

גיליון 433 • חשוון התשע"א • אוקטובר 2010



ממי צה"ל צריך ללמוד?
עמ' 28

לא לומדים לקח
עמ' 10



הגנרל הגרמני היינץ וילהלם גודריאן (בצילום: בעת המערכה לכיבוש צרפת, מאי 1940), מההוגים המרכזיים של תורת השריון הגרמנית, לא היסס להשמיע את דעותיו החריגות. אולם אף על פי שהוא הרבה להתעמת עם הממונים עליו ואף חרג במקרים רבים מהפקודות שקיבל בקרב, הוא הצליח להתקדם במסד הצבאי האומץ להביע דעה עצמאית - עמ' 20



הלמידה בצה"ל

סוגיית הלימוד בכל ארגון, כמו גם בצה"ל, מועלית ללא הרף על ידי מומחים מדיסיפלינות שונות העומדים בשער וששים להעלות את הנושא הזה לסדר היום בכל הזדמנות, ובעיקר לאחר מבצע או מלחמה שלא עלו יפה. ידוע שצבאות זרים לומדים מצה"ל - באופן רשמי ולא רשמי - שכן צה"ל נחשב לצבא לוחם מודרני ושבדרך כלל מצליח ומנצח.

ומי צריך צה"ל ללמוד?

בסוגיה הזאת עוסקים בגיליון הזה קצין בכיר ואיש אקדמיה (ראו: מאיר פינקל ואיתן שמיר) ומצביעים על הסכנות הנובעות מלמידה לא נכונה. נכון לעשות כן, שהרי הלמידה הנכונה אינה מבטיחה הצלחה וניצחון בשדה הקרב, ולמידה שגויה עלולה להוביל לכישלון.

יתר על כן, על הלמידה להיות מגובה בתורה שבכתב כדי למנוע אי-הבנות הנובעות מגרסאות דומות אך שונות של תורות שבעל-פה, ובכלל זה תורות קרב. לכן מובנת החשיבות שמקנה מפקד מז"ל לכתיבתה ולהוצאתה לאור של תורת הקרב של כוחות היבשה - דבר שלא נעשה מאז 1964! (ראו: אלוף שלמה תורג'מן).

עיקרה של הלמידה הוא שיש ללמוד מכל אירוע ומעשה צבאיים שהתרחשו בצה"ל, וכמובן מאלה שהתרחשו בצבאות זרים (ראו: יגיל הנקין על מלחמת הצנחנים ברודזיה נגד הגרילה) - אך לא מתוך חובה לקבלם; ייתכן שמתוך החובה שלא לקבלם!

מסקנות הלמידה ותוצריה אינם בבחינת דברי קודש, וחובת המפקדים להבין כי לכל מבצע ומלחמה קיימת סביבה שונה שבה אתגרים חדשים המחייבים פתרונות המתאימים להם (ראו: גדעון אבידור). כמו כן, אף שתהליך הלמידה ותוצריה בונים מערכת שאלות ותשובות סדורה, הרי חובה על הקצינים להיות בעלי אומץ להביע דעה עצמאית בכל עניין ונושא, אם הם סבורים שחשיבת המערכת ודרכה שגויות (ראו: אמיר אבולעפיה). אלה מחייבים למידה רצופה של צה"ל כמערכת, אך בחשיבות לא פחותה את חובת צה"ל לחייב את מפקדיו, בכל הרמות, לעסוק בלמידה עצמית של מקצועם ומניסיונם של עמיתיהם בצה"ל ובצבאות זרים.

קריאה מועילה
אפי מלצר

10

לא לומדים לקח

סא"ל ד"ר רובי סנדמן | ראש ענף יישומים
בחיל הים

מחקר חדש: צה"ל מייטיב לאסוף מידע ולנתחו, אבל אינו מטמיע כראוי את הלקחים שהפיק, ולכן הוא עלול לחזור שוב ושוב על אותן השגיאות



4

"מבצעי כוחות היבשה" 2010
- הירוש של "תורת הקרב"
מ-1964

אלוף שלמה (סמי) תורג'מן | מפקד זרוע היבשה

תורת הלחימה של כוחות היבשה של צה"ל התבססה מאז 1964 ועד היום על ספרי "תורת הקרב". האויב השתנה, הסביבה המבצעית השתנתה, הטכנולוגיה שינתה את פניה לבלי הכר, וגם מדינת ישראל וצה"ל עברו תמורות מרחיקות לכת, אבל "תורת הקרב" נותרה בעינה יותר מ-45 שנה. עכשיו יוצא סוף-סוף לאור יורש מעודכן ל"תורת הקרב" - "מבצעי כוחות היבשה"

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

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך המשנה: יואב תדמור

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

עזרת הפקה: קרול נאולאנדר

הדעות והתפיסות המובאות במאמרים
מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ISSN 0464-2147

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)

manuimaarachot@gmail.com

כתובת למכתבים: ת"ד 02432 צה"ל

טלפון: 03-5694344/5, פקס 03-5694343

maarachotp@gmail.com

הודפס בדפוס גרפוליט

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

הצילום בשער: היינץ וילהלם גודריאן, (במרכז התמונה,
מלפנים), צרפת 1940



433



תגובה 58

עירוב מין בשאינו מינו

תא"ל (מיל') עמי מורג | מעריך במרכז ההערכה לאל"מים | ההתנתקות מהרצועה נבעה מאינטרס לאומי חיוני, ואין להכניסה לכלים של דיון מקצועי צבאי

במה 62

המניע הנפשי להסתערות בקרב

תא"ל אבי רונצקי | הרבצ"ר לשעבר | ארבעה גורמים מניעים את הלוחם להסתער בקרב: החברים, המפקדים, אהבת המולדת והעם והאמונה

במה 66

עקרונות האבטחה

יוסי פדן | לשעבר ראש ענף באגף האבטחה בשב"כ | שוב ושוב מוצא את עצמו צה"ל מופתע בתקריות בגבולות ובשטחי יהודה ושומרון. צבאות של המרכזית לכך היא אי-הקפדה על עקרונות האבטחה

מבט אישי 70

סביבת המלחמה חדשה

תא"ל (מיל') גדעון אבידור | מנהל מכון צבי מיתר לחקר לוחמת היבשה | מאז מלחמת לבנון הראשונה כל מלחמותיו של צה"ל הן נגד ארגונים. צבאות של מדינות מתקשים לנצח במלחמות כאלה

מבט אישי 74

חדשות ישנות

ד"ר ישראל בן דור | היסטוריון של ארץ ישראל ושל מדינת ישראל | הרבה מהחידושים לכאורה של ההיסטוריונים החדשים בנוגע למלחמת העצמאות אינם אלא אמיתות ישנות

טכנולוגיה 78

כאשר הרובוט יחשוב במקומו

סרן ניר סולומון | מפא"ת | אנחנו הולכים ומתקרבים ליום שבו נוכל לייצר מכונות לחימה אוטונומיות לחלוטין שיחליטו באופן עצמאי מתי לפתוח באש ונגד אילו מטרות. באפשרות הטכנולוגית הזאת טמונות סכנות עצומות



36

צנחנים נגד גרילה - הדוגמה של רודזיה

ד"ר יגיל הנקין | מדריך אקדמי במכללה לפו"ם ועמית מחקר במרכז שלם

בשנות ה-70 של המאה ה-20 פיתח צבא רודזיה שיטת לחימה נגד גרילה שנקראה פיירפורס (Fireforce). ייחודה היה בכך שהיא איפשרה לכוחות קטנים מאוד לגלות ולהשמיד במהירות כוחות גרילה שנהנו מעדיפות מספריות. שיטת הפעולה הזאת הייתה מבוססת על תגובה מהירה של כוחות מוסקים ומוצנחים בעקבות קבלת מידע מודיעיני מדויק מתצפיות סמויות על הקרקע



52

הכידון - כלי עתיק נגד איומים חדשים

שמואל שמואל | קמ"ב צבאות המערב בתוה"ד | צה"ל הוא אחד הצבאות הבודדים בעולם שהוציא מהשירות את הכידון. זו טעות שיש לתקנה: לא זו בלבד שהכידון נותן מענה לבעיות מבצעיות רבות, הוא גם אמצעי חשוב להקניית ערכי חיילות באימונים וכלי עבודה שימושי מאוד בשגרת היום-יום בשדה



20

האומץ להביע דעה עצמאית

אל"ם אמיר אבולעפיה | מפקד חטיבת הנח"ל, בוגר מב"ל

לקצינים רבים בצה"ל אין אומץ לחלוק על מפקדיהם. לתופעה הזאת יש סיבות רבות ותוצאה אחת: צבא פחות טוב ופחות יעיל שיתקשה לבצע את משימותיו כראוי. המאמר מונה את הסיבות לתופעה הזאת ובוחן את הדרכים למיגורה



28

ממי צריך צה"ל ללמוד?

אל"ם ד"ר מאיר פינקל | רמ"ח תו"ל ותפיסות בזרוע היבשה, **ד"ר איתן שמיר** | עמית מחקר במרכז דדו ומרצה באוניברסיטת תל-אביב

מאז הקמתו השכיל צה"ל ללמוד הן מניסיונו העצמי והן מניסיונם של צבאות אחרים. בשנים הראשונות לאחר קום המדינה נבנה צה"ל במידה רבה לפי המודל הבריטי, ואת טקטיקות השריון הוא אימץ מהגרמנים. כיום מאמץ צה"ל בעיקר מודלים אמריקניים, אף שהם לא תמיד מתאימים לו בגלל ההבדלים הגדולים בינו לבין צבא ארה"ב



"מבצעי כוחות היבשה" 2010 - היורש של "תורת הקרב" מ-1964



תורת הלחימה של כוחות היבשה של צה"ל התבססה מאז 1964 ועד היום על ספרי "תורת הקרב". האויב השתנה, הסביבה המבצעית השתנתה, הטכנולוגיה שינתה את פניה לבלי הכר וגם מדינת ישראל וצה"ל עברו תמורות מרחיקות לכת, אבל "תורת הקרב" נותרה בעינה יותר מ-45 שנה. עכשיו יוצא סוף־סוף לאור יורש מעודכן ל"תורת הקרב" - "מבצעי כוחות היבשה"

כוחות צה"ל בפעילות קרקעית ברצועת עזה, 6 בינואר 2009
אחד השינויים שהתחוללו באופי הלחימה בשנים האחרונות הוא שגדל חלקו של אורח הלחימה הבלתי סדור - דפוסי פעולה של גרילה שבהם פועלים הן ארגוני טרור וגרילה והן כוחות צבא בעלי מאפיינים של קומנדו

אלוף שלמה (סמי) תורג'מן
מפקד זרוע היבשה



מבוא

בדו"ח ועדת אגרנט, בפסקה שכותרתה "התורה שבעל פה" נכתב: **במקביל לתורה הכתובה בספרות היסוד של צה"ל, אשר לא עודכנה מאז ראשית שנות ה-60, צמחה בצה"ל "תורה שבעל פה" שגובשה במשך השנים במשחקי מלחמה, בתרגילים ובדיונים תורתיים, ובה ניתנו תשובות אד-הוק לבעיות שבהן נתקל צה"ל ברמות השונות. טבעה של "תורה שבעל פה" הוא שהיא מחייבת פחות מתורה כתובה, ניתנת לפירושים מרובים יותר ומתפרשת בצורות שונות. תוקפה מוגבל במקום ובזמן, והיא קיימת במקום שבו נלמדה או שאליו הופצה וכל עוד זוכרים אותה, אך לא מעבר לכך.**¹

מאז פרסום דו"ח אגרנט חלפו 35 שנה. עבודה לעדכון "תורת הקרב" החלה בתוה"ד בסוף שנות ה-80, אך לא הושלמה. אחד התוצרים של העבודה הזאת הוא הספר "ההתקדמות והרדיפה" שפורסם ב-1993. נוסף על כך הופצה טיוטה של הספר "לחכימה הגנתית" (1990), אך זו מעולם לא פורסמה במתכונת של מסמך מחייב.

היו כמה סיבות לצורך לעדכן את התורה. המרכזיות שבהן היו: פערים תורתיים עקרוניים בספרות הקיימת; שינויים במאפייני הלחימה ביבשה עקב שינויים שהתחוללו בשדה הקרב; התפתחות ביכולות הלחימה של צה"ל; פיתוח ועדכון של תורות ברמת המטכ"ל שאותן היה צורך להטמיע בכוחות היבשה; פיתוח תורות בתחומים שונים של זרוע היבשה.

בשנים האחרונות נעשתה במפקדת זרוע היבשה עבודה להשלמה ולעדכון של ספרי "תורת הקרב" שכרכיו פורסמו בשנים 1964-1963. המאמר הזה מציג את תהליך הכתיבה של הספרות החדשה ואת המבנה שלה. שלושת הכרכים של "מבצעי כוחות היבשה" מבוססים על ספרי "תורת הקרב" ומחליפים אותו באופן מלא. הספר "מבצעי כוחות היבשה" משמש מעתה מקור התו"ל הבסיסי הרשמי של כוחות היבשה. הוא כולל את הידע ואת הניסיון שנצברו בעשרות השנים שחלפו מאז פורסם הספר "תורת הקרב", והוא מתייחס לשינויים הרבים שהתחוללו בתחומי הטכנולוגיה ותורות הלחימה ולהשפעתם על שדה הקרב ועל מאפייני הלחימה.

● **כרך ראשון - "מבוא".** התכנים בו חדשים ואינם מחליפים תוכן של ספר קיים.

● **כרך שני - "מבצעים התקפיים".** הכרך הזה מחליף את כרך א של "תורת הקרב" - התקפה, התקדמות ורדיפה, פשיטה ומארב" (1963). כן הוא מחליף את הספר "הלחימה ההתקפית, ההתקדמות והרדיפה" (אג"ם/תוה"ד, 1993).

● **כרך שלישי - "מבצעים הגנתיים".** הכרך הזה מחליף את כרך ב של "תורת הקרב" - הגנה, נסיגה והשהיה, אורח לחימה בלתי סדור, מבצעים מוטסים ומושטים" (1964).

יש לציין בפתח הדברים שתורת המבצעים היא רק אחת משמונה התורות הבסיסיות שיש בצה"ל. שבע הנוספות הן: תורת הפר"ש, תורת המודיעין, תורת הסיוע המנהלתי, תורת האימונים וההכשרות, תורת הארגון, תורת מנהל כוח האדם ותורת המידע. עם זאת מעמדה של תורת המבצעים, דהיינו של מבצעי כוחות היבשה, הוא של "ראשונה בין שווים".

את הספר "מבצעי כוחות היבשה" כתבה מחלקת תו"ל ותפיסות של

זרוע היבשה בשיתוף פעולה רחב וממושך עם גופי התורה במטכ"ל (תוה"ד), בחילות היבשה ובזרועות ועם הגופים העוסקים בלוחמת היבשה. כן נכללו במהלך הכתיבה התייחסויות של גופי ההדרכה הזרועיים: קורס מ"פים, קורס מג"דים, מלט"ק (המכללה לפיקוד טקטי), מרא"ם (המרכז לאימון מפקדות) ומאמ"ח (המרכז לאימון מפקדות חטיבה).

לספר יש מעמד ארעי. משמעות הדבר: מדובר בנוסח של פרסום מחייב בצה"ל. עם זאת, נוסח ארעי מעניק הזדמנות להכניס בו שינויים ושיפורים - בין היתר בעקבות השימוש בו.

הצורך להרחיב את תורת הקרב ולעדכן אותה

פערים תורתיים עקרוניים

במשך השנים מוכשרים, מתאמנים ונלחמים כוחות היבשה על בסיס ספרות תורתית שאינה מעודכנת בכמה תחומים מרכזיים, ובהם ארגון מרחב הלחימה, הקרב המשולב והמשותף ועקרונות הפר"ש במבצעי יבשה. חומר תורתי בנושאים האלה מצוי באופן חלקי במילון למונחי צה"ל, בספר "תורת הקרב" ובמסמכים תורתיים שונים. כך המבוא נותן מענה לפערים האלה.

יש לציין כי מאז פרסום "תורת הקרב" הוציאו מה"ד ולאחר מכן תוה"ד פרסומים תורתיים שעידכנו את הספר בתחומים שונים, אך תמיד מדובר היה בעדכון חלקי. דוגמה לפרסום כזה היא "תורת ההתקדמות והרדיפה" (1993). כל העדכונים הוטמעו בספר החדש.

התפתחויות שונות בתורת הלחימה הכללית בכלל, ובצה"ל בפרט

מאז פורסם הספר "תורת הקרב", חלו התפתחויות רבות בתורת הלחימה. ההתפתחויות האלה נבעו משינויים במאפייני האויב, בסביבת הלחימה, ביכולות של כוחותינו ובשיטות הפעולה שלהם, במטרות המלחמה שלנו ושל אויבינו. להלן פירוט של השינויים האלה:

1. שינויים באופן פעולת האויב

א. **אורח לחימה בלתי סדור ולחימה בשטחים בנויים.** אחד השינויים שהתחוללו באופי הלחימה בשנים האחרונות הוא שגדל חלקו של אורח הלחימה הבלתי סדור (דפוסי פעולה של גרילה שבהם פועלים הן ארגוני טרור וגרילה והן כוחות צבא בעלי מאפיינים של קומנדו). לפעולותיהם של כוחות אויב הפועלים באורח הזה יש מאפיינים המשפיעים מאוד על כוחותינו המתמודדים נגדם. ההשפעות האלה הן על הרכב הכוחות, על שיטות הלחימה, על משך העימותים ועוד. נוסף על כך, כתוצאה ממגמת העיור, נאלצים כוחות היבשה לפעול בסביבה שבה המרכיב האזרחי בולט יותר מבעבר ובסביבה שבה התכסית היא מבנים. לוחמה בשטח בנוי תהיה אחת מצורות הלחימה המרכזיות בכל עימות עתידי. לשילוב בין שיטות הפעולה של האויב לבין השטח הבנוי יש השפעות ניכרות על אופי הפעולה של כוחותינו בכל הרמות. המורשת של צה"ל מבוססת בעיקר על לחימה בשטחים הפתוחים של חצי האי סיני ושל רמת הגולן במלחמות ששת הימים ובמלחמת

יום הכיפורים. באותן המלחמות עקף צה"ל ככל הניתן שטחים בנויים ולחם בעיקר באויב שפעל באורח סדור. צה"ל של היום נדרש להילחם לעיתים קרובות בשטחים בנויים מול אויב הפועל באורח בלתי סדור ויידרש לעשות כן בעתיד. בספר החדש הושם דגש על הנושא הזה.

ב. ירי מנגד. המרכיב הזה תופס מקום יותר ויותר מרכזי בפעולת האויב. הירי הוא בעיקר לעבר האוכלוסייה האזרחית, אך גם לעבר העורף הצבאי. לאתגר הזה צריך היה לפתח מענה - החל משיטות לפעולה התקפית וכלה בהגנה על כוחות בשטחים עורפיים מפני האש מנגד.

ג. שיבוש התמרון. האויב שעימו מתמודד צה"ל - אויב סדיר ואויב הפועל באורח בלתי סדור - הכיר לאורך השנים בעדיפות היחסית שיש לצה"ל ביכולת התמרון. לפיכך הוא מנסה בכל כוחו להגביל את היכולת הזאת. הניסיונות מתבטאים בביצור, במקשול ובשימוש רב היקף בנ"ט, במלכודות ובמטענים מסוגים שונים. לשיטות הפעולה האלה יש השפעה רבה על שיטת הפעולה של כוחותינו, בעיקר בצורות הקרב ההתקפיות.

במהלך השנים נכתבה ופורסמה בזרוע היבשה ספרות תורתית ענפה העוסקת בתחומים ספציפיים שונים, אך ספר היסוד שממנו נגזרה ושעליו התבססה - "תורת הקרב" - לא עודכן באופן דומה



2. שינויים בסביבת הלחימה - ריבוי גורמים שאינם מעורבים בלחימה באופן ישיר

ניסיון השנים האחרונות מלמד שבשדה הקרב הולך וגדל מספר הגורמים שאינם מעורבים בלחימה באופן ישיר, כגון אזרחים ואנשי תקשורת. האויב עושה לא פעם שימוש מכון בגורמים האלה כדי להגביל את חופש הפעולה של צה"ל נגדו. בכרך המבוא מוצגת סוגיית האוכלוסייה האזרחית והתקשורת בשדה הקרב, ונידונה ההשפעה שלהן על הפעלת הכוח ביבשה.

3. שינויים ביכולות של כוחות צה"ל ובשיטות הלחימה שלהם

א. טכנולוגיה צבאית. השינויים העיקריים בטכנולוגיה הצבאית ביבשה הם באמצעי המודיעין (ובהם האמצעים המוטסים), באמצעים לירי אש מדויקת ובמערכות השליטה והבקרה המתקדמות. השימוש באמצעים האלה משפיע על טווחי הפעולה של כוחות היבשה, על יכולתם לתקוף באש מדויקת ומרוכזת מטרות בעומק שדה הקרב ועל היכולת לפקד על כוחות בסביבה מורכבת ודינמית. השפעות הטכנולוגיה באות בדרך כלל לידי ביטוי בשיטות לחימה ובטכניקות קרביות. בספר החדש נכללו רק

ההשפעות העקרוניות של השינויים הטכנולוגיים האלה.

ב. שיתוף פעולה בין-זרועי ובין-ארגוני. גורם נוסף שיש לו השפעה רבה ושמגביר את מורכבותה של לוחמת היבשה הוא הצורך ההולך וגובר שכל המרכיבים של כוחות היבשה יפעלו בשיתוף פעולה וכן שהם ישתפו פעולה עם כוחות מזרועות אחרות ואף עם ארגונים לא צבאיים. הספר מציג את העקרונות לכך ואת כללי היישום שלהם במבצעים השונים.

4. שינויים במטרות המלחמה - מיעוט התקפות שמטרתן סיפוח שטח

בעשורים האחרונים פרצו בעולם מלחמות רבות שבמסגרתן תקפו כוחות צבא או גורמים אחרים מדינות שונות. אחד המאפיינים הבולטים של המלחמות האלה הוא מספרן המועט של ההתקפות שמטרתן לספח שטחים. לעומת זאת גדל מאוד מספר ההתקפות שמטרתן להשמיד כוחות צבא או לפגוע באזרחים (במסגרת התקפות טרור). המסקנה העולה מכך היא שהתקפה לכיבוש שטח תיעשה במקרים רבים לשם השגת הישג אחר, כגון השמדת אויב ופגיעה בתשתיות. העובדה הזאת משפיעה על אורח החשיבה של הכוח התוקף ומחייבת אותו לתכנן את התקפתו כך שבסיומה יוכל להימצא בתנאים הטובים ביותר לשם השגת מטרתו הסופית.

פיתוח ועדכון של תורות בדרג המטכ"ל

כאמור, חטיבת תורה"ד כתבה ופירסמה בשנים האחרונות ספרות תורה"ל בסיסית, ובראשה "תורת המבצעים" (2007), אשר הגדירה והסדירה מגוון רב של תחומים. את הספרות הבסיסית הזאת נדרשה התורה הזרועית לתרגם לכוחות היבשה. בין היתר טופלו התחומים הבאים: המשגת "קשת העימותים" ו"קשת המבצעים" שבהן פועל צה"ל; הגדרת עקרונות הפו"ש של צה"ל; ההבחנה בין סוגי הפיקוד השונים, ובכלל זה ההבחנה בין פיקוד משימה לפיקוד פרטני; הדגשת "המטה מתואם הרמ"ט". לכל אלה יש השפעה ישירה על לוחמת היבשה.

פיתוח ועדכון של תורות תחומיות בזרוע היבשה - ללא עדכון התורה הבסיסית

במהלך השנים נכתבה ופורסמה בזרוע היבשה ספרות תורתית ענפה העוסקת בתחומים ספציפיים שונים, ובהם: "לוחמת השטח ההררי" (2002), "לוחמת השטח הבנוי" (2004), "העימות המוגבל - לחימה נגד כוחות בלתי סדירים" (2005). הספרות הזאת הטמיעה ידע ניכר שהצטבר בצה"ל, אך ספר היסוד שממנו נגזרה ושעליו התבססה - "תורת הקרב" - לא עודכן באופן דומה. כתוצאה מכך היא כללה לעיתים המשגה ועקרונות שלא היו מצויים ב"תורת הקרב".

העקרונות לכתיבת ספרי המבצעים

אלה המקורות שמשמשים את צה"ל לפיתוח תורה צבאית:²

1. המוסכמות והאמיתות הצבאיות המקובלות בצבאות מרכזיים בעולם לאחר שהותאמו לצה"ל ולתנאים הגיאוגרפיים והטריטוריאליים הייחודיים שבהם הוא פועל.



2. לקחי המלחמות והמבצעים של צה"ל ושל צבאות העולם.
 3. התורה הצבאית הקיימת בצה"ל, לרבות ספרות צבאית לא מעודכנת, אך שיש בה מושגים ותפיסות שניתן להשתמש בהם גם כיום.
 4. לקחי תרגילים ואימונים. אלה משמשים מקור משני משלים לכתיבת תו"ל. כן הם מאפשרים ללמוד תפיסות חדשות ולהתנסות בהן ולשפר כל הזמן את התפיסות הקיימות.
 כרך המבוא נגזר מתורת המבצעים של תו"ד (2007) ומתורת הפר"ש של תו"ד (2006), לאחר שהותאם והורחב לצורכי כוחות היבשה. הכרך השני ("מבצעים התקפיים") והכרך השלישי ("מבצעים הגנתיים") נכתבו על בסיס ספרי "תורת הקרב" והספר "תורת ההתקדמות והרדיפה" (1993). בכרכים האלה נשמר המבנה הפנימי של "תורת הקרב" הן מכיוון שהיה בו היגיון רב והן כדי לאפשר לקוראים מעבר קל ככל הניתן לספר החדש.
 יש לזכור שהספר "תורת המבצעים" נכתב לאחר שבמהלך השנים פורסמה ספרות תו"ל העוסקת בתחומים ספציפיים שונים. לכן הדיון בתחומי לחימה ספציפיים, כגון לוחמה בשטח בנוי או לוחמה בשטח הררי, נעשה בקיצור רב.
 להלן הקווים המנחים שעמדו לנגד עינינו בעדכון הכרך השני והכרך השלישי:

1. פרק א - מבוא כללי

הפרק הזה עוסק במסגרת המושגית הבסיסית של תורת מבצעי כוחות היבשה ומפורט בו מקומו של הספר בספרות התורתית של זרוע היבשה. בסעיף השני של הפרק מפורטים עקרונות המלחמה וכן משמעותם המעשית למפקדי כוחות היבשה הבאים ליישם. המבקש להרחיב את הידע בנושא הזה מופנה לספרות שבהוצאת אמ"ץ/תו"ד. בסעיף השלישי של הפרק מפורטים אבני היסוד של העשייה הצבאית. גם בנושא הזה קיימת ספרות תקפה ברמת המטכ"ל.

2. **פרק ב - קשת העימותים והמבצעים בשדה הקרב היבשתי**
 כאמור, מבצע לחימה של כוחות היבשה מתקיים במסגרת עימות צבאי והוא מתרחש בתוך שדה קרב מוגדר. בפרק הזה מוצגת המסגרת הכוללת של סביבת הפעולה מן הכלל (העימות) אל הפרט (שדה הקרב). הפרק מתאר את קשת העימותים (מצבי העימות השונים) והמבצעים, מפרט את מדרג המבצעים ואת סוגי המבצעים, מפרט את ארגון המרחבים והשטחים בשדה הקרב ואת החלוקה ביניהם ברמות השונות ומגדיר את ההישגים המבצעיים בשדה הקרב. ההסדרה התורתית המרכזית שנעשתה בפרק הזה היא המשגה מפורטת של הישגים מבצעיים כדי ליצור שפה משותפת בין מפקדים ומפקדות בדרגים השונים. מדובר במושגים מוכרים כמו השמדה, כיבוש, ריתוק ובידוד וכן במושגים שלא היו מוגדרים עד היום באופן ברור כמו שליטה מבצעית וטיהור מרחב.

3. פרק ג - הקרב המשולב והמשותף

לחימת כוחות יבשה - אף שהיא מתקיימת בעיקר בתווך היבשתי, היא לרוב לחימה משותפת של כוחות מכלל המערכים בצבא היבשה וכן של כוחות מזרועות אחרות. בפרק הזה מוצגים כלל הכוחות היכולים להשתתף במבצע יבשתי והכללים שלפיהם

1. **הכורח המבצעי ליצור שפה צבאית אחידה ומשותפת בכל הרמות.** צבא מקצועי חייב לכתוב, לדבר ובמידה רבה גם לחשוב במונחים ידועים ומוסכמים כדי לפעול במציאות של אחדות הפר"ש. הספר "תורת מבצעי כוחות היבשה" נכתב בהתאם לשפה הצבאית הרשמית של המילון למונחי צה"ל. כן נעשה בספר הזה שימוש בפרסומים רשמיים ותקפים של צה"ל ובספרות תורתית תקפה ומאושרת של תו"ד ושל מז"י.
2. **מושגים חדשים נוסחו בפירוט מרבי כדי לצמצם ככל הניתן אי-הבנות ופרשנויות שונות.** כל מושג חדש הוכנס לשימוש בתיאום עם תו"ד ובאישורו.
3. **הודגשו המעברים ממצב לחימה אחד למשנהו ומצורת קרב אחת לצורת קרב אחרת.** המעברים האלה אופייניים מאוד ללוחמת היבשה.
4. **ניתנו דוגמאות רבות מהקרבות של צה"ל בעבר לשם המחשה של יישום העקרונות.**

"מבצעי כוחות היבשה - כרך ראשון: מבוא"

הכרך הראשון הוא מסד הידע ללחימתם של כוחות היבשה, וכאמור, הוא חדש לחלוטין ואינו מחליף ספר קיים. הכרך נועד להקנות לקורא את היכולת להבין את הקרב הטקטי הנערך במסגרת מערכה ובסוג מוגדר של עימות. כמו כן מוסברים בו הגורמים המשתתפים במבצעים השונים בשני הצדדים הלוחמים - המגן והתוקף - והגורמים המשפיעים על הערכת המצב שלהם ועל דרך פעולתם. הכרך כולל את הפרקים הבאים: פרק א - מבוא כללי, פרק ב - קשת העימותים והמבצעים בשדה הקרב היבשתי, פרק ג - הקרב המשולב והמשותף, פרק ד - הפיקוד והשליטה, פרק ה - היבטים אתיים והיבטים חוקיים של הלחימה.



אמור המפקד להפעילם, המבנה הבסיסי של כוחות היבשה, חלוקת הכוחות למערכים ומשמעות החלוקה, מרכיבי הכוח, התפקידים של כלל המערכים והעקרונות להפעלתם, עקרונות הלחימה המשולבת (הבין-חילית), דגשים לשיתוף בין-זרועי ובין-ארגוני. בפרק הזה מפורטים גם גורמים נוספים שאינם לוחמים ושקיימים בשדה הקרב: אוכלוסייה, גורמים בין-לאומיים, תקשורת.

4. פרק ד - הפיקוד והשליטה

מטרתו של הפרק הזה היא להציג את האופן שבו מוצאים אל הפועל הפיקוד והשליטה במבצעי כוחות היבשה ואת העקרונות ליישומם. הפרק הזה הוא מעשי לחלוטין ונוגע לכל דרגי הפיקוד ולכל ממלאי התפקידים במטות היחידות והעוצבות של כוחות היבשה. הפרק מציג את הנושאים הבאים: הגורמים המשפיעים על הפו"ש, מגבלת מוטת השליטה של האדם, שדה הקרב - ממלכת אי-הוודאות, הפיקוד והשליטה במבצעי כוחות היבשה, מצבי הפיקוד האפשריים, מדרג הפיקוד, פיקוד מוכוון משימה, יצירת מערכת פו"ש ושימורה, המפקדה והמטה, עבודת המטה. הפרק מפרט את עקרונות הפיקוד והשליטה ברמה הטקטית.

5. פרק ה - היבטים אתיים והיבטים חוקיים של הלחימה

ישראל היא מדינת חוק המונחית על פי מערכת של ערכים ושל כללים מוסריים. צה"ל מחויב לפעול על פי חוקי מדינת ישראל ועל פי אמנות בין-לאומיות שמדינת ישראל מקבלת על עצמה. הפרק מפרט את מרכיבי האתיקה הצבאית בלחימה, את העקרונות לשמירה על האתיקה בלחימה ואת הדינים שלפיהם פועלים כוחות היבשה בעת לחימה.

כרך שני ("מבצעים התקפיים") וכרך שלישי ("מבצעים הגנתיים")

הכרך "מבצעים התקפיים" והכרך "מבצעים הגנתיים" מפרטים את העקרונות ואת הכללים שיש ליישם בכל מבצע לחימה - לאחר שהותאמו למצבי הלחימה הספציפיים שאיתם מתמודד המפקד.

העדכונים בכרך השני - "מבצעים התקפיים"

1. צורות התמרון: הוספת שתי צורות תמרון משניות:
 - א. תמרון מקביל לכמה יעדים (ייעודי לחימה נגד כוחות הפועלים באורח בלתי סדור).
 - ב. תמרון הסתננות (הופיע ב"תורת הקרב" בפרק העוסק באופן התנועה אל היעד).
2. החילות בהתקפה - נוספה פסקה שמפרטת את מאפייני החילות ואת אופן הפעלתם בקרב התקפה (כולל תחום האב"ך).
3. ההתקפה בלוחמות ובמתארים - הוספת עקרונות ההתקפה במתארים הבאים:
 - א. התקפה נגד כוחות הפועלים באורח בלתי סדור בעימות מוגבל.
 - ב. טיהור מרחבי לחימה מאויב הפועל באורח בלתי סדור.
 - ג. התקפה בגזרה צרה - הבקעה.
4. התקדמות ורדיפה - עדכון והדגשה של ההבדלים בין התקדמות לבין תנועה לקראת מגע ותנועה מאובטחת (תנ"ם).
5. פשיטה - עדכון בלבד שבמסגרתו הוגדרו עקרונות הפשיטה.

העדכונים בכרך שלישי - "מבצעים הגנתיים"

1. הנחות יסוד לקרב ההגנה - הוספת הנחות יסוד שהוטמעו בצה"ל בעקבות מלחמת יום הכיפורים (אך לא נכללו בתורה הרשמית):
 - א. הגנה - צורת הקרב החזקה.
 - ב. "חזקה על קו המגע שייפרץ".
 2. הוספת הציוויים הנכללים ב"הגן בגזרתך".
 3. עקרונות ההגנה: היערכות לעומק יחד עם החזקת עתודה.
 4. ארגון השטח, המרחבים, המערכים והכוחות - יצירת הבחנה ברורה יותר בין הדברים בהשוואה לאופן שבו הופיע הנושא ב"תורת הקרב".
 5. בפרק שלבי קרב ההגנה נוספו:
 - א. פעילות המפקד בקרב ההגנה.
 - ב. תיאורים מניסיונם של מפקדים.
 6. נסיגה והשהיה:
 - א. ניהול קרב השהיה - פירוק הנושא לשלבים.
 - ב. נסיגה - נעשתה הבחנה ברורה בינה לבין השהיה.
 7. מארב:
 - א. עקרונות וכללים לתכנון מארבים ולביצועם.
 - ב. שלבי קרב המארב - ניהול הקרב.
- כאמור, בשני הספרים שובצו דוגמאות מהקרבנות של צה"ל.

סיכום

קיימת אמרה ידועה שלפיה "הפער בין ידיעה לעשייה הוא גדול ביותר, אך הפער בין אי-ידיעה לעשייה הוא אין-סופי". אם תרצו, זו כל התורה על רגל אחת. ללא ידיעה אין מיומנות ואין יכולת יישום בשטח. על הפערים המקצועיים של המפקדים הלוחמים חובה לגשר באמצעות למידה עצמית, הכשרה ומבחנים מקצועיים. אתגר ההטמעה הוא משמעותי. קהל היעד של הספרים הוא מפקדי כוחות היבשה מרמת המחלקה ועד רמת הגיס. ההטמעה כוללת מגוון פעולות, ובכללן החלפה פיזית של הספרים, הכנת מערכי שיעור



חדשים ביחידת הב"ט (הדרכה באמצעות טכנולוגיה) לתחומים כמו הקרב המשולב והמשותף, הדרכת סגלים בבסיסי ההדרכה ביבשה, בחינות על נושאים חדשים במסגרת המבחנים הנערכים פעמיים בשנה למח"טים ולמג"דים בסדיר ולמקביליהם במערך ההדרכה ועוד.

כפי שצוין בפתיחת המאמר, הספרים שהופצו הם במעמד ארעי, ובשנה הקרובה ניתן להכניס בהם שינויים ותיקונים. אני מצפה ממפקדי היבשה שישתתפו באופן פעיל במשימה החשובה הזאת.

הערות

1. דו"ח ועדת אגרנט, נספח ההדרכה, 1975, עמ' 1347.
2. אמ"ץ-תוה"ד, מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים, מהותם ייעודם וארגונם, 2005, עמ' 10-11.

לא לומדים לקח

מחקר חדש: צה"ל מיטיב לאסוף מידע ולנתחו, אבל אינו מטמיע כראוי את הלקחים שהפיק, ולכן הוא עלול לחזור שוב ושוב על אותן השגיאות



כוח צה"ל נע ממערב לתעלת סואץ במלחמת יום הכיפורים שלושה ימים לפני המלחמה, כאשר צבא מצרים פתח במה שהוא הגדיר "תרגיל", כתב סגן בנימין סימן טוב מסמך נוסף שבו הזהיר שהתרגיל הוא מסווה להכנות האחרונות לקראת היציאה למלחמה

סא"ל ד"ר רובי סנדמן

ראש ענף יישומים בחיל הים



"ראינו חומרה מיוחדת בחולשה שמצאנו בצה"ל כמערכת ידע לומדת... הימנעות ממושכת מתהליכים מסודרים של הפקת לקחים העצימה את הליקויים... לא מצאנו לפני המלחמה ובמהלכה תרבות מספקת של למידה", דו"ח וינוגרד, 2008¹

מבוא

נושאו של המאמר הוא הליקויים בתרבות הלמידה בצה"ל. הלמידה בארגון נעשית באמצעות מנגנונים כמו איסוף ידע, הפקת לקחים, ניתוח ידע, יישום ידע והטמעתו. בלעדיתה לא יכול ארגון להתאים את עצמו לסביבה המשתנה. ארגון שאינו יכול להתאים את עצמו לסביבה שבה הוא פועל אינו יכול לשרוד. צה"ל אינו מייטיב להשתמש במנגנוני הלמידה.

בגלל הליקויים בתרבות הלמידה חוזר צה"ל שוב ושוב על אותן השגיאות ואינו מיישם לקחים, החלטות וסיכומים שאליהם הגיע בעמל רב. כתוצאה מכך הוא אינו מוכן למצבים ולאתגרים שמעמידה בפניו הסביבה. דו"ח וינוגרד, שבדק את אירועי המערכה בלבנון ב-2006, כולל אמירות קשות ביותר על רמת התפקוד של צה"ל בתחומים חיוניים רבים. כך, למשל, נכתב בו על רמת התכנון האסטרטגי: "הופתענו לגלות חולשה משמעותית בחשיבה עמוקה ובתכנון אסטרטגי בצה"ל... התמונה החמורה שמצאנו בצה"ל נבעה מחולשה מבנית ומערכתית עמוקה וארוכה". אולם למרות חומרת הדו"ח, הליקויים המרכזיים שנחשפו בו עדיין לא תוקנו. לקחי הדו"ח לא נלמדו ולא יושמו בשל אותה התרבות של אי-למידה ושל אי-הטמעה שעליה מתח ביקורת. בחלוף ארבע שנים ממלחמת לבנון השנייה עדיין לא נמצא מענה לבעיות המרכזיות שעלו באותה המלחמה, כגון הגנת העורף מפני מתקפת טילים כוללת. בתחומים מסוימים אף חלה החמרה, משום שהאויב השכיל להתאים את עצמו לסביבה ולהתעצם. מהסיבה הזאת ניתן כבר עכשיו להתחיל לכתוב את מסקנותיה של ועדת החקירה הבאה.

"מדיניות שקולה נועזת ומרחיקת ראות"

ב-19 בספטמבר 1973, 17 ימים בלבד לפני מלחמת יום הכיפורים, פירסמה מפלגת השלטון מודעת בחירות שופעת אופטימיות: "על שפת הסואץ שורר השקט. גם במדבר סיני, ברצועת עזה, ביהודה שומרון ובגולן. הקווים בטוחים, הגשרים פתוחים, ירושלים מאוחדת, קמות התנחלויות, ומעמדנו המדיני איתן. זו התוצאה של מדיניות שקולה, נועזת ומרחיקת ראות. הצביעו..."² לא ייאמן עד כמה גדול היה קוצר הראות.

השאלה היא, כמובן, כיצד נוצר פער עמוק כל כך בין הסביבה האובייקטיבית (המציאות) לבין תפיסת המנהיגות והפיקוד? כיצד קרה שהמנגנונים אשר תפקידם לתווך בין הסביבה (ההיערכות של צבאות ערב) לבין הארגון (צה"ל) לא פעלו כראוי?

המנגנונים האלה, המתווכים בין הסביבה לארגון, מכונים "מנגנוני למידה". הם כוללים, כאמור, כלים לאיסוף מידע, לתיעודו ולניתוחו וכן כלים להפקת לקחים, להפצת ידע ולהטמעתו. כל ארגון שמנגנוני הלמידה שלו מתפקדים ברמה נמוכה צפוי להפוך ללא רלוונטי. במילים אחרות: ארגון שלא יזהה בזמן מגמות, לא ינתח נכון את

שפע המידע שהוא קולט מהסביבה, לא יטמיע לקחים לאחר כשלים ולא יעודד צוותי חשיבה פשוט לא ישרוד בעולם התחרות. במקרה של צבא מדובר, כמובן, בתוצאה הרת אסון: אובדן חיי אדם ואף אסון במישור הלאומי.

המקרה של סגן סימן טוב

על הכשל המערכתי במלחמת יום הכיפורים נכתבו ספרים רבים, אולם כדי להמחישו אפשר להסתפק בהזכרת סיפורו הידוע של אחד מקציני המודיעין בפיקוד הדרום, סגן בנימין סימן טוב. סיפורו מלמד מהו המחיר שמשלם ארגון שמנגנוני הלמידה שלו אינם תקינים ועד כמה קיומם של מנגנונים לקויים כאלה יכול לשמש כלי לניבוי כישלונות.

ב-1 באוקטובר 1973, חמישה ימים לפני פרוץ המלחמה, כתב סימן טוב מסמך שבו קבע במפורש שצבא מצרים עומד לפתוח במלחמה נגד ישראל בתוך זמן קצר ביותר. ב-3 באוקטובר, שלושה ימים לפני המלחמה, כאשר צבא מצרים פתח במה שהוא הגדיר "תרגיל", כתב סימן טוב מסמך נוסף שבו הזהיר שהתרגיל הוא מסווה להכנות האחרונות לקראת היציאה למלחמה.

בחלוף ארבע שנים ממלחמת לבנון השנייה עדיין לא נמצא מענה לבעיות המרכזיות שעלו באותה המלחמה, כגון הגנת העורף מפני מתקפת טילים כוללת



מפקדיו של סימן טוב בפיקוד דרום היו משוכנעים שהוא טועה, אך במקום להתעמת עם טענותיו ולבחון אותן הם פשוט העלימו אותן: המסמכים שלו לא נכללו בדו"ח המודיעין הפיקודי ולא נמסרו הלאה לפיקוד הבכיר ולממשלה. למחרת היום שבו פרצה המלחמה הוא אף אמור היה להיכנס לכלא בשל הקו העצמאי שנקט. לכלא הוא אומנם לא נכנס בגלל פרוץ המלחמה, אך הוא הודח מתפקידו מיד עם פרוץ הקרבות. כאשר הסתיימה הלחימה אף סולק סימן טוב מפיקוד הדרום בהוראתו של אלוף הפיקוד שמואל גונן (גורדיש).

רק בדיעבד הבינו במערכת שהסירוב ליישר קו באופן אוטומטי הוא נטייה מבורכת. בסיכום שכתבה ועדת אגרנט צוין סימן טוב לשבח, ולאחר מכן הוא הוחזר לשירות באמ"ן וקודם בהמשך לדרגת סא"ל.³ להלן קטע מעדותו המאלפת של סימן טוב בפני ועדת אגרנט:

שאלה: מדוע כתבת את ההערכה המחמירה?

תשובה: הערכתי שתהיה מלחמה ולא תרגיל. היו לנו הרבה סימנים מעידים. הבעיות שעמדו בפני המצרים בבואם לפתוח במלחמה כולן נפתרו - הצליחה, המכשול בצד הישראלי, עליונות השריון וחיל האוויר הישראלי... המסמך הזה נועד לשכנע את גדליה [קצין המודיעין הפיקודי] מדוע זה אינו תרגיל.

שאלה: האם באותו שבוע או בכלל לפני כן קיים סא"ל גדליה דיון שבו נידונו נושאי מצב אצל האויב כולל המסמך שלך? תשובה: לא.

הרקע התיאורטי

הקשר בין מידת הלמידה למידת השינוי בסביבה

תקופתנו מתאפיינת בשינויים מהירים מאוד ובאי-ודאות שהולכת וגדלה. ארגון שלא יצליח להסתגל למציאות הזאת לא ישרוד. בנסיבות האלה הופכת יכולת הלמידה לגורם קריטי בעבור הארגון.⁴ ללא מנגנוני למידה מתאימים לא יוכל הארגון להתפתח. לדברי מייקל גינצברג, מידת הלמידה בארגון חייבת להיות שווה למידת השינוי בסביבה,⁵ אחרת הארגון מתנוון, אינו ערוך להתמודד עם יריבים ולכן לא ישרוד בסופו של דבר. הקצב המהיר שבה מתפתחת הטכנולוגיה תובע מהארגונים להתמודד עם סביבה משתנה באופן בלתי פוסק,⁶ ולכן יש חשיבות להבנת האופן שבו הסביבה הארגונית משפיעה על הארגון.⁷

הגדרת תהליך הלמידה

תהליך הלמידה מאפשר לארגון להתאים את עצמו לסביבה ולשמור על התחרותיות.⁸ קיימות כמה הגדרות לתהליך הלמידה בארגון. אחת מהן קובעת שלמידה היא הדרך שבה ארגונים בונים ומטמיעים את הידע הארגוני ומקיימים פעילות קבועה להגברת האפקטיביות בעזרת שיפור מתמיד של הכישורים.⁹

הקשר המנבא בין הסביבה לארגון

המודל המרכזי שמסביר את הקשר שבין סביבת הארגון לארגון עצמו (דהיינו בין הסביבה ללמידה) נקרא מודל התלותיות המבנית.¹⁰ על פי המודל הזה, קיים מתאם בין מידת היציבות של הסביבה החיצונית לבין יכולתו של הארגון לזהות את השינויים, ללמוד אותם ולהגיב עליהם.¹¹ לב ליבו של המודל הזה הוא הטענה שישנו קשר בין מאפייני הארגון לבין מאפייני הסביבה החיצונית¹² וכי כדי שהארגון יוכל להיות אפקטיבי עליו להתאים את עצמו ללא הרף לסביבתו החיצונית. על פי מודל התלותיות, שמבוסס על גישת המערכות, אין ארגון אחד שהוא אידיאלי, וההבדלים בין הארגונים נובעים, בין היתר, מסגנון הניהול, מתרבות העבודה של העובדים, ממבנה הארגון ומהאקלים הארגוני שלו.¹³ החובה להתאים את הארגון לסביבה מוטלת על המנהלים, והאמצעי להשגת ההתאמה הזאת הוא למידה. רק התאמה מיטבית תוביל את הארגון לתפקוד מרבי.¹⁴

השפעת הסביבה על היערכות הארגון

שינוי בסביבת הארגון מחולל תגובה בארגון. האינדיקציה לשינוי מתקבלת באמצעות אנשי הארגון הנחשפים למידע החדש ואוספים אותו. המידע הזה מעובד, מנותח והופך לידע בארגון שבא לידי ביטוי בהחלטות, בפעולות ובקביעות מדיניות. השלב האחרון בתהליך הזה הוא תיעוד המידע.¹⁵ התהליך שתואר כאן הוא למעשה למידה ארגונית, ולפיכך ניתן לומר שהאינטראקציה בין הסביבה לארגון מתרחשת באמצעות התהליך הזה. ארגונים לומדים מתאפיינים בכך שהם מקדמים את תהליך הלמידה באופן קבוע בכל חלקי הארגון ומשתנים ללא הפסק כתוצאה מכך.¹⁶ בארגונים לומדים קיימת תרבות המעודדת למידה והתפתחות

אם קצין המודיעין הפיקודי, האיש שאמור להיות אחראי לזירה כולה, לא פעל כדי לאסוף מידע יקר ערך, לנתח אותו, להפיק ממנו לקחים ולהפיץ אותם (הוא לא קיים אפילו דיון אחד להערכת המצב!) אין זה מפליא שנוצר פער בין המציאות לבין האופן שבו היא נתפסה והוצגה - פער שמשתקף בתעמולת הבחירות שהוצגה לעיל. פערים כאלה בין המציאות לבין האופן שבו היא נתפסת אינם קיימים בארגונים שמבוססים על ערכי למידה ואשר מפעילים מנגנוני למידה תקינים. ארגונים כאלה מותאמים היטב למציאות ויודעים לחזות שינויים ולהגיב עליהם כראוי. הארגון שבו פעל סגן סימן טוב לא רצה לנתח את המידע שזרם אליו, וממילא לא יכול היה להפיק לקחים, להפיצם ולהטמיעם. זה היה ארגון שביקש שלא להפר את השלווה המדומה שבה היה מצוי.

המלחמה הבאה

המחקר הנוכחי בוחן באמצעות כלים אמפיריים את רמתם של מנגנוני הלמידה בצה"ל. מהנתון הזה ניתן להסיק מסקנות בנוגע למידת ההלימה בין מורכבות הסביבה לבין האופן שבו ערוך צה"ל לאתגרים ולאיזומים כפי שתופסים אותם קציניו. למעשה בוחן המחקר הזה עד כמה צה"ל הוא ארגון לומד, כפי שהוא מתיימר להיות.

מסקנתו המרכזית של המחקר היא שצה"ל הוא אכן ארגון לומד שקיימים בו מנגנוני למידה ברמה סבירה, אולם מנגנון היישום

מידת הלמידה בארגון חייבת להיות שווה למידת השינוי בסביבה, אחרת הארגון מתנוון, אינו ערוך להתמודד עם יריבים ולכן לא ישרוד בסופו של דבר



וההטמעה - שהוא החשוב ביותר - לוקה בחסר. משמעות הליקוי הזה היא שהחלטות, סיכומים, לקחים והנחיות אינם מיושמים במילים אחרות: לקחים שהופקו מטעויות ומכשלים אינם מיושמים, וכתוצאה מכך חוזר צה"ל שוב ושוב על אותם הטעויות והכשלים. חלקו האחרון של המאמר הזה סוקר את מערכות צה"ל מאז 1967 ומראה כיצד צבר צה"ל ידע בתום כל מערכה, למד אותו, ניתח אותו, הפיץ אותו, אך לא יישם אותו. התוצאה: פעם אחר פעם מצא את עצמו צה"ל לא מוכן ומופתע, פעם אחר פעם הוא לא היה ערוך לקראת מציאות שברור היה כי יש להיערך לקראתה, ופעם אחר פעם הוא מצא את עצמו חוזר על שגיאות שכבר נעשו, נותחו ונלמדו. לנוכח המציאות הזאת עולות כמובן השאלות הבאות: האם צה"ל ערוך למלחמה הבאה? האם הוא יישם את הלקחים מהמבצעים האחרונים שבהם היה מעורב? האם הידע הקיים בצה"ל על ההתחמשות ועל ההתארגנות של היריבים בזירה בא לידי ביטוי בהיערכותו ובתורת הקרב שלו? האם צה"ל ערוך כראוי מול הסביבה שהשתנתה?



תומכי חזבאללה על גדר הגבול לאחר מלחמת לבנון השנייה ברגע האמת יצאה ישראל למלחמה שלא בהתאם לתוכניות המוקדמות ועל סמך אסטרטגיה שלא נתנה מענה לבעיות המרכזיות שבפניהן עתידה הייתה להתייצב ואשר היו ידועות מלכתחילה: הירי של רקטות קרקע-קרקע, שליטת החזבאללה בכפרים, היעדר המיגון לרק"ם, היותם של אנשי המילואים בלתי מאומנים

אישית, והיא חלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה העסקית.¹⁷

מנגנוני הלמידה מתווכים בין הסביבה לארגון

למידה ארגונית ניתן למדוד באמצעות מנגנוני הלמידה.¹⁸ באמצעות מנגנוני הלמידה מתאפשרים פעילות שיטתית וממוסדת של רכישת ידע שחינוי לארגון, שימור הידע הזה והטמעתו. ישנם שישה מנגנוני למידה:

- **מנגנון לאיסוף מידע.** באמצעות המנגנון הזה מאתרים מידע שיש לו השלכות על ההווה של הארגון או על עתידו ואוספים אותו. את המידע מאתרים באמצעות השתתפות בכנסים, הזמנת סקרים, השתלמויות, החלפת מידע וכדומה).
- **מנגנון לתיעוד מידע.** באמצעות המנגנון הזה מאחסנים את המידע כך שיהיה נגיש וניתן יהיה לאחזרו במהירות.
- **מנגנון לניתוח מידע.** המנגנון הזה משמש לסינון המידע, לבדיקתו ולעיבודו. המלאכה הזאת נעשית באמצעות צוותי חשיבה, דיונים, התייעצויות וכדומה.
- **מנגנון להפצת לקחים.** המנגנון הזה מתרגם את המידע לידע.
- **מנגנון להפצת ידע.** המנגנון הזה עושה שימוש באמצעים כגון כנסים, דיונים ודיוור לפי רשימות תפוצה.
- **מנגנון להטמעת ידע.** המנגנון הזה מתרגם את הידע להתנהגות ולמעשים. לשם כך הוא נעזר במיוחד בהדרכות.

מתיאור מנגנוני הלמידה עולה שהם צריכים בסופו של דבר להביא ליישום ולשינוי, כלומר, להוביל לפעולה. קודם לכן עליהם לבחון את המידע, להופכו לידע ולהטמיעו. לאחר שהוא הוצפן ונאגר בזיכרון הארגוני, ניתן להשתמש בו ביעילות.¹⁹

המחקר

כלי המחקר - שאלון על מנגנוני למידה

מטרת המחקר הזה (שעליו מבוסס המאמר) היא להבהיר מושגים מעולם הלמידה הארגונית ולעורר עניין ושיח במושגים החשובים האלה, כלומר, לפתוח צוהר לעולם הזה. אין המאמר מתיימר לסכם את כל התחום הרחב הזה על שלל היבטיו והשלכותיו. מטרה נוספת היא לשפוך אור על האופן שבו פועלים מנגנוני הלמידה ולבחון את מידת השימוש שעושה צה"ל במנגנוני הלמידה השונים.

המחקר נעשה באמצעות שאלון שבאמצעותו התבקשו קצינים לדווח על טיבם של ששת מנגנוני הלמידה ביחידותיהם. כאמור, ששת המנגנונים האלה הם: איסוף מידע, תיעוד מידע, ניתוח מידע, הפצת לקחים, הפצת ידע והטמעת ידע. את השאלון פיתח גלעד מידן.²⁰

התשובות לכל אחת מהשאלות בשאלון ניתנו על סולם ליקרט שבו שבע דרגות. דרגה 1 משמעותה "כלל לא" ודרגה 7 משמעותה "במידה המרבית". חישוב הציון הסופי של כל מדד נעשה על פי

ממוצע התשובות לאותו מדד. הציון הסופי של כל מנגנוני המידה חושב על בסיס הממוצע של ששת המדדים הנ"ל.

אוכלוסיית המחקר

סרן	רס"ן	סא"ל	סה"כ	
6	25	11	42	אוויר
5	28	8	41	ים
11	22	9	42	תקשוב
10	35	4	49	אט"ל
22	20	2	44	אכ"א

8	33	11	52	יבשה
62	163	45	270	סה"כ

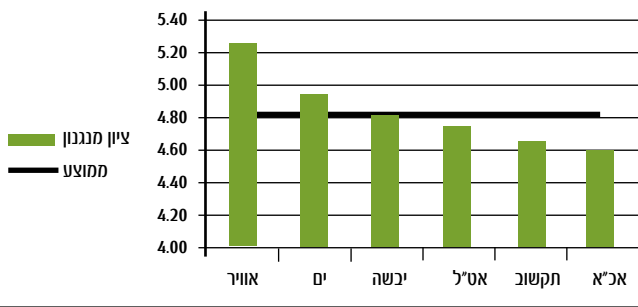
אוכלוסיית המחקר

חולקו 270 שאלונים למדגם של קציני צה"ל. זהו מדגם גדול יחסית בהשוואה למחקרים קודמים. ההחלטה לבחור במדגם כה גדול נבעה מההבנה שיש שוני רב בין הגופים השונים בצה"ל. המדגם כלל קצינים בדרגות סרן, רס"ן וסא"ל מהחילות ומהגופים הבאים: חיל האוויר, חיל הים, חיל התקשוב, אכ"א (חיל השלישות), אט"ל (אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה) וזרוע היבשה (מז"י והפיקודים). במדגם לא נכללו כמה גופים כגון אג"ת ופיקוד העורף בשל הרצון לא להרחיב יתר על המידה את היקף המחקר. כמו כן לא נכלל אמ"ן במחקר הזה בשל הקושי למצוא בקרבו קצינים שיהיו מוכנים למלא את השאלון (ראו לעיל בטבלת אוכלוסיית המחקר).

