



בית התוכן המקצועי של צה"ל לצבא ולביטחון לאומי

אוגוסט 2025 | אלול התשפ"ה



"חרבות ברזל" גיליון שביעי בעת מלחמה

בגיליון:

"לחשוב מהר, לחשוב לאט" בעזה (4) | על מערך המילואים במלחמה (10) | מודל האימונים החטיבתיים כתשתית למוכנות לתמרון עתידי (18) | גזירת תאוריה צבאית מתפיסת הלחימה של צה"ל במהלך "חצי הצפון" (26) | החי"ר המשוריין חובש כומתה שחורה (32) | טיהור המרחב כצורת קרב חדשה (40) | על שיתוף הפעולה הצבאי בין קוריאה הצפונית, איראן ושלוחותיה (54) | דיפלומטיה ימית כרכיב באסטרטגיית צה"ל (62) | **ועוד**

דבר העורך

חשיבה ביקורתית ומודעת היא מרכיב חיוני בכל תהליך קבלת החלטות, ובמיוחד בסביבה דינמית ומורכבת כמו בצה"ל. הנושא חשוב שבעתיים אחרי 7 באוקטובר 2023, וחקר הדרכים שהובילו אליו. מאמרים רבים נכתבו במהלך השנים ב"מערכות" על נושא החשיבה ונעו בין "חשיבת יחד" ("סינדרום החשיבה המבוזרת בקבלת החלטות: בוקר 6 באוקטובר 1973" מאת פרופ' אלכס מינץ ואיתי שניידרמן), כשלים קוגניטיביים ("מלכודות חשיבה: איך לזהות אותן וכיצד להימנע מהן" מאת סא"ל רונן עצמון), אי רציונליות ("משחק קלפים או שחמט? אי רציונליות בתהליכי קבלת החלטות בצבא והדרכים לצמצמה" מאת סא"ל י' ועוד.

בגיליון זה מוסיף תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל זווית חדשה לנושא החשיבה, שנשענת על תורתו של פרופ' דניאל כהנמן. מקרי הבוחן במאמר הם תקיפת מערכת המנהרות של חמאס בעזה במהלך מבצע "שומר החומות" במאי 2021; ההתייחסות לידיעת "חומת יריחו" שנה לאחר מכן; וכמובן קבלת ההחלטות בליל 7/6 באוקטובר 2023. פינקל טוען כי התבססות על אינטואיציה מהירה ועל "קיצורי דרך" מחשבתיים - כפי שקרא לו כהנמן "מערכת 1" - עלולה להוביל לכשלים חמורים, להתעלמות ממידע חיוני ולתפיסת מציאות שגויה. לדבריו מפקדים נדרשים לא רק למהירות תגובה, אלא גם ליכולת לעצור, לבחון נתונים באופן שיטתי ולכלול מגוון נקודות מבט כדי להימנע ממלכודות חשיבה. חשיבותה של החשיבה המעמיקה והמבוקרת ("מערכת 2") היא ביכולתה להפחית הטיות קוגניטיביות, לזהות איומים מורכבים ולהתמודד עם חוסר ודאות באופן מושכל.

האתגר המרכזי העומד בפני המפקדים כיום הוא למצוא את האיזון הנכון בין קבלת החלטות מהירה ואינטואיטיבית הנדרשת בשדה הקרב ובין הצורך בחשיבה מעמיקה ושיטתית, כדי להימנע מאותן מלכודות חשיבה. דיון מעמיק בסוגיה יסייע לגבש תפיסה, והיא בתורה תוכל לאפשר התמודדות יעילה יותר עם המורכבות המשתנה של המציאות הביטחונית.

קריאה מועילה,
עדי לרנר
עורך מערכות

מערכות

בית התוכן המקצועי של צה"ל לצבא ולביטחון לאומי
נוסד בתרצ"ט 1939



גיליון 507 | אלול התשפ"ה | אוגוסט 2025
<http://maarachot.idf.il>

מפקד מערכות: ד"ר אמיר גילת

עורך מערכות: עדי לרנר

סגני עורך: ניצן לוטן, יעל קולטון זיו

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

רכזת מערכת: סמל נעמה לוי

ISSN 0464-2147

טלפון: 03-7607585

דוא"ל המערכת: maarachot@idf.il

כתובת למכתבים: ד"צ 02624 צה"ל

יצא לאור באמצעות משרד הביטחון - ההוצאה לאור

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים.

תגובות למאמרים יפורסמו בגיליון העוקב בלבד.

להרשמה למגזין סוף השבוע של מערכות
סרקו את הקוד



לתכנים נוספים בנושאי צבא וביטחון לאומי
הצטרפו לדף הפייסבוק של מערכות.



לעדכונים שוטפים הצטרפו לערוץ הטלגרם של מערכות.



עקבו אחר תוכני מערכות באינסטגרם.



לציוצים שוטפים הצטרפו לחשבון X של מערכות.



בשער:

לוחמי חטיבה 460
צילום: דו"ץ

מערכות עושה מאמץ לאתר את בעלי הזכויות של התמונות המתפרסמות בגיליון, והשימוש בחלק מהן נעשה לפי סעיף 27א בחוק זכויות יוצרים. אם זיהית תמונה שהזכויות עליה בבעלותך, באפשרותך לפנות למערכת ולבקש להסירה.

4 | "לחשוב מהר, לחשוב לאט" בעזה

תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל, ראש תחום המחקר במרכז דדו מאז 7 באוקטובר 2023 נעשים ניסיונות שונים להציע הסברי עומק למחדל, בעיקר מתחומי המודיעין, התפיסות, היקף הכוחות והנורמות המבצעיות. מאמר זה מנסה להשתמש בהמשגה של פרופ' כהנמן על דפוס החשיבה כדי לנתח את הפסיכולוגיה הארגונית של צה"ל ולטעון שדפוס החשיבה המהיר והאינטואיטיבי היה המרכזי בהערכות המודיעין וקבלת ההחלטות ביחס לחמאס

10 | מערך המילואים במלחמת "חרבות ברזל": התמודדות בהווה ובעתיד בלחימה מתמשכת

תא"ל ישראל פרידלר, מאו"ג 80

א', בכיר ברשות המיסים ולוחם מילואים ביחידה מובחרת מלחמת "חרבות ברזל" בחנה לראשונה את יכולתו של מערך המילואים לעמוד במבחן של לחימה מתמשכת. ניתוח של ארבע חטיבות חושף דפוסי שחיקה במספר המתייצבים לצד פתרונות שעלו מן השטח. יישומן של כמה המלצות מעשיות יבטיח שבועיות עתידיים ימשיך המערך לשמש עמוד השדרה של כוח הלחימה בצה"ל

18 | הדרך ללבנון: מודל האימונים החטיבתיים המתמשכים כתשתית למוכנות לתמרון עתידי

ד"ר יגיל הנקין, מנכ"ל אקדמי בפי"ם, מרצה במרכז האקדמי שלם ועמית במכון ירושלים לאסטרטגיה ולביטחון

תא"ל קובי הלר, מאו"ג איו"ש, לשעבר מפקד מל"י (המרכז הלאומי לאימונים ביבשה)

בקיץ 2024, עם התחזקות האיום הצפוני, יצא צה"ל לסדרת אימונים חטיבתיים חסרת תקדים בגליל. המודל החדשני, שהתקיים שבוע אחר שבוע בתנאים מציאותיים וקשים, שיקף שינוי תפיסתי מהותי בגישת צה"ל לאימונים. מהלך ייחודי זה, שהתבסס על למידה מתמשכת ותחושת ייעוד אמיתי, יצר מהפכה שקטה באימוני צה"ל ותרם לביצועי הכוחות בלחימה בצפון



18

26 | ממעשה להלכה: גזירת תאוריה צבאית מתפיסת הלחימה של צה"ל במהלך "חצי הצפון"

ד"ר טל טובי, מרצה בכיר במחלקה להיסטוריה באוניברסיטת ברא"ל ו**ד"ר פנינה שוקר**, מרצה בתוכנית אדי"ב (אסטרטגיה, דיפלומטיה וביטחון) במרכז האקדמי שלם וחברת פורום דבורה חרף הצהרת חזבאללה בתחילת המלחמה שכל עוד המלחמה בעזה נמשכת ימשיכו תקיפות חזבאללה, הצטברו כלל הפגיעות בו למסה קריטית שהביאה אותו להסכים להסדרה. לנוכח יעילות שיתוק מרכזי הכובד של חזבאללה, שנשענה על שימוש יעיל בתפיסת חמש הטבעות של וורדן, אפשר להסיק שאופן פעולה זה עשוי להניב פירות גם במבצעים עתידיים של ישראל מול יריביה

32 | החי"ר המשוריין חובש כומתה שחורה

שמואל שמואל, ראש המכון למחקר צבאי במרכז דדו במלחמת "חרבות ברזל" התגלה פער חד בין הצורך המבצעי בחי"ר משוריין ובין המציאות בשטח. בעוד כוחות השריון נאלצו לפעול בשטחים צפופים נגד אימים מטווח קרוב, החי"ר שליווה אותם לא הותאם לאבטחת כוחות משוריינים. הפתרון טמון בבניית כוח חי"ר משוריין אורגני וייעודי במחלקות השריון - לא כתחליף לחי"ר הרגיל אלא כמשלים לו

40 | טיהור המרחב: מהישג מבצעי לצורת קרב חדשה

רס"ן (מיל) תמיר, מ"פ לשעבר וקצין במכלול המבצעים של גדוד 8108 שלב טיהור המרחב הוא דוגמה מצוינת לשלב שבו התקפה והגנה משולבים זה בזה עד כדי יצירת צורת קרב הנפרדת משתייהן. ראוי שהתורה תכלול התייחסות לצורת הקרב העיקרית שנוקטים כוחות צה"ל במלחמה הנוכחית, וסביר שגם במלחמות עתידיות - צורת קרב טיהור המרחב. הכללתה בצורה רשמית תאפשר לצה"ל לבנות את כוחו ולהכינו בצורה טובה יותר לאתגרי העתיד

46 | הנהגת "האחים המוסלמים" המצרית בטורקיה והפוליטיזציה של הסוגיה הפלסטינית על רקע 7 באוקטובר

ד"ר מיכאל ברק, חוקר בכיר וראש דסק מחקר ג'האד גלובלי במכון הבין לאומי למדיניות נגד טרור (ICT), מרצה למזרח התיכון, אסלאם פוליטי וארגוני ג'האד וטרור באוניברסיטת רייכמן, וחוקר מצרים במרכז משה דיין לחקר המזה"ת ואפריקה

החולשה בה נתונה הנהגת תנועת "האחים המוסלמים" למעלה מעשור אינה מונעת ממנה לצייר תמונת ניצחון של המחנה האסלאמיסטי על אויביו, בין היתר באמצעות שימוש במערכת אלטופאן אלאקא. ועדיין נראה כי הפוליטיזציה של הסוגיה הפלסטינית איננה מצליחה לשקם את מעמדה, בעיקר בשל הפילוג הפנימי בין שלוש הנהגות מרכזיות: חזית לונדון, חזית איסטנבול וזרם השינוי

54 | "יש לנו אויבים משותפים": שיתוף הפעולה הצבאי בין קוריאה הצפונית, איראן ושלוחותיה ומשמעויותיו לישראל

שי יגר, חוקרת במרכז דדו, ד"ר למזרח אסיה מאוניברסיטת חיפה כמעט שני עשורים אחרי החלטת מועצת הביטחון 1718 (2006), קוריאה הצפונית ממשיכה לחרוג באופן שיטתי ומכוון מהסנקציות כחלק מאסטרטגיה כוללת לחיזוק מעמדה בזירה הגלובלית. מגמה זו חורגת מגבולות מזרח אסיה ומוצאת ביטוי מובהק גם במזרח התיכון. עבור ישראל ושותפותיה, הדבר דורש הערכה מחודשת של דפוסי האיום הנשקפים ממנה

62 | דיפלומטיה ימית כרכיב באסטרטגיית צה"ל וזרוע הים: הצורך במתחך תפיסתי ומבני בזרוע הים

סא"ל י', רע"ן במד"ן בזרוע הים, במסגרת תפקידיו השונים פעל רבות במחקר ומהלכים משותפים עם שותפים בין לאומיים ובאחד מתפקידו האחרונים כרע"ן אופרטיבי היה אמן על שיתופי הפעולה המודיעיניים הבין לאומיים של זרוע הים

שיתוף פעולה בין לאומי ודיפלומטיה ימית אינם עוד נספח לפעילות של זרוע הים, אלא רכיב אסטרטגי מרכזי שמטרתו לקדם את האינטרסים הביטחוניים, הטכנולוגיים והמדיניים של ישראל בזירה הימית. מלחמת "חרבות ברזל" הייתה רגע מבחן, אך איננה רחוקים מהטמעה בשגרה כתהליכים מבוססי נהלים ולא פרסונות

68 | המצגות וההצגות: כלי אפקטיבי או מכשול לחשיבה?

רס"ן ד', קצין אג"ם במרכז הלאומי לאימונים ביבשה הנטייה בצה"ל להסתמך על מצגות מובנות, אך אם לא נבחן לעומק את השפעותיהן - אנו עלולים למצוא עצמנו משקיעים שעות בבניית זמן מועט בחשיבה אמיתית. יש מקום למצגת, אך יש גם לדיון, להתבוננות ולניתוח עצמאי. האתגר טמון לא בטכנולוגיה, אלא באופן שבוחרים להשתמש בה

70 | הערות למאמרים



40

"לחשוב מהר, לחשוב לאט" בעזה

מאז 7 באוקטובר 2023 נעשים ניסיונות שונים להציע הסברי עומק למחדל, בעיקר מתחומי המודיעין, התפיסות, היקף הכוחות והנורמות המבצעיות. מאמר זה מנסה להשתמש בהמשגה של פרופ' כהנמן על דפוסי החשיבה כדי לנתח את הפסיכולוגיה הארגונית של צה"ל ולטעון שדפוס החשיבה המהיר והאינטואיטיבי היה המרכזי בהערכות המודיעין וקבלת ההחלטות ביחס לחמאס



פורום למידה מטכ"לי אחרי מבצע "שומר החומות". חלק מקבלת ההחלטות במטכ"ל תוך כדי המבצע ניתן לאפיין כ"מערכת ו". צילום: דו"ץ

תפקודי חשיבה במסגרת של ארגון, אשר מטבע הדברים התהליכים בו איטיים יותר, והוא מייצג "מערכת 2" רציונלית יותר. המשמעות היא היצמדות לתהליכי עבודה שיטתיים ו"בירוקרטיים", על חשבון קבלת החלטות מהירה של מומחים ומקבלי החלטות.

בשנים שלפני הפתעת 7 באוקטובר אפשר לזהות במטכ"ל ובפד"ם, בהקשר חמאס, דפוס חשיבה חוזר של "חשיבה מהירה" באמצעות קיצורי דרך והסתמכות על אינטואיציה - "מערכת ו". לדפוס חשיבה זה היו שותפים אנשי מודיעין ומפקדים, והיה לה חלק באי זיהוי ואי הבנה של מגוון היבטים בהתנהלות חמאס

מאמר זה משתמש בתאוריה של כהנמן, ומחיל אותה על תהליכי חשיבה, פיקוד וקבלת החלטות בצה"ל, בהקשר זירת עזה, בשנים, חודשים ושעות שלפני הפתעת 7 באוקטובר. הוא אינו עוסק בפסיכולוגיה אנושית של ממלאי התפקידים, אלא משתמש בהגדרות של כהנמן כמטאפורה לתהליכי החשיבה בארגונים צבאיים. טענת המאמר היא כי בשנים שלפני הפתעת 7 באוקטובר אפשר לזהות במטכ"ל ובפד"ם, בהקשר חמאס,

בספרו **לחשוב מהר לחשוב לאט'** טען פרופ' דניאל כהנמן כי אפשר לסווג את דפוסי החשיבה האנושית לשני סוגים או מערכות חשיבה. את הראשונה כינה "מערכת 1" - קבלת החלטות ביחס לחלופות במצבי אי ודאות, סיכון ועמימות, כאשר המידע רב מיכולתו של המוח לעבדו באופן שיטתי בזמן הנדרש להחלטה.

מערכת זו נשענת על שני מרכיבים. הראשון הוא "קיצורי דרך" מחשבתיים (היוריסטיקות) שנועדו לאפשר קבלת החלטה בתנאים אלו, כמו "עיון" הנתון המספרי לגבי נדרש להחליט לנתון דומה ומוכר ולאור זאת התאמת התשובה/ההחלטה, מידת "זמינות" אירועים מן העבר היכולים לשמש כרפרנס לאירוע נוכחי, "ייצוגיות" של נתון מסוים מתוך כלל הנתונים, המקבל משקל יתר בהחלטה ועוד.² המרכיב השני הוא אינטואיציה של מומחים, שבמהלך זמן פיתחו הבנה לגבי דפוסי חוזרים של מושא מומחיותם, ומסוגלים לזהות אירוע חדש במהירות על בסיס הרפרנס הקוגניטיבי שבנו. לדוגמה רופא ותיק הנותן אבחנה מהירה לחולה על סמך נתונים חלקיים המצויים בידיו. שני מרכיבים אלו של "מערכת 1" ידועים גם בטעויות קבלת ההחלטות, הנובעת מקיצורי הדרך. לעומת "מערכת 1", את דפוס החשיבה ה"רציונלי" המבוסס על הסתברות הופעת אירועים, השוואת חלופות, חישובי עלות-תועלת וכדומה כינה כהנמן "מערכת 2". בסיום הספר כתב כי המענה לבעיות של "מערכת 1", הוא לבצע כמה שיותר



תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל, ראש תחום המחקר במרכז דדו

דפוס חשיבה חוזר של "חשיבה מהירה" באמצעות קיצורי דרך והסתמכות על אינטואיציה - "מערכת 1". לדפוס חשיבה זה היו שותפים אנשי מודיעין ומפקדים, והיה לו חלק באיזוהי ואי הבנה של מגוון היבטים בהתנהלות חמאס - האסטרטגיה שלה, שיטת הפעולה האופרטיבית שפיתחה וכוונותיה ערב 7 באוקטובר 2023. אמחיש טענה זו בעזרת ניתוח של שלושה מקרי מבחן: קבלת החלטות תוך כדי מבצע "שומר החומות" במאי 2021; ההתייחסות לידעת "חומת ירחו" במאי 2022; וקבלת ההחלטות בליל 7/6 באוקטובר 2023. אחר כך אציג סיבות להשטרשות דפוס חשיבה זה דווקא בזירת עזה מול חמאס.

מאמר זה הוא מאמר נוסף בסדרת מאמרים בכתב העת **מערכות**, שמטרתה לנסות לפענח מרכיבים בתרבות הארגונית ובתהליכי העבודה בצה"ל, אשר ייתכן שיש בהם כדי להסביר מה עמד בבסיס הכשלים לפני מתקפת הפתע של חמאס.

קבלת החלטות לתקיפת בכירים ותקיפת תת"ק הגנתי במבצע "שומר החומות"

פיתוח ידע בפיקוד הדרום, אוגדות 36 ו-162, אמ"ן וחיל האוויר בשנים 2017-2021 בנושא תקיפת מערכת המנהרות של חמאס בתוך עזה, שכונתה "המטרו", הביא לפיתוח יכולת תקיפה רחבה ומדויקת של מערכת זו. היכולת פותחה בימי מפקד פד"ם, אלוף אייל זמיר, הוצגה לפורום מטכ"ל באפריל 2018 ולמחליפו בפיקוד הדרום, אלוף הרצי הלוי, ביוני 2018. הרעיון המערכתי התפתח ושופר תחת הלוי, בסיוע מפקד אוגדה 162 תא"ל עודד בסיוק, לתוכנית היו שני מרכיבים: פגיעה בתשתית המנהרות והרג אנשי חמאס. בסוף 2020 בוצע מודל מלא של התוכנית.³

התקיפה האווירית שולבה בפעולה קרקעית לצורכי הונאה של חמאס, כדי לגרום לאנשיו להיכנס לתת"ק לפני תקיפת המטרו מן האוויר ולהביא להרג של מאות מחבלי חמאס. היא כונתה "מכת ברק" והפכה לחלק מתוכנית רחבה יותר בשם "רוח דרום",⁴ שכללה עוד מרכיבים, כמו פגיעה במתקנים הקשורים לייצור רקטות, החסנתן ושיגורן, ותוכנית לפגיעה בבכירי חמאס ("יעדי איש") במפקדות תת"ק שהמרכזיות שבהן נקראו "עיר מקלט" ו"עיר גוליית" והתבססו על מודיעין של שב"כ ושל אמ"ן.⁵ בפיקוד בוצעה חשיבה מקיפה ובכלל זה דיוני תרחישים על התזמון הנדרש בין תקיפות מנהרות התקפיות, תקיפת בכירי חמאס ותקיפה נרחבת של המטרו, עקב ההבנה כי מרגע התקיפות הראשונות, בחמאס עלולים להבין כי נחדרו מודיעינית וינסו לצמצם את השימוש במנהור כדי להימנע מהמשך הפגיעה בהם.⁶

שיתוף הידע הבין-מדרגי פיקוד הדרום-חיל האוויר-מטכ"ל כלל כמה שלבים, ובהם הצגת התפיסה למטכ"ל במרס 2019; קד"ם (קבוצת דיון מקדים) מטכ"ל לתוכנית במרס 2020 שבסיומה סיכם הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי: "מכת ברק" היא

ביטוי תפיסתי ל'מהלומה' [...]; הצגת סיכום האימון הפיקודי של נובמבר 2020 לרמטכ"ל, והצגה נוספת במטכ"ל בינואר 2021. לפי מפקד הפיקוד הלוי, המטכ"ל היה שותף מלא להבנת היכולת, לתכנון ולשיקולים להפעלתה.⁷

במהלך מבצע "שומר החומות" במאי 2021, התקבלו במטכ"ל שתי החלטות מרכזיות בהקשרי התוכניות שצינו מעלה והן מעידות להבנתי על הפעלת דפוס חשיבה ארגוני של "מערכת 1":⁸ הראשונה: בליל 12/11 במאי הוחלט על תקיפות "יעדי איש". נושא תקיפת יעד שב"כ "עיר גוליית" הועלה בביקור רוח"ם בפיקוד ב-11 במאי, ובעקבות זאת נעשה בפיקוד דיון בהפעלת "עיר מקלט".

מהלך דיון חשיבה בראשות הרמטכ"ל שבו התקבלה ההחלטה היה כך: הדיון התחיל בהצעות שונות שהציגה חטיבת המבצעים על המשך פעילות צה"ל, שלא כללו תקיפות "יעדי איש" ו"מכת ברק" ביממה הקרובה, אלא כאפשרות עתידית. תוך כדי הדיון העלה מפקד הפיקוד (החל ממרס 2021) אלוף אליעזר טולדנו, על בסיס דיון הכנה שנעשה בפיקוד, את הרעיון לתקוף "עיר מקלט" "מרודדת" כדי להגביר את הלחץ על חמאס לסיים את הירי על ישראל, ואף הציע להשתמש במרכיבים מתוכנית "מכת ברק". הוא לא הכיר ככל הנראה לעומק את הדיונים שנערכו בימי קודמו על הצורך בתזמון של כמה יעדים במקביל כדי לצמצם את זמן הלמידה של חמאס, ואת הסיכון שבהסגרת המודיעין על המטרו ופגיעה ביעילות של הפעלה נפרדת של "מכת ברק". גם אם הכיר את השיקולים מהעבר, הם לא הובאו בפני משתתפי הדיון באופן שהבליט את הדילמה.

למרות חשיבה מעמיקה ופיתוח יכולת רחבה בשנים שלפני מבצע "שומר החומות", שילוב של בעיות בהעברת ידע בין מפקדי פיקוד הדרום, אי שיתוף מפקד פיקוד הדרום הקודם בפורום החשיבה המטכ"לי ולחצים חיצוניים ופנימיים בזמן אמת לפעול ולהציג תוצאות, הביאו לקבלת החלטות מהירה, שלא כללה את כל הידע שפותח בתהליך ההכנות - "מערכת 1"

היו במטכ"ל מי שתמכו בפעולה כזו וטענו כי גם פעולה נגד בכירים לא תסגיר את הסוד של "מכת ברק", והיו מי שניסו "להאט" ("מערכת 2") את תהליך קבלת ההחלטות: מפקד חיל האוויר אלוף עמיקם נורקין טען כי הפעלת "מכת ברק" ללא הונאה והפתעה תוריד לטמיון חמש שנים של בניין כוח, ואם רוצים לבצעה נדרש להמתין וליצור הפתעה אופרטיבית. ראש אמ"ן אלוף תמיר היימן אמר כי נדרש להיזהר ממהלך של פגיעה במח"ט אחד, שעלול להרוס את הגיון הפעולה הרחבה בתת קרקע. הרמטכ"ל קיבל בדיון את ההצעה של מפקד פיקוד הדרום לתקוף יעד איש בודד - מח"ט. בהמשך "האט" טולדנו את התהליך באמצעות התייעצות עם קודמו הלוי (ששהה בביתו), מה שכנראה הבהיר לו כי תקיפה בודדת תביא להסגרת היכולת, והוחלט על תקיפת כמה "יעדי איש" במקביל. הן הוצאו לפועל ב-12 במאי, הצליחו בצורה חלקית ביותר ("עיר גוליית" יותר מ"עיר מקלט"), ונפגעו בהן מח"ט עזה וקבוצת פעילים בתחום בניין הכוח של חמאס, כשליש



הכנה להשמדת המנהרות בעזה במהלך "שומר החומות". הופעלה גרסה מרודדת של תוכנית "מכת ברק" המקורית, תחת שם הקוד "דרום כחול", והיא הביאה להרג של אנשי חמאס בודדים, במקום מאות כפי שתוכנן. צילום: אתר צה"ל

שלא כללה את כל הידע שפותח בתהליך ההכנות - "מערכת 1". זאת אף על פי שלאחר הדיון הראשון ובדיון השני היו סממנים של "מערכת 2". הדיון השני היה סדור יותר, ונראה כי בו ההחלטה לפעול נבעה גם מההבנה בדעיכה, שהפעולה הראשונה הסגירה את השנייה.

ההתייחסות לידיעת "חומת יריחו"

ידיעת "חומת יריחו" שהגיעה לידי צה"ל במאי 2022 עסקה בתוכנית חמאס למתקפת פתע רחבת היקף על עוטף עזה, ערי מערב הנגב ומחנות צה"ל. לפי חלוקת האחריות של המחקר המודיעיני, מי שהיה אחראי על ניתוח המודיעין בהקשרי פשיטה קרקעית על ישראל היה קמ"ן אוגדת עזה סא"ל י'. עקב כמה סיבות לא ידע סא"ל י' לקבוע אם המידע שבידיו הוא תוכנית ממשיית שבחמאס נערכים אליה באופן מעשי, או רעיון עקרוני להכוונת בניין כוח. תחת חלופות אלו הוצגה התוכנית למפקד אוגדת עזה, תא"ל נמרוד אלוני, שנתן הנחיות להגברת המאמץ המודיעיני להבנת התוכנית והעלה הצעות לשיפור המכשול בהתמודדות עימה, אך האחרונות לא יושמו.¹⁰ בדיון באוגדה לא שותפו קציני מילואים בכירים ממפקדת האוגדה. יש לציין כי אלוני פיקד על האוגדה שנה קודם לכן במבצע "שומר החומות", שבו מידע מודיעיני מדויק הביא לפגיעה באנשי נח"ב במנהרות, וכי בסוף 2021 הסתיים מבצע המכשול התת-קרקעי הפיזי והסנסורי בגבול עזה. סא"ל י' חיפש מידע מודיעיני מוקדם בעל דמיון ל"חומת יריחו" מהתקופה שהחלה בסיום "שומר החומות", במחשבה כי התוכנית שבידיו היא לקח של חמאס ממבצע זה. כיוון

מהפגיעה שתוכננה. ניסיונות בהמשך לחסל את מוחמד צ'יף לא צלחו.

ההחלטה השנייה הייתה בהקשר הפעלת תוכנית "מכת ברק". בדיון חשיבה בצוהרי 12 במאי הובן כי עקב תקיפות "יעדי איש", בחמאס ככל הנראה חושדים כי צה"ל מחזיק במודיעין פרטני על מנהרות שאינן רק מתקני פו"ש שבהן שהו בכירי חמאס, אלא גם על חלקים נרחבים של המטרו. בדיון זה העלה מפקד פיקוד הדרום את האפשרות לממש את "מכת ברק" בשלוש חלופות: א. לא להפעילה ולשמרה לעתיד; ב. רק כתוכנית אש - ללא תמרון; ג. להפעילה עם תמרון הונאה שתוכנן במסגרת "רוח דרום". ראש אמ"ן טען כי לפי מה שהוסבר לו בעבר על ידי פיקוד הדרום (במהלך פיתוח התוכנית ותהליך אישורה), התוכנית נדרשת לכלול את שני המרכיבים, הקרקעי והאווירי, ואסור "לפרקם". קמ"ן פיקוד הדרום אל"ם ל' נשאל כמה פעמים מה תהיה תוצאת הפעולה ואמר כי מדובר בחיסול עשרות בודדות של אנשי חמאס לכל היותר. הרמטכ"ל הכריע בעד ביצועה, תוך הונאה מוגבלת ביותר של כוח קטן שלא חצה את הגבול. הופעלה גרסה מרודדת של תוכנית "מכת ברק" המקורית, תחת שם הקוד "דרום כחול", והיא הביאה להרג של אנשי חמאס בודדים, במקום מאות כפי שתוכנן. כאן הדיון היה סדור יותר, אך עם הטיה ניכרת לאופטימיות יתר.

למרות חשיבה מעמיקה ופיתוח יכולת רחבה בשנים שלפני מבצע "שומר החומות", שילוב של בעיות בהעברת ידע בין מפקדי פיקוד הדרום, אי שיתוף מפקד פיקוד הדרום הקודם בפורום החשיבה המטכ"לי¹¹ ולחצים חיצוניים ופנימיים בזמן אמת לפעול ולהציג תוצאות, הביאו לקבלת החלטות מהירה,



יחיא אלסנאר, 2012. ידיעת "חומת יריחו" יחד עם האמונה המשיחית של סנאר, אמורות היו לגרום להבנה כי למרות הקושי ליישם תוכנית זו (לכאורה), ייתכן כי הוא מתכוון לממשה מתוך אמונה שהאל לצידו. צילום: ויקיפדיה

את כוחות הנוח'בה ההתקפיים, העידה על תוכנית רחבת היקף ולא על פעולה "מיוחדת" שניתן לבצעה על ידי כוחות מיוחדים שהיקפם הנדרש קטן בהרבה מזה של הנוח'בה. קשיי היכולת לחזות את התנהגות מנהיג חמאס מאז 2017 סנאר, בדגש על התנהלותו הלא צפויה בתחילת מבצע "שומר החומות" במאי 2021 (ירי על ירושלים) ואחריו (תמונת הישיבה על הכורסא) הביאו להבנות כי מדובר באדם בעל חשיבה אמונית-משיחית המניעה את מעשיו. ידיעת "חומת יריחו" יחד עם האמונה המשיחית של סנאר, אמורות היו לגרום להבנה כי למרות הקושי ליישם תוכנית זו (לכאורה), ייתכן כי הוא מתכוון לממשה מתוך אמונה שהאל לצידו.

תהליך הבחינה של הידיעה, שכלל מפקדים וקציני מודיעין, התאפיין בדפוס חשיבה של "מערכת 1" - תהליך מהיר המבוסס על מומחים לחמאס שהסתמכו בין היתר על האינטואיציה שלהם. בראשם טולדנו, שבתפקידו הקודם היה מפקד אוגדת עזה, וקמ"ן הפיקוד אל"ם א', שבתפקידו הקודם היה ראש הזירה הפלסטינית בחטיבת המחקר. ניתן להניח כי בדיונים אלו באו לידי ביטוי הטיות חשיבה כמו "עיוגן" - חמאס הוא תנועת טרור (העוגן הקוגניטיבי) ולא צבא, ולכן התוכנית היא "פנטזיה" ולא משהו בר הגשמה; "זמינות" המבצע האחרון - "שומר החומות" בו חמאס ניסתה ונכשלה לבצע פעולות פשיטה ועוד.

שלא מצא, הציע כי מדובר בתוכנית "ראשונית" ולכן עתידית (בדיעבד התברר כי הייתה בידי מערכת המודיעין ידיעה דומה כבר ב־2018, אך זו לא נדונה לעומק בעת הפצתה ונשכחה). בדיון במאי 2022 בראשות מפקד הפיקוד טולדנו ובהשתתפות מפקד האוגדה אלוני וקציני המודיעין ממפקדת הפיקוד והאוגדה (בראשות קמ"ן הפיקוד אל"ם א'), אמר מפקד הפיקוד כי כתיבת תוכנית למתקפת פתע היא רעיון חדש ויכולה להעיד על שינוי מגמה בחמאס. הוא קבע, בהמשך להבנות של קציני המודיעין, כי נדרש להתייחס לתוכנית כאל "נקודת מכוון לבניין הכוח" של חמאס, בלי לשלול אפשרות שיש לו כוונה לממש אותה. תחת הבנה זו, שלא מדובר בתוכנית ממשית הבשלה להפעלה בטווח הזמן הקרוב, טולדנו נתן הנחיות להעמקת המחקר המודיעיני ולבחינת מרכיבים שונים שישפרו את ההגנה, אך האחרונות לא מומשו.¹¹

התוכנית נוסחה כתוכנית מבצעית ולא כרעיון תפיסתי עקרוני או מסמך בניין כוח. בעוד שנכתב במסמך כי מדובר ב"תוכנית התקפה" על אוגדת עזה, התרגום בצה"ל היה "תוכנית לפשיטות" על אוגדת עזה. ההבדל במושגים משמעותי

בדיון בפיקוד לא שותפו סגן מפקד הפיקוד אלוף (מיל') יוסי בכר וראש צוות התכנון תא"ל (מיל') ארז וינר, ש"נשאו בראשם" היסטוריה מרחבת של יותר מעשור. סא"ל י' הציג את "חומת יריחו" תחת ההבנה כי מדובר בתוכנית לבניין כוח גם לראש אמ"ן אלוף אהרון חליוה (אך לא לרח"ט מחקר תא"ל עמית סער), ולראש חטיבת המבצעים תא"ל ירון פינקלמן. היא הוצגה לכל אחד מהם בנפרד. התוכנית לא הוצגה לממלאי תפקידים כמו ראש אמ"ץ, הרמטכ"ל, ראש אגף אסטרטגי (אגא"ס), מפקד חיל האוויר ואחרים. היא גם לא הוצגה בדיון משותף של מי מכל אלה שצינו. למעשה תוך שבועות ספורים מהגעתה לידי צה"ל התוכנית תוגה כ"תוכנית לבניין כוח". במצב זה, ובהיעדר תימוכין נוספים במודיעין שהיה מחזיר אותה לשולחן הדיונים, היא למעשה נשכחה מלב הבכירים. במודיעין האוגדה וגורמי האיסוף שהונחו על ידי מודיעין האוגדה בוצעו תהליכים להגברת האיסוף והמחקר שיכלו לאשש אותה או להפריכה. מידע שמאשש אותה נמצא על ידי הנגדת ו', שחקרה את אימוני כוחות הנח'בה, אם כי היא לא ראתה במידע עניין דחוף המעיד על אפשרות מימוש קרובה. לדעתי גם ללא מציאת ידיעות מוקדמות או מאוחרות נדרש היה להתייחס לתוכנית זו כאל תוכנית ממשית, או לפחות כזו שבחמאס מתכננים ברצינות להוציאה לפועל, מסיבות אלו:

א. התוכנית נוסחה כתוכנית מבצעית (בהיבטים של ניתוח מפורט של היערכות ההגנה, השיטה הפרטנית מחולקת לשלבים, ההיבטים כמותיים שונים ורבים, ועוד), ולא כרעיון תפיסתי עקרוני או מסמך בניין כוח. בעוד שנכתב במסמך כי מדובר ב"תוכנית התקפה" על אוגדת עזה, התרגום בצה"ל היה "תוכנית לפשיטות" על אוגדת עזה. ההבדל במושגים משמעותי.

ב. צה"ל פגש ב"צוק איתן" ב־2014 יותר מ־30 מנהרות חוצות גדר ועסק בשנים שלאחר מכן בנטרולן, חסימתן והשמדתן. כמות כזו של מנהרות, והבנה כי חמאס ממשיך לפתח



הרמטכ"ל רא"ל הרצי הלוי ברצועת עזה במהלך "חרבות ברזל". לפני פרוץ המלחמה דפוס חשיבה של "מערכת ו" אפיין את החר- שיבה על חמאס, ולא את החשיבה על חזבאללה. צילום: דו"ץ

חודשים קודם לכן) ושני נציגי שב"כ. הועלו שלוש אפשרויות: קיום תרגיל חמאס, הגברת מוכנות מחשש ליוזמה ישראלית, או הערכה למתווה פשיטה מקומית. יש לציין כי פינקלמן ניסה "להאט" את התהליך בכך ששאל כל אחד מארבעת אנשי המודיעין (כולל השניים מן השב"כ) מה היא הערכתם האישית והבלתי תלויה בהערכות שסיפקו אלו שדיברו לפנייהם. ב. לאחר הערכת מצב זו בוצעה התייעצות טלפונית בין הרמטכ"ל, מפקד הפיקוד, וראש אגף המבצעים אלוף עודד בסיוק שהצטרף לשיחה לבקשתו ("האטה") (04:30-04:00).

במהלך הלילה מפקדי גופי מודיעין שעודכנו וערכו בדיקות משלהם היו מפקד יחידה 8200, רלמד"ן ורמד"ן (ראש להק המודיעין בחיל האוויר וראש מספן המודיעין בחיל הים). מפקדי אגפים וזרועות שעודכנו, או שהרל"שים שלהם עודכנו, היו ראש אמ"ן, מפקד חיל האוויר ומפקד חיל הים. התוצאה המשולבת של תהליכים אלו הייתה החלטה לתגבר כטמ"מים לזירת עזה (ועוד היבטים בהקשר האווירי שחלקם התקיים וחלקם בוטל בהמשך), לא להעלות כוננות בכוחות הפרוסים בקו תחת אוגדת עזה מחשש להסגרת מקורות מידע ולהמתין למידע נוסף, שאולי יגיע, לקראת הערכת מצב שנקבעה לבוקר 7 באוקטובר. מפקדים בפיקוד הדרום ואוגדת עזה החליטו לחזור לבסיס עקב תחושה שמשהו מתפתח בזירה, אם כי כאמור, לא היה ברור מה אופיו.

הדיון שנערך על בסיס ידיעות אלו, בהשתתפות מפקדים וקציני המודיעין, התאפיין בדפוס חשיבה של "מערכת ו" - חשיבה מהירה, מבוססת על מומחים לחמאס שהסתמכו בין היתר על האינטואיציה שלהם. כל המשתתפים שצוינו

פעולה בדפוס של "מערכת 2" - שיתוף קציני מילואים ותיקים בדיונים באוגדה ובפיקוד, דיון רחב יותר בפורום מטכ"ל (ולא רק הצגות פרטניות ואישיות), גם עם ממלאי תפקידים שאינם מומחים לעזה (לדוגמה - מפקד פיקוד הצפון שמכיר היטב את בעיית רצ'ואן), ומשחקי מלחמה בדרגי אוגדה ופיקוד לתרחוש של התמודדות עם התקפה כפי שהובנה מן המסמך, היו יכולים ליצור במערכת תובנות אחרות ממה שהוגדר - תוכנית לבניין כוח, או לפחות להטיל בתובנה זו ספק. יש לציין כי היו אירועי למידה שהיה בהם פוטנציאל לשינוי ההגנה, כמו יום הלמידה הפיקודי "דיקנה של מערכה" בנובמבר 2022, בהשתתפות כל גורמי המודיעין שעסקו בעזה. מכיוון שהוא היה אירוע חריג, הדבר מעיד על כך שלפחות בתקופה שלפני יום העיון, ראייה אינטגרטיבית הייתה חסרה כתהליך שוטף. בהקשר של "חומת ריחו" הוא התרחש כחצי שנה אחרי שזו הוגדרה כ"תוכנית לבניין כוח", וכך הוצגה ביום הלמידה.

קבלת ההחלטות בליל 7/6 באוקטובר 2023

לנוכח ידיעות שונות שהגיעו בליל 7/6 באוקטובר בנוגע לפעילות חמאס, בדגש על הפעלת סימנים ישראליים, בוצעו כמה תהליכי בדיקה בגופי האיסוף ותהליכי חשיבה וקבלת החלטות באמצעות תקשורת מאובטחת בין ממלאי תפקידים ששהו בביתם, בדרכם לבסיסהם או בבסיסהם.¹² המרכזיים בהם היו: א. הערכת המצב של מפקד פיקוד הדרום אלוף ירון פינקלמן (03:50-03:15) לפנות בוקר יחד עם מפקד האוגדה, קצין האג"ם הפיקודי, מפקד מרכז האש הפיקודי, קמ"ן הפיקוד אל"ם א', קמ"ן האוגדה סא"ל א' (שהחליף את י' כמה

הכירו את חמאס היטב (להבנתם) מתפקידיהם הקודמים והנוכחיים. לנוכח זאת, התהליכים באותו לילה התאפיינו בחלקיות וב"קיצורי דרך". ניתן להניח כי כאן השתלבו הטיית "זמינות" - מקרים דומים מן העבר שבהם התברר כי המידע שנקלט היה בהקשר תרגילים; "ייצוגיות" יתר של הפעלת הסימנים, ביחס למידע אחר, חלש יותר בתחומי פעילות אחרים של חמאס ועוד. אילו נערכה בליל 7/6 באוקטובר הערכת מצב מלאה בראשות הרמטכ"ל, ובהשתתפות מפקד פיקוד הדרום, ראש אמ"ץ, ראש אמ"ן, ראש השב"כ (או נציגו), רח"ט מחקר, מפקד חיל האוויר ומפקד חיל הים ("מערכת 2"), מידע וידע נוספים היו משולבים בדיון, ולו רק בשל ההכנות המקדימות שמשותפי הדיון היו עושים וכך מביאים מידע הייחודי להם (ראש אמ"ן מ-8200, שב"כ, מח"א מלמד"ן ומח"י ממד"ן). בכל מקרה, הערכת מצב מלאה הייתה "מאיטה" את החשיבה ותורמת לשמיעת עוד דעות.

מדוע התפתח דפוס חשיבה של "מערכת 1" ביחס לחמאס ופחות ביחס לחזבאללה?

שני מרכיבים מרכזיים לתופעה שתוארה, המשולבים זה בזה. הראשון הוא ההגדרה של חמאס כארגון טרור ולא כצבא טרור (אף על פי שבצה"ל המסמכים מתייחסים לחזבאללה ולחמאס תחת אותה המשגה, ההתנהלות בפועל מעידה אחרת) ו"מסגור" של פעולות לחימה בעזה כ"מערכות" ולא מלחמה; יחד עם רצף של עימותים מסוגים שונים - מערכות כמו "שומר החומות" ומבצעים מול גא"פ, צעדות לגדר והפעלת בלוני תבערה. אלו קיבעו חשיבה כי גם אם יתפתח משהו בעזה, לכל היותר העניין ייגמר ב"סבב" שבו חמאס יירו רקטות, אנו נגן עם מערכת כיפת ברזל ונתקוף באש. זאת אומרת שמחיר הטעות הישראלית בהבנת חמאס או בהפעלת הכוח הישראלית הוא נמוך יחסית. המרכיב השני שתרם להתפתחות דפוס חשיבה של "מערכת 1" הוא תחושת מומחיות שהתפתחה אצל בעלי התפקידים. רצף העימותים יצר אצלם את התחושה כי הם מבינים את חמאס, עקב "למידה מחיכוך" והיכרות אינטימית עם האויב.

בשל השילוב של שני מרכיבים אלו, חלק גדול מניהול הערכות המודיעין והערכת המצב ביחס לזירה זו התנהל בדפוס התייעצויות ודיונים קצרים בין מומחי מודיעין ומקבלי החלטות "מערכת 1" (באופן מוצלח לזמנו), תוך שחיקת מנגנונים של "מערכת 2" - ללא דיונים רחבים, ללא אנשי מילואים ביקורתיים עם זיכרון ארגוני, ללא משחקי מלחמה וצוותים אדומים וכדומה. יש חוקרים כמו אורי בר-יוסף, המנסים לתת הסברים לכשלי צה"ל מתוך ניתוח מאפייני אישיות של ממלאי תפקידים, כמו אלוף אלי זעירא,¹³ אך ניתוח היבט זה בתקופה שלפני מלחמת "חרבות ברזל" מצריך מחקר נפרד.

ניתן לזהות הבדל ניכר בין ההתייחסות לחזבאללה ובין ההתייחסות לחמאס בתהליכי קבלת ההחלטות. מכיוון שחזבאללה הוגדר "צבא טרור" עם יכולות של מדינה, והתייחסו אליו ככזה, ה"משוואות" בין ישראל לחזבאללה נתפסו כאלו שחריגה מהן עלולה להוביל להסלמה שתדרדר למלחמה, צה"ל נקט דרכי פעולה מגוונות כדי למנוע סכנה של הידרדרות. לנוכח זאת לפני רבות מפעולות המב"ם בסוריה, לפני נטרול המנהרות בחורף 2018-2019 במבצע "מגן צפוני" ובאירועים שבהם נוצר מגע בין צה"ל לחזבאללה בגבול

הצפון, נערכו דיונים מעמיקים, משחקי מלחמה פיקודיים ומטכ"ליים ועוד לפני פעולה יזומה או תגובה ישראלית. נוסף על כך, איום התקפות רצ'ואן על גבול הצפון היה ברור ונעשו מולו מגוון תהליכי חשיבה ופעולות שונות לצמצום הצלחתו (אם כי לחלוטין לא מספקות, ביחס למצב שבו לא תינתן התרעה בכלל).

מרכיב נוסף שתרם להתבססות דפוס של "מערכת 1" בחשיבה וקבלת החלטות ביחס לחמאס בדרום (וגם ביחס לחזבאללה בצפון) היה הריכוזיות בקבלת ההחלטות בהפעלת הכוח בצה"ל. מסיבות של חשש מהסגרת מקורות מודיעין רגישים, חשש מהסלמה שיש לה השלכות אסטרטגיות והעובדה כי המענה להתרעה היה בעיקרו מטכ"לי - כטמ"מים, מטוסי קרב, יחידות מיוחדות ויחידות כוננות יבשתיות - ולא בידי הפיקוד המרחבי, התפתחו בצה"ל, בזירה הדרומית והצפונית וגם באחרות, דפוסים של "שאיבת החלטות" כלפי מעלה. מכיוון שכמעט כל אירוע הגיע ישירות לראש אמ"ץ, ראש אמ"ן והרמטכ"ל, נוצר עומס הן בדרגי אגודה ופיקוד לבצע הערכות מודיעין והערכות מצב חפוזות כהכנה לאלו בדרג המטכ"ל ("הכנות" שואבות זמן), הן בדרג המטכ"לי שעוסק בכל התחומים בכל הזירות. לטענתי מצב זה הביא לצורך בתהליכים מקוצרים וחפוזים בכל הדרגים.

המטכ"ל הפך לצוואר בקבוק בכל החלטה ולו המזערית ביותר, כמעט בכל עניין הקשור להפעלת כוח בכל הזירות. יכולת התקשורת המאובטחת שהתפתחה בצה"ל תמכה בדפוס פעולה זה של התייעצויות טלפוניות מהירות (יותר מאשר בעבר) ואגברה אותה. ובהקשר ליל 7/6 באוקטובר, אילו לאוגדת עזה ולפיקוד הדרום היו כוחות נוספים משלהם וסמכויות הפעלת כוח רחבות יותר, ללא צורך באישור מהמטכ"ל, נראה כי היו מתפתנים זמן וקשב לתהליכים סדורים יותר בכל הדרגים - כל דרג בעניינים הנוגעים לו.

סיכום והמלצות

מאז הפתעת 7 באוקטובר 2023 נעשים ניסיונות שונים להציע הסברי עומק למחדל, בעיקר מתחום המודיעין על היבטיו האיסופיים, המחקריים והארגוניים; מתחום התפיסות - מן הרמה המדינית ועד תפיסת ההגנה בדרגים הטקטיים בגבול העזה; ומתחום סדר הכוחות, הנורמות המבצעיות וכדומה. מאמר זה ניסה לנתח את הפסיכולוגיה הארגונית של צה"ל, תוך שימוש מטאפורי בהמשגה של כהנמן. אם מקבלים את ההבחנות ולפיהן דפוס "מערכת 1" מהירים הפכו לדומיננטיים בהקשר חמאס בעזה בשנים שלפני הפתעת 7 באוקטובר ותרמו תרומה שלילית למה שהתרחש בזירה זו, הרי שהמענה הוא בדמות חיזוק "מערכת 2": ביצוע דיוני חשיבה רחבים ככל הניתן, עם מומחים ועם הסתכלות חיצונית של כאלו שאינם בהכרח מומחים לזירה הנדונה; משחקי מלחמה וצוותים אדומים על החלטות ראשוניות, לפני קבלת החלטות סופית; צמצום הריכוזיות המטכ"לית כדי לאפשר זמן וקשב רבים יותר, הן לדרגים שמתחת הן למטכ"ל עצמו, לביצוע תהליכים כאלו.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



מערך המילואים במלחמת "חרבות ברזל": התמודדות בהווה ובעתיד בלחימה מתמשכת

מלחמת "חרבות ברזל" בחנה לראשונה את יכולתו של מערך המילואים לעמוד במבחן של לחימה מתמשכת. ניתוח של ארבע חטיבות חושף דפוסי שחיקה במספר המתייצבים לצד פתרונות שעלו מן השטח. יישומן של כמה המלצות מעשיות יבטיח שבעימותים עתידיים ימשיך המערך לשמש עמוד השדרה של כוח הלחימה בצה"ל

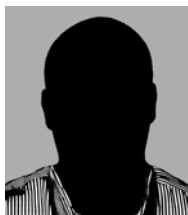


כוח שריון מתמרן בלבנון. התוכניות האופרטיביות בצפון התבססו במידה רבה על יחידות המילואים המתמרנות, בדגש על מאמצי ההגנה נגד פלישה אפשרית של יחידות רציואן. צילום: דו"ץ

של צה"ל, והן עיקר הכוח הצבאי הנדרש למצבי חירום. משום כך עוצבות אלו מחזיקות במחסני חירום באמצעים הדרושים להן כיחידות לוחמות, ומקיימות פעולות לשמירה על כשירותן ומוכנותן באופן שוטף. הכשירות הגבוהה למלחמה שהן מחזיקות מתבססת על מודל שירות חובה קצר יחסית שבמהלכו מוכשרים החיילים וצוברים ניסיון צבאי, ומייד אחריו ממשיכים לשירות מילואים לתקופה של כ-20 שנים נוספות.² עם השנים חלו במערך המילואים שינויים ניכרים שהשפיעו על התאמתו וכשירותו למלחמה כוללת. בשנת 2010 עבר הצבא למודל תלת-שנתי המגדיר את מספר הימים שניתן להפעיל את אנשי המילואים לשירות פעיל. על פי החוק, צה"ל מחויב לשמר את כשירותו של מערך המילואים ומותר לו לזמן לשירות מילואים רק לצורך אימונים, תעסוקה מבצעית ובשעת חירום. מגבלות תקציב והעלות הגבוהה של יום מילואים לכל משרת

על פי תפיסת הביטחון הישראלית, ישראל נמצאת תחת איום קיומי תמידי. המעבר ממצב שגרה למצב מלחמה עלול להיות מיידי, ולכן על המדינה להחזיק צבא כשיר ומיומן. המודל שבחר דוד בן-גוריון ונחקק כחוק שירות הביטחון ב-1949, היה לבנות צבא המקיים תמהיל בין כוחות סדירים המגויסים לשירות חובה ומיעוטו בשירות קבע, לצד מערך מילואים הנקרא לדגל לפי הצורך. לנוכח התוכנית שהצבא הסדיר ייתן מענה לאתגרי הביטחון השוטף, אך לא יעמיס על הכלכלה והחברה, נקבע כי גודלו יהיה מצומצם ככל הניתן. שירות המילואים בישראל נחשב חלק מהאתוס הלאומי, ונשען על מודל "צבא העם" הכולל גיוס חובה לכל האוכלוסייה, והוא חלק חשוב בהגדרת הזהות הישראלית.¹ זהו מודל יסוד בתפיסת הביטחון של מדינת ישראל ושל צה"ל, ובבסיסו ההנחה שכל העם מגויס למאמץ. שיעור עוצבות המילואים הוא כ-70% מסדר הכוחות הלוחם

א', בכיר ברשות המיסים ולוחם מילואים
ביחידה מובחרת



תא"ל ישראל פרידלר, מאו"ג 80



הופעל בשבוע הראשון למלחמה כדי להשיג את המטרות שקבע הדרג המדיני. בפועל, רוב כוחות המילואים שולבו בלחימה בעקבות הכוחות הסדירים כדי להשלים משימות שלא בוצעו במלואן בעורף חטיבות החוד. מאוחר יותר, בתום התמרון המרכזי, שולבו חטיבות המילואים במשימות בט"ש באזורים שכבש צה"ל במלחמה.⁵

שיעור עוצבות המילואים הוא כ-70% מסדר הכוחות הלוחם של צה"ל, והן עיקר הכוח הצבאי הנדרש למצבי חירום. משום כך עוצבות אלו מחזיקות במחסני חירום באמצעים הדרושים להן כיחידות לוחמות, ומקיימות פעולות לשמירה על כשירותן ומוכנותן באופן שוטף

מיצוי נוסף של כוחות מילואים עם תחילת המלחמה היה בגזרת רמת הגולן, עקב החשש שהמלחמה תגרור תגובה סורית בחזית זו. לגזרה נוספה אוגדת מילואים שמשימתה לחזק את ההגנה הקיימת אם הכוחות הקבועים לא יספיקו לתת מענה ואם ישתנה. לאחר השבוע הראשון למלחמה שבו התקיים המאמץ המרכזי של צה"ל מול כוחות פלסטינים וסורים בלבנון, פחתה עוצמת הלחימה והובן כי אין צורך באוגדה נוספת זו ברמת הגולן. החל מסוף יוני הגנת רמת הגולן חזרה להיות כשהייתה מלכתחילה, עם אוגדה אחת בלבד, על אף שכוחות צה"ל המשיכו להתקדם לעבר כביש בירות-דמשק, עד השלמת הכיתור על מערב בירות - שם נשארו עד נסיגת כוחות אש"ף מהעיר בסוף אוגוסט 1982. לאחר נסיגת אש"ף מהעיר החל צה"ל לצמצם את כוחותיו בלבנון ונסוג בכמה פעימות עד לקו אלאולי, שבו נשאר עד יוני 1985. שלוש שנות לחימה בגזרה שהלכה וקטנה ובעצימות הולכת ופוחתת, הביאו להתאמות בהקצאת כוחות המילואים. נוסף על כך, לנוכח הגידול הניכר בכוחות סדירים ובכוחות מילואים לאחר מלחמת יום הכיפורים, התבסס צה"ל במידה רבה על כוחות סדירים.

