



18

הטיפול בחללים אזרחיים בשעת חירום

גופים רבים אחראים לפינוי ולזיהוי של אלפי חללים מקרב האוכלוסייה האזרחית במקרה של אסון טבע או של מלחמה. תיאום הדוק ביניהם הוא קריטי להצלחה במשימה הכואבת הזאת

- 4 זמן תודעה - ממד הזמן בניהול הזירה התודעתית ב"עמוד ענן"
- 10 גדר נגד טרור - הדוגמה של רצועת עזה ושל יהודה ושומרון
- 22 FCS - החלום ושברו - על תוכנית הדגל של צבא היבשה האמריקני
- 30 מודיעין וביקורת - איך לשפר את הערכות המודיעין
- 36 דילמה באפגניסטן - להישאר או לסגת
- 42 אקסודוס - דוגמה לדבקות במשימה לאור המטרה

ועוד מאמרים ומדורים

כישלון בכל הרמות

התבוסה בגליפולי נבעה בראש ובראשונה מהיעדר תכנון אסטרטגי



100 שנה
לפרוץ מלחמת
העולם הראשונה
1914-2014

46

דבר העורך

גדר בתודעה

גדרות הביטחון שבגבולותינו נבנו בעיקר מסיבות ביטחוניות. סיבות משניות להקמתן קשורות לרצון למנוע פעילויות פליליות, ובכללן מניעת הסתננויות של מחפשי עבודה, של מבריחים וכד'. כאשר הגדר בנויה על תוואי הגבול הבין-לאומי, היא גם מסמנת אותו. כאשר הגדר עוברת בתוואי שאינו קשור לקו גבול היסטורי או מוסכם, הרי שיש בבנייתה כדי לרמוז על היבטים מדיניים המצויים בדיון רדום או ערני בין שתי ישויות מדיניות השוכנות משני צידיה.

משמעותה של גדר הנבנית במרחב כלשהו אינה רק בביטוי היבטים גיאוגרפיים של סוגיה מדינית זו או אחרת או במתן פתרון באמצעותה לאותה הסוגיה. עם חלוף הזמן מקבלת הגדר, גם אם לא הייתה כוונה לכך, משמעויות תודעיות.

גדר שנבנית נגד טרוריסטים (ראו: טל אילוביץ, גדר נגד טרור, עמ' 10-17) אינה מאפשרת נגישות נוחה גם לעוסקים בפלילים, אך בעיקר פותחת דיון בתודעת היושבים משני צידיה בנוגע למערכת היחסים הכלכליים-חברתיים והפוליטיים-מדיניים שביניהם. הגדר הופכת לקו גבול נוסף בתודעת המתדיינים על הגבול שבין שתי ישויות השוכנות משני צידיה.

גדר אבנים, גדר מחושמלת לצורכי הרתעה או התרעה ובעיקר גדר שהיא חומה הן כלי רב-עוצמה בתחום התודעה הביטחונית, אך עוד יותר מכך בתחום המדינאות. העיסוק בעיצוב תודעתו של הצד האחר בעת קביעת המדיניות הביטחונית ובעת יישומה בקרב ובמלחמה הוא חשוב מאוד (ראו: אלוף יואב מרדכי וסא"ל יותם אמיתי, זמן תודעה, עמ' 4-9) אך לא פחות מכך הוא חשוב בעת שנרה, בין היתר בעת ביצוע פעולות שלהן היבטים מרחביים (גיאוגרפיים).

כלומר, בתכנון גדר כלשהי ואף בביצוע פעילויות סביבה יש לזכור שעומקה רב מגובהה - לפחות בכל הנוגע לנדבכים התודעתיים שהיא מייצגת ויוצרת.

קריאה מועילה
 אפי מלצר

מערכות

בית ההוצאה לאור של צה"ל

נוסד בתרצ"ט 1939

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך המשנה: יואב תדמור

עורכת בהוצאת מערכות: אביטל רגב-שושני

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

תמונות: מערכות, במחנה דובר צה"ל

עוזרת הפקה: יפית טלקר

ISSN 0464-2147

טלפון: 03-5694344/5 פקס: 03-5694343

דוא"ל המערכת: maarachot@gmail.com

כתובת למכתבים: ד"צ 02432 צה"ל

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)

מחלקת המנויים:

טלפון: 03-6086400

דוא"ל: bmanui@idf.gov.il

הודפס בדפוס מאירי

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

4 | זמן תודעה - ממד הזמן בניהול הזירה התודעתית במבצע "עמוד ענן" ובמבט לעתיד

אלוף יואב (פולי) מרדכי | לשעבר מתאם פעולות הממשלה בשטחים. לשעבר דובר צה"ל
סא"ל יותם אמיתי | רע"ן הערכה בממד"ה. לשעבר יועץ ארגוני בפקוד המרכז ובאוגדת עזה
 בעידן שבו כמעט כל אירוע מבצעי מצולם ומשודר, חלק גדול מהמאמץ בתחום של לוחמת התודעה יוקדש במלחמות העתיד להמחשת ההישגים בזמן אמת

10 | גדר נגד טרור

טל אלוביץ' | סטודנט לתואר שני בלימודי ביטחון באוניברסיטת תל-אביב
 ממחקר חדש עולה: ככל שבניית הגדר ברצועת עזה ולאחר מכן ביהודה ושומרון הלכה והתקדמה - כך הלך וירד מספר קורבנות הטרור בישראל



10

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים
 מבטאות את דעתם האישית של הכותבים.

תגובות למאמרים יפורסמו בגיליון העוקב
 בלבד. יש להעביר את התגובה למערכת עד
 תום החודש שלאחר תאריך הופעת הגיליון

בשער: תרגיל פינוי נפגעים בפקוד העורף [עמ' 18]





100 שנה לפרוץ מלחמת העולם הראשונה 1914-2014

46 | כישלון בכל הרמות

פרופ' יגאל שפי | המכללה האקדמית תל-חי והתוכנית ללימודי דיפלומטיה באוניברסיטת תל-אביב

היסטוריונים רבים קיבלו את גרסתו של צ'רצ'יל שלפיה הנחיתה בגלפולי הייתה מופת של תכנון אסטרטגי שנכשל בגלל מחדלים טקטיים של המפקדים בשטח. אבל האמת היא שהכישלון בגלפולי נבע בראש ובראשונה מהיעדר תכנון אסטרטגי



כתבי עת זרים

66 | כיצד ניתן להביס את דאע"ש

רס"ן א' | חטיבת תורה"ד

במאמרים מקצועיים העוסקים במדינה האסלאמית (דאע"ש) בולטת תמימות דעים כי לא ניתן להכריע אותה רק באמצעות הפצצות מהאוויר. אולם בנוגע לשאלה מה יש לעשות ניכרת מבוכה רבה



מאמרים

18 | הטיפול בחללים אזרחיים בשעת חירום

רס"ן שי גודי | רב פיקוד העורף

גופים רבים אחראים לפינוי ולזיהוי של אלפי חללים מקרב האוכלוסייה האזרחית במקרה של אסון טבע או של מלחמה. תיאום הדוק ביניהם הוא קריטי להצלחה במשימה הכואבת הזאת

22 | FCS - החלום ושברו

ד"ר גדעון עקביה | פיזיקאי ואיש מחשבים העוסק בחקר הקשר בין חדשנות טכנולוגית לבין בניין כוח צבאי והפעלתו

תוכנית הדגל של צבא היבשה האמריקני, שהוגיה חתרו לפתח בו בזמן מספר רב של מערכות לחימה מתקדמות, נכשלה למרות הכסף, הזמן, תשומת הלב והמאמצים הרבים שהושקעו בה. גם לנו, הישראלים, יש מה ללמוד מכך

30 | מודיעין וביקורת

אלי"ם א' | קצין בחיל האוויר

הערכת מודיעין היא טיעון המבוסס על הנחות. הערכת מודיעין טובה יותר מצריכה הנחות טובות יותר, ולכן מחייבת אותנו לביקורת עמוקה על הנחותינו. הטענות האלה עומדות בבסיס הצעה למתודולוגיה ביקורתית לגיבוש הערכת מודיעין



36 | דילמה באפגניסטן

זיו יידוב | סטודנט לתואר שני ביחסים בין-לאומיים. העבודה נכתבה במסגרת המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS)

ארה"ב רוצה להשלים את נסיגתה מאפגניסטן, אך חוששת שיחזור על עצמו מה שקרה לה בעיראק: שיהיה עליה לחזור בתוך זמן קצר כדי להציל את המדינה מנפילה לידי האסלאמיסטים

42 | אקסדוס - דוגמה לדבקות במשימה לאור המטרה

רס"ן גיא אלפסי | ראש מדור מערכות בקרה ברשות לפיתוח טנק המרכבה בכניעתו לבריטים לא פגע מפקד ספינת המעפילים אקסדוס במטרת-העל של היישוב אלא דווקא שירת אותה. זהו מקרה נדיר ביותר שבו כניעה היא הישגם הנכון של עקרון הדבקות במשימה לאור המטרה



לשון המלחמה 74 | הארטילריה של העת העתיקה

ד"ר אשר שפירי | בלשן, עורך ומתרגם. מתמחה בלשון העברית ובסוציולוגיה של הלשון. חיבר את מדרוך העריכה "ניסוח בעברית"



סיקורת ספרים 72 | משפל לפסגה

פרופ' עמי פדהצור | מרצה במחלקה למדע המדינה באוניברסיטת טקסס באוסטין
על הספר: מפקד שיטת 13 - הפלגות חיי



תגובה 64 | ללמוד לפני הלחימה

אל"ם (מיל) סיני ליב | לשעבר מדרוך בקורס מ"פים
תגובה למאמר "מבצעי למידה בפתיחת לחימה"



מבט אישי 60 | שינוי מבורך או מסוכן?

סא"ל מאיר ענתר | מפקד יחידת הנדסה בחיל האוויר
על החטרונות שבמסירת ניהול ידע לידי אנשי עסקים



במה 53 | צבא העם או צבא שכירים?

סרן (מיל) הרב אלעזר גולדשטיין
מה יקרה לערכי הערבות ההדדית אם צה"ל יהפוך לצבא שכירים?

זמן תודעה

ממד הזמן בניהול הזירה התודעתית במבצע "עמוד ענן" ובמבט לעתיד

בעידן שבו כמעט כל אירוע מבצעי מצולם ומשודר, חלק גדול מהמאמץ בתחום של לוחמת התודעה יוקדש במלחמות העתיד להמחשת ההישגים בזמן אמת



כיפת ברזל מיירטת טיל שנורה לעבר מרכז ישראל במבצע "עמוד ענן" | הזירה התודעתית והשפעותיה על תוצאות הלחימה נותחו בהרחבה במאמרים ובמחקרים שעסקו בסבבי הלחימה האחרונים שבהם היה צה"ל מעורב, ובמיוחד מלחמת לבנון השנייה ומבצעי "עופרת יצוקה" ו"עמוד ענן"

אלוף יואב (פולי) מרדכי
מתאם פעולות הממשלה בשטחים.
לשעבר דובר צה"ל



מבוא

הזירה התודעתית נחשבת לאחד הגורמים המשפיעים על האופן שבו נתפס שדה הקרב בעידן הנוכחי, וחלקה בעיצוב הלחימה והתוצאות המושגות בה הפך גדול מאי פעם. אלא שלמרות השפעתה הגוברת עדיין לא רואים מפקדים רבים בזירה הזאת חלק מרכזי ממאמץ הלחימה, ויש ביניהם מי שאינם רואים בעיסוק בה תחום צבאי מובהק.¹

ההשפעה הגוברת של תחום התודעה נובעת בעיקר מהשינויים בטבע העימותים ומהיווצרות מה שמכונה כיום "המלחמות החדשות". השינויים האלה התרחשו בעיקר בשני העשורים האחרונים והושפעו מהיבטים תרבותיים, חברתיים וטכנולוגיים. בספרות שעוסקת בנושא הזה נעשה ניסיון לתייג את השינויים האלה על פי הרעיונות המרכזיים המארגנים את מאפייניהם. השימוש במונח "המלחמות החדשות" הוא למעשה תיוג עדכני להגדרות הקודמות שניתנו לסוג הזה של הלחימה, ובהן "עימות מוגבל",² "עימות היברידי",³ או "עימות אסימטרי".⁴

באופן ספציפי יותר ניתן לאפיין את "המלחמות החדשות" בכניסת אלמנטים נוספים למשוואת הלחימה, אשר לא הייתה להם נוכחות מסיבית במלחמות הקודמות (כמו לחימה בתוך האזרחי, התקדמות טכנולוגית, שימוש בטילים ארוכי טווח).⁵ רופרט סמית כינה זאת "לחימה בקרב האנשים", שמטרתה כבר אינה רק להביס את כוחות האויב בקרב, אלא גם לנצח במאבק על רצונותיהם ועל תפיסותיהם של האזרחים.⁶

הזירה התודעתית והשפעותיה על תוצאות הלחימה נותחו בהרחבה במאמרים ובמחקרים שעסקו בסבבי הלחימה האחרונים שבהם היה צה"ל מעורב, ובמיוחד מלחמת לבנון השנייה ומבצעי "עופרת יצוקה" ו"עמוד ענן".⁷ נוסף על כך התפתח בשנים האלה ידע רב בנוגע לפעילות צבאית בתוך האזרחי ובנוגע להשלכותיה התודעתיות. הידע הזה הצטבר

סא"ל יותם אמיתי
רע"ן הערכה בממד"ה. לשעבר יועץ ארגוני
בפיקוד המרכז ובאוגדת עזה



הזירה התודעתית נחשבת לאחד הגורמים המשפיעים על האופן שבו נתפס שדה הקרב בעידן הנוכחי, וחלקה בעיצוב הלחימה והתוצאות המושגות בה הפך גדול מאי פעם

בעיקר מפעולות הלחימה של צבאות המערב בעיראק ובאפגניסטן, אבל גם מפעילות הבט"ש של צה"ל ברצועת עזה ובאיו"ש.⁸

לעומת זאת, פחות נכתב עד כה על המאמץ התודעתי בעימותים העכשוויים בכל הנוגע לחשיבותו של ממד הזמן ובנוגע ליכולת להשפיע על דעת הקהל באמצעות ניהול נכון של קצב האירועים התודעתיים - לפני הלחימה, תוך כדי הלחימה ואחרי הלחימה. אי לכך, החידוש העיקרי במאמץ הנוכחי הוא בהתמקדותו במושג שאנו מכנים "זמן תודעה". מטרתנו היא להוכיח שבאמצעות ניהול נכון של ממד הזמן במסגרת המאמץ התודעתי ניתן, מחד, להשפיע ברגעי האמת על תחושות הציבור, ומאידך - לקבע הישגים תודעתיים-אסטרטגיים ארוכי טווח. הדרך להשגת ההישגים האלה היא יצירת רצף של תמונות בהירות, מדויקות ואמינות בכל נקודת זמן והצגתן לציבור הרחב - החל משלב ההיערכות לקראת אירוע לחימה ועד לשלבי הסיום שלו.

במושג "זמן תודעה" מודגשת אפוא חשיבותו של ממד הזמן במסגרת השיקולים המרכזיים שמובאים בחשבון בעת לחימה, ומובלטת תרומתו להשגת הישגים אסטרטגיים בטווח המיידי והארוך. בין השאר מצביע המושג הזה על החשיבות הרבה שבהכתבת קצב האירועים כפי שהם מוצגים לציבור ועל המשמעות הנגזרת משימוש נכון בזירה התודעתית על ציר הזמן.

מטרתנו, מחד, היא אפוא להראות כיצד תגובה מהירה בזמן אמת יכולה לשנות מומנטום בתחושות הציבור, ומאידך להצביע על חשיבותם של מהלכים תודעתיים מתמשכים

בעקבות הלחימה לשימור ולהמחשה של תחושת ההישג.

במרכז המאמץ מוצג מקרה בוחן - המאמץ התודעתי במבצע "עמוד ענן" - ובמיוחד מודגשים בו הקשב והחשיבות שניתנו בו לממד הזמן בהשוואה למבצעים ולעימותים קודמים. הדברים נכתבו מתוך התבוננות זהירה קדימה להשפעות התודעתיות הצפויות בעימותים בהווה ובעתיד (יש לציין שהמאמר נכתב לפני מבצע "צוק איתן" ובמהלכו, וכי המבצע הזה הוסיף לנו זוויות התבוננות חשובות על התבוננות המוצגות כאן).

אף שזירת התודעה נחלקת כיום למגוון רחב של זירות משנה ושל קהלי יעד (ובהם הזירה הבין-לאומית והאויב),⁹ המאמר הזה מתמקד בזירה הפנימית ובשיח הדמויננטי המתקיים בציבור בישראל. זאת משום שהזירה הזאת היא היעד העיקרי של מאמץ התודעה שמפעיל צה"ל.¹⁰

ניהול המאמץ התודעתי בעימותים האחרונים

כפי שכבר צוין, ממד הזמן הוא רכיב מרכזי בניהול המאמץ התודעתי, ושימוש נכון בו עשוי להשפיע מהותית על תפיסת ההישג בציבור בעידן "המלחמות החדשות" - במהלך הלחימה ולאחריה. בהיעדר מצבי הכרעה ואפשרות להכניע את היריב, כוחו של המאמץ התודעתי הוא ביכולתו להמחיש את הישגי הלחימה של צה"ל הן בזמן אמת - באמצעות הדגשה של הפגיעה המדויקת בגורמי הטרור ובתשתיותיהם - והן בתום הלחימה, בניסיון להצביע על שיפור בתחושת הביטחון של הציבור ושימור הלגיטימציה לשימוש בכוח (במידת הצורך) בעימותים צבאיים עתידיים.

כשמדברים על המחשת ההישג, יש לדעת כי הציבור כבר אינו מפגין עניין רב בדיווחים תקשורתיים עמוסים המבוססים על ניתוחים צבאיים של המערכה, ובמקום זאת הוא מצפה ליותר מידע ויזואלי - ברור, ממוקד ומהיר. לצורך המחשה ניתן לומר כי בעידן האינטרנט והרשתות החברתיות דומה צריכת התקשורת לצריכה של מזון מהיר: בשני המקרים הלכוח רוצה לקבל במהירות מוצר חם, ואין לו זמן וסבלנות להמתין לבישול ממושך.

מהתבוננות בעימותים האחרונים שבהם היה צה"ל מעורב עולה בבירור כי הזירה

המאמץ התודעתי ב"עמוד ענן" החל למעשה זמן רב לפני פרוץ הלחימה ונמשך עד סמוך לתחילת המבצע. באותו השלב הוקדש מאמץ רב כדי להמחיש את שגרת החיים הבלתי אפשרית שנוצרה בערים וביישובים שבעוטף עזה. הבלטת המידע הזה נועדה ליצור הבנה ולגיטימציה - פנימית ובין-לאומית - לקראת פעולה צבאית.

השלב השני החל עם פתיחת המבצע. באותו השלב הובלטו הן הפגיעה בג'עברי וביעדי טרור נוספים והן התארגנות הצבא והעוצמה שהוא משדר אל מול האויבים שניצבו בפניו. העוצמה הזאת הובלטה, בין היתר, באמצעות ההיענות המרשימה של אנשי המילואים לצווי הגיוס ותפקודם השקט והבוטח ביציאה מהימ"ח, באימונים לקראת לחימה ובשטחי ההיערכות. כמו כן ניתנה תשומת לב מיוחדת למוראל החיילים - בסדר ובמילואים - ולהעברת המסר שהם מבינים היטב על מי הם נדרשים להגן ויודעים עד כמה הם חיוניים.

בשלב המרכזי - ימי המבצע - ניתן דגש להצלחות שהושגו בשטח: הן הפגיעה ביעדי טרור והן ההגנה על העורף. באותו השלב הייתה חשיבות מכרעת ליכולת להמחיש את ההישגים בזמן אמת, וככל שההמחשה נעשתה מהר יותר - כך גברה השפעתה על האופן שבו תפס הציבור את תמונת הלחימה כולה. כך, למשל, בעוד שבמקרים קודמים של ירי לעבר ערי הדרום התקשה צה"ל להציג פגיעה ישירה במבצעים, הרי שב"עמוד ענן" הצליח החמ"ל הוויזואלי (שפירוט עליו מובא בהמשך המאמר) במקרים רבים להעביר בזריזות רבה מידע מצולם שתיעד פגיעה בחוליה שירתה לעבר ישראל. כך ניתן היה להקל על תחושת הלחץ שחשו תושבי ישראל, שכן הם הבינו כי הצבא מגיב מיד על כל ירי של היריב.

שלב חשוב נוסף, שהשלים את המאמץ התודעתי, החל עם תום המבצע ונמשך זמן רב לאחריו. באותו השלב נקבע למעשה הדימוי של המערכה כולה, ובמידה רבה הוא נשאר צרוב בתודעה הציבורית.¹⁵ לכן הדגש בו היה בעיקר על פעולות ועל מהלכים שמהם השתמע כי צה"ל הוא צבא מתחזק שלומד מהצלחותיו ומטעויותיו ומפיק מהן לקחים.

מאמץ תודעתי ניכר הושקע גם כדי להמחיש את השקט היחסי שהשתרר ביישובי עוטף עזה בעקבות המבצע. לשם כך הוצגו תמונות של

במושג "זמן תודעה" מודגשת חשיבותו של ממד הזמן במסגרת השיקולים המרכזיים שמובאים בחשבון בעת לחימה, ומובלטת תרומתו להשגת הישגים אסטרטגיים בטווח המידי והארוך

במבצע "עמוד ענן" נדרש צה"ל להתמודדות מעט שונה, בהשוואה לשני העימותים שקדמו לו, בכל הנוגע ליעדי המבצע ולציפיות שנוצרו בקרב הציבור. רינת משה, שירה ריבנאי-בהיר ובתיה בן-הדור, חוקרות בענף מחקר בממד"ה, מציינות במחקר שכתבו כי השיח הציבורי ודעת הקהל בישראל במהלך "עמוד ענן" התמקדו בארבעה מאפיינים של העימות: המעבר לסבבי לחימה נטולי הכרעה, הרצון לנהל לחימה זולה ככל האפשר במונחים של חיי אדם, הפיכת העורף לחזית המרכזית והפיכתו של תחום התודעה לזירת לחימה.¹⁴ בהמשך המאמר הנוכחי מוצג המאמץ התודעתי במבצע "עמוד ענן", וניתן דגש לשימוש בממד הזמן במהלך הלחימה ולאחריה וליכולות השונות שהוטמעו בפעילות הצבא בהקשר הזה ואשר היה בהן כדי להשפיע על תפיסת הציבור את הישגי המבצע.

ממד הזמן והזירה התודעית במבצע "עמוד ענן"

מבצע "עמוד ענן" החל ב־14 בנובמבר 2012, עם חיסולו של אחמד ג'עברי, שהיה מפקד הזרוע הצבאית של החמאס, ונמשך שמונה ימים. חיסולו של ג'עברי הבלית את יכולותיו של צה"ל לפגוע במטרות ממוקדות של ארגוני הטרור ברצועה. המבצע תוכנן מראש להיות מוגבל - במשך הלחימה, בהיקפי הפגיעה ביריב ובהיקפי הכוחות שהופעלו בו.

מאחר שהמבצע תוכנן מראש להיות מתוחם בזמן, ניתן היה לתכנן מראש גם את מאמץ התודעה על ציר הזמן ולחלקו לשלבים ברורים - לקראת המבצע, במהלך המבצע ואחרי המבצע - ולהתבונן במערכה כולה כעל מכלול שלם אחד. במילים אחרות: המתכננים ראו במבצע מלכתחילה יחידה שלמה אחת שכוללת כמה שלבים - מה שאיפשר, בין היתר, לתכנן מראש במסגרת תהליך חשיבה ארוך טווח - את הסוגיות התודעיות שטופלו בו, כפי שיוסבר להלן.

התודעית נמצאת ביחסי גומלין משמעותיים עם ההצלחה הפיזית בשטח: כשהמאבק בזירה התודעית מנוהל נכון, ביכולתו לחזק את ההצלחה הפיזית. לעומת זאת, אי-מיצוי של הזירה התודעית עלול לייצר תחושת החמצה גם כאשר המאמץ המבצעי מתנהל כשורה.

המחשה לדברים האלה מצויה, למשל, במלחמת לבנון השנייה. בדיעבד ברור היום שהמלחמה הייתה מוצלחת יותר מכפי שהיא נתפסה בעיני הציבור לאחר תום הקרבות. במילים אחרות: נוצר פער ניכר בין ההישגים הפיזיים באותה המלחמה לבין הישגיו של המאמץ התודעתי. ייתכן שהתנהלות לא נכונה בתחום התודעתי יצרה בתחילה ציפיות לא ריאליזטיות בקרב הציבור - מה שהוביל לבסוף לתחושות של החמצה ושל פגיעות העורף. צריכות היו לחלוף שנים אחדות כדי שהמערכה הזאת תיתפס באופן שונה בשיח הציבורי. זה קרה כי ככל הנראה נוצרה הרתעה ארוכת טווח אל מול החזבאללה - מה שבא לידי ביטוי בהיקפי ירי נמוכים מאוד משטח לבנון לעבר ישראל לאחר 2006.

בהקשר הזה ראוי לשים לב לדברים שכתב ראש הממשלה לשעבר, אהוד אולמרט, בהתבוננותו לאחור על תוצאות המלחמה ועל האופן שבו היא נתפסה בשיח הציבורי:

"התקשורת איבדה את שווי המשקל המאוזן שלה וניסתה להוכיח - יחד עם גורמים פוליטיים אינטרסנטיים - שישאל נכשלה במלחמת לבנון השנייה. למרות זאת הם (חזבאללה) לא חדלו מלחשוש מפני ידה הארוכה של מדינת ישראל, ובמשך השנים שעברו מסיום המלחמה לא פעלו נגדנו. נוכח כל זאת, המסקנה היא שהצלחנו ליצור הרתעה משמעותית בעקבות המערכה בלבנון בשנת 2006".¹¹

דוגמה נוספת: העלייה הניכרת בתחושת הביטחון של הציבור עם פתיחתו של מבצע "עופרת יצוקה" - תחושה שהתפוגגה במשך הזמן, בעיקר בשל היקפי הירי הגדולים, יחסית, מעזה לעבר ישראל שבועות ספורים לאחר סיום המבצע וכן בהשפעת דו"ח גולדסטון.¹² בהקשר הזה טוען ד"ר גבריאל סיבוני מהמכון למחקרי ביטחון לאומי כי אף שלמבצע קדמה חשיבה אסטרטגית בצה"ל וברמה המדינית, הרי זו לא הביאה למצב שבו היציאה ל"עופרת יצוקה" הייתה על פי מתווה אסטרטגי ברור.¹³

טבלה: המאמץ התודעתי על ציר הזמן במבצע "עמוד ענן"

שלב	עיתוי	מהלכים	מטרות
א	לפני הלחימה	- מתן ביטוי לקושי ולסבל של התושבים בעוטף עזה בשל ההפגזות המרובות. - הצגת היריב באופן המבהיר כי הוא חותר תחת ריבונותה של ישראל. - המחשת ההיערכות והעוצמה של צה"ל.	- יצירת הבנה ולגיטימציה (פנימית ובין-לאומית). - העצמת ההיבטים הבלתי נסבלים של המציאות בשטח. - חיזוק האמון של התושבים ביכולות של צה"ל להתמודד עם האיום.
ב	בתחילת הלחימה	- המחשת ההתנהלות האחראית והמקצועית של כוחות צה"ל. - הצגת העוצמה של צה"ל אל מול האתגרים הניצבים בפניו. - מתן דגש לעוצמה ולסדר שבגיוס המילואים, ביציאה מהימ"חים, באימונים לקראת לחימה ובשטחי ההיערכות.	- חיזוק המוראל בציבור ויצירת תחושת מגויסות. - העברת מסר לצד האחר בנוגע לעוצמתו של צה"ל. - הדגשת רצינות הלחימה וחיזוק ההבנה בקרב הכוחות הלוחמים על מי הם נדרשים להגן ומדוע.
ג	במהלך הלחימה	- המחשת ההצלחות בשטח בזמן אמת. - מתן דגש לתקיפתם של גורמי טרור ולפגיעה ישירה בהם. - הבהרת הקשר הישיר בין פגיעה לתוצאה (מאמץ ממוקד נגד חוליות שירו לעבר ישראל).	- הפחתת הלחץ שבו נתון הציבור. - הגברת המוראל ותחושת ההישג בציבור. - הרתעת את הצד האחר ופגיעה במורל שלו.
ד	לאחר הלחימה	- מתן דגש להיותו של צה"ל צבא לומד שמתחקר את עצמו ומפיק לקחים. - המחשת השקט שנוצר בתום המבצע - שקט שהגביר את תחושת הביטחון של האזרחים החיים במרחב. - תיאור כוחו ועוצמתו של צה"ל ומוכנותו לכל אתגר שלו יידרש בעתיד.	- עיצוב סופי של דימוי הלחימה ושל מידת הצלחתה. - יצירת תחושות של ביטחון ושל חזרה לשגרה בקרב הציבור בכלל ובקרב תושבי עוטף עזה בפרט. - המשך הרתעתו של הצד האחר.

- **החמ"ל הוויזואלי המטכ"לי**, שביכולתו לקלוט את אמצעי החוץ הצה"ליים מכלל הזרועות כדי לשלב במהירות מידע רלוונטי בהודעות לתקשורת ולהמחיש באופן מיידי את ההישגים בשטח.
- **פלגת מתעדי הלחימה**, שהשתלבה בקרב הכוחות הלוחמים ותיעדה בזמן אמת את פעילות היחידות במוקדי החיכוך.
- **צוות להזמנת שמועות**, שכלל נציגים מדובר צה"ל, מחיל המודיעין ומהמתפ"ש (מתאם פעולות הממשלה בשטחים). תפקיד הגוף הזה היה להזים שמועות שהופצו במהלך המבצע נגד ישראל ולערער את אמינות הקו התקשורתי של היריב.
- לצד ההצלחות שנחל המאמץ התודעתי במבצע "עמוד ענן" - בין היתר הודות

מהתבוננות בעימותים האחרונים שבהם היה צה"ל מעורב עולה בבירור כי הזירה התודעתית נמצאת ביחסי גומלין משמעותיים עם ההצלחה הפיזית בשטח

הציבור בצה"ל במהלך מבצע "עמוד ענן" לא היה נמוך מזה שב"עופרת יצוקה". עוד נמצא כי תחושת האיום של אזרחי ישראל ירדה לאחר "עמוד ענן" לערכים הנמוכים ביותר ב-12 השנים שקדמו למבצע¹⁷ (הירידה הזאת בתחושת האיום נעצרה, כצפוי, עם פרוץ מבצע "צוק איתן" בקיץ 2014).

כדי להגביר את יכולותיה בתחום של לוחמת התודעה הפעילה חטיבת דובר צה"ל במבצע "עמוד ענן" גופים בעלי יכולות מתקדמות ובהם:

חזרה לשגרה באותם היישובים לצד דיווחים על תחושת הביטחון הגוברת של האזרחים החיים בהם. כך, למשל, צוטטו ראשי מועצות בעוטף עזה שאמרו בראיונות לתקשורת לאחר המבצע כי הם נמצאים בתקופה השקטה ביותר זה עשור שנים ואף יותר.¹⁶

בהקשר הזה מציין טיארג'אן כי במלחמת לבנון השנייה ובמבצע "עופרת יצוקה" ראה הציבור ב"פגיעה ביריב ובמטרותיו" את היעד החשוב ביותר (בפער ניכר לעומת יעדים כמו "הפסקת הירי/החזרת השקט" ו"השגת הסכמה מדינית"). לעומת זאת, במבצע "עמוד ענן" ראה הציבור ב"החזרת השקט והשגרה" את היעד המשמעותי ביותר - מה שמעיד, אולי, על סוג של התפכחות וגם על הנמכת הציפיות. עם זאת, מהסקרים עולה שאמון



כוח צה"ל בגבול הצפון, 2013 | בעידן של עימותים נגד אויב לא־מדינתי הנטייה המתגבשת היא לבחון את התוצאות ואת ההישגים של הלחימה באמצעות מדידת אורך התקופה שבה שורר שקט. זאת משום שההערכה המקובלת היא שתקופת שקט מעידה במידה רבה על הרתעת האויב

דרך תקופת המבצע וכלה בתקופה שלאחר המבצע שמתפרסת על פני ימים רבים. באופן ספציפי יותר נטען במאמר שבעידן הנוכחי נחוצות יכולות להמחיש מהר ככל האפשר את ההישגים במהלך הלחימה, ובד בבד יש לנהל מאמץ סבילי וארוך טווח להמחשת ההישגים בתום המערכה.

בעידן של עימותים נגד אויב לא־מדינתי הנטייה המתגבשת היא לבחון את התוצאות ואת ההישגים של הלחימה באמצעות מדידת אורך התקופה שבה שורר שקט. זאת משום שההערכה המקובלת היא שתקופת שקט מעידה במידה רבה על הרתעת האויב.

אנו אכן סבורים כי תקופת שקט כזאת בוודאי משקפת את חשש האויב מלהתעמת עם צה"ל, אך מהסיבות הבאות אסור לראות בה את חזות הכול:

ראשית, עלולים להיות לאויב אינטרסים נוספים שיגרמו לו לפעול נגדנו - למרות היותו מורתע לכאורה, ולחלופין עשויים להיות לו שיקולים אחרים לא לפעול נגדנו גם אם אינו חש מורתע.

שנית, משום שאין זה מוסרי שישראל תמדוד

עזה. יתר על כן, התושבים בעוטף עזה אף ציינו שזו הייתה התקופה הרגועה ביותר זה יותר מעשור. עם זאת עולה השאלה האם תקופה של שקט יחסי מעין זו צריכה להיחשב להצלחה או לכישלון.

אכן, בעידן "הסבבים" שבו אנו מצויים עדיין לא ברור האם הפוגה של שנה וחצי היא הרבה או מעט, והאם יש לראות בכך הישג במונחי "המלחמות החדשות" או שמדובר בהפסקת אש קצרה מדי שאסור בשום פנים להשלים עם עצם הפרתה. ואולי אין זה נכון לדון ב"סבבים" האלה כאילו היו גזירה משמיים, ועלינו לעשות כל שנדרש כדי שהעידן הזה יגיע לסופו, והשקט במרחב הרצועה יהיה חד־משמעי וארוך טווח? באמצעות השימוש במושג "זמן תודעה" העלינו את הטענה שלפיה ממד הזמן הפך בשנים האחרונות לרכיב אסטרטגי בניהול הזירה התודעתית במצבי עימות. את נכונות הטענה הזאת בחנו באמצעות סקירת המאמץ התודעתי במבצע "עמוד ענן". הדגשנו בה שציר הזמן הוא שלם שחלקיו נפרסים על פני כמה שלבים - החל מהתקופה שקדמה למבצע, עבור

לחשיבות שניתנה בו לממד הזמן - היו גם מצבים שבהם לא נמצא מענה מיידי לצרכים שעלו מהשטח. המאמץ העיקרי בהקשר הזה היה לסייע לציבור להפנים שמדובר במבצע מוגבל הן בהיקפו והן בהישגים שמקוים להשיג באמצעותו - בהשוואה לעימותים קודמים. אומנם הצבת היעדים הצנועים איפשרה לשמור את תחושת ההישג לטווח הארוך - לאור העמידה במרבית המטרות שהוצבו והודות לשקט היחסי שהשתרר בעקבותיו המבצע - אולם במהלך הלחימה עצמה נוצרו מצבים שבהם ציפה הציבור מצה"ל להפעלת כוח מסיבית יותר.

סיכום - ומבט אל העתיד

נושא של המאמר הזה הוא אומנם ניהול הזירה התודעתית במבצע "עמוד ענן", אך כאמור, במהלך כתיבתו החל מבצע "צוק איתן", ולכך הייתה השפעה על חלק מהתובנות שהוצגו כאן. בין שני המבצעים הפרידה הפוגה של כשנה וחצי, שברובה שרר שקט ביישובי עוטף

5. Kobi Michael, David Kellen & Eyal Ben Ari, "Introduction: Wars and Peace Support Operations in the Contemporary World: Conceptual Clarifications and Suggestions" In: Kobi Michael, David Kellen & Eyal Ben Ari, *The Transformation of the World of War and Peace Support Operations*, Praeger, Westport Connecticut, 2009
6. רופרט סמית, *התועלת שבכוח - אמנות המלחמה בעולם המודרני*, מערכות, 2013
7. למשל: ד' אבירם ור' טייארנאן, מי ניצח? "עמוד ענן" בדעת הקהל של שתי החברות המתעמתות (שם זמני, טרם פורסם), ממד"ה - ענף מחקר, 2006; גבריאל סיבוני, "מלחמה וניצחון", *צבא ואסטרטגיה*, כרך 1, גיליון 3, דצמבר 2009; זכי שלום, "האם אפשר להגיע להכרעה בעימות עם ארגוני טרור: עופרת יצוקה כמשל", *עדן אסטרטגי*, כרך 11, גיליון 4, פברואר 2009, <http://goo.gl/Lnauyq>; מ' עירן יונה, וב' בן הדוד, *על הרגישות לנפגעים - מבט השוואתי ומקומי, תפיסות מפקדים ומשמעויות לצהל*, פרויקט צבא-חברה, ממד"ה, 2009; ג' ברקור, *השענוים שחיתקו בעצלתים: התנהלות הצבא במתח שבין לניטמיה לבין מגבלות הפעלת הכוח*, פרויקט צבא-חברה, ממד"ה, 2010; ר' טייארנאן, ע' ולדמן, *ניצחון יש רק בכדורגל - על מורכבות תפיסת תוצאות הלחימה וההישג*, ממד"ה, ענף מחקר, 2012; ר' טייארנאן, *שינוי סדרי עדיפויות? ממציא סקר עמדות הציבור הישראלי במצבי ביטחון משתנים*, ממד"ה, ענף מחקר, 2014; ר' משה, ש' ריבנאי-בהיר וב' בן הדוד, *מבט של החברה הישראלית*, 2014
8. למשל: ט' גרין, *סקירת ספרות - לחימה בתוך אזרחי*, חממת הידע "לחימה בתוך אזרחי", ממד"ה, 2010; הדס מינקר-ברנד, "חלון למרחב אחר - מבט על מנהיגות צבאית אל מול ישראלים באיר"ש", *מראות של מנהיגות*, 3, 2010; מרדכי ואמיתי, 2011, שם; הדס מינקר-ברנד וא' יונה, "על הפסיכולוגיה של הפעילות המבצעית בתוך אזרחי" מתוך: מ' עירן-יונה, (עורכת), *היבטים סוציולוגיים ופסיכולוגיים של פעולת הצבא בתוך אזרחי*, המרכז למדעי ההתנהגות, 2013; Barak A. Salmoni, Jessica Hart, Renny McPherson & Kirby Winn, "Growing strategic leaders for future conflict", *Parameters*, spring 2010, pp. 88-72
9. יש לציין כי כל אחת מזירות המשנה האלה היא מורכבת בפני עצמה, עד כי קיים ספק בנוגע ליכולת להסתכל עליה באופן אחד.
10. אבירם וטיארנאן מציינים בהקשר הזה כי קהל היעד הרלוונטי למינוף תפיסת ההישג אינו נמצא רק בזירה הפנימית אלא גם בזירה הבינ-לאומית, אולם מטבע הדברים, הזירה הזאת אינה יכולה להיות באחריות הצבא. ר' טייארנאן וא' אבירם, *תפיסת ההישג במלחמת לבנון השנייה*, ממד"ה, ענף מחקר, 2006, (טרם פורסם)
11. אהוד אולמרט, "מלחמת לבנון השנייה - מבט לאחור", *צבא ואסטרטגיה*, כרך 6, גיליון 1, אפריל 2014, עמ' 11, <http://goo.gl/sX2qlm>
12. טייארנאן, *שינוי סדרי עדיפויות?* 2014, שקף 7
13. סיבוני, *מלחמה וניצחון*, 2009, עמ' 33
14. משה, ריבנאי-בהיר ובן הדוד, *מבט של החברה הישראלית*, 2014, עמ' 5
15. ראו למשל: טייארנאן, *שינוי סדרי עדיפויות?* 2014, שקפים 21-16
16. ראו למשל: עמוס הראל, "הירי מעזה: חיסול חשבונות נקודתי בין הנייחאד לחמאס שלע מעבר לגבול", *הארץ*, 24 ביוני 2013, <http://goo.gl/AMHN3E>
17. טייארנאן, *שינוי סדרי עדיפויות?* 2014, עמ' 3
18. משה, ריבנאי-בהיר ובן הדוד, *מבט של החברה הישראלית*, 2014, עמ' 34
19. ר' טייארנאן, "תודעה" בזירה הפנימית: מגמות בדעת הקהל אודות צהל ואירועי לחימה 2001-2012, ממד"ה, ענף מחקר, 2012, שקף 14

אף שעוצמתו והיקפו של מבצע "צוק איתן" היו גדולים מאלה של "עמוד ענן" - האתגר התודעתי והעיסוק בממד הזמן חזרו ועלו בשני האירועים במלוא העוצמה, ונראה כי בעתיד חשיבותם עוד תלך ותגדל

"צוק איתן") ייתכן שרף הציפיות שהוצג לציבור בתחילת הלחימה ובמהלכה היה גבוה מדי.

לסיום, העיסוק בממד הזמן בעימותים האחרונים נוגע גם בסוגיה של אורך הלחימה ושל העיתוי הנכון להפסיקה. מסבבי הלחימה ברצועת עזה למדנו כי שימוש מושכל בעוצמות הצבא וביתרונותיו היחסיים עשוי ליצור אפקט תודעתי מהיר וחיובי בימים הראשונים למערכה, אך האפקט הזה עלול לאבד מעוצמתו ככל שהלחימה מתמשכת ולא מביאה עימה ערך מוסף מהותי והמחשת הישג לאורך זמן.¹⁹ המאמר הנוכחי נכתב, כאמור, במהלך קיץ 2014 ונחתם בעיצומו של מבצע "צוק איתן". אף שהעיסוק במבצע "עמוד ענן" נועד לשמש מקרה בוחן לניהולו של ממד הזמן בזירה התודעתית, העובדה שהוא נכתב לקראת לחימה ובמהלכה איפשרה לנו להשוות בינו לבין "צוק איתן". בזהירות הראויה ניתן לומר כי אף שעוצמתו והיקפו של מבצע "צוק איתן" היו גדולים מאלה של "עמוד ענן" - האתגר התודעתי והעיסוק בממד הזמן חזרו ועלו בשני האירועים במלוא העוצמה, ונראה כי בעתיד חשיבותם עוד תלך ותגדל.

הערות

1. רינת משה, שירה ריבנאי-בהיר ובתיה בן הדוד, *מבט של החברה הישראלית על המלחמות החדשות: קריאה מחודשת של אירועי הלחימה בעשור האחרון בעקבות מבצע "עמוד ענן"*, ענף מחקר ממד"ה, מסמך פנימי בצהל, 2014; יואב מרדכי ויונתן אמיתי, "שבחי התבונה: האתגר הרב ממדי של מפקד הבט"ש באיר"ש", *מערכות* 436, אפריל 2011, עמ' 48-55, <http://goo.gl/pKCKVQ>
2. ראו לדוגמה: העימות המוגבל, אמ"ץ-תה"ד, 2001
3. ראו לדוגמה: Frank G. Hoffman, & James N. Mattis, *Future Warfare: The Rise of Hybrid Wars*, US Naval Institute, November 2005, <http://goo.gl/jGqkiY>; Frank G. Hoffman, *Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars*, 2007, Potomac Institute for Policy Studies, Arlington, Virginia, pp. 5-65 <http://goo.gl/oPxxHF>; Frank G. Hoffman, "Hybrid Warfare and Challenges", *Joint Force Quarterly* 52, 2009, pp. 39-34
4. ראו לדוגמה: העימות המוגבל, שם וכן: Colin S. Gray, "Thinking asymmetrically in times of terror", *Parameters* 32, spring 2002

הצלחות והישגים מבצעיים על פי קריטריון של פרק הזמן שבו האויב אינו פועל נגדנו. כלומר, אסור שנהיה תלויים רק בהחלטת הצד האחר, ועלינו לפתח מדדים נוספים או אחרים להגדרת הצלחה. יתר על כן, להערכתנו אסור להשאיר את היוזמה רק בידי הירב, וברגע שהוא בחר להפר את השקט במרחב, אין להסתפק בתגובה אוטומטית, אלא עלינו לזיום מהלכים שיביאו לשינוי המציאות במרחב הלחימה.

התובנה העיקרית העולה מהמאמר בכלל ומלקחי "עמוד ענן" בפרט היא כי חשיבותו של ממד הזמן צפויה לגדול באופן משמעותי בעימותי העתיד. בעידן שבו כמעט כל אירוע מבצעי מצולם ומשודר, חלק גדול מהמאמץ המבצעי העתידי יוקדש ככל הנראה לשליטה במידע, להמחשת ההישגים בזמן אמת, להכתבת סדר היום ובעיקר ליכולת להשפיע על תוצאות הלחימה בנקודות זמן קריטיות.

נוסף על כך אנחנו צופים שהמאמץ התודעתי יושפע בעתיד יותר ויותר משני גורמים מרכזיים שכבר היום יש להם השפעה רבה על תפיסת ההישג בקרב הציבור במהלך עימותים: הגורם הראשון הוא קצב המחשת ההישגים והאפשרות להציג לציבור הצלחות מבצעיות מיד עם התרחשותן במשך כל שלבי הלחימה. הנושא הזה עשוי להיות מרכזי עוד יותר בעתיד, עת צפויה לגבור הדרישה למידע "חי" מהשטח שימחיש כל הישג בזמן אמת.

הגורם השני הוא תיאום ציפיות וגייבוס הבנות משותפות בין צה"ל לציבור בישראל בכל הנוגע למטרות הלחימה, להיקפיה, לעוצמתה ולהישגים שיש להשיג בה. לדעתנו, "עמוד ענן" משמש דוגמה להצגת מטרות וציפיות ריאליות טרם המבצע ובמהלכו וכי ההישגים שהושגו בו בפועל תאמו בסופו של דבר במידה רבה למטרות שהוגדרו לו מלכתחילה. משה, ריבנאי-בהיר ובן הדוד מציינות בהקשר הזה, כי "התודעה הציבורית ביחס למבצע 'עמוד ענן' הביאה לקדמת הבמה הציבורית את מאפיינייה של המלחמה החדשה - מלחמה מבוססת טכנולוגיה מתקדמת, שהתמונות העיקריות הן של העורך המותקף אך גם העמיד, ושמומדיה המובלטים הם מדיניים ודיפלומטיים ולא רק צבאיים".¹⁸ לעומת זאת, במלחמת לבנון השנייה ובמבצע "עופרת יצוקה" (ובמידה מסוימת גם במבצע

גדר נגד טרור

הדוגמה של רצועת עזה ושל יהודה ושומרון

ממחקר חדש עולה: ככל שבניית הגדר ברצועת עזה ולאחר מכן ביהודה ושומרון הלכה והתקדמה - כך הלך וירד מספר קורבנות הטרור בישראל

מבוא

מהו טרור? עד היום חלוקים ביניהם החוקרים בסוגיה הזאת, ואין הגדרה אחת למושג הזה אף שהוא כל כך שגור ונפוץ.¹ ההגדרה שמקובלת עליי ושתשמש אותי גם במאמר הזה היא של ד"ר בועז גנור: "טרור הוא סוג של מאבק אלים שבמסגרתו נעשה שימוש מכוון באלימות נגד אזרחים כדי להשיג מטרות פוליטיות (לאומיות, חברתיות-כלכליות, אידיאולוגיות, דתיות וכו')".² להשלמת ההגדרה הזאת ניתן להוסיף כי מאחורי המאבק האלים יכולים

לעמוד ארגון ממוסד או בודדים שאינם מאוגדים בשום מסגרת. ההתמודדות עם טרור מעסיקה מדינות רבות בעולם. מטרת הטרור היא להשיג מטרות פוליטיות, ולכן הוא מאיים על אופיין של המדינות שבתחומיהן הוא פועל. כדי לבלום אותו מפתחות המדינות המאוימות תורות לחימה ומקימות יחידות מיוחדות שיאפשרו להן להביסו ולמגרור. לרשות מדינות עומדות שתי אסטרטגיות בסיסיות למלחמה בטרור: אסטרטגיה

אקטיבית ואסטרטגיה פסיבית.³ אסטרטגיה אקטיבית משמעה נקיטת פעולה באופן יזום כדי לפגוע בתשתיות הטרור ובאנשי הטרור ובדרך הזאת להפחית את פעילות הטרור ואף למגר אותה כליל. אסטרטגיה פסיבית משמעה שימוש באמצעי מיגון כדי למנוע או לכל הפחות להפחית את היקף הפגיעות בחיי אדם וברכוש כתוצאה מפעולות טרור. במאמר הזה נבחנת מידה היעילות של אחד הכלים המרכזיים בכל אסטרטגיה פסיבית -



טל אלוביץ'
סטודנט לתואר שני בלימודי ביטחון
באוניברסיטת תל אביב



את יעילות הגדר קל למדוד באמצעות בחינה של סטטיסטיקות הנפגעים לפני הקמתה ולאחר הקמתה

בקרב כלל הטרוריסטים⁶ כמו כן לא נידונים כאן ההיבטים המוסריים של גדר. ההיבטים האלה - ורבים נוספים - ראויים לדיון נרחב, אך אינם מענייניו של המאמר הזה. ההערכה המוקדמת שלי הייתה שהגדר היא אמצעי יעיל מאוד למניעת חדירה של טרוריסטים לתחומי המדינה. הערכתי כי אף שמדובר בכלי פסיבי שאינו מסייע למיגור ישיר של תאי הטרור, יש באפשרותו להפחית מאוד את המגע בין הטרוריסטים לאוכלוסייה האזרחית שבה הם רוצים לפגוע.

השיטות שבהן מתמודדות מדינות עם טרור

כאמור, נגד הטרור פותחו אסטרטגיות פעולה שונות, שהן שילוב של שתי אסטרטגיות בסיסיות: אקטיבית ופסיבית. גנור גם מבחין בין המטרות השונות של המלחמה בטרור: חיסול הטרור, הפחתת נזקי הטרור ומניעת הסלמה של הטרור. לדברי גנור, ישראל כבר מזמן אינה מדברת על חיסול הטרור אלא פועלת כדי להפחית את נזקיו ולמנוע את הסלמתו.⁷

יש לציין שהחלוקה לאסטרטגיה אקטיבית ולאסטרטגיה פסיבית היא לא תמיד חדה וברורה. יש שיטות לחימה בטרור שיהיו מי שיגדירו אותן אקטיביות, ויהיו מי שיגדירו אותן פסיביות, ויש שיטות פעולה שהן עירוב של שתי האסטרטגיות: בחלקן אקטיביות ובחלקן פסיביות.

אסטרטגיה אקטיבית

אסטרטגיה אקטיבית משמעה נקיטת פעולה יוזמה נגד הטרור כדי לפגוע בתשתיותיו ובאנשיו ובכך להביא להביא למיגורו. הדוגמה

הגדר - שמיועדת להגביל את חופש התנועה של טרוריסטים ולמנוע מהם להגיע ליעדים שבהם הם רוצים לפגוע. בחינת יעילותה של הגדר נבחנת בהקשר של העימות הישראלי-פלסטיני החל מ-1993. ניתן היה, כמובן, לבחור בזירות אחרות ובזמנים אחרים, אך הבחירה נפלה דווקא על הזירה הפלסטינית ועל 21 השנים האחרונות בגלל היקף הטרור באותן השנים ובגלל היקפו של פרויקט הגדר שנועד לבלום אותו.

השאלה המרכזית שאותה אני בוחן היא מהי מידת יעילותה של גדר להתמודדות עם טרור בשטח ישראל. על השאלה הזאת אני מנסה להשיב באמצעות בחינתן של שתי דוגמאות חשובות:

1. **הגדר שמקיפה את רצועת עזה.** הקמתה של זו החלה ב-1994 במסגרת מימושם של הסכמי אוסלו ועל בסיס החלטת הממשלה בנושא.⁴

2. **גדר הביטחון ביהודה ושומרון.** הקמתה של זו החלה ב-2002, בעיצומה של האינתיפאדה השנייה, כדי לבלום את מתקפות המתאבדים שזרעו הרג והרס בערי המדינה. הגדר מקיפה את הגדה המערבית. בקטעים אחדים היא צמודה לקו הירוק, אך בקטעים אחרים היא חורגת ממנו במידה ניכרת.⁵

את יעילות הגדר קל למדוד באמצעות בחינה של סטטיסטיקות הנפגעים לפני הקמתה ולאחר הקמתה. ככל שהקיטון במספר הנפגעים משמעותי יותר, כך יעילותה של הגדר רבה יותר.

יש לציין כי מאפיינים רבים בעימות הישראלי-פלסטיני הם ייחודיים: כך, למשל, הטרור הפלסטיני מגיע ברובו משטחים שנמצאים בשליטת ישראל מאז 1967 ושניתן לגדר אותם. תושבי אותם השטחים אינם אזרחי ישראל, ואין להם אותן זכויות תנועה כמו לאזרחי המדינה. בשל כך קל למדי לנטר את תנועותיהם. במציאות כזאת קל יותר להכיל את הטרור מאשר במציאות שבה הטרוריסטים הם אזרחי המדינה שנגדה הם פועלים, כמו המחתרת הבסקית בספרד או המחתרת הקתולית בצפון-אירלנד (שהתפרקה ממשלה לפני כעשור).

במאמר הזה לא נידונות פעולות הטרור של אזרחים ישראלים בשל השיעור הזניח שלהם

המובהקת ביותר לפעולה יוזמה היא לחימה - במגע ישיר או מנגד - אך פעולה יוזמה אינה חייבת להיות בהכרח לחימה. למשל, גם נקיטת פעולות ל"ייבוש" מקורות פיננסיים של ארגוני טרור היא דוגמה מצוינת לדרך פעולה אקטיבית.

לחימה ישירה

לחימה ישירה משמעה מגע ישיר עם הטרור כדי למנוע ממנו להגיע למגע עם האזרחים. באמצעות לחימה ישירה ניתן לסכל פעולת טרור כבר בתהליכי הגיבוש הראשוניים שלה או עם צאתה אל היעד. אם הלחימה מתרחשת לאחר שהטרוריסטים כבר הגיעו ליעדם, ביכולתה להביא לקטיעתה של פעולת הטרור ולהפחתת הנזקים. הלחימה הישירה מסכנת את חיי הטרוריסטים, ולכן היא אחד הגורמים המרתיעים אותם ביותר מפני העיסוק בטרור.⁸ ביציאה למבצע "חומת מגן" ב-2002 אמר ראש הממשלה דאז אריאל שרון כי "לחילולי צה"ל ולמפקדיו ניתנו הוראות ברורות: להיכנס לערים ולכפרים שהפכו מקלט לטרוריסטים; לתפוס ולעצור מחבלים, ובעיקר את שולחיהם ואת אלה המממנים אותם ונותנים להם חסות".⁹ זוהי דוגמה מובהקת להוראה למגר את הטרור באמצעות לחימה ישירה.

מודיעין

באמצעות מודיעין - אנושי, אלקטרוני או חזותי - יכולים כוחות הביטחון לזהות מראש התארגנות של תאי טרור או לזהות בזמן יציאה של טרוריסטים לפעולה. כדי להשיג מודיעין אנושי צריך ליצור מגע ישיר עם טרוריסטים ולשכנע אותם לפעול נגד מי שהיו חבריהם ולסייע למדינה הלוחמת בטרור.

השימוש במודיעין אלקטרוני מאפשר להשיג תמונת מצב בלי לבוא במגע ישיר עם האויב. עם זאת, תמונת המצב שמתקבלת באמצעות המודיעין האלקטרוני תהיה תקפה שבעתיים אם היא תקבל אישור גם ממקורות אנושיים.¹⁰ השימוש במודיעין גם מאפשר להעמיד לדיון טרוריסטים ואת סיעעיהם באמצעות הבאת ראיות לפשעיהם. גם זו תרומה חשובה למיגור הטרור ולהרתעתו.

יש לזכור כי העיסוק במודיעין אנושי טומן בחובו סיכון רב, שכן הסוכן שגויס יכול תמיד לחזור בו - מסיבות שונות - ולפנות נגד מפעליו.

סיכולים ממוקדים

סיכולים ממוקדים נחשבים לנשק לגיטימי כשמדובר ב"פצצות מתקתקות" - טרוריסטים בדרכם לפיגוע - אולם בכל מקרה אחר הם נחשבים לנשק שנוי במחלוקת. המתנגדים טוענים שמדובר למעשה בהוצאה להורג ללא משפט, ואילו התומכים טוענים שכל טרוריסט הוא למעשה פצצה מתקתקת, גם אם ברגע חיסולו הוא אינו בדיוק בדרכו לבצע פיגוע. הטענה הזאת נכונה במיוחד כשמדובר במפקדי טרור בכירים שעוסקים ללא הרף בתכנון ובייזום של פיגועים. נוסף על תרומתם לסיכול פיגועים שכבר "נמצאים בקנה", סיכולים ממוקדים הם גם נשק הרתעה ארוך טווח.¹¹

סנקציות

הטלת סנקציות היא פעולה אקטיבית לא מלחמתית שיעילותה הוכחה בעבר שוב ושוב. סנקציות יכולות לכלול, למשל, הגבלות תנועה - החל מאיסור כניסה למקומות מסוימים וכלה במעצרי מנוע - והקפאת נכסים. אלה הן לרוב סנקציות אישיות. כלי נשק "כבדים" יותר הם סנקציות קבוצתיות, כמו המצור שהוטל על יאסר ערפאת ועל אנשיו במוקטעה ברמאללה ב־2002 בשל מעורבותם בטרור נגד ישראל או המצור שהוטל על רצועת עזה החל מ־2007.

דיפלומטיה

המטרה המרכזית של הדיפלומטיה היא השגת לגיטימציה בין-לאומית לחימה נגד ארגוני הטרור. מאחר שללא לגיטימציה כזאת מוטלות על הצבא מגבלות קשות ביותר בלחימתו, הרי שבהשגת הלגיטימציה הזאת יש לראות פעולה אקטיבית נגד הטרור - ממש כמו הטלת הסנקציות.

אסטרטגיה פסיבית

מטרת המאמצים הפסיביים היא למנוע מהטרוריסטים להוציא את תוכניותיהם אל הפועל בלי להילחם בהם ישירות. אלה יכולים להיות, למשל, אמצעים שיכבדו עליהם לפעול או אמצעים שינטרלו את כלי הנשק שהם מפעילים.

מערכות הגנה והרתעה

מערכות הגנה אוויריות וקרקעיות הן הדוגמאות המובהקות ביותר למאמצי הגנה

ישראל כבר מזמן אינה מדברת על חיסול הטרור אלא פועלת כדי להפחית את נזקיו ולמנוע את הסלמתו

פסיביים. שתי המערכות המוכרות ביותר הן כיפת ברזל ליירוט טילים ורקטות קצרי טווח ומעיל רוח ליירוט טילים נגד טנקים.¹² יתרון הגדול הוא שהן מאפשרות לסכל פגיעות לאחר שהטרוריסטים שיגרו את החימוש שלהם. יתרון נוסף של כיפת ברזל הוא ההרתעה שנותנת מערכת הגילוי שלה. זו מועברת מיד לאזור שבו צפוי הטיל ליפול - אם הוא לא יורט מסיבות שונות - מה שמאפשר לאוכלוסייה האזרחית לתפוס מחסה בעוד מועד.

בידוק בנקודות מפתח

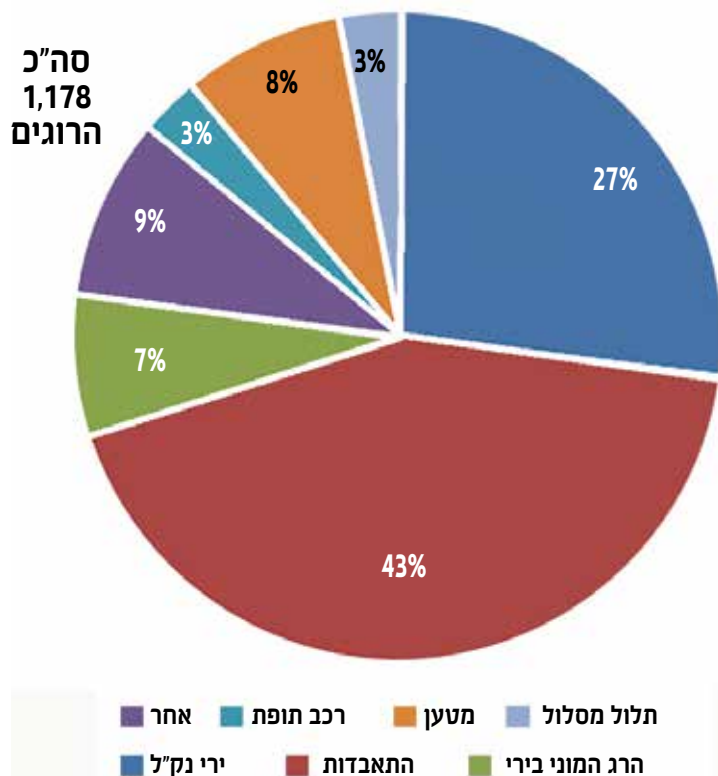
מאמץ נוסף הוא הצבת נקודות בידוק בנקודות מפתח שונות: בצירי תנועה, בכניסה לבתי ספר ולקניונים וכד'. נקודת הבידוק יכולה להיות קבועה (למשל, בכניסה לקניון) או משתנה (למשל, הצבת מחסום פתע בציר תנועה), אך מטרתה היא אחת: למנוע מטרוריסטים להגיע

למקום שבו הם עלולים לגרום נזק רב. אף שבנקודות בידוק יכול להיווצר מגע אלים בין הבודק לטרוריסט, בכל זאת החלטתי להכליל אותה במניין האמצעים הפסיביים, שכן חלקו של הטרוריסט בייזום המגע הזה רב מחלקו של הבודק. עם זאת אני מודע לכך שיש מי שרואים בהצבת נקודות בידוק אמצעי לחימה אקטיבי בטרור.

מכשול פיזי

הצבת מכשול פיזי כדי להגן על שטח מסוים מפני גורמים עוינים היא שיטה עתיקת יומין. ישראל משתמשת בהצבת מכשולים פיזיים כדי שאלה יחצצו בין שטחי ההתארגנות של הטרור לבין יעדיו. המכשול הפיזי העיקרי שבו עושה ישראל שימוש הוא גדרות. אלה מוצבות כמעט לאורך כל גבולותיה וכן הן מקיפות יישובים ומתקנים רגישים רבים. במקרים מסוימים מחליפות חומות את הגדרות. לרוב הגדר אינה אמצעי העומד בפני עצמו, אלא נלווים אליה אמצעים טכנולוגיים משלימים. אלה מקנים לגדר - שהיא אמצעי הגנה פסיבי מובהק - מאפיינים אקטיביים, שכן הם מאפשרים

תרשים 1: התפלגות ההרוגים בין ספטמבר 2000 לדצמבר 2009¹³





אדם), אך מהרגע שהושלמה הגדר - ב־1996 - ועד היום פחתה כמעט לאפס מעורבותם של תושבי עזה בפיגועי התאבדות בשטח ישראל. ההפחתה במספר פעולות הטרור הביאה גם לירידה דרסטית במספר ההרוגים: בשנים 1997-1999 נהרגו 37 בני אדם כתוצאה מפעולות טרור שמקורן בעזה.²⁰ (ראו תרשים 2)

בתחילת האינתיפאדה השנייה הייתה עלייה משמעותית במספרי ההרוגים בקרב אזרחי ישראל. למרות העלייה הגדולה במספרי ההרוגים, חלקה של רצועת עזה בפיגועים היה הפעם קטן משמעותית מחלקה בעשור שלפני כן.

כדי לעקוף את הגדר עשו הטרוריסטים ברצועת עזה שימוש הולך וגובר בתווך התת־קרקעי. אחד הפיגועים הידועים ביותר שעשו מחבלים מעזה באמצעות מנהרה הוא חטיפתו של גלעד

מלא. תנועתם של אלה הוגבלה רק עם תחילת האינתיפאדה השנייה.¹⁸

במהלך האינתיפאדה השנייה הושחתו כ־30 ק"מ של גדרות, מחציתן ברצועת עזה. אולם בעזרת תשתית ההגנה שהוצבה לצד הגדר הצליח צה"ל למנוע את רוב ניסיונות החדירה, ואילו הגדר שהושחתה שוקמה בתוך זמן קצר. אחד מאמצעי ההגנה החשובים לצד הגדר הוא רצועת חיץ ברוחב של קילומטר שהכשיר צה"ל ושממנה סולקה כל הצמחייה - "חישוף" בעגה הצבאית.¹⁹

בשנים 1993-1996 נהרגו כתוצאה מפעולות טרור 237 בני אדם - רבים מהם בפיגועי התאבדות. בכל העשור נהרגו 344 בני אדם - 41% מהם בפיגועי התאבדות.

מרצועת עזה יצאו לא מעט פעולות טרור (אחת האחרונות שבהן, במרס 1996, הייתה הפיגוע בדיזנגוף סנטר שבו נהרגו 13 בני

לגלות כוחות חודרים ולהשמידם.

לסיכום הפרק הזה יש להדגיש כי לרשות הלוחמים בטרור עומדים כלים רבים, וככל שהם מיטיבים לשלב ביניהם, כך הישגיהם רבים יותר.

בחנית מקרי מבחן: הגדר מסביב לרצועת עזה וליהודה ושומרון

כדי לבחון את יעילות הגדרות בלחימה נגד הטרור יש לבחון סטטיסטיקות של נפגעי טרור לפני הצבתן ולאחר הצבתן. התקופה הנבחרת, כאמור במבוא, היא מ־1993.

בשנים 1993-2000 (עד ספטמבר 2000) היו לישראל 344 הרוגים כתוצאה מפעולות טרור. מתחילת האינתיפאדה השנייה (ספטמבר 2000) ועד 2010 היו לישראל 1,178 הרוגים כתוצאה מפעולות טרור. האמצעים שהפעילו הטרוריסטים היו מגוונים: ירי מנשק קל, ירי תלול מסלול, פיגועי דקירה, פיגועי חטיפה ופיגועי התאבדות. אלה האחרונים גבו את מרב הקורבנות, כפי שניתן לראות בתרשים 1.¹⁴

הגדר סביב רצועת עזה

עם החתימה על הסכמי אוסלו ובעקבות המשך ההתקפות של ארגוני הטרור על האוכלוסייה האזרחית בישראל החליט ראש הממשלה דאז, יצחק רבין, להפריד בין רצועת עזה לשטח ישראל ולשטחי יהודה ושומרון. העבודות לגידור רצועת עזה ולהסדרת המעברים ממנה ואלה החלו ב־1994 והושלמו ב־1996. מדובר בגדר שחופפת את הקו הירוק ההיסטורי בין ישראל לרצועה שנקבע בסיום מלחמת העצמאות. אורך הגדר הזאת כ־60 ק"מ, ויש בה שני מעברי סחורות ומעבר רגלי אחד. כמו כן הוקם מעבר רגלי ומעבר סחורות בגבול של הרצועה עם מצרים - גבול שהיה בשליטת ישראל עד 2005.¹⁶ במפה 1 מוצגים רצועת עזה וקו הגבול שלה עם ישראל (הקו הירוק במפה) - שהוא גם קו הגדר.

עם השלמת הגדר ב־1996 הוגבלה תנועת הפלסטינים מהרצועה לישראל, והפיקוח על היוצאים ועל הנכנסים הפך להיות הדוק מאוד. פיקוח קפדני לא פחות הוטל על כניסת סחורות לרצועה ועל יצוא הסחורות משם. בשעה שחופש התנועה של תושבי הרצועה הוגבל מאוד, ביהודה ושומרון המשיכו התושבים ליהנות מחופש תנועה

תרשים 2: מספר ההרוגים מפעולות טרור שמקורן ברצועת עזה²¹



למרות השימוש הגובר בתוון התת-קרקעי הגבילה הגדר במידה ניכרת את אפשרויות הפעולה של ארגוני הטרור, ולכן הם החלו לפתח את יכולותיהם בתחום הירי תלול המסלול

שלםם ולבחור באמצעים שיאפשרו להם לפגוע בישראלים על אף נוכחות הגדר.

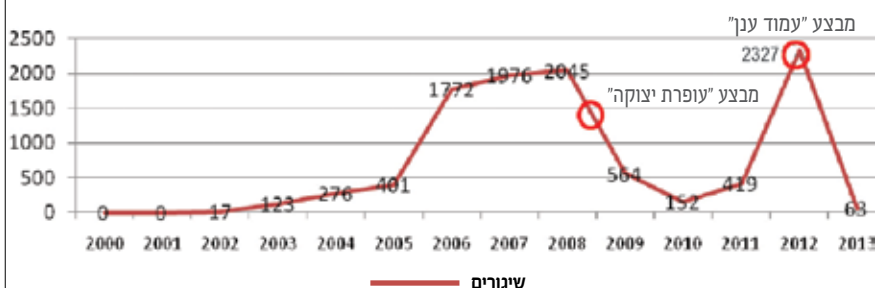
הגדר סביב יהודה ושומרון

הרעיון להקים גדר שתחצוץ בין יהודה ושומרון לבין ישראל הוצג לראשונה בממשלה במהלך 1995, בעת שיצחק רבין היה ראש הממשלה. את הרעיון העלתה ועדת שחל³¹, אך באותו השלב עדיין לא דובר על גדר לאורך כל הגבול בין יהודה ושומרון לישראל. המלצת הוועדה הייתה להקים גדר לאורך 12 ק"מ באזור טול-כרם וקלקיליה כדי לבלום הן פיגועים והן עבירות פליליות.³²

אולם לאחר שהושלמה הקמת הגדר הזאת, היא סיפקה הגנה חלקית מאוד: טרוריסטים ועבריינים לא התקשו לעקוף אותה מצפון ומדרום, וכאשר פרצה האינתיפאדה השנייה בספטמבר 2000, הייתה דרכם של אלה לתוך

שליט ב-2006. בסך הכול נהרגו 41 אזרחים בישראל בשנים 2000-2009 מפעולות טרור שיצאו מעזה ושהיו כרוכות בחציית הגדר.²⁷ למרות השימוש הגובר בתוון התת-קרקעי הגבילה הגדר במידה ניכרת את אפשרויות הפעולה של ארגוני הטרור, ולכן הם החלו לפתח את יכולותיהם בתחום הירי תלול המסלול. ירי כזה מאפשר לפגוע באוכלוסייה האזרחית בישראל בלי שיהיה צורך לחצות את הגדר או אפילו להתקרב אליה. ככל שחלף הזמן הלכה והשתכללה יכולת השיגור של ארגוני הטרור הפלסטיניים, וגדל היקף השיגורים והטווח שלהם. בתרשים 3 ניתן לראות את היקף השיגורים מרצועת עזה בשנים 2000-2013. בתרשים בולטת העובדה שבכל סבב של עימות ("עופרת יצוקה", "עמוד ענן") חל גידול בהיקף השיגורים ולאחריהם השתררה רגיעה יחסית.²⁸ לסיכום הפרק הזה יש לציין כי החל מהשלמת הגדר בין רצועת עזה לישראל הלך ופחת חלקה של הרצועה במפת הטרור נגד ישראל, בוודאי בכל הנוגע לטרור הדורש מגע פיזי בין הטרוריסט ליעדו. נוכחותו של המכשול הפיזי והעובדה שברצועת עזה לא נותרו יעדים ישראלים שניתן היה לתקוף הכריחו את ארגוני הטרור לשנות את דרכי הפעולה

תרשים 3: היקף השיגורים מרצועת עזה בשנים 2000-2013



תרשים 4 - הירידה במספר ההרוגים מטרור שמקורו ביהודה ושומרון מול התקדמות הגדר³⁰



שטח ישראל פתוחה לגמרי.³³ בתחילת האינתיפאדה השנייה ניצלו המחבלים את הדרכים הפתוחות שבין יהודה ושומרון לישראל כדי להוציא אל הפועל פיגועים רבים - ובהם פיגועי התאבדות - שבהם נפגעו ישראלים רבים. במקביל היו מהומות ברחבי יהודה, שומרון ורצועת עזה שכללו מרי אזרחי לצד לוחמת טרור וגרילה נגד צה"ל ונגד המתישבים הישראלים שם.³⁴

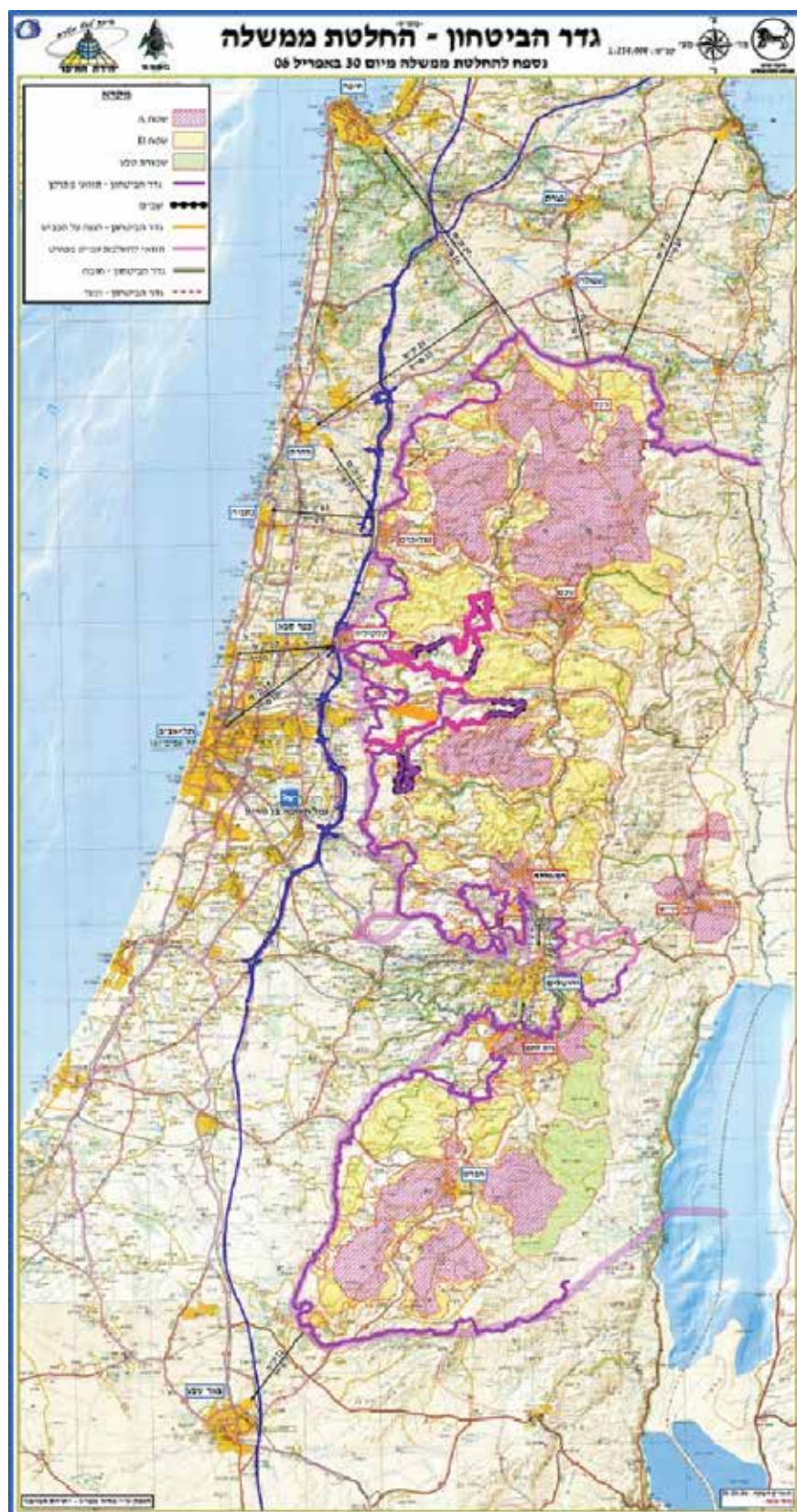
עד לתחילת האינתיפאדה השנייה התאפשר מעבר חופשי של פלסטינים מתוך יהודה ושומרון לתוך שטח ישראל - גם בכלי רכב. כדי להיכנס לישראל הם לא נזקקו לאישור כלשהו, ועל הקו הירוק - או בכל מקום אחר - איש לא עצר אותם וחקר אותם בנוגע ליעדם ולסיבת נסיעתם. לשם השוואה, ברצועת עזה נסגר המעבר החופשי ב-1996, ומאז מונהג משטר היתרים בדומה לזה המונהג כיום גם ביהודה ושומרון.³⁵

ביולי 2001 אושרה בוועדת השרים לענייני ביטחון לאומי תוכנית מרחב התפר³⁶ שנועדה למצוא פתרון לחדירותיהם של מפגעים דרך מרחב התפר לשטחי ישראל - חדירות שעלו בחייהם של ישראלים רבים.³⁷ נגד תוכנית הגדר נטען שהיא ניצלה את המספר הרב של ההרוגים בצד הישראלי במהלך שנות האינתיפאדה - ובייחוד ב-2002, שבה נהרגו 452 אזרחים - ואת התביעה הליטימית לביטחון כדי לתפוס

שטחים בבעלות פלסטינית.³⁸ ב-14 באפריל 2002 הוחלט בוועדת השרים לענייני ביטחון לאומי להקים מיד את גדר הביטחון (החלטה ב/64) אשר אושרה עקרונית לתכנון במסגרת ההחלטה על "מרחב התפר" כתשעה חודשים לפני כן.³⁹ שבוע לאחר אותה ההחלטה התחילה הקמת הגדר בשלושה אזורים מוגדרים, כפי שנקבע בהחלטה: באזור אום אל-פחם, באזור טול-כרם ובירושלים.

התוואי השלם של הגדר, לאחר עדכונים השונים, אושר בממשלה באפריל 2006. התוואי נמתח לאורך 717 ק"מ והיה פוליטי ולא רק ביטחוני, שכן הוא כלל "אצבעות" - שאותן ניתן לראות במפה⁴⁰ - ושתפקידן היה להכליל את אריאל, את קדומים ויישובים נוספים בתוך החלק הישראלי של הגדר.

כמו כן נקבע כי לאורך הגדר יהיו מעברים שתפקידם לאפשר תנועה של ישראלים וכן של פועלים ושל חקלאים פלסטינים (שהופרדו



מפה 2: תוואי הגדר בין יהודה ושומרון לישראל כפי שאושר בממשלה

בגלל הגדר מאדמותיהם) ושל סחורות.⁴¹ למרות הוויכוחים המרים על אופיה הפוליטי של הגדר - ויכוחים שהובאו גם לבג"ץ והולידו פסקי דין שחייבו שוב ושוב להזיז את הגדר לתוואים שאינם פוגעים במרקם החיים הפלסטיני - הרי אין ספק שהיה לה תפקיד מכריע בריסון הטרור. כפי שניתן לראות בתרשים 4: ככל שהתקדמה בניית הגדר, כך פחת מספר ההרוגים השנתי מטרור. יתר על כן, בניגוד לרצועת עזה - שם תנאי השטח מתאימים ללוחמת מנהרות (המאפשרות חדירה לשטח ישראל) - בשטחי הגדה לא עומדת האופציה הזאת בפני ארגוני הטרור, והם נאלצו להתאים את עצמם למציאות החדשה ולהתמקד בפעולות טרור ביהודה ושומרון נגד צה"ל ונגד המתיישבים היהודים. עם זאת, כל העת ממשיכים ארגוני הטרור לנסות לחדור לישראל דרך הפרצות הקיימות בגדר או באמצעות שימוש בהיתרי כניסה וחבירה אל אמצעי הלחימה בתחומי ישראל. נקודת תורפה גדולה נוספת היא ירושלים, שבתחומה נכללת אוכלוסייה פלסטינית גדולה שנהנית מחופש תנועה מלא. התוצאה: גם ב־2013 התרחש בישראל פיגוע שמבצעיו נכנסו לישראל מיהודה ושומרון בדרך חוקית, ואילו מטען החבלה הוכנס לישראל דרך פרצה בגדר הביטחון.⁴²

הצלחה גדולה עוד יותר הייתה לגדר במניעת פיגועי התאבדות. פיגועים כאלה מחייבים את הטרוריסט להגיע פיזית לשטח שבו הוא רוצה לפעול, ואילו דרכי פעולה אחרות של הטרוריסטים - כמו ירי תלול מסלול או ירי נק"ל מרחוק - אינם דורשים נוכחות פיזית שלהם ביעד שבו הם רוצים לפגוע. במילים אחרות: הגדר יעילה במיוחד לסיכול פיגועי התאבדות שהם לרוב הפיגועים הקטלניים ביותר. בתרשים 5 ניתן לראות כיצד הלכו ופחתו פיגועי ההתאבדות שמקורם ביהודה ושומרון ככל שבניית הגדר הלכה והתקדמה. יעילותה של הגדר צוינה לא אחת בדו"חות ביטחוניים. כך, לדוגמה, נכתב בדו"ח של השב"כ ב־2004: "מחקירות פעילים בתשתיות הטרור השונות בשומרון עולה כי מרחב החיץ (גדר הביטחון) בשומרון אכן מהווה מכשול משמעותי המשפיע על יכולתן של תשתיות הטרור בשומרון להחדיר מפגעים לתחומי ישראל לצורך ביצוע פיגועים".⁴³

תרשים 5: הירידה במספר פיגועי ההתאבדות בהשוואה להתקדמות בבניית הגדר⁴⁴



מעבר. מדובר במאמץ שבמקרים רבים ניתן לגלותו - מה שמאפשר לגורמי הביטחון הישראליים לעצור את המפגעים עוד לפני שהם יוצאים ליעדיהם.⁴⁶

שתי הגדרות שינו את כללי המשחק והכריחו את ארגוני הטרור להתאים את עצמם למציאות החדשה ולשנות את אופי הפעולות שלהם. במבחן התוצאה הישירה ניכר כי הגדרות הפחיתו משמעותית את מספר ההרוגים הישראליים בעורף אך לא בהכרח הפחיתו את מספר אירועי הטרור עצמם. ארגוני הטרור ברצועת עזה עברו שינוי והחלו להתבסס על מנהרות ועל ירי תלול מסלול. כך הם הצליחו להגדיל משמעותית את מספר אירועי הטרור

מהם הצליח.⁴⁵ עם זאת לא היה בכך כדי לדכא את פעילות הטרור מרצועת עזה; זו נמשכה באמצעות שיטות פעולה חלופיות שפורטו כאן בהרחבה.

הקמת הגדר ביהודה ושומרון מאפשרת לראות את השפעתה הישירה של גדר על הירידה במספר הפיגועים: ככל שעבודות הבנייה של הגדר הלכו והתקדמו, כך הלכו ופחתו פעולות הטרור בתוך ישראל שמקורן ביהודה ושומרון. הגדר אילצה את ארגוני הטרור לשנות את דפוסי הפעולה שלהם ולהעביר את עיקר פעילותם לתוך יהודה ושומרון. ארגוני טרור שבכל זאת רוצים להוציא אל הפועל פיגוע בתוך שטח ישראל צריכים קודם כול למצוא

מסקנות מניתוח מקרי המבחן

למקרי המבחן שנסקרו במאמר - רצועת עזה ויהודה ושומרון - יש הרבה מהמשותף. בשני המקרים מדובר בתאי שטח מוגדרים שמהם יצאו פעולות טרור לעבר העורף של מדינת ישראל. בשני המקרים הוצבה גדר כדי להפחית ככל האפשר את אפשרויות החדירה לתוך ישראל.

יש להדגיש: בנתונים על הרוגי הטרור ועל פעולות הטרור אין הבחנה בין פעולות שנעשו ביהודה ושומרון וחבל עזה לבין פעולות שנעשו בעומק שטחה של ישראל. כך, עד 2005 נרשמו פעולות טרור רבות ברצועת עזה שכוונו נגד ההתיישבות הישראלית וכוחות הביטחון שם. לאחר השלמת ההתנתקות היו לארגוני הטרור פחות הזדמנויות ליצור מגע ישיר עם יעדים ישראליים, וכתוצאה מכך הם פנו לפעולות עוקפות גדר: מתחת לגדר (מנהרות) ומעל לגדר (ירי תלול מסלול).

הגדר התוחמת את רצועת עזה שינתה את כללי המשחק באופן ברור: היא הפחיתה משמעותית את מספר החדירות של מפגעים מתחומי הרצועה לשטח ישראל. כך, לדוגמה, בשנים 2003-2000 נעשו כ-400 ניסיונות לחדור לישראל מהרצועה, אך אף לא אחד



קו התפר בירושלים - אבו דים, 2004 | נקודת תורפה גדולה היא ירושלים, שבתחומה נכללת אוכלוסייה פלסטינית גדולה שנהנית מחופש תנועה מלא



חומת ההפרדה בעוטף ירושלים | למרות הוויכוחים המרים על אופיה הפוליטי של הגדר - הרי אין ספק שהיה לה תפקיד מכריע בריסון הטרור

סיכום

למרות נוכחות הגדר, מניתוח מקרי המבחן עולה שהגדר היא כלי משנה מציאות. באפשרותה להפחית משמעותית את החיכוך הישיר בין שטח מסוים שבו פועלים ארגוני טרור לשטח שבו נמצאים יעדיהם. במקרה של מדינת ישראל, הצבת שתי הגדרות הפחיתה משמעותית את אפשרויות המפגש בין גורמי הטרור לתושבי ישראל ולכן גם הפחיתו את מספרם של אירועי הטרור שבהם נוצר מפגש ישיר בין גורמי הטרור לאזרחי המדינה.

במאמר הזה בחנתי את תרומת הגדר למאבקה של ישראל נגד הטרור. מהמאמר עולה שהגדר מפחיתה מאוד את מספר החדירות מהשטח המגודר לשטח המוגן ולעיתים אף מונעת כליל את החדירות האלה. בכך היא מונעת פיגועים שמחייבים מגע ישיר של מפגע עם קורבנותיו - בראש ובראשונה פיגועי התאבדות. כתוצאה מכך משנה הגדר את מאזן הכוחות בין הטרוריסטים ללוחמים בהם ומציבה בפני ארגוני הטרור אתגר המאלץ אותם להתאים את שיטות הפעולה שלהם למציאות החדשה. אומנם ארגוני הטרור מצאו דרכי פעולה חלופיות לפיגועים שמחייבים מגע ישיר בין המפגע לקורבנותיו - אך הסטטיסטיקה מדברת בעד עצמה: הגדר הפחיתה משמעותית את מספר הנפגעים הישראלים מפעולות טרור. התברר שכל החלופות, ובהן טרור באמצעות נשק תלול מסלול ומנהרות, אינן קטלניות כמו מפגע שמצליח לפוצץ את עצמו בתוך אוטובוס צפוף או בתוך התקהלות של בני אדם ליד אולם אירועים.

המאמר בחן את השפעת הטרור בהיבט צר מאוד: מספר ההרוגים בפיגועים ישירים. אולם לטרור יש הרבה מאוד השלכות אחרות, למשל פסיכולוגיות, בריאותיות וכלכליות, ואלה בלטו מאוד במהלך מבצע "צוק איתן", בעיקר כתוצאה מפעילות המחבלים מתחת לגדר ומעליה - בתוך התת־קרקעי ובאמצעות ירי חימוש תלול מסלול: רקטות ופצצות מרגמה. במילים אחרות: הגדר היא אמצעי יעיל מאוד, אך היא בוודאי לא פתרון קסם להתמודדות עם כל סוגי הטרור.

tal.elovits@gmail.com

הערות

1. בועז גנור, "הגדרת הטרור", מערכות 333, דצמבר 1993, עמ' 27-25. <http://goo.gl/rzmZ74>
2. בועז גנור, מבין הלוחמה בטרור: כלים לקבלת החלטות, מפעלות המרכז הבינתחומי הרצליה, 2003
3. יצחק בן-ישראל, תפיסת הביטחון של ישראל, סדרת האוניברסיטה המשודרת, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2013
4. נספח א' להסכם בדבר רצועת עזה ואזור יריחו - פרוטוקול בדבר נסיגת כוחות צבאיים ישראלים והסדרי הביטחון, 1994, <http://goo.gl/bOVRfV>; ישעיהו פולמן, סיפורה של גדר ההפרדה: האומנם הפקרת חיים? כרמל, ירושלים, 2004
5. החלטת ממשלה מס' 2077 - מרחב התפר, 23.06.2002
6. שירות הביטחון הכללי, ניתוח מאפייני הפיגועים בעשור האחרון, 2009, <http://goo.gl/iGKf7n>
7. בועז גנור, מבין הלוחמה בטרור
8. שם
9. דברי אריאל שרון, בכנסת ה-15, ישיבה מס' 296, 2002
10. בועז גנור, מבין הלוחמה בטרור
11. בנ"ץ 769/02, הוועד הציבורי נגד עינויים בישראל ואח' נ' ממשלת ישראל ואח', <http://goo.gl/bWCK3s>, מרדכי קרמיניצר, האם הכול כשר בהתמודדות עם הטרור? על מדיניות הריגה המונעת (הסיכול הממוקד) של ישראל ביו"ש ובעזה, המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים, 2005
12. עמוס דותן, "טכנולוגיית מעיל רוח", מערכות 448, אפריל 2013, עמ' 74-68, <http://goo.gl/q46Axs>
13. שירות הביטחון הכללי, התפלגות הרוגים מטרור פלסטיני בעימות הנוכחי, 2010, <http://goo.gl/5cxn9S>
14. שם
15. פולמן, סיפורה של גדר ההפרדה
16. מרכז המחקר והמידע של הכנסת, מעברי הגבול לישראל מעזה ומהגדה המערבית, 2006, <http://goo.gl/KvBF72>
17. מתוך האתר של שאול אריאלי: <http://www.shaularieli.com>
18. מעברי הגבול לישראל מעזה ומהגדה המערבית
19. דורון אלמון, לקחי גדר הביטחון ברצועת עזה בהקשר של הגדה המערבית, המרכז הירושלמי לענייני ציבור ומדינה, 2004, <http://goo.gl/rgf9cu>
20. התפלגות הרוגים מטרור פלסטיני בעימות הנוכחי (ראו הערה 13)
21. שם
22. ניתוח מאפייני הפיגועים בעשור האחרון (ראו הערה 7)
23. שירות הביטחון הכללי, ירי תלול מסלול מרצועת עזה, <http://goo.gl/tYUEtc>
24. שם
25. Doron Almog, The West Bank Fence: a Vital Component in Israel's Strategy of Defense,

26. Washington Institute for Near East Policy, 2004 ד"ר שני מ' 48 של מבקר המדינה ל-1997 (ראו הערה 22)
27. שירות הביטחון הכללי, ניתוח מאפייני הפיגועים בעשור האחרון, 2009, <http://goo.gl/iGKf7n>
28. שירות הביטחון הכללי, ירי תלול מסלול מרצועת עזה, <http://goo.gl/tYUEtc>
29. מספר השינויים משמעו מספר הטילים שנווה מהרצועה ולא מספר אירועי הירי. כך, למשל, באירוע בודד יכולים להיות שלושה שינויים.
30. נתונים: מתוך האתר של פרויקט מרחב התפר, <http://goo.gl/1zPX0m>
31. את הוועדה, בראשות שר המשטרה משה שחל, הקים ראש הממשלה יצחק רבין כדי שתבחן מתווה להיפרדות בין ישראל ליהודה ושומרון וליצירת שתי מדינות. הוועדה נדרשה להעלות פתרונות מיידיים שיבכירו את תחושת הביטחון של תושבי ישראל.
32. ד"ר שני מ' 48 של מבקר המדינה ל-1997 (ראו הערה 22)
33. בנ"ץ 2056/04, מועצת הכפר בית סוריק ואח' נגד ממשלת ישראל ואח', <http://goo.gl/wkzWTd>
34. שירות הביטחון הכללי, סיכום חמש שנים לעימות - נתונים ומגמות בטרור הפלסטיני, 2005, <http://goo.gl/lyH2aG>
35. בנ"ץ 9961/03, המוקד להגנת הפרט ואח' נ' ממשלת ישראל ואח', <http://goo.gl/yji5PX>
36. תוכנית מרחב התפר כללה הקמת גדר בין יהודה ושומרון לישראל וכן הקמת מעברים רגליים, מעברים לכלי רכב ומעברים לסחורות.
37. מבקר המדינה, דו"ח ביקורת בנושא מרחב התפר, 2002, <http://goo.gl/zXKQ0a>
38. שירות הביטחון הכללי, התפלגות הרוגים מטרור פלסטיני בעימות הנוכחי, ראו הערה 17
39. החלטתה של ועדת השרים לענייני ביטחון לאומי מס' 64/ב "מרחב התפר" - היערכות ותקצוב, 14 אפריל 2002, <http://goo.gl/HLpWNv>
40. החלטת ממשלה מס' 4783 מיום 30 באפריל 2006, <http://goo.gl/OlvOLD>
41. מעברי הגבול לישראל מעזה ומהגדה המערבית, ראו הערה 16
42. שירות הביטחון הכללי, חשיפת מבצעיו של פיגוע המטען באוטובוס בבת ים, ינואר 2014, <http://goo.gl/Xq3hiq>
43. נתונים מתוך האתר של פרויקט מרחב התפר, ראו הערה 30
44. שירות הביטחון הכללי, סיכום 4 שנות עימות - נתונים ומגמות בטרור, 2004, <http://goo.gl/cj1lhk>
45. לקחי גדר הביטחון ברצועת עזה בהקשר של הגדה המערבית, ראו הערה 19
46. סיכום חמש שנים לעימות, ראו הערה 33

הטיפול בחללים אזרחיים בשעת חירום

גופים רבים אחראים לפינוי ולזיהוי של אלפי חללים מקרב האוכלוסייה האזרחית במקרה של אסון טבע או של מלחמה. תיאום הדוק ביניהם הוא קריטי להצלחה במשימה הכואבת הזאת



תרגיל פינוי נפגעים בפיקוד העורף | פיקוד העורף (פקע"ר), שהוא הזרוע הלאומית להתמודדות עם מצבי חירום, מצוי בחוד החנית של הטיפול הראשוני בחללים אזרחיים בישראל ולכן עליו להכין את עצמו בצורה המיטבית ליום פקודה

רס"ן שי גודי
רב פיקוד העורף



משימתן הראשונה של מחלקות האנו"ח (איסוף נתונים וחללים) היא לאסוף ולתעד כל חפץ בעל חשיבות שיכול לתרום לזיהוי החלל

3. ההשלכות ההלכתיות שיש לחללים שלא זוהו או לא אותרו - למשל בכל הנוגע לדיני אבלות ולהתרת עגונות.

פיקוד העורף (פק"ר), שהוא הזרוע הלאומית להתמודדות עם מצבי חירום, מצוי בחוד החנית של הטיפול הראשוני בחללים אזרחיים בישראל ולכן עליו להכין את עצמו בצורה המיטבית ליום פקודה.

במאמר יפורטו עקרונות הטיפול בחללים ברמות השונות, גבולות הגזרה בין הגופים השונים המופקדים על הטיפול בחללים וכן הפערים הקיימים היום והדרכים לפתור אותם.

הטיפול בחללים בעיתות שגרה

בעיתות שגרה מוטל על משטרת ישראל הטיפול במי שמת מוות לא טבעי: היא צריכה לפנותו ולזהותו. כדי לזהות את ההרוג עושה המשטרה כמה פעולות בסיסיות: היא מגיעה לזירת האירוע, מתחמת את האזור, מצלמת את הזירה ומתעדת חפצים אישיים ואת הסביבה שבה הם נמצאו.

באמצעות תמונות, מסמכי האישיים או הטלפון הנייד שלו ניתן להגיע למשפחתו של המת לצורך זיהויו.

אם הדבר אפשרי - תתבקש המשפחה בשלב הראשון לזהות את החלל (זיהוי על פי הכרות אישית). אם יש ראיות אחרות (נסיבתיות) לזיהוי החלל, הוא יזוהה גם שלא באמצעות המשפחה - בהתאם לשיקול דעתו של החוקר המשטירתי.

במקרה שיש ספק בזיהוי על בסיס הכרות אישית או לפי זיהוי נסיבתי יש לעשות זיהוי מדעי - באמצעות טביעות אצבע, סימנים רפואיים, מרשמי שיניים או השוואת דִּי-אֵךְ. אי. את הנתונים האלה אוספים במכון הלאומי

מבוא: הסכנות הנשקפות לעורף בישראל

מלחמה

מאז מלחמת המפרץ הראשונה (1991) הפך העורף האזרחי של ישראל ליעד המרכזי של אויביה. הנשק המועדף לתקיפתו הוא רקטות וטילים, וכיום מכוונים לעברו עשרות אלפי טילים מדגמים שונים. לא רק מדינות מאיימות על כל שטחה של ישראל בטיילים, אלא גם ארגוני טרור. ההערכה היא כי במקרה של עימות נרחב ישוגרו לעבר ישראל מדי יום מאות טילים.

רעידות אדמה

לא רק מלחמה עלולה להפיל חללים רבים בקרב אזרחי המדינה, אלא גם אסונות טבע כמו רעידות אדמה וגלי צונאמי. ישראל שוכנת על מפגש של שני לוחות טקטוניים - הנקרא השבר הסורי-אפריקני - ולכן היא מועדת לרעידות אדמה רבות.

רעידות אדמה שהתרחשו בעבר בארץ ישראל גרמו לעשרות אלפי הרוגים ולהרס רב. מעדויות גיאולוגיות ניתן להסיק כי רבות מרעידות האדמה האלה התרחשו באזורים שכיום יש בהם ריכוזי אוכלוסייה גדולים.

מומחים טוענים כי רעידת אדמה גדולה - כמו זו שהרסה את צפת ב-1837 - צפויה בוודאות בעתיד הלא רחוק. באותה רעידת אדמה נהרגו בין 1,700 ל-1,800 מתושבי צפת, ועוד 600 בני אדם נהרגו בטבריה מגלים ענקיים שעלו מהכינרת ושטפו את העיר. בסך הכול קטלה אותה רעידת אדמה כ-7,000 בני אדם.

על פי תרחיש הייחוס הלאומי - רעידת אדמה בעוצמה של 7.5 בסולם ריכטר שהמוקד שלה הוא עמק בית-שאן - צפויים בישראל באירוע כזה כ-7,000 הרוגים.

אתגר הטיפול בחללים

יש שלוש סיבות עיקריות לכך שהטיפול בחללים אזרחיים בישראל הוא אתגר לאומי:

1. מדובר בתחום שבו עוסקים גופים רבים ושונים - מה שמחייב שיתוף פעולה ביניהם. שיתוף פעולה בין-ארגוני תמיד כרוך בקושי משמעותי.
2. החשיבות העצומה שמייחס האזרח הישראלי לטיפול במתים והצימאון למידע מהיר ואמין.

לרפואה משפטית באבר-כביר.

אם החלל הוא ללא מסמכים שבאמצעותם ניתן להתחקות אחר משפחתו, ואין אפשרות לזהותו באופן נסיבתי, הציפייה היא שמשפחתו תפנה ביוזמתה למשטרת ישראל כדי לדווח על נעדר, וכך ניתן יהיה לחבר קצוות ולהשוות בין תיאור החלל בזירה לתיאור שהתקבל ממשפחתו - ולזהות את ההרוג.

אם לא מתקבלת פנייה מהמשפחה, ולא ניתן לזהות את ההרוג, הוא יוגדר "אלמוני" - וייקבר.

השלב שלאחר זיהוי הרוג הוא מסירת הודעה למשפחה וקבורתו. מסירת ההודעה היא באחריות הרשות המקומית - באמצעות העובדים הסוציאליים של הרשות. הקבורה נעשית באמצעות החברה קדישא.

הטיפול בחלל בשעת חירום

בשעת חירום¹ צפוי להיות מספר רב של חללים. בשל כך הוסכם בין פיקוד העורף לרשות החירום הלאומית (רח"ל) שתחומי האחריות השונים בכל הנוגע לטיפול בחללים² יחולקו באופן שונה מאשר בימות שגרה. בטבלה מפורט כיצד מתחלקת האחריות הזאת בעת חירום בין הרשות המקומית (רשו"מ) ומשטרת ישראל (מ"י) לבין פיקוד העורף (שתפקידו העיקרי הוא לסייע לשני הגופים האחרים). יש לציין שמעל שלושת הגופים האלה מצויה הרשות העליונה לפינוי, לסעד ולחללים (פס"ח) של משרד הפנים שמתאמת ביניהם ומפקחת עליהם.

שיטת הטיפול בחללים אזרחיים בעת חירום

שלב א' - הזירה (האתר שנפגע)

מכיוון שבשעת חירום אין ביכולתה של משטרת ישראל להתפרס בכל המקומות שבהם יש חללים, באחריותו של פיקוד העורף לסייע בטיפול בחללים באתרי ההרס - באמצעות מחלקות האנו"ח (איסוף נתונים וחללים) שבגודי החילוץ.

משימתן הראשונה של מחלקות האנו"ח היא לאסוף ולתעד כל חפץ בעל חשיבות שיכול לתרום לזיהוי החלל: צילום החלל עצמו, צילום הבניין והחדר שבהם הוא נמצא, בגדיו, חפצים שנמצאו לידו או עליו וכד'.

שלב ג' - מרכז המידע למשפחות⁶

מרכז המידע למשפחות ייפתח במקביל לתר"ח ויאיישו אותו עובדים סוציאליים של הרשות המקומית וחוקרים של משטרת ישראל.

במרכז המידע יקבלו המשפחות תמיכה ועידוד ובו ימסרו מידע מפורט ככל האפשר על כל אחד מיקיריהן הנעדרים: בגדים שלבש, צבע שיער, צבע עיניים, המקום האחרון שבו שהה, זהות של רופא השיניים שלו וכד'.

במרכז המידע גם יילקחו מהמשפחות דגימות די-אן-אי שישמשו להשוואה עם הדי-אן-אי של החללים.

שלב ד' - זיהוי החלל

זיהוי החלל הוא השלב האחרון בתהליך והוא נעשה באמצעות השוואה בין נתוני החלל שהתקבלו לאחר מותו (בזירת האירוע ובתר"ח) לבין נתוני הנעדר כפי שנמסרו על ידי המשפחות. התהליך הזה נעשה במרכז להשוואת נתונים של משטרת ישראל שבו מרוכזים עשרות חוקרים העוסקים במלאכת ההשוואה כדי להגיע לזיהוי.

בתום מלאכת הזיהוי, ובהנחה שלא עברו 7 ימים ממועד הגעת החלל לתר"ח, יועבר החלל לקבורה סדורה בבית עלמין. אם לא הצליחו לזהות את החלל בתוך 7 ימים, הוא יועבר לקבורה ארעית עד לזיהוי המוחלט.⁷

הפערים הקיימים בטיפול בחללים אזרחיים

בתוכנית הטיפול בחללים שפורטה לעיל יש כמה פערים וצווארי בקבוק קריטיים המשפיעים באופן ישיר על הסיכוי להצליח במשימה:

פערי כוח אדם

כפי שצוין לעיל, משטרת ישראל יכולה לאייש לכל היותר שתי תחנות לריכוז חללים, וזאת עקב מחסור בכוח אדם מקצועי: חוקרי מז"פ,

הן באירוע קונוונציונלי והן באירוע בלתי קונוונציונלי (בק"ן) איסוף הממצאים והתיעוד של החלל הוא החוליה הראשונה בשרשרת הפעולות לקראת זיהוי החלל. ללא המידע הזה יקשה על משטרת ישראל לזהות את החלל, ובמיוחד יקשה עליה לזהות אותו בתוך פרק זמן סביר

לשלוח צוותים לזיהוי חללים רק לשתיים מהתחנות האלה בריזמנית. הסיבה: מספרם הקטן של אנשי המקצוע המוסמכים לזהות חללים.

כל בעלי המקצוע הרלוונטיים של משטרת ישראל ירוכזו בתחנות ריכוז החללים כדי לאסוף נתוני זיהוי מדעיים: טביעות אצבע, מרשמי שיניים, סימנים רפואיים ודי-אן-אי. את המעטפת האדמיניסטרטיבית ייתן להם כל רשות מקומית שבתחומה נפתחה תחנה לריכוז החללים.

בכל תחנה כזאת ייפתח תיק לכל חלל, ובו ירוכזו כל הנתונים שהגיעו מהזירה וכל הנתונים המדעיים שהפיקו הצוותים המקצועיים. אי-אפשר להסתפק בזיהוי החלל על פי הממצאים מהשטח, ויש להשיג זיהוי מוחלט - למשל באמצעות טביעות אצבעות המצויות במאגר הממוחשב של המשטרה או באמצעות השוואת צילומי השיניים של המת לצילומי השיניים שלו מהתקופה שבה היה מטופל אצל רופא שיניים. בהיעדר ראיה חד-משמעית כזאת, יש צורך להשיג קצה חוט אל חייו כדי להשיג זיהוי ודאי. את זה ניתן להשיג באמצעות מרכז המידע למשפחות.

לאחר נטילת הדגימות מהחלל הוא יועבר למכולת קירור ייעודית וישהה שם עד שבוע ימים בהמתנה לזיהוי.

תיעוד החלל באתר ההרס (באירוע קונוונציונלי)⁵ חשוב מאין כמותו משתי סיבות עיקריות:

1. הזמן הקצר, יחסית, שעבר מרגע מותו מאפשר לתעד את הגופה עוד בשלב שבה ניתן לזהותה.

2. סביבת החלל מאפשרת לאסוף חפצים שיתנו קצה חוט בדרך לזיהוי.

יש להדגיש: הן באירוע קונוונציונלי והן באירוע בלתי קונוונציונלי (בק"ן) איסוף הממצאים והתיעוד של החלל הוא החוליה הראשונה בשרשרת הפעולות לקראת זיהוי החלל. ללא המידע הזה יקשה על משטרת ישראל לזהות את החלל, ובמיוחד יקשה עליה לזהות אותו בתוך פרק זמן סביר. לכן השיקול המרכזי בהפעלת מחלקות האנו"ח הוא הרצון לקצר ככל האפשר את פרק הזמן הנחוץ לזיהוי החללים. זיהוי מהיר מאפשר למסור במהירות מידע לאוכלוסייה בנוגע לגורל יקיריה. למותר לציין שבעינות חירום זוהי אחת הדרישות המרכזיות של האוכלוסייה. וישנו שיקול נוסף לרצון לזהות את החללים מהר ככל האפשר: הרצון לשמור על כבוד המת ולהימנע ממצב של ביזיון המת.

לאחר איסוף החלל ונתוניו מהשטח הוא יועבר על ידי מחלקות האנו"ח לתחנה לריכוז חללים (תר"ח) שברשות המקומית.

עם העברת החלל לתר"ח עובר הטיפול בחלל מפיקוד העורף לרשות העליונה לפס"ח (פינוי, סעד וחללים).

שלב ב' - התחנה המרחבית לריכוז חללים (תר"ח)

בישראל יש 19 אתרים פוטנציאליים לפתיחת תחנות מרחביות לריכוז חללים. המחלקה לזיהוי פלילי (מז"פ) של המשטרה יכולה

תחומי האחריות של הגופים לטיפול בחללים

פיקוד העורף - מחלקות לאיסוף נתונים וחללים	הרשויות המקומיות	משטרת ישראל - המחלקה לזיהוי פלילי (מז"פ)
- תיעוד הזירה, איסוף חללים וחלקי חללים. - פינוי לתחנת ריכוז חללים (תר"ח) ברשות המקומית (רשו"מ). באירוע כימי: - פינוי החללים לתחנת ריכוז חללים לאחר טיהורם ביחצ"ב (יחידה צבאית לבית החולים).	- קליטת החללים ורישומם והזמנת מכולות קירור להשהיית החללים. - מסירת ההודעות למשפחות ותיאום סידורי הקבורה. - קבורת החללים.	- איסוף נתוני זיהוי מהחלל לאחר מותו (PM).³ - תחקור בני המשפחה והכנת תיק נעדר (AM).⁴ - גיבוש המלצות לזיהוי החלל.

לתעד הן את החלל והן ממצאים שבסביבתו התורמים באופן ישיר ליכולת לזהותו במהירות.

לכן על פיקוד העורף לבנות את כוחות האנו"ח (איסוף נתונים וחללים) בהתאם לייעוד הזה ולשים דגש על אמצעי תיעוד ממוחשבים, פשוטים להפעלה, בעלי כושר שרידות גבוה בתנאי שטח ובעלי יכולת לשגר נתונים בזמן אמת למרכזי המידע המשטרתיים.

אמצעי התיעוד האלה יבטיחו את שרידות המידע, יקטינו למינימום טעויות הנובעות מתנאי רישום לקויים וישפרו את מהירות הדיווח וההגעה לזיהוי.

שיתוף היכולת הזאת עם מרכזי המידע של משטרת ישראל יאפשר לתת לחלל מספר "רץ" ולהצמיד את כל נתוני לאותו המספר, שיהיה מעין ברקוד אחיד שילווה את החלל ממקום הימצאו ועד לתחנתו הסופית - ללא תלות בגורם המטפל בחלל.

באופן עקיף תתרום מערכת כזאת גם לבניית של התמונה בנוגע למצב הלכודים (שבאחריות גדודי החילוץ) ושל הנעדרים (שאיתורם הוא באחריותה של משטרת ישראל).

ללא הקניית יכולות תיעוד ממוחשבות כאלה ימשיכו מחלקות האנו"ח של פיקוד העורף לעסוק במימוש המשימה ה"טכנית" של איסוף החללים ושליחתם לתר"ח. זוהי אכן משימה חשובה ביותר - בין היתר לכבוד המת - אך אין בה כדי לתת מענה לאוכלוסייה בישראל שדורשת לדעת מה עלה בגורל יקירה, ואין בה כדי לתרום לאתגר המרכזי בטיפול בחללים: זיהוי החלל בוודאות ובמהירות המרבית.

סיכום

הטיפול בחללים אזרחיים בשעת חירום הוא סוגיה מורכבת, שהאחריות לה מוטלת על גופים שונים. המענה המיטבי צריך להיות משולב כך שכל אחד מהגופים האלה יתרום את הערך המוסף היחסי שלו, ושהשלם יהיה גדול מסך חלקיו.

תמונת המצב הנוכחית מצביעה על פערים שיש לתת להם קשב ומשאבים כדי שניתן יהיה להיערך כראוי ליום פקודה.

ההערות למאמר מופיעות בסוף הגליון.

איסוף הנתונים הביומטריים מכל חלל בתחנה לריכוז חללים נמשך בין שעה וחצי לשעתיים. במשמרת של 24 שעות ובשני "קווים" של איסוף נתוני זיהוי ניתן להגיע לכל היותר לאיסוף נתוני זיהוי של עשרות חללים ביום

בעת חירום נמצא באחריותם של משרדי הממשלה השונים. שיתוף הפעולה ביניהם הוא קריטי לסגירת הפערים שהוצגו כאן.

מומלץ לשנות את חקיקה כך שלרופאים נוספים תהיה סמכות לזהות חללים כדי לאפשר זיהוי מהיר יותר.

כמו כן מומלץ לקדם את בנייתם של מאגרי מידע ביומטריים אזרחיים. את התוכנית הלאומית לבניית מאגר ביומטרי לכלל האוכלוסייה, שמתקדמת לעת עתה בעצלתיים - בין היתר בגלל התנגדות של אזרחים ושל ארגוני זכויות אדם - ניתן לבנות כך שבשלב הראשון היא תיועד לשעת חירום בלבד. לחלופין אפשר להתבסס על המידע שכבר מצוי במאגרי המידע של הרבנות הצבאית הראשית ולפעול לעיבוי.

פיקוד העורף

כפי שצוין קודם לכן, המשימה המרכזית של פיקוד העורף בתחום הטיפול בחללים היא

רופאי שיניים ורופאים משפטיים.

לשם המחשה: מספר הרופאים המשפטיים הקיימים כיום בישראל מסתכם בארבעה בלבד; מספר המתמחים בתחום עומד אף הוא על ארבעה.

מאגרי מידע

לישראל אין עדיין מאגר מידע ביומטרי של כל אזרחיה⁸ אך יש כוונה להקים מאגר כזה בעתיד הלא רחוק. אם וכאשר הוא יוקם, ניתן יהיה לזהות באמצעותו כמעט כל חלל.

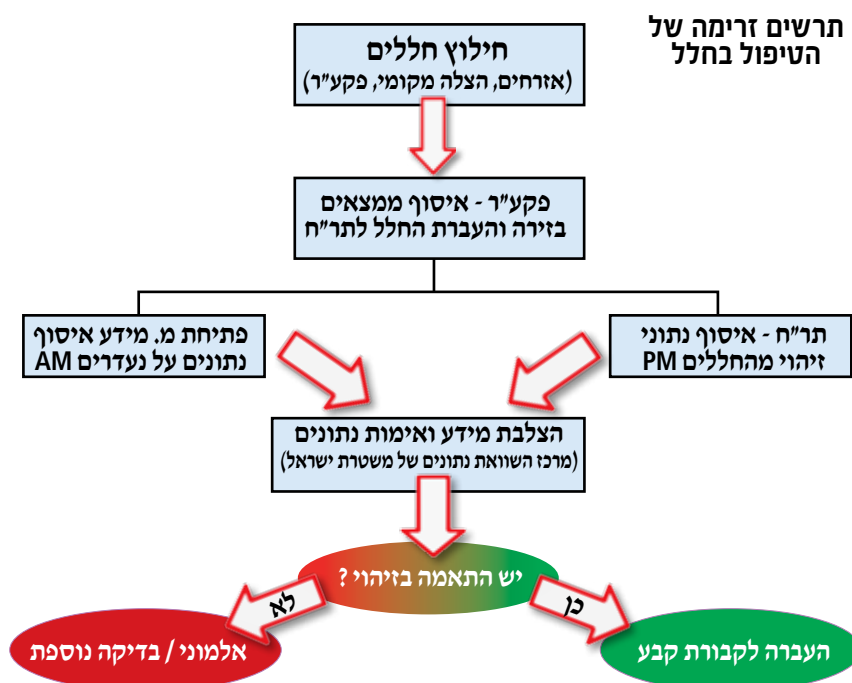
זמן זיהוי

איסוף הנתונים הביומטריים מכל חלל בתחנה לריכוז חללים נמשך בין שעה וחצי לשעתיים. במשמרת של 24 שעות ובשני "קווים" של איסוף נתוני זיהוי ניתן להגיע לכל היותר לאיסוף נתוני זיהוי של עשרות חללים ביום. הפערים האלה - החוסר במאגרי מידע ביומטריים זמינים והמחסור בכוח אדם נוכח תרחיש הייחוס של אלפי חללים בעת אסון - הם צוואר בקבוק בתהליך הזיהוי של חללים.

הפתרונות האפשריים

את הפתרונות יש לתת בכל הרמות - החל מהרשות המחוקקת וכלה ברשות המבצעת כולל משטרת ישראל וצה"ל.

מתן טיפול נאות לחללים האזרחיים בישראל



FCS

החלום ושברו

תוכנית הדגל של צבא היבשה האמריקני, שהוגיה חתרו לפתח בו בזמן מספר רב של מערכות לחימה מתקדמות, נכשלה למרות הכסף, הזמן, תשומת הלב והמאמצים הרבים שהושקעו בה. גם לנו, הישראלים, יש מה ללמוד מכך

העימות במהירות ולהילחם מיד עם הגעתם. לשם כך דרוש רק"ם יביל אוויר. אפשר יהיה להסתפק ברק"ם קל משום שלרשות צבא ארה"ב יעמדו גם מודיעין משופר וגם חימוש ארוך טווח, מונחה ומדויק, אשר יטפלו ברוב הכלים המאיימים של האויב כאשר הם עדיין מרוחקים מקו החזית.

• לרשות צבא ארה"ב יעמדו תשתיות תקשוב ומערכות שו"ב מתקדמות, והשילוב ביניהן ישפר בהרבה את תמונת המצב של המפקדים ושל הלוחמים גם ברמת הפלוגה והמחלקה.

חזונו של הרמטכ"ל הפך בתוך זמן קצר לתוכנית שאפתנית לפיתוח של מערכות נשק מתקדמות, רבות ושונות שכונתה FCS (ראשי תיבות של Future Combat Systems - מערכות לחימה עתידיות). אך הדגש בתוכנית לא היה על פיתוח כל אחת ממערכות הנשק בנפרד, אלא על הכוונה להבטיח חיבור ושילוב כזה ביניהן עד שהן יפעלו כ-System-of-Systems (מערכת של מערכות). הרעיון היה שמימוש המערכת של המערכות יאפשר לבנות את הכוח הלוחם בצורה אחרת ולהתבסס לא רק על אמצעי לחימה מתקדמים אלא גם על תפיסה חדשה ועל תורת לחימה חדשה ובהתאם להן גם על מבנה ועל ארגון חדשים ליחידות הלוחמות.

תכולתה של תוכנית ה-FCS עברה שינויים במהלך חייה. בתצורתה המרבית היה מדובר

מבוא

באוקטובר 1999 הגדיר הרמטכ"ל החדש של צבא היבשה האמריקני, גנרל אריק שינסקי, את החזון שלו לבניין הכוח היבשתי האמריקני באופן הבא:

• גם בעתיד יצטרפו האמריקנים לנהל מלחמות בעיקר נגד "יריבים אזוריים רציניים" במקומות שונים ובלתי צפויים בעולם, וחשוב שיוכלו להגיע לאזורי

"אני לא יכולה להאמין בדברים בלתי אפשריים", אמרה עליסה.
"זה פשוט מראה שלא התאמנת מספיק", אמרה המלכה.
"כאשר אני הייתי בגילך הייתי מתאמנת לפחות חצי שעה ביום.
לעיתים האמנתי בשישה דברים בלתי אפשריים לפני ארוחת הבוקר!"



חיילי צבא ארה"ב בעיראק, 2003 | במהלך הלחימה המתמשכת בעיראק ובאפגניסטן התברר כי כאשר היריב העיקרי הוא חתרנים, ובמיוחד כאשר צריך לנהל לחימה אורבנית נגד חתרנים, אז "הגמישות המהותית" של יחידות שנבנו כדי להתמודד עם "יריב אזורי רציני" עלולה להיות מוגבלת מאוד

ד"ר גדעון עקביה
פיזיקאי ואיש מחשבים העוסק בחקר הקשר
בין חדשנות טכנולוגית לבין בניין כוח צבאי
והפעלתו



תוכנית ה-FCS נתנה לגופי המו"פ של צבא היבשה ולספקיו תקציבים גדולים ועבודה רבה. אך מבחינת החיילים שצריכים להילחם ברור היום שהתוכנית הייתה כישלון גדול

שהם יכולים להשלים בהצלחה תוכניות גדולות ויקרות. העלות הכוללת של תוכנית מנהטן, שבמסגרתה פותח הנשק הגרעיני האמריקני, הייתה כ-24 מיליארד דולר של 2013, והעלות הכוללת של תוכנית אפולו, שהביאה אסטרונאוטים אמריקנים אל הירח, הייתה כ-115 מיליארד דולר של 2013.

במאמר יידונו שתי קבוצות של סיבות שהובילו לכישלונה של תוכנית ה-FCS - סיבות הקשורות להגדרת החזון וסיבות הקשורות להגדרת התוכנית ולניהולה.

FCS - החזון שכשל

מבחינת רמטכ"ל צבא היבשה, תוכנית ה-FCS הייתה חיונית. אם חיל האוויר מציג תוכנית למטוס קרב עתידי, ואם חיל הים מציג תוכניות לנושאות מטוסים ולצלולות אסטרטגיות, חייב צבא היבשה להציג תוכנית גדולה משלו כדי להיאבק בהצלחה על חלקו בתקציב.

תוכנית ה-FCS אכן מילאה בהצלחה את תפקידה במאבק הזה ונתנה לגופי המו"פ של צבא היבשה ולספקיו תקציבים גדולים ועבודה רבה. אך מבחינת החיילים שצריכים להילחם ברור היום שתוכנית ה-FCS הייתה כישלון גדול. אחת הסיבות המהותיות לכך הייתה העובדה שהתוכנית נגזרה מחזון שהיה לא בשל, לא מאוזן ולא מציאותי. במיוחד התרחיש - שעל בסיסו עוצב החזון - לא התאים למציאות האסטרטגית בעשור הראשון של המאה ה-21, והשאפה הטבעית להשיג יכולת התערבות מהירה תורגמה לדרישות בלתי מועילות ובלתי אפשריות.

החזון לא התאים למציאות

תוכנית ה-FCS נועדה לבנות את הכוח לתרחיש מוביל אחד - מלחמה בעצימות גבוהה נגד "יריב אזורי רציני". ההנחה בבסיס התוכנית הייתה כי כוח צבאי שייבנה כדי להילחם ביעילות נגד "יריב אזורי רציני" יוכל להפגין "גמישות מהותית" ולפעול בהצלחה גם בתרחיש אחרים שעצימותם נמוכה יותר. אבל במהלך הלחימה המתמשכת בעיראק ובאפגניסטן, התברר כי כאשר היריב העיקרי הוא חתרנים, ובמיוחד כאשר צריך לנהל לחימה אורבנית נגד חתרנים, אז "הגמישות המהותית" של יחידות שנבנו כדי להתמודד עם "יריב אזורי רציני" עלולה להיות מוגבלת מאוד.

בתוכנית והצביעו שוב ושוב על חריגות מלוחות הזמנים המתוכננים ועל עלויות הולכות וגדלות. אבל גופי הבקרה האזרחיים לא בחנו את החזון המבצעי ואת אפיוני מערכות הנשק שנגזרו ממנו, וכפי שיוצג בהמשך, בתחומים האלה הסתתרו בעיות קשות.

ה"נירירוק טיימס", לעומת זאת, תקף כבר במרס 2005 - במאמר מערכת שכותרתו הייתה "צבא של מדע בדיוני" - את נטייתם של הכוחות המזוינים להשקיע חלק ענקי מתקציביהם בצעצועים יקרים שיביאו רק תועלת מעטה בשדה הקרב על חשבון ההשקעה בדברים פרוזאיים אבל נחוצים באמת, כמו מענק למתגייסים או שריון טוב יותר לכלי הרכב הגלגליים מדגם "האמר" החשופים לתקיפות של מטולי אר-פיג'י.

הקשיים הגדולים במימוש התוכנית עוררו ביקורת ציבורית הולכת וגוברת. ב-6 באפריל 2009 הודיע רוברט גייטס, שר ההגנה האמריקני, כי החליט לסגור את התוכנית. העלות הכוללת של מאמצי הפיתוח שהושקעו בתוכנית ה-FCS בשנים 2003-2009 נאמדת בכ-14-18 מיליארד דולר.

מטרת המאמר היא לנצל חלק מהמידע הרב שפורסם על תוכנית ה-FCS כדי להאיר בעיות שעיימן אנחנו, הישראלים, מתמודדים היום. אף שבמאמר מובא תיאור מפורט של מה שנראה כמו שגיאות אמריקניות בוטות, מומלץ לכולנו להימנע מזוהיות דעת ולא להניח שאנחנו לכאורה חכמים יותר ושלא היינו עושים טעויות כאלה.

אין ספק שתוכנית ה-FCS הייתה גדולה ויקרה, אבל אי-אפשר להסביר את כישלונה רק בנתוני העלות. האמריקנים הראו בעבר

בתוכנית של 1+18: 18 מערכות נשק עיקריות, הלוחם העתידי (שאף הוא נחשב למערכת) ומערכת השליטה והבקרה (ש"ב) שתחבר את הלוחם ואת כל מערכות הנשק. בין מערכות הנשק שנכללו ב-FCS היו 8 כלי רכב קרקעיים מאוישים מטיפוס חדש: "טנקים", נגמ"שים, תותחים מתנייעים, מרגמות מתנייעות, כלי רכב לסיור ולתצפית, כלי רכב לפיקוד ולשליטה, כלי רכב לטיפול בנפגעים ולפניונים וכלי רכב לחילוץ ולאחזקה. המשקל של כל אחד מכלי הרכב המשוריינים המאוישים נדרש להיות קטן יותר מ-20 טון כדי שאפשר יהיה להוביל אותם במטוסי התובלה הנפוצים מדגם C-130 (הרקולס).

כמו כן נכללו בתוכנית ה-FCS חיישנים קרקעיים לא מאוישים למשימות מודיעין, סיור, תצפית וניטור אב"ך, מכולות בלתי מאוישות לשיגור טילים מעבר לקו הראייה, מוקשים חכמים, ארבעה סוגי מול"טים בגדלים שונים ושלושה סוגים של כלי רכב בלתי מאוישים בגדלים שונים - מ-8.5 טון ועד 2.7 ק"ג.

בסך הכול הייתה חטיבת FCS אמורה לכלול 322 כלי רכב קרביים, 234 כלי רכב קרקעיים לא מאוישים, 112 מערכות לשיגור מול"טים ו-216 מול"טים. העלות הכוללת של הציוד שצריך היה לרכוש כדי להקים חטיבת FCS הוערכה ב-8 מיליארד דולר של 2008. עלות הציוד לחטיבה משוריינת רגילה - באותו המטבע - הייתה אז כ-2.2 מיליארד דולר, ועלות הציוד לחטיבת חי"ר רגילה הייתה כ-0.6 מיליארד דולר. עלות הציוד לחטיבת נגמ"שי סטרייקר מהדור הראשון הייתה כ-1.8 מיליארד דולר, ועלות הציוד לחטיבת סטרייקר דיגיטלית הייתה כ-2.9 מיליארד דולר.

תוכנית ה-FCS הייתה גדולה ויקרה. ב-2006 העריכו כי העלות של פיתוח 18 מערכות הנשק תהיה כ-29 מיליארד דולר, וכי העלות של ההצטיידות ב-15 חטיבות FCS תהיה כ-100 מיליארד דולר. אבל מאוחר יותר הושמעו גם הערכות גדולות הרבה יותר. צבא היבשה נאלץ להסביר את הגידול בעלויות ואת העיכובים בלוח הזמנים וניסה פעמים אחדות לארגן את התוכנית מחדש.

גופי הבקרה האזרחיים העיקריים - משרד מבקר הממשל האמריקני (GAO) ומשרד התקציב של הקונגרס (CBO) - עסקו רבות

שלו. במערכת הביטחון, לעומת זאת, יודעים שכדי לקבל אישור ותקציב לפרויקט פיתוח חייבים להבטיח קפיצת מדרגה בביצועים, ולכן חייבים להתבסס על טכנולוגיה מתקדמת שעדיין אינה בשלה. זו אחת הסיבות העיקריות לכך שתוכניות לפיתוח אמצעי לחימה חורגות לעיתים קרובות ממסגרות התקציב ומלוחות הזמנים שתוכננו מראש ולעיתים גם נכשלות לחלוטין.

למנהל האחראי לפיתוח מוצר מסחרי יש מוטיבציה לגלות בעיות מהותיות בשלב מוקדם, כי אם התוכנית עומדת להיכשל, עדיף לבטל אותה בשלב מוקדם, לפני שמשקיעים בה הרבה כסף. הצלחתו של ראש פרויקט ביטחוני, לעומת זאת, נבחנת בראש ובראשונה ביכולתו לשכנע בנחיצות הפרויקט וביכולתו לקבל תקציב בהתאם, שנה אחר שנה, ולא דווקא ביכולתו לקיים את הבטחותיו הראשונות. לכן יש למנהל תוכנית ביטחונית נטייה להתרכז תחילה בנושאים שבהם הוא יכול להראות הצלחות מוקדמות ולדחות גילוי וליבון של בעיות מהותיות העלולות להביא לסגירת התוכנית.

במילים פשוטות יותר: בחברה מסחרית יודעים שהרווח צפוי מההצלחה במכירות, לא מההצלחה בפיתוח. במערכת הביטחון, לעומת זאת, יכולות קבוצות גדולות של אנשים להתפרנס יפה, וחברות יכולות להרוויח יפה, ממאמצי פיתוח מתמשכים, חוזרים ונשנים, אפילו אם לא יובילו להצטיידות.

לאור התובנות הללו ניסח ה-GAO שתי המלצות עיקריות:

- להפריד בין מאמצים לקידום ולפיתוח טכנולוגיה לבין תוכניות לפיתוח מערכות נשק.
- להטמיע את הצורך בהערכה מסודרת של בשלות טכנולוגית ולא לאשר כניסה לפיתוח מערכות לפני שהבשלות תגיע לרמה מספקת.

משרד ההגנה האמריקני אומנם הכניס לנוהל הפיתוח של אמל"ח את הקביעה כי לא תתקבל החלטה על הצטיידות לפני שהבשלות מספיקה, אך לא התקבלה המלצת ה-GAO לא להתחיל פיתוח לפני שהבשלות הטכנולוגיות מספקות. בפועל עדיין משתמשים לעיתים קרובות במשרד ההגנה בהחלטה על כניסה לפיתוח כדי לייצר מחויבות ולגייס את

רוב הטכנולוגיות הקשורות לתשתיות התקשוב הטקטיות ולמערכות השו"ב קיבלו, למשל, בשנים 2003-2007 ציון בשלות גבוה. אבל בחוכמה שלאחר מעשה אנחנו יודעים שרבות מהטכנולוגיות האלה לא הבשילו עד היום

במסגרת תוכנית ה-FCS - להסטת תשומת הלב ומשאבים רבים לנושא של פיתוח רק"ם קל (שמונה דגמים שונים של רק"ם קל!) על חשבון נושאים מבטיחים יותר.

הקשיים שפורטו כאן אינם מוכחים שהרעיון של כוח יביל אוויר היה מופרך. האמריקנים יודעים להביא במהירות חיל רגלים, ללא רק"ם, לכל מקום בעולם. במסגרת תוכנית ה-FCS מן הראוי היה לדון ביתר פירוט בשאלה כמה רק"ם וכמה אספקה צריך להביא לגזרה כבר בשלב הראשון. כמו כן אפשר היה לדון בשאלה אם כדאי לבנות יחידות מיוחדות שיהיו מצוידות ברק"ם קל וכמה יחידות כאלה נדרשות. למותר לציין שהדרישה לבנות 15 חטיבות FCS - כך שאפשר יהיה להוביל כל אחת מהן עם כל ציודה ועם כל האספקה הנדרשת לה לחמישה ימי לחימה באמצעות ה-C-130 - הייתה קשה מדי.

FCS - התוכנית שכשלה

בתוכנית ה-FCS הושקעו מאמצים ומשאבים רבים, אך למרות זאת היא נכשלה כישלון חרוץ. גם אם המציאות לא הייתה מפריכה את הנחת התרחיש שעליו התבססה התוכנית, קרוב לוודאי שהיא הייתה נכשלת עקב שלוש סיבות הקשורות לאופן שבו הוגדרה ולקושי לנהל אותה:

- התוכנית הסתמכה על טכנולוגיות לא בשלות ובלטה בה הנטייה לאפיונייית.
- התוכנית נבנתה באופן מונולייתי והיה קשה להפיק ממנה תועלת חלקית.
- התוכנית הייתה מורכבת מדי ורב-חילונית מדי.

מדוע חשוב להעריך בשלות טכנולוגית?

ב-1999 הסביר מבקר הממשל האמריקני (GAO) כי גם חברות מסחריות שמפורסמות ביכולתן לפתח מוצרים מתקדמים אינן מתחילות לפתח מוצר לפני שבשלה הטכנולוגיה

כוח להתערבות מהירה ורק"ם קל

קל לקבל את הטענה כי היכולת להגיע לאזורי העימות במהירות ולהילחם מיד עם ההגעה חשובה כדי לקטוע עימותים בעודם באיבם. הטענה שמכך נובע כי צבא ארה"ב זקוק ליחידות יבילות אוויר ולרק"ם קל נראית במבט ראשון אינטואיטיבית וברורה לחלוטין. אבל כשהרצון לבנות יכולת התערבות מהירה תורגם לדרישות מפורטות, הוצבה בפני התוכנית בעיה קשה.

ברמה האסטרטגית נדרשה יכולת להוביל חטיבה מלאה - על ציודה ועל אספקתה - לכל מקום בעולם בתוך 96 שעות במטוסים מדגם C-17 (גלובמסטר). אבל מתברר שהנפח הכולל של החטיבה - ולא משקלה - הוא הפרמטר הקובע את מספר הגיחות של המטוסים מדגם C-17 הנדרש להובלת חטיבה מלאה, כל עוד משקל הרק"ם אינו עולה על כ-45 טון. בהינתן מספר הגיחות הדרוש - משך הזמן הנדרש להובלת חטיבה בדרך האוויר נקבע לא רק על פי מספר המטוסים הזמין, אלא גם על פי מספר המטוסים המרבי שאפשר להחזיק בו בזמן על המסלול בשדה הנחיתה. ואם מספר המטוסים המרבי על המסלול אינו גדול, ייתכן בהחלט כי הזמן שיידרש כדי להוביל את החטיבה ליעדה בספינות מהירות יהיה קצר יותר מהזמן שיידרש להובלתה באוויר, אפילו אם מתחשבים בזמן שיידרש כדי לנוע על הקרקע מהנמל אל אזורי הלחימה. ברמה האופרטיבית נדרשה יכולת להוביל את החטיבה - בתוך הזירה - במטוסים מדגם C-130 (הרקולס). ואכן בתנאים סטנדרטיים (המראה בגובה פני הים ובטמפרטורה של כ-15 מעלות צלזיוס) אפשר להוביל ב-C-130 רק"ם שמשקלו עד 20 טון למרחק של כ-900 ק"מ, כנדרש. אבל אם צריך להמריא גם במזג אוויר חם ומשדה באתר גבוה, אז המשקל המרבי שאפשר להוביל ב-C-130 קטן הרבה יותר.

בסך הכול אפילו בדיקה פשוטה הייתה יכולה להראות שרק"ם במשקל 20 טון לא יתרום למעשה ליכולת להוביל חטיבה בדרך האוויר, אבל יקטין את שרידות הכוחות בשדה הקרב. מדהים שבדיקה כזאת לא נעשתה לפני שסוכמו המאפיינים הנדרשים מה-FCS. אבל מה שחשוב עוד יותר: הדרישה שאפשר יהיה להוביל חטיבה בעזרת C-130 גרמה -

תוכנה, המכונה JTRS, וגם התוכנית השאפתנית לפיתוח רשתות תקשורת נתונים טקטיות, המכונה WIN-T, לא הצליחו להגשים את מטרותיהן. וללא תשתיות תקשורת מתקדמות אין לתפיסת ה-FCS על מה לסמוך.

על הנטייה לאפיוני-יתר

בתוכנית ה-FCS היו מקרים רבים של אפיוני-יתר. זה קרה לא רק מכיוון שהמאפיינים הסתמכו במפורש על טכנולוגיה עתידית שעדיין אינה קיימת, אלא גם מכיוון שהמאפיינים העמידו בפני המתכננים אוסף דרישות כה קשות, שהיה זה בלתי אפשרי לענות על כולן בהינתן אילוצי המסגרת.

לדוגמה, אחת הדרישות הייתה שכל התחמושת ל-FCS תוכל לשרוד דופק אלקטרומגנטי רב-עוצמה (EMP) מהסוג הנוצר כאשר מפעילים נשק גרעיני בגובה רב. אנשי התחמושת טענו שזו דרישה בלתי אפשרית, אבל רק ב-2009, כלומר שש שנים אחרי שהדרישה הזאת נכתבה ונכללה באפיון המחייב, הם הצליחו להביא לביטולה.

הרק"ם בתוכנית ה-FCS נדרש להיות זמין מבצעית 95% מהזמן. זוהי זמינות גבוהה מאוד, ללא תקדים במערכות לחימה קרקעיות, והיא מחייבת שפרק הזמן בין תקלות משביות יהיה ארוך - כ-1,300 שעות. לשם השוואה, פרק הזמן בין תקלות משביות של הנגמ"ש מדגם סטרייקר הוא 167 שעות, של הנגמ"ש מדגם ברדלי הוא 133 שעות ושל הטנק מדגם אברםס - 27 שעות.

מערכת החשמל של הרק"ם נדרש גם הספק גבוה לפרקי זמן קצרים (עשרות שניות) וגם קיבולת אנרגיה גדולה שתאפשר פעילות שקטה במשך שעות רבות - שבמהלכן אפשר יהיה להפעיל את מערכת השו"ב ואת החיישנים שלה ואת מערכת ההגנה האקטיבית ואת החיישנים שלה ואת המכ"ם שלה - בלי להפעיל את המנוע העיקרי.

בפועל כללו התכנונים הראשוניים של מערכת החשמל של הטנק העתידי יכולת לעמוד בדרישת ההספק הגבוה במשך זמן קצר, כנדרש בזמן האצת הרק"ם, אבל אותם התכנונים הבטיחו פעילות שקטה רק למשך דקות מעטות. לחלופין אפשר היה לעמוד באותו המועד גם בדרישת ההספק הגבוה וגם בדרישה לפעילות שקטה - אילו היו מקצים

אפילו בדיקה פשוטה הייתה יכולה להראות שרק"ם במשקל 20 טון לא יתרום למעשה ליכולת להוביל חטיבה בדרך האוויר, אבל יקטין את שרידות הכוחות בשדה הקרב

המפעילים הסלולריים האזרחיים - על שדרת תקשורת קרקעית המנוהלת באופן מרכזי ויודעת הכל. בשדה הקרב רוצים, או לפחות רצו בזמן אפיון ה-FCS, מערכת תקשורת כזאת שכל רכיב שלה יכול לנהל את עצמו באופן מבוזר ולקבל באופן מבוזר החלטות על ניתוב הודעות ליעדן ועל ממסורן.

לכן בשדה הקרב הקרקעי מקובל להגדיר צורך ביכולת להקים רשתות מאולתרות המכונות Mobile Ad-hoc Networks (ובקיצור: MANETs). הן מאולתרות כי מבנה הרשת אינו ברור לאף אחד, וזאת משתי סיבות: ראשית, המשתמשים ניידים ולא ברור מי נמצא איפה. שנית, גם זהות המשתתפים משתנה לפרקים - הם יכולים להופיע פתאום ולרצות להצטרף לרשת או להיעלם פתאום ולהופיע אחר כך במקום אחר.

פיתוח MANETs שיתאימו ללוחמים בשדה הקרב - כך התברר - הוא בעיה קשה ביותר שלא נפתרה במהלך חייה של תוכנית ה-FCS ולמעשה לא נפתרה עד היום. ב-DARPA (הסוכנות לפיתוח טכנולוגיות צבאיות מתקדמות) התחילו לדבר על תקשורת נתונים למכשירי רדיו - מה שמכונה Packet Radio - כבר לפני כ-40 שנה. אך באחרונה הגיעו שם למסקנה שצריך לחפש רעיונות חדשים ושונים, כי בשיטות המוכרות אי-אפשר להפעיל MANETs עם יותר מ-100 משתמשים, בעוד שהדרישה של המשתמש הצבאי ברמות הטקטיות הנמוכות היא לרשתות עם אלפי משתמשים בכל חטיבה. (ככל הנראה צריך לוותר על היומרה להבטיח תקשורת מהירה ורחבת סרט לכל מטרה, מכל אחד אל כל אחד ומכל מקום אל כל מקום - ולהתמקד בהספקת התשתיות הנדרשות למספר קטן של יישומים חשובים).

תוכנית ה-FCS התבססה לחלוטין על זמינות תשתיות תקשורת מתקדמות שפותחו בנפרד. אבל גם התוכנית הרב-זרועית השאפתנית לפיתוח משפחה של מכשירי קשר מבוססי

המשאבים הנדרשים להבשלת הטכנולוגיות.

על הטכנולוגיות הקריטיות לתוכנית ה-FCS

במשרדו של מנהל תוכנית ה-FCS זיהו עשרות רבות של טכנולוגיות קריטיות לתוכנית ומדי פעם העריכו את בשלותן. אך מעריכי הבשלות התנהגו כמו אופטימיים חסרי תקנה וסיפקו שוב ושוב הערכות אשר איפשרו את המשך הפרויקט, ואין זה מפתיע. כאשר מדובר בתוכנית כל כך גדולה כמו תוכנית ה-FCS, כמעט כל המומחים הרלוונטיים מתפרנסים ממנה.

רוב הטכנולוגיות הקשורות לתשתיות התקשוב הטקטיות ולמערכות השו"ב קיבלו, למשל, בשנים 2003-2007 ציון בשלות גבוה. אבל בחוכמה שלאחר מעשה אנחנו יודעים שרבות מהטכנולוגיות האלה לא הבשילו עד היום.

מכשירי קשר ורשתות תקשורת נתונים מתקדמים

תוכנית ה-FCS חייבה שהחטיבות הלוחמות החדשות יצוידו בהרבה יותר מכשירי קשר ממה שהיה מקובל בעבר ועדיין מקובל היום. נוסף על כך, רשת הקשר שהייתה מתוכננת לחטיבת ה-FCS הייתה אמורה להעביר אל המשתמשים ומהם הרבה יותר מידע מאשר היום - לא רק דיבור או כמות קטנה של נתונים, הנדרשת, למשל, כאשר חייל מדווח היכן הוא נמצא. חיישני מודיעין היו אמורים לעיתים להעביר אל מפעיליהם תמונת וידאו בזמן אמת. ובלי ערוץ וידאו טוב אי-אפשר, למשל, להפעיל מרחוק רובוטים קרקעיים.

ההנחה שניתן יהיה לספק ללוחמים ולמערכות הנשק שירותי תקשורת טובים נראית טבעית בעידן הטלפון הסלולרי החכם המאפשר לכאורה לכל אחד לדבר ולגלוש מכל מקום.

אבל מתברר שקשה לתת שירות דומה גם לחיילים בשדה הקרב, וזאת מהסיבות הבאות:

- הטלפון הסלולרי האזרחי נותן שירות טוב רק באותם האזורים שבהם המפעיל הסלולרי הקים תשתית מתאימה. אבל בשדה הקרב רוצים תקשורת טובה בלי לפרוס תשתיות מראש ובלי להביא לשדה הקרב רכיבי תשתית כגון אנטנות גבוהות ומיוחדות שיהיו קלות לזיהוי על ידי האויב וימשכו אש ואמצעי-נגד אחרים.
- בשדה הקרב לא רוצים להסתמך - כמו

למערכת החשמל של הטנק פי שבעה יותר נפח ומשקל.

תוכנית מונוליתית ותועלת חלקית

ראשי תוכנית ה-FCS קפצו ישירות למים הקרים: הם גיבשו תוכנית פיתוח גדולה כמעט בלי ניסויים והסתפקו בבחינת החזון באמצעות הדמיות ממוחשבות. התוכנית הייתה כל כך גדולה, עד שאי-אפשר היה לבחון אותה במלואה בניסוי אחד, והתוכנית הייתה כל כך מונוליתית, עד שהיה אפילו קשה לבחון בנפרד רבות ממערכות הנשק שפותחו במסגרתה, כי תפקודה של כל אחת מהמערכות היה תלוי בשירותים שמערכות אחרות היו אמורות לספק לה.

יתר על כן, אם אי-אפשר להגשים את החזון במלואו, אז קשה להפיק תועלת מהישגים חלקיים של תוכנית מונוליתית, קשה להפיק ממנה תוצרי ביניים, וקשה להפיק ממנה תועלת חלקית לאחר שהופסקה. דוגמה בולטת במיוחד לכך היא תלותה של תוכנית ה-FCS במודיעין משופר ובתשתיות השר"ב.

אנשי ה-GAO הסבירו בינוי 2009 שצבא היבשה צריך לשקול אם הרק"ם העתידי ייעזר ברשת הנתונים הטקטית (networked-enhanced) או יהיה תלוי ברשת הנתונים הטקטית (networked-dependent).

הבעיה היא שאי-אפשר לעבור בקלות בין המצב שבו אפשר להתבסס על רשת הנתונים לבין המצב שבו אפשר רק להיעזר ברשת הנתונים. אם אפשר להתבסס על רשת הנתונים, כמו גם על המודיעין שייאסף ועל מערכות ההגנה האקטיבית, אז הרק"ם יכול אולי להיות קל ונייד. אבל אם צריך להניח שהמודיעין אף פעם לא יהיה מלא ושאפשר רק להיעזר ברשת, ואם היחידות הלוחמות צריכות לפעול גם נגד אויב שאינו מתגלה מרחוק ואשר יפעיל נגדן חימושים שלא ינוטרלו על ידי מערכות ההגנה האקטיבית, אז צריך לבנות את הרק"ם ואת היחידות בצורה אחרת. כלומר, אז עדיף רק"ם כבד יותר, ואז צריך להתאים את התו"ל לזמינות מידע חלקי בלבד ולאפשר ליחידות להגן על עצמן באמצעות כמה נדבכים בלתי תלויים.

אם אי-אפשר להפיק תועלת חלקית מתוכנית ה-FCS, ואם אי-אפשר לבחון אותה כל עוד לא פותחו ומומשו רוב חלקיה, אז באמת אין

תוכנית ה-FCS התבססה לחלוטין על זמינות תשתיות תקשורת מתקדמות שפותחו בנפרד. אבל גם התוכנית הרב-זרועית השאפתנית לפיתוח משפחה של מכשירי קשר מבוססי תוכנה, המכונה JTRS, וגם התוכנית השאפתנית לפיתוח רשתות תקשורת נתונים טקטיות, המכונה J-WIN, לא הצליחו להגשים את מטרותיהן

טעם בניסויים מבצעיים רבים בשלבי הביניים. אפשר לכאורה להסיק מכך שתוכנית גדולה חייבת להציג חלקים שונים שלה לבחינה במועדים מוקדמים יחסית, אבל אז מאבדים את היתרון של תוכנית אחודה כזאת שאחרי אישורה מובטחים לה תקציבים גדולים לאורך זמן.

העובדה שהתוכנית הייתה מונוליתית השפיעה כמובן רבות על האפיונים שנקבעו למערכות השונות שפותחו במסגרתה ודחקה אחדות מהן לפניות לא רצויות. לא פלא שאחרי ביטול תוכנית ה-FCS העדיף הצבא שלא להמשיך כמעט אף אחת מתוכניות המשנה שלה. הצבא העדיף לקחת לעצמו את החופש לחשוב מחדש על האפיון ואת החופש לבחור מחדש ספק מתאים.

תוכנית גדולה, מורכבת ורב-חילוית, ולכן קשה מדי לניהול

במרס 2002 החליטו DARPA וצבא היבשה שהסתיים שלב ליבון התפיסות האפשריות ושאפשר לעבור לשלב הבא. הם בחרו קבלן אינטגרציה ראשי אשר התחייב להביא את תוכנית ה-FCS בתוך 18 חודשים למצב שבו היא תהיה מוגדרת במידה מספקת, ואפשר יהיה להתחיל לפתח את כל מערכות הנשק שנכללו בה. הרעיון שאפשר לעשות זאת בתוך 18 חודשים נראה כל כך מדהים - מדהים ובלתי אפשרי בעליל אפילו בתקציב של 154 מיליון דולר - עד שלא ברור מי היה מוכן לחתום על כך ומדוע.

אבל למעשה הדברים ברורים לגמרי: בגלל התקציב הגדול של התוכנית תמכו בה אנשים רבים - כל אחד מסיבותיו שלו - כי התקציב הגדול איפשר לכולם לפעול בתחומים המעניינים אותם ולקדם את הרעיונות שלהם, והכסף הוא ממילא של הברון.

גיבוש התפיסה התחיל מלמעלה למטה, אבל כאשר הגיע הזמן לתרגם את התפיסה לתוכנית פיתוח מפורטת, נעשתה העבודה מלמטה למעלה. כל חיל העלה את דרישותיו בצינור המקצועי שלו בלי להפנות הרבה תשומת לב להבטחת היכולת של ה-FCS לפעול כ"מערכת של מערכות". וכאשר התברר שאי-אפשר לעמוד בכל הדרישות ושצריך לוותר על חלק מהן ולשקול יחסי תחלופה ביניהן, ניהלו נציגיו של כל חיל ושל כל מרכז מקצועי מלחמת חורמה כדי להבטיח שהרק"ם "שלהם" ומערכות הנשק של החיל "שלהם" לא ייפגעו, ושהדרישות "שלהם" לא יישונו.

מה אפשר ללמוד מכישלון תוכנית ה-FCS?

אנחנו תחילה לקחים אחדים שאפשר להפיק ישירות מתיאור תולדותיה של תוכנית ה-FCS. אחר כך אציע תשובות אפשריות לשאלה איך מתאים להתמודד עם משימות שאפתניות ואיך ראוי לקדם חזון שאפתני לבניין הכוח כמו חזון ה-FCS. לבסוף אתאר קשיים מהותיים אחדים שעלולים להפריע לכל מאמץ לקדם חדשנות משמעותית, ושהיו בוודאי מפריעים לתוכנית ה-FCS אילו לא נסגרה בשלב שבו נסגרה.

לקחים עיקריים מהתיאור של תולדות התוכנית

- **להיזהר מתרחיש מוביל יחיד.** כאשר מגדירים תוכנית לבניין הכוח, חשוב להימנע מהתמקדות בתרחיש מוגדר אחד, ובו בלבד. צריך תמיד להתכונן להתמודדות עם יריבים שיהיו חופשיים לבחור את שיטות הפעולה שלהם. העובדה שהאפיון הותאם לתרחיש מסוים אינה מבטיחה שהתרחיש הזה יישאר רלוונטי. רצוי שהמערכות שיפותחו יוכלו להביא תועלת במגוון של תרחישים ולא רק בתרחיש ייחוס אחד. עם זאת, מערכות המותאמות למגוון גדול יותר של תרחישים עלולות להיות מורכבות יותר ויקרות יותר ממערכות המתאימות לתרחיש אחד בלבד.
- **להיזהר מאפיון מוקדם מדי ומאפיוני יתר.** הדרך הטובה לקדם חזון המתבסס על טכנולוגיות לא בשלות רבות היא להתרכז

תוכנית ה-FCS הסתמכה על
טכנולוגיות יותר מדי מתקדמות שטרם
הבשילו, והדבר תרם לכישלונה



אשלם את המחיר כאשר יתברר שהמטרה הכוללת אינה מושגת".

להכשיר את מקבלי ההחלטות?

מנהלי תוכנית ה-FCS נתנו שוב ושוב הערכות אופטימיות מדי על קצב ההתקדמות הצפוי שלה ועל הזמן שיידרש להשלמתה. ייתכן שהם נתנו הערכות אופטימיות במודע, כי אילו היו נותנים את הערכות האמת שלהם, לא היה פרויקט, ולא הייתה תוכנית. אבל גם ייתכן שההערכות היו מוגזמות באופטימיות שלהן מסיבות תמימות יותר. האם אפשר היה להימנע ממשמיות בלתי אפשריות אחדות אילו היו מצליחים להכשיר טוב יותר את מנהלי התוכנית?

ממחקרים רבים עולים ההטיות והעיוותים המפריעים לכולנו לגבש הערכות טובות. כמו מתברר מהם כי מי שצובר ניסיון בתחום מסוים יכול לעיתים לשפר את הערכותיו. הבעיה בתחום של פיתוח אמל"ח היא שכדי לצבור ניסיון בניהול פרויקטים צריך לכאורה להיות מעורב בפרויקט אחד לפחות לכל אורך חייו, והדבר הזה דורש שנים - במקרים רבים יותר מאורך הקדנציה הטיפוסי של קציני הפרויקטים. אבל ייתכן שניתן ללמוד מניסיונם של אחרים. לשם כך צריך לחשוף ולתעד את ההיסטוריה של פרויקטים ישראליים וזרים,

מתקדמות שטרם הבשילו, והדבר תרם לכישלונה. האם נובע מכך שצריך להימנע מתוכניות נועזות ושאפתניות? מובן שלא. קשה להגיע להישגים בלחימה ללא העזה, וקשה לקדם את הטכנולוגיה בלי להציב מטרות שאפתניות. לחזון שאפתני ש"משווק" תחת כותרת קליטה ישירות יותר רבים, אך גם חסרונות. מקובל לעיתים להטיל על הכפופים משימות שאפתניות, שאחדות מהן קשות להשגה ואולי אפילו יתברר שהן בלתי אפשריות. למרות זאת, אם הכפופים יחתרו להשגת המשימות שהוטלו עליהם, זו בהחלט יכולה להיות דרך להתקדמות לקראת הישג חלקי בעל ערך, גם אם ההתקדמות לא תהיה לפי התוכנית וגם אם המשימה שהוגדרה מראש לא תושג במלואה. לעומת זאת, אם כולם יודעים שרבות מהמשימות שהוטלו הן בלתי אפשריות בעליל, עלולה להתגבר הנטייה של העוסקים במלאכה לאמץ "ראש קטן". כלומר, כל אחד מהכפופים יכול אז לומר לעצמו דברים כמו: "מכיוון שהמשימה הגדולה היא בלתי אפשרית, ואני לא יכול לעשות משהו בנידון, אז כדאי שאתרכז במשימה הקטנה שלי ואשלים אותה בהצלחה, אפילו תוך התעלמות מרוח הפקודה ומהמטרה הכוללת שאליה אמור הפרויקט לחתור. ממילא לא אני

בשלב הראשון לא בפיתוח מערכות נשק, אלא במחקר, בפיתוח הטכנולוגיות, בניסויים ובהדגמות של רעיונות ושל פתרונות מעניינים ובתחרויות בין מדגימים שונים ובין אבות-טיפוס שונים. במקום לכתוב אפיון מפורט כבר בשלב הראשון, חשוב לתת לחוקרים ולמפתחי הטכנולוגיה חופש לבחון כיוונים ורעיונות. הגדרת תוכניות לפיתוח מערכות אמל"ח וכתובת אפיונים יכולה וצריכה להיעשות רק לאחר שהטכנולוגיות יהיו בשלות יותר, וגם אז צריך להיזהר מהנטייה לכתוב אפיון מפורט מדי ולהגדיר אוסף דרישות חמור מדי.

- **להיזהר מתוכניות מונוליטיות.** מומלץ להיזהר מתוכניות מונוליטיות המותנות בכך שטכנולוגיות שונות ורבות יגיעו כולן לבשלות ובכך שמאמצים רבים לפתח מערכות נשק שונות יוכתרו כולם בהצלחה. תוכניות מונוליטיות כאלה אפשר לבחון רק לאחר מימושן המלא, וקשה להפיק מהן תועלת חלקית. עדיף להיערך כך שאפשר יהיה להפיק תועלת גם מהצלחות חלקיות בקידום הטכנולוגיות ובפיתוח מערכות נשק.
- **להיזהר ממשמיות בלתי אפשריות.** כפי שכבר הוסבר פעמים אחדות - תוכנית ה-FCS הסתמכה על טכנולוגיות יותר מדי

כאלה שהצליחו וכאלה שנכשלו, ולהפוך ניתוחי אירוע כאלה לפרק חובה בתהליך ההכשרה של קציני הפרויקטים.

קל יחסית למצוא ניתוחי אירוע של פרויקטים אמריקניים. את הטובים שבהם כתבו חוקרים באוניברסיטאות, והם זמינים לקהל הרחב. קשה הרבה יותר למצוא ניתוחי אירוע של פרויקטים ישראליים, וקשה גם לעשות מחקרים שיספקו ניתוחים כאלה. רוב המידע הרלוונטי, גם כזה שבארה"ב הוא גלוי לכול, נחשב בישראל למסווג. מי שינסה לרכז את המידע יצטרך לקבלו מגופים רבים ושונים - צה"ל, משרד הביטחון והתעשיות השונות - ובמקרים רבים הבכירים מקבלים החלטות בלי לנמק אותן...

איך ראוי לקדם חזון שאפתי בניין כוח צבאי?

לשאלה הזאת נותנת ההיסטוריה שתי תשובות שונות - בהתאם לאופי החדשנות המגולמת בחזון:

- אם עיקר החדשנות הוא בתחום של תורת הלחימה ושל תפיסת ההפעלה, אז כדאי להתחיל לבחון את התו"ל ואת התפיסה מוקדם ככל האפשר בעזרת הטכנולוגיה הקיימת ועוד לפני שמפתחים מערכות נשק שנועדו לשפר את היכולת לממש את החזון.
 - אם עיקר החדשנות הוא בתחום הטכנולוגי, אז כדאי להתמקד בקידום הטכנולוגיות העיקריות ובהבשלתן, וזאת לפני שמתחילים לאפיין בצורה מלאה את השימושים העתידיים ואת מערכות הנשק העתידיות.
- בסעיפים הבאים אבהיר את שתי התשובות האלה באמצעות שתי דוגמאות מפורסמות של חדשנות משמעותית.

עוצבות ממוכנות וחזירה לעורף מערך האויב

בתקופה שבין שתי מלחמות העולם התמודדו צבאות שונים עם הרעיון של הכנסת טנקים לצבא היבשה בכלל ושל הקמת עוצבות משוריינות בפרט. רק הגרמנים הצליחו בשלב הראשון לשלב היטב טנקים בצבא היבשה ולממש את הרעיון שאפשר למוטט את האויב אם חודרים לעורף המערך שלו. להצלחתם

אף אחד לא ניסה "להנדס" מראש ובבת אחת את האינטרנט, אבל אחרי שהתשתיות הועמדו לרשות הקהל הרחב, הוא כבר מצא דרכים לנצל אותן, ויכולות מתקדמות רבות פותחו בלי שהממשלה תצטרך להשקיע בפיתוחן

של הגרמנים סייעה העובדה שאחרי מלחמת העולם הראשונה הם היו צבא קטן ומוכס, ולכן היו פנויים לעסוק בחשיבה ובגיבוש תפיסה. הם בחנו את התפיסה באמצעות משחקי מלחמה ותרגילים והשתמשו לשם כך בדמיים הרבה לפני שהיה להם רק"ם מתאים. מלחמת העולם השנייה פרצה מוקדם מדי, לפני שהם היו מוכנים, להערכתם, והתפיסה יושמה בעזרת אלתורים, אף כי רבים ממרכיבי הכוח הדרושים לא היו בנמצא.

ההצלחות של הגרמנים במהלך ההתקפות על פולין, על צרפת ועל בריה"מ היו דרמטיות למרות העובדה שרק חלק קטן מהדיוויזיות היו ממונעות באופן מלא, ורוב האספקה הייתה צריכה להגיע אל הכוחות הגרמניים בעגלות הרתומות לסוסים. ההצלחות של הגרמנים - שהפעילו תפיסה מגובשת באמצעות קצינים מאומנים ובעזרת אמצעי לחימה שהיו מתאימים רק באופן חלקי - היו אומנם דרמטיות, אך למרבה המזל לא היו מלאות.

צמיחת האינטרנט

האינטרנט, שהפך לחלק בלתי נפרד מחיינו, מתבסס על התובנה שהתגבשה בשנות ה-60 של המאה ה-20 ב-ARPA (המכונה היום DARPA): הירידה במחירי המחשבים מצדיקה שימוש ביותר כוח חישוב זול כדי לייעל את השימוש במשאבי תקשורת יקרים ומאפשרת להתבסס על "מיתוג חבילות" (Packet Switching) במקום על "מיתוג מעגלים" (Circuit Switching), כפי שהיה מקובל עד אז ברשת הטלפונים. כדי לבחון את התובנה הזאת הקימה ARPA רשת תקשורת שכונתה ARPANET. בתחילה שירתה הרשת הזאת רק את החוקרים הממומנים על ידי ARPA, אבל גם האחרים ראו כי טוב, ובסוף שנות ה-80 כבר התחילו גופים מסחריים להציע שירותי אינטרנט לכל דורש.

בשנות ה-70 פיתחה ARPA פרוטוקולים

שאיפשרו העברת מידע בין רשתות שונות, ומכאן המונח אינטרנט. גרסאות מתקדמות של הפרוטוקולים האלה, הידועים בשם TCP/IP, נמצאות בשימוש עד היום. אולם האינטרנט המוכר לנו היום מבוסס לא רק על הרעיונות שפיתחה ARPA בשנות ה-60 וה-70, אלא גם על כמה רעיונות נוספים ובלתי תלויים. אלה הם העיקריים שבהם:

- אפשר לממש רשת של קישורים בין דפי מידע שונים, והקישורים האלה יאפשרו לממש רשת-חובקת-עולם (World-Wide-Web).
 - אפשר לבנות מנוע חיפוש שיביא את המשתמשים אל המידע הנדרש להם.
 - אפשר להפיק הכנסות מפעולות מסוימות הנעשות ברשת, ולכן כדאי לגורמים מסחריים להשקיע בפיתוח התשתיות והשירותים.
 - הקהל הרחב יהיה מוכן לקנות מכשירי טלפון סלולריים חכמים, ולכן האינטרנט יהיה זמין בכל טלפון סלולרי.
 - אפשר לשלב מקלט GPS בכל טלפון סלולרי חכם ולפתח יישומים מתאימים.
- הצירוף של כל הרעיונות האלה יצר את האינטרנט המוכר לנו היום. אולם אף אחד, ובמיוחד שום גוף ממשלתי, לא חשב עליהם מראש ולא ניסה לאפיין אותם מראש - לא באופן כללי ולא בצורה מפורטת. אף אחד לא ניסה "להנדס" מראש ובבת אחת את ה-System-of-Systems המכונה אינטרנט, אבל אחרי שהתשתיות הועמדו לרשות הקהל הרחב, הוא כבר מצא דרכים לנצל אותן, ויכולות מתקדמות רבות פותחו בלי שהממשלה תצטרך להשקיע בפיתוחן.

אז איך היה ראוי לקדם את חזון ה-FCS?

חזון ה-FCS התבסס גם על טכנולוגיה עתידית מתקדמת וגם על תפיסה חדשה ועל תורת לחימה חדשה. אבל תוכנית ה-FCS סבלה מכך שהיא לא אימצה אף אחת משתי הדרכים שבהן ראוי לנסות לקדם חזון שאפתי. ראשית, היה קשה לנסות, לתרגל ולבחון את התפיסה החדשה בעזרת האמצעים הקיימים, ובמקום זאת החליטו להתמקד תחילה בתחום הטכנולוגי. שנית, במקום להתמקד בהבשלת הטכנולוגיות הקריטיות התחילו

גם עם איומים קרובים. אין סיכוי לכך שנוכל לעצב בצורה מלאה את שדה הקרב, שנוכל לבחור להילחם רק בתנאים ובנסיבות הנוחים לנו. גם האויב עלול להצליח לפעמים לעצב את שדה הקרב ולהילחם בנסיבות הנוחות לו.

ערפל, חיכוך ואי-ודאות. לטעמי, מן הראוי לאמץ גישה ספקנית לרעיון של לחימה מבוססת רשת בכלל, וצריך להכין את הלוחמים לכך שגם בהינתן טכנולוגיה מתקדמת, יהיה עליהם להתמודד עם ערפל הקרב, עם החיכוך ועם האי-ודאות האופייניים לשדה הקרב. כמו כן חשוב להמשיך לקיים ביחידות הקרביות גם בעתיד אתוס של כוח לוחם. כלומר, חשוב להמשיך לקיים את ההבנה כי לפעמים, אם המשימה חשובה מספיק, אין ברירה וצריך להסתמך על נכונותם של הלוחמים להיחשף לסכנה קרובה ולהילחם פנים אל פנים. אבל אם רוב אנשי החטיבה יהיו מפעילי מערכות היושבים ליד צגי המחשבים, ואם מיטב בני הנוער יוכשרו להיות מפעילי מערכות ולא לוחמים, אז כאשר יתעורר הצורך לנהל קרב מגע, אנו עלולים לגלות שאין בחטיבה מספיק לוחמים.

את טענותי העיקריות אפשר לסכם בשני משפטים: טכנולוגיה מתקדמת יכולה לתרום תרומה משמעותית לפתרון בעיות מבצעיות, אך לא את כל הבעיות המבצעיות אפשר לפתור באמצעות טכנולוגיה ואמל"ח, באמצעות מודיעין מנגד ואש מנגד. גם אילו תוכנית ה-FCS הייתה מצליחה ברמה הטכנולוגית, גם אז היא לא הייתה מצליחה, לדעתי, לממש את החזון המבצעי שעליו היא התבססה.

התחלתי בעליסה בארץ המראות, ואסיים בהנס כריסטיאן אנדרסן: תוכנית ה-FCS - תכולתה, לוח הזמנים שלה והערכות התקציב שלה - נראית לנו היום כמו "בגדי המלך החדשים". אבל אנדרסן היה אופטימי מדי אם חשב שילד קטן אחד אשר יצחק "המלך הוא עירום!" ימוטט את מגדל הקלפים. בגופים גדולים, ממוסדים ובירוקרטיים קשה מאוד לשנות כיוון, וצריך הרבה יותר מילד אחד שצועק כדי לשנות כיוון.

הערה

1. מההמלצה להשקיע בנושא השו"ב לא נובע שהתוכנית המונוליתית המכונה צי"ד היא בעיניי תוכנית שבנויה היטב.

הדרך הטובה לקדם חזון שאפתני כמו חזון ה-FCS, שהתבסס על טכנולוגיות לא בשלות רבות, היא להתרכז בשלב הראשון לא בפיתוח מערכות נשק אלא במחקר, בפיתוח הטכנולוגיות, בניסויים ובהדגמות של רעיונות ושל פתרונות מעניינים ובתחרויות בין מדגימים שונים ובין אבות-טיפוס שונים

המשתמשים ולהכשיר אותם בהתאם. אתגר ההטמעה וההכשרה הוא קשה ועלול להכשיל מאמצים לחדשנות משמעותית. גם אילו כל הטכנולוגיות שעליהן דובר בתוכנית ה-FCS היו מבשילות, לא ברור אם החטיבה ויחידותיה היו יכולות לקלוט את כל מערכות הנשק, המודיעין והתקשוב המדוברות, האם אפשר היה להכשיר את החיילים ביחידות הלוחמות כדי להפעיל את כל המערכות האלה, והאם אפשר היה להמשיך לקיים גם את כל המיומנויות הקרביות הנדרשות מלוחמים.

להתבסס על טכנולוגיה? גם אילו תוכנית ה-FCS הייתה מצליחה לפתח את כל המערכות שתוכננו ולהכשיר את החיילים להפעיל אותן - כל אחת בנפרד - לא ברור שאפשר היה לשלב ברמות הטקטיות הנמוכות את כל הטכנולוגיה הזאת. לא ברור שהלוחמים היו יכולים - תוך כדי לחימה! - להפנות אל מערכות המודיעין והשו"ב מספיק תשומת לב כדי להפיק מהן מידע ולהטמיע אותו. וגם אם היחידות הלוחמות יוכלו להפעיל את החיישנים, לרכז את המידע ולהפכו למודיעין, עדיין צריך לשאול האם המודיעין שיתקבל מעיבוד המידע הזה יהיה טוב מספיק? נגד איזה אויב? באילו תרחישים? בהגנה ובהתקפה?

לחימה מבוססת רשת? תוכנית ה-FCS הניחה שאפשר יהיה - בעזרת טכנולוגיה מתקדמת - להשיג מודיעין מפורט על כוחות האויב, עוד לפני שכוחות האויב ייצרו מגע עם כוחותינו, ושאפשר יהיה להעביר "מודיעין מנגד" כזה לידי הלוחמים במועד ובצורה המתאימים כדי להפיק ממנו תועלת. אבל גם למערכות מתקדמות יש מגבלות ונקודות תורפה, ואויב נבון יזהה אותן ויבחר את שיטות פעולתו בהתאם. נגד אויב נבון כזה אי-אפשר להסתמך רק על מודיעין מנגד ועל אש מנגד. צריך להתכונן גם לקרב מגע, וצריך יכולת להתמודד

לפתח מיד מערכות נשק רבות. ההחלטה להשקיע משאבים רבים בפיתוח מערכות נשק שיתבססו על החזון של לחימה מבוססת רשת - למרות היעדר התשתיות הנדרשות לתקשורת הנתונים הטקטית - הייתה, למשל, טעות מהותית.

הדרך הטובה לקדם חזון שאפתני כמו חזון ה-FCS, שהתבסס על טכנולוגיות לא בשלות רבות, היא להתרכז בשלב הראשון לא בפיתוח מערכות נשק אלא במחקר, בפיתוח הטכנולוגיות, בניסויים ובהדגמות של רעיונות ושל פתרונות מעניינים ובתחרויות בין מדגימים שונים ובין אבות-טיפוס שונים. לאור הערכת המצב הטכנולוגית שעליה התבסס חזון ה-FCS, היה טבעי להתחיל מהשקעת משאבים בשני כיוונים עיקריים:

- קידום התשתיות הקריטיות לחזון - רשת הנתונים הטקטית ומערכות השו"ב¹.
 - קידום הטכנולוגיה בכמה תחומים שחיוניים לחזון, כמו חיישנים למודיעין טקטי והיתוך מידע טקטי, הגנה אקטיבית לרק"ם והפעלת רובוטים בשדה הקרב.
- השקעת מאמצים בכיוונים האלה לא הייתה מצילה בהכרח את תוכנית ה-FCS, אבל להערכתי אפשר היה בדרך הזאת להגיע לתוצאות חלקיות מועילות - גם אם לא הייתה מושגת יכולת מלאה לנהל לחימה מבוססת רשת, גם אם התוצאה של היתוך המידע הטקטי לא הייתה מודיעין מושלם, וגם אם הרובוטים היו יכולים לבצע בשדה הקרב רק חלק מהמשימות שאנשי החזון ייעדו להם.

סיכום: חדשנות משמעותית וקשיים משמעותיים

תוכנית ה-FCS בוטלה ונסגרה בטרם הגיעה לשלב שבו אפשר היה לבחון חלק מהנחות היסוד שלה ושבו צריך היה להתמודד עם כמה קשיים מהותיים ושיטתיים העלולים להפריע לכל מאמץ לקדם חדשנות משמעותית. את התובנות שלי בתחומים האלה אפרט בסעיפים הבאים.

הטמעה והכשרה. כדי לקדם יוזמות החותרות לחדשנות לא מספיק לגבש תפיסה, לפתח מערכות נשק ולהציע שינויים במבנה הארגוני ובתורת הלחימה. את מערכות הנשק החדשות ואת השינויים במבנה הארגוני ובתורת הלחימה של היחידות צריך להטמיע אצל

מודיעין וביקורת

הערכת מודיעין היא טיעון המבוסס על הנחות. הערכת מודיעין טובה יותר מצריכה הנחות טובות יותר, ולכן מחייבת אותנו לביקורת עמוקה של הנחותינו. הטענות האלה עומדות בבסיס הצעה למתודולוגיה ביקורתית לגיבוש הערכת מודיעין

מבוא

מחקר מודיעין עוסק בנושאים שרב בהם הנסתר על הגלוי, וחוסר הודאות ממלא בהם תפקיד מרכזי. על הקמ"ץ להכיר במגבלות של יכולת ההערכה שלו, ועליו להפעיל מידה הגונה של ביקורת. אך כיצד נכון לקיים את הביקורת הזאת? המאמר עוסק במתודולוגיה ביקורתית, כלומר בשיטה העומדת ביסוד הניתוח הביקורתי. ישנן טכניקות מגוונות ליישום הביקורת, כמו כלים ותהליכים שנועדו לעודד יצירתיות ופתיחות לרעיונות או כלים שנועדו למנוע הטיות פסיכולוגיות וסוציולוגיות. אולם לא בטכניקות האלה מתמקד המאמר.

בעת האחרונה שבה ותופסת מתודולוגיית ההפרכה (וכך גם קרובתה - גישת האפשרויות המתחרות) מקום מרכזי בקהילת המודיעין, והיא נחשבת ראויה לשמש מתודולוגיה מובילה לגיבוש הערכות מודיעין. מקורה באחת הגישות לפילוסופיה של המדע, שלפיה הידע שלנו על העולם מתקדם בתהליך מתמשך של העלאת תיאוריות אפשריות לתיאור העולם והפרכתן בניסויים; ובהשאלה - הידע המודיעיני מתקדם באמצעות העלאת הערכות מודיעין אפשריות ופסילתן של אלה שנמצא מידע מודיעיני הסותר אותן.

בחלקו הראשון של המאמר אסביר מדוע הטענה שלפיה ניתן להפריך הערכות מודיעיניות היא מיתוס, ולכן לא ניתן לראות במתודולוגיית ההפרכה מתודולוגיה מובילה ולבסס עליה את הביקורתיות במחקר המודיעין. בחלקו השני של המאמר אציע מתודולוגיה ביקורתית אחרת למחקר המודיעין.

איך לומדים מהניסיון?

למידה מהניסיון - במובן של קביעת הכללות לאור העובדות שנחשפנו אליהן בעבר - אינה מבטיחה שנגיע להכללות נכונות. קחו לדוגמה את ההכללה המוכרת "כל הברבורים לבנים", כלומר אם עומד לפנינו ברבור, הרי שהוא בהכרח לבן. היא הייתה נכונה לשיטתם של האירופים עד אשר התגלו במאה ה-17 באוסטרליה ברבורים שחורים. התברר שצפייה בהמוני ברבורים לבנים באירופה במשך שנים רבות לא הספיקה כדי להצדיק את הטענה, שאם יצור מסוים הוא ברבור, הרי שבהכרח צבעו לבן. היא אומנם הייתה שימושית לפני גילוי אוסטרליה, והיא עדיין שימושית במקומות רבים בעולם גם היום, אבל היא אינה אמת מוחלטת.



הנסיך הקטן | הדברים החשובים סמויים מן העין. חשוב לחשוף את ההנחות הסמויות, לתת להן ביטוי מפורש, ולהעמידן לביקורת לאור השמש. (איור של מחבר הספר, אנטואן דה סנט-אכזופרי)

באופן דומה אין-ספור תצפיות במשך אלפי שנים על רעמים וברקים לימדו ש"לאחר הברק בא הרעם". הטענה הזאת אינה נכונה, כמובן, אם צופים בברק מתוך חדר ריק מאוויר, שבו גלי הקול אינם יכולים לנוע.

התופעות האלה אינן מפתיעות. כבר לפני כמעט 300 שנים הראה הפילוסוף דיוויד יום שאין הצדקה לוגית לאינדוקציה שאנחנו עושים מאוסף התנסויות לכדי הכללות. למרות זאת, ברור שאנחנו לומדים מהניסיון. גם יום עצמו, שכפר באמיתות האינדוקציה, טען שבחיי היומיום אנחנו משתמשים בה, והיא כלי שימושי והכרחי, הגם שלא ניתן להוכיח שהאינדוקציות הן אמיתיות. אבל האם אין דרך אחרת שבאמצעותה אפשר להפיק מהניסיון ידע אמיתי?

הפילוסוף קרל פופר הציע דרך חלופית כ-200 שנים לאחר יום. לשיטתו, אפשר להתקדם לעבר ידע אמיתי, צעד צעד, תוך כדי למידה מטעויות. בבסיס שיטתו עומדת הבחנה חשובה: אף שאין יכולת ללמוד מהניסיון מה נכון, הרי שאפשר ללמוד מהניסיון מה לא נכון (למידה על דרך השלילה). הוא הציע מתודולוגיה ביקורתית של למידה מטעויות שתשמש דרך שבה ראוי לחקור במדע, ובהמשך טען שניתן ליישמה גם בתחומים אחרים.

המתודולוגיה הפופריאנית גורסת שהידע מתפתח בכמה שלבים. נקודת המוצא היא בעיה שנוצרת בשל פער בין מה שאנחנו צופים שיקרה לבין המציאות. למשל, אנחנו צופים שהתפוח

אל"ם א'
קצין בחיל האוויר

באחרונה חזר לאופנה יישום המתודולוגיה הפופריאנית לצורך הערכת המודיעין. גרסה חדשה שלה - גישת האפשרויות המתחרות - אף הפכה לגישה המחייבת בחטיבת המחקר באמ"ן

אצל פופר). לב התהליך המחקרי הוא השלב השלישי, שבו ההערכות עומדות לביקורת לאור ממצאים שנאספו במקורות המודיעין. במלאכת הביקורת יש לעשות שימוש בממצאים מהימנים בעלי ערך אבחוני גבוה שיכולים לשמש להפרכת ההערכות. לבסוף, במתודולוגיית ההפרכה נדחות ההערכות שהופרכו, ובגישת האפשרויות המתחרות מוערכת הסבירות היחסית של נכונות ההערכות החלופיות.⁴

הדוגמה שנותן פרופ' בן-ישראל ליישום המתודולוגיה הפופריאנית במודיעין היא סוגיית ההתערעה ערב מלחמת יום הכיפורים. ממצאי האיסוף בסתיו 1973 שימשו כדי להצדיק את הטענה שבמצרים מתקיים תרגיל. לפי בן-ישראל, אילו היו מועמדות שתי השערות אלטרנטיביות - ההשערה שמתקיים תרגיל וההשערה שהמצרים מתכננים למלחמה - לא ניתן היה לשלול את אפשרות המלחמה, ולעומת זאת ייתכן שאפשר היה לשלול את אפשרות התרגיל.

אומנם ממצאי איסוף רבים תמכו באפשרות שמדובר בתרגיל - יותר מאשר אלה שתמכו באפשרות שמדובר במלחמה - אך לפי מתודולוגיית ההפרכה אין זה משנה כמה ממצאים תומכים באפשרות מסוימת; רק הממצאים שיכולים להפריך אפשרויות רלוונטיים לביקורת.⁵ אולם הנחת היסוד שלא צפויה מלחמה ("הקונספציה") מנעה כל ניסיון להעמיד את אפשרות התרגיל למבחן הפרכה.

עוצמת ההפרכה

כאמור, לא ניתן לבסס תיאוריה על פי הניסיון. אולם פופר טוען שאין כך הדבר בנוגע לביסוס הפרכה. לדידו יש הבדל גדול בין ביסוס

ייפול מהעץ למטה, אך להפתעתנו הוא נעצר באמצע הדרך ומרחף בין העץ לאדמה. יש לנו בעיה ביכולת החיזוי.

בשלב השני עלינו להעלות השערות שמסבירות את התופעה. למשל, שהתפוח קשור בחוט לעץ, או שהוא נבלם על ידי שולחן זכוכית שקוף, או אולי נדחה מהאדמה על ידי כוח לא מוכר.

בשלב השלישי יש להעמיד את ההשערות האלה לביקורת במבחן ההפרכה: עלינו להתאמץ לערוך ניסויים כדי להגיע לממצאים שמפריכים את ההשערות. ההשערות המופרכות נדחות, וזו השורדת את מבחן ההפרכה הופכת לתיאוריה החדשה שלנו על תפוחים נופלים.

מובן שבעתיד אנחנו עלולים לגלות בעיה חדשה כשגם התיאוריה החדשה לא תצליח לחזות תופעות, מה שיצריך לחזור על התהליך ולחפש תיאוריה אחרת. כך, בתהליך ספיראלי, התיאוריות הולכות ומשתפרות, הולכות ומתקרבות לאמת באמצעות סינון רצוף של תיאוריות שגויות.² איך אנחנו יודעים שהגענו לסוף הדרך, לתיאוריה אמיתית? אנחנו לא יכולים לדעת.

הצלחה בתהליך של ביקורת על תיאוריות אינה עניין של מה בכך, ולכן המתודולוגיה הביקורתית של פופר כוללת שני מרכיבים חשובים נוספים: ביקורת עצמית ואקלים חברתי המאפשר דיאלוג ביקורתי. כדי ליישם את המתודולוגיה הזאת אנחנו חייבים להיות צנועים ולהכיר בכך שהידע שלנו הוא זמני עד אשר מתברר שהוא שגוי; עלינו להפגין ביקורת עצמית ולבחון האם העמדנו את התיאוריות שלנו למבחן הפרכה נוקב; ואנחנו צריכים להיות פתוחים לביקורת ולהעמיד את הידע שלנו באופן פומבי למבחן ההפרכה בפני חברי הקהילה.

האקלים הביקורתי מאפיין, לפי פופר, את הדיאלוג בקהילה המדעית, ולכן היא מצליחה לקיים תהליכי ביקורת אפקטיביים ולהתקדם במהירות לכיוון ידע מהימן ורחב על העולם תוך כדי סינון תמידי של תיאוריות שגויות.

המתודולוגיה הפופריאנית והערכות המודיעין

במודיעין, כמו במדע, משתמשים בממצאים כדי ליצור ידע חדש על האויב. כמו שהמדען אוסף נתונים במכשירי המדידה במסגרת ניסוי, אוסף הקמ"ן נתונים על האויב באמצעות תמונות, האזנות ודיווחי סוכנים. כמו שהמדען

מבקש לנסח תיאוריה על מושא המחקר שלו, שתאפשר לו לחזות כיצד יתנהג ולעמוד על מאפייניו, מבקש הקמ"ן לנסח הערכת מודיעין שתחזה מה יעשה האויב ותאמוד את יכולותיו. מכאן הטעם להשתמש במתודולוגיה המשמשת לגיבוש תיאוריה מדעית גם לגיבוש הערכת מודיעין. בעוד שהגישה הקלאסית בעבודת המודיעינית גרסה הסקת הערכות מממצאים באמצעות אינדוקציה, הרי שכבר בשנות ה-80 קרא פרופ' יצחק בן-ישראל ליישם את המתודולוגיה הפופריאנית בתהליך הערכת המודיעין.³ באחרונה חזר לאופנה יישום המתודולוגיה הפופריאנית לצורך הערכת המודיעין. גרסה חדשה שלה - גישת האפשרויות המתחרות - אף הפכה לגישה המחייבת בחטיבת המחקר באמ"ן.

נקודת המוצא של התהליך לפיתוח הידע המודיעיני הוא פער ידע (המקביל ל"בעיה" במונחים של פופר): איננו יודעים מהו ה"סוד" שמסתיר האויב או מה עתיד להתרחש. בשלב השני מוצעות הערכות חלופיות ("השערות"

איור 1: השוואה בין גיבוש תיאוריה מדעית לגיבוש הערכת מודיעין

מתודולוגיית המודיעין

פער ידע

הערכות חלופיות

סינון לאור ממצאי איסוף

ההערכה הנבחרת

מתודולוגיית המדע

בעיה

השערות חלופיות

סינון לאור ממצאי ניסוי

ההשערה הנבחרת

אין לנו יכולת להגיע לממצאים ודאיים שישמשו עוגן יציב להפרכת השערות. הממצאים שלנו נטועים בתוך ההנחות ובתוך המושגים שלנו ואינם עובדות ודאיות

תיאוריה לבין הפרכת תיאוריה. על פי הלוגיקה, די בדוגמה יחידה כדי להפריך הכללה. את ההכללה "כל הברבורים לבנים" לא ניתן להצדיק גם אם נראה מיליון ברבורים לבנים. אבל אפשר להפריכה באמצעות ברבור שחור אחד. הניסיון להפריך פשוט יותר מהניסיון להוכיח, כי נדרשת רק דוגמה שלילית אחת. כדי לקדם את הידע באמצעות הפרכות עלינו לחפש ממצא בעל ערך אבחוני גבוה שעשוי להפריך השערה במקום לעמול כדי לערום עוד ועוד ממצאים בניסיון חסר תוחלת (על פי פופר) להצדיק באופן אינדוקטיבי את המסקנה שלכאורה נובעת מהם.

להבדיל מגישת ההצדקה האינדוקטיבית, שעל פי פופר אינה יכולה להניב תיאוריות נכונות, בגישת ההפרכה יש יכולת להגיע לאמירות נכונות, גם אם הן נגטיביות, כפי שכותב בן ישראל: "איננו יכולים לדעת מה יהיה, אבל יש ביכולתנו לומר, לפחות, מה לא יהיה".⁶ ההישענות על עובדות כדי להפריך, כמו גם היות התהליך פומבי ושקוף לביקורת, מעניקות למסקנות של תהליך ההפרכה את האובייקטיביות שבה אנחנו כל כך חפצים כדי להימנע מטעם אישי בשיפוט איוז חלופה יש לאמץ ואיוז לדחות. הקביעה מה לא יהיה או מה אינו נכון היא מסקנה אובייקטיבית.

האם אפשר להפריך?

הפרכה היא העלאת טיעון שלפיו קיומו של ממצא "א" מלמד שהשערה "ב" מופרכת. יש ברבור שחור, ולכן הטענה שכל הברבורים לבנים מופרכת, ובהתאם לכך מופרך גם ההיסק ש"אם לפנינו ברבור, הרי שהוא לבן". הבעיה בהפרכה כזאת היא שאין ביטחון מלא בכך שהממצא המפריך אכן קיים. לפנינו יצור הנראה כברבור שחור, אולם אולי הוא רק נראה כברבור? אולי מישו חמד לצון וצבע ברבור לבן בשחור? אולי מי שהעיד שראה ברבור שחור ואף הביא נוצה שחורה לראיה הוא שקרן? מתי נכון להתייחס לממצא כאל עובדה שראוי להשתמש בה להפרכה?

הקושי למצוא ממצאים מהימנים

על פי מתודולוגיית ההפרכה יש לכך פתרון מקובל בניסוי מדעי: ראשית, עלינו לבדוק שהממצאים עקביים בניסויים חוזרים. אם שוב ושוב מקבלים אותה התוצאה, הרי שנכון

להתייחס אליה כאל ממצא מבוסס. שנית, יש לבחון את כלי הניסוי היטב כדי לוודא שנכון להישען עליהם.

אולם לאובייקט שחוקר הקמ"ן, להבדיל מזה שחוקר המדען, יש נטייה מרגיזה להסתיר את יכולותיו ואת כוונותיו האמיתיות, כך שהרבה יותר קשה להשיג ממצאים, והתמונה על אודותיו חלקית. גם אם יש ממצאים, קשה לדעת אם הם נכונים, מכיוון שבניגוד לטבע נטול האינטרסים, האויב מנסה לחשוף בפנינו ממצאים שישבשו את הערכותינו.

לא רק זאת, אלא שמושא המחקר של הקמ"ן אינו מתנהג בעקביות ונוטה לשנות את התנהגותו, כך שממצא שהיה מהימן לפני זמן מה עלול להיות כבר לא רלוונטי. לעיתים אף ישנה האויב את התנהגותו כתוצאה ישירה מעצם פרסום הערכת החוקר כי הוא צפוי להתנהג באופן מסוים. אם נפרסם שהאויב מתכוון למלחמה - גם אם לא התכוון לקראתה - תהיה לכך השפעה על מהלכיו, והוא עלול להתכוון למלחמה רק מחשש שמא אנחנו מתכוונים לכך.

מכאן שגם אם יש בידנו ממצאים, תמיד מקנן הספק האם הם מהימנים במידה מספקת כדי לשמש בסיס יציב לביקורת. למתודולוגיית ההפרכה אין פתרון לכך, מלבד לעודד את הקמ"ן להפגין ביקורת עצמית ולהעמיד את טענותיו לביקורת פומבית.

מידע והנחות

היכולת להפריך מבוססת על היכולת להפריך בין הנחות שמקורן בנו לבין ממצאים (או מידע) שמקורם בעולם שמחוץ לנו. הבעיה היא שההבחנה בין מידע להנחות רחוקה מלהיות חדה. "ממצאים טהורים", שהם חפים מכל הנחת יסוד, אינם בנמצא, שכן את המידע אנחנו אוספים, בוחנים ומאמצים דרך משקפיים של פרדיגמות. אלה קובעות אילו שאלות מעניינות אותנו, מהן הדרכים הראויות לאסוף מידע, מהן הדרכים הראויות לנתח מידע ובאיזה אופן נכון להציג ממצאים; ומנגד - איזה מידע לא נאסף

ובאילו דרכים לא נעבד מידע. התובנות האלה בנוגע למחקר המדעי נכונות באותה המידה למחקר המודיעיני. קביעת האמינות של המידע שמובא לחוקר - ובכלל זה האמינות של המבועים,⁷ של המקורות, של התרגום, של הפענוח החזותי - עומדת בבסיס המחקר. אין מידע שנחשב אוטומטית לנכון ומתקבל ללא ביקורת, כך הרי מלמדים כל קמ"ן. לכן מה שאנחנו מגדירים "מידע" אינו אמת מוחלטת שאין בלתה, אלא הוא למעשה הנחה כי פריט מידע מסוים הוא נכון - הנחה שבתנאים אחרים אנחנו עשויים שלא להניח. איני טוען שאין הבדל בין מה שאנחנו מכנים "הנחות" לבין מה שאנחנו מכנים "מידע". יש הנחות שהן קרובות יותר לעולם שאותו אפשר "לחוש" באמצעים השונים, ויש הנחות הרחוקות יותר ממנו. אבל יש להכיר בכך שגם אלה וגם אלה מעוגנות בפרדיגמות. הפרדיגמות האלה הן מרכיב עמוק ויסודי במכלול ההנחות שלנו. הן הנחות מרכזיות שמשמשות אמות מידה להערכת מגוון רחב של הנחות אחרות, ובכלל זה הנחות על מה ייחשב ל"עובדה".

אם אין יכולת להפריך באופן חד בין הנחות לבין מידע, הרי שאי אפשר להפריך באופן חד בין ההנחות המודיעיניות העומדות לביקורת לבין המידע שאמור לאפשר את הפרכתן. לכן גם המידע צריך לעמוד לביקורת. ומה יכול לשמש לביקורת על המידע לפי מתודולוגיית ההפרכה? מידע אחר, כמובן; וכך הלאה והלאה. תמיד נדרש מידע נוסף כדי להעמיד את המידע שברשותנו לביקורת. המצב הזה עלול להוביל לקיפאון בשל חוסר היכולת להגיע לאמירה פסקנית שפריט מידע מסוים הוא נכון מעל לכל ספק. הדרך היחידה להפעיל את המתודולוגיה הביקורתית של ההפרכה או של האפשרויות המתחרות היא להחליט אילו הנחות וממצאים ראוי להניח שהם נכונים בלי להמשיך לבחון אותם. אין לנו ממצאים מהימנים ברמת ודאות מוחלטת, ואנחנו צריכים לקבוע אילו ייחשבו מהימנים בלי למתוח עליהם ביקורת; לפחות לפי שעה.

מתודולוגיית ההפרכה: סיכום עד כאן

שתי הנחות העומדות בבסיס מתודולוגיית ההפרכה אני מקבל כלשונו: הראשונה, שאנחנו לומדים מהניסיון כדי ליצור הכללות שיאפשרו

בכלל). תהליך השיפור של רשת ההנחות שלנו מצריך שני מרכיבים:

1. הרחבת רשת ההנחות וגיוון של הרשת באמצעות גזירת מסקנות ואיסוף ממצאים.
2. ביקורת מחודשת על הרשת המורחבת, תיקון של חלק מההנחות וביטול חלק מההנחות כדי לשמור על הקוהרנטיות של הרשת.

בין הרחבת הרשת באמצעות גזירת מסקנות מההנחות שבידינו לבין שמירה על הקוהרנטיות שלה יש מתח. ככל שאנחנו מרחיבים את הרשת יותר ויותר, גדלה הסבירות שתיווצר סתירה בין הנחות שונות בתוך הרשת. התנהגות רציונלית קשורה בהרחבה של רשת ההנחות הזאת בד בבד עם פעולה ביקורתית רצופה כדי לשמור על הקוהרנטיות שלה. אם בתהליך ההרחבה אנחנו מגלים חוסר קוהרנטיות, עלינו לתקן את ההנחות שלנו: לפסול, לשנות, לעדן, לסייג. למשל, אם אנחנו מגיעים למסקנה - בהמשך לדוגמה הקודמת - על סמך רשימות המפרטות את מלאי הטילים שבידי האויב כי יש לו כבר 300 טילים, משהו לא מסתדר. צריך לחזור ולבחון את ההנחות: האם האויב החל לייצר רק לפני שנה? לפי מה הנחנו מהו קצב הייצור? האם הרשימות שבידינו הן תוכנית ייצור או מלאי בפועל?

הערכת מודיעין היא גזירת מסקנות מרשת ההנחות הזאת. חלק מההנחות מחובר באופן הדוק למה שאנחנו מגלים על העולם באמצעי החישה שלנו. אלה הם תוצרי האיסוף. אבל יש הנחות משמעותיות לא פחות שאינן נובעות מממצא כזה או אחר, לפחות לא באופן ישיר. כזו הייתה, למשל, ההנחה שבסתי 1973 נשיא מצרים עדיין החזיק בתפיסה שלא נכון לפתוח במלחמה לפני ששיג יכולת תקיפה בעומק ישראל, כפי שחשב כנראה ב־1972. אנחנו לא לומדים באופן ישיר מהניסיון שההנחות האלה נכונות, אבל אנחנו מניחים שהן נכונות.

הערכת המודיעין גם היא הנחה שהיא חלק מרשת ההנחות שלנו. היא צריכה לעמוד בקשר היסודי עם הנחות אחרות שלנו ולהתיישב עם כלל ההנחות שלנו. אנו צריכים לבקר את התאמתה של הערכת המודיעין לשאר הנחותינו, וזה המקום שבו מתודולוגיית ההפרכה וגישת האפשרויות המתחרות מתחברות לתהליך הביקורתי שאני מציע: הביקורת על הערכות חלופיות שניתן להסיק

אם אנו רוצים הערכות מודיעין טובות יותר, אנחנו צריכים שיהיו לנו הנחות טובות יותר. ההערכות הטובות ינבעו מהן. זה בדיוק המקום שבו נדרשת ביקורת: לטייב את מכלול ההנחות שלנו

זה בדיוק המקום שבו נדרשת ביקורת: אנו זקוקים לביקורת טובה על ההנחות כדי לטייב את מכלול ההנחות שלנו. מהו שיפור של מכלול ההנחות? בהיותנו אנשים רציונליים אנחנו שואפים לשפרו בשני היבטים: שהוא יהיה קוהרנטי יותר ושהוא יהיה רחב יותר.⁸ מכלול הנחות קוהרנטי יותר מתאפיין בכך שבו כל הנחה מתיישבת טוב יותר עם כלל האחרות, ולא משנה אם מדובר בהנחות על העבר, על ההווה או על העתיד (כלומר תחזיות המודיעין). לטעון שלאויב יש 500 טנקים וגם לטעון שיש לו 1,000 טנקים זו התנהגות לא רציונלית. באופן דומה, לטעון שהאויב יתקוף מחר וגם לטעון שלא יתקוף מחר זו התנהגות לא רציונלית. ביקורת על מכלול ההנחות שלנו תוך כדי ניפוי יסודי של הנחות לא קוהרנטיות היא מרכיב מרכזי בהתנהגות רציונלית.

מכלול הנחות רחב יותר מאפשר לנו להסיק מסקנות רבות יותר. דרך אחת להרחיבו היא ללמוד על העולם, ובתחום המודיעין מדובר בתוצרי האיסוף. איסוף מניב מידע שמשמש בסיס להנחות על העולם. דרך נוספת, ולרוב עשירה יותר, היא באמצעות גזירת מסקנות מההנחות שכבר מקובלות עלינו. בדרך הזאת אנחנו מרחיבים את מכלול ההנחות עוד ועוד ויוצרים הנחות חדשות הנובעות מההנחות הקודמות. לדוגמה, מההנחה שהאויב החל לייצר טילים באופן סדרתי לפני שנה, ומההנחה שקצב הייצור החדשי הוא 10 טילים נובעת המסקנה שיש ברשותו 120 טילים. המסקנה הזאת הופכת להנחה בתוך מכלול ההנחות שלנו, והיא תשמש אותנו להסקת מסקנות נוספות.

בתהליך של שיפור מכלול ההנחות אנחנו יוצרים בהדרגה רשת של הנחות הקשורות ביניהן בקשרים היסודיים, כלומר קשרים שלפיהם הנחה מסוימת נובעת מהנחות אחרות (יש להבהיר כי אף שהדוגמאות המובאות הן מתחום המודיעין, לא מדובר בתהליך ייחודי למודיעין אלא במאפיין של התנהגות רציונלית

לצפות מה יתרחש בעתיד. השנייה, שתהליך הלמידה מהניסיון מחייב ביקורת - גם ביקורת עצמית כנה וגם דיון ביקורתי פומבי בסביבה פתוחה המעודדת דיאלוג.

אלא שלמרבה הצער, הטענה שאפשר לקדם את הידע באמצעות הפרכה ודאית של השערות (או אפילו באמצעות ההערכה אילו הנחות סבירות יותר ואילו הנחות סבירות פחות) באמצעות ממצאים אובייקטיביים היא מיתוס. אין לנו יכולת להגיע לממצאים ודאיים שישמשו עוגן יציב, מנותק מהנחות מוקדמות - עוגן שיאפשר להפריך בוודאות הנחות או השערות. הממצאים שלנו נטועים בתוך ההנחות ובתוך המושגים שלנו ואינם "עובדות אובייקטיביות" במובן שאינם תלויים בפרדיגמה, בקונספציה, בהשקפת עולם.

ההחלטה העיקרית שנדרש לה הקמ"ן במתודולוגיית ההפרכה היא האם לאמץ ממצא ולקבוע שהוא מפרך או לדחות אותו מטעמים שונים: שהממצא לא רלוונטי או לא מדויק או בלתי סביר. ההחלטה הזאת אינה יכולה לעמוד לביקורת באמצעות מתודולוגיית ההפרכה עצמה. לכן מתודולוגיית ההפרכה אינה יכולה לשמש בסיס יציב לביקורת, מכיוון שהיא מחייבת להניח הנחות שאיננו יכולים להעמיד למבחן ההפרכה.

תהליך הגיבוש של הערכת המודיעין מחייב ביקורתיות, אבל כזו שרואה באופן מפוכח את מגבלות היכולת למתוח ביקורת ומביאה בחשבון את המישורים השונים שבהם נדרשת ביקורת.

מתודולוגיה אחרת לביקורתיות במחקר המודיעין

הדרך שבה אני מציע לקיים ביקורת בתהליך הערכת המודיעין יוצאת מההנחה המקדימה על מה שאנחנו רוצים שיאפיין את התהליך: אנחנו רוצים שגיבוש ההערכה יהיה תהליך רציונלי, במובן שכל הערכה ניתן יהיה להציג כטיעון מנומק הנשען על הנחות שמקובלות עלינו. תחושת בטן או קריאה בכדור בדולח, למשל, אינן טכניקות שנחשבות בעינינו מופת לתהליך מחקרי, גם אם הן מצליחות לחזות את העתיד או לגלות את סודות האויב.

אם אנחנו רוצים להגיע להערכות מודיעין טובות יותר, אנחנו צריכים שיהיו לנו הנחות טובות יותר. ההערכות הטובות ינבעו מהן.

היא דוגמה אחת לביקורת על הנחות ברשת.

התמונה מסתבכת

עד כאן הכול פשוט לכאורה: צריך רק להתקדם בעקביות ולהרחיב את רשת ההנחות שלנו ובכך ליצור לעצמנו תמונת עולם שלמה וקוהרנטית. הקושי נגלה כשמתברר שהרשת אף פעם אינה שלמה ואף פעם אינה קוהרנטית וגם לא יכולה להיות כזאת. יש לכך כמה סיבות:

- סיבה ראשונה היא שאין יכולת מעשית לגזור את כל המסקנות האפשריות מההנחות שלנו, ולא ניתן לבדוק את הקוהרנטיות של כל ההנחות. אין לנו די זמן לכך, ובדרך כלל גם אין לנו עניין להשקיע את הזמן שעומד לרשותנו בשאלה האם אנחנו מתנהגים באופן רציונלי. ישנן דרכים נוספות לנצל את הזמן לצרכים דחופים יותר או מהנים יותר.

- סיבה שנייה היא מגבלות הידע, בפרט על עולם שמשתנה כל הזמן. להערכת מודיעין, כמו לכל טיעון, יש צורה קבועה: מכיוון שההנחות האלה והאלה נכונות, הרי שהמסקנה הנובעת מהן נכונה. דא עקא, לעולם איננו יכולים לדעת שההנחות שלנו "אמיתיות". גם מה שהוא בעינינו הנחה מובנת מאליה או ממצא ודאי ללא עוררין עלול להיראות לנו בעתיד שגוי. ככל שאנחנו לומדים פרטים חדשים - כך רשת ההנחות משתנה. כשהידע שלנו מתפתח, אנחנו עלולים לגלות שההנחות שעליהן העמדנו את מסקנותינו, ובכללן הערכות המודיעין, הן שגויות.

- סיבה שלישית היא קיומן של הנחות סמויות שהן חלק מרשת ההנחות על אף שאיננו נותנים להן ביטוי מפורש. לא ניתן לפרוט את כל ההנחות שעליהן אנחנו מבססים את הטיעון? למשל, הערכת המודיעין "מפקדת האויב הורידה פקודה לשגר מטח טילים בעוד שעתיים, ולכן צפוי מטח בעוד שעתיים" נשענת, בין השאר, על ההנחות שהפקודה הגיעה למפקד יחידת השיגור, שיש לו כוונה למלא את הפקודה ושיש ליחידה יכולת לשגר. ההערכה מבוססת על ההנחות הסמויות האלה, גם אם איננו מניחים אותן במפורש. גם ההערכה "המטח שוגר כעת מכיוון שניתנה פקודת שיגור לפני שעתיים" נשענת על הנחות, למשל שהפקודה אכן הגיעה, ושהיחידה לא תשגר ללא פקודה. ברור שמצב העניינים בעולם עשוי להיות שונה, וההנחות הסמויות שלנו עשויות להיות שגויות.

יש הנחות שנראות בעינינו מובנות מאליהן, עד כדי כך שהטלת ספק בהן נראית אבסורדית. מכיוון שאיננו נותנים ביטוי מפורש להנחות סמויות, אנחנו גם לא יכולים לבדוק את הקוהרנטיות שלהן עם הנחות אחרות. הפרדיגמות שלנו מבוססות בעיקר על הנחות סמויות, ומכאן עוצמתן הרבה של ההנחות האלה. "הדברים החשובים סמויים מן העין", אמר הנסיך הקטן. לכן כל כך חשוב לחשוף את ההנחות הסמויות, לתת להן ביטוי מפורש ולהעמידן לביקורת לאור השמש.

חשיפת ההנחות הסמויות

אם אנחנו רוצים לטייב את ההנחות שלנו כדי

להגיע להערכות מודיעין טובות יותר, עלינו להתמודד עם הסיבות לקשיים ליצור רשת הנחות שלמה וקוהרנטית. כנגד שתי הסיבות הראשונות לקשיים אין הרבה מה לעשות: העולם מסובך, והידע תמיד מוגבל. עם הסיבה השלישית ניתן להתמודד. אם רק נצליח לזהות את הנחותינו הסמויות, נדע לבקר אותן. אלא שהנחות סמויות הן, כשמן, סמויות ולא גלויות לעין ביקורתית.

אנחנו עלולים להיתקל בקיומן בדרך הקשה, כשמתגלה סתירה בין הערכה לבין המציאות, דהיינו כשמתברר כי הערכה שהיינו משוכנעים בכנותה אינה עולה בקנה אחד עם מה שרואות עינינו ושומעות אוזנינו. למשל, היינו משוכנעים שהאויב לא יתקוף אותנו, והנה הוא תקף. זה השלב שבו חוזרים לאחור ובודקים: איך זה קרה? היכן טעינו?

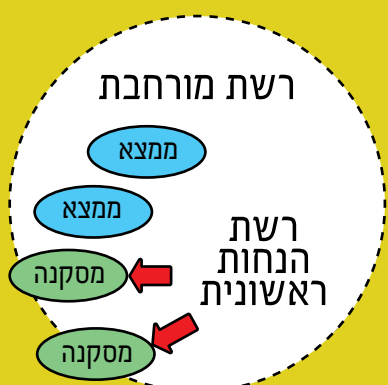
אנחנו עלולים להיתקל בקיומן של הנחות סמויות בדרך עדינה יותר, כאשר חוקר אחד מגיע להערכה אחת, וחוקר אחר מגיע להערכה אחרת על סמך אותם נתוני מודיעין. התופעה הזאת שכיחה מאוד בדיוני מחקר. הגישה הנכונה להתמודד עם מצב כזה של סתירה היא שכל אחד מהחוקרים ינסה לברר - לעצמו ובדיאלוג עם האחר - על אילו הנחות מבוססת הערכתו. הנחות שונות של החוקרים יכולות לנבוע מפרשנות שונה לממצאים כמו גם מהעדפת ממצאים מסוימים (שבעיניהם הם רלוונטיים יותר או מהימנים יותר) על פני ממצאים אחרים. דיאלוג ביקורתי פתוח וכן מאפשר לחשוף את הבדלי ההנחות המובילים להערכות שונות כאשר כל אחד מהמעריכים נדרש לנמק את

איור 2: תהליך השיפור של רשת ההנחות שלנו

גזירת מסקנות ואיסוף ממצאים



הרחבת רשת ההנחות



בדיקת קוהרנטיות



לשם כך עלינו לעמת גם בין ההנחות השונות ברשת וגם בין ההנחות לבין הממצאים שאנחנו מגלים באמצעי האיסוף.

אחד המרכיבים המרכזיים בתהליך הביקורתי שאני מציע הוא חשיפת הנחות סמויות שלנו שהן מעין "כתמים עיוורים" שיוצרים כשלים קוגניטיביים. אי-אפשר להימלט מהצורך שלנו בקונספציה שהיא "המשקפיים" שדרכם אנחנו רואים את העולם. אולם בתהליך ביקורתי שמנסה להבין מה גורם לחוסר קוהרנטיות בין הנחות שונות שלנו יש הזדמנות לחשוף את ההנחות הסמויות. זוהי תרומה שלא תסולא בפז בתהליך של מחקר מודיעין.

למרות ההבדל העקרוני בין מתודולוגיית ההפרכה הפופריאנית לבין המתודולוגיה שאני מציע לאמץ יש ביניהן קווים משותפים שצריכים להיות חלק מכל התנהלות במחקר מודיעיני: השילוב של יצירתיות ושל ביקורת זו לצד זו, ההכרה בכך שהידע שלנו לעולם אינו שלם ואינו ודאי וההכרח להפגין צניעות, ספקנות ופתיחות כדי להתמודד עם הקושי הזה.

הערות

1. למידה מניסיון מבוססת על זיהוי קשר סיבתי בין תופעות. יום הראה שלא ניתן לתת הסבר משכנע מדוע ייחוס סיבתיות חייב להיות נכון, אף שהוא כל כך טבעי לחשיבה, עד כי לא ניתן לדמיין את עצמנו בלעדיו. ראו: דיוויד יום, **מכתב טבע האדם** (1740), תרגום: יוסף אור, מאגנס, 1954.
2. ספרו הראשון של קרל פופר, שבו הציג את המתודולוגיה שלו, נקרא **The Logic of Scientific Discovery**, שנכתב בגרמנית ב-1934 ופורסם באנגלית ב-1959.
3. ראו את ספריו **הפילוסופיה של המודיעין** (1999) ו**דיאלוגים על מדע ומודיעין** (1989). שניהם ראו אור בהוצאת משרד הביטחון.
4. למעשה זוהי סטייה מהמתודולוגיה הפופריאנית, שכן בה אין סבירות יחסית של השערות אלא רק השערות מופרכות או שאינן מופרכות.
5. בן ישראל, **הפילוסופיה של המודיעין**, עמ' 175-177.
6. שם, עמ' 173.
7. מבוע הוא האדם שממנו קיבל המקור ידיעה נתונה ("המקור של המקור"). מבוע יכול להיות בידועין או תמים.
8. הבסיס הפילוסופי של הנישה הזאת הוא מודל הרציונליות של רוברט בראנדום. המודל הזה הוא חלק ממסורת פילוסופית פרגמטיסטית. לתיאור תמציתי שלה ראו: Robert Brandom, **Reason in Philosophy**, Belknap Press of Harvard University, Cambridge, 2009, pp.32-36.
9. רק בעולם תיאורטי שאותו אנחנו בוראים ניתן, עקרונית, לנסח את כלל ההנחות שעליהן מועמד טיעון. בעולם ממשי שאותו אנחנו מנסים ללמוד ולתאר אין יכולת מעשית זאת.

הכיוון שאליו נכון לכוון את היצירתיות הוא התבוננות פנימה: היכן אנחנו מפספסים משהו חשוב? היכן יש בעיה בתמונת העולם שאנחנו משרטטים? אם נצליח להתבונן פנימה טוב יותר, נגיע להערכות מודיעין טובות יותר

בהכונת הביקורת על רשת ההנחות: למשל, לעורר חשיפה להנחות שונות במסגרת דיון בקבוצה מגוונת של אנשים מדיסציפלינות שונות שאינם חולקים פרדיגמה אחת; ליצור במכוון קבוצות בעלות אוריינטציה ביקורתית (במסגרת "צוות אדום" או במודל "איפכא מסתברא"); להקטין את החשש מהעלאת רעיונות חריגים (בסיעור מוחות פתוח); או לעודד ספקנות באמצעות שימוש מתמיד בשאלה: "למה אני (או אתה) מניח שההנחה המסוימת הזאת נכונה?" המטרה של כל הטכניקות האלה היא אחת: לחשוף בפנינו הנחות שלא הכרנו או שלא היינו ערים לכך שהן משמשות לנו הנחות סמויות ולאפשר את העמדתן לביקורת.

סיכום

הגעה להערכות מודיעין טובות יותר היא צורך חיוני. הטכניקה של מתודולוגיית ההפרכה ושל גישת האפשרויות המתחרות היא להעלות הערכות חלופיות ואז לבקר אותן באמצעות הפרכתן או באמצעות הגעה למסקנה שהן פחות סבירות. בהצעה הזאת יש קושי מובנה: אין לנו בסיס נתונים ודאי שמאפשר לקבוע שטענה מסוימת היא מופרכת (כפי שאין בסיס נתונים ודאי המאפשר לקבוע שטענה מסוימת היא נכונה) או לקבוע שהיא לא סבירה. אין לנו דרך לבקר הערכות חלופיות לאור "עובדות אובייקטיביות", אלא רק להשוותן אל מול הנחות אחרות שלנו.

המסקנה אינה שאין מקום לביקורת נוקבת בגיבוש הערכות מודיעין, אלא שהביקורת צריכה להיות שונה מכפי שגורסות המתודולוגיות האלה. תהליך הגיבוש של הערכת המודיעין צריך לצאת מנקודת המוצא שאנחנו מבקשים שהערכות המודיעין יהיו מנומקות היטב. מכיוון שכל מה שיש לנו להישען עליו הוא ההנחות שלנו, הרי בתהליך של מחקר המודיעין עלינו לטייב את רשת ההנחות הזאת באופן רצוף ותמידי: גם להרחיב אותה וגם לנקות אותה מחוסר קוהרנטיות.

הערכתו. המאמץ לנסח במפורש את הנימוקים ואת ההנחות מאפשר לגלות אם בתהליך גיבוש ההערכה "חסרים חלקים בפאזל" של ההנחות, שכל אחד מהמערכים השלים בדרך אחרת. אולם איננו חייבים להיתקל בהנחות סמויות במקרה. אפשר לצאת למסע חיפוש אחריו באמצעות הפניית הפנס לכיוון שבו אנחנו עשויים למצוא אותן - בין אם בתהליך ביקורת עצמית ובין אם בדיאלוג ביקורתי פתוח עם הזולת.

מקומה של היצירתיות

ביקורת על רשת ההנחות מחייבת יצירתיות. לפי מתודולוגיית ההפרכה נדרשת יצירתיות בהעלאת אפשרויות חלופיות שאותן אפשר יהיה לבקר. אולם היצירתיות נדרשת בהקשר רחב הרבה יותר במסגרת הכוונת הביקורת לטיוב רשת ההנחות שלנו. יצירתיות נדרשת כדי לזהות אילו מסקנות נוספות אפשר להסיק מרשת ההנחות שלנו, כדי לזהות שיש הנחות סמויות ולחשוף אותן, כדי לכוון אותנו להיכן שכדאי לחפש פרטי מידע שירחיבו את רשת ההנחות.

להבדיל ממתודולוגיית ההפרכה או משיטת האפשרויות המתחרות, המכוונות את היצירתיות כלפי חוץ בחיפוש אחר הערכות חלופיות, הכיוון שבו נכון לדעתי למקד את היצירתיות הוא בעיקר בהתבוננות פנימה: היכן אנחנו מפספסים משהו חשוב? היכן יש בעיה בתמונת העולם שאנחנו משרטטים? אם נצליח להתבונן פנימה טוב יותר ולטייב את רשת ההנחות שלנו, נגיע להערכות טובות יותר שהן מטרתו של תהליך המחקר.

בדרך שאני מציע, העלאת "אפשרויות מתחרות" היא טכניקה לכוון את היצירתיות להרחבת רשת ההנחות. אולם חשיבותה העיקרית אינה בגילוי האפשרות "הנכונה", שהרי אין לנו דרך לדעת מהי היא האפשרות "הנכונה" באופן מוחלט ואף לא איזו אפשרות יש לדחות באופן מוחלט. אנחנו רק יכולים לדעת איזו מהן מתיישבת באופן הטוב ביותר עם רשת ההנחות המקובלות עלינו. החשיבות העיקרית של שיטת האפשרויות המתחרות להעלאת הערכות חלופיות היא היותה טכניקה להניע תהליך ביקורתי שבמסגרתו נוכל לטייב את רשת ההנחות שלנו, לחשוף הנחות סמויות ולהעמידן לביקורת.

נוסף על הטכניקה של העלאת הערכות חלופיות יש טכניקות נוספות לעורר יצירתיות

דילמה באפגניסטן

ארה"ב רוצה להשלים את נסיגתה מאפגניסטן, אך חוששת שיחזור על עצמו מה שקרה לה בעיראק: שיהיה עליה לחזור בתוך זמן קצר כדי להציל את המדינה מנפילה לידי האסלאמיסטים

מבוא

ביוני 2011 הודיע נשיא ארה"ב ברק אובמה כי לאחר לחימה של יותר מעשור באפגניסטן תחל ארה"ב להסיג את חייליה מהמדינה, והאחריות הביטחונית בה תעבור בהדרגה מידי הכוחות

האמריקניים לידי כוחות הביטחון האפגניים (ANSF). בסיום התהליך הזה - הדגיש הנשיא - תסיים למעשה ארה"ב את מלחמתה באפגניסטן. תאריך היעד להשלמת הנסיגה מאפגניסטן ולהעברת האחריות הביטחונית לידי הכוחות האפגניים נקבע לסוף 2014.¹ רוב החיילים האמריקנים כבר עזבו את אפגניסטן - אף שהמדינה עדיין שרויה באי-יציבות פוליטית, וישנה עלייה בהיקף הפעילות האלימה של הטליבאן ושל רשת חקאני.² נוסף



חיילי ארה"ב באפגניסטן, 2006 | מדיניות ארה"ב באפגניסטן עברה בשנים האחרונות כמה תהפוכות, ואלה הובילו לשינויים רבים גם באופיה של הפעילות הצבאית



כדי להצליח בלחימה נגד התקוממות תיגברו האמריקנים את כוחותיהם באפגניסטן; וכדי לבנות את מוסדות השלטון במדינה ברוח המערב הם השקיעו מאמץ רב כדי לרכוש את אהדת האוכלוסייה

המערב הם השקיעו מאמץ רב כדי לרכוש את
אהדת האוכלוסייה (Winning hearts and
minds).

באמצעות הקמתה של מדינה אפגנית
מתפקדת וחזקה רצו האמריקנים להשיג את
מטרת העל שלהם שלמען השגתה הם פלשו
מלכתחילה למדינה: למנוע מאפגניסטן להפוך
שוב למקום מקלט בטוח לטרור הבין-לאומי.
האמצעים הצבאיים שהפעילה ארה"ב נגד
ארגוני טרור, ובראשם הטליבאן ואל-קאעידה,
היו תקיפות מהאוויר ופשיטות ליליות של
כוחות מיוחדים על מתחמי המורדים. השילוב
של שתי דרכי הפעולה האלה הניב הישגים
רבים, ובהם לכידתם של מפקדים בכירים רבים
מהטליבאן, מאל-קאעידה ומארגוני טרור
רבים אחרים הפועלים בתחומי אפגניסטן.⁶
אולם הממשל והתושבים באפגניסטן ראו
בפעולות הצבאיות האלה צעדים שפוגעים
בריבונות המדינה ובחפים מפשע - מה
שעורר מתיחות בין הצדדים. בסופו של דבר,
בקיץ 2012, הגיע הממשל האמריקני להסכם
עם נשיא אפגניסטן היוצא, חאמיד קרזאי,
שלפיו יוגבל מספר התקיפות מהאוויר, ואילו
האחריות לפשיטות הליליות תועבר לידי צבא
אפגניסטן כדי למנוע פגיעות באזרחים.⁷

עוד קודם לכן, בוועידת נאט"ו בליסבון
ב-2010, החליטו בעלות הברית להעביר את
מלוא האחריות הביטחונית באפגניסטן לידי
הכוחות האפגניים. ההחלטה הזאת אושרה
בוועידת נאט"ו בשיקגו במאי 2012 על סמך
ההנחה שבעלות הברית המערביות כבר השיגו
את מרבית מטרותיהן הביטחוניות והמדיניות.
במקביל הוחלט להסיג את הכוחות המערביים

על כך אירעו באחרונה התקפות רבות של
חיילים אפגנים נגד עמיתיהם מכוחות נאט"ו -
תופעה שאותה מכנים חיילי נאט"ו "התקפות
מבפנים" (Insider Attacks). ההתקפות האלה
הגבירו את המתח בקרב בעלות הברית ואילצו
אותן לעשות שינויים רבים בתוכניות ההכשרה
ובדפוסי העבודה עם חבריהם לנשק מן הצד
האחר. במקביל מנסה ארה"ב - יחד עם
אפגניסטן ופקיסטן - לקדם משא ומתן רשמי
להסכם שלום עם הטליבאן כדי שהארגון לא
יהיה איום ביטחוני לאחר הנסיגה האמריקנית.
מטרה נוספת של האמריקנים היא לחזק את
מוסדותיה המדיניים של אפגניסטן כדי לספק
לגיטימציה להנהגת המדינה וכך להחליש את
השפעת הטליבאן במדינה לאחר שכוחות
הקואליציה ישלימו את נסיגתם.³

מטרת המאמץ היא לבדוק את הסוגיות
המרכזיות של מדיניות ארה"ב באפגניסטן
בשנה האחרונה ואת אתגריה במציאות של
נסיגה משם.

שינויי כיוון במדיניות האמריקנית

מדיניות ארה"ב באפגניסטן עברה בשנים
האחרונות כמה תהפוכות, ואלה הובילו
לשינויים רבים גם באופיה של הפעילות
הצבאית. כבר לפני כמה שנים קבע הממשל
האמריקני שבצבא ארה"ב ינהל באפגניסטן
פעילות נגד התקוממות (Counterinsurgency
- ובקיצור: COIN), דהיינו נגד ארגוני הטרור,
ובמקביל יסייע בבנייתה של אומה אפגנית
באמצעות הקמת תשתיות אזרחיות ומוסדות
שלטון.

השגת שתי המטרות האלה חייבה את הכוחות
האמריקניים באפגניסטן למלא ארבע משימות
עיקריות: להגן על האוכלוסייה המקומית,
לקדם את הממשל הדמוקרטי, להילחם
בשחיתות ולסייע בהקמתם של מוסדות
שלטון לפי המסורת המערבית.⁴ המועד לסיום
המשימות האלה לא הוגדר מראש, אלא נקבע
כי אלה יסתיימו ברגע שמוסדות השלטון
האפגניים יהיו כשירים ליטול על עצמם את
ניהול המדינה, ואילו כוחות הביטחון האפגניים
יהיו כשירים ליטול על עצמם את הלחימה
ביריביהם.⁵

כדי להצליח בלחימה נגד התקוממות תיגברו
האמריקנים את כוחותיהם באפגניסטן; וכדי
לבנות את מוסדות השלטון במדינה ברוח

מאפגניסטן באופן הדרגתי לכל המאוחר עד
סוף 2014.⁸

את ההחלטה הזאת החלו האמריקנים ליישם
בקיץ 2011. אז החליט ממשל אובמה לפנות
30 אלף חיילים ראשונים מאפגניסטן מתוך
101 האלף שהיו מוצבים שם אז. אולם אף
שהכוחות האמריקניים אכן פינו את הזירה
לצבא אפגניסטן - כפי שהוסכם עם הנשיא
קרזאי - והחלו בתהליך הנסיגה, הם שמרו על
יכולתם להתערב באירועים בעת הצורך.⁹ יתר
על כן, ככל שהתקרב מועד הנסיגה, העמיקו
האמריקנים את שיתוף הפעולה שלהם עם
הממשל האפגני¹⁰ כדי שיוכל לממש את
ריבונותו ולהגן על האינטרסים הפוליטיים
והביטחוניים שלו.¹¹

העברת סמכויות לכוחות הביטחון האפגניים

העברה מוצלחת של האחריות הביטחונית
לידי כוחות הביטחון האפגניים הייתה מותנית
ביכולתם להפוך לכוח לוחם יעיל. אין ספק
שבשנים האחרונות התעצמו מאוד כוחות
הביטחון האפגניים, וכיום הם מונים 340 אלף
חיילים ושוטרים.¹² האמריקנים מייחסים
חשיבות רבה להכשרתם של כוחות הביטחון
האפגניים כדי שיהפכו לגורם הצבאי החזק
ביותר במדינה.¹³

רובו של צבא אפגניסטן (כ-90%) משתף
פעולה עם כוחות הקואליציה ומנהל כיום
באופן עצמאי את מרבית פעולות הלחימה
בדרום המדינה ובמזרח הנחשבים למסוכנים
ביותר בשל ריכוזי הטרוריסטים הפועלים בהם.
עם זאת, כוחות הביטחון האפגניים עדיין
אינם בשלים לקחת על עצמם את האחריות
הבלעדית לביטחון אפגניסטן. הסכם הביטחון
שעליו חתמו ארה"ב ואפגניסטן בספטמבר
2014 מתיר לאמריקנים להמשיך לפעול
באפגניסטן גם לאחר השלמת הנסיגה משם
- מה שמדגיש כי שני הצדדים אינם בוטחים
לחלוטין ביכולותיו של צבא אפגניסטן להחזיק
מעמד לבדו בלחימה נגד ארגוני הטרור.¹⁴

המציאות בשטח מוכיחה שמדובר בחשש
שאינו נטול יסוד: תהליך הבנייה של כוחות
הביטחון האפגניים נתקל בבעיות כה חמורות,
עד כי האמריקנים קיצצו בתקציבי ההדרכה
- מה שהביא להפחתה במספרי המדריכים
והיועצים בשטח.¹⁵ הבעיה המרכזית של צבא

אפגניסטן היא שיעורי נשירה גבוהים: כ-35% מכלל המתגייסים נוטשים את השירות בטרם סיימו אותו. כתוצאה מכך יש לערוך לעיתים תכופות סבבי גיוס.¹⁶

נוסף על כך, יחידות אפגניות רבות סובלות ממחסור בנשק ובחלקי חילוף - עובדה שאותה מציין המפקח הכללי לשיקום אפגניסטן (SIGAR) בדו"חותיו. למשל, באוקטובר 2012 הוא דיווח כי ממשלת אפגניסטן לא תהיה מסוגלת לתחזק את מתקני הצבא לאחר 2014 בגלל מחסור באנשי תחזוקה מיומנים. שיעור הבערות בקרב החיילים האפגניים הוא גבוה מאוד - מה שמעכב את הכשרתם של כוחות הביטחון האפגניים לנטילת האחריות הביטחונית במדינה. בדו"ח של הקונגרס האמריקני מדצמבר 2012 על מוכנות הכוחות האפגניים צוין שרק חטיבה אחת מתוך 20 החטיבות של צבא אפגניסטן נמצאת ברמת מוכנות גבוהה שמאפשרת לה לפעול באופן עצמאי ללא קבלת סיוע חיצוני.¹⁷

התוכנית הנוכחית לפינוי אפגניסטן היא אופטימית מדי שכן היא אינה מביאה בחשבון את מלוא הסיכונים הכרוכים בהעברת הסמכות הביטחונית לידי האפגניים. נוכח הקשיים המתגלים בתהליך בנייתו של צבא אפגניסטן ניתן לומר כי התוכנית האמריקנית להעברת האחריות הביטחונית לידי האפגניים נותנת אמון רב מדי ביכולותיהם לבצע את המשימות הנחוצות לשמירה על ביטחון מדינתם. יש להדגיש כי האמריקנים נקטו את המדיניות הזאת משום שהיא התאימה לאינטרסים שלהם - ולא משום שהיא תאמה את יכולותיהם של הכוחות האפגניים.¹⁸ דרך הפעולה הזאת סותרת הצהרות קודמות של הממשל האמריקני שלפיהן כוחות ארה"ב יישארו במדינה עד שתושלם בנייתו של צבא אפגני חזק. ההערכה היא כי העברת סמכויות פיזיה עלולה לעלות ביוקר למקבלי ההחלטות האמריקנים ולעתידה של אפגניסטן.

מוסדות שלטון חלשים ושחיתות

נשיא ארה"ב התחייב לשקם את מוסדות השלטון האפגניים החלשים ולהפחית את רמת השחיתות במדינה במסגרת תוכנית הנסיגה האמריקנית. לשם כך הוא קבע מדיניות שתכליתה לבנות בסיס שלטוני ולחזק את משילות הממשל באמצעות מימון פרויקטים

התוכנית הנוכחית לפינוי אפגניסטן היא אופטימית מדי שכן היא אינה מביאה בחשבון את מלוא הסיכונים הכרוכים בהעברת הסמכות הביטחונית לידי האפגניים

להתמודדות עם תופעות של שחיתות בקרב עובדי המדינה.¹⁹

השחיתות באפגניסטן הפכה לתופעה שכיחה שמציבה אתגרים רבים לממשל האמריקני ולשלטון האפגני. ב-2012 התחייבו מדינות ברחבי העולם לתרום לפיתוח אפגניסטן 16 מיליארד דולר עד 2015,²⁰ ובלבד שממשלת אפגניסטן תילחם בשחיתות הגואה. הנשיא דאז, חאמיד קרזאי, הקים גופים שונים להילחם בשחיתות והודה בעצמו לא פעם כי ממשלתו צריכה לעשות יותר כדי להתמודד עם הבעיה, אך מבקרו טענו כי הממשלה בראשות הייתה חסרת רצון פוליטי אמיתי לעשות זאת.²¹

בהקשר הזה יש לציין את פרשת השחיתות של בנק קאבול שנחשפה ב-2012. הבנק הזה הוא אחד הגדולים והמרכזיים באפגניסטן, ובכיריו היו מעורבים בהונאות כספיות בהיקף של 900 מיליון דולר. רוב הסכום הגדול הזה הגיע לכיסיהם של בכירים במערכת הפוליטית. אחד החשודים המרכזיים בהונאה הוא מחמוד קרזאי, אחיו של הנשיא קרזאי.²² בעקבות חשיפתה של פרשת השחיתות איימו ארה"ב ובעלות בריתה להפסיק את הזרמת כספי הסיוע לאפגניסטן - אלא אם כן תינקט פעולה נגד האחראים.²³

הציבור באפגניסטן מוטרד לא רק מהשחיתות הנרחבת בקרב האליטות במדינה אלא גם מחוסר יכולתו ומחוסר רצונו של השלטון לספק שירותים בסיסיים. בשל כך חשים התושבים מנוכרים לשלטון ולמוקדי כוח

טבלה: מידת האמון של תושבי אפגניסטן במוסדות המדינה²⁴

המוסד	שיעור האמינות
הנשיאות	40%
בית הנבחרים	43%
הרשות השופטת	57%
המפלגות	59%

אחרים במדינה.²⁵ מסקר דעת קהל שערך מכון Democracy International (ובקיצור: DI) בדצמבר 2011 עלה כי 54% מתושבי אפגניסטן סברו כי מעשי השחיתות במדינה החמירו בהשוואה לשנים קודמות. כמו כן עלה מהסקר שלשיעור גבוה מהאפגניים אין אמון במוסדות המדינה (ראו טבלה).

מעבר למתן שירות לקוי לתושבים הסכנה הטמונה במוסדות שלטון חלשים היא החלשת התמיכה הציבורית במערב במתן סיוע לממשל באפגניסטן. ללא סיוע כזה עלולים גורמי הטרור במדינה להתחזק - במיוחד לאחר שהמערב ישלים את נסיגתו משם. להנחה הזאת שותף, בין היתר, שר ההגנה לשעבר, לאון פאנטה.²⁶

בדיווחי האמריקנים והאז"ם ישנה הערכה כי חלה התקדמות ביכולות של המוסדות האפגניים לספק שירותים, אך עדיין קיימים בהם ליקויים משמעותיים. רבים מהליקויים האלה נובעים ממחלוקות פוליטיות, משחיתות, מנפוטיזם וממחסור בעובדי ציבור מיומנים.

בהתייחסו למדיניות ארה"ב בנושא הדגיש הנשיא אובמה את הצורך לעשות יותר כדי לקדם את הלגיטימיות ואת האפקטיביות של הממשל הלאומי בקאבול וכן של השלטונות המקומיים ברחבי המדינה, במיוחד לקראת הבחירות שהתקיימו באפריל ולקראת הנסיגה.²⁷ בשנה האחרונה התחייב הממשל האמריקני לקדם כמה יוזמות הכוללות קידום ערכים דמוקרטיים, פיתוח כלכלי וחיזוק מוסדות השלטון כדי להכניס לתקופה שלאחר הנסיגה. אחת היוזמות האלה היא תוכנית הסיוע האזרחית (Civilian Technical Assistance Plan),²⁸ שבמסגרתה מספקת ארה"ב סיוע טכני למשרדים של ממשלת אפגניסטן. התוכנית הזאת כוללת מתן הכשרה לעובדי מדינה אפגניים²⁹ כדי שתגבר יכולתם לספק שירותים בסיסיים לאזרחי המדינה - מה שסייע להחיל את ריבונות המדינה בכל שטחיה.³⁰

אתגרי המדיניות האמריקנית נוכח הנסיגה הצפויה

ארה"ב ניצבת בפני אתגרים מורכבים לקראת הסגת כוחותיה מאפגניסטן. האתגר הראשון הוא לסיים בהצלחה את השינויים



הפצצה של חיל האוויר האמריקני באפגניסטן | האמצעים הצבאיים שהפעילה ארה"ב נגד ארגוני טרור, ובראשם הטליבאן ואל-קאעידה, היו תקיפות מהאוויר ופשיטות ליליות של כוחות מיוחדים על מתחמי המורדים

הטליבאן להחדיר את אנשיו לכוחות הביטחון האפגניים במסגרת מאמציו להחזיר לעצמו את המומנטום בלחימה נגד הממשל האפגני ונגד כוחות הקואליציה.³⁵ ההתקפות מבפנים הפכו את כוחות הקואליציה לחשדנים מאוד כלפי הכוחות האפגניים שאותם הם מאמנים ואיתם הם נלחמים.³⁶

זוהי בדיוק מטרתם של אנשי הטליבאן: לזרוע אי-אמון בין הכוחות האמריקניים לכוחות האפגניים. לשם כך לא רק מחזיר הטליבאן את אנשיו לזרועות הביטחון האפגניים, אלא גם מעודד חיילים שאינם מאנשיו להוציא אל הפועל פיגועים כאלה ומבטיח להם בתמורה תמיכה ומקלט. התעמולה של הטליבאן גם דירבנה כוחות איסלאמיסטיים מחוץ לאפגניסטן להסתגל לתוך הכוחות האפגניים

הציבור באפגניסטן מוטרד לא רק מהשחיתות הנרחבת בקרב האליטות במדינה אלא גם מחוסר יכולתו ומחוסר רצונו של השלטון לספק שירותים בסיסיים

גבו מנאט"ו מחיר יקר: בשנת השיא - 2012 - איבדה הברית 61 חיילים ב-44 תקריות כאלה.³⁴ הזינוק במספר ההתקפות מבפנים התרחש ב-2011, לאחר שהנשיא אובמה הכריז על תוכניתו לפנות את הכוחות האמריקניים מאפגניסטן, לסיים את הפעילות המבצעית האמריקנית שם בסוף 2014 ולהעביר את האחריות הביטחונית לכוחות האפגניים. לדעת מומחים רבים, אחת הסיבות המרכזיות לגידול במספר ההתקפות מבפנים היא הצלחת

האסטרטגיים - שעיקרם הוא מעבר למדיניות של תמיכה בכוחות המקומיים לאחר שהאחריות לביטחון אפגניסטן תעבור באופן מלא לצבא המקומי. כדי להשלים בהצלחה את השינוי האסטרטגי הזה צריך גם צבא אפגניסטן לעבור שינוי אסטרטגי: מכוח שתומך במאמץ המרכזי של האמריקנים לכוח שנוטל את ההובלה בלחימה - בסיוע אמריקני.³¹ במהלך 2013 גדל הסד"כ של צבא אפגניסטן והגיע ל-350 אלף חיילים ושוטרים. יתר על כן, צבא אפגניסטן השתתף במבצעים רבים, שאותם עדיין הובילו הכוחות האמריקניים.³² על ההישג הזה העיבו תקריות רבות שבהן חיילים אפגניים פתחו באש לעבר בעלי בריתם מנאט"ו. התקריות האלה, שזכו לכינוי "התקפות מבפנים" (Insider attacks),³³



התקפת טרור באפגניסטן, 2013 | לדעת מומחים רבים, אחת הסיבות המרכזיות לגידול במספר ההתקפות מבפנים הוא הצלחת הטליבאן להחדיר את אנשיו לכוחות הביטחון האפגניים במסגרת מאמציו להחזיר לעצמו את המונטום בלחימה נגד הממשל האפגני ונגד כוחות הקואליציה

המערביים ושל צבא אפגניסטן.⁴⁴ הגידול במספר ההתקפות מבפנים גם דירבן את בעלות בריתה של ארה"ב באפגניסטן להקדים את פינוי כוחותיהם מהמדינה. כך, למשל, הודיעה צרפת בנובמבר 2012, בעקבות מקרים חוזרים ונשנים של רצח לוחמים צרפתים על ידי חיילים אפגנים, כי תחיש את הוצאת כוחותיה מהמדינה ותשאיר בה רק כוחות קטנים שיעסקו בפינוי הציוד הצבאי משם. בשיא המעורבות של צרפת באפגניסטן היו לה שם 3,600 חיילים - הכוח החמישי בגודלו בקרב חברות הקואליציה.⁴⁵

הפגיעה המוראלית

ההתקפות מבפנים גם פגעו קשות במוראל של הכוחות האמריקניים ובמידת האמון שהם רוחשים לשותפיהם האפגנים. יש לזכור שפעולות אימון והדרכה מחייבות שיתוף פעולה הדוק שלא יכול להתקיים ללא אמון בין הצדדים. הרס האמון ההדדי פגע קשות ביכולתו של הממשל האמריקני לבנות כוח אפגני שיהיה מסוגל לשמור על הביטחון במדינה ולמנוע את חזרתם לבמה של הטליבאן

נוסף על העברת הלחימה לידי צבא אפגניסטן שואפת ארה"ב לבנות במדינה מוסדות שלטון חזקים שישלטו בכל חלקי המדינה לאחר השלמת הנסיגה משם

של אמצעים שנועדו להגן על חייליו. במסגרת האמצעים האלה הגבירו כוחות נאט"ו את מאמצי המודיעין כדי לעצור את ההתקפות לפני התרחשותן; שופרה הבדיקה הביטחונית שעוברים אפגנים לפני קבלתם לשירות בכוחות הביטחון; צבא ארה"ב הקים צוותי זיהוי פלילי כדי לנתח את ההתקפות; הוקם כוח שנקרא "המלאכים השומרים" (Guarding Angels), והוא נוכח בכל פעילות משותפת של כוחות אמריקניים ושל כוחות אפגניים, ותפקידו הוא לזהות ולנטרל כל איום של אנשי ביטחון אפגניים;⁴² מפקד כוחות נאט"ו באפגניסטן באותה העת, גנרל ג'ון אלן, הורה לכוחות האמריקניים ולכוחות נאט"ו לשאת נשק טעון בכל עת.⁴³ בשלב מסוים אף התקבלה החלטה להפסיק לפרק זמן בלתי מוגבל אימונים משותפים וסיוורים משותפים של הכוחות

ולפגוע בכוחות הקואליציה.³⁷ בעזרת פרסום הצלחותיו בתחום ההתקפות מבפנים גם מעודד הטליבאן אנשי ביטחון ופקידי ממשל אפגנים לערוך לשורותיו.³⁸

הממשל האפגני טוען כי ההתקפות מבפנים נובעות מטינה הולכת וגוברת כלפי כוחות הקואליציה כתוצאה מהגידול במספר האזרחים האפגנים שנפגעים במסגרת הפעולות של האמריקנים נגד הטליבאן. כמו כן מטיל הממשל האפגני את האחריות לפעולות האלה על אנשי טליבאן שמסתננים לכוחות הביטחון האפגניים.³⁹

לעומת זאת עמדתו של ממשל אובמה היא שההתקפות מבפנים הן לרוב פעולות של יחידים מקרב כוחות הביטחון האפגניים שפיתחו טינה כלפי בעלי בריתם מהמערב בגלל הבדלים תרבותיים וחברתיים. ממשל אובמה אינו מקבל את העמדה שמדובר בדרך כלל בפעולות של אנשי טליבאן שהסתננו לכוחות הביטחון האפגניים.⁴⁰

בעקבות העלייה החדה במספר ההתקפות מבפנים שהפילו קורבנות רבים מקרב כוחות הקואליציה⁴¹ הורה צבא ארה"ב ליישם סדרה

ללגיטימיות בעיני התושבים - מה שיקנה לגיטימציה ויוקרה למוסדות המדינה ויחליש את הטליבאן.⁵⁴

ארה"ב מקווה כי כאשר תסיג את כוחותיה מאפגניסטן, היא תותיר מאחוריה מדינה יציבה מבחינה ביטחונית ופוליטית. כדי להצליח בכך היא מנסה לקדם משא ומתן עם מנהיגי הטליבאן. בסבב השיחות האחרון נעזרה ארה"ב בכמה מנהיגים, ובהם נשיא פקיסטן לשעבר, זרדארי ונשיא אפגניסטן הפורש, קרזאי, כדי לעודד את מנהיגי הטליבאן לחזור לשולחן המשא ומתן.

אולם נראה כי הסיכויים להשיג בסופו של דבר הסדר אינם גדולים גם בשל חילוקי דעות בתוך הנהגת הטליבאן⁵⁵ וגם בשל התעקשותם של הנושאים ונותנים מטעם הטליבאן כי כל כוחות המערב יעזבו את אפגניסטן, כולל היועצים והמדריכים. כמו כן דורשים אנשי הטליבאן שייכתב בהסכם במפורש שהחוקה האפגנית תהיה נאמנה להלכה האסלאמית. מי שמתאמץ למצוא מתינות בטליבאן יכול למצוא אותה בהצהרתו של מנהיג הארגון, מולא עומאר, כי אינו חפץ בשלטון בלעדי על המדינה.⁵⁶

כאשר נסוגה ארה"ב מעיראק ב-2011 היה הממשל משוכנע שהוא מותיר מאחור מדינה יציבה וחזקה שמסוגלת להתמודד עם ארגוני הטרור שפועלים בתחומה. אולם עד מהרה התפוררה עיראק, ועל שטחים נרחבים בה השתלטו אנשי המדינה האסלאמית.⁵⁷ והנה כיום שוב נלחמת ארה"ב בשטח עיראק - בעיקר מהאוויר - אך גם על הקרקע יש לה שם מאות לוחמים בתפקידי הדרכה שונים.

ארה"ב אינה רוצה שבאפגניסטן יחזור על עצמו מה שקרה לה בעיראק, אך היא מצויה על קרני הדילמה: אם היא תתעקש להשלים את הנסיגה במועד שקבעה לעצמה - סוף 2014 - היא תותיר מאחוריה מדינה חלשה שעלולה ליפול כפרי בשל לידי האסלאמיסטים הקיצוניים - בראש ובראשונה הטליבאן. אולם אם ארה"ב תחליט לסגת רק לאחר שלאפגניסטן יהיו מוסדות שלטון וכוחות ביטחון שמתפקדים היטב, צפויה לה שם שהות ממושכת ומדממת.

נראה כי הסיכויים להשיג בסופו של דבר הסדר אינם גדולים גם בשל חילוקי דעות בקרב מנהיגי הטליבאן וגם בשל התעקשותם שכל כוחות המערב יעזבו את אפגניסטן, כולל היועצים והמדריכים

סיכום

ארה"ב שואפת לסיים את המערכה באפגניסטן ולהחזיר את חייליה הביתה לאחר לחימה ממושכת שם שהחלה ב-2001. כדי שתוכל להסיג את כוחותיה מאפגניסטן שינתה ארה"ב את מדיניותה, ומלחימה ישירה בטליבאן היא עברה ללחימה עקיפה בו: את האחריות ללחימה בטליבאן היא מעבירה לידי צבא אפגניסטן (ANSF), ובכוונתה להסתפק בסופו של דבר בהדרכה בלבד ולכלל היותר במתן סיוע אש מהאוויר. עם זאת, שיתוף הפעולה בין הצדדים נפגם בשל התקפות של חיילים אפגנים נגד הכוחות המערביים (התקפות מבפנים).

נוסף על העברת הלחימה לידי צבא אפגניסטן שואפת ארה"ב לבנות במדינה מוסדות שלטון חזקים שישלטו בכל חלקי המדינה לאחר שארה"ב תיסוג משם. מטרת הצעדים האלה היא למנוע את השתלטותם מחדש של הטליבאן ושל ארגוני טרור אחרים על אפגניסטן כפי שקרה לאחר הנסיגה הסובייטית משם בסוף שנות ה-80 של המאה הקודמת. ממשל אובמה גם מקווה שהבחירות האחרונות שנערכו באפגניסטן ייחשבו



חיילים אמריקנים באפגניסטן | ארה"ב שואפת לסיים את המערכה באפגניסטן ולהחזיר את חייליה הביתה לאחר לחימה ממושכת שם שהחלה ב-2001

ושל אל-קאעידה לאחר השלמת הנסיגה של בעלות הברית המערביות.⁴⁶

המשך ההתקפות מבפנים עלול לשחוק את תמיכת הציבור האמריקני בלחימה באפגניסטן ואפילו בהשגת כוחות לאימון צבא אפגניסטן. במשאלי דעת קהל הביעו שני שלישים מהאמריקנים את התנגדותם להשגת חיילים אמריקנים באפגניסטן.⁴⁷ לעומת זאת הטליבאן צפוי להתמיד בהתקפות מבפנים עד הרגע האחרון בהיותו מודע להישגים שאלה מביאות לו.⁴⁸

שיחות השלום עם הנהגת הטליבאן

במקביל ללחימה נגד הטליבאן ולניסיונות למצוא פתרונות להתקפות מבפנים ניסה הממשל האמריקני להגיע להסדר שלום עם הטליבאן באמצעות משא ומתן ישיר ועקיף. השיחות בין הצדדים החלו בראשית 2012 באופטימיות מסוימת, אך הסתיימו בכישלון לאחר שהטליבאן דרש שחרור של חמישה אסירים הכלואים במחנה גוונטנמו שבקובה בתמורה לחייל אמריקני השבוי בידי הארגון. העיסקה הייתה אמורה להיות מנגנון בונה אמון לקראת שיחות מהותיות יותר בנושאי שלום ויציבות, אך כישלונה הפך את המשא ומתן למורכב יותר ולמסובך יותר. סיבה נוספת לכישלון הייתה סירובם של מנהיגי הטליבאן להסכים לדרישות הממשל האמריקני לנתק את הקשרים עם אל-קאעידה, להפסיק את פעולות האלימות ולתמוך בזכויות האדם ובזכויות הפוליטיות של כל הגורמים באפגניסטן.⁴⁹

עם זאת, בחודשים האחרונים הושגה התקדמות מסוימת בין הצדדים בסיועה של פקיסטן. זו שיחררה שמונה אנשי טליבאן בכירים שהיו אסורים אצלה⁵⁰ ושיכנעה את האמריקנים ללכת באותה הדרך. ואכן במאי 2014 שיחררה ארה"ב מכלא גוונטנמו את חמשת האסירים שדרשו הטליבאן.⁵¹ נוסף על כך תמך הממשל האמריקני במאמצי הנשיא קרזאי להידבר עם הטליבאן בסיוע פקיסטן.⁵² הממשל האמריקני שואף לעזוב את אפגניסטן כאשר בידו הסכם שלום עם הטליבאן. להערכתו, הסכם שלום ימנע מלחמת אזרחים וכאוס כמו אלה שפקדו את אפגניסטן לאחר שהסובייטים נסוגו ממנה בסוף שנות ה-80.⁵³

אקסודוס

דוגמה לדבקות במשימה לאור המטרה

בכניעתו לבריטים לא פגע מפקד ספינת המעפילים אקסודוס במטרת העל של היישוב אלא דווקא שירת אותה. זהו מקרה נדיר ביותר שבו כניעה היא היישום הנכון של עקרון הדבקות במשימה לאור המטרה



אוניית המעפילים אקסודוס | בפרשת אקסודוס יישמה ממשלת בריטניה לראשונה את החלטתה להחזיר מעפילים שנעצרו למדינות שמהן יצאו

רס"ן גיא אלפסי
ראש מדור מערכות בקרה ברשות לפיתוח טנק
המרכבה



החל מהציאה לים ליוו משחתות בריטיות את האקסודוס בדרכה לארץ. הנחת העבודה הייתה שהבריטים לא ינסו לעלות לאוניה לפני כניסתה למים הטריטוריאליים של ארץ ישראל

המנדט באמצעות מספר מוגבל של אשרות (סרטיפיקטים) שניפקו הבריטים, פעלה גם העלייה הבלתי לגלית (עלייה ב') באמצעות המוסד לעלייה ב' של ההגנה בפקידות של שאול אביגור (מאירוב). מפקדת המוסד לעלייה ב' שכנה בפריז ועסקה, בין היתר, בגיוס כספים, ברכש אוניות ובהעברת מעפילים לנמלי היציאה ומשם לאוניות.²

בעוד שבמלחמת העולם הראשונה ראו הבריטים בתנועה הציונית מכשיר שיקדם את האינטרסים שלהם במזרח התיכון, הרי לאחר מלחמת העולם השנייה הם ראו בה מכשול להגשמת שאיפותיהם בעולם הערבי. לכן הם עשו כל מאמץ כדי למנוע את העלייה הבלתי לגלית - גם אם מדובר היה בניצולי שואה. זרם הפליטים היהודים שנע לעבר נמלי אירופה לאחר סיום המלחמה גרם לבריטים להדק את המצור על חופי הארץ. לרשותם עמד כוח ימי גדול שמנה 18 סיירות, 20 משחתות, 9 פריגטות ו-24 שולות מוקשים.³ את המעפילים שנעצרו בלב ים או בחופי הארץ העבירו הבריטים למחנה המעצר בעתלית ומאוחר יותר למחנות מעצר בקפריסין. בפרשת אקסודוס יישמה ממשלת בריטניה לראשונה את החלטתה להחזיר מעפילים שנעצרו למדינות שמהן יצאו.

**בעיני מפקד האקסודוס הכניעה
נועדה להגן על חיי המעפילים
כדי שיוכלו להשתתף בהגנה על
היישוב ביום פקודה. ואכן כל מעפילי
אקסודוס, שגורשו למחנות מעצר
בגרמניה, הגיעו לישראל עוד לפני
שהסתיימה מלחמת העצמאות**

מבוא

אוניית המעפילים אקסודוס (ובשמה האחר: יציאת אירופה תש"ז) סימלה יותר מכל אוניית מעפילים אחרת את מאבק היהודים לעזיבת אירופה ולתקומת עם ישראל בארץ ישראל בשנים שלפני הקמת המדינה.

מסעה של אקסודוס לעבר חופי ארץ ישראל החל ב-11 ביולי 1947 מנמל סט ליד מרסיי. על סיפונה היו 4,515 ניצולי שואה - גברים, נשים, נערים וילדים. מפקד המבצע ומפקד האונייה מטעם ההגנה היה יוסי הראל (המבורגר), בן 28, ורב החובל היה יצחק (אייק) אהרונוביץ', בן 24. הרעיון היה להגיע לחופי הארץ מכיוון מצרים, להנחית את הספינה על החוף ולהוריד ממנה את המעפילים היישר ליבשה בלי להזדקק לסירות.

כבר עם צאת אקסודוס מהנמל עקבו אחריה מטוסים ואוניות סויר של צבא בריטניה, ואלה ליוו אותה עד חופי הארץ. בבוקרו של 18 ביולי 1947, כשאקסודוס הייתה במרחק של 20 מייל (37 ק"מ) מחוף עזה, נגחו בה משחתות בריטיות, ולאחר מכן הצליחו 50 חיילים בריטים לעלות על סיפונה באמצעות ירי של גז מדמיע ושל פצצות עשן. המעפילים רגמו את החיילים ב"תחמושת" שאגרו, כמו קופסאות שימורים ותפוחי אדמה. הבריטים הגיבו באש חיה, הרגו שלושה מעפילים ואת הקצין הראשון של האוניה ופצעו עשרות. בסופו של דבר הורה מפקד האונייה יוסי הראל על כניעה - למרות חילוקי דעות קשים עם רב החובל אייק אהרונוביץ' ועם חלק מצוות האונייה. לאחר הכניעה הפליגה האונייה לנמל חיפה, ושם הורדו נוסעיה בכוח לאוניות הגירוש. אלה החזירו את המעפילים לגרמניה.

במאמר הזה אני בוחן כמה שאלות: מה הביא את יוסי הראל להחלטה להיכנע? האם בהחלטה הזאת פעל בעצם על פי העיקרון של דבקות במשימה לאור המטרה? האם הוגדרה לו מהי המטרה ומי הגדיר אותה? איזה ערך היה חשוב יותר בעיניו של מפקד האונייה במאבק לתקומת המדינה: מאבק עד כלות ויציאת מיתוס גבורה של מעטים מול רבים או חישוב קר של הפסד מול תועלת?

המאבק על העלייה הבלתי לגלית (עלייה ב')

לצד העלייה הלגלית לארץ ישראל בתקופת

משרד החוץ הבריטי הפעיל לחץ כבד על איטליה ועל צרפת למנוע את יציאתן של אוניות מעפילים מתחומן, ובמקביל ביקשה ממשלת בריטניה את אישור הפרלמנט לפעולות חריגות לעצירת גלי העולים, כמו תפיסת אוניות מחוץ למים הטריטוריאליים של ארץ ישראל. האוניה הראשונה שעליה הוחלט להחיל את המדיניות הזאת הייתה אקסודוס.

ההכנות להפלגה

במקורה הייתה אקסודוס אונייה לשיט נהרות. המוסד לעלייה ב' רכש אותה בארה"ב, השיט אותה לאיטליה ושם הסב אותה לקליטת אלפי מעפילים באמצעות הוספת דרגשי שינה, מטבחים ושירותים. אל האוניה צורף צוות של ההגנה מארץ ישראל שבו היו מפקד האונייה יוסי הראל, רב החובל אייק אהרונוביץ', הרופא ד"ר יוסי כהן, החובשת סימה שמוקלר, האלחוטן עזריאל נבו וסגן מפקד האונייה מיכה פרי. צוות התפעול של האונייה הורכב ממתנדבים צעירים, רובם יהודים אמריקנים שעלו על האונייה בחופי ארה"ב.

עמדות מפקדי האונייה בנוגע למשימה

שלושה חודשים לפני ההפלגה, במהלך הכנת האונייה לקליטת המעפילים, כתב רב החובל אייק אהרונוביץ' ביומנו: "המטרה שלנו - לדפוק את הבריטים שלא נותנים לניצולי השואה להיכנס לארץ ישראל".⁴ אייק, איש הפלוגה הימית (פלי"ם) של הפלמ"ח, תיכנן להשתמש בספינה ובעולים כדי להכות בבריטים. בעיניו, המעפילים היו חלק מהכוח הלוחם שמטרתו היא להוציא אל הפועל פריצה ראוותנית של המצור הבריטי ולנחות בחופי הארץ - בכל מחיר - בהתאם לעקרונות הפלמ"ח של לחימה בחירוף נפש ושל אי-כניעה.

לעומת זאת מפקד האונייה, יוסי הראל, סבר שאין למנהיגי היישוב בארץ הזכות המוסרית לסכן את ניצולי השואה במאבק נגד הבריטים.

המשימה: להגיע לחופי הארץ

יציאת אקסודוס מהנמל לים הפתוח הייתה כרוכה בקשיים רבים: בלחץ הבריטים ניסו שלטונות צרפת למנוע את הפלגת האונייה ודרשו שכל נוסעיה יהיו מצוידים בוויזות. תמורת סכום כסף גדול שניתן לקונסול של



מעפילי אקסודוס נלקחים למעצר לקראת גירושם לגרמניה | הבריטים כיתרו את האקסודוס באמצעות חמש משחתות ודרשו לדומם מנועים. הפעולה הפתיעה את פיקוד האקסודוס מאחר שנעשתה - בניגוד להערכות המוקדמות - כ־20 מיילים ימיים מחופי הארץ, במים הבין־לאומיים

קולומביה הושגו הוויזות הנחוצות.⁵ שביתה של נהגי משאיות עלולה הייתה למנוע את העברת העולים לאוניה, אך הבעיה הזאת נפתרה באמצעות תרומה גדולה לקרן השביתה של נהגי המשאיות. לבסוף, מחשש שהצרפתים - בלחץ הבריטים - ימנעו את הפלגת האוניה, היא הרימה עוגן בלילה שבין 10 ל-11 ביולי 1947 ללא נווט (שאותו סירבו שלטונות הנמל להעמיד לרשות האוניה) ובניגוד לדעתו של אייק שחשש מתאונה. ואכן במהלך היציאה מהנמל עלתה האוניה על שרטון ונחלצה ממנו רק בקושי רב בשעות הבוקר המוקדמות של 11 ביולי.

החל מהיציאה לים ליוו משחתות בריטיות את האקסודוס בדרכה לארץ. תוכנית הפעולה לפריצת המצור הימי הבריטי הייתה להסתייר את המהירות המרבית של האוניה (22 קשר ימי בשעה - 41 קמ"ש) באמצעות הפלגה איטית בים וביצור האוניה נגד השתלטות ערב ההגעה לחוף. הנחת העבודה הייתה שהבריטים לא ינסו לעלות לאוניה לפני כניסתה לים הטריטוריאליים של ארץ ישראל (3 מיילים ימיים מהחוף שהם כ־5.5 ק"מ). עם הגעתה לים הטריטוריאליים אמורה הייתה האוניה לשוט בשיא מהירותה ולנצל את השוקע הנמוך שלה כדי לעלות על החוף של תל־אביב. המעפילים אמורים היו לרדת לחוף במהירות בעזרת מאות אנשי הגנה - עוד לפני שהבריטים יספיקו לעצור אותם.⁶

במהלך ההפלגה לארץ הקפיד יוסי הראל לקיים ישיבות פיקוד יומיות עם סגל הפיקוד של האוניה, נעשה מאמץ לשפר את הפיקוד ואת השליטה באמצעות מערכת כריזה ובאמצעות מתורגמנים שהעבירו כל הוראה בארבע שפות לכלל המעפילים. כמו כן הושקע מאמץ רב בהכנת העולים לקרב. ערב ההגעה לחופי הארץ, בחסות החשיכה, נפרסו גדרות מסביב לסיפונים, והוכנו צינורות להתזת שמן חם וקיטור במקרה של ניסיון השתלטות.

הקרב על האקסודוס

ב־18 ביולי 1947, בשעה 2:30 בבוקר, כיתרו את האקסודוס חמש משחתות של הצי הבריטי ודרשו לדומם מנועים ולעצור את האוניה. הפעולה הפתיעה את פיקוד האקסודוס מאחר שנעשתה - בניגוד להערכות המוקדמות - כ־20 מיילים ימיים מחופי הארץ, במים הבין־

לאומיים. לאחר שהקריאה לעצור נענתה בסירוב, פשטו עשרות נחתים בריטים חמושים על האקסודוס מגשרים מתקפלים ומחבלים על פי תוכנית מבצע שהוכנה מראש. המעפילים באקסודוס, שחולקו בעוד מועד לצוותי פעולה, הגנו על האוניה באמצעות השלכת קופסאות שימורים, ברגים, יתדות, תפוחי אדמה רקובים ומכל הבא ליד על הנחתים הבריטים. בתגובה ירו הנחתים אש חיה לעבר המעפילים, היכו אותם באלות והמטירו עליהם מאות רימוני גז מדמיע. את גשר הפיקוד תפסו הבריטים כעבור שעה קלה - לאחר שהרגו את הקצין הראשון ביל

ברנשטיין - ורב החובל אייק אהרונביץ' המשיך להשיט את האוניה מהגה חירום שהותקן בעוד מועד בירכתיים. המשחתות הבריטיות נגחו את האקסודוס ללא הרף, פערו חורים בדופן האוניה, ומים החלו לחדור פנימה. מספר הפצועים עלה בהתמדה. בשעת בוקר מוקדמת דיווחה החובשת סימה שמוקלר על הרוג ועל 2 פצועים אנוש וכן על פצועים בבטן ובריאות (מקליעים) ומחבלות בגולגולת (מאלות). כמו כן היא דיווחה על 6 פצועים שזקוקים בדחיפות לעירוי דם.⁷ בשעה 09:00 בבוקר, מול חופי כפר ויתקין, התברר למפקד יוסי הראל כי נגיחות ספורות

נלחם לבד עם 3,800 ניצולי שואה מול חיילים בריטים חמושים בגז מדמיע ובאלות, ללא עזרתו של היישוב היהודי בארץ. כל העולים גורשו בכוח מהארץ למחנות מעצר בקפריסין.¹¹ נראה שהחלטתו של הראל להיכנע באקסודוס הושפעה לא מעט מהאכזבה שהנחיל לו היישוב בפרשת כנסת ישראל.

סיכום

פרשת אקסודוס הסבה לבריטים נזק הסברתי עצום והחשישה את קץ שלטונם על ארץ ישראל. הורדת ניצולי שואה בכוח על אדמת גרמניה וכליאתם - שוב - במחנות מעצר שם מאחורי גדרות תיל עוררו הד תקשורתי רב ותגובות זעזוע בכל העולם. התגובות האלה היו אחד הגורמים המרכזיים שהביאו את ממשלת בריטניה למסקנה כי אין באפשרותה לשלוט בארץ ישראל, ועליה לפנותה ולמסור את הטיפול בה לידי האו"ם. במילים אחרות, בין אם התכוון לכך ובין אם לאו, ההחלטה של יוסי הראל להיכנע שירתה מצוין את מטרתה: לקדם את הקמתה של מדינת ישראל.

המאמר נכתב במסגרת פרו"ם אפק

הערות

1. כך כותב אלוף (מיל') יעקב עמידור על משמעותו של העיקרון "דבקות במשימה לאור המטרה": "העיקרון היוני לכל מהלך צבאי. הוא נחשב לעקרון-על שעל פיו יש להבהיר את המשימה ואת המטרה ולוודא שהשגת המשימה אכן משרתת את המטרה. על פי העיקרון הזה כל מפקד צריך להפעיל את הכוח שתחת פיקודו כדי לבצע את המשימה שהטילו עליו מפקדיו, אך ביצוע המשימה צריך להיות כפוף למטרה שהוגדרה. למטרה יש תמיד קדימה. היא מעין מנדלור שלאורו יש לשקול את המשימה. המסקנה מכך היא שלעיתים, במצב קיצוני, אי-ביצוע המשימה יכול לשרת אפילו טוב יותר את המטרה, וכי תמיד יש לתת קדימה למטרה. ברמה הטקטית, למשל, אם המחבלים ברחו מהבית שבו הסתתרו - עדיף לפגוע בהם מאשר בבית שהוגדר כמטרה". יעקב עמידור, "עקרונות המלחמה בעימות האסימטרי", **מערכות** 415, נובמבר 2007, עמ' 7, <http://goo.gl/9z5ilP>
2. מרדכי נאור, **ההעפלה 1934-1948**, משרד הביטחון, 2007, עמ' 37, <http://goo.gl/b10OKS>
3. תומאס גורדון, **במצב אקסודוס**, אור עם, תל-אביב, 2011, עמ' 143
4. מכתבו של אייך מ-29 במרס 1947. המכתב מובא בסרטם של רונן זרצקי ויעל קיפר, **החול והים**, 2008
5. יורם קניוק, **האיש והאקסודוס**, ידיעות ספרים, 2013, עמ' 142
6. זאק דרורי, **פרשת אקסודוס באור חדש**, עם עובד, 1971, עמ' 124
7. שם, עמ' 143
8. מאיר שוורץ, **מעפילי אקסודוס 1947: הסיפור האמיתי**, הוצאת המחבר, ירושלים, 2011, עמ' 39
9. קניוק, עמ' 167
10. דרורי, עמ' 142
11. קניוק, עמ' 124

הורדת ניצולי שואה בכוח על אדמת גרמניה וכליאתם - שוב - במחנות מעצר שם מאחורי גדרות תיל עוררו הד תקשורתי רב ותגובות זעזוע בכל העולם. התגובות האלה היו אחד הגורמים המרכזיים שהביאו את ממשלת בריטניה למסקנה כי אין באפשרותה לשלוט בארץ ישראל, ועליה לפנותה ולמסור את הטיפול בה לידי האו"ם

העלייה אין שום פשרות, והיהודים יילחמו עליו עד הסוף. על חוסר המוסריות שבהטלת אודים מוצלים לקרב אבוד מראש אין צורך להכביר מילים. אשר לחוסר החוכמה - ספיגת אבדות לשווא עמדה בעיניו בניגוד משווע לעיקרון של שימור הכוח. הראל רצה למנוע אסון כמו טביעתן של אוניות המעפילים סטרומה (769 מעפילים הרוגים) ופאטריה (221 מעפילים הרוגים). דעתו הייתה שמעפילים חיים עדיפים על פני סמלים מתים, שכן מעפילים מתים אינם משרתים שום מטרה. מבחינתו, שבירת המצור הימי הייתה משימה חשובה לאור מטרה גדולה הרבה יותר, והלחימה בבריטים הייתה נכונה כל עוד היא שירתה את המטרה הגדולה: חיזוק היישוב והכוח הלוחם בארץ. בעיני מפקד האקסודוס הכניעה נועדה להגן על חיי המעפילים כדי שיוכלו להשתתף בהגנה על היישוב ביום פקודה. ואכן כל מעפילי אקסודוס, שגורשו למחנות מעצר בגרמניה, הגיעו לישראל עוד לפני שהסתיימה מלחמת העצמאות.

והייתה סיבה נוספת להחלטתו של הראל להיכנע: בנובמבר 1946 הוא פיקד לראשונה בחייו על אוניית מעפילים - כנסת ישראל - שעל סיפונה היו יותר מ-3,800 מעפילים. האונייה הפליגה מיוגוסלביה לארץ ישראל. בעודם בים הכין הראל את האונייה ואת המעפילים לקראת ההתמודדות הצפויה עם ניסיון השתלטות של הבריטים. עם זאת הוא ציפה שהמעפילים לא יעמדו לבד במערכה, אלא שחבריו לפלמ"ח ולהגנה יעשו כל שביכולתם כדי למנוע מהבריטים לעלות על האונייה עם הגעתה לחופי הארץ, ימנעו את גירוש המעפילים ויפגינו סולידריות עם המעפילים באמצעות הפגנות ברחבי הארץ. אך כל זה לא קרה. יוסי הראל מצא את עצמו

נוספת עלולות לגרום לקריסת סיפון העץ - מה שיביא למותם של מאות בני אדם.⁸ מים המשיכו לחדור לאונייה, ורק ל-30-40 מעפילים נותר די כוח להמשיך להילחם. כל האחרים כבר היו תשושים.

יוסי הראל התייעץ עם רופא האונייה, ד"ר יוסי כהן, וזה דיווח לו שמספר הפצועים הולך וגדל, ומצבם מחמיר, וכי 6-7 מהם זקוקים לעירוי דם דחוף - אחרת מותם הוא ודאי.⁹ בעקבות הדברים האלה החליט הראל לעצור את הלחימה ולפנות לבריטים בבקשה לתת עזרה רפואית דחופה לפצועים. למרות התנגדות רב החובל הורה הראל לקצין המכונות לדומם את מנועי האונייה ואיפשר לבריטים לקחת פיקוד על האונייה ולגרור אותה לנמל חיפה.

דיון

למפקד האונייה יוסי הראל ניתנה משימה בלי שהוגדרה לו המטרה: משימתו הייתה להביא מספר גדול ככל האפשר של ניצולי שואה לארץ ישראל. הראל הוכיח דבקות במשימה באופן יוצא דופן ולמרות קשיים עצומים הצליח להוציא את האונייה מהנמל בצרפת ולהגיע לחופי הארץ עם יותר מ-4,500 מעפילים. מאחר שלא הוגדרה לו מטרה, קבע אותה לעצמו יוסי הראל בהתאם לערכיו: להקים כוח מגן עברי בארץ ישראל. צוות הפלמ"ח שעל האונייה, בראשות רב החובל אייך אהרונוביץ', התנגד לכניעה למרות הידיעה שהמשך המאבק בבריטים בלב ים עלול להסתיים בנפגעים רבים ואף בטביעת האונייה.

רב החובל סבר שהבקעת המצור הבריטי היא מטרה שראוי למות למענה. האתוס של המאבק הצדיק בעיניו את המוות האפשרי. דקות לאחר הודעת הכניעה של יוסי הראל התפרץ לעברו רב החובל אייך ואמר: "אתם, אנשי הפוליטיקה של המוסד (לעליה ב')... אינכם מקבלים את תפיסת הפלמ"ח של מאבק עד הסוף. הלא ההעפלה היא כוחנו האמיתי. אתם הססנים. בעומק ליבכם לא האמנתם הרבה בהצלחת התוכנית שלנו. אבל גם עכשיו יש סיכוי להצלחה. אנחנו נמצאים 21 מייל מהחוף, יש בידינו שבויים... אוכל לנווט שלוש או ארבע שעות באמצעות הגה העזר".¹⁰ דעתו של יוסי הראל הייתה שונה. הוא חשב שאין זה מוסרי ואין זה חכם להטיל ניצולי שואה לקרב אבוד מראש רק כדי להוכיח שבנושא



100 שנה לפירוש מלחמת העולם הראשונה 1914-2014

כישלון בכל הרמות

היסטוריונים רבים קיבלו את גרסתו של צ'רצ'יל שלפיה הנחיתה בגליפולי הייתה מופת של תכנון אסטרטגי שנכשל בגלל מחדלים טקטיים של המפקדים בשטח. אבל האמת היא שהכישלון בגליפולי נבע בראש ובראשונה מהיעדר תכנון אסטרטגי

מבוא

לאחר כישלונה המחפיר של מערכת הדרדנלים (הנקראת גם מערכת גליפולי) בשנים 1915-1916 - ולאורך השנים - שלטה בהיסטוריוגרפיה הגישה כי תוכנית המערכה הייתה תוכנית אסטרטגית טובה שנכשלה בגלל תכנון וביצוע כושלים ברמה המערכתית והטקטית.¹ את הגישה הזו הכתיב מי שהיה

הלורד הראשון של האדמירליות (שר הימיה) והרוח החיה מאחורי המערכה, וינסטון צ'רצ'יל. הוא גרס כי התוכנית האסטרטגית שהגה הייתה מצוינת, וכי היו אלה דרגי הביצוע שכשלו. במילים אחרות: הוא התנער מאחריות לכישלון המערכה.² אולם התזה הזאת אינה עולה בקנה אחד עם העובדות ההיסטוריות.

הגם שאין חולק כי לכשלים ברמת הזירה היה חלק נכבד במפלה, הרי ששורש הכישלון נעוץ בראש ובראשונה באי־קיומה כלל של תוכנית אסטרטגית ממשית ובסדרת החלטות שקיבלה המנהיגות המדינית והצבאית בלונדון על יסוד של משאלות לב, של אמונות חסרות בסיס ושל דעות קדומות - יותר מאשר על חשיבה ועל ניתוח רציונליים של נתונים



תותח 240 מ"מ ארוך קנה על צוותו במבצר ארטוגורול, בכניסה הדרומית למצרי הדרדנלים, תחילת המאה ה-20 | ערב מערכת גליפולי הגנו על נתיב השיט 90 מרגמות ותותחים כבדים ו-50 תותחי שדה

פרופ' יגאל שפי
המכללה האקדמית תל-חי והתוכנית ללימודי
דיפלומטיה באוניברסיטת תל-אביב



לו היה הדבר תלוי בבריטים, הייתה האימפריה העות'מאנית נשארת ניטרלית במלחמה הגדולה, והמזרח התיכון היה נותר מחוץ למעגל הלחימה

שום ברית או הבנה סודיים עם מעצמה אירופאית כלשהי.

הראשונים להתעשת היו גרמנים, שמיד עם פרוץ המלחמה חזרו בהם מסירובם וכתרו ברית הגנה חשאית עם העות'מאנים. סיפור מנוסתן בים התיכון וכניסתן של שתי אוניות המלחמה הגרמניות "גיבן" ו"ברסלאו" למימי הדרדנלים ב-10 באוגוסט 1914 המחיש את חוסר התיאום המוקדם. הופעתן בפתח המצר החסום הפתיעה את ההנהגה העות'מאנית, וחבריה - שרבים מהם כלל לא ידעו על ברית ההגנה שנחתמה זה עתה בין שתי האמפריות - נחלקו בדעתם האם להפר את הניטרליות ולאפשר לאוניות להיכנס למימיו הבטוחים של המצר או לדחות, כמתחייב מהאמנות הבין-לאומיות. שר המלחמה הפרו-גרמני, אנוור פאשא, פתר את ההתלבטות, ובמקום להמתין להכרעת הקבינט, העמיד את עמיתיו בפני עובדה קיימת והורה על פתיחת פתח בחגורת המוקשים שחסמה את הכניסה למצרים ועל הכנסת האוניות.

חלופות לשבירת הקיפאון האסטרטגי

כאמור, ערב המלחמה לא שקלו הבריטים צעדים התקפיים נגד האימפריה העות'מאנית. אולם לאחר שפרצה המלחמה באירופה, וגברה הסבירות כי איסטנבול עלולה להצטרף למעצמות המרכז, אכן עלה מחדש בבריטניה בין ספטמבר לאוקטובר 1914 ההרהור בנוגע לפעולה אמפיבית נגדה כדי למנוע מתקפה עות'מאנית על תעלת סואץ.

בעיתות שגרה הייתה התעלה נתיב התחבורה העיקרי בין שני חלקי האימפריה הבריטית, ובמלחמה עלה ערכה עוד יותר, שכן היא שימשה עורק חיים חיוני שדרכו הוזרמו

האמורים ליצוק את המסד להחלטות ולתכנון האסטרטגיים של המדינה.

ללא תיאום ותכנון מוקדמים

באחרונה הועלתה טענה נוספת, ולפיה עוד בטרם פרצה מלחמת העולם הראשונה שקלו הבריטים לתקוף את האימפריה העות'מאנית במתקפה מקדימה, וכי הגרמנים והעות'מאנים הגיעו להבנות סודיות ביניהם.³ אולם בטענה הזאת אין ממש. לו היה הדבר תלוי בבריטים, הייתה האימפריה העות'מאנית נשארת ניטרלית במלחמה הגדולה, והמזרח התיכון היה נותר מחוץ למעגל הלחימה.

בחוודשים שחלפו בין תחילת המלחמה באירופה (אוגוסט 1914) להצטרפותה של איסטנבול למדינות המרכז (נובמבר) השתדלו הבריטים - ללא הצלחה יתרה - להימנע מכל פעולה העלולה להיחשב לפרובוקציה שתגרור את העות'מאנים למלחמה, ובוודאי שלא שקלו ברצינות לתקוף אותם בהתקפה מקדימה.

יתר על כן, כבר במשבר טאבה ב-1906, שבו חיפשו הבריטים חוף עות'מאני מתאים להנחית בו כוח משלוח אמפיבי כדי להרתיע את הסולטאן מלתקוף את מצרים, הגיעו כל הסמכויות הביטחוניות בלונדון למסקנה כי מצרי הדרדנלים, שבתחילה נחשבו יעד קורץ, הם בבחינת אגוז קשה מדי לפיצוח, ופעולה נגדם מועדת לכישלון ולאובדן יוקרה. לכן נבחרו מפרץ חיפה בעדיפות ראשונה וחופי צפון סוריה בעדיפות שנייה יעד להתקפה אמפיבית פוטנציאלית. בפועל משבר טאבה שכך, ותוכניות הפלישה - שלקראתן גם נעשה מאמץ איסופי מודיעיני בצפון הארץ - נדחקו לקרן זוית.

הבריטים לא השכילו להבין ערב המלחמה שהעות'מאנים מחפשים נואשות בעלת ברית מקרב המעצמות שברית הגנה עימה תבטיח את המשך קיומה של האימפריה שלהם בכל מלחמה אירופאית. כאשר אישים בכירים בוועד לאחדות ולקדמה, המפלגה השלטת באיסטנבול, פנו למנהיגי בריטניה בהצעה לכרות ברית עימם - הם נדחו. הבריטים לא היו היחידים שדחו את החיזורים של העות'מאנים: גם הצרפתים, הרוסים ואפילו הגרמנים דחו פניות דומות, כך שעם פרוץ המלחמה לא היו לשער העליון (כינויו של הממשל העות'מאני)

תגבורות ואספקה מהדומיניונים ומהמושבות לאיים הבריטיים ולחזית בצרפת. לפיכך היעד הקרקעי שנידון היה שוב בחוף הים התיכון - מפרץ חיפה או מפרץ אלכסנדריה שבצפון סוריה - שכן משם היה קל יחסית לנתק את צירי התנועה העיקריים, בראש ובראשונה את מסילת הרכבת, מסוריה ומארץ ישראל דרומה לעבר סיני והגבול המצרי.

אולם הרעיונות האלה בנוגע לפעולה אמפיבית לא חרגו מעבר להרהורים וירדו במהירות מסדר היום, לאחר שמבדיקה ראשונית עלה הצורך להקצות סדר כוחות ומשאבים צבאיים וימיים ניכרים למימושם. את אלה לא ניתן היה להבטיח מחמת הצורך בהשקעת כל המשאבים הזמינים בחזיתות העיקריות: החזית המערבית והאוקיינוס האטלנטי. כמו כן העריך הפיקוד הבריטי באותה העת - בדעיכת בצדק - כי יוכל להתמודד בהצלחה באמצעות אסטרטגיה הגנתית נגד כל מאמץ התקפה עות'מאני לעבר תעלת סואץ מכיוון סיני (ניסיון עות'מאני כזה אכן נכשל בפברואר 1915).

הבקעת מצרי הדרדנלים לא עלתה כלל על הפרק באותה העת, וגם לאחר שהאימפריה העות'מאנית כבר הצטרפה למלחמה, ושר הימייה צ'רצ'יל העלה בסוף דצמבר 1914 רעיון לתקוף ימית בגזרת הדרדנלים, לא היה לרעיון כל הד והמשך.

אלא שבין אוקטובר לדצמבר 1914 השתנה המצב האסטרטגי: מלחמת התנועה והתמרון, שלפי תוכניות המלחמה של המעצמות אמורה הייתה להביא להכרעה מהירה בחזיתות המערב והמזרח, השתבשה כליל וקפאה. בחזית המערבית הסתיים "המרוץ אל הים" בהתייבבות קווי חפירות מהתעלה האנגלית ועד לגבול השוויצרי.

עם התייבבות קו החזית היה ברור שמעצמות אירופה עומדות בפני מלחמת התשה רבת ימים ונפגעים שמחירה האנושי והכלכלי עתיד להיות עצום. על הרקע הזה תרו מקבלי ההחלטות בלונדון אחר חלופות טריטוריאליות שיאפשרו לפתח יוזמות התקפיות ברמה האסטרטגית בזירות חדשות ולממש מחדש את יכולת התמרון האבודה. הם קיוו כי בכך תתאפשר הכרעה מהירה של האויב העיקרי, גרמניה, או לכל הפחות היא תיאלץ להסכים לסיום המלחמה בתנאים ובהסדרים שיציבו אויבותיה.

הלוחצים הגדולים להסטת המאמץ לזירה





יונסטון צ'רצ'יל (שני מימין) בחזית המערבית בצרפת במלחמת העולם הראשונה | צ'רצ'יל הפעלתן והשש אלי מלחמה דחף להרחבת ממדי הפעולה מהפגנת כוח למסע מלחמה ימי של ממש לעבר איסטנבול

לא ייענו, ייאלצו הרוסים לתגבר את צבאם בקווקז על חשבון החזית המזרחית (כפי שכונתה במערב החזית הרוסית נגד הגרמנים והאוסטרו-הונגרים במערב רוסיה ובדרום-מערבה) ויקלו בכך על הגרמנים להעביר משם גייסות לחזית המערבית מול בריטניה וצרפת. בעיניה של ממשלת בריטניה, מצב כזה, שעלול היה אף להוביל לפרישת רוסיה מהמלחמה, היה בלתי נסבל. מבחינתה, האינטרס הבריטי-צרפתי העליון היה להבטיח את המשך השתתפותו של "הדוב הרוסי" לצידם במלחמה. זו הייתה הסיבה, למשל, שמגעי השלום החשאיים בין בריטניה לאימפריה העות'מאנית בשלהי 1914 ובתחילת 1915 לא צלחו: הנציגים הבריטים לא יכלו להתחייב לדרישת העות'מאנים כי איסטנבול וסביבתה יישארו בידיהם. זאת מאחר שהדבר סתר דרישה של הרוסים כי במקרה של ניצחון במלחמה הם יקבלו לידיהם את השליטה על הבירה העות'מאנית ועל מצרי הבוספורוס והדרדנלים החיוניים לנתיבי השיט שלהם למים הפתוחים בדרום. כל שיקול בריטי הוכפף אפוא לאינטרס האסטרטגי העליון של השארת רוסיה במלחמה.

האירוניה ההיסטורית היא כי בעת שהפנייה של

הרוסים ביקשו מהבריטים לפתוח במתקפה נגד האימפריה העות'מאנית, כדי שזו תיאלץ להסיט כוחות מחזית הקווקז - מה שיקל על צבא רוסיה שם

המערכת הצבאית, ובראשם שר המלחמה, לורד הורציו קיצ'נר, ושל ראשי האדמירליות (שכבר היו מצויים בעימות מתמשך עם השר הפוליטי הממונה עליהם). בעיניהם, כל זירה שאינה החזית המערבית ביבשה או אינה קשורה לאבטחת האיים הבריטיים בים, הייתה משנית. הם חששו כי הקצאת כוחות יבשה וצי למימוש המבצעים האמפיביים המוצעים תחליש את החזיתות העיקריות ותקשה על זרועות היבשה והים למלא את משימתן הראשית.

לובשי המדים נתנו את הטון, והצעתו של צ'רצ'יל נדחתה. מועצת המלחמה עמדה לדחות גם את הצעתו של לורד ג'ורג' לפתוח חזית בים התיכון, אך ב-1 בינואר 1915 הגיעה ללונדון קריאת עזרה מסנט פטרסבורג. הרוסים ביקשו מהבריטים לפתוח במתקפה נגד האימפריה העות'מאנית, כדי שזו תיאלץ להסיט כוחות מחזית הקווקז - מה שיקל על צבא רוסיה שם. המסר הכיל איום לא מרומז: אם הבריטים

אחרת היו צ'רצ'יל ושר האוצר (ולמים ראש הממשלה) דיוויד לויד ג'ורג'. תזכירי השניים הוגשו למועצת המלחמה, שהוקמה בבריטניה עם פרוץ המלחמה והייתה מעין קבינט מצומצם שנועד לייעל את תהליך קבלת ההחלטות. התזכירים הוגשו כנראה ללא תיאום בין כותביהם ב-31 בדצמבר 1914 ומוכרים בשם "תזכירי חג המולד". קריאתם פותחת צוהר להכרת דרך חשיבתם של השניים.

צ'רצ'יל, כיאה למי שהיה אחראי מיניסטריאלי לצי הגדול בעולם וששאף לשקם את תדמיתו שנפגעה לאחר שדיוויזיית נחתים טרייה ששלח לעצור את הגרמנים לפני אנטוורפן הובסה, הציע לעקוף את כל החזית המערבית על ידי הנחתה מהים של כוח חזק באי בורקום בסמוך לגבול הולנד-גרמניה בים הצפוני ובפתח הים הבלטי ולהופכו לקרש קפיצה לצבא שיתקדם משם דרומה לעבר המרכז השלטוני בברלין. כמו כן הציע לשתף את צבא רוסיה במהלך האסטרטגי ובכך להעצים את הכוח הפולש ולאיים על בירת גרמניה גם ממזרח. הוא העריך כי צעד כזה יגרום לצבא גרמניה להסיג חלק נכבד מכוחותיו מצרפת ומבלגיה כדי להתמודד עם האיום החדש וכי יש בו פוטנציאל לאפשר לצבאות צרפת ובריטניה בחזית המערבית להבקיע את הקו הגרמני המוחלש ולחזור למלחמת התמרון ולהכרעה המקווה.

לורד ג'ורג', לעומתו, הפנה את המבט לעבר הים התיכון. הוא טען כי אזור הבלקן, באגף הדרום-מזרחי של מעצמות המרכז, מוגן פחות מאשר קו הביצורים של החזית המערבית. לכן כוח משלוח אמפיבי בריטי-צרפתי-יווני חזק, שיפתח חזית חדשה במרחב הים האגאי - בין אם דרך הדרדנלים ובין אם בגזרת סלוניקי - יסכן את צבא אוסטרו-הונגריה, בעלת בריתה של גרמניה, ויחייב את הגרמנים לשלוח כוחות תגבור ניכרים לאגף החדש כדי למנוע את התמוטטות בעלי בריתם החלשים. מהלך כזה, הדגיש לויד ג'ורג', יאלץ את הגרמנים להאריך את חזיתם במאות קילומטרים, יחליש את עוצמתם בחזית המערבית ויעמיד אותם בפני הדילמה: להסתכן בהבקעת החזית המערבית - מה שיגרום לתבוסתם - או לבקש לסיים את המלחמה בהסכם. חלופה נוספת שהציע לויד ג'ורג' כוונה נגד האימפריה העות'מאנית לבדה: לפלוש אמפיבית לחוף סוריה.

שתי ההצעות עוררו את התנגדותם של ראשי

ספורים קודם לכן (נסיגה מפריז המאווימת לבורדו והמשך ניהול המלחמה משם)? האם כניעתה של האימפריה העות'מאנית תשנה מהותית את מצבה של החזית המערבית, שהקיפאון בה הצית, כזכור, את החיפוש אחר חלופה אסטרטגית?

מקבלי ההחלטות גם התעלמו כליל ממחירו של כישלון אפשרי. חרף העובדה שרק שמונה שנים קודם לכן, בנסיבות מדיניות וצבאיות טובות לאין שיעור, נדחה רעיון מבצעי זהה בנימוק שכישלוננו יסב נזק בלתי נסבל ליוקרה של בריטניה במזרח, נעלמה הדחייה הזאת מהזיכרון ההיסטורי של מקבלי ההחלטות הבריטים. תחת זאת הם הפליגו בדיוניהם ליום שלאחר כניעת הממשלה העות'מאנית, שבעיניהם כבר הייתה מונחת בכיסם. הדיון המכריע שנערך במועצת המלחמה ב־3 במרס, שבועיים לפני ניסיון ההבקעה הימי, הוא דוגמה לשיח של בני דור שטרם השתחררו מהתפיסות של מדיניות ספינות התותחים של המאה ה־19. כך, למשל, הוקדש הדיון - בין היתר - לשאלה מה יהיה גורלו של הצבא העות'מאני הגדול לאחר כניעתו. בין ההצעות שנידונו ברצינות בגוף הבכיר ביותר לגיבוש האסטרטגיה המלחמתית של בריטניה הייתה הצעתו של צ'רצ'יל להפוך את החיילים התורכים לשכירי חרב ולהטילם למערכה נגד עמיתיהם לשעבר.

"באמצעות אוניות בלבד"

המלחמה במזרח התיכון נפתחה בהערכת חסר מהותית של הבריטים את כשירותו המבצעית, האנושית והתשתיתית של הצבא העות'מאני ואת מוכנותו למלחמה. היו סיבות רבות - חלקן מוצדקות וחלקן מופרכות - להערכת החסר הזאת. מפאת קוצר היריעה הן לא יידונו כאן, אולם בכל מקרה תוצאתה של הערכת החסר הזאת ברורה: היא גרמה לכך שבקרב מקבלי ההחלטות בבריטניה התפתח זלזול עמוק בצבא העות'מאני, בכוח עמידתו אל מול הצי והצבא הבריטיים וביכולתו להגן על מצרי הדרדנלים והבוספורוס. זלזול זה, שלווה בתחושת התנשאות וגבהות לב - שעד מהרה התברר כי לא היה להן מקום - היה משקל מכריע בנכונות הדרג האסטרטגי הבכיר בבריטניה להיסחף להרפתקה הימית-הצבאית במזרח הים התיכון.

המלחמה במזרח התיכון נפתחה בהערכת חסר מהותית של הבריטים את כשירותו המבצעית, האנושית והתשתיתית של הצבא העות'מאני ואת מוכנותו למלחמה

הלכה התוכנית ושניתה ייעוד ועוצמה בלי שמועצת המלחמה, הקבינט או הממשלה נתנו על כך את דעתם או קיבלו החלטה מפורשת חדשה. הם נסחפו באופטימיות ששידרו צ'רצ'יל ולויד ג'ורג' וקיבלו את ההמלצות שהביא צ'רצ'יל, שמפעם לפעם הרחיבו את ממדי הפעולה והפכו מהפגנת כוח גרידא למתקפת הבקעה מלאה.

קריאת הפרוטוקולים מהישיבות של מועצת המלחמה בחודשים שקדמו לניסיון ההבקעה הימית של המצרים ב־18 במרס 1915 מותירה את הרושם שמקבלי ההחלטות ברמה הלאומית חיו במציאות מקבילה: בקלות דעת, בתחושת אופוריה ועל בסיס משאלות לב ומידע חלקי ושגוי הם פיתחו יומרות מרקיעות שחקים וחסרות יסוד. גם אם היה מי שמדי פעם העלה חשש או תמיהה בנוגע לנקודה מסוימת, הוא נענה בתשובה מבטלת ואופטימית שהסירה את התהייה מסדר היום. אולם לא היה ולו אחד שתהה בישיבות האם יציב ההיגיון המסדר הניצב מאחורי המבצע והאם תקפה סדרת הנחות היסוד שעמדו בבסיס תיאוריית השלבים של הכיוון החדש, שהסיט את הפעולה מהפגנת כוח למתקפה ממשית. שישה שלבים כללה התיאוריה הזאת: הבקעת המצרים, איום על איסטנבול, כניעת איסטנבול, כניעת האימפריה העות'מאנית, הארכת קו החזית הגרמני ולבסוף פגיעה קשה ברצון של הגרמנים להמשיך במלחמה.

גם השאלות שבעזרתן ניתן היה לברר אם הצלחתו של שלב אחד מבטיחה את הצלחת השלב הבא כלל לא עלו על סדר היום. למשל: האם בכוח הצי לבדו לגבור על אש סוללות התותחים הנייחות והניידות הפרוסות לאורך המצר שאורכו 61 ק"מ, ורוחבו במקום הרחב ביותר 7 ק"מ בלבד, ולהבקיע בעד חגורות המוקשים הצפופות שחסמו את המצר? האם עצם הגעת הצי אל מול חופי איסטנבול תגרום לנפילתה? האם נפילת איסטנבול תביא לכניעת הממשלה העות'מאנית, או שזו תיסוג ותמשיך את המלחמה ממקום אחר, בדומה למה שעשתה ממשלת צרפת אך חודשים

הרוסים הגיעה ללונדון, היא כבר הפכה לבלתי רלוונטית. עד סוף 1914 הצליחו הרוסים לא רק לבלום את ההתקפה העות'מאנית בקווקז, אלא אף לפתוח במתקפת נגד שהסתיימה בתבוסה מוחלטת של הארמיה השלישית העות'מאנית ובאובדן חצי מ־100 אלף חייליה. אלא שכל זה לא היה ידוע לממשלת בריטניה באותה העת. לכן כדי להיענות לפניית הרוסים ובה בעת לשמור על עקרון החיסכון בכוח הוחלט בלונדון בתחילת 1915 לקיים הפגנת כוח ימית בדרדנלים ובמקביל להפיץ שמועות כי בכוונת הבריטים להשתלט על הבירה איסטנבול. זה היה הרקע להחלטה ההיסטורית לפעול באופן מוגבל בחזית הדרדנלים, ולא היה לה כל קשר לאיום ההתקפה על מצרים.

באותו השלב - ובשונה מהנרטיב ההיסטורי המסורתי - טרם עלתה על הפרק הבקעת מחץ ימית של מצרי הדרדנלים, קל וחומר נחיתה אמפיבית בחופי המצרים. אך גם בהקשר של הפגנת הכוח המוגבלת לא טרחו חברי מועצת המלחמה להתעמק בדרך הוצאתה לפועל ובאופן שבו תגשים את מטרתה ולא דנו בשאלות "הטפלות" כמו: האם יהיו לה יעדים טריטוריאליים? האם היא תכלול תמרון ואש ימיים בלבד או שגם פעילות קרבית יבשתית, כמו פשיטות על סוללות תותחים? השאלות האלה הושארו לשיקול הדעת של האדמירלות ושל משרד המלחמה.

צ'רצ'יל הפעלת והשש אלי מלחמה דחף להרחבת ממדי הפעולה מהפגנת כוח למסע מלחמה ימי של ממש לעבר איסטנבול. האדמירלות התנגדה לכך, אך צ'רצ'יל עקף את ראשיה, עמד בקשר ישיר עם מפקד השייטת הבריטית בים התיכון, אדמירל סקוויל-קארדן, ויחד הם הגו תוכנית התקפית שנועדה להבקיע את מצרי הדרדנלים והבוספורוס. כל זאת בלי לשתף את מועצת המלחמה.

האדמירלים, ובראשם הלורד הימי הראשון (מפקד חיל הים), לורד "ג'ק" פישר התשוש שהוחזר מגמלאות בגיל 74, התנגדו למהלך, אך לא עמדו בפרץ. הגם שהביאו את כל הנימוקים ההגיוניים לדחיית ההרפתקה, הם קיבלו את הדין, ואת ביקורתם שמרו בין כותלי האדמירלות. גם קיצ'נר והמטה הכללי לא ששו להשתתף בהרפתקה וסירבו להתחייב להקצות לה מראש יחידות צבא.

כך, בלי משים ובתהליך מתגלגל לא מתוכנן,



עד באחרונה שלט בהיסטוריוגרפיה ובזיכרון הציבורי נרטיב שלפיו התוכנית האסטרטגית יוצאת הדופן נידונה לכישלון רק בשל כשלים מבצעיים בשטח ובשל רפיסות המפקדים המקומיים. כך, למשל, התקבלה ללא עוררין כמעט הגרסה שלפיה, לאחר שהצי המשולב הבריטי-צרפתי כשל במשימתו לפרוץ את המצרים ב-18 במרס 1915 ושילם על כך באובדן של שלוש אוניות ובהפיגעותן של שלוש אוניות נוספות, היה עליו לחדש ביתר שאת את מאמץ ההבקעה הימי כבר למחרת, שכן המגינים כילו את תחמושתם הארטילרית, ולא היה בכוחם לעצור מאמץ מחודש של אוניות המלחמה. את זה למדו הבריטים מפענוח תשדורות גרמניות בין איסטנבול לברלין, והמידע הקריטי הזה דווח במועד לידיעת המפקדים בשטח ולווה במברקי דרבון של האדמירליות לחדש במהירות את המתקפה. לפי אותה הגרסה, רק פסימיות וחוסר נחישות של המפקד הימי העליון החדש בגזרה, תת-אדמירל ג'ון דה רובק (קודמו התמוטט נפשית ערב הפעולה הימית), מנעו את חידוש ההסתערות הימית. כתוצאה מכך לא היה מנוס אלא להרחיב את המערכה לגזרתה היבשתית בחצי האי גליפולי - מה שהכשיל את המהלך האסטרטגי שעמד בפני הצלחה.

רק בשנים האחרונות הוכח שאין שום בסיס לטענה הזאת שלפיה רק בגלל רפיסות הפיקוד החמיצו בעלות הברית ניצחון באמצעות האסטרטגיה הזאת שכונתה "באמצעות אוניות בלבד" (by ships alone). שורשי של המיתוס הזה בתיאוריו המוטים במכוון של צ'רצ'יל את המערכה, שנועדו להרחיק ממנו את אש הביקורת על היותו ארכיטקט הכישלון. המיתוס הזה שרד שנים רבות שכן היסטוריונים התייחסו במשך זמן רב לתיאוריו של צ'רצ'יל כאל "דברי אלוהים חיים".

אולם מהארכיונים העות'מאניים עולה כי ללא תגבור משמעותי של הצי הבריטי-צרפתי היו לו סיכויים קטנים מאוד להתגבר על מערכת האש והמכשולים שהגנה על מצרי הדרדנלים והבוספורוס. נראה כי המברקים שנשלחו לגרמניה, ושהם דווח על "מחסור בתחמושת" (ושעליהם, כאמור, ביסס צ'רצ'יל את טענותיו) היו לא יותר מאשר מברקי שכנוע שנועדו להחיש הספקת תחמושת מגרמניה, ולא היה

משימה בלתי אפשרית | גם לו היה הצי התוקף מצליח להתקדם לאורך חלקו הדרומי של הנהיב הימי הצר והארוך בלי לאבד יותר מדי מספינותיו לאש הארטילרית, הרי שהיה נבלם כבר לאחר 25 ק"מ מפתח הדרדנלים, מול צוואר בקבוק צר שרוחבו לא עלה על 1,600 מטרים ושנחסם באמצעות 400 מוקשים ימיים ב-11 חגורות מוקשים צפופות, מוגנות באמצעות סוללות ארטילריה נייחות ומבוצרות היטב, באמצעות סוללות ניידות ובאמצעות שפע של זרקורים. כל האמצעים האלה כמעט שלא באו עד אז לידי ביטוי בלחימה הרחוקה

לחימה ארוכים. ספק אם הצי הבריטי-צרפתי היה מסוגל להתמיד בלחימה כזאת במשך זמן רב כל כך.

אך גם לו היה הצי התוקף מצליח להתקדם לאורך חלקו הדרומי של הנהיב הימי הצר והארוך בלי לאבד יותר מדי מספינותיו לאש הארטילרית, הרי שהיה נבלם כבר לאחר 25 ק"מ מפתח הדרדנלים, מול צוואר בקבוק צר שרוחבו לא עלה על 1,600 מטרים ושנחסם באמצעות 400 מוקשים ימיים ב-11 חגורות מוקשים צפופות, מוגנות באמצעות סוללות ארטילריה נייחות ומבוצרות היטב, באמצעות סוללות ניידות ובאמצעות שפע של זרקורים. כל האמצעים האלה כמעט שלא באו עד אז לידי ביטוי בלחימה הרחוקה.

רק בשנים האחרונות הוכח שאין שום בסיס לטענה שלפיה רק בגלל רפיסות הפיקוד החמיצו בעלות הברית ניצחון באמצעות האסטרטגיה שכונתה "באמצעות אוניות בלבד"

להם כל קשר למצב האמיתי בשטח. בפועל ירו המגינים התורכים רק כ-25% מתוך כ-4,000 פגזי הארטילריה שעמדו לרשות הסוללות הכבדות ארוכות הטווח ורק כ-10% מכ-24 אלף הפגזים מכל הסוגים שאוחסנו בגזרת ההגנה הימית של הדרדנלים. התחמושת שנותרה זמינה לשימוש מיידי איפשרה אפוא לתותחנים של הצבא העות'מאני להמשיך לירות באופן יעיל על אוניות האויב במשך ימי

מהחזית המערבית לטובת מבצע במזרח הים התיכון, הוא נאלץ בהמשך לקושש במהירות יחידות זמינות, רובן חסרות ניסיון קרבי, בודאי ניסיון בפעולה אמפיבית, שהשתייכו לארבע מדינות שונות: בריטניה, אוסטרליה, ניו־זילנד וצרפת. בכל חיל המשלוח, שבשלב הנחיתה מנה חמש דיוויזיות, רק אחת - דיוויזיה 29 הבריטית - הייתה סדירה, אולם גם היא הייתה עוצבה חדשה שהוקמה לאחר פרוץ המלחמה מיחידות חיל מצב שונות. לחייליה היה מעט מאוד ניסיון קרבי, והיא עצמה לא השתתפה קודם לכן במלחמה.

עד כמה כשל הדרג האסטרטגי בהגדרת מטרות של מבצע הנחיתה הקרקעי ניתן ללמוד מפקודות המבצע הסותרות שקיבלו הצי מזה וצבא היבשה מזה. על פי פקודת המבצע של חיל המשלוח (צבא היבשה), משימתו הייתה "לסייע לצי להבקיע את הדרדנלים" באמצעות השתלטות על שטחים שולטים בחצי האי ושיתוק אש התותחים, דהיינו לאפשר לצי - גורם המערכה העיקרי - לחזור ולפלס את דרכו במימי המצר כבר בשלבים הראשונים של המבצע היבשתי, ללא תלות בכיבוש הפיזי של כל חצי האי. לעומת זאת, הצי הבין את המשימה הפוך לחלוטין. מבחינתו, הוטל עליו רק לסייע לצבא בתובלה ובאש לכבוש את חצי האי ולאחר מכן להשיט את הגייסות הקרקעיים במשט תובלתי בדרכם לאיסטנבול. כתוצאה מכך הצי כלל לא עשה הכנות לנצל את המהלך הקרקעי ובחסותו לנסות לפרוץ דרך המצרים.

כידוע, הפלישה הקרקעית הכושלת לא הצליחה בכל חודשי הלחימה הארוכים להשיג אפילו את יעדי היום הראשון: שטחים שנחשבו שולטים על גדות המצרים בכל אחת משתי גזרות הלחימה.

למרות האמור לעיל, ראוי לציין כי תוכניתו של המילטון לנחיתה ב־25 באפריל 1915 הייתה מופת לתכנון מערכתי. בהקצותו כוחות למאמצי הסחה והונאה בשני אגפי הזירה ובפצלו את כוחו העיקרי לשתי גזרות נחיתה ולכמה חופים נפרדים בגזרת הלס הדרומית, השכיל המפקד הבריטי להעמיד את גנרל אוטו לימאן פון סאנדרס, המפקד הגרמני של ארמיה 5 העות'מאנית במרחב הדרדנלים, על קרני הדילמה היכן יהיה המאמץ העיקרי של בעלות הברית. המהלך הזה חייב את המגינים

היסוסי הצי שמו קץ לאופציה הימית, והכדור עבר לידי הצבא. זה הצטווה לנחות בחצי האי גליפולי ולכבוש שטחים שיאפשרו לו לשתק את אש האויב ולהבטיח את מעבר הצי ללא חשש. חודש לאחר מכן, ב־25 באפריל 1915, יצאה הנחיתה אל הפועל.

תקצר היריעה למנות את כל מעשי האיזולת והמחדלים שליוו את ניהולם הכושל של המערכה הקרקעית, ואין חולק על אחריותם לכישלון - במעשה ובמחדל - של רבים מהמפקדים הבכירים בזירה, ובראשם המפקד העליון עצמו, גנרל סר איאן המילטון. אלא שגם במישור הטקטי אין מקבלי ההחלטות בדרג האסטרטגי יכולים לרחוץ בניקיון כפיהם. אחרי הכול היה זה קיצ'ר - בהסכמת עמיתיו בוועדת המלחמה - שבחר בהמילטון למפקד כוח המשלוח, אף שמגבלותיו היו ידועות מראש, ובהן חוסר נחישותו.

המילטון אומנם ביקש שמפקדי הקורפוסים שלו יהיו קצינים צעירים שהוכיחו את כושרם הפיקודי והקרבי במלחמת הבורים ובקרבות החזית המערבית, אולם הוא לא הצליח להתגבר על שיטת הבכירות במינוי מפקדים. השיטה הקלוקלת הזאת - פרי מורשת התקופה הוויקטוריאנית והאדוארדית - הייתה עדיין מושרשת עמוק מדי בממסד הצבאי הבריטי, ולא ניתן היה לעקוף אותה. הוא לא עמד על דעתו וקיבל בסופו של דבר את המינויים שהכתוב לו המטה הכללי. התוצאה: למפקדי הקורפוסים הבריטיים מונו גנרלים תמהונים שתפקודם הלקוי לא היה בבחינת סוד. (מינוי מפקד מוכשר לקורפוס האוסטרלי-ניו־זילנדי היה היוצא מהכלל).

ניתן אולי להסביר את מינויו ערב הפלישה של מיג'ור־גנרל סר אילמאר הנטר־ווסטון למפקד הקורפוס הבריטי בזלזול המוחלט בכושרו של הצבא העות'מאני, אך לא את מינויו המאוחר יותר של לוטננט־גנרל סר פרדריק סטופפורד למפקד הקורפוס שנחת במפרץ סובלה, שנחשב - כפי שציין גיחון - לאחד הגנרלים הכושלים ביותר של המלחמה כולה. כך גם תמונה התמהמהותה של לונדון בהחלפת המילטון למרות העדויות הרבות שהגיעו אליה במהלך חודשי הלחימה על תפקודו הלקוי ועל אובדן האמון בו בכל רמות הפיקוד בגליפולי. יתר על כן, לאחר שמשרד המלחמה מיאן בתחילה לוותר על עוצבות לוחמות מנוסות

לשולות המוקשים המאולתרות והמאוישות בצוותים אזרחיים היה סיכוי קלוש בלבד להתגבר על המכשול בלוח זמנים סביר. הראיה לכך היא שהן כשלו כבר בשלב הראשון למלא את משימתן בהימצאן תחת אש. כוח שלייה מקצועי עשוי היה אולי לשנות את התמונה, אך באותה העת הוא היה מצוי הרחק משם, בבריטניה.

כמו כן יש להביא בחשבון כי בעוד הצי ממתין לפינוי המוקשים, התכוונו העות'מאנים להתגבר את מערכיהם בשתי גדות המצרים, לחסום באש את דרך הנסיגה ולחדש את מטווח הברווזים באוניות של בעלות הברית.

כך או כך, גם אם ההיגיון האסטרטגי שעמד מאחורי פתיחת המערכה היה אולי נכון, הרי אופן תרגומו לתוכנית חיסל מראש כל סיכוי לממשו. במילים אחרות: לרשות הבריטים לא עמדה תוכנית אסטרטגית טובה, אלא לכל היותר היה להם רעיון אסטרטגי מקורי שהוצא לפועל בפזיזות באמצעות אימוץ חפוז של אסטרטגיית "באמצעות אוניות בלבד", ללא תוכנית סדורה וברורה, ובלי שנעשה בירור ממשי של שאלות יסוד. במקום לעשות עבודת מטה מקצועית נשענו המתכננים הבריטים על משאלות לב ועל הבנות עמומות והרכינו ראש בפני הפוליטיקאים שדחפו למימוש הרעיונות שלהם.

לרשות הבריטים לא עמדה תוכנית אסטרטגית טובה, אלא לכל היותר היה להם רעיון אסטרטגי מקורי שהוצא לפועל בפזיזות באמצעות אימוץ חפוז של אסטרטגיית "באמצעות אוניות בלבד", ללא תוכנית סדורה וברורה, ובלי שנעשה בירור ממשי של שאלות יסוד

מיהו מנהל המערכה ומהו המאמץ העיקרי?

לאחר כישלוננו של ניסיון ההבקעה ב־18 במרס 1915 לחצה לונדון לחדשו, אך תת־אדמירל ג'ון דה רובק, שחש כי אין בכוחו של הצי למלא את המשימה, התחמק מלבצעה. אף כי לאחר מעשה הטיחו בו שנדבק במורך הלב של קודמו, הרי ניתן בדיעבד להעריך כי כל ניסיון הבקעה נוסף היה מסתיים באבדות כבדות בספינות ובאנשים בלי להשיג את המשימה. מכל מקום,

לפרוס את כוחם הקטן לאורך כל הגזרה וכן להקל על השלב הראשון והמסובך ביותר של הנחיתה ושל ההיאחזות בראשי החוף.

אלא שהתוכנית כולה סוכלה בגלל השילוב שבין העוצמה העות'מאנית (פיקוד מערכתי וטקטי מוכוון משימה, התאוששות ואלתור מהירים, יוזמת מפקדים, נחישות ויכולת קרבית טובה בכל הרמות) לבין החולשה הבריטית (שגיאות טקטיות, רפיסות ופסיביות של המפקדים, תיאום לקוי והיצמדות המפקדים הבכירים לדפוסי פיקוד מיושנים).

גם את כישלון הנחיתה במפרץ סובלה, באוגוסט, לא ניתן להסביר רק באישיותו ובכישלונם הטקטי של מפקד הכוח הנוחת, לוטננט-גנרל פרדריק סטופפורד, אלא, שוב, במחדל מערכתי שבו מפקדי הכוחות בשתי הגזרות החשובות של המבצע הבינו בהיפוך גמור זה מזה את משימותיהם. בפקודת המבצע של מפקדת חיל המשלוח נאמר כי המשימה העיקרית מוטלת על הקורפוס האוסטרלי-ניו-זילנדי (בפיקודו של גנרל ויליאם בירדווד): לפעול מגזרת אנזאק ולכבוש את רכס סארי בייר השולט על המצרים. משימתו של קורפוס 9 שהנוחת במפרץ סובלה (בפיקוד סטופפורד) הייתה לשמש מאמץ תומך, לאבטח את אגפו השמאלי (הצפון-מערבי) של קורפוס אנזאק ולסייע לו במתקפה. מסיבות שלא הובהרו הבין סטופפורד כי המשימה העיקרית במבצע מוטלת עליו בעצם הנחיתה וההתבססות במפרץ סובלה, ואילו על קורפוס אנזאק לסייע לו באגף הימני. אף שהסתירה בהבנת המשימה התחווה להמילטון ולקציני מטהו ערב הנחיתה, הם נשארו פסיביים ולא עשו דבר כדי להבהיר את הערפול וליצור לכידות מערכתית. לכן אין להתפלא שלאחר הצלחתה המזהירה של הנחיתה, שהפתיעה לחלוטין את העות'מאנים, לא עשה קורפוס 9 שום מאמץ להתקדם מזרחה באגף הרכס ולמשוך כוחות עות'מאניים מקו ההתקדמות של האוסטרלים ושל הניו-זילנדים - גם לאחר שקיבל קריאות סיוע מפורשות מקורפוס אנזאק שנתקל בהתקדמותו במעלה הרכס בהתנגדות קשה. תחת זאת התבססו הנוחתים בחוף בהמתנה לפקודות. יתר על כן, גם כאשר נוכחו קציני המטה של המילטון בחוסר המעש של סטופפורד ושל מפקדי הדיוויזיות שלו, הם לא

מערכת גליפולי היא דוגמה מצוינת לתוכנית אסטרטגית בלתי מגובשת די צורכה, שתכליתה הייתה בלתי ברורה, שנולדה בחטא העמימות והתפתחה באופן מתגלגל למבצע רחב ממדים בלי להביא בחשבון את המגבלות הקיימות ושה משאלות הלב כפו את עצמן על ההיגיון האסטרטגי-המבצעי. כאשר לאלה נוספו הכשלים והמחדלים ברמה המערכתית והטקטית, התוצאה הייתה בלתי נמנעת: כישלון מהדהד

נתנו פקודות מתאימות, אלא הסתפקו במעין "עצות מיניסטריות", ואף לא הקפידו על ביצוען. בנסיבות האלה נכשל המהלך באופן מוחלט ובמחיר גבוה של נפגעים, רובם מקורפוס אנזאק.

אי-החלטה שהיא מחדל אסטרטגי

כשהתחוויר גודל הכישלון במפרץ סובלה, הודח המילטון מתפקידו. המפקד העליון החדש, גנרל סר צ'ארלס מונרו, כמו גם מרבית מפקדי השדה מזה ומקבלי ההחלטות בלונדון ובקהיר מזה, הסכימו כבר בספטמבר 1915 כי אין תוחלת בהמשך הלחימה מרובת הנפגעים ועניית ההישגים וכי יש לסיימה בהקדם. אלא שהסכמה לחוד ומעשים לחוד. מקבלי ההחלטות נחלקו לשניים: הרוב צידד בפינוי חיל המשלוח מחצי האי מוקדם ככל האפשר, גם אם תתאמת ההנחה שרווחה אז כי הפינוי יעלה באובדנם של כחצי מהחיילים. מיעוט בקרב הקברניטים - בעיקר בעלי האוריינטציה המזרחית, שעיינו נמנו שר המלחמה קיצ'נר, מפקד צבא בריטניה במצרים, גנרל ג'ון מקסוול והנציב העליון במצרים, סר הנרי מקמהון - גרס כי פינוי כזה יפגע אנושות ביוקרת הבריטים במזרח התיכון ועלול לגרום לתסיסה ולמרי בקרב נתיניה המוסלמים וההינדים של האימפריה, אלא אם תעומעם הפגיעה באמצעות מהלך נגדי. לכן הם התנגדו לפינוי כל עוד לא נחתו הבריטים בהצלחה במקום אחר בחופי האימפריה העות'מאנית.

במשך שבועות ארוכים לחצו קיצ'נר ותומכיו לזיום "נחיתת פיצוץ" אמפיבית כזאת במפרץ אלכסנדריה שבצפון סוריה, שגם תמנע מהצבא העות'מאני שיתפנה מגליפולי לנוע פעם נוספת דרך ארץ ישראל וסיני למצרים וגם תקטין, לשיטתם, את הפגיעה ביוקרת

בריטניה.⁴ כל זאת אף שהנתונים שהמטה הכללי והאדמירליות הציגו בפניהם הצביעו בעליל על היעדר משאבים להוציא לפועל מבצע רחב היקף כזה במקביל לפינוי מגליפולי, קל וחומר להבטיח את הצלחתו.

כך התארכו ההתכתשות וגרירת הרגליים הפוליטיות במשך שלושה חודשים, שבהם נמשכה מלחמת החפירות בגליפולי ללא תוחלת, ורבו הנפגעים מהקרבות ומפגעי התברואה ומוג האוויר החורפי הקשה שבינתיים פקד את האזור. ההערכה היא שמתוך קרוב ל-400 אלף הנפגעים בחיל המשלוח הים תיכוני (132 אלף הרוגים ופצועים וכ-260 אלף חולים, שמהם כ-90 אלף יצאו ממעגל הלחימה לצמיתות), עשרות אלפים נפגעו במהלך חודשי ההתלבטות העקרים, שבהם עיקר המאמץ הושקע בשכנועו של קיצ'נר להסכים לפינוי. בסופו של דבר פונה חיל המשלוח בסוף דצמבר ובתחילת ינואר 1916 בלי שום אבדות, בלי שנעשה מהלך חלופי התקפי אחר ובלי שהיו לכך השלכות של ממש בזירת המזרח התיכון.

סיכום

מערכת גליפולי היא דוגמה מצוינת לתוכנית אסטרטגית בלתי מגובשת די צורכה, שתכליתה הייתה בלתי ברורה, שנולדה בחטא העמימות והתפתחה באופן מתגלגל למבצע רחב ממדים בלי להביא בחשבון את המגבלות הקיימות ושה משאלות הלב כפו את עצמן על ההיגיון האסטרטגי-המבצעי. כאשר לאלה נוספו הכשלים והמחדלים ברמה המערכתית והטקטית, התוצאה הייתה בלתי נמנעת: כישלון מהדהד.

הערות

1. דוגמה לאימוץ התזה הזאת גם בעידן הנוכחי, ראו למשל: מרדכי ניחון, "כשהטקטיקה הכשילה את האסטרטגיה", **מערכות** 455, יוני 2014, עמ' 52-55, <http://goo.gl/wSQq70>.
2. מאמץ ההתנערות הזה של מקבלי ההחלטות הבריטים מאחוריית כישלון האסטרטגי אינו זר לקורא הישראלי הזוכר את מסקנותיה של ועדת החקירה הממלכתית לעניין מלחמת יום הכיפורים בראשות השופט שמעון אגרנט. במסקנות האלה תושטש חלקם של הקברניטים האסטרטגים במחדל.
3. ניחון, שם, עמ' 53.
4. בסופו של דבר התברר שלפינוי גליפולי לא הייתה שום השפעה על המוסלמים ועל ההינדים במזרח. לחשש שהם ימרדו בעקבות הנסיגה לא היה אפוא בסיס.



במה

צבא העם או צבא שכירים?

העיקרון של צבא העם, שלפיו פועל צה"ל כיום, מבוסס על ערכי הערבות ההדדית. מה יקרה לערכים האלה אם צה"ל יהפוך לצבא שכירים, כפי שדורשים יותר ויותר גורמים?

מלכתחילה היו במודל הזה חורים גדולים: ערבים וחרדים היו פטורים למעשה מחובת הגיוס. במהלך השנים חלה גם ירידה הדרגתית ועקבית בשיעור הצעירים היהודים המתגייסים לצה"ל. כיום רק 75% מהבנים ו-53% מהבנות מתגייסים לשירות צבאי. גם במוטיווציה ללכת

הגברים והנשים לשרת במילואים עד שהם מקבלים פטור מטעמי גיל, בריאות או לידה (במקרה של נשים). במקביל יכולים חיילים המעוניינים בכך להתנדב לצבא הקבע. המודל הזה התקבע בחוק שירות הביטחון מ-1949, ומאז ועד היום פועל צה"ל לפיו. אולם

מבוא

בשנים האחרונות נשמעים בישראל קולות הקוראים לשנות את מודל צבא העם שעליו מבוסס צה"ל. לפי המודל הזה, שאותו עיצב דוד בן-גוריון, חובת הגיוס חלה על כלל האוכלוסייה. לאחר שירות החובה ממשיכים



סרן (מיל) הרב אלעזר גולדשטיין
רב צבאי בגדוד הנדסה, מרכז פרויקט
"אתיקה צבאית יהודית" במכון משפטי
ארץ ומלמד בישיבת ההסדר בעתניאל



בעקבות הירידה המתמשכת בשיעורי המתגייסים בעשור האחרון עולים יותר ויותר קולות הקוראים לזנוח את מודל צבא העם ולעבור למודל של צבא שכיר

וישנו עוד הבדל מהותי בין שתי הגישות: הדוגלים במודל של צבא השכירים סבורים שאין צורך להרחיב את מעגל האנשים שמתגייסים כיום, אלא יש להרחיב את האפשרויות להתנדב לשירות קבע. לעומת זאת, הדוגלים במודל של צבא העם סבורים כי יש להרחיב את מעגל מתגייסי החובה ובמקביל לקצר את משך השירות.

הטיעונים בעד ונגד המעבר למודל של צבא שכירים

המצדדים במעבר למודל של צבא שכירים מעלים כמה טיעונים בזכות גישתם:

- המעבר לצבא שכירים ישפר את המקצועיות ואת היעילות של הצבא, שכן מי שידוע שהשירות בצבא יהיה מקצועי למשך שנים רבות, ירצה להתמקצע בתחומו.⁵ לעומת זאת גיוס חובה, שהוא למעשה גיוס בכפייה, מחליש את המוטיווציה ללמוד את המקצוע הצבאי.
- צבא העם חדל מלהתקיים בפועל. כבר כיום רק כ-50% מהאזרחים נושאים בנטל השירות. זהו, כמובן, מצב שאין בו שמץ של הגינות. ביטול חובת הגיוס ישים קץ לעוול הזה.⁶
- צבא שכירים יפחית את העוינות כלפי המגזרים שאינם מתגייסים: חרדים, ערבים, נשים דתיות. נוסף על כך הוא יפחית מאוד ואולי אף ימנע תופעות של סרבנות בתוך הצבא מימין ומשמאל.⁷
- אך גם לתומכים בהמשך קיומו של צבא העם יש כמה טיעונים הגיוניים ומשכנעים:
- צבא שכירים יהיה מבוסס בעיקר על מי שאין להם אופציות אחרות, דהיינו בעיקר על האוכלוסיות החלשות, כפי שקורה במדינות אחרות שיש להן צבא

לשירות קרבי - בקרב המתגייסים - יש ירידה.¹

בעיית האי-שוויון בגיוס לצה"ל והדרכים לפתרונה

בעקבות הירידה המתמשכת בשיעורי המתגייסים בעשור האחרון עולים יותר ויותר קולות הקוראים לזנוח את מודל צבא העם ולעבור למודל של צבא שכיר. לפי המודל הזה מתגייסים לצבא רק מי שרוצים בכך ובתמורה מקבלים שכר הוגן החל מהיום הראשון לשירות.

אחד הטיעונים של המצדדים במעבר למודל של צבא שכיר הוא שמדובר בצבא מקצועי יותר מאשר צבא שמבוסס על גיוס חובה.² במאמר הזה לא נידונה הסוגיה הזאת, אך אציין רק את דעתי שמידת המקצועיות של הצבא אינה תלויה במודל הגיוס של כוח האדם שלו.

יש להבהיר את גבולות הדיון הציבורי בסוגיית הגיוס לצה"ל: מחד גיסא, מוסכם שבשלב הזה לא עומדת על הפרק האפשרות לבטל באופן מיידי את חובת הגיוס, ומאידך גיסא, מוסכם שיש להתמודד עם הבעיה הנעוצה בכך שגיוס החובה חל בפועל רק על חלק מהאזרחים. לכן יש, לדעתי, שתי אפשרויות רלוונטיות להתמודדות עם הירידה בשיעורי הגיוס:

- האפשרות הראשונה היא להפחית את מספר המתגייסים לשירות חובה לקראת המעבר לצבא שכירים. כלומר, יש לחתור להקטנת גיוס החובה ובמקביל לעודד גיוס על בסיס התנדבותי. יש לציין שבמקום להפחית את מספר מגויסי החובה ניתן גם לקצר בהדרגה את אורכו של שירות החובה.³
 - האפשרות השנייה היא להפחית מאוד את מספר הפטורים מגיוס הניתנים כיום לקבוצות אוכלוסייה גדולות ולגרום לכך ששירות החובה יחול באמת על כולם. בחירה באופציה הזאת תאפשר לקצר באופן משמעותי את משך שירות החובה.⁴
- בשתי האפשרויות כלולה המלצה לקצר את משך שירות החובה, אך יש ביניהן הבדל גדול ומהותי: אצל המצדדים באפשרות הראשונה קיצור שירות החובה הוא שלב ביניים בדרך לחיסולו של מודל צבא העם; אצל המצדדים באפשרות השנייה, קיצור שירות החובה נועד לחזק את המודל של צבא העם ולהגביר את השוויון בין המתגייסים.

- שכיר. העובדה שאת חייהם יסכנו רק מי שזקוקים לתמורה הכספית שהצבא מציע היא עיוות מוסרי שאסור להשלים איתו.⁸
 - דווקא בגלל הקיטוב בישראל, אסור לוותר על כור ההיתוך ועל החיבור שקיים בצבא בין קבוצות האוכלוסייה השונות.
 - אין לישראל די משאבים לצבא שמבוסס כולו על שכירים. רק מדינות גדולות ועשירות, כמו ארה"ב, יכולות להרשות לעצמן להחזיק צבא גדול וחזק שכל משרתיו הם אנשי קבע.⁹
 - בצבא שכירים יש נכונות פחותה להסתכן ולהקריב הכול למען המדינה, כפי שנדרש בעת מלחמה.¹⁰
- פרופ' סטיוארט כהן, מהדוגלים המרכזיים בשינוי מהותי של מודל צבא העם, טוען שבשאלת הרכבו האנושי של הצבא עסקו כל המצביאים הגדולים בהיסטוריה. ו"מאחר שאין שיטת גיוס אחת המתאימה לכל מצב, חובה על מעצבי המדיניות הצבאית לבחון מעת לעת את תקפותה של השיטה הנהוגה אצלם".¹¹ לאור זאת הוא מעלה שלושה שיקולים שלטענתו צריכים לקבוע את הרכבו של הצבא: שיקולים מבצעיים, שיקולים תקציביים ושיקולים חברתיים. לדברי כהן, שלושת השיקולים האלה מובילים למסקנה שיש לבטל את מודל צבא העם הנהוג בישראל ולאמץ מודל של צבא שכירים המבוסס על התנדבות.
- אין ספק ששלושת השיקולים שהוא מעלה הם משמעותיים מאוד,¹² אולם לדעתי יש להוסיף עליהם שיקול מרכזי חשוב נוסף - השיקול הערכי שבמרכזו הצורך לשמור על ערכות הדדית באומה ולשמור על הקשר בין האומה לצבא.
- ערך הערכות ההדדית - כפי שיוסבר בהמשך - הוא הבסיס המוסרי לתביעה מאזרח להילחם למען הגנת האומה. לכן שמירה על הערכות ההדדית היא קריטית לקיום הצבא. יתר על כן, פגיעה בתחושת הערכות ההדדית משפיעה גם על התחום המבצעי. בהיעדרה נפגעת המוטיווציה של החיילים למלא את משימותיהם ומה שחמור לא פחות: היעדר תחושה של ערכות הדדית עלול לגרום לשימוש לא אחראי בצבא ולסיכון חיים מיותר. לכן השיקול הערכי הוא רב חשיבות, ולא ניתן להתעלם ממנו.

באו השבטים האלה לעזרת ישראל, אך כבר בתקופת השופטים הם לא "באו לעזרת ה' בגיבורים" עקב בחירתם לעסוק בעדריהם: "בְּפִלְגֹת רְאוּבֵן... לָמָּה יִשְׁבֹּת בֵּין הַמְּשֻׁפְתִּים לְשִׁמְעֹן שְׁקָתוֹת עֲדָרִים."¹⁶

השחיקה בערך הערבות גרמה לפיזור המאמץ ולבלימות תנופת הקרב של הישראלים. בשל כך נוצרו מובלעות כנעניות גדולות שאותן לא הצליחו בני ישראל להכריע.¹⁷ עימותים צבאיים היו על בסיס שבטי מקומי¹⁸ ולא הצליחו להביא להכרעה עד להקמת המלוכה שריכזה את המאמץ מחדש והביאה למפנה.¹⁹

תקופת גדעון

בספר שופטים אנחנו פוגשים מודל גיוס אחר, המודל של גדעון. גדעון בונה, לכאורה, "צבא קטן וחכם": הוא בורר 300 איש מתוך קבוצת מתנדבים גדולה.

מכאן היו שהסיקו שהדגם של גדעון שונה מהדגם של משה: לפי הדגם של משה, יש לגייס את כולם ולהקים את צבא העם, ואילו לפי הדגם של גדעון יש עדיפות דווקא לצבא מתנדבים מעולה, כלומר עדיף "צבא קטן וחכם".²⁰

אולם מעיון בסיפור עולה מסר הפוך. בתחילת המערכה עורך גדעון גיוס כללי באזור הקרב כפי שהיה נהוג עד לימיו: "וַיִּתְקַע, בְּשׁוֹפָר, וַיֵּצֵק אֲבִיעֶזֶר אַחֲרָיו, וּמַלְאָכִים שָׁלַח בְּכָל מְנַשֶּׁה, וַיֵּצֵק גַּם הוּא אַחֲרָיו; וּמַלְאָכִים שָׁלַח בְּאֶשֶׁר וּבִזְבֻּלֹן וּבְנִפְתָּלִי, וַיַּעֲלוּ לְקִרְיַת־סֶנֶן." ²¹ בסך הכול גויסו 32 אלף לוחמים.

לאחר הגיוס הכללי מתחיל הסינון, אך יש לשים לב שלסינון הזה קודמת בקשת ה': "רַב הָעָם אֲשֶׁר אִתָּךְ מֵאִתִּי אֶת מִדְּיָן בְּיָדָם פֶּן יִתְפָּאֵר עָלַי יִשְׂרָאֵל לֵאמֹר: יְדִי הוֹשִׁיעָה לִּי."²² כלומר, הסיבה להקטנת הצבא אינה משום שצבא קטן וחזק הוא טוב יותר, אלא להיפך, כדי שהעם ירגיש שיד ה' הייתה במערכה; שלמרות הצבא הקטן עם ישראל ניצח. בהמשך מתואר בתנ"ך כיצד פעולות גדעון וחייליו גרמו למהומה במחנה מדיין אשר הביאה למותם של יותר מ-120 אלף איש.

נראה אפוא שיש הבדל מהותי בין "הסיירת" של גדעון לבין מודל הצבא הקטן והחכם. גדעון דורש קודם כול גיוס כללי, ורק לאחר שכולם התגייסו למערכה, הוא בוחר בטובים ביותר. לאחר העמידה במבחן "הערבות ההדדית"

ברור שתפקידו המרכזי של צבא הוא להגן על המדינה ועל אזרחיה. מכאן, שכדי לצרוב את ערך הערבות ההדדית בתודעה, יש צורך במודעות עמוקה לחיבור בין הצבא לבין האומה והאזרחים: החיילים צריכים להרגיש שאכן הם חלק מהאומה ומגיינים עליה, והאומה, על אזרחיה, צריכה לחוש שהחיילים הם חלק ממנה, ושיש לעשות מאמץ עליון כדי לשמור על חייהם.

לאור כל זאת ברור שמודל צבא העם משמר ומחזק את ערך הערבות, שכן כמעט כל אזרח הוא גם חייל, כך שהצבא והאומה אחד הם. לעומת זאת, צבא שכיר הופך את החייל ממי שנלחם בעבור האומה למי שעובד לפרנסתו מתוך מניעים אישיים - שהם לגיטימיים. מהפך כזה ישפיע באופן טבעי הן על עוצמת המחויבות של החייל למשימה הלאומית והן על עוצמת המחויבות הלאומית למען החייל. לאחר הקביעה העקרונית הזאת יש לבחון את המקורות שעוסקים בסוגיה של צבא העם.

עמדת המקורות בסוגיה של צבא העם

הסוגיה של צבא העם עולה בכמה הקשרים במקרא:

בני גד ובני ראובן

דיון ראשון בסוגיה הזאת מתקיים לאחר שעם ישראל מסיים את כיבוש עבר הירדן המזרחי. לפני צליחת הירדן והכניסה לתוך ארץ ישראל מבקשים בני שבט גד ובני שבט ראובן להתנחל בעבר הירדן המזרחי. משמעות הבקשה הזאת: שחרור השבטים האלה מהצורך להשתתף בקרבות העתידיים להתרחש לכיבוש ארץ ישראל.

על כך משיב להם משה בחריפות: "הֲאֵחֶיכֶם, יָבֹאוּ לְמִלְחָמָה, וְאַתֶּם תֵּשְׁבוּ פֹה?"²³ משה רואה בבקשה של בני גד ושל בני ראובן צעד חמור במיוחד, כיוון שהיא הופכת את המלחמה על הארץ למאבק אישי או שבטי. גישה כזאת סותרת את ערך הערבות ופוגעת בעיקרון של ריכוז המאמץ. אם מאמצים את גישתם של בני ראובן וגד, הרי כל אחד דואג רק לעצמו, ונגד זה יוצא משה בחריפות. ייתכן שלא היה צורך צבאי בנוכחות של כל השבטים בכל המלחמות, אך משה מצביע על הפער המוסרי המהותי שקיים במתן פטור מגיוס למלחמה.

ואכן ניתן לראות בהמשך התנ"ך שבתחילה

תפקיד הערבות ההדדית בעת מלחמה

מהערך ערבות הדדית בצבא עולה מחויבות תובענית במיוחד בעת מלחמה - עד כדי דרישה מהפרט להקריב את חייו למען הכלל. על כך כתב הרב אליעזר ולדנברג:

"דין התורה בזה הוא שבמלחמה ובשדה קרב אין דין של 'וחי בהם' ואין דין של 'חייך קודמים'... צריך להתאחד כגוף מרכזי אחד עם כל החברים הלוחמים הנמצאים בשדה הקרב, באופן שכל אחד ואחד מחויב לחוף נפשו להציל את חברו מסכנה אפילו כשמכניס את עצמו על ידי כן בוודאות לידי ספק סכנה".²⁴

הרב ולדנברג מבאר שהערבות ההדדית בעת מלחמה משמעה "אחדות כגוף אחד".²⁵ אין מדובר כאן בהקרבת הפרט למען הכלל, אלא שכל הפרטים הופכים להיות ישות אחת כאילו מדובר בגוף אחד. לפיכך, ערך הערבות מחייב את הפרט לסכן את עצמו למען פרטים אחרים ("לחוף נפשו להציל את חברו").

דברים דומים נכתבו במסמך רוח צה"ל:

"חיילי צה"ל מחויבים להילחם, להקדיש את כל כוחותיהם ואף לחוף את נפשם להגנת מדינת ישראל, אזרחיה ותושביה".

מוקד הדיון בערך של חיי האדם עובר בעת מלחמה שינוי דרמטי בהשוואה למקומו בעת שגרה. במקום העמדת שלומו של המציל בראש סדר העדיפויות, כפי שנהוג בעיתות שלום, בזמן מלחמה ישנה התמקדות בהצלת הכלל ואיבריו. חיי האדם נשארים ערך מרכזי, אך לא רק במובן של חיי החייל הפרטי, אלא גם בדאגה לכלל כולו ובדאגה לכלל הפרטים.

כאשר אומרים לחייל שמצפים ממנו להתעלם מן הסיכון האישי שהוא נוטל על עצמו ומן המחיר היקר שמשפחתו עלולה לשלם אם ייפול בקרב, בעצם אומרים לו כי מצפים ממנו שלא יראה רק את עצמו אלא שיראה את עצמו חלק מהכלל.

לצד החובות הנובעות מערך הערבות יש גם זכויות: כפי שמצופה מהחייל להסתכן, כך גם מצופה מהכלל להירתם למען הצלתו. לאור זאת מקיים צה"ל את מערך הרפואה הקדמית ומסכן חיילים כדי לחלץ לוחמים שנפגעו. כך מיושמת הערבות באופן מאוזן: הפרט הוא חלק מהכלל הן במובן של החובות והן במובן של הזכויות.

בהקשר הזה המונח "כלל" מתייחס לכלל האומה ולא רק לחיילים עמיתים, שהרי



אחד המסוקים שבהם נהרגו בני הערובה, מינכן 1972 | אירוע שממחיש את מרכזיותו של ערך הערבות ההדדית ואת המחיר של היעדרו הוא הניסיון הכושל של משטרת גרמניה לחלץ את הספורטאים הישראלים שנחטפו במינכן ב-1972 בעיצומה של האולימפיאדה. תחקיר הפעולה העלה שכמה שוטרים החליטו - בניגוד לפקודה שקיבלו - שלא להסתער על המחבלים

עם שאול אלפים במכמ"ש ובהר בית אל ואלף היו עם יונתן בגבעת בנימין, ויתר העם שלח איש לאהליו".²⁷

כלומר, לאחר המלחמה ביבש גלעד, שבה עמד שאול בראש צבא של 330 אלף איש, הוא מקטין את הצבא ל-3,000 בלבד. את האחרים הוא משחרר לאוהליהם.

וכך מנמק את המעשה ר' לוי בן גרשום (הרלב"ג), פרשן שחי במאה ה-12:

"והנה כשמלך שתי שנים על ישראל בחר לו שלשת אלפים מישראל היותר גיבורים שבהם והיו עם שאול אלפיים ואלף עם יונתן ויתר העם שלח איש לאהליו כדי שלא יכביד על ישראל". כלומר, לפי הרלב"ג שאול מודע

לעול הכרוך בגיוס כללי, מתחשב בצורכי העם ומשחרר את רוב הלוחמים לבתיהם. אולם המעטים שנשארים בשירות מתפקדים לבדם רק בימי שגרה: כאשר שאול יוצא פעם נוספת למערכה, מתואר שוב גיוס כללי.²⁸

ואלה מסקנותיו של הרב אליעזר יהודה וולדנברג מהדברים האלה:²⁹

"שאל המלך הנהיג שיהיה לממלכתו צבא קבע שיהיו מוכנים בכל עת לצאת למלחמה לקראת האויב. בתחילה במספר קטן (אלפיים

אנשי יב"ש. ותצלח רוח אלהים על שאול בשמעו כשמעו את הדברים האלה ויחר אפו מאד. ויקח צמד בקר וינתחחו וישלח בכל גבול ישראל ביד המלאכים לאמר: אשר איננו יצא אחרי שאול ואחר שמואל כה יעשה לבקרו. ויפל פחד ה' על העם ויצאו כאיש אחד. ויפקדם בבזק ויהיו בני ישראל שלש מאות אלף ואיש יהודה שלשים אלף. ויאמרו למלאכים הבאים: כה תאמרו לאיש יב"ש גלעד: מחר תהיה לכם תשועה בחם כחם השמש, ויבאו המלאכים ויגידו לאנשי יב"ש וישמחו".²⁶

הקרב הזה היה נקודת המפנה במעבר מתקופת השופטים, שבה כל שבט נלחם את מלחמותיו, לתקופת המלוכה והצבא המאוחד. שאול הצליח לגייס את האומה כולה כדי לסייע לקבוצה שהייתה במצוקה, ובכך שב ומימש את עקרון הערבות באמצעות הדגם של צבא העם. בהמשך מסופר על הקמת צבא הקבע של שאול, וממנו ניתן ללמוד על היחס בין צבא הקבע לצבא המילואים. התנ"ך מספר כי לאחר ששאול מלך שנה (ויש מפרשים שנתיים) הוא הקטין את הצבא:

"ויבחר לו שאול שלשת אלפים מישראל ויהיו

מגיע גם מבחן "הטובים לטיס" (אולם, כאמור, הסיבה לכך אינה מקצועית, אלא דתית - בשביל ההכרה בנס הניצחון של המעטים על הרבים).

מעבר לכך וחשוב מכך - הבחירה באותם 300 לוחמים מובחרים לא שיחררה את הכלל מלהשתתף במאמץ: הרי אותה הסיירת המובחרת יועדה לביצוע פשיטה נועזת על מחנה האויב, אולם מיד לאחר מכן שב ומזעיק גדעון את כלל הלוחמים להמשך המערכה:

"ויצעק איש ישראל מנפתלי ומן אשר ומן כל מנשה וירדפו אחרי מדין. ומלאכים שלח גדעון בכל הר אפרים לאמר קדו לקראת מדין ולכדו להם את המים עד בית ברה ואת הירדן ויצעק כל איש אפרים וילכדו את המים עד בית ברה ואת הירדן".²³

המתח הקיים בין שתי הגישות - הערבות ההדדית והגיוס הסלקטיבי - עולה גם בהמשך הסיפור, כאשר כל בני אפרים מצטרפים למערכה מיד לאחר קריאתו של גדעון, ואילו אנשי סוכות ופניאל מסרבים להגיש לחם ללוחמים העייפים: "ניאמר שרי סכות: הֲכָךְ זָבַח וְצִלְמַנֶּעַ עֵתָהּ בַּיָּדָךְ כִּי נִתַּן לְצִבְאָךְ לָחֶם?"²⁴ תמיכתם בצבא של גדעון הייתה תלויה מבחינתם בניצחון, ומאחר שהיה צפוי הפסד, הם העדיפו לתמוך באויב. התנהלות כזאת מעידה על היעדר מוחלט של ערבות הדדית (מה שהוביל בסופו של דבר גם לעונש האכזרי שמעניש אותם גדעון).²⁵

לסיכום הפרק הזה, אף שבתקופת גדעון לא הייתה ממלכה מאוחדת, פעל גדעון כמיטב יכולתו על פי הדגם של צבא העם. צבאו היה מבוסס על גיוס כללי, ככל שניתן, לאחר מכן נבחרה מעין סיירת לביצוע פשיטה על מחנה האויב, ולבסוף הוזעק כלל הצבא למרדף ולסיום המערכה.

צבאו של שאול המלך

עם מינויו של שאול למלך מתחילה תקופת המלוכה, ומתחולל שינוי דרמטי שמחזק את המודל של צבא העם. בקרב הראשון שלו פועל שאול באופן נחרץ להביא לגיוס כללי של בני יבש גלעד (אזור בצפון ירדן של ימינו) לעזרת הישראלים:

"והנה שאול בא אחרי הבקר מן השדה, ויאמר שאול: מה לעם כי יבכו? ויספרו לו את דברי

התפיסה המוסרית של משה רבנו: "האחיכם יבואו למלחמה, ואתם תשבו פה?"

האם מודל צבא העם הופך את החברה למיליטריסטית?

אחד הטיעונים המרכזיים נגד המודל של צבא העם הוא התרומה שהוא תורם, כביכול, להפיכת החברה למיליטריסטית משום שהוא מעודד את העם לחיות על חרבו. וכזקקת אבנר בן נר: "הִלְנָצַח תֹּאכַל חֶרֶב?"⁴⁰ אלוף גרשון הכהן הגיב על טענה זאת:

"השאלה המוכרת, החוזרת ונשאלת בהקשר זה, היא 'הִלְנָצַח תֹּאכַל חֶרֶב?', האם לעד נחיה על חרבנו? תשובתי לעניין הזה ברורה: 'על חרבך תחיה' זו הברכה שניתנה לעשו (בראשית, כ"ז מ'), והפירוש הוא שאת פרנסתו יוציא משימוש בחרב: בשוד, בגזל, בדמי חסות - זו בעיני המשמעות של המלים 'על חרבך תחיה'.

"לעומת זאת, להחזיק חרב כפי שאנחנו מחויבים לעשות, אין זה על מנת להתפרנס מן השימוש בה, אלא על מנת להגן על מפעל חיים, על בניין ויצירה - זו הוויית המציאות המוכרת לבני אדם מאז ימי קדם".⁴¹

לדברי אלוף גרשון, יש להפריד בין עם שמתפרנס מלחימה לבין עם שמגן על חייו ועל המשכיותו בחרבו. צבא הגנה, שמטרתו להגן על קיומה של האומה, הוא חובה מוסרית. ניתן להוסיף שהתשובה לשאלה המטרידה הזאת טמונה בהבחנה בין שני מושגים שהזכרנו למעלה: "מלחמת מצווה" ו"מלחמת רשות". כל זמן שמדובר במלחמת רשות, קרי מלחמה לצורך מימוש אינטרסים כלכליים ואימפריאליסטיים, רמת המחויבות הלאומית היא נמוכה, ואין גיוס חובה לחימה. אבל כאשר מדובר על מלחמת הגנה, המחויבות האישית צריכה להיות מוחלטת "אפילו חתן מחדרו, וכלה מחופתה".

היחס המסויג למלחמת רשות עולה גם מכך שביציאה למלחמה כזאת נדרש המלך לאישור הסנהדרין.⁴² הצורך באישור נוסף מלמד על הצורך לרסן את הנטייה המיליטריסטית מחשש לנפגעים מיותרים. לעומת זאת, כאשר מדובר במלחמת מצווה, כמו מלחמת הגנה, רק המלך קובע כיצד ומתי היא תתנהל.

מההשוואה בין סוגי המלחמות ניתן להסיק כי

מלחמת הגנה מחייבת גיוס כללי, ובלשון המשנה: "כולם יוצאים, אפילו חתן מחדרו וכלה מחופתה".³⁴ לעומת זאת, במלחמת רשות יש לאפשר להימנע מגיוס למי שאינו רוצה בכך מטעמים של פחד או של חשש מטרדיה אישית, למשל למי שאירס אישה ולא לקחה או בנה בית, ולא חנכו.³⁵

את ההבחנה הזאת עושה גם הרמב"ם:

"במה דברים אמורים? שמחזירין אנשים אלו מעורכי המלחמה במלחמת הרשות, אבל במלחמת מצווה הכל יוצאין, ואפילו חתן מחדרו וכלה מחופתה".³⁶

יתר על כן, הרמב"ם מדגיש כי גם מי שפטרה אותם התורה ולא גויסו למלחמת רשות אינם הולכים לבתייהם ומתעלמים מצרת העם, אלא חייבים לסייע ככל האפשר להצלחת הצבא: "כל אלו שחוזרין מעורכי המלחמה, כששומעין את דברי הכהן חוזרין ומספקין מים ומזון לאחיהם שבצבא ומתקנין את הדרכים".³⁷ במילים אחרות, מדברי הרמב"ם עולה שבמלחמת הגנה מונהג גיוס כללי, ואילו במלחמת רשות ישנו גיוס כללי לתפקידים עורפיים וגיוס סלקטיבי לתפקידי לחימה.³⁸ יש להדגיש שאין מדובר כאן בחובה לגייס את כולם למלחמה, אלא בזכותה של המדינה לגייס את כולם. לכן לא ניתן להוכיח מכאן שיש חובה הלכתית לקיים צבא עם. אולם למרות הסיוג הזה, צבא העם הוא הדגם הצבאי הראוי, וכל שינוי שיש בו כדי לסכן את המרקם העדין של החברה, יש לבחון באופן מעמיק את השלכותיו על רוח הלחימה.

עדות לתפיסת הערבות ההדדית בעת מלחמה ניתן ללמוד מדבריו של אוריה החיתי בשעה שדוד המלך מנסה לשכנע אותו לנצל את החופשה מהלחימה כדי להגיע לביתו. אוריה דוחה בתקיפות את ההצעה באומר:

"וַיֹּאמֶר אֲוִרְיָה אֶל דָּוִד: הָאֲרֹן וַיִּשְׂרָאֵל וַיְהוֹדָה יִשְׂבָּיִם בְּסֻכּוֹת, וְאֲדָנִי יוֹאֵב וְעֶבְדֵי אֲדָנִי עַל פְּנֵי הַשָּׂדֶה חָנִיִּם, וְאֲנִי אָבֹא אֶל בֵּיתִי לֶאֱכֹל וּלְשִׁתּוֹת...! חַיֵּךְ וְחַי נַפְשֶׁךָ אִם אֶעֱשֶׂה אֶת הַדָּבָר הַזֶּה!"³⁹

אוריה כבר נמצא בביתו, ואם הוא יתרענן בצורה טובה בביתו, הוא בוודאי לא יגרע מהכוחות הלוחמים, אולם אוריה טוען שלא יעלה על הדעת שהוא ייהנה ממנועמי החיים בזמן שחבריו וחייליו נמצאים בשדה הקרב. טיעונו של אוריה מממש באופן קיצוני את

איתו ואלף עם יונתן), כדי שלא להכביד על העם בעול גדול של הוצאות החזקה, ואחר כך, בגבור המלחמות עם האויב, בלי מספר קבוע ("וְרָאָה שְׂאוֹל כָּל אִישׁ גִּבּוֹר וְכָל בֶּן חֵיל, וַיֹּאסְפֻהוּ אֵלָיו").³⁰

גם במקרה הזה ניתן לראות שמחד גיסא, הדגם הערכי והבסיסי הוא של צבא העם, ומאידך גיסא, ישנה התחשבות בשיקולים כלכליים ואחרים שמביאים לכך שבפועל מדובר בצבא קבע קטן ובגיוס כללי לצבא המילואים.

צבאו של דוד המלך

בתקופת המלוכה של דוד התגבש דגם של 12 מחזירי שירות, שהיקף כל אחד מהם 24 אלף משרתים:

"וּבְנֵי יִשְׂרָאֵל לְמַסְפָּרָם רֹאשֵׁי הָאֲבוֹת וְשָׂרֵי הָאֲלָפִים וְהַמֵּאוֹת וְשָׂרֵי הַמִּשְׁתָּרִים אֵת הַמֶּלֶךְ לְכָל דָּבָר הַמַּחְלֻקוֹת הַבָּאָה וְהַיִּצָּאֹת חֹדֶשׁ בַּחֹדֶשׁ לְכָל חֹדֶשׁ הַשָּׁנָה הַמַּחְלֻקֶּת הָאֶחָת עֶשְׂרִים וָאַרְבָּעָה אֶלֶף".³¹

תובנה מעניינת למערכת הסינון בגיוס ניתן לראות בפרשנותו של רש"י לדגם הזה:

"עשרים וארבעה אלף - אף על פי שהיו ישראל יותר מ"ב פעמים כ"ד אלפים, דוד לא בחר אלא אנשי חיל ועשירי העם אשר יוכל לעזוב עסקיהם ולעסוק בעסקי המלך. אבל עניי העם הצריכים לפרנס עצמם לא לקח דוד".³²

לפי רש"י, הפטור מהגיוס לצבא ניתן דווקא למי שאינו יכול לעמוד בעול הכלכלי. כלומר, השיקול לפטור מהצבא הוא ההתחשבות באוכלוסיות החלשות - להקל על השכבות החלשות את העול הצבאי ולחייב את האוכלוסיות החזקות לשאת בנטל. זהו, למעשה, מודל הפוך לצבא השכיר, שלפיו המתגייסים לצבא הם, על פי רוב, חיילים המגיעים בעיקר מהשכבות החלשות והעניות, על אף שאין הנחיה לגייס דווקא מהאוכלוסיות האלה. עם זאת, בפועל המתגייסים הם על פי רוב מרקע סוציאלי-אקונומי נמוך.

עמדת ההלכה בעניין צבא העם במלחמת הגנה ובמלחמת רשות

ניתוח של ההלכות העוסקות בגיוס לצבא מעלה הבחנה ברורה בין מלחמת רשות למלחמת מצווה.³³ הרמב"ם קובע שמלחמת הגנה ("עזרת ישראל מיד צר") היא מלחמת מצווה.

במציאות שבה הצבא מנהל בעיקר מלחמות רשות (כמו צבא ארה"ב, למשל), יש מקום לדגם של צבא שכירים. אולם כאשר המציאות הקבועה היא של מלחמת הגנה, יש צורך בשיתוף הכלל הן מבחינת חלוקת העומס והן מהבחינה הערכית.

לכן כל עוד ישראל נתונה לאיום צבאי קבוע, ומתקיים בה רצף של מלחמות ושל אירועים צבאיים משמעותיים, אין מקום לויתור על שותפות הכלל בנטל הצבאי. רק כאשר תפקידי הצבא אכן יהיו נטולי סיכון או כאשר הם יהיו לצורך שמירת אינטרסים גלובליים (למשל, שיגור כוחות למשימות שלום ברחבי העולם במסגרת האו"ם), יהיה זה נכון לבנות צבא שמבוסס על שכירים ועל מתנדבים.

המחיר המבצעי

עד כה היה הדיון תיאורטי, אולם מן הראוי להתייחס מעט גם לשאלות המעשיות הכרוכות בשיקולים המוסריים.

אירוע שממחיש את מרכזיותו של ערך הערבות ההדדית ואת המחיר של היעדרו הוא הניסיון הכושל של משטרת גרמניה לחלץ את הספורטאים הישראליים שנחטפו במינכן ב-1972 בעיצומה של האולימפיאדה. תחקיר הפעולה העלה שכמה שוטרים החליטו - בניגוד לפקודה שקיבלו - שלא להסתער על המחבלים:

"השוטרים שהיו אמורים לנטרל את החוטפים במטוס החליטו, לאחר הצבעה, לא לבצע את משימתם. הם חשבו שהיא מסוכנת מדי. חמישה צלפים נותרו להתמודד עם שמונה חוטפים".⁴³

ברור לכול שאין סמכות ליחידה צבאית להחליט החלטה כזאת על סמך "הצבעה דמוקרטית". ואכן בישראל הזדעזעו עמוקות מהמקרה והביעו מחאה בפני הגרמנים על ההתנהלות הזאת. זוהי דוגמה כואבת למחיר הכבד שמשלם צבא שפועל ללא תחושה עמוקה של ערבות הדדית אלא רק כדי לצאת ידי חובתו המקצועית.

לביטול צבא העם יש גם משמעותיות חברתיות הרות גורל. אחת הטענות המשמעותיות היא שכבר כיום צבא העם אינו קיים למעשה. הריבוי הטבעי הגבוה בקרב המגזרים הלא מתגייסים (החרדים והערבים) מוטט למעשה זה מכבר

אחד הטיעונים המרכזיים נגד המודל של צבא העם הוא התרומה שהוא תורם, כביכול, להפיכת החברה למי-ליטריסטית משום שהוא מעודד את העם לחיות על חרבו

את מודל צבא העם, ולכן - כך טוענים רבים - דווקא ביטול צבא העם יאפשר חיים תקינים יותר במדינה. כמו כן טוענים מי שמצדדים בביטול צבא העם כי מהלך כזה יסייע להפחית את המתח בין המגזרים ששולחים את בניהם לצבא לבין המגזרים שנמנעים מכך.

לדעתי, נסיגה מהמודל הקיים היא כניעה לקבוצות המיעוט. אין היא מחלישה או מונעת את הקיטוב החברתי אלא מדגישה אותו, ויש בכוחה ולפגוע פגיעה קשה ביכולת החברתית לייצר מכנה משותף בישראל. במקום להרחיק את הצבא מהחברה חובה על החברה לאמץ את הצבא ולהתמודד עם קבוצות המיעוט במקום להיכנע להן.

מתוך בחינת המתרחש במשטרת ישראל ניתן לשער כיצד יושפע צה"ל אם יאמץ את הדגם של צבא שכירים. כך, למשל, טוען המומחה לניהול, ד"ר פנחס יחזקאלי, שרק צבא שכירים יכול להיות מקצועי ומציע לצה"ל ללמוד מ"אחותו הקטנה", משטרת ישראל. לדבריו, כאשר נעשה ניסיון לקרב את המשטרה לאזרחים באמצעות שימוש רב בשוטרים מתנדבים, נפגעה המקצועיות. לטענתו, האהדה הציבורית לצבא "מנוונת" ומחפה על הכשלים המקצועיים.⁴⁴ אולם מתוך דבריו עצמם ומההשוואה בין הצבא למשטרה דווקא ניתן ללמוד את ההיפך הגמור: ד"ר יחזקאלי עצמו מודה שאמון הציבור במשטרה והתדמית הציבורית שלה נופלים מאלה של הצבא בגלל היות המשטרה לא עממית. מכך ניתן להסיק שהפיכת הצבא ל"מקצועי" תביא - בדומה למה שקרה למשטרה - לירידה באמון העם כלפי הצבא וכלפי הפועלים מטעמו.⁴⁵

צבא העם - הברירה המעשית

כפי שנאמר בפתיחת המאמר הזה, כיום עומדות על הפרק שתי חלופות למציאות הקיימת: האחת, לקצר את השירות לכלל המגויסים כדי לשמור על המודל המקורי של צבא העם; האחרת, לחתור לחיזוק צבא הקבע

וההתנדבות ולהפחית את השימוש בצבא החובה למינימום האפשרי.

לאור ערך הערבות ההדדית, יש, לדעתי, לקצר את שירות החובה ובמקביל להגדיל את שיעור המתגייסים. כמו כן יש לקבוע שהשחרור מיחידות המילואים יהיה בגיל צעיר יותר ולהרחיב את מספר המשרתים למשך פרקי זמן קצרים יותר. במקביל יש להעלות את התגמול המשולם למשרתי הקבע ולהגדיל את מספר משרתי הקבע לטווח הקצר ביחידות העילית. כך תישמר הערבות הנדרשת מחד ותתחזק המקצועיות מאידך. הצעה כזאת העלה דב אורבך:

"היום אין הצבא זקוק לכל בני הנוער, ולכן הוא מרשה לעצמו לוותר על חלק מהמועמדים לשירות הביטחון. אם כי יש אינטרס לגייס את כולם. האינטרס הזה יושג כאשר הצבא יקצר באופן משמעותי את משך השירות בו עד כדי שנתיים, וכל מי שהכשרתו חייבת להיות ארוכה, כמו קצינים, טייסים ואחרים, יקבל תגמול כספי ראוי".⁴⁶

כלומר, אם אכן יש עודף מתגייסים, הרי שהפתרון הוא לקצר את משך השירות ולשמור את מודל צבא העם. זאת במקום לנצל את החלשים שנזקקים לכסף, בעוד היתר משוחררים, כפי שבפועל קורה במודל הצבא המקצועי.

ברור שבכל צבא יש יחידות עילית, אולם היכולת להתבסס על יחידות כאלה תלויה בעמידה במבחן הערבות ההדדית עם שאר יחידות הצבא ובמידת האמון שרוחש הציבור ליחידות האלה.

לכן נראה שהמסקנה המתבקשת היא שיש להרחיב את מעגל המתגייסים ולקצר את משך השירות, אך לא לבטל את חובת הגיוס ולהחליפו בצבא שכירים שיהיה מבוסס מהעם ועלול אף להיות מבוסס על אוכלוסיות חלשות ונזקקות.

סיכום

במאמר נבחנה השאלה מהו מודל הגיוס המיטבי - צבא עם או צבא שכירים - לאור המקורות בשלושה מישורים: ערכי, היסטורי-מקראי והלכתי.

במישור הערכי נבחנה השאלה לאור ערך הערבות ההדדית, העומדת בבסיס הפעלתו של

- הצבא שבו הפרט הוא חלק מהאומה, והצבא משמש לה זרוע. תפיסה כזאת אינה מאפשרת להפוך את הצבא למקום עבודה שבו הפרט המשרת מממש את צרכיו האישיים.
- במישור ההיסטורי-מקראי מקבלת התפיסה של צבא העם חיזוק רב. אנו רואים כי גם במקרא היה הצבא בנוי על גיוס כללי כשהדבר התאפשר. בתקופות שבהן לא הייתה מסגרת פוליטית אחת, היה הגיוס על בסיס שבטי, ותוצאות המלחמות לא היו מיטביות. בתחילת תקופת המלוכה התגבש צבא שהיה מבוסס על גרעין קטן של קבע ועל צבא מילואים רחב שגויס בעת מלחמה.
- במישור ההלכתי ישנה הבחנה בין מלחמת מצווה, כמו מלחמת הגנה, לבין מלחמת רשות, למשל מלחמה למטרות כלכליות. במלחמת הגנה התקיימו גיוס חובה כללי ומימוש מלא של ערך הערבות. לעומת זאת במלחמת רשות ישנה רשימה ארוכה של פטורים ואף מנגנונים לבלימה של מלחמה כזאת.
- ובהתאמה לימינו - כל זמן שישיראל ניצבת בפני איום קיומי, וכל זמן שצה"ל נדרש לעסוק בפעולות הגנה, יש להעדיף את המודל של צבא העם.
- הטענה כי המודל הזה מחזק את המיליטריזם אינה מתקבלת כשמדובר במלחמות הגנה, שההשתתפות בהן היא בגדר חובה מוסרית. למעשה, הדגם המוצע הוא של גיוס כללי לשירות חובה מקוצר כדי לשמר את ערך הערבות. במקביל יש להרחיב את היקפו של שירות הקבע קצר המועד של חיילים אשר סיימו את שירות החובה המקוצר שלהם. חיילי הקבע האלה זכאים, כמובן, לשכר ראוי.
- לסיכום, כל עוד צה"ל יוצא למלחמות, וחיילים נמצאים באיום מתמיד, לא יהיה זה נכון להעתיק מודלים של צבאות שמדינותיהם אינן נתונות לאיום קיומי. כאשר נזכה להסרת האיום התמידי מעלינו, אכן יהיה מקום לבטל את גיוס החובה, להסתמך על צבא שכירים קטן ולהפנות את המשאבים לצרכים אחרים.
- ### הערות
- על פי נתוני הגיוס ל-2013 שפורסמה ראשת אכ"א, אלוף אורנה ברייביא ב-7 בנובמבר 2013. ראו: <http://goo.gl/milp1WA>
 - דיון בסוגיה הזאת ניתן למצוא בשני המקורות הבאים: עפר שלח, **המשפט והכסף**, כינון זמורה ביתן, אור-יהודה, 2003; פנחס יחזקאלי (עורך), **צה"ל - צבא העם או צבא**
- מקצועי**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2009 **שלח**, עמ' 130-131; ח"כ משה פיינלין, "פתרון נושא השוויון בנטל", <http://goo.gl/rh0ZGs>
- דב אורבך, "המשמעות החברתית של השירות בצבא", בתוך פנחס יחזקאלי, **שם**, עמ' 74
- שלח**, עמ' 98: פנחס יחזקאלי, "משרת העם או משרתה מקצועית - משרת ישראל כמראה הפוכה לצה"ל", בתוך פנחס יחזקאלי (עורך), **צה"ל - צבא העם או צבא מקצועי**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2009, עמ' 77-85; יגיל לוי, "לאן הולך מודל הגיוס", בתוך פנחס יחזקאלי (עורך), **צה"ל - צבא העם או צבא מקצועי**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2009, עמ' 58 **שלח**, עמ' 17-26, 31, 99-107; סטיארט כהן, **צה"ל - מצבא העם לצבא מקצועי: מגמות והשלכות**, מערכות, 1996, עמ' 14-15; לוי, עמ' 57-58; דב אורבך, "המשמעות החברתית של השירות בצבא", בתוך פנחס יחזקאלי, **שם**, עמ' 71
- שלח**, עמ' 26, 100-102, 123-125; פיינלין, **שם** אלעזר שטרן, "צה"ל - כור היתוך בטמפרטורה נמוכה", בתוך פנחס יחזקאלי (עורך), **צה"ל - צבא העם או צבא מקצועי**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2009, עמ' 48-51; יגיל לוי, **שם**, עמ' 59
- גרשון הכהן, "צבא העם - האם הוא עדיין נחוץ?", בתוך פנחס יחזקאלי (עורך), **צה"ל - צבא העם או צבא מקצועי**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2009, עמ' 103 **שלח**, עמ' 17-26, 31, 99-107; סטיארט כהן, "צה"ל - צבא העם או צבא מקצועי", משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2009, עמ' 23; גרשון הכהן, **שם**, עמ' 106-109
- סטיארט כהן, "השירות הצבאי בישראל: הצורך בעיון מחדש", בתוך פנחס יחזקאלי (עורך), **צה"ל - צבא העם או צבא מקצועי**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2009, עמ' 10
- לצבא העם המבוסס על גיוס חובה יש, לפי תפיסתו של בן-גוריון, תפקיד מרכזי נוסף: למלא צרכים חברתיים נוסף על אלה הביטחוניים. אולם במאמר לא איתיישם לתפקיד הזה.
- הרב אליעזר יהודה ולדנברג, **שורת ציון אליעזר**, חלק יג, סימן ק
- המשל שכל העם הוא גוף אחד הוא קדום ומובא כבר בתלמוד הירושלמי **במסכת נדרים** (פ"ט ה"ד), המבאר את ציווי התורה "לא תקום ולא תטור את בני עמך". ראו על כך עוד: עדו רכניץ ואלעזר גולדשטיין, **אתיקה צבאית יהודית**, משפטי ארץ - ידיעות ספרים, 2013, עמ' 76-83
- במדבר** לב' ו
- שופטים** ד, טו-טז
- שופטים** ג, א-ג
- לדוגמה: **שופטים** א, ג-ד ובהמשך אצל דבורה: **שופטים** ד, ו; **שם**, יג-יט, כג; אצל גדעון: ז, כ; ח, ד-ו ועוד
- שמואל** א, יא
- וכן אכן מפרש את הסיפור פרופ' סטיארט כהן (**שם**, עמ' 8): "אנו עדים לקשת רחבה מאוד של שיטות גיוס שנקטו במהלך ההיסטוריה. מצד אחד, היו צבאות שהתבססו על גיוס אוניברסלי של כל הגברים בחברה. על פי התנ"ך, זאת הייתה השיטה שאומצה על ידי בני ישראל במדבר סיני ערב כניסתם לארץ ישראל... מצד אחר, ברור כי בימי קדם כבר היו קיימות שיטות גיוס חלופיות, ואפילו התנ"ך מספק לנו דוגמה לשימוש בגיוס סלקטיבי: בספר שופטים מסופר כי גדעון גייס למלחמה נגד מדיין רק את 300 החיילים שלא כרעו על ברכיהם כאשר שתו מן המעיין. כל השאר שוחררו לבתיהם."
- שופטים** ו לד-לה
- שופטים** ז, ב
23. **שופטים** ז, כג-כד
24. **שופטים** ח, ו
25. ייתכן שישנה בספר שופטים ביקורת על התנהגות גדעון כלפי היישובים האלה, אך עם זאת ברור שישנה גם ביקורת נגד התשובה שלהם שמעידה על התנתקות משאר חלקי העם.
26. **שמואל** א, יא ה-ט
27. **שמואל** א, יג א-ב
28. **שמואל** א, טו, ד
29. **הלכות מדינה**, חלק ב, עמ' ד
30. **שמואל** א, יד, נב
31. **דברי הימים** א, כז, א
32. **פרשנות רש"י** לדברי הימים א, כז, א
33. מלחמה לכיבוש הארץ מונדרת מלחמת מצווה. ראו: **אתיקה צבאית יהודית**, עמ' 65
34. **משנה סוטה** ח, ז
35. **דברים** כ, א-י
36. רמב"ם **מלכים ומלחמות** ז, ד
37. רמב"ם **שם**, ט
38. רעיון דומה העלה מורי ורבי הרב רא"ם הכהן על פי החזון איש. ראו: עלון שבת בשבתו גיליון מס' 1513, ויקהל תשע"ד (22.2.14), ובאתר מכון צומת: http://www.zomet.org.il/_Uploads/1513.pdf
39. **שמואל** ב, יא, יא
40. **שמואל** ב, כ, כו-כח
41. גרשון הכהן, **שם**, עמ' 104.
42. לדעת הרב יצחק הלוי הרצוג (**על הקמת המדינה ומלחמותיה**, תחומין ד, תשמ"ג, עמ' 13-24) תפקיד הסנהדרין היה מצומצם רק למקרים שבהם יש זמן לכירור, כמו מלחמת רשות או לתפילה על המלחמה. לעומתה, הרב ד"ר שמעון פדרבוש (**משפט המלוכה בישראל**, מוסד הרב קוק, ירושלים, תשי"ב, עמ' 201-204) מבאר שתפקיד הסנהדרין היה לשמש גורם מרסן שבא להחליף את האורים ותומים שהיו בתקופת הבית הראשון. תפקידם היה לנועם מהשלטון המדיני או הצבאי לצאת למלחמות מיותרות.
43. שי פונלמן, "תחקיר נרחב חושף פרטים חדשים על טבח מינכן", **הארץ** - **סוף שבוע**, 31 באוגוסט 2012. <http://goo.gl/Y6oRv9>
44. חשש שדבר כזה יקרה בישראל. אולם ידוע שבמלחמת העצמאות היו מקרים שבהם יישובים שהשתייכו לזרם פוליטי מסוים זכו להגנה פחות טובה מיישובים שהשתייכו לזרם הפוליטי "הנכון". האירועים האלה הם אות אזהרה לכך שאסור להזניח את האחדות בעם בשאלות הצבאיות.
45. פנחס יחזקאלי, **שם**, עמ' 76-85
46. אישור לתיאוריה הזאת ניתן להביא ממחקרים שעסקו בשאלת האמון של הציבור בצבא לעומת האמון שלו במשטרה. ראו, למשל, את דבריה של הדר יעל, "אמון הציבור במסודות השלטון בעשור האחרון", **פרלמנט**, גיליון 63, המכון הישראלי לדמוקרטיה: "ייתכן שמידת האמון בצה"ל נבונה כל כך משום שזהו הגוף המזוהה ביותר עם המדינה, ולא ניתן לראות את המדינה ואת הצבא נפרדים זה מזה, וייתכן שהאמון נבנה משום שרוב אזרחי ישראל היו בצבא או שילדיהם שירתו בו, והוא חלק מהזהות הישראלית."



מבט אישי

שינוי מבורך או מסוכן?

באחרונה אנו עדים לכך שניהול מערכות מידע בחברות גדולות עובר מידי אנשי טכנולוגיות לאנשים בעלי רקע עסקי. אם תהליך דומה יקרה בצה"ל, קיים סיכון שייפגע הצביון הטכנולוגי של בתי התוכנה הצה"ליים

מבוא

בשנים האחרונות עוברת טכנולוגיית המידע הארגוני תמורות משמעותיות שמעסיקות מאוד את כל העוסקים בתחום באקדמיה ובתעשייה, והן ישפיעו גם על המערכת הצבאית. טכנולוגיית המידע, שנכנסה לחיינו באופן אינטנסיבי לפני 30 שנים עם הופעתו של המחשב השולחני - ה-PC - במשרד ובבית, שינתה את חיינו לבלי הכר וממשיכה להשפיע

עלינו בקצב הולך וגובר.

ההזדמנויות והיכולות החדשות שמאפשרת הטכנולוגיה והעובדה שמדובר בתחום תחרותי מאוד הביאו לכך שתכולות התפקיד, המעמד הארגוני והדרישות של מנהלי החברות מהמנמ"רים (מנהלי מערכות המידע הארגוני) משתנים, ולמעשה המנמ"ר ב-2014 כלל אינו דומה למנמ"ר של 2008.

מכיוון שטכנולוגיית המידע הצבאית מושפעת

מאוד מהתהליכים ומהמגמות בעולם האזרחי, מציבים השינויים האלה אתגרים ודילמות בפני הפיקוד הבכיר בנוגע למבנה הארגוני של היחידות הטכנולוגיות וכן בנוגע לאחריות, לסמכות ולמאפיינים של מי שעתידיים לפקד על היחידות הטכנולוגיות.

במאמר הזה אני סוקר את עיקרי השינויים שעוברים על מנהל מערכות המידע הראשי (CIO) בעולם האזרחי ובוחן כיצד השינויים

מעמד המנמ"ר בארגון מתחזק ככל שטכנולוגיית המידע משתלבת יותר בארגונים ובשגרת החיים. השינוי בא לידי בטוי במיקומו הארגוני של המנמ"ר ובהפיכתו בהדרגה לחלק מהנהלת הארגון



סא"ל מאיר ענתר
מפקד יחידת הנדסה בחיל האוויר



השינויים בתכולות ובאחריות גוררים שינויים גם בתמהיל של המאיישים את תפקיד מנהלי מערכות המידע הארגוני

www.cio.com, 44% דיווחו למנכ"ל, ואילו ב-2012, על פי סקר נוסף של www.cio.com, דיווחו כבר 60% ישירות למנכ"ל.

השינוי בתכולות העיסוק

בראשית ימי המחשוב שירתו מערכות המידע הארגוניות רק משתמשים בארגון במסגרת השירותים הנחוצים לתפעול הארגון: ניהול משאבי אנוש, ניהול כספים, ניהול מלאי וכד'. באותה התקופה עסק המנכ"ל בעיקר במיכון הארגון ובשילוב יכולות טכנולוגיות שיאפשרו ניהול יעיל יותר. רוב הפיתוח נעשה באמצעות משאבים פנימיים בארגון.

עם התפתחות האינטרנט נפתחו מערכות המידע הארגוניות גם ללקוחות הארגון - מצב שהגביר את חשיפתן לאוכלוסייה גדולה של משתמשים והגדיל את חשיבותן האסטרטגית.

השינוי הזה הביא לחיזוק משמעותי במעמדו של המנכ"ל. דוגמה מובהקת לכך היא בנק, שמערכות המידע שלו, שבאחריות המנכ"ל, משרתות גם את לקוחותיו. בארגונים המבוססים על עבודה מקוונת, כמו בורסה לניירות ערך או עסק של מסחר אלקטרוני, שיבוש במערכות המידע משתק כליל את פעילות הארגון.

השינוי הזה גם משנה מהותית את תכולת עיסוקו של המנכ"ל:

- הנהלת הארגון מצפה מהמנכ"ל שיבין בתהליכים העסקיים.
- המשאבים שעומדים לרשותו נמצאים במגמת גידול לאורך השנים.
- רבים מהתוצרים מפותחים באמצעות קבלני משנה מדיסציפלינות שונות כמו ERP, תשתיות, תפעול, BI ועוד.

שינוי בתמהיל המאיישים את תפקיד המנכ"ל השינויים בתכולות ובאחריות גוררים שינויים

האלה מחייבים את המערכת הצבאית לבחון את תפקידיהן של יחידות התוכנה בצה"ל.

מעמדו ותפקידו של המנכ"ל בארגון כללי

תפקיד המנכ"ל - מנהל מערכות מידע ראשי - הוא חדש יחסית בארגונים ובחברות, והוא נולד עם שילובה של טכנולוגיית המידע בכל תחומי חיינו. יש לציין שבאנגלית נקרא התפקיד chief information manager, אחראי מידע ראשי, ואילו בעברית נקרא התפקיד "מנהל מערכות מידע ראשי". אבל בשתי השפות מתכוונים לאותו התפקיד.

הגדרת תפקידו של המנכ"ל

ישנן הגדרות רבות לתפקיד המנכ"ל בארגון. ההגדרה שמופיעה בוויקיפדיה היא טובה בעיניי ולכן בחרתי לצטט אותה:

"מנכ"ל - מנהל מערכות מידע ראשי - בארגון הוא האחראי לעיצוב אסטרטגיית המחשוב של החברה כך שתתמוך בפעילות העסקית. למנכ"ל אחריות כוללת על מערכות מידע בארגון. המנכ"ל אחראי למתן שירותי טכנולוגיית מידע למשתמשים במערכות המידע של הארגון (משתמשים פנימיים וחיצוניים) ולתהליכי הפיתוח, ההקמה והתחזוקה של מערכות התשתית והיישומים. תחום האחריות של המנכ"ל כולל ניהול עובדים וספקים ועבודה מול עמיתים בארגון, וכל זאת לפי דרישות ההנהלה להשגת היעדים במסגרות התקציב והזמנים שנקבעו להם. המנכ"ל גם אחראי לכתיבת מסמכי המדיניות של החברה, לכתיבת נהלים וליישומם, לאבטחת מידע וליכולת ההתאוששות הטכנולוגית מאסון".

מעמד המנכ"ל בארגון

מעמד המנכ"ל בארגון מתחזק ככל שטכנולוגיית המידע משתלבת יותר בארגונים ובשגרת החיים והופכת להיות מרכיב חשוב מאוד בתוצאות הסופיות של עבודת הארגון ובפיתוח יכולות ותחומי עיסוק חדשים.

השינוי בא לידי בטוי במיקומו הארגוני של המנכ"ל ובהפיכתו בהדרגה לחלק מהנהלת הארגון. ב-2008 - כך על פי סקר של חברת פוסטר - רק 34% מהמנכ"לים דיווחו ישירות למנכ"ל החברה; ב-2011, על פי סקר של אתר

גם בתמהיל של המאיישים את תפקיד מנהלי מערכות המידע הארגוני.

בתחילת עידן המחשוב היו המנכ"לים אנשי טכנולוגיה שגדלו והתפתחו בסביבת המחשבים הגדולים (Mainframe). מהפכת ה-WEB הראשונה, שהחלה לקראת סוף המאה הקודמת, הביאה לכך שלכיסא המנכ"ל נכנס דור צעיר ורענן שמכיר את טכנולוגיות ה-WEB והמחשוב האישי ואת יתרונותיהן לארגון בהשוואה למחשוב המרכזי.

כיום, כאשר אחת הדרישות המרכזיות היא שלמנכ"ל תהיה הבנה עסקית, אנו מתחילים לראות על כיסאות המנכ"לים בארגונים מנהלים שלא הגיעו מהערוץ הטכנולוגי הארגוני אלא מתחומי עיסוק אחרים: פיננסיים, בכירים מספקיות טכנולוגיה גדולות וכד'.

השינויים האלה אינם ייחודיים לתפקיד המנכ"ל, אלא הם נכונים לכל תפקיד שמושפע מהשינויים שמתרחשים. לדוגמה, בתחילת שנות ה-90 היו המנהלים של חברות טכנולוגיה מהנדסים; מאמצע שנות ה-90 תפסו את מקומם של המהנדסים על כיסאות המנכ"ל אנשי המכירות, ואילו בשנים האחרונות יושבים על הכיסאות האלה יותר ויותר אנשי פיננסיים.

פיתוח ומימוש של מערכות מידע בצה"ל

סקירה היסטורית

עד תחילת שנות ה-90 של המאה הקודמת היו מערכת הביטחון וצה"ל, בדומה לארגונים צבאיים בכל העולם, הקטר של התעשייה הטכנולוגית מכיוון שהכסף והמשאבים שהשקיעו בהם הממשלות היה גדול באופן משמעותי מהכספים שהושקעו בשוק הפרטי.

באותה התקופה היו אלה אנשי צבא או עובדים בחברות ממשלתיות או עובדים בחברות פרטיות שהיו קשורות למערכת הביטחון שפיתחו מערכות ותשתיות בתחום של טכנולוגיית המידע.

בתחילת שנות ה-90 התחילה מהפכה עולמית, בין היתר כתוצאה מהגלובליזציה, והמגזר האזרחי החל להשקיע הרבה יותר כסף ומשאבים בתעשיית ההייטק העולמית והפך להיות הקטר, ואילו המגזר הממשלתי, כולל המגזר הצבאי, נאלץ להיות מושפע ממה שקורה "בחוץ". יכולת ההשפעה שלו

הצטמצמה לתחומים שאין להם שימושים אזרחיים רחבים כמו חימוש.

משמעות השינוי הייתה שהלך וגדל מגוון הפתרונות שניתן היה לקנות ולשלב בארגון הצבאי.

כמו בכל תהליך של שינוי, בתחילה הייתה התנגדות בתוך צה"ל, אבל עוצמת השינוי וכן תהליכים נוספים בחברה הישראלית אילצו את צה"ל לשלב יותר ויותר פתרונות שמפותחים בגופים אזרחיים בארץ ובעולם.

כיום יש כמה יחידות שמפתחות לצה"ל תוכנה ותשתיות של טכנולוגיית מידע, ואף שהגדרות התפקיד שלהן די דומות, יש שוני עצום באופן שהן בחרו להתמודד עם השינוי. יש יחידות שבחרו להתמקד בפיתוח עצמאי של מערכות ליבה שהוגדרו על ידי פיקוד הזרוע והחיל, ושאר המערכות והתשתיות מפותחות במגזר האזרחי ונרכשות ממנו. יש יחידות שבחרו לנהל פיתוח מערכות ותשתיות באמצעות קבלני משנה אזרחיים, ויש יחידות שבחרו לשלב בין פיתוח עצמי לבין הסתייעות בקבלני פיתוח אזרחיים.

מאפייני כוח האדם ביחידות הטכנולוגיות

לצה"ל יש פריווילגיה שאין לשום ארגון אחר בישראל: הוא בוחר את מיטב בני הנוער ומכשיר אותם להיות תוכניתנים במסגרות שונות: קורס תכנות, לימודים אקדמיים בעתודה או במסגרת הכשרות ייעודיות אחרות.

הנוער המוכשר מגיע ליחידות הטכנולוגיות עם הרבה מאוד מוטיווציה ומצליח בפרק זמן קצר להשתלב, להתמקצע ולפתח יכולות טכנולוגיות פורצות דרך שמאפשרות לצה"ל לשמר את יתרונו האיכותי.

נוסף על תרומתן לביטחון המדינה משמשות היחידות הטכנולוגיות חממות לתעשיית ההיי-טק הישראלית, ורוב בוגרי היחידות הטכנולוגיות משתחררים ומשתלבים בתעשייה.

הארגון הצבאי הוא הטרוגני מאוד, וקיימות שונות עצומה בין החילות והזרועות השונים במאפיינים רבים, על אף שבסופו של דבר כולם כפופים פיקודית לרמטכ"ל אחד. השוני בא לידי ביטוי גם בתחום הפיתוח, המימוש וההטמעה של טכנולוגיות מידע בארגון. צה"ל נמצא בעיצומה של מהפכה טכנולוגית שבאה לידי ביטוי במישורים רבים ומציבה

נוסף על תרומתן לביטחון המדינה משמשות היחידות הטכנולוגיות חממות לתעשיית ההיי-טק הישראלית

קונפליקטים ארגוניים לא פשוטים כמו הוויכוח שהתעורר במהלך מלחמת לבנון השנייה ואחריה בנוגע למקומו הראוי של המפקד: מול הפלזמה או בשטח? ויכוח נוסף שהתעורר: האם ניתן לקרוא לטכנולוגים שעוסקים בסייבר בשם "לוחמי סייבר"?

ההתקדמות הטכנולוגית אינה אחידה בכל צה"ל. יש חילות, כמו מודיעין, שטכנולוגיות המידע מאומצות בהם בקצב מהיר, ולעיתים קרובות הטכנולוגים שלהם נחשבים לפרוצי דרך בתחומם, ויש חילות שקצב אימוץ הטכנולוגיה בהם איטי הרבה יותר.

אבל יש מן המשותף לרוב החילות והזרועות: חלק ניכר מהפיתוח ומההטמעה של מערכות ושל תשתיות בתחום של טכנולוגיית המידע מבוסס על כוח אדם סדיר בשילוב יועצים אזרחיים שמשלמים תחומי ידע ייחודיים שאין לחיילים הסדירים.

מבנה ארגוני, אחריות וסמכות בפרויקטים של פיתוח תוכנה

צה"ל יש נוהל לפיתוח פרויקטים שנקרא 10/1 ושעל פיו עובדים בחילות ובזרועות השונים. בחלק מהזרועות והחילות נעשו התאמות שונות, אבל ניתן לומר שהעקרונות די דומים. עם זאת קיים שוני בין החילות והזרועות במבנה הארגוני, בסמכות ובאחריות של היחידות השונות שמעורבות בפרויקטים לפיתוח תוכנה.

בכל פרויקט בצה"ל, וכנראה גם בכל פרויקט בגוף אזרחי, מעורבים 4 גורמים:

- הלקוח - הגורם שאמור לקבל את

- הפרויקט לאחר סיומו.
 - גוף בניין הכוח - הגורם שאחראי לקביעת סדרי העדיפויות בארגון, ובאחריותו נמצאים כל משאבי הארגון.
 - מנהל הפרויקט - הגורם האחראי לניהול הפרויקט ולעמידה ביעדים הפרויקטליים.
 - הגורם המפתח - הגורם המקצועי שאחראי לפיתוח הפרויקט.
- בצה"ל יש שני מבנים ארגוניים שכיחים למימוש פרויקטים של תוכנה שמוצגים באיור 1 ובאיור 2.

נוסף על כך ישנם מקרים נדירים של מבנה 3 רגליים שבו גורם בניין הכוח הוא גם מנהל הפרויקט, אבל בדרך כלל מבנים ארגוניים כאלה נוצרים כתוצאה ממשבר ו/או מצורך ייחודי, ולרוב הם מונהגים לפרקי זמן מוגדרים.

תפקידן של יחידות התוכנה בצה"ל ותמהיל כוח האדם

הגדרת תפקידן, אחריותן וסמכותן של יחידות התוכנה השתנתה במהלך השנים בהתאם להשפעתה של טכנולוגיית המידע על צה"ל.

בשנות ה-80 וה-90 צריכות היו יחידות התוכנה לפתח תשתיות תקשורת ומערכות מידע מרכזיות בהתאם להגדרות ברורות שהגיעו מגופי המטה השונים. הרכב כוח האדם ביחידות התוכנה באותן השנים היה בעיקר טכנולוגי.

מאמצע שנות ה-90, כאשר מערכות המידע וטכנולוגיית המידע השתלבו בתהליכים מבצעיים מרכזיים, ותלות הארגון הצבאי בטכנולוגיה הלכה וגדלה, נדרשו יחידות התוכנה להבין יותר בתהליכים המבצעיים, אבל משימות הפיתוח והתחזוקה של הטכנולוגיה ושל מערכות המידע היו ונשארו המרכיב המרכזי. הדרישה להבנה בתהליכים

איור 2: מודל 3 רגליים למימוש פרויקט של תוכנה



איור 1: מודל 4 רגליים למימוש פרויקט של תוכנה



של שנים רבות. לכן אנו רואים צעירים כמו מארק צוקרברג, לארי פייג' ודומיהם שהקימו חברות תוכנה ענקיות עוד לפני שמלאו להם 30, ואין דוגמאות כאלה בשום תחום אחר.

יתרונות החלופה הזאת:

- הארגון מבין טוב יותר את צרכיו מאשר יחידות התוכנה.
- חסרונות החלופה הזאת: מיצוי לא מיטבי של הפוטנציאל הטכנולוגי האדיר של הדור הצעיר.
- חוסר יכולת לפתח מובילות טכנולוגית בתוך צה"ל.
- תלות מוחלטת בתעשייה.
- פגיעה בעתודת כוח האדם לתעשיית ההייטק הישראלית.

אני ממליץ לצה"ל לשמר את הצביון הטכנולוגי של יחידות התוכנה למרות הקושי והמתחים הרבים הנובעים מכך. הצביון הזה הוא שהוביל לפיתוח יכולות מתקדמות ופורצות דרך

סיכום

טכנולוגיית המידע הארגוני נמצאת בעיצומו של שינוי משמעותי, שאחד העיקריים שבהם הוא שהנהלות הארגונים מצפות שמחלקות ה-IT יהיו יותר מחוברות לצד העסקי, ולכן אנו עדים לאיזו של אנשים בעלי אוריינטציה עסקית לתפקידים בכירים והעדפתם על פני אנשים בעלי אוריינטציה טכנולוגית.

יחידות התוכנה בצה"ל נדרשות גם הן לבחון את עצמן, את תפקידן ואת תחומי האחריות שלהן נוכח השינויים האלה. אבל בניגוד לתהליכים רבים שאנו מאמצים מהסביבה האזרחית, במקרה הזה ישנו הבדל גדול שמחייב את צה"ל לחשוב מעט אחרת, והוא כוח האדם הסדיר האיכותי שמתגייס כיום ליחידות התוכנה, בעוד שאת רוב מחלקות ה-IT הארגוניות מרכיבים יועצים שכורים.

לאור ההבדל הזה בתמהיל כוח האדם ואיכותו אני ממליץ לצה"ל לשמר את הצביון הטכנולוגי של יחידות התוכנה למרות הקושי והמתחים הרבים הנובעים מכך. יש לזכור שהצביון הזה הוא שהוביל לפיתוח יכולות מתקדמות ופורצות דרך, שרק בני 18 עם ברק בעיניים ויכולות גבוהות מאוד יכולים להשיג.

הגדרת תפקידן, אחריותן וסמכותן של יחידות התוכנה השתנתה במהלך השנים בהתאם להשפעתה של טכנולוגיית המידע על צה"ל

את האפקטיביות הארגונית של יחידות התוכנה.

המשמעות המרכזית של החלופה הזאת: צה"ל ממשיך לראות ביכולתם של חיילים סדירים לפתח טכנולוגיות נכס חיוני שמאפשר לו לחזק את יתרונו האסטרטגי על האויב.

לחלופה הזאת יתרונות רבים. אלה העיקריים שבהם:

- מיצוי מיטבי של כוח אדם צעיר ואיכותי.
- בניית יכולות טכנולוגיות אסטרטגיות בתוך צה"ל.
- בנייה של עתודת כוח אדם איכותי לתעשיות ההייטק בישראל.

לחלופה הזאת יש גם חיסרון:

- בניית יחידות טכנולוגיות שלא תמיד מחוברות לצרכים המבצעיים.

2. התמקדות והתמחות בצרכים המבצעיים של צה"ל. כשם שבארגונים האזרחיים יותר ויותר מנהלי מערכות מידע ראשיים הם אנשי מקצוע בעלי הבנה עסקית ופחות הבנה טכנולוגית, כך גם צה"ל עשוי להחליט שהוא מעוניין שיחידות התוכנה שלו יקצו יותר משאבים להתמחות בתהליכים מבצעיים מאשר במקצועות טכנולוגיים.

המשמעות של החלטה כזאת היא שיחידות התוכנה ישנו את תפקידן ואת אופיין, וצה"ל ייטב יותר ויותר פתרונות מהמדף - גם בתחומי ליבה של ה-IT. התומכים בחלופה הזאת יטענו (ובצדק) שישנם תחומים כמו חימוש וכלי טיס בלתי מאוישים שלתעשייה האזרחית יש בהם יתרון מובהק על חיילים סדירים, וכי צה"ל קונה את כל הפתרונות מהתעשייה.

אבל פיתוח תוכנה שונה כמעט מכל תחום אחר שאנחנו מכירים. אחד ההבדלים המשמעותיים הוא שצעיר בן 18 יכול לפתח תוכנות מתקדמות מאוד, ואילו כדי לפתח חימוש נדרש ידע וניסיון

מבצעיים בשילוב האטרקטיביות של יחידות התוכנה בקרב הגורמים המבצעיים הביאו לכך שתמהיל כוח האדם השתנה: שיעור האוכלוסייה המבצעית גדל, אבל עדיין אנשי הטכנולוגיה היו הרוב המכריע.

תהליך נוסף שהתפתח וצבר תאוצה ככל שטכנולוגיית המידע הפכה לגורם משמעותי בארגון הוא המתח ולעיתים אף חוסר האמון בין יחידות התוכנה לשאר הגורמים - הלוקחות, בניין הכוח ומנהלי הפרויקט. המתח נובע כתוצאה מהפער שנוצר בין הגדרות התפקיד הפורמלי לבין המציאות המשתנה בקצב הולך וגובר.

כל הגורמים מצפים מיחידות התוכנה שהן יבצעו בדיוק מה שאומרים להן; לעומת זאת, אנשי הטכנולוגיה ביחידות התוכנה רוצים להשפיע על הארגון ומאמינים שטכנולוגיה חדשה תשפר את הכושר המבצעי של צה"ל, ולכן הם משקיעים במחקר ובפיתוח, משלבים טכנולוגיות חדשות ומנסים לפרוץ לתחומים חדשים.

אם נוסיף לקונפליקט המובנה הזה את אילוצי התקציב, הרי שהמצב הולך ומסתבך. לכן הזרועות והחילות בצה"ל משקיעים הרבה מאוד משאבים בעיצוב המבנים הארגוניים של יחידות התוכנה, בהגדרת האחריות והסמכות וכן בשיפור תהליכי הפיתוח, התחזוקה והבקרה.

מהן החלופות העיקריות לתפקידן החדש של יחידות התוכנה?

מכיוון שקצב השינויים הולך וגדל, הרי שישנו עיקרון אחד שכולם חייבים להסכים עליו: אנו חייבים לסגל לעצמנו את היכולת להשתנות מהר. לכן כל חלופה שתיבחר צריכה להיות אופטימלית לעת הנוכחית, וכנראה ניאולץ לתקן אותה בעתיד הנראה לעין בהתאם להתפתחויות שיהיו. אז מהן החלופות העיקריות לתפקידן החדש של יחידות התוכנה?

1. התמקדות והתמחות בפיתוח טכנולוגיות מידע. משמעות הדבר:

היחידות שומרות על הייחודיות הטכנולוגית המאפיינת אותן כיום, ואילו הזרועות והחילות שלהם כפופות יחידות התוכנה מגבשים תהליכי פיתוח, תהליכי בקרה ומבנה ארגוני שמאפשר לשפר



ללמוד לפני הלחימה

מי שהקשיב לדבריו של ראש החמאס לפני מבצע "צוק איתן" -
שהמנהרות יהיו נשק אסטרטגי של הארגון - לא היה צריך להיווכח
בכך בדרך הקשה תוך כדי לחימה
תגובה למאמרו של תא"ל מאיר פינקל, "מבצעי למידה בפתיחת
לחימה", מערכות 457



חשיפת המנהרה בעין השלושה במארכ 2014 | גם חשיפת המנהרות לפני "צוק איתן" הייתה צריכה להבהיר לכל ספקן שהמנהרות מיועדות להיות נשק אסטרטגי של החמאס

אל"ם (מיל) סיני ליבל
לשעבר מדריך בקורס מ"פים



מעשית מעל פני האדמה, מתחת פני האדמה, בים, באוויר וביבשה².

לדעתי הדברים האלה של הנייה מפריכים את טענתו של תא"ל פינקל שלפיה לא ניתן היה לדעת מראש שהמנהרות הן נשק אסטרטגי של החמאס.

תא"ל פינקל כותב: "במקרה של המנהרות היה קושי להבין כי האמצעי ששימש באופן נקודתי לחטיפת חייל יופעל בעימות רחב יותר להשגת יעדים אסטרטגיים. בעקבות אירוע החטיפה ב-2006 לא ניתן היה לדעת אם המנהרות יופעלו בעימות עתידי נרחב, או שייעודן רק לפעולות בשגרה". על כך אומר הנייה במפורש: "המנהרות האלה חונכות היום אסטרטגיה חדשה במאבק עם האויב: אסטרטגיית המנהרות. מהמנהרות, מתחת פני האדמה, מעל פני האדמה אתם תצאו, גדודי אל-קסאם". הדברים האלה ברורים ומדברים בעד עצמם.

מה ידע צה"ל לפני 'צוק איתן'?

גם חשיפת המנהרות לפני "צוק איתן" הייתה צריכה להבהיר לכל ספקן שהמנהרות מיועדות להיות נשק אסטרטגי של החמאס. נורות אדומות גדולות במיוחד היו צריכות להידלק בעקבות חשיפתן של מנהרת עין-השלשה באוקטובר 2013 ושל המנהרה בין נירים לעין-השלשה במרס 2014. מנהרת עין-השלשה, למשל, הייתה באורך של כמעט 2 ק"מ - מהם מאות מטרים בשטח ישראל - בעומק של יותר מ-20 מטר והיא דופנה באמצעות מאות טונות בטון. גובהה - יותר מקומת אדם - ורוחבה הרב איפשרו להעביר דרכה בבת אחת צוותים גדולים לשטח ישראל. כבר אז ניתן היה להעריך שמאמץ כל כך גדול ויקר לא עושים רק בשביל פיגועים נקודתיים.

סיכום

לפעמים לא צריך לחפש מודיעין "מתחת לאדמה" - תרתי משמע. פשוט צריך להקשיב למה שהאויב אומר בערוצי התקשורת הגלויים שלו - במקרה שלנו: טלוויזיית אל-אקצא.

הערות

1. תא"ל מאיר פינקל, "מבצעי למידה בפתיחת מלחמה - על המנהרות ההתקפיות במבצע 'צוק איתן'", מערכות, 457, אוקטובר 2014, עמ' 17, <http://goo.gl/tEcWmf>
2. אלון גרשון הכהן, "מחינוך למציאות אל נכות מנהיגותית", מערכות, 457, אוקטובר 2014, עמ' 8, <http://goo.gl/ElyXxN>

מבוא

במאמרו "מבצעי למידה בפתיחת לחימה - על המנהרות ההתקפיות במבצע 'צוק איתן'" כותב תא"ל מאיר פינקל:

"האירוע הבודד מקשה מאוד לראות אותו בהקשר של התמונה הגדולה. במקרה של המנהרות היה קושי להבין כי האמצעי ששימש באופן נקודתי לחטיפת חייל יופעל בעימות רחב יותר להשגת יעדים אסטרטגיים. בעקבות אירוע החטיפה ב-2006 (של גלעד שליט - ס"ל) לא ניתן היה לדעת אם המנהרות יופעלו בעימות עתידי נרחב, או שייעודן רק לפעולות בשגרה, האם הן יופעלו באופן מדורג או באופן נרחב? ואם יופעלו, האם המענה שבידינו מספיק או לא? והאם האיום הזה חשוב יותר בסדר העדיפויות לטיפול בהשוואה לאיומים אחרים?"

לפני כן מציג הכותב במאמר טבלת השוואה בין הידע שצבר צה"ל על טילי הסאגר לידע שצבר על המנהרות ההתקפיות של החמאס לפני פרוץ הלחימה. למטה מובא החלק בטבלה שבו מוצג מה ידע צה"ל על המנהרות ההתקפיות של החמאס לפני "צוק איתן".

האומנם היו המנהרות הפתעה אסטרטגית?

באותו הגיליון של מערכות כותב אלון גרשון הכהן (במאמר "מחינוך למציאות אל נכות מנהיגותית") על אסטרטגיית המנהרות שגיבש החמאס ואשר נועדה לתת מענה לעליונות

מה ידע צה"ל על המנהרות ההתקפיות של החמאס לפני 'צוק איתן'?

הכרות כללית עם מנהרות: תופעת המנהרות הייתה מוכרת ממלחמת וייטנאם, מהגילויים על המנהרות ההתקפיות שחפרו הצפון-קוריאנים לדרום, מאירועי מנהרות התקפיות בתוך רצועת עזה בעת שהיית צה"ל שם ולאחר יציאתו.
המודיעין על המנהרות ההתקפיות והניסיונות להתמודד איתן: זהו הנושא המרכזי שבו עוסק פיקוד הדרום בהקשר של עזה ואחד הנושאים המרכזיים שבהם עסקו מו"י (מפקדת זרוע היבשה) ומפא"ת (המנהל למחקר, לפיתוח אמצעי לחימה ולתשתית טכנולוגית) זה יותר מעשור. ממבצע "צוק איתן" עולה שהיה קיים מודיעין רב על המקומות שבהם מצויות כניסות למנהרות.
התנסות ישירה עם מנהרות התקפיות (ברמה הטקטית/מקומית): המנהרה שדרכה חדרו חוטפי גלעד שליט (2006); מנהרת עין-השלשה (מנהרה עמוקה, מדופנת, ארוכה שנחשפה באוקטובר 2013); מנהרה בין עין-השלשה לנירים - גם היא עמוקה, מדופנת וארוכה, שנחשפה במרס 2014.



כתבי עת זרים

כיצד ניתן להביס את דאע"ש

במאמרים מקצועיים העוסקים במדינה האסלאמית (דאע"ש) בולטת תמימות דעים כי לא ניתן להכריע אותה רק באמצעות הפצצות מהאוויר. אולם בנוגע לשאלה מה יש לעשות ניכרת מבוכה רבה



לוחמי דאע"ש | העקרונות המנחים של ארגון המדינה האסלאמית - "הניצחון יכפר על הכול" ו"המטרה מצדיקה את האמצעים ואת הקורבנות" - מצדיקים בעיניו כל פעולה של לוחמי

רס"ן א'
חטיבת תוה"ד



בעוד שמרבית לוחמי המדינה האסלאמית הפועלים בסוריה הם מתנדבים מארצות שונות, בעיראק מתבסס הארגון בעיקר על תושבי הארץ הסונים, ובהם אנשי שבטים שנפגעו ממדיניות השלטון השיעי במדינה ובעת'יסטים לשעבר, שלרבים מהם ניסיון צבאי לא מבוטל מהשירות בצבא סדאם חוסיין

של צבא סדיר ומשתמש באמל"ח כבד מתוצרת המערב והמזרח (כולל טנקים) שנפל לידי בעקבות הבסת יחידות של צבא סוריה ושל צבא עיראק ובעקבות השתלטות על בסיסים. הארגון פיתח גם מערכת מרשימה של מקורות מימון מגוונים, שחוסנה בהישענות על מקורות פנימיים - בעיקר הברחות נפט המופק בשטח שבשליטתו. כמו כן יש לו הכנסות מגביית דמי כופר, מגניבות ומסחיטה של האוכלוסייה שעליה הוא שולט. אל-קאעידה, לעומתו, נשען הרבה יותר על מקורות מימון חיצוניים כמו תרומות של תומכים במדינות שונות. מעריכים שהכנסות המדינה האסלאמית עומדות על עשרות מיליוני דולרים מדי חודש.

לצד איום הטרור והאיום הצבאי הישיר מונים המאמרים איומים נוספים שנשקפים מהמדינה האסלאמית ובהם: חזרת המתנדבים שלחמו בשורות הארגון לארצותיהם - שם הם עלולים להפוך לגורם מערער יציבות וסדר; התעוררות תאי הארגון הרדומים במדינות מתונות של האזור (כמו ירדן ומצרים) - התעוררות העולה לפגוע ביציבות משטריהם; ערעור הלגיטימציה של הגבולות הקיימים בין מדינות במזרח התיכון.

נקודות החוזקה והתורפה של המדינה האסלאמית

המאמר "הבנת נקודות החוזקה והתורפה של המדינה האסלאמית" של אנדרו טריל² מונה רשימה של גורמים שמחזקים את הארגון ושל

מבוא

ההשתלטות המפתיעה של ארגון המדינה האסלאמית (המכונה בקיצור IS, ISIL, ISIS או דאע"ש) על מוסול בצפון עיראק (יוני 2014) עוררה שטף של דיווחים עיתונאיים על הארגון ועל פעילותו הרצחנית. בחודשים האחרונים, עם התבססות הארגון ותחילת הפעילות הצבאית של הקואליציה נגדו בהובלת ארה"ב (אוגוסט 2014), החלו להתפרסם בכתבי עת מקצועיים ובאתרי אינטרנט של מכוני מחקר מובילים מאמרים העוסקים בתופעה ובדרכי ההתמודדות האפשריות עימה.

רקע - אפיון התופעה¹

הארגון הוקם בשנים 2012-2013 בסוריה במהלך מלחמת האזרחים, אך שורשיו באל-קאעידה שבעיראק. הוא התפלג מאל-קאעידה, והנהגת אל-קאעידה התנערה ממנו. המדינה האסלאמית קרובה מאוד אידיאולוגית לארגון האם, אך קיצונית עוד יותר ממנו, מה שמתבטא בשימוש תדיר יותר בעקרון ה"תכפיר" - התרת דמו של האדם על ידי הכרזה שהוא כופר. במדינה האסלאמית נעשה השימוש בתכפיר על פי אינטרסים צבאיים (ולא על פי אינטרסים פוליטיים, כפי שנהגה אל-קאעידה בשנים האחרונות). העקרונות המנחים של הארגון - "הניצחון יכפר על הכול" ו"המטרה מצדיקה את האמצעים ואת הקורבנות" - מצדיקים בעיניו כל פעולה של לוחמי.

על פי הערכות שונות, מונה הארגון בין 10,000 ל-25 אלף לוחמים מקצועיים מקבלי שכר קבוע, ולצידם פועלים אלפים וייתכן אף עשרות אלפים של מתנדבים מזדמנים. בתוך חודשים ספורים השתלט הארגון על שטח של כ-90 אלף קמ"ר, ובו אוכלוסייה של 6-8 מיליון תושבים, אם כי יש להניח כי הארגון לא שולט באופן מוחלט בכל השטח.

בעוד שמרבית לוחמי הארגון הפועלים בסוריה הם מתנדבים מארצות שונות, בעיראק מתבסס הארגון בעיקר על תושבי הארץ הסונים, ובהם אנשי שבטים שנפגעו ממדיניות השלטון השיעי במדינה ובעת'יסטים לשעבר, שלרבים מהם ניסיון צבאי לא מבוטל מהשירות בצבא סדאם חוסיין.

הארגון אינו פועל רק בצורה אסימטרית כמו ארגוני טרור אחרים, אלא נוקט גם טקטיקה

נסיבות שמסייעות לו:

1. השטח הסוני-שיעי ופוליטיקה של זהויות אתניות ודתיות בעיראק ובסוריה מאפשרים לארגון להציג את עצמו כמגן האולטימטיבי של הסונים בעודו ממשיך ללבות את הסכסוך הבין-עדת.
2. הישענותו של הארגון בעיקר על מקורות מימון פנימיים מעניקה לו עוצמה כלכלית וחוסן בפני מאמץ כלכלי-משפטי בין-לאומי שנועד לפגוע במקורות הכנסתו.
3. ניסיון צבאי של בעלי התפקידים בארגון ששירתו בעבר בצבא עיראק.
4. הימצאות אמל"ח רב ומתקדם בידי הארגון בעקבות השתלטותו על בסיסים צבאיים בסוריה ובעיראק. עם זאת לא ברורה יכולת הארגון לתחזק את האמל"ח הזה לאורך זמן.
5. היכולת לנוע בין עיראק לסוריה. בעוד שבעיראק יש לקואליציה המערבית בעלי ברית על הקרקע, לא כך המצב בסוריה. בשל כך יכולה סוריה לשמש בסיס התארגנות נוח לאנשי המדינה האסלאמית אם יובסו בעיראק.
6. היכולת לגייס מתנדבים רבים הודות להצלחות הצבאיות הראוותניות. באותו המאמר מוצגת גם רשימה של נקודות תורפה שפוגעות בארגון:
1. אכזריותו הקיצונית מייצרת לארגון אויבים רבים בקרב גורמים מקומיים ועשויה בטווח הארוך לעודדם לפעול נגדו ביתר נחישות ועד טיפת הדם האחרונה, היות שהנפילה בשבי כרוכה בכל מקרה בהוצאה אכזרית להורג. הארגון אינו משאיר כל תקווה לחיים תחת שליטתו למי שאינו מוסלמי סוני.
2. המשך הברית בין המדינה האסלאמית לבעת'יסטים ולשבטים סוניים בעיראק נתון בסימן שאלה בשל הפערים באידיאולוגיה ובתפיסות ונוכח סירוב אפשרי של ראשי השבטים, הקנאיים בדרך כלל לעצמאותם, לקבל לאורך זמן את מרות המדינה האסלאמית ולהמיר את החוק השבטי בחוקי השריעה (גישתם זו הזינה את ההתעוררות הסונית נגד אל-קאעידה בעיראק לפני כמה שנים בעידוד האמריקנים).
3. המדינה האסלאמית, המקיימת את עצמה

- על כידונים, עשויה להיתקל במחסור בכוח אדם שיאכוף את השליטה שלה על הטריטוריה רחבת הידיים שכבשה.
4. רבים ממגויסי המדינה האסלאמית באים מהשכבות הנמוכות של האוכלוסייה, וספק אם יידעו לתפקד היטב בקרב אם יאבדו את מפקדיהם.
5. למדינה האסלאמית יש מתנגדים רבים בעולם המוסלמי.

דרכי התמודדות עם המדינה האסלאמית

ההתמודדות הצבאית

כותבי המאמרים מסכימים ביניהם בנוגע לאפקטיביות המוגבלת של תקיפת הארגון מהאוויר.

במאמר "כיצד להשפיע על המדינה האסלאמית: דרך האוויר או דרך המסר?"³ מעריך ג'ונתן ג'יט'נס-מאזר כי ההתקפות מהאוויר על מצבורי נשק, על מרכזי פעילות ועל התשתיות של המדינה האסלאמית ישפיעו השפעה ממשית על היכולת הטקטית והאופרטיבית של הארגון לכבוש שטחים נוספים בכורדיסטן העיראקית, יקטינו את הסכנה כי יכבוש את בגדאד וכן ידחו (במקרה הגרוע) או ימנעו (במקרה הטוב) את הפלישה של המדינה האסלאמית ללבנון ולירדן. עם זאת, ההתקפות מהאוויר הן החלק הקל בהתמודדות עם הארגון ואינן מסוגלות להכריעו. לדבריו, כדי לפגוע במדינה האסלאמית באופן ממשי נדרשת סדרה של מהלכים ברוזנניים ומתואמים היטב, שאחד מהם הוא מאמץ בתחום התודעה שמטרתו להחליש את התמיכה בארגון.

במאמרה "התקפות מהאוויר לא ינצחו את המדינה האסלאמית" מדגישה גם לינה חטיב כי ההתקפות מהאוויר לא יפגעו בקשרים בין המדינה האסלאמית לבין תומכיה. לדבריה, המתנדבים נמשכים אל המדינה האסלאמית לא רק בגלל האידיאולוגיה, אלא גם בגלל רצון לנקמה - שנובע מתסכולים כלכליים, חברתיים ופוליטיים - ובשל הרצון להשיג כוח וכסף ולהשתייך לפרויקט היסטורי גדול: כינון החליפות האסלאמית. ההתקפות מהאוויר לא יוכלו לחסל את המדינה האסלאמית, אלא לכל היותר הן יצליחו להגביל את יכולתה להתרחב גיאוגרפית.⁴

אחת ההערכות היא כי ההתקפות מהאוויר על מצבורי נשק, על מרכזי פעילות ועל התשתיות של המדינה האסלאמית ישפיעו השפעה ממשית על היכולת הטקטית והאופרטיבית של הארגון לכבוש שטחים נוספים בכורדיסטן העיראקית, יקטינו את הסכנה כי יכבוש את בגדאד וכן ידחו (במקרה הגרוע) או ימנעו (במקרה הטוב) את הפלישה של המדינה האסלאמית ללבנון ולירדן

במאמר "הערכת האסטרטגיה של אובמה נגד המדינה האסלאמית בעיראק ובסוריה"⁵ טוען המחבר ששנק ג'ושי כי המודל של שימוש בכוח אווירי כדי לסייע לכוחות יבשה מקומיים הפועלים בתמיכת כוחות מיוחדים אמריקניים לא יהיה אפקטיבי בטווח הקרוב נגד המדינה האסלאמית, בין היתר בשל חולשת הכוחות המקומיים. להערכת המחבר, יידרשו חודשים רבים כדי להביא את כוחות הביטחון העיראקיים לרמת כשירות מתאימה. הכשרת מורדים סונים מתונים בסוריה וגיוס השבטים הסוניים בעיראק נגד המדינה האסלאמית ידרשו אף הם זמן רב. לאור זאת, המלצת המחבר היא להתמקד בטווח הקרוב בחיזוק הכוחות המקומיים ובהזרמת סיוע צבאי אליהם.

במאמר אחר פרי עטו, "פגיעה במדינה האסלאמית: כיצד אנו יודעים שאנחנו מנצחים?"⁶ טוען ששנק ג'ושי כי השמדת מטרות מהאוויר אין בה כדי להעיד שהאסטרטגיה הצבאית הרחבה יותר אכן יעילה. לדבריו, חיוני להבחין בין מטרות צבאיות (military targets) ליעדים (aims) ולהתמקד יותר באלה האחרונים במקום להתעסק יתר על המידה באלה הראשונים. ג'ושי ממליץ להגדיר לפחות שלושה יעדים לטווח הקצר והבינוני (ששת החודשים הבאים):

1. לגרום לשינוי בטקטיקה של המדינה האסלאמית - להגביל את יכולת הארגון לנהל מבצעים צבאיים קונוונציונליים (בניגוד למבצעי "הכה וברח").
2. להגביל את יכולת המדינה האסלאמית לפעול מחוץ למרכזי אוכלוסייה ולא לאפשר לה לשלוט על שטחים לא עירוניים

(בלי לכבוש אותם מחדש), להגן על אתרי מפתח שבשליטת עיראק ולמנוע מהמדינה האסלאמית לנייד לוחמים בין האזורים שבשליטתה.

3. לצמצם את משאבי המדינה האסלאמית, כלומר לפגוע ביכולתה לנצל את תשתיות הנפט להפקת רווחים ולממן באמצעותם את המבצעים הצבאיים.

עד כה, טוען המחבר, נחלו ההתקפות מהאוויר הצלחה חלקית בקידום היעדים האלה וכי להשגתם המלאה תתרום פעולה אפקטיבית של כוחות היבשה המקומיים: בעיראק - כוחות הביטחון והכוחות הכורדיים, ובסוריה - ארגוני מורדים המתנגדים למדינה האסלאמית. אשר לחיסולי הבכירים, יש, לדעתו, להתמקד לא בכמות אלא באיכות - במי שלפגיעה בהם ישנה ההשפעה הקשה ביותר על לכידות הארגון ועל כושרו המבצעי.

במאמר "תופעת המדינה האסלאמית"⁷ מאת רינאט מוחמטוב מובאת ההערכה שהמערב לא יעז להוביל מבצע קרקעי בהיקף מלא, ולכן, במקרה הטוב, כתוצאה מההפצצות יתפזרו לוחמי המדינה האסלאמית, כפי שעשו אנשי הטליבאן באפגניסטן ב־2001, ובבוא העת יחזרו לפעול מחדש. לדבריו, הנזק הרב שעלולות ההפצצות להסב לבלתי מעורבים צפוי לחזק את האנטגוניזם כלפי ההתערבות הצבאית של המערב וכתוצאה מכך להקנות למדינה האסלאמית דימוי גרוע פחות. לטענתו, ההתערבות הצבאית הזרה רק תגדיל את זרימת המתנדבים הסונים לארגון. ההסתמכות על הכורדים, לדבריו, לא תועיל רבות, היות שהכוחות הכורדיים פועלים באפקטיביות בשטחם, אך לא מחוצה לו. עתיד המורדים בסוריה מעורפל אף יותר. לפיכך יש להתייחס למדינה האסלאמית כאל רכיב משמעותי וארוך טווח בנוף האזורי, והיעלמותה תיתכן רק עם מציאת פתרון לבעיות העומק של סוריה ושל עיראק.

אפול אשרף, במאמרו "התמודדות עם המדינה האסלאמית ב'מגפיים עם כנפיים'",⁸ מציע להפעיל נגד המדינה האסלאמית כוחות מוטסים. אלה מתאימים למשימה היות שנבנו לפעולה מהירה במסגרת מבצעים קצרים ובעלי היקף מוגבל. כוחות כאלה יוכלו להשתלט על רצועות שטח שבשליטת המדינה האסלאמית ובדרך הזאת לפגוע בלכידות הכוח של הארגון



עשן מיתמר מקובאני בעקבות הפצצת כוחות הקואליציה | במאמר "תופעת המדינה האסלאמית" מאת רינאט מוחמטוב מובאת ההערכה שהמערב לא יעז להוביל מבצע קרקעי בהיקף מלא, ולכן, במקרה הטוב, כתוצאה מההפצצות יתפזרו לוחמי המדינה האסלאמית ובבוא העת יחזרו לפעול מחדש

ממחסור במים, מקיצוב מזון ומהפסקות חשמל ויפעלו כדי להשתחרר מעול המדינה האסלאמית.¹⁰

על הקהילה הבינ־לאומית להתאזר בסבלנות ולהמשיך לתקוף את מתקני הנפט שבשליטת הארגון ואת נתיבי הברחות שלו. על מדינות כמו קטאר וכוויית לפעול ביתר שאת להפסקת השימוש במערכות הבנקאיות שלהן להעברת כספים לארגוני טרור, ועל טורקיה להגביר את המאמץ למניעת הברחות של נפט מהמדינה האסלאמית והברחות של לוחמים ושל אמל"ח אל המדינה האסלאמית.

מבצעי מידע

בסדרה של מאמרים מודגש שחשוב ללוות את המערכה הצבאית נגד המדינה האסלאמית

אחת ההצעות היא להפעיל נגד המדינה האסלאמית כוחות מוטסים. אלה מתאימים למשימה היות שנבנו לפעולה מהירה במסגרת מבצעים קצרים ובעלי היקף מוגבל

כי המדינה האסלאמית צפויה לכלות את עצמה מהבחניה הכלכלית שכן הכנסותיה המשמעותיות - בעיקר ממכירת נפט - אינן גבוהות מספיק כדי לספק את הצרכים הכלכליים הבסיסיים של מיליוני האזרחים הנתונים למרותה. יתר על כן, מתוך שאיפה להציג את עצמה כמדינה בת קיימא ממשיכה המדינה האסלאמית לטפח את ציפיות התושבים לרווחה ולשגשוג כלכלי תחת שלטונה. בסופו של דבר המקומיים יסבלו

ולבודד צירי הספקה שבהם מוזרמים כסף, ציוד ולוחמים. הכוחות יוכלו להשתלט גם על מתקנים לזיקוק נפט, על שדות תעופה, על גשרים וכד', להעביר אותם לידי כוחות הביטחון של עיראק ולסגת במהירות מהמדינה. החתימה הנמוכה של הכוחות המוטסים תסייע לשדר מסר תודעתי כי המערב אינו שואף לנצל את הסכסוך כדי להשתלט על המזרח התיכון, והם גם לא יהפכו יעד למיליציות עיראקיות.

ההתמודדות הכלכלית

בכמה מהמאמרים נטען שאת המדינה האסלאמית ניתן להביס באמצעות מיטוט כלכלתה. כך, למשל, טום קטינג' במאמרו "הבסת המדינה האסלאמית: כיצד המחויבויות הכלכליות ימוטטו את הג'יהאדיסטים"⁹ סבור



לוחמי מיליציה שיעית באמרלי, עיראק, שלוחמים בדאע"ש | במאמרים המקצועיים יש הסכמה רחבה בין החוקרים כי להתמודדות עם המדינה האסלאמית נדרשות פעולות במישורים שונים במסגרת אסטרטגיה רחבה וכי אין די בהפצצות מהאוויר

בסתירה מסוימת לאזהרה שהם מציניים בתחילת המאמר, קוראים המחברים לקיים את מבצעי המידע במסגרת מהלכים פוליטיים ותודעתיים בהובלה או בהשפעה של ארה"ב - מהלכים ששימו קץ למדיניות העדתית בעיראק ולקרע העמוק בין הסונים לשיעים.

דיוויד סורנסון, מחבר המאמר "התמודדות עם כוח המשכיה של המדינה האסלאמית"¹², מציע שארה"ב תוביל מבצעי מידע חשאיים נגד המדינה האסלאמית בלי שניתן יהיה לזהות שהיא עומדת מאחוריהם. במסגרת המבצעים האלה יוסבר שהאידיאולוגיה וההתנהלות של המדינה האסלאמית נוגדות את עקרונות האסלאם המסורתי וחורגות בקיצוניותן אף מההשקפות של ההוגים הסלפים הבולטים כמו אבן תימיה (1263-1328) וסייד קטב (1906-1966). באופן הזה, לטענת המחבר, ניתן יהיה להאיר את עיניהם של התומכים הפוטנציאליים של הארגון, שרבים מהם אינם משכילים דיים או שאינם מתמצאים היטב בדת האסלאם ואינם מבינים שהמדינה האסלאמית אינה אלא ארגון פשע.

לעומת זאת טוענים חוקרים רוסים¹³ כי

הכותבים ממליצים להימנע מלהציג את המדינה האסלאמית כאיום משמעותי יותר מכפי שהיא באמת, שכן הפרזות מעין אלה רק ימשכו לארגון מתנדבים חדשים

יש להפקיד בידי מי שאחראי לתיאום המאמץ האמריקני באזור (גנרל ג'ון אלן) ולא לחלק אותן בין גופים ביורוקרטיים ממשלתיים.

נוסף על כך ממליצים הכותבים להימנע מלהציג את המדינה האסלאמית כאיום משמעותי יותר מכפי שהיא באמת, שכן הפרזות מעין אלה רק ימשכו לארגון מתנדבים חדשים. על המסר נגד המדינה האסלאמית להתמקד בכך שהיא תפסיד בסופו של דבר ולא בברוטליות שלה, שכבר ידועה לכול ואינה מרתיעה את תומכיה. חשוב שההתנגדות המוסלמית למדינה האסלאמית תקבל נראות, ולכן על בעלות הברית של ארה"ב באזור לאפשר ואף לעודד את הציבורים שלהן לצאת להפגנות ראווה נגד הארגון.

במאמץ תודעה ובמבצעי מידע אחרים כדי לפגוע בלגיטימציה של הארגון בעיני תומכיו.

דרכי ארקלאן וג'יימס פ' פרוול כותבים במאמרם "אמינות היא המפתח לחשיפת המדינה האסלאמית"¹¹ כי כדי להביס את המדינה האסלאמית צריך לחשוף את העובדה שהיא מקיימת "פולחן פלילי ואסלאמי של אלימות". החוקרים מעלים רק מעט הצעות למהלכים קונקרטיים ומסתפקים בניסוח של עקרונות פעולה כלליים. בין העקרונות האלה:

1. על ארה"ב להימנע מלהציב את עצמה בין הסונים לשיעים, היות שמדובר בסכסוך עתיק יומין, והדבר עלול רק להגביר את הלכידות של התומכים במדינה האסלאמית.
2. את מלחמת המידע נגד המדינה האסלאמית צריכות להוביל מדינות מוסלמיות - כל אחת במגרש הביתי שלה - ולהתאים את המסרים לקהלי היעד. אומנם יש מקום ליצירת צוות אזורי לתיאום המהלכים, אך אל לארה"ב להתייצב בחזית המאבק.
3. את הסמכויות לניהול מלחמת המידע

<http://goo.gl/tHjZTI>; David S. Cohen, the US Under Secretary for Terrorism and Financial Intelligence, "Attacking ISIL's Financial Foundation" (Remarks at The Carnegie Endowment For International Peace), 23 Oct 2014, <http://goo.gl/rAaqKc>; Charles Lister, "Profiling the Islamic State", **Brookings Doha Center Analysis Paper** No. 13, Nov. 2014, <http://goo.gl/TCHET6>

Terrill, *Ibid.* 2.

Jonathan Githens-Mazer, "How to influence ISIS: Through the Air or Through the Message?", **RUSI Analysis**, 25 Sep 2014, <http://goo.gl/hPLwL5>

Lina Khatib, "Airstrikes will not beat ISIS", 26 Sep 2014, <http://goo.gl/48i0xs>

Shashank Joshi, "Assessing Obama's ISIS strategy", **RUSI Analysis**, 11 Sep 2014, <http://goo.gl/HxJMeP>

Shashank Joshi, "Striking ISIS: How Do We Know if We're Winning?", **RUSI Analysis**, 2 Oct 2014, <http://goo.gl/FS17Hx>

Mukhametov, *Ibid.* 7.

Afzal Ashraf, "Dealing With ISIS Through 'Boots with Wings'", **RUSI Analysis**, 30 Sep 2014, <http://goo.gl/KcBPi2>

Tom Keatinge, "Defeating ISIS: How Financial Liabilities will Undo the Jihadists", **RUSI Analysis**, 27 Oct 2014, <http://goo.gl/3L3vE1>

Ibid. 10.

Darby Arakelian and James P. Farwell, "Credibility is the key to exposing ISIS", 19 Nov 2014, <http://goo.gl/rXVF1t>

David S. Sorenson, "Priming Strategic Communications: Countering the Appeal of ISIS", **Parameters** 44 (3), Autumn 2014, pp. 25-36, <http://goo.gl/DiCwRh>

הדברים נאמרו במסגרת סימפוזיון מומחים טלוויזיוני שנערך ב-1 באוקטובר 2014 ושהוקדש לאתגרים הביטחוניים שמציבה המדינה האסלאמית. ראו: <http://goo.gl/fgBi31>

עמדה דומה בנוגע לחוסר התוחלת שבמאמץ להשפיע על דעתם של מוסלמים קיצונים באמצעות הצגת הפער שבין המסר של הוניהם לבין "מסר השלום של האסלאם האמיתי" ראו: Sami G. Hajjar, "Strategic Insights: the US Foray into the Levant", **Strategic Studies Institute**, 15 Oct 2014, <http://goo.gl/n8ehqm>

Ross Harrison, "Towards a Regional Strategy Contra ISIS", **Parameters** 44 (3), Autumn 2014, pp. 37-46, <http://goo.gl/EXOJly>

מאמרים נוספים הדגישו שאין כל אפשרות לחסל את "המדינה האסלאמית" היות שלא מדובר רק בארגון, אלא בתנועה חוצת גבולות. בדומה לאל-קאעידה, שגם אותה לא הצליחו לחסל, ההישג המרבי יכול להיות - לפי אחת הטענות - התכווצות הארגון מכוח טרור עם יכולות צבאיות נבחרות לאוסף של תאי טרור בעלי השפעה צבאית ופוליטית מוגבלת. ראו: Jean-Pierre Filiu, James F. Jeffrey and Michael Eisenstadt, "Defeating ISIS: From Strategy to Implementation", **The Washington Institute**, 23 Sep 2014, <http://goo.gl/1bNLgG>

רוס הריסון, מחבר המאמר "לקראת אסטרטגיה אזורית נגד המדינה האסלאמית", סבור כי כדי שההתמודדות עם הארגון תהיה מוצלחת צריכים המהלכים הצבאיים של ארה"ב ושל בעלות בריתה בסוריה ובעיראק להיות במסגרת אסטרטגיה אזורית רחבה יותר

כספיים, להחזיר את האחים המוסלמים למגרש הפוליטי כדי שלא יהיו במחתרת ולא ישתפו פעולה בחשאי עם המדינה האסלאמית; ללבנון - לסייע למגזר הביטחוני הלבנוני למצות היטב את הסיוע הכספי שהוא מקבל מהחוץ.

המחבר גם ממליץ לקדם יוזמה אזורית לשיתוף פעולה בין מעצמות האזור - טורקיה, איראן וערב הסעודית - לפתרון הסכסוכים בסוריה ובעיראק שמוינים את המדינה האסלאמית. במישור הפנים-אמריקני הוא ממליץ לשפר את התיאום בין מחלקת המדינה למשרד ההגנה. אשר לגישה הצבאית שיש לנקוט - המחבר ממליץ להתאימה לאופי הפעילות ולהרכבו של ארגון המדינה האסלאמית בכל אחת מהזירות ולא להסתפק באימוץ גישה צבאית אחידה.

סיכום

המאמרים מבטאים הסכמה רחבה בין החוקרים כי להתמודדות עם המדינה האסלאמית נדרשות פעולות במישורים שונים במסגרת אסטרטגיה רחבה וכי אין די בהפצצות מהאוויר. בד בבד כמה מהמאמרים משקפים מבוכה רבה בכל הנוגע לאופן ניהולו של המאבק נגד התופעה. המבוכה באה לידי ביטוי בסתירות בין טיעונים, בהצעות שאינן נראות מעשיות ובהתמקדות ב"מה יש לעשות?" ופחות ב"כיצד יש לעשות זאת?"

הערות

1. Rinat Mukhametov, "Fenomen 'Islamskogo gosudarstva'", **Rossiia v Global'noi Politike**, 11 November 2014, <http://goo.gl/11zN3w>; Ross Harrison, "Towards a Regional Strategy Contra ISIS", **Parameters** 44 (3), Autumn 2014, pp. 37-46, <http://goo.gl/xQTldE>; Tom Keatinge, "How the Islamic State Sustains Itself: The Importance of the War Economy in Syria and Iraq", **RUSI Analysis**, 29 Aug 2014; <http://goo.gl/d8qfUD>; W. Andrew Terrill, "Understanding the Strengths and Vulnerabilities of ISIS", **Parameters** 44 (3), Autumn 2014, pp. 13-23;

מוסלמים רדיקלים מסרבים בדרך כלל לקבל כל טענה הנוגדת את השקפותיהם של מי שהם בעיניהם בני סמך, גם אם מדובר בטענה של מלומדים בעלי שם בעולם האסלאם.¹⁴ החוקרים מעלים הצעות בנוגע להתמודדות של רוסיה ושל הרפובליקות המוסלמיות של בריה"מ לשעבר עם תופעת ההתגייסות לשורות המדינה האסלאמית ובהן:

1. יש להקטין את מספר המוסלמים היוצאים לחו"ל כדי לרכוש השכלה דתית, במיוחד אם מדובר בלימודים במוסד בעל קו רדיקלי. במקביל יש לעודד לימודי דת בחבר המדינות, ובכלל זה ברוסיה.
2. יש לעודד שיח שבו יוצגו לציבור המוסלמי עקרונות האסלאם המסורתי וטיעונים מנומקים נגד הקו הרדיקלי באסלאם. המאבק, לטענת החוקרים, צריך להיות לא על ליבותיהם ועל תודעתם של הגורמים הרדיקליים אלא על ליבותיהם ועל תודעתם של מי שעלולים ליפול תחת השפעתם.

התמודדות במסגרת אסטרטגיה אזורית

רוס הריסון, מחבר המאמר "לקראת אסטרטגיה אזורית נגד המדינה האסלאמית",¹⁵ סבור כי כדי שההתמודדות עם הארגון תהיה מוצלחת צריכים המהלכים הצבאיים של ארה"ב ושל בעלות בריתה בסוריה ובעיראק להיות במסגרת אסטרטגיה אזורית רחבה יותר. זאת משום שחיסולה של המדינה האסלאמית עלול להוליד קבוצות דומות חדשות באזור.¹⁶ על האסטרטגיה האזורית לכלול מאמצים לחזק את היכולות הפוליטיות והצבאיות של המדינות המתונות כמו ירדן, לבנון ומצרים. במדינות האלה ישנה, לטענת המחבר, סכנה של התעוררות תאים רדומים של המדינה האסלאמית או של גורמים האוהדים אותה. לדעתו, על המדינות האלה לבנות בראש ובראשונה מוסדות ותהליך פוליטי לגיטימיים, ועל ארה"ב לתפור סיוע ייחודי לכל מדינה; לירדן - להגדיל את הסיוע הכספי כדי לאפשר לה להתמודד עם גל הפליטים מסוריה ועם האופוזיציה הפוליטית של האחים המוסלמים המתנגדים להשתתפות המדינה בתקיפות בסוריה ובעיראק; למצרים - לשכנע את הנהגת המדינה, בעזרת תמריצים



סיקורת ספרים

משפל לפסגה

סיקורת ספרים

מי שרוצה ללמוד איך הופכים יחידה מוכה ליחידה מנצחת חייב לקרוא את ספרו של אלוף (מיל') זאב אלמוג המוקדש בעיקר לתקופות פיקודו על הקומנדו הימי ועל זירת ים סוף | **זאב אלמוג, מפקד שייטת 13 - הפלגות חיי, כנרת, זמורה ביתן, אור-יהודה, 2014, 1,514 עמודים, שני כרכים**

את הארומה האליטסטית שהקרינו. אלמוג הבין שתקופת פיקודו על השייטת תקבע את גורלה לשבט או לחסד. המציאות הגיאוראסטרטגית שהתעצבה עם תום המלחמה שיחקה לידי. גבולותיה הימיים של ישראל התארכו פי שישה, והאתגרים של חציית תעלת סואץ ונהר הירדן החלו לטרוד את מנוחת המטכ"ל. אולם כדי להוכיח את הפוטנציאל המבצעי הגלום בשייטת היה חייב אלמוג - קודם כול - לצלוח מכשולים ארגוניים מרובים.

ביחידה ראו בו נטע זר

בהיותו קצין שצמח ביחידה הקטנה, ואשר מעולם לא נטמע באווירה הפלמ"חניקית ששררה בה, הוא נאלץ להתמודד עם תרבות ארגונית שלא הייתה לרוחו ועם קצינים וחיילים שהגנו עליה כחומה בצורה ואשר ראו בו נטע זר. לא רק התרבות הארגונית, אלא גם האמצעים הטכנולוגיים שעמדו לרשות השייטת ושיטות הפעולה שלה לא היו לרוחו של אלמוג. אחדות מההחלטות החשובות ביותר שקיבל במהלך כהונתו היו ביסוס היחידה הטכנולוגית והעמקת ההכשרה של לוחמי הקומנדו הימי בתחום לוחמת היבשה - בדגש על פשיטה מהים.

אלמוג גם הבין את החשיבות שברכישת ניסיון מבצעי, ולכן - בדומה לעמיתיו מסיירת מטכ"ל - תבע לשלב את לוחמי השייטת במבצעים רבים ככל האפשר. מלחמות ההתשה בחזיתות



חובשי הכומתות האדומות נהנו מפירותיה של מלחמת ששת הימים. לוחמי הקומנדו הימי, לעומת זאת, נותרו מחוץ למעגל האופוריה. מבצעה של שייטת 13 במהלך מלחמת ששת הימים לא עלו יפה, והמורל בקרב לוחמי היחידה הקטנה היה בשפל.

בדומה ליחידות מיוחדות בכל רחבי העולם, פגיעותה של שייטת 13 לא הדירה שינה מעיניהם של קברניטי הצבא. מרביתם לא נטו חסד ליחידות המיוחדות, ובמיוחד לא אהבו

מבוא

עד לאחרונה התבססה היכרותי עם זאב אלמוג על הספרים ועל המאמרים הרבים שכתב ועל אלה שבהם הוזכר. דמות המפקד שניבטה לנגד עיניי הייתה ייחודית ומרתקת. מחד גיסא, יום צבאי בעל מעוף. כמו דאדלי קלארק, דיוויד סטרלינג, אברהם ארנן, מוקי בצר¹ ורבים אחרים האמין אלמוג בפוטנציאל האסטרטגי הטמון בפעולות מיוחדות. כמותם, הוא גם ניחן בהבנה מעמיקה של הארגון הצבאי ומינף אותה לצורך מימוש חזונו. מאידך גיסא, בניגוד ליזמים צבאיים אחרים, זאב אלמוג מעולם לא היה סחבק. ערכים כמו יושרה ומקצועיות היו חשובים בעיניו לאין ערוך ממידת הפופולריות שלו בקרב מפקדיו ופקודיו כאחד.

שעתם הקשה ביותר

החלטתו של זאב אלמוג להדגיש בספרו האוטוביוגרפי את תקופות פיקודו על הקומנדו הימי ועל זירת ים סוף (בשנים 1968-1974) היא נבונה מאוד. מדובר בנקודה בחייה של שייטת 13 שמדעני מדינה מכנים "צומת קריטי".

אלמוג קיבל על עצמו להוביל את יחידת העילית הוותיקה ביותר בצה"ל בשעתה הקשה ביותר. באותה העת, בתפר שבין סיום מלחמת ששת הימים לבין פרוץ מלחמת ההתשה, נהנה צה"ל מיוקרה ציבורית חסרת תקדים. את עיקר ההילה קצרו הטייסים והטנקיסטים. גם

סיקורת ספרים

פרופ' עמי פדהצור

מרצה במחלקה למדע המדינה באוניברסיטת טקסס באוסטין. בימים אלה הוא משלים מחקר בן חמש שנים על התפתחות היחידות המיוחדות של צה"ל



הזאת יש אבות רבים, ואלמוג אינו חולק על כך, אולם קשה שלא לזהות את החותם העמוק שהותירה תקופת פיקודו על נסיקתה של השייטת לצמרת ועל הבטחת מקומה בחוד החנית של צה"ל גם בימים אלה.

סיכום

אלפי העמודים הכתובים בצפיפות ואשר מוארים בהערות שוליים מרובות מקפלים בתוכם סיפור חיים מרתק. אולם לא מדובר רק בסיפורו של אלוף אלמוג, אלא בתיעוד החשוב ביותר שנכתב עד כה על שייטת 13, על חיל הים ועל הפעולות המיוחדות של צה"ל בין שנות ה-50 לשנות ה-80 של המאה הקודמת. מדובר בקריאת חובה לכל קצין בצה"ל ולכל אזרח שההיסטוריה של מדינת ישראל קרובה לליבו.

הערות

1. דאדלי קלארק - קצין בריטי שהתפרסם במלחמת העולם השנייה במבצעי ההונאה שזם: דייוויד סטרלינג - קצין בריטי שהקים את יחידת הקומנדו SAS; אברהם ארנן - מייסד סיירת מטכ"ל ומפקדה; מוקי בצר - מקימה ומפקדה הראשון של יחידת שלדג.
2. גיימס אלטיירי, ראשי החנית, מערכות, 1983

אלפי העמודים הכתובים בצפיפות ואשר מוארים בהערות שוליים מרובות מקפלים בתוכם סיפור חיים מרתק. אולם לא מדובר רק בסיפורו של אלוף אלמוג, אלא בתיעוד החשוב ביותר שנכתב עד כה על שייטת 13, על חיל הים ועל הפעולות המיוחדות של צה"ל בין שנות ה-50 לשנות ה-80 של המאה הקודמת

גויסו גם הם לניתוח, להפקת לקחים וכדי לשמש מופת לחיקוי. התהליכים האלה, ורבים נוספים, הבשילו במלחמת יום הכיפורים, שבמהלכה פיקד אלמוג על פעולות חיל הים בזירת ים סוף. שייטת 13 הייתה מהבודדות מקרב יחידות צה"ל שעמדה ביעדים שהציבה לעצמה ושיצאה מהמלחמה עם דימוי מחוזק. אומנם להצלחה

ירדן ומצרים סיפקו הזדמנויות רבות לכך. הפעילות המבצעית האינטנסיבית והמוצלחת - ובמיוחד הפשיטות על מוצב החוף המצרי עדביה, על מבצר האי גרין וטיבוע שתי טרפדות מצריות שקדם לפשיטת השריון בחוף המערבי של מפרץ סואץ - זכתה להדים בצה"ל ובציבור הרחב ועודדה צעירים רבים חדורי מוטיבציה להתגייס לשייטת 13.

הפירות נקצרו ביום הכיפורים

אלמוג התבסס בעיקר על השכבה הצעירה של הקצינים שהגיעו זה עתה מקורס קצינים בבה"ד 1 ושל הבוגרים החדשים של קורס הלוחמים כדי להשתית עליהם את השינוי הדרמטי שנדרש לחולל בשייטת 13. הוא ניתח איתם אישית את כשלי מלחמת ששת הימים וגייס מפקדים בכירים עתירי קרבות וניצחונות במלחמה הזאת, כמו אלוף ישראל טל (טליק) מגיסות השריון ואת תא"ל אהרון דויד מהצנחנים, כדי שינחילו מניסיונם וממנהיגותם לדור הזה בשייטת. קטעי לימוד מספרות זרה על יחידות מיוחדות (כמו "ראשי החנית" של גיימס אלטיירי)² בצבא ארה"ב



כלי שיט תת-ימי מסוג חזיר. שייטת 13 עשתה בכלים האלה שימוש בפשיטה על נמל פורט-סעיד בימים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים | שייטת 13 הייתה מהבודדות מקרב יחידות צה"ל שעמדה ביעדים שהציבה לעצמה ושיצאה ממלחמת יום הכיפורים עם דימוי מחוזק



הארטילריה של העת העתיקה

בפרק הזה, המוקדש לכלי ארטילריה קדומים, מוזכרים יידוי אבנים וזריקת אבנים, שכן אלה היו כלי הנשק הכבדים העיקריים בשדות הקרב במשך אלפי שנים - עד להמצאת אבק השריפה

גיליון שנה א, ב' 1857: "הוסיפו האענגלענדער [האנגלים] לירות בחוזקה בכלי תותח ובכדורי משחית - באמבען [בומבות, כלומר פצצות]". מנדלי מוכר ספרים מרבה להשתמש ב"תותח" נוסף על "כלי תותח", למשל בספר שתירגם מגרמנית ב-1862 ושנקרא "תולדות הטבע א": "כי ישמעו בלי פחד רעם נשק ותותח". כפי שקרה לכל צמדי המילים מתקופת ההשכלה, ה"כלי" החל אט-אט לנשור, וכך נותרנו עם התותח המקראי המקורי. הדבר קרה כנראה בשנות ה-20 של המאה ה-20.

מרגמה

המילה "מרגמה" נמצאת במקרא פעם אחת בספר משלי פרק כו, פסוק ח: "כְּצִדּוֹר אֶבֶן בְּמִרְגָּמָה כֵּן נוֹתֵן לְכִסִּיל קְבוֹד". ברור מתוך

מצוי בעברית, אך מצוי בערבית - ות"ח". מהשורש הזה נגזרת המילה "מיתח'ה" (אֵלָה) ונגזר הפועל "תח" (להכות באלה). אחרים רואים בה מילה שהושאלה מאכדית (אשורית) - tartahu - שמשמעותה אֵלָה או כידון. אף על פי שהמילה אינה נמצאת בלשון חז"ל, היא הייתה ידועה לאורך הדורות ופופולרית מאוד בקרב הפייטנים. כך, לדוגמה, היא מופיעה בפיוט "סליחות לתעניות" מסביבות שנת 1000 מספרד בשורה: "לנגדי ידה ירתה תותח וחיצי קשת". היא החלה לשמש לציון תותח מודרני באמצע המאה ה-19 בצירוף "כלי תותח".

סופרי ההשכלה, כמו מאפן, השתמשו בה רבות, והיא נמצאת בכל העיתונים העבריים כבר עם תחילת הופעתם באמצע המאה ה-19.

בין הראשונים היה אליעזר ליברמן הכותב בעיתון "המגיד",

תותח

המילה "תותח" נמצאת במקרא פעם אחת בפסוק קשה להבנה בספר איוב, פרק מא, פסוק כא: "קָשׁ נִחְשְׁבוּ תוֹתָחַ וַיִּשְׁחַק לְרַעַשׁ כִּידוֹן". כל הפרשנים אומרים כי הכוונה היא לכלי נשק. הרלב"ג (רבי לוי בן גרשון, פרשן ידוע שחי במאה ה-14 בצרפת) נתן תיאור מפורט של הכלי: "הוא כלי גדול שמשליכין בו האבנים הגדולות להפיל החומות והבניינים החזקים". בנוגע לפסוק - צריך להבין את ההקשר: הפרק כולו הוא תשובת הקב"ה לאיוב על תלונותיו. הוא פותח באומרו "אֲזַר נָא כְּבֹדִי חֲלָצִיךָ", ובהמשך מובא תיאור של מעשי מלחמה המתגמדים מול האומץ של הגיבור. הפסוק שלפנינו הוא המשך לפסוק הקודם שבו נאמר שאבני הקלע יהיו לקש. כאן הוא ממשיך ואומר שהכלי שיוורה את אבני הקלע הגדולות ביותר יהיה לקש, ורעש הכידון יהיה לצחוק.

מקורה של המילה לוט בערפל. השורש אינו ברור, ויש הרואים בו את השורש ית"ח, שאינו



תותח בריטי מ-1883 | אליעזר ליברמן כותב בעיתון "המגיד", גיליון שנה א, ב' 1857: "הוסיפו האענגלענדער [האנגלים] לירות בחוזקה בכלי תותח ובכדורי משחית - באמבען [בומבות, כלומר פצצות]"

לשון המלחמה

ד"ר אשר שפירי
בלשן, עורך ומתרגם. מתמחה בלשון
העברית ובסוציולוגיה של הלשון. חיבר
את מדריך העריכה "ניסוח בעברית"



**רבי לוי בן גרשון, פרשן ידוע שחי
במאה ה־14 בצרפת, נתן תיאור
מפורט של התותח: "הוא כלי גדול
שמשליכין בו האבנים הגדולות להפיל
החומות והבניינים החזקים"**

לו משמעויות רבות: זרק, פגע במטרה, השליך, טילטל, גירש, הגלה, שזר (שערות) ועוד. שם העצם קָלַע מציין, בין היתר, מסך, וילון, יריעה, פרגוד, מפרש, מחיצה, כמו בביטוי מאחורי הקלעים. שני כלי נשק נגזרים מהשורש הזה: האחד עתיק מאוד, מימי המקרא, הקָלַע, והאחר חדש מאוד - המְקַלֵּעַ.

הקָלַע היה כלי נשק לכל דבר בימי המקרא. הוא נמצא ברשימות כלי הנשק שהכין עוזיהו לצבאו: "וַיֵּכֶן לָהֶם צֶזְיָהוּ לְכָל הַצָּבָא מִגָּנִים וּרְמָחִים וְכוּכָעִים וְשִׁרְיָנוֹת וְקִשְׁתוֹת וְלִאֲבָנֵי קָלָעִים" (דברי הימים ב פרק כו, פסוק יד). יש ברשימה הזאת שלושה כלי נשק התקפיים: רמחים, קשתות, קלעים, ושלושה כלי נשק הגנתיים: מגינים, כובעים, שריונים.

הקָלַע המפורסם ביותר בהיסטוריה הוא כמובן הקָלַע שבו הרג דוד את גלית: "וַיִּחַזֵּק דָּוִד מִן הַפִּלִשְׁתִּי בַקָּלַע וּבָאֲבָן וַיֵּךְ אֶת הַפִּלִשְׁתִּי וַיִּמִּיתוּהוּ וַיָּחֶבֶד אֶין בֶּיד דָּוִד" (שמואל א, יז, נ). הפועל הוא "לְקַלֵּעַ" בבניין פיעל: "וַיִּשְׁלַח דָּוִד אֶת יָדוֹ אֶל הַפֶּלִי וַיִּקַּח מִשָּׁם אֶבֶן וַיִּקְלַע וַיֵּךְ אֶת הַפִּלִשְׁתִּי אֶל מַצְחוֹ וַתִּטָּבַע הָאֲבֶן בְּמַצְחוֹ וַיִּפֹּל עַל פָּנָיו אֶרְצָה" (שמואל א, יז, מט). דוד קילע את האבן חזק כל כך שהיא חדרה למוחו של גלית.

המילה "מְקַלֵּעַ" (כך יש להגות, על משקל המכשירים כמו מִבְרָג וּמַחֲשֵׁב) היא מסתורית יותר וקשה לקבוע מתי היא נוצרה ומי היוצר. יכול להיות שהמילה "מְקַלֵּעַת" המקראית, שפירושה חיקוקי צורות של כרובים, של פרחים, של דקלים וכו', או המילה "מְקַלֵּעָה" החז"לית, שפירושה מקל, שימשו דגם למילה מקלע. המילה נחשבת לחידושו של בן יהודה. היא מופיעה במילון בן יהודה ומוגדרת כך: "נשק מכוני הקולע כדורים וחיצים בכוח דחיפה עזה, אבק שריפה וכד' - canon". בצד

הפסוק שמדובר בכלי היורה צורות של אבנים. המסקנה שהכלי יורה נובעת מהשורש של המילה - רג"ם - שהוא נפוץ במקרא במשמעות הזאת. המשקל הוא של כלים כמו מִבְחָנָה וּמִגְרָפָה. משמעות הפסוק היא כי מי שנותן כבוד לאבנים שזורקים במרגמה (מנהג אלילי), משול למי שנותן כבוד לכסיל".

חז"ל קישרו את המרגמה לפולחן עבודה זרה לאל מרקוליס שהוא האל הרומאי מרקוריוס המוכר לנו בגרסה האנגלית מרקורי. הפולחן הזה נעשה באמצעות זריקת אבנים. פסלו היה מורכב משלוש אבנים, ונהוג היה לזרוק אבנים לכבודו. חז"ל אסרו לזרוק אבנים למרקוליס, אפילו לגנאי. בתוספתא מסכת עבודה זרה פו, הטו נאמר על הפסוק במשלי: "כצור אבן במרגמה - כשם שזורק אבן למרקוליס, הרי זה עובד עבודה זרה, כך כל המכבד את הרשע הרי הוא כאילו עובד עבודה זרה".

המילה לא הייתה כמעט בשימוש עד המאה ה־20, אף שהיו מרגמות בכל ימי הביניים ואחריהם. ב־1866 משתמש בה מנדלי מוכר ספרים בספרו "תולדות הטבע ב" שהוא תירגם מגרמנית: "ירו בו אבנים במרגמה או ישליכו עליו מוקש בעל שתי רצועות עור".

מי שהחזיר את המילה לשימוש לא צבאי היה הסופר צבי כשדאי בספרו "להר סיני" שיצא לאור ב־1930 ובמאמר בעיתון "דואר היום" מ־21 בדצמבר 1934 בסדרת מאמרים בשם "שנות ראינו רעה". הוא משתמש במילה בעת שהוא תוקף בשץ קצף את ה"אידישיסטים" המתנגדים לדיבור בעברית. הוא מגדף אותם באומרו: "תוצק צואה רותחת לתוך פיהם" ומסיים: "להיות לעברית לרועץ, ולהם - מכונת מרגמה לירות הימנה במסתרם". יש להניח שהיא ירתה פצצות ולא אבנים.

לשימוש צבאי נכנסה המילה שמונה שנים מאוחר יותר, באמצע מלחמת העולם השנייה. היא מופיעה לראשונה במאמר בעיתון "הצופה" מ־18 בפברואר 1942 ברשימה של כלי נשק גרמניים שהרסו החיילים הסובייטים. קשה לקבוע באילו מילים השתמשו עד אז בשביל מרגמות. נראה שהשתמשו ב"תותחי הרים קלי משקל" וב"מקלעים".

קלע ומקלע

השורש קל"ע נפוץ מאוד בעברית בכל תקופותיה - החל במקרא וכלה בימינו אלה. יש

המילה הוא הוסיף סימון שמשמעותו היא שמדובר בחידוש של המחבר. ברור מההגדרה הזאת כי בזמן שהוא כתב את הערך הזה שימשה המילה לציון תותח ולא לציון מכונת ירייה. זאת אף שגם "כלי תותח" היה בשימוש באותן השנים ממש.

הדבר בולט גם במאמרי העיתונים של העשורים הראשונים של המאה ה־20, כאשר מדובר במקלעי אוניות, למשל. ברור שהכוונה לתותחים. אפילו ב"מילון עברי" של יהודה גור, שיצא לאור במהדורתו האחרונה ב־1947,

הפירוש שניתן למילה "מקלע" הוא "תותח". המילה החלה להופיע בעיתונים ב־1904, ביחוד בעיתוניו של בן יהודה. במאמר בעיתונו "השקפה" מ־26 בדצמבר 1906 נכתב, בין היתר: "לנו האמריקנים אין בכל מושבותינו בים (האוקיינוס) השקט אף מקלע אחד, ורק במנילה יש לנו כלי תותח אחרים". מהמילה "אחרים" בסוף המאמר ברור שהפירוש של המילה מקלע הוא תותח.

**ה"תת־מקלע" מופיע לראשונה בעיתון
ה"צופה" ב־29 ביוני 1942 תחת
הכותרת "תת־מקלע משוכלל" ובמאמר
כתוב בסוגריים "אקדח מכונה".**

אולם נראה שכבר לקראת סוף שנות ה־20 החל המקלע לשמש לציון מכונת ירייה. ב־11 במאי 1921 נכתב ב"דואר היום" בדיעה על טקסי המאה למותו של נפוליאון: "ובערב קלע המקלע הזה אחת ועשרים פעם". במקרה הזה עדיין משמש המקלע לציון תותח. אולם ב־1927 כותב איתמר בן אב"י ב"דואר היום" על "מכונת מקלע", ויהיה זה סביר להניח שהוא התכוון למכונת ירייה. באותו עיתון הוא כותב ב־6 בדצמבר 1929: "הוא ענה שהוא נכון לשלם 2 לירות וחצי על כל רובה וחמש לירות בשביל מקלע". ברור שבמקרה הזה הכוונה היא למקלע ממש. בשנות ה־30 המשיכו להשתמש גם בצירוף "מכונת ירייה".

ה"תת־מקלע" מופיע לראשונה בעיתון ה"צופה" ב־29 ביוני 1942 תחת הכותרת "תת־מקלע משוכלל" ובמאמר כתוב בסוגריים "אקדח מכונה".



ספרי הוצאת מערכות

יראה אור
בקרוב
בהוצאת
מערכות



02432

ד.צ.

ISSN 0464-2147

הערות למאמר: דילמה באפגניסטן

- http://goo.gl/WmLmpl
Martin Petty, "French Combat Troops Withdraw from Afghan War", *Reuters*, November 20, 2012, http://goo.gl/2wj6YD .45
- Ahmad Majidyar, "U.S. Facing Growing 'Green-on-Blue' Challenge", *CNN*, August 30, 2012, http://goo.gl/GuXVE7 .46
- Ibid.* .47
- Anthony H. Cordesman, "Afghanistan: Green on Blue Attacks Are Only a Small Part of the Problem", *CSIS*, September 4, 2012, http://goo.gl/8PGfPz .48
- Karen DeYoung, "U.S. Pushes to Restart Peace Talks with Taliban", *The Washington Post*, December 4, 2012, http://goo.gl/RRK6YP .49
- AP, "Pakistan: 8 Members of Afghan Taliban Are Freed From Prison in Peace Gesture", *The New York Times*, December 31, 2012, http://goo.gl/UyZ8bL .50
- Michael Pizzi, "US-Taliban Prisoner Swap Inspires Tentative Hopes for Afghan Peace", *Aljazeera*, June 2, 2014, http://goo.gl/TDSxtK .51
- Declan Walsh, "Pakistan Frees Taliban Prisoners, Renewing Hopes for Peace Talk", *The New York Times*, November 14, 2012, http://goo.gl/pN36fJ .52
- Karen DeYoung, "U.S. Attempts to Restart Peace Talks with Taliban", *The Washington Post*, December 3, 2012, http://goo.gl/0SpHXG .53
- Jen Psaki, "Outcome of the Afghan Elections", September 21, 2014, http://goo.gl/4SUGsV .54
- Abubakar Siddique, "Afghan Taliban Leadership Split Seen As Complicating Peace Efforts", *RFERL*, May 2, 2014, http://goo.gl/Yv3luk .55
- Matthew Rosenberg and Taimoor Shah, "Taliban Hint at Softer Line in Talks With Afghan Leaders", *The New York Times*, December 22, 2012, http://goo.gl/YV5YiK .56
- Frances Weaver, "Iraq, Three Years after U.S. Withdrawal", *The Week*, May 10, 2014, http://goo.gl/iCNlSy .57
- http://goo.gl/KSL8VQ
Masood Saifullah, "Six Ways Corruption Undermines Afghanistan", *DW*, April 26, 2014, http://goo.gl/SFH7nt .21
- AP, "Report: Afghan Bank Sent Millions Abroad in Fraud", *CBS News*, November 28, 2012, http://goo.gl/tbDN4y .22
- "Afghanistan's Failed Kabul Bank Involved in Fraud", *The Nation*, November 28, 2012, http://goo.gl/cnEZtW .23
- Democracy International, "Survey on Political Institutions, Elections, and Democracy in Afghanistan", November 2012, http://goo.gl/dVJesN .24
- Felbab-Brown, *Ibid.* .25
- "The Fight Against Al Qaeda: Today and Tomorrow", *U.S. Department of Defense*, November 20, 2012, http://goo.gl/UJNAXM; Kenneth Katzman, "Afghanistan: Politics, Elections, and Government Performance", *Congressional Research Service*, November 4, 2014, http://goo.gl/nxvjMI, p. 39 .26
- Katzman, *Ibid.*, pp. 36-37 .27
- זוהי תוכנית סיוע שבמסגרתה מספקת ארה"ב סיוע טכני לסוכנויות ממשלתיות ולשרים בממשל האפגני. מטרת הסיוע הטכני היא לשפר את פעילויות הליבה של הממשל האפגני כמו כספים, רכש, תקצוב, משאבי אנוש, פיתוח מדיניות ותיאום בין מוסדות השלטון ברמה הארצית והמקומית. .28
- Katzman, *Ibid.*, p.38 .29
- Fact Sheet: The U.S.-Afghanistan Strategic Partnership Agreement", *The White House*, May 1, 2012, http://goo.gl/AvqVo8 .30
- C. J. Radin, "Afghanistan: US Strategy Changes to Match Drawdown of Forces", *The Long War Journal*, January 4, 2012, http://goo.gl/9jYcYA .31
- http://goo.gl/UNPkCI, p. 6 .32
- התקפות של כוחות הביטחון האפגניים (ANSF) נגד כוחות הקואליציה נקראים גם "Green on Blue attacks". .33
- Bill Roggio and Linda Lundquist, "Green-on-blue attacks in Afghanistan: the data", http://goo.gl/azT8a6 .34
- Robert Dreyfuss, "Afghanistan's 'Green on Blue' Nightmare", *The Diplomat*, October 2, 2012, http://goo.gl/St0Wj9 .35
- Sajjan Gohel, "Afghanistan: Green-on-blue Attacks Show There's no Easy Way Out", *CNN*, September 18, 2012, http://goo.gl/tZBWmV .36
- "Report on Progress Toward Security and Stability in Afghanistan", *Department of Defense*, December, 2012, http://goo.gl/behB8K, pp. 33-35 .37
- Gohel, *Ibid.* .38
- Graham Bowley and Richard A. Oppel Jr., "Afghanistan, Contradicting NATO, Blames Foreign Spies for Insider Attacks", *The New York Times*, August 22, 2012, http://goo.gl/uBqlaA .39
- Josh Hudson, "Why Do Afghan Police Keep Killing U.S. Troops?", *The Atlantic Wire*, August 17, 2012, http://goo.gl/ca4363 .40
- http://goo.gl/yN9Sep .41
- John Reed, "Guardian Angels in Afghanistan", *Foreign Policy*, August 14, 2012, http://goo.gl/HgSRXm .42
- Justin Fishel, "Coalition Troops Now Armed at All Times on Afghan Bases in Wake of 'Insider' Shootings", *Fox News*, August 17, 2012, http://goo.gl/By4Te8 .43
- David Martin, "U.S. Military Suspends Joint Patrols with Afghans", *CBS News*, September 17, 2012, .44
- C. J. Radin, "US Withdrawal from Afghanistan: The Plan for 2012, 2013, and 2014", *The Long War Journal*, March 18, 2012, http://goo.gl/xoCA0s .1
- רשת חקאני, בראשות ג'לאלודין חקאני, נחשבת לגורם המסוכן ביותר הניצב בפני הכוחות המערביים באפגניסטן. לארגון קשרים נרחבים עם מיל' יציות חמושות כמו אל-קאעידה והטליבאן, והיא מספקת ללוחמי הארגונים האלה מקומות מסתור ומעורבת בעצמה בפעילות טרור נרחבת נגד כוחות נאט"ו וארה"ב. רשת חקאני משתמשת בפינועי התאבדות, במטעני צד, בסחיטה, בחטיפות ובהברחות כדי לקדם את מטרותיה: להכפיף את אפגניסטן לחוקי השריעה ולהקים ממשלה לאומנית. http://goo.gl/KO55XF .2
- Ben Heineman Jr., "Afghanistan's Corruption Imperils Its Future - and American Interests", *The Atlantic*, July 23, 2012, http://goo.gl/3wJTGh .3
- נדב קדם ושמואל זטלוף-צור, "הלוחמה האמריקנית נגד התקוממות באפגניסטן - מבט ביניים על נישותו של הנשיא אובמה", *עדכן אסטרטגי*, כרך 15, גיליון 1, אפריל 2012, http://goo.gl/mFuf3U .4
- יורם שוייצר ושון לונדון, "אתגרי מדיניות אובמה בזירות אפגניסטן-פקיסטן", *עדכן אסטרטגי*, כרך 12, גיליון 4, ינואר 2010, http://goo.gl/wfymWh .5
- Carlo Munoz and Jeremy Herb, "Pentagon: Night Raid Deal won't Give Afghans 'Veto' over Special Ops", *The Hill*, September 9, 2012, http://goo.gl/Sc01is .6
- Joshua Partlow, "U.S. Military Restricts Airstrikes on Afghan Homes", *The Washington Post*, June 11, 2012, http://goo.gl/AECwuu .7
- Editorial, "Time to Pack Up", *The New York Times*, October 13, 2012, http://goo.gl/nSFbj .8
- Richard Ledet, Jeff Stewart and Pete Turner, "Transition Operations: A Discussion with 29 Articles", *Small Wars Journal*, September 17, 2012, http://goo.gl/o2jSmO .9
- Alissa J. Rubin, "U.S. Transfers Control of Night Raids to Afghanistan", *The New York Times*, April 8, 2012, http://goo.gl/JXIRky .10
- Kenneth Katzman, "Afghanistan: Post-Taliban Governance, Security and U.S. Policy", *Congressional Research Service*, January 4, 2013, http://goo.gl/fH2ime .11
- במאי 2012 מנו כוחות הביטחון האפגניים כ-340 אלף חיילים ושוטרים, לעומת 290 אלף במאי 2011, ראו: http://goo.gl/qXOeGd .12
- Katzman, *Ibid.* .13
- Margherita Stancati, "New Afghan President Improves Ties With U.S.-Led Forces", *The Wall Street Journal*, November 2, 2014, http://goo.gl/J6BNt8; "Afghanistan Signs Deal Allowing 10,000 U.S. Troops To Remain", *NPR*, September 30, 2014, http://goo.gl/pH56u9 .14
- Anthony H. Cordesman, "Afghanistan: Meeting The Real World Challenges of Transition", *CSIS*, January 23, 2013, http://goo.gl/30gTRE, p.35 .15
- Ian Livingston and Michael O'hannon, "Was It a Good Year in Afghanistan?", *Foreign Policy*, December 27, 2012, http://goo.gl/VDKAio .16
- שם .17
- Cordesman, *Ibid.* .18
- Vanda Felbab-Brown, "Afghan National Security Forces: Afghan Corruption and the Development of an Effective Fighting Force", *Brookings*, August 2, 2012, http://goo.gl/Tb9ToL .19
- AFP, "Japan: Donors to pledge over 16 billion \$ for Afghanistan", *Al Arabiya News*, July 7, 2012, .20

הערות למאמר: הטיפול בחללים אזרחיים בשעת חירום

1. שעת חירום, שבה פיקוד העורף מקבל אחריות לניהול המשבר, יכולה להיות משני סוגים:

א. מצב מיוחד בעורף שעליו ניתן להכריז בעת מלחמה. ההכרזה הזאת מאפשרת - מהבחינה המשפטית - לבעלי תפקידים בכירים בצה"ל (הרמטכ"ל, סגנו, ראש אגף המבצעים, מפקד פיקוד העורף ומפקד פיקוד מרחבי) לתת הוראות והנחיות מחייבות לאוכלוסייה האזרחית. על פי החוק, רשאים המפקדים הבכירים האלה לתת לאוכלוסייה כל הוראה הנדרשת - להערכתם - כדי לשמור על חיי אדם או כדי להצילם או כדי להגן על רכוש. ההוראות יכולות להיות מכוונות לכל הציבור או לקבוצות מסוימות. על פי סעיף 9 ג' לחוק ההתגוננות האזרחית, התש"א - 1951 מוסמכת הממשלה להכריז על מצב מיוחד בעורף כאשר היא משוכנעת כי קיימת סבירות גבוהה שצפויה התקפה על האוכלוסייה האזרחית.

ב. אסון לאומי. בהתאם להוראות החוק ולהחלטות הממשלה, במרבית הסוגים של אסונות המוניים - כמו אסונות טבע, אירוע חומרים מסוכנים, פיגוע טרור חריג וכ' - מוטלת האחריות הראשונית לטיפול באירוע על משטרת ישראל. אולם אם מדובר באירוע רחב היקף, ויש צורך להפעיל סד"כ גדול, מוסמך הדרג המדיני להורות על העברת האחריות לצה"ל. אירוע מוגדר "אסון המוני" אם מדובר בפגיעה חמורה בשלום הציבור, בביטחון הנפש או ברכוש ואם הפגיעה הזאת נוגעת לציבור גדול או לשטח גדול.

2. נוהל 146 מבטא את חלוקת האחריות בין הגופים הממשלתיים השונים העוסקים בתחום הזה ומשקף - בין היתר - את ההסכמות בנוגע לאופן שבו יש לממש את התורה לטיפול בחללים: "פיקוד העורף אחראי לאיסוף ממצאים ראשוניים בשטח האירוע - בהתאם לתורת זיהוי חללים של הפיקוד - ולהעברת החללים, עם כל אמצעי הזיהוי, עד לתחנת ריכוז החללים של מערך מל"ח (משק לשעת חירום), לרבות באירוע חל"כ (חומר לחימה כימי) - לאחר טיהור החללים - ובאירוע ביולוגי".

3. PM - קיצור של Post Mortem - נתונים שנאספים לאחר המוות.

4. AM - קיצור של Ante Mortem - נתונים שנאספים מאנשים חיים.

5. באירוע בלתי קונוונציונלי לא ייקבע מוות בשטח, וכל הנפגעים - החיים והמתים - יפנו לבית החולים. שם הם יופשטו ויטוהרו. הפצועים ימוינו לפי חומרת פציעתם, ובמקביל ייקבע מותם של החללים. בבתי החולים קיימות מחלקות אנ"ח (איסוף נתונים וחללים) ייעודיות לטיפול בחללים באירוע בק"ן (בלתי קונוונציונלי). תפקידם זהה לתפקיד של מחלקות האנ"ח שבגדודים: תיעוד החללים ונתוני הזיהוי שלהם.

6. על פי תורת הטיפול בחללים של המשטרה קיים שלב נוסף לפני הקמתו של מרכז המידע למשפחות - השלב של הכנת רשימות נעדרים, שקיים חשש שנפגעו באירוע. השלב הזה אינו נידון במאמר הזה.

7. במאמר הזה לא יפורט נושא הקבורה, שראוי לדיון ייעודי בפני עצמו.

8. למעט מאגר המידע של צה"ל, המושתת בעיקרו על טביעות אצבע, על מרשמי שיניים ובשנים האחרונות גם על דגימות די-אן-אי שנלקחות מלוחמים. כל המידע הזה אגור במחשבים.