

תכלית אסטרטגית ותועלת מדינית

מפקד

מצב אסטרטגי
רצוי.
המשמעות:
תועלת מדינית
גבוהה!

מיקוד
מודיעיני
ליעדים
וביעדים

מיקוד מבצעי
טקטי ואופרטיבי. בניית
צוותי קרב אד-הוק
בעלי ערך קרבי גבוה

צבא ממוקד מבצעית
המפיק פעולה בעלת
ערך אסטרטגי גבוה

תכנון והערכת מצב רציפים בכל הרמות, והעיקר הביצוע!

4 המיקוד המבצעי והפעולה ממוקדת הערך האסטרטגי

- 14** תמורות בתמרון - מרכיבים לחיזוק אפקטיביות התמרון של כוחות היבשה
 - 19** לקראת איחוד מדינות המפרץ?
 - 22** האם נעלמה הדבקות במשימה?
 - 28** משחק מלחמה - טשטוש מושגים וסכנת חיים
 - 33** זהירות! שינוי ארגוני
 - 48** סרבנות שירות מטעמי דת - המקרה של האמיש
 - 60** עקרונות המלחמה של צה"ל - צריך להוסיף את הגמישות
- ועוד מאמרים ומדורים**



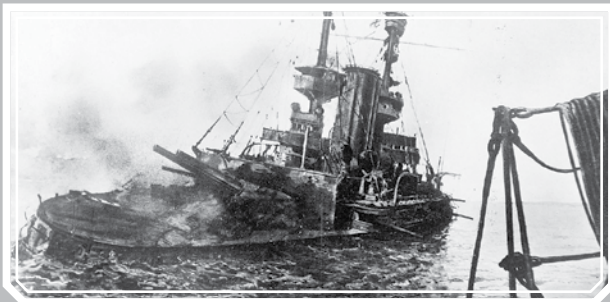
100 שנה
לפרוץ מלחמת
העולם הראשונה
1914-2014
**מולדת
כפוית טובה**
על היהודים בצבא
גרמניה



100 שנה לפרוץ מלחמת העולם הראשונה 1914-2014

52 | כשהטקטיקה הכשילה את האסטרטגיה

סא"ל (דימ') פרופ' מרדכי גיחון | ממקימי המודיעין הצבאי בצה"ל וכיום פרופ' אמריטוס בחוג ללימודים קלאסיים באוניברסיטת תל-אביב
אילו הצליחה תוכניתם של הבריטים לכבוש את מצרי הדרדנלים ולאחר מכן את קונסטנטינופול באמצעות נחיתה בחצי האי גליפולי, הם היו משיגים הכרעה מהירה במלחמת העולם הראשונה



56 | מולדת כפית טובה

סא"ל (דימ') אלימור מקנת | לשעבר מהנדס ביחידת טכנולוגיה היהודים התגייסו בהמוניהם לצבא גרמניה במלחמת הראשונה - ובכלל זה לחיל האוויר - ושילמו מחיר דמים כבד. למרות זאת הם הואשמו בהשתמשות ובאי-נאמנות

48 | סרבנות שירות מטעמי דת - המקרה של האמיש

פרופ' בנימין נויברגר | פרופ' אמריטוס למדעי המדינה באוניברסיטה הפתוחה

בני האמיש בארה"ב - כמו החרדים בישראל - מסרבים להתגייס לצבא מטעמי דת. אולם גם בשנים שבהן היה בתוקף שירות חובה בארה"ב, ידעו בדרך כלל שני הצדדים - השלטונות ובני האמיש - להגיע לפשרות שהם יכלו לחיות איתן



לשון המלחמה
74 | הטובים לטיס
ד"ר אשר שפיר | בלשן, עורך ומתרגם. מתמחה בלשון העברית ובסוציולוגיה של הלשון. חיבר את מדרין העריכה "ניסוח בעברית"



כתבי עת זרים
71 | מהו הכוח האמיתי של צבא רוסיה?
רס"ן א' חטיבת תוה"ד
ההשתלטות המהירה והשקטה של רוסיה על חצי האי קרים עוררה במערב דיון ער על יכולותיו של צבא רוסיה

מאמרים

19 | לקראת איחוד מדינות המפרץ?

יואל גוזנסקי | חוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי באוניברסיטת תל-אביב, לשעבר ראש תחום איראן במשרד ראש הממשלה

החשש מאיראן, השלכות הטלת האזורית והספק בנוגע להמשך המחויבות האמריקנית לשמירה על ביטחונה מדרבנים את סעודיה להתאחד עם נסיכויות המפרץ הקטנות. אולם חילוקי דעות מהותיים בין המדינות מונעים לעת עתה איחוד כזה

22 | האם נעלמה הדבקות במשימה? הערך "דבקות במשימה" וחתימה לניצחון" בראי מלחמות העבר והעימותים העכשוויים

סא"ל תמר ברש | ראש ענף מדעי ההתנהגות בחיל הים
סא"ל יותם אמיתי | ראש ענף הערכה בממד"ה

ערכי היסוד של צה"ל השתנו מאוד בשנים האחרונות והותירו חיילים ומפקדים נבוכים: למשל, כשמדברים על דבקות במשימה - לאיזו משימה מתכוונים בעצם? להשגת היעד הצבאי? למינימום נפגעים מצידנו ואצל האויב?

28 | משחק מלחמה - טשטוש מושגים וסכנת חיים

רס"ן (מיל') ד"ר עידן ריון | מנהל ידע צליפה במדור צלפים בבית הספר ללוחמה בטרור של צה"ל ומרצה בכיר לסוציולוגיה

מאז העת העתיקה נטו לוחמים לראות בלחימה סוג של משחק, שהרי הן המשחק והן הלחימה מכניסים את המשתתפים בהם למצב של אקסטזה ושל נטילת סיכונים. הדבר בא לידי ביטוי באסון צאלים ב' במסגרת אימון שנכלל בו "משחקון"

33 | זהירות! שינוי ארגוני - על שינויים ארגוניים בצה"ל ועל העיסוק בעצי מבנה

סא"ל ב' | ראש זירה באמ"ן. בוגר פו"ם אפק

שינויים מבניים בארגון שבאים לידי ביטוי בשינוי עץ המבנה שלו הם אומנם חיוניים במקרים רבים, אולם עלולים לגרום לאי-יציבות ממושכת. לכן ראוי לעיתים לשקול הנהגת שינויים "רכים" יותר כמו שינוי תהליכים ונהלים

37 | המשימה: למנוע קצר בתקשורת

רס"ן גדי שבת | לשעבר מפקד ביה"ס הצבאי לתקשורת בחטיבת דובר צה"ל בצה"ל פועל בית ספר לתקשורת שמכשיר אנשי מקצוע לדובר צה"ל ובמקביל מלמד את מפקדי צה"ל כיצד להתנהל נכון מול התקשורת. חשיבותו של בית הספר נובעת מהמקום המרכזי שיש כיום לתקשורת בשדה הקרב

43 | הונאה במזרח

סא"ל (מיל') אברהם זיו-טל | לשעבר רל"ש סגן הרמטכ"ל ורע"ן מערכות מידע ומחשוב באג"ם מבצעים

בתחילת המלחמה נגד רוסיה ב-1941 זכו הגרמנים להישגים גדולים - בין היתר הודות ליחידות לאיכון משדרים שנתנו להם מידע מדויק על פריסת הכוחות הסובייטיים. אולם עד מהרה למדו הסובייטים כיצד להערים על היחידות האלה ולהזרים להן מידע כוזב



סיקורת ספרים

68 | מסע עושיין הדדי
70 | החיים נמשכים

סא"ל (מיל') חגי גרי | ההיסטוריון של חיל הקשר, חוקר, כותב ומרצה
אלוף (מיל') אורי שמחוני | לשעבר מח"ט גולני, מפקד בית הספר לקצינים וקצין צנחנים וח"ר ראשי



תגובה

66 | לא עושים טובות
סא"ל (מיל') דליה רוטנברג | לשעבר ראש ענף תכנון ותקינה של כוח אדם בזרוע היבשה



מבט אישי

63 | הגיע הזמן לשירות מבחן בצה"ל
סא"ל (מיל') עו"ד אברהם ששון | לשעבר מנהל בתי הדין ובתי המשפט הצבאיים

60 | עקרונות המלחמה של צה"ל - צריך להוסיף את הגמישות
אל"ם יהודה יותנוף | מפקד פו"ם כללי

58 | מיהו לוחם? סא"ל (מיל') בעז זלמנוביץ

לשעבר רע"ן תו"ל בסיסי במחלקת תו"ל ומפקדות בחטיבת תורה והדרכה של אגף המבצעים

דבר העורך

הגמישות בחשיבה הצבאית ויישומה

בעת הקדומה חל שינוי באופי המלחמה בכל כמה אלפי שנים, בימי הביניים - בכל כמה מאות שנים. במאה ה-19 ובמאה ה-20 התחוללו השינויים בכל כמה עשרות שנים. ב-28 ביולי השנה אנו מציינים 100 שנים לפרוץ מלחמת העולם הראשונה. מאז תחילת השנה אנו מביאים בכל חוברת של "מערכות" מאמרים לרגל 100 שנה לפרוץ המלחמה (ראו עמודים 52-57) ונתמיד בכך לפחות עד סוף השנה. אילו ביקר קצין מאחד הצבאות באותה המלחמה באחת המפקדות האמריקניות שלחמו, למשל, במלחמת המפרץ הראשונה (1991) או השנייה (2003), הוא היה חש כמו איש צבא של היום במלחמה בין-כוכבית בדיונית של האלף הבא. במאה ה-21 ישתנה אופי המלחמה בכל כמה שנים. זה יחייב את המפקדים לגמישות מחשבתית מרבית. לעיתים כישלון ברמה הטקטית הוביל לכישלון ברמה האסטרטגית (ראו: סא"ל [דימ] מרדכי גיחון, "כשהטקטיקה הכשילה את האסטרטגיה", עמ' 52-55). בעשורים האחרונים, ובמיוחד בעימותים של מדינות דמוקרטיות עם ארגונים שאינם מדינתיים, נעשתה השפעת המהלכים הטקטיים על הרמה האסטרטגית ישירה ומהירה במיוחד. הקשר הישיר הזה מדגיש כי קביעתו המפורסמת של קלאוזביץ, שהמלחמה אינה אלא המשך המדיניות באמצעים אחרים, תקפה גם ל"מלחמות החדשות". כיום מפקד ברמה האופרטיבית ואף הטקטית חייב להפנים שפעולה שביקש להוציא לפועל לא תאושר לביצוע אם תסכן או לא תועיל לרמה המדינית, ואפילו אם המציאות "בשטח" תחייב את ביצועה (ראו: תא"ל יעקב בנג'ו ואל"ם [מיל] גיורא סגל, "המיקוד המבצעי והפעולה ממוקדת הערך האסטרטגי", עמ' 4-13).

בשעה שזירות המלחמה והאויבים משתנים תדיר, האש והתמרון ממשיכים להתחרות ביניהם על חשיבותם ועל תרומתם לשדה המערכה (ראו: תא"ל אמיר אבולעפיה, "תמורות בתמרון", עמ' 14-18) והטכנולוגיות של היום בערב כבר מיושנות לעומת אלה של מחר בבוקר. לפיכך על עקרונות המלחמה להיבחן ללא הרף (סא"ל תמר ברש וסא"ל יותם אמיתי, "האם נעלמה הדבקות במשימה?" עמ' 22-27; אל"ם יהודה יוחננוף, "עקרונות המלחמה של צה"ל", עמ' 60-62). הם לא נחקקו על סלע, וגמישות בתפיסתם וביישומם היא אבן יסוד חשובה בגמישות המחשבתית של מפקדי הצבא.

קריאה מועילה
אפי מלצר

מערכות

בית ההוצאה לאור של צה"ל

נוסד בתרצ"ט 1939

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך המשנה: יואב תדמור

עורכת בהוצאת מערכות: אביטל רגב-שושני

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

תמונות: מערכות, במחנה ודובר צה"ל

עוזרת הפקה: יפית טלקר

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים
מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ISSN 0464-2147

טלפון: 03-5694344/5 פקס: 03-5694343

דוא"ל המערכת: maarachot@gmail.com

כתובת למכתבים: ד"צ 02432 צה"ל

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)

מחלקת המנויים:

טלפון: 03-6086400

דוא"ל: bmanui@idf.gov.il

הודפס בדפוס מאירי

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

4 | המיקוד המבצעי והפעולה ממוקדת הערך האסטרטגי

תא"ל יעקב בנג'ו | מפקד אוגדת המפץ; **אל"ם (מיל) גיורא סגל** | מפקד באגף המבצעים/תוה"ד באמצעות שלושה מושגים - "המיקוד המבצעי", "הערך הקרבי" ו"הערך האסטרטגי" - מסבירים המחברים מה יש לעשות כדי להפיק את המרב מהכוח הצבאי בעידן המלחמות החדשות

14 | תמורות בתמרון - מרכיבים לחיזוק אפקטיביות התמרון של כוחות היבשה

תא"ל אמיר אבולעפיה | מפקד עוצבת עידן

גם במציאות שבה "מלחמות האש" הופכות לדומיננטיות יותר ויותר, על כוחות היבשה לפעול באופן יוזם ואחראי לשמירת הרלוונטיות והאפקטיביות של התמרון היבשתי שכן זהו כלי נטול חלופות



14

בשער:

הצעה לגישה חדשה להפעלת הכוח הצבאי
איור: טוביה קורץ [עמ' 4]

המיקוד המבצעי והפעולה ממוקדת הערך
האסטרטגי - דבר דבור על אופניו



המיקוד המבצעי והפעולה ממוקדת הערך האסטרטגי הצעה לגישה חדשה להפעלת הכוח הצבאי

באמצעות שלושה מושגים - "המיקוד המבצעי", "הערך הקרבי" ו"הערך האסטרטגי" - מסבירים המחברים מה יש לעשות כדי להפיק את המרב מהכוח הצבאי בעידן המלחמות החדשות

האלה אינם תורמים באופן משמעותי לפתרון הבעיה הן בנוגע לאופיה של המלחמה והן בנוגע לרלוונטיות שלה. ההפך הוא הנכון: ניכרת מבוכה רבה בכל הנוגע לרלוונטיות של הפעלת הכוח בכל ממדיו המוכרים: האווירי, הימי והיבשתי. המבוכה ניכרת גם בממדים החדשים יחסית של הפעלת הכוח: בתקשורת, בדיפלומטיה הציבורית ובסייבר. מאחר שתופעת המלחמה אינה עומדת לעבור מן העולם בעתיד הנראה לעין, חיוני להבהיר את תפקידם של העימותים הצבאיים במדיניות הבין-לאומית.

להבנתנו, ללא גישה כוללת המאפשרת חשיבה ביקורתית הן על תופעת המלחמה והן על הדרכים האפקטיביות לבניין הכוח ולהפעלתו לא ייכון כוח צבאי בראשית המאה ה-21 שיצליח לעמוד בהצלחה בפני האתגרים המבצעיים שנכוננו לו. יתרה מזאת, מפקדים ימשיכו להיכשל במימוש משימותיהם שכן הסביבה האופרטיבית התמזגה בתוך הסביבה האסטרטגית, והדרג המדיני משפיע לא רק על מפקדים מערכתיים קלאסיים, אלא נוגע כיום ישירות גם במובילי המשימה הטקטיים. קובעי המדיניות דורשים כיום את התכלית האסטרטגית שבעבורה הם הפעילו את הכוח. נראה כי אם הפעלת הכוח הצבאי אינה צפויה להביא לתוצאה מדינית ברורה, המדינאי לא

כל פרמטר מהעולם הישן כבר אינו בתוקף.¹ האמצעים העומדים כיום לרשות הלוחמים כדי להוציא לפועל את רצון המדינאים שינו את הכללים ואת העקרונות של המלחמה בצורה כל כך קיצונית, עד כי יש לנסחם מחדש, ולא ניתן להסתפק רק בהגדרה מחדש² של הכללים לפתרון בעיות צבאיות.

העמדות המנוגדות האלה נידונות באופן ביקורתי הן באופן גלוי - בכתובים - והן במבחן קבלת ההחלטות בנוגע לצורת ההפעלה של הכוח. אולם בפועל הדיונים

ישנן כיום שתי גישות מרכזיות בנוגע להפעלת הכוח הצבאי בסכסוכים: בקצה האחד נמצאים אלה הטוענים שדבר לא השתנה, וכי כל המלל והדיבורים על מלחמות מסוג חדש מייצגים למעשה מבוכה של אנשים שאינם בקיאים ברזי המקצוע הצבאי. טיעונם המרכזי של הדוגלים בגישה הזאת הוא שמדובר באותה התופעה הישנה המתנהלת על פי אותם הכללים שחלו עליה לאורך אלפי שנות ההיסטוריה.

בקצה השני עומדים הטוענים כי השינוי בתופעת המלחמה הוא כה מהותי, עד כי כמעט



תוצאות תקיפה של חיל האוויר בעזה | ניכרת כיום מבוכה רבה בכל הנוגע לרלוונטיות של הפעלת הכוח בכל ממדיו המוכרים: האווירי, הימי והיבשתי

אל"ם (מיל') גיורא סגל
מפקד באגף המבצעים/תוה"ד



תא"ל יעקב בנג'ו
מפקד אוגדת המפץ



הנשק המדויקים איפשרה לדרג המדיני לעשות כמה דברים שלא התאפשרו לו בעולם של הכלים הישנים:

1. שליטה ישירה בכוח הצבאי בכל הרמות.
2. חיזוי ברמת ודאות גבוהה של סיכויי ההצלחה של כל פעולה (ואם לא זה - אז לפחות יכולת חיזוי סבירה של רמת הנזק האגבי בכלל הרמות).
3. היכולת להשיג אפקטיביות ממוקדת באמצעות מספר קטן של מבצעים.
4. זמינות גבוהה של הכלים מרגע קבלת ההחלטה על הפעולה ועד להשפעתם במרחב.
5. הקטנת החיכוך, שהיה תופעה מרכזית בעת הפעלת הכוח באמצעות הכלים הישנים.⁴

מהפכת הנשק המדויק התאפשרה בזכות שני גורמים: הטכנולוגיה והמודיעין. הטכנולוגיה מאפשרת להשיג פגיעות מדויקות מאוד - עד מטרים בודדים מהמטרה ואף פחות מכך - מה שהביא מיד לדרשה למודיעין מדויק. עולם המודיעין נדרש לפתח ולשכלל בזמן קצר יחסית תחומי פעולה חדשים לצד אלה הוותיקים - סיגנט וויזיט משוכללים, קומינט ואוסינט סייבר (איסוף מידע ממקורות גלויים בסייבר). גם מקומו של היומינט לא נפקד מהעולם הזה ואף השתכלל. ההיתוך בין טכנולוגיית האש למודיעין היה טבעי מכיוון שבמהותם מדובר במערכים עתירי טכנולוגיה המאפשרים תהליכי מיכון בתוכם וביניהם כמעט באופן טבעי.

חלפו 20 שנה מהרגע שבו פותח הנשק המדויק ועד שהגיע למסה קריטית המורגשת באופן ממשי בשדות הקרב, וחלפו 30 שנה עד שפותחה בעבורו דוקטרינה צבאית משלימה. זו איפשרה למקסם את היכולות שהקנתה המשפחה הזאת ולפתח את המשאבים המשלימים הנדרשים להפעלתה, ובראשם המודיעין. כך באו לעולם מה שנהוג לכנות "המלחמות החדשות" - מלחמות שבהן לקרקע אין שום משמעות אסטרטגית אלא רק לבעיה המבצעית עצמה, וזו תורגמה למעשה לנקודת ציון מדויקת.⁵

משפחת כלי הנשק המדויקים מאפשרת להגיע אל הבעיה המבצעית מארבע רוחות השמיים בעוצמות משתנות, במהירות מואצת ולהשיג תוצאות שנראות משמעותיות לא

כל כך קצר, כל בעיה נפתרת רק באמצעות נוכחות פיזית של הכוח היבשתי במקום שבו קיימת הבעיה. במילים אחרות: הפתרון היחיד הוא כיבוש השטח. המציאות הזאת לא השתנתה גם כאשר הומצא הנשק החם שהגדיל את טווח החימוש לעשרות קילומטרים (באמצעות ארטילריה) ואפילו לטווח של אלפי קילומטרים (באמצעות מטוסים). כך, למשל, הבעיה ששמה "גרמניה הנאצית" נפתרה רק כשחיילי הצבא האדום כבשו את ברלין והניפו את דגלם על בניין הרייכסטאג.

כל זה השתנה ברגע שהתחוללה מהפכת הנשק המדויק (נמ"ד). הנשק המדויק הוא כיום משפחה שלמה של כלים המאורגנים למערכת משומנת וממוקדת. המשפחה הזאת כוללת לא רק פצצות חכמות וטילים מונחים אלא גם כוחות מיוחדים, מערכות יירוט ממוקדות להגנה, דיפלומטיה אישית, לוחמת סייבר³ ותקשורת. יש לציין שהיו אלה דווקא המדינאים ולא אנשי הצבא שהיו הראשונים לזהות את הפוטנציאל הטמון בנשק המדויק להשגת הישגים אסטרטגיים. משפחת כלי

יאשר אותה. במאמר הזה נעשה ניסיון למצוא דרך שתאפשר לכוח צבאי להביא לתועלת אסטרטגית רבה ובה בעת תאפשר לו חופש פעולה מערכתי בסכסוכים. לדרך הזאת קראנו "גישת המיקוד המבצעי והפעולה ממוקדת הערך האסטרטגי".

כיום דורשים קובעי המדיניות את התכלית האסטרטגית שבעבורה הם הפעילו את הכוח

כלי הנשק המדויקים - המשפחה שיצרה מהפכה תפיסית

מוסכמה מקובלת היא שבעיות צבאיות תמיד ממוקמות בזמן ובמרחב גיאוגרפי מסוימים. במשך אלפי שנות ההיסטוריה של המלחמות הכירה האנושות רק דרך אחת לפתור בעיות צבאיות במרחב גיאוגרפי מסוים: להביא לשם כוחות יבשה. טווח ההשפעה של הכוח היבשתי היה נגזרת של טווח החימוש שהופעל. למשל בעידנים קדומים מדובר היה בין מטרים בודדים (חרב, חנית) לבין מאות מטרים לכל היותר (חיצים, בליסטראות). כשטווח הנשק



חיילי כוח מיוחד של צבא ארה"ב באפגניסטן, ינואר 2014 | כיום משפחת הנשק המדויק (נמ"ד) היא משפחה שלמה של כלים המאורגנים למערכת משומנת וממוקדת. המשפחה הזאת כוללת לא רק פצצות חכמות וטילים מונחים אלא גם כוחות מיוחדים, מערכות יירוט ממוקדות להגנה, דיפלומטיה אישית, לוחמת סייבר ותקשורת

פחות מאלה שמשגיגים כוחות יבשה. בעידן "המלחמות החדשות" אפשר, לכאורה, לייצר כלים צבאיים בעלי ערך מבצעי גבוה מכל מה שהיה מוכר עד אז - כלים שמאפשרים להשיג יעדים אסטרטגיים. לכאורה נוצרה גמישות אסטרטגית רבה יותר בהפעלת הכוח - גמישות שנדרשת מאוד בשיח שבין הדרג הצבאי לדרג המדיני.

משפחת כלי הנשק המדויקים מאפשרת להגיע אל הבעיה המבצעית מארבע רוחות השמיים בעוצמות משתנות, במהירות מואצת ולהשיג תוצאות שנראות משמעותיות לא פחות מאלה שמשגיגים כוחות יבשה

אולם במהלך השנים התברר שלא נוצרה הגמישות הכל כך חיונית שכולם היו משוכנעים שהיא בהישג יד. נהפוך הוא, קרה משהו אחר: השתבש האיזון בין הפעלת האש המדויקת לבין התמרון - שיבוש שהוביל לבעיות מבצעיות (יש אף שיאמרו חמורות) בכל ממדי הלחימה.

הבעיה: המהפכה התפיסתית שינתה את האיזון בין התשה לתמרון

הבעיה העומדת בפני הצבאות כיום היא משבר ציפיות של הדרג המדיני: כאשר מחליט המדינאי להפעיל כוח צבאי כדי לממש את מדיניותו "באמצעים אחרים", מתברר כי אין הלימה ברורה בין האסטרטגיה של הפעלת הכוח הצבאי והמענה המבצעי שנותנים מפקדי הצבאות לבין הציפיות של הדרג המדיני בנוגע לתוצאות הפעלתו של הכוח הצבאי, ובמיוחד בנוגע להפעלת הכוח היבשתי.

הפעלת כוח המבוסס על נשק מדויק הנורה מרחוק - בלי שיהיה צורך לחצות גבולות של מדינות ריבוניות - נראית מבטיחה יותר ופשוטה יותר למדינאי, שכן היא מאפשרת לו לעיתים להכחיש את מעורבות המדינה בפעולה, והוא מעדיף את השימוש בו על השימוש בתמרון שבו הוא רואה הסלמה חמורה.

הציפיות העצומות מהנשק המדויק הן שיצרו את הסטייה המזדחלת בתפיסה ובהקצאת המשאבים לעבר גישת ההתשה, שכן זו מבוססת בעיקר על השימוש בנשק מדויק

כיום מסתמנת בעולם בכלל ובישראל בפרט סטייה מזדחלת לעבר גישת ההתשה, וזו הובילה לקיפאון בחשיבה הצבאית

וזונחת את גישת התמרון.

כדי להבהיר כיצד נוצרה הבעיה המערכתית בהפעלת הכוח יש לדון לעומק בשתי הגישות התיאורטיות הדוקטרינריות⁷ להפעלת הכוח הצבאי: גישת ההתשה וגישת התמרון. על פי גישת ההתשה היעד המרכזי במלחמה הוא גרימת אבדות כבדות ככל האפשר לאויב בחיי אדם ובציוד לחימה ובדרך הזאת להשיג הישגים אסטרטגיים - מהרתעה ועד להכרעה. על פי גישת התמרון, הלחימה היא רק אחת הדרכים להפעלת כוח צבאי לשם השגת מטרות אסטרטגיות.⁸ יתר על כן, לפי הגישה הזאת, המפתח להצלחה הוא יוזמה, וכל תוצאה אסטרטגית - החל מהרתעה וכלה בהכרעה - מושגת באמצעות הפתעה. ברמה הפיזיקלית של הדברים - תמרון הוא מערכת דינמית תלת-ממדית (באוויר, בים וביבשה). והתמרון עניינו באינטראקציה שבין המסה (הכוח) לבין הזמן והמרחב.

אם כך, התשה בהקשר הדיון שלנו משמעותה החלשה באמצעות הטרדה מתמדת של היריב המביאה אותו לכדי רפיון אסטרטגי, ואילו תמרון משמעותו תנועה ונקיטת תחבולות צבאיות לשם השגת מטרה אסטרטגית.⁹ מתוך כך ניתן לומר שלא זו בלבד שניתן להסביר את תורת ההתשה באמצעות תורת התמרון - ולהפך - אלא אף יותר מכך: השיח בין שתי הגישות האלה - ההתשה והתמרון - הוא מרכזי בבניית ההקשר המערכתי של הפעלת הכוח הצבאי. שתי הגישות האלה מנוגדות זו לזו לפני פרוץ המערכה כמו שהסטטוס קוו מנוגד לפעולה שנועדה להשיג יתרון.¹⁰ אולם עם פתיחת הקרבות הן משלימות זו את זו. כלומר, בחירה באחת ללא האחרת תגרום בהכרח בעת לחימה לפגיעה משמעותית ביכולת להשיג הישגים אסטרטגיים. העדפה מובהקת של גישה אחת על פני האחרת - ההתשה על פני התמרון או התמרון על פני ההתשה - יוצרת בעיה מערכתית בהפעלת הכוח.

כיום מסתמנת בעולם בכלל ובישראל בפרט סטייה מזדחלת לעבר גישת ההתשה, וזו הובילה לקיפאון בחשיבה הצבאית. הקיפאון

הזה נובע דווקא מהאתוס הצבאי שלפיו יש לאנשי הצבא הבנה גיאוסטרטגית בבואם לפתור בעיות מבצעיות, וכי ההבנה הזאת מסתמכת על לקחי העבר. הבעיה היא שהכרת העבר כבר לא תמיד מאפשרת להבין את ההווה ואת העתיד. ההישענות על לימוד העבר בלבד מולידה את ההבנה ואת הקונספציה שהמפגש הקרבי לא השתנה, ושהקרוב בין הכוח "הכחול" לכוח "האדום" תמיד יהיה אותו הקרב, בדיוק כפי שהיה בשחר ההיסטוריה. לגישה הזאת היו שתי תוצאות שליליות:

1. לא מעט כוחות קפאו על שמריהם מתוך הנחת עבודה שיום יבוא, וההיסטוריה אכן תזמן להם מפגש נוסטלגי כזה.
2. התעצמות חד-זרועית שסופה מאבק על משאבים מתוך תקווה שעוד קצת מאותו הדבר לאותה הזרוע יביא לפתרון. (למשל: עוד פצצה אחת, וגמרנו; עוד טיפה מודיעין מדויק, ופתרנו את הבעיה).

בפועל נוצר חוסר איזון בין התמרון להתשה לטובת ההתשה - וזהו סיכון אסטרטגי של ממש, שכן נוצרה הציפייה כי ישנו פתרון בעוד שהמציאות מזמנת הוכחה אחר הוכחה לכך שהצבאות שנוקטים את גישת ההתשה יסיימו מלחמות ללא תוצאות ברורות למרות ההבדלים הטכנולוגיים בין החזק - שממשיך להתחזק ולהסתגר בתוך עצמו - לבין החלש. המהפכה הביאה ל"גל ניפוץ תפיסתי" ששינה אפוא את האיזון בין הפתרונות "ההתשתיים" לפתרונות "התמרוניים" בשדה הקרב וכבר יצרה מצב של חוסר שיווי משקל מבצעי. אחת התוצאות הראשונות של חוסר שיווי המשקל הזה היא כי כל מה שאינו נשק מדויק עלול להיות מוחץ למערכה.¹¹ זו אינה תופעה של מה בכך, שכן בהיעדר איזון בין ההתשה לתמרון עלולות להתערער שתי גישות היסוד האלה.

השאלה המתבקשת, כיצד לשלב את התפוקות האסימטריות של משפחת הנשק המדויק בתוך כלל הזרועות, לא רק שלא נענתה בצורה טובה, אלא - כפי שהוסבר כאן - העצימה את גיבוש התפיסות ואת בניית היכולות בתחום ההתשה.

כמו בכל תופעה שמגיעה לכדי מיצוי אנו עדים בשנים האחרונות לחיכוך חדש בשדה הקרב שאינו מאפשר למצות את גישת ההתשה עד תום. לחיכוך הזה קוראים "נוק אגבי".¹² הנוק



סוללת תותחי הוביצר של צבא ארה"ב באפגניסטן | ביבשה עדיין מופעל חימוש לא מדויק בהיקפים נרחבים, והנזק האגבי שנוצר כתוצאה מכך יוצר בעיות רבות

וזמן מיותרים. מיקוד הוא תהליך קוגניטיבי המאפשר הבנה בין אנשים - בדומה למבט דרך עדשת מצלמה, שבתחילה הוא מטושטש, ועם הפעלת מנגנון המיקוד התמונה מתחדדת. תהליך המיקוד מבוסס על מידע שמגיע מכל הסביבות החיצוניות הרלוונטיות. ככל שהמידע הרלוונטי רב יותר, כך התמונה מתחדדת. חדות התמונה לפני הצילום נקבעת על ידי האדם, גם אם הוא משתמש ביכולת האוטומטית של המצלמה. כלומר, ההחלטה על מה להתבונן ואת מה לצלם - ובמילים אחרות: במה להתמקד - היא של האדם.

בשונה ממנגנון המצלמה (הדומה ברוב המצלמות) אין לבני האדם מנגנון מיקוד קוגניטיבי משותף. יש לבני האדם מנגנונים פיזיקליים דומים ומנגנונים קוגניטיביים שונים. המיקוד האנושי מאפשר למתבונן לזהות את האובייקט ומתוך התבוננותו לפרש את המציאות. ההתבוננות מבוססת אפוא על תבונת האנשים, וזו משתנה לאדם לאדם. התוצאה היא שפירוש המציאות הוא

ללוחמת הסייבר יש פוטנציאל לגרום נזקים כבדים לתשתיות אזרחיות - החל משיבושים בהספקת החשמל והמים וכלה בשיתוק מערכות פיננסיות

הכרוכות בהפעלתו בהשוואה למשפחת הנשק המדויק. החימוש הזה אינו מדויק, אינו נשלט, אינו ממוקד ואינו יכול להבטיח הצלחה גם כאשר הוא מופעל בהיקפים גדולים. מהסיבות האלה סר טעמו בעיני מקבלי ההחלטות בדרג המדיני, ואילו בעיני המפקדים בצבא הוא הפך לכלי שאין לגייסמצייה להפעילו. דוגמה מובהקת לכך היא הארטילריה שהפעלתה מוגבלת מאוד במבצעים בתוך אוכלוסייה אזרחית צפופה.

הפתרון: גישת המיקוד המבצעי מדוע בחרנו בשם "מיקוד מבצעי"

מיקוד מבצעי לערך אסטרטגי הוא גישת פעולה. הכוונה היא שנקטת פעולה שבדיוק לה נזקקים, שכן אין ברשותנו משאבים

האגבי נוצר מעצם הצורך לפעול בסביבה של אוכלוסייה אזרחית, שהיא סביבת הלחימה הנפוצה כיום, והיא לא תשתנה בעשורים הקרובים.¹³

בלוחמת אוויר עלול הנזק האגבי להיגרם מהפעלת חימוש אווירי בהיקפים נרחבים בסביבת אוכלוסייה אזרחית.

בלוחמה ימית עלול הנזק האגבי להיגרם מחוסר הבחנה בין כלי שיט צבאיים לכלי שיט אזרחיים - הבחנה שבעבר הייתה מובנת מאליה וכיום היא הולכת ונעלמת.¹⁴

ללוחמת הסייבר יש פוטנציאל לגרום נזקים כבדים לתשתיות אזרחיות - החל משיבושים בהספקת החשמל והמים, עבור דרך יצירת תוהו ובוהו בתחום התחבורה (למשל שיבוש בקרת הרמזורים והעבודה של מגדלי הפיקוח בנמלי התעופה) וכלה בשיתוק מערכות פיננסיות.

ביבשה עדיין מופעל חימוש לא מדויק בהיקפים נרחבים, והנזק האגבי שנוצר כתוצאה מכך יצר בעיות הנובעות מהמורכבויות האניהרנטיות

תמיד סובייקטיבי. האדם נדרש למידע רב כדי להרחיב את הבנתו על סביבתו הרחוקה והקרובה. כל אדם מפרש בחושי באופן שונה את סביבתו, כך שבממוצע כולם רואים את המציאות בצורה מטושטשת וסובייקטיבית. כל מפקד וכל קצין מטה בכל רמה מפרשים

את המציאות אחרת במעט או בהרבה. הפער בין האובייקטיבי לסובייקטיבי משתנה בין האנשים. עם זאת אפשר לומר מהניסיון ההיסטורי כי בארגונים צבאיים ניתן ליצור הבנה משותפת או לפחות הסכמה משותפת של בני האדם בהקשר לתמונת המציאות של

סביבתם. אולם יש לזכור שבתחום המלחמה עלולה ההבנה הזאת להיות מוטעית, ונדרשת יכולת תיקון בכל זמן. ככל שהמודיעין טוב יותר, פוחת הסיכון לטעות כזאת. ההערכה האסטרטגית והטקטית של המודיעין, הכשירות המבצעית לנצלו וכוח הפיקוד

"ערך קרבי"¹⁵ ו"ערך אסטרטגי"

כדי שנוכל להציג את גישת המיקוד המבצעי והפעולה ממוקדת הערך אנו נדרשים להגדיר שני מושגים תומכים: "ערך קרבי" ו"ערך אסטרטגי".

"ערך קרבי"

מומנטום מבצעי או תנופה מבצעית הם מושגים שמוזכרים לא פעם כדי להסביר את האינטראקציה שבין המסה לזמן ולמרחב. מומנטום הוא מושג כמותי המבטא מסה כפול מהירות כפול קצב המבצעים. המומנטום רלוונטי להפעלת כוח אווירי, יבשתי או ימי. לפני המערכה המומנטום הוא פוטנציאל ובא לידי ביטוי בתכנון המבצעי. מיצוי הפוטנציאל והפיכתו למומנטום בזמן ניהול המערכה מביא לידי ביטוי מעשי את היכולת להפעיל את הכוח. הערך הקרבי של מסה הוא יכולתו הצבאית הכוללת של כוח אווירי, יבשתי, ימי או של כוח בממד הסייבר לבצע משימות מערכתיות. דוגמאות לשימוש במושג "ערך קרבי":

כוח אווירי נדרש לתקוף במהירות אלפי מטרות ביממה. הערך הקרבי שלו הוא היכולת הכוללת של המסה האווירית לתקוף ולהשמיד אלפי מטרות מתוכננות ולא מתוכננות ביממה. הערך הקרבי של המודיעין בהקשר להפעלת הכוח האווירי הוא יכולתו הכוללת לספק מודיעין מדויק למטרות. זהו מרכיב חיוני ביותר בערך הקרבי של המסה האווירית.

כוח יבשתי נדרש להשתלט על מרחבי פעולה, לתקוף סדרת יעדים בעלי חשיבות אסטרטגית ולחזור לבסיסי היציאה. הערך הקרבי שלו הוא היכולת הכוללת של המסה היבשתית להתכנס ולהיערך (להתגייס ולהיערך במקרה של שילוב כוחות מילואים), לעבור במהירות למתקפה יבשתית על היעדים, לכבוש שטח ולהשמיד אויב במרחבי הלחימה, לנתק מגע ולהיערך בבסיסי היציאה.

הערך הקרבי של המסה היבשתית עולה משמעותית ככל שהמודיעין על היעדים מדויק יותר וזמין יותר לכוחות בזמן אמת. כוח ימי משולב נדרש לתקוף סדרת יעדי איכות בים ובעומק המרחב היבשתי. הערך הקרבי שלו הוא יכולתו הכוללת של המסה הימית לפעול ברציפות מבסיסים של הצ'י, לנטרל ולהשמיד איומים בים ולפעול מהים נגד מטרות ביבשה.

הערך הקרבי של המסה הימית עולה משמעותית ככל שהמודיעין על היעדים מדויק יותר וזמין יותר לכוחות בזמן אמת.

במסגרת לוחמת סייבר מופעלות, בין היתר, תוכנות זדוניות (נוזקה)¹⁶ כדי לפגוע במערכות המידע של היריב ולשבש אצלו תהליכי פיקוד ושליטה והפעלה של אמצעי לחימה וכן כדי לפגוע בתשתיות העיקריות שלו המאפשרות לו להפעיל כוח מדינתי

(כשמדובר במדינות) או טרור (במקרה של ארגוני טרור).

הערך הקרבי של לוחמת סייבר הוא, למשל, היכולת למנוע או לשבש את יכולת קבלת ההחלטות של אחד הצדדים במערכה וליצור אי-ודאות ושיבושים במערכות תומכות - בלי לשחוק באופן פיזי את העוצמה הצבאית. "המסה הקרבית" בלוחמת סייבר היא תוצר של איכות כוח האדם, של יכולות הנוזקה שפותחה לצרכים מוגדרים ושל גמישות הפעלתה במרחב הסייבר לצרכים שונים.

נכון יהיה אפוא להגדיר את המושג "ערך קרבי" באופן הבא: הערך הקרבי של מסה הוא יכולתו הצבאית הכוללת של כוח אווירי, ימי, יבשתי או של כוח הפועל בממד הסייבר להשיג משימות מערכתיות.

"ערך אסטרטגי"

הערך האסטרטגי של הפעלת כוח צבאי נקבע על פי התועלת המדינית שהושגה בעקבות ההפעלה הזאת. במילים אחרות: אם כוח צבאי השיג את המטרות המדיניות שקבע המדינאי, ניתן לקבוע שלהפעלתו היה ערך אסטרטגי גבוה. משתמע מכך שהערך האסטרטגי נגזר ממטרות המלחמה או ממטרות העימות שאותן מגדיר המדינאי.

הערך האסטרטגי של יעד אויב או של אויב ביעד הוא הערכת מפקד - בכל רמה - מהי התוצאה האסטרטגית הצפויה מפעולה נגד אותו האויב באוויר, בים, ביבשה ובסייבר.

למשל, לכיבוש שטחים שהם חיוניים לאויב ולהשמדת כוחותיו וציוד הלחימה שמצוי בהם יש ערך אסטרטגי גבוה אם יש בהישגים האלה כדי להשפיע על תפקודו המערכתי או האסטרטגי של האויב. שטחים כאלה יכולים להיות כיום בסיס של ארגון טרור, כפר שמשמש בסיס פיקוד ושליטה לכוחות טרור וגרילה, מרחב עירוני שבו פועלים מנהיגי טרור או מתקני ממשל של גופי טרור במדינות לא מתפקדות. גם תשתיות מדיניות של מדינות לא מתפקדות שבהן פועלים בסיסי טרור ותשתיות של ארגוני הטרור באותן המדינות עשויות להיות מטרות לפעולה.

יש לציין שהחזקתם לאורך זמן של שטחים שנכבשו עלולה להיות חרב פיפיות, להזיק יותר מאשר להועיל. לפיכך נחוץ שתהיה הלימה בין הערך האסטרטגי של השטח לבין משך החזקתו.

נראה אפוא שיהיה זה נכון להגדיר את המושג "ערך אסטרטגי" בהקשר של הפעלת הכוח: הערך האסטרטגי של יעד אויב או של אויב ביעד נקבע לפי הערכת המפקד את התוצאה האסטרטגית הצפויה מהפעולה נגד אותו היעד. הערכה כזאת של המפקד אינה פשוטה, אך הכרחית.

הערך הקרבי הזה מגלם בתוכו יכולת אסטרטגית בשני ממדים: בממד הלא גלוי הוא מאפשר להשיג הישגים אסטרטגיים ללא הפעלה של מאמצים קינטיים. בממד הגלוי הוא מקנה יתרון אסטרטגי להפעלת יכולות קינטיות מבצעיות ברמת חיכוך נמוכה במקומות שלפי תפיסת האויב הם מוגנים ושכל ניסיון לפגוע בהם כרוך בחיכוך גבוה בכל הממדים.

תרומתה של גישת המיקוד המבצעי לעשייה הצבאית בת זמננו

תהליך הערכת המצב בשלב של תכנון המבצעים ובמהלך ניהולם

ידוע מהניסיון ההיסטורי שמפקדים - בים, באוויר וביבשה - נזקקים למצפן לצורך פעולתם. יש דוגמאות רבות למצפנים כאלה, למשל פיקוד מוכוון משימה, פיקוד משימה,¹⁸ ביצוע משימה לאור המטרה¹⁹ וכד'. אלה הם כלים שמסייעים לבניית הקשר והבנה משותפת של תכלית הפעולה. ההבנה המשותפת הזאת צריכה להישען על עוגנים יציבים כמו שפה משותפת בשרשרת הפיקוד ובתהליכים המבצעיים העיקריים והבנת יחסי הגומלין בין המפקדות. העוגנים האלה מאפשרים למפקדים - במידה רבה של ודאות - לפרש באופן דומה מציאות מבצעית בשטח. למפקדות הם מאפשרים להסיק מסקנות מערכתיות ולכוון את הפעילות המערכתית בהתאם לאותן המסקנות. התהליך של פירוש המציאות כולל בתוכו הן איתור הזדמנויות והן איתור של הסיכונים הטקטיים, האופרטיביים והאסטרטגיים בפעולת המפקדים.

הערכת מצב היא תהליך קוגניטיבי. ראשיתה בהתבוננות ובלמידה של המציאות. בשלב הראשון אוספים מידע, וגם לשם כך נדרשת שפה משותפת. הלמידה מתרחשת לאחר השלב של בירור העובדות. למידה משמעותה פירוש המציאות, ופירוש הוא לעולם סובייקטיבי. עוגנים כמו מידע אוניברסלי המשותף לכל האנשים שפועלים באותו התחום, הבנה משותפת של נסיבות הסביבה שעליה מתבוננים ושאותה לומדים וקשר בלתי אמצעי עם הסביבה מאפשרים לצמצם את הסובייקטיביות וליצור שפה משותפת בנוגע לעובדות.

שלב הלמידה, דהיינו השלב של פירוש

הגדרת המושגים "ערך קרבי" ו"ערך אסטרטגי" מאפשרת לנו לקשור בין השניים הן בשלב של תכנון המערכה והן בשלב של ניהול המערכה באמצעות הקביעה הבאה: הפניית מסה בעלת "ערך קרבי" גבוה ללחימה נגד יעדים בעלי ערך אסטרטגי גבוה צפויה להביא למצבי הכרעה ולקדם את ההישג האסטרטגי הכולל במערכה

כמו נתיבים ימיים, שבהם עוברים יותר מ-90% מהסחורות החיוניות (כולל הצבאיות). כדי לשמר ערך אסטרטגי ימי גבוה יש להשיג אורך נשימה לפעולה בים ומהים בשילוב עם כוחות בעלי ערך קרבי יבשתי ואווירי. בלעדי זה עלולה פעולתו של הכוח הימי להביא לערך אסטרטגי שלילי.

מהו הערך האסטרטגי של הפעלת הכוח היבשתי במערכה?

הערך הקרבי = התקפה על סדרת יעדי איכות כפול קצב המבצעים נגד יעדים בעלי ערך אסטרטגי גבוה. המכפלה הזאת צפויה ליצור מומנטום מערכתי (תנופה מבצעית מערכתית) שתתרום להישג אסטרטגי של הרתעה או של הכרעה.

הערך הקרבי הזה מייצג יכולת אסטרטגית לפגוע קשות בכושר וברציפות של התפקוד המבצעי של האויב במרחבי פעולתו ובבסיסי הפעולה המרכזיים שלו וכן במערכות הפיקוד והשליטה של האויב, במפקדיו ובכושר המבצעי שלו לנוע ולהעביר פקודות בשטח. כדי לשמר ערך אסטרטגי גבוה יש לדעת מהם היעדים הקרקעיים או האנושיים שאיתם יש לקיים מגע ישיר ורציף כדי לייצר לחץ משמעותי שעשוי להביא לתנופה מבצעית מערכתית שתאפשר לכוחותינו לכפות את רצונם על האויב. ללא ידע כזה עלולה פעולת הכוח היבשתי להביא לערך אסטרטגי שלילי.

מהו הערך האסטרטגי של הפעלת לוחמת סייבר במערכה?

הערך הקרבי של לוחמת סייבר הוא, למשל, פגיעה ביכולתו של האויב לקבל החלטות ושיבוש פעולתו של מערכות תומכות - בלי לגרום לשחיקה פיזית בעוצמה הצבאית.

של המפקדים יקבעו את המיקוד המבצעי. כלומר, מיקוד מבצעי הוא - כמו במצלמה - עניין של החלטת המפקד. החלטת המפקד היא תוצר של הערכת המצב. תהליכי הערכת המצב חייבים להיות ממוקדים - כאלה שיובילו לפעולה ממוקדת. המיקוד המבצעי חייב להיות לערך אסטרטגי.

הקשר בין ערך קרבי לערך אסטרטגי

הגדרת המושגים "ערך קרבי" ו"ערך אסטרטגי" מאפשרת לנו לקשור בין השניים הן בשלב של תכנון המערכה והן בשלב של ניהול המערכה באמצעות הקביעה הבאה: הפניית מסה בעלת "ערך קרבי" גבוה ללחימה נגד יעדים בעלי ערך אסטרטגי גבוה צפויה להביא למצבי הכרעה ולקדם את ההישג האסטרטגי הכולל במערכה. הקשר בין המושגים האלה מאפשר לנו לשאול שאלות בנוגע לקשר בין הערכים הקרביים לבין תרומתם האפשרית להשגת הערך האסטרטגי הכולל. להלן דוגמאות לכמה שאלות כאלה:

מהו הערך האסטרטגי של הפעלת הכוח האווירי במערכה?

הערך הקרבי = תקיפת אלפי מטרות ביממה כפול המהירות הממוצעת של מבצעי התקיפה נגד המטרות. המכפלה הזאת צפויה ליצור מומנטום מערכתי שיתרום להישג אסטרטגי של הרתעה או של הכרעה. הערך הקרבי הזה מייצג יכולת אסטרטגית לפגוע קשות בתשתיות אויב וביכולת תפקודו - עד כדי השפעה על רצונו להמשיך בלחימה. עם זאת, כדי לשמר ערך אסטרטגי חיובי צריך להקפיד על איכות²⁰ המטרות הנתקפות ועל מידת הנזק האגבי שייגרם כתוצאה מתקיפתן. קבוצת המטרות הנתקפות צריכה להיות בעלת איכות מערכתית ולא רק כמותית.

מהו הערך האסטרטגי של הפעלת הכוח הימי במערכה?

הערך הקרבי = כוח ימי התוקף סדרת יעדי איכות בים וביבשה כפול קצב המבצעים נגד יעדים בעלי ערך גבוה. המכפלה הזאת צפויה ליצור מומנטום מערכתי שיתרום להישג אסטרטגי של השגת הרתעה או הכרעה. הערך הקרבי הזה מייצג את היכולת לפגוע במגוון רחב של יעדים אסטרטגיים מדינתיים,

העובדות, הוא מורכב ושונה מאדם לאדם. תרבותו של המערך משפיעה מאוד על אופן פרשנותו. הבדלי תרבויות יובילו לפרשנויות שונות. אנשים מתרבויות שונות המפקדים על צבאות או על ארגונים יעריכו באופן שונה את הפעולות ואת התוצאות הנגזרות מהן. הניסיון הקודם של האנשים חשוב מאוד בשלב הפירוש של מידע חדש. בשלב הזה שבו מפורשת המציאות נקבע למעשה המיקוד המבצעי.

ההחלטה על מה להתמקד היא של המפקד. אנחנו ממליצים לו לאמץ כלל פשוט: לפרש את המצב בהתאם להקשר האסטרטגי של הבעיה כולה

ההחלטה על מה להתמקד היא של המפקד. אנחנו ממליצים לו לאמץ כלל פשוט: לפרש את המצב בהתאם להקשר האסטרטגי של הבעיה כולה. אם כך הוא יעשה, יגדל מאוד המתאם בין הפרשנות שלו לתכלית האסטרטגית שהוא נדרש להשיג. למה הכוונה? פעולות שיש להן תועלת אסטרטגית גבוהה יוגדרו "הזדמנויות", ואילו פעולות שיש להן תועלת אסטרטגית נמוכה יוגדרו "סיכונים". דרך הפעולה שתיבחר תהיה זו שלהערכת המפקד היא בעלת תועלת אסטרטגית גבוהה. כלומר, משימות שתכלית ההישג שלהן לא תהיה אסטרטגית, לא יעלו כלל להחלטה לביצוע. מפקדים שמבינים את האסטרטגיה בכללותה יפרשו את המציאות בהקשר ויגדירו משימות טקטיות ואופרטיביות בעלות תועלת אסטרטגית גבוהה.

מפקדים נבדלים זה מזה - בין היתר - ביכולת להבין את המצב האסטרטגי ולגזור ממנו את המשמעותיות הטקטיות והאופרטיביות הנדרשות. מפקד שיש לו יכולת להבחין במהות האסטרטגית של הטקטיקה יפרש נכון את המציאות ויחליט על משימות ערכיות. מפקד כזה יהיה ממוקד, וגישתו תהיה גישה של מיקוד מבצעי. המשימות שיטיל על כוחותיו יהיו בעלות תועלת אסטרטגית גבוהה מבחינת תוצאתן, דהיינו, הוא יכוון את כוחותיו בכאוס הקרב לכיוון הישגים מבצעיים בעלי תועלת אסטרטגית גבוהה.

מודיעין הוא תנאי הכרחי למימושה של גישת המיקוד המבצעי, אך אינו מספיק. תנאי הכרחי נוסף למיקוד מבצעי הוא כוח מבצע רלוונטי באופן הפעולה שלו, בייעודו, במבנהו

ובארגונו וכן בתהליכים המבצעיים העיקריים שבאמצעותם הוא פועל לפתרון הבעיה. קיום שני התנאים האלה יאפשר הערכת מצב ופעולה ממוקדי ערך. הבנת האיום והתכלית האסטרטגית תאפשר להגדיר מה רוצים להשיג, ואילו הבנת היכולת הקיימת בידי המפקד המערכתי תאפשר להחליט איך עושים את זה. לא מדובר בתהליך סטטי, אלא בתהליך דינמי המחייב שיח קבוע בין הדרגים. יעדים בעלי ערך אסטרטגי משתנים תדיר תוך כדי ביצוע המבצעים בשל הסביבה המורכבת שבה הם מתנהלים - ובכלל זה הזירה הפוליטית הבין-לאומית.

תהליך המיקוד המבצעי התחיל תמיד בהערכת מצב, אך כיום הוא נדרש להיות הרבה יותר מוקד ומדויק. הדרך לדייק במיקוד המבצעי של פעולה בהקשר האסטרטגי מתחילה בבחירת יעדי הפעולה. ניתוח האויב והיעדים צריך להוביל את תהליך הערכת המצב באופן הבא:

1. על הרלוונטיות האסטרטגית של היעדים יש להחליט כבר בהקשר הטקטי. כדי להבין מהם היעדים הרלוונטיים מהבחינה האסטרטגית יש לשאול: מהם היעדים בעלי הערך הרב ביותר? מהם היעדים שפעולה נגדם תספק תכלית הצלחה אסטרטגית?
2. יש לקבוע מספר מיימלי של יעדי ביניים נדרשים בדרך ליעדים בעלי הערך הרב ביותר.
3. ניתוח הדפ"א (דרך הפעולה האפשרית) של האויב הוא כלי הכרחי וחיוני. יש להוסיף אליו את ניתוח היעדים על פי ערכם האופרטיבי והאסטרטגי, שהוא חשוב לא פחות. ערך היעדים ייקבע על פי התרומה האופרטיבית או האסטרטגית הצפויה מכיבושם או מהשגת הישג בהם.
4. הבנה מודיעינית עמוקה חייבת להיות נחלתן של רמות הפיקוד האוטורות ביותר. בעבר נדרשה לכך רק הרמה המערכתית. סיכום המודיעין צריך לאפשר גם לרמות הטקטיות חשיבה מבצעית ממוקדת ערך אסטרטגי. זה המקום לציין שמרכיב מרכזי בהבנה המודיעינית הוא הכרת האנשים שמגד: הכרת האויב ברמה האנושית. במילים אחרות: כשם שעל המפקד לנתח ולהבין את השטח הגיאוגרפי, כך עליו להכיר את "השטח האנושי".

5. הדפ"א המסוכנת (לתוכנית) צריכה להביא בחשבון את הסיכון הטמון בבחירת היעדים הלא נכונים ולא רק את דרך הפעולה האפשרית של האויב נגד התוכנית. פעולה נגד יעדים חסרי ערך אסטרטגי עלולה לסכן את היכולת להשיג הישגים אסטרטגיים כלשהם.

כל פעולות הניתוח שהזכרו לעיל צריכות להיות פשוטות. הפשטות תושג באמצעות שימור דרכי הניתוח הישנות והמוכרות שאלהן יתווסף רק שינוי דגשים. אין צורך בהוספת תהליכי ניתוח. התהליכים הקיימים הם טובים, ואפשר להסתפק בשינוי הדגשים להשגת המיקוד הנדרש. גישת המיקוד המבצעי מאפשרת לקיים שיח בכל שלב על היעדים שמאפשרים לממש את הערכים הרצויים ברמה האסטרטגית ועל הכוחות המבצעיים שהם בעלי הערך הקרבי המיטבי למימושה. נשאלת אפוא השאלה: מה גורם לכוח מבצעי - בכל זרוע שהיא - להיות בעל ערך קרבי מיטבי? התשובה - על פי גישת המיקוד המבצעי: כל מה שמקנה יתרון יחסי לכוח להשגת הערך האסטרטגי הנדרש.

תרומת הגישה המבצעית לבעיה הכפולה של כוחות היבשה

כפי שצינו, בעייתם של כוחות היבשה היא המורכבת ביותר. "הבעיה הכפולה" (כפי שאנו מכנים אותה) נובעת מהשילוב של המורכבות האינהרנטית בהפעלת הכוח היבשתי בהשוואה להפעלתה של משפחת הנשק המדויק מחד ומירידת הערך האסטרטגי של הקרקע מאידך. במלחמות החדשות מאבדים המבצעים ביבשה במהירות רבה את האפקטיביות שלהם. את זה למדו האמריקנים במלחמת אפגניסטן ובמלחמת המפרץ השנייה ואת זה למד צה"ל, למשל, במבצע "עופרת יצוקה". זה קורה בגלל חוסר מיקוד של פעולות כוחות היבשה. כתוצאה מכך מתפתח תהליך של התבדרות אסטרטגית, וקשה לחבר בין תוצאות הלחימה ביבשה לבין התכלית האסטרטגית.

את הקרקע יש לנתח בשני היבטים: באילו יעדים להתמקד וכיצד להשלים את המבצעים מהר ככל האפשר. המהירות היא הצורך המבצעי הקשה ביותר להשגה. אנו מדגישים כאן דרישה מבצעית טקטית מובהקת, שכיום היא צורך אסטרטגי כולל. בשדה הקרב היבשתי

היעדים בעלי הערך האסטרטגי.

תרומתה של גישת המיקוד המבצעי לגמישות תפיסית ומבצעית

גמישות מבצעית היא היכולת לעבור ביעילות בין מצבים מבצעיים בשדה הקרב, למשל מהגנה להתקפה או מהגנה לנסיגה ולהשהיה. זה האחרון נחשב לקשה במיוחד משום שהוא נעשה תחת לחץ האויב. הגמישות המבצעית הנדרשת מחייבת שהכוח יבין את הבעיה המבצעית שניצבת מולו ושהוא יוכל להתאים את עצמו לסוג הלחימה הנדרש. הדרישה לגמישות מבצעית היא לא רק בלחימה עצמה, אלא בכל ההכנות שקודמות לה: החל משלב התכנון, עבור דרך בניית צוות הקרב אד הוק המתאים לבעיה המבצעית הספציפית וכלה בהתמודדות עצמה עם הבעיה המבצעית בסביבה הטקטית - התמודדות שכוללת הפעלת כוח רב-זרועי ולעיתים אף רב-ארגוני. כאשר

עומדות לרשות המפקד הטקטי מרב היכולות, ויש לו קשרי עבודה טובים עם הפיקוד הבכיר, הוא יוכל להשיג הישג שמשמעותו היא לכל הפחות אופרטיבית. הדרישות המבצעיות האלה אינן דמיוניות. ניתן להשיג באמצעות עבודת הכנה נאותה של התהליכים המבצעיים העיקריים.

התכנון המבצעי צריך להביא בחשבון הן את התכלית האסטרטגית והן את הערך הקרבי שמביאים איתם מפקד עוצבת היסוד הרב-חילית ביבשה (כיום דרג של מפקדי אוגדות), מפקד/מוביל המשימה של כוח אווירי והמפקד הבכיר בים המוביל קבוצת קרב ימית. גישת המיקוד המבצעי תאפשר למפקדי הכוחות לממש גמישות מבצעית בהקשר אופרטיבי ואסטרטגי בצורה טובה יותר.

בניין הכוח הצבאי למערכה על פי גישת המיקוד המבצעי - החזון

החזון שלנו הוא שכל כוח יופעל בעתיד באופן ממוקד. המיקוד יהיה הן לערך הקרבי של הכוח והן לערך אסטרטגי גבוה של הפעולה. הגישה הזאת מציגה חזון רעיוני ומעשי לארגון

המיקוד המבצעי והפעולה ממוקדת הערך האסטרטגי - דבר דבור על אופניו



גמישות מבצעית היא היכולת לעבור ביעילות בין מצבים מבצעיים בשדה הקרב, למשל מהגנה להתקפה או מהגנה לנסיגה ולהשהיה

האפשר בשטח ובזמן; את שטחי ההיערכות נעדיף כיום לקיים בתנועה; ניתוח התנועה אל היעדים (ממוקדי הערך) יתמקד בעיקר במהירות ובקצב של המבצעים ובהשפעתם על התכלית האסטרטגית; בתכנון שלב הלחימה על היעדים ננתח לא רק את הערך הטקטי שלהם אלא גם את ערכם האסטרטגי; שלב טיהור היעדים ייעשה בסדר עדיפות הנובע מהערך האסטרטגי של כל יעד; שלב ניתוק המגע והחזרה אל מרחבי היציאה להתקפה יתוכנן מתוך הבנה אסטרטגית שאין כוונה להחזיק לאורך זמן בשטח שנכבש. אף על פי כן אין מדובר בפשיטה אלא בהתקפה שבה מביאים בחשבון, בין היתר, את החשיבות של פינוי השטח להמשך הפעילות של המאמצים האחרים - למשל של הכוח האווירי. הכוח הזה יכול להפעיל אש נגד מטרות שנוצרו בזמן אמת כתוצאה מפעולת כוחות היבשה במרחב

קשה מאוד להיענות לדרישה המבצעית לפעול במהירות.

הדרך להשיג מהירות טקטית ואסטרטגית בלוחמת היבשה אינה תלויה רק בשיפורים טכנולוגיים. היכולת הטכנולוגית להשיג מהירות בלוחמת יבשה הגיעה למיצוי באמצעים הקיימים - הרכב הקרבי המשוריין לסוגיו, הטנקים המתקדמים וכלי הרכב רבי המינוע להובלת כוחות. טכנולוגיית הניידות אינה המגבלה למהירות של הפעלת הכוחות ביבשה. הדרך להשיג מהירות טקטית ואסטרטגית בלוחמת היבשה היא באמצעות תכנון מבצעי ממוקד ערך אסטרטגי שיוביל ללחימה על מספר מועט של יעדים נדרשים בגזרה צרה או בכמה גזרות צרות. החזקת השטח הנכבש במבצעים תמוקד לתועלת אסטרטגית בלבד.

שינוי דגשים בהערכת המצב ביבשה

בניתוח הערכת המצב בהתקפה ביבשה יש כיום לשם לב לכמה דגשים ששונים מהדגשים שניתנו בהערכות המצב בעבר. למשל, את שטחי הריכוז והכינוס יש לצמצם ככל



פעולה משולבת של כוחות יבשה ואוויר של צבא ארה"ב | ניתן לראות שבחיל האוויר ובצי האמריקניים הרב-זרועיות מושרשת יותר מאשר בכוחות היבשה: באוויר ובים נבנים ומופעלים כוחות המשימה על פי הצורך המבצעי הקונקרטי ומוצבים תחת פיקוד אחד לצורך ביצוע המשימה באופן ריכוזי

לשנות מהיסוד. כאשר אנו אומרים "מהיסוד" הכוונה היא לצורך לארגן את הכוח הצבאי מול הבעיה המבצעית הקונקרטית שיש לפתור. ניתן לראות שבכוחות האוויר והים הרב-זרועיות מושרשת יותר מאשר בכוחות היבשה: באוויר ובים נבנים ומופעלים כוחות המשימה על פי הצורך המבצעי הקונקרטי ומוצבים תחת פיקוד אחד לצורך ביצוע המשימה באופן ריכוזי. הם יכולים לעשות זאת בצירופים שונים הנקבעים על פי צרכים שונים. ביבשה ניכר קושי ממשי לפעול במתכונת הזאת בעיקר בשל התפיסה שלפיה התמרון היבשתי הוא המהלך העיקרי בכל לחימה ומטרתו היא לכבוש שטח ולהשמיד את האויב במרחב שנכבש. לדעתנו, יש שתי דרכים להתגבר על הקושי להפעיל את כוחות היבשה במסגרות רב-זרועיות. כינינו אותן "החזון הקטן" ו"החזון הגדול":

"החזון הקטן" להפעלה רב-זרועית של הכוח

על פי "החזון הקטן" יתארגנו הכוחות אד-הוק במתכונת רב-חילית ורב-זרועית לפתרון בעיות טקטיות בהקשר המערכתי והאסטרטגי. כל התארגנות אד-הוק כזאת תהיה בעלת ערך קרבי גבוה ותוכל להיכנס במהירות לקרב. הדגש בהתארגנויות האלה יהיה על כוחות היבשה (בשל "הבעיה הכפולה"), אך הן יכללו העצמה של יכולות "בוטיק" (יכולות ייחודיות

צבא שבנוי על עוצבות רב-זרועיות ייהנה מגמישות ארגונית-מבצעית גבוהה שתאפשר התארגנות מהירה של כוחות משימה מול בעיות מבצעיות

מצפים שמפקד בכיר בים יפעיל את כל החילות בזרוע: מכוחות הקומנדו, עבור דרך ספינות השטח והצוללות וכלה בכוחות האוויר הקטנים שמצויים על ספינות השטח (מסוקים). נוסף על כך מצפים ממנו שיידע להפעיל כוחות מחוץ לזרוע הים - כוחות אוויר וכוחות יבשה.

בזרוע האוויר מצפים ממוביל המשימה המבצעי כי יפעיל את כלל החילות בזרוע - ובהם מטוסים מאוישים, מטוסי עזר למודיעין וכוחות מודיעין, מל"טים, מסוקי חילוץ, מסוקי תקיפה והגנה אווירית - כמו גם כוחות מחוץ לזרוע האוויר, ובמיוחד כוחות יבשה. אין להוציא מכלל אפשרות שהמפקד האווירי והמפקדה האווירית הראשית יפעילו כוחות יבשתיים המעורבים במערכה האווירית. אלה יכולים להיות כוחות קומנדו או כוחות קרקעיים אחרים הפועלים בעומק מרחבי הלחימה.

בצבאות רבים בעולם - במערב ובמזרח - קיימות כיום עוצבות יסוד רב-זרועיות. בצה"ל הן לא קיימות בשל המבנה הארגוני הזרועי שלו שמכתיב בניין כוח במתכונת זרועית. את זה יש

הצבא למלחמה והיא מבוססת על הגיון פעולה מבצעי היוצר אינטגרציה (תכלול) של הזרועות, האגפים וארגוני הביטחון האזרחיים. הפעלת כוח על פי גישת המיקוד המבצעי לערך אסטרטגי גבוה תאפשר לבנות כוח אד הוק בעל ערך קרבי גבוה ולהפעילו באופן אפקטיבי כך שיביא למרב התועלת בפתרון הבעיה שבגללה הוחלט להפעילו. לפעולה שתוכנן בדרך הזאת גם יש סיכוי טוב לזכות בתמיכתה של דעת הקהל - בארץ ובעולם. כך יצליח הכוח למלא טוב יותר את ייעודו המרכזי: להיות כלי להשגת יעדים מדיניים שלא ניתן להשיגם בדרך דיפלומטית.

נראה כי לא ניתן להקים או לקיים עוצבה אווירית, ימית ובוודאי שלא יבשתית שיכולה להכיל בתוכה את כל היכולות המבצעיות הנדרשות

כל הצעה לרפורמה צריכה לעסוק בסופו של דבר בשיח פרקטי על המבנה ועל הארגון של הכוחות המבצעיים ועל תפקודם. הסיבה לכך טמונה בעצם האופי של הארגונים המבצעיים המביא לידי ביטוי פרקטיקה שמעדיפה עיסוק במשאבים על פני שיח של תפיסות ושל עיצוב ארוך טווח של הכוח הצבאי.

בעניין הזה אין ספק כי צבא ארה"ב הוא מודל לניסויים רבים. ניסיונותיו סבו לא פעם סביב הרצון להגדיר מחדש את מידת העצמאות המבצעית של הכוחות המבצעיים (בדגש על כוחות היבשה) להשגת ערכים קרביים משופרים ובהלימה לצרכים האסטרטגיים. הניסויים האלה הצביעו באופן כמעט חד-משמעי על כך ששם העידן של עוצבת היסוד הקבועה. נראה כי לא ניתן להקים או לקיים עוצבה אווירית, ימית ובוודאי שלא יבשתית שיכולה להכיל בתוכה את כל היכולות המבצעיות הנדרשות. כל הצבאות מתמודדים עם השאלה היכן עובר הקו בין מבנה מבצעי המאפשר תפקוד במערכת סגורה רב-חילית לבין מערכת פתוחה רב-זרועית. במערכת פתוחה יש צורך בשיתופיות בין-זרועית. המציאות מראה כי תמיד נדרשות יכולות הנמצאות מחוץ לעוצבת היסוד הקבועה בזרוע מסוימת.

מתברר כי מושגי הרב-חיליות והרב-זרועיות אינם משתנים מזרוע לזרוע. בזרוע הים, למשל,

מקור האיום אינו ידוע, הרי התקפה בסייבר מכוונת באופן ממוקד נגד יעד או כמה יעדים שנבחרו מראש. בקיצור: זהו סוג של נשק מדויק.

4. "חיכוך" במשמעות שנתן למילה קלאוזוויץ; Carl Von Clausewitz, *On War*, Edited and Translated by Michael Howard and Peter Paret, Princeton University Press, Book one: Friction in War, pp. 119

5. עם זאת לא כל מטרה ניתן להגדיר במונחים של נקודת ציון מדויקת לתקיפה. ישנם יעדים רבים בעלי ערך אסטרטגי ללא נקודת ציון מדויקת בשלבי התכנון, ויש קושי להגדיר להם נקודת ציון מדויקת בזמן אמת בשלבי הלחימה.

6. *On War*, pp. 87

7. **יושפט** הרבני, **מלחמה ואסטרטגיה**, מערכות, תל-אביב, 1993, עמ' 433-438. עמ' 447-454

8. Richard Simpkin, *Race to the Swift*, Brassey's, London & Washington, 1985, pp. 22

9. *Ibid.*, pp. 21

10. *Ibid.*, pp. 19-37

11. הצורך לשלב בין ההתשה לתמרון הוא קריטי. עד למלחמה הגישות האלה מנוגדות. מפתחת המלחמה הן משתלבות. חוסר או חוסר איוון באחת מהן עלול לפגוע בתוצאה האסטרטגית הכוללת.

12. הכוונה בנזק אגבי היא לפגיעה בחפים מפשע ולגרימת נזק לתשתיות אזרחיות ולסביבה.

13. הנה הסבר אחד מדוע הסביבה הזאת לא תשתנה בעשורים הקרובים: ייצור תשתיות צבאיות נבדלות מצדדיו הן רב. בעולם שאין בו כסף משתמשים במה שיש, קרי בתשתיות אזרחיות.

14. דוגמאות לטשטוש הגבולות הזה: השימוש בכלים אזרחיים למשימות צבאיות (למשל ספינות דיג שהופכות לספינות נפץ) ושימוש בכלים צבאיים, למשל טילי ים-חוף, נגד תשתיות אזרחיות בים וביבשה.

15. את הביטוי "הערך הקרבי" ואת המשמעות שלו אימצנו מהגותו של ריצ'רד סימפקיין, מחשובי ההוגים בתחום תורת התמרון. הביטוי שבו משתמש סימפקיין הוא *combat worth*. ראו: **סימפקיין**, עמ' 22

16. נוזקה היא תוכנה שמטרתה לחדור או להזיק למחשב ללא ידיעתו של המשתמש בו.

17. איכות של מטרה או של קבוצת מטרות בהקשר האופרטיבי והאסטרטגי נמדדת בהשפעת נטרולה או השמדתה על ההישג המערכתי והאסטרטגי. תקיפת אלפי מטרות כאלה ללא אילוצי נזק אגבי קשה מאוד לביצוע.

18. Franz Uhle-Wettler, "Auftragstaktik: Mission Orders and the German Experience", in Richard D. Hooker (ed.), *Maneuver Warfare*, Presidio Press, CA, 1993, pp. 236-247

19. ריצ'רד סימפקיין, **מרוץ אל העתיד**, מערכות, תל-אביב, 1999, עמ' 280-295

בעיות מבצעיות. המיקוד המבצעי יהיה חלק אינהרנטי מבניית כוחות המשימה, דהיינו הם יופעלו מלכתחילה רק במשימות בעלות ערכים אסטרטגיים גבוהים.

מבנה כזה של הצבא ידרוש התארגנות אחרת של המפקדות הראשיות. הן יהיו המפקדות של כוחות המשימה, והן עצמן יצטרכו להיערך אל מול כל בעיה הדורשת פתרון.

תקוותנו היא שהחזון המוצג כאן יהיה אבן דרך תפיסתית ומעשית לתחילת תהליך ארוך של שינוי. הגשמת החזון תאפשר להוציא אל הפועל ברציפות, בזו אחר זו, פעולות ממוקדות נגד יעדים בעלי ערך אסטרטגי גבוה.

מיקוד מבצעי ופעולה ממוקדת ערך משמעותם למדינאי היא תכלית מדינית להפעלת הכוח. משמעותה למפקד הצבא היא הפניה של מסה בעלת ערך קרבי גבוה ללחימה נגד יעדים בעלי ערך אסטרטגי גבוה

סיכום

למרות היומרתנו אנו מאמינים שחזוננו עומד במבחן הרלוונטיות של הפעלת הכוח הצבאי של רוב מדינות הלאום בכלל ושל המדינות הדמוקרטיות בפרט. מיקוד מבצעי ופעולה ממוקדת ערך משמעותם למדינאי היא תכלית מדינית להפעלת הכוח. משמעותה למפקד הצבא היא הפניה של מסה בעלת ערך קרבי גבוה ללחימה נגד יעדים בעלי ערך אסטרטגי גבוה. פעולה כזאת תשפר את השותפות ואת ההבנה בין הדרג המדיני לדרג הצבאי, תשפר את היכולת לממש את האסטרטגיה של הדרג המדיני ותשפר את חופש הפעולה הדרוש לפעולתו של הדרג הצבאי. גישה כזאת צפויה להביא למצבי הכרעה אסטרטגיים ולקדם את ההישג המדיני הכולל במערכה. להבנתנו, זוהי התכלית האסטרטגית והמדינית הנדרשת כיום מהפעלת הכוח, ומכאן נגזרת ההכוונה הנדרשת לבניין הכוח.

הערות

1. Thomas X. Hammes, *The Sling and the Stone*, Zenith press, 2004, pp. 224-245
2. David Kilcullen, *The Accidental Guerrilla*, Oxford, University press 2009, pp. 1-38
3. בעוד שההגנה בסייבר מתפרסת על גזרה רחבה כי

לפתרון בעיות שיש בהן אתגר מבצעי יוצא דופן) באוויר ובים (היחידות היבשתיות בשתי הזרועות האלה קטנות מדי לביצוע משימות כאלה).

התארגנות רב-זרועית תדרוש מעורבות פעילה של המפקדות הראשיות בארגון הכוחות לקרב. האתגר המרכזי שלהן יהיה להשיג ערך קרבי גבוה לכוחות קטנים. בבואן לבנות כוח רב-זרועי לפתרון בעיה מבצעית כלשהי יסתמכו המפקדות הראשיות על היכולות הבסיסיות של הכוחות החד-זרועיים וישקיעו מאמץ בהתארגנות הרב-חילית והרב-זרועית מול הבעיה. כך יתאפשר להן לבנות אד-הוק כוח רלוונטי בעל ערך קרבי גבוה מול בעיה ולהפעילו על פי גישת המיקוד המבצעי לערך אסטרטגי.

ראייה מערכתית מעין זו מאפשרת התבוננות על שני נושאים מרכזיים:

1. **מבנה המפקדות בצבאות.** יהיה צורך לקבוע היכן עובר הקו בין עוצבות יסוד רב-חיליות לבין מפקדות ראשיות שנדרשות להתמחות בתיאום יכולות רב-זרועיות.
2. **האתוס הצבאי של התארגנות ללחימה רב-חילית ורב-זרועית.** נכון להיום החילות והזרועות מובילים את הארגון לקרב חד-חילי וחד-זרועי ומתקשים לפעול במתכונת של שיתופיות רב-זרועית ורב-חילית. הם בעצם הגורם המרכזי שמעכב את השינוי הנדרש.

"החזון הגדול" להפעלה רב-זרועית של הכוחות

על פי "החזון הגדול" יוקמו עוצבות יסוד רב-חיליות ורב-זרועיות בעלות ערך קרבי גבוה שיהיו מאורגנות תחת המפקדות הראשיות כך שיתאפשר להן לבנות במהירות כוחות משימה משולבים לפתרון בעיות - כוחות משימה שיפעלו בקצב מבצעים גבוה. כל המפקדות הראשיות ינהלו משימות אופרטיביות שלמות באוויר, ביבשה, בים ומהים. השיקול איזו מפקדה ראשית להפעיל ואיזה מפקד מערכתי למנות יהיה אך ורק על פי היתרון היחסי שלהם.

צבא שבנוי על עוצבות רב-זרועיות ייהנה מגמישות ארגונית-מבצעית גבוהה שתאפשר התארגנות מהירה של כוחות משימה מול

תמורות בתמרון

מרכיבים לחיזוק אפקטיביות התמרון של כוחות היבשה

גם במציאות שבה "מלחמות האש" הופכות לדומיננטיות יותר ויותר, על כוחות היבשה לפעול באופן יזום ואחראי לשמירת הרלוונטיות והאפקטיביות של התמרון היבשתי שכן זהו כלי נטול חלופות

אמיץ לבנות תפיסות ויכולות שמותאמות לאתגר הנוכחי של לחימה נגד כוחות גרילה בלבנון, אולם התחושה שהמלחמה הסתיימה באי-הצלחה טקטית הובילה להחלטות ששמו קץ להמשך המגמה הזאת.

ברור שאיננו נמצאים בקיפאון, ואפשר להצביע על שינויים בדפוסי החשיבה וההבנה המתחוללים בשנים האחרונות בצה"ל ובבאות מערביים אחרים. השינויים האלה

נראה שכוחות היבשה של צה"ל ממשיכים להתנהל כאילו תרחיש הייחוס שלפיו אנו נערכים למלחמה הוא עדיין זה של מלחמת יום הכיפורים. ייתכן שהסיבה לכך קשורה לטראומת המלחמה ההיא, וייתכן גם שנוח יותר להכשיר את היחידות ולהתאמן על פי הספרות הצבאית הקלאסית ועל פי מושגי המלחמה "המסורתית".

אומנם לפני מלחמת לבנון השנייה נעשה ניסיון

מבוא

תהליכים רבים התרחשו בסביבתנו מאז הקרבות העקובים מדם במלחמת יום הכיפורים. הסביבה הגיאואסטרטגית השתנתה, ואיתה השתנו גם האתגרים הניצבים בפני צה"ל. שנות הלחימה בדרום לבנון, שתי תקופות עימות אינטנסיביות עם הפלסטינים ומלחמה נוספת בלבנון ב-2006 הצביעו על שינויים משמעותיים באופי העימותים, אבל



תרגיל רב-חילי של צה"ל | גם אם כוחות היבשה של צה"ל מזהים נכון את השינויים בסביבת הלחימה, עדיין טבועים מרכיבים ארכאיים בתפיסת הלחימה שלנו ביבשה, והאויב עלול לנצל זאת לצרכיו

תא"ל אמיר אבולעפיה
מפקד עוצבת עידן



האתגרים העיקריים העומדים בפני כוחות היבשה המתמרנים

מהתמונה הזאת של שדה הקרב עולים, להבנת, כמה אתגרי עשייה שהם חיוניים כדי להבטיח לכוחות המתמרנים ביבשה רלוונטיות ויכולת לפעול באופן תכליתי ומוצלח.

◀ בניית הכוח לחיכוך עם האויב בשטחים סגורים

ראשית, יש לבנות את הכוח לחיכוך עם האויב וללחימה בשטחים סגורים. לכאורה מדובר בפתרון לא אינטליגנטי לבעיה, שכן נראה כי אנו נכנסים לעימות חזיתי בתנאים שבהם יש ליריב יתרון גדול יחסית. עם זאת, נראה שאין לנו מנוס מהדרך הזאת, משום שרק כך אפשר להגיע לפגיעה משמעותית בכוח הלוחם של האויב. לכן יש לפעול ליצירת חיכוך בלב ליבם של קיני המחבלים, גם אם מדובר במרחבים סגורים ומורכבים. רק בדרך הזאת תושג פגיעה משמעותית עד כדי אובדן יכולותיו של האויב במרחב נתון, ותיצר בו ההבנה כי אין מרחבי פעולה שחסינים מפני כוחותינו. לדעת, פעולה כזאת צפויה להעביר מסר בעל השפעה תודעתית אדירה על האויב.

יש לפעול ליצירת חיכוך בלב ליבם של קיני המחבלים, גם אם מדובר במרחבים סגורים ומורכבים

על חשיבות השליטה המלאה בשטחי הפעולה של לוחמי הגרילה ניתן ללמוד ממלחמת סין-יפן השנייה (1937-1945). באותה המלחמה כבשו היפנים את כל מזרח סין, אך בפועל שלטו בעיקר בדרכים ולא השיגו אחיזה מבצעית בריכוזי האויב הסיני. האחיזה החלקית הזאת - שנבעה מהיקפו העצום של השטח הכבוש ומהיקפו המוגבל של הכוח היפני - הותירה בפני הסינים, שפעלו בשיטות של גרילה, את חופש הפעולה והיזומה. כתוצאה מכך לא הצליחו היפנים להכריעם באופן ברור - בניגוד למה שקרה במערכות אחרות שהתנהלו באותה העת בחזית האירופית.² במשך שנים ארוכות נמנע צה"ל מלמקד את אימוני הכוחות לפעולה בשטחים סגורים. מרבית האימונים של היחידות הסדירות ושל יחידות המילואים נערכו בשטחים פתוחים, שבהם נוח לתרגל הפעלת מסגרות גדולות

מרכז הכובד הטקטי של ארגוני הגרילה אינו מבוסס על גדודים, על חטיבות ועל דיוויזיות אלא על רשת של יחידות קטנות - מחוליות ועד פלוגות עצמאיות - הפרוסות על פני תאי שטח גדולים יחסית

שטח בנוי, סבך ותווך תת-קרקעי) ושבהם קשה לכוחותינו לתמרן. האויב ויתר במידה רבה על מוצבים ועל מערכות לחימה עיקריות כמו טנקים ונגמ"שים ולעומת זאת פיתח יכולות של אש מנגד, במיוחד באמצעות טילים נ"ט, נשק תלול מסלול ומטענים. אלה משתלבים באופן מושלם עם תפיסת האויב שלפיה השטחים הסגורים שבהם הוא פועל מקנים לו חסינות, שכן צה"ל אינו מעוניין להיכנס אליהם בשל רתיעתו מפני החיכוך הרב הכרוך בכך.

המסגרות הלוחמות נגד צה"ל קטנות בהרבה מהמסגרות המקובלות של הכוחות הסדירים. מרכז הכובד הטקטי של ארגוני הגרילה אינו מבוסס על גדודים, על חטיבות ועל דיוויזיות אלא על רשת של יחידות קטנות - מחוליות ועד פלוגות עצמאיות - הפרוסות על פני תאי שטח גדולים יחסית. היחידות עצמאיות מאוד, ניידות ובעלות יכולת להתאים את עצמן לאיום הניצב מולן.

הן הארגונים והן המדינות הנמצאים עימנו בעימות פועלים כדי ליצור מול ישראל מאזן אימה המבוסס על היכולת לייצר כמויות גדולות של אש מנגד שמכוונת ברובה לעבר מטרות אזרחיות ואוכלוסייה אזרחית. זוהי בעיניהם דרך נוחה ופשוטה יחסית ליצור לחץ פנימי בתוך ישראל ו"מחיר הפסד" מידי לכל פעולה של צה"ל. אף שבכמה סבבי עימות ספג האויב נזק גדול בהרבה מהנזק שנגרם לישראל, הרי המשך ההשקעה וההתעצמות שלו בנשק תלול מסלול מצביע בבירור שבכוונתו להתמיד באותה הדרך.

מובילים להתפתחות משמעותית בפיתוח תפיסת הלחימה ובאמצעי הלחימה נגד אויב בלתי סדור. גם השינויים הנעשים בימים אלה בסדר הכוחות ביבשה וכן תפיסת ההפעלה שעליה חתום הרמטכ"ל מכוונים לתת מענה לאתגרים הנוכחיים.

אך גם אם כוחות היבשה של צה"ל מזהים נכון את השינויים בסביבת הלחימה, עדיין טבועים מרכיבים ארכאיים בתפיסת הלחימה שלנו ביבשה, והאויב עלול לנצל זאת לצרכיו. זוהי הטענה המרכזית שלי במאמר, ולדעתי, על מפקדי השדה לפעול לגיבוש תפיסה מבצעית, לחזק את מסגרות המשנה ולהתאים את כשירות המפקדים והלוחמים - מקצועית ומנטלית - לקראת האתגרים הנוכחיים.

תכלית המלחמה, ובכללה היעדים הטריטוריאליים שלה, התחלפו במערכות הפועלות בהיגיון של הרתעה הדדית, ללא רצון לאחוז בשטח חדש לאורך זמן בתום הלחימה

מאפייני שדה הקרב כיום

תכלית המלחמה, ובכללה היעדים הטריטוריאליים שלה, התחלפו במערכות הפועלות בהיגיון של הרתעה הדדית, ללא רצון (לרבות של ארגוני הטרור) לאחוז בשטח חדש לאורך זמן בתום הלחימה. משמעות הדבר היא ש"כיבוש השטח" של היום הוא צורך פרקטי לטיהור מרחב ספציפי מפעילי טרור, ומשמעו גביית מחיר באמצעות הריגת האויב, פגיעה בנכסיו והחלשת אחיזתו.

הן החזבאללה והן החמאס פועלים באסטרטגיה שמבוססת על הגנה במתכונת של לוחמת גרילה. להערכת שני הארגונים האלה, זוהי דרך הלחימה היעילה ביותר נגד כוחות גדולים ומסורבלים. שני הארגונים האלה מפעילים קבוצות קטנות, זריזות וגמישות שמטרתן היא ליצור רצף של פעולות שיבוש והטרדה בהיקף נרחב. הגיון הפעולה של הגרילה רלוונטי ותקף כיום כפי שניסח אותו מאו דזה דונג: "האויב תוקף - אנו נסוגים, האויב נעצר - אין אנו מניחים לו, האויב התעייף - אנו תוקפים, האויב נסוג - אנו רודפים אחריו".¹

זאת ועוד, האויב חזק את יכולות ההיטמעות וההיעלמות של כוחותיו ושל אמצעי הלחימה שלו במרחבים המאפשרים לו זאת (למשל,

ושיתוף פעולה רב-חילי. בין הסיבות לבחירה באימוני שטח פתוח ניתן למנות גם את הרמה המקצועית הלא מספקת של הכוחות באימונים בשטחים סגורים - מה שמעצים את הקשיים לשמור על הבטיחות באימונים בשטחים המורכבים האלה.

סיבה משמעותית נוספת לכך הייתה התפיסה כי ניתן, לכאורה, לעמוד במשימה גם ללא הישאבות לשטחים סגורים ומאתגרים, ולכן עדיף פשוט לעקוף אותם ולאחר מכן לנטרל אותם באמצעות אש מנגד.

עוד בהיותי קצין בתחילת דרכו שמעתי טיעונים רבים ומלומדים מדוע מיותר ואף שגוי להיכנס לשטחים בנויים, ומדוע יש לעקוף אותם ולהמשיך במשימה. הגישה הזאת הובילה לכך שהאימונים בשטח בנוי היו הראשונים שנפגעו, והמתקנים לאימונים בשטח בנוי היו דלים ולא מותאמים לאתגר. תהליכים דומים מתקיימים כיום גם בלחימה בסבך ובתווך התת-קרקעי.

במצב העכשווי, הימנעות מכניסה לעימות ישיר בשטחים הסגורים משחקת לידי האויב. מעל הכול, אנו מאפשרים לו בכך לקיים מרחבים בטוחים שבהם יוכל להתארגן ומהם לצאת בנוחות לפעולה. בד בבד, התמרון בין הכפרים והערס בשדרות משוריינות גדולות - לכאורה ללא חיכוך - הופך בעצם את כוחותינו למטרה נוחה לחוליות נ"ט, לירי מרגמות ולמטעני צד. בדרך הזאת אנו מאפשרים ליריב למצות את כוחו באופן מיטבי.

לכן אני משוכנע כי על צה"ל קודם כול לאמן את עצמו לתרחישי הלחימה האלה ולרכוש יכולות וביטחון ללחימה בחיכוך גבוה בשטחים סגורים - שאם לא כן אנו מעקרים את תכלית התמרון כולו!

▲ פעולה במסגרות לחימה עצמאיות וקטנות

שנית, עלינו ליצור לצה"ל כשירות לפעול במסגרות לחימה עצמאיות וקטנות של מחלקות ושל פלוגות המאפשרות לו למצות את כוחו נוכח יחסי הכוחות בשטח ומסוגלות לתת מענה למרבית מרכיבי האיום על פני שטח גדול. יש להעביר את מרכז הכובד לרמת הפלוגה וליצור מצב שברירת המחדל בעימות מול כוחות גרילה היא פלוגה שביכולתה ליצור מפרקים מחלקתיים יעילים. יש לחזק את מסגרות הלחימה האלה באימונים ובעוצמת

קבלת החלטות במציאות קרבית היא יותר תהליך אינטואיטיבי-יצרי והרבה פחות תהליך "דיגיטלי"

אש רלוונטית. במצב הקיים, שבו המסגרת האוטונומית היא לרוב גדוד ובמקרה הטוב פלוגה, אנו עלולים למצוא את עצמנו במציאות של יתר כוח נגד רכיבים קטנים של האויב. (לדוגמה: הפעלת פלוגה נגד סד"כ של כיתת אויב משמעותה הפעלת 100 לוחמים של צה"ל נגד 10 פעילי אויב). משמעות הדבר היא אי-מיצוי הכוח שלנו, העסקת חלק קטן בלבד של כוחות האויב ומתן חופש פעולה לשאר כוחותיו לפעול נגדנו.

על צה"ל לפעול לחיזוק מרכיבי העצמאות הפלוגתיים והמחלקתיים - מה שיגביר את מיצוי הכוח ואת גמישות פעולות כוחותינו, ימקסם את החיכוך הנדרש מול האויב ואף ישפר את שרירות כוחותינו.

גם להתנהלותנו בשגרה יש השפעה עצומה על האופן שבו יפעלו מפקדינו וחילינו ביום פקודה

▲ קיום אימונים מציאותיים ככל האפשר

שלישית, יש לזכור כל הזמן את אמירתו המפורסמת של קלאוזוביץ כי "שדה הקרב הוא ממלכת האי-ודאות והאקראיות".³ זוהי קביעה שניסיונו המצטבר בצה"ל מוכיח את אמיתותה. מי שבוחן את מלחמת יום הכיפורים אינו יכול שלא להתפעל מאופן תפקודם של המפקדים ושל הלוחמים במציאות כאוטית ומורכבת. וכיום אנו חייבים לשאול את עצמנו: האם פקודינו צפויים לפעול באותה הרמה של יוזמה, של תחושת מסוגלות, של דבקות, של יכולת אלתור, של פעולה עצמאית, של יצירתיות ושל אומץ? האם הרכיבים האלה, שכל כך חיוניים לניצחון, לא נזנחו או נשחקו במרוצת השנים?

בשנים האחרונות מתרגלות יחידות רבות בצה"ל באופן מרשים דימוי של מצבים בלתי צפויים בסדרות האימונים השונות כדי להטמיע בקרב המפקדים והחיללים את הצורך בגמישות מחשבתית ומעשית. עם זאת, רבים עדיין האימונים שמתנהלים כמו הצגה הפועלת באופן מושלם וכמעט ללא פגם. בכך אנו חוטאים במודע לאחריותנו להכין את המסגרת

ליום קרב שבו ישלטו האי-ודאות והכאוס. גם להתנהלותנו בשגרה יש השפעה עצומה על האופן שבו יפעלו מפקדינו וחילינו ביום פקודה. דרך התנהלותנו באירועי הביטחון השוטף והגדרת הסמכויות בדרך שמצמצמת באופן ניכר את מרחב ההחלטות של המפקדים פוגעות מאוד ביכולת של הלוחמים ושל הפיקוד הזוטר לקבל החלטות. זוהי יכולת חיונית מן המעלה הראשונה במצבי חירום. חלק גדול מיכולתם העתידית של פקודינו לפעול כראוי ביום פקודה נתון בעיקר בדינו, המפקדים, ברמות השונות באופן התנהלותנו בהווה.

מה צריך להקנות למפקדים מרמה של מפקדי פלוגה ומעלה

▲ קבלת החלטות בעזרת אינטואיציה

במציאות של לחימה או לקראת לחימה נדרש המפקד לקבל החלטות רבות. אחד החששות הוא שהמפקד יתקשה לקבל החלטה בשל התחושה שאם רק ימתין עוד קצת, ישיג מידע נוסף שיאפשר לו לקבל החלטה טובה יותר. לבעיה הזאת מתווספת גם אשליית השליטה שנובעת משפע האמצעים הטכנולוגיים ומקורות המידע שעומדים לרשות מפקדי השדה ואשר עלולים לגרום להם להאמין שהאי-ודאות היא נחלת מלחמות העבר בלבד. לדעתי, במציאות של אי-ודאות עדיף לקבל החלטה בהסתמך על מידע חלקי מאשר להמתין זמן רב למידע נוסף ולדחות בינתיים את קבלת ההחלטה. המתנה ממושכת כזאת משולה לאי-קבלת החלטה.⁴ הדילמות בשדה הקרב הן רבות וקשות. אחד ממקורות הידע החשובים ביותר במציאות שבה נדרש המפקד לקבל החלטות רבות בזריזות הוא האינטואיציה. אינני מתכוון שעל המפקד להישען על מקורות ידע מיסטיים, עלומים, אלא להטמיע את ההבנה שנטייה אינטואיטיבית נשענת במקרים רבים על ידע סמוי האגור בראשנו ושמקורו הוא כלל הניסיון והידע שצברנו. עלינו להבין שקבלת החלטות במציאות קרבית היא יותר תהליך אינטואיטיבי-יצרי והרבה פחות תהליך "דיגיטלי".

עם זאת, בוודאי שאין לחכות באפס מעשה לצנוץ האינטואיציה ביום פקודה. קבלת החלטות היא מיומנות הניתנת לתרגול



אימון לחימה בשטח בנוי בבסיס האימונים של חטיבת הצנחנים | אני משוכנע כי על צה"ל קודם כול לאמן את עצמו לתרחישי לחימה בשטחים סגורים ולרכוש יכולות וביטחון ללחימה בחיכוך גבוה בשטחים כאלה - שאם לא כן אנו מעקרים את תכלית התמרון כולו!

ולשיפור. בידינו לתרגל ולבחון את פקודינו בקבלת החלטות זריזה ותכליתית באימונים ובעת מילוי משימות של ביטחון שוטף.

◀ הקפדה על עצמאות הרמות הכפופות

על כל קצין ברמתו לתרום את חלקו לחיזוק תרבות השיח הן בין מפקדים עמיתים והן בין מפקדים ברמות השונות. ייעודו העיקרי של השיח הזה הוא לאפשר לכל מפקד להבין בכל רגע מהי בדיוק התכלית הנדרשת ממנו ולהבהיר היטב לפקודים מהו ההישג הנדרש מהם.

על הרמה הממונה להתעקש על הגדרת ה"מה", שכן זהו, למעשה, הביטוי לתכלית הפעולה, ולהשאיר בידי המבצע את ה"איך". בדרך הזאת ניתן לחזק את מרכיבי היוזמה וקבלת ההחלטות בקרב הדרג המבצע. תועלת נלווית - לא פחות חשובה - לדרך הזאת היא שבאמצעות השארת הגמישות לכפופים לנו לבחור את שיטת הביצוע אנו מעודדים את הפיקוד הזוטור להחליט ולבצע. נוסף על כך אני

בידינו לתרגל ולבחון את פקודינו בקבלת החלטות זריזה ותכליתית באימונים ובעת מילוי משימות של ביטחון שוטף

משוכנע שבדרך הזאת איכות הביצוע תעלה, תחזקת התחבולנות הטקטית, ותגבר תחושת המעורבות וההשפעה של הרמות הזוטרות. לצערי, העיקרון הזה נדרס פעמים רבות בשל דרישות פרטניות של הרמות הממונות העוסקות גם ב"איך" כמו גם בשל חוסר סבלנות לשיטת ביצוע ששונה מזו שעליה חשבו מלכתחילה.

ריסון של אינסטינקט היוזמה בעיתות שגרה יוצר סכנה שההיפוך המחשבתי והאקטיביות הנדרשים מהמפקדים במצבי חירום ובמלחמה יאחרו לבוא או - גרוע מכך - לא יתרחשו כלל, ולכך יהיו מחירים מבצעיים קשים. לדעתי, החזרת קרנו של פיקוד-משימה⁵ באימונים ובבט"ש היא הדרך הנכונה לחינוך פקודינו לפתח יוזמה ולשמרה.

היוזמה - ערך מוביל בצה"ל

בכל דיון על חשיבות היוזמה והעצמאות צץ לרוב המתח בין לבין ההקפדה על המשמעת. זהו אחד הנושאים המורכבים ביותר, שבנוגע אליו אנו עלולים להעביר מסרים סותרים בעיתות שגרה. אני, כמובן, מצפה מפקדיי שיהיו "סוסים אבירים" שששים אלי קרב ולא שוורים עצלים וממושמצעים שעושים רק את מה שמוטל עליהם.⁶ הסכנה בלוחמים ובמפקדים שהם ממושמצעים יתר על המידה היא גדולה: במציאות של לחימה, שבה הרמה הפוקדת אינה יכולה לתת הנחיות מפורטות לכל מסגרת משנה, עלולים להיווצר שיתוק וכבדות מערכתיים שימנעו ניצול הזדמנויות מבצעיות שצפויות בשדה הקרב.

לדעתי, יש לחזק את רצון הפקודים לנקוט יוזמות ולדרבן אותם כל הזמן לדחוף קדימה - מה שיאפשר לצה"ל לשמור על היוזמה באופן רצוף. לכך יש השפעה ישירה על רוח הלוחמים והיחידה ועל דרך תפקודם - גם במצבים קשים.



כוחות צה"ל במהלך מבצע "עופרת יצוקה" | הסכנה בלוחמים ובמפקדים שהם ממושמעים יתר על המידה היא גדולה: במציאות של לחימה, שבה הרמה הפוקדת אינה יכולה לתת הנחיות מפורטות לכל מסגרת משנה, עלולים להיווצר שיתוק וכבדות מערכתיים שימנעו ניצול הזדמנויות במבצעים שצפויות בשדה הקרב

מה צריך להקנות ללוחמים ולמפקדים ברמה הזוטרה (עד מ"מ) ▲ הכנה מנטלית לקרב

ראשית, נדרשות ההבנה וההפנמה שבמציאות של קרב ושל סכנת חיים צפוי כל אדם להתמודד עם תופעות פיזיולוגיות טבעיות ואינסטינקטיביות כמו רעד, סחרחורות, יובש בפה וכן סוג של שיתוק ושל התכנסות פנימה.⁷ כדי להכין את חיילינו למציאות של קרב ושל סכנת חיים עלינו לפעול להכנה מנטלית של הרמות הזוטרות ולהבהיר ללוחמים שהתופעות הפיזיולוגיות שהם חווים הן טבעיות וכי ניתן להתגבר עליהן. הדרך להתמודד עם מצב שכזה היא ההבנה שעל כל לוחם לרכז את כוחותיו הפיזיים והמנטליים ולהכניס את עצמו לסוג של מצב חירום⁸ תפקודי כדי לא לשקוע בתוך עצמו ולחדול לתפקד. מובן שגם למפקד ולסביבה יש השפעה אדירה על תחושות החייל. מכיוון שמדובר בתהליך רגשי, ניתן להסתייע גם בסרטי עלילה, בסרטים תיעודיים, בשחזורי קרבות ובניתוחי קרבות במסגרת ההכנה המנטלית של הלוחם.

▲ מקצועיות שמשמשת עוגן תפקודי

על כל בעל תפקיד להמשיך לדבוק במימוש אחריותו המקצועית (למשל, צלף, קלע, קשר, סייר וכד') גם כשהמציאות היא משברית ולא ברורה. הלוחם חייב לדבוק בהמשך תפקודו המקצועי ולהתבסס על תרגולות ועל טכניקות שנלמדו ותורגלו ובמקביל להפעיל את מרב

יכולת השיפוט האישית שלו כדי למצות את יכולותיו המקצועיות והאישיות ולשרת את משימת יחידתו.

יוזמה ואקטיביות

עלינו להבהיר לכל לוחם כי בניגוד לתהליך ההתכנסות העצמית, המתרחש במצבים של אי־ודאות, מצופה ממנו לפעול באופן אקטיבי ויוזם גם ברמתו. על הלוחם, ובעיקר על מפקדו, להבין כי במציאות כאוטית יש לאקטיביות השפעה ישירה על תחושת השליטה במצב⁹ גם בנסיבות קשות שבהן יש נפגעים, והיחידה שחוקה - מה שמשפיע גם על רוח הלחימה האישית והיחידתית.

התמרון אינו נותן מענה לבדו ל"מלחמות האש" המתפתחות, אך הוא מרכיב משמעותי בשדה הקרב לצד עוצמות המודיעין והאש של צה"ל

סיכום

על צה"ל לפעול באופן יוזם ואחראי כדי לשמר את התמרון כך שישמש לו חלופה ראויה ורצינית שבכוחה לגבות מחיר יקר מהאויב באמצעות פגיעה פיזית בו בכל מקום שבו הוא נמצא, לרבות בשטחים מורכבים וסגורים היוצרים לו מרחבים מוגנים לכאורה. התמרון אינו נותן מענה לבדו ל"מלחמות האש" המתפתחות, אך הוא מרכיב משמעותי בשדה הקרב לצד עוצמות המודיעין והאש של צה"ל. תכלית התמרון הינה גביית מחיר, ולכן עלי

להיות מוכוון חיכוך בגזרות נבחרות. כל ניסיון לחמוק מהחיכוך ולהסתפק באחיזה סמלית בקרקע תקטין את ההישג המבצעי המשמעותי ביותר שלו אנו נדרשים: השמדת האויב ואמצעיו. עלינו לפעול לחיזוק הפיקוד הזוטרי כדי שנצליח לפעול על פני שטח רחב באופן מבוזר ובמקביל ובכך לייעל את ניהול המערכה ולקצר את משכה. עלינו לבנות דור של לוחמים ושל מפקדים שיחונך לפעול באופן גמיש ויעיל גם במצבים של עקת קרב ושל אי־ודאות ובדרך של עצמאות תפקודית ושל שמירה על היוזמה. בהינתן כל זאת, הסיכויים להצלחת התמרון היבשתי יגדלו באופן משמעותי.

הערות

1. ראו את הערך "גרילה" בוויקיפדיה, <http://goo.gl/IClpB7>
2. ראו את הערך "מלחמת סין-יפן השנייה" בוויקיפדיה, <http://goo.gl/gSPHHv>
3. רוברט אשלי לאונרד, על המלחמה - מדרין קצר לקלאוזביץ, מערכות, תל-אביב, 1977, עמ' 79
4. יהודה פיגורה, החיסרון שבהיגיון, האתר של אהוד פוקס, ד"ר לתורת קבלת החלטות, <http://goo.gl/ZzTMkM>
5. תורה בסיסית מטכ"לית - פיקוד ושלטה, אוקטובר 2006, עמ' 28, מסמך פנימי בצה"ל
6. הציטוט המקורי - של משה דיין - הוא: "מוטב להיאבק בסוסים אבירים כאשר הבעיה היא איך לבלום אותם, מאשר לדחוק ולהאיץ בשוורים המסרבים לזוז". הוא כתב אותו בספרו יומן מערכת סיני בנוגע ליוזמתו של אלוף פיקוד הדרום, אסף שמחוני, להכניס את חטיבה 7 למערכה בסיני מוקדם מכפי שתוכנן מלכתחילה. היה זה מהלך מוצלח מאוד, ומהשפעת של דיין ניתן להבין שהוא סלח לאלוף שמחוני על הפרת המשמעת משום שערך היוזמה והעצמאות היה בעיניו חשוב יותר.
7. ד"ר ינאל גליקסון, חוסר ודאות - חרדה, התמודדות ולא התמודדות, <http://goo.gl/bTWNQf>
8. שם
9. שם

לקראת איחוד מדינות המפרץ?

החשש מאיראן, השלכות הטלטלה האזורית והספק בנוגע להמשך המחויבות האמריקנית לשמירה על ביטחונה מדרבנים את סעודיה להתאחד עם נסיכויות המפרץ הקטנות. אולם חילוקי דעות מהותיים בין המדינות מונעים לעת עתה איחוד כזה

אולם מתחים שונים בין המדינות - האחרונים שבהם כוללים את העימות עם קטאר (בנוגע לקשריה עם האחים המוסלמים) ועם עומאן (בנוגע לתפקידה במשא ומתן בין איראן לארה"ב) - מנעו עד כה את האיחוד המיוחל, דבר היוצר בקיעים במעטה האחדות הזמני

מבית ומחוץ. על הפרק עומדת בשנים האחרונות יוזמה להפיכת "המועצה לשיתוף פעולה במפרץ" (משפ"ס) - ארגון המאגד נוסף על סעודיה גם את כוויית, את בחריין, את קטאר, את איחוד האמירויות ואת עומאן - לאיחוד מדיני מלא.

מבוא

הטלטלה העוברת על המרחב הערבי, הספק בנוגע להמשך המחויבות האמריקנית לביטחון המפרץ והחשש ממעמדה המתחזק של איראן מביאים את סעודיה לנסות לאמץ פתרונות שונים כדי להתמודד טוב יותר עם האתגרים



פסגת שרי החוץ של המדינות החברות במועצה לשיתוף פעולה במפרץ, ריאד, אפריל 2012 | הקושי של נסיכויות המפרץ להציג חזית מאוחדת בנושאים מזרח תיכוניים ובכלל גדול מאי פעם ומשליך על הארכיטקטורה הביטחונית במפרץ וגם על ביטחונה ועל מעמדה של סעודיה

יואל גוז'נסקי

חוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי
באוניברסיטת תל-אביב, לשעבר ראש תחום
איראן במשרד ראש הממשלה



**בחרין נוהגת להתייצב לימין סעודיה,
בעיקר בשל יכולתה של איראן
ללבות מתחים בין הרוב השיעי לבין
בית המלוכה הסוני במדינה, אך גם
בשל קשרים היסטוריים, גיאוגרפיים
ומשפחתיים עם סעודיה**

שיצר "האביב הערבי" ובא לידי ביטוי, בין השאר, בהתנגדות המשותפת לקדאפי ולאסד. התוצאה: על אף האתגרים שמעמידים בפני המונרכיות במפרץ הסכם הביניים עם איראן בנוגע לתוכנית הגרעינית, "האביב הערבי" והספקות בנוגע למחויבותה של ארה"ב לאזור, נראה כי הקושי שלהן להציג חזית מאוחדת גדול מאי פעם. לכן יש השלכות על הארכיטקטורה הביטחונית במפרץ, אך גם על ביטחונה ועל מעמדה של סעודיה.

החשש מפני עליית איראן

עבדאללה מלך סעודיה קרא בדצמבר 2011 בנאום הפתיחה של ועידת הפסגה השנתית של המשפ"ם בריאד לשש מדינות המפרץ הערביות "לעבור משיתוף פעולה לאיחוד במסגרת ישות אחת" בשל האתגרים העומדים על הפרק.¹

אולם המתחים בין השש מקשים על גיבוש עמדה מאוחדת של מדינות המפרץ - בראש ובראשונה כלפי איראן. מדינות המפרץ רואות בעליית איראן איום על יציבותן, אולם כל אחת מהן נוקטת מדיניות שונה כלפיה, הנגזרת מאינטרסים שונים ומתפיסת עולם אסטרטגית שונה. בעוד סעודיה העדיפה לאורך השנים גישה מתעמתת יותר מול איראן ופועלת לאיחוד המשפ"ם לגוש מאוחד, עומאן וקטאר העדיפו לקיים קשרים תקינים עם טהראן במקביל להשתייכותן למשפ"ם.

המדיניות הזאת של עומאן ושל קטאר משקפת הן את הצורך להימנע מכניסה לעימות ישיר עם איראן והן את חששן מפני הדומיננטיות הסעודית. החשש בקרב מדינות המפרץ בהקשר הזה הוא שסעודיה מנסה להגביר את השפעתה על הנסיכויות השכנות ולכפות עליהן ליישר קו עם מדיניות החוץ שלה.

בחרין יוצאת דופן בעניין הזה שכן היא נוהגת להתייצב לימין סעודיה, בעיקר בשל יכולתה של איראן ללבות מתחים בין הרוב השיעי לבין בית המלוכה הסוני במדינה, אך גם בשל קשרים היסטוריים, גיאוגרפיים ומשפחתיים עם סעודיה.

הקמת המשפ"ם ב-1981 הייתה תוצאה של תהליכים מתמשכים של שיתוף פעולה, ומטרתה - כפי שהצהירו המדינות באמנה המכוננת - הייתה להניח את היסודות לאינטגרציה כוללת.² המשפ"ם היה ביטוי לאינטרסים משותפים, לאופי המלוכני של

המסורתיים שבעזרתם היא עיצבה עד כה את סביבתה האסטרטגית, וכי עליה לצאת מהפסיביות היחסית כדי לנטרל סכנות לביטחון הלאומי של סעודיה ואף - אם יש צורך בכך - לנסות להנהיג את המרחב הערבי. מלך סעודיה נימק את הצורך ביוזמה באיום הביטחוני הגובר על מדינות המפרץ. למרות זאת לא הצליחה עד כה סעודיה לקדם את היוזמה הזאת - כמו גם יוזמות קודמות, למשל לצירוף ירדן ומרוקו למשפ"ם - ולהביאה לידי מימוש.

המכשולים בדרך להקמתו של איחוד מדינות המפרץ

נוסף על היחס לאיראן יש סוגיות נוספות שנתרו אבן נגף ביחסיהן של 6 מדינות המפרץ הערביות, ובראשן תפקידו ומעמדו של האסלאם הפוליטי, ובמיוחד היחס כלפי תנועת האחים המוסלמים וכלפי הארגונים המזוהים עימה. ולראיה: ב-5 במרס 2014 הודיעו סעודיה, איחוד האמירויות ובחרין (כוויית לא הצטרפה בשל רצונה, גם הפעם, לתווך בין הניצים) כי מן מחזירות את שגריריהן מקטאר בשל תמיכתה של זו בתנועת האחים המוסלמים - תנועה שבעיניהן היא חתרנית ומסכנת את יציבותן (כמה ימים לאחר מכן אף הכניסה סעודיה את התנועה לרשימת ארגוני הטרור ועצרה בתחומה כמה מתומכיה).

יחסי קטאר-סעודיה ידעו עליות ומורדות לאורך השנים, במיוחד בשל סכסוכי גבול (שאף הובילו לתקרית אלימה שבה נהרגו כמה חיילים של צבא קטאר) לאחר שחמד בן-ח'ליפה תפס את השלטון בקטאר ב-1995 ובעקבות הקמתה של רשת אל-ג'זירה ב-1996. בתחילה התבצרו הצדדים בעמדותיהם: קטאר הודיעה כי לא תשנה את מדיניות החוץ שלה, ואילו סעודיה הודיעה כי המשבר יימשך כל עוד קטאר לא תשנה את מדיניותה ואף רמזה על צעדים נוספים שהיא עשויה לנקוט נגד קטאר. עבדאללה מלך סעודיה הבין כי אם לא יצליח לעשות סדר אצלו "בבית", מדינות אחרות לא יראו בסעודיה גורם שיכול להוביל את העולם הערבי-סוני.

גם אם קטאר לא צפויה לשנות מקצה לקצה את מדיניות החוץ העצמאית שלה, הרי בשל הנחישות הסעודית היא נאלצה לסגת (טקטית) מעמדתה, ולו בהדרגה ובאופן

המשטרים, לזיקתם הדתית (אסלאם סוני) ולמוצא הערבי המשותף. כל זאת נוכח איראן המהפכנית, השיעית והלא-ערבית. מדינות המפרץ נזקקו לטלטלה שתגרום להן להתעלם מהחשדנות ההדדית ולהתגבר על המחלוקות ביניהן. את זו סיפקו המהפכה האסלאמית באיראן ומלחמת איראן-עיראק. שני האירועים האלה יצרו תחושת דחיפות, סיפקו את הדבק הנחוץ והאיצו את התאגדותן של שש המונרכיות.

אולם בפועל ממשיכה כל אחת משש מדינות המפרץ להיות אוטונומית בכל הנוגע למדיניות הביטחון שלה, שומרת בקנאות על ריבונותה ופועלת, כמעט ללא יוצא מן הכלל, על פי האינטרסים הלאומיים הייחודיים שלה - מה שמקשה על יכולתן לבסס שיתוף פעולה אפקטיבי ברמת הארגון ולצקת תוכן להסכמות העקרוניות.

מדוע אם כן נמצא רעיון האיחוד על הפרק בשנים האחרונות? שיתוף פעולה פוליטי-ביטחוני מוגבר הפך להיות צורך סעודי דוחק, במיוחד נוכח האיום האיראני והטלטלה האזורית. האיומים האלה יצרו לזמן מה התאמה מסוימת באסטרטגיה של כמה מהמדינות והביאו לאימוצה של עמדה פומבית אסרטיבית יותר שהפיחה חיים בברית הרופפת של נסיכויות המפרץ.

מתחילת הטלטלה האזורית מבינה האליטה הסעודית המזדקנת שהיא עלולה למצוא את עצמה בעוד כמה שנים בסביבה שונה, שבה יש לה יותר אויבים ופחות בעלי ברית. לכן היא הגיעה למסקנה כי אין די באמצעים

סיכום: ארוכה הדרך לאיחוד בין מדינות המפרץ

הגעה לקונסנזוס במשפ"ם בסוגיות של ביטחון לאומי נראית כעת רחוקה מתמיד לאור המשברים האחרונים - בוודאי כאשר הם באים על רקע של איבה היסטורית, של תחרות בין-שבטית ושל מחלוקות טריטוריאליזם.

הסבר מרכזי לקושי לקיים שיתוף פעולה בין מדינות המפרץ, בעיקר בנושאי חוץ וביטחון, קשור לחוסר האיוון ביניהן. המשפ"ם מגלם בתוכו אינטרסים ביטחוניים מתחרים וחוסר איוון בעושר, ביציבות הפנימית, במשאבים הטבעיים ובהרכב העדתי. המציאות הזאת מדרבנת את הנסיכויות הקטנות לעצמאות גוברת, בעיקר בכל הנוגע לקבלת החלטות בתחומי חוץ וביטחון, ולנטייה לפעול בהתאם לאינטרסים הייחודיים של כל אחת מהן.

גם בנושאים כלכליים-מסחריים מתקשות המדינות לשתף פעולה. כך, למשל, סעודיה, כוויית, קטאר ובחריין אישרו את ההסכם להנהגת מטבע משותף, ואילו עומאן הודיעה כי לא תוכל לעמוד בתנאי הסף הנדרשים, ובמאי 2009 הצטרפה אליה איחוד האמירויות - הכלכלה השנייה בגודלה בין מדינות המפרץ הערביות. ההסתייגות של איחוד האמירויות נומקה בניסיון של ערב הסעודית להגביר את הדומיננטיות שלה - ניסיון שבא לידי ביטוי בכוונתה למקם את הבנק המרכזי של המשפ"ם בריאד.

רעיון האיחוד בין נסיכויות המפרץ נראה אפוא חזון רחוק, והוא יישאר בגדר חזון בלבד כל עוד המדינות שאמורות להשתתף בו לא יצליחו לגבש ראייה אסטרטגית דומה. יתר על כן, ללא ראייה אסטרטגית משותפת גם לא צפוי להתחולל שינוי מהותי בתרומת המשפ"ם לביטחון האזורי. המשבר האחרון בין קטאר לכמה משכנותיה, ובראשן סעודיה, הוא אחד החמורים מאז הקמת המשפ"ם, והוא מטיל צל כבד על כל רעיון האחדות במפרץ.

הערות

1. "Saudi King Abdullah calls for formation of Gulf union", *Asharq al-Awsat*, 19 December 2011
2. The Gulf Cooperation Council Charter, GCC Secretariat General, <http://goo.gl/KYcf3G>
3. "Rouhani pays first visit to Arab World with Oman Trip", *Asharq al-Awsat*, March 13, 2014
4. Yoel Guzansky, "Tacit Allies: Israel and the Arab Gulf States", *Israel Journal of Foreign Affairs*, V 1, 2011

מאז שהוצע הרעיון לאיחוד מדיני מלא בין שש מדינות המפרץ הערביות, הובילה סולטנות עומאן את ההתנגדות למהלך הזה באופן פומבי ונחרץ

למערב שיקנה לגיטימיות למשטר האיראני בעיני הקהילה הבין-לאומית ויאפשר לאיראן להגביר את השפעתה באזור ואת מעורבותה בענייניה הפנימיים.

הסעודים גם רואים בדטאנט אפשרי ביחסי ארה"ב-איראן מכה אנושה ליחסים שלהם עם ארה"ב. הסעודים זוכרים את הימים שקדמו למהפכה האסלאמית, אז שימשה איראן העוגן האסטרטגי המרכזי של ארה"ב באזור. אף שבמציאות הנוכחית חזרה ליחסים אסטרטגיים קרובים בין איראן למערב נראית חזון רחוק, הרי כל התקרבות בין איראן לארה"ב מעלה תחושת חרדה אוטומטית בקרב כמה מבתי המלוכה בחצי האי ערב.

למרות העיכובים החוזרים ונשנים בקידום היוזמה הביעו בכירים סעודים, ובהם שר החוץ אל-פייסל, אופטימיות בנוגע לסיכויי האחדות. זה האחרון אף הבהיר כי הוחלט שלא לנקוט לעת עתה צעדים לכינון יחסים מיוחדים בין בחריין לסעודיה משום שהמטרה היא לצרף את כל מדינות המשפ"ם לאיחוד ולא רק מדינה אחת או שתיים. מאמרי המערכת בעיתונות הסעודית ואף בעיתונים בין-ערביים (שמופצים ברוב מדינות ערב) משבחים את האיחוד המוצע של מדינות המפרץ. הגדיל לעשות סגן שר החוץ של סעודיה שציין כי האיחוד "הוא הכרח ולא מותרות" בשל האיומים המשותפים על מדינות המפרץ.

מבחינת ישראל, חיוק הגוש הסוני-מלוכני במפרץ הוא התפתחות חיובית ולו בשל הרצון להעמיד חזית סונית מאוחדת שתהיה משקל נגד לאיראן. ואכן מה שחיבר בשנים האחרונות בין ישראל למחנה הסוני היה החשש מפני איראן - חיבור שהביא לפי פרסומים בעיתונות אף לשיתוף פעולה מודיעיני ולתיאום עמדות במאבק מולה.⁴ גוש מאוחד של מדינות המפרץ מעניק לישראל הזדמנות להביא לבידוד רב יותר של איראן ולהגביל את חזירתה למרחב הערבי. איחוד ערבי שעולה בקנה אחד עם האינטרסים של ישראל הוא חידוש של ממש. באופן מסורתי תמיד העריכה ישראל שפירוד שורות בין מדינות ערב ייטיב עימה.

ששומר על כבודה, שאם לא כן הייתה מוצאת את עצמה מבודדת. בתום פגישת שרי החוץ של המשפ"ם בריאד הסכימו המדינות שלא יתערבו זו בענייניה הפנימיים של זו ולא יפגעו זו באינטרסים, בביטחון וביציבות של זו.

כמה ימים לאחר מכן כבר עשתה קטאר צעד ראשון ברוח ההסכם: המטף הקיצוני יוסוף אל-קרדאוי, המזוהה עם תנועת האחים המוסלמים, ושדרשותיו הארסיות נגד סעודיה ונגד איחוד האמירויות עמדו במרכז המשבר עם קטאר, מסר התנצלות כתובה לסעודיה ולאחיד האמירויות שבה הדגיש כי דרשותיו (שאותן חדל להשמיע לתקופת מה בהוראת בית המלוכה של קטאר) שיקפו את דעותיו שלו בלבד.

קטאר אינה היחידה שמציבה קשיים בדרך לאיחוד המיוחל. מאז שהוצע הרעיון לאיחוד מדיני מלא בין שש מדינות המפרץ הערביות, הובילה סולטנות עומאן את ההתנגדות למהלך הזה באופן פומבי ונחרץ - מחזה נדיר למדי במפרץ. במהלך הכינוס השנתי של מנהיגי המדינות בדצמבר 2013 בכוויית הדגיש שר החוץ של עומאן, יוסוף בן עלאוי, את התנגדות מדינתו לרעיון האיחוד ואף איים שעומאן תפרוש ממשפ"ם, אם יוחלט על הקמתו. כשנשאל בן עלאוי על ההתקדמות ביישום היוזמה לאיחוד מדינות המפרץ, הוא השיב שמדובר ברעיון שאינו קיים במציאות אלא רק במוחותיהם של כמה עיתונאים. היה זה מסר לסעודיה כי עומאן אינה מתעתדת להפוך לעושת דברה, ולאיראן - כי היא אינה רואה בה איום (עומאן גם הייתה למדינה הערבית הראשונה שבה ביקר נשיא איראן, רוחאני, לאחר היבחרו).³

ואם לא די בכל אלה, אז הכינוס האחרון של משפ"ם נערך בצל הזעם של סעודיה על עומאן בשל התפקיד שמילאה בתיווך מאחורי הקלעים בין ארה"ב לאיראן ובהתנעת המשא ומתן ביניהן, עד כי סעודיה האשימה את עומאן בפעולה "מאחורי גבה" ואף בבגידה בה. הפתיחות היחסית של נשיא איראן רוחאני ושל אנשיו היא בעיני סעודיה תרגיל הונאה. יתר על כן, ההסכם שאלי הגיעה איראן עם המעצמות בנושא הגרעין עלול - על פי תפיסת הסעודים - לסייע לאיראן לחמוק מהבידוד שאלי נקלעה למעשה מאז המהפכה האסלאמית ב-1979. סעודיה חוששות מפיוס בין איראן

האם נעלמה הדבקות במשימה?

**הערך "דבקות במשימה וחתימה
לניצחון" בראי מלחמות העבר
והעימותים העכשוויים**

ערכי היסוד של צה"ל השתנו מאוד בשנים האחרונות והותירו חיילים ומפקדים נבוכים: למשל, כשמדברים על דבקות במשימה - לאיזו משימה מתכוונים בעצם? להשגת היעד הצבאי? למינימום נפגעים בצידנו ואצל האויב?

קיבלו ביטוי רשמי וממוסד עם כתיבת מסמך "רוח צה"ל - ערכים וכללי יסוד". המסמך הזה, שיצא לאור ב־1994, נועד לשמש קו מנחה לפעילות המבצעית של הצבא ברוח מאפייני הלחימה של העשורים האחרונים. ב־2001

לחימה. השיח הזה קיבל בעשורים האחרונים הגדרות חדשות הן בשל האופי המשתנה של העימותים בתקופת הזמן הזאת והן בתגובה לעיסוק הגובר בנושא בתוך הצבא ומחוצה לו. ההגדרות החדשות של השיח הערכי בצבא

הקדמה: צה"ל והשיח הערכי

דילמות ערכיות ממגוון סוגים והיבטים ליוו את צה"ל מאז ומעולם. לאורך השנים שימש השיח הערכי את הצבא למטרות שונות כמו יצירת מוטיבציה, לכידות ורעות, בעיקר בעת

החייל יילחם ויפעל באומץ לב נוכח כל הסכנות והמכשולים שבפניו וידבק במשימתו בנחישות ובתבונה, עד כדי חירוף הנפש



סא"ל יותם אמיתי
ראש ענף הערכה בממד"ה



סא"ל תמר ברש
ראש ענף מדעי ההתנהגות בחיל הים



בין השאר, בפיתוח יכולות מתקדמות לניהול לחימה. התהליך הזה לא גרם באופן מיידי להבנת המשמעויות הנגזרות ממנו וגם לא עורר התנגדויות, אך נראה כי לאורך זמן הוא יצר הלך רוח בעייתי - של פיתוח תלות מוגזמת בטכנולוגיה. הגם שאין רע בפיתוח עוצמות מעין אלה, ייתכן שהיה בתהליך הזה כדי לפגוע בנכונות של מפקדים לדבוק במשימה בהינתן לכך חלופות מבצעיות.

2. מרכזיותו של חיל האוויר בהוויית הלחימה.

לאחר מלחמת יום הכיפורים פותחו בחיל האוויר יכולות מתקדמות שביצרו את מעמדו המרכזי של החיל בעת לחימה ובמקביל ייתכן שהקטינו את תחושת הצורך ואת הנכונות של היחידות האחרות בצבא לדבוק במשימה.

3. השתנות האויב. בשלושת העשורים

האחרונים נלחם צה"ל בעיקר נגד אויב לא מדינתי, מה שגרם לכך שלעימותים העכשוויים ניתנו הגדרות שלא תאמו את אלה של מלחמת העבר, ובהם "לחימה אסימטרית" ו"עימות מוגבל". המשמעות שמפקדים ולוחמים עלולים לגזור מכך היא שלא באמת מדובר במלחמה, ואז גם התחום הערכי מקבל לכאורה הגדרה מיוחדת.

מלחמת לבנון השנייה ומבצעי "עופרת יצוקה" ו"עמוד ענן" שבאו בעקבותיה היו במידה רבה סוג של שיא בכל הנוגע למרכזיותו של החזון הטכנולוגי בכלל ושל חיל האוויר בפרט בהובלת הלחימה. במקביל נלווה להם גם דיון ערכי מורכב (אף אם שונה במאפייניו) אשר גם לו היו השפעות והשלכות בנוגע למקומה של הדבקות במשימה בסולם הערכים של צה"ל.

המאמר הזה בוחן את המגמות שהתפתחו במשך הזמן בנוגע לאופן מימושו של ערך הדבקות במשימה החל מהאינתיפאדה הראשונה והשנייה, עבור דרך מלחמת לבנון השנייה וכלה במבצעי "עופרת יצוקה" ו"עמוד ענן". במאמר נבחנים כמה מהשינויים שחלו לאורך השנים בתפיסה של ערך הדבקות במשימה ואת המשמעויות הנגזרות מכך במגוון היבטים. בהמשך מוצגים במאמר כיוונים והמלצות להתמודדות עם הנושא בעתיד.

לצורך כתיבת המאמר ניתחנו מקורות ספרותיים ותקשורתיים שעסקו בתחום הזה בשנים האחרונות וקיימנו שיחות

אין זה מקרי שבצה"ל התעורר הצורך בערכים מוגדרים ומוכתבים בעת שהיה נתון במציאות מבצעית מורכבת ומתמשכת

בעקבות מלחמת יום הכיפורים, והייתה להם השפעה - ישירה או עקיפה - גם על האופן שבו נתפס ערך הדבקות במשימה לאורך השנים.² לפי המחקרים האלה, עד מלחמת יום הכיפורים היה צה"ל צבא מסתער שדבק במשימותיו ללא תנאי, אולם בעקבות מלחמת יום הכיפורים החל להתפתח בקרב שייח ערכי אחר - שהתמקד יותר ויותר בסוגיית הרגישות לנפגעים. השיח הזה בא לידי ביטוי משמעותי כבר במלחמת לבנון הראשונה וכן במהלך שנות שהותו של צה"ל בדרום לבנון ובמהלך הלחימה שניהל באינתיפאדה הראשונה והשנייה. עוד עולה מהמחקרים האלה כי מקור העיסוק ברגישות לנפגעים הוא במידה רבה בצבא עצמו. ברוח הזאת התבטא גם תא"ל משה (צ'יקו) תמיר שהתייחס לנושא במילים הבאות:

"אחת הבעיות הגדולות שניצבו בפני מפקדי השדה בלבנון הייתה ההתמודדות עם סוגיית המחיר. חינוך מפקדים ולוחמים לדבוק בערכי היסוד כמו דבקות במשימה הוא משימה קשה בכל מערכה. כאשר על כף המאזניים מונחת סוגיית המחיר הופכת המשימה הזאת לכמעט בלתי אפשרית. במלחמה בלבנון, אף שמעולם לא נאמרו הדברים במפורש, חילחלה אט-אט בקרב כל רמות הפיקוד הבנה ששום דבר לא שקול כנגד נפגעים".³

במלחמת לבנון הראשונה ובעימותים שבאו בעקבותיה (ובראשם האינתיפאדה הראשונה והשנייה) הלך והתגבר השיח בנושא הרגישות לנפגעים בתוך הצבא ומחוצה לו. במקביל התרחשו בצה"ל כמה תהליכים נוספים שייתכן כי תרמו גם הם לפגיעה במעמדו של ערך הדבקות במשימה:⁴

1. התפתחות החזון הטכנולוגי - שהתבטאה,

הוצג נוסח מעודכן של המסמך ובו 10 ערכים המסודרים בסדר האלפביתי, למעט אחד: "דבקות במשימה וחתירה לניצחון", הנמצא בראש הרשימה - הן בשל מרכזיותו ותרומתו ללחימה והן משום שראו בו את הערך המורכב ביותר למימוש בשדה הקרב.

הערך "דבקות במשימה וחתירה לניצחון" (להלן: דבקות במשימה) מוגדר כך במסמך "רוח צה"ל":

"החייל יילחם ויפעל באומץ לב נוכח כל הסכנות והמכשולים שבפניו וידבק במשימתו בנחישות ובתבונה, עד כדי חירוף הנפש".

מעבר למילים נראה כי עצם האפשרות לממש את הכתוב בערך הזה היא שעשויה לקבוע את תוצאות הלחימה ואת אופן התנהלות המפקדים והלוחמים בשדה הקרב. אולם אף שהוגדרה "ערך מוביל" הפכה הדבקות במשימה לאורך השנים למושג הנתון לפרשנויות, ושהגדרותיו אינן מובנות מאליהן. כך, למשל, התייחס לנושא השופט יחזקאל דרור בעקבות המקרה שבו הכה סמח"ט הבקעה, סא"ל שלום אייזנר, פעיל של ארגון שמאל בי"ל לאומי בפברואר 2012: "חיוק ביטחונה הלאומי של ישראל מחייב הבנה של המונח דבקות במשימה במובנו המקיף". דרור הסביר במאמרו כי המובן המקיף של המונח מחייב תפיסה רחבה של משימות ביטחוניות "הכוללת גם קידום יחסים מדיניים, שיפור הדימוי העולמי של ישראל ויצירת הזדמנויות לשלום".¹

מסמך "רוח צה"ל" במתכונתו המקורית נכתב במהלך האינתיפאדה הראשונה ובעידן שהייה של צה"ל בדרום לבנון, ואילו מסמך ההמשך שלו נכתב במהלך האינתיפאדה השנייה. לכאורה אין זה מקרי שבצה"ל התעורר הצורך בערכים מוגדרים ומוכתבים דווקא בתקופות האלה, בעת שהיה נתון במציאות מבצעית מורכבת ומתמשכת. אולם ממחקרים שעסקו בכך עולה כי השורשים לעיסוק הגובר בדילמות ערכיות מורכבות התפתחו כבר

והייעוציות עם מפקדים בכירים ועם מומחי תוכן בנושא הנידון.

האינתיפאדה הראשונה והשנייה, דרום לבנון והסוגיה של גיבוי המפקדים

לקראת תום עידן המלחמות הגדולות הפך התחום הערכי לחלק מורכב ושנוי יותר במחלוקת בעבור הצבא והחברה בישראל. בניגוד למערכות שהוגדרו "מלחמות קיום", התפתחו במהלך השנים עימותים אחרים וגם שיח ציבורי אחר שבחן באור ביקורתי את הצורך לדבוק במשימה ללא תנאי.

כאמור, הגם שקשה להצביע על הזמן המדויק שבו התחולל השינוי בהתבוננות של הצבא בערכיו ובהתייחסותו אליהם, הנחת המוצא של המאמר הזה היא שהזרעים להגדרות המחודשות של ערכי צה"ל נבטו כבר בעקבות מלחמות יום הכיפורים וקיבלו ביטוי מוחשי כבר במלחמת לבנון הראשונה.

האינתיפאדה הראשונה, שהחלה בסוף 1987, כבר דרשה מצה"ל להתמודד עם סוגי לחימה חדשים שכללו פעילות בתוך האזרחי, התמודדות עם אוכלוסייה לא מעורבת ונוכחות מסיבית של התקשורת. האינתיפאדה השנייה, שהחלה באירועי ספטמבר 2000, אומנם הביאה להסלמה מחודשת ושינתה לתקופת מה את המינון שבו הופעלה עוצמת צה"ל, אולם גם העימות הזה התנהל ברובו בהיקפים מוגבלים ואף הגביר בטווח הארוך את מודעות הצבא לדילמות ערכיות ומוסריות.

כותבים שעסקו בסוגיות של דבקות במשימה ושל גיבוי מפקדים באינתיפאדה הראשונה והשנייה מצאו כי פעמים רבות הועבר לצבא מסר כפול שפגע במידת היוזמה והנכונות להסתכן. בהקשר הזה ניתן להזכיר את מאמרו של ד"ר יהודה מאיר רוט (שבעצמו נשפט והורשע בהתנהלות לא ערכית בהיותו מפקד מרחב בתחילת האינתיפאדה הראשונה).⁵ במאמרו מצטט ד"ר מאיר רוט שיחה עם סא"ל במיל' שטען כי האינתיפאדה יצרה אצלו תחושה שלפיה "אין מי שיתמוך בי אם אסתבן".⁶ בדוגמה אחרת תיארו העיתונאים עמוס הראל ואבי יששכר את מורכבות הפעילות של צה"ל באינתיפאדה השנייה והגיעו למסקנה כי ככל שהעימות הזה נמשך, כך צומצמה הפעילות היוזמה וגבר הפיקוח על כל מקרה שהיו בו נפגעים בצד האחר.⁷

במקביל לאירועים האלה ניהל צה"ל במשך כשני עשורים (עד מאי 2000) מלחמת התשה בדרום לבנון, אשר גם בה נדרשו מפקדים להתמודד עם דילמות ערכיות מורכבות, ובעיקר עם הקושי לדבוק במשימה בעידן שבו התפתח האתוס על חוסר הנכונות של החברה בישראל לשאת את מחיר הנפגעים בקרב כוחותינו. תיאור זאת בספרו תא"ל (מיל') צ'יקו תמיר:

"מחיר הטעות של מפקד בלחימה יכול להיות נורא, אך כל עוד לא התרשל, המערכת הצבאית חייבת לעמוד בפרץ הביקורת. ללא האומץ של מפקדי השדה לקחת אחריות ולקבל החלטות באופן עצמאי, אין הצבא מסוגל לתפקד בלחימה... האומץ הזה נפגע קשות כאשר מפקדים נענשו על שגיאות שעשו בלחימה".⁸

לצד הטענות בנוגע לחוסר הגיבוי של מפקדי צה"ל היה על המפקדים האלה להתמודד בשנות האינתיפאדה ובמהלך השהות בדרום לבנון גם עם מציאות מורכבת ומגבילה מהבחינה המשפטית. זה בא לידי ביטוי במקרים ובהקשרים רבים שבהם עלו טענות נגד דפוסי הפעולה שנקט צה"ל במהלך אותם העימותים. ניתן להדגים זאת באמצעות שני דפוסי פעולה מוכרים יחסית: נוהל שכן וסיכול ממוקד. מדובר אומנם בדפוסי שנועדו להפחית פגיעה אפשרית בכוחותינו (וגם באוכלוסייה לא מעורבת בצד האחר), אך בה בעת הם יצרו שיח מורכב מהבחינה המשפטית והערכית בתוך הצבא עצמו - שיח שהייתה לו השפעה ישירה על השיח הציבורי בנושא. נראה כי גם בהקשר הזה נוצרה פגיעה פוטנציאלית בנכונות המפקדים והלוחמים לדבוק במשימותיהם.

דבקות במשימה במלחמת לבנון השנייה

אין מחלוקת על כך שלצה"ל הייתה בעיה לממש את ערך הדבקות במשימה במלחמת לבנון השנייה. לכל אורך המלחמה הועלתה ביקורת על התנהלות הצבא ומפקדיו בהקשר הזה. בשורות הבאות אנו מציעים שלוש זוויות התבוננות על המורכבות הערכית שעיימה התמודדו מפקדי צה"ל במהלך אותה המלחמה:

1. **ההבנה שמדובר במצב מלחמה.** רבות נכתב ונאמר על השינוי התודעתי שהיה כרוך במעבר ממצב של שגרה למצב מלחמה.⁹

מעדויות של מפקדים במלחמת לבנון השנייה ניתן ללמוד כי גם לאחר שהובהר ללוחמים שהם נמצאים במציאות של מלחמה, הנטייה הטבעית של רבים מהם הייתה להמשיך לאמץ תפיסות, הגדרות וערכים השייכים למציאות הבט"שית המוכרת להם.

דוגמה לכך ניתן למצוא באבחון שנערך במהלך המלחמה בקרב גדודי חטיבה 35 (101 ו-890) בעת יציאתם להפוגה בשטח ישראל. היה זה לאחר סדרת היתקלויות מוצלחות של הגדודים האלה באנשי חזבאללה. למרות הנזק הרב שהם הסבו לאויב התקשו הלוחמים לדבר על הצלחתם בקרב והתמקדו בתחושות שחוו בעקבות נפילת שמונה מחבריהם באותו השבוע. ברמות השונות נשמעו אמירות כמו: "זה לא שווה את זה" ו"הצלחה זה רק כשאין פצועים והרוגים". מבחינתם הפגיעה בכוחות החזבאללה הייתה לא יותר ממה שהם כינו "הצלחה מיד שנייה", שפירושה הצלחה הנחוות באמצעות אחרים ("אמרו לנו שזו הצלחה").¹⁰

2. **קונפליקטים בין ערכים.** הסבר אפשרי נוסף לתחושות השחיקה שנוצרה בערך הדבקות במשימה קשור לקיומו של ערך נוסף, ערך הרעות, אשר נראה כי עבר במהלך השנים סוג של הגדרה מחדש. הרעות נועדה במידה רבה לשרת את ערך הדבקות במשימה, שכן מתפקידה לייצר סולידריות ואחוזה מבצעית שתגרום ללוחם בשדה הקרב להיות נכון להסתכן למען חברי-רעיו. אלוף (מיל') יורם יאיר (יה"ה) כתב על כך בספרו "אתי מלבנון":

"ברגעי המבחן האמיתיים, כשסכנת המוות קרובה ומוחשית, ההזדהות עם היחידה, עם החברים ועם המפקדים מניעה את הלוחם לדבוק במשימתו על אף הסכנה. גם במצבים המסוכנים ביותר, כשברור לו שכל פעולה ותזוזה שלו עלולות להסתיים במוות, הוא ימשיך במשימה, רק משום שמול האיום של אובדן חיים עומד האיום של אובדן הרעות מצד חברים ומפקדים".¹¹

נראה כי העיסוק בערך הרעות מופנה בשנים האחרונות יותר ויותר לשמירה על חיי אדם ולחתימה לצמצום מרבי של מספר הנפגעים בקרב כוחותינו. כלומר,



חיל האוויר מפציץ במלחמת לבנון השנייה | מלחמת לבנון השנייה ומבצעי "עופרת יצוקה" ו"עמוד ענן" שבאו בעקבותיה היו במידה רבה סוג של שיא בכל הנוגע למרכזיותם של החזון הטכנולוגי בכלל ושל חיל האוויר בפרט בהובלת הלחימה

בניגוד לייעודו המקורי - ליצור לכידות והזדהות בקרב הלוחמים באופן שיתמוך בערך הדבקות במשימה ויחזק אותו, הוא למעשה מגביל אותו ואף נמצא עימו בסוג של התנגשות. ממחקר של מינץ שעסק בבחינת העיטורים שהוענקו בצה"ל מאז מלחמת העצמאות עולה כי עד מלחמת יום הכיפורים הייתה "דבקות במשימה" הערך המוביל שבגינו קיבלו חיילים עיטורים (60%). לעומת זאת, מאז מלחמת יום הכיפורים ועד מלחמת לבנון השנייה (כולל) הייתה ירידה מהותית במספר העיטורים שניתנו בגין ערך הדבקות המשימה (23%), ולעומת זאת הייתה עלייה חדה במספר העיטורים שניתנו בשל ערך הרעות במהלך אותה התקופה (62%).¹²

3. דו"ח ועדת וינוגרד. זווית נוספת לתחושת

הכשל הערכי במלחמת לבנון השנייה הוצגה בדו"ח ועדת וינוגרד. למרות הרושם שאולי נוצר שלפיו הוועדה וממצאיה ירדו מסדר היום הציבורי לאחר הגשת המסקנות, הרי יש חשיבות רבה לכתוב בהם. הסיבה: בדו"ח הזה קיימת למעשה התייחסות רשמית ראשונה של מדינת ישראל לערכי צה"ל ולאופן מימושם בעת לחימה. בינואר 2008 הוגש הדו"ח הסופי של הוועדה, והוא כלל ביקורת קשה בנוגע להתנהלות הדרג המדיני והצבאי לקראת המלחמה ובמהלכה. נוסף על הנושאים האלה התייחסה ועדת וינוגרד גם לתחום הערכי, שעל פי הדו"ח היה אחד מגורמי היסוד לכשל המבצעי של צה"ל במלחמה.¹³

על הערך "דבקות במשימה" וחתירה לניצחון כתבו חברי הוועדה והדגישו כי הוא מופיע בראש "רוח צה"ל" בשל חשיבותו הרבה והיותו "מרכיב ראשון במעלה של הצלחה בלחימה". בין השאר נקבע בדו"ח כי במלחמה בלבנון התגלתה חולשה ניכרת בקרב רמות פיקוד בכירות בהבאת הדבקות במשימה לידי ביטוי - חולשה שחילחלה גם ליחידות הלוחמות. גם במקרה הזה נטען כי הרמות האלה העלו על נס את ערך הרעות בהקשר של השמירה על חיי אדם - באופן שפגע בערך הדבקות במשימה. ובלשון הדו"ח:

"הנטייה לדבקות מחייבת לא רק הטמעה אלא גם בחינה עמוקה של הסיבות שבגינן הערך הזה נשחק, כפי שעלה במלחמה".¹⁴

דבקות במשימה במציאות העכשווית

בעקבות מלחמת לבנון השנייה מוצא את עצמו צה"ל ברצף של איומים ושל אתגרים המעמידים אותו במבחנים מבצעיים לא פשוטים, ולא פחות מכך - בפני דילמות ערכיות מורכבות. כך, למשל, כבר במבצע "עופרת יצוקה" התחדדה המורכבות הערכית המאפיינת את העימותים העכשוויים. גם אם המבצע נחשב בעיני רבים ל"תיקון" לחלק מהכשלים שהתגלו במלחמה בלבנון, הרי הוא שב והבליט את הקושי שבהתנהלות על פי ערכי לחימה מסורתיים בעידן העימותים העכשוויים. בהקשר הזה ניתן להזכיר את דו"ח גולדסטון¹⁵ ואת ההשפעה שהייתה לו (או שעשויה הייתה להיות לו) על הדבקות במשימה של מפקדים ושל לוחמים העומדים בפני דילמות מבצעיות וערכיות לא פשוטות. מאז מבצע "עופרת יצוקה" מתמודד צה"ל עם מגוון של איומים, קרובים ורחוקים, שמייצרים מציאות מבצעית שונה מזו שהכרנו בעבר ומעמידים גם את ערך הדבקות במשימה באור חדש. במציאות שבה לכל מהלך טקטי עלולה להיות השלכה אסטרטגית, עשויה פעילות של לוחם שבחר לירות לקבל משמעות מרחיקות לכת.

בד בבד ניצבת סוגיית הלגיטימציה להפעלת הכוח, שכן צה"ל נדרש כיום להשקיע חשיבה לא רק בלחימה נגד האויב אלא גם באופן שבו

תתקבל ותתפרש פעילותו. דוגמה לכך ניתן למצוא באירוע שהתרחש במחנה הפליטים שועפט בספטמבר 2012, שבמהלכו הותקף לוחם מג"ב שהיה בעמדה במחנה: רעולי פנים רבים השליכו עליו בקבוקי תבערה ואבנים במשך דקות ארוכות. רק כשהגיע קצין למקום חולץ הלוחם, ובדיעבד התברר כי באותה העת השקיפו על הנעשה לוחמים נוספים שקיבלו הנחיה מהחפ"ק לא להגיב ופעלו לכאורה בהתאם לנהלים.¹⁶

דוגמה נוספת: בהתקפת מחבלים בהר חרף, שבה נהרג רב"ט נתנאל יהלומי, נטען כי הלוחמת שדיווחה על האירוע הסתתרה במשך שעה ארוכה במקום להסתער, וכל אותו הזמן שוחחה בטלפון עם אמה. אומנם הכוח פתח באש לעבר המחבלים ופגע בהם, אולם לאחר האירוע עלה לדיון ציבורי סיפורה של הלוחמת שלא הסתערה. מחד היו שהוקיעו את התנהלותה ומאידך היו שטענו כי פעלה כשורה, שכן "ערך החתירה למגע בכל מחיר כבר אינו קדוש".¹⁷ יתר על כן, היו גם מי שקראו ללוחמים "להישאר פחדנים לנצח", שכן אם אין גיבוי, ויש סכנת מוות, עדיף להיות פחדן ולא גיבור.¹⁸

ברוח דומה התבטא גם פרופ' אסא כשר (בעצמו אב שכול ושותף לכתובת ערכי צה"ל) בשיחה עם תלמידי תיכון. בין היתר הוא אמר להם: "רע למות בעד ארצנו" ו"אסור לחנך

לעימותים העכשוויים. לעומת זאת, העיסוק הגובר בהפחתת הפגיעה באויב - גם במצבים של איום על כוחותינו - היא חידוש של המציאות הנוכחית. נראה כי הרצון למנוע הסלמה מחד ולייצר לגיטימציה מאידך מוצב כעת בראש סדר העדיפויות של הצבא, גם אם יש בכך פגיעה בכוח ההרתעה של צה"ל ובערכיו.²⁴

סיכום והמלצות: ההגנה על האתוס הלוחמני

המאמר הנוכחי התמקד בערך הדבקות במשימה מתוך כוונה להבין ולנתח את התמורות שחלו במימוש במלחמות ישראל לאורך השנים ואת המשמעויות שיש לכך על פעילות הצבא ועל יחידותיו בשדה הקרב. במוקד המאמר נטען כי מאפייני המציאות המבצעית העכשווית מקשים מאוד על המפקדים ועל הלוחמים לדבוק במשימתם כמצופה מהם על פי ערכי צה"ל.

ערך הדבקות במשימה עבר הגדרות רבות לאורך שנות קיומו של צה"ל מאז מלחמות העבר ועד עידן העימותים העכשוויים. לא בכדי הוגדר הערך הזה "ראשון בין שווים" ברשימת ערכי צה"ל, שכן הוא נחשב למורכב ביותר ולקשה ביותר למימוש בשדה הקרב.

מהמאמר עולה כי לאורך השנים, ובעיקר ככל שצה"ל עבר ממלחמות שנחשבו לקיומיות לעימותים מוגבלים יותר, חלה מעין הפחתה בחשיבותו של ערך הדבקות במשימה, ובמקביל עלתה החשיבות של ערכים אחרים - ובראשם ערך הרעות. בהקשר הזה נטען כי מאז מלחמת יום הכיפורים התחוללו בצה"ל כמה תהליכים מרכזיים שהשיח הנלווה אליהם השפיע במישרין על יכולתם של מפקדים ושל לוחמים לממש את ערך הדבקות במשימה בעת לחימה. בין התהליכים האלה: הגברת הרגישות לנפגעים, התפתחותן של יכולות טכנולוגיות מתקדמות והתחזקות התפיסה שלפיה חיל האוויר הוא מקור הכוח המוביל בעת לחימה.

אומנם ניתן לטעון, ובצדק, כי ההנחיה להימנע ככל האפשר מנפגעים בעת פעילות מבצעית וכן ההתבססות על יכולות טכנולוגיות מבטאות תפיסה הומאנית שמותאמת לרוח התקופה ולמגמות בין-לאומיות, ואין בכך כל פסול, אולם יש לברר מהו המחיר שמשלמים המפקדים והלוחמים בשטח, ואיזו השפעה יש

במבצע "עמוד ענן" ניתן קשב רב להקטנת מספר הנפגעים בקרב האויב - ובמיוחד בקרב אזרחים בלתי מעורבים. המצב הזה מוכר היטב בפעילות המבצעית בשגרה, אולם נראה כי במהלך "עמוד ענן" אומץ הקו הזהיר הזה גם בעת חירום

פעולה שתאפשר את מימוש המשימה²⁰. במבצע "עמוד ענן" ניתן קשב רב להקטנת מספר הנפגעים בקרב האויב - ובמיוחד בקרב אזרחים בלתי מעורבים. המצב הזה מוכר היטב בפעילות המבצעית בשגרה, אולם נראה כי במהלך "עמוד ענן" אומץ הקו הזהיר גם בעת חירום. בפקודת המבצע נקבע כי אחד מיעדי המבצע הוא לגרום "נזק אגבי מינימלי" לבלתי מעורבים, ומפקדים לא רק נעזרו ביועצים משפטיים, אלא אף התלבטו אם לקיים תדרוך משפטי לכוחות הלוחמים בעת שנערכו לתמרון הקרקעי.²¹

בניגוד למבצע "עופרת יצוקה", שנמשך 22 ימים, ונהרגו בו יותר מ-1,100 פלסטינים - מהם יותר מ-400 אזרחים - מבצע "עמוד ענן" נמשך 8 ימים, ונהרגו בו כ-177 פלסטינים - מהם כ-57 אזרחים.²² יתר על כן, למרות המספר הנמוך יחסית של נפגעים בצד הפלסטיני הקפיד צה"ל, בהנחיית הפצ"ר, לחקור מקרי הרג של בלתי מעורבים - מה שמעיד על מרכזיות העיסוק בנושא הנפגעים ובכל השלכותיו.²³

ככל שצה"ל עבר ממלחמות שנחשבו לקיומיות לעימותים מוגבלים יותר, חלה מעין הפחתה בחשיבותו של ערך הדבקות במשימה, ובמקביל עלתה החשיבות של ערכים אחרים - ובראשם ערך הרעות

צה"ל ממשיך להעניק חשיבות מרבית לנושא של מניעת נפגעים בקרב כוחותינו, ולא פחות מכך - גם להפחתת הנפגעים בקרב אויבנו. משמעות הדבר לצבא היא שיותר מבוער - השמירה על חיי אדם, ולא רק בקרב כוחותינו, הפכה לערך מרכזי בפעילות המפקדים והלוחמים.

כאמור, הסוגיה של מניעת נפגעים בקרב כוחותינו אינה חידוש ואינה אופיינית רק

אנשים להקרבה עצמית".¹⁹

במקרה אחר - מהעת האחרונה - באה פעם נוספת לידי ביטוי העמימות הקיימת בנוגע לציפיות מהלוחמים בשטח. מדובר בלוחם הנח"ל דוד אדמוב, המוכר בציבור בכינוי "דוד הנחלאווי", שדרך את נשקו כלפי פלסטינים בחברון. בתקשורת נוצרה התחושה (הלא מבוססת והלא נכונה) שאדמוב נענש על התנהגותו זו (מה שבדיעבד התברר שלא היה נכון). לאחר פרסום המקרה נוצרה לו תהודה תקשורתית וציבורית יוצאת דופן שבמסגרתה זכה החייל לתמיכה מחיילים רבים ברשתות חברתיות, במה שנראה כמו מחאה נגד תחושת חוסר הגיבוי ללוחמים בפעילותם המבצעית בשטחים.

לעומת זאת, אירוע ההשתלטות של לוחמי שייטת 13 על ה"מרמרה" בסוף מאי 2010 העלה לדיון היבטים אחרים בשיח הערכי. במקרה הזה הלוחמים הגיעו לכאורה לאירוע השתלטות לא אלים נגד אויב לא חמוש, אך בפועל הותקפו באמצעות אלות, סכינים ואף בירי אקדחים. נראה כי במקרה הזה פעלו הלוחמים בהתאם למצופה מהם כשהבינו שהם נמצאים בסכנת חיים והפגינו דבקות במשימה. אולם האופן שבו הוצג האירוע בתקשורת הבין-לאומית גרר ביקורת רבה בנוגע לדפוס הפעולה של הלוחמים.

אירוע ה"מרמרה" ממחיש את המציאות הערכית שבה נדרש צה"ל לפעול כיום ואת המורכבות הבלתי אפשרית שבמסגרתה פועלים הלוחמים: עליהם להסתער ולדבוק במשימה גם תחת אש, ובה בעת הם עלולים לתת את הדין על פגיעה באויב - בעיקר כשמדובר באירוע שיש בו הרוגים ושמחולל תקרית בין-לאומית. מקרים מעין אלה עלולים לגרום ללוחמים הנחשפים לשיח הערכי הנלווה אליהם לחשוש מלהסתער בשל הידיעה שפעולתם מתועדת ותתחקר בדיעבד וכי הם עלולים לשלם במקרה כזה מחיר אישי.

בהקשר הזה יש לציין כי גם בדו"ח וינוגרד ישנה סכנה פוטנציאלית: הוא עלול לגרום לחיילים לחשוש לדבוק במשימה ולהסתער בשל האפשרות כי מי שיעשה כן יידרש לתת לאחר מכן הסברים ולהיחקר:

"לעיתים יש חשש כי אימת המשפט הבין-לאומי או ההעמדה לדין פלילי תשתק את החיילים מפני ביצוע משימותיהם ומפני

מציאות שבה מפקדים ולוחמים יוכלו לפעול לפי השכל הישר שלהם ויזכו לגיבוי על כך מהממונים עליהם - בהנחה שהתנהלו בהתאם לנורמות המבצעיות המקובלות.

הערות

1. י' דרור, "מהי דבקות במשימה", **אתר הארץ**, 23 באפריל 2012
2. למשל: מ' עירינגר ובי' הדור, **על הרגישות לנפגעים: מבט השוואתי, תפיסות מפקדים ומשמעויות לצה"ל**, ממד"ה, 2010, מסמך פנימי בצה"ל; גדעון דורון ואודי לבל, **פוליטיקה של השכול**, הקיבוץ המאוחד, 2003; אודי לבל, "סדקים במודל השכול ההגמוני", מתוך: משה שמש חזב דרורי, (עורכים): **טראומה לאומית: מלחמת יום הכיפורים אחרי 30 שנה ועוד מלחמה**, הוצאת אוניברסיטת בן-גוריון, 2008; שיחה עם אלוף יאיר גולן, אפריל 2013
3. משה תמיר, **מלחמה ללא אומ**, מערכות, 2006, עמ' 193
4. הטענה הזאת עלתה גם מתוך שיחה עם אלוף יאיר גולן, אפריל 2013
5. מרדכי חיימוביץ, "יהודה מאיר לא התעורר מליל האלות השבורות", **אתר nrg**, 5 בינואר 2008, <http://goo.gl/L5GMWP>
6. יהודה מאיר רות, "תופעת 'הראש הקטן' בצבא", **מערכות**, 441, פברואר 2012, עמ' <http://goo.gl/59ldP2>
7. עמוס הראל ואבי יששכר, **המלחמה השביעית - איך ניצחנו ולמה הפסדנו במלחמה עם הפלסטינים**, ידיעות אחרונות, 2004, עמ' 335
8. **תמיר**, עמ' 147
9. למשל, **ד"ר יונגורד**, פרק 11, "סיכום ומסקנות לשער הצבא", ופרק 12 "המלצות לשער הצבא", עמ' 279-299
10. "הלכירוח" 4 - דף סיכום לשבוע שבין 27 ביולי ל-2 באוגוסט 2006 שערך סרן מאיה שוצמן, היועצת הארגונית של חטיבה 35, במהלך היציאה הראשונה של גדודי החטיבה להפוגה בישראל. מסמך פנימי בצה"ל
11. יורם יאיר, **אתי מלבנון**, מערכות, תל-אביב, 1990, עמ' 83
12. א' מינץ, **עיתורי גבורה בצה"ל**, המרכז הבינתחומי בהרצליה, 2012
13. למשל, **ד"ר יונגורד**, פרק 11, "סיכום ומסקנות לשער הצבא", ופרק 12 "המלצות לשער הצבא", עמ' 394-427
14. **שם**, עמוד 403
15. **צוות בדיקה של האו"ם לבדיקת העימות בעזה** (ד"ר גודלסטון), <http://goo.gl/Y1GWXA>
16. מתוך כתבתו של משה נוסבאום, **חדשות ערוץ 2**, 27 בספטמבר 2012
17. תאל' (מיל) אודי שמוחני, "הלוחמת מיחידת קרקל פעלה כשורה", **אתר וואלה**, 25 בספטמבר 2012, <http://goo.gl/mDGeA2>
18. רוני קציר, "שתישאר פחדן לנצח", **ynet**, 27 בספטמבר 2012, <http://goo.gl/vU15P>
19. מתוך הרצאה של פרופ' כשר בבית הספר הריאלי בחיפה ב-11 באפריל 2013. פורסם באתר nrg ב-12 באפריל 2013
20. **ד"ר יונגורד**, כרך א', עמ' 406
21. מתוך ראיון בנלי צה"ל עם מי שהייתה רמ"ח דבלי"א (דין בין לאומי) בפרקליטות הצבאית, אל"ם (מיל) פנינה שרביט-בורן. במהלך היום השישי למבצע "עמוד ענן", 19 בנובמבר 2012
22. על פי הודעת דובר צה"ל ב-19 בנובמבר 2012
23. בועז פיילר, "הפציר": חוקרים 70 מקרי הרג של פלסטינים בעמוד ענן", **ynet**, 6 בפברואר 2013, <http://goo.gl/OMjM8X>
24. רון בן-ישי, "יורים בקצות האצבעות - כללי עימות חדשים בדור", **ynet**, 8 באוקטובר 2012, <http://goo.gl/ajTLYn>
25. עירן יונה וכן דרור, שיחה עם אלוף של רוס, נובמבר 2010
26. על פי שיחות עם אלוף יאיר גולן (אפריל 2013) ועם אלוף גרשון הכהן (אפריל 2014)



גיוס מילואים במבצע "עופרת יצוקה" | ד"ר וועדת וינוגרד: "לעיתים יש חשש כי אימת המשפט הביין לאומי או ההעמדה לדין פלילי תשתק את החיילים מפני ביצוע משימותיהם"

המבצעיים הנובעים מהיותו צבא במדינה דמוקרטית. במקביל אנו סבורים כי על צה"ל לנהל שיח מקצועי ברמת הפיקוד הבכיר שימוקד בערכי הצבאיים ויקיים בירור רציני בנוגע לבעייתיות הנגזרת מאי-מימושם בעת לחימה.

נחזור ונדגיש שאין הכוונה כאן, חלילה, לעודד שימוש לא ראוי בנשק או פגיעה מיותרת בבני אדם - גם אם הם נמנים עם אויבנו. אולם עלינו להבין את הנזק שעלול להיגרם למפקדים וללוחמים כתוצאה מחוסר האפשרות לדבוק במשימותיהם: יש לכך השפעה קשה על המוטיווציה שלהם לפעול, על תחושותיהם בנוגע לגיבוי שיש להם מהממונים עליהם ועל הביטחון העצמי שלהם.

במאמר הזה ביקשנו להדגיש כמה זוויות התבוננות בנוגע לחשיבותם ולאופן מימושם של ערכי צה"ל בכלל ושל ערך הדבקות במשימה והחתירה לניצחון" בפרט. נוכח הטענות שהועלו כאן נראה כי ראוי להרחיב את לימוד הנושא ובמיוחד יש לנתח את הדילמות העיקריות העולות ממנו ולהעמיק את המשמעויות הנגזרות בעת הזאת ממושגים מופשטים כמו "גיבוי", "ניצחון" או "הרתעה". דווקא בתקופה הנוכחית, כאשר בשיח הציבורי ובכלי התקשורת עוסקים בפוטנציאל ההסלמה בזירות השונות, מחובתנו לייצר

לכך על מידת דבקותם במשימה. נוסף על כך יש לשאול האם מפקדים ולוחמים מסוגלים לדבוק במשימה במציאות מבצעית מורכבת ומגבילה, וכיצד החשש מפני חוסר גיבוי משפיע על מוכנותם לבצע את משימותיהם.

ממחקרים שפורסמו באחרונה, כמו גם משיחות שערכנו עם מפקדים בכירים לצורך כתיבת המאמר, עלו טענות אחרות בנוגע לסוגיית הדבקות במשימה. כך, למשל, הועלתה הטענה כי החברה הישראלית אינה רגישה לנפגעים כפי שהשיח הציבורי (ולעיתים גם הפנים-צבאי) נוטה לטעון, וכי גישתה ללחימה מתגבשת על פי המשתנים הבאים: האמונה בנחיצות הלחימה, תפיסת הניצחון, וציר הזמן (משך הלחימה).²⁵

המסקנה העיקרית העולה מהמאמר היא שלצבא יש ערכים שעליו לא רק לשמר אותם אלא גם להגן עליהם, ובראשם הדבקות במשימה. על צה"ל לנהל שיח ערכי אמיץ מול המערכות האזרחיות במדינה, כולל זו המשפטית, כדי להגן על מה שאנחנו מכנים "האתוס הלוחמני".²⁶ הכוונה שמאחורי המושג "האתוס הלוחמני" היא להחזיר לראש סדר העדיפויות הערכי של הצבא את התפיסה המעודדת תעוזה וחתירה למגע, גם אם על חשבון ערכים חשובים אחרים. כל זאת כדי שיהיה ביכולתו של צה"ל לממש את ערכיו

משחק מלחמה

טשטוש מושגים וסכנת חיים

מאז העת העתיקה נטו לוחמים לראות בלחימה סוג של משחק, שהרי הן המשחק והן הלחימה מכניסים את המשתתפים בהם למצב של אקסטזה ושל נטילת סיכונים. הדבר בא לידי ביטוי באסון צאלים ב' במסגרת אימון שנכלל בו "משחקון"

מבוא

במאמר הזה נידונה הזיקה שבין המושגים "משחק" ו"מלחמה", וכן נבחנים ההבדלים המהותיים ביניהם. בהמשך אני מציג את הסכנה הכרוכה בטשטוש הגבולות בין המושגים האלה ודומיהם בהתייחס לאסון צאלים ב'. בסיכום אני מציע משמעויות מעשיות הנגזרות מההתייחסות הזאת.

משחק ומלחמה

לכאורה יש זיקה קרובה בין המושגים "משחק" ו"מלחמה". הזיקה הזאת עולה מעיון בהיסטוריה של שתי המילים האלה. ההיסטוריון ההולנדי יוהאן הויזינגה כתב, למשל:

"מיום שבאו לעולם מילים שמשמשות שמות למלחמה ולמשחק, היו נוטים לכנות מלחמה בשם 'משחק'... עיתים דומה ששני המושגים מתמזגים בעניינם ממש... מי יכחיש שהדימויים תחרות, התגרות, סכנה וכיוצא בהם קרובים וסמוכים למושג המשחק? משחק וסכנה, סכנה ומעשה העזה, כל אלה דבוקים זה בזה... כך אנו חוזרים לדברים שבין המשחק לתגרה של תחרות ולתגרה דרך כלל. בכל השפות הגרמניות (ולא בהן בלבד) משמשת מילת המשחק דרך קבע לתיאור תגרת נשק".¹ הויזינגה ממשיך ומציין:

"אין משחק אלא קרב, ואין קרב אלא משחק... בספר שמואל ב' (ב, יד) אבנר אומר ליואב: 'יקומו נא הנערים וישחקו לפנינו'. וכאן קמים ועוברים שנים-עשר מכל צד, איש נגד איש, וממיתים זה את זה עד תום... קרב כזה, שמו כפשוטו, היה משחק".²

משחק ומלחמה דומים גם במאפיינים פסיכולוגיים מסוימים, שאפשר להכליל במושג "זרימה". כך הגדיר הפסיכולוג ההונגרי אמריקני מיהאי צ'יקסנטמיהאי את המונח "זרימה" (flow): "מצב מנטלי של משוקעות או של מעורבות מוחלטת בפעילות כשלעצמה, שנעשית בתחושה של שליטה מלאה, כך ששום דבר אחר אינו משנה".³ זרימה, לטענתו, היא מעין טראנס שהחווים אותו "נראים כמי שאינם מבחינים בדבר... כמי שנשחפים עם הזרם, שוכחים את הזמן ואינם חוששים מאיבוד שליטה".

הוא מעיר כי המונח טראנס אינו צריך להיות מובן בהקשר הזה במשמעות של הקהיית התודעה, אלא במשמעות של תחושת מיקוד, חדות ורוממות מוחלטת. תחושת הזרימה, כמו הטראנס, קרובה לתחושת המנהור וההשהיה של המערכת החושית למיקוד תשומת הלב ולהגבלת שדה הגירוי.⁴ צ'יקסנטמיהאי מציין כי בדומה למשחק - שהוא "פעילות הזרימה המובהקת ביותר"⁵ - המלחמה עשויה לעורר

זרימה, אם אתה מצוי בקו החזית, והכול ברור, הכול ממוקד, ואתה יודע בדיוק מה אתה צריך לעשות".⁶

ההיסטוריון יובל נח הררי הוסיף כי ותיקי מלחמה מתארים לעיתים קרובות בדיווחיהם על הקרב חוויות חיוביות במונחים המזכירים במידה רבה את ה"זרימה". וכך הוא מגדיר "זרימה בשדה הקרב": מצב שבו: (א) חיילים משוקעים לחלוטין ברגע העכשווי; (ב) מאבדים את המודעות העצמית; (ג) תחושת הזמן הרגילה שלהם מופרת; (ד) חווים תחושת התעלות; (ה) כתוצאה מכל אלה הם יכולים למקסם את יכולותיהם הנפשיות והגופניות.⁷ לוטננט פיליפ קפוט, שפיקד על מחלקת נחתים בווייטנאם, מתאר כך את המצב המנטלי הזה: "תחת אש כל חוש היה מחודד, השכל פעל בבהירות ובמהירות רבות יותר... ידעתי בדיוק מה אני צריך לעשות".⁸

משחק הימורים ומלחמה

הימורים הם סוג מיוחד של משחקים שביסודם עומדת המקריות. לפיכך הם נודעים לא פעם בשם "משחקי מזל". קלאוזביץ קבע: "מן האמור עד כה רואים אנו כיצד טבעה האובייקטיבי של המלחמה הופך אותה לחשבון הסתברויות. עתה נדרש רק יסוד אחד יחיד כדי לעשותה משחק, והיא בוודאי אינה

רס"ן (מיל') ד"ר עידן ירון
מנהל ידע צליפה במדור צלפים בבית הספר
ללוחמה בטרור של צה"ל ומרצה בכיר
לסוציולוגיה במכללה האקדמית אשקלון



בפעולה המצויה בפניו. במצב התודעה המיוחד הזה המְשַׁחֵק חש עצמו כאילו הוא מצוי בטרנס. אחד המהמרים תיאר זאת במילים: "חווייה של טירוף הדעת... של שיכרון חושים... של כמעט מוות".¹⁵

במשחק הימורים כמו במלחמה - יהיה טווח המשחק אשר יהיה - פתרון הסיכון מתחולל כהרף עין, ברגע שבו הכדור מגיח מתוך התוף. באחת האי־דאי הופך לוודאי; העתיד הופך להווה; הזמן מאבד את משמעותו. המהמר חי רק למען הרגע שבו נופל הפור, והגורל נחרץ סופית.¹⁶

במשחק הימורים כמו במלחמה - פתרון הסיכון מתחולל כהרף עין, ברגע שבו הכדור מגיח מתוך התוף. באחת האי־דאי הופך לוודאי; העתיד הופך להווה; הזמן מאבד את משמעותו

עמדתה של סקארי

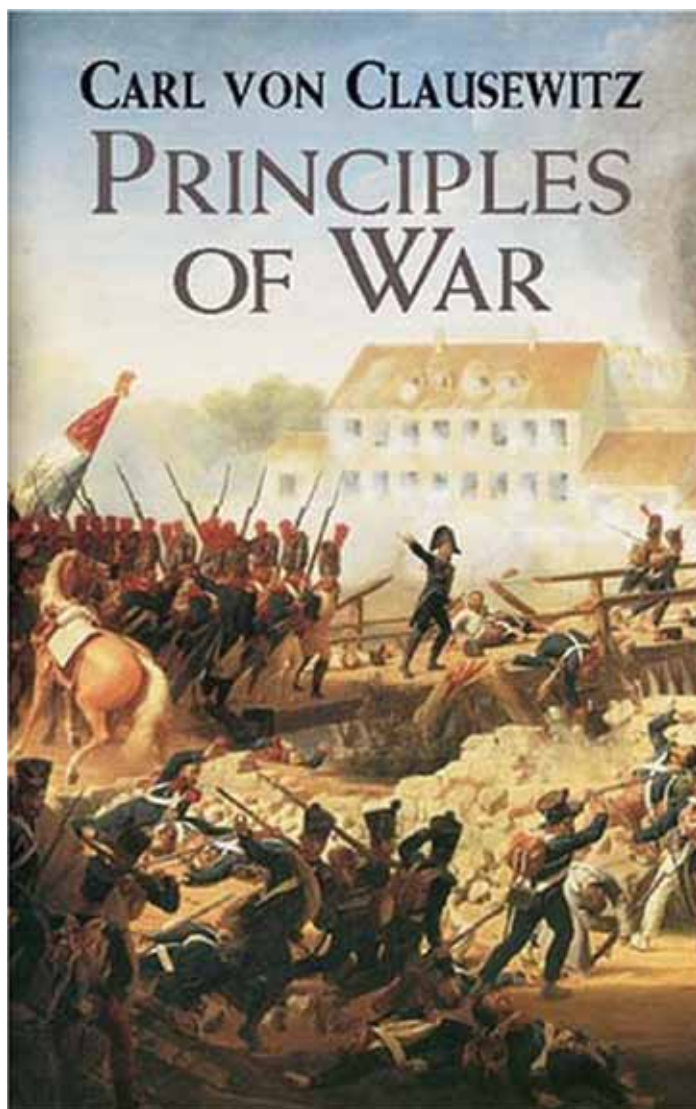
חוקרת הספרות האמריקנית איליין סקארי עומדת בהרחבה על הסיכון הכרוך בסמיכות המושגית בין "משחק" לבין "עבודה" או "מלחמה". לטענתה, חוסר הנאותות הקיצוני של העברת אסוציאציות של משחקיות אל עולם העבודה או אל עולם המלחמה אינו מתמצה במידת הרצינות שלהם. העבודה גוררת אחריה השתקעות גופנית עמוקה בהרבה. האדם משוקע ביחסי הגומלין שלו עם סביבתו עד כדי כך שאינו יכול לחלץ את עצמו ממנה. בניגוד לכך, עצם טיבו של המשחק מחייב שהאדם יהיה משוקע רק למחצה בסביבת הפעילות שלו. האדם המשחק מוגן על ידי המובדלות של עצמו מפעילותו שלו ואינו מסכן את עצמו. הוא פועל על הסביבה שמחוץ לגופו בעצמות נמוכה יותר מאשר האדם העובד ובוודאי גם מאשר האדם הלוחם.¹⁷ פעילות המלחמה הנתפסת במסגרת ההנגדה הזאת היא צורת העבודה הקיצונית והנוקשה ביותר. חיי הלוחם נמצאים בסכנה. שרידותו מצויה על כף המאזניים לא באופן הדיפוזי של העובד; היא מיידית ונוקבת יותר. שינוי סביבתו - על ידי אויב או עמית - עלול להיות כרוך בסיכון של פגיעה ושל מוות.¹⁸ לפיכך, אף שראוי לתפוס

נעדרת יסוד זה, הלא הוא המקרה. אין בנמצא פעילות אנושית העומדת במגע כה מתמיד וכללי עם המקרה כמו המלחמה. כך, יחד עם המקרה, תופס הניחוש, ועימו המזל, מקום חשוב במלחמה".⁹

הוא הסיק כי משחק האפשרויות, ההסתברויות, המזל וביש המזל "עושה את המלחמה דומה למשחק הימורים יותר מכל פעילות אנושית אחרת".¹⁰

המשחק הוא מרחב שבו משמעותיות שונות נבנות באמצעות השתתפות באתר מובנה ומשותף - מעין מגרש משחקים - שגבולותיו

נמתחים בטקסיות כדי להבדיל אותו מן החיים הרגילים.¹¹ כאשר השחקן נכנס אל תוך מגרש המשחקים, הוא צועד זמנית אל מחוץ לעולם הממשי, נוטש את השגרה היום־יומית ומפליג להרפתקה מרגשת. המאפיין המכריע של הבידול פירושו שמגרש המשחקים יוצר מרחב פעילות סגור לעצמו, עם כללים ומוסכמות משלו, שבתוכו האוריינטציה של השחקן כלפי העולם היום־יומי משתנה בתכלית.¹² שיאה של חווית ההימורים הוא הרגע שבו ההתרגשות גואה, והמהמר נסחף בלהט המשחק, משחק עוד ועוד, אדיש לסביבתו, לסיכון הכרוך במשחק, לעייפות, לחלוף הזמן ולמיקום במרחב. האוריינטציה המוחלטת היא לכאן ולעכשיו, לחוויה של פעולה בתוך ריק.¹³ הפילוסוף האמריקני ג'ס גריי מעיד כי בלחימה מתגלית "העריצות של ההווה"; העבר והעתיד חדלים לעורר עניין.¹⁴ כאשר הוא משוקע במשחק, המהמר נוטה להיאטם לעולם שמסביבו, בהותירו את חיי היום־יום מאחוריו ובצמצמו את שדה תשומת הלב שלו כדי להתרכז באופן מידי



כריכת ספרו של קלאוזוויץ "עקרונות המלחמה": "מן האמור עד כה רואים אנו כיצד טבעה האובייקטיבי של המלחמה הופך אותה לחשבון הסתברויות. עתה נדרש רק יסוד אחד ויחיד כדי לעשותה משחק, והיא בוודאי אינה נעדרת יסוד זה, הלא הוא המקרה. אין בנמצא פעילות אנושית העומדת במגע כה מתמיד וכללי עם המקרה כמו המלחמה. כך, יחד עם המקרה, תופס הניחוש, ועימו המזל, מקום חשוב במלחמה"

את המלחמה כתחרות - פעילות הדדית שתוצאותיה לא הדדיות (צד אחד מנצח, בעוד שהצד האחר מפסיד)¹⁹ - אין לראות בה משחק.

אסון צאלים ב'

אסון צאלים ב' היה תאונת אימונים שהתרחשה ב-5 בנובמבר 1992, שבה נהרגו חמישה חיילים מסיירת מטכ"ל. בליבו של האסון עמדה אי-הבנה בין מפקד המבצע (מכאן ואילך, בהתאם לעגה של הסיירת, "המצביא"), שסבר כי הוא נותן פקודה לירי טילים "יבש", לבין מפקד צוות שיגור הטילים, שסבר כי באותו השלב כוח ביום האויב וראשי צה"ל הצופים בתרגיל פונו, והם מצויים במרחק קילומטרים משם, ולפיכך עליו לירות טילים "על רטוב". שני הקצינים הורשעו לימים בדין בגרימת מוות ברשלנות ובשימוש בלתי זהיר בנשק.

מוצע להלן לבחון את הטענה כי סיבת העומק לאסון צאלים ב' היא טשטוש המושגים בין "משחק" לבין "עבודה", בין "משחק" לבין "מלחמה". במינוח של התרגיל, שנועד לדמות את ההתנקשות בחיי נשיא עיראק, סדאם חוסיין, שורטטו קווי תיחום מטושטשים בין התרגיל היבש, שכונה "משחקון", לבין התרגיל הרטוב - שיגור הטילים החיים.²⁰ על פי תפיסת המצביא, החיים הם - כפי שמדגיש אסנהיים שוב ושוב בספרו "צאלים: הטראומה של סיירת מטכ"ל" - סוג של משחק: "זה חלק מהמשחק";²¹ "ניסיתי לראות מה תוכנית המשחק שלי בקשר לזה";²² "הייתה לי תוכנית משחק";²³ וכדומה. ליתר דיוק, הוא מתנסח לא פעם במושגים של "משחקי הימורים" או "משחקי מזל", ועושה אגב כך חשבון הסתברויות: "הסיפור הזה נתפס כמו טיסה לירח; אבל אני ראיית פה סיכויי הצלחה גבוהים... הייתי משוכנע שנסתדר".²⁴ בהקשר הזה המצביא עוסק תדיר בניהול סיכונים. הוא מסביר בנוגע למציאותיות של המודל: "כל פעם שאתה יוצא למודל בסדר גודל שכזה, אתה מנהל סיכונים. כך, למשל, קבוצת כדורסל שמתכוננת לפליאוף. השאלה מה רמת העומס באימונים. אם אתה רוצה שהסימולציה תהיה מאה אחוז, זה אומר שקיים סיכוי שייפצעו שחקנים. מצד שני, ככל שאתה מפחית את רמת הסימולציה, ככה אתה פחות מוכן".²⁵ נראה שלא במקרה ריגוש צבאי וניהול



אסון צאלים ב' - קטע עיתונות | מוצע לבחון את הטענה כי סיבת העומק לאסון צאלים ב' היא טשטוש המושגים בין "משחק" לבין "עבודה", בין "משחק" לבין "מלחמה"

"מיד אחר כך... הלוחמים נשלחו לקפל את המבנים וליישר את השטח".³⁰ העולם הזה, המנותק מהסיבה נוהל על פי כללים ומוסכמות משלו. מצד אחד, הוא נותק במידה רבה מן הגורם המרכזי שהיה אמור להשפיע עליו - צוות שיגור הטילים, שהיה מרוחק כ-15 ק"מ משם. למרבה האירוניה, צוות השיגור לא היה תנאי לביצוע.³¹ מפקד הצוות ולוחמיו היו "מחוץ למשחק": "אנחנו לא באמת עושים איזושהי תצוגה של משהו, חוץ מלדקלם בקשר את מה שאנחנו שומעים, ולכן זה לא בעיה לעשות את זה בלעדינו".³² מצד אחר, המשחק היה מושלם עד כדי כך שקשה היה להבדיל בין בובות חלון ראווה לבין חיילים חיים: "אחד מלוחמי הכוח המשגר התפעל מכך שהיחידה הצליחה לארגן מודל שנראה מוחשי כל כך".³³ לאחר הירי אמר מפקד צוות שיגור הטילים: "ראינו שתי שורות של אנשים, שנראו לנו כשתי שורות של בובות. לא היה בכלל שום ספק בעניין".³⁴

המצביא מדמה את עצמו כמי שמשחק, מתוך גישה מקצוענית במובהק, במגרש משחקים: "אני אף פעם לא הייתי מעורב במבצעים של חיסול שבהם היה לי רגש שלילי כלפי המטרות. מבחינתי הם היו צריכים למות. לא הרגשתי שהם עשו משהו שהוא לא בסדר. אף פעם לא חשבתי שהם אנשים רעים, דרך אגב. הם רק היו בצד הלא נכון של המגרש. לפעמים בזמן הלא נכון. שים אותי בצד השני של המגרש, ואני משחק בשבילם".³⁵

אחת הנקודות המרכזיות שהדגיש המצביא לקראת ביצוע המודל הייתה הפיכתו למציאות

סיכונים פיננסי מתקשרים זה לזה (או, ליתר דיוק, הביולוגיה של הסיכון היא אוניברסלית ונחווית באופן דומה בהקשרים שונים).²⁶ צלף יחידה ללוחמה בטרור אמר בשיחה איתי: "היום, לאחר שפרשתי מן השירות, אני מהמר באופציות מעו"ף. נראה שאני זקוק עדיין לריגוש, לאדרנלין, למתח שהייתי רגיל בו בתקופת שירותי כצלף".²⁷ מיד לאחר התאונה בצאלים התקבל המצביא לבית הספר היוקרתי למנהל עסקים של אוניברסיטת הרווארד. הוא החליט כי עסקים הם המשחק החדש שלו. בשיחה עם אסנהיים "הוא מתאר בחדווה את מגרש המשחקים החדש שמצא בעולם העסקים".²⁸

המשחק נתפס כעולם מדומה הסגור בתוך עצמו, שבינו לבין סביבתו אין קשר הכרחי. לצורך זה הוקם בצאלים לפני האירוע "מגרש משחקים" מיוחד:

המפקדים ביקשו "לשרטט את היעד באופן הריאליסטי ביותר. על סמך השרטוט הזה הם בנו את בית הקברות העיראקי [מקום החיסול המתוכנן] בחולות צאלים. כל פרט [ששורטט] צוין בשטח: החומה, השער, המבנים. במקום המסגד הוצבה מכולה גדולה. במקום מבנים - אוהלים. את הכבישים דימו יריעות ניילון שחורות, והצמחייה הומחשה בעזרת יריעות יוטה ירוקות שנמתחו בין שני עמודים. כך נולד גם הצורך להשתמש בבובות שהושאלו מחלונות ראווה של חנויות במקום במטרות דמות רגילות".²⁹

ודרך אגב, כדי שלא ייחשף - עולם מדומה - ממש זה נהרס לאחר האסון ונעלם כלא היה:

ברגע העכשווי ונתונים לעריצותו, איבדו את המודעות העצמית; תחושת הזמן הרגילה שלהם הופרה; הם חוו תחושת התעלות:

"אנשים פעלו בנחישות אדירה למטרה";⁴⁸ "זה תורגם גם לתחושה לא בריאה שאין מגבלות. כאשר הכול פרוץ למען המטרה - אמצעים, נשקים, רכבים - מעטפת הביצוע נפתחת עד אינסוף, ואז כל המעטפות האחרות נפתחות בלי שליטה, למשל, מעטפת הבטיחות".⁴⁹

המצב המנטלי הזה איפשר להם למקסם את יכולותיהם הנפשיות והגופניות ולהשיג תוצאות קטלניות במיוחד. הם היו מעורבים באופן מוחלט בפעילות שעליהם לבצע ולא הבחינו בכל דבר אחר. מפקד צוות השיגור מסביר:

"מבחינת הפוקוס, צריך להבין מה קורה מרגע שהרכבים עוצרים. מהרגע הזה החבורה שצריכה להתעסק עם הירי מתעסקת רק בזה. זאת המשימה שלה. פסיכולוגית, מהרגע הזה בעצם שיש אנשים, שאחד מהם הוא אני, ממוקדים בהצלחת המשימה. בשביל להצליח לפגוע עם הטיל הזה היינו צריכים להבריך, להיות ביום ממש טוב בשביל לפגוע במטרה".⁵⁰

הכדור הגיח מתוך התוף, ופתרון הסיכון התחולל כהרף עין. האיירודאי הפך באחת לודאי: "כחמישים שניות עברו עד שהטיל השיג את היעד... הטיל הראשון פגע". מיד לאחר מכן נורה הטיל השני.⁵¹ העתיד הפך להווה; הזמן איבד את משמעותו; הפור נפל, והגורל נחרץ סופית.

סיכום

השפה מעצבת את החשיבה, כשם שהחשיבה מעצבת את השפה. שפה וחשיבה מקובעות שאינן רגישות לשינויים סביבתיים ואינן מאפשרות הסתגלות אליהם, עלולות להוביל למלכודת תפיסתית. הררי טוען כי "הקרב עשוי להיות הולם במיוחד לזרימה, מכיוון שהוא מחייב התמקדות בהווה, בענייני חיים ומוות".⁵²

- התמקדות שעשויה למקסם את היכולות הנפשיות והגופניות. מתברר כי במצבים מסוימים עלולה התמקדות כזאת להיות קטלנית. מצב של מעין טראנס - שבו הפועלים אינם מבחינים בדבר, נסחפים עם הזרם, שוכחים את הזמן ואינם חוששים מאיבוד שליטה - עלול להביא לשתי תופעות קוטביות: נטילת סיכונים עצמיים לא מחושבים והילולת

בשלב קריטי של התרגיל צוות שיגור הטילים - שנותר במידה רבה "מחוץ לתמונה" - "הוריד תריסים על חלונות הרכבים".⁴² גם לאחר שניתנו הפקודות הקובעות, "כל דבר שנאמר במכשיר הקשר נאנס על ידי [מפקד צוות שיגור הטילים] לתמונת המציאות שיצר בראשו. גם לוח הזמנים תאם את דרך מחשבתו".⁴³

מאותו הרגע ואילך המפקד של צוות שיגור הטילים ולוחמיו נראים כמי שאינם מבחינים בדבר, נסחפים עם הזרם, שוכחים את הזמן ואינם חוששים מאיבוד שליטה. לדברי המפקד של צוות שיגור הטילים:

"מהרגע שבו בתחושה שלי מתחילים את תרגולת הירי, שום דבר לא היה יכול להסיט את תשומת הלב מהמחשבה של ביצוע המשימה, של הירי... מהרגע שבו נכנסנו לכלי הרכב במטרה לירות, היה קשה מאוד שיקרה משהו בשביל שלא נשגר. כשנכנסנו לכלי הרכב, המחשבה הברורה שלי הייתה שאנחנו הולכים לירות".⁴⁴ ולדברי המצביא:

"האנשים היו בלחץ אדיר לשגר... הם לא הציבו שום סימני שאלה, כי כולם התכוונו לאתגר האדיר שבידי הטיל. הם כמו שחקן שהולך לקלוע קליעות עונשין בדקות הסיום של משחק".⁴⁵

ההתרגשות גאתה, והלוחמים היו אחוזים בלהט המשחק, אדישים לסיכון הכרוך בו, לעייפות, לחלוף הזמן ולמיקום במרחב. האוריינטציה המוחלטת הייתה לכאן ועכשיו. הם נאטמו מסביבתם בהותירם את חיי היום-יום מאחוריהם ובצמצמם את שדה תשומת הלב שלהם כדי להתרכז באופן מיידי בפעולה המצויה בפניהם. כך, לדוגמה, נשכחה העובדה כי הטילים חלפו על פני כבישים אזוריים, ואזרחים היו עלולים להימצא בטווח הירי.⁴⁶

המפקד של צוות שיגור הטילים מוסיף:

"המשחקון היה משהו שהיה קצת חיצוני לכל האירוע הזה... אני מניח שמרוב התכוונות לירי עצמו, המשחקון תפס מקום מאוד קטן אצלי בראש... ואז זה היה game over, כי בעצם אני נותן הוראה לירות, כולם נכנסים לכלים, וכולנו מתחילים את התהליך לירי".⁴⁷

ברגע האמת, המשחק נשכח והמציאות הגיחה במלוא עוצמתה.

לוחמי צוות השיגור, המשווקים במילוי חלקם בתרגיל, נסחפו עם הזרם, היו נתונים במצב של זרימה, מעין טראנס. הם היו מעורבים לחלוטין

ככל האפשר. הוא רצה להמחיש לבכירים שבאו לצפות בתרגיל איך זה ייראה באמת.³⁶ באותו השלב מתברר כיצד המדומה מצד אחד והמציאות או האמיתי מצד אחר משתזרים זה בזה ללא הבחנה.

מפקד צוות שיגור הטילים מעיר: "היה ברור לי שהם משחקים את המשחקון". איש החוליה הקדמית הודיע למפקד של אחד מרכבי השיגור במינוח המקובל: "אני רוצה להתחיל לשחק". מפקד צוות שיגור הטילים מעיר: "בשלב כלשהו קוראים לי אל הרכב שלי תוך כדי צעקות: 'מתחילים לעבוד, מתחילים לעבוד'. יצוין כי לא היה כל הבדל בין המינוח של התרגיל היבש לבין זה של ירי הטילים החיים: 'שלח מונית' הייתה הוראת השיגור ל'משחקון' היבש וגם לירי הטילים החיים".³⁷

האסון נבע אם כן, בין השאר, מכך ששיגור הטילים לא היה בהכרח מציאותי או אמיתי; באותו השלב הוא היה אמור להיות משחק.

אחד הלוחמים בצוות השיגור מסביר: "מרגע שהגעת לנקודה, והכלים עומדים במקום, ומתחילה הפרוצדורה של הפריסה לכיוון ירי, אז יכול להיות שבאמת האנשים מאבדים את 'מעוף הציפור'. הם יותר מתרכזים בטכנולוגיה עצמה, במשימה, בלפגוע עם הטיל, ופחות מסתכלים על שאר ההיבטים של הצוות, לו"ז ויתר הכוחות".³⁸ אחר מוסיף: "לא יורים הרבה פעמים בחיים דבר כזה. אי-אפשר לטעות. זה לא כמו במשחק מחשב שאתה יכול לחזור צעד אחד אחורה. כאן זה פשוט לא יכול לקרות. בגלל זה אתה מאוד מפוקס ומתרגש".³⁹

מתברר אם כן כי לא הייתה שם בהכרח הקהיה של התודעה, אלא תחושה של מיקוד ושל חדת מוחלטים. לפיכך, המשמעות של "פיקוס" הייתה בהקשר הזה מנהור והשהיה של המערכת החושית; מיקוד תשומת הלב והגבלת שדה הגירוי או - כפי שהעיר המצביא בנוגע למפקד של צוות שיגור הטילים - "תעלת ראייה צרה מאוד", שאין מוצא ממנה.⁴⁰ הכול היה לכאורה ברור, הכול ממוקד, והמפקד וצוותו ידעו בדיוק מה הם צריכים לעשות: "זה היה נורא מקצועי, כי הרגשנו שאנחנו מתעסקים רק במהות. עושים רק מה שצריך.

לא מתעסקים בשטויות".⁴¹

הפרת תחושת הזמן הרגילה, האופיינית ל"זרימה", שיש בה משום השתקעות מוחלטת בפעילות כשלעצמה, הייתה בעוכרי המבצעים.

3. Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harperperennial, New York, 2008
4. Mihaly Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, p. 40
5. Csikszentmihalyi, pp. ix, 36-37
6. *Flow with Soul - An Interview with Dr. Mihaly Csikszentmihalyi*, <http://goo.gl/ndLsw>
7. Yuval Noah Harari, "Combat Flow: Military, Political, and Ethical Dimensions of Subjective Well-Being in War", *Review of General Psychology* 12 (3), 2008, p. 255, <http://goo.gl/RaeSB7>
8. Philip Caputo, *A Rumor of War*, Henry Holt, New York, 1996, pp. 230, 265-266
9. גרשון יליד, *על המלחמה: משה פילוסופית*, הקיבוץ המאוחד, תל-אביב, 1984, עמ' 66-65
10. רוברט אשלי לאונרד, *על המלחמה: מדריך קצר לקלאוזיבץ*, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1977, עמ' 63
11. רוברט סילברסטון, *מועד ללמוד מדיה? רסלינג*, תל-אביב, 2006, עמ' 103
12. Gerda Reith, *The Age of Chance: Gambling in Western Culture*, Routledge, London, 1999
13. שם, עמ' 131
14. Jesse Glenn Gray, *The Warrior: Reflections on Men in Battle*, University of Nebraska Press, Lincoln, 1998, p. 28
15. Reith, p. 130
16. שם, עמ' 140-142
17. Elaine Scarry, *The Body in Pain: The Making and Unmaking of the World*, Oxford University Press, New York, 1987, p. 82
18. שם, עמ' 82-84
19. שם, עמ' 85
20. עמרי אסתר, *צאלים: הטראומה של סירת מטכ"ל*, כינרת זמורה-ביתן, אור-יהודה, עמ' 2012
21. שם, עמ' 73
22. שם, עמ' 185
23. שם, עמ' 198
24. שם, עמ' 66
25. שם, עמ' 119-120
26. John Coates, *The Hour Between Dog and Wolf: Risk-Taking, Gut Feelings and the Biology of Boom and Bust*, Fourth Estate, London, 2013
27. ריאיון עם ר' 3 במרס 2007
28. אסתר, עמ' 314-315
29. שם, עמ' 119
30. שם, עמ' 140
31. שם, עמ' 131-132
32. שם, עמ' 134
33. שם, עמ' 14
34. שם, עמ' 135
35. שם, עמ' 73
36. שם, עמ' 119
37. שם, עמ' 132
38. שם, עמ' 129
39. שם
40. שם, עמ' 131-133
41. שם, עמ' 68
42. שם, עמ' 131
43. שם, עמ' 132
44. שם, עמ' 133
45. שם, עמ' 131-133
46. שם, עמ' 124
47. שם, עמ' 134
48. שם, עמ' 116-115
49. שם, עמ' 71
50. שם, עמ' 129
51. שם, עמ' 135-134
52. Harari, p. 255
53. לאונרד, עמ' 85
54. ארי פולמן ודוד פולונסקי, *ואלס עם באשיר*, כינרת זמורה-ביתן, דביר, תל-אביב, 2009, עמ' 92
55. <http://goo.gl/rErs2s>
56. Csikszentmihalyi, pp. 36, 42
57. Coates, p. 3
58. בנג'מין לי וורף, *שפה, מחשבה, מציאות*, אוב, תל-אביב, 2004, עמ' 169-168
59. אסתר, עמ' 135-134

ההשתקעות הגופנית הכרוכה בעבודה - ובעיקר במלחמה - פירושה הסתכנות של ממש, מיידית ונוקבת, בפגיעה או במוות: כאשר אתה לוקח סיכונים אתה מבין באופן ברור שיש לך גוף, מכיוון שסיכון, מעצם טיבו, מאיים לפגוע בך.⁵⁷ הלוחם אינו יכול לחלץ עצמו מן המצב, להיכנס אליו ולצאת ממנו באופן חופשי ואינו מוגן על ידי המובדלות של עצמו מפעילותו. פעילות צבאית היא במהותה "טרנספורמטיבית" - משנה את פני המציאות. כשם שהסביבה שבה פועלים עלולה להיפגע, כך גם הפועלים עלולים להיפצע או למות. הפועל נתון במידה רבה בידי אויבו, כמו בידי ידידו (כפי שעולה מהמונח המקובל "אש ידידותית").

בדוגמה מפורסמת מייחס הבלשן בנג'מין לי וורף התלקחות אש במפעל כימיקלים לשימוש של העובדים במילה "ריק" לתיאור החביות המכילות אדים נפיצים ולא דלק נוזלי (אף שהחביות ה"ריקות" עלולות להיות מסוכנות יותר מאלה המלאות).⁵⁸

ליתר ביטחון רצוי להתייחס תמיד, מילולית ומעשית כאחת, ל"משחק מלחמה" באותה הרצינות כמו ל"מלחמה"; ול"תרגיל" - באותה הרצינות כמו ל"מבצע"; ל"יבש" - באותה הרצינות כמו ל"רטוב". בכל מקרה, חיוני להבחין בין שתי הקטגוריות האלה ולקבוע ביניהן קו תיחום חד וברור. בשל חוסר הבחנה קטגוריאלית לא ברור לעיתים מה או מי חי, ומי צפוי להיפצע או למות:

"איש מאנשי הכוח היורה לא ידע בשלב הזה כי הטילים [החיים] שוגרו על אנשים חיים [העתידים להיפצע או למות]".⁵⁹ מטבע הלשון "אש חיה" מציין באורח אירוני ירי של כדורי עופרת; זאת בניגוד לירי של כדורי גומי או פלסטיק או שימוש באמצעים אחרים שזכו באחרונה לכינוי המפוקפק "אמצעי אל-הרג". לעניין הזה נראה כי "תחמושת חיה" צריכה להיות מוגדרת מחדש באמצעות הביטוי "תחמושת ממיטה". בלבול מושגי גורר ערפול תודעתי: "מטרה ערכית" (כמו סדאם חוסיין) הופכת לערך בפני עצמו. לשון ומעשה כרוכים זה בזה ללא הפרד.

הערות

1. יוהאן הויזינגה, *האדם המשחק*, מוסד ביאליק, ירושלים, 1984, עמ' 116, 72
2. שם, עמ' 73

הרג חסרת מעצורים. לוחמים עשויים לצעוד במצבים מסוימים בעזות מצח לקראת מותם. קלאוזיבץ היטיב לתאר את התופעה הזאת:

"בשיכרון ההתלהבות, במרוצת ההסתערות על האויב - למי אכפת כדורים שורקים ואנשים נופלים? להשליך עצמן, מסונוור משיכרון הרגע, כנגד המוות הקר, בלי לדעת אם תימלט מפניו או לא, וכל זאת כשאתה כה קרוב לשער הזהב של הניצחון, כה קרוב לפרי העסיסי ששאפתנותך חפצה בו - הייתכן שיש בכך קושי כלשהו? הדבר לא יהיה קשה, ולמראית עין יהיה קשה עוד פחות".⁵³

בספר המעבד את הסרט "ואלס עם באשיר" נמצא הקטע הבא:

"מהמקום שלי בתעלה ראיתי את פרנקל בצומת. ואני לא יודע אם זה נמשך נצח או דקה... אבל הוא נשאר ברחוב כשהכדורים שורקים מסביבו... והתחיל לרקוד. הוא לא שם על הצלפים, הוא היה בטראנס. הוא רקד כאילו הוא מתכוון להישאר שם לנצח... רק כדי להתגרות בהם: הוא רקד ואלס בין הכדורים שלהם".⁵⁴

בשעת הקרב אנו עדים לא פעם ללוחמים המעונקים על ידי הבולמוס להרוס ולהשמיד. ארנסט יונגר, הסופר והפילוסוף הגרמני שלחם במלחמת העולם הראשונה, כתב ביומנו: "התשוקה המפלצתית להשמדה, שריחפה מעל לשדה הקרב, העיבה על מוחות הלוחמים ושיקעה אותם בערפל אדום".⁵⁵ המצב האקסטטי הזה מביא לעיתים למרתונים של הריגה האופייניים ללוחמים בכלל ולצלפים בפרט, שבהם פעולה רודפת פעולה בהתאם להיגיון פנימי שנראה כאילו אינו דורש התערבות מודעת על ידי האדם הפועל; הוא חש את המצב הזה כזרימה מאוחדת מרגע אחד לאחר, שבה קיימת הבחנה מעטה בין העצמי לבין הסביבה, בין הגירוי לבין התגובה. מי שחוה מצב כזה מעיד על "שכחה עצמית", על "אובדן המודעות העצמית", על "התלכדות עם העולם" וכד'.⁵⁶

ההסתכנות עצמית וסיכון אחרים עשויים לנבוע, כפי שראינו לעיל, מהתייחסות למלחמה כאל סוג של משחק. מפקדים ולוחמים שאינם מבדילים באופן חד וברור בין קטגוריות כמו "עבודה" או "לחימה" לבין קטגוריות כמו "משחק" או "הצגה" עלולים להביא לאסון.

זהירות! שינוי ארגוני

על שינויים ארגוניים בצה"ל ועל העיסוק בעצי מבנה

שינויים מבניים בארגון, שבאים לידי ביטוי בשינוי עץ המבנה שלו, הם אומנם חיוניים במקרים רבים, אולם עלולים לגרום לאי־יציבות ממושכת. לכן ראוי לעיתים לשקול הנהגת שינויים "רכים" יותר כמו שינויי תהליכים ונהלים

אין מצב שאני מאריך בעוד שנתיים,
אם לא מכפילים את תקציב היחידה



בחינת מבנים ארגוניים אפשריים בצה"ל במסגרת תהליכים של שינוי ארגוני כוללת לעיתים קרובות ניסיון להשתמש במודלים מהעולם האזרחי והעסקי שנמצאים באופנה בתחום הארגוני

סא"ל ב'
ראש זירה באמ"ן. בוגר פו"ם אפק



טבעו של ארגון הוא שעליו להשתנות, וצה"ל אינו יוצא מהכלל הזה

היא מחייבת שינוי בד בבד עם הכניסה לתפקיד. במילים אחרות: השינוי הפך להיות חלק אינטגרלי מהכניסה לתפקיד.

לעיתים מתמצה השינוי בעצם תהליך הבחינה של הארגון - תהליך שנועד בראש ובראשונה לבטא את החותם האישי של המפקד החדש.⁴ אולם לעיתים מדובר בשינוי מרחיק לכת הרבה יותר. מאחר ששינויים ארגוניים הפכו לנפוצים כל כך, יש מקום לבחינת חסרונותיהם:

ראשית, קל לקבוע כי תהליך של שינוי ארגוני דורש השקעת זמן משמעותית בנייתו המצב הקיים, בבחינת החלופות למצב הקיים ובהטמעת השינוי בארגון.

שנית, במהלך תהליך כזה נמצא הארגון במצב של אי-יציבות, ולפחות כמה מהעיסוקים שלו עלולים "ליפול בין הכיסאות". בהקשר הזה יש לציין שבמיוחד בצה"ל נבחנים שינויים ארגוניים שרבים מהם מאתגרים את המבנה ההיררכי המסורתי הנהוג בצבא - דבר המגביר עוד יותר את חוסר היציבות.

דוגמה לחסרונות האלה ניתן למצוא במאמר שכתבה רמ"ח ארגון לשעבר באג"ת שבו תיארה את הדיונים שהתקיימו בצה"ל בשתי תקופות שונות בנוגע להנהגת שינויים ארגוניים ברמת המטכ"ל:⁵

בדיון בפורום מטכ"ל ב-1953 התעורר ויכוח בנוגע למענה שניתן לבניין הכוח ביבשה - מענה השונה מזה שניתן לזרועות האוויר והים. בסופו של דבר, "הרמטכ"ל דאז, מרדכי מקלף, החליט כי בתקופה זו, חמש שנים לאחר הקמת צה"ל, חשוב לשמור על יציבות ולא להנהיג שינויים מבניים, למרות הטענות המשכנעים שהעלו בדיון המצדדים בשינוי".

שנים אחר כך, מעט לאחר שנעשו שני שינויים ארגוניים משמעותיים ביותר בצה"ל בשנים 2006 ו-2007, שכל אחד מהם נבע משיקולים שונים - ולעיתים סותרים - קבעה רמ"ח ארגון

מבוא

אם אתה קצין, נגד או חייל באחד מאגפי המטכ"ל בצה"ל, אז בסבירות גבוהה הגוף שאליו אתה משתייך עבר באחרונה שינוי ארגוני או צפוי לעבור בקרוב שינוי כזה. שינויים ארגוניים הם אירועים נפוצים ושכיחים בצה"ל של ימינו. מטרת המאמר הזה היא לבחון כמה היבטים בשינויים האלה, להציע נקודת מבט מעט שונה מזו המקובלת בצבא ולהניח בצידה המלצות לפעולה למפקדים בצבא הבוחנים את האפשרות לעשות שינוי ארגוני ביחדתם.

לשם מה שינוי ארגוני?

טבעו של ארגון הוא שעליו להשתנות, וצה"ל אינו יוצא מהכלל הזה. מודלים רבים מתחומי המחקר האקדמי של ארגונים עוסקים במחזור החיים של ארגון. המודלים משווים את מהלך קיומו של ארגון לחיי אדם מלידה עד בגרות, ועולה מהם שכל ארגון עובר שינויים טבעיים והכרחיים להתפתחותו ולהישרדותו. בלי השינויים האלה הוא מתנוון ומת.²

הצורך המובנה הזה בשינוי בארגונים נעוץ בעיקר בהכרח להתאים את הארגון לשינויים חיצוניים בסביבתו. בשנים האחרונות, שבהן המציאות האזורית והעולמית משתנה בקצב הולך וגובר, אך טבעי הוא שארגונים בכלל וארגונים בצה"ל בפרט יבחנו תדיר את מצבם ויערכו שינויים בהתאם לצורך.

הטלטלה במזרח התיכון, הסדר האזורי החדש ההולך ומתהווה, מצב החברה בישראל, השינויים בתקציב הביטחון, השינויים במאפייני המלחמה, לידתו של ממד הסייבר, גיוסם של בני דור ה-Y לצה"ל³ ועוד שינויים רבים וחשובים מחייבים את גופי המטה בצה"ל - מרמת המדור והענף ועד רמת המטכ"ל - לעצור לרגע, לבדוק את מצבם ולהתאים את עצמם למציאות החדשה.

אך לסיבות האלה לשינויים הארגוניים בצה"ל יש להוסיף סיבה נוספת שבוטלת בצבא בשנים האחרונות - התהליך האסטרטגי הארגוני. מפקדים רבים בצבא - במסגרת תרבות ארגונית שהשתרשה בשנים האחרונות - עושים תהליך בחינה משמעותי של היחידה שלהם שבסופו שינוי ארגוני. כפי שהוסבר לעיל, בחינה כזאת היא חשובה ולעיתים הכרחית, אך תופעת התהליכים האסטרטגיים בצבא הלכה רחוק יותר, וניתן לומר שלעיתים

כי "אף שההתארגנות הנוכחית אינה נותנת מענה מיטבי לכלל משימות הצבא בעת שגרה, נראה שבעת הזאת, לאור הטלטלות שהיו בשנים האחרונות, אין מקום לשינוי ארגוני נוסף".

לסיכום החלק הזה יש להדגיש ששינויים ארגוניים הם אירועים הכרחיים ומשמעותיים בחייו של כל ארגון, ובמיוחד בחייו של מטה צבאי. עם זאת, יש תמיד לבחון מהם המניעים האמיתיים לשינוי ארגוני לפני ביצועו, להבין את ההשלכות ואת המחירים של שינויים ארגוניים תכופים ולזכור שהשינוי הארגוני הוא האמצעי ולא המטרה.

לאחר שהדברים האלה הובהרו, יש לדון במקומם של השינוי המבני ושל עיצוב עץ מבנה חדש ליחידה בתוך כלל תהליכי השינוי הארגוניים בצה"ל.

שינויים ארגוניים הם אירועים הכרחיים ומשמעותיים בחייו של כל ארגון, ובמיוחד בחייו של מטה צבאי

שינוי מבני או שינוי ארגוני?

מבנה של ארגון הוא המסגרות שמהן הוא מורכב, חלוקת המשימות ביניהן ואופן החיבור והכפיפות שלהן זו לזו. מבנה של ארגון, ובמיוחד של ארגון צבאי, הוא אחת הדרכים היעילות והנוחות ביותר לתאר את הארגון ולהגדיר את מטרותיו, את ההיררכיות שבו ואת ההגדרות הרשמיות של אופן תפקודו הרצוי. מעבר לכך - בשל הפורמליות והייצוג הגרפי הממשי שלו, עץ המבנה הארגוני מעניק תחושת יציבות וסדר ומקנה תחושת ביטחון לראש הארגון בכך שהארגון שלו מובן לו עצמו וגם לאחרים באותו האופן.⁶

בשל החשיבות הזאת של המבנה הארגוני וייצוגו הגרפי במתכונת של עץ מבנה, נעשה בו שימוש תדיר בהצגת הארגון, ורבים מהתהליכים השוטפים בארגון מתייחסים אליו כשצצים סימני שאלה ארגוניים שיש לפתור. לעובדה שהמבנה הארגוני משמעותי כל כך לארגון ולעומד בראשו יש שתי השלכות בעת שעושים שינוי ארגוני:

1. חיפוש מעמיק ואינטנסיבי אחר עץ המבנה המושלם שיתן מענה לכל הבעיות שהתעוררו והוצפו בתקופה שקדמה לשינוי ובתהליך האסטרטגי.



הצורך המובנה בשינוי בארגונים נעוץ בעיקר בהכרח להתאים את הארגון לשינויים חיצוניים בסביבתו

וממשקים. דוגמאות לתופעה הזאת ניתן לראות בכמה מקומות:

ראשית, הוראת הקבע של אג"ת בנוגע ל"תהליך שינוי ארגוני"⁸ מתארת מספר רב של סעיפים שיחידה נדרשת לפרט בעת שהיא מתכננת שינוי ארגוני ומגישה אותו לאישור. מדובר בסעיפים שרובם ככולם עוסקים במבנה הארגוני ובהשלכותיו: תקנים, עץ מבנה, הייעוד והתפקידים של הפונקציות השונות, תשתיות וכד'. עם זאת, ההוראה הזאת כוללת גם כמה סעיפים שחורגים מהמבנה הארגוני בלבד ומחייבת ניתוח של האופן שבו תפקידי הארגון יקבלו מענה לאחר השינוי, השלכות על גופים אחרים וכד'.

גורמי מקצוע רבים בתחום הארגוני מדגישים בשנים האחרונות שוב ושוב את החשיבות שיש לגורמים שמחוץ למסגרת המבנה הארגוני המוגדר לתפקודו התקין והמיטבי של ארגון ולהנעתו להישגים

אך עיון במסמכי פק"א (פקודת ארגון) שהעבירו יחידות שונות מאגפי המטכ"ל השונים לאג"ת לאישור השינויים הארגוניים שהן רצו ליישם⁹ מראה כי הסעיפים האלה בהוראת אג"ת לרוב אינם זוכים להתייחסות. בפועל, הפירוט בפקודות הארגון נוגע ברוב המקרים רק למבנה, לתפקידים ולמשאבים

לכפות שיתוף פעולה - או להעדיף חלוקה שבה כל פונקציה מקיימת תת-תהליך מלא מקצה לקצה בתוך עצמה, וכן הלאה.

כל גורם המצדד בפתרון כזה או אחר מסביר את יתרונות הפתרון שלו ואת חסרונות הפתרונות האחרים, ומותקיימים דיונים ארוכים שבהם נידונות האפשרויות השונות זו מול זו.

בהקשר הזה טענתי המרכזית היא שבעצם אין תשובה נכונה. ברוב המקרים, האפשרויות השונות שהגיעו לקו הסיום שוות זו לזו בהיקף היתרונות והחסרונות, ואף אחת מהן לעולם אינה מושלמת. הטענה הזאת אולי נשמעת פשטנית, אבל הבנתה וקבלתה יכולות לחסוך שעות רבות בתהליכים אסטרטגיים - הן כי היא יכולה להוביל להבנה שלפעמים בעצם אין סיבה מספיק טובה לשנות את המבנה הקיים והן כי גם אם יש צורך לשנות, הבחירה באחת האפשרויות תהיה קלה יותר.

מעבר לכך, ההבנה שאין תשובה נכונה ומושלמת למבנה ארגוני צריכה להדגיש את חשיבות ההתייחסות לתופעה השנייה בשינויים ארגוניים בצבא שאותה תיאיתי לעיל ובה אעסוק כעת.

אפשר להסתפק בשינוי עץ המבנה?

כאמור, התופעה השנייה היא ששינויים ארגוניים בצה"ל מתמקדים לרוב בשינוי המבנה ולא בהיבטים נוספים וחשובים מאוד של שינוי בארגון, כמו זיקות, תהליכים

2. מיקוד השינוי הארגוני בשינוי המבנה של הארגון והשקעה לא מספקת באלמנטים אחרים של שינוי בארגון. האלמנטים האלה הם מכריעים ומשפיעים על תפקוד הארגון לא פחות ממבנהו הפורמלי, אם לא יותר. מדובר בזיקות בין הפונקציות השונות בארגון, בממשקים בין לבין עצמן ולארגונים חיצוניים, בתהליכי עבודה פורמליים ואפורמליים בארגון וכד'. בהמשך יורחב מעט הדיון בשתי התופעות האלה.

מהי התשובה הנכונה?

בחנית מבנים ארגוניים אפשריים בצה"ל במסגרת תהליכים של שינוי ארגוני כוללת לעיתים קרובות ניסיון להשתמש במודלים מהעולם האזרחי והעסקי שנמצאים באופנה בתחום הארגוני⁷. במהלך התהליך נבדק המודל ההיררכי הצבאי אל מול מודלים אחרים כמו המודל המטריציוני או המודל הרשת, ומועלות דילמות מקצועיות ופיקודיות בנוגע להתאמתם ליחידה.

גם אם בוחרים בסופו של דבר להישאר במודל ההיררכי, מועלות לרוב כמה דרכי פעולה אפשריות לעיצוב עץ המבנה החדש, ויש דילמות היכן למתוח את הגבולות בין פונקציות: האם לנקוט חלוקה על פי התמחות מקצועית או על פי זיקה גיאוגרפית? האם ליצור חלוקה שבה כל פונקציה אחראית לחלק בתהליך - ובכך

ואינו עוסק בתיאור תהליכים, זיקות וממשקים שונים.

גם בדף המידע לכלל מפקדי צה"ל שיצא מטעם אג"ת ב-2007 כדי להסביר את השינוי הארגוני המשמעותי במטכ"ל התמקדו ההסברים בתיאור מבני-פונקציונלי של השינוי, ורק בסוף המסמך נאמר כי "בחודשים הקרובים יתקיים בצה"ל תהליך להטמעת השינוי, ובמסגרתו יוסדרו תהליכי עבודה מרכזיים בצה"ל לאור השינוי".¹⁰

גורמי מקצוע רבים בתחום הארגוני מדגישים בשנים האחרונות שוב ושוב את החשיבות שיש לגורמים שמחוץ למסגרת המבנה הארגוני המוגדר לתפקודו התקין והמיטבי של ארגון ולהגעתו להישגים. עיסוק משמעותי בהגדרת ממשקי עבודה, עיצוב תהליכים מובנים, ייזום פלטפורמות לשיח ארגוני וכד' הם חשובים לא פחות מההחלטה על המבנה הארגוני הפורמלי. אם נחזור לתיאור של רמ"ח ארגון את המצב ששרר לאחר השינוי הארגוני במטכ"ל ב-2007, הרי שגם לדבריה באותה התקופה: "לפערים שבהתארגנות הנוכחית נכון לתת מענה באמצעות הסדרה של תהליכי העבודה בין המטה הכללי לבין זרוע היבשה ולא באמצעות שינויים מבניים".¹¹

יתר על כן, שינוי מבני גורר אי-יציבות רבה בארגון, ואילו אימוץ של מבנה ארגוני דינמי, שמאפשר עמידה בשינויים חיצוניים ללא שינוי מבני, יכול לחסוך את חוסר היציבות הזאת.

להלן כמה פתרונות אפשריים שמאפשרים גמישות בארגון ומימוש משימות ללא שינוי תכופ של מבנה הארגון.¹² אימוץ הפתרונות האלה - במלואם או בחלקם - או אימוץ פתרונות אחרים מהסוג הזה יכולים להוביל לארגון יחסית יציב מהבחינה המבנית, אך עדיין רלוונטי ומצליח:

1. **צוותי משימה אד-הוק.** פעמים רבות כניסתה של משימה חדשה לארגון גוררת הקמת פונקציה חדשה שתפקידה הוא למלא את המשימה. עם זאת, מאחר שהקצב של שינוי המשימות הוא גבוה, ניתן להקים צוותי משימה זמניים שבהם חברים נציגים מפונקציות שונות בארגון בשיבוץ אד-הוק. עם השלמת המשימה אין צורך בהמשך קיומו של הצוות, ומבנה הארגון אינו משתנה.
2. **אנשי קשר קבועים.** הצבתם של נציגי

שינוי מבני גורר אי-יציבות רבה בארגון, ואילו אימוץ של מבנה ארגוני דינמי, שמאפשר עמידה בשינויים חיצוניים ללא שינוי מבני, יכול לחסוך את חוסר היציבות הזאת

פונקציה מסוימת בארגון באופן קבוע בפונקציה אחרת בתפקיד של אנשי קשר יכולה לסייע לחיבור הדוק יותר בין הפונקציות - גם אם אין הן כפופות ישירות לאותו המפקד. באופן הזה גדל שיתוף הפעולה הפנים-ארגוני, הקשר הפנימי בארגון מתחזק, ושינויים חיצוניים לא בהכרח יחייבו לשבור את המבנה.

3. **מערכות טכנולוגיות לשיח ולפעילות רוחבית בארגון.** אמצעי נוסף לחיזוק הקשרים הפנים-ארגוניים בין פונקציות שונות - אפילו אם אין הן כפופות לאותו המפקד - הוא ביסוסן של מערכות מחשב שיכולות לשמש פלטפורמות לביטוי ולשיח חוצה ארגון, למשל באמצעות בלוגים או רשת חברתית ארגונית. הפלטפורמות האלה יכולות לשמש גם למעקב ולמימוש משימות פרקטיות באמצעות נציגים ממגוון פונקציות, ולא לשיח בלבד.

סיכום: איך לעשות שינויים בדרך הנכונה?

יש חמש נקודות שכל מפקד צריך לזכור כשהוא בוחן את האפשרות לעשות שינוי ארגוני ביחידה שלו:

1. שינוי הוא גורם חשוב ומשמעותי בחייו של כל ארגון, ובמיוחד בחייו של ארגון צבאי. ללא שינויים מתאימים בנקודות הזמן הנכונות עלול הארגון לאבד את יכולתו למלא את משימותיו ולהתאים את עצמו לסביבתו.
2. עם זאת, שינוי ארגוני אינו מטרה אלא אמצעי. תהליכי בחינה אסטרטגיים של מפקדים ביחידותיהם הם מבורכים וחשובים, ועליהם לבחון סוגיות פנימיות בארגון שלהם וסוגיות שחיצוניות לו ושעשויות להשפיע על הצורך בשינוי. עם זאת, בבחינה הזאת יש לשקול גם את החסרונות שבשינוי - ובמיוחד אם מדובר בשינויים תכופים - ולהחליט על שינוי כזה רק אם הוא נחוץ באמת.

3. אם הוחלט ששינוי ארגוני הוא דבר נדרש, יש לבחון האם יש הכרח בשילוב של שינוי מבני בתוך השינוי הזה, או שניתן להסתפק בשינויים "רכים" יותר כמו עדכון תהליכים, ממשקים וזיקות בארגון.

4. הקצב והכמות של השינויים החיצוניים בימינו גורר ויגרוור בעתיד צורך בעדכונים ובשינויים מהירים ותכופים יותר מאשר בעבר. כמו כן נראה שלא קיים מבנה ארגוני מושלם שאין בו חסרונות לארגון. לאור זאת מומלץ כי מבנה הארגון יהיה כזה שמותאם ככל האפשר לוורסטטיליות ולדינמיות פנימית - מבנה שיוכל לכך ששינוי במשימות או בסביבת הארגון יחייב שינוי בממדים "רכים" בלבד בארגון (תהליכים, נהלים, שגרות עבודה, ממשקים פנימיים וחיצוניים) ולא שינוי מבני נוסף.

5. כדי להפחית את הצורך בשינוי המבנה הארגוני בעקבות שינוי משימה או סביבה ניתן להשתמש בפתרונות שונים, ובהם: הקמת צוותי משימה אד-הוק, מינוי אנשי קשר קבועים בין פונקציות בארגון והטמעת מערכות טכנולוגיות לשיח ולפעילות רוחבית בארגון.

הערות

1. המאמר נכתב בינואר 2013
2. Robert E. Quinn & Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, Volume 29 Issue 1, January 1983, pp. 33-51. יצחק אדינס, **ניהול הצמיחה וההתחדשות בארגון**, המרכז הישראלי לניהול (המיל), תל-אביב, 2000
3. על מקומם של בני דור ה-Y בצה"ל ראו: אורן אבנן וקרולין לוי זעירא, "דור ה-Y והמנהיגות הקרבית בצה"ל", מערכות 454, אפריל 2014, עמ' 32-38. <http://goo.gl/vqWEXM>
4. אלונה הרנס, **השיח והפרקטיקה של השינוי הארגוני: מקרי מבחן של יחידות תומכי לחימה בצה"ל**, 2011, <http://goo.gl/4sPwgt>
5. נורית גל, "מי הזיז את הסמכויות שלי?", **מערכות** 421-420, ספטמבר 2008, עמ' 80-85. <http://goo.gl/olF2T7>
6. ישראל כ"ץ, "מבנה של ארגון וארגון של מבנה", **אנליזה ארגונית** 2, 1996, עמ' 13-19. <http://goo.gl/CpNL5l>
7. הרנס, שם
8. **תהליך שינוי ארגוני**, אג"ת, נובמבר 2010, מסמך פנימי בצה"ל
9. מסמכים פנימיים בצה"ל
10. **השינוי הארגוני בצה"ל - דף מידע למפקדים**, אג"ת, אפריל 2008, מסמך פנימי בצה"ל
11. גל, מי הזיז את הסמכויות שלי?
12. כמה מהרעיונות מוזכרים בפירוט בחוברת **רשתות בארגונים** בעריכת אורי ברזר וניתית אחינועם (מסמך פנימי בצה"ל, 2012). יש לציין שלרעיונות המוזכרים במאמר הזה יש קשר לתאוריות של רשתות בארגונים, אך הסיבה שבגללה נמנעתי מלהשתמש במונח הזה היא שמימוש הרעיונות האלה אינו מחייב את ביטול ההיררכיה בארגון ואת הפיכתו לרשת מלאה, כפי שמסיקים לעיתים כמה מהמבקרים את השימוש ברשתיות בצבא.

המשימה: למנוע קצור בתקשורת

בצה"ל פועל בית ספר לתקשורת שמכשיר אנשי מקצוע לדובר צה"ל ובמקביל מלמד את מפקדי צה"ל כיצד להתנהל נכון מול התקשורת. חשיבותו של בית הספר נובעת מהמקום המרכזי שיש כיום לתקשורת בשדה הקרב

מבוא

הוראת התקשורת בצה"ל קיימת זה שנים רבות. בהוראת אג"ס-תוה"ד מ-1997 - "ההסברה והתקשורת כרכיב בעבודת המפקד והמטה" - נקבע כי הקשר בין הצבא לתקשורת מחייב הכנה וידע מוקדמים הן בהבנת יחסי הגומלין וההיערכות בשטח והן במיומנות ההופעה בפני התקשורת. בהוראה הזאת נקבע כי בכל פקודה מבצעית יהיה כלול גם נספח תקשורת. ההתייחסות לנושא התקשורת הכילה שני ממדים: "האחד, ההיערכות בשטח

מול כלי התקשורת, והאחר, ההסברה בכלי התקשורת כדי להעביר מסרים פנימה לצבא והחוצה לציבור". עוד נקבע כי הסמכות המקצועית להוראת התקשורת בצה"ל נתונה בידי דובר צה"ל¹. במהלך השנים, ונוכח הניסיון שנצבר בלחימה בסביבה רוויית תקשורת, עלה בהזדמנויות רבות הצורך למסד מתכונת הכשרה למפקדים להתמודדות עם תקשורת בזירת הלחימה². במאי 2006 אישר הרמטכ"ל רא"ל דן חלוץ הקמת בית ספר צבאי לתקשורת שיופקד על

הכשרת חיילים ומפקדים לתפקידי הדוברות השונים במסגרת חטיבת דובר צה"ל. מלחמת לבנון השנייה חידדה את ההכרה שמפקדי צה"ל זקוקים להכשרה מסודרת ושיטתית בתחום התקשורת³. ביולי 2007 הונחה אבן הפינה לבית הספר הצבאי לתקשורת במחנה דיין שבגלילות ובמרס 2011 נחנך ונוסד בית הספר⁴. בית הספר הצבאי לתקשורת הוקם כדי לבסס בעבור מערך הדוברות בצה"ל גוף להכשרת כוח אדם ולפיתוח ידע מקצועי ותורתי. נוסף



אנשי תקשורת במלחמת לבנון השנייה | המלחמה חידדה את ההכרה שמפקדי צה"ל זקוקים להכשרה מסודרת ושיטתית בתחום התקשורת

רס"ן גדי שבת
לשעבר מפקד בית הספר הצבאי
לתקשורת בחטיבת דובר צה"ל



הקשר בין הצבא לתקשורת מחייב הכנה וידע מוקדמים הן בהבנת יחסי הגומלין וההיערכות בשטח והן במיומנות ההופעה בפני התקשורת

במערכה הצבאית.⁵

מהפכת התקשורת, הטכנולוגיה והמידע שהתרחשה בעשורים האחרונים העצימה עד מאוד את השפעת התקשורת המסורתית והחדשה על הפעילות המבצעית ואף על אופן העמידה של הצבא ביעדיו המבצעיים. בכל אחד מאירועי הלחימה בעשורים האחרונים - באזורנו וברחבי העולם - היה לתקשורת משקל רב.

גם הניסיון הישראלי כולל לא מעט אירועים שבהם הסיקור התקשורתי ואופן התנהלותו של צה"ל בזירה התקשורתית השפיעו על תפיסת ההישג של הפעילות המבצעית, על הלגיטימציה לפעילות הזאת, על ההרתעה הצבאית ועל מידת החוסן הלאומי.⁶

חשיבותה של התקשורת גברה עוד יותר לאור עליית מרכזיותן של המלחמות האסימטריות בעולם. הפערים העצומים בכוח הצבאי

על כך נועד בית הספר לקיים, לבסס ולהטמיע את ההכשרה התקשורתית בעבור מפקדי צה"ל ברמות הפיקוד השונות.

בית הספר הצבאי לתקשורת נשען אפוא על שתי רגליים, שכל אחת מהן מוכוונת לקהל יעד אחר, ואין האחת יציבה בלעדי רעותה: הרגל האחת היא הכשרת הדוברים במערך הדוברות הצה"לי, דהיינו הכשרה של מפקדים ושל חיילים המיועדים לשמש דוברים בתפקידם הצבאי; הרגל האחרת היא הכשרת המפקדים בצה"ל בתחום התקשורת, בממשקי צבא-תקשורת ולהתמודדות בזירה מבצעית רוויית תקשורת (פירוט על שתי המגמות בבית הספר ראו במסגרת).

המוקד במאמר הנוכחי הוא הכשרת המפקדים והחיילים בצה"ל שאינם משתייכים למערך הדוברות. המאמר בוחן את התפיסה הקיימת בנוגע להכשרת מפקדים בצה"ל בתחום התקשורת ומשרטט כיוונים להמשך הפיתוח בתחום הזה נוכח אתגרי העתיד בתחום של צבא-תקשורת.

מדוע נדרש בית ספר צבאי לתקשורת?

שדה הקרב המודרני רווי תקשורת ושקוף לסיקור התקשורתי. מאז ראשיתם היו כלי התקשורת גורם רב השפעה על הפעילות הצבאית בכלל ועל הלחימה בשדה הקרב בפרט, אולם בעשורים האחרונים התחזקו לאין שיעור משקלם וחשיבותם של כלי התקשורת

שני תחומי ההכשרה בבית הספר הצבאי לתקשורת

מגמת הכשרות פנים (הכשרות הדוברים)

במגמה הזאת מעניקים הכשרה מקצועית לחיילים ולמפקדים במערך הדוברות של צה"ל. המשימה הזאת כוללת: בנייה של גרף ההכשרות על בסיס הרצף והמדרג של ההכשרות: תכנון, פיתוח וניהול של קורסי הכשרה; קיום השתלמויות יומי עיון מקצועיים; העשרת קציני המערך באמצעות הכשרות במיקור חוץ בארץ ובחו"ל; פיתוח וניהול של ההכשרה הניתנת עם הכניסה לתפקיד ותוך כדי מילוי התפקיד (On the Job Training).

במסגרת הכשרות הדוברים מתקיימים קורסי הכשרה מקצועיים והשתלמויות בסדרה של תחומים מקצועיים - החל מקורס מש"קי דוברות, עבור דרך השתלמות מש"קים בכירים, השלמת הדוברות בקורס קצינים, קורס קציני דוברות במילואים, השתלמות דוברות מקוצרת וכלה בהשתלמות דוברות מתקדמת לקציני הדוברות.

קורסים והשתלמויות נוספים מתמקדים בהיבטים

מקצועיים מוגדרים, בחלקם השלמה למקצוע הדוברות הבסיסי: השתלמות "נאמני הדוברות" (בעבור מי שאינו דובר, אך הוגדר "נאמן דוברות" נוסף על תפקידו), קורס צלמי פלגת הצילום המבצעית, קורס מנתחי מגמות תקשורת, קורס תקשורת אינטראקטיבית, השתלמות בצילום דוברות, השתלמות "שגרירים צעירים" (חיילים בודדים השבים לארצות מוצאם ונכונים לסייע במלאכת ההסברה בחירום וברגיעה) ועוד.

מגמת הכשרות חוץ (הכשרות המפקדים)

במגמה הזאת מעניקים הכשרה בתחום התקשורת ובתחום של ממשקי צבא-תקשורת לכלל מפקדי צה"ל. המגמה בונה ומשלבת פרקי תקשורת במרבית קורסי הפיקוד והקורסים הבכירים בצה"ל, מתכננת ומקיימת ימי עיון ביחידות השונות בזרועות, מתאמת הכשרות צבא-תקשורת בצה"ל ועוקבת אחרי מהלכן; מקיימת סדנאות בנושא של העברת המסר ועמידה מול מצלמה.



בית הספר הצבאי לתקשורת

הכשרה ייעודיים. תהליך דומה מתרחש גם בצה"ל: כיום כבר רואים בדוברות הצבאית תחום מקצועי ייחודי. הקמתו של מערך דוברות מקצועי הוא ביטוי אחד מיני רבים למגמה הזאת.

עולם הדוברות הצבאית הוא דינמי ומתפתח בעקביות ובשל כך נהיה מורכב יותר ויותר. המורכבות הזאת באה לידי ביטוי בפלטפורמות ובכלי הדוברות שבהם נעשה שימוש (לא רק כלי תקשורת וכתבים אלא גם קשרי ציבור, תקשורת חדשה, שיח רשת, שיח ויראלי) ובאמצעים הטכנולוגיים הנחוצים (אינטרגרטיקה, יכולות תקשוב, עריכה ושידור לאחור). אולם הביטוי המובהק ביותר של המורכבות הזאת הוא השינוי בתפיסת התחום המקצועי: לא רק דוברות במובנה המסורתי, אלא הסתכלות מרחיבה הרואה בדוברות מקצוע הכולל בתוכו נדבכים של ניהול מאמץ תודעתי, של דיפלומטיה ציבורית ושל תקשורת אסטרטגית.

בית הספר הצבאי לתקשורת נדרש אפוא לפתח את תחומי הידע הרלוונטיים והמתעדכנים בתחום הדוברות הצבאית, שהיא במידה רבה עולם תוכן ייחודי במסגרת הדיסציפלינה הרחבה של הדוברות ושל התקשורת למטרות שכנוע. פיתוח הידע המקצועי נעשה על בסיס איגומו ופיתוחו של הידע המקצועי-תורתי, שימורו, עיבודו לערכות למידה והדרכה, שימור המורשת של מערך הדוברות ושל לקחים ותחקירים מבצעיים. כתיבתה של תורת הדוברות הצבאית בשנה האחרונה הייתה צעד חשוב בכיוון הזה.

תחומי הידע שעליהם מופקד מערך הדוברות של צה"ל ושביםמכותו להעבירם לכלל החיילים והמפקדים בצה"ל נחלקים לשלושה נדבכים (ראו תרשים 1): הנדבך הבסיסי הוא היכרות עם הפלטפורמות השונות, האמצעים, המתווכים והשחקנים. מעליו מצוי נדבך ההבנה: מקומם של כלי התקשורת ביחסי הגומלין בינם לבין צה"ל ובינם לבין קהלי היעד של צה"ל (בישראל ובעולם). הנדבך השלישי הוא הדוברות הצבאית - השיטות, האמצעים והפעולות שלה בבואה להתמודד עם משימותיה ועם אתגריה.

פלטפורמות וזירות

1. מפת התקשורת ומאפייניה בארץ ובעולם

יש חשיבות רבה לכך שהקצונה הבכירה בצה"ל, שמטופחת ומוכשרת לשמש קבוצת עילית בחברה הישראלית, תוכשר ותשתלם בתחומים שהם חלק מרכזי מהציבוריות הישראלית במאה ה-21. אחד התחומים האלה הוא הזירה התקשורתית, ובעיקר הזירה הציבורית-חברתית המתרחשת ברשתות החברתיות ובמרחבי הבלוג-ספירה

יכולה להיעשות - ורצוי שתיעשה - במסגרות אקדמיות¹, אך לצידן חיוני שיהיה חיבור אל ההקשר הצבאי והמבצעי. ההרצאות האקדמיות בתחומי התקשורת צריכות להיבנות בהתאם לצורכי המפקד.

הרציונל של לימודי התקשורת בצה"ל מבוסס על שני יסודות: האחד, יש להקנות לכל קצין מיומנות תקשורתית פרקטית, תפעולית, בהתאם לתפקידו ולדרגתו. להקניית המיומנות הזאת יש צורך בקשר ישיר בין הלימודים לבין המצופה מהקצין בתפקידו. היסוד השני הוא ההבנה שתחומי התקשורת והדיפלומטיה הציבורית הם זירות אסטרטגיות שיש להכירן לעומק, אם רוצים להבין היטב את הציבור בארץ ובעולם ואת ההקשרים הרחבים שבהם מתנהלות המלחמה והפעילות המבצעית. הכשרות התקשורת במישור הזה תורמות להרחבת אופקיו של הקצין בצה"ל ולהפיכתו לאישיות בכירה בעלת שיעור קומה.

תחומי הלימוד וההכשרה

במקביל לעליית מעמדה של התקשורת והתגברות משקלה והשפעתה בכל רובדי החיים, ובמיוחד בחיים הציבוריים, הלכה והתפתחה ההכרה שתחום התקשורת הוא דיסציפלינה מבודלת ומוגדרת. הביטוי לכך הוא האקדמיזציה של המקצוע הזה - הפיכתו לתחום ידע מוגדר, מבודל ומתוחם באוניברסיטאות, במכללות ובמוסדות הלימוד והחינוך.

יתר על כן, דוברות הפכה לפרופסיה, דהיינו לתחום מקצועי מוגדר שיש לו כללי עבודה, והעוסקים בו נדרשים לרכוש השכלה רלוונטית. תהליך הזה מתרחש בעולם האזרחי ובא לידי ביטוי בהקמת בתי ספר לתקשורת, קורסים מקצועיים ומסלולי

לחשיבותה ולמשקלה של התקשורת בשדה המערכה ורכישת מיומנויות בסיסיות בהעברת מסרים הן תנאים בסיסיים והכרחיים לעמידה ביעדי התקשורת והדוברות של צה"ל. לאמירה "הלוחמים יילחמו, והדוברים ידברו" אין תוקף במציאות התקשורת המורכבת של המאה ה-21. השיקולים התקשורתיים הם כיום רכיב משמעותי בעבודת המפקד והמטה בצה"ל. הבנה מיטבית של הסביבה התקשורתית-תודעתית חיונית לעמידה ביעדי הדוברות של צה"ל.

יתר על כן, לא אחת המפקדים הם שנדרשים לעסוק במלאכת הדברור הלכה למעשה. הסיבה לכך ברורה: בשל הדרישה לזמינות ולמיידיות ולרמת אמינות גבוהה בעת לחימה דומה כי לא ניתן להימנע מהפיכתם של מפקדים בשטח לדוברים.

כדי שמפקד יוכל למלא תפקיד של דובר, עליו לרכוש מיומנות תקשורתית המותאמת לתפקידו בניהול המערכה התקשורתית. זו אינה רמת המיומנות הנדרשת מדובר מקצועי, אך גם היא מצריכה הכשרה.

התקשורת מתעניינת בצבא לא רק בעיתות לחימה ובהקשר לאירועים מבצעיים. הדרג הבכיר בכל המערכות הציבוריות, ובכלל זה בצבא, נמצא בתהליך הולך וגובר של חשיפה מול כלי התקשורת. הסיבה: מתרחבת הדרישה מהמערכות הציבוריות לשקיפות, ובשל כך נדרשים הבכירים להתייצב מול תקשורת חקרנית מאוד ומוכוונת רייטינג ולתת דין וחשבון בסדרה הולכת וגדלה של נושאים. בהתייצבם מול התקשורת על אותם הבכירים - ובהם מפקדי הצבא - להבין היטב את הזירה התקשורתית ולהיות מודעים למנופים שיוצרת התקשורת להפעיל ולאתגרים שהיא מציבה. זהו תנאי בסיסי להתנהלות אפקטיבית מול התקשורת. כשירות תקשורתית של בכירים במערכי הביטחון הלאומי היא כיום נכס אסטרטגי מהמעלה הראשונה.

יש חשיבות רבה לכך שהקצונה הבכירה בצה"ל, שמטופחת ומוכשרת לשמש קבוצת עילית בחברה הישראלית, תוכשר ותשתלם בתחומים שהם חלק מרכזי מהציבוריות הישראלית במאה ה-21. אחד התחומים האלה הוא הזירה התקשורתית, ובעיקר הזירה הציבורית-חברתית המתרחשת ברשתות החברתיות ובמרחבי הבלוג-ספירה. השתלמות כזאת

צה"ל בציבור הישראלי, בסביבה המבצעית ובסביבת המטה.

3. **התקשורת במלחמה והמלחמה בראי התקשורת** - בסוגים שונים של עימותים ושל מלחמות, השתקפות הפעילות המבצעית במישור התקשורתי והתודעתי.

4. **מקומה של הדוברות בחיזוק החוסן הלאומי** - המתחים בין התקשורת לבין הציבור (בין הרצון לתאר את המציאות לרצון לשמור על המוראל), יחסי הגומלין וגבולות הגזרה בין הדוברות לבין הנחיות פיקוד העורף.

5. **הזירה התודעתית-תקשורתית והשלכותיה על יעדי צה"ל** - אתגרי הדוברות והתודעה (אמון, לגיטימציה, הרתעה, חוסן, הזדהות ומגויסות); מושג הנרטיב ואופן עיצובו.

6. **אתגרי הלגיטימציה של צה"ל** ושל ישראל והשפעת הדימוי של צה"ל בזירה הבין-לאומית על מרחב הפעולה של צה"ל; "המלחמה שאחרי המלחמה" - דו"חות של ארגוני זכויות אדם והשלכותיהם על מרחב הפעולה של צה"ל.

המדיניות ותפיסת ההפעלה

1. **מערך הדוברות** - מבנה, יעדים ומשימות, מערכים ומכלולים בחירום, התיעוד המבצעי, תפקידי הדרג הנפרס, נספח התקשורת בפקודה המבצעית.

2. **אתגרי הדוברות ושיקולי המדיניות** - המתח בין אמינות למהירות, צירוף כתבים, פתיחות וסגירות תקשורתית, מרכזי תקשורת, המתח בין יעדי הסתרה ליעדי הסברה.

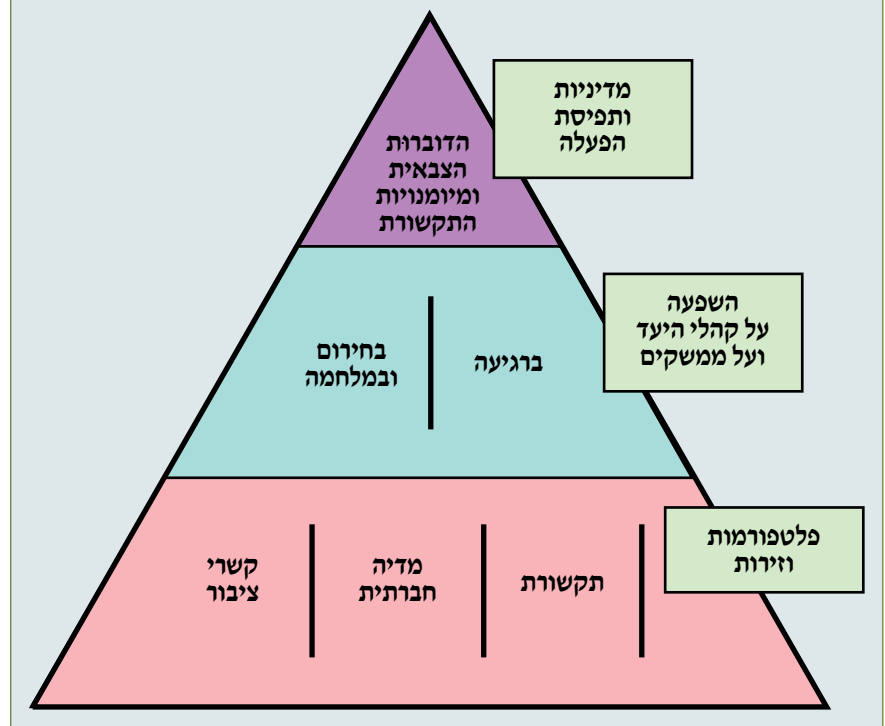
3. **ממשקים עם סביבת הדוברות ועם ההסברה הלאומית** - דוברים מקבילים, המטה להסברה לאומית ומשרד החוץ, פעילות בסביבה מרובת דוברים (ממשקי עבודה ומפות אינטרסים).

4. **מדיניות דוברותית** - תוכניות תקשורת, הערכת מצב תקשורתית, מסרים קבועים ומשתנים; תוכניות אופרטיביות.

5. **כללי התנהגות ועקרונות במגע עם התקשורת** - כללי "עשה ואל תעשה", דגשים לתדרכי חיילים, אתיקה ומשמעת.

6. **מיומנויות וכללי התנהגות במגע עם תקשורת ועם הציבור** - תורת הראיון, העברת המסר, עמידה מול מצלמה, מתן תדרכים, עמידה מול קהל, אמנות השכנוע,

תרשים 1: תחומי הידע בהכשרות התקשורת בצה"ל



4. **תפקידיה של התקשורת במדינה**

דמוקרטית ותפקידיה החברתיים - התחקיר העיתונאי, השפעות התקשורת על הציבור (תקשורת מעצבת או משקפת?), סדר היום התקשורתי וסדר היום הציבורי, מפות האינטרסים של התקשורת ושל הציבור.

5. **התמונה והשפה החזותית** - חשיבותה והשפעתה על עיצוב הנרטיב.

6. **הקשר הישיר מול הציבור** - ארגונים, מובילי דעה, גורמי ממשל וגורמים משפיעים שמשמשים מכפילי כוח; אפיקי השפעה באמצעות כנסים, ביקורים ומשלחות; חוק חופש המידע ופניות הציבור.

7. **ארגונים בין-לאומיים והשפעתם על זירת התודעה** - ארגוני זכויות אדם, NGO's (ארגונים לא-ממשלתיים), סוגיות משפטיות והממשק בינו לבין מאמץ התקשורת והדיפלומטיה הציבורית.

ההשפעה על קהלי היעד ועל ממשקי צבא-תקשורת

1. **יחסי צבא-תקשורת-חברה** - האינטרסים החופפים, המשלימים והמנוגדים.

2. **חשיבותו של אמון הציבור בצה"ל** - מיצוב

- מגמות ותמורות במפת התקשורת, הסוגים של כלי התקשורת ומאפייניהם, סוגי הכתבים, שעון הפעילות התקשורתית (בארץ ובעולם) ומשמעויותיו מבחינת הרלוונטיות ועיצוב הסיפור; היכרות עם התקשורת הסקטוריאלית והמקומית ועם תקשורת נישא.

2. **המדיה החדשים והרשתות החברתיות** -

מאפיינים וייחודיות, זמינות ורלוונטיות, מהפכת ה-web 2.0 ומגמות לעתיד, טשטוש הגבולות בין עיתונאים לאזרחים, התיווך העיתונאי והאבחנה בין יצרן התוכן לצרכן התוכן ("הגולש כיצרן תוכן"), חוכמת ההמונים, השפעות כלי התקשורת החדשים על צריכת התקשורת, השפעתם על משקל הציבור בקביעת סדר היום הציבורי והביטחוני בארץ ובעולם, העיתונות בעידן האינטרנט, הדוברות בעידן כלי התקשורת החדשים.

3. **צריכת תקשורת** - מוקדי העניין של

צרכני התקשורת והאופן שבו הם צורכים תקשורת, תרבות הרייטינג ומשמעותה לדפוסי הייצור של החדשות ושל צריכתן (חדשות ובידור והשילוב ביניהם - infotainment).

שלם.

כדי להקנות ידע ומיומנות תקשורתית אין די בהכשרה חד־פעמית. הכשרה מיטבית דורשת למידה רב־שכבתית, חזרה, רענון ותרגול. הרענון נדרש בגלל השינויים המהירים בעולם התקשורת, מספרם הרב של המשברים התקשורתיים (כל משבר כזה מביא לחידוד נהלים ולשינויים במדיניות).

הרענון הזה - אין די שיעשה במעבר בין מדרגה לדרגה בשלבי בניין הכוח (קורסים צה"ליים), אלא יש לשלבו לפני פעילות מבצעית, במסגרת נוהל הקרב וההכנות, בזמני שגרה ורגיעה, בעת תרגילים, בהשתלמויות יחידתיות ובאופן אישי. השילוב הזה של הכשרה בתחום התקשורת לצד רענון ידע שנרכש בעבר יכול להעניק למפקדים ביטחון במיומנותם התקשורתית ולהביא לצה"ל את התוצאות הרצויות.

מרכז תרגול התקשורת משתתף גם בתרגילים שהם ערוץ חשוב לתרגול המפקד בסביבתו המבצעית. חשיבותם נובעת מכך שהם מאפשרים לתרגל את המפקדים בהתמודדות בזירה מבצעית שבה יש נוכחות תקשורתית. התרגילים מדמים מפגש עם כתבים וקיום של מעין מסיבת עיתונאים מאולתרת. המפקד נאלץ להתמודד עם העברת המסרים מיד לאחר התרגיל, להקפיד על העברת המסרים הרצויים ולהימנע מהעברת מסרים בלתי רצויים או מסווגים. בסיום הראיון ניתן משוב למפקד המתרגל שבו יש התייחסות לשפת הגוף, לכוותר הצפויה מהראיון ולמסרים לא מכוונים שהוא העביר.

במסגרת התרגילים נדרשים המפקדים להתייחס לאירועים אפשריים שונים הכוללים מגע עם כתבים ועם צוותי תקשורת ועם הפעלתו והטמעתו של צוות הצילום המבצעי המסופח לכוח ושתפקידו להעביר במהירות צילומים מהשטח.

בתרגילים משתתפים נציגים של בית הספר הצבאי לתקשורת בבגדים אזרחיים ובצמידות לצלמים כדי לדמות אנשי תקשורת. התרגול נועד לבחון, בין היתר, האם חיילים מתראיינים ללא אישור, האם הם מדברים עם אנשי התקשורת על נושאים שבהם אסור להם להתבטא (למשל, על סוגיות פוליטיות), האם הם מפגינים לויאליות למפקדים ולצה"ל והאם הם שומרים על ביטחון המידע.

כדי להקנות ידע ומיומנות תקשורתית אין די בהכשרה חד־פעמית. הכשרה מיטבית דורשת למידה רב־שכבתית, חזרה, רענון ותרגול

האפקטיביות של המסר תלויה באופן העברתו, כלומר במיומנות הנרכשת של מעביר המסר, ברהיטותו ובדייקנותו. לשם כך עליו להבין את השפה התקשורתית ואת הכללים התקשורתיים. ראיון מוצלח הוא תוצאה של הכנה מקדימה ושל הופעה מוצלחת של מפקדים בפני כלי התקשורת. הישג כזה דורש הכשרה מקדימה ואימון שוטף.

בית הספר הצבאי לתקשורת, באמצעות מרכז תרגול תקשורת (מת"ת) השוכן במסגרתו, מקיים סדנאות הכנה לקראת הופעה מול המצלמה והופעה בפני קהל ומחזק מיומנויות בתחום של העברת מסרים. הסדנאות האלה מועברות בדרך כלל באופן פרטי ואישי (אם כי במסגרות מסוימות מתקיימות גם סדנאות קבוצתיות), מותאמות למתורגל ותפרות לצרכיו ולתחומי עיסוקו.

הסדנאות מתקיימות על פי מדרג תעודת המבוסס על פוטנציאל החשיפה התקשורתית של הקצינים. פוטנציאל החשיפה לתקשורת מבוסס על שני מרכיבים: פוטנציאל העניין שעשוי להיות לכלי התקשורת בקצין ופוטנציאל הקצין להיות נושא המסר הדבורתי במקרה שבו יידרש לכך.

העניין התקשורתי הפוטנציאלי בקצין תלוי בדרגתו, בתפקידו, בתחום עיסוקו ובשיוכו הארגוני. ככל שדרגתו גבוהה יותר, תפקידו בעל עניין תקשורתי רב יותר, ותחום עיסוקו רלוונטי יותר לאירועים שעל סדר היום התקשורתי, כך גדל הסיכוי שהתקשורת תתעניין בו ותרצה לראיין אותו.

הפוטנציאל מההיבט הדבורתי מתבסס על ההערכה בנוגע ליכולותיו של הקצין "לעבור מסך", להעביר מסר בבהירות, פרזנטטיביות ושליטה בשפות הרלוונטיות. בראש פירמידת התעודת ניצבים אלופי המטכ"ל וכן תא"לים ואל"מים שהוגדרו "בעלי פוטנציאל חשיפה גבוה". במדרגה השנייה ניצבים יתר התא"לים והאל"מים בעלי פוטנציאל חשיפה בינוני וכן סא"לים במערך הלוחם. במדרגה השלישית ניצבים יתר האל"מים, ואילו בדרגה הרביעית - יתר הסא"לים, בהתאם לפוטנציאל החשיפה

רטוריקה.

תוכנית ההכשרה התקשורתית אינה גרית אלא מותאמת לתצורת הממשקים עם התקשורת ולמאפייני האתגרים הייחודיים בהתאם לדרגה, לתחום העיסוק הצבאי ולתפקיד. מטבע הדברים, מתמקדת ההכשרה התקשורתית בנוכחות התקשורת במערכה הצבאית - לפני הלחימה, במהלכה ואחריה.

אולם תוכנית של הכשרה תקשורתית עוסקת גם בהקשרים שונים של ממשקי צבא-תקשורת: יחסי צבא-חברה, יחס המערכת הצבאית אל הפרט, תקשורת כלכלית ותקציב הביטחון, הממשק בין המשפט לתקשורת בסוגיות צבאיות, הדיפלומטיה הציבורית הצבאית ומקומה במערכת הכללית של מיתוג ישראל ועוד.

בצד ההתאמה הספציפית לתחומי העיסוק הצבאיים ולדרגות נבנה מדרג הכשרה שכולל את השלבים הבאים:

1. מודעות למשקלם, למרכזיותם ולחשיבותם של התקשורת ושל עולם הדיפלומטיה הציבורית שהם מרכיב אסטרטגי בביטחון הלאומי בכלל ובמערכה הצבאית בפרט.
2. היכרות עם עולם הפעולה התקשורתית - שחקנים, מאפיינים, דפוסי פעולה ודילמות מרכזיות.
3. הבנה של יכולת ההשפעה על תמונת המצב ועל אופן השגת היעדים התקשורתיים באמצעות השימוש בכלים ובאמצעים המתאימים והפעלת שיקול דעת דבורתי אפקטיבי.
4. יישום הפרקטיקה התקשורתית בעבודת המפקד הלכה למעשה.
5. פיתוח מיומנויות תקשורת מעשיות: ראיון מול מצלמה והעברת מסר.

מרכז תרגול התקשורת (מת"ת)

בעוד שהשלבים הבסיסיים הם עיוניים ותיאורטיים בעיקרם, הרי שהשלבים המתקדמים מבוססים על פרקטיקה ועל התנסות. בתהליכי ההכשרה משולבים סימולציות, תרגולים, השתלבות בתרגילים מבצעיים וסדנאות מעשיות של עמידה מול מצלמה והעברת מסרים. זאת לצד התוכן העיוני הממקם את התרגול הפרקטי בהקשר רחב של מקום התקשורת בעולם האזרחי והצבאי.

המפקדים מתורגלים בראיון עיתונאי מול מצלמה בשטח מיד לאחר "קרב". במוקד ה"ראיון" נמצאים נושאים הנוגעים לתרגיל ולמתווה התרחיש המדמה אירוע לחימה. שילוב ההיבט התקשורתי במתווה התרגיל מאפשר לדמות ולתרגל אירוע לחימה בסביבה רויית תקשורת - בדיוק כמו במציאות, שבה הפכה התקשורת לחלק בלתי נפרד מהסביבה המבצעית.

בעת משבר תקשורתי - ואף בעת שמפקד נקלע למציאות שבה הוא נדרש לעמוד מול מצלמה - עליו לדעת כיצד להעביר מול המצלמה - מסר שיוכל לשנות את תמונת המערכה המצטיירת בבתייהם של אזרחי ישראל או בקרב מקבלי החלטות בעולם

סיכום

בשנים האחרונות נעשתה כבדת דרך בכל הנוגע להכרה בחשיבותן של הכשרות התקשורת בצה"ל. כיום מבינים בצבא יותר מתמיד את מרכזיותה של התקשורת ושל זירת התודעה בשדה הקרב, אך לא תמיד ברורה מרכזיותו של המפקד בהצלחת המאמץ התודעתי. ישנם קצינים שמייחסים חשיבות רבה לפעילות אפקטיבית בתחום התקשורת, אך לא תמיד מפנימים שהכשירות והמיומנות של המפקד בתחום התקשורת הן תנאי להצלחה.

הכשירות הזאת חיונית בתהליך התכנון המבצעי, בהפעלת שיקול דעת מבצעי, בהנחיית חיילים וקצינים צעירים בפקודות "עשה ואל תעשה", בעת משבר תקשורתי ואף בעת שמפקד נקלע למציאות שבה הוא נדרש לעמוד מול מצלמה. עליו לדעת כיצד להעביר מול המצלמה מסר שיוכל לשנות את תמונת המערכה המצטיירת בבתייהם של אזרחי ישראל או בקרב מקבלי החלטות בעולם.

הנושא "יחסי צבא-תקשורת" תופס עתה מקום קבוע בקורסים רבים בצה"ל, כולל לקצינים ברמות הבכירות. אך עדיין יש מפקדים ברמות השונות שרואים בתקשורת נטע זר שאינו שייך לפעילות הצבא. לכן תחום התקשורת צריך להיות מרכיב בהכשרה של כל קצין, והיחס אליו בהכשרות השונות צריך להיות רציני כמו היחס לנושאים צבאיים

מסורתיים.

בפני בית הספר הצבאי לתקשורת ניצבים כיום כמה אתגרים מרכזיים:

1. **פיתוח תורתי.** בשנה האחרונה נכתבה תורת הדוברות הצבאית. היה זה צעד חשוב שהביא לגיבוש המשגות מקצועיות ולהבנת המהות של הדוברות הצבאית. כעת יש לפתח היבטים מקצועיים - במיוחד במערכת יחסי הגומלין בין הדוברות הצבאית למרכיבים משלימים במאמץ התודעה ובין הדובר הצבאי לבין המפקד (שמצפים ממנו כי ימלא תפקיד מפתח בתחום הדוברות). תוכני הלימודים צריכים לשקף ולבטא את ההבנות האלה. במקביל יש לוותר על תכנים (גם אם הם אטרקטיביים) שאינם תורמים לצורכי ההכשרה המוגדרים.

2. **נדרשת התאמה של תפיסת ההכשרות בצה"ל בתחום התקשורת לתפיסה של הכשרות הקצונה בצה"ל.**¹² נדרש לקבוע ולחדד את פרקי ההכשרה על פי דרג (חילי, זרועי, על-זרועי ובין-ארגוני) ועל פי הרמה (הטקטית, המערכתית והאסטרטגית). את אלה יש לבחון על פני רצף של הכשרות ועל פי מדרג מובנה ולתקף את דרישות הלימודים בכל שלב.

3. **בכל דרג ובכל רמה יש לקבוע מדדי כשירות ברורים - אישיים ויחידתיים - המותאמים לרציונל ההכשרה וליישום בפועל.** על תוכניות הלימודים ועל מדדי הכשירות להיות מאושרים ומחייבים.

4. **ההכשרות צריכות להתקיים ברצף מוגדר וקבוע** מראש כך שתחנות ההכשרה משתלבות זו בזו, ממשיכות זו את זו ומתבססות זו על זו. יש להבדיל בין התכנים בהכשרה האחודה לבין התכנים בהכשרה הייעודית. כך, למשל, בהכשרה האחודה יושם דגש על היחסים בין התקשורת לצבא בהיבטים המערכתיים, ואילו בהכשרה הייעודית (בקורס מג"דים, למשל) יושם הדגש על סימולציות שמותאמות לתפקידים, על השתלבות בתרגילים, על היבטים פרקטיים בהתנהלות מול התקשורת ועל השימוש בכלי הדוברות (תיעוד מבצעי, נספח דוברות מבצעי, ממשקי העבודה מול הדובר).

5. **אינטרדיסציפלינריות** - יש להעמיק

שיתופי פעולה עם בתי ספר מקבילים בצבא, מחוץ לצה"ל, בארץ ובעולם. יש מקום למסד קורס בין-לאומי ללמידה משותפת ולגבש מגמות לימוד משותפות עם התחום המשפטי והסוציולוגי (התנהגות האוכלוסייה, היבטים של חוסן לאומי) ולהפיק במשותף מערכי הדרכה והכשרה העוסקים ב"שלם" - לא רק בתקשורת, אלא בכלל המאמץ התודעתי.

6. **חטיבת דובר צה"ל נדרשת להיות בתהליך מתמשך של למידה ושל התעדכנות.** הדינמיות של עולם התקשורת ומהפכות התקשורת התכופות מחייבות התעדכנות מתמדת, פיתוח מערכות לימוד והדרכה מתקדמות וממוחשבות המותאמות לקהל החניכים ולרמתם, העמקה במקרי בוחן כך שישמשו אפיקי לימוד, הרחבה של מגוון הסימולציות והתרגולים וחיווק ההכשרה הפרקטית.

הערות

1. **ההסברה והתקשורת כרכיב בעבודת המפקד והמטה,** הוראות אג"ס-תה"ד, 1997, מסמך פנימי בצה"ל
2. אורלי גל וחיים הלוי, **מחקר מטה על הכשרות מפקדים להתמודדות עם התקשורת,** המכללה הבין זרועית לפיקוד ולמטה, 1999, מסמך פנימי בצה"ל
3. **המלחמה בחזבאללה - הצגת סיכום צוות בדיקה: דוברות, הסברה ויחסי צבא-תקשורת,** לשכת סגן הרמטכ"ל, 2012, מסמך פנימי בצה"ל
4. ערן סוויסה, "גלי צה"ל אאוט", nrg, 1 במרס, 2011, <http://goo.gl/j3Nyn6>
5. תמר ליבס וזוהר קמפף, **התקשורת בעיתות מלחמה וטרור,** האוניברסיטה המשודרת ומשרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2012; Tamar Liebes & Zohar Kampf, **Transforming Media Coverage of Violent Conflicts: The New Face of War,** Palgrave Macmillan, 2013
6. נחמן שי, **מלחמדיה,** ידיעות אחרונות, תל-אביב, 2013
7. Ivan Arreguin-Toft, "How the Weak Win Wars: A Theory of Asymmetric Conflict", **International Security**, Vol. 26, No. 1, Summer 2001, pp. 93-128, <http://goo.gl/411wmU>
8. מרווין קלאב וקארול סיוון, **מלחמת ישראל-חזבאללה 2006: התקשורת כנשק בסכסוך אסימטרי,** בית ספר רוטשילד-קיסריה לתקשורת, תל-אביב, 2007
9. אבי בניהו, "מדוברות לדיפלומטיה צבאית: השינויים באופי שדה הקרב, השינויים בטכנולוגיית התקשורת והאתגר לישראל ולעולם", **עיונים בביטחון לאומי** 17, מרכז המחקר, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל, 2011
10. נחמן שי, **שם**
11. אלון קדיש, "התוכנית האקדמית לקציני צה"ל - עקרונות ומטרות", **מערכות** 396, ספטמבר 2004, עמ' 30-31, <http://goo.gl/OUHRch>
12. יעל ברקת, "מסג"ם לתא"ל: התפיסה החדשה להכשרת הקצונה בצה"ל", **מערכות** 434, דצמבר 2010, <http://goo.gl/kOqhDe>, עמ' 46-51

הונאה במזרח

בתחילת המלחמה נגד רוסיה ב־1941 זכו הגרמנים להישגים גדולים - בין היתר הודות ליחידות לאיכון משדרים שנתנו להם מידע מדויק על פריסת הכוחות הסובייטיים. אולם עד מהרה למדו הסובייטים כיצד להערים על היחידות האלה ולהזרים להן מידע כוזב

מבוא: הקמת גדודי ה־KONA - היחידות הגרמניות לאיכון משדרים

אחד הפרקים המרתקים בתולדותיה של מלחמת המודיעין בחזית המזרחית במלחמת העולם השנייה נוגע למאמץ הגרמני לאכן את מכשירי הקשר של הצבא האדום ושל הפרטיזנים ולהפיק מכך מודיעין יקר ערך.

כבר בשנות ה־30 הצליחו אנשי מדע גרמנים לפתח יחד עם חברת טלפונקן שני מכשירים שהיו אז בחזית הקדמה הטכנולוגית. המכשיר הראשון, שנקרא Merkator Funkpeilung, פותח כדי לזהות משדרי רדיו באמצעות זיהוי האנרגיה שהם פולטים. ייחודו היה שימוש באנטנת goniometry שסרקת את האטמוספירה והצביעה על הכיוון שממנו הגיעו אותות השידור. באמצעות חישוב טריגונומטרי בסיסי היה המכשיר מצליח לאכן בדיוק רב את מקום המשדר. המכשיר השני שפותח היה פשוט יותר - מקלט רדיו בתדר גבוה (ת"ג - HF) ובתדר גבוה מאוד (תג"מ - VHF). ברגע שאותר מקור שידור, התבייטו עליו מכשירי הרדיו וקלטו את שידוריו.

הנחת היסוד של הגרמנים הייתה נכונה: במרחב של ברית־המועצות האירופית (מערבית לנהר הוולגה) לא הייתה כמעט תשתית לטלפונים קוויים, ולכן העריכו שכל התקשורת של הצבא

כרזת תעמולה גרמנית: "ניצחון אירופה - הרווחה שלך", 1942 | הגרמנים ידעו שיש להם קלף מנצח: הם יכולים לאתר במדויק את מיקומן של כל יחידות הצבא האדום, לייצר מפות מודיעין מעודכנות ולתכנן איך להלום בצבא הסובייטי בטכניקה שהם כינו "בליצקריג" - מהלכי בזק מדויקים



סא"ל (מיל) אברהם זיו-טל
לשעבר רל"ש סגן הרמטכ"ל ורע"ן מערכות
מידע ומחשוב באג"ם מבצעים



ב-22 ביוני 1944, בעוד האמריקנים והבריטים נלחמים בגרמנים על חופי נורמנדי, החלה המתקפה הגדולה ביותר שיזמו הסובייטים בכל המלחמה - מבצע "בגרטיין". המתקפה הזאת כוונה נגד "המרפסת הבלרוסית" והשיגה הפתעה מוחלטת. בתוך כשלושה שבועות התמוטט הכוח הגרמני העיקרי שנותר בחזית המזרח, והדרך לברלין נפתחה למעשה

דיוויזיות רעננות שהועברו מהמזרח הרחוק (לאחר שהמרגל ריכרד זורגה דיווח למפעיליו הסובייטים שאין בכוונת יפן לתקוף את ברית-המועצות). הצבא האדום השיג הפתעה מוחלטת כיוון שכוחות העבודה הגדולים נכנסו לקווי החזית בדממת אלוט מוחלטת. רק לאחר שהחלה המתקפה הותר להם להפעיל קשר. עד שהסתיימה המתקפה נדחקו הגרמנים מערבה ביו 100 ל-250 ק"מ, ובכך הוסרה הסכנה המיידית למוסקבה. יש לציין כי מפות מודיעין גרמניות מ-4 בדצמבר 1941 (יממה לפני המתקפה) מציגות סד"כ סובייטי קטן מאוד. במילים אחרות: מהמפות האלה (שנפלו שלל) עולה בבירור שלמודיעין הגרמני לא היה מושג על התגבור הסובייטי המסיבי לקראת המתקפה.

במהלך ארבעת החדשים הראשונים של המלחמה בחזית המזרחית זכו הגרמנים להצלחות מדהימות. שוב ושוב הם הצליחו לאגוף ולכתר ריכוזי כוחות סובייטיים, ולצבא האדום לא היה מענה. ההישגים בחזית המזרחית היו המשכו של רצף ההצלחות הגרמניות שהחל בכניסה לחבל הריין (1936) בניגוד להסכמי ורסיי ובסיפוח אוסטריה (ב-1938). ההצלחה בחזית המזרחית חיזקה עוד יותר את תחושת העליונות של הגרמנים על העמים הסלביים, שבהם ראו "אונטרמנשן" (אנשים נחותים, תת-אדם).

האדום תהיה באמצעות הרדיו. הגרמנים ידעו שיש להם קלף מנצח: הם יכולים לאתר במדויק את מיקומן של כל יחידות הצבא האדום, לייצר מפות מודיעין מעודכנות ולתכנן איך להלום בצבא הסובייטי בטכניקה שהם כינו "בליצקריג" - מהלכי בזק מדויקים.

במסגרת ההכנות לפלישה לברית-המועצות (מבצע "ברברוסה") הקימו הגרמנים יחידות מודיעין מיוחדות שנקראו Kommander der Nachrichtenaufklärung (ובקיצור KONA). היחידות האלה עסקו באיכון משדרי האויב - פעולה שנכללת כיום במסגרת ה-SIGINT (מודיעין אותות) או ה-COMINT (מודיעין תקשורת).

כל קבוצת ארמיות קיבלה תחת פיקודה גדוד KONA. גדוד המודיעין היה צמוד למפקדת קבוצת הארמיות והפעיל כמה סוגי פלוגות: פלוגת ניתוח והערכה, פלוגת האזנה, פלוגת איתור לטווחים קצרים ופלוגת איתור לטווחים ארוכים.

גדודי ה-KONA הלכו וגדלו במהירות הן במספר והן בהיקף. בתחילת המלחמה היו לגרמנים 4 גדודי KONA ובסיומה - 17. נוסף על כך, לכל גדוד KONA נוספו עוד פלוגות, כך שהם הפכו למעשה לגדודים מתוגברים או לחטיבות מוקטנות.

ההישגים של גדודי ה-KONA בתחילת המלחמה

במהלך ארבעת החדשים הראשונים של המלחמה בחזית המזרחית זכו הגרמנים להצלחות מדהימות. שוב ושוב הם הצליחו לאגוף ולכתר ריכוזי כוחות סובייטיים, ולצבא האדום לא היה מענה. ההישגים בחזית המזרחית היו המשכו של רצף ההצלחות הגרמניות שהחל בכניסה לחבל הריין (1936) בניגוד להסכמי ורסיי ובסיפוח אוסטריה (ב-1938). ההצלחה בחזית המזרחית חיזקה עוד יותר את תחושת העליונות של הגרמנים על העמים הסלביים, שבהם ראו "אונטרמנשן" (אנשים נחותים, תת-אדם).

הכישלון הראשון של הגרמנים: הקרב על מוסקבה

הניצחון הסובייטי הראשון והמשמעותי ביותר הושג בתחילת דצמבר 1941. הצבא האדום צבר עתודה בהיקף של 58 דיוויזיות, ובהן

גנרל ריינהרד גהלן. הסיבה להדחה (כך עולה מתוך מסמכים שהתגלו לאחר המלחמה): קינזל לא ידע ולא התריע שיש לסובייטים עשרות דיוויזיות במזרח. אולם הגרמנים לא בדקו כיצד הצליחו הסובייטים להניע ולפרוס מאות אלפי חיילים ואלפי טנקים ותותחים בלי להסתייע בקשר רדיו, אלא רק באמצעות אופנועים ומטוסים קלים.

המודיעין הסובייטי מקבל מידע מדויק על גדודי ה-KONA

במהלך 1942 חיפשו הסובייטים מענה לגדודי ה-KONA הגרמניים. באותה העת כבר הצליחו בבלצ'לי פארק, מרכז ההאזנה והפענוח שהקימו הבריטים מצפון ללונדון, לקלוט ולפענח את מרבית התשדורות הגרמניות. בין היתר הם קלטו ופיענחו את הסיכומים היומיים של כל גדודי ה-KONA ששודרו אל מפקדת המודיעין של החזית המזרחית, ה-FHO (Fremde Heere Ost), שהתמקמה במצודת Boyen במזרח פרוסיה (כיום פולין). השידורים נעשו באמצעות רדיו-טלגרף מסוג Lorenz והוצפנו באמצעות מכונת ההצפנה אניגמה. מפקדת המודיעין של החזית המזרחית בחנה את המידע שהועבר אליה ושידרה דו"חות מסכמים למפקדות הראשיות ולברלין. גם התשדורות האלה נקלטו ופוענחו בבלצ'לי פארק, והמידע הועבר לגורמים הרלוונטיים. את העותקים העודפים שהוכנו שלחו לגריסה. ג'ון קיירנקרוס, צעיר בריטי אוהד הקומוניזם, החל לעבוד בבלצ'לי פארק באמצע אותה השנה. הוא היה אחראי לגריסת העותקים העודפים ודאג לגנוב בכל פעם עותק אחד. בלילה, בדרכו לביתו ברכבת התחתית, היה שומט מעטפה לפח אשפה במקום מוסכם. סוכן סובייטי היה אוסף את המעטפה, וכבר לפנות בוקר היו כל הדו"חות המפוענחים של בלצ'לי פארק במפקדת המודיעין במוסקבה. הודות לדו"חות האלה ידעו הסובייטים בדיוק מה יודעים הגרמנים ומהן ההערכות שלהם. מסקנתו העיקרית של המודיעין הצבאי הסובייטי, ה-GRU, מהדו"חות האלה הייתה שהגרמנים מצליחים לאתר במדויק כל משדר של יחידות הצבא האדום. והיו עוד מסקנות שאליהן הגיע המודיעין הצבאי הסובייטי:

1. הגרמנים לקחו בשבי הרבה אנשי קשר סובייטים, ויש מביניהם מי שהסכימו

למרות המפלה הקשה בקרב על מוסקבה לא נדלקו אצל הגרמנים אורות אדומים. אין כל מסמך שבו מנתחים הגרמנים ובוחנים כיצד הופתעו. כל מה שידוע הוא שמפקד המודיעין של החזית המזרחית, לויטננט-גנרל אברהרד קינזל הודח מתפקידו, והחליף אותו קולונל-



חיילים סובייטים צועדים ברחובות מוסקבה בדרך לחזית | למרות המפלה הקשה בקרב על מוסקבה לא בדקו הגרמנים כיצד הצליחו הסובייטים לרכז כוח אדיר בלי שיתגלה

לשתף פעולה לאחר איומים. השבויים מפענחים תשדורות, ולגרמנים יש מידע, לעיתים מדויק, על הוראות ועל הנחיות שעוברות ברשתות הקשר.

2. הגרמנים מצליחים לפענח כ-30% מהתשדורות. בעיקר הם מצליחים לפענח תשדורות של משדרי ת"ג (HF), דהיינו ברמת הדיוויזיה.

3. הגרמנים מאכנים שידורי תג"מ (VHF), אבל כמעט שלא מצליחים לפענח אותם. אלה משדרים שמצויים במפקדות הגבוהות (מרמת קורפוס), שם בדרך כלל כוח האדם המפעיל את ציוד הקשר הוא באיכות טובה יותר, ועבודת ההצפנה שלו מקצועית יותר. גם כמות התעבורה במפקדות האלה היא נמוכה יותר.

4. גם במקרה שהגרמנים לא מצליחים לפענח תשדורות, מאפשרת כמות התעבורה להעריך האם מדובר מפקדה חשובה, עסוקה מאוד בהכנות לקראת פעילות בשטח וכד'.

הסתרת ההכנות הסובייטיות לקראת מתקפת הנגד בסטלינגרד

על סמך המידע על גדודי ה-KONA הגרמניים תיכנן המודיעין הסובייטי במהלך קיץ 1942 את מבצע "בולשוי איגרא" ("המשחק הגדול") - תוכנית הונאה והטעיה באמצעות רדיו. אחת מפעולות ההונאה המתוחכמות שיזמו הסובייטים הייתה באמצעות רשת הריגול "מקס ומוריץ" שפעלה מסופיה, בירת בולגריה. הגרמנים היו משוכנעים שזוהי רשת שעובדת בעבורם, וליתר דיוק בעבור האבווהר, אולם למעשה הופעלה הרשת הזאת על ידי המודיעין הסובייטי, ורבים מאנשיה היו קומוניסטים יהודים אוהדי בריה"מ.

מאמצע 1942 הציפה הרשת את הגרמנים במידע מדויק על מיקומן של יחידות סובייטיות ברחבי החזית המזרחית. המידע שהיא מסרה תאם במדויק מידע שהצליחו הגרמנים לאסוף באמצעות גדודי ה-KONA. בעקבות זאת גברה מאוד אמינותה של הרשת בעיני הגרמנים והם ראו בה מקור ראשון במעלה. במיוחד שבעו נחת קציני המודיעין הגרמנים בחזית המזרחית שכן דיווחי הרשת הוכיחו שהנוצרים שלהם נכונים ומדויקים. ה"יומינט" תאם להפליא את ה"קומינט".

אחת מפעולות ההונאה המתוחכמות שיזמו הסובייטים הייתה באמצעות הרשת הריגול "מקס ומוריץ" שפעלה מסופיה, בירת בולגריה

בחורף 1942 ניצלו הסובייטים את רשת "מקס ומוריץ" כדי לסייע לתוכנית ההונאה שגיבשו לקראת מבצע "אוראנוס" לכיתור הארמייה ה-6 הגרמנית בסטלינגרד. לקראת המבצע הם העבירו 11 ארמיות מאזור מוסקבה דרומה, לסטלינגרד. במשך 45 יום נמשכה תנועת הכוחות לסטלינגרד בלי שהגרמנים הבחינו בה, אף שמדובר היה בכוח שמנה כמיליון חיילים ו-1,000 טנקים. פלוגות הקשר של הארמיות לא ירדו איתן דרומה, אלא נשארו באזור מוסקבה והמשיכו לשדר משם כרגיל, ואילו תנועת התגבורות הסובייטיות נעשתה בדממת אלחוט. פקודות הועברו באמצעות מטוסים קלים.

תרומתה של רשת "מקס ומוריץ" להונאה הייתה רבה: היא העבירה הודעות כזב על המשך נוכחותן של הארמיות בחזית מוסקבה. ההפתעה שהשיגו הסובייטים במתקפת הנגד שלהם בסטלינגרד הייתה מוחלטת, והיא איפשרה להם לכתר את הכוחות הגרמניים בסטלינגרד ולהכניעם.

הסובייטים מנצלים את גדודי ה-KONA להעברת מידע כוזב

לאחר ההצלחה המרשימה בסטלינגרד יזמו הסובייטים מהלך הונאה חדש: יצירת כוחות דמה ופריסתם בשטח. וכך פעלה ההונאה: כוח הנדסה היה מגיע לאזור שנבחר, בדרך כלל כ-60 עד 100 ק"מ בעומק השטח הסובייטי. אל הכוח הזה הוצמדה פלוגת קשר, שלא חדלה להעביר תשדורות בענייני הנדסה: על שדות מוקשים על גשרים על בעיות עבירות וכו'.

כמו בכל הרמות הנמוכות של הצבא האדום, גם התשדורות האלה היו ברמת קידוד נמוכה, והגרמנים לא התקשו לפענח אותן. הגרמנים ידעו שעל פי נוהל הקרב של הצבא האדום תמיד יגיעו בעקבות כוחות ההנדסה הכוחות המתמרנים ויתפרסו בשטח. מה שהגרמנים לא ידעו הוא שאל פלוגות ההנדסה האלה הצטרפו פלוגות הונאה (פלוגות "אימיטציה" ברוסית, דהיינו פלוגות חיקוי) ואלה היו מקימות בין לילה חניוני טנקים גדודיים שכל הכלים שבהם היו עשויים מפח ומעץ, מוסווים היטב, ואליהם הוצמדו מחוללי עשן.

פלוגות הקשר שנפרסו כך בשטח "פיטפטו" ללא הרף, והגרמנים, שאיכנו את המשדרים במדויק, היו מעדכנים את המפות שלהם



חיילים גרמנים נכנעים, סטלינגרד 1943 | ההפתעה שהשיגו הסובייטים במתקפת הנגד שלהם בסטלינגרד הייתה מוחלטת, והיא איפשרה להם לכתר את הכוחות הגרמניים ולהכניעם

בהתאם לכך. פלוגות אימיטציה אחרות היו מקימות שדות תעופה דמה במישורים הענקיים. טרקטורים היו מיישרים במהירות מסלולים, ואנשי מקצוע היו לאחר מכן מציבים בהם מטוסי פח ועץ, מגדל פיקוח, והעיקר: מכשירי קשר ששידרו ללא הרף הנחיות והוראות לטייסים ולצוותי הקרקע.

מטוסי צילום גרמניים שהיו נשלחים לבדוק את ריכוזי הדמה ואת שדות התעופה הדמה היו נתקלים מיד באש נ"מ כבדה, מחוללי העשן היו מפזרים כמויות עשן גדולות, הצילומים שהתקבלו בסופו של דבר היו אלכסוניים, דהיינו צולמו ממרחקים גדולים, והגרמנים לא היו מצליחים לזהות באמצעותם שמדובר בכוחות דמה ובשדות תעופה דמה. התוצאה: כוחות אוויר גרמניים רבים הוקצו לתקיפת מטרות דמה.

בעקבות ההבנה שהמחסור בדלק הוא נקודת התורפה של הגרמנים החלו האמריקנים למקד את תקיפות האוויר שלהם נגד תעשיית הדלק של גרמניה

הסובייטים מנצלים את גדודי ה־KONA לשחיקת המלאים הגרמניים

לאחר סטלינגרד הורה צ'רצ'יל להעביר לידי הסובייטים מידע שהושג בבלצ'לי פארק בלי לומר להם שמדובר במידע שהושג מהאזנה לרשתות הגרמניות. לסובייטים נתנו להבין שמקור המידע הוא בעיקר מחקירות שבויים. אולם הסובייטים ידעו כמובן את האמת, שכן הם קיבלו את כל המידע האמין והמדויק שפוענח בבלצ'לי פארק מהסוכן שלהם ג'ון קירנרקוס. על פועלו של קירנרקוס נודע לבריטים רק שנים רבות לאחר המלחמה.

המידע שהועבר באופן רשמי מבלצ'לי פארק לסובייטים עסק בעיקר בקשייו הגדולים של המערך הלוגיסטי הגרמני בחזית המזרחית. במהלך 1943, לאחר שהגרמנים נכשלו בניסיונם להגיע אל שדות הנפט בקווקז ולאחר שצבאו של רומל הובס בצפון-אפריקה, והחלום להגיע אל שדות הנפט של המזרח התיכון נגזר, נאלצו הגרמנים להתמודד עם מחסור הולך ומחריף בדלק. באלפי תשדורות שיירטו הבריטים עלתה וחזרה הבעיה הזאת שהטרידה מאוד את הפיקוד של צבא גרמניה בכלל ובחזית המזרחית בפרט. גם המחסור

רב עוצמה נגד מפעיליהם הגרמנים. כדי לחזק את ההונאה דיווחה רשת "מקס ומוריץ" על כל תנועה ועל כל פריסה של יחידת הונאה. הגרמנים היו מקבלים ממנה, למשל, דיווח כי דיוויזיית טנקים חדשה או גדוד אווירי של מפציצים נפרסו באתר מסוים. מובן שהמידע של הרשת תאם תמיד להפליא את הדיווחים של גדודי ה־KONA. בעיני הגרמנים הייתה זאת כמובן הוכחה מוחצת לאמינות הדיווחים.

הטעיית גדודי ה־KONA לקראת הקרב על קורסק

בקיץ 1943 נערכו הגרמנים למבצע "ציטדל" - מתקפת הענק על המבלט של קורסק. לסובייטים היה מידע מוקדם מלא על תוכניות התקיפה של הגרמנים (בעיקר מרשת הריגול לוסי שפעלה משווייץ) והם הקימו במבלט מערך הגנה עמוק מאוד ורווי בנשק נ"ט ובארטילריה.

כדי להסתיר את העובדה שהתוכניות של הגרמנים ידועות להם ושהם נערכים לסכל

בחלפים הלך והחריף וגרם להשבתתם של כלים רבים. כך, למשל, בדיוויזיית שריון גרמנית היו צריכים להיות - על פי התקן - 200 טנקים, אך המספרים בפועל עמדו על פחות מ-50% מהתקן, דהיינו פחות מ-100 טנקים לדיוויזיה. וגם לאלה לא היה מספיק דלק.

בעקבות ההבנה שהמחסור בדלק הוא נקודת התורפה של הגרמנים החלו האמריקנים למקד את תקיפות האוויר שלהם נגד תעשיית הדלק של גרמניה. כך, למשל, ב-1 באוגוסט 1943 הפציצו האמריקנים את בתי הזיקוק בפלוישטי שברומניה. הסובייטים הגו דרך אחרת לפגוע במאגרי הדלק של הגרמנים: הם הקימו כוחות הונאה (אימיטציה) קטנים, הצמידו להם פלוגות קשר שדימו כי מדובר בכוחות גדולים מאוד, וניידו אותם ממקום למקום. גדודי ה־KONA היו מזהים את תנועות "הכוחות" האלה - מה שאילץ את הפיקוד הגרמני לשנות לעיתים קרובות את היערכות כוחותיו. כל התנועות האלה שרפו דלק רב ושחקו את הכלים. כך - בתחום רב - הצליחו הסובייטים להפוך את גדודי ה־KONA לנשק

של הגרמנים. הם הבחינו שהסובייטים צוברים כוחות בדרום, ממזרח לקייב (בפועל היו הכוחות האלה בסך הכול פלוגות הונאה שלהן הוצמדו יחידות קשר) ולעומת זאת בצפון, מול "המרפסת הבלרוסית", הם מתבצרים: פורסים קונצרטיות, חופרים תעלות נ"ט - בקיצור: בונים מערך הגנה מובהק.

מאחר שהגרמנים הסיקו שמתקפת הצבא האדום תהיה בדרום, הם העתיקו 17 דיוויזיות שריון מהזירה המרכזית לזירה הדרומית. ב-22 ביוני 1944, בעוד האמריקנים והבריטים נלחמים בגרמנים על חופי נורמנדי, החלה המתקפה הגדולה ביותר שיזמו הסובייטים בכל המלחמה - מבצע "בגרטיון". המתקפה הזאת כוונה נגד "המרפסת הבלרוסית" והשיגה הפתעה מוחלטת. בתוך כשלושה שבועות התמוטט הכוח הגרמני העיקרי שנותר בחזית המזרח, והדרך לברלין נפתחה למעשה. יש לציין שבאותה המתקפה שבו הסובייטים את גדוד KONA 3 שהיה חלק מהארמיה שצרה על לנינגרד. כך הם הצליחו לשים יד גם על הציוד וגם על הידע הרב שהיה ברשות אנשי הגדוד.

אסור לשכוח את תרומתם הגדולה של כמה מאות אנשי מודיעין חכמים, מעמיקים ויצירתיים לניצחון הסובייטים על הצבא הגרמני במלחמת העולם השנייה

סיכום

אין ספק שהסובייטים ניצחו במלחמת העולם השנייה בראש ובראשונה בזכות המרחבים העצומים שעמדו לרשותם, בזכות משאבי כוח האדם הכמעט בלתי נדלים שלהם, הודות לחורף המקפיא של 1941-1942 שהיה חריג גם על פי הסטנדרטים הרוסיים, הודות לאומץ ליבם ונחישותם של חיילי הצבא האדום שנלחמו על הבית והודות לסיוע המסיבי שקיבלו מהאמריקנים. אך לצד כל אלה אסור לשכוח את תרומתם הגדולה של כמה מאות אנשי מודיעין חכמים, מעמיקים ויצירתיים. פעילותם - כך נראה - עדיין לא הועלתה על נס במידה מספקת ולא זכתה להוקרה שהיא ראויה לה. כל מעשיהם נעשו במחשכים, ושם גם נותרה תהילתם.

כדי להסתיר את העובדה שהתוכניות של הגרמנים נגד מבלט קורסק ידועות להם ושהם נערכים לסכל אותן יצרו הסובייטים מצג שווא שלפיו הם מתגברים את האזור שבין אורל למוסקבה

למפקדת הצבא האדום במוסקבה באמצעות מכשירי קשר שקיבלו. מרבית התעבורה הזאת יורטה, אותרה ופוענחה, והגרמנים הצליחו לעשות שמות בפרטיזנים והרגו עשרות אלפים מהם.

יש חוקרים המדגישים את העובדה שהסובייטים לא עשו דבר כדי למנוע את הטבח הזה. נראה שהם רצו למנוע מצב שבו גדודי ה-KONA רק נכשלים שוב ושוב - מה שעלול היה לעורר סימני שאלה בצבא גרמניה - ולפיכך הקריבו כוחות בחזית משנית, ובלבד שיוכלו להמשיך להשיג הישגים בחזית המרכזית. ואשר לאבדות הכבדות של הפרטיזנים - הפיקוד הסובייטי לא התרגש מהן. ככלל, כוח אדם היה משאב שהסובייטים נטו להשתמש בו באופן בזוזני מאוד גם כשמדובר היה באנשיהם - קל וחומר כשמדובר היה בפרטיזנים בני לאומים אחרים.

ההונאה הגדולה האחרונה

שיאה של מערכת ההונאה הסובייטית התרחש בקיץ 1944 עם מבצע "בגרטיון". באביב 1944 הבינו הגרמנים כי בעלות הברית נערכות לפלוש לאירופה. הבריטים והאמריקנים כבר היו באיטליה והתקדמו צפונה, והגרמנים היו ערוכים בקו הגנה על נהר הדנייפר. הכוח הגרמני העיקרי, שעדיין לא ספג מפלה של ממש, היה קבוצת הארמיות המרכזית, שהייתה פרוסה ב"מרפסת הבלרוסית" - מובלעת גרמנית גדולה בתוך השטח הסובייטי.

החל מאפריל 1944 היו גדודי ה-KONA עסוקים באיתור כוחות סובייטיים שהתארגנו ממזרח לקייב. מהמידע שהם יירטו - ושתאם את מה שהעבירה להם רשת "מקס ומוריץ" - הסיקו הגרמנים שבעלות הברית המערביות יפלוש ליוון וליוגוסלביה, הרוסים יתקפו את רומניה, הכוחות המערביים והסובייטיים יחברו בהונגריה, וממנה ימשיכו ביחד ללב גרמניה.

ה"עובדות" בשטח חיזקו את ההערכה הזאת

אותן החליטו הסובייטים ליצור את הרושם שלהערכתם מיועדים ריכוזי הכוחות הגרמניים באזור העיר אורל, מצפון למבלט, לפרוץ צפונה, לעבר טולה ומוסקבה. לשם כך יצרו הסובייטים מצג שווא שלפיו הם מתגברים את האזור שבין אורל למוסקבה.

ואכן בדיווחים של גדודי ה-KONA ובהערכות המודיעין שהפיצה מפקדת המודיעין של חזית המזרח (FHO) הודגש שמוקד הפעילות הסובייטית אינו במבלט קורסק, אלא צפונית-מזרחית לאורל - שם פרס הצבא האדום, כביכול, 840 טנקים, הוסיף כ-150 מפציצים וכן הציב מפקדה חדשה של כוח אווירי.

במקביל הסתירו הסובייטים היטב את הכוח האמיתי שצברו ממזרח למבלט קורסק: קבוצת ארמיות שכללה יותר ממיליון חיילים ואלפי טנקים בפיקודו של גנרל איוון קונייב. יש לציין שהכוח הזה צויד באלפי משאיות "סטודבייקר" שהגיעו מארה"ב במסגרת הסכם "החכר והשאל". העבירות של משאיות 4x4 אלה הייתה מצוינת. הכוח העצום הזה התנהל בדממת אלחוט מוחלטת. הדיווחים שהעבירה רשת "מקס ומוריץ" באותה העת היו שהצבא האדום החליט לעבור למגננה בגלל קשיי העבירות הצפויים עם בואה של עונת גשמי הקיץ.

ההנחה של הסובייטים הייתה שגם אם יצליחו הגרמנים להבין שיש כוחות של הצבא האדום ממזרח למבלט קורסק, הם יחשבו שתפקידם לסיע בבלימה במקרה שהגרמנים יצליחו לפרוץ למבלט. בפועל, מיד לאחר שהמתקפה הגרמנית נבלמה, עברו כוחותיו של קונייב למתקפת-נגד גדולה. ההפתעה של הגרמנים הייתה מוחלטת. הם לא העלו על דעתם שהסובייטים צברו כוח גדול כל כך שהמתין בחשאי לפתוח במתקפת-נגד.

גדודי ה-KONA נגד הפרטיזנים

במהלך המחצית השנייה של 1943, אחרי כישלון מבצע "ציטל", החליטו הגרמנים לרכז מאמץ נגד הפרטיזנים, שפעילותם - בעיקר בבלרוס - הציקה להם מאוד. שוב ושוב הצליחו הפרטיזנים לפוצץ מסילות ברזל ולחבל ברכבות שהביאו אספקה מגרמניה. הגרמנים הציבו במינסק את גדוד KONA מס' 6, שעליו הוטל לאתר את הפרטיזנים. הגדוד הזה אכן רשם הצלחות, בעיקר משום שהפרטיזנים דיווחו

סרבנות שירות מטעמי דת המקרה של האמיש

בני האמיש בארה"ב - כמו החרדים בישראל - מסרבים להתגייס לצבא מטעמי דת. אולם גם בשנים שבהן היה בתוקף שירות חובה בארה"ב, ידעו בדרך כלל שני הצדדים - השלטונות ובני האמיש - להגיע לפשרות שהם יכלו לחיות איתן

מבוא: מהו המקור של כת האמיש?

אנשי האמיש (Amish), שנקראים גם "החרדים האמריקאים" ו"האנשים השקטים בארץ" (quiet people in the land) הם כת נוצרית שלחבריה יש עקרונות וקוד התנהגות נוקשים. רבים מכירים אותם בשל לבושם המסורתי, עגלות הסוסים המיוחדות שלהם ושפתם המיוחדת. האמיש הם פלג של הנוצרים האנאבפטיסטים (Anabaptists)¹ שאותו ייסד בשווייץ ב-1693 יעקב אמאן (Ammann). אמן (1656-1730) התפלג מהאנאבפטיסטים האחרים משום שדרש הקפדה קשוחה יותר על קיום עקרונות הקהילה. גישתו באה לידי ביטוי בעיקר בדרישתו להטיל חרם נוקשה (Bann und Meidung) על כל מי שהוצא מהקהילה

עקב אי-קיום מצוות הדת.

בתחילת דרכם באירופה סבלו האמיש מרדיפות קשות בגלל סירובם להישבע אמונים לכל שליט ואדון, על כך שלא נשאו נשק ולא נלחמו בעבור המלך או הפיאודל ועל אי-הכרתם ואי-השתתפותם בכנסיות הרשמיות. מאות מהם הוצאו להורג בשריפה על המוקד, בהטבעה בנהרות, בעריפת ראשים ובהרעבה בבתי כלא. אחרים נמכרו לעבדות. הרדיפות באירופה הן עדיין מורשת חיה. במאות קהילות של האמיש באמריקה נמצא ספר ה-Ausbund ובו מאות פיוטים שנכתבו במאות ה-16 וה-17 בבתי כלא באירופה (הלחן המתאים עובר בעל פה מדור לדור). בהרבה בתים באמריקה ניתן למצוא גם את

Martyrs Mirror (ראי הקדושים) ובו סיפור הקדושים שהקריבו את נפשם על אמונתם ועל אורח חייהם.²

עקב הרדיפות נמלטו במאות ה-18 וה-19 כל בני האמיש מאירופה לאמריקה. שני גלי ההגירה הגדולים היו בשנים 1727-1790 ו-1815-1860. באירופה נותרו חלקים מהפלגים האחרים של האנאבפטיסטים (כמו המנוניטים וההוטריטים), אך בני האמיש כולם התיישבו בצפון אמריקה - תחילה בפנסילבניה (1727) ואחר כך באוהיו (1808), באינדיאנה (1839) ובאיווה (1840).

הריכוז הגדול ביותר של בני האמיש מצוי כיום בפנסילבניה, באוהיו ובאינדיאנה (624 קהילות), אך 274 קהילות נוספות ניתן למצוא במדינות דלאוור, פלורידה, אילינוי, קנזס, קנטקי, מרילנד, מישיגן, מינסוטה, מיסורי, ניו-יורק, אוקלהומה, ויסקונסין וטנסי וגם במחוז אונטריו שבקנדה.

כ-250 אלף בני אמיש חיים היום בצפון אמריקה. תקוותם להשיג ביטחון וחופש דת אכן התממשה מהרגע שבו הגיעו לשם, ב-1727, ועד היום. במשך כל אותה העת לא היה אפילו מקרה אחד שבו בן אמיש הוצא להורג או עונה בגלל אמונותיו ואורחות חייו. היו קונפליקטים בינם לבין רשויות המדינות השונות (וגם בינם לבין הממשל הפדרלי), היו מעצרים, אך בהשוואה ליזכרון הטראומטי מאירופה, ארה"ב (ומאוחר יותר גם קנדה) היא



בני כת האמיש בדיון בבית משפט אמריקני | האמיש לא רואים את עצמם חלק מהמערכת הארצית, הפוליטית והממלכתית

פרופ' בנימין נויברגר
פרופ' אמריטוס למדעי המדינה
באוניברסיטה הפתוחה



עקרון האי-אלימות מרכזי באמונתם של בני האמיש. ה"סדר", כלומר מצב העניינים הרגיל, הוא של שלום, של אהבה, של שוויון ושל אחדות. כל שימוש בכוח ובאלימות - הן במסגרת המדינה (שירות צבאי, השתתפות במלחמה, עונש מוות) והן במישור האישי - פסול גם אם מדובר בהגנה עצמית קיבוצית או אישית

אשר עקרים הם כלם.⁵

בני האמיש דוגלים בהפרדה מלאה בין הדת למדינה, אך לא במובן של הפרדת הדת. מבחינתם אכן חל העיקרון: "תנו לקיסר את אשר לקיסר ולאלהים את אשר לאלהים".⁶ בעוד שבתפיסה הקתולית הימני-ביניימית קיים "האיחוד הנוצרי" (Corpus Christianum), מעין אחדות או ברית הדוקה בין המדינה לכנסייה, ובעוד שבתפיסות של לותר ושל קלווין קיימות שתי ממלכות, אך אין הפרדה, ויש "כנסיית מדינה" רשמית, הרי שבתפיסה האנאבפטיסטית לא צריך להיות קשר בין המדינה לכנסייה, שהרי יש ניגוד בין ממלכת ישו לבין הממלכה הארצית. מבחינת האמיש, אסור שלמדינה תהיה כל סמכות בתחום הרוחני, אסור למדינה לקדם אחידות דתית, אסור לה לדכא אי-הסכמה ולהתערב בענייני מצפון ובוודאי שאסור לה להתערב ביחסים של בני האדם לבורא עולם.⁷

בני האמיש אינם עוינים את המדינה, אך הם לא רוצים שום מגע איתה; הם רוצים להישאר קהילה טהורה. אחד מעקרונות היסוד שלהם הוא ש"נִטְמָא אֶל-תַּגְעוּ".⁸ בני האמיש הם מעין נתינים במדינה, אך לא אזרחים-שותפים. אין הם נלחמים בשלטון, אין להם עניין בשלטון, אין הם רוצים תפקיד בשלטון. תפיסתם היא של התנתקות מתוך שלווה ורוע (בגרמנית: Gelassenheit). הם רוצים שהמדינה תניח להם, והם יניחו למדינה.⁹

אכן "ארץ החופש" בעיניהם.³

אנשי האמיש הם קבוצה דתית אתנו-תרבותית ייחודית, וכך הם רואים את עצמם. את כל האחרים בחברה האמריקנית הם מכנים "האנגלים". שפת הדיבור שלהם היא ניב גרמני-שוויצרי (שנקרא Pennsylvania Dutch או סתם Dutch. אך יש לשם לב: משמעות המילה Dutch אצל האמיש אינה הולנדית אלא Deutsch - גרמנית). לעומת זאת, כתיבי הקודש ושפת התפילה שלהם היא גרמנית תקנית (Hochdeutsch).

לבני האמיש אורח חיים מיוחד במינו. הגברים חייבים לגדל שיער ארוך וזקן, אך לגלח שפם (השפם מזוהה עם חיילים באירופה, ולכן בני האמיש סולדים ממנו). הביגוד צריך להיות פשוט, וכולם חובשים כובעי לבד מיוחדים. אין הם נוסעים במכוניות. בעלות על מכונית מנוגדת בעיניהם לעקרון הצניעות. עם זאת, אין התנגדות לנסיעה במכונית בשעם חירום או לשם צורך חשוב. אפילו אופניים פסולים בעיניהם. הם מתניידים ממקום למקום בעגלות סוסים (כדי שלא יוכלו להתרחק יותר מדי מביתם ומקהילתם). אין הם צורכים חשמל ציבורי, גם טלפונים אין בבתיהם, אך אין איסור להשתמש בטלפון במקרה הצורך. גם מותרות אחרים, כמו שטיחים, וילונות, רדיו וטלוויזיה, פסולים בעיניהם.

היחס של בני האמיש למדינה

עמדתם העקרונית של בני האמיש כלפי המדינה חשובה כדי להבין את הקונפליקטים בנושאי דת ומדינה שבהם היו מעורבים. לפי השקפתם, אלוהים יצר את המדינה בעקבות חטאי האדם, והיא נועדה להעניש את הרע, להגן על הטוב ולנהל משפט.

עם זאת, הממשל של המדינה מזוהה עם כל מה ששליילי בעיני האמיש: הפעלת כוח, כפייה, משטרה, צבא, מלחמה ועונש מוות. האמיש לא רואים את עצמם חלק מאותה מערכת ארצית, פוליטית, ממלכתית. הם "שגרירי ישו" עלי אדמות, אזרחי "מלכות שמיים", קהילה נפרדת מ"העולם הזה", כי נאמר "וְאֵל תִּדְמוּ לְעוֹלָם הַזֶּה, כִּי אִם הַשָּׁמַיִם עֲלִידֵי הַתְּחַדְּשוֹת הַדָּעַת כְּדֵי שֶׁתִּבְחִינוּ מֵהוּ רָצוֹן אֱלֹהִים, מֵהוּ הַטוֹב וְהַרְצוּי וְהַמְּשָׁלָם בְּעֵינֵינוּ".⁴ עליהם לחיות בנפרד (הן הפרטים והן הקהילה כולה) לצורך גאולת הנפש: "אֵל תִּשְׁתַּתְּפוּ בְּמַעֲשֵׂי הַחֹשֶׁךְ

אנשי האמיש, למשל, לעולם לא יפנו לבית המשפט אם יש סכסוך בינם או סכסוך בינם לבין אחרים או בינם לבין רשויות השלטון. מבחינתם, הליכה לבתי המשפט של המדינה היא העצמת כוחות הרשע.¹⁰ עם זאת, יש מבחינתם הבדל מהותי בין הליכה למשפט ביוזמתם, שהיא פסולה מכל וכל, לבין הופעה במשפט כיוון שנתבעו לעשות כן. גם הופעה כזאת אינה לרוחם, אך היא פסולה פחות, שהרי לא הם בחרו בכך.¹¹

היחס של בני האמיש לאלימות ולמלחמה

עקרון האי-אלימות מרכזי באמונתם של בני האמיש. ה"סדר", כלומר מצב העניינים הרגיל, הוא של שלום, של אהבה, של שוויון ושל אחדות. כל שימוש בכוח ובאלימות - הן במסגרת המדינה (שירות צבאי, השתתפות במלחמה, עונש מוות) והן במישור האישי - פסול גם אם מדובר בהגנה עצמית קיבוצית או אישית. איש אמיש לעולם לא יתגונן בכוח גם אם יותקף. כשקהילותיהם נרדפו באירופה, הם הגנו על עצמם באמצעות נדידה למקום טוב יותר.

האמיש מצווים במצוות ישו לאהוב את האויבים ולא להשיב להם כגמולם. ההומניזם שלהם חייב אותם כבר בראשית התיישבותם בפנסילבניה לשלול מכל וכל את האפשרות להיות בעלי עבדים (העבדות בוטלה בפנסילבניה ב-1780).

בעיני האמיש, מלחמה היא חלק מ"עולם החטאים בניגוד לרצונו הבסיסי של האל".¹² המלחמה וההשתתפות במלחמה מנוגדות לעקרון ההתנתקות ואי-ההזדהות עם המדינה (עקרון Gelassenheit) ולעיקרון שאנשי אמיש אינם נושאים נשק ואינם נוקטים אלימות - גם לצורכי הגנה עצמית או כדי להגיב על אלימות (עקרון Wehrlosigkeit). בני האמיש מגדירים את עצמם "נוצרים חסרי הגנה".¹³ המושג הזה, שיכול להשתמע שלילי, הוא בעיניהם ערכי וחיוני. התנגדותם למלחמה מסתמכת הן על התנ"ך (שִׁפְךָ דָם הָאָדָם, בְּאָדָם דָּמוֹ יִשָּׁפֵךְ: כִּי בְצֶלֶם אֱלֹהִים, עָשָׂה אֶת הָאָדָם)¹⁴ והן על תורתו של ישו, כפי שבאה לידי ביטוי בברית החדשה.

בראיונות עם אנשי דת ועם מנהיגים מבני האמיש התברר שגישתם אינה פציפיסטית



חיילי ארה"ב נוחתים בפיליפינים במלחמת העולם השנייה | בשנות מעורבותה של ארה"ב במלחמת העולם השנייה כבר היה בתוקף חוק שירות החובה (Draft Act) שאיפשר לסרבני מצפון לשרת בשירות אזרחי חלופי "בעל חשיבות לאומית ובפיקוח אזרחי". השירות החלופי כלל עבודות בתחום החקלאות, הנגים הלאומיים, שירות היערות וסלילת כבישים

במובן המקובל. יש בה התנגדות למלחמה, להשתתפות במלחמה ולשירות בצבא, אך בני האמיש לא יתגייסו לפעול נגד ממשלה שיוצאת למלחמה, לא ישתתפו בהפגנות ולא יארגנו עצומות. הכומר וילמר מרטין, שהוא מפלג מנוניטי שמקורב לאמיש, אמר: "אנחנו כנסיית שלום, אך לא פציפיסטים"¹⁵. הוא הסביר שאנשי האמיש (ואנשי הפלג המנוניטי שאליו הוא משתייך) דוגלים בהפרדה מוחלטת בין הכנסייה למדינה, ולכן הם מתנגדים לכל שותפות במלחמה של "מלכות הרשע".

עם זאת, הם מקבלים שהשלטון הארצי הוא חיוני ו"מוסמך על ידי אלוהים" לעשות את הנדרש.¹⁶ בישוף האמיש סאם סטולצפוס ציין במפורש שיש צורך בכל מה שאנשי האמיש מסתייגים מהם: מדינה, משטרה, צבא ומלחמות. הוא ציין במפורש שעולמנו היה נראה פחות טוב אילו אלוהים לא היה דואג לניצחון (במלחמות!) של האמריקנים על האנגלים במלחמת העצמאות ב-1776 ("לא היינו פה אילולא זה היה קורה"), של האמריקנים על גרמניה הנאצית ושל בני ישראל על אויביהם בעת כיבוש כנען.¹⁷ הסופר בנואל פיישר ציין שטוב שאמריקה התערבה במלחמת המפרץ הראשונה (1991), שהרי אחרת היה סדאם חוסיין כובש את כל המזרח התיכון.¹⁸

ניתן לזהות גישה דומה גם ביחס לעבודות ולעונש המוות. בני האמיש ראו באחזקת עבדים חטא גדול כמו השתתפות במלחמה. ואכן מראשית היותם באמריקה במאה ה-18, כשכולם חייבו את העבדות (כולל ג'ורג' וושינגטון ותומאס ג'פרסון), סירבו בני האמיש בעקביות להיות בעלי עבדים. הם קידשו את העבודה - אבל את העבודה שלהם ולא של אחרים, ובוודאי שלא בתנאי עבדות. עם זאת, בדומה לאי-השתתפותם בתנועות נגד מלחמות, נמנעו בני האמיש גם מהשתתפות בתנועות נגד העבדות - מתוך נאמנות לעיקרון שיש צורך בהפרדה מלאה בין חייהם בעולם הכנסייה לחיי הרשע בעולם האחר.

גישה דומה נוקטים בני האמיש כלפי עונש מוות: הם מתנגדים לו בחריפות (ולכן גם מסרבים באופן מוחלט לשמש מושבעים במשפטים שניתן להטיל בהם עונש מוות), אך נמנעים מלהשתתף בארגונים ובתנועות שלוחצים לבטלו.¹⁹

סוגיית הגיוס של בני האמיש בתחילת ימיה של ארה"ב

כבר בראשית התיישבותם באמריקה, כשסכנת התקפות של האינדיאנים (ושל הצרפתים) ריחפה מעל ראשיהם, סירבו בני האמיש להתארגן להגנתם (למשל ב-1756 בפנסילבניה, כאשר שבטי ה-Delaware וה-Shawnee איימו עליהם). בעת מלחמת העצמאות סירבו בני האמיש להתגייס לצבא בפנסילבניה, בוויירג'יניה ובצפון-קרוליינה, ועל כך נענשו בקנסות (שהם סירבו לשלם) ובכליאה. אחד מבני האמיש נידון למוות בפנסילבניה, אך ניצל בעקבות התערבות של כומר גרמני.

גם במלחמת האזרחים האמריקנית (1860-1865) סירבו בני האמיש (והמנוניטים) להתגייס - בניגוד לקבוצות פציפיסטיות אחרות שבשל הלחימה בעבדות הסכימו באופן חריג להילחם לצד הצפון (כך עשו, למשל, הארגונים Society of Friends [הקווייקרים] וה-Anti-Slavery Wesleyan Methodists).

עם זאת, בעיניהם של אנשי האמיש היה הבדל מוסרי בין הדרום לצפון. ההתנגדות לדרום ולמלחמתו הייתה עקרונית, ולכן רוב בני האמיש והמנוניטים בגיל הגיוס ברחו ממדינות הדרום. היחס לצפון היה שונה: הייתה תמיכה גורפת בלינקולן ובהתנגדותו

לעבדות ולפרישת מדינות הדרום מהפדרציה. בשל כך הייתה נטייה למצוא הסדר עם מדינות הצפון. ואכן בפנסילבניה, באוהיו ובאינדיאנה, שבהן היו מרוכזים רוב בני האמיש, נמצא הסדר של תשלום במקום שירות. ההסדר כונה commutation, וב-1863 הוא הוסדר בחוק גיוס החובה הפדרלי. על פי החוק שנחקק ניתן היה להשתחרר משירות תמורת 300 דולר.

על עמדת האמיש בצפון נמתחה ביקורת קשה משני כיוונים מנוגדים: מפציפיסטים "אמיתיים" שהתנגדו לתמיכתם בלינקולן ובמלחמה ומפטריוטים שהתנגדו ל"השתמטות" צעירי האמיש משירות צבאי תמורת תשלום.²⁰

סוגיית הגיוס של בני האמיש במלחמות העולם

בשנות מעורבותה של ארה"ב במלחמת העולם הראשונה (1917-1918) נמנעו בני האמיש מלהתגייס לשירות קרבי, ורבים מהם אף סירבו לשרת בכל תפקיד שהוא בצבא וללבוש מדים. הם גם התנגדו לקניית איגרות חוב למימון המלחמה (Liberty Bonds).

ב-1918 נקנס עורך העיתון של האמיש בשל פרסום מכתב למערכת המסביר שעקרונות האמיש אוסרים קניית איגרות חוב למימון המלחמה. ברוב המדינות נענשו בני האמיש במעצר לא רק על הסירוב להתגייס, אלא גם

על אי-נאמנות ועל הסתה לא-יציות (הכוונה הייתה להסברה האנטי-מלחמתית שלהם). אך שלטונות פנסילבניה באו לקראתם והעניקו להם דחיית שירות.

בשנים 1917-1918 סבלו בני האמיש קשות עקב עמדתם הסרבנית כיוון שהיו ממוצא גרמני. הם נחשדו בתמיכה בגרמניה ולעיתים הושפלו והוכו ברחובות. גם המודיעין הצבאי ניהל מעקב צמוד אחריהם.²¹

בשנות מעורבותה של ארה"ב במלחמת העולם השנייה (1941-1945) כבר היה בתוקף חוק שירות החובה (Draft Act). החוק נחקק ב-1940 ואיפשר לסרבני מצפון לשרת בשירות אזרחי חלופי "בעל חשיבות לאומית ובפיקוח אזרחי". השירות החלופי כלל עבודות בתחום החקלאות, הגנים הלאומיים, שירות היערות וסלילת כבישים. המגויסים התגוררו במחנות של השירות האזרחי הציבורי (Civilian Public Service ובקיצור CPS) שאותם ניהלו במשותף הצבא וארגון סרבני הדת והמצפון. במהלך המלחמה הוצאו לבני האמיש 772 צווי גיוס. מתוכם 23 בני אמיש התגייסו לשירות קרבי, 27 התגייסו לשירות צבאי לא קרבי ו-722 הכריזו שהם סרבני מצפון ושירתו ברובם ב-CPS.²²

סוגיית הגיוס של בני האמיש במלחמת קוריאה ובמלחמת וייטנאם

יש המשכיות מסוימת בין שיטת השחרור משירות צבאי במאה ה-19 ובשנים 1940-1972. העיקרון הוא שאין שחרור במובן של ויתור (exemption) מטעם המדינה, אלא שתמורת השחרור מהשירות הצבאי יש לתת משהו אחר בתמורה (בעבר כסף, ובשנים 1972-1940 - שירות אזרחי חלופי) - שיטה שמכונה equivalency (תמורה שוות ערך).²³

במלחמות קוריאה (1950-1953) ווייטנאם (1965-1972) נקבעו כללים לשירות חלופי. על פי הכללים האלה השירות החלופי חייב לשבור את חיי השגרה הרגילים, להיות מחוץ לקהילה המקומית (זאת אומרת, רחוק מהבית), להיעשות בתחום שיש בו מחסור בעובדים ולתרום תרומה לחברה בתחומי הבריאות, הבטיחות, הרווחה, המדע והחינוך.

היו בני אמיש שסירבו לכך והעדיפו ללכת לכלא. מבחינת רובם הבעיה העיקרית הייתה הצורך בריחוק מהקהילה ומהבית. אנשי האמיש חששו שבסביבה זרה, "אנגלית",

ועדת ההיגוי של האמיש הסכימה לפשרה עם המדינה בסוגיית הרישום של צעירים בגיל גיוס: צעירי האמיש יירשמו, אך ליד שמותיהם יוסיפו את האותיות CO (Conscientious Objector) - סרבן מצפון. כך שבעת גיוס חירום יידעו מיד מי זכאי לשירות אזרחי חלופי

לא של אמיש, יתפתו הצעירים לנטוש את מלכות השמיים תמורת העולם הזה. הפתרון נמצא בשירות בקהילת אמיש מרוחקת - פתרון אופייני לתרבות הפשרה בין המדינה לאמיש.²⁴ פתרון נוסף שמקובל הן על המדינה והן על האמיש הוא שירות בחיל השלום בחו"ל (שירות שרחוק מהבית, אבל אין בו פיתויים לעזיבת הקהילה).²⁵

סיכום: ההסדר הנוכחי בין האמיש למדינה בסוגיית הגיוס

סוגיית השירות הצבאי לא תמה עם ביטול שירות החובה בארה"ב בהוראת הנשיא ריצ'רד ניקסון ב-1972. הסיבה: עם ביטולו של שירות החובה נקבע שמעתה ואילך יתקיים רישום (registration) של צעירים בני גיוס, כך שבמקרה הצורך תוכל המערכת הצבאית - בהנחיית הממשל והקונגרס - להפעיל גיוס מהיר ויעיל.

בקהילת האמיש היו שהתנגדו לרישום הצעירים, שכן הם ראו בכך מעין גיוס חובה או מבוא לגיוס חובה. הסוגיה נידונה בהרחבה בוועדת ההיגוי של האמיש, וזו הסכימה לבסוף לפשרה עם המדינה: צעירי האמיש יירשמו, אך ליד שמותיהם יוסיפו את האותיות CO (Conscientious Objector - סרבן מצפון), כך שבעת גיוס חירום יידעו מיד מי זכאי לשירות אזרחי חלופי בהיותו סרבן מצפון מטעמי דת.²⁶

הערות

1. אנאפטיסם (ביוונית: הטובלים מחדש) הוא תנועה נוצרית רדיקלית התוענת כי אין כל משמעות לטבילה בילדות כאשר הילד אינו מסוגל לעמוד על דעתו, ושהטבילה האמיתית היא טבילת מבוגרים העושים את הטקס הזה באופן מודע. האנאפטיסטים הם חלק מתנועת הרפורמציה שהביאה לצמיחתן של תנועות נוצריות רבות, שהגדולה שבהן היא התנועה הפרוטסטנטית. האנאפטיסטים פעלו בעיקר בגרמניה החל מהמאה ה-16. רעיונות התנועה הושפעו מהלחם הדתי של אותה התקופה ובעיקר מהנישה שלפיה יש לראות בכתיב הקודש את המקור היחיד להוראות הדת הנוצרית. מתוך הכנסייה האנאפטיסטית צמחו הקווייקרים והבפטיסטים בבריטניה, האמיש המנוניים והוותרים שמרכזים היום בעיקר בארה"ב ועוד כמה כנסיות קטנות.

2. Steven Nolt, *A History of the Amish*, Good Books, Intercourse, Pennsylvania, 1992; John A. Hostetler, *Amish Roots: A Treasure of History, Wisdom and Lore*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1989; Shawn Francis Peters, *The Yoder Case: Religious Freedom, Education and Parental Rights*, University of Kansas Press, Lawrence, Kansas, 2003.
3. Donald Kraybill, "Introduction" in *The Amish and the State*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, 2003, pp. XI-XIII.
4. הברית החדשה, *איגרת פאולוס אל הרומים*, יב 1-2.
5. הברית החדשה, *איגרת השליח פאולוס אל האפססים*, ה 11.
6. הברית החדשה, *הבשורה על פי מתי*, כב 21.
7. Herman Bontrager, "Encounters with the State", in *The Amish and the State*, supra note 2, 2003, pp. 235-250; "Peter Yoder View of the State", in *The Amish and the State*, supra note 2, pp. 23-40.
8. הברית החדשה, *האיגרת השנייה של פאולוס אל הקורינתים*, 171.
9. Donald Kraybill, "Negotiating with Caesar" in *The Amish and the State*, supra note 3, pp. 255-275.
10. Lucas Swaine, "The Liberal Conscience", in *The Liberal Conscience: Politics and Principles in the World of Religious Pluralism*, Columbia University Press, New York, 2006, p. 85.
11. Shawn Francis Peters *The Yoder Case, Religious Freedom, Education and Parental Rights*, University of Kansas Press, Lawrence 2003, pp. 54-55.
12. Albert Keim, "Military Service and Conscription", in *The Amish and the State*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, 2003, p. 44.
13. John Hostetler and Gertrude Enders Huntington, *Children in Amish Society: Socialization and Community Education*, Holt Rinehart & Winston, New York, 1971.
14. *בראשית*, ט 6.
15. ראיון עם וילמר מרטין בסטיבנס, פנסילבניה, ב' 24 במאי 2012.
16. ראיון עם כריס בלנק, יו"ר ועדת ההיגוי של האמיש, בקינצ'רס, פנסילבניה, ב' 22 במאי 2012.
17. ראיון עם הבישוף סאם סטולצפוס בגורדונסוויל, פנסילבניה, ב' 14 באפריל 2012.
18. ראיון עם סופר האמיש בנואל פישר בנייר הולנד, פנסילבניה ב' 23 באפריל 2012.
19. על היחס המורכב למלחמה ולעבודת ראו: James O. Lehman and Steven M. Nolt, *Mennonites, Amish and the American Civil War*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore, 2007.
20. *Ibid*, pp. 51, 57, 76-96, 139, 147.
21. Thomas Lehman, "The plain People: Reluctant Parties", *Journal of Church and State*, 287, 1974, pp. 291-292; Steven Nolt, *A History of the Amish*, pp. 216-220.
22. Steven Nolt, *A History of the Amish*, pp. 242-243.
23. Lehman and Nolt, *Mennonites, Amish and the American Civil War*, p. 20.
24. Albert Keim "Military Service and Conscription", in *The Amish and the State*, pp. 43-64; Lucas Swaine, *The Liberal Conscience: Politics and Principle in a World of Religious Pluralism*, Columbia University Press, New York, 2006, p. 13.
25. ראיון עם הרמן בונטגר מוועד האמיש לחופש הדת שהתקיים בנייר הולנד, פנסילבניה, ב' 23 באפריל 2012.
26. על כך ראו את הפרוטוקולים של ועדת ההיגוי של האמיש (Minutes of the Old Order Amish Steering Committee) כרך 1966-20.10.1972-25.10.1972 כרך 1973-24.10.1980-22.10.1981 כרך 1981-23.10.1986-10.9.1986 וכן ראיונות עם הרמן בונטגר ודיוויד בלנק בפרדייס, פנסילבניה, ב' 8 במאי 2012.



100 שנה לפירוז מלחמת העולם הראשונה 1914-2014

כשהטקטיקה הכשילה את האסטרטגיה

על מערכת הדרדנלים 1915-1916

אילו הצליחה תוכניתם של הבריטים לכבוש את מצרי הדרדנלים ולאחר מכן את קונסטנטינופול באמצעות נחיתה בחצי האי גליפולי, הם היו משיגים הכרעה מהירה במלחמת העולם הראשונה

מבוא

מערכת הדרדנלים במלחמת העולם הראשונה (שנקראת גם מערכת גליפולי) הייתה מאמץ של מעצמות ההסכמה, ובמיוחד של בריטניה ושל צרפת, להשתלט על המצרים האסטרטגיים בין הים התיכון לים השחור.

במשך רוב המאה ה-19. הסימן המובהק ביותר לכך שהאימפריה העות'מאנית עומדת להצטרף לברית המרכז הייתה כניסתן לים השחור - דרך מצרי הדרדנלים והבוספורוס - של סיירת הקרב הגרמנית גיבן (Goeben) ושל אוניית הליווי שלה ברסלאו (Breslau).

אומנם האימפריה העות'מאנית נכנסה רשמית למלחמה רק ב-2 בנובמבר 1914, לאחר שרוסיה הכריזה עליה מלחמה, אולם עוד לפני כן היה ברור שבמלחמת החיזורים אחריה ידם של הגרמנים על העליונה, ואילו הבריטים עומדים להפסיד את מי שהייתה בעלת בריתם



הכוחות הצרפתיים נוחתים בחופי גליפולי | המניע העיקרי של הבריטים לתקוף בדרדנלים היה רצונם להגן על אחיזתם במצרים ועל שליטתם בתעלת סואץ

סא"ל (דימ') פרופ' מרדכי גיחון
ממקימי המודיעין הצבאי בצה"ל וכיום
פרופ' אמריטוס בחוג ללימודים קלאסיים
באוניברסיטת תל-אביב



**מבצע מוצלח לכיבוש הדרדנלים -
הבינו האסטרטגים הבריטים - יכול
היה להשיג הרבה יותר מאשר הגנה
על מצרים: הוא יכול היה לאפשר
לכוחות הפולשים לכבוש את
הבירה קונסטנטינופול, להוציא את
האימפריה העות'מאנית מהמלחמה
או לפחות לנתק אותה כליל מבעלות
בריתה במערב, להטות את מדינות
הבלקן לצד מדינות ההסכמה, לחבור
לרוסים ולאיים על אוסטרו-הונגריה
ועל גרמניה ממזרח. בקיצור: זה עשוי
היה להיות מהלך שיביא ניצחון מהיר
למדינות ההסכמה**

תחילת המערכה על הדרדנלים

בגלל חשיבותם הגדולה של הדרדנלים הייתה למן תחילת המלחמה נוכחות מתמדת של אוניות צי בריטיות וצרפתיות במוצאי המצרים האלה, אולם משרד המלחמה והאדמירליות בבריטניה היססו מאוד לתת את ההוראה לצאת למבצע לכיבוש הדרדנלים. בעוד המתכננים הבריטים מתלבטים ומהססים הגיעה ללונדון בשלהי דצמבר 1914 בקשת סיוע דחופה מהרוסים שהתקשו לבלום מתקפה של העות'מאנים בחזית הקווקז. הבקשה הזאת של הרוסים שמה קץ להתלבטויות, ובסוף ינואר 1915 החליט הפיקוד העליון הבריטי לצאת למבצע גדול לכיבוש הדרדנלים, הבוספורוס והבירה קונסטנטינופול. הבריטים העריכו שגם אם המהלך הזה לא יביא לכניעתה המיידית של האימפריה העות'מאנית, הוא יפצל אותה לשניים ויאפשר להעביר אספקה לרוסיה דרך נמלי הים השחור.

התוכנית הראשונית של הבריטים הייתה לפרוץ את הדרדנלים באמצעות כוח ימי בלבד, להתפרס בים השיש ולאיים משם ישירות על קונסטנטינופול. המתכננים הבריטים היו משוכנעים שדי בעוצמה ימית כדי להביא

ב-10 באוגוסט עברו שתי הספינות הגרמניות האלה בדרדנלים, וב-16 באוגוסט הן ניתנו במתנה לצי העות'מאני עם צוותיהן וקיבלו שמות עות'מאניים. גיבן הפכה ליאבזו סולטאן סלים ומיד הפליגה לים השחור והחלה לתקוף מטרות רוסיות. דרך אגב, היא נשארה בשירות הצי הטורקי עד שנות ה-50 של המאה ה-20 - אז נמכרה לגרמאות.

כניסת גיבן וברסלאו לדרדנלים - לאחר שעלה בידיהן להימלט מאוניות צי בריטיות שדלקו אחריהן - מעידה בבירור שמעצמות המרכז - גרמניה ואוסטרו-הונגריה - הגיעו להבנות סודיות עם האימפריה העות'מאנית עוד לפני שפרצה מלחמת העולם הראשונה, ב-28 ביולי 1914. עוד לפני המלחמה, כשהתברר כי האימפריה העות'מאנית נוטה להצטרף לברית המרכז, שקלו משרד המלחמה והאדמירליות (מפקדת הצי) הבריטיים מתקפה מקדימה להשגת שליטה על הדרדנלים. העיסוק באופציה הזאת הפך לאינטנסיבי יותר ברגע שהאימפריה העות'מאנית הצטרפה רשמית למלחמה לצד הגרמנים והאוסטרו-הונגרים נגד בריטניה, צרפת ורוסיה.

המניע העיקרי של הבריטים לתקוף בדרדנלים היה רצונם להגן על אחיזתם במצרים ועל שליטתם בתעלת סואץ. הם ידעו שמצרים חשובה להתקפה עות'מאנית מכיוון ארץ ישראל וסיני וחשבו שאיום על קונסטנטינופול (ששוכנת בקרבת הדרדנלים), יאלץ את העות'מאנים להתרכז בהגנה על בירתם. ואכן בפברואר 1915 הגיע כוח עות'מאני גדול לתעלת סואץ - לאחר שחצה את חצי האי סיני - וניסה לחסום אותה. הבריטים לא התקשו להדוף את ההתקפה הזאת, אך הסכנה לתעלת סואץ - עורק התחבורה החיוני שלהם להודו - טרדה את מנוחתם.

אולם מבצע מוצלח לכיבוש הדרדנלים - הבינו האסטרטגים הבריטים - יכול היה להשיג הרבה יותר מאשר הגנה על מצרים: הוא יכול היה לאפשר לכוחות הפולשים לכבוש את הבירה קונסטנטינופול, להוציא את האימפריה העות'מאנית מהמלחמה או לפחות לנתק אותה כליל מבעלות בריתה במערב, להטות את מדינות הבלקן לצד מדינות ההסכמה, לחבור לרוסים ולאיים על אוסטרו-הונגריה ועל גרמניה ממזרח. בקיצור: זה עשוי היה להיות מהלך שיביא ניצחון מהיר למדינות ההסכמה.

לניצחון במערכה.

המערכה על הדרדנלים החלה ב-19 בפברואר 1915 בהפגזה של אוניות צי בריטיות וצרפתיות על עמדות ארטילריה של צבא האימפריה העות'מאנית בחצי האי גליפולי. אף שהנזק שגרמו ההפגזות האלה לא היה רב, היו להן הישגים מדיניים מרשימים: באיטליה גברה הנטייה להצטרף למדינות ההסכמה (היא עשתה זאת בפועל שלושה חודשים לאחר מכן, במאי 1915), בולגריה הפסיקה את המשא ומתן על הצטרפות לברית המרכז, ויוון הציעה סיוע לבריטים ולצרפתים.

ב-18 במרס עשו הבריטים והצרפתים ניסיון להבקיע את הדרדנלים באמצעות הכוח הימי שריכוזו בכניסה למצרים האלה ושכלל 16 ספינות מלחמה. הניסיון הזה נכשל לאחר שהכוח הימי האנגלו-צרפתי ספג אבדות קשות בגלל מוקשים ימיים שפיזרו העות'מאנים: 3 ספינות מלחמה טבעו, ו-3 אוניות נוספות ספגו פגיעות קשות.

הנחיתות בגליפולי

לאחר שהתברר לבריטים ולצרפתים שלא יוכלו להכריע את המערכה באמצעות כוח ימי בלבד, הם החליטו להנחית כוחות רגלים בחצי האי גליפולי כדי שישתלטו עליו וישמידו את הארטילריה העות'מאנית - מה שיאפשר לשולות המוקשים לפנות את המוקשים הימיים ולפתוח את הדרך לכוח הימי האנגלו-צרפתי.

לרשותו של מפקד כוח הפלישה, גנרל יאן המילטון, הועמדו הכוחות הבאים: הקורפוס האוסטרלי-ניו-זילנדי (אנזא"ק) שכלל את דיוויזיה 1 האוסטרלית, דיוויזיה ניו-זילנדית אוסטרלית מעורבת, דיוויזיה 29 הבריטית, דיוויזיית הרגלים של הצי הבריטי וחיל משלוח צרפתי (שהיה בסדר גודל של דיוויזיה). בסך הכול מנה אפוא הכוח הנוחת 5 דיוויזיות - 78 אלף חיילים.

על הדרדנלים הגנה ארמיה 5 העות'מאנית שכללה 6 דיוויזיות, ובהן דיוויזיה 19 בפיקודו של מוסטפה כמאל, שלאחר המלחמה הפך למנהיג טורקיה המודרנית ובשל הרפורמות מרחיקות הלכת שזים זכה לכינוי אטא טורק, אבי הטורקים. על הכוח העות'מאני, שמנה 84 אלף חיילים, פיקד הגנרל הגרמני אוטו לימן פון סנדרס.



יש להדגיש שבמהלך הלחימה שלחו שני הצדדים תגבורות, ובשיאה של המערכה התמודדו 15 דיוויזיות של הבריטים ושל הצרפתים נגד 16 דיוויזיות של הצבא העות'מאני.

הנחיתות ב־25 באפריל 1915 היו בשלושה חופים: דיוויזיה 29 נחתה בכף הֶלֶס, בקצה הדרומי של חצי האי, כוחות אנזא"ק נחתו בחוף המערבי של גליפולי, במקום שקיבל את השם מפרץ אנזא"ק (מדרום למפרץ סובלה), והצרפתים נחתו בקומקלה שבחוף האסייתי. הנחיתה הצרפתית הייתה פעולת הסחה.

בעוד שהכוחות הפולשים ציפו לניצחון קל ומהיר - בין היתר משום שצבא האימפריה העות'מאנית ידע בעיקר תבוסות במערכות שניהל במאה ה־19 ובראשית המאה ה־20, ובמערב הייתה נטייה לזלזל ביכולותיו - הרי בפועל נלחמו העות'מאנים באומץ רב ובנחישות והצליחו לבלום את הכוחות הנוחתים בשני החופים. עד מהרה נוצר בחצי האי גליפולי קיפאון כמו בחזית המערב: שני הצדדים היו מחופרים היטב ולא יכלו להשיג הכרעה. הכוחות הבריטיים וכוחות אנזא"ק לא הצליחו לפרוץ לתוך חצי האי ולכבוש אותו, ואילו ניסיונות העות'מאנים להסתער על קווי אויביהם ולדחוק אותם אל הים נהדפו בסיוע נוחתיהן של אוניות הצי הבריטי.

תכנון לקוי של המערכה, מחסור במודיעין, בארטילריה ובאספקה, פיקוד ולוחמים חסרי ניסיון, ביטחון עצמי רב מדי, זלזול באויב, מפות שגויות, אי-התחשבות בגיאוגרפיה של חצי האי גליפולי - כל אלה תרמו לכישלון הפלישה

במאמץ להשיג הכרעה החליטו הבריטים לנחות במפרץ סובלה, כ־8 ק"מ מצפון לחוף אנזא"ק. הנחיתה נערכה ב־6 באוגוסט 1915 בלילה, והודות למערכת הונאה מוצלחת הצליחו הבריטים להשיג הפתעה מוחלטת: מול 20 אלף הנוחתים בחוף ניצבו כ־1,500 חיילים עות'מאנים בלבד נטולי נשק מסייע. אולם במקום לנצל את ההפתעה, לפרוץ לעומקו של חצי האי גליפולי ולתקוף מעורפם את הכוחות העות'מאנים שצרו על חוף אנזא"ק ועל כף הֶלֶס, הורה מפקד כוח הפלישה, לוטננט־גנרל

פרדריק סטופפורד, לכוחותיו להתחפר. התוצאה: העות'מאנים מיהרו להביא תגבורות, וכך במקום שני ראשי גשר קטנים ומנוטרלים היו לבריטים ולכוחות אנזא"ק שלושה ראשי גשר כאלה. יש לציין שלוטננט־גנרל פרדריק סטופפורד נחשב לאחד הגנרלים הכושלים ביותר של מלחמת העולם הראשונה - מלחמה שהייתה משופעת בלא מעט גנרלים לא מוצלחים. הוא הועבר מתפקידו שבוע לאחר הנחיתה, אך הנזק כבר נגרם.

הנסיגה מגליפולי

נוכח הקיפאון המוחלט בחזית החליטו הבריטים בסוף 1915 לפנות את הכוחות מחצי האי גליפולי.

דווקא הפינוי של גליפולי היה המבצע המוצלח ביותר של בעלות הברית בכל המערכה. הוא נעשה בהדרגה, בלילות, באופן חשאי לחלוטין, בלי שלעות'מאנים היה על כך מושג. המבצע החל ב־7 בדצמבר 1915 והסתיים ב־8

בינואר 1916. כדי שהעות'מאנים לא יבחינו במתרחש וינצלו זאת להתקפת פתע הרסנית, דאגו הכוחות הנשארים ליצור נפח פעילות שגרתית. בין היתר נעזרו בעלות הברית ברובים שבאמצעות התקן מיוחד ירו מדי פעם באופן אוטונומי לחלוטין מתוך שוחות שכבר היו נטושות.

הסיבות לכישלון הבריטים

הדעה המקובלת בין ההיסטוריונים היא שמערכת גליפולי הייתה רעיון אסטרטגי נכון, שהביצוע המערכתי והטקטי שלו היה כושל.



ספינת מלחמה בריטית טובעת בגליפולי, מרס 1915 | לאחר שהתברר לבריטים ולצרפתים שלא יוכלו להכריע את המערכה באמצעות כוח ימי בלבד, הם החליטו להנחית כוחות רגלים בחצי האי גליפולי כדי שישתלטו עליו וישמידו את הארטילריה העות'מאנית - מה שיאפשר לשולות המוקשים לפנות את המוקשים הימיים ולפתוח את הדרך לכוח הימי האנגלו-צרפתי

אחרית דבר

בעקבות ההתקפה של בעלות הברית על הדרדנלים הוציאו העות'מאנים כוחות רבים מארץ ישראל כדי לתגבר את קווי ההגנה שלהם בגליפולי - בדיוק כפי שצפו הבריטים מראש. בעקבות פינוי גליפולי יכלו העות'מאנים לשלוח תגבורות משם לארץ ישראל. במקביל שלחו הבריטים חלק מהכוחות שפנו מגליפולי אל מצרים. הכוחות העות'מאניים המתוגברים ניסו פעם נוספת לתקוף את תעלת סואץ, באוגוסט 1916, נהדפו, ובעקבות זאת החלו הבריטים - בתחילה בפיקודו של ארצ'יבלד מורי (Murray) ולאחר מכן בפיקודו של אדמונד אלנבי - במסע לכיבוש סיני וארץ ישראל. המסע הזה עתיד היה לשים קץ לשושלת העות'מאנית ולשליטתה במזרח התיכון הערבי ובכלל זה בארץ ישראל.

סיכום

מערכת גליפולי היא דוגמה מצוינת לתוכנית אסטרטגית טובה שנכשלה בגלל תכנון וביצוע כושלים ברמה המערכתית והטקטית. פעם נוספת התברר שרעיונות - טובים ככל שיהיו - אינם יכולים להביא לבדם לניצחונות במלחמה.

בעקבות פינוי גליפולי יכלו העות'מאנים לשלוח תגבורות משם לארץ ישראל. במקביל שלחו הבריטים חלק מהכוחות שפנו מגליפולי אל מצרים

החזית ופינו משם נפגעים תחת אש עות'מאנית כבדה ולעיתים אף הפעילו את רוביהם והשתתפו בלחימה ממש. בזכות נחישותם ואומץ ליבם זכו חיילי הגדוד לשבחים מהפיקוד הבריטי.

גדוד נהגי הפרדות היה יחידה צבאית יהודית סדירה ששפתה הייתה עברית - לראשונה מאז איבדו היהודים את ריבונותם 1,800 שנים לפני כן. תפקודה המוצלח במערכת גליפולי סלל את הדרך להקמתם של שלושת הגדודים העבריים שהשתתפו מאוחר יותר במערכה לכיבוש ארץ ישראל מידי העות'מאנים. וכמו ש'בוטינסקי וטרומפלדור חשבו מלכתחילה - השתתפות יחידות עבריות במסגרת הצבא הבריטי אכן העניקה צידוק מוסרי וערכי נוסף לדרישה להקים ליהודים מסגרת לאומית בארץ ישראל. נוסף על כך, הניסיון הצבאי שצברו המשרתים בגדודים סייע מאוחר יותר להקמת כוח המגן העברי בארץ ישראל.

תכנון לקוי של המערכה, מחסור במודיעין, בארטילריה ובאספקה, פיקוד ולוחמים חסרי ניסיון, ביטחון עצמי רב מדי, זלזול באויב, מפות שגויות, אי-התחשבות בגיאוגרפיה של חצי האי גליפולי - כל אלה תרמו לכישלון הפלישה. לעומת זאת מציינים ההיסטוריונים שהעות'מאנים ניצלו היטב את הגיאוגרפיה של חצי האי כדי להתבצר על הנקודות הגבוהות שבו ולמנוע מהפולשים לפרוץ מראשי הגשר. יש לציין שלא כל ההיסטוריונים מסכימים שהנחיתה בגליפולי הייתה רעיון אסטרטגי נכון. יש מי שגורסים כי הכוחות שהונחתו בגליפולי חסרו בחזית המערב - שם הם יכלו להביא תועלת רבה יותר. אחרים מצביעים על התוכנית הראשונית לפרוץ את הדרדנלים באמצעות כוח ימי בלבד ואומרים שגם אילו הייתה מצליחה, אי-אפשר היה לתרגם אותה לרווחים אסטרטגיים של ממש. הסיבה: העות'מאנים ידעו מלכתחילה שהדרדנלים הם נקודת תורפה וביצרו אותם כראוי. גם אילו היו האוניות הבריטיות והצרפתיות פורצות את המצרים במפתיע ומצליחות להיערך בים השיש, הן היו מתקשות לשמור שהנתיב הזה יישאר פתוח. בלי נתיב ימי פתוח הן לא היו מצליחות לאיים באופן משמעותי על קונסטנטינופול.

רק לאחר שהאופציה הימית נכשלה, תוכננה הפלישה היבשתית שנשאה בחובה הבטחה להישגים משמעותיים - אילו הצליחה. בקיצור: הטענה היא שבעלות הברית יצאו למבצע הזה בשעה שהרעיון האסטרטגי שמאחוריו עדיין לא היה "אפוי" כראוי.

מקומה של מערכת גליפולי בהיסטוריה של הציונות

במערכת גליפולי השתתף גם גדוד נהגי הפרדות (Zion Mule Corps) שבו שירתו - בהתנדבות - 650 יהודים ארץ-ישראלים שגורשו על ידי העות'מאנים למצרים או שנמלטו לשם מרצונם בגלל המצב הכלכלי הקשה בארץ. את הרעיון להקים את הגדוד הגה זאב ז'בוטינסקי, ויוסף טרומפלדור תמך בכך בהתלהבות. השניים העריכו שהשתתפות פעילה של גדודים ארץ-ישראליים במאמץ המלחמתי של בריטניה ישפר את עמדת המיקוח של התנועה הציונית כאשר תתבע להקים מדינה יהודית בארץ ישראל. חיילי הגדוד העבירו אספקה לחיילים בקו



100 שנה לפרוץ מלחמת העולם הראשונה 1914-2014

מולדת כפוית טובה

היהודים התגייסו בהמוניהם לצבא גרמניה במלחמת העולם הראשונה - ובכלל זה לחיל האוויר - ושילמו מחיר דמים כבד. למרות זאת הם הואשמו בהשתמטות ובאי-נאמנות

והעלבון שנתנסו בו הציבור היהודי-גרמני בכלל והחיילים היהודים בפרט בשנים שלאחר המלחמה ואפילו כבר במהלכה.

יהדות גרמניה במלחמה

על אף שגשוגה של יהדות גרמניה בתקופת הרייך השני ולמרות נאמנותה למולדת ואמונתה בזהותה העצמית הגרמנית, נתקלה התערותם של יהודי-גרמניה בסביבתם בחסמים רבים, פורמליים וחברתיים, שעלו בקנה אחד עם יחסו האנטישמי של הממסד הפוליטי-מיליטריסטי כלפיהם. יש לציין בהקשר הזה כי עד פרוץ המלחמה לא מונה שום יהודי לקצין מילואים בצבא פרוסיה, ובצבא בוואריה זכו לכך מעטים בלבד (בעיקר רופאים ואנשי חיל התובלה). למרות זאת נסחפו היהודים בגל ההתלהבות הלאומית-פטריוטית ששטפה את גרמניה עם פרוץ המלחמה והתנדבו בהמוניהם להגנת המולדת.

אך עד מהרה, משחילחלה מציאות המלחמה להכרת הציבור הגרמני והמנהיגות הפוליטית, החלו לצוץ ההאשמות הנושנות נגד היהודים: הם לא נאמנים, הם משתמטים מהשירות בחזית, הם עוסקים בספרות מלחמה לטובתם העצמית וכיוצא בזה. ההאשמות האלה הגיעו לשיאן הרשמי בצעד יוצא דופן שנקט הממסד הגרמני: בצו משרד המלחמה של פרוסיה מאוקטובר 1916 נערך ביחידות הצבא "מפקד היהודים" (או "ספירת היהודים" - Judenzählung) כדי לקבוע את מספר היהודים המשרתים בחזית לעומת

על פי צו משרד המלחמה של פרוסיה מאוקטובר 1916 נערך ביחידות הצבא "מפקד היהודים" כדי לקבוע את מספר היהודים המשרתים בחזית לעומת מספרם בעורף. הוצאת הצו לפועל ביזתה את כבודם של החיילים היהודים שלחמו לצד חבריהם לנשק הלא-יהודים ובהכרח גם בידלה אותם לעיני חבריהם



"ספר הטייסים", 1924 | על הכריכה בחר ד"ר טיילהר להציג את תמונת הטייס היהודי-גרמני רס"ל (Vizefeldwebel) פריץ בקהרדט במטוסו המעוטר בצלב קרס, שהיה סמלו האישי. בכך ליגלג על המפלגה הנאצית החדשה שניכסה לעצמה את הסמל הזה

רקע: התגייסות היהודים לצבאות הלוחמים במלחמת העולם הראשונה

במלחמת העולם הראשונה הייתה חוויית המלחמה של החייל הלוחם בשורות הצבאות הסדירים לחלק בלתי נפרד מתולדות העם היהודי ולא רק לפרק בהיסטוריה של הקהילה היהודית בארץ מסוימת. לכאורה הסיבה לכך נעוצה בהיקפה חסר התקדים של המלחמה ובמשכה, אך לכך יש להוסיף את העובדה שבמדינות הלוחמות העיקריות (להוציא רוסיה הצארית) זכו היהודים למידה רבה של אמנציפציה פורמלית ומעשית. משום כך ייחס הציבור היהודי בארצות השונות חשיבות מיוחדת להתגייסות למלחמה, אם למימוש זכויותיו ואם להוכחת נאמנות ולהכרת תודה, וסבר שתרומתו למולדת תסייע בשילובו בחברה ובמוסדות המדינה.

בסך הכול השתתפו במלחמה בשירות בעלות הברית ומעצמות המרכז יותר ממיליון חיילים יהודים (ההערכה המקובלת היא שמספרם היה כ-1.35 מיליון), ומהם נפלו יותר מ-170 אלף, מתוכם כ-100 אלף בשירות הצבא הרוסי. הציפיות האלה של היהודים, התגייסותם הנרחבת לחימה וקורבנותיהם הרבים מספקים הסבר לפרסומים הרבים בשנים שלאחר המלחמה שבהם מנו היהודים את החיילים שהוציאו מקרבם ואת חלליהם. התופעה לא פסחה על מדינות שהיו נוחות לאוכלוסייתן היהודית, כמו בריטניה. עם זאת, בגרמניה נשאו הפרסומים האלה אופי שונה מאחר שהם גילמו את עומק השבר

סא"ל (דימ') אלימור מקבת
לשעבר מהנדס ביחידת טכנולוגיה



האגודה אימצה קו רשמי לאומי-פטריוטי שהדגיש את נאמנותם של היהודים למולדתם, וכתב העת "המגן" (Der Schild) מטעמה הוקדש במידה רבה לתיאור פועלם וקורבנם של היהודים בשירות גרמניה במלחמת העולם הראשונה. שיא מפעלה של האגודה היה פרסום הסיכום המקיף ביותר של פרטי החללים היהודים במלחמה בספר "הנופלים היהודים" ב-1932, ערב עליית הנאצים לשלטון. בספר הובאו שמותיהם של קרוב ל-11 אלף חללים יהודים לצד פרטים מזהים נוספים על כל חלל. על פי הפרסומים היהודיים מאותה התקופה שירתו בצבא גרמניה על זרועותיו השונות כ-85 אלף חיילים יהודים מזהים, אך מסיבות הקשורות למגבלות המחקר הסטטיסטי בשנים שלאחר המלחמה התקבל האומדן שלפיו מספר המשרתים היהודים בצבא גרמניה במלחמת העולם הראשונה הגיע ל-100 אלף, ומספר הנופלים מתוכם הגיע ל-12 אלף.³

סיכום

"ריב הסטטיסטיקות" בין היהודים לגורמים שניהלו את מסע התעמולה האנטישמי נגדם נמשך כל ימיה של רפובליקת ויימאר. החשיבות שייחס הצד היהודי לאומדנים, לטענות המספריות ולנימוקים הדמוגרפיים והסטטיסטיים כדי לתת מענה להסתה תרמה לאופיה האפולוגטי של התגובה היהודית. עוצמת הפגיעה שחשו ותיקי המלחמה היהודים בעקבות הטענות של בני ארצם עשויה אולי להסביר מדוע התמידו באמונתם כי בכוחן של עובדות לתקן את העוול שנגרם להם. **הערות למאמר באתר מערכות.**



סגן-רפואה (Oberarzt) ד"ר פליקס טיילהבר, רופא צבאי גרמני במלחמת העולם הראשונה, 1915 (מקור: ספר הטייסים, המהדורה העברית)

"האגודה הממלכתית של חיילי החזית היהודים" (RjF - Reichsbund jüdischer Frontsoldaten). הארגון הזה, שאיגד לפחות 40 אלף ותיקי מלחמה יהודים, נוסד כבר ב-1919 ושם לו למטרה להגן על כבוד חיילי החזית היהודים ועל זכר החללים מקרבם.

מספרם בעורף. הוצאת הצו לפועל ביזתה את כבודם של החיילים היהודים שלחמו לצד חבריהם לנשק הלא-יהודים ובהכרח גם בידלה אותם לעיני חבריהם. למפקד הזה היו השלכות ארוכות טווח, וניתן לקבוע שהוא היה ראשיתו של שבר עמוק ביחסים בין יהודים לגרמנים כבר בעצם ימי המלחמה.¹

אומנם תוצאות המפקד מעולם לא פורסמו באופן רשמי, אך במסגרת מערכת ההסתה שניהל הימין הלאומי בגרמניה נגד היהודים עשו גורמים שונים שימוש מגמתי בנתונים סטטיסטיים שהודלפו ממנו.

תבוסת גרמניה ליבתה את ההתקפות האנטישמיות על היהודים, ונטען נגדם שהם האשמים במפלה ובמצבה של גרמניה. הטענה מזמן המלחמה בנוגע להשתמטות היהודים הזינה את אגדת "תקיעת הסכין בגב", שעל פיה הצבא הגרמני נותר בלתי מנוצח, ורק בגידת גורמים מבית, ובכללם היהודים והקומוניסטים, הביאה לכניעת גרמניה.

תגובת המגן היהודית

כבר בתקופת המלחמה החלו ארגונים יהודיים לאסוף פרטים ונתונים על המשרתים ועל הנופלים בקהילותיהם כדי לתת מענה להאשמות שהועלו נגדם. נוכח המתקפה הציבורית החריפה שכוונה נגדם ושהכחישה את גודל תרומתם וקורבנם במלחמה, התגבשה תגובת-הנגד היהודית במתכונת של מלחמת מגן, וביטוייה העיקרי היה פרסום ספרים, סיכומים ומאמרים שבהם הופרכו האשמות על סמך סטטיסטיקה עצמית. במערכה היהודית המאורגנת מילאה תפקיד מרכזי

האוויראים היהודים בחיל האוויר הגרמני

את המחקר ההיסטורי העדכני על האוויראים היהודים ששירתו בחיל האוויר הגרמני במלחמת העולם הראשונה ערכו ד"ר דיוטר גרושל (Gröschel) מארה"ב, היסטוריון של חיל האוויר הגרמני במלחמת העולם הראשונה, ואני בסיוע חוקרים והיסטוריונים רבים בארץ ובחו"ל. מטרתו המקורית של המחקר הייתה להביא לדפוס את "ספר הטייסים" במהדורה עברית מבוארת שתכלול את רשימת האוויראים היהודים-גרמנים המקיפה והעדכנית ביותר. הרשימה נועדה גם להשלים במידת האפשר את הפרטים על גורלם של האוויראים. היעד הזה הושג עם פרסומו ב-2012 של הספר "טייסים יהודים בחיל האוויר הגרמני במלחמת העולם הראשונה".² במהדורה העברית נמנו בסך הכול 197 אוויראים "מאושרים". מספר הטייסים הידועים מתוכם - 80; סך כל החללים - 51, מתוכם נפלו בקרב - 27. בחזית ארץ ישראל שירתו 6.³

יש לציין שב-1935 עלה ד"ר טיילהבר עם משפחתו לארץ, וב-1941 היה ממייסדי קופת החולים מכבי. ד"ר טיילהבר שימש הרופא הראשי של הקופה ולאחר מכן גם יושב ראש הנהלתה עד מותו ב-1956.

במסגרת המאמץ להציג את תרומת היהודים הגרמנים במלחמת העולם הראשונה פירסם ד"ר פליקס טיילהבר ב-1924 את ספרו "טייסים יהודים במלחמת העולם"⁴ בהוצאת "המגן". הספר מוקדש לתיאור פועלם וקורבנם של אוויראים (אנשי צוות אוויר בלשון ימינו, לא טייסים בלבד) יהודים בשירות חיל האוויר הגרמני במלחמה. בספר הביא המחבר את שמותיהם של 122 אוויראים יהודים ומנה 30 נופלים מקרבם.⁵

פרסום הספר היה אך אבן דרך במפעלו האישי המסור של ד"ר טיילהבר בהגנה על כבוד החייל היהודי. ב-1932 הוא פירסם מוסף ל"ספר הטייסים" ובו מנה שמות חדשים רבים של אוויראים שעליהם נודע לו בעקבות מחקריו.⁶ נוסף על כך הוא כלל במוסף תיקונים ועדכונים למידע שהביא בספר. בפתח המוסף ציין כי עם פרסומו מגיע מניין האוויראים היהודים-גרמנים הידועים ל-164.⁷

מאוחר יותר הורחבה רשימת האוויראים היהודים לכ-200 שמות - שמתוכם נפלו כ-50 - בגיליונות מיוחדים של "המגן" מ-1935 ומ-1936, אך לא ידוע מה הייתה תרומתו של ד"ר טיילהבר להכנתם.⁸



מבט אישי

מיהו לוחם?

מבחינת תפיסת הלחימה ומהבחינה הערכית נראה כי התואר "לוחם" צריך להיות שמור למי שנלחם ופוגע באויב ובוחר לסכן את חייו בקו המגע

מבוא

בעקבות הופעתן של מערכות נשק ואמל"ח חדשות והתרחבות שדה הקרב אל העורף האזרחי והצבאי של ישראל, יש הגורסים שההגדרה מיהו לוחם כבר אינה זו הקלאסית - מי שניצל ישירות מול האויב¹ - אלא יש גם אחרים הזכאים להיקרא "לוחמים".

אך לדעתי, למרות השינויים בחימוש ולמרות התרחבותו של שדה הקרב ההגדרה מיהו לוחם בצה"ל עדיין צריכה להיקבע על פי שלושה מאפיינים עיקריים:

1. האם החייל שבו מדובר פוגע באויב באופן ישיר או באופן עקיף?
2. עד כמה הוא מסכן את חייו?
3. האם הוא נמצא בקו המגע עם האויב בעת קרב?

עם זאת, ההחלטה הסופית מהם מאפייני הלוחם ומי נכלל בקטגוריה הזאת היא בידי מפקדי צה"ל².

השפעות האמל"ח החדש והתרחבות שדה הקרב על הגדרת הלוחם

אנו צופים בשנים האחרונות ואף בעשורים האחרונים בהופעתן של מערכות נשק ואמל"ח חדשות - מערכות שלהן מפעילים שעוברים הכשרה ייעודית. דוגמאות לכך: גורמים שפועלים במרחב הקיברנטי (סייבר), מפעילי מערכות ההגנה האווירית האסטרטגית נגד טילים³, מפעילי כלי הטיס הבלתי מאוישים (כטב"מים)⁴, חיילי פיקוד העורף העוסקים בחילוץ ובהצלה⁵ ועוד.

במקביל יש הטוענים כי שדה הקרב התרחב בגלל האיום על העורף האזרחי והצבאי של ישראל. לא זו בלבד ששטח המדינה קטן מאוד, אלא הטילים שמאיימים על עורפה

נמצא במרחב המגע ולא בסיכון חיים מיידית ומוגבר, יוגדר "לוחם".⁶

הוויכוח בסוגיה מיהו לוחם אינו ייחודי לצה"ל. דוגמה לכך ניתן לראות בוויכוח שהתעורר בארה"ב בעקבות ההחלטה להעניק ציון לשבח ברמה גבוהה (יחסית לציונים לשבח שניתנים לחיילים בשדה הקרב) לאנשי המרחב הקיברנטי ולמפעילי כטב"מים, שחלקם יושבים בארה"ב גופה⁷ ובעקבות ביטולה של אותה ההחלטה.⁸

הגדרה מעודכנת ל"מיהו לוחם"

ההגדרה שנקבעה בעבר שלפיה לוחם הוא "חייל שמפעיל מערכת אמל"ח" מחטיאה את שלושת המאפיינים החשובים של הלוחם שהוצגו לעיל. לכן מן הראוי לעדכן

בעקבות הופעתן של מערכות נשק ואמל"ח חדשות והתרחבות שדה הקרב אל העורף האזרחי והצבאי של ישראל, יש הגורסים שההגדרה מיהו לוחם כבר אינה זו הקלאסית - מי שניצל ישירות מול האויב

נהיים מדויקים יותר ויותר. בהקשר הזה יש שיטענו שכל מדינת ישראל היא שדה קרב, וכל מי שנמצא בה הוא בסיכון חיים כזה או אחר. מכאן, כביכול, שקשה לקבוע את הגבול בין לוחם לבין מפעיל אמל"ח (בעיקר אמל"ח תוקף) הנמצא בעורף.

ניתן בהקשר הזה להידרדר לאבסורד מרחיק לכת שבו חייל, העושה מלאכה חשובה ומורכבת טכנולוגית ומסב נזק לאויב, אך לא



לוחמי צה"ל באימונים | לוחם הוא חייל שמאומן לפעול במרחב מבצעי המגע כדי לפגוע באויב - בין אם באופן ישיר ובין אם במסגרת צוות - בעזרת אמצעי לחימה ובסיכון עצמי רב (צילום: "ביבשה")

סא"ל (מיל') בעז זלמנוביץ
לשעבר רע"ן תו"ל בסיסי במחלקת תו"ל
ומפקדות בחטיבת תורה והדרכה של אגף
המבצעים



הלחימה של צה"ל כיום היא מול אויב הפועל בטכניקות של טרור ושל גרילה בתוך מרחבים בנויים ומאוכלסים בצפיפות. גם בעתיד יהיו שדות הקרבות העיקריים בתוך המרחבים העירוניים המורכבים

את ההגדרה הזאת.⁹ הקביעה מיהו לוחם היא קודם כול עניין תפיסתי וערכי. העיסוק החוקי בהגדרה והמשמעויות החומריות הנובעות מכך הן משניות ונובעות מהעניין התפיסתי והערכי ולא להפך.

מהבחינה התפיסתית: במלחמות שצה"ל מתכוון אליהן ושלשמן הוא בונה את כוחו - כפי שקבע הרמטכ"ל וכפי שניתן לראות בתוכניות המבצעיות - מרכיב התמרון, האש וקרב המגע הוא דומיננטי. הלחימה של צה"ל כיום היא מול אויב הפועל בטכניקות של טרור ושל גרילה בתוך מרחבים בנויים ומאוכלסים בצפיפות. גם בעתיד יהיו שדות הקרבות העיקריים בתוך המרחבים העירוניים המורכבים.¹⁰ קרבות שיתחוללו בהם יהיו בטווחי השניות והדקות.¹¹ הלחימה הזאת מעלה מחדש ומדגישה את חשיבותו של הלוחם ה"מסורתי", בעיקר הרגלי,¹² אך גם את שאר החילות של המערך המתמרון ושל הסיוע הקרבי. אלה הם החילות שנושאים בעיקר הנטל במלחמה, והם אשר משלמים בדמם יותר מכל חיל אחר. צה"ל למד את הלקח הזה מחדש במלחמת לבנון השנייה בקיץ 2006 ובלחימה המתמשכת נגד הפלסטינים ברצועת עזה ובאיר"ש.

מבחינה ערכית נדגיש את ערכי צה"ל, ובראשם את הערכים דבקות במשימה וחתירה לניצחון. מהערכים האלה משתמע שמצפים מהחיילים שיקבלו על עצמם את הסכנה הנובעת מהשתתפותם במלחמה. מתוך רוח צה"ל: "החייל יפעל באומץ לב נוכח כל הסכנות והמכשולים שבפניו וידבק במשימתו בנחישות ובתבונה, עד כדי חירוף נפש".

יש לשמור וללמד את אתוס הלוחם¹³ בהקשרו המסורתי ולייחדו לחיילים הקרביים. מדובר באלה שהורגים ונהרגים במרחבי המגע ושנמצאים במערכי התמרון והסיוע הקרבי

לא תתקיים הלחימה. יתר על כן, הם מסכנים את חייהם בהימצאם במקום שבו נהרגים.²⁰ חלוקת החיילים לארבע קטגוריות²¹ (ראו טבלה) נעשתה בהתאם לאופי הפעילות של החייל במלחמה: לוחם, חייל קרבי, מפעיל אמל"ח קרבי וחייל עורפי. ההשתייכות לכל אחת מהקטגוריות האלה נקבעת על פי השילוב של שלושה מאפיינים עיקריים: פגיעה באויב באופן ישיר או סיוע לפגיעה בו באופן עקיף; סיכון חיים; הימצאות במרחב מבצעי המגע (קו המגע) בקרב.

לוחם הוא חייל שמאומן לפעול במרחב מבצעי המגע כדי לפגוע באויב - בין אם באופן ישיר ובין אם במסגרת צוות - בעזרת אמצעי לחימה ובסיכון עצמי רב.²² חייל קרבי מאומן לפעול במרחב מבצעי המגע ומסכן את חייו, אך משתייך למערך הסיוע המנהלתי ביחידות הלוחמות.²³ מפעיל אמצעי לחימה התקפי הוא חייל שאינו פועל במרחב מבצעי המגע ומאומן להפעיל אמצעי לחימה שתכליתו לפגוע באויב. חייל עורפי משתייך ליחידה שאינה מיועדת לפעול במרחב מבצעי המגע. למרות זאת, לעיתים, ולפרק זמן קצוב, הוא נדרש לפעול בקו המגע - דבר הכרוך בנטילת סיכון לחייו.

סיכום

לוחם הוא מי שנלחם ופוגע באויב ובוחר לסכן את חייו בקו במגע. יש לשמור את ההגדרה הזאת במסגרת ההסדרה התפיסתית של שדה הקרב ובמסגרת האתוס הערכי של צה"ל שהוא צבא לוחם. ההגדרות האחרות נקבעות על פי השילוב של שלושה רכיבים: פגיעה באויב באופן ישיר או מתן סיוע עקיף לפגיעה בו, סיכון חיים, הימצאות במרחב מבצעי המגע (קו המגע) בקרב.

הוויכוח מיהם החיילים שזכאים לשאת את התואר לוחמים - במיוחד מבין מי שממלאים תפקידי לחימה - אינו מסתיים כאן, והוא צפוי להימשך בהתאם לשינויים במאפייני הלחימה ובנקודת המבט של החברה ושל צה"ל.

אתוס הלוחם אומנם מתייחס לחייל שבחר לפעול במרחב מבצעי המגע בסיכון עצמי רב כדי לפגוע באויב ולנצחו, אבל הוא מעצב את האתוס הלאומי הכללי של צה"ל ושל ישראל. אני מקווה שהמאמר הזה מסייע לדיון בסוגיה הזאת.²⁴

המאפיינים של כל אחד מארבעת סוגי החיילים

המונח	פגיעה באויב באופן ישיר או באופן עקיף	סיכון חיים ישיר וגבוה	הימצאות במרחב מבצעי המגע (קו המגע) בקרב
לוחם	V	V	V
חייל קרבי		V	V
מפעיל אמל"ח התקפי	V		
חייל עורפי			



מבט אישי

עקרונות המלחמה של צה"ל: צריך להוסיף את הגמישות

הוספת עקרון הגמישות לעקרונות המלחמה של צה"ל תעביר מסר חד וברור למפקדים בצבא בנוגע לדרך שבה יש לבנות את הכוח, לתכנן מבצעים ולהפעיל את הכוח

ודבקו בה. גם הסובייטים סיכמו עקרונות מלחמה משלהם. הצרפתים אימצו את רשימת פוש שאחר כך הורחבה. משמעות הדבר היא - כפי שצוין: אף שעקרונות המלחמה הם קבועים ונצחיים, כל צבא מגבש את רשימת העקרונות המתאימה לו.

במבוא לעקד (ספר תו"ל) "עקרונות המלחמה של צה"ל" נכתב ש"רשימת עקרונות המלחמה היא רשימה נבחרת על ידי צבא בתקופה מסוימת. כל רשימה מדגישה עקרונות אחדים בחשיבה ובעשייה הצבאיות, אשר חשוב לאותו צבא באותו הזמן להדגישם".⁴ הרשימה

כללי מחשבה ועשייה צבאיים" וכי הכללים האלה "מפרשים תופעות במלחמה. התופעות האלה הן חלק מהמלחמה באשר היא. הן באות לידי ביטוי בכל הרמות (האסטרטגית, המערכתית והטקטית) ומובנות על ידי האדם על פי תבונת הניסיון מאז שחר ההיסטוריה".³ יהושפט הרכבי כותב בספרו "מלחמה ואסטרטגיה" כי לאחר מלחמת העולם הראשונה "החלו צבאות שונים להכניס לתקנוני השירות שלהם רשימה של עקרונות... בהשפעת הבריטים, כנראה, קבעו האמריקנים ב-1921 רשימה של תשעה עקרונות כאלה

מבוא

"עקרונות המלחמה הם מושגים המבטאים כללי מחשבה ועשייה צבאיים".² אלה הם כללים נצחיים ואוניברסליים שלאורם יש לנהל מלחמות - יהיו טכנולוגיות המלחמה אשר יהיו. מאחר שמדובר באמיתות נצחיות שהתגבשו כבר לפני אלפי שנים, וכוחן יפה מאז ועד היום, הם דומים למדי בכל הצבאות של ימינו. למשל, אלה הם עשרת עקרונות המלחמה של צה"ל:

1. דבקות במשימה לאור המטרה
2. מיצוי הכוח
3. יוזמה והתקפיות
4. תחבולה
5. ריכוז המאמץ
6. רציפות והמשכיות
7. עומק ועתודה
8. אבטחה
9. רוח לחימה
10. פשטות

עם זאת יש ניואנסים בעקרונות המלחמה של הצבאות השונים, וצבאות אף מעדכנים מעת לעת את עקרונות המלחמה שלהם. במאמר הזה מועלית הטענה שהגיע הזמן לעדכן את עקרונות המלחמה של צה"ל ולהוסיף להם את עקרון הגמישות שכן הוא חיוני בכל הרמות: הטקטית, המערכתית והאסטרטגית.

השינויים בעקרונות המלחמה של צה"ל

כאמור, בספרות התו"ל של צה"ל נקבע כי "עקרונות המלחמה הם מושגים המבטאים



"הרס בית המקדש על ידי הרומאים" מאת ניקולא פוסן, 1637 | יש ניואנסים בעקרונות המלחמה של הצבאות השונים, וצבאות אף מעדכנים מעת לעת את עקרונות המלחמה שלהם

אל"ם יהודה יוחננוף
מפקד פו"ם כללי



מפקדי הצבא ערוכים לקשת רחבה מאוד של איומים שניתן להגדירה באופן מטפורי "מהסכין ועד הגרעין"

ועל כשירות האמצעים הנדרשים למלא את המשימות השונות. הגמישות תמומש מול ההתהוות האופרטיבית בפועל⁶. אל"ם מאיר פינקל⁷ טוען זה שנים רבות כי יש להציב את עקרון הגמישות במקום הראוי לו. פינקל טוען בספר שכתב⁸ כי הגמישות היא מכלול הכולל ארבעה נדבכים: "הנדבך הראשון הוא תפיסתי המוצא את ביטוי כדוקטרינה. תפיסה גמישה מפחיתה בחשיבות החיזוי והמודיעין כפתרון לבעיה ומקבלת את חוסר היכולת לפתור את אי-הוודאות כהנחת מוצא. תפיסה כזאת סובלנית לרעיונות חדשים ולרעיונות הנוגדים את התפיסה השלטת"⁹. עוד כותב פינקל כי הנדבך הראשון הוא תנאי לפיתוחם של שאר הנדבכים. "הנדבך השני הוא ארגוני וטכנולוגי. גמישות בהיבטים אלה נובעת ממבנה מאוזן ומגוון של

הנוכחית של עקרונות המלחמה של צה"ל היא פרי תהליך שהחל להתעצב בראשית שנות ה-50. ב-1965 הוצגה גרסה נוספת שפורסמה בספר "לוחמת שריון". בסוף שנות ה-80 נבחנו שוב הרשימות הקיימות בצה"ל ובעולם, והוחלט להכליל ברשימה עשרה עקרונות. ב-1995 נערכה בחינה נוספת של רשימת העקרונות, ובעקבותיה הוחלט להוסיף לרשימה את עקרון הפשטות ולמחוק ממנה את עקרון המנהלה. כך נוצרה הרשימה שהובאה לעיל. הטמעת עקרון הפשטות במקום עקרון המנהלה ביטאה שינוי בסדר העדיפויות שהתווה הרמטכ"ל באותה העת. בשטח תורגם שינוי סדר העדיפות הצה"לי לסיסמה: "מה שלא יהיה פשוט - פשוט לא יהיה" הזכור לי מעת היותי מפקד צעיר באמצע שנות ה-90 של המאה הקודמת. עיון בניסיון המצטבר של צה"ל בפעילות המבצעית ובאימונים החל משנת 2000 מלמד שמפקדי הצבא ערוכים לקשת רחבה מאוד של איומים שניתן להגדירה באופן מטפורי "מהסכין ועד הגרעין". הסיבה לכך, כמובן, היא המגוון העצום של האתגרים שמציבים בפנינו אויבינו. משמעות הדבר היא שכמעט כל המפקדים חיים בעולם של "גם וגם", ומזמן נעלמה הפריבילגיה של חיים בעולם של "או או". התפיסה הזאת נכונה לא רק למפקדים בכל הרמות, אלא גם לחיילים - שצריכים להכיר מגוון רחב של מתארי לחימה.

ארבעת סוגי הגמישות

על חשיבותו של עקרון הגמישות כתבו מפקדים רבים בצה"ל. כך, למשל, כתב הרמטכ"ל רב-אלוף בני גנץ במסמך הנושא את הכותרת "2025 - חזון וכיווני פעולה"⁵: "צה"ל הוא צבא דרוך, מוכן ומשימתי, ארגון לוחם, מבצעי, יוזם, מודרני ודינמי, צבא גמיש המבוסס על עוגני כשירות ומוכנות, מסתגל ומתאים עצמו תמיד לאתגרים המשתנים תוך ביסוס תשתיות למידה ותכנון מעמיקות ומתמשכות ותוך דרישה לגמישות כיכולת משלימה ונדרשת למענה הבסיסי של התכנון המבצעי והתמודדות בזירת הקרב". בסוף המסמך מסכם הרמטכ"ל: "מוכנות וגמישות הן ציווי המחייב כל מפקד, כל יחידה ובכל המדרגים. המוכנות תישען על הכשירות הבסיסית המשותפת למרב התרחישים האופרטיביים

יחידות, מיתירות באמצעי הלחימה ומהרב-תכליתיות שלהם, המאפשרים מציאת פתרון מהיר מתוך אמצעים קיימים או כאלה שניתן לארגנם ולהתאימם במהירות". דוגמה בולטת לנדבך השני ניתן למצוא, למשל, בהפניית כלי טיס בלתי מאוישים, שנבנו כדי לבלום טורי שריון, למלחמה נגד הטרור. "הנדבך השלישי הוא תודעתי ופיקודי. הוא מקובל כיום כמרכיב חיוני בארגון צבאי איכותי למרות הקושי הרב ביישומו. גמישות תודעתית היא תכונה קוגניטיבית של מפקדים אשר למדו ופעלו בסביבה המפתחת ספקנות ויצירתיות". הגמישות התודעתית של המפקדים היא מהתכונות החשובות ביותר בליבת מקצוע הפיקוד ועומדת בבסיסה של תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה הנהוגה בצה"ל. באמצעות הגמישות התודעתית צריכים המפקדים להתמודד עם התופעות הקבועות של המלחמה כמו ערפל הקרב והחיכוך. מפקדים שמצטיינים בגמישות מחשבתית מאפשרים חופש פעולה לכפופים ודורשים מהם יוזמה ויכולת התאמה והסתגלות למצבים חדשים ולהפתעות שהם חלק בלתי נפרד משדה הקרב. "הנדבך הרביעי הוא מנגנון להפקת לקחים מהירה והפצתם המהירה הנדרש לצורך עדכון מרכיבי המערכת הצבאית על הפתעות ועל פתרונות אשר נמצאו להן. יכולת זו מתבססת על מנגנון מתאים המודע לצורך לקשר בין



מסוק קרב של צה"ל משגר טיל לעבר רצועת עזה | חיל האוויר הוא הגוף שמקנה למטכ"ל את מרב הגמישות בהפעלת הכוח. הדבר הזה בא לידי ביטוי בולט בתפיסת היסוד של החיל

עבר, הווה ועתיד וכן על אמצעי תקשורת המאפשרים העברת מידע במהירות. זרימת המידע המדוברת כוללת גם יכולת לתיאום צבאי-מדעי לכדי פתרון טכנולוגי מהיר.

הנכס המרכזי של מפקדים: גמישות תודעתית

הניסיון המבצעי של צה"ל מול אויביו הלא-מדינתיים החל משנת 2000 ממחיש את חשיבותה הרבה של הגמישות בהפעלת הכוח. מפקדים רבים הנתקלים במגוון המשימות שבפניהם עומד צה"ל מדגישים את חשיבותה של הגמישות בתדריכים מבצעיים ובהרצאות. כך, למשל, הדגישו מפקד פיקוד הדרום, אלוף סמי (שלמה) תורג'מן, ומפקד הגיס הצפוני, אלוף נועם תיבון, את הצורך בגמישות תודעתית בעת שמתרגמים תוכנית אופרטיבית לפקודת מבצע. מפקדים נוקשים שדבקים בתוכניות בצורה נוקשה עלולים להגיב בצורה שלילית ולראות בשינויים המתבקשים בשלב הפיכת התוכנית לפקודה בלגן וחוסר תיאום במדרגי הפיקוד הגבוהים. אולם לא כך הם הדברים: לכל מבצע ומערכה יש הקשר מיוחד ותנאים מיוחדים, והתוכניות דורשות התאמות.

קשת העימותים והאתגרים העומדים בפני צה"ל דורשים מהמפקדים לא אחת לעשות התאמות ושינויים בכלים המבצעיים שבידיהם. אל"ם אליעזר טולדנו, מח"ט 35, נוהג לומר "שלמפקד בצבא יש שני ארגזי כלים: אחד לבט"ש ואחד למלחמה. הארגזים מכילים כלים דומים, אך לא זהים. המלחמה ב-2006 לימדה אותנו שזה לא אותו הדבר". טענתו היא אפוא שהמפקדים צריכים להתאים את הסט הנכון של הכלים למצב שבו הם נתקלים. לדעתו, מפקדים אינם יכולים לעשות התאמה כזאת ללא גמישות תודעתית.

תא"ל אמיר אבולעפיה טוען גם הוא זה שנים רבות שהגמישות היא מרכיב הכרחי בלחימה ונשען על הניסיון שצבר בהיותו מפקד של גדוד סיור שלחם בטרור.¹⁰ "עלינו לבנות דור של לוחמים ומפקדים אשר יחונן לפעול באורח גמיש ויעיל גם במצבים של עקת קרב ואי-ודאות ובדרך של עצמאות תפקודית ושמירת היוזמה לצידנו. בהינתן כל זאת, פוטנציאל ההצלחה בשדה הקרב יגדל משמעותית".¹¹ נוסף על כך טוען תא"ל אבולעפיה במאמרו

מפקדים רבים הנתקלים במגוון המשימות שבפניהם עומד צה"ל מדגישים את חשיבותה של הגמישות בתדריכים מבצעיים ובהרצאות

פורץ הדרך "האומץ להביע דעה עצמאית"¹² כי על הצבא לאפשר ולעודד שיח בין-מדרגי פתוח שהוא מאבני היסוד של הגמישות התודעתית של הארגון.

גם חיל האוויר מייחס חשיבות רבה לגמישות. למעשה, חיל האוויר הוא הגוף שמקנה למטכ"ל את מרב הגמישות בהפעלת הכוח. הדבר הזה בא לידי ביטוי בולט בתפיסת היסוד של החיל: "יכולות הכוח האווירי של צה"ל, זמינותו וגמישות הפעלתו מאפשרים למטכ"ל השפעה משמעותית ומהירה על המערכה, שבמקרים רבים אינה אפשרית לביצוע באמצעות הכוחות הקרקעיים והימיים. במציאות הישראלית מאפשרות תכונות אלה להפעיל את הכוח האווירי בתרחישי פתע שונים המתאפיינים בהידרדרות צבאית פתאומית, ועוד בטרם הספיק צה"ל לגייס ולשנע למרחב הלחימה את עיקר כוחו".¹³

עוד עולה מעיון בתפיסת היסוד של חיל האוויר כי בדומה למפקדים הבכירים מזרוע היבשה - גם בחיל האוויר מייחסים חשיבות רבה לגמישות התודעתית. בפרק "אמונות יסוד וערכי חיל האוויר" נכתב: "חיל האוויר גמיש בפעולתו ומהיר בתגובתו המבצעית, הארגונית והטכנולוגית, יוזם ומתחדש בכל מרכיבי עוצמתו".¹⁴

בפסקה המוקדשת לתרבות הארגונית ולרוח חיל האוויר נכתב כי לחיל "גמישות ופתיחות מחשבתית, חדשנות ומקוריות אשר נגזרים מהצורך לסגל פתרונות במהירות בשדה הקרב ומול אתגרים מבצעיים חדשים".¹⁵ אגף המודיעין בצה"ל מכנה תגובה גמישה וזריזה של חייליו ומפקדי בשם "זמינות" - שילוב של זמינות ושל גמישות. כל זאת נוכח השינויים והאתגרים שהאויב מציב בפני צה"ל בזירות השונות.

סיכום

השינויים במאפייני המלחמה מחייבים את מפקדי צה"ל להיות גמישים בהפעלת הכוח, גמישים תודעתית ופתוחים לשינויים תוך כדי

הקרב. לדעתו, אי-אפשר להסתפק בדגשים ובאמירות פיקודיות של בכירים בצה"ל על חשיבות הגמישות. עיון בעקרונות המלחמה הנוכחיים של צה"ל ושל צבאות העולם, ההתפתחות בכיווני הפעולה של צה"ל בעשור האחרון והחשיבות שמייחסים מפקדי צה"ל הבכירים ביותר, ובכללם הרמטכ"ל, לגמישות מובילים למסקנה כי אין מנוס מעדכון של עקרונות המלחמה של צה"ל כך שיתאימו לעת הזאת.

עלינו לחנך את הלוחמים ואת המפקדים לפעול בגמישות ולהסתגל לשינויים הרבים שמאפיינים את תופעת המלחמה - במיוחד בעת הזאת, אך גם במבט לעתיד הנראה לעין

הוספת עקרון הגמישות לעקרונות המלחמה של צה"ל בעת הזאת תעביר מסר חד וברור בתוך הצבא. המסר הזה יגרום למפקדים להתחשב בעקרון הגמישות בשיקולים ובתודעה, בתכנון המבצעים ובהפעלת הכוח. עלינו לחנך את הלוחמים ואת המפקדים לפעול בגמישות ולהסתגל לשינויים הרבים שמאפיינים את תופעת המלחמה - במיוחד בעת הזאת, אך גם במבט לעתיד הנראה לעין.

הערות

1. תודתי לד"ר יגיל הנקין ולד"ר ענת שטרן מהמרכז למידות צבאיים במכללה לפ"ם ולסא"ל שרון אסמן על הערותיהם למאמר הזה.
2. עקרונות המלחמה, עקד-תוה"ד, 2007, עמ' 7, מסמך פנימי בצה"ל.
3. שם.
4. שם.
5. רב-אלוף בני גנץ, צה"ל 2025 - חזון וכיווני פעולה, אוגוסט 2013, מסמך פנימי בצה"ל.
6. שם, עמ' 34.
7. רמ"ח תור"ל ותפיסות בזרוע היבשה בשנים 2007-2013 מאיר פינקל, על הגמישות, מערכות, תל-אביב, 2007.
8. שם, עמ' 91.
9. אמיר אבולעפיה, "גמישות הפעלה כמרכיב הכרחי בלחימה", הרצאה בפ"ם, 2005.
10. אמיר אבולעפיה, "הדינזאור האחרון במזרח התיכון", הרצאה בפ"ם, 2013.
11. אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה עצמאית", מערכות 433, אוקטובר 2010, עמ' 27-20, <http://goo.gl/9Z7HDo>.
12. תפיסת יסוד זרוע האוויר והחלל, הדוקטרינה של חיל האוויר, מאי 2012, מסמך פנימי בצה"ל.
13. שם, עמ' 35.
14. שם, עמ' 38.



מבט אישי

הגיע הזמן לשירות מבחן בצה"ל

שירות המבחן הוא כלי חיוני ביותר שמסייע לבית משפט אזרחי לקבל החלטות שקולות בבואו לגזור את גורלם של אנשים. הכלי הזה חסר מאוד במערכת המשפט הצבאית

מבוא

במשפט האזרחי משמש שירות המבחן כלי חיוני שנועד לסייע לשיקום העבריין ולשילובו בחברה. אנשי שירות המבחן עושים זאת באמצעות מתן חוות דעת לבית המשפט בשני פרקי זמן שונים: בעת שחשוד מובא בפני שופט להארכת מעצר ובעת שבית המשפט שוקל איזה עונש להטיל על עבריין שהורשע. כשמדובר בחשוד, על אנשי שירות המבחן להביא לבית המשפט מידע על מידת מסוכנותו ולהמליץ על חלופות למעצר. לאחר הרשעה עליהם להביא לבית המשפט מידע על מצבו האישי של המורשע ועל הנסיבות שבהן עבר את העבירה ולהמליץ על עונש שיתרום תרומה מרבית לשיקומו. נכון להיום לא קיים בצה"ל שירות מבחן, אף שבכמה פסקי דין והחלטות של בית הדין הצבאי לערעורים כבר הודגשה נחיצותו של גוף כזה.

נכון להיום לא קיים בצה"ל שירות מבחן, אף שבכמה פסקי דין והחלטות של בית הדין הצבאי לערעורים כבר הודגשה נחיצותו של גוף כזה

גם כאשר מדובר בעבירות חמורות ומסוכנות קיימת החובה לשקול אם ניתן להשיג את תכלית המעצר באמצעות חלופת מעצר מתאימה

שורשיו של שירות המבחן

מעיון בסעיף 21(ב) לחוק סדר הדין הפלילי (סמכויות אכיפה - מעצרים) התשנ"ו - 1996 (להלן: "חוק המעצרים") עולה כי בכל מקרה שבו מתבקש מעצר של נאשם, ישנה החובה לבחון את האפשרות לנטרל את מסוכנותו באמצעות חלופת מעצר. החובה הזאת נשענת על עקרונות המשפט הפלילי: חזקת החפות והזכות להליך הוגן המעוגנת בחוק יסוד כבוד האדם וחירותו.

הפסיקה הצבאית עמדה לא פעם על כך שהעקרונות האלה חלים גם בדיני המעצר הצבאיים.¹

לדעתי, גם כאשר מדובר בעבירות חמורות ומסוכנות קיימת החובה לשקול אם ניתן להשיג את תכלית המעצר באמצעות חלופת מעצר מתאימה. באחרונה שוב עמד בית המשפט העליון על החובה לבחון חלופת מעצר שתבטא "איזון ראוי בין הזכות לחירות של נאשם שטרם הוכחה אשמתו לבין הסכנה הנשקפת מצידו לכלל הציבור. סעיף זה [21(ב) לחוק סדר הדין הפלילי - א"ש] מורה כי גם עם קיומן של ראיות לכאורה ועילת מעצר בעניינו של נאשם, לא יורה בית משפט על מעצרו עד תום ההליכים, אלא ראה כי לא ניתן להשיג את מטרת



סא"ל (מיל') עו"ד אברהם ששון
לשעבר מנהל בתי הדין ובתי המשפט
הצבאיים



37". (א) הורשע אדם, רשאי בית המשפט, לפני שיגזור את דינו, לדרוש תסקיר בכתב של קצין מבחן על כל אלה:

- (1) עברו של הנאשם;
- (2) מצבו המשפחתי של הנאשם עם פרטים מלאים ככל האפשר על הוריו, בן זוגו, ילדיו, אחיו ואחיותיו;
- (3) מצבו הכלכלי של הנאשם;
- (4) מצב בריאותם של הנאשם ושל בני משפחתו;
- (5) נסיבות פרטיות מיוחדות - אם ישנן - שהביאוהו לידי עבירה.

(ב) בתסקיר כאמור רשאי קצין המבחן להמליץ לפני בית המשפט על טיב העונש שיש בו, לדעתו, סיכוי להחזיר את הנאשם למוטב."

סעיף 37 לחוק העונשין מגדיר אפוא את הנושאים שלהם נדרש קצין המבחן במסגרת התסקיר. אלה כוללים את נסיבותיו האישיות, המשפחתיות, הכלכליות והבריאותיות של המורשע ושל בני משפחתו. כמו כן נדרש קצין המבחן לבדוק אם יש נסיבות מיוחדות שגרמו למורשע לעבור את העבירה שבה הורשע. עוד קובע הסעיף, כי קצין המבחן רשאי להמליץ איזה עונש יש להטיל על המורשע אשר יגדיל לדעתו את הסיכוי להחזיר אותו למוטב.

הסעיף שלאחר מכן בחוק העונשין - 38 - מפרט את המצבים שבהם חובה על בית המשפט להיעזר בתסקיר של שירות מבחן.

מהות התסקיר ומעמדו של קצין המבחן

במסגרת גזר הדין נדרש בית המשפט להביא בחשבון מכלול שיקולים שמשקפים אינטרסים שונים ותכליות שונות, ובהם שיקולי גמול, הרתעה פרטנית וציבורית, טיב העבירה, הרקע והנסיבות לביצועה ושיקולים הקשורים בנאשם עצמו ובשיקומו.⁵ ניתן לראות, כי השיקולים האלה הם מארג של אינטרסים חברתיים כלליים לצד אלה הקשורים בנאשם עצמו ובנסיבות חייו. המשקל שניתן לאינטרסים השונים משתנה ממקרה למקרה, והעונש נגזר, בין היתר, מחומרת העבירה אל מול עוצמת הנסיבות האישיות של הנאשם ונתוני השיקום בעניינו. אחד הכלים המרכזיים העומדים לרשות בית המשפט לעמוד על נסיבותיו האישיות של נאשם ועל סיכויי

המקצועי, בעל הידע, המומחיות והניסיון להעריך בשלב המעצר את מסוכנותו של הנאשם, את התאמתן של החלופות המוצעות כדי להפיג את המסוכנות הנשקפת ממנו ואת אמצעי הפיקוח הנדרשים, כאשר נשקל שחרור לחלופת מעצר...³ ועוד כתבה השופטת ארבל:

"שירות המבחן הוא בבחינת 'עיניו' של בית המשפט בשטח. באמצעות התסקיר השופט מקבל אבחנה מדויקת ביחס לעצור וביחס לאפשרות של המרת המעצר בחלופה. בכך מתאפשרת לבית המשפט החלטה מושכלת יותר באשר לנחיצות השימוש בסנקציית המעצר".⁴

תסקיר מבחן לאחר שלב המעצר

סעיף 37 לחוק העונשין קובע את סמכות הכללית של בית המשפט להורות על עריכת תסקיר בעניינו של נאשם בטרם ייגזר דינו:



השופטת עדנה ארבל | "שירות המבחן הוא בבחינת 'עיניו' של בית המשפט בשטח. באמצעות התסקיר השופט מקבל אבחנה מדויקת ביחס לעצור וביחס לאפשרות של המרת המעצר בחלופה. בכך מתאפשרת לבית המשפט החלטה מושכלת יותר באשר לנחיצות השימוש בסנקציית המעצר"

המעצר בדרך של שחרור בערובה ושל תנאי שחרור, שפגיעתם בחירותו של הנאשם פחותה... על בדיקת חלופת המעצר להיות קפדנית ומדוקדקת כדי להעריך בנסיבות המקרה את מסוכנותו של הנאשם הן באשר לחשש לחזרה על מעשים דומים, הן באשר לחשש לשיבוש הליכי משפט. לאחר מכן יש לוודא האם יכולה חלופת מעצר כלשהי לאיין מסוכנות זו. לבסוף, יבדוק בית המשפט את החלופה הפרטנית המוצעת, והאם עומדת היא במטרתה לאור הנסיבות...²

זהו המסלול הטבעי והנכון אשר בו על שופט המעצרים לצעוד בבואו לבחון בקשה של גורמי התביעה שיוורה על מעצרו של הנאשם עד תום ההליכים המשפטיים נגדו. זוהי דרכו של שופט במערכת השפיטה הכללית; זוהי גם דרכו של השופט הצבאי. זה אף זה נשענים על אותם היסודות המשפטיים: הוראות חוק יסוד כבוד האדם וחירותו והוראת סעיף 21(ב) לחוק המעצרים.

מדי הצבא אינם חוצצים בין החייל לבין זכויותיו החוקיות. אין המדינה או רשויות הצבא, בשמה, רשאיות לשלול מאדם את זכותו להליך הוגן ואת חזקת החפות העומדת לו רק מאחר שהסטטוס המשפטי שלו הוא של חייל. זכויותיו עשויות להיות מוגבלות יותר, מקום שבו הדבר מתחייב מאופיו וממהותו של השירות הצבאי (סעיף 9 לחוק היסוד); עם זאת, זכותו ששופט הדין בבקשה למעצרו יבחן אפשרות להסתפק בחלופת מעצר בכל מקרה שבו מתבקש מעצרו. החלופה הזאת אינה חייבת להתבטל או להיות מוגבלת רק מפאת אופיו וממהותו של השירות הצבאי. אין לכך יסוד בחוק; אין לכך הצדקה עניינית; אין הדבר עולה בקנה אחד עם ערכיה היהודיים והדמוקרטיים של ישראל.

חשיבותו של תסקיר המבחן

על חשיבותו של תסקיר המבחן, שמשמש כלי עזר הן בשלב המעצר - כדי לבחון חלופת מעצר - ובוודאי שלעניין ההרשעה והעונש, עמד בית המשפט העליון לא פעם בפסיקתו. כך, למשל, כתבה השופטת עדנה ארבל:

"תסקיר המעצר הוא מהאמצעים החשובים שנתן המחוקק בידו של בית המשפט בכדי לבחון את מידת ההכרח שבמעצר... בית המשפט מסתייע בשירות המבחן כגורם

באנשי מקצוע, בין אם הם נמנים עם עמיתיו עובדי השירות ובין אם מדובר במומחים ששירותיהם המקצועיים נשכרים על ידי השירות. נקודת מבטו של קצין המבחן צריכה להיות רק הנאשם ושיקומו, והוא אינו צריך להביא בחשבון בהמלצתו אינטרסים חברתיים כלליים כמו גמול והרתעה.¹⁰

יש להדגיש בעניין הזה כי אין משמעות הדבר שעל קצין המבחן לכוון בהמלצתו לעונש המועדף על הנאשם, אלא לעונש שלדעתו מצוי בו סיכוי מרבי להשבת הנאשם למוטב, גם אם הנאשם עצמו אינו חפץ בעונש הזה.

יש עבירות ונסיבות שבהן חוות דעתו של שירות מבחן בעל אוריינטציה צבאית תהיה בבחינת כלי שרת בידי השופט בבואו לקבל החלטה הן באשר למעצר חייל והן לעניין העונש שיש להטיל על הנאשם, כפי שרשאי בית המשפט האזרחי לעשות

סיכום

אין הכוונה כי בכל עבירה שבה יואשם חייל או מלש"ב יתבקש שירות המבחן לחוות דעתו בתסקיר. אולם יש עבירות ונסיבות שבהן חוות דעתו של שירות מבחן בעל אוריינטציה צבאית תהיה בבחינת כלי שרת בידי השופט בבואו לקבל החלטה הן באשר למעצר חייל והן לעניין העונש שיש להטיל על הנאשם, כפי שרשאי בית המשפט האזרחי לעשות.

הערות

1. ע"מ/64 - רס"ל רחאל נ' התובע הצבאי הראשי (2006); ע"מ/18/03 - טור' רגולה נ' התובע הצבאי הראשי (2003); ע"מ/107/08 - טור' בקוש נ' התובע הצבאי הראשי (2008)
2. השופט סלים ג'ובראן, ש"פ 4891/10, מדינת ישראל נ' אלצאנע
3. השופטת עדנה ארבל, בש"פ 6426/09, מדינת ישראל נ' פלונית
4. שם
5. ראו, למשל: ע"פ 10/86 זגל נ' מדינת ישראל פ"ד (מ) 769 (1986) - פסק דינו של השופט (תוארו דאז) א' ברק; ע"פ 4450/11 עספור נ' מדינת ישראל, פסקאות 7-9 (לא פורסם, 8.2.2012)
6. ע"פ 1399/91 ליבוביץ' נ' מדינת ישראל, פ"ד (מז) (עמ' 177, 186 (1993) (להלן: "עניין ליבוביץ'")
7. ד' לוי, "נזורים את הדין", המשפט א, עמ' 185, 196-197, תשנ"ג; בע"פ 286/79 ח'גאזי נ' מדינת ישראל, פ"ד (לנ) 753-757 (1979)
8. אהרון ברק, התסקיר וקצין המבחן למבוגרים, מבחר כתבים א, (ח"ה כהן ו' זמיר עורכים), עמ' 653-660, 659-660
9. ע' פוגלמן בפסקה 9 להחלטה בבש"פ 267/11 מדינת ישראל נ' ברמוחה (לא פורסם, 13.1.2011)
10. ח'גאזי נ' מדינת ישראל (ראו הערה 7)



השופט אהרון ברק | "על קצין המבחן לתת לבית המשפט תמונה אמיתית, אובייקטיבית, מהימנה ושלמה של הנאשם. על התסקיר להציג את העובדות כהווייתן, לנתחן, להעריך ולפרשן. בהמלצתו על קצין המבחן להשיב לשאלה מהו העונש שיש להטיל על הנאשם כדי להחזירו למוטב".

המשפחתי והכלכלי, את מצב בריאותו ואת קיומן של נסיבות מיוחדות שיכול והובילו לביצועה של העבירה. המלצותיו של שירות המבחן מגובשות על ידי אנשי מקצוע ומומחים, והן מבוססות על היכרות ישירה עם הנאשם וסביבתו וכן על ניסיון עשיר בהערכת מסוכנותם של נאשמים וסיכויי השיקום שלהם".⁹

תסקיר המבחן נועד לשמש כלי בידי בית המשפט לרדת לעומק נסיבותיו האישיות של הנאשם ולחקר הגורמים האפשריים להידרדרותו לפלילים, כמו גם לבחינה מעמיקה ומקצועית של סיכויי שיקומו

מהדברים האלה עולה שתסקיר המבחן נועד לשמש כלי בידי בית המשפט לרדת לעומק נסיבותיו האישיות של הנאשם ולחקר הגורמים האפשריים להידרדרותו לפלילים, כמו גם לבחינה מעמיקה ומקצועית של סיכויי שיקומו. לשם כך רשאי קצין המבחן להיעזר

שיקומו הוא התסקיר של שירות המבחן. כאמור, סעיף 37 לחוק העונשין מגדיר את העניינים שלהם יידרש קצין המבחן במסגרת התסקיר: תולדות חייו של הנאשם, מצבו המשפחתי, הכלכלי והבריאותי; התחקות אחר הנסיבות שהביאו את הנאשם לביצוע העבירה (אם יש כאלה); המלצה לבית המשפט על העונש שבו גלום מרב הסיכוי להשבת הנאשם למוטב.⁶ דהיינו, על התסקיר לפרוס יריעה רחבה ככל הניתן של מערך הנסיבות האישיות הקשורות בנאשם לצד הערכה ביחס לטיב העונש מההיבט של שיקום העבריין. וכך הגדיר השופט ד' לוי את המוטל על קצין המבחן:

"למד על הרקע האישי והמשפחתי של הנאשם, יעמיק חקר בגורמי ההידרדרות וייתן את הדעת לאפשרויות השיקום".⁷

באופן דומה התבטא השופט (תוארו דאז) א' ברק:

"על קצין המבחן לתת לבית המשפט תמונה אמיתית, אובייקטיבית, מהימנה ושלמה של הנאשם. על התסקיר להציג את העובדות כהווייתן, לנתחן, להעריך ולפרשן. בהמלצתו על קצין המבחן להשיב לשאלה מהו העונש שיש להטיל על הנאשם כדי להחזירו למוטב".

במאמר שכתב בסוגיה הזאת הרחיב הנשיא ברק בעניין הזה:

"קצין המבחן... אינו קטגור או סנגור. בין קצין המבחן לבין התובע עשוי לשרוד מתח. התובע ידגיש לעיתים קרובות את 'טובת הציבור', כגון הצורך להרתיע עבריינים בכוח, גם אם הרתעה זו עשויה לשלול מהנאשם את הסיכוי לחזור למוטב. כאן ישנה התנגשות בין התובע לקצין המבחן. זו התנגשות טבעית, שיש להכיר בה. אסור לו לקצין המבחן 'להתיישר' לפי קו התביעה בעניין זה. קצין המבחן אף אינו סנגור. הנאשם אינו הלקוח של קצין המבחן. מטרתו אינה בהשגת עונש קל. מטרתם של קצין המבחן ושל התסקיר היא הצגת העובדות והערכתן, תוך שהוא מביע דעתו כיצד ישפיעו העונשים האפשריים השונים על החזרתו של העבריין למוטב".⁸

לעניין הזה ראו גם את דברי השופט ע' פוגלמן כדלהלן:

"שירות המבחן מסייע בידו של בית המשפט לאסוף מידע שבית המשפט עצמו מתקשה לאסוף. הוא סוקר עבור בית המשפט את עברו של הנאשם או של העצור, את מצבו



לא עושים טובות

שירות של נשים בדרג המסתער אינו משימה חברתית שנוטל על עצמו צה"ל בהתנדבות על חשבון יכולותיו הקרביות, אלא להפך: מדובר בצעד שמחזק את יכולותיו הקרביות | **תגובה למאמרה של אל"ם טליה לנקרי, "פורצות קדימה?" גיליון 454, עמ' 39**

מבוא

קראתי בעיון את מאמרה של אל"ם טליה לנקרי, שהיא קצינה מוערכת ומקצועית שאותה אני מכירה משירותי בצה"ל. טענותיה המרכזיות במאמרה הן שהחברה הישראלית אינה בשלה לשילוב לוחמות בדרג המסתער וכי כל התעקשות לחתור לשילוב כזה עלולה לפגוע במטרתו העיקרית של צה"ל. בשונה מאל"ם לנקרי, אני לא רואה בשילוב

הנשים משימה חברתית בעיקרה אלא בראש ובראשונה מהלך שמשרת את הצבא ואת מטרתו: הגנה על המדינה. אין ספק שבשונה מצבאות אחרים צה"ל - בהיותו צבא העם - מוביל ופורץ דרך גם בתהליכים חברתיים, אולם יש לראות בכך תוצר לוואי בלבד של פעולות שמיועדות לשרת קודם כל את מטרותיו. במקרה של שילוב הנשים במערך המסתער המטרה היא להגדיל

את המערך הסדיר ולהוריד את הנטל ממערך המילואים.

את מי רוצה צה"ל לגייס?

אחד מתוצרי הלוואי של שירות הנשים בתפקידים חיוניים הוא היותן שגרירות של צה"ל בתוך החברה הישראלית הן בעיתות שגרה והן בימים שבהם המשרתים בצה"ל מותקפים חדשות לבקרים כפי שקורה בימים



לוחמות קרקל באימון | אני לא רואה בשילוב הנשים משימה חברתית בעיקרה אלא בראש ובראשונה מהלך שמשרת את הצבא ואת מטרתו: הגנה על המדינה

תגובה

סא"ל (מיל') דלית רוטנברג
לשעבר ראש ענף תכנון ותקינה של כוח אדם
בזרוע היבשה



הבנות ללכת למסלולים הקרביים, וגם שיעור הנשירה לאחר הגיבוש יקטן מאוד.
2. המיונים של הבנות - יום המא"ה (מיון, איתור והתאמה) ומילוי שאלון ההעדפות - נעשים בעת שהבנות עדיין לומדות בתיכון והן אינן מכירות את האפשרויות העומדות בפניהן ובוודאי שלא את היכולות האמיתיות שלהן, ובכלל זה היכולות הפיזיות שהן מרכיב מרכזי בימי הגיבוש. לפחות לבנות שהולכות למסגרות קדם-צבאיות אפשר ורצוי לדחות את המיונים בשנה אחת.
3. ועוד בסוגיית המחסור בידע של המלש"ביות על השירות בצה"ל: הוא נובע גם מכך שצה"ל אינו משקיע בהעברת ידע אליהן. לדעתי, תהליך החשיפה לצה"ל צריך להיות זהה לבנים ולבנות בלשכת גיוס באמצעות הרצאות בבתי הספר ודרך הרשתות החברתיות. יש לאפשר לבנות לבחור בחירה אמיתית, וצריך להימנע מלכוון אותן מראש לבחירה מצומצמת. רק כך נקבל נתון אמיתי בנוגע לרמת המוטיבציה שלהן ללכת לדרג המסתער.

אין ספק שהבעיות שמעלה אל"ם לנקרי הן אמיתיות, ואפשר שיידרשו עוד שנים רבות לפני שניתן יהיה לפתור אותן. אבל דווקא בעידן של קיצוצים ושל פגיעה במערך המילואים הלוחם (באימונים ובהכשרות) עשויה הגדלת המערך הסדיר באמצעות גיוס נשים וחרדים להיות חלק מהפתרון לטווח הארוך

סיכום
אין ספק שהבעיות שמעלה אל"ם לנקרי הן אמיתיות, ואפשר שיידרשו עוד שנים רבות לפני שניתן יהיה לפתור אותן. אבל דווקא בעידן של קיצוצים ושל פגיעה במערך המילואים הלוחם (באימונים ובהכשרות) עשויה הגדלת המערך הסדיר באמצעות גיוס נשים וחרדים להיות חלק מהפתרון לטווח הארוך. בקיצור: אסור לראות בגיוס הנשים למערך הקרבי בעיה אלא דווקא פתרון להרבה מהבעיות שמטרידות את צה"ל.

האם הכושר הגופני של החרדים גבוה יותר מכושרן של הנשים? האם היכולות האינטלקטואליות שלהם גבוהות יותר?

הכושר הגופני של החרדים גבוה יותר מכושרן של הנשים? האם היכולות האינטלקטואליות שלהם גבוהות יותר? האם אין צורך להשקיע ב"שיווק" השירות לחרדים? האם גיוס חרדים אינו מצריך השקעה מיוחדת בתשתיות? האם לאחר השירות הסדיר ישרתו החרדים במילואים עד גיל 40?
הקשיים שמציינת אל"ם לנקרי הם אמיתיים: הדומיננטיות של הדת, הלך המחשבה המיליטריסטי והחשיבות של ערכי המשפחה. אולם יש גם קשיים גדולים בגיוס אוכלוסיות אחרות, וצה"ל אינו מוכן לוותר עליהן, כי הוא זקוק להן. וכאמור, צה"ל זקוק לנשים גם בדרג המסתער ובשקלול של העלות מול התועלת הגיוס הזה משתלם לו. ואשר לשירות המילואים הקצר של הנשים - את המצב הזה ניתן לשנות באמצעות החלטה של הדרג המדיני בדיוק כמו ששינו את המוסכמה שגברים אינם זכאים לחופשת לידה.

צה"ל זקוק לנשים גם בדרג המסתער ובשקלול של העלות מול התועלת הגיוס הזה משתלם לו

איך להתגבר על בעיית הנשירה
ויש עוד 3 נקודות במאמר של אל"ם לנקרי שמחייבות התייחסות:
1. אל"ם לנקרי כותבת שכ-56% מהמשרתות במסלול הקרבי נושרות ממנו כבר לאחר שלב הגיבוש. אחד הגורמים לנשירה הזאת, לדעתי, הוא השונות שקיימת באורך השירות בין בנות שפונות למסלול הקרבי (3 שנים) לבנות שהולכות למסלול הרגיל (שנתיים). אין לי ספק שאם אורך השירות של הבנות יהיה זהה בכל המסלולים, תגדל מאוד המוטיבציה של

אלה. כיום לא יזיקו לנו שגרירות כאלה של רצון טוב...
התפיסה שלפיה שילוב נשים הוא פעולה חברתית מעלה כמובן את השאלה: מדוע רק נשים? מה בנוגע לשילוב חרדים, בעלי מוגבלויות או חסרי השכלה במערכים השונים ובתוכם גם במערך הלחימה ובדרג המסתער? אנחנו יודעים שצה"ל אינו ממש נלהב לגייס את האוכלוסיות האלה במספרים גדולים - בוודאי שלא למערכים הקרביים - בין היתר בשל בעיות השתלבות ובשל העלויות הכבדות הכרוכות בכך. וזוהי ההוכחה לכך שגיוס הנשים למערכים הקרביים אינו פרויקט חברתי שצה"ל נטל על עצמו אלא פעולה שמשדרת אותו היטב.

המכינות הקדם-צה"ליות הן דוגמה מצוינת לשילוב של נשים ושל גברים ביחד בתנאים של שוויון מלא שלא זו בלבד שאינם פוגעים בערך הרעות אלא מחזקים אותו

סוגיית המתח המיני בשירות משותף לגברים ולנשים

אל"ם לנקרי טוענת במאמרה שהמתח המיני אשר נוצר כתוצאה מנוכחותן של הלוחמות ביחידות הקרביות בא על חשבון הרעות בין הלוחמים. אולם המכינות הקדם-צה"ליות הן דוגמה מצוינת לשילוב של נשים ושל גברים ביחד בתנאים של שוויון מלא שלא זו בלבד שאינם פוגעים בערך הרעות אלא מחזקים אותו. במשך שנה חיים בוגרי תיכון, בנים ובנות, במסגרת מעורבת שדורשת משני המינים לעמוד באותו העומס הפיזי, הנפשי, והאינטלקטואלי. הגיוס של בוגרי המכינות - גם למסלולים קרביים - הוא המשך טבעי לחיי השיתוף, העזרה והרעות שנוצרו במכינה. מדובר בערכים שהם קריטיים לצה"ל כדי שיוכל לעמוד במשימותיו. גם אם נוצרים זוגות במהלך השירות - וזה אך טבעי בין צעירים - אין בכך כדי לפגוע בערך הרעות.

על ההבדל בין נשים לחרדים

אשר לממד הארגוני - יש לשאול מדוע הדיון על גיוס חרדים לשירות קרבי הוא יותר לגיטימי מאשר הדיון על גיוס נשים. האם



סיקורת ספרים

מסע עונשין הדדי

תיאור אוהב וכואב של הווי הלוחמים בגדוד 81 בלבנון לאחר מלחמת לבנון הראשונה, מהול בביקורת על האופן שבו נוהלה המערכה בלבנון | עוזי קורן, גבעות דאמור, שם... תל-אביב, גוונים, 2011, 176 עמודים

חפזה במסגרת אוגדת עינן (אוגדה 162, "עוצבת הפלדה") כדי להשתלט על גבעת מפתח בקרבת ציר ביירות-דמשק. פרשת הקרב הכאוב על אותה הגבעה - שעיקרה היו מחסור משתק במים, התנאים המעורפלים של כניסת הפסקת האש לתוקפה והלחימה ללא הסד"כ התומך המקובל - הייתה לצלקת עמוקה. היא העיבה בקלקלתה ובשכול שלה על הפעילות הענפה של סיור ושל איסוף אמל"ח ושביים שביצעו כוחות החטיבה בגזרת דאמור עד להכנות לכיבוש נמל התעופה של ביירות. תיאור הפעילות החטיבתית בתקופה הזאת הוא חלקו הראשון של הספר, "שער ראש הנקרה" כותרתו, ראשון מארבעה שערים שממחישים את פעילות יחידות השדה של צה"ל במסגרת מסע העונשין בלבנון.

עם המצור על מובלעת המחבלים במערב ביירות והכרזת הפסקת האש מול צבא סוריה הפכה הלחימה להיות אסימטרית, וכללי השהייה בשטח נלמדו במהירות. בצד הסיורים המבצעיים והפגנות הנוכחות אפשר היה לנצל את הזמן לסיורים בביירות או בהרי השוף ולהיתקל בתנועה הפקוקה של שיירות צה"ל מזה ובטורי הפליטים הנואשים הנמלטים ממערב ביירות מזה או בסימני ההתגוששות האלימות המתחדשות בין העדות הלבנוניות. מפקדי היחידות שהתכוננו לכבוש את מערב ביירות ואת שדה התעופה של ח'לדה יכלו



מתגברים כוחות בתגובה לריכוז של כוחות צה"ל מולם, ושני גדודים של החטיבה נקראו להצטרף למפקדת אוגדת קהלני (אוגדה 38, "עוצבת געש") עד לדאמור שעל ציר החוף הלבנוני, מדרום לביירות.

מפקדת החטיבה וכמה יחידות חטיבתיות, ובמיוחד גדוד 9203 שחסר ניסיון מבצעי בתנאי לבנון, נקראו אחרי כמה ימים לפעולה

מבוא

עוזי קורן הוא מהנדס אלקטרו-אופטיקה, גמלאי של מערכת הביטחון, קצין קשר במילואים בחטיבת אלכסנדרוני זה שנים רבות וכן איש ספר ואיש רוח. ספרו "גבעות דאמור, שם..." עוסק במלחמת לבנון הראשונה ונכתב במתכונת של רומן תיעודי מפורט של מי שהיה שם במסגרת גדוד חי"ר מילואים. שפתו תיאורית עם נגיעות פיוטיות. זהו ספרו השני. בספרו הראשון, "אור בזלות", תיאר את שחו אנשי החטיבה שלו - חטיבת אלכסנדרוני (אז - חטיבה 609) - במלחמת יום הכיפורים ובמלחמת ההתשה שהתחוללה בעקבותיה ברמת הגולן.

משיעוריו של מסע העונשין

היציאה של חטיבת אלכסנדרוני למבצע של"ג בקיץ 1982 הייתה שונה לחלוטין מהקריאה הפתאומית, הכמעט משברית במלחמת יום הכיפורים, עת מפקדתה שימשה מפקדת קבע של קו רמת הגולן. מסלול ההכנה החטיבתי לשל"ג, שהיה מפורט בכל הרמות, בהחלט הוכיח את עצמו. גדודי החיר"ם היחפנים של 1973 יכלו הפעם להצטייד מלוא צורכיהם מהימ"ח הגדוש ולנוע על נגמ"שים בצרי המסתור ולהתייצב כמתוכנן בעמדותיהם ברמת הגולן על פי פקודת "מצודה". עד מהרה התברר שהכוחות הסוריים בקו הרמה אינם

עם כניסת צוות המג"ד לסיור בגזרת בית-יהון שעל גבול רצועת הביטחון מסכימים בחדר המבצעים הגדודי שפעילות הבט"ש מאחורי מערכת הגדר היא צורת הפעילות הנכונה - מה שיושם בסופו של דבר עם נסיגת צה"ל מלבנון. עם זאת, שלום לא הביאה הנסיגה הזאת. כאשר שאל המג"ד שלנו את אחד מאנשי צד"ל על הסיכוי לשלום קרוב, השווה זה את השלום לחרוז שבמסבחה: הוא בא והולך באופן מחזורי.

סיכום

הספר נכתב במתכונת של רומן תיעודי, ויש בו קטעים אישיים ומבטים חטופים אל העבר, אך הוא מתמקד בעיקר באירועי גדוד 8101, המחבר, שהיה קצין הקשר של גדוד 8101, מתאר בפרק הראשון, "שער ראש-הנקרה", "שיעור פרטי" משלו, עת הוביל צוות קשרים על מכשיריהם, במסגרת אימון מבצעי, לעומקו של סבך החורש הלבנוני עד לגבול מצוק מעל נחל דאמור. שם שקל את טובת העניין ובוחר לא להמשיך את האימון, אלא לסיימו ללא פגע.

המחבר מתאר בעט אוהב וכוזב את הווי הלוחמים, ברובם הגדול אנשי מילואים ותיקים, וגם אם אין בספר ביקורת מפורשת על מסע העונשין בלבנון, הרי ברקע אפשר להבחין היטב בפליאה על היעדרה של חשיבה צבאית ארוכת טווח להשלמת אותו מסע. היעדרה של זו והשלטת חוסר תנועה ודשדוש הפכו את ה"מסע" ל"מתע" מלשון תעיה, ואילו הסביבה הגיבה ביוזמה משלה, שהפכה את העונש להדדי.

שיר הפתיחה של הספר שנקרא "אתי קלע" - על משקל הפסוק הידוע "שיר השירים" ("אתי מלבנון פלה אתי מלבנון תבואי", שיר השירים, ד, ח) - מתמצת את ההתרחשויות בספר במבט כמו היסטורי, ברוח חיל המילואים. הבית האחרון שלו, שמופיע בסוף הספר, כמו מסכם את ה"מסע" כולו באותו המבט:

"מסע תמיהין ונצמאין
נשובה אל כפרינו
ובין מזקע לשימון
נחזק כעברנו..."

סא"ל (מיל') חגי גרי
ההיסטוריון של חיל הקשר, חוקר, כותב
ומרצה



היציאה של חטיבת אלכסנדרוני למבצע של"ג ב-1982 הייתה שונה לחלוטין מהקריאה הפתאומית, הכמעט משברית במלחמת יום הכיפורים

הטרור השיעי שהבשיל על הקרקע הנוחה הזאת. הפיגועים נגד יחידות צה"ל בשטח היו עניין של יום ביומו. זה לא צריך ממש להפליא נוכח האחיזה הדלילה והמחוררת של הכוחות בשטח.

אחד האירועים המתוארים בפרק הזה הוא של פיגוע כפול שהחל בעליית סיור של פלוגה א' על מטען טרסה שהופעל מרחוק באזור הכפר ארזי והרג את המ"פ, סרן ספי מרמלשטיין, ואת סמל הסיור, סמ"ר מיקי ביטון, ופצע את שאר הלוחמים. זמן קצר לאחר מכן, בהיאסף כוחות החילוץ והסריקה, הופעל מטען שני והרג את סגן מפקד אוגדת לבנון, אל"ם אברהם אלון ("ממושי") ופצע את קצין הקשר האוגדתי, תיאור האירועים ממחיש את הבעייתיות שבהתגברות על טרור של אוכלוסייה מקומית בארץ כבושה כאשר הכוח הכובש סובל ממגבלות חמורות של כוח אדם ושל אמל"ח. כל זה קרה טרם ימי האינתיפאדה הראשונה ולקחיה.

שער סחלב

פרק סיום קצר - "שער סחלב" - כמו סוגר את פעילות החטיבה במסגרת מסע העונשין הארוך. מתוארת בו תעסוקה מבצעית של גדוד 8101 בגזרת אביבים בחורף 1990. פלוגת הסיור של גבעתי, שהייתה ממוקמת בבית-ג'בייל, פעלה אז תחת פיקודו של הגדוד. הפעילות הזאת בתפר בין יק"ל לבין כוחות הבט"ש הייתה בעייתית. לראיה מוזכר כי כאשר מארב ארטישוק (מארב שריון) חודר של פלוגה ב' זיהה חוליית מחבלים, הוא לא קיבל אישור לפתיחה באש בגלל הימצאות יישוב אזרחי בקו הירי. מאוחר יותר חמקה החוליה לכפר ירון ובמרדף ללכידתה נהרג מח"ט יק"ל, אל"ם יצחק רחימוב מאש המחבלים.

להגיע לעמדות הצופות על שטח פעילותן ולתכנן בפירוט ובלוח זמנים מרווח את מהלכיהן במסגרת מבצע "אבירי השמיים". אולם המציאות ואולי גם אילוצי המשק הישראלי הכתיבו לוח זמנים שונה לפעילות הצבא: היחידות הסדירות הן שהשלימו את המלאכה, ואילו יחידות המילואים שוחררו וסיימו בכך את חלקן בפרקו הראשון של מסע העונשין.

שער הגדר הטובה

בחלק השני של הספר, "שער הגדר הטובה", מתוארת תקופת התעסוקה המבצעית בגזרה המזרחית בקיץ 1983, סמוך לינטא, במרחק של כ-30 ק"מ מדמשק. הגבולות בין צבא סוריה לצה"ל היו פרוצים, וכל צד טרח לאותת לצד שמנגד את חוקי המשחק.

הטרור השיעי ניצל באותם הימים את קווי ההספקה הארוכים ואת הקשיים לאבטח אותם ולגלות את עקבות הפוגעים, והוא הלך והתעצם ללא מענה מבצעי מתאים.

כבר בתחילת התעסוקה החטיבתית נכווה גדוד 92, שהשתקם מהפגיעות שספג בשל"ג, כשאביד את המג"ד החדש שלו, סא"ל יואל אדרת. יואל נהרג עת הודרך בשוגג להיכנס לשדה מוקשים נ"א (נגד אדם) בלתי מסומן ליד מוצב בגזרת עמיק במהלך סיור חפיפה עם כוח מחטיבת הנח"ל.

אירועים נוספים באותה התקופה המחישו לחטיבה ולפיקוד הצפון את פגיעות הכוחות כתוצאה מהפריסה הדקה שלהם בשטח העונשין. הרווח היחיד מאותה התעסוקה היה אימון - כמעט כולו באש חיה. האימון, שזכה לחסותה האוהדת של חטיבת הקו, מספר 14, התקיים בל"ז מקוצר, ללא הקדמה של תרגיל יבש וכלל גם ירי נדיר של טיל נגד טנקים.

שער פאטמה

החלק השלישי, "שער פאטמה", מספר על תקופת התעסוקה של גדוד 8101 תחת פיקודו של אוגדת לבנון (שכינויה הרשמי היה אז יק"ל - יחידת הקישור ללבנון - ואשר פורקה בשנת 2000) ושל חטיבה 76 בגזרת החוף של הזהרני בחורף של 1984-1985. ההתעקשות של פיקוד הצפון להתבסס על התשתית האזרחית בדרום לבנון - למשל מחנות וצירי התנועה - בתקופה של לפני הנסיגה לרצועת הביטחון הקלה על



סיקורת ספרים

החיים נמשכים

14 סיפורים קצרים ומרגשים העוסקים בשכול ובכלל זה בחזרה לשגרה אחרי האסון הנורא. כותב הספר הוא קצין קרבי לשעבר ששכל את בנו במלחמת לבנון הראשונה | **יעקב צור, עפיפון בשמי קריית-שאול, תל אביב, אופיר ביכורים, 2014, 286 עמודים**

אסור לאבד את התקווה

הסיפור הפותח מספר על אב שכול, כעת כבר סבא, הבונה עפיפון יחד עם נכדו הקטן, הקרוי נתי, על שם נתנאל שנפל. יחד הולכים שניהם לגבעות כדי להטיסו לשמיים ובדרכם חולפים ליד החלקה הצבאית שבה קבור נתנאל, עוברים ולא נכנסים אליה, ויש בזה אמירה.

בהפרחת העפיפון למרומים אין הם סופדים למת, אלא חשים בהתעלות, בתקווה, בהמשכיות החיים, במין שמחה מיוחדת השזורה בצער גדול שאין לו שיעור.

הסיפור הזה מוביל את רוח הספר, ויש בו מסר. השכול קשה מנשוא, אך אל תאבדו את התקווה, יש למען מה להמשיך לחיות. אל תשקעו באבל, יש עיפונים צבועים בשמיים. הסיפור הנועל את הספר נקרא "שנים" - סיפור על השנים שחולפות, על הזמן שנע קדימה, שלא ניתן לעצירה. 30 שנה אחרי נפילת הבן ושנים רבות אחרי מות בעלה, שנפטר משברון לב, הולכת מרים הקשישה, נעזרת במקל הליכה, לבקר את קבר בנה.

היא שם עם הבן השני, בסוף הדרך, ואומרת לו: "כשתבוא הנה לבדך, יוסי, תחשוב גם עליי ועל אבא, ואל תשכח להשקות את הפרחים".

כל משפחה היא שונה

הסיפורים השונים פורסים בפני הקורא מגוון של דמויות ממשפחות המייצגות רבדים שונים של העם בישראל: ותיקים ילידי הארץ ועולים חדשים, בני עיר ובני כפר, בני עדות שונות, חילוניים ודתיים. כל סיפור הוא מרגש, ויש בו נימה של חמלה ושל אמפתיה.



עמוקה עם עשרות משפחות לאורך השנים. בני המשפחות האלה מספרים על החיים בצל החלל שנפער, על הצורך להמשיך לתפקד בבית ובעבודה, על הדמעות בסתר - דמעות על מי שאיננו ודמעות על מי שנשאר, דמעות על מה שיכול היה להיות וכבר לא יקרה לעולם. אך בה בעת הוא מספר גם על התקווה שנותרה, על המאבק שלא לשקוע, על היופי שיש עדיין בחיים, שאותו מסמל העפיפון הצבועי המרחף בשמי בית הקברות הצבאי.

אלוף (מיל) אורי שמחוני

לשעבר קצין האג"ם של פיקוד הצפון במלחמת יום הכיפורים, מח"ט גולני, מפקד בית הספר לקצינים, קצין צנחנים וח"ר ראשי, ראש מה"ד ונספח צה"ל בארה"ב



מבוא

אלפי משפחות שכולות חיות בינינו, אבל מה אנחנו יודעים באמת על חייהן? מה קורה בבתיהן אחרי האסון? איך מתנהלת המשפחה לאחר תום ימי השבעה, לאחר שנעלמו המוני המנחמים שמילאו את הבית מבוקר ועד ערב בניסיון להרחיק, ולו לרגע, את הכאב הנורא? איך ממשיכים לחיות אחר כך ולהתמודד עם הצער ועם הבדידות, עם הזיכרונות העולים בלילות הארוכים ללא שינה, עם הדמעות הזולגות פתאום?

רבים בינינו לא יודעים כיצד לנהוג במשפחה שכולה. יש חברים שמתרחקים, מנתקים מגע - לא מתוך רצון רע, אלא פשוט מתוך מבוכה, מתוך איזה פחד: אתם נפגעתם, ואנחנו לא, פתאום אנחנו ואתם כבר לא באותו המצב. מה עלינו להגיד לכם במצב הזה? קשה לנו להבין איך ממשיכים בחיי היום-יום כאשר שום דבר כבר לא כמו שהיה.

עבר קרבי מפואר

"עפיפון בשמי קריית-שאול" אינו ספר רגיל. הוא כולל 14 סיפורים קצרים, דמיוניים, אך מבוססים על ניסיונו האישי של הכותב, שהוא אב שכול. אל"ם יעקב צור, איש התותחנים והצנחנים, היה מפקד הארטילריה המוצנחת במשך שנים, מג"ד הסיוע של חטיבת הצנחנים הסדירה ואחר כך של האוגדה והיה בקו הראשון בכל המלחמות. בהמשך שירותו היה רמ"ח אמל"ח יבשה ונספח המו"פ בנספחות צה"ל בוויינגטון.

סיפוריו על החיים הכאילו שגרתיים בבתי המשפחות השכולות הם תוצאה של היכרות



כתבי עת זרים

מהו הכוח האמיתי של צבא רוסיה?

ההשתלטות המהירה והשקטה של רוסיה על חצי האי קרים עוררה במערב דיון ער על יכולותיו של צבא רוסיה

לערעור היציבות הפוליטית במזרח אוקראינה. הוא נשען על תמיכת האוכלוסייה המקומית דוברת הרוסית וניצל בחוכמה את נטיותיה התרבותיות והדתיות למטרותיו. אולם איגנטיוס מתעלם מהשוני המהותי בין אופן הפעולה של רוסיה בחצי האי קרים - שם נערך מבצע צבאי של יחידות עילית רוסיות (אף כי זהותן עומעמה ככל האפשר) ושבּוּ מילאו גורמים פרה-צבאיים תפקיד שולי יחסית - לבין ההתקוממות במזרח אוקראינה, שנשענת על מיליציות מקומיות הנתמכות בחלקן במתנדבים שהגיעו מרוסיה, אך עד כה ללא מעורבות של יחידות צבא רוסיות. המאמר גם סובל מאמריקנו-צנטריות, שכן הרוסים לא היו צריכים ללמוד מהאמריקנים

הרוסים לא היו צריכים ללמוד מהאמריקנים כיצד להוציא אל הפועל פעולות כאלה; הם יכלו ללמוד מהניסיון העשיר שלהם עצמם בתחום הזה

נראה יותר כ"פעולה חשאית פרה-צבאית" מאשר כ"פעולת כוח צבאי קונוונציונלי". להערכתו, פוטין, בהיותו בעבר איש קג"ב, למד משיטות הפעולה החשאיות של הסי-איי-אי משנות ה-80 לערעור השליטה הסובייטית באפגניסטן, בניקרגואה, באנגולה ובמזרח אירופה. לדברי אגנטיוס, פוטין הורה לקיים תמרון צבאי בהשתתפות 50 אלף חיילים, וזה שימש פעולת הסחה בעודו מקדם מהלך חשאי

מבוא
המשבר באוקראינה מלווה בפרשנויות ובניתוחים המתפרסמים בכתבי עת, בעיתונים, במכוני מחקר ובבלוגים מקצועיים. רובם עוסקים בניתוח היבטיו המדיניים-פוליטיים של המשבר, ורק מקצתם מוקדשים לניתוח צדדיו הצבאיים. הסקירה שלהלן מציגה מדגם מייצג של ההשקפות במערב בנוגע ליכולות של צבא רוסיה ולאופן הפעלת הכוחות הרוסיים.

ממי למדו הרוסים כיצד לערער יציבות במדינות?
לפי מאמר של דייוויד אגנטיוס¹ ב"ווישינגטון פוסט"², המהלך שנקט נשיא רוסיה ולדימיר פוטין בחצי האי קרים ובמזרח אוקראינה



כוחות רוסיים בקרים | לפי דייוויד אגנטיוס ב"ווישינגטון פוסט", המהלך שנקט נשיא רוסיה ולדימיר פוטין בחצי האי קרים ובמזרח אוקראינה נראה יותר כ"פעולה חשאית פרה-צבאית" מאשר כ"פעולת כוח צבאי קונוונציונלי"



רס"ן א'
חטיבת תוה"ד



רבים מהניתוחים העוסקים במשבר לוקים בידע מוגבל ובהבנה לקויה של התהליכים המתרחשים בצבא רוסיה, אף שהוא נדבך מרכזי בשאיפת רוסיה לחזור למעמד של מעצמת על ולבסס את השפעתה

המערבי הגובל באוקראינה, שהסיח את תשומת הלב העולמית. במקביל כוחות מהמחוז הצבאי הדרומי וכן כוחות מוטסים וכוחות ספצנאז מאזורים אחרים הועברו בחשאי לקרים.

3. הרוסים השתלטו על קרים במהירות ובהפתעה באמצעות כוחות שהיו ערוכים בחצי האי עוד קודם לכן ובכוחות נוספים ללא סימני זיהוי. העמימות העניקה לרוסים אפשרות להכחיש משלוח כוחות נוספים לחצי האי, מעבר למותר להם, ועוררה מבוכה בקהילה הבין-לאומית. בעזרת הכוחות הנוספים האלה הידקה רוסיה את

כיצד להוציא אל הפועל פעולות כאלה; הם יכלו ללמוד מהניסיון העשיר שהם צברו בהפעלת מחתרות קומוניסטיות ברחבי העולם בתקופת בריה"מ וכן מהמבצעים לדיכוי התקוממות בהונגריה ב-1956 ובצ'כוסלובקיה ב-1968 ומהמבצע לכיבוש אפגניסטן ב-1979. כל המבצעים האלה החלו בפעילות של יחידות מיוחדות של הצבא האדום. הרוסים גם עשו בעבר שימוש בכוחות פרה-צבאיים - למשל בצ'צ'ניה - והקמת כוחות כאלה בעורף האויב היא אחת ממשטמות הכוחות המיוחדים, הספצנאז, הרוסיים.

מה אפשר ללמוד על צבא רוסיה ממבצע ההשתלטות על קרים?

ד"ר דמיטרי גורנבורג³ ממכון המחקר CNA מנה⁴ כמה אבחנות ולקחים שלדעתו ניתן ללמוד ממבצע ההשתלטות של צבא רוסיה על קרים, ובהם:

1. המבצע בקרים, שהושלם כמעט ללא שפיכות דמים, שונה מאוד מהמבצעים הרוסיים הקודמים בצ'צ'ניה ובגיאורגיה ומעיד על ההבנה בצבא הרוסי כיצד עליו להוציא לפועל מבצעים באמצעות שימוש מינימלי בכוח.
2. המבצע הצליח, בין היתר, הודות לתרגיל רחב היקף שיזמה רוסיה במחוז הצבאי

שליטתה בקרים. 4. הכוחות המיוחדים של צבא רוסיה מאומנים היטב ובעלי יכולת גבוהה לנהל מבצעים מיוחדים. את המבצע הוציאו לפועל יחידות עילית של צבא רוסיה ובהן יחידות ספצנאז של ה-GRU (המודיעין הצבאי), כוחות מוטסים ונחתים. החיילים לבשו מדים חדשים ונשאו ציוד מתקדם הרבה יותר ממה שנחשב עד כה לציוד סטנדרטי בצבא רוסיה. הם הפגינו איפוק ונימוס גם במצבי לחץ ונמנעו מלהשתמש בנשק.

5. מכיוון שהמבצע בקרים לא כלל לחימה, לא ניתן להסיק ממנו על היכולת הקרבית של כוחות העילית שפעלו בקרים ובאיזו מידה חל שיפור ביכולתו של צבא רוסיה לנהל לחימה רב-חילוית מורכבת נגד אויב בעל כשירות גבוהה. מהמבצע גם לא ניתן ללמוד דבר על היכולות של יחידות הצבא הרגילות שכלל לא השתתפו בו.

הכתבה של גורנבורג כוללת ניתוח מפוכח ומושכל של המבצע בקרים ושל הלקחים שניתן ושללא ניתן להפיק ממנו על צבא רוסיה. נושא חשוב שלא הודגש דיו במאמר, ושתרם משמעותית להצלחת המבצע ובמיוחד לתחושת הביטחון ולשליטה העצמית של החיילים שהשתתפו בו, הוא



חייל רוסי מחוץ לפרלמנט בחצי האי קרים | מכיוון שהמבצע בקרים לא כלל לחימה, לא ניתן להסיק ממנו על היכולת הקרבית של כוחות העילית שפעלו בקרים ובאיזו מידה חל שיפור ביכולתו של צבא רוסיה לנהל לחימה רב-חילוית מורכבת נגד אויב בעל כשירות גבוהה. מהמבצע גם לא ניתן ללמוד דבר על היכולות של יחידות הצבא הרגילות שכלל לא השתתפו בו

פרישת המומחים שלמדו ביסודיות את הצבא הסובייטי בעת המלחמה הקרה ועם הסטת תשומת הלב המודיעינית לנושאי טרור מאז ספטמבר 2001, פחת מספר החוקרים בעלי הידע המקצועי בתחום של צבא רוסיה. רבים מהניתוחים העוסקים במשבר לוקים בידע מוגבל ובהבנה לקויה של התהליכים המתרחשים בצבא רוסיה, אף שהוא נדבך מרכזי בשאיפת רוסיה לחזור למעמד של מעצמת על ולבסס את השפעתה.

הערות

1. דיוויד איגנטיוס הוא עיתונאי בכיר ב"ווישינגטון פוסט" המתרכז בענייני חוץ. הוא בוגר לימודי תיאוריה פוליטית (הרווארד) וכלכלה (קמברידג'). היה מרצה באוניברסיטת הרווארד, פירסם תשעה ספרים וזכה בפרסים חשובים.
2. David Ignatius, "Putin steals the CIA's playbook on anti-Soviet covert operations", *The Washington Post*, 9 April 2014, <http://goo.gl/tY6Wmm>
3. דמיטרי גורנבורג הוא חוקר בכיר במחלקה למחקרים אסטרטגיים ב-CNA - מכון מחקר גדול ליד וושינגטון, שעוסק, בין היתר, במחקרים בנושאי צבא. גורנבורג הוא ד"ר למדי המדינה מאוניברסיטת הרווארד
4. Dmitry Gorenburg, "Crimea taught us a lesson, but not how the Russian military fights", 19 May 2014, <http://goo.gl/oNWxCO>
5. איגור סוטיאגין הוא עמית מחקר ב-RUSI המתמחה ביחסי רוסיה-ארה"ב. בפיתוח אמל"ח אסטרטגי; בבקרת נשק גרעיני ובמערכות הגנה מפני טילים בליסטיים. סוטיאגין הוא בעל תואר דוקטור בהיסטוריה של מדיניות חוץ (מעם המכון ללימודי ארה"ב וקנדה באקדמיה הרוסית למדעים) ובעל תואר שני בפיזיקה גרעינית ואלקטרוניקה. הוא האשם בעבר בריגול לטובת ארה"ב ולאחר שריצה עונש מאסר של יותר מעשר שנים שוחרר בעסקת חילופי מרגלים ב-2010. ראו: <http://goo.gl/5ZaFs2>
6. Royal United Services Institute הוא מכון מחקר בריטי העוסק בענייני ביטחון והגנה. לפרטים ראו אתר המכון בכתובת www.rusi.org
7. Igor Sutyagin, "Russia's Overestimated Military Might", *Rusi*, 25 Mars, 2014, <http://goo.gl/nZN1Th>
8. על מצבו של צבא אוקראינה ראו, למשל: James Hackett, "Crisis in Ukraine - military dimensions", 5 Mars 2014, <http://goo.gl/Uo5BU9>; Igor Sutyagin, "Ukraine's Ground Forces", 27 Mars 2014, <http://goo.gl/bR69Ns>; Linda Kinstler, "Why is Ukraine's Army So Appallingly Bad?", 9 May 2014, <http://goo.gl/xN3Ha8>
9. David A. Shlapak, "Russia is Outmanned and Outgunned", 10 April 2014, <http://goo.gl/Qdqv5C>
10. Bettina Renz, "Russian Military Capabilities after 20 Years of Reform," *Survival: Global Politics and Strategy*, 56:3, May 2014, pp. 61-84, <http://goo.gl/UDoiOT>

הלמידה שהפגין. שונות רבה באמצעי הלחימה אינה ייחודית לצבא רוסיה; סד"כ הארטילריה בחטיבה רוסית עולה במידה רבה על המקובל בצבאות מערביים; לשיתוק עמדות האויב לא תמיד נדרש חימוש מדויק, שאינו נפוץ כל כך גם בצבאות המערב; חיבור רשתי בין רמת המטכ"ל לרמת חטיבה והגדוד אינו תורם בהכרח לפיקוד ולשליטה ואף עלול לסרב לאותם; להיעדר חיבור כזה יש גם יתרון מבחינת ביטחון המידע.

החל מ-2013 מקיים צבא רוסיה תרגילי פתע לבדיקת המוכנות שכוללים ניוד של אלפי חיילים ושל מאות אמצעי לחימה למרחקים. גם אם התרגילים האלה אינם מוצלחים כפי שמוצגים בתקשורת, יש בהם כדי לתרום לכשירות הכוחות. החל מ-2013 גם נבחנים מחדש רבים ממהלכי הרפורמה בצבא רוסיה בניסיון לתקן את המחדלים שהתגלו. סביר להניח שגם גודל המפקדות הוא אחד הנושאים שנבחנים מחדש.

יחסי הכוחות בין צבא רוסיה לצבא אוקראינה ולנאט"ו

בכל הנוגע ליחסי הכוחות בין צבא רוסיה לצבא אוקראינה - כותבים במכוני מחקר שונים תמימי דעים שצבא רוסיה נהנה מעליונות מספרית ואיכותית מובהקת. העבר הצבאי-תרבותי והאידיאולוגי המשותף, הבסיס הטכנולוגי והת"לי הדומה ומספרם הרב של דוברי הרוסית בצבא אוקראינה סייעו לרוסיה לחדור מודיעינית עמוק לשורותיו ויש הסבורים כי אף לתרום להתנוונותו.⁸ לעומת זאת, בכל הנוגע ליחסי הכוחות בין צבא רוסיה לבין נאט"ו הדעות חלוקות. יש הסבורים כי לנאט"ו יתרון איכותי ואף כמותי על צבא רוסיה,⁹ ויש הטוענים כי גם אם צבא רוסיה אינו עומד בסטנדרטים מערביים של איכות ושל כשירות, מצבו הנוכחי - כתוצאה מתהליכי הרפורמה שעבר מאז ראשית שנות ה-90 של המאה הקודמת - יכול לשרת היטב את יעדי רוסיה ולהביא לה ניצחונות צבאיים מהירים כמו במבצע לסיפוח קרים ובמלחמה נגד גיאורגיה.¹⁰

סיכום

מקריאת מאמרים מערביים על המשבר באוקראינה מתקבל הרושם כי בעקבות

שהמבצע התנהל בסביבה אורחית שאהדה את המהלך ואת הלוחמים הרוסים.

מצבו של צבא רוסיה

לדעת איגור סוטיאגין⁵ מ-RUSI,⁶ היכולות הנוכחיות של צבא רוסיה מוגבלות יותר מכפי שמעריכים במערב. לטענתו, הרפורמה שעבר צבא רוסיה מאז 2008 לא הושלמה כראוי, וגם כיום הוא סובל מבעיות הפוגעות בכשירותו,⁷ ובהן:

1. השונות הרבה באמצעי הלחימה של היחידות השונות בצבא רוסיה מקשה על מימוש תוכנית ההפעלה שלו בחירום, שכוללת ניוד כוחות המצוידים באמצעי לחימה קלים בלבד ממרחב אחד למרחב אחר, שבו אמורים הכוחות לקבל את אמצעי הלחימה הכבדים מהמחסנים המקומיים. כפי שעלה מתרגילים, יחידות של מחוז צבאי אחד ברוסיה התקשו להפעיל אמצעי לחימה שחיכו להן במחוז צבאי אחר, מכיוון שאלה היו שונים מאמצעי הלחימה המוכרים להם ושאותם הוכשרו להפעיל. כתוצאה מכך הוחלט לנייד את אמצעי הלחימה הכבדים יחד עם הכוחות, מה שהביא את סוטיאגין למסקנה שהכשירות הקרבית של הכוחות הרוסיים נמוכה מהדרך שאליו כיוונו מנסחי הרפורמה.
 2. היעדר כוח אש מספיק בחטיבות החי"ר הממוכן (36 תותחים מתנייעים בקוטר 152 מ"מ וסוללת מט"לים BM-21) ובגדודי החי"ר הממוכן (12-24 מרגמות בקוטר 120 מ"מ). בהתחשב במחסור שממנו סובל צבר רוסיה בחימוש מדויק, הסד"כ הארטילרי אינו מספיק כדי להנחית מסות אש היכולות לפגוע משמעותית באויב.
 3. צמצום חד בגודל המפקדות החטיבתיות והגדודית - ללא שינוי מתאים בהליכי התכנון המבצעיים - צפוי להקשות על התכנון ברמות האלה.
 4. קיימת אי-התאמה בין מערכות הפיקוד והשליטה הממוכנות שפותחו לרמת החטיבה לבין מערכות הפיקוד והשליטה הממוכנות שבשימוש המטה הכללי - מה שפוגע ברשתיות הצבא ובמלאכת הפיקוד על הכוחות.
- נראה שסוטיאגין מפרז בהצגת חסרונותיו של צבא רוסיה ומתעלם מהשיפור ומתהליכי

מתי הפכו ה"מעופפים" ל"טייסים", כיצד הובסה המילה "אווירון" והפכה ל"מטוס", וכיצד קשור המשורר הלאומי שלנו, ח"נ ביאליק, לכל אלה

מבוא

בפסח של שנת 1933 נידונו בוועדה לשיפור הלשון, בין היתר, הצעותיו של ח"נ ביאליק. בין הצעותיו הרבות הוא הרחיב את הדיבור על השורש טו"ס. ואלה דבריו:

"יש להשתמש בפועל טוס ביחס לאווירון שאינו מעופף אלא טס, ומהפועל הזה ליצור את המילים הנוגעות לאווירון: במקום לעוף - לטוס; תעופה - טיס; מעופף - טייס; אווירון - מטוס; שפעת אווירונים - טייסת".

ההצעה הזאת היא העתקה מילה במילה של ההצעה שהופיעה בחוברת לשוננו א משנת תרפ"ח-תרפ"ט (1929) בשמו של ביאליק.

הדברים התפרסמו בעיתון "דואר היום" ב-21 באפריל 1933, אולם את הצעתו זו הציע ביאליק בעל פה עוד לפני 1928. יצחק אבינרי מזכיר את ההצעה בספרו "מילון חידושי ביאליק" שיצא לאור ב-1935 ומציין שהמילה החלה לשמש בעיתונים, אך היא לא דחתה את האווירון. הוא מציין את המילים מטוס, טייס, טיס וכותב שהמילה טיס (במשמעות של טיס) לא נקלטה. אבינרי מציין שכל המילים האלה היו חידושים בעל פה ולא בכתב.

על המילה "מטוס" הוא אומר שביאליק הביא את נימוקיו בעד וגד ה"אווירון" במבוא ל"מילון אנגלי-עברי" של י' קופמן שיצא לאור ב-1929. עדות לכך אנו מוצאים במאמר של ביקורת ספרותית בעיתון "דבר" מ-19 באוקטובר 1934 המשווה את המילון הזה למילון גרמני-עברי מאת נפתלי הרץ טור-סיני. במאמר מובאת רשימה של כל החידושים שבמילון ובהם המילים שהזכרנו.

השורש טו"ס

עד אז השתמשו במילים הנגזרות משני שורשים: האחד עברי מן המקרא "עוף" והאחר יווני שאותו אימצו חז"ל - "אוויר". ב-1907 כתב אליעזר בן יהודה בעיתון "ההשקפה"

על "ספינת האוויר" - צירוף הלקוח הישר מלשוננו של הרמב"ם 750 שנה קודם לכן. שנה מאוחר יותר הוא פירסם את חידושו "אווירון" בעיתונו "הצבי". לאחר חודשיים הוא הסביר כיצד חידש את המילה הצרפתית aeroplane. ב-1909 הוחלפה המילה בצרפתית במילה avion שמוצאה בלטינית, וכך נוצר במקרה דמיון צלילים לאווירון העברי.

רק 20 שנה מאוחר יותר הציע המשורר ח"נ ביאליק לוועד הלשון את המילה "מטוס". הוא בחר בשורש נדיר מאוד הנמצא פעם אחת במקרא בספר איוב, פרק ט, פסוק כו: "כְּנָשָׁר יְטוּשׁ עָלַי אֲכָל". הפירוש: הוא טס על האוכל כמו נשר. מפרש אבן עזרא: "יטוש - אין לו רע במקרא, ופירושו יעוף לפי העניין".

ביאליק בחר בשורש "טוש" בשי"ן שמאלית, אך כתב את המילה בסמ"ך כפי שהיא מופיעה



חיים נחמן ביאליק | "יש להשתמש בפועל טוס ביחס לאווירון שאינו מעופף אלא טס, ומהפועל הזה ליצור את המילים הנוגעות לאווירון: במקום לעוף - לטוס; תעופה - טיס; מעופף - טייס; אווירון - מטוס; שפעת אווירונים - טייסת"

בלשון חז"ל, למשל, בתלמוד הבבלי, מסכת חגיגה, דף טז, עמ' א: "יש להם כנפיים כמלאכי השרת וטסין מסוף העולם ועד סופו". דוגמה נוספת יש בתלמוד הירושלמי, מסכת תענית ד, סט. שם נכתב: "תני רבי יוסי אומר חמשים ושתיים שנה לא נראה עוף טס בארץ ישראל". אפילו הפועל "להטיס" כבר נמצא בלשון חז"ל. במדרש האגדה בראשית רבה, פרשה נט, סימן יא מסופר על דוד המלך ומלחמתו בפלישתים. וכך נאמר: "אפילו היה בסוף העולם - הטיסו הקב"ה והביאו בהרף עין".

טיס - טיסה - טייס - טייסת

החידושים האלה נקלטו אט-אט במהלך שנות ה-30 של המאה הקודמת. שתי המילים הראשונות שפרצו את הדרך היו טייס וטיסה. במאמר שכתבתו "מברקים" מ-7 בנובמבר 1928 ב"דואר היום" מופיעות המילים: "טיסה" ו"טייס" ולידן "אווירון" והפועל "מעופף" במקום "טס". כן מופיע הצירוף "קצין תעופה". עורך העיתון אז היה בנו של אליעזר בן יהודה, איתמר בן אבי, והוא פירסם חידושים שלו ושל אחרים בעיתון.

מעניין שהמילה "מטוס" אינה מופיעה בידיעה, ואני סבור שהסיבה לכך היא שהמילה "אווירון" הייתה חידוש של משפחת בן יהודה (חודש לאחר מכן החליף זאב ז'בוטינסקי את איתמר בן אבי" בעריכת העיתון. ב-1931 שב איתמר בן אבי לערוך את העיתון לשנתיים נוספות).

המילה "טיסה" החליפה שתי מילים מן השורש עו"ף: תעופה ומעוף. הכותרת ב"דואר היום" מ-30 במאי 1928 היא: "עוד תעופות על פני האוקיינוס האטלנטי. מעופפים אנגלים וגרמנים מתכוננים לטיסה הארוכה". אנו רואים כאן את המילה הישנה ליד החידוש. בסופו של דבר ניצחה המילה "טיסה" במשמעות של "פעולת המטוס הטס". עם זאת

לשון המלחמה

קישור ועזרה, אווירוני מלחמה, אווירונים משמידים, אווירוני התקפה, אווירוני עזר, אווירונים סניטריים". בראשית הכתבה, לעומת זאת, וגם בהמשך כתוב: "המטוס בנוי שני חלקים יסודיים" וכו'. יש כאן עירוב מוחלט של שתי המילים הניצות.

לעומת זאת אנו מוצאים בעיתון "דואר היום" מ-2 באוקטובר 1934 ידיעה על מטוס בריטי חדש שבה כבר אין דריסת רגל למילה "אווירון": "מובן מאליו שהמטוס מטיפוס 'האוטוג'ירו' אינו בא בחשבון בתור מטוס להתקפה ולהשלכת פצצות, אלא אך ורק בתור מטוס סיור התר בסביבה ושבו ויורד אל בסיסו שעל ספינת המלחמה - בקלות יתרה". יש לציין שהמילה החדשה הופיעה בעיתון הזה רק אחרי עזיבתו של איתמר. ועוד דבר ראוי לציין: אין "טס" ואין "נוחת" במשפט הזה, אלא "תר" ו"יורד".

אולם המאבק במילה "אווירון" כמובן לא הוכרע אז, ובמאמר בשם "באוויר ובים" בעיתון "דבר" מ-23 בנובמבר 1939 אנו קוראים: "עוד מטוס אויב הופל על ידי אווירון קרב צרפתי באותו שטח".

ה"מטוס" הכריע סופית את ה"אווירון" רק לאחר הקמת המדינה, כאשר צה"ל ואל על העדיפו את המילה "מטוס". האווירון ממשיך לשמש בלשון הילדים, ובהקשר הזה יש להזכיר, כמובן, את השיר האלמותי של חנינה סמילר שכל ילד ישראלי גדל עליו: "רד אלינו אווירון". באותה השנה - 1939 - שבה פרצה מלחמת העולם השנייה, נתמלאו השמיים בשורש "טוס". העיתון "דבר" כתב ב-13 בפברואר 1939 על "הבלאי הגדול של כלי הטיס והטייסים בשעת מלחמה". באותו עיתון הופיעה ב-9 בנובמבר 1939 הכותרת הבאה: "ריכוז צבאי גרמני ליד גבולות בלגיה והולנד וטיסות סיור וגישוש". עד אז שימש, כאמור, לכל המושגים האלה השורש "עוף": כלי טיס היו מכשירי תעופה, טיסת ניסיון היה תעופת ניסיון, חיל האוויר היה חיל התעופה, טייס היה מעופף. וכך נכתב בעיתון "הצפירה" מ-21 בנובמבר 1910: "האוויראטור (מעופף) גאברולינסקי התרומם בגובה 300 מטרים ושהה באוויר 30 מינוטים".

על המילים "מסוק", "מצנח", "טיל", "חיל האוויר", "שדה תעופה", "נחת" ו"המריא" - ברשימתנו הבאה.

ד"ר אשר שפיר
בלשן, עורך ומתרגם. מתמחה בלשון העברית ובסוציולוגיה של הלשון. חיבר את מדריך העריכה "ניסוח בעברית"



הפועל "להטיס" כבר נמצא בלשון חז"ל. במדרש האגדה בראשית רבה, פרשה נט, סימן יא מסופר על דוד המלך ומלחמתו בפלישתים. וכך נאמר: "אפילו היה בסוף העולם - הטיסו הקב"ה והביאו בהרף עין"

הרביעי שהיה בתל-אביב: "להקות על גבי להקות של ספיטפיירים, מפציצים ומטוסים אחרים". באותו החודש מופיע ב"ביטאון חיל האוויר" (גיליון 19) מאמר על "טייסת מפציצי סילון". כך פילסה המילה את דרכה אט-אט.

מטוס - אווירון

לבסוף יש לדון במילה העיקרית - "מטוס". היא החלה את דרכה אט-אט ולאחר שנים מעטות החלו להשתמש בה בעיתונות בארץ. האקדמיה ללשון העברית אישרה את המילה רק בשנת 2000 (!) אף שהיא השתמשה בה כבר מ-1940.

בעיתון "דבר" מ-22 במאי 1934 בכותרת "פרקים בתורת התעופה" בסעיף "ענפי התעופה" ישנה הרשימה הזאת: "אווירוני

המילה "תעופה" לא נעלמה ומשמשת אותנו היום בעיקר לציון המקצוע, הכלים והשירותים הקשורים לטיס (למשל: "נמל תעופה". בנסיבות מאוד ספציפיות משמשת "תעופה" גם לציון טיס, למשל בצירוף "קווי תעופה"). גם החידוש "טיס" היה בשימוש זמן קצר. ב"דבר" מ-9 בדצמבר 1930 מופיע הצירוף "מכשירי טיס".

המילה "טייס" החליפה את המילה "מעופף", אך זו האחרונה לא נעלמה מיד במשמעות של טייס והמשיכה לשמש במקביל עד שנות ה-40 (כיום משמשת המילה "מעופף" לציון יכולתם של חרקים לעוף. כשמשמשים בה בהקשר של בני אדם, יש לה משמעות שונה לחלוטין: כיום אדם "מעופף" הוא כינויו של מי שמנותק מהמציאות...) בתחילה השתמשו גם במילה הלועזית "אוויראטור" כדי לציין "טייס".

המילה שנקלטה בדרך הקשה ביותר הייתה "טיס". רק מפברואר 1935 אנו רואים את המילה בעיתונים. מאוחר יותר באים הצירופים "כלי טיס" ו"תחנת טיס". גם הפועל "טס" חדר באיטיות, אף כי הוא מופיע לראשונה בינואר 1930. במקביל נמשך השימוש בפועל "לעוף". המילה "טייסת" היא האחרונה שנכנסה לשפה, ולמעשה רק הקמת חיל האוויר העניקה לה - בהדרגה - קיום יציב. עד אמצע שנות ה-50 המילה שנמצאת בעיתונים רבים היא "להקה". כך, למשל, מתואר בעיתון "חרות" מ-1 במאי 1952 מפגן חיל האוויר הראשון במצעד צה"ל



אורגן - מטוס סילוני של חיל האוויר משנות ה-50 | ה"מטוס" הכריע סופית את ה"אווירון" רק לאחר הקמת המדינה, כאשר צה"ל ואל על העדיפו את המילה "מטוס"



ספרי הוצאת מערכות

ראו אור
לאחרונה
בהוצאת
"מערכות"



02432

ד.צ.

ISSN 0464-2147

הערות למאמר "מולדת כפוית טובה מעמ' 56

1. על חוויותיהם האישיות של חיילים יהודים-גרמנים מעריכת המפקד ראו: יעקב רוזנטל, **אפיזודה של "רשעות"? "ספירת החיילים היהודים" בגרמניה במלחמת העולם הראשונה**, הוצאת הקיבוץ המאוחד ומכון לזיו בק, ירושלים תשס"ה, עמ' 84-88. המקור הזה מסכם מחקר מקיף ומפורט על הרקע למפקד, על עריכתו ועל השלכותיו על יהדות גרמניה בזמן המלחמה ולאחריה.
2. Reichsbund jüdischer Frontsoldaten, **Die jüdischen Gefallenen des deutschen Heeres, der deutschen Marine und der deutschen Schutztruppen 1914-1918, ein Gedenkbuch**. RjF, Berlin, 1932
3. לפירוט הסיכומים הסטטיסטיים שפורסמו במקורות יהודיים, לרבות **ספר הנפלים היהודים**, ראו: רוזנטל, עמ' 157-154, 110-106
4. Felix A. Theilhaber, **Jüdische Flieger im Weltkrieg**, Verlag der Schild, Berlin 1924
5. סקירה של המהדורה העברית של הספר הובאה אשתקד במערכות. ראו: אורי דרומי, "המקס הנחול" היהודי, **מערכות** 447, פברואר 2013, עמ' 74-75, <http://goo.gl/Az4MSP>
6. Felix A. Theilhaber, **Jüdische Flieger im Weltkrieg. Nachtrag 1932**, Der Schild, Berlin 1932
7. **Der Schild**, Herausgeber Reichsbund jüdischer Frontsoldaten. Vol. 14, no. 52, 27 December 1935: "Juden bei der Luftwaffe"; **Ibid**, Vol. 15, no. 6, 7 February 1936: Ergänzungen zur Sonderausgabe "Juden bei der Luftwaffe"
8. אלימור מקבת, **טייסים יהודים בחיל האוויר הגרמני במלחמת העולם הראשונה**, ספריית מעריב, תל-אביב, 2012. המחקר בנושא האוויראים היהודים-גרמנים במלחמת העולם הראשונה, ובמיוחד הוצאת המהדורה העברית של "**ספר הטייסים**", זכו לתמיכת עדין טיילהבר-טלבר ז"ל (נולד בברלין ב-1921 - נפטר בירושלים ב-2013), בנו של ד"ר פליקס טיילהבר.
9. לארץ עלו 5: בשואה נספו 6. מאמר על האוויראים היהודים ששירתו בארץ ישראל צפוי להתפרסם במהלך השנה: אלימור מקבת, "אוויראים יהודים-גרמנים בחזית ארץ ישראל במלחמת העולם הראשונה", בתוך: ערן תירוש, יוסי צ'רני, עזרא פימנטל (עורכים), **מאה שנה לפרוץ מלחמת העולם הראשונה - ספר מאמרי הכנסים ה-12 וה-13 של העמותה למורשת מלחמת העולם הראשונה בארץ ישראל**, הוצאת אריאל, ירושלים, 2014

הערות למבט אישי "מיהו לוחם" מעמוד 58

1. לשם השוואה ראו את ההגדרה מהם כוחות לוחמים (combat forces) במילון האמריקני למונחים צבאיים - JP1-02: "הכוחות שמשמיתם העיקרית היא השתתפות בקרב".
2. המאמר הזה נכתב בעקבות עבודת מטה שהתקיימה בחטיבת תוה"ד. אני מודה לכל השותפים, ובכלל זה למפקדי, על התובנות ועל הדיונים בעניין. כמו כן אני מודה לקוראים הרבים של טיוטות המאמר על הערותיהם החשובות והמועילות. הדעות המובאות במאמר הן שלי בלבד ואינן מחייבות את צה"ל או את חטיבת תוה"ד.
3. ראו, למשל: <http://goo.gl/NqRWJg>
4. על הוויכוח עד כמה מפעילי הכטב"מים הם לוחמים ראו אנשיל פפר, "חיילים קרביים, טכנולוגיים או לוחמי העתיד", אתר הארץ, 5 ביולי 2011, <http://goo.gl/3lmAFd>
5. ראו אתר פיקוד העורף: <http://goo.gl/it9Nh0>
6. ראה דונומה לאבסורד אצל עמוס הראל וגילי כהן, "צה"ל מתלבט: מיהו לוחם", הארץ, 24 באוגוסט 2012: "ראש חטיבת התכנון באכ"א, תת-אלוף גדי אנגמן, בכנס עתודאים: 'אנו מבינים ששדה הקרב משנה את פניו. שדה הקרב העתידי יציג סוג אחר של לוחם - כזה שלא חייב להיות בעל כישורים פיזיים לשאת משקל על הגב או לצאת למסעות עם זאת. אותו לוחם ישפיע רבות על המערכה בלחיצת כפתור".
7. Jennifer Hlad, "Pentagon creates new medal for cyber, drone wars", *Stars and Stripes*, Retrieved 13 February 2013, <http://goo.gl/7zt73L>
8. "Medals for Drone Warriors Canceled", *New York Times*, Retrieved 16 April 2013, <http://goo.gl/g9E2hQ>
9. אג"ם-תוה"ד, **מילון למונחי תו"ל**, 1996, עמ' 150: "לוחם (combatant) - חייל המאומן לפגוע באויב ישירות או המאומן לסייע בפגיעה בו על ידי הפעלה של אמצעי לחימה או של אמצעים אחרים תחת אש האויב, תוך סיכון חייו. בכוחות היבשה חיילים אלה נמצאים במערך התמרון ובמערך הסיוע הקרבי. בכוחות האוויר והים נחשבים כלוחמים כל אנשי הצוות או הסגל של כלי הטיס ושל כלי שיט קרבי. 2. חייל שמיועד לפעול או פועל במרחב מבצעי המגע בזמן מלחמה. 3. חייל יחיד או חייל מתוך צוות המפעיל או מאייש אמצעי לחימה". ראו גם **מילון אבן שושן**, 2003, עמ' 828: "חייל, איש מלחמה, משתתף בקרב: 'יָרֵכָה ה' אֶת יָרִיבִי לָחֵם אֶת לַחֲמִי' (תהלים לה א)".
10. Robert D. Kaplan, *Warrior Politics*, Vintage Books, New York, 2003, p. 9
11. דגלס א' מקגרגור, **השתנות תחת אש**, משרד הביטחון, המכללה לפרם - המכון לחקר הטקטיקה והפעלת הכוח, 2002, עמ' 324
12. Maj. Gen. Robert Scales (Ret.), "Infantry and national priorities", *Armed Forces Journal*, December 2007, pp. 14-17, 45
13. עמוס הראל, **תדע כל אם עבריינה**, כינרת, זמורה ביתן, 2013, עמ' 319; ראו גם: Max Hastings, *Warriors*, Harper Perennial, London, 2006
14. בריאן, פ' מקקו, **להט הפיקוד**, אמ"ץ-תוה"ד, 2009, עמ' 45-41; קפלן טוען שאי-המגע פנים אל פנים מאפשר לאלה שאינם רואים את האויב להיות אכזריים יותר, ראו: Kaplan *Warrior Politics*, p. 9
15. ראו גם: Department of the Army, *Pamphlet 600-3*, 2010, p.1
16. ראו לדוגמה: מקקו, **להט הפיקוד**; ארציבלד וייול, "החייל הטוב", **תצפית**, 64, אמ"ץ-תוה"ד, 2011 (מערכות, 1952); ג'ון אלס, **לוחמים - החיילים שבחוד החנית**, מערכות, 1982
17. עמוס הראל, **תדע כל אם עבריינה**, כינרת, זמורה ביתן, 2013, עמ' 7-9
18. יש לציין שצבאות המערב, ממה שמוכר לנו, אינם נדרשים להגדרה ולאבחנה מיהו לוחם. הדבר מתבטא בכך שאין

הגדרות לכך במילונים הצבאיים, בספרי התו"ל ובהשרה בצבאות ארה"ב ובריטניה גם תומכי הלחימה וגם חיילים שבעתיד ימלאו תפקידים שאינם קרביים עוברים אותה הטירונות שעוברים החיילים הקרביים ובאותן הפלוגות ממש. התפיסה הבסיסית בצבאות האלה היא שכל חייל הוא בראש ובראשונה חייל ורק אחר כך איש מקצוע במקצועו הצבאי. המובהק ביותר בתפיסה הזאת הוא חיל הנחתים האמריקני שבו כל החיילים עוברים נוסף על הטירונות גם קורס חי"ר בן 30 יום לפחות, כך שכל נחת אינו רק חייל, אלא גם לוחם חי"ר.

19. למעט להננה עצמית.

20. בהקשר הזה יש לבחון את אופן הכשרתם לפעול בשדה הקרב ולהגן על עצמם, דבר שאינו נעשה באופן מספק כיום.

21. הוראת אמ"ץ-תוה"ד, **הסדרת מונחי תו"ל בתחום כוח האדם**, מאי 2013, מסמך פנימי בצה"ל

22. ההגדרה הזאת מעדכנת את ההגדרה המופיעה במילון **למונחי צה"ל** ומתווספת להגדרת הלוחם בדיני הלחימה של המשפט הבין לאומי, כפי שהיא מופיעה בהוראת אמ"ץ-תוה"ד, **"הסדרת מונחי תו"ל לפעולה במרחב לחימה עם אוכלוסייה"**, 2012

23. החיילים האלה פועלים במסגרת מערכי הסיוע המנהלתי [תמיכת לחימה (combat service support)] במרחב מבצעי המגע להבדיל מהלוחמים הפועלים במערך המתמרון או במערך הסיוע הקרבי. במסגרת הדיון על הלוחם יש החושבים שחיילי מערך הסיוע המנהלתי ברמת הגדוד הם לוחמים, ויש בכך מידה רבה של צדק. ראו, לדוגמה, את הקביעה שחיילי החימוש בגדוד הם לוחמים (<http://goo.gl/Y1yGgx>) - דבר שנקבע בשנים האחרונות לאחר ויכוח ממושך. ראו לדוגמה: פליקס פריש, "איך מעלים את המוטיבציה בחיל החימוש?", אתר **ynet**, 12 במאי 2003, <http://goo.gl/cQZUo0>

24. המאמר הזה נכתב בעקבות עבודת מטה שהתקיימה בחטיבת תוה"ד. אני מודה לכל השותפים ובכלל זה למפקדי על התובנות ועל הדיונים בנושא הזה. כמו כן אני מודה לקוראים הרבים של טיוטות המאמר על הערותיהם החשובות והמועילות. הדעות המועלות במאמר הן שלי בלבד ואינן מחייבות את צה"ל או את חטיבת תוה"ד.