למרות התבססות צה"ל על כוחותיו הסדירים בחלק השני של המלחמה, ניתן ללמוד מניהול משאב המילואים כפי שבוצע על ידי אגף המבצעים של צה"ל בחלקה הראשון. לאחר חודש הלחימה הראשון הפיץ צה"ל פקודת תכנון להקצאת כוחות מילואים להמשך השנה ול-1983. על פי פקודה זו נקבע כי אנשי המילואים יזומנו להחלפת כוחות סדירים בגזרות השונות כדי לאפשר את המשך הלחימה בלבנון. נוסף לכוחות הסדירים נקבע כי יחידות מילואים איכותיות ישרתו אף הן בלבנון. צה"ל תכנן לזמן את כוחות המילואים למשך של 70-80 ימים בשנה, ולחלק תקופה זו לשני פרקי זמן. כדי לצמצם עוד את התלות

הביאו לצמצום המערך על ידי ויתור על חלק ממשוחררי שירות החובה, ואי-קליטתם במערך המילואים. צעדים אלו הגבירו את השחיקה של אתוס המילואים בקרב הציבור הישראלי והובילו את שירות המילואים מנחלת הכלל לאתוס של יחידי סגולה.³ במטרה להתמודד עם שחיקה זו הוקמה ועדה בראשות האלוף רוני נומה שקבעה המלצות כחלק מתר"ש "גדעון" (2015).⁴ בין ההמלצות: השקעה בשיפור כשירותו ומוכנותו של מערך המילואים, מיקוד וטיוב כוח האדם, פיתוח שדרת המפקדים, חיזוק השיתוף והשילוב בין המערך הסדיר למערך המילואים ותגמול אנשי המילואים.

מערך המילואים נועד לשמש את צבא היבשה בתרחיש מבצעי של מלחמות גדולות, אך עם השתנות טבעם של האויבים והמערכות הלכה ופחתה הנכונות להפעילו בלחימה. במרבית התקופה שלאחר 1982, צה"ל לא נדרש להפעלת מילואים בהיקף מלא אלא בעיקר לתגבור הביטחון השוטף במערכות מוגבלות (לבנון, יהודה ושומרון).

כך נוצר מצב שבו מערך שנבנה למלחמה כוללת כגוף מכריע הופעל ככוח מתגבר או חליפי במשימות ממושכות של ביטחון שוטף, תפקיד שלעיתים שחק את כשירותו. למרות זאת, מערך המילואים ובו חלק מהחטיבות המתמרנות, השתתף בתמרון של צה"ל במלחמת לבנון השנייה. בחלוף פחות מעשור, במבצע "צוק איתן" (2014) כמעט לא הופעלו כוחות מילואים כחלק מעשרת הצק"חים שנלחמו במרחב הצפוף של רצועת עזה.

מאמר זה יבחן את דפוסי ההפעלה של יחידות המילואים המתמרנות במלחמה הנוכחית לצד השחיקה שחלה במספר המתייצבים ויציע המלצות מעשיות להתמודדות עם אתגרי הלחימה הממושכת. הניתוח מתבסס על נתונים מארבע חטיבות מילואים שונות ועל לקחים ממלחמת לבנון הראשונה.

הפעלת חטיבות מילואים בלחימה ממושכת: לקחים ממלחמת לבנון הראשונה ותקופת השהייה בעומק לבנון עד יוני 1985

מלחמת לבנון הראשונה, אשר נפתחה במבצע "שלום הגליל" בשנת 1982 והמשיכה בשהייה בעומק לבנון עד יוני 1985 עת צה"ל נסוג ויצר את רצועת הביטחון, היא מקרה בוחן להפעלת מערך מילואים במלחמה מתמשכת. במלחמה פתח צה"ל במתקפה יזומה רחבה לאחר סדרת הכנות שנמשכו כשנה. למעשה, עוד טרם המלחמה התגבשה ההבנה בצה"ל כי כדי לקיים תמרון רחב כחלק ממלחמה בלבנון, יש להביא בחשבון את כוחות המילואים. התוכניות המבצעיות למלחמה עודכנו תחת פקודת המבצע "אורנים גדול", ונכללו בהן כוחות מילואים רבים. כמחצית מסד"כ צה"ל, בסדיר ובמילואים,

בכוחות המילואים הוקמו שתי חטיבות חי"ר סדירות במחצית השנייה של 1982. למרות זאת, היות שתום הפרק הנרחב של המלחמה הסתיים רק בסוף ספטמבר של אותה השנה, חטיבות חי"ר במילואים נקראו לשירות נוסף שבועות מעטים לאחר ששוחררו מחודש של לחימה.

במרס 1983 התפרסמה פקודת תכנון עדכנית להקצאת כוחות מילואים לשנים 1983. לאור צמצום הלחימה ומתוך הנחה שכוחות צה"ל ייסוגו מלבנון עד תחילת אוגוסט, נקבע כי יחידות מילואים יוזמנו פעם אחת למשך של 37-44 ימים. בפועל התעכבה הנסיגה המלאה עד לקרצות הביטחון עד יוני 1985, אך לנוכח נסיגה מצומצמת יותר, חרג צה"ל אך במעט מתכנון סדר הכוחות המקורי. עם השלמת הנסיגה לקרצות הביטחון הפסיק צה"ל להשתמש ביחידות מילואים בלבנון.⁶

משך המלחמה אתגר את יכולת צה"ל לתכנן את סדר הכוחות הנדרש לו למשך זמן. נעשו פעולות צופות פני עתיד כדי ליצור ודאות, הן בתכנון האופרטיבי של צה"ל להמשך המלחמה, הן לאנשי המילואים שגויסו למימוש תוכניות אלה. גודלו של הצבא הסדיר ושל מערך המילואים אפשרו גמישות מסוימת לצמצום השחיקה שבהפעלה ממושכת וחוזרת של הכוחות. כמו כן ננקטו פעולות לצמצום העומס על מערך המילואים על ידי שימוש בכוחות בעלי כשירות מוגבלת להחלפת כוחות סדירים בגזרות עם איום נמוך, ואף הוקמו יחידות סדירות נוספות להגדלת סדר הכוחות הסדיר הזמין. תכיפות הפעלת חטיבות המילואים המתמרנות בצה"ל במלחמת "חרבות ברזל" וההשפעה על זמינותן במשך המלחמה

העומס הראשוני "השוויני"

לאחר ההתאוששות הראשונית ממתקפת חמאס ב-7 באוקטובר 2023 נערך צה"ל למלחמה, וגייס לראשונה ממלחמת יום הכיפורים את כל יחידות המילואים המתמרנות שלו. נוסף על יחידות אלה גויסו אנשי מילואים רבים נוספים כהשלמות ליחידות הסדירות ובגופים התומכים את הלחימה כגון לוגיסטיקה, מודיעין, יחידות סיוע קרבי ואחרות. המלחמה שנפתחה בהפתעה בחזית הדרומית התפשטה במהירות לזירות נוספות, והמרכזית שבהן מבחינת היחידות המתמרנות הייתה החזית הצפונית מול חזבאללה. התוכניות האופרטיביות בצפון התבססו במידה רבה על יחידות המילואים המתמרנות, בדגש על מאמצי ההגנה נגד פלישה אפשרית של יחידות רצ'ואן. רבות מיחידות המילואים שגויסו



יחידת השריון החדשה "עוף החול" המורכבת ממתנדבי מילואים. אנו עדים למספר משרתים עולה מסבב לחימה למשנהו. צילום: דו"ץ

בתחילת המלחמה נשלחו למשימת הגנה בצפון, שארכה כמעט שנה עוד לפני שצה"ל החל לתמרן בשטח לבנון. יחידות מילואים אחרות גויסו ונשלחו למשימות הגנה בגבול הסורי ברמת הגולן, לתגבור כוחות סדירים ולהחלפתם בגזרת יהודה ושומרון.

היערכות צה"ל בזירות רבות במקביל לצורך מניעת הישגי אויב לאחר כישלון ההגנה ב-7 באוקטובר אילצה הפעלה נרחבת של אנשי מילואים ביחידות המתמרנות. מצב זה יצר עומס ראשוני במרבית היחידות היות שכמות ימי המילואים הייתה גדולה מאוד ביחס לצורך שהורגלו אליו בעבר. עומס זה שמקורו בהיעדרות הממושכת של אנשי המילואים מחייהם האזרחיים בעורף בא לידי ביטוי באופנים שונים. עומס "אזרחי" על משפחות המשרתים עקב היעדרותם הממושכת, עומס כלכלי ותעסוקתי

לנוכח ההיעדרות ממקומות העבודה, ועומס אקדמי משום שהמשרתים שהיו עסוקים בשלבי ההכשרה האקדמית שלהם נעדרו מהמוסדות שבהם למדו לפני המלחמה.⁷ עם ההבנה כי כוחות המילואים יהיו נחוצים להמשך המלחמה, וכי זו תימשך תקופה העולה על שנה, החל צה"ל לשחרר יחידות מילואים לאחר כמה חודשים, כדי להפעיל שוב בבוא העת לפי הצורך המבצעי. מאותו הזמן ואילך נקראו יחידות המילואים להתייצב כמה פעמים למשימות הגנה והתקפה למשך תקופות זמן משתנות. לעיתים נקראו היחידות לתקופה של כחודש ימים, ולעיתים אף לפרק זמן ממושך של כשלושה חודשים. פרק הזמן הסדור שנקבע על ידי צה"ל להפעלה נע בין 60-70 יום, אך בפועל יחידות הופעלו לעיתים בהתראה קצרה למשימות קצרות יותר, ולעיתים הוארך משך השירות של אנשי המילואים מעבר לתכנון הראשוני.⁸

ארבע חטיבות מילואים מתמרנות שונות, חטיבות חי"ר וחיל שריון, השייכות לאוגדות שונות ואשר נלחמו במגוון גזרות, נבחרו לטובת המחקר במאמר זה. חטיבת אלכסנדרוני 3 השייכת בשגרה לאוגדה 91; חטיבה 226 השייכת לאוגדה 146; חטיבה 179 השייכת לאוגדה 99; וחטיבה 14 השייכת לאוגדה 252.

חטיבות החי"ר במילואים בשנה הראשונה למלחמה

מנתונים שנלקחו מחטיבה 3 ניכרת שחיקה מתמדת בין ההפעלות השונות בשנה הראשונה למלחמה. הנתונים כוללים את כלל המתייצבים במסגרות השונות, גם כאלו שאינם



חיילי חי"ר בעזה ב"חברות ברזל". לדברי המפקדים, על אף העומס הכבד לאחר חמישה חודשי לחימה בצפון, מרבית המוזמנים התייצבו ללחימה בגזרה הדרומית לנוכח אופי המשימה שאליה נדרשו. צילום: אתר צה"ל

חטיבת חי"ר נוספת היא חטיבה 226. היא נקראה לכארבעה חודשים בפרוץ המלחמה למשימת הגנה בגבול הצפון. חיילי המילואים שוחררו משירות פעיל, ולאחר כחודשיים וחצי של הפוגה נקראו על פי פקודת הגרף הצה"לית למשך של כחודש וחצי נוספים.

בתום ההפעלה השנייה זכתה החטיבה להפוגה של ארבעה חודשים, ולאחריה נקראו שוב להפעלה שלישית בת כשלושה חודשים. מהנתונים שבידי צה"ל עולה כי השחיקה ברמת ההתייצבות של המשרתים בחטיבה זו נמוכה יותר. בעוד בין הסבב הראשון לשני חלה ירידה של כ-11% במספר המתייצבים, לסבב השלישי עלה מעט אחוז המתייצבים והתייצב על כ-9% מסך המתייצבים בתחילת המלחמה. ייתכן שלא כל המתייצבים בסבבים השני והשלישי היו חלק מהחטיבה בסבב הראשון, וצירופם מיתן את השחיקה, אך נראה שחטיבה 226 חוותה טלטלה מתונה יותר מאשר חטיבת אלכסנדרוני.

מעיון בנתוני ההתייצבות החוזרת של שתי חטיבות אלה נראים כמה משתנים שייתכן כי השפיעו על ההבדלים ביניהן. ראשית, חטיבה 3 החלה את המלחמה עם מספר מתייצבים גבוה בהרבה מ-226, אך לאחר כשנה התייצבו שתי החטיבות על מספר דומה. נראה כי בתחילת המלחמה מספר המתייצבים הגבוה בחטיבה 3 לא שיקף את ליבת המשרתים בחטיבה, אלא כלל אנשי מילואים שגילו מוטיווציה רבה בפרוץ המלחמה, רגעית ולא איתנה. נוסף לכך ההפעלה של חטיבה 3 הייתה ארוכה

שייכים במקור ליחידות האם אלא סופחו או התנדבו אליה. המספר הכולל של המתייצבים ירד בכמה מאות בין הפעם הראשונה שבה נקראו לשירות בפרוץ המלחמה (7 באוקטובר 2023) ובין סבב הלחימה השני שנקראו אליו (2 ביוני 2024). בסבב הראשון שירתו חמישה חודשים במשימת הגנה בגזרה הצפונית, ולאחר ששוחררו לביתם לשלושה חודשים נקראו לחודשיים וחצי נוספים - הפעם משימת התקפה בגזרת עזה. לדברי המפקדים, על אף העומס הכבד לאחר חמישה חודשי לחימה בצפון, מרבית המוזמנים התייצבו ללחימה בגזרה הדרומית לנוכח אופי המשימה שאליה נדרשו. משימת התקפה, גם אם נחשבת מסוכנת יותר לכוחותינו, מעוררת בקרב אנשי המילואים נכונות רבה יותר להתייצב לעומת משימות הגנה שוחקות.⁹

לאחר שירות של כחודשיים וחצי בסבב השני בגזרת עזה, שוחררו הכוחות למשך זמן של כחודש וחצי, ונקראו שוב למשך של כ-40 יום למשימה התקפית בגזרה הצפונית. בהיענות למשימה זו חלה ירידה של מאות אנשי מילואים ממספר המתייצבים בסבב השני. נראה כי פרק הזמן הממושך שנקראו אליו אנשי החטיבה בהפעלה הראשונה למשימת הגנה, והאתגרות הקצרה שלפני ההפעלה השנייה, הביאו לשחיקה של כ-12% במספר המתייצבים. בהפעלה שאחריה ירד אחוז המתייצבים ב-11% נוספים, ובסך הכול ירידה של 22% ממספר המתייצבים בתחילת המלחמה.

ההפוגות בין ההפעלות. נדמה כי הפער בין החטיבות ביכולת שימור סדר הכוחות הראשוני קשור למאפיינים של החטיבות ואולי אף להתנהלותן תוך כדי המלחמה.¹²

תובנות משותפות מהפעלת היחידות

משיח עם מפקדים בכלל החטיבות עולה כי יש גורמים שהשפיעו על היכולת לשמור את מספר המתייצבים מהפעלה להפעלה, לצד גורמים אחרים שפגעו ביכולת זו. הלכידות של היחידה לפני המלחמה ושדרת מפקדים חזקה עולים כגורמים בעלי חשיבות רבה ביכולת לגייס את המשרתים בכל פעם מחדש. השחיקה השפיעה כמובן גם על יחידות אלה, אך הפחת היה קטן יותר מכיוון שהשוליים של יחידות חזקות היו מצומצמים יותר. המפקדים השתמשו בתוך הלחימה בכלי "ההתערענות". בעוד בתחילת המלחמה כל המשרתים נדרשו להתייצבות מלאה ורציפה, ככל שחלף הזמן החלו מפקדים לשחרר חיילים להפוגות קצרות כדי לווסת את הלחץ. ככל שהשכילו להשתמש בכלי זה לפני הגעה "למשבר" בקרב המשרתים, כך נשמר האמון בין החיילים למפקדיהם ומספר הנושרים פחת.

משך ההפעלות ומשך הזמן בהן נמצא כגורם משפיע על הנכונות של משרתי המילואים להתייצב מחדש. הפעלה ארוכה יצרה עומס רב על העורף האזרחי, והקשתה על חלק מאנשי המילואים לחזור לשירות כשנקראו בשנית או בשלישית. חלק מהמעסיקים התקשו לתפקד, ספגו פער בעובדים המשרתים במילואים לתקופה ארוכה ולכן לחצו עליהם לחזור לעבודה. עצמאים בעלי עסק קטן המתבסס על הבעלים עצמם או כאלו שהיעדרותם הממושכת פגעה קשות בתפקוד העסק, התקשו לחזור לשירות פעיל נוסף למרות התמיכה הכלכלית הנרחבת מצד המדינה. גם חלק מהסטודנטים חששו לאבד שנת לימודים, ולמרות התחשבות מוסדות הלימוד וחשיבות המשימות שביצעו, הם בחרו לא להתייצב בשנית.

מאנשי המילואים עולה כי לא רק הזמן בין ההפעלות ומשך השפיעו על נכונותם להתייצב מחדש, אלא גם זמן ההתראה שקיבלו לפני החזרה לשירות פעיל. מובן שהפוגה קצרה בין הפעלות לא תמיד נתנה מענה מספק לחיזוק העורף האזרחי, בין שמבחינה כלכלית, משפחתית או לימודית. ככל שמשך הזמן בין ההפעלות היה ארוך יותר, כך הוא אפשר למשרתים לייצב את הדרוש חיזוק בחייהם האזרחיים. באשר לזמן התראה מספק, ככל שידעו המשרתים יותר זמן מראש על הפעלתם הצפויה ולא הופתעו בטווחי זמן קצרים, כך ידעו להיערך באופן אישי ולארגן את סביבתם האזרחית בהתאם. אומנם מרבית המשרתים התייצבו גם כאשר הופעלו לחימה באופן מיידי, אך נוצר עומס מצטבר אשר לאורך זמן השפיע על אחוזי ההתייצבות ופגע ביחידות.

הצטברות עומס אינה דבר ליניארי, ולכן ככל שחלף הזמן התמודדו היחידות עם קשיים חדשים. העומס על אנשי המילואים, משפחותיהם והחברה האזרחית הסובבת אותם מתאפיין בתנודתיות חדה. בתחילת המלחמה גילו אנשי המילואים נכונות להתייצב וחוסן יוצא דופן ביחס לזה שהופגן בעת שגרה, טרם המלחמה. התמשכות המלחמה והצטברות העומס הביאו לדעיכה בחוסן העורף האזרחי ובנכונות להתייצב לשירות מילואים פעיל. ככל שחלף הזמן התברר למפקדי היחידות, למוסדות צה"ל ולרשויות המדינה שנדרשות

יותר בחודש מההפעלה של חטיבה 226, אך משך ההפוגה טרם נקראו בשנית לשירות פעיל נותר דומה. ייתכן שהעומס הרב לצד ההפוגה הלא מספקת הביאו לדילול השורות. זאת ועוד, ההפעלה השנייה של חטיבה 3 הייתה ארוכה בחודש מזו של חטיבה 226, גורם שבוודאי תרם להמשך השחיקה שהתבטאה בירידה במספר המתייצבים בסבב השלישי.¹⁰

חטיבות השריון במילואים בשנה הראשונה למלחמה

עיון בנתוני חטיבות השריון מעלה ממצאים מעניינים הן בתחום השחיקה הן בדרך ההתמודדות של המפקדים ושל צה"ל עם התופעה. חטיבה 179 החלה את המלחמה עם כ-200 לוחמים יותר מחטיבה 14, אך בפעם השלישית שבה נקראו אנשי המילואים להתייצב הנתונים מראים היפוך מגמה. בחטיבה 14 עלה מספר המתייצבים ב-120 על אלה שהתייצבו בחטיבה 179. עיון במספר המתייצבים בסבב השני שבו נקראו לוחמי שתי חטיבות אלו מצביע על מגמה קבועה. בעוד בחטיבה 179 מספר המתייצבים ירד מהפעלה להפעלה, גם אם באופן מתון, בחטיבה 14 המספרים עולים ככל שחולף הזמן.¹¹

היערכות צה"ל בזירות רבות במקביל לצורך מניעת הישגי אויב לאחר כישלון ההגנה ב-7 באוקטובר אילצה הפעלה נרחבת של אנשי מילואים ביחידות המתמרנות. מצב זה יצר עומס ראשוני במרבית היחידות היות שכמות ימי המילואים הייתה גדולה מאוד ביחס לצורך שהורגלו אליו בעבר

בחינה מעמיקה מראה שהתמונה האמיתית שונה מהותית מהנתונים היבשים. עם תחילת המלחמה הוקמה יחידה חדשה של משרתי מילואים שלא היו משובצים ביחידות לוחמות. אזרחים רבים שזכו לפטור משירות מילואים מטעמי גיל או סיבות אחרות, ביקשו לחזור לשירות מילואים פעיל כדי לסייע למערך שנתון היה בעומס רב. יחידה חדשה בשם "עוף החול" של יוצאי חטיבות שריון הוקמה מחדש, ולוחמיה הוכשרו באימונים לבניית כשירותם למלחמה. משיחה עם המפקדים בחטיבה 14 עולה כי לנוכח שחיקה רבה וירידה במספר המתייצבים, מרבית לוחמי יחידת "עוף החול" נטמעו ביחידותיה, וכך אנו עדים למספר משרתים עולה מסבב לחימה למשנהו. מפקד בחטיבה 14 סיפר כי במידה רבה "חלק מיחידות החטיבה בסבב השלישי היו יחידות חדשות. רבים עזבו אותנו במעלה הדרך ואחרים מילאו את מקומם החסר". חטיבה 179 קלטה אף היא חיילים מיחידת "עוף החול" וממתנדבים אחרים שמפקדי היחידות גייסו בין סבבי הלחימה, אך באופן ממוסד ומשמעותי פחות. מתחקיר שנעשה בחטיבה לאחר סבב ההפעלה הראשון עלה, כי מצבת הלוחמים בגדודים ירדה בשיעור של 25%-30%, ורק מתנדבים שסופחו מיחידות אחרות או כאלו שהיו פטורים ממילואים, אפשרו לעמוד במשימות. תגבור נוסף בין סבבי הלחימה סייע לחטיבה לבלום את הירידה המתמשכת במספר המתייצבים, והביא לירידה מתונה של כ-6% במצבת היחידות בתחילת המלחמה למצבת שלהן בהפעלה השלישית. משך ההפעלה בכל אחד מסבבי הלחימה של חטיבות 14 ו-179 היה דומה, וכך גם משך



יום הוקרה לנשות חיילי המילואים. במהלך המלחמה הושקעו משאבים ומאמצים רבים מטעם אכ"א להוקיר את אנשי המילואים ומשפחותיהם. צילום: אתר צה"ל

בכשירותם למלחמה אלא גם בחוסנם ובנכונותם להתייצב. הלכידות החברתית של היחידה והאמון של הלוחמים במפקדיהם נבנים בימי שגרה. הנכונות של החברה האזרחית: משפחות המשרתים, מקומות העבודה ומוסדות הלימוד נבנים אף הם בימי שגרה, ונראה כי גם הם נשחקו במשך השנים. ככל שאנשי מילואים נקראו לעיתים רחוקות יותר ולתקופות קצרות, נשחק אתוס המילואים המקורי ונוצר אתוס שמי שנענים ומתייצבים הם "פראירים" שמייחסים חשיבות פחותה לחייהם האזרחיים.¹⁵

אחוזי התייצבות נמוכים לאימונים בקרב אנשי המילואים בשנים שקדמו למלחמה עוררו דאגה בקרב המפקדים הסדירים. טרם המלחמה התקיים שיח ער בינם ובין אנשי המילואים שבו העלו חשש כי אין כוונה אמיתית להפעיל יחידות מילואים למשימות התקפיות במלחמה. מפקדי המילואים "התרפקו" על ימים עברו שבהם נקראו לעיתים תכופות למשימות ביטחון שוטף ואימונים תובעניים, ימים שבהם הרגישו בעלי ערך לצה"ל. באופן פרדוקסלי, ככל שצה"ל צמצם את העומס שעל כתפי אנשי המילואים וזימן אותם פחות למשימות שגרה, כך נפגעו האמון, תחושת השייכות והמחויבות שלהם לארגון.¹⁶

משבר זה הביא לניסיונות תיקון באמצעות עיסוק גובר בשיקום היכולות והאמון של יחידות המילואים המתמרנות. התוכניות הרב-שנתיות של צה"ל התמקדו בחיזוק מערך המילואים, והושקעו משאבים לטיפול בפערים העצומים שהתפתחו עם השנים במערך. זרוע היבשה יזמה תוכנית של אימון חד-יומי מקצועי לחי"ר, שזכתה להיענות רבה בקרב אנשי המילואים. גם פצ"ן הקצה משאבים וזם אימונים ייחודיים לחטיבות

פעולות כדי להתמודד עם השלכות העומס בכל רובדי החיים של המשרת.

אסטרטגיות פעולה לשמירה על כשירות

במאמרו "המילואים יבלום" מראה דותן דרוק כיצד השתנתה תפיסת הלחימה של צה"ל עם השנים ממצב שבו ראו בכוחות המילואים את סדר הכוחות העיקרי של צה"ל להכרעה במלחמה, למצב שבו נהיה כוח משני, או לכל היותר מסייע בשדה הקרב. המאמר דן לא רק באתוס אלא בביטוי בפועל של שינוי תפיסה זו, החל מהקטנת מערך המילואים עם השנים, המשך בהימנעות מהפעלתו באופן נרחב בעימותים במשך השנים, צמצום אופי המשימות וכלה בקיצוץ מתמשך באימונים שהביאו לפגיעה בכשירות. שינויים אלו השתלבו בתפיסה שהתבררה כשגויה לא רק באשר לצורך במערך המילואים, אלא בהבנה חסרה באשר למאפייני המלחמה הבאה ומשכה.¹³ בתוכניות האופרטיביות של צה"ל לפני "חרבות ברזל", ועל פי תרחיש הייחוס שאליו נערך למלחמה, נבנו יחידות המילואים והתאמנו למערכה קצרה בת חודש בקירוב. הערכות זו התבטאה בין השאר בשבצ"ק (שיבוצים קרביים) שהחזיקו היחידות, ולפיהם מספר קבוע של אנשים עם שולי יתר מצומצמים, ללא התחשבות בנתוני פחת טבעיים שמקורם בעומס מתמשך. יתרה מכך, על פי חוק המילואים החדש שנחקק בשנת 2008,¹⁴ הוגבל מספר הימים שניתן לזמן אנשי מילואים לצורך פעילות מבצעית או אימונים. אנשי המילואים טענו כי הפחתה מתמשכת במהלך השנים בימים שבהם נקראות יחידות המילואים לשירות פעיל פוגעת לא רק

המילואים ששובצו אליו בתוכניות האופרטיביות למלחמה. אימונים אלה שימרו את המינימום ההכרחי בשנים שלפני המלחמה, הביאו לליכוד השורות ויצרו בסיס שעליו רכבו מפקדי היחידות כשנקראו לחימה.¹⁷

מלחמת "חרבות ברזל" ייחודית באופן שבו הופעלו יחידות המילואים ביחס למלחמות שקדמו לה. המצב הייחודי שאליו נקלעו היחידות לאחר שנים שצה"ל עסק ברתיעה מחודשת של אנשי המילואים, הביא להתארגנויות בכלל הרמות להתמודדות עם מצב זה. במהלך המלחמה פעלו מפקדי היחידות לשמירת כשירות אנשיהם ככל שהעומס גבר עליהם. צעד ראשון שנעשה בכל היחידות היה לאפשר לאנשי המילואים חופשות התרעננות במהלך פרקי הלחימה. החופשות אפשרו "אורך נשימה" לאנשי המילואים ולמשפחותיהם, וככל שבוצעו בהתראה מספקת ובתכיפות קבועה, כך היו יעילות יותר בשימור האנשים. צעד נוסף שנעשה ביוזמת היחידות היה יצירת קשר עם משפחות המשרתים לעדכון עיתי על פעולת היחידה, ומשלוח ברכה או שי לבתי המשרתים. כמה יחידות הגדילו לעשות, ואף יצרו קשר עם המעסיקים של המשרתים, ושלחו תעודות הוקרה על תמיכתם בחיילי המילואים.

המפקדים השתמשו בתוך הלחימה בכלי "ההתרעננות". בעוד בתחילת המלחמה כל המשרתים נדרשו להתייצבות מלאה ורציפה, ככל שחלף הזמן החלו מפקדים לשחרר חיילים להפוגות קצרות כדי לווסת את הלחץ. ככל שהשכילו להשתמש בכלי זה לפני הגעה "למשבר" בקרב המשרתים, כך נשמר האמון בין החיילים למפקדיהם ומספר הנושרים פחת

בתום פרק הלחימה של היחידה התקיים באופן ממוסד מופע סדור של עיבוד וסגירת משימה שנועד ללוות את המשרתים בתהליך מקצועי לעיבוד חוויות השירות ובמתן כלים למעבר בין השירות לחיים האזרחיים וחזור חלילה. משרתים רבים חוו קשיים הן עקב אירועים קרביים שבהם השתתפו ואלהים נחשפו בעת הקרבות, הן קשיים רגשיים ומנטליים הנובעים מהעומס שהוטל עליהם. מופעי עיבוד אלו, שהתקיימו לרוב במקומות אזרחיים מיד בתום ההפעלה או בסמוך לה, ליכדו את השורות ושידדו למשרתים שהקשיים שאותם הם חווים לגיטימיים, ואף מטופלים על ידי צה"ל. נוסף על הסדנאות, שנעשו באופן גורף לכלל החיילים ביחידות הלוחמות, ניתן מענה לאנשי מילואים שנוקדו לסיוע נפשי פרטני.

כמו כן הושקעו משאבים ומאמצים רבים מטעם אכ"א להוקיר את אנשי המילואים ומשפחותיהם. לצורך כך הוקצו ימי מילואים ותקציבים ייעודיים, אשר אפשרו ליחידות לזמן את אנשי המילואים ומשפחותיהם למופעי הפוגה ונופש מעבר למופעים ופעילויות שנערכו ביוזמה צה"לית. למופעים אלו הוזמנו המשפחות לעיתים בהיעדר המשרתים עצמם, לצורך הוקרה והבעת הערכה על פעולותיהם בזמן המלחמה. בשיתוף גופים ציבוריים ובמימון המדינה ניתנה האפשרות לאנשי מילואים לוחמים ולמשפחותיהם לצאת לחופשה במלונות ברחבי הארץ. למשרתי המילואים הוענקו תמריצים כספיים ייחודיים שגובהם נקבע לפי משך הזמן שאליו התייצב המשרת. תמריצים אלו, שנוספו על הזכאות הכללית של אנשי המילואים,

הביאו לידי ביטוי אף הם הערכה והוקרה על נכונותם להתייצב למשכי זמן ארוכים, פעם אחר פעם.

לראשונה, בשיתוף עם משרד האוצר נפתחה קרן סיוע לאנשי המילואים ולמשפחותיהם שייעודה לספק מענה לבעיות שוטפות שהתעוררו מתוקף המלחמה: פיצוי עקב אובדן הכנסה למשרת, לכן או לבת הזוג, פיצוי עקב נזק כספי כמו ביטול חופשה או טיסה, תקצוב טיפולים נפשיים ואחרים לבני המשפחות, סיוע במתן מענה לצרכים שבשגרה טופלו בידי המשרתים, כמו שירותי שמרטפות ועוד. קרן הסיוע זכתה לתקצוב מתמשך מטעם משרד האוצר וצה"ל, וזאת כדי להמשיך ולספק מענה למשרתי המילואים, ככל שהמלחמה נמשכת.¹⁸

קמל"ר וראשי המוסדות האקדמיים הגיעו להסכם שתכליתו להקל על הסטודנטים המשרתים במילואים. ניתן מענה מקיף ומגוון לפי מספר ימי המילואים שבהם שירת הסטודנט, החל ממתן אפשרות להשלים חומר שנלמד, דחיית תאריכי הגשת מטלות, פטור מנקודות זכות בקורסי בחירה ועוד. פעולות אלו שנעשו כהוקרה וכמחווה מטעם ראשי האוניברסיטאות והמכללות "קיוזו" במידת מה את הנזק שצברו אנשי המילואים הסטודנטים לנוכח אובדן זמן לימודים בזמן שירותם הפעיל. צעדים אלו אפשרו לאנשי מילואים אשר נדרשו להתייצב לשירות פעיל ממושך וחוזר להמשיך בלימודיהם ובהכשרתם האקדמית.¹⁹

המלצות לשגרה ולחירום

נראה כי מלחמות קצרות שבהן צבא סדיר של מדינה מכריע צבא סדיר אחר אינן המודל היחיד שעזמו אנו עלולים להתמודד בעתיד הנראה לעין. לדעתנו יש להכין את מערך המילואים להתמודדות עם מלחמה מתמשכת באמצעות דרכי פעולה משלימות בעתות שגרה ובחירום. העומס המושת על אנשי המילואים הוא בין היתר תוצאה ישירה של מיעוט יחידות מילואים המתחלקות בעומס המשימות המבצעיות. עם זאת, ייתכן שבעתיד יידרשו מלכתחילה כוחות מילואים נוספים לתרחיש נרחב אף יותר מהתרחיש הנוכחי, ולכן ההמלצות אינן כוללות הקמת יחידות נוספות. יישום ההמלצות מותנה בשיתוף פעולה בין קובעי המדיניות בדרג האזרחי, הדרג הצבאי הבכיר בצה"ל ומפקדי היחידות עצמם. למרבית ההמלצות מרכיבים מערכתיים המצריכים תקצוב מיוחד, או אינטגרציה בין משרדי ממשלה ורשויות שונות במדינה. ההמלצות מובילות ליישום בעת שגרה כהכנה "ליום סגריר" ולפעולה בעת מצב מלחמתי מתמשך המשית עומס על מערך המילואים.

יצירת גמישות בתוך היחידה שניהלו מפקדיה. מלחמה ארוכה מצריכה מהיחידות שולי הפעלה גדולים יותר במשאב האנושי, ולכן מלכתחילה יהיה נכון לשבץ ביחידה כ-150% מהמבנה והארגון לקרב הסטנדרטי. הרצון לאמן פחות אנשים, וכך לחסוך במשאבים וליצור אורגניות גבוהה יותר במסגרות הלחימה, מקשה בהתמשך זמן הלחימה. ברבות מהיחידות סופחו לוחמים שלא התאמנו עם הכוח טרם המלחמה, מכיוון שהצורך לחזק את הכוחות בלוחמים רעננים גבר על הרצון להיצמד לתכנון כוח האדם המקורי. כמו כן, במקרים שבהם סדר הכוחות של היחידות נפגע עקב השחיקה במוטיווציה של אנשיה להתייצב ללחימה, או עקב שחיקה הנובעת מאירוע מבצעי עם נפגעים, ניתן לחזק יחידות באמצעות תגבור לוחמים רעננים שלא התאמנו עם היחידה.

השקעת משאבים בשגרה באימון הכוחות בתרגולות הבסיס המאפשרות ציוות כוחות הטרוגניים ביתר קלות בעת חירום. במהלך המלחמה התבססה היכולת לשבץ צוותי טנק המורכבים מחיילים שמעולם לא התאמנו יחד על שפה משותפת הנקנית באימונים גנריים בהכשרת הלוחם בתחילת דרכו הצבאית. השקעה בדגמים הנמוכים לצד אימון היחידות באימוני מסגרת תאפשר למפקדי היחידות מרחב גמישות ופיתוח מיומנות בהפעלת יחידותיהם, ומפקדי המשנה הזוטרים יוכלו להתאים עצמם ללחימה מתמשכת ולשמר את יכולותיהם במצב כזה ביתר קלות.

מלחמה ארוכה מצריכה מהיחידות שולי הפעלה גדולים יותר במשאב האנושי, ולכן מלכתחילה יהיה נכון לשבץ ביחידה כ-150% מהמבנה והארגון לקרב הסטנדרטי. הרצון לאמן פחות אנשים, וכך לחסוך במשאבים וליצור אורגניות גבוהה יותר במסגרות הלחימה, מקשה בהתמשך זמן הלחימה

שימור תחושת משמעות בשגרה בקרב המשרתים, בני משפחותיהם והסביבה האזרחית שלהם. זאת באמצעות זימון עיתי לאימונים ולפעילות מבצעית שוטפת. כאשר הרצון להקל בעומס נעשה באופן נרחב מדי, נוצר ניתוק של החברה האזרחית ממשמעות שירות המילואים. כמו כן, זימון עיתי לשירות פעיל הכרחי להגברת הלכידות ביחידות, בוודאי אם נעלה את פוטנציאל הגיוס של מסגרות המשנה על ידי הגדלת השיבוצ ל-150% מהמבנה העכשווי.

אימוץ מודל ההוקרה והתמריצים לאנשי המילואים ולבני משפחותיהם כל עוד הם בשירות פעיל. הסתכלות כוללת על התא המשפחתי של המשרת מגדילה את יכולת המיצוי שלו, ורותמת את העורף האזרחי לעשייה הצבאית. הגברת תחושת המשמעות מחד גיסא והורדת מתח וחששות אגביים שמקורם בקשיים אישיים, כלכליים ואחרים מאידך גיסא, תומכות ביכולת לזמן את אנשי המילואים שוב ושוב. משפחות המשרתים מושפעות במעגל ראשון מכל קריאה של אנשי המילואים, ולכן ראוי שיהיה גם חלק מובנה מתוכניות ההוקרה והתמריץ, בהתאם למשך ההפעלה ולאופיה.²⁰

הקמת מנגנון אימונים ממוסד לחיילים בתרגולות בסיס. אימונים אלה ישלימו את הפערים הנובעים משחיקה בכוח האדם במהלך תקופת הלחימה. כיום יש קורסים להכשרת לוחמים במקצועות פרטניים הנדרשים לכוחות הלוחמים (נהגים, מפעילים של אמצעי לחימה שונים וכדומה), אך אין אימונים להחזרת כשירותם של חיילים לא מאומנים.

יצירת ודאות ככל הניתן ליחידות. באופן זה אנשי המילואים יוכלו לתכנן את חייהם האזרחיים, וכך תישמר בעורף הלגיטימציה להתייצבות חוזרת. כאשר צה"ל יוזם פעולה התקפית מתוחמת בזמן (כמו במלחמת לבנון הראשונה), קל לתכנן גרף הפעלות ליחידות המילואים. עם זאת, הבנת חשיבות היציבות והוודאות לאנשי המילואים היא קריטית ביכולת לשמר צבא כשיר לאורך זמן, ולכן נכון יהיה להתחשב במרכיב זה. ככל שהפעלת אנשי המילואים תאפשר לשמר מרכיב של ודאות למשרתים ולבני משפחותיהם, כך יקל לזמנם לתקופות ממושכות ובתדירות גבוהה.

אפשר הפוגות מספקות בין ההפעלות. במהלך הפוגות אלה יוכלו אנשי המילואים לייצב את העורף האזרחי. משיח עם המשרתים עולה שחודשיים הוא פרק הזמן המינימלי שלו הם נזקקים לאחר שירות של יותר מחודשיים. פרק זמן זה מאפשר לסטודנטים להשלים את הפערים בלימודיהם, לעצמאיים ולשכירים להשתלב מחדש בשוק העבודה ולבעלי המשפחות לחזור לשגרה כלשהי בחיים האישיים.

אימוץ מודל העיבוד וסגירת משימה לאחר כל פעילות מבצעית. הובלת התהליך על ידי המפקדים בליווי אנשי מקצוע מחזקת את האמון שרוחשים אנשי המילואים למפקדיהם ולמטרת הצבאית, ונוטעת בהם ביטחון להתייצב מחדש לכשיידרשו לכך.

בניית מודל שחיקה המאפשר הפעלת כוחות לאורך זמן. הדבר יאפשר לצה"ל לקיים תכנון טוב יותר כדי לעמוד במשימותיו, ובתוך כך לשמור על יחסי אמן עם אנשי המילואים.

יצירת מעטפת תומכת למעסיקים בעורף. העורף האזרחי יתחזק כאשר המעסיק ירוויח או לכל הפחות יפוצה על התקופה שבה העובד שלו התייצב לשירות מילואים חוזר. על ידי יצירת מארג תמיכה בכלל המעגלים של משרתי המילואים - איש, משפחתו, כלכלית-עסקית ועוד - מתחזקת נכונותם להתייצב לשירות מילואים באופן תכוף ולפרקי זמן ארוכים.

סיכום

מלחמת חרבות ברזל היא אבן בוחן לאופן שבו מאורגן צה"ל ולהתאמתו ללחימה מתמשכת. השתנות האיומים ותרחישי הייחוס מחייבים את צה"ל להתאים עצמו כדי לתת מענה הולם לאתגרי העתיד. לאחר כמעט שנתיים של מלחמה שבה מערך המילואים הופעל באופן נרחב ולתקופות ממושכות, אפשר לקבוע כי יכולתו של צה"ל להביא הישגים בשדה הקרב תלויה במידה רבה בחוסנו של מערך זה. חוסנם של מעגלי החברה על מרכיביה השונים משפיעים ישירות על מוכנותו של איש המילואים להתייצב לשירות פעיל לאורך זמן. סביבתו המשפחתית, מקום העבודה שלו, מוסדות הלימוד האקדמיים ושלל מעגלי החיים של איש המילואים הם חלק מתוך "הסביבה המשרתת".

צה"ל נדרש לייצר ודאות באמצעות גרף הפעלה לתקופה מתמשכת ולהקפיד ככל הניתן על מימושה בהתאם לתכנון המקורי. הגברת יוקרת שירות המילואים לצד חיזוק וחיסול מרכיבי "הסביבה המשרתת" בשגרה ובמלחמה, הם צעדים הכרחיים בבניין כוח מותאם לאתגרי העתיד. עלינו לקיים תהליך למידה מהיר שיביא בסופו להשתנות מוסדית ברשויות המדינה ולהתאמות ארגוניות בצה"ל כך שעמית עתיד יפגוש מדינה ערוכה, חברה חסונה וצבא יעיל ועוצמתי.

מאמר זה מבוסס על עבודה שהוגשה במסגרת לימודים במב"ל בהנחיית סא"ל (מיל') ד"ר דותן דרוק ואל"ם ניר דופט. תודתנו לראש התוכנית האקדמית פרופ' יוסי בן ארצי.



ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

הדרך ללבנון: מודל האימונים החטיבתיים המתמשכים כתשתית למוכנות לתמרון עתידי

בקיץ 2024, עם התחזקות האיום הצפוני, יצא צה"ל לסדרת אימונים חטיבתיים חסרת תקדים בגליל. המודל החדשני, שהתקיים שבוע אחר שבוע בתנאים מציאותיים וקשים, שיקף שינוי תפיסתי מהותי בגישת צה"ל לאימונים. מהלך ייחודי זה, שהתבסס על למידה מתמשכת ותחושת ייעוד אמיתית, יצר מהפכה שקטה באימוני צה"ל ותרם לביצועי הכוחות בלחימה בצפון.



הכנות לאימון עם מפקד פצ"ן ומח"ט 179. הגם שהמתווה הכללי נקבע "מלמעלה", למפקדים היה חופש רב להשפיע על הנושאים המתורגלים ולהתאימם לנושאים שהיו מעוניינים לתרגל. צילום: דו"ץ

האימונים וההכנה לתמרון של צה"ל בתוך זמן קצר. התרגילים הגדודיים הראשונים בזמן המלחמה החלו כבר בשבוע הראשון שלה, באימוני כוחות עתודה ברמת הגולן, ומאוחר יותר פותחה המסגרת של האימונים החטיבתיים המוסדרים בצפון. בסופו של דבר, כשלושה רבעים מהסד"כ שהשתתף בלחימה בלבנון במסגרת "חיצו הצפון" השתתף בתרגילים חטיבתיים אלה לפני התמרון הקרקעי.¹

במאמר זה נסקור בקצרה את סדרת האימונים הללו, נציג את תרומתם לשיפור המוכנות המבצעית של צה"ל לתמרון, ונדגיש כיצד אפשר לשמר ולהטמיע את המודל כחלק משגרת האימונים הצה"לית בהסתכלות עתידית.

מתקפת הפתע של חמאס ב-7 באוקטובר 2023 הובילה לפתיחת חזית צפונית מול חזבאללה, ושיתנה את המציאות הביטחונית של ישראל בזירה זו. עקב כך, צה"ל החל להיערך לתמרון קרקעי בלבנון, במטרה להרחיק את האיום ולהשמיד תשתיות טרור סמוכות לגבול. צעד זה הוגדר כחינוי וככזה שיאפשר את התנאים להשבת הביטחון לתושבי הצפון ולאפשרות חזרתם לבתיהם.

כחלק מההיערכות החל צה"ל בקיץ 2024 בסדרת אימונים חטיבתיים בגליל. האימונים היו לא שגרתיים: הם נבנו כדי להכין באופן שיטתי ומיידי את הכוחות - סדירים ומילואים כאחד - לתמרון בצפון, ושיקפו שינוי תפיסתי מהותי בגישת

תא"ל קובי הלר, מאו"ג איו"ש, לשעבר
מפקד מל"י (המרכז הלאומי לאימונים
ביבשה)



ד"ר יגיל הנקין, מדריך אקדמי בפו"ם, מרצה
במרכז האקדמי שלם ועמית במכון ירושלים
לאסטרטגיה ולביטחון



דחיפות אמיתית ומענה לצורך המבצעי

באביב ובקיץ 2024 תכננו וערכו פצ"ן וזרוע היבשה סדרת אימונים חטיבתיים לקראת התמרון בלבנון, בהנחה שיש הרבה מה ללמוד מהלחימה בעזה אולם יש גם לא מעט הבדלים בינה ובין לחימה עתידית בזירה הצפונית. לפיכך, נקבע, כדי להתאים את האימונים לאתגר הצפוי נדרש לערוך בהם שינוי תפיסתי. המודל שנבחר כלל ביצוע רציף של אימונים חטיבתיים בתרחישים דומים, בזה אחר זה, כל שבוע ביחידה אחת, בצורה שנועדה לשלב אימון מציאותי במיוחד, גמישות בתכנון ולמידה מתמשכת. מודל האימון הפך לכלי מרכזי בשיפור כשירות הכוחות לתמרון בזירה הצפונית, בדגש על חזית לבנון. סדרות התרגילים התקיימו בגליל, בשטח מאוכלס שדימה אזור לבנוני טיפוסי. במהלך כחצי שנה התאמנה מדי שבוע חטיבה אחת, במתאר ובתרחיש דומה. לפני התרגילים נקבעו היעדים שהתמקדו בשיפור ובתועלת המתבקשים.

בין המאפיינים המרכזיים הייתה תחושת דחיפות אמיתית. בשגרה, חיילי מילואים חשים לא פעם שזמן האימונים אינו ממוצה. ואולם הפעם היה ברור שיש לאימון יעד קרוב וכנראה בלתי נמנע: מלחמה בלבנון.² חלק מהתרגילים אף התנהלו בידיעה שייתכן כי יופסקו באמצע לצורך תמרון מיידי בלבנון. הידיעה הובילה לתחושה שהדברים נעשים ברצינות רבה. אף ש"זמנים מתים" הם בלתי נמנעים באימון המיועד לתרגל את המפקדים בדילמות מבצעיות, מיצוי האימון היה טוב. לפני 7 באוקטובר חטיבת מילואים נהגה להתאמן פעם בשנתיים-שלוש, והיו מפקדי חטיבות מילואים שסיימו את תפקידם בלי שניהלו אף תרגיל חטיבתי אחד. רצף האימונים בקיץ 2024 תיקן מצב זה, הוסיף נדבך בעל ערך לכשירותו של צה"ל והבטיח כי החטיבות המשתתפות בלחימה זכו לאימון מותאם לפניה.

בהתאם לכך, למרות הקשיים שניצבו בפני אנשי המילואים, שלא פעם נדרשו להגיע לאימון זמן קצר לפני או אחרי תקופת מילואים ממושכת נוספת, ההיענות לצו ההתייצבות הייתה גבוהה, ותחושת הרצינות סייעה לחזק את אמונם בצה"ל. התרגילים הוכיחו שצה"ל נכון ללמוד ולהפיק לקחים, וגם אנשי מילואים שהייתה להם ביקורת רבה על צה"ל פגשו גוף שמוכן ללמוד מטעויותיו ולהשתפר - תנאי הכרחי לזכייה באמונם.³

תרחישים מבצעיים מציאותיים וקבלת סיכונים - מפתח למוכנות

התרגילים כללו דילמות שהותירו את המפקדים במבוכה והיו קשות לפתרון, וכן הנחיה שלפיה מה שאינו זמין באימון לא יהיה זמין במלחמה. התרגילים שידרו לכוחות כי צה"ל אכן מתכוון ברצינות לתמרון בלבנון, שצפוי להיות שונה באופיו

מהלחימה ברצועת עזה. הם התקיימו סמוך לגבול, בשל הדמיון בתנאי השטח, הגם שעריכת האימון לצד הגבול בעוד חזבאללה מטווח באזור, הייתה כרוכה בסיכון של פגיעת אויב בכוחות המתאמנים.⁴ התרגילים התקיימו גם בעומס חום כבד, שבתרגילים רגילים היה מוביל לעוצר אימונים; במקום זאת הפך מזג האוויר לחלק מהתרגיל: הכוחות נדרשו לתכנן כיצד יעמדו במשימתם ואיך יתמודדו עם החום ועם צריכת המים המוגברת - כפי שהיה צפוי לקרות גם בלחימה אמיתית בקיץ. פיקוד הצפון, זרוע היבשה והמטכ"ל אפשרו לקבל סיכונים שחרגו מהמקובל טרם המלחמה, כדי להבטיח שהאימון ללחימה יהיה אפקטיבי - ובסופו של דבר יחסוך בחיי אדם. תרגול של לחימה בשטח קשה בצפון ולא בשטחי האימונים הרגילים היה מועיל במיוחד, שכן בהיעדר הכנה מספקת, השטח יכול היה להפוך למעכב ולשבש את התוכניות, כפי שאירע ליחידות רבות ב־2006. האימון שיפר את יכולת הכוחות להתמודד עם השטח בצפון, ותרם לביטחונם העצמי של היחידות, אשר הבינו והוכיחו לעצמם כי "תנועה גדודית בשטח קשה להליכה - אפשרית".⁵

המודל שנבחר כלל ביצוע רציף של אימונים חטיבתיים בתרחישים דומים, בזה אחר זה, כל שבוע ביחידה אחת, בצורה שנועדה לשלב אימון מציאותי במיוחד, גמישות בתכנון ולמידה מתמשכת. מודל האימון הפך לכלי מרכזי בשיפור כשירות הכוחות לתמרון בזירה הצפונית, בדגש על חזית לבנון

העדה הדרונית התגייסה למאמץ וסייעה באימונים שהתנהלו בחלקם בתוך כפריהם; אימונים אלה כללו לפעמים, שלא במתכוון, גרימת נזקים שונים לתשתיות. ההתרחשויות לימדו שחשוב להיערך מראש למניעת נזקים לרכוש ולפיצוי מהיר לתושבים במקרה של גרימת נזקים.