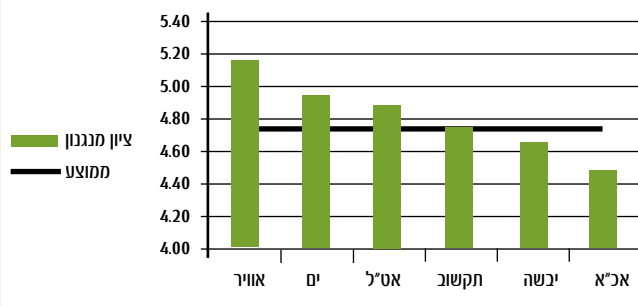
הציון הממוצע של כל אחד מהמנגנונים

הציון הממוצע של כל אחד מששת מנגנוני המידה בכל החילות (תרשים 1) מלמד שצה"ל מייטיב להשתמש במנגנוני התייעוד וההפצה, אך לוקה בחסר במנגנוני האיסוף, הניתוח, הפקת הלקחים וההטמעה. חולשת המנגנונים האלה באה לידי ביטוי הן בערכים

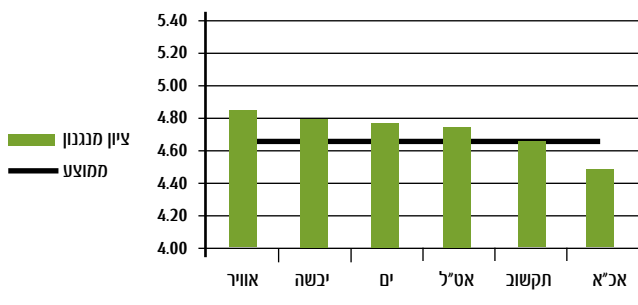
תרשים 2 - ציוני מנגנוני המידה בחתך חילי



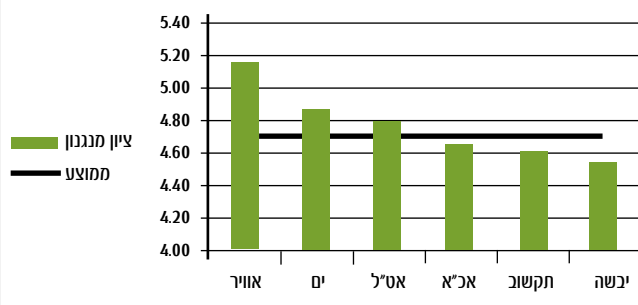
תרשים 3 - ציוני מנגנון המידה: ניתוח



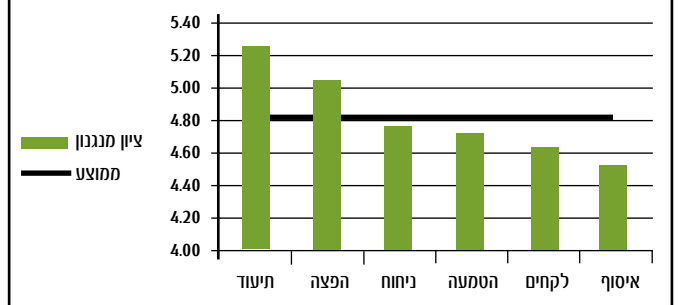
תרשים 4 - ציוני מנגנון המידה: הפקת לקחים



תרשים 5 - ציוני מנגנון המידה: הטמעה



תרשים 1 - ציוני מנגנוני המידה (כלל החילות)



הטמעה	הפצה	לקחים	ניתוח	תיעוד	איסוף
0.55 <.0001	0.47 <.0001	0.41 <.0001	0.47 <.0001	0.51 <.0001	1.00
0.43 <.0001	0.40 <.0001	0.29 <.0001	0.45 <.0001	1.00	0.51 <.0001
0.55 <.0001	0.53 <.0001	0.55 <.0001	1.00	0.45 <.0001	0.47 <.0001
0.56 <.0001	0.55 <.0001	1.00	0.55 <.0001	0.29 <.0001	0.41 <.0001
0.67 <.0001	1.00	0.55 <.0001	0.53 <.0001	0.40 <.0001	0.47 <.0001
1.00	0.67 <.0001	0.56 <.0001	0.55 <.0001	0.43 <.0001	0.55 <.0001

הוא גבוה, גם הציון של מנגנון הלקחים גבוה). מעיון בטבלה עולה כי הקשרים בין כל המנגנונים הם מובהקים, אולם עוצמת הקשרים בין המנגנונים השונים משתנה. הממצא הבולט ביותר העולה מהטבלה הזאת הוא כי כאשר הציון של מנגנון הניתוח גבוה, גם ציון הלקחים וציון ההטמעה גבוהים. כלומר, בארגון שבו רמת הניתוח גבוהה, ניתן לצפות שהרמה של הפקת הלקחים ושל ההטמעה תהיה אף היא גבוהה.

המסקנות המרכזיות

המסקנות המרכזיות של המחקר הן:

1. המודל שלפיו קיים מתאם בין מורכבות הסביבה לבין היערכות הארגון - באמצעות מנגנוני הלמידה - נמצא תקף גם בגופים השונים של צה"ל. כך, למשל, הסביבה המורכבת שבה פועל חיל האוויר מחייבת אותו לקיים מנגנוני למידה ברמה הגבוהה ביותר. לעומת זאת, אכ"א, שפועל בסביבה קבועה יחסית, מסתפק במנגנוני למידה פחות מפותחים. כמו כן נמצא כי כאשר הסביבה הארגונית היא מורכבת, רמת ההיערכות של הארגון מושפעת מאיכותם של מנגנוני הלמידה.
2. במרבית הגופים נמצא קשר מובהק בין רמת ההיערכות לרמתם של מנגנוני הלמידה. גופים שבהם רמתם של מנגנוני הלמידה נמוכה, גם ההיערכות לרוב לוקה בחסר.
3. הגופים השונים בצה"ל מיטיבים להשתמש במנגנוני הלמידה הטכניים (תיעוד והפצה), אולם לוקים בחסר במנגנוני החשיבה. זהו נתון מרכזי, שכן נמצא קשר מובהק בין מנגנוני החשיבה לבין היערכות הארגון (איסוף, ניתוח והפקת לקחים). הליקוי המרכזי שעליו מצביע המאמר הזה הוא בתחום של מנגנון ההטמעה: גם כאשר מידע נאסף ומנותח היטב, הלקחים אינם מיושמים הלכה למעשה. כתוצאה מכך עלולים הטעויות והכשלים לחזור שוב ושוב. חמור מכך: לקחים ותובנות לעתיד אינם מיושמים ואינם מוטמעים.

מוחלטים והן בהשוואה למנגנוני התיעוד וההפצה. נתון בולט הוא הציון הנמוך יחסית בתחום ההטמעה (היישום בפועל). זהו מנגנון הלמידה המרכזי. ללא מנגנון הטמעה תקין אין ערך לשאר המנגנונים.

הציון הממוצע של כל אחד מהחילות שנסקרו

הציון הממוצע של כל אחד מהחילות שנסקרו (תרשים 2) מלמד כי ציוניו של חיל האוויר הם הגבוהים ביותר. אחריו - בסדר יורד: חיל הים, זרוע היבשה, אט"ל, חיל התקשוב ואכ"א.

הציון הממוצע של כל אחד מהחילות בתחום של מנגנון הניתוח

הציון הממוצע של כל אחד מהחילות בתחום של מנגנון הניתוח (תרשים 3) מלמד שציוניהם של חיל האוויר, של חיל הים ושל אט"ל גבוהים מציוניהם של שאר החילות והגופים. את הציונים הנמוכים ביותר בקטגוריית הניתוח קיבלו אכ"א וזרוע היבשה.

הציון הממוצע של כל אחד מהחילות בתחום של הפקת לקחים

הציון הממוצע של כל אחד מהחילות בתחום של הפקת הלקחים (תרשים 4) מלמד שהציונים הגבוהים ביותר הם של חיל האוויר, של זרוע היבשה ושל חיל הים. אכ"א קיבל את הציון הנמוך ביותר.

מנגנוני הטמעה

הציון הממוצע של כל אחד מהחילות בתחום ההטמעה (תרשים 5) מלמד שהציונים של חיל האוויר, של חיל הים ושל אט"ל, גבוהים יותר מציוניהם של שאר החילות. הציונים הנמוכים ביותר ניתנו לזרוע היבשה ולחיל התקשוב.

טבלת המתאמים

בטבלה (ראו לעיל) מוצגים מתאמי פירסון, הבודקים קשר לינארי בין שני זוגות משתנים, דהיינו את הקשר שבין ציון במנגנון אחד לבין הציון במנגנון אחר. (לדוגמה, כאשר הציון שמקבל מנגנון הניתוח

דין והמלצות

מאז מלחמת ששת הימים לא זו בלבד שצה"ל אינו מצליח להכריע את יריביו - למרות עוצמתו העדיפה - אלא שהוא מוצא את עצמו שוב ושוב מופתע ובלתי ערוך וחוזר על שגיאות שנעשו בעבר או מפיק לקחים שכבר הופקו, אך לא יושמו.

במלחמת ההתשה כפו המצרים תיקו על ישראל, שכן צה"ל לא נערך בעוד מועד לאתגר של סוללות טילי הנ"מ הסובייטיות ולא מצא פתרון לאש הארטילרית של המצרים לאורך התעלה. צה"ל ניסה לפתור את הבעיות האלה באמצעות כוחו האווירי בלבד, ולאחר שהדבר לא עלה בידו, לא היו לו אמצעים אחרים. במלחמת ההתשה איבדה ישראל 721 חיילים ואזרחים, ונשאלת השאלה אם שיכרון החושים בעקבות הניצחון הגדול במלחמת ששת הימים מנע מצה"ל לחשוב, לנתח, להפיק לקחים ולהטמיע פתרונות לנוכח הסביבה המשתנה.

על לוחמת היבשה במלחמת ההתשה כתב אלוף ישראל טל:

קו המעוזים הכיזב במלחמת ההתשה. על אף האבדות הכבדות שצה"ל ספג לא מילא הקו את ייעודו. צבא היבשה ספג מכות כואבות במלחמת ההתשה, לא הצליח להגן על עצמו, לא הרתיע את המצרים ולא אילץ אותם להפסיק את האש, אלא היה מטרה נייחת לאורך תעלת סואץ.²¹

הלקחים של מלחמת ההתשה היו כואבים, אולם התפיסה נותרה

ביולי 1973 חתמו סוכנויות המודיעין האמריקניות הבכירות על ההערכות ש"כוחות הקרקע של המצרים אינם כשירים לחצות את התעלה בהסתערות מבצעית" וכי "סוללות טילי הקרקע-אוויר מדגם סאם 6 לא הגבירו באופן משמעותי את כוחה של סוריה"



בעינה: כשפרצה מלחמת יום הכיפורים, עדיין עמד קו המעוזים על תילו. גם במלחמה היו המעוזים מטרה נייחת והם נפלו בזה אחר זה לידי המצרים.

גם במערכות שלאחר מכן חזרו על עצמם אותם הדפוסים של היעדר הלימה בין הסביבה המשתנה לבין המענים של צה"ל. מלחמת יום הכיפורים נחשבת לאחת ההפתעות הצבאיות הגדולות של המאה ה-20 ומוזכרת בנשימה אחת עם התקפת הפתע של היפנים על הצי האמריקני בפרל הרבור בדצמבר 1941 ועם התקפת הפתע של הגרמנים על בריה"מ ביוני 1941 (מבצע "ברברוסה").

החמורה שבקונספציות

הראשון שעשה שימוש במונח "קונספציה" היה גנרל דניאל גרהם. הוא עמד בראש צוות שמונה מטעם ראש הסיי-אי לבחון מדוע הופתעו הן ישראל והן ארה"ב במלחמת יום הכיפורים. מסקנותיו פורסמו כארבעה חודשים לפני שפורסם דו"ח אגרנט.

על פי הדו"ח של גרהם, סוכנויות המודיעין האמריקניות סיפקו שפע של מודיעין בשבועות שלפני המלחמה (איסוף), אולם המידע לא הוערך נכונה (ניתוח), לא הופקה ממנו הפרשנות הנכונה (לקחים) וממילא לא הופץ להנהלות הארגונים ולא הוטמע בפועל.²² בלשון הדו"ח:

במידע שסיפקו אותם החלקים האחראים לאיסוף היה די כדי לחולל התרעה... את השגיאות בהערכה בכל המשרדים שבהם הפיקו תוצרי מודיעין אפשר לייחס לעמדות ולקונספציות המוקדמות שביסוד הניתוח.

האיסוף, לדעת גרהם, לא היה מושלם, אך גם החומר שהושג אמור היה להביא להפעלתם של פעמוני האזהרה. אולם מהמחקר שהוא ערך עולה שהניתוח והפקת הלקחים נכשלו לחלוטין. המסקנה מכך היא שאי-אפשר להסתפק בפעולתו של מנגנון למידה אחד, אלא יש צורך ברצף תקין של כל המנגנונים.

החמורה שבקונספציות, לפי דו"ח גרהם, הייתה ההתייחסות הפסקנית לנחשלותם הצבאית של הערבים. ביולי 1973 חתמו סוכנויות המודיעין האמריקניות הבכירות על ההערכות ש"כוחות הקרקע של המצרים אינם כשירים לחצות את התעלה בהסתערות מבצעית" וכי "סוללות טילי הקרקע-אוויר מדגם סאם 6 לא הגבירו באופן משמעותי את כוחה של סוריה".

כרוניקה של היעדר הטמעה

התופעה של אי-למידה חזרה על עצמה גם במערכות שלאחר מלחמת יום הכיפורים. במלחמת לבנון הראשונה לא נערך צה"ל בעוד מועד ללוחמת הגרילה ונאלץ לסגת בלי שהשיג את מטרות המלחמה. בעקבות הנסיגה נמשך ירי הרקטות מלבנון ביתר שאת, והאויב שהתייצב מול צה"ל היה מצויד טוב יותר והפך למסוכן הרבה יותר מכפי שהיה לפני המלחמה.

באינתיפאדה הראשונה הופתע צה"ל ומצא את עצמו ללא אמל"ח ותו"ל שמתאימים להתמודדות עם מהומות הרחוב ועם שיטות הגרילה.

במלחמת המפרץ הראשונה לא היה לישראל מענה לטילים שנחתו בשטחה באין מפריע.

באינתיפאדה השנייה לא היה למערכת הביטחון מענה לטרור המתאבדים, ורק לאחר זמן רב ולאחר ששולם מחיר דמים כבד (יותר מ-1,000 הרוגים ו-6,000 פצועים) גובשה אסטרטגיית פעולה יעילה.

33 שנה לאחר מחדל אי-הלמידה של מלחמת יום הכיפורים, ב-12 ביולי 2006, שלחה ממשלת ישראל את צה"ל למלחמה שלא היה לו סיכוי לנצח בה. הממשלה הצביעה פה אחד בעד התוכנית שעליה המליצה מערכת הביטחון ושסתרה את כל התוכניות שהוכנו במשך שנים בלי שנמצא מענה לבעיות היסוד שמונן ניצב צה"ל. גם במקרה הזה איש לא קרא תיגר, לא נערכה בחינה מעמיקה של השלכות המהלך, והנחות העבודה הייתה שהצד האחר לא יוכל לעמוד בפני עוצמתו העדיפה של צה"ל. אולם הנחות עבודה אינן תחליף לאסטרטגיה ולניתוח יסודי של המצב, כפי שכבר למדו היטב צבאות אדירים מול כוחות נחותים מהם כמו האמריקנים בווייטנאם



טילי פטריוט נורים לעבר טילי סקאד במלחמת המפרץ הראשונה האם כאשר יסיימו לפתח את שכבות ההגנה בפני כל סוגי הרקטות, יהיה תקציב לרכוש די טילים כדי לעמוד בפני רבבות הרקטות?

ברגע האמת יצאה אפוא ישראל למלחמה שלא בהתאם לתוכניות המוקדמות ועל סמך אסטרטגיה שלא נתנה מענה לבעיות המרכזיות שבפניהן עתידה הייתה להתייבב ואשר היו ידועות מלכתחילה: הירי של רקטות קרקע-קרקע, שליטת החזבאללה בכפרים, היעדר המיגון לרק"ם, היותם של אנשי המילואים בלתי מאומנים. כלומר, צה"ל נלחם באופן שלא הלם את הסביבה שבה הוא פעל. נשאלת כמובן השאלה: באיזו מידה ערוך צה"ל למלחמה הבאה? האם האתגרים שמעלה הסביבה החיצונית נקלטו ומטופלים? האם מתקיים תהליך של למידה מתמדת? האם נותחו, נלמדו והוטמעו לקחי העבר?

כדי לענות על השאלות האלה יש לחפש בכל חיל, זרוע ואגף את סגן סימן טוב של 2010. הוא היה שואל, למשל, האם כיום, לאחר שבעיית מיגון הרק"ם נחשפה במלוא חומרתה בלבנון, רוב הסד"כ ממוגן מול האיום הנוכחי? האם נפתרה בעיית כלי הרכב לניוד חי"ר, שמעסיקה את צה"ל כבר 20 שנה? האם כאשר יסיימו לפתח את שכבות ההגנה בפני כל סוגי הרקטות, יהיה תקציב לרכוש די טילים כדי לעמוד בפני רבבות הרקטות? האם יש לצה"ל די כוחות יבשה איכותיים ומאומנים מול מערכה כוללת בכל החזיתות? האם יש לצה"ל די סיירות שיוכלו להתייבב מול שפע של צוותים קטלניים

והסובייטים באפגניסטן.

כיצד התגלגלה תוכנית צה"ל למה שבוצע לבסוף? על פי תוכנית המגירה "מי מרום", שהייתה בשלבי אישור אחרונים, אמור היה צה"ל לפתוח באש ארטילרית כבדה לאורך הקו ובהפצצת מטרות בעומק לבנון. לאחר כמה ימים של "ריכוך" השטח צריך היה צה"ל לעבור לפעולה קרקעית. התוכנית שהייתה בתוקף באותה העת - "מגן הארץ" - דמתה מאוד ל"מי מרום". נוסף על שתי התוכניות האלה הייתה לאלוף פיקוד הצפון תוכנית נוספת - "יעה נאה" - לדחיקת החזבאללה מהגבול. התוכנית הזאת לא הייתה מקובלת על המטכ"ל. תוכנית נוספת, שאותה גיבשה חטיבת המבצעים, נקראה "שוברת קרח". זו כללה הנחתת מכת אש חזקה על מטרות החזבאללה ועל מטרות תשתית בכל רחבי לבנון ולאחר מכן פעולה קרקעית במתכונת של "מי מרום". התוכנית נועדה להפעיל לחץ על ממשלת לבנון לפרק את החזבאללה מנשקו, אך לא הייתה מקובלת על פיקוד הצפון.²³

על אף התוכניות הרבות שגובשו במשך השנים, נבחרה בסופו של דבר תוכנית פעולה שעיקרה מערכה באש, כלומר, תקיפות מהאוויר ואש ארטילרית ללא גיוס מילואים וללא פעולה קרקעית ולבסוף גם ללא תקיפת מטרות תשתית, שכן הדרג המדיני לא היה מוכן לאשר זאת.

שיתקפו מכל עבר? האם צה"ל וישראל עושים הכול כדי שהמפקדים בצבא הנשואים לקבע ארוך יהיו האיכותיים ביותר? האם יש כוח מגן מאבטח בתוך ישראל בזמן שכוחות היבשה פועלים בחזיתות הנרחבות? האם בסיסי חיל האוויר יוכלו באמת להמשיך לתפקד במקרה של הרעשה רקטית מסיבית? האם כוחות האוויר יוכלו לסייע לכוחות היבשה גם מול סוללות הנ"מ החדשות של הערבים? האם יש לצה"ל די והותר אמצעים למערכה כוללת, או שהוא תלוי במידה רבה מדי ברכבת אווירית אמריקנית?

המלצות

1. ביצוע רפורמה בתחום ההטמעה בצה"ל. הליקוי המרכזי שעליו מצביע המאמר הזה הוא חולשתם של מנגנוני ההטמעה, קבלת ההחלטות והיישום בארגון. על צה"ל לבצע רפורמה מקיפה באופן שבו פועלים גופי הבקרה שלו. היישום וההטמעה הם החוליה המרכזית בתחום הלמידה בארגון - חוליה שאמורה להבטיח את הישדות הארגון, במקרה הזה צה"ל ומדינת ישראל. מאחר שצה"ל הוא גוף מונופוליסטי (שכן אין גוף מתחרה שמעניק שירותי ביטחון דומים), ומאחר שהוא חשוף באופן מוגבל בלבד לביקורת חיצונית (כמו מבקר המדינה), הוא זקוק לגופי בקרה פנימיים חזקים. לשם כך יש לנקוט את הצעדים הבאים:

- א. להקנות לגופי הבקרה הקיימים (כמו מבקר מערכת הביטחון) סמכויות וכלי אכיפה משמעותיים.
- ב. לחייב את גופי הבקרה לנסח מסקנות אישיות ולא רק מסקנות כלליות או נושאיות.

הליקוי המרכזי שעליו מצביע המאמר הזה הוא חולשתם של מנגנוני ההטמעה, קבלת ההחלטות והיישום בארגון. על צה"ל לבצע רפורמה מקיפה באופן שבו פועלים גופי הבקרה שלו



- ג. לחייב את גופי הבקרה לפרסם במהירות ובאופן מתומצת את מסקנותיהם ולבחון לעיתים קרובות את יישומן.
- ד. לעבור לביצוע בקורות בנושאים ספציפיים בהיקפים מצומצמים (במקום בקורות רחבות היקף).
- ה. להסב את הגופים הרבים העוסקים בצה"ל בבחינת התהליכים והאיכות לגופי הטמעה ויישום.
- ו. על הפיקוד בצבא - מהמטכ"ל ומטה - להיות מחויב לתרבות ארגונית של למידה ובעיקר של הטמעה ושל יישום (של סיכומים ושל לקחים). בצה"ל פשתה תרבות של היעדר הטמעה ויישום; סיכומים והנחיות הם בגדר המלצה בלבד; ניתן למסמס החלטות, לדחות את ביצוען או לא לבצען כלל.
- ז. כדי לכוון תרבות של הטמעה ושל יישום יש למסד מערכת מידע צה"לית מחייבת לניהול ולבקרה של המטלות, של

הלקחים ושל הסיכומים. (המערכות כיום הן מקומיות, מיושנות וחלקיות, ונעשה בהן שימוש מועט בלבד).
ח. יש לחייב את גופי הבקרה לערוך מעקב אפקטיבי אחר ביצוע ההחלטות השוטפות של גורמי המטכ"ל ולא רק אחר תיקון הליקויים שעלו בביקורות.

2. הארכת הקדנציות. הקדנציות הקצרות של הקצינים בצה"ל מונעות מיסוד תרבות של הטמעה ושל יישום לאורך זמן. קצינים אינם יכולים ליישם רפורמות מבניות בפרק הזמן הקצר שבו הם ממלאים כל אחד מתפקידיהם, ולכן הם דוחים את ההתמודדות עם סוגיות מורכבות ומעבירים אותן לבאים אחריהם (וחוזר חלילה). אם מוסיפים לכך את היעדרם של גופי בקרה בעלי סמכויות, יש בכך כדי להסביר מדוע מסתפקים בדרך כלל הקצינים בשינויים קוסמטיים בלבד. לשם מיסוד תרבות של הטמעה ושל יישום בצה"ל אין מנוס מהארכת הקדנציות.

3. מיסוד גוף מחקרי מתכלל (אינטגרטיבי) בצה"ל (תיעוד והפצה). בצה"ל חסר גוף מחקרי מתכלל שיניע ויתמרץ מחקרים בנושאים שונים. מחקרים כאלה הם תנאי להנהגת שינויים בארגון ולעיצוב הידע. כיום העבודות נעשות בכל גוף בנפרד, ללא שום שיתוף. מעבר לכך, בניגוד לעבר, מרב העבודות נעשות בפורמט "רזה" (מצגות בלבד).

א. המכללה לפיקוד ולמטה (פו"ם) צריכה להיות הגורם המתכלל.

ב. יש להקים במכללה גוף מתכלל שילקט את אלפי העבודות והמחקרים שנעשו במשך השנים ויעביר אותן לפורמט דיגיטלי. רק כך ניתן יהיה לאחזר את הידע הרב ולהשתמש בו. עבודות דומות נעשות שוב ושוב בגופים השונים, ולעיתים באותו גוף עצמו, אך אין מאגר מידע מרכזי.

ג. יש לחייב את כל בוגרי פו"ם, שמרביתם אקדמאים, לערוך מחקרי עומק (החל מהשנה שלפני התחלת ההכשרה). את המחקרים יזמינו גופים שונים בצה"ל ויהיו מרכיב מרכזי בציון הגמר. כך יתווספו לצה"ל מדי שנה מאות מחקרים איכותיים, ובהם מחקרים שיחוללו ללא ספק שינויים ארגוניים ותפיסתיים.

ד. יש להפיץ לכל הצבא את הכותרות ואת התמצית של המחקרים השונים כדי לעורר עניין ותגובות.

4. יישום מנגנוני הלמידה. על החילות ועל הזרועות של צה"ל לאמץ את תפיסת הארגון הלומד ולעודד את הגופים בתוכם לבחון באופן ביקורתי כל העת את הסביבה המשתנה ואת מידת הרלוונטיות של הארגון לאור אותם השינויים - גם כאשר המציאות אינה נוחה ומפירה את השלווה. על צה"ל לעודד את השימוש במנגנוני למידה ובכלים שהם מספקים לארגון כפי שפורטו במאמר הזה בתחומי איסוף הידע, הניתוח והפקת הלקחים. לשם כך יש לעודד את הפעולות הבאות:

א. איסוף ידע. יש לשלוח אנשים לכנסים בארץ ובחו"ל, להרבות בביקורים מחוץ לצה"ל ובתוכו, לרכוש כתבי עת בנושאי צבא וטכנולוגיה ולהפיצם בצבא, להפיץ סקרים ומשובים בתוך הארגון ומחוצה לו, לשלוח אנשים באופן

ממוסד ומחייב לקורסים ולהכשרות בתוך הארגון ומחוצה לו, לאגור את המידע הארגוני במקום אחד ולא בעשרות מערכות מקומיות כפי שקורה כיום. הפיזור הרב של המידע אינו מאפשר אינטגרציה אמיתית. (בתחום הזה מפגר צה"ל אחרי צבאות רבים). יש להרבות בצוותי חשיבה בנושאים שונים (במתכונת קבועה או אד-הוק); יש לעודד רוח של פתיחות כלפי דעות שונות בדיונים (ולהפגין סלחנות כלפי טעויות); יש לעודד דיונים רב-תחומיים שבהם ישתתפו אנשים מתחומים שונים (כדי לחולל הפריה הדדית) ולבנות תקשורת אופקית (בין-מחלקתית); יש לפרסם ולתגמל עבודות ניתוח מצטיינות; יש לנתח גם פעולות מוצלחות; יש להקים מאגרי מידע מקוטלגים הכוללים תובנות של ניתוחים קודמים ושל תוצאותיהם.

ב. לקחים. כדי לא לחזור על שגיאות (או כדי לשחזר הצלחות) יש לעודד הפקת לקחים שיטתית באמצעות מיסוד מערכות מידע מבוססות רשת. (כיום מדובר על פי רוב בגיליונות פנימיים בלבד). כמו כן יש לחייב שימוש במערכות בקרה רחבות היקף לניהול מטלות וסיכומים. יש לשים דגש על חפיפה מספקת בין בעלי תפקידים (חילופי גברי הם פרק זמן קריטי שבו ידע עצום הולך לאיבוד בכל פעם מחדש); יש להתמקד ב"מה" ולא ב"מי"; יש לבטל היררכיות בתחקירים; יש לשתף גורמים אובייקטיביים בתחקירים; יש לבצע הפרדה בין תחקירים קלסיים (רחבי היקף) לתחקירים מהירים וקצרים.

5. תגמול. קיימים שני גורמים שמעודדים אנשים לפעולה וליצירתיות: החופש לטעות (פתיחות, סלחנות, ענייניות וכדומה) ותגמול. בצה"ל קיימת רתיעה מתגמולים חומריים, וישנה העדפה לתגמולים סמליים: תעודות הערכה, פרסום במידעונים, מילה טובה וכדומה). גם אם מאחורי האידיאולוגיה של הימנעות מהטבות אישיות קיים היגיון מסוים, הרי הדבר מנוגד לטבע האדם וגורם לכך שרבים וטובים נמנעים מלתרום ומלחדש ומסתפקים במה שממילא יקבלו במסגרת תנאי שכרם. תגמול על בסיס ניתוחים או יישום יוצא דופן יכול להמריץ פעילויות מעודדות למידה, והארגון כולו ייצא נשכר. בשלב הראשון ניתן להעניק הטבות שהן שוות כסף, כגון נופשים ונסיעות לחו"ל.

סיכום: הכתובת שעל הקיר

בשנים שלאחר הנסיגה מלבנון לאחר מלחמת לבנון הראשונה קוצץ תקציב צה"ל במידה ניכרת למרות האיומים הגדלים ובלי שנערך בנושא דיון רציני. במלחמת לבנון השנייה התברר שצה"ל נחלש משום שסבל ממחסור באמצעים, באימון ובסד"כ. הכתובת הייתה בהחלט על הקיר.

למרות תוספות התקציב שקיבל צה"ל מאז נשאלת השאלה אם הוא ערוך לאתגר הכולל שמזמנת לו הסביבה. קיצוץ המשאבים המסיבי שקדם הן למלחמת יום הכיפורים והן למלחמת לבנון השנייה היה מנותק מהמתרחש בסביבה ולא איפשר לצה"ל להתעצם ולהיערך כנדרש. האם מדינת ישראל ומערכת הביטחון השכילו ללמוד מן

העבר ולהכין את צה"ל למלחמה הבאה, שאליה נערכים כעת כל אויביה של ישראל? כדי לאפשר למידה כזאת יש לטפח מנגנוני למידה וחשיבה - בראש ובראשונה מנגנון הטמעה. ללא יישום כזה הכתובת נמצאת כבר על הקיר: ארגון שאינו מתאים את עצמו בלי הרף לסביבה, לא ישרוד בעידן דינמי כל כך. לשם ביצוע התאמה בלתי פוסקת לסביבה יש למסד מנגנוני למידה יעילים. היעדר מיסוד של מנגנוני למידה ושל תרבות למידה בארגון עלול להוביל לכישלון. מהבחינה הזאת ניתן לכתוב כבר עתה את מסקנותיה של ועדת החקירה הבאה.

המייל של רובי סנדמן: rubi1234@inter.net.il

מקורות

1. דר"ח ועדת וינוגרד, 2008
2. גדעון לוי, **הארץ**, 12.9.09, עמ' 4 ב'.
3. דר"ח ועדת אגרנט, 1974
4. T. B. Lawrence, "Institutional Strategy", **Journal of Management**, 25, 1999, pp. 161-187
5. M. J. Ginzeberg, "An Organizational Contingencies View of Accounting and Information Systems Implementation", **Accounting, Organizations and Society** 5, 1980, pp. 369-382
6. R. L. Daft, **Essentials of Organizational Theory and Design**, South Western College Publishing, 2000
7. K. E. Weick, **Sensemaking in Organization**, London, Sage Publications, 1966
8. E. H. Schein, "Organisational learning: What is new?" In M. A. Rahim (ed.), **Current Topics in Management**, Greenwich Press, 1998
9. M. Dodgson, "Organizational Learning: A Review of Some Literature", **Organizational Studies**, 14, 1993, pp. 375-394
10. Lawrence, 1999
11. L. Donaldson, **The Contingency Theory of Organizations**, McGraw-Hill Book Company, 2000
12. J. M. Penings, "Structural Contingency Theory", In: P. D. Drenth, & H. Thierry, (eds.), **Handbook of Work and Organizational Psychology**, Hove, England, Psychology Press, 1998
13. J. R. Hollenbeck, "A Structural Approach to External and Internal Person - Team Fit", **Applied Psychology**, 49, 3, July 2000, pp. 534-549
14. Penings, 1998
15. P. M. Senge, **The Dance of Change: Mastering the Twelve Challenges to Change in A Learning Organization**, Doubleday Publications, 1999
16. D. H. Kim, "The Link Between Individual and Organizational Learning", **Sloan Management Review**, 1993, pp. 37-50
17. S. M. Easterby, R. Snell & S. Gherardi, "Organizational Learning: Diverging Communities of Practice", **Management Learning**, 29, 1988, pp. 259-272
18. M. Popper, & R. Lipshitz, **Organizational Learning: Mechanisms, Culture and Feasibility**, **Management Learning**, 31, 2000, pp. 181-196
19. Senge, 1999
20. גלעד מידן, **השפעת מנגנוני למידה על אפקטיביות ארגונית במהלך שינוי מתוכנן**, אוניברסיטת תל-אביב, 1996
21. ישראל טל, **ביטחון לאומי, מעטים מול רבים**, דביר, תל-אביב, 1996
22. אמיר אורן, **הארץ**, 25.9.2009, עמוד 8 ב'
23. עמיר רפפורט, **אש על כוחותינו**, מעריב, תל-אביב, 2007



האומץ להביע דעה עצמאית



היינץ וילהלם גודריאן (במרכז התמונה, מלפנים), צרפת, 1940
הגנרל הגרמני היינץ וילהלם גודריאן, מההוגים המרכזיים של
תורת השריון הגרמנית ושל טקטיקת הבליצקריג במלחמת
העולם השנייה, לא היסס להשמיע את דעותיו החריגות. אולם
אף על פי שהוא הרכה להתעמת עם הממונים עליו ואף חרג
במקרים רבים מהפקודות שקיבל בקרב, הוא הצליח להתקדם
במסדר הצבאי

אל"ם אמיר אבולעפיה
מפקד חטיבת הנח"ל, בוגר מב"ל



לקצינים רבים בצה"ל אין אומץ לחלוק על מפקדיהם. לתופעה הזאת יש סיבות רבות ותוצאה אחת: צבא פחות טוב ופחות יעיל שיתקשה לבצע את משימותיו כראוי. המאמר מונה את הסיבות לתופעה הזאת ובוחן את הדרכים למיגורה

מבוא

"לי יש שני כוכבים על כתפיי, ולו יש שלושה. כיצד אוכל להתווכח עימו?" כך אמר גנרל לָבָא הצרפתי ערב מלחמת העולם הראשונה בהתייחסו לחילוקי הדעות בינו לבין מפקדו, ראש המטה הכללי של צרפת, גנרל ז'וזף ז'ופר. ז'ופר וחלק ניכר ממטהו דבקו ב"תוכנית 17", שהנחת היסוד שלה הייתה שאם תפרוץ מלחמה עם גרמניה, יש לנקוט גישה התקפית בכל תנאי ובכל מחיר, אף שהתנאים הגיאוגרפיים חייבו גישה הגנתית דווקא.¹ עם פרוץ מלחמת העולם הראשונה טפחה המציאות על פניו של המטה הכללי של צרפת, והמדינה נחלצה אך בקושי מתבוסה צורבת כבר בחודש השני למלחמה.

בניגוד לגנרל לָבָא הצרפתי, הגנרל הגרמני היינץ וילהלם גודריאן, מההוגים המרכזיים של תורת השריון הגרמנית ושל טקטיקת הבליצקריג במלחמת העולם השנייה, לא היסס להשמיע את דעותיו החריגות. אולם אף על פי שהוא הרבה להתעמת עם הממונים עליו ואף חרג במקרים רבים מהפקודות שקיבל בקרב, הוא הצליח להתקדם בממסד הצבאי (לעומת זאת היטלר הדיח אותו פעמיים בשל סירובו למלא פקודות שנראו לו שגויות).

גנרל לָבָא הוא הדוגמה האופיינית, ואילו גנרל גודריאן הוא החריג. קצינים כפופים נמנעים בדרך כלל להביע עמדות שסותרות את עמדות הממונים עליהם. בהיעדר הגדרה רשמית לתופעה הזאת של היעדר אומץ להביע דעה בארגון, אני מציע הגדרה משלי: הימנעות עובדים (או קצינים כשמדובר בצבא) מלהציג מידע או דעות שלהערכתם אינם עולים בקנה אחד עם עמדות של בכירים בארגון. התופעה ההפוכה היא האומץ להביע דעה עצמאית בארגון. מי שנוהגים כך מעמידים את מחויבותם המקצועית והאזרחית מעל לאינטרסים האישיים שלהם.

האם בצה"ל אנו סובלים מבעיה של היעדר אומץ להביע דעה המנוגדת לזו של הבכירים? לטענת עפר שלח ויואב לימור, התופעה הזאת הייתה אחת הבעיות שפגעו בעבודת המטה הכללי במלחמת לבנון השנייה:

האמירה שלפיה קצינים הנוכחים בדיון צבאי מנסים לכוון לדעתו של מי שמנהל אותו הייתה מציאות יומיומית... קצינים שמחוץ לאולם הדיונים הביעו בנחרצות דעת אחת, התיישרו עם הדעה הנגדית במהירות משהתברר - וחלק גדול מהם פיתח רגישות מופלאה לזיהוי מוקדם - שהבוס חושב אחרת. התוצאה הייתה, בין השאר, ניוון מוחלט של המטכ"ל כגוף ניהולי משמעותי.²

הנחת המוצא של המאמר הזה היא שמנהלי ארגון אינם יכולים לקבל החלטות טובות אם אין הם נחשפים למגוון של דעות. כשמדובר בצבא עלולות החלטות לא טובות לפגוע קשות ביכולתו למלא את ייעודו: ההגנה על ביטחון המדינה.

האם הקצינים בצה"ל מפחדים לומר את דעתם?

כדי לבחון עד כמה מוכנים הקצינים בצה"ל לעמוד על האמת שלהם - גם במחיר של עימות עם הממונים עליהם - רואיינו שמונה קצינים בכירים בדרגות תת-אלוף ואלוף, בשירות פעיל ובדימוס. דרגותיהם של הקצינים ומסלולי השירות שעברו מקנים להם נקודת מבט הולמת לניתוח הסוגיה מניסיונם האישי. כדי להבטיח תשובות כנות נמסר למרואיינים מראש שממצאי הראיונות יוצגו בעבודה בעילום שם. לכל המרואיינים הוסברה מטרת העבודה, והודגש בפניהם שהם מתבקשים לבחון את תופעת הקונפורמיות בצבא כפי שחוו אותה במשך כל שנות שירותם ולא רק בתפקידם האחרון. הקצינים נשאלו ארבע שאלות זהות:

- האם קיימת בצה"ל תופעה של היעדר אומץ להביע דעה עצמאית?
 - אם היא קיימת, מהן הסיבות לקיומה?
 - מהי הסכנה הטמונה בתופעה הזאת לארגון?
 - מהן הדרכים למנוע אותה או לפחות לצמצם אותה?
- לאחר שהשיבו על ארבע השאלות האלה התבקשו המרואיינים להתייחס לתופעה הזאת בטקסט חופשי.

האם קיימת בצה"ל תופעה של היעדר אומץ להביע דעה עצמאית?

כל המרואיינים השיבו שאכן קיימת בצה"ל תופעה של היעדר אומץ להביע דעה עצמאית. אולם ארבעה מהם טענו כי האופן שבו מתוארת התופעה חוטא למציאות מהטעמים הבאים:

- מהשאלה משתמע שהקצין הכפוף הוא מקור הבעיה (עד כמה הוא אמיץ להביע דעה עצמאית), אולם המציאות מלמדת שהארגון והמפקד הם שקובעים אם יהיה מקום לדעות עצמאיות או רק לאומרי הן. מפקד יכול לעודד את הכפופים לו להשמיע את דעותיהם העצמאיות והוא יכול לדכא את התופעה הזאת ביד רמה.
- ניסוח השאלה בנוגע לאומץ להביע דעה מחטיא את הבעיה, מכיוון שפעמים רבות קצינים מביעים דעה - אך לא כדי לשכנע. הם עושים זאת בידעם מראש שדעתם לא תתקבל, וכל מטרתם היא שיוכלו במקרה הצורך לציין שהם הביעו את השגותיהם ("אמרתי לכם").

שני מרואיינים טענו כי מה שקובע אינו מידת האומץ של הקצין להביע את דעתו העצמאית, אלא מידת יכולתו להשפיע ולחולל שינוי בפועל. קצין עשוי לבחור טקטיקה שלפיה הוא אינו מתעמת עם מפקדיו בפורום מסוים, אך הוא יניע את המפקד לקבל את דעתו בערוצים אחרים, לרבות ערוצים לא פורמליים (למשל בשיחות מסדרון). על פי הטענה הזאת, קצין מטה בכיר נמדד לפי התוצאה שהוא משיג ולפי יכולתו להוביל שינוי - ואין זה משנה אם הוא עשה

זאת באמצעות עימות פומבי או מאחורי הקלעים, ללא "רעשים". אשר לממדי הבעיה - שישה מרואיינים קבעו שהיעדר האומץ להביע דעה עצמאית הוא תופעה שהיקפה בצה"ל חורג מהמקובל במערכות היררכיות אחרות. שני המרואיינים האחרים טענו שממדיה אינם חורגים מהמקובל במערכות היררכיות אחרות ואף במערכות היררכיות הדומות לצה"ל. לדעתם, בדרגים הבכירים ביותר התופעה הזאת כלל אינה קיימת: קציני המטה הכללי נוהגים להביע את דעותיהם ללא היסוס.

מהן הסיבות לחששם של קצינים בצה"ל להביע את דעתם?

המרואיינים הצביעו על תשעה גורמים עיקריים שבגללם נמנעים קציני צה"ל מלהביע את דעותיהם:

1. **המפקד הבכיר.** שבעה מרואיינים סברו שהמפקד הבכיר הוא הגורם המשפיע ביותר על היקף התופעה. לדעתם, גם על הקצינים הכפופים מוטלת אחריות, אך היא פחותה מזו של המפקד הבכיר. מרואיין אחד טען שהאחריות מוטלת בעיקר על הקצינים הכפופים.

יש כמה התנהגויות של המפקד שמעודדות - או שמדכאות - את הקצינים הכפופים להשמיע את דעותיהם העצמאיות:

אחד המרואיינים העלה סוגיה חשובה: האם רצוי שהמפקד יציג את דעתו בפתח דיון ויסתכן בכך שכל המשתתפים יישרו קו איתו, או שעליו להציג רק בסוף הדיון, לאחר שכולם הביעו את דעותיהם



- **סגנון הפיקוד והניהול.** מפקד שמקרין אווירה של פתיחות לדעות ולרעיונות שונים מעודד את הכפופים לו להביע את דעותיהם - גם אם הן יוצאות דופן. מפקדים שמשתקים כל מי שמביעים דעה שאינה לרוחם מוצאים את עצמם בסופו של דבר מוקפים בחבורה של אומרי הן.
- **נכונותו של המפקד לבזר אחריות וסמכות.** מפקד הנוטה להיות ריכוזי, דהיינו נמנע מלבזר אחריות וסמכות ונוטה לעסוק בכול בעצמו, יוצר את הרושם שיש רק דרך נכונה אחת לעשות את הדברים - דרכו שלו. במציאות כזאת יהססו הכפופים להציע דרכי התנהלות שונות בידעם שקלושים הסיכויים שהמפקד יקבל את דעתם. אחד המרואיינים טען כי ככל שהקצין ממלא זמן רב יותר את תפקידו, גדלה דבקתו בדעותיו ופוחתת, נכונותו להאזין לדעות שונות.
- **אישיותו של המפקד,** מידת הביטחון העצמי שלו, רקעו המקצועי, ניסיונו ואיכות קשריו עם הסובבים אותו. אחד המרואיינים טען כי העוצמה האדירה המרוכזת בידי המפקדים משבשת לעיתים את כושר השיפוט שלהם (בשפת יום-יום:

"השתן עולה להם לראש"). במצב כזה עלול המפקד להאמין שהוא ניחן באמת ביכולות ובתובנות יוצאות דופן ולהפוך ליהיר ולזחוח. יתר על כן, גם אם בליבם המפקדים אכולי ספקות ורחוקים מלהיות משוכנעים שבחרו בדרך הנכונה, הם ישתדלו להקרין כלפי חוץ נחרצות ויכולת לקבל החלטות - במידה רבה משום שהפקודים מצפים לכך מהם. המסקנה היא אפוא פסימית למדי: גם המפקד היהיר והזחוח שמשוכנע כי כל האמת מצויה רק אצלו, וגם המפקד הספקן וחסר הביטחון עלולים להקרין לפקודיהם שהם יודעים הכול, ושצריך לעשות כל מאמץ לא להפריע להם. התוצאה הסופית היא ארגון שאין בו אווירת פתיחות.

אחד המרואיינים העלה סוגיה חשובה: האם רצוי שהמפקד יציג את דעתו בפתח דיון ויסתכן בכך שכל המשתתפים יישרו קו איתו, או שעליו להציג רק בסוף הדיון, לאחר שכולם הביעו את דעותיהם. אותו המרואיין אמר שהוא נהג לומר מראש את דעתו שכן הוא סמך על היושרה של אנשיו והיה משוכנע שהם יציגו את הדעות האמיתיות שלהם בכל מצב - גם בידעם שהן שונות מדעתו.

2. הקצין הכפוף. כל המרואיינים היו תמימי דעים בנוגע לתרומתו

המכרעת של הקצין הכפוף לתופעה של היעדר אומץ להביע דעה השונה מדעתו של המפקד או מהקונסנזוס. שניים מהמרואיינים אמרו שיש לתת משקל מכריע לאישיותו של הקצין הכפוף: אם הוא הגון, ישר, מקצועי מאוד ולא פחות חשוב מכך בעל טקט, דהיינו יודע לבחור את העיתוי הנכון להשמעת דעתו, טובים סיכוייו להשפיע על קבלת ההחלטות בדיונים.

מרואיין אחר התייחס למטענים הרוחניים של הקצינים. לדעתו, קצינים שגדלו בחממות אידיאולוגיות ושחשו כי הם נשענים על ערכים חזקים שמשתלבים עם ערכי הצבא, נוטים יותר להביע עמדה עצמאית שאינה מושפעת מדעות הסובבים אותם.

אחד הקצינים טען שקיים הבדל עקרוני בין קצינים שגדלו בערוץ המטה, דהיינו התחנכו ועוצבו בתפקידים של ממליצים ושל נותני שירות, לבין קצינים שצמחו בערוץ הפיקודי והתרגלו לקבל החלטות.

התבטאות מעניינת הייתה בנוגע לשאלה מתי בוחר קצין מטה בכיר שלא לנקוט עמדה אף שהוא משוכנע - בהסתמך על ניסיונו המקצועי ועל הידע שצבר - שהתקבלה החלטה שגויה לחלוטין. אחד המרואיינים ענה לי: "אתה לא יכול להתפטר בכל יום. לכן צריך לדעת על מה נלחמים ועל מה לא. הדרך הנכונה להשפיע היא להגיע לסף פיצוץ, אך לא להתפוצצות".

ארבעה מהמרואיינים הדגישו שהבעת דעה עצמאית היא תכונה חשובה, אך חשובה ממנה היא היכולת להשפיע, וכדי להשפיע אי-אפשר להסתפק בהשמעה חד-פעמית של דעה עצמאית, אלא יש לחזור עליה בהתמדה. במילים אחרות: קצין שמשוכנע בצדקת דרכו ורוצה שדעתו תתקבל ולא רק תישמע צריך להיות עקשן ו"נודניק" - שתי תכונות שאינן תורמות לפופולריות. אחד המרואיינים הודה שהארגון הפך אותו ל"קצין מרוסן".

3. **יחסי הגומלין בין המפקד לפקוד.** ארבעה מרואיינים ציינו שליכולתו של קצין להביע דעה עצמאית ולהשפיע יש קשר הדוק לטיב יחסיו עם המפקד הממונה עליו. למשל, אם אין כימיה ביניהם - על רקע משקעים מהעבר או מכל סיבה אחרת שהיא - קלושים סיכוייו של הקצין לשכנע את מפקדו. סוגיית הכימיה בולטת מאוד בישיבות: המפקד עשוי להיות קשוב מאוד לקצין אחד, להפגין חוסר סבלנות כלפי קצין אחר ולהפוך ל"שק חבטות" קצין שלישי ברגע שרק יפצה את פיו.

4. **שיטת המינויים בצה"ל.** מפקדים רבים רואים באי-קבלת דעותיהם התקפה אישית עליהם, שכן על פי תפיסתם, האדם ודעותיו הם מקשה אחת. בעיניהם, מי שמתנגד לדעתם בעצם מתנגד להם. כאשר זוהי תפיסתו של המפקד, הופכים הקצינים הכפופים לו למרוסנים הרבה יותר בהשמעת דעותיהם העצמאיות, שכן אין הם רוצים שהמפקד יראה בהם את אויביו האישיים. אחד המרואיינים ציין שיש הבדל בין קצינים שחשים ביטחון רב בנוגע לעתידם או שנמצאים בקדנציה האחרונה שלהם בארגון ו"אין להם מה להפסיד", לבין קצינים שעתידם בצבא תלוי במפקדם.

לדעת ארבעה מהמרואיינים, שיטת המינויים בצה"ל היא סיבה משמעותית לתופעה של היעדר אומץ להביע דעה. לדבריהם, בצה"ל רווחת תרבות ארגונית של "חבר מביא חבר": קצינים מעדיפים להקיף את עצמם באנשים שאותם הכירו בעבר ושאתם יש להם מערכת יחסים טובה ולא דווקא באנשים המוכשרים ביותר. המסקנה המתבקשת בתרבות הארגונית הזאת היא שלמען המשך הקריירה עדיף להיות ביחסים טובים עם מקבל ההחלטות - המפקד הבכיר.

5. **חוסר מקצועיות ומחסור בידע.** לדעת חמישה מרואיינים, קיים קשר בין מקצועיותו של הקצין לבין מידת האומץ שלו להביע דעה עצמאית. לדבריהם, רבים מהקצינים מגיעים לדיונים בלתי מוכנים וחסרי ידע בסיסי בנושאים שעומדים על הפרק, ולכן אינם יכולים להביע דעה משלהם בסוגיות הנידונות. הקצינים האלה מגבשים בדרך כלל דעה תוך כדי הדיון על סמך שיקולים לא ענייניים, כגון הרצון ליישר קו עם הזרם המרכזי או עם המפקד. לחלופין הם שומרים על עמדה מעורפלת - כך שלא ניתן יהיה לזהות אותם עם עמדה זו או אחרת - או פשוט "צוללים", דהיינו לא משתתפים בדיון.

שני מרואיינים טענו שעומס העבודה והתדירות הגבוהה שבה מתקיימים הדיונים גורמים לכך שהקצינים אינם יכולים להעמיק ברבים מהנושאים שעומדים על הפרק. לדעתם, זו אחת הסיבות המרכזיות לכך שרבים מהמשתתפים בדיונים אינם נוקטים עמדות. לדבריהם, אין מדובר בבעיה של היעדר אומץ להביע דעה עצמאית אלא בבעיה של היעדר ידע.

6. **הימנעות מקונפליקטים.** לדעת שניים מהמרואיינים, בצה"ל ניתן משקל יתר להערכה הסוציומטרית, ובשל כך נוקטים

קצינים רבים מדיניות של הימנעות מקונפליקטים. לדבריהם, בצבאות אחרים נקבע קידום הקצינים על פי חוות דעת של מפקדים ועל פי מידת ההצלחה במילוי תפקידים שונים - בלי קשר לעמדותיהם של קצינים עמיתים או של קצינים כפופים. "חשיבות היתר שמייחסים בצה"ל להערכת העמיתים" - הדגישו שני המרואיינים - "עלולה לגרום לקצינים רבים להימנע ככל האפשר מקונפליקטים כדי לא לפגוע בנתונים הסוציומטריים שלהם".

גם נוהל עבודה שנקט ביחידות רבות ונקרא "תכלול עמדות" מדכא נקיטת עמדות עצמאיות. על פי הנוהל הזה, נדרשים הקצינים להציג תוצר המקובל ומוסכם על גופים רבים ככל האפשר. התוצרים של הנוהל הזה הם "מסמכי קונסנזוס" שהם לרוב פשרה בין דעות שונות. לאחר שהשתתפו בגיבוש מסמך כזה חשים הקצינים שאין הם יכולים להסתייג ממנו או להצביע על נקודות התורפה שלו. הנוהל הזה גורם אפוא להשתקת המיעוט ולהסתרת דעות שונות המציבות דילמות או מציגות חלופות.

7. **תכלית הדיון.** ארבעה מהמרואיינים אמרו שהדיונים בצה"ל נחלקים לשניים: דיונים שמתנהלים לאחר שהמפקד כבר גיבש לעצמו עמדה ודיונים שמתנהלים לפני שהמפקד גיבש את עמדתו. את הדיונים שמתנהלים לאחר שהמפקד גיבש את עמדתו כינה אחד המרואיינים "טקסים" שכן הכול ידוע בהם מראש. הדיונים יכולים להיות מעשיים ותכליתיים רק אם המפקד מגיע אליהם כדי להיעזר בהם לגיבוש עמדתו. "צה"ל מתנהל כארגון חולה", אמר המרואיין, "שכן יש בו הרבה דיונים טקסיים והרבה פחות דיונים משמעותיים".

8. **היעדר רוח לחימה.** לדעת אחד המרואיינים, הסיבה המרכזית להיעדר האומץ של הקצינים להביע דעה עצמאית היא "היעדר רוח לחימה". התכונה הזאת באה לידי ביטוי - לדבריו - הן בעימותים נגד אויבים חיצוניים והן בעימותים פנימיים. המרואיין הזה טען שצה"ל שיכנע את עצמו שמלחמה היא תמיד פתרון רע ושיש להימנע ממנה, ואף בנה תיאוריות התומכות בגישה הזאת. אין זה תפקידו של הצבא - הוא אמר - להמליץ על פתרונות לא מלחמתיים בכל מצב ובכל תנאי. זהו תפקידם של המדינאים. תפקידו היחיד של הצבא הוא להיות מסוגל לספק פתרונות צבאיים לבעיות - אם וכאשר המדינאים יתבעו זאת ממנו. היעדר רוח הלחימה - גורם אותו המרואיין - גורם לקציני צה"ל לשאוף תמיד לשקט, ואפילו אם זה שקט מדומה בלבד.

9. **נורמות ונהלים.** חמישה מרואיינים ציינו שבצה"ל השתרשו נורמות ונהלים שמעודדים את התופעה של היעדר אומץ להביע דעות עצמאיות. למשל, בכל תקציר של דיון מביאים בדרך כלל רק את דברי הסיכום של המפקד הבכיר, ואין בו זכר לוויכוחים ולעמדות שנשמעו במהלך הדיון.

דוגמה נוספת היא הנוהג הרווח בדיונים שלפיו לכל משתתף יש



חשיבות היתר שמייחסים בצה"ל להערכת העמיתים עלולה לגרום לקצינים רבים להימנע ככל האפשר מקונפליקטים כדי לא לפגוע בנתונים הסוציומטריים שלהם

הדרכים להתמודדות עם היעדר האומץ להביע דעה

כל המרואיינים אמרו שאחת מחובות המפקד היא ליצור אווירה של פתיחות ושל נכונות להשמיע ולהקשיב. סגנון הניהול שהוא יבחר - הדגישו המרואיינים - יקבע איזה אופי יהיה ליחידתו: האם זו תהיה יחידה שמעודדת השמעת דעות עצמאיות או שמדכאת את כל מי שחושבים אחרת וסותמת את פיותיהם. לדברי המרואיינים, חשוב להטמיע בקצינים כבר בשלבי ההכשרה המוקדמים שלהם את חובתם להשמיע את דעתם - גם אם היא יוצאת דופן ומעוררת התנגדות - ובה בעת עליהם לאפשר לכפופים להם לומר את דעתם. חשוב להדגיש באוזניהם שמפקדים שמוכנים להקשיב הם לרוב קצינים שחושבים "מחוץ לקופסה", דהיינו מחפשים פתרונות לא שגרתיים ולכן הם קצינים איכותיים יותר. אחד המרואיינים המליץ שבקורסי הקצינים ובכל קורסי ההכשרה שלאחר מכן יאמצו את שני המשפטים שהם המוטו של מכללה צבאית שבה למד בחו"ל:

1. Just raise your hand - רק הרם את ידך [כדי לומר מה אתה חושב].

2. Think out of the box - חשוב מחוץ לקופסה.

לדעת אותו המרואיין, המסר של המשפטים האלה ברור: מצפים מהקצינים שיפעלו כדי להשפיע, שיתאמצו ויחפשו פתרונות בלתי שגרתיים. במקביל יש בהם מסר בזכות הפתיחות והנכונות להקשיב. שלושה מרואיינים הדגישו את חשיבותם של דיוני החשיבה - דיונים שמתקיימים במתכונת של סיעור מוחות ושמייעדים לקיים חילופי דעות אמיתיים. המלצתם היא להרבות בדיוני החשיבה האלה על חשבון הדיונים הטקסיים שתוצאותיהם נקבעו לרוב מראש ושאינם משמשים בדרך כלל לבירור נוקב ואמיתי של הסוגיות שעל הפרק.

זכות להשמיע את דבריו רק פעם אחת, וסדר הדוברים הוא היררכי, דהיינו בהתאם לדרגתם: הבכירים ביותר מדברים בסוף, והמפקד מסכם. אין רב־שיח בין המשתתפים בדיון, אלא הבעת עמדות בלבד. מאחר שלא נהוג לקיים רב־שיח, לא מאפשרים לדיון להביא לנביטת רעיונות חדשים או להשגת תובנות חדשות.

המרואיינים ציינו את החשיבות הרבה של שיחות המסדרון לחילופי דעות ואמרו שאלה מאפשרות הפריה הדדית והגעה לתובנות חדשות - בניגוד לדיונים הפורמליים בצה"ל שבדרך כלל אינם מובילים לכך.

הסכנות הנשקפות לארגון בגלל היעדר האומץ להביע דעה עצמאית

מכיוון שענייננו בסוגיית האומץ להביע דעה עצמאית אינו תיאורטי אלא תכליתי, עולה השאלה: אילו השלכות יש, או יכולות להיות, לכך על צה"ל? כמעט כל המרואיינים אמרו שהסכנה העיקרית הטמונה באי־הנכונות לשמוע ולהשמיע היא היווצרות נתק בין המפקד הבכיר לבין המתרחש בארגון - נתק שבגללו עלול הארגון לאבד תובנות רבות, תחושות ואינטואיציות נכונות של קצינים כפופים וכן את הסיכוי לשמוע עמדות החורגות מהקונסנזוס אשר עשויות למנוע קבלת החלטות שגויות.

המרואיינים הצביעו על סכנה נוספת: הדוגמה השלילית שנותנים המפקדים "סותמי הפיות" לפקודיהם. קצין שמפקדו מנע ממנו שוב ושוב לומר את דעתו עלול לחקותו ולהפוך למפקד שמדכאת את הכפופים לו ומונע מהם להביע את דעותיהם.

ארבעה מרואיינים הדגישו שחשוב לפתח ערוצי תקשורת לא פורמליים כדי להשיג את ההפריה ההדדית ואת התובנות שאותן אי אפשר להשיג בדיונים הפורמליים. באמצעות הערוצים האלה גם נוח יותר להשפיע על המפקד. המרואיינים סיפרו מניסיונם כיצד עלה בידיהם במקרים שונים לשנות את עמדות מפקדיהם בשיחות לא פורמליות - דבר שלא היו מצליחים לעשות, קרוב לוודאי, במסגרות הפורמליות.

שני מרואיינים התייחסו לשאלה אם על המפקד להציג את עמדתו לפני פתיחת דיון. מרואיין אחד אמר ש"אם המפקד מגובש לחלוטין - שלא יקיים דיון", ואם יש לו דעה מוצקה למדי, אבל הוא עדיין לא מגובש לחלוטין, שיקיים דיון, אבל לא יציג את עמדתו בפתח הדברים. המרואיין האחר טען שאין פסול במפקד שמשמיע את עמדתו מראש, שכן עליו לסמוך על אנשיו שבכל מקרה ידבקו בדעה שלהם.

פתרון אחר שהוצע במהלך הראיונות היה להקים גופי בקרה - כמו מחלקת הבקרה באמ"ן - שתפקידם יהיה לבחון החלטות קריטיות שהתקבלו במטה הכללי. בין היתר יהיה על הגופים האלה לברר אם במהלך הדיונים הובאו בחשבון כל החלופות.

שאלון לבחינה עצמית

מהראיונות עולה בבירור שהקצינים בצה"ל לוקים בהיעדר אומץ להביע דעות עצמאיות. לדעתי, היקף התופעה הזאת בצה"ל חורג מהמקובל בארגונים היררכיים אחרים. להלן מובא שאלון קצר שמאפשר לכל מפקד לבחון את עצמו ולברר עד כמה התופעה הפסולה הזאת קיימת ביחידה שעליה הוא ממונה. מטרת השאלון היא לדרבן את הקצינים לשפר את התנהלותם, שהרי ברור כי ככל שמפקדים רבים יותר יפעלו למיגור התופעה, כך היא תהיה פחות נפוצה בצה"ל.

1. האם הקצינים הכפופים לך נמנעים מקונפליקטים ומשתדלים תמיד לפעול בקונסנזוס?

היעדר ויכוחים על נושאים מקצועיים (להבדיל ממריבות אגו וממאבקים שמקורם בפוליטיקה ארגונית) וקיומו של קשר שתיקה מעידים על כך שהארגון סובל מהיעדר אומץ של אנשיו להשמיע את דעותיהם. הסימן הבולט ביותר של היעדר האומץ הוא התופעה של "הסכמת יתר". זו באה לידי ביטוי - בין היתר - בשפע של הנהוגי ראש בשעה שהמפקד מרצה את דבריו ובמפגנים שונים של חנופה.

סימן נוסף הוא אווירה של "שמור לי ואשמור לך" (אני לא אחלוק עליך, ואתה לא תחלוק עלי). הסימנים האלה מעידים על בעיה נורמטיבית-אתית חמורה בקרב הקצינים שמעדיפים להימנע מקונפליקטים על פני פעולה על פי ערכים כמו יושרה ואחריות. הדבר גם מעיד על כך שהקצינים סובלים מטשטוש תחומים: הם אינם מסוגלים להבדיל בין התנגדות לדעה להתנגדות לאדם שמביע אותה.

2. האם הקצינים שלך מקפידים להגיע מוכנים לדיונים?

ככל שהקצין מקצועי יותר ומוכן יותר לדיון, כך תגבר המוטיבציה

שלו להביע את עמדתו ולהשפיע - גם אם למפקדו יש דעה אחרת. כאשר קצין מגיע לדיון ללא הכנה מעמיקה בפרטי הנושא הנידון, הוא נוטה לאמץ את עמדת הקונסנזוס (שהיא לרוב גם עמדת המפקד) שכן זה הכי קל ונוח בנסיבות האלה.

כאשר קצינים מגיעים לא מוכנים לדיונים, הדבר משרת לכאורה את מוביל הדיון, שכן מובטח לו שהדיון יזרום ללא הפרעות וללא ויכוחים. לכל היותר יהיה עליו לענות על כמה שאלות בנאליות. אולם הנוחות הזאת של המפקד עלולה לעלות לו ביוקר: הדיונים שהוא עומד בראשם אומנם יזרמו על מי מנוחות, ללא קונפליקטים, אבל ייפגעו הרמה המקצועית של אנשיו וטיב ההחלטות שיתקבלו באותם הדיונים.

3. האם הדיונים בראשותך הם טקסים או דיוני חשיבה?

על כל מפקד לבחון ביושר אם הוא מנהל דיוני חשיבה או טקסים. בדיוני חשיבה משתתפים בדרך כלל קצינים מעטים יחסית, שמייצגים גישות שונות ומצליחים לאתגר את המפקד מבחינה אינטלקטואלית. בדיונים כאלה חש כל משתתף שהוא נחוץ ומשפיע.

מהראיונות עולה שרבים מהדיונים המתקיימים בצה"ל הם טקסים שגורתיים שנערכים פעם או פעמיים בשבוע ושבהם מוסר המפקד לאנשיו מהי עמדתו (שאותה כבר גיבש מראש) ומצפה לקבל מהם הנהוגי הסכמה. בדיונים האלה לא מתקיים רב-שיח בין הקצינים, כך שאלה דיונים עקרים לחלוטין מבחינה אינטלקטואלית. היעדר השיח נובע הן מהמתכונת הנוקשה שבה מתנהלים הדיונים בצה"ל (כל אחד מדבר פעם אחת בלבד ומציג את עמדתו) והן מהנהוג להזמין לכל דיון קצינים רבים מדי.

מובן שישנה חשיבות גם לדיונים שגורתיים שמשמשים להעברת מידע ולחיזוק סמכותו של המפקד ביחידה שעליה הוא מופקד. אולם מפקד שרוצה להצליח חייב לוודא שלצד הדיונים הטקסיים האלה נטולי השיח ומרובי המשתתפים הוא מקיים דיוני חשיבה בפורומים מצומצמים - דיונים שבהם הוא מאפשר קיום שיח אמיתי שבו מובעות דעות מנוגדות. טועים המפקדים שרואים בקצינים שחושבים אחרת מטרד ופועלים כדי להשתיקם. הקצינים האלה חיוניים מאוד להצלחת הארגון.

4. האם אתה חושש לחשוף את התלבטויותך ואת ספקותיך?

מפקד בכיר נדרש לבחון את עצמו אם הוא חש נוח דיו להתלבט בקול רם, לדחות יישום החלטה משום שהוא אינו שלם איתה, להיראות נבוך כשההתלבטות היא קשה ולבקש עצה מפקודים בעלי ניסיון וידע בנושא הנידון.

מפקדים חשים צורך עז להפגין נחרצות רבה בקבלת ההחלטות וביישומן - בין היתר משום שפקודיהם מצפים מהם להתנהג כך. התנהגות נחרצת נחשבת חיונית במיוחד למפקדי שדה, כיוון שהפקודות לגייסות חייבות להיות ברורות, ואסור להן שישתמעו לשתי פנים. עם זאת לנחרצות יש מחיר: מפקד ש"חותך" במהירות ואינו מתלבט עלול לעיתים קרובות להחליט על סמך מידע חלקי ולקוי. החלטות כאלה הן מטבע הדברים

פחות טובות מהחלטות שהתקבלו על סמך מידע מקיף יותר ומדויק יותר אומנם מפקדי שדה נדרשים לעיתים לקבל החלטות במהירות ובאופן חד-משמעי - גם על חשבון טיב ההחלטות - אך ברמות הגבוהות ביותר, ובמיוחד ברמת המטה הכללי, יש הרבה יותר מקום להתלבטויות, לספקנות ולדחיית החלטות בגלל הנושאים שנידונים בהן. מדובר לעיתים קרובות בנושאים קריטיים ומורכבים מאוד, שמחיר הטעות בהם עלול להיות כבד במיוחד.

5. האם אתה מגלה פתיחות וסבלנות לדעות ולדרכי ניהול שאינן עולות בקנה אחד עם עמדותיך ועם תפיסותיך?

ישנם מפקדים המשוכנעים שלפקוד אשר מציג דעה השונה מדעתם יש למעשה רק מטרה אחת: לערער על סמכותם. לכן הם מגיבים לעיתים באופן כוחני כלפי קצינים שהעזו לסתור את עמדתם או להתנגד לה למען "יראו וייראו" או לשם "הצבת גבולות" ברורים בתחום הציות והמשמעת. האם אתה נמנה עם המפקדים האלה?

לאווירת הפתיחות שמקריין המפקד יש השפעה ישירה על מידת האומץ של הפקודים להשמיע דעות עצמאיות. קצין שמפקדו השפיל אותו לעיני כול רק משום שהביע דעה שונה צריך להיות אמיץ מאוד או טיפש מאוד כדי לעמוד שוב על דעתו. הקצין הממוצע יסיק את המסקנות המתבקשות, ובדיונים שלאחר מכן

קצין שמפקדו השפיל אותו לעיני כול רק משום שהביע דעה שונה צריך להיות אמיץ מאוד או טיפש מאוד כדי לעמוד שוב על דעתו



6. האם אתה מקבל משוב על החלטותיך ממקורות מהימנים?

פקודים יתנו משוב למפקדם רק אם הם ייווכחו שהוא מתגמל אותם על כנותם ועל נכונותם לעמוד על דעתם. המפקד, מתי הייתה הפעם האחרונה שבה אחד מפקודיך העיר לך שטעית? כמה מההחלטות שקיבלת הושפעו מחילוקי דעות מקצועיים? כמה מפקודיך העזו להעלות מחלוקות מקצועיות בזמן הדיונים? כמה מאלה שמקיפים אותך וקרובים אליך ביותר חולקים עליך בשאלות מהותיות?

התשובות לשאלות האלה יאפשרו לך לקבל תמונה ברורה למדי על רמת המשוב ביחידה שלך ועל מידת האפקטיביות שלו. אם המפקד אינו מקבל משוב אמיתי (אמירת הן של עדת חנפנים אינה משוב אמיתי), הוא הולך ומאבד את הקשר עם המציאות וחי בתוך בועה. על המפקד לפעול להקמת מנגנוני משוב מהימנים ולתחזקם ללא הרף. היעדר מנגנונים המציפים כלפי מעלה טענות קשות ואי-שביעות רצון מהמתרחש בתוך היחידה מנציח את המצב שבו המפקד מנותק מהמתרחש ביחידתו ומהלך הרוח של אנשיו.

דרך יעילה לבחון את קיומם של מנגנוני משוב היא לעקוב אחר תגובת הקצינים הכפופים להחלטה לא פופולרית של המפקד. מקרים שבהם המפקד החליט החלטה כזאת, והפקודים לא מצאו שום דרך להעלות את תלונותיהם או לטעון נגד ההחלטה, מעידים על היעדר מוחלט של מנגנוני משוב.

את המשוב לא חייבים בהכרח לקבל ממי שכפופים ישירות למפקד, אלא ניתן לקבלו בשיחות יזומות עם רמה אחת או שתיים נמוכה ממנו. משובים כאלה אף עשויים להיות מהימנים יותר, שכן לקצינים שכפופים ישירות למפקד יש לעיתים מניע להזין אותו במידע שהוא רוצה לשמוע ולא דווקא במידע מדויק. לכן על המפקד לטפח מקורות, לעקוב אחר מידת מהימנותם ולדעת להתעלם ממידע לא אמין.

7. האם פקודיך מגלים יוזמה וגמישות מחשבתית?

האם פקודיך נמנעים מלקחת על עצמם מטלות ונושאים שאינם בליבת העיסוק שלהם? האם פקודיך בעלי גמישות מחשבתית שמאפשרת להם להסתגל לשינויים מרחיקי לכת, ובהם שינויי תפיסה?

היעדר יוזמה וגמישות מחשבתית מצביע על היעדר ספקנות ויצירתיות ועל היעדר פתיחות בארגון לרעיונות חריגים שיש להם פוטנציאל לערער על התפיסה השלטת.

נכונותם של קצינים כפופים לקחת על עצמם "ואקומים ארגוניים" (דהיינו נושאים ש"נופלים בין הכיסאות" ואינם מטופלים) קיימת רק ביחידות שמתנהלות בצורה בריאה ושבחן יש לכל הגורמים תחושה חזקה של שותפות ושל אחריות קולקטיבית.

קצינים בעלי גמישות מחשבתית, המסוגלים להסתגל במהירות למצבים משתנים, הם קצינים שפתוחים לרעיונות חריגים ושבוחנים ללא הרף בעיניים ביקורתיות את התפיסה השלטת ומוכנים לערער עליה במידת הצורך.

יעדיך לשתוק ולא להתעמת עם המפקד הבכיר. וכך יעשו גם חבריו של הקצין הנזוף והמושפל.

שאלה נוספת שעל המפקד לשאול את עצמו כדי לבחון את מידת פתיחותו היא כיצד הוא מתייג את הקצינים הכפופים לו. כולנו מתייגים את הסובבים אותנו על סמך היכרותנו איתם. זוהי פעולה טבעית והגיונית שמסייעת לנו להתנהל בחברה. אולם מפקד צריך לשאול את עצמו בכנות אם הוא מתייג פקודים באופן שלילי רק משום שהם חושבים אחרת ממנו. זו אינה שאלה תיאורטית: מפקד שמתייג פקוד באופן שלילי יתייחס לדבריו בחוסר סבלנות או בהתעלמות ובכך בעצם יגרום לו להפסיק להביע את דעתו.

אווירת הפתיחות אינה מותרות; היא קריטית למפקד כדי לא לאבד את הקשר עם המציאות. מפקד שמקיף את עצמו בעדת אומרי הן יפסיק להבין עד מהרה היכן הוא חי ומה מתרחש סביבו.



פקודים יתנו משוב למפקדם רק אם הם ייווכחו שהוא מתגמל אותם על כנותם ועל נכונותם לעמוד על דעתם

קונסנסוס כוזב, עליך לרדת מיד לשורשי המחלוקות. את השיחות האלה עם דרגי העבודה השולטים בחומר רצוי לקיים באופן קבוע ולא רק כאשר אתה חש שמסתירים ממך מידע.

סיכום

לקצינים רבים בצה"ל אין אומץ לחלוק על מפקדיהם. לתופעה הזאת יש סיבות רבות ותוצאה אחת הרסנית: צבא פחות טוב ופחות יעיל שיתקשה לבצע את משימותיו כראוי.

מבין שלל הסיבות הארגוניות והמבניות שנמנו במאמר הזה כדי להסביר את מקור התופעה בולטות שלוש הסיבות הבאות:

1. נטייתם של מפקדים רבים לראות במחלוקת התקפה אישית עליהם. התנגדות לדעתם היא בעיניהם התנגדות אישית להם.
 2. דיונים רבים מדי מתנהלים כטקס ואינם מעודדים שיח והגעה לתובנות משותפות.
 3. הסגנון הפיקודי של המפקד הבכיר, מידת ביטחונו העצמי, רקעו המקצועי וניסיונו. אלה משפיעים באופן ישיר על הקצינים הכפופים בבואם להביע את עמדותיהם.
- מפקד שרוצה לעשות את מלאכתו נאמנה חייב לא רק לעודד את פקודיו להביע את דעתם, אלא עליו לוודא שהוא נחשף לדעות האמיתיות הרווחות ביחידה שלו ולמתרחש תחת פיקודו. כל זאת באמצעות יצירת מנגנונים יעילים - פורמליים ולא פורמליים. מגוון הדעות הוא האינטרס של הארגון לשם שמירה על איזונים נכונים, הימנעות מקונספציות ומציאת פתרונות יצירתיים ויעילים.

הערות

1. ברברה טוכמן, אוגוסט 1914, דביר, 1996, עמ' 48-49.
2. עפר שלח ויואב לימור, שבויים בלבנון, האמת על מלחמת לבנון השנייה, תל-אביב, ידיעות ספרים, 2007, עמ' 157.

המאמר מבוסס על עבודה שנכתבה במסגרת המכללה לביטחון לאומי

ולהיפך: כל יחידה שקציניה אינם טורחים לנקוט יוזמות ולהסתער ביוזמתם על "ואקומים ארגוניים" לוקה קרוב לוודאי בנוקשות יתר ובהיצמדות לכללים ולנהלים המוכתבים מלמעלה. יחידה כזאת, שקציניה הם נעדרי גמישות מחשבתית, עלולה לגלות לפתע שהיא חדלה להיות רלוונטית במציאות כאוטית. גם כאשר הכול קורס יחששו הקצינים הכפופים לפעול באופן עצמאי שכן הם התרגלו שרק המפקד נותן את התשובות.

8. האם אתה חשוף למחלוקות מהותיות ביחידה?

מידע על מחלוקות מהותיות ועל אי-הסכמות ביחידה הוא בעל חשיבות קריטית. אם המחלוקות האלה אינן מובאות לידיעתך, עלול הדבר להצביע על כך שקציניך הם חסרי מוטיווציה ואדישים לגורל היחידה או שהם חוששים מפני תגובותיך. בין אם המידע החיוני הזה אינו מגיע אליך מהסיבה האחת ובין אם הוא אינו מגיע אליך מהסיבה האחרת - נשקפת סכנה לארגון שבראשו אתה עומד להפוך ללא רלוונטי.

עליך, המפקד, לוודא אם אכן הובאו לידיעתך - במסגרת נוהלי העבודה השוטפים - כל התובנות, המתחים ואי-ההסכמות שבאו לידי ביטוי ב"מעלה הדרך", עד שהסיכומים הוצגו בפניך. יתר על כן, עליך לוודא שניתן להם המשקל הנכון, דהיינו שלא נעשה מאמץ מכון לגמד את המתחים ואת אי-ההבנות.

אם אתה חש שאנשיך אינם מציגים בפניך את התמונה המלאה, עליך ליצור אותה בעצמך. הדרך הנכונה לעשות זאת אינה לשוחח עם האנשים שכפופים לך ישירות, אלא עם האנשים שנמצאים רמה אחת, ואף שתי רמות, מתחת לאנשים שכפופים לך ישירות. רצוי שהפגישות האלה יהיו לא-פורמליות ובלי נוכחותם של מפקדי האנשים שאיתם אתה משוחח. מטרתך במפגשים האלה היא לנסות להתחקות אחר הלחששים בארגון, לאתר "כתובות שקיימות על הקיר" ולבחון אם גם בדרגי העבודה קיים הקונסנזוס שמוצג לך בדיונים. אם מתברר לך שאנשיך הציגו לך

ממי צריך צה"ל ללמוד?

מאז הקמתו השכיל צה"ל ללמוד הן מניסיונו העצמי והן מניסיונם של צבאות אחרים. בשנים הראשונות לאחר קום המדינה נבנה צה"ל במידה רבה לפי המודל הבריטי, ואת טקטיקות השריון הוא אימץ מהגרמנים. כיום מאמץ צה"ל בעיקר מודלים אמריקניים, אף שהם לא תמיד מתאימים לו בגלל ההבדלים הגדולים בינו לבין צבא ארה"ב

שריון של צה"ל באימונים

צבאות הם ארגונים שנמצאים בתחרות מתמדת, ולכן הם מנסים כל הזמן להשיג יתרון על פני מתחריהם - בין היתר באמצעות למידה מצבאות אחרים

ד"ר איתן שמיר

עמית מחקר במרכז דדו ומרצה
באוניברסיטת תל-אביב



אל"ם ד"ר מאיר פינקל

רמ"ח תו"ל ותפיסות בזרוע היבשה



הקדמה

רבים מהקוראים מכירים בוודאי את המימרה הנפוצה שצבא - כל צבא - "מתכונן תמיד להילחם את המלחמה שהייתה במקום את זאת שתהיה". לאמיתו של דבר, בחינה מקרוב של ההיסטוריה הצבאית מראה שבדרך כלל ניסו הצבאות ללמוד מהניסיון שצברו "במלחמה שהייתה" לקראת "המלחמה שתהיה". במלחמה ניצח בדרך כלל הצבא שלמד ויישם טוב יותר את הלקחים הנכונים.

צבאות הם ארגונים שנמצאים בתהליך מתמשך של למידה ושל חקירה. תהליך הלמידה מתרחש הן בזמן לחימה והן בזמן רגיעה. בין המלחמות והמבצעים מנצל הצבא את הזמן ללימוד ביצועי העבר כדי לשפרם בעתיד בהתאם לאתגרים הצפויים בעתיד. כשלומדים מהניסיון העצמי, מקור הלימוד הוא פנימי ונשען על הידע שנצבר בארגון ועל הפרשנות שהוא נותן לאירועי העבר.

מקור לימוד משמעותי נוסף לצבא הוא חיצוני: הניסיון והלקחים של צבאות אחרים. כך, למשל, אחד המקורות הרשמיים של צה"ל לכתיבת התורה הצבאית שלו הוא תורת הלחימה של צבאות זרים והניסיון המבצעי שלהם.¹

למידה מאחרים מוכרת היטב בעולם הארגונים ובאה לידי ביטוי בספרי הניהול במושג best practice - איתורן ואימוצן של הפרקטיקות הארגוניות הטובות ביותר מארגונים שמצטיינים בתחומם. בספרות שעוסקת בסוציולוגיה ארגונית מכונה התופעה הזאת concept diffusion (זליגה של תפיסות). המושג הזה מתאר מעבר של רעיונות מארגון לארגון.² מטרות הלמידה בדרך הזאת הן מגוונות: קבלת השראה, בחינה של חשיבה חלופית, חיקוי של דרכי עבודה ושל נהלים מוצלחים ועוד. מהסיבה הזאת ארגונים - כולל ארגונים צבאיים - דומים מאוד זה לזה. המונח הסוציולוגי של התופעה הזאת הוא איזומורפיזם.

אולם ישנם כמה כשלים נפוצים בתהליך החיקוי הזה: הכשל העיקרי קשור לנטייה לחקות באופן אוטומטי ארגון מצליח, למשל הנטייה של צבאות לחקות צבא מנצח. בכל תקופה היסטורית ישנו צבא דומיננטי שנחשב למצליח, והוא משמש מקור ההשראה העיקרי שאותו נוטים כולם לחקות. מקור הכשל הוא בעיקר אי-היכולת להבחין בין הקונטקסט האסטרטגי והתרבותי שבו פועל מושא החיקוי לבין הקונטקסט האסטרטגי והתרבותי שבו פועל הצבא החקיקן. העתקה וחיקוי יכולים להיות מוצלחים רק אם מתלווים להם תהליכי התאמה לסביבה האסטרטגית ולתרבות הארגונית.

למידה מצבא זר כוללת היבט רציונלי והיבט לא רציונלי. ההיבט הלא רציונלי מתבטא בהנחה שדי בכך שמחקים צבא מנצח כדי להבטיח הצלחה. מודל החיקוי של היום, שאליו נשואות עיני כולם, הוא צבא ארה"ב. אולם חיקוי כזה (שאינו אלא סוג של למידה) הוא לרוב לא רציונלי ואף מסוכן. לעומת זאת תיתכן למידה רציונלית ומושכלת שאותה מנחים עקרונות וכללים ושמבססת על ניתוח של כמה פרמטרים מרכזיים.

מטרתו של המאמר הזה היא להקנות כלים שיאפשרו להבדיל בין למידה רציונלית ללמידה לא רציונלית. באמצעות הכלים האלה ניתן יהיה להחליט מאילו צבאות בני זמננו צריך צה"ל ללמוד. במאמר אנחנו טוענים שבשנים האחרונות מסתמך צה"ל במידה מופרזת על הניסיון

של צבא ארה"ב. הסתמכות היתר הזאת מצמצמת, לדעתנו, את מרחב הידע של צה"ל ואת האפשרויות הפתוחות בפניו ובמקרים רבים גם מובילה ללמידה שאינה רלוונטית לצרכיו. המאמר מראה שהסיבה העיקרית ללימוד מצבא ארה"ב היא שרוב העוסקים בכך אינם מודעים לשוני המהותי בין המציאות שבה פועל צבא ארה"ב למציאות שבה פועל צה"ל. להערכתנו, השכלה צבאית-אקדמית נרחבת יכולה לצמצם את תהליך החיקוי הלא מושכל.

בשלב הזה יש להדגיש את ההבדל שבין למידה מצבאות זרים לבין החשיבות שיש לקיום קשרי חוץ עם צבאות זרים באופן כללי. בשונה מהלמידה, שנועדה לשפר את האפקטיביות של הגוף הלומד, הרי שקשרי חוץ צבאיים מתקיימים גם מסיבות אחרות, ובהן: תמיכה במאמצים הדיפלומטיים של המדינה, עידוד השקעות הון בפיתוחם של אמצעי לחימה, קידום השיווק של אמצעי לחימה ואיסוף מודיעין. קשרי חוץ טובים מאפשרים גם לקיים למידה צבאית מבצעית.

דוגמאות ללמידה מצבאות אחרים

צבאות הם ארגונים שנמצאים בתחרות מתמדת, ולכן הם מנסים כל הזמן להשיג יתרון על פני מתחריהם - בין היתר באמצעות למידה מצבאות אחרים.

ארגון יכול ללמוד באמצעות יחידים שמביאים עימם ידע מצבאות זרים (למשל, מתנדבים שבאים מאותם הצבאות או קצינים שנשלחים אליהם כדי להשתלם בקורסים שלהם). אולם במאמר הזה אנחנו מתמקדים בלמידה מוסדית של צבא אחד מצבא אחר - כלומר, בלמידה שאותה יוזמים גופים מסוימים בצבא הלומד. הצבא הלומד בוחר בדרך כלל ללמוד מצבא שהוכיח את עצמו בשדה

צבאות הם ארגונים שנמצאים בתחרות מתמדת, ולכן הם מנסים כל הזמן להשיג יתרון על פני מתחריהם - בין היתר באמצעות למידה מצבאות אחרים



הקרב ושהצלחתו מיוחסת בעיקר לפרקטיקות צבאיות עדיפות ולא לגורמים אחרים כגון עדיפות מוחצת בכוח אדם, במשאבים ובטכנולוגיה. בעידן המודרני רווח הנוהג שלפיו מדינות שולחות משקיפים צבאיים למלחמות שמנהלות אומות אחרות כדי ללמוד את לקחייהן. כך, למשל, משקיפים אירופים נכחו במלחמת האזרחים האמריקנית (1860-1865), ומשקיפים אמריקנים נכחו במלחמת פרוסיה-צרפת (1870-1871). דוגמה נוספת: כמעט כל מעצמות המערב שלחו משקיפים למלחמת רוסיה-יפן (1905).³

דוגמה בולטת ללימוד מצבאות אחרים היא החלטתו של צבא יפן בשליש האחרון של המאה ה-19 לבנות את עצמו מחדש על פי מודל מערבי. צבא יפן בחר לשלוח נציגים לצבא צרפת ולהזמין ממנו מדריכים שכן צבא צרפת נחשב לצבא היבשה הטוב ביותר באירופה





חיילים וקצינים יפנים, 1900 דוגמה בולטת ללימוד מצבאות אחרים היא החלטתו של צבא יפן בשליש האחרון של המאה ה-19 לכנות את עצמו מחדש על פי מודל מערבי

מספרית מוחצת.⁸ האמריקנים היו משוכנעים שקרב ההגנה שינהלו באירופה נגד השריון הסובייטי יהיה בנסיבות דומות.

ממי ללמוד? פרמטרים במודל למידה רציונלי

במקום ללמוד מצבא מנצח אנחנו מציעים לבחון את מקורות הלמידה על פי שלושת הפרמטרים הבאים:

1. בתחום המבצעי: מידת הדמיון בין הבעיות המבצעיות שעומדות בפנינו לבין אלה שעומדות בפני הצבא שממנו לומדים. ההשוואה צריכה להיעשות ברמות השונות של המלחמה: הטקטית, האופרטיבית והאסטרטגית.
2. בתחום של תהליכי בניין הכוח: הדמיון בין הארגון הצבאי שממנו לומדים לבין צה"ל במבנה, בארגון, בגודל ובהיקף המשאבים.
3. בתחום הטכנולוגי: הדמיון במערכות הנשק.

ממי למד צה"ל עד שנות ה-90 של המאה ה-20?

בניגוד למרבית הצבאות במדינות שהוקמו אחרי מלחמת העולם השנייה היה צה"ל צבא בעל צביון מקורי וייחודי. הוא השכיל למזג בתוכו השפעות ממקורות רבים ומגוונים וליצור מהן משהו חדש ושונה שמתאים לצרכיו ולסביבתו הייחודית.⁹

בניגוד לישראל, המדינות שהשתחררו משלטון זר לאחר מלחמת העולם השנייה הקימו בדרך כלל צבאות שהיו חיקוי חיוור של הצבאות ששלטו בהן עד שקיבלו את עצמאותן. לחלופין הן הקימו צבאות שאימצו במלואן את הפרקטיקות של המעצמות הפטרוניות שלהן. כך, למשל, אימצו כמה ממדינות ערב במלואה את הדוקטרינה הצבאית של פטרוניתן ברית המועצות.

מקובל להניח שצה"ל הושפע עם הקמתו בעיקר משני מקורות: צבא בריטניה והמחתרות, בעיקר "ההגנה" והכוח הצבאי הסדיר שלה:

באותן השנים.⁴ את המתכונת לבניית צי מודרני למדו היפנים ממדריכים בריטים, שכן בריטניה הייתה המעצמה הימית החזקה ביותר באותה התקופה. כעבור כמה שנים, לאחר שצבא פרוסיה הביס את צבא צרפת ב-1870, שלחו היפנים את היועצים הצרפתים הביתה והביאו במקומם יועצים פרוסים. אלה התבקשו לאמן את צבא יפן ולהקים לו מטה כללי על פי המודל הפרוסי.⁵

צבא פרוסיה, שניצח בסדרה של מלחמות בסוף המאה ה-19, הפך מודל לחיקוי לצבאות רבים. הצלחתו יוחסה בעיקר לשני מוסדות שהקים: המטה הכללי והמכללה הצבאית לפיקוד ולמטה שהכשירה קציני מטה ומפקדי שדה בכירים.⁶ צבאות רבים ניסו להקים מוסדות כאלה במתכונת הפרוסית - לא תמיד בהצלחה רבה. הסיבה המרכזית לקשיי החיקוי: המוסדות הגרמניים הייחודיים חייבו תרבות לאומית-ארגונית שהייתה זרה לרבים מהצבאות המחקים.⁷

בשנות ה-80 של המאה ה-20 חיפשו האמריקנים בתורות התמרון הגרמניות ובתורות המערכה הרוסיות תשובות לשאלות שהעסיקו אותם. על סמך התורות הגרמניות והרוסיות הם פיתחו את דוקטרינת ה-Airland Battle שהדגישה את השילוב של כוחות האוויר בקרב היבשתי.

האמריקנים גם הרבו ללמוד מצה"ל לקחים טקטיים - במיוחד מהמערכה שהוא ניהל ברמת הגולן במלחמת יום הכיפורים. האמריקנים העריכו שייאלצו לנהל על אדמת אירופה קרב הגנה מול הסתערות של אלפי טנקים סובייטיים, ולכן ניסו ללמוד ממערכות דומות: קרב הנסיגה הממושך שניהלו הגרמנים במלחמת העולם השנייה מול הצבא האדום מאז קיץ 1943 וקרב הבלימה שניהל צה"ל ברמת הגולן במלחמת יום הכיפורים. בשני המקרים מדובר היה בקרב הגנה של מעטים נגד רבים: הן הסובייטים בחזית המזרחית מול הגרמנים והן הסורים בראשית המערכה ברמת הגולן נהנו מעדיפות

הפלמ"ח. בן-גוריון העריץ את צבא בריטניה וראה בו מודל לצבא מקצועי במדינה דמוקרטית. מהפלמ"ח, לעומת זאת, הוא פחד וראה בפטרונותו מפ"ם יריבה פוליטית. לכן הוא קידם את יוצאי הצבא הבריטי וביקש שיקימו את צה"ל כך שיהיה דומה ככל האפשר לצבא בריטניה.

אף על פי כן המשיכו יוצאי הפלמ"ח להיות דומיננטיים בצה"ל. הם ייצגו חשיבה אחרת, יותר אקלקטית, אשר ניתן לראות בה את טביעות אצבעותיהם של יצחק שדה ושל אורד וינגייט. הם מיזגו מסורות צבאיות שונות - ובהן של הצבא האדום - והתאימו אותן לנסיבות המיוחדות של ארץ-ישראל באותם הימים. למיזוג הזה ולהתאמתו לזירה המקומית היה אחראי במיוחד יצחק שדה. הוא צבר ניסיון רב במלחמת העולם הראשונה ובמלחמת האזרחים ברוסיה שבהן פיקד על פלוגת פרטיזנים. את חניכיו בפלמ"ח לימד טקטיקות של פרטיזנים שמאפייניהן העיקריים הם יוזמה ותעוזה.¹⁰

מקור השראה חשוב נוסף היה צבא גרמניה, שבעולם כולו העריכו את יכולותיו וראו בו מקור ראוי לחיקוי. ידע גרמני עבר לצה"ל באמצעות הגנרל הגרמני פאול אמיל פון לטוב פורבק (von Lettow Vorbeck), מפקד הכוחות הגרמניים במזרח אפריקה במלחמת העולם הראשונה. פורבק ניהל בהצלחה רבה מלחמה פרטיזנית נגד הכוחות הבריטיים שם. ב-1924 נסעו לגרמניה ירחמיאל לוקצ'ר, לימים מפקד קורס המפקדים של ההגנה בתל-יוסף, יהושע אייזיק ומנחם שטורמן וקיבלו ממנו הדרכה אישית בנושאי צבא.¹¹ הידע הזה התאים במיוחד לצורכי "ההגנה" מכיוון שגנרל פורבק ניהל במזרח אפריקה מערכת גרילה מוצלחת במיוחד באמצעות כוחות קטנים וציוד מועט. לעומת זאת, הניסיון שצברו כל הצבאות בחזית המערב במלחמת העולם הראשונה לא היה רלוונטי לצורכי "ההגנה" באותה העת.

נוסף על כך, יוסף אבידר, שהקים את קורסי המפקדים הראשונים בגבת וביבניאל, ביסס את ההדרכה בקורסים האלה על ספרים ועל חוברות שאסף מצבאות שונים, בעיקר מצבא גרמניה. החוברות "הכיתה בקרב" ו"הגדוד המוגבר" היו חומר תורתי גרמני שתירגם יהושע גלוברמן, שהיה לימים מפקד "ההגנה" בתל-אביב. ספרות ההדרכה הגרמנית הייתה הספרות המועדפת בשל רמתה הגבוהה. יתר על כן, החוברות יועדו לצבא קטן מאוד שמנסה להכשיר את חייליו להיות גרעין לצבא שבעתיד יקיף המונים. אבידר חשב שזו בדיוק הגישה שצריך לאמץ הצבא העברי. הספרות התורתית הזאת שיקפה את מצבו של צבא גרמניה לאחר מלחמת העולם הראשונה: חוזה ורסאי הגביל אותו ל-100 אלף חיילי קבע. התפיסה הגרמנית קבעה שהצבא הקטן הזה יוכשר לתפקידי פיקוד כך שביום פקודה יוכל הגרעין הזה לקלוט ולהוביל צבא גדול הרבה יותר - מה שאכן קרה.¹² "ההגנה" השתמשה גם בחומרים רבים שנלקחו ממקורות בריטיים ורוסיים, אך אלה נחשבו לנחותים במידת מה מהמקורות הגרמניים.¹³ כך שילב צה"ל ערב הקמתו השפעות ממקורות שונים למיזוגה מקורית למדי באופיה שהייתה מותאמת לאתגרים ולמשאבים: תורת לחימה גרמנית ורוסית, מבנה וארגון בריטיים. לדוגמה, מבנה המטה הכללי ערב הקמת צה"ל היה בריטי בעיקרו וכלל את המשולש הבא: אגף מטה כללי (אג"ם) שהיה מאפיין מובהק של המטה הבריטי ושל המטה

הגרמני, אגף שלישות ואגף אפסנאות. בעקבות המלצותיו של פרד האריס (קצין אמריקני שייצג לבן-גוריון בנושאי צבא) הופרד מאוחר יותר אגף המודיעין מאגף המטה הכללי והפך לאגף נפרד - כפי שנהוג בצבא ארה"ב. המבנה של מטכ"ל צה"ל שיקף אפוא מגוון של השפעות זרות בשילוב עם שיקולים מקומיים.¹⁴

דוגמה נוספת למגוון הרב של ההשפעות על המבנה של צה"ל: בראשות חיל האוויר עמדו יוצאי חיל האוויר הבריטי. הם דרשו מעמד עצמאי לחיל בדומה למעמדו של חיל האוויר הבריטי. הפתרון שנבחר בסופו של דבר לא היה בריטי, כי אם פשרה שהתאימה לצה"ל: לחיל הוענקו מעמד מיוחד וסמכויות נוספות, אם כי הוא נשאר כפוף למטכ"ל. פתרון דומה ננקט גם בנוגע לחיל הים.¹⁵ בכל מקרה, המסמכים המסכמים את הדיונים באותה התקופה מוכיחים שהקצונה שהקימה את צה"ל הכירה היטב את המודלים השונים של המטות הכלליים בצבאות המערב וניסתה לתפור לנסיבות המיוחדות של צה"ל את המודל המיטבי מכמה מודלים.¹⁶ לעומת המבנה והארגון שנשענו על מודלים זרים, הרי שמהפלמ"ח נלקחו סגנון הפיקוד וערכיו: היוזמה, התעוזה, הפיקוד מלפנים, התחבולה וההפתעה. אלה הערכים והנורמות שהנחו את מפקדי צה"ל מתחילת דרכו ועד היום.¹⁷

בניגוד לישראל, המדינות שהשתחררו משלטון זר לאחר מלחמת העולם השנייה הקימו בדרך כלל צבאות שהיו חיקוי חיוור של הצבאות ששלטו בהן עד שקיבלו את עצמאותן



בספטמבר 1947, לקראת הקמת צה"ל, התמנה חיים לסקוב לראש לשכת ההדרכה של מטכ"ל "ההגנה". לסקוב, לשעבר רס"ן בצבא בריטניה, פתח במלאכת תרגום של יותר מ-30 ספרי הדרכה בריטיים וגייש תוכניות וקורסים להטמעתם.¹⁸ נושאים שהצבא הבריטי לא נתן להם מענה נלמדו מצבאות אחרים. לדוגמה, לבעיית כוח האדם של צה"ל נמצא פתרון באמצעות אימוץ המודל של צבא המילואים בשווייץ - מודל שלפיו עיקר הכוח של הצבא מבוסס על מערך מילואים שיכול להפוך למבצעי בהתרעה קצרה.¹⁹

בשנות ה-50 המשיך צה"ל ללמוד בעיקר מהבריטים (למשל, יצחק רבין ואריאל שרון נשלחו לבית הספר לפיקוד ולמטה בבריטניה), והספרות התורתית שלו משקפת היטב את המגמה הזאת. נוסף על כך קיימו קציני צה"ל סיורי לימודים גם בצבאות אחרים - בעיקר בצבא ארה"ב.²⁰

במשך הזמן נוצר אצל קציני צה"ל הרושם שצבא בריטניה הפך לאנכרוניסטי. הדעה הזאת התבססה על לימוד לחימתו של צבא בריטניה במערכות המדבר המערבי נגד הגרמנים. במערכות האלה בלטה עליונותם הטקטית של הגרמנים במלחמת תנועה. לכן כשהחל צה"ל לפתח את לוחמת השריון, גבר העניין שלו בצבא גרמניה ובמערכות השריון שהוא ניהל במלחמת העולם השנייה, ובעיקר

יום הכיפורים הייתה סלקטיבית והותאמה לסדר היום של ארה"ב באותו הזמן. טיעון דומה ניתן להעלות גם בנוגע לצה"ל וללמידתו ממלחמת המפרץ. ניתן להניח שהלקחים המרכזיים של צה"ל מהמלחמה בעיראק היו בתחום האש ולא בתחום התמרון (שמילא אף הוא תפקיד מרכזי במלחמה) מפני שלקחי האש התאימו אז לסדר היום החדש של צה"ל שהתגבש בעקבות שינויים חברתיים, פוליטיים וטכנולוגיים שחוותה החברה הישראלית במהלך שנות ה-90. סדר היום הזה כלל שינויים בבניין הכוח ובתורת ההפעלה.²⁹ דוגמה נוספת למושג שאומץ מהניסיון של האמריקנים: אף שלצה"ל יש מטכ"ל משולב, הוא למד מהאמריקנים את המושג "שילוביות" (jointness) ומרבה להשתמש בו, אם כי ניתן לטעון שהמושג הרבה פחות רלוונטי בעבורו. המושג נותן מענה לצורך של האמריקנים להתמודד עם גודלן ועם עצמאותן של הזרועות מחד גיסא ועם הפריסה הגיאוגרפית הנרחבת מאידך גיסא. לצה"ל אין בעיות כאלה.

נוכח הביצועים המרשימים של צבא ארה"ב באפגניסטן ב־2001 ובעיראק ב־2003 היה ברור לרבים בצה"ל שצבא ארה"ב מייצג את התפיסות ואת הפרקטיקות המתקדמות ביותר כיום ושאותן יש לחקות



- ישנם כמה גורמים שבגללם נוטה צה"ל ללמוד מצבא ארה"ב:
- הצלחתו של צבא ארה"ב במבצעים גדולים - בעיקר מאז 1991 - והעובדה שהניסיון המבצעי שלו רלוונטי במיוחד שכן הוא נצבר מול אויב הדומה לזה שעזמו מתמודד צה"ל (צבא ערבי המצויד בציד מתוצרת רוסיה).
- לצבא ארה"ב ניסיון מבצעי עשיר באופן כללי.
- בצבא ארה"ב קיימת תרבות של כתיבה ושל פרסום.
- קצינים רבים בצה"ל מסוגלים לקרוא ולהבין חומר תורתי באנגלית.
- צבא ארה"ב וצה"ל משתמשים בטכנולוגיות דומות.
- היחסים המיוחדים בין ישראל לארה"ב שמאפשרים דיאלוג קרוב בין שני הצבאות. במסגרת הדיאלוג הזה יכולים קציני צה"ל לתחקר קצינים אמריקנים לאחר מבצעים (וגם להפך: קצינים אמריקנים יכולים לתחקר קציני צה"ל).
- רבים מקציני צה"ל השתתפו בקורסים צבאיים שונים בארה"ב, ובעקבות הלימודים האלה נוצרו קשרים בינם לבין קצינים בכירים בצבא ארה"ב.

אולם למרות הסיבות שנמנו לעיל ולמרות הישגיו המצוינים של צבא ארה"ב יש לבחון בראייה ביקורתית את תהליכי הלמידה ואת התכנים הנלמדים ממנו בשל ההבדלים בינו לבין צה"ל. ההבדלים האלה גדולים ורבים: החל בשרשרת הפיקוד, בפריסה, באחריות הגלובלית ובהתבססות על כוחות משלוח, עבור דרך המבנה של הזרועות ותפקידי הצי וחיל האוויר וכלה בתרבות האסטרטגית ובמסורת הצבאית ובהיות צבא ארה"ב מקצועי ומבוסס על מתנדבים. רון טירה, שבמאמרו "המאבק על טבע המלחמה" מבקר בחריפות

בטקטיקות שנקט במערכות המדבר המערבי, שדומה מאוד לנגב ולסיני בתנאי הקרקע והאקלים.

אורי בן-ארי, ממקימי חיל השריון של צה"ל, נולד בברלין, וגרמנית הייתה שפת האם שלו. הוא קרא חומר תורתי גרמני על לוחמת שריון ועשה ניסויים שונים שנועדו לבדוק עד כמה מתאימה תורת הלחימה הגרמנית לצה"ל.²¹ בין היתר בעקבות עבודתו אימץ צה"ל טקטיקות שריון שהיו מבוססות על תורת הלחימה הגרמנית יותר מאשר על זו הבריטית.²² צה"ל אף שלח - לא בלי היסוסים - חניכים לאקדמיה הגרמנית לפיקוד ולמטה.²³

ממלחמת ששת הימים הפיק צה"ל וישם לקחים שמאוחר יותר התברר כי היו שגויים: בין היתר הוא הפחית את חלקם של הלוחמה המשולבת בכלל ושל החי"ר הממוכן בפרט - בניגוד לתורת הלחימה הגרמנית.²⁴ כעבור שנים, עם הופעתם של טילי הנ"ט, שילם על כך צה"ל מחיר יקר. זוהי דוגמה להתאמה מקומית לא מוצלחת של תורת לחימה זרה.

למרות האמור לעיל, בעקבות ביצועי השריון במלחמת סיני ובמלחמת ששת הימים ובעקבות יכולת ההתאוששות המופלאה שהפגין במלחמת יום הכיפורים, ראו רבים בעולם בלחימה של צה"ל את היורשת של הבליצקריג הגרמני.²⁵

ההשפעה האמריקנית

לאחר מלחמת יום הכיפורים ובעקבות ההצטיידות המסיבית בציד אמריקני ראה צה"ל בצבא ארה"ב במידה הולכת וגוברת מקור להשראה ולחיקוי. קו פרשת המים הוא מלחמת המפרץ. צבא ארה"ב, שהשלים רפורמות משמעותיות שנעשו במהלך שנות ה-70 וה-80 במסגרת שיקום כללי לאחר מלחמת וייטנאם, הוכיח יכולות מרשימות כמעט בכל תחום צבאי חשוב. לא פחות משמעותית הייתה העובדה שהיריב שהכריעו האמריקנים היה אויב שאותו התקשה צה"ל להכריע במלחמת העצמאות ובמלחמת יום הכיפורים ושאיף היה מעורב במלחמת ששת הימים. בעיקר התרשם צה"ל ממלחמת המפרץ הראשונה מיכולות האש המדויקות והתודע בהדרגה - אך בחיבה הולכת וגוברת - אל הגישה הכוללת של האמריקנים שכונתה מהפכה בעניינים צבאיים (RMA).²⁶ הגישה הזאת הייתה מבוססת על ניצולן לצורכי הצבא של ההתפתחויות הדרמטיות בתחום המחשוב והמידע. היא הפכה לתורה הצבאית הדומיננטית בשנות ה-90 והצמיחה תורות משנה שונות כגון "אמצעים מבוססי אפקטים" (EBO) ו"הלם ומורא" (Shock & Awe).

בשנות ה-90 אימץ צה"ל בזהירות ובהדרגה את התורות האלה, אולם נוכח הביצועים המרשימים של צבא ארה"ב באפגניסטן ב־2001 ובעיראק ב־2003 היה ברור לרבים בצה"ל שצבא ארה"ב מייצג את התפיסות ואת הפרקטיקות המתקדמות ביותר כיום ושאותן יש לאמץ. רשימת תרגומים של ספרות תורתית אמריקנית, שאותה פירסמה חטיבת תוה"ד בצה"ל בתחילת שנות ה-2000, מבטאת את המגמה הזאת.²⁷ מבחינות מסוימות ביטאה מלחמת לבנון השנייה כמיהה של צה"ל לחקות את המערכות האמריקניות בקוסובו ובאפגניסטן שהסתמכו בעיקר על אש מדויקת מרחוק.²⁸ סם ברונפלד טוען שהלמידה של האמריקנים מצה"ל בעקבות מלחמת



מלחמת ששת הימים, כוחות צה"ל על גדת תעלת סואץ ממלחמת ששת הימים הפיק צה"ל ויישם לקחים שמאוחר יותר התברר כי היו שגויים: בין היתר הוא הפחית את חלקם של הלוחמה המשולבת בכלל ושל החי"ר הממוכן בפרט

מצבא ארה"ב אכן רלוונטי לצה"ל, והאם ניתן למצוא מקורות רלוונטיים אחרים.

הלימוד לאור הפרמטר הראשון: דמיון בבעיות המבצעיות

הדמיון בבעיות המבצעיות הוא בכמה פרמטרים ובהם: מאפייני הכוח, מאפייני האויב, סוג הקרקע, סוג הבעיה המבצעית (לדוגמה: הרחקת איום, שהיא משימה האופיינית ללחימה על הגבול לעומת שינוי משטר או שימור משטר האופייניים לחיל משלוח). כל אחד מהפרמטרים האלה משפיע באופן שונה על אופי המלחמה.

כשהאמריקנים למדו מצה"ל, הם עשו זאת משום שנתקלו בבעיות מבצעיות שהיו דומות לבעיות המבצעיות שעימן התמודד צה"ל. למשל, בשנות ה-80 למדו האמריקנים לעומק את מלחמת יום הכיפורים משום שהעריכו כי האתגרים שעימם התמודד צה"ל - במיוחד ברמת הגולן - דומים לאתגרים שניצבים בפניהם בהגנה על אירופה מפני כוחות ברית ורשה. הדמיון היה בהיבטים הבאים:³²

- מלחמת מעטים מול רבים (לכן ספרו של אביגדור קהלני "עוז 77" נחשב לספר חובה למפקדים האמריקנים).
 - מלחמה על אזורי הגבול (האמריקנים נערכו לבלום מתקפה של ברית ורשה בגבול שבין מזרח גרמניה למערבה).
 - אויב דומה (הן הסורים והן כוחות ברית ורשה היו מצוידים באותם אמצעי הלחימה ופעלו על פי תורת הלחימה הסובייטית).
- דוגמה עדכנית יותר היא העיסוק האינטנסיבי של האמריקנים בדפוס הפעולה של החזבאללה - דפוס שאותו הם מכנים "היברידי".³³ הסיבה

את הסתמכות היתר של צה"ל על הניסיון ועל תורת הלחימה של האמריקנים,³⁰ מדגיש את ההבדלים בין שני הצבאות בכל הנוגע לגודל, למשאבים, לחופש התמרון במערכת הבין-לאומית ולאופי הלאומי. לדוגמה, החברה הישראלית היא חברה מאתגרת באופיה, ואילו האמריקנים עובדים "על פי הספר" והרבה יותר ממושמעים. הגודל, המשאבים, חופש התמרון המדיני והאופי הלאומי הם הבסיס להיווצרותה של תרבות אסטרטגית שממנה נגזרות דרכי הפעולה הצבאיות. טירה מזכיר - לשם המחשה - את המערכה על קוסובו שבה ערכו האמריקנים 38 אלף גיחות נגד סרביה במשך 78 יום, בלי שהסרבים יכלו להגיב בדרך כלשהי. במהלך הקרבות ניהלה ארה"ב מערכה דיפלומטית שמטרתה הייתה לשכנע את רוסיה להצטרף לחרם על סרביה. אבל גם בלי תמיכתה של רוסיה יכלה ארה"ב לעשות כמעט ככל העולה על רוחה. היא גם לא הייתה צריכה לחשוש שמועצת הביטחון של האו"ם תכפה הפסקת אש - מכיוון ששלוש מחמש החברות הקבועות במועצה - ארה"ב, בריטניה וצרפת - השתתפו בלחימה.

בגלל המאפיינים האלה מגיע טירה למסקנה שישראל אינה יכולה ללמוד ממלחמות קוסובו: היא אינה פועלת בנסיבות הבין-לאומיות שבהן פועלת ארה"ב, אין לה שום אפשרות להשקיע במלחמותיה את המשאבים שהשקיעה ארה"ב באותה המלחמה, הזמן פועל תמיד לרעתה, ואילו במלחמות שמנהלת ארה"ב הוא גורם שולי, ולבסוף, בכל מלחמותיה ישראל לא רק ממטירה אש על אויביה אלא גם סופגת אש, ויכולת העמידה של שני הצדדים עומדת למבחן.³¹ לאור כל האמור לעיל יש לבחון היטב אם מה שראוי לכאורה ללמוד

לעיסוק הזה: צבא ארה"ב מעריך שאויביו צפויים לאמץ את דפוס הפעולה הזה.³³

כל הצבאות המערביים ניסו ומנסים ללמוד מצה"ל לקחים טקטיים (ולעיתים טכנולוגיים) בתחומים כגון לוחמה בשטח בנוי, התמודדות עם מטענים והפעלת כלי טיס בלתי מאוישים, שכן הם פעלו בעיראק ועדיין פועלים באפגניסטן בדומה לאופן שבו פועל צה"ל ברצועת עזה ובדרום לבנון.

לעומת זאת, כשצה"ל מנסה ללמוד מצבאות המערב - בראש ובראשונה מצבא ארה"ב - קיימות בעיות בכמה רמות:

ברמה האסטרטגית: מדינות המערב נלחמות כדי לעשות סדר מעבר לים. הן נלחמות ביריבים שהאידיאולוגיה שלהם דומה לזו של אויבי צה"ל, אך שמאפייניהם הצבאיים שונים באופן מהותי ממאפייניהם של אויבי צה"ל. קשת העימותים שבה פועל צבא ארה"ב היא רחבה מאוד, ואילו קשת העימותים שבה עוסק צה"ל מצומצמת יחסית לעומת זו האמריקנית. כיום העיסוק המרכזי של האמריקנים ושל כוחות נאט"ו באזורי הפעולה שלהם הוא טיפול באוכלוסייה וכינונו של שלטון יציב - נושאים הדומים יותר לאתגרי צה"ל ביהודה ושומרון ולא

ברמה הטקטית קיים דמיון רב יותר בין צה"ל לבין צבאות המערב שכן כל הצבאות האלה מתמודדים עם בעיות דומות כגון לחימה בשטח בנוי והתמודדות עם מטענים



לאתגרי בזירה הצפונית. ברמה האסטרטגית מתמודד צה"ל עם בעיה ייחודית: מערכי רק"ק וטק"ק המאיימים על העורף הישראלי ומוגנים באמצעות מערכי הגנה מבוזרים. הבדל משמעותי נוסף הוא שצבאות המערב נלחמים בדרך כלל במסגרת קואליציה, ואילו צה"ל נלחם בדרך כלל לבדו. (רק במלחמת סיני נלחם צה"ל במסגרת קואליציה בין-לאומית). מהדברים האלה עולה שיכולתו של צה"ל כיום ללמוד מצבאות המערב ברמה האסטרטגית היא מוגבלת.

ברמה האופרטיבית: צה"ל וצבאות המערב מתמודדים עם אויבים מסוגים שונים לחלוטין. שום עימות שבו היו מעורבים צבאות המערב מאז 2003 לא כלל פעולה מול מרכיבי כוח סדורים (חטיבות, דיוויזיות וכו' הערוכים במערכי הגנה חפורים). שום עימות שבו צפויים להשתתף צבאות המערב אינו כולל הגנה על גבולות כמו בשנות המלחמה הקרה (למעט אולי לחימה אפשרית של האמריקנים בסיוע לדרום-קוריאה). בעימותים כיום לא מפעיל המערב מסגרות לחימה גדולות באופן מרוכז. גודלו של מרחב הפעולה שבו פועלים צבאות המערב שונה לגמרי מגודלו של המרחב שבו פועל צה"ל, והחיכוך שהיה בשדה הקרב בעיראק ושעדיין מתרחש באפגניסטן הוא נקודתי ואינו דומה לחיכוך הצפוי לצה"ל במלחמה. גם קשה להשוות בין הארגון וההרכב של היחידות בצבאות המערב למבנה ולארגון של יחידות צה"ל. השוני

העיקרי נובע מכך שצבאות המערב מתבססים על חטיבות משולבות ואוטונומיות יחסית שדרך הפעולה שלהן נגזרת במידה רבה מצרכי של כוח משלוח. לפיכך, גם ברמה האופרטיבית קשה לצה"ל ללמוד כיום מצבאות זרים.

ברמה הטקטית: ברמה הזאת קיים דמיון רב יותר בין צה"ל לבין צבאות המערב שכן כל הצבאות האלה מתמודדים עם בעיות דומות כגון לחימה בשטח בנוי והתמודדות עם מטענים. לעומת זאת בתחום של אפיון אמצעי הלחימה (בעיקר רק"ם) ניכרת בצבאות המערב השפעת הצורך לנייד במהירות כוחות מעבר לים הן בדרך הים והן בדרך האוויר. הצורך הזה אינו קיים בצה"ל.

למעשה, מההיבט של הדמיון בבעיות המבצעיות קשה כיום לצה"ל ללמוד מצבא ארה"ב ומשותפיו (למשל הבריטים), חוץ מאשר בתחום הטקטי, אך דווקא בתחום הזה יש כיום לצה"ל ניסיון רב ועדכני משלו.

הלימוד לאור הפרמטר השני: לימוד מתהליכי בניין הכוח בשל דמיון במבנה, בגודל ובמשאבים

בניין הכוח הצבאי מושפע, כאמור, מעוצמת האומה, מנסיבותיה הגיאוגרפיות והמיוחדות ומהאסטרטגיה שלה. במילים אחרות: הצבא משקף במבנהו, בארגונו ובמסורות הלחימה שלו את עוצמתה הכוללת של האומה ואת שאיפותיה. לדוגמה: במשך שלושת העשורים הראשונים לקיום ישראל עיצבו את צה"ל הן אילוצים גיאוגרפיים, כגון מספר רב של חזיתות והיעדר עומק, והן יתרונות לאומיים יחסיים, כגון כושר המצאה, יוזמה ואלתור. התוצאה הייתה צבא שהתמחה במלחמת תנועה מהירה, שחותר להשיג הכרעה גם מול כוחות אויב הגדולים ממנו בהרבה ושפיתח יכולת טובה לבצע פשיטות נועזות בעורף האויב למטרות גמול או הרתעה.

בניין הכוח כולל, בין היתר, את המרכיבים הבאים: ארגון הצבא (מבנה המפקדה הכללית ותפקידיה, מבנה הזרועות ותפקידיהן, המבנה של הפיקודים המבצעיים ותפקידיהם); גודל הצבא ומאפייניו (למשל, צבא מקצועי, צבא מתנדבים, צבא משלוח, צבא טריטוריאלי, צבא מילואים) והיקף המשאבים העומדים לרשותו ביחס למשימותיו. בכל אחד מהפרמטרים האלה שונה צה"ל מצבאות המערב, ולכן הוא אינו יכול ללמוד מהם הרבה. צבאות המערב הם ברובם צבאות מקצועיים המשמשים בדרך כלל חילות משלוח. יתר על כן, ההרכב של זרועותיהם ותפקידי הזרועות האלה שונים מאלה של צה"ל.

צבא היבשה של ארה"ב הוא ארגון ענקי המונה יותר מחצי מיליון איש (יחד עם המשמר הלאומי וכוחות המילואים המספר עולה על מיליון). גודלו משפיע מאוד על תהליכי בניין הכוח. תהליכי התכנון בו מורכבים ונסמכים על גופים ענקיים (בהשוואה לצה"ל) העוסקים בפיתוח של תפיסות, של תורות ושל אמצעי לחימה.

לעומת זאת, ניתן ללמוד רבות מצבא ארה"ב בתחומים הקשורים להכשרות, לאימונים ולתורות לחימה. כך, למשל, למרות ההבדל בגודלם של שני הארגונים, פיתוחו של קצין בצה"ל בדרגות הביניים ובדרגות הבכירות דומה לפיתוחו של קצין בצבא ארה"ב. גם בין תורות הלחימה של שני הצבאות קיים דמיון ניכר (בעיקר ברמה הטקטית), והאתגרים באימון הכוחות דומים במקרים רבים.

אשר לתהליכי בניין כוח, כוחות קטנים יותר, כמו צבא בריטניה

והמרינס של ארה"ב, דומים בהיקפם לצה"ל (אם כי הם פחות דומים לו מבחינת ארגון הכוחות ודומים לו עוד פחות בתחום של שילוב לוחמת אוויר-יבשה-ים כפי שקיים במרינס). צבאות אחרים, למשל של דרום-קוריאה ושל טורקיה, דומים במידה רבה יותר לצה"ל. שני הצבאות האלה הם בראש ובראשונה כוחות יבשתיים, טריטוריאליים המבוססים על גיוס חובה. עם זאת נשאלת השאלה אם יש לצה"ל מה ללמוד מדרך ארגונם של הצבאות האלה ומניסיונם.

סיכום

הניתוח המוצג במאמר הזה מראה שהלמידה של צה"ל מהעיונות האחרונים צריכה להסתמך בעיקר על ניסיונו העצמי. אומנם יש מקום ללמידה ברמה הטקטית מצבאות נאט"ו בכלל, ומצבא ארה"ב בפרט, אך עם זאת יש להביא בחשבון שרבים מהלקחים הטקטיים של הצבאות האלה קשורים למבצעי הייצוב שהם ניהלו בעיראק ושהם עדיין מנהלים באפגניסטן - מבצעים שבהם מנסים כוחות קטנים לשלוט על מרחבים ענקיים. מדובר בבטיה שעימה צה"ל אינו נדרש להתמודד.

אשר ללמידה מתהליכי בניין הכוח, המרינס וצבא בריטניה הם גופים דומים בהיקפם לצה"ל, אם כי יש ביניהם הבדלים בתחומים אחרים. שיתוף פעולה ניכר קיים עם המרינס, ונדרש שיתוף פעולה גם עם צבא בריטניה, שהוא צבא מקצועי ומיומן. כן ניתן וצריך ללמוד מצבא ארה"ב בתחומים הקשורים להכשרות, לאימונים ולתורות לחימה. אשר ללמידה מבעיות מבצעיות עדכניות העוסקות בהגנה על גבולות המדינה מפני פלישה קרקעית, האפשרויות העיקריות ללימוד כיום אינן מלקחי קרבות אלא מהאתגרים שאיתם מתמודדות מדינות כגון דרום-קוריאה.

למרות ההסתייגויות שלעיל יש להדגיש: השיח המקצועי עם צבאות זרים הוא חשוב ביותר, שכן הוא מאפשר התבוננות עצמית ויכול לתת השראה לפיתוח רעיונות שונים. כפי שהלמידה מלקחי ההיסטוריה הצבאית משמשת בעיקר לפיתוח החשיבה ולא להסקת מסקנות ישירות בנוגע למציאות של היום, כך גם צריך להתייחס ללמידה מצבאות זרים. חשיפה לדוגמאות רבות מרחיבה את הדעת ומשמשת בסיס לרעיונות חדשים. אך לאור כל האמור לעיל יש להיות ערים בכל המקרים האלה למגבלות הלמידה ולצורך בהתאמת הנלמד לנסיבות המאוד ייחודיות של צה"ל.

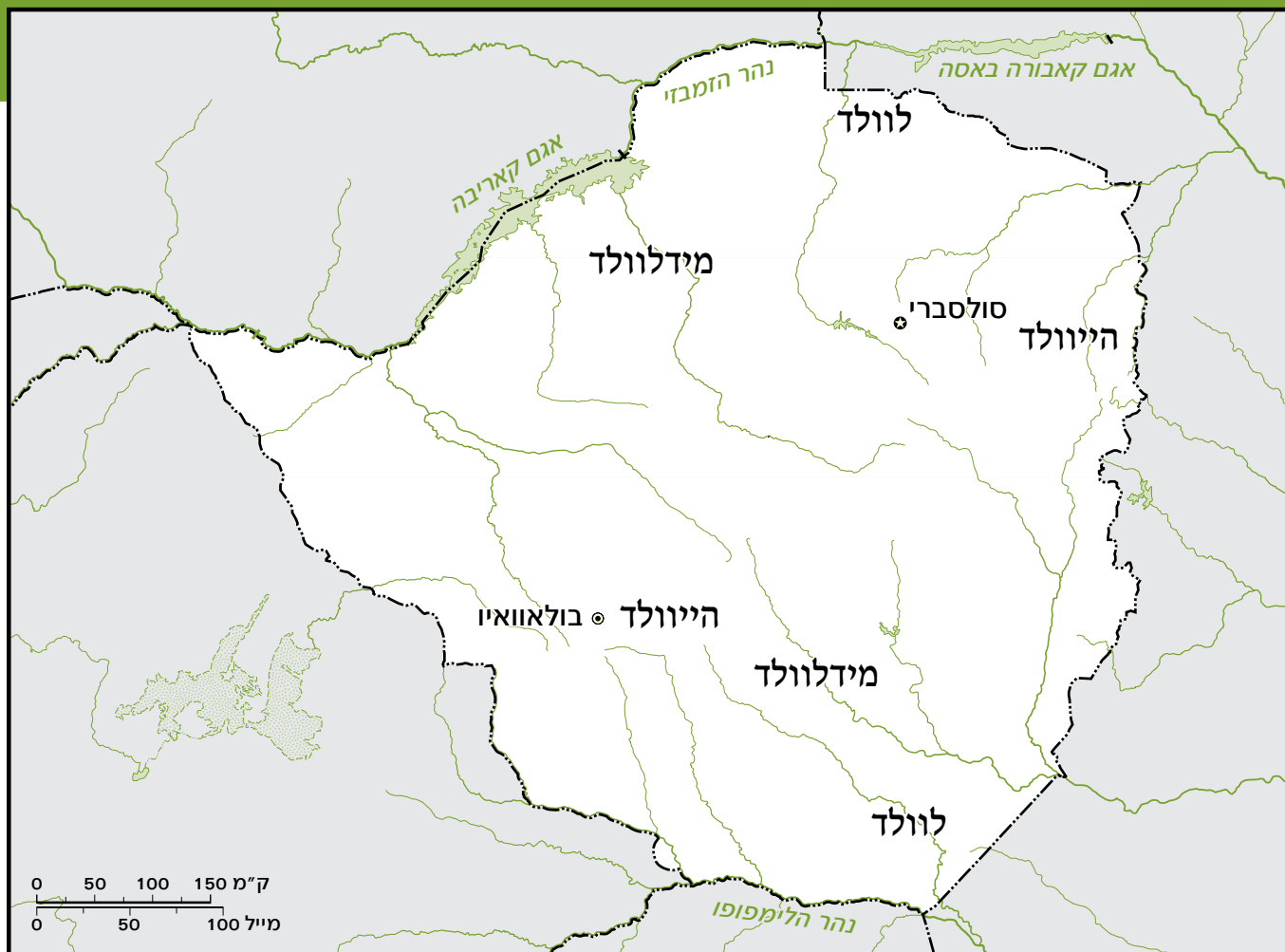
הערות

1. "מסמכי היסוד הביטחוניים והצבאיים, מהותם ייעודם וארגונם", אמ"ץ-תוה"ד, יוני 2005, עמ' 10-11
2. Emili Goldman & Leslie Eliason (eds.), **The Diffusion of Military Technology and Ideas**, Stanford, Stanford University Press, 2003
3. דוגמה נוספת: שכירי החרב הגרמנים, שנלחמו בשירות הבריטים במלחמת העצמאות האמריקנית, חזרו והטמיעו שיטות לחימה שפותחו בעולם החדש בתוך הצבא הפרוסי. הפרוסים הביאו אותם לידי ביטוי מאוחר יותר במלחמות הנפוליאוניות. עם זאת, לא תמיד השכילו המשקיפים להבין את מה שהם ראו ולהפיק את הלקחים הנכונים. כך, למשל, במלחמת האזרחים האמריקנית באו לידי ביטוי חידושים רבים שעתידיים היו למלא תפקיד מרכזי גם במלחמת העולם הראשונה, כגון מקלעים, מלחמת חפירות וצוללות. המשקיפים האירופים לא תמיד עמדו על השלכותיהם מרחיקות הלכת של החידושים האלה.
4. צבא צרפת ניצח בכמה מערכות קולוניאליות ובעיקר ניצח את צבא אוסטריה

ב-1859 ולכן נחשב לצבא הטוב ביבשת באותן השנים.

5. בן-עמי שילוני, **יפן המודרנית**, שוקן, ירושלים, 1997, עמ' 55
6. כדאי לקרוא בהקשר הזה את ספרו של ספנסר וילקנסון שהציג לאנגלים את יתרונות הצבא הפרוסי בסוף המאה ה-19: **Brain of An Army: A Popular Account of the German General Staff**, Westminster, Archbald & Constable 1895
7. Martin van Creveld, **Training Officers, From Military Professionalism to Irrelevance**, Free Press, Book Club Edition, 1990
8. שאול ברונפלד, "מעטים מול רבים - השפעות לקחי מלחמת יום הכיפורים על צבא ארה"ב", **מערכות**, 403-404, דצמבר 2005
9. Edward Luttwak & Dan Horowitz, **The Israeli Army**, Allen Lane, London, 1976
10. יגאל שפי, **סיכת מס-מס, המחשבה הצבאית בקורסים לקצינים ב"הגנה"**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1991, עמ' 29
11. **שם**, עמ' 32
12. **שם**, עמ' 56
13. **שם**, עמ' 57
14. דורי פנקס, **המקורות להקמת המטה הכללי של צה"ל**, עבודה לקראת התואר מוסמך, אוניברסיטת בר-אילן, רמת-גן, 2006, עמ' 43
15. זהבה אוסטפלד, **צבא נולד**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1994, עמ' 560
16. פנקס, **שם**
17. Martin van Creveld, **The Sword and the Olive: A Critical History of the Israeli Defence Forces**, Public Affairs, New York, 1998, pp. 50-51
18. מרדכי נאור, **לסקוב**, כתר, ירושלים, 1988, עמ' 177-178
19. Luttwak & Horowitz, p. 77
20. רבין מציין בזיכרונותיו את הרעם העצום שעשה עליו הסיוע בצבא ארה"ב ואת לקחי הלימוד, אך הוא מדגיש גם את ההבדלים בין שני הצבאות. ראו: יצחק רבין, **פנקס שירות**, חלק א, ספריית מעריב, תל-אביב, 1979, עמ' 94
21. Luttwak & Horowitz, p. 130
22. Luttwak & Horowitz, p. 93
23. van Creveld, p. 24
24. Luttwak & Horowitz p. 186
25. Brigadier Julian Thompson, Forward in Martin van Creveld, **Moshe Dayan**, Weidenfeld and Nicolson, London, 2004, p. 11
26. התהליך הזה מתואר דווקא במסמך שחיברו שלושה חוקרים אמריקנים:
27. "הלם ומורא, השגת שליטה מהירה", אמ"ץ-תוה"ד, אוגוסט 2002; "מבצעים מכווני תוצא (אפקטים)", אמ"ץ-תוה"ד, נובמבר 2003; "מבצעים מהירי הכרעה", אמ"ץ-תוה"ד, אוקטובר 2004
28. איתי ברון, "לאן נעלם התמרון?", **מערכות** 420-421, ספטמבר 2008, עמ' 14-4
29. השינויים האלה כוללים את הסדרי השלום והתפתחויות טכנולוגיות בתחומי המודיעין והאש.
30. רון טירה, **המאבק על טבע המלחמה**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, מזכר 96, תל-אביב, ספטמבר 2008, עמ' 27-30, 32-34, 119-122
31. רון טירה, מסר בדואר אלקטרוני, 26 באוקטובר 2009
32. ברונפלד, **שם**
33. Frank G. Hoffman, James N. Mattis, "Future Warfare: The Rise of Hybrid Wars", **Proceedings**, November 2005, pp. 18-19

צנחנים נגד גרילה הדוגמה של רודזיה



מפת רודזיה (היום זימבבואה)

כאשר הכריזה רודזיה על עצמאותה ב־1965, רווחה ההנחה שהיא לא תוכל להחזיק מעמד זמן רב. בפועל היא הצליחה להתקיים עד 1980, אף ששום מדינה לא הכירה בה רשמית ואף שהאו"ם הטיל עליה הסגר כלכלי

ד"ר יגיל הנקין

מדריך אקדמי במכללה לפו"ם
ועמית מחקר במרכז שלם



בשנות ה־70 של המאה ה־20 פיתח צבא רודזיה שיטת לחימה נגד גרילה שנקראה פיירפורס (Fireforce). ייחודה היה בכך שהיא איפשרה לכוחות קטנים מאוד לגלות ולהשמיד במהירות כוחות גרילה שנהנו מעדיפות מספריות. שיטת הפעולה הזאת הייתה מבוססת על תגובה מהירה של כוחות מוסקים ומוצנחים בעקבות קבלת מידע מודיעיני מדויק מתצפיות סמויות על הקרקע¹

הרקע ההיסטורי

המושבה הבריטית רודזיה שבדרומה של יבשת אפריקה הכריזה באופן חד־צדדי על עצמאות מבריטניה ב־11 בנובמבר 1965 בשל רצונו של המיעוט הלבן במושבה (קצת יותר מ־200 אלף איש) לשמור על השלטון - בניגוד לעמדת בריטניה שהתנתה את העצמאות בבחירות חופשיות. אלה היו בוודאי מעבירות את השלטון לידי הרוב השחור, שמנה באותה העת כ־4 מיליון נפש.

כאשר הוכרזה העצמאות, רוחה ההנחה שרודזיה לא תוכל להחזיק מעמד זמן רב. ראש ממשלת בריטניה הרולד וילסון טען בינואר 1966 שהסנקציות הכלכליות שהטילה בריטניה על רודזיה יובילו לכניעתה של זו "בתוך שבועות ולא בתוך חודשים"². בפועל הצליחה רודזיה להתקיים עד 1980, אף ששום מדינה לא הכירה בה רשמית ואף שהאו"ם הטיל עליה הסגר כלכלי.

ברודזיה פעלו שני ארגונים אפריקניים עיקריים: זאנ"ו - ראשי תיבות באנגלית של "האיחוד הלאומי האפריקני של זימבבואה" (Zimbabwe African National Union), וזאפ"ו - ראשי תיבות באנגלית של "האיחוד העממי האפריקני של זימבבואה" (Zimbabwe African People Union). שני הארגונים החליטו לפתוח במאבק מזוין לאחר שהבינו כי השלטון לא יועבר אליהם בהליך דמוקרטי.

בשנים הראשונות לעצמאות רודזיה ניהלו שני הארגונים האלה מאבק גרילה כושל: הם לא הצליחו להשיג תמיכה עממית נרחבת ולא הצליחו לפגוע באופן משמעותי במשטר הלבן של רודזיה, אף שאנשיהם הכירו את תיאוריות המלחמה העממית מבית מדרשו של מאו דזה־דונג. אולם החל מ־1972 היו לזאנ"ו הישגים במערכת הגרילה שניהל. המלחמה, שנקראה "מלחמת הסבך", נמשכה עד סוף 1979 והסתיימה בבחירות חופשיות שבהן עלה לשלטון רוברט מוגאבה, מנהיג זאנ"ו, ושמה של הרפובליקה הוחלף מרודזיה לזימבבואה.

במהלך המלחמה נהרגו בשטחה של רודזיה 468 אזרחים לבנים, 1,361 אנשי כוחות הביטחון (כמחציתם לבנים), 7,790 אזרחים אפריקנים (מאש כוחות הביטחון ומאש אנשי הגרילה) ו־10,450 אנשי גרילה.³

המלחמה התנהלה גם מחוץ לשטחה של רודזיה, ובה נהרגו עוד אלפי אנשי גרילה ואזרחים. יש המעריכים שבסך הכול גבתה המלחמה את חייהם של יותר מ־30 אלף איש.⁴

גיאוגרפיה, טופוגרפיה ודמוגרפיה

רודזיה נמצאת במרכז אפריקה הדרומית, ואין לה גישה לים. היא גובלת בארבע מדינות: דרום־אפריקה בדרום, בוטסוואנה במערב, זמביה בצפון ובצפון־מערב ומוזמביק במזרח ובצפון־מזרח. רוחבה המרבי של רודזיה ממזרח למערב הוא 835 ק"מ, ואורכה המרבי מצפון לדרום הוא 725 ק"מ. שטחה הוא כ־390 אלף קמ"ר - יותר מפי 17 משטחה של ישראל.

מבחינה טופוגרפית מחולקת רודזיה לארבעה חלקים:

החלק המזרחי, לאורך הגבול עם מוזמביק, כולל רצועת הרים ורמות גבוהות. שאר שטחי המדינה כוללים גם הם בעיקר רמות, אם כי נמוכות יותר. השטחים האלה נחלקים לשלושה אזורים: לוֹלְד (Lowveld), מידלוֹלד (Middleveld) והייוֹלד (Highveld).

ההייוֹלד הוא קו פרשת המים שממנו מתפצלים הנהרות לכיוון צפון־מערב (לעבר הזמבזי) ולכיוון דרום־מזרח (לעבר הנהרות לימפופו וסאבי). גובהו של ההייוֹלד נע בין 1,200 מטר ל־1,675 מטר, אורכו כ־650 ק"מ ורוחבו כ־50 ק"מ. גדלה בו בעיקר צמחיית סוואנה: עצים רבים ודשא בגובה של עד שני מטרים. האוכלוסייה הלבנה ברודזיה התגוררה בעיקר בהייוֹלד.

משני צידי ההייוֹלד שוכן המידלוֹלד - רמות שגובהן בין 600 מטר ל־1,200 מטר. ככל שהרמות נמוכות יותר, כמות המשקעים בהן נמוכה יותר, ויש בהן פחות עצים ויותר שיחים קוצניים.

בשולי המידלוֹלד נמצאים אזורי הלוֹלְד - רמות שגובהן מתחת ל־600 מטר. אלה משתפלות עד לאגני הנהרות זמבזי ולימפופו. גובהה של הנקודה הנמוכה ביותר ברודזיה הוא 162 מטרים מעל פני הים. הצמחייה בלוֹלְד סבוכה מאוד וגבוהה, ולכן טווח הראייה שם הוא לרוב קצר מאוד. קרבות רבים התנהלו בסבך הלוֹלְד, ולכן כונתה המלחמה ברודזיה "מלחמת הסבך".

הטמפרטורה הממוצעת בהרים בקיץ היא 24 מעלות (בין נובמבר למרס), והטמפרטורה הממוצעת בחורף היא 11-12 מעלות. הטמפרטורה הממוצעת במידלוֹלד היא 30 מעלות בקיץ, ואילו בלוֹלְד, במיוחד סמוך לזמבזי וללימפופו, הטמפרטורה הממוצעת בקיץ היא 35 מעלות. באזורים הסמוכים לנהרות הלחות גבוהה מאוד. המשקעים הרבים ביותר - כ־1,000 מ"מ בשנה - יורדים במזרח המדינה. בהייוֹלד יורדים כ־800 מ"מ בשנה, ואילו הרמות הנמוכות מקבלות מעט מאוד משקעים. רק הנהרות הגדולים ביותר זורמים כל השנה.⁵

המחסור בכוח אדם והשפעתו

במשך רוב שנות המלחמה נהנו ארגוני הגרילה מעדיפות מספריות על פני הכוחות הרודזיים. רק פעם אחת (בעת אבטחת הבחירות ב-1979) הצליחו הרודזים להפעיל את כל כוחם - 60-70 אלף איש - באמצעות גיוס כל מערך המילואים שלהם, אבל המחיר היה שיתוק מוחלט של המדינה.⁶ בדרך כלל הפעילו הרודזים כוחות קטנים יותר באופן משמעותי.

הצבא מנה בשיאו כ-15 אלף איש - לוחמים ותומכי לחימה (רובם מגויסי חובה לבנים), ובמשטרה שירתו 8,000 איש. מספרם של לוחמי הגרילה, לא כולל סיענים אזרחים, היה גדול פי שלושה,⁷ אם כי בתוך רודזיה עצמה הופעלו בעת ובעונה אחת לכל היותר כ-15 אלף אנשי גרילה. רק לקראת סוף המלחמה - מאוחר מכדי להשפיע על המצב המדיני - הצליחו הרודזים להקים מיליציות אפריקניות, ואלה מנו בשיאן כ-16 אלף איש.⁸ במילים אחרות: הרודזים נדרשו להתמודד עם אנשי הגרילה בשטח שגדול פי 17 משטחה של מדינת ישראל באמצעות כוח שגודלו היה כשל אוגדה אחת.

בגלל המחסור החמור בכוח אדם ובציוד לא יכלו הרודזים להקצות כוחות גדולים לסריקות באזורים הסבוכים. כמו כן הם לא יכלו להקים שרשראות של מוצבים באזורים קריטיים, לפטרל לאורך

הרודזים נדרשו להתמודד עם אנשי הגרילה בשטח שגדול פי 17 משטחה של מדינת ישראל באמצעות כוח שגודלו היה כשל אוגדה אחת



דרכים ארוכות בכוחות גדולים או להקצות אלפי אנשים להגנה על כפרים, על עיירות ועל נתיבי תחבורה. בשל הטופוגרפיה של רודזיה גם לא ניתן היה להפעיל כלי רכב בשטחים נרחבים במדינה, וכתוצאה מכך הוגבלה מאוד הניידות של צבא רודזיה. יתר על כן, בשנותיה הראשונות של המלחמה אסרה ההנהגה המדינית על הצבא לפעול מעבר לגבולות המדינה, ולכן נאלצו מפקדי הצבא לפתח דרכי פעולה לאיתור אנשי הגרילה בתוך תחומי רודזיה, ועם גילויים - להביא במהירות כוחות למקום שבו אותרו ולפגוע בהם.

הפתרון הזמין ביותר והיעיל ביותר שנמצא היה שימוש נרחב במסוקים ובמטוסים להובלת כוחות ולהצנחתם. צבא רודזיה הוא היחיד בהיסטוריה שהצניח חיילים בעיקר במסגרת פעולות טקטיות. צבאות אחרים עשו זאת כמעט תמיד במסגרת מבצעים אסטרטגיים. מספר ההצנחות הקרביות במהלך המלחמה ברודזיה הגיע ל-2,000 - יותר ממספר ההצנחות הקרביות שעשו כל צבאות העולם ביחד מאז המצאת המטוס ועד היום. היו חיילים רודזים שהשתתפו לעיתים בשלוש הצנחות קרביות ביום אחד! לשיטה הרודזית להפעלת כוחות סער בשטחים פתוחים ובשטחים סבוכים כאחד ניתן השם פיירפורס (Fireforce - כוח אש).

צבא רודזיה לא ניצח במלחמה, אולם גם לא הוכרע בה. הודות לפעולתו היעילה נגד הגרילה היה להנהגה המדינית די זמן לגבש הסדר, שבמסגרתו עבר השלטון ברודזיה בצורה מסודרת אל הרוב השחור ולא באמצעות השתלטות, מהפכה או מלחמת אזרחים כפי שהיה בקונגו.

היחידות של צבא רודזיה

במבצעי הפיירפורס השתתפו רק היחידות הסדירות של צבא רודזיה: SAS (Special Air Service) - הסא"ס הרודזי: יחידה מיוחדת שהתמחתה בסיורים. בשיאה מנתה 250 לוחמים.

RLI (Rhodesian Light Infantry) - רל"י: גדוד של חי"ר קל שבו שירתו רק לבנים.

RAR (Rhodesian African Rifles) - רא"ר: גדוד חי"ר (מאוחר יותר חטיבת חי"ר) שחייליה היו שחורים, וקציניה לבנים. עם זאת, בשלבים מאוחרים יותר של המלחמה היא כללה גם כמה קצינים שחורים.

The Selous Scouts - הסיירת המוסווית: סיירת של לוחמים שחורים ולבנים שהתחזו לאנשי גרילה וסיירו ביחידות קטנות באזורי הפעולה של אנשי גרילה בתוך רודזיה ומעבר לגבולותיה. בפעולות מעבר לגבול הם פעלו לעיתים בצמדים. כשהם גילו כוח גרילה, הם היו משמידים או לוכדים אותו בעצמם, או שהם היו מכוונים לעברו את המסוקים ואת המטוסים.

יסודות הפיירפורס

הקצינים של צבא רודזיה הוכשרו ברובם בבריטניה (לפני הכרזת העצמאות), אולם עד אותה העת מיעטו הבריטים להשתמש במסוקים ללחימה נגד גרילה. לכן להכשרה שקיבלו הקצינים הרודזים בבריטניה לא הייתה השפעה על השיטה הייחודית למלחמה בטרור שפיתח צבא רודזיה. לעומת זאת, הפורטוגלים, ששלטו באותה העת במוזמביק ובאנגולה (ולרודזים היו קשרים הדוקים איתם), עשו שימוש נרחב הרבה יותר במסוקים. את הניצול היעיל יותר של המסוקים למדו הפורטוגלים מהצרפתים: אלה השתמשו במלחמת אלג'יריה במסוקים כדי להעביר במהירות יחידות סער למלחמה בגרילה.

באנגולה הפעילו הפורטוגלים יחידות בנות חמישה מסוקי תובלה שנשאו יחד 20 איש. לעיתים צורפו לחמשת מסוקי התובלה מסוק חמוש בתותח 20 מ"מ לסיוע קרוב או מטוס מדחף איטי חמוש. בגלל איטיותו של מטוס המדחף הוא היה מסוגל לספק סיוע אש קרוב ליחידות החי"ר בלי לפגוע בהן בשוגג. הפורטוגלים חיפשו את אנשי הגרילה באמצעות סיורי אוויר, וברגע שהיו מגלים בסיס גרילה, היו עורכים עליו התקפת פתע. לעיתים הם ערכו סדרה של התקפות בזז אחר זו: לאחר השמדת יעד אחד היו המסוקים אוספים את הכוח ועוברים ליעד אחר או רודפים אחרי אנשי גרילה נמלטים.⁹ במוזמביק הפעילו לעיתים הפורטוגלים במשולב צנחנים וכוחות מוסקים למלחמה בגרילה. הרודזים הכירו את השיטה הזאת היטב.¹⁰ דרך הפעולה של הפורטוגלים הותירה מקום רב לשיפורים: כך, למשל, בגינאה-ביסאו הפעילו הפורטוגלים כוחות מוסקים לחסימת

דרכי המילוט של אנשי גרילה, אולם בשטח קשה וסבך יכולו אנשי הגרילה להסתנן בין הכוחות הפורטוגליים בלי להתגלות.¹¹ בשנותיה הראשונות של המלחמה ברודזיה לא הייתה לרודזים שיטה לתגובה מהירה. כשהסא"ס הרודזי איתר כוחות גרילה רבים בתוך מוזמביק סמוך לגבול, הייתה תגובתם של הרודזים ברוב המקרים "איטית עד כדי כאב ועלובה".¹² הסיבה העיקרית לכך, לדברי טייס רודזי, הייתה מחסור במסוקים: לרשות הסא"ס וכוח החי"ר שסייע לו מהרא"ר עמדו שני מסוקים בלבד. המסוקים האחרים היו במשימות בתוך רודזיה.

המסוקים שהפעילה רודזיה היו מדגם אלואט (תוצרת צרפת). כל מסוק כזה יכול היה לשאת לכל היותר ארבעה-חמישה לוחמים. הבאת כוח גדול יותר משמונה לוחמים דרשה אפוא כמה סבבים. התוצאה: רעש המסוקים חשף לכל כוח אויב בסביבה את תוכניות הרודזים זמן רב לפני שהגיעו.¹³

בשנה הראשונה למלחמה אסר הפיקוד העליון של הצבא להפעיל מסוקים במשימות תקיפה מחשש לאבדות. עד 1975 היו לרודזים רק 18 מסוקים, והם לא יכלו להרשות לעצמם לאבד אפילו מסוק אחד.¹⁴ כה קטן היה כוח המסוקים של צבא רודזיה עד כי גם אילו היו מרכזים את כולם יחד, הם היו יכולים להעביר בסבב אחד לכל היותר 70-80 לוחמים. ובדרך כלל לא ריכזו הרודזים את כל מסוקיהם יחד. גם כשיזוהו יחידות מיוחדות כוח שמנה כמה עשרות אנשי גרילה, לא היה ניתן לתקוף אותו לפני שקובצו מספיק חיילים כדי להשיג עדיפות מקומית או כדי לחסום את נתיבי הבריחה שלהם בעוד מטוסים קלים או מסוקים תוקפים אותם מהאוויר. אם נדרשו 30 לוחמים לפעולה, אז היו שני המסוקים של הסא"ס צריכים לעשות ארבעה סבבים. אלה גזלו זמן רב, ובינתיים יכלו אנשי הגרילה להיעלם בין העצים או בסבך, המטוסים והמסוקים היו מתקשים לזהות אותם, והסריקות לא היו מובילות לתוצאות.

פתרון ראשון שנקטו הרודזים היה להפעיל את כוחות הסא"ס לא רק למשימות סיור אלא גם למשימות תקיפה. פטרולי סא"ס קטנים - לרוב בני ארבעה חיילים ולעיתים בני שמונה חיילים - תקפו מהמארב כוחות גרילה גדולים מהם בהרבה והסתלקו במהירות במסוקים בטרם הצליחו אנשי הגרילה להתאושש, להבין שהם נהנים מעדיפות ויכולים לפגוע בכוח הקטן שתקף אותם.¹⁵ שיטת הפעולה הזאת יושמה בהצלחה יחסית, ויחד עם יוזמות פרטיות של קצינים ושל טייסים הובילה בתחילת 1974 להתפתחותה של תפיסת הפיירפורס.

הדור הראשון של הפיירפורס: 1974-1977¹⁶

בשנים 1972-1975 הצליחו אנשי הגרילה להתבסס רק בחלק קטן של רודזיה - כמה אלפי קמ"ר בלבד. באותה העת עדיין נהנו כוחות הביטחון של רודזיה מעדיפות בכוח - בתנאי שהיו מסוגלים להביא אותו לשטח. ניתן היה להשתמש במסוקים בכל אזורי הפעולה בהתרעה קצרה, אולם יעילות ההפעלה של הכוח הייתה תלויה במודיעין מדויק.

פטרולים רגליים לאיתור אנשי הגרילה היו שיטה איטית ולא יעילה, כיוון שהיא הצריכה כוח אדם רב, וקל היה לזהותם. סיורי אוויר

הצליחו לגלות בסיסי גרילה, אך התקשו לגלות קבוצות גרילה מחוץ לבסיסיהן - במיוחד אם הן הסתתרו ביום ונעו רק בלילה. אובדן השליטה על חלקים ניכרים בצפון-מזרח רודזיה הביא לכך שלא ניתן היה לסמוך על המקומיים שידווחו על תנועות הגרילה.

הבעיה הקבועה במלחמות גרילה - איתור האויב - הופכת קשה יותר ככל שהשטח מעניק מסתור רב יותר, ככל ששיעור גדול יותר מהאוכלוסייה משתף פעולה - מרצון או מאונס - עם אנשי הגרילה וככל שלכוח הלוחם בגרילה יש פחות כוחות שפרוסים בשטח. (כמעט לכל הצבאות הלוחמים בגרילה - גם אלה הגדולים בהרבה מצבא רודזיה - לעולם אין די כוחות לפריסה בשטח). כדי להתגבר על המחסור בכוח אדם חיקו הרודזים שיטה שנקטו הבריטים כשני עשורים קודם לכן בלחימה בקניה והקימו סיירת של חיילים שחורים ולבנים שנקראה הסיירת המוסווית (The Selous Scouts). בסיירת הזאת שירתו, בין היתר, אנשי גרילה לשעבר שהחליפו צד מרצון או מאונס. יחידותיה של הסיירת (שבשיאה מנתה כמה מאות לוחמים)¹⁷ פעלו במשך פרקי זמן ארוכים באזורים מוכי גרילה. לוחמי הסיירת התחזו לאנשי גרילה, ומכיוון שעלולים היו להיחשף בעקבות קבלת אספקה בדרך האוויר, הם הסתמכו על קבלת מזון ומים מאוכלוסייה שאהדה את אנשי הגרילה. לעיתים תקפו היחידות האלה בעצמן את אנשי הגרילה - אם יחסי הכוחות

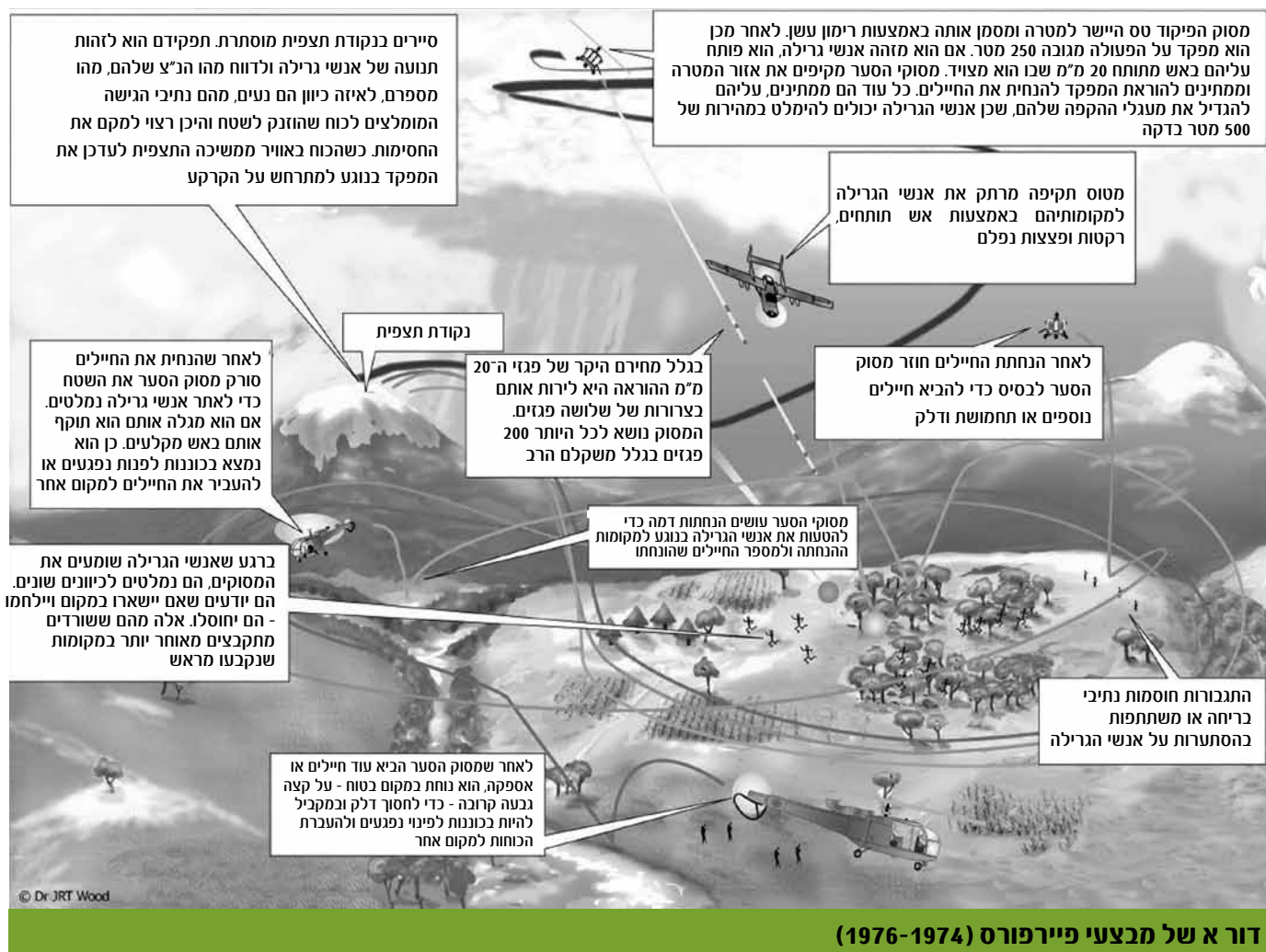
יחידותיה של הסיירת המוסווית (שבשיאה מנתה כמה מאות לוחמים) פעלו במשך פרקי זמן ארוכים באזורים מוכי גרילה



היו מתאימים ואם התועלת שקיוו להפיק מהתקיפה הייתה גדולה מהנזק שבחשיפת הכוח (למשל, אם מדובר היה בחיסול של איש מפתח). אולם לרוב העדיפו היחידות האלה להנחות מרחוק את הכוחות הרודזיים, וכך יכלו אנשיהן להמשיך לפעול בלי להיחשף גם לאחר שההתקפה של הכוחות הרודזיים יצאה לפועל. צוותי היחידות האלה גם הקימו עמדות תצפית סמויות ונותרו בהן שבוע-שבועיים ולעיתים יותר מכך. את דרך הפעולה הזאת אימצו גם יחידות אחרות של צבא רודזיה.

כאשר זיהתה תצפית כזאת כוח גרילה, היא דיווחה היכן נצפה הכוח, כמה לוחמים הוא מונה ולאיזה כיוון הוא מתקדם. כן המליצה התצפית לטייסי המסוקים באיזה נתיב להגיע כך שאנשי הגרילה לא יראו ולא ישמעו אותם. כדי להחיש את זמן התגובה לא תודרכו הכוחות על הקרקע אלא הועלו מיד למסוקים. במהלך הטיסה קיבל מפקד המשימה עדכונים מהתצפית, גיבש את תוכנית הפעולה שלו ותידרך את אנשי ישרות או בקשר.

ברגע שהגיעו המסוקים לאזור הפעולה, הם הנחיתו מיד את הכוחות. בדרך כלל נעשו ההנחות בכמה מקומות - אלא אם היה צורך להנחית את כולם במקום אחד בגלל הטופוגרפיה. הכוחות



דור א של מבצעי פיירפורס (1974-1976)

במרגמות לא היה נפוץ, שכן בדרך כלל העדיף צבא רודזיה להיעזר באש המסוקים.

למרות הכוונה שלא להעמיס על החיילים ציוד רב ניתנו להם מכשירי קשר רבים - אחד לכל ארבעה חיילים - וכן אמצעי סימון (כגון סרטי סימון ורימוני עשן צבעוניים) כדי לאפשר להם לשמור על קשר רצוף אלה עם אלה ועם כוחות האוויר ולמנוע מקרים של פתיחה באש על כוחות עמיתים. במקרי חירום אף נהגו החיילים הרודזים לנפנף במפות ובקופסאות סיגריות כדי לסמן את מיקומם.

עד מהרה החליט הפיקוד הבכיר של צבא רודזיה שיש צורך להכשיר את הכוחות בשיטת הפעולה הזאת, והיא הפכה לנחלתן של רוב היחידות הרודזיות הסדירות: תחילה של גדוד החי"ר הקל של רודזיה, הרל", ובהמשך גם של גדוד הרא"ר. כאשר הוחלט לאמץ באופן רשמי את דרך הפעולה הזאת, התאמנו היחידות האלה לא רק באימוני חי"ר ובלוחמת סבך, אלא גם בהנחתה ממסוקים (הסקה) ובשיתוף פעולה עם מסוקים בלחימה. האימונים האלה היו מרמת מפקד החוליה ומעלה. אף שצנחנים הופעלו לראשונה לכיתור אנשי גרילה כבר ב־11 בינואר 1973 במסגרת פעולה של יחידה רודזית מיוחדת, הרי באותה העת לא היו הצנחנים חלק משיטת הפיירפורס, כיוון שלצבא רודזיה לא היה די ציוד צניחה. רק ב־1976 השתנה המצב הזה.

המונחתים פעלו בדרך כלל באחת משתי הדרכים הבאות: או שהם הסתערו על אנשי הגרילה בהכוונת התצפיות, המסוקים או מטוסי הסיור, או שהם נערכו על נתיבי הנסיגה המשוערים שלהם והמתינו שהמסוקים יבריחו אותם היישר אל מול קני הרובים שלהם.

כדי לבלבל את אנשי הגרילה נהגו המסוקים לבצע הנחתות דמה מיד לאחר ההנחתות האמיתיות (לעיתים, אם היו מטוסי תקיפה זמינים, קדמה להנחתות התקפה מהאוויר). אם היו בקרבת אזור הפעולה דרך או כביש, הוחש לזירה כוח נוסף ברכב כדי שישתתף בשלב השני של הלחימה.

הפעלת הפיירפורס חייבה שינוי בתורת הלחימה, בבניין הכוח ובארגונו. חוליית החי"ר בצבא רודזיה הותאמה ליכולת הנשיאה של מסוק האלואט (ארבעה אנשים), וכל חוליה צוידה בנשק מסייע כגון מא"גים. בכל מבצע פיירפורס פעלו בדרך כלל ארבעה-חמישה מסוקים, ובהם מסוק פיקוד אחד. כוח של חמישה מסוקים היה מטיס 16 לוחמים, מהם ארבעה מא"גיסטים או שלושה מא"גיסטים ומפעיל ארפיג'י אחד. כיוון שאלה היו כוחות תגובה מהירה, נשאו החיילים רק את המינימום הנדרש; לא היה כל טעם שכוח שיועד לקרב קצר יישא ציוד מלא של חייל חי"ר. במקרים שבהם התחולל קרב ממושך, הוצנחו לכוחות הלוחמים אספקה נוספת. גם שימוש



חייל רודזי אוכל במסתור לוחמי הסיירת התחזו לאנשי גרילה, ומכיוון שעלולים היו להיחשף בעקבות קבלת אספקה בדרך האוויר, הם הסתמכו על קבלת מזון ומים מאוכלוסייה שאהדה את אנשי הגרילה

דרום-אפריקה - נותרו ברודזיה לכל היותר כמה עשרות אנשי גרילה מתוך כ־400 שהיו בה שנה קודם לכן. כל שאר אנשי הגרילה שהו מחוץ לרודזיה.

ב־1976 הצליח ארגון גרילה חדש (שלא עתיד היה להחזיק מעמד זמן רב) בשם זיפ"א (Zimbabwe People's Army - צבא העם של זימבבואה) לפתוח במתקפה רחבת היקף בכמה גזרות ברודזיה כמעט בריזמנית. בסוף 1975 היו לכל היותר 60 אנשי גרילה ברחבי רודזיה; באפריל 1976 כבר היו בין 600 ל־800 אנשי גרילה, ובסוף השנה - כ־1,500, ועוד 2,000 היו במחנות אימונים במוזמביק.²⁰ עד סוף 1979 זינק המספר ל־15 אלף אנשי גרילה בתוך רודזיה ולכפול מזה במחנות שמחוץ לרודזיה.

בעקבות הגידול החד במספר אנשי הגרילה השתנתה לאחר 1976 האסטרטגיה של צבא רודזיה. השינוי הבולט ביותר היה המעבר להתקפות על בסיסי גרילה ועל נתיבי הספקה מעבר לגבולות רודזיה. מטרת הפעולות האלה הייתה לפגוע באנשי גרילה רבים ככל האפשר ולשבש את פעולותיהם עוד לפני כניסתם לרודזיה. ב־1979 היו לתקיפות האלה מעבר לגבול יעד שאפתני הרבה יותר: לאלץ את המדינות התומכות בגרילה להביא את ארגוני הגרילה אל שולחן המשא ומתן.

הפעולות האלה מעבר לגבול כללו, בין השאר, פשיטות מוסקות ומוצנחות שהתבססו על גרסה מתקדמת יותר (הדור השני) של שיטת הפיירפורס (ראו הסבר להלן). בלט במיוחד מבצע "דינגו" בנובמבר 1977, שבמהלכו הרג צבא רודזיה לפחות 1,500 אנשי גרילה (יש אומדנים שלפיהם מספר ההרוגים היה כפול) במחיר של שני הרוגים בלבד.²¹

למרות הישגיה הרבים של שיטת הפיירפורס בלחימה נגד אנשי הגרילה, תועלתה הלכה ופחתה ככל שגדל מספר אנשי הגרילה וככל שהאוכלוסייה השחורה הלכה והשתכנעה שהלבנים יובסו בסופו של דבר ויאבדו את השלטון. בגלל משאביהן המוגבלים לא יכלו יחידות הסיוע של צבא רודזיה לבלום את הגידול המתמיד במספרם של אנשי הגרילה. מבצעי הפיירפורס איפשרו לצבא רודזיה לפגוע באנשי

בפברואר 1974 אימץ צבא רודזיה את השיטה הפורטוגלית של התקנת תותחי 20 מ"מ על מסוקי האלואט. התותח הותקן בצידו של המסוק, ומפעילו ירה בכיוון ישיר לעבר מטרות זמניות - לרוב מגובה שיוט של כ־250 מטר. בהיעדר מסוקי קרב ייעודיים פיקדו המפקדים הרודזים על המבצעים נגד הגרילה מתוך מסוקי התקיפה המאולתרים האלה - כפי שנהגו המפקדים האמריקנים בווייטנאם. אולם המפקדים הרודזים טסו נמוך יותר מהמפקדים האמריקנים, ובניגוד להם השתתפו בלחימה באופן פעיל. עם זאת יש להביא בחשבון שהמפקדים האמריקנים פיקדו על כוחות גדולים הרבה יותר.

עם כניסת המסוקים החמושים למערכה התנהלה לעיתים קרובות הלחימה בדרך הבאה: אזור הפעולה סומן באמצעות רימוני עשן, מסוק חמוש בתותח 20 מ"מ פתח באש לעבר אנשי הגרילה, ורק לאחר מכן הונחתו הכוחות בהתאם להערכת המצב של מפקד הפעולה. במהלך ההנחתות תקפו מטוסי סיוע קלים את אנשי הגרילה במקלעים וברקטות כדי לרתק אותם לקרקע ולאפשר לכוחות שהונחתו מהמסוקים להיערך ללחימה.

ניהול הקרב ממסוקי התקיפה לא היה מלאכה קלה. לצד המפקד רעם התותח (אם כי לא בקצב אש גבוה, שכן מפעילי התותחים קיבלו פקודה לירות צרורות של שלושה פגזים לכל היותר בגלל עלותם הגבוהה - כמה עשרות דולרים של ארה"ב לפגז). יתר על כן, המסוק טס כל הזמן במעגלים מסביב למקום שבו זוהו אנשי הגרילה כדי למנוע מהם להימלט. (נטען כי בכמה מקרים הצליחו אנשי גרילה להימלט מהזירה במהירות של כ־500 מטרים בדקה, דהיינו 30 קמ"ש. לשם השוואה: אלופים אולימפיים בריצת 100 מטר מגיעים למהירות של כ־40 קמ"ש). המפקדים הרודזים היו צריכים אפוא להיות בעלי "בטן מברזל": מפקדים שנטו לסבול ממחלת ים לא היו מסוגלים לתפקד על המסוקים.

מסוק הפיקוד נשא נוסף על התותח ציוד לחימה מלא בעבור הטייס, מפעיל הנשק והמפקד כדי שיוכלו להשתתף בקרב הקרקעי אם ייפגע מסוקם ויאלץ לנחות נחיתת חירום. כמו כן נשא המסוק רימוני עשן. מפעיל הנשק היה זורק אותם מבעד לדלת המסוק כדי לסמן בעבור כוחות הקרקע מקומות שבהם זוהו אנשי גרילה. כן נשא מסוק הפיקוד רובה נוסף למקרה של תקלה ברובה של אחד החיילים. החיילים הרודזים היו מצוידים ברובי FN מיושנים, ובאלה היו תקלות רבות - בעיקר בגלל הלחות הגבוהה באזורים נרחבים ברודזיה.

הצלחה טקטית, בעיה אסטרטגית

כוחות הפיירפורס הופעלו לראשונה בפברואר 1974 והוכיחו עד מהרה שהם אמצעי טקטי ראשון במעלה. מספר האבדות של אנשי הגרילה באוקטובר ונובמבר 1974 עלה על סך כל האבדות שלהם מתחילת המלחמה בדצמבר 1972 ועד אז.¹⁸ ובמספרים: בין 1972 ל־1974 נהרגו 524 אנשי גרילה¹⁹ - יותר מ־50% מהם בחודשים אוקטובר ונובמבר 1974. לזינוק בשיעור האבדות של אנשי הגרילה הייתה השפעה מרחיקת לכת: הם הלכו ונדחקו אל מחוץ לשטח רודזיה, וכשהוכרזה הפסקת אש בתחילת דצמבר 1974 - בלחצה של

הגרילה לאחר שאותרו, אולם את בעיית האיתור של אנשי הגרילה לא ניתן היה לפתור באמצעות קומץ חיילי הסיירת המוסווית ובאמצעות התצפיות המעטות שפוזרו בשטח. על כך אמר האסטרטג הידוע פרופ' אדוארד לטוואק: "חתרנות היא כאשר יש לך אויב גס רוח, לא מנומס, שמסרב להתקבץ במערכים גדולים שקל לטווח אותם ולפגוע בהם... הבעיה אינה להילחם באויב; קל מאוד להילחם בו כשהוא מתגלה. הבעיה היא למצוא אותו, ויותר מזה, לזהות אותו, כי הוא נראה בדיוק כמו כל האחרים".²²

אנשי הגרילה שפעלו ברודזיה לא יצאו מהכלל הזה. היו ביניהם בעלי רמת חיילות גבוהה ויכולת טקטית טובה, אולם אחרים היו נטולי הכשרה של ממש ולא יכלו להתמודד עם צבא סדיר - גם לא כשהוא פעל ביחידות קטנות - ודאי שלא כאשר הצבא הסדיר זכה לסיוע אווירי. באוגוסט 1976 תיאר קצין רודזי היתקלות עם אנשי גרילה: "הטרוריסטים היו אגרסיביים במידה לא רגילה, כנראה משום שהחסימות מנעו מהם לברוח מהאזור... הם התחפרו וירו על כל כוח שהתקרב. ההשפעה היחידה של לחימתם הייתה שלקח לנו יותר זמן מהרגיל לטהר את השטח. הם לא הפגינו שום תיאום בינם לבין עצמם ולא הפעילו שום תרגולת".

קצין אחר תיאר תקרית שבה היה הירי של אנשי הגרילה כל כך לא מדויק, עד כי הוא ואנשיו חשבו שהם יורים על כוח אחר. לעומתם, קצין אחר סיכם תקרית שבה נהרג חייל רודזי ונפצע חייל אחר בקביעה שאנשי הגרילה ירו בצורה "מדויקת ביותר".²³

הפיירפורס - בעיני הרודזים - היה אמצעי להילחם באויב לאחר שהוא התגלה ובטרם הספיק להיעלם. כשהאויב התגלה, צריך היה להכות בו במהירות. כך, למשל, ב-13 בספטמבר 1976 נתקל צוות אחד של צבא רודזיה שלוש פעמים באנשי גרילה בין 14:30 ל-18:15. כל קבוצת גרילה מנתה בין שלושה לשישה אנשים. בסדרת ההיתקלויות נהרגו תשעה אנשי גרילה וחמישה נמלטו.²⁴ הניסיונות לשפר את יעילות הפיירפורס באמצעות הגברת מהירותו והגדלת מספר הלוחמים שהשתתפו בו העסיקו מאוד את צבא רודזיה.

מגבלות הפיירפורס ותגובת הגרילה

לשיטת הפיירפורס בגרסתה הראשונה היו שלוש בעיות מרכזיות: ניתן היה להטיל באמצעותה לקרב מעט מאוד לוחמים (כמעט תמיד פחות מ-20; לעיתים קרובות מנה כוח פיירפורס בין שמונה ל-12 לוחמים בלבד על הקרקע); זמן התגובה היה ארוך יחסית בשל איטיותם של המסוקים; זמן רב התבזבז בגלל בעיות בתיאום בין הכוח שעל הקרקע לבין הכוח האווירי: לעיתים חלף זמן רב עד שהתצפית על הקרקע הצליחה להנחות את המסוקים. אלה הגיעו מכיוונים שונים וראו תמונת מצב שונה לגמרי מזו שראתה התצפית. יתר על כן, אנשי הגרילה פיתחו שיטות להתמודד עם הפיירפורס. שתי השיטות היעילות ביותר שהם נקטו היו תנועה בכוחות גדולים והתפזרות מהירה. אומנם בשטח פתוח היה קל יותר לגלות תנועה של כוח גדול, והוא היה פגיע הרבה יותר לתקיפות מהאוויר, אולם על הקרקע יכולים היו כוחות גרילה גדולים להתמודד בהצלחה יחסית מול הכוחות הקטנים של הרודזים, ובשטח סבוך ניתן היה להסתיר לא פעם גם כוחות גדולים יחסית.

התפזרות מהירה של כוחות גרילה ברגע שנשמעו מסוקים מתקרבים סיכלה לעיתים את הפעולה של הכוחות הרודזיים: עד שהמסוקים הגיעו לאזור הפעולה, לא נשארו בו אנשי גרילה. במצב כזה היו לרודזים שתי אפשרויות: לפזר את כוחם על פני שטח גדול במרדפים אחרי לוחמי גרילה בודדים או לוותר על המשימה.

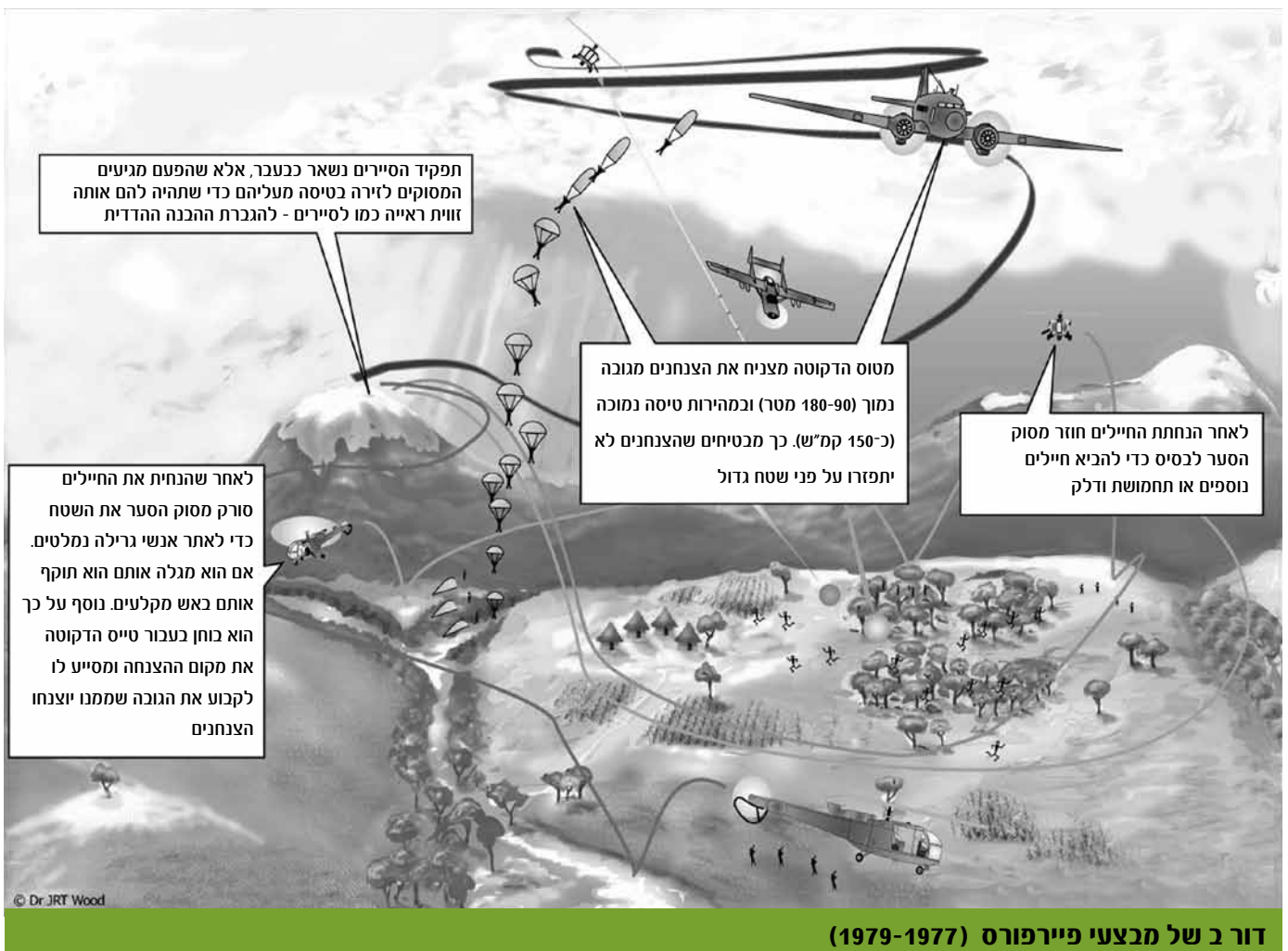
לאחר פרק זמן מסוים (שנקבע מראש) ובמקום מוגדר (שנקבע אף הוא מראש) היו אנשי הגרילה מתכנסים וממשיכים להתקדם. כאשר הם פעלו בקרבת אזורים מאוכלסים, נהגו לעיתים אנשי הגרילה להיטמע בכפרים ולהתחזות לתושבי המקום, אך לרוב הם רק עשו שם הפסקות קצרות למנוחה ולהצטיידות והמשיכו בדרכם. בתנועתם השתדלו אנשי הגרילה לנוע מאבן לאבן או בתוך נחלים כדי לא להשאיר עקבות.

בשלב הראשון של המלחמה לא הפעילו אנשי הגרילה אמצעי נ"מ כדי לנסות לפגוע במטוסים ובמסוקים של צבא רודזיה. טילי כתף לא היו אז ברשותם, ומקלעים כבדים הם לא לקחו איתם לרודזיה - כנראה מפני שאלה היו מגבילים את ניידותם.

אולם בשלב השני של המלחמה שמו ארגוני הגרילה דגש על הגנת נ"מ. הם הפעילו טילי כתף נגד מטוסים מנמיכי טוס וזכו לכמה הצלחות, עד שהרודזים התקינו במסוקיהם ובמטוסיהם אמצעי הטעיה ומסתירי רשף. כן הפעילו אנשי הגרילה מקלעים נגד המטוסים והמסוקים של צבא רודזיה. הדבר נעשה בדרך הבאה: את המקלע היו מניחים על גבו של איש גרילה ששימש בתפקיד של חצובה, ואיש גרילה אחר היה יורה לעבר המטוסים והמסוקים. (שיטה דומה נקטו מא"גיסטים בצה"ל במלחמת יום הכיפורים). אש הנ"מ הפכה את מבצעי הפיירפורס למסוכנים למסוקים של צבא רודזיה: כתוצאה ממנה הופלו כמה מהם, ואחרים נפגעו קשה ונאלצו להפסיק את הלחימה. לעיתים נהרגו לוחמים של צבא רודזיה בעודם על המסוקים.

כדי להגן על בסיסיהם הציבו אנשי הגרילה תשמועי אוויר - עמדות המרוחקות מהבסיס העיקרי שתפקידן היה להתריע על הגעת הכוחות הרודזיים ולאפשר את פינוי הבסיס בטרם יסתערו עליו. כמו כן הוצבו בבסיסים מקלעי נ"מ ותותחי נ"מ. אף שהפעלתם לא הייתה תמיד יעילה, היא הקשתה על המטוסים ועל המסוקים של צבא רודזיה לתקוף והקנתה לאנשי הגרילה מרווח נשימה שאותו הם ניצלו כדי להיעלם.

לעיתים נדירות הפעילו אנשי הגרילה אמצעי נ"מ מקורי במיוחד שנקרא "מארב אווירי". האמצעי הזה הורכב מארבעה רימונים שכל אחד מהם היה מחובר למקל (בדומה לרימונים הגרמניים במלחמת העולם הראשונה ובמלחמת העולם השנייה. באנגלית: Stick Grenades). ארבעת הרימונים הונחו על לבנת חבלה שהוצבה בגומחה בקרקע, ונצרותיהם נקשרו ליתדות שננעצו בקרקע. כשלבנת החבלה התפוצצה, הועפו הרימונים לגובה של כמה עשרות מטרים והתפוצצו (לאחר שנצרותיהם הקשורות ליתדות נשלפו החוצה). הדבר המפתיע ביותר באמצעי המוזר הזה היה שהוא פעל ב-17 באוגוסט 1976 הצליחו אנשי גרילה לפגוע באמצעותו במטוס של צבא רודזיה במהלך לחימה מסביב למאגר אספקה של הגרילה. המטוס נפגע קשות מהרסיסים ונאלץ לנטוש את הקרב ולנחות



דור ב של מבצעי פיירפורס (1977-1979)

שיטותיהם. ישנם שלושה הבדלים מרכזיים בין הדור הראשון לדור השני של הפיירפורס: ההבדל הראשון הוא הוראה טקטית פשוטה, ההבדל השני הוא הפעלת צנחנים וההבדל השלישי הוא שכלול הפצצות שבהן חומשו מטוסי התקיפה.

ההוראה הטקטית הייתה שעל מסוקי הפיירפורס להגיע למטרה לאחר שיחלפו מעל עמדת התצפית שמנחה אותם. לשינוי הזה היו השפעות מרחיקות לכת: מהרגע שהמסוקים באו מעמדת התצפית, הפך התיאום ליעיל הרבה יותר, שכן חיילי התצפית וטייסי המסוקים ראו את השטח באותו האופן, ולא היה צריך לבזבז זמן רב על הסברים ועל תיאומים. שינוי טקטי נוסף שקשור למסוקים: לאחר שמסוק הנחית את האנשים שהיו עליו, הוטל עליו לפטרל באוויר כדי לגלות אויב נמלט ולסייע למפקד שבמסוק האחר להתרכז בניהול הקרב ולא בסריקות אחר אנשי גרילה במנוסה.

מ־1976 החל צבא רודזיה להפעיל כוחות מוצנחים במבצעי הפיירפורס. בתחילת 1977 כבר עברו כל חיילי הרל"י אימוני צניחה, והרא"ר הלך בעקבותיהם החל מאוקטובר 1977. מאותו השלב חולקה רודזיה לארבעה אזורים פיירפורס. לכל אזור הוקצו חמישה מסוקים ומטוס דקוטה אחד. להפעלת הצנחנים - בעזרת ציוד שהתקבל מדרום-אפריקה - היו כמה יתרונות לעומת

נחיתת חירום. אולם כיוון שאותו הקרב הסתיים באובדן כל ציודם של אנשי הגרילה, הם כנראה העריכו ש"המארב האווירי" אינו יעיל והפסיקו להשתמש בו בתוך גבולות רודזיה.²⁵

הרודזים, לעומת זאת, התרשמו מהאמצעי הזה וחששו שאנשי הגרילה ירחיבו את השימוש בו. בניסוי שעשו הרודזים הם חפרו בור בעומק של מטר ובקוטר של מטר, הטמינו בו 20 ק"ג של חומר נפץ הודף והניחו עליו סלעים. הפיצוץ שיגר את הסלעים לגובה של מאות מטרים בקבוצה מרוכזת יחסית, ואז הם חזרו ונחתו מסביב ברדיוס של יותר מקילומטר. מטר הסלעים היה כה מסוכן, עד כי הנסיינים הרודזים נאלצו להתחבא מתחת לכלי הרכב שלהם כדי לא להיפגע. המסקנה של הנסיינים הרודזים הייתה שאת האמצעי הפשוט הזה אפשר להציב מסביב למסלולי נחיתה ולנקודות חיוניות כדי למנוע הצנחה. כן הם הסיקו שהפעלה ב־זמנית של כמה מטענים כאלה יכולה לפגוע בדבוקות של צנחנים בהתקרבתם לקרקע או במסוקים המתקרבים לנחיתה.²⁶

הדור השני של הפיירפורס - 1976-1979

הגידול במספר אנשי הגרילה בתוך רודזיה וכן השיטות שפיתחו כדי לחמוק מהכוחות של צבא רודזיה חייבו את הרודזים לשכלל את

1. ניתן היה להטיל לזירה יותר אנשים בבת אחת. ברשות צבא רודזיה היו מטוסי דקוטה מיושנים מהסוג ששימש את הצנחנים האמריקנים במלחמת העולם השנייה. כל מטוס כזה יכול היה לשאת כ-20 צנחנים, לעומת ארבעה חיילים במסוקי האלוט. כיוון שלכל מבצע פיירפורס הוקצה מטוס דקוטה אחד, ניתן היה להטיל למערכה בבת אחת עד 35 לוחמים - פי שלושה ממספר הלוחמים שניתן היה להטיל למערכה במבצעי פיירפורס של הדור הראשון. כוחות כאלה - בשילוב עם כוחות אוויר שהעניקו להם סיוע צמוד - יכלו להתמודד בהצלחה גם עם קבוצות גרילה שמנו עשרות לוחמים, ושהפכו נפוצות לאחר 1976. הכוחות שהוקצו למבצעי הפיירפורס של הדור הראשון לא יכלו להתמודד בהצלחה עם כוחות גרילה כה גדולים.
2. זמן תגובה קצר יותר וטווח פעולה ארוך יותר.²⁷ כוחות מוצנחים היו יכולים להגיע לזירה במהירות גדולה הרבה יותר מאשר מסוקים ולהתחיל לנהל קרב בעוד כוחות התגבורת במסוקים

ישנם שלושה הבדלים מרכזיים בין הדור הראשון לדור השני של הפיירפורס: ההבדל הראשון הוא הוראה טקטית פשוטה, ההבדל השני הוא הפעלת צנחנים וההבדל השלישי הוא שכלול הפצצות שבהן חומשו מטוסי התקיפה



עדיין עושים את דרכם לשטח. נוסף על כך, כוח מוסק היה מוגבל בטווחי הפעלתו, וכאשר הוא נשלח ליעדים מרוחקים, הוא נזקק לתדלוקי ביניים על היבשה. אלה גזלו, כמובן, זמן רב. לעומתם כוחות מוצנחים יכלו לפעול בכל רחבי רודזיה בלי שהזדקקו לתדלוק בדרך.

3. הפתעה. לעיתים, במיוחד לאחר שהתצפיות זיהו קבוצת גרילה גדולה, נשלחו מטוסים למרחק של כמה קילומטרים מנקודת הזיהוי, הגיעו מכיוונים שונים והצניחו קבוצות חסימה על נתיבי הבריחה המשוערים של אנשי הגרילה. בגלל תנאי השטח ברודזיה היו מקרים רבים שקבוצות הגרילה כלל לא יכלו לראות את ההצנחות. לאחר שהכוחות המוצנחים התמקמו בשטח, הופיע הכוח המוסק ברעש גדול והבריח את אנשי הגרילה היישר אל המארבים שציפו להם.

מובן שלהפעלת צנחנים היו גם חסרונות - בראש ובראשונה הקושי להצניח כוחות באמצעות ציוד רגיל לגמרי בשטחים סלעיים או מכוסים בצמחייה סבוכה או שניהם גם יחד. (לצבא רודזיה היו מעט מאוד מצנחי רחיפה, ואלה שימשו רק את היחידות המיוחדות במבצעי עומק). עם זאת, מיומנותם של הצנחנים הלכה וגדלה ככל שהם צברו ניסיון רב יותר, ואילו הטייסים השתדלו להצניח את הכוחות מעל שטחים נוחים ככל האפשר, במהירות נמוכה, בגובה נמוך יחסית שימנע היסחפות של הצנחנים ברוח. גובה ההצנחה - כך

נקבע - יהיה לא פחות מ-150 מטר ולא יותר מ-200 מטר, ומהירות המטוס בעת ההצנחה - כ-150 קמ"ש. לעיתים הוצנחו הצנחנים במכוון מגובה מעט יותר נמוך כדי למנוע את היסחפותם ברוח. המצנח שבו השתמשו הצנחנים הרודזים נפתח פתיחה מלאה לאחר 80 מטר. משמעות הדבר: בהצנחה מגובה של 120 מטר שהו הצנחנים שניות ספורות באוויר ונחתו סמוך זה לזה. כפי שכבר צוין, הצנחנים הרודזים נשאו עימם הרבה פחות ציוד בהשוואה לצנחנים בצבאות אחרים - מה שהקל עליהם להתארגן ולנוע מיד לאחר ההצנחה.

עם זאת עדיין היו לא מעט מקרים של פציעות בנחיתה הן בגלל השטח הקשה והן משום שלפעמים טעו הטייסים באומדן הגובה. ב-1979, למשל, נפצעו 14 מ-22 צנחנים של חטיבת החי"ר הקל (רל"י) משום שהטייס טעה באומדן הגובה ונוסף על כך הצניח אותם מעל שטח משופע. הראשונים בדבוקה יצאו מהמטוס בגובה של כ-80 מטר, והאחרונים - בגובה של כ-60 מטר בלבד. מצנחיהם של הצנחנים האחרונים שקפצו מהמטוס נפתחו במלואם רק עם הגעתם לקרקע, אך באורח פלא שום צנחן לא נהרג.²⁸

במקרים לא מעטים נחתו צנחנים על עצים. צנחן שנחת על עץ ומצא את עצמו מתנדנד בין שמיים לארץ תורגל להתנתק מהמצנח ולקפוץ לקרקע - אם הוא לא היה תלוי בגובה רב מדי - או לרדת באמצעות חבל, אם הוא היה תלוי בגובה רב. לאחר הקרב נדרשו הצנחנים לאסוף את מצנחיהם - גם אם הם נותרו תקועים על עצים גבוהים. שיטת הפעולה הזאת של הצנחנים הרודזים דומה לשיטת "הקפיצה לעצים" שפיתח הסא"ס הבריטי במלאיה בשנות ה-50 כדי להצניח כוחות לתוך הג'ונגלים הצפופים. עם זאת, במלאיה לא נחלה השיטה הזאת הצלחה רבה: שיעור האבדות של הצנחנים הבריטים בצניחות האלה היה גבוה. באחת הצניחות הראשונות נפגעו 62% מהצנחנים, ובצניחה אחרת נהרגו שלושה צנחני סא"ס. נוסף על כך, כדי למנוע את פיזור הכוחות הוצנחו לעיתים קרובות הצנחנים הבריטים בשלושה סבבים - מה שנתן ללוחמי הגרילה המלאים שפע של זמן כדי להיעלם מהשטח. באחת הפעולות הראשונות, "מבצע הלסבי" (Helsby) ב-1951, צנחו 54 אנשי סא"ס בקרבת מחנה גרילה שבו אותרו קודם לכן כ-100 אנשי גרילה. עד שהסתיימה הצניחה, הצליחו כל אנשי הגרילה להיעלם.²⁹

גובה העצים ברודזיה היה בדרך כלל מתחת ל-20 מטר, ואילו במלאיה הם התנשאו לגובה של 60-70 מטר. יתר על כן, ברודזיה היו קרחת יער רבות ואזורים רבים שבהם צמחו רק שיחים נמוכים. אומנם הקרקע ברודזיה היא סלעית יותר מאשר במלאיה, אך אם משקללים את כל הנתונים, אין ספק שברודזיה היה קל יותר להצניח כוחות ממטוסים שטסו לאט ונמוך ובכך למנוע מהצנחנים להיפצע ולהתפזר על פני שטח נרחב. במילים אחרות: שיטת הפיירפורס ללחימה בגרילה הייתה יעילה יותר ובטוחה יותר ברודזיה מאשר במלאיה.

כדי להגביר את האפקטיביות של הכוח האווירי במבצעי הפיירפורס פיתחו הרודזים סדרה של פצצות נגד אדם שהיו יעילות גם בג'ונגלים. אלה כללו פצצות קופצות ("אלפא"), פצצות נפלם ופצצות דלק-אוויר ("גולף"). פצצות ה"אלפא" היו מסוגלות לחדור דרך צמרות עצים, לפגוע בקרקע, לנתר בחזרה לגובה של מטר וחצי - ולהתפוצץ. בהתפוצצותן הן פיזרו מסיבין רסס קטלני.

את פצצות הנפלים הרודזיות ניתן היה להטיל כמו פצצות רגילות (בניגוד לפצצות נפלים סטנדרטיות שהטלתן חייבה טיסה ישרה ואיטית בגובה נמוך, ודיוקן היה נמוך יותר). פצצות הדלק-אוויר ("גולף") היו יעילות במיוחד מעל צמרות עצים, שכן ההדף שלהן היה שובר ענפים והופך אותם לחיצים קטלניים גם מעבר לטווח ההדף של הפצצה. משקלה של פצצת "גולף" היה 450 ק"ג, והיא הייתה עשויה מחומרים זמינים וזולים: תערובת של דלק דיזל ושל אמוניום חנקתי (ANFO) ורסיסי מתכת. לפצצה היה חרטום באורך מטר שמטרתו הייתה לאפשר את פיצוץ הפצצה מעל לקרקע בלי שיהיה צורך להתקין בה מרעום קרבה. כל פצצת "גולף" צוידה במצנח וצנחה כמעט אנכית. שתי פצצות יכלו לטהר שטח יער ברוחב 90 מטר ובאורך 135 מטר וחוללו נזק כפול: תחילה באמצעות יצירת הדף חזק ומיד לאחר מכן באמצעות יצירת ריק. לפצצת ה"גולף" היה יתרון חשוב בתחום הבטיחות: את דלק הדיזל הוסיפו לפצצה רק לפני ההמראה. בלעדיו הייתה הפצצה אדישה, וניתן היה לאחסנה במנחתים או בכל מקום אחר על פני השטח.

לפני הכנסתן של פצצות הדלק-אוויר לשימוש לא הייתה תועלת רבה במפציצי הקנברה הרודזיים במשימות נגד חוליות הגרילה. הכנסתן של הפצצות האלה לשירות איפשרה לצרף גם את מפציצי הקנברה לצי המטוסים שנלחם בגרילה. בכך שיפר צבא רודזיה במידה רבה הן את מהירות התגובה שלו והן את האפקטיביות של חיל האוויר שלו. לפצצות הדלק-אוויר היה גם יתרון כלכלי לא מבוטל: ייצורן לא הצריך רכישת חומרי גלם במטבע חוץ. בגלל האמברגו הבינ-לאומי סבלה רודזיה ממחסור חמור במטבע חוץ. מאוחר יותר יוצרו פצצות "מיני גולף" בנות 80 ק"ג, ואלה הוטלו ממטוסים קלים במסגרת מבצעי פיירפורס.

גם השכלולים האלה לא פתרו לגמרי את בעיית הניידות של צבא רודזיה ואת הקושי שלו להשיג עדיפות מקומית בכל זירת לחימה. במילים אחרות: לרודזים לא היו די כלי טיס. בכל רגע נתון הם יכלו להפעיל לכל היותר 30 מסוקים ושמונה מטוסי דקוטה להצנחת צנחנים.³⁰ כיוון שחלק מהמטוסים ומהמסוקים נדרש לצרכים נוספים, עמדו בדרך כלל לרשות מבצעי הפיירפורס בסך הכול כ-20 מסוקים וארבעה מטוסים. אלה היו צריכים לכסות את כל שטחה של רודזיה. מספר החיילים שיכלו הרודזים להטיל בבת אחת למערכה נותר אפוא קטן למדי: פחות מ-150 בארבעת אזורי הפיירפורס גם יחד. מובן שאם תקרית נמשכה זמן רב, ניתן היה להביא לזירה לוחמים נוספים בכמה סבבים.

אולם למרות המגבלות הייתה הפעלת הפיירפורס יעילה בהרבה מאשר כל צירוף של פטרולים ושל פעולות רגליות או רכובות. בכל מבצע פיירפורס חוסלו במומוצע כרבע מאנשי הגרילה שאיתם באו הכוחות הרודזיים במגע, ואילו אבדות הרודזים בכל מבצע פיירפורס היו במומוצע כרבע משיעור הנפגעים בהיתקלויות שבהן לא היו מעורבים כוחות פיירפורס. במבצעי פיירפורס של הרל"י עד 1977 הגיע יחס האבדות לשיעור הממוצע המדהים של 1:36 - נפגע רודזי אחד לכל 36 נפגעים מקרב אנשי הגרילה. הרא"ר לא פיגר בהרבה והשיג יחס אבדות של 1:29 למרות בעיות תקשורת ושפה נפוצות בין הבקר שבמסוק (תמיד אירופי ולעיתים כלל לא רודזי) לבין החיילים

האפריקנים שעל הקרקע, שאנגלית הייתה לעיתים שפתם השנייה.³¹ כמה מאיגודי הכוחות במבצעי הפיירפורס חיסלו במומוצע מחצית מכל כוח גרילה שבו נתקלו והיו יעילים גם נגד כוחות גדולים מהם.³² כך, למשל, פלוגה א' של חטיבה 2 של הרא"ר הרגה 403 אנשי גרילה בין ספטמבר 1977 ליוני 1979.³³

ההיתקלויות המוצלחות ביותר במסגרת מבצעי הפיירפורס היו אלה שהחלו ביוזמת תצפיות סמויות, במיוחד של אנשי הסיירת המוסווית. לעומת זאת, מבצעי פיירפורס שהחלו בעקבות היתקלות של פטרול בכוח גרילה או בעקבות מארב של אנשי גרילה לאזרחים³⁴ היו פחות יעילים. הרכב הכוח היעיל ביותר כלל ארבעה מסוקים נושאי גייסות, מסוק פיקוד, מטוס סיור ודקוטה. נגד קבוצות קטנות עד בינוניות השיג ההרכב הזה יחס נפגעים מדהים של 1:80.³⁵

ניתוח של 1,015 היתקלויות שהיו ברודזיה במחצית הראשונה של 1978 העלה ש-57% מהן היו ביוזמת אנשי הגרילה, ושכ-84% מההיתקלויות האלה לא היו לאנשי הגרילה נפגעים. 88% מהפעולות היוזמות של הרודזים היו מבצעי פיירפורס.³⁶

הסיבה להבדל הזה ברורה: התקפה שהחלה בעקבות מידע שמסרה תצפית סמויה נהנתה מיתרון היוזמה וההפתעה (אם כי לעיתים

מבצעי הפיירפורס היו מבחינת הרודזים השקעה מוצלחת הרבה יותר מאשר פטרולים רגילים - בתנאי, כמובן, שאנשי הגרילה לא הצליחו לחמוק בעוד מועד



קרובות הספיקו אנשי הגרילה להיעלם בין הזעקת הכוחות לבין הופעתם. הרודזים כינו תקריות כאלה "לימונים". בהיתקלות אקראית של פטרול לא תמיד נהנה הכוח הרודזי מיתרון ההפתעה והיוזמה, ובוודאי שהוא לא נהנה מהיתרון הזה במארבים ובהתקפות שיוזמו אנשי הגרילה.

המציאות הזאת אינה ייחודית לרודזיה: גם במקומות אחרים בעולם הוכח לא פעם שפטרולים מסוגלים להפריע לפעילות הגרילה, אולם יעילותם במציאת אנשי גרילה ובהריגתם נמוכה מאוד. למשל, מחקר שנעשה בצה"ל ושניתח אלפי מארבים, פעולות תצפית וסיור, מארבי ארטישוק (מארב טנקים שבו עושים שימוש באמצעי לראיית לילה שנקרא ארטישוק) ופעולות מיוחדות בשנים 1992-1998 העלה שנדרשו מאות מארבים כדי להרוג מחבל בודד. יתר על כן, בתצפיות ובסיורים (תו"סים) ספג צה"ל לא פעם יותר אבדות משספגו המחבלים. לעומת זאת, פעולות מיוחדות היו הרבה יותר אפקטיביות בהריגת מחבלים. גם אם מביאים בחשבון את מספר הנפגעים הגבוה במבצע "שירת הצפצפה" ("אסון השיטת" ב-1997) שיעור האבדות ביחס למספר המשתתפים בפעולות האלה היה נמוך יותר מאשר בכל צורת פעולה אחרת, ושיעור הנפגעים בקרב האויב היה גבוה יותר.³⁷

מבצעי הפיירפורס היו אפוא מבחינת הרודזים השקעה מוצלחת הרבה יותר מאשר פטרולים רגילים - בתנאי, כמובן, שאנשי הגרילה



לא הצליחו לחמוק בעוד מועד. הבעיה הייתה שבסוף 1977 היו הרבה יותר אנשי גרילה בתוך רודזיה, וקשה היה למצוא את כולם. מספרם הרב של מבצעי הפיירפורס יצר, כמובן, עומס פסיכולוגי עצום על הלוחמים. היו תקופות שבהן כמעט מדי יום הם הונחתו ממסוקים או הוצנחו ממטוסים היישר לתוך זירות לחימה, ואף היו ימים שבהם הונחתו לוחמים או הוצנחו כמה פעמים ביום. צבא רודזיה מעולם לא ייחס חשיבות רבה לפסיכולוגיה הצבאית, וחיליו לא קיבלו סעד פסיכולוגי. התוצאה הייתה שהמתח העצום נפרק בסופו של דבר בצורות שליליות: את החופשות שאלוהן נשלחו הלוחמים מדי פעם הם כינו I&I (Intoxication and Intercourse) - סמים וסקס) - פרפרזה של הכינוי שניתן לחופשות בצבא בריטניה: R&R (Rest and Recuperation - מנוחה והחלמה). בחופשות האלה פרקו לוחמי הרל"י כל עול ומצאו את עצמם לעיתים קרובות מתפכחים בתאי המעצר של המשטרה. לאחר המלחמה הסתבכו רבים מאנשי הרל"י עם החוק במדינות שאלוהן נסעו, ולא מעטים מהם התאבדו.³⁸

נוכחותם של אזרחים בזירת הלחימה לא תמיד השפיעה על הלחימה של חיילי צבא רודזיה, והתוצאה הייתה לא פעם מרחץ דמים. כך, למשל, תיאר חייל רל"י תקרית שבה השתתף ב־1976: "אם איש גרילה הסתתר בבקתה עם אזרחים, היה הכרחי להרוג את האזרחים כדי להגיע אל איש הגרילה... כשהיינו מעורבים בהיתקלות בקצה של כפר, הוזמנה התקפת אוויר, והפצצות קצרו קציר נורא. כשהמטוסים עזבו, הכפר היה זרוע אזרחים משוסעים ופצועים קשה, בעיקר נשים וילדים".³⁹

דוגמה נוספת: בתחילת יוני 1978 נהרגו 22 כפריים, מהם 19 נשים וילדים, בתקרית שבה הופצץ כפר שהיה במרחק של כ־16 ק"מ מהבירה סולסברי (הנקראת היום הארארה). יחד עם 22 האזרחים ההרוגים נהרג גם איש גרילה אחד. הרודזים טענו שבכפר היו אנשי גרילה רבים, וכי התנהל שם קרב.⁴⁰

באחת מפעולות הפיירפורס של הרא"ר במאי 1977 נהרגו 36 אנשי גרילה, 8 "מגויסים" (אזרחים שאנשי הגרילה אילצו להצטרף אליהם) ולפחות 43 אזרחים - רובם באש מהאוויר - בשעה שנמלטו ממקום התקרית.⁴¹ לא פעם היו אנשי הגרילה מתכנסים בתוך כפרים (לעיתים בעל כורחה של האוכלוסייה). בהתקפות של צבא רודזיה על כינוסים כאלה נפגעו בעיקר אזרחים. הפגיעה באזרחים הקשתה מאוד על כוחות הביטחון של רודזיה לגייס את תמיכת האוכלוסייה, כפי שעולה מדו"ח ביקורתי שפירסם ארגון לא־ממשלתי ב־1977:

אפשר בקלות להבין את מבוכת הכפריים כשכה רבים מהם מוצאים את מותם מידי כוחות הביטחון המתיימרים להגן עליהם. אפשר לסלוח להם כשהם שואלים ממי הם צריכים לפחד יותר - מהצבא או מהגרילה.⁴²

היעילות של הגרילה לעומת היעילות של צבא רודזיה: בריחה לעומת התקפה

מ־1978 ואילך הלכה ופחתה יעילותם של מבצעי הפיירפורס, משום שאנשי הגרילה שיכללו את שיטות ההתחמקות שלהם. אלה כללו, כאמור, הצבת תשמועי אוויר במרחק ניכר מהבסיסים העיקריים,

התפזרות בקבוצות קטנות לכל הכיוונים ברגע שנשמע רעש מטוס (ופגישה לאחר מכן בנקודה שנקבעה מראש), החבאת הנשק, התחזות לכפריים במקומות שבהם ניתן היה לעשות זאת, הסתתרות בתוך צמחייה וכן הפעלת כוחות גדולים שיכלו להתמודד טוב יותר עם הכוחות הרודזיים (למעט עם כוחות מוצנחים גדולים) במקרה של היתקלות פתע. אף שהשיטות האלה לא היו חדשות, עליית מיומנותם של אנשי הגרילה הביאה לירידה בשיעור ההצלחות של התצפיות הרודזיות לגלות אותם.

באוגוסט 1977 תיאר איש גרילה שנפל בשבי את שיטות ההתחמקות מכלי הטיס: אלה היו מבוססות בעיקר על התפזרות מיידית של חברי הקבוצה עם הופעת כלי הטיס. איש גרילה שנפל בשבי ביוני 1978 טען שלא ראה במבצעי הפיירפורס איום משמעותי, שכן בדרך כלל ניתן היה להתחמק מהם בקלות.⁴³

ניק דאוני (Nick Downie), קצין בריטילשעבר, היה ב־1978 מפקד טלוויזיה והצטרף למבצעי פיירפורס שניהל צבא רודזיה.⁴⁴ מעדותו עולה בבירור שמבצעי הפיירפורס הלכו ואיבדו מהאפקטיביות שלהם משום שהשתפרה מיומנותם של אנשי הגרילה לברוח בזמן ולא בגלל שיפור ביכולת הלחימה של אנשי הגרילה:

עברנו דרך בסיס גרילה, שם העידו ארוחות אכולות למחצה על הנסיגה החפוזה של האויב. האזור שבו אכלו אנשי הגרילה היה יחסית ריק מצמחייה, אבל בדיוק מאחוריו צמח סבך בגובה של כשני מטרים. הסגן [הרודזי], שהיה קצת קצר ראייה, התכופף להציץ בין הענפים, ואז התקדם, תקע את ראשו ואת כתפיו לתוך הצמחייה וירה במהירות ארבע יריות. פחות משני מטרים מהקצה של קנה הרובה שלו שכב איש גרילה מת שהיה חמוש ברובה סער קלצ'ניקוב... האיש ידע בבירור שיש חיילים בסביבה... הוא היה מוסווה היטב, והיה לו שדה אש נוח, אך הוא נורה משני מטרים בלי לנסות להגן על עצמו... זה לא ייאמן ש־60% או 70% מאנשי הגרילה נהרגים בדרך הזאת במבצעי הפיירפורס.⁴⁵

סביר להניח שדאוני מגזים בנתונים, אולם כושר הלחימה העלוב של אנשי גרילה רבים צוין לא פעם גם במקורות אחרים. עם זאת יש להדגיש שצבא רודזיה תיפקד ברמה גבוהה ביותר גם כשנתקל באויב נחוש ומיומן. דוגמה לכך היא מבצע שהרודזים לא ראו בו הצלחה גדולה (והיו אף שראו בו תבוסה).⁴⁶ הכוונה היא למבצע "אוריק" (Uric) שהתנהל בספטמבר 1979 ושב איבדו הרודזים 15 מאנשיהם (כולל שלושה אנשי חיל האוויר של דרום־אפריקה) - מספר האבדות הגדול ביותר שספג צבא רודזיה בפעולה אחת במלחמה. במבצע "אוריק" התמודדו 360 חיילי סא"ס ורל"י בסיוע כל חיל האוויר של רודזיה ובסיוע של כמה מסוקים מדרום־אפריקה עם בסיס גרילה מבוצר שתוגבר בכוחות מצבא מוזמביק. אנשי הגרילה והחיילים ממוזמביק נהנו מעדיפות מספרית, מעמדות הגנה טובות, משפע של נשק נ"מ - כולל תותחי 23 מ"מ וטילי כתף סטרלה (SA-7). אף שהלחימה הייתה בעיקר התקפה של הרודזים על מערכי הגנה מבוצרים, ואף שהרודזים טעו בהערכת המודיעין שלהם (ולכן לא השיגו את כל מטרותיהם), נהרגו בפעולה יותר מ־300 אנשי גרילה וחיילים של צבא מוזמביק - רבים מהם בלחימה על הקרקע. גם מול אויב שרמתו ויעילותו היו הרבה מעל לממוצע



חמושים הופעלו הן בהיתקלויות המוצלחות והן בהיתקלויות הפחות מוצלחות. עם זאת אין להסיק מכך שלהפעלת מטוסי הקרב והמסוקים החמושים לא הייתה חשיבות. היא הייתה חשובה, אך היא לא הייתה הגורם החשוב ביותר.⁴⁸ סוגיה קריטית הרבה יותר הייתה מי פתח ראשון באש בכל היתקלות.

הדור השלישי של הפיירפורס: יותר כוח, יותר מהירות, יותר התקפות

כדי להגביר את יעילותם של מבצעי הפיירפורס הן באיתור אנשי גרילה והן בשיפורה של מהירות התגובה לאחר איתורם החל צבא רודזיה לנהל ב־1978 מבצעי ג'מבו פיירפורס, שבהם הופעלו כוחות גדולים יותר (פי שניים ולעיתים אף פי ארבעה מהכוחות שהופעלו במבצעי הפיירפורס הרגילים). כן שונו נוהלי הפעולה ונקבעה חלוקת סמכויות ברורה. מבצעי ג'מבו פיירפורס לא הופעלו לעיתים קרובות שכן הם חייבו הפעלה ב־זמנית של רוב צי המסוקים של צבא רודזיה ושל לפחות מחצית ממטוסי הדקוטה שלו.⁴⁹

מבצעי ג'מבו פיירפורס הם לא רק פרי של חשיבה טקטית מתקדמת יותר אלא תוצאה של אילוצים טכניים. ב־1978 היו ברחבי רודזיה באורח קבע ארבעה כוחות בכוננות למבצעי פיירפורס (ומאוחר

בלחימה ברודזיה, ושהיה מבוצר במערכים מוגנים שצימצמו את יעילות התקיפות האוויריות, השיגו אפוא הרודזים יחס הריגה של לפחות 20 ל־1. יתר על כן, על הקרקע לא היו להם אבדות כלשהן: כל אבדותיהם נגרמו מהפלת שניים ממסוקיהם.⁴⁷

למעשה, יעילותם של הכוחות הרודזיים הלכה והשתפרה במבצעי הפיירפורס - כאשר אלה הניבו היתקלויות: ב־115 היתקלויות שהיו עד אפריל 1977 עמד יחס האבדות על 1:28.4 לטובת הרודזים, ואילו ב־157 היתקלויות שנחקרו בין מאי 1977 לאפריל 1978 עלה היחס ל־1:30.3. כדי להשיג את ההישגים האלה לא נזקקו החיילים הרודזים לעדיפות מספרית גדולה: באחת ההיתקלויות המוצלחות ביותר מבחינתם היה שוויון כוחות בינם לבין אנשי הגרילה; במקרים אחרים היה להם לכל היותר יתרון מספרי קטן. כלומר, אם לא הצליחו אנשי הגרילה להימלט בזמן, נחרץ גורלם - גם אם מולם התייצב כוח רודזי שווה כוח או שכוחו עלה רק במעט על כוחם שלהם.

ניתוח של היתקלויות שתוצאותיהן לא היו טובות בעיני הרודזים מלמד שאנשי הגרילה נהנו בהן בדרך כלל מעדיפות מספרית בולטת, או שתנאי מזג האוויר היו קשים וסייעו לאנשי הגרילה להסתתר ולהימלט. הפעלת מטוסי קרב ומסוקים חמושים לא הייתה גורם שחרץ את גורלן של ההיתקלויות: מטוסי קרב ומסוקים

יותר היו חמישה כוחות - אחד מהם מדרום-אפריקה). הכוחות האלה הופעלו לעיתים קרובות כמה פעמים ביום. יכולתם של ארבעה כוחות לתת מענה לכל רודזיה הייתה, כמובן, מוגבלת מאוד. המחסור במסוקים היה כה חמור, עד כי פעולות מעבר לגבולות רודזיה לא איפשרו לבצע מבצעי פיירפורס בתוך רודזיה - לעיתים במשך עשרה ימים. בפרקי הזמן האלה הייתה למעשה לאנשי הגרילה יד חופשית לפעול באין מפריע בכל רחבי רודזיה.

מפקד יחידת הסיור המוסווה, שאנשיה נהגו לצאת בצמדים לסיורים ממושכים בעומק המדינות השכנות (לעיתים במשך יותר מחודש, כמעט בלי לקבל אספקה מהאוויר), סיפר שאנשיו הסכימו לוותר על מסוקי החילוץ שהיו בכוננות בזמן סיוריהם כדי לאפשר את ניצולם למשימות אחרות של הצבא.⁵⁰ רק בסוף 1978 הגיעו לרודזיה 11 מסוקי בל 205 (כנראה מישראל) ולאחר ששופצו הם נכנסו לשירות במהלך 1979.⁵¹ כל מסוק כזה יכול היה לשאת תריסר לוחמים ולשחרר שלושה מסוקי אלואט למשימות תקיפה.

מ־1979 הגבירה דרום-אפריקה את סיועה לרודזיה⁵² ובמסגרתו סיפקה לה מסוקי אלואט נוספים ואף הציבה כוח גדודי - על מסוקי וכלי רכבו - בדרום רודזיה. הכוח הזה יכול היה לנהל שני מבצעי פיירפורס בעת ובעונה אחת. אף שתנאי השטח שבו פעל מנעו ממנו להגיע להישגים רבים, הרי עצם נוכחותו איפשרה לצבא רודזיה לרכז מאמץ בגזרות אחרות.

בגלל מהירות הפעולה, ההיקף הגדול של הכוחות ועוצמתה של מכת האש הראשונית נמשך מבצע ג'מבו פיירפורס כשעה בלבד, ואילו מבצעי הפיירפורס שנוהלו לפני כן נמשכו כמה שעות



בפעולת ג'מבו פיירפורס השתתפו עשרה מסוקים - שניים מהם מוסבים למסוקי תקיפה - מטוס דקוטה וכן מטוס קל חמוש ששימש הן לסיור והן לתקיפה. לעיתים קרובות אף הועמדו לרשות המבצעים האלה מטוסי קרב, והם הוזנקו לזירה בהתאם לצורך. היו מקרים שבהם הופעלו במבצעי ג'מבו פיירפורס כוחות גדולים אף יותר. סדר הכוחות האווירי הזה איפשר להנחית ולהצניח בסבב אחד לא פחות מ־50 חיילים (ובמידת הצורך - באמצעות מטוסים נוספים או באמצעות מסוקי בל 205 - אפילו 100 חיילים). כוח כזה מסוגל היה - בעזרת הסיוע האווירי - להתמודד כמעט עם כל כוח גרילה שהוא - ולעשות זאת במהירות רבה.

כאמור, הוכנסו שינויים גם בנוהלי הפעולה של הכוחות. לפי הנהלים החדשים, שבע דקות לפני שעיקר הכוח היה מגיע במסוקים, היו מסוקי תקיפה טסים מהר ככל האפשר לזירה שבה התגלו אנשי הגרילה ומבצעים מיד יעפי תקיפה (במקום לטפס לגובה של 250 מטר ואז לחפש מטרות), ובהתאם לצורך היו מזמינים מטוסי תקיפה. את יעדי התקיפה היו מסמנים באמצעות רימוני עשן

שהשליך מסוק הפיקוד.

אומנם בשיטת הפעולה הזאת טסו המסוקים בגובה נמוך יותר מאשר בשיטות הפעולה הקודמות, אך זמן החשיפה שלהם לאש האויב התקצר באופן משמעותי. המסוקים הגיעו בגובה צמרות העצים, הנחיתו מכת אש כבדה כדי לרתק את אנשי הגרילה - ומיד נעלמו. בעוד אנשי הגרילה נצמדים למקומותיהם בגלל אש המסוקים, הגיעו הצנחנים לעמדות החסימה, ואילו מסוקי התובלה הנחיתו את הכוחות שנועדו להסתער על אנשי הגרילה. רק לאחר שכל הכוחות היו על הקרקע, טיפס מסוק הפיקוד לגובה של 250 מטר וניהל את הלחימה משם, ואילו המסוק החמוש השני המשיך לבצע יעפים בגובה צמרות העצים.

בגלל מהירות הפעולה, ההיקף הגדול של הכוחות ועוצמתה של מכת האש הראשונית נמשך מבצע ג'מבו פיירפורס כשעה בלבד, ואילו מבצעי הפיירפורס שנוהלו לפני כן נמשכו כמה שעות. לפחות במקרה אחד ביצע כוח רודזי שלוש משימות פיירפורס בין 6 בבוקר ועד הצהריים. יתר על כן, שיעור הגילויים של קבוצות הגרילה עלה מאוד - בעיקר הודות לסיירת המוסווה. זו הופעלה באינטנסיביות רבה - ובהצלחה רבה - במשימות תצפית. והיו שתי סיבות נוספות לעלייה בשיעור האיתורים של קבוצות הגרילה: ההחלטה למקד את הפעולות באזורים מסוימים והצלחתן של המיליציות האפריקניות שהוקמו באותה העת להגביל את חופש התנועה של אנשי הגרילה. קצין שפיקד על מבצעי ג'מבו פיירפורס העיד שב־1979 הסתיימו בלא כלום רק 11 מתוך 77 הפעולות שעליהן פיקד. בשיטות הפעולה הקודמות היה שיעורם של מבצעי הנפל גבוה הרבה יותר. וככל שעלה שיעור האיתורים, כך ספגו אנשי הגרילה אבדות כבדות יותר: בין אפריל 1979 להפסקת האש בדצמבר של אותה השנה חוסלו במבצעי הפיירפורס של הרל"י כ־1,680 אנשי גרילה. אבדותיו של צבא רודזיה היו נמוכות מאוד באופן יחסי.⁵³

האבדות של שני הצדדים שברו שיאים ב־1979: לכוחות הביטחון של רודזיה היו באותה השנה 408 הרוגים, ולארגוני הגרילה היו לפחות 4,290 הרוגים. בדיקה מדוקדקת של הנתונים מלמדת שמספר ההרוגים בקרב אנשי הגרילה בתוך תחומי רודזיה בין אפריל לדצמבר 1979 היה כמעט שווה למספר הרוגיהם בכל 1978.⁵⁴ לעומת זאת, באותה התקופה (אפריל-דצמבר 1979) לא הייתה עלייה במספר ההרוגים של צבא רודזיה בתוך תחומי המדינה, ובחודשים האחרונים של המלחמה אף ירד מספר ההרוגים מ־242 באוגוסט-דצמבר 1978 ל־200 בתקופה המקבילה ב־1979. גם יחס הנפגעים (בכל פעולות הצבא, לא רק במבצעי ג'מבו פיירפורס), שירד בינואר לשפל של 1:4, חזר באפריל ל־1:10 ויותר כך עד תום המלחמה. פירוש הדבר הוא שפעולותיו של צבא רודזיה בתוך המדינה הפכו להיות אפקטיביות יותר, אף שהאסטרטגיה החדשה שמה את הדגש על פגיעה בבסיסי הגרילה במדינות השכנות. במילים אחרות: העלייה במספר ההרוגים בקרב אנשי הגרילה נבעה לא רק מהעובדה שהיו להם יותר אנשים ושהם ביצעו פעולות רבות יותר. אילו אלה היו הסיבות לגידול במספר האבדות של אנשי הגרילה, היינו צריכים לראות במקביל גם עלייה במספר הנפגעים בצבא רודזיה. זה לא קרה, ואפילו מספר החוואים הלבנים שנרצחו היה קטן יותר ב־1979 לעומת 1978.⁵⁵

סיכום

הפיירפורס היה שיטת לחימה נגד גרילה שפיתח צבא רודזיה בשנות ה־70 של המאה ה־20. ייחודה של השיטה הזאת היה בכך שהיא איפשרה לכוחות קטנים מאוד לגלות ולהשמיד מהר יחסית כוחות גרילה רבים. שיטת הפעולה הזאת הייתה מבוססת על תגובה מהירה של כוחות מוסקים ומוצנחים בעקבות קבלת מידע מודיעיני מדויק מתצפיות סמויות על הקרקע. השיטה הזאת הייתה הרבה יותר יעילה מכל שיטת פעולה אחרת נגד כוחות גרילה, כגון הצבת מארבים או שיגור פטרולים - רכובים או רגליים.

בעקבות ניהולם של מאות מבצעי פיירפורס - בין היתר באמצעות אנשי מילואים⁵⁶ - הלך ושיכלל צבא רודזיה את התיאום בין התצפיות הסמויות לבין כוחות הקרקע והאוויר (שכללו מסוקי סער, מסוקים חמושים ומטוסי תקיפה) עד לדרגה שבה הוא יכול היה להגיב בתוך זמן קצר מאוד על גילוי של יחידת גרילה ולנהל לחימה משולבת אוויר-קרקע בתאי שטח קטנים, עתירי צמחייה סבוכה, שבהם המרחק בין החיילים הרודזים לבין אנשי הגרילה היה קטן מאוד.

מבצעי הפיירפורס איפשרו לרודזים למנוע קריסה כוללת במחיר זול יחסית ובאמצעות הפעלת מספר קטן של כוחות מיומנים. כאמור, יעילותם של מבצעי הפיירפורס עלתה עשרות מונים על יעילותם של הפטרולים ושל המארבים: הם קטלו הרבה יותר אנשי גרילה במחיר נמוך הרבה יותר. יחס ההרוגים במבצעי הפיירפורס עמד במוצע על 1:30 - דהיינו 30 הרוגים מקרב אנשי הגרילה לכל הרוג של צבא רודזיה. בסך הכול נהרגו במבצעי הפיירפורס אלפי אנשי גרילה. לשם השוואה (למרות השוני בזירות ובכוחות): במשך שמונה שנות לחימה נגד הגרילה במלאיה הרג הסא"ס הבריטי 108 אנשי אויב במחיר של כעשרה הרוגים.⁵⁷

מובן שרק באמצעות גרימת אבדות כבדות לאויב לא מנצחים מלחמות, כפי שהוכח במלחמת וייטנאם (בשלב מסוים התמכרו האמריקנים בווייטנאם "לספירת גופות" וחשבו שזהו הנתון המרכזי המלמד על התקדמות המערכה שלהם נגד הקומוניסטים) וכפי שהוכח במלחמת אלג'יריה או במלחמתם של הסובייטים באפגניסטן. בשלוש הדוגמאות האלה היו אבדותיהם של אנשי הגרילה כבדות הרבה יותר מאבדותיהם של כוחות הצבא, ובכל זאת הצבאות לא ניצחו במערכות האלה.

חולשתה המרכזית של שיטת הפיירפורס הייתה במישור האסטרטגי: השיטה הזאת לא יזמה פעולות נגד האויב אלא רק הגיבה על יוזמותיו. שיטת הפיירפורס היא דוגמה מובהקת ליוזמה טקטית (שכן את הקרבות נגד אנשי הגרילה יזמו תמיד הכוחות של צבא רודזיה) במסגרת של מגננה אסטרטגית. כך אי-אפשר לנצח במלחמות.

בשנים הראשונות למלחמה נערכו מבצעי הפיירפורס רק בתוך תחומי רודזיה, אחרי שאנשי הגרילה כבר חצו את הגבול ולעיתים קרובות הספיקו להתפזר על פני מרחבים גדולים. היכולת לבלום אותם בתוך שטחה של רודזיה הייתה מוגבלת במשך רוב שנות המלחמה. בדרך כלל היו הפטרולים אמצעי לא יעיל לבלימת אנשי הגרילה, וגם מבצעי הפיירפורס בתוך המדינה לא יכלו להיות יעילים כמו מבצעים דומים מעבר לגבולות המדינה נגד הבסיסים של אנשי



הליקופטר של צבא רודזיה בפעולה מ־1978 ואילך
הלכה ופחתה יעילותם של מבצעי הפיירפורס, משום שאנשי הגרילה שיכללו את שיטות ההתחמקות שלהם

הגרילה. מבצעי הפיירפורס גם לא יכלו להוביל די כוחות לאזורים מוכי גרילה ולאבטח אותם למשך זמן רב. רק ב־1979 נמצא פתרון מסוים לבעיה הזאת עם הקמתן של המיליציות האפריקניות, גיבושו של הג'מבו פיירפורס ונקיטת אסטרטגיה חדשה של פגיעה בבסיסי הגרילה במדינות השכנות ובמדינות עצמן שאירחו אותם. אולם הפתרונות האלה ננקטו מאוחר מדי: מבחינה פוליטית גורלה של רודזיה כבר נחרץ, ומבחינה צבאית כבר היה שטחה מוצף באנשי גרילה.

ייתכן שצבא רודזיה יכול היה לנצל טוב יותר את משאביו הצבאיים המוגבלים אילו היה מתמקד בשלב מוקדם יותר בניהול מבצעים נגד בסיסי הגרילה מחוץ לרודזיה - גם על חשבון פעולות בתוך שטחה של רודזיה. אולם דרך פעולה כזאת (שהצבא דרש, והמדינאים דחו) לא זו בלבד שהייתה מאלצת את הרודזים לוותר בפועל על שליטתם בשטחים רבים במדינתם, אלא גם הייתה מונעת מהצבא להגיב מיד על רבות מפעולותיהם של אנשי הגרילה. הסיבה לכך היא שבפעולות מעבר לגבול נעשה שימוש כמעט בכל צי המסוקים של צבא רודזיה, ואלה לא היו זמינים אז לפעולות בתוך המדינה. הדבר היה מחמיר עוד יותר את מצב הביטחון הרעוע ממילא ברודזיה. נוסף על כך פעולות מעבר לגבול בשלב מוקדם יותר עלולות היו לסבך את רודזיה במלחמות עם שכנותיה.

רון ריי־דאלי, מפקד הסיירת המוסווית, טוען כי כבר ב־1976 דרשו הוא ומפקדים נוספים להשקיע את רוב המאמצים של יחידתו ושל הסא"ס הרודזי בפעולות מעבר לגבולות המדינה - גם על חשבון פעולות בתוך גבולות המדינה.⁵⁸ ההצעה הזאת לא התקבלה - קרוב לוודאי בגלל השיקולים שצינו לעיל. בשנים הראשונות למלחמה סירב הדרג המדיני לאשר פעולות מעבר לגבולות המדינה, וגם כאשר ניאות לאשרן - בשלב מאוחר במלחמה - הוא היסס לאשר לצבא להתמקד בהן. ההיסוס הזה נבע מחששם של המדינאים מפני התערבות של ברית־המועצות ומפני הסלמה עד כדי מלחמה כוללת נגד כמה מדינות שכנות בו־זמנית. בתנאים מגבילים כאלה לא הייתה לצבא רודזיה ברירה אלא לפתח שיטה שתאפשר לו להתמודד עם המגבלות המדיניות הקשות ועם המגבלות שנבעו מגודלה של

- 2008, p. 47
3. Peter Godwin and Ian Hancock, **Rhodesians Never Die: The Impact of War and Political Change on White Rhodesia, c. 1970-1980**, 1993, Re-Print Harare: Baobab Books, 1995, pp. 280-281
 4. Paul Moorcraft and Peter McLaughlin, **The Rhodesian War: A Military History**, Barnsley, Pen and Sword, 2008, p. 168
 5. בין שפע המקורות על הגיאוגרפיה ועל האקלים של רודזיה (זימבבואה) אפשר לציין במיוחד את **Area Handbook for Southern Rhodesia**, Washington DC, Government Printing Office, 1975, pp. 39-54
 6. יש לציין את **So Far and No Further!** Trafford Publishing, 2005, pp. 5-6 <http://www.ess.co.at/> ואת המידע באתר <http://earthtrends.wri.org/> וכן באתר GAIA/gaia_intro.html
 7. Moorcraft and McLaughlin, p.159
 8. Greg Mills and Grahame Wilson, "Who Dares Loses? Assessing Rhodesia's Counter-Insurgency Experience", **RUSI Journal**, Dec. 2007, p. 23
 9. J. K. Cilliers, **Counterinsurgency in Rhodesia**, London, Croom Helm, 1985, p. 212; Anonymus, "Abridged History of the SFA", **Lion and Tusk** 2(2), <http://www.memoriesofrhodesia.com/media/documents/sfas.pdf>
 10. John P. Cann, **Counterinsurgency in Africa: The Portuguese Way of War, 1961-1974**, Westport, Greenwood, 1997, pp. 131-132
 11. ראו למשל את הדיווחים השונים על מבצע "פגאו" הפורטוגלי באפריל 1972 בארכיון של צבא רודזיה, RAA (The Rhodesia Army Association)/2001/086/099
 12. John P. Cann, **op. cit.**, p. 133
 13. Peter John H. Petter-Bowyer, **Winds of Destruction: The Autobiography of a Rhodesian-Born Pilot Covering the Rhodesian Bush War of 1967-1980**, Johannesburg, 30 Degrees South Publishers, 2005, p. 203
 14. **Ibid.**
 15. J. R. T. Wood, "Fire Force: Helicopter Warfare in Rhodesia, 1962-1980", **Dr. J. R. T. Wood's Rhodesia Site**, 1996, www.jrtwood.com/article_fireforce.asp; Wood, **Counter-Strike**, p. 58
 16. Petter-Bowyer, **op. cit.**; Cole, Barbara, **The Elite: The Story of the Rhodesian Special Air Service**, Durban, Three Knights, 1984, p. 55
 17. Petter-Bowyer, **Op. Cit.**, pp. 207, 211-212, 234-238; Charles D. Melson, "The Killing Machine", Unpublished Manuscript, Courtesy of Charles Melson; Wood, **Counter-Strike from the Sky**, pp. 90-118; Alexandre Binda, **The Saints: The Rhodesian Light Infantry**, Johannesburg, 30 Degrees South Publishers, 2007, pp. 158-161
 18. התיאור המקיף ביותר של פעילות הסיירת הזאת נמצא בספרו של מפקדה לשעבר, רון רייז-דאלי: **Pamwe Chete: The Legend of the Selous Scouts**, Weltevreden, Covos Day, 1999
 19. מקורות נוספים, חוץ מאשר הארכיונים, הם ביוגרפיות שכתבו לוחמים לשעבר ביחידה: Dennis Croukamp, **The Bush War in Rhodesia: The Extraordinary Combat Memoir of a Rhodesian Reconnaissance Specialist**, Boulder, Paladin Press, 2007; Kevin Thomas, **Shadows in an African Twilight**, Cape Town, uThekwane, 2008
 20. Lockley, R. E. H., "A Brief Operational History of the Campaign in Rhodesia Covering the Period 1964-1978", **Lion and Tusk** 2(1), 1990, Available online at <http://www.rhodesianforces.org/ABriefOperationalHistory.htm>
 21. Godwin and Hancock, **op. cit.**, p. 86
 22. "Military and Police Implications of the Quarterly Threat: 1st January 1977 to 31st March 1977", RAA/2001/086/238, file OCC/79 (JPS/302)
 23. התיאור המפורט ביותר של מבצע "דינגו" נמצא אצל Wood, **Counter-Strike**, pp. 123-202
 24. ובתיק 844 בארכיון של צבא רודזיה.
 25. Edward Luttwak, Transcript of a lecture at the Adelson Institute for Strategic Studies' Counterinsurgency Conference, December 8,

רודזיה, ממאפייני השטח שלה ומקוטנו של הצבא. לאור המציאות הזאת תהיה זאת טעות לקבוע ששיטת הפיירפורס הייתה הצלחה טקטית, אבל כישלון אסטרטגי. נכון הרבה יותר לומר שהיא הייתה התמודדות טקטית עם מצב אסטרטגי כמעט בלתי אפשרי. כיום מתמודדים צבאות מערביים עם בעיות הדומות לאלה שעיינום להתמודד צבא רודזיה. הם עושים זאת בעיקר באמצעות הפעלת הרבה מאוד אש כדי להפחית ככל האפשר את הסיכון לחייליהם. צבא רודזיה לא יכול היה לנקוט את הפתרון הזה שכן הוא היה קטן ודל ציוד. על המחסור בכוח אדם, באמצעי לחימה ובחימוש הוא ניסה לפצות באמצעות הפעלה נועזת של מסוקים ושל צנחנים. המסוקים, שהיו כמעט בלתי ממוגנים, הופעלו בגובה נמוך, מעל אויב שלהשטח עמדו שפע של אמצעים כדי לפגוע בהם - החל מנמ"ל וממקלעים וכלה בטיילי כתף מתקדמים. את הצנחנים שלו לא היסס צבא רודזיה להצניח מעל שטחים קשים - לפעמים כמה פעמים ביום.

על אף הנסיבות המיוחדות של המלחמה ברודזיה ניתן ללמוד ממנה על הפוטנציאל הגלום בכוחות מוסקים ומונחתים בלחימה נגד גרילה. אולם מהמלחמה ההיא ניתן ללמוד לקח חשוב הרבה יותר ואוניברסלי: אין תחליף לחשיבה מקורית



במילים אחרות: יעילותה הטקטית של שיטת הפיירפורס נבעה בראש ובראשונה מנכונותם של הרודזים לקחת סיכונים שצבאות אחרים היו, קרוב לוודאי, נמנעים מהם. צבאות אחרים היו בוודאי נכנסים לפעולה נגד כוחות גרילה רק לאחר "ריכוך" מסיבי של האויב - מה שהיה מאפשר לו בוודאי לחמוק ולהיעלם. על אף הנסיבות המיוחדות של המלחמה ברודזיה ניתן ללמוד ממנה על הפוטנציאל הגלום בכוחות מוסקים ומונחתים בלחימה נגד גרילה. אולם מהמלחמה ההיא ניתן ללמוד לקח חשוב הרבה יותר ואוניברסלי: אין תחליף לחשיבה מקורית. באמצעותה אפשר להתמודד בהצלחה גם עם נסיבות כמעט בלתי אפשריות - מצב אסטרטגי קשה, הגבלות קשות שמטיל הדרג המדיני ומחסור קריטי בכוח אדם ובאמצעי לחימה.

הערות

1. המאמר הזה לא היה נכתב ללא סיועו של ד"ר ריצ'רד ווד (J. R. T. Wood), גדול חוקריה של רודזיה. ספרו **Counter-Strike from the Sky, The Rhodesian All-Arms Fireforce in the War in the Bush 1974-1980**, Johannesburg, 30 Degrees South Publishers, 2009
2. המקיף ביותר לתולדות השיטה הרודזית להסקת סער ולהצנחת סער. זהו ספר חובה לכל המתעניין הן ברודזיה, הן בלוחמה בשטח עתיר צמחייה סבוכה והן בלחימה נגד גרילה. תודה לד"ר ווד על סיועו בעצה ובחומרים ועל הרשות שנתן לי להשתמש בתרשימים מספרו. תודה גם לד"ר צ'רלס מלסון, ההיסטוריון הראשי של חיל הנחתים האמריקני, על שהעמיד לרשותי את טיוטת חיבורו "The Killing Machine" העוסק בנושא הזה.
3. J. R. T. Wood, **A Matter of Weeks rather than Months: The Impasse between Harold Wilson and Ian Smith: Sanctions, Aborted Settlements and War - 1965-1969**, Crewe, Trafford,

MI/33/3, Military Intelligence Department, Message, 12 August 1977, both in RAA/2001/086/347

44. המפיק השותף שלו, לורד ריצ'רד ססיל, נהרג באחת ההתקלויות האלה. סרט התעודה שלהם, Frontline Rhodesia, שודר ב-1979 בטלוויזיית Thames ומצורף ל-"Masodja", Binda, 45.

Nick Downie, "Rhodesia Guerilla Warfare: A study in military incompetence", *Defence* 10 (5), 1979. Available online at <http://www.rhodesianforces.org/RhodesiaStudyinmilitaryincompetence.htm>

46. מדעה כזאת חשש מפקד הכוחות הרודזיים, לוטננט-גנרל פטר וולס: Signal Commander COMOPS to AIG 1001, 071148 September 1979; G(1)13(Int), 1 Rhodesian Special Air Service, "Debrief Notes: OP Uric", 10 September 1979, RAA/2001/086/273

47. Binda, *The Saints*, pp. 394-405; Operation Uric Files, RAA/2001/086/273

48. G(Int)/1(7)16, Warrant Officer 2 J.R.T. Wood, RIC, "Second Revision of the Tactical Data Relevant to Fireforce Results", 11 August 1978, RAA/2001/086/347. Hereafter Fireforce 2nd Revision

49. *Ibid.*; Fireforce Conference

50. Reid-Daly, *Pamwe Chete*, p. 341

51. כמה מקורות רודזיים, בהם בריגדיר דייויד הפנשטאל במכתב למחבר, ציינו שכל חלקיהם הפנימיים של המסוקים שהגיעו היו מלאים חול, ונדרשו כמה חודשים כדי להשימם. ישראל הודתה שהיא מכרה את המסוקים, אך הכחישה - לא בצורה משכנעת במיוחד - כל קשר לרודזיה. לטענתה, המסוקים נמכרו לסוחר נשק אמריקני ששמו לא פורסם.

52. על הצד הפוליטי והאסטרטגי של שיתוף הפעולה הזה ראו, למשל: G/4/1, COMOPS, "Short Term Strategy for Zimbabwe Rhodesia (ZR): 21 March to 31 July 1979", Final Draft (Appendix A.), 23 March COMOPS, "Total National 1979, RAA/2001/086/046; G/4/1, Strategy Directive (TNSD): 1/79: National Strategic Guidelines for Zimbabwe Rhodesia for the Period of the First Government or Five Years", 22 March 1979, RAA/2001/086/046 (Box 931); Ian Douglas Smith, *Bitter Harvest: The Great Betrayal and the Dreadful Aftermath*, London, Blake Publishing, 2001, pp. 293-294

53. Wood, *Counter Strike*, pp. 94-95

54. 2,479 באפריל-דצמבר 1979 לעומת 2,508 ב-1978.

55. David Martin and Phyllis Johnson, *The Struggle for Zimbabwe*, London, Faber and Faber, 1983, p. 309; Rhodesian Casualty lists: J. R. T. Wood, "Rhodesia Roll of Honour: 11 November 1965 - 30 March 1980", http://www.jrtwood.com/roll_of_honour.asp; <http://www.mazoe.com/amend.html>; <http://www.rhodesianforces.org/BSAPRollOfHonour.htm>; Petter-Bowyer, *Winds of Destruction*, p. 472; "Summary of Intelligence Affecting Zimbabwe-Rhodesia", 3 July 1979, RAA/2001/086/092; Angus Selby, *Commercial Farmers and the State: Interest Group Politics and Land Reform in Zimbabwe*, Ph.D. Thesis, Oxford University, 2006, p. 80

56. ראו למשל: Wood, *Counter-Strike*, pp. 88-89

57. *Ibid.*, p. 95; British Special Forces Roll of Honour Website, <http://www.specialforcesroh.com>

58. Reid-Daly, p. 202

2008, Archived with the Author

23. RAA/2001/086/335 מידע אישי הוסר כדי להגן על ביטחון האנשים.

24. *Ibid.*

25. תיאור התקרית מצוי בארכיון הרודזי ומבוסס על חקירת אנשי גרילה ועל ממצאים בשטח. כן מתוארת התקרית אצל Petter-Bowyer, *Winds of Destruction*, pp. 269-270

26. *Ibid.*, p. 293

27. מהירותו המרבית של מסוק אלואט היא 210 קמ"ש, ומהירותו המרבית של מטוס דקוטה היא 360 קמ"ש.

28. Wood, *Counter-Strike*, p. 114

29. James Shortt and Angus McBride, *The Special Air Service: and Royal Marines Special Boat Squadron*, Oxford, Osprey, p. 19; Ian 'Jock' Thomson, in: Pete Scholey and Frederick Forsyth (eds.), *Who Dares Wins: Special Forces Heroes of the SAS*, Oxford, Osprey, 2008, p. 87; Mike Ryan, *Secret Operations of the SAS*, St. Paul, MBI, 2003, p. 49; Roy Russell, "From R. A. S. C. Malay Scouts to 22nd S.A.S.", Undated, *National Malaya and Borneo Veteran Association website*, <http://www.nmbva.co.uk/Roy%20Russell%20book.pdf>; John Doukas (Director), *The Story of the SAS*, Documentary Film, 1999; Jonathan Pittaway and Craig Fourie, *SAS Rhodesia: Rhodesians and the Special Air Service*, Gauteng, Dandy, 2003, pp. 67-68; Leroy Thompson, *SAS: Great Britain's Elite Special Air Service*, Osceola, MBI, 1994, pp. 69-70

30. התנונים הם מתוך: Wood, "Fire Force"; Beryl Salt, *A Pride of Eagles: The Definitive History of the Rhodesian Air Force*, Johannesburg, Covos Day, 2001, p. 595. במבצע "דינגו" בנובמבר 1977 הופעלו 31 מסוקים.

31. ב-1979 בחן צבא רודזיה 923 היתקלויות שאירעו בשנים 1976-1978 שלא במסגרת מבצעי Fireforce. מסקנת המחקר הייתה שיעילות הצבא הלכה ופחתה בהיתקלויות האלה: ב-1976 כל תקרית שישית כזאת הסתיימה בהריגת אנשי גרילה, ואילו ב-1978 רק כל תקרית 13. גם יחס האבדות הורע מבחינת הרודזים מ-1 ל-10 (דהיינו הרודזי לכל 10 אנשי גרילה הרוגים) ל-1 ל-7⁷ Staff Sergeant D. C. Lee, RIC, "RIC Research Report. 7⁷ Examination of Contact Reports Received by RIC by 17 March 1979", 31 March 1979, RAA/2001/086/347 file G(Int)/1(7) Petter-Bowyer, *Winds of Destruction*, pp. 320-321; file G/13, COMOPS, "Record of a Meeting on Fireforce Tactics Held at KGVI Barracks at 1030 Hours on Tuesday 9th May 1978", 18 May 1978, Reproduced at Alexandre Binda, *Masodja: the History of the Rhodesian African Rifles and its Forerunner the Rhodesian Native Regiment*, Johannesburg, 30 Degrees South Publishers, 2007 pp. 353-354. Hereafter: Fireforce Conference

32. "Ric Research Report: Summary of Fireforce Results", 19 October 1978, RAA/2001/086/347, Rhodesian Intelligence Corps [RIC] Research Report #30; LT. G.F.T. Child, RIC

33. Wood, *Counter-Strike*, p. 95; J. R. T. Wood (ed.), *The War Diaries of Andre Dennison*, Gibraltar, Ashanti, 1989

34. RIC Research Report #30

35. *Ibid.*; Wood, "Fire Force"

36. ביולי 1978 ניתח צבא רודזיה 150 פעולות של אנשי גרילה. התברר שרק על 17 מהן הגיבו כוחות הביטחון. בכל הפעולות האחרות כלל לא נתקלו אנשי הגרילה בכוחות הביטחון, אלא אם הם - אנשי הגרילה - יזמו את תקיפתם. RAA/2001/086/088; LT. G. F. T. Child, RIC, "Preliminary Report: Terrorist Atrocities", 5th July 1978, RAA/2001/086/347

37. MI/33/4/25/B (Int)/1(7)25, RIC Research Report #30, פנימי בצה"ל, 1998

38. כמה דוגמאות מצויות אצל Chris Cocks, *Fireforce - One Man's War in the Rhodesian Light Infantry*, 2nd edition, Welteverden, Covos Day, 2000

39. *Ibid.*, pp. 93, 97

40. *Rhodesia Herald*, 12 June 1978

41. Wood, *The War Diaries*, pp. 226-227

42. Catholic Commission for Justice and Peace, *Rhodesia: The Propaganda War*, New York, Africa Fund, 1978, p. 17

43. MI/33/1/2, "Terrorist Tactics", Appendix A., 21 June 1978;



הכידון כלי עתיק נגד איומים חדשים

חיילים אמריקנים מרכיבים כידוני M9 על רובי M16
הכידון עשוי להיות מענה זול ויטיל כרכים מהאתגרים
העומדים בפני לוחמי צה"ל בימים אלה



שמואל שמואל
קמ"ב צבאות המערב בתוה"ד



צה"ל הוא אחד הצבאות הבודדים בעולם שהוציא מהשירות את הכידון. זו טעות שיש לתקנה: לא זו בלבד שהכידון נותן מענה לבעיות מבצעיות רבות, הוא גם אמצעי חשוב להקניית ערכי חיילות באימונים וכלי עבודה שימושי מאוד בשגרת היום־יום בשדה

מבוא

כשאנחנו מדברים על מלחמה מודרנית, אנחנו מתמקדים בדרך כלל במערכות נשק קטלניות, יקרות ומתוחכמות שמשגרות חימוש רב עוצמה בדיוק נמרץ לעבר מטרות של האויב המרוחקות מאיתנו עשרות ואף מאות קילומטרים. אולם בשל נטייתנו לאמץ פתרונות טכנולוגיים מתקדמים אנחנו מתעלמים לעיתים מכך שבמלחמה ישנם מצבים שבהם כלי נשק פרימיטיביים יעילים הרבה יותר מאמצעים עתירי טכנולוגיה עילית. טענתי במאמר הזה היא שהכידון, שאותו זנח צה"ל זה מכבר, עשוי להיות מענה זול ויעיל ברבים מהאתגרים העומדים בפני לוחמי צה"ל בימים אלה.

רקע היסטורי

הרובה המכודן הוא כלי הנשק הוותיק ביותר שעדיין נמצא בשירות מבצעי ברחבי העולם. הוא הומצא כנראה במחצית השנייה של המאה ה־16 בספרד. כלי הנשק של החי"ר באותה העת היה רובה המוסקט. בשל חוסר אמינותו ובגלל זמן הטעינה הממושך שימש הכידון כלי הגנה למוסקטרים במקרים של היתקלות מטווח קרוב ואמצעי לבלימת הסתערות של פרשים. הכידונים הראשונים היו סכינים שהוכנסו ללוע המוסקט - מה שמנע את האפשרות לירות ולהשתמש בכידון בו זמנית.

ב־1669 הומצא בצרפת כידון שהותקן על קנה המוסקט - מה שאיפשר להשתמש בכידון ולירות בעת ובעונה אחת. העיקרון שלפיו הכידון מותקן על הקנה בלי לפגוע ביכולת לירות קיים עד ימינו.

בעקבות צרפת אימצה בריטניה את הרובה המכודן, והוא דחק לחלוטין את השימוש ב־Pike¹. הבריטים הנהיגו אימוני הסתערות ברובים מכודנים, ואת התרגולת הזאת, שהפכה את הרובה המכודן לנשק התקפי ולא רק לנשק הגנתי, אימצו מאוחר יותר כל צבאות אירופה.

האורך הממוצע של להבי הכידונים עד מלחמת העולם הראשונה היה כ־43 ס"מ (17 אינצ'ים). לאחר מלחמת העולם הראשונה התקצר להב הכידונים ל־15 ס"מ בממוצע (6 אינצ'ים). במלחמות שלאחר מלחמת העולם השנייה התמעט השימוש בכידונים בצבאות העולם, אך כמעט בכל מלחמה - החל ממלחמת קוריאה וכלה במלחמת המפרץ השנייה ובמלחמת אפגניסטן - נעשה בהם שימוש, גם אם בהיקף מצומצם. כיום עדיין נמצא הכידון בשימוש ברוב צבאות העולם. בצה"ל, לעומת זאת, הוא הוצא מהשירות. כן הוא הוצא מהשירות בצבא דרום־אפריקה.²

הכידון בצה"ל

כאמור, הכידון הוצא מהשירות בצה"ל כבר לפני שנים רבות ונמצא בו כיום בשימוש בטקסים בלבד. לדעתי יש לשקול את החזרתו לשירות שכן העימותים הבאים - בדומה למלחמת לבנון השנייה ומבצע "עופרת יצוקה" - צפויים להתנהל ברובם הן בשטחים עירוניים צפופים והן בשטחים עתירי צמחייה סבוכה, שהם עתירי שטחים מתים, ולכן טווחי הלחימה בהם קצרים מאוד, לעיתים עד כדי טווח מגע. בשטח עירוני צפוף קשה מאוד לסייע לחיילי הרגלים באמצעות ארטילריה, שריון וכוחות אוויר, ולעיתים אף קשה לסייע להם באמצעות כלי הנשק האורגניים הכבדים יותר העומדים לרשות יחידות החי"ר, כגון מקל"רים (מקלעי רימונים), מק"כים (מקלעים כבדים) ומרגמות. הסיבה לכך ברורה: כשהמרחק בין שני הצדדים הלוחמים הוא אפסי, עלולה הפעלה של נשק כבד לפגוע בכוחותינו לא פחות מאשר באויב. יתר על כן, הפעלת נשק כבד באזור עירוני צפוף אף עלולה לפגוע באוכלוסייה אזרחית בלתי מעורבת. בהיעדר אש סיוע יש להגביר את קטלניותם של החייל הרגלי הבודד ושל המסגרת הבסיסית שבה הוא נלחם.

מחקר שעשה צבא בריטניה העלה שרק 5% מההיתקלויות בלוחמה בשטח בנוי מתרחשים בטווחים של יותר מ־100 מטר, ורק 10% מהן מתרחשים בטווחים של יותר מ־50 מטר. עוד קובע אותו המחקר שקרבות בשטח עירוני הם למעשה סדרת התכתשויות של כוחות קטנים ומבוזרים.³ ההתכתשויות האלה מתנהלות בטווחים כל כך קצרים, עד כי אין בהן זמן לנסות להתגבר על תקלות בנשק, ולא פעם החלופה הסבירה היחידה היא לעבור לקרב מגע.

ואכן בתחקירים שערך צה"ל לאחר מלחמת לבנון השנייה עלו הממצאים הבאים: לוחמי החזבאללה עשו מאמצים לחדור לתוך מבנים שבהם נמצאו חיילי צה"ל; מרבית ההיתקלויות היו בטווחים של בין 60 ל־150 מטר; אחד האתגרים העיקריים שהציב החזבאללה לכוחות צה"ל היה הלחימה בטווחים קצרים ובשטח בנוי.

לחימה בטווחים קצרים איפיינה גם את מבצע "עופרת יצוקה". בכמה מקרים התנהלה הלחימה בתוך מבנים בטווחים כה קצרים, עד כי הלוחמים נאלצו לשפר עמדות לאחור כדי שיוכלו להפעיל רימונים נגד האויב. קרב כזה ניהל, למשל, גדוד 101 של הצנחנים בשכונת א־סלטין. במהלך הקרב הזה נכנסו כמה צנחנים לבית שבו התבצרו לוחמי אויב ונפצעו מהאש שנפתחה לעברם. במהלך הניסיונות לחלצם נפצעו עוד כמה צנחנים ובהם המג"ד. מאחר שהלחימה הייתה בטווחים קצרים מאוד, אי־אפשר היה לעשות שימוש ברימונים, ואפילו השימוש בנשק קל לא היה אפשרי כל הזמן. בסופו של דבר חולצו הצנחנים הפצועים, ואילו לוחמי האויב חוסלו





חיילים בריטים חמושים כרובים מכודנים במהלך פעילות מבצעית בעיראק. כמעט בכל הצבאות בעולם עדיין נמצא הכידון בשירות מבצעי

הוא חמוש באקדח, שעליו לא ניתן להרכיב כידון, עליו לשאת סכין קומנדו מסוג קא-באר (Ka-Bar). גם חיילי צבא היבשה צריכים לשאת כידונים (שכל עוד אינם מוצמדים לרובה הם בעצם סכיני קומנדו).⁵

התו"ל של חיל הנחתים ושל צבא היבשה האמריקני קובע שעל החייל להיות מיומן בלחימה בטווחי מגע,⁶ שכן גם במלחמה מודרנית, שבה מופעלים אמצעי לחימה מתוחכמים וארוכי טווח, ייתכנו מצבים שבהם יהיה עליו לחסל אויבים מטווח אפס.⁷ עוד קובע התו"ל שלהם, שהכידון יעיל במשימות התגנבות שבהן השימוש בנשק חם אינו אפשרי. כן הוא יעיל במקרים שבהם נותר החייל ללא תחמושת או שיש מעצור בכלי הנשק שלו.⁸

דוגמה טובה להפעלת כידונים בעת האחרונה היא קרב שהתנהל בעיראק במאי 2004, שבו נקלעו 20 חיילים בריטים למארב שטמנו להם כ-100 לוחמים שיעים של צבא המהדי מצפון לבצרה. הלוחמים של צבא המהדי היו חמושים במרגמות, במטולי רקטות נ"ט ובמקלעים. החיילים הבריטים קפצו מכלי הרכב (הבלתי ממוגנים) שלהם, הזעיקו סיוע, וכשהתברר להם שתחמושתם הולכת ואוזלת, ערכו הסתערות כידונים בחיפוי של כיתה אחת. בהסתערות הזאת נדרשו החיילים הבריטים המסתערים לעבור מרחק של כ-180 מטרים עד שהגיעו אל לוחמי צבא המהדי. אף שלוחמי המהדי נהנו

באמצעות מיטוט הבית שבו שהו.

באירוע אחר באותו הקרב נכנס חייל לתוך מבנה וסרק אותו. במהלך הסריקה הוא נתקל בלוחם אויב. זה פתח עליו באש מטווח אפס - אך החטיא. החייל ניטרל אותו באמצעות רימון, אך לשם כך היה עליו קודם לכן לסגת לאחור, שאלמלא כן היה גם הוא נפגע מרסיסיו. כל התמרון המסובך הזה נדרש משום שלחייל לא היו אמצעים לנטרול האויב בקרב פנים אל פנים.

מהדוגמאות האלה ניתן ללמוד שישנה ירידה חדה במידת הקטלניות של חיילי צה"ל כשהאויב נמצא מולם בטווח מגע. אם חיילי צה"ל נתקלים באויב מטווח קרוב ורוצים לנצל את עוצמת האש הגדולה שעומדת לרשותם, הם חייבים לנתק מגע ולסגת לאחור - כפי שהיה בקרב בא"סלטיין. אם הם אינם מצליחים לנתק מגע עם האויב, הם נדרשים לעשות שימוש באמצעים מאולתרים, כגון קסדות, כדי להילחם באויב בקרב פנים אל פנים. בלחימה נגד אויב מאורגן, נחוש ומאומן השימוש באמצעים מאולתרים עלול שלא להספיק.

נוסף על כך יש לזכור שרובה הסער M4 וכן המקלע נגב, שנמצאים בשימושן של רוב יחידות החי"ר הסדירות, מתאפיינים במעצורים רבים יחסית - במיוחד בסביבה חולית.

על בעיית הקטלניות הנמוכה של לוחמי צה"ל בטווחי מגע ניתן להתגבר - בין היתר - באמצעות צידם בכידונים.

כמו כן יש לזכור שבלחימה בשטחים עירוניים צפופים חשופים חיילי צה"ל לסכנה של נפילה בשבי. בגלל ההשפעה שיש לנפילה בשבי של חייל על מורל הציבור בישראל משקיע האויב מאמצים רבים בניסיונות לשבות חיילים. כדי לשבות חייל יש לבודד אותו מחבריו ולהגיע אליו לטווח מגע. במבצע "עופרת יצוקה" נתקלו כוחות צה"ל בניסיונות כאלה, בין השאר באמצעות מארבים מתוך התווך התת-

התו"ל של חיל הנחתים ושל צבא היבשה האמריקני קובע שעל החייל להיות מיומן בלחימה בטווחי מגע, שכן גם במלחמה מודרנית, שבה מופעלים אמצעי לחימה מתוחכמים וארוכי טווח, ייתכנו מצבים שבהם יהיה עליו לחסל אויבים מטווח אפס



קרקעי. בגלל ניסיונותיו של האויב לשבות חיילים חשוב שיהיו מצוידים באמצעים ובידע שיאפשרו להם להדוף את האויב ולחסלו בטווחי המגע.

הכידון בצבאות העולם

כאמור, כמעט בכל הצבאות בעולם עדיין נמצא הכידון בשירות מבצעי. כך, למשל, בצבא היבשה ובחיל הנחתים של ארה"ב הכידון הוא חלק אינטגרלי מציד הלוחם (אף על פי שהאימונים בכידון הוצאו מתוכנית האימונים של טירוני צבא היבשה, כפי שהוסבר בהערה 2. בחיל הנחתים, לעומת זאת, ממשיכים לאמן את הטיירוני בלחימה בכידון).⁴ כל חייל בחיל הנחתים שחמוש ברובה סער חייב לשאת עימו כידון (שאותו ירכיב על הרובה רק בעת הצורך), ואם



טירונים בריטים באימוני כידון. הלוחם שאמור להשתמש בכידון עלול לפחד ממנו ולהירתע מהפעלתו. כדי להתגבר על כך, עליו להכירו ולהיות מאומן היטב בהפעלתו

השלישי של הטירונות מוקדש לשימוש בכידון. עד לא מכבר הוקדש שבוע שלם בטירונות של צבא היבשה של ארה"ב (השבוע השלישי) לאימוני לחימה בכידון. האימונים האלה ניתנו לכל הטירונים - גם אלה שלא יועדו להמשיך בתפקידי לחימה.¹⁸

בימיו הראשונים של צה"ל היו נהוגים גם בו אימונים בכידון. באותה התקופה, שבה היה צורך לאמן עולים חדשים - ובהם מבוגרים שלא הכירו את המנטליות הצבאית - ידעו בצה"ל עד כמה תורמים האימונים בכידון לחינוך לאגרסיביות ולאומץ לב.¹⁹ הגישה הזאת כלפי האימונים בכידון קיימת, כאמור, עד היום בחיל הנחתים האמריקני.²⁰

מכיוון שהאימונים בכידון מקנים לחיילים תכונות חיוניות כמו אומץ לב ואגרסיביות, אין לראות בהם בזבוז זמן, ורצוי לשלבם באימונים אחרים. למשל, את השיעור להכרת הכידון ניתן להעביר גם באמצעות אימון תס"ח (תרגילי סדר חמושים), שבהם הרובים מכודנים. כן אפשר לדרוש מהטירונים ומהחניכים בקורסים מתקדמים יותר שינועו כל הזמן עם נשק מכודן.

מיתרון מספרי ומיתרון בחימוש, הסתיים הקרב בניצחון חד-משמעי של הבריטים: בסופו נמנו 35 לוחמים הרוגים של צבא המהדי, מהם 20 כתוצאה מהסתערות הכידונים. לבריטים היו שלושה פצועים בלבד.⁹ גם במלחמה באפגניסטן היו כמה מקרים שבהם הסתערו חיילים בריטים ברובים מכודנים על אויביהם - לוחמים של הטליבאן. כך, למשל, בספטמבר 2009 הסתער קצין בריטי ברובה מכודן על לוחם של הטליבאן וחיסל אותו. הקצין הבריטי השתמש בכידון לאחר שתחמושתו אזלה.¹⁰

ההסתערות האלה בעיראק ובאפגניסטן לא היו יכולות לצאת אל הפועל אילו לא היו הלוחמים הבריטים מצוידים בכידונים, מיומנים בהפעלתם ומוכנים להפעילם בקרב. הלחם מהדוגמאות האלה הוא שלא תמיד ניתן להסתמך רק על האש להכרעת קרב.

יתרון נוסף של הכידון הוא האפקט הפסיכולוגי שיש לו. בספר התו"ל של צבא ארה"ב לקרב מגע נכתב שכידון שנמצא בידיו של לוחם מיומן מעורר פחד אצל האויב.¹¹ מחקר שערך המרכז לניתוח לוחמה עירונית (Urban Warfare Analysis Centre) העלה שאת הצלחתה של הסתערות הכידונים של החיילים הבריטים נגד לוחמי המהדי יש לייחס להשפעות הפסיכולוגיות של הכידון, להפתעה שהשיגו הלוחמים הבריטים באמצעות הסתערות הכידונים ולמיומנות שהפגינו בסוג הלוחמה הזה.¹²

עם זאת יש להדגיש שגם הלוחם שאמור להשתמש בכידון עלול לפחד ממנו ולהירתע מהפעלתו. כדי להתגבר על הרתיעה ועל הפחד עליו להכירו ולהיות מאומן היטב בהפעלתו.

הכידון באימונים

תפעול יעיל של כידון - כמו תפעולה של כל מערכת נשק אחרת - מחייב שהחייל יכיר אותו ויבטח בו באופן מוחלט. חייל לומד להכיר את הנשק ולבטוח בו באמצעות אימונים ותרגולים. הכידון הוא כלי נשק שמופעל בטווח קרוב מאוד ותוך כדי מאבק פיזי קשה באויב. כדי להפעילו בצורה יעילה על החייל בראש ובראשונה להאמין שהוא ישרוד את קרב המגע שהוא עומד לנהל עם האויב.¹³

לאימון בכידון ישנה תועלת נוספת שאינה קשורה ישירות לשימוש המבצעי בו. צבא היבשה של ארה"ב קבע שאימונים בקרב פנים אל פנים מסייעים לטעת בחיילים אומץ, ביטחון עצמי, יכולת שליטה עצמית תחת לחץ, כושר קרבי ורוח לחימה.¹⁴ כמו כן הוא קבע שלצורך הכשרתו של חייל המסוגל לפעול בכל קשת המבצעים יש לאמנו הן בתפעול נשק חם והן בשליטה בטכניקות שונות של קרב פנים אל פנים.¹⁵

עוד קובעים צבא היבשה וחיל הנחתים של ארה"ב שהאימון בכידון מפתח ערנות, אגרסיביות, שיווי משקל ודיוק.¹⁶ תכונות שהכרחיות לתפעול יעיל של כידון, אך גם חיוניות לתפקודו של לוחם בלחימה בנשק חם.

משום כך מאמנים צבא היבשה של בריטניה וחיל הנחתים של ארה"ב את כל חייליהם - לוחמים ושאנים לוחמים - החל מהטירונות כיצד להשתמש בכידון. בטירונות של צבא בריטניה מוקדש שבוע שלם (השבוע ה-13) לאימונים בכידון.¹⁷ בחיל הנחתים לומדים הטירונים קרב פנים אל פנים עוד לפני שהם לומדים לירות בנשק, והשבוע

הכידון - לא רק לחימה

הכידון הוא לא רק אמצעי לחימה אלא גם מכשיר עבודה שיש לו שימושים רבים בלחימה ובעיתות שגרה.

הכידון יכול לשמש לוחמים, בין היתר, לפילוס דרך בצמחייה סבוכה, לחיתוך חבלים וכבלים, לחיפוש מוקשים ולחיתוך מזון. קיימים אף דגמי כידונים (למשל M9 מתוצרת ארה"ב) שיכולים לשמש מגזרי תיל באמצעות חיבורם להתקן מיוחד בנדן.

כידונים מודרניים כוללים כלי עבודה שונים כגון להב משונן לניסור, מברג, מצפן ואף פותחן לקופסאות שימורים ולבקבוקים. למעשה הם משמשים מעין אולר שוויצרי שבו אפשר לעשות גם שימוש מבצעי.²¹

כידונים יכולים לשמש גם לפתיחת דלתות או פתחים ברצפה כך שהלוחם יכול להשאיר במקביל קנה מול המטרה. ליכולת הזאת יש חשיבות מיוחדת כאשר נשקו האישי של החייל קצר מאוד וכאשר הוא פועל במרחבים צפופים וסגורים שעלולים להיות ממולכדים.



כידון מדגם OKC-35 לרובי סער מדגם M16 ו-M4. הכידון נמצא בשימוש חיל הנחתים של ארה"ב



כידון מדגם M9 לרובי סער מדגם M16 ו-M4. הכידון נמצא בשימוש בצבא היבשה של ארה"ב



כידון מדגם M7 לרובה סער מדגם M16. הכידון נמצא בשימוש בצבא היבשה של ארה"ב



כידון מדגם SA80 לרובה סער. הכידון נמצא בשימוש בצבא בריטניה

הכידון הוא לא רק אמצעי לחימה אלא גם מכשיר עבודה שיש לו שימושים רבים בלחימה ובעיתות שגרה



הקשיים בשילוב הכידון בצה"ל

ישנם כמה קשיים שעליהם צריך להתגבר בדרך לשילובו מחדש של הכידון בצה"ל. הראשון שבהם הוא לוגיסטי: על רובי הגליל ועל רובי ה-M16 וה-M4 של צה"ל ניתן להתקין כידון, ואילו על רובה התבור אין כיום אפשרות כזאת. את הבעיה הזאת אפשר לפתור בקלות ובעלות נמוכה באמצעות הוספת התקן ייעודי לרובה, בדומה להתקנים אחרים שמאפשרים להוסיף לרובה אביזרים שונים כגון דורגלים, ידית הסתערויות ופנס. (יש לזכור שהתקן הכידון ב-M16 הוא בסך הכול בליטה מתחת לקנה).

מגבלה נוספת היא שאויב הלוכש שכפ"ץ מפחית את יעילות הכידון. עם זאת, שכפ"צים קרמיים ושכפ"צי קוולר (שעשויים מסיבים סינתטיים עמידים במיוחד) חדירים לחלק מדגמי הכידונים, למשל מדגם OKC-35 שבשימוש חיל הנחתים האמריקני, בתנאי שהחייל שמשמש בכידון הוא מאומן ומפעיל כוח רב. כן יש לציין שלוחמי האויב שנגדם נלחמים חיילי צה"ל אינם נוהגים ללבוש שכפ"צים קרמיים או שכפ"צי קוולר ושהשכפ"ץ אינו מבטל את יתרונותיו הפסיכולוגיים של הכידון או את יתרונותיו באימונים. לבסוף, השכפ"ץ אינו מכסה את כל הגוף. לכן גם אצל לוחם שלבוש בשכפ"ץ נותרים אזורים חשופים.

ישנה גם מגבלת הדיוק: רובה שעליו מותקן כידון מדויק פחות בירי לטווח רחוק מרובה שאין עליו כידון. הסיבה לכך היא שתוספת המשקל של הכידון לחלקו הקדמי של הרובה מקשה על החייל לדייק בירי. על כך ניתן להתגבר באמצעות הסרת הכידון בעת לחימה באויב

2. Graham Priest, "The History of the Bayonet", **Man at Arms - Small Arms School Corps Journal**, 2005, pp. 1-4; www.infantry-weapons.org/docs/Bayonet_History.pdf
במסגרת השינויים שהנהיג באחרונה צבא היבשה של ארה"ב במבנה הטירונות בוטלו אימוני הכידון, אך תוגברו אימוני הכושר הגופני וקרב המגע, והוכנסו לשימוש אמצעים אחרים לקרב קרוב כגון שוטגאן בעל 5 כדורים המורכב מתחת לרובה (בדומה למטול הרימונים M-203). יתר על כן, אף שהטירונים בצבא היבשה של ארה"ב כבר אינם מתאמנים בכידון בטירונות, הוא עדיין נמצא בשירות מבצעי בכל יחידות החי"ר האמריקניות. לעומת זאת, בחיל הנחתים האמריקני לא ויתרו על אימוני הכידון. ראו: Kelly Schloesser, "2010 Brings Major Transformation to Basic Combat Training", <http://www.army.mil/news/2010/07/19/42500-2010-brings-major-transformation-to-basic-combat-training>; Michael Evans, "US Army Thrusts Bayonet Aside after Centuries of Faithful Service", **The Times**, 18 March 2010, http://www.timesonline.co.uk/tol/news/world/us_and_americas/article7066220.ece
3. AFM, Volume IV, **Operations in Special Environments – Part 5: Operations in Built up Areas (OBUA)**, 1998, Part B, 2-1, 2-2, Section 7
4. FM 3-25, 7-22
5. MCRP 3-02B, 2-1, 3-1
6. FM 3-06, **Urban Operations**, Washington, D.C: Department of the Army, 2006, 8-1; FM 3-25.150 **Combatives**, Washington, D.C: Department of the Army, 2002, 1-1
7. FM 3-25.150, 7-6
8. MCRP 3-02B, **Close Combat**, Washington D.C, Department of the Navy, 1999, 2-1
9. Edwin Halpain and Justine Walker, **Bayonets in Basra - A Case Study on the Effects of Irregular Warfare**, Shawnee, OK, Urban Warfare Analysis Center (שנקרא כיום Unrestricted Warfare Analysis Center) הוא מכון מחקר אמריקני בין-תחומי העוסק בלוחמה בלתי סדירה ובלוחמה היברידית (שמשלבת לוחמה קונוונציונלית ולוחמת גרילה). כתובתו באינטרנט: <http://www.uwac-ok.com>
10. Military Cross for Bayonet Charge", **BBC World News**, 13 September 2009, <http://www.freerepublic.com/focus/f-news/2338497/posts>
11. FM 3-25.150, 1-1; 7-22
12. Halpain and Walker, p. 6
13. MCRP 3-02B, 2-1, "קרב סכינים", **מערכות**, ע', ספטמבר 1951, עמ' 72
14. FM 3-25.150, 1-1
15. **Ibid**, 7-1
16. **Ibid**, 7-6
17. www.army.mod.uk/training_education
18. עולה השאלה מדוע החליט צבא היבשה של ארה"ב לוותר על אימוני הכידון, אף שהתורה הרשמית שלו ממשיכה להדגיש את חשיבות האימונים האלה. על ביטול האימונים בכידון החליט מפקד פיקוד ההדרכה של צבא היבשה. נימוקו היה כי קלושים הסיכויים שהצבא יצטרך בעתיד לבצע הסתערות כידונים קלסית, ולכן את הזמן שמוקדש לאימונים בהפעלת כידון ראוי להקדיש לאימוני קרב מגע, שהם שימושיים הרבה יותר. צבא היבשה של ארה"ב אכן לא ביצע הסתערות כידונים קלסית (שלקראתה אימנו עד לא מכבר את הטירונים) מאז מלחמת קוריאה, אך כאמור, הניסיון של צבא בריטניה מוכיח את חשיבות האימונים האלה. יתר על כן, כשנשאל על כך דובר פיקוד ההדרכה של המרינס, הוא השיב שטירוני הנחתים ימשיכו להתאמן בכידונים, שכן הניסיון באפגניסטן מוכיח שעדיין מדובר בנשק רלוונטי. על הוויכוח בין צבא היבשה האמריקני למרינס בסוגיה הזאת ראו, למשל: <http://www.theaustralian.com.au/national-affairs/defence/us-army-drops-bayonet-training-as-tactics-change/story-e6frg8yo-1225842187092>
19. אליהו ריבלין, "על אימוני הכידון", **מערכות**, 58, אוגוסט 1949, עמ' 63
20. Shane T. Franklin, "The Need for Bayonet Training in the 21st Century", **Marine Corps Gazette**, June 2008, p. 31
21. Graham Priest, **Ibid**, p. 4

מרוחק. בכל מקרה, מידת הפגיעה של הכידון בדיוק של הרובה אינה עולה על מידת הפגיעה של מטול הרימונים. דרך נוספת להתגבר על הבעיה היא לאמן את החיילים לירות ברובה מכודן.

כמו כן יש להביא בחשבון שהרובים הקצרים - בייחוד מסוג Bullpup (שבהם פתח כניסת המחסנית נמצא מאחורי ההדק) - אינם אופטימליים להרכבת כידון. עם זאת, צבא ארה"ב מתקין כידונים גם על רובים קצרים (כגון M4), ואילו הבריטים מצליחים להתקין כידונים אפילו על רובי Bullpup (כגון SA80).

סיכום ומסקנות

אם בעתיד יילחם צה"ל במבצעים שאופיים דומה לזה של המבצעים האחרונים, רבים הסיכויים שכוחות הרגלים שלו ייתקלו באויב בטווחי מגע שבהם לא יוכלו לקבל סיוע אש. בנסיבות כאלה יש לכידון ערך רב, אף שמדובר בנשק מאוד לא מתוחכם.

כן יש לזכור שערכו של הכידון אינו רק בתרומתו להכרעת התנגשויות בטווחים קצרים מאוד, אלא שזהו גם אמצעי חשוב לאימון חיילים - בין היתר בשל השפעותיו הפסיכולוגיות החיוביות עליהם - והוא כלי שימושי מאוד לחיים בשדה. תרומתו אפוא נכבדת מאוד בהשוואה לעלותו: מחירו של כידון מסוג OKC-3S - הכידון המודרני ביותר - בשוק האזרחי הוא כ-150 דולר. כידונים ותיקים יותר, כגון M9, עולים אף פחות.

הכידון נמצא בשימוש ברוב צבאות העולם, ובאחרונה גבר השימוש המבצעי בו בשל מעורבותם של צבאות מערביים בעימותים נגד כוחות לא סדירים במרחבים עירוניים צפופים.

המסקנה העולה מהמאמר היא שעל צה"ל לספק כידונים לחייליו בכל החילות הלוחמים, ולא רק בחי"ר, כדי שיוכלו להגן על עצמם במצבי חירום - בין היתר מפני ניסיונות לשבות אותם. את הכידונים יש להתקין על כל הרובים שעומדים לרשות החילות הלוחמים בצה"ל.

לדעתי יש לצייד בכידון כל לוחם שחמוש ברובה סער ולצייד בסכין קומנדו כל לוחם שאינו חמוש ברובה סער (למשל, צלפים, נגביסטים ומא"גיסטים). אם אכן יוכנסו הכידונים וסכיני הקומנדו לשימוש מבצעי, יש לפתח תוכנית אימונים שתאפשר לחיילים להפעילם במיומנות ולבטוח בהם.

נוסף על כך מומלץ לבחון את האפשרות לאמן את כל הלוחמים, ולא רק את לוחמי היחידות המיוחדות והמובחרות, באמנויות לחימה, כולל שימוש בסכין ובכידון. לתוכנית אימונים כזאת תהיה תועלת מבצעית ותועלת משנית: שיפור הכושר הקרבי וכן הגברת הביטחון העצמי והאגרסיביות.

הערות

1. ה־Pike הוא כידון עץ ארוך שבו נעשה שימוש כדי להדוף הסתערות פרשים. כידון מהסוג הזה היה בשימוש במשך אלפי שנים (מובן שבכל תקופה ובכל צבא ניתן לו שם שונה), החל מימי שומר ואכד, עבור דרך הפלנקס היווני וכלה בחילות השכירים השווייצריים. לפני המצאת הרובה המכודן ניצבו כידונאים ליד המוסקטרים כדי להגן עליהם מפני הסתערות של פרשי האויב ובעת טעינת הרובה. המצאת הרובה המכודן איפשרה לזנוח את ה־Pike ולחמש את כל החיילים ברובה. כיום אין, כמובן, שום שימוש מבצעי בנשק מוט מהסוג הזה, והוא משמש רק לצרכים טקסיים, למשל במשמר האפיפיור.

עירוב מין בשאינו מינו



ההתנתקות מרצועת עזה - חיילים מפנים תושב של נווה־דקלים
החלטת הממשלה לבצע את ההתנתקות נבעה מההבנה שכדי לקבוע גבולות למדינת ישראל יש להתחיל בביצוע פשרות מקומיות שייצרו לגיטימציה בין־לאומית

תא"ל (מיל') עמי מורג
מעריך במרכז ההערכה לאל"מים



ההתנתקות לא הייתה קרב נסיגה

במאמר נקבע ש"כל אחת מהנסיגות... הייתה אירוע בפני עצמו". ההצהרה הזאת באה ליצור אבחנה מכלילה שייעודה הוא להגדיר את תהליך פינוי האזרחים כתצורת קרב ידועה. ברי לכולנו שכל פעולה שהיא יכולה להיכנס להגדרת "אירוע בפני עצמו", ואין בכך כל אמירה משמעותית. אולם אני מתקומם נגד הקביעה שההתנתקות - שהייתה פעולה ממלכתית - היא בעצם מעין קרב נסיגה. הקשר בין הפעולה הממלכתית לצורת הקרב הנקראת "נסיגה" הוא מלאכותי, ונראה לי שהוא נועד לשמש בסיס נוח לפיתוח פילוסופיה דתית לאומנית ולשרת את ניתוח המעשה במושגי זמן ומרחב. החלטת הממשלה לבצע את ההתנתקות נבעה מההבנה שכדי לקבוע גבולות למדינת ישראל יש להתחיל בביצוע פשרות מקומיות שייצרו לגיטימציה בין-לאומית. ב-1947 הסכמנו להחלטה בין-לאומית על הקמת מדינה יהודית בשטח מזערי כדי לקבל איזון שהי טריטוריה בלעדית לעם היהודי. באותו מקרה המטרה הבסיסית והפשוטה - מדינה ליהודים - הביאה לוותור מדעת על אינטרסים לאומיים היסטוריים הקשורים למרחב הטריטוריאלי.

שינוי גבולות בין-לאומיים יכול לגרום להגירה מלאה או חלקית. מוכרים המקרים שבהם הגבולות השתנו, והאוכלוסייה נותרה במקומה - גם אם רוב התושבים באותה המדינה היו שונים מבחינה דתית או מבחינה לאומית. הבחירה במצבים כאלה היא אישית (הפרט מחליט אם להישאר תחת שלטון אחר) והאחריות, המחויבות והריבונות של המדינה המקורית שלו מסתיימות בגבולות החדשים.

ברקע תהליך ההתנתקות שעליו החליטה הממשלה ב-2005 עמדו נסיבות מיוחדות: אינטנסיביות פעולות הטרור של הפלסטינים לצד הקשר המיוחד אצלנו בין לאום ודת. הבחירה האישית של המתישבים לרצות להיאחז בשטח יצרה כוח נגדי להחלטה הלאומית שהייתה ברוח הפתרון של שתי מדינות לשני העמים. כך נוצר מצב שההתנתקות הפכה להיות פעולה שנושאת

תהליך ההתנתקות מרצועת עזה נבע מאינטרס חיוני לאומי של יצירת גבולות למדינה בהתבסס על פשרה גיאופוליטית. זו צריכה להיות מסגרת הדין, ואין להכניסו בצורה מאולצת לכלים של דין מקצועי צבאי. תגובה למאמרם של אלוף גרשון הכהן ושל אסף חזני "עיצוב המרחב ועיצוב המערכה בהתנתקות" ("מערכות" 432)

מבוא

מאז צאת המאמר לאור אני מנסה להתמודד עם האמירות ועם הקביעות המונחות בבסיסן. זהו אחד המאמרים המורכבים והמסובכים שבהם נתקלתי מעודי. דומה שההתפלפלות, התופסת נתח ניכר מהמאמר, הייתה חשובה למחברים יותר מהתוכן. בדרך הזאת המילים והניסוחים הופכים להיות העיקר, ואילו הנושא כפי שהוא מופיע בכותרת המאמר (אשר אני מתייחס אליו כאל הגדרת המטרה בפקודת מבצע) נעלם בנבכי הסבך הפילוסופי. אינני יכול להתעלם גם מהתחושה ששני המעורבים במאמר באים מהחינוך הדתי, ודפוסי חינוכם באים לידי ביטוי ברוב האמירות ובאופני החשיבה. המסר שהם התכוונו להעביר אובד בסבך המשפטים המורכבים, המטאפורות והמובאות מהספרות התורנית.

בלי להתייחס אישית לכותבים אני מוצא קשר בין דרך השימוש שלהם בשפה לבין תופעה דומה שהתפתחה בצה"ל. כוונתי לשימוש של קצינים בכירים בניסוחים מעוטרים, מורכבים ומסובכים - שאינם חד-משמעיים. ניסוחים כאלה מובילים לעיתים קרובות מדי לאי-הבנת המשימות, לאי-ביצוען ולעיתים לטיוח ולחיפוי על כישלונות ועל מחדלים. תורת המלחמה חייבת להיות פשוטה וממוקדת כדי שכל אחד יוכל להבינה. הפשטות היא אחד מעקרונות

ההתנתקות הפכה להיות פעולה שנושאת בתוכה פוטנציאל לא מבוסס לאלימות פנימית עד כדי מלחמת אחים



המלחמה. רוב הפילוסופים של תורת המלחמה - מסון טסו ועד קלאוזביץ - משתמשים בקביעות פשוטות כדי לבסס רעיון. תמצות העיקרון בשפה שגורה וברורה לכל חייל הופך את תורת המלחמה לשווה לכל נפש.

ברצוני להתייחס לשימוש המורכב שעושים הכותבים בהגדרות של רמות העיסוק הצבאי (אסטרטגיה, מערכה וטקטיקה). החשיפה לעולמות תוכן מגוונים של צבאות שונים והתפתחותם של תחומי התמחות רבים בתוך עולם התוכן הצבאי מביאים למצב שבו אנו חשופים להגדרות מהגדרות שונות של רמות המלחמה. בעיסוק הצבאי אנו זקוקים למדרג הגדרות פשוט שיבחין בין הרמה העוסקת בהגדרת המטרות (האסטרטגיה) לבין הרמה העוסקת בתכנון (המערכה) לרמה שעוסקת בביצוע (הטקטיקה).

אגש עתה לגופם של הדברים. העקרונות שבחנתי הם המיקוד במטרה, הפשטות והשימוש בתכנים.



סנק של צה"ל על גבול רצועת עזה במרחב הלאומי ההתנתקות פירושה יצירת גבול יבשתי חדש בין המדינה לבין יישובי טרור

בתוכה פוטנציאל לא מבוטל לאלומות פני-מית עד כדי מלחמת אחים.

מקום הזמן והמרחב

"זמן ומרחב הם מושגי יסוד המארגנים את המעשה הצבאי". לטעמי, חסרה במשפט הזה מילה קצרה בת שתי אותיות בלבד המ-שנה מהותית את ההתייחסות הכללית - גם גם את המעשה הצבאי. זמן ומרחב הם חלק מהממדים המגדירים כל פעולה ללא תלות ארגונית. כל פעולה מייצרת למידה, ידע וב-עיקר ניסיון.

ניתוק מממד המרחב ומממד הזמן יוצר עיוות מובנה בתפיסת המרחב מאחר ששני הממדים האלה הם מקשה אחת. הדוגמה של פילוג מרחב השאלות ממרחב התשר-בות ויצירת מרחב משותף מסתמנת כמשהו מלאכותי שכוונתו הייתה לפשט, אך יצא מסבך.

אני משיג על הגדרת המטרה של המאמר, כפי שעולה מהכותרת שלו, על שלושת הי-דים שהוא נועד לשרת והמפורטים בסוף ההקדמה למאמר. היעד הראשון הוא הד-גמת חשיבותו של עיצוב המרחב במילוי משימה צבאית. בעיניי, כל מעשה המעוגן

בהליך חשיבה הגיוני מכיל בתוכו, מעצם הגדרתו, את ממדי החשיבה ומכאן שהצורך בהדג-מת חשיבותו מתבטל מעצמו. היעד השני הוא בחינה האם ניתן לנסח הכוונה כללית בסוגיה של עיצוב המרחב. אם הצלחתי להבין את ההקדמה, הרי עיצוב המרחב מכוון ליכולת הדילוג בין המרחב התודעתי למרחב הפיזי ואל המרחב המורחב המכיל גם חלל פנוי. אם כך הוא, האם תיתכן הכוונה כללית בסוגיית עיצוב המרחב? הרי בכל מקרה ומקרה השונות היא אי-סופית הן ברובד האנושי והן ברבדים הגיאוגרפיים, הפוליטיים ובעיקר בממד הזמן. כאן גם המקום לשקול את מידת התועלת שהדיון הפילוסופי אמור לייצר. נניח שהתיזה של עיצוב המרחב כפי שמפרט הכותב נכונה (ואני חולק על כך) האם ניתן להשתמש בה כבכלי ביצועי? חשיבתו? מסופקני.

נראה לי שהמראיין הוביל את המראיין בנתיב המתאים לחלק הפילוסופי באישיותו של המצביא המיוחד והשונה כל כך. הצבת שאלת הפתיחה לריאיון - העוסקת במידת הייחודיות של תהליך ההתנתקות לעומת נסיגות קודמות שבוצעו - נושאת בחובה מכשלה. נעשה כאן עירוב מין בשאינו מינו. הקשר בין הנסיגה מלבנון ומסיני לבין פינוי ימית וגוש קטיף הוא היותם נובעים מקיומו של אינטרס חיוני לאומי - יצירת גבולות למדינה בהתבסס על פשרות גיאוגרפיות - ולא מהמכנה המשותף הבסיסי של המילים "נסיגה" ו"פינוי".

הבסיס הרעיוני לכל ההחלטות הלאומיות הוא חשיבות קיומה של מדינה יהודית ותו לא. על פי תפיסתי, מדינת ישראל חייבת להיות בראש ובראשונה מדינה יהודית יחידה בעולם בשטח המרבי האפשרי מתוך שטחה של ארץ ישראל המקראית. הפשרה צריכה להיות על טריטוריה ולא על לאומיות. למרות קדושתה של הדמוקרטיה, מדינה יהודית לא יכולה לה-רשות לעצמה שונות אתנית ומשטר דמוקרטי, משום שהמשתנה הדמוגרפי עלול לבטל את מהותה של מדינת הלאום היהודי.

ההתנתקות במישור הלאומי והצבאי

דיון נוסף שיש להעלותו הוא השילוב של ממדי הזמן והמרחב והאפשרות לעצבם. זירת הדיון שנקבעה היא ההתנתקות. במרחב הלאומי ההתנתקות פירושה יצירת גבול יבשתי חדש בין

של גרשון. הוא המחבר בין האקטיבה של המדינה לפסיבה של המפונה. הוא היחיד שרואה את הלבן בעיני האזרח ויכול לה- שפיע מיידית על מרחב העשייה הצבאי גם אם הוא חורג מגבולות הדירקטיבה האס- טרטגית.

מנגד, אני מסכים בכל ליבי עם תפיסתו של גרשון את מרחב הפעולה שלו. היכולת לייצר שפה משותפת בדרך של עיצוב המ- רחב לחלק אמונות-אידיאלי המופרד מה- חלק המעשי הקלה על המפונים לקבל את ההחלטה השנויה במחלוקת, ועל המבצעים היא הקלה להתמודד עם קרבת הדם. הת- פיסה של לימוד ושל הפקת לקחים תוך כדי הביצוע - וחשוב מכך: יישומם המיידי - היא המפתח להצלחה בכל אירוע המכיל כוחות מנוגדים.

בראשית דבריי התייחסתי לשילוב ההכרחי בין הממדים של זמן ומרחב כפי שבאו לידי ביטוי בסיכומי של גרשון. במקרה המיוחד של הפינוי ניתן היה להקצות את הזמן הד- רוש להתאים ולעצב את המרחב למשימה. לעומת זאת במרחב המכיל לחימה של גופי צבא, ממד הזמן אינו ברשותו הבלעדית של צד אחד, ולכן את היתרון משיג מי שהש- כיל ללמד את בכירי מפקדיו להפיק לקחים וליישם מיידית. אני משוכנע שניתן ללמד מפקדים בכירים את חשיבות הניסוי והט- עייה גם כאשר ממד הזמן לוחץ ודומיננטי. יפה יעשה גרשון אם יקדיש את יכולותיו למציאת שיטת לימוד על בסיס לקחים היסטוריים ומידיים.

סיכום

הניסיון של אסף חזני לראות בדרך פעולתו של אלוף גרשון הכנה במבצע פינוי האזרחים מגוש קטיף דוגמה ליצירת שפה חדשה בע- זרת עיצוב מרחב ומערכה אינו לטעמי. רבות המערכות הצבאיות שמכילות עיצוב מרחב תכנוני ועיצוב מרחב תוך כדי תנועה. ניהול הדיון כדי שישמש בסיס להרחבת הדעת ולחידוד גישה אינטלקטואלית הוא חיובי, אך נדרש לא לעוותו באופן מלאכותי בדרך של בידודו מהממדים השלובים בו באופן טבעי.

המדינה לבין יישות טרור. ההחלטה להפוך את הצבא לזרוע המבצעת של פינוי אזרחים לא נקבעה מרצון אלא מכורח. אין למדינה זרוע ביצועית אחרת שתוכל לעמוד בביצוע המשימה המיוחדת והייחודית מטבעה. פינוי אזרחים היה פעולה חיונית במרחב הלאומי. הכותב מערב בין המרחב הלאומי - תהליך ההתנתקות - לבין השכבה הצבאית במרחב - פינוי האוכלו- סייה. המדינה הורתה לצבא לבצע משימה מורכבת בזמן נתון ולהשיג תוצאות חד-משמעיות. המדינה הגדירה מה נדרש לעשות, ואת דרך הביצוע קבע הצבא לאחר מחשבה, הערכת מצב ובחירת דרך פעולה נבחרת. התוצאות נבחנות ברטרופספקטיבה: בשכבה אחת נבחנת התו- צאה בראייה הלאומית ובשכבה אחרת - בראייה הצבאית. במרחב הלאומי נקבע בתוך הזמן שנדרש גבול חדש. בקו הזמן הלאומי (למעשה, מבחינה לאומית, ההתנתקות - על פי הפירוש שנתנו לה אומות העולם - איפשרה לישראל זמן פנוי לניהול משא ומתן בתנאים נוחים יותר) נקבע מרחב חדש של משא ומתן מדיני.

ההתנתקות יצרה גבול חדש שמבחינת המרחב הצבאי לא צלח ולא הקטין את החיכוך, אך מבחינה לאומית מאפשר להוכיח שוויתור טריטוריאלי אינו משפיע על עוצמת החיכוך האלים. יש לכך השפעה רבה בטיעונים הלאומיים.

במסגרת המרחב הלאומי קיים תווך נוסף של הממד האזרחי. כאן ממד הזמן השפיע מאוד מאחר שהתמשכותו גרמה להתארכות המרחב מעבר להגדרת המשימה. למעשה ממד הזמן עיצב מחדש את ממד המרחב בעבור השלטון. מרחב המשימה הצבאי הסתיים ונפתח מחדש מרחב השגרה הצבאית. חוסר היכולת הארגונית של המדינה ליישב מחדש את המפונים בזמן סביר יצר תמונה של כישלון. הצבא בתפקיד הזרוע המבצעת ביצע את הפעילות באופן מדהים, והמדינה כארגון נכשלה כישלון חרוץ. כאשר מתייחסים לעיצוב המרחב, המשמעות היא שהצבא הצליח במטרתו האזרחית והלאומית, אך לא שינה מהותית את רמת העימות. לעומת זאת המדינה השיגה תוצאה טובה בממד הזמן והמרחב הבין-לאומי ונכשלה במרחב הפנימי.

במרחב המכיל לחימה של גופי צבא, ממד הזמן אינו ברשותו הבלעדית של צד אחד, ולכן את היתרון משיג מי שהשכיל ללמד את בכירי מפקדיו להפיק לקחים וליישם מיידית



בשונה מגרשון אני חושב שבמרחב הלאומי נסיגה היא ויתור טריטוריאלי להשגת מטרות במרחב הבין-לאומי. מכאן שהתלות בממד הזמן יוצרת את האפשרות לרב-פעמיות. התהליך יכול לשוב ולהתרחש כתוצאה ממהלכים מדיניים במרחב הבין-לאומי. ייחודו של מהלך כזה במרחב הלאומי נמצא בהיותו בלתי הפיך ללא אלימות. לעומת זאת, במרחב הצבאי נסיגה היא צורת קרב שלעיתים מזומנות מהווה בסיס להיפוך מגמה ולביצוע התקפות-נגד. ככזאת היא רב-פעמית ויכול שתהיה בכל רמה של המדרג הצבאי. המשמעות היא שבכל רמה ומרחב ממד הזמן הוא משתנה תלוי.

מפקד אינו מתווך

אני נזעק מכך שגרשון מציב את עצמו כגורם מתווך בין הרמה הטקטית לרמה הבכירה (מה זו בכירה: אופרטיבית, אסטרטגית, לאומית?) מפקד אף פעם לא יהיה מתווך. בהבינו את המשימה הוא מבצע בעזרת גיסותיו שבראשם הוא עומד. פינוי אזרחים אינו משימה צבאית טהורה, אך במרחב הלאומי הקיים במדינה שלנו הצבא הוא הזרוע הביצועית היחידה שיכולה לבצע ברוח המשימה הלאומית. מפקד אוגדה, על פי תפיסתי, הוא המחבר האינסטרומנטלי ביותר בין האסטרטגיה לביצוע. הוא חיבור פיזי לעילא ואינו מטפיסי כפי שמשמע מדבריו

המניע הנפשי להסתערות בקרב



ארבעה גורמים מניעים את הלוחם להסתער בקרב למרות הסכנה העצומה הכרוכה בכך: החברים, המפקדים, אהבת המולדת והעם והאמונה. לכן לצד בניין הכוח, שבו עסוקות יחידות צה"ל במשנה תוקף מאז מלחמת לבנון השנייה, נכון להוסיף לנושאי ההכשרות פרקים בבניין רוח הלחימה

ספטמבר 1950, חיילים אמריקנים מכוח האו"ם יוצאים להתקפה באינצ'ון באחד השלבים הראשונים של מלחמת קוריאה. הגורם העיקרי שמניע את הלוחם הוא חבריו ליחידה

תא"ל אבי רונצקי
הרבצ"ר לשעבר



תרומת החברים למוסיווציה

מה מביא לוחם לקום מאחורי מחסה כשהשטח מוכה באש אויב ולהסתער קדימה? זוהי שאלת השאלות בקרב. השאלה הזאת עמדה לפתחם של המפקדים בעבר, ובוודאי שהיא רלוונטית גם בימינו.

הצבא, שעוסק רבות באימון יחידותיו לקראת מלחמה, חייב אף לעסוק בבניין רוח הלחימה, והשאלה הזאת בנוגע לגורמים שמניעים את החיילים לסכן את חייהם בעת מלחמה חייבת בירור ולימוד.

מחקרים של מחלקת מדעי ההתנהגות (ממד"ה) בצה"ל וכן מחקרים שנערכו בצבאות זרים מצביעים על כך שהגורם העיקרי שמניע את הלוחם הוא חבריו ליחידה. האכפתיות כלפיהם והבושה מהם הן שמביאות אותו לסכן את חייו למענם. הלקח מההבנה הזאת הוא שיש לגבש את היחידה ולשמור על לכידותה.

תרומת המפקדים למוסיווציה

גורם נוסף שמניע את החיילים להסתער בקרב הוא המפקד. מפקד טוב, שמחובר היטב לחייליו, שהוא מקצוען ביכולותיו הצבאיות ואנושי ביחסיו עם פקודיו, יכול לסחוף את לוחמיו אחריו בשדה הקרב, אף על פי שהם מסכנים בכך את חייהם. המחויבות למפקד, שנוצרת מכוח אישיותו, היא גורם משמעותי ביותר להנעת הלוחמים בקרב.

בשיחותיי עם מפקדי שדה בצה"ל בדרג של מ"מים ושל מ"פים נוכחתי לדעת שאין הם מודעים דיים לערך הרב שיש להם בהובלת הלוחמים בקרב. חייל בעת מלחמה עלול לחוש אי-ביטחון,

אחד הלקחים העיקריים שעלה בוועדה מטכ"לית שעסקה בסוגיית הנורמות והערכים שבאו לידי ביטוי במלחמת לבנון השנייה היה שבתדריכים ובהוראות שניתנו במהלך התקדמות הכוחות הודגש יתר על המידה ערך חיי האדם - דבר שפגע בערך הדבקות במשימה



להיות מבולבל ולעיתים אף לאבד את עשתונותיו בגלל המצב הקיצוני שבו הוא נמצא ומכיוון שלעיתים קרובות אין הוא יכול לראות את התמונה הרחבה של המערכה - מטרות הלחימה, הכוחות העמיתים שפועלים לצד יחידתו ואפילו המיקום של יחידתו. כתוצאה מכך הוא תר אחר גב רחב שאחרייו יוכל ללכת בביטחון. את זאת אמור לתת לו מפקדו הישיר שמסתער בראש חייליו וקורא אחריו!

מקומו של המניע הלאומי

גורם נוסף, שבדרך כלל אין עוסקים בו, הוא הגורם הלאומי. אפתח בסיפור קצר: מדי פעם, כאשר אני מספר על מלחמת יום הכיפורים (הייתי מ"פ בסיירת שקד בגזרה הדרומית), אני נשאל כיצד מרגישים במלחמה.

אכן שאלה טובה, מפני שהתחושות הן רבות, וניסיתי לחשוב ביני לבין עצמי מהי באמת התחושה היסודית, העמוקה ביותר בעת מלחמה (אני מתכוון למלחמה כמו מלחמת יום הכיפורים, שהייתה מלחמה בין צבאות של מדינות, על כל המשתמע מכך, בשונה ממלחמת לבנון הראשונה וממלחמת לבנון השנייה שבהן הייתה הלחימה בעיקר נגד ארגוני מחבלים). לדעתי, התחושה העמוקה ביותר במלחמה היא השייכות הלאומית. היטיב לבטא זאת המשורר אמיר גלבע בשיר שכתב לפני שנים רבות ושלמדנו את מילותיו בתקופת המלחמה: "פתאום קם אדם בבוקר ומרגיש כי הוא עם הוא ומתחיל ללכת". האיום על המשך קיומנו העצמאי

בארצנו ריחף בחלל האוויר, כפי שביטא זאת שר הביטחון משה דיין בימיה הראשונים של המלחמה: "זה חורבן הבית השלישי". לחשש הזה היו שותפים רבים מהלוחמים והוא חיזק אצלם את תחושת ההשתייכות לעם ישראל. גם אביגדור קהלני נתן לכך ביטוי בספרו "עוז 77" (ובשיחה אישית עימי). לדבריו, מה שנתן לו וללוחמיו את הכוח להמשיך להילחם מול כוח סורי שהיה גדול מהם בהרבה היה קריאתו בקשר של רפאל איתן (רפול), מפקד אוגדה 36: "גורל עם ישראל מוטל על כתפיה". להבנתי, תחושת ההשתייכות לעם יהודי קיימת אצל כל אחד מאיתנו, וגם אם התחושה הזאת אינה בולטת ואינה משמעותית בחיי השגרה, היא מופיעה ומשפיעה רבות בימי המלחמה.

בחודשים שלאחר מלחמת לבנון השנייה הייתי חבר בוועדה מטכ"לית שעסקה בסוגיית הנורמות והערכים שבאו לידי ביטוי באותה המלחמה. אחד הלקחים העיקריים של הוועדה היה שבתדריכים ובהוראות שניתנו במהלך התקדמות הכוחות הודגש יתר על המידה ערך חיי האדם - דבר שפגע בערך הדבקות במשימה שהוא הראשון בערכי רוח צה"ל (והוא אינו ראשון בין שווים כפי שמלמדים בסדרות החינוך). למעשה, הערך של דבקות במשימה הוא חזות הכול. הוא מורה להמשיך במשימה עד להכרעת האויב - גם כשיש נפגעים רבים. כך גם מלמדנו דוד המלך שעמד בראש צבאות ישראל: "ארדון אויבי ואשיגם ולא אשוב עד פלותם" (תהילים י"ח, 38).

להעדפה הזאת של חיי הלוחמים על פני המשימה - שעליה עמדו אף חברי ועדת וינוגרד בדו"ח שפירסמו על המלחמה - יש כמה הסברים. אחד מהם הוא השפעת התרבות המערבית על החברה הישראלית - תרבות שמעדיפה את האיש הפרטי ואת נוחיותו ובוודאי שאת השמירה על חייו על פני ערכי הכלל.

כשהצגנו את מסקנות הוועדה בפני פורום המטכ"ל, אמר פרופ' אליעזר שביד מהאוניברסיטה העברית (שהצטרף לדינוני הוועדה) שהחברה הישראלית נמצאת במעבר בין דפוס התנהגות של חברה לאומית, שיש

הקרבות, אך נדמה שהסיבה לתחושות הללו הייתה בהיותנו שותפים למלחמתו של עם שקם להגן על חייו, על המשך קיומו הריבוני בארצו. פועל יוצא מהבנה כזאת מחייב אותנו, המפקדים, לעסוק יותר בתודעה היהודית כדי שנוכל להביא את חיילינו להבנה טובה יותר של השייכות הלאומית. אני משוכנע שקשה מאוד להכניע חייל, שההיסטוריה היהודית ארוכת השנים עומדת מאחוריו, והחזון היהודי הגדול ניצב מלפניו. ההבנה שאנחנו חוליה בשרשרת ארוכה של דורות של עם יהודי, "שבכל דור ודור עומדים עלינו לכלותנו", נותנת ללוחמים המון כוח להמשיך ולהיאבק.

מקומה של האמונה

גורם נוסף שנותן כוח בעת המלחמה הוא האמונה. ייתכן שלכך התכוון הרמב"ם באומרו: "ויידע שעל ייחוד השם הוא עושה מלחמה". עדות לכך היא סיפור מעשה של אחד מלוחמי גדוד 51 של גולני בעת כיבוש החרמון. וכך סיפר אותו חייל, מאיר אלבז שמו (דבריו הובאו בביטאון מז"י "ביבשה"): "כשעלינו לקו הרקיע, היה חושך מוחלט. התחילו יריות, ולא ידענו מי נגד מי. לאויב היו אמצעים לראיית לילה, והוא טווח בנו בבודדת... ההוראה הייתה להסתער קדימה בלי לעצור ובלי לאסוף פצועים, העיקר להגיע לתעלה הראשונה. כשהתחלנו להסתער, בחור דתי שלחם לידי קרא 'שמע ישראל'. אני לא דתי, אבל זה נתן לי הרבה כוח". התפילה הנאמרת לפני היציאה לקרב פותחת אף היא בקריאת "שמע ישראל, אתם קרבים היום למלחמה על אויבכם, אל יירך לבבכם, אל תראו". זוכר אני את התפילה הזאת נוכח חיילי גדוד 51 של גולני לפני חציית הגדר במבצע "עופרת יצוקה". הייתה חשכה, והמג"ד שוקי תידרך את חייליו לאור פנס יד קטן. מיד לאחריו קראת את התפילה במגפון, וחיילי הגדוד, עטויי אפודים ופק"לים, ענו אחריי אמן. לאחר מכן, כשביקרתי בגדוד בתוך הרצועה, שמעתי ממפקדים ומחיילים שהתפילה הזאת נתנה להם הרבה כוח.

בהקשר לכך אי-אפשר שלא להזכיר את מעשה הגבורה יוצא הדופן של רס"ן רועי קליין שחירף את נפשו כאשר זינק על רימון יד והציל בכך את חיילי החפ"ק שלו. קריאת הקרב והאמונה של רועי בעת שעשה זאת הייתה "שמע ישראל"! מכאן נבע כוח המעשה המופלא הזה.

חינוך החינוך לערכים בצה"ל

עד כמה נכון להשקיע משאבים וזמן בחינוך לערכים לחימה, גם כשהדבר פוגע באימונים? לסוגיה הזאת התייחס רב-אלוף משה (בוגי) יעלון עוד בהיותו מח"ט הצנחנים בהרצאה שנשא:

גם אם הדבר צריך לבוא על חשבון האימונים, ההשקעה בחינוך כדאית וחשובה. יתרה מזאת: עיסוק מעמיק וממצה בנושאים האלה הינו בעל ערך רב יותר מכמות האימונים שניתן להוסיף באותה יחידת זמן.

בצבא בכלל, ובקרב המפקדים בפרט, החלה להתפשט נטייה פרגמטית המתבטאת בהתעלמות מהחינוך הערכי-רעיוני ומפיתוח המוטיבציה. העדפת העיסוק במיומנות הטכנית היא משגה גדול, שכן המוטיבציה משולה לשמן שבגלגלי המנוע, והיא הגורם האמיתי לתוצאות טובות יותר.

פרגמטיזם כזה מוביל לקרייריזם, ושורשיו הערכיים של בעל השקפה כזאת קצרים מאוד. בשעת מבחן יחזיק חייל כזה מעמד פחות טוב.

לצערנו, רבים מהחיילים היום הם כגידולי מים, בעלי שורשים קצרים מאוד. אלה חיילים שהעבר מתחיל אצלם בבוקר, והאתמול נשכח...

לתפקוד טוב יותר נדרשות תעצומות נפש. המושג הזה קשור לשורשי, לערכי ולמורשת שמהם ספגתי, והם המתווים לי את הדרך לעתיד."

נדמה שאין מה להוסיף על דבריו, ואין לנו, מפקדי צה"ל, אלא להשתדל ליישם באמצעות המשאבים העומדים לרשותנו.

לה דגל ומטרה שמאחדים את כלל אזרחיה, לדפוס התנהגות של חברת שותפים חסרת חזון, שהאינטרס האישי הוא שמדריך את מרבית אנשיה. גם אם לא נסכים במדויק לניתוח הדברים, נראה שחיוני מאוד לחזק את היסודות הלאומיים ואת התודעה היהודית אצל המפקדים והלוחמים בצה"ל. במקורותינו עוסקים בכך חז"ל רבות. הרמב"ם בספרו "הלכות מלכים ומלחמותיהם" (פרק ז' הלכה ט"ו) כותב כך: "ומאחר שייכנס בקשרי המלחמה (כלומר, יגיע לשטחי הכינוס וההיערכות) יישען על מקווה ישראל ומושיעו בעת צרה ויידע שעל ייחוד השם הוא עושה מלחמה וישים נפשו בכפו ולא יירא ולא יפחד ולא יחשוב לא באשתו ולא בבניו, אלא ימחה זיכרונם מליבו ויפנה מכל דבר למלחמה".

לאיסור לחשוב על בני המשפחה בעת המלחמה יכולות להיות שתי מטרות:

1. למנוע הסחת דעת מהמשימות שלפנינו.
2. להטמיע את ההבנה שמטרת הלחימה שלנו אינה להגן על המשפחה אלא על עם ישראל.

הננו שליחי האומה להגן על עצמה ולא שליחי המשפחה. בני ביתנו הם אומנם חלק מהאומה, אך המוטיבציה של החייל ביציאתו לקרב צריכה להיות לאומית.

כך אפשר להבין את מנהגם של חיילי דוד המלך לתת גט לנשותיהם לפני יציאתם למלחמה (הגט היה בתנאי שלא ישובו מן המלחמה. יש לכך הסבר הלכתי מורכב שאין זה המקום להביאו). ההסבר הפשוט למעשה הזה הוא שמטרתו הייתה למנוע מצב שהאישה תיוותר עגונה אם לא יתברר גורלו של הבעל שנעלם בסערת המלחמה.

הרב קוק, שהיה הרב הראשי האשכנזי הראשון לארץ-ישראל, הוסיף לצד ההלכתי גם פן אמוני ואמר שבנתינת הגט יש ביטוי להיפרדות מחשבתית של האדם ממשפחתו כדי שנקודת המוצא שלו בעת המלחמה תהיה השייכות הלאומית שלו ולא השייכות המשפחתית בלבד.

זוכר אני בעת מלחמת יום הכיפורים תחושה של התרוממות נפש. לכאורה זה מוזר, מפני שנהרגו לנו חיילים וחברים רבים במהלך

ללא קשר לרבנות או לחיל החינוך - ישנם הרבה אנשים טובים בעם ישראל שהם בעלי עבר קרבי-פיקודי ויכולת הסברה שישמחו להצטרף ליחידות הצבא בהכשרות ובתעסוקות המבצעיות ולהיות לעזר למפקדים בבניין רוח הלחימה ובחיזוקה. למשל, חבריי, ותיקי סיירת שקד, עושים זאת זה שנים רבות בגדודים של חטיבת גבעתי לשביעות רצונם של מפקדי החטיבה, ונכון להרחיב את הפעולה הזאת לשאר היחידות הלוחמות.

סיכום

לצד בניין הכוח, שבו עסוקות יחידות צה"ל במשנה תוקף מאז מלחמת לבנון השנייה, נכון להוסיף לנושאי ההכשרות גם פרקים בבניין רוח הלחימה. חיל החינוך וחיל הרבנות מקיימים סדרות חשובות בנושאים האלה, כגון המסע הישראלי (שנכון להרחיבו לכלל היחידות הלוחמות) וימי עיון בנושאי תודעה יהודית. אך לדעתי אין די בכך.

מן הראוי שלוחמים ביחידות קרביות יקבלו הדרכה על האזורים שבהם פרוסות יחידותיהם בתעסוקה מבצעית ויסיירו בהם. ההדרכות צריכות לעסוק בגיאוגרפיה של האזורים האלה וכן בקשר שלהם לתנ"ך ולהיסטוריה. הרי אין ד' אמות בארץ-ישראל שאינן רוויות בהיסטוריה של 3,000 שנים ואף יותר מכך. אני משוכנע שלוחם שנע בג'יפ הסיור או סוקר את השטח שלפניו מעמדת התצפית עושה זאת טוב יותר כשהוא מחובר למרקם החיים היהודי ההיסטורי שהיה באותו השטח.

כמו כן יש להוסיף לפעילויות של רבנות צה"ל בתחום התודעה היהודית ימי עיון ומדרשות ניידות שעוברות בין היחידות המתאמנות ובמוצבים. אלה צריכים לעסוק בנקודות היסוד של מלחמותינו במקורות היהדות, בלימוד סוגיות נבחרות בפרשיות השבוע הקשורות לחיי הצבא ועוד.

אם אכן נעסוק בכל אלה, נחזק באופן משמעותי את רוח הלחימה של צבאנו לקראת האתגרים הגדולים שלפנינו.



חיילים בריטיים מחכים לאות להתקדם במסגרת מבצע הנחיתה של בעלות הברית בנורמנדי שבצרפת, 6 ביוני 1944
מן הראוי שלוחמים ביחידות קרביות יקבלו הדרכה על האזורים שבהם פרוסות יחידותיהם בתעסוקה מבצעית ויסיירו בהם

על מי מוטל לעסוק בכך?

החינוך לערכים הוא חובת המפקדים. הם המובילים את לוחמיהם לקרב והם האחראים לבניין הכוח בהיבט הפיזי והרוחני כאחד. עם זאת יש בצה"ל שני גופים שיכולים להיות לעזר רב למפקדים: חיל החינוך וחיל הרבנות.

העומס הרב המוטל על המפקד מקשה עליו למצוא זמן לעסוק באופן יסודי בבניין רוח הלחימה ובחיזוקה. כשהייתי הרבצ"ר הקמנו את תחום התודעה היהודית (על בסיס ענף שהיה קיים קודם לכן) שמכוון את פעילותו בעיקר ליחידות הלוחמות. התחום הזה שימש ספינת הדגל של הרבנות, ואליו הופנו משאבים רבים בכוח אדם ובתקציבים. לשמחתנו, המפקדים והלוחמים ראו את העשייה הזאת בעין יפה, והביקוש לפעילות של תודעה יהודית היה גדול בהרבה מהיכולת שלנו לבצעה.

בשיחה שקיים ראש אמ"ן הנכנס, אלוף אביב כוכבי עם רבני צה"ל, הוא אמר: **לכל חטיבה בצה"ל יש פרוגרמה לבניין הכוח ולהפעלתו, ויש לשלב בפרוגרמה הזאת גם את בניין הרוח. מי שצריכים לעסוק בכך הם המפקדים, ועליכם, אנשי הרבנות, לעזור להם בכך. תפקידכם הוא לסייע לנו לצקת במעשינו קשר ומשמעות ולגלות את מה שכבר קיים שם ממילא - החיבור לדבר המופלא הזה שנקרא העם היהודי והיכולת לקבל אחריות הנובעת מהזדהות עם המטרה הגדולה.**

עקרונות האבטחה



**חיילי צבא גרמניה בפטרול של כוח נאט"ו
באפגניסטן, אפריל 2009**

כוח שאינו מקפיד על עקרונות האבטחה משול לכוח
שיוצא למבצע לאחר שפירסם ברבים את הסד"כ שלו,
את יעדיו ואת הנתיבים שבהם ינוע אליהם

יוסי פדן

לשעבר ראש ענף באגף
האבטחה בשב"כ



שוב ושוב מוצא את עצמו צה"ל מופתע בתקריות בגבולות ובשטחי יהודה ושומרון וסופג אבדות. הסיבה המרכזית לכך היא אי-הקפדה על עקרונות האבטחה - בראש ובראשונה שבירת שגרה ומאמץ תמידי לחשוף את מי שאוספים עליו מל"ם (מודיעין לפני מבצע).

מבוא

מהניסיון הרב שצברתי במשך עשרות שנות שירות בצנחנים ובשב"כ אני יודע שהאבטחה במרחב הצבאי בכלל, ובעימות המוגבל בפרט, לוקה בחסר וטעונה שינוי יסודי. לא קשה להוכיח את הטענה הזאת. די אם בוחנים עשרות תקריות ופיגועים - בלבנון, ברצועת עזה וביהודה ושומרון - שהסתיימו בכישלונות צורבים לכוחותינו. הכוונה היא, בין היתר, לתקריות מהסוגים הבאים: תקיפת מוצבים, תקיפת מחסומים (למשל מחסום עין-עריק שבו נהרגו ב־2002 שישה חיילים), תקיפת סיורים (באחת התקיפות האלה ב־2002 נהרגו מח"ט חברון דרור ויינברג ועוד 11 חיילים, שוטרי מג"ב ואנשי כיתת הכוננות של קריית-ארבע), תקיפת עמדות שמירה, תקיפת תצפיות וחטיפות חיילים. ההצבר הזה של הכישלונות מעלה את השאלה כיצד ייתכן שהאויב חוזר ומפתיע - ומנצח - ברבות מההיתקלויות האלה. אילו טעויות אנחנו עושים שבגללן המאזן הוא לרעתנו? לדעתי, ישנן שתי סיבות אפשריות לכישלונות האלה: מפקדים אינם מכירים את עקרונות



אויב שידע כי פעולה שלו תביא לתגובה קשה מאוד, עלול להירתע מלבצעה, גם אם להערכתו סיכוייו להצליח גבוהים מאוד

האבטחה, או שאינם מיישמים את העקרונות האלה אף שהם מכירים אותם. מבין שתי האפשרויות האלה - כך נראה - השכיחה יותר היא המחסור בידע. הפתרון הוא ללמד את עקרונות האבטחה ולהטמיעם בכל כוחות הביטחון, כולל יחידות המשטרה, ובמיוחד ביחידות המבצעיות.

בעבר העליתי את הנושא הזה כמה פעמים בפני אנשי צבא ואנשי משטרה הן באופן פורמלי והן בפגישות חברים. התשובה שקיבלתי לרוב הייתה: "אתה צודק, אבל..." ולאחר האבל הייתי שומע שלל תירוצים שמונעים כביכול את האפשרות להטמיע את עקרונות האבטחה בגופים גדולים כמו הצבא והמשטרה.

נראה שאכן אין זה פשוט ליישם את עקרונות האבטחה, אך אי-יישומם הוא טעות שעולה לנו בחיי אדם.

הגורמים המשפיעים על החלטת האויב לתקוף

הרתעה פסיבית

אויב עלול לתכנן זמן רב מראש התקפה על מטרה מסוימת שלנו, והוא עלול לתקוף אותה בלי שום תכנון מוקדם מראש, כאשר הוא רואה הזדמנות לפעולה. למשל, אם הוא חולף על פני עמדת תצפית ורואה בה חייל מנמנם, הוא עלול להחליט באופן ספונטני לפעול כדי לנצל

את ההזדמנות הזאת. לעומת זאת, אם הוא ישים לב שהחייל ערני ודרוך, הוא יורתע וימנע מלנקוט פעולה כלשהי.

להרתעה יש חשיבות רבה למניעת התקפות מזדמנות, והיא אף עשויה למנוע התקפות שמתוכננות מראש. עם זאת, אויב שנחוש מאוד לתקוף יעד מסוים לא יבטל את תוכניתו רק משום שהוא שם לב שהשמירה במקום היא קפדנית, אלא ינסה למצוא פתרון כדי להתגבר על השומרים או לעקוף אותם.

הרתעה אקטיבית

אויב שידע כי פעולה שלו תביא לתגובה קשה מאוד עלול להירתע מלבצעה, גם אם להערכתו סיכוייו להצליח גבוהים מאוד. עם זאת אסור לסמוך רק על הרתעה אקטיבית, שכן האויב עלול להחליט שכדאי לו לשלם את מחיר הגמול הצפוי, ובלבד שהוא יגבה מאיתנו מחיר כבד.

מניעה

הדרך הטובה ביותר לסכל התקפות מתוכננות מראש על יעדים שלנו היא לנקוט אמצעי מניעה, דהיינו לחשוף בעוד מועד את מי שאוספים עלינו מל"ם וכן להונות את האויב ולהטעות אותו - בעיקר באמצעות נקיטת צעדים לשבירת שגרה. אם כוח מגן משנה כל הזמן את דפוסי הפעולה שלו, יתקשה האויב להגיע למסקנות חד-משמעיות בנוגע לגודלו, ללוחות הזמנים שלו, לאמצעים שעומדים לרשותו, לשיטת הפעולה שלו, לכוונותיו וכדומה.

שבירת שגרה מתמדת אומנם משבשת את שגרת היום יום של הכוח המגן, אך השיבוש הזה הוא מחיר פטוט לעומת הרווח שמושג באמצעותה.

שאלות עקרוניות ומטרידות שעלינו לשאול את עצמנו

1. כיצד ייתכן שזה שנים רבות מצליח האויב פעם אחר פעם לראות אותנו, דהיינו לאסוף עלינו מל"ם, ואילו אנחנו לא מצליחים להבחין בו עושה זאת?
2. כיצד ייתכן שזה שנים רבות מצליח האויב פעם אחר פעם להפתיע אותנו

לאחר מכן אנחנו מסיקים מסקנות, ובהתאם לצורך משנים את דרכי הפעולה, משפרים את הנהלים או מרעננים אותם. אולם לאחר זמן מה שוב אנחנו שוקעים ב"תרדמת חורף" - עד לתקרית הבאה או לתקלה הבאה ששוב מעוררות אותנו. המעגל האין-סופי הזה מאפיין את כל הרמות בכוחות הביטחון.

עקרונות האבטחה הנדרשים במרחב הצבאי

כל כוח שפועל במרחב - בוודאי אם מדובר במרחב עוין - חייב להיות ערני כל הזמן לתופעות חשודות. יתר על כן, כל מי שמשתייך לכוחות הביטחון חייב להיות דרוך כל הזמן - גם בהיותו בחופשה. עליו לבחון תמיד את סביבתו בעיניים ביקורתיות ולחפש אחר סימנים מעוררי חשד. בוודאי שהדריכות הזאת נדרשת במקומות רגישים כגון בסיסים, מוצבים, עמדות שמירה ומחסומים. כן היא נדרשת בכל מקום שבו מתקבצים אנשים רבים, למשל איצטדיונים ושווקים.

עקרון הפעולה של איש הביטחון הערני: חנסי"פ

איש ביטחון מקצועי חייב תמיד להתייחס לסביבתו לפי גישת החנסי"פ - ראשי תיבות של חפש, נתח, סווג ופעל.

- ח - חפש: בחן ללא הרף את הסביבה, במיוחד מקומות שאותם היית מנצל, אילו היית האויב.
- נ - נתח: האם מה שראית או ששמעת הוא הגיוני בהתחשב בנסיבות הזמן והמקום?
- ס - סווג: האם האדם או התופעה שראית חשודים?
- פ - פעל: דווח, התרע, פתח באש - הכול בהתאם לנסיבות - כדי לפתור את הבעיה.

הדרך הפשוטה ביותר, היעילה ביותר והזולה ביותר להקשות על האויב להפתיע אותנו היא לחשוף בעוד מועד את מי שאוספים עלינו מל"ם ולשבור שגרה לעיתים קרובות



התנהגות מונעת

הדרך הפשוטה ביותר, היעילה ביותר והזולה ביותר להקשות על האויב להפתיע אותנו היא לחשוף בעוד מועד את מי שאוספים עלינו מל"ם ולשבור שגרה לעיתים קרובות. את השגרה ניתן לשבור באינספור דרכים: אפשר לשנות לוחות זמנים (למשל של סיורים), להחליף בתדירות גבוהה את כלי הרכב שבהם אנחנו נעים, את מסלולי התנועה ברכב או ברגל, את הרכב הכוחות, את המראה החיצוני שלהם, את הצידוד שהם נושאים וכדומה. בשבירת שגרה יש מקום רב ליצירתיות ולדמיון - ממש כמו בתכנון מבצעים.

אי-שבירת שגרה כמוה כמתן מידע מדויק לאויב על פעולה שאנחנו מתכננים: מהו גודל הכוח שישתתף בפעולה, מתי היא תצא לפועל, באיזה נתיב ינועו הכוחות, איזה ציוד ייקחו איתם החיילים. שום מפקד לא היה מעלה על דעתו לצאת לפעולה בידועו שלאויב יש פרטים מדויקים על משימתו. באותו האופן יש להתייחס לפעילות שגרתית שהכול בה חוזר על עצמו: היקף הכוחות, הצידוד שהם נושאים, המסלולים שבהם הם נעים ולוחות הזמנים של פעילותם.

עבודה מבצעית נכונה

בערנות ובשבירת שגרה אין די. כדי שכל תקרית תסתיים בניצחון שלנו על כוחותינו להיות בעלי כושר גופני גבוה, מקצועיים ומיומנים. כושר גופני, ידע מקצועי ומיומנות משיגים באמצעות אימונים ותרגולים.

המקצועיות באה לידי ביטוי בראש ובראשונה בעבודה מבצעית נכונה. זו מורכבת מפרטים

ולגבור עלינו בפעולות תקיפה פשוטות יחסית? יש לציין שבכל פעם מצליח האויב להפתיע אותנו באופן שונה: לעיתים במקום הפעולה, לעיתים במועד הפעולה ולעיתים בשיטת הפעולה.

3. האם ייתכן שהאויב חכם יותר ומתוחכם יותר מאיתנו? האם עומדים לרשותו לוחמים טובים יותר ואמצעי לחימה מתקדמים יותר שהודות להם הוא מצליח להפתיע אותנו ולגבור עלינו?

4. מדוע אנחנו משתפרים - משנים, מוסיפים, מייעלים, פועלים נכון יותר וטוב יותר - רק אחרי תקרית או בעקבות חשיפת תקלה?

5. מדוע איננו רואים פרצות ותקלות לפני שהאויב חושף אותן במהלך תקריות?

תשובות אפשריות לשאלות העקרוניות

1. אין ברשותנו הידע הנחוץ כיצד להתנהל נכון ביום-יום: איננו יודעים כיצד לגלות את מי שאוספים עלינו מל"ם, כיצד לשבור שגרה, כיצד לתכנן הונאות ולהוציאן אל הפועל.

2. יש לנו ידע כיצד להתנהל נכון ביום-יום, אך איננו מיישמים אותו כראוי משום שאנחנו מזלזלים באויב ומשום שהמפקדים אינם מקפידים לפקח שפקודיהם אכן פועלים כפי שנדרש מהם.

3. האויב חושב כל הזמן כיצד להערים עלינו ולהתגבר על המכשולים שאנחנו מציבים בפניו, ואילו אנחנו איננו מקדישים לסוגיה הזאת מחשבה רבה. יתר על כן, אנחנו מתקשים לשים את עצמנו בנעלי האויב כדי להעריך אילו פעולות הוא זומם, היכן יתקוף, אילו מטרות יתקוף, מתי יתקוף ומאיזה כיוון הוא יגיע.

4. אנחנו סובלים מעודף ביטחון עצמי ומשגרה מעייפת, פוחדים משינויים ומזלזלים בנהלים.

5. אנחנו פועלים רק בעיתות משבר. לאחר תקיפה מוצלחת של האויב אנחנו בודקים אם הכוח שלנו התנהל נכון, ואם הנהלים שלפיהם פעל עדיין רלוונטיים.



חיילי מילואים באימונים. בערנות ובשכירת שגרה אין די. כדי שכל תקרית תסתיים בניצחון שלנו על כוחותינו להיות בעלי כושר גופני גבוה, מקצועיים ומיומנים

• למנות קב"ט בכל פלוגה שיהיה אחראי לנושאי האבטחה. אין צורך בתקן מיוחד לקב"ט, אלא ניתן להטיל את התפקיד הזה על אחד מבעלי התפקידים הקיימים בפלוגה: סגן מפקד הפלוגה, הרב-סמל הפלוגתי, סמל מחלקה וכדומה. הקב"ט יהיה אחראי להקניית של תורת האבטחה לכל הקצינים והחיילים בפלוגה, לקיום תרגילים בתחום האבטחה ולפיקוח על יישום התורה בפלוגה.

סיכום

יישום תורת האבטחה במתכונת שהומלצה לעיל אינו משימה של מה בכך, אלא כרוך בהתגברות על קשיים רבים. עם זאת מדובר במאמץ שראוי לעשותו, שכן הוא ישפר באופן דרסטי את שיעורי ההצלחה של כוחותינו וכפועל יוצא מכך גם יפחית את שיעור האבדות בקרבם.

תמיד קל יותר ופשוט יותר להתנות יישום רפורמות בתוספת כוח אדם ואמצעים, אבל החוכמה היא להנהיג אותן בעזרת האמצעים הקיימים. זה אפשרי, והגמול על כך גדול מאוד.

רבים, כגון: יישום קפדני של עקרונות ההתנהגות המונעת, שמירה על סודיות ועל מידור, לימוד מדוקדק של שטח הפעולה, הקמת מערך קשר יעיל ואמין, הקפדה על משמעת עצמית, פתרון בעיות באמצעות יצירתיות ודמיון, נקיטת יוזמה, הגברת המוטיווציה בקרב הלוחמים, הקפדה על שעות המנוחה שקובעות הפקודות, על הספקת מזון ושתייה ללוחמים, על הופעה ראויה ועל היטמעות בשטח.

דוגמה להתנהלות מקצועית: כשלוחמים מקימים עמדה או מאיישים עמדה קיימת הם מביאים בחשבון - בין היתר - את השיקולים הבאים: איזה שדה ראייה ואיזה שדה אש נשקף ממנה? עד כמה היא מוסווית? עד כמה מוגן העורף שלה? האם יש ממנה קשר עין אל עמדות אחרות או אל חיילים אחרים? האם היא נותנת מחסה גם כאשר עומדים בה? האם יש בקרבתה מקור אור שעלול להקל על איתורה בלילה? האם העמדה שולטת על סביבתה או נשלטת? האם היא מצוידת כראוי? האם נוה לצאת ממנה כדי להילחם באויב או כדי לתגבר עמדות סמוכות? האם השהות בה נוחה?

הפסקה שלעיל עסקה בכללי "עשה" בעת הקמת עמדה או בעת אישור של עמדה קיימת. אולם התנהגות מקצועית בעמדה מחייבת גם הקפדה על כללי "אל תעשה", ובהם: בהיותך בתפקיד אל תקרא, אל תכתוב, אל תאזין למוזיקה ואל תצפה בטלוויזיה.

התנהלות מקצועית כוללת, כמובן, ידע מעמיק בתפעול הנשק האישי בכל מצבי הירי. נוסף על כך חייב החייל לדעת כיצד להתגבר על תקלות ירי, כיצד לירות לאחר מאמץ פיזי כך שההתנשפות לא תפריע לירי המדויק. כן עליו להקפיד על החלפת תחמושת יזומה ברגע של הפוגה (דהיינו גם כשהמחסנית עדיין לא התרוקנה לגמרי, וזאת כדי למנוע מצב שהתחמושת תאזל ברגע קריטי). על החייל המקצועי גם להכיר את הוראות הפתיחה באש ואת נוהלי הלחימה בגזרתו.

כיצד מבטיחים את יישומם של עקרונות האבטחה?

כדי שהמפקדים והחיילים יישמו את עקרונות האבטחה יש לנקוט את האמצעים הבאים:

- ללמד את נושא האבטחה בכל קורסי ההכשרה בצה"ל החל בטריונות, עבור דרך קורס מ"כים וקורס קצינים וכלה בקורס מ"פים.
- להקפיד על הדרכות רענון תקופתיות בתחום האבטחה.

סביבת המלחמה חדשה אתגרים ותשובות



מאז מלחמת לבנון הראשונה כל מלחמותיו של צה"ל הן נגד ארגונים שאינם מדינות. מדובר במלחמות בעלות אופי השונה ממלחמות בין מדינות: אין בהן קווי חזית, האויב הוא מאוד חמקמק, ומטרתו אינה לכבוש שטח אלא להתיש ולהטריד. צבאות של מדינות מתקשים לנצח במלחמות כאלה, אך באמצעות אימוץ דרכי חשיבה חדשות יכולים לצאת מהמצר

חיילי גדוד גרניט של חטיבת הנח"ל במלחמת לבנון השנייה בשנים האחרונות המלחמות הן כבר לא רק בין מדינות, אלא גם בין מדינות לבין ארגונים לא-מדינתיים

תא"ל (מיל') גדעון אבידור מנהל מכון צבי מיתר לחקר לוחמת היבשה



האויב החדש: ארגונים לא-מדינתיים

המלחמה לא השתנתה במהותה מאז שחר האנושות. היא הייתה ונותרה שימוש מאורגן באלים שבאמצעותו מנסה קבוצה אחת לכפות את רצונה על קבוצה אחרת - לרוב לאלץ אותה לוותר על עצמאותה, על שטחים, על המשטר שלה וכדומה. אף שמטרות המלחמה לא השתנו במשך אלפי שנות ההיסטוריה, אמצעי הלחימה ודרכי הלחימה השתנו לבלי הכר. בשנים האחרונות מתחולל שינוי נוסף: המלחמות הן כבר לא רק בין מדינות, אלא גם בין מדינות לבין ארגונים לא-מדינתיים.

בין מאזן כוחות ליחסי עוצמה

מאזן כוחות הוא מושג מתמטי שבמסגרתו עורכים השוואה כמותית ואיכותית בין כוחות יריבים. לעומת זאת, מאזן עוצמה משווה בין האפקטיביות הייחודית של כל אחד מהכוחות היריבים בזמן ובמרחב נתונים. לכוח נחות מבחינת מאזן הכוחות יכולה להיות עדיפות מבחינת מאזן העוצמה. הבעיה היא שהעוצמה אינה מדידה, ולכן לא ניתן להגדיר מאזן עוצמה. לעומת זאת, הכוחות הם מדידים, ולכן ניתן להגדיר מאזן כוחות.

עוצמתה הכמותית של מדינה - ואפילו היא מעצמה - אינה מספקת כיום כדי להשיג מטרות מדיניות באמצעים אלימים. מדינות נכשלות שוב ושוב במאמציהן לכפות את רצונן על ארגונים במקומות שונים בעולם. זוהי תופעה שקיימת כבר שנים רבות, ואין אלה אפיזודות או כישלונות מקריים. משהו בסיסי השתנה. חוקי המשחק הישנים כבר אינם תקפים, ואת מקומם תפסו חוקים חדשים. התוצאה היא, בין היתר, מבוכה עצומה בקרב הצבאות הקונוונציונליים וחיפוש קדחתני אחר מוצא.

דוגמה להמרת מאזן הכוחות הישן למאזן עוצמה חדש היא המאבק הממושך בין ישראל לפלסטינים. בעבר נאבקו הפלסטינים בישראל רק במישור הפיזי ונחלו תבוסה אחר תבוסה, שכן את התוצאות במישור הזה מכתוב מאזן הכוחות. אולם בשנים האחרונות עברו הפלסטינים מניהול מלחמה פיזית חד-ממדית לניהול מלחמה היברידית המשלבת אלימות פיזית ולחימה וירטואלית על אהדתה של דעת הקהל בעולם. השינוי הזה באופן שבו מנהלים הפלסטינים את מלחמתם בישראל הביא להם הישגים רבים, וכיום הם קרובים יותר מאי פעם להשגת מטרותיהם. ניתן לומר שהם זנחו את המאבק במישור של מאזן הכוחות, שבו אין להם שום סיכוי מול צה"ל, והחלו להילחם במישור של מאזן העוצמה, שבו הם כמעט שאינם מתמודדים עם צה"ל בשדה הקרב הפיזי אלא בשדות קרב וירטואליים שבו ידם על העליונה.

יתר על כן, הארגונים הלא-מדינתיים - לרוב ארגוני טרור וגרילה - העבירו את מרכז הכובד של פעילותם מההרים, מהביצות, מהמדבריות ומהיערות אל הערים. בערים הם מוצאים מחסה ומסתור מפני עוצמתו הפיזית של הצבא שנלחם בהם. שלושה יתרונות נותנת העיר ללוחמי הטרור והגרילה:

- תכסית שהיא מכפיל כוח ללוחם הבודד, אך מגבלה משמעותית לכוחות צבא גדולים.
- אוכלוסייה אזרחית שתמיכתה היא מכפיל כוח ממדרגה ראשונה.
- הד תקשורת נרחב לכל פעולה שלהם.

כדי להגביר את ההדים לפעולותיהם מנסים ארגוני הטרור והגרילה לתקוף בעיקר מטרות שהפגיעה בהן זוכה לסיקור נרחב. אלה הן כמעט תמיד מטרות אזרחיות. הדוגמה המובהקת ביותר לפעולות מהסוג הזה היא פיגועי 11 בספטמבר.

המלחמה שמנהלים ארגוני הטרור והגרילה היא באופן מובהק מלחמה לא-ליניארית: אין בה חזית ועורף, ולכן אין בה קווי מגע קבועים, לא כובשים בה שטחים או מגינים על שטחים מפני כיבוש ולא פועלים בה להשמדת צבא האויב. שאיפתם העיקרית של ארגוני הטרור והגרילה היא ליצור מומנטום, לעורר הדים ולהשיג השפעה. כשאלה הן המטרות, כל תוצאה היא מבחינתם טובה. גם אם פעולה נכשלת, תמיד ניתן לטעון לניצחון. זהו בעצם אחד המאפיינים המרכזיים של המלחמות מהסוג החדש: תוצאותיהן אינן חד-משמעיות כפי שהיו בעבר.

מאפיין חשוב נוסף של המלחמות הלא-ליניאריות הוא היותן ממושכות. כשאין חזית ועורף, כשלא צריך להגן על טריטוריה, כשאין רציפות בפעולות, ובעצם גם אין תבוסות, ניתן לנהל את המלחמות כמעט עד אין קץ. כאמור, הצבאות הסדירים מחפשים כעת בקדחתנות מענה למלחמות מהסוג הזה - מלחמות שבהן אין הם מצליחים להשיג הכרעות אלא לכל היותר למנוע תבוסות ולשמור על סטטוס-קוו.

ההבדל בין כיבוש לשליטה

להשגת הכרעה במלחמה יש שלושה שלבים: השגת עליונות, השתלטות והשגת שליטה. בלי השגת עליונות לא ניתן להשתלט על שטח, ובלי השתלטות לא ניתן להשיג שליטה על השטח לאורך זמן. עם זאת, השגת עליונות והשתלטות אינן מבטיחות בהכרח השגת שליטה. בעבר די היה בהבסת צבא האויב ובהשתלטות על השטחים שמהם נסוג כדי להשיג שליטה מלאה. כיום, בעקבות צמיחתם של הארגונים הלוחמים הלא-מדינתיים, השמדת צבא האויב וכיבוש שטחיו הם לרוב שלב הפתיחה למלחמה קשה עוד יותר על השליטה. זה מה שקרה לאמריקנים בעיראק ובאפגניסטן: הייתה להם עליונות מוחצת, הם השתלטו במהירות רבה על שטחים נרחבים, אבל לא השיגו שליטה.

במילים אחרות: ניצחון של צבא סדיר - ויהיה הניצחון הזה מוחץ ככל שיהיה - אינו מבטיח כיום את סיום הלחימה. המציאות הזאת טומנת בחובה את זרעי התבוסה לצבא הסדיר הכובש, שכן ברגע שהוא מתבוסס בלחימה שסופה אינו נראה באופק, מאבדת דעת הקהל בבית את סבלנותה ולוחצת על הפסקת המערכה. בגלל הסיבה הזאת נסוגו האמריקנים מווייטנאם ומעיראק, הסובייטים מאפגניסטן וישראל מדרום לבנון בשנת 2000.

מאחר שמקור העוצמה העיקרי של ארגונים לא-מדינתיים הוא יכולתם להיטמע באוכלוסייה אזרחית אוהדת, המאמץ העיקרי של הצבאות הסדירים מוקדש לרכישת אהדתה. האמריקנים, למשל, השקיעו ומשקיעים משאבים אדירים כדי להתחבב

בירי רקטות על יישובים ישראלים. במקביל הוא ניהל מערכת הסברה שנועדה לבדוד את ישראל באמצעות הצגת ההרס ברצועה. מלחמתו של החמאס בצה"ל הייתה אפוא במידה רבה וירטואלית, ואילו צה"ל נלחם במישור הפיזי: הוא שלח כוחות לתוך הרצועה כדי ליצור מגע עם כוחות של החמאס ולהשמידם. שני הכוחות היריבים לא נלחמו אפוא באותו המישור - מה שאיפשר לשניהם להכריז על ניצחון עם תום הלחימה.

אחד המענים שיכול צבא לתת לכוחות שנלחמים מלחמה וירטואלית הוא לנקוט טקטיקה של לחימה סלולרית - חלוקת המרחב לתאי לחימה (סלולריזציה) - במקום המתכונת השגרתית של התקדמות חזיתית לאורך צירי תנועה.

המבנה והארגון של הצבאות במאה ה-20 התבססו על תפיסות שגובשו בתקופת נפוליאון. הצבאות של היום עדיין בנויים במתכונת של קורפוסים ושל דיוויזיות - בדומה למה שהיה בימי נפוליאון לפני יותר מ-200 שנה. מדובר בגופי תמרון גדולים שחותרים להשמיד כוחות יריבים באמצעות תמרון ואש.

במלחמת העולם הראשונה ספגה התפיסה הזאת מהלומה קשה: הביצורים, גדרות התיל והמקלעים בלמו את הכוחות המתמרנים, אולם כבר במהלך אותה המלחמה נמצאו שני מענים לבעיה הזאת: הטנק והמטוס. הטנקים - בסיוע המטוסים - החזירו את התמרון לשדה הקרב והביאו להכרעת המלחמה.

המבנה הארגוני של הצבאות - החלוקה לקורפוסים, לדיוויזיות וכו' - נשמר גם במלחמת העולם השנייה, בתקופת המלחמה הקרה ואפילו במלחמות בראשית המאה ה-21. במילים אחרות: משלהי המאה ה-18 ועד ימינו לא התחוללו שינויים במבנה הבסיסי של חילות היבשה. אבל המבנה הזה של הצבאות, שהמשיך להתקיים מאות שנים, כבר אינו עונה על אתגרי הלחימה העכשוויים ברחובות בגדאד, עזה, ביירות, גרונזי, קאבול, לונדון וניו-יורק. כאשר שדות הקרב הם ערים גדולות וצפופות אוכלוסין, היריב הוא גוף אמורפי שנגדו לא ניתן לנהל

על האוכלוסיות בעיראק ובאפגניסטן - אך לשווא. הפערים בין האוכלוסייה לבין הצבא הזר הם כה עמוקים, עד כי למאמץ הזה כמעט שאין שום סיכוי. לעומת זאת, פעילי הטרור והגרילה הם בשר מבשרה של האוכלוסייה המקומית: הם דוברים את שפת האוכלוסייה, הם בני אותה הדת ואותה התרבות.

הפתרון שמציעים בדרך כלל אנשי צבא כשהם נתקלים בבעיות מבצעיות הוא להפעיל יותר כוח. זה פועל לא רע כאשר מדובר במלחמה קונוונציונלית בין מדינות, אבל זה אינו פתרון טוב כאשר הלחימה מתנהלת נגד ארגונים לא-מדינתיים שנטמעו בקרב אוכלוסייה צפופה ובסביבה שרוויה באנשי תקשורת (ובמציאות של היום, כל אזרח שברשותו טלפון סלולרי או מסררת וידאו קטנה הוא בעצם איש תקשורת בפוטנציה). במבצע "עופרת יצוקה" הוכח שוב שהפעלת עוצמה גדולה לפתרון בעיות מבצעיות עלולה להיות לרועץ: הפעלת העוצמה של צה"ל ברצועה יצרה הדים בין-לאומיים שליליים שבסופו של דבר שיחקו לידי היריב.

כל סיום הוא בעצם גם התחלה

מאחר שכמעט בלתי אפשרי להכריע ארגונים לא-מדינתיים, צריכים הצבאות שנלחמים בהם להשתחרר מהתפיסה שלכל מלחמה יש מצב סיום, שכן התפיסה הזאת נכונה בעיקר למלחמות בין מדינות. לכן במקום לחתור למצבי סיום בעימותים נגד ארגוני טרור וגרילה, על המצביאים לחתור לכך שפעולותיהם דווקא יפתחו אופציות חדשות לפעולה. האופציות החדשות אינן בהכרח פעולות צבאיות נוספות. בהחלט ייתכן שאלה יהיו מהלכים מדיניים. יתר על כן, ניצול מתוכם של כלים מדיניים עשוי לעיתים לקצר מאוד את משך הלחימה ולהניב הישגים שאף עולים על אלה שהושגו בשדה הקרב.

המלחמה הפיזית לעומת המלחמה הווירטואלית

במבצע "עופרת יצוקה" החמאס לא ניסה כלל להתמודד נגד כוחות צה"ל המתקדמים. הוא לא פעל כצבא שנלחם כדי למנוע את כיבוש השטח שבשליטתו, אלא הסתפק

מאחר שמקור העוצמה העיקרי של ארגונים לא-מדינתיים הוא יכולתם להיטמע באוכלוסייה אזרחית אוהדת, המאמץ העיקרי של הצבאות הסדירים מוקדש לרכישת אהדתה



קרבות הכרעה והשמדה, ואין מקום לתמרונים עמוקים ורבי תנופה - צריך להטיל למערכה צבאות בעלי מבנה שונה.

מלחמת עיראק ב-2003 ממחישה את הצורך בצבא מסוג חדש. המלחמה הזאת הייתה בתחילתה מסע צבאי מהסוג הישן והמוכר: מלחמת תנועה - בעיקר במדבר - של קורפוסים ושל דיוויזיות בדומה למלחמת התנועה שהייתה, למשל, במדבר המערבי במלחמת העולם השנייה. צבא עיראק הושמד במערכה הזאת במהירות וביעילות, אבל בניגוד לעבר, בכך לא הסתיימה המלחמה, אלא היא רק שינתה את פניה. במשך שבע שנים, עד לנסיגת האמריקנים בקיץ השנה, המשיכה הלחימה ברחובות הערים בעיראק - הפעם נגד אויב חמקמק ואמורפי. במלחמה הזאת איבדה ארה"ב אלפי חיילים, ואילו הלחימה הקונוונציונלית נגד צבא עיראק היא איבדה כמה מאות. הצבא הגדול והאדיר של האמריקנים, ששטף ללא כל שום קושי את עיראק וכבש אותה במהירות מסחררת, ניצב כמעט חסר אונים במלחמה מהסוג החדש. אחד הפתרונות שהוא ניסה לנקוט היה לנסות למשוך את האויב להילחם במתכונת קונוונציונלית - כי כך הצבא יודע להילחם, לזה הוא ערוך וכך הוא יכול להצליח. אבל האויב לא התפתה לכך, והתוצאה הסופית הייתה, כאמור, שהאמריקנים נסוגו מעיראק והותירו את הארץ בתוהו ובוהו. מה שקרה לאמריקנים בעיראק, קרה במידה רבה לצה"ל במלחמת לבנון השנייה ובמבצע "עופרת יצוקה". הן בלבנון והן ברצועת עזה הפעיל צה"ל עוצמה אדירה: מאות טנקים, אלפי

שיש שאותו מכשירים לכל המשימות, או שיש להקים כוחות ייעודיים לכל סוג של משימה.

פתרון אפשרי: השטחת שרשרת הפיקוד

ניתן להפעיל יחידות צבא רגילות במלחמה נגד ארגונים בסביבה עירונית, אך להגביר את גמישותן באמצעות ויתור על חוליות רבות ככל האפשר בשרשרת הפיקוד המסורתית. לפעולה הזאת קוראים השטחת שרשרת הפיקוד. במרחב עירוני אין צורך ביותר משלושה דרגי פיקוד מרמת המטה הכללי ועד לדרג המבצע. הדרג הגבוה ביותר מתכנן את המערכה, דרג הביניים פוקד על המערכה וקובע את המשימות המרחביות (דרג של פיקוד מרחבי או של אוגדה במבנה הנוכחי) והדרג השלישי מבצע את המשימות (דרג של חטיבה או של גדוד במבנה הנוכחי).

פתרון נוסף: סלולריזציה - מלחימה קווית לתאי לחימה

כפי שכבר צוין קודם לכן, בלחימה נגד כוח לא סדור במרחבים עירוניים אין תועלת רבה בלחימה ליניארית, שהרי אין קו חזית רצוף המפריד בין כוחותינו לבין האויב. האויב עלול להימצא בכל מקום ולנצל את אין־סוף מקומות המסתור שיש בעיר ואת אהדת האוכלוסייה המקומית. הפתרון טמון בסלולריזציה - חלוקת המרחב לתאי לחימה. העיר מחולקת לתאים־תאים, והכוח הצבאי - בהתאם לעוצמתו - מטרה תא אחר תא או כמה תאים בעת ובעונה אחת. היתרון של הגישה הזאת טמון בגמישות הרבה שהיא מקנה לכוח הצבאי: לתא לחימה אין חזית מוגדרת, וניתן לתקוף אותו מכל כיוון אפשרי. דרך הפעולה הזאת מאפשרת לשנות את כיווני הפעולה ואת עוצמתה לפי קריאת הקרב בשטח, לנהל את הלחימה באופן לא־ליניארי, ללא סדר הנראה לעין, להוציא את מערכת האויב מאיזון ולהכריח אותו להתגונן ולחפש מפלט מהבלתי צפוי.

גיחות של מטוסים וירי של עשרות אלפי פגזי ארטילריה. מול צבא סדיר עוין עשויה הייתה העוצמה הזאת של צה"ל להשיג הכרעה מהירה, ואילו בלבנון וברצועת עזה היו הישגיה מוגבלים: גם החזבאללה וגם החמאס המשיכו לשגר רקטות עד לרגע שבו נכנסה הפסקת האש לתוקף. אשר להכרעה - צה"ל אפילו לא נדרש להשיגה.

צבא ארה"ב וצה"ל, שמאורגנים לפעולה במסגרות גדולות ומצוידים בשפע של אמצעים, מצאו את עצמם הולמים שוב ושוב בלא כלום, שכן מולם ניצבו אויבים שאינם מעוניינים לנהל קרבות הכרעה אלא רק להתיש, להזיק, להציק ומיד לאחר מכן להסתתר בתוך אוכלוסייה אזרחית צפופה ואוהדת. במלחמה מהסוג הזה - כך התברר - יש ערך מוגבל למטוסים ולטנקים שהם כלי נשק עתירי טכנולוגיה מתקדמת ויקרים מאוד.

אין לטעות: לא נעלם הצורך בכל כלי הנשק האלה, לא חוסל הצורך בצבא במתכונתו הנוכחית, שכן עדיין לא חלפה הסכנה של מלחמות מהסוג הישן - מלחמות שתבוסה בהן עלולה להסב נזק שעולה לאין ערוך על כל מה שהארגונים הלא־מדינתיים יכולים להסב. הפתרון אינו אפוא לבנות צבא חדש למלחמה בארגונים לא־מדינתיים, אלא ללמד את הצבא הקיים כיצד להילחם בהם ובמקביל לשמור על כושרו לתת מענה גם לאיומים קונוונציונליים שלא פסו מהעולם. את הפתרון הזה ניתן להשיג באמצעות פיתוח תורות לחימה ספציפיות לסוג החדש הזה של המלחמה ובאמצעות הנהגת שינויים ארגוניים בקרב חלק מהכוחות כדי שיתאימו למלחמה בארגונים לא־מדינתיים.

דרכי ההתמודדות בארגונים לא־מדינתיים

כדי להתמודד עם ארגונים לא־מדינתיים על הצבא הסדיר להביא לידי ביטוי את יתרונותיו היחסיים, ובמיוחד את יתרון הגודל, לזיום פעולות, לפעול ברציפות ובנחישות וחשוב מכול: לשכנע את האוכלוסייה לא לתמוך בטרור ובגרילה. ללא תמיכת האוכלוסייה הגרילה תתייבש

הפתרון אינו לבנות צבא חדש למלחמה בארגונים לא־מדינתיים, אלא ללמד את הצבא הקיים כיצד להילחם בהם ובמקביל לשמור על כושרו לתת מענה גם לאיומים קונוונציונליים שלא פסו מהעולם



ותתנוון. בכך תובא ההתמודדות למגרשו של האויב, והוא יאלץ להילחם על הבית, על חייו. טקטיקה נוספת שראוי לצבא סדיר לאמץ היא לפעול נגד יעדים רבים במקביל. גודלו וארגונו מאפשרים לו לעשות זאת, ואילו צבאות הטרור והגרילה יתקשו לעמוד במאמץ כזה. הצבא והמדינאים נדרשים להכיר בכך שאנחנו בשעריה של תקופה צבאית חדשה שבה ארגונים לא־מדינתיים מקדימים אותם. המלחמה שמתנהלת כעת אינה על שליטה בשטח, אלא זו מלחמה נגד המערכת שלנו. היא מכוונת למוחותינו ולמחשבותינו יותר מאשר להשיג שליטה על נכסינו. המאמץ לשלוט בנכסים יבוא רק בהמשך. אנחנו צריכים לבנות מחדש את יכולותינו להילחם, אנחנו צריכים לארגן מחדש את מערכות הלחימה שלנו, להביא למכונת הלחימה את התקשורת, את השלטון המקומי והלאומי, להשכיל לחנך את הציבור שאנחנו במלחמה מסוג אחר, ליצור את הארגונים הפועלים בעבורנו, ליצור בריתות יעילות למשימות מוגדרות. הצבא חייב להיות בעל גמישות רבה יותר בארגון הבסיסי שלו. הוא נדרש לגמישות ארגונית, לתגובה מהירה, להפצה מהירה של מידע ולניהול מקצועי. הוא צריך להיות מסוגל להתמודד במרחבים נגד עוצמות צבאיות דומות, אך גם נגד ארגונים המסתתרים בתוך אוכלוסייה עירונית צפופה ולהיות מסוגל להילחם באויב אמורי - ארגון שאין לו טריטוריה מוגדרת. כל אחד מהמצבים האלה דורש פתרון שונה ודפוס פעולה אחר, כל אחד דורש התמחויות אחרות וארגון שונה. שאלה שעדיין יש להשיב עליהם היא אם נכונה המתכונת של צבא סדיר אחד

חדשות ישנות

הרבה מהחידושים לכאורה של ההיסטוריונים החדשים בנוגע
למלחמת העצמאות אינם אלא אמיתות ישנות שהיו מוכרות היטב
כבר לדור תש"ח



בתמונה העליונה: ערכים נמלטים ב־1948
בתמונה למטה: החיים במעברה
עם מעט רצון ניתן היה לעשות הקבלה בין סוגיית
הפליטים הפלסטינים לבין סוגיית הפליטים היהודים
שנאלצו לעזוב את מדינות ערב לאחר מלחמת
העצמאות

ד"ר ישראל בן דור
היסטוריון של ארץ ישראל ושל
מדינת ישראל



מבוא: החידושים של ההיסטוריונים החדשים

את המושג "ההיסטוריונים החדשים" טבע בני מוריס. אולם - כפי שטוען יואב גלבר בספרו "היסטוריה, זיכרון ותעמולה" - למרות הנטייה הרווחת להתייחס אל ההיסטוריונים החדשים כאל זרם בהיסטוריוגרפיה הישראלית, הם אינם עשויים מקשה אחת.

ההיסטוריונים החדשים טוענים שהם יצרו תפיסה חדשה של ההיסטוריה הודות לפתיחות ולאובייקטיביות שהם מייחסים לעצמם. זאת בניגוד לחד-צדדיות הנובעת מהמעורבות הרגשית שהם מייחסים להיסטוריונים הישנים, בני הדור שהגשים את הציונות. אולם טענותיהם של ההיסטוריונים החדשים בנוגע ליתרונות שלהם ולמגרעות של ההיסטוריונים הישנים ראויות לבחינה ביקורתית.¹

לראשונה עמדתי על חדשנותו של בני מוריס בספרו "לידתה של בעיית הפליטים הפלסטינים - 1947-1949".² בספר פתח בני מוריס את המכסה של תיבת פנדורה: מלחמת העצמאות של ישראל, שבפי הפלסטינים נקראת "נִכְבָּה" (אסון). ההיסטוריה הממוסמכת והמתועדת להפליא שכתב, שכוללת הררי הערות שוליים לפי מיטב מסורת הכתיבה ההיסטורית הבריטית, הייתה רוחשת חיים להפליא. מתוך הפרטים הרבים הצטיירה תמונה בהירה של עקירת הפלסטינים ושל גלותם.

מכיוון שתהליך אוסלו החל זמן קצר לאחר שהספר יצא לאור (1991), נדמה היה שהנה הפלסטינים יבינו את הנרטיב שלנו, ואנחנו נבין את הנרטיב שלהם, ולאחר מכן גם ייפתרו כל סוגיות הליבה בפשרה וברצון טוב במסגרת לוח זמנים צפוף שייקבע מראש, ובא לציון גואל. כך, למשל, עם מעט רצון ניתן היה לעשות הקבלה בין סוגיית הפליטים הפלסטינים לבין סוגיית הפליטים היהודים שנאלצו לעזוב את מדינות ערב לאחר מלחמת העצמאות. הרי מי שמחפש פתרון לסוגיית הפליטים הפלסטינים אינו יכול שלא לראות את ההקבלה המלאה בינה לבין סוגיית הפליטים היהודים ממדינות ערב: קהילות יהודיות עתיקות יומין בנות

טענותיהם של ההיסטוריונים החדשים בנוגע ליתרונות שלהם ולמגרעות של ההיסטוריונים הישנים ראויות לבחינה ביקורתית



אלפי שנים בעיראק, בסוריה, במצרים, בתוניסיה ובמדינות ערביות נוספות נאלצו להשאיר את כל רכושן ולעלות לארץ-ישראל.

אולם התקוות לפתרון מהיר נגוזו עד מהרה, ותהליך אוסלו, שהורתו בסקנדינביה, נמס בחום הכבד של המזרח התיכון. הצד הפלסטיני התפצל שוב וכיום הוא דובר בשני קולות לפחות: קולה של הלאומיות (הרשות הפלסטינית ששולטת על חלקים של יהודה ושומרון) וקולו של האסלאם (החמאס ששולט על רצועת עזה). לרוע המזל, הלאומיות הפלסטינית נמצאת כיום במגמת שקיעה, ואילו האסלאם נמצא במגמת עלייה בחברה הפלסטינית. אולם עוד לפני שהתחולל המהפך שהביא לעליית האסלאם הפוליטי בקרב הפלסטינים נקלע התהליך המדיני למבוי סתום בגלל גלי הטרור שפרצו מעת לעת ובגלל מנהיגותו של ערפאת בשנותיו האחרונות.

בשנות ה-90 נוצר הרושם שישראל והפלסטינים עברו את נקודת האל-חזור בדרך אל הפיוס ההיסטורי ביניהם, אולם ההערכה הזאת - כך התברר - הייתה לא יותר מאשר חזון תעתועים. הדרך אל השלום ואל קבלת ישראל במרחב עדיין רחוקה. כפי שהתהליך המדיני איבד את המומנטום שלו, כך גם החדשנות של ההיסטוריונים החדשים איבדה מעוצמתה, והתברר שאין בה בשורה המסוגלת להקהות את חומרתו של הסכסוך הישראלי-ערבי.

ככל שחלפו השנים גם התברר שההיסטוריונים החדשים, שיצרו אסכולה משלהם, אינם

מסוגלים להעמיד בניין היסטורי ראוי לשמו בלי להסתמך על מה שכתבו קודמיהם, ההיסטוריונים הישנים, שאותם הם הרבו להשמיץ. יתר על כן, נראה שכמה מהמסקנות של ההיסטוריונים הישנים וממצאיהם תקפים עד היום, ואילו החידושים שלהם טוענים שההיסטוריונים החדשים אין בהם הרבה מן החידוש.

בריאיון עם בני מוריס,³ שנערך לרגל צאת המהדורה העברית של ספרו על מלחמת העצמאות,⁴ הוא טען, בין היתר, כי יש ראיות לכך ששניים או שלושה מנציגי המדינות שהצביעו בעד חלוקת ארץ-ישראל ב-29 בנובמבר קיבלו שוחד מנציגי היישוב היהודי. נציג גואטמלה נהנה, כך נכתב, גם מהכסף וגם מידידותה של יהודיה ששמה אמה. אנשי עסקים יהודים הפעילו לחצים כלכליים על מדינות שונות ובהן קוסטה-ריקה. הנה אפוא עוד ראיות מוצקות לכך שהמדינה היהודית נולדה בחטא. האם אלה חדשות שבזמן מלחמה על הקיום יפעלו עמים ומדינות בכל דרך כדי לנצח - גם בניגוד לכללי המוסר? האם ניתן לבדוק, לצורך ההשוואה, עד כמה השתמשו בשוחד מדינות ערב והפלסטינים? האם ההון של מדינות ערב, שכבר אז נהנו מהנפט הרב שבאדמותיהן, לא עלה פי כמה וכמה על מה שיכלו להציע הסוכנות הציונית ויהדות ארה"ב גם יחד?

הארכיונים במדינות ערב אינם פתוחים למחקר חופשי, כך שהמחקר והדיון ההיסטורי בהן אינו יכול להתקדם כמו בישראל. נוסף על כך יש להזכיר ש-33 מדינות תמכו בהצעת החלוקה (13 מדינות התנגדו, 10 נמנעו ואחת נעדרה). האם לניסיונות השוחד היה משקל משמעותי בהכרעת כף המאזניים לטובת ישראל? האם אלה אינם בטלים בשישים לעומת תמיכת שתי המעצמות הגדולות, בריה"מ וארה"ב, בהקמתה של מדינה יהודית בארץ-ישראל? העובדה ששתי המעצמות ראו עין בעין את הסוגיה הזאת אינה עניין של מה בכך בהתחשב בעובדה ששתייהן כבר היו אז בעיצומה של המלחמה הקרה. אומנם השיקולים שהניעו כל אחת מהן לתמוך

המשאבים נגד האויב, שהוא בדרך כלל המערב הנוצרי. מאז הצהרת בלפור "האויב הציוני" הוא בעיני המוסלמים חלק מהמערב הנוצרי.

כבר ב-1968, בספרו "עמדת הערבים בסכסוך ישראל-ערב" עמד יהושפט הרכבי על השורשים האסלאמיים של הסכסוך הערבי-ישראלי ועל כך שהעימות עם ישראל אינו סכסוך לאומי רגיל אלא ג'יהאד. בין היתר כתב: "פעמים רבות נקרא המאבק עם ישראל ג'יהאד, ומוזכרות מעלותיו של הג'יהאד וכן ההבטחות הדתיות ללוחמים, המוג'אהדין".⁸ ובמקום אחר באותו הספר כתב: "מוטיב הג'יהאד זכה להדגשה רבה במלחמות ששת הימים".⁹

יש לציין שמלחמת העצמאות אינה המלחמה הראשונה בעידן המודרני שבה מוכרז ג'יהאד. למשל, כאשר הכריזו רוסיה, אנגליה וצרפת מלחמה על טורקיה העות'מאנית בנובמבר 1914, הגיב הסולטן בהכרזת ג'יהאד. מטרת הצעד הזה הייתה לגייס את תמיכת העמים המוסלמיים של האימפריה השוקעת ולהמריד את הנתנים המוסלמים של מעצמות ההסכמה (במיוחד את המוסלמים בהודו).¹⁰

ה"חידוש": במלחמת העצמאות עשו יהודים מעשי זווה

לזכותם של ההיסטוריונים החדשים ייאמר שהם חוללו שינוי בתודעה הציבורית בנוגע לחשיבות הסוגיות הנוגעות למלחמת העצמאות בפרט והסכסוך הישראלי-ערבי בכלל. עניינים שנחשבו טאבו גמור הפכו לנושאים לגיטימיים לדיון - וטוב שכך. אולם האם הילת החדשנות מוצדקת? האם בני דור תש"ח לא היו מודעים, למשל, לחומרתה של בעיית הפליטים ולהשלכותיה על הסכסוך? האם לא ידעו על מעשי זווה שעשו יהודים או על ביזת רכוש ונכסים שהשאירו הפליטים? האם המטה הכללי של צה"ל לא ידע מיד לאחר מלחמת העצמאות שלכוחות המגן של היישוב היו יותר לוחמים מאשר לערבים וכי לא הייתה זו מלחמת מעטים נגד רבים? ככל שחולפות השנים, והעין שלי מעמיק מעבר לכריכות הנוצצות של הספרים ומעבר ל"גילויים" המתפרסמים חדשות-לבקרים בעיתונות, כך אני מגלה

לזכותם של ההיסטוריונים החדשים ייאמר שהם חוללו שינוי בתודעה הציבורית בנוגע לחשיבות הסוגיות הנוגעות למלחמת העצמאות בפרט והסכסוך הישראלי-ערבי בכלל



במקורות הכתובים ושומע מהעדים החיים בינינו שהדברים היו ידועים, שבני דור תש"ח הכירו את האמת על כל צדדיה, ומה שנחשב כיום לא פעם לגילוי חדשני אינו אלא אריזה מחודשת למה שהיה ידוע כבר אז.

במעשי הזווה שעשו לוחמים יהודים במלחמת העצמאות נמנעו מלדון בפומבי בשל התפיסה של בני התקופה היא שיש דברים שהשתיקה יפה להם שכן דיון בהם יחליש את המדינה. המעשים גונו בציבור כבר אז, ועושיהם - לפחות בחלקם - נשפטו או שילמו מחיר אישי יקר. כך, למשל, דוד בן גוריון ידע על מעשי זווה שביצעו חיילי צה"ל במלחמת העצמאות. לאחר מבצע "חירם" לשחרור הגליל העליון, שבמהלכו אירעו כמה מעשים כאלה, הורה בן גוריון להפיץ את השיר שכתב נתן אלתרמן ב"טור השביעי" ב"דבר" תחת הכותרת "על זאת". בשידור מוקיע אלתרמן רצח של חפים מפשע.¹¹

בפגישה עם מפקדי החזיתות ב-27 בנובמבר 1948 אמר בן גוריון: "מלחמה אינה פעולה פילנתרופית, אבל יש גם חוקי מלחמה. עברו אצלנו על חוקים אלה. בשוד משתתפים גם האזרחים. חיילים אחראים למעשי זווה. על המפקדים מוטלת האחריות למעשים אלה המכתימים את שמנו".¹² בפתח המהדורה הראשונה של ספרו "קורות מלחמת העצמאות" כתב נתנאל לורך: "ובדברנו על מפלות ועל שגיאות ראוי להזכיר גם כישלונות מוסריים

בהקמתה של מדינה יהודית היו שונים, אך אין בכך כדי להקהות את הרושם העצום שעשתה ההתייצבות של שתיהן למען קבלתה של תוכנית החלוקה.

ה"חידוש": מלחמת העצמאות הייתה מלחמת ג'יהאד

חידוש נוסף שמעלה בנימוריס הוא שמדינות ערב ומדינות מוסלמיות לא-ערביות ראו במלחמת העצמאות ג'יהאד, מלחמת קודש. הוא אף מרחיק לכת וכותב: "אני חושב שב-48 היה הסבב הג'יהאדי הראשון בעולם המודרני".⁵ נראה לי שמה "חידוש" הזה נודף ריח עובש. הרי מנהיגים הלאומי של ערביי ארץ-ישראל באותן השנים, המופתי חאג' אמין אל-חוסייני, שעמד לצידו של היטלר ופעל במרץ להשמדת יהודי יוגוסלביה, היה איש דת מובהק. חוסייני הפעיל את נשק מלחמת הדת כבר ב-1929 כשטען כי היהודים מתכוונים להרוס את המסגדים על הר הבית. ההאשמה הזאת הביאה לפרוץ מאורעות 1929 שבהם נהרגו 123 יהודים. ב-1935 חיסלו הבריטים את השייח' עז א-דין אל-קסאם, מאנשי האחים המוסלמים, שדירבן את אנשיו לפעולה באמצעות הסתה דתית ארסית. על שמו נקראים גדודי עז א-דין אל-קסאם (המחזיקים את גלעד שליט בשבי כבר יותר מארבע שנים) וטילי הקסאם.

האחים המוסלמים במצרים מילאו תפקיד חשוב במלחמת העצמאות עוד לפני הפלישה של צבאות ערב וכבר ב-10 באפריל 1948 ניסו לכבוש את כפר-דרום.⁶ וכך נכתב בספר "תולדות ההגנה" שיצא לאור ב-1973: "הערבים ראו את מלחמת הקוממיות מראשיתה כמלחמת כל עמי ערב נגד השתלטות היהודים על חלק מאדמת 'האומה הערבית'... המופתי הצהיר שהגיע היום שבו תיחלצנה כל מדינות ערב לעזרת פלשתינה. אליו הצטרף 'גיבור' של מאורעות תרצ"ו (1936), פאוזי אל-קאוקג'י, שקרא לערבים למלחמת קודש".⁷ הקריאה לג'יהאד מתעוררת תמיד כשמדובר במלחמה של מוסלמים נגד לא-מוסלמים. זוהי דרך מקובלת לגייס את כל

שהם מטבעם מוחלטים וברורים, לבין חקר ההיסטוריה, שיעודו הוא למתוח עליהם ביקורת ולבחון את מידת הקשר שלהם למציאות.

סיכום

נראה כי לפני שמכריזים על חידושים בחקר ההיסטוריה של מלחמת העצמאות ומציבים סימני שאלה ("כיצד נעלמו הדברים האלה מידיעת הציבור עד עתה?"), הכרחי - נוסף על המחקר בארכיונים - להיעזר באנשי דור תש"ח שעדיין נותרו בינינו וכן לפתוח את הספרים הישנים שהצהיבו ונדחו אל ירכתי הספריות ואל שולי חנויות הספרים מיד שנייה. "גילויים מרעישים" רבים, שנשכחו במשך העשורים שחלפו, ממתנים שם לכל דורש.



מחלקת הכשרה דליה בכניסה לכפר מלכיה. למיתוס של "מעטים מול רבים" היה תפקיד תעמולתי: לדרבן את היישוב להגיע למיצוי מרבי של כוחו

שנשלנו בהם לעיתים - בין ביחסים שבין יחידה ליחידה, בין בעמידתנו בלחימה ובין ביחסנו אל אוכלוסיית שטחים כבושים.¹³

ה"חידוש": במלחמת העצמאות לא היינו מעטים מול רבים

למיתוס של "מעטים מול רבים" היה תפקיד תעמולתי: לדרבן את היישוב להגיע למיצוי מרבי של כוחו. ואכן במהלך מלחמת העצמאות הגיע צה"ל ל-100 אלף מגויסים מתוך אוכלוסייה שמנתה כ-600 אלף נפש. כבר ב-1955 הגיע ראש ענף היסטוריה בצה"ל, סא"ל מרדכי ("מורל"ה) בר און, למסקנה כי "הנס שקרה ליישוב היהודי במלחמת תש"ח לא היה ניצחון מעטים נגד רבים, אלא היכולת של המעטים לגייס מתוכם כוחות שעלו בסופו של דבר על אלו של אויביהם".¹⁴

בשנות ה-50 וה-60 של המאה ה-20, כאשר החברה הישראלית קלטה עולים חדשים רבים מעשרות מדינות, היה צורך במיתוסים כדי שישמשו לכינון הזהות הלאומית. (מבחינת האוכלוסייה הכוללת המיתוס של מעטים מול רבים היה נכון אז - 600-650 אלף יהודים לעומת 30-40 מיליון ערבים - והוא נכון גם היום). בכל העמים קיים פער בין המיתוסים,

הערות

1. יואב גלבר, **היסטוריה, זיכרון ותעמולה**, אפיקים, עם עובד, תל-אביב, 2007. ראו גם דיון מורחב אצל עוז אלמוג, **פרידה משרוליק**, אוניברסיטת חיפה וזמורה ביתן, חיפה ואור-יהודה, 2004, כרך א, עמ' 319-330.
2. בני מוריס, **לידתה של בעיית הפליטים הפלסטינים - 1947-1949**, עם עובד, תל-אביב, 1991.
3. אמירה למ, "מחיר העצמאות", **מוסף 7 ימים, ידיעות אחרונות**, 14 במאי 2010, עמ' 28-34.
4. בני מוריס, **1948 - תולדות המלחמה הערבית-הישראלית הראשונה**, עם עובד, מכללת ספיר, תל-אביב, 2010.
5. למ, **מחיר העצמאות**.
6. יהודה סלוצקי, **ספר תולדות ההגנה**, כרך ג, חלק שני, עם עובד, תל-אביב, 1973, עמ' 1367.
7. שם, עמ' 1358.
8. יהושפט הרכבי, **עמדת הערבים בסכסוך ישראל-ערב**, דביר, תל-אביב, 1968, עמ' 130-132.
9. שם, עמ' 132.
10. יעקב שמעוני, **מדינות ערב**, עם עובד, תל-אביב, 1977, עמ' 91.
11. דוד בן גוריון, **יומן המלחמה**, גרשון ריבלין ואלחנן אורן (עורכים), ההוצאה לאור של משרד הביטחון, תל-אביב, 1982, כרך ג, עמ' 835-837.
12. שם, עמ' 853.
13. נתנאל לורר, **קורות מלחמת העצמאות**, מסדה, תל-אביב, 1958.
14. מרדכי בר און, "מה אירע בשדות הקרב של תש"ח", בתוך: יוסי בן ארצי, ישראל ברטל ואלחנן ריינר (עורכים), **נוף מולדתו**, מאגנס, ירושלים, 2000, עמ' 497.



כאשר הרובוט יחשוב במקומו

"אם נמשיך לפתח את הטכנולוגיה שלנו בלי תבונה ושיקול דעת, המשרת שלנו עלול להפוך למי שיוציא אותנו להורג" - גנרל עומר בראדלי

רקע: ההתפתחות הטכנולוגית של האמל"ח

במשך אלפי שנות לחימה מסתמך האדם על הטכנולוגיה כדי להכריע את יריביו - ממרכבות הסוסים וחרבות הברזל ועד הטנק, המטוס והצוללת המודרניים. באמצע המאה ה-20 נדמה היה שהרדיפה האין-סופית אחר הטכנולוגיה הגיעה לסיימה עם המצאת הנשק האולטימטיבי: פצצת האטום.¹ אולם עד מהרה התברר שמדובר בנשק שמשמש בעיקר לצורכי הרתעה ושלמעשה אי-אפשר להפעילו בלי להסתכן בהשמדת האנושות כולה, ולכן נמשך במלוא עוזו המרוץ הטכנולוגי בתחום הנשק הקונוונציונלי.

בחזית הטכנולוגיה ניצבות כיום מערכות הלחימה הבלתי מאוישות. המערכות האלה מסוגלות לפעול ביעילות במשך שעות ארוכות בשטחים רחבי ידיים ומסוכנים. דוגמה למערכת כזאת היא המטוסים הבלתי מאוישים (מל"טים). אלה מחליפים בני אדם בביצוע פעולות "מונוטוניות, מלוכלכות ומסוכנות" בזירות שונות בעולם, בין היתר באפגניסטן.² המל"טים צברו שם מאות אלפי שעות טיסה במגוון רחב של משימות - החל מתצפיות וכלה בתקיפת מטרות ("סגירת מעגל") - בהנחיית מפעיל המצוי אלפי קילומטרים משדה הקרב.

אנחנו הולכים ומתקרבים ליום שבו נוכל לייצר מכונות לחימה אוטונומיות לחלוטין שיחליטו באופן עצמאי מתי לפתוח באש ונגד אילו מטרות. באפשרות הטכנולוגית הזאת טמונות סכנות עצומות. המאמר סוקר את הסכנות האלה ומציע דרכים לצמצמן

המל"ט האמריקני סקאי ווריר מתוצרת ג'נרל אטומיקס. 4 מל"טים מהדגם הזה, חמושים בטילי הלפ"י, יוצבו באפגניסטן עד תום 2010

סרן ניר סולומון

מפא"ת



דוגמה נוספת לכך - מתוצרת "כחול לבן" - היא מערכת סטטית הנקראת "רואה-יורה" מתוצרת רפא"ל. זו מצויה בשימוש מבצעי בצה"ל זה זמן מה וכבר הצליחה לסכל ניסיונות חדירה לשטח ישראל.³

מערכות לחימה מתקדמות עוד יותר הן אלה האוטונומיות, שאף אינן זקוקות למפעיל מרוחק שינחה אותן. חימוש מדויק מסוג "שגר ושכח" של היום הוא למעשה מערכת נשק אוטונומית: לאחר ששוגר הוא יודע להתבית בעצמו - ללא התערבות אדם - על המטרה עד לפגיעה בה. כיום כבר קיים חימוש שיודע להבדיל בעצמו בין סוגים שונים של מטרות, להתבית על אחת מהן ולבחור את הדרך היעילה ביותר להשמדתה.

כמעט לכל הטכנולוגיות החדשות יש מכנה משותף אחד: מחשוב מתקדם הנותן עצמאות הולכת וגדלה לאמל"ח עצמו בנוגע לאופן פעולתו. הכיוון המסתמן כמעט בכל פיתוח חדש הוא המעבר מאוטומטיות (חזרה על דפוס פעולה קבוע) לאוטונומיות (קבלת החלטות באופן עצמאי).

היכן, אם בכלל, יש לשים גבולות לאוטונומיה של אמצעי הלחימה?

האינטואיציה אומרת לנו שטמונה סכנה פוטנציאלית גדולה בהענקת יכולת בלתי מוגבלת ליישומים מכנית ליטול חיי אדם. ואכן הסוגיה הזאת הולידה תרחישי אימים רבים בספרות המדע הבדיוני ובקולנוע. החשש הוא שהגולם יקום על יוצרו וישמיד ללא הבחנה את כל הנקרה בדרכו.

אך האם הסכנה הזאת היא ממשית? הרי כבר כיום ישנם אמצעי לחימה אוטונומיים למחצה - למשל טילים מסוג "שגר ושכח" שהוזכרו לעיל וינותחו בהמשך - ששום צבא אינו חושש להשתמש בהם מחשש שיופנו נגדו. אולם ברור שקיימות רמות שונות של אוטונומיות, ובהחלט ייתכן שביום מן הימים יתברר לנו שעשינו בתחום הזה צעד אחד יותר מדי.

מטרת המאמר הזה היא לסקור את רמות האוטונומיות המוענקות לכלי הלחימה, לבחון את הסכנות הגלומות בכל רמה ולהמליץ האם יש להגביל את האוטונומיות הזאת ובאיזה אופן. בשל קוצר היריעה המאמר אינו דן בהיבטים האתיים, המשפטיים והעקרוניים של הנושא הזה ומתמקד בהיבטים המעשיים שלו.

המצב כיום: מאוטומטיות לאוטונומיות גוברת

משרד ההגנה של ארה"ב מייחס חשיבות רבה לכלים בלתי מאוישים - בין היתר למלחמה בטרור - ולכן גיבש תוכנית אב לקידום הנושא בכל זרועות הצבא.⁴ התוכנית הזאת מתווה מתודולוגיה לפיתוח הכלים האלה ולשילובם במאמץ המלחמתי.

כאמור, הפיתוח הטכנולוגי הבולט של השנים האחרונות הוא שכלול האוטומטיות. הודות להתקדמות שהושגה יכולים כיום כלים לא מאוישים לנוע לבדם בשיירה, לסרוק שטחים ולעקוף מכשולים. בכך הם משחררים את מפעיליהם מפעולות מונוטוניות או טריוויאליות ומאפשרים להם להתמקד בביצוע המשימה.⁵

ההתקדמות הטכנולוגית בתחום הפיתוח של כלים אוטומטיים היא מרשימה מאוד. כך, למשל, ב-2005 הצליח רכב לא מאויש לעבור באופן עצמאי מסלול של 210 ק"מ בשטח הררי בתוך פחות משבע שעות.⁶ דוגמה נוספת היא כטב"ם מדגם מנטיס (גמל שלמה), שמוטת הכנפיים שלו היא באורך 20 מטר, ואשר מסוגל לשהות פרקי זמן ממושכים בגובה בינוני. לכטב"ם הזה יש בקרת טיסה אוטומטית שכמעט אינה זקוקה למעורבות של מפעיל בשר ודם.⁷

המניע ליצירת כלים אוטומטיים יכול להיות הרצון להקל על המפעיל במקרה של תקלות, כגון אובדן תקשורת זמני. דרגה מתקדמת יותר של אוטומציה היא יצירת כלים שיכולים לגלות בעצמם תקלות במערכות שלהם ולתקן אותן. הטכנולוגיה הזאת כבר מיושמת כיום במל"ט גלובל הוק, אשר יכול לשהות באוויר במשך 36 שעות ברציפות - מה שמאפשר לו לבצע משימות הרחק מבסיסיו.⁸

כיום משקיע דרפ"א (DARPA) - גוף המו"פ הביטחוני של משרד ההגנה האמריקני - מאמץ רב בהרחבת האוטונומיות של מערכות רובוטיות, במיוחד בתחום של שיתוף פעולה אוטומטי בין פלטפורמות מאוישות ובלתי מאוישות.⁹ המטרה היא שהפלטפורמות הלא מאוישות יעבירו זו לזו מידע באופן אוטומטי וכמעט שלא יזדקקו להכוונה מהכלים המאוישים. גם בצה"ל ובמערכת הביטחון ערים לצורך להקנות יותר אוטונומיות לכלים בלתי מאוישים שפועלים בשירות צבא היבשה, ואף קיימת "מפת דרכים" לקידום הנושא הזה.¹⁰

בפלטפורמות הבלתי מאוישות אכן לא נמצאים מפעילים בשר ודם, אך בני אדם ממלאים תפקיד מרכזי בהפעלתן: הם נדרשים להגדיר את משימות המערכת, לפענח את קריאות החיישנים, להבין את תמונת הקרב ולהחליט על הפתיחה באש.¹¹ צבא ארה"ב עדיין מתייחס בחשדנות לכלים בלתי מאוישים חמושים, ותו"ל ההפעלה שלהם עדיין מחייב "אדם בחוג" (דהיינו מעורבות של מקבל החלטות בשר ודם), אך הגישה הזאת עשויה להשתנות כבר בעשור הקרוב.¹² ממחקר שהזמין צבא ארה"ב עולה שבעתיד יופעלו בשדה הקרב רובוטים אוטונומיים שיוכלו להחליט באופן עצמאי על פתיחה באש.¹³ המניע לכך הוא הרצון לחסוך בזמן. ההנחה היא שמחשבים מתקדמים יותר, שיפותחו עוד בדור הנוכחי, יוכלו - באמצעות אלגוריתם חכם - לקבל החלטה טובה יותר ממפעיל בשר ודם. והם יעשו זאת הרבה יותר מהר ממנו.¹⁴

סוגי האוטונומיות בתחום המבצעי

בספרות המחקר העולמית יש כמה דוגמאות לניתוח רמות של אוטונומיות. ההבחנה בין רמות שונות של אוטונומיות חיונית למי שרוצה לעשות הערכות מצב טכנולוגיות.¹⁵ הרמות האלה נקבעות לרוב על פי רמת המורכבות הטכנולוגית של הכלים האוטונומיים. לצורך הניתוח הנדרש במאמר הזה אסווג את האוטונומיות שלהם לארבע רמות. כל אחת מהן היא קפיצת



כלי רכב בלתי מאויש מדגם טאלון של חברת קינטיק פוסטר-מילר. הכלי מסוגל לבצע מספר רב של משימות, ביניהן סילוק פצצות, איסוף מודיעין ואף ירי בשליטת מפעיל מרחוק

מדרגה בהשוואה לרמת האוטונומיות שקודמת לה. הסיווג לרמות אוטונומיות שמוצג להלן הוא פונקציונלי-מבצעי ולא טכנולוגי בשל ההנחה הסבירה שלקראת סוף העשור לא תהיה למעצמות שום מגבלה טכנולוגית ביישום כל רמת אוטונומיות שירצו בהתאם לצורכיהן.

לצורך הסיווג אשתמש בארבע דוגמאות שונות בתכלית של כלים אוטונומיים:

1. טיל מונחה עצמאית. כיום מסוגלים טילי אוויר-אוויר מתקדמים לפגוע במטוס אויב הנמצא במרחק רב מהם. כל מה שעל הטייס לעשות הוא להצביע על המטרה (אשר נרכשה באמצעי שונה לפני כן) ולשדך בין הטיל לבניה. הטיל אוטונומי לחלוטין בבחירת מסלול התקיפה להשגת ההרג היעיל ביותר. בלשונו של תא"ל (מיל) ד"ר דני גולד, לשעבר ראש מו"פ במפא"ת: "הטייס לוחץ על כפתור, והטיל כבר מסתדר בעצמו".¹⁶

2. כטב"ם תוקף. ארה"ב מפעילה כלי טיס בלתי מאוישים רבים במלחמה באפגניסטן. כמו כן היא הפעילה אותם במלחמה בעיראק ובמבצעים נגד טרור בתימן ובאפריקה. את הכטב"ם מפעיל בן אדם. הוא מקבל את תמונת המצב המודיעינית באמצעות מטע"דים (מטענים ייעודיים) שונים המותקנים על הפלטפורמה. באמצעותם הוא יכול להחליט אם לסגור מעגל ולתקוף מטרה ברגע שהופללה. הטיילים שמשוגרים מהפלטפורמה יכולים להיות אוטונומיים (כפי שהוסבר בסעיף 1). הכטב"ם אף יכול לתת למפעיל הערכת נזק לאחר התקיפה ובמידת הצורך לשגר חימוש נוסף.

3. חימוש בעל יכולת הבחנה. דוגמה לחימוש כזה הוא BLU-108 של חברת טקסטרוניק¹⁷ שיכול להבדיל בין מטרות. את ההחלטה על שיגור החימוש מקבל אדם. החימוש מנווט את עצמו באופן עצמאי אל המטרה (בדומה למתואר בסעיף 1). בעת המעוף לעבר המטרה בוחנת אותה הפצצה באופן אקטיבי

ובוחרת באופן עצמאי את הדרך היעילה ביותר להפעלת ראש הנפץ. התהליך כולו, פרט להחלטה על השיגור, אינו כולל התערבות של בן אדם.

4. רובוט קטלני אוטונומי. המוטיווציה "לשלוח ראשון" מובילה לפתרון האולטימטיבי: מערכת שמסיירת עצמאית, מזהה ובוחרת מטרות וקוטלת אותן בלי לפגוע באוכלוסייה לא מעורבת. עדיין אין דוגמאות למערכות כאלה שהן מבצעיות. בשלבים מאוחרים יותר ניתן יהיה לשכלל את המערכות האלה כך שיקבלו החלטות טקטיות ויפעלו בצוותים.

ניתוח הדוגמאות שהובאו לעיל מלמד על ההבדלים בין ארבע הרמות השונות:

רמה 1. אוטונומיות חלקית - לרוב של קטע תפעולי צר שבו אין למפעיל האנושי שום ערך מוסף. הטיפול האוטומטי במקטע התפעולי מאפשר למפעיל האנושי להפנות את הקשב שלו להיבטים מורכבים יותר של המשימה. דוגמאות לרמה 1 של אוטונומיות (נוסף על החימוש המונחה עצמאית שהוצג קודם לכן): טייס אוטומטי, בדיקה אוטומטית של תקלות.

רמה 2. כמו רמה 1, אך בתוספת של יכולת להגיב על איום על פי החלטה של מפעיל בשר ודם. ברמה הזאת הכלי הוא מעין זרוע ארוכה של המפעיל: הוא מספק לו את המידע הדרוש לו ואת האמצעים להגיב. נוסף על כטב"ם יש מערכות נוספות ברמה 2 כגון מערכת "רואה-יורה". דרך אגב, התגובה לאיום אינה חייבת להיות קטלנית. לדוגמה: רובוט לסילוק פצצות. **רמה 3.** כמו רמה 2, אך בתוספת של יכולת להגיב באופן עצמאי על איום ולהבחין בין מטרות. ההחלטה על עצם הטיפול במטרה נמצאת בידי בני אדם, אך אופן הטיפול נתון לשיקול המכונה. מערכות כאלה עדיין אינן נפוצות.

רמה 4. כמו רמה 3, אך בתוספת של יכולת להחליט באופן עצמאי אם לפעול נגד האיום. במילים אחרות: שלושת שלבי הפעולה של המערכת - קליטת המטרה, הפללתה ותגובה - נעשים ללא התערבות של מפעיל בשר ודם. כפי שצוין קודם לכן, אין עדיין דוגמאות למערכות מבצעיות ברמה 4, אך ניתן להעלות על הדעת מערכות כאלה: למשל, מוקש נייד וסלקטיבי.

בעיות שעלולות להתעורר כתוצאה משימוש באמצעי לחימה אוטונומיים

במדינות רבות מתקיים כיום דיון בהיבטים האתיים של השימוש במערכות נשק חמושות

לחלוטין בקבלת ההחלטות. הוא פועל בהתאם לתוכנות שהשתילו בו מפעיליו. משמעות הדבר היא שברמה הזאת אין חשש מפני אסון שהוא חמור עשרות מונים יותר מהבחנה שגויה: פעולה של כלי אוטונומי באופן שנוגד את מטרותנו במערכה.

סוגיית היכולת לקבל החלטות (רמה 4 של אוטונומיות)

המעבר לרמה 4 של אוטונומיות - שבה מוענקת לפלטפורמה היכולת לקבל החלטות באופן עצמאי לחלוטין - הוא המסוכן באמת, שכן הוא עלול להוביל לפגיעה נרחבת בבני אדם בלי להתחשב כלל בשאלה אם הם מטרות לגיטימיות או לא לגיטימיות.

שנים ארוכות של לחימה בערים צפופות הוכיחו שקיימים מקרים שבהם התנהגות "לא מוסרית" היא לגיטימית לחלוטין (למשל, השבת אש לעבר בניין שבמפות מוגדר עדיין בית חולים, אך בפועל הוא נטוש ומשמש עמדה של האויב). אלגוריתם לעולם לא יוכל להכיל את מגוון השיקולים שמקבל מפקד בשדה הקרב. הסיבה לכך היא שהבסיס של כל שפת מחשב הוא סדרה של "מקרים ותגובות", בין אם אלה תוכנתו מראש על ידי המתכנן ובין אם המכונה למדה אותם באופן עצמאי. לא ניתן לתכנת מראש מערך של כללים שיתן תשובה לכל מצב בגלל התדירות הגבוהה שבה משתנים המצבים ובגלל האינטראקציה המורכבת ביניהם. כיוון שלא ניתן לנסח את הכללים האלה בשלמות, אין משמעות לכוח החישוב הגבוה של המכונה שיכול לעלות בהרבה על כוח החישוב של מוח אדם. בסופו של דבר, היכולת לקבוע באופן אוטומטי ומכני אם תקיפת מטרה משרתת את מטרת המשימה או המערכה תהיה תמיד מוגבלת.

יתר על כן, כאשר כלי לחימה הוא בעצם צייד עצמאי, עלול המפעיל להתלבט איזה אלגוריתם להשתיל בו. רצונותיו ינועו בין הרצון שלא לפגוע באוכלוסייה לא מעורבת לבין הרצון לפגוע בכל מטרה ערכית לפי מערך חוקים אקראי. במילים אחרות: קיים



כלי רכב בלתי מאויש מדגם מארס של חברת קינטיק פוסטר-מילר. זהו דגם משופר וחמוש של רובוט מסדרת טאלון. הירי והניהוג נעשים בשליטת מפעיל מרחוק

אוטונומיות. החשש הוא - כפי שצוין בתחילת המאמר - שרובוטים יקבלו החלטות של חיים ומוות וכתוצאה מכך ישתנה אופיה של החברה האנושית. אחד הגופים שעוסק בסוגיה הזאת הוא התאגיד לטכנולוגיות חדשות, למבצעים צבאיים ולביטחון לאומי. התאגיד הזה חוקר בראש ובראשונה את ההשפעה שתהיה לרובוטים חמושים ואוטונומיים לחלוטין על האתיקה ועל המשפט.¹⁸

בבית הספר למשפטים באוניברסיטת סטנפורד דנה אשתקד קבוצת חוקרים בסוגיית האחריות המשפטית למעשיהם של רובוטים אוטונומיים.¹⁹ בין היתר עלתה השאלה מי אחראי לנזק שגרם בשוגג רובוט אוטונומי: המפעיל שלו או היצרן שלו? הסוגיה נהיית סבוכה עוד יותר אם גורם שלישי מצליח להשתיל וירוס לתוכנה שמפעילה את הרובוט. במקרה כזה - אמרו המשפטנים - כלל לא ברור מי אחראי לנזקים החומריים ולפגיעות בנפש שייגרמו בשל פעולת הרובוט.

הסוגיה של יכולת ההבחנה (רמה 3 של אוטונומיות)

במאמרו Grounds for Discrimination מתייחס נואל שארק, פרופסור למדעי המחשב מאוניברסיטת שפילד באנגליה,²⁰ להיבטים האתיים והמשפטיים של הענקת יכולת הבחנה לכלים בלתי מאוישים בין מטרות שבעיני המפעיל הן לגיטימיות למטרות שבעיני הן לא לגיטימיות. טענתו היא שאסור להשאיר בידי מכונות החלטות של חיים ומוות, שכן הדבר פותח פתח לפגיעה באוכלוסייה לא מעורבת.

בעניין הזה יש לומר שני דברים:

1. ההבחנה בין מטרות שניתן לתקוף אותן לבין מטרות שאסור לתקוף אותן היא אכן שלב קריטי בביצוע משימה, אך זהו שלב אחד בלבד מתוך שרשרת ארוכה של שלבים שמתחילה בהגדרת ההישג המבצעי הנדרש, ממשיכה בבחירת הטקטיקה לאור האסטרטגיה ובתכנון משימה ומסתיימת בביצוע התוכנית. ההבחנה בלגיטימיות המטרה היא אפוא שלב מאוחר מאוד בשרשרת שבא ממש לפני התקיפה עצמה. באמצעות תכנון נכון של השלבים המוקדמים ניתן למנוע מלכתחילה מצב שבו מכונה תצטרך לבחור בין מטרות לגיטימיות למטרות לא לגיטימיות. במילים אחרות: יש למנוע מצב שבו מכונה "מתלבטת" בסוגיית הלגיטימיות של מטרה שהיא "שוקלת" לתקוף.

2. שארקי צודק בהחלט באומרו כי יש לטפל בבעיית ההבחנה בין מטרות לגיטימיות למטרות לא לגיטימיות, שכן המחיר (המוסרי, המשפטי, המדיני והכספי) של כל שגיאה עלול להיות גבוה מאוד. אך יש לזכור שבסופו של דבר ברמה הזאת הכלי אינו עצמאי

כאן פוטנציאל לניגוד בין הפעלה מוסרית של מכונות לחימה לבין הפעלה יעילה שלהן. אם האלגוריתם שמושתל במכונה הוא מהסוג הראשון, הסכנה העיקרית היא של הבחנה שגויה בין מטרות לגיטימיות למטרות לא לגיטימיות, והסוגיה הזאת כבר נידונה לעיל. במקרה השני, כאשר סוגיית המוסר אינה גורם משמעותי בקבלת ההחלטה בנוגע לתקיפה, וכל פגיעה באזרחים משרתת את מטרות הגורם המפעיל, עלולה מערכת עצמאית להיות כלי נשק יעיל יותר בידי טרוריסטים, שאינם כפופים למערכת של חוקי מוסר (אלא למערכת שונה בתכלית), מאשר בידי צבא מאורגן. ברגע שארגון טרור ישים את ידו על מערכת עצמאית, הוא יוכל לשחררה בשטח אזרחי צפוף - לאחר תכנות מחדש או בלעדיו. האפשרות הזאת תהיה רלוונטית כאשר המערכות האלה יהיו נגישות וזולות וידרשו פחות מאמץ מאשר שיטות הפעולה הנוכחיות של ארגוני הטרור, כגון גיוס מתאבדים.

לסיכום, הבעיה האמיתית טמונה בהסתמכות על אלגוריתם לצורך הקביעה אם לפתוח באש, כיוון שהיא עלולה לגרום לפגיעה אקראית חוזרת ונשנית באוכלוסייה לא מעורבת או לפגיעה כוללת במקרה של אלגוריתם הבחנה זדוני.

פתרונות לבעיית האוטונומיות של מכונות לחימה

כיוון שהבעייתיות בהענקת אוטונומיות למכונות לחימה ברורה לכולם, נעשו כמה ניסיונות לפתור את הבעיה - לפחות באופן חלקי. למשל, אחד הניסיונות הבולטים למניעת תקלות במעבר לשלב השלישי, שלב ההבחנה, הוא פיתוח של "בקר אתי" המותקן במערכת הפעלה של כלי טיס בלתי מאוישים.²¹ בשלב הראשון יהיה הבקר מעין נצרה המונעת במקרה של ספק ירי של מפעיל אנושי. את ההחלטה הוא יקבל באמצעות השוואה בין דוגמאות שהוזנו בו מראש של פגיעה באוכלוסייה לא מעורבת בסיטואציות דומות לבין סימולציה של ירי במצב הנתון.

לשלב הרביעי, סוגיית ההחלטה, ניתן

כבר פתרון מקורי לפני קרוב ל-70 שנה. אייזיק אסימוב, סופר המדע הבדיוני האמריקני המפורסם, הציע כבר ב-1942 להשית על רובוט עצמאי כללי אתיקה בסיסיים שבשום אופן הוא לא יוכל לפעול בניגוד להם.²² להלן "שלושת כללי הרובוטיקה" שהציע אסימוב:

1. רובוט לעולם לא יפגע באדם ולא יאפשר מצב שבשל אי-פעולתו ייפגע אדם.
 2. רובוט יציית תמיד לבן אדם, אלא אם ההוראה שהוא קיבל סותרת את כלל 1.
 3. רובוט יפעל תמיד כדי לשמר את קיומו, אלא אם כן השימור העצמי סותר את כלל 2.
- מובן שאלה כללים פילוסופיים-דמיוניים המבוססים על הנחת היסוד שקיימת טכנולוגיה שניתן ליישם עליה את הכללים הנ"ל. הטכנולוגיה הזאת בוודאי שלא הייתה קיימת בתקופתו של אסימוב. יתר על כן, על מכונת מלחמה לא ניתן להשית כלל של אי-פגיעה גורפת בכל אדם, שכן אז היא תחדל להיות מכונת מלחמה.

פתרון אפשרי לבעיית ההחלטה

את רעיונו של אסימוב אני מציע ליישם בדרך אחרת. בסיס רעיונו של אסימוב הוא קיום של שני רובדי תוכנה: הראשון בסיסי, שאותו לא ניתן לשנות, והשני הוא רובד-על של כללים שעל פיהם מקבלת המכונה את החלטותיה. היחס ביניהם הוא פשוט: כלל שכתוב ברמת העל לעולם לא יוכל לסתור כלל בסיסי, כפי שחוק רגיל אינו יכול לסתור חוק יסוד או חוקה. את כללי הבסיס יש לצרוב לתוך החומרה באופן שאינו ניתן לעקיפה, והם נדרשים לכלול שני כללים פשוטים. הראשון פותר בצורה פשוטה ביותר את בעיית ההחלטה, והשני קובע שזהו כלל בסיסי:

1. תמיד נדרש אישור של מפעיל אנושי לפני פתיחה באש.
2. שום כלל לא יסתור את כלל 1.

בניגוד לכללי הבסיס, את תוכנת העל הראשית אפשר (ואף רצוי) לשנות לפי רצונו של המתכנן ולעדכן אותה באמצעות מערכת קבלת החלטות חכמה יותר ויותר, כולל "בקרים אתיים" או כל מנגנון הגנה נוסף לפי רצון המתכנן. ניתן אף להכניס בקרים נוספים לכללי הבסיס כל עוד הם לא סותרים את הכלל הראשון. זהו שלב ראשוני העוזר לצמצם את הנזקים הפוטנציאליים של בעיית ההבחנה ומונע אפשרות שהמצב ייצא מכלל שליטה. בשום מקרה לא תהיה הסתמכות על הבחנה של מכונה לשם פתיחה באש, בין אם היא שגויה ובין אם לאו. לשיטה הזאת יש יתרונות רבים. ראשית, המתכנן לא יצטרך לחשוש מכך שבאג בתוכנה יגרום לירי לא רצוני, והוא יהיה פטור מאחריות משפטית במקרה של ירי כזה. נוסף על כך, למפקדי המערכת תהיה שליטה מלאה בקרב, שכן תבטל האפשרות שהמכונות יפעלו בדרך לא רצויה. כל קרב הוא סיטואציה כאוטית גם ללא הכנסת גורם נוסף של אי-ודאות כגון מכונה שיצאה מכלל שליטה. יתרון נוסף הוא שיצומצם מאוד הנזק שעלול להיגרם כתוצאה מנפילת הכלי לידיים זדוניות, שכן תוגבל יכולתו לפתוח באש על מטרות אקראיות.

הטכנולוגיה למימוש הרעיון הזה כבר קיימת: פותחו מנגנונים להבטחת אי-שינוי של תצורת תוכנה בסיסית (anti-tampering)²³ - בוודאי ברמה כזאת שתמנע מארגון בעל משאבים מוגבלים לשנות תוכנה.

אמצעי נוסף הוא רגולציה ממשלתית. הדרך היחידה לוודא התקנת מנגנונים לאי-שינוי של תצורת תוכנה בסיסית היא באמצעות תקן ממשלתי מחייב, בדומה לתקנות ביטחוניות. עלויות הפיתוח והייצור של רכיב כזה הן זניחות לעומת פוטנציאל הנזק העצום שעלול להיגרם ללא שימוש בו.

סיכום: כיוון ההתפתחות הרצוי לכלים בלתי מאוישים

במאמר הזה הוצגה המגמה הקיימת בכל הצבאות המתקדמים להעניק אוטונומיות לכלים חמושים ובלתי מאוישים. נוהל שארקי סיכם היטב את הכיוון כיום: "אנו צועדים כשהרורים לעולם חדש ואמיץ שבו רובוטים מחליטים את מי, איפה ומתי לקטול".²⁴

כדי להגדיל את הספקי התקיפה הוא מסוכן מאין כמוהו. במקרה כזה יגבירו מקבלי ההחלטות עוד יותר את הכאוס שבו הם פועלים בלאו הכי.

הערות

1. Martin van Creveld, *Technology and War*, The Free Press, 1989
2. Unmanned Systems Roadmap, US DoD, 10 Dec. 2007
3. "רואה-יורה" פגעה במחבל וסיכלה פיגוע", <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3856921,00.html>
4. Unmanned Systems Roadmap, US DoD, 10 Dec. 2007
5. US Army to Deploy Semi-Autonomous Robots, *Defense News*, 26 Oct. 2009
6. שם, עמ' 36
7. Mantis Takes Flight – The UK's Largest Ever Fully-Autonomous UAV, *Gizmag.com*, 17 Nov. 2009
8. Unmanned Systems Roadmap, US DoD, 10 Dec. 2007 p. 116
9. Unmanned Systems Roadmap, US DoD, 10 Dec. 2007 p. 34, 49
10. תא"ל (מיל') יעקב נגל (סגן ראש מפא"ת לענייני מדע), "מפת דרכים ברובוטיקה ביטחונית", סדנת תל-אביב למדע, לטכנולוגיה ולביטחון, כנס 52
11. Unmanned Systems Roadmap, US DoD, 10 Dec. 2007 p. 52
12. Unmanned Systems Roadmap, US DoD, 10 Dec. 2007 p. 54
13. "Pentagon Exploring Robot Killers that Can Fire on Their Own", *The News & Observer*, 20 Apr. 2009
14. Ray Kurzweil, *The Singularity is Near*, Viking Press, New York, 2005
15. למשל, התייחסותו של פרופ' דניאל וייס בהרצאתו "כלי טיס בלתי מאוישים - האם הטייס נחוץ במטוס", סדנת תל-אביב למדע, לטכנולוגיה ולביטחון, כנס 52
16. תא"ל (מיל') ד"ר דני גולד, מפקד יחידת המופ"ב במפא"ת: "אנחנו נשארים מחוברים לפן המבצעי כל הזמן" - <http://www.pc.co.il/?p=5018>
17. Noel Sharkey, "Grounds for Discrimination: Autonomous Robot Weapons", *RUSI Defense Systems*, Oct. 2008, pp. 86-89
18. "Organization Analyzes How New War Weapons Will Impact Society", *Physorg.com*, 15 Oct. 2009
19. "As Robots Become More Common, Stanford Experts Consider the Legal Challenges", *Physorg.com*, 23 Nov. 2009
20. נואל שארקי, שם
21. "Ethical System Could Limit Damage from UAV Attacks", *International Defense Review*, Mar. 2010, p. 5
22. Isaac Asimov, "Runaround", in: *I, Robot*, Doubleday & Company, New York, 1950
23. US DoD Anti Tamper, <http://at.dod.mil/>
24. Noel Sharkey, "Pentagon Exploring Robot Killers That Can Fire on Their Own", *The News & Observer*, 20 April 2009
25. חמי שלו ואהרון לפידות, "על המסלול - ראיון עם יאיר שמיר", *ישראל היום* 16.4.2010



המל"ט האמריקני פרידטור מתוצרת ג'נרל אטומיקס. מל"טים מחליפים בני אדם בביצוע פעולות מונוטוניות, מלוכלכות ומסוכנות בזירות שונות בעולם, בין היתר באפגניסטן

במאמר נעשתה הבחנה בין ארבע רמות שונות של אוטונומיות: אוטומציה של רובד נמוך, אפשרות לסגירת מעגל תקיפה, אפשרות לאוטומציה של שיטת ההרג ולהבחנה בין מטרות ואוטונומיות מלאה בהחלטה על פתיחה באש.

אף שמגמות המחקר בעולם הן כיצד ניתן לצמצם טעויות בהבחנה כושלת בין מטרות, הבעיה האמיתית טמונה ביכולת קבלת ההחלטה על הירי ולא בהבחנה. ירי אוטומטי שאינו משרת את מטרות הלחימה עלול לטמון בחובו סכנות רבות.

ניתן למנוע זאת באמצעות חלוקת הבינה המלאכותית של הכלי לשתי רמות: רמה בסיסית שמונעת ירי ללא אדם בחוג ורמה גבוהה הכוללת מערך של כללי התנהגות של המערכת אשר לעולם לא תוכל לסתור את כללי הרמה הבסיסית.

מהו אם כן תפקידם הנכון בעתיד הנראה לעין של כלים בלתי מאוישים? ישנם כמה כיוונים טבעיים להתפתחות. למשל: הרחבה של משימות הבט"ש (אך השארת סגירת המעגל בידי מפעיל אנושי) ומתן משימות של תובלה ושינוע - גם של בני אדם - לכמה כלים בלתי מאוישים אוטומטיים שאותם יפעיל אדם אחד בלבד. את תשומת ליבו יוכל אותו אדם להקדיש למשימה הלוגיסטית, והוא לא יצטרך לעסוק בהובלה עצמה.

אשר לתקיפה - היטיב לתאר זאת יאיר שמיר, יו"ר דירקטוריון התעשייה האווירית,²⁵ באומרו שהעתיד טומן בחובו שיתוף פעולה בין פלטפורמות מאוישות ולא מאוישות. כך, למשל, ניתן יהיה לשלוח למשימה מבנה של כלים בלתי מאוישים שעליו יפקד כלי מאויש אחד.

כלים בלתי מאוישים ימשיכו להיות העיניים והזרוע הארוכה בעבור המפקדים: הם יסייעו למפקדים להחליט אם לתקוף או אם להימנע מהתקפה ואף יבצעו את התקיפות בעצמם ויחסכו בכך חיי אדם. הכלים יכולים להיות בעלי רמות אוטומציה גבוהות מאוד, אך לעולם אין ליטול את ההחלטה על פתיחה באש ממפעיל אנושי. יש להקנות לכלים האלה את האפשרות להחליט באופן עצמאי על פתיחה באש רק במקרים שבהם אין שום ספק שמדובר בפעולת הגנה שנועדה להציל חיי אדם. למשל, כאשר מדובר במערכת הגנה אקטיבית המגינה מפני אש באמצעות תגובת אש מהירה הנמדדת בחלקיקי שניות. שום בן אנוש אינו מסוגל להגיב במהירות כה רבה. הרצון לחרוג מהתחום הצר הזה לעבר פתיחה באש אוטומטית וסלקטיבית

הופיעו בהוצאת מערכות



02432

ד.צ.

ISSN 0464-2147