

משחקי מלחמה



תורת הלחימה
החדשה של ארה"ב

השתמטות, מוטיווציה,
הפרעות נפשיות ומה
שביניהן





ישחקו הנערים לפנינו

כל מנהיג מדיני או צבאי היה שמח להשיג הישגים ללא שפיכות דמים ובעלות חומרית נמוכה ככל האפשר. הוא גם היה רגוע יותר אילו ידע מראש כיצד יתפתח עימות צבאי - מה שהיה מאפשר לו להתכונן אליו כראוי. התכוננות שגויה עלולה לעלות לצבא בדם רב, ולמנהיג - באובדן מעמדו הציבורי.

במסגרת העימות בין בית שאול לבית דוד מסופר (בספר שמואל ב', פרק ב') על מפגש של שני שרי הצבא שלהם - אבנר בן נר (של בית שאול) ויואב בן צרויה (של בית דוד) ליד ברכת גבעון ועל החלטתם למנוע שפיכות דמים מיותרת באמצעות ניהול קרב של שתי קבוצות לוחמים נבחרות ומצומצמות משני הצדדים ("יקומו נא הנערים וישחקו לפנינו" - שמואל ב', י"ד). הניסיון הזה היה לא מוצלח משום שלא הביא להכרעה, ולכן "תהי המלחמה קשה עד מאוד ביום ההוא" (שם, י"ז). ההדגשה שבפסוק "קשה עד מאוד" בולטת בעיקר לאור העובדה שברור לקורא כי המצביאים בשני הצדדים ביקשו להגיע להכרעה ללא שפיכות דמים גדולה באמצעות "משחק" שינהלו שני הכוחות הניצים. דוגמה ידועה נוספת לרעיון הזה היא הקרב בין דוד לגוליית.

ה"משחק" בבריכת גבעון עלה אומנם בדם ממש, אך אמור היה לחסוך הרבה יותר דם. בדומה לכך גם משחקי המלחמה באים לסייע בחתירה לניצחון מתוך חיסכון במשאבים.

משחקי מלחמה הם מהלכים מחשבתיים וטכניים שמחירים זול יחסית, ובאפשרותם למנוע מחירים כבדים הרבה יותר הן במלחמות מוצלחות ובוודאי שבמלחמות כושלות (שאותן אמורים המשחקים למנוע מלכתחילה). לכן חובה לעשות במשחקים האלה שימוש רב ורציני.

עוד על משחקי מלחמה ועל נושאים חשובים נוספים - בגיליון הנוכחי.

קריאה מועילה
אפי מלצר - העורך



מלחמה לפעמים היא רק "משחק"

12

רס"ן איציק לוי | רמ"ד משחקי מלחמה בתו"ד
ירמי קליין | עוזר מחקר

ניהול משחקי מלחמה נועד להשיג כמה מטרות: סיוע בניכוש של תורת לחימה, בחינה של מבנה הכוח ושל התכונות האופרטיביים, אימון מפקדים ופיתוח חשיבתם הטקטית והמערכתית. אולם בניגוד למיתוס שנצור סביבם, הם אינם כלי לניכוי העתיד

כתבות

4

תרומת העוצמה הימית לביטחון ישראל

רס"ן אלי סוחוליצקי | בעבר מפקד סטיל ומדריך ראשי בבית הספר לקצינים של חיל הים. בוגר פו"ם "אפק". כיום סטודנט להנדסת תעשייה וניהול

לעוצמה הימית יש חשיבות הולכת וגדלה לביטחון הלאומי של ישראל בשל התגברות האיומים על נתיבי השיט, שהם חיוניים לשגשוגה של המדינה, ובשל הצטיידותם המסיבית של אויבי ישראל הקרובים והרחוקים בטילים וברקטות



מערכות • בית ההוצאה לאור של צה"ל • נוסד בתרצ"ט 1939

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך משנה: יואב תדמור

עורכות בהוצאת מערכות: אביטל רגב-שושני,
רוית טרינצ'ר-סיוון

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

איורים: בוריס דיקרמן

תמונות: מערכות, במחנה ודובר צה"ל

עוזרי הפקה: אופיר אבני, יהונתן מונרוב

הדעות והתפיסות המובאות במאמרים
מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ISSN 0464-2147

המחיר: 21 ש"ח (כולל מע"מ)

דמי מנוי לשנה:

חיילים ועובדי מערכת הביטחון: 50 ש"ח

אזרחים: 60 ש"ח

כתובת למכתבים: ת"ד 02432 צה"ל

טל, 03-5694344/5, פקס 03-5694343

maarachot@gmail.com

הודפס בדפוס המאירי

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

424



מדורים

דעה אישית



64

"נקודת חוזק"
שהיא תורפה

אל"ם ארז יונר | לשעבר מפקד חטיבת חי"ר במילואים
האמריקנים כבר הגיעו למסקנה שהשימוש במצנות "פאואר
פוינט" מרדד את הדיונים ופוגע בחשיבה. כצה"ל עדיין
מכורים לכלי הזה ומשלמים על כך מחיר יקר

דעה אישית



67

אסור להסכים
לשירות על תנאי

תגובה



72

יחידה צבאית אינה
קהילה דתית

אל"ם (מיל') ע' | קצין תותחנים

התפיסה שלפיה גדוד הוא קהילה, ושעל הרב לדאוג לצרכים
הרוחניים של כל חיילי הגדוד אינה מתאימה לצבא של
מדינה דמוקרטית. תגובה למאמרו של הרב ירון זילברשטיין
"הרב הצבאי בגדוד הסדיר: אתגרי המחר"

סיקורת ספרים



74

גבורה אמיתית

אלוף (מיל') אורי שמחוני | לשעבר ראש מה"ד ונספח
צה"ל בארה"ב. במלחמת יום הכיפורים היה קצין האג"ם
של פיקוד הצפון

ספרו של אל"ם (מיל') משה גבעתי "בודדים על התל - קרב
תל א-סקי במלחמת יום הכיפורים" - מספר את סיפורם
של 27 לוחמים שמצאו את עצמם מכותרים על ידי כוחות
סורים גדולים וניהלו קרב רצוף מעשי גבורה יוצאי דופן
עד שחולצו. הספר מביא תיאור מדויק מאוד - ומרגש עד
דמעות - של הקרב



42

כשלארה"ב הייתה
כימיה עם סדאם

שי חזקני | לשעבר הכתב לענייני צבא בערוץ 10
וכיום דוקטורנט להיסטוריה של המזרח התיכון באוניברסיטת
ג'ורג'טאון בארה"ב

בשנות ה-80 סיעה ארה"ב לסדאם חוסיין במלחמתו נגד
איראן והתעלמה כמעט לחלוטין מפשעי המלחמה שביצע,
ובהם שימוש בנשק כימי - גם נגד אוכלוסייה אזרחית. הסיבה:
ממשל רייגן חשש שניצחון של איראן יפגע בזרימת הנפט
מהמפרץ הפרסי



42



52

צבא ותקשורת
המבחן של חיל האוויר

סא"ל ישראל טל (סרגנה) | ראש תחום תקשורת בחיל
האוויר

לאור החשיבות העצומה שיש היום ליזרה התקשורתית -
עד כדי כך שאי-הצלחה בה עלולה לבטל הישגים בשדה
הקרב - בנה חיל האוויר מערך תקשורת שתפקידו כפול:
לשקף לציבור בארץ ובחו"ל את הקורה בחיל ולאפשר לכל
המשרתים בו להתעדכן בחדשות הפנים ולאפשר זרימת
מידע ביניהם

השתמטות, מוטיווציה,
הפרעות נפשיות
ומה שביניהן

58

אל"ם גד לובין | רמ"ח בריאות הנפש

צעירים לא מעטים מעלים הנמקות נפשיות לרצונם להימנע
משירות צבאי. הזדהות מלאה איתם עלולה להביא לחציית
הגבול הדק שבין הומניזם צרוף לאנרכיה

18

איך מגדלים
מצביאים

אל"ם עינב שלו | מפקד חטיבת מרכבות האש ומפקד מרכז
האימונים באש במל"י. בוגר המכללה לביטחון לאומי
מצביאים מוכשרים הם נכס אסטרטגי מהמעלה הראשונה.
מדינות רבות משקיעות מאמצים גדולים בהכשרת מצביאיהן,
ודווקא בישראל, שקיומה תלוי במידה רבה באיכות ההנהגה
הצבאית שלה, יש ליקויים רבים בתחום ההכשרה הזה. את
הליקויים האלה צריך וניתן לתקן

28

צריך לדעת איך
לבקש סיוע

רס"ן אריאל עמיהי | רמ"ד תורה אינטגרטיבית בחיל
הלוגיסטיקה

מאז ומתמיד מלמדים בצה"ל שהמסתייע מכתיב למסייע את
דרישותיו. הגישה הזאת נכונה, אבל למען ביצוע איכותי רצוי
מאוד שהמסתייע ישתף מראש את גורמי הסיוע בתוכניותיו
ויאפשר להם להיערך כראוי



30

תורת הלחימה
החדשה של ארה"ב

רס"ן יונתן קורניקוס | קצין קישור לאו"ם בעוצבת
הגליל, לשעבר רמ"ד יבשה וצבאות זרים במחלקת תו"ל
בזרוע היבשה

בעקבות הלחימה הממושכת של צבא ארה"ב באפגניסטן
וכעיראק נגד כוחות בלתי סדירים הוא הכניס שינויים מרחיקי
לכת בתורת הלחימה שלו. השינויים האלה באים לידי ביטוי
בספר המבצעים החדש של צבא היבשה שפורסם אשתקד

38

פלוגת מילואים
בערפל קרב

רס"ן אמיר דהאן | שופט בבית דין צבאי וכן סמ"פ פלס"ד
במינוי משני

במלחמת לבנון השנייה חזרה על עצמה התופעה שבה
היה קיים מודיעין מעולה ברמת החטיבות והגדודים, ואילו
ברמת הפלוגות, המחלקות והחילות הבודדים הוא היה
לקוי ביותר. לתופעה הזאת ניתן לשים קץ באמצעות כיתת
מודיעין, שבראשה קצין מודיעין פלוגתי, שתעמוד לרשותו
של כל מ"פ

לעוצמה הימית יש חשיבות הולכת וגדלה לביטחון
הלאומי של ישראל בשל התגברות האיומים על
נתיבי השיט, שהם חיוניים לשגשוגה של המדינה,
ובשל הצטיידותם המסיבית של אויבי ישראל
הקרובים והרחוקים בטילים וברקטות



שנות ה-50 - טרפדת של חיל הים באימונים | אחד
המקומות המרכזיים להסתרת נכסים אסטרטגיים
הוא הים

רס"ן אלי סוחוליצקי

בעבר מפקד סטי"ל ומדריך ראשי
בבית הספר לקצינים של חיל הים.
בוגר פו"ם "אפק". כיום סטודנט
להנדסת תעשייה וניהול



תרומת העוצמה הימית לביטחון ישראל

מבוא: ניתוח האיומים לטווח הארוך בסביבה הגיאור-אסטרטגית של ישראל

האיום המרכזי על ישראל הוא איראן - בראש ובראשונה בשל מאמציה להשיג נשק גרעיני. ב־8 במרס השנה אמר ראש אמ"ן, אלוף עמוס ידלין, בישיבת הממשלה ש"איראן חצתה את הסף הטכנולוגי, כך שההגעה ליכולת גרעינית צבאית היא עניין של התאמת האסטרטגיה ליעד של ייצור פצצה גרעינית".² במילים אחרות: ביכולתה לייצר נשק גרעיני ברגע שתחפוץ בכך.

כבר עתה יש סימנים לכך שהתגרענותה של איראן מחוללת מרוץ חימוש גרעיני באזור. באחרונה פורסם שנחתם הסכם חשאי בין ערב הסעודית לפקיסטן המבטיח לערב הסעודית מטרייה גרעינית של פקיסטן.³ מרוץ חימוש כזה עלול להעצים את האיומים על ישראל.

סכנה נוספת הנשקפת לישראל היא החשש ליציבותם של המשטרים המתונים במזרח התיכון. אחת הסיבות להיחלשות המשטרים האלה - למרבה האירוניה - היא הלחץ שהפעיל הממשל הקודם של ארה"ב לחיזוק הדמוקרטיה באזור. בשל הלחץ הזה איפשר נשיא מצרים לאחים המוסלמים להשתתף בבחירות לפרלמנט, ואלה ניצלו את ההזדמנות כדי לגרוף 88 מושבים (מתוך 454, דהיינו 19%). דוגמה נוספת היא הלחץ שהפעילו האמריקנים לאפשר לחמאס להשתתף בבחירות לפרלמנט הפלסטיני ב־2006. תוצאת המהלך הזה הייתה ניצחון גורף של תנועת החמאס (76 מושבים מתוך 132).

תהליך משמעותי נוסף הוא העמקת הפערים בתחומי הכלכלה, החברה, התרבות והבריאות בין החברות הערביות המוסלמיות לבין המערב. כך, למשל, הכלכלה של מדינות ערב ממשיכה להתבסס על ענפים מסורתיים דוגמת נפט וחקלאות. שיעורי הילודה בעולם המוסלמי מוסיפים להיות גבוהים מאוד, וכן גבוה מאוד השיעור של תמותת התינוקות. תוחלת החיים במדינות ערב היא בסביבות 50 שנה, לעומת 80 שנה במערב.

הפערים האלה שהולכים ומתרחבים מעוררים תחושות קיפוח בקרב הערבים ודוחפים אותם להקצנה בדעות ובהתנהגות. רגשות הקיפוח וההקצנה האלה משמשים קרקע פורייה לשגשוג האסלאם הרדיקלי ולערעור המשטרים המתונים.

מעבר לאיום הרחוק מאיראן נשקפת לישראל סכנה גם משלוחותיה של איראן שעל גבולותיה: מדינת חזבאללה בלבנון ומדינת החמאס ברצועת עזה. החשש מפני התפשטות המאחז של איראן גם ליהודה ושומרון מונע בעצם כל אפשרות מישראל לשנות שם את הסטטוס קוו.

הקדמה: מהי עוצמה ימית

המושג "עוצמה ימית" מגלם את כלל האמצעים העומדים לרשות המדינה כדי להבטיח את שליטתה בנתיבי הים. השליטה הזאת חיונית כדי לאפשר העברת סחורות אזרחיות ומשאבים צבאיים. ההגדרה הזאת משקפת את הראייה המסורתית של המושג "עוצמה ימית".¹

הביטחון הלאומי נשען, בין היתר, על העוצמה החברתית, על העוצמה הכלכלית, על העוצמה המדינית וכמובן גם על העוצמה הצבאית. העוצמה הימית תורמת לעוצמה הצבאית הכוללת, אך בד בבד מבד משפיעה ישירות גם על העוצמה הכלכלית, שכן היא מיועדת להגן על מכלול האינטרסים של המדינה בים: סחר, משאבי טבע ודגה.

נוסף על כך משמשת העוצמה הימית כלי מרכזי להפעלת לחצים על מדינות אחרות, למשל באמצעות הפגנת עוצמה צבאית מול חופיהן. הפעלת לחץ מעין זה נוהגים לכנות "דיפלומטיה של נושאת המטוסים" (Carrier Diplomacy). השם הוותיק יותר של המדיניות הזאת - מהתקופה שבה עדיין לא היו מטוסים ונושאות מטוסים - הוא "דיפלומטיה של ספינות התותחים" (Gunboat Diplomacy).

אנחנו צריכים להתמקד בשאלות הבאות: על איזה צורך של מדינת ישראל באה העוצמה הימית לענות? מהו היקף העוצמה הימית הנדרש לה? אילו משימות צפויות בעתיד לכוח הימי של ישראל? מהן היכולות הנדרשות מהכוח הימי של ישראל כדי שיוכל לממש את המשימות האלה? כדי להשיב על השאלות האלה צריך לנסות להעריך מה יהיו ההתפתחויות הגיאור-אסטרטגיות בעתיד הנראה לעין, אילו איומים צפויים לישראל, ואילו טכנולוגיות צפויות להיכנס לאזירה.

נראה שגם בשנים הקרובות תוסיף ישראל להתקיים בסביבה גיאור-אסטרטגית מרובת סכנות ואירודאיות. בעולם הערבי ניטש מאבק עז בין הגורמים המתונים לגורמים הקיצוניים, ואין שום ודאות שיהיו אלה המתונים שידם תהיה על העליונה. יתר על כן, לאזור זורמות טכנולוגיות מתקדמות הן באמצעות ייצור עצמי והן באמצעות רכש. כתוצאה מכך צפויה ישראל לעמוד בעתיד מול עוצמות אש שלא הכירה בעבר ושמידת הדיוק שלהן תלך ותגבר. ההתפתחות הזאת מאלצת את ישראל לבחון את האפשרות להסתיר נכסים אסטרטגיים ולהביא בחשבון שכל התשתיות הביטחוניות והאזרחיות שלה חשופות לפגיעות. הפגיעות של רקטות החזבאללה והחמאס בשטח ישראל מצביעות בבירור על המגמה הזאת. אחד המקומות המרכזיים להסתרת נכסים אסטרטגיים הוא הים.

התפתחות העוצמה הימית

תפקידה הראשון במעלה של העוצמה הימית הוא להגן על האינטרסים הלאומיים החיוניים של המדינה בים ועל האינטרסים המושפעים מהנעשה בים. ההתפתחות הטכנולוגית של המין האנושי לא פסחה, כמובן, גם על הזירה הימית, ומרכיבי העוצמה בים עברו שינויים עצומים במהלך ההיסטוריה. הספינות של היום נושאות חימוש אסטרטגי ארוך טווח, מפעילות עוצמה אווירית ומקושרות ללוויינים.

השליטה בים (Sea Control)

השליטה בים מאפשרת לכוחות הימיים לפעול בביטחון, למנוע איום על המתקנים האסטרטגיים בים והגובלים בים ולשמור על ביטחונם של נתיבי השיט. ההגדרה הזאת נפוצה בכמה ציים ואף אומצה על ידי חיל הים של ישראל. שליטה בים מחייבת שליטה גם בתווך התת-ימי כדי למנוע מצוללות אויב לפגוע בכוחותינו וגם בתווך האוויר כדי למנוע פגיעה בכוחות הים מהאוויר.

מניעה ימית (Sea Denial)

מניעה ימית היא היכולת למנוע מהיריב שימוש בים למטרותיו. כדי להשיג זאת יש צורך בשליטה בים. מניעה ימית יכולה לבוא לידי ביטוי במצור ימי מלא או בפעילות נגד נתיבי סחר והספקה של האויב.

בשל ממדיו הנרחבים של הים קל להסתיר בו כלי שיט הנושאים נכסים אסטרטגיים - למשל טילים ואמצעים לאיסוף מודיעין



הרתעה ימית

"הרתעה הינה מיצוי התועלת שבאיום בלי שיהיה צורך להוציאו לפועל". כלומר, "ההרתעה היא מיצוי התועלת מעצם קיום הנשק בלי להפעילו".⁴ ההרתעה הימית נובעת מהעוצמה הימית. עוצמתה של ההרתעה, יעילותה והשפעתה על היריב תלויות בעוצמה הצבאית הכוללת של המדינה ובכלל זה העוצמה הימית. כדי לתרום לכוח ההרתעה על הכוח הימי להיות מסוגל לתת מענה לאיומים שונים ובמקביל להקרין עוצמה באופן שימנע מהיריב לפעול. היריב לא יפעל אם יבין שפעילותו תסב לו יותר נזק מתועלת או אף תיכשל כליל.

במהלך ההיסטוריה הפעילו מעצמות ימיות את כוחן הימי כדי להשפיע על מקבלי ההחלטות במדינות אחרות. השימוש בנושאות מטוסים להקרנת עוצמה הפך כה נפוץ במדיניות של ארה"ב, עד כי כאשר פורץ משבר במקום כלשהו בעולם, השאלה הראשונה ששואלים מקבלי ההחלטות בוושגיטון היא "היכן נמצאת נושאת המטוסים הקרובה ביותר?"⁵

מורכבות הזירה הימית

הזירה הימית היא מורכבת מאוד, שכן בתווך הימי עושים שימוש גורמים רבים: אוניות סוחר, ספינות המנצלות את משאבי הים (ספינות דיג ואסדות קידוח למיניהן), כלי שיט המניחים תשתיות (צינורות, כבלים), ספינות נופש וכלי שיט צבאיים של מדינות ידיות ושל מדינות עוינות. גם הממד האווירי שמעל לים עמוס מאוד וחוצים אותו כלי טיס אזרחיים וצבאיים רבים.

החוק הבינלאומי קובע שמרחבי הים - חוץ מאשר רצועות של מים טריטוריאליים - הם שטחים הפתוחים בפני כולם. את הפתיחות הזאת מנצלים גם טרוריסטים וגם ארגוני פשיעה להברחת אנשים, אמצעי לחימה וסמים. באחרונה גם עלו לכותרות פיראטים הפועלים באופן חופשי למדי מול חופי סומליה והפיליפינים.

הים הוא גם זירה נוחה מאוד לאיסוף מודיעין הן בשל היותו תווך שטוח לגמרי והן משום שהוא מאפשר להתקרב מאוד לאזורי חוף אסטרטגיים בלי לפגוע בריבונות של המדינות שעליהן רוצים לאסוף מידע.

הים הוא העומק האסטרטגי האמיתי

על פי המילון למונחי צה"ל העומק האסטרטגי הוא "המרחק בקו אווירי בין קו ההגנה הקדמי של מדינה או בין קו גבולה לבין אותם מרחבים בתוכה שכיבושם או פגיעה חמורה בהם מסכנים את עצם קיומה. העומק האסטרטגי הוא גורם בעל חשיבות מכרעת במאזן העוצמה האסטרטגי, ולנתונים האלה יש חשיבות עליונה כדי להכריע את האויב הכרעה אסטרטגית ולמנוע ממנו להכריע את כוחותינו".⁶

הגדרה אחרת, רחבה יותר, קובעת שהעומק האסטרטגי הוא "האזור שבו נפגשת מדינה אחת עם מדינה אחרת במצב של עימות".⁷ ישראל היא מדינה צרה מאוד ונעדרת עומק אסטרטגי. ממדיה המצומצמים וההתחמשות המואצת של אויביה בטילים ארוכי טווח גרמו לכך שכיום כל נקודה במדינת ישראל מצויה תחת איום. לכך יש להוסיף את הדיוק ההולך וגדל של הטילים ואת האפשרות לחמשם בראשי נפץ לא קונוונציונליים - מה שמחריף עוד יותר את האיום. במציאות הזאת, שבה אין לישראל שום עומק אסטרטגי, היא צריכה לשקול את האפשרות להשיגו בים.

בשל ממדיו הנרחבים של הים קל להסתיר בו כלי שיט הנושאים נכסים אסטרטגיים - למשל טילים ואמצעים לאיסוף מודיעין. קשה לגלות אוניות וצוללות במרחבי הים, וכל מאמץ גילוי כרוך בהשקעה גדולה של משאבים. יתר על כן, כלי השיט הנושאים את הנכסים האסטרטגיים יכולים לשהות בימים במשך פרקי זמן ארוכים ואינם חייבים לחזור לעיתים קרובות לבסיסהם.

היכולת להילחם מהים היא גורם מרתיע מאוד, שכן היא מבהירה לאויביה של ישראל שיהיה בכוחה לגרום נזקים כבדים גם אם התקפת טילים פתאומית ומסיבית תפגע ברבים מנכסיה האסטרטגיים שביבשה.

העוצמה הימית על פי תפיסתו של אלפרד תייר מהן

אלפרד תייר מהן, סגן אדמירל בצי של ארה"ב (1840-1914), היה הראשון שהצביע על הקשר בין עוצמה ימית לבין עוצמה מדינית וכלכלית של מדינות במהלך ההיסטוריה. לספרו "השפעת העוצמה הימית על ההיסטוריה 1660-1783", שיצא לאור ב-1890,⁸ נודעה השפעה עצומה על החשיבה האסטרטגית של המעצמות בשנים שקדמו למלחמת העולם הראשונה, ויש התולים בו את האשם למרוץ החימוש בים ערב המלחמה - מרוץ שהחיש את פריצתה.

מהן בוחן בספרו כיצד הפכה אנגליה למעצמה עולמית וקובע שהיא הגיעה למעמד הזה בזכות שליטתה בימים ולא פחות חשוב מכך במצרי ים

אסטרטגיים. מסקנתו היא שכדי לשלוט בים יש לבנות צי מלחמה גדול המבוסס על אוניות מערכה. מהן מדגיש שעליונותה הימית של אנגליה העניקה לה ביטחון, עושר ומעמד בכורה בעולם.

צי גדול הוא בעיני מהן תנאי מרכזי, אך לא בלעדי, להשגת עוצמה בים. נוסף על כך הוא מונה עוד שישה תנאים:

1. מבנה גיאוגרפי. מדינה שהיא אי, דוגמת אנגליה, יכולה לרכז את משאביה בים על חשבון הקצאת המשאבים לכוחות היבשה.
2. מבנה החוף והמידה שבה הוא מאפשר להקים נמלים מוגנים.

3. שטח המדינה.

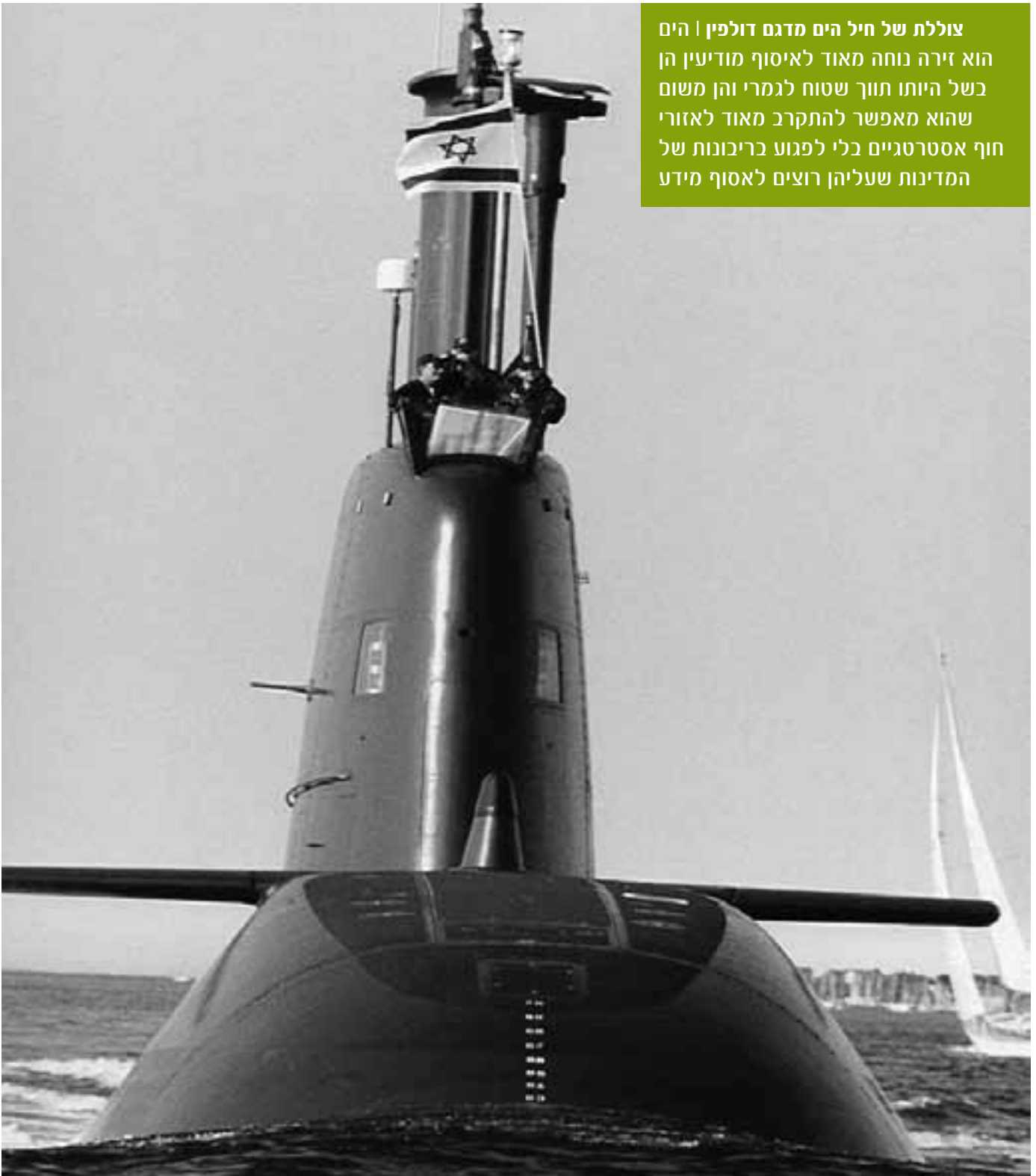
4. גודל האוכלוסייה בכלל וגודל האוכלוסייה של אנשי הים בפרט.

5. מידת זיקתה של המדינה לים. למשל, את שקיעתה של ספרד מייחס מהן בראש ובראשונה לכך שאיבדה בהדרגה את זיקתה לים. קודם היא הזניחה את צי הסוחר שלה ולאחר מכן את צי המלחמה.

6. המדיניות הימית של הממשל.

אלפרד מהן קבע שאירופה מאיימת על ארה"ב וכי על האמריקנים להגן על עצמם באמצעות בנייתו של צי מלחמה גדול ובאמצעות יציאה מהבדלנות. מהן

צוללת של חיל הים מדגם דולפין | הים הוא זירה נוחה מאוד לאיסוף מודיעין הן בשל היותו תווך שטוח לגמרי והן משום שהוא מאפשר להתקרב מאוד לאזורי חוף אסטרטגיים בלי לפגוע בריבונות של המדינות שעליהן רוצים לאסוף מידע



• צי הסוחר ונתיבי השיט

נתיבי סחר פתוחים היו מאז ומתמיד המפתח לשגשוגם של העמים שחיו לחופי הימים. זה היה נכון לפיניקים¹⁰ וליוונים הקדמונים, וזה נכון באותה המידה למעצמת העל של היום, ארה"ב. מהסיבה הזאת משקיעים היום האמריקנים סכומי עתק כדי להגן על נמלי הים שלהם מפני מגה-פיגועים.

גם כלכלת ישראל תלויה לחלוטין בתובלה הימית. למשל ב-2004 שונעו דרך נמלי הים סחורות בהיקף של 49.3 מיליון טון, לעומת 0.33 מיליון טון בדרך האוויר. במילים אחרות: 99.33% מהסחורות לישראל וממנה משונעים דרך הים.¹¹ יתר על כן, נמלי הים של ישראל משמשים אף נמלי מעבר (transit) - בעיקר למכולות העושות את דרכן למזרח הרחוק ולמדינות ערב. ביטחונם של נתיבי השיט לישראל וממנה קובע במידה רבה עד כמה כדאי להעביר סחורות דרך ישראל. הסיבה: מידת הביטחון קובעת לא רק את סיכויי הסחורה להגיע ליעדה אלא גם את יוקר ההובלה והביטחון.

כך, למשל, בעיצומו של גל פיגועי ההתאבדות ב-2002 ייקרה לוידיס בשיעור ניכר את פרמיית הביטוח של התובלה הימית לישראל וממנה מחשש לפגיעה בנמלים ובנתיבי השיט. בעקבות מחאותיה של ישראל ביקרה בארץ משלחת בדיקה מטעם לוידיס, התרשמה שביכולתה של ישראל להגן על נמליה ועל האוניות הפוקדות אותם, והתוצאה הייתה הורדה דרסטית של תעריפי הביטוח. לולא ההורדה הזאת ספק רב אם נמלי ישראל היו ממשיכים לשמש נמלי מעבר.

במלחמת יום הכיפורים ואחריה איבטח חיל הים 14 אוניות בים התיכון ועליהן רכש צבאי בתשע גיחות של זוג או של שלושה סטי"לים. במשימה הזאת השתתפו בסך הכול 12 סטי"לים. הגיחות בוצעו בין 21 באוקטובר ועד 3 בדצמבר בחמישה סבבים. כל האוניות שלוו הניפו את דגל ישראל. בין 6 ל-24 באוקטובר 1973 היו בסך הכול יותר מ-200 כניסות ויציאות של אוניות לנמלי ישראל, כולל נמל אילת. ב-7 באוקטובר 1973 שיגרה צוללת מצרית שלושה טילי טורפדו לעבר המכלית "סמסון" שהייתה בדרכה מאיראן לאילת. המכלית הניפה דגל של ליבריה והייתה בשירות ישראל. טילי הטורפדו אומנם החטיאו, אך בעקבות התקיפה פסקה תנועתן של מכליות הדלק לישראל.

בסכמו את הישגי חיל הים במלחמת יום הכיפורים אמר מפקד החיל באותה המלחמה בני תלם: "חיל הים טען במשך שנים רבות כי המשימה המרכזית שלו קשורה לחופש השיט,

אולם דבר זה לא היה מקובל עד למלחמת יום הכיפורים על המערכת הביטחונית במדינה. זאת מתוך הנחת היסוד שקבעה כי המלחמה תהיה קצרה, משכה יהיה ימים ספורים, ובמשך הימים הספורים האלה ניתן יהיה להפסיק את השיט ולהסתדר עם המלאי הקיים".¹² מבחינתה של מערכת הביטחון, הדגיש בני תלם, בעיית חופש השיט לא הייתה קיימת.

אבל ב-1973 - הדגיש בני תלם - היה חופש השיט בעיה של ממש לישראל, לאחר שהערבים הכריזו שכל מזרח הים התיכון - מחופי טורקיה ועד טוברוק

המליץ לכרות את תעלת פנמה שתחבר בין האוקיינוס האטלנטי לאוקיינוס השקט וקבע שהשליטה בה תחזק מאוד את עוצמתה של ארה"ב בים. כריית התעלה הושלמה בסופו של דבר ב-1914 - שנת מותו של מהן. נשיא ארה"ב תיאודור רוזוולט (1901-1909) אימץ את השקפותיו של מהן ופעל באופן נמרץ כדי להפוך את ארה"ב למעצמה ימית.

מרכיבי העוצמה הימית

על פי הגדרתו של מאיר שש "העוצמה הימית היא כלל האמצעים שעם - או קבוצת עמים הפועלים יחדיו - מנסים לקיים ולהבטיח בעזרתם שליטה בנתיבי הים כדי לאפשר העברת סחורות ומשאבים צבאיים ההכרחיים לניהול הסחר והמאבק המלחמתי".⁹

זוהי הגדרה מצומצמת למדי. הגדרה רחבה יותר קובעת שהעוצמה הימית כוללת מרכיבים רבים הרבה יותר ובהם העוצמה הכלכלית, רמת ההתפתחות הטכנולוגית, התרבות הסוציאל-פוליטית ומדיניות הממשל.

העוצמה הימית הדרושה לכל מדינה ומדינה תלויה בתנאיה הייחודיים:

- מצבה הגיאוגרפי.
- אופיו של צי הסוחר שלה ומידת הזדקקותה לנתיבי שיט.
- קשרי החוץ שלה.
- מידת השתלבותה בגלובליזציה.
- רמתה הטכנולוגית.
- מידת השתלבותה בעידן המידע.

• המצב הגיאוגרפי

מדינת ישראל משולה לאי, שכן היא אינה יכולה להתחבר לעולם דרך גבולותיה, אף שיש לה הסכמי שלום עם שתיים משכנותיה - מצרים וירדן. הסיבה היא ששום ישראלי אינו יכול לנוע מעבר לירדן ולמצרים, והן משולות אפוא לדרך ללא מוצא. המוצא היחיד של ישראל הוא אפוא דרך הים התיכון ודרך הים האדום. הים התיכון הוא עורק החיים המקשר אותה לאירופה ולאמריקה, ואילו הים האדום מחבר אותה לאסיה. אולם בעוד שבכוחה של ישראל לשמור בעת חירום את נתיבי הסחר בים התיכון פתוחים, היא תתקשה לעשות זאת בים האדום בשל היותו ארוך מאוד וצר ומשום שלחופי שוכנות מדינות עוינות.

התשתיות של ישראל מרוכזות רובן ככולן לאורך החוף. מדובר, בין היתר, בתחנות כוח, בבתי הזיקוק ובנמלי הים, ובאחרונה אף הצטרף

לרשימה הזאת שדה גז גדול שבקרוב יוצבו בו מתקני הפקה. יתר על כן, 80% מתושבי המדינה מצטופפים לאורך החוף. בעתיד תגדל עוד יותר חשיבותם של אזורי החוף כאשר יתחילו להוציא אל הפועל את התוכניות לייבש קטעי ים ולבנות עליהם לא רק אזורי מגורים, מסחר ותיירות, אלא גם תשתיות חשובות כגון נמלי ים ואוויר.

מאפיין גיאוגרפי חשוב נוסף של ישראל, שכבר נידון בהרחבה קודם לכן, הוא היותה חסרת עומק אסטרטגי.



אלוף בנימין תלם, מפקד חיל הים בשנים 1972-1976 | "חיל הים טען במשך שנים רבות כי המשימה המרכזית שלו קשורה לחופש השיט, אולם דבר זה לא היה מקובל עד למלחמת יום הכיפורים על המערכת הביטחונית במדינה. זאת מתוך הנחת היסוד שקבעה כי המלחמה תהיה קצרה, משכה יהיה ימים ספורים, ובמשך הימים הספורים האלה ניתן יהיה להפסיק את השיט ולהסתדר עם המלאי הקיים"

שבלוב - הוא אזור סגור לשיט. מצרים וסוריה הכריזו כי כל מי שייכנס לאזור הזה יסתכן בנפשו. למצרים היו בפרוץ המלחמה חמש צוללות בין קפריסין לכרתים, ואלה היו איום חמור מאוד על תנועת האוניות לישראל וממנה. נוסף על הניסיון להטיל סגר ימי על ישראל בים התיכון הטילו המצרים סגר ימי על אילת, ולדברי בני תלם היה מערך הספקת הדלק מאיראן לישראל על סף קריסה.

על פעולת הצי המצרי בים האדום במלחמת יום הכיפורים כתב במרס 1995 מפקד חיל הים של מצרים במלחמה, אדמירל ריפעת.¹³ ממאמרו אנו לומדים שהצי המצרי היה מודע לחולשת חיל הים של ישראל בים האדום, כיוון שלא היו לו בזירה הזאת סטי"לים, שולות מוקשים וספינות נגד צוללות. נוסף על כך המבנה הגיאוגרפי של הים האדום מתאים להטלת סגר ימי. היה ברור למצרים שישאל תלויה בנפט מהמפרץ הפרסי אשר עובר במצרי באב אלמנדב ובנפט ממפרץ סואץ ושפגיעה בהספקתו תנחית עליה מכה קשה. לשם הטלת הסגר הימי על אילת הציב חיל הים של מצרים ספינות בבסיסים קדמיים בתימן, בסודן ובסומליה.

חיל הים של מצרים - כתב עוד אדמירל ריפעת - החליט להתמקד במכליות הנפט לאור ההערכה שעבודות הנפט של ישראל הן נמוכות. תוכניתו הייתה למנוע מעבר מכליות נפט לנמלי הים התיכון של ישראל. הוא כותב שמצרים ידעה כי לישראל אין כוח יעיל נגד צוללות, ולכן התוכנית של מצרים הייתה לנצל את צי הצוללות שלה כדי לפגוע בתנועת המכליות לישראל. כדי להדק את הסגר התכוון הצי של מצרים לפרוס משחתות במצרי מלטה. המשחתות הצטוו לפעול כך שייראו, ומיקומם ידווח לישראל. המצרים העריכו שמתן פומבי לפריסת המשחתות ירתיע את חברות הספנות, וכך תצומצם מאוד תנועת האוניות לישראל - ובכללן המכליות - בלי שהמשחתות המצריות יצטרכו לירות אפילו ירייה אחת. המצרים העריכו שפריסת המשחתות שלהן באזור מלטה תאלץ את ישראל לפתוח חזית נוספת.

בני תלם כותב שישאל הופתעה מכך שמצרים הפעילה את הצי שלה בטווחים של עד 2,000 קילומטרים מנמלי הבית שלו. היו אלה טווחים שבהם לא יכול היה חיל הים של ישראל לפעול ב־1973.

בסופו של דבר נכשל המצור הימי שניסו המצרים להטיל על ישראל בים התיכון. הסיבה לכך היא שהמצרים נאלצו להחזיר את אוניותיהם ממרחבי הים התיכון בעקבות תקיפות חוזרות ונשנות של חיל הים הישראלי על חופי מצרים - תקיפות שחיל הים של מצרים לא הצליח לסכל ושבמהלכן הוא ספג אבדות. הכוונה היא, בין היתר, לקרב דמיט-בלטים (שבו הוטבעו שלוש ספינות טילים מצריות), לפשיטות על נמל ע'רדקה בזירת ים סוף (שבהן הושמדו שתי ספינות טילים מצריות), לפשיטה על מרסה תלמת בזירת ים סוף (שבה הוטבעו ספינות אחדות) ולתקיפת נמל פורט-סעיד (שבה הושמדה ספינת טילים אחת של המצרים). עם זאת גם לאחר כניסת הפסקת האש לתוקף אותה סיוור של משחתות מצריות מדגם סקורי שיצאה לסיוור במצר מסינה (בין איטליה לסיציליה) כדי ליירט אוניות מטען בדרך לישראל. ראוי לציין ש־96% מהאספקה החיונית לישראל בימי המלחמה - כולל של אמצעי לחימה - הגיעו בדרך הים.

● המסר הדיפלומטי של העוצמה הימית

העוצמה הימית הייתה וממשיכה להיות כלי מדיני מהמדרגה הראשונה במלחמה ובשלום. בעבר נשאו אוניות מלחמה שליחים דיפלומטיים ואיגרות, ואילו כיום הן משמשות להידוק קשרים באמצעות ביקורים הדדיים בנמלים ובאמצעות תמרונים משותפים. כך, למשל, נוהגות ישראל, ארה"ב וטורקיה לערוך תמרונים ימיים משותפים, וברור שהמסר המדיני הטמון בהם חשוב לא פחות ואולי אף יותר מהתועלת הצבאית המופקת מהם. דוגמה נוספת:

באחרונה פורסם שרוסיה וונצואלה עומדות לקיים תמרון ימי משותף, וברור שמעבר לתועלת המבצעית שמקוות שתי המדינות להפיק מכך מדובר במסר של התרסה כלפי ארה"ב.

אוניות מלחמה גם משמשות, כמובן, להעביר איומים דיפלומטיים. כוח ימי גדול מאפשר להקרין עוצמה מדינית בכל מקום על פני כדור הארץ ולהשפיע בדרך הזאת על מקבלי החלטות.

המצור הימי שהטילו המצרים על ישראל ב-1973 בים התיכון נכשל. הסיבה: הם נאלצו להחזיר את אוניותיהם ממרחבי הים בעקבות תקיפות חוזרות ונשנות של חיל הים הישראלי על נמליהם



● הצורך בעוצמה ימית לשמירה על הגלובליזציה

ההגדרה של גלובליזציה היא "אינטגרציה קשיחה של שווקים, של מדינות ושל טכנולוגיה לדרגה שלא נראתה לפני כן בדרך המאפשרת ליחידים, לחברות ולמדינות להביא את כלכלת העולם רחוק יותר, מהר יותר, עמוק יותר וזול יותר מאי פעם".¹⁴ הגלובליזציה היא התפתחות של העת האחרונה, אבל שורשיה נעוצים באלפי שנות סחר בין-לאומי באמצעות נתיבי השיט. יתר על כן, משחר ההיסטוריה התקיים קשר הדוק בין הסחר הימי לעוצמה הימית, שכן אוניות הסוחר היו תלויות בהגנה שסיפקו להן אוניות המלחמה. העוצמה הימית הייתה אפוא התשתית לעוצמה הכלכלית, והרצון להשיג עוצמה כלכלית היה מקור המוטיבציה לבנייתו של הכוח הימי.

גם כיום נשקף איום לסחר העולמי - בעיקר של טרור. החשש העיקרי הוא שטרוריסטים ינצלו ספינות כדי להחדיר לנמלים מטעני חבלה גדולים - קונוונציונליים ולא קונוונציונליים. לכן משקיעה ארה"ב סכומי כסף גדולים בטכנולוגיות לזיהוי חומרי לחימה באוניות עם כניסתן לנמלים. כמו כן גיבשה ארה"ב תקנות המחייבות כל אונייה הנכנסת לנמל בתחומה לשאת מכשיר זיהוי דוגמת זה המותקן בכלי טיס. נוסף על כך היא החליטה להגביר את שיתוף הפעולה עם ציים אחרים - בין היתר באמצעות תמרונים ואימונים משותפים - כדי לחזק את הביטחון בימים.¹⁵

● מקומה של הטכנולוגיה בעוצמה הימית

משחר ההיסטוריה הייתה עוצמת הצי תלויה ברמת הטכנולוגיה שעמדה לרשותו. היכולת לבנות כלי שיט גדולים, יציבים ומהירים הייתה תלויה ביכולות הטכנולוגיות של האומות ששכנו לחופי הימים. בתחילה לחמו הספינות אלה באלה באמצעות התקרבות זו לזו והעברת לוחמים לספינת האויב כדי להשתלט עליה. עם הופעתו של איל הניגוח בחרטום הספינה הפכה הספינה עצמה לכלי נשק רב עוצמה. פגיעה של האיל בספינת האויב הייתה מביאה להטבעתה או להוצאתה מהמערכה. שיפור טכנולוגי משמעותי נוסף היה פיתוח גשר הנחיתה. ההמצאה הזאת - של הרומאים - איפשרה להעביר לספינת האויב במהירות לוחמים רבים שהיו מיומנים בקרב פנים אל פנים. השימוש בגשרי נחיתה הנחל לרומאים ניצחון חשוב על הצי של קרתגו בקרב מילאי בשנת 260 לפני הספירה.



סטי"ל של חיל הים הישראלי מדגם סער 5 | חיל ים חזק
יאפשר לישראל להגיב ולפעול מתוך תווך מאוים פחות
ולשגר ממנו חימוש לטווח ארוך. עצם היכולת הזאת
עשויה לשמש גורם מרתיע מהמעלה הראשונה

• בניית התמונה המודיעינית בים

שטחם העצום של הימים והימצאותם של ציי צוללות מחייבים להשקיע מאמץ רב ליצירת התמונה המודיעינית בים. מעבר לכך, כפי שכבר צוין, הים משמש זירה נוחה לאיסוף מידע על שטחי האויב, שכן הוא מאפשר להתקרב לערי החוף שלו, שהן לרוב הערים המרכזיות.

משימות הכוחות הימיים

1. הגנה על חופי המדינה.
2. לחימה באוניות השטח של האויב.
3. אבטחתם של נתיבי הים.
4. הטלת סגר ימי.
5. לוחמה תת-ימית:
 - א. הגנה נגד צוללות.
 - ב. השמדת כלי שיט.
 - ג. איסוף מודיעין טקטי ואסטרטגי.
 - ד. הרתעה.
 - ה. סיוע לכוחות אחרים בשגרה ובמלחמה.
6. לוחמה נגד מטוסים.
7. לוחמת ים-יבשה.
8. לוחמה נגד טרור.
9. לחימה נגד הברחות של אמצעי לחימה.
10. הפגנת נוכחות (Showing the Flag).
11. שיתוף פעולה בין-לאומי.

חיל הים של ישראל: מחיל לזרוע

גודלה של ישראל וההתפתחות המואצת של הטילים ושל הרקטות מאפשרים כיום לאויביה לאיים על כל נכסיה האסטרטגיים. ככל שיחלוף הזמן, כך יצברו אויביה של ישראל יותר ויותר טילים, ואלה יהפכו ליותר ויותר מדויקים וליותר ויותר קטלניים. ומעבר לפניה כבר נמצאים הטילים נושאי ראשי הנפץ הגרעיניים של איראן. העובדה שאיראן הצליחה לבנות לעצמה שני בסיסי טילים על גבולותיה של ישראל - לבנון ורצועת עזה - מדאיגה במיוחד.

הצבת תותחים על אוניות מלחמה - זה קרה לראשונה ב־1500 על סיפונה של אוניית מלחמה אנגלית - איפשרה להן להילחם אלה באלה בלי שיצטרכו להיצמד זו לזו. התותח נותר במשך 450 שנה - עד אמצע המאה ה־20 - כלי הנשק היחיד של אוניות המלחמה. קוטר הפגז, טווחו ודיוקו הם שהכריעו במידה רבה את הקרבות בים. במחצית השנייה של המאה ה־20 פותחו טילי הים-ים, ואלה מאפשרים לאוניות לפעול נגד מטרות המרוחקות מהן עשרות קילומטרים.

התפתחות טכנולוגית חשובה נוספת הייתה המצאת הצוללת. את הצוללת הצבאית הראשונה ייצר ממציא אמריקני בשם דיוויד בושנל ב־1775, והיא כונתה "הצב" בשל צורתה. הצוללת נבנתה מעץ אלון. המפעיל ישב בתוך הצוללת, צפה מבעד אשנב זכוכית וקידם את הכלי בעזרת מדחף אופקי שאותו הוא הניע בכוח ידיו. את עומק הצלילה הוא קבע באמצעות משאבה ידנית שבאמצעותה מילא או רוקן מיכל מים בתחתית ה"צב". בראש כלי השיט הותקנה מקדחה שאותה ניתן היה להפעיל מתוך הצוללת. המקדחה נועדה לקדוח חור בתחתית אוניית האויב, ואל החור שנקדח צריך היה להחדיר חומר נפץ שחובר למנגנון השהיה. טבילת האש הראשונה של ה"צב" הייתה הניסיון להטביע את האונייה הבריטית "איגל" בספטמבר 1776 במהלך מלחמת העצמאות של ארה"ב. ה"איגל" השתתפה באותה העת במצור הימי על ניו יורק. המבצע נכשל בשל לוחות נחושת שהניחו הבריטים על תחתית ה"איגל" ואשר המקדחה לא יכלה לחדור אותם. רק במשימתו השלישית, ב־1777, הצליח צוללן "הצב" להרוג כמה מלחים על הפריגטה הבריטית "קרברוס" מול חופי קונטיקט.

חשיבות גדולה במיוחד לשיט בימים הייתה לטכנולוגיות הניווט ומדידת המרחקים. את הניווט לאורך החופים ולפי הכוכבים החליף במאה ה־18 הניווט באמצעות מכשירים (הסקסטנט), וכיום הוא נעשה באמצעות לוויינים.

בעקבות ההתפתחויות האלה - כפי שכבר הודגש במאמר הזה - הגיעו יותר ויותר גורמים בישראל למסקנה שאת העומק שאין לה, על ישראל למצוא בים.¹⁶ חיל ים חזק יאפשר לישראל להגיב ולפעול מתוך תווך מאוים פחות ולשגר ממנו חימוש לטווח ארוך. עצם היכולת הזאת עשויה לשמש גורם מרתיע מהמעלה הראשונה.

התפיסה הזאת שלפיה יש לחיל הים מקום מרכזי בהגנה על ישראל לא הייתה בתחילה אפילו נחלתו של חיל הים עצמו. בשנים הראשונות הוא נבנה באופן אקראי למדי - לא על פי ניתוח העוצמה הימית הנדרשת לישראל, אלא על פי האמצעים המוגבלים שיכולה הייתה המדינה להשיג. הספינות הראשונות של חיל הים היו פלטפורמות ימיות ישנות שהותירו הבריטים בנמל חיפה. דוגמה נוספת היא נחתות אמריקניות ישנות שקנה חיל הים בשנים הראשונות לקיומו רק משום שאלה הוצעו לו ולא משום שהוא היה זקוק להן באותה העת.

עד 1962 לא הגדיר חיל הים משימות שהצדיקו בניית כוח ימי משמעותי הדרוש להשגתן. יתרה מכך, לאורך כל השנים עד אז ראו ראשי מערכת הביטחון בחיל הים כוח חסר כל חשיבות, שחיל האוויר יוכל למלא את משימותיו. רק ב-1962 הציג חיל הים - לראשונה - באופן סדור את המשימות שלו כפי שהוא הבין אותן וכן את היכולות ואת הכוחות הנדרשים להשגתן. בעקבות זאת אושר הפרויקט לבניית ספינות הטילים. אף על פי כן מאז ועד היום נאלץ חיל הים להוכיח שוב ושוב את נחיצותו, את ייחודו ואת יתרונו במילוי המשימות החיוניות לביטחונה של ישראל. הסיבה לכך היא שרבים מראשי מערכת הביטחון בישראל אינם מכירים את התווך הימי, את חשיבותו ואת הפוטנציאל הטמון בניצולו המושכל.

הפסקת פיתוחו של הכוח הימי או אף צמצומו יגרמו לפערים מבצעיים עמוקים שלחלקם הגדול לא ניתן יהיה לתת מענה בשום דרך אחרת



כך, למשל, הרמטכ"ל חיים בר-לב לא ייחס חשיבות רבה לתווך הימי ואף טען שיששראל כלל אינה מדינה ימית. לעומתו שר הביטחון משה דיין עמד על חשיבות נוכחותו של חיל הים בזירת ים סוף ודחף לבנייתן של ספינות טילים מתקדמות יותר מסוג סער 4.

מאחר שללא ממשל המודע לחשיבותו של התווך הימי לא תיתכן עוצמה ימית - עובדה שעליה עמד כבר מהן - חשוב שחיל הים עצמו יביא לתודעתם של מקבלי ההחלטות ברמות השונות את מקומו המרכזי של התווך הימי, במיוחד לישראל של העת הזאת. נוסף על כך עליו להדגיש את יכולתו להשתלב במילוי המשימות המרכזיות של צה"ל ולהביא בהן לידי ביטוי את יתרונותיו היחסיים. אם ראשי מערכת הביטחון - בממשלה ובצבא - לא יכירו את יכולותיו של חיל הים, הם לא יידעו למצות את הפוטנציאל הטמון בו.

במיוחד חשוב להבהיר למקבלי ההחלטות את תלותה העצומה של ישראל בנתיבי שיט פתוחים - עובדה שמשום מה נוטים לשכוח. נתיבי השיט האלה אינם חסינים. הם חשופים לפגיעה של ציי אויב בעיתות מלחמה ולפגיעות של ארגוני טרור בימי שגרה.

משימותיו של הכוח הימי בימי מלחמה ובימי שגרה הן רבות ומגוונות:

משימות נגד אוניות שטח ונגד צוללות, לחימה נגד מטוסים ונגד טרור, הגנה על החופים, איסוף מודיעין, הפעלת מבצעים מיוחדים, הטלת סגר ימי, אבטחת נתיבי השיט, הפגנת נוכחות, שיתופי פעולה בין-לאומיים ומניעת הברחות. מדובר במשימות מורכבות מאוד הדורשות רמה מקצועית וטכנולוגית גבוהה, שיתוף פעולה בתוך הכוחות הימיים ועם גורמי צבא אחרים.

סיכום

לעוצמה הימית יש חשיבות הולכת וגדלה לביטחון הלאומי של ישראל בשל התגברות האיומים על נתיבי השיט, שהם חיוניים לשגשוגה של המדינה, ובשל הצטיידות המסיבית של אויבי ישראל הקרובים והרחוקים בטיילים וברקטות. אלה מכסים כבר היום כל נקודה בישראל. בשנים הקרובות הם צפויים להשתכלל ולהיות מדויקים יותר וקטלניים יותר. התווך הימי הוא מרחב נקי יחסית מאיומים - בשל ממדיו הנרחבים - ולכן על ישראל להחזיק בו לפחות חלק מנכסיה האסטרטגיים.

הפסקת פיתוחו של הכוח הימי או אף צמצומו יגרמו לפערים מבצעיים עמוקים שלחלקם הגדול לא ניתן יהיה לתת מענה בשום דרך אחרת.

נוסח קודם של המאמר נכתב במסגרת קורס "אפק" במכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה

מקורות

1. מאיר שש, **המערכה על הימים: תולדות העוצמה הימית**, ההוצאה לאור של משרד הביטחון, 1991
2. <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3682964,00.html>
3. פורסם באתר המרכז למניעת נשק להשמדה המונית (www.nti.org) וכן ב**ווישינגטון טיימס** ב-22 באוקטובר 2006
4. יהושפט הרכבי, **מלחמה גרעינית ושלוש גרעיני**, תל-אביב, מערכות, 1964
5. הנשיא קלינטון, מרס 1993, www.cvn74.navy.mil/about.html
6. **המילון למונחי צה"ל**, 1998
7. Edward Luttwak, **Sea Power in the Mediterranean: Political Utility and Military Constraints**, Sage Publications, 1979
8. Alfred Thayer Mahan, **The Influence of Sea Power Upon History 1660-1783**, Boston, Little Brown and Company, 1890
9. מאיר שש
10. בתחילת האלף ה-2 לפנה"ס. שכנו לחופיה של ישראל, של לבנון ושל סוריה.
11. מכון וידר לחקר הספנות והתעופה, אוניברסיטת חיפה, www.wydra.haifa.ac.il
12. תחקיר חיל הים על מלחמת יום הכיפורים. כן ראו: אברהם רבינוביץ', **ספינות שרבורג**, הוצאת אפי מלצר, 2001
13. על מאמרו של האדמירל המצרי ראו: סא"ל עידו שבח, **מצור ימי - Blockade - בחינת השפעתו על ישראל**, המכללה לביטחון לאומי, 2000
14. Gerald Epstein and Robert Pollin, **Globalization and Progressive Economic Policy**, Cambridge University Press, 1998
15. Johnson L. Jay, **Global Security Seapower for the 21st century**, Newport, Sea Power Symposium, 2006
16. ראו למשל את מאמרו של יובל שטייניץ "טילים, רבותיי, טילים", **מערכות** 404-403, דצמבר 2005. את המאמר ניתן למצוא גם באתר לענייני צבא וביטחון "פרש": <http://www.fresh.co.il/vBulletin/showthread.php?t=147048>. כמו כן ראו: יובל שטייניץ, "הים כעומק אסטרטגי של ישראל", **מערכות** 383, מאי 2002



מלחמה



ירמי קליינר
עוזר מחקר



רס"ן איציק לוי
רמ"ד משחקי מלחמה
בתוה"ד



היא לפעמים רק "משחק"

ניהול משחקי מלחמה נועד להשיג כמה מטרות: סיוע בגיבושה של תורת לחימה, בחינה של מבנה הכוח ושל התכנונים האופרטיביים, אימון מפקדים ופיתוח חשיבתם הטקטית והמערכתית. אולם בניגוד למיתוס שנוצר סביבם, הם אינם כלי לניבוי העתיד

"בשדה הקרב אין זמן לעיסוק בלימוד, אלא ליישום הידע המבצעי. לכן כדי לעשות ולו גם מעט צריך המפקד לדעת עולם ומלואו, ולדעת זאת כהלכה" (מרשל פוש)¹

מבוא

העיתון הבריטי "גרדיאן" דיווח שב־2004 השתתפו קצינים מצבא בריטניה בתרגיל מלחמה שניהלו האמריקנים ושבמסגרתו הותקפה מדינה דמיונית בשם "קורונה". תרגיל המלחמה נערך בבסיס של צבא ארה"ב בווירג'יניה ביולי 2004, קצת יותר משנה לאחר הפלישה לעיראק, והתמקד באזור הים הכספי. תאריך היעד לתקיפה בתרגיל היה 2015. למרות דברי המארגנים שהתרגיל הוא דמיוני לחלוטין, הרי גבולותיה והמשטר של המדינה המותקפת - "קורונה" - דמו מאוד לאלה של איראן. דובר משרד ההגנה של בריטניה ניסה למזער את חשיבותו של התרגיל. "התרגילים האלה נועדו לבחון קצינים בתרחישים דמיוניים. אנחנו משתמשים במדינות מומצאות, אך נעזרים במפות אמיתיות", אמר הדובר.²

זוהי רק דוגמה למשחק מלחמה אחד מתוך אין־ספור משחקי המלחמה שמנהלים זה מאות שנים צבאות בכל העולם. מאז הופעתם של משחקי מלחמה על במת ההיסטוריה הצבאית הם זוכים ליוקרה מקצועית. מעמדם המכובד נובע לא רק מה"שארם" האריסטוקרטי של כור מחצבתם - בחצרות של מלכי פרוסיה בשלהי המאה ה־18 - אלא מהתועלת המוכחת שניתן להפיק מהם. אלמלא התועלת הזאת היו משחקי המלחמה נמחים זה כבר מהשפה ומזירת העיסוק הצבאי, כשם שאת החרבות ואת שריוני האבירים מוצאים היום רק במוזיאונים ובסרטי קולנוע. כיום קשה לתאר כיצד יכולים הצבאות המודרניים לתפקד בלי משחקי מלחמה.³

מהו משחק מלחמה?

משחק מלחמה הוא אמצעי לבחינת תוכניות ורעיונות מבצעיים באמצעות הדמיה דו־צדדית במתכונות מתודיות שונות. משחק מלחמה הוא שלב מובנה בניהול הקרב ולעיתים אפילו בניהול הקרב. לפיכך חייב משחק המלחמה

להיות פשוט וזמין מבחינה ארגונית וניהולית. משחק המלחמה מובנה בנוהל הקרב של כל תרגיל ומבצע. בשל נגישותו יש מפקדים הנוהגים להשתמש בו לעיתים קרובות.

בין משחק המלחמה למלחמה עצמה קיים דמיון רב: בשניהם מדובר בעימות בין שני כוחות יריבים, ושניהם כרוכים במאמץ רב - מנטלי או פיזי - לגבור על היריב ולמנוע ממנו את הניצחון או את ההישגים שאליהם הוא שואף. גם במלחמה וגם במשחק מדברים אפוא באותם המונחים: ניצחון, הרצון למנוע הישגים מהיריב, הרצון לעמוד ביעדים ובמטרות שנקבעו מראש וכו'.⁴ אפשר לטעון שמקורותיו של משחק המלחמה מצויים כבר בתנ"ך. בספר מלכים ב' (פרק י"ח) מסופר שרשבקה, שר בכיר של סנחריב מלך אשור, נאם מול חומות ירושלים הנצורה כדי לשכנע את חזקיהו מלך יהודה להיכנע. בין היתר אומר רשבקה: "עצה וגבורה למלחמה", דהיינו העצה (תוכנית התחבולה, התכנון המדויק) והגבורה (האומץ לפעול על פי התוכנית שתוכננה) קודמות למלחמה. במילים אחרות: הגורם החשוב ביותר בשדה הקרב הוא עבודתו של המפקד (יצירת התוכנית) - בין היתר באמצעות משחק המלחמה.

ההגדרות של משחק מלחמה

המהות של משחק המלחמה, ייעודו וחשיבותו זהים בכל צבאות העולם. למרות זאת מגדיר כל צבא בצורה שונה את המונח "משחק מלחמה". ההבדלים נובעים מהמטרות הייעודיות ומההתפתחות הטכנולוגית השונה של הצבאות. מטבע הדברים, ככל שמשחקי המלחמה מתפרסים על תחומים נרחבים יותר, כך מתרחבת קשת ההגדרות. ברמה האסטרטגית, שבה קיימות נקודות השקה וגזרות חופפות בפעילויות הצבאיות והמדיניות, נדרשת התייחסות למתאם בין מונחי התו"ל הצבאיים להגדרות של מדעי המדינה ושל היחסים הבין־לאומיים. מן הראוי שהגדרת הערך "משחקי מלחמה" בספרות התו"ל ובמילון המונחים הצבאיים תהיה מדויקת בניסוח מאפייניו ההכרחיים של משחק המלחמה מחד וכללית דיה לכלול מגוון גרסאות ויישומים מאידך.

להלן הגדרת המונח "משחק מלחמה" בארבעה צבאות:

ישראל: "הדמיה דו־צדדית (או רב־צדדית) של פעילות צבאית המייצגת מצבים



אמיתיים או משוערים, שנועדה לבחון רעיונות מבצעיים, להטמיע תוכניות ולנתח תפיסות ומערכות. ההדמיה מתנהלת על בסיס כללים מוגדרים". (מילון מונחי תו"ל של צה"ל, 1996).

ארה"ב: "קרב או מערכה מדומים המעוצבים לבחינת תפיסות יותר מאשר לבחינת מיומנות הכוחות או כשירותם וציודם. את המשחק מנהלת קבוצת קצינים הפועלים כמטות יריבים". (מילון ובסטר).

בריטניה: "הדמיה שנועדה לספק מסגרת מציאותית לתרגיל לשם הדרכה ותרגול וכדי לתת לחניכים הזדמנות לעשות הערכת מצב בנסיבות של מלחמה". (מכללת פו"ם של בריטניה).

גרמניה: "תרגול תכנון דר-צדדי שתכליתו להכשיר את המפקדים בכל הרמות.

משחק המלחמה חייב לחנך לביצוע הערכת מצב מהירה וברורה, לקבלת החלטה חד-משמעית ולניסוח בהיר של חלוקת המשימות והפקודות לכוחות". (תזכיר אימון של צבא גרמניה, 1956).

ישנן אפוא הגדרות רבות למושג "משחק מלחמה". המובן הרחב ביותר הוא סימולציה כלשהי של לחימה שבה מעורבים כוחות צבא ריאליים בקרבות דמיוניים ביניהם. בתום הסימולציה מתבצע ניתוח אופרטיבי של התוצאות. הגדרה יותר ספציפית קובעת שמשחק מלחמה הוא סימולציה או דגם לחימה מכל סוג שהוא שאינו מערב כוחות צבא אמיתיים ובו רצף האירועים תלוי מצד אחד תלות ניכרת בהחלטות השחקנים שמייצגים את הצדדים בסכסוך המבוי, ומצד אחר הוא משפיע בעצמו על הכיוון של כל החלטה עתידית. ניתן לראות שמילות המפתח כאן הן "שחקנים" ו"החלטות". למעשה, משחק מלחמה הוא מין ניסוי של אינטראקציה אנושית ובשל כך מאפשר ללמוד קודם כול מהם הגורמים המשפיעים על תהליך קבלת החלטות ולא לבא ולחשב את התוצאות החומריות של הקרב.

לעומת זאת ההגדרה של ניתוח תחקיר מבצעי היא "שיטה מדעית עם בסיס כמותי להחלטות". דהיינו מילות המפתח בהגדרה הזאת הן "מדעי" ו"כמותי". מההגדרות שלעיל נובע שלמשחקי מלחמה, לתרגילים

ולניתוחי מבצעים ישנן טכניקות דומות, אך כל אחד מהכלים האלה נוטה להתמקד בהיבט אחר של המציאות. לכן כל אחד מהכלים האלה הוא שימושי למדי לבחינת היבטים מסוימים והרבה פחות יעיל לבחינת היבטים אחרים.⁵

הרקע ההיסטורי של משחק המלחמה

מהעת העתיקה ועד סוף המאה ה-18 שימש משחק המלחמה אמצעי לבחינת תמרונים טקטיים של גייסות בשדה הקרב. ידוע שלואי ה-14 מלך צרפת (1715-1643) למד את עקרונות התמרון והלחימה בהיותו נער באמצעות מערכת חיילי כסף. ב-1664 המציאו הפרוסים משחק משבצות צבאי שכונה "משחק המלכים". המשחק היה פיתוח של השחמט והותאם למבנה הצבאות של אותה התקופה. המשחק היה אמצעי שאיפשר ללמוד ולהסביר את תנועת

הגייסות ותמרונים טקטיים. (המשחק התבסס על לוח וכלל 60 כלים - 30 לכל צד: מלכים, קצינים, פרשים וכו'. הכלים יכלו לבצע 14 סוגים של מהלכים). בשנים 1750-1770 שופר משחק המלחמה הפרוסי באמצעות הגדלת לוח המשחק וצביעתו בצבעים שונים (הצבעים סימלו את סוגי הקרקע). כן שולבו במשחק נתונים נוספים: גבולות פוליטיים, מכשולים מלאכותיים ומערכת שפיטה (שכללה מערכת חוקים ושופט).

פריצת דרך הושגה בסוף המאה ה-18, אז העבירו את משחק המלחמה מלוח המשחקים למפות, לתרשימים ולשולחנות חול או גבס. לבסוף, בתחילת המאה ה-19, פותח בצבא הפרוסי משחק שהבסיס שלו היה שולחן חול תלת-ממדי גדול מידות שהותאם לתנאי השטח של המקום שבו יועד הקרב להתנהל. המשחק הזה היה בעל חוקים נוקשים ומערכת שפיטה שפיקחה על תנועות הצדדים.

שיפור מהפכני נוסף במשחקי המלחמה התחולל ב-1877 עם המצאת "המשחק החופשי" שהעניק גמישות ורצף להתפתחות המשחק ומנע תכנון נוקשה והיווצרות מצבים דמיוניים לחלוטין.⁶

במאה שעברה נתנו משחקי המלחמה מענה משמעותי לצבאות שלא יכלו להתאמן כראוי בגלל מגבלות מדיניות או חוסר בתקציבים. כך, למשל, עשה צבא גרמניה בין שתי מלחמות העולם שימוש אינטנסיבי במשחקי מלחמה לתרגול כוחותיו, משום שחוזה ורסיי הטיל הגבלות קשות על גודלם ועל פריסתם. דוגמה נוספת: משחק המלחמה הוטמע בכל קורסי המפקדים בפלמ"ח משום ששלטונות המנדט לא התירו ליישוב היהודי להקים ולהפעיל מסגרות צבאיות עצמאיות.

עם פיתוח הנשק הגרעיני והמחשבים בשנות ה-60 של המאה ה-20 פותחו משחקי מלחמה אסטרטגיים על בסיס מערכות מחשב ויישומי חק"ב (חקר ביצועים). משחקי המלחמה, שהיו מזוהים עד אז בעיקר עם הזירה המבצעית המובהקת, העתיקו את מרכז הכובד למשחקי הדמיה לוגיסטיים. צבאות העולם מפתחים מודלים בתחומי התחזוקה, התקשורת והלוחמה בטרור. עם זאת, למרות יעילותן של המערכות

הממוחשבות הן אינן יכולות להחליף את השימוש במשחק המלחמה ה"ידני" שנערך במצבי חירום תחת רשתות הסוואה בשטח או בחמ"לים העורפיים. בשנות ה-50 הוטמעו משחקי המלחמה בצה"ל והפכו להיות כלי תכנון ברמה המטכ"לית והמדינית. השימוש במשחקי המלחמה בצה"ל לא נולד יש מאין. לאימוצו תרמו רבות יוצאי הצבא הבריטי (הבריגדה), מתנדבים מגיוס חוץ לארץ ולוחמי ההגנה. בארכיון צה"ל גנוז חומר תיעודי רב מהתקופה הזאת הכולל גם תיק משחקי מלחמה משנות ה-50 וה-60. ממנו עולה שמשחק המלחמה היה כלי תכנון מרכזי ברמה המטכ"לית.

דוגמאות למשחקי מלחמה בהיסטוריה הצבאית

● **בריטניה.** משחק מלחמה שניהל צבא בריטניה ב-1905 בחן את



לואי ה-14 מלך צרפת, (1643-1715) | למד את עקרונות התמרון והלחימה בהיותו נער באמצעות מערכת חיילי כסף

- האפשרויות האסטרטגיות של בריטניה ושימש בסיס לכל התוכניות הצבאיות שלה עד 1914.
- **גרמניה.** לכל המבצעים הגדולים של הגרמנים במלחמת העולם השנייה קדמו משחקי מלחמה. הבולטים שבהם: הפלישה לפולין, הפלישה לצרפת, הפלישה לבריטניה (שבוטלה בעקבות תבוסתו של חיל האוויר הגרמני בקרב על בריטניה) והפלישה לבריה"מ.
- **יפן.** משחקי המלחמה שבוצעו ביפן לפני ההתקפה על פרל הרבור השפיעו, בין היתר, על סוג האמל"ח שנשאו המטוסים היפניים בזמן התקיפה. משחקי המלחמה הוכיחו שפיתוח טורפדו למים רדודים הוא חיוני להצלחת ההתקפה.
- **גרמניה.** משחק מלחמה שניהלו הגרמנים ב־1972 בחן את יכולתו של כוח שריון להתמודד עם מסוקי קרב. תוצאות המשחק והסימולציה שנעשתה בעקבותיו הביאו את הגרמנים למסקנה שיש לשנות את מבנה הגיס ולהוסיף לו חטיבה של מסוקי קרב.
- **ארה"ב.** משחק מלחמה שניהלו האמריקנים ב־1990 - עוד לפני פלישת עיראק לכוויית - בחן את דרכי התגובה האפשריות של ארה"ב במקרה של פלישה איראנית למדינות המפרץ הפרסי. במשחק נבחנו היבטים לוגיסטיים (היכולת להטיס יחידות על ציודן, יכולות הפריקה וכו') והיבטים מבצעיים אחרים.
- **ישראל.** בפברואר 1959 נערך משחק מלחמה מטכ"לי ששם הקוד שלו היה "הורקנוס". מטרת המשחק הייתה לבחון את התכנון האופרטיבי הקיים נוכח האיומים הצפויים - כולל התרחיש הקיצוני ביותר של מלחמה בכל החזיתות. דוגמה נוספת היא "איל הברזל" - משחק מלחמה שערך פיקוד הדרום באוגוסט 1972 כדי לבדוק את התוכניות המבצעיות של הפיקוד וכדי לתרגל את המפקדות בניהול מלחמה.
- **ישראל.** במרס 1982 ערכו פיקוד הצפון ומצפ"ע משחק מלחמה ששם הקוד שלו היה "שושנים". מטרת המשחק הייתה לבחון תוכניות אופרטיביות בגזרה הצפונית - במיוחד נגד המחבלים.
- **ישראל.** ב־1984 ניהלה עוצבת הפלדה את "ראשיא" - משחק מלחמה שנועד לבחון את אופן היערכותה של העוצבה בגזרתה במזרח לבנון.

נחיצותם של משחקי המלחמה

ייעודו של משחק מלחמה הוא להתגבר על קשיים הנובעים מהאי־ודאות וכן לשמש כלי עזר העומד לרשות המתכנן הצבאי. השאלה "מה יעשה האויב" מעמידה בפני המתכנן הצבאי קושי עקרוני, משום שהתשובה אינה כפופה לדפוס פעולה ידוע אלא להערכה. קושי מרכזי בתכנון הצבאי נובע מהאי־ודאות הקיימת בנוגע להתפתחויות הקרב ולתוצאות ההחלטות המתקבלות במהלך הקרב. עימות צבאי כולל מספר רב של גורמים שהיחסים ההדדיים ביניהם מורכבים ומסובכים. אי לכך קיים קושי לבנות מודל כללי שיתאר את הקונפליקט הצבאי, אך עם זאת ניתן לתאר את המצב באמצעות שרשרת של אירועים אלמנטריים שהם פשוטים יותר להבנה ולמדידה כמותית. פעולה צבאית כרוכה במספר רב של נקודות החלטה, שבכל אחת מהן קיימות כמה וכמה חלופות. אם רוצים לתאר בשלמות פעולה צבאית מתוכננת מתברר שיש מספר גדול מאוד של תיאורים אפשריים. ריבוי התיאורים מקשה על המתכנן להבין כהלכה.

משחק מלחמה הוא אמצעי העומד לרשות המתכנן הצבאי שנועד להתגבר על חלק ניכר מהקשיים. במשחק מלחמה מיוצגים רוב הגורמים המשתתפים במלחמה: זירת הלחימה (מפה, שולחן חול או כל עזר אחר), מטרות המלחמה, תוכניות אופרטיביות של הצדדים, כלי הלחימה, החימוש וכו'. ייצוג הכוחות והכלים במשחק המלחמה יכול להיעשות בעזרת אמצעים שונים:

- באמצעות עצמים המייצגים את המשתתפים.
- באמצעות תיאור מילולי המלווה בעזר (מפה, שולחן חול וכו').
- באמצעות תיאור מילולי בלבד.
- באמצעות מודלים מתמטיים או ממוחשבים.

במילים אחרות: משחק המלחמה מאפשר למתכנן לרכוש ניסיון בהפעלת מערכות נשק וכוחות ללא גורמי הסיכון והעונש הקיימים במציאות. תוצאות משחק המלחמה יעזרו למתכנן - בעזרת מחקר השוואתי - לבחור בין האפשרויות השונות. לכן בין המטרות העיקריות של משחק מלחמה ניתן לציין את אלה שלהלן:

1. **בחינה.** בחינת תוכניות ורעיונות מבצעיים בתהליך גיבושם בשלב התכנון והטמעתם במהלך נוהל הקרב.
 2. **חניכה.** למידה של תוכניות מבצעיות והטמעת תו"ל. הפונקציה הזאת משמשת בדרך כלל את הרמה הממונה או את הגוף המתרגל. אלה בודקים באמצעותה אם מפקדי הגוף המתורגל הבינו את משימותיהם כהלכה. נציגי הרמה הממונה נוכחים במשחק המלחמה במעמד של משקיפים.
 3. **מחקר.** בחינת השילוב של אמצעי לחימה חדשים, של שינויים במבנה ובארגון של מפקדות.
- משחק המלחמה מקנה למפקדים, שהם גם המתכננים, כלי נוסף לתכנון מהלכי המלחמה (בשלב נוהל הקרב ובשלב ניהול הקרב) ולקיום עבודת מטה

ייעודו של משחק מלחמה הוא להתגבר על קשיים הנובעים מהאי־ודאות וכן לשמש כלי עזר העומד לרשות המתכנן הצבאי



איכותית (פיתוח יכולות החשיבה של המפקד ובחינת תוכניות המפקדים). משחק המלחמה משמש, כאמור, לבחינת המצב, לחניכה ולמחקר. פונקציית הבחינה משמשת בעיקר את אגף המבצעים והמודיעין וכן את גורמי התכנון, הלוגיסטיקה וכוח האדם. פונקציית החניכה משרתת את מערך ההדרכה וכן את המפקד במהלך נוהל הקרב או בסופו לשם חניכת פקודיו. פונקציית המחקר במשחקי המלחמה מעניקה למפקדים, למפתחי האמל"ח ולבוני הכוח כלי עזר בתחום הייצור התעשייתי הצבאי ולגיבוש תיאוריות ארגוניות.

כידוע, כל משחקי המלחמה ממוקדים במישור האינטראקציה האסטרטגית. זו מתוחמת בסביבה ספציפית ונתונה להגבלות מוגדרות. בדומה לכל משחק אחר, גם במשחקי מלחמה נקבעים כללי משחק המתארים את המצב האנליטי ודורשים מהמשתתפים לקבל החלטות אופטימליות בהתחשב בנסיבות. נוסף על כך פיתחו מעצבי המשחקים סדרת מתודות כדי להפוך את הסוגיות האנליטיות לתרגילים בטווח צורות שנוע בין דיונים סמינאריים למשחקי הדמיה ממוחשבים. היום משתמשים בתרגילים בהיקף נרחב ביותר - החל מתלמידים באקדמיה הצבאית וכלה בקצינים בכירים - לשם פיתוח אסטרטגיות מדיניות־צבאיות ומתן מענה לדילמות רבות בתחום. כאמור, ניתן לראות במשחקים כלי רב חשיבות לצבירת ניסיון ולהגברת יעילות המחשבה. יחד עם זאת משמשים המשחקים גם אמצעי שבעזרתו ניתן לגשר בין שחקנים

משכילים ומוכשרים, לגרום להם לתקשר ביניהם ולהביא להחלפת רעיונות סביב תכלית משותפת.⁷

מרכיבי המשחק

כל אחד ממרכיבי המשחק - כגון תכליתו, יעדיו, הקהל שבשבילו הוא מיועד, קטגוריית הסוגיה שנבחרת ורמת הניתוח - משפיעים על עיצובו ועל אופיו הסופיים. כמו כן הם מגדירים את התסריט שעל פיו עדיף לנהל את המשחק: במתכונת של תרגיל סמינרי, של אירוע שדה, של הדמיה ממוחשבת וכו'. חשוב לציין שלמשחקי מלחמה על סוגיה ישנן שתי מטרות עיקריות: אנליטית וחינוכית, כלומר הקניית ידע לשחקנים מחד גיסא ושיפור יכולות הניתוח שלהם מאידך גיסא. עיצוב המשחק משפיע על שתי המטרות האלה. הצורך בשימוש בהיבטים האנליטיים במשחק הוא חיוני, היות שהוא מדגיש בראש ובראשונה עיבוד נתונים אמפיריים ובכך תורם רבות להתפתחות התחום. לעומת זאת היעדים החינוכיים מאפשרים לשחקנים לצבור ניסיון. אם רוצים לתת עדיפות להימצאותו של אחד מהמרכיבים האלה במשחק מלחמה על יוזם המשחק להעלות רעיונות בהתאם לכך.

לסיפור הרקע של משחק המלחמה נודעת חשיבות רבה, במיוחד ברמות האסטרטגיות והמערכתיות. המסגרת המדינית - על השלכותיה הרבות - היא המפתח למשחקי המלחמה. הרקע צריך להקנות למתורגלים את החופש לנצל את כל מרכיבי התו"ל ללא העמימות הנובעת מתרחישים רוויי מגבלות. באותה העת יש להציג במסגרת גורמי הרקע את כל הגורמים המשפיעים על קבלת ההחלטות הצבאיות. התרחיש, במיוחד ברמות האסטרטגיות והמערכתיות, חייב להציג תמונת מצב שתספק את גורמי התכנון המרכזיים. להלן התחומים שיש לכלול בגורמי הרקע:

- נתוני רקע למצב הנוכחי.
- תמונת המצב המדיני.
- תמונת המצב הכלכלי.
- הרקע הגיאוגרפי.
- נתוני רקע דמוגרפיים.
- הסד"כ ונתוני פריסתו.
- המצב השוטף.⁸

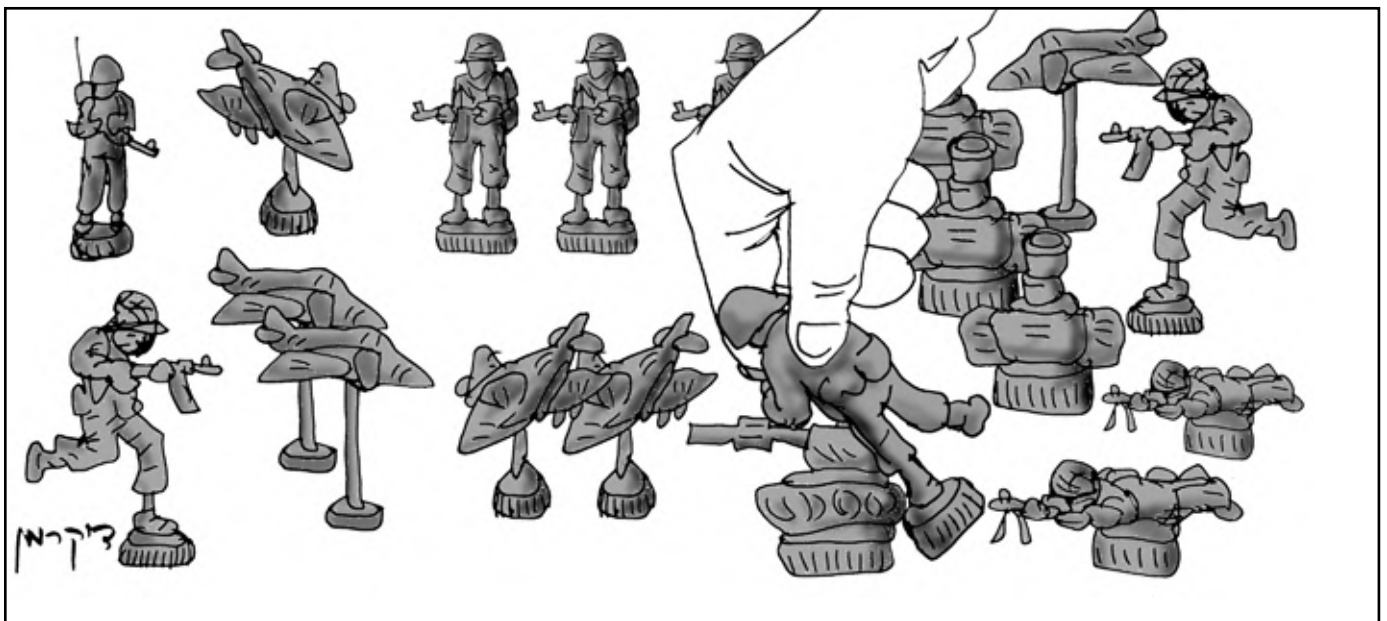
משחקי המלחמה ממוקדים במישור של תהליך קבלת ההחלטות. ככל שבבעלותם של שחקני המשחק יהיה יותר מידע הנדרש על פי מעמדם, כך הם יהיו מוכשרים יותר ומתאימים יותר לתפקידיהם, וכך המשחק עצמו יהיה יותר אפקטיבי. ללמוד ממשחקי מלחמה פירושו לצבור ניסיון הן בקבלת החלטות והן בהתמודדות עם מכלול הנתונים שהביאו בסופו של דבר לקבלתה של החלטה זו או אחרת.

חשוב להבין שהתוצאות של משחק מלחמה מסוים משקפות בדרך כלל את המציאות שעליה נשען המשחק ושעומה על השחקנים להתמודד. לכן לתוצאות האלה יש בדרך כלל יותר זיקה לנתונים או למידע העומדים לרשות השחקנים בתחילת המשחק מאשר לתוצאותיו של הניתוח שבא בעקבותיו. בדרך כלל לא ניתן להפיק ממשחקי מלחמה תוצאות כמותיות משמעותיות; הערך העיקרי שלהם טמון בפיתוח יכולותיהם של המפקדים באמצעות הניסיון שהם צוברים בתחום של קבלת החלטות ובתחום הלימוד של מהלכים צבאיים בנסיבות שונות. במילים אחרות: האנשים והחלטותיהם הם המרכיבים החשובים ביותר של משחקי המלחמה.

משחקי מלחמה היום

אף על פי שמשחקי מלחמה ומשחקים סביב סוגיות פוליטיות שונות קיימים זה זמן רב, ורק צורותיהם השתנו בהתאם לדרישות האקטואליה, הרי תועלתם העיקרית נשארה ללא שינויים, היות שהם יוצרים אווירה אנליטית שבה יש לשחקנים יכולת להתמודד עם סוגיות אסטרטגיות שוטפות, לבחון מגוון השלכות אפשריות ולבסוף לבחור את הפתרונות ההולמים. במילים אחרות, משחקים צבאיים-פוליטיים מאפשרים לשחקנים שונים, כגון קובעי מדיניות, עובדי מדינה, אנשי צבא וכו' לבחון את השערותיהם בנוגע לסוגיות ספציפיות ולשקול דרכים אופטימליות למציאת הפתרונות הרצויים.

הצבאות של היום נדרשים לפעול במה שמכונה "ספקטרום מלא", דהיינו עליהם להיות מסוגלים לפעול בקשת רחבה של סוגי מבצעים - החל מפעולות לשמירה על השלום ולחימה בטרור וכלה במלחמה בעצימות גבוהה נגד צבאות של מדינות אויב. היכולת לפעול בספקטרום מלא מחייבת צבא איכותי מאוד. זאת הסיבה, למשל, ש-15% מהתקציב של צבא ארה"ב מוקדשים רק לצורכי מחקר ופיתוח, ובכלל זה לפיתוח משחקי מלחמה - שבהם רואים האמריקנים



נושא חשוב לא פחות מאשר תחום החידושים הטכנולוגיים.

בתולדות חיל הים של ארה"ב ניתן למנות דוגמאות רבות לשימוש במשחקי מלחמה שנועדו למצוא פתרון לסוגיות שונות שעמדו בפני החיל. חיל הים של ארה"ב רואה בשימוש במשחקי מלחמה אמצעי חשוב מאוד בניסיונותיו להעריך את יכולותיו, לזהות הזדמנויות וכשלים וכן נקודות תורפה במבצעים מתוכננים. נוסף על כך רואה החיל במשחקי המלחמה אמצעי הכשרה חשוב המאפשר להציג לאנליסטים מבצעים חדשים את המורכבות הרבה של הלחימה והוא מאפשר לקציני ים לצבור ניסיון חשוב שימש אותם בעת שיעמדו במבחני אמת.

המרכז המוביל בניהול משחקי מלחמה בחיל הים של ארה"ב נמצא במכללה ללימודי לחימה ימית (Naval War College) שבעיר ניופורט. מחלקת משחקי המלחמה מארגנת כ־40 משחקים בכל שנה, ונוסף על כך נבחרו הסגל נשלחים לכל רחבי העולם כדי להחליף ידע עם עמיתיהם בתחום של ניהול משחקי מלחמה. החל מ־1984 נכללים משחקי מלחמה בתוכנית העבודה של המכללה. במהלך פרק הזמן הזה נבחנו משימותיו של חיל הים, והוערכו מחדש מקומו ותפקידו במסגרת האסטרטגיה של ארה"ב. שיפורים בטכניקות של ניהול משחקי המלחמה איפשרו למשתתפים לבחון בצורה מדויקת יותר טקטיקות ואמצעי לחימה חדשים ולהביא להנהגת חידושים חשובים. השיפורים האלה בניהול המשחקים כוללים, בין היתר, התמקדות רבה יותר בנושאי כלכלה ולוגיסטיקה. בסופו של דבר הפך חיל הים האמריקני להיות הגוף המרכזי והמוביל בפיתוח תפיסות אסטרטגיות העוסקות בניהול המלחמות בעתיד



משחק מלחמה שנערך כראוי מאפשר לעלות מראש על בעיות ולהתמודד איתן שלא מתוך לחץ זמן של אירועי אמת בוערים

סיכום

ניהול משחקי מלחמה נועד להשיג כמה מטרות: סיוע בגיבושה של תורת לחימה, בחינה של מבנה הכוח ושל התכנונים האופרטיביים, אימון מפקדים ופיתוח חשיבתם הטקטית והמערכתית. חשוב להדגיש עם זאת שמשחקי מלחמה הם כלי עזר מצוין לניתוח תהליכים אך לא לניבוי תוצאותיהם. משחקי מלחמה - בניגוד למיתוס שנוצר להם - אינם כדור בדולח מודרני.

הערות

1. הרמטכ"ל של צבא צרפת במלחמת העולם הראשונה.
2. "קצינים אמריקנים ובריטים דימו פלישה לאיראן", **הארץ**, 15 באפריל 2006
3. מתוך ניר מן, "משחקי מלחמה", **מערכות** 343, 1995
4. מתוך הרצאה של סא"ל יוסי הוכבאום בפורום רמ"חית"ל, 1995
5. Peter C. Perla, "Wargaming and the U.S. Navy", **National Defense**, February 1987
6. Edgardo B. Matute, "Birth and Evolution of War Games", **Military Review** 50, No.7, 1970, pp. 49-56
7. Margaret M. McCown, "Strategic Gaming for the National Security Community", **JFO** 34, 2005
8. Colonel C.S. Grant OBE, "Wargames at Cameberly", **RUSI** 5, Vol. 138, October 1993
9. מרגרט מקאון, **שם**



אל"ם עינב שלו

מפקד חטיבת מרכבות האש
ומפקד מרכז האימונים באש במל"י.
בוגר המכללה לביטחון לאומי



איר לזכרים מגדלים מצביאים

**מצביאים מוכשרים הם נכס אסטרטגי
מהמעלה הראשונה. מדינות רבות משקיעות
מאמצים גדולים בהכשרת מצביאיהן, ודווקא בישראל,
שקיומה תלוי במידה רבה באיכות ההנהגה הצבאית שלה, יש ליקויים
רבים בתחום ההכשרה הזה. את הליקויים האלה צריך וניתן לתקן**

מבוא

נושא המצביאות נידון בהרחבה בספרות הצבאית. עם זאת, על אף מרכזיותו של הנושא הזה, חסרה הגדרה רחבה של מיומנויות המצביא כפי שהן מתבטאות הלכה למעשה. מטרת המאמר הזה היא להגדיר את המיומנויות הנדרשות ממצביא בעידן הנוכחי ולבחון את תרומתן של הכשרות הבכירים בצה"ל למיומנויות האלה.

השאלה העומדת במרכז הדיון היא אפוא באיזו מידה מותאמות ההכשרות של הרמות הבכירות בצה"ל לפיתוח המצביאות בקרב המפקדים מדרגת אלוף-משנה.

בשפה הצבאית נוטים להחליף בין המושגים מצביאות ומנהיגות בלי להבחין בהבדלים הדקים שבין שני המושגים האלה. מה בין מנהיגות למצביאות? מצביאות (Generalship) מוגדרת במילון למונחי צה"ל "כישורים טבעיים וכישורים נרכשים של מפקד בכיר, הניכרים בהפעלת כוח במערכה ובקרב ובתחומי האחריות האחרים. שלוש דרישות למצביאות מוצלחת: ידע מקצועי, חוסן מנטלי ומוסרי וכוח רצון. דרישות אלו באות לידי ביטוי בשילוב תחומים אלו: מנהיגות, ניהול ואמנות הפיקוד על ארגונים צבאיים רחבי היקף".¹

מנהיגות (Leadership), לעומת זאת, מוגדרת "תכונות אישיות של המפקד. יכולת וסמכות שמעבר לסמכות הפורמלית לפקד על פקדיו. בעת לחימה המנהיגות ניכרת ברצון לנצח ולעשות הכול לשם כך והיא מספקת תכלית, כיוון ומוטיווציה בקרב. תכונות המנהיגות הן טבעיות מיוסדות ודורשות לימוד וטיפול רבים ומתמידים הן על ידי לימוד עצמי מהניסיון ומלקחי מפקדים אחרים והן

על ידי לימוד המפקד מעצמו, מניסיונו ומפקדיו".²

משתי ההגדרות ניתן לראות שמצביאות היא תובענית יותר ממנהיגות, כיוון שמצביא נדרש להגיע לרמה של אמנות הפיקוד על ארגונים צבאיים רחבי היקף. בספרות מודגש שהמצביא חייב להיות בעל חשיבה מופשטת ואינטלקטואלית הרואה את המערכת בראייה רחבה (מאקרו) ללא צורך להתמקד בפרטים הקטנים (מיקרו) - תפקיד המוטל על המפקדים הזוטרים. זמן התגובה של המצביא ממושך יחסית, ולרוב יעבור זמן רב מרגע קבלת ההחלטה ועד יישומה על ידי הכוחות הטקטיים. זמן התגובה הזה נובע משרשרת פיקוד ארוכה מהמצביא ועד לאחרון הלוחמים. החלטותיו של המצביא, שעשויות לשנות את תוצאות המלחמה, הן כבדות משקל, גם אם אינן מרובות.³

בניגוד למפקד הטקטי, הרואה חלק נרחב משדה הקרב ועל סמך התרשמותו זו נלחם, תמונת המצב של המצביא נבנית מערוצי המטה ואינה בנויה על ראייתו האישית. בשלב התכנון מתמקד המצביא בעיצוב הרעיון המרכזי שיבנה את המערכה כולה. זאת בניגוד למפקד בדרג הטקטי המיישם רעיון מבצעי מקומי להכרעת האויב. עיצוב הרעיון המרכזי של מצביא יהיה מוגדר ומנותח לאו דווקא בכלים צבאיים ובשפה צבאית ופעמים רבות יהיה מכוון לשבור את הגיון הלחימה של יריבו. לעומת זאת המפקד הטקטי מכריע את יריבו באמצעות ניצול נקודות תורפה של האויב בשפה צבאית מוגדרת.

הנחות יסוד בהכשרות בכירים

המאמר הזה מבוסס על עבודה שכתבתי במסגרת המכללה לביטחון לאומי

(מב"ל), ושבעקבותיה גיבשתי חמש הנחות יסוד הנוגעות להכשרת מפקדים לתפקידים בכירים.

1. בתפקידים הבכירים קיימת שונות גבוהה בין תפקיד בכיר אחד למשנהו.

2. מפקדים ומנהלים בכירים הגיעו בדרך כלל לתפקידיהם על בסיס איכויות ייחודיות המבדילות בינם לבין האחרים.

3. הבשלה היא כורח המציאות. המושג הזה מכיל בתוכו את ההבנה שהמעבר לפיקוד בכיר אינו עניין של זמן בלבד, אלא מצריך הבשלת היכולות הקוגניטיביות והבשלת היכולות הנוספות המתפתחות לאורך ההכשרות השונות שעובר האדם.⁴

4. מפקדים ומנהלים בכירים יפגינו נכונות רבה להשתתף בתוכניות פיתוח והכשרה, אם אלה יתבצעו באופן שלא ידגיש את היותם במעמד של תלמידים. מכאן שפעולות להכשרה ולפיתוח של מנהיגים המיועדות למצביאים צריכות לעשות שימוש בתבניות למידה שינצלו את הידע, את הכישורים ואת הניסיון שהם צברו.

5. מספרם של המוכשרים בקורסים הבכירים קטן יותר ממספר הקצינים בהכשרות הזוטרות יותר. מכאן שניתן "לתפור חליפת הכשרה" אישית שתאפשר שיפור משמעותי באיכות ההכשרה. הן במגזר הצבאי והן במגזר האזרחי ישנם מנהלים ומפקדים בכירים המוכשרים תוך שהם ממלאים את תפקידיהם. למנהלים האלה מומלץ לקבל את ההכשרה "תוך כדי תנועה" במנות קטנות כדי שלא ייווצר עליהם עומס.

ישנם ארבעה תחומים שאליהם צריכה לכוון ההכשרת הבכירים:

1. פיתוח היכולות לראייה מערכתית.

2. יצירת חזון ומימושו. לשם כך על הבכירים לפתח את היכולת לבנות תמונה כוללת ולתרגם אותה למשמעויות קונקרטיות.

3. היכולת להתמודד עם מורכבויות קוגניטיביות ורגשיות.

4. פיתוח היכולת ליצור רעיונות חדשים, דהיינו לפתח את היכולת לחשיבה יצירתית וביקורתית.

יש לשים לב לכך שההכשרת הבכירים אינה עוסקת בתרגול טכניקות או בנטיעת אומץ לב. אלה הן תכונות חשובות, אך אם הן לא נרכשו עד אז, אין זה מתפקידה של ההכשרת הבכירים להקנותן.

מבקר המדינה מותח ביקורת חריפה על כך ששיעור גבוה מהקצינים הבכירים אינו עובר את ההכשרות המחייבות



הכשרות הבכירים: תמונת המצב על פי הדו"חות

החלק הזה מסתמך על כמה מקורות מרכזיים. המקור הראשון הוא דו"ח של מבקר המדינה; המקור השני הוא הדו"ח של ועדת וינוגרד שהוקמה כדי לבחון את הכשלים במלחמת לבנון השנייה; המקור השלישי הוא דו"ח של ועדת משנה של ועדת החוץ והביטחון. את הדו"ח חיבר יו"ר ועדת המשנה, ח"כ אפי איתם. המשותף לכל הדו"חות האלה הוא עדכניותם: כולם נכתבו בשנים האחרונות.

מבקר המדינה פותח את הדו"ח שלו על הכשרת הקצונה הבכירה בקביעה שהקצונה בצה"ל היא התשתית שעליה נשענים איכותו וכושרו של הצבא. קצינים בעלי יכולות מנהיגות וניהול, בעלי ניסיון מקצועי וקרבני, בעלי השכלה רחבה ובעלי סולם ערכים איתן הם מכפיל כוח ואחד המרכיבים האיכותיים הקובעים את עוצמתו של הצבא.

את ההפרדה בין הקצונה הבכירה לקצונה הזוטרה עשתה הוועדה בראשותו של אלוף בן ראובן ב-2002. הקצונה הבכירה, כך נכתב, היא הרמה שמפקדת על מסגרות צבאיות גדולות ועל ניהול מערכות. הפיקוד הזה דורש מיומנויות שאינן נקנות רק מכוח הניסיון המבצעי והניהולי, ולכן הקים צה"ל מערכת הכשרה לקצונה הבכירה.⁵

אחד המשתנים המרכזיים בהכשרות הוא אופיו של כוח האדם שנשלח להכשרה. דו"ח מבקר המדינה חושף, למשל, שבמחוזים ל"א ול"ב של המכללה לביטחון לאומי היו רק כ-50% מהמשתתפים בתוכנית "אופק רחוק", דהיינו מועמדים לשירות ממושך בתפקידים בכירים. במחזור ל"ג היה המצב חמור עוד יותר: אז היו קציני "אופק רחוק" כ-28% בלבד מהמשתתפים. אולם הבעיה החמורה יותר היא שבמשך השנים לא ניתנה הכשרה נאותה לקצונות הליבה. כך, למשל, בדצמבר 2005 היו רק ארבעה אלופים מבין 22 האלופים בוגרי מב"ל. מבין 82 הקצינים בדרגת תת-אלוף היו רק 26 בוגרי מב"ל.

משתנה חשוב נוסף בהכשרות הוא התוכן שנלמד. לפי דו"ח מבקר המדינה סובלות הכשרות הבכירים ממחסור בחומר תורתי כתוב. כך, למשל, המכון לחקר תורת המערכה, שפעל במשך 12 שנים, לא הפיק ולו חוברת אחת בסוגיה של תורת המערכה. לא ניתן ללמד מצביאות וחשיבה מערכתית כאשר אין בנמצא ספרות הדרכה רלוונטית.

מבקר המדינה גם מותח ביקורת חריפה על כך ששיעור גבוה מהקצינים הבכירים אינו עובר את ההכשרות המחייבות. המצב המדאיג הזה טומן בחובו סכנה של היעדר שפה מקצועית משותפת וברורה, שהיא הכרחית לבניית ולניהולן של המסגרות הגדולות בצה"ל ולפיקוד עליהן בשגרה ובחירום.

המבקר ממליץ על דרכי פעולה שיש לנקוט בעתיד בהכשרת הקצונה הבכירה. בין היתר הוא ממליץ ללמד מצביאות, חשיבה מערכתית וניהול בכיר. המבקר מטיל על שר הביטחון ועל המועצה לביטחון לאומי לבחון את ייעוד המב"ל, את מידת התאמתה להכשרת הקצונה הבכירה וכן את היחס הראוי בין מספר הקצינים הבכירים הלומדים שם לשאר החניכים שלא מהצבא. לאור התכנים האמורים להילמד במב"ל - מדגיש המבקר - יש לבחון גם את קבוצת המדריכים שם, את הכשרתם ואת יכולתם להכשיר את הקצונה הבכירה. לדבריו, המדריכים האלה צריכים לעבור הכשרה שתאפשר להם להכשיר את הבכירים.

אשר ללוחות הזמנים להוצאת הספרות התורתית ממליץ המבקר לקבוע הנחיות מחייבות שיעמידו את הספרות הכרחית לרשות ההכשרות הבכירות. לאחר כתיבת ספרות כזאת יש לבחון אותה ולתקף אותה בתוה"ד, ורק אז יש ללמדה בצורה מסודרת.

את דו"ח וינוגרד פירסמה הוועדה לבדיקת אירועי המלחמה בלבנון ב-2006. בראש הוועדה הציבה הממשלה את השופט אליהו וינוגרד. הדו"ח בוחן נושאים רבים, ובכללם ההכשרת הקצונה הבכירה.

וכך נכתב בדו"ח וינוגרד: "על הצבא לחזק מאוד מערכת הכשרה ממוסדת וקפדנית המקנה את הידע, הכישורים, ההרגלים והתכונות הנדרשים לחיילים ולמפקדים בצה"ל".⁶ מההמלצה הזאת משתמע שהקצונה הבכירה של הצבא אינה עוברת את ההכשרות הראויות. חברי הוועדה כותבים שמצאו חוסר בולט ברמות הגבוהות של צה"ל בחשיבה אסטרטגית - חולשה שהשפיעה ישירות על ניהול המלחמה. החוסר בחשיבה אסטרטגית פגע בגיבושה של תפיסת ההפעלה עוד לפני שנכנס הצבא למלחמה. המלצת חברי הוועדה לאור מלחמת לבנון השנייה היא לחזק את החשיבה האסטרטגית ברמות הגבוהות של צה"ל.



ועדת וינוגרד | הוועדה מדגישה שכשלי עבודת המטה בפיקוד הבכיר היו חמורים

ועדת וינוגרד קובעת שחיוק המקצועיות של הקצונה הבכירה הוא אבן היסוד בהכשרתה, אך מדובר רק בשלב הראשון של ההכשרה. על הקצונה הבכירה ללמוד גם במוסדות שיקנו לה תפיסה רחבה והשכלה אזרחית לצד זו הצבאית. הוועדה מדגישה שאין שום דבר חניני וראוי בנטייה האנטי אינטלקטואלית של חלק מהפיקוד הבכיר בצה"ל.⁷ נטייה כזאת אינה מעודדת חשיבת עומק ותפיסה אסטרטגית ההכרחית למצביאים. בהיעדר השכלה שממנה יכולים המצביאים לשאוב רעיונות ופתרונות הם נאלצים לפלס לעצמם דרך מבראשית. הניסיון מלמד שהליכה בנתיב הזה כרוכה בתשלום שכר לימוד. לפעמים מדובר בתשלום כבד מאוד.

אחד הכלים המרכזיים של המצביא הוא המטה העוצבתי. ועדת וינוגרד מדגישה שכשלי עבודת המטה בפיקוד הבכיר היו חמורים. עוד נכתב בדו"ח שתרגילים אינם הדרך היחידה ללימוד עבודת המטה, ועל מצביאי צה"ל ללמוד את עבודת המפקד ואת עבודת המטה העוצבתי באמצעות הכשרה ממוסדת.

ב-3 בינואר 2007 מינה יושב ראש ועדת חוץ וביטחון, ח"כ צחי הנגבי, צוות לבדיקת ההכשרה של הפיקוד הבכיר בצה"ל. בוועדה היו שותפים חברי כנסת אחדים, וליו"ר הוועדה מונה ח"כ אפי איתם. בדו"ח כתב תא"ל (מיל) איתם, בין היתר: "מן המפורסמות היא שאיכותה של מצביאות הייתה תמיד מרכיב מרכזי במיצוי של עוצמה צבאית, והעמדת קבוצת איכות מצביאותית, טיפוחה והכשרתה היו תמיד אבן פינה ואתגר גדול לכל צבא ראוי לשמו".⁸

ועדת איתם הגיעה למסקנה שאחד הגורמים המרכזיים לכישלון במלחמת לבנון השנייה היה השחיקה במערך ההכשרה של הקצונה הבכירה. גם ועדת איתם מציינת בחומרה את חסרונם של התכנים הכתובים - חיסרון שממנו נובע הקושי להנחיל תורה מסודרת. הוועדה גם מציינת שקצינים המסיימים את בית ספר לפיקוד ולמטה (פר"ם), שבו הם רוכשים תורה טקטית, פוגשים (בחלקם) שוב את ספסל הלימודים רק במב"ל - שם הם לומדים על הרמה האסטרטגית. "כלומר, תחום תוכן שלם (של הרמה המערכתית) המתקיים בין מרחב הטקטיקה למרחב האסטרטגיה למעשה לא מועבר ולא נלמד בצה"ל!"⁹ יתר על כן, הוועדה מציינת ששלוש ההכשרות הבכירות - קומ"מ (קורס מערכתי

מתקדם), מפנה ומב"ל - לא עוגנו כלל בפקודות מחייבות. בנוגע לתארים האקדמיים מציינת הוועדה את החשיבות שמצביאי הצבא ילמדו וירכשו תואר אקדמי. עם זאת היא מדגישה שפנייתם של מפקדי צבא בכירים ללימוד שאינו ביטחוני פוגעת באופן ישיר במקצוע הצבאי ובהתנהלות הצבא כולו. חברי הוועדה מותחים ביקורת על המכללה לביטחון לאומי משום שהמפקדים הבכירים הלומדים בה מקבלים תואר שני במדעי המדינה במקום תואר בתחום שהוא הרבה יותר רלוונטי להם, למשל בהיסטוריה צבאית. חברי הוועדה גם קבעו שלא קיימת מדיניות מוסדרת ומחייבת בנוגע לנדרש מקצין בכיר הרוצה להתקדם ולהתפתח. המערכת הקיימת כיום להכשרת הבכירים אינה מקבלת את מיטב האנשים להדרכה. התופעה הזאת פוגעת בהכשרות בצורה משמעותית.

מהסקירה עד כה עולה שיש בעיות יסוד רבות בהכשרת הקצונה הבכירה, אך את הבעיות האלה ניתן לתקן אם רק יוחלט לעשות כן. להלן הרשימה של בעיות היסוד:

1. חוסר מיסוד בהכשרת הבכירים.
2. היעדרה של תורת מערכה שקיבלה תוקף מהגורמים הרלוונטיים.
3. איכות חניכים שאינה עומדת בקריטריונים שנקבעו.
4. חוסר בשפה משותפת בין הגורמים השונים ברמה המערכתית.
5. מסלול קידום לא ברור ולא לפי קריטריונים חדים.
6. סגל הדרכה שאינו עונה על מה שנדרש מסגל המכשיר פיקוד בכיר.
7. עבודת מטה לא מיטבית ותהליכים לא מאורגנים. כתוצאה מכך אי-אפשר לקבל תמונת מצב מלאה, מה שפוגם בקבלת ההחלטות.
8. חוסר ברציפות ההכשרה. הקצונה הבכירה אינה עוברת מסלול רצוף הבנוי "מהמסד ועד הטפחות".

מהדו"חות עולה שלא ניתן להסתפק בהכשרה שמקבלת כיום הקצונה הבכירה

בצה"ל. אולם את הבעיות העולות מהדו"חות ניתן לפתור - אם רק יוחלט לעשות כן.

סיכום ביניים

1. ניתן לאפיין את המיומנויות הדרושות למצביא למרות הקשת הרחבה של עיסוקיו.
2. ניתן להכשיר בצורה ממוסדת את המפקדים הבכירים של הצבא ובכך לאפשר להם להתמודד עם סביבה מורכבת.
3. הסביבה שבה פועל המצביא היא מורכבת, ועליו לדעת כיצד להתמצא בה. יתר על כן, על המצביא לדעת כיצד ליצור סביבה מורכבת וקשה.
4. כדי להיות מיומן זקוק המצביא להכשרה ממושכת ולתהליך הפנמה ארוך.
5. היכולות הקוגניטיביות הנדרשות כיום מהמצביאים הן גבוהות הרבה יותר מאשר בעבר - בעיקר בשל הקצב המהיר של השינויים הטכנולוגיים. לאור השינויים האלה יש להתאים את הכשרות הבכירים.
6. ישנו הבדל משמעותי בין הכשרות הבכירים בצה"ל לבין הכשרות הבכירים במדינות מערביות אחרות. בצה"ל ההכשרות האלה אינן ממוסדות, אין עקביות בהכשרות הבכירים, ההכשרות נעשות ברובן ללא תיקי יסוד, והשינויים בתוכניות ההכשרה הם לרוב תוצר של השקפת המפקד החדש

הרמטכ"ל רב-אלוף צבי צור (במרכז) מתייעץ עם קצינים בכירים | ניתן לאפיין את המיומנויות הדרושות למצביא למרות הקשת הרחבה של עיסוקיו

הנכנס לתפקיד. לכן מדובר בשינויים שלא מאפשרים הפקת לקחים מסודרת. לעומת זאת במדינות המערב האחרות - או לפחות בחלקן - ההכשרות של הבכירים מסודרות ובעלות תכנים ממוסדים יותר. את תמונת המצב בתחום של הכשרות הבכירים כפי שהיא עולה מהדו"חות ומסקירת הספרות ניתן לסכם כך:

1. קיים חוסר מיסוד בהכשרת הבכירים. הליקוי המרכזי שעולה מהדו"חות בנושא הזה הוא חוסר בתיקי יסוד. בשל כך יש למדריכים חופש פעולה רחב מדי. העצמאות של המדריכים היא כה גדולה, עד כי קיימים שינויים מהותיים בין מחזור למחזור. חוסר המיסוד מתבטא גם בכך שלהכשרות מסוימות אין ארגון קבוע, ואין גוף האחראי עליהן.
2. קיים חוסר בחומרים כתובים בתחום של תורת המערכה. מרבית החומר שבנמצא הוא על מצגות בלבד ולכן חשוף לשינויים תכופים ביוזמת מי שעושים שימוש במצגות. יתר על כן, מדובר בחומרים שעדיין לא קיבלו תוקף מהגורמים המוסמכים.
3. איכות החניכים אינה עומדת בקריטריונים שנקבעו. כמו כן ישנם אלופים ומפקדי אוגדות שלא זוכים להשתתף בהכשרות הבכירים.

דיון

החלק הזה של המאמר עוסק במצב הרצוי (המיומנויות הנדרשות מהמצביא) אל מול המצב המצוי (הכשרות הבכירים ותמונת המצב כפי שעולה מהדו"חות). הפערים בין ההכשרה הרצויה (למצביאים) לבין ההכשרה בפועל מוצגים בטבלה. ישנם שני סוגי פערים: פערים בתחום התוכן של ההכשרות ופערים מבניים. את הפערים בין הרצוי למצוי ניתן להציג גם במתכונת של שכבות. בסך הכול ישנן



פערי התוכן

הפרמטר	המצב המצוי	המצב הרצוי
חשיבה מערכתית	לימוד חלקי ולא ממוסד	לימוד ופיתוח של חשיבה מערכתית
יכולת השלכה	מעט מאוד ניתוחי אירוע בהכשרות הבכירים	קיום ניתוחי אירוע הרלוונטיים למצביא ויישום הלימודים בתרגילים
היכולת לעצב את המערכה	לא נלמדת כלל. הקורסים לא נותנים כלים לכך. בתרגילים לא נבחנת היכולת הזאת במידה מספקת	ניהול תרגילים גדולים שלאחריהם מנותחות החלטות המצביא
חוסן מוסרי ויצירת אתיקה לארגון	אתיקה ומוסר נלמדים בקורס במב"ל בלבד בהנחייתו של פרופסור אסא כשר	לימוד רצוף בהכשרות הבכירים נדבך על נדבך ולא באופן ארעי
יכולות ניהול מתקדמות	נלמדות במב"ל בלבד בצורה משמעותית, אך לא ממוסדת, אלא לפי החלטת הסגל הנהנה מחופש פעולה גדול מדי	לימוד הדרגתי וממוסד במסגרת הכשרות הבכירים השונות. הגדרת מדדים ברורים ליכולות הניהול של המצביא
בקיאות במקצוע	אין מאמץ משמעותי להקנות בקיאות במקצוע בגלל הנחת היסוד שמפקדים בכירים בקיאים בתחומם. זו הנחת יסוד בעייתית	לימוד התורה כדי שתשמש בסיס, לימוד תכנים של הרמה האסטרטגית, לימוד דוקטרינות שונות, קיום מבחנים מעשיים ותיאורטיים בנושא
כריזמה	אין לימוד של הנושא. הנחת היסוד היא שאם הקצין כבר הגיע לדרגה בכירה, סימן הוא שהכריזמה כבר קיימת	לימוד מניסיונם של אחרים, פירוק ההגדרה ובחינה מה ניתן ומה צריך ללמד מצביא
יוזמה ותעוזה	אין לימוד של הנושא הזה, אין ניתוחי אירוע המכוונים לתחום הזה בהכשרות הבכירים	יש להגדיר בצורה ברורה מהי יוזמה של מצביא וללמוד מתוך הצלחות וכישלונות של מצביאים בתחום הזה
בניית חזון ורתימת ההנהלה הבכירה	לא נלמד כלל ובוודאי שאינו מתורגל	לימוד ויישום בהכשרות כיצד לכתוב וליישם חזון וכיצד לרתום לכך את הפיקוד הבכיר
יכולת שיח עם המדינאים	הסוגיה הזאת נידונה בעיקר בהכשרה במב"ל. בשאר ההכשרות היא לא נלמדת בצורה ממוסדת	לימוד באמצעות משחקי סימולציה, הרצאות בכירים ולימוד התחום הזה
חשיבה יצירתית ומופשטת	לא נלמדת כלל בהכשרות הבכירות. לא נבחנת ביישום. אין התייחסות מספקת	לימוד מסודר, קיום בחינות על החומר הנלמד בתרגילי מפה או בפתרון בעיות שרלוונטיות לעולם המצביא
חשיבה ביקורתית	הנושא הזה אינו נלמד כלל	לימוד העקרונות של החשיבה הביקורתית. תרגולם בתרגילי סימולציה
דוגמה אישית ואומץ	אין התייחסות כלל. הנושא לא נלמד	ניתוחי אירועים שבהם כשלו מצביאים בתחום הזה

הפערים המכניים

קיומה של תורת מערכה ממוסדת	כל פיקוד כותב את תפיסתו ומשתמש במושגים משלו. לא נכ"תבה תורה אחידה, אלא מצגות בלבד. אין תיקון של תוה"ד	ישנה תורת מערכה כתובה שאותה בחנה ותיקפה תוה"ד
רציפות בהכשרה	ההכשרה היא אקראית, ללא רצף מובנה וללא פיקוד אחיד. כתוצאה מכך יש חזרה על תכנים מסוימים במהלך ההכשרות	ישנה הגדרה אילו תכנים נלמדים בכל הכשרה של בכירים; כל הכשרות הבכירים מצויות תחת אותו פיקוד ומתנהלות באותו מקום
סגל הדרכה תואם	סגל ההדרכה - בחלקו - אינו מוכשר ללמד מצביאים. ישנה "חלוקה לפי מכסות" של מדריכים מחילות ומגופים שונים כגון שב"ס, המשטרה וכו'	רק הטובים ביותר והמתאימים ביותר משמשים מדריכים. חלק מהסגל עוסק בפיתוח ידע, וחלק האחר עוסק בהדרכה
בחירת החניכים	"מי שפנוי" מגיע. קציני ליבה רבים אינם עוברים דרך המוסד דות להכשרת בכירים בגלל "חוסר זמן" ובגלל תחושתם שלא יסתדרו בלעדיהם בשטח	הכנסת החניכים המתאימים ביותר - אלה שנמצאים בליבה
הענקת תואר אקדמי למצביא	בחלק מהכשרות הבכירים, כגון מב"ל, נלמדת התוכנית זה 15 שנים באמצעות אותה האוניברסיטה, ללא מכרז, בניגוד לחוק המכרזים, ובלי לבדוק מה נכון ללמד את המצביא	הנהגת לימודי תואר שני למצביא. הוצאת מכרזים ופתיחת התוכנית לבקרה ולביקורת

ארבע שכבות מרכזיות שעל בסיסן אדגים את הפערים המרכזיים.

השכבה הראשונה: התנהגות הארגון

ההתנהגות הארגונית היא השכבה המשמעותית ביותר, ואם לא יחול בה שינוי, הוא לא יחול גם בשאר השכבות. הארגון - במקרה הזה צה"ל - צריך להתנהג ולחשוב אחרת, דהיינו להפוך את הכשרת הבכירים לעמוד תווך ולא לראות בה מכשיר שהוא בבחינת "טוב שיהיה". הכשרות הבכירים, כפי שעולה מהמאמר הזה, אינן ממוסדות, ובוודאי שאין רצף כלשהו של הכשרות.

הפער מודגש במיוחד על רקע ההכשרות בצבאות הזרים. התפיסה השלטת בתרבות הארגונית של צה"ל רואה לעיתים בהכשרה בזבוז זמן. מפקדים מעדיפים לקדם את פקודיהם על בסיס היכרותם מתפקידים קודמים שבהם פעלו יחד ולא על בסיס ההכשרות שעברו. מהדו"חות שנסקרו לעיל עולה שבצה"ל אין כלל התייחסות לציון הסופי שמקבלים החניכים בהכשרותיהם. במילים אחרות: הצטיינות בלימודים - או לחלופין כישלון בהם - אינם משפיעים כלל על עתידו של הקצין.

כבר במאה ה-19 הדגישו הוגים צבאיים שאסור למצביאים לקפוא על השמרים ועליהם להתפתח באמצעות הכשרות. והנה צה"ל של המאה ה-21 מתקשה ליישם את האמת הישנה הזאת. כל עוד לא יוכשרו מצביאי צה"ל לעתיד בהכשרה ממוסדת וארוכה, תימשך התופעה של קצינים בכירים שהכשרותם האינטלקטואליים שלהם לוקים בחסר, ובצה"ל תמשיך לשלוט התפיסה שלפיה הכשרת הבכירים אינה אלא בזבוז זמן.

נשאלת השאלה מדוע צה"ל אינו מצליח לראות את אשר רואות מדינות כה רבות: את החשיבות שבהכשרת הקצונה הבכירה? מדוע במדינות המערב נשלחים מפקדים בכירים לקורסים הנמשכים בין שנה וחצי לשנתיים, ואילו צה"ל שולח את קציניו הבכירים לקורסים שנמשכים ברובם שבועות בודדים? יתר על כן, קציני צה"ל עוברים את הקורסים האלה בעודם מבצעים במקביל את תפקידיהם. התוצאה הבלתי נמנעת היא היעדרויות רבות מהקורסים. אפשר שהדבר נובע מכך שהתרבות הארגונית של צה"ל אינה שונה במהותה מהתרבות השלטת במדינה ובמוסדותיה, דהיינו מתאפיינת בחשיבה לטווח קצר. במקרים רבים אופק התכנון הוא אורך הקדנציה של המפקד הרלוונטי ולא מעבר לכך. סיבה נוספת היא שהמפקדים הטובים נחוצים בדרך כלל "בשטח", וכתוצאה מכך לא מתאפשר להם "ללכת לאחור" להכשרות.

סיבה נוספת היא המעמד המיוחד שיש בצה"ל למבחן התוצאה. ההצלחה בשטח נחשבת בצבא לפרמטר על, העולה בחשיבותו על השכלה ועל הכשרה. אם יש למפקד טקטי (בגדוד או בחטיבה) הישגים בלחימה, רואים בו מפקדיו אדם שראוי באופן טבעי להמשיך ולהתקדם, גם אם בתפקידו החדש נדרשות ממנו מיומנויות שונות לחלוטין. כך קרה שמפקדים ברמה הטקטית שהכריעו את מלחמת ששת הימים היו מפקדים בכירים במלחמת יום הכיפורים. וכך קרה שמפקדים שהצליחו בלחימה נגד הפלסטינים ב"חומת מגן" קודמו לאחר מכן והיו מפקדים בכירים במלחמת לבנון השנייה. הקידום נעשה לפי מדד ההצלחה של המפקדים בעבר ולא בהתאם למיומנויות שידרשו מהם בעתיד.

המעמד העליון שניתן למבחן התוצאה בא לידי ביטוי גם בכיוון ההפוך: בעקבות כישלון יוחלף המפקד בלי לבחון כלל את הנסיבות שהובילו אותו לכישלון. כתוצאה מכך מאבד הצבא לא פעם מפקדים מצוינים, שבעזרת הכשרה מתאימה יכולים היו להיות מצביאים מצליחים.

מדוע מתקשה צה"ל לשנות את התרבות הארגונית שלו ולהעביר ולו במקצת את הדגש ממבחן התוצאה (שהוא חשוב כשלעצמו) למבחן ההכשרה? נראה שמבחן התוצאה משמעותי יותר בצה"ל מאשר במרבית הצבאות הזרים מכיוון שבצה"ל נדרשים המפקדים לעמוד במבחן המלחמה לפחות פעם בעשור. בלוחות זמנים כאלה מעדיפים קברניטי צה"ל לשלוח את הטובים לחזית,

ובכך הם מונעים למעשה את הכשרתם ואת התפתחותם. בדפוס פעולה כזה הטובים יהיו תמיד בחזית.

התוצאה - כפי שכבר הודגש - היא השיעור הנמוך של האלופים ושל מפקדי האוגדות שעוברים הכשרות בכירים. במקומם נכנסים להכשרות הבכירים יותר ויותר קציני מטה (שאותם קל יותר "לשלוח" ממקומות השירות שלהם). למפקדי השטח לא נותר אפוא אלא להתפתח רק על בסיס הניסיון שהם צוברים. כך נוצר פער שהולך וגדל בין יכולות המפקד בשטח לבין היכולות של מטה: בעוד המטה רוכש מיומנויות שונות, קופא המצביא על שמריו.

בעקבות כישלון יוחלף המפקד בלי לבחון כלל את הנסיבות שהובילו אותו לכישלון. כתוצאה מכך מאבד הצבא לא פעם מפקדים מצוינים, שבעזרת הכשרה מתאימה יכולים היו להיות מצביאים מצליחים



השכבה השנייה: שרשרת ההכשרה - ראיית השלם במקום מופעים בודדים
בחינה מעמיקה של המיומנויות הנדרשות מהמצביא בן זמננו מעלה רשימה ארוכה מאוד ומאתגרת. בשל אורכה של רשימת המיומנויות נדרש זמן רב לרכישתן ולהפנמתן. את הזמן הממושך הזה מתקשה צה"ל להעמיד לרשות קציניו הבכירים. לכן האופציה של הכשרות ממושכות צריכה במקרים רבים להיפסל, ובמקומה יש להעדיף הכשרה מתמשכת "במנות קטנות" - אך בתנאי שימשיכו לראות בהכשרות הבכירים מכלול אחד שלם.

כאשר אין ראייה של השלם, נוצרות כפילויות בתכנים של ההכשרות או, לחלופין, נוצרים "חורים שחורים" שלא מקבלים התייחסות בשום שלב של ההכשרות. דוגמה לפער הזה ניתן לראות בחניכים העושים קורס חלופי למב"ל ולאחר מכן לומדים במב"ל חלק מהתכנים שכבר למדו. התופעה הזאת עלולה לחזור על עצמה כאשר בוגרי מב"ל ייגשו לקורס המערכתי המתקדם ויגלו שחלק מתכניו הם כבר למדו במב"ל.

מלחמת לבנון השנייה חשפה פערים בהכשרת הבכירים, ובעקבותיה הוחלט לצמצם את הכפילויות בהכשרות ולייעל אותן, אך בכך אין די. כדי שהמענה יהיה מיטבי יש ליצור רצף בתכנים הנלמדים ולראות כל הזמן את התמונה השלמה בהכשרות הבכירים.

לכאורה, זו לא אמורה להיות בעיה קשה מדי לאור העובדה שכמעט כל ההכשרות של הבכירים נעשות באותו המקום (בסיס גלילות) ותחת אותו הפיקוד. אשר להכשרות שטרם נכנסו תחת אחריות קבועה (כגון הקורסים למפקדי חטיבות ואוגדות), מוטב לצה"ל להכניס גם אותן תחת הגדרה ברורה ואחריות קבועה.

השכבה השלישית: האקדמיה, השפה ותיקוף עולם התוכן

בשכבה השלישית ניתן לראות שלוש בעיות מרכזיות: הבעיה הראשונה היא הבלעדיות שיש לאוניברסיטת חיפה בתחום הליווי האקדמי לסדרה ארוכה של קורסים בצה"ל - החל מקורסים זוטרים כגון המכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק), חבצלות (להכשרת קציני מחקר מובילים באמ"ן) וקורס חובלים וכלה במב"ל. החיבור הקבוע הזה מקשה לבחון באופן

מעמיק וביקורתי את הרלוונטיות של הלימודים האקדמיים שמציע המוסד הזה ללימודי המצביאות.

המכללה לביטחון לאומי מעניקה לחניכיה - באמצעות אוניברסיטת חיפה - תואר שני במדעי המדינה. האם נכון שהקצונה הבכירה תלמד לתואר במדעי המדינה? האם אין זה הגיוני יותר שהיא תלמד רק לתואר צבאי, או, לחלופין, תעשה תואר שני בתחום שהוא רלוונטי יותר לעיסוקה כגון היסטוריה צבאית? אפילו היה מתקיים דיון כזה, הוא היה נשאר בהכרח מוגבל לתחומיה של אוניברסיטת חיפה, ולא היו משתתפים בו מוסדות אקדמיים שונים בשל

בתום מלחמת ששת הימים מתנוסס דגל ישראל על אחת מפסגות החרמון | ההצלחה בשטח נחשבת בצבא לפרמטר על, העולה בחשיבותו על השכלה ועל הכשרה. אם יש למפקד טקטי (בגדוד או בחטיבה) הישגים בלחימה, רואים בו מפקדיו אדם שראוי כאופן טבעי להמשיך ולהתקדם



היעדר התחרות. נושאים כגון לימודי הביטחון הלאומי, שהם מתחומי הליבה של הכשרת הבכירים, צריכים להיות פתוחים לביקורת ולתחרות בין מוסדות אקדמיים שונים ולא להיות מוגבלים למוסד אקדמי אחד.

בעיה נוספת היא השפה המערכתית. בהיעדר שפה כזאת יצרו לעצמם כמה קצינים לפני שנים לא רבות שפה משלהם וביטויים משלהם להגדרת הבעיה ולדרכי ההתמודדות עימה. בעקבות מלחמות לבנון השנייה נטען שהשפה הזאת הייתה בלתי מובנת לרבים, ושהיא אחד הגורמים לכך שלא הושגה הכרעה חד-משמעית. גם ועדת וינוגרד התייחסה לכך בדו"ח שלה והדגישה שהשפה לא הייתה נהירה לכוחות הלוחמים.

עולם המושגים שהומצא ואלה האחרים ליצירתו הפכו שעירים לעזאזל, אך הבעיה נותרה בעינה: שפת העולם הטקטי אינה יכולה לתת את המענה הדרוש לניהול המלחמה ברמה המערכתית. רב-אלוף יעלון התייחס ליצירת השפה בהרצאה שנשא במב"ל ואמר שבהיותו אלוף פיקוד המרכז ניסו הוא והמכון לחקר המערכה להגדיר את בעיית ההתמודדות עם הפלסטינים בכלים חדשים. התמודדות חדשה יוצרת שפה וכלים חדשים, ובכך אין כל פסול, טען רב-אלוף יעלון.¹⁰

הצורך בשפה אחרת עלה מקרב המצביאים שחיפשו כלים אינטלקטואליים חדשים להתמודד עם תופעה שנחשבה חדשה: התמודדות עם ארגון טרור וגרילה המחזיק ביכולות כמו מדינת אויב, אך אינו צבא רגיל של מדינה. מאחר שמדובר בצורך ממשי, הרי אם השפה הקודמת אכן כשלה, אין להסתפק רק בהשלכתה לפח האשפה, אלא יש גם ליצור שפה רלוונטית חדשה ולתקפה. לשם כך יש בצה"ל גופים האמונים על השפה הצבאית.

בינתיים, בהיעדר שפה אחידה לכל צה"ל, נמשכת התופעה שכל פיקוד מרחבי יוצר לו שפה משלו. כך קורה שיש יחידות טקטיות העוברות בין שלושת הפיקודים המרחביים של צה"ל ומסתבכות לעיתים במושגים הרבים שנוצרו בכל פיקוד ופיקוד.

השכבה הרביעית: חוסר האמון בין הציבור למצביאי צה"ל

אחת הדרישות הבסיסיות מצה"ל היא ששיגי ניצחון בשדה הקרב - ניצחון שיהיה מהיר וחד-משמעי, עד כי לא יותיר שום מקום לפרשנויות ולוויכוחים. במלחמת העצמאות, במלחמת סיני ובמלחמת ששת הימים השיג צה"ל ניצחונות חד-משמעיים, ובעקבותיהם לא היו שום מחלוקות בנוגע לעוצמתו וליכולותיו. כתוצאה מכך גם לא ניצב צה"ל בפני ביקורת ודרישה אמיתית ונוקבת לשיפור. לאחר מלחמת ששת הימים אף היו רבים שראו באנשי הצבא הבכירים גיבורים בעלי יכולות על אנושיות.

מלחמת יום הכיפורים הייתה נקודת מפנה. לראשונה היה צריך צה"ל להתמודד עם ביקורת רבה, ונסדק הדימוי של עוצמתו הבלתי מעורערת. מלחמות לבנון הראשונה והשנייה תרמו גם הן לחוסר האמון של הציבור ביכולתו של צה"ל להכריע את אויבי המדינה.

באחרונה פגע גם דו"ח וינוגרד בדימוי של צה"ל בכך שבניגוד לציפיות של הציבור חס על הרמה המדינית והטיל על צה"ל את מרבית האחריות לכישלון במלחמת לבנון השנייה. האמון של הציבור בצה"ל, שנסדק במלחמת יום הכיפורים, הלך אפוא והתרחב. מאחר שההכשרות הנוכחיות אינן צפויות לגדל מצביאים טובים יותר, קשה להניח שבעתיד יגדל האמון של הציבור בצבא.

כמו לאחר מלחמת יום הכיפורים גם לאחר מלחמת לבנון השנייה פורסמו שמותיהם ותמונותיהם של המצביאים שנתפסו אחראים לכישלון, והציבור דרש את הענשתם, דהיינו את סילוקם משורות הצבא. הציבור מצפה ממצביאי להוביל את הצבא לניצחונות. אך אם הם לא יוכשרו לכך, הם לא יידעו כיצד לעשות זאת.

המלצות

גם ההמלצות - שהן בעצם הצבעה על כיווני פעולה אפשריים ולא מתן פתרונות קונקרטיים - מוצגות במתכונת של שכבות.

השכבה הראשונה: התנהגות הארגון

על צה"ל לאמץ את רוח הפתגם "השביל חכם מההולך בו". מוטב לקבוע מדיניות ברורה שתתווה את דרך ההכשרה של הבכירים (את "השביל") ותצמצם את חופש הפעולה של "ההולך", דהיינו של המפקד. כיום הולך צה"ל בכמה נתיבים לעבר יעדים שונים בכל הנוגע להכשרת הבכירים. חופש הפעולה הזה פוגע בצה"ל, ולכן צריך להכתיב לו שביל מוסכם שעליו יצעד. יש למסד אפוא את הכשרות הבכירים ולהגביל את מספר השינויים שניתן להנהיג בתוכניות ההכשרה. אין מקום לחופש פעולה רב מדי בתחום הזה.

כמו כן יש להציב את הכשרות הבכירים בראש סדר העדיפויות של צה"ל ולבחור בקפידה את החניכים, את המדריכים ואת מפקדי ההכשרות. המצב כיום הוא שצה"ל מייחס חשיבות עליונה למבחן השטח. זהו בעיניו הפרמטר הכמעט בלעדי, והוא כמעט שאינו מביא בחשבון את ההכשרה שקיבל הבכיר. יש לקבוע שהשתתפות בהכשרות המיועדות לבכירים היא תנאי להמשך הקידום בצה"ל, ושהדבר יובא בחשבון בדיוני שיבוצים. במילים אחרות: יש לראות בקורסי ההכשרה לבכירים נדבך מבצעי החיוני להתפתחותו של הבכיר ולא בזבוז זמן.

"המקצוע הצבאי, שנולד בשחר ההתפתחות האנושית והכולל בתוכו היסטוריה, טכנולוגיה, משאבים, לוגיסטיקה ומנהיגות ונוגע כמעט בכל תחומי החיים, מחייב התמחות מקצועית ואינטלקטואלית רחבה יותר. הן הצבא והן החברה חייבים להכיר במקצוע הזה כמורכב, מסובך וכנזה המחייב כישורים והתמחות. בכירי המערכת הצבאית חייבים להבין בניתוח מערכות מורכבות ולהיות בעלי יכולת התבטאות והשפעה בכל הרמות של העימות - הטקטי, המערכתי והאסטרטגי. המקצוע הצבאי ברמה הבכירה חייב להיכלל בין המקצועות הנלמדים ברמה האקדמית ובמסגרת מוכרת שתעניק תארים בתחום המקצוע."¹¹

השכבה השנייה: ראיית השלם ולא ראיית ההכשרה הבודדת

רצוי שצה"ל יוציא מפקדים בכירים להכשרות ארוכות ויאפשר להם שלא להיות בתפקיד במהלך הלימודים. לרוע המזל צה"ל מתקשה לעשות זאת ולרוב בוחר באופציה של שליחת הבכירים לסדרה של השתלמויות קצרות שבמהלכן הם ממשיכים למלא את תפקידיהם. ניתן ללכת גם בדרך הזאת, אך בתנאי שיהיה גוף שיקבע מהו השלם ואיזה חלק מהשלם הזה מועבר בכל הכשרה והכשרה. במילים אחרות: אותו הגוף יקבע היכן הסתיימו תכניה של הכשרה מסוימת ומהיכן תתחיל ההכשרה שלאחר מכן. כך, למשל, ניתן יהיה לקבוע מתי יש ללמד חשיבה יצירתית וביקורתית, מתי ללמד את יסודות הניהול ובאיזו רמה ומתי מתחילים בלימוד השיח המדיני וההתמודדות עימו.

בניית ההכשרה נדבך על נדבך מתוך ראייה של השלם תאפשר הכשרה הדרגתית, וזה יהיה המענה לצבא שאינו יכול להרשות לעצמו הכשרות ארוכות.

עוד לפני כן יש להגדיר מהן הכשרות של בכירים ומהיכן הן מתחילות. ניתן, למשל, לקבוע שהכשרות הבכירים בצה"ל מתחילות בקורס למפקדי חטיבות. לאחר מכן יש להכפיף את כל ההכשרות הבכירות תחת מפקד אחד (בדרגת אלוף). המפקד הזה הוא שיהיה אחראי לרצף התכנים ולשם כך הוא יישב עם מפקדי ההכשרות על התכנים של כל קורס וקורס.

תהיה מדיניות ברורה בנוגע ללימודים בקורסים שלא תוך כדי תפקיד, ולאנשי המילואים יבנו מסלול מקביל, הדרגתי יותר. אחת לתקופה מסוימת יבחן רצף ההכשרה הבכירה ויותאם לאור ההתפתחויות. התכנים של הלימודים יהיו

מתואמים בין כל הכשרה והכשרה.

המפקד של הכשרות הבכירים יהיה אחראי גם לאיכות המדריכים - תחום שחל בו פחות חמור בשנים האחרונות. "הוועדה מוצאת שבמשך שנים חל פחות מדאיג באיכות המפקדים והמדריכים בהכשרות של בכירי צה"ל. הוועדה ממליצה על שינוי עמוק בנושא זה."¹²

שכבת המדריכים תבוא ברובה מתחום הליבה, דהיינו מתוך סגל הפיקוד הבכיר של צה"ל, ורק מעטים מהם יהיו אזרחים ואנשי צבא קבועים במעמד של "מפתחי ידע". מפתחי הידע האלה הם שישמרו על חופש פעולה מוגבל של המדריכים והיו אחראים ליסודות ההכשרה. במילים אחרות: הם יהיו אחראים למיסוד ההכשרות.

מדריכי הליבה יהיו הטובים ביותר בארגונים שמהם הם מגיעים. את תפקידי ההדרכה הם ימלאו לפני קידום או לפני מינוי לתפקיד ליבה נוסף.

כפי שכבר צוין, המדריכים יבואו ברובם מתחומי הליבה בצבא. עם זאת יש לקבוע במדויק בכל הכשרה את ה"מינון" של מדריכי הצבא אל מול המדריכים מהתחומים האחרים. הדבר ייעשה לאור ייעודה של ההכשרה הספציפית. במסגרת הכשרות הבכירים אף ניתן להביא מדריכים מחו"ל. אלה יאפשרו התבוננות אחרת על הסוגיות השונות שנידונות בהכשרות.

במסגרת רצף ההכשרה של הבכירים יש לקבוע מבחנים תקופתיים, שבהם יהיה על הבכירים לקבל לכל הפחות ציון "עובר". כיום לא כרוכות הכשרות הבכירים באתגרים כלשהם - מה שגורם לזילות ולא־התאמתן לדרישות התפקידים בשטח.

השכבה השלישית: המוסד האקדמי, השפה ותיקון עולם התוכן

כיום משולה הכשרת הבכירים ל"ברווז" שאינו ממש הולך, אינו ממש יודע לשחות ובוודאי שאינו יודע לעוף למרחקים. לכל היותר הוא יודע לעשות קצת מכל אלה. צה"ל חייב לקבל הנחיה - לפי חוק מוגדר - מהו המקצוע הצבאי וכיצד מלמדים אותו. יש להכפיף את מב"ל לחוק המכריזם ולאפשר דיון עמוק ופתוח בשאלה אם האוניברסיטה שמקנה תואר אקדמי בהכשרות זוטורות רבות היא המוסד המתאים שילווה גם את הכשרות הבכירים.

צה"ל חייב לבחון את החומר הנלמד כיום ולבקרו באמצעות חטיבת תורה והדרכה או באמצעות כל גוף מוסמך אחר. משובי חניכים אינם הדרך לקביעת התכנים של חומר הלימודים. את התכנים צריכים להכתיב הצרכים השונים. השפה הנוצרת כיום ברמות הגבוהות היא שפה מערכתית לא מתוקפת. חטיבת תורה והדרכה צריכה לקבוע את המושגים בשיתוף עם מפקד ההכשרות הבכירות תוך כדי דיון מפרה. לאחר שתקבע השפה יהיה זה תפקידה של חטיבת ההדרכה להוציא ידיעונים שיפיצו אותה בצבא - בראש ובראשונה בפיקודים שנהגו עד כה ליצור שפות משלהם. מידת התאמתה של השפה שתאומץ תיבדק ותיבחן ברציפות.

נציגי המוסד האקדמי (שייבחר באמצעות מכרז) צריכים להיות חלק מהדיון על השפה בצה"ל. המצב הנוכחי שבו אין תיאום בין קובעי השפה בצבא לבין המוסד האקדמי המלמד אינו תקין.

אשר לתואר האקדמי - לא הוכח שתואר שני במדעי המדינה הוא התואר הנכון והמתאים למצביאי העתיד. ערב רב של חניכים ואילוצים שונים שצה"ל כופה על עצמו הם שקיבעו את המציאות רבת השנים שלפיה הקצינים בהכשרות הבכירות לומדים לתואר שני במדעי המדינה. מצביאי צה"ל צריכים ללמוד לתואר שהוא רלוונטי יותר למקצועם, למשל היסטוריה צבאית. אפשרות אחרת היא ליצור תואר מיוחד למדעי הביטחון.

השכבה הרביעית: שבר האמון בין הציבור לצבא

משבר הוא הזדמנות. אלופי צה"ל צריכים להסכים בינם לבין עצמם שכיום



**צנחנים מגדוד 202 מקבלים תדריך לפני יציאה לפעולה
סמוך לשכם | מטרתו של צה"ל היא לנצח במלחמות, אך
בין המלחמות ישנה שגרה שבה צריך לקבל החלטות
רבות. צה"ל נבחן גם לפי ההחלטות שהוא מקבל
בעיתות שגרה**

תהליך ההכשרה הוא ארוך ולעיתים מייגע, והתוצאות מגיעות רק לאחר שנים רבות, אך ויתור על התהליך הזה הוא אלטרנטיבה גרועה הרבה יותר.

המאמר מבוסס על עבודה שנכתבה במסגרת המכללה לביטחון לאומי

מקורות

1. אג"ם תוה"ד, **מילון מונחי צה"ל**, משרד הביטחון, התשנ"ח 1998, תל-אביב, עמ' 377
2. שם, עמ' 346
3. רס"ן ח' מנחם, **סמינריון בנושא מצביאותו של יגאל אלון**, פו"ם ברק, 1992, עמ' 11
4. א' אלטמן, **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה**, משרד הביטחון, 1999, תל-אביב, עמ' 350
5. ועדה בראשות אלון אייל בן-ראובן, שאותה מינה הרמטכ"ל רב-אלון משה יעלון כדי לבחון את הקידום, את הפיתוח ואת ההכשרה של הקצונה הבכירה, קבעה שכל הקצינים בדרגת סא"ל ומעלה נכללים בתוך "הקצונה הבכירה". ההתייחסות במאמר הזה למונח "קצונה בכירה" היא על פי הגדרת הוועדה.
6. הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, **ועדת וינוגרד**, דין וחשבון סופי, כרך ב', עמ' 425, ינואר 2008
7. שם, עמ' 398
8. **דו"ח הצוות לבדיקת הכשרת הפיקוד הבכיר של צה"ל**, ינואר 2007, עמ' 3
9. שם, עמ' 7
10. הרצאה של רב-אלון משה יעלון במב"ל, פברואר 2008, גלילות, תל-אביב
11. **דו"ח הצוות לבדיקת הכשרת הפיקוד הבכיר של צה"ל**, עמ' 14
12. שם, עמ' 16

אכן קיימת בעיה בהכשרת הקצונה הבכירה. הוקמו כמה ועדות שהפיקו כמה וכמה דו"חות, ובכולם מופיעה אותה המסקנה: יש לארגן ולמסד את הכשרות הבכירים.

ההבנה שישנה בעיה בתחום הזה תניע את התהליך למציאת פתרון. כאמור, מלחמת לבנון השנייה והדו"חות שפורסמו בעקבותיה אמורים לסייע לצבא להבין שישנה בעיה אקוטית בהכשרתם של מצביאי העתיד. ניתן להתעלם מהבעיה באמצעות הבלטת העובדה שאין עוד גוף שנהנה מאמון ציבורי רב כל כך כמו צה"ל. זה נכון, אך במקרה הזה מדובר בנחמת טיפשים. מטרתו של צה"ל היא לנצח במלחמות, אך בין המלחמות ישנה שגרה שבה צריך לקבל החלטות רבות. צה"ל נבחן גם לפי ההחלטות שהוא מקבל בעיתות שגרה. הציבור מעוניין שמצביאי צה"ל יהיו הטובים ביותר, ובוודאי טובים יותר ממצביאי האויב. ניתן לשים קץ לתהליך הכרסום המתמשך בקרנו של הצבא, כפי שצבא ארה"ב השכיל לעשות לאחר מלחמת וייטנאם. העובדה היא שהמצביאים של צבא ארה"ב נתפסים כיום באור שונה מאשר המצביאים של מלחמת וייטנאם. האמון הציבורי במצביאי צה"ל יחזור בעקבות הצלחות המצביאים וההחלטות שיקבלו במלחמות העתיד. כדי שאלה יהיו ההחלטות הנכונות יש לתת למצביאים את ההכשרה הנכונה.

צריך לדעת אין לבקש סיוע



מתארגנים לקראת כניסה ללבנון במלחמת לבנון השנייה | לקצין הלוגיסטיקה חשוב ביותר לקבל בהקדם את פקודת ההתראה מהמפקד ולהיות שותף בגיבוש תמונת המצב

מבוא

משחר טירונותנו חינונו אותנו על פי עקרון הפו"ש מס' 7 שהמסתייע מכתוב למסייע.¹ משמעות העיקרון הזה היא שהייעוד והפעילות של המסייע (במקרה שלנו הגורם הלוגיסטי שתפקידו לסייע לגורם המבצעים) נגזרים מהצרכים ומדרישות של מקבלי המענה הלוגיסטי, קרי גורמי המבצעים.

אין ספק שמדובר בעיקרון נכון לאור הקדימה שמקבל תחום המבצעים בעשייה הצבאית. אולם במאמר הזה בכוונתי לבחון את הנושא מזווית ייחודית שאינה מקבלת מענה בספרות הצבאית ואינה זוכה לקשב מתאים מהמפקדים (הגורם המסתייע): מה על המסתייע לבצע כדי לזכות למענה לוגיסטי בהתאם לדרישותיו? טענתי המרכזית היא ש"המסתייע מכתוב למסייע, אך המסייע מבקש מהמסתייע".

דומה הדבר ללקוח המקבל שירות ממלצר במסעדה. אומנם העיקרון המוביל אצל נותני השירות הוא ש"הלקוח תמיד צודק", אך אין ביכולתם של המלצרים להעניק שירות ראוי אם הלקוח אינו מבהיר להם במדויק מהן העדפותיו. כך גם בכל הנוגע ליחסים בין המסתייע בצבא למסייע: אם המפקד והגורמים המסתייעים יקפידו להגדיר במדויק את צורכיהם ולתת מידע חיוני נוסף בנוגע לסיוע שהם דורשים, הם יקבלו מענה לוגיסטי טוב הרבה יותר מאשר במקרה שהם יימנעו מלמסור למסייעים את הפרטים החיוניים האלה.

כדי להבין מהו "בקשות המסייע מהמסתייע" השתמשתי בתהליך הניתוח והתכנון המרכזי המתבצע בצה"ל והוא נוהל הקרב. התהליך הזה כולל את השלבים הבאים:²

1. קבלת הפקודה.
2. גיבוש תמונת המצב.
3. הערכת מצב.

מאז ומתמיד מלמדים בצה"ל שהמסתייע מכתוב למסייע את דרישותיו. הגישה הזאת נכונה, אבל למען ביצוע איכותי רצוי מאוד שהמסתייע ישתף מראש את גורמי הסיוע בתוכניותיו ויאפשר להם להיערך כראוי

רס"ן אריאל עמיחי

רמ"ד תורה אינטגרטיבית בחיל
הלוגיסטיקה



4. גיבוש התוכנית והפיכתה לפקודת מבצע.

5. מתן הפקודה.

6. פגישות עם הכפופים (בקרה).

7. קבוצת פקודות ב'.

נוהל קרב הוא תהליך שנועד לסייע למפקד לפקד על הקרב הנוכחי ולתכנן את המשך הלחימה. בהמשך המאמר אציג את הבקשות העיקריות של המסייע מהמסתייע בחלק מהשלבים של נוהל הקרב ואדון בחשיבותן.

קבלת הפקודה וגיבוש תמונת המצב

לקצין הלוגיסטיקה חשוב ביותר לקבל בהקדם את פקודת ההתראה מהמפקד ולהיות שותף בגיבוש תמונת המצב. השלב הזה הכרחי לגורמי הלוגיסטיקה כדי לברר היטב את המשמעות הלוגיסטית של הזמן ושל המרחב בציוותי הכוחות לקרב, בצבירת הכוח ללחימה ובשינוי הגזרה ליחידה. ניתוח הזמן הנדרש להשלמת ההיערכות הלוגיסטית הוא תנאי לתחילת ביצוע המשימה ולשמירה על רציפות הביצוע. זכורים המקרים במלחמות לבנון השנייה שבהם ניתנו פקודות להפעלה מהירה של כוחות, אולם בחישוב קצר התברר שהזמן הנדרש להתייצבות המובילים ולהעמסת הרכ"ם אינו מאפשר להתחיל את ביצוע המשימה בשעת ה"ש".

הערכת המצב

בשלב הערכת המצב מביא קצין הלוגיסטיקה לידי ביטוי את יכולותיו המקצועיות כדי להבין את תמונת המצב הלוגיסטית לאשורה ואת השפעותיה על המשימה ועל התכנונים להמשך. על קצין הלוגיסטיקה להציג למפקד את השפעת הגורמים הלוגיסטיים על המשימה ולתת למפקד המלצות בתחום הזה.

מהמפקד מצופה להבין שתמונת המצב הלוגיסטית שהוצגה בפניו אינה מבוססת על התרשמות אלא על ידע ועל ניתוח מקצועי, וכי אלה נשענים על תורה ועל הוראות מקצועיות. המפקד ינתח את המשמעות ואת ההמלצות שהוצגו בפניו, וכמובן יחליט מהי הדרך הטובה ביותר לבצע את המשימה.

גיבוש התוכנית והפיכתה לפקודת מבצע

בכתיבת הפקודה על המפקד לממש את אחריותו ולהגדיר את מדיניותו בתחום הלוגיסטי (נוסף על שאר התחומים המקצועיים) כפי שמוגדר בספר "עבודת המפקד והמטה". הספר קובע ש"הסעיף המקצועי מגדיר מדיניות כללית של המפקד, כפי שקבע המפקד בעצמו, או כפי שניסחה קצין אג"ם בסמכות המפקד וכן אילוצים בעניינים או בהיבטים שבהם אין המפקד רוצה או יכול להניח למקבלי הפקודה שיקול דעת. הדברים שהם חשובים ביותר לביצוע המשימה מנקודת ראות המפקד נותן הפקודה בכל תחום מקצועי יופיעו תמיד וכולם בסעיף המקצועי שבפקודה האג"מית".

מפקדים רבים "חוטאים" בכך ומשאירים לגורמי הלוגיסטיקה לכתוב את הסעיף הזה. הדבר דומה למלצר שהלקוח אמר לו: "תביא לי אוכל טעים ומשביע" ומצפה שהמלצר יקלע בדיוק לטעמו.

בסעיף הזה מבצע המפקד תיאום ציפיות אל מול המסייע בצורה שתכוון את המסייע למענה הרצוי למפקד, ולכן על המפקד להגדיר במדויק את ציפיותיו. לדוגמה: "אני צריך שהכוח יוכל להילחם 24 שעות ברציפות ללא מפגש עם גורמי הלוגיסטיקה. אחרי 24 שעות אני צפוי להגיע לנקודה X, ושם אצטרך 'מלא מחדש'. בשלב הראשון יהיו הלוחמים אחראים לפינוי הרפואי, והם יעשו זאת ברגל. כשאגיע לנקודה Y אני רוצה שנגמ"שי הפינוי יוכנסו..."

באמצעות התוויית המדיניות הזאת (שמנוסחת בסעיפי הלוגיסטיקה בפקודת המבצע) מכוון המפקד את גורמי הלוגיסטיקה, וכך הם יכולים

לכתוב את נספח המנהלה.

נוסף על כך מקובל לחלק את הזמן המוקצה לנוהל הקרב כך שהמפקד לוקח חלק מהזמן לעצמו ומשאיר לכפופים די זמן לביצוע נוהל קרב ביחידותיהם. על המפקד לזכור שבמסגרת הזמן ש"מוקצה" לו עליו להשאיר זמן לתכנון מקצועי של גורמי הלוגיסטיקה כדי להשלים את נספחי הפקודה ולוודא שהתוכנית הלוגיסטית אכן תומכת בתוכנית המבצעית.³

פגישות עם כפופים (בקרה)

פגישות עם כפופים הן חלק מהבקרה על התוכנית. הבקרה הזאת היא חלק מאחריות המפקד. אולם במסגרת האחריות הזאת נוטים המפקדים בדרך כלל לבקר את היחידות הכפופות להם ולא את גורמי הלוגיסטיקה. באימוני הצח"מים למבצעים עלה פעמים רבות שהמפקד לא אישר ולא ראה את נספח הלוגיסטיקה לתוכנית אף שזהו נספח שהופך להיות מחייב אך ורק עם חתימתו של המפקד, מאחר שממנה שואב קצין המטה את כוחו.

בבקרה הזאת על המפקד להתמקד בהתאמת התוכנית הלוגיסטית לתוכנית המבצעית ולוודא שישנה שפה משותפת בין המפקד לבין קציני הלוגיסטיקה. אחידות המונחים חייבת להיות נר לרגליו של קצין המטה. כשהקצין הלוגיסטי מנתח את ריכוז הסד"כ, על המפקד לדעת האם ניתוח הזמנים כולל הגעה של הכוחות לשטח הפריקה של הרכ"ם או לשטח ההיערכות. וכשהמפקד אומר "סיום שלב", על קצין הלוגיסטיקה לדעת האם ניתן לנצל את הזמן הזה ל"מלא מחדש" או להחזרה לכשירות. על המפקד לזכור שהוא יגיע לשעת ה"ש" שלו ללא חיילים וללא אמצעים, אם לא דאג לכך שקצין הלוגיסטיקה הבין שיש להביא את כלל הכוחות והאמצעים למקום הנכון ובזמן המתאים.

סיכום

כדי שהמסתייע יוכל לתת למסייע את המענה המיטבי, על המפקד לממש את אחריותו, דהיינו להגדיר ולאשר את המענה המתוכנן ולבקר את המענה הניתן בפועל. ניתן לממש את העקרונות האלה בכל מערכת יחסים בין מפקד לפקוד ובין רמה ממונה לרמה כפופה.

בשעת רוגע אנו אומרים לילדינו: "אם לא הבנת, כנראה לא הסברתי טוב". ניתן להניח כי ככל שמשך העבודה המשותפת של המסתייע ושל המסייע ארוך יותר, כך יילכו ויירדו התוקף והחשיבות של ההקפדה על הכללים האלה. אך דווקא בשעת לחץ - במשימות קריטיות ובוודאי שבעת קרב - על המסתייע לוודא שהסביר היטב את דרישותיו ושהמסייע הבין כראוי.

עם זאת אין בפנייה הזאת למסתייע כדי לנקות את המסייע מהחתימה להבנת התוכנית המבצעית ולשותפות מלאה בכל המקומות והזמנים הנדרשים בנוהל הקרב כדי לתמוך לוגיסטית בכוחות הלוחמים ולאפשר למפקד לעמוד במשימתו.

הערות

1. תורה בסיסית מטכ"לית - פיקוד ושלטה, מסמך פנימי בצה"ל
 2. תורת לחימה - עבודת המפקד והמטה, מסמך פנימי בצה"ל
 3. "היכולת הלוגיסטית, על גיוונה וגמישותה, מעצבת במידה רבה את היכולת הצבאית ואת גבולותיה וקובעת את יכולת הכוחות כלהלן:
- לפעול בצורות השונות של עימותים ושל מבצעים, בזירות שונות ומול אויבים שונים.
 - לעבור ממצב לחימה אחד למשנהו.
 - להתמודד עם מצבים ועם התפתחויות לא צפויים.
 - לנצל הזדמנויות ולפעול ביעילות בכל זמן שיידרש.
 - לשמור על הרציפות ועל ההמשכיות במבצע".
- תורה בסיסית מטכ"לית - תורת הלוגיסטיקה, מסמך פנימי בצה"ל





חיילים מדיוויזיה הררית 10 של צבא ארה"ב בפעולה באפגניסטן | מספר
 הנפגעים הגבוה ותחושת האמריקנים שאין הם מצליחים לבצע את
 משימתם הניעו תהליך של בחינה עצמית, של הערכה מחדש ושל
 שינוי בקרב הכוחות המזוינים. אחד התוצרים הבולטים והמרכזיים
 ביותר של התהליך הזה הוא תורת לחימה חדשה

רס"ן יונתן קונריקוס

קצין קישור לאו"ם בעוצבת
 הגליל, לשעבר רמ"ד יבשה
 וצבאות זרים במחלקת תו"ל
 בזרוע היבשה



תורת הלחימה החדשה של צבא ארה"ב

בעקבות הלחימה הממושכת של צבא ארה"ב באפגניסטן ובעיראק נגד כוחות בלתי סדירים הוא הכניס שינויים מרחיקי לכת בתורת הלחימה שלו. השינויים האלה באים לידי ביטוי בספר המבצעים החדש של צבא היבשה שפורסם אשתקד

מבוא

מאז התמוטטות משטרו של סדאם חוסיין בעיראק בעקבות הכיבוש האמריקני באביב 2003 נאבקים הכוחות האמריקניים בכמה כוחות בלתי סדירים. האמריקנים מכנים את כלל הארגונים הלוחמים נגדם בשם insurgents (מורדים, מתקוממים), ואת המאמץ של גופי הממשל והצבא לדכא אותם הם מכנים counterinsurgency או COIN, דהיינו לוחמה נגד התקוממות. מאז פרוץ הקרבות ועד למרס 2009 גבתה הלחימה בעיראק את חייהם של כ-100 אלף אזרחים עיראקים ושל 4,260 חיילים אמריקנים. יותר מ-30 אלף חיילים אמריקנים נפצעו בקרבות.¹ אומנם חלה ירידה בהיקף ובעוצמה של האלימות בעיראק הן כלפי האוכלוסייה והן כלפי הכוחות האמריקניים, אך מספר הנפגעים הגבוה ותחושת האמריקנים שאין הם מצליחים לבצע את משימתם הניעו תהליך של בחינה עצמית, של הערכה מחדש ושל שינוי בקרב הכוחות המזוינים. אחד התוצרים הבולטים והמרכזיים ביותר של התהליך הזה, שהתבצע גם בסיועם של מכוני מחקר ושל גופים אקדמיים, הוא תורת לחימה חדשה ושונה שהתפרסמה באחרונה.

המאמר הזה סוקר את עיקרי התמורות ואת החידושים האחרונים בתורת הלחימה ובתפיסת העימות בצבא היבשה (ה-Army) של ארה"ב. המאמר יתמקד בספר המבצעים החדש שהתפרסם בפברואר 2008 (FM 3-0) ובמדריך ללחימה נגד התקוממות (Counterinsurgency - FM 3-24) שיצא לאור בדצמבר 2006. נוסף על כך תהיה במאמר גם התייחסות למונחים

חדשים שהטביעו האמריקנים ושרלוונטיים גם ללחימה של צה"ל נגד כוחות בלתי סדירים.

הפרסומים

ספר המבצעים הראשון של צבא ארה"ב התפרסם ב-1905 ונקרא "תקנות לסדר ולמשמעת של כוחות הצבא של ארה"ב" (Regulations for the Order and Discipline of the Troops of the United States). שמו של ספר המבצעים שונה רק לאחר 34 שנים, ב-1939, ל-FM 100-5, Operations. במסגרת הארגון מחדש של המספרים הקטלוגיים של פרסומי התו"ל השתנה ב-2001 מספרו ל-FM 3-0, וכך הוא נקרא גם היום. ספר המבצעים הוא אבן הראשה בתורת הלחימה של צבא היבשה של ארה"ב ונחשב לספר התורה המרכזי יחד עם FM 1 The Army. כל שאר הפרסומים התורתיים נגזרים מהספר הזה. הוא עוסק למעשה בתפיסה, במדיניות ובתורת הלחימה (doctrine) של צבא היבשה של ארה"ב. צבא היבשה של ארה"ב מפרסם גרסה מעודכנת של ספר המבצעים אחת לשבע שנים בממוצע. מטרת הספר היא לא רק להנחות את הכוחות הלוחמים כיצד להילחם ולאור אילו עקרונות, אלא גם כדי לכוון את מאמציו של צבא היבשה בתחום בניין הכוח בטווח הקצר והבינוני.

הספר האחרון יצא לאור ב-2001 והכיל ידע רב שהצטבר מאז תום המלחמה הקרה עם התמוטטותו של הגוש הקומוניסטי ונפילתה של חומת ברלין. הספר התמקד בעיקר ב"קשת המבצעים המלאה" ובצורך של צבא היבשה להיות



מסוגל להתמודד עם אויבים מסוגים שונים במתארי לחימה מגוונים. אירוע הלחימה העיקרי שהניע תהליך של הפקת לקחים בצבא היבשה של ארה"ב היה בקוסובו, שם נלחם צבא ארה"ב - במסגרת קואליציה בין-לאומית בעלת לגיטימציה נרחבת - נגד צבא סדיר למחצה בעל יכולות מוגבלות. הממסד הביטחוני של ארה"ב הבין שהסביבה המבצעית השתנתה עם תום המלחמה הקרה וזיהה שאחד האתגרים המרכזיים של העתיד יהיה היכולת להילחם ברמות שונות של עצימות. עם זאת, הדגש המרכזי בספר הוא על לחימה משולבת ומשותפת (במסגרת קואליציה בין-לאומית) במבצעי תמרון יבשתיים קלאסיים.

הממסד הביטחוני של ארה"ב הבין שהסביבה המבצעית השתנתה עם תום המלחמה הקרה וזיהה שאחד האתגרים המרכזיים של העתיד יהיה היכולת להילחם ברמות שונות של עצימות



הסנונית שבישרה לראשונה על שינוי מהותי בתפיסת האיום בעיני הכוחות האמריקניים הייתה המדריך לחימה נגד התקוממות - FM 3-24 Counterinsurgency. הספר הזה יצא לאור בדצמבר 2006, וכתבו אותו במשותף גופי התורה של צבא היבשה ושל המרינס בהשראת ה-Wars Manual מ-1940 של המרינס. הספר נועד להעמיק את ההבנה בקרב הכוחות האמריקניים בתחום של לחימה נגד התקוממות ולסייע להם להתגבר על האתגר המורכב בעיראק. הנחת היסוד של הספר גורסת שלתופעת ההתקוממות - ואין זה משנה היכן היא מתרחשת בעולם - ישנם כמה מכנים משותפים שניתן לעמוד עליהם באמצעות לימוד מעמיק של ההיסטוריה הצבאית של המאה ה-20.²

הספר מתמקד בחשיבות המודיעין בלוחמה נגד התקוממות. על בסיס לקחים של צבא בריטניה, של צבא ארה"ב ושל צה"ל קובע הספר את מרכזיותו של המודיעין הטקטי: המודיעין המדויק הוא המחולל של כל פעילות, והמודיעין החשוב והאיכותי ביותר מופק ממקורות אנושיים (יומינט). על הכוחות הטקטיים הזוטרים ביותר להיות מסוגלים לאסוף ולנתח מודיעין מדויק ולפעול על פיו, אם ברצונם להיות יעילים בלחימתם באויב.³

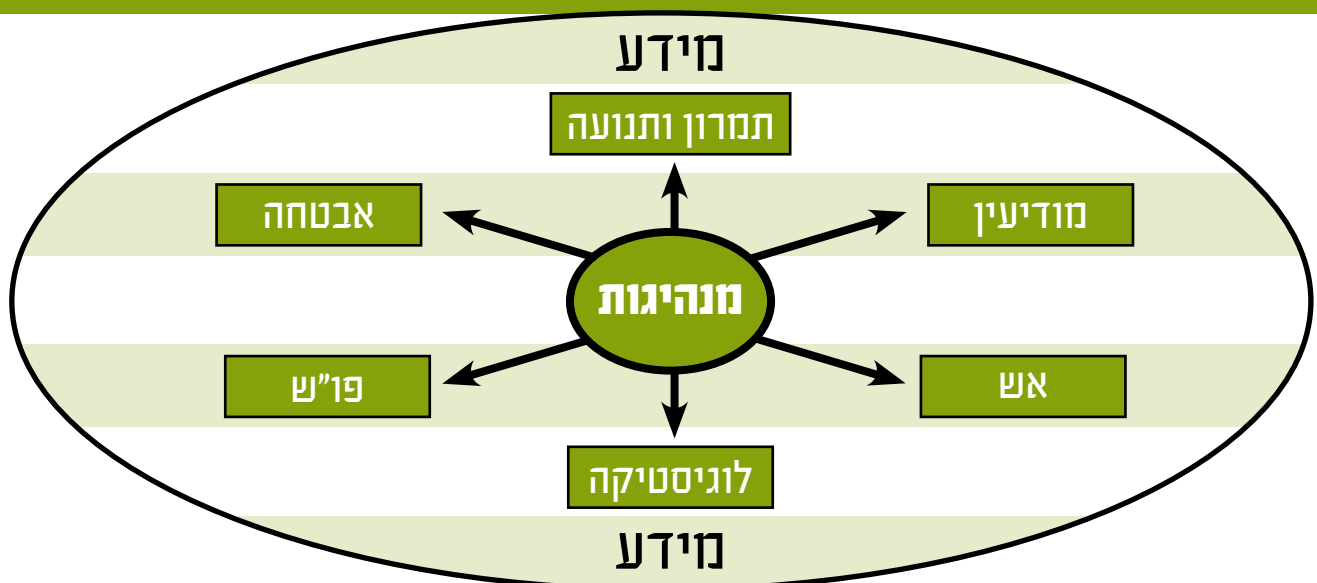
מרכיב דומיננטי נוסף במאמצים של מדינה אל מול התקוממות הוא שיתוף פעולה יעיל בין הארגונים, המוסדות והמשרדים השונים של הממשל (interoperability). כלומר, הספר מדגיש שהמאמץ העיקרי למיגור התקוממות הוא לאו דווקא צבאי-פיזי, אלא תמהיל הכולל סיוע אזרחי, ממשל, הסברה ושירותים אחרים. יתר על כן, את כל המאמצים של הארגונים השונים למיגור ההתקוממות צריכה לתאם ולנהל סמכות אחת כדי לרכז את המאמצים להשגת המטרה. הסמכות הזאת לא חייבת בהכרח להיות צבאית אלא יכולה להיות גם אזרחית. כוח צבאי שפועל ללא תיאום עם הגופים האחרים שנלחמים בהתקוממות - למשל ארגוני הסיוע האזרחיים או משרד החוץ - אינו יעיל.

ההתקוממות בעיראק החלה בעקבות הריק שנוצר לאחר הפלת משטרו של סדאם חוסיין. לפי עדויות רבות הופתעו האמריקנים מהעוצמה ומההיקף של ההתקוממות. לממשל האמריקני ולכוחות המזוינים לא הייתה תוכנית פעולה מוגדרת שכללה התמודדות עם התקוממות מקומית, ולכן זו צברה תאוצה והתפשטה לכל המדינה. במקביל צצו ועלו יריבויות קשות בין קבוצות שונות בעיראק - יריבויות שדוכאו בכוח הזרוע בשנות שלטונו של סדאם חוסיין ולכן לא יכולות היו לבוא לידי ביטוי.

הספר מדגיש את הלקח שהופק מהמשגה החמור הזה: יש צורך בתכנון קפדני לפני שיוצאים למערכה במדינה אחרת. בתכנון המוקדם צריכים להשתתף כל הגופים הצבאיים והאזרחיים שעתידיים להשתלב בפעולות הייצוב במדינה. לאחר הפלישה על הגופים האלה לתכנן ולבצע ביחד את התגובות להתפתחויות השונות כדי להשיג מידה רבה של יעילות נוכח אויב שלומד מהר ונוצל נקודות תורפה בצורה מושכלת מאוד.

ההמלצה בנוגע לשיתוף הפעולה אינה חדשה וכבר יושמה במלחמות קודמות בהיקף ניכר, אך בדרך כלל רק במסגרת הצבא. החידוש במהדורה האחרונה

איור 1: מרכיבי העוצמה הצבאית



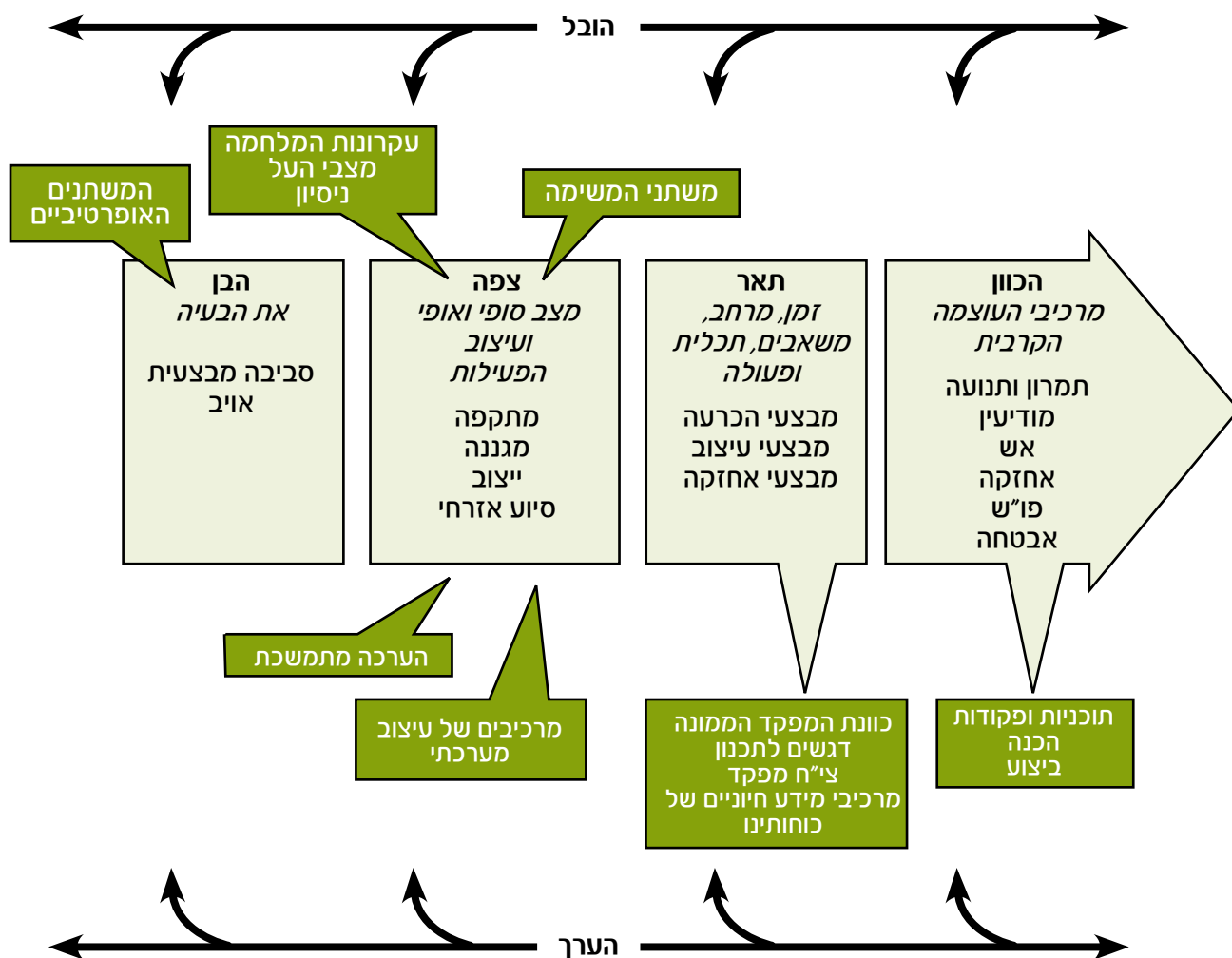
של ה-FM 3-0 הוא חיוניותו של שיתוף פעולה בין גופים צבאיים לבין מגוון של גופים אזרחיים - כמה מהם אפילו לא ממשלתיים. לראשונה גם ניתן דגש רב ללמידה ולניהול של הידע המבצעי. לחימה נגד התקוממות מוגדרת בפתיחת הספר "תחרות למידה" בין שני הצדדים, שבה מנצח מי שלומד מהר יותר ובצורה מעמיקה יותר את יריבו ומסתגל טוב יותר לסביבת הלחימה ולמהלכיו של האויב. מובן שהלמידה חייבת להיות הן בזמן אמת, תוך כדי הלחימה, והן לטווח הארוך במסגרת המאמצים לבניין הכוח.⁴ במקביל הופנתה גם יותר תשומת לב לסוגיות שתופסות מקום יותר ויותר מרכזי בלחימה: דעת הקהל, התקשורת ולוחמת המידע. ספר המבצעים של מרס 2008 הוא במובנים רבים המשך לוגי של המדריך ללחימה נגד התקוממות מ-2006 בכך שהוא מדגיש את המרכיבים בשדה הקרב שעד כה לא נלמדו או לא נחשבו לחיוניים לביצוע המשימה. להלן עיקרי החידושים בספר בחלוקה לפרקים:

- **הפרק הראשון** של ספר המבצעים סוקר את הגורמים המשפיעים כיום ושישפיעו בעתיד על סביבת הלחימה העולמית ומתייחס לגורמים כגון הגלובליזציה, פיצוץ האוכלוסין, העיור, הפצת הנשק להשמדה המונית והתקשורת העולמית. המסקנה העיקרית של הפרק הזה היא שסביבת

הלחימה הבסיסית הופכת למורכבת יותר ומחייבת את הכוחות של ארה"ב להתמודד עם אתגרים רבים, ומכאן הצורך להתאים את צורת החשיבה וההפעלה של הכוחות למציאות החדשה. החידושים העיקריים בפרק הזה הם המשתנים האופרטיביים שמוגדרים בראשי תיבות חדשים - PMESII-PT - שכוללים גם את הממדים ה"רכים" יותר בהערכת המצב של המפקד: הממד הפוליטי, הממד הצבאי, הממד הכלכלי, הממד החברתי, ממד המידע, ממד התשתיות - ממד הסביבה הפיזית וממד הזמן. תמונת המצב של המפקד ברמה האסטרטגית והמערכתית חייבת להתבסס על המשתנים האלה. לאחר למידת המשתנים האלה יאסוף המפקד את משתני המשימה המיוצגים באמצעות ראשי התיבות METT-TC: המשימה, האויב, השטח ומזג האוויר, כוחותינו והסיוע שבנמצא - הזמן ושיקולים אזרחיים. על בסיס כלל הנתונים האלה הוא יבצע הערכת מצב לקראת ביצוע משימתו.

- **הפרק השני** מתאר את סוגי העימות השונים החל משלום יציב ועד מלחמה כוללת. בין שתי אפשרויות הקצה האלה מצויים, בין היתר, גם שלום לא יציב והתקוממות. יחד עם סקירה של קשת העימותים האפשרית סוקר הפרק גם את מצבי היסוד (operational themes) שבהם עשויים

איור 2: ארבעת השלבים של הערכת המצב



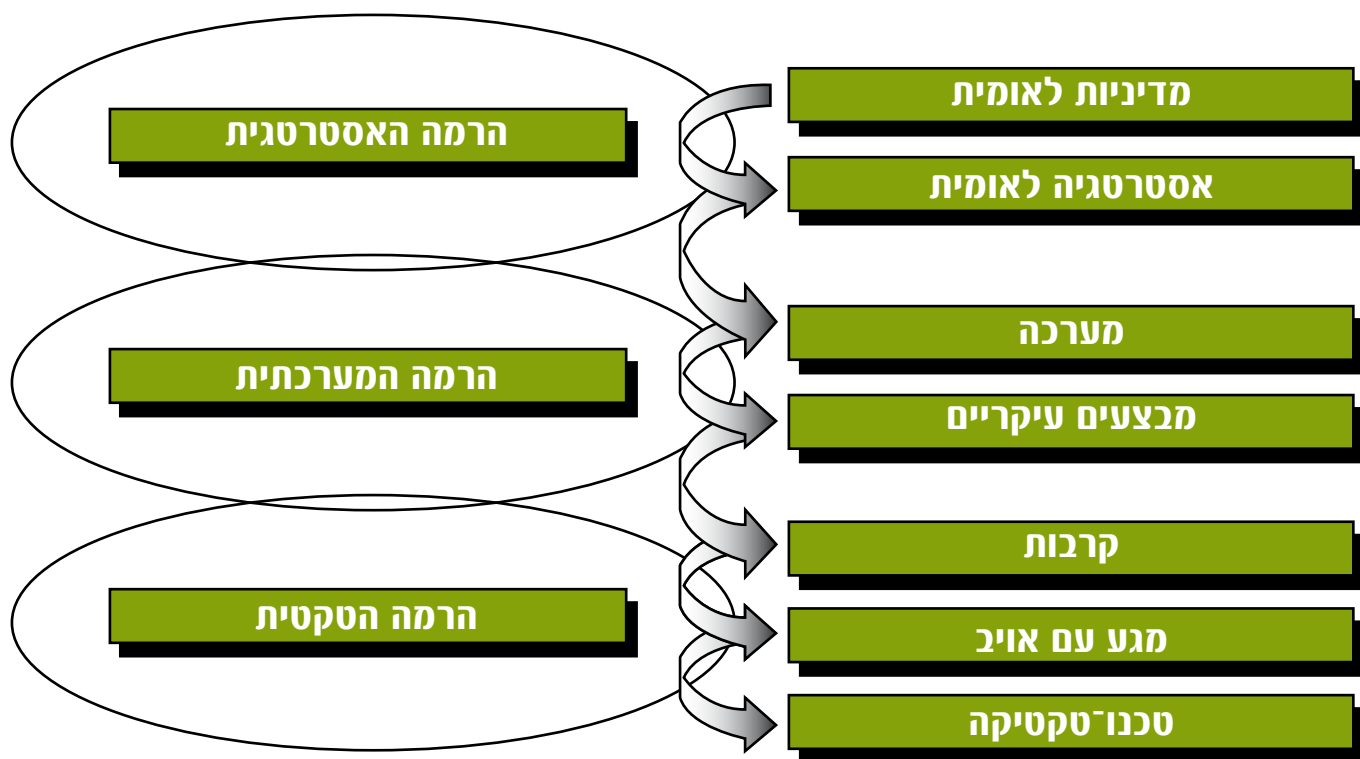


מבצעי אחד ולמען מטרה מוגדרת. כן מדגיש הפרק את חשיבותו על שימוש בפיקוד מוכוון משימה כדי לזיום פעולות וכך להכריע את האויב. הפרק מסביר את סוגי המבצעים השונים ונותן דוגמאות לתמהילים שונים של סוגי המבצעים השונים בנסיבות שונות ובהתאם למטרת העל. בעוד שבעבר נחשבו מבצעי הייצוב והושטת הסיוע לאזרחים למשימות משניות בחשיבותן לכוחות המתמרנים של צבא היבשה, הרי כיום יש להם מעמד כמו למבצעי התקפה והגנה. מדובר בשינוי משמעותי של האופן שבו תופסים האמריקנים את האתגר המבצעי העומד בפניהם ביבשה - שינוי שיחייב אותם לבנות אחרת את כוחותיהם. בין היתר עוסק הפרק - לראשונה - בשילוב נשק לא קטלני במבצעי ייצוב ובמבצעי סיוע לאזרחים.

- **הפרק החמישי** עוסק בפיקוד ובשליטה, ובו מספר רב של עדכונים בתחום המונחים. על בסיס המידע המתואר בפרקים הקודמים מסביר הפרק למפקד כיצד עליו לפקד על משימה מבצעית משלב נוהל הקרב ועד

בעוד שבעבר נחשבו מבצעי הייצוב והושטת הסיוע לאזרחים למשימות משניות בחשיבותן לכוחות המתמרנים של צבא היבשה, הרי כיום יש להם מעמד כמו למבצעי התקפה והגנה

רוחב הקשת של העימותים. תפיסת ההפעלה של צבא היבשה מבוססת על ההבנה שמרחב הלחימה המודרני מורכב מאוד ומחייב את המפקד - אם הוא רוצה לעמוד במשימותיו - לבצע בעת ובעונה אחת ובאותה זירת המבצעים הן פעולות התקפיות, הן פעולות הגנה, הן פעולות ייצוב וכן עליו לעסוק במתן סיוע לאוכלוסייה האזרחית. הדגש בפרק הוא על מבצעים משותפים של הזרועות ושל הארגונים השונים על פי רעיון



איור 4: שלוש רמות המערכה וביטויין בשטח

השקעה מסיבית של כוח אדם, של משאבים ושל זמן לשם התמודדות עם האיומים של הכוחות הלא סדירים תפגע בהכרח ביכולת לנהל תמרון משולב נגד צבא סדיר רב עוצמה



אילו מפגשים פיזיים (צבאיים) מתרחשים הלכה למעשה בשטח בין כוחות שנלחמים אלה באלה (כגון מבצע עיקרי, קרב, היתקלות). בניגוד לגרסאות הקודמות של ספר המבצעים, שבהן לא מוקדש פרק שלם לרמה המערכתית של המלחמה, נוכחותו של הפרק המערכתי בספר שרובו עוסק בטקטיקה ובתורת היסוד כנראה מלמדת על הבנת חשיבותה של הרמה הזאת להצלחת המאמץ הצבאי האסטרטגי של צבא ארה"ב - אולי בהשפעת המלחמה בעיראק ובאפגניסטן או בהשפעת מלחמת לבנון השנייה ב-2006.

• **הפרק השביעי** מוקדש לממד המידע. מאחר שגורל המערכה מוכרע לעיתים קרובות בתקשורת יותר מאשר בשדה הקרב עצמו, מוקדש הפרק לעקרונות שיסייעו למפקד להפיץ את המסרים הרצויים. הפרק מתייחס לנושא המידע בכל מרחב הלחימה על צורותיו השונות ובכל רמות הפעילות - מהרמה הטקטית ועד הרמה האסטרטגית. הוא מדגיש

השלמתה. כל מונחי היסוד מוסברים בפרק הזה - ובהם פיקוד, שליטה, פיקוד מבצעי ופיקוד מוכון משימה - ומועברים למפקד באמצעות תרשימים נוחים ובאמצעות ראשי תיבות. הכתוב בפרק תואם את הכתוב בספר הפו"ש (FM 6-0) הקיים, אך מחדש ומוסיף בכמה תחומים. אחד החידושים המובאים בו הוא הפרדת נוהל הקרב לארבעה שלבים: הבנה, צפייה/תחזית, תיאור והכוונה. כל שלב מושפע מגורמים אחרים ומוסבר לעומקו. כמו כן מוסבר מהו התוצר הנדרש בכל אחד משלבי נוהל הקרב. עוד חידוש הוא הכללת המונח מנהיגות בהגדרת המונח פיקוד. הפרק מדגיש את חשיבותו של הפיקוד מוכון המשימה וקובע שהוא משמש תשתית יעילה שמאפשרת למפקד לרתום את פקודיו לביצוע המשימה. גם מנגנון הבקרה ומשימות הבקרה של המפקד ושל המטה מוסברים ברמה העקרונית.

• **הפרק השישי** עוסק באמנות המערכה והוא חידוש משמעותי הן לקורא האמריקני והן לקורא הישראלי. הפרק הזה קובע שאמנות המערכה היא הגשר בין מצב הסיום האסטרטגי לבין ביצוען של המטלות הטקטיות והיא האמצעי העומד לרשות מפקד המערכה כדי להמחיש לפקודיו את מצב היסוד המבצעי. על בסיס הידע, ההשכלה והמיומנות, בעזרת המטה שלו ולאור ההנחיות האסטרטגיות של הנשיא ושל הממשל אמור המפקד לעצב את הסביבה המבצעית הרצויה, לזוץ את המבצעים העיקריים ולתכנן את השלבים המרכזיים של המערכה. אחד הגורמים המשפיעים ביותר על המלאכה הזאת הוא היצירתיות של המפקד ושל מטהו. אלה נדרשים להפעיל את דמיונם היצירתי ולעצב באמצעותו את הרעיון האופרטיבי - לעיתים תוך נטילת סיכון מחושב. הפרק מתאר את רמות המלחמה - מהרמה האסטרטגית ועד הרמה הטקטית - ומפרט

המטלה	פעילות המידע	לוחמת הפו"ש	ביטחון המידע	ביטחון שדה	הונאה צבאית
האפקט הרצוי	לספק מידע ולחנך קהלים פנימיים וחיצוניים להשפיע על ההתנהגות של קהלי היעד	לדרדר, לשבש, להרוס ולחשוף את הפו"ש של האויב	להגן על מערכות המחשוב והתקשורת של כוחותינו	למנוע מגורמי מודיעין מידע חיוני על כוחותינו	לבלבל את מקבלי ההחלטות של האויב
היכולות	מעורבות החיילים והמפקדים, יחסי ציבור, לוחמה פסיכולוגית, תיעוד מבצעי, תקשורת אסטרטגית וסיוע ביטחוני למאמצי הדיפלומטיה	התקפה פיזית, התקפה אלקטרונית, סיוע קרבי של לוחמה אלקטרונית, התקפה על רשתות המחשוב, חשיפה של מערכות המחשוב	אבטחת מידע, הגנה על רשתות המחשוב, הגנה אלקטרונית	ביטחון שדה, ביטחון פיזי, ביטחון מסכל	הונאה צבאית

האסטרטגיה ומתאר את האופן שבו יש לארגן ולהפעיל כוח משלוח. חשיבותו של הפרק הזה ברורה, שכן כל הפעולות של צבא היבשה האמריקני - למעט מבצעי סיוע הומניטריים בתוך ארה"ב - אמורות לצאת אל הפועל מחוץ לגבולותיה של ארה"ב. הסביבה המבצעית המודרנית מחייבת שלמעצמה בגודלה של ארה"ב יהיו כל הזמן כוחות רבים בכוננות - כך שתוכל להגיב במהירות בכל זירה ברחבי העולם. מהפרק הזה עולה שאם בעבר הייתה האוגדה עוצבת היסוד להפעלה, הרי כיום הופכת החטיבה לעוצבת היסוד הן להפעלה מהירה בעת הצורך והן למבצעים ממושכים.

סיכום

בכמה מההיבטים המרכזיים ניכר מהפך בתחומי המחשבה והתורה בצבא היבשה של ארה"ב. השינוי הוא עמוק ועקרוני ומלמד שהאמריקנים לומדים את סביבת הלחימה המורכבת והמשתנה שאיתה הם מתמודדים בעיראק, באפגניסטן ובמקומות אחרים בעולם. הלימוד הזה מביא להבנה טובה יותר ולהסתגלות.

כפי שקורה בצבאות רבים נוספים, גם אצל האמריקנים נכתבת תורת הלחימה בדרך כלל בדיעבד, לאחר שהשינויים כבר התרחשו בשטח, ותכליתה של התורה הרשמית היא לאשרר ולתקן את פעולות הכוחות בשטח, בין היתר באמצעות בחינתן לאור מגמות עולמיות ולקחים מבצעיים ולאור הבנות חדשות. השינוי המרכזי בספר המבצעים החדש הוא שמבצעי ייצוב (stability operations) זוכים בו למעמד זהה לזה שניתן למבצעי התקפה והגנה. המפקד הממונה חייב לשלב בגזרתו בו זמנית מבצעי התקפה, הגנה וייצוב בתמהיל המתאים לאור הערכת המצב שלו.

שינוי מרכזי נוסף הוא בהתייחסות לממד המידע. ספר המבצעים החדש רואה במידע את הגורם העיקרי שמחולל את מאמצי הלחימה של הכוחות הטקטיים, ולכן כוח צבאי נדרש להגן על המידע, לעצב באמצעותו את תודעתם של האויב ושל קהלי היעד הנבחרים וגם למנוע מהאויב את המידע הנחוץ לו

את החשיבות של אחדות המסר: כל הכוחות בכל הרמות צריכים לדבר עם התקשורת בקול אחד. המידע הוא עניינו של המפקד: עליו לתכנן ולעצב את המערכה באמצעות שימוש מושכל במידע ולשלב בין מאמצי התמרון, האש, הסיוע והמידע כדי להשלים את המשימה שלו. אם המפקד ייכשל בתחום המידע, יכול להיות שהכישלון הזה יגרום לו להיכשל בהשגת המשימה כולה חרף הצלחות טקטיות שהשיג. גם ניהול הידע המבצעי והלמידה תוך כדי הלחימה נידונים בפרק הזה, שכן הם נחשבים לנדבך משלים בממד המידע. הפרק מסביר את היתרונות

יש חשיבות עליונה להקמת גופים שיעסקו בהפקת לקחים תוך כדי הלחימה ויעבירו את הידע במהירות לכל בעלי התפקידים הרבים שמעורבים בלחימה



המבצעיים שבניהול ידע ומידע ומפרט כיצד יש לבנות ארגון לומד ויעיל שמסוגל להתמודד עם אויב גמיש ומשתנה גם בסביבת לחימה מורכבת מאוד. ניהול הידע (דהיינו הלמידה) הוא המחולל העיקרי של ההצלחה המבצעית בלחימה המודרנית, ולכן יש חשיבות עליונה להקמת גופים שיעסקו בהפקת לקחים תוך כדי הלחימה ויעבירו את הידע במהירות לכל בעלי התפקידים הרבים שמעורבים בלחימה.

- **הפרק השמיני** סוקר את תפיסת ההפעלה של צבא ארה"ב במבצעים מעבר לים (expeditionary operations). הפרק עוסק בעיקר ברמה



חיילים אמריקנים בעיראק | צבא ארה"ב לומד את המציאות המבצעית העכשווית של לחימה בכל קשת העימותים, ובעיקר מול כוחות בלתי סדירים, ומתאים את עצמו למציאות הזאת

של כוח אדם, של משאבים ושל זמן לשם התמודדות עם האיומים של הכוחות הלא סדירים תפגע בהכרח ביכולת לנהל תמרון משולב נגד צבא סדיר רב עוצמה.

הערות

1. <http://icasualties.org/Iraq/index.aspx>
2. בין היתר השתמשו האמריקנים בלקחים מהלחימה של הבריטים במלאיה, בארץ ישראל ובאירלנד, מהלחימה של כל הכוחות שהשתתפו במלחמת וייטנאם, מהלחימה של צה"ל בארגוני הטרור הפלסטיניים ומהלחימה של הצרפתים באלג'יר.
3. המרינס מטמיעים את דרך החשיבה הזאת באמצעות הסיסמה Every Marine - a collector (כל חייל מרינס הוא איש איסוף).
4. בהקשר הזה ראוי לציין לחיוב את שני הארגונים לניהול הידע המבצעי של צבא ישראל ושל המרינס. הארגון של צבא היבשה Center for Army Lessons Learned (CALL) הוא הוותיק והגדול מבין השניים ונחשב לארגון המוביל בעולם בתחום הזה. לפני כמה שנים הוקם ה"Marine Corps Center for Lessons Learned כדי להקנות לחיל הנחתים יכולת ללמוד ולהפיק לקחים בזמן אמת. שני הגופים האלה מקיימים שיתוף פעולה מקצועי עם זרוע היבשה של צה"ל.

לפעולה. אחדות של המסרים שמעבירים כל הגורמים - מהחייל בשטח ועד גורמי ההסברה הבאים במגע עם התקשורת - נחשבת לגורם מכריע שבלעדיו אי-אפשר להצליח בתחום של עיצוב דעת הקהל. הספר גם מצביע על השינוי שהתחולל באופן שבו מגבש לעצמו המפקד את הערכת המצב. לאור התו"ל החדש על המפקד להתחשב בהערכת המצב גם במשתנים "רכים" כגון גורמים פוליטיים, כלכליים, חברתיים וכו'. צבא ארה"ב לומד את המציאות המבצעית העכשווית של לחימה בכל קשת העימותים, ובעיקר מול כוחות בלתי סדירים, ומתאים את עצמו למציאות הזאת. פרסומי התו"ל האחרונים של צבא היבשה האמריקני הם עדות לתמורה שמתחוללת בו, ולא רק בתחום המבצעי. התמורה היא גם בפיתוח כוח האדם והאמל"ח ובתחום האימונים. עם זאת אין להתעלם מהסכנות הכרוכות בתמורות האלה: השקעה מסיבית

פלוגת מילואים



בעמדת תצפית | מפקד הפלוגה הסדירה
אינו זוכה ליועץ מודיעין עצמאי וצמוד
ש"דחף" לו מודיעין, ועליו לטרוח להשיג אותו
בעצמו

במלחמת לבנון השנייה חזרה על עצמה התופעה שבה היה קיים מודיעין מעולה ברמת החטיבות והגדודים, ואילו ברמת הפלוגות, המחלקות והחיילים הבודדים הוא היה לקוי ביותר. לתופעה הזאת ניתן לשים קץ באמצעות כיתת מודיעין, שבראשה קצין מודיעין פלוגתי, שתעמוד לרשותו של כל מ"פ¹

רס"ן אמיר דהאן
שופט בבית דין צבאי וכן סמ"פ
פלס"ר במינוי משני



בערפאר

הקרב

מבוא

הטענה המועלית במאמר הזה היא כי פלוגת המילואים הלוחמת צריכה לקיים בתוכה גוף קבוע שעיסוקו איסוף מידע, עיבודו והנחלתו במידה למפקדים וללוחמים באימונים ובלחימה.

הגוף הזה, שייקרא לשם הקיצור כיתת מודיעין (כת"ם), יכלול קצין חי"ר בוגר קורס קמ"נים, סגן, שהוא סמל ותיק, ושבעה מש"קים, שמתוכם שניים-שלושה משרתים במפקדת הפלוגה וכל האחרים משרתים במחלקות ובצוותים.

כיתת המודיעין תהיה ניידת ועצמאית: יוקצו לה רכב ואמצעים המקנים לה יכולת לעדכן ולהפיק עזרים בשטח. קצין המודיעין העומד בראשה יהיה אחראי לעדכון המפקדים בכל ידע רלוונטי המצוי בידו וישאף להרחיב את הידע הזה באמצעות קשר רצוף עם גורמי המודיעין, הסיור והתו"ל בצבא הסדיר ובאמצעות תוכנית איסוף המבוססת על פעילות היחידה.

פעילותו של קצין כזה בפלוגה יכולה לספק גם מרכיב הכרחי של חשיבה ביקורתית, של הצעות בונות ושל מרכיבי גמישות ושיפוט שישמשו את מפקד הפלוגה, את מפקדי הכוחות ואת קצין המבצעים בתכנון המענה המבצעי לאתגר שמציב האויב.

כיתת מודיעין פלוגתית ובראשה קצין היא מכפיל כוח הכרחי המשמר את היתרון האיכותי על אויב מיומן ויוצר ממד חדש ונחוץ של ידע עדכני ושל גמישות² לפלוגת המילואים, שהיא מרכיב יסודי וחיוני בבניין הכוח של צה"ל.³

הגדרה: מודיעין וסיור (מו"ס) ביחידת חי"ר לוחמת

מודיעין וסיור הם תפקיד צבאי שעניינו איסוף, מחקר והספקה של כל מידע הדרוש לפעילות מבצעית של היחידה או לבניין כוחה.

תפקידו של קצין המודיעין ביחידה

1. לאתר ולמשוך כל מידע רלוונטי מכל מקור אפשרי, להעריכו, לערוך אותו ולהטמיעו ביחידה באופן כללי או באופן מונחה משימה בדרך של הרצאת הפרטים או באמצעות עזרים.
2. ליזום ולבצע תוכנית איסוף תלוית משימה.
3. לייצג את האויב בכל מתאר רלוונטי, לתכנן ביום אויב מאתגר ורלוונטי ולהיות מסוגל למלא בביום את תפקידו של מפקד האויב.
4. לרכז את נושא האיסוף הקרבי אגב פעילות מבצעית, לרבות תשאול קרבי.

המודיעין וניהול הידע בפלוגה הלוחמת הסדירה - המצב הקיים

מפקדת הפלוגה הלוחמת הסדירה אינה מכילה כל גורם אחראי למודיעין של היחידה⁴ ואף לא קצין מבצעים. את השירותים האלה אמורה הפלוגה הסדירה לקבל מרמת הגדוד הסדיר המחזיק במחלקת מודיעין מוקטנת ובראשה קצין מודיעין, שזהו תפקיד הקצונה הראשון שלו בתחום מודיעין השדה (קמ"ן גדוד).

הקמ"ן הזה אמור להיות אחראי על התפקידים האלה בארבע פלוגות

ובמפקדת גדוד (יותר מ-400 לוחמים ומפקדים). נוסף על כך עליו לשמש יועצו של המג"ד לענייני מודיעין.

למותר לציין כי אחריות בהיקף כזה היא בעייתית ומאפשרת לקמ"ן, בדרך כלל, להתרכז רק בחלק מתפקידיו (לרוב נוטים הקמ"נים הגדודיים להתרכז בחלקים הטכניים של עבודתם). היקף האחריות מפחית מאוד את יכולתו של הקמ"ן ליזום ולחדש דברים בתחום הידע הצבאי.

לרשות קמ"ן הגדוד הסדיר עומדים אמצעי תמיכה רבים, ובהם מערכת ממוחשבת מתקדמת לניתוח שטח ונגישות לקצין האיסוף של החטיבה (לרוב התפקיד השני בתחום מודיעין השדה), לקמ"ן החטיבה ולמאגרי המידע שלו. אולם רק מעט מאוד מכל השפע הזה מגיע בפועל לפלוגות, שכן קמ"ן הגדוד מקדיש כמעט את כל זמנו למודיעין הטכני הנדרש לרמת הגדוד והוא מפנה מעט מאוד זמן לפלוגות עצמן או ליוזמות חדשות. יתר על כן, המשרד של קמ"ן הגדוד הוא בדרך כלל נייח ומסוגל להפיק עזרי מודיעין ברמה טובה בבסיס הקבוע בלבד.

התוצאה היא שמפקד הפלוגה הסדירה אינו זוכה ליועץ מודיעין עצמאי וצמוד ש"ידחף" לו מודיעין, ועליו לטרוח להשיג אותו בעצמו. בפועל נדחקת המשימה הזאת הצידה בשל משימות מבצעיות, משימות טכניות וחובות פיקודיות הקודמות לה.

יצאו מהכלל הזה פלוגות הסיור החטיבתיות אשר נהגו לטפח קציני מודיעין מבין לוחמיהן בעלי הנתונים המתאימים. אלה שימשו את הפלס"רים (פלוגות הסיור) בלבד. הנוהג הזה נשאר בחלק מהחטיבות הסדירות. בפלוגות אחרות נעלם קמ"ן הפלס"ר בעקבות מהפכת גדודי הסיור שנעשתה בשנים האחרונות. במסגרת המהפכה הזאת אוחדו פלוגות הסיור עם פלוגות ההנדסה והנ"ט, הפכו לגדודי סיור ובדרך איבדו את הקמ"נים שלהן והפכו להיות סמוכות על שולחנו של הקמ"ן הגדודי.

המודיעין וניהול הידע בפלוגת המילואים הלוחמת - המצב הקיים

פלוגת המילואים הלוחמת נמצאת במצב גרוע בהרבה מזו הסדירה: מפקדה נמצא בדרך כלל מרחק של כעשר שנים לכל הפחות משירותו הסדיר ואינו מכיר את החידושים שנכנסו לשירות מאז שסיים את הכשרתו. יתר על כן, אין לו זמן או יכולת למשוך את המודיעין הנדרש לו או לטפל בתפקידיו האחרים של הקמ"ן.

קמ"ן הגדוד, אף הוא איש מילואים, אינו מעודכן בדרך כלל במתרחש בגזרת האימוץ או הבט"ש ואינו מכיר אותה כלל, משום שהוא אינו "חי" את השטח. עליו לשאוב מידע עדכני מהחטיבה המרחבית, לעדכן ארבע פלוגות המופקדות על גזרה רחבת הידיים של הגדוד, לנתח אירועים והיסטוריה של הגזרה, לספק עזרי שליטה ושיתוף פעולה, להפיקם במודיעין החטיבה, ליצור קשר עם גורמי שב"כ ומודיעין חיצוני, עם יישובים וכד' ולהעמיד תוכנית איסוף.

את כל המשימות האלה עליו לבצע בזמן המצומצם הניתן לגדוד כדי לקבל אחריות על הגזרה שלו.

התוצאה היא שקיים מודיעין מצוין בחטיבות ובאוגדות, ואילו ברמת הלוחם, המחלקה והפלוגה קיים מודיעין לקוי או שהוא חסר לחלוטין. אני נתקלתי



בתופעה הזאת שוב ושוב בצפון, באי"ש ובאזח"ע. וכבר למדנו ממלחמת לבנון השנייה שגם לחומר התורתי והמודיעיני הטוב ביותר אין כל השפעה ומשמעות אם אינו "נדחף" לרמת הפלוגה.

פערי מודיעין וניהול ידע בפלוגת המילואים הלוחמת

המסקנה היא כי מצבה של פלוגת המילואים מבחינת המודיעין הוא בכי רע, ולמעשה היא מקבלת אחריות על גזרה בבט"ש או מתאמנת בעזרת עזרי מודיעין בסיסיים וקבועים. נוצר אפוא פער מודיעיני הפוגע באיכות האימונים (בהעדר סיפורי מעשה המותאמים לידיעות על האויב ובהיעדר ביום אויב איכותי). כתוצאה מכך קטנה יכולת הפלוגה לעמוד במשימותיה בבט"ש ולבצע משימות איכותיות היאות לפלוגת לוחמת.

פער נוסף הוא בתחום העדכון.⁵ הידע בתחום המודיעין מתעדכן חדשות לבקרים. על קצין המודיעין להתעדכן בידע הזה בטרם יחל את שירות המילואים ולהציגו בפני המ"פ עוד לפני תחילתם של האימונים או של פעילות הבט"ש. מדובר בידע נרחב ומקיף הכולל תיעוד אירועים וניתוחם וכן חומר תורתי רב ומורכב בכל התחומים. עדכונים בתחום התורה ודרכי הפעולה האפשריות של האויב מצריכים חשיבה, ניתוח וייזום מהיר של אימונים בהתאם לצורך.⁶

חלק ניכר מהידע בשנים האחרונות הוא ממחושב ותלוי רשת. הידע זה אינו נגיש לפלוגת המילואים הלוחמת, בוודאי שלא באופן רצוף, וכך נמנע מאיש המילואים לאגור ידע חדש ולהטמיעו. לשם כך יש צורך בעדכון שוטף. כל מי שמכיר את שלל תפקידיו של מפקד פלוגת מילואים לוחמת יודע היטב שאין באפשרותו לבצע זאת במסגרת שגרת יומו האזרחית.

למדנו ממלחמת לבנון השנייה שגם לחומר התורתי והמודיעיני הטוב ביותר אין כל השפעה ומשמעות אם אינו "נדחף" לרמת הפלוגה



כיתת המודיעין - בסיס לעדכון ולהטמעת ידע בפלוגת המילואים הלוחמת

לשם ביצוע מלא של כל תפקידיו צריך קמ"ן הפלוגה להיעזר בכיתת לוחמים שהגדרת תפקידם תהיה "מודיעין". מדובר בחיילים שהוכשרו להיות לוחמים וכן עברו קורס מש"קי מודיעין במילואים.

אנשי הכיתה שייכים בחלקם למפקדת הפלוגה (מפל"ג) וכפופים ישירות לקמ"ן (למעט חייל אחד בחפ"ק המ"פ), ואחרים כפופים למפקדי הצוותים אך משמשים בצוותיהם אנשי מודיעין ותשאול קרבי. הקמ"ן הוא הסמכות המקצועית והמנחה שלהם.

בצוותיהם דואגים לוחמי המודיעין לידע ולאסופו, לעדכון הקמ"ן, להדרכה ולהטמעת הידע אצל לוחמי הצוות לרבות דאגה לעזרים. למעשה הם שגרירי הידע אצל הצוות ושגרירי הצוות אצל מרכז הידע.

הדבר דומה לנהוג בנוגע לחובש או לצלף. אלה כפופים למפקד הצוות, אך מונחים מקצועית ולעיתים משימתית על ידי רופא היחידה או קצין הצלפים. יש מקום לעדכון שוטף ושנתי של ידע מפלוגה סדירה תאומה לפלוגת

המילואים בנושאים שונים באמצעות ביקורים רבעוניים של אנשי כיתת המודיעין אצל אלה. עדכון הפלוגה בעת קבלת אחריות בגזרת לחימה או בט"ש יכול להתחלק בין אנשי כיתת המודיעין ולפיכך להיות זמין ומהיר יותר.

הפקת עזרים ומוקד ידע פלוגתי בתנאי שדה - הלכה ומעשה

אחד הכלים החשובים להטמעת מודיעין וניתוחו הוא קבלת מודיעין באמצעות תוכנת מחשב של אורטופוטו ארצי לניתוח שטח ולהפקת עזרים מתוכה. כיום הפקת עזרים כזאת מתאפשרת אך ורק במודיעין החטיבה. משמעות הדבר היא אי-זמינות של ידע כתוצאה מהספקה איטית מדי של עזרי המודיעין הנדרשים. אין שום אפשרות להביא את מפקדי הצוותים המבצעים למודיעין החטיבה לשם הכנת עזרים - במיוחד כאשר הם בשטח אחר וכפופים ללוח זמנים קצר.

תכנון פעולה של כוח חי"ר מצריך סוגים שונים של עזרי התמצאות בטווחים שונים, ובהם עזרי ניווט. חשוב שהעזרים האלה יופקו במיוחד על פי דרישתם של מפקדי כוחות המשנה לאחר שעינו בתמונות השטח השונות ובחרו את השימושיות להם ביותר מבחינת רזולוציה וזווית.

הפקת עזרי מודיעין מתאפשרת בקלות באמצעות מתן האמצעים הבאים לכיתת המודיעין:

- מחשב נייד ועליו תוכנת אורטופוטו ארצי וניתוח שטח.
- מדפסת צבע ניידת ומארז קשיח מתאים.
- שולחן עבודה מתקפל.
- רכב שטח (נ"נ, אביר, ג'יפ, או ריו קצר).
- מתמר זרם ומתח המתחבר למצבר הרכב.

בעזרת האמצעים האלה יכולים הצוותים הפועלים בשטח לקבל את עצות הקמ"ן, לנתח שטח, להכין צירים בעצמם ולקבל בעבורם ובעבור מפקדי המשנה כל עזר מודיעין בכל רזולוציה וכן עזרי שת"פ ברורים וחדים ועזרי ניווט והתמצאות בשטח בנוי או בשטח פתוח.

במהלך 2006 השתתפתי בניסוי הפעלה של משרד קמ"ן פלוגתי נייד בפלס"ר חי"ר הן בתנאי אימון והן בתנאים מבצעים. הניסוי עבר בהצלחה: הרכב הגיע לכל מקום שנדרש, ומשך הפריסה עד להכנת העזר הראשון היה כארבע דקות. המפקדים בכל הרמות עשו שימוש נרחב במחשב של משרד הקמ"ן בתכנון משימות שונות כגון הצבת מארבים וביצוע פשיטות בשטח בנוי ובשטח פתוח. השטח נותח בהצלחה, ובתום התכנון הופקו עזרים צבעוניים במיקוד הרצוי עם כיתוב אישי וברזולוציה הרצויה עד רמת החייל. הלקחים מהניסוי היו חיוביים ביותר מרמת החייל ועד רמת המח"ט.

תפקידי כיתת המודיעין בביום אויב לשם הטמעת ידע על האויב באימון

כיתת המודיעין והקצין העומד בראשה מרכזים אצלם ידע רב על האויב: על חימושו, על רמתו האישית, על ארגונו הפיזי וההיררכי, על מבנה בסיסי, על תורות הלחימה שלו וכו'. כל אלה רלוונטיים ביותר ליצירת אימון נכון ובונה מול כוח המדמה את האויב בנאמנות המרבית. ניתן אפוא להשתמש בידיעות האלה לשם בניית אימון משמעותי באמצעות כיתת המודיעין. ניתן לעשות זאת בשני אמצעים עיקריים:

1. יצירת סיפור יעד וסיפור אויב המבוססים על מודיעין ועל מחקר מודיעיני אותנטי.
 2. ביום אויב אותנטי ככל האפשר בהתבסס על הידע שהצטבר עליו.
- הכוח שמביים את האויב ישאף להצטייד בנשק ובלבוש של אויב ויפעל על פי תו"ל האויב לשם יצירת מגע אש מדומה עם הכוח המתרגל באופן שידמה



לומדים מפה לקראת יציאה לשטח | קיומה של רשת מודיעין ברמת הפלוגה בצוותים, בחפ"ק ובמשרד קמ"ן בייד הוא חיוני לשימור יתרונה של פלוגת המילואים הלוחמת בצה"ל אל מול האויב

מפקדת הפלוגה ולתרום מניסיונם וממרחם להשבתה. כל מפקד במילואים מכיר את טיפוס הלוחם ואת שכבת הגיל שבה מדובר. האנשים האלה יישלחו להשלמת מש"קי מודיעין במילואים, והשאיפה תהיה להוסיף לקרוא להם לשירות על פי חוק או בהתנדבות עד גיל 45. נטייתם להתנדב תגבר משירגישו האנשים האלה כי שירותם משמעותי, ומעורבת בו מחשבה יוצרת. רצוי שקצין המודיעין הפלוגתי יהיה קצין חי"ר או קצין לוחם אחר, ותיק ומנוסה, שיעבור הכשרה בקורס קמ"נים גדודיים בחיל מודיעין השדה. איש המודיעין בחפ"ק המ"פ רצוי שיהיה קשר המ"פ או מתורגמן אשר ישמש מתשאל קרבי. ישנה, כמובן האפשרות שהקמ"ן הפלוגתי יהיה בחפ"ק המ"פ, אבל בתרגולים שונים שערכנו התברר כי עדיפה ההפרדה: קמ"ן פלוגתי לחוד ונציג מודיעין נפרד בחפ"ק המ"פ.

סיכום

קיומה של רשת מודיעין ברמת הפלוגה בצוותים, בחפ"ק ובמשרד קמ"ן בייד הוא חיוני לשימור יתרונה של פלוגת המילואים הלוחמת בצה"ל אל מול האויב. זהו יתרונה של היודע על התועה.

הערות

1. המאמר הזה מוקדש לזכרו האהוב של חברי לנשק, סמ"ר זיו, בן בת-שבע ויוסף לוי, לוחם חיל הים, אשר נטלו הים בעת מילוי תפקידו, והוא בן 20 בנפלו.
2. מאיר פינקל, "לאן נעלמה הגמישות", **מערכות** 393, פברואר 2004, עמ' 54.
3. אהוד עילם, "אתגרים צבאיים, כלכליים וחברתיים של מערך המילואים בצה"ל", **מערכות** 383, מאי 2002, עמ' 26.
4. **מחלקת הרובאים**, מהדורה לא מעודכנת, 1956, הוצאת מכח"ש; **פק"ל הפלוגה**, חטיבת גולני, צה"לנט, מרס 2007.
5. עופר סגל, "אימוני מערך המילואים ביבשה - הווה ועתיד", **מערכות**, 394, מאי 2004, עמ' 54.
6. אל"ם ג', "מבצעים במהירות המחשבה", **מערכות** 380, דצמבר 2001, עמ' 34.

דפ"א אויב בדיוק המקסימלי.

מניסיוני, הלוחמים תמיד מציינים כי תרגיל המלווה בביום אויב ובסיפור משימה המבוסס על ידע רלוונטי בנוגע לאויב עולה בתועלתו על תרגיל שאין בו אלמנטים כאלה.

הסד"כ הנדרש לביום יעיל של האויב למסגרת בגודל 10 הוא מסגרת בגודל 1-10. רוצה לומר: חוליה תבנים אויב לצוות, צוות לפלוגה ופלוגה לגדוד. מכאן שצוות ביום אויב שיאתגר צוות אחר צוות צריך למנות לפחות ארבעה אנשים בפיקוד הקמ"ן.

תפקידו של קצין המודיעין בקבוצת התכנון הפלוגתית

- קצין המודיעין הוא הפותח את הדיון בקבוצת התכנון הפלוגתית, ובפיו כל המידע הקשור לסעיפי התדריך לפי הפורמט הרגיל. לאחר מכן הוא מצייין את היתרונות ואת החסרונות של כל דפ"א מוצעת מהזווית המודיעינית. בכך הוא ממלא תפקיד חיוני של איפכא מסתברא. בתום הדיון הוא מרכז את הפניות לבירורי מידע או לאיסוף מודיעין לפני מבצע בהתאם לדרך הפעולה שנבחרה.
- קצין המודיעין נותן במהירות את הפתרון הטכני לעיון, ללימוד ולהפקה של עזרים ממשרדו הנייד במענה לפניות של מפקדי כוחות המשנה.

מקורות מוצעים למשאבים ולכוח אדם

קצין המודיעין וכיתתו מתפקדים כמו מחלקת מחקר ופיתוח, ומכך נגזר אופי האנשים המיועדים לתפקידים האלה. יש לבחור את אנשי המודיעין מבין לוחמי הצוותים על פי רמתם האישית, שכלם הטוב ואופיים היוזם. לפי המלצת מפקד הצוות ייבחרו לוחם כזה, או מוטב שני לוחמים, מכל צוות. הלוחמים יישלחו לקורס מש"קי מודיעין במילואים ובמידת האפשר להשתלמות מתאימה בתשאול קרבי. המצב הרצוי הוא שייבחר לוחם הקרוב פיזית למפקד הצוות: רץ מ"מ, נווט חוד, קשר מ"מ או מתשאל קרבי. אנשי המודיעין שיהיו כפופים לקמ"ן במסגרת מפקדת הפלוגה יכולים להיות לוחמים בני 30-40, בעלי ניסיון חיים ושכל ישר, המעדיפים לשרת במסגרת



שי חזקני

לשעבר הכתב לענייני צבא בערוץ 10
וכיום דוקטורנט להיסטוריה של המזרח
התיכון באוניברסיטת ג'ורג'טאון
בארה"ב



מלחמת איראן-עיראק, חייל עיראקי במסיכת אב"ך |
העיראקים הטילו חומרי לחימה כימיים מסוגים שונים
- ובהם גז חרדל וגז עצבים - על כוחות של צבא איראן
ועל ריכוזים של אוכלוסייה כורדית החל מ־1982 ואילך
וגרמו להריגתם של אלפי בני אדם

כשלארה"ב הייתה כימיה עם סדאם

בשנות ה־80 סייעה ארה"ב לסדאם חוסיין במלחמתו נגד איראן והתעלמה כמעט לחלוטין מפשעי המלחמה שביצע, ובהם שימוש בנשק כימי - גם נגד אוכלוסייה אזרחית. הסיבה: ממשל רייגן חשש שניצחון של איראן יפגע בזרימת הנפט מהמפרץ הפרסי

מבוא

שימוש בנשק כימי בשדה הקרב נאסר באמנת ז'נווה מ־1925. האמנה הזאת באה לעולם בעקבות מלחמת העולם הראשונה שבה נפגעו מנשק כימי 1.3 מיליון בני אדם. למרות האיסור על השימוש בנשק כימי הפעילו אותו המצרים בעת מעורבותם במלחמת האזרחים בתימן בשנות ה־60 של המאה הקודמת. אולם הפעם הראשונה מאז מלחמת העולם הראשונה שבה הופעל נשק כימי באופן מסיבי בעימות בין שתי מעצמות אזוריות הייתה במלחמת איראן-עיראק (1980-1988).¹ העיראקים הטילו חומרי לחימה כימיים מסוגים שונים - ובהם גז חרדל וגז עצבים - על כוחות של צבא איראן ועל ריכוזים של אוכלוסייה כורדית החל מ־1982 ואילך וגרמו להריגתם של אלפי בני אדם. מדינות המערב גינו את השימוש שעשו העיראקים בנשק כימי, אך נמנעו לרוב מלנקוט פעולות נחרצות יותר. כך גם ארה"ב, שאף חידשה ב־1984 את יחסיה הדיפלומטיים עם עיראק לאחר שאלה נותקו ביוזמת עיראק ב־1967. במאמר הזה בכוונתי לנסות לענות על שלוש שאלות: כיצד השתנה היחס של האמריקנים לעיראק בעקבות חידוש היחסים? מה ידעה ארה"ב על השימוש שעושה עיראק בנשק כימי? כיצד השפיע הידע הזה על מדיניותה? ליבו של המאמר הזה הוא בחינה ביקורתית של מסמכי מחלקת המדינה של ארה"ב ושל הבית הלבן מהשנים 1980-1984 שהותרו בשנים האחרונות לפרסום במסגרת חוק חופש המידע.² בחינה של אלה חושפת, לדעתי, שממשל רייגן בשנים האלה העדיף להתעלם כמעט לחלוטין מהשימוש שעשתה עיראק בנשק כימי, וזאת כדי להפוך אותה לשותפה לבלימת התפשטותו של "האיום האיראני" במפרץ הפרסי וכן כדי להבטיח זרימה סדירה של נפט מהמפרץ. ארה"ב ראתה בשימוש שעשתה עיראק בנשק כימי עניין שיש להתמודד עימו רק מהשפה ולחוץ כדי שלא יביך את הממשל. השינוי במדיניותה של ארה"ב היה חד במיוחד: מדחייה של עיראק והתייחסות

אליה כאל מדינה תומכת טרור בשנות ה־70 להתקרבות ואף לתמיכה פעילה בה בשנות ה־80. כדי להמחיש את השינוי הזה אסקור תחילה את יחסי ארה"ב-עיראק מאז הפכה עיראק למדינת לאום מודרנית ב־1932.³ כמו כן אבחן בקצרה קטעי עיתונות ופרסומים נוספים משנות ה־80 כדי לנסות להבין טוב יותר מה הייתה "רוח התקופה" בכל הנוגע לחידוש היחסים עם עיראק.

יחסי עיראק-ארה"ב 1920-1980

מעורבותה של ארה"ב בעיראק הייתה מוגבלת לאורך רוב המאה ה־20. עם התמוטטות האימפריה העות'מאנית בשלהי מלחמת העולם הראשונה הייתה זו בריטניה שהפכה דומיננטית באזור באמצעות סדרה של כיבושים צבאיים. ובכל זאת עד מהרה הבינו האמריקנים את חשיבות מיקומה הגיאוגרפי של עיראק לאינטרסים החדשים שלה במפרץ וביקשו לכוון עימה יחסים. לאחר כמה שנים של נתק בעקבות מעורבותה של עיראק במלחמות 1948 בארץ ישראל התחדש הקשר עם עיראק ב־1951 עם החתימה על הסכם לסיוע כלכלי בתחום החקלאות והבריאות. מ־1954 סיפקה ארה"ב לעיראק גם נשק בכמויות קטנות - בעיקר כדי לשכנעה להצטרף לברית בגדאד שכוונה נגד ברית המועצות.⁴ עד 1957 סיפקה ארה"ב נשק לעיראק בסכום כולל של 45 מיליון דולר.⁵ הספקת הנשק הכעיסה לא פעם את בריטניה שראתה בעיראק מדינת חסות שלה. לאחר שברית המועצות החלה לחמש את מצרים ואת סוריה באמצע שנות ה־50, הפעילה עיראק לחץ על ארה"ב להגדיל את הסיוע הצבאי.⁶ ואכן בתום משבר סואץ ב־1956 הסכימה ארה"ב לספק לעיראק גם מטוסי קרב חדשים. ההחלטה הזאת הייתה התרסה כלפי בריטניה והייתה קשורה, ככל הנראה, למתיחות בין שתי המדינות בעקבות חלקה של בריטניה בפלישה לאזור תעלת סואץ ובכיבוש סיני.⁷



הפיכת 1958 שהפילה את השלטון המונרכי של ההאשמים והעלתה את עבד אלכרים קאסם עצרה את שיתוף הפעולה הצבאי בין ארה"ב לעיראק והובילה כמעט מיידית לפרישתה של עיראק מברית בגדאד. עם היוודע תמיכת ארה"ב בישראל במלחמת ששת הימים ניתקה עיראק את יחסיה הדיפלומטיים עם ארה"ב. בשנים שלאחר מכן חיזקה עיראק את קשריה עם בריה"מ, וב-1972 אף חתמו השתיים על הסכם לשיתוף פעולה למשך 20 שנה.⁸

עם זאת, בסוף שנות ה-70 שוב חל שינוי הדרגתי בעמדותיה של עיראק, והיא החלה להתרחק מבריה"מ ולהתקרב שוב למערב, בייחוד לצרפת. הסיבה לתפנית הזאת, ככל הנראה, הייתה אכזבתה של עיראק מסירובה של בריה"מ לספק לה נשק בזמן מלחמתה בכורדים. בתקופת ממשלו של הנשיא קרט נערכו גם כמה מפגשים בין שרי החוץ של עיראק ושל ארה"ב, והועלתה האפשרות לחדש את היחסים. לאות של רצון טוב שלח מזכיר המדינה סייורס ונס (Cyrus Vance) ב-1978 את רופאו האישי כדי שיטפל בבעיות הגב של סדאם חוסיין.⁹

אולם ניסיונות ההתקרבות האלה לא צלחו בשלב הראשון. העיראקים התקשו להבליג על הסיוע שנתנו האמריקנים לכורדים בעיראק, ומבחינתה של ארה"ב, דחיקתה של מצרים מהליגה הערבית על ידי עיראק לאחר שחתמה על הסכם שלום עם ישראל הייתה בלתי מקובלת. הקונגרס האמריקני מיהר כתוצאה מכך להכניס את עיראק ב-1979 לרשימת המדינות התומכות בטרור. עם המהפכה האסלאמית באיראן השתנתה שוב המדיניות האמריקנית. ממשל רייגן, שחשש כי המהפכה עלולה להתפשט למדינות נוספות במפרץ, מיהר להסיר את עיראק מרשימת המדינות התומכות בטרור כדי שזאת תהיה בלם אזורי.¹⁰

שנות ה-80: מבט על פרסומי התקופה בנוגע ליחסי ארה"ב-עיראק

סטטיסטיקה שפורסמה בעיתונות האיראנית ב-1989 דיווחה על אלפי הרוגים איראנים וכורדים כתוצאה משימוש שעשו העיראקים בנשק כימי באזורים הבאים: עלאם, אהוזה, ח'ורמסאר, באנה, בראש, פאו, חור אלהואיזה, חאג' עמראן, דזפול, סארדאשט וכן לאורך קווי ההספקה והחזית הדרומית.

כבר באוקטובר 1980 האשימו לראשונה כלי התקשורת באיראן את עיראק שהיא עושה שימוש בנשק כימי בשדה הקרב. עיתון לונדוני דיווח

ממשל רייגן, שחשש כי המהפכה האסלאמית באיראן עלולה להתפשט למדינות נוספות במפרץ, מיהר להסיר את עיראק מרשימת המדינות התומכות בטרור כדי שזאת תהיה בלם אזורי



על ההאשמות האלה באפריל 1981, ובאוגוסט הכחישה זאת עיראק באופן רשמי.¹¹ ההאשמות של איראן פורסמו לראשונה ימים אחדים אחרי החלטת מועצת הביטחון של האו"ם שקראה להפסקת אש מיידית, אך לא דרשה מעיראק לסגת מהשטחים שעליהם השתלטה.¹² החוקר האמריקני אנדרו טריל (W. Andrew Terrill Jr.) שבחן את הנושא הסיק ב-1986 שההאשמות של איראן היו בתחילה ללא ביסוס וכי ראיות חלקיות לכך שעיראק עשתה שימוש בנשק כימי ניתן למצוא רק מקיץ 1982.¹³ מעניין לציין

שמשמך רשמי של הקונגרס האמריקני מ-1988 מציין שהשימוש בנשק כימי החל רק ב-1984, וזאת אף שניתן לקבוע בבירור שארה"ב ידעה על שימוש מוקדם יותר בנשק כימי.¹⁴ בכל מקרה, במהלך 1984 ניתן למצוא שפע של כתבות ומאמרים המצטטים את הטענות של איראן, אולם אלה לא קובעים חד-משמעית אם הטענות האלה אכן נכונות. כך, למשל, ניתן למצוא בעיתונות בשפה האנגלית העוסקת במזרח התיכון - ובכלל זה בעיתונות הבריטית - כותרות המבליטות את העמימות הקיימת בסוגיה הזאת כגון "המחלוקת בעניין כלי הנשק הכימיים" (Chemical Weapons Controversy) ו"הטענות בעניין הלוחמה הכימית" (Chemical Warfare Claims). הכתבות האלה ציטטו מקורות איראניים שדיווחו על הרוגים מגז חרדל, ולצידם הובאו הכחשות של דוברים עיראקים רשמיים.

כאשר שלחה איראן חיילים פצועים מנשק כימי לטיפול בבתי חולים במערב, התרבו הדיווחים האיראניים, והספקות בנוגע לאמינותם פחתו.¹⁵ עם חזרתה של משלחת האו"ם מאזורי הקרבות באיראן במרס 1984 הפכו הטענות בנוגע לשימוש שעושים העיראקים בנשק כימי לעובדה מוצקה, שכן אנשי האו"ם מצאו בשטח שרידים של שבע פצצות שנועדו לפיזור נוזלים. בדיקות העלו ששאריות הנוזל שנמצאו בפצצות הן גז חרדל וגז עצבים.¹⁶

אט-אט החלו להתפרסם בעיתונות העולמית כתבות על חברות אמריקניות וגרמניות שסיפקו לעיראק כימיקלים המשמשים לייצור נשק כימי. אחת החברות האמריקניות האלה, פיליפס פטרוליום (Phillips Petroleum), שמכרה בקיץ 1983 500 טונות של חומרים היכולים לשמש לייצור גז חרדל, טענה שלא ידעה באותו מועד שעיראק מייצרת נשק כימי ושאישה בממשל לא הזהיר אותה על כך.¹⁷

בסוף 1984 חודשו היחסים הדיפלומטיים בין ארה"ב לעיראק, ונראה שמאותו המועד הפך העיסוק של האמריקנים בנשק הכימי של עיראק לשולי אף יותר - גם בשיח הציבורי ובעיתונות. העיראקים המשיכו להפעיל נשק כימי נגד הכוחות האיראניים כמעט עד סוף המלחמה, ובשלב מסוים (ככל הנראה במהלך 1987) הם החלו להפעיל נשק כימי באורח מסיבי נגד ריכוזי הכורדים בצפון עיראק. לפרסום רב במיוחד זכתה ההתקפה על העיירה הכורדית חלבג'ה, שם נהרגו במרס 1988 יותר מ-4,000 מתושביה. גם לאחר ההכרזה על הפסקת אש בחזית איראן נמשכו ההתקפות בנשק כימי על ריכוזי הכורדים.¹⁸

פיטר גלברייט (Peter W. Galbraith), איש מחלקת המדינה לשעבר שחקר את הנושא, הגיע למסקנה שארה"ב המשיכה לספק לעיראק מודיעין טקטי גם אחרי ההתקפה בחלבג'ה.¹⁹ ביולי 1988 הודתה עיראק לראשונה שעשתה שימוש בנשק כימי בשדה הקרב נגד הכוחות האיראניים. בכיר עיראקי טען במסיבת עיתונאים בבון שגם איראן עשתה שימוש בנשק כימי במהלך המלחמה. הוא הכחיש אז שעיראק עושה שימוש בנשק כימי נגד הכורדים.²⁰ חוקר המזרח התיכון העיתונאי מילטון ויורסט (Milton Viorst) כתב באוקטובר 1988 מאמר בעיתון הרלד טריביון תחת הכותרת: "עיראק והכורדים: היכן ההוכחה לגז רעיל?" במאמר הזהיר ויורסט מנקיטת גישה קשה מדי נגד עיראק - גישה שעלולה לפגוע ביחסיה עם ארה"ב וגם לגרום לסדאם חוסיין להחרף את צעדי הדיכוי שלו. הוא הסביר שעיראק אינה מתכננת מלחמות נוספות ואף ניאותה לקיים את אמנת ז'נובה בכל הנוגע לשימוש בנשק כימי. ויורסט טען שבחן בעצמו את המצב בכפרים הכורדיים ההרוסים ולא מצא ראיות לשימוש בנשק כימי (ההדגשה שלי - ש"ח):

"נראה שהקונגרס - בדברון של מחלקת המדינה - נחוש בדעתו להטיל על ממשלת עיראק עונש שבוודאות יגבה מחיר יקר מארה"ב, וזאת בגלל פשע ספציפי שלפי כמה רשויות **אולי מעולם לא התרחש**... ממה שאני ראית, הגעתי למסקנה שאם נעשה שימוש בגז קטלני, הרי הוא לא הופעל למטרות

ג'נוסייד, דהיינו למטרות של הרג המוני".²¹

נחרצת עוד יותר בשאלת היחסים של ארה"ב עם עיראק הייתה החוקרת לורי מילרוי (Laurie Mylroie) שקראה ב־1988 לנצל את ההזדמנות הייחודית שנוצרה ולהדק את היחסים עם עיראק.²² היא קבעה שהצמיחה הכלכלית בעיראק הפכה את המשטר למדכא פחות וציינה במיוחד את הליברליות כלפי נשים, את ההיתר למכירת אלכוהול, את תמיכת המשטר העיראקי במחירים סבירים לנפט ואת ההסכמה שבשתיקה לנוכחות אמריקנית במפרץ. כל אלה, לדעתה, מאפשרים לאמריקנים ולעיראקים להפוך לידידים קרובים. היא הסבירה שאם תסייע ארה"ב לעיראק לנצח במלחמה, יש יותר מסיכוי סביר שעיראק תעבור תהליך של דמוקרטיזציה: היא אף כתבה "לסדאם חוסיין יש עניין רב בדמוקרטיה... הוא חושב שהיא בריאה".²³ לדעתה, העובדה שעיראק מפעילה נשק כימי אינה סיבה מספקת המצדיקה הימנעות מהידוק היחסים עימה. מילרוי הדגישה שבדומה לעיראק גם איראן עשתה שימוש בנשק כימי.²⁴

אמביוולנטיות ועצימת עיניים: בחינת מסמכי ממשל רייגן בנוגע ליחסים עם עיראק ולשימוש בנשק כימי

כבר בראשית 1981 קבע מסמך פנימי של משרד האינטרסים האמריקני בבגדאד (לא הייתה שגרירות עד לחידוש היחסים הדיפלומטיים ב־1984) כי מאז הפיכת 1958 לא הייתה התלכדות כזאת של אינטרסים בין ארה"ב לעיראק.²⁵ יש בהתבטאות הזאת כדי ללמד על כוונותיה של ארה"ב בנושא עיראק כבר בראשית שנות ה־80. ממסמכי מחלקת המדינה עולה שההצהרות היו מלוות גם במעשים כבר במהלך 1983: הספקת מודיעין טקטי לעיראק על ריכוזי הכוחות האיראניים (בעיקר תמונות לוויין), הספקה של אלפי משאיות צבאיות, של מסוקים ואזרחיים ושל ציוד תקשורת ואלקטרוניקה להגנה על

אם וילדיה שנהרגו בהתקפה הכימית של צבא עיראק על העיירה הכורדית חלבג'ה | כבר בקיץ 1983 דיווחה איראן באופן נרחב על השימוש שעשתה עיראק בנשק כימי ודרשה התערבות בין־לאומית כדי לשים קץ לכך

סדאם חוסיין והבטחה להעניק לעיראק הלוואות בתנאים נוחים באמצעות בנק היצוא־יבוא האמריקני (U.S. Export-Import Bank). ההלוואות אכן ניתנו, והקפן הגיע עד 1988 למיליארד דולר בשנה.²⁶ ההלוואות איפשרו לעיראק לשחרר תקציבים ששימשו לרכישת מזון ולהפנות אותם להצטיידות באמצעי לחימה.

כזכור, כבר בקיץ 1983 דיווחה איראן באופן נרחב על השימוש שעשתה עיראק בנשק כימי ודרשה התערבות בין־לאומית כדי לשים קץ לכך. מסמך מהמחלקה הפוליטית־צבאית של מחלקת המדינה האמריקנית למזכיר המדינה, ג'ורג' שולץ, מ־1 בנובמבר 1983 קובע שעיראק עושה שימוש "כמעט יומיומי" בנשק כימי נגד איראן.²⁷ בדיקה במסמכים מתקופה מאוחרת יותר מעלה שארה"ב ידעה על השימוש בנשק כימי עוד קודם לתלונה הרשמית שהגישה איראן לאו"ם בעניין הזה, וייתכן שהמידע היה מצוי בידי ארה"ב כבר בסוף 1982. ממסמכי המודיעין של ארה"ב עולה כי שימוש ראשון בגז מדמיע ובחומרים מעוררי גירוי נגד הכוחות האיראניים נעשה כבר ביולי 1982, ושימוש בנשק כימי קטלני (גז חרדל וגז עצבים) נעשה לראשונה באוקטובר 1982 באזור מנדלי במזרח עיראק ליד הגבול עם איראן ובראשית 1983 בחאג' עמראן ובאזורים הכורדיים. מסמכי המודיעין האמריקניים דיווחו על כרוזים עיראקיים דווקא שהזהירו את איראן שלא תשתמש בנשק כימי בנימוק שזוהי הפרה של החוק הבין־לאומי.²⁸

במסמך מקיץ 1983 העלה איש מחלקת המדינה את האפשרות שמערך הייצור של הנשק הכימי בעיראק הוקם בחלקו באמצעות חברות בנות אירופיות של חברות אמריקניות ושל חברות מערביות אחרות. המידע שאספו האמריקנים ושאותו סיכמו בסדרה של דו"חות העלה שבריה"מ אימנה את החיילים העיראקים להילחם בסביבה רוויה בנשק כימי.²⁹ החוקרת ג'ויס באטל (Joyce Battle) העלתה את האפשרות שמטוסי ריסוס שמכרו לעיראק חברות אמריקניות כבר ב־1982 היו אחד האמצעים לפיזור חומרי הלחימה הכימיים בשדה הקרב.³⁰ ממסמך של משרד האינטרסים האמריקני בבגדאד למשרד המסחר בוושिंगטון מספטמבר 1982 עולה שטייסים עיראקים חלו



משאיפת חומרי הדברה שפוזרו באמצעות מטוסי ריסוס, ובאטל מעלה את האפשרות שאמצעי ההגנה לטיסים שסיפקו חברות אמריקניות שימשו בסופו של דבר גם לפיזור הנשק הכימי.³¹ במסמך המלצה לנקיטת מדיניות³² (Action Memorandum) שנכתב במשרדו של עוזר מזכיר המדינה לענייני המזרח הקרוב ודרום אסיה מסוף נובמבר 1983 ממליץ הכותב לפנות מיד לעיראק בעניין השימוש בנשק הכימי. הסיבה לדעתו לצורך בפנייה מיידית היא הרצון "לשמר את אמינות ארה"ב בתחום של מניעת השימוש בנשק כימי וכן החשש שהתמשכות העניין ללא פעולה נחרצת של ארה"ב תחייב אותה לאמץ לבסוף עמדה בלתי מתפשרת בשל הלחץ הציבורי. עמדה כזאת, הסביר, עלולה להכעיס את עיראק. הוא הדגיש ש"איננו רוצים לשחק

לידי איראן על-ידי מתן תחמושת לתעמולה שלה נגד עיראק".³³ הכותב המליץ שבפגישה הקרובה עם שר החוץ של עיראק טארק עזי ידגיש עוזר המזכיר האמריקני את דאגתה של ארה"ב משימוש בנשק כימי. אולם בהמלצה (שהתקבלה כלשונה - כפי שעולה מהסימון במסמך, ומכאן עלינו להעריך שהיא בוצעה ככתובה) הודגש שיש לומר לעזי שהעלאת הנושא לא נועדה ליצור עימות בין ארה"ב לעיראק או להעיד על תמיכה באיראן, אלא קשורה לעמדה ישנה של ארה"ב נגד שימוש בנשק כימי. עוד מציין המסמך שיש לומר לעזי כי השימוש בנשק כימי עלול לשחק לידיה של איראן ולהקשות על תמיכת ארה"ב בעיראק.³⁴

מסמך הרקע המצורף להמלצה מסביר שעד כה נמנעה ארה"ב מלפרסם פומבית את ממצאיה בעניין השימוש שעושה עיראק בנשק כימי בשל רצונה להישאר ניטרלית בכל הנוגע

למלחמת איראן-עיראק וכן בשל רגישותם של מקורות המודיעין שסיפקו את המידע.³⁵

באותה העת שבה נשלח מסמך ההמלצות, פירסם הנשיא רייגן הנחיה נשיאותית (National Security Decision Directive) ובה התווה את התייחסותה של ארה"ב למלחמת איראן-עיראק. הוא לא הזכיר כלל את סוגיית הנשק הכימי שמפעילה עיראק וציין שהעניין החשוב ביותר מבחינתה של ארה"ב הוא ההגנה על שדות הנפט וחילוץ נוכחותה הצבאית במפרץ. "בגלל ההשפעה האמיתית והפסיכולוגית שיש לצמצום זרימת הנפט מהמפרץ הפרסי על המערכת הכלכלית הבינלאומית עלינו לשמר את המוכנות שלנו לטפל במהירות בכל פעולה שמטרתה לקטוע את הזרימה הזאת".³⁶ כחודש לאחר פרסום ההנחיה הנשיאותית, ב-20 בדצמבר 1983, ביקר דונלד רמספלד (Donald Rumsfeld) בעיראק בשליחות מיוחדת של הנשיא. המטרה הייתה ליצור קשר ישיר בין רייגן לנשיא עיראק סדאם חוסיין. הקשר הישיר הזה אמור היה להיות הבסיס לסיוע אמריקני נרחב לעיראק שנועד למנוע ניצחון של איראן במלחמה. רמספלד נשא עימו מכתב שכתב רייגן לסדאם חוסיין. נסיעתו הייתה פומבית, ורמספלד אף צולם במהלכה לוחץ בחום את ידיו של סדאם. למרות שלל הפרסומים בעיתונות על הביקור נשאר

פרוטוקול הפגישה בין השניים חסוי במשך כעשר שנים - עד לפרסום מסמכיה של מחלקת המדינה על הנושא הזה. במסמך ההכנה המפורט לקראת הפגישה צוינו בשמונה עמודים סדרה של נושאים לדיון בין עיראק לארה"ב, ובהם: התפתחות המלחמה, נסיגת ישראל וסוריה משטח מלבנון, תפקודו של יאסר ערפאת, חשיבותה של מצרים באזור ועוד. השימוש בנשק כימי לא מוזכר ברשימת הנושאים שיש להעלות לדיון.³⁷

בפגישה עצמה היה זה סדאם חוסיין שדיבר מרבית הזמן. הוא הביע את הערכתו לדברים שכתב לו הנשיא רייגן, אבל הדגיש שהזמן לחידוש היחסים הדיפלומטיים עם ארה"ב טרם הגיע. רמספלד לא העלה כלל את סוגיית הנשק הכימי.³⁸ עם זאת הנושא הזה עלה בפגישתו של רמספלד עם שר החוץ של עיראק טארק עזי. בפתח הפגישה

הסכימו השניים שלארה"ב ולעיראק יש כמה וכמה אינטרסים משותפים - בראש ובראשונה היציבות במפרץ שעלולה, כך לפי רמספלד, להידרדר כתוצאה מהמהפכה באיראן. במסמך הסיכום ציין רמספלד שאמר לעזי באופן שאינו משתמע לשתי פנים: "לארה"ב אין שום עניין בניצחון של איראן. ההפך הוא הנכון".

רמספלד דיבר בפגישה באופן גלוי על החשיבות הרבה שיש להמשך היצוא הסדיר של נפט בימי המלחמה ואף הציע כמה דרכים שיבטיחו את המשך זרימת הנפט, ובהן הנחת צינור מעיראק לירדן, אשר לתמיכה צבאית בעיראק הציע רמספלד "לעשות יותר", אולם הפירוט של הצעתו מושחר במסמך, ולא הותר לפרסום. רק בשלב הזה של השיחה העלה רמספלד - לראשונה - את סוגיית הנשק הכימי. עם זאת הוא לא אמר שבידי ארה"ב יש מידע מהימן על שעיראק משתמשת בנשק כימי, אלא ציטט את הטענות של איראן

בנושא הזה. נראה שרמספלד קשר בשיחה את עניין הסיוע לעיראק במלחמה עם סוגיית השמירה על החוק הבינלאומי, אף שהוא לא אמר זאת באופן מפורש.

טארק עזי הדגיש כי הוא חושש שתושבי עיראק יתהו על השינוי הפתאומי בגישת עיראק כלפי ארה"ב ורמז שאסור שפעולותיהן של ארה"ב ושל עיראק ייראו כשינוי של מדיניות. הוא הודה לרמספלד על התמיכה בהחלטת האו"ם

540 (בנוגע לסיום המלחמה).³⁹

במפגש המשך בדרג נמוך יותר בין ראש משרד האינטרסים האמריקני בעיראק ויליאם איגלטון (William L. Eagleton Jr.) לתת שר החוץ של עיראק מוחמד אצחאף ציין איגלטון שלהתחממות היחסים בין ארה"ב לעיראק יכול להיות אופי מרסן על הלחימה בין איראן לעיראק. איגלטון לא דרש בפגישה להימנע משימוש בנשק כימי וכלל לא הזכיר את הנושא הזה.⁴⁰ גם בפגישתו של איגלטון עם עזי כמה ימים אחר כך לא עלה הנושא. השניים התמקדו בצורך להבטיח את הספקת הנפט ובתוכנית להניח צינור נפט מעיראק לירדן.⁴¹ על פי המידע שהיה קיים בידי סוכנויות המודיעין האמריקניות הפסיקה עיראק את השימוש בנשק כימי בנובמבר 1983, לאחר המפגשים עם הבכירים בממשל רייגן, וחזרה לעשות שימוש בנשק כימי



רונלד רייגן | הנשיא רייגן פירסם הנחיה נשיאותית ובה התווה את התייחסותה של ארה"ב למלחמת איראן-עיראק. הוא לא הזכיר כלל את סוגיית הנשק הכימי שמפעילה עיראק וציין שהעניין החשוב ביותר מבחינתה של ארה"ב הוא ההגנה על שדות הנפט וחילוץ נוכחותה הצבאית במפרץ

בפברואר 1984. נראה שהאמריקנים ידעו על כך בזמן אמת.⁴²

ב־2 במרס 1984 דיווח מזכיר המדינה שולץ למשרד האינטרסים האמריקני בבגדאד שמחלקת המדינה הצליחה לעצור משלוח של 22 אלף פאונדים (כ־10 טון) של זרחן פלואוריד (*phosphorous fluoride*) לעיראק. מדובר בחומר רעיל ביותר המשמש לייצור נשק כימי. הפעולה נשמרה בסוד, ושולץ ציין במזכר שארה"ב לא תסכים להפוך למקור של חומרי גלם לייצור נשק כימי בעיראק וכי יש לקבל הסברים בעניין הזה מממשלת עיראק. עוד ציין שולץ שהשימוש בנשק כימי זוכה לתשומת לב תקשורתית רבה, ולכן פועלת ארה"ב לגיינו נחרץ של עיראק על פעילותה בתחום הזה.⁴³ מזכיר המדינה התכוון להודעה שפירסמה מחלקת המדינה במרס 1984 והזכירה קודם לכן. המסמכים של מחלקת המדינה מאפשרים לשחזר את המהלכים הדיפלומטיים שהביאו לגינוי, שהוא כביכול חריג במסגרת תמיכתה של ארה"ב בעיראק. מסמך של מחלקת המדינה שנכתב כמעט שנתיים אחרי פרסומה של הודעת הגינוי טוען שהסיבה לפרסומו היא העובדה שהעיראקים חזרו להשתמש בנשק כימי לאחר הפסקה של שלושה חודשים, אולם יש קושי להאמין שזאת אכן הסיבה לאור מסמכים מאותה התקופה.⁴⁴

במסמך הכנה לקראת פרסומה של הודעת הגינוי של מחלקת המדינה ניתנו לדיפלומטים רשימת שאלות שהם עלולים להתקל בהן והתשובות שעליהם להשיב. כך, למשל, הונחו הדיפלומטים הצפויים לתדרך עיתונאים לומר שהמידע על שימוש בנשק כימי נגד איראן "הצטבר במחלקת המדינה זה כמה חודשים", והסיבה לפרסום הדברים כעת היא שהראיות הפכו רק

דוברי מחלקת המדינה הדגישו שהשימוש שעושה עיראק בנשק כימי לא ישפיע על כוונות ארה"ב להרחיב את שיתוף הפעולה הדיפלומטי והמסחרי עימה



באחרונה לחד־משמעיות. עוד צוין בהקשר של פרסום ההודעה באותו העיתוי שארה"ב סברה שתצליח לפתור את הסוגיה במגעים דיפלומטיים ישירים עם עיראק בלי לתת לעניין פומבי. מעניינת במיוחד התשובה המוצעת במסמך לשאלות עיתונאים על המגעים הישירים עם העיראקים בסוגיית הנשק הכימי (ההדגשה שלי – ש"ח):

"אני יכול לאשר **שהחל מראשית השנה שעברה** הבענו כמה פעמים את דאגתנו בסוגיה הזאת ישירות באוזני בכירים בממשלת עיראק".⁴⁵

לפחות על פי המסמכים שראו אור לא נראה שאכן הועלה הנושא בפני העיראקים בראשית 1983 כמו שהונחו לומר הדיפלומטים, אלא רק בסוף 1983. בכל מקרה התבקשו הנציגים בחו"ל להדגיש שארה"ב תישאר ניטרלית בסוגיית המלחמה.⁴⁶

במסמך הנחיות של מזכיר המדינה שולץ למשלחת האמריקנית באו"ם הוא מסביר שההודעה של מחלקת המדינה היא חלק מהמאבק של ארה"ב נגד הצעת ההחלטה של איראן בוועדת זכויות האדם של האו"ם לגנות את השימוש שעושה עיראק בנשק כימי. בהנחייתו כתב שולץ במפורש שעל המשלחת האמריקנית לפעול לסיכולה של הצעת ההחלטה האיראנית, ואם

זו תעלה להצבעה - על המשלחת של ארה"ב להימנע. על המשלחת - הסביר שולץ - לנמק זאת בכך שוועדת זכויות האדם של האו"ם אינה המקום הנכון לדיון על נשק כימי. שולץ ציין שעל חברי המשלחת להדגיש שארה"ב מגנה שימוש בנשק כימי באופן כללי ולהפנות את כל השואלים להודעתה של מחלקת המדינה מחודש מרס שבה כבר גינתה את עיראק בעניין הזה.⁴⁷ ייתכן אפוא שהודעת הגינוי ממרס 1984 נועדה למנוע ביקורת על התנגדות ארה"ב להצעה באו"ם.

בהמשך מרס 1984 נערך בווינגטון תדרוך עיתונאים שבו הצהירו מזכיר המדינה והמסחר על מדיניות ייצוא חדשה שתגביל העברתם לעיראק ולאיראן של חמישה כימיקלים שעלולים לשמש לייצור נשק כימי. במסמך סיכום של התדרוך שהופץ לשגרירויות ארה"ב בעולם הודגשו כמה נקודות עיקריות: הממשל ציין שכלל הידוע לו, ארה"ב אינה המקור לכימיקלים ששימשו לייצור נשק כימי, אולם ייתכן שחומרים לייצור נשק כימי סופקו על ידי חברות אמריקניות ללא אישור הממשל. המתדרכים ציינו במפורש שמערב גרמניה עומדת מאחורי ההספקה לעיראק של חומרי הגלם לייצור נשק כימי. כאשר נשאלו אנשי מחלקת המדינה מדוע חלות ההגבלות גם על איראן, שהרי היא לא עשתה שימוש בנשק כימי, השיבו הנציגים שהם אינם יודעים אם עשתה איראן או לא עשתה שימוש בנשק כזה. הדוברים הדגישו שארה"ב אינה מתכננת כל פעולה צבאית להפסקת השימוש בנשק כימי וכן שהשימוש שעושה עיראק בנשק כימי לא ישפיע על כוונות ארה"ב להרחיב את שיתוף הפעולה הדיפלומטי והמסחרי עימה.⁴⁸

בסוף 1984 העריכה מחלקת המדינה שהמאמצים למנוע מחברות מערביות לייצא חומרים המשמשים לייצור נשק כימי מצליחים במידה מסוימת.⁴⁹ הצהרות הבכירים העיראקים בתגובה להצהרות האמריקניות היו חריפות במיוחד. הדוברים העיראקים האשימו את ארה"ב בצביעות והזכירו את הטלת פצצות האטום על יפן במלחמת העולם השנייה. בדו"ח מיוחד ציין איגלטון שהעיראקים הופתעו מהודעת הגינוי האמריקנית בנושא הנשק הכימי וחשו נבגדים.⁵⁰ עד כמה חששו האמריקנים מכעסם של העיראקים לאור המדיניות שנאלצה ארה"ב לנקוט אפשר ללמוד ממסמך שכתב שולץ לרמספלד לקראת ביקורו השני בעיראק בסוף מרס 1984:

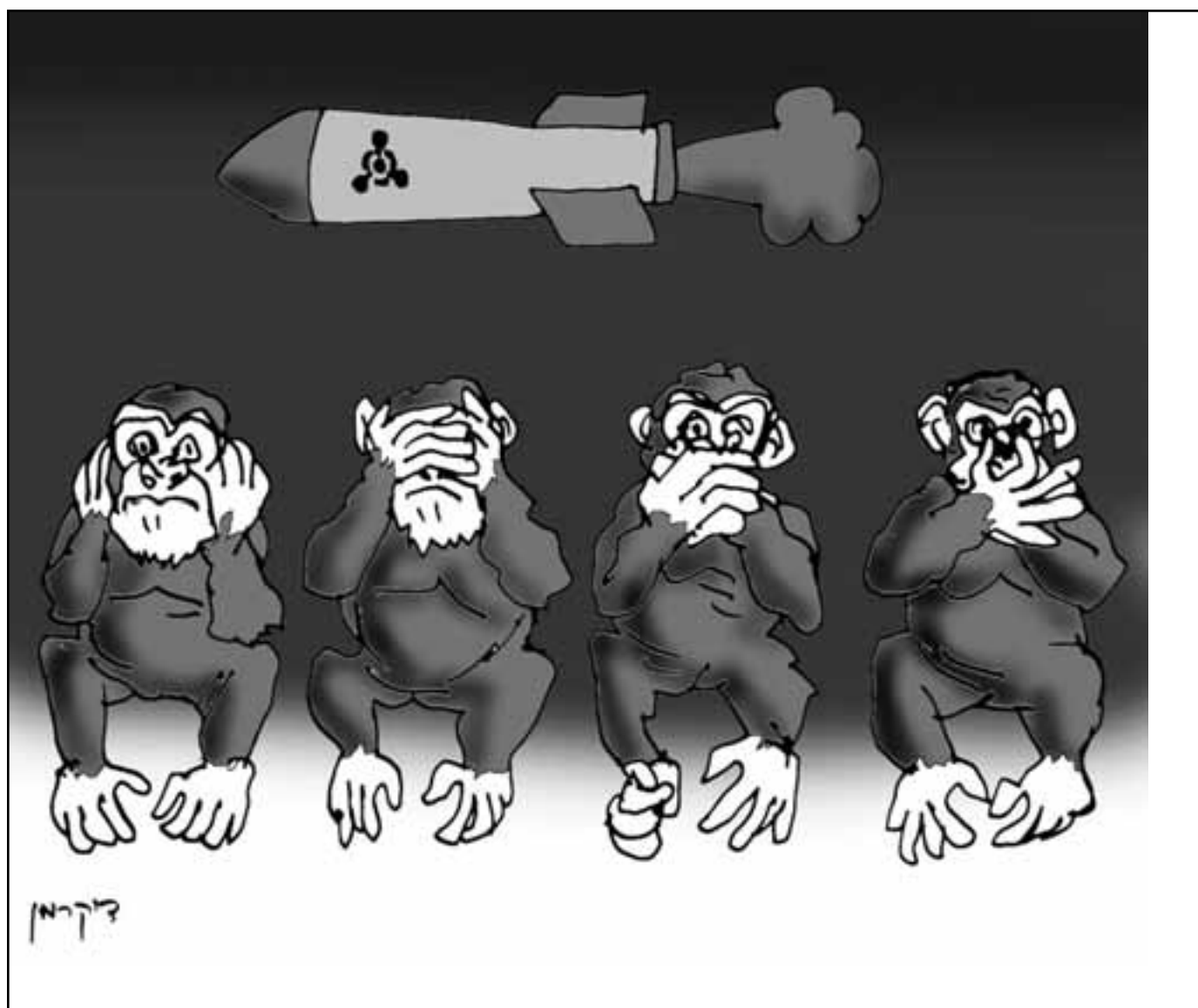
"היחסים הדו־צדדיים נפגעו קשות כתוצאה מהגינוי שלנו ב־5 במרס את עיראק על השימוש בנשק כימי למרות אזהרותינו החוזרות ונשנות שזה מה שיקרה במוקדם או במאוחר".⁵¹

רמספלד הונחה לנסות להפחית את העוינות ובעיקר לקדם את התוכנית להנחת צינור הנפט דרך ירדן. אין בנמצא מסמכים מפורטים המסכמים את הפגישה הזאת, אולם גלברייט מצייין כי גם במועד הזה לא העלה רמספלד את עניין הנשק הכימי באופן מפורש.⁵²

בסוף מרס 1984 נפגש בווינגטון ראש משרד האינטרסים של עיראק, נזאר חמדון, עם ג'יימס פלייק (James Placke), סגנו של עוזר מזכיר המדינה האמריקני שהפך לימים לאיש עסקים ותיווך בעסקאות נפט עם עיראק. הפגישה הזאת התקיימה על רקע הדרישה של איראן שמועצת הביטחון תגנה בהחלטה רשמית את עיראק על השימוש שהיא עושה בנשק כימי. תמולול השיחה בין השניים שופך אור על האופן שבו התייחסה ארה"ב לשימוש בנשק הכימי. חמדון הדגיש בפני פלייק שעיראק מעדיפה הצהרה של נשיאות מועצת הביטחון באו"ם על פני החלטה רשמית בנושא וציין שהצהרה כזאת, לדעת עיראק, צריכה לכלול:

1. אזכור של החלטות קודמות של מועצת הביטחון בנוגע למלחמה.
2. קריאה להפסקת אש מיידית ולפתיחה במשא ומתן.
3. אזכור של נשק כימי בלי לציין שום מדינה באופן מפורש.

חמדון דרש שעיראק לא תוצג אחראית להמשך המלחמה או לשימוש בנשק



המתייחס למגעים שהובילו להצהרה מציין פקיד אמריקני בכיר: "ההצהרה הזאת... מכילה את כל שלושת האלמנטים שרצה חמדון".⁵⁴

עם זאת ההצהרה של נשיאות מועצת הביטחון מתייחסת מפורשות למשלחת שמיינה מזכ"ל האו"ם לבקשת איראן לחקור את הטענות בנוגע לשימוש בנשק כימי. המשלחת, שהגישה את ממצאיה במרס, הסיקה שאכן היה שימוש בשדה הקרב בנשק כזה. לארה"ב היה מקור מודיעיני במשלחת שדיווח לה על כמה ממצאים נוספים שהתגלו בשטח, אך לא נכללו בדו"ח הסופי. מדובר בקצין או"ם בשם אקבאל רוא ששהה באיראן בין 13 ל-19 במרס. הוא דיווח לאמריקנים שאיראן הציגה בפני משלחת האו"ם מסכות גז וציוד נלווה שנלקח מחיילים עיראקים שנשבו. לדברי אקבאל, על המסכות היה כיתוב בערבית והן יוצרו במזרח אירופה. עוד ציין שהחיילים האיראנים צוידו כולם במזרקי אטרופין, ואילו עמדו אלה לרשותם, הם היו מתים בהמוניהם בהתקפות הכימיות של עיראק.⁵⁵

בראשית אפריל 1984 הוציא הנשיא רייגן הנחיה נשיאותית ובה פירוש של האמצעים שיש לנקוט לשיפור העמדה והמוכנות של ארה"ב להתפתחויות במלחמת איראן-עיראק. רייגן קבע שארה"ב צריכה לנקוט פעולות מיידיות

כימי. פלייק הדגיש את התנגדותה העקרונית של ארה"ב לשימוש בנשק כימי, אולם הודיע לחמדון שארה"ב תתמוך בבקשתה של עיראק ותנסה להביא להצהרה של נשיאות מועצת הביטחון ולא להחלטה. פלייק גם הציג בפני חמדון שני מקרים שבהם עצרה ארה"ב משלוחים של כימיקלים העלולים לשמש לייצור נשק כימי. המסמך שסיכם את הפגישה מדגיש את בקשתו של פלייק מחמדון שלא להביך את ארה"ב:

"אנחנו מבקשים שממשלת עיראק תשתף פעולה, הוסיף פלייק, בכך שתמנע מצבים שעלולים להוביל למצבים קשים ואולי אף מביכים... אנחנו לא רוצים שהנושא הזה יהיה המרכזי ביחסים הדר-צדדיים שלנו או יסיט אותנו מהאינטרס המשותף שלנו להביא לסיום מהיר של המלחמה".⁵⁶ חמדון השיב שהוא אינו מודע לעסקאות לרכישת כימיקלים מארה"ב ושכל מקרה זהו אינטרס של עיראק לשתף פעולה עם ארה"ב בנושא - במיוחד לאור הצהרתה של איראן על כוונותיה לייצר נשק כימי.

ב-30 במרס 1984 פירסמה נשיאות מועצת הביטחון של האו"ם הצהרה נשיאותית המגנה את השימוש בנשק כימי, אך לא מציינת במפורש שעיראק עושה שימוש בנשק הזה. ההצהרה גם קראה להפסקת אש מיידית. בדו"ח

שיבלמו את התפשטות הקונפליקט במפרץ הפרסי ובמידת הצורך יגנו על אינטרסים אמריקניים. הוא הורה לבצע סדרה של פעולות, שנשארו ברובן חסויות, ובהן הגברת פעולות המכוונות נגד "טרור הממומן על ידי איראן" ואיסוף מודיעין. היעד שהוא הציב בפני מזכירי המדינה וההגנה היה "למנוע את התמוטטות עיראק", אולם ההנחיות כיצד לעשות זאת נותרו אף הן חסויות. רייגן גם הדגיש את חשיבות העמדה הבלתי מתפשרת בנוגע לנשק הכימי בפרט ולהפרות של אמנת ז'נובה בכלל, אולם הוא אינו מזכיר את עיראק באופן מפורש. לעומת זאת הוא מציין במפורש שאיראן המשיכה לנקוט טקטיקות ברוטליות ובלתי הומניות בהתקפותיה האחרונות.⁵⁶

ב-26 בנובמבר 1984 חידשו עיראק וארה"ב את היחסים הדיפלומטיים ביניהן באופן רשמי, וסגנו של ראש ממשלת עיראק, טארק עזיז, הגיע לושינגטון לפגישה רשמית עם מזכיר המדינה ג'ורג' שולץ. במועד שבו חודשו היחסים ידעה ארה"ב באופן ודאי שעיראק ממשיכה להשתמש באופן מסיבי בנשק כימי, ושולץ אף הזכיר בפגישה שארה"ב תמשיך להתנגד לשימוש בנשק כימי וגם לייצורו, אך הדגיש שההתנגדות הזאת אינה מכוונת נגד עיראק. בדו"ח הפגישה מוזכר חששו של שולץ שעזיז יקבל רושם מוטעה בעניין הזה.⁵⁷

עזיז הודה לשולץ על המאמצים⁵⁸ שעושה ארה"ב כדי למנוע ממדינות המערב למכור נשק לאיראן וציין שביטחונה של עיראק נשמר כעת הודות לעליונותה בנשק, אולם העובדה הזאת לבדה לא תביא לניצחון. שולץ השיב שעליונות במודיעין חייבת להיות גם היא אחד הגורמים העיקריים במדיניות הביטחון של עיראק. עזיז הסכים לקביעה הזאת.⁵⁹ אפשר ששולץ התייחס בכך למודיעין הטקטי שסיפקה ארה"ב לעיראק על ריכוזי הכוחות האיראניים.

היחס האוהד לסדאם חוסיין בראשית שנות ה־80 והיחס העוין כלפיו בסוף שנות ה־80 לא נבעו מאופיו של המשטר העיראקי אלא מהאינטרסים של ארה"ב באזור



מאמר שפורסם בושינגטון פוסט בסוף 1986 טען שתמונות הלוויין שסיפקו האמריקנים לעיראק נוצלו להטלת חלק מההפצצות הכימיות.⁶⁰

באטל קבעה שהיעד העיקרי של המדיניות האמריקנית באותן השנים היה למנוע ניצחון של איראן במלחמתה נגד עיראק, ומכך נבע היחס הסלחני של הממשל האמריקני כלפי השימוש שעשתה עיראק בנשק כימי. באמצעות היחס המיוחד הזה ובאמצעות חיזוקה של עיראק רצו האמריקנים להבטיח את המשך זרימת נפט מהמפרץ במחירים סבירים. "ממשל רייגן נשאר נחוש שעל עיראק לשמש אמצעי למניעת ניצחון של איראן. בלוחמה הכימית ראה הממשל בעיה של יחסי ציבור שעלולה לגרום למבוכה - מה שסיבך את המאמצים להושיט סיוע (לעיראק)... ארה"ב הייתה מודאגת מיכולתה להקרין עוצמה צבאית במזרח התיכון ולהבטיח את זרימת הנפט".⁶¹

סיכום

בספרן על המשבר במפרץ שנכתב זמן קצר לאחר פלישת עיראק לכוויית ב־1990 כתבו לורי מילר והעיתונאית ג'ודית מילר:

"לוחמה כימית, שבה נעשה שימוש רק לעיתים נדירות מאז מלחמת העולם

הראשונה, הפכה שוב לאמצעי מקובל - במידה רבה בגלל סדאם חוסיין... כלי נשק כימיים הם חלק בלתי נפרד מהמסורת של מפלגת הבעת'. זה זמן רב שמנהיגי מפלגת הבעת' מוקסמים ממטכות כבדות רעילות ומחומרי לחימה כימיים שמחסלים בחשאי מתנגדי משטר".⁶²

הייתה זאת אותה מילריו שכתבה רק שנתיים קודם לכן בשבחי משטר הבעת' ובשבחי העומד בראשו. במיוחד הדגישה אז מילריו את צעידתו של המשטר לעבר דמוקרטיזציה. הגישה הזאת השתנתה באחת כשפלש סדאם חוסיין לכוויית. מאותו הרגע ואילך נטען שמדובר במשטר של טרור, של דיכוי ושל הפחדה. מילריו כתבה באותו השלב שממשל רייגן טעה כשחבר לסדאם חוסיין וסייע לו, ושכעת אסור לחזור על אותה הטעות בשנית.⁶³

נשיא ארה"ב באותם הימים, ג'ורג' בוש האב, ואנשי ממשלו הסבירו שיש להילחם בסדאם חוסיין בשל היותו דיקטטור המבקש להשתלט על המפרץ ולא בשל החשש לעליית מחירי הנפט בארה"ב. גישה מפוכחת יותר הציג כעבור כמה שנים בכיר במועצה לביטחון לאומי, ג'פרי קמפ (Geoffrey Kemp). הוא ניסה להסביר את הגישה של ממשל רייגן כלפי סדאם חוסיין וכלפי מלחמת איראן-עיראק:

"זה לא שרצינו שעיראק תנצח במלחמה; רצינו שהיא לא תפסיד. באמת שלא היינו עד כדי כך תמימים. ידענו שהוא (סדאם חוסיין) בן זונה, אבל הוא היה הבן זונה שלנו".⁶⁴

מההתבטאויות האלה אנו למדים שהיחס האוהד לסדאם חוסיין בראשית שנות ה־80 והיחס העוין כלפיו בסוף שנות ה־80 לא נבעו מאופיו של המשטר העיראקי אלא מהאינטרסים של ארה"ב באזור. עם זאת איש מחלקת המדינה לשעבר גלברייט מעריך שרייגן הלך צעד אחד רחוק מדי בשם הריאל פוליטיק:

"בראותו מה שהוא רצה לראות התעלם רייגן מהפרות גסות של זכויות אדם, משימוש בגז רעיל ולבסוף מרצח עם. מאוחר יותר הוא אף סיגר על כל אלה".⁶⁵

נראה שגם התקשורת האמריקנית - ברובה - הלכה שולל אחרי רטוריקת הממשל והצדיקה את פעולותיו באמצעות הקביעה המופרכת לחלוטין שמשטרו של סדאם חוסיין הוא דמוקרטי. דו"ח של הקונגרס מסוף שנות ה־80 ציין מפורשות שארה"ב נמנעה מלנקוט צעדים כלשהם נגד השימוש שעשתה עיראק בנשק כימי והסתפקה רק ברטוריקה. כאשר ניסה הסנאט להעביר חוק שיביא להטלת סנקציות על עיראק אם לא תחדל מלהשתמש בנשק כימי, הגיב הממשל שחוק כזה יהיה צעד נמהר (premature).

דו"ח של הקונגרס קבע שעיראק התרשמה יותר מהמעשים של הבית הלבן, דהיינו מההסכמה בשתיקה לשימוש שהיא עשתה בנשק כימי, מאשר מההצהרות הרטוריות נגד השימוש בנשק הזה.⁶⁶ החוקר אנדרו טריל האשים מפורשות את ארה"ב באחריות לכך שעיראק המשיכה להפעיל נשק כימי. הוא הגיע למסקנה שב־1986 חידשה עיראק את השימוש בנשק הזה לאחר תקופה ארוכה יחסית שבו חדלה מלהשתמש בו. לטענתו היא עשתה זאת רק לאחר ששכנה הביקורת של ארה"ב ושל העולם בעניין הזה.⁶⁷

ב־2002, ערב המבצע לכיבוש עיראק ולהפלת משטרו של סדאם חוסיין, הצהיר נשיא ארה"ב, ג'ורג' בוש הבן:

"סדאם חוסיין הוא אדם שמוכן להרעיל בגז את עמו שלו, שמוכן להשתמש בנשק להשמדה המונית נגד אזרחים עיראקים".⁶⁸

לכאורה נראה אפוא שממשל בוש הבן הוטרד מאוד מהשימוש שעשתה עיראק 20 שנה לפני כן בנשק כימי. לפחות ברמה ההצהרתית זו הייתה אחת הסיבות להפלת משטרו של סדאם חוסיין באביב 2003. נשאלת אפוא השאלה מדוע הוטרד בוש הבן מאירוע ש־20 שנה קודם לכן וזה להתעלמות כמעט מוחלטת של ממשל רייגן.

- April 1984, pp. 130-132
- Liz Barder and Shyam Bhatia, "Belgian Firm Admits Sale of Deadly Chemicals to Iraq: 'We Didn't Know It Would Be Used For Mustard Gas'", **The Jerusalem Post**, 10 March 1986, p. 3
- דו"ח קונגרס, עמ' 30
- גלברייט, עמ' 29
- דו"ח הקונגרס, עמ' 31
- Milton Viorst, "Iraq and the Kurds: Where is the Proof of Poison Gas?" **International Herald Tribune**, 7 October 1988, p. 6
- Laurie Mylroie, "The Baghdad Alternative", **Orbis** 32, no. 3, Summer 1988, pp. 340
- שם, עמ' 350
- שם, עמ' 353
- Article 4:** U.S. Department of State, "Prospects for DAS [Deputy Assistant Secretary] Draper's Visit To Baghdad", United States Interests Section in Iraq Cable from William L. Eagleton, Jr. to the Department of State, 4 April, 1981, **The National Security Archive**, www.gwu.edu/~nsarchiv/NSAEBB/NSAEBB82
- Article 22:** U.S. Department of State, "Iran-Iraq War: Analysis of Possible U.S. Shift from Position of Strict Neutrality", Bureau of Near Eastern and South Asian Affairs Information Memorandum from Jonathan T. Howe to Lawrence S. Eagleburger, 7 October, 1983, p.7; **Article 39:** U.S. Department of State, "Easing Restrictions on Exports to Iraq", Office of the Assistant Secretary for Near Eastern and South Asian Affairs Action Memorandum from David T. Schneider to George P. Shultz, 30 January 1984; **Article 44:** U.S. Department of State Memorandum, "Notifying Congress of [Excised] Truck Sale", 5 March 1984; **Article 59:** U.S. Department of State, "Iraqi Illegal Use of Chemical Weapons", Bureau of Politico-Military Affairs Briefing Paper, 16 November 1984, *ibid.* Galbraith, p. 19; Adel Darwish and Gregory Alexander, **Unholy Babylon: The Secret History of Saddam's War**, London, Victor Gollancz, 1991
- Article 24:** U.S. Department of State, "Iraq Use of Chemical Weapons", Bureau of Politico-Military Affairs Information Memorandum from Jonathan T. Howe to George P. Shultz, 1 November, 1983, *ibid.*
- Article 25:** U.S. Department of State, "Iraqi Use of Chemical Weapons" [Includes Cables Entitled "Deterring Iraqi Use of Chemical Weapons" and "Background of Iraqi Use of Chemical Weapons"], Office of the Assistant Secretary for Near Eastern and South Asian Affairs Action Memorandum from Jonathan T. Howe to Lawrence S. Eagleburger, 21 November, 1983; **Article 59:** U.S. Department of State, "Iraqi Illegal Use of Chemical Weapons", Bureau of Politico-Military Affairs Briefing Paper, 16 November 1984, *ibid.*
- שם, מסמך 25
- ראו הערה 43
- Article 15:** U.S. Department of State, "Helicopters and Airplanes for Iraqi Ministry of Agriculture and Agrarian Reform", United States Interests Section in Iraq Cable from William L. Eagleton, Jr. to the

את התשובה לשאלה הזאת אין לחפש ביחס של ארה"ב כלפי השימוש בנשק כימי אלא באופן שבו היא תפסה את האינטרסים שלה במפרץ הפרסי. בשנות ה-80 היא העריכה שעיראק חזקה תשרת הכי טוב את האינטרס המרכזי שלה: זרימה ללא הפרעה של נפט מהמפרץ הפרסי. לכן היא סייעה לעיראק במלחמתה נגד איראן אף שעיראק הייתה הצד התוקפן במלחמה הזאת ואף שהיא ביצעה פשעי מלחמה חמורים ביותר במסגרת אותה המלחמה - בין היתר הפעילה נשק כימי נגד צבא איראן ונגד אזרחים עיראקים (כורדים). קשה להאמין שב-2003 יצאה ארה"ב למלחמה לכיבוש עיראק בגלל אותה ההפעלה של נשק כימי שלא הטרידה אותה 20 שנה קודם לכן. האם העלאת הסוגיה הזאת ב-2003 הייתה רק תואנה, והמניע האמיתי לכיבוש עיראק היה הרצון להגן על אותם האינטרסים שבגללם סייעה ארה"ב לעיראק בשנות ה-80? ייתכן, אולם כדי להבין טוב יותר את תפיסת העולם של בוש הבן ושל ממשלו ערב הפלישה לעיראק יש להמתין עד לחשיפת המסמכים הרלוונטיים.

הערות

- W. Andrew Terrill, JR., "Chemical Weapons in the Gulf War", **Strategic Review**, Vol. 107 No. 2, Spring 1986, p. 51
- המסמכים ראו אור במסגרת הארכיון לביטחון לאומי של אוניברסיטת ג'ורג' וושינגטון העוסק בפרסום מסמכים של הממשל האמריקני שהותרו לפרסום במסגרת חוק חופש המידע (Freedom of Information Act) ובהסתמך על תקנות נוספות.
- עיראק הוקמה רשמית ב-1920 והושמה תחת מנדט בריטי. זה הסתיים ב-1932
- Daniel C. Williamson, "Exploiting Opportunities: Iraq Secures Military Aid from the West, 1953-1956", **International Journal of Middle East Studies**, 36, 2004, p.90-92
- Daniel C. Williamson, "Understandable Failure: The Eisenhower Administration's Strategic Goals in Iraq 1953-1958", **Diplomacy and Statecraft**, 17 September 2006, p. 599
- ויליאמסון, **ניצול הזדמנויות**, עמ' 100
- ויליאמסון, **איינהאואר**, עמ' 600-612
- Frederick W. Axelgard, **A New Iraq? The Gulf War and Implications for U.S. Policy**, Washington DC, Center for Strategic and International Studies, 1988, pp. 6-10, 17-18
- שם, עמ' 62
- שם, עמ' 14-15
- "The Statistics of Iraq's Use of Chemical Weapons", **Daily Resalaat**, 6 January 1989 in **The Echo of Iran**, 19 January 1989, Vol. 35, No. 11, p. 15
- Peter W. Galbraith, **The End of Iraq: How American Incompetence Created a War Without End**, New York, London, Simon & Schuster, 2006, p. 17
- טרייל**, עמ' 53
- U.S. Congress, Senate, Committee of Foreign Relations, **Chemical Weapons Use in Kurdistan: Iraq's Final Offensive, 1988**, 100th Cong., 2nd session, Washington, G.P.O., 1988, p. VIII
- "Chemical Weapons Controversy", **The Middle East**, no. 114, April 1984, p. 9-10;
- "Iraq's Chemical Warfare: Case Proved", **Science**, 13

Weapons] Use", United States Interests Section in Iraq Cable from William L. Eagleton Jr. to the Department of State, 7 March 1984, **ibid.**

Article 48: U.S. Department of State, "Briefing Notes for Rumsfeld Visit to Baghdad [Page Missing]", Department of State Cable from George P. Shultz to the United States Embassy in Sudan, 24 March 1984, **ibid.**

גלברייט, עמ' 18

Article 54: U.S. Department of State, "Chemical Weapons: Meeting with Iraqi Charge", Department of State Cable from George P. Shultz to United States Embassy in Jordan, 6 April, 1984, **ibid.**

Article 51: U.S. Department of State, [United Nations Security Council Response to Iranian Chemical Weapons Complaint; Includes Revised Working Paper], Bureau of Near Eastern and South Asian Affairs Cover Memorandum from Allen Overmyer to James A. Placke, 30 March 1984, **ibid.**

Article 50: U.S. Department of State, "U.N. Report on Chemical Weapons Use in Iran/Iraq War: Consideration in Security Council", Mission to the United Nations Cable from Jeane J. Kirkpatrick to the Department of State, 28 March 1984, paragraph 7, **ibid.**

Article 53: U.S. National Security Decision Directive (NSDD 139), "Measures to Improve U.S. Posture and Readiness to Respond to Developments in the Iran-Iraq War", from Ronald W. Reagan, 5 April 1984, **ibid.**

Article 60: U.S. Department of State, "Memcon [Memorandum of Conversation]: Secretary's Meeting with Iraqi DepPrimMin [Deputy Prime Minister] Tariq Aziz, Department of State Cable from George P. Shultz to the United States Embassy in Iraq, November 26 1984, 10:00 a.m.", 29 November 1984, paragraph 10, **ibid.**

ארה"ב אכן פעלה באותה התקופה בקרב רבות מידידותיה בעולם כדי לנסות למנוע מכירה של נשק לאיראן. ישראל הייתה אחת המדינות שעממן ניהלה ארה"ב מגעים בנוגע לנושא הזה. הפעילות למניעת מכירה של נשק לאיראן כונתה Operation Staunch.

שם, סעיף 4

Bob Woodward, "CIA Aiding Iraq in Gulf War; Target Data From U.S. Satellites Supplied for Nearly 2 Years", **Washington Post**, 15 December 1986

ראו הערה 43

Judith Miller and Laurie Mylroie, **Saddam Hussein and the Crisis in the Gulf**, NY, Random House, 1990, p. 163

שם, עמ' 223-224

דרויש ואלכסנדר (ראו הערה 26), עמ' 63

גלברייט, עמ' 17

דו"ח הקונגרס (ראו הערה 14), עמ' 38-39

טריל, עמ' 56

U.S. White House, "Press Conference by President Bush and President Fox", 22 March 2002
www.whitehouse.gov/newsreleases/2002/03/20020322-10.html

Department of Commerce, 20 September 1982, **ibid.**

מדובר במסמך שכותב פקיד במשרד ובו הוא ממליץ לרמה שמעליו על נקיטת פעולה בתחום כלשהו.

שם

מסמך 25

שם

Article 26: U.S. National Security Decision Directive (NSDD 114), "U.S. Policy toward the Iran-Iraq War", from Ronald W. Reagan, 26 November 1983, **ibid.**

Article 29: U.S. Department of State, "Talking Points for Amb. [Ambassador] Rumsfeld's Meeting with Tariq Aziz and Saddam Hussein", United States Interests Section in Iraq Cable from William L. Eagleton, Jr. to the United States Embassy in Jordan, 14 December 1983, **ibid.**

Article 31: U.S. Department of State, "Rumsfeld Mission: December 20 Meeting with Iraqi President Saddam Hussein", United States Embassy in United Kingdom Cable from Charles H. Price II to the Department of State, 21 December 1983, **ibid.**

Article 32: U.S. Department of State, "Rumsfeld One-on-One Meeting with Iraqi Deputy Prime Minister", United States Embassy in the United Kingdom Cable from Charles H. Price II to the Department of State, 21 December 1983, paragraphs 3, 5, 6, 7, 8, 15, **ibid.**

Article 35: U.S. Department of State, "Follow-up on Rumsfeld Visit to Baghdad", United States Interests Section in Iraq Cable from William L. Eagleton Jr. to the Department of State, 26 December 1983, paragraph 10, **ibid.**

Article 36: U.S. Department of State, "Meeting With Tariq Aziz: Expanding Iraq's Oil Export Facilities", United States Interests Section in Iraq Cable from William L. Eagleton Jr. to the Department of State, 3 January 1984, **ibid.**

מסמך 59, חלק 1

Article 42: U.S. Department of State, "U.S. Chemical Shipment to Iraq", Department of State Cable from George P. Shultz to the United States Interests Section in Iraq, 4 March 1984, **ibid.**

מסמך 59, חלק 1

Article 43: U.S. Department of State, Bureau of Near Eastern and South Asian Affairs, Memorandum from James A. Placke to James M. Ealum [et al.]. [U.S. Condemnation of Iraqi Chemical Weapons Use], 4 March 1984, **ibid.**

שם

Article 47: U.S. Department of State, "U.N. Human Rights Commission: Item 12: Iranian Resolution on Use of Chemical Weapons by Iraq", Department of State, Cable from George P. Shultz to the Mission to the European Office of the United Nations and Other International Organizations, 14 March 1984, **ibid.**

Article 52: U.S. Department of State, "Department Press Briefing, March 30 1984", Department of State Cable from George P. Shultz to the United States Embassy in Lebanon [et al.], 31 March 1984, **ibid.**

מסמך 59, חלק 2

Article 45: U.S. Department of State, "Iraq Reacts Angrily to U.S. Condemnation of CW [Chemical



לאור החשיבות העצומה שיש היום לזירה התקשורתית - עד כדי כך שאי-הצלחה בה עלולה לבטל הישגים בשדה הקרב - בנה חיל האוויר מערך תקשורת שתפקידו: לשקף לציבור בארץ ובחו"ל את הקורה בחיל ולאפשר לכל המשרתים בו להתעדכן בחדשות הפנים וליזום זרימת מידע ביניהם



אילוסטרציה



מטוס אף-15 | "תחום תקשורת" בחיל האוויר אינו עומד באופן עצמאי מול אתגרי הזירה התקשורתית, אלא כפוף מקצועית לחטיבת דובר צה"ל, וממנה הוא מקבל הנחיות בנוגע למדיניות של צה"ל כלפי התקשורת

סא"ל ישראל טל (סרנגה)
ראש תחום תקשורת בחיל האוויר



צבא ותקשורת

המבחן של חיל האוויר

רקע

התקשורת תופסת כיום מקום מרכזי בהווה העולמית והישראלית, והיא מלווה את הפעילות של צה"ל - השוטפת ובמיוחד המבצעית. הסיבה לכך ברורה: התקשורת רואה בצה"ל גורם מרכזי במדינה, ולכן היא מסקרת כמעט כל אירוע משמעותי הקשור אליו. צה"ל מקבל ביטוי נרחב בכל ערוצי התקשורת הישראלים: רדיו, טלוויזיה, אינטרנט ועיתונות. אולם לא רק התקשורת הישראלית מתעניינת בצה"ל, אלא גם התקשורת הזרה, ולו יש נציגות נכבדת בארץ. כיום פועלים בארץ מאות נציגים של רשתות רדיו, עיתונות וטלוויזיה מכל העולם.

התקשורת פועלת 24 שעות ביממה: אוספת מידע ולאחר מכן מפיצה אותו על פי השיקולים המקצועיים שמנחים אותה (תפוצה, יוקרה, אינטרס כלכלי ועוד). התקשורת ניזונה גם מאזרחים בשטח המעבירים אליה מידע - בין היתר מידע ויזואלי. החומרים מצולמים לעיתים במצלמות מקצועיות, אך גם באמצעים ביתיים ואף באמצעות מכשירי טלפון ניידים.

מטבע הדברים לכלי התקשורת השונים יש עוצמות שונות. לתקשורת האלקטרונית - טלוויזיה, רדיו ואינטרנט - יש כיום משקל גבוה יותר. כלי התקשורת הכתובים נמצאים ברובם במגמת ירידה, בין היתר משום שאין הם יכולים להתמודד עם כלי התקשורת האלקטרוניים בתחום העדכניות. לכן העיתונות הכתובה הולכת ומתמקדת בתחומים שבהם יש לה יתרון יחסי, ובהם פרשנות, תחקירים ובידור.

התקשורת הפכה במאה ה-20 לשחקן מרכזי בעימותים צבאיים. כוחה רב ביצירת דעת קהל, וכתוצאה מכך יש לה השפעה רבה, ולעיתים מיידית, על כל מי שמשתתפים במערכה - ובכללם המצביאים והמנהיגים האזרחיים.

ככלל, צבאות אינם ששים למצלמות ולעיתונאים בקרבם, משום שהם רואים בהם גורם שאינו מסייע לפעילותם הצבאית. כמעט כל הצבאות - גם של הדמוקרטיות המובהקות ביותר - מטילים הגבלות קשות על עבודת עיתונאים בזירות לחימה. עם זאת חשוב ליכור שהתקשורת אינה אויב, וביכולתה להיות גם נכס לצבא. למשל, בכוחה להשפיע על מורל האזרחים והחיילים ועל התמיכה הציבורית בצבא, ולפיכך רצוי שהקשרים עימה יושתנו על אמון, על הבנה הדדית של הצרכים של כל צד ועל שיתוף פעולה.

בין הצבא לתקשורת ישנם יחסי גומלין מורכבים: הצבא, שלוחמיו ומימונו באים מהציבור, מחויב לספק מידע, אולם עליו להגבילו מטעמי ביטחון. תפקיד התקשורת הוא לפרסם, ולכן היא תמיד בודקת בקפידה אם מידע שפרסומו נחשם אכן מסווג, או שמא עומדים מאחורי החסימה מניעים

אחרים. לכן אין זה נכון לחסום מידע משיקולים שאינם ביטחוניים. התנהלות כזאת גם תגביר את אמון התקשורת והציבור בצבא וגם תיתן משנה תוקף לתביעה לא לפרסם מידע ביטחוני רגיש.

וישנו היבט נוסף ליחסי הגומלין בין הצבא לתקשורת: הצבא - כמו כל ארגון גדול ומודרני - זקוק לערוצי קשר עם המשרתים בו. אחת הדרכים לעשות זאת היא באמצעות כלי התקשורת. דרך אחרת היא לעשות זאת באמצעות ערוצים של הארגון עצמו. ניתן, כמובן, להשתמש בשתי הדרכים גם יחד.

נוכח משקלה הרב של התקשורת והפיכתה לזירת פעילות משמעותית ואינטנסיבית ונוכח המקום המרכזי שיש לצה"ל - ובכלל זה לחיל האוויר - בתקשורת, הוקם בחיל האוויר גוף שמשימתו היא לנהל את הקשרים עם התקשורת החיצונית והפנימית. הגוף הזה, הנקרא בחיל "תחום תקשורת", אינו עומד באופן עצמאי מול אתגרי הזירה התקשורתית, אלא כפוף מקצועית לחטיבת דו"צ, וממנה הוא מקבל הנחיות בנוגע למדיניות של צה"ל כלפי התקשורת.

הגדרת ההישג הנדרש

כשבחנו בחיל האוויר כיצד נכון להתנהל מול התקשורת, אימצנו את הדגם המבצעי של הערכת המצב. הדגם הזה מגדיר את ההישג הנדרש, את ההישג הצפוי וממפה את הפערים. בהיבט התקשורת הגדרנו אפוא את מה שהיינו רוצים שיקרה מתוך ראייה אקדמית של מודל טהור שלפיו כל הפרמטרים הרלוונטיים נמצאים בשליטתנו. לאחר שהגדרנו את ההישג האידיאלי שבו חפצנו, ניסינו לצפות את ההישג הצפוי, הגדרנו את הפער והעלינו רעיונות כיצד לגשר עליו.

ישנם ארבעה הישגים מרכזיים שאותם מבקש חיל האוויר להשיג בקשריו עם התקשורת:

1. להשיג רווח תדמיתי באמצעות השפעה על קהלי היעד. את ההשפעה הזאת ניתן להשיג בעזרת פעילות בתווך התקשורתי בעיתות רגיעה ובעיתות חירום. המטרה היא לאזן את הדיווח החדשותי אם אינו מדויק או לחלופין לחזקו אם יש בכך צורך.
2. להשיג תיאום בין כל גופי התקשורת בחיל האוויר כך שהם יעבדו על פי אסטרטגיה אחת ועל פי מטרות ברורות ויקפידו על אחידות המסר, על עבודה יעילה ועל בקרת התוצרים. אין זה מסובך להשיג תיאום ואחידות, שכן כל הגופים העוסקים בתקשורת בחיל האוויר פועלים על פי הנחיותיו של גורם אחד. אותו גורם חייב, כמובן, להיות מתואם



ומסונכרן עם קובעי המדיניות של כלל צה"ל.

3. להיות אמין, רלוונטי, זמין ומותאם למציאות התקשורתית המשתנה. במילים אחרות: לעולם תהא האצבע על הדופק כדי לזהות את השינויים במפת התקשורת, את אופן הפעילות של השחקנים ואת השינויים בכללי המשחק.

4. לשקף את רוח החיל ולהעביר מידע על הפעילות בו למשרתים ולא לה שפרשו ממנו. זאת מתוך נקודת המוצא כי מן הראוי שאנשי הארגון בהווה ובעבר יידעו את אשר קורה בחיל וימשיכו להזדהות עימו. על גופי התקשורת בחיל האוויר לוודא - באמצעות בקרה והיזון חוזר - שהמטרות האלה אכן מושגות.

המדיניות, שיטות העבודה והאתגרים בפעילות של חיל האוויר בתחום התקשורת

התקשורת בחיל האוויר נשענת על ארבע רגליים:

1. קשר עם כלי התקשורת הארציים והבינ-לאומיים ועם הציבור באמצעות דובר צה"ל.

2. ביטאון חיל האוויר, המפורסם אחת לחודשיים בכ-30 אלף עותקים.

3. אתר האינטרנט של חיל האוויר (כמיליון וחצי גולשים בשנה).

4. פורטל שמשמש לתקשורת פנים בחיל (אלפי כניסות בכל יום).

כדי שניתן יהיה להשיג את היעדים התקשורתיים הכרחי שהמפקדים הבכירים ושדרת הפיקוד יירתמו לעשייה על בסיס היכרות עם הנכסים התקשורתיים של הארגון ועם אופן הפעולה של המדיה.

חיל האוויר פועל אל מול התקשורת בהתאם לכמה עקרונות יסוד:

1. **יוזמה.** מדיניות התקשורת של חיל האוויר מבוססת על יוזמה, קרי על פעילות אקטיבית שנועדה להשפיע על סדר היום התקשורתי בכל נושא: מבצע, אנושי, איכות הסביבה, חינוך, ערכים. היוזמה ננקטת לאור הערכת מצב תקשורתית תקופתית. בהערכת המצב נקבעת האסטרטגיה החילית, וכן נקבעים המסרים שאנו רוצים להעביר לקהלי היעד השונים. מדיניות היזום נועדה לאפשר את הפצת המסרים בקרב קהלי מטרה חדשים - בין היתר באמצעות אפיקי תקשורת נוספים. חשוב לזכור שקהלי היעד של חיל האוויר מצויים בכל העולם, והחיל מקדיש תשומת

מדיניות התקשורת של חיל האוויר מבוססת על יוזמה, קרי על פעילות אקטיבית שנועדה להשפיע על סדר היום התקשורתי בכל נושא: מבצע, אנושי, חינוך, ערכים



לב כדי להגיע אליהם. עם זאת, מטבע הדברים מרכז חיל האוויר את עיקר מאמציו בקהלי המטרה בתוך ישראל, ולכן הוא נותן עדיפות לכלי התקשורת הישראליים - גם האלקטרוניים וגם הכתובים.

2. **מעטפת תקשורת למבצעים.** ההשתלבות ההרמונית של התקשורת בתכנון הפעילות המבצעית של חיל האוויר היא המסד להשפעה על דעת הקהל בעת הפעילות המבצעית. שיתוף פעולה מושכל עם התקשורת במהלך פעילות מבצעית יסייע להשיג את המטרה שלמענה מנוהלת

הפעילות המבצעית. יש לזכור שמידת ההצלחה בפעילות מבצעית נקבעת במקרים רבים בתווך התודעתי, וזה מתעצב גם בהתאם לאופן שבו מסקרת התקשורת את הפעילות הזאת. עיצוב התווך התודעתי חשוב לא פחות מפגיעה מדויקת במטרות הצבאיות. חשוב לציין שלתוצרי התקשורת הוויזואליים (סרטי ירי, סרטי חוזי, תמונות השוואה של מטרות לפני תקיפתן ואחרי תקיפתן וכו') יש מקום משמעותי בתקשורת המודרנית - האלקטרונית והכתובה - וניתן באמצעותם להעביר מסרים חשובים רבים (למשל הימצאות משגרי רקטות בתוך מסגדים או בבתים פרטיים).

3. **צמצום התקשורת השלילית ומועור הפגיעה התדמיתית בחיל.** במהלך

הפעילות השוטפת של החיל מתרחשים אירועים לא מתוכננים, לא מכוונים וכאלה שהיינו מעדיפים שלא יקרו. הדבר מתייחס לשגרת הפעילות ולמבצעים. הנחת היסוד שלנו היא שקיימת סבירות גבוהה שהאירועים האלה יגיעו לידיעת כלי התקשורת, וחיל האוויר יידרש להתייחס אליהם. חיל האוויר קבע לעצמו עיקרון שלפיו יתמודד עם האירועים האלה ועם שאלות הכתבים בפתירות, בשקיפות, בהגינות ובאמינות. נעשה כל מאמץ לענות לכל שאלתה שמגיעה לחיל - תוך הקפדה על מענה ברמת תוכן נאותה ובזמן הנדרש, וזאת כדי להבטיח כי מחד גיסא שאלתו של כל כתב תיענה באופן ענייני, ומאידך גיסא, שתובא בפני קהל היעד התייחסות חיל האוויר גם בנושאים שבהם נעשו שגיאות. לא טוב לשגות, אולם באנשים עסקינן, ורק מי שאינו עושה אינו טועה. במקרה של טעות נכון להודות בה, להתמודד עימה ואף לציין מה ייעשה באופן שונה בפעם הבאה. השקיפות והפתירות של חיל האוויר מגבירות לדעתי את אמינותו ואת הזדהות הציבור איתו ומקנות ביטחון בתרבות התחקיר של החיל. במקביל למדיניות הזאת - ובמסגרת יחסי הגומלין עם אנשי התקשורת - נעשית בעת הצורך פעילות מולם כדי שיוותרו על שאלתות ועל פניות שמקורן במידע שגוי או כשיש חשיבות גדולה לאי-פרסום המידע שבו מדובר.

4. **פתיחות.** חיל האוויר יהיה פתוח כלפי אנשי התקשורת וכלי התקשורת, שהם גורם מתווך בינו לבין הציבור, ולא ייצור ניכור. פתיחות תביא ברוב המקרים להבנת דרך הפעולה ודרך ההתנהלות של חיל האוויר. הפתיחות התקשורתית תבוא לידי ביטוי בפרסומים בתקשורת ובקשרי העבודה של הכתבים עם חיל האוויר. עם זאת המטרה אינה, חלילה, ליצור "כתבי חצר". טעות לחשוב שכתבים כאלה משרתים את חיל האוויר. אני סבור שההפך הוא הנכון - ש"כתבי חצר" אינם מועילים לחיל ואינם תורמים לו.

5. **קשרי גומלין עם אנשי התקשורת ועם כלי התקשורת.** קשרי הגומלין עם אנשי התקשורת נבנים כך שיהיו הדדיים ויעילים. ככל שאיש התקשורת מבקר יותר בחיל האוויר, נפגש יותר עם אנשי החיל ומעורב יותר בנעשה בו (תחת המגבלות הביטחוניות), הרי בסיס הידע שלו גדול יותר ועמוק יותר - וזה רק יועיל לחיל האוויר במצבי משבר ובעיתות סגריר. קשרי הגומלין האלה נבנים בעזרת ייזום שיחות רקע, ימי עיון, שיחות עם פורומים שונים בחיל האוויר, ביקורים בבסיסי החיל ובטייסותיו.

6. **קשרי ציבור.** חיל האוויר מקבל מהציבור במדינה פניות רבות לסיוע ולשיתוף פעולה. מתוך ההנחה שהחיל הוא של עם ישראל ולמענו אנו עושים כל מאמץ כדי להיענות לבקשות הציבור. הדבר בא לידי ביטוי בהרצאות של אנשי החיל בפורומים אזרחיים, בביקורים בבסיסי החיל, בסיוע להפקת סרטים, במתן מידע לכתיבת עבודות אקדמיות ועוד.

7. **קשרי גומלין עם אנשי חיל האוויר לשעבר, עם חובבי תעופה ועם אגודות מקצועיות לתעופה.** חיל האוויר הוא הגורם הבכיר והמקצועי

ביותר בכל הנוגע לתעופה במדינת ישראל. לכן מקפיד חיל האוויר לפתח קשרים עם אוכלוסיות אזרחיות שמתעניינות בתעופה, ובכלל זה עם יוצאי החיל. הקשר הזה ממצב את מעמדו הבכיר של חיל האוויר בתחום התעופה ומקנה לו נקודות חיוביות בדעת הקהל בארץ ובעולם.

8. **תקשורת פנים-ארגונית.** תקשורת עם פקודים היא בסמכות המפקדים. הם שמעבירים את מסריהם ואת מסרי הארגון לאנשיהם באמצעות תקשורת הפנים. עם זאת, קיימים נושאים שמעניינים את המשרתים בחיל ואינם מגיעים לידיעתם מסיבות שונות. חיל האוויר פיתח מנגנון להעברת מידע פנים לאורך הארגון ולרוחבו. הדבר נעשה באמצעות רשת פנימית של החיל הכוללת פורטל חדשות חילי שמביא מידע בתחומים שונים. כל מי שחפץ להיכנס לפורטל יכול לעשות כן ללא סיסמה, ללא מידור ובלי קשר למקצועו או לדרגתו. הפורטל מביא לאנשי חיל האוויר מידע בעניינים מבצעיים, מפרט אירועים חיליים ובבסיסים, מדווח על מינוי קצינים בחיל (מדרגת סגן-משנה ועד דרגת אלוף), מביא מידע בנושאי ת"ש ורווחה וכולל גם הודעות רלוונטיות של הפיקוד העליון של צה"ל. הכלי הזה מאפשר אפוא לגורמי החיל השונים להפיץ מידע בקרב המשרתים באשר הם.

9. **השימוש במרחב הווירטואלי.** עולם האינטרנט הופך במהירות לבמה המרכזית שבה מועבר מידע חדשותי. חיל האוויר משתדל להשתמש בבמה הזאת באופן מיטבי כדי להשיג את מטרותיו בתחום התקשורת. אתר חיל האוויר הוא זמין ומעודכן, מעניין ומשמש הן ליצירת קשר עם הציבור הרחב והן לתקשורת פנים ארגונית - במיוחד עם אנשי המילואים ועם יוצאי חיל האוויר. הקשר הזה נשמר בעיקר באמצעות אתרי הטייסות שבאתר החילי. האתר אינו בא להתחרות באתרי החדשות הארציים דוגמת ynet או arg. ובכל זאת, זהו אחד מאתרי התוכן הישראליים הגדולים ביותר, ואין כמעט שום נושא הקשור לחיל האוויר שלא ניתן למצוא בו: היסטוריה, טייסות, מטוסים, מערכות נשק, מקצועות לחיילים ולקצינים, פורומים, ארכיון סרטים ותמונות ועוד.

מטוס אף-16 (סופה) של חיל האוויר | צוות התקשורת בחיל האוויר אינו יוצר בועה אלא משקף את הקורה בחיל האוויר ומטפל גם בנושאים בעייתיים - דוגמת חדירת החומר המסוכן לתא הטייס של מטוסי הסופה

10. **סינרגיה בין גופי התקשורת בחיל האוויר.** לרשות חיל האוויר עומדים, כאמור, ארבעה גופי תקשורת: מדור תקשורת, ביטאון חיל האוויר, אתר האינטרנט של החיל ופורטל תקשורת הפנים. כדי להגביר את יעילות התקשורת עם קהלי המטרה יש להתאים את פריטי המידע השונים לפלטפורמה התקשורתית המתאימה. אין תחרות בין כלי התקשורת החיליים כי אם סינרגיה. לביטאון חיל האוויר יש יתרונות שאין לתקשורת חיצונית, ואתר חיל האוויר אינו דומה לאתרים של חברות אזרחיות.

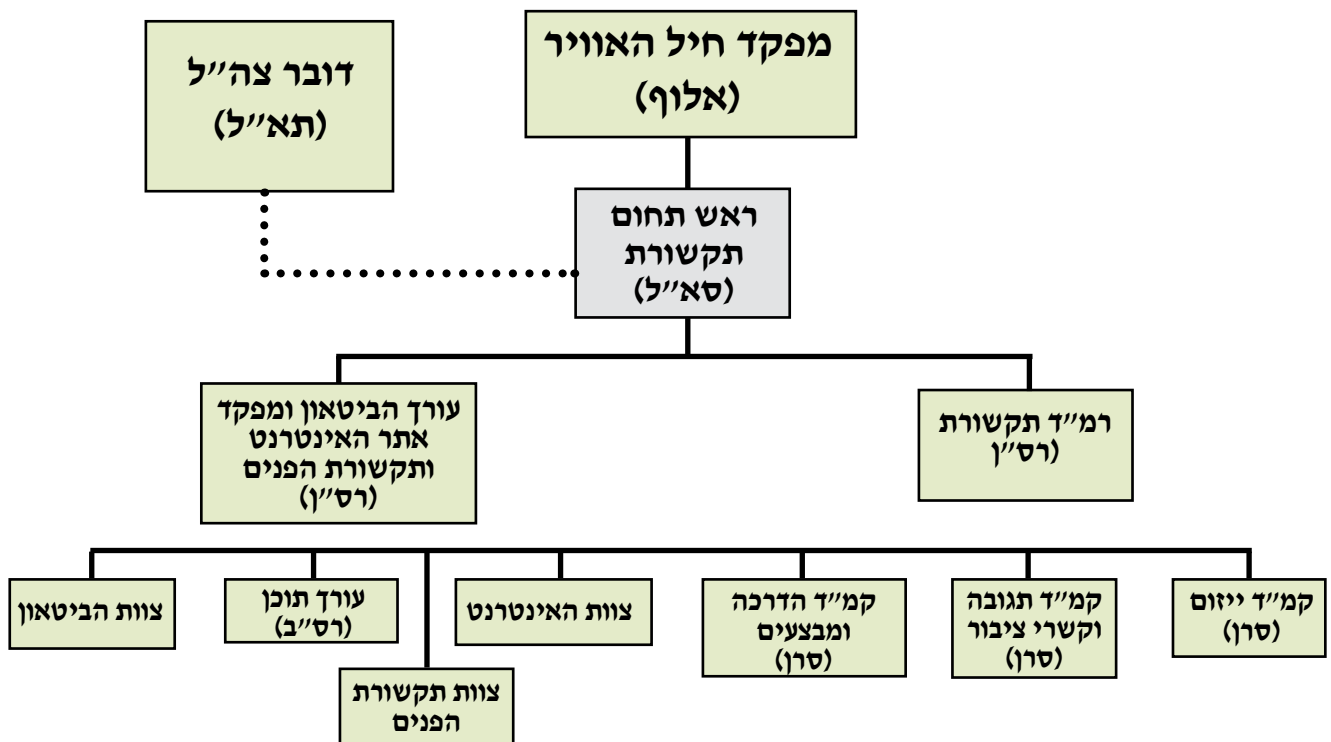
11. **תדמית.** שמנו לעצמנו מטרה להקרין אל הציבור את אשר קורה הלכה למעשה בחיל האוויר. חיל האוויר הוא חיל איכותי ומתקדם שמעניק טיפול ראוי לאנשיו ונמצא בחזית ההתפתחות הטכנולוגית. מדובר בחיל שהוא חלק בלתי נפרד מצה"ל, מהחברה הישראלית, מאזרחי המדינה. אנו משרתי הציבור ונאמניו.

מערך התקשורת החילי נועד לסייע לאנשי חיל האוויר להתמודד עם אתגרי התקשורת. למען הסר ספק, את גוף התקשורת החילי מנחה מבחינה מקצועית חטיבת דו"צ, והעבודה מול מערכות התקשורת והכתבים נעשית בניצוח החטיבה. הגורמים בחיל העובדים מול התקשורת חייבים לראות לנגד עיניהם כל הזמן שתי תמונות: הראשונה היא התמונה התקשורתית הכללית בדגש על התמונה התקשורתית החילית; השנייה היא תמונת המבצעים של החיל. בעזרת ניתוח של שתי התמונות האלה עלינו לעשות ככל שידרש כדי להשפיע על סדר היום התקשורתי בהיבטים של חיל האוויר. יוזמה ודינמיות צריכות להיות מסימני ההיכר של מערך התקשורת החילי. על תחום תקשורת לזום פעילות גם - ואולי בעיקר - כאשר התקשורת עסוקה בנושאים שאינם קשורים לחיל האוויר.

חשוב להדגיש שצוות התקשורת בחיל האוויר אינו יוצר בועה אלא משקף את הקורה בחיל האוויר ומטפל גם בנושאים בעייתיים - דוגמת חדירת החומר המסוכן לתא הטייס של מטוסי הסופה. הצוות התקשורתי שם דגש על אמינות המידע שהוא מעביר ועל עיתוי העברתו - הדד-ליין של הכתב. צריך תמיד לזכור שהתייחסות של חיל האוויר שמגיעה למערכות לאחר סגירת העיתונים או לאחר שידור התוכנית פשוט אינה רלוונטית - ואין זה משנה כמה חכמה וטובה תהיה אותה התייחסות. ההקפדה על האמינות ועל



המבנה של גוף התקשורת בחיל האוויר



וחיצוניים, ומתוכננת הפעילות לעתיד. התוצאה הסופית של התהליך הזה היא קביעת האסטרטגיה התקשורתית של חיל האוויר.

לתחקור ולתכנן שותפים אנשי חיל האוויר הרלוונטיים לתהליך, אנשי חטיבת דו"צ והקצינים מתחום תקשורת. כמו כן שותפים לתהליך אנשי מילואים המוסיפים לו זוויות ראייה אחרות שמחברות יותר להוויה האזרחית.

כאמור, הנדבך העיקרי בתחום התקשורת הוא היוזמה. מטרתנו היא להביא באופן יזום אל מתווכי המידע - דהיינו מערכות התקשורת - נושאים שמבחינת חיל האוויר אין בעיה ביטחונית לדון בהם. הנושאים יכולים להיות מכל תחומי העיסוק של החיל, למשל: התוכנית שגיבש חיל האוויר לטיפול בפרט, קליטת כלי טיס חדש בחיל, מבצע לחילוץ מטיילים על ידי יחידה 669, טכנולוגיה חדשה שנקלטה בחיל, חשיפת מבצע מהעבר שהוסרו מעליו המגבלות הביטחוניות וכד'. הנושאים הרלוונטיים הבאים בחשבון הם רבים. המידע שמעביר חיל האוויר לתקשורת באופן יזום הוא שוטף, אולם קיימת התייחסות מיוחדת לכמה מועדים נבחרים: חגי תשרי, מסדר כנפיים בסוף דצמבר, מועדי האביב (פסח), יום הזיכרון לשואה ולגבורה, יום הזיכרון לחללי מערכות ישראל ויום העצמאות) ויום חיל האוויר בסוף יוני הכולל גם מסדר כנפיים גדול. תוכנית הייזום התקופתית כוללת הגדרות ברורות אילו נושאים יוקצו לכל מועד, כמה נושאים יועלו ובאילו במות תקשורת בארץ ובחו"ל.

מובן שעלינו גם לתת מענה לפניות של מתווכי התקשורת - מערכות התקשורת והכתבים - ולסייע להם לאמת או לסתור מידע שהגיע אליהם ממקורותיהם. לפעמים מדובר במידע שמשבח את חיל האוויר, והחיל מתבקש לאשש אותו ולהוסיף עוד פרטים, ולעיתים מדובר בסיפורים שליליים הדורשים הסבר. זו טעות להימנע מלהסביר את אשר טעון הסבר. הימנעות כזאת גם עלולה לפגוע בדימוי של חיל האוויר וגם עלולה להביא להתעלמותנו מבעיות מהותיות בחיל האוויר. חשוב להבין ששאילתה של כתב על נושא שטעון הסבר רק

העיתוי חיונית כדי להשיג את התוצאות התקשורתיות המשרתות את חיל האוויר בצורה הטובה ביותר.

כיצד הופך חיל האוויר את עקרונות התקשורת למשימות

המשימה הראשונה של תחום התקשורת בחיל האוויר היא לבנות אסטרטגיה חילית. האסטרטגיה הזאת היא נגזרת של שני פרמטרים מרכזיים: האחד, האסטרטגיה התקשורתית של צה"ל כפי שהגדירה אותה חטיבת דו"צ; השני, הנחיותיו של מפקד חיל האוויר. כמו כן יש, כמובן, להביא בחשבון הערכות מצב תקופתיות והתייחסות לאירועים ספציפיים.

אם צפוי אירוע שיש לו פוטנציאל לעניין את התקשורת או שאירוע כזה כבר מסוקר בתקשורת, אבל באופן המצריך התייחסות שונה, תבוצע הערכת מצב תקשורתית כדי להבין את משמעותיות האירוע ואת השלכותיו התקשורתיות (כגון תאונה אווירית, מעבר בסיסים לדרום, אירועי שנות ה-60 לחיל האוויר, מסדר כנפיים וכו'). להערכת המצב הזאת שותפים אנשי דו"צ ובמידת הצורך גם אנשי מילואים של תחום תקשורת.

בתום האירוע - כפי שנהוג בחיל האוויר - נערכת בדיקה שאכן הושגה התוצאה הרצויה. המשוב התקשורתי נעשה באמצעות ענף המחקר והאסטרטגיה של דו"צ בעזרת סקרים ומשובים. על פי תוצאות הסקרים והמשובים אנו יכולים לזהות אם המסר שביקשנו להעביר לקהל היעד אכן עבר. על סמך התוצאות נדע לשמר את פעילות התקשורת שאנו מרוצים מתוצאותיה ולשפר את פעילות התקשורת שלא הביאה את התוצאה הסופית הנדרשת.

חיל האוויר מתכנן את פעילותו לפי "תקופה". כל "תקופה" נמשכת חצי שנה, ובסיומה נערכת בחינה כוללת של היעדים שהוצבו ושהושגו. כך גם בתחום התקשורת. בתום "תקופה" בוחנים את התפוקות הן מבחינה כמותית והן מבחינה איכותית, את הנקודות שיש לשמר או לשפר, נבחנים סקרים פנימיים

כלי התקשורת של חיל האוויר

המרחב הווירטואלי הוא כיום משמעותי מאוד, ומי שאינו פועל בו מפסיד את הפוטנציאל העצום שטמון בו. אתר האינטרנט של חיל האוויר הוא מאתרי התוכן הגדולים במדינה, ומדי שנה פוקדים אותו כמיליון וחצי גולשים. האתר מאפשר לגולשים להציג שאלות ומבטיח מענה מהיר במגוון רחב של תחומים הקשורים לחיל האוויר. האתר משמש מוקד ידע לענייני תעופה ומקבל פניות מכל העולם. מושקע מאמץ רב כדי שהוא יהיה עדכני כל הזמן. יחד עם זאת אנו נדרשים לעוד עבודה כדי להפוך את אתר החיל בשפה האנגלית לטוב יותר וכמו כן להשיק את האתר בשפות זרות מובילות אחרות.

ביטאון חיל האוויר - בדומה לאתר האינטרנט של החיל - משקף את רוח החיל, מביא את החידושים שבו ומרחיב בכתבות מגוין על נושאים הנוגעים לחיל האוויר בקשת רחבה של נושאים: מבצעים, היסטוריה, מורשת, משפחת חיל האוויר ועוד. ביטאון חיל האוויר מופץ אחת לחודשיים בכ-30 אלף עותקים למנויים ולעמדות מכירה בחנויות הספרים.

מתוך הגישה שלפיה אנשי חיל האוויר הם המשפחה והם השגרירים, אנו רואים ערך בעדכונם השוטף ובניהול שיח פתוח בחיל. לכך אחראים המפקדים. כדי לסייע להם הוקם במסגרת תחום התקשורת בחיל אפיק לתקשורת הפנים.

מערך התקשורת של חיל האוויר משתתף בכל תרגיל המתקיים בחיל מתוך ההבנה שהזירה התקשורתית היא חלק בלתי נפרד מהמערכה הצבאית המבצעית



לשם כך הוקם כלי מרכזי אחד - פורטל תקשורת פנים - שבו מרוכז כל המידע הרלוונטי מהחיל בפרט ומצה"ל בכלל. כל מי שגולש באתר מקבל תמונה עדכנית על כל הקורה בחיל: פעילות מבצעית, פעילות שוטפת, מינויים, ביקורי אורחים, פרסומים בתקשורת על חיל האוויר ועוד. הדבר נעשה בעזרת כתבות ייעודיות הנכתבות על הנושאים הרלוונטיים ובעזרת כתבות וידאו. הפורטל משמש לניהול שיח פנימי בין המשרתים בחיל ולניהול דינאים בפורומים ייעודיים. כמו כן מעניק הפורטל לגולשים גישה לחומר ארכיוני בחתכים שונים. העיקרון המוביל הוא שכל המשרתים בחיל האוויר יכולים ורשאים להיכנס לפורטל ללא קשר לדרגתם, למקצועם או לסיווגם הביטחוני. האתר הוא של כולם!

סיכום

בגלל החשיבות העצומה שיש היום לזירה התקשורתית - עד כדי כך שתבוסה בה עלולה לבטל הישגים בשדה הקרב - בנה חיל האוויר מערך תקשורת שתפקידו כפול: לוודא שהמסרים של חיל האוויר יועברו לציבור בארץ ובחו"ל ולאפשר לכל המשרתים בחיל להתעדכן בחדשות הפנים ולשמור על קשר ביניהם. המערך הזה יוזם בקביעות פרסומים שמעניינים את הציבור ואגב כך בונים לחיל האוויר דימוי חיובי. במקביל הוא ערוך תמיד לטיפול במשברים.

מועילה לחיל, שכן היא מחייבת אותנו לבדוק נושאים חיוניים באופן ענייני ומהיר. בדיקות כאלה מניבות בדרך כלל שיפורים. במקרים לא מעטים אנו מודים לכתב על שאלתו - ולא בצניניות - כי בזכותה גילינו בעיה שלא ידענו על קיומה.

במאמר הזה לא אעסוק בסוגיית התקשורת במלחמה, שכן זהו נושא הראוי למאמר נפרד. יחד עם זאת ניתן לומר שהעקרונות של ייזום תקשורת ושל קשרי הגומלין עם המתווכים תקפים גם בעיתות חירום. במילים אחרות: גם בזמן מלחמה יש להזרים מידע באופן אקטיבי לקהל היעד באמצעות מתווכי התקשורת ויש לתת מענה לשאלות כדי ליצור תמונה מאוזנת של סיפור הקרב. כל זאת, כמובן, במגבלות של ביטחון המידע ושל הצנזורה.

מערך התקשורת של חיל האוויר משתתף בכל תרגיל המתקיים בחיל מתוך ההבנה שהזירה התקשורתית היא חלק בלתי נפרד מהמערכה הצבאית המבצעית ולעיתים היא זירה חשובה אף יותר מזירות צבאיות אחרות. אנחנו מתרגלים את תחום תקשורת במתארי חירום לפחות פעמיים בכל "תקופה", דהיינו ארבע פעמים בשנה. לכל תרגיל מוקמת מנהלת הבונה את האירועים התקשורתיים לאור מיקוד האירוע, המטרות והיעדים שהוצבו לתרגיל. התרגול הוא מערכתי ובוחן את הסנכרון בין ההיבט המבצעי להיבט התקשורתי ומתחקר מה היה נכון, מה לא היה נכון ומדוע וכיצד משפרים את העבודה בפעם הבאה.

במסגרת ההיערכות לעיתות חירום הקים חיל האוויר שני צוותים ייעודיים המתורגלים בעיתות רגיעה לקראת מלחמה. צוות אחד מוצב בבסיס חיל האוויר, ותפקידו הוא לתת מענה מהיר וזמין בתחומי המידע, הארגון והאמצעים תומכי המסר (למשל, סרטים מבצעים וראיונות). הצוות השני הוא "צוות תגובות" וכולל טייסים, לוחמים ותומכי לחימה שתורגלו ואומנו בתקופות הרגיעה כיצד להתראיין בצורה נאותה. אליהם מצטרפת קבוצה נכבדה של בכירי חיל האוויר לשעבר שמוזמנים לתקשורת מעת לעת כדי שיחוו את דעתם על אירועים שונים הקשורים לחיל. חיל האוויר שומר על קשר עם הקבוצה הזאת ומעדכן אותה מעת לעת על הקורה בחיל כדי שידעו את העובדות והיו קרובים למתרחש בחיל ולאווירה השוררת בו.

כדי שניתן יהיה להשיג את המשימות שפורטו לעיל יש צורך בהירתמות נרחבת של אנשי הארגון. ללא שיתוף פעולה שלהם, המבוסס על הבנת חשיבותה של התקשורת, התוצר הסופי לא יהיה מספק. לכן האחראים לתקשורת בחיל האוויר מקדישים חלק ניכר ממאמציהם כדי לרתום את אנשי החיל למשימה ולהדריך אותם כיצד לעשות זאת באופן המיטבי. ההדרכה מקיפה את כל המגזרים בחיל האוויר בכל הרמות - מטוראים ועד מפקדים בכירים. שמירת כשירותם של האנשים בתחום התקשורת נעשית באמצעות סימולציות, רענונים, תרגילים וביקורות. המטרה היא להפוך את ההיבט התקשורתי לחלק בלתי נפרד מהתנהלות חיל האוויר, ממקצועיותו ומתכונת עבודתו.

מתפקידנו גם להכין וללוות כל איש חיל אוויר היוצא לפעילות תקשורתית ולתת לו תדריך ייעודי בכתב ובעל פה שבו ניתן דגש לסוגיות הבאות: מהו סוג הקשר הצפוי לו עם התקשורת וכיצד מוגדרת הפגישה (ראיון, שיחת רקע, צילום), מיהו הכתב שידבר איתו, מהו קהל היעד, באיזו שפה יתקיים המפגש (יש כתבי חוץ רבים המוצבים בארץ זה שנים רבות, ובפניהם עברית טובה), היכן יתקיים המפגש, מה נכון ללבוש, כמה זמן יימשך המפגש, מהם המסרים המרכזיים שחשוב להעביר בראיון, ממה רצוי להימנע בשיחה, אילו נושאים בעייתיים עלולים לעלות בשיחה. אם המפגש הוא באנגלית, מצורפים לתדריך גם מילון שימושי של מונחים רלוונטיים עם תרגומם לאנגלית ודף ובו תרגום המסרים המרכזיים לאנגלית. במידת הצורך גם נערכת סימולציה לקראת המפגש.

השתמטות, מוטיווציה, הפרעות נפשיות ומה שביניהן



נוער מתגייס בבקו"ם | בשנה וחצי האחרונות התעצם השיח הציבורי בארץ על ערך השירות בצה"ל - בין היתר בשל פער בין הצרכים המתרחבים של הצבא לבין היקף המשרתים מבין המועמדים הפוטנציאליים לשירות

אל"ם ד"ר גד לובין
רמ"ח בריאות הנפש



צעירים לא מעטים מעלים הנמקות נפשיות לרצונם להימנע משירות צבאי. הזדהות מלאה איתם עלולה להביא לחציית הגבול הדק שבין הומניזם צרף לאנרכיה

הקדמה

בשנה וחצי האחרונות התעצם השיח הציבורי בארץ על ערך השירות בצה"ל - בין היתר בשל פער בין הצרכים המתרחבים של הצבא לבין היקף המשרתים מבין המועמדים הפוטנציאליים לשירות. במסגרת השיח הזה נצבעים במשמעויות ובהקשרים חדשים ביטויים שונים, ובהם השתמטות, מוטיווציה והפרעות נפשיות. השימוש בביטויים השונים נובע, לפחות באופן חלקי, מהשקפות עולם שונות.

המאמר הנוכחי מנסה להעמיק את הדיון ביחסי הגומלין בין הביטויים האלה מנקודת המבט של האדם הבודד ומההיבט המערכתי. חלקו האחרון יציע עקרונות לבניית איזון מיטבי ביניהם.

תיאור מקרה

דן (שם בדוי) הוא עתודאי, סטודנט לרפואה. הישגיו בלימודים וההערכות שקיבל בשנת הסטאז' שעשה בבית חולים היו מעולים. עם סיום הסטאז', כאשר היה אמור להתגייס ולהיות רופא בצה"ל, דיווח על קיומה של הפרעה נפשית שהופכת אותו לבלתי כשיר לשמש רופא בצבא. במקביל הביע כוונה להתמחות בבית חולים בתחום מבוקש ותובעני ברפואה, ובהקדם. בשל טענתו לאי-כשירות נפשית זומן להערכה במחלקת בריאות הנפש של צה"ל. דן הגיש קבילה שבה התלונן על האופן שבו התנהלה בדיקתו על ידי הפסיכיאטר הצבאי. בקבילה הוא הדגיש שאין הוא כשיר נפשית לשרת וכי לא נענתה בקשתו שייקבע לו פרופיל נפשי 21, אף שהייתה מגובה בחוות דעת מעמיקה של מטפל פרטי מוכר ומוערך.

בחוות הדעת שהגיש נקבע שהוא סובל מ"הפרעת אישיות" עם נטייה חוזרת לפרוץ משברים דיכאוניים שבעטיים הוא מטופל בתרופות נוגדות דיכאון. המשברים האלה מאופיינים, בין השאר, בהופעת תוכני חשיבה אובדניים. תוכני החשיבה הדיכאוניים ועימם העיסוק המחשבתי באובדנות הועצמו - כך על פי חוות הדעת - בסמוך למועד גיוסו המתוכנן לשירות בצה"ל בתפקיד של רופא.

לאחר הגשת הקבילה איבחן את דן פסיכיאטר צבאי נוסף. עיקר המענה שניסחתי לנציב קבילות חיילים יובא כאן, לאחר שיידונו השפעות הגומלין המורכבות בין כמה ממרכיביו של הפאזל המסובך המגולם במקרה הזה: הפרעה נפשית, מוטיווציה, ערכים, חוק ואתיקה. הפאזל הזה בא לידי ביטוי במספר רב של מקרים והוא שקובע הלכה למעשה את שיעורם של משרתי החובה בצה"ל מקרב הנדרשים להתייצב על פי החוק.

הפרעות נפשיות

הפרעות נפשיות מאובחנות על בסיס שיפוט קליני של בודק. זה נשען על מידע שעיקרו מגיע מהנבדק עצמו (תיאורי סימפטומים), על הערכה מהימנה ככל הניתן של איכות התפקוד ושל איכות ההשתלבות החברתית והמקצועית ועל התרשמות ממרכיבי בדיקה לא מילוליים כגון שפת גוף, הבעות פנים וכיו"ב. בשונה מתחומי רפואה אחרים, שבמרבית המקרים - בוודאי הקשים שבהם - נתמכים על ידי עוגני נתונים אובייקטיביים (לדוגמה: בדיקות מעבדה וצילומי

רנטגן), אין בנמצא עוגן מקביל בתחומי ההפרעות הנפשיות.

המציאות הזאת באה לידי ביטוי מלא ומוקצן בתחום ההפרעות הנפשיות הנכללות תחת הכותרת "הפרעות אישיות", שכן אלה מייצגות סטיות קיצוניות או משמעותיות מהאופן שבו האדם הממוצע בתרבות נתונה קולט, חושב, מרגיש, ובעיקר מתייחס לאחרים.¹ מישור הייחוס הוא יישות תיאורטית - "האדם הממוצע" - ולא מחלה או סימפטום אובייקטיביים שניתנים לכימות.

שמירה על אמון בסיסי בין איש המקצוע לבין הנבדק היא תנאי חיוני לשמירה על רמה אתית ומקצועית נאותה. המשמעות המעשית של הדברים בהקשר של בדיקה ושל מתן סיוע במהלך השירות הצבאי היא שימת דגש על הערכת מידת החומרה היחסית של הבעיה שבעטיה נבדק האדם. במילים אחרות: השאלה היא אם הבעיה מגיעה לכדי הסקת מסקנה בנוגע לקיומה של הפרעה נפשית. ולא פחות חשוב מכך: אם התשובה לשאלה הזאת היא חיובית - מהי דרגת החומרה של ההפרעה? האם היא מצדיקה מתן הערכה שמדובר באי-כשירות מלאה לשירות, או שמא נדרשת הגנה הנוגעת למאפייני השירות בלבד. (לדוגמה: האם ההערכה קובעת התאמה חיובית למקצוע תומך לחימה ולא למקצוע לוחם, לשירות בתפקיד של רופא במרפאה - אך לא ביחידה קרבית).

ערכים, מוטיווציה, משמעות ויחסי הגומלין שלהם עם הפרעות נפשיות

דומה שהזיקה בין מוטיווציה לערכים ברורה ואינה זקוקה להבהרה. אסתפק בציון ההקשר המילולי הפשוט כפי שמופיע במילון אבן שושן: "ערך" הוא נכס חומרי או רוחני, "מוטיב" הוא רעיון, נושא או אידיאה, ו"מוטיווציה" היא הנעה, הנמקה לפעולה. אם כך, ערכים מקנים לאדם המזדהה עימם תחושת משמעות המייצרת מוטיווציה. זו מקנה בפועל יכולת פעולה והשתלבות.

אחד המשפטים המרכזיים בהגותו של ד"ר ויקטור פראנקל, רופא יהודי ששרד את אימי השואה, מקורו בפילוסוף ניטשה: "מי שיש לו למה שלמענו יחיה - יוכל לשאת כמעט כל איך". במילים אחרות: מי שיש לו משמעות ומטרה בחייו - יצליח להתמודד עם הקשיים. אדם חסר מטרה, שחייו נעדרים משמעות, שאינו רואה את "אחריותו" לנעשה במציאות הכוללת, יכול בנקל להגיע למצבים של ייאוש ושל אי-מציאת טעם בחיים.

היעדר משמעות - ובמילותיו של פראנקל "ריק קיומי" - הוא לשיטתו עיקר בעייתו של האדם המודרני בעידן שבו חל פיחות במעמדן של המסורת ושל הדת. אובדן המשמעות בא לידי ביטוי בשלוש תופעות: דיכאון, תוקפנות והתמכרות. במילים אחרות: הוא מביא להופעתן של הפרעות נפשיות.²

הסיבות לקיומן של הפרעות נפשיות הן מגוונות ומורכבות, אולם מעטים הם החולקים על ההסבר של ד"ר פראנקל, שנפטר ב-1997, לגידול החד שנרשם במערב בכלל ובארצות הברית בפרט בשיעור הסובלים מדיכאון, שהוא סוג של הפרעה נפשית.³

היטיב להמחיש את הקשר הזה סופר ישראלי צעיר בראיון שהעניק לעיתון מקומי. (מכיוון שאני מצטט מהכתוב בעיתון ולא מפי המרואיין עצמו, אני נמנע מלציין את שמו): "משמעות, מהות - זה בעיני בלון... ריק זה מילה



הנה אפוא מעגל פתאים המזין ומעצים את עצמו: מוטיווציה שלילית גורמת לסבל אישי, להתפתחות הפרעה נפשית על פי מדדים שמקובלים בעולם כולו ולשחרור מהשירות על פי החוק



קבילתו של דן - המענה

כללית: אין מחלוקת עם המטפל הפרטי שדן סובל מהפרעה נפשית שאותה היטיב מטפלו לתאר. אולם מידת חומרתה רחוקה הייתה מלהוכיח אי-כשירות נפשית לעצם השירות. הפער הזה בהערכת הכשירות לשירות בין המטפל הפרטי לבין שני פסיכיאטרים צבאיים נשען על התרשמותם הקלינית במהלך הבדיקה ומהנסיבות שבהן מוכיח דן מצוינות באותו תחום עיסוק שבו הוא אמור להתמקד בצבא בתנאים שיביאו בחשבון את קשייו - תנאים שלא יהיו שונים מהותית מאופיה התובעני של עבודת רופא צעיר במגזר האזרחי. להלן הנוסח של עיקרי התשובה כפי שנשלחה לנציב קבילות החיילים:

1. כושר התפקוד וההשתלבות בשירות הינו שקול של שלושה מרכיבים: המצב הנפשי, הכישורים האישיים והערכים. חלק משמעותי מאוד מהפעילות השוטפת של מערך בריאות הנפש מתמקד במאמץ למתן את ההשפעה השלילית שיש לאיכות ערכיו של החייל על חוסנו הנפשי.
2. רבות מדובר בציבור הישראלי על השבר הערכי, על הפיחות שחל בערך הנתניה והתרומה לכלל, על המעטים שנדרשים לשאת בעיקר הנטל, על האיום הקיומי הנשקף מהאפשרות שהמצאות הזאת עוד תתרחב ותתעמק. השבר הזה אינו ערטילאי. הוא מופיע בדמותם של חיילים וחיילות אשר טענתם לאי-כשירות היא מהות השבר עצמו. לכן לטענה אפשרית כלפיי על גזירת משמעות לא ראויה מהכלל אל הפרט אדגיש שהטעות הגדולה היא הפוכה. עיקרה: אי-גזירת משמעות והקשר מובהק מן הפרט אל הכלל. הכלל נראה כך בגלל פרט ועוד פרט.
3. הינה פרדוקס: שנות דור של חינוך, של עיסוק תקשורתי, של חקיקה ושל פסיקה, שהעמידו מתוך שיקולים הומניים טהורים את האינדיווידואל ואת צרכיו האישיים כאילו הם עומדים מעל לכל ערך אחר, סייעו בעיצוב אנשים שחלק גדול מסבלם נתרם מהטיפול הזה של עמדה אינדיווידואליסטית בסיסית. כאשר העמדה הזאת אינה ממומשת, הדבר מכאיב וקשה מאוד ללא ספק. אכן ברוח מה שגרס הפסיכיאטר ניצול השואה ויקטור פראנקל, קשה מאוד לשאת את האין, כאשר לא מזדהים עם המדוע (ומדוע שנזדהה? הרי מדובר בנתניה שעורנו שלנו אינו יוצא נשכר ממנה ישירות ובפגיעה כלכלית פוטנציאלית בהשוואה לחלופות).
4. המרכזיות של מרכיב המוטיווציה במצוקתו של דן מודגשת גם בשל העובדה שלא מדובר במקרה הזה במועמד לשירות - לדוגמה אמן - המנסה להציע את כישוריו לצה"ל ובכל זאת מוצא את עצמו עתיד לשרת בתחום שזר לו. במקרה הזה מצופה מדן לשרת בתחום העיסוק הכללי שבו הוא בחר, ושב, כאמור, הוא מצטיין בהווה.
5. ביסודה הקבילה הזאת היא ניסיון לגייס את הגוף המכובד של נציב קבילות החיילים כדי להגן עליו - על האינדיווידואל - להשיג את מבוקשו

מדויקת... התאבדות זו תמיד אופציה... חיים זה אכזבות, קשיים, זבל בסך הכול... למות בצבא, מכל המיתות, נראה לי המוות המיותר ביותר. למה מי הם שאמות בשבילם? אם אדם נוסע לעבודה ומישהו הורג אותו, לפחות הוא נהרג בדרך לעשות משהו שהוא אוהב. מתים, לצערנו, אבל בצבא? חס וחלילה". לדברים שהובאו עד כאן יש משנה חשיבות בהקשר של השירות הצבאי: חייל בעל מוטיווציה שלילית והיעדר זיקה ערכית כלפי השירות, לא זו בלבד שאינו חש שהשירות תורם לו משום שהוא משרת דבר בעל ערך ומשמעות, אלא עלול לחוש בצורה חריפה יותר תחושות של ריקנות ושל היעדר משמעות. אלה עלולים לגרום להתפתחות או להחמרתה של הפרעה נפשית בשל הקושי המובנה בנסיבות האלה למלא ברציפות תפקידים תובעניים. התפיסה שלפיה השירות מעכב את ההתפתחות האישית ומונע רווחה כלכלית יחסית רק מעצימה את תחושת הריקנות.

הנה אפוא מעגל פתאים המזין ומעצים את עצמו: מוטיווציה שלילית גורמת לסבל אישי, להתפתחות הפרעה נפשית על פי מדדים שמקובלים בעולם כולו ולשחרור מהשירות על פי החוק. חשיפתם של חיילים ושל מועמדים לשירות להלך החשיבה הזה תורמת לירידה בערך השירות ול"ריק קיומי" בקרבם. וכך יותר אנשים מפתחים הפרעות נפשיות, ויותר אנשים מקבלים אישורים שאין הם כשירים לשירות, וחוזר חלילה.

בנקודה הזאת יש להדגיש שמגוון התגובות האישיות הבאות לידי ביטוי במסגרת המעגל הזה הוא רחב ביותר. בקצה האחד עלול להתפתח סבל אנושי אותנטי המביא להתפתחותה של הפרעה נפשית משמעותית, עמוקה ולעיתים גם מסוכנת. בקצה האחר ישנו ניצול של גורמי הסיוע והמשפט באופן אגוצנטרי, ציני, ולעיתים כוחני (השתמטות). שבירת המעגל הזה דורשת פתיחות מחשבתית ורעיונית ומעשה בצידי - ועל כך בהמשך המאמר.

ערך השירות בצה"ל - גם בעבור שכבת הגיל הרלוונטית - הוא כמובן רק ערך אחד מיני רבים העשויים להקנות לפרט משמעות, מוטיווציה ערכית ורווחה נפשית. אולם לא בכדי מקנה חוק שירות הביטחון קדימה לצורך במימוש הערך הזה. כמו בפירמידה של אברהם מאסלו, הצרכים הקיומיים, ובהם הצורך בביטחון פיזי - גם של קבוצה (על פרטיה) - עומדים בבסיס היכולת לממש צרכים עילאיים יותר המצויים בסמוך לקודקודה של הפירמידה, כגון אמנות, יצירה, הישגים אקדמיים ועוד.

יש הממציים כל מאמץ כדי לפסוח על חלקם (צנוע ככל שיהיה) בשימור בסיסה של הפירמידה ומתמקמים ישירות בקודקודה. בעידן האינדיווידואליזם הצרוף זוכה המאמץ הזה לרוח גבית חזקה. ראוי ואף חיוני לעצב רוח מאוזנת יותר, שכן הפסיחה הזאת על בסיס הפירמידה הופכת אותה על פניה, משעינה אותה על קודקודה ומערערת את יציבותה. עושרן של יצירות התרבות שחיברו חללי מלחמות ישראל מלמד באופן הבהיר והנוקב ביותר על קיומם של אחרים המבינים עד כמה חשוב לשמור על יציבותה של הפירמידה כדי שזו תוכל להמשיך להתקיים על מלוא נדבכיה.

כיצד אם כן נוכל להסביר שכישלון להשתלב בשירות הצבאי נובע מחוסר מוטיווציה בסיסית, אם אותו כישלון בשירות יכול להיות מוסבר גם באמצעות קיומה של הפרעה נפשית? האם ניתן להבדיל ביניהם? ומהו המהלך הראוי אם יש קשר הדוק בין הנסיגה הנפשית לבין היעדר המוטיווציה לשרת בצבא? המענה לשאלות האלה צריך להישען בעיקר על הסתכלות כוללת במכלול איכויות התפקוד וההשתלבות של האדם במסגרות שונות בעברו ולרמת החומרה של מצבו בהווה. כשל נקודתי בשירות הצבאי לצד השתלבות חיובית במסגרות אחרות מכוון לתשובה אחת, בעיקר אם השירות מאופיין בתנאים שאינם שונים בתכלית ממסגרות תובעניות אחרות שאליהם נחשף הנבדק בעברו. כישלונות השתלבות חוזרים ונשנים, המגובים בעדויות לקיום סימפטומים אופייניים, מכוונים למענה אחר.



סירונים באימונים | השבר הערכי אינו ערטילאי. הוא מופיע בדמותם של חיילים וחיילות אשר טענתם לאי־שירות היא מהות השבר עצמו

בלי תיווך של עורכי דין ומטפלים. אלה מסורים להם מאוד - אפילו עד כדי מאמץ המשול לבנייה של סוויטה מפנקת ומפוארת בעבורם. בטיטניק.

הממד החוקי והמשפטי: מבחן הרופא הסביר

עיקרו של השיח בין גורמי החקיקה והפסיקה לבין אנשי המקצוע בתחום הרפואה בכלל ובריאות הנפש בפרט נעשה לגופם של אירועים טרגיים, שבהם השאלה היסודית היא מבחן הסבירות המקצועית של ההחלטות כאשר אלה צבועות באור הקודר של אחרית כואבת. רק איש המקצוע הוא שמקבל החלטות בלי שיוכל להיות, כאחרים, מצויד בחוכמת הדיעבד וספון בחיקה החם של החוכמה הזאת.

הדוגמה שהובאה כאן פותחת צוהר לשאלות של חוק ושל אתיקה שראוי לדון בהן לגופו של נושא ולא רק לגופם של אירועים:

השאלה הראשונה: מהו משקלו של השיפוט הקליני - בהשוואה למשקלם של ראיות ושל נתונים אחרים - בעת שבוחנים את סבירותה של החלטה מקצועית.

במקרהו של דן, אם יסתיים חלילה באסון, יוכלו חוות דעת חיצונית ותקשורת פעילה לטעון בנקל שההחלטה שהתקבלה בנוגע אליו הייתה בלתי סבירה, וכי מדובר היה בהתעלמות מכתובת שהייתה כתובה על הקיר (ההפרעה הנפשית, העיסוק במחשבות אובדניות). העובדה שעל אותו הקיר כתובות איך־ספור כתובות דומות אינה אמורה, ובצדק, להיות טיעון מגן משמעותי.

אולם השיפוט הקליני של איש המקצוע, הגם שמעצם טבעו נשען באופן חלקי בלבד על עובדות קונקרטיות שניתנות להמשגה, ראוי ומוצדק שיהיה בסיס למבחן הסבירות, שהרי מצופה ממנו להפעיל שיקול דעת. האומנם אלה הם

(פטור משירות) ולקבע הלכה למעשה מציאות שבה רופאים אחרים יטפלו בחיילי צה"ל. הרופאים האלה שונים ממנו ברמות ערכיהם. רק חלקם שונה ממנו מהותית במצבם הנפשי.

6. לסיכום, ניתן לתמצת את הדברים באופן הבא:

א. דן, עתודאי מצוין לרפואה, טוען לאי־שירות נפשית לשרת בצה"ל במקצוע שבו הוא בחר.

ב. לדן מוטיווציה שלילית קיצונית כלפי שירות בצה"ל.

ג. לא הבעיה הנפשית היא המקור לעמדה השלילית הזאת כלפי השירות, אלא סולם ערכיו כפי שהוא עיצב לעצמו בהיותו אדם חופשי ונבון בישראל של שנות האלפיים.

ד. שירות בניגוד לרצונו אשר ייכפה עליו עלול בהחלט להחמיר את מצבו, וזאת בשל האמור בסעיף 3.

ה. דן אינו חולה נפש. ההפרעה שממנה התרשם הבודק, ואשר עליה מעידים דן ומטפל, אינה מצדיקה במצבו בהווה שחרור משירות בצה"ל - גם לא על פי המפורט בתקנות שירות הביטחון (פרק בריאות הנפש בספר הפרופילים). לכן על בסיס הידוע עד כאן לא יזכה דן בפטור שהוא מבקש.

ו. כל הכרעה עתידית שיכריע דן תיעשה מתוך הבנתו המלאה את משמעות מעשיו ובחירותיו.

ז. למותר לציין את תקוותי הכנה שבבחירותיו העתידיות ישכיל לאמץ ערכים שהפגינו אחרים, שלהם הוא חייב, כמו כולנו, את עצם קיומו הפיזי וכפועל יוצא מכך גם את היכולת להגשים את עצמו באופן כה יפה בתחום הרפואה.

ח. אני מודע לכך שההקשר הנוכחי של דבריי הופך אותם מטרה נייחת קלה להתקפה. אין ולו משפט אחד שלא ניתן לשלול באמצעות סוללה של טיעונים סותרים שיוכיחו היעדר רלוונטיות בתוספת טענת עוול עד כדי סיכון. טיעוני הנגד האלה הם מדויקים בעבור רבים מאוד מבין אלפי המקרים הפרטיים הפונים לקציני בריאות הנפש עם או

פני הדברים בראיית המשפט הישראלי?

השאלה השנייה: מהי מידת האחריות המוסרית, האתית והמשפטית של אדם שאינו חולה נפש (במשמעותה של מחלה בחוק, קרי פסיכוזה) שהיא אובדן קשר למציאות) על מלוא הכרעותיו האישיות? ספק רב אם לפרט ולחברה בישראל ידוע מהו היקף האחריות של האדם למעשיו בחקיקה ובפסיקות שלאחריה. בעבור המטפלים הפכה התשובה לכך לבלתי ידועה בעליל.

המציאות הזאת מוקצנת כאשר מעורבים בתמונה ממסדים שונים, ובמיוחד צה"ל. באחרונה שמעתי בכמה הזדמנויות משפטנים המדמים חייל לשבוי בשל חוק שירות הביטחון שנכפה עליו. הנה דוגמה להתייחסות הומניסטית ואנרכיסטית כאחת: יצירת זהות מונחים בין שבוי לחייל משרת. אין להקל ראש במשמעותיה של המשגה. מילים משפיעות על התודעה, והתודעה - על ההווה, קרי על עיצוב המציאות עצמה!

רק מי שחסר תודעה היסטורית ואשר זכה לחיות כאשר חוויית החירות היא מובנת מאליה בעבורו, יכול ליצור הקבלה בין הנדרש כדי לשמר את החירות הזאת לבין המונח "שבוי".

המשכה של האמירה הזאת הוא שהאחריות המלאה לגורלו של השבוי מוטלת על הגוף השובה, קרי על צה"ל ועל נציגיו (המפקדים, המטפלים). המשמעות היא גורפת גם בהקשר של הכרעות אישיות טרגיות של חייל המודע באופן מלא למשמעות מעשיו.

הנה מצב שבו מניע הומניסטי כן בעל כוונות טהורות בלבד משפיע בדרך שלא התכוון אליו:

החברות שמפקיעות את ממד האחריות האישית מהאדם, רואות במי שהתאבד מקור הזדהות וקורבן של התעמרות החברה ושל ממסדיה בו

ונמנעות מלבקר את מבצע המעשה (שהרי לו אין שום אחריות) ואת מהות המעשה - החברות האלה מתאפיינות בשיעור התאבדויות גבוה יותר מאשר בחברות שבהן נשמרים ממד האחריות האישית והביקורת המשתמעת בצידה.⁴

נגזרות פעולה נוספות

מהמתואר עד כאן עולה החשיבות הרבה שיש לעיצוב סביבה שמחזקת את המוטיווציה לשרת ומקנה תחושת משמעות לחווייתו הבסיסית של האדם המשרת. החשיבות הזאת נובעת מכך שהמוטיווציה תורמת לרווחתו הנפשית של האדם ולחוסנו במסגרת ומחוצה לה וכן היא תורמת למערכת הצבאית המשמרת את צורכי הקיום הבסיסי של כלל האינדיווידואלים, אזרחי מדינת ישראל.

הנדבך הראשון והחשוב בהקנייתו של תחושת משמעות לשירות אצל האדם הוא פיתוח תודעה ופרספקטיבה היסטוריות לחיינו בארץ. למותר לציין שמדובר באתגר חינוכי שהכתובת להשלמתו נמצאת במערכת החינוך. אולם צה"ל - בהיותו גוף שייעודו הוא לשמר את החיץ המבורך הפעור בין החירות בהווה לבין חוויית חוסר האונים ואי-הוודאות שקדמה לה - צריך אף הוא להירתם לכך. פרויקט "מחצבים" של חיל החינוך, הנותן מענה בכיוון הזה למשתלמים בו בקרב מפקדי צה"ל (ודרכם, מטבע הדברים, לחייליהם) הוא דוגמה חשובה בכיוון הזה אשר ראוי ונכון לפתחה ולהרחיבה לשדרות פיקוד נרחבות יותר.

בחינה קונקרטי של התכנים הנלמדים בקורסים להכשרת המפקדים - מקורס קצינים ואילך - בתחום הרחב שכותרתו הראויה היא "מיומנויות פיקוד בתחום הטיפול בפרט" מעלה פער בין ההכרה הגורפת במרכזיותו לבין היקף ההכשרה המקצועית בו. בתחום המאתגר הזה אומנם ניכרים באחרונה ניצנים חשובים של התקדמות, אולם נטל ההוכחה בנוגע לעשייה משמעותית

סירון מול מפקדו בטקס ההשבעה ברחבת הכותל | יש חשיבות רבה לעיצוב סביבה שמחזקת את המוטיווציה לשרת ומקנה תחושת משמעות לחווייתו הבסיסית של האדם המשרת



כאשר כישלון מתמשך בשירות אינו נובע מקשיים סוציאליים משמעותיים שהצבא יודע לזהות, אלא מקורו במוטיווציה שלילית לשירות, יש לאמץ ולממש את המונח "סילוק מצה"ל



עיקרו - הפיכת החברה למורכבת מבני אדם שעיקר סבלם האישי עלול להיות קשור לתחושת ניכור מתעצמת ולמשבר זהות וזיקה שהולך ומעמיק. לא בכדי הציע ד"ר פראנקל, שבהגותו האחרות היא היבטה החיובי של החירות, שכנגד פסל החירות בניו יורק יש לבנות פסל נגדי משלים - פסל האחריות - בחוף המערבי של ארה"ב. אינני יודע מה יכולה הייתה להיות תרומתו של הקמת מונומנט משלים כזה. עם זאת, ביטוי של הצימוד הזה בין חירות לאחריות בחקיקה ובפסיקה - קרי שינוי החקיקה מ"חוק יסוד כבוד האדם וחירותו" ל"חוק יסוד כבוד האדם, חירותו ואחריותו" ומותן ביטוי מעשי לרוח השינוי - עשוי ליצור מציאות שבה נשמר גבול ברור וחד בהרבה בין הגישה ההומנית שאליה שואפים כולם לבין העמקת אחיזתם של המרכיבים האנרכיסטיים והאגוצנטריים בחברה. כל זאת למען רווחתו הנפשית של האדם ובה בעת לטובת המערכת בכללה. מכיוון שהמענה לשאלות שהצגתי וחלק מהמהלכים האחרים שעליהם המלצתי צריכים ויכולים להתקבל מחוץ למסגרת הצבאית (וטוב שכך, שהרי בדמוקרטיה עסקינן), נכון וראוי, לדעתי, לעודד ואף לזווג מפגשים עם מובילי דעה וסמכות בחברה הישראלית (שופטי ישראל, מחוקקים) במסגרות מתאימות (למשל, המכון הישראלי לדמוקרטיה). אולם הפעם יהיו המפגשים לשם ליבון סוגיות ולא לבחינת אירועים, שהרי אנו, שעיצבנו יחדיו מציאות נוכחית על חזקתה ועל חולשתה, מסוגלים גם לשפרה ולהתאימה לאתגרי העתיד.

הערות

1. ICD 10 (International Classification of Diseases - 10th edition), **הסיווג והאבחון הפסיכיאטרי לפי ארגון הבריאות העולמי**, עורכים: איגוד הפסיכיאטריה בישראל ומשרד הבריאות, הוצאת דיונון של אוניברסיטת תל-אביב, עמ' 212
2. ויקטור פראנקל, **האדם מחפש משמעות**, דביר, 1981, עמ' 97
3. בתוך 20 שנה הוכפל בארה"ב - וכנראה במערב כולו - מספר הסובלים מדיכאון. Wilson M. Compton, Kevin P. Conway, Frederick S. Stinson and Bridget F. Grant, "Changes in the Prevalence of Major Depression and Comorbid Substance Use Disorders in the USA Between 1991-1992 and 2001-2002", **The American Journal of Psychiatry**, 163, 2141-2147, December 2006
4. גדי לובין, טלי וישנה, משה קוטלר, "אובדנות: היבטים קליניים ומערכתיים לממד האחריות האישית", **הרפואה** 146, חוברת ה', מאי 2007
5. אניטה שפירא, **יגאל אלון: אביב חלדו**, תל-אביב, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 2004, עמ' 475

נוספת בתחום הזה עדיין מונח על כתפינו.

נגזרת חשובה שמשמשת עוגן מוסרי, אתי ומעשי לכל עשייה בתחום הזה היא חיזוקה ושיפורה של איכות הטיפול באדם המשרת. במילים אחרות: חיזוק המערכות התומכות בחייל-ת"ש, רפואה, בריאות הנפש - הוא משלים חשוב במאמץ להגביר את המוטיווציה להתגייס ולשרת.

העידן החומרי שבו אנו חיים הוא עובדה קיימת. בספרה של אניטה שפירא "אביב חלדו", המספר את סיפור חייו של יגאל אלון, היא מתארת כיצד בתחילת שנות ה-60 עקב דוד בן-גוריון בדאגה אחר סימני החדירה של רוחות החומרות אל החברה הישראלית. עם זאת הוא הכיר בכך שאמצעי המלחמה הישנים ברוחות האלה שוב לא הלמו את המציאות של חברה דמוקרטית פתוחה באקלים התרבותי שלאחר מלחמת העולם השנייה, שבו נמוגה הנכונות של האנשים לכופף את מאווייהם הפרטיים לטובת הכלל.⁵

הגם שהמציאות הזאת היא אילוף ולא אידיאל - ואולי דווקא בשל כך - יש למצות מנופים שהיא עשויה לייצר: קבלה כגודל הניתנה, בשונה מהעיקרון הנהוג כיום של שוויון ההזדמנויות לכול. במילים אחרות: יש לחזק את המוטיווציה לנתינה באמצעות הפיכתה למתגמלת בהשוואה לאי-נתינה.

מדובר בשינוי תפיסה בעל משמעויות מוסריות, אתיות ומשפטיות מרחיקות לכת בהשוואה למציאות הנוכחית, המאופיינת באידיאולוגיה ובחוק השומרים בפועל על שוויון ההזדמנויות - גם לאחר שנפער תהום ברמת הניתנה - לכלל בני האדם: למשרת ולמתנדב ולמי ש"עושה לביתו".

לימים, כמו שנאמר במשנה ובתלמוד (מסכת פסחים), "מתוך שלא לשמה בא לשמה", דהיינו ייתכן שהתגמול הזה יחשוף את האדם - באמצעות עשייתו - למערכת ערכים ומשמעויות שאותה הוא יידע לאמץ על פי דרכו ומידתו ולהפיק בדרך הזאת גמול מסוג אחר: תרומה לרווחתו הנפשית.

ההחלטות בתחום הזה ראוי שיתקבלו מחוץ לצה"ל - על ידי המחוקק והחברה בישראל. אולם עד לאחרונה לא השכיל הצבא להגדיר באופן חד וברור מיהם המשתמטים שעליהם נסב הדיון הציבורי. כך טוענים רבים מבין המבקרים את המאבק בהשתמטות שזו אינה קיימת הלכה למעשה, שכן הצבא הוא זה שפוטר אנשים משירות בהגדרות שונות, ובהן "אי-התאמה".

כאשר כישלון מתמשך בשירות אינו נובע מקשיים סוציאליים משמעותיים שהצבא יודע לזהות, אלא מקורו במוטיווציה שלילית לשירות, יש לאמץ ולממש את המונח "סילוק מצה"ל" ולהניח בפני החברה הישראלית ובפני מחוקקה את השאלה אם יש לנקוט צעדים נגד המסולקים, ואם כן: אילו צעדים. במקביל יש להבהיר באופן אמיץ ונוקב את המשמעות המעשית של שימור המצב הקיים בנוגע להיקפי המשרתים וכפועל יוצא מכך - את השפעתו על איכות המענה הביטחוני שאפשר לתת לאינדיוידואל החי בארץ.

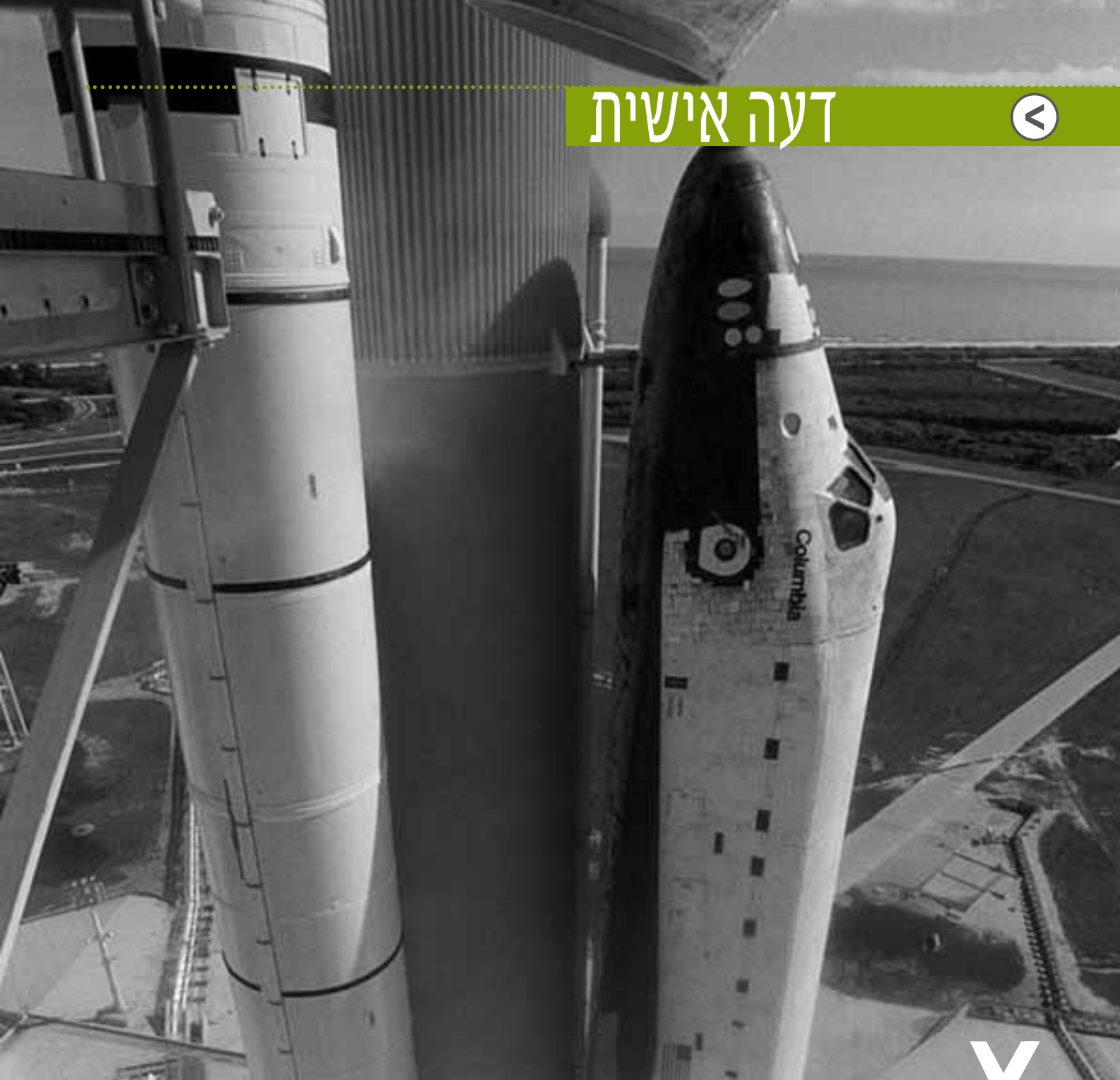
סיכום

המרכיבים הבאים נדרשים לצורך העמקת הדיון בסוגיות שהועלו כאן:

1. המשגה בסיסית (במקרים המתאימים: סילוק מצה"ל).
2. מסגרת דיון מתאימה עם הגורמים הרלוונטיים בציבור הישראלי בכלל ובמערכת החוק בפרט.
3. נכונות לבחון פרדיגמות אידיאולוגיות ומשפטיות בסיסיות למרות פוטנציאל החשיפה לביקורת.

אידיאולוגיה חינוכית, תורות טיפוליות מדיסציפלינות שונות, מסר תקשורתי מציף, חקיקה ופסיקה, הנגזרים כולם מתפיסת עולם הומניסטית צרופה, מלאת כוונות נשגבות, חברו יחדיו כדי לשמר מכל משמר את יכולתם של בני האדם - המרכיבים ביחד חברה - להגשים את מאווייהם האישיים. הדבר התפתח בלי שיווצרו ויטמעו איזונים ראויים עם צורכי הכלל, קרי צורכי החברה עצמה. המציאות הזאת מייצרת תו מחיר אישי, לא רק מערכת.

דעה אישית



המעבורת קולומביה ממריאה אל המסע שממנו לא תחזור | ועדת החקירה של נאס"א קבעה שהנזק שנגרם למעבורת הוצג בשקף "פאואר פוינט" כה מסובך ומלא נתונים וקיצורים, עד כי המנהלים לא הבינו את חומרת האיום

אל"ם ארז וינר

לשעבר מפקד חטיבת חי"ר
במילואים



"נקודת חוזק שהיא תורפה

האמריקנים כבר הגיעו למסקנה השימוש במצגות "פאואר פוינט" מרדד את הדיונים ופוגע בחשיבה. בצה"ל עדיין מכורים לכלי הזה ומשלמים על כך מחיר יקר

אתה יכול להסתדר עם כל מיני דברים מעורפלים ושטויות, לרוב אפילו בלא להרגיש בזה. אבל כשאתה מעלה את המחשבות שלך על הכתב, יש בזה משהו שמכריח אותך לרדת לפרטים. כך קשה לך יותר להונות את עצמך או מישו אחר.³ בתחקיר נאס"א להתרסקותה של המעבורת קולומביה⁴ אומנם נקבע שהגורם המרכזי לתאונה הוא התנתקותה של פיסת קצף בידוד ופגיעתה באריח בידוד, אולם מוזכר שם גם גורם משני לאסון: מצגת ה"פאואר פוינט". התברר שהנהלה הבכירה של נאס"א פיתחה תלות במצגות שקפים. כתוצאה מכך הציגו להם המהנדסים את פוטנציאל הנזק שנגרם למעבורת מפגיעת הקצף בשקף "פאואר פוינט" כה מסובך ומלא נתונים וקיצורים, עד כי המנהלים שבפניהם הוצגו הנתונים לא ירדו לעומקו ולחומרתו של האיום על שלמות המעבורת. זאת אף שכל הנתונים היו בנמצא. "קל להבין כיצד מנהל בכיר עשוי לקרוא את שקף ה'פאואר פוינט' ולא להבין שהוא מצביע על מצב מסכן חיים", נאמר בתחקיר.⁵ כדי שהמאמר הזה לא יהפוך לגורם המטיף להרוג את השליח אני מדגיש שכמובן לא המצגת או הטכנולוגיה אשמות, אלא הן בבחינת תנא דמסייע, דהיינו הגורם שאיפשר לתהליך הניוון הזה להתרחש.

בשנים האחרונות הלך והתרחב השימוש במצגות ה"פאואר פוינט" בעולם האזרחי בכלל ובצבא בפרט. כיום כמעט שלא ניתן לראות דיון או הרצאה בפורום צבאי שבו אין שימוש במצגת מסוג זה או אחר, וככל שהגרפיקה יפה יותר והמצגת מתוחכמת יותר, כך רואים במציג מרצה מוכשר יותר. במאמר שכתבתי לפני שנים אחדות תחת הכותרת: "תחקיר מצוין - אירוע קשה"¹, דנתי בקשר שבין התקלות החוזרות ונשנות באירועים לבין איכות התחקירים, שבעריכתם ובהצגתם נעשה שימוש נרחב במצגות "פאואר פוינט". איני רוצה להיחשב למי שמאשים את הש"ג, אבל לדעתי, השימוש במצגות השטיח את רמת הדיונים ואת עומק הלימודים.

בספרו של דאגלס מקגרגור "השתנות תחת אש"², העוסק בצבא היבשה של ארה"ב ובשינויים שהוא נדרש לעבור, מפרט המחבר בעיות ארגוניות המאפיינות, להבנתו, את צבא היבשה. בין היתר הוא כותב: "סיבה נוספת היא הציניות המתפתחת מהתאווה של צבא הקסרקטינים למצגות שקפים של 'פאואר

השימוש במצגות השטיח את רמת הדיונים ואת עומק הלימודים



פוינט'. כל קצין המשרת ליד גנרלים ברמה האסטרטגית או המערכתית יודע שברוב המקרים הגנרלים עסוקים מכדי לקרוא את הניירות המצטברת בתיבת הדואר הנכנס שלהם. יכול להיות שהם יציצו בניירות במכונית או במטוס בזמן שמישהו מדבר איתם, אבל קשה למשוך את תשומת ליבם. אחת התוצאות של עומס היתר הזה של מידע ושל לוחות זמנים עמוסי ישיבות היא ההסתמכות ההולכת וגוברת של קצינים בכירים על מצגות שקפים כדי לנסות לדחוס רעיונות מורכבים לבייטים של קול ושל תמונות משעשעות. קצינים בכירים נוטים לשכוח ששקפים אלקטרוניים יכללו כל מה שהקצינים מציינים עליהם, ואילו ניתוח בכתב, המשתרע על שלושה עד חמישה עמודים, חייב להיות קוהרנטי ונשען על עובדות כדי שיתייחסו אליו ברצינות. כמו שאמר על כך לי אייקוקה על סמך ניסיונו עם מנהלים בכירים: "בזמן שיחה

מצגת שלא הוא יצר. המצגת, בניגוד למסמך, לא מעבירה את המידע; המרצה הוא שמעביר אותו! גם כאשר ישנה כוונה להשתמש במצגת כדי שתשמש בסיס לדיון ולהרחבת השיח, ריבוי המלל וההמחשות גוזל זמן יקר, ולרוב לא נותר פנאי לדיון ולהרחבה.

ושבו יש לחזור ולהדגיש: לא התוכנה אשמה, ולא בטכנולוגיה הכשל, אלא בבני האדם המפעילים אותן. הבעיה היא בשטחיות שמאפשרת התוכנה ובמצג השווא שהיא יוצרת כאילו העיקר הוא התצוגה היפה והמתקדמת.

אינני קורא לבטל את השימוש במצגות או לאסור על הפעלת ה"פאואר פוינט" באופן כולל. אני רק מבקש להגביר את המודעות לסכנות הכרוכות בשימוש בתוכנה הזאת - בראש ובראשונה פגיעה ברמת הדיון ובאיכותו. בלשונו של לי אייקוקה: "כשאתה מעלה את המחשבות שלך על הכתב, יש בזה משהו שמכריח אותך לרדת לפרטים. כך קשה לך יותר להונות את עצמך - או מישהו אחר".⁸

יש לחייב קציני מטה לכתוב מסמכי מטה מסודרים בכל נושא שבו הם עוסקים ולהגישם כדי שישמשו רקע לדיון מקצועי. מסמך שיופץ לפני הדיון (וקריאתו תהיה חובה) יהיה הבסיס לדיון. החוכמה היא לכתוב ניירות מטה ענייניים, ולא סיפורים, ועל כך צריך לשים את הדגש. לשם כך יש ללמוד את הקצינים לכתוב באופן ענייני, קצר וממוקד. מפקדים יידרשו להגיש סיכומי פעילות ותחקירים במסמך ולא במצגת. על המסמכים להיות לא ארוכים ולא מסורבלים - שלושה עד חמישה עמודים מתומצתים ובראשם סיכום מנהלים קצר. אם ירצו להשתמש במצגות, הן יהיו רק אמצעי עזר לדיון כדי להציג נקודות להדגשה או תרשימים להמחשה. בשום מקרה לא יישמשו המצגות להצגת הנושא הנידון בכללותו.

מאחר שהנגע פשה בקרבנו והגיע עד לעצמות, נדרש טיפול אלים וחד כדי לעוקר מהשורש. לדעתי, לא יקרה הדבר כתוצאה ממאמר זה או אחר, ונדרשות הנחיות ופקודות ברורות מהרמה הבכירה ביותר. כן ידרש להקפיד על יישומן של הפקודות האלה.

מאחר שנגע המצגות פשה בקרבנו והגיע עד לעצמות, נדרש טיפול אלים וחד כדי לעוקר מהשורש



במאמרו של קליב תומפסון בנייר-יורק טיימס, שכותרתו הפרובוקטיבית היא "פאואר פוינט עושה אותך טיפש",⁶ טוען המחבר שלשימוש הנרחב בכלי ההצגה הזה יש השפעות מרחיקות לכת על הלכי החשיבה. במאמרו הוא מצטט מתוך המאמר The Cognitive Style of PowerPoint החוקר אדוארד טופט (Edward Tufte) הטוען שלתוכנה הזאת יש השפעה על דרך החשיבה של האנשים, ועצם השימוש בה מכריח את המשתמש להשחית את המידע המוצג כך שלא יהיה מובן. בשקופית ממוצעת ישנן כ-40 מילים, והזמן המוקדש לקריאתה הוא כשמונה שניות. יתר על כן, השימוש הנפוץ בשקפים הוא להציג נקודות בולטות ושורות טקסט. התוצאה היא שהשימוש ב"פאואר פוינט" מתעל את הצגת הדברים לתוך תבנית קיימת, וזו לא משרתת בהכרח את מהות העניין שמוצג.

מהבחינה הזאת ניתן לטעון שהגולם קם על יוצרו. תוכנת ה"פאואר פוינט", שנועדה לסייע בהמחשה ובהצגה של נושאים באופן ויזואלי וברור, גרמה למפקדים להיות שטחיים יותר ולהתרכז בכותרות ובראשי פרקים. לחלופין - וגם זו תופעה נפוצה במקומותינו - ישנו רצון לתפוס במסגרת המצגת עולם ומלואו. התוצאה היא שקפים עמוסי מלל בכתב קטן ולא ידידותי. הרצון להרשים ולמשוך את העין לצד היכולות שהתוכנה מספקת מביא ליצירת מצגות מרהיבות ומשוכללות המסיטות את תשומת הלב מהתכלית לטפל, והרי כבר הוזהרנו שלא להסתכל בקנקן אלא במה שיש בו! יש הטוענים שהערפול והשטחיות שיוצרות המצגות לא בטעות יסודן, והן משמשות כלי בידוי מי שאינם בקיאים בפרטים או לחלופין רוצים לשמור בידיהם חופש תמרון ולדבר באופן כללי. במאמר המוזכר לעיל טוען החוקר טופט שאופן הצגת הדברים ב"פאואר פוינט" תואם את העולם המודרני שבו שוררים מבוכה וערפול ושימוש מניפולטיבי בעובדות. או בלשונו: "אם אין לך מה לומר, אתה אולי זקוק לכלי המתאים שיעזור לך לא לומר את זה".⁷

ניתן להוסיף ולעסוק באופן השימוש בפועל בכלי ההמחשה הזה. כך, למשל, לא אחת עומד המרצה ומקריא את השקפים המוצגים לקהל השומעים. יש המגדילים לעשות ואף עושים זאת מהלוח ומפנים את גבם לקהל. מי מאיתנו לא נתקל בתופעות האלה ואף נאלץ לשמוע מרצים הקוראים מהשקף בעילגות ובשגיאות וחמור מכך: מתוך חוסר הבנה. הרי המצגת נועדה להיות כלי עזר אישי למרצה, ולכן אין שום סיכוי שמישהו אחר יוכל ללמד ולהעביר את הנושא על בסיס

אם נשכיל להנחות ולפעול כך - ולאורך זמן - נטמיע את דרך ההתנהלות הנכונה ונלמד את המפקדים ואת קציני המטה כיצד צריך לנהוג ומה מצופה מהם בתחום ההתנהלות המקצועית. ואסיים בדברי הכתוב: "כי המצווה הזאת אשר אנוכי מצווך היום לא נפלת היא ממך ולא רחוקה היא... לא בשמיים היא... ולא מעבר לים היא... כי קרוב אליך הדבר מאוד בפיך ובלבבך לעשותו".⁹ ומאחר שכל מסע של אלף מילין מתחיל בצעד אחד קטן, אשמח לתרום את המאמר הזה כדי שישמש פתיח לאופן שבו יש להביע דעה סדורה בנושא חשוב שיהיה על סדר יומנו - ולא במצגת!

הערות

1. ארז וינר, "תחקיר מצוין - אירוע קשה", מתוך **תבנית המעשה - סוגיות בפקוד**, גיליון 3, הוצאת המכון לחקר הסביבה הטקטית, מרס 2004
2. דגלס א' מקגרגור, **השתנות תחת אש**, הוצאת המכון לחקר הטקטיקה והפעלת הכוח ומשרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2007
3. **שם**, עמ' 256
4. Clive Thompson, "PowerPoint Makes You Dumb", **New York Times**, 14 December 2003, www.nytimes.com/2003/12/14/magazine/14POWER.html
5. **שם**
6. **שם**
7. **שם**
8. ראו הערה מספר 2
9. **דברים** ל', י"ב



אל"ם (מיל') ע'
קצין תותחנים



יחידה צבאית אינה קהילה דתית

התפיסה שלפיה גדוד הוא קהילה, ושעל הרב לדאוג לצרכים הרוחניים של כל חיילי הגדוד אינה מתאימה לצבא של מדינה דמוקרטית. תגובה למאמרו של הרב ירון זילברשטיין "הרב הצבאי בגדוד הסדיר: אתגרי המחר"

"רב צבאי יכול וצריך למלא תפקידים חינוכיים בגדודים הרבה מעבר לטיפול בצורכי הדת של החיילים שומרי המצוות" כותב הרב ד"ר ירון זילברשטיין במאמרו "הרב הצבאי בגדוד הסדיר: אתגרי המחר" (מערכות 423, פברואר 2009). ואני שואל: האומנם?

בפתח מאמרו מציין זילברשטיין שפעילותו של הרב הצבאי צריכה להתמקד בתפקידים הבאים:

1. להיות כתובת לצורכי הדת של חיילי היחידה.
2. לעסוק בפסיקת הלכה.
3. להיות מנהיג רוחני.

לדעת הרב זילברשטיין, היחידה הצבאית היא קהילה, ועל הרב "להיות אחראי ברמה הרוחנית לכלל קהילתו". נוסף על כך טוען הרב ש"הדבר אינו שייך כלל לפקודות הצבא או להוראות המטה הכללי". מאמרו של הרב זילברשטיין מצביע על בעיה צבאית אמיתית. אולם הפתרון שהוא מציע לבעיה הזאת חושף השקפת עולם שכבודה במקומה מונח, אך שבינה לבין הגדרת מקומו של צה"ל במדינת ישראל - שהיא מדינה דמוקרטית - ישנה סתירה מהותית.

צה"ל - בהיותו צבא של מדינה דמוקרטית - כפוף לממשלת ישראל, ותפקידו להבטיח את שלומה של מדינת ישראל ושל אזרחיה. הגיוס לצה"ל מתבסס על חוק שירות הביטחון (נוסח משולב) התשמ"ו - 1986. החוק קובע ש"מיועד לשירות ביטחון הינו כל אזרח או תושב קבע". אין בחוק שום הבחנה על בסיס דת, מין, מוצא וכו'.

צה"ל אינו צבא יהודי, בדיוק כפי שצבא צרפת אינו צבא נוצרי. צה"ל הוא ארגון שמתנהל אך ורק לפי פקודות הצבא והוראות המטה הכללי.

התפקיד והמבנה של הרבנות הצבאית מוגדרים במדויק בפקודת הארגון המתאימה מ-9 במאי 2005. בפקודה הזאת נקבע שייעוד הרבנות הצבאית הוא:

1. להיות סמכות מקצועית ראשית בנושאים הקשורים לכל ענייני הדתות בצבא.
2. לגבש מדיניות ולהיות גורם הפוסק בהלכות דת ודיני ישראל בצה"ל.

אשר לתפקיד הרב הצבאי בגדודים (בסדיר ובמילואים) - צריך לזכור שהרב הצבאי הוא אחד מקציני המטה בגדוד, ולכן הוא כפוף פיקודית (כמו כל קציני הגדוד) למג"ד. מבחינה מקצועית הוא כפוף לרב החטיבתי, בדיוק כמו שרופא הגדוד כפוף מבחינה מקצועית לקצין הרפואה החטיבתי וקצין הקשר הגדודי כפוף לקצין הקשר החטיבתי.

תפקידו של רב בגדוד נקבע בפקודות צה"ל. תפקידו לספק את צורכי הדת של כל חיילי הגדוד - יהודים

ושאינם יהודים (מוסלמים, נוצרים, דרוזים וכו'). זאת כדי לאפשר למרב אזרחי ישראל - ללא קשר להשתייכותם הדתית, המגדרית, הפוליטית וכו' - לשרת בצה"ל. את הצרכים הדתיים מגדיר לעצמו כל חייל וחייל. חייל שמגדיר את עצמו חילוני לא יבקש - ולכן גם לא יקבל - את סיועו של הרב.

הבסיס לקיומו של גוף לא דמוקרטי כמו צבא במסגרת מדינה דמוקרטית הוא שהמשרתים בו מקבלים על עצמם כללי התנהגות ברורים. הכללים האלה מחייבים שהמשרתים בצבא יראו בו גוף ממלכתי נטול כל גוון פוליטי או דתי. כל סטייה - ולו הקלה ביותר מהכלל הזה - חותרת תחת קיומו של הצבא ותחת יכולתו לתפקד.

היחידה הצבאית אינה קהילה, ורב היחידה אינו אחראי לה "ברמה הרוחנית" כפי שכותב הרב זילברשטיין. כל אדם יכול להחליט אם להשתייך או לא להשתייך לקהילה מסוימת בהתאם לרצונו הדמוקרטי החופשי, אך מובן שהדבר אינו ישים במקרה של יחידה צבאית. התפיסה שלפיה היחידה הצבאית היא קהילה מתאימה אולי לצבא הצלבנים שהונהג במידה רבה על ידי אנשי דת וכן בצבאות אחרים - של איראן, למשל - שבהם יש לאנשי הדת תפקיד "רוחני-מבצעי".

מנהיג היחידה הצבאית הוא מפקדה. הקריטריון היחיד לבחירת מפקד יחידה בצה"ל הוא התאמתו להנהיג את היחידה בשגרה, להכינה לקרב ולהובילה לקרב. לכן להשתייכותם הדתית, המינית, הפוליטית או הרוחנית של מפקדי צה"ל אין שום רלוונטיות.

אשר למסלול ההכשרה של הרב הגדודי - עליו לעמוד בתנאי היסוד הבאים:

1. השלמת מסלול מלא עד - וכולל - רמת מש"ק ביחידה שבה הוא מיועד לשרת בתפקיד רב. כלומר, ביחידה קרבית מדובר על השלמת מסלול הכשרה מלא לפחות עד לתפקיד של מש"ק לוחם.
2. שליטה בעיקרי הדת של כל המשרתים בצה"ל: יהודים, נוצרים, מוסלמים, דרוזים וכו'. זאת כדי שרב היחידה יוכל לספק את צורכי הדת של כל חייל ביחידה המעוניין בכך.
3. הרבנות הצבאית בלבד תבחן ותקבע אם אדם מתאים מבחינה מקצועית להיות רב גדודי.
4. עמידה בבחינות כניסה לבה"ד 1 בדומה לכל מועמד לקצונה בצה"ל.
5. על כל רב גדודי ביחידה לוחמת לעבור קורס חובשים קרבי מלא ולהיות חלק מהמערך הרפואי של הגדוד וזאת עקב אחריותו לזיהוי חללים ולפינויים.

גבורה אמיתית

ספרו של אל"ם (מיל') משה גבעתי "בודדים על התל - קרב תל א-סקי במלחמת יום הכיפורים" - מספר את סיפורם של 27 לוחמים שמצאו את עצמם מכותרים על ידי כוחות סוריים גדולים וניהלו קרב רצוף מעשי גבורה יוצאי דופן עד שחולצו. הספר מביא תיאור מדויק מאוד - ומרגש עד דמעות - של הקרב

הלחימה הראשונה ובמשך הלילה נקבצו על התל חיילים מיחידות שונות - צנחנים מגדוד 50 וטנקיסטים מחטיבות 188 ו-7, בסך הכול 27 לוחמים - שהגיעו למקום אחרי שנלחמו עד שאזלה תחמושתם. את התל כיתרו כוחות סוריים גדולים, חטיבות שריון וחי"ר שפרצו בליל הלחימה הראשון, 6-7 באוקטובר 1973, את מערך כוחותינו הדליל וזרמו בטורים ארוכים

הגבורה היא הנכונות הפשוטה לעשות תחת אש מעשה שאין חייבים לעשותו, כמו לזנק מתוך מחסה בטוח לתוך האש כדי לחלץ חבר



לכיוון מרכז רמת-הגולן ודרומה. הכוח המכותר, הקטנטן, הפגוע ונטול האמצעים נלחם על חייו במשך שתי יממות עד שהתקפת-הנגד של צה"ל ב-8 באוקטובר הדפה את הכוחות הסוריים וחילצה את הלוחמים הנואשים שעל התל.

משה גבעתי הוא אמן התחקיר המדויק והוכיח כבר את יכולתו זו במחקר המעמיק והמדויק על קרבות החרמון. הוא איתר את כל הלוחמים שהיו על התל ושרדו ושמע את סיפורו האישי

מיהו גיבור, מהי גבורה? הנושא מעסיק פילוסופים והיסטוריונים מאז שחר התרבות האנושית.

באחרונה התפרסם בהוצאת "רעות" ספרו המרתק של אל"ם (מיל') משה גבעתי "בודדים על התל - קרב תל א-סקי במלחמת יום הכיפורים". הספר עוסק באירוע שהתרחש ביומיים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים בתל א-סקי - תל קטן הנמצא כשני ק"מ צפונית-מזרחית לרמת-מגשימים שבדרום רמת-הגולן - ובסביבתו הקרובה.

על התל, ששימש בשגרת הבט"ש עמדת תצפית לא מבוצרת ולא תמיד מאוישת, נבנו שלוש מצדיות בטון שנועדו במקור לשמש מחסה לאנשי התצפית בפני הפגזות. בשעות

אלוף (מיל') אורי שמחוני

לשעבר ראש מה"ד ונספח צה"ל בארה"ב. במלחמת יום הכיפורים היה קצין האג"ם של פיקוד הצפון



מיהם אותם הגיבורים? מיהם אלה שבהם אני נזכר כאשר מדי יום זיכרון מתנגן שירו הנפלא של נתן יונתן על ארץ שנתנו לה אוהביה כל מה שיכלו לתת?

כאשר אני מסתכל לאחור על מלחמות ישראל, אני רואה את התמונה בבהירות. אלה תמיד אותם האנשים, לא אותם השמות. דור הולך ודור בא, ומי שנותנים את התרומה הגדולה ביותר באים תמיד מאותם המקומות וחוזרים אליהם. אלה אנשים רגילים. לא שמעתם את שמותיהם לפני כן, ולא תשמעו את שמותיהם לאחר מעשה. הם לא יהפכו לסלבריטאים. זה לא מעניין אותם. הם לא יקבלו את פרס ישראל. אין פרס לגבורה. הם לא יילכו לפוליטיקה, לא יקבלו מינוי מפנק, ולא יעשו הון. הם נטולי עורמה ותאוות כוח ובצע. הם צעירים ותמימים שמוחותיהם נקיים, טרם זוהמו בנרטיבים אזוטריים, בפילוסופיות שוליים בגרוש, בפוסט כזה או בפוסט אחר.

מי יודע מיהו נגרר שהקריב את חייו ויצא לבדו מתוך המצדית המכותרת והודיע לסורים שהוא היחיד שנותר חי והציל את חיי חבריו המסתתרים? מי יודע מיהו בני חנני שיצא למשימת חילוץ בשני נגמ"שים בשעה שלא היה לו שום סיכוי לעבור דרך הכוח הסורי שכיתר את התל?

גבורה אינה אומץ. אומץ יכול להתקיים במקומות רבים, גם בהחלטות מדיניות וכלכליות, ואפילו אישיות יכולה להיות אמיצה. הגבורה היא הנכונות הפשוטה לעשות תחת אש מעשה שאין חייבים לעשותו, כמו לזנק מתוך מחסה בטוח לתוך האש כדי לחלץ חבר או לקום ולהסתער כאשר יודעים שהסיכוי להיפגע הוא גבוה. הרי אפשר גם לא לעשות את זה. תמיד אפשר להסביר אחר כך.

את הערכים האלה האנשים מביאים מהבית, מהנורמה החברתית שבה הם גדלו, ממסורת היחידה שבה הם משרתים ומהרוח השורה בה.

את המלחמה מנצחים אותם החיילים האלמונים. מאות מעשי הגבורה שלהם מצטרפים ביחד למעשה הגדול שמביא את הניצחון.

"בודדים על התל" הוא ספר חשוב. הוא צריך להילמד בקורסי הפיקוד והמנהיגות במערכת ההכשרה הצבאית, וגם מי שאינו איש צבא ימצא בו עניין רב.



של כל אחד מהם. את שלל הסיפורים האישיים הוא הצליב, פרס את האירוע שעה אחר שעה ויצר מארג מרגש, אותנטי ומדהים בעוצמתו שאינו פוסח על תחושות הייאוש, על הפחדים, על הבדידות, על הגבורה, על אחוות הלוחמים ועל התושייה. הוא מתאר גם את ניסיון החילוץ הראשון של הצנחנים - חילוץ שהסתיים באסון: הכוח המחלץ הושמד כולו בדרך. כמו כן הוא מתאר את ניסיון החילוץ השני שנכשל גם הוא.

הייתי בפיקוד הצפון במלחמת יום הכיפורים, ידעתי בזמן אמת שהיה שם קרב קשה שבו היו לכוחותינו הרבה הרוגים ופצועים, אבל התיאור הכל כך אישי, כל כך מדויק, כל כך הרואי, הדהים אותי, ואיני מתבייש לומר שכאשר סיימתי את הספר ברצף אחד היו עיניי לחות.