למידה מתמשכת: תהליך שיפור מהיר ולאורך זמן

התרגילים התאפיינו בלמידה מתמשכת. מפקדים למדו טרם האימון לקחים ממקביליהם שהתאמנו לפניהם, יחידות ערכו כנסי מפקדים ולמידה מתרגילים קודמים, ומפקדים תיקנו באופן מיידי את התוכניות המבצעיות שלהם במענה לבעיות שהתגלו בתרגילים קודמים. תחקירים בסיום כל אימון אפשרו לחיילים בכל הדרגים לתרום לשיפור התוכניות והאימונים הבאים אחריהם. בעקבות זאת, התרגילים המוקדמים שימשו גם לשיפור התרגילים המאוחרים יותר. נוסף על כך -

ולא לפי התוכנית המבצעית שלהן) אלא תרגול כשירות נדרשות כגון מעבר שטח נחות, התקדמות בציר הררי, תנועה מאובטחת בשטח סבוך וכיוצא בזה. ובהתאם לכך הגדילו האימונים את כשירות הכוחות גם לתרחישים שלא היו בתוכנית האופרטיבית.⁸ דבר זה היה נכון במיוחד לנוכח העובדה שבסופו של דבר, תוכנית "חצי הצפון" כפי שבוצעה במשך החודשים של התמרון הייתה שונה לא רק מ"חנית הצפון" שתורגלה, אלא מהתוכנית הראשונית שאיתה יצא צה"ל למבצע "חצי הצפון", בהינתן התפתחויות כגון קריסת מערך הפיקוד והשליטה של חזבאללה והצורך לטהר יותר כפרים ומתחמי תת-קרקע ובצורה נרחבת יותר מששוער.

התרגילים שידרו לכוחות כי צה"ל אכן מתכוון ברצינות לתמרון בלבנון, שצפוי להיות שונה באופיו מהלחימה ברצועת עזה. הם התקיימו סמוך לגבול, בשל הדמיון בתנאי השטח, הגם שעריכת האימון לצד הגבול בעוד חזבאללה מטווח באזור, הייתה כרוכה בסיכון של פגיעת אויב בכוחות המתאמנים

השפעת השטח: מדרגיות, אש, פינוי, לוגיסטיקה ותקשוב

בהכנה ללחימה בלבנון, השטח השפיע מאוד על מוטת השליטה של המפקד ועל מרחב ההתעניינות שלו. ברצועת עזה הייתה חפיפה גדולה בין אזורי ההתעניינות של גדוד, חטיבה ואפילו אוגדה; הלחימה בשטח הבנוי והטווחים הקצרים משמעים שהאימונים היו דומים למדי: פירים, מטענים, נ"ט קצר טווח וצלפים, ומרחקי הלחימה קצרים יחסית, כמקובל בלחימה עירונית. בהכנה ללחימה בלבנון, נדרשה מדרגיות בין הכוחות כדי שכל דרג יטפל באיומים בטווח הרלוונטי לו, ולא באיומים שדרג אחר מטפל בהם. דבר זה השפיע כמובן הן על התכנון הן על השליטה. כך, למשל, הפעלת אש צמודת תמרון, המסייעת במקום ובזמן המתאים, דרשה את הבנת המדרגיות וההתייחסות אליה. הפעלת המרגמות איננה דומה להפעלת הארטילריה הגדודית, שאיננה דומה להפעלת האש החטיבתית מבחינת יעדיה, אופייה וטווחיה; התברר כי יש צורך בתרגול חוזר ונשנה של הפעלת סיוע האש בקרב המשולב. נושא זה היה חיוני גם בשל אופי האויב והאמל"ח שלו. חטיבת חיל רגלים, למשל, כמעט איננה מסוגלת לפגוע כיום באמצעי האורגניים בנשק ארוך טווח של חזבאללה, ובהכרח תידרש לכוחות מסייעים שחלקם אינם אורגניים (הח"ר בצה"ל חלש מבחינת אמצעי לחימה אורגניים ביחס למקובל בעולם המערבי). הפעלת השריון בתמיכה בתמרון בשטח קשה חייבה הבנת יכולותיו ומגבלותיו על ידי מפקדי הח"ר. כל אלה אולי ברורים תאורטית, אולם יישומם בפועל בצורה שבה הופעלו בלבנון - חייב אימון מקדים, שפה משותפת והכנות. גם נושא הפינוי דרש אימון והתאמה. היה ברור שבלבנון אי אפשר יהיה לפנות פצועים כמו בעזה, שכן לא התאפשר לתכנן מנחתים באותה השיטה, בשל אימוני הנ"ט והתמ"ס. האיום השונה לצד המרחקים הגדולים הפכו את משימת הפינוי למורכבת יותר. המפקד לא יכול היה להשאיר ליחידת פינוי אחרת. הדבר

המעורבות הרבה שנוצרה בשל התחקירים המיידיים סייעה הן להפנים את הלקחים הן לתחושת המשמעות של האימון. למידה והטמעה של הלקחים באופן כזה שיפרו את האימון באופן מתמשך, בלי אובדן ידע המתרחש בדרך כלל אחרי שהאימון מסתיים ואנשי המילואים משתחררים בלי שיהיה מי שילמד מהם מיידית. תרמה לכך גם מעורבות מתמדת של דרגי הפיקוד השונים, מפקוד הצפון ומטה, בתהליך התכנון והביצוע. הגם שהמתווה הכללי נקבע "מלמעלה", למפקדים היה חופש רב להשפיע על הנושאים המתורגלים ולהתאימם לנושאים שהיו מעוניינים לתרגל. היחידות לא פעלו כל אחת לבדה, אלא מפקדי האוגדות ומנהלי התרגיל השתתפו בקבוצות הפקודות, ומפקד פיקוד הצפון הוביל את תחקיר הרמה הממונה ונטל גם הוא חלק מרכזי בהכנות.

בין עזה ללבנון: אימון מותאם זירה להתאמת המוכנות

האימונים מילאו תפקיד חשוב בהתאמת הניסיון הקרבי של יחידות שנלחמו בעזה, וצברו לא פעם ניסיון בהיקף כמעט חסר תקדים בתולדות ישראל, לזירה אחרת לגמרי. לא כל ניסיון קרבי ניתן להעברה מזירה לזירה ללא שינוי והתאמה (גם בגלל אופי השטח והאויב השונה), וחלק מההרגלים שצה"ל אימץ בלחימה בעזה היו כאלה שכדאי להיפטר מהם. למשל, בלחימה בעזה לעיתים קרובות לא התקיימה הקפדה על עמידה בלוחות זמנים, בניגוד לתורת הלחימה הקלסית. להדגמה, מפקד אחד טען באוזני אחד מכותבי המאמר כי שעת ה"ש" היחידה בלחימתו בעזה הייתה מועד תחילת המתקפה - ולאחר מכן לוחות הזמנים היו גמישים עד לא קיימים.

למרות הקשיים שניצבו בפני אנשי המילואים, שלא פעם נדרשו להגיע לאימון זמן קצר לפני או אחרי תקופת מילואים ממושכת נוספת, ההיענות לצו ההתייצבות הייתה גבוהה, ותחושת הרצינות סייעה לחזק את אמונם בצה"ל

לא לחינם, בתורת הלחימה האמריקנית תכנון משימה מתבצע באמצעות הפרמטרים METT-T (משימה, אויב, שטח, זמן למשימה וכוחות זמינים).⁹

האימונים דימו צורך לנהל לחימה רציפה ולבצע משימות בתוך זמן מוגבל ומול התנגדות קשה. לדוגמה: בעיות כגון היקף מצומצם של סיוע ארטילרי ופינוי נפגעים מסובך משמען שהחטיבות והגדודים אומנו בהתמודדות עם מצב שונה מאוד מזה שבו נתקלו בעזה. בדעיבד, רצף הפעולות שצה"ל ערך מול חזבאללה הגביל את התנגדות הארגון כפי שתורגלה בכניסת כוחותינו ללבנון. למרות זאת, בכמה וכמה הזדמנויות ציינו מפקדים וחיילים את חשיבות האימון למוכנות שהייתה להם לכניסה ללבנון.

מפקדים שונים ציינו כי האימון היה "דומה מאוד לאופרטיבי", "יצר תהליכים חשובים בחטיבה", "יצר הלימה די טובה בין המשימה האופרטיבית למודל של התרח"ט", "הפיל אסימונים", ואפילו היה "אחד לאחד" בחלק מהתרחישים.¹⁰ משמעות הדבר הייתה לא רק תרגול של התוכנית המבצעית של היחידה (לעיתים קרובות, יחידות נלחמות לא בגזרה



חיילי המילואים במהלך האימון. בשגרה, חיילי מילואים חשים לא פעם שזמן האימונים אינו ממוצה. ואולם הפעם היה ברור שיש לאימון יעד קרוב וכנראה בלתי נמנע: מלחמה בלבנון. צילום: דו"ץ

אפשרות לתספוק לוגיסטי מיידי חייב נשיאת משקל כבד של מים (מה שהשפיע על קצב הפעולה), או תכנון ומודיעין לוגיסטי (מקורות מים וכו') כדי להצליח לעמוד במשימה.¹¹ האימונים תוכננו כך שלא יאפשרו למפקדים להזניח את הנושא, אחרת ייכשלו. אומנם גם בלחימה עצמה התגלו בעיות מסוימות בפתיחת מעברים וצירים לוגיסטיים, בייחוד אם המעבר היה באחריות יחידה שאיננה היחידה התוקפת, ואז נוצרו קשיי תיאום. לפעמים ניכרה גם נטייה לריכוז סד"כ רב סביב המעברים, והדבר סיכן את הכוחות. ואולם בעיות אלה היו מקומיות ומוגבלות, ונפתרו במהירות רבה יחסית. האימונים הוכיחו את עצמם וסייעו להטמיע את ההבנה שמי שישמך על אחרים ולא יקצה כוחות לפתיחת ציר כזה ולאבטחתו - ייכשל, ובאותה מידה, מפקד שלא ידאג ללוגיסטיקה לכוחות חברים שלו, בהנחה שמכיוון שהם שייכים ליחידות אחרות הרי הלוגיסטיקה שלהם היא בעיה של יחידות אחרות - ייכשל. דבר זה נכון גם לתקשוב, שבעזה הסתמך על אנטנות קיימות ולוויינים, ואילו בלבנון ההתמודדות הייתה מורכבת יותר בשל המרחק מתשתיות ישראליות ואופי השטח. המח"ט לא יכול היה להסתפק בפקודה לאנשי התקשוב שידאגו שכל תשתית התקשוב תעבוד, בפרט כיוון שרוחב הפס והמורכבות הנדרשים גדלו בקצב עצום.¹² מפקדים נדרשו להיות יותר "טכנו-מבצעים", לא במובן שיהפכו לאנשי תקשוב, אלא במובן שיידרשו להבין את משמעות הצידוד והשפעתו על

חייב מפקדים לתכנן באופן פרטני טיפול בנפגעים לפי שלבים, להתלבט מתי נכון לפנות פצועים לאחור ומתי יש לפנות לפנים או להשאיר את הפצועים עם הכוח. מי שלא תכנן בהתאם ליכולות העומדות לרשותו מצא את עצמו בבעיה, שבאימון התבטאה ברמה התרגילית אולם היה ברור שבמציאות תשפיע על מורל היחידה ועל ביצועיה.⁹

התרגילים התאפיינו בלמידה מתמשכת. מפקדים למדו טרם האימון לקחים ממקביליהם שהתאמנו לפניהם, יחידות ערכו כנסי מפקדים ולמידה מתרגילים קודמים, ומפקדים תיקנו באופן מיידי את התוכניות המבצעיות שלהם במענה לבעיות שהתגלו בתרגילים קודמים

התכנון הלוגיסטי דרש מחשבה רבה מן המפקדים והמטה, כיוון שהאויב הצפוי והקרקע בלבנון הבטיחו שמפקד לא יוכל להתעלם מהלוגיסטיקה או לנהוג כמנהג רומל באפריקה ולצפות מאנשי הלוגיסטיקה שלו שיעשו עבורו את הבלתי אפשרי כדי שהוא יוכל ליישם את תוכניותיו המבצעיות ללא התייחסות לקשיים הלוגיסטיים.¹⁰ עבור כוחות חי"ר, היה מדובר במים לפני הכול; תכנון פעולה שבה ייתכן כי לא תהיה



הרגול יכולות בגזרת הצפון. האימונים הציפו בעיות רבות, אך אפשרו לכוחות להתמודד עם בעיות מערכות השו"ב באימון ולא בפעם הראשונה בלחימה, לשפר את הפו"ש ולהאיץ תהליכים מבצעיים. צילום: דו"ץ

אמר כי רישות המרחב פעל "אחד לאחד" במהלך הלחימה כפי שהיה באימון - עדות להצלחה היחסית של נושא התקשוב.¹³ נושא התקשוב והשו"ב היה קשור גם לנושא מיקום המפקד, המעסיק תמיד את המפקדים בדרגי הביניים, ואין לו "פתרון בית ספר". מלחמת לבנון השנייה (2006) הדגימה מה מתרחש כאשר מפקדים מעדיפים שליטה על פיקוד ונותרים מאחור. הלקח הוטמע מאז, והחזיר את העדפת המפקדים לפקד מלפנים - אולם גם פיקוד מלפנים איננו תמיד אידיאלי. התרגילים הציפו את הדילמה הזו במלוא עוזה. בלחימה בעזה, המפקד יכול היה בדרך כלל להסתמך על המפקדה הקדמית של החטיבה, הנמצאת בעורף הכוחות הלוחמים, כדי לאפשר לו להיות מלפנים ולפקד על החטיבה בעוד המפקדה הקדמית מנהלת אותה ופותרת את כל הבעיות שאינן מצריכות החלטת מפקד.

ואולם התרגילים הראו שבשטח דמוי לבנון, המח"ט התקשה לא פעם לפעול בצורה דומה. מח"ט שהתקדם עם החפ"ק ולא תכנן מראש את המיקום והקשר עם המפקדה הקדמית עלול היה למצוא את עצמו מנותק קשר כשהוא מתקשה לשלוט בכוחותיו ולפקד עליהם. בין הפתרונות שנמצאו לכך במהלך התרגילים היו חיזוק חפ"ק המח"ט ביכולות שליטה, מיקומו רכס אחד מאחורי הכוחות כדי לאפשר לו מצד אחד קרבה לשדה הקרב ומצד שני קשר עם המפקדה הקדמית, או תכנון מיקום החפ"ק מראש, טרם פתיחת ההתקפה, בנקודה שבה

פעולותיהם - אחרת לא ידעו להתמודד עם בעיות התקשוב הצפויות. מה שבעזה היה מובן מאליו, דרש מהמפקדים הרבה תשומת לב בתמרון בצפון. בהתאם לכך, בחלק מהיחידות נערכו האימונים עם מערכות שזה עתה נכנסו למערך, אף שברור היה כי רמת ההטמעה והיעילות של חלקן רחוקה מלהיות אידיאלית. ואולם היה ברור שאם יהיה תמרון בצפון, המערכות לא יספיקו להיות מושלמות, ולכן העדיפות הייתה להתאמן עם המערכת שתשמש בזמן אמת ולא עם זו המוכרת, וכמובן - לא להמתין לסיום ההטמעה.

האימונים הוכיחו את עצמם וסייעו להטמיע את ההבנה שמי שיסמוך על אחרים ולא יקצה כוחות לפתיחת ציר כזה ולאבטחתו - ייכשל, ובאותה מידה, מפקד שלא ידאג ללוגיסטיקה לכוחות חבירים שלו, בהנחה שמכיוון שהם שייכים ליחידות אחרות הרי הלוגיסטיקה שלהם היא בעיה של יחידות אחרות - ייכשל

האימונים הציפו בעיות רבות, אך אפשרו לכוחות להתמודד עם בעיות מערכות השו"ב באימון ולא בפעם הראשונה בלחימה, לשפר את הפו"ש ולהאיץ תהליכים מבצעיים. אחד המפקדים



שיח בין משתתפי האימון. התרגילים תרמו מאוד ליצירת שפה משותפת בין הכוחות השונים ובין הגופים המעורבים בהם, ודגש רב הושם על השיח הבין-מדרגי. צילום: דו"ץ

כאשר אמצעי שליטה ובקרה הושבתו בשל חסימות אמצעי הניווט. מי שלא החזיק ביכולת לקרוא במהירות מפה ולתכנן תנועה, נתקע. מפקד שלא הגדיר זמנים למשימות - נתקע. בדוגמה נוספת, חשיבותה של השפה הצבאית המשותפת מודגשת מאוד: התייחסות ליחידת האויב בשפה צבאית, על פי הסד"כ והיכולות שלה ביחס לגוף מקביל בצה"ל (גדוד, פלוגה), מקילה על ההבנה והתכנון, ואילו ההתייחסות לאויב בשפה שבה הוא מגדיר את יחידותיו (למשל, פוג' חזבאללה) התגלתה כמבלבלת, מכיוון ששם היחידה עשוי לבטא דבר שונה לחלוטין בכל מקום (מי שהתרגל לכך ש"פוג" סורי הוא אגד בגודל חטיבתי, היה צריך להתרגל לכך שאצל חזבאללה מדובר בגוף בסדר גודל גדודי לכל היותר).

התרגילים תרמו מאוד ליצירת שפה משותפת בין הכוחות השונים ובין הגופים המעורבים בהם, ודגש רב הושם על השיח הבין-מדרגי. למעשה, כמעט כל המפקדים שרואיינו - מפקדים וקציני מטה כאחד - ציינו לחיוב את נושא השפה המשותפת כאחד מההישגים החשובים של סדרת התרגילים, וכמועיל מאוד ליחידות הלוחמות.¹⁴

בדיעבד, ייתכן שאף היה צריך לשנות את התרגילים כך שיהיו בשטח עוד יותר קשה ועוד יותר סבוך; למרות המאמץ לעשות את התרגילים מציאותיים ככל האפשר, היו כוחות שסברו כי השטח והסבך בלבנון קשה מזה שלקראתו התאמנו, ואחרים סברו כי ההכנה הייתה מדויקת. חלק מהמפקדים טענו כי

יוכל לסייע להתקפה ולשלוט בה. מטבע הדברים, לכל פתרון יש גם חסרונות. למשל, מיקום החפ"ק מראש בנקודה סטטית עלול לחשוף אותו למתקפת אויב, ישירה או בירי מנגד, ירי תלול מסלול או כטב"מים. חיזוק חפ"ק המח"ט באמצעי שליטה ומפעיליהם עלול להגדיל אותו בצורה שתסרבל אותו יותר מדי. העובדה שהאימון סיפק בסיס טוב להפעלת החפ"ק בזמן הלחימה בצפון - אין פירושה שכל מה שהתאים לנסיבות הספציפיות של "חצי הצפון" יתאים גם לנסיבות שונות בעתיד, אולם ברור שבלי איתור מראש של הבעיות וההתמודדות איתן, הקשיים העומדים בפני המח"טים בזמן הלחימה יהיו גדולים יותר.

חזרה ליסודות: איך ומתי

האימונים חשפו פערים ובעיות ביכולותיו של צה"ל, ואת הצורך לחזור ליסודות באימון - לא בויתור על יכולות קיימות, אלא במובן של חזרה לתו"ל ולידע הבסיסי כתנאי הכרחי. הדבר נכון במיוחד באימונים של לחימה בשטח הררי וסבוך, שצה"ל לא נתקל בו בלחימה מאז מלחמת לבנון השנייה. תאורטית, צה"ל עושה זאת כבר שנים; מעשית, פעם אחר פעם התגלו פערים בידע הבסיסי ובשפה משותפת. דוגמה לפער בידע הבסיסי אפשר היה לראות אצל אלה שגדלו על ברכי תוכנות הניווט ואמצעי שליטה דיגיטליים ותורגלו פחות בניתוח שטח וניווט באמצעות מפה, ובעקבות זאת ספגו הפתעות לא נעימות



לוחם בעת ניווט. התרגילים היו שונים במידה רבה מהדרך שהייתה נהוגה בצה"ל, והם מודל לשיפור לעתיד - בייחוד עבור בנייה מחדש של אימוני מערך המילואים. צילום: דו"ץ

שונות - נדרש ליצור סטנדרט לעניין זה, ולהקפיד עליו. בעיה נוספת הייתה העובדה כי החי"ר והשריון לא התאמנו בתרגילים באותו האופן. כוחות חיל הרגלים תרגלו את משימתם אך גם התמודדו עם השטח והקשיים הצפויים בתרגיל באותה צורה שבה היו עתידים להתמודד עם השטח בלחימה. ואולם מפקדי השריון תרגלו את המשימה אך לא השתמשו בכלי הלחימה שלהם אלא בהאמרים מדמי טנקים, מסיבות ברורות של כלכלת מלחמה, הצורך לחסוך בתחמושת ושעות מנוע, וכן הנזק שמחוללים כלי רכב משוריינים לתשתיות אזרחיות. דבר זה הוביל לכך שהלמידה שלהם הייתה מוגבלת, וחלק מהיתרון של התרגילים בדימוי תנאי השטח לא בא לידי ביטוי בקרב מפקדי השריון. בעיה זו ניכרה בהקשר של כל כלי שאי אפשר להניעו בשגרה על תשתיות אזרחיות בלי לגרום נזק ניכר. מדמים מועילים, אולם אינם מסוגלים להחליף את הדבר האמיתי. יתרה מזו, כתוצאה מאילוץ זה או מחסור בכלים להכשרות, צוותי כלים - לא מפקדיהם, אלא נהגים, טענים, תותחני טנקים, מפעילי עמדות ירי וכו' - לא תמיד התאמנו בכליהם טרם התמרון בשטח דומה לזה שבו יילחמו. עוד קיימת בעיה לבצע אימונים בקנה מידה מלא (כל החיילים עד אחד) ובפרט לבצע תרגילים דו-צדדיים נרחבים. במתאר הנוכחי הוחלט על תרגילים בהיקף חלקי ועם יחידת דימוי האויב, ולא יחידה

בתרגילים מפקדת החטיבה לא באה מספיק לידי ביטוי, וכי למרות המאמצים מטה החטיבה לא תמיד תורגל באותה הרמה כמו המפקדים וכוחותיהם. עם זאת, חלק מהחטיבות מצאו דרכים לתרגל את עצמן בצורה מלאה, הן בתהליכים המבצעיים במפקדות הן בעבודה מול המפקד כאשר אינו נוכח במפקדה.

התברר כי חלק מן הבעיות והדילמות שהיו כרוכות בתרגילים לא קיבל מענה. בלחימה בעזה ולאחר מכן בלבנון היה שיתוף הפעולה הגבוה אי פעם בתולדות צה"ל בין חיל האוויר, המודיעין, התקשוב וכוחות היבשה. ואולם בבניין הכוח ובאימונים - המצב היה פחות טוב באופן ניכר. היבשה הכינה את עצמה כמעט לבדה, וכמעט לא נוצרו שיתופי פעולה עם הזרועות השונות.

בדרג הטקטי, יש קושי אמיתי לערוך תרגילים בין-זרועיים שיועילו לכל המשתתפים כאחד. ואולם ביצוע תרגילים חד-זרועיים הוא חיסרון גדול באימונים, בכך שהוא מקטין את המציאותיות שלהם. אם אי אפשר לשלב את חיל האוויר במציאות בתרגיל, לכל הפחות יש להפעיל אותו בצורה מדומה, כך שחילות היבשה יתאמנו עם הסיוע האווירי הצפוי - לתקיפה, לפינוי פצועים ולחשיפת אויב. כוחות מסייעים, כגון הנדסה ואש, באו לידי ביטוי בתרגילים בצורה חלקית, לעיתים באופן שבלוני מדי. גם כאן הבדלים בין יחידות הובילו לתוצאות

מול יחידה; אין פירוש הדבר שזהו המודל האידיאלי. התרגילים התמקדו בתמרון, ומטבע הדברים היו מוגבלים ביכולת לדמות את שלבי ההגנה הצפויים בסיום ההתקפה, ובייחוד את שלב טיהור המרחב, שלרוב כמעט לא תורגל. אומנם במהלך התרגילים אפשר היה לראות עליית מדרגה אצל המפקדים בעיסוק בהגנה, אולם אין לשכוח שלצה"ל יש נטייה ארוכת שנים להזניח את העיסוק בהגנה, כפי שקבעה ועדת אגרנט לאחר מלחמת יום הכיפורים.¹⁵ לעתיד, יש גם צורך לתכנן תרגילי הגנה מלאים, שנקודת המוצא שלהם תהיה שלב אחרון של תמרון, ואילו עיקר התרגיל יעסוק בהגנה. בנוגע לטיהור המרחב, בסופו של דבר התברר כי זה היה השלב הארוך ביותר בלחימה בצפון, ויש להניח שגם במערכות עתידיות ייתכן שלב ממושך של טיהור המרחב; בתרגילים עתידיים יצטרך צה"ל להקצות זמן לתרגול טיהור המרחב, או לבצע תרגילים ייעודיים העוסקים בשלב זה, שחשיבותו התגלתה כרבה מאוד הן בעזה הן בלבנון; לעיתים היה שלב התמרון רק ההקדמה לטיהור המרחב ואזי הכוחות מצאו את עצמם מתמודדים עם מצב שכמעט לא הכירו. התו"ל הקיים בצה"ל בנושא טיהור המרחב אף הוא לא מוכר אצל חלק גדול מהסדרים, לא כל שכן אנשי המילואים, ובכל מקרה יצטרך פיתוח והתאמה. ברמה הטכנו-טקטית, אנשי חזבאללה שבחרו, או נאלצו, להישאר השתמשו בצורת הבנייה בלבנון, השונה מזו שצה"ל רגיל לה, כדי להסב אבדות לכוחות צה"ל בלחימה בטווח קצר ובתוך מבנים. נושא זה לא תורגל, לא נצפה מראש ובאופן כללי הותיר מקום לשיפור בביצוע התרגילים.

היכולת לבנות רצף תרגילים שאיננו סטרילי, מתקיים בשטח מדמה לחימה, מתמודד גם עם מגבלות שבמצבי שגרה היו משביות אימונים ומתרגל כשירות יסוד - תרמה רבות למוכנות היחידות ללחימה. התרגילים חידדו את הצורך לאמן כוחות לפני מעבר זירות גם אם יש להם ניסיון קרבי רב בזירה אחת, ואת הצורך בחזרה ליסודות במובן העמוק

נושא הרוק"ק (רום קרוב לקרקע), גם אם יש בו עיסוק נרחב, היה אף הוא קשה לדימוי בתרגילים. בזמן ביצוע התרגילים צה"ל לא היה מצויד בכמות רחפנים שתאפשר "להציף" את השטח במהלך תרגיל, הן כליווי וסיוע לכוחות המתמרנים הן כביום אויב. כמו כן, היה קושי להפעיל רחפנים באימונים בשל השיבושים והחסימות במרחב נגד רחפני אויב, והחשש כי רחפן בתרגיל יזוהה בטעות על ידי מערכות התרעה כאיום ויושמד. פוטנציאל איום הרוק"ק לא התגשם במלואו עד זמן כתיבת מאמר זה, ולמרבה השמחה לא ראינו בלבנון כמויות של כלים לא מאוישים, כמו באוקראינה, או את שימושיהם המגוונים.¹⁶ ואולם בכל זאת, בפעם הראשונה זה 50 שנה, היה איום אווירי מהותי על כוחות הקרקע של צה"ל, שאפילו במלחמת לבנון הראשונה (1982) פעלו בעליונות אווירית כמעט מוחלטת למרות קיומם של מסוקי קרב סוריים. כהדגמה למשמעויות איום זה, איום רחפנים וכטב"מים פירושו הצורך בשמירה על רווחים גדולים יותר בין הכוחות, הסוואה בזמן עצירה וכן הלאה - דבר שמשפיע על קצב התנועה והתכנון אפילו בלי להביא בחשבון נפגעים אפשריים. כיוון שצה"ל היה רגיל

להילחם בלי לחשוש מפני איום מן האוויר, הוא מתקשה להתרגל לשינויים הניכרים הנדרשים בעקבות איום זה, שיש לצאת מנקודת הנחה כי יחריף בהרבה עם הזמן, במיוחד כיוון שהתועלת היחסית לאויב גדולה יותר מאשר לצה"ל.¹⁷ ניכר גם חסרונה של מערכת תחקור (טכנולוגית) שתאפשר לבצע אימונים בכל שטח ולתחקר אותם; מערכת התחקור ביבשה במרכז הלאומי לאימוני יבשה הייתה התחלה טובה, אולם צה"ל נדרש ליכולת לשחזר את המהלכים, לתחקרם ולהציגם - בזמן אמת ולאחר מעשה - ללא קשר לשאלת השטח שבו מתנהל התרגיל, ורצוי גם בצורה שתאפשר לתחקר תחקור רב-זרועי, הכולל גם מערכות תחקור לתרגילים דו-צדדיים. ואולם עצם הצורך בעליית מדרגה בתחקור ברור ובולט. צעדים ראשונים כבר נעשו. בשנה האחרונה החלו תהליכי תחקור מתקדמים יותר בשו"ב ובדיגיטל, אולם יש מקום רב לשיפור. ולבסוף, תחושת הדחיפות האמיתית כתוצאה מההבנה של המתאמנים כי הם מתאמנים ללחימה קרובה בצפון, תהיה קשה ל"שכפול" כאשר תסתיים המלחמה ותבוא רגיעה. קשה - אולם חיונית. והקפדה של צה"ל על רצינות ביחס לאימוניו גם בעתיד תהיה סימן הכרחי, בדגש על אנשי המילואים, כדי לשמר תחושת דחיפות אמיתית ככל האפשר.

סיכום

סדרת התרגילים הראתה את חשיבותו של אימון מותאם זירה, שאיננו דווקא מותאם תוכנית, ואשר מתמקד בכשירויות ומיומנויות תלויות זירה, ולא רק באימון בהתאם לתוכנית האופרטיבית של היחידה. הלקחים העולים ממנה וראויים לשימור הם היכולת לבצע אימונים ריאליסטיים בשטח מדמה משימה ככל האפשר, עם דרגת חופש גבוהה למפקדים לתכנן את האימון עבור עצמם. גישה זו חיונית באימונים עתידיים. יכולת זו כוללת הסרת חסמים, ושימוש במגבלות הבטיחות ככלי לשיפור האימון ולא להפסקתו האוטומטית.¹⁸ היכולת לבנות רצף תרגילים שאיננו סטרילי, מתקיים בשטח מדמה לחימה, מתמודד גם עם מגבלות שבמצבי שגרה היו משביות אימונים ומתרגל כשירות יסוד - נוסף על תרחישים ספציפיים - תרמה רבות למוכנות היחידות ללחימה. התרגילים חידדו את הצורך לאמן כוחות לפני מעבר זירות גם אם יש להם ניסיון קרבי רב בזירה אחת, ואת הצורך בחזרה ליסודות במובן העמוק. חזרה זו כוללת התמודדות עם אתגרים שונים בהתאם לתו"ל, יצירת תרגילים קשים ומציאותיים, ובמיוחד - הפיכת התרגיל לחלק מלמידה מתמשכת שבה כל תרגיל הוא מבוא לתרגיל שמגיע בשבוע שאחריו, והמפקדים לומדים לא רק מביצוע התרגיל בעצמם, אלא גם מניסיונם של המפקדים שביצעו את התרגילים זמן קצר לפנייהם, ומיישמים את השיפורים שהכניסו המפקדים שביצעו את התרגילים האחרים. הדבר אינו מובן מאליה, ונדרש מאמץ כדי לעמוד באתגרים אלה ולהטמיעם. בעתיד, כאשר תחושת הדחיפות של המלחמה תיעלם, המשימה לשמר יכולות והישגים עלולה להיות קשה במיוחד, ויידרש לכך מאמץ ניכר. בסופו של דבר, התרגילים היו שונים במידה רבה מהדרך שהייתה נהוגה בצה"ל, והם מודל לשיפור לעתיד - בייחוד עבור בנייה מחדש של אימוני מערך המילואים.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



ממעשה להלכה: גזירת תאוריה צבאית מתפיסת הלחימה של צה"ל במהלך "חיצו הצפון"

חרף הצהרת חזבאללה בתחילת המלחמה שכל עוד המלחמה בעזה נמשכת יימשכו תקיפות חזבאללה, הצטברו כלל הפגיעות בו למסה קריטית שהביאה אותו להסכים להסדרה. לנוכח יעילות שיתוק מרכזי הכובד של חזבאללה, שנשענה על שימוש יעיל בתפיסת חמש הטבעות של וורדן, אפשר להסיק שאופן פעולה זה עשוי להניב פירות גם במבצעים עתידיים של ישראל מול יריביה



לוחמים במהלך התמרון הקרקעי בדרום לבנון, אוקטובר 2024. בהיעדר תאוריה צבאית מוצקה, שמספקת מסגרת מחשבתית רחבה והכרחית להבנת המלחמה, נפער חלל רעיוני המשאיר את המפקדים ללא מצפן ברור. צילום: דו"ץ

שבהיעדר תאוריה מנחה: בלא הנחיה אופרטיבית ברורה, ההישגים הטקטיים ברצועת עזה נותרו מבודדים ולא התגבשו להכרעה אסטרטגית מובהקת. עובדה זו מצביעה על כך שתאוריה צבאית מגובשת היא תנאי מקדים ליכולתו של צבא לגבש דוקטרינה יעילה ולנהל מערכה מוצלחת.

האויב משלב בין התקפה להגנה בכל רמות המלחמה, ובשעה שהוא מגן על נכסיו ומנסה להקשות על התמרון, הוא יכול לתקוף מטרות בעומק ישראל. המאמץ שלו להבטיח את שרידות נכסיו האסטרטגיים נעשה על ידי פיזור, הסתרתם והטמעתם באזורים שאוכלוסייה אזרחית נמצאת בהם

לפיכך, מטרתו של מאמר זה לנתח את ההתמודדות המוצלחת של צה"ל מול חזבאללה במסגרת מלחמת "חרבות ברזל", ולגזור מכך מענה תאורטי-תפיסתי. בחלקו הראשון של

באופן כללי, צבאות נדרשים לנתח את התנסויותיהם המבצעיות ולחתור לגיבוש תאוריה צבאית או שילוב של תאוריות ותפיסות, שדרך לימוד עקרוניתיהן אפשר יהיה לגבש תהליכי בניין כוח, כתיבת תורות לחימה ואף תפיסות הפעלה. בסיס תאורטי נחוץ לארגון הצבאי כדי להתגבר על אי-הוודאות המאפיינת את המציאות בכל רמות המלחמה. לפי קלאוזביץ, מטרתה הראשונית של התאוריה היא להבהיר מושגים ורעיונות סבוכים ולשפוך אור בהיר על תופעת המלחמה, ובכך לאפשר הבחנה בין העיקר לטפל. תאוריה צבאית מוצקה אף מספקת מסגרת מחשבתית רחבה והכרחית להבנת המלחמה, ואילו בהיעדרה נפער חלל רעיוני המשאיר את המפקדים ללא מצפן ברור.

לנוכח האתגרים המשתנים שעומדים בפני צה"ל בשנים האחרונות, ובייחוד על רקע מתקפת חמאס ב-7 באוקטובר 2023, מודגמת נחיצותה של תאוריה כזו עבור צה"ל ביתר שאת. הכשלים שהתגלו בתגובת ישראל למתקפה זו, כמו גם אופן ניהול המלחמה שפרצה בעקבותיה, המחישו את הסכנה

ד"ר פנינה שוקר, מרצה בתוכנית אדי"ב
(אסטרטגיה, דיפלומטיה וביטחון) במרכז
האקדמי שלם וחברת פורום דבורה



ד"ר טל טובי, מרצה בכיר במחלקה
להיסטוריה באוניברסיטת בר-אילן



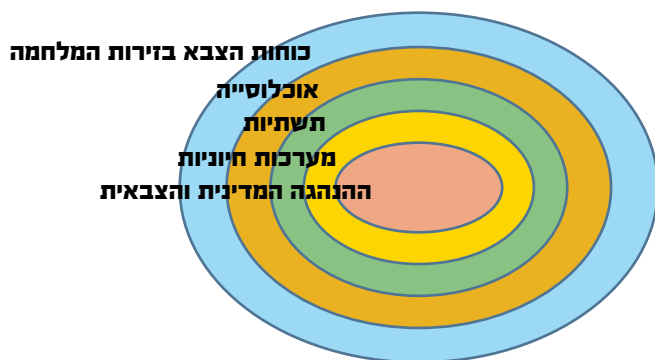
בעיקר באמצעות טילי נ"ט אך גם על ידי ירי מרגמות וצלפים. ההגנה, בממד האסטרטגי שלה, יכולה להשתמש בכטב"מים, ברחפנים, בלוחמה אלקטרונית ובסייבר, במטרה ליצור אזור מנוע גישה (Anti-Accesses/Area Denial [A2/AC]) כלפי כוחות קרקע, אוויר וים.

כך יכול האויב למצות את יתרונות הדומיננטיות של האש המדויקת, תוך שהוא מצמצם את פגיעותו לאש המדויקת של צה"ל. שילוב זה, המאפשר לפגוע בעורף הישראלי, יכול לגבות מחיר כבד ויוצר הרתעה. כדי לשבש משוואה זו יש לפעול בעומק המערכות ואף האסטרטגי של האויב באמצעים שונים ומגוונים, ובכלל זה הפעלת כוחות קרקעיים המסוגלים להגיע לעומק מערכי האויב. על אודות יכולות האויב מפרט מסמך אסטרטגיית צה"ל¹.

הגותו של ג'ון וורדן: האויב כמערכת

ג'ון וורדן, טייס קרב בהכשרתו, מילא שורה של תפקידי פיקוד, מטה והדרכה בחיל האוויר האמריקני עד פרישתו בדרגת קולונל. ב-1988 פרסם את ספרו *The Air Campaign* המתבסס על עבודת המסטר שכתב במסגרת לימודיו ב-National Defense University. בספר הדגיש את מקומו של הכוח האווירי במלחמה המודרנית. בדומה לתאורטיקנים אחרים, טענתו העיקרית של וורדן הייתה כי העוצמה האווירית יכולה להכריע לבדה את המלחמה אם התוכנית המבצעית תביא לידי ביטוי את יכולות הכוח האווירי ויתרונותיו באמצעות תקיפה מקבילה של חמשת מרכזי הכובד (Center of Gravity) של האויב. את מרכזי הכובד הגדיר וורדן כטבעות המקיפות זו את זו, מהפנימית לחיצונית: ההנהגה המדינית והצבאית; מערכות חיוניות (מערכות פו"ש ותקשורת ברמה האסטרטגית והלאומית); תשתיות (אנרגיה, תחבורה); אוכלוסייה; כוחות הצבא בזירות המלחמה.

תרשים 1: מודל חמש הטבעות: האויב כמערכת



המאמר, יוצג מודל הטבעות של התאורטיקן הצבאי ג'ון וורדן - לנוכח מודל תאורטי העולה מניהול המלחמה בזירה הצפונית ותוצאותיה המוצלחות, הנשמרות עד למועד כתיבת הדברים. בחלקו השני של המאמר ייבחנו פעולותיה של ישראל מול חזבאללה במהלך מלחמת "חרבות ברזל", עד הפסקת האש בנובמבר 2024, כדי לבסס את ישימותו של מודל הטבעות להתמודדות הישראלית מול שחקנים לא מדינתיים.

הגדרת האויב ויכולותיו המבצעיות

בעשורים האחרונים, ובמיוחד עם התערבותה של איראן במלחמת האזרחים בסוריה, התחזק ציר ההתנגדות הכולל את סוריה והמיליציות השיעיות במדינה; המיליציות השיעיות בעיראק; לבנון (על בסיס חזבאללה); ובהקשר הזירתי - הגברת השפעתה של איראן ברצועת עזה, עם תמיכתה וסיועה לחמאס ולגא"פ (הג'האד האסלאמי הפלסטיני). כוחות הציר נעדרים יכולות תמרון שמאפשרות מהלכים התקפיים משמעותיים לשטחה של ישראל, כפי שהיו למדינות ערב עד 1973. מנגד, ציר זה מבין את חולשתו מול יכולות התמרון של צה"ל. לפיכך פיתח תמהיל בעל יכולות התקפיות ברמה האסטרטגית, ובעיקר ירי תמ"ס לעבר מטרות בעומק ישראל מחד גיסא, ומאפשר ליצור מערכי הגנה ברמה הטקטית כדי למנוע תמרון או לפחות להקשות עליו, ובה בעת לצאת לפשיטות ולהתקפות מקומיות ביישובים הסמוכים לגבול מאידך גיסא.

האויב משלב בין התקפה להגנה בכל רמות המלחמה, ובשעה שהוא מגן על נכסיו ומנסה להקשות על התמרון, הוא יכול לתקוף מטרות בעומק ישראל. המאמץ שלו להבטיח את שרידות נכסיו האסטרטגיים נעשה על ידי פיזורם, הסתרתם והטמעתם באזורים שאוכלוסייה אזרחית נמצאת בהם. ואולם כאן אחת מנקודות התורפה שלו: אומנם היכולות האסטרטגיות נמצאות במתקנים מבוצרים ומוגנים, אך הם נייחים וחשופים לתקיפה אם הם מתגלים, כפי שהיה במבצע "משקל סגולי" (2006) במלחמת לבנון השנייה.

לפיכך יש שתי דרכים עיקריות להגנה על המתחמים הנייחים. הראשונה - הסתרת היכולות במרחב האזרחי ותת-הקרקע; השנייה - יצירת מערכים קרביים שיקשו על מהלך קרקעי, ויפגעו ברבים ככל האפשר. השאיפה היא למצות ככל האפשר את השטח האזרחי הבנוי ואת תת-הקרקע, כדי לצמצם את יתרונו היחסי של צה"ל הן בחימוש מונחה מדויק הן בתמרון. האויב עושה זאת בכמה דרכים: ראשית, נכסיו האסטרטגיים נמצאים בעומק המערכות והאסטרטגי שלו, ולפיכך אי אפשר לפגוע בהם באמצעות תמרון קווי. שנית, מערך ההגנה של האויב משמש, לצד ההסתרה של נשק התמ"ס, להגנה טקטית, פסיבית ואקטיבית: מטעני צד, בורות ייקוש ומוקשים על הצירים המובילים למקומות המסתור ואש מדויקת מנגד,



"חיצו הצפון" - תקיפה בבירות, 13 באוקטובר 2024. סדרת המתקפות הגיעה לשיאה ב-27 בספטמבר, עת הופצה מפקדת חזבאללה בדאחיה ובה כמעט כל הצמרת המבצעית של חזבאללה - ובראשה מוזכר הארגון, חסן נצראללה. צילום: ויקיפדיה

על כוח עמידתה של האוכלוסייה. לדוגמה: השמדת מערכות ייצור חשמל.² התאוריה של וורדן ניתנת ליישום גם על מדינות לא דמוקרטיות ועל שחקנים לא מדינתיים, ובכלל זה ארגונים צבאיים לא סדירים או סדירים למחצה, ואף ארגוני פשע. וורדן מדגים טענה זו באמצעות ניתוח המבנה הארגוני של קרטל סמים.³ ההנהגה (המעגל הפנימי) כוללת את ראשי הקרטל ומעגלי התקשורת והאבטחה הקרובים אליהם. הנכסים החיוניים הם מקורות גידול הסמים בשילוב עם מתקני זיקוק הסמים, והתשתיות הן הדרכים להעברת הסמים אל המשתמשים. אוכלוסיית הקרטל כוללת את המגדלים המזקקים את חומרי הגלם ואת המפיצים. את הצבא אפשר להגדיר כאותם "חיילים" האחראים לביצוע ההוראות של הנהגת הקרטל.

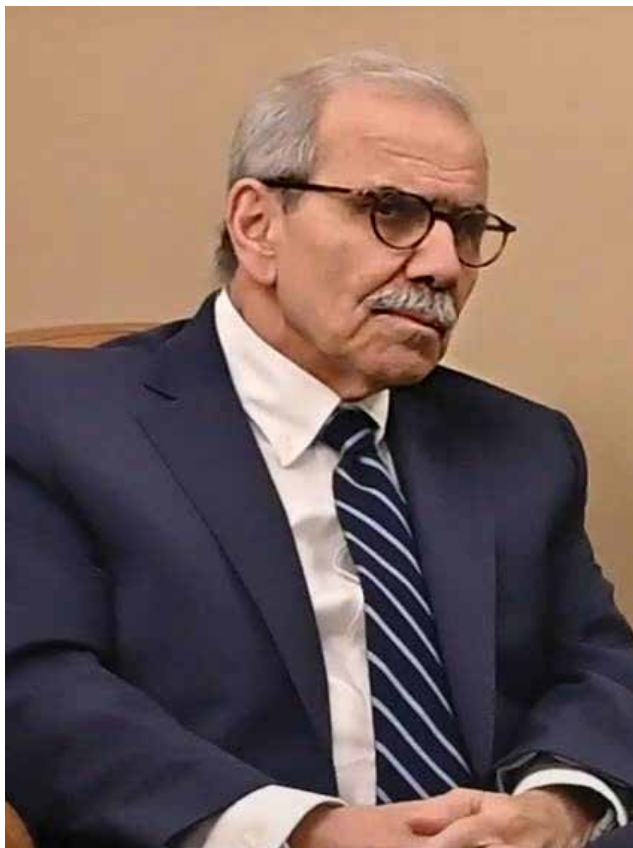
מבצע "חיצו הצפון" (19 בספטמבר 2023 - 27 בנובמבר 2024)

מייד לאחר מתקפת חמאס על יישובי עוטף עזה ב-7 באוקטובר 2023, התגייס חזבאללה ליצירת הסלמה מקבילה בגבול לבנון. הארגון ירה את יריית הפתיחה ביומה השני של המלחמה (8 באוקטובר) וכך הפר את השקט היחסי ששרר בגזרה - להוציא תקריות מקומיות וירי לעיתים רחוקות - מאז מלחמת לבנון השנייה (2006). שיגור הרקטות הראשון היה לעבר הר דב. חזבאללה נטל אחריות לירי, תוך הגדרת הפעולה כצעד הזדהות עם המאבק הפלסטיני ואזכור, אומנם כמס שפתיים, של הצורך לשחרר את יתרת האדמות הלבנוניות "הכבושות",

המודל מדגים את הצורך להתייחס לאויב כאל מערכת (system). הרעיון מאחורי התאוריה קובע כי יש לתקוף את מערכות המשנה שלו ולהביא לשיתוקו הפיזי. כדי למקסם את תהליך השיתוק יש לתקוף כמה שיותר מערכות משנה בה בעת, והדגש צריך להיות על הטבעת הפנימית (הנהגה). תקיפה כזו תביא לשיתוקו המהיר. את יישומה המעשי של התאוריה אפשר לזהות באופן מובהק בתכנון וביצוע המערכה האווירית במהלך מבצע "סופה במדבר" (1991) וכן במבצע "כוח מאוחד" (1999).

טענתו העיקרית של וורדן הייתה כי העוצמה האווירית יכולה להכריע לבדה את המלחמה אם התוכנית המבצעית תביא לידי ביטוי את יכולות הכוח האווירי ויתרונותיו באמצעות תקיפה מקבילה של חמשת מרכזי הכובד של האויב

וורדן קבע כי את התקיפה המקבילה יש לעשות בעזרת כוח אווירי שישגר או יטיל חימוש מונחה מדויק. לשיתונו, מתכנני המערכה האווירית צריכים להתמקד בהשפעה הפסיכולוגית של ההפצצות. כלומר, יש לחשוב על דרכים ליצירת כאוס, בלבול ושיתוק מערכות. כאן נמצא אחד ההבדלים המהותיים בין התאוריה של וורדן לזו של ג'וליו דואה. האחרון קבע כי יש לתקוף ישירות מטרות אזרחיות (ערים), ואילו וורדן מדבר על תקיפת מטרות שלהשמדתן תהיה השפעה ישירה ועקיפה



ראש ממשלת לבנון, השופט נואף סלאם. הצליח להקים ממשלה בת 24 שרים ללא השתתפות פעילה של אף נציג חזבאללה, לראשונה מ-2008. צילום: ויקיפדיה

מרחבים שונים בדרום לבנון והשמידו אלפי כני שיגור.⁷ במחצית ספטמבר 2024, לאחר שצה"ל התקרב למיצוי משימותיו ברצועת עזה, ניתן האות להעברת מרכז הכובד מעזה ללבנון. ב-16 בספטמבר הוסיפה הממשלה למטרות המלחמה את "השבת תושבי גבול הצפון לבתיהם בבטחה", ולמוחרת הוציאה ישראל לפועל סדרת תקיפות חריגה בעצימותה נגד חזבאללה - ראשית, מתקפת הביפרים ומכשירי הרדיו הטרויאניים (17-18 בספטמבר), תקיפת הדרג הבכיר של כוח רדואן (20 בספטמבר), ותקיפות רחבות נגד משגרי רקטות ופעילי חזבאללה שהתכוננו לשיגורים לעבר ישראל (21 בספטמבר).⁸

ב-23 בספטמבר 2024 פתח צה"ל במבצע "חיצו הצפון" נגד יעדי חזבאללה. הותקפו מהאוויר אלפי מטרות באזורים שונים במדינה, בעיקר מטרות שהכילו אמצעי לחימה שהוסתרו במבנים ובתשתיות אזרחיות. כמו כן, נערכו תקיפות ממוקדות בבירות נגד מפקדים בכירים בחזבאללה, פעילי טרור ומאות מחסני אמל"ח, משגרי רקטות ובהן רקטות לטווח בינוני ורקטות כבדות, כטב"מים וטילי שיט.⁹ חלק ניכר מאמצעי הלחימה הוסתרו בבתי אזרחים ובמבנים אזרחיים נוספים. כמו כן, הותקפו עשרות יעדים של מטה המודיעין של חזבאללה, ובהם אמצעי איסוף ומפקדות.¹⁰ לשיאה הגיעה סדרת המתקפות ב-27 בספטמבר, עת הופצה מפקדת חזבאללה

לדבריו. שיטת הפעולה שבחר מאז משקפת עניין בשימור מדרגת עימות נמוכה, וכוללת בעיקר רקטות, פצמ"רים, טילים מונחים נ"ט - המכוונים, לטענתו, נגד מטרות צבאיות - וכן ירי טילים נגד כטב"מים, לצד ניסיונות חדירה וירי רקטי לגליל ליעדים אזרחיים של חוליות פלסטיניות (חמאס וג'האד אסלאמי פלסטיני), באישור חזבאללה ובתיאום עימו.

ורדן קבע כי את התקיפה המקבילה יש לעשות בעזרת כוח אווירי שישגר או יטיל חימוש מונחה מדויק. לשיטתו, מתכנני המערכה האווירית צריכים להתמקד בהשפעה הפסיכולוגית של ההפצצות. כלומר, יש לחשוב על דרכים ליצירת כאוס, בלבול ושיתוק מערכות

ב-11 באוקטובר 2023 שקלה ישראל להוציא לפועל מתקפת מנע על חזבאללה, אולם אפשרות זו נדחתה ובמקומה הוחלט להתמקד בעזה ולהתמודד עימו כחזית משנית. לפיכך, מטרות המלחמה שהוגדרו ב-16 באוקטובר התמקדו בעזה, והנחו להרתיע ולהימנע מהסלמה בצפון שתסיט מאמצים מהדרום.⁴ תגובת צה"ל להתגרירות חזבאללה הייתה סימטרית ומדודה תחילה, תוך עליית מדרגה ככל שנמשכו האירועים. צה"ל סיכל ניסיונות חדירה וחוליות ירי נ"ט של חזבאללה, צמצם את היקפי הפגיעה וגרם למותם של עשרות מאנשי הארגון. כן הסב צה"ל פגיעה לעמדות חזבאללה לאורך הגבול ולמתקנים צבאיים של הארגון. החל ב-26 באוקטובר נרשם צמצום בפעילותו, אך התקיפות התחדשו ב-28 באוקטובר כשישראל הודיעה על תחילת שלב חדש במלחמה בעזה, שכלל כניסת כוחות צה"ל לשטח הרצועה, וב-29 באוקטובר הסתמנה עליית מדרגה מהותית בהיקף האירועים ובעומק הפעילות בשני הצדדים, בהתאם לאיום של איראן וחזבאללה כי ירחיבו את מהלכיהם הצבאיים בעקבות התמרון הקרקעי הישראלי.⁵ מתחילת המלחמה מקיים חזבאללה מגעים הדוקים עם שותפיו לציר ההתנגדות, בדגש על איראן. סביר כי הוא מעורב בהחלטות בנוגע להפעלת גורמי החזית האחרים נגד ישראל - ירי משטח סוריה, ירי על ידי החות"ם בתימן ותקיפות של המיליציות השיעיות בעיראק.⁶

ב-30 ביולי סיכלו מטוסי קרב בתקיפה ממוקדת בבירות את רמטכ"ל חזבאללה, פואד שַכר, יד ימינו של חסן נצראללה. בתגובה תכנן הארגון לשגר מאות רקטות ליישובי הצפון וכטב"מים למרכז הארץ. ואולם ב-25 באוגוסט יצא חיל האוויר למתקפת מנע, שבמהלכה תקפו כ-200 מטוסי קרב ב-40 מרחבים שונים בדרום לבנון והשמידו אלפי כני שיגור

ב-30 ביולי סיכלו מטוסי קרב בתקיפה ממוקדת בבירות את רמטכ"ל חזבאללה, פואד שַכר, יד ימינו של חסן נצראללה. בתגובה תכנן הארגון לשגר מאות רקטות ליישובי הצפון וכטב"מים למרכז הארץ. ואולם ב-25 באוגוסט יצא חיל האוויר למתקפת מנע, שבמהלכה תקפו כ-200 מטוסי קרב ב-40



הלויית נצראללה. גם עיתוי ההלוויה, כחמישה חודשים לאחר החיסול, יש בו כדי להעיד על האיטיות בהתאוששות הארגון - שהיא בעצם פגיעה חריפה בפרוקסי המרכזי של איראן, ובציר ההתנגדות כולו. צילום: ויקיפדיה

חזבאללה, הוגדר מועד הנסיגה ל-18 בפברואר. בתקופה זו הגבירה ישראל את הפעילות לאיתור וסיכול איומים בדרום לבנון ובעומק לבנון. לפי דוח של מרכז עלמא, מכניסת הפסקת האש לתוקף מזהה ישראל ניסיונות של חזבאללה לשקם את התשתיות והיכולות הצבאיות שלו, ופועלת למנוע את חידוש פעילות הארגון.¹⁴

לפי הערכות צה"ל, בסוף אוקטובר 2024 נותרו בידי חזבאללה רק כ-30 אלף רקטות ארטילריות, שהן כ-20% מהרקטות שהיו לארגון בתחילת המלחמה, וכמה מאות כטב"מים, לאחר שכ-70% מהכטב"מים של חזבאללה הושמדו במהלך המלחמה

הגישה הישראלית החדשה נועדה לשנות את המשוואה שהתפתחה בצפון, שבמסגרתה חילופי האש בין ישראל לחזבאללה מתקיימים מתחת לסף המלחמה הכוללת, ולפיכך מוגבלים בהיקפם. אף שמ-8 באוקטובר 2023 הצליח צה"ל טקטית בתוכנית המגננה בצפון, ולחזבאללה נגרמו נפגעים רבים לצד מיעוט נפגעים בצד הישראלי, ברמה האסטרטגית יצר חזבאללה רצועת ביטחון בשטח ישראל, ו-80 אלף ישראלים הפכו פליטים בארצם.¹⁵

בדאחיה, ובה כמעט כל הצמרת המבצעית של חזבאללה - ובראשה מזכ"ל הארגון, חסן נצראללה.

ב-1 באוקטובר 2024 הודיע דובר צה"ל כי הצבא החל בפעולה קרקעית ממוקדת נגד מטרות חזבאללה בדרום לבנון: "צה"ל פועל על פי תוכנית סדורה שתוכננה במטה הכללי ובפיקוד הצפון, ואלה הכוחות התאמנו ונערכו בחודשים האחרונים. הכוחות הקרקעיים מלווים במאמץ תקיפות של חיל האוויר וכוחות תותחנים, שתוקפים מטרות צבאיות באזור במאמץ מתואם עם לוחמי כוחות היבשה".¹¹ מלבד תקיפות חיל האוויר לסיכול בכירי הארגון ויכולות האש שלו, במהלך המבצע יצאו כוחות היבשה לפשיטות קרקעיות מוגבלות בכפרים השיעיים הסמוכים לגבול, כדי להשמיד את התשתיות שהוצבו שם כהכנה לפשיטה של כוחות רדואן.¹² לפי הערכות צה"ל, בסוף אוקטובר 2024 נותרו בידי חזבאללה רק כ-30 אלף רקטות ארטילריות, שהן כ-20% מהרקטות שהיו לארגון בתחילת המלחמה, וכמה מאות כטב"מים, לאחר שכ-70% מהכטב"מים של חזבאללה הושמדו במהלך המלחמה.¹³

ב-27 בנובמבר 2024 נכנסה לתוקף הפסקת האש עם לבנון. לפי ההסכם, ישראל הייתה אמורה לסגת משטח לבנון לאחר 60 יום, אולם לנוכח הפרות חוזרות ונשנות של ההסכם מהצד הלבנוני וחוסר התקדמות בפירוק התשתיות הצבאיות של

דין ומסקנות

מ־8 באוקטובר 2023 ועד מחצית ספטמבר 2024 התאפיין המודוס אופרנדי של צה"ל נגד חזבאללה ב"מידה כנגד מידה": ככל שהארגון הסלים את פעולותיו נגד ישראל - חלה עליית מדרגה באופן התגובה של צה"ל. נקודת מפנה באסטרטגיה הישראלית הגיעה באמצע ספטמבר, עת בשלו התנאים למיקוד בצפון. באופן פעולתו - החל מ"מתקפת הביפרים" ועד שנכנס הסכם הפסקת האש לתוקף ב־26 בנובמבר 2024 - אפשר לראות מעין יישום של התאוריה של וורדן בדבר ראיות האויב כמערכת בעל חמישה מרכזי כובד, מהחשוב:

ההנהגה המדינית והצבאית. בימיו הראשונים של "חצי הצפון" חוסלה כמעט כל הצמרת הפיקודית של חזבאללה. **מערכות חיוניות.** נוסף על פגיעה בפעילי חזבאללה רבים, מתקפת הביפרים אף שיבשה את יכולת הפו"ש של הארגון. **תשתיות.** מעבר להפצצת התשתיות הכלכליות של הארגון, תקפה ישראל ב־5 בפברואר את שדה התעופה הצבאי של חזבאללה.

אוכלוסייה. בעקבות גלי התקיפות, כולל של בתי אזרחים שבהם אוחסן נשק, תועדה נהירה המונית של עשרות אלפי אזרחים לבנוניים צפונה. ביום הראשון למבצע נהרגו 492 לבנונים, מספר כמעט זהה למספר ההרוגים הכולל של חזבאללה מ־8 באוקטובר 2023 ועד 23 בספטמבר 2024, במהלך כמעט שנה של לחימה בצפון. לטענת הלבנונים, מדובר במספר ההרוגים הגבוה ביותר במדינה ביום אחד מאז סיום מלחמת האזרחים ב־1990.

מ־8 באוקטובר 2023 ועד מחצית ספטמבר 2024 התאפיין המודוס אופרנדי של צה"ל נגד חזבאללה ב"מידה כנגד מידה": ככל שהארגון הסלים את פעולותיו נגד ישראל - חלה עליית מדרגה באופן התגובה של צה"ל. נקודת מפנה באסטרטגיה הישראלית הגיעה באמצע ספטמבר, עת בשלו התנאים למיקוד בצפון

כוחות הצבא בזירות המלחמה. לפי הערכות צה"ל, כ־2,500 פעילים של הארגון נהרגו במהלך המבצע. מהלומות ספטמבר הניבו ציפייה שישאל תנצל את הפגיעה הקשה ביכולות הפו"ש של חזבאללה, ותמנף אותה להעצמת הפגיעה בארגון ולשיתוקו לאורך זמן. חרף ההימנעות הישראלית מלעשות כן וחרף הפסקת האש משלהי נובמבר, נכון לזמן כתיבת הדברים ניכר כי חזבאללה עודנו מתקשה להתאושש. למרות הטענה כי עיתוי מתקפות הביפרים ומכשירי האלחוט, שהוכנו במשך שנים כנשק הפתעה לפתיחת מלחמה, נגזר מחשש לחשיפתו, וכי תקיפת מפקדי רדואן הייתה בגדר ניצול הזדמנות מודיעינית ומבצעית, אפשר להתרשם מעילותן בשיתוק מרכזי הכובד של הארגון ובהשגתן את המטרה המקווה: ניתוק הזירות.

עדות לחולשת חזבאללה הנוכחית אפשר למצוא בעובדה שהארגון נאלץ להסכים להיות מיוזג על ידי תנועת אמל השיעית במשא ומתן ליישום החלטת מועצת הביטחון של האו"ם 1701. החלטה זו מחייבת את נסיגתו מדרום לבנון והעברת נשקו לידי המדינה, אף שמזכ"ל חזבאללה הנוכחי, נעים קאסם, טען כי החלטה זו נוגעת רק לדרום המדינה. כמו

כן, חזבאללה ספג שתי מכות גדולות נוספות: מועמד שנתמך על ידי ארצות הברית, גנרל ג'וזף עאון, נבחר לנשיאות לאחר שמועמדו של חזבאללה, סלימאן פרנג'יה, פרש מהמרוץ; האירוע הנוסף הוא מינוי השופט נואף סלאם לראש הממשלה, ובכך החליף את בעל בריתו של חזבאללה, נג'יב מיקאטי, שכיהן כראש ממשלת מעבר מאז אוקטובר 2022. זאת ועוד, סלאם הצליח להקים ממשלה בת 24 שרים - ללא השתתפות פעילה של אף נציג חזבאללה, לראשונה מ־2008. כך חוסלה האחיזה של הארגון במערכת הפוליטית הלבנונית, שנמשכה מאז 1992 - השנה שבה נציגיו של חזבאללה נבחרו לראשונה לפרלמנט.¹⁶

ב־17 בפברואר, יום לפני נסיגת צה"ל מלבנון לפי הסכם הפסקת האש, הודיעה ישראל כי צה"ל ייסוג אולם כוחותיו יישארו בחמש נקודות אסטרטגיות. בתגובה הסתפק חזבאללה בהטחת ביקורת נגד חולשתה של ממשלת לבנון החדשה. גם עיתוי הלווייתו של נצראללה, כחמישה חודשים לאחר חיסולו, יש בו כדי להעיד על האיטיות בהתאוששות הארגון - שהיא בעצם פגיעה חריפה בפרוקסי המרכזי של איראן, ובציר ההתנגדות כולו.

סיכום

מטרתו של מאמר זה הייתה להצביע על נחיצותה של תאוריה צבאית שתשמש כמגדלור לצה"ל בבואו להתמודד עם האתגרים המשחרים לפתחו, זאת באמצעות בחינת מודל חמש הטבעות של וורדן כפי שהוא בא לידי ביטוי בתגובה הצבאית הישראלית לחזבאללה במהלך מלחמת "חרבות ברזל". חרף הצהרת הארגון בתחילת המלחמה, שכל עוד המלחמה בעזה נמשכת יימשכו גם תקיפות חזבאללה, הצטברו כלל הפגיעות בחזבאללה למסה קריטית שהביאה אותו להסכים להסדרה. לנוכח יעילות שיתוק מרכזי הכובד של חזבאללה, כפי שבאה לידי ביטוי במבצע "חצי הצפון", אפשר להסיק שאופן פעולה זה עשוי להניב פירות גם במבצעים עתידיים של ישראל מול יריביה.

שימוש יעיל בתפיסת חמש הטבעות של וורדן מחייב היכרות מוקדמת עם האויב וזיהוי מדויק של מרכזי הכובד שלו. רק לאחר מכן אפשר יהיה לפעול מולם, תוך התאמת היכולות המבצעיות לשיתוק של כל מרכזי הכובד בה בעת

התאוריה של וורדן קובעת כי הדרך להכרעת האויב נמצאת בתקיפה משולבת וסימולטנית של כלל מרכזי הכוח של האויב, ולפיכך יכולה לשמש בסיס מוצק לקראת תכנון וניהול של מבצעים עתידיים, ושל תהליכי בניין הכוח והפעלתו. שימוש יעיל בתפיסת חמש הטבעות של וורדן מחייב היכרות מוקדמת עם האויב וזיהוי מדויק של מרכזי הכובד שלו. רק לאחר מכן אפשר יהיה לפעול מולם, תוך התאמת היכולות המבצעיות לשיתוק של כל מרכזי הכובד בה בעת.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



החי"ר המשוריין חובש כומתה שחורה

במלחמת "חרבות ברזל" התגלה פער חד בין הצורך המבצעי בחי"ר משוריין ובין המציאות בשטח. בעוד כוחות השריון נאלצו לפעול בשטחים צפופים נגד איומים מטווח קרוב, החי"ר שליווה אותם לא הותאם לאבטחת כוחות משוריינים. הפתרון טמון בבניית כוח חי"ר משוריין אורגני וייעודי במחלקות השריון - לא כתחליף לחי"ר הרגיל אלא כמשלים לו



טנקים וכוחות חי"ר ב"חרבות ברזל". החי"ר בצה"ל הופעל במלחמה כחי"ר ממוכן שקיבל גם משימות אבטחה של כוחות הטנקים. צילום: אתר צה"ל

החי"ר הממוכן, בעיקרון, כוחות חי"ר הלוחמים רגלית ומגיעים בסיוע ממוכן סמוך אל היעד (ככל האפשר, ללא כניסה לטווח האש הישירה). השינוי חל עם הופעתו של כלי נשא חי"ר המסוגל, לכאורה, לשהות בקו המגע ואף להילחם בו.³ החל משנות ה-70 החלו להופיע באופן נרחב כלי הלחימה לחי"ר (IFV).⁴ נגמ"שים חמושים אלה נועדו להגברת השרידות של החי"ר - בייחוד במתארי הפעלת נשק בלתי קונבנציונלי ובשדה קרב רווי ארטילריה - למשימות נ"א ונ"ט באבטחת הכוח המתמרן הכבד, סיור משוריין וליווי שיירות. עם זאת, כניסתם הובילה לשינוי עמוק בארגון החי"ר. שינוי זה בא לידי ביטוי בהקטנת כיתות החי"ר, בצמצום מספרן וביצירת תלות של החי"ר ברק"ם לצורך כל סוגי הפעולות. מצד אחד, תלות זו הקשתה על הפעלת החי"ר בשטחים סגורים, מיוערים ובנויים, משום שבהיעדר יכולת להפעיל את הרק"ם הלוחם ביעילות, החי"ר הממוכן חלש יותר מהרגלי.⁵ מצד אחר, הכנסת כלי הלחימה לחי"ר שיפרה מהותית את יכולות החי"ר הממוכן בשטחים במקומות שבהם היה יכול להיעזר בנגמ"ש הלחימה שלו. היא העלתה (על הנייר, לפחות) את קטלניות החי"ר הממוכן נגד טנקים ואת ניידותו המערכתית בשדה הקרב. כל זאת במחיר של הכנסת כשיריות חדשות לחי"ר (המחייבות הכשרה ואימון), צמצום עוצמת הלחימה הרגלית של החי"ר עקב הקטנת מבנה הכיתות והמחלקות, הפחתת הניידות הטקטית בשטחים מסוימים והעלאת עלות הניידות

במלחמת "חרבות ברזל" התרחשה הפעלת הכוח הנרחב והעצימה ביותר של צה"ל מאז מלחמת לבנון הראשונה. במהלך המלחמה נדרש צה"ל להתמודד עם איום חדש על כוחותיו, כאשר הפעיל כוח כבד בתוך שטח בנוי וצפוף המכיל תשתית תת-קרקע והריסות רבות. בעוד המתארים שצה"ל ציפה לפעול בהם בעבר הדגישו את האיום ארוך הטווח על כוחות צה"ל, אופי השטח ברצועת עזה ולאחר מכן גם בדרום לבנון אפשרו לאויב להתגנב לעבר כוחות צה"ל ולאיים עליהם מקרוב באמצעות מטעני צד, מרנ"ט (משגרי רקטות נגד טנקים) ומטעני הצמדה.¹

מאמר זה ידון באבטחת הכוח המשוריין לטווח הקרוב באמצעות חיל הרגלים המשוריין, ויטען כי תפקידו העיקרי של מערך זה הוא אבטחת כוח הטנקים. מדובר בכוח ייעודי בעל כשירויות, אמל"ח וארגון ייחודיים המאורגן, נבנה ומופעל כחלק אורגני ממחלקת השריון. אין לבלבל את החי"ר המשוריין עם החי"ר "הרגיל", והם אינם חליפים זה לזה. לפיכך, בהמשך למאמר קודם על ארגון מסגרת השריון,² יש לארגן, לאמן ולצייד את מחלקת השריון בדרך שתכיל אורגנית כוח חי"ר משוריין ונגמ"שי לחימה.

הופעת נגמ"ש הלחימה והשפעתו על החי"ר

מבחינת אמל"ח ותפיסת הפעלה, מהמצאת הנגמ"ש במלחמת העולם הראשונה ועד הופעת כלי הלחימה לחי"ר היו כוחות



שמואל שמואל, ראש המכון למחקר צבאי
במרכז דדו

הח"ר הממוכן הפך כלי המשלים את כוחות הטנקים. הוא נחשב יעיל לתפוס שטח שנכבש על ידי הכוח המשוריין, במשימות אבטחה נגד ח"ר וחוליות נ"ט - בייחוד בשטח הבנוי והמיוער - ולפריצת מכשולי נ"ט או פריסתם.

הח"ר הממונע (סוג כוח שהופיע ונעלם פעמים מספר בתו"ל האמריקני) נתפס בתור סוג של כוח ביניים בין הח"ר הקל לח"ר הממוכן. הוא היה קל ומהיר יותר לפריסה למרחב המבצעים מאשר הח"ר הממוכן, ובד בבד ממוגן וקטלני יותר מהח"ר הקל. סוג ח"ר זה מילא למעשה את משימות הח"ר הקלסיות שאפשר היה למצוא בספרי התו"ל של ראשית המאה - השמדת האויב בשטחים פתוחים, הסתננות דרך נקודות חלשות במערכי ההגנה ותקיפת עורף האויב, ניצול הבקעה על ידי כוח כבד, רדיפה אחר כוחות אויב נסוגים ועתודה להגנה.⁹

לאחר סיום המלחמה הקרה הלכה וירדה קרנו של הכוח הכבד, ובכלל זאת של הח"ר הממוכן/המשוריין. מייד עם סיומה הדגישה תורת המבצעים (1993) את סוגיית הטלת הכוח ואת מהירות ההפעלה המערכתית והאסטרטגית של הח"ר הקל (והמוטס, המוסק והמיוחד למיניו) מאשר את תפקידיו של הח"ר הכבד. כמו כן הדגיש פרסום זה את יכולתו של הח"ר הקל לפעול בהצלחה בשטחים עירוניים ובשטחים קשים אחרים. הח"ר הממוכן נתפס ככלי המתאמן ופועל במסגרת צוות קרב משוריין, ומשפר את יכולת הפעולה של הטנקים.¹⁰ מגמה זו המשיכה והופיעה ביתר שאת בתורת המבצעים של צבא היבשה (2008). בתקופה זו עבר צבא היבשה האמריקני לארגון מודולרי,¹¹ וארגן שלושה סוגי צק"חים עיקריים - ח"ר, סטרייקר (ח"ר ממונע על בסיס רק"ם גלגלי) וכבד. הדיון בגרסת תורת המבצעים משנה זו לא עסק כלל בתפקיד "החילות" (Arms - כפי שהם מכונים בצבא היבשה) השונים, אלא בתפקיד הצק"ח מכל סוג. בתוך כך נתפסו הח"ר הקל והממונע כמתאימים להטלה אסטרטגית ומערכתית ולמבצעים בשטחים בנויים, ואילו בתפקיד הח"ר הממוכן לא היה דיון משמעותי.¹² בגרסאות מאוחרות יותר של תורת המבצעים האמריקנית לא מופיע דיון בתפקיד החילות כלל.

הח"ר בצה"ל

בדומה לצבאות העולם, גם בצה"ל היה השילוב בין הח"ר לשריון סוגיה לוויכוחים ארוכים ולשינויים תדירים בארגון כוחות היבשה. עם זאת, למרות הדמיון בין המסקנות של צה"ל לצבאות אחרים, מה שהתרחש בפועל היה שונה עקב הבדלים מבצעיים, תרבותיים ומשאביים.¹³ הארגון הראשוני של כוחות היבשה עם הקמת צה"ל ביכר הפעלת כוחות רב-חיליים (גם אם בעדיפות ח"ר משמעותית עקב מחסור בטנקים), אך על אף הדמיון בתאוריה, אילוצים משאביים בתקופת ראשית המדינה חייבו קיצוצים חוזרים ונשנים בתקני כל היכולות וריכוזן בידי רמות ממונות (פיקודים, אוגדות לכשהוקמו וחטיבות). גם כשהחלה לעלות קרנו של השריון בצה"ל, בעקבות מלחמת סיני, עדיין נתפס הח"ר ככלי העיקרי להבקעה ולכיבוש מערכי הגנה ולהגנה על שטח או מרחב.¹⁴ עם התפתחות חיל השריון בצה"ל באמצע-סוף שנות ה-60, חולק הח"ר בצה"ל לארבעה סוגים: חטיבות צנחנים ששימשו בעיקר כח"ר קל באיכות גבוהה (גם אם בתאוריה יועדו לפעולה עצמאית בעומק); חטיבות ח"ר קלות; חטיבות מרחביות להגנה; וחטיבות ממוכנות שנועדו בעיקר לטיהור

האסטרטגית כפועל יוצא מדרישות לוגיסטיות של הרק"ם. שינוי זה חייב לפתח תו"ל ותפיסת הפעלה חדשות עבור הח"ר המשוריין.⁶

מרגע שהוכנס הנגמ"ש החמוש לשימוש, עלתה השאלה כיצד לשלב עם לחימת הח"ר - מתי על הח"ר להילחם רגלית, מתי רכוב ומה לעשות עם הנגמ"ש בכל מתאר. סוגיה חשובה הייתה מיקום מפקד הכיתה וכשירותו - האם המ"כ גם מפקד על הכלי או על כוח הח"ר, וכל זאת בהינתן צמצום נטו של הכוח הרגלי כדי לאפשר את הפעלת הכלי המשוריין (המצריך תוספת נהג, מפקד ותותחן ביחס לנגמ"ש שאינו חמוש). צבאות שונים תפסו את הנגמ"ש החמוש בדרכים שונות. הגרמנים ראו בו כוח אש אורגני השקול בתפקידו לחוליית מקלע כבד, וקבעו שהח"ר יילחם רכוב עד להגעה "על היעד" ולאחר הפריקה ממנו יישאר הנגמ"ש בסמוך לכוח במהלך הלחימה. הסובייטים, לאחר מלחמת יום הכיפורים ובעקבות ניתוח מלחמה זו, החליטו על הפעלת הח"ר ככוח רגלי הנמצא בין שורת הטנקים המסתערים, ובין שורת נגמ"שי הלחימה המקפידים לנוע בדילוגים ולא להישקף לאש האויב (ובכך למעשה ניטל הרציונל בהפעלת כלים אלה) - למעט במתארי הפעלת נשק גרעיני או התנגדות חלשה. האמריקנים קבעו אף הם שהח"ר המשוריין יילחם רגלית ברוב המתארים למעט בהינתן התנגדות קלה, אך שהנגמ"ש החמוש ישמש בסיס אש מחלקתי (וכך יהיה חשוף לאש האויב בכינון ישיר).⁷

מרגע שהוכנס הנגמ"ש החמוש לשימוש, עלתה השאלה כיצד לשלב עם לחימת הח"ר - מתי על הח"ר להילחם רגלית, מתי רכוב ומה לעשות עם הנגמ"ש בכל מתאר. סוגיה חשובה הייתה מיקום מפקד הכיתה וכשירותו - האם המ"כ גם מפקד על הכלי או על כוח הח"ר, וכל זאת בהינתן צמצום נטו של הכוח הרגלי כדי לאפשר את הפעלת הכלי המשוריין

בשנות ה-80 הושלם, לפחות מבחינה תורתית, ההיפוך בין ח"ר קל לשריון. בשנים אלה היו בצבא היבשה האמריקני שלושה סוגים של ח"ר - קל (כולל ריינג'רס, מוצנח וסער-אוויר), ממוכן/משוריין (כלומר על נגמ"שי לחימה)⁸ וממונע. בשונה מהמצב בראשית המאה ה-20, בגרסת 1986 של תורת המבצעים של צבא היבשה נתפס הח"ר הקל כשימושי בעיקר בעימותים בעצימות נמוכה יותר נגד כוחות גרילה, במבצעי אבטחת העורף הצבאי, בטיהור המרחב לאחר כיבושו או בסביבות בהן קשה להשתמש בכוחות משוריינים - שטחים מיוערים, הרריים, ביצתיים וכדומה ובתוך כך בשטח הבנוי.

המרחב לאחר הבקעת השריון, כחלק מהכוח המשוריין.¹⁵ השינוי בשילוב הרב-חילי בצה"ל, שהחל לפני מלחמת ששת הימים, התעצם לאחריה בשל לקחי המלחמה והעצמת הטנק על חשבון כל שאר מרכיבי הכוח היבשתי.¹⁶ בין השאר, ההבחנה בין חי"ר קל (כולל צנחנים) וחי"ר ממוכן/משוריין הלכה והיטשטשה במהלך שנות ה-70 (לאחר מלחמת יום הכיפורים) והחי"ר הפך להיות רב-תפקודי בעיקרו, תוך הגדלה ניכרת של רכיב ה"רק"ם לחי"ר. במסגרת תר"ש "אתגר" (1975-1979) נקבע תקן ולפיו גדוד טנקים בחטיבת טנקים יכול לשלוש פלוגות טנקים ופלוגת חרמ"ש (חיל רגלים משוריין). עם התעצמות צה"ל הוסבו החטיבות הממוכנות לחטיבות טנקים או חטיבות חי"ר. האחרונות הוקצו לחבירה לשריון (ותוגברו עקב כך ברק"ם - נגמ"שים או זחל"מים) והאוגדות הפכו למשורינות או למרחביות. בהתאם, בשנים 1973-1982 עלה מספר החטיבות המשורינות והממוכנות (שבהן החי"ר צויד ברק"ם) מ-20 ל-51 - ואילו מספר חטיבות החי"ר הקל נותר כמעט ללא שינוי.¹⁷ הפעלה בעייתית של כוחות החי"ר, כמו גם הצורך המבצעי הגדול בכוחות חי"ר בלחימה בלבנון הובילו לעובדה שבמלחמת לבנון הראשונה לא היה מספיק חי"ר באוגדות המתמרנות. חלק משמעותי מהחי"ר הוקצה לטובת כוחות השריון ויחידות חי"ר ייעודיות הופעלו כחי"ר רגיל במקום לייעודן המקורי.¹⁸

בשנים 1973-1982 עלה מספר החטיבות המשורינות והממוכנות (שבהן החי"ר צויד ברק"ם) מ-20 ל-51 - ואילו מספר חטיבות החי"ר הקל נותר כמעט ללא שינוי. הפעלה בעייתית של כוחות החי"ר, כמו גם הצורך המבצעי הגדול בכוחות חי"ר בלחימה בלבנון הובילו לעובדה שבמלחמת לבנון הראשונה לא היה מספיק חי"ר באוגדות המתמרנות

בעקבות מגמה זו, רוב החי"ר של צה"ל בשנות ה-80 וה-90 היה ממוכן על נגמ"שים קלים (M-113) ומיעוטו על נגמ"שים כבדים (אכזרית). בשונה מרוב הצבאות המתקדמים, באותה העת בצה"ל אלה גם אלה לא היו חמושים. באותה תקופה היה החי"ר בצה"ל כוח משני ביחס לכוחות הטנקים, וניודו נועד לאפשר לחימה רגלית צמוד לכוחות השריון.¹⁹ עם הגברת העיסוק הצה"לי בפריצת המכשול הסורי, פיתחו בצה"ל תו"ל הבקעה שאפשר להשתמש בחי"ר הן ככוח אבטחה לשריון הן ככוח הפורץ את המכשול וכובש בו יעדים מבוצרים.²⁰ הנגמ"ש הכבד לחי"ר, האכזרית, היה סוג אמל"ח יחסית יוצא דופן בעולם שפותח כדי לאפשר לחי"ר להגיע אל היעד בתנאי שדה הקרב הצפויים להיות רוויים בנ"ט, ארטילריה ומכשולים. נגמ"ש זה אף כונה בהתחלה כנגמ"ש הבקעה.²¹

על אף ההטיה הצה"לית המושרשת ללחימה בעדיפות טנקים והאופי החד-חילי של ארגון היבשה בשגרה, לא נעלמה מצה"ל ההבנה שכוח יבשה אמור להתארגן ולהילחם באופן רב-חילי. בשנות האלפיים ניסה צה"ל פעמים מספר להקים חטיבה רב-חילית שתכלול חי"ר ושריון באופן אורגני, אך הגדודים החטיבה זו אמורים היו להישאר חד-חיליים בשגרה. בסוף שנות ה-90 ותחילת שנות האלפיים שימש החי"ר בעיר לצורכי בט"ש באיז"ש, אזח"ע ובדרום לבנון. המשימות אף חייבו את

צה"ל להקים יחידות חי"ר ייעודיות לעניין זה - מאגוז, דרך היט"ע (יחידות טקטיות לעימות מוגבל - שלא הוקמו) ועד גדודי ה-90 שיועדו לעימות המוגבל. כיוון שכוחות החי"ר של צה"ל לא עמדו בעומס המשימות, יחידות אחרות כגון שריון וארטילריה שימשו למשימות חי"ר קל.²²

לאחר מלחמת לבנון השנייה, התמקדו האימונים הרב-חיליים בציוות טנקים וחי"ר ברמת הגדוד - גדודי טנקים וחי"ר קיבלו פלוגה מהחיל האחר. גם צוותי הקרב תוכננו להיות רב-חיליים בדרגי החטיבה והגדוד. בתקופה זו, בהמשך למגמת טשטוש ההבדלים בין סוגי החי"ר השונים, החי"ר היה חי"ר "רב-משימתי" ולא חי"ר בעל הכשרה ייעודית ללחימה רגלית או ללחימה ממוכנת. בהתאם, במבצע עופרת יצוקה הייתה הלחימה ברמת הגדוד ומטה חד-חילית בעיקרה, כשלחלק מהצק"גים על בסיס רגלים הוכפפה מחלקת שריון יחידה, אם בכלל.²³

תפיסה זו של יומרה להפעלה רב-חילית, תוך ארגון חד-חילי ורב-משימתי המשיכה עד ימינו. דוגמה לכך אפשר לראות בהקדמת מפקד זרוע היבשה, אלוף גיא צור, לתפיסת דף ירוק (2013). לדבריו, תפקידו של התמרון הממוכן להתגבר על מערכי ההשגה של האויב במהירות וביחסי שחיקה סבירים והבקעה אל העומק, בקצב גבוה, באופן ממוקד ובקטלניות גבוהה. לפי התפיסה, ליבת המענה היבשתי הצה"לי תהיה בצק"ג ובצק"ח, שאמורים להתמודד עם האתגרים הניצבים מולם עצמאית, בין השאר באמצעות מסגרות שלמות, עצמאיות והטרוגניות מבחינת יכולות. עם זאת, במסגרת צק"ג עוז שהציעה התפיסה, אמור היה הגדוד המשוריין להכיל באופן אורגני פלוגת חי"ר משוריין במילואים ולא כוח חי"ר סדיר וייעודי ללחימה ממוכנת.²⁴

בעשור האחרון נזנח מעט הדיון על הפעלה רב-חילית של כוחות היבשה (ובכללם של החי"ר והשריון). לטובת דיון בהפעלה רב-ממדית של כלל יכולות צה"ל. כלומר מיקוד בניין הכוח והחשיבה בכוחות היבשה עבר מהפעלת כוחות יבשתיים רב-חיליים, להפעלת יכולות אש ומודיעין - אורגניים, חבירים ורב-זרועיים - במסגרת הקרב היבשתי. בתוך כך, מאמצים רבים הושקעו בבניין יכולות אלה וגורמי המפקדה התומכים אותם על חשבון עיסוק בכוחות הטקטיים הזעירים של צה"ל ושילובם יחיד. ההנחה הייתה כי צק"ח ירכבו אד-הוק מכוחות חי"ר (ממוכן או לא) ושריון, ויופעלו בשילוב רב-חילי זה. הדגש הושם לא על האופן שבו יופעלו יחד כוחות אלה, אלא על הדרך שבה ישתמשו ביכולות האש והמודיעין המתקדמות שיתפתחו ויפעלו המפקדות והמכלולים ברמות הגדוד ומעלה.²⁵ בצורה זו הגיע צה"ל למלחמת "חרבות ברזל" כאשר הכוח היבשתי חד-חילי בארגונו בשגרה ורב-חילי אד-הוק בארגונו לקרב. במלחמה יצאו לקרב צוותי קרב רב-חיליים עד רמת המחלקה שהורכבו מכוחות שנתפסו כגנריים - מתאימים ללחימה חד-חילית או רב-חילית. בין שהיו מילואים (על נגמ"שים) או סדירים - החי"ר בצה"ל הופעל במלחמה כחי"ר ממוכן שקיבל גם משימות אבטחה של כוחות הטנקים. על הפעלת החי"ר במלחמה עוד יכתב בעתיד, לאחר שיתבררו כל העובדות לאשורן, אך לפי שעה נראה שב-7 באוקטובר 2023 החי"ר הצה"לי קטן בהיקפו לאחר שנים של קיצוצים, עם חוסרים בכשירותו עקב שנים של הזנחה לטובת יכולות רב-חיליות ונכנס למלחמה עם משימות העולות על גודלו וכשירותיו.



נגמ"ש בראדלי אמריקני. תהליך קליטת נגמ"ש זה לוותה באתגרים, בין השאר עקב חוסר ההבנה של חיל הרגלים בתחום החי"ר המשוריין והיעדר השקעה מספקת בהכשרה וכתובת תו"ל של חי"ר זה. צילום: ויקיפדיה

הצורך בחי"ר עבור השריון

לחי"ר יש תפקיד ייעודי בשדה הקרב עוד מקדמת דנא - לנוע אל האויב ולהשמידו בטווחים קצרים. תפקיד זה מקבל משנה תוקף בכל מצב בו האויב אינו ניתן להשמדה מטווחים ארוכים - ובמיוחד בשטחים סגורים.

משימתו הבסיסית של החי"ר המשוריין היא להיות משלים לכוח הטנקים.²⁶ זו מסקנה שגילה כמעט כגיל החי"ר המשוריין. אחת המסקנות שהסיק צבא היבשה האמריקני ממלחמת העולם השנייה, הייתה שמבצעי כוחות הטנקים במלחמה הוגבלו עקב מחסור בחי"ר משוריין.²⁷ מסקנה זו חזרה על עצמה גם במלחמות ישראל. לדוגמה היעדרו של החי"ר המשוריין בחלק מגדודי הטנקים של צה"ל (בעיקר בחטיבות הסדירות, אך לא רק) התגלתה כנקודת תורפה בהפעלת השריון הישראלי במלחמת יום הכיפורים - בעיקר בחזית הדרום, אך גם בחלק מהקרבות בצפון.²⁸

החי"ר המשוריין נדרש לסייע להתקדמות הטנקים באמצעות סגירת מרחק אל האויב והשמדתו באופן רכוב (אם הוא מצויד בנגמ"שי לחימה) או רגלי. החי"ר המשוריין שונה מהותית מהחי"ר הרגלי.²⁹ תפיסה זו המפרידה בין חי"ר רגלי שמשימתו וכשירותו רגליות ובין חי"ר משוריין שמשימתו וכשירותיו קשורות לכוח הטנקים שררה גם בצה"ל. הכרת הצורך בהפעלה רב-חילית של חי"ר ושריון שוררת בצה"ל עוד מראשיתו.³⁰ חיל השריון נבנה עוד מראשיתו בהגיון רב-חילי וגם כאשר

מצוקת המשאבים הייתה החריפה ביותר, בשנות החמישים של המאה ה-20, הוא עדיין ארגן את כוחותיו ללחימה באופן רב-חילי אורגני.³¹ במהלך שנות השישים בצה"ל, היחס הנכון בין חרמ"ש לשריון בחטיבה המשוריינת נתפס כ-1:1. החרמ"ש, אימוניו וכשירותו היו באחריות מפקדת גייסות השריון (שנטתה להזניח את היכולת לטובת הטנקים).³² בצבא המערב גרמני בשנות השמונים רוכזה כל הכשרת כוחות השריון - טנקים וחי"ר משוריין - בבית ספר אחד.³³

אף על פי כן, בתו"ל ובארגון חל בעשרות השנים האחרונות טשטוש בין סוגי החי"ר השונים. הוספת הרק"ם לכוח היבשה בראשית המאה ה-20 יצרה סוג כוח חדש שקטלניותו רבה בטווחים ארוכים, אך ההגנה עליו מאתגרת. כך התווספה משימה חדשה לחי"ר - הגנה על הרק"ם מקרוב. בד בבד התפתחה צורה חדשה של כוח רגלי, המשולב עם רק"ם אורגנית ללחימה או אדי-הוק לניוד. התפתחויות מקבילות אלה גרמו לבלבול בין משימות החי"ר וטשטוש ההבדלים בין סוגי החי"ר השונים.

עדות לטשטוש אפשר למצוא בתו"ל ובארגון ובהכשרה. בתו"ל האמריקני, לדוגמה, החל משנות ה-60 נעלמו הספרים הייעודיים לחי"ר המשוריין.³⁴ בשנות ה-90 ראו פרסומי התו"ל האמריקניים של החי"ר הממוכן ברמת הפלוגה ושל הכוח הכבד את ערכו העיקרי של החי"ר הממוכן ככוח העוסק בלחימה רגלית, ואילו פרסומי התו"ל שעסקו בחי"ר הממוכן ברמת החטיבה והגדוד ראו את עיקר ערכו ככוח רכוב על



כוחות צה"ל במבצע "עופרת יצוקה". בתקופה זו, בהמשך למגמת טשטוש ההבדלים בין סוגי החי"ר השונים, החי"ר היה חי"ר "רב משימות" ולא חי"ר בעל הכשרה ייעודית ללחימה רגלית או ללחימה ממוכנת. צילום: אתר צה"ל

על המהלך נמתחה ביקורת ולפיה הוא פגע במקצועיות החוגרים והקצינים במערך החי"ר, וחתר תחת היתרונות הייחודיים שכל סוג כוח חי"ר אמור לספק לכוח הצבאי השלם. כמו כן, פגע המהלך בכשירות הטכנית של חיילי החי"ר הממוכן ומפקדיו, גם בפן המבצעי וגם בפן של אחזקת הכלים. הפגיעה בכשירות הכוחות הממוכנים החמירה על רקע הבט"ש הממושך של צבא היבשה באפגניסטן ובעיראק שצמצם את אימוני הכוחות ובתוך כך את האימונים הממוכנים במיוחד. מבקרי המהלך טוענים שעקומת הלמידה הנדרשת כדי להגיע לכשירות הפעלת חי"ר ממוכן - הן בהיבט הלחימה הרגלית הן בהיבט תפעול הרק"ם ואחזקתו - חדה משנוטים לחשוב. ואכן, בהודאה חלקית באמיתות הביקורת הודיע בראשית 2024 צבא היבשה האמריקני שבכוונתו לקבוע מחדש סימול מקצוע ייעודי לאנשי צוות בראדלי (תחת מערך השריון).⁴¹

ב-1983, ערב הכנסת נגמ"ש הלחימה לשירות בצבא היבשה האמריקני, הגדיר ריצ'רד סימפקין שלוש גישות בסיסיות להפעלת החי"ר הממוכן בעת לחימתו הרגלית:⁴²

- הגישה המשמרת (כפי שהיה נהוג בצבא היבשה האמריקני עד הכנסה לשימוש של הבראדלי): הכוח הרגלי לוחם בסיוע לטנקים. הנגמ"ש נסוג ויהיה זמין לאחר סיום הלחימה לטובת המשך שינוע הכוח.
- גישת הסיוע (הגישה הסובייטית): כלי הלחימה לחי"ר

נגמ"ש לחימה, הנושא כוחות חי"ר אורגניים לאבטחת הרק"ם בעת הצורך.³⁵ תו"ל האימונים של צבא היבשה מאותה התקופה קבע שמשימת החי"ר הרגלי - כולל זה הממוכן בעת לחימה רגלית - בהתקפה היא התקפה נגד מערכי הגנה סדורים ואילו בהגנה היא הגנה על הרק"ם מפני חי"ר אויב. ככל שדרג הפעולה נמוך יותר, חשיבות הלחימה הרגלית עולה.³⁶ עם הכנסת רכב הלחימה לחי"ר לשימוש בצבא היבשה האמריקני, יצר צבא היבשה עבור לוחם החי"ר המשוריין ועבור הקצין המפקד עליו סמלי מקצוע ייחודיים. הכשרת הלוחמים והקצינים האלה נערכה בחיל הרגלים. תהליך קליטת נגמ"ש בראדלי לוותה באתגרים, בין השאר עקב חוסר ההבנה של חיל הרגלים בתחום החי"ר המשוריין והיעדר השקעה מספקת בהכשרה וכתיבת תו"ל של חי"ר זה.³⁷

עד 2001 היה בצבא היבשה האמריקני מסלול מקצועי נפרד לחי"ר הממוכן - הן במסלול הקצונה הן במסלול החוגר. החל מ-2000 נערך שינוי לפיו החל מדרג המ"פ ומעלה, היה מצופה ממפקדי כוח מתמרן להיות מסוגלים להוביל הן כוח ממוכן הן כוח קל. כחלק משינוי זה, במסלול החוגרים איחד צבא היבשה האמריקני את כל מקצועות החי"ר (חוץ מרגמי חי"ר) לסימול מקצוע יחיד,³⁸ ובד בבד המשיך להחזיק מספר סוגי יחידות חי"ר שונות,³⁹ על אף יומרה לאחד את כל סוגי העוצבות לשלושה סוגי חטיבות מודולריות - כבדה, קלה וסטרייקר.⁴⁰



לוחמי יחידת מגלן בח'אן יונס במהלך מלחמת חרבות ברזל. אופי השטח ברצועת עזה ולאחר מכן גם בדרום לבנון אפשרו לאויב להתגנב לעבר כוחות צה"ל ולאיים עליהם מקרוב באמצעות מטעני צד, מרנ"ט ומטעני הצמדה. צילום: אתר צה"ל

קבע הרמטכ"ל דאז רפאל איתן שהמעבר של החי"ר לנגמ"שים פגע בכשירות לחימת החי"ר של הכוח הרגלי, הגביל אותו לצירים וללחימה ביום, הגדיל את משא הלוחם (שכן אפשר להטעין משא רב על הנגמ"ש, שאחר כך יש לשאת אותו על הגב). עוד הוא קבע שיש להחזיר את החי"ר ללחימה רגלית ולא ממוכנת. יש לציין שחלק מכוחות החרמ"ש במלחמה זו שימשו כאבטחה לטנקים ואילו חלקם לחמו באופן רכוב.⁴⁷

המהות של החי"ר המשוריין היא לסייע לכוחות הטנקים ולהיות מסוגל לנוע בצמוד אליהם, כדי לעבוד איתם כמקשה אחת. זו הסיבה העיקרית ל"מיכון" החי"ר והכנסתו לרק"ם. הצורך הזה מחייב אימון, תרגול והיכרות בשגרה בין כוחות הטנקים והחי"ר המשוריין

יש קושי מוכר להפעיל שריון וחי"ר בכפיפה אחת. אתגר זה אינו חדש וחוזר עוד מראשית היות השריון.⁴⁸ בעניין זה, אין צורך לחזור הרבה אחורה בזמן ואפשר להביא דוגמאות מאירועים שעודם בזיכרון החי. במלחמת לבנון השנייה הופעלו כוחות הרק"ם למיניהם - שריון והנדסה - במפורק. פלטפורמות בודדות או כוחות קטנים הוקצו ליחידות בעדיפות חי"ר. כוחות

מספק סיוע אש קרוב וישיר לחי"ר, בשילוב עם הטנקים. ● הגישה העצמאית (הגישה הגרמנית): כלי הלחימה לחי"ר מופעל כרק"ם עצמאי לאחר שהחי"ר פרק ממנו. אליבא דסימפקין, תפקיד רק"ם הלחימה לחי"ר עומד ביחס הפוך לתפקיד החי"ר. ככל שהחי"ר הרגלי דומיננטי יותר, כך הרק"ם משמש ככלי לשינוע ולא ללחימה. ככל שהחי"ר דומיננטי פחות, כך חשיבות הרק"ם ככלי לחימה עולה.⁴³ המהות של החי"ר המשוריין היא לסייע לכוחות הטנקים ולהיות מסוגל לנוע בצמוד אליהם, כדי לעבוד איתם כמקשה אחת. זו הסיבה העיקרית ל"מיכון" החי"ר והכנסתו לרק"ם.⁴⁴ הצורך הזה מחייב אימון, תרגול והיכרות בשגרה בין כוחות הטנקים והחי"ר המשוריין.⁴⁵ כאשר הלחימה נידת ובמרחב פתוח, הטנקים נדרשים להוביל והחי"ר המשוריין נותר רכוב על רק"מיו. עם זאת, כאשר הקרב נייח יותר ובשטחים סגורים, החי"ר לוקח את הבכורה ואילו הטנקים נדרשים לאבטחה קרובה.⁴⁶ בכוח טנקים, הכלי העיקרי הוא הטנק. החי"ר, כפי שראינו, משמש בעיקר לצורכי אבטחת כלים אלה. בד בבד, כוח הטנקים גם פועל כרכיב בתוך צוות קרב גדול יותר, בו לחי"ר תפקיד אחר. מדובר בשתי משימות שונות, של שני כוחות חי"ר שונים. אותו כוח, לא מסוגל לבצע שתי משימות שונות, המצריכות כשירויות שונות, בו זמנית. גם כאן מדובר בלקח חוזר. בסיכום מלחמת לבנון הראשונה

אלה הופעלו פעמים רבות ללא אבטחה.⁴⁹ עוד במלחמה זו, בקרב על הסלוקי, לא השכיל כוח השריון של גדוד 9 לנצל נכון חיילי חי"ר שהתלוו אליו, אפילו שהיו חלק מפלוגת החרמ"ש של הגדוד.⁵⁰

ככל שמרחב הלחימה מורכב וסגור יותר, כך השילוב הרב-חילי מחייב תיאום הדוק יותר ונדרש להתקיים בדרגים נמוכים יותר בשדה הקרב. המיידיות היא כורח הנסיבות.⁵¹ התכלול המיטבי בין חי"ר לשריון מצריך כשירות ייעודית. פיתוח כשרות זו מחייב תנ"ל וטכניקות ייעודיות ואימון והכשרה ייעודיים. כל אלה שונים מהכשירויות הקלסיות של החי"ר, שמשימותיו אחרות. אלה לא דברים שמתפתחים בנע"ת ובתרגילים רב-חייליים; הוא הדין במלחמה. פיתוח כל אלה מחייב כוח אדם ייעודי - הן לאיש היחידות, הן להכשרתן הן לפיתוחן בכל היבטי בניין הכוח.⁵² האורגניות מקלה מאוד על האימון המשולב של כוחות שונים וחוסכת תיאומים בדרגים ממונים לשם כך.⁵³

מסקנות וסיכום

במלחמה מודרנית, ובייחוד בשטחים מורכבים ונגד אויב נעלם, ההגנה על הכוח הופכת להיות משימה קריטית ותפקוד מרכזי בשדה הקרב.⁵⁴ בשונה מבעבר, סביבת המלחמה העתידית צפויה להיות עירונית וסגורה (סבך/תת"ק). משום כך, היא צפויה להצריך כוחות חי"ר רבים לטובת השלמת תכלית התמרון מחד גיסא, ומשימות הגנה מקרוב לרק"ם מאידך גיסא. כמו דברים רבים בצבא, גם החי"ר בסופו של דבר הוא תבנית נוף הולדתו. בניין הכוח - ארגון, אמל"ח, תנ"ל, הכשרות, כשירויות וכדומה - אמור לשקף את הצורך הספציפי של הצבא, בהינתן התנאים הייחודיים בהם הוא פועל והתרבות האסטרטגית שלו. הכוח היבשתי נועד להגיע פיזית אל האויב ולהשמידו במקום שהוא נמצא. הנזק הפיזי וההשפעה הפסיכולוגית הנובעת מהגעה של אדם חמוש "אל המקום בו אתה גר" וחוסר היכולת לעצור אותו מלגרום לך נזק אמורים לסייע לשבור את כוח רצונו של האויב. במלאכה זו, החייל הרגלי נדרש לעשות מספר משימות - גם להגיע פיזית אל האויב וגם לסייע לאמצעים אחרים לעשות זאת. אלה הן שתי משימות שונות, להן נדרש כוח שונה, בעל כשירויות שונות ואמל"ח שונה ואפילו אתוס שונה.

בשונה אולי מהתפיסה המקובלת, החייל הרגלי אינו כלי גנרי שאפשר להפעיל לכל משימה. נדרש חייל רגלי ייעודי למשימות השמדת האויב (במיוחד במרחבים בהם רק כוח רגלי יכול לפעול) וחייל רגלי מסוג אחר למשימות סיוע לכוח הכבד. צה"ל כיום, בשונה מצבאות אירופיים בעבר, עתיד להילחם במתארים המחייבים כוח בעדיפות חי"ר. בשטחים אלה, החי"ר "המתמרן" יהיה עסוק בהשגת התכלית הטקטית והמערכתית. מורכבות השטח תחייב הפעלה של כל חייל רגלי נוסף במשימות ההתקפיות. לא יהיה די כדי שאותו הכוח גם יעסוק במשימותיו וגם יאבטח כוחות אחרים ויסייע להם - אפילו אם יהיו המשאבים לספק לחי"ר "הרגלי" את הכשירויות והאמל"ח למלא עוד משימות מלבד העיקריות. משום כך, כל אותם הכוחות האחרים הנדרשים לסיוע חי"ר קרוב צריכים לבנות סד"כ רגלי ייעודי שיאפשר להם לבצע את משימותיהם, ללא הסתמכות על סיוע חי"ר "רגלי".

יש לארגן את בניין הכוח סביב תפקודים ולא סביב יכולות או מערכות נשק, והצורך בחי"ר לשריון אין פירושו יצירת מונופול

של חיל השריון על כל הרק"ם לחי"ר. כפי שיש רק"ם ייעודי לחי"ר, כך צריך חי"ר ייעודי לשריון. במתארים המבצעיים העתידיים הצפויים לצה"ל יידרש חיל הרגלים הרגלי לניוד משוריין כבד כדי לנוע אל היעדים, תוך שהוא נלחם רגלית על היעדים לשם כיבושם וטיהורם. החי"ר הרגלי, שעיקר לחימתו רגלית ועוצמתו אינה תלויה ברק"ם, יוכל להסתפק בכזה שאינו חמוש ואינו אורגני. הרק"ם יאפשר איגום משאבי הניוד, ויצמצם את התלות של ארגון כוח החי"ר ברק"ם יקר ובזמינותו. מנגד, החי"ר המשוריין נדרש לנגמ"שי לחימה חמושים שינוע בהם בסמוך לטנקים, יפרוק מהם ולאחר מכן יהיו חלק מהכוח המשוריין, תוך שהם משלימים ביכולותיהם את הטנקים (מבחינת סוג כוח האש, טווחי ההעסקה, סוג המטרות, זוויות ההגבהה, בטן התחמושת וכדומה). החי"ר המשוריין ישמש לאבטחת הרק"ם. שלושת הגורמים - הטנקים, נגמ"שי הלחימה והחי"ר המשוריין - הם חלק בלתי נפרד ממסגרת השריון הבסיסית. החי"ר המשוריין אינו יכול להיות חי"ר רגלי בנע"ת, כמו שהחי"ר הרגלי אינו יכול להיות חי"ר משוריין בנע"ת. מדובר בשני סוגים שונים של כוחות, עם ארגון, כשירויות ויכולות אחרות.

מענה לאתגר הכשרות המפקדים עשוי להימצא בהפרדה בין תפקיד מפקד הכלי לתפקיד מפקד הכיתה הרגלית, כפי שנעשה בצבא היבשה האמריקני בראשית שנות ה-90. כמו כן, מלקחי צבא זה עולה שיש להישמר מלתת דגש רב מדי לכשירויות תותחנות והפעלת נגמ"ש הלחימה על חשבון כשירויות החי"ר הרגלי

הפעלת כוח חי"ר משוריין כחלק ממחלקת השריון אינה רב-חילוית ואינה מייתרת הפעלה משולבת של מסגרות חי"ר ומסגרות שריון בצוותי קרב רב-חיליים. אפשר להגדיר רב-חילוית בתור היכולת לסנכרן יחדיו כוחות משני חילות שונים לשם אגבור העוצמה הקרבית הכוללת. כל פעולת סנכרון בין גורמים שונים, מעצם טבעה, היא פעולה מורכבת. רמת המורכבות הולכת וגדלה ככל שמתווספים רכיבים שונים וגורמים חיצוניים למלאכת הסנכרון. האורגניות של הכוח ממתנת את המורכבות באמצעות היכרות אישית בין המסונכרנים. הפיכת החי"ר המשוריין לכוח אורגני לטנקים בדרג המחלקה תגדיל את ההיכרות ותצמצם את מורכבות הסנכרון בהפעלת הכוח הזעיר. הכוח המשוריין הזעיר יהיה, למעשה, חד-חילי - כפי שהמרגמות של החי"ר אינם כוחות. שילוב זה לא יבטל את הצורך לייצר רב-חילויות ברמות הגבוהות יותר בין כוחות השריון לכוחות החי"ר הרגליים. מורכבות זו תישאר מלאכתם של המ"פ והמג"ד - שהכשרתם ארוכה יותר וניסיונם רב יותר. בכוח שריון הכולל חי"ר משוריין אורגני, יידרשו גם המ"מ והמ"כ/מט"ק להפעיל חי"ר ושריון יחדיו, למשימותיהם. עם זאת, בשונה מהמ"פ והמג"ד, הכשרתם של בעלי תפקידים הזוטרים בדרג המחלקה והכיתה קצרה וניסיונם דל. יש להקל עליהם את המלאכה ככל שאפשר - כל זאת בצד שיפור ההכשרות והאימונים. יצירת כוח חי"ר ייעודי לשריון היא דרך אחת לעשות זאת.

בד בבד, הצורך לייצר מיומנות איתנה בהפעלת האמל"ח שהוא



כוחות חי"ר ושריון בלחימה בעזה. התכלול המיטבי בין חי"ר לשריון מצריך כשירות ייעודית. צילום: דו"ץ

מענה לאתגר הכשרות המפקדים עשוי להימצא בהפרדה בין תפקיד מפקד הכלי לתפקיד מפקד הכיתה הרגלית, כפי שנעשה בצבא היבשה האמריקני בראשית שנות ה-90. כמו כן, מלקחי צבא זה עולה שיש להישמר מלתת דגש רב מדי לכשירותיות תותחנות והפעלת נגמ"ש הלחימה על חשבון כשירותיות החי"ר הרגלי.⁵⁷ נגמ"ש הלחימה הוא משלים ליכולות אחרות שהן החי"ר המשוריין מצד אחד והטנק מצד אחר. כל זאת כדי לספק אש לקרוב והגנה על המסגרת המשורינת. משאבי הצבא - ובמיוחד כוח האדם - אינם בלתי נדלים. אפשר שאת אתגרי אבטחת הרק"ם לטווח הקרוב אפשר יהיה לפתור באמצעות הגדלת מסגרות החי"ר ושיפור שיתוף הפעולה בין החי"ר לשריון, ולא באמצעות הקמת מערך חי"ר משוריין ייעודי. אולם אם נבחר בפתרון זה, יהיה עלינו להקפיד להקדיש את המשאבים המתאימים כדי למלא את משימות החי"ר המשוריין ולא להניח שאפשר יהיה להמשיך לעשות יותר עם פחות. בעבר כבר ניסו בצה"ל אינטגרציה של חי"ר משוריין שיבנה חיל השריון בתוך מסגרות הטנקים. התוצאה של מתן משימת בניית כוח חי"ר לחיל השריון הייתה הזנחת יכולת זו לטובת מה שנתפס ככלי העיקרי של החיל - טנק המערכה. לכן, כדי להטמיע את החי"ר המשוריין ככוח אורגני בלבנת השריון הבסיסית, גם חיל השריון צריך להפנים שהחי"ר המשוריין הוא כוח שבמהותו חש"ני, ויש להשקיע בו את התשומות המתאימות. הזנחתו והפיכתו למעמד נמוך, כפי שקרה בעבר, יפגעו בכוח המשוריין כולו.

הכותב מבקש להודות לסא"ל (מיל') ד"ר עדו הכט על הערותיו הרבות והמחכימות למאמר.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

החי"ר, הנגמ"ש המשוריין והטנק יבוא לידי סיפוקו בהכשרת הלוחם בלחימת הפרט או הפעלת הכלי - לפי תפקידו (טירונות ומקצועות בשריון). כשירות ההפעלה המשותפת תמצא ברמת המ"כ/מט"ק ובעיקר המ"מ. טנקיסט - בין שהוא מפעיל נגמ"ש חמוש (שהוא, לכל דבר ועניין, טנק נושא חי"ר) ובין שהוא מפעיל טנק מערכה - לא ישמש גם כחי"רניק לעת מצוא. חי"רניק לא יכנס למושב הנהג או התותחן. בהינתן אורגניות, הפעולה המשותפת תתורגל החל מהאימון המתקדם/צמ"פ, שיחייב הפעלה של כוח הטנקים-חרמ"ש ככוח אחד. גם הכשרת המפקדים תתנהל לפי דוגמה זו - הכשרת המ"כ והמט"ק תדגיש את הפעלת הכלי המשוריין וכיתת החי"ר ואילו הכשרת הקצין תעסוק בהפעלת הכוח כולו. בהינתן מרחב הלחימה הקרוב ואתגרי האיום בטווחים אלה, אין עוד טעם לדבר על "מקצועיות חד-חילונית" ברמה הגבוהה מהפעלת הכלי הבודד, הנשק האישי והפק"ל. כוח שריון, מטבעו, מחייב הפעלת חי"ר משוריין ושריון יחדיו. עם זאת, בעוד יש להפריד בין כשירותיות מפקד החי"ר המשוריין וכשירותיות מפקד הכלי ברמת הכיתה, על המ"מ והמ"פ להיות מיומנים הן בהפעלת חי"ר משוריין, הן בהפעלת רק"ם הן בשילוב ביניהם.⁵⁵

הכשרת המ"מ והמ"כ/מט"קים בכוח שריון משולב צפויה להיות ארוכה ומאתגרת - כפי שמצאו בצבא האמריקני כשהחלו לנסות ולהכשיר מפקדי כיתות ומחלקות בראדלי כחלק מהכוח המשוריין. הדבר יצריך תשומת לב רבה הן להכשרות השריון, הן להכשרות החי"ר המשוריין הן לשילוב ביניהם. בעוד ברמת הצוותים והחיילים האתגר צפוי להיות קטן יותר, ברמת המפקדים הוא צפוי להיות משמעותי.⁵⁶ עם זאת, בהינתן רמת השת"פ הקיימת בצה"ל כיום, אלו כשירותיות שהמפקדים הזוטרים יידרשו להן בכל מקרה.



טיהור המרחב: מהישג מבצעי לצורת קרב חדשה

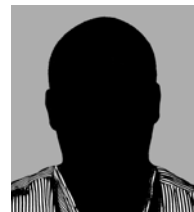
שלב טיהור המרחב הוא דוגמה מצוינת לשלב שבו התקפה והגנה משולבים זה בזה עד כדי יצירת צורת קרב הנפרדת משתיהן. ראוי שהתורה תכלול התייחסות לצורת הקרב העיקרית שנוקטים כוחות צה"ל במלחמה הנוכחית, וסביר שגם במלחמות עתידיות - צורת קרב טיהור המרחב. הכללתה בצורה רשמית תאפשר לצה"ל לבנות את כוחו ולהכינו בצורה טובה יותר לאתגרי העתיד



דחפור D9R משוריין וכוחות הנדסה קרבית פועלים בעזה, 2 בנובמבר 2023. בקרב טיהור המרחב המאמץ ההנדסי הוא המאמץ העיקרי וכל שאר הפעולות הקרביות נועדו לאפשר לו להתממש בקצב הגבוה ביותר האפשרי. צילום: דו"ץ

מהחוויות של מי שלחם בקרבות ההגנה בנגב המערבי ב־7 באוקטובר 2023, או במדבריות סיני ומרחבי רמת הגולן ב־6 באוקטובר 1973. המלחמה שפרצה ב־7 באוקטובר מספקת לנו, כמו כל מלחמה, הזדמנות לבחון את הקשר בין תורת הלחימה ובין המציאות. לעיתים היא מתקפת עקרונות שנלמדו מתוך אלפי שנות ניסיון של האנושות בלחימה. לעיתים היא מלבישה תובנות ותיקות בלבוש חדש המותאם לשדה הקרב המודרני. אך לעיתים היא חושפת פער בלתי ניתן לגישור בין המציאות כפי שהתהווה ובין תורת הלחימה המבקשת להמשיג לנו אותה. במקרים אלו עלינו לבחון האם וכיצד להתאים את תורת הקרב למציאות שנחשפה. המלחמה האחרונה חשפה פער כזה בין התורה למציאות בכל הנוגע לפעולות הטיהור במרחב. כשאני כותב על טיהור המרחב אני מתייחס לכל אותן הפעולות הנקטות בשטח אויב שהותקף ונכבש על ידי כוחותינו, בפרק הזמן מסוף שלב הלחימה על היעדים ועד להשלמת כיבוש השטח והשמדה, שבי או הכנעה של האויב בו. במהלך המלחמה האחרונה רוב היחידות שעסקו

הלוחמים התעוררו לעוד יום עמוס בפעילות. הם שהו באחד הבתים ההרוסים חלקית זה שבועיים, ומאז שהגיעו אליו יצאו מדי יום לסריקות במרחב ומצאו בו משגרי רקטות, קלאצ'ניקובים, רימונים, אפידים ומדים. יום אחד הם איתרו פיר כניסה למנהרה, הזעיקו כוח מיוחד כדי לחקור אותו ולהשמידו. הם הרגישו שהם נכנסים לשגרה ואפילו התחילו להתרגל למצב. כמה חיילים ירדו למטה לפרוק אספקה שהביאה יחידת הנייד הגדודית - שישיות מים, מנות קרב ותחמושת שהגיעה מדי כמה ימים אל המבנה ששהו בו. לפתע הרעידו מספר פיצוצים את המבנה. שלוש רקטות אר־פי־ג' התפוצצו אל דופן הבניין. בזכות מקצועיותם איש לא נפגע - האגף הדרומי של המבנה הושאר ריק בכוונה מפני שהיה חשוף אל האויב. הפסקה הזאת, המבוססת על מקרה אמיתי, יכולה לתאר את חוויותיהם של עשרות אלפי לוחמים שלחמו ברצועת עזה ובלבנון מאז פרצה מלחמת "חרבות ברזל". היא ממחישה עד כמה שונה המלחמה הזאת מאלו שהתרגלנו לקרוא עליהן בספרי הזיכרונות של לוחמי עבר. אך היא גם שונה מהותית



רס"ן (מיל) תמיר, מ"פ לשעבר וקצין
במכלול המבצעים של גדוד 8108

רוב הכוחות בסוף שלב הלחימה על היעדים לצורת קרב הגנה. שלב טיהור המרחב מופיע שוב בפסקה העוסקת בלחימה בשטח בנוי, שם מוזכר טיהור המרחב כחלק משלב הלחימה "על היעד" שלאחריו יבוא שלב ההתארגנות.³ אזכור נוסף של שלב טיהור המרחב מופיע בפסקה העוסקת בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים.⁴ שם הוא מוזכר כתכלית ההתקפה. מכאן אנחנו למדים ששלב טיהור המרחב מוגדר כשלב חשוב, אולי החשוב ביותר, בצורת קרב התקפה, בייחוד כשמדובר בהתקפה על אויב הפועל באופן בלתי סדיר מתוך שטח בנוי.

שלב טיהור המרחב במלחמת "חרבות ברזל"

מן המפורסמות הן כי צה"ל מרבה לעסוק בהכשרות ובאימונים בצורת קרב התקפה ומשקיע הרבה פחות בלימוד והתכוננות לקרב ההגנה. חלק מכישלון 7 באוקטובר 2023 ו-6 באוקטובר 1973 טמון בהזנחת ממד ההגנה והעדפת ההתקפה. עם זאת גם בתוך שלב ההתקפה מוזנח כמעט לחלוטין שלב טיהור המרחב. מרבית ההכשרות והאימונים מתרכזים בתנועה אל היעד ובשלב הלחימה על היעד, ללא מתן דגש מספק לטיהור המרחב.

במהלך המלחמה האחרונה רוב היחידות שעסקו בטיהור המרחב עשו זאת במסגרת הפקודה "הגן בגזרתך", כלומר במסגרת מה שהוגדר עבורן כקרב הגנה. זאת למרות ששלב טיהור המרחב מופיע בספרות המקצועית כחלק מצורת קרב התקפה

שוב ושוב התברר במלחמה האחרונה, וביתר שאת, כי היחס בין השלבים בלחימה הפוך לחלוטין. יחידות לוחמות הקדישו בדרך כלל בין יממה ליממות אחדות לשלב הכיבוש ולאחר מכן עסקו במשך שבועות ואף חודשים בשלב טיהור היעדים.⁵ יחידות מסוימות אף לא השתתפו כלל בשלב הכיבוש ותפסו גזרות שנכבשו על ידי כוחות אחרים ועסקו אך ורק בטיהור המרחב. לדוגמה במסגרת הלחימה בבית חאנון גדוד המילואים בו אני משרת כבש את יעדיו בתוך שעות ספורות, ולאחר מכן עסק במשך שבועיים בפעולות לטיהור המרחב. פקודת המבצע הגדודית קבעה כי בגמר כיבוש היעדים יערך הגדוד להגנה. כלומר מבחינת המפקדים והלוחמים לאחר שלב ההתקפה עברנו מצורת קרב התקפה לצורת קרב הגנה. מאוחר יותר עברה פלוגתי ת"פ גדוד אחר שקיבל אחריות על גזרה לאורך ציר החוף, צפונית לעיר עזה שנכבשה לפני כן על ידי כוחות אחרים.⁶ הפקודה שקיבל הגדוד מהחטיבה - אותה פקודה שקיבלה החטיבה מהאוגדה - הייתה "הגן בגזרתך". בגזרה זו עסק הגדוד במשך שבעה שבועות בפעולות לטיהור המרחב. חודשים ספורים לאחר מכן פעל הגדוד שלי שוב במשך כשבעה שבועות בטיהור המרחב באזור מסדרון נצרים שנכבש על ידי יחידות אחרות בתחילת המלחמה.

לפעולות לטיהור המרחב היו שתי מטרות עיקריות - השמדת כוחות אויב והשמדת תשתיות אויב. בכל אותן גזרות לחימה עסקנו יום יום בסריקת מבנים, סמטאות ושטחים חקלאיים מתוך מגמה לאתר אמצעי לחימה, בורות שיגור רקטות, פירי מנהרות, מטענים וכיוצא באלו כדי לשלול אותם מהאויב. לאחר שצברנו די ניסיון, הטכניקה או צורת הקרב שנקטנו הייתה פשיטה - בכל יום תקפנו תא שטח מסוים בתוך הגזרה שלנו,

בטיהור המרחב עשו זאת במסגרת הפקודה "הגן בגזרתך", כלומר במסגרת מה שהוגדר עבורן כקרב הגנה. זאת למרות ששלב טיהור המרחב מופיע בספרות המקצועית כחלק מצורת קרב התקפה. ניתן לתלות זאת בבורות וחוסר הכרת תורת הלחימה - ויש צדק בטענה זו, אך לטענתי לא לחינם התקבע בלבול זה בקרב הכוחות הלוחמים, סדירים ומילואים, וגם בקרב המפקדים הבכירים. אני מבקש לטעון כי הלחימה בשלב זה שונה בהיבטים מהותיים מעקרונות קרב ההתקפה עד כדי כך שהשכל הישר הדריך את המפקדים שלא להגדיר את צורת הלחימה בשלב זה במסגרת צורת קרב התקפה. לכן סתירה זו בין התורה ובין המציאות לא תבוא על פתרונה רק באמצעות הדגשת לימוד תורת הקרב, אלא גם באמצעות שינויה.

אני מציע לבחון הגדרתה של צורת קרב חדשה - צורת קרב טיהור המרחב, שתתאר באופן מדויק יותר את המאפיינים, ההישגים המבצעיים הנדרשים והטכניקות שבאמצעותן יושגו הישגים אלו בשלב זה של הלחימה. צורת קרב חדשה זו תהיה צורת קרב היברידית השואבת מאפיינים הן מצורות קרב הגנתיות הן מצורות קרב התקפיות. כדי לבסס את טענתי אפרט את המאפיינים של שלב הלחימה לטיהור המרחב כפי שנחשפו במלחמת "חרבות ברזל", אסקור את הספרות המקצועית ביחס לצורת קרב הגנה, קרב התקפה וביחס לפעולות לטיהור המרחב, ואשווה את התאוריה למציאות. לבסוף, ועל סמך הניתוח שלעיל, אתווה את המאפיינים העיקריים של צורת הקרב המוצעת.

אך לפני כן, מדוע חשוב לעסוק בצורות הקרב ולבחון הגדרת צורת קרב חדשה עבור טיהור המרחב? הרי טכניקות לטיהור המרחב לרמת הצק"פ והצק"ג וכן מותאמות עבור כל חזית קיימות בצה"ל זה מכבר. צורות הקרב הן אמצעי מתודי המאפשר למפקד להגדיר קודם כול לעצמו ולאחר מכן לפקודי מהי השיטה הכללית לשם השגת הישג מבצעי נתון. "צורת הקרב מגדירה את האופן בו המפקד מארגן את כוחותיו ועורכם ואת האופן בו הוא מארגן את המרחב".¹ כדי להועיל לכוחות הלוחמים, על עקרונות צורת הקרב להתאים למציאות שבשטח. שאם לא כן ייטו להתעלם מהם ולהמציא את התורה מחדש.

טיהור המרחב בספרות הצבאית

באופן רגיל כוללת התקפה שני שלבים: שלב "אל היעד" הכולל את התנועה משטחי הכינוס ועד לנקודת הזינוק; ושלב "על היעד" הכולל את ההסתערות אל עבר היעדים וכיבושם. במקומות שונים בכרכי **מבצעי כוחות היבשה** מופיעות התייחסויות שונות לשלב טיהור המרחב - כולן במסגרת תיאור צורת קרב התקפה. בכרך א' מופיעה פסקה המתארת את שלב טיהור המרחב כשלב האחרון בקרב ההתקפה.² על פי הספרות הגעה להישג זה עשויה לארוך זמן רב וכוללת שילוב של פעולות התקפיות והגנתיות. בכרך ב' מפורט כי בסיום הלחימה על היעדים יש לנצל הצלחה או להיערך להגנה - קביעה המשוננת תדיר ובעקבותיה עברו



חיילי צה"ל חוצים את מעבר ארז אל עבר שטחי צפון רצועת עזה במלחמת "חברות ברזל". בשל אורכו של שלב טיהור המרחב זקוקים הכוחות למרחבי שהייה מבוזרים. צילום: ויקיפדיה

מהעקרונות המתוארים בספרות ביחס לצורת קרב התקפה. אין להתפלא אפוא על הבלבול סביב הגדרת צורת הקרב בשלב זה. האם נכון אם כן להגדיר את שלב טיהור המרחב כחלק מצורת קרב התקפה או מצורת קרב הגנה? ניתן לטעון כי אין צורך להכריע בשאלה זאת, שהרי צורות הקרב ננקטות במקביל ובמשולב וכי מבצעי הלחימה של כוחות היבשה הם מצרף של צורות קרב שונות.⁸ אולם כל יחידה נוקטת בכל זמן נתון בצורת קרב אחת. כלומר ייתכן שבחטיבה גדוד אחד יעסוק בהגנה על ציר חיוני, השני בהתקפה על יעדי האויב והשלישי יאבטח את אגף החטיבה באמצעות הצבת מארב, אך החטיבה כחטיבה נוקטת בזמן נתון בצורת קרב אחת - בדרך כלל הגנה או התקפה, שבמסגרתה פועלים הגדודים בצורות קרב שונות. נכון הדבר גם לרמת הגדוד והפלוגות. ואם כך אנחנו חוזרים לשאלה שהוצבה בפתח פסקה זו - לאיזו צורת קרב נכון לשייך את שלב טיהור המרחב? כדי לסייע לנו לענות על השאלה נסקור את צורות קרב הגנה והתקפה כפי שהן מופיעות בספרות הצבאית ונשווה את מאפייניהן השונים אל מול מאפייני שלב טיהור המרחב.

קרב התקפה בספרות הצבאית

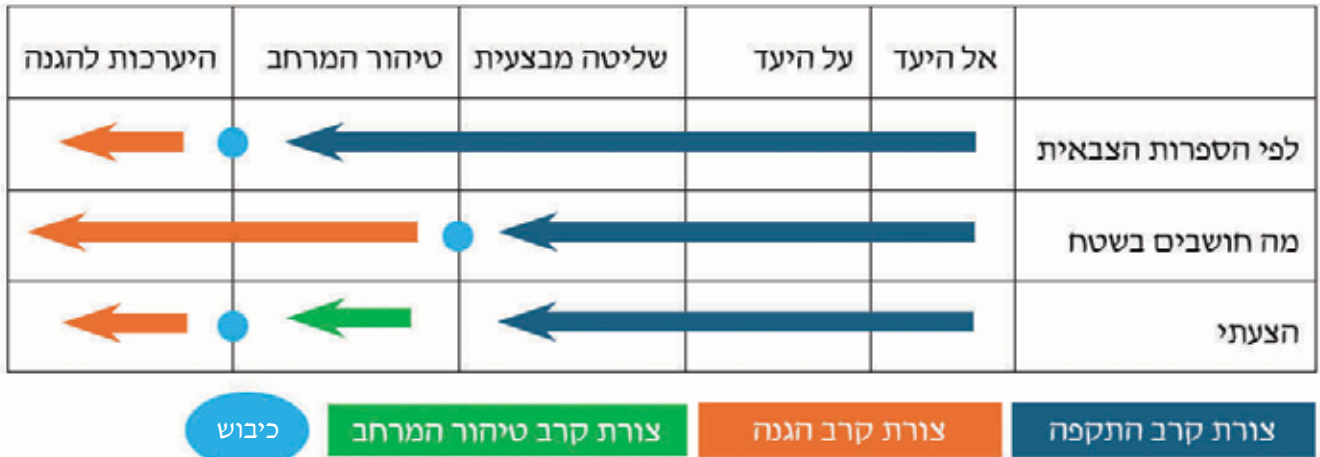
מהותה של צורת קרב התקפה הוא השמדת אויב, כיבוש שטח או שניהם כאחד. במובן זה ברור מדוע שלב טיהור המרחב, שעניינו השמדת האויב והשלמת כיבוש השטח, מוגדר בספרות הצבאית כחלק מצורת קרב זו. עם זאת הספרות שמה דגש על שלב התנועה אל היעדים וכיבושם. נקודת המוצא היא תמרון הכוחות אל עבר תא שטח הנשלט על ידי האויב, תקיפת יעדים נבחרים וכיבושם. עיקר הדגש ניתן על עיתוי ההתקפה והפתעת האויב, בחירת צירי ההתקפה, שמירה על תנופת ההתקפה, ריכוז מאמץ כנגד נקודות התורפה של האויב, התנועה "אל היעדים" והלחימה "על היעדים". או בקיצור - תמרון. הדגש הרב בספרות

השגנו בו שליטה מבצעית, סרקנו אותו או השמדנו בו תשתיות ובגמר הפעולות נסוגנו בחזרה לעמדות הקבועות שלנו. בכל אותן זירות עסקנו גם בניסיונות לפגוע בלוחמי האויב שלא ששו להיחשף. כדי לעשות זאת הצבנו תצפיות ומארבים, ולעיתים ניסינו לגרות את האויב להופיע כדי שיהיה ניתן לפגוע בו. בנוסף עסקנו, כפי שכל כוח צבאי אמור לעסוק, באבטחת כוחותינו מפני התקפות אויב. לצורך כך פרסנו עמדות שמירה ותצפיות, ערכנו את הכוחות במערך של מוצבים ומוצבי חוץ המאורגנים ככל הניתן בהיקפיות ובהדדיות וגם שלחנו סיורים, תשמועים ופטרולים אלימים שנועדו, אם לא לאתר אויב, להרחיק אותו מעמדותינו.

שוב ושוב התברר במלחמה האחרונה, וביתר שאת, כי היחס בין השלבים בלחימה הפוך לחלוטין. יחידות לוחמות הקדישו בדרך כלל בין יממה ליממות אחדות לשלב הכיבוש ולאחר מכן עסקו במשך שבועות ואף חודשים בשלב טיהור היעדים. יחידות מסוימות אף לא השתתפו כלל בשלב הכיבוש ותפסו גזרות שנכבשו על ידי כוחות אחרים ועסקו אך ורק בטיהור המרחב

תמונה דומה עולה גם מקורותיהן של יחידות אחרות במלחמה האחרונה, בעזה אך גם בחזית הצפון.⁷ מתיאור זה ניתן להפיק שתי תובנות. הראשונה - עבור מרבית היחידות והמפקדים שרר, ועודנו שורר, בלבול מושגי ותורתי עת הגדירו את שלב טיהור המרחב כחלק מצורת קרב הגנה - דבר שלא תואם את התורה ולא את ההישגים המבצעיים הנדרשים בשלב זה. השנייה - בפועל שלב טיהור המרחב שונה במאפיינים רבים ומהותיים

תרשים 1: מיקום צורת הקרב המוצעת בשלבי הלחימה



הגעת מחבלים אל הג'ג האחורי שלנו. שאר הציוויים היו לא רלוונטיים עבור הכוחות. במקום זאת ההישג המבצעי המרכזי שהוצב לכוחות על ידי הדרגים שמעליהם ועל ידי מפקדי הכוחות עצמם היה העמקת השליטה המבצעית בשטח על ידי שחיקת האויב שנוטר בו ותשתיות הלחימה שלו. הישג מבצעי התקפי לכל דבר. יותר מכך בחינת הספרות מגלה כי נעדרת כל התייחסות לפעולות לטיהור המרחב בפרקים העוסקים בקרב ההגנה, אף לא בשטח שזה עתה נכבש מידי האויב.

הבלבול שנוצר סביב הגדרת שלב טיהור המרחב כחלק מקרב הגנה טשטש את ההישגים המבצעיים הנדרשים בשלב זה. כי הרי מטבעה של ההגנה שהיא תחומה בזמן - כוח שהעביר אחריות על גזרה לאחר שהצליח למנוע נפילת שטחים חיוניים, כיבוש שטח או הגעת אויב לג'ג אחורי עמד במשימת ההגנה. אך כוח שמשימתו היא טיהור המרחב אינו יכול להסתפק בהישגים אלו - כל עוד לא השמיד את כל האויב ותשתיות האויב בגזרתו לא השלים את משימתו.

לאחר שצברנו די ניסיון, הטכניקה או צורת הקרב שנקטנו הייתה פשיטה - בכל יום תקפנו תא שטח מסוים בתוך הגזרה שלנו, השגנו בו שליטה מבצעית, סרקנו אותו או השמדנו בו תשתיות ובגמר הפעולות נסוגנו בחזרה לעמדות הקבועות שלנו

מרבית הפעולות הקרביות שנקטו הכוחות בשלב טיהור המרחב היו התקפיות באופיין ומכוונות להישגים מבצעיים התקפיים. במובן זה טבעי ומתבקש לסווג אותן כחלק מצורת קרב התקפה. מצד אחר עם התמשכות פעולות הטיהור התמסדו גבולות גזרה יציבים, באופן יחסי, במסגרתם פעלו הכוחות תוך כדי היכרות הולכת וגוברת עם השטח ותוך ארגונו לקרב על ידי הגדרת שטחים חיוניים, שטחי הכלה, תיעול והשמדה וג'ג אחורי. בנוסף עסקו הכוחות בהתבצרות, הכנת הצירים, הקפדה על היקפיות והדדיות והגדרת עתודה ניידת שהופעלה לרוב למניעת חדירות אויב לעורף מערך כוחותינו. כל אלו מאפיינים ברורים של קרב הגנה.

על היבטים אלו של תנועה ואש תוך הפתעת האויב והכנעתו תוך שימוש ביכולת התוקף לרכז מאמץ כנגד חולשות המערך המגן מסביר מדוע טועים רוב המפקדים ומגדירים את שלב טיהור המרחב כחלק מקרב ההגנה. הרי בשלב זה הכוחות סטטיים בעיקרם ולרוב אינם כובשים יעדים חדשים אלא פושטים על יעדים בתוך תא שטח שהושגה בו שליטה מבצעית זה מכבר.

קרב הגנה בספרות הצבאית

צורת קרב הגנה מיוחדת משאר צורות הקרב בכך שהיא אינה נזקקת באופן עקרוני לפקודות ארוכות. די בהגדרת גבול גזרה ובפקודה "הגן בגזרתך" כדי להבהיר לדרג כפוף את משימתו. מפקודה זו נגזרים ארבעה ציוויים יסודיים:

1. מניעת נפילת שטחים חיוניים
2. למנוע הגעת אויב אל ג'ג אחורי
3. להחזיר מצב לקדמותו
4. ליצור תנאים להתקפת נגד

כל כולם של ציוויים אלו מניחים כהנחת מוצא שהמגן מגן על שטחו מפני כוח אויב שעשוי לחדור אליו, ממש כפי שקרה ב־7 באוקטובר. אולם עד כמה הם מתאימים למציאות של חודשים ארוכים של לחימה לטיהור המרחב והעמקת השליטה המבצעית בלחימה לה היינו עדים ברצועת עזה ובלבנון?

בצבא היבשה ידועה הקביעה כי בסיום התקפה על הכוח להיערך מייד להגנה על השטח שכבש. ואכן ברמה המערכתית כך נעשה בכל מלחמות ישראל. כך הגנו כוחות צה"ל על השטחים שנכבשו במלחמת ששת הימים, על המובלעת הסורית ועל "אפריקה" במלחמת יום כיפור ועל דרום לבנון אחרי מלחמת לבנון הראשונה. אך האם ניתן לקבוע קביעה דומה ביחס לשטחים שנכבשו במלחמה הנוכחית? טענתי היא שלא.

בצורת קרב הגנה ההישגים המבצעיים העיקריים הם מניעת נפילת שטחים בידי האויב והחזרת שטחים שכבר נפלו. אולם במלחמה הנוכחית כוחות שהחזיקו בשטחים שנכבשו לא נדרשו כמעט כלל להתמודד עם חשש של כיבוש מחודש של השטח על ידי האויב, ומעט מאוד עם כוחות אויב שיחדרו מחדש לשטחים אלו. לדוגמה בלחימה בסמוך לציר החוף וגם בלחימה במסדרון נצרים מתוך ארבעת הציוויים בהגנה העסיק אותנו רק השני -



כוחות שריון של צה"ל בעזה ב"חברות ברזל". בקרב טיהור המרחב על השריון לשמש בסיס אש המוביל את כוחות ההנדסה והחי"ר הפועלים לסרוק ולהשמיד תשתיות ובחיפוי עליהם, וככוח תגובה מהיר לאירועים בגזרה. צילום: דו"ץ

יוכל להיחשב כשטח שנכבש רק לאחר שהושלם טיהור המרחב. עד אז אין לראות בו אלא שטח שהושגה בו שליטה מבצעית - שליטה המאפשרת חופש פעולה יחסי לכוחותינו כדי לטהר את המרחב או לנוע למשימותיהם בגזרות אחרות.

צורת קרב טיהור המרחב - הצעה לדין

מהות צורת הקרב: בהתאם לאופייה ההיברידי מוצע להגדיר את מהות צורת הקרב החדשה כצורת קרב טקטית של כוחות הפועלים בשטח שכבר הושגה בו שליטה מבצעית לאחר שנלקח מידי האויב. הכוחות עוסקים בטיהור השטח מלוחמי אויב, השמדתם, הכנעתם, גירושם או שבייתם, וכן בהשמדת תשתיות אויב הכוללות ביצורים, דרכי תנועה, מצבורי אמל"ח וכיוצא בזה. הכוחות ינקטו בצורת קרב זאת בעיקר במתאר לחימה נגד כוחות בלתי סדירים בשטח בנוי או סבוך.

היחס בין טיהור המרחב, הגנה והתקפה: צורת קרב טיהור המרחב היא צורת קרב היברידית השואבת מאפיינים הן מצורת קרב התקפה הבאה לפניה והן מצורת קרב הגנה שעשויה להגיע אחרי השלמת טיהור המרחב וכיבושו. צורת קרב טיהור המרחב נחוצה כדי להשלים כיבושו של שטח שהחל בשלב ההתקפה. המעבר מצורת קרב טיהור המרחב לצורת קרב הגנה מתאפיין במיקוד פעולת כוחותינו מהשמדת אויב ותשתיות הנמצאים בגזרה, למניעת חדירת אויב והדיפתו במקרה שחדר.

ההישגים המבצעיים בקרב טיהור המרחב: לצורת קרב טיהור המרחב יוגדרו הישגים מבצעיים התואמים את מהותה ובהם: העמקת השליטה המבצעית, איתור והשמדת אויב, תשתיות, אמל"ח ותחמושת, שלילת חופש התנועה של האויב בתוך הגזרה

מכאן עולה כי שלב טיהור המרחב מכיל מאפיינים ברורים הן של קרב התקפה הן של קרב הגנה. ומצד שני הוא שונה במאפיינים חשובים מאוד מכל אחת מצורות קרב אלו. הוא שונה משלב ההתקפה מפני שהוא סטטי הרבה יותר באופיו ונמשך זמן ארוך יותר. והוא שונה מקרב ההגנה מפני שההישגים המבצעיים המוגדרים במסגרתו שונים מאלו המאפיינים קרבות הגנה ומפני שנעדרים ממנו מרבית הציוויים המאפיינים כוח המגן בגזרתו. נוסף על כך שלב טיהור המרחב משלב בתוכו אלמנטים רבים מקרבות פשיטה ומארב.

המלחמה האחרונה חשפה כי בתווך שבין כיבוש שטח ובין הגנה עליו קיים אזור ביניים השואב מאפיינים הן מצורת קרב הגנה הן מצורת קרב התקפה ומשלב בתוכו צורות קרב משניות, לרבות פשיטה ומארב, וכי אזור ביניים זה דורש הגדרה תורתית בדמות צורת קרב חדשה - צורת קרב טיהור המרחב.

בין טיהור המרחב לכיבוש

אנחנו רגילים לחשוב על סדר הפעולות בהתקפה כך: ראשית ינוע הכוח אל היעדים, לאחר מכן ילחם על היעדים וכיבוש אותם ואז יעריך להגנה או יעבור לשלב טיהור המרחב. עם זאת עיון בספרות הצבאית מגלה שהדברים אינם כה פשוטים ואינם מאורגנים ליניארית כפי שנהוג לחשוב. כיבוש שטח הוא אחד ההישגים המבצעיים הבסיסיים ביותר עבור כוח מתמרן. הגעה להישג זה מורכבת משני נדבכים - הראשון הוא החזקה בשטח והשני הוא שבשטח לא נותרו כוחות אויב. טיהור מרחב מוגדר "כשלב האחרון של הכיבוש [...]. כיבוש הוא ההישג המוחלט ואילו טיהור מרחב ושליטה מבצעית הם חלקיים".⁹ כלומר שטח

ובינה לבין גזרות אחרות, ומניעת הישגים תודעתיים מהאויב. **האויב בקרב טיהור המרחב:** ראשית ישאף האויב להימנע ממגע ישיר עם כוחותינו. עקב נחיתותו יבחר לפגוע בכוחותינו באמצעות הנחת מטענים או מרחוק באמצעות צליפה או נשק נ"ט. שנית יפגע האויב בנקודות התורפה ובעיקר בכוחות סטטיים או בעלי שגרה צפויה. שלישית האויב יחזור לאזורים שנסרקו וטוהרו, אלא אם תימנע ממנו הגישה אליהם או אם ייהרסו לחלוטין. רביעית האויב שואף להישגים תודעתיים גם על חשבון הישגים ממשיים בשדה הקרב. ולבסוף האויב לא פועל לאורך קו המגע אלא לרוחב ולעומק כל הגזרה.

דרכי פעולת כוחותינו אל מול ההישגים המבצעיים הנדרשים ויכולות האויב: בשל אורכו של שלב טיהור המרחב זקוקים הכוחות למרחבי שהייה מבוזרים. עקב יכולתו של האויב להסתגל מבעד לקו המגע ושאיתו להשיג הישגים תודעתיים יש להתייחס לכוחות עצמם כנכסים חיוניים. לכן כוח הנוקט בצורת קרב טיהור המרחב יקים מתחם מוגן תוך הקפדה על עקרונות ההיקפיות, ההדדיות וארגון המרחב בהתאם לטכניקת היערכות להגנה בשטח בנוי.¹⁰ ממתחם זה ייצאו כוחות משנה לפעולות לטיהור המרחב.

לרוב הכוחות ייצאו לפעולות במתכונת של פשיטה הכוללת התקדמות אל עבר היעדים, כיבושם, ביצוע פעולת הסריקה, האיתור או ההשמדה ולאחר מכן נסיגה מסודרת. את ממצאי פעולות הסריקה וההשמדה יש למפות בצורה סדורה ולעדכןם במערכות השו"ב.

כדי להתמודד עם דרכי הפעולה של האויב על הכוחות הפועלים בצורת קרב טיהור המרחב להקפיד על שינוי שגרה למשל בדפוסי פעולה ובצירי התנועה הלוגיסטית, ושימוש בפעולות רועשות לצד שקטות. כדי לצמצם את יכולתו של האויב לחזור לאזורים שטוהרו יש לתת דגש על קטיעת תוואי מנהור ועל שיפור הולך וגובר של היכולת לשלוט על השטח בתצפית, הן באמצעות הצבת התצפיות והתאמת האמצעים העומדים לרשותן הן באמצעות חשיפת השטח כדי להקטין את השטחים המתים של התצפיות. נוסף על התצפיות הקרקעיות יש למצות את השימוש ברחפנים כדי לטור את השטח באופן קבוע ולצמצם תנועות אויב. יש להניח הימצאות אויב בכל שטח שאין עליו שליטה קבועה בתצפית. בקרב טיהור המרחב יש סבירות גבוהה למעבר כוחות שונים דרך גזרת הכוח המטהר. יש להקפיד על תיאום ושליטה בתנועות אלו ולנהלן כמעבר כוח דרך כוח בהתאם לטכניקה המוכרת.

החילות בקרב טיהור המרחב: יחסי הגומלין בין החילות בקרב טיהור המרחב שונים מהותית מאלו המתקיימים ביניהם בקרבות התקפה והגנה. שלושת החילות המתמרנים העיקריים - חי"ר, שריון והנדסה - פועלים בתפקידים שונים משמעותית.

הנדסה: הן בהתקפה הן בהגנה נועד להנדסה הקרבית תפקיד תומך בלבד. ביצור והקמת מכשולים שיקשו על התקדמות האויב בהגנה; ופריצת מכשולי האויב וביצוריו בהתקפה. לא כך בקרב טיהור המרחב, שכן במיוחד בלחימה מול אויב בלתי סדיר הפועל בשטח סגור (בנוי או סבוך) תכלית המשימה היא שלילת יכולת האויב לשהות בשטח ולפעול ממנו באמצעות השמדת תשתיותיו. לכן בקרב טיהור המרחב המאמץ ההנדסי הוא המאמץ העיקרי וכל שאר הפעולות הקרביות נועדו לאפשר לו להתממש בקצב הגבוה ביותר האפשרי.

שריון: לשריון נועד תפקיד מכריע בהגנה ובמיוחד בהתקפה

בזכות השילוב שבין יכולות האש והתנועה שלו, המאפשרות לו לפרוץ את מערכי האויב במהירות בהתקפה ולשמש ככוח אש משמעותי וגמיש בהגנה. אולם בקרב טיהור המרחב המתאפיין בשהות ממושכת, באויב שכמעט ואינו מופיע ובהיעדר תמרון משמעותי, לשריון תפקיד שונה אך חשוב לא פחות - לשמש כסיס אש המוביל את כוחות ההנדסה והחי"ר הפועלים לסרוק ולהשמיד תשתיות ובחיפוי עליהם, וככוח תגובה מהיר לאירועים בגזרה. לכן בקרב טיהור המרחב יפעל השריון בעיקרו ככוח סיוע למאמץ העיקרי ולא יהיה בעצמו בדרך כלל מאמץ כזה.

חי"ר: בקרב טיהור המרחב ישמש החי"ר המסה העיקרית של הכוחות בשטח. תפקידו העיקרי הוא סריקת המרחב בדגש על מבנים ושטחים סגורים כדי לאתר אמל"ח ותשתיות אויב, וכחיפוי וסיוע לכוחות ההנדסה העוסקים בהשמדת התשתיות. לחי"ר גם תפקיד חשוב בהגנת המתחמים המוגנים שמהם יוצאים הכוחות לפעילות טיהור המרחב.

בקרב טיהור המרחב ישמש החי"ר המסה העיקרית של הכוחות בשטח. תפקידו העיקרי הוא סריקת המרחב בדגש על מבנים ושטחים סגורים כדי לאתר אמל"ח ותשתיות אויב, וכחיפוי וסיוע לכוחות ההנדסה העוסקים בהשמדת התשתיות. לחי"ר גם תפקיד חשוב בהגנת המתחמים המוגנים שמהם יוצאים הכוחות לפעילות טיהור המרחב

סיכום

בספרו אסטרטגיה של מלחמה ושלוש תיאר אדוארד לטוואק את מערכת היחסים הפרדוקסלית בין התקפה להגנה.¹¹ שלב טיהור המרחב הוא דוגמה מצוינת לשלב שבו התקפה והגנה משולבים זה בזה לבלתי הפרד עד כדי יצירת צורת קרב הנפרדת משתייהן. אל לנו להסתפק בטכניקות לטיהור המרחב - הן חשובות ומועילות, אם כי בלתי מוכרות במידה מספקת. דומני שמרכזיותו של שלב טיהור המרחב במלחמה הנוכחית ובאלו העוללות לפרוץ בעתיד, והשוני המובהק שבינו ובין עקרונות צורות קרב התקפה והגנה, מצדיקים הגדרתה של צורת קרב חדשה. מחבריהם של ספרי מבצעי כוחות היבשה טרחו להקדיש לא מעט עמודים ותשומת לב לצורות קרב משניות כגון רדיפה והשהייה וטרחו להבחין בין ובין צורות הקרב הדומות להן - התקדמות ונסיגה (בהתאמה). לכן רק ראוי שהתורה תכלול התייחסות לצורת הקרב העיקרית שנוקטים כוחות צה"ל במלחמה הנוכחית, וסביר שגם במלחמות עתידיות - צורת קרב טיהור המרחב. הכללתה בצורה רשמית תאפשר לצה"ל לבנות את כוחו, להכשירו, לאמנו, לציידו ולהכינו בצורה טובה יותר לאתגרי העתיד.

אני מבקש להודות לדותן דרוק, לאלכסיי ינקובסקי, ליגיל הנקין, עידו וייס ולגל פרל על הערותיהם המועילות.



ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

הנהגת "האחים המוסלמים" המצרית בטורקיה והפוליטיזציה של הסוגיה הפלסטינית על רקע 7 באוקטובר

החולשה בה נתונה הנהגת תנועת "האחים המוסלמים" למעלה מעשור אינה מונעת ממנה לצייר תמונת ניצחון של המחנה האסלאמיסטי על אויביו, בין היתר באמצעות שימוש במערכת אלטופאן אלאקצא. ועדיין נראה כי הפוליטיזציה של הסוגיה הפלסטינית איננה מצליחה לשקם את מעמדה, בעיקר בשל הפילוג הפנימי בין שלוש הנהגות מרכזיות: חזית לונדון, חזית איסטנבול וזרם השינוי



כרזה של "האחים המוסלמים" ובה מייסדה, חסן אלבנא, לצד סמל התנועה. מקור: פייסבוק

ביטוי בהימצאותן של שלוש הנהגות מרכזיות: חזית לונדון, חזית איסטנבול וזרם השינוי. ההפיכה הצבאית בראשותו של עבד אלפתאח אלסיסי ב-2013 הובילה להדחת משטרו של מוחמד מורסי, והייתה כרוכה בטיהור מוסדות המדינה מאח"ס ותומכיהם. מדיניות זו באה לידי ביטוי בכליאתם, בהוצאה להורג של פעילים, בהחרמת נכסיהם, באיסור על פעילותם ובסיווגם כתנועת טרור. אח"ס נאלצו להתמודד גם עם מסע תעמולה מטעם אותוריטות דתיות מצריות ובראשן מוסד אלאזהר, הזרם הסלפי הפוליטי במצרים (מפלגת אלנור) ומסדרים סופים דוגמת מסדר אלעזמיה, שתמכו במדיניות המחמירה של אלסיסי נגדם. בעקבות מדיניות הדיכוי וההדרה נסו אלפי חברי אח"ס

למעלה מעשור לאחר הדרת תנועת "האחים המוסלמים" (להלן אח"ס) מהמרחב הציבורי, הפוליטי והמדיני במצרים בעקבות כישלון נציג ממשלת האח"ס מחמד מורסי, סובלת התנועה ממשבר הנהגה חריף. חרף מאמציה לארגן מחדש את שורותיהם בגולה, ובמיוחד בטורקיה, נראה כי היא אינה מצליחה להתאושש ולאחות את הקרעים. הסוגיה הפלסטינית והמערכה שנכפתה על ישראל נגד חמאס בעזה לאחר 7 באוקטובר 2023 משמשות עבור הנהגת אח"ס הזדמנות פז לשקם את תדמיתה, למנף את מעמדה בקרב חבריה וקהלי יעד אסלאמיסטיים אחרים ולגייס לשורותיה צעירים. ועדיין נראה כי הפוליטיזציה של הסוגיה הפלסטינית איננה מצליחה לשקם את מעמדה, בעיקר בשל הפילוג הפנימי שבא לידי



ד"ר מיכאל ברק, חוקר בכיר וראש דסק מחקר ג'האד גלובלי במכון הבין-לאומי למדיניות נגד טרור (ICT), מרצה למזרח התיכון, אסלאם פוליטי וארגוני ג'האד וטרור באוניברסיטת רייכמן, וחוקר מצרים במרכז משה דיין לחקר המזה"ת ואפריקה

להחרף, במיוחד לאחר שחזית לונדון הקימה "גוף עליון" שהחליף את לשכת ההדרכה של אח"ס. קדמה לכך הסלמה נוספת כאשר החזית הלונדונית הקימה מועצת שורא חדשה, ופיטרה את חברי מועצת השורא של איסטנבול מתפקידם.⁵ רק לאחר מותו של מניר בנובמבר 2022 ומינוי צלאח עבד אלחק למדריך העליון ב־19 במרס 2023, החלו שתי החזיתות לנהל מגעים להתפייסות, אך ללא הצלחה מרובה. חלמי אלגוזאר, סגנו של עבד אלחק, הגדיר את המחלוקת בקרב ההנהגה כבירוקרטית ולא אידיאולוגית.⁶

השע הפנימי בתוך ההנהגה ואי הצלחתה להתמודד מול שורה של סוגיות כמו סוגיית האסירים, הובילו לפרישה של צעירים רבים מהתנועה. בכנס שארגנה הנהגת אח"ס לונדון באיסטנבול בקיץ 2024 הודה אלג'זאר במשבר, ונוכח זאת התוותה ההנהגה ב־2021 חזון כללי חדש במטרה לחלף את התנועה מסטגנציה

ב־2020 חל פילוג נוסף בהנהגה, עם הקמת זרם השינוי (תיאר אלטע'ייר) בטורקיה שרוב פעיליו גולים מצרים שמצאו מקלט במדינה. הזרם החל להתגבש לקראת 2015 תחת השם "חזית הלשכה הכללית", ונחשב לאגף הקיצוני בתנועה בשל דבקותו במהפכה מזוינת נגד המשטר המצרי. יריביו מכנים אותו "זרם אלכמאליון" על שם מייסדו מחמד כמאל, לשעבר מנהיג הזרוע הצבאית של אח"ס לאחר 2013 («לואא אל'תורה» - חטיבת המהפכה; "תנועת אלחסם" - תנועת הנחישות), שבמסגרת תפקידו היה אמון על תכנון והכוונה של פיגועי טרור נגד יעדים צבאיים, כלכליים ואזרחיים במצרים. ב־2016 התפטר משורות אח"ס בשל חילוקי דעות עם הנהגתה, במיוחד בנושא סוגיית האסירים הפוליטיים במצרים, כאשר הזרז היה פיטורי מחמד מנתצר, דובר התנועה ומקורבו. ב־2016 נחלשה "חזית הלשכה הכללית" באופן ניכר לאחר חיסולו באותה שנה בידי רשויות הביטחון המצרי, ומאז עומד בראש מנתצר. בסוף 2020 שינה הפלג את שמו ל"זרם השינוי", מתוך כוונה לערוך שינויים בתנועה ולאותת כי היא עודנה חלק אינטגרלי ממנה⁸ למרות סלידתו מדרכה של ההנהגה הישנה.

ב־15 באוקטובר 2022 פרסם זרם השינוי את מצעו הרעיוני

ממצרים, ומצאו מקלט במדינות כמו טורקיה, קטר ובמספר מדינות במערב אירופה דוגמת אנגליה. מקורות אמיתיים וטורקיים מצביעים על הימצאות של כ־30 אלף גולים מצרים בטורקיה, שמהם כ־20 אלף חברים באח"ס.²

על רקע תהליך הפיוס בין המשטר הטורקי למצרי, מאז 2021 נקט הראשון צעדים להצרת צעדיהם של אח"ס במדינה כמו שלילת אזרחותם הטורקית.³ אולם חרף הניסיונות עדיין פועלת בטורקיה רשת נרחבת של אח"ס, שחלקם השתלב במכוני מחקר ובאוניברסיטאות שאותם הם מנצלים כפלטפורמות ניגוח נגד משטרי ערב, במיוחד נגד המשטר המצרי.

המאמר בוחן את השע בהנהגת האח"ס בטורקיה, את יחס שלוש הנהגותיה כלפי המשטר המצרי, את אופני המסגור הפוליטי של הסוגיה הפלסטינית על רקע "חרבות ברזל", ביו השאר, במטרה לשקם את תדמיתן, ואת תגובת הזרם הסלפי במצרים לתעמולה של אח"ס כלפי המשטר המצרי. המאמר מתבסס על מקורות ראשוניים בשפה הערבית כמו כתב העת אל-דעוה, ספרים ומאמרים מקוונים אשר פרסמו אישים בולטים באח"ס.

