



מהות ושינוי בתופעת
המלחמה עמ' 4



השיעים נגד הסונים
השסע הפנים אסלאמי
עמ' 10



בדרך לקיפאון בתמרון | חיילים אמריקנים יורים טיל נ"ט מתקדם מדגם ג'וולין
עמ' 16



לדעת לשנות גם את הטוב

החוכמה שלא להתכונן למלחמה הבאה כאילו הייתה המלחמה הקודמת היא קלישאה שעדיין עולה בפורומים צבאיים שונים. ועדיין כל צבא נשען בדרך כלל בהתכוננותו למלחמה הבאה על מה שהיה במלחמתו הקודמת, במידה כזו או אחרת. האם התנהגות זו קיימת משום שמאפייניה של המלחמה הם "טבעיים" ויש בהם מן הקביעות (ראו: ד"ר יעל ברהמס, "מהות ושינוי בתופעת המלחמה") או שהתכוננות למלחמה עתידית מחייבת דמיון שמפקד מן השורה אינו יכול להתמודד עימו? או אולי סיבה אחרת?

על כך שההיסטוריה הצבאית מלמדת שאין מלחמה הדומה לרעותה אין עוררין. מלחמות הן עניין דינמי, ויש בהן משתנים כמעט אין-סופיים הקשורים לכל נדבך בהן: נתוני הקרקע של זירות המלחמה לעולם אינם זהים, כך האויב, אמצעי הלחימה שלו, המוראל שלו וכדומה; וגם צבאך שונה היום לעומת אתמול.

יתר על כן, בהתכוננות למלחמה עליך, המפקד, לתת את הדעת שמקסימום מאפיינים של צבאך יהיו שונים משהיו במלחמה הקודמת, החל באמצעי הלחימה דרך תורת הלחימה, בניהול הכוחות וכדומה - אז גוברים סיכויך להפתיע את אויבך ולנצח.

אולם על השינויים שמוכנסים בצבא לקראת המלחמה הבאה להיות נכונים, מתאימים ומבטיחים. שינוי שיבוצע לשם השינוי בלבד או שינוי שגוי עלולים להוביל לכישלון בשדה הקרב בעטיו של השינוי. הסכנה שחידושים טכנולוגיים, שינוי אופי הסד"כ ותורת הלחימה חדשה - כל אחד מהם וכמובן שילוב ביניהם - עלולים לפגום למשל בכושר התמרון של הצבא (ראו: אל"ם אמיר אשל, "בדרך לקיפאון בתמרון").

דוגמה מצוינת לדילמות המפקדים בסוגיה הזאת היא הכשרת המרינס לקראת צאתם למלחמה באפגניסטן (ראו: סא"ל אבי דהן "הכשרת כוחות לתעסוקה מבצעית"). הם למדים את המלחמה של היום כדי להתכונן למלחמתם בעתיד.

לסיכום, שינוי הרע שהיה במלחמה הקודמת הוא מובן מאליו, אך עיקר חוכמת המפקד היא לדעת מתי ואיך לשנות גם את הטוב שהיה בה כדי שיתרום להצלחתו במלחמה הבאה.

קריאה מועילה
אפי מלצר



מהות ושינוי בתופעת המלחמה

ד"ר יעל ברהמס | חוקרת במרכז דדו

על פי אחת הגישות בחקר המלחמות, למלחמה - בדומה לתופעות הטבעיות בעולם - יש מהות, דהיינו, יש לה מאפיינים שהכרחיים לקיומה, והמאפיינים האלה הם נצחיים ובלתי משתנים. אולם על פי גישה מנוגדת, תופעת המלחמה נעדרת מהות קבועה, דהיינו, שום מאפיין של המלחמה אינו הכרחי לקיומה ואינו נצחי ובלתי משתנה. הסוגיה הזאת מרתקת, אבל מקבלי ההחלטות צריכים לשאול את עצמם שאלות שונות לגמרי

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

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך המשנה: יואב תדמור

עורכות בהוצאת מערכות: אביטל רגב-שושני,

רוית טרינצ'ר-סיוון

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

איורים: בוריס דיקרמן

תמונות: מערכות, במחנה ודובר צה"ל

עוזרת הפקה: קרול נאולאנדר

הדעות והתפיסות המובאות במאמרים
מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ISSN 0464-2147

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)

טלפון: 5 / 03-5694344 / פקס: 03-5694343

דוא"ל: maarachot@gmail.com

כתובת למכתבים: ד"צ 02432 צה"ל

מחלקת המנויים:

טלפון: 03-5694512

דוא"ל: manuimaarachot@gmail.com

הודפס בדפוס גרפוליס

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

הצילום בשער: חיילים אמריקנים יורים טיל נ"ט מתקדם
מדגם ג'ולין





52

"האחר שבתוכנו" - הקמ"ן בין אובייקטיביות לרלוונטיות

אל"ם י' | קצין מודיעין

תפקידו של קצין המודיעין - על פי העמדה המסורתית - הוא לתאר את המציאות אצל האויב ולאחר מכן לעמוד מהצד כשהמפקד או הקברניט מתכננים את המהלכים הצבאיים או המדיניים. על פי העמדה המודרנית, תפקידו של הקמ"ן הוא להשתתף באופן פעיל בתכנונים האופרטיביים. המאמר הזה מציג עמדה שלישית, שלפיה על הקמ"ן ללוות את התכנונים האופרטיביים באופן רצוף בתפקיד של היועץ לענייני האויב

60

לחימה תחת אש: ערכים, פוסט-מודרניזם, ומה שביניהם

סרן יוגב מויאל | קצין במגלן, בוגר המכללה לפיקוד טקטי

אם אכן נכונה הטענה שהמוטיווציה של החיילים להילחם נובעת אך ורק מחששם להתבזות בפני חברים ליחידה, כי אז אפשר לוותר על חיל החינוך



66 תגובה

רוצים את האמת? תשאלו את המילואימנים

אל"ם איציק רונן | מח"ט הראל ומפקד צוות בפו"ם כללי

החשש של קצינים בצה"ל להביע דעה שנוגדת את דעת מפקדם הוא רעה חולה שמאפיינת בעיקר את המערך הסדיר. התופעה הזאת כמעט שאינה קיימת במערך המילואים

26

מנהיגות המג"ד בשדה הקרב בעבר, בהווה ובעתיד

סא"ל שי קלפר | מג"ד 51

ניתוח קרבות גדודיים שנערכו לפני כמה עשורים ובתקופה האחרונה מלמד כי למרות השינויים הטכנולוגיים הגדולים שהתחוללו במשך השנים, יש מאפיינים משותפים לכל מפקדי הגדודים המוצלחים



38

הכשרת כוחות לתעסוקה מבצעית הדוגמה של המרינס

סא"ל אבי דהן | קצין קישור למרינס

יחידות המרינס מוצבות לסירוגין באפגניסטן ובארה"ב: 7 חודשים באפגניסטן, לאחר מכן 14 חודשים בארה"ב וחוזר חלילה. לפני חזרתה של יחידת מרינס לאפגניסטן היא עוברת סדרה של אימונים ששיאם תרגיל מסכם בדגם של עיר אפגנית שנבנתה במדבר מוהבי שבקליפורניה

46

מסג"ם לתא"ל: התפיסה החדשה להכשרת הקצונה בצה"ל

רס"ן יעל ברקת | רמ"ד מו"פ הדרכה בתוה"ד

צה"ל מנסה לקדם תפיסה חדשה שלפיה כל ההכשרות של הקצינים הן חלק מרצף שנקבע מראש, ובו כמה תחנות הכשרה המשתלבות זו בזו. בכל תחנת הכשרה יש שני ערוצים: ערוץ ההשכלה הצבאית הכללית המשותף לכל הקצינים וערוץ הידע הייחודי לכל מקצוע. יישום התפיסה הזאת נתקל בקשיים בהכשרות הקצינים ברמות הזוטרות, ובמאמר נעשה ניסיון לעמוד על הסיבות לקשיים האלה

10

השיעים נגד הסונים השסע הפנים אסלאמי

רס"ן (מיל') אמל ביבאר | סטודנט בלימודי מחקר מקדים באוניברסיטת חיפה; לשעבר קצין אג"ם וממלא מקום סמח"ט ב' בחטיבת כרמלי

שקיעת הלאומיות ועליית כוחה של הדת במזרח התיכון דחקו הצידה במידת מה את מאבקי הכוח הישנים בין המדינות ועוררו מחדש מאבק היסטורי מר הרבה יותר: בין האסלאם השיעי לאסלאם הסוני. המאמר מסביר כיצד נולד השסע העמוק הזה וכיצד הוא מעצב את פני המזרח התיכון



16

בדרך לקיפאון בתמרון

אל"ם אמיר אשל | קצין האג"ם של פיקוד העורף. לשעבר מפקד חטיבת נתיבי האש וראש תורת חיל השריון. בוגר המכללה לביטחון לאומי

השינויים הטכנולוגיים באמצעי הלחימה בסוף המאה ה-20 העצימו את יכולות הכלים ההגנתיים העומדים לרשות הצבאות. באמצעות טילי נ"ט מתקדמים והתבצרות בקרקע יכול כוח קטן להתמודד בהצלחה נגד כוח תוקף עדיף. המסקנה שהסיק מכך צה"ל - שיש להחזיר את כושר התמרון באמצעות תמרון רגלי - היא שגויה, שכן היא לא תפתור את הבעיה. הפתרון הוא ייצור טנקים שמתאימים לשדה הקרב החדש



מהות ושינוי בתופעת המלחמה



כוחות ניו-זילנדיים בדרכם להצטרף לכוחות הלוחמים באירופה, במלחמת העולם הראשונה



כוחות ארה"ב באפגניסטן | "באיזה מוכן המלחמות המודרניות הן חדשות? האם טבע המלחמה השתנה, או שאולי למלחמות המודרניות יש אותם המאפיינים המשותפים לכל המלחמות בעבר ובהווה?... אם נשתמש בהבחנות של קלאוזביץ בנוגע לתופעת המלחמה, האם הצורות של המלחמה הן חדשות, אבל טבעה זהה?"

ד"ר יעל ברהמס
חוקרת במרכז דדו



על פי אחת הגישות בחקר המלחמות, למלחמה - בדומה לתופעות הטבעיות בעולם - יש מהות, דהיינו, יש לה מאפיינים שהכרחיים לקיומה, והמאפיינים האלה הם נצחיים ובלתי משתנים. אולם על פי גישה מנוגדת, תופעת המלחמה נעדרת מהות קבועה, דהיינו, שום מאפיין של המלחמה אינו הכרחי לקיומה ואינו נצחי ובלתי משתנה. הסוגיה הזאת מרתקת, אבל מקבלי ההחלטות צריכים לשאול את עצמם שאלות שונות לגמרי

מבוא

בשנים האחרונות התפרסמה ספרות ענפה על השינוי בטבע המלחמה.¹ מרבית הפרסומים האלה התמקדו בשאלה האם תופעת המלחמה השתנתה במהלך ההיסטוריה, ואם כן, במה שונות המלחמות כיום ממלחמות העבר.

בחינה מקרוב של חקר המלחמות מצביעה על קיומן של גישות שונות² בנוגע לשינויים שחלו באופיין של המלחמות בנות זמננו בהשוואה למלחמות העבר. מרבית החוקרים אומנם מסכימים שתופעת המלחמה עברה שינויים, אולם ניתן לשאול עד כמה השינויים האלה הם במהות התופעה הנחקרת. כמה מהחוקרים מבחינים באופן מפורש בין "טבע" לבין "מאפיינים" או בין "מלחמה" לבין "לוחמה" כדי לטעון שמאפייני הלוחמה נמצאים בהשתנות מתמדת בעוד שטבע המלחמה, בהיותו מהותי ולכן הכרחי לקיומה, הוא קבוע ונצחי.³ אחרים טוענים שהשינויים בתופעת המלחמה השפיעו על טבעה,⁴ ויש אף הסבורים כי השינויים היסודיים שהתחוללו בה הם בבחינת מהפכה פרדיגמטית.⁵

במבוא לספרם של דיוסטין ואנגסטרום שואל אנגסטרום:⁶ "באיזה מובן המלחמות המודרניות הן חדשות? האם טבע המלחמה השתנה, או שאולי למלחמות המודרניות יש אותם המאפיינים המשותפים לכל המלחמות בעבר ובהווה? ... אם נשתמש בהבחנות של קלאוזוביץ בנוגע לתופעת המלחמה, האם הצורות של המלחמה הן חדשות, אבל טבעה זהה?"

השאלה הזאת עומדת במרכזו של המאמר הזה. בהמשך אציג באופן כללי את שתי הגישות הפילוסופיות העיקריות העוסקות במהותן של התופעות בעולם - הגישה המהותנית והגישה האנטי-מהותנית.⁷ לאחר מכן אתמקד בתופעת המלחמה ובאופן שבו היא נתפסת על פי שתי הגישות האלה. לבסוף אדון באופן ביקורתי בתרומתן של כל אחת מהגישות להבנת תופעת המלחמה ואתען כי משום שלא ניתן להכריע ביניהן באופן אמפירי, יש לבחור ביניהן על בסיס שיקולים פרגמטיים. עוד אטען כי על אף תרומתה החשובה של הגישה המהותנית, הרי הגישה האנטי-מהותנית רלוונטית יותר לתפקודם האפקטיבי של צבאות במציאות משתנה.

מהותנות ואנטי-מהותנות

בבסיס התזה המוצעת במאמר הזה עומדת ההבחנה המקובלת בפילוסופיה בין מהותנות לבין אנטי-מהותנות.

מהותנות היא ההשקפה שלפיה לכל תופעה⁸ בעולם יש מאפיינים (או תכונות) הכרחיים לקיומה המגדירים אם היא שייכת לסוג מסוים של תופעות והמבחינים בינה לבין תופעות מסוג אחר. המאפיינים האלה נחשבים למהות התופעה. לתופעות מסוג מסוים יכולים להיות גם מאפיינים אחרים, מקריים, שאינם הכרחיים לקיומן. המאפיינים האלה אינם נחשבים לחלק ממהותה של התופעה, והתופעה אינה מאבדת את זהותה אם היא חסרה אותם. מקובל לייחס את הגישה המהותנית לפילוסופיה של אפלטון ולפילוסופיה של אריסטו.

בתגובה למהותנות התפתחה ההשקפה האנטי-מהותנית שלפיה אין תכונות מסוימות שהן הכרחיות ומהותיות לקיומן של תופעות כלשהן. הפילוסוף וילארד קוויין, למשל, טען כי מספר המהויות שיש לתופעה הוא כמספר נקודות המבט שדרךן ניתן להתבונן בה.⁹ כלומר, הבחירה שלנו להתבונן בתופעה בדרך מסוימת היא שגורמת לנו לייחס לה תכונות מסוימות, שהן לדעתנו הכרחיות,

מהותנות היא ההשקפה שלפיה לכל תופעה בעולם יש מאפיינים (או תכונות) הכרחיים לקיומה המגדירים אם היא שייכת לסוג מסוים של תופעות והמבחינים בינה לבין תופעות מסוג אחר



ותכונות אחרות, שהן לדעתנו מקריות. במילים אחרות: הבחירה הזאת אינה אובייקטיבית, אלא נעשית על פי שיקולים פרגמטיים וסובייקטיביים - על פי האופן שבו הם משרתים אותנו ביעילות בתקשורת האנושית וביכולת החיזוי שלנו. לכן אפשר שיתקיימו כמה מערכות תפיסות שונות (בדרך כלל אצל פרטים שונים או אצל ארגונים שונים) שממשות נקודות מבט שונות על המציאות, וכל אחת מהן תזהה ותגדיר באופן שונה את מהויותיהן של התופעות במציאות.

גם קרל פופר¹⁰ התנגד לגישה המהותנית וטען כי כמעט כל העוסקים במדעי הטבע זנחו את הגישה הזאת, והיא מקובלת בעיקר במדעי החברה. תומכי הגישה המהותנית במדעי החברה אומרים

שהתופעות הפיזיקליות שבהן עוסק הפיזיקאי אינן משתנות באופן יחסי, ולכן הפיזיקאי אינו צריך לחשוף מהויות המציינות את הקבוע שבהן כדי שיוכל לומר עליהן היגדים קבועים. לעומת זאת, התופעות החברתיות, שבהן עוסק איש מדעי החברה, משתנות בהתאם לזמן ולמקום. למשל, מוסד הממשלה השתנה במהלך ההיסטוריה והוא שונה כיום ממדינה למדינה. לפיכך, טוען איש מדעי החברה, כדי שנוכל לזהות את הממשלה בתוך מגוון המוסדות הממשלתיים במדינות שונות ובתקופות היסטוריות שונות, עלינו להניח שיש דבר מהותי משותף הנמצא בכולן.¹¹ לטענתו של פופר, גישה מדעית מהסוג הזה תוביל את המדע הדוגל בה לקיפאון שימנע ממנו כל התקדמות.¹²

בהמשך המאמר אבחן את האופן שבו ניתן להתייחס לתופעת המלחמה על פי שתי הגישות האלה.

מהותה של תופעת המלחמה

מקובל לראות במלחמה עובדה חברתית (social fact).¹³ בניגוד לעובדות גסות (brute facts), המתקיימות בעולם ללא תלות בקיומם של בני האדם או במה שבני האדם חושבים עליהן (כגון

לפי ההשקפה האנטי-מהותנית אין תכונות מסוימות שהן הכרחיות ומהותיות לקיומן של תופעות כלשהן



העובדה שעל פסגת האוורסט יש שלג, או שלאטומים של מימן יש אלקטרון אחד), קיומן של העובדות החברתיות תלוי בקיומה של מחשבה אנושית, והן תוצר של הבניה אנושית חברתית. לפי הגישה הזאת, אירוע מסוים מקבל משמעות מסוימת לא בשל המאפיינים הפיזיקליים-חומריים שלו, אלא בשל העובדה שקבוצת אנשים מסוימת מתייחסת אליו באופן מסוים. (למשל, ערכו של שטר כסף אינו 100 שקל בשל החומרים שמהם הוא עשוי, אלא בשל העובדה שקבוצת אנשים מסוימת החליטה להעניק לו את הערך הכספי הזה). ובאופן דומה, אירוע מסוים מקבל משמעות של מלחמה לא בשל הפעולות הפיזיות שמתרחשות במסגרתו אלא בשל העובדה שקבוצה מסוימת של אנשים רואה בו מלחמה.¹⁴ אם מקבלים את המסגרת התיאורטית הזאת, ניתן לשאול: מה משפיע על קבוצת אנשים לראות באירוע מסוים מלחמה? בסעיפים הבאים אבחן את התשובות לשאלה הזאת על פי הגישה המהותנית ועל פי הגישה האנטי-מהותנית.

התשובה של הגישה המהותנית

על פי הגישה המהותנית, התשובה היא יחסית פשוטה: למלחמה, כמו לכל תופעה בעולם, יש מאפיינים מהותיים ההכרחיים לקיומה. המאפיינים האלה הם נצחיים ובלתי משתנים. כאשר קבוצת אנשים

מזהה שהמהות הזאת מתקיימת באירוע מסוים, היא מתייחסת לאירוע כאל מלחמה.

קולין גריי,¹⁵ למשל, מאמץ גישה מהותנית לתופעת המלחמה. גריי מסכים שמאפיינים מסוימים של המלחמה השתנו, אך טוען בתוקף שמהותה של המלחמה לא השתנתה ואף לא תשתנה לעולם. לדעתו, מהותה של המלחמה היא נצחית, ואם היא תשתנה, זו כבר לא תהיה מלחמה.¹⁶

גריי מפנה את הקורא לקלאוזביץ¹⁷ שהבדיל בין מאפייני האובייקטיביים, האוניברסליים והקבועים של תופעת המלחמה לבין מאפייני הסובייקטיביים והמשתנים.¹⁸ גריי רואה במאפיינים האובייקטיביים את מהותה הקבועה של המלחמה ומקבל את הטענה שהמאפיינים הסובייקטיביים צפויים להשתנות עם השתנות ההקשרים הפוליטיים, החברתיים והתרבותיים שבהם היא מתרחשת.

גם אנטוליו אצ'ווריה סובר שלתופעת המלחמה יש מהות, אך בניגוד לגריי¹⁹ הוא טוען שהמהות הזאת משתנה. אומנם הוא מסכים עם גריי שהמאפיינים האובייקטיביים הם מהותיים ומתקיימים בכל מלחמה, אך לטענתו העוצמה של כל אחד מהם ומשקלם היחסי משתנים ממלחמה למלחמה.²⁰ אף שהשינוי הזה אינו איכותי אלא כמותי - טוען אצ'ווריה - יש לו משמעות קריטית.

בתגובה לאצ'ווריה, טוען גריי²¹ שבפועל אין ביניהם כל מחלוקת. גריי מסכים עם טענתו של אצ'ווריה בנוגע לשינוי במשקלם היחסי של המאפיינים האובייקטיביים, אך טוען - בניגוד לאצ'ווריה - ששינוי כמותי מהסוג הזה אינו שינוי במהות. כל עוד המרכיבים האובייקטיביים מתקיימים בכל מלחמה, הרי שהם מהותה הנצחית של המלחמה.

גריי ואצ'ווריה סוברים אפוא שלתופעת המלחמה יש מהות, אך חלוקים בנוגע לשאלה האם המהות הזאת משתנה. על פי הגישה המהותנית הרווחת, כפי שתוארה לעיל, צודק גריי בטענתו כי אם מהותה של תופעת המלחמה תשתנה, היא לא תהיה עוד מלחמה. את השינוי הכמותי - בעוצמה ובמשקל היחסי - שחל במאפיינים האובייקטיביים של המלחמה ניתן להסביר על פי הגישה הזאת באמצעות הטענה שמדובר בשינוי במאפיינים מקריים ולא בשינוי מהותי. כלומר, איכותם של המאפיינים האובייקטיביים היא מהותית, ולכן נצחית, ואילו עוצמתם ומשקלם היחסי הם מקריים ולכן עשויים להשתנות ממלחמה למלחמה.

ניתן אפוא להניח כי גריי ואצ'ווריה יענו באופן דומה לשאלה: "מה משפיע על קבוצת אנשים לראות באירוע מסוים מלחמה?" שניהם יאמרו כי אם מתקיימים באירוע מסוים המאפיינים האובייקטיביים של מלחמה, אזי זו מלחמה. אומנם המאפיינים האלה מופיעים בכל אירוע של מלחמה בעוצמה שונה ובמשקל יחסי שונה, אך עצם קיומם מעיד שהאירוע הוא מלחמה. עם זאת, יסכימו שניהם, אם המאפיינים האובייקטיביים וההכרחיים של המלחמה אינם מתקיימים באירוע, אזי אין לכונו "מלחמה".

על פי הסברים רבים, המנסים לתת תשובה לשאלה מדוע פורצות מלחמות, האשם הוא בטבע האדם, ובמיוחד ביצר התוקפנות והשתלטנות שלו. על פי אותם ההסברים, זהו המקור למלחמות



חיילים גרמנים בחזית המזרחית במלחמת העולם השנייה | בלחימה האנושית בא לידי ביטוי היצר התוקפני הביולוגי של האדם. מהבחינה הזאת הלחימה אינה כולה רצונית, אלא יש בה יסוד של דחף ספונטני

החברה למצוא בתופעות החברתיות את המהות הקבועה, הבלתי משתנה. אם תופעת המלחמה משתנה מתקופה לתקופה ומתרבות לתרבות, קשה מאוד לתת לה הסבר מדעי אוניברסלי. יהיה קל יותר לבסס תיאוריה מדעית אוניברסלית על תופעת המלחמה, אם ניתן יהיה למצוא בה את המאפיינים הקבועים והבלתי משתנים שהופכים אותה למה שהיא.

התשובה של הגישה האנטי-מהותנית

בניגוד לגישה המהותנית, הגישה האנטי-מהותנית טוענת כי כמו לכל התופעות, גם לתופעת המלחמה אין מהות. לפיכך, שום מאפיין שלה אינו הכרחי לקיומה, ולכן ההסכמה המשותפת של קבוצת אנשים שאירוע מסוים הוא מלחמה אינה יכולה לנבוע מזיהוי של מהות כלשהי באותו האירוע.

כאמור, קוויין טען כי שום מאפיין של תופעה אינו באמת מהותי יותר מהמאפיינים האחרים שלה וכי כל נקודת מבט על התופעה מתייחסת למאפיין אחר של אותה התופעה כאילו היה המאפיין המהותי. כלומר, המסגרת התפיסתית שלפיה בוחנים את התופעה היא זו שקובעת אילו מאפיינים של התופעה יודגשו וייחשבו למהותיים יותר מהאחרים.

על פי הגישה הזאת, אין מסגרת תפיסתית אחת נכונה לתיאור המציאות בכלל והמציאות החברתית בפרט - מסגרת הקובעת באופן חד-משמעי את מהותן של התופעות בעולם ואת צורת החלוקה האחת והיחידה של התופעות בעולם לסוגים. במקום זאת קיימות מסגרות תפיסתיות מתחרות: כל אחת קובעת מהויות אחרות, וכל אחת מחלקת את עולם התופעות לסוגים בצורה שונה. קבוצת

והמרכיב העיקרי בטבע המלחמה.²² הצורך לספק את היצר הזה דוחף את האדם למלחמות שהן, על פי הגישה הזאת, חלק בלתי נפרד מההווה האנושית.

היושפט הרכבי²³ מציין שהזואולוג האוסטרי קונרד לורנץ נתן למלחמה הסבר ביולוגי וטען כי תכונת התוקפנות טבועה בכל בעלי החיים ביולוגית וגנטית וכי למאבק האלים בין בעלי החיים, ובהם האדם, יש תפקיד חיובי בתהליך האבולוציה. בלחימה האנושית בא לידי ביטוי היצר התוקפני הביולוגי של האדם. מהבחינה הזאת הלחימה אינה כולה רצונית, אלא יש בה יסוד של דחף ספונטני. הרכבי גם מזכיר את טענתו של פרויד, שאת האדם מניעים דחפים אינסטינקטיביים ראשוניים - היצר המיני (ארוס) ויצר המוות וההרס (תנטוס).²⁴

בספרו "לווייתן"²⁵ טען תומס הובס שמצבו הטבעי של האדם הוא "מלחמת הכול בכול". האדם - על פי הספר הזה - הוא יצור תוקפני מטבעו משום שהוא חושש כל הזמן לקיומו ומשום שהוא שואף לצבור כוח ולספק את תשוקותיו.

על פי הגישות האלה - הרואות במלחמה תופעה הקשורה קשר ישיר לתכונות ביולוגיות מולדות של האדם - המלחמה היא תופעה טבעית כמו מים ונמרים. כמו שללא המבנה המולקולרי H_2O לא היו מים, כך ללא יצר התוקפנות שבאדם לא היו מלחמות. ואם בבסיס המלחמה עומד טבע האדם, הרי שכל עוד יש בני אדם, יהיו מלחמות, וכל עוד טבע האדם אינו משתנה, גם טבע המלחמה לא ישתנה.²⁶

פופר, כאמור, מציע הסבר אחר לנטיית מדעי החברה לדבוק בגישה המהותנית. לטענתו, התופעות החברתיות משתנות כל הזמן ותלויות תלות מוחלטת במקום ובזמן. כתוצאה מכך שואפים החוקרים במדעי

אנשים שלה מסגרת תפיסתית משותפת תתייחס קרוב לוודאי לתופעה מסוימת באותו האופן ותוכל להגיע להסכמה משותפת לאיזה סוג של דברים בעולם משתייכת התופעה הזאת. כך, למשל, תוכל קבוצת האנשים הזאת להגיע להסכמה משותפת בנוגע לשאלה האם יש לראות באירוע מסוים מלחמה או שאין לראות בו מלחמה. אם מאמצים את גישתו של קוויין, אזי המלחמה היא תופעה חברתית והיסטורית, ולכן סביר להניח שבתקופות שונות ובחברות שונות מתבוננים בה דרך מסגרות תפיסתיות שונות המייחסות לה מהויות שונות. לפי הגישה הזאת, אין לייחס לתופעת המלחמה אוסף מסוים של מאפיינים הגורמים לבני האדם לראות באירוע מסוים מלחמה. רק נקודת המבט המסוימת, שדרכה הם מתבוננים באירוע, קובעת מה מתוך סך כל מאפייני האירוע הם המאפיינים המשפיעים על התייחסותם אל האירוע כאל מלחמה (או כאל לא מלחמה). הגישה הזאת גם מסבירה את ריבוי הדעות בנוגע למאפיינים של המלחמות החדשות. כל חוקר מאמץ נקודת מבט או מסגרת תפיסתית, שדרכן הוא בוחן את תופעת המלחמה ולפיהן הוא מגדיר מהו, לדעתו,

השאלה החשובה ביותר שצריכים לשאול מקבלי החלטות צבאיים ומדיניים היא: "כיצד ניתן לנצל באופן אפקטיבי את השינויים בתופעת המלחמה כדי לנצח בעימותים הנוכחיים וכדי לקדם את האינטרסים והמטרות שלנו?"



המאפיין החדש והייחודי של המלחמות בהווה. למשל, מנקודת המבט של הזוג טופלר, תופעת המלחמה משתנה בעקבות גלי המהפכות - המהפכה החקלאית, המהפכה התעשייתית ומהפכת המידע. לכן על פי המסגרת התפיסתית שלהם, המידע הוא המאפיין המהותי והעיקרי של המלחמות החדשות. לעומת זאת, מנקודת המבט של אדוארד לוטוואק, למשל, תופעת המלחמה השתנתה בעקבות השינוי ביחס החברה לאבדות. לכן על פי המסגרת התפיסתית שלו, המאפיין המהותי ביותר של המלחמות החדשות הוא חוסר הסובלנות לאבדות בחברה המערבית.

מסקנות

לתופעת המלחמה, כמו לכל התופעות בעולם, ניתן אפוא להתייחס הן בגישה המהותנית והן בגישה הלא מהותנית. על פי הגישה הראשונה, לתופעת המלחמה, בדומה לתופעות הטבעיות בעולם, יש מהות, דהיינו, יש לה מאפיינים הכרחיים לקיומה, והמאפיינים האלה הם נצחיים ובלתי משתנים. על פי הגישה השנייה, תופעת המלחמה נעדרת מהות קבועה, דהיינו, שום מאפיין של המלחמה אינו הכרחי לקיומה ואינו נצחי ובלתי משתנה. הקביעה שמאפיין כזה או אחר הוא מהותי יותר מהאחרים תלויה לפיכך בנקודת המבט על התופעה. נקודות המבט האלה עצמן הן תלויות תקופה ותרבות. לפיכך, בתקופות שונות ובתרבויות שונות רואים את המלחמה באופנים

שונים ולכן גם מתארים אותה ואת מאפייניה בדרכים שונות. בפרק המסכם בספרם של דיויסטין ואנגסטרום²⁷ אומרת דיויסטין כי עדיין לא הוכרע הוויכוח בנוגע לשאלה האם טבע המלחמה השתנה באופן יסודי. דיויסטין מציעה כיוון פרגמטי להמשך המחקר: הבנה ברורה של מה חדש בתופעת המלחמה וכיצד ניתן לתרגם את ההבנה הזאת ולעשות בה שימוש בממד האופרטיבי.²⁸

בין שתי הגישות המטפיזיות המתחרות - מהותנות ואנטי-מהותנות - כלפי תופעת המלחמה לא ניתן להכריע באופן אמפירי. כל שנותר הוא לבחור - בהסכמה - באחת על פני השנייה. ברוח דבריה לעיל של דיויסטין, נראה כי הבחירה הזאת נתונה להכרעה באמצעות השאלה: איזו מהגישות האלה תסייע לצבאות להיות אפקטיביים יותר מהבחנה האסטרטגית והמבחינה האופרטיבית אל מול המציאות המשתנה?

אני מבקשת לטעון שהגישה המהותנית תשרת פחות את הצורך של הצבאות להבין את השינויים במציאות ולהתאים את עצמם אליהם. גם אם יש מהות למלחמה וגם אם נוכל, באמצעות מחקר אמפירי, לזהות ולהגדיר אותה, הרי שלארגון צבאי, הצריך להתאים את עצמו למציאות משתנה, ידיעתה של המהות הקבועה הזאת לא ממש תסייע. אינני טוענת, כמובן, שהבנת המרכיבים הפחות משתנים של המלחמה אינה חשובה כלל במסגרת הידע הצבאי - יש בוודאי משמעות להבנה שהטבע האנושי הוא מרכיב חשוב בטבע המלחמה או להבנה שהמלחמה לעולם תהיה "ממלכת איהוודאות" על אף התפתחותה של הטכנולוגיה שהביאה את הידע על שלל צורותיו להיות נגיש כל כך. אולם אני טוענת שההבנות האלה אינן מקדמות את המחקר שתכליתו שיפור האפקטיביות האסטרטגית והמבצעית של הארגון הצבאי לאור המציאות המשתנה.

לעומת זאת, יש להניח כי אם נתמקד בשינויים בתופעת המלחמה - בין אם הם מהותיים או מקריים - יוכל הצבא להבין טוב יותר את התופעה ולהתאים את עצמו כך שיתפקד בה ביתר יעילות והצלחה. אדוארד לוטוואק, למשל, מצביע על שינוי ביחסה של החברה לאבדות - שינוי שמשפיע, לדעתו, על מקבלי ההחלטות בדרג המדיני ובדרג הצבאי ועל האופן שבו הם בוחרים להפעיל את הכוח הצבאי. במלחמה בקוסובו ב-1999, לדוגמה, גרם המאפיין החברתי הזה, בין השאר, לכך שארה"ב וכוחות הקואליציה הפעילו נגד סלובודן מילושביץ וצבאו כוח אווירי בלבד כדי להימנע מאבדות. נראה שיחס החברה לאבדות אינו מאפיין מהותי של תופעת המלחמה, אלא מאפיין מקרי שהוא תלוי תרבות וזמן. עם זאת, חשוב שמקבלי ההחלטות יזהו את השינוי החברתי הזה וידונו בשאלה אם הוא צריך להשפיע על החלטותיהם בנוגע לאופן הפעלת הכוח הצבאי, ואם כן - כיצד.

סיכום

זיהוין והבנתן של נקודות המבט השונות על תופעת המלחמה יכולים לסייע להבנה טובה יותר של התופעה. אומנם כל נקודת מבט מדגישה מאפיינים אחרים של תופעת המלחמה, אך עצם ההבנה של נקודות המבט השונות, בין אם של יריבים ובין אם של שותפים, תיתן תמונה מלאה יותר של התופעה ותאפשר בחירה מושכלת ופרגמטית

בנקודת המבט הרלוונטית יותר לסיטואציה שעומדת בפנינו. כפי שאמר קווין, בני האדם בוחרים לאמץ מסגרת תפיסתית אחת על פני אחרת לא על פי התאמתה למציאות, אלא באופן פרמטי על פי האופן שבו היא מסייעת להם להסביר ולחזות את התופעות ולבחור בדרך פעולה רלוונטית.

ובהשאלה מפור, שטען כי "מידת הצלחתם של המדעים השונים להתקדם בכלל הייתה תלויה במידה שבה הצליחו להיפטר מהשיטה [המהותנית]",²⁹ אני מבקשת לטעון כי במקום לחתור לבירור מהותה האמיתית של תופעת המלחמה, עלינו לעקוב אחר התנהגותה במציאות משתנה. במילים אחרות, הבה נעסוק פחות בשאלות כגון "מהי מלחמה?" או "מהי מהות המלחמה?", אלא בשאלות כגון, "במה שונה מלחמה נגד יישות לא מדינית ממלחמה נגד מדינה?", "במה שונים מושגי ההכרעה והניצחון במלחמות כיום ממושגי ההכרעה והניצחון במלחמות העבר?", "כיצד משפיע השינוי ביחסה של החברה המערבית לאבדות במלחמה על האסטרטגיה הצבאית?", "כיצד משפיעה הטכנולוגיה על המלחמות של המאה ה-21?". ואולי השאלה החשובה ביותר שצריכים לשאול מקבלי החלטות צבאיים ומדיניים היא: "כיצד ניתן לנצל באופן אפקטיבי את השינויים בתופעת המלחמה כדי לנצח בעימותים הנוכחיים וכדי לקדם את האינטרסים ואת המטרות שלנו?"

הערות

1. ראו למשל: רס"ן עופר ארליך, "על טבע המלחמות", **מערכות**, 419, יוני 2008; סמואל הנטינגטון, **התנגשות הציביליזציות**, מרכז שלם, ירושלים, 2003; אדוארד לטוואק, "מלחמה פוסט-הרואית", **מערכות**, 374-375, פברואר 2001, עמ' 4-9; אלווין והידי טופלר, **מלחמה ואנטי-מלחמה**, ספריית מעריב, תל-אביב, 1994; Martin Van Creveld, **The Transformation of War**, Free Press, NY, 1999; Martin Van Creveld, **The Changing Face of War: Lessons of Combat from the Marne to Iraq**, Ballantine Books, NY, 2006; Isabelle Duyvesteyn and Jan Angstrom (eds.), **Rethinking the Nature of War**, Frank Cass, London, 2005; Antulio J. Echevarria, "Clausewitz and 'How Has War Changed?'" **Parameters**, Summer 2005, pp. 138-140; Colin S. Gray, "How Has War Changed since the End of the Cold War", **Parameters**, Spring 2005, pp. 14-26; Colin S. Gray, **Another Bloody Century**, Phoenix Press, 2005; Colin S. Gray, "War - Continuity in Change, and Change in Continuity", **Parameters**, Summer 2010, pp. 5-13; Chris H. Gray, **Postmodern War: The New Politics of Conflict**, The Guilford Press, New York, 1997; Thomas X. Hammes, **The Sling and the Stone**, Zenith Press, Minnesota, 2004; Mary Kaldor, **New & Old Wars**, Stanford University Press, 2007, 2nd Edition; Douglas Kellner, "From Vietnam to the Gulf: Postmodern Wars?" in: Michael Bibby, (ed.), **The Vietnam War and Postmodernity**, University of Massachusetts, Boston, 1999; Zeev Maoz and Azar Gat (eds.), **War in a Changing World**, The University of Michigan Press, 2001; Shimon Naveh, "Asymmetric Conflict: An Operational Reflection on Hegemonic Strategies", The Eshed Group for Operational Knowledge, Tel Aviv, 2005; Rupert Smith, **The Utility of Force**, Alfred A. Knopf, NY, 2007
2. למשל, אלווין והידי טופלר מדגישים שמהפכת המידע היא המאפיין העיקרי החדש של המלחמות כיום; סמואל הנטינגטון מדגיש את ההיבט התרבותי ומגדיר את המלחמות כיום "התנגשות בין ציוויליזציות"; רופרט סמית מתמקד בהיבט הפוליטי וטוען שהמלחמות התעשייתיות בין מדינות כבר אינן קיימות, ובמקומן יש כיום "מלחמות בין אנשים"; אדוארד לטוואק מייחס חשיבות מרכזית להיבט החברתי ובמיוחד לחוסר סובלנותה של החברה

המערבית לאבדות ומכנה את המלחמות כיום "מלחמות פוסט-הרואיות"; מרי קלדור מדגישה את ההיבט החברתי-כלכלי וטוענת שהמלחמות כיום, שאותן היא מכנה "מלחמות חדשות", קשורות בתופעת הגלובליזציה; תומס האמס רואה את העיקר בהיבט התודעתי וטוען ש"מלחמות הדור הרביעי" חותרות להכרעה תודעתית באמצעות שכנוע מקבלי ההחלטות של היריב כי לא יוכלו להשיג את מטרותיהם.

3. ראו, למשל: Colin S. Gray, **Another Bloody Century: Future Warfare**, Phoenix Press, London, 2005
4. ראו, למשל: Colin M. Fleming, "New or Old Wars? Debating a Clausewitzian Future", **The Journal of Strategic Studies**, 32/2, April 2009, pp. 213-241
5. ראו, למשל: Martin van Creveld, **The Transformation of War**, NY, Free Press, 1999; Smith, Rupert, **The Utility of Force: The Art of War in the Modern World**, Alfred A. Knopf, New York, 2007
6. Duyvesteyn, and Angstrom, **ibid.**
7. אינני מבחינה במאמר הזה בין הגישה המכונה "אנטי-מהותנית" לבין זו המכונה "לא מהותנית" ומשתמשת לסירוגין בשני המונחים האלה.
8. במונח "תופעה" או "תופעות" אני מתייחסת הן לאובייקטים או לישויות והן לאירועים המתקיימים בעולם.
9. Douglas B., Rasmussen, "Quine and Aristotelian Essentialism", **The New Scholasticism**, Vol. LVIII, 3, 1984, pp. 316-335
10. קרל פופר, **החברה הפתוחה ואויביה**, מרכז שלם, ירושלים, 2003
11. שם, עמ' 37
12. שם, עמ' 215
13. Emile Durkheim, **The Rules of the Sociological Method**, Free Press, NY, 1982
14. John R. Searle, **The Construction of Social Reality**, Alan Lane, The Penguin Press, 1995, p. 23
15. Colin S. Gray, "How Has War Changed since the End of the Cold War", **Parameters**, Spring 2005, pp. 14-26
16. **Ibid.**, p. 17
17. Carl von Clausewitz, **On War**, edited and translated Michael Howard and Peter Paret, Princeton, N.J., Princeton University Press, 1976
18. **Ibid.**, Vol. 1, Book 1, Ch. 1
19. Antulio J. Echevarria, "Clausewitz and 'How Has War Changed?'" **Parameters**, Summer 2005, pp. 138-140
20. **Ibid.**, pp. 138-139
21. **Ibid.**, pp. 139-140
22. ראו למשל את ארליך, 2008 (הערה 1). ארליך מבחין בין טבע המלחמה לבין מאפייני המלחמה. את טבע המלחמה הוא מייחס ל"גורמים האנושיים המחוללים את המלחמה ומניעים אותה" ואת מאפייני המלחמה הוא מייחס ל"דרך שבה נלחמים" (שם, עמ' 5). לטענתו, כל עוד טבע האדם אינו משתנה, גם טבע המלחמה אינו משתנה, ואילו מאפייני המלחמה, המתייחסים לאופן הפעלת הכוח הצבאי, משתנים לעיתים קרובות עם השתנות התרבות והטכנולוגיה. גישתו של ארליך היא אפוא מהותנית, משום שהיא מבססת את מהותה של המלחמה על תכונות ביולוגיות טבעיות של האדם, שעל פי התפיסה המקובלת הן מהותיות, הכרחיות ובלתי משתנות.
23. יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, מערכות, תל-אביב, 1990, עמ' 245
24. שם, עמ' 250
25. Thomas Hobbes, **Leviathan**, Penguin Classics, 1982
26. Colin S. Gray, "War - Continuity in Change, and Change in Continuity", **Parameters**, Summer 2010, pp. 5-13
27. Duyvesteyn & Angstrom, 2005
28. **Ibid.**, p. 240
29. פופר, 2003, עמ' 215

השיעים נגד הסונים השסע הפנים אסלאמי

שקיעת הלאומיות ועליית כוחה של הדת במזרח התיכון דחקו הצידה במידת מה את מאבקי הכוח הישנים בין המדינות ועוררו מחדש מאבק היסטורי מר הרבה יותר: בין האסלאם השיעי לאסלאם הסוני. המאמר מסביר כיצד נולד השסע העמוק הזה וכיצד הוא מעצב את פני המזרח התיכון



המלחמה העדתית בין שיעים לסונים
אל-קודס אל-ערבי, ספטמבר 2010



רס"ן (מיל') אמל ביבאר

סטודנט בלימודי מחקר מקדים
באוניברסיטת חיפה; לשעבר קצין
אג"ם וממלא מקום סמח"ט ב'
בחיבת כרמלי



מבוא

מאבקים לאומיים, תסיסה חברתית, מלחמות מעמדות ומהפכות - זה מה שרואה לנגד עיניו ההיסטוריון שחוקר את האסלאם במאה ה־20. אולם ההיסטוריון שחוקר את האסלאם בימים אלה רואה לנגד עיניו בעיקר מאבק גדול אחד שמאפיל על הכול: השסע בין האסלאם הסוני לאסלאם השיעי. יש להדגיש: מאבקי הכוח הישנים לא נמוגו, אבל הם מתגמדים לעומת המאבק המתעצם בין הסונים לשיעים. בעיראק גובה המאבק הזה אלפי קורבנות בשנה, בלבנון הוא עלול לדרדר את המדינה שוב למלחמת אזרחים, וגם בתימן זהו כבר עימות מזוין בין הרוב הסוני לשבטים שיעיים. אך כל אלה הם עימותים קטנים יחסית לעומת הסכנה הגדולה ביותר: עימות בין איראן השיעית לעולם הערבי הסוני. החשש מפני עימות כזה מעצב כיום רבים מהמהלכים המדיניים והצבאיים במזרח התיכון.

הרקע לפילוג בין האסלאם הסוני לאסלאם השיעי

כאשר מת הנביא מוחמד (632 לספירה) הוא לא השאיר אחריו יורש או צוואה. לכן לאחר מותו התכנסו מאמיניו והחליטו לתת את ה"ביעה" (שבועת האמונים) לאבו בכר. מקץ שנתיים, בהיותו על ערש דווי, מינה אבו בכר ליורשו (ח'ליף) את עומר בן אל-ח'טאב (634-644). ב־644 התנקש עבד פרסי בחייו של הח'ליף עומר. בעודו גוסס מפצעי המוות מינה עומר שורא (מועצה) והטיל עליה לבחור ח'ליף חדש. חברי המועצה בחרו בעות'מאן בן עפאן (644-656).

לעות'מאן היו מתנגדים, ובהם עאישה, אלמנתו של הנביא, ועלי, בן דודו וחתנו של מוחמד. תומכיו של עלי היו מרוכזים בעיקר בעיר כופה שבעיראק, ושם הם פתחו במרד בדרישה לפטר את המושל המקומי, שהשתייך לשבט אומיה. הח'ליף עות'מאן נכנע לדרישה ומינה מושל אחר במקומו. בעקבות זאת פרץ מרד במצרים - גם כן בדרישה להחליף את המושל. לאחר משא ומתן נענה הח'ליף גם לדרישה הזאת. בדרכם חזרה למצרים מארמון הח'ליף בעיר מדינה, תפסו המורדים המצרים שליח שנשא איגרת מהח'ליף למושל מצרים ובה פקודה לתפוס את ראשי המורדים ולהוציאם להורג. בעקבות זאת חזרו המורדים למדינה, צרו על ארמון הח'ליף ודרשו ממנו להתפטר. הוא סירב, והמורדים הרגו אותו בשעה שישב וקרא בקוראן.

במדינה פעלה סיעה (בערבית: שיעה) שטענה כי את השלטון יש להעניק אך ורק לבני משפחת הנביא מוחמד. הסיעה הזאת מינתה את עלי בן אבו טאלב לח'ליף (656-661). הייתה זאת הפעם הראשונה ששליט מוסלמי עלה לשלטון שלא בהסכמה כללית, אלא מטעם סיעה מסוימת. מהסיבה הזאת הוא לא זכה להכרת כל המוסלמים. כך נוצר הפילוג הראשון באסלאם ופרצה הפתנה הראשונה ("מלחמת אחים". בתרגום מילולי פתנה היא מבחן שבו מעמיד האלוהים את בני האדם).¹

שני פלגים התנגדו לעלי. אחד מהם, שכלל את הנכבדים של שבט קורייש במכה, נשען על תמיכתה של עאישה, אלמנת הנביא. אף שהפלג הזה הובס ב"קרב הגמל" (הקרב כונה כך משום שבמהלכו רכבה עאישה על גמל והלהיבה את הלוחמים הנאמנים לה), עזב עלי בעקבותיו את חצי האי ערב ועבר עם נאמניו לכופה שבעיראק - אחת

הערים שייסדו הערבים בעיראק לאחר כיבושה. העיר הזאת קדושה לשיעים עד היום. יציאת עלי ממדינה היא מאורע רב חשיבות בתולדות האסלאם, שכן לאחריה לא שבה הח'ליפות לחצי האי ערב, אלא נדדה ממקום למקום מחוצה לו עד שהתבטלה.²

הפלג השני שיצא נגד עלי כלל את בני אומיה שבראשם עמד מועאווייה, מושל סוריה. מועאווייה היה קרוב משפחה של הח'ליף עות'מאן שנרצח והכריז שמטרתו היא לנקום את דמו. עלי אומנם לא עמד מאחורי רצח עות'מאן, אך הוא סירב לעצור את הרוצחים ובכך הפך בעיני מועאווייה לשותף לרצח שיש להתנקם בו.

הצבאות של עלי ושל מועאווייה נערכו זה מול זה ב־657 ליד העיר ציפין שבצפון עיראק. הצבא של עלי היה על סף ניצחון, אך לפני שהכריע את יריביו ציווה מועאווייה על אנשיו לנעוץ דפי קוראן על רומחיהם ולנופף בהם - סימן מוסכם שלפיו יש להפסיק את שפיכות הדמים ולפנות לבוררות של אללה. עלי סירב להיכנע לתביעה הזאת, אולם צבאו סירב להילחם נגד מי שמנופפים בדפי קוראן על רומחיהם. בלית ברירה הסכים עלי לשביתת נשק ומינה נציג מטעמו לבוררות. כך עשה גם מועאווייה.

בעקבות הסכמתו של עלי לבוררות פרשה קבוצה מאנשיו. הם כונו "הפורשים" (אל-ח'וואריג'). הבוררים החליטו להדיח את עלי, אך הוא לא קיבל את הכרעתם ונותר בשלטון עד שנרצח ב־661 בכופה בדרכו למסגד. רוצחו היה אחד הפורשים. עם מותו של עלי הסתיימה תקופה באסלאם: הקיץ הקץ על שלטונם של הח'ליפים שמכוונים בהיסטוריוגרפיה האסלאמית "ישרי הדרך" (א־ראשידון). השלטון עבר למועאווייה מבית אומיה שבסיסו בדמשק.

לפני מותו מינה מועאווייה את בנו יזיד ליורשו. יזיד נקט יד קשה נגד תושבי עיראק, ובתגובה פנו תושבי כופה לחוסיין, בנו השני של עלי, וביקשו ממנו להצטרף אליהם למרד נגד השלטון. חוסיין נענה לבקשה. עבדאללה בן זיאד, הנציב של בית אומיה בעיראק, שלח נגדו צבא, אך חוסיין סירב להיכנע ולהישבע אמונים לח'ליף. הוא היה משוכנע שלא יאונה לו כל רע בשל היותו נכדו של הנביא. אך ב־10 בחודש מוחרם (עאשורה), 10 באוקטובר 680, הסתערו חייליו של יזיד על צבאו של חוסיין ליד העיר כרבלא בעיראק, והקרב הפך עד מהרה לטבח. בין הנופלים היה גם חוסיין. המנצחים כרתו את ראשו ושלחו אותו לח'ליף בדמשק. מות הקדושים של חוסיין נתן דחיפה עצומה להתפתחות הסיעה של עלי, ויום מותו מצוין עד היום בתהלוכות שבהן מכים את עצמם המאמינים עד זוב דם.³

בעקבות הטבח בכרבלא החלה השיעה להתרחק מהאסלאם הרשמי ויצרה עקרונות ודרכי פולחן משלה. אחד העקרונות של השיעה הוא הנאמנות לבית עלי והתמיכה בזכות צאצאיו (שנקראים אַמאמים) לשלטון. כן מאמינים השיעים שבצאצאי עלי ישנו יסוד אלוהי.

ב־685 מרדו תומכי עלי פעם נוספת בשלטון. בראש המרד עמד אל-מוח'תאר, בן למשפחה של תומכי עלי מכופה. את המלחמה הוא ניהל למען מוחמד בן אל-חנפיה, בן נוסף של עלי (אך לא מפטימה, בתו של מוחמד, אלא מאישה אחרת). לאחר מותו של מוחמד בן אל-חנפיה טען אל-מוח'תאר שהלה לא מת אלא מסתתר בהרים בקרבת מכה ועתיד לשוב לעולם בשעה הנכונה ולכוון מלכות של צדק עלי אדמות. כך עלה לראשונה רעיון המהדי - המשיח - שהוא כיום אחד



טקס העאשורה - לבנונים מכים את עצמם בחרבות ו מות הקדושים של חוסיין נתן דחיפה עצומה להתפתחות הסיעה של עלי, ויום מותו מצוין עד היום בתהלוכות שבהן מכים את עצמם המאמינים עד זוכ דם

שיום הולדתו (ב־15 בחודש שעבאן) הוא אחד מארבעת החגים הדתיים המרכזיים באיראן (יחד עם העאשורה ועם ימי ההולדת של עלי ושל חוסיין). בכל פעם שאיראן ציינה את יום הולדתו של האַמאם הנעלם, הביע ח'ומייני מביע את ביטחונו ב"שובו של האַמאם" המהדי באחרית הימים".⁶

אף שרבים מהשיעים אכן ממתינים במתח לבוא המהדי, ישנו עיקרון דתי שמשפיע עוד יותר על חיי היום־יום שלהם: הדבקות בהלכה (השריעה). פרשני ההלכה, העולמא, הם שעומדים כיום בראש הקנאות הדתית השיעית והם למעשה המנהיגים הקיצוניים ביותר. הדבקות בהלכה משמעה התמקדות בעבר. על פי ההלכה המוסלמית, אורח חייהם של הנביא מוחמד ושל חבריו הקרובים צריך לשמש דוגמה שאותה יש לחקות בקפידה. במילים אחרות: השריעה מכתיבה את ההתנהגות בהווה על פי דפוסי בני 1,300 שנה שזכו להילה של קדושה. ואם הסביבה שבה חי המאמין אינה כפי שההלכה דורשת, יש באפשרותו לנקוט אחד משני הצעדים הבאים: לצאת לגלות פנימית (התנתקות נפשית מהסביבה) או פיזית (הגירה) או לשנות את מצב העניינים בכל האמצעים שעומדים לרשותו, כולל אמצעים אלימים.⁷ תרומתו המהפכנית של ח'ומייני למחשבה השיעית הייתה דוקטרינת "ולאית אל־פקיה". הוא טען שכל עוד האַמאם האחרון (ה־12) נעדר (מאז 941), נתון השלטון בידי המולות שהם יורשיו הפוליטיים והמשפטיים של בית עלי, אך לא יורשיו הרוחניים. אם השליט אינו הולך בדרך הישר (לפי השקפתם של אנשי הדת), תפקידו של המולה הוא להוכיחו על מעשיו הרעים כדי להשיבו לדרך הישר. אך כאשר המעשים הרעים האלה הם בהיקף נרחב מאוד - כפי שהיה המצב, לטענת ח'ומייני, בימי שלטונו של השאה - חובת המולות היא לקחת לידיהם את מושכות השלטון. החובה הזאת חלה על המוג'תהדון (בעלי סמכות לפסוק הלכות) ובמיוחד על המראג'ע (בעלי הסמכות הדתית העליונה). בערבית המילה מראג'ע היא הריבוי של מרג'ע. על

מיסודותיה של הדת השיעית. לכן קבעו השיעים עקרון אמונה שישי נוסף על חמשת העקרונות של האסלאם הסוני - ה"ולאיה" (הדבקות בעלי ובצאצאיו).⁴

השיעה - המיתוסים והרפובליקה האסלאמית

במאות ה־19 וה־20, שבהן הייתה התעוררות לאומית גדולה במזרח התיכון, הועלתה הטענה שהשיעה, שהמרכז שלה היה באיראן, היא בעצם תנועה לאומית איראנית שקמה במחאה נגד ההגמוניה של הערבים. על כך השיבו חוקרי אסלאם רבים שהשיעה נולדה בקרב הערבים, והם אלה שהביאו אותה לאיראן.

מהסקירה שהובאה עד כה עולה בבירור שהשיעה היא אכן תנועה פוליטית ערבית שהפכה לדת, אך גם אי־אפשר להתכחש לעובדה שהיא הפכה לדת הרשמית של איראן וסייעה לשליטי איראן לבסס את הלאומיות האיראנית. הראיה: אל מול ההתחזקות של הסונים בהנהגת האימפריה העות'מאנית קמה במאה ה־16 מדינה פרסית חזקה בראשות השושלת הספוויית, וזו הצליחה לבלום את התפשטות העות'מאנים מזרחה. מייסד השושלת, שאה אסמאעיל, קבע שהשיעה תהיה הדת הרשמית במדינה. זהו המצב גם כיום.

לפני המהפכה האסלאמית באיראן (שהתחוללה ב־1979) - ובמיוחד לאחר המהפכה - שוב עלו המיתוסים השיעיים הישנים, וביתר שאת. כך, למשל, הסעיף החמישי של החוקה האיראנית קובע שהחוקה תהיה בתוקף עד לחזרתו של האַמאם הנעלם.⁵ יתר על כן, מנהיג המהפכה, אייתוללה ח'ומייני, הוגדר "מרג'ע" (הסמכות הדתית העליונה), ונטען שהמעמד הזה מקנה לו אפוטרופסות על כל המאמינים ("ולאיה עאמה") בשם האַמאם הנעלם. בדרך הזאת יכול היה ח'ומייני להכניס במוסד ה"מרג'ע" שינויים שהפכו אותו מתפקיד דתי - במובן הצר ביותר של המילה - לתפקיד פוליטי מובהק.

ב־2003 גיבשה לעצמה איראן שלוש מטרות אסטרטגיות: להפוך לסמכות הדתית המרכזית בעולם האסלאם, להשיג השפעה במרחב שממערב לנהר הפרת ולהשיג נשק גרעיני



כמה מתלמידיו של ח'ומייני אף הרחיקו לכת וטענו שהאמאם הנעלם האציל סמכויות לח'ומייני באופן מיסטי. על סמך התפיסה הזאת ניתן לח'ומייני התואר "נאי אל־אמאם" (נציג האַמאם). ח'ומייני לא התלהב מהגישה הזאת והדגיש שלא הוא צללו לו כוחותיו הרוחניים של האַמאם הנעלם (בעיקר לא ה"עצמה" - אי־היכולת לטעות), וכי הוא אינו שונה מכל אדם אחר.

קודם לכן צוין שהחוקה האיראנית היא בתוקף עד לשובו של האַמאם הנעלם (שעם שובו יהפוך ל"מהדי" - המשיח). רעיון המהדי הוא כה מרכזי באיראן של היום, עד כי נקבע שהשלטון הנוכחי יתבטל עם שובו של המהדי. בשל מרכזיותו של האַמאם הנעלם, שמיליוני איראנים מאמינים כי ישוב ביום מן הימים ויכונן מלכות של צדק, אין זה מפליא



המרג'ע הבכיר ביותר לעמוד בראש ההיררכיה ולהיות "איש ההלכה הצדיק" (פקיה). בידיו יינתנו לא רק סמכויות דתיות אלא גם עוצמה פוליטית (וילאיה).

ההיררכיית השלטון על פי האידאל השיעי היא אפוא כדלקמן: העולמא כפופים למוג'ת'הדון (הנקראים גם אייתולות), ובראש הפירמידה עומד הפקיה הצדיק. גלימת הפקיה הונחה ללא שום ויכוח וערעור על כתפיו של ח'ומייני, אף שהוא היה רק אחד משישה מראג'ע. הוא נבחר הן משום שהיה הוגה הדוקטרינה השלטונית הזאת והן משום שתומכיו תפסו את כל עמדות המפתח בהנהגת המהפכה. הוא היה בעל הסמכות העליונה באיראן ועד ליום מותו ניצב אף מעל לנשיא הרפובליקה.

המאבק של איראן להגמוניה בעולם האסלאם

במאה ה-7 כבשו הערבים את איראן ואיסלמו את תושביה, אך למרות זאת הצליחו האיראנים לשמור על זהות נפרדת (שנשענה על מאות שנים של שושלות פרסיות עצמאיות). הזהויות הנבדלות של האיראנים ושל הערבים בלטו עוד יותר בשל העובדה שתושבי איראן אימצו ברובם את האסלאם השיעי, ואילו הערבים דבקו ברובם באסלאם הסוני.

במאה ה-16 חלה החרפה ביחסים בין האסלאם הסוני לאסלאם השיעי שבאה לידי ביטוי במלחמות חוזרות ונשנות בין איראן השיעית (שבה שלטה השושלת הצפונית) לאימפריה העות'מאנית, שהייתה המעצמה האסלאמית הגדולה ביותר באותה העת. העות'מאנים היו אומנם טורקים, אך שלטו כמעט על כל העולם הערבי הסוני והיו בעצמם סונים.

בתקופת השאה, שניסה להפוך את איראן למדינה חילונית מודרנית - בדומה למהפכה שחולל אתאטורק בטורקיה - השתפרו מאוד היחסים בין איראן לעולם הערבי. במסגרת צעדי ההתקרבות הכיר השאה בעצמאותה של בחרין - אף שאיראן טענה במשך זמן רב שמדובר בשטח ריבוני שלה - וחתם על הסכם גבולות עם איחוד האמירויות הערביות ב-1971.

ירח הדבש הזה הסתיים בעקבות המהפכה האסלאמית באיראן (שהוכיחה עד כמה נכשל השאה במאמציו להפוך את איראן למדינה חילונית). אחד מעקרונותיו של המשטר החדש באיראן היה שאת המהפכה האסלאמית יש לייצא למדינות ערב. למותר לציין שהמדיניות הזאת העלתה את איראן ואת העולם הערבי על מסלול התנגשות.

במיוחד שליט עיראק סדאם חוסיין - שהיה גם סוני וגם חילוני - חשש ממדיניות ייצוא המהפכה של שכנתו איראן, וזו הייתה אחת הסיבות להחלטתו לתקוף אותה ב-1980. לאחר שפרצה המלחמה, הדגיש סדאם חוסיין את זהותו הסונית ואת היותו מגן העולם הערבי מפני התפשטות השיעה. מלחמת איראן-עיראק הסתיימה בתיקו לאחר שמונה שנים של הקזת דם הדדית.

ב-1990 כבש סדאם חוסיין את כוויית. קואליציה אדירה - בהנהגת ארה"ב - גירשה את צבאו משם, אך נשיא ארה"ב ג'ורג' בוש (האב) השכיל שלא להפיל את שלטונו של סדאם חוסיין כדי שימשיך לשמש משקל נגד לאיראן. את מה שהבין ג'ורג' בוש האב, לא הבין ג'ורג' בוש

הבן, ובעקבות אירועי 11 בספטמבר 2001 פלש לאפגניסטן (2001) ולעיראק (2003) והפיל את משטרו של סדאם חוסיין. התוצאה: איראן נפטרה מהאויב המושבע ביותר שלה ששימש מחסום בפני התפשטותה. סדאם חוסיין דיכא ביד ברזל את הרוב השיעי בעיראק, ונפילתו איפשרה לשיעים של עיראק להרים ראש ולחבור לאחיהם באיראן. בכך גרמה ארה"ב לשינוי דרמטי במאזן הכוחות האזורי לטובת איראן. העולם הערבי השקיף על ההתפתחות הזאת בחרדה.⁸ ב-2003 גיבשה לעצמה איראן שלוש מטרות אסטרטגיות: להפוך לסמכות הדתית המרכזית בעולם האסלאם, להשיג השפעה במרחב שממערב לנהר הפרת ולהשיג נשק גרעיני. את תוכנית ההתפשטות שלה מערבה, שכבר הקנתה לה דריסת רגל משמעותית בעיראק, בלבנון ובזירה הפלסטינית, מקדמת איראן בשלוש דרכים:

1. **חיזוק האוכלוסיות השיעיות בעולם הערבי.** איראן לקחה תחת חסותה את האוכלוסיות השיעיות בכל מקום בעולם הערבי: בלבנון, בעיראק ובתימן. היא מסייעת להן מבחינה כלכלית וכן מחמשת אותן כך שיהפכו לכוחות חתרניים נגד הסביבה הסונית שבה הן חיות. הדוגמה הקרובה לנו ביותר היא האוכלוסייה השיעית בלבנון. איראן מזרימה לה סיוע כלכלי רב (למשל היא מימנה את שיקום הכפרים השיעיים והרובע השיעי בביירות שנהרסו במלחמת לבנון השנייה) ובמקביל הפכה אותה לכוח צבאי ופוליטי רב עוצמה שפועל בשירותה - באמצעות החזבאללה. החזבאללה מדגיש כל הזמן את ייחודו בסביבה המוסלמית הסונית. כך, למשל, לאחר מלחמת לבנון השנייה תקפו כלי התקשורת של החזבאללה את "אוזלת ידם ואת חוסר מעורבותם של הסונים בעולם הערבי במאבק נגד ישראל".⁹

נראה שמטרתה הסופית של תנועת החזבאללה היא להשתלט על לבנון ולהפוך אותה למדינה שכפופה לאיראן. בנאום שנשא ב-26 במאי 2008 אמר מנהיג החזבאללה חסן נסראללה במפורש שארגונו הוא חלק ממדינה הכפופה לשלטון אנשי הדת



הח'ליף עלי בן אבו טאלב (656-661) - בן דודו וחתנו של מוחמד (ולא כפי שפורסם בגיליון 432) | עם מותו של עלי הסתיימה תקופה באסלאם: הקיץ הקץ על שלטונם של הח'ליפים שמכונים בהיסטוריוגרפיה האסלאמית "ישרי הדרך" (אֶרְאִשִּׁדוּן)

הערבי מתייחס בחשדנות רבה ובהסתייגות כלפי כל גורם סוני שנעזר באיראן. זו אחת הסיבות המרכזיות לבידודו הניכר של החמאס בעולם הערבי.

3. איראן היא מעצמה שיעית, שהשפעתה מוגבלת לקהילות השיעיות בעולם הערבי. לפיכך אפשר לנקוט כלפיה יחס ניטרלי: לא לראות בה איום, אך גם לא בעלת ברית. על כך עונים מתנגדי איראן שהפעילות שלה בקרב הקהילות השיעיות בעולם הערבי רחוקה מלהיות תמימה: איראן לא רק מסייעת לקהילות האלה מבחינה כלכלית, אלא גם מנצלת אותן כדי לקעקע באמצעותן את הסדר הקיים במדינותיהן. לבנון היא הדוגמה המוכרת לנו ביותר, אך זהו המצב גם בתימן, בבחריין ובכוויית.

המאבק הפנים־אסלאמי: לא רק בין שיעים לסונים

העימות ההולך ומחריף בין הסונים לשיעים אינו היחיד שקיים בעולם האסלאם. קיימים בו עימותים נוספים שלעיתים משתלבים במאבק השיעי-סוני ולעיתים מתקיימים במקביל לו:

המאבק הדתי-תרבותי. לא רק השיעים והסונים מתעמתים ביניהם

(ולאית אל-פקיה), היינו, חלק מאיראן.¹⁰

2. חיזוק האסלאם והתייצבות בראש המחנה הנלחם בישראל ובארה"ב.

לאחר המהפכה האסלאמית באיראן ציפו מנהיגי איראן לקבל את תמיכת העולם המוסלמי כולו. לשם כך מציבה את עצמה איראן בראש המחנה הנלחם בישראל והיא מגישה סיוע רב לכל הארגונים הפלסטיניים הלוחמים בישראל, ובראשם החמאס, אף שהם ארגונים סוניים מובהקים. באמצעות המלחמה בישראל - מקווים מנהיגי איראן - הם יזכו למעמד של מנהיגי האסלאם. אולם השסע בין הסונים לשיעים הוא כיום כה עמוק, עד כי העולם הסוני מתייחס בחשדנות רבה כלפי כל גוף סוני שמוכן לקבל סיוע מאיראן. אחת הסיבות המרכזיות לבידודם של החמאס ואפילו של סוריה בעולם הערבי כיום הוא שיתוף הפעולה ההדוק שלהם עם איראן. במילים אחרות: האסטרטגיה הזאת של איראן להפוך למנהיגת העולם הערבי באמצעות התייצבות בראש החץ נגד ישראל לא ממש עובדת שכן החשש מפניה בעולם הערבי גובר במקרים רבים על הסלידה של העולם הזה מישראל. גם עוינותה של איראן כלפי ארה"ב נועדה לשרת את המטרה הזאת של איחוד העולם הערבי והמוסלמי מאחוריה. טיפוח העוינות הזאת כמובן אינו מונע מאיראן ליהנות מהעובדה שהאמריקנים ריסקו את עיראק שהייתה האויב העיקרי שלהם במפרץ הפרסי.

3. הפצת השיעה.

איראן משקיעה מאמצים רבים כדי להפיץ את השיעה בקרב המוסלמים הסונים. לשם כך היא מממנת מערך נרחב של מטיפים. אלה נשלחים לקהילות השיעיות ברחבי העולם המוסלמי ופועלים מתוכן גם בקרב האוכלוסייה הלא שיעית - בינתיים ללא הצלחה של ממש.

יחסו של העולם הערבי לאיראן

בעולם הערבי הסוני קיימות שלוש גישות שונות כלפי איראן:

1. איראן היא סכנה לעולם הערבי, שכן היא שואפת להשתלט עליו. בעיני כמה ממדינות ערב, איראן היא איום חמור יותר אף מישראל - במיוחד אם משטר האייתולות יהיה מצויד בנשק גרעיני. אות מבשר רעות בעיני הערבים היה השתלטותה של איראן על שלושה איים קטנים במפרץ הפרסי - אבו מוסא, טנב הגדול וטנב הקטן - בניגוד להסכם שעליו חתם המשטר הקודם בטהראן עם איחוד האמירויות הערביות. בעיני אותן המדינות, הפלתו של סדאם חוסיין הייתה טעות חמורה, שכן הוא היה משקל־נגד לשאיפות ההתפשטות של איראן. עם נפילתו נסללה למעשה הדרך להשתלטות איראן על עיראק, שהרי אוכלוסייתה היא ברובה שיעית.

2. איראן היא מעצמה אזורית שהפכה לגורם חשוב בעיראק, באפגניסטן, בלבנון ובזירה הפלסטינית, יש לה קשרים הדוקים עם רוסיה ועם סין והיא נוקטת - בהצלחה - קו מתריס נגד המערב. לכן ראוי להיעזר בעוצמתה בסוגיות שמטרידות את הערבים. זוהי, למשל, הגישה של הארגונים הפלסטיניים שנעזרים באיראן במלחמתם נגד ישראל. אך כאמור, הגישה הזאת אינה מקובלת כיום בעולם הסוני. יתר על כן, העולם

בעלי ברית של המערב, אך באופן חשאי הם תומכים באויביו המרים ביותר. זה מאפיין, למשל, את דרך הפעולה של פקיסטן ושל סעודיה. בדרך הזאת מנסים המשטרים ליהנות מכל העולמות.

סיכום

בספרו הנודע "התנגשות הציוויליזציות" מתייחס סמואל הנטינגטון אל הציוויליזציה האסלאמית כאל מקשה אחת הניצבת מול הציוויליזציה המערבית. אכן ישנה כיום עוינות רבה בעולם המוסלמי כלפי המערב, אך לראות בו מקשה אחת זו טעות. בעולם האסלאם עוברים כיום קווי שסע רבים, והעמוק שבהם והמשפיע ביותר הוא השסע השיעי-סוני. לעיתים כמה קווי שסע הם חופפים - מה שמבטיח קונפליקטים עזים במיוחד. למשל, העם הפרסי הוא גם שיעי וגם לא ערבי - מה שמעצים את העימות מול העולם הערבי הסוני. החשש בעולם הערבי הוא אפוא לא רק מפני חתרנות שיעית אלא גם מפני ניסיון של איראן להקים שוב אימפריה פרסית.

עם זאת השסע השיעי-סוני הוא היום הדומיננטי בעולם האסלאם ולא השסע הלאומי. כפי שהודגש במאמר, הלאומיות נמצאת היום בנסיגה במזרח התיכון מול כוחה העולה של הדת.

איראן מנצלת את המיעוטים השיעיים במדינות ערב לא רק כדי להשיג בהן דריסת רגל, אלא גם כדי לקעקע באמצעותם את המשטרים הקיימים. בעולם הערבי חוששים מאוד מכוחה הגובר של איראן ומניסיונות החתרנות שלה וחרדים מפני הרגע שבו יהיה לה נשק גרעיני.

הפחד של העולם הערבי הסוני מפני איראן מאפיל על תיעובו של העולם הזה מפני ישראל ופותח פתח לשיתוף פעולה מוגבל נגד האויב המשותף.

הערות

1. קלוד כאהן, **האסלאם מלידתו עד תחילת האימפריה העות'מאנית**, דביר, תל-אביב, 1995, עמ' 46-47.
2. ברנרד לואיס, **הערבים בהיסטוריה**, דביר, זמורה ביתן, תל-אביב, 1984, עמ' 67.
3. דב עירון, "בית אומיה", בתוך: חוה לצרוס-יפה (עורכת), **פרקים בתולדות הערבים והאסלאם**, רשפים, תל-אביב, 1967, עמ' 131.
4. נחמיה לב ציון, "הכיתות באסלאם", בתוך: חוה לצרוס-יפה (עורכת), **פרקים בתולדות הערבים והאסלאם**, רשפים, תל-אביב, 1967, עמ' 184.
5. עמנואל סיוון, **התנגשות בתוך האסלאם**, עם עובד, תל-אביב, 2005, עמ' 177.
6. סיוון, **שם**, עמ' 178.
7. סיוון, **שם**, עמ' 178-179.
8. The Sunni-Shi'i Divide: How Important has it Become? <http://www.brookings.edu/events/2007/0730middle-east.aspx>
9. רדואן א-סיד, **אל-חייאת**, 4 באוקטובר 2008 <http://www.daralhayat.com/archivearticle/223821>
10. מאמר המערכת בעיתון **א-שרק אל-אוסט**, 27 במאי 2008 <http://www.aawsat.com/details.asp?section=1&issueno=10773&article=472504>

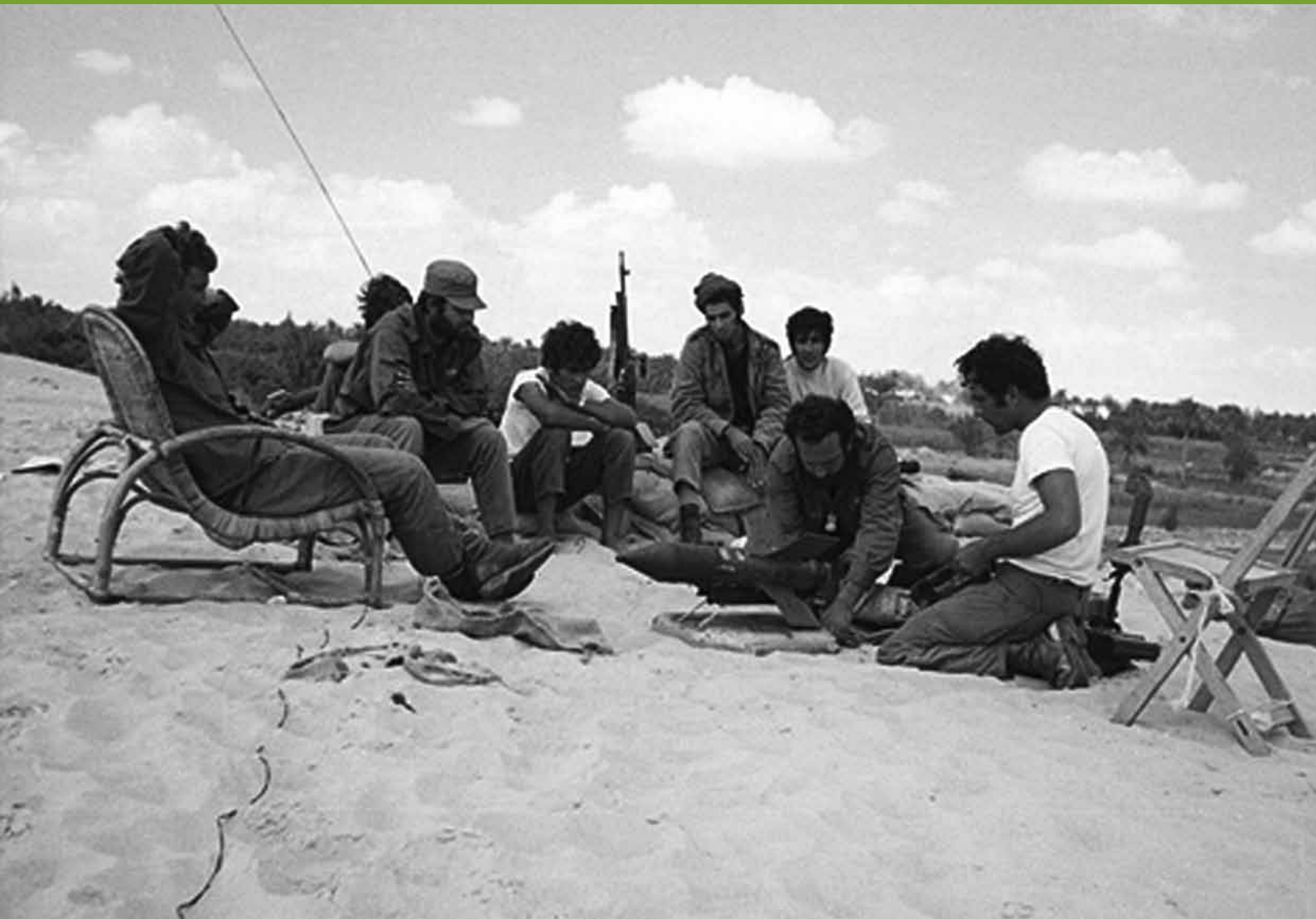
בנוגע לפירוש הנכון שיש לתת לאסלאם. הוויכוח הזה מתנהל גם בתוך המחנה הסוני ובתוך המחנה השיעי. למשל, אין דמיון רב בין האסלאם הסוני הפונדמנטליסטי שהתפתח בפקיסטן ובאפגניסטן לבין האסלאם המתון והסובלני הרבה יותר שהתפתח במזרח הרחוק. כל חכמי הדת הסונים מסתמכים על אותם הטקסטים הדתיים, אך נותנים להם פרשנויות שונות לחלוטין.

המאבק בין הקבוצות האתניות השונות. החברה המוסלמית של היום - בניגוד לזו של העבר - מתקשה לשלב בתוכה מיעוטים דתיים ואתניים. הדוגמה המובהקת ביותר היא היחס למיעוטים הנוצריים ברבות מהמדינות המוסלמיות: בעיראק, בלבנון, ברשות הפלסטינית ובמצרים הם חשופים לפגיעות פיזיות, ורבים מהם מהגרים לחו"ל. במדינות האסלאם יש מתחים קשים גם בין מוסלמים מקבוצות אתניות שונות. דוגמה לכך היא מצבם העגום של הכורדים בטורקיה, באיראן ובסוריה. רק בעיראק הצליחו הכורדים להשיג לעצמם מדינה אוטונומית למחצה. באיראן יש כ-80 קבוצות אתניות שונות. לפרסים יש אומנם רוב, אבל הוא דחוק מאוד (51%). מיעוטים גדולים הם האזרים (24%), הגילקים והמזנדרנים (8%), הכורדים (7%), הערבים (3%), הבלוצ'ים (2%), הלורים (2%) והטורקמנים (2%). המיעוטים באסלאם נחשבים לפצצת זמן מתקתקת שכן מדובר בעולם שלא אימץ את הרעיון המערבי של קבלת האחר והשונה. היחסים המעורערים בין הרוב למיעוט באסלאם בכלל ובעולם הערבי בפרט מעידים על חולשת החברות המוסלמיות ועל כישלון מוסדותיהן החוקיים, הכלכליים והחברתיים.

המאבק על השלטון. המפלגות במזרח התיכון המוסלמי מבוססות במקרים רבים על השתייכות אתנית ולא על אידיאולוגיה. משמעות הדבר: המפלגה מתגבשת קודם כול על בסיס אתני, ורק לאחר מכן היא מאמצת אידיאולוגיה כלשהי כדי שתוכל לגייס באמצעותה את תמיכת ההמונים. דוגמה טובה לכך היא מפלגת הבעת' העיראקית בהנהגת סדאם חוסיין. לכאורה מדובר היה במפלגה אידיאולוגית בנוסח המערב, אבל בדיקה מגלה שרבים מאנשי המפתח במפלגה הזאת היו בני המשפחה המורחבת של סדאם חוסיין מהעיר תכרית שבה גדל. גם מפלגת השלטון בסוריה מבוססת על מיעוט אתני - העלווים. מובן שבנסיבות כאלה זו רק מראית עין של דמוקרטיה ולא דמוקרטיה אמיתית שבה אידיאולוגיות שונות מתחרות על ליבו של הציבור. בעיראק ובסוריה וגם במדינות ערביות רבות אחרות לא ייתכנו חילופי שלטון באמצעות הקלפי. מה שמתרחש כעת בעיראק הוא דוגמה מובהקת למה שקורה במדינה ערבית שבה אין כוח מרכזי דומיננטי. בהיעדר כללי משחק דמוקרטיים אמיתיים, מתנהלת בה כעת מלחמת הכול בכול אלימה. כיום ברור לחלוטין שרק כוחו הברוטלי של סדאם חוסיין הוא ששמר על אחדות עיראק. ברגע שארה"ב סילקה אותו מהזירה, התפצלה המדינה למרכיביה, ואלה מתקשים לשתף פעולה במסגרת מדינית אחת.

המאבק על היחס למערב. קו שבר נוסף עובר בעולם המוסלמי בין מי שמעוניינים בקשרים טובים עם המערב - ובמיוחד עם ארה"ב - לבין מי שמתעבים את המערב ורוצים להתעמת איתו. יש להדגיש: המערב אינו פופולרי כיום ברחוב הערבי, ולכן גם משטרים ששומרים על קשרים טובים עימו מנהלים לרוב משחק כפול: באופן רשמי הם

בדרך לקיפאון בתמרון



חיילי מילואים מקבלים הסבר על סאגר מצרי במלחמת יום הכיפורים (ברקע איסמעיליה) | כבר במלחמת יום הכיפורים הגבילו טילי הנ"ט את כושר התמרון של השריון, אולם המגמה הזאת גברה מאז בהרבה

אל"ם אמיר אשל
קצין האג"ם של פיקוד העורף.
לשעבר מפקד חטיבת נתיבי האש
וראש תורת חיל השריון.
בוגר המכללה לביטחון לאומי



השינויים הטכנולוגיים באמצעי הלחימה בסוף המאה ה-20 העצימו את יכולות הכלים ההגנתיים העומדים לרשות הצבאות. באמצעות טילי נ"ט מתקדמים והתבצרות בקרקע יכול כוח קטן להתמודד בהצלחה נגד כוח תוקף עדיף. המסקנה שהסיק מכך צה"ל - שיש להחזיר את כושר התמרון באמצעות תמרון רגלי - היא שגויה, שכן היא לא תפתור את הבעיה. הפתרון הוא ייצור טנקים שמתאימים לשדה הקרב החדש

מבוא

מאז שנות ה-80 של המאה ה-20 התפתחו בצבאות המערב טכנולוגיות צבאיות חדשות שמשנות את פני המלחמה. צה"ל הצטייד בחימוש רב בעל רמת דיוק גבוהה מאוד, שניתן לשגר ממרחקים גדולים ושיכול לפגוע בכוחות אויב רבים בסיכון מועט לכוחות צה"ל. המגמה הזאת - בשילוב עם העליונות באוויר, עם העליונות המודיעינית ועם עוצמתם של כוחות היבשה - הקנתה לצה"ל יתרון מוחלט על פני הכוחות שעמדו מולו.

צבא סוריה החל להכיר ביתרונות הטכנולוגיים של צה"ל לאחר שהצטרף לכוחות הקואליציה במלחמת המפרץ הראשונה. באותה המלחמה הוא נחשף ליכולת הנשק המדויק של צבא ארצות הברית והסיק מכך מסקנות בנוגע ליכולותיו של צה"ל. החל מ-1997 ניתן לזהות מגמה של שינוי באסטרטגיה הביטחונית של סוריה: צבא סוריה זנח את תוכניותיו לכבוש את רמת הגולן באמצעות התקפה של כוחות יבשה, ובמקום זאת פיתח יכולת אסטרטגית התקפית באמצעות נשק תלול מסלול המכוון לעבר העורף של ישראל.

בתחום ההתמודדות היבשתית עם צה"ל פיתח צבא סוריה תורת לחימה חדשה שנקראת "הקרב הקרוב". תורת הלחימה הזאת מבוססת על היערכות הגנתית חזקה של צבא סוריה הנשענת על מספר רב של טילי נ"ט ושל כלי נשק ארטילריים ועל מכשולים. אלה נועדו לצמצם את יכולת התמרון הממוכן של צה"ל ולאפשר את המשך הירי לעבר העורף של ישראל. אסטרטגיית הפעולה הזאת של סוריה נולדה לא מתוך בחירה אלא מתוך הכרח - כתוצאה מהעליונות הטקטית והמערכתית של צה"ל בשדה הקרב. באופן דומה, לאחר נסיגת צה"ל מדרום לבנון העתיק החיזאללה את תורת הלחימה של צבא סוריה ונערך בהתאם לה: הוא הצטייד בנשק נ"ט וברקטות והקים מערך מכשולים נרחב.

האיום על העורף הולך ומחריף בגלל הצטיידותם של אויבי ישראל בעשרות אלפי טילים המכוונים לעבר האוכלוסייה בישראל. במקרה של מלחמה יופעל על צה"ל לחץ רב להסיר את איום הטיילים. לצה"ל יש שלוש דרכי פעולה אפשריות כדי להשיג את היעד הזה:

1. לתקוף את האויב באש מהאוויר ובאש ארטילרית עד לשיתוק הירי שלו. ישנם יתרונות רבים למלחמה באש, אולם הניסיון מלמד שהיא לבדה אינה יכולה להכריע מלחמות.

2. יצירת חומת מגן מעל שטח ישראל באמצעות טילים נגד טילים. אולם למרות ההתקדמות הגדולה שנעשתה בישראל בתחום הזה עדיין אין ביכולתה לתת לאזרחיה הגנה סבירה מפני טילים באמצעות טילים נגד טילים.

3. כיבוש השטח שממנו משוגרים הטיילים. פעולה יבשתית עולה בחיי אדם ויוצרת קשיים בשל הצורך לשלוט בשטח הכבוש. אולם מלחמת לבנון השנייה חיזקה בצה"ל את ההבנה שרק פעולה יבשתית תוכל למנוע את הירי לעבר עורף המדינה ולשמר את ההרתעה החיונית לביטחון הלאומי.

את המאמר הזה כתבתי לאחר שלמדתי על הנסיבות שהובילו לקיפאון ביכולת התמרון היבשתי במלחמת העולם הראשונה. כידוע, הפכה זו זמן קצר לאחר שפרצה - במיוחד בחזית המערבית - למלחמת חפירות בשל שילובם של שלושה גורמים שעליהם התקשה חיל הרגלים להתגבר: מקלעים, תותחי השדה וגדרות התיל. עוצמת האש של המקלעים כמעט שלא איפשרה לכוח הרגלים המסתער לחצות את השטח החשוף עד לעמדותיו של האויב. צירוף של מכשולים קרקעיים כמו תעלות וגדרות הקפיא כמעט באופן מוחלט את היכולת של כוח רגלי להסתער לעבר עמדות האויב.

הקיפאון בתמרון הביא למלחמת חפירות ולשימוש מסיבי בארטילריה כדי לכתוש את הביצורים של האויב. המלחמה התנהלה בצורה הזאת מ-1914 עד 1917. התפנית התחוללה בקרב קמבריי ב-20 בנובמבר 1917, שבו הצליחו טנקים בריטיים - לראשונה¹ - לחצות את קו המכשולים של הגרמנים, לעמוד בפני אש המקלעים הגרמניים ולהוביל כוח חי"ר בצורה בטוחה לעמדות הגרמנים.

טילי הנ"ט של ימינו ממלאים את התפקיד שמילאו המקלעים במלחמת העולם הראשונה. חוליות נ"ט שמצוידות בטיילים לטווחים שונים, בעלי עוצמת חדירה גבוהה, מגבילות את התמרון הממוכן ובתנאים מסוימים אף עלולות לשתק אותו. כבר במלחמת יום הכיפורים הגבילו טילי הנ"ט את כושר התמרון של השריון, אולם המגמה הזאת גברה מאז בהרבה. זה כעשור מזהה צה"ל מגמה בצבא סוריה להצטייד במספר רב מאוד של טילי נ"ט ולעבור לתו"ל החדש. מלחמת לבנון השנייה הייתה ההתנסות הראשונה בהיסטוריה של צבא שנלחם נגד ארגון גרילה המצויד בטיילים נגד טנקים ארוכי טווח. לכן ניתן לכנותה "מלחמת טילי הנ"ט הראשונה". אפשר לומר שנוכחות חוליות הנ"ט במרחב הלחימה גרמה לצה"ל להגביל את תנועותיו לשעות הלילה בלבד, למנוע תנועה של נגמ"ש M113 ולצמצם את התנועות הלוגיסטיות. כתוצאה מכך סבלו הכוחות הלוחמים מקשיים חמורים בפינוי הרפואי ובקבלת אספקה.

במאמר הזה אני טוען שמערכי ההגנה של צבא סוריה ושל ארגון החיזאללה, המבוססים על יכולת נ"ט, על כוחות חי"ר מבוצרים ועל תורת לחימה עדכנית, יוצרים לצה"ל אתגר של ממש בשדה הקרב הטקטי. עוד אני טוען במאמר ששתי הנחות יסוד מוטעות משפיעות

על תהליך בניין הכוח של צה"ל מאז מלחמת לבנון השנייה:

1. תפיסת הלחימה האסימטרית של האויב מחייבת את צה"ל להעדיף את התמרון הרגלי.

2. האיום על הכוח המתמרון הוא ב-360 מעלות, ולכן יש למגן באותה המידה הן את הטנקים והן את הנגמ"שים.

הנחות היסוד האלה באות לידי ביטוי בבניין הכוח: צה"ל מחזק את יכולות החי"ר לבצע תמרון רגלי עמוק ובמקביל הוא מפתח נגמ"ש בעל מיגון משופר. לדעתי, היכולות האלה אינן יתרון טכנולוגי איכותי שיוביל להכרעה בשדה הקרב אלא יובילו את צה"ל לקרבות שחיקה. בטווח הארוך התמרון יהיה מוגבל ביכולתו להשיג הישגים, ומדינת ישראל תיאלץ להכריע את האויב באמצעות הפעלה מסיבית של אש, כולל תקיפה של תשתיות לאומיות, שעד כה נמנע צה"ל מלתקוף אותן. אסטרטגיה כזאת עלולה לסבך את ישראל בזירה הבין-לאומית. במאמר אני מציג חלוקת תפקידים חדשה בין חיל השריון לחיל הרגלים במשימות התמרון ומצביע על המשמעות שיש לכך על בניין הכוח - בעיקר על הצורך הקריטי להגדיל את מספר הטנקים האיכותיים שיוכלו להשיג עליונות ביבשה באמצעות דיכוי של יכולות הנ"ט של האויב במרחב הלחימה.

צה"ל מחזק את יכולות החי"ר לבצע תמרון רגלי עמוק ובמקביל הוא מפתח נגמ"ש בעל מיגון משופר. היכולות האלה אינן יתרון טכנולוגי איכותי שיוביל להכרעה בשדה הקרב אלא יובילו את צה"ל לקרבות שחיקה



המשמעות הטקטיות שיש להיערכות ההגנתית של צבא סוריה ושל החזבאללה

להלן הצעדים שנוקטים צבא סוריה והחזבאללה כדי להגביל את יכולת הלחימה של כוחות השריון הישראליים:

1. **הקטנת החתימה.** המעבר מיחידות ממוכנות ליחידות חי"ר ותפיסת הפעלה מבוצרת של כוחות חי"ר בהגנה נועדו להקטין את החתימה של הכוחות הלוחמים בשדה הקרב. סוריה מרחיקה את הרק"ם מקו החזית ופורסת ברצועת האבטחה כוחות רגלים בלבד. החזבאללה מסתיר את נקודות ההיערכות שלו ללחימה, עושה שימוש בשטחים בנויים ובשטחים שבהם הצמחייה סבוכה כדי להיות מוסתר מכוחות האוויר ומכוחות הקרקע. כוחותיהם המבצעיים של סוריה ושל החזבאללה משתמשים בטילי נ"ט מתקדמים שמקטינים את החשיפה של היורים בעת השיגור ובעת מעוף הטיל. נוסף על כך הם מציבים את נקודות התצפית ואת המכשולים בנקודות נסתרות כדי להפוך לכוח רואה שאינו נראה. הבעיה היא שאמצעי התצפית הקרביים, כגון משקפת או כוונת ירי, אינם מאפשרים לזהות חוליית נ"ט ערוכה בעמדות בשל יכולתה של זו להסוות את עצמה באופן מקצועי. הפתרון שנוקט צה"ל הוא לירות לעבר נקודות חשודות כדי לגרום לחוליות הנ"ט לנוע ולחשוף את עצמן. הפתרון הזה אינו מושלם שכן הוא אינו

יכול להבטיח את חשיפתן של כל החוליות. פתרון נוסף הוא לזהות את חוליות הנ"ט בעמדותיהן באמצעות כוחות סיור ותצפיות. אך גם הפתרון הזה מבטיח הצלחה חלקית בלבד. כך, למשל, צילום אווירי עשוי לחשוף במקרים מסוימים את היערכות האויב, אך לא פעם קורה שהמידע החיוני הזה אינו מגיע בזמן אמת לכוחות הלוחמים על הקרקע.

2. **קטלניות רבה.** האויב מסוגל לכסות שטחים נרחבים באש שטחית מסלול צפופה לטווחים קרובים ורחוקים ובסוגי חימוש מגוונים. כן ביכולתו לירות אש אפקטיבית מטווחים קרובים ורחוקים באמצעות חוליות נ"ט נסתרות ולפגוע בכלי הרק"ם של צה"ל ובכוחות חי"ר מתמרנים. בזכות החשיפה המוקטנת שלהן יכולות חוליות הנ"ט לצאת מהמערכים המבוצרים ולאיים על הכוחות המתמרנים בגזרה רחבה - כולל באגפיהם - ולא רק בחזיתם.

3. **איום על צירי התנועה.** צבא סוריה וארגון החזבאללה עורכים את כוחותיהם לאורך צירי התנועה שמאפשרים תנועה ממוכנת לעומק שטחיהם. במעברים ההכרחיים ובצירים ההרריים מוצבים מראש מכשולים, והם נשלטים לכל אורכם בתצפית ובאש.

4. **כיסוי רחב באמצעות אש ארטילרית.** האויב יכול לייצר אש ארטילרית בהיקף נרחב באמצעות תותחים ורקטות קרקע-קרקע המכסים את כל מרחב הלחימה ואת העורף של מרחב הלחימה. בצבא סוריה מספר קני הארטילריה ברמה הטקטית הוא גבוה מאוד ומחייב לפעול נגדם כדי לאפשר תמרון אפקטיבי במרחב המאויים. ארגון החזבאללה מכון את רוב האש תלולת המסלול שלו לעבר מרכזי האוכלוסייה האזרחית בישראל. רק מקצת האש הארטילרית שלו - בעיקר מרגמות - מכוונת לעבר כוחות צה"ל.

5. **מכשולים ומטענים.** רצף המכשולים הטבעיים והמלאכותיים מגביל את האפשרות לתמרן במהירות כדי לאגף את מערכי האויב. חלק מהמכשולים ניתן לזהות מראש - למשל שדות מוקשים ומכשולים פיזיים - ואילו מכשולים אחרים קשה לזהות מראש משום שהם מוסתרים (למשל, בורות ייקוש).

לדעתי, בניגוד לדברים שנכתבו בשנים האחרונות, לא צפוי בעתיד הנראה לעין שדה קרב ריק שבו ינועו רק כוחות קטנים ומבוזרים.² להערכתי, הצפיפות בשדה הקרב - של כוחות ושל אמצעים - רק צפויה לגדול, וכתוצאה מכך צפוי לצה"ל קושי של ממש אם ירצה להתגבר על מערכי ההגנה שנבנו בסוריה ובדרום לבנון. כאשר עוסקים ב"אסטרטגיית ההיעלמות" של החזבאללה או של צבא סוריה חשוב שלא לטעות בהבנת המושג. אין מדובר בהסתלקות משדה הקרב כדי להימנע מעימות, אלא בנקיטת טקטיקות שונות של הסתתרות ושל הסוואה שתכליתן למנוע מאמצעי האיסוף של צה"ל לאכן את הכוחות ולכוון אליהם אמצעי אש. במילים אחרות: "אסטרטגיית ההיעלמות" מאפשרת לצבא סוריה ולחזבאללה להיות היוזמים ולפגוע בכוחות צה"ל המתקדמים בזמן ובמקום שנוחים להם.

נקודת התורפה העיקרית נעוצה באופי המפגש. מטרתו של גדוד טנקים עם כניסתו לשטח האויב הייתה בעבר לחתור למגע עם כוחות האויב. המגע הקרבי היה מספק את המודיעין הנדרש כדי להבין את היערכות האויב.



חיילים אמריקנים יורים טיל נ"ט מתקדם מדגם ג'ולין | בהתמודדות עם כוחות נ"ט המגע של הכוחות אינו מספק מודיעין לכוח המתקדם, מכיוון שקשה מאוד לזהות את חוליות הנ"ט, וכוח הטנקים כמו מגשש באפילה גם אחרי שהאויב פותח באש

ויעילות הטנקים היא רבה. לדוגמה, שיפור טכנולוגי שהונהג ברקטות הכתף מסוג אר-פי-ג'י אומנם הגדיל את יכולת החדירה שלהן, אולם החייל היורה את הרקטה חייב להיחשף לטנקים בטווחים קצרים שבהם עוצמת האש של הטנק עדיפה באופן מוחלט.

אילו לקחים בתחום התמרון יש להפיק ממלחמת לבנון השנייה?

כידוע, אין לקחים אובייקטיביים מאירועים, ואנשים שונים יכולים להפיק לקחים שונים ואף מנוגדים מאותם האירועים. לדעתי, צה"ל הפיק שני לקחים שגויים ממלחמת לבנון השנייה, וכתוצאה מכך הוא עדיין לא מצא את התשובה האולטימטיבית לאיום הנ"ט:

1. **דרך ההתמודדות בשדה הקרב האסימטרי.** כאמור, האויב בחר בדרך פעולה שמצמצמת את היכולת של צה"ל להפעיל את עוצמת הנשק המדויק שלו. דרך הפעולה הזאת מתבססת על פיזור ועל הסתרה של מרכזי העוצמה. האויב מתבסס במרחב המפגש הטקטי על מגננה, ולכן יכול הכוח העיקרי שלו להיות מוגן ונסתר. הקושי לאסוף מידע על כוח מוסתר היטב, המיגון וטיב המטרות גורמים לכך שאמצעי האש המדויק אינם אפקטיביים נגד מערך כזה. הפתרון המקובל בצה"ל הוא לפעול נגד מערכים כאלה בעיקר באמצעות תמרון של חי"ר - גם בשלב התנועה אל היעד - בשל ההנחה שהאויב שמצוי במרחב הלחימה מסכן פחות את כוחות החי"ר. תמרון רגלי עמוק יוצר אשליה של סימטריה

המגע הוא המקור המוחשי ביותר לידיעות. אויב שנפגשים בו הוא אויב שאוחזים בו, וכמו בהתאבקות, בעקבות המגע יבואו תמרוני רגלים רבים. הזמן יהיה הגורם המכריע, זמן שישמש לתיווך התוכנית ולשיפורה על פי הידיעות שישפק המגע.³

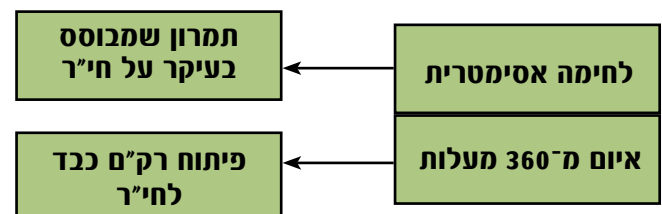
האויב שעמד בעבר מול גדוד הטנקים היה שילוב של כוח טנקים ושל חי"ר שדרך הפעולה שלו הייתה דומה לדרך הפעולה של צה"ל. ההתמודדות הייתה מוכרעת בעבר בהתאם למקצועיות של הכוחות הלוחמים ובהתאם ליכולת הפיקוד והשליטה. בהתמודדות עם כוחות נ"ט המגע של הכוחות אינו מספק מודיעין לכוח המתקדם, מכיוון שקשה מאוד לזהות את חוליות הנ"ט, וכוח הטנקים כמו מגשש באפילה גם אחרי שהאויב פותח באש. כתוצאה מכך מאבד כוח השריון התוקף את יתרונו הגדול ביותר - יתרון היוזמה. "התוקף קובע את נקודת המפגש, את העוצמה ואת התזמון"⁴ גורסת תורת הקרב המסורתית. כיום ההפך הוא הנכון: התנועה הממוכנת חושפת את הכוח התוקף. לאויב יש זמן להתארגן ולהתכונן, והוא שבוחר את נקודת המפגש. כאמור, גם לאחר שהאויב פותח באש טילי נ"ט, קשה מאוד לאכן את חוליות השיגור. הבעיה הזאת באה לידי ביטוי במיוחד בתנועה אל היעד. צה"ל מתכוון לכך שירי הטיל הראשון יבוא בהפתעה, אולם במצב הנוכחי כל טיל שנורה מפתיע כמו הטיל הראשון. אולם אם הטנקים מצליחים לצמצם את הטווח אל חוליות הנ"ט, יעילותן פוחתת במידה ניכרת. בלחימה בטווחים קצרים ניתן לאכן את מקור הירי בקלות רבה, התנועה של חוליות הנ"ט חשופה יותר,

בשדה הקרב - חי"ר נגד חי"ר - אולם בפועל המצב הזה משחק לידיים של האויב מכיוון שהוא מקטין את השפעת העוצמה של צה"ל בטנקים ובמטוסים.

2. **מרחב הלחימה מאוים מכל כיוון (ב-360 מעלות).** האיום של טילי הנ"ט הוא משמעותי, אולם קיימת נטייה לייחס לו מאפיינים שאינם קיימים בפועל. ההנחה המוטעית העיקרית היא שכלי הרכב המשוריינים - ובהם הטנקים - חשופים לאיומים של טילי נ"ט מכל הכיוונים בעת ובעונה אחת. הנחת עבודה כזאת גורמת לתחושה של חוסר אונים נוכח האיום: אם האיום מקיף את הכוח מכל עבריו, כיצד ניתן להתמודד עימו? במלחמת לבנון השנייה הוכח כי גם כאשר מערך האויב מבוסס על חוליות נ"ט, עדיין ישנה החלוקה של חזית ועורף, ושטחים שצה"ל כבש התרוקנו מחוליות הנ"ט של האויב. עם זאת תמיד ייתכן שתישאיר חוליית נ"ט אחת של האויב בעורף כוחותינו, כשם שבמלחמות העבר היה שיעור קטן של טנקים שהפגיעות בהם היו מאחור. אולם מבחינת צה"ל תהיה זו טעות מקצועית לפעול במרחב הלחימה בהנחה שלא ניתן לקיים עורף לחימה מאובטח.

על בסיס שני הלקחים האלה התקבלו בצה"ל החלטות רבות בנוגע לתורת הלחימה ולפיתוחם של אמצעי לחימה. המאמר הזה אינו עוסק בכל מרכיביו של בניין הכוח, אלא בסוגיה החשובה ביותר לתמרון הקרקעי: חלוקת התפקידים בין כוחות החי"ר לכוחות השריון בעת הלחימה במערך הגנה רווי נ"ט. בעקבות המסקנה שהאויב מתמקד בלחימה אסימטרית הוחלט לתת עדיפות לחי"ר בתמרון, ובעקבות המסקנה שהאיום על הרק"ם של צה"ל הוא מכל כיוון אפשרי (איום מ-360 מעלות) הוחלט לפתח רק"ם כבד לחי"ר (ראו איור). בהמשך המאמר ינותחו הלקחים שהופקו מהמלחמה והפתרונות שגובשו בעקבות הלקחים האלה, אולם כבר עתה בולט לעין המתח הפנימי שבין מתן עדיפות לתמרון של החי"ר לבין פיתוח רק"ם כבד.

לקחים בתחום התמרון שהופקו ממלחמת לבנון השנייה ויישומם



העדפת החי"ר בתמרון

מאז פותח התמרון הממוכן מובילים הטנקים את התנועה אל היעד, ואילו חיל הרגלים נע בעקבותיהם ברכב משוריין עד סמוך ליעד. בנקודה מסוימת סמוך ליעד יורד החי"ר מהרק"ם וכובש את היעד בפעולה רגלית. כיום קיימת נטייה לתת לחי"ר משימות שבהן התנועה אל היעד היא כולה רגלית - גם כשמדובר במרחקים גדולים וגם

בתאי שטח שמאפשרים תמרון ממוכן. נוצר אפוא היפוך במשימות: כעת הכוח הרגלי הוא שאמור לתפוס ראשון תא שטח ולאפשר מעבר בטוח לכוח המשוריין.

טענתו המרכזית של המאמר הזה היא שהמעבר לתמרון שבו יש העדפה לחי"ר מסכנת את יכולת התמרון של צה"ל יותר משהיא מועילה לה. להלן רשימת המגרעות של השינוי הזה:

- **שרידות נמוכה של הכוח המתמרון.** כושר השרידות של כוח חי"ר נמוך - באופן טבעי - מכושר השרידות של כוח שריון. הסכנות שלהן חשוף החי"ר בשדה הקרב הן רבות: אש תלולה מסלול ושטוחת מסלול, מוקשים, מטענים ומארבים. מול כל אלה אין לו כמעט מיגון. אמצעי ההגנה העיקרי שלו הוא יכולתו לנוע בצורה מוסתרת.
- **האשליה שהלילה מקנה מסתור.** בשל הצורך להיות נסתר יעדיף כוח חי"ר לבצע תנועות ארוכות בלילה ולהגיע לנקודת הזינוק להתקפה בשעות היום. אולם בניגוד לעבר, אין היום לצה"ל יתרון טכנולוגי בפעולה בלילה. הן ברשות צבא סוריה והן ברשות החזבאללה יש כיום שפע של אמצעים לראיית לילה. במצב הזה נשמר יתרוננו של המגן ואולי אף מתעצם.
- **חוסר ברצף קרקעי.** כדי להתקדם בציר נסתר בדרך אל היעד ישתדל כוח החי"ר להתרחק ככל האפשר מכוחות ממוכנים שנמצאים בגזרה. הוא ישאף לנוע במהלך מקדים, לעקוף את היערכות האויב ולהגיע בצורה שקטה לנקודת הזינוק לכיבוש היעד. דפוס פעולה כזה יוצר בהכרח נתק בין הכוחות הנעים רגלית לבין הכוחות הממוכנים.
- **בעיות תיאום בין כוחות החי"ר לכוחות השריון.** הנתק בין כוחות החי"ר לכוחות הממוכנים עלול לגרום לבעיות תיאום ושליטה בין הכוחות השונים. הכוח הממוכן שנע בתוך מרחב רווי נ"ט צריך להיות בעל גמישות רבה בהפעלת האש לעבר נקודות חשודות כדי לחשוף חוליות נ"ט. כוח חי"ר שנע בצורה נסתרת במרחב הלחימה מגביל את יכולתו של הכוח הממוכן להפעיל את כוח האש שלו.⁵
- **קושי בפינוי רפואי.** תנועה רגלית של כוח חי"ר מקשה באופן טבעי על האפשרות להוציא אל הפועל פינוי רפואי. כוח החי"ר נע לרוב רגלית בנפרד מהכוחות הממוכנים. ציר התנועה שבו הוא נע אינו מתאים בדרך כלל לתנועה ממוכנת בשל בעיות עבירות או בגלל מכשולים שלא נבדקו. לכן אפשרויות הפינוי היחידות הן אלונקאים או מסוקים.
- **קושי במתן מענה לוגיסטי.** הבידוד שבו פועלים כוחות החי"ר מחייב את הלוחמים לשאת על הגב אספקה למשך כמה יממות. עד לחבירה בין הכוח הרגלי לכוח הממוכן תלוי הכוח הרגלי במידה רבה בהספקה מהאוויר.

רק"ם כבד לחי"ר

במלחמת לבנון השנייה בלט שוב הקושי של חיל הרגלים של צה"ל לבצע משימות הכרוכות בתנועה ממוכנת. כלי הנייד של רוב חטיבות חיל הרגלים בצה"ל ושל רוב הגופים תומכי הלחימה הוא הנגמ"ש (נושא גייסות משוריין) M113 מתוצרת ארה"ב. הנגמ"שים האלה,



נגמ"ש M113 של צה"ל | תחקירים שנעשו לאחר מלחמת לבנון השנייה העלו כי היה פער ניכר בין צורכי הנייד של יחידות החי"ר שהשתתפו בלחימה לבין היכולות שלהן בתחום הזה. היה ברור שהנגמ"ש M113 מגביל את יכולתו של צה"ל לנהל קרב משולב

שנכנסו לשירות בצה"ל בשנות ה-70, מגינים על החי"ר רק מפני אש נק"ל ומפני רסיסים. במלחמת לבנון השנייה ניתנה הנחיה לכל הכוחות לא לחצות את קו הגבול בנגמ"שים כאלה מחשש לסיכון חיי החיילים. ההנחיה הזאת ניתנה בעקבות שני אירועים חמורים - שהתרחשו יום אחרי יום - שבהם נפגעו שני נגמ"שים ברצועת עזה, וכל החיילים שהיו בהם נהרגו.⁶

תחקירים שנעשו לאחר מלחמת לבנון השנייה העלו כי היה פער ניכר בין צורכי הנייד של יחידות החי"ר שהשתתפו בלחימה לבין היכולות שלהן בתחום הזה. היה ברור שהנגמ"ש M113 מגביל את יכולתו של צה"ל לנהל קרב משולב. לכן היה צורך למצוא כלי רק"ם שיוכל לשרוד בשדה הקרב ולאפשר תמרון ממוכן יחד עם הטנקים. הפתרון שהוחלט לאמץ הוא הצטיידות בנגמ"ש המרכבה בזכות יכולת התמרון שלו ואיכות המיגון שהוא מקנה ללוחמים. על פניו נראה שנגמ"ש המרכבה נותן מענה לפער המבצעי שנוצר בצה"ל בתחום התמרון הממוכן. אולם ברצוני להעלות שאלה: איכות המיגון של נגמ"ש המרכבה היא כה גבוהה, עד כי חובה לשאול מה היה איום הייחוס שהוביל לייצור של כלי כל כך ממוגן? בעבר ההבדל בין רמת המיגון שנדרשה לטנק לבין רמת המיגון שנדרשה לנגמ"ש נקבע על פי בחינת האיום הממוקד לעומת האיום הסביבתי. הטנק נדרש לעמוד בפני ירי מדויק כגון פגזי טנקים או טילים נגד טנקים, ולעומתו נדרש הנגמ"ש לספק מיגון סביבתי מפני ירי ארטילרי וירי מנשק קל. על פי הטכניקות הקרביות המקובלות עומד הטנק בחזית מול האויב וסופג את האש שטוחת המסלול, ואילו הנגמ"ש נשען על המיגון של הטנק בחזית ומספק

מיגון מפני האיומים הלא ממוקדים שבשדה הקרב. נגמ"ש המרכבה משנה לחלוטין את הנחות היסוד האלה. הוא מוגן לפחות כמו טנק המרכבה החדש ביותר, ונוסף על כך הוא צפוי לקלוט מערכות הגנה אקטיביות שיגדילו עוד יותר את הפער בין יכולות המיגון שלו לאלה של הטנק. האם השינוי הזה נעשה כתוצאה משינוי באיום הייחוס או כתוצאה מהיפוך התפקידים בין הטנק לנגמ"ש?

נראה שכתוצאה מהנחת היסוד המוטעית שהאיום של טילי הנ"ט הוא ב-360 מעלות, שונתה גם ההגדרה של איום הייחוס לנגמ"שים. לאחר מלחמת לבנון השנייה הפכו טילי הנ"ט המתקדמים לנקודת הייחוס לבחינת המיגון לנגמ"שים ולא רק לטנקים. על גישות מעין אלה אמר בזמנו אלון ישראל טל, "אבי טנק המרכבה":

לעיתים היה צורך להיאבק באנשי שריון מסוימים ששאפו להפוך את החרמ"ש בהדרגה למין טנקים באמצעות דגש על הלחימה הרכובה על חשבון כושר הלחימה הרגלי. הטנק הכי גרוע בעולם הוא טנק יותר טוב מהנגמ"ש הכי מודרני. אין דבר שהחרמ"ש יכול לעשות בלחימה רכובה, שהטנק לא יעשה יותר טוב. אבל מה שיכול לעשות לוחם חרמ"ש בלחימה רגלית, לא יכול הטנק לעשות, ובשדה הקרב יש בעיות שניתן לטפל בהן רק בפעולה רגלית.⁷

צה"ל אינו יכול לקיים מערך של טנקים ושל נגמ"שים שכולו מהאיכות הגבוהה ביותר. החלטה לייצר נגמ"ש מרכבה בעל מיגון מושלם משמעותה הקטנת מספר הטנקים שיזכו לרמת מיגון דומה. נראה אפוא שהנחת יסוד מוטעית הובילה לתרחיש ייחוס לא סביר, וזה הוביל לפתרון שהוא ביתירות גדולה בהשוואה לדרישה



טנקים של צה"ל במהלך מבצע "עופרת יצוקה" | ייתכן שיש לבחון שינוי במבנה חיל השריון נוכח הצורך להשיג חופש פעולה קרקעי, שכן לאויב אין מסה התקפית גדולה

- המיגון האקטיבי.
 - איכותן של מערכות השליטה והבקרה לניווט ולניהול האש.
 - קיומו של חימוש מתאים לירי על מטרות שטח ואיכותה של מערכת בקרת האש.
 - יכולתם לאתר מכשולים ומטענים.
- מדדי האיכות האלה מחליפים את מדדי האיכות הישנים שעל פיהם בחנו בעבר את טיב הטנקים שבידי חיל השריון. טנק, אשר במתאר

המבצעית האמיתית. התוצאה של כל זאת היא החלשת המענה המערכתי.

התאמת הטנקים של צה"ל לתרחיש הייחוס

איכותו הכוללת של טנק נבחנת על פי האיכות של מערכותיו המרכזיות:

- איכות החימוש - התותח, מערכת בקרת האש והתחמושות.
- רמת המיגון הפסיבי שלו.
- הספק המנוע ויכולת העבירות שלו.
- שרירות הטנק במקרה של פגיעה.
- קיומן של מערכות לכיבוי אש ומערכות אב"ך.

יש לבחון את חשיבותן היחסית של המערכות האלה בהקשר הנוכחי. התפתחויות טכנולוגיות איפשרו עם השנים להגדיל את טווח הירי ואת מידת הדיוק שלו, להוסיף את היכולת של ירי בתנועה, לחזק את המיגון ולייצר מנועים חזקים יותר. כאשר איום הייחוס של הטנק היה טנקי האויב, הייתה חשיבות גדולה מאוד לייצור טנק שיוכל לירות לטווחים רחוקים יותר, לנסוע מהר יותר ולהיות מוגן יותר. אולם כאשר איום הייחוס של הטנק הוא טילי נ"ט, מאבדות היכולות האלה מחשיבותן. במקום פגז מאוד מדויק ובעל יכולת לחדור שריון עבה במיוחד אנו זקוקים לפגז שיוכל לקטול בני אדם על פני שטח נרחב. טילי הנ"ט המתקדמים ביותר יכולים לחדור כמעט את כל הטנקים שבזירה. המיגון הפסיבי הגיע לקצה גבול היכולת שלו, ונדרשת קפיצת דרך טכנולוגית בתחום המיגון כדי שניתן יהיה לשפרו. לכן בתרחיש הייחוס של לחימה במרחב רחב נשק נ"ט יש צורך לבחון את איכות הטנקים על פי יכולותיהם בתחומים חדשים:

- יכולתם לאתר חוליות נ"ט שבקו הראייה.

אין מחלוקת על כך שהאתגרים המבצעיים שעומדים בפני צה"ל - בעיקר פעולה בשטחים בנויים והרריים - מחייבים כוחות חי"ר גדולים מאוד



ייחוס של לחימה נגד כוח שריון אחר נחשב לאיכותי ביותר, עלול להיחשב לבעל איכות ירודה בלחימה במרחב רחב נשק נ"ט מתקדם. לעומת זאת ישנם טנקים שנחשבים למיושנים בלחימה נגד שריון אויב, אך יש להם יכולות מתקדמות בתחום הלחימה נגד חוליות חי"ר. במילים אחרות: במתאר לחימה במרחב רחב נשק נ"ט יש להם יתרון. במהותו של התמרון הממוכן לא חל שינוי. מכיוון שהשרידות הכוללת של רק"ם מבוססת לא רק על המיגון שלו אלא גם על יכולת התמרון שלו ועל יכולתו לייצר אש, הרי ברור שבכל תרחיש מבצעי יוביל הטנק

הסכנות הטמונות במצב של קיפאון בתמרן

הדין הבין-לאומי ודעת הקהל בעולם נותנים לגיטימציה ללחימה בין צבאות ואף ללחימה בין צבאות של מדינות לארגונים צבאיים לא-מדינתיים. שימור היכולת להביס את היריב באמצעים לגיטימיים הוא חיוני. כאשר מדינות העריכו שאין ביכולתן להשיג הישגים של ממש באמצעים הלגיטימיים שבידיהן הן עשו לא פעם שימוש באמצעים חריגים:

- **שימוש בנשק כימי.** הגרמנים היו הראשונים שהשתמשו בנשק הזה. זה קרה במלחמת העולם הראשונה בקרב איפר השני (אפריל 1915). בדרך הזאת הם ניסו להתגבר על מערך ההגנה של האויב שעמד מולם - מערך שאותו לא הצליחו לפצח באמצעות התקפות קונוונציונליות.
- **שימוש בנשק גרעיני.** ארצות-הברית השמידה את הערים הירושימה ונגסקי בנשק גרעיני לאחר שהעריכה כי כיבוש האי המרכזי של יפן ייארך שנה ויעלה בחייהם של מאות אלפי אמריקנים.⁸ מכיוון שהיה ברור שהפעולה הזאת חורגת מהכללים המקובלים במלחמה, היה פער של שלושה ימים בין התקיפות כדי לתת ליפן הזדמנות להיכנע ולהימנע מהמשך השימוש בנשק הזה.
- **הבליץ הגרמני על בריטניה.** בשנים 1940-1941 הורה היטלר להפציץ את ערי בריטניה כדי לשבור את המורל של העם ולהביא לכניעתו. בהפצצות האלה נהרגו יותר מ-43 אלף אזרחים בריטים.⁹ הדרך הזאת ננקטה לאחר שהגרמנים הגיעו למסקנה שאין ביכולתם לפלוש לבריטניה. לשם השוואה: את צרפת הצליחו הגרמנים לכבוש במהירות, ולכן נמנעו מלהחריב את עריה בהפצצות מהאוויר.

בקרב תגיע יכולת הנ"ט של צבא סוריה ושל החזבאללה לרמה שעלולה לכפות על צה"ל מלחמת חפירות מודרנית



מצב שבו מדינה אינה יכולה לתמרן, לכבוש שטח אויב ולהשיג את היעדים החיוניים בעיניה עלול להוביל לנחיתות אסטרטגית או לפעולה באמצעים החורגים מכללי המלחמה.

במלחמת לבנון השנייה ניתן היה לראות ניצנים של התהליך ההרסני הכרוך באובדן היכולת לתמרן. בגלל סיבות רבות ומגוונות, שבהן אין המאמר הזה דן מפאת קוצר היריעה, לא הצליח צה"ל לפעול בדרום לבנון ביעילות ולא הצליח למנוע את ירי הרקטות לעבר שטח ישראל. כתוצאה מכך עלו בתוך זמן קצר הקריאות לפעול בדרכים אחרות שחרגו ממסגרת המטרות הראשוניות:

1. **לתקוף את סוריה ישירות.** סוריה היא אכן המשענת הפיזית העיקרית של החזבאללה, אולם מלחמה נגד סוריה לא צריכה להיות הפתרון לחוסר היכולת להכריע את החזבאללה.

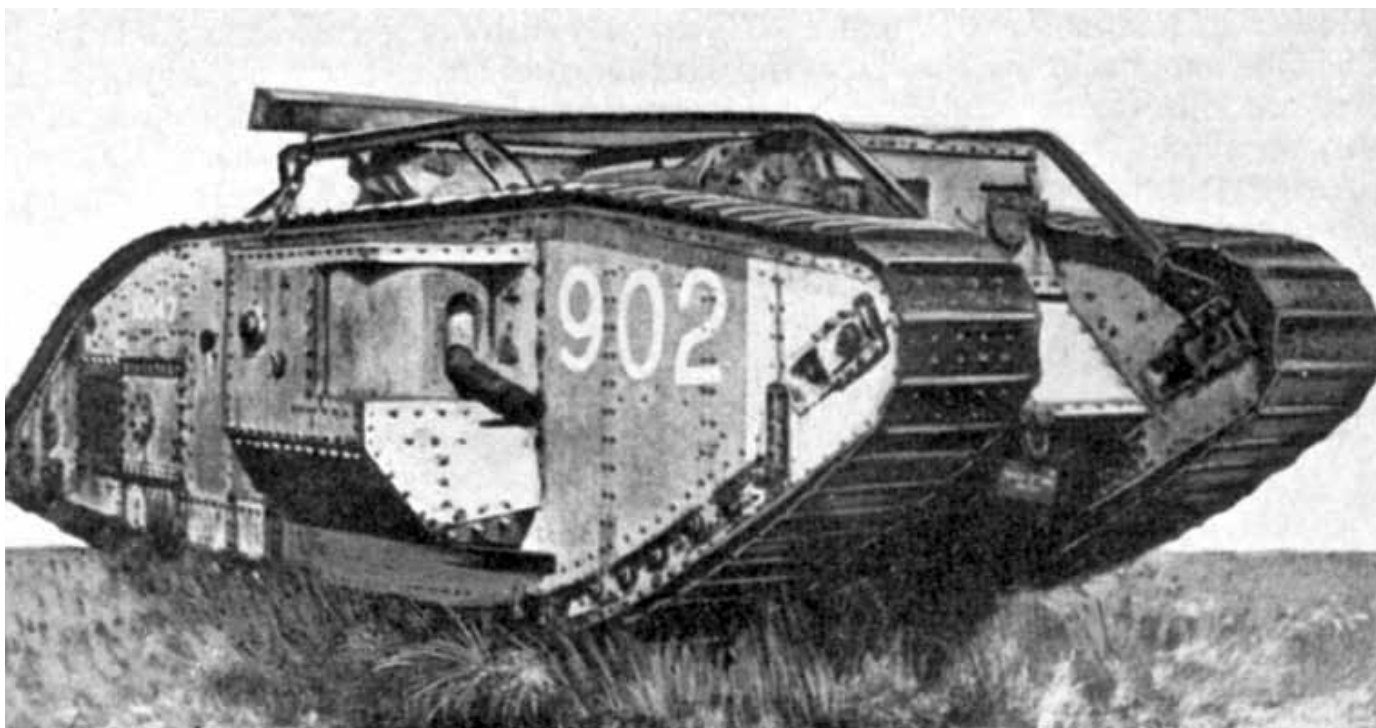
לפני הנגמ"ש, אף אם המיגון של הנגמ"ש יהיה חזק יותר. אולם מכיוון שהאיום השתנה, יש להתאים לו מענה רלוונטי: יש לצייד את הטנקים באמצעים לזיהוי מוקדם של חוליות הנ"ט ובחימוש הולם כדי לפגוע בהן. כן יש לצייד אותם במיגון אקטיבי כדי להגן עליהם מפני חוליות שלא יזוהו בזמן.

תהליך דומה עבר חיל האוויר לאחר מלחמת יום הכיפורים, שבה נתקלו המטוסים בהגנה אווירית חזקה. אזור מוכה טילים - אמ"ט - הוא השם שניתן לאזור שעליו מגינים טילי נ"מ. תורת הלחימה של חיל האוויר גורסת שבשלב הראשון של הלחימה עליו להתרכז בהשמדת הסוללות של טילי הנ"ט כדי להשיג חופש פעולה באוויר. רק לאחר השמדת הטילים יכול חיל האוויר לקבל על עצמו את כל שאר המשימות האסטרטגיות והטקטיות. באופן דומה יש לקבוע שאזור המוגן באמצעות טילי נ"ט הוא אזור מוכה טילים וכי על השריון לפעול קודם כול להשגת חופש פעולה קרקעי אל מול חוליות הנ"ט. את נטרול חוליות הנ"ט יש להטיל על חיל השריון. כדי שהוא יוכל לבצע את המשימה הזאת יש להשקיע משאבים בשיפור היכולות הרלוונטיות של הטנקים. פיזור המשאבים המוקצים למיגון ולטכנולוגיה על פני כלי רק"ם שונים משמעותו שהשריון יתקשה להשיג חופש פעולה נוכח חוליות הנ"ט.

ייתכן שיש לבחון שינוי במבנה חיל השריון נוכח הצורך להשיג חופש פעולה קרקעי, שכן לאויב אין מסה התקפית גדולה. יכול להיות שניתן להקטין את מספר הטנקים בצה"ל כדי לשפר את איכות הטנקים שיישארו בשירות. אפשר גם להעלות על הדעת תפיסה של "רב טנק" שיהיה מצויד בכל הטכנולוגיות הנדרשות להתמודדות עם חוליות הנ"ט. טנק כזה יוכל לשמש בסיס לתמרן של כל הטנקים והנגמ"שים שכן הם יישענו על יכולותיו.

אין מחלוקת על כך שהאתגרים המבצעיים שעומדים בפני צה"ל - בעיקר פעולה בשטחים בנויים והרריים - מחייבים כוחות חי"ר גדולים מאוד. אולם החי"ר מתקשה לפעול ביעילות אם הוא חשוף לאיום מתמיד של אש הנורית לעברו מטווחים רחוקים. יחידת התמרן הבסיסית של צה"ל היא כיום חטיבת החי"ר ולא הגדוד כפי שהיה בעבר. ייתכן שאם יהיו בידי צה"ל טנקים בעלי מיגון מתקדם ויכולות שליטה ובקרה מתקדמות, ניתן יהיה להחזיר את הגלגל לאחור ולקבוע שגדוד החי"ר הוא יחידת תמרן עצמאית. לשם כך יהיה צורך לצרף אליו פלוגות טנקים שתוכל לספק לו את המיגון הנדרש בדרך אל היעד. באופן כזה יהיו לצה"ל יותר גופים מתמרנים בכל נקודת זמן, וכתוצאה מכך הכוחות הקרביים יהיו פחות שחוקים, שכן העומס עליהם יפחת. יתרון נוסף הוא שהפינוי הרפואי וההספקה הלוגיסטית יתבססו על צירים מאובטחים ויהיו זמינים יותר לכוחות בלוחות זמנים קצרים יותר.

תהליך דומה יקרה גם ביחידות השריון. כיום גדוד השריון הוא היחידה הקטנה ביותר שיש לה יכולת להתמודד במרחב רחב בנשק נ"ט. שיפור באיכות הטנקים יוביל לכך שפלוגות שריון יוכלו לפעול באופן עצמאי. התפתחות כזאת תשפר את יכולת התמרן של צה"ל בכמה סדרי גודל: לא זו בלבד שפלוגות הטנקים יוכלו לתמרן באופן עצמאי, אלא אף ניתן יהיה לפצל את פלוגות הטנקים בין גדודי החי"ר ולאפשר לכל הגדודים בצה"ל יכולות תמרן משופרות.



טנק בריטי מדגם Mark V-star במלחמת העולם הראשונה | מאז מלחמת העולם הראשונה המאבק בין הטנק לנשק הנ"ט הוא ביטוי למאבק בין יכולת התמרון לבין הכלים ההגנתיים המגבילים את התמרון

סיכום

מאז מלחמת העולם הראשונה המאבק בין הטנק לנשק הנ"ט הוא ביטוי למאבק בין יכולת התמרון לבין הכלים ההגנתיים המגבילים את התמרון. הופעת טיל הנ"ט בשנות ה-70 של המאה ה-20 היא שלב חדש בעימות בין הטנק לנשק הנ"ט, אולם רק מתחילת שנות ה-2000 קיימות בשלות מלאה של טכנולוגיית הטילים בשילוב עם תורת לחימה מתאימה שביחד מביאות לידי ביטוי מלא את עוצמות הטיל. יכולתו של טיל הנ"ט לשנות את המאזן ולהקפיא את התמרון כבר נראית באופן. כשם שצה"ל שלל לחלוטין את כושר התמרון מצבא סוריה באמצעות הנשק המדויק שפותח בשנות ה-90 של המאה ה-20 ובתחילת שנות ה-2000, כך תגיע בקרוב יכולת הנ"ט של צבא סוריה ושל החזבאללה לרמה שעלולה לכפות על צה"ל מלחמת חפירות מודרנית. כדי להימנע מקיפאון כזה של התמרון חייב צה"ל להחליט כבר היום כיצד לשמר את יכולת התמרון של כוחות היבשה, כדי שתיוותר לו אופציה לפעולה התקפית.

מלחמת לבנון השנייה הייתה ההתנסות הראשונה בהיסטוריה של לחימת צבא סדיר נגד כוח גרילה המצויד בטיילי נ"ט ארוכי טווח. בשל השימוש שעשה החזבאללה באסטרטגיית הירי תלול המסלול על עורף מדינת ישראל כינה פרופ' יצחק בן-ישראל את מלחמת לבנון השנייה "מלחמת הטילים הראשונה".¹³ בהיבט של שדה הקרב היבשתי נכון לחדד ולקרוא לה "מלחמת טילי הנ"ט הראשונה". המלחמה הזאת שונה ממלחמות אחרות - בעיקר בגלל הקושי העצום לזהות את האויב בשדה הקרב הטקטי. אולם יש לשים לב לכך שבמלחמת לבנון

2. להפציץ תשתיות לאומיות בלבנון. במהלך המלחמה הציע צה"ל לממשלה לאשר תקיפת תשתיות לאומיות בלבנון, כגון מתקני חשמל ומים.

3. הפצצתה של שכונת הדאחיה בביירות. השכונה הזאת, שהייתה מרכז הפיקוד הצבאי והאזרחי של החזבאללה ב-2006, ספגה הפצצות כבדות ב-34 ימי המלחמה. אומנם בדאחיה היו ממוקמות המפקדות של החזבאללה, והן היו מטרות צבאיות לגיטימיות, אך בתקשורת העולמית נטבע המושג "דוקטרינת הדאחיה",¹⁰ כלומר, אסטרטגיה ישראלית של תגובת נגד לא פרופורציונלית שהיא בבחינת ענישה קולקטיבית. מהמושג הזה משתמעת בבירור דה-לגיטימציה של דרך הפעולה הזאת.

שלוש דרכי הפעולה האלה לא היו מוצעות כלל, אילו היה צה"ל מצליח לכבוש את דרום לבנון במהירות ולמנוע את ירי הרקטות לעבר שטח ישראל.¹¹ במאמרו "מלחמת לבנון השלישית"¹² מדגיש יוסי קופרוסר את הסכנות הטמונות בהחלטה להפציץ תשתיות אזרחיות כדי להפעיל לחץ על החזבאללה. לדבריו, אם צה"ל יעשה שימוש בענישה קולקטיבית, הוא יאבד את הבסיס המוסרי שלו להילחם בארגוני הטרור. אבל, כאמור, הירידה ביכולת התמרון מובילה בהכרח לקרבות שחיקה ולהפעלה מסיבית של אש על כל נקודה שניתן לזהות בה אויב, והפגיעה בתשתיות ובחיי האדם היא כמעט בלתי נמנעת.

אם צה"ל לא יחזיר לעצמו את היכולת לתמרן ולכבוש שטחים שרוויים בנשק נ"ט, הוא עלול להיקלע למצוקה ולנקוט בלית ברירה דרכי פעולה לא אפקטיביות ואף הרסניות לאינטרסים ארוכי הטווח של ישראל.

השנייה הוכח כי במקום שצה"ל אכן הגיע לחיכוך, התנהג האויב כמו צבא רגיל של מדינה שנסוג לאחר ויוצר קו מגע שיש בו חזית ועורף. צה"ל יצא ממלחמת לבנון השנייה עם לקחים חשובים רבים, אך גם עם שתי הנחות יסוד מוטעות שיש להן השפעה רבה על בניין הכוח הצבאי: הראשונה, שבעימות אסימטרית הפתרון הוא תמרון רגלי; השנייה, שאיום טילי הנ"ט הוא ב-360 מעלות, ולכן כל כלי הרק"ם המתמרנים צריכים להיות מוגנים באותה המידה ובאותה האיכות. המשמעות של הנחות היסוד המוטעות האלה היא הצורך לשפר את הכשירויות של כוחות הרגלים על חשבון הכשירויות של חיל השריון. ואכן התפקיד המסורתי של חיל השריון - לכבוש את הדרך אל היעד ולהוביל את החי"ר לכיבוש "השטחים הסגורים" (השם שניתן בצה"ל למוצבים, לשטח בנוי ולשטח הררי) - עובר בהדרגה לחי"ר. יש אף המרחיקים לכת ודורשים שכוח החי"ר בנגמ"ש המרכבה החדשים יוביל את התמרון הממוכן לפני הטנקים. שתי הכשירויות הנדרשות מהחי"ר - תמרון רגלי למרחקים ארוכים ולחימה מנגמ"ש המרכבה - סותרות זו את זו. אולם זו אינה הסוגיה המהותית אלא העובדה שהפתרון של תמרון רגלי הוא אשליה אם הוא נעשה מול אויב שערוך

המאמץ שנעשה מאז מלחמת לבנון השנייה להגביר את האימונים ולשפר את המקצועיות ואת השילוב בין הכוחות הוא קריטי ליכולת הלחימה של צה"ל, אולם אסור להסתפק בכך



בעמדות מבוצרות ומצויד בנשק מדויק וארוך טווח. התמרון הרגלי יחשוף את כוחות צה"ל לקרבות שחיקה וחילוץ תחת אש ארטילרית ואש נ"ט.

בזמן שצה"ל משקיע רבות בכשירויות החדשות של חיל הרגלים, צי הטנקים שלו הולך ומתיישן. האיכויות הנדרשות מהטנקים בשדה הקרב החדש שונות מהאיכויות שנדרשו מהם בעבר. אם בעבר איכות הטנק נקבעה לפי קוטר התותח, עובי המיגון והספק המנוע, הרי כיום איכות הטנק נקבעת על פי מערכת השליטה והבקרה, המיגון האקטיבי וטיב התחמושת נגד אדם שברשותו. על פי המדדים החדשים, חלק מצי הטנקים של צה"ל זקוק לשדרוג כדי שיתאים יותר לשדה הקרב של היום. בידי צה"ל יש טכנולוגיות שהן המתקדמות ביותר בעולם לייצור טנקים ופתרונות פורצי דרך, אולם כדי לשמור על יתרונו הטכנולוגי בתמרון עליו לממש את הפיתוחים האלה בהיקף רחב.

כיום מקובלת ההנחה שלא ניתן להכריע מלחמות באמצעות כוח אווירי בלבד. כמו כן ברור שלא ניתן יהיה להגן על תושבי ישראל רק באמצעות מערכות של טילים נגד טילים. לכן יכולת התמרון היבשתי של צה"ל היא מרכיב חיוני במדיניות הביטחון הלאומי של ישראל. המאמר הזה אינו מתיימר למצוא פתרון קסם לאתגר שמציב האויב בפני צה"ל. עם זאת ברור כי יהיה הפתרון שייבחר אשר יהיה, עליו לחזק את התמרון הרגלי ואת התמרון הממוכן. אולם בפני מי שמציע

פתרון ניצבת בעיה קשה: עליו לומר לא רק מה יש לעשות, אלא עליו גם להציע על מה מוותרים. צה"ל אינו יכול לבנות את כל צי הרק"ם שלו מחדש על בסיס המרכבה סימן 4 ועל בסיס נגמ"ש המרכבה. נדרשת החלטה עקרונית באיזה נתיב יש להשקיע את המשאבים הקיימים כדי להשיג יכולת שתספיק כדי להכריע את האויב. לאחר שתושג היכולת הבסיסית הזאת, ניתן יהיה להרחיבה בהדרגה.

למשל, אפשר להחליט שייבנו מעט עוצבות שיהיו מצוידות באמצעי הלחימה האיכותיים ביותר. את העוצבות האלה אפשר לכוון, למשל, "עוצבות הסתערות". על העוצבות האחרות, שיהיו מצוידות באמצעים שאינם מהשורה הראשונה, יוטל להחזיק בשטחים שכבר נכבשו. לחלופין ניתן להחליט שתינתן עדיפות למיגון הטנקים על פני המיגון של שאר כלי הרק"ם בצה"ל - בין היתר באמצעות מיגון אקטיבי - על סמך ההבנה שהטנק אחראי להגנה על כלל הכוח. כך תישמר הגמישות של כלל העוצבות לבצע משימות התקפות.

מלחמת לבנון השנייה השאירה צלקות רבות ברוח צה"ל. המאמץ שנעשה מאז להגביר את האימונים ולשפר את המקצועיות ואת השילוב בין הכוחות הוא קריטי ליכולת הלחימה של צה"ל, אולם אסור להסתפק בכך. המלחמה הבאה תהיה עוד יותר קשה, וצה"ל חייב לשמור את היתרון שיש לו מבחינה טכנולוגית על פני האויב. היתרון הזה הוא מרווח הביטחון הדרוש לצה"ל כדי להשיג ניצחון שלא באמצעות קרבות שחיקה. בטווח הארוך היתרון הטכנולוגי משמר את יכולתה של ישראל להרתיע את אויביה.

הערות

1. הטנקים הבריטיים הופיעו לראשונה בקרב הסוס ב-1916, אולם לא השפיעו על שדה הקרב בשל תפיסת הפעלה שגויה. רק בקרב קמבריי ב-1917 הופעלו הטנקים באופן שאיפשר לשים קץ לקיפאון בתמרון.
2. ידידיה יערי וחיים אסא, **לוחמה מבוזרת - המלחמה במאה ה-21**, ידיעות אחרונות, תל-אביב, 2005, עמ' 15.
3. ג'ון פרדריק צ'רלס פולר, **לוחמת שריון**, מערכות, תל-אביב, 1985, עמ' 119.
4. **תורת הקרב - כרך א, התקפה**, עקרונות וכללים בהתקפה, 1964, עמ' 42-38.
5. במלחמת לבנון השנייה דיווחו 60% מצוותי השריון שנפגעו מידי של טילי נ"ט כי הטילים נורו ממרחב שאמור היה להיות מאובטח באמצעות כוחות חי"ר.
6. ב-11 וב-12 במאי 2004 התפוצצו שני נגמ"ש M113 ברצועת עזה. הנגמ"ש הראשון נפגע בשכונת זייתון בעיר עזה, וששת חייליו נהרגו. הנגמ"ש השני נפגע על ציר פילדלפי, ונהרגו בו חמישה חיילים.
7. ישראל טל, "הטנק בהווה ובעתיד", **מערכות** 281, נובמבר 1981.
8. The Decision to Use the Atomic Bomb, Encyclopaedia Britannica, Student and Home Edition, Chicago, 2009.
9. http://en.wikipedia.org/wiki/The_Blitz
10. http://en.wikipedia.org/wiki/Dahiya_strategy
11. דבריו של ראש אמ"ן ב-4 באוגוסט 2006 כפי שהובאו בדו"ח הסופי יוסי קופרווסר, **מלחמת לבנון השלישית**, עדכן אסטרטגי, כרך 11, גיליון 2, אוקטובר 2008.
13. יצחק בן-ישראל, **מלחמת הטילים הראשונה - ישראל-חזבאללה**, סדנת תל-אביב למדע, לטכנולוגיה ולביטחון, 2007.

מנהיגות המג"ד בשדה הקרב בעבר, בהווה ובעתיד

ניתוח קרבות גדודיים שנערכו לפני כמה עשורים ובתקופה האחרונה מלמד כי למרות השינויים הטכנולוגיים הגדולים שהתחוללו במשך השנים, יש מאפיינים משותפים לכל מפקדי הגדודים המוצלחים



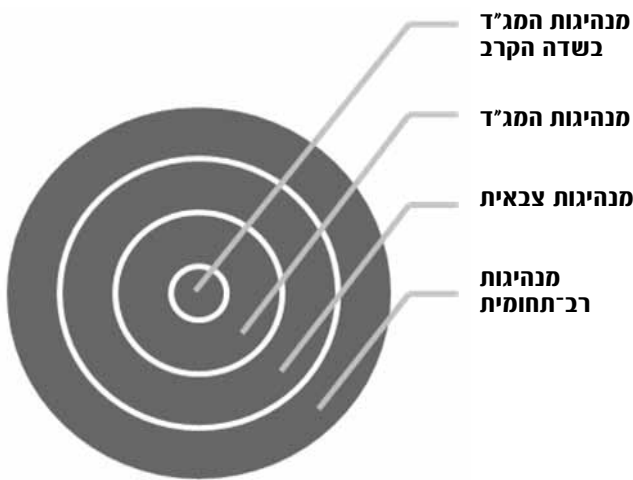
משה דיין, מפקד גדוד הקומנדו של חטיבה 8, מתדרך את חייליו בדרך לכיבוש רמלה ולוד, יולי 1948 | משה דיין הבחין שההסתערות על כפר קולה נעצרה. הוא ניגש למפקד הכוח ופקד עליו "להפסיק להתמזמז" ולפרוץ בהקדם לכפר. לאחר מכן הוביל דיין בעצמו את ההסתערות על כפר טירה. שני הכפרים נכבשו עוד באותו הבוקר

סא"ל שי קלפר

מג"ד 51



תרשים 1: תחומי המנהיגות הנידונים במאמר



לומר שמפקד מחלקה עוסק כמעט אך ורק בטכנו־טקטיקה, שמפקד פלוגה עוסק בעיקר בטכנו־טקטיקה, שמפקד חטיבה עוסק בעיקר בטקטיקה, ואילו מפקד אוגדה עוסק כמעט רק בטקטיקה שקשורה באופן הדוק למערכה: עליו להשיג יעדים מערכתיים. הבדל נוסף שראוי לציון בין מנהיגות המג"ד למנהיגות של מפקדיו הוא העובדה שמפקד הגדוד הוא האחרון בשרשרת הפיקוד שנראה כל הזמן בשדה הקרב. המ"מ, המ"פ והמג"ד שייכים לדרג הנראה, ולעומתם המח"ט ומפקד האוגדה שייכים לדרג הלא נראה, שכן הם אינם נוכחים פיזית בשדה הקרב (ראו תרשים 2).

מנהיגותו של מפקד הגדוד משתנה בהתאם לזמן ולמרחב: אין דומה מנהיגות המג"ד בשדה הקרב למנהיגותו בעיתות רגיעה ושגרה או בתקופות שבהן לא נשקפת סכנה, ולא מופעל לחץ חריג על החיילים בגדוד.

מנהיגות מפקד הגדוד בשדה הקרב בימינו

כדי לעמוד על מאפייני מנהיגותו של המג"ד בשדה הקרב כיום ועל הסגולות שמאפיינות את המג"ד המנצח אציג כמה קרבות גדודיים מאז 1948 מגזרות לחימה שונות ומחילות שונים על פי סדר כרונולוגי. בסוף כל תיאור קרב אבחן ואנתח את מנהיגות המג"ד ואעמוד על מאפייני מנהיגותו. בסיכום הפרק אציג את המאפיינים של מנהיגות המג"ד כיום בהקשר לשדה הקרב הגדודי של תקופתנו.

קרב קולה, גדוד 89 בפיקודו של משה דיין, 1948

גדוד 89 היה גדוד הקומנדו של חטיבה 8, שעליה פיקד יצחק שדה. הגדוד הזה השתתף במבצעים רבים במלחמת העצמאות, ובהם מבצע "דני" ומבצע "יואב". מפקד הגדוד היה משה דיין. בין היתר הוא פיקד על הגדוד בכיבוש לוד ורמלה בקרבות עשרת הימים ולאחר מכן היה מפקד ירושלים.

גדוד קומנדו 89 כלל שתי פלוגות זחל"מים, פלוגת משוריניים, שתי פלוגות ג'יפים ופלוגה מסייעת.

במבצע "דני" הייתה משימת הגדוד לכבוש את הכפרים קולה וטירה בזה אחר זה. בשני הכפרים האלה היו העמדות הקדמיות של הערבים

"שניים הם הדברים שאותם נבקש במפקד: כושר מנהיגות וידיעת מלאכת הפיקוד. צירופם של אלה הוא המכשירו למלחמה העתידה, יהיו תנאיה המשתנים אשר יהיו. גדול המכשולים הרובצים לפתחו של המפקד הוא הנטייה מצידו לקבל את כושר מנהיגותו כדבר שאין עוד צורך לדאוג לו ולטפחו בתמידות; ומכאן חשיבותו העיקרית של תפקיד חינוך המפקדים והכשרתם במוסדות המיוחדים לכך ובעבודת יום־יום. (חיים לסקוב, מנהיגות צבאית, עמ' 33).¹

במאמר הזה אני מבקש לבחון את היסודות המרכיבים את מנהיגותו של מפקד הגדוד בשדה הקרב. המסגרת הגדודית היא חדשה יחסית. אף שמצאנו בתנ"ך פעולות גדודיות בהיקפן - למשל, המרדף שניהל אברהם אבינו עם 318 לוחמים אחר ארבעת מלכי מסופוטמיה ששבו את לוט ואת אנשי סדום או התקפת הלילה המפורסמת של גדעון עם 300 לוחמים על מחנה מדיין - אין מדובר במסגרת קבועה. "שרי המאות" בצבא ישראל מונו כנראה בעיקר אד-הוק, לצורך משימה ספציפית. מסגרות גדודיות קבועות היו בעיקר במסגרת השבט, כמו הגדוד בראשות דוד (לפני שהפך למלך) שהתפרנס במשך תקופה מסוימת מפשיטות שוד על יישובי העמלקים.

בצבאות יוון ורומי הייתה מסגרת של כמה מאות לוחמים שנקראה מניפולה, וזו הייתה חלק מהלגיון. העומד בראשה נדרש להפעיל את יחידתו על פי התרגולות במסגרת היחידה הגדולה יותר, ובעיקר הוא נדרש להפגין יכולת לחימה אישית ולתת דוגמה אישית לאיתנות וליציבות בלחימה.

לראשונה אורגנה מסגרת גדודית קבועה בצבאות ההמונים של המאה ה־19. התרחבות שדות הקרב והתפתחות הנשק החם באותה העת עיצבו את מאפייני הלחימה במתכונת שקיימת פחות או יותר גם בימינו. השינויים האלה עיצבו גם את הדרישות ממפקד המסגרת הגדודית. מפקד הגדוד הוא המפקד האחרון שנמצא בדרג הטקטי המובהק. בשל כך יש ביכולתו להשפיע על הלוחמים ולהוביל אותם אל הקרב - אם לניצחון ואם להפסד - בהתאם להנהגתו האישית המיוחדת לו. למנהיגות המג"ד יש השפעה מכרעת על תוצאות הקרב ועל אופן התנהלותו, ולכן חשוב לעסוק בנושא הזה ולברר מהי המנהיגות הנדרשת מהמג"ד ומה מצופה ממנו.

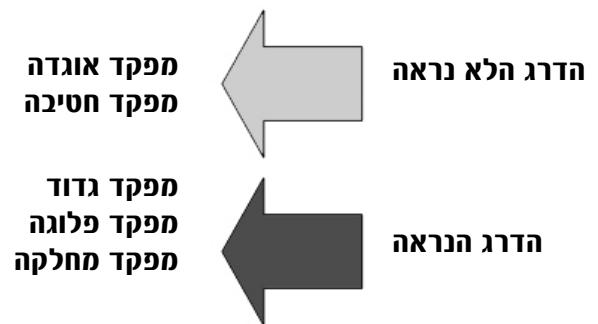
על מנהיגות המג"ד בשדה הקרב לא נכתבו מחקרים רבים. גם מי שכותבים על מנהיגות תחת אש אינם מתמקדים בדרך כלל בדרג המג"ד, אלא מתייחסים למנהיגות תחת אש באופן כללי.

הבדל חשוב בין מפקד הגדוד לבין מפקדי הפלוגות מצד אחד ובין לבין מפקד החטיבה מן הצד האחר הוא שהגדוד מצוי בתפר שבין הרמה הטכנו־טקטית, שהיא הרמה הטקטית הנמוכה ביותר (שבה עוסקים המפקדים מרמת מפקד הכיתה ועד רמת מפקד הפלוגה), לבין הטקטיקה הגבוהה (שבה עוסקים מפקד החטיבה ומפקד האוגדה). מפקד הגדוד נמצא עם רגל אחת בכל צד של המתרחש. הטכנו־טקטיקה ממוקדת בהפעלה יעילה של מערכות הנשק השונות - כל אחת בהתאם לתכונותיה הייחודיות - ואילו הטקטיקה ממוקדת בהטלת המשימות הקרביות (אש ותנועה) על גופים שמפעילים מערכות נשק זהות או מגוונות בהתאם לצורכי המשימה ובתיאום הפעולה ביניהם.

המעבר של המג"ד מרמה אחת לאחרת אינו חד וברור, אך בהחלט ניתן

בחזית מול תל-אביב. זה היה הקרב הראשון של הגדוד. ב-10 ביולי 1948, עם אור ראשון, נע הגדוד לכיוון קולה. כשהתקרב הגדוד לכפר ניתכה עליו אש חזקה. הזחל"מים שהיו צריכים לפרוץ לתוך הכפר נעצרו, לוחמיהם הציבו מרגמות והחלו להפגיז את הכפר. מכיוון שהגדוד חדל להתקדם, לא באה יכולתו הקרבית לידי ביטוי, וההתקפה על שני הכפרים נעצרה. שיחות מפקד הגדוד באלחוט עם פקודיו לא הועילו במאום. משה דיין הבחין שהגדוד תקוע במקום, ניגש למפקד הכוח המסתער על קולה ופקד עליו "להפסיק להתמוזג" ולפרוץ בהקדם לקולה. דיין הוביל בעצמו את ההסתערות על טירה. שני הכפרים נכבשו עוד באותו הבוקר.² לגדוד היו חמישה פצועים. כמה שעות לאחר מכן הוטל על הגדוד לכבוש את לוד. המג"ד נתן פקודות ברורות והסביר לכל המפקדים את התוכנית ואת הרעיון שעומד מאחוריה. ב-11 ביולי פרץ טור משוריין של הגדוד לעבר לוד ובראשו משוריין קרבי שנלקח שלל מצבא ירדן ואשר כונה "הנמר הנוראי". בעקבותיו נעו זחל"מים וג'יפים. השיירה המשורינת נכנסה

תרשים 2: מיקוד תחום המנהיגות הנבחן



לקרב קשה עם החיילים הירדנים שהיו מבוצרים במקום, ובשלב מסוים, נוכח התנגדות האויב, נעצר הטור. כל המשוריינים, ובהם "הנמר הנוראי", ירו ללא הרף, אך לא התקדמו. שום כלי ושום כוח לא היו מוכנים להתקדם נוכח אש האויב. מפקד הגדוד ירד מהכלי שלו למרות האש הכבדה, ניגש למשוריין הראשון והורה לו להתקדם למרות אש האויב ולמרות החשש ממוקשים בצירים. המג"ד הדגיש שצריך לנצל את עוצמת האש להסתערות. לבסוף המשיך הגדוד בהתקדמות, כבש חלק מלוד וסייע באופן משמעותי לכיבוש העיר כולה. בקרב הזה היו לגדוד תשעה הרוגים ו-17 פצועים.

במהלך הקרב הזה הודיע אחד המפקדים בקשר שהוא נשאר עם יחידתו בדיר-טריף שכן הלגיון כבש את המשלט ויש לו נעדרים רבים. הוא ביקש שתישלח לו עזרה. המג"ד ענה לו שאין ביכולתו להיענות לבקשה. לאחר שיחה נוספת הבין המג"ד שאותו המפקד זקוק לעידוד יותר משהוא זקוק לתגבורת. וכך, באמצעות מילות העידוד "קומנדו או לא קומנדו?" נכבש המשלט בחזרה באמצעות הכוח שעמד לרשות אותו המפקד.

בקרב הזה הפגין מפקד הגדוד את התכונות הבאות:

- **אומץ לב וחוסן נפשי לעמוד אל מול לחצי הקרב.** את אלה ניתן לראות בקור הרוח שהפגין, בעמידתו ללא חשש בשדה הקרב ובאופן תפקודי.

- **מקצועיות שבאה לידי ביטוי בהבנת שדה הקרב ובהפעלה נכונה של הגדוד (יישום הפיקוד והתבונה הטקטית).** בשני הקרבות שתוארו לעיל זיהה מפקד הגדוד את נקודת ההכרעה ופעל כך שידם של כוחותיו תהיה בה על העליונה.
- **השראת ביטחון ומסוגלות.** מפקד הגדוד הביע אמונה ביכולות של פקודיו במהלך הקרב ונסך בהם ביטחון.
- **דבקות במשימה, נחישות ויוזמה.** מפקד הגדוד לא נסוג לאחור ולא נעצר למרות התנגדותו החזקה של האויב, אלא להפך: הוא דבק בהשלמת המשימה.
- **פיקוד מלפנים.** בשני הקרבות היה מפקד הגדוד בראש אנשיו ברגעי ההכרעה.

הקרב בעמק לה דראנג,³ גדוד 1 של חטיבת הפרשים 7, מלחמת וייטנאם, 1965

במהלך מלחמת וייטנאם הונחתו 450 חיילים אמריקנים בפיקודו של קולונל האל מור לעמק לה דראנג ופתחו בקרב עקוב מדם נגד 4,000 חיילי אויב שהיו במקום. הקרב נמשך ארבעה ימים, ובסיומו השיגו האמריקנים ניצחון מוחץ. קרב זה הוא אחד הידועים ביותר בתולדות מלחמת וייטנאם, שכן המעטים ניצחו בו את הרבים. בקרב הזה נהרגו 304 לוחמים אמריקנים, ו-524 נפצעו (לזירה נשלחו תגבורות במהלך הלחימה, ולכן מספר האבדות של האמריקנים גבוה מהמספר המקורי של חיילי הגדוד שהונחתו בעמק). אבדות הווייטנאמים היו (לפי הערכות האמריקנים) 1,519 הרוגים ועוד מאות רבות של פצועים.

קולונל האל מור קיבל פיקוד על גדוד של חיל רגלים מוטס, אימן אותו, הכשיר אותו לקרב ולבסוף גם יצא לקרב בראשו. הגדוד של מור נשלח למשימת "חפש והשמד", שבה היה על החיילים לנחות במקום שבו - לפי דיווחי המודיעין - הייתה פעילות אויב, ולנוע באזור עד שייתקלו בו. כוח החלוץ של מור, שמנה פחות מ-400 חיילים, נחת באזור שבו - כך התברר רק מאוחר יותר - הוצבה חטיבת חיל רגלים צפון-וייטנאמית שמנתה יותר מ-4,000 איש. במשך כמה ימים התנהל קרב עז ועקוב מדם שבו ניסו שני הצדדים להביס זה את זה.⁴

הקרב נפתח בבוקרו של יום ראשון, 14 בנובמבר 1965. חיילי הגדוד הונחתו מתשעה מסוקים בעמק לה דראנג בדרום-וייטנאם. לאחר הנחיתה בעמק נודע למפקדי הגדוד מעריק וייטנאמי שבהר שממולם ערוכה חטיבה של צבא צפון-וייטנאם המונה יותר מ-4,000 חיילים. כן התברר להם שהמנחת המאולתר שהוקם למסוקים ושנקרא Landing Zone X-Ray (אזור נחיתה רנטגן) חשוף לתצפית האויב ולאש האויב.

לאחר הערכת מצב הבין מפקד הגדוד שישנו פער גדול בין המשימה שהוטלה עליו - "חפש והשמד" - לבין המצב שהוא ויחידתו נמצאים בו. לא זו בלבד שהאויב נהנה מעדיפות מוחלטת, אלא שאזור הנחיתה, שבו אמורים היו לנחות יתר כוחות הגדוד, היה חשוף לסכנה. מפקד הגדוד הבין את המציאות הזאת לא רק מתחקורו של העריק, אלא גם מדיווחיהם של מפקדי הפלוגות וממראה עיניו, שכן הוא היה בראש הכוח הנוחת.

מאחר שהמציאות בשטח הנחיתה הייתה שונה ממה שהוא ציפה, החליט מפקד הגדוד לשנות את משימתו מ"חפש והשמד" להגנה

ולהתבססות בשטח. לשם כך הוא פקד על פלוגותיו לכבוש את השטחים השולטים על אזור המנחת ועל קרחת יער נוספת שהייתה שטח מפתח לגדוד.⁵ כמו כן הבין מפקד הגדוד בעקבות הערכת מצב שעשה כי לצפון-ווייטנאמים יש לוחמים רבים יותר, אך לו יש יתרון מוחלט בכוח אש, וכי עליו לנצל את היתרון הזה הן לסיוע אש קרוב לפלוגות והן לסיוע אש רחוק ברמת הגדוד.

בשלב הראשון של הקרב ניסו הצפון-ווייטנאמים להפתיע את לוחמי הגדוד. הם השתמשו בערוץ הנחל הגדול של עמק לה דראנג ובגבעות המוכרות להם היטב כדי להסתנן דרך לוחמי הגדוד ולגרום למצב שבו אין לחיילים האמריקנים אפשרות לדעת היכן כוחותיהם והיכן כוחות האויב.

מפקד הגדוד החליט לבלום את הצפון-ווייטנאמים באמצעות ארטילריה ומטוסי קרב.⁶ הוא היה קשוב כל העת למצב יחידותיו והיה ער למיקומו של האויב ולתנועותיו. מפקד הגדוד נכח במשך כל הקרב עם הכוחות הלוחמים⁷ ואף דרש מעוזרו לא להתפתות להצטרף לאחת הפלוגות, אלא להישאר כל הזמן במרכז הלחימה.⁸ במהלך כל הקרב לא ביקש מפקד הגדוד פינוי ולא ביקש אישור לסגת, אלא האמין ביכולות של הגדוד לנצח.

הקרבות בעמק נמשכו שלושה ימים, ובמהלכם ספגו הצפון-ווייטנאמים אבדות קשות. לבסוף, בבוקר יום רביעי, 17 בנובמבר, הורה מפקד הגדוד לאנשיו לצאת להתקפה המכרעת. שרידי הגדוד - 145 חיילים שנותרו מה-450 שנחתו ב-14 בנובמבר - החלו לעלות על "הר המוות", שבו הייתה ערוכה החטיבה הצפון-ווייטנאמית. בסיוע אש חיפוי ממסוקים כבשו החיילים האמריקנים את ההר וטיהרו אותו. הקרב העקוב ביותר מדם שידע צבא ארה"ב במלחמת וייטנאם הסתיים בניצחון גדול. מפקד הגדוד - האל מור - נחשב עד היום לאחד מגיבוריה של מלחמת וייטנאם בשל העובדה שהצליח להביס 4,000 חיילי אויב באמצעות 450 חיילים בלבד.

אלה הם מאפייני התנהלותו של מפקד הגדוד בקרב לה דראנג:

- **פיקוד מלפנים.** מפקד הגדוד היה הראשון שנחת בשטח האויב ובמשך כל הקרב היה עם חייליו והפגין איתנות וחוסן נפשי. בספרו "חיילים היינו וצעירים" הוא מדגיש את חשיבותו של הפיקוד מלפנים: "כדי לראות ולשמוע מה קורה עליך להיות על הקרקע עם חייליך. כדי להחליט ולפעול נכון עליך לספוג מידע ממקור ראשון".⁹
- **דבקות במשימה, נחישות ויוזמה.** המשימה של מפקד הגדוד השתנתה ללא הכר - מפתרול התקפי, שנועד לחפש את האויב ולהשמידו, לניהול קרב הגנה במרחב מצומצם, בנחיתות טופוגרפית ובנחיתות כוחות יוצאת דופן. למרות כל זאת הוא ביצע את משימותיו היטב ואף יזם מהלכים התקפיים.
- **מקצועיות בהפעלת הגדוד (יישום הפיקוד והתבונה הטקטית).** החל מהכנת הגדוד ואימונו ללחימה מהסוג הזה וכלה בניהול הקרב - כל מעייניו של מפקד הגדוד היו נתונים להשמדת האויב ולהשגת המשימה. הוא קיבל החלטות טקטיות ללא הרף ובכך סייע להשגת הניצחון בקרב. נוסף על כך הוא הפעיל כל הזמן את מערך סיוע האש של הגדוד שכלל אש ארטילרית ואש מהאוויר. לדבריו, "היינו נעולים על טקטיקה של קרב פראי, של תנועה

ואש, של קרב הישרדות שבו רק צד אחד מנצח. למפקד בקרב יש שלושה אמצעים כדי להשפיע על הלחימה: אש סיוע, הנוחתת כאן ועכשיו כמבול, נוכחות המפקד בשדה הקרב, השימוש בעתודות והפעלתן".¹⁰

- **נוכחות, כריזמה ורוח לחימה.** נוכחותו הבולטת של מפקד הגדוד השפיעה לחיוב על לוחמי הגדוד הן במתן הפקודות והתדריכים לפני הקרב והן במהלכו. כך, למשל, העיד אחד הלוחמים: "אילולא קולונל מור וכל הידע והאימונים, אני חושב שמישהו מאיתנו היה שורד את עמק לה דראנג".¹¹ כמו כן העידו הלוחמים שמפקד הגדוד נהג להודות לכל לוחם אישית על תרומתו לקרב.

הקרב בערוץ מערכי אום-כתף, 1967, גדוד 63 בפיקודו של נתן (נתק'ה) ניר

הקרבות לכיבוש מערכי אום-כתף - שנוהלו במסגרת המערכה להשתלטות על צומת אבו-עגילה - החלו עם פרוץ מלחמת ששת הימים, ב-5 ביוני 1967. על אוגדה 38 - בפיקודו של אריאל שרון - הוטל לתכנן את המערכה ולהוציאה אל הפועל. כיבושו המוצלח של מרחב אום-כתף-אבו-עגילה בתוך 24 שעות נחשב לאחד המבצעים המבריקים ביותר של צה"ל במלחמת ששת הימים.

קולונל האל מור: "כדי לראות ולשמוע מה קורה עליך להיות על הקרקע עם חייליך. כדי להחליט ולפעול נכון עליך לספוג מידע ממקור ראשון"



הכוח שהיה תחת פיקודה של אוגדה 38 כלל את חטיבה 14 (חטיבת שריון במילואים), את חטיבה 99 (חי"ר), את חטיבה 80 (חטיבת צנחנים במילואים) וכוח ארטילריה. גדוד 63 (גדוד שריון סדיר שהיה מצויד בטנקי צנטוריון) בפיקודו של סא"ל נתן ניר קיבל משימה ייחודית: לתמרן עמוק בשטח, לבודד את אזור הפעולה ולתקוף את המערך העיקרי מאחור. הכוח תוגבר בפלוגת חרמ"ש ובפלוגת הנדסה. ארבעה ימים לפני תחילת המלחמה קיבל סא"ל ניר את המשימה שהייתה לב ליבה של התחבולה האוגדתית: עקיפת מערך אום-כתף דרך הדיונות מצפון, הצבת חסימות לבידוד אזור הלחימה, פריצה דרך אבו-עגילה ותקיפת המערך העיקרי של האויב מאחור.¹² צומת אבו-עגילה נחשב לנקודת מפתח במזרח חצי האי סיני. הצומת היה קרוב לגבול ישראל והיה מעבר הכרחי למי שביקש להתקדם בציר המרכזי של סיני. כבר במלחמת העצמאות כבש צה"ל את אזור הצומת, שהיה מוגן ומבוצר, אך נאלץ לפנותו בלחץ המעצמות עוד לפני שנחתמו הסכמי שביתת הנשק.

בשנים שלאחר מלחמת העצמאות ביצרו המצרים את המוצבים שמסביב לצומת. מתחם אבו-עגילה היה מתחם מבוצר ממזרח לצומת אבו-עגילה. בחלקו הדרומי נמצא סכר הרואיפה. מתחם אום-כתף שכן ממזרח לצומת אום-כתף, וביצוריו כללו שלוש תעלות מבוטנות (הארוכה ביותר הייתה באורך של שלושה קילומטרים) ומקושרות

ביניהן. על המתחם הגנו 8,000 חיילים מצרים של דיוויזיה 2 (חי"ר). ב-5 ביוני בשעה 08:15 חצתה חטיבה 14 את הגבול הבין-לאומי עם מצרים ולאחר מכן התפצלה לשני כוחות, שכל אחד מהם כלל גדוד טנקים וגדוד חרמ"ש ששע על זחל"מים. מצפון לכוחות של חטיבה 14 ובמקביל להם נע גדוד 63 על "ציר בטור" בלב הדיונות.¹³ הכוח כלל 45 טנקי צנטוריון. אלה נבחרו למשימה הזאת משום שכושר העבירות של הצנטוריון עלה על כושר העבירות של כל טנק אחר שהיה ברשות צה"ל באותה העת. על הגדוד הוטל להשתלט על מתחם בטור שנמצא כ-10 ק"מ מצפון לאום-כתף, להגיע לציר אבו-עגילה-אל-עריש ולתקוף מצפון את מתחם סכר הרואיפה.

בתחילת התקדמותו, קצת אחרי השעה 09:00, הצליח הגדוד לכבוש בקלות יחסית מוצב פלוגתי מצרי שנמצא ממערב לגבול הבין-לאומי, אולם בהתקפה הראשונה של כוח ניר על מתחם בטור, שנפרס על שטח של כשמונה קמ"ר, הוא נתקל בהתנגדות עזה של המצרים, ספג אבדות, ובהן מ"פ הרוג, ונאלץ לסגת לאחור בעודו נתון לאש מרגמות צפופה של האויב. ניר הורה לחלץ את כל הנפגעים - גם במחיר של השארת טנקים פגועים בשטח.

מפקד גדוד 63 בקרב אום-כתף במלחמת ששת הימים תיכנן תחבולות, הוציא אותן אל הפועל ויישם בגמישות רבה את התוכניות המבצעיות. ניכר שהוא דבק במשימה ולא בתוכניות



לכבוש מתחם בטור הייתה חשיבות רבה, ולכן הוכנה תוכנית חלופית לכיבוש המתחם למקרה שהגדוד של ניר ייתקל בקשיים. לפי התוכנית החלופית, היה על גדוד צנחנים מכוח דני מט לסייע בכיבוש המתחם, אך לאופציה הזאת היה מחיר: במקרה כזה לא היה גדוד הצנחנים משתתף בפשיטה המוסקת שתוכננה נגד סוללות הארטילריה המצריות.

אף שניר קיבל אישור להמתין להתקפת כוח הרגלים שתוכננה ללילה, הוא התעקש לבצע התקפה נוספת לפני שיירד הלילה. הוא ידע שלמהירות הביצוע יש חשיבות עצומה מבחינת האוגדה. בהתקפה השנייה על המתחם, שנערכה בשעות אחרי הצהריים, שלח ניר דווקא את שתי פלוגות הטנקים לאיגוף, ואילו לפלוגת החרמ"ש הורה לתקוף את היעד חזיתית. לפני ההתקפה הוא הפעיל סיוע אווירי נגד היעד ולאחר מכן סיוע ארטילרי (מרגמות). בשעות אחרי הצהריים המאוחרות נסוג הכוח המצרי מהמתחם, והוא נכבש. גם בהתקפה השנייה היו לגדוד אבדות בקרב המפקדים: מפקד פלוגה נהרג (בשתי ההתקפות איבד אפוא הגדוד שני מ"פים), וכן נהרגו כמה מפקדי מחלקות. שמונה טנקים ישראלים נפגעו בלחימה.

לאחר מכן¹⁴ קיבל ניר פקודה לבצע חסימה לכיוון אל-עריש ולנוע דרומה לכיוון אבו-עגילה כדי לשמש כוח חיפוי וחסימה בעבור כוח הצנחנים שעמד לתקוף סוללות ארטילריה במרחב אום-כתף-אבו-עגילה. ניר תידרך את המפקדים בנוגע להמשך הלחימה והביא בחשבון

את האפשרות להיתקלות נוספת עם טנקי אויב. הוא השאיר חלק מהכוח שלו במתחם בטור וב-22:00 החל לנוע דרומה ליעדיו.

טנקי אויב אכן נערכו במרחבי חיסמה, אבו-עגילה וסכר הרואיפה ופתחו באש לעבר כוחות הגדוד. שוב התנהל קרב שריון, אך הפעם היה לגדוד יתרון, שכן הקרב נערך בלילה, ויכולות הטנקיסטים של גדוד 63 עלו בהרבה על יכולותיהם של הטנקיסטים המצרים. פלוגות ב' ו-ג' הציבו את החסימות הנדרשות, והטנקים של פלוגה א', ובראשם מפקד הגדוד, שטפו את מחנות אבו-עגילה ואת מחנה סכר הרואיפה. לאחר מכן דהר הגדוד לכיוון אום-כתף, תקף את המערך העורפי באום-שיחון והחל להשמיד טנקי אויב שהיו בתוך המערך המצרי. בסביבות השעה 04:30 הוכרע מתחם אום-כתף כולו.¹⁵ גדוד 63 בפיקודו של נתן ניר עמד בהצלחה במשימתו המורכבת והנועזת. בתוך פחות מ-24 שעות הוא הוציא אל הפועל תמרון לעומק השטח המצרי והיה הגורם המרכזי להתמוטטות המערך המצרי החזק באום-כתף. הגדוד ניהל קרבות תנועה ואש לאורך 50 ק"מ, השמיד כוחות אויב רבים וכבש יעדים קרקעיים. במהלך הלחימה הזאת היו לגדוד תשעה הרוגים.

- **דבקות במשימה ויוזמה.** למפקד הגדוד היו כל הסיבות להמתין ללילה ולהעביר את משימת הכיבוש ליחידה אחרת, אך לא עשה כן. הוא התעקש למלא את המשימה שהוטלה עליו ויום התקפה מחודשת לאחר הכישלון הראשון.
- **למידה והפקת לקחים תוך כדי הקרב.** מפקד הגדוד הבין היכן נמצא מרכז הכובד של האויב ומהי נקודת ההכרעה בכיבוש מתחם בטור וכך הצליח לעמוד במשימה.
- **רוח לחימה ונחישות.** במשך כל הקרב הגדודי הפגין מפקד הגדוד רוח לחימה ונחישות להשיג את יעדיו ובכך סייע לחטיבה ולאוגדה לעמוד במשימותיהן.
- **הקרנת מסוגלות ואמונה ביכולות היחידה.** מפקד הגדוד הקרין לאורך כל הדרך הן כלפי הרמה הממונה והן כלפי פקודיו תחושת מסוגלות בנוגע ליכולת הגדוד לבצע את המשימות שהוטלו עליו.
- **פיקוד מלפנים ואומץ לב.** מפקד הגדוד פיקד על הגדוד מתוך זחל"ם הפיקוד שלו, הסתער יחד עם הטנקים והיה כל העת מלפנים, אף שיכול היה להתמקם בעמדה שולטת.
- **תחבולה וגמישות.** המג"ד תיכנן תחבולות, הוציא אותן אל הפועל ויישם בגמישות רבה את התוכניות המבצעיות. ניכר שהוא דבק במשימה ולא בתוכניות.

הקרב לכיבוש תל-שמש במלחמת יום הכיפורים, גדוד הצנחנים 567

במוצאי יום הכיפורים, 6 באוקטובר 1973, גויסה חטיבת הצנחנים 317, שעליה פיקד אל"ם חיים נדל, למלחמה בחזית הצפון. ב-13 באוקטובר הטיל נדל על גדוד 567 בפיקודו של סא"ל אלישע שלם לכבוש את תל-שמש.¹⁶ המשימה ניתנה לגדוד לאחר שני ניסיונות נפל של כוח משוריין לכבוש את התל בלחימת שריון. תל-שמש היה שטח חיוני בקו ההגנה של הסורים. ממנו ניתן היה לשלוט על הציר הראשי מקוניטרה לדמשק. תל-שמש בנוי בצורת אליפסה הנמשכת מצפון לדרום. אורכה כ-1,400 מטר ורוחבה כ-700 מטר. חלקו הצפוני



סנק צנטוריון עוקף אוטובוס של אגד בציר חאן-ארנבה ברמת-הגולן במלחמת יום הכיפורים | המשימה לכיבוש תל-שמש ניתנה לגדוד הצנחנים לאחר שני ניסיונות נפל של כוח משוריין לכבוש את התל בלחימת שריון

היעד מכיוון דרום ולשלוח את פלוגה ג' באיגוף ימני עמוק כדי שתכבוש את השטח השולט של היעד במקביל לכיבוש חלקים אחרים שלו. לקראת הערב החל הגדוד לנוע, לאחר שהמג"ד השאיר את פלוגה א' בעתודה בקרבת מחלקת הטנקים. את החלק הראשון של הדרך עשה הגדוד על נגמ"שים, והחלק השני נעשה במסע רגלי לעבר נקודת ההיערכות. בעקבות השינוי החפוז בתוכנית הורה המג"ד למ"פים ללכת צמוד אליו, כדי שיוכל לוודא שהם מכירים את התוכנית החדשה ואת יעדיה וכן כדי להגביר את ביטחונם העצמי. הפלוגות נשארו באותו השלב עם הסמ"פים. המג"ד הוביל את התנועה אל היעד ולקח על עצמו את מלאכת הניווט.

בעוד הגדוד עושה את דרכו אל היעד, שמע המג"ד את סיוע האש של האגד הארטילרי שהוקצה לו. במילים אחרות: סיוע האש החל מוקדם מדי, והמג"ד הסיק מכך שלפני ההסתערות על היעד ייאלץ להסתדר ללא סיוע אש. כשהגדוד הגיע סמוך לנקודת היציאה להתקפה, הורה המג"ד למחלקת הטנקים ולפלוגה המסייעת לפתוח באש החיפוי, ומיד לאחר מכן נתן את האות לתחילת ההתקפה של פלוגות ב', ג' ו-ד' לכיבוש התל. אי-הוודאות בנוגע לעוצמת האויב ולמיקומו המדויק על התל הייתה רבה, והעשן הרב והפיצוצים מעל היעד הקשו על הניסיונות להשיג את המידע הזה במהלך התנועה אל היעד.

בהתאם לתוכנית המתקנת נעה פלוגה ג' לעבר השטח השולט שבו שכנה המפקדה הסורית, ופלוגות ב' ו-ד' החלו לטהר את התעלות. כל אותה העת המשיכו הפלוגה המסייעת ומחלקת הטנקים לירות אש חיפוי מהאגף. במהלך ההתקפה הנחיתו הסורים אש ארטילרית כבדה על התל, והמג"ד הורה לכוחותיו לתפוס מחסה בבונקרים ובתעלות כדי להימנע מאבדות ולהמשיך להילחם בכל פעם שהאש תיפסק.

של התל הוא הגבוה ביותר. בצידו המערבי היו חפורות תעלות חי"ר, ומעליהן היו עמדות לטנקים ולטילים. מספר החיילים הסורים בתל וחמושם לא היו ידועים לצה"ל. רק בדיעבד התברר שבתל היו שתי פלוגות חי"ר, פלוגת טנקים ופלוגת טילי נ"ט על נגמ"שים. בראש התל הייתה ממוקמת מפקדת דיוויזיה סורית.

תוכנית המג"ד הייתה לתקוף את התל בלילה מכיוון צפון, ובשלב הראשון להשתלט על חלקו השולט. התוכנית הוצגה למח"ט, וזה אישר אותה, אך המתין לאישורו של מפקד האוגדה. האישור התעכב, ובינתיים עשה המג"ד את כל ההכנות והתדריכים הנדרשים והכין את הגדוד לקרב על פי התוכנית שתיכנן. כאשר הכוחות כבר היו ערוכים על הכלים לקראת תנועה, הודיע המח"ט במפתיע למג"ד שאין אישור לתקוף את התל מצפון, ושעל הגדוד לכבוש אותו מדרום.

בד בבד עם שינוי התוכנית, שהיה למורת רוחו של המג"ד, נודע לו לראשונה על הניסיונות הכושלים הקודמים לכיבוש התל - ניסיונות שבהם היו לכוחות התוקפים אבדות רבות. המג"ד אלישע שלם היה משוכנע שתוכניתו הראשונית היא טובה, ושההכנות של הגדוד, שכללו אימון על מודל ותדריכים מפורטים, יסייעו מאוד להשגת המשימה. עם זאת הוא השלים עם הנחיית האוגדה ובכל מקרה היה נחוש לבצע המשימה. "בתנאים שנוצרו, לו הייתי אומר שלא ניתן לבצע, לא היו באים אליי בטענות. שקלתי את המשמעות של כניסה לא מסודרת לקרב מבחינת המחיר בחיי אדם מול ביצוע המשימה. לאחר שבחנתי את כל ההיבטים והנעלמים הרבים שהיו, החלטתי לבצע".¹⁷

למרות האילוץ לתקוף מדרום לא ויתר המג"ד על הרעיון המרכזי שלו: להשתלט על התל באמצעות כיבוש השטח השולט עליו תחילה. הוא החליט לרתק את האויב ממערב באמצעות מחלקת טנקים, לנוע אל

האויב הופתע מהתקפת החי"ר בחשכה שבאה מכמה כיוונים - התקפה שהסתיימה בחיפוי ארטילרי ובאש טנקים - והתל נכבש עוד לפני עלות השחר. במהלך כיבוש התל פרס הגדוד חסימה מצפון לתל כדי למנוע הגעה של תגבורות, וזו הצליחה להשמיד כמה טנקים שניסו להימלט מהמתחם.

בקרב הזה היו לגדוד ארבעה פצועים, ואילו על התל נספרו כ-60 חיילים סורים הרוגים, ונלקחו כ-30 שבויים. במהלך היממה שלאחר מכן הדף הגדוד שתי התקפות נגד עיקשות של הסורים שנועדו לכיבוש התל. גם בקרבות ההגנה - כמו בקרב ההתקפה - הפגינו לוחמי הגדוד ומפקדיו רוח איתנה ומקצועיות. בהמשך המלחמה כבש הגדוד של אלישע שלם את מוצב החרמון הסורי בלי להתקל בהתנגדות של האויב.

בקרב הזה בולטים המאפיינים הבאים של מפקד הגדוד:

- **תחבולה, גמישות ויצירתיות.** אלישע שלם הכין תוכנית מבצעית עתירת תחבולות ויצירתיות. לאחר מכן הוא הפגין גמישות רבה ושינה את תוכניתו בהתאם לדרישת האוגדה. הוא לא קידש את התוכנית הראשונית שהגה, אלא רק את המשימה.
- **דבקות במשימה ונחישות.** לשלם היו סיבות רבות לדחות את ביצוע ההתקפה, אולם הוא היה נחוש להוציאה אל הפועל והפגין דבקות במשימה.
- **תבונה טקטית.** כיבוש תל-שמס הוא דוגמה נוספת לכך שאת האויב מכריעה הטקטיקה ולא עוצמת האש. היעד נכבש למרות המחסור בארטילריה ועל אף הנחיתות המספרית. הכיבוש הושג הודות לתוכנית מקצועית ולמיצוי מיטבי של יכולות הגדוד.
- **הקרנת ביטחון ואופטימיות בנוגע ליכולת הגדוד לבצע את משימתו.** אף שהאוגדה שינתה את תוכניתו של המג"ד, הוא הקרין כל הזמן לאנשיו תחושת ביטחון ומסוגלות. פקודיו זוכרים לו זאת לטובה ומציינים שזו הייתה אחת הסיבות המרכזיות להשגת הניצחון בקרב.¹⁸
- **פיקוד מלפנים, אומץ לב ואיתנות.** בכל אחד משלבי הקרב ניצב המג"ד איתן בראש הכוח. כך היה בשלב התנועה אל היעד, וכך היה בהסתערות על התל עצמו. פקודיו מספרים שהוא הלך זקוף במשך כל הקרב והפגין ביטחון עצמי רב. אומץ הלב שהפגין דירבן את אנשיו לנהוג כמוהו.

הקרב בבנת ג'בייל, מלחמת לבנון השנייה, גדוד 51

בשנתיים שלפני מלחמת לבנון השנייה פעל גדוד 51 ברצועת עזה וצבר ניסיון רב בפעילות מבצעית - הן בט"ש והן מבצעים גדודיים רבים. כן ערך בתקופה הזאת שני אימונים גדודיים.¹⁹ הגדוד הוקפץ למלחמה בעת שהיה בפעילות מבצעית בעזה בעקבות חטיפתו של גלעד שליט. בימים הראשונים למלחמה עסק הגדוד בנהלי קרב מול אוגדה 162 ואוגדה 91 במסגרת חטיבת גולני. במהלך אותם הימים השתנו לעיתים קרובות המשימות שהוטלו עליו. השינויים התכופים במשימות יצרו בלבול רב ובעיקר תחושה של לחץ ושל חוסר זמן להכנות.

למלחמה ממש נכנס גדוד 51 ב-23 ביולי 2006 בלילה. מפקד הגדוד זה שנתיים היה יניב עשור. משימת הגדוד הייתה לתקוף את פאתיה המזרחיות של העיירה בנת ג'בייל ולהשתלט עליהן במסגרת משימת

החטיבה לתקוף את חלקה המזרחי של בנת ג'בייל. השיטה שנבחרה הייתה להתקדם עד פאתי העיירה, לתפוס מאחזים בכמה מקומות במקביל ולפגוע באויב, בתשתיותיו ובאמצעי הלחימה שלו.

כוחות הגדוד כללו שלוש פלוגות (א', ג' ופלוגה מסייעת) וכן מחלקת מרגמות. בלילה הראשון, ב-23 ביולי, התקדם הגדוד ונערך לחימה בבנת ג'בייל. בבוקר שלמחרת נתקלו פלוגה א' והפלוגה המסייעת מטווח קצר בחוליה של שלושה מחבלים והרגו שניים מהם. בצהרי היום פגעה פלוגה ג' במחבל נוסף.

ב-25 ביולי בשעות הצהריים קיבל הגדוד פקודה מהחטיבה להיערך ליציאה מבנת ג'בייל לכיוון הארץ. בשעות הערב שינתה החטיבה את הפקודה: הגדוד נדרש להישאר בבנת ג'בייל 24 שעות נוספות. סמוך לחצות שוב שונתה הפקודה. הפעם נדרש הגדוד להתקדם צפונה בעקבות יחידת אגוז והגדס"ר. המג"ד תידרך את המ"פים, אלה העבירו פקודות למ"מים, והגדוד התארגן לקראת תנועה צפונה. בעקבות ניתוח השטח ובשל הרצון לשפר עמדות הוחלט להתקדם לעבר מבנים צפוניים יותר בעיירה. כתוצאה מדרישות שונות שהעלתה

אם ברצון המג"ד לעמוד במשימותיו בהצלחה, עליו ליהנות ממזיגה של תכונות מסוימות, יכולות אישיות, חברתיות ופיקודיות לצד ידע מעמיק בעקרונות המלחמה



החטיבה החל הגדוד לנוע רק ב-26 ביולי ב-3 לפנות בוקר. הראשונה שנעה הייתה פלוגה ג', ואחריה נעה פלוגה א'. הפלוגה המסייעת נותרה לחיפוי על ההתקדמות של הפלוגות האחרות.

פלוגה ג', שהייתה בחוד הגדוד, נתקלה באויב בשלב הכניסה למבנים. הלחימה הייתה מטווח קצר נגד מחבלים מוסתרים היטב. כל מחלקה פעלה בנפרד בשטח בנוי בצפיפות. במהלך ההיתקלות היו לפלוגה פצועים רבים, אך היא המשיכה בלחימה. הסמ"ד, סמ"פ, מ"מ וסמל נפגעו, וזו הייתה פגיעה קשה בשרשרת הפיקוד. כוח בפיקוד המ"פ יצא באיגוף כדי לנסות לכתר את האויב.

באותו השלב הצטיירה בחפ"ק המג"ד תמונת המצב הבאה: פלוגה א' והפלוגה המסייעת נמצאות במקומותיהן לפי התכנון, ומצבן ברור. אולם המידע על המקום שבו נמצאו הכוחות של פלוגה ג' היה חלקי. תמונת המצב על האויב הועברה לפי תיאורים מהשטח. לדוגמה: "יש אויב מאחורי החומה", "יש אויב בבית האפור" ולא לפי מספרי הבתים כפי שהופיעו במפות - מה שהקשה ליצור תמונת קרב מדויקת. נוסף על כך, שיח של מ"כים עם המג"ד ברשת הקשר יצר את הרושם שיש פיצול רב של הכוחות. כמו כן האויב חצץ בין פלוגה א' לפלוגה ג' ובכך עיכב את יכולתה של פלוגה א' לסייע לפלוגה ג'.

יתר על כן, עם תחילת הקרב העביר הגדוד דיווח לחפ"ק החטיבה ודרש לקבל סיוע באמצעות מודיעין חוזי, מסוקי קרב וארטילריה. בשל הקרבה הגדולה בין המחבלים ללוחמי הגדוד לא ניתן היה להבחין

בעזרת אמצעי החוזי בין כוחותינו לכוחות האויב ולייצר תמונת מצב שתסייע לגדוד. לכן אישר המג"ד אש סיוע רק לאחר בירור מול כל הפלוגות שאין מדובר בכוחותיו. לאחר שחוסלו המחבלים שחצצו בין חפ"ק המג"ד לחוד של פלוגה א' באגף הדרומי, דילג חפ"ק המג"ד לעבר מבנה צפוני יותר ששכן בין פלוגה א' לפלוגה ג' ומשם פיקד על הלחימה.

כוחות הגדוד הוסיפו להתקדם, והקרב הפך למורכב יותר ויותר. במרחב הלחימה הגדודי התנהל קרב נגד האויב בשלוש גזרות במקביל: פלוגה א' - בגזרה המזרחית, פלוגה ג' - בגזרה המרכזית והפלוגה המסייעת - בגזרה הדרומית. הנפגעים הרבים ביותר באותו השלב היו בפלוגה ג'. לפלוגה א' היו שישה פצועים, ובהם מפקד הפלוגה. בפלוגה המסייעת לא היו נפגעים.

תמונת המצב הגדודית, כפי שהצטיירה באותו השלב בחפ"ק המג"ד בנוגע למיקומן של פלוגה א' ושל הפלוגה המסייעת הייתה מלאה. אולם מיקומם המדויק של כלל הכוחות בפלוגה ג' היה חלקי, וכן הייתה תמונה חלקית בלבד בנוגע למקומות שבהם נמצא האויב. הלחימה התנהלה בעיקר בגזרה של פלוגות ג' ו-א'.

נראות, דומיננטיות, פיקוד מלפנים ודבקות במשימה הם אבני הבסיס. מג"ד שרוצה להביל את גדודו לניצחון צריך אפוא לפקד מלפנים ולדבוק במשימתו



במהלך הלחימה הודיע החפ"ק החטיבתי למג"ד שהמחבלים נמצאים קרוב מאוד לגופות של הרוגי הגדוד וכי הם עומדים לחטוף אחד מהם. כדי למנוע זאת הציב המג"ד כוח חיפוי מחוץ למבנה והורה לו לאבטח את המרחב ולמנוע אפשרות של חטיפת הגופות.

מאחר שלא היה מידע מדויק בנוגע למקום שבו נמצאו הכוחות של פלוגה ג' ובשל הקרבה הרבה בין לוחמי הגדוד לכוחות האויב, לא יכלה החטיבה להושיט סיוע לגדוד. מהסיבה הזאת גם ויתר המג"ד על הסיוע של מסוקי הקרב. עם זאת הוא הורה לקש"א (קצין שיתוף ארטילרי) להפגז שלוחה שהייתה במרחק של כמה מאות מטרים ממערב לכוחות הגדוד כדי למנוע ירי טילים לעבר לוחמי הגדוד. הגדוד המשיך בלחימתו, פגע ברבים מלוחמי האויב והשתיק את רוב מקורות הירי נגדו. את האויב הכריעה בסופו של דבר עקשנותם של לוחמי הגדוד ושל מפקדיו וכן אש הסיוע שהפעיל המג"ד.

לאחר שדעכה התנגדות האויב, נערך הגדוד לפינוי הנפגעים באמצעות מסוקים. הפינוי התנהל תחת אש, ולכן הוחלט שמסוקי הפינוי ימתינו לפצועים לא על הקרקע אלא באוויר. ברגע שהפצועים יגיעו למנחת - כך הוחלט - ינחתו המסוקים במהירות, יעלו את הפצועים ויעבירו אותם לשטח ישראל. למשימת הפינוי עמדו לרשות הגדוד פלוגת החה"ן, מחלקה מפלוגה א' והפלס"ר. שיטת הפינוי שגיבש המג"ד הייתה כדלקמן: על פלוגת ההנדסה הוטל לחבור לפלוגה ג' ולפנות פצועים עד למבנה של חפ"ק המג"ד. משם הוא הורה להעביר

את הנפגעים לפלוגה א'. המשימה של פלוגה א' הייתה לקלוט את הנפגעים מידי פלוגת ההנדסה ולפנותם דרומה לנקודת החבירה עם הפלס"ר. משימת הפלס"ר הייתה לקלוט את הנפגעים מפלוגה א', לפנותם למנחת המסוקים, להנחית את המסוקים ולהעלות עליהם את הנפגעים. החפ"ק החטיבתי תיאר את החיפוי על מרחב המנחתים בין מסוקי חיל האוויר לבין הכוחות שהיו על הקרקע, ובהם הסיירת. המג"ד גיבש את שיטת הפינוי הזאת על סמך הכרתו את השטח ובשל רצונו למנוע טעויות ניווט והתמצאות. כל פלוגה צפתה בעין אל ציר הפינוי שבאחריותה וביצעה בו ארבעה סבבי פינוי. בכל שלבי הפינוי נורתה אש לעבר הכוחות. בשני מקרים נתקל כוח של הסיירת באויב שירה לעברם במרחב של מנחת המסוקים. לוחמי הסיירת המשיכו את הפינוי עד לנקודת המפגש עם מסוקי הפינוי בוואדי. הפינוי התבצע בצהרי היום בחום כבד, בשטח שהיה חשוף לצליפות של האויב ובתוואי שטח קשה מאוד להליכה.

לאחר שהסתיימו החילוץ והפינוי של כל הפצועים, קיבל הגדוד התרעה מודיעינית על כוח של החזבאללה שמתארגן לתקיפת הגדוד. בתגובה נערך הגדוד להגנה, והמג"ד החליט לדחות את פינוי ההרוגים לשעות החשכה. הגדוד דחה הצעות להוציאו מהלחימה ולהחזירו לארץ בשל אבדותיו הרבות ונשאר בבנת ג' בייל שני לילות נוספים. הוא חזר לארץ עם כל כוחות החטיבה לאחר שזו השלימה את משימותיה.

במהלך הקרב פגע הגדוד בכ-30-40 מחבלים, גילה והשמיד שלושה משגרי קטיושות ופוצץ מערומי פצצות ורקטות. לגדוד היו בלחימה שמונה הרוגים ו-24 פצועים בדרגות פציעה שונות. גדוד 51 המשיך להילחם עד להפסקת האש והשתתף בכל המשימות החטיבתיות. בפעולות האלה פגע הגדוד בלוחמי אויב ואיבד שני לוחמים נוספים. הלחימה בבנת ג' בייל לא הייתה קרב רגיל שבו מיקום האויב, כוונותיו ואופן התנהלותו ידועים במידה רבה. ייחודו של הקרב הוא בכך שזו הייתה לחימה נגד ארגון גרילה. בקרב הזה ניסה האויב כל הזמן להפתיע: בתחילה הוא נעלם, ובשלב מאוחר יותר הוא יצא להתקפות כשזיהה נקודות תורפה. היוזמה בראשית הקרב הזה הייתה של האויב, וכוחות הגדוד נאלצו להגיב על ההתפתחויות. בנסיבות האלה התקשה המג"ד להעריך את המצב ולגבש לעצמו תמונה של שדה הקרב. רק הודות לעקשנותו ולדבקותו במשימה הצליח הגדוד להפוך את הקערה על פיה ולנצח בקרב.

בקרב הזה בולטים המאפיינים הבאים של מפקד הגדוד:

- **רוח לחימה ויצירת לכידות יחידתית.** "בקרב יונקת רמת רוחם של הלוחמים מתחושת האחדות יותר מאשר מכל מקור אחר".²⁰ בלחימה מבוצרת כמו זו שהייתה בבנת ג' בייל אין למג"ד אפשרות לשלוט על כל הגדוד שלו, ובנסיבות כאלה באה לידי ביטוי רוח הקרב שהוא החדיר באנשיו בתקופה שלפני המלחמה. מתיאורי הקרב בולטת עובדה נוספת: הגדוד הצליח לשמור על לכידותו גם כאשר מפקדים נפלו. ההצלחה הזאת אינה מובנת מאליה, ויש לזקוף אותה לזכות עבודת ההכנה הטובה שעשה המג"ד בתקופה שלפני המלחמה.

- **דבקות במשימה ונחישות.** במשך כל הקרב התעקש המג"ד להשלים את המשימה במלואה, אף שהאויב הצליח להפתיע את הגדוד בשלבים הראשונים של הלחימה. הקרב הזה התאפיין ברצף

יוזמות התקפיות של הפיקוד הזוטר שחתר ללא הרף למגע עם האויב. במילים אחרות: המפקדים הושפעו מרוח המג"ד. כמו כן בולטת העובדה שהגדוד המשיך להילחם עד סוף המלחמה ומילא היטב את משימותיו.

- **יישום הפיקוד הטקטי, פיקוד ושליטה.** הקרב הזה הוא דוגמה טובה לפיקוד ולשליטה מיטביים ולהפעלה נכונה של אמצעי הסיוע העומדים לרשות הגדוד. המג"ד הפעיל את סיוע האש בתבונה - בהתאם לאופיו המיוחד של שדה הקרב ולמיקום הכוחות. סביר להניח שיכולתו זו של המג"ד להפעיל את סיוע האש באופן מיטבי היא שהביאה בסופו של דבר להכרעת האויב. בהמשך פיקד המג"ד על חילוץ מורכב תחת אש שבו השתתפו כמה פלוגות. אופן פעולתו מעיד על תבונה טקטית רבה.
- **פיקוד מלפנים ואיתנות.** במשך כל הלחימה ניצב המג"ד איתן אל מול עקת הקרב שנבעה מאי־הוודאות ומההפתעה. עמידתו זו של המג"ד ומיקומו הפיזי בחזית הלחימה העניקו ללוחמים תעצומות נפש להמשיך בלחימה.

סיכום

בתחילת המאמר הוצגו מאפייני שדה הקרב הגדודי בימינו. אלה מצביעים אתגרים לא קלים למפקד הגדוד, והוא נדרש לעמוד בהם חרף השינויים שחלו בשדה הקרב. בהמשך הוצגו כמה קרבות גדודיים, ונבחנו מאפייני המנהיגות של מפקד הגדוד בהם.

מאפייני המנהיגות בחלוקה לקבוצות

במאמר הוצגו קרבות מגזרות לחימה שונות וממלחמות שונות, וכן הוצג מגוון רחב של צורות קרב - התקפה, פשיטה, הגנה והתקדמות - שאותן ניהלו חילות שונים: שריון, רגלים וצנחנים. כל הקרבות שנסקרו נערכו במאה ה-20 ובמאה ה-21, וניתן לראות כיצד השתנו פני הקרב מקרב לקרב. דוגמה טובה לכך היא הקרב של גדוד 51 בבנת ג'בייל במלחמת לבנון השנייה. הקרב הזה התנהל נגד ארגון גרילה שאינו דומה לצבא סדיר כגון צבא סוריה או צבא מצרים.

רוב הקרבות שהוצגו במאמר הם של צה"ל והתנהלו קרוב לקו הגבול של ישראל. היוצא מן הכלל הוא הקרב בלה דראנג במלחמת וייטנאם. הקרב הזה נסקר בשל היותו קרב גדודי עקוב מדם שבו מצא את עצמו המג"ד האמריקני בשטח רווי אויב לאחר שהוטלה עליו משימה לא ברורה ובלי שעמדו לרשותו כוחות סיוע קרובים. בקרב הזה הצליח המג"ד להגדיר לעצמו מהי משימתו ולבצעה על הצד הטוב ביותר. כדי לנתח את מאפייני המנהיגות של המג"ד בעת החדשה מוצגת להלן טבלה ובה כל המאפיינים שהוצגו במאמר הזה בחלוקה לקבוצות. אלה הם מאפייני המנהיגות של המג"ד בשדה הקרב בימינו כפי שהם עולים מהטבלה:

- **תכונות אישיות ונפשיות:** איתנות, נחישות, חוסן נפשי ואומץ לב. אלה באים לידי ביטוי בקרב בעמידה איתנה אל מול הלחצים והסכנות וברוח לחימה.
- **יכולות פיקוד.** מג"ד שניחן בתכונות שצוינו בסעיף הקודם ומביא אותן לידי ביטוי כשהוא מפקד על אנשיו, מצליח לנסוך

הקרבות	קבוצה א': עקרונות פיקוד	קבוצה ב': עקרונות פיקוד	קבוצה ג': תכונות אישיות	קבוצה ד': תכונות ויכולות	קבוצה ה': תכונות אישיות ויכולות פיקוד	קבוצה ו': יכולות מבצעיות אישיות	קבוצה ז': יכולות מבצעיות פיקודיות
בנת ג'בייל	דבקות במשימה ונחישות	פיקוד מלפנים	אומץ לב, איתנות וחוסן נפשי	רוח לחימה ויצירת לכידות יחידתית	הקרנת ביטחון ואופטימיות בנוגע למסוגלות וליכולות של הגדוד	תחבולה, גמישות ויצירתיות	מקצועיות בהפעלת הגדוד (יישום הפיקוד והתבונה הטקטית)
תל-שמש	דבקות במשימה ונחישות	פיקוד מלפנים	אומץ לב, איתנות וחוסן נפשי	רוח לחימה ונחישות	הקרנת מסוגלות ואמונה ביכולות היחידה	תחבולה וגמישות	יישום הפיקוד הטקטי, פיקוד ושליטה
אום-כתף	דבקות במשימה ונחישות	פיקוד מלפנים	אומץ לב, איתנות וחוסן נפשי	נוכחות, כריזמה ורוח לחימה	השראת ביטחון ומסוגלות	למידה והפקת לקחים תוך כדי הקרב	תבונה טקטית והבנת שדה הקרב
עמק לה דראנג	דבקות במשימה ונחישות	פיקוד מלפנים	אומץ לב, איתנות וחוסן נפשי	נוכחות, כריזמה ורוח לחימה		למידה והפקת לקחים תוך כדי הקרב	מקצועיות בהבנת שדה הקרב ובהפעלת הגדוד (יישום הפיקוד והתבונה הטקטית)
כיבוש לוד	דבקות במשימה ונחישות	פיקוד מלפנים	אומץ לב, איתנות וחוסן נפשי	נוכחות, כריזמה ורוח לחימה			

בהם ביטחון ולהחדיר בהם אמונה ביכולתם לבצע את המשימה. במילים אחרות: הוא נוטע בהם תחושת מסוגלות ומחזק את לכידותם.

- **יכולות מבצעיות אישיות.** מקצועיותו של המג"ד היא נדבך מרכזי ביכולת הפיקוד שלו. זו באה לידי ביטוי ביכולתו לגבש תוכנית מבצעית מוצלחת, להפגין יצירתיות וגמישות מחשבתית וכן ביכולתו להסיק מסקנות ולהפיק לקחים.
- **יכולות מבצעיות פיקודיות.** היכולות שהוזכרו בסעיף הקודם הן המסד להבנת שדה הקרב וליישום התבונה הטקטית. במילים אחרות: מנהיגות המג"ד באה לידי ביטוי בהבנה מקצועית של שדה הקרב הגדודי ובהפעלה מיטבית של הגדוד ושל אמצעי הסיוע העומדים לרשותו.
- **עקרונות הפיקוד.** ברוב הקרבות אנו מוצאים את המג"ד מפקד מלפנים ודבק במשימה וכך מוביל את יחידתו לניצחון בקרב. מדובר בעקרונות שצריכים להיות נר לרגליו של כל מג"ד שרוצה להצליח בתפקידו.

האתגרים הניצבים בפני המג"ד הם אפוא רבים ומגוונים. אם ברצונו לעמוד בהם בהצלחה, עליו ליהנות ממזיגה של תכונות מסוימות, יכולות אישיות, חברתיות ופיקודיות לצד ידע מעמיק בעקרונות המלחמה.

הדגם של מאפייני המנהיגות של המג"ד בשדה הקרב בהווה ובעתיד

מטרת המאמר הזה היא לשלב את כל הממצאים שהוצגו עד כה ולנתח אותם. לאחר שבחנתי את מאפייני המנהיגות של מפקד הגדוד בשדה הקרב בתקופות שונות, אציג להלן דגם שמסכם את מאפייני המנהיגות של מפקד הגדוד בהווה ובעתיד. זהו בעיניי האתגר הגדול ביותר בעבור מי שמלמדים את יסודות המנהיגות. הדגם מציג את מרכיבי היסוד של מנהיגות המג"ד נדבך על גבי נדבך. כל נדבך נשען על הנדבך שמתחתיו, אך אינו בא במקומו אלא בא להוסיף עליו. את הנדבכים השונים קבעתי בהתאם להבנתי את התהליכים ואת המאורעות המתרחשים בשדה הקרב לפי סדר השפעתם והתרחשותם. כלומר, הבחנתי בין מצבי היסוד השונים בשדה הקרב ולאחר מכן התאמת אתם לשדה הקרב הגדודי.

מהממצאים שהצגתי בסוף הפרק הקודם ניתן לראות בבירור שמאפייני המנהיגות של המג"ד נחלקים לקבוצות: תכונות אישיות ונפשיות, תכונות ויכולת מנהיגות, יכולות מבצעיות אישיות, יכולות מבצעיות פיקודיות ועקרונות פיקוד. כמו כן ניתן לראות כי יש מדרג ברור בין הקבוצות, דהיינו שקבוצות המאפיינים בנויות נדבך על גבי נדבך. המדרג הזה נכון לכל הקרבות שהוצגו לעיל, ויש לכך שני טעמים: הטעם הראשון הוא טבע האדם ומבנה אישיותו. המפקד הוא קודם כול אדם פרטי שצריך להניע בראש ובראשונה את עצמו. הטעם השני הוא מרכזיותו של האדם בשדה הקרב והשפעתו הבולטת על כל שאר אבני היסוד של העשייה הצבאית.²¹ כלומר, הנדבכים קיימים מן הפנים אל החוץ: קודם כול האדם, תכונותיו, יכולותיו האישיות והמבצעיות, ולאחר מכן יכולותיו החברתיות, מנהיגות, יכולתו לפקד ולהוביל מבצעים.

אולם למרות הרצון לצייר מבנה קווי ברור בעל חלוקה ברורה בין הקבוצות יש לציין שכל סוגי המאפיינים קשורים זה בזה ונמצאים זה בזה כל העת. גם בדגם שיוצג להלן יש גמישות ותנועה בין סוגי המאפיינים והנדבכים, שכן מדובר בבני אדם. המאפיינים שהוכנסו אל הדגם הם אלה שקיימים במשך הדורות, ונראה שלא ישתנו בעתיד.

תיאור הנדבכים והמאפיינים ופירוטם על פי הדגם

- **תכונות אישיות ונפשיות.** "המלחמה היא ארץ הסכנה. לכן אומץ לב הוא תכונתו הראשונה במעלה של לוחם... מרץ, איתנות, יציבות, עוצמה נפשית ואופי חזק - כל הגילויים הללו של אופיו של הגיבור יש לראותם ככוח אחד ויחיד - כוח הרצון".²² היציבות, האיתנות, הנחישות, החוסן הנפשי, אומץ הלב ורוח הלחימה יבואו לידי ביטוי בקרב בעמידה איתנה וזקופה אל מול הלחצים והסכנות של שדה הקרב ובהפגנת רוח קרב בלחימה. הנדבך הזה הוא חיוני ובסיסי, שכן מדובר בכישורים הכרחיים היוצרים את הבסיס למנהיגות המג"ד בשדה הקרב. במקרים שבהם הנדבך הזה אינו קיים אצל המג"ד, תהיה מנהיגותו משולה לעץ ללא שורשים, אשר בעיתות סערה לא יחזיק מעמד.
- **תכונות ויכולות בתחום המנהיגות.** כאשר המג"ד משכיל לתרגם את התכונות שצוינו בסעיף הקודם ליכולות פיקוד ומנהיגות, הן הופכות אותו למנהיג כריזמטי שמצליח לסחוף את אנשיו לביצוע המשימה. מנהיג כזה נוסך באנשיו ביטחון, אמונה ותחושת מסוגלות ומחזק את לכידותם. באמצעות ניהול אנשיו בבטחה מפזר המפקד בעבורם חלק מערפל הקרב ומפחית במידת מה מהסכנות הרבות האורבות להם בשדה הקרב²³ - מה שמשפר מאוד את אופן תפקודם. מובן שמנהיגותו של המג"ד תבוא לידי ביטוי בנוכחותו הבולטת בשדה הקרב²⁴ ובהקרנת "רוח המפקד" על חייליו באופן שהם יבצעו את כוונתו הכללית גם כשהוא אינו נוכח פיזית לידם. את ההשפעה שיש למנהיגות כזאת על הלוחמים ניתן לראות בבירור במקרים שבהם הקרב נראה אבוד, או שליחידה יש נפגעים רבים.
- **יכולות מבצעיות אישיות.** נדבך נוסף באישיותו של המג"ד הוא היכולות המבצעיות והמקצועיות שלו. אלה יבואו לידי ביטוי על פי רוב ביכולתו לגבש תוכנית מבצעית מוצלחת המבוססת על יצירתיות, על תחבולות, על גמישות מחשבתית, על יכולתו להבין דבר מתוך דבר ולהפיק כל הזמן לקחים. "60% מאמנות הפיקוד הם הכישרון לראות מראש, ואילו 40% הנותרים הם הכישרון לגבש ב־מקום פתרונות חדשים".²⁵ ליכולות האלה יש השפעה ישירה על תוצאות הקרב,²⁶ ובניגוד לשני הסעיפים הקודמים, אין מדובר במקרה הזה רק בתכונות אופי, אלא גם ביכולות מבצעיות ומקצועיות. היכולות האלה מתבססות, בין היתר, על התמצאות בשטח ועל הבנתו, על בקיאות בתורות הלחימה, על הכרה מעמיקה של המסגרת הגדודית - יכולותיה והאמצעים שעומדים לרשותה. מפקד פלוגה נדרש להיות לוחם שדה מצטיין. לעומתו, המג"ד נדרש בראש ובראשונה להפגין מצוינות בתחום החשיבה. מובן שיש יתרון גדול למג"ד שהוא גם לוחם שדה מצטיין.

מסקנות

ביסוד המאמר הזה ניצבות שאלות יסוד בנוגע למנהיגותו של מפקד הגדוד בשדה הקרב. באמצעות השאלות האלה, שהעסיקו מפקדים מאז ימי קדם, עמדתי על אבני היסוד של מנהיגות מפקד הגדוד. כן רציתי לברר אם יש דמיון בין מנהיגותו של מפקד הגדוד בתקופות שונות והאם אפשר לקבוע מהו עמוד השדרה של מנהיגותו זו, והאם הוא יחזיק מעמד אל מול האתגרים והשינויים שצפויים בעתיד.

כדי להבין את מאפייני מנהיגותו של המג"ד ניתחתי כמה קרבות מתקופות שונות. הניתוחים האלה הראו כי המאפיינים לא השתנו במהלך ההיסטוריה - כנראה משום שטבע האדם אינו משתנה. "הבעיה המרכזית של המפקד היא הנעת הפקודים שלו", כותב יורם יאיר.³⁰

תכונות המנהיגות הקרבית לא השתנו משמעותית, שכן אין זה ממש משנה אם מובילים אנשים למלחמה באש חמה או בכלי נשק קרים. אולם שלא כמו סוגיית המנהיגות וחויית הקרב באופן כללי, תנאי הלחימה של המסגרת הגדודית השתנו ללא הכר, ובהתאם לכך השתנו גם היכולות המבצעיות והמקצועיות הנדרשות מהמג"ד. בתחום הזה ניתן לראות שינויים בין התקופות, וייתכן שהעתיד צופן לו הפתעות ואתגרים נוספים. כתוצאה מכך אולי יהיה צורך בעתיד להוסיף עוד נדבך על לדגם המוצע.

נראה שאפשר להגדיר בברור את מאפייני מנהיגותו של המג"ד בשדה הקרב. אלה מפורטים במאמר הזה בחלוקה לפי קבוצות. מהחלוקה הזאת עולה שהיכולת להנהיג נשענת בראש ובראשונה על החוזה הנפשי. "המלחמה אינה עניין של דיאגרמות, עקרונות או כללים... שום מידה של יכולת ושכל ישר אין להם ערך, אלא אם יש במנהיג שורש הדבר - רוח מלחמה".³¹ לאיתנות הנפשית אין תחליף, ובהיעדרה כל הבניין יקרוס. מעל לתכונה הבסיסית הזאת באות תכונות וסגולות מנהיגות שטבועות בנפש המג"ד. המג"ד הוא זה שבכוחו לחולל את הסערה, להניע את היחידה, לשמור על לכידותה, להסביר את חשיבות המשימה ובכך להביא למילויה. במילים

יכולות מבצעיות פיקודיות. היכולות שהוזכרו בסעיף הקודם הן המסד להבנת שדה הקרב וליישום התכונה הטקטית באמצעות הפיקוד טקטי. במילים אחרות: הן מאפשרות להבין באופן מקצועי ומיטבי את שדה הקרב הגדודי ולהביא לידי ביטוי את ההבנה הזאת בהפעלת הגדוד ובהפעלת אמצעי הסיוע העומדים לרשותו. הסעיף הזה עוסק אפוא ביכולתו של המג"ד ליישם בפועל את היכולות ואת התכונות שהוזכרו בסעיף הקודם. אין זה מספיק להיות בעל חשיבה מבצעית ומקצועית, צריך לשלוט באמנות המנהיגות והפיקוד כדי ליישם בשטח את ההבנה המקצועית. מובן שהנדבך הזה אינו קיים בפני עצמו אלא נוסף על הנדבכים שמתחתיו.

עקרונות הפיקוד. "הנאמנות האישית תישלל מהמנהיג אם אין הוא אלא בבחינת שם בלבד לאנשיו... את החזית ניתן לראות, ואת תנאיה ניתן להבין רק דרך עיניהם ודבריהם של האנשים הלוחמים שם".²⁷ דוגמה אישית ("צועד ראשון, נסוג אחרון"), נראות, דומיננטיות, פיקוד מלפנים ודבקות במשימה הם אבני הבסיס. מג"ד שרוצה להביל את גדודו לניצחון צריך אפוא לפקד מלפנים ולדבוק במשימתו. העקרונות האלה צריכים להיות טבועים בדמו של המג"ד.²⁸ אין בכך חידוש גדול. העקרונות האלה היו מוכרים למפקדים גם בימי קדם. כך, למשל, נכתב בספר במדבר על סוגיית הפיקוד מלפנים:

"וַיִּדְבֹּר מִשָּׁה אֶל ה' יֹאמֶר. יִפְקֹד ה' אֱלֹהֵי הָרוּחֹת לְכָל בָּעָוָר אִישׁ עַל הָעֵדָה. אֲנֹשֶׁר יֵצֵא לִפְנֵיהֶם וְאֲנֹשֶׁר יָבֹא לִפְנֵיהֶם וְאֲנֹשֶׁר יוֹצִיָאֵם וְאֲנֹשֶׁר יָבִיָאֵם וְלֹא תִהְיֶה עֵדֹת ה' כְּצֵאֵן אֲנֹשֶׁר אֵין לָהֶם רָעָה. וַיֹּאמֶר ה' אֶל מֹשֶׁה קַח לָךְ אֶת יְהוֹשֻׁעַ בֶּן נּוּן אִישׁ אִישׁ אֲנֹשֶׁר רוּחַ בּוֹ וְסָמַכְתָּ אֶת יָדְךָ עָלָיו".²⁹ הפיקוד מלפנים חיוני הן מהטעם המנהיגותי והן מהפן המקצועי, אף שכיום יש מערכות טכנולוגיות שיכולות להביא אל העורף תמונת מצב מלאה של הקורה בחזית. עקרון הדבקות במשימה והנחישות להשגתה כוללים למעשה את כל שאר הסעיפים, שכן אין מבחן חשוב יותר למפקד מאשר מילוי המשימה.



תרשים 3: דגם של מאפייני מנהיגות המג"ד בשדה הקרב בהווה ובעתיד

למדתי שאין תחליף לכוחו של המפקד ולרוחו במאמץ לצלוח את השדה הזה.

אחרות: המג"ד הוא הרוח החיה של היחידה.

על שני הנדבכים האלה נשענות יכולותיו האישיות, המבצעיות, המקצועיות והפיקודיות של המג"ד. אלה מתורגמות בשטח לתבונה טקטית וליכולת ליישמה באמצעות הפיקוד הטקטי. לבסוף, כל ארבעת הנדבכים שהוזכרו לעיל באים לידי ביטוי בעקרונות הפיקוד: דבקות במשימה, נחישות ודוגמה אישית המיושמות באמצעות פיקוד מלפנים. כאמור, לפיקוד מלפנים יש חשיבות רבה גם כיום, בעידן של מערכות מתקדמות של שו"ב (שליטה ובקרה) ושל פו"ש (פיקוד ושליטה).

מטרת הדגם שהוצג לעיל היא אפוא להציג את מאפייני מנהיגות המג"ד בשדה הקרב על פי מדרג מסוים ולפי חלוקה לקבוצות. כך אפשר לראות בבירור מהי המשמעות ומהי התרומה של כל נדבך למבנה הכללי.

המסקנה המרכזית של המאמר הזה היא שאכן ניתן להגדיר בבירור מאפיינים חיוניים למנהיגות המג"ד בשדה הקרב. יתר על כן, את המאפיינים האלה ניתן לחלק לקטגוריות.

חווית הקרב לא השתנתה באופן משמעותי במהלך ההיסטוריה. לעומת זאת, שדה הקרב הגדודי וסביבתו השתנו במידה רבה. המסקנה משתי הקביעות האלה היא שהמנהיגות הבסיסית הנדרשת מהמג"ד אינה שונה מזו שנדרשה ממפקדים בתקופות אחרות. בהחלט ייתכן שאילו היו שואלים היום את חייליו של גדוד בצה"ל אחרי איזה מפקד ברצונם ללכת לקרב, הם היו משיבים בדומה לתשובה שהיו משיבים חיילי לגיון רומאי אילו נשאלו שאלה דומה: "אנחנו רוצים ללכת אחרי מי ששומרים על קור רוח ומשמשים דוגמה אישית". אם בעתיד יוסיף טבעו של האדם למלא תפקיד מרכזי בלחימה, ימשיכו המאפיינים העיקריים של המנהיגות הקרבית שהוצגו בתרשים 3 להיות חיוניים ונכונים.

המאמר הזה לא בדק את השפעתו ואת תרומתו של כל מרכיב ומרכיב במנהיגותו של המג"ד על אופן תפקודם של הלוחמים או על תוצאות הקרב. כמו כן הוא לא בדק את שורשי המנהיגות: האם מדובר בכישרון מולד או ביכולות שניתן לרכוש אותן באמצעות אימון ולימוד. המאמר הזה נועד להזכיר ולחדד את מה שכבר ידוע ומוכר: שיש ללמוד את תחום המנהיגות, לחקור אותו ולעסוק בו, שכן "שניים הם הדברים שאותם נבקש במפקד: כושר מנהיגות וידיעת מלאכת הפיקוד".³² כדי להשיג את שני אלה יש צורך לעסוק בכך מדי יום - גם בעידן של חידושים ושל שינויים טכנולוגיים מואצים. לשינויים האלה יש חשיבות רבה, אך הם לא חשובים יותר מהתפקיד הייחודי שממלא המג"ד בקביעת תוצאות המערכה.

בבסיס הדגם שהוצג במחקר הזה ניצבת רוחו האיתנה של המג"ד - רוח הלחימה המפעמת בקרבו, אשר ביכולתה לסחוף ולהניע את כל הגדוד בכל משימה שתוטל עליו ולבצע אותה בביטחון ובאמונה. הרוח הזאת פיעמה בוודאי אצל מפקדים בעת העתיקה, מפעמת בהם כיום וקרוב לוודאי שתפעם בהם גם בעתיד. לא יהיה לה תחליף.

לסיום, נימה אישית: במאמר הזה עברתי מסע ארוך ומרתק אל מקומות ואל קרבות רחוקים וקרובים ולמדתי על יכולות פיקוד ומנהיגות שונות ומגוונות. המשותף לכל הקרבות ולכל המפקדים הוא שדה הקרב, ממלכת אי-הוודאות, ומקומו של האדם בקרב.

הערות

1. חיים לסקוב, **מנהיגות צבאית**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1985, עמ' 33.
2. משה דיין, **אבני דרך**, 1976, עידנים, ירושלים, עמ' 63-69.
3. בתיאור הקרב הזה אני מתמקד בחלקו הראשון - שלב הנחיתה וההיאחזות בשטח.
4. הרולד ג' מור, ג'וזף ל' גאלווי, **חיילים היינו וצעירים**, פו"ם, המכון לחקר הטקטיקה והפעלת הכוח, פברואר 2006, עמ' 63-67.
5. **שם**, עמ' 80-85.
6. במלחמת וייטנאם הומצא קוד קשר שנקרא "חץ שבור". כשמפקד הורה על "חץ שבור", משמעות הדבר הייתה שקווי ההגנה של יחידה אמריקנית עונדים להיפרץ. "חץ שבור" הוא קריאה לכל מטוסי הקרב הפנויים לצאת לעזרתה של אותה היחידה. קרב לה דראנג היה הראשון שבו נעשה שימוש בקוד הזה.
7. באחת הפעמים התבקש מפקד הגדוד להגיע לבסיס להתייעצות עם מפקד החטיבה, אך סירב.
8. **שם**, עמ' 90-95.
9. **שם**, עמ' 5.
10. **שם** בהקדמתו של אל"ם ג' סגל לספר **חיילים היינו וצעירים**, עמ' 5-7.
11. **שם**, עמ' 331, 337.
12. אלישיב שמושי, **בהם יותר מכול - על סוד ההצלחה של צה"ל**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2005, עמ' 169-174.
13. לפני היציאה לקרב אמר שרון לסא"ל ניר שלא יהיה לו סיוע ארטילרי ושייאלץ להסתדר בכוחות עצמו.
14. שרון שאל את מפקד הגדוד אם הוא יכול להמשיך על פי התוכנית ונענה מיד בחיוב. ראו: **שם**, עמ' 175-177.
15. סמוך לאותה השעה נפגע טנק המג"ד, וניר עצמו נפצע קשה בשתי רגליו.
16. אילן סהר, **תל אחד שלושה קרבות - הלחימה לכיבוש ולהגנת תל-שמש**, אמ"ץ-תוה"ד, 2004.
17. **שם**, עמ' 77-83.
18. **שם**, הערה 42.
19. יניב עשור, "פני הקרב - גדוד 51 במלחמת לבנון השנייה", בתוך: **מלחמת לבנון השנייה - תבונת המעשה**, אמ"ץ-תוה"ד, המעבדה התפיסתית, המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה, 2009, עמ' 11-48.
20. בריגדיר-ג'נרל סא"ל מרשל, **אנשים מול אש**, מערכות, תל-אביב, 1956, עמ' 131.
21. פילדמרשל ברנרד לו מונטגומרי, הרצאה על מנהיגות צבאית, 11 בנובמבר 1945, פורסם בתוך: סא"ל משה שמיר, **מקראה לפרק הפו"ש** (חלק א), המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה, אוגוסט 1995, עמ' 39-43.
22. רוג'ר אשלי לאונרד, **על המלחמה - מדריך קצר לקלאוזביץ**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2008, עמ' 93-97.
23. מרשל, **אנשים מול אש**, עמ' 38-43.
24. יורם יאיר, "פיקוד ומנהיגות בלחימה", בתוך: **מלחמת לבנון השנייה - תבונת המעשה**, אמ"ץ-תוה"ד, המעבדה התפיסתית, המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה, 2009, עמ' 293-316. כן ראו את הערה 6.
25. מרשל, **אנשים מול אש**, עמ' 100.
26. **שם**, עמ' 109.
27. **שם**, עמ' 96.
28. יורם יאיר, "פיקוד ומנהיגות בלחימה", עמ' 293-316. כן ראו: שגיא, "צה"ל במבחן - מלחמת לבנון השנייה", בתוך: **מלחמת לבנון השנייה - תבונת המעשה**, אמ"ץ-תוה"ד, המעבדה התפיסתית, המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה, 2009, עמ' 15-32.
29. **במדבר**, כ"ז: 15-18.
30. ראו הערה 28.
31. מצוטט על ידי אלוף מתן וילנאי בפתח הדבר לספרו של ארצי'בלד פרסיוול וייל, **החייל הטוב**, מערכות, תל-אביב, 1992, עמ' 5.
32. לסקוב, **מנהיגות צבאית**, עמ' 33.

הכשרת כוחות לתעסוקה מבצעית הדוגמה של המרינס



נח משימה של המארינס מפטרל בעיירה באפגניסטן |
המפקדים האמריקנים מודים שהחלפת הכוחות בגזרות היא
אכן נקודת תורפה שיצרה כשלים מבצעיים - בעיקר בשלבים
הראשונים של הלחימה באפגניסטן

סא"ל אבי דהן
קצין קישור למרינס



יחידות המרינס מוצבות לסירוגין באפגניסטן ובארה"ב

7 חודשים באפגניסטן, לאחר מכן 14 חודשים בארה"ב

וחוזר חלילה. לפני חזרתה של יחידת מרינס לאפגניסטן

היא עוברת סדרה של אימונים ששיאם תרגיל מסכם בדגם

של עיר אפגנית שנבנתה במדבר מוהבי שבקליפורניה

מבוא

חטיבת המשלוח של המרינס (Marines Expeditionary Brigade) שנלחמת באפגניסטן אינה מוצבת שם באופן קבוע. היא משרתת שם במשך 7 חודשים, ולאחר מכן חוזרת לארצות-הברית להתרעננות ואימונים למשך 14 חודשים. כשהיא נמצאת בארצות-הברית מחליפה אותה חטיבת משלוח אחרת של המרינס. כל עוד נלחמה ארצות-הברית גם בעיראק, נמשכה תקופת ההתרעננות והאימונים 7 חודשים בלבד, דהיינו סבב רגיל כלל 7 חודשי שירות באפגניסטן או בעיראק, 7 חודשי התרעננות ואימונים במולדת, וחוזר חלילה. בשיטה הזאת של ניהול מבצעים טמונה הסכנה שהחטיבה שמגיעה מארצות-הברית אינה מכירה את הגזרה שאליה היא נשלחת ושהידע המבצעי שצברה החטיבה היוצאת יילך לאיבוד. יש לציין ששיטת הסבבים הזאת אינה ייחודית רק למרינס: זוהי

המפקדים האמריקנים מודים שהחלפת הכוחות בגזרות היא אכן נקודת תורפה שיצרה כשלים מבצעיים - בעיקר בשלבים הראשונים של הלחימה באפגניסטן



מתכונת הפעולה של כל היחידות של בעלות הברית שלוחמות כיום באפגניסטן. בעלות הברית, ובהן ארצות-הברית, אינן מפעילות כיום באפגניסטן חטיבות מרחביות קבועות.

המפקדים האמריקנים מודים שהחלפת הכוחות בגזרות היא אכן נקודת תורפה שיצרה כשלים מבצעיים - בעיקר בשלבים הראשונים של הלחימה באפגניסטן. בעקבות זאת הופקו לקחים כדי למנוע את הכשלים האלה: פיקוד המרכז של ארה"ב (Central Command) גיבש תוכנית עבודה הכוללת סדר פעולות שיטתי המחייב את כל הכוחות המגיעים ללחימה: חיל הנחתים (מרינס), צבא היבשה (Army), חיל האוויר, חיל הים, המשמר הלאומי וכן יחידות המשלוח של צבאות הקואליציה מרחבי העולם.

המאמר הזה כולל הקדמה ובה פירוט המבנה של חטיבת מרינס ושל

חטיבה בצבא היבשה, ולאחר מכן מובאים שלושה פרקים: הפרק הראשון מפרט את התהליך של שימור הידע בכניסה לתעסוקה המבצעית - תהליך שפיתח מפקד פיקוד המרכז לשעבר, גנרל דייוויד פטראוס (כיום מפקד זירת אפגניסטן), בעבור הכוחות שמשרתים במרחב הפיקוד; הפרק השני מפרט את אימוני ההכנה של חיל הנחתים לקראת התעסוקה המבצעית; והפרק השלישי מתאר את האימון המרכזי במהלך ההכנה לתעסוקה המבצעית בבסיס האימונים המרכזי להכנת הכוחות - בסיס 29 פאלמס (29 Palms).

הקדמה: מבנה החטיבה במרינס ובצבא היבשה

מבנה החטיבה במרינס

חטיבת המשלוח של המרינס הותאמה במיוחד ללחימה באפגניסטן. היא כוללת:

- 3 גדודי חי"ר (בכל גדוד 4 פלוגות). לוחמי החי"ר מנוידים באמצעות משאיות MRAP שממוגנות מפני מטענים או בכלי רכב קרביים ממוגנים מסוג JLTV.
- פלוגת טנקי אברהמס A1M1 המשובצים בכוחות החטיבה לפי הדרישות המבצעיות ולפי הערכת המצב של המח"ט.
- גדוד ארטילריה (18 קנים בקוטר 155 מ"מ או 122 מ"מ). גדוד הארטילריה מפוצל בין גדודי החי"ר (סוללה לכל גדוד חי"ר) או לפי הערכת המצב של המח"ט.
- פלוגת הנדסה על נגמ"שי ABV. את הפלוגה מפצלים בין גדודי החי"ר (מחלקת הנדסה לכל גדוד חי"ר).
- גדוד סיור (על נגמ"שי סיור LAV). את הגדוד לא מפצלים אלא הוא מופעל כפי שהוא במסגרת משימות החטיבה.
- גדוד תמיכה לוגיסטית. הגדוד הזה מפוזר בין גדודי החי"ר, כך שלכל גדוד יש פלוגה לוגיסטית משלו.
- מסוקי סער (CH-46 ו-MV-22) ובחלק מהגדודים (CH-53) ומסוקי קרב (UH-1 - קובר). מספר המסוקים בכל חטיבה נקבע על פי הדרישות המבצעיות בגזרת הלחימה.
- מטוסים ללא טייס (Raven, Shadow) לאיסוף ולתצפית מוקצים מרמת הפלוגה ומעלה.
- כלבים לזיהוי חומרי נפץ שהם חלק אורגני מהגדודים (דהיינו, אין יחידה ייעודית של כלבנים שמקצה כלבים לגדודים לפי דרישה מבצעית).

מבנה החטיבה הכנדה בצבא היבשה

צוות הקרב החטיבתי (Brigade Combat Team) הותאם ללחימה בעיראק וכלל:

- 2 גדודים ממוכנים. כל גדוד כלל 7 פלוגות לפי החלוקה הבאה:
2 פלוגות טנקים (מדגם M1A2), 2 פלוגות חי"ר ממוכן (על נגמ"שי ברדלי), פלוגת הנדסה, פלוגת תמיכה לוגיסטית, פלוגת מפקדה גדודית.
- גדוד סיור (על נגמ"שי סטרייקר).
- גדוד ארטילריה (18 קנים בקוטר 155 מ"מ).
- גדוד תמיכה לוגיסטית.
- טייסת מסוקי סער (בלק הוק) וטייסת מסוקי קרב (אפאצ'י). מספר המסוקים בכל חטיבה נקבע בהתאם לדרישות המבצעיות בגזרה שבה התנהלה הלחימה.
- מטוסים ללא טייס לרמת הפלוגה והגדוד.
- כלבים לזיהוי חומרי נפץ שהם חלק אורגני מהגדודים.

מפקדים ברמת מח"ט ומג"ד, ולעיתים אף ברמת מ"פ, מסיירים בגזרת הלחימה שאליה אמורה להישלח יחידתם. הסיור נערך בדרך כלל ארבעה חודשים לפני הכניסה ללחימה, כלומר, לפני התחלת האימון לקראת לחימה (אל"ל) בבסיסי האימונים בארצות-הברית



פרק א': שימור הידע והכנת הכוחות ללחימה בפיקוד המרכז

תהליך שימור הידע והאופן שבו מכינים את הכוחות ללחימה בפיקוד המרכז של ארה"ב הם תוצאה של לקחים שהופקו מתהליך כניסת הכוחות ללחימה בגזרות השונות ופותחו במהלך חמש שנות הלחימה האחרונות. על המלאכה הזאת ניצח גנרל דיוויד פטראוס בעת שהיה מפקד פיקוד המרכז. התהליך נועד למנוע את אובדן הידע המבצעי בעת חילופי כוחות וכן את אובדן הידע המבצעי בתוך היחידות. התהליך הוא חלק מסדרת פעולות (צ'ק ליסט) שאותן חייבת לעשות כל יחידה לפני שהיא מגיעה ללחימה במרחב של פיקוד המרכז. להלן הרשימה של הפעולות האלה:

- 1. התמחות גזרתית.** כוחות המשלוח (אוגדות, חטיבות, גדודים) מתחלפים מדי שבעה חודשים, אך חוזרים לאחר 14 חודשים בדיוק לאותה הגזרה שבה לחמו. כתוצאה מכך מפקדי הדיוויזיות, מפקדי החטיבות, מפקדי הגדודים וכן חלק מקציני המטה חוזרים לגזרה שהם מכירים. לעומת זאת, המפקדים ברמת המ"מים והמ"פים מתחלפים רובם ככולם בין התעסוקות. אשר ללוחמים - הם משתתפים בממוצע בשתיים עד שלוש תעסוקות מבצעיות (לרבות אלה שיוצאים לקורסי פיקוד וחוזרים לגדוד) במהלך שירות הקבע הראשון שלהם (שנמשך ארבע שנים).

2. סיור קציני הקישור. שלושה-ארבעה חודשים לפני ההחלפה, במהלך תהליך ההחזרה לכשירות הנעשה בבסיסי האימונים בארצות-הברית, מגיעים כמה קציני קישור ממטה האוגדה והחטיבה אל הגזרות כדי להתעדכן בפעילות המבצעית, בהערכת המצב (מודיעין, קרקע ואויב), בלקחי הלחימה המרכזיים ובהלך הרוח. לאחר מכן הם חוזרים אל בסיסי האימונים בארצות-הברית כדי להעביר את התרשמויותיהם ואת מסקנותיהם למפקדים וללוחמים שנמצאים בעיצומן של ההכנות המקצועיות לקראת החזרה לזירה.

3. למידה מרוחק. במהלך המחצית השנייה של תהליך החזרה לכשירות נכנסים מפקדים מרמת מ"פ ומעלה לעמדה שנקראת "עמדת פיקוד עתידית" (Command Post of the Future). זוהי עמדה ממוחשבת שמאפשרת להצטרף - מבסיסי האימונים בארצות-הברית - לתדריכים, לקבוצות פקודות, לתחקירי אירועים ולהרצאות בזירות הלחימה מעבר לים. נוסף על כך, במהלך האימונים לקראת החזרה ללחימה מקבלים המפקדים והלוחמים הנמצאים בבסיסי האימונים בארצות-הברית תדריכים והרצאות באמצעות שיחות ועידה (וידאו קונפרנס) מהמפקדים שנמצאים בזירות הלחימה.

4. סיור שטח לפני אימון לקראת לחימה. מפקדים ברמת מח"ט ומג"ד, ולעיתים אף ברמת מ"פ, מסיירים בגזרת הלחימה שאליה אמורה להישלח יחידתם. הסיור נעשה בדרך כלל ארבעה חודשים לפני הכניסה ללחימה, כלומר, לפני התחלת האימון לקראת לחימה (אל"ל) בבסיסי האימונים בארצות-הברית. במהלך הסיור לומדים המפקדים ביסודיות את הטכניקות הקרביות ואת התרגולות וכן הם לומדים את השטח ואת האויב ומתעדכנים בנוגע ללקחים שהופקו מהאירועים המבצעיים המרכזיים.

5. הארכת תפקידי הפיקוד. כדי למנוע מצב שבו כל סגל הפיקוד ברמת הגדוד והחטיבה הוא חסר ניסיון מבצעי בגזרת הלחימה המיועדת הוחלט להאריך את משך הקדנציה של המג"דים, של המח"טים ושל מפקדי הדיוויזיות לשלוש-ארבע שנים. כך עושה כל בעל תפקיד לפחות שתי תעסוקות באותו האזור עם אותה היחידה.

6. שימוש במרכזים להפקת לקחים. לרשות המרינס וצבא היבשה עומדים מרכזים להפקת לקחים שבהם נערכים תחקירים מקצועיים של קרבות ושל אירועים מבצעיים. המרכזים להפקת לקחים שולחים קציני תחקור לגזרות המבצעיות, שם הם מסופחים לכוחות הלוחמים ולומדים את השטח, את האויב וכן את ההיבטים המקצועיים, המבצעיים ואף הפסיכולוגיים של השירות המבצעי בגזרות השונות. לאחר חזרתם לארצות-הברית כותבים קציני התחקור סיכומים מקצועיים. הסיכומים האלה - וכן תחקירי האירועים המבצעיים - מעובדים למצגות על לקחי הלחימה, ואלה מופצות ברשת המחשבים לכל בתי הספר ללחימה ולכל בסיסי האימונים. המצגות והתחקירים מסייעים למפקדי הכוחות, המתכננים לקראת הלחימה, ללמוד את השטח ואת אופי הפעילות המבצעית וכן להבין את



חיילי מרינס באימונים בסאן דייגו | הצורך לאמן את הנחתים ואת מפקדיהם באמצעים הקיימים בזירות הלחימה הוא אחד הלקחים המרכזיים שהופקו מהלחימה באפגניסטן ובעיראק

הלחימה. בשלב החפיפה לומדים המפקדים הנכנסים - כפי שמקובל גם בצה"ל - על השטח ועל האויב, את התרגולות ואת הטכניקות הקרביות. נוסף על כך הם לומדים את הנהלים המבצעיים וכמובן את ההיסטוריה של הגזרה. זאת ועוד, צבא ארה"ב משקיע מאמצים רבים לבנות הן באפגניסטן והן בעיראק צבא, משטרה וממשל (מרכזי, מחוזי ועירוניים). במהלך החפיפה נערכות פגישות היכרות ופגישות עבודה בין בכירים מקומיים למפקדים הנכנסים לתעסוקה המבצעית כדי לשמור על רצף ועל המשכיות גם בתחום הזה.

8. **השארות חופפים עם הכוחות בגזרת הלחימה.** על כל

חטיבה להשאיר בגזרה שאותה היא עוזבת כמה קציני מטה (אג"ם, מודיעין, קשר, ממשל ולוגיסטיקה), וכן נהגים מבצעיים ומפקדי שיירות (לרוב, קציני תותחנים). הקצינים והחיילים האלה נשארים מאחור כדי לסייע לכוחות החדשים להיכנס לגזרה. פרק הזמן שבו על הקצינים והחיילים האלה להישאר מאחור נקבע לפי מורכבות הגזרה. למשל, במחוז הלמנד שבדרום אפגניסטן, הנחשב לאלים במיוחד, נשארים החופפים לפרק הזמן הארוך ביותר - כחודש.

9. **דיוג בכניסה לתעסוקה.** כדי למנוע החלפה של מספר רב

דרכי הפעולה של האויב ולהכיר את האיומים בגזרות השונות. תחקירים חשובים במיוחד מגיעים לעיתים לידי מפקד פיקוד המרכז או אף לידי מפקד המרינס. נוסף על כך, בכל גזרת לחימה קיים מאגר של לקחים, של תחקירי פעילות ושל ידע גזרתי ספציפי המועבר בעת החפיפה ליחידה שנכנסת ללחימה. כל יחידה חדשה משלימה תהליך למידה סדור של לקחי הלחימה בגזרתה, לרבות לימוד אירועים מבצעיים שהתרחשו בגזרה. העיקרון המנחה בפעילות הזאת הוא ש"יש ללמוד מניסיונם של מי שהיו שם קודם" (Learn from those who gone before).

7. **חפיפה לפני כניסה לתעסוקה מבצעית.** מפקדים מרמת

מ"מ ומעלה וכן קציני המטה בגדוד, בחטיבה ובאוגדה מגיעים לזירות הלחימה כארבעה שבועות לפני הגעת הכוחות כדי לעשות חפיפה עם המפקדים שבשטח. (באותו השלב מתארגנים הכוחות, מקבלים חופשה ולאחר מכן מפליגים אל זירות הלחימה בפיקודם של סגני המפקדים ושל הסמלים הבכירים בכל יחידה). בתקופת החפיפה מצטרפים המפקדים מהיחידות הנכנסות לפעילות המבצעית, לתדריכים ולקבוצות הפקודות ולומדים בדרך בלתי אמצעית את המתרחש בגזרת



לוחמי מרינס מתרגלים מגע עם אוכלוסייה אזרחית בדגם של כפר אפגני | כוחות של צבא ארצות-הברית מוצבים במספר רב של מוקדי חיכוך כמעט בכל יבשת ברחבי העולם

כמה שנים במקום אחר בעולם. יש לזכור שצבא ארצות-הברית לוחם או עושה תעסוקות מבצעיות במספר רב של מוקדי חיכוך כמעט בכל יבשת ברחבי העולם.

פרק ב': תהליך החזרה לכשירות וההכנה לתעסוקה המבצעית במרינס

יחידות המרינס (היחידה הבסיסית נקראת Marine - MEU Expeditionary Unit. גודלה כשל גדוד מוגבר) שירתו בעבר לסירוגין שבעה חודשים בפעילות מבצעית ושבעה חודשים בהכנות לקראת התעסוקה המבצעית שלאחר מכן (יחס של 1:1). היום, בעקבות נסיגת מרבית הכוחות האמריקניים מעיראק, השתנה סבב התעסוקה המבצעית והוא עתה ביחס של 1:2, כלומר, שבעה חודשי תעסוקה מבצעית ו-14 חודשי אימון והכנה לתעסוקה המבצעית שלאחר מכן. עם זאת, התעסוקה המבצעית למפקדות של כוחות המשימה החטיבתיים (MEB)¹ נמשכת שנה.

תקופת ההכנה לפעילות המבצעית מחולקת לכמה חלקים וכוללת התארגנות מהירה, חופשה בת שלושה שבועות, ארגון הסד"כ ואימוני חי"ר בסיסיים, אימון מסגרות, אימון לפני תעסוקה ("מוהבי וייפר"), השלמות מקצועיות ולוגיסטיות, חופשה בת שלושה שבועות לפני תעסוקה ותקופת ההפלגה אל זירת הלחימה.

ב-2009 קבע ג'נרל ג'יימס ת' קונווי, מפקד המרינס, קריטריונים קבועים ומדדים לאימוני הכוחות. נקבעו חמש לבנות אימון קבועות:

1. הלבנה הראשונה: התארגנות וחופשה (שבוע התארגנות + שלושה שבועות חופשה). הפרק הזה מתרחש מיד עם סיום התעסוקה המבצעית וכולל הפלגה חזרה אל אחד משלושת בסיסי האם: קמפ פנדלטון, קמפ ל'ון או אוקינאוה שביפן. מיד

של יחידות בעת ובעונה אחת נעשית התחלופה בדירוג. את המועד המדויק שבו מוחלפת כל יחידה קובע האג"ם של פיקוד המרכז בהתאם לתמונת המצב הכללית (שמורכבת מהפעילות המבצעית שמתנהלת בזמן התחלופה וממידת המוכנות של הכוחות).

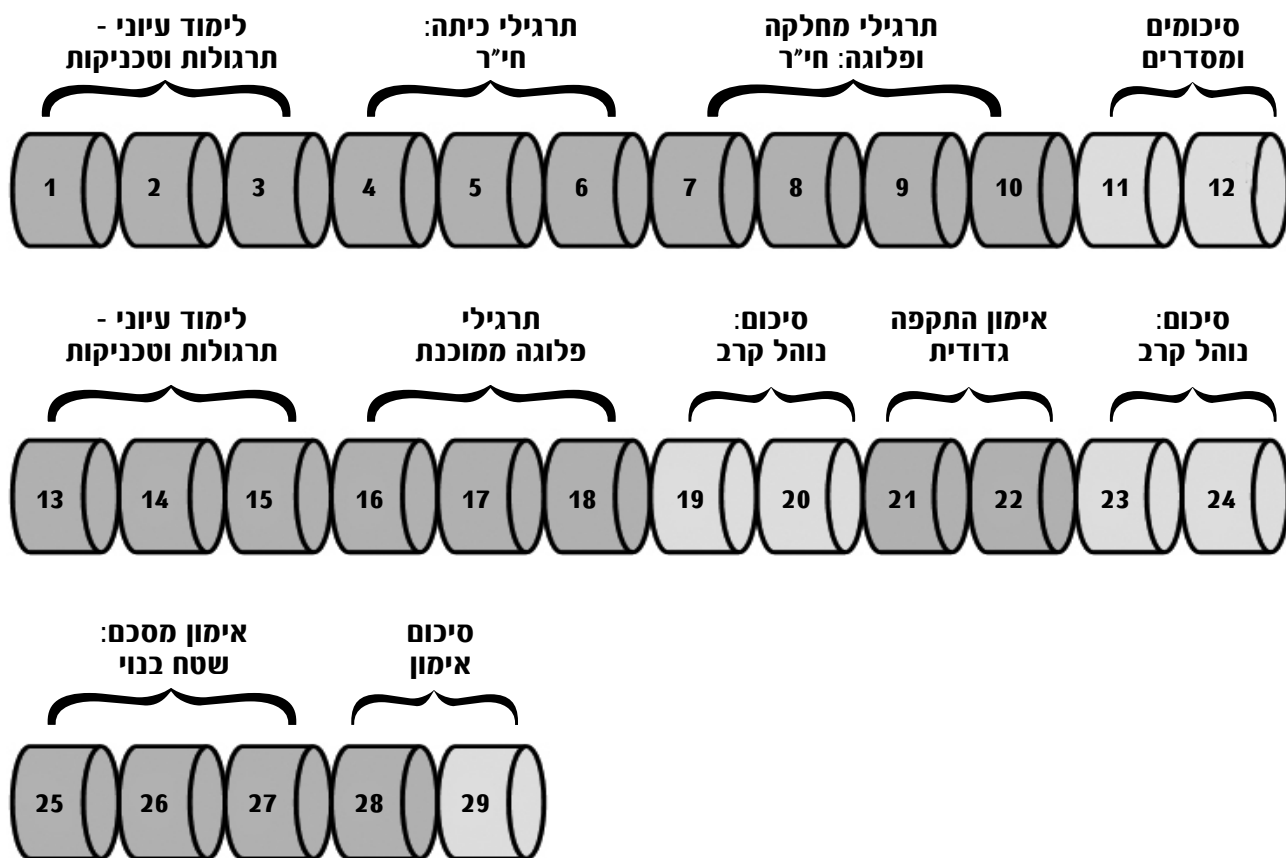
10. אימון עם כל אמצעי הלחימה. לקראת שיגורם לזירות הלחימה מתאמנים כיום הכוחות בבסיסים בארצות-הברית עם כל אמצעי הלחימה שמצויים באותן הזירות, ובהם משאיות ממוגנות, רק"ם, מערכות הפיקוד והשליטה וכל האמצעים הטכנולוגיים המתקדמים כגון רובוטים ואמצעים לנטרול מטענים. הצורך לאמן את הנחתים ואת מפקדיהם באמצעים הקיימים בזירות הלחימה הוא אחד הלקחים המרכזיים שהופקו מהלחימה באפגניסטן ובעיראק. יישום הלקח הזה שיפר מאוד את תהליך הכניסה של הכוחות לתעסוקות המבצעיות ואף הציל חיי אדם. יתור על כן, נקבעו מדדי כשירות מחייבים, ורק לאחר שהכוחות עומדים בהם ניתן לשלוח אותם לזירות הלחימה.

יש לציין ששלושת הקצינים שרואינו לצורך כתיבת המאמר הזה (ראו את הנספח בסוף המאמר) הדגישו שתהליך החזרה לכשירות וכן תהליך החפיפה הארוך מכינים היטב את הכוחות לקראת הלחימה באפגניסטן ובעיראק (בעת עריכת הראיונות עדיין נלחם צבא ארה"ב בעיראק). מפקד מעבדת הקרב של המרינס, בריגדיר-ג'נרל הדלונד, ענה בתשובה לשאלתי כי לדעתו תפיסת ההפעלה הנהוגה בצה"ל - שלפיה פועלות בגזרות השונות מפקדות קבועות אורגניות של אוגדות ושל חטיבות מרחביות - אינה מתאימה לתפיסת ההפעלה של צבא ארצות-הברית ברחבי העולם. זאת בעיקר בגלל הקושי והמורכבות שבהקמת מפקדות אורגניות בכל

- עם תום החופשה מתחיל תהליך של חזרה לכשירות מקצועית ומבצעית. התהליך הזה מתקיים בבתי הספר לחי"ר של המרינס.
2. **הלבנה השנייה: בניית המסגרות - מרמת הפרט ועד רמת המחלקה (שמונה שבועות) במסגרת הגדודים האורגניים.** הלבנה הזאת כוללת את המשימות הבאות: קליטת מפקדים ולוחמים חדשים בגדוד, הכשרת מפקדים ברמות שונות בקורסי פיקוד (מ"כים, סמלים, מדריכים מקצועיים), שיגור חיילים לקורסים מקצועיים ללוחמת חי"ר בבתי הספר לחי"ר (במזרח: קמפ לז'ון, במערב: קמפ פנדלטון) וכן לקורסים לצליפה, לנהיגה מבצעית, ללוחמה נגד מטענים, ללוחמת נ"ט, להפעלת מרגמות ומקלעים, לאימוני מדריכים, ללימודי שפה ותרבות, לאימוני חוליות נשק, לאימונים בשטח פתוח ובשטח בנוי. המפקדים נשלחים גם לשבוע של לימודי מנהיגות.
- יחידות ההנדסה מקיימות את אימון החזרה לכשירות בקמפ לז'ון, ואילו גדודי השריון והתותחנים מסופחים לשם כך לבסיסי ההדרכה של צבא היבשה (פורט נוקס לשריון ופורט בליס לתותחנים).
3. **הלבנה השלישית: אימונים טקטיים (חמישה שבועות).** הלבנה הזאת כוללת אימוני מקצועות במסגרת היחידות ואימוני מסגרות טקטיות עד רמת הגדוד. במילים אחרות: המג"ד הוא

- שמתרגל את יחידותיו בסוגי הלוחמה השונים: לוחמה בשטח פתוח, לוחמה בשטח בנוי, לוחמה נגד מטענים (אימוני שיירות), לוחמת הרים (רלוונטי ליחידות שמיועדות להישלח לשטחים ההרריים באפגניסטן) וכן הפעלת סיוע אווירי קרוב ואש ארטילרית.
4. **הלבנה הרביעית: אימון לפני תעסוקה מבצעית ("מוהבי וייפר") - אימון משולב לכל צוותי הקרב הגדודיים בפיקודו של מפקד הגדוד שיהיה גם מפקד הכוח בתעסוקה המבצעית (חמישה שבועות).** זהו אימון מרוכז שנמשך חודש ימים ומתנהל בבסיס 29 פאלמס שבקליפורניה. האימון כולל הכנה הן ללחימה נגד צבא סדיר בשטח פתוח והן ללחימה נגד גרילה בשטח בנוי. במסגרתו נדרשים הכוחות המתאמנים לעמוד במשימות שונות הדומות לאלה שמצפות להם בגזרות המבצעיות.
5. **הלבנה החמישית (שישה שבועות) - הכנות אחרונות.** הלבנה הזאת כוללת את יציאת המפקדים (מרמה של מפקדי מחלקות וכן קציני המטה בגדוד ובחטיבה) לחפיפה בגזרות, השלמות מבצעיות בפיקוד הסגנים והסמלים (שבוע); התארגנות (שבוע), חופשה לפני תעסוקה (שבועיים) והפלגה לזירת הלחימה של פיקוד המרכז (שבועיים).
- הרעיון המרכזי של מתכונת ההכנה הזאת הוא שכל המרכיבים של

מבנה אימון "מוהבי וייפר" בחתך לפי ימים ונושאים





חיילי מרינס באימונים בבסיס 29 פאלמס במדבר מוהבי בקליפורניה | המטרה המרכזית של הבסיס היא להכין כוחות (ברמת המסגרות הגדולות) לקראת פעילות מבצעית של כשבעה חודשים באפגניסטן

הגדודיות) לקראת פעילות מבצעית של כשבעה חודשים באפגניסטן. בגרף הפעילות השנתית של הבסיס מתוכננים 18 אימונים (ל-14 גדודי חי"ר, ל-2 גדודי שריון ול-2 גדודי סיור). כל אימון נמשך כשלושה חודשים.

מתקני האימונים בבסיס הם רבים ומגוונים ומאפשרים לכוחות להתאמן באש, להתאמן בשטחים עירוניים (בבסיס יש תשעה מתקנים ללוחמה בשטח בנוי בגדלים שונים ובתצורות שונות) ואף להתאמן בשטחים הרריים. כמו כן מצויים בבסיס סימולטורים שונים.

תשעת מתקני האימונים ללחימה בשטח בנוי מורכבים ממאות מכולות בגדלים שונים, שכל אחת מהן מעוצבת באופן שונה מבפנים ומבחוץ. תשעת המתקנים הם למעשה עיר אחת גדולה שבנויה מכמה מתחמים ושכונות. השכונות דומות זו לזו (אין בעיר הזאת מחנה פליטים), ובכל אחת מהן הוקמו מתקני ביטחון ומוסדות שלטון. למעשה, כל אחת מהפלוגות המתאמנות מקבלת אחריות למתחם כזה ומקימה בו את בסיס המבצעים הקדמי שלה (FOB - Forward Operation Base). במילים אחרות: העיר מחולקת לגזרות פלוגתיות - כפי שקורה בפועל באזורים העירוניים באפגניסטן שבהם פועלים כוחות אמריקניים.

לביום האויב והמציאות המבצעית שבה נתקלים הלוחמים נשכרו שירותיה של חברה אזרחית שמעסיקה בבסיס יותר מ-100 אזרחים אמריקנים - רובם פליטים לשעבר מעיראק ומאפגניסטן. האזרחים האלה מדמים במהלך התרגילים חוליות אויב, גורמי ממשל, אזרחים

כוח המשימה יתאמנו לקראת שיגורם לזירת הלחימה: גורמי הפיקוד, כוחות היבשה (גדוד החי"ר, פלוגת השריון, סוללת הארטילריה), גורמי הלוגיסטיקה (פלוגת הלוגיסטיקה) והכוח האווירי (הטייסות הרלוונטיות). כך מתאפשר לכוח המשימה הגדודי (MEU) להתאמן יחד לפני התעסוקה בפיקודו של מפקד אחד (על פי העיקרון "נתאמן כמו שנילחם").

פרק ג': בסיס האימונים 29 פאלמס של המרינס להכנה לקראת התעסוקה המבצעית

29 פאלמס הוא בסיס האימונים המרכזי של המרינס. הבסיס, ששוכן במרכז קליפורניה (במדבר מוהבי), משמש מרכז האימונים ליחידות הטקטיות. יחידות ההדרכה שבבסיס מתמחות באימון יחידות המרינס לקראת התעסוקה המבצעית שלהן באפגניסטן. כמו כן משמש 29 פאלמס בסיס האימונים המשולבים והאימונים לפני תעסוקה מבצעית לכל הכוחות - בסדיר ובמילואים. הבסיס כולל כמה מרכזים ומתקנים, ובהם המרכז לאימונים טקטיים, המרכז לאימונים באש, המרכז להדרכות ולאימון צבאות וכוחות ביטחון, המרכז לאימוני מפקדות, המרכז לאימון קציני מבצעים וכן מטווחים לכל כלי הנשק שבשירות חיל הנחתים. נוסף על כל אלה 29 פאלמס הוא גם בסיס הקבע לכשליש מחטיבת המשלוח הראשונה של המרינס (Marine Expeditionary Force - 1 MEF) שהבסיס המרכזי שלה הוא קמפ פנדלטון. המטרה המרכזית של הבסיס היא להכין כוחות (ברמת המסגרות

ועוברי אורח באזורים עירוניים וכפריים.

בתרגיל המסכם נתקלים הלוחמים ב"אוכלוסייה אזרחית" וב"לוחמי טאליבאן" בכל רחבי ה"עיר". התרגיל כולל הן מגעים עם "האוכלוסייה הלא מעורבת" (כולל ב"מוסדות שלטון") והן לחימה עם "לוחמי הטאליבאן" במקומות מסתור ובבונקרי לחימה. לכל אחד מהאזרחים שמדמה את האויב יש זהות מוגדרת שמבוססת על תעודות ועל אישורים בהתאם לתפקידו ואפילו לוח זמנים יומי מתוכנן. לכן כאשר מתחקרים אותו, יש לו "סיפור" שנשמע אמין. האזרחים שמדמים את האויב כפופים למנהלת ראשית. זו קובעת מראש את לוחות הזמנים ואת השיבוץ שלהם במשך התרגיל.

אימון לפני תעסוקה מבצעית של חיל הנחתים - אימון "מוהבי וייפר"

אימון "מוהבי וייפר" הוא מרכיב מרכזי וחיוני בסדרת האימונים לקראת התעסוקה המבצעית של יחידות המרינס באפגניסטן. כל גדוד מרינס חייב לעבור את האימון הזה כדי להגיע לכשירות הנדרשת.

האימון נמשך חמישה שבועות וכולל הכנה מנטלית ותרבותית (שפה, תרבות, כללי התנהגות), אימוני מקצועות, אימון של צוות

לכיום האויב והמציאות המבצעית שבה נתקלים הלוחמים נשכרו שירותיה של חברה אזרחית שמעסיקה בבסיס יותר מ-100 אזרחים אמריקנים - רובם פליטים לשעבר מעיראק ומאפגניסטן



קרב גדודי בקרב משולב בשטח פתוח וכן פרק אימונים מסכם שמוקדש ללוחמה בשטח בנוי (לרמה של צוות קרב גדודי). זהו למעשה החלק היחיד באימון שבו לא שולט הכוח המתאמן. המדריכים והמפקדים באימון הם בוגרי הלחימה בעיראק או באפגניסטן. הם מגיעים לתקופת הדרכה של כשנתיים (תקופת ההכשרה של מדריך נמשכת כחצי שנה) והם מופקדים על אימון הכוחות בתרגיל בהיבטים המקצועי והארגוני. לרוב, מדובר בקצינים ובמפקדים שאינם קצינים (NCO) המקצועיים ביותר ביחידות הלוחמות.

מתודולוגיית האימון ברורה וכך גם תחומי האחריות: סגל המפקדים והמדריכים של המתקן אחראי לקביעת תוכנית האימונים - בשיתוף עם סגל הפיקוד של הגדוד - וכן הוא אחראי להעברת כל החומר המקצועי ולחניכה בשטח. באימון "מוהבי וייפר" משתתף כל סגל המפקדים של הגדוד. במהלך התרגיל חונכים את קציני הגדוד הן המג"ד והן חונכי הבסיס.

- כל פרק בנוי באופן כללי בצורה הבאה: שיעורים, תצוגה (או הדגמה), ירידה לשטח לאימוני מסגרת עד הרמה הפלוגתית, אימון מסכם גדודי, סיכום מקצועי.
- תרגילי המסגרת בשטח פתוח מתנהלים במתכונת של

תרגילי אש. התרגיל המסכם בשטח בנוי נעשה במתכונת של אימון "לח", דהיינו, באמצעות תחמושת ח"ק (חסרת קליע) ובאמצעות מיילס (מדמה ירי באמצעות קרני לייזר).

- בכל תרגיל מסגרת מרמת הפלוגה ומעלה מושם דגש על שיתוף פעולה אוויר-יבשה (סיוע אוויר קרוב) וכן על קרב משולב בהשתתפות שריון, חי"ר, הנדסה ותותחנים.
- לבנות הלימוד בתרגיל "מוהבי וייפר" בנויות בשיטה מתודולוגית. על כל גדוד להשלים 26 נושאים כדי להשיג את הכשירות הנדרשת באותו התחום. לכל נושא מתלוות הגדרות מדויקות של הכשירות הנדרשת.

סיכום

כמו יחידות המרינס, גם יחידות צה"ל מחלקות את זמנן בין שירות בחזית לבין אימונים בעורף. ההכנה הקפדנית של כוחות המרינס לקראת החזרה לחזית - בדוגמה שלפנינו לאפגניסטן - בהחלט ראויה ללמידה ואולי אף לחיקוי.

נספח: המקורות ששימשו לכתיבת המאמר

1. חומר מקצועי מהמרכז להפקת הלקחים של המרינס (MCCLL). המרכז הזה אחראי לאיסוף הידע המקצועי - מהאימונים בבסיסים ברחבי ארצות-הברית ומהמדינות שבהן לוחמים אנשי המרינס (כיום בעיקר באפגניסטן). הידע הזה מעובד ללקחים מבצעיים ולאחר מכן מוחזר למפקדים בשטח.
2. תחקיר שערכתי עם ריצ'רד (ריק) לונג, קצין מילואים של המרינס שמשמש מנהל הידע באגף המבצעים של מפקדת זרוע היבשה (MCCDC) בבסיס קוונטיקו שבווירג'יניה.
3. ראיונות שערכתי עם שלושה קצינים אמריקנים: מפקד מעבדת הקרב של המרינס (MCWL), בריגדיר-ג'נרל רוברט פ' הדלונד; קצין חי"ר מצבא היבשה, קולונל פטריק דונהיו, שהיה מג"ד באפגניסטן ובמהלך 2011 אמור להתמנות למפקד חטיבה ממוכנת (כרגע הוא עמית חוקר באוניברסיטת הרווארד); מייג'ר דייוויד לג'אנה מהמרינס שהיה קצין תיאום אווירי (FAC) במסגרת חטיבת המשלוח השנייה (MEB 2) במחוז הלמנד שבדרום אפגניסטן במשך כשנתיים וכיום משמש קצין מטה באגף המבצעים במפקדת זרוע היבשה בבסיס קוונטיקו שבווירג'יניה.

הערה

1. הגדודים משובצים אחת לשבעה חודשים תחת פיקודת של חטיבה מרחבית, שהיא למעשה כוח משימה חטיבתי (MEB) שמקבל אחריות על גזרה למשך שנה. החטיבה מעסיקה כוחות מחטיבות ומדיוויזיות שונות בתוך המרינס (מאחד משלושת ה-MEF). כך נוצר מצב כמו בצה"ל: מפקדם של גדודי החטיבה במהלך התעסוקה המבצעית אינו המח"ט האורגני.



מסג"ם לתא"ל: התפיסה החדשה להכשרת הקצונה בצה"ל



קצינים בקורס | ההכשרה נמדדת לפי מידת השפעתה על הטווח הארוך ולפי מידת יכולתה להכין את הקצין לרצף התפקידים הצפויים לו

רס"ן יעל ברקת
רמ"ד מו"פ הדרכה בתוה"ד



צה"ל מנסה לקדם תפיסה חדשה שלפיה כל ההכשרות של הקצינים הן חלק מרצף שנקבע מראש, ובו כמה תחנות הכשרה המשתלבות זו בזו. על פי התפיסה הזאת, בכל תחנת הכשרה יש שני ערוצים: ערוץ ההשכלה הצבאית הכללית המשותף לכל הקצינים וערוץ הידע הייחודי לכל מקצוע. יישום התפיסה הזאת נתקל בקשיים בהכשרות הקצינים ברמות האזטרות, ובמאמר נעשה ניסיון לעמוד על הסיבות לקשיים האלה

מבוא

השאלה כיצד יש להכשיר את הקצינים נידונה בצה"ל מאז הקמתו. השאלה התחדדה בעקבות לקחי ועדת וינוגרד ודו"ח אפי איתם.¹ אלה הצביעו על הצורך לראות בקצונה מקצוע המחייב הכשרה מתמשכת במגוון רחב של תחומים. בין המלצות הוועדה: לחזק את ההכשרה בתחום של תורות הלחימה, להקנות ידע לקצונה הבכירה בתחום של ניהול המערכה ולבחון את הסוגיה של רצף התכנים בהכשרות הקצינים.

ב-2007 גובשה התפיסה להכשרות הקצונה בצה"ל.² תכלית התפיסה הזאת היא להכשיר את קציני צה"ל למקצוע הצבאי, ולפיה על הקצין לעבור במהלך הקריירה שלו ארבע תחנות הכשרה. בכל תחנה על הקצין לעבור שני סוגי הכשרה: הכשרה אחודה שניתן להגדירה "השכלה כללית בתחום המקצוע הצבאי" ולאחר מכן הכשרה ייעודית למקצוע הספציפי שלו.

זה שנתיים מיושמת התפיסה להכשרות הקצונה בצה"ל בבית הספר לפיקוד ולמטה, המיועד לקצינים בדרגות רס"ן וסא"ל, ובמכללה לביטחון לאומי. לעומת זאת בקורסי הקצונה הזוטרה - בבה"ד 1, בקורס הטיס ובקורס החובלים - מתקשים לקבל את השינוי וליישמו.

המאמר מציע לבחון משתי זוויות ראייה שונות את הסיבות לכך שהשינוי מיושם באופן חלקי בלבד. על פי זווית ראייה אחת, העיסוקים השונים בארגונים הם תרבויות-משנה שונות, וכך גם הקצונה בצה"ל היא תרבות-משנה (subculture) של עיסוק. על פי זווית הראייה הזאת, הדרג הזוטרה עדיין לא נחשב לחלק מתרבות-המשנה של העיסוק בקצונה. במילים אחרות: הדרג הזוטרה - בעיני צה"ל ובעיני עצמו - עדיין לא חולק את האמונות ואת הנורמות המשותפות, את השפה ואת הביטויים הטקסיים של הקצונה. אפילו המדים של הקצינים בדרג הזוטרה שונים עד לקבלת דרגת הסרן. מהסיבה הזאת לא ברור - לקצינים הזוטרים ולצבא - הצורך להקנות להם את ההשכלה הצבאית הכללית.

לפי זווית הראייה השנייה, התפיסה החדשה היא שינוי בתרבות ההכשרה של הקצונה בצה"ל. בעקבות השינוי נמדדת ההכשרה לפי קריטריונים ערכיים חדשים: יכולתה להקנות השכלה צבאית כללית, מידת השפעתה על הטווח הארוך, האפקטיביות שלה בהכנת הקצין לא רק לתפקיד הבא שלו אלא לרצף התפקידים שצפויים לו בהמשך דרכו. הטמעת הערכים החדשים היא מורכבת יותר בקרב ההכשרות לקצונה הזוטרה. הסיבה לכך היא שלאחר ההכשרות האלה צפויים הצוערים לתפקד ברמה הטקטית, ויש להקנות להם את המיומנויות

שיאפשרו להם זאת. יש קושי להקנות להם השכלה צבאית כללית שכוללת תכנים מופשטים.

בסיום המאמר מועלות הצעות כיצד להטמיע את השינוי בכל ההכשרות של צה"ל.

השינוי בתפיסת הכשרות הקצונה

התפיסה להכשרות הקצונה בצה"ל, שאושרה ב-2007, מבוססת על כמה הנחות יסוד. על פי אחת מהן, לכלל הקצינים בצה"ל יש מכנה משותף מקצועי - גם אם הם עוסקים בתחומים שונים לחלוטין. מההנחה הזאת עולה שיש לתת לכל הקצינים בצה"ל הכשרה אחידה בתחום המשותף להם שאותו ניתן לכנות "המקצוע הצבאי". הצורך להנחיל לכל הקצינים את המקצוע הצבאי תורגם לצורך להקנות להם ידע ומיומנויות באבני היסוד של העשייה הצבאית, באסטרטגיית צה"ל ובסוגיות הנוגעות לביטחון הלאומי, לרבות תורות הלחימה של צה"ל והיסטוריה צבאית.

הנחה נוספת היא שיש להכשיר את הקצונה מראשית דרכה בצה"ל בתוכני המקצוע הצבאי כדי לבנות ולפתח בהדרגה את הידע ואת המיומנויות של הקצונה.

ארבעה חידושים מרכזיים נכללים בתפיסה להכשרות הקצונה:

1. החידוש הראשון הוא הקביעה שהכשרות הקצונה בצה"ל הן רצף אחד מדרגת סג"ם ועד דרגת תא"ל. הקביעה שמדובר ברצף משמעה שישנה ראייה כוללת של פיתוח הקצונה מראשית דרכה (סג"ם) ועד לדרגות הבכירות (תא"ל). במילים אחרות: כל שלב בהכשרת הקצינים נשען על השלבים הקודמים ומשמש בסיס לשלבים הבאים. בניית הרצף בהכשרות אמורה להביא להמשכיות, לפיתוח שפה משותפת ולמניעת חזרות מיותרות במהלך הכשרת הקצונה.

2. החידוש השני הוא חלוקת רצף ההכשרה לארבעה פרקים לפי הדרג ולפי הרמה שבהם מתפקד הקצין. קיימים ארבעה דרגים (חילי, זרועי, על-זרועי ובין-ארגוני) ושלוש רמות (הרמה הטקטית, הרמה המערכתית והרמה האסטרטגית). על פי הדרג והרמה שבהם מתפקד הקצין נקבע איזה פרק של המקצוע הצבאי עליו ללמוד.⁴ ארבעת פרקי ההכשרה שנקבעו לאורך הרצף הם קצונה בדרג הזוטרה (קורס קצינים בבה"ד 1, קורס טיס וקורס חובלים), קצונה בדרג הביניים (קורסי פו"ם לרס"נים ולסא"לים), קצונה בדרג הבכיר (קורס אמנות המערכה) וקצונה בדרג הבכיר האסטרטגי (מב"ל). ארבעת הפרקים האלה מפורטים בטבלה 1.

טבלה 1: פירוט פרקי ההכשרה לדרגים השונים בצה"ל

פרק ההכשרה והקורסים המתקיימים במסגרת רצף ההכשרה האחודה	הרמה	הדרג	דוגמאות לתפקידים אופייניים
קצונה בדרג הזוטור (בה"ד 1 - קורס קצינים)	הטקטית	חילי או זרועי	מ"מ, מ"פ, קמ"ט
קצונה בדרג הביניים (קורסי רס"נים, פו"ם)	טקטית או מערכתית	זרועי או רב-זרועי	מג"ד, מפקד טייסת, סגן מפקד שייטת, רמ"ד, רע"ן
קצונה בדרג הבכיר (קורס אל"מים ותא"לים)	מערכתית	רב-זרועי	מח"ט, מפקד בסיס, מפקד סטי"ל, רמ"ח, מפקד אוגדה, רח"ט
קצונה בדרג הבכיר האסטרטגי (מב"ל)	אסטרטגית	בין-ארגוני	

כזאת יש נורמות ומאפיינים ייחודיים.⁵ עיסוק בהקשר הזה הוא אוסף של מטלות מוגדרות, שלצורך ביצוען רוכשים בעלי העיסוק ידע ומיומנויות שהם ייחודיים לאותו העיסוק. מי שמשתייכים לתרבות-משנה של עיסוק חולקים אפוא ידע, אידיאולוגיה, אמונות משותפות, טקסים, שפה וביטויים שהם ייחודיים לעיסוק. דוגמאות לתרבויות משנה של עיסוק בארגונים: מהנדסים, אנשי שירות, מנהלים.

לקיומה של תרבות-משנה של עיסוק יש ערך פונקציונלי הן לפרט והן למערכת. בעבור הפרט ההשתייכות לתרבות-משנה של עיסוק היא גורם חשוב בבניית זהותו המקצועית, ההגדרה העצמית שלו והערך החברתי שמייחסים לו. העיסוק מעצב את ערכי הפרט גם מחוץ לעולם העבודה וקובע במידה רבה מי יהיו חבריו.

מבחינת הארגון, בנייה וחיוזוק של תרבויות-משנה של עיסוק הם דרך להבליט קבוצות מועדפות בארגון ולהשפיע על המוטיווציה של הפרטים המשתייכים אליהן.

לפי הגישה הזאת, גם התרבות הארגונית בצה"ל אינה אחידה, אלא נחלקת לתרבויות-משנה שלהן נורמות ומאפיינים ייחודיים משלהן. כך, למשל, נוהגים לציין בצה"ל את תרבות הלוחמים ובאופן ספציפי את התרבות הייחודית של כל יחידה. נהוג, למשל, לדבר על התרבות הארגונית של גולני לעומת התרבות הארגונית של הצנחנים. גם הקצונה בצה"ל בכללותה היא תרבות-משנה של עיסוק שלה זהות ייחודית, גוף ידע ייחודי, סמלים, טקסים ושפה ייחודית.⁶

חיוזוק תרבות-המשנה של הקצונה באמצעות הכשרה

פיתוח של מסלול הכשרה ייחודי לקצונה מחזק את המעמד שיש לה של תרבות-משנה של עיסוק. במסגרת הפיתוח הזה מוגדרים מסלולי ההכשרה של הקצונה, נקודות המעבר משלב לשלב וגוף הידע הייחודי של הקצונה.

כאמור, אחד ההסברים לקושי ליישם את תפיסת ההכשרה בדרגים הזוטרים הוא שהצוערים עדיין לא נחשבים לחלק מתרבות-המשנה של העיסוק (היינו, של הקצונה): בעיני הארגון ובעיני עצמם הם עדיין לא שותפים לאמונות ולנורמות, לשפה, לביטויים ולטקסים

3. החידוש השלישי הוא ההחלטה שבכל פרק יתקיימו שלוש הכשרות:

א. הכשרה כללית שבמסגרתה לומד החניך את המקצוע הצבאי. ההכשרה הזאת נקראת "הכשרה אחודה" והיא מכינה את החניך לתפקיד בדרג שלו. הנהגת קורס להכשרה אחודה בכל פרק היא חידוש בתפיסה להכשרת הקצונה בצה"ל. הכשרה מוכוונת-דרג התקיימה גם לפני גיבוש התפיסה החדשה בשני שלבים מרכזיים של הכשרות הקצונה: לפני קבלת סג"ם (בה"ד 1) ולפני קבלת סא"ל (פו"ם). אולם ההכשרות האלה התמקדו בהכשרה לדרג בהתאם לתפקיד שהיה צפוי לקצין לאחר ההכשרה. במילים אחרות: בקורסי הקצונה בבה"ד 1 למדו חניכי החי"ר את ההיבטים הרלוונטיים לתפקידו של מ"מ ביחידת חי"ר, למשל, ניווטים, מנהיגות ופיקוד. לעומת זאת בהכשרה האחודה מושם דגש על לימוד של תורות לחימה ושל היסטוריה צבאית.

ב. ההכשרה לתפקיד בהמשך להכשרה האחודה כונתה "ההכשרה הייעודית". דוגמה להכשרה ייעודית היא קורס מג"דים שמתקיים אחרי הלימודים בפו"ם הכללי.

ג. בתום פרק ההכשרה עובר הקצין הכשרה נוספת תוך כדי מילוי תפקידו. ההכשרה הזאת נקראת (On the Job Training) (OJT).

4. החידוש הרביעי הוא רפורמה ארגונית. עד יישום התפיסה להכשרת הקצונה בצה"ל היו ההכשרות לקצונה בדרג הזוטור בסמכות הזרועות, ואילו ההכשרות לדרגים הגבוהים יותר היו בסמכות המכללות. בעקבות יישום התפיסה החדשה מופקד המטכ"ל על פיתוח ההכשרה האחודה, ואילו ההכשרה הייעודית (הן הפיתוח והן הביצוע) היא באחריות הזרועות והאגפים.

הקצונה - דוגמה לתרבות-משנה של עיסוק

כאמור, לפי אחת הגישות בחקר ארגונים, העיסוקים השונים בכל ארגון הם תרבויות-משנה (subcultures). לכל תרבות-משנה

של תרבות־המשנה. אפילו המדים שלהם שונים עד שהם מקבלים דרגת הסרן. מהסיבה הזאת לא ברור אם יש בכלל צורך ללמד אותם את תוכני המקצוע הצבאי במסגרת ההכשרה האחדה. לעומת זאת, הקצונה בדרגים הגבוהים נחשבים לחלק מתרבות־המשנה של הקצונה, ולגורמים שעוסקים בהכשרות בצה"ל ברור לגמרי הצורך להקנות להם ידע ייחודי.

השינוי בתרבות ההכשרה לקצונה

ההגדרה שלפיה הקצונה בצה"ל היא תרבות־משנה של עיסוק מאפשרת לבחון אם שינוי בתפיסת ההכשרה של הקצונה בצה"ל מחולל שינוי בתרבות ההכשרה של הקצונה. המונח "תרבות ארגונית" שגור כיום בצה"ל. לפי שיין, תרבות ארגונית היא מכלול של הנחות היסוד, הערכים, הסממנים והנורמות שקיימים בארגון.⁷ בספרות נהוג להתייחס לתרבות ארגונית בתחומים ספציפיים כגון "תרבות השירות", "תרבות הניהול"

ו"תרבות הלמידה וההכשרה". הכוונה בביטוי "תרבות הלמידה וההכשרה" היא למכלול האמונות הבסיסיות, הערכים והנורמות הקיימים בארגון בנוגע לתהליכים ולאופנים שבהם יש ללמוד וללמד כדי להשיג את יעדי הארגון.⁸

השאלה שנשאלת היא האם השינוי שנעשה בתפיסה ההכשרות של הקצונה בצה"ל מניע שינוי בתרבות ההכשרה. קיימות תיאוריות הגורסות ששינוי בהיבטים הגלויים של התרבות בארגון, כגון המבנה, הטכנולוגיה והנורמות משפיע על ההיבטים הסמויים של אותה התרבות, כגון הנחות היסוד, האמונות והערכים.⁹ כדי להמחיש את השינוי בתרבות ההכשרה יש להציג את ההיבטים הארגוניים והמבניים של ההכשרות: היכן נערכת ההכשרה, מי אחראי לקביעת התכנים, מי מבצע את ההכשרה וכדומה.

טבלה 2 מציגה את השינוי:

1. במבנה ובארגון של ההכשרה.
2. בערכים ובנורמות של ההכשרה.

טבלה 2: ההבדלים במאפייני ההכשרות בעקבות הטמעת התפיסה החדשה להכשרות הקצונה

המאפיינים של הכשרות הקצונה בצה"ל	ההכשרות לקצונה לפני הטמעת התפיסה החדשה	ההכשרות לקצונה לאחר הטמעת התפיסה החדשה	
היבטים ארגוניים	המקום שבו מתקיימת הלמידה (היבטים מבניים)	בזרוע או במכללות	בזרוע או במכללות
	האחריות לפיקוד ולהדרכה בקורס	הזרוע או המכללות	הזרוע או המכללות
	האחריות על קביעת תוכני הלימוד	הזרועות והאגפים	מטכ"ל - אמ"ץ תוה"ד
	הגורמים המאשרים את הקורס	הזרועות והאגפים	מטכ"ל - אמ"ץ תוה"ד וכן הזרועות והאגפים
ערכים ונורמות בהכשרה	מוקד ההכשרה והמטרות הנורמטיביות שלה	המוקד: הכשרה לדרג ולתפקיד המטרה: הכשרה לתפקוד בדרג	המוקד: הקניית ידע ומיומנויות כלליות המטרה: הכשרה לתפקוד בדרג
	הדגש המרכזי בהכשרה	הדגש מושם על מה שייחודי בתפקיד	הדגש מושם על מה שמשותף לדרג
	הערכים המרכזיים למדידת יעילות ההכשרה והלמידה	מיידיות: תפקוד בטווח הקצר בתום ההכשרה. רלוונטיות ההכשרה לתפקיד	הקניית ידע שישמש בסיס לתפקוד בטווח הקצר, הבינוני והארוך. רלוונטיות ההכשרה לדרג
	הידע המוקנה בהכשרה	ידע פרקטי (יישומי); דגש על הקניית מיומנויות	ידע תיאורטי שמשמש תשתית ובסיס לביצוע
	אופי החומר הנלמד ושיטות הלמידה	חומר פרקטי (יישומי), רלוונטי, ממוקד	חומר תיאורטי לצד חומר שמקנה מיומנויות

ההבדלים במאפייני ההכשרות בעקבות השינוי בתפיסת ההכשרות

השינוי בהיבטים המבניים והארגוניים: השינוי הסמוי מן העין
הסביבה הפיזית שבה מתקיימת הלמידה לא השתנתה: כל הקורסים לקצונה - הזוטרה והבכירה - ממשיכים להתקיים באותם המקומות שבהם התקיימו בעבר. כלומר, השינוי שעליו מדברים הוא סמוי מן העין למי שאינו מצוי בפרטיו. העובדה שלא חל שינוי במיקום או בבתי הספר (הסביבה הפיזית) הקשתה על הטמעת השינוי בתפיסת ההכשרות. היה הרבה יותר קל להנהיג את השינוי אילו היה מוקם, למשל, בית ספר ללימודי המקצוע הצבאי. הקצאת מקום חדש ללימוד תכנים חדשים ממחישה את השינוי.

השינוי בקביעת כללי המשחק במגרש

לפני הטמעת התפיסה החדשה נקבעו תוכני הלימוד בזרועות ובאגפים. אלה ראו בכל אחד מהקורסים את "המגרש הפרטי" שלהם. לאחר הטמעת התפיסה החדשה מקבלים מוסדות הלימוד את סל התכנים מהמטכ"ל ואמורים לתרגם אותו לקורס.

תפיסת הכשרות הקצונה מחייבת לשים דגש על הקנייתם של השכלה צבאית כללית, שהיא מופשטת, ואילו הדגש שניתן לתפקיד הבא אינו רב



הערכים והנורמות בהכשרה

אחד השינויים הבולטים שהתחוללו הוא באוריינטציה של ההכשרה. לפני יישום השינוי הושם הדגש על הכשרת הקצין לתפקידו הספציפי (הכשרה לדרג). כך, למשל, ההכשרות בבית הספר לקצינים (בה"ד 1) התמקדו בניווטים, בהכשרה לפיקוד ובפיתוח מנהיגות, משום שהנושאים האלה נועדו לשרת את הצוערים בתפקידיהם לאחר הקורס: מפקדי מחלקות ביחידות חי"ר. לאחר השינוי עבר המוקד ללימוד המקצוע הצבאי.

שינוי נוסף שהתחולל הוא בערך של המיידיות: לפני יישום השינוי נמדדו כל ההכשרות לפי יכולתן להכשיר את הקצין לבצע את תפקידו מיד לאחר סיום הקורס. לאחר השינוי מטרת ההכשרות היא להקנות ידע ויסודות לתפקיד לא רק לטווח הזמן הקצר, אלא גם לטווח הזמן הבינוני ולטווח הארוך. לכן השתנה הידע המוקנה בהכשרות: לצד מידע פרקטי שמתמקד במיומנויות מושם דגש על ידע תיאורטי ועל לימוד עיוני.

מוקדי הערכת ההכשרה

עם יישום השינוי השתנו גם הקריטריונים שלפיהם נמדדת האפקטיביות של ההכשרה. לפני הטמעת השינוי נמדדה האפקטיביות של ההכשרה לפי הרלוונטיות שלה לתפקיד הבא של

הקצין. כעת נמדדת האפקטיביות של ההכשרה גם לפי המידה שבה היא מכינה את הקצין לכל התחנות שבהמשך - להכשרות הבאות ולתפקידים שמעבר לתפקיד הבא שלו. במילים אחרות: ההכשרה נמדדת לא רק לפי יכולתה להכין את הקצין לתחנה הבאה שלו אלא לפי יכולתה להכין אותו לכל התחנות שעוד צפויות לו בהמשך דרכו.

בעקבות השינוי בתרבות ההכשרה - תמונת מצב של ההכשרות לקצונה בצה"ל

ההכשרות לקצונה הזוטרה

בקורסי הקצונה הזוטרה (בה"ד 1, קורס טיס, קורס חובלים) מתקשים לקבל את השינוי וליישמו. הנימוקים שנותנים במוסדות ההכשרה של הקצונה הזוטרה לא־היישום של השינוי: אין זמן, חסר ידע בנושאים שיש ללמד, אין ערכות הדרכה לנושאים החדשים וכדומה.

בדיקה אובייקטיבית של הסיבות לא־היישום השינוי מעלה את הסיבות הבאות:

- קוצר זמן ומחסור בידע.
- ה"מגרש" לתכנון ולביצוע של ההכשרות (בה"ד 1 ומקביליו) היה מאז ומעולם של הזרוע, ולכן קיים קושי לקבל את מעורבות המטכ"ל.
- כאמור, הצוערים עדיין לא נחשבים לחלק מתרבות המִשנה של הקצונה, ולכן לרמות הממונות לא ברור הצורך להקנות להם השכלה צבאית כללית במסגרת ההכשרה האחודה.
- אשר לזווית הראייה של השינוי בתרבות ההכשרה - לפני הטמעת התפיסה החדשה התמקדו המוסדות להכשרת הקצונה הזוטרה בהכשרה הן לדרג והן לתפקיד הקרוב. ההכשרה כללה הקניית מיומנויות מעשיות והייתה רלוונטית לתפקיד. מוסדות ההכשרה לקצונה הזוטרה מתקשים ליישם את השינוי המוצע היות שהוא כולל שינוי בערכים ובנורמות שלאורם נבנית ונמדדת ההכשרה. השינוי מחייב לשים דגש על הקנייתם של השכלה צבאית כללית, שהיא מופשטת, ואילו הדגש שניתן לתפקיד הבא אינו רב.

ההכשרות לקצונה בדרג הביניים (פו"ם) ולקצונה בדרג הגבוה

- בהכשרות האלה יושם השינוי בתפיסת ההכשרה. ניתן לייחס זאת לסיבות הבאות:
- ה"מגרש" לביצוע ההכשרות, כלומר, המקום שבו הן מתקיימות, הוא צה"לי, ולכן יש יותר נכונות לקבל שינויים מהמטכ"ל.
- ההכשרות ברמות הגבוהות עברו - לפחות בחלקן - מאחריות הזרועות לאחריות כלל צה"לית. למשל, המסלולים של פו"ם יבשה, של פו"ם אוויר ושל פו"ם ים אוחדו לפו"ם משולב, שהוא פו"ם כלל זרועי ונקרא כיום פו"ם כללי.¹⁰
- כאמור, התפיסה היא שהקצינים בדרגים הגבוהים הם חלק מתרבות המִשנה של הקצונה בצה"ל, ושצריך לטפחם באמצעות בניית רצף של הכשרות ובאמצעות הקניית ידע ייחודי.

● מזווית הראייה של השינוי בתרבות ההכשרה - ההכשרות לקצונה בדרג הביניים ולדרגים הגבוהים יותר היו עוד לפני שהונהג השינוי מוכוונות דרג או דרגה. כך, למשל, קורס פיקוד ומטה הכין את החניכים לרמת הסא"ל ולא לתפקיד ספציפי. השינוי בתפיסת ההכשרה היה אפוא רק גושפנקה למצב הקיים ורק הוסיף לו תכנים בתחום של ההשכלה הצבאית הכללית.

סיכום: השלכות השינוי בתרבות ההכשרה על הקצונה בצה"ל

במאמר הזה נטען שתחום העיסוק של הקצונה בצה"ל הוא תרבות־משנה שיש לה זהות ייחודית, ידע ייחודי וכן סמלים, טקסים ושפה ייחודית משלה.

יישום התפיסה החדשה להכשרות הקצונה בצה"ל מחזק אפוא את תרבות־המשנה של הקצונה בכך שהוא הופך את כל מסלול ההכשרה של הקצונה ליחידה אחת, מגדיר את נקודות המעבר בין תחנה לתחנה על פני הרצף ומדגיש את גוף הידע הייחודי לקצינים. אם מסכימים שהקצונה היא תרבות־משנה בצה"ל, ניתן לראות

תחום העיסוק של הקצונה בצה"ל הוא תרבות־משנה שיש לה זהות ייחודית, ידע ייחודי וכן סמלים, טקסים ושפה ייחודית משלה



בשינוי בתפיסת ההכשרות של הקצונה שינוי בתרבות ההכשרה של הקצונה בצה"ל.

טענה נוספת שהועלתה במאמר מבוססת על הגישה שלפיה שינויים בהכשרות הנוגעים לארגון, למבנה, לערכים ולנורמות משפיעים על "הרובד הסמוי", היינו הרובד של הנחות היסוד ושל האמונות הקיימות בנוגע להכשרות בצה"ל.

מהדברים האלה עולה שהטמעה מוצלחת ורחבה של השינוי בתפיסת הכשרות הקצונה מחייבת לנהל את השינוי כפי שמנהלים שינוי תרבותי. משמעות הדבר היא שיש להקצות משאבים חומריים ורגשיים למשימות הבאות:

- **בירור וחקירה תמידיים של השינוי ושל מצב הטמעתו.** יש לשים דגש על הערכים החדשים, למשל, לשים דגש על הרלוונטיות שיש להקניית ההשכלה הצבאית הכללית ולהכשרה לדרג במסגרת תכנון הקורסים, ביצועם וסיכומם.
- **שיפור הרצף להכשרת הקצונה בצה"ל.** יש להקצות זמן לבחינת יעילותו של הרצף, למניעת חזרות וליצירת הקישורים בין חלקיו.
- **מיסוד התחנות להכשרות המקצועיות (ההכשרות הייעודיות לתפקיד).** מיסוד ההכשרות לתפקיד בכל אחד מפרקי ההכשרה יביא לכך שבהכשרות לקצונה ניתן יהיה להתמקד בהשכלה הצבאית הכללית ולא יהיה צורך לתת מענה להכשרה לתפקיד.

● **והחשוב מכול: יש לפתח ולשכלל את ההבנה מהו המקצוע הצבאי ומהי השכלה צבאית כללית ולשלב את ההבנה הזאת בתוכנית הלימודים.** כך ניתן יהיה להגיע למצב שבו החניכים מבינים היטב את ההקשר שבו נלמד החומר, היינו את הקשר בין התכנים הנלמדים לבין הצורך ללמוד אותם.

הכותבת מודה לציפי לבקוביץ, יועצת בכירה לפיתוח הדרכה, ולסא"ל בעז זלמנוביץ, רע"ן תו"ל, על סיועם בכתיבת המאמר

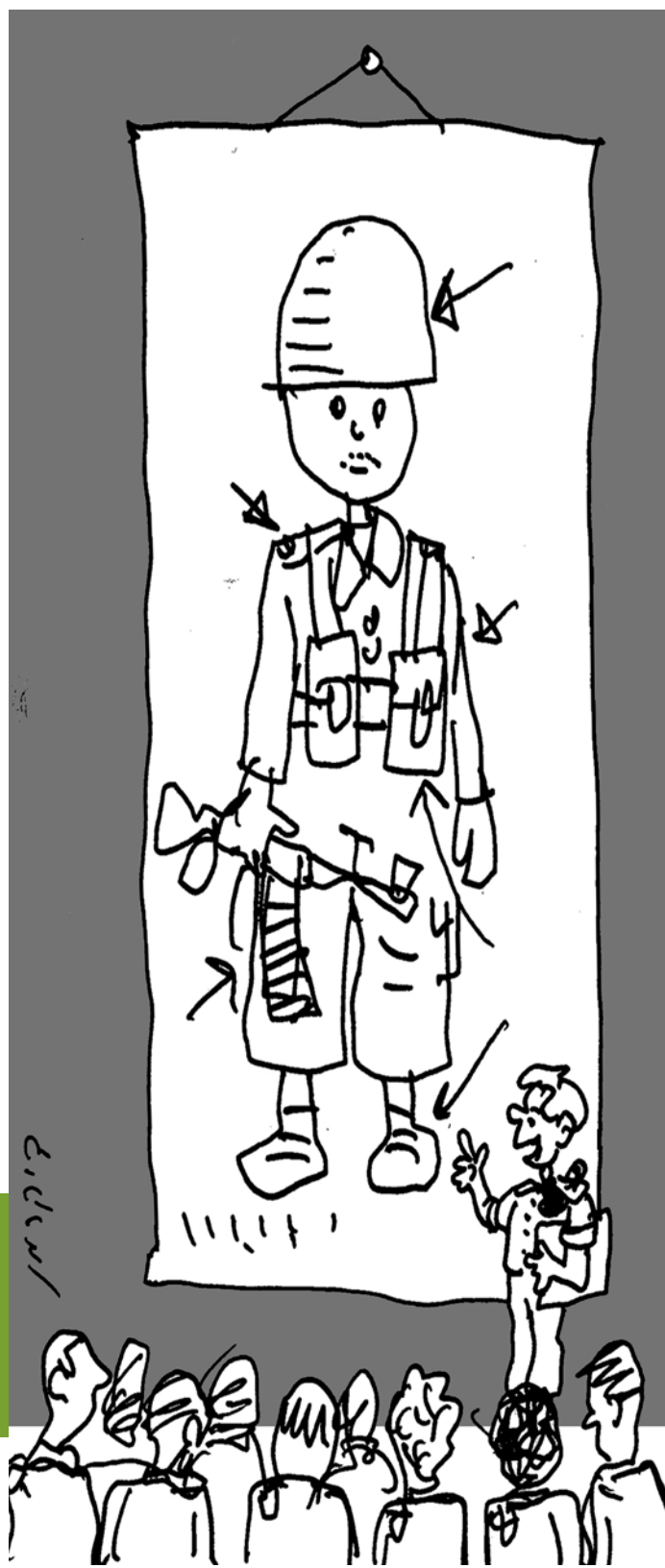
הערות

1. הדו"ח החלקי של הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 (ועדת וינוגרד), אפריל 2007, <http://www.vaadatwino.gov.il>, דו"ח ועדת המשנה לבחינת הליקויים בהכשרות הקצונה בראשות אפי איתם, יוני 2007
2. התפיסה הוצגה לפרום מטכ"ל, והרמטכ"ל אישר אותה.
3. נקבע שהמקצוע הצבאי כולל את המרכיבים הבאים: ידע ומיומנויות במושגי יסוד, האסטרטגיה של צה"ל, סוגיות שונות הנוגעות לביטחון הלאומי, תורות הלחימה של צה"ל והיסטוריה צבאית.
4. הרעיון הוא לכלול בכל אחד מפרקי הכשרת הקצונה שלב של הכשרה כללית שמיועד להקנות את יסודות המקצוע הצבאי בהתאם לצורכי הדרג והרמה שבהם פועל הקצין. כך, למשל, כל קצין שפועל בסביבה הטקטית ילמד פיקוד ושליטה ותורות לחימה ברמה ובאופן שמותאמים למיומנויות טקטיות ולראייה זרועית.
5. Harrison M. Trice, *Occupational Subculture in Workplace*, Cornell University, 1993
6. Graeme Salaman, *Community and Occupation*, Cambridge University, 1974
7. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985
8. לפי דיוויד פרקינס ("הטכנולוגיה פוגשת בקונסטרוקטיביזם: האם ישתדכו זה לזה?" **חינוך החשיבה**, 11, 1997, עמ' 42-52) ניתן לעמוד על תרבות הלמידה בקבוצה באמצעות בחינה של שלושה גורמים: הלומד, קבוצת הלמידה וסביבת הלמידה. כשבוחנים את הלומד יש לשים לב לנקודות הבאות: מידת האחריות ללמידה המוטלת על הלומד, היחס בין שינון לחשיבה יוצרת, מידת הרלוונטיות של מושגי היסוד בעבור הלומד, מידת ההתחשבות של המערכת בצורכי הלומד. כשבוחנים את קבוצת הלמידה יש לשים לב לנקודות הבאות: האופן שבו נתפס המורה (סמכות מקצועית או מאמן?), מידת השימוש במושגים מעודדי פעילות אינטלקטואלית, מידת החירות שיש ללומדים לנהל דיאלוג, מתן יחס אישי לכל לומד. כשבוחנים את סביבת הלמידה יש לשים לב אם היא מוגבלת או דינמית (למשל, בכל הנוגע לגישה למאגרי מידע קבועים). א' רביב, ה' שגיא, **תרבות למידה במכללה לפיקוד ומטה**, פרסום פנימי בצה"ל, 2001
9. חנה רודניק, "מודל לשינוי בתרבות הארגונית", **פיתוח ארגוני בישראל**, כרך 2(8), 1995, עמ' 16-20
10. **העבודה לבחינת הפו"ם הכללי**, 2009, מסמך פנימי בצה"ל

"האחר שבתוכנו" - הקמ"ן בין אובייקטיביות לרלוונטיות

תפקידו של קצין המודיעין - על פי העמדה המסורתית - הוא לתאר את המציאות אצל האויב ולאחר מכן לעמוד מהצד כשהמפקד או הקברניט מתכננים את המהלכים הצבאיים או המדיניים. על פי העמדה המודרנית, תפקידו של הקמ"ן הוא להשתתף באופן פעיל בתכנונים האופרטיביים. המאמר הזה מציג עמדה שלישית, שלפיה על הקמ"ן ללוות את התכנונים האופרטיביים באופן רצוף בתפקיד של היועץ לענייני האויב

אל"ם י'
קצין מודיעין



במאמר הזה אני בוחן תפיסות שונות בנוגע לתפקידו של הקמ"ן במערכת הצבאית והמדינית בישראל. טענתי המרכזית היא שהוויכוח המסורתי בין מי שרואים בקמ"ן מעריך אובייקטיבי לבין מי שרואים בו שותף לתכנון האופרטיבי מתעלם מאפשרות שלישית וחשובה מאוד שלפיה הקמ"ן מייצג בדיונים בצה"ל את "האחר" - את הפלסטינים, את האיראנים וכדומה - ונמנע מלעסוק בתכנון האופרטיבי. בתחילת המאמר אציג את הדעות השונות ואת הטיעונים שמנסה כל צד להציג לתמיכה בעמדתו. לאחר מכן אעמוד על האפשרות השלישית, המוחמצת, ואסביר את ההבדלים בין העמדה הזאת לבין שתי העמדות האחרות.

העמדה המסורתית - הקמ"ן האובייקטיבי

באופן מסורתי נהוג היה לראות בקצין המודיעין את הגורם שלומד את היריב ומציג את המידע שברשותו לקברניט או למפקד כדי לאפשר להם לקבל החלטות מושכלות בנוגע למדיניות של ישראל או לתכנון הקרב. על פי התפיסה הזאת, האיסוף המודיעיני מביא אל שולחנו של הקמ"ן מידע גולמי שאותו עליו לעבד. עיבוד המידע כולל את הערכת המקור שסיפק אותו (האם הוא אמין? האם ייתכן שהאויב מטעה אותנו?) וכן את בניית הפאזל המודיעיני מפיסות המידע השונות והמגוונות. בסופו של תהליך העיבוד מייצר הקמ"ן "תפיסת מציאות" בנוגע לאויב. את התפיסה הזאת, שעליה בנויה הערכת המודיעיני שלו, הוא נדרש להציג למפקד. על בסיס ההערכה הזאת מבססים מקבלי ההחלטות (מראש הממשלה ועד מפקד הגדוד) את הערכת המצב שלהם. במידע המודיעיני רואים אפוא אוסף של זרקורים המאירים אזורים חשוכים במציאות, ותפקידו של הקמ"ן הוא לייצר תמונת מציאות מלאה ככל הניתן מאוסף ההבלחות של המציאות שמספק לו המידע שנאסף. העמדה המסורתית איפשרה להגן על מושג ה"אובייקטיביות" של הקמ"ן בשני אופנים:

1. העמדה המסורתית הניחה קיומה של מציאות שהיא כמעט בלתי תלויה במבטו הסובייקטיבי של הקמ"ן. אומנם גם על פי התפיסה הזאת יש לקמ"ן תפקיד פרשני ביחס למציאות, משום שהאיסוף אינו חושף את המציאות במלואה, אולם התפקיד הפרשני הוא מצומצם יחסית והוא נעלם לגמרי בתסריט אידיאלי שבו היה ברשותנו איסוף מושלם. כך, למשל, אם הקמ"ן נדרש לתאר את התו"ל הסורי לכיבוש רמת הגולן, הוא נדרש להסתמך על כלל הידיעות שברשותו בנושא הזה ולהוסיף עליהן הערכות בנוגע למידע שאינו קיים ברשותו, באופן שיאפשר לפיקוד הצפון או למטכ"ל לקבל תמונה מלאה ככל האפשר של התוכניות הסוריות. הצורך בהוספת הערכות למידע הגולמי נובע מחולשתו של האיסוף ולא דווקא מצורך מובנה ועמוק הנוגע למגבלות המציאות עצמה. אילו הייתה לקמ"ן נגישות מלאה לכל התוכניות של המטכ"ל הסורי, לא היה צורך בהערכות, והמטכ"ל הישראלי היה אז במצב אופטימלי מבחינת יכולתו לתכנן מהלכים שיסכלו את התוכניות של הסורים לכבוש את רמת הגולן ויובילו לניצחון ישראלי. במילים אחרות, אם להשתמש במונחים פילוסופיים, הצורך בהערכות נובע יותר מבעיות אפיסטמולוגיות של המעריך (דהיינו, ממגבלות הידע

של המעריך) מאשר מבעיות אונטולוגיות אצל היריב (דהיינו, מאיודאיות במציאות עצמה ללא קשר לידע של המעריך).
2. העמדה המסורתית הניחה שהקברניט והמפקד בונים את תוכניותיהם האופרטיביות על סמך תמונת המודיעין שמספק הקמ"ן, אך שאין בעיה מהותית בהפרדת שני השלבים במלאכה הזאת: השלב של תיאור האויב ותוכניותיו ולאחר מכן השלב של בניית התוכניות של כוחותינו. אומנם התוכניות האופרטיביות של כוחותינו תלויות באופן מהותי בתמונת המודיעין, אך הקמ"ן אינו נדרש להיות חלק מבניית התוכניות מעבר לעצם נוכחותו בחדר הדיונים. נוכחותו נועדה אך ורק לוודא שהתוכנית של המפקד אינה עומדת בסתירה לתמונת המודיעין שברשות הקמ"ן. במילים אחרות: משעה שהסביר הקמ"ן את התו"ל הסורי לכיבוש רמת הגולן, יכול המתכנן לבנות את המהלך הצה"לי, ותפקידו העיקרי של הקמ"ן הוא ללוות את התהליך הזה כדי לוודא שאין חריגה לכיוונים הסותרים את תמונת המודיעין שהציג. התפיסה הזאת באה לידי ביטוי באופן שבו מגבש המפקד את הערכת המצב שלו: הקמ"ן פותח את המפגש בהצגת הקרקע, האויב והדפ"א (דרך הפעולה האפשרית), ולאחר מכן מתנהל דיון הערכת מצב, שבו כל קצין מטה מציג את תרומתו בתחומו. בסיום הדיון קובעים המפקד או הקברניט את דרך הפעולה של כוחותינו.

הביקורת על העמדה המסורתית

הביקורת המקובלת על העמדה המסורתית נובעת מתפיסה מורכבת יותר הן של המציאות עצמה והן של תהליך התכנון האופרטיבי או המדיני. לטענת המבקרים, לפרשנות האישית של הקמ"ן יש השפעה הרבה יותר מכרעת על תמונת המודיעין מכפי שנדמה לתומכי העמדה המסורתית. המציאות שחושף המידע המודיעיני נתונה למספר רב של פרשנויות אפשריות, ובחירתו של הקמ"ן באחת מהן אינה עדיפה על בחירת המפקד בפרשנות משלו. אילו היה הקמ"ן מציג את מכלול הידיעות שברשותו, ובהנחה שהמפקד היה מצליח להתפנות לקרוא את כולן, בהחלט ייתכן שהמפקד היה מאמץ תמונת מודיעין אחרת מזו שהציג לו הקמ"ן.

יש להבין שאין הכוונה כאן להצביע על ההבחנה המוכרת בין הערכת המודיעין של הקמ"ן לבין הערכת המצב של הקברניט (שכוללת הן את הערכת המודיעין והן את הערכת הקברניט בנוגע לתמונת המצב של כוחותינו). הטענה היא כי מכיוון שלהצגת הערכת המודיעין יש ממד סובייקטיבי מכריע, סביר מאוד להניח שהקברניט יאמץ לעצמו הערכת מודיעין משלו לאחר ששמע את הקמ"ן, ואפילו הערכה שסותרת לחלוטין את עמדת הקמ"ן.

אומנם גם לפי התפיסה המסורתית רשאי הקברניט לדחות את הערכת המודיעין, אך לפי התפיסה הזאת מדובר באירוע חריג מאוד. לעומת זאת, מבקרי התפיסה המסורתית טוענים שדחייה של הערכת המודיעין ושל הצפי שמציג הקמ"ן היא אפשרות ריאלית מאוד. יתרה מזאת, המחמירים אף טוענים שהמודיעין אינו יכול ואינו צריך להעריך מה יעשה האויב בעתיד ("צפי") בשל מורכבותו של המציאות ושל תפיסתנו ובשל הפרשנות שאנחנו נותנים לה. במקום להעריך את העתיד אמור הקמ"ן להיות שותף פעיל בתכנון

האופרטיבי, כפי שיוסבר להלן.

הביקורת הזאת נובעת, לדעתי, משינוי תרבותי ופילוסופי עמוק שחל בתפיסת המציאות בעולם המערבי במאה השנים האחרונות. בעבר רווחה התפיסה שהמציאות או העולם הם בלתי תלויים בנקודת המבט של האדם, ושתפקיד המדע הוא לחשוף את המציאות הזאת ולשרת את האדם בהתקדמותו הרעיונית והטכנולוגית. אולם במאה ה-20 חל מהפך, וכיום מקובלות תפיסות יחסיות של המציאות. כיום - יותר מאשר בעבר - מתייחסת החברה המערבית בחשדנות כלפי המדענים, וכתוצאה מכך התיאוריות המדעיות כבר אינן נחשבות לתמונה האמיתית וההכרחית של המציאות שאין לערער עליה.

עדות נוספת למהפך התרבותי הזה היא האופן שבו קורא הציבור ויכוחים מדעיים - למשל, בהקשרים של שימור הסביבה. בעשורים האחרונים כבר אין קבלה אוטומטית וללא תנאי של "העמדות המדעיות", וכמעט תמיד משתתפים בשיח הציבורי מדענים בעלי תפיסות שונות בנוגע לדרך הנכונה שבה יש לפרש את המציאות, למשל, את התחממות כדור הארץ. שינוי דומה חל גם בתפיסה המשפטית בנוגע לחוות דעת מקצועית של מומחים מדעיים. בית המשפט שומע כמעט תמיד בסוגיות שבמחלוקת חוות דעת מנוגדות

בשנים האחרונות התפתחה תפיסה חדשה בנוגע לתפקידו של הקמ"ן הנוגעת הן להיבט של תיאור המציאות והן למעורבותו של הקמ"ן בתהליך התכנון האופרטיבי, האסטרטגי והמדיני



של מדענים, והשופט הוא שמכריע ביניהן בהקשר של העניין העומד למשפט. כך, למשל, בתביעות נזיקין נמצא כי על פי רוב כל אחד מהצדדים מציג חוות דעת רפואית שונה התואמת את עמדת התובע או לחלופין את עמדת הנתבע.

השינוי התרבותי שהצבעתי עליו עומד גם בבסיס הביקורת המשמעותית השנייה על העמדה המסורתית בנוגע לתפקיד הקמ"ן. אם הביקורת הראשונה עוסקת בתפיסת המציאות המודיעינית, הרי שהביקורת השנייה נוגעת לתהליכי התכנון האופרטיבי והמדיני ולהשתלבותו של הקמ"ן בהם. הביקורת הזאת עוסקת בטשטוש הגבולות בין הקמ"ן לבין הקברניט. על פי התפיסה המסורתית, הקמ"ן עוסק בתיאור המציאות (הן זו הפיזית, תנאי הקרקע, והן זו האנושית כוחות האויב), ואילו הקברניט והמפקד אחראים לתכנון הפעילות של כוחותינו אל מול המציאות. על פי המבקרים, לא ניתן לחלק את תהליך התכנון של כוחותינו לשני שלבים נפרדים ובלתי תלויים: בשלב הראשון - הצגת המודיעין, ורק לאחר מכן השלב השני של בניית התוכניות של כוחותינו על בסיס הערכת המצב. החלוקה הזאת - על פי המבקרים - היא מלאכותית, אינה מתארת את המצב המצוי בתכנונים אופרטיביים ומדיניים וגם אינה מתארת את המצב הרצוי שמטרתו להוביל לתכנון המוצלח ביותר האפשרי. על פי הביקורת, חלוקת הזמנים המסורתית בהערכות המצב - שלפיה נפתח הדיון בהצגת המודיעין, לאחר מכן מתגבשת הערכת המצב,

ובסופו של התהליך קובע הקברניט את מדיניותו ואת תכנונו - היא מלאכותית ומזיקה. לטענת המבקרים, התהליך חייב להיות דינמי ומתפתח במסגרת רב-שיח מתמשך שבו משמשים הקמ"ן, המפקד והקברניט שותפים שווים ערך.

ביקורת אחרונה שאני רוצה להציג בנוגע לעמדה המסורתית היא בלתי תלויה בשתי הביקורות הקודמות שהצגתי. היא נוגעת לניתוקו לכאורה של הקמ"ן מצרכיו האופרטיביים האמיתיים של הקברניט. הביקורת הזאת רלוונטית במיוחד בהקשר של ישראל, שבה ראש אמ"ן הוא המעריך הלאומי, וחטיבת המחקר היא הגוף שמספק הערכות מודיעין הן למטה הכללי של צה"ל והן לממשלת ישראל. לביקורת הזאת יש היבטים רבים ומשתנים: לעיתים היא מתמקדת בעיסוק המוגזם של אמ"ן בהערכות בתחום המדיני על חשבון עיסוק מעמיק בתחום הצבאי (כך היה במיוחד בשנות ה-90 של המאה ה-20, שכן אז נדרש אמ"ן ללוות את התהליך המדיני); ולעיתים היא מתמקדת בגישתו של הקמ"ן המונעת ממנו להבין לעומק את השיקולים שמנחים את המפקד בעת שהוא מגבש את תוכניותיו האופרטיביות. הכוונה היא להתמקדות המודיעין בתיאור המציאות ה"אובייקטיבית" של האויב - לרוב על חשבון שיח מעמיק עם המפקד בנוגע לכוונותיו. לפיכך תמונת המודיעין אינה משרתת בסופו של דבר את השאלות המרכזיות שמעניינות את המפקד, ונוצר נתק בין הקמ"ן למפקד באופן שפוגע ביכולת הקמ"ן להשפיע על התוכניות האופרטיביות. מובן שבאופן תיאורטי נועד "צי"ח המפקד" לפתור בדיוק את הבעיה הזאת ולאפשר למפקד להגדיר לקמ"ן את תחומי העניין החשובים לקבלת ההחלטות הצבאיות והמדיניות בישראל. אולם כידוע לא תמיד מתפנה המפקד לגבש צי"ח כזה משלו, ובפועל קובע הקמ"ן לעצמו וליחידות האיסוף את הצי"ח על פי מיטב הבנתו.

על אף שהביקורת הזאת מנותקת משתי הביקורות הקודמות ואינה תלויה בהן, אפשר להבחין בקלות ביחסי הגומלין ביניהן. ככל שגוברת הנטייה לראות בקמ"ן גורם מקצועי שתפקידו לתאר את המציאות ה"אובייקטיבית" שמשמשת בסיס בלבד לבניית תוכניות המפקד, כך פוחת הצורך של הקמ"ן בהכוונה מפורטת ומעמיקה של המפקד. אומנם חשוב לקמ"ן לדעת אם המפקד מתעניין יותר בגזרת צפון רמת-הגולן או בגזרת דרום רמת-הגולן, אבל המציאות ה"אובייקטיבית" יכולה להיחקר כאילו אין צי"ח מפקד. למשל, במקרה התיאורטי הקיצוני, שבו לא הייתה קיימת בעיית משאבים באיסוף, אפשר היה בקלות לחקור את כל גזרת רמת-הגולן באופן שיאפשר למפקד לבחור באופן בלתי תלוי את הגזרה שמעניינת אותו. קמ"נים רבים סבורים שעליהם לגבש בכל מקרה תמונת מודיעין מלאה ככל האפשר, גם אם המפקד הביע רצון להתמקד בגזרה מסוימת. זאת, משום שהמפקד עשוי לשנות את דעתו בהמשך ולבקש לתאר את המציאות המודיעינית בגזרה אחרת.

העמדה המודרנית - הקמ"ן בתפקידו של שותף מלא בתכנון האופרטיבי והמדיני

בעקבות הביקורות שתוארו לעיל התפתחה בשנים האחרונות תפיסה חדשה בנוגע לתפקידו של הקמ"ן. זו נוגעת הן להיבט

של תיאור המציאות והן למעורבותו של הקמ"ן בתהליך התכנון האופרטיבי, האסטרטגי והמדיני. יש המייחסים אותה לתפיסות פוסט-מודרניות של המציאות שהתפתחו בעשורים האחרונים בתחומי המדע והתרבות. הגם שאני מקבל שיש פה הקשרים והשפעות הדדיות בין התפיסות, אני מעדיף שלא לכנות אותן "פוסט-מודרניות" - בעיקר משום שהדבר ידרוש הגדרות מורכבות יחסית והסברים בנוגע לשאלה מהו פוסט-מודרניזם. מדובר בנושא סבוך שלטעמי ייצור בעיקר בלבול ולא ישרת את הצורך בבהירות בשאלה העומדת לדיון. אני בוחר לכנות אותה עמדה מודרנית, אך בלי לטעון את המילה במשמעויות הנלוות למושג "מודרנה" ונאורות. כל כוונתי היא לתפיסה שהתפתחה בעת האחרונה ושמתעמתת עם התפיסות המסורתיות והישנות יותר בנוגע לתפקיד המודיעין. כמו כן יש לציין את התנאים התיאורטיים והארגוניים שעמדו ברקע פיתוחה של התפיסה המודרנית בנוגע לתפקיד הקמ"ן. השינוי התרבותי שעליו הצבעתי לעיל השפיע גם על צבא ארה"ב ועל פיתוח תפיסות לחימה שונות, ובהן גם התפיסה המוכרת של המבצעים מוכוונים האפקטים (effects based operations). שינויים דומים התחוללו גם בצה"ל. המוכר שבהם הוא המאמץ של שמעון נווה ושל שותפיו מהמכון לחקר תורת המערכה לפתח את "אמנות המערכה". התפיסות האלה השפיעו לעומק על צה"ל בכלל ועל אמ"ן בפרט - בעיקר עד מלחמת לבנון השנייה. אומנם אין קשר ישיר בין התפיסות האלה לשאלות שבהן עוסק המאמר הזה, אך יש השפעות הדדיות חזקות ביניהן.

התפיסה המודרנית נוגעת בעיקר לסוגיות הבאות:

1. המציאות מורכבת וניתן לפרשה בדרכים שונות. לא ניתן לדבר על מציאות אובייקטיבית שאותה מתאר הקמ"ן. אומנם יש עובדות המתוארות בידיעות המודיעיניות, אולם הרוב המכריע של השאלות המעניינות את הקברניט אינו זוכה לתשובה בחומר הגולמי ומחייב פרשנות מעמיקה של הקמ"ן. לפיכך, גם לקברניט יכולה להיות פרשנות משלו. על פי תפיסת מציאות כזאת, יש לצפות ליותר מחלוקות מודיעיניות בתוך גופי המודיעין פנימה, משום שכל חוקר וכל קצין מטה יכולים לפתח פרשנות משלהם שעשויה להתחרות בהצלחה בפרשנותו של הקמ"ן הבכיר. בהקשר הזה כבר לא ניתן לדבר על "הערכת המודיעין" ובוודאי שלא על "אמת מודיעינית", אלא יש לדייק ולדבר על הערכת המודיעין של כל קמ"ן וקמ"ן. השיח בין המעורבים בהערכת המודיעין ובהערכת המצב הופך להיות חשוב יותר מהתאמתה של הערכת המודיעין למציאות חיצונית ואובייקטיבית. כיוון שהמודיעין כבר אינו יכול לחשוף מציאות אחת אמיתית הנסתרת מהעין, הרי שנקודת הראות של המתבונן אמורה גם להשפיע באופן מכריע על הערכת המודיעין שלו. בהקשר הזה יש לציין גם כי דעותיו הפוליטיות של הקמ"ן הופכות למרכיב מכריע בהערכת המודיעין שלו, הגם שהנושא אינו זוכה לדיון מעמיק בקרב המצדדים בעמדה המודרנית. אם בעבר המונח "הערכת אמ"ן" ציין הערכה מקצועית ואובייקטיבית, הרי שכעת הוא טעון במשמעות של "הערכת ראש אמ"ן", דהיינו, לאחר ששמע ראש אמ"ן את דעת אנשי המודיעין, הוא מאמץ לעצמו תפיסה כזו או אחרת המייצגת את כלל התוצר האמ"ני.

2. הקמ"ן הוא שותף שווה בעשייה האופרטיבית של מטה המפקד. התכנון האופרטיבי אינו מהלך של תכנון אל מול מציאות ברורה ואובייקטיבית יחסית. הקמ"ן אומנם אחראי לאיסוף המידע המודיעיני ולניתוחו, אך אין מקום לטענה שתפקידו הוא ייחודי ושונה מתפקידו של קצין האג"ם או של קצין החימוש בגיבוש התוכניות האופרטיביות. כפי שקצין החימוש אחראי לתיאור מצב האחזקה של טנקי החטיבה, אך חייב גם להיות שותף ולתרום לתכנון האופרטיבי, כך גם הקמ"ן נדרש לפתוח בהצגת המודיעין, אך בהמשך התהליך עליו לתרום כמיטב יכולתו לתכנון האופרטיבי. במילים אחרות: תפקידו של הקמ"ן הוא לתרום בפועל לתכנון עצמו ולא רק לבקר אותו על סמך הבנותיו המודיעיניות את האויב. הקמ"ן אינו אמור לחזות את העתיד בצד "האדום" (האויב), אלא תפקידו להשפיע על השיח בצד "הכחול" (כוחותינו). ההפרדה בין תפקיד הקמ"ן לבין תפקידים של שאר קציני המטה ושל המפקד היא מלאכותית. בפועל, תהליך התכנון הוא מורכב ואינטראקטיבי וכרוך במעורבות מתמשכת של הקמ"ן הן בתפקיד של מייצג תמונת המודיעין של האויב והן בתפקיד של מי שיכול להציע הצעות אופרטיביות לכוחותינו, שעל פי תפיסתו ישרתו את השגת הניצחון על האויב. המצדדים בגישה המודרנית סבורים שאימוץ שיטתם יביא בהכרח גם לפתרון בעיית הניתוק של המודיעין מצרכי האמיתיים של הקברניט. שותפות רבה יותר של הקמ"ן בתהליך התכנון תביא אותו ממילא להבנה מעמיקה יותר של הצרכים ולפיכך גם למחקר מודיעיני רלוונטי יותר למפקד.

המצדדים בעמדה המודרנית דוחים מכול וכול ביקורות בנוגע לטשטוש אפשרי של הגבולות בין הקמ"ן לקציני המטה. הם מאמינים שניתן להגביר את מעורבות הקמ"ן בתכנון האופרטיבי בלי לפגוע בתמונת המציאות שלו ובפרשנות שהוא נותן למידע המודיעיני. אומנם הדבר מצריך מודעות של הקמ"ן לשני התפקידים הנפרדים שלו (המומחה לענייני האויב והשותף בתכנון האופרטיבי של כוחותינו) וניסיון מסוים, אך אין כאן, להבנתם, מגבלה עקרונית על תפקודו של הקמ"ן בתפקיד של מעריך. כיוון שהמושג "מציאות אובייקטיבית" מאבד מערכו מסיבות פילוסופיות, גם הצורך לשמר את יכולתו של הקמ"ן להיות אובייקטיבי מאבד מהחשיבות העצומה שייחסו לה בעבר במסגרת העמדה המסורתית.

ההבחנה בין "רלוונטיות" לבין "שותפות"

אחד הביטויים המבלבלים ביותר שחשוב להבהיר לפני הצגת העמדה השלישית בנוגע לתפקיד הקמ"ן הוא "הרלוונטיות של הקמ"ן". כאמור, אחת הביקורות על העמדה המסורתית הייתה שהקמ"ן שפעל לפיה היה מנותק מצרכי האמיתיים של הקברניט. המודיעין עסק בתיאור מורכב של תמונת המציאות של האויב, אך לא תמיד היה מחובר אל הצרכים האמיתיים ואל השאלות שהטרידו את הקברניט או את המפקד. ההתמקדות בתיאור המציאות של האויב - למשל בתיאור צבא סוריה - באה על חשבון ההבנה של השאלות האמיתיות הנובעות מהתכנון האופרטיבי של כוחותינו. ההבחנה המלאכותית בין "כחול" ל"אדום", בין כוחותינו לבין האויב, פגעה בתהליך התכנון והפכה את תמונת המציאות שצייר הקמ"ן ללא



שאמור לכוון את המודיעין אל השאלות העולות מתוך התכנון האופרטיבי והמדיני. אם, למשל, מתכנן הקברניט להציע לפלסטינים חילופי שטחים במסגרת הסכם שלום עתידי, אמור צ"ח הקברניט לכלול בעדיפות גבוהה שאלות בנוגע לעמדת הפלסטינים בסוגיית חילופי השטחים (באיזה היקף? באילו אזורים?).

הביקורת על העמדה המודרנית

מבקרי העמדה המודרנית¹ טוענים שמדובר בבלבול יוצרות שמערבב תפקידים שונים. הקמ"ן אינו מומחה לתכנון אופרטיבי, ולכן אין לו יתרון על פני קציני מטה אחרים. יתרה מזו, עירובו המלא של הקמ"ן בגיבוש התוכנית האופרטיבית יוביל בהכרח לעיוורון מודיעיני הנובע מנטיית ליבו להזדהות עם התוכנית האופרטיבית שלה היה שותף. אם המציאות תעיד לפתע שהתוכנית האופרטיבית עומדת להיכשל, עלול הקמ"ן לאחר בזיהוי המגמה החשובה בשל ביטחונו בתוכנית שלה היה שותף. הביקורת הזאת הושמעה בנוגע למינוי קמ"נים למלואי משאים ומתנים מדיניים - בעיקר בהקשר הפלסטיני. בעיתונות אף צוטטו דברי ביקורת נוקבים של ראש הזירה הפלסטינית לשעבר, אל"ם (מיל) אפרים לביא, נגד הערוב בין הערכות מודיעין בתחום הפלסטיני בתקופת האינתיפאדה השנייה לבין הסברת עמדתה של ישראל בנוגע לאחריות הפלסטינים לפריצת המאבק הזה בתחילת שנות ה-2000.

אחד המבקרים הנוקבים של העמדה המודרנית הוא אלוף (מיל) יעקב עמידור. במאמר נוקב שפורסם ב"מערכות"² ב-2003 תקף עמידור את העמדה המודרנית וטען שיש לחזור אל המודל המסורתי של הצגת דפ"א (דרכי פעולה אפשריות). הביקורת שלו

רלוונטית במקרים רבים.

אולם לעיתים חל בלבול בין הביקורת הזאת, שבוודאי הייתה מוצדקת במקרים מסוימים, לבין סוגיה אחרת בתכלית. לעיתים מזוהה הביקורת הזאת עם מה שנחשב לפתרון אפשרי לבעיה - דהיינו, הפיכתו של הקמ"ן לשותף מלא בתכנון האופרטיבי או המדיני ולא רק בתיאורה של תמונת מודיעין שעל בסיסה נבנה התכנון האופרטיבי או המדיני. כך, אם הקמ"ן לא רק יתאר את שאיפותיהם המדיניות של הפלסטינים ואת עמדותיהם, אלא יהיה גם פעיל בתכנון העמדה הישראלית במשא ומתן, הוא ממילא יהיה הרבה יותר רלוונטי בתפקיד הקמ"ן. השתתפות פעילה בתכנון הישראלי תביא בהכרח להבנה טובה יותר של צורכי הקברניט וממילא לידע מודיעיני רלוונטי לקברניט. על בסיס ההבנה הזאת התקבלו בעבר ההחלטות למנות קמ"נים בשירות פעיל (למשל, ראשי הזירה הפלסטינית באמ"ן מחקר) גם לקמ"נים של המשא ומתן עם אותו אויב (למשל, בשיחות עם הפלסטינים). אלו שתמכו בכך לא ראו כל פסול במעורבותו של הקמ"ן בתהליך גיבושן של עמדות ישראל במשא ומתן.

הזיהוי המוטעה הזה בין בעיית הרלוונטיות של הקמ"ן לבין הפתרון המתבקש לכאורה - להפוך אותו לשותף פעיל בתכנון האופרטיבי - פוגע לטעמי ביכולת להבחין באפשרויות אחרות לפתרון בעיית הרלוונטיות. הרי ברור בעליל שגם התומכים בעמדה המסורתית היו מודעים מאוד לצורך במודיעין רלוונטי. אולם הם לא סברו שלצורך כך צריך לטשטש את הגבולות בין הקמ"ן לבין קציני המטה האחרים. לטעמם, הפתרון לבעיה הזאת טמון בשיח מתמיד בין המפקד והקברניט לבין הקמ"ן ששיאו הוא גיבוש "צ"ח המפקד". זהו הכלי

הייתה הן על השפה העמומה שבה משתמשים המצדדים בעמדה המודרנית והן על העובדה שצמצום הערכת המודיעין לכדי תיאור "רציונל היריב" הוא מסוכן מאוד ועלול להסתיר מעיני הקברניט דרכי פעולה אפשריות אחרות של האויב. ההנחה שיש רציונל אחד ויחיד ליריב היא מוטעית ומתעלמת מחופש הרצון של היריב לבחור בין כמה דרכי פעולה אפשריות. עמידרור מציין במאמרו ש"לעניין זה אין הבדל בין שדה הקרב המדיני או הטקטי".³

נקודה נוספת בביקורת על העמדה המודרנית היא שלעיתים הקמ"ן מתאהב בתפקיד לא לו של גיבוש תכנונים אופרטיביים "כחולים". עד כדי כך מגיעים הדברים, שניתן לשמוע בשנים האחרונות מדי פעם את הטענה החריגה מאוד שלפיה "אם אנחנו לא נציע את הרעיון המרכזי לתוכניות האופרטיביות של צה"ל, מי יוכל לעשות זאת? הרי רק אנחנו מכירים את האויב". מדובר כמובן בעמדה חריגה, שאינה מצטיינת בצניעות יתרה, אך עצם העובדה שהיא מושמעת מעידה בעיניי על עומק הבעיה ועל היקף הבלבול בנוגע לתפקידו של הקמ"ן ולתרומתו. הדים לתפיסה כזאת יש בספרם של אפרים לפיד ועמוס גלבוע "מלאכת מחשבת"⁴ שבו נכתב כי על המודיעין לסייע "בעיצוב ובניהול של מדיניות החוץ והביטחון". אומנם ניתן לפרש את המשפט הזה בדרכים שונות, אך לטעמי הוא מעיד על השתרשות רעיונות הנוטים לעמדה המודרנית שהוצגה לעיל.

האם קיימת עמדה שלישית?

שתי העמדות שהוצגו לעיל בנוגע לתפקיד הקמ"ן מייצגות, כמובן, שני קטבים על ספקטרום נרחב של אפשרויות שונות להגדרת מעמדו של הקמ"ן ותפקידו. יש שיטענו כי אין כאן דילמה אמיתית להכרעה, אלא רק מתח פנימי מתמיד שבו פועל הקמ"ן. זהו המתח בין מי שאחראי להציג את עמדת האויב לבין מי שחי בתוך עמו ובתוך צבאו ולפיכך נדרש להיות שותף בתכנון האופרטיבי נגד האויב. מי שטוענים כך יאמרו כי יש אומנם חשיבות להכיר את המתח הזה, אך אין צורך ואין טעם לפתור אותו. נגזר על הקמ"ן להיות עם המתח הזה ולנווט בתוכו על פי הנסיבות ועל פי מיטב שיקול דעתו. אינני מקבל את הטענה הזאת. אני סבור שאפשר להיווכח בבירור שנטייתם של קציני מודיעין לקוטב זה או אחר השפיעה באופן מהותי על האופן שבו מילאו את תפקידם. המצדדים בעמדה המסורתית אימצו לעצמם דרך אחת להשפעה על הקברניט, והמצדדים בעמדה המודרנית ניהלו את ארגון המודיעין בדרך אחרת לגמרי. ניתן לומר באופן כללי שהמצדדים בעמדה המסורתית השפיעו על קבלת ההחלטות של הקברניט באמצעות הצגה אובייקטיבית ככל האפשר של המציאות בצד האויב כפי שהבינו אותה; ואילו המצדדים בעמדה המודרנית נטו יותר להשתתף באופן פעיל בתכנונים אופרטיביים ובמשאים-ומתנים מדיניים ולא פעם איבדו בשל כך את היכולת לבקר את עמדת ישראל.⁵

לדעתי, יש להכריע בשאלה הזאת, אך נדמה לי שהוויכוח נקלע אל בין המצרים בלי שיהיה צורך בכך. המסקנה שמדובר בדילמה שמחייבת הכרעה בין העמדה המסורתית לעמדה המודרנית היא מוטעית. כך, למשל, במאמר שפירסם אל"ם רני ב"מבט מל"מ"⁶ הוא מציג באופן ברור וחד את הדיכוטומיה שבין העמדה המסורתית (שאותה הוא

מכנה "קלאסית") לבין העמדה המודרנית. הוא גם מלין, בצדק לטעמי, על כך שמסמכי המודיעין החלו לכלול המלצות אופרטיביות בפרקי הסיכום שלהם, גם אם באופן מרומז. אך בסיכומו של המאמר הוא שב לעמדה הפשרנית שלפיה אין "פתרון בית ספר" לדילמה והוא ממליץ לאנשי המודיעין לנקוט כמה אמצעי זהירות נדרשים כדי שלא לפגוע בעבודתם השוטפת. הוא קובע ש"יש לתת קרדיט לאנשי המודיעין שישכילו לנווט היטב בשדה מכשולים זה" (בין העמדה המסורתית לעמדה המודרנית - י').

בעיניי, עמדתו של אל"ם רני אינה מחויבת המציאות. קיימת גם אפשרות שלישית, שלדעתי היא העמדה הרצויה שאותה צריך הקמ"ן לאמץ. היא אינה פשרה בין העמדה המסורתית לעמדה המודרנית, ולפיכך מאפשרת להגדיר במדויק את תפקיד הקמ"ן. לדעתי, היא פותרת גם את סוגיית הרלוונטיות של הקמ"ן בלי להפוך אותו לשותף מלא בתכנון האופרטיבי. להלן אתאר מהו תפקיד הקמ"ן לפי העמדה הזאת ולאחר מכן אנסה להסביר מדוע לא זכתה עד כה העמדה הזאת להצגה בהירה.

לדעתי, המציאות, על אף מורכבותה הברורה, עודנה מצויה "שם בחוץ" וניתן לחשוף אותה או להציץ לעברה. הקביעה הזאת נכונה גם בנוגע לאויב. חיישני האיסוף יכולים ואף צריכים להגיע אל ארץ האויב ולהביא משם מידע על המציאות. תפקידו של הקמ"ן הוא להבין את המציאות הזאת - על מורכבותה - גם אם ברור שלא ניתן יהיה להבין אותה במלואה. הקמ"ן מתמחה בלהבין את עמדת היריב הן בהיבטים הטקטיים שלה (איזה נשק עומד לרשותו? כיצד הוא נוהג להפעילו?) והן בהיבטים האסטרטגיים (לאיזה צורך רוצה האויב לעשות שימוש בנשק? מהן מטרותיו? על מה יהיה מוכן לוותר ועל מה לא?) (במובן הזה אני סבור שנכונה יותר העמדה המסורתית. אומנם למדנו הרבה במאה ה-20 על מגבלות הידע ועל ההטיות הפסיכולוגיות והאישיותיות שמונעות מהחוקר להיות אובייקטיבי לחלוטין, אך הלימוד הזה אינו פוגע בצורך לחשוף את המציאות בארץ האויב.

אך לדעתי, תפקיד הקמ"ן אינו להגיש את הבנותיו על מגש של כסף לקברניט, ומאותה השעה ואילך להביט מן הצד בתהליך גיבושן של התוכניות האופרטיביות "הכחולות" ורק לוודא שאין טעויות בהנחות היסוד שלהן בנוגע ליריב. לקמ"ן יש אכן תפקיד מרכזי בגיבוש התוכנית האופרטיבית, אך זהו תפקיד ייחודי שאינו דומה כלל לתפקידיהם של שאר קציני המטה או של המפקד עצמו. היכולת להכין תכנונים אופרטיביים או לנהל משא-ומתן מדיני היא של המפקד ושל הקברניט. גם בקרב הקצינים והאנשים הסובבים את המפקד ואת הקברניט יש רבים וטובים שלהם הכשרה מקצועית הולמת יותר לניהול התכנון האופרטיבי והמשאים-ומתנים. אל לו לקמ"ן להיכנס לשדה לא לו. מסלולי ההכשרה של הקמ"נים כיום אינם כוללים - על פי רוב - התנסות בפיקוד על מסגרות צבאיות או התנהלות בסבך המדיני והפוליטי. זאת, דרך אגב, להבדיל ממה שהיה בעבר: קמ"נים הגיעו מתפקידי פיקוד מובהקים וחזרו אליהם. כיום רק לראשי אמ"ן יש רקע פיקודי מובהק, ואולי לקצין בכיר אחד נוסף באמ"ן. זה שנים רבות לא שירת באמ"ן מחקר קצין שמילא תפקיד מג"ד או תפקיד פיקודי בכיר יותר בשטח.

למתכננים הישראלים "מה רוצה האיראני?" שהרי כדי להגיע לתכנון מנצח יש צורך להבין לעומקם את רצונותיהם של שליטי איראן, את מורכבות האוכלוסייה באיראן, את תרבותה ואת טענותיה נגד המערב. אם יפתור הקברניט את הבעיה באמצעות אמירות פשטניות כגון: "מדובר במשטר שחור משחור שרוצה לחזור לימי הביניים", הוא עלול לפספס יסוד מהותי במשטר האסלאמי באיראן. ככל שהאויב שונה ורחוק מאיתנו (מבחינה פיזית ומבחינה רעיונית), כך קשה יותר להבין לאן הוא חותר. ייצוגו של האויב על שולחן המתכנן "הכחול" הוא תפקיד ייחודי של הקמ"ן.

לדעת, אימוץ העמדה המודרנית עלול לפגוע ביכולתו של הקמ"ן לבצע את תפקידו. התקרבות לעמדת המתכנן האופרטיבי מרחיקה אותו בהכרח מהתפקיד של ייצוג "האחר". מדובר בעיקר בטענה פסיכולוגית: הזדהות עם התכנון "הכחול" סותרת את היכולת לראות את האינטרסים של האויב כפי שהאויב מבין אותם. הטענה הזאת מתחזקת עוד יותר נוכח ההבנה שהקמ"ן הוא ממילא "כחול", דהיינו הקמ"ן לעולם יהיה ישראלי שגדל על ברכי החינוך הציוני ומחויב לערכי העם בישראל. הנטייה הטבעית שלו תהיה להזדהות עם עמו ועם קברניטיו. שיתופו בתכנון האופרטיבי יגרע מיכולתו לייצג את הצד "האחר". מכאן גם הקושי הקיים, להבנתי, בהפנמת התפקיד המוצע במאמר הזה לקצין המודיעין. מבחינה פסיכולוגית הצבת הקמ"ן בעמדת "האחר" היא קשה ועלולה לחייב אותו לעמוד מול טענות שלעיתים אמורות להיות מופנות אל האויב ולא אל הקמ"ן. גם הקברניטים וקציני המטה עלולים להתבלבל ולייחס לקמ"ן את מה שהם מייחסים לאויב שאותו הוא מייצג.

ייצוג האויב ליד שולחן הדיונים נועד לסייע למתכנן הישראלי להגיע לתכנון מיטבי שיבטיח ניצחון על האויב בעת הצורך או השגת המקסימום האפשרי במשא־ומתן



עם זאת אני טוען שהעמדה המסורתית אכן מעמידה את הקמ"ן רחוק מדי משולחן התכנון האופרטיבי "הכחול". מסירתה של תמונת המודיעין בתחילת הדיון והתרחקות ממהלכי התכנון עלולות להוביל לנתק מסוים מדאגות המתכנן האופרטיבי או המדיני. הצעתי לאימוץ עמדה שלישית עדיין מאפשרת לקמ"ן לשלב בין המאמץ לחשוף את האויב לבין השתלבות בתפקיד של מייצג האויב ליד שולחן הדיונים. לא מדובר כאן, כמובן, בייצוג האויב במובן של הזדהות עם האויב. ייצוג האויב ליד שולחן הדיונים נועד לסייע למתכנן הישראלי להגיע לתכנון מיטבי שיבטיח ניצחון על האויב בעת הצורך או השגת המקסימום האפשרי במשא־ומתן. הקמ"ן הוא "אחד משלנו", אבל תפקידו בתהליך התכנון הוא לייצג את "האחר". בתפקידו זה אין לו תחליף בעבודת המטה.



טענתי העיקרית היא שתפקידו של הקמ"ן הוא לייצג את האויב על שולחן הדיונים "הכחול". הקמ"ן הוא "האחר שבתוכנו". למה הכוונה? מובן מאליו שאילו ניתן היה לשלב את האויב בגיבוש התוכניות האופרטיביות נגדו או בהכנות למשא־ומתן איתו, הייתה מלאכת התכנון משתפרת מאוד. אם נדמיין לרגע את האפשרות הפנטסטית שאבו מאזן היה משתתף בדיונים בישראל לפני המשא־ומתן עימו, היה הנושא ונותן הישראלי מקבל את ההכנה הטובה ביותר למשא־ומתן. אלא שהאופציה המוזרה הזאת כמובן אינה אפשרית: אבו מאזן לא בדיוק שש להשתתף בדיונים האלה, וגם לו היה קופץ על ההזדמנות, אנחנו היינו מסרבים לשתפו, משום שהוא כמובן היה מועיל בדיון, אבל גם היה לומד ממנו מה אנחנו מתכננים ומתכוונן בעצמו בהתאם. הסימולציה שהיה רוצה הקברניט לנהל לפני המשא־ומתן אינה יכולה להתנהל עם היריב עצמו. ישנו רק בעל תפקיד אחד בישראל שיכול לעזור בסוגיה הזאת - הקמ"ן. לרשות הקברניט עומדים מומחים רבים, ובהם מומחים לניהול משא־ומתן, לפוליטיקה ולמדיניות. אין לו מומחה אחר - חוץ מאשר הקמ"ן - שכל תפקידו הוא להכיר את אבו מאזן, את דרישותיו, את חולשותיו ואת רצונותיו. מדובר בתפקיד קשה ולעיתים קרובות כפוי טובה. לייצג את "האדום" על שולחן הדיונים "הכחול" הוא משימה לא פשוטה מהבחינה המקצועית ומהבחינה הפסיכולוגית.

חשבו לרגע על איראן. מדובר באויב אכזרי הנוקט טרור ועוסק בדיכוי נמרץ של בני עמו. כוהני הדת האיראנים שונים באופן מובהק מאנשי הממשל בישראל: הם מאמינים רדיקליים באסלאם, דוגלים בעמדות מהפכניות ואנטי מערביות ולעיתים גם בעמדות אנטישמיות מובהקות. למרות זאת נדרש הקמ"ן הרלוונטי להסביר

חזרת הדפ"א

חשוב להוסיף כמה הערות על האמור לעיל. הראשונה, טענתי בנוגע לתפקידו של הקמ"ן אינה מבחינה בין רמות ההערכה השונות. כמו עמידור, גם אני סבור שהטענה שלעיל נכונה מרמת קמ"ן הגדוד ועד רמת ראש אמ"ן. יש כאן טענה מהותית על תפקידו של איש המודיעין ועל מהותה של המציאות, ולפיכך אין הבדל בין רמות ההערכה השונות - החל מהערכת מודיעין שנועדה לשרת מג"ד וכלה בהערכת מודיעין שנועדה לשרת את ממשלת ישראל. המציאות היא אותה המציאות, והסכנות הגלומות בעמדה המודרנית מבחינה פסיכולוגית ומבחינה מעשית הן אותן הסכנות. גם מג"ד נדרש לתכנן אל מול הגדוד הסורי שנגדו הוא צפוי להילחם, ולשם כך חשוב שיעמוד לרשותו מומחה מקצועי שיוכל לתאר בעבורו את אופן החשיבה והתכנון של המג"ד ושל המח"ט הסורים. אין הבדל מהותי בין התפקיד הזה של הקמ"ן לבין תפקיד הקמ"ן שנועד לשרת את ראש הממשלה לקראת דיוני משא ומתן שלום עם נשיא סוריה. בשני המקרים קיימת סכנה של הזדהות ושל מעורבות יתר של הקמ"ן בתכנון הישראלי, ובשני המקרים אל לו לקמ"ן להתנתק מתהליך השיח הדינמי שמאפשר לקברניט הרלוונטי לתכנן טוב יותר על סמך הבנת "האחר" העומדת בבסיס מקצוע המודיעין. המושג המתאים ביותר לתיאור תפקידו של הקמ"ן על פי התפיסה שהצגתי הוא הדפ"א. מדובר, כמובן, במושג השייך באופן מובהק לעמדה המסורתית. בקרב חלק מהתומכים בעמדה המודרנית הוא נחשב למושג אנכרוניסטי שמגלם את חוסר הרלוונטיות של העמדה

יש לאמץ מודל תכנוני מעגלי המאפשר דו־שיח רצוף בין הקמ"ן לבין הקברניט. גם כשהזמן דוחק (למשל, בהערכות מצב מובנות בזמן לחימה) חשוב לאפשר דו־שיח כזה



המסורתית. המונח הזה גם טבוע עמוק בהקשר האופרטיבי של תפקיד הקמ"ן. טענתי היא שהעמדה שהצעתי, ושלדעתי היא הדרך המועדפת שבה יש לעסוק במודיעין, מחזקת את חשיבותו של מושג הדפ"א הן בהקשר האופרטיבי והן בהקשר האסטרטגי. גם במקרה הזה אני מאמץ את עמדתו של עמידור שהוצגה לעיל, אך מסיבות מעט שונות מאלה שהוזכרו במאמרו מ־2003. הדפ"א, דרך הפעולה האפשרית של האויב, מגלמת את תפקידו המרכזי של הקמ"ן: היא אומנם אינה מייצגת אמת מוחלטת (שהרי הקמ"ן מציג כמה דרכי פעולה אפשריות, כפי שעולה בבירור מהמונח "אפשריות"), אך עם זאת היא נטויה עמוק בעולמו של האויב, בצד "האדום". הבנה נכונה של משמעות הדפ"א מאפשרת להבין גם מדוע הקמ"ן חייב להישאר ליד שולחן הדיונים במשך כל תהליך התכנון: דרך הפעולה של האויב נגזרת באופן עמוק מהתכנון האופרטיבי של כוחותינו, מדרך הפעולה "הכחולה". גם הקברניט של הצד האחר מתבונן במציאות וגוזר ממנה את דרך הפעולה שלו. גם לו יש רצון חופשי המתבטא ביכולת

להחליט על מימוש תוכניות שונות על פי ההתפתחות הדינמית של המאבק (המדיני או הצבאי) מול ישראל.

מהלכים אופרטיביים במלחמה, כמו מהלכים דיפלומטיים במערכה המדינית, נעשים מהלך אחר מהלך באופן שמזכיר משחק שחמט מסובך. אלא שבמקרה הזה לכל שחקן יש גם אידיאולוגיה ועמדות תרבותיות משמעותיות שמשפיעות על האופן שבו הוא משחק. רק הקמ"ן מוכשר להכיר את דרכי הפעולה השונות של היריב, שאחריו הוא עוקב במשך שנים ארוכות. את המשחק הזה לא ניתן לשחק משני צידי השולחן: הקמ"ן, בהיותו ישראלי, אינו יכול לשחק את מהלכי שני הצדדים - בעיקר משום שההקשרים הפסיכולוגי והתרבותי עלולים בקלות רבה מדי לגרור אותו להזדהות עם מהלכי הצד הישראלי. רק הפרדה קשוחה יחסית בין הקמ"ן לבין המתכנן הישראלי יכולה לאפשר לו למלא את תפקידו באופן הנדרש.

הקמ"ן צריך להיות רלוונטי, אבל אין שום הכרח לחשוב שרק שותפות מלאה בתהליך התכנון מאפשרת לו לרכוש את הרלוונטיות הנדרשת. הקמ"ן לא רק מתאר את המציאות של האויב, אלא מגלם בפועל את דמות האויב בתוך תהליך התכנון "הכחול". במובן הזה לקמ"ן יש תפקיד ייחודי בתהליך התכנון שאותו לא יכול לבצע שום גורם מטה אחר. לעומת זאת, הצעות אופרטיביות "כחולות" יכולים וצריכים להעלות גורמים אחרים במטה.

הבעיה היחידה במושג הדפ"א כפי שהוא מופיע בעמדה המסורתית היא שהמושג הזה הוצג במסגרת הערכת המודיעין, אך לא שונה לאחר מכן במסגרת התכנון האופרטיבי המתמשך. הוא נחשב ל"אמת" המתגלה לקמ"ן בהסתכלותו על היריב ובניסיונו לחזות את מהלכיו של היריב. הצעתי היא לראות בדפ"א מושג המגדיר מצד אחד את גבולות תפקידו של הקמ"ן (להבדיל מהמתכנן האופרטיבי והאסטרטגי), ומצד אחר מייצג את השתתפותו המתמשכת של הקמ"ן בתהליך התכנון "הכחול". חובה לשנות את סדר ההצגה הרגיל, שבו פותח הקמ"ן ולאחר מכן מדברים שאר קציני המטה - עד להחלטת הקברניט על דרך הפעולה הנבחרת שלו. יש לאמץ מודל תכנוני מעגלי המאפשר דו־שיח רצוף בין הקמ"ן לבין הקברניט. גם כשהזמן דוחק (למשל, בהערכות מצב מובנות בזמן לחימה) חשוב לאפשר דו־שיח כזה, גם אם מדובר בתהליך קצר ודחוס יותר מבחינת לוחות הזמנים.

הערות

1. לצורך המאמר הזה אתעלם מהביקורת על אופן הניסוח המעורפל של העמדה המודרנית ועל השימוש שלה במונחים לא בהירים די צורך. זהו אומנם מאפיין נפוץ של העמדה המודרנית, אך אינני סבור שהוא אינהרנטי לעמדה הזאת.
2. יעקב עמידור, "דרכי פעולה או רציונל", **מערכות** 388, אפריל 2003
3. שם, עמ' 8
4. אפרים לפיד ועמוס גלבוע (עורכים), **מלאכת מחשבת: 60 שנות מודיעין ישראלי - מבט מבפנים**, ידיעות ספרים, תל־אביב, 2008
5. הסיבה לאובדן היכולת לבקר את עמדת ישראל היא שכל אדם נוטה להזדהות עם יציר כפיו. ראו בהקשר הזה את הקושי שמתאר תומס קון ביציאה מהפרדיגמה השלטת בעולם המדעי ואת הקושי לחולל מהפכות מדעיות. תומס קון, **המבנה של מהפכות מדעיות**, ספרי סימון קריאה, תל־אביב, 1977. ב־2005 תורגם הספר מחדש ויצא לאור בהוצאת ידיעות אחרונות.
6. אל"ם רני, "אם תשאלו אותי... תפקידי המודיעין בעידן של אתגרים מורכבים", **מבט מל"מ**, אפריל 2009

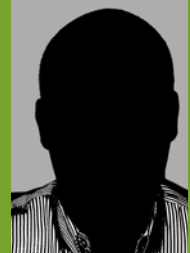
לחימה תחת אש: ערכים, פוסט־מודרניזם, ומה שביניהם



כוחות חי"ר פועלים ברצועת עזה במסגרת מבצע "עופרת יצוקה" | במשך שנים רבות הייתה הדעה המקובלת כצבאות המערב - וגם בצה"ל - שהמניע החזק ביותר להסתערות תחת אש הוא הלכידות החברתית במסגרות הצבאיות הקטנות



סרן יוגב מויאל
קצין במגלן, בוגר המכללה
לפיקוד טקטי



אם אכן נכונה הטענה שהמוסיווציה של החיילים להילחם נובעת אך ורק מחששם להתבזות בפני חבריהם ליחידה, כי אז אפשר לוותר על חיל החינוך

הקדמה

מקובל למנות כמה גורמים שמניעים את החייל להילחם תחת אש. בין הגורמים האלה: אומץ ליבו של החייל, אחוות הלוחמים, ההזדהות עם המטרה שלמענה נלחמים, המשמעת והדוגמה האישית של המפקדים. מאחר שמדובר במגוון רב של מניעים נבדקה הסוגיה הזאת במחקרים רבים - בעיקר מאז מלחמת העולם השנייה. המסקנות שאליהן הגיעו המחקרים האלה סתרו לא פעם אלה את אלה.

אפילו על אופיו של שדה הקרב אין תמימות דעים. לצד עדויות שבהן מתואר שדה הקרב במונחים של "קטסטרופה", של "טראומה" ושל "פחד מוות"¹ יש עדויות שונות בתכלית על התרוממות רוח ועל תחושת אחריות נוכח חשיבות המשימה.² המחקר מונה מספר רב של מניעים שמדרבנים את החיילים להילחם תחת אש. המניעים האלה יכולים להיות פנימיים או חיצוניים, טכניים או רוחניים, מבוססים על גישות חברתיות או על גישות אינדיווידואליסטיות.

המוסיווציה ללחימה בצה"ל - הנרטיב הקיים

במשך שנים רבות הייתה הדעה המקובלת בצבאות המערב - וגם בצה"ל - שהמניע החזק ביותר להסתערות תחת אש הוא הלכידות החברתית במסגרות הצבאיות הקטנות. הסברה הזאת הייתה מבוססת על מחקרם פורץ הדרך של שילס וינוביץ שנעשה על צבא גרמניה לאחר מלחמת העולם השנייה. המחקר הזה ניפץ את המיתוס שהחיילים הגרמנים היטיבו להילחם בשל דבקותם באידיאולוגיה הנאצית והוכיח כי הם עשו זאת בעיקר בשל קשריהם ההדוקים לחבריהם ליחידה.³

בעקבות מחקרם של שילס וינוביץ נעשו מחקרים דומים רבים, ואלה איששו את ממצאיהם. גם בצה"ל התקבלה הקביעה שהגורם העיקרי שמניע את הלוחם הוא חבריו ליחידה. כך, למשל, התבטא ישכה שדמי, מפקד בה"ד 1 בשנים 1951-1952: "כשאתה תחת אש זה לא האשה ולא הילדים ולא עם ישראל ולא בן-גוריון שמחזיקים אותך. מחזיקה אותך האחריות של היחידה לחבר מימין ולחבר משמאל... עונש יותר גדול ממוות זה הבושה שאתה ברחת והפקרת את החבר

שלך".⁴ הניסוח הזה שונה במעט מזה של המסקנות של שילס וינוביץ בנוגע לחיילים של צבא גרמניה במלחמת העולם השנייה: החברים ליחידה הם הקבוצה הראשונית. הלוחם אינו רוצה להתבזות בפניהם ולכן הוא נלחם בחירוף נפש נגד האויב.

הטענה שהחייל מסתער על האויב תחת אש רק בגלל חבריו קנתה לה שביתה בצה"ל, וכיום ניתן לשמוע אותה הן מפי מפקדים בכירים והן מפי מפקדים זוטרים, שכן היא נלמדת בקורסים השונים בכל הרמות, ובהם קורס קצינים וקורס מ"פים.

גם הפילוסוף אסא כשר אימץ את הגישה הזאת. בספרו "אתיקה צבאית" הוא כותב, בין היתר, ש"המילים הגדולות" או "הרעיונות הגדולים" בנוגע למדינה או לעם - "אין הם מניעי החיילים להילחם, אין הם מניעי החיילים לבטא את אחוות הלוחמים שלהם עד חירוף נפש".⁵ ובמקום אחר הוא כותב: "המ"פ אינו מדבר אל החיילים שלו במונחי המדינה היהודית, ירושלים או הדגל. המונחים הללו כולם חשובים, וכבודם במקומם מונח, אבל לא הם המונחים המקימים את החיילים על רגליהם".⁶



יגאל ידין הרמטכ"ל השני של צה"ל

"נוער זה כאילו אגר בתוכו מלוא כמיהת עם ישראל באלפיים שנות גלותו לשוב לאדמתו ולחיות חיי חופש ועצמאות, וכדומה לקפיץ ענק, שנדרך וכווץ זמן רב עד קצה גבול יכולת מתיחתו, שוחרר לפתע - ושיחרר"

מהדברים האלה עולה אפוא שהמניעים למסירות הנפש תחת אש, הגורמים שבגללם החייל קם ומסתער נוכח אויב, אינם מצויים ברוחו, באמונותיו ובהזדהותו עם המטרה שלמענה נלחמים, אלא מצטמצמים לקשרים בין הלוחמים התלויים זה בזה תחת אש האויב.

אקדמיה ופוסט־מודרניזם

הגישה הזאת מבטאת במידה רבה את הרוחות המנשבות ברוב האוניברסיטאות בארץ בימים אלה, שלפיהן ישראל היא מדינת "כל אזרחיה". זוהי גישה שמתעלמת מאופיה הלאומי־היהודי של המדינה (ובמקרים קיצוניים גם שוללת את זכות קיומה). מי שמאמץ את הגישה הזאת מוחק קשת רחבה של מניעים נוספים שעשויים להניע את החייל, כגון הרצון לתרום למדינה, להגן על העם ועל הארץ, האמונה בצדקת הדרך, ההזדהות עם המשימה. נדמה לעיתים שהעלאת המניעים האלה היא טאבו בתרבות העכשווית בישראל. בעבר ניטרל האיום הקיומי על ישראל את השפעותיהן של הדעות האלה, שאת ניצניהן ניתן היה לראות כבר בדבריו של ישכר שדמי שהובאו לעיל. המושג "להילחם על הבית" היה אז ברור דיו, אך עם התבססותה של ישראל עלו שוב לדיון השאלות בנוגע למניעי

הנטייה כיום להתעלם ממקומה של האידאולוגיה במוסיווציה של החיילים להילחם היא חלק מהמגמה שקיימת במערב לנפץ מיתוסים



החיילים להילחם. יש להדגיש שקיימות עדויות מהשנים הראשונות לקיומה של ישראל, שמהן עולה תמונה שונה לחלוטין בנוגע למניעי החיילים להילחם תחת אש. כך, למשל, התבטא יגאל ידין, שהיה הרמטכ"ל השני של צה"ל, בנוגע למניעי הנוער היהודי להילחם במלחמת העצמאות: "נוער זה כאילו אגר בתוכו מלוא כמיהת עם ישראל באלפיים שנות גלותו לשוב לאדמתו ולחיות חיי חופש ועצמאות, ובדומה לקפיץ ענק, שנדרך וכווץ זמן רב עד קצה גבול יכולת מתיחתו, שוחרר לפתע - ושיחרר".⁷

הנטייה כיום להתעלם ממקומה של האידאולוגיה במוסיווציה של החיילים להילחם היא חלק מהמגמה שקיימת במערב לנפץ מיתוסים.⁸ נטייה דומה קיימת גם בישראל. הדבר בא לידי ביטוי, למשל, במאמץ הרב שהושקע כדי לנפץ את המיתוס שלפיו מילותיו האחרונות של יוסף טרומפלדור היו "טוב למות בעד ארצנו". ניפוץ המיתוסים הוא חלק מתפיסת עולם פוסט־מודרנית המתבטאת בארץ גם בדעות פוסט־ציוניות, שמקובלות היום מאוד במוסדות האקדמיים.

לגישה הזאת מתייחס גדי טאוב בספרו "המרד השפוף - על תרבות צעירה בישראל". הוא טוען שהבדיקה המתמדת של מיתוסים ושחיתות הפרות הקדושות נעשות לא כדי להחליף מיתוסים שליליים במיתוסים חיוביים אלא הפכו למטרה בפני עצמה. לדבריו, במקום

שבו היו קודם ערכים ניצב עתה ערך חדש: פירוק המיתוסים. השאלה היא אם פירוק המיתוסים מוביל לחינוך לסובלנות ולשיקול דעת אישי, או לשממה רגשית וערכית כתוצאה מכך שלאדם הצעיר כבר אין במה להאמין.⁹

נקודת המבט הפוסט־מודרנית תופסת מקום נכבד בהווה הישראלית כיום, בעיקר בקרב סופרים ואנשי רוח מרכזיים. כך, למשל, הסופר ס' יזהר טען שחינוך לערכים הוא צירוף מילים כמעט מופרך וכי לא צריך לחנך לערכים וגם אי־אפשר לעשות כן.¹⁰ כשאין מקום לחינוך לערכים, מובן שניתן להעלות על הדעת רק הסברים טכניים לנכונותו של לוחם לסכן את חייו תחת אש - הסברים שמנותקים מעולמו הנפשי של הלוחם.

השפעת האקדמיה בארץ על הצבא באמצעות כתיבה פוסט־מודרנית - דמוקרטית וניטרלית כביכול - המתעלמת לחלוטין ממושג הלאום, נותנת את אותותיה גם במערכת החינוך, למשל בלימודי האזרחות. פרופ' אורית איכילוב, מומחית לחינוך אזרחי מאוניברסיטת תל־אביב, מבקרת את מצב לימודי האזרחות בישראל. היא טוענת כי בעוד שבדמוקרטיה המערבית מחנכים למחויבות משולבת לעם, למדינה ולדמוקרטיה, מעדיפים בישראל - בכל מקרה של התנגשות בין מערכת הערכים האוניברסלית (דמוקרטיה) למערכת הערכים היהודית־ציונית - את המערכת האוניברסלית. ממחקר שהיא ערכה עולה שלמצב הזה אין אח ורע בשום דמוקרטיה מערבית אחרת. בכולן כולל החינוך לאזרחות גם עקרונות דמוקרטיים והומניסטיים וגם חינוך לפטריוטיזם ולגאווה במורשת הלאומית.¹¹ את דעתה זו היא משמיעה בפורומים שונים העוסקים בלימודי האזרחות בישראל.

גנרל סל"א מרשל, ההיסטוריון הצבאי האמריקני הראשי במלחמת העולם השנייה ובמלחמת קוריאה, כתב על "נגע הרכרוכיות" הגורם לכך שלאחר כל מלחמה נמתחת ביקורת קשה ובלתי צודקת על הכוחות הלוחמים - "הלך רוח המטיל בנפשות הנוער ארס נגד שירות לארצו ומביא כליה על רוח ההתנדבות". התהליכים שמוזכר מרשל דומים לאלה שעוברים על החברה הישראלית - בעידודה של הגישה הניטרלית של האקדמיה: "'צבאנו' הופך מיד ל'הצבא' ו'ציינו' ל'הציי'".¹² הכותב הניטרלי אינו משתמש במילים "עם", "ארץ", "לאום" או "מדינה". את המונחים האלה הוא מחליף באופן גורף במונחים "אזרחים", "דמוקרטיה" ו"אנשים".

מבט אחר על מה שקורה בצה"ל

קשה מאוד לקבל את הטענה שבכוחן של הגישות הטכניות בלבד להסביר את נכונותם של חיילי צה"ל להסתער תחת אש. ראשית, השכל הישר והעדויות מהשטח אינם עולים בקנה אחד עם הטענה הזאת, אלא מעלים תמונה מורכבת שלפיה מניעים רבים ושונים - הן אידאולוגיים והן טכניים - הם שמניעים את החיילים.

שנית, הגישות הטכניות בוחנות לרוב רק את הקרב עצמו במנותק מההכנות המנטליות והפיזיות שנעשות לפני הקרב. על כך כתב יהושע השל־יבין, ממנהיגי הרוחניים של התנועה הרוויזיוניסטית, בכתב העת של האצ"ל, "המצודה": "התנהגותו של המגן ברגע הסכנה אינה דבר פתאומי, אינה באה כאימפרוביזציה, כתוצאה



לוחמי צה"ל בפעילות באזור כיסופים על גבול הרצועה, אפריל 2010 | סביר להניח שבשעת הקרב ממש הלוחם אינו חושב על ערכים, אך יש לשאול מה הביא אותו לשם, מה מאפשר לו לתפקד תוך כדי הקרב ומה יאפשר לו לחזור לקרב לאחר הפוגה זמנית בלחימה

הישראלית מבעד למשקפיים חברתיים-תרבותיים. לטענתה, אי-אפשר להתעלם מכך שמוטיווציה ללחימה היא לא רק מניע אינדיווידואלי אלא גם תופעה חברתית. הבנה מעמיקה של סוגיית המוטיווציה ללחימה מחייבת לראותה על פני רצף, שבקצהו האחד משתני מיקרו - צרכי הבסיסיים והראשוניים של האדם - ובקצהו האחר משתני מאקרו חברתיים כמו האידיאולוגיה (תהיה אשר תהיה, קולקטיבית או אינדיווידואליסטית) והתרבות השלטת. בתווך נמצאים המשתנים שבין המיקרו למאקרו: הקשר לקבוצה הקטנה (היחידה).

מהדברים האלה עולה שהמעבר של החברה הישראלית מחברה קולקטיבית, המציבה במרכזה את ערכי של הקולקטיב ואת צרכיו, אל חברה אינדיווידואליסטית, המציבה במרכזה את צרכיו של הפרט ואת ענייניו, הוא אחד הגורמים המשפיעים ביותר על המוטיווציה לשירות קרבי בצה"ל.¹⁵

מובן שלדיון הזה בנוגע לטיב הערכים המניעים לוחמים תחת אש יש גם השלכות מעשיות רבות: מסקנות הדיון הזה אמורות להתוות את דרכם של הגורמים בצה"ל המופקדים על הכנת החיילים למלחמה. הרי אם המוטיווציה נובעת אך ורק מטיב הקשרים החברתיים בין הלוחמים, ניתן לערוך שינוי מקיף בתוכני החינוך הנלמדים כעת בצה"ל ואולי אף לבטל כליל את חיל החינוך.

מאיזו השראה מיוחדת, אלא הינה תוצאה מכל החינוך וההכנה הנפשית שקדמו במשך שנים לרגע זה.¹³ אכן סביר להניח שבשעת הקרב ממש הלוחם אינו חושב על ערכים, אך יש לשאול מה הביא אותו לשם, מה מאפשר לו לתפקד תוך כדי הקרב ומה יאפשר לו לחזור לקרב לאחר הפוגה זמנית בלחימה.

שלישית, יש לבחון את כל הנאמר בסוגיה הזאת בפרספקטיבה המבחינה אילו ערכים הם יציבים ומחזיקים מעמד לאורך זמן ונוכח קשיים ואילו מניעים משפיעים רק לזמן מוגבל. לדעתי, לא ניתן לסמוך שברגע האמת, תחת אש אויב, יקום החייל ויסכן את היקר לו מכול, את חייו, רק על בסיס רעוע כמו שיקולי כבוד ומעמד בקרב חבריו.

רביעית, ברור שלאור השינויים התכופים בציוותי הכוחות בעת לחימה לא תמיד מכירים החיילים זה את זה, ולכן הלכידות הטכנית אינה יכולה לבוא לידי ביטוי. כך, למשל, כותב חיים סבתו על מלחמת יום הכיפורים: "שלושה בני ישיבות היינו בצוות... המט"ק הקבוע שלנו עדיין לא הגיע. צירפו לנו מט"ק מילואימניק... 6 שנים היה בלוס-אנג'לס. את הטנק שכח כבר, את כובעי הטנקיסטים לא הכיר כלל, גם אותנו לא הכיר".¹⁴

ענת זפרן, שכתבה מחקר מקיף על המוטיווציה ללחימה בצה"ל, טוענת שיש לבחון את סוגיית המוטיווציה ללחימה בחברה



הרמטכ"ל יצחק רבין בנאום הר הצופים, יוני 1967: "המלחמה היא עניין קשה ואכזרי בעיקרו, מלווה בהרבה דם ודמעות, אך דווקא במלחמה הזאת שעברה עלינו באו לידי ביטוי גילויים מופלאים של אומץ לב וגבורה... גילויים אלה - ראשיתם ברוח וסופם ברוח. התעלותם של לוחמינו לא בזכות הברזל באה אלא בזכות התודעה של שליחות עליונה, של הכרה בצדקת ענייננו, של אהבה עמוקה למולדת ושל הכרת התפקיד הקשה שהוטל עליהם - להבטיח קיום האומה במולדתה; לקיים - ואפילו יהיה זה במחיר חייהם - זכותו של עם ישראל לחיות את חייו במדינתו בשלום ובשלווה"

החלופה: חינוך לערכים

מי שמאמץ את הגישה הטכנית בנוגע למניעי החייל להסתער תחת אש בעצם אומר שלהחלטת החייל לסכן את עצמו אין למעשה שום מניע פנימי חיובי. על פי הגישה הזאת, החייל נלחם אך ורק בשל האזיקים החברתיים שבהם הוא קשור. אומנם אין להקל ראש בעוצמת הקשרים בין הלוחמים ביחידה ובהיותם מניע רב עוצמה, אך יש לראות אותם בהקשר הרחב יותר. הם כשלעצמם אינם יכולים להסביר מדוע מלכתחילה בני נוער מתגייסים ליחידות קרביות, והם גם לא יכולים להסביר באופן בלעדי את הנכונות להסתער על האויב תחת אש. לכן יש לדחות את הטענה בנוגע לבלעדיותם או אף בנוגע למרכזיותם של המניעים הטכניים.

נותרת אפוא הגישה החלופית, שלפיה הדבקות בערכים היא שמניעה את החייל להסתער תחת אש. יש לומר זאת בלי להתנצל ובלי לחשוש מתרבות התקינות הפוליטית שאינה מאפשרת כיום לומר אמירות ברורות בנושאים ערכיים (או אמירות ברורות בכלל).

לתופעה יוצאת הדופן של מסירות נפש תחת אש יש מסד ערכי איתן,

וקיימים ערכים שיש לחנך לאורם כדי להכשיר חיילים לתפקוד יעיל תחת אש. אומנם יש תכונות אישיות המשפיעות על היכולות האלה (כגון קור רוח טבעי), אך באמצעות חינוך ניתן להשפיע במידה ניכרת על המתחנך ולשפר את סיכוייו להצליח באתגר הנתון.¹⁶ בראש ובראשונה יש להרחיב את מושג ה"אני" של הלוחם, להקנות לו את ההבנה שיש משהו גדול ממנו, והוא מושג הלאום, ובהקשר הספציפי שלנו - זהות יהודית ומחויבות למדינת ישראל. מכאן קצרה הדרך לקישור בין העמידה במשימה - של המחלקה, של הפלוגה, של הצבא - לבין השמירה על המדינה ועל העם. ככל שזהותו הישראלית של החייל מוצקה יותר, הוא יבין טוב יותר את המשמעות של משימתו, שכן זו תהיה מחוברת למערכת שלמה של מחויבויות.

יתר על כן, חייל שקבוצת ההתייחסות שלו היא העם כולו ולא רק יחידתו המצומצמת ייטיב לתפקד בכל מסגרת - גם אם הוא מוצא את עצמו לפתע נלחם עם אנשים שאותם מעולם לא הכיר, כפי שקרה לעיתים קרובות במלחמת יום הכיפורים. באופן הזה מורחב ערך

הערות

1. עדנה לומסקי-פדר, **כאילו לא הייתה מלחמה - תפיסת המלחמה בסיפורי חיים של גברים ישראלים**, מאגנס, ירושלים, 1998, עמ' 30
2. משה זונדר, **סיירת מטכ"ל**, כתר, ירושלים, 2000, עמ' 200
3. Edward A. Shils and Morris Janowitz, "Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II", *Public Opinion Quarterly*, Volume 12, Spring 1948, pp. 280-315
4. מיכה פופר ואביהו רוני (עורכים), **על המנהיגות**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1989, עמ' 138
5. אסא כשר, **אתיקה צבאית**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1997, עמ' 167
6. שם, עמ' 168
7. יגאל ידין במבוא לספרו של נתנאל לורר, **קורות מלחמת העצמאות**, ידיעות אחרונות, תל-אביב, 1989
8. במדינת ישראל החל התהליך הזה במיוחד לאחר מלחמת יום הכיפורים. דיון מורחב על הנושא הזה וכיצד השפיע על המוטיווציה לשרת בצה"ל ראו: ענת זפרן, "מוטיווציה לחימה - ההקשר הישראלי", **בין הזירות - כתב העת לענייני מדעי ההתנהגות בצה"ל**, 2005, עמ' 13
9. גדי טאוב, **המרד השפוף - על תרבות צעירה בישראל**, הקיבוץ המאוחד, תל-אביב, 1997, עמ' 215
10. ס' יזהר, **על חינוך ועל חינוך לערכים**, עם עובד, תל-אביב, 1974
11. עדי ארבל, "אזרחות לא טובה", **מקור ראשון**, גיליון 643, י"ז בכסלו תש"ע, 4 בדצמבר 2009
12. בריגדיר-גנרל סל"א מרשל, **אנשים מול אש**, מערכות, תל-אביב, 1956, עמ' 158. לבסוף שואל מרשל שאלה שנדמה שגם עלינו לשאול נוכח הטענות שהעיסוק בלאומיות יגרום לסכנות כגון גזענות ויעודד מלחמות: "האם צמיחת מיליטריזם היוותה אי פעם לעמנו, או מהווה עתה, סכנה גדולה יותר מאשר צמיחת מטריאליזם המחניק כל מניע פטריוטי והורס את האמונה באידאל של שירות ללאום?"
13. אריה נאור, **דוד רזיאל: המפקד הראשי של הארגון הצבאי הלאומי בארץ-ישראל - חייו ותקופתו**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 1990 תל-אביב, עמ' 63. העיתון המחתרתי הזה ביטא את השקפת העולם של האצ"ל ונכתב בשיתוף עם דוד רזיאל, מפקדו הראשון של האצ"ל.
14. חיים סבתו, **תיאום כוונות**, ידיעות אחרונות, תל-אביב, 1999, עמ' 88
15. ענת זפרן, שם, עמ' 3. מחקרים רבים נוספים קוראים תיגר על גישתם של שילס וינוביץ בנוגע למניעים להילחם תחת אש. ראו למשל את ספרו של יום טוב סמיה, **מיחידים ליחידה**, מערכות, תל-אביב, 2008
16. שאלה ששואל אסא כשר בנושא הזה היא כיצד ניתן להורות לחיילים לאהוב את העם ואת הארץ. טענתו היא שאי-אפשר לדרוש ממישהו לאהוב, שהרי אהבה היא מושג השייך לעולמו הפנימי של האדם (אסא כשר, "רוח צה"ל ואהבת הארץ", **מערכות** 382, 2002). בנוגע לשאלה הזאת עונה אלעזר שטרן כי אומנם הציווי לא ייעשה במישרין, אך ניתן וצריך לפעול לשם כך. הדרך אל אהבת הארץ, למשל, תתחיל בלתיור אותה, ללמוד עליה ועל ההיסטוריה שלה ולאהוב את אנשיה. רק בסופו של דבר מגיעים ליעד - אהבת הארץ או העם והארץ. ברוח זו טוען שטרן שהקוד האתי של צה"ל אמור להיות מקור היוזמות להטמעת ערכיו ולכן הוא צריך להיות מסמך חי ולא מסמך התלוי על קיר ותו לא. (אלעזר שטרן, **משא כומתה**, ידיעות אחרונות, תל-אביב, 2009, עמ' 178. ראו גם את דבריו שם בנוגע לחיבור המיעוטים בצה"ל לנושא הזה).
17. איציק גונן וואליאב זכאי (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1999, עמ' 113

הרעות כך שהוא חל על כל החיילים בצבא. במילים אחרות: ההזדהות עם העם מעלה את ערך הרעות ממבצו הראשוני, שהוא לכידות בין החברים הנכללים באותה המסגרת, לכלל שותפות בגורלו של עם שלם. מידת האכפתיות כלפי הקולקטיב הרחב - העם - היא שתקבע אם החייל יהיה מוכן לתת מעצמו למען הכלל במאמץ פיזי מתמשך, בויתור על חיי נוחות ואף בסיכון החיים עצמם.

סיכום

לוחם נדרש לסכן את חייו תחת אש אויב, וקרוב לוודאי שברגעי האמת עולם ערכי חלול ומנותק לא יגרום לו לסכן את הטבעי לו ביותר - את עצמו. גם עולם ערכי שאינו מאמין בחשיבות המשימה או העניין שלמענו נלחמים לא יניע את הלוחם לפעולה. מלחמת לבנון השנייה היא דוגמה מובהקת לקשר הבלתי ניתן להתרה בין הערכים ומידת ההזדהות עם המשימה לבין היכולת לבצעה. כאשר המשימות, המטרות והערכים אינם ברורים לחיילים, נתקלים

כאשר המשימות, המטרות והערכים אינם ברורים לחיילים, נתקלים בתופעות של "דיון בערכיות המשימה" בדרג הצבאי או במסמוס של משימות בטענות שונות ומשונות



בתופעות של "דיון בערכיות המשימה" בדרג הצבאי או במסמוס של משימות בטענות שונות ומשונות.

נראה שבאחרונה קיים בחלקים הולכים וגדלים של הציבור הישראלי הצורך להחזיר את "מטוטלת הזהות" במדינת ישראל למקום שפוי יותר, ישראלי יותר, כזה שאינו מוותר על הייחודיות של הפרט אך גם אינו שוכח את משמעות המושגים המאחדים שהופכים אותנו למי שאנחנו - לעם.

על הרוחות המנשבות באקדמיה, שחדרו אף לצה"ל בהקשר לסוגיה שבה דן המאמר הזה, אמר כבר יצחק רבין בנאום שנשא על הר הצופים כשקיבל תואר דוקטור לשם כבוד לאחר מלחמת ששת הימים:

"המלחמה היא עניין קשה ואכזרי בעיקרו, מלווה בהרבה דם ודמעות, אך דווקא במלחמה הזאת שעברה עלינו באו לידי ביטוי גילויים מופלאים של אומץ לב וגבורה... גילויים אלה - ראשיתם ברוח וסופם ברוח. התעלותם של לוחמינו לא בזכות הברזל באה אלא בזכות התודעה של שליחות עליונה, של הכרה בצדקת ענייננו, של אהבה עמוקה למולדת ושל הכרת התפקיד הקשה שהוטל עליהם - להבטיח קיום האומה במולדתה; לקיים - ואפילו יהיה זה במחיר חייהם - זכותו של עם ישראל לחיות את חייו במדינתו בשלום ובשלווה".¹⁷

רבין הדגיש שמקור המוטיווציה הוא ברוח, בערכים. יפה נעשה אם נחנך את לוחמינו לאהבת העם, המדינה והארץ, לאחריות, לאכפתיות ולתרומה לחברה - בין היתר באמצעות שירות בצבא.

רוצים את האמת? תשאלו את המילואניקים

החשש מפני פגיעה בקידום הוא הסיבה המרכזית לכך שקצינים בצה"ל נמנעים מלהביע דעה שנוגדת את דעת מפקדם - כתב אל"ם אמיר אבולעפיה במאמרו "האומץ להביע דעה עצמאית" (מערכות 433, אוקטובר 2010). יש לציין שהרעה החולה הזאת מאפיינת בעיקר את המערך הסדיר. אנשי מילואים אינם מוטרדים מסוגיות קידום ולכן אומרים לרוב את דעתם בלי היסוס

אל"ם איציק רון

מח"ט הראל ומפקד
צוות בפו"ם כללי



במאמרו "האומץ להביע דעה עצמאית" מפרט אל"ם אמיר אבולעפיה את הסיבות לכך שקצינים בצה"ל נמנעים מלהביע את דעתם כאשר זו מנוגדת לדעת מפקדיהם. הסיבה העיקרית שהוא מציין היא החשש של אותם הקצינים מפני פגיעה בקידומם. כתוצאה מכך - כותב אבולעפיה - יש מפקדים רבים בצה"ל שמוקפים בעוזרים אומרי הן במקום בעוזרים אומרי אמת. זוהי תופעה מסוכנת שעלולה להוביל לקבלת החלטות שגויות, לרבות החלטות הרות גורל בתחום המבצעי.

התופעה הזאת קיימת הן בתפקידי הפיקוד והן בתפקידי המטה. בגללה נמנעים הקצינים הכפופים מלנסות להשפיע על קבלת ההחלטות.

לא רק החשש מפני פגיעה בקידום - מציין הכותב - גורם לקצינים שלא להביע את דעתם. יש לכך סיבות נוספות. אחת מהן היא מנגנון פעולה שאותו מכנה אבולעפיה "חבר מביא חבר". כשהמטה הופך למועדון חברים, קלושים הסיכויים לעימותים על רקע מקצועי.

אבולעפיה מציין שלמפקד מאוד נוח לעבוד עם מטה צייתן, אך משלם על כך בסופו של דבר מחיר כבד - עד כדי אובדן מיותר של חיי אדם ואי-ביצוע משימות.

כל הדברים האלה שכותב אבולעפיה נכונים, אבל יש לזכור שבצה"ל קיים מערך שבו הקצינים אומרים את דעתם בלי היסוס - גם אם היא נוגדת את דעת מפקדיהם: המילואים. קציני המילואים אינם מהססים לומר למפקדיהם את אשר הם חושבים, שכן סוגיית הקידום בצבא אינה מעסיקה אותם בדרך כלל.

אנשי המילואים, ובמיוחד אלה שמשרתים ביחידות המבצעיות, משלמים מחיר גבוה על נכונותם לשרת: לא זו בלבד שהם מותירים מאחור משפחות, הם גם מסכנים במקרים רבים את מקור פרנסתם. אף על פי כן רבים מהם עושים זאת ברצון - לרוב משתי סיבות מרכזיות: המחויבות למדינה והמחויבות לחבריהם ליחידה.

המחויבות האלה גורמות לאנשי המילואים לומר את דעתם בכל מצב ונוכח כל מפקד, תהא דרגתו אשר תהא. בהיעדר מוטיבציה לקריירה צבאית, נאמנותם לשליחותם היא מוחלטת וללא פשרות.

במצב דומה מצויים גם קצינים סדירים הנמצאים לקראת סוף שירותם, וכתב על כך אבולעפיה במאמרו.

אף שקציני המילואים אינם מהססים לומר את דעתם - גם אם זו מנוגדת לדעת מפקדיהם - לא נהוג בצה"ל לשאול לדעתם ולהתייעץ איתם בסוגיות קריטיות כגון הערכת קצינים. כך, למשל, חיילי מילואים - בניגוד לחיילים בסדיר - אינם נדרשים למלא שאלונים סוציומטריים¹ כידוע יש לשאלונים האלה השפעה על הליכי הקידום של קצינים.

דוגמה נוספת: אנשי מילואים אינם ממלאים חוות דעת תקופתיות, וכך מאבדים מפקדים הזדמנות לשמוע דעות בלתי משוחדות על האנשים שכפופים להם.

הנחישות של אנשי המילואים לומר את דעתם בלי שום חשש באה לידי ביטוי במלחמת לבנון השנייה. היו יחידות מילואים שסירבו ללכת אחרי מפקדיהן משום שלא בטחו בהם, וחיילי מילואים לא היססו לשאול שאלות נוקבות בנוגע למשימות שתכליתן לא הייתה ברורה להם.



חיילי מילואים בפעילות מבצעית | המחויבות למדינה והמחויבות לחבריהם ליחידה גורמות לאנשי המילואים לומר את דעתם בכל מצב ונוכח כל מפקד, תהא דרגתו אשר תהא. בהיעדר מוסיווציה לקריירה צבאית, נאמנותם לשליחותם היא מוחלטת וללא פשרות

כיוון שאת מידת האמון שרוחשים אנשי מילואים למפקדם ניתן לגלות רק במקרה של מלחמה או של אירוע קיצוני דומה (למשל, אסון טבע גדול), יש להקדים תרופה למכה ופשוט לשאול את אנשי המילואים מה הם חושבים עליו. רצוי להתחשב בדעה הזאת, כשם שרצוי להקשיב לדעתם של אנשי המילואים בנושאים מקצועיים ומבצעיים ובנושאי כוח אדם. הגיעה העת שאנשי מילואים יוכלו לכתוב חוות דעת על אנשי סדיר שאיתם הם באים במגע. אלה יהיו אמינות יותר מחוות הדעת שכותבים מפקדים בסדיר על הכפופים להם.

המילואימניקים גם השמיעו את טענותיהם בקול רם וצלול במקרים שבהם לא הגיע הציד הנדרש לביצוע המשימות.

טענותיהם של לוחמי המילואים נשמעו בתחקירים שנעשו אחרי המלחמה ואף הביאו לנקיטת צעדים נגד מפקדים סדירים לא ראויים. כמו כן לא היססו קציני המילואים להביע את דעתם כי יש לתקן את תורת הלחימה של צה"ל, לגבש טכניקות קרביות חדשות ולהתאים להן את האימונים ואת ציוד הלחימה.

המסקנה העולה מהדברים האלה היא כי מי שרוצה לשמוע אמת מקצועית ללא כחל וסרק

הגיעה העת שאנשי מילואים יוכלו לכתוב חוות דעת על אנשי סדיר שאיתם הם באים במגע. אלה יהיו אמינות יותר מחוות הדעת שכותבים מפקדים בסדיר על הכפופים להם



צריך ללכת בראש ובראשונה ליחידות המילואים. ועוד מסקנה עולה מהדברים האלה: מפקד ביחידת מילואים אינו יכול להשתית את מנהיגותו על דרגתו ועל סמכותו אלא חייב להשתית על מקצועיות ועל דוגמה אישית, אם הוא רוצה שאנשיו יילכו אחריו באש ובמים. מפקד יחידת מילואים שאינו מייצר תרבות שיח ואינו פתוח לביקורת לא יצליח בתפקידו, ובוודאי שלא יזכה להערכת הכפופים לו.

הערה

1. למען הדיוק יש לציין ששאלונים סוציומטריים מחולקים לחיילים ולמפקדים במילואים בסוף אימון בצאלים. תוצאותיהם נמסרות למח"ט המבקש זאת.



תוצאות התחרות היוו על פרס הרמטכ"ל לכתיבה בענייני צבא וביטחון:

במקום הראשון:

זכה אל"ם אמיר הרפז על מאמרו
"תפקידיו החדשים של התמרון היבשתי"

במקום השני:

זכתה סא"ל דלית כספישכנר על מאמרה
"האיום: מצור ימי"

במקום השלישי:

זכתה רס"ן נתנאלה תורג'מן על מאמרה
"המ"כ במלחמת לבנון השנייה: מפקדים שאינם מפקדים"