הפיצול בהנהגת האח"ס

אובדן השפעת הנהגת אח"ס במצרים והעתקת עיקר מרכז פעילותה מחוץ למדינה דרשו ממנה להסתגל למציאות חדשה, לארגן מחדש את שורותיה, להתמודד עם מחלוקות פנימיות ולגבש אסטרטגיה מתאימה. משימה זו נתקלה בקושי ניכר נוכח התפצלות הנהגת התנועה לשלוש חזיתות עיקריות פלגים עיקריים: חזית לונדון, חזית איסטנבול וזרם השינוי, המתחרות על השפעה והנהגה.

הפיצול העיקרי חל ב־2016 עם הופעתם של שני הראשונים, כאשר הסיבה לפילוג הייתה נעוצה במחלוקת סביב זהות

מנהיגה של התנועה בעקבות מעצרו של המדריך הכללי של אח"ס, מחמד עזת, בידי כוחות הביטחון המצרי. אברהמים מניר, שכיהן עד אז כסגן המדריך הכללי, התמנה חוקית למדריך הכללי החדש של התנועה, אולם מזכ"ל התנועה מחמד חוסיין התנגד למינוי וקרא לפיטורי. בתגובה פיטר אותו מניר מתפקידו, הורה לגרש את כל תומכיו ממשרדיה ולראות בהם עריקים המבקשים לזרוע פירוד בשורותיה.⁴ הסכסוך בין שתי החזיתות - חזית לונדון בראשות אברהמים מניר, וחזית איסטנבול בראשות מחמד חוסיין - המשיך



מייסדי MAYDAN מימין לשמאל: רצ'א פהמי, יחיא מוסא, מחמד אלאלהאמי, מחמד מנתצר.
מקור: <https://tinyurl.com/2mxx9wpw>

בכנס באיסטנבול. הוא הדגיש את דבקוּתו בדרכו של חסן אלבנא (מייסד אח"ס), מחויבותו להפיל את השלטון הצבאי המצרי ותמיכתו להמשיך את המהפכה העממית נגד כוחות עריצים, תוך מתן אפשרות לכוחות הפוליטיים במצרים ובהם אח"ס להשתתף בעיצוב פניה העתידית של מצרים. עם זאת הדגיש כי אופיו של המשטר אמור להיות אסלאמי ומבוסס על השריעה. נוסף על כך התחייב להגן על הזהות האסלאמית והערבית של מצרים מפני "המערביזציה" המאיימת לפורר את המרקם החברתי שלה, וקרא לשחרר אדמות מוסלמיות משלטון זר ומשליטים עריצים.⁹ באותו חודש השיק ערוץ לוויין חדש בשם החירות 11/11, המשמש ערוץ תעמולה אשר מכוננת נגד המשטר.¹⁰

אח"ס מפנים גם אצבע מאשימה כלפי אותוריטות דתיות במצרים, המגבות את מדיניות המשטר. לדוגמה חמזה זובע, חבר באח"ס, כינה את מפתח מצרים שוקי עלאם "מפתח הדמים", בשל הגיבוי הדתי שנתן למשטר להוציא להורג שורה של אסירים שהאשמו בפעילות טרור

בינואר 2022 ייסדו חברי זרם השינוי בהובלת המנהיג רצ'א פהמי את ג'מעית אלמידאן (אגודת הכיכר), המשמשת כפלטפורמת תעמולה, גיוס ועידוד אקטיביזם נגד המשטר המצרי.¹¹ לדוגמה היא מייחסת חשיבות לגולה המצרית בחו"ל במילוי תפקיד חשוב בעיצוב דעת קהל שלילית כלפי המשטר, דרך חשיפת מדיניות הדיכוי שלו בפני הקהילה הבין-לאומית, דרך הפגנות מול שגרירויות, פרלמנטים וארגונים בין-לאומיים. זאת באמצעות טיפוח בריתות עם פוליטיקאים ברחבי העולם במטרה להוביל לשינוי המשטר, לתמיכה כלכלית באסירים ובבני משפחותיהם מצרים ועוד.¹² כמו כן מבקשת אלמידאן לטפח הנהגה חלופית שתתפוס את השלטון במצרים לאחר נפילת המשטר הצבאי, דרך חינוך ואינדוקטרינציה של צעירים במסגדים, וסטודנטים במוסדות אקדמיים.¹³ לדברי עמר פארוק, חוקר תנועות אסלאמיסטיות, אלמידאן נועדה למשוך

חוגים פונדמנטליסטיים ואסלאמיסטיים פוליטיים, ובראשם חברי תנועות סלפיות התומכים במשטר אלסיסי ונותנים לו לגיטימציה דתית. לטענת פארוק, חברי אלמידאן שוקדים על יצירת קשרים עם סטודנטים, למשל באוניברסיטת אלאזהר, דרך תוכנות צ'ט מוצפנות, כדי לטפח תשתית שתתמוך באקטיביזם עממי נגד המשטר.¹⁴

מתיחות בהנהגה

ביטוי למתיחות וליריבות בין שלושת הפלגים בהנהגת האח"ס ניכר בגישתם בנושא האסירים הפוליטיים במצרים. ביולי 2022 יזם אבראהים אלמניר שיחות פיוס עם המשטר המצרי לשחרור אסירים פוליטיים מבתי הכלא במצרים, וב-18 בספטמבר פרסמה חזית לונדון מסמך בנושא שקבע שלושה סדרי עדיפויות: סיום בעיית האסירים במצרים, השגת פיוס חברתי ובניית שותפות לאומית רחבה.¹⁵ חלמי אלג'זאר, ראש הלשכה המדינית של אח"ס, הדגיש כי תנועתו מוכנה לנטוש את פעילותה הפוליטית לתקופה של 10-15 שנים, בתמורה לשחרור אסירים ומתן חנינה עבור חבריה.¹⁶ חזית איסטנבול דחתה על הסף את יוזמת הפיוס, והבהירה כי עמדה זו איננה משקפת את תנועת אח"ס שכן לראיית המשטר המצרי שעלה לשלטון אינו לגיטימי.¹⁷ ליוזמת הפיוס התנגד גם זרם השינוי, הגורס כי רק מהפכה תביא לשחרורם. בנובמבר 2024 אף הפציר בתומכיו לשאוב השראה מחמאס ומהיוזמה ההתקפית שלה נגד ישראל ב-7 באוקטובר 2023, כדי להסתער על בתי הסוהר במצרים ולהביא לידי שחרורם של האסירים.¹⁸

ביטוי נוסף ליריבות בין חזית לונדון לחזית איסטנבול באה לידי ביטוי בהוראתו של מחמוד חוסיין להפסיק את המימון הכספי לכמה ממשפחות עצורי אח"ס ולהשהות את משכורותיהם החודשיות, בטענה שהם משתייכים לחזית לונדון. טארק אלבישבישי, חבר אח"ס לשעבר וחוקר קבוצות קיצוניות בהווה, גורס כי הפלג של חזית לונדון נהנה מכוח פיננסי הודות לשליטתו בהשקעות וברווחים שמניבים פרויקטים בין-לאומיים מטעם אח"ס, והסיוע שקיבלה מאנשי עסקים של התנועה באירופה דוגמת הפילנתרופ יוסף נאדה. אלמניר לבדו החזיק במניות של 17 חברות בבעלות אח"ס ברחבי אירופה ואסיה.¹⁹

סוגיה	חזית לונדון	חזית איסטנבול	זרם השינוי
הנהגת האח"ס	מאמצים להתפייסות פנימית	נכונות להתפייסות פנימית	דרישה להחלפת הנהגת האח"ס
המשטר המצרי	יוזמה ונכונות להתפייסות עם המשטר	דחיית יוזמת ההתפייסות עם המשטר	אי נכונות להתפייסות עם המשטר
אסירים	דרישה לשחרר אסירים תמורת נכונות לוותר על עיסוק בפוליטיקה לתקופה של 10-15 שנים	דרישה לשחרר אסירים אך ללא נכונות לוותר על המשך פעילות פוליטית	שחרור אסירים רק בדרך מהפכית
שימוש באלימות	התנערות מאלימות	דחייה זמנית של האלימות	נכונות תמידית להשתמש באלימות – המשך מהפכה אלימה



"ראבעה.. הגבורה והקרבנה": כרזה של אח"ס חזית טורקיה לציון "הטבח" בכיכר ראבעה ביולי 2013. מקור: שימוש לפי סעיף 27א

אח"ס מפנים גם אצבע מאשימה כלפי אתונריות דתיות במצרים, המגבות את מדיניות המשטר. לדוגמה חמזה זובע, חבר באח"ס, כינה את מפתי מצרים שוקי עלאם "מפתי הדמים", בשל הגיבוי הדתי שנתן למשטר להוציא להורג שורה של אסירים שהואשמו בפעילות טרור.²³ בספרו **אבני דרך לשחרור אסלאמי** מאשים את המשטר מחדד אלהאמי,²⁴ חבר באלמידאן המזוהה עם זרם השינוי, באובדן לגיטימציה דתית ועממית. לדבריו משטר זה איננו מייצג את האינטרסים של האומה האסלאמית, ופועל בשירות כוחות חיצוניים כמו המערב לדיכוי ההתנגדות הפנימית, גם במחיר פגיעה באינטרסים של האומה האסלאמית. לכן האומה צריכה להתעורר ולהפילו, והוא הדין בנוגע למשטרים ערבים אחרים, בדרכים הבאות: חיזוק הזהות האסלאמית, התנגדות לאליטות המושחתות והעצמת העם ובחירותיו.²⁵

כל שלושת הפלגים של אח"ס מעלים על נס את הסוגיה הפלסטינית מתוקף מחויבות אידיאולוגית כלפיה, ומתוך מחשבה כי מדובר במלחמה דתית מול המערב ושעל בסיס שאיפה למקסום הכוח הפוליטי

במערב אירופה אף ניכרת מגמה של שיתוף פעולה בין אח"ס לפעילי שמאל קיצוני ביבשת, בין השאר במטרה לדרבן פוליטיקאים מערביים להפעיל לחץ על המשטר המצרי לשחרר אסירים פוליטיים. באוסטריה, למשל, יש שיתוף פעולה בין פעילי אח"ס למייקל פרובסט, איש שמאל אוסטרי המזוהה כמרקסיסט-לניניסט. שאף התראין ב-30 באוגוסט 2020 לטלוויזיית אלוטן של אח"ס לציון "טבח אלראבעה".²⁶ עוד ב-2019 יזמו צעירי אח"ס במצרים שיחות פיוס עם המשטר, כאשר 1,350 אסירים שהשתייכו לתנועה שלחו מכתב לפקיד הממשל בבקשה לחנינה. הם הצהירו על נכונותם לשקול

השסע הפנימי בתוך ההנהגה ואי הצלחתה להתמודד מול שורה של סוגיות כמו סוגיית האסירים, הובילו לפרישה של צעירים רבים מהתנועה. בכנס שארגנה הנהגת אח"ס לונדון באיסטנבול בקיץ 2024 הודה אלג'זאר במשבר, ונוכח זאת התוותה ההנהגה ב-2021 חזון כללי חדש במטרה לחלץ את התנועה מסטגנציה. לדוגמה השקיעה משאבים בשיקום מוסדות הייעוץ והאדמיניסטרציה, בשיפור תדמית הקבוצה, באמצעי הסברה ובגישור על מחלוקות פנימיות.²⁰ חוקרים רבים מסכימים כי התנועה נמצאת באחד משיאי השפל שלה. לטענת החוקר ת'רות אלח'רבאוי, הנהגת אח"ס מתמודדת כיום עם משבר מנהיגותי ופיננסי קשה המאיימים לפרק את התנועה. לטענתו סיבה מרכזית לירידה במקורות המימון החיצוניים קשורה בפיקוח גובר של המשטרים אחר הפעילות הכלכלית של התנועה. מגמה זו מוסיפה להעמקת המתיחות בקרב מנהיגי אח"ס לנוכח חילופי האשמות בניהול כושל של הכספים, או בניסיונות השתלטות עליהם. נוכח זאת סבור אלח'רבאוי כי "הקבוצה איבדה כל השפעה ממשית במהלך השנים הן במצרים והן באזור".²¹

עמדת אח"ס כלפי המשטר המצרי

הנהגת אח"ס על שלושת פלגיה סולדת מהמשך הישארותו של המשטר המצרי בהנהגת אלסיסי על כנו, אך נוקטת גישה שונה בנוגע לאופן שינוי המשטר. חזית לונדון מתאפיינת בקו פייסני שבא לידי ביטוי בהתנערות משימוש בדרך הטרור ובפתיחת ערוץ דיפלומטי עם המשטר; חזית איסטנבול נוקטת עמדת ביניים של אי הבעת עמדה בנוגע לשימוש באלימות; זרם השינוי מקדם קו לוחמני ותומך בהמשך המהפכה. עם זאת, כולם מאשימים תדיר את המשטר בטבח שערכו כוחותיו נגד פעילי אח"ס ביולי 2013 בכיכר אלראבעה. ביולי 2023 קיימו לשכת ההסברה ומחלקת הצעירים של חזית לונדון כנס לציון עשור ל"טבח אלראבעה" כדי להנציח את הנספים.²²



עמוד שער כתב העת אלדעוה של אח"ס חזית לונדון מ־7 באוקטובר 2024, שהוקדש ברובו לסוגיה הפלסטינית
מקור: שימוש לפי סעיף 27א

יוסף נדא, בהשתתפות בכירים מאח"ס ונציגים מחמאס. חבר הלשכה המדינית בחמאס מחמד נזאל רמז כי שחרורה של דמשק בידי המורדים הסורים בראשות מחמד אלג'ולאני מידי בשאר אלאסד מבשרת על שחרור קרוב של ירושלים. זאת בהסתמך על ההיסטוריה של המערכות הצבאיות של המוסלמים. הלה רמז כי כשם שהמצביא המוסלמי צלאח אלדין אלאיובי שחרר את ירושלים ולאחר כשנתיים הסתייע בה כבסיס לשחרור דמשק, כך עתידה סוריה לשמש כפלטפורמה לשחרור פלסטין.³⁵

באוקטובר 2023 חידשה חזית לונדון את כתב העת שלה **אלדעוה**, שיצא לאור בתחילת שנות ה-50 של המאה ה-20 במצרים, עד שהשלטונות בהנהגת גמאל עבד אלנאצר אסרו על פרסומו. ראש מערכת העיתון הדגיש במאמר הפותח כי מטרתו להגן על הזהות האסלאמית והערכים האסלאמיים מפני סילופים ומתקפות על דת האסלאם, כפי שעשה כן בעבר עבור "דורות ההתעוררות האסלאמית".³⁶ תזמון הפרסום מעניין בשל הסמיכות ל-7 באוקטובר. בגיליון הראשון הקדיש מנהיג החזית אלחק את מאמרו לסוגיה הפלסטינית. בראייתו, יש לראות את 7 באוקטובר כתגובה טבעית למצור ולדיכוי של הציונים על עזה.³⁷ במאמר נוסף שהתפרסם שנה לאחר מכן העריך את מערכת טופאן אלאקצא בתור: "נקודת מפנה

מחדש ולוותר על הרעיונות שבהם דבקו במהלך חברותם בתנועה, לנטוש את האלימות ולהימנע מפעילות ציבורית לרבות הסברה וצדקה. הם אף הביעו כמחווה לרצון טוב לשלם סכום כסף לאות תמיכה בכלכלת מצרים.²⁷

פוליטיזציה של הסוגיה הפלסטינית לאחר 7 באוקטובר

כל שלושת הפלגים של אח"ס מעלים על נס את הסוגיה הפלסטינית מתוקף מחויבות אידיאולוגית כלפיה, ומתוך מחשבה כי מדובר במלחמה דתית מול המערב ושעל בסיס שאיפה למקסום הכוח הפוליטי. חלמי אלגואר מחזית לונדון ציין כי ב־8 באוקטובר 2023 הקימה התנועה ועדה מרכזית למעקב אחר הסוגיה הפלסטינית וההתפתחויות הקשורות סביב מערכת אלטופאן אלאקצא (השם שנתנה חמאס למערכה) במטרה לסייע לפלסטינים במישור המדיני, העממי, הפיננסי, התקשורתי והאומנותי.²⁸ ב־10 באוקטובר 2023 קרא צלאח עבד אלחק, מנהיג חזית לונדון, לאומה המוסלמית לסייע בכל דרך למג'אדה'ן הפלסטינים הנלחמים נגד ישראל.²⁹ צהיב עבד אלמקצוד, דובר האח"ס המזוהה אף הוא עם חזית לונדון, הצהיר בפורום צעירי העולם האסלאמי שהתקיים באיסטנבול בתאריכים 18-20 באוקטובר 2024 כי חלה עליהם חובה לסייע להתנגדות ולפלסטינים נגד ישראל בנשק, בכסף ואף בכוח אדם.³⁰ ראש החזית אלחק הדגיש כי המלחמה בעזה חשפה את חוסר הצדק והאכזריות של הציוויליזציה המערבית, בעוד האסלאם מתאפיין בערכי צדק וחסד. הוא קרא לעמים המוסלמים לסייע לפלסטינים, והדגיש כי נפילת ישראל היא עניין של זמן שכן מדובר בהבטחה אלוהית הנזכרת בקרא'ן.³¹ עוד ב־2022 הגדיר זרם השינוי במצעו האידיאולוגי את הסוגיה כמרכזית באומה המוסלמית. הוא הדגיש כי כל מוסלמי חייב להירתם לג'האד נגד ישראל במטרה לשחרר את מסגד אלאקצא, את המקומות הקדושים לאסלאם ואת יתר שטחי פלסטין מנהריה ועד אילת, ולהגן על הפלסטינים מפני ישראל ותוכניותיה ליהד את ירושלים. כמו כן הבהיר שהמוסלמים חייבים לבלום את מגמת הנורמליזציה בין ישראל למשטרים המוסלמים בכל דרך, כאשר לאח"ס תפקיד בגיוס האומות האסלאמיות והערבית ברחבי העולם למאבק למען הפלסטינים.³²

את 7 באוקטובר הכתיר זרם השינוי כפעולה הרואית נגד ישראל, שאותה יש להמשיך עד שחרור כל שטחי פלסטין. לדבריו הפלסטינים נותרו אמנם לבדם, אך האמונה באל והתקווה לניצחון יכולים לשנות את המשוואה לרעת הציונים למרות המחסור במשאבים והמצוקה הקשה. הוא ציין כי חבריו של הנביא מוחמד באלמדינה נמצאו במצב קשה, ולמרות הכול ניצחו. "ההתנגדות המזוינת היא האפשרות היחידה לשחרור הארץ והמקומות הקדושים [בפלסטין], מול אויב שיודע רק את שפת המלחמה ושם לב רק לכוח. אנו קוראים לכל המוסלמים להמשיך לתמוך בהתנגדות, ולחזק את העמידה האיתנה מול התוקפנות בכל האמצעים האפשריים".³³ חבר הזרם אלהאמי הדגיש כי המערב, ובמיוחד ארצות הברית, משתמשים בישראל כדי לקדם את האינטרסים הקולוניאליים שלהם באזור, לחזק את ההגמוניה המערבית במזרח התיכון ולגרש את התושבים הערבים מפלסטין.³⁴ ב־23 בדצמבר 2024 ערכה חזית איסטנבול כנס לזכרו של

בג'האד נגד האויב הציוני, וביכולת האומה להתחדש, לצאת מחולשה אל חוזק ולנחישות. [מערכת] משמשת מעין מודל חינוכי של אמונה, עשייה, ג'האד והכנה למודל בעל השראה, המשחזר את דרכו של הדור המאמין".³⁸

המערכה בעזה מצביעה על תהליך עולמי של בניית דור מוסלמי חדש, אקטיביסט, הנחוש להיאבק בנרטיב הישראלי, מזדהה עם הנרטיב הפלסטיני ונכון להקריב עצמו למען אידיאלים. המשך מגמה זו לדעתו יתרום לערעור יחסי ישראל עם המדינות, ולניתוק הסיוע שמקבלת ישראל. נוכח זאת יש למצוא דרכים להסלמת ההתנגדות, לעבות את ההפגנות ולהגביר את הלחץ על הממשלות לנקוט פעולות נגד ישראל

לטענתו, המערכה בעזה מצביעה על תהליך עולמי של בניית דור מוסלמי חדש, אקטיביסט, הנחוש להיאבק בנרטיב הישראלי, מזדהה עם הנרטיב הפלסטיני ונכון להקריב עצמו למען אידיאלים. המשך מגמה זו לדעתו יתרום לערעור יחסי ישראל עם המדינות, ולניתוק הסיוע שמקבלת ישראל. נוכח זאת יש למצוא דרכים להסלמת ההתנגדות, לעבות את ההפגנות ולהגביר את הלחץ על הממשלות כדי שינקטו פעולות נגד ישראל.³⁹

חמזה זובע, איש אח"ס ולשעבר דובר מפלגת החופש והצדק, מצביע על ארבע תובנות הנגזרות מהמערכה בעזה. ראשית, המערכה היא מלחמת קיום ולא מלחמה על גבולות. היא האסון הגדול ביותר שחווי הציונים מאז השואה, והצליחה לנפץ את המיתוס כי צה"ל אינו מנוצח; שנית, אפשר ללמוד כי ההתנגדות העממית אפקטיבית ומוצלחת יותר מאשר הצבאות המאורגנים במערכה נגד ישראל. המערכה הוכיחה כי צבאות ערב אינם כשירים צבאית מלבד ניהול כלכלה ופוליטיקה, ואינם מסוגלים להתמודד עם זעמו של העם. ההתנגדות הצליחה להסב לאויב אבדות גדולות באמצעים פשוטים דוגמת החות"ים לסעודיה; שלישית, המְקָאֻמָּה (ההתנגדות) הוכיחה כי ההסברה שלה מתעלה על התעמולה של האויב הציוני. האחרון כשל בשיווק הנרטיב שלו סביב אירועי 7 באוקטובר, ולראיה ברחבי העולם ובמיוחד בבית הלבן, בקונגרס ובאוניברסיטאות הגדולות בלב ארצות הברית ובריטניה, קוראים "תחי פלסטין"; רביעית, המערכה הצליחה להטיל דופי, ולחשוף את הצביעות והשבריריות של חכמי הלכה המשרתים את השליטים.⁴⁰

וצפי עשור אבו זייד, חבר באח"ס, גרס כי מערכת אלטופאן אלאקצא שיפרה באופן ניכר את מצבה של התנועה האסלאמית בעולם, והשכילה לחלצה ממשבר שנמשך שנים ארוכות בעקבות "האביב הערבי", ההפיכות הצבאיות וההתפתחויות הגיאופוליטיות דוגמת מלחמת רוסיה-אוקראינה. לטענתו שקיעת התנועה האסלאמית נבלמה הודות למערכת אלטופאן, שהצליחה להחיות את הסוגיה הפלסטינית שנדחקה לקרן זווית, ולחזק את תחושת האחדות והמחויבות הדתית של מוסלמים לסוגיה. להערכת וצפי, המערכה חשפה את דעיכת התמיכה של עמי העולם בישראל, ומגמה זו עשויה ליצור הנהגה פוליטית חדשה שתשרת את

המוסלמים ואת האסלאם, בעוד דור ההנהגה הישנה התומך בישראל נמצא במגמת דעיכה. הישג נוסף לראייתו טמון בבלימת הנורמליזציה וייחוד ירושלים.⁴¹

המשטרים הערבים כמכשול בפני שחרור פלסטין

מאז 7 באוקטובר מצאו הנהגות אח"ס אשמות נוספות בהפניית עורף לפלסטינים, ובהפקרתם לחסדיה של ישראל בשל אינטרסים צרים ותועלתניים - מדינות ערב. אח"ס קוראת תיגר על הלגיטימציה של משטרי ערב, במיוחד מצרים וירדן שלהן הסכמי שלום עם ישראל, ומבקשת לטפח את תודעת נתיניהם כי שינוי המשטרים הנ"ל הכרחי. בעוד חזית לונדון וחזית איסטנבול מסתפקות בגינוי משטרי ערב בשל הזנחת הסוגיה הפלסטינית, זרם השינוי מוביל קו תקיף הקורא להפלת משטרי ערב בדרכים אלימות.

במרס 2024 הלין אלחק על אי המעורבות של מדינות ערב במלחמה בעזה, ובמיוחד מצרים, סעודיה וירדן. הוא דרש מהראשונה לפתוח את מעבר רפיח כדי להקל את הסבל על תושבי עזה, וקרא לעמים המוסלמים לסייע לפלסטינים. לדבריו, נפילת ישראל היא עניין של זמן שכן מדובר בהבטחה אלוהית הנזכרת בקראאן, ולכן על המוסלמים להתעודד ולהירתם למלחמה.⁴² אבו זייד, חברו לחזית, הוסיף כי המדינות הערביות הסובבות את ישראל היו צריכות להיות הראשונות לתמוך באחיהם הפלסטינים, אך לא די שהן נמנעו מכך אלא אף בגדו בהם וקשרו קשר עם האויב נגדם.⁴³

מאז 7 באוקטובר מצאו הנהגות אח"ס אשמות נוספות בהפניית עורף לפלסטינים, ובהפקרתם לחסדיה של ישראל בשל אינטרסים צרים ותועלתניים - מדינות ערב. אח"ס קוראת תיגר על הלגיטימציה של משטרי ערב, במיוחד מצרים וירדן שלהן הסכמי שלום עם ישראל, ומבקשת לטפח את תודעת נתיניהם כי שינוי המשטרים הנ"ל הכרחי

חמזה זובע לעג לנשיא מצרים אלסיסי, לאחר שהאחרון הציע לישראל לפנות את העזתים לנגב. "זוהי תפיסה שטחית של אדם האמור להיות איש צבא, ומאמין כי כוחו של צבא האויב מסוגל להביס את ההתנגדות".⁴⁴ בדצמבר 2024 פרסם מחמוד חוסיין גילוי דעת המוכיח את שליטי ערב בשל קשרי הברית שלהם עם ישראל. לדבריו, הישועה לפלסטינים תבוא מצד העמים הערביים והמוסלמיים שהתפכחו, ומודעים לבגידה של שליטיהם ולנטישתם את ההתנגדות הפלסטינית. לדבריו, העמים חייבים לתמוך ללא הרף בהתנגדות הן מבחינה חומרית הן מבחינה מוסרית, לעבות את המודעות לנושא בכל פורום, ללחוץ על ממשלות להפסיק את נכונותן לנורמליזציה עם ישראל ולהחרף את החרם הכלכלי על כל מי שתומך בישות הכובשת.⁴⁵ בפברואר 2025 האשימה חזית איסטנבול את ישראל בכוונה לפנות את הפלסטינים מעזה ולגרשם לחצי האי סיני, במסגרת תוכניתה לערער את יציבותה של מצרים, לסבך אותה בחובות כספיים, לרוקן את תושבי חצי האי ולפגוע בתוכנית השיקום שלה.⁴⁶ באפריל מתחה ביקורת על נכונות המשטר המצרי להסכים לתנאיה של ישראל להפסיק

את הלחימה בעזה, בתמורה לפירוק ההתנגדות הפלסטינית מנשקה. לראייתה, הסכמה זו חשפה את פניו הכעורים של המשטר, ופגעה בביטחון הלאומי של מצרים. היא הדגישה כי את הכתם המוטל על מצרים יוכל העם להסיר רק אם יסכים שיש לפעול להדחת המשטר, עד שמצרים תשקם את מעמדה ותחזור לשמש חלוצה בשחרור פלסטין.⁴⁷

בראיית זרם השינוי, המערכה בעזה חשפה את פניהם האמיתיות של משטרי ערב ואת נכונותם לשתף פעולה עם הברית היהודית הצלבנית בהשמדת העם הפלסטיני, כפי שבא לידי ביטוי בשתיקתם ובהעדר נכונות לסייע לפלסטינים, למשל בסירוב לפתוח את מעבר רפיח עבורם. ב־14 בנובמבר 2023 אף הפגינו חברי הזרם בראשות מחמד מנתצר מול הקונסוליה המצרית בטורקיה, בדרישה לפתוח את מעבר רפיח ולהכניס סיוע לרצועת עזה.⁴⁸

מחמד אלהאמי האשים את מצרים, ירדן, סעודיה והאמירויות בבגידה בפלסטינים. לדבריו הן סייעו לישראל בשינוע סחורות בים וביבשה, בעקבות תקיפת החות'ים ספינות מסחר בים האדום. לטענתו, מדינות אלה לא חששו להתבטא בפומבי כי הן מעוניינות בחיסולה של חמאס, כאשר הראשונות פועלות להגן על הגבול הישראלי.⁴⁹ לטענתו המשטרים הערביים, ובמיוחד מצרים, הם מכשול בפני שחרור פלסטין, ולכן יש לפעול לחיסול שליטיהם. לדבריו, הנורמליזציה בין ישראל למדינות ערב הואטה באופן ניכר במהלך המאה ה־20 הודות להתנקשות בשני שליטי ערב - עבדאללה מלך ירדן ואנוור סאדאת נשיא מצרים - ולכן אם העמים המוסלמים לא ידאגו להתפטר מהשליטים הבוגדים הם יישאו בהשלכות שליליות: תבוסת עזה ותחילת הדרך להריסת מסגד אלאקצא; המשך התרחבות של כיבוש האדמות המוסלמיות בידי ישראל; התפשטות הבושה והעוני עד שנשים מוסלמיות יהפכו למשרתות אצל אויבי האסלאם. לכן אם אי אפשר להיפטר משליט מוסלמי מכהן בדרכי שלום כמו בחירות או בדרכים עקובות מדם כמו הפיכות ומהפכות - יש לנקוט דרכים ערמומיות ולהגיע ישירות אליו.⁵⁰ עם זאת, הוא מזהה מכשולים כמו נשק מתקדם וחיל האוויר של ישראל. לדבריו, חברי ההתנגדות צריכים להשיג נשק הרתעתי מול ישראל כמו הרכבת ראש נפץ כימי על גבי טילים, רחפנים ומרגמות, שיוכלו לגרום להרס ולהשפעה כבירה על האויב.⁵¹

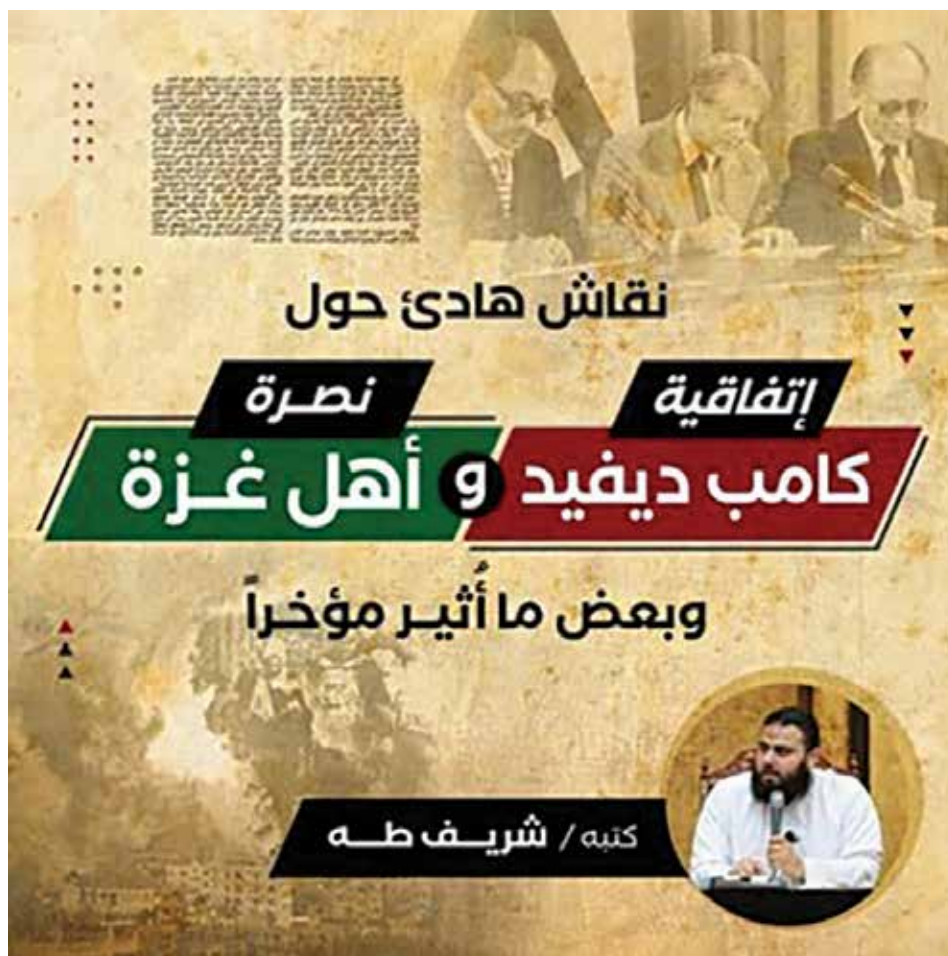
באפריל 2025 האשים זרם השינוי את המשטר הירדני באובדן הכבוד, בכניעה וביישור קו עם אויבי האסלאם, בשל הכרזתו על הוצאת תנועת אח"ס מחוץ לחוק, על רקע מעצר פעילים של התנועה שהואשמו בסיכון ביטחונה הלאומי של ירדן לאחר שנתפסו בהברחת נשק אל תחומיה. "עימות עם משטרים אלה הפך לצורך אסטרטגי בלתי נמנע", לדבריו, כאשר צעירי

מלחמת הפתוות

מאז 7 באוקטובר חלה עלייה ניכרת בפרסום פתוות (פסקי הלכה) מטעם אותוריטות דתיות המזוהות עם אח"ס, הנותנות לגיטימציה דתית למאבק המזוין של חמאס נגד ישראל, וקובעות כי מצוות הג'האד נגד ישראל היא חובה דתית אישית על כל מוסלמי ברחבי העולם, במיוחד על אלה הגרים בשכנות אליה. בהקשר זה בולטות במיוחד "ההתאחדות העולמית של חכמי הדת המוסלמים"⁵² המזוהה עם אח"ס בקטר, וארגון "חכמי ההלכה של פלסטין" המזוהה עם אח"ס בטורקיה.⁵⁴ ב־26 באפריל 2025 הכריז אבו זייד יחד עם ארגון "חכמי ההלכה של פלסטין" על גיבוש אמנה דתית, שתבהיר את החובה הדתית המוטלת על משטרי ערב והמוסלמים לתמוך במאבק המזוין של הפלסטינים, ולסייע בג'האד נגד ישראל עד שחרור המקומות הקדושים לאסלאם בפלסטין.⁵⁵ חברי חזית איסטנבול הביעו אף הם תמיכה בפתווה של "ההתאחדות העולמית של חכמי הדת המוסלמים" נגד ישראל, שקראה לצבאות מדינות ערב ולמוסלמים במיוחד במדינות השכנות לישראל, ובהן מצרים, לצאת בג'האד הגנתי נגדה.⁵⁶

החולשה בה נתונה הנהגת תנועת אח"ס בשל הפיצול הפנימי וחוסר מנהיגות מגובשת איננה מונעת ממנה לצייר תמונת ניצחון של המחנה האסלאמיסטי על אויבי האסלאם, שעליהם נמנים ישראל והמערב

במצרים פתוות אלה אינן מתקבלות בעין יפה, ונתפסות כאיום על יציבות המשטר, במיוחד בשל העובדה שמפרסמים אותן גופים וחכמי הלכה המזוהים עם אח"ס. בתגובה ייצרו אותוריטות דתיות במצרים המגבות את מדיניות המשטר שיח אפולוגטי, המסביר מדוע פסקי הלכה אלה אינם לגיטימיים. ב־7 באפריל 2025 גינה בחריפות דאר אלאפתאא, גוף הלכתי ממסדי במצרים האמון על הוצאת פסקי הלכה, את הפתווה של ההתאחדות בלי לנקוב בשמה, והדגיש כי היא סותרת את השריעה. הוא הבהיר רק לשליט מכהן ולמדינה שמורה הזכות להכריז על מלחמה, ולא לישות לא לגיטימית כמו ההתאחדות. הוא הדגיש כי השריעה מזהירה מפני החלטות נמהרות שאינן מתחשבות באינטרס הציבורי, ועלולות לגרום נזק כבד לאומה ולחברה וכי: "מי שקורא לג'האד צריך בראש ובראשונה לעמוד בעצמו בראש שורות [הלוחמים], כפי שהנביא מוחמד הוביל את הקרבות".⁵⁷



כרוז של התנועה הסלפית במצרים. אלדעוה אלסלפיה, על אודות תמיכתו של שריף טה חבר התנועה בעמדת המשטר המצרי להמשיך לכבד את הסכמי קמפ דייוויד. מקור: שימוש לפי סעיף 27א

קורייש וקרוב חיסין של צאלח אלדין אלאיובי נגד הצלבנים.⁶² קידום נרטיב זה מקעקע את תדמיתם של משטרי ערב המוצגים כתועלתניים ואגוצנטריים המתכחשים לסוגיה הפלסטינית, משתפים פעולה עם האויב כדי לחסל את חמאס וכושלים בקריאת המציאות הגיאופוליטית החדשה. על כן הפתרון טמון בהחלפתם. בניגוד לחזית לונדון וחזית איסטנבול שאינם מקדמים שינוי משטרי בדרך האלימות, דוגל זרם השינוי בגישה הקוטביסטית הקיצונית מבית מדרשו של סייד קוטב המעודדת מוסלמים להתנקש בשליטי ערב ולפעול לכונן משטר חדש שיהלום את רצון העם.

מוקדם לדעת אם הנהגת אח"ס מסוגלת לשקם את תדמיתה וכוחה חרף התמיכה בסוגיה הפלסטינית, כל עוד נמשך הפיצול הפנימי וכל עוד יש אותוריטות דתיות בעולם הערבי דוגמת הזרם הסלפי במצרים הקורא תיגר על הלגיטימציה הדתית והפוליטית של אח"ס. כל עוד התנועה נתפסת כמקדמת אג'נדות זרות דוגמת טורקיה וקטר, היא תתקשה בשיקום יחסיה עם משטרי ערב ומעמדה.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

אלדעוה אלסלפיה, אחת התנועות הסלפיות הגדולות במצרים בראשותו של השיח' הסלפי יאסר ברהאמי, ויריבה מסורתית של אח"ס, גינתה אף היא בחריפות את פסקי ההלכה של ההתאחדות. ברהאמי הבהיר כמה פעמים כי המלחמה בין מצרים ליהודים אסורה מכיוון שיש ביניהם חוזה שלום. הוא לעג לפוסקי ההלכה בקטר המזוהים עם אח"ס, כי מוטב שיהגרו לגבולות לבנון וסוריה שלהן אין להן חוזה שלום בניגוד למצרים, כדי לממש בפועל את פסיקתם לג'האד נגד ישראל.⁵⁸ השיח' שריף טה, חכם הלכה סלפי חבר באלדעוה אלסלפיה, פסק אף הוא כן. לדבריו, הסכם השלום קביל ואין לבטלו על אף שישראל הפרה אותו עם הצבת כוח צבאי ישראלי בציר פילדלפי - זאת מכיוון שמדובר בהפרה חלקית, וגם מצרים שותפה בהפרתו. מה גם ששמירה על חוזה השלום היא אינטרס ממלכתי מצרי. לצד זאת קבע שמסע הדמוניזציה שמובילה אח"ס כלפי המשטר המצרי פסול מיסודו ואסור.⁵⁹ לראיתנו, כל מי שמתאר את המשטר המצרי ככופר בשל אי מתן סיוע צבאי למאבק הפלסטיני, הוא קיצוני

ובור המנצל את המאבק הפלסטיני כדי ליישב חשבונות עם המשטר ולהצית סכסוכים במדינות מוסלמיות.⁶⁰ עבד אלמנעם אלשחאת, בכיר נוסף באלדעוה אלסלפיה, ציין כי גם בירדן יש מניעה לצאת לג'האד בשל חוזה השלום בין המדינות. לראיתנו, אח"ס בירדן שביקשו לתקוף את ישראל ברחפנים ובאמצעי נשק אחרים לאחר שנענו לפסק ההלכה של ההתאחדות בקטר, הפרו את חוזה השלום שעליו חתמה ירדן ולכן פעילותם נוגדת את השריעה.⁶¹

סיכום

החולשה בה נתונה הנהגת תנועת אח"ס בשל הפיצול הפנימי וחוסר מנהיגות מגובשת איננה מונעת ממנה לצייר תמונת ניצחון של המחנה האסלאמיסטי על אויבי האסלאם, שעליהם נמנים ישראל והמערב, דרך תיאור הופעתו של דור אסלאמיסט חדש שניחן במוטיבציה דתית גבוהה, מתמסר לג'האד ומוכן להקריב עצמו למען האסלאם. וצפי עשור אבו זייד הודה כבר כי מערכת אלטופאן אלאקצא חילצה את הזרם האסלאמיסטי מסטגנציה ארוכת שנים, ולא בכדי הכתיר אותה כאחת המזהירות של המוסלמים שזכתה להיכלל בפנתיאון ניצחונות המוסלמים על אויביהם, דוגמת קרב בדר של מוחמד נגד

"יש לנו אויבים משותפים": שיתוף הפעולה הצבאי בין קוריאה הצפונית, איראן ושלוחותיה ומשמעויותיו לישראל

כמעט שני עשורים אחרי החלטת מועצת הביטחון 1718 (2006), קוריאה הצפונית ממשיכה לחרוג באופן שיטתי ומכוון מהסנקציות כחלק מאסטרטגיה כוללת לחיזוק מעמדה בזירה הגלובלית. מגמה זו חורגת מגבולות מזרח אסיה ומוצאת ביטוי מובהק גם במזרח התיכון. עבור ישראל ושותפותיה, הדבר דורש הערכה מחודשת של דפוסי האיום הנשקפים ממנה



מנהיג צפון קוריאה קים ג'ונג און. המשטר רואה בארצות הברית אויב מרכזי, וב ישראל "שלוחה אימפריאליסטית" שלה במזרח התיכון. צילום: סוכנות הידיעות הקוריאנית

ניכר גם במהלך מלחמת "חרבות ברזל", שבמהלכה אותו בשטח אמצעי לחימה שמקורם בקוריאה הצפונית ושימשו תזכורת מוחשית נוספת להפצת הנשק שמובילה פיונגיאנג ומשפיעה באופן ישיר על ישראל. העובדה שאיום שמקורו בצפון-מזרח אסיה מוצא את דרכו למזרח התיכון - ומתגלם באיומים מוחשיים דרך שלוחות הטרור של איראן - מחייבת בחינה מעמיקה של טיב היחסים בין קוריאה הצפונית, איראן ושלוחותיה, והערכת משמעותם האסטרטגית בהקשר הישראלי. הצורך לעסוק בשאלת שיתופי הפעולה הצבאיים האלו מתחדד עוד יותר נוכח התפתחויות גאופוליטיות עכשוויות שונות, ובראשן המלחמה באוקראינה, שבמסגרתה מעניקות

חרף ריחוקה הגאוגרפי מהמזרח התיכון והיעדרה היחסי מתודעת הביטחון הלאומי של ישראל, קוריאה הצפונית היא גורם מתערב ומשפיע בזירה האזורית. במהלך השנים טיפחה פיונגיאנג קשרים צבאיים הדוקים עם מדינות עוינות לישראל, בהן סוריה, איראן ולוב, וכן עם ארגוני טרור כגון חמאס וחזבאללה. קשרים אלו כללו הפצת נשק, מתן סיוע טכני וצבאי, אימונים והקמת תשתיות - פעילות שאפשרה לפיונגיאנג לבסס נוכחות צבאית פעילה, ולהפוך, חרף המרחק, לשחקנית בעלת השפעה ממשית על המרחב הביטחוני האזורי, ובפרט על הזירה הנוגעת לישראל. ביטוי עדכני למעורבות הצבאית של קוריאה הצפונית באזור



שי יגר, חוקרת במרכז דדו, ד"ר למזרח אסיה מאוניברסיטת חיפה

הפכה קוריאה הצפונית לספקית מרכזית של אמצעי לחימה למזרח התיכון - אזור שכוונו אליו כ-90% ממכירות הנשק שלה.⁵ המצב הכלכלי החמיר עוד יותר לאחר קריסת ברית המועצות, מה שהגביר את התלות בייצוא צבאי.⁶ בשל לחצים בין-לאומיים וצמצום השוק, בראשית שנות ה-2000 נותרה קוריאה הצפונית עם שתי שותפות עיקריות בלבד - איראן וסוריה.⁷ נקודת מפנה נוספת הגיעה עם הניסוי הגרעיני הראשון (2006) והסנקציות הבין-לאומיות שבאו בעקבותיו. אלה דחפו את המשטר להסתמכות גוברת על הברחות נשק באמצעות רשתות חשאיות.

על רקע בידודה הגובר, ובשנים האחרונות, השתלבה קוריאה הצפונית בציר אנטי-מערבי חדש - "ציר המהפך" CRINK (סין, רוסיה, איראן, קוריאה הצפונית), הפועל במשותף לחתור תחת הסדר העולמי הקיים.⁸

שיתוף הפעולה בין קוריאה הצפונית ואיראן

בין קשריה של קוריאה הצפונית במזרח התיכון בולט הקשר רב השנים עם איראן. היחסים החלו ב-1973 והועמקו משמעותית לאחר המהפכה האסלאמית (1979), אך נקודת המפנה האמיתית הגיעה עם פרוץ מלחמת איראן-עיראק (1980-1988). המלחמה הפכה את פיונגיאנג לספקית נשק מרכזית לאיראן המבודדת, עם עסקאות בהיקף של שני מיליארד דולר.⁹ השותפות התעמקה משמעותית ב-1985, כאשר איראן לא הסתפקה ברכישת נשק אלא מימנה את פיתוח טילי הסקאד הצפון קוריאניים. בתמורה למימון, עד תום המלחמה סופקו לאיראן כ-100 טילים שהיו בסיס לארסנל הבליסטי האיראני.¹⁰ ההתקדמות הטכנולוגית נמשכה בשנות ה-90. ב-1993 השלימה קוריאה הצפונית את פיתוח הטיל "נודונג", ולדרישת איראן הורחב טווחו ל-1,300 ק"מ - המרחק המדויק לישראל. בהמשך מכרה פיונגיאנג לאיראן גם טילי Musudan/BM-25 (טווח 1,500-2,200 ק"מ) - יכולת שהודגמה בפועל במתקפה על ישראל באפריל 2024.¹¹

ב-1993 השלימה קוריאה הצפונית את פיתוח הטיל "נודונג", ולדרישת איראן הורחב טווחו ל-1,300 ק"מ - המרחק המדויק לישראל. בהמשך מכרה פיונגיאנג לאיראן גם טילי Musudan/BM-25 (טווח 1,500-2,200 ק"מ) - יכולת שהודגמה בפועל במתקפה על ישראל באפריל

הסנקציות שהוטלו ב-2006 לא עצרו את השותפות אלא שינו את אופייה. המעבר לפעילות חשאית יותר התבטא בכך שב-2015 זוהו נציגי KOMID (תאגיד הייצוא הצבאי הצפון קוריאני) הפועלים בטהראן.¹²

חששות להעמקת השותפות גברו עם חתימת ההסכם ל"שיתוף פעולה מדעי-טכנולוגי" (2012). הדמיון המטריד להסכם קודם עם סוריה (2002) - שהוביל לבניית הכור שהושמד ב-2007 - לא נעלם מעיני המשקיפים.¹³ יתרה מכך, דיווחים על נוכחות איראנית בניסויים גרעיניים צפון קוריאניים מחזקים את החשש מ"מודל צפון קוריאני" - מעבר מהיר של איראן למעמד גרעיני. מעבר לטילים ולטכנולוגיה גרעינית, השותפות כוללת גם מערכות נשק קונבנציונליות. דוגמה בולטת היא העברת 14

קוריאה הצפונית ואיראן סיוע צבאי לרוסיה, וכן התהדקות הציר האסטרטגי בין ובין סין. במציאות זו של קואליציות בין משטרים אוטוריטריים ועוינים למערב - חלקם מחזיקים ביכולת גרעינית וחלקם שואפים להשיגה - שיתוף הפעולה בין פיונגיאנג לטהראן, גם אם מוגבל בהיקפו, נושא עמו פוטנציאל מסוכן. הסכנה המרכזית נעוצה באפשרות שקוריאה הצפונית תסייע לאיראן לקדם את תוכניתה הגרעינית, כפי שעשתה בעבר עם סוריה, ואף תספק לה תשתית ליישום "מודל צפון קוריאני" - מעבר מהיר למעמד של מדינה בעלת יכולת הרתעה גרעינית. על כן, מאמר זה מבקש לתרום לדיון זה באמצעות הצגת הרקע ההיסטורי לשיתופי הפעולה הביטחוניים של קוריאה הצפונית במזרח התיכון, בחינת קשריה עם איראן ועם ארגוני הטרור הנתמכים על ידה והערכת ההשלכות והמשמעות האסטרטגיות בהקשר הישראלי.¹

קוריאה הצפונית והמזרח התיכון

העוינות של קוריאה הצפונית כלפי ישראל מעוגנת בתפיסתה האידיאולוגית מאז שנות ה-50. המשטר רואה בארצות הברית אויב מרכזי, ובישראל "שלוחה אימפריאליסטית" שלה במזרח התיכון. מתוך תפיסה זו, ישראל נתפסת כיעד לגיטימי לעימות עקיף במסגרת המאבק בארצות הברית. לפיכך פיונגיאנג מעולם לא הכירה בישראל ותומכת בגלוי בריבונות פלסטינית מלאה. תפיסה אידיאולוגית זו תורגמה לפעולה כבר בשנות ה-60, כאשר החלה קוריאה הצפונית לספק סיוע צבאי למדינות ערב, לרבות פריסת כוחות לסוריה במלחמת ששת הימים (1967) וטייסים למצרים וסוריה במלחמת יום הכיפורים (1973). במקביל לסיוע למדינות, הכשירה פיונגיאנג לוחמים פלסטינים בתחומים מגוונים.² שיא המעורבות התבטא בקשר עם ג'ורג' חבש, שהוביל לפיגוע בנמל התעופה לוד (1972), שמומן ואורגן על ידי קוריאה הצפונית.³

במציאות זו של קואליציות בין משטרים אוטוריטריים ועוינים למערב - חלקם מחזיקים ביכולת גרעינית וחלקם שואפים להשיגה - שיתוף הפעולה בין פיונגיאנג לטהראן, גם אם מוגבל בהיקפו, נושא עמו פוטנציאל מסוכן

הסיוע הצבאי הניב פירות גם עבור פיונגיאנג עצמה. בתמורה לסיוע במלחמת יום הכיפורים, העבירה מצרים לפיונגיאנג טילי סקאד-B סובייטיים,⁴ אשר הפכו בסיס לתעשיית הטילים הצפון קוריאנית.

עם זאת, מאמצע שנות ה-80 חלה תפנית במדיניות: שיקולים אידיאולוגיים נדחקו לטובת עסקאות כלכליות. בתקופה זו

צוללות ננסיות מסדרת יונו, הפועלות כיום בצי האיראני תחת השם "גדיר".¹⁴ האות האחרון להתחדשות הקשרים ניתן באפריל 2024, עם ביקור משלחת צפון קוריאנית בכירה בטהראן - הראשונה מזה חמש שנים,¹⁵ המעיד על כוונת הצדדים להעמיק את שיתוף הפעולה בעידן החדש.

מתחת לפני השטח: שיתוף הפעולה של קוריאה הצפונית עם חזבאללה וחמאס

עדויות שפורסמו במהלך השנים מעידות כי קוריאה הצפונית הייתה מעורבת באופן ישיר או עקיף באספקת אמצעי לחימה לחזבאללה וחמאס - החל מטילים לטווח קצר ובינוני, דרך מרעומים ורקטות ועד למערכות נ"ט ותחמושת.¹⁶ למשל, מקורות מודיעיניים בקוריאה הדרומית ציינו כי המוסד הישראלי איתר בחזקת חזבאללה טילים לטווח בינוני וקצר בעלי רכיבים צפון קוריאניים; בשנת 2008 גורמי אופוזיציה בסוריה טענו כי חזבאללה רכש נשק כימי מקוריאה הצפונית בתיווך משטר אסד. היקף הפעילות הצפון קוריאנית הלכה למעשה התרחב גם במהלך מלחמת לבנון השנייה, זמן קצר לפני הטלת הסנקציות של מועצת הביטחון באוקטובר 2006, וייתכן שגם לאחריה.¹⁷ דוגמה מובהקת למעורבות זו הייתה חשיפת השימוש של חזבאללה בטייל M600, גרסה איראנית של טיל "פתאח 110" שפותחה בשיתוף פעולה עם פיונגיאנג. טילים אלה הועברו לארגון דרך סוריה, והם מייצגים נדבך בשרשרת טכנולוגית מבצעית שנשענת על ידע צפון קוריאני.¹⁸ במקביל, דווח כי דמשק ופיונגיאנג קיימו עסקאות משותפות, שבמסגרתן סופקו לחזבאללה טילי "קורנט", המיוצרים בהיקפים גדולים בקוריאה הצפונית.¹⁹

במאי 2011, השיגה סוכנות הידיעות "רויטרס" דו"ח מסווג של האו"ם שקבע כי "על פי החשד, פריטים אסורים הקשורים לטילים בליסטיים הועברו בין קוריאה הצפונית ואיראן בטיסות סדירות של אייר קוריו ואיראן אייר". לנוכח עימותי התקופה עם ישראל דאז, סביר להניח שמערכות הנשק הללו היו מיועדות לאחד מארגוני הטרור שאיראן תומכת בהם, ולא דווקא לאיראן עצמה

לצד דיווחים אלה, מאז 2006 נחשפו שורת מקרים מתועדים שבהם יורטו משלוחי נשק שמקורם בקוריאה הצפונית או שהכילו רכיבים צפון קוריאניים שיועדו לאיראן ולשלוחותיה במזרח התיכון. דפוס הפעולה שהתגלה במקרים אלו מעיד על רשתות הברחה מבצעיות ומתוחכמות המסתייעות בשיטות הסוואה מורכבות, שימוש במטענים אזרחיים ובהפעלת צירי הברחה ימיים ואוויריים.

ביולי 2009 רשויות איחוד האמירויות יירטו את הספינה ANL Australia, שנשאה את דגל איי הבהמה, בעקבות מידע מודיעיני שהצביע על כך שהיא נושאת אמצעי לחימה בלתי חוקיים מקוריאה הצפונית לכיוון איראן. בדיקת המכולות - שסומנו באופן כוזב כ"חלקי חילוף למכוונות" - חשפה מטען של ציוד צבאי, נשק קל, חומרי נפץ ומעל 2,000 מרעומים מתוצרת

קוריאה הצפונית בכמות המספיקה לאלפי רקטות לטווח קצר. יעד הספינה היה נמל בנדר עבאס באיראן - אחד מצירי ההפצה המרכזיים של מערך ההברחות האזורי.²⁰ חמישה חודשים לאחר מכן, בנובמבר 2009, יירט חיל הים הישראלי את ספינת המטען MV Francop, שנשאה את דגל אנטיגואה והובילה 36 מכולות ובהן כ-500 טון אמל"ח. המטען הוסווה כציוד אזרחי, אך בפועל הכיל רקטות ומרגמות מתוצרת איראן, תחמושת סינית, רימוני יד, מרעומים ורקטות מתוצרת סובייטית וצפון קוריאנית. על חלק מהארגזים שנמצאו בספינה זוהו חותמות של יצרנים צפון קוריאניים, דבר שהמחיש את מעורבותה הישירה או העקיפה של פיונגיאנג בשרשרת האספקה. מסלול השיט מאיראן לסוריה הצביע על כך שהנשק נועד לחזבאללה. גם אם חלק מהאמצעים הועברו לאיראן טרם עידן הסנקציות, עצם הכללתם במשלוח שיועד לחזבאללה העיד על המשכיות הקשר הביטחוני בין הצדדים.²¹

הידוק הקשרים עם מוסקווה עשוי לכלול חילופי ידע צבאי וטכנולוגי, אך ערכו העיקרי טמון בזירה המדינית: זכות הווטו של רוסיה במועצת הביטחון ויכולתה לחסום החלטות שנוגעות לקוריאה הצפונית מעניקה לה מרחב פעולה ניכר

חודש לאחר מכן, בדצמבר 2009, נחת מטוס תובלה צפון קוריאני נחיתת חירום בבנגקוק. בבדיקת רשויות תאילנד התגלה כי המטוס נשא 35 טון אמצעי לחימה, לרבות רקטות, מטולי RPG ורכיבים למערכות נגד מטוסים. מסמכי המטען הציגו את התכולה כ"ציוד קידוח", אך חקירה העלתה כי היעד האמיתי היה איראן, ומשם העברה צפויה לחזבאללה וחמאס.²² לנוכח העובדה שבאותה תקופה איראן כבר החזיקה ביכולת תעשייתית ליצור את מרבית סוגי האמצעים הללו בעצמה, ובמקביל לא הייתה מצויה במעורבות ישירה בלחימה, ההערכה הרווחת היא כי הנשק יועד במובהק לשלוחות הטרור הפועלות בחסותה. יתרה מכך, בשל השימוש המסיבי של חמאס באמצעי לחימה במהלך מבצע "עופרת יצוקה" (2008), סביר להניח שהמשלוחים שיורטו בשנת 2009 נועדו לשקם את מלאי התחמושת של הארגון - ואולי גם של חזבאללה - כחלק מהיערכות לעימותים עתידיים עם ישראל.²³

במאי 2011, השיגה סוכנות הידיעות "רויטרס" דו"ח מסווג של האו"ם שקבע כי "על פי החשד, פריטים אסורים הקשורים לטילים בליסטיים הועברו בין קוריאה הצפונית ואיראן בטיסות סדירות של אייר קוריו ואיראן אייר".²⁴ לנוכח עימותי התקופה עם ישראל דאז, סביר להניח שמערכות הנשק הללו היו מיועדות לאחד מארגוני הטרור שאיראן תומכת בהם, ולא דווקא לאיראן עצמה.

ביולי 2014, דיווח ה"דיילי טלגרף" כי מסע חידוש מלאי נוסף היה בעיצומו לאחר תחילת מבצע "צוק איתן". על פי הדיווח, חמאס ניהלה מגעים ישירים עם קוריאה הצפונית לקראת עסקת נשק חדשה. מקור המידע היה הדלפות מגורמים זרים, והפרטים לא אומתו במלואם ממקורות גלויים.²⁵ עם זאת, ההערכה היא כי במסגרת העסקה נרכשו רקטות 122 מ"מ או 107 מ"מ - אמל"ח פשוט לייצור, זול יחסית, אך בעל ערך מבצעי גבוה. אם אכן יצאה העסקה לפועל, סביר כי מספר הרקטות שהועברו מקוריאה



שרידי טיל בליסטי איראני אוקטובר 2024 - ים המלח. בתמורה למימון, עד תום המלחמה סופקו לאיראן כ-100 טילים שהיו בסיס לארסנל הבליסטי האיראני. צילום: צילום: זאב שטיין, מתוך אתר פיקיוויק

במהלך השנים בפעולות חדירה לקוריאה הדרומית ובהמשך יושם גם בזירות כמו איראן ומיאנמר. רקע זה מחזק את ההשערה שלפיה פיונגיאנג הייתה שותפה להעברת ידע הנדסי וטכנולוגי לפיתוח התשתיות התת-קרקעיות של חזבאללה וחמאס, אשר נושאות מאפיינים הדומים לאלו של המנהרות הצפון קוריאניות. מחקר של מרכז עלמא מצביע על מספר קווי דמיון בולטים, בהם עומק רב, רוחב המאפשר תנועת לוחמים ורכבים קלים, חיזוק פנימי בבטון, ריבוי פתחים מוסווים המיועדים לחדירה ונסגיה מהירה, פתחים חבויים בבתי מגורים, יערות ושדות, וכן מערכות אוורור, חשמל ומפקדות תת-קרקעיות.²⁹

במקרה של חזבאללה, תשתיות אלו - המכונות "שמורות טבע" - נבנו על פי הערכות בין השנים 2003-2004 בליווי והכוונה של מומחים צפון קוריאניים, ושימשו את הארגון במהלך הלחימה נגד ישראל במלחמת לבנון השנייה. במקרה של חמאס, נטען כי היכולות שבידיה בתחום התת-קרקעי חורגות בהרבה מהיכולת המקומית ומעידות על סיוע חיצוני משמעותי, וכי רשת המנהרות של חמאס "כמעט בוודאות נהנתה מסיוע חיצוני, אם ישירות מפיונגיאנג ואם דרך איראן".³⁰

שורת המקרים המתועדים ממחישה היטב את עומק מעורבותה של קוריאה הצפונית בפעילות שמובילה איראן במזרח התיכון. פיונגיאנג אינה מסתפקת בתמיכה רעיונית או בהצהרות סולידריות - היא משמשת בפועל כקבלן צבאי המספק ידע, טכנולוגיות ואמצעי לחימה לארגונים ולמדינות הפועלים נגד ישראל. גם אם אינה משתתפת ישירות בלחימה, תרומתה להעצמת חמאס וחזבאללה מורגשת היטב בשטח. במובן זה, קוריאה הצפונית הופכת לשחקן אסטרטגי בזירה הביטחונית

הצפונית לרצועת עזה עמד על כמה אלפים.²⁶ סרטוני תעמולה של חמאס מצביעים על כך שלפחות בתחום אחד - טילי נ"ט - מתקיים חיבור ברור בין ההיצע לביקוש. אנליסטים של IHS Jane's וגורמים נוספים זיהו בשימוש חמאס טילים מדגם 9K11 ממוצא סובייטי, המיוצרים בגרסה צפון קוריאנית. מערכות נשק דומות תועדו גם בסרטונים של גדודי א-נאסר סלאח א-דין. הזיהוי של מקורם הצפון-קוריאני מתחדד במיוחד בהשוואה בין תמונות מהשטח לחוברות השינוק הרשמיות של פיונגיאנג, בהן מופיע הטיל תחת השם "AT-4" (כינוי נאט"ו), ולא תחת שמו הסובייטי המקורי "9K11".²⁷ גם במהלך מלחמת "חרבות ברזל" תועד שימוש מבצעי באמל"ח מתוצרת קוריאה הצפונית בידי חמאס וחזבאללה. אמצעים אלו נתפסו על ידי כוחות צה"ל במהלך הלחימה, וזוהו על ידי גורמים ישראליים, מומחי נשק וכן גורמים רשמיים בקוריאה הדרומית. האמל"ח שנתפס כלל רקטות RPG, פגזי ארטילריה 122 מ"מ, רקטות לטווח קצר וציוד תקשורת. לפי הדיווחים, חלק מהאמצעים הללו - לפחות אלה שנתפסו במרחב הפעולה של חמאס - מקורם בעסקת נשק שנחתמה בין הארגון וקוריאה הצפונית בקיץ 2014. ההנחה הרווחת היא כי מרבית האמצעים שסופקו במסגרתה הוסתרו במצבורי חמאס ברצועת עזה והוסבו לשימוש במועדים מאוחרים יותר - לרבות במהלך המערכה הנוכחית.²⁸

חשוב לציין כי תרומתה של קוריאה הצפונית אינה מסתכמת באספקת אמצעי לחימה. ניסיונה העשיר בפרויקט תשתית צבאיים בכלל ובתחום המנהור בפרט מתבסס במידה רבה על היכולות שפיתחה בבניית מערך המנהרות שלה, ששימש אותה



מנהרת לחימה שהתגלתה על ידי צה"ל במבצע "צוק איתן". רשת המנהרות של חמאס כמעט בוודאות נהנתה מסיוע חיצוני, אם ישירות מפיונגיאנג ואם דרך איראן. צילום: דו"ץ

לגורמים עוינים לישראל. קוראיה הצפונית צפויה להמשיך ולספק מערכות נשק וטכנולוגיות צבאיות לשחקנים עוינים לישראל, ביניהם מדינות וארגונים לא־מדינתיים. תמריץ מרכזי לכך הוא כלכלי: משטר הסנקציות הבינ־לאומי מותיר את פיונגיאנג עם אפיקי הכנסה מוגבלים, מה שמגביר את תלותה בייצוא נשק. במקביל, המניע האידיאולוגי - חתירה תחת ההגמוניה האמריקנית - מעניק לפעולות אלו ערך אסטרטגי בעיני המשטר. מגמה זו ניכרת בשיתוף הפעולה של קוריאה הצפונית עם יריבות מרכזיות של ארצות הברית, כגון רוסיה בזירת אוקראינה ואיראן במזרח התיכון. כל עוד ישראל מזוהה כבעלת ברית מרכזית של ארצות הברית, היא עשויה להפוך ליעד עקיף למדיניות זו - לא באמצעות עימות ישיר, אלא באמצעות חימוש שיטתי של השלוחות האיראניות באזור.

2. שימור ופיתוח מתמשך של ארסנל הנשק הקונבנציונלי והלא־קונבנציונלי. קוריאה הצפונית אינה מראה סימנים לויתור או בלימה של תוכניות הפיתוח הגרעיני שלה - להפך, היא משקיעה משאבים ניכרים בשדרוג מערכות שיגור, דיוק טילים, כושר ניידות וכן בפיתוח ראשי קרב מתקדמים. מגמה זו מגבירה את הפוטנציאל לייצוא עתידי של טכנולוגיות מסוכנות לשחקנים אזוריים, בין במסגרת עסקאות כלכליות ישירות, שיתופי פעולה מדעיים או דרך

האזורית, המשפיע - גם אם בעקיפין - על מאזן הכוחות בגבולותיה של ישראל.

משמעויות לישראל

המשבר הכלכלי שפקד את קוריאה הצפונית מאז מגפת הקורונה - שהתבטא בסגירת גבולות ובהאטה חדה במסחר - החריף עוד יותר את מצבה הכלכלי הרעוע ממילא. במקביל, שינויים גאופוליטיים מהותיים, ובראשם הפלישה הרוסית לאוקראינה, יוצרים עבור פיונגיאנג הזדמנויות חדשות בזירה הביטחונית־אסטרטגית. הידוק הקשרים עם מוסקווה עשוי לכלול חילופי ידע צבאי וטכנולוגי, אך ערכו העיקרי טמון בזירה המדינית: זכות הווטו של רוסיה במועצת הביטחון ויכולתה לחסום החלטות שנוגעות לקוריאה הצפונית מעניקה לה מרחב פעולה ניכר. לפיכך התמיכה הרוסית (ובמידה מסוימת גם הסינית) עלולה לשחוק את משטר הסנקציות, לבסס את פיונגיאנג כספקית נשק לגיטימית ולהחיות את תעשיית הייצוא הצבאי שלה.³¹ עבור ישראל, המשמעות היא חשיפה גוברת לנשק וטכנולוגיות צפון קוריאניות - באופן ישיר או עקיף - בעיקר דרך איראן ושלוחותיה.

בהתאם לדפוסים שהוצגו לעיל, ראוי לשקול שלוש הנחות עבודה מרכזיות:

1. המשך מכירת נשק וטכנולוגיות צבאיות מתקדמות

מתווכים דוגמת חברות סחר. הסיכון לישראל נובע לא רק מהגעת אמל"ח זה לגבולותיה - אלא גם מהשפעתו על מאזן ההרתעה האזורי, במיוחד אם גורמים עוינים ישפרו את רמות הדיק, הטווח והעוצמה של מערכות הנשק שברשותם.

3. מיקוד הקשב והעיסוק האמריקני (והבין-לאומי) בזירה המזרח-אסיאתית. ככל שקוריאה הצפונית תמשיך להאיץ את תוכניותיה הצבאיות - ובכלל זה ניסויי טילים ומערכות אחרות, פיתוח מערכות נשק מתקדמות והעמקת הקשרים הביטחוניים עם רוסיה - היא מאלצת את ארצות הברית להקצות קשב ומשאבים לזירה האסיאתית - לעיתים על חשבון מוקדים אסטרטגיים אחרים. דפוס זה עלול לפגוע ביכולתה של ארצות הברית והקהילה הבין-לאומית לפקח ולהגיב באופן יעיל להתפתחויות בזירות אחרות, ובהן גם המזרח התיכון, ולהשאיר את ישראל חשופה יותר לאיומים מצד ציר איראן-חזבאללה-חמאס. בנוסף, השחיקה במעמדה של ארצות הברית כגורם מרתיע אוניברסלי עלולה להעניק רוח גבית לשחקנים רוויזיוניסטיים הפועלים תחת חסות או בהשראת מדינות כמו קוריאה הצפונית.

לישראל יכולות מתקדמות להתמודדות עם האיום שמציבה קוריאה הצפונית, אך בשלב הנוכחי מדובר בזירה שאינה דורשת תגובה מיידית אלא מחייבת גישה אסטרטגית מתמשכת. הדבר כולל למשל ניטור שיטתי של מעורבות צפון קוריאנית בזירה האזורית והבין-לאומית כאחד, לצד הבנה מעמיקה של צרכיה הכלכליים והביטחוניים ותחומי שיתוף פעולה אפשריים עם מדינות וארגונים הפועלים נגד ישראל

לישראל יכולות מתקדמות להתמודדות עם האיום שמציבה קוריאה הצפונית, אך בשלב הנוכחי מדובר בזירה שאינה דורשת תגובה מיידית אלא מחייבת גישה אסטרטגית מתמשכת. הדבר כולל למשל ניטור שיטתי של מעורבות צפון קוריאנית בזירה האזורית והבין-לאומית כאחד, לצד הבנה מעמיקה של צרכיה הכלכליים והביטחוניים (למשל בתחום האנרגיה) ותחומי שיתוף פעולה אפשריים עם מדינות וארגונים הפועלים נגד ישראל. חשוב להטמיע בתודעה הישראלית כי האיומים הביטחוניים אינם מצטמצמים למזרח התיכון בלבד - תובנה המתחדדת עוד יותר בעקבות הפתעת 7 באוקטובר.

בהקשר זה, מומלץ להרחיב את מאמצי המודיעין הקלסי, לטפח שיתופי פעולה עם בעלות ברית ולשלב חוקרי מודיעין ממקורות גלויים כמכפילי כוח משמעותיים. ניטור רשתות רכש, חשיפת ערוצי הפצה פוטנציאליים וזיהוי נוכחות דיגיטלית של גורמים צפון קוריאניים - לרבות שיווק טכנולוגיות צבאיות באתרי B2B - הם נדבך חיוני במדיניות סיכולים.³² חלק ניכר מהמידע נחשף על ידי חוקרים עצמאיים באמצעות מקורות גלויים, ועל כן יש להרחיב את ההשקעה באיסוף מודיעין מבוסס אוסינט כחלק מגישת סיכול כוללת.

תחום הסייבר הוא עוד זירה חשובה. פיונגיאנג פעילה בה באמצעות פריצות, הונאות ופשיעות סייבר רחבות היקף, המשמשות בין היתר לגניבת משאבים חיוניים. אחד היעדים המרכזיים של פעילות זו הוא תחום המטבעות הדיגיטליים: אף

שאינן עדויות ישירות לשימוש צפון קוריאני במטבעות דיגיטליים לצורך עסקאות נשק, קיימת מגמה מובהקת של גניבת קריפטו, הונאות סייבר וניצול פלטפורמות דיגיטליות לצורך מימון פעילויותיה. ישראל, המחזיקה ביכולות מוכחות בתחום זה, יכולה לפעול לסיכול פעילות זו בצורה ממוקדת וללא הסתבכות מדינית. מעבר לכך, יש לראות בפעילות הסייבר הלא-חוקית של פיונגיאנג מקור הכנסה המממן פרויקטים צבאיים, לרבות פרויקטים של הפצת טילים וטכנולוגיות צבאיות, והשקעה במאמצים למנוע ממנה לקבל או להעביר כספים יכולה לעזור להחליש את התמריץ הזה.³³

בה בעת, ישראל יכולה לפעול גם בזירה הגלובלית, לרבות באופן דו-צדדי עם בעלות עניין כגון קוריאה הדרומית ויפן או במסגרות בין-לאומיות שונות כדוגמת מועצת הביטחון. עם זאת, פעילות זו צריכה להישען לא רק על הבעת עמדות, אלא על שותפות פעילה הכוללת שיתוף מודיעין, קידום דיונים מדיניים-ביטחוניים יוזמים והצגת האיום הצפון קוריאני כאיום גלובלי, ולא רק אזורי. יש לזכור כי פיונגיאנג עשויה לנצל עימותים קיימים - דוגמת המלחמה באוקראינה או סכסוכים במזרח התיכון - כהזדמנות להרחבת שוק ייצוא הנשק שלה.

יש להביא בחשבון את הדינמיקה המתהווה בין קוריאה הצפונית, איראן, סין ורוסיה - שיתוף פעולה פרגמטי שמעמיק בשנים האחרונות ומבוסס על התנגדות משותפת להשפעה האמריקנית והמערבית. הקשרים בין מדינות אלה, לצד היכולות הצבאיות המתקדמות של פיונגיאנג והצרכים הכלכליים והפוליטיים שלה, משתלבים עם האינטרסים האסטרטגיים של סין ואיראן, וכן עם צרכיה של רוסיה במסגרת מלחמתה באוקראינה. מציאות זו מחייבת את ישראל וארצות הברית לעקוב מקרוב אחר התפתחויות בזירה זו, שכן הן עלולות להיפגע מהידוק הקשרים בין ארבע המדינות.

יש להביא בחשבון את הדינמיקה המתהווה בין קוריאה הצפונית, איראן, סין ורוסיה - שיתוף פעולה פרגמטי שמעמיק בשנים האחרונות ומבוסס על התנגדות משותפת להשפעה האמריקנית והמערבית

מגמה זו אינה נותרת בגדר תרחיש תיאורטי בלבד. תוצאותיה המוחשיות ניכרו בשנים האחרונות בשימוש שנעשה באמצעי לחימה שמקורם בקוריאה הצפונית בידי חמאס וחזבאללה - הן במהלך עימותים קודמים והן, ככל הנראה, גם במסגרת מתקפות הטילים האיראניות על ישראל במהלך מלחמת חרבות ברזל. מציאות זו מחייבת חשיבה אסטרטגית עדכנית, הרואה בקוריאה הצפונית לא רק איום אזורי מרוחק, אלא שחקנית בעלת נוכחות והשפעה ממשית גם במזרח התיכון. בהתאם לכך, על ישראל לגבש מדיניות ייעודית להתמודדות עם האיום, תוך שילוב כלים מודיעיניים, דיפלומטיים וביטחוניים שביטחון ניטור, סיכול ובלימה של מעורבות צפון קוריאנית בעימותים אזוריים.

סיכום

כמעט שני עשורים אחרי החלטת מועצת הביטחון 1718 (2006), קוריאה הצפונית ממשיכה לחרוג באופן שיטתי ומכוון מהסנקציות כחלק מאסטרטגיה כוללת לחיזוק מעמדה בזירה הגלובלית. אם בעבר נשענה מדיניות החוץ שלה על אידיאולוגיה



חיל הים מיירט את ספינת המטען MV Francop (נובמבר 2009). המטען הוסווה כציוד אזרחי, אך בפועל הכיל רקטות ומרגמות מתוצרת איראן, תחמושת סינית, רימוני יד, מרעומים ורקטות מתוצרת צפון קוריאנית. צילום: דו"ץ

משטר הסנקציות נגדה - ממשיכה לעמוד במוקד עיונותה. ישראל, הנתפסת בעיניה כסמל להשפעה האמריקנית באזור, הופכת ליעד עקיף אך מובהק במדיניות החוץ הצפון קוריאנית. אף שישאל אינה ניצבת כיום בפני איום צבאי ישיר מצד קוריאה הצפונית, התנהלות העבר שלה - כדוגמת תמיכתה הצבאית במצרים ובסוריה בעימותים מול ישראל - מדגימה את האפשרות לשיתופי פעולה דומים בעתיד, גם אם בעקיפין. כיום מתבטא איום זה בצורה מרוסנת יותר, באמצעות תמיכה עקיפה אך בעלת השפעה ממשית על יריבותיה של ישראל.

במרכז פעילותה האזורית של קוריאה הצפונית עומדת מערכת היחסים עם איראן, אשר החלה להתגבש כבר בראשית שנות ה-80 - בייחוד במהלך מלחמת איראן-עיראק - והעמיקה בשנים שלאחר מכן לשיתופי פעולה בתחום הטילים והטכנולוגיה הצבאית. קשר זה נשען על התנגדות משותפת לסדר העולמי הליברלי, עוינות משותפת לארצות הברית ולישראל, שאיפה להתעצמות צבאית ולהתגרענות ונכונות להפר את הסנקציות באמצעות מנגנוני פעולה בלתי רשמיים. במסגרת זו, העבירה קוריאה הצפונית לאיראן ידע צבאי, טכנולוגיות וניסיון מבצעי שנצברו במשך שנים - אשר תרמו משמעותית להתחזקות הצבאית של איראן ושלוחותיה.

השלכות שיתוף הפעולה בין קוריאה הצפונית לשותפותיה אינן נשורות ברמה האסטרטגית בלבד, אלא ניכרות גם בשטח.

סוציאליסטית ואנטי-אימפריאליסטית, הרי שמאז שלהי שנות ה-80 התגבשה גישה פרגמטית יותר, המתמקדת בשיקולים כלכליים. ייצוא נשק הפך לאבן יסוד בהישרדותו של המשטר - מקור הכנסה חיוני המשרת הן מטרות פנימיות והן שאיפות גאואסטרטגיות, במיוחד בזירות שבהן ניתן לערער על ההגמוניה האמריקנית.

במרכז פעילותה האזורית של קוריאה הצפונית עומדת מערכת היחסים עם איראן, אשר החלה להתגבש כבר בראשית שנות ה-80 והעמיקה בשנים שלאחר מכן לשיתופי פעולה בתחום הטילים והטכנולוגיה הצבאית. במסגרת זו, העבירה קוריאה הצפונית לאיראן ידע צבאי, טכנולוגיות וניסיון מבצעי שנצברו במשך שנים - אשר תרמו משמעותית להתחזקות הצבאית של איראן ושלוחותיה

מגמה זו חורגת מגבולות מזרח אסיה ומוצאת ביטוי מובהק גם במזרח התיכון. בעשורים האחרונים טיפחה פיונגיאנג קשרים עם שחקנים המבקשים לאתגר את הסדר הבין-לאומי הקיים, ובראשם את הנוכחות האמריקנית באזור. ארצות הברית - הנתפסת על ידי פיונגיאנג כאויבתה המרכזית וכאדריכלית



הכשרה טכנולוגית בפיונגיאנג. יש לראות בפעילות הסייבר הלא-חוקית של פיונגיאנג מקור הכנסה מממן פרויקטים צבאיים. צילום: סוכנות הידיעות המרכזית של קוריאה. צילום: סוכנות הידיעות הקוריאנית

המתמשכת שלה עם איראן והשתייכותה לציר ה-CRINK המתהווה, משקפים מדיניות מכוונת לשימור יציבות המשטר, ניצול הזדמנויות כלכליות והרחבת מרחב הפעולה הבין-לאומי של המשטר. דפוס פעולה זה, המשרת את יעדיה המרכזיים של פיונגיאנג, צפוי להימשך ואף להעמיק כל עוד הוא מאפשר לה לשרוד, להתחזק ולהתבסס בתוך גוש רוויזיוניסטי המבקש לערער את הסדר הקיים ולכונן מערכת עולמית חלופית, שבה משטרים מסוגה נהנים מעוצמה והשפעה גוברים.

התנהלותה של קוריאה הצפונית בעשורים האחרונים ממחישה את תפקידה כשחקנית עקבית ומערערת במערכת הבין-לאומית. דפוסי הפעולה שהיא נוקטת בזירות שונות מעידים על אסטרטגיה מגובשת ולא מקרית, שמחייבת התייחסות רחבה ומעמיקה. עבור ישראל ושותפותיה, הדבר דורש הערכה מחודשת של דפוסי האיום הנשקפים מקוריאה הצפונית לא רק כמדינה גרעינית מרוחקת שזקוקה למקורות הכנסה, אלא ככוח פעיל ומתוחכם המבקש לעצב מחדש את כללי המשחק העולמיים באופן שעלול לשאת השלכות ישירות גם על ביטחונה של ישראל.

במהלך השנים סיפקה קוריאה הצפונית סיוע צבאי נרחב לארגוני טרור הפועלים נגד ישראל - ובראשם חזבאללה וחמאס. אמצעי לחימה צפון קוריאניים שימשו בפועל נגד אזרחי ישראל במסגרת סבבי לחימה בצפון ובדרום, לרבות במהלך מלחמת חרבות ברזל, לאחר שהועברו לארגונים באמצעות רשתות הברחה מתוחכמות, לעיתים בתיווך ישיר של איראן.

המציאות הנוכחית, המאופיינת בסנקציות מקיפות, מצוקה כלכלית ולחץ הישרדותי מובהק, מדרבנת את פיונגיאנג לפעול באופן פומבי ונחוש להפר את ההגבלות הבין-לאומיות. עסקאות נשק שבעבר התקיימו בחשאי מתבצעות כיום בגלוי - דוגמת משלוחי הנשק והסיוע הכוחות לרוסיה - ותוך התעלמות בוטה מהחלטות מועצת הביטחון וללא חשש מהשלכות

המציאות הנוכחית, המאופיינת בסנקציות מקיפות, מצוקה כלכלית ולחץ הישרדותי מובהק, מדרבנת את פיונגיאנג לפעול באופן פומבי ונחוש להפר את ההגבלות הבין-לאומיות. עסקאות נשק שבעבר התקיימו בחשאי מתבצעות כיום בגלוי - דוגמת משלוחי הנשק והסיוע הכוחות לרוסיה - ותוך התעלמות בוטה מהחלטות מועצת הביטחון וללא חשש מהשלכות. שיתוף הפעולה הצבאי המחודש שלה עם רוסיה, השותפות

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



דיפלומטיה ימית כרכיב באסטרטגיית צה"ל וזרוע הים: הצורך במהפך תפיסתי ומבני בזרוע הים

שיתוף פעולה בין-לאומי ודיפלומטיה ימית אינם עוד נספח לפעילות של זרוע הים, אלא רכיב אסטרטגי מרכזי שמטרתו לקדם את האינטרסים הביטחוניים, הטכנולוגיים והמדיניים של ישראל בזירה הימית. מלחמת "חרבות ברזל" הייתה רגע מבחן, אך אנחנו רחוקים מהטמעה בשגרה כתהליכים מבוססי נהלים ולא פרסונות



ביקור מפקד חיל הים היווני בישראל (2022). בעידן זה, שיתוף פעולה בין-לאומי ודיפלומטיה צבאית אינם מותרות, אלא רכיבים הכרחיים באסטרטגיית הביטחון הכוללת. צילום: דו"ץ

הדיפלומטיה הצבאית כוללת מגוון רחב של פעילויות - מתרגילים משותפים וחילופי ידע ועד לסיוע ביטחוני ובניית קשרים אישיים - כולן מכוונות לחיזוק היציבות, בניית אמון וקידום אינטרסים משותפים.³ בתוך הדיפלומטיה הצבאית, לדיפלומטיה הימית מקום ייחודי ורב עוצמה. כפי שטען מייזל הכוח הימי הוא הכלי המדיני בעל הגמישות הגבוהה ביותר, מאחר שהוא פועל במרחב נגיש, נייד ובעל אמירה מדינית סמויה או גלויה.⁴ כלי שיט צבאיים משמשים טריטוריה ריבונית ניידת, בעלת יכולת שהייה ממושכת במרחבים בין-לאומיים, גמישות תפעולית ויכולת לשדר מסרים מגוונים - החל מרצון טוב ושיתוף פעולה (goodwill) וכלה באיתות הרתעתי (signaling).⁵ ביקורי

המרחב הימי הופך לזירה גאואסטרטגית מתוחה ורבת חשיבות: נתיבי סחר חיוניים עוברים דרכו, עתודות אנרגיה משמעותיות מצויות בו, והוא משמש זירת עימות ואיתות בין מעצמות וכוחות אזוריים. לישראל, מדינה קטנה בעלת קו חוף ארוך, ובפועל מעין "מדינת אי", תלות עמוקה במרחב הימי, הן מבחינת אנרגיה וסחורות הן מבחינת חופש פעולה מבצעי ומדיני.¹ זרוע הים אמונה על הגנת מרחב זה ועל הבטחת האינטרסים החיוניים של ישראל בו.

בעידן זה, שיתוף פעולה בין-לאומי ודיפלומטיה צבאית אינם מותרות, אלא רכיבים הכרחיים באסטרטגיית הביטחון הכוללת. במאמרו של תא"ל ארוז מייזל, "דיפלומטים לובשי מדים" הם שחקנים מרכזיים בקידום יעדי המדינה.²



סא"ל יו"ר רע"ן במד"ן בזרוע הים, במסגרת תפקידיו השונים פעל רבות במחקר ומהלכים משותפים עם שותפים בין-לאומיים ובאחד מתפקידו האחרונים כרע"ן אופרטיבי היה אמון על שיתופי הפעולה המודיעיניים הבין-לאומיים של זרוע הים

מודיעיני שנועד להרחיב את מסד הנתונים אצל שני השותפים או לאפשר התמודדות מול איומים.

שיתופי פעולה אלו באים לידי ביטוי, בין היתר, בתחום הביטחון הימי: סיורים משותפים, לוחמה משותפת נגד איומים כמו פיראטיות, הברחות וטרור, וכן התמודדות מול מפגעים סביבתיים כמו זיהום ימי ומתן סיוע הומניטרי. שת"פ"ים להשגת יעדים משותפים נועדו לחזק את היציבות העולמית.

כך מתאפשר לצדדים לשפר יכולות באמצעות תרגילים משותפים והפקת לקחים מתוך אירועים אלו. הפקת הלקחים המשותפת תורמת לבניין כוח לצורך פתרון אתגרים, לעיתים אף משותף, תוך חילופי ידע בתחומים טכנולוגיים, דוקטרינרים ומודיעיניים. אלו מייצרים בתורם אמון ושותפות המאפשרים ניצול מיטבי של חוזקות הצדדים השונים.

מנגד התפקידים התחרותיים או הכופים, כוללים שימוש בספינות חיל הים לטובת העברת מסרים לצד מימושם במרחבים שאינם נגישים לזרועות אחרות של המדינה. הדוגמה הטובה ביותר היא היתרון היחסי של זרוע הים - שהייה לאורך זמן. זירות רחוקות, כגון תימן ואיראן, ידרשו מזרוע האוויר שהייה או פעילות ממוקדת לזמן קצוב ללא כוח מעטפת גדול, בעוד לכלי השיט של זרוע הים יכולות שהייה חשאית או גלויה מול חוף אויב ללא צורך בכוח מעטפת גדול כגון תדלוק. היכולות הללו פועלות לעיתים במקביל ואף שזורות זו בזו. זרוע הים נדרשת לכל הרבדים הללו: מיצירת בריתות באזור מזרח הים התיכון והמפרץ הפרסי עד לקידום אינטרסים הרותעיים מול איראן ואויבים נוספים בזירה הימית.

בעוד דיפלומטיה ימית נתפסת בעולם כנדבך מרכזי באסטרטגיה, בזרוע הים עדיין לא גובשה תפיסה מסודרת לניהול. כיום הוא מבוזר בין גופים שונים, הגוף המסנכרן נטול סמכויות נדרשות, נטול אסטרטגיה רב-שנתית, ולעיתים הוא מנוהל במונחים של "קשרי חוץ" ולא ככלי אסטרטגי רב-עוצמה

בין הפוטנציאל ליישום בפועל, בין כוונה ליכולת

אומנם קיים גוף מטה האחראי על תחום השת"פ הבין-לאומי בזרוע הים (ענף תב"ל), אך הוא חסר סמכויות, אחריות ויכולת בקרה אמיתית על כל הגופים העוסקים בתחומי השת"פ, אלא אם הנושא מגיע לפתחם בתכנון ביקור שותף בישראל או תכנון נסיעת עבודה למדינת שותף. כיום הפעילות הבין-לאומית בזרוע הים מבוצעת בין כמה גופים עיקריים: תב"ל כגוף הסנכרון הראשי, מספן המודיעין, מחלקת מבצעים, מחלקת תוה"ד, מחלקת אמל"ח ושייטת 13. כל אחד מהם מקיים שת"פ בתחומו וחלקם בעלי גוף שת"פ עצמאי, לעיתים בלי ידיעה על פעילות מקבילה ולעיתים אף עם מסרים שונים, זאת ללא מרכז כובד אסטרטגי או סנכרון מוסדי מקצועי.

ניתוק זה גורם להחמצת הזדמנויות למינוף (למשל, איסוף מודיעין תרגיל, או קידום עסקה ביטחונית במהלך ביקור רשמי), בזבוז משאבים ופוטנציאל למבוכה או נזק מדיני. ולדוגמה, תרגילים מתוכננים ללא יד מכוונת שרואה את השלם הזרועי ולכן הזרוע לא מממשת את הפוטנציאל המלא של התרגיל (ללא מנהלת מודיעין או מסרי השפעה לדוגמה).

נמלים, תרגילים משותפים, סיוע הומניטרי והפגנת נוכחות הם רק חלק מהכלים בארגו הכלים של הדיפלומטיה הימית, המאפשרים למדינות לעצב את הסביבה האסטרטגית הימית לטובתן.

עבור ישראל, הסביבה הימית כוללת שחקנים תוקפניים (איראן, חזבאללה, חמאס), זירות עימות דינמיות (הים האדום, המזרח התיכון), ומנגד פוטנציאל רב לשיתופי פעולה עם ציים שותפים: ארצות הברית, קפריסין, יוון, מדינות הסכמי אברהם ואחרים. שיתופי הפעולה הבין-לאומיים מאפשרים בניין כוח (רכש אמל"ח, למידה טכנולוגית ומבצעית), הרחבת הידע והיכולות המודיעיניים, הגברת הלגיטימציה הבין-לאומית לפעולותיה, חיזוק ההרתעה, יצירת שותפויות מבצעיות וקידום אינטרסים מדיניים ואסטרטגיים.

עם זאת, בעוד דיפלומטיה ימית נתפסת בעולם כנדבך מרכזי באסטרטגיה, בזרוע הים עדיין לא גובשה תפיסה מסודרת לניהול. כיום הוא מבוזר בין גופים שונים, הגוף המסנכרן נטול סמכויות נדרשות, נטול אסטרטגיה רב-שנתית, ולעיתים הוא מנוהל במונחים של "קשרי חוץ" ולא ככלי אסטרטגי רב-עוצמה.

החשיבות האסטרטגית של דיפלומטיה ימית: שותפויות, הרתעה והשפעה

קן בות' טוען שמדינות ימיות מנצלות את המרחב הימי לטובת שלוש מטרות: העברת סחורות ואנשים, הקרנות עוצמה דיפלומטיות או צבאיות וניצול משאבי טבע בים. בהתאם לכך מדינות השתמשו בספינות שלהן גם בתפקיד דיפלומטי או פוליטי לטובת השפעה על הסביבה או ממשלות אחרות.⁶

מכאן שדיפלומטיה ימית אינה מטרה בפני עצמה, אלא אמצעי משמעותי לקידום מטרות מדיניות, ביטחונית ואסטרטגיות. מדינה שמבינה כי הדיפלומטיה הימית והכוח הימי שלה הם רכיב מרכזי באסטרטגיה המדינית היא הודו. לראיה, ב-2015 פרסם ראש ממשלת הודו נרנדרה מודי את יוזמת SAGAR (Security & Growth for all in the region) לחיזוק הקשרים הכלכליים והביטחוניים של הודו ושכנותיה הימיות, לטובת חיזוק הביטחון הימי באוקיינוס ההודי. זאת מתוך ההבנה שהיוזמה תוביל לביטחון גבוה יותר במרחב המים הכלכליים ומרחב הסחר הימי של הודו.⁷⁸

ניתן לחלק את תפקידיה העיקריים של הדיפלומטיה הימית לשניים: תפקידים "שיתופיים" (cooperative) ותפקידים "תחרותיים" או "כופים" (competitive/coercive),⁹ אם כי הגבול ביניהם לעיתים מטושטש.

התפקידים השיתופיים כוללים ביצוע מבצעים משותפים "כתף אל כתף", כגון "מבצע קשת פוסידון" בים האדום, ושילוב קואליציות של כמה מדינות, זאת לצד הקמה של מוקדי שליטה משותפים. מוקדים אלו יכולים לכלול גם שת"פ



תרגיל "מגן דיגיטלי" של זרוע הים והצי החמישי האמריקני (2022). שתי פנים להשגת יעדים משותפים נועדו לחזק את היציבות העולמית. צילום: הצי החמישי, צבא ארצות הברית. צילום: דו"ץ

פעולה מודיעינית הניב תוצאות קונקרטיות? האם בניית קשרים עם צי מסוים תרמה ליכולת המבצעית? היעדר מדידה מקשה על למידה ארגונית, הפקת לקחים והצדקת הקצאת משאבים עתידית לתחום חשוב זה. כפי שמדגיש אברורכן "ביטוי אמיתי של דיפלומטיה צבאית הוא כאשר תרגיל או שיח תורמים ליכולת להפעיל כוח ולבנות בריתות. אם אין מדידה - אין תועלת."¹¹

זירות רחוקות, כגון תימן ואיראן, ידרשו מזרוע האוויר שהייה או פעילות ממוקדת לזמן קצוב ללא כוח מעטפת גדול, בעוד לכלי השיט של זרוע הים יכולות שהייה חשאית או גלויה מול חוף אויב ללא צורך בכוח מעטפת גדול כגון תדלוק

ולבסוף חשוב להדגיש את התפיסה של העשייה הבין-לאומית והמשגתה, בראיית תפיסת העשייה בתחום נכון להיום היא כ"קשרי חוץ" אשר מפחיתה מערך הכלי ומצמצמת את פוטנציאל ההשפעה שלו, ולא כ"שיתוף פעולה בין-לאומי" אשר נותן לפעילות משמעות אסטרטגית עמוקה יותר. אומנם המושגים קיימים ובוצע שינוי של ההמשגה ברמה הצה"לית ואף הזרועית אך הם לא מוטמעים מספיק לטעמי ומהותם לא מוטמעת בצורה מספקת, וכאן בין היתר הפער התפיסתי, משמע תפיסת ה"קשרי חוץ" (Foreign Liaison) מתמקדת בעיקר בתיאום טקטי, בעוד תפיסת ה"שיתוף הפעולה הבין-לאומי" (International Cooperation) או "דיפלומטיה ימית" מחייבת ראייה אסטרטגית וניהול פרואקטיבי.

החשיבות בסנכרון אינה רק הסנכרון הפנימי אלא גם חיצונית, שכן הדיפלומטיה הימית אינה מתקיימת בוואקום, והיא חייבת להיות חלק מאסטרטגיה לאומית כוללת ומתואמת עם כלל מאמצי המדינה בתחום הביטחוני והמדיני.¹⁰ חוסר סנכרון עלול להוביל לכפילויות, החמצת הזדמנויות חיוניות, תקלות אבטחת מידע, העברת מסרים סותרים או פעולות שאינן עולות בקנה אחד עם המדיניות הלאומית, הצה"לית או האמ"נית. מכאן שהמבנה הנוכחי, ובייחוד הסמכות והאחריות של הגוף הקיים, אינם תומכים בניהול אסטרטגי מתואם ומבוקר מקצועית.

יש לציין שאותו ביזור וחוסר הסנכרון מועצמים אף יותר כאשר אין אסטרטגיית שת"פ זרועית, בתור מצפן הצפון של גופי השת"פ, ולא הבנה מעמיקה ומוגדרת של הצרכים והאינטרסים של כל מדינה שותפה, מה שמקשה על מיצוי הפוטנציאל הטמון בשיתוף הפעולה. כלומר חסרה הגדרה של מטרות אסטרטגיות לשיתוף הפעולה, סדרי עדיפויות בין מדינות ובין תחומי פעילות (למשל, בניין כוח מול מודיעין מול דיפלומטיה טהורה) והקצאת משאבים בהתאם לצורך הישראלי והצורך של השותף. לפיכך קשה למקד מאמצים, למדוד הצלחה לאורך זמן ולהבטיח שהפעילות אכן משרתת את היעדים האסטרטגיים ארוכי הטווח של הזרוע ושל צה"ל. כמו כן, שיתופי הפעולה נמדדים בעיקר על פי עמידה בתוכניות עבודה ולא על פי ערכם האסטרטגי וההישגים הממשיים אל מול ההשקעה. ללא מדדי הצלחה ברורים (Key - KPIs - Performance Indicators) קשה להעריך את האפקטיביות והתרומה של שיתופי הפעולה השונים ליעדי הזרוע. האם תרגיל מסוים השיג את מטרותיו הדיפלומטיות? האם שיתוף



ביקור מפקד הצי החמישי האמריקני בישראל (2021). היעדר סנכרון ארגוני עלול לגרום ל"אובדני תיאום" נרחבים, לפגיעה ברצף המידע וביכולת להתאים פעולות בין יחידות. צילום: הצי החמישי, צבא ארצות הברית

המבצעות חייבו תיאום מתמשך בין גורמי מודיעין, תיאום בין-לאומי, מבצעים, אמל"ח ותוה"ד. נוצרו מנגנוני שיח, הוקם חמ"ל קש"ח אחד, התקיימו דיונים סדירים, וחלק מהפעולות בוצעו בשותפות עם גופים זרים תוך אינטגרציה מבצעית, הגם שזו לא הייתה מושלמת, הייתה זו פריצת דרך. אולם נצפה שהמנגנונים שהוקמו לא מבוססים בתרבות הארגונית, נחלשו לאחר שוך הקרבות וייתכן שהם אף ימשיכו להיחלש עד להיעלמותם לאחר המלחמה לנוכח חוסר אמון בין המערכות השונות בזרוע. זו הייתה תחילתה של הבנה מערכתית, אך היא טרם הפכה לשיטה. כדי שהסנכרון והראייה האסטרטגית לא יהיו נחלת חירום בלבד יש להטמיעם כשגרה. תרגיל "ים כחול" (מייצג תרגילים אמיתיים כגון "נובל דינה"). זרוע הים מארחת תרגיל רב-לאומי גדול עם ציים ידידותיים ממערב וממדינות הסכמי אברהם. המטרות המוצהרות הן שיפור יכולת פעולה משותפת והפגנת עוצמה אזורית. אולם שעה שמספן ים (מחלקת מבצעים ומחלקת תוה"ד) מתכנן ומנהל את התרגיל בהיבט הטקטי-מבצעי, מספן המודיעין מנסה לנצל את ההזדמנות לאיסוף מידע או לשיתוף מידע. בה בעת, גורמי מטה אחרים (כמו מחלקת אמל"ח) רואים בתרגיל הזדמנות להציג יכולות או ללמוד על טכנולוגיות, אך לא משולבים מספיק בתכנון, והנספח הצבאי במדינה מארחת אחת אינו מעודכן בכל פרטי התרגיל ומטרותיו הדיפלומטיות. משרד החוץ אינו שותף מלא בהגדרת היעדים המדיניים של התרגיל. בשל חוסר סנכרון ותכנון אסטרטגי כולל התרגיל נחשב מוצלח מבחינה מבצעית, אך הפוטנציאל המודיעיני,

בארגונים גדולים פועלות יחידות שונות שלעיתים מטפלות בנושאים חופפים או משלימים, ולכן נחוץ מנגנון תיאום, הכולל סנכרון מדיניות ושיתוף מידע, שיבטיח עבודה הרמונית בין היחידות וימנע כפילויות וסתירות בין המשימות. הספרות בתחום מדגישה כי ניהול תקשורת פנימית מסודרת ותיאום בין-מחלקתי הם תנאים חיוניים ליעילות התפעול של הארגון.¹² שיתוף פעולה מבוקר בין-מחלקתי נחשב מנגנון מרכזי לשיפור ביצועי הארגון: שיתוף המשאבים המשותפים בין היחידות מאפשר חלוקת סיכונים טובה יותר ומשאבים ייחודיים ותורם להגברת היעילות הכוללת.¹³ לעומת זאת, היעדר סנכרון ארגוני עלול לגרום ל"אובדני תיאום" נרחבים, לפגיעה ברצף המידע וביכולת להתאים פעולות בין יחידות, דבר המתבטא בחוסר יעילות, בייצור כפילויות ומשימות מיותרות ואף בסתירות פנימיות שפוגעות בביצועי הארגון.¹⁴

מלחמת "חרבות ברזל": השינוי שכבר החל והמהפך שעדיין נדרש

לפני מלחמת "חרבות ברזל" התנהלה הפעילות הבין-לאומית בזרוע הים ברובה כחלק מתוכנית עבודה קבועה וחוזרת על עצמה ללא בחינת התרומה לזרוע, כתגובה להזדמנויות וללא סנכרון בין גופים מרכזיים כמו מחלקת מבצעים, מספן המודיעין, תוה"ד וענף תב"ל. שיתוף הפעולה נתפס לעיתים כהיבט נלווה - טכני או פרוטוקולי - ולא ככוח מגדיר תכלית או תורם ישיר לבניין הכוח. במהלך המלחמה התמונה השתנתה: האילוצים וההזדמנויות



התרגיל הבין-לאומי "נובל דינה" (2023). בשל חוסר סנכרון ותכנון אסטרטגי כולל התרגיל נחשב מוצלח מבחינה מבצעית, אך הפוטנציאל המודיעיני, הטכנולוגי והדיפלומטי ממוצה באופן חלקי בלבד. צילום: דו"ץ

מותאמים לדרגת המתארח ולא נחשב אירוע מרכזי בזרוע הים למרות השפעות על גופים רבים כגון מחלקת אמל"ח, השייטות השונות, מד"ן ומחלקת מבצעים. ולפיכך הביקור מתנהל ברמה הזרועית על הצד הטכני - אך ההזדמנות האסטרטגית מוחמצת.

בכל אחד מהמקרים - האנרגיה, המשאבים והכוונה היו קיימים. אך חסר החיבור, הסנכרון, הבקרה וההובלה האסטרטגית. ללא מנגנון אחד בעל סמכות ואחריות שמרכז את כל ההיבטים - מדיני, מודיעיני, מבצעי, בניין כוח - אין שיטתיות, אין תעודף, אין מדידה ואין איתור הזדמנויות עתידיות.

מה צריך להשתנות ואיך

גיבוש תפיסה אסטרטגית רב-שנתית לניהול השת"פ הבין-לאומי. בבסיס כל שינוי עומדת ההבנה כי שת"פ בין-לאומי ודיפלומטיה ימית אינם פעולה טקטית או טקסית - אלא כלי אסטרטגי מובהק כחלק מהאסטרטגיה הזרועית ולא שייכת למספן כזה או אחר, אלא כל פעולה שעושה יחידה או אדם בודד משפיעה על כלל הזרוע.

יש לנסח תפיסה רב-שנתית סדורה, המעוגנת באסטרטגיה הרב-שנתית של צה"ל בכלל וזרוע הים בפרט, המבוססת על צורכי בניין כוח, יעדים מדיניים, אילוצי זירה, הערכת המצב המודיעינית והמדינית והערכת יכולות הזרוע. עקרונות

הטכנולוגי והדיפלומטי ממוצה באופן חלקי בלבד. יוזמת שת"פ עם "מדינה ירוקה" (שם בדוי). קצין בכיר בזרוע מפתח קשר אישי טוב עם מקבילו ב"מדינה ירוקה", מדינה בעלת חשיבות אסטרטגית פוטנציאלית. על בסיס הקשר האישי, עולה יוזמה לשיתוף פעולה בתחום ספציפי (למשל, לוחמה נגד צוללות). אולם היוזמה מקודמת באופן מקומי על ידי אותו קצין, ללא בדיקה מספקת של ההתאמה לאסטרטגיה הכוללת של הזרוע או של צה"ל מול אותה מדינה. אין הקצאת משאבים מסודרת, והתיאום עם גורמים אחרים (מודיעין, תכנון, משרד החוץ) זניח. גורם אחר בזרוע מנסה במקביל לקדם שת"פ עם אותה מדינה בתחום אחר, מבלי לדעת על היוזמה הראשונה. מכאן יוצא שהיוזמה עשויה להיתקע בשל חוסר משאבים או חוסר התאמה אסטרטגית, או לחילופין לגרום לכפילות מאמצים ולבלבל את השותף הזר. הזדמנות לבנות מערכת יחסים אסטרטגית סדורה מוחמצת, והפעילות נשארת ברמה הטקטית והאישית.

ביקור בכיר - ראש ארגון המודיעין הימי הראשי בארצות הברית (אדמירל שלושה כוכבים) מגיע לביקור בזרוע. מדובר בדמות מרכזית והמשפיעה ביותר בהיבטי מחקר מודיעיני ימי וחקר אמל"ח אויב ימי בארצות הברית. הוא בעל קשר ישיר למקבלי ההחלטות ונחשב מקבל החלטות בפני עצמו. הביקור מוגדר כביקור של מספן המודיעין ולפיכך לא מקבל משאבים

התפיסה צריכים לכלול:

חזון ותכליות על. הגדרת המטרות האסטרטגיות שאותן נועד השת"פ לשרת (הרתעה, מודיעין, בניין כוח, השפעה אזורית, לגיטימציה, בניין כוח באמל"ח וכשירות מבצעית וכדומה); מיפוי השותפים וסדרי עדיפויות - דירוג מדינות וארגונים לשיתוף פעולה לפי חשיבות אסטרטגית ותחומי עניין משותפים. דירוג תחומי השת"פ (מבצעי, מודיעיני, טכנולוגי, אורך נשימה, כוח אדם, דיפלומטי); תחומי פעולה - מבצעי, בניין כוח יכולות וכשירות, מודיעיני, דיפלומטי; מנגנוני תיאום - פנים וחץ זרועיים ואל מול גופים מחוץ לצה"ל; תוכנית רב-שנתית - תוכנית עבודה קונקרטית עם יעדים מדידים לטווח הבינוני והארוך.

הובלת התהליך על ידי רע"ן תב"ל זרוע הים בשילוב כלל בעלי התפקידים הרלוונטיים ממספן ים, מד"ן, מספן המטה ומצ"ד. אישור האסטרטגיה ייעשה מול רמ"ט זרוע הים.

הגדרת יעדים ותכליות רב-שנתיים (SMART¹⁵). כדי לבנות כלי מדיד, מדויק ובר השגה, יש לנסח את היעדים באופן מדויק (מטרה ברורה, ממוקדת וניתנת להערכה), מתוך סל הכלים הנתון בידי המפקד, ובהתאם למטרות האסטרטגיות של הארגון, במסגרת זמן סבירה. דוגמאות: הגדלת מספר תרגילים עם מדינה מסוימת ב-30% תוך שנתיים, מספר נסיעות קבוע של קצין קישור, זמני מענה לצ"ח מודיעיני או יזום העברת מידע על ידי השותף.

פיתוח והטמעת כלי מדידה והערכה (KPIs). התמקדות בתפוקות המשרתות את האסטרטגיה והתכליות שנקבעו מבעוד מועד ובערך האסטרטגי והטקטי המוסף. יש לפתח מערכת מדידים כמותיים ואיכותניים להערכת האפקטיביות של פעילויות השת"פ והדיפלומטיה הימית. הכלי יתייחס לתחומים קבועים מראש (תרגילים, מבצעים, דיפלומטיה, מודיעין ובניין כוח), הניתנים למדידת תשומה, באמצעות תרגילים משותפים, כמות התמיכה המבצעית, ביקורי משלחות הדדיות ועוד, ומדידת תפוקה על ידי למידה ושיפור יכולות בסיס ומבצעיות חדשות, תחקור הפעילות המבצעית, פתיחת ערוצי שת"פ חדשים וכדומה. סיכומם של כלל המדדים יהיה חישוב של מדדי ההשפעה הנמדדים באמצעות הערכות מצב מודיעין, מבצעים ובניין כוח. כל אלה יתרמו ליציבות האזורית, לחיזוק מעמדה של ישראל ולשינוי ביכולות מבצעיות בשל שת"פ.

יש לעגן את המדדים בתוכנית העבודה השנתית והרב-שנתית ולבצע תחקור חציוני לשיפור מתמיד. כמובן שמדובר לא רק במערכת של כללים, אלא מומלץ לעגן אותה במערכת ממחושבת, שקופה לכל הגופים, בעלת לוחות שליטה (Dashboard) מבוססי בינה מלאכותית לאיתור צרכים ולאיחור הזדמנויות משותפות.

הקמת גוף מרכזי לניהול הדיפלומטיה הימית. לאחר גיבוש תפיסה, יעדים ומדדים, נדרש גוף תכנוני וביצועי שישם, ירכז וינהל את מאמצי השת"פ הבין-לאומי והדיפלומטיה של זרוע הים. גוף בעל סמכות ואחריות לסנכרון ובקרה על כל העוסקים במלאכת השת"פ. גוף זה יעסוק בגיבוש האסטרטגיה ותוכנית העבודה הרב-שנתית והשנתית, לצד בקרה על מימוש, סנכרון פנים זרועי בין כל הגופים, סנכרון חוץ זרועי וניהול המשאבים, פיתוח מקצועי של העוסקים במלאכה בכל הזרוע, הובלת תהליכי הפקת לקחים ויישום הפרוטוקול הדיפלומטי בהסתכלות תחומית ועניינית.

הגוף יכלול קצינים בעלי רקע מבצעי, מודיעיני וטכנולוגי, לצד מומחים עם רקע דיפלומטי, מדיני ואסטרטגי לטובת הובלת התהליכים הדיפלומטיים. ראש הגוף צריך להגיע מעולם המודיעין או העולם המבצעי ולעבור הכשרה בנושא הדיפלומטיה/שת"פ בין-לאומי. הקמת גוף זה תבוא רק לאחר שינוי התפיסה.

בבסיס כל שינוי עומדת ההבנה כי שת"פ בין-לאומי ודיפלומטיה ימית אינם פעולה טקטית או טקסית - אלא כלי אסטרטגי מובהק כחלק מהאסטרטגיה הזרועית ולא שייכת למספן כזה או אחר, אלא כל פעולה שעושה יחידה או אדם בודד משפיעה על כלל הזרוע

יישום ההמלצות כרוך באתגרים, ביניהם הצורך בהקצאת משאבים ייעודיים (תקציב, כוח אדם), התמודדות עם תרבות ארגונית קיימת ואינרציה בירוקרטית, ניתוח והחלטה על מבנה ארגוני נכון אשר יכלול הגדרות ברורות של סמכות מקצועית וסמכות פיקודית ופיתוח המומחיות בתחום הדיפלומטיה הימית. הצלחת המהלך תלויה בגיבוי פיקודי, בהבנת החשיבות האסטרטגית של התחום על ידי כלל הדרגים, בשיתוף הפעולה של כל העוסקים בנושא, מאסטרטגיה ועד שת"פ בין-לאומי על כלל תחומיו, וביכולת ליצור מנגנוני סנכרון אפקטיביים שיפעלו להלכה למעשה.

סיכום

שיתוף פעולה בין-לאומי ודיפלומטיה ימית אינם עוד נספח לפעילות של זרוע הים. הם רכיב מרכזי באסטרטגיה הזרועית שמטרתו לקדם את האינטרסים הביטחוניים, הטכנולוגיים והמדיניים של ישראל בזירה הימית. כפי שהודגם - הפוטנציאל הרחב של דיפלומטיה ימית עודנו רחוק ממימוש. חוסר בתפיסה כוללת, מבנה מבוזר, חוסר מדידה וסנכרון - כל אלו פוגעים לא רק באפקטיביות, אלא גם בזומה, בלמידה ובאמון השותפים.

מלחמת "חרבות ברזל" הייתה רגע מבחן. ברגע האמת הצלחנו לייצר סנכרון, שיח וחיבורים מבצעיים ומודיעיניים שלא התקיימו קודם - אך אנחנו רחוקים מהטמעה בשגרה כהליכים מבוססי נהלים ולא פרסונות וחיזוק "גלגלי השיניים" בזרוע.

המאמר הנוכחי מציע מפה לשינוי: גיבוש תפיסה סדורה, הגדרת מטרות ומדדים, יצירת מנגנוני סנכרון ולבסוף הקמת גוף ניהול מרכזי בעל סמכות ואחריות. זהו מהלך עמוק שדורש מחויבות של גופים רבים בזרוע ומעורבות מפקדים בכלל הגופים להטמעתו ומדידתו. המהלך ושינוי התפיסה מ"קשרי חוץ" טקטיים ל"שיתופי פעולה אסטרטגיים" הם צו השעה. אם נרים את הכפפה, נוכל לבנות מערכת שתדע לא רק להגיב לשותפויות, אלא להוביל אותן. לא רק להשתלב בזירה הימית הבין-לאומית, אלא לעצב אותה.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



המצגות וההצגות: כלי אפקטיבי או מכשול לחשיבה?

הנטייה בצה"ל להסתמך על מצגות מובנת, אך אם לא נבחן לעומק את השפעותיהן - אנו עלולים למצוא עצמנו משקיעים שעות בבנייתן וזמן מועט בחשיבה אמיתית. יש מקום למצגת, אך יש גם לדיון, להתבוננות ולניתוח עצמאי. האתגר טמון לא בטכנולוגיה, אלא באופן שבוחרים להשתמש בה



הצגת מצגת בעת דיון. תהליכים מבצעיים, מורכבויות אסטרטגיות והשתנות דינמית של הלחימה וההכנות אליה אינם יכולים להיות מתומצתים לכדי נקודות קצרות או גרפים. צילום: Freepik

המובילות לתכנון. לפיכך קיים סיכון ממשי, בייחוד בעת קבלת החלטות גורליות, שהמפקדים יסתפקו בתמונה נוחה לעין, אך לא נאמנה למציאות.

אם בעבר התבססו דיונים על מסמכים כתובים שדרשו מהמפקדים לצלול לעומק הסוגיות ולנתח אותן באופן עצמאי, הרי שהיום הם נשענים על מצגת שמישהו אחר הכין עבורם. הידע עובר אליהם מסונן, מתומצת ולעיתים אף שטחי

אין זו תופעה חדשה. כבר בעשורים קודמים הזהירו חוקרים, כמו גיל פוסטמן בספרו **אבדן הילדות**, מפני המעבר מתרבות מבוססת טקסט לתרבות חזותית, שטחית ומהירה.¹ לטענתו כאשר מידע מורכב מתורגם לדימויים חזותיים, הוא מאבד את עומקו. קריאה מעמיקה של מסמכים דורשת ניתוח והבנה, בעוד תמונות וסיסמאות מעודדות קליטה מהירה אך לא בהכרח מדויקת. כך גם בצה"ל, אם בעבר התבססו דיונים על מסמכים כתובים שדרשו מהמפקדים לצלול לעומק הסוגיות ולנתח אותן באופן עצמאי, הרי שהיום הם נשענים על מצגת שמישהו אחר הכין עבורם. הידע עובר אליהם מסונן, מתומצת ולעיתים אף שטחי.

מאז שהפכה המצגת לכלי עבודה מרכזי בצבאות המערב בכלל ובצה"ל בפרט, נדמה כי כל נושא, מורכב ככל שיהיה, חייב להיות מתורגם לשקפים, כותרות וחיצים. אלא שהנוחות שמציעה PowerPoint טומנת בחובה בעיה עמוקה יותר - השטחת הדיון הצבאי והפיכתו להצגה מרשימה יותר מאשר לניתוח מעמיק. תופעה זו אינה ייחודית לצה"ל. גם בעולם העסקי, החינוכי והאקדמי מתמודדים עם השלכות שימוש היתר במצגות. מצופה מכל מנהל, מחנך או מרצה "לספק הופעה", גם אם התוכן עצמו אינו בשל או מבוסס דיו. כך נוצרת תרבות שבה מראה חיצוני נתפס כעדות לאיכות פנימית - מצגת טובה נחשבת להוכחת רצינות, גם אם המחשבה שמאחוריה לוקה בחסר.

השימוש במצגות מייצר אשליה של שליטה וסדר. קצינים בכירים צופים בגרפים נקיים, חיצים המסמנים כיווני פעולה וטבלאות המציגות לכאורה את כל מרכיבי קבלת ההחלטות. אך מה באמת מסתתר מאחורי השקפים? המציאות בשטח אינה מסודרת כל כך. תהליכים מבצעיים, מורכבויות אסטרטגיות והשתנות דינמית של הלחימה וההכנות אליה אינם יכולים להיות מתומצתים לכדי נקודות קצרות או גרפים. וכשמצגת מחליפה דיון מעמיק, מוחמצת ההבנה האמיתית של המצב.

הצגה כזו, שגוברת על השיח הפתוח, עלולה להוביל לקבלת החלטות המבוססות על תמונה חלקית בלבד. היא מקהה את הצורך בשאלת שאלות קשות ובבדיקה מחודשת של ההנחות



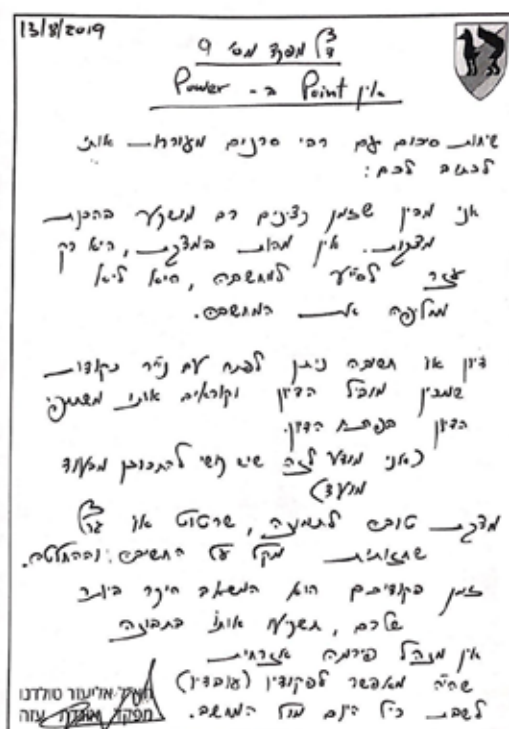
רס"ן ד', קצין אג"ם במרכז הלאומי לאימונים ביבשה

שבו מפקדים מעדיפים להתאים את המציאות לשקף במקום לעדכן את השקף לפי המציאות. אין זה אומר שיש לנטוש לחלוטין את השימוש במצגות. הן יכולות לשמש כלי עזר מצוין להמחשת נתונים, לסידור מידע באופן נוח ולהעברת מסרים חזותיים. אך כאשר המצגת הופכת לכלי המרכזי שעליו מתבססות ההחלטות, נוצר עיוות מסוכן. האתגר טמון לא בטכנולוגיה עצמה, אלא באופן שבו בוחרים להשתמש בה, ועל המפקדים מוטלת האחריות לבחור מתי להשתמש במצגות וכיצד, תוך שמירה על איזון עם כלים אחרים המקדמים דיון איכותי ולא רק אסתטיקה.

מה אפשר לעשות אחרת? בחברות טכנולוגיות מובילות כבר הוצעו פתרונות. בחברות כמו אמזון ונטפליקס מצגות אינן כלי עבודה עיקרי בשיבות אסטרטגיות. במקום זאת נהוג להפיץ מסמכים מפורטים לקריאה מוקדמת, כך שדיון מבוסס ידע מתקיים באופן עמוק יותר.³ גישה כזו יכולה להתאים גם לצבא, לפחות בתחומים מסוימים. יש לחזור ולהסתמך יותר על מסמכים כתובים, שבהם הניתוח מעמיק והפרטים מוצגים במלואם. יש לעודד קצינים להקדיש את זמנם לחשיבה ביקורתית ולא לעיצוב מצגות. ומעל לכול, יש להחזיר את הדגש לעיקר: להבנה עמוקה של הסביבה המבצעית, לחשיבה אסטרטגית ולדיון פתוח, שאינו מתוחם לגבולות של שקף.

הטמעת מודל כזה בצה"ל תדרוש שינוי תרבותי, אך הוא אפשרי. אפשר להקצות זמן ייעודי בשיבות לדיון במסמך אחד בכל פעם ולעודד הכנת ניירות עמדה תמציתיים במקום מצגות. כמו כן אפשר לשלב הכשרות ייעודיות לקצינים בנושאי כתיבה אנליטית, חשיבה ביקורתית וניהול שיח משמעותי - כלים שיחזקו את איכות ההחלטות גם ללא תמיכה גרפית.

צה"ל, כמו כל ארגון המתמודד עם אתגרים מורכבים, חייב לשאוף לתהליכי קבלת החלטות איכותיים ומדויקים. הנטייה להסתמך על מצגות מובנת, היא מעניקה תחושת סדר, מקילה על העברת מסרים ומייצרת דפוס עבודה נוח. אם לא נבחן לעומק את השפעות המצגות, אנו עלולים למצוא את עצמנו משקיעים שעות בבנייתן וזמן מועט מדי בחשיבה אמיתית. מקור: מסמך פנימי



"דף מפקד" מאת מפקד אוגדת עזה לשעבר שכותרתו "אין PowerPoint". אם לא נבחן לעומק את השפעות המצגות, אנו עלולים למצוא את עצמנו משקיעים שעות בבנייתן וזמן מועט מדי בחשיבה אמיתית. מקור: מסמך פנימי

מעבר זה מייצר תהליך של דה-אינטלקטואליזציה של החשיבה הפיקודית. במקום לאתגר את עצמם בנייתו עצמאי, מפקדים נכנעים לעיתים לנוחות של קבלת מידע מוכן. הדבר משפיע לא רק על איכות ההבנה, אלא גם מחליש את כושר ההבחנה, הספקנות והביקורתיות - תכונות חיוניות למנהיגות בשדה הקרב ובכלל.

במבצע "חרבות ברזל", במיוחד בימי הראשונים במסגרת אימוני "זמן יקר" (אימונים לפני לחימה), ניתן היה לראות את ההבדל

באופן מובהק. המפקדים היו יותר בשטח, פחות ישבו מול מסכים, פחות בנו מצגות ויותר עסקו בנוהל קרב, באימונים ובפיקוד ישיר. אולם ככל שהלחימה נמשכה, התרבות המוכרת חזרה: הישיבות התארכו, המצגות חזרו לחדרי הדיונים והמיקוד עבר אט-אט מהבנה מבצעית לחשיבה ארגונית מכוונת מצגות.

חזרה זו אל השגרה המוכרת מצביעה על הקושי לשמר דפוסי פעולה יעילים גם בעיתות חירום. נראה כי המצגת הפכה לתבנית המייצרת תחושת שליטה וביטחון, במיוחד כשגובר חוסר הוודאות בשטח. אך דווקא במצבים כאלה נדרשת חשיבה רעננה, ביקורתית ובלתי אמצעית. לא עוד שכפול של שקפים אלא חיבור ישיר למציאות, גם אם היא לפעמים מורכבת ומעורפלת.

לצד הפגיעה באיכות החשיבה, השימוש המוגזם במצגות גובה מחיר נוסף - בזבוז זמן רב. בצבא האמריקני כבר הגדירו את התופעה כ"נגע מחשבת",² כאשר התגלה שמפקדים משקיעים יותר זמן בעיצוב המצגות מאשר בנייתו המודיעיני עצמו. גם בצה"ל, במקום לתכנן אימונים ומבצעים באופן מעמיק, קצינים

בדרגים שונים מקדישים למצגות שעות רבות, לעיתים על חשבון ההבנה עצמה.

מדובר ב"השקעה שקועה" קלסית: מרגע שהושקע זמן רב ביצירת מצגת, קשה לוותר עליה, גם אם בפועל היא אינה משרתת את המטרה. תחושת המחויבות למצגת שנבנתה מדגימה כיצד כלי טכני עלול להפוך למטרה בפני עצמה. אפקט זה מכונה "עיוורון לתועלת", שבו המאמץ הקודם מצדיק המשך שימוש גם כשהתועלת פוחתת. מצב כזה יוצר קיבעון מחשבתי,

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



- 17 פרל, ג' (2023). "צה"ל, צה"ל, כבר באים – רות סוף, סוף למילואים"? בין הקטבים, גיליון 41
 - 18 עתכ"א, צה"ל (2025) מדיניות תגמולים, מענקים והטבות למשרת המילואים
 - 19 הוראת שעה למלחמת חרבות ברזל (2024, 20 בנובמבר). התאמות לסטודנטים במילואים בשנה"ל תשפ"ה, תיקון מס' 1א
 - 20 קבילו, א' (2025). "הוגנות סלקטיבית" – הכשל המערכתי בגיבוש התגמול והמעטפת התומכת במשרתי המילואים. חברה, צבא וביטחון לאומי, גיליון 8
- הדרך ללבנון: מודל האימונים החטיבתיים המתמשכים כתשתית למוכנות לתמרון עתידי (עמ' 18)**
- 1 סך הכול כללו האימונים במצטבר 16 תרגילים חטיבתיים, 63 תרגילים גדודיים, 204 תרגילים פלוגתיים ושלושה מרא"מים (תרגילי אימון מפקדות), אם כי חלק מהאימונים הפלוגתיים והגדודיים החלו עוד לפני שהושלמה תפיסת האימון החדשה. מתוך: נתוני המרכז לאימוני יבשה, פברואר 2025
 - 2 הדבר היה נכון גם לגבי הסדירים. לדוגמה: אחת מיחידות גולני הדפוסה לעצמה כרזות של "אימון אחרון לפני מלחמה" על ביקורתיות אנשי המילואים וערכה לצה"ל ראה:
 - 3 איציק, ר' (דצמבר 2010) רוצים את האמת? תשאלו את המילואימנים. מערכות 434, עמ' 66–67; על הפגיעה באימוני מערך המילואים בטרם המלחמה: קבילו, א' (דצמבר 2022). כשירות מערך המילואים בצה"ל – הפרדיגמה ושברה. חברה, צבא וביטחון לאומי 4, עמ' 45–60; סיבוני, ג' ובזק, י' (ינואר 2023). לפני שיהיה מאוחר – על המשבר במערך המילואים. מכון ירושלים לאסטרטגיה ולביטחון
 - 4 אין להשוות לכשל של הצבא הרוסי במלחמת רוסיה-אוקראינה, שפעמים רבות ריכז חיילים בלא סיבה מבצעית למטווחים ומסדרים בטווח הארטילריה האוקראינית, וספג אבדות קשות במטחי ארטילריה או רקטות. HIMARS: SNODGRASS, E. (2024, FEBRUARY 22). UKRAINE IS SAID TO HAVE HIT A COMPANY OF RUSSIAN TROOPS WITH HIMARS WHILE THEY WAITED AROUND FOR A VISITING GENERAL", BUSINESS INSIDER
 - 5 ראיונות מפקדים לאחר התמרון, בוצעו בידי מל"י
 - 6 MISSION, ENEMY, TERRAIN, TIME, TROOPS. בהמשך נוספה גם האות C המסמנת "שיקולים אזרחיים", ולעיתים יש גם תוספות של "שיקולים לא פורמליים" (I) אף שאלה האחרונים עלולים דווקא לסבך את הניתוח. DEPARTMENT OF THE ARMY (MAY 2023). FIELD MANUAL 3-90. TACTICS. DEPARTMENT OF THE ARMY, PP. 1-2; RAZMA, G. (OCTOBER 2022). A NEW COMBAT ANALYSIS FRAMEWORK. MILITARY REVIEW
 - 7 ראיונות מפקדים לאחר התמרון, בוצעו בידי מל"י. ביטויים דומים נאמרו בכנסי סיכום לחימה של אוגדות שונות שהתבצעו בפצ"ן, החל מהפסקת האש בצפון בסוף נובמבר 2024
 - 8 פינקל, מ' (דצמבר 2012). הסכנה: התמחות יתר באימונים. מערכות 446, עמ' 28–35
 - 9 תחולת הביטחון של החייל שאם ייפגע יזכה לטיפול טוב ופינוי יעיל משפיעה מאוד על המורל היחידתי; מפקד שזינחי תחום זה וימצא עצמו עם נפגעים בשטח שלא ניתן לפנות ממנו במהירות, יפגע גם בשאר החיילים. הדבר הוכח גם במחקרים שונים. לאחרונה, למשל, מצא מחקר שהשתמש בתרחיש של מלחמה בין ארצות הברית לקוריאה הצפונית, כי חיילים שנאמר להם שהם משתייכים לקבוצה "פחות חשובה" – שסיכוייה קטנים יותר לקבל טיפול במקרה פגיעה כיוון שהעדיפות ניתנת לחיילים יותר "הברחיים" למשימה – ספגו מכה ניכרת למורל. ראו: TANISHA M. FAZAL ET. AL. (2024). MILITARY MEDICINE AND MORALE: PERCEPTIONS
- "לחשוב מהר, לחשוב לאט" בעזה (עמ' 4)**
- 1 כהנמן, ד' (2013). לחשוב מהר לחשוב לאט. כנרת זמורה דביר טברסקי, ע' וכהנמן, ד' (2013). שיפוט בתנאי אי ודאות: יוריסטיקות והטיות. כנרת זמורה דביר. מופיע כנספח לגרסה העברית, פורסם במקור בכתב בעת SCIENCE ב-1974
 - 3 פינקל, מ' (2023). מפקדות היבשה: מפקדת זרוע היבשה ומפקדות הפיקודים המרחביים. מודן ומרכז דדו, עמ' 251–254
 - 4 לב רם, ט' (2021, 4 במרס). להגיע להכרעה מהירה: בצה"ל מתכוננים למבצע רחב היקף ברצועת עזה. מעריב
 - 5 בחבוט, א' (2022, 7 במאי) כך חוסלה צמרת המהנדסים של חמאס ב"שומר החומות": "הם נקברו". וואלה
 - 6 לשכת מפקד פד"ם (2020, 7 באפריל). בין "עיר מקלט" ל"מכת ברק" – סיכום מפקד הפיקוד. מסמך פנימי
 - 7 פינקל (2023), עמ' 254
 - 8 מרכז דדו. (2021, 25 ביולי). מחקר בנושא קבלת החלטות בהקשר הפעלת "מכת ברק" כ'נשק הפתעה' במסגרת מבצע "שומר החומות". אמ"ץ-תוה"ד, מסמך פנימי
 - 9 הלוי שהה בביתו בהמתנה לפני כניסה לתפקיד סגן הרמטכ"ל ולא התבקש על ידי הרמטכ"ל להגיע לדיונים בבור
 - 10 מפקדת אוגדת עזה, לשכת קמ"ן (2022, 8 במאי). סיכום דיון "הצגת חומת יריחו". מסמך פנימי
 - 11 פיקוד הדרום, לשכת המפקד (2022, 29 במאי). יום עזה 24.05.2022 – סיכום מפקד הפיקוד. מסמך פנימי
 - 12 תת פרק זה מבוסס על אינטגרציה של מידע שפרסם צה"ל, יחד עם מידע שפרסמו עיתונאים שתדרכו על ידי צה"ל
 - 13 BAR-JOSEPH, U., & KRUGLANSKI, A. W. (2003). INTELLIGENCE FAILURE AND NEED FOR COGNITIVE CLOSURE: ON THE PSYCHOLOGY OF THE YOM KIPPUR SURPRISE. POLITICAL PSYCHOLOGY, 24(1), PP. 75–99
- מערך המילואים במלחמת "חרבות ברזל": התמודדות בהווה ובעתיד בלחימה מתמשכת (עמ' 10)**
- 1 נבו, ב' ושור, י' (2002). כל העם צבא? – שירות המילואים בישראל. המכון הישראלי לדמוקרטיה
 - 2 תמרי, ד' (2018). מילואים בצבאות זרים: בחינה השוואתית. מזכר 183, המכון למחקרי ביטחון לאומי
 - 3 לוי, י' (2011) "צבא המילואים שוקע". צבא ואסטרטגיה, כרך 3, גיליון 3, עמ' 53–62
 - 4 דו"ח ועדת נומה (2013), צה"ל
 - 5 דרוק, ד' (2021). "המילואים יבלום" – השינוי בתפיסת הלחימה של צה"ל. בין הקטבים, גיליון 31–32, עמ' 243–258
 - 6 מיכלסון, א' (2023). גיוס ורידוד סד"כ במלחמת של"ג. דף היסטורי – חרבות ברזל מספר 19, המחלקה להיסטוריה, צה"ל
 - 7 הלינגר שושן, ע' (2025). מלחמות ממושכות: למידה ומשמעויות לבניין הכוח. מערכות, גיליון 504
 - 8 בן קימון, א' וכידון, ש' (2025, 20 במרס). ירידה בהתייבשות למילואים: "פלוגות שלמות נמחקו, מסבירים שאי אפשר עוד". YNET
 - 9 צה"ל (2025) נתוני התייבשות חטיבה 3
 - 10 עתכ"א, צה"ל (2025) נתוני התייבשות יחידות מילואים במהלך מלחמת חרבות ברזל
 - 11 עתכ"א, צה"ל (2025) נתוני התייבשות יחידות מילואים במהלך מלחמת חרבות ברזל
 - 12 צה"ל (2024). נתוני התייבשות חטיבה 179
 - 13 דרוק (2021)
 - 14 חוק שירות המילואים, תשס"ח – 2008
 - 15 פרידמן בן שלום, ה' וטיארג'אן, ר' (2019). מערך המילואים במציאות משתנה – מנגנוני התאמה ושימור. בתוך: צבא העם בחלופות. אתגרי צבא הגנה לישראל בעידן הכלכלי הניאו – ליברלי, עורכים משה ר' וטיארג'אן ר'. עמ' 69–85
 - 16 פורום החפ"שים (2014). העמותה למען משרתי המילואים

- שם
מי טל, ג' ודודוב, ע' (2024, 6 בדצמבר). איך פגע צה"ל ב-5 המאמצים העיקריים של חיזבאללה? עושים סדר. אתר צה"ל אוריון (2024)
אייכנר, א', בן קימון, א' וכן ארי, ל' (2024, 24 בספטמבר) יום הלחימה העוצמתי ביותר, ומנופי הלחץ הבאים על חיזבאללה: "זה רק הפרומו". YNET
מבצע "חיצו הצפון": תגובות בלבנון ומשמעויות (2024, 26 בספטמבר). המרכז למורשת המודיעין
זיתון, י', קראוס, י', אדלסון, ד', בן ארי, ל', אייכנר, א' ופריד, ש' (2024, 1 באוקטובר). צה"ל נכנסת קרקעית לדרום לבנון: "נעשה מה שנדרש כדי להשיב את תושבי הצפון לבתיהם". YNET
חזות, ג' (2024, 26 בנובמבר). התנאים הנדרשים להחזרת תושבי הצפון לבתיהם – ההיבט הצבאי. מבט על גיליון 1920 ניו יורק טיימס: חמיניא הורה להיערך לתקיפת ישראל (30 באוקטובר 2024). כלכליסט
בארי, ט' ולווריק, ז' (פברואר 2025). ישראל נשארת בחמישה אזורים מרכזיים בדרום לבנון כמענה לשיקום פוטנציאלי של יכולות התקיפה של חזבאללה. עלמא: מרכז חינוכי-מחקרי ישראלי לחקר האתגרים הביטחוניים על גבול הצפון, עמ' 1 חזות, ג' ושלח, ע' (2024, 30 בספטמבר). תמרון יבשתי בחזית הצפון - משמעויות והשלכות. נייר מדיניות. המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS)
נריה, ז' (2025, 23 בפברואר). חיזבאללה מאותת על אפשרות לחידוש מלחמת האזרחים. המרכז הירושלמי לענייני חוץ וביטחון
- הח"ר המשוורין חובש כומתה שחורה (עמ' 32)**
פינקל, י' (2024, 12 בספטמבר). ממעבר ארז למעבר רפיח: לקחי מט"ק במלחמה – השלכות להכשרה ולעצמאות הנדרשות בלש"ב. מערכות
שמואל, ש' (2024, 28 במרס). הטנק (לא) מת. עכשיו הבה דבר על מחלקת השריון. מערכות
סא"ל ע' (אפריל 2000). הנגמ"ש – אמצעי תובלה ממוגן או רכב לחימה נושא רובאים? מערכות 370, עמ' 16-18
הוורמאכט הפעיל מספר קטן של נגמ"שים חמושים עוד בשלהי מלחמת העולם השנייה. הצבא הגרמני הכניס נגמ"שים שכאלה לשימוש בשנות ה-50 ולאחריו עשו זאת גם צבאות ברית ורשה והצבא השוודי. למערב הגיעה האופנה עם הצרפתים בשנות ה-70 ולאחריהם בשנות ה-80 האמריקנים והבריטים. ראו: סא"ל ע' (אפריל 2000), עמ' 18
ON ENGLISH, J.A., & GUNDMUNDSSON, B.I. (1994). THE INFANTRY – REVISED EDITION. PRAEGER, PP. 174, 176
KRIWANEK, T.M. (1985, DECEMBER 2). THE ARMORED INFANTRY IN THE US FORCE STRUCTURE, Ft. LEAVENWORTH, KS: US ARMY SCHOOL OF ADVANCED MILITARY STUDY, P.1
סא"ל ע' (אפריל 2000), עמ' 21-22
התו"ל האמריקני של שנות ה-80 הגדיר חי"ר ממוכן כחי"ר משוורין הרכוב על גבי כלי לחימה לחי"ר (IFV) ואילו חי"ר משוורין כחי"ר הרכוב על נגמ"שים שאינם חמושים). ראו: KRIWANEK (1985), P. 2
UNITED STATES ARMY (MAY 1986). FM 100-5 OPERATIONS, HEADQUARTERS, DEPARTMENT OF THE ARMY, PP. 41-42
UNITED STATES ARMY (JUNE 1993). FM 100-5 OPERATIONS, HEADQUARTERS, DEPARTMENT OF THE ARMY, PP. 2-22 – 2-23
אמ"ץ-תו"ד (נובמבר 2009). הצבא המודולארי – עוצבת היסוד ביבשה, מחשבות וכיווני התפתחות. תצפית 42
UNITED STATES ARMY (FEBRUARY 2008). FM 3-0
- OF INEQUITIES IN TRIAGE IMPACT NATIONAL SECURITY. JOURNAL OF HEALTH AND SOCIAL SCIENCES 9(3), PP. 432-456
ון קרפלד, מ' (1983). מלחמה ותחזוקה. משרד הביטחון, פרק 6
הצטיינות ברחפנים כבדים מסייעת לפתור בעיות כאלה, הגם שמטבע הדברים כמות המים שחטיבה צורכת ביממה מקשה על הסתמכות בלעדית על רחפנים, גם הכבדים שבהם המסוגלים לשאת כמה עשרות ק"ג, גם בהנחה שאף אחד מהם לא יופל בדרך או ישובש. צה"ל עשה כבר שימוש ברחפנים לוגיסטיים במלחמה. שטיין, ג' (2024, 6 בנובמבר). על הספקה רב-ממדית כבר שמעתם? אתר צה"ל
רוחב הפס הלוגיסטי הכולל שבו השתמשו כל הכוחות האמריקניים במלחמת המפרץ גם יחד היה כמאה MBps. במלחמת המפרץ השנייה כבר גדל רוחב הפס פי 30. לצורך הקבלה, קצב של 100MBps נמוך באופן ניכר מקצב הורדת המידע במכשיר סלולרי בודד מהדור החמישי בארצות הברית, נכון ל-2024. במילים אחרות, כל תעבורת הנתונים של מאות אלפי אנשי כוחות הקואליציה בין זירת המלחמה ובין מדינות המקור ב-1991 הייתה פחות מקצב העברת נתונים במכשיר בודד ב-2024. LELAND, J., & PORCHE III, I. (2004). FUTURE. ARMY BANDWIDTH NEEDS AND CAPABILITIES. RAND, 2004, PP. 10-11; BAPT, R. (JULY 2024). USA MOBILE NETWORK EXPERIENCE REPORT. OPEN SIGNAL
ראיונות שערכו במל"י עם מפקדים לאחר התמרון כך עלה גם מכנסי סיכום הלחימה של האוגדות שנלחמו בצפון, ומתחקירים מראיונות שערכו מל"י בנושא התרגילים לאחר הפסקת האש בצפון בנובמבר 2024
ועדת החקירה – מלחמת יום הכיפורים, דין וחשבון שלישי ואחרון, חלק רביעי, ירושלים 1975, עמ' 1350-1352
(STRUCK, J. (2024, SEPTEMBER 5)
UKRAINIAN AK-74-EQUIPPED FPV DRONE ENGAGES RUSSIAN FORCES FOR THE FIRST TIME. KYIVPOST; STRUCK, J. (2024, SEPTEMBER 16). 'CAN CHASE A HELICOPTER' – UKRAINIAN FPV DRONE REACHES 325 KM/H. KYIVPOST; TOPOROKOVA, V. (2025, APRIL 22). DRONE-ON-DRONE WAR: HOW UKRAINE'S FPV INTERCEPTORS ARE BEATING RUSSIA IN THE SKY. UNITED24MEDIA; HAMBLING, D. (2025, FEBRUARY 3). UKRAINE'S AMBUSH DRONES STEP UP ATTACKS BEHIND ENEMY LINES. FORBES
הנקין, י' (2022, 8 במאי). "שלושת הגדולים" מכים שוב: לקחים צבאיים ראשוניים מחודשיים של מלחמה באוקראינה". בין המערכות. ייאמר כי מאז כתיבת המאמר עלה מאוד תפקידם של הרחפנים המתאבדים בלחימה, בעוד בחודשי המלחמה הראשונים באוקראינה כמעט לא באו לידי ביטוי ברור שאין פירוש הדבר חופש לכל מפקד לגרום לחייליו להתאמץ עד כדי מכת חום וכו', אבל יש מרחב שיקול דעת בין עוצר אימונים כמעט אוטומטי ובין אימון שמבקש לדמות גם את הקשיים של מזג אוויר חם או קר
- ממעשה להלכה: גזירת תאוריה צבאית מתפיסת הלחימה של צה"ל במהלך "חיצו הצפון" (עמ' 26)**
מסמך אסטרטגיית צה"ל (ינואר 2015), עמ' 11-12
SLOAN, MODERN MILITARY STRATEGY, 39-40
WARDEN, J.A. (1999). THE ENEMY AS A SYSTEM. AIRPOWER JOURNAL SPRING, PP. 41-55
אוריון, א' (2024, 23 בספטמבר). "עשר המכות" – שלב חדש במלחמה בין ישראל לחיזבאללה. מבט על גיליון 1897
מזרחי, א' (2023, 30 באוקטובר). חרבות ברזל: ההסלמה בין חזבאללה לצה"ל עדיין מתחת לסף המלחמה. מבט על גיליון 1775

- GIBBONS JR. (1995) PP. 25-26 35
 IBID, P. 29 36
 KRIWANEK (1995), PP. 3-5 37
 עד הרפורמה היו ארבעה סימולי מקצוע לחי"ר – חייל רגלי, 38
 רגם, חי"ר ממובן וחי"ר נ"ט
 חי"ר קל, מוצנח, סער-אוויר, מיוחד (ריינג'רס) וממובן 39
 אמ"ץ-תורה"ד (2009) 40
 HEAD, S. (2019, JUNE 21). HIGHLY LETHAL: WHY THE 41
 ARMY SHOULD REPLACE ITS ONE-SIZE-FITS-ALL INFANTRY
 MODEL. MODERN WARFARE INSTITUTE; WIE, R.V., &
 KEYES, T. (SUMMER 2019). MECHANIZED INFANTRY
 EXPERIENCE AND LETHALITY. INFANTRY MAGAZINE;
 WINKIE, D. (2024, FEBRUARY 1). ARMY TO CREATE NEW
 ARMOR-ALIGNED BRADLEY CREW MEMBER JOB FIELD.
 ARMY TIMES
 GIBBONS JR (1995), PP. 17-18 42
 IBID, P. 18 43
 KRIWANEK (1995), P. 8 44
 IBID, P. 8 45
 GIBBONS JR. (1995), P. 19 46
 זלמנוביץ, ב' (2022), עמ' 185 47
 בראשית מלחמת העולם השנייה התרחשה התופעה בכל
 הצבאות הלוחמים. ראו אצל הגרמנים, הבריטים והרוסים:
 ENGLISH, J.A., & GUNDMUNDSSON, B.I. (1994). ON
 INFANTRY – REVISED EDITION. PRAEGER, PP. 60, 73-77;
 IBID, P. 106; IBID, P. 85
 הנקין, י' (2022), עמ' 242 49
 שם, עמ' 254 50
 פינקל, מ' (2022). מבוא. בתוך: מאיר פינקל (עורך),
 התפתחות הקרב המשולב בצה"ל – עבר, הווה ומבט לעתיד.
 מערכות ומודן, עמ' 26 51
 גם בשיא המלחמה הקרה היו בארצות הברית פערים בסנכרון
 הרב-חילי בין החי"ר לשריון עקב שיוך חילי ואי הפנה של
 רב-חילות בקרב כוחות החי"ר – כולל חי"ר שהוצבו ביחידות
 חרמ"ש. קצין אמריקני מהתקופה העריך שלחי"רניק שיוצב
 ביחידת חרמ"ש יידרשו 18 חודשים כדי להבין את הסינרגיה בין
 החי"ר המשרויין לטנקים. ראו: KRIWANEK (1985), P. 28
 פינקל, מ' (2022). מבוא, עמ' 30 53
 האס, א' (2023, 15 בפברואר). התפקוד השישי: הגנת הכוח
 – התפקוד החסר בלוחמת היבשה. מערכות
 GIBBONS JR. (1995), P. 38 55
 IBID, P. 33 56
 IBID, PP. 35-36 57
- טיהור המרחב: מהישג מבצעי לצורת קרב חדשה (עמ' 40)**
- מבצעי כוחות היבשה, כך א', מבוא, עמ' 51 1
 מבצעי כוחות היבשה, כך א', עמ' 86 2
 מבצעי כוחות היבשה, כך ב', עמ' 130 3
 מבצעי כוחות היבשה, כך ב', עמ' 148 4
 גרובר, מ' (2024) טיהור המרחב - ההיית או חלמתי חלום?
 מערכות 503 5
 עוד על תיאור לחימת הגדוד: ויסטוק, מ' (2024). חברות ברזל.
 סלע מאיר 6
 ריטרבנד, ג' (2024). משחק פנים במגרש חוץ: הצעה לשינוי
 תפיסת הלחימה בשטחים הסגורים. מערכות 504 7
 מבצעי כוחות היבשה, כך א', מבוא, עמ' 49 8
 מבצעי כוחות היבשה, כך א', עמ' 88-86 9
 טכניקות היסוד לצוות הקרב הפלוגתי, עמ' 97 10
 לוטוואק, א' (2002). אסטרטגיה של מלחמה ושלוש. מערכות
 ומשרד הביטחון 11
- OPERATIONS, HEADQUARTERS, DEPARTMENT OF THE
 ARMY, PP. C-5-C-7
 מאיר פינקל (עורך) (2022). התפתחות הקרב המשולב בצה"ל
 – עבר, הווה ומבט לעתיד. מערכות ומודן 13
 אלרון, ז' (2022). שיתוף פעולה בין-חילי ממלחמת סיני
 למלחמת ששת הימים. בתוך: מאיר פינקל (עורך), התפתחות
 הקרב המשולב בצה"ל – עבר, הווה ומבט לעתיד. מערכות
 ומודן, עמ' 86-96, 121 שם, עמ' 121 15
 פינקל, מ' (2022). מאפייני השילוב בשדה הקרב בשנים
 1967-1973. בתוך: מאיר פינקל (עורך), התפתחות הקרב
 המשולב בצה"ל – עבר, הווה ומבט לעתיד. מערכות ומודן, עמ'
 125 16
 זלמנוביץ, ב' (2022). בניין כוח צה"ל וחילות השדה ממלחמת
 יום הכיפורים עד מבצע שלום הגליל (יוני 1982), דרך מבצע
 ליטני (מרס 1978). בתוך: מאיר פינקל (עורך), התפתחות
 הקרב המשולב בצה"ל – עבר, הווה ומבט לעתיד. מערכות
 ומודן, עמ' 163-164 17
 שם, עמ' 184 18
 פינקל, מ' (2022). ממלחמת לבנון הראשונה (1982) ועד סוף
 שנות התשעים. בתוך: מאיר פינקל (עורך), התפתחות הקרב
 המשולב בצה"ל – עבר, הווה ומבט לעתיד. מערכות ומודן, עמ'
 201 19
 שם, עמ' 212-213 20
 שם, עמ' 220 21
 הנקין, י' (2022). מסוף שנות התשעים ועד מלחמת לבנון
 השנייה (2006). בתוך: מאיר פינקל (עורך), התפתחות הקרב
 המשולב בצה"ל – עבר, הווה ומבט לעתיד. מערכות ומודן, עמ'
 235, 238 22
 דרוק, ד' (2022). הקרב המשולב והמשותף בשנים
 2006-2014. בתוך: מאיר פינקל (עורך), התפתחות הקרב
 המשולב בצה"ל – עבר, הווה ומבט לעתיד, מערכות ומודן, עמ'
 266-282, 283 23
 דרוק, ד' (2022). הקרב המשולב והמשותף בשנים
 2006-2014. בתוך: מאיר פינקל (עורך), התפתחות הקרב
 המשולב בצה"ל – עבר, הווה ומבט לעתיד. מערכות ומודן, עמ'
 291-293 24
 משה, צ' (2022). מגמות בהווה 2015-2021. בתוך: מאיר
 פינקל (עורך), התפתחות הקרב המשולב בצה"ל – עבר, הווה
 ומבט לעתיד. מערכות ומודן
 EDWARD G. GIBBONS JR, E.G. (DECEMBER 1995). WHY
 JOHNNY CAN'T DISMOUNT – THE DECLINE OF AMERICA'S
 MECHANIZED INFANTRY FORCE. US ARMY SCHOOL OF
 ADVANCED MILITARY STUDIES, P. 19
 KRIWANEK (1985), P. 10 26
 פינקל, מ' (2022). מאפייני השילוב בשדה הקרב בשנים
 1967-1973, עמ' 144-143 27
 KRIWANEK (1985), P. 1 29
 אלרון, ז' (2022), עמ' 33-36 30
 אלרון, ז' (2022). בין חד-חילי לרב-לאומי: מסוף מלחמת
 העצמאות למלחמת סיני. בתוך: מאיר פינקל (עורך),
 התפתחות הקרב המשולב בצה"ל – עבר, הווה ומבט לעתיד,
 מערכות ומודן, עמ' 82-83 31
 אלרון, ז' (2022). שיתוף פעולה בין-חילי ממלחמת סיני
 למלחמת ששת הימים. בתוך: מאיר פינקל (עורך), התפתחות
 הקרב המשולב בצה"ל – עבר, הווה ומבט לעתיד, מערכות
 ומודן, עמ' 86-92, 92 32
 KRIWANEK, T. M. (1985, DECEMBER 2). THE
 ARMORED INFANTRY IN THE US FORCE STRUCTURE,
 FT. LEAVENWORTH. US ARMY SCHOOL OF ADVANCED
 MILITARY STUDY MILITARY STUDY
 KRIWANEK (1985), P. 1 33
 34

- 20 אלג'זאר, ח' (אוקטובר 2024). דברי פתיחת הפורום המדיני השני של הקבוצה [בערבית]. אלדעוה. גיליון 1, עמ' 22-25.
- 21 אלח'רבאוי, ח' (2025, 11 במרס). המחלוקת בין האחים [המוסלמים] משקפות את קריסת הארגון ואובדן כל עתיד מדיני [בערבית]. ערב מבאשר, 11 במרץ 2025.
- 22 לשכת ההסברה ומחלקת הצעירים מארגנים קמפיין לציון עשור לטבח ראבעה. (אוקטובר 2023). אלדעוה. גיליון הרצה, עמ' 16-17
- 23 THE MUSFTI OF DISGRACE AND NOT THE MUFTI OF THE [EGYPTIAN] LAND [IN ARABIC]. (2024, AUGUST 17). HAMZA ZAWBA'S YOUTUBE. [HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=CT16OYQXQIA](https://www.youtube.com/watch?v=CT16OYQXQIA)
- 24 מגדיר עצמו היסטוריון, אחראי למחלקת מחקר תנועות אסלאמיות במכון המחקרים המצרי שהקימו באיסטנבול ב־2014 גולים מצרים מאח"ס
- 25 אלהאמי, מ' (2025). דרך הישר: אבני הדרך בשחרור האסלאמי [בערבית]. מידאן
- 26 INTERNATIONAL CONFERENCE ENTITLED "THE RABIA AND NAHDA MASSACRES: A CRIME AWAITING INVESTIGATION". (2020, AUGUST 20). WATAN'S TV YOUTUBE. [HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=PNY2Y_5RoBg](https://www.youtube.com/watch?v=PNY2Y_5RoBg)
- 27 עבד אלחמיד (2024)
- 28 אלג'זאר, ח' (אוקטובר 2024). דברי פתיחת הפורום המדיני השני של הקבוצה [בערבית]. אלדעוה. גיליון 1, עמ' 22-25
- 29 עבד אלחק, צ' (2023, 10 באוקטובר). נאום ששודר בטלוויזיה של ד"ר סלאח עבד אל-חק, ממלא מקום ראש האחים המוסלמים, בנוגע לפלסטיין [בערבית]. אלאח'ואן אלמסלמין
- 30 עבד אלמקצוד, צ' (אוקטובר 2024). דברי האחים [המוסלמים] בפורום צעירי העולם האסלאמי [בערבית]. אלדעוה. גיליון 1, עמ' 26-28
- 31 עבד אלחק, צ' (2024, 29 במרס). נאום משודר בטלוויזיה של ד"ר צלאח עבד אלחק לעמי ולשליטי האומה האסלאמית: הקריאה לעזה [בערבית]. אלאח'ואן אלמסלמין
- 32 THE FIRST DOCUMENT - THE POLITICAL PUBLICATION (2022)
- 33 BARAK (2023)
- 34 אלהאמי, מ' (2025). קיצור סיפור פלסטיין והציונות: משורשי הציונות ועד טופאן אלאקצא [בערבית]. מידאן, עמ' 287-292.
- 35 SPEECH BY MOHAMMED NAZZAL, MEMBER OF THE POLITICAL BUREAU OF HAMAS, AT THE FUNERAL OF PROFESSOR YOUSSEF NEDA, MAY GOD HAVE MERCY ON HIM [IN ARABIC]. (2025, JANUARY 1). THE MUSLIM BROTHERS' YOUTUBE. [HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=LPHTTYt2xGy](https://www.youtube.com/watch?v=LPHTTYt2xGy)
- 36 "כתב העת אלדעוה מתחדש וחזון חדש [בערבית]. (אוקטובר 2023). אלדעוה. גיליון הרצה, עמ' 4-5
- 37 עבד אלחק, צ' (אוקטובר 2023). אודות טופאן אלאקצא. אלדעוה. גיליון הרצה, עמ' 6-7
- 38 עבד אלחק, צ' (אוקטובר 2024). טופאן אלאקצא.. ציוני דרך וחובות [בערבית]. אלדעוה. גיליון 1, עמ' 4-8
- 39 שם
- 40 זובע, ח' (אוקטובר 2024). שנה לאלטופאן.. ארבעת העובדות החשובות ביותר [בערבית]. אלדעוה. גיליון 1, עמ' 29-31
- 41 עאשור אבו זיד, ו' (אוקטובר 2024). המשמעויות הציוויליזציוניות הגדולות שהושגו ממבול אלאקצא [בערבית]. אלדעוה. גיליון 1, עמ' 36-40
- 42 ABD ALHAQQ, S. (2024, MARCH 29). A TELEVISED ADDRESS BY DR. SALAH ABDEL HAQ TO THE PEOPLES AND RULERS OF THE ISLAMIC NATION: THE GAZA CALL [IN ARABIC]. ALIKHWAN ALMUSLIMIN
- 43 עאשור אבו זיד, ו' (2025, 19 בינואר). לאחר שהוכרז הסכם הפסקת האש... האם עזה ניצחה? [בערבית]. מרכז אלשהוד
- הנהגת "האחים המוסלמים" המצרית בטורקיה והפוליטיזציה של הסוגיה הפלסטינית על רקע 7 באוקטובר (עמ' 46)**
- 1 BARAK, M. (2023). AL-AZHAR AS A KEY PLAYER IN COUNTERING THE RADICAL IDEOLOGY OF GLOBAL JIHAD. IN: MUDDASSIR QUAMAR (ED.), POLITICS OF CHANGE IN MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA SINCE ARAB SPRING: A LOST DECADE?. ROUTLEDGE, PP. 54-69; BARAK, M. (2014, APRIL 27). EGYPT'S SUFI AL-AZMIYYA: AN ALTERNATIVE TO SALAFISM?. TEL AVIV NOTES. VOLUME 8. NUMBER 8
- 2 תירמין סעיד, ת' (2020, 23 באוגוסט). דיווח טורקי: ארדואן בותן מקלט ל-20,000 חבוי אח"ס שנמלטו ממצרים [בערבית]. אלמרצד אלמצרי
- 3 BARAK, M. (2021, JULY 14). IS THE MUSLIM BROTHERHOOD LOSING TURKEY AND QATAR IN THE LIGHT OF THE RAPPROCHEMENT WITH EGYPT?. TAU NOTES. VOLUME 15. NUMBER 6
- 4 אלהאדי, מ' (2021, 26 בדצמבר). הנהגת האחים [המוסלמים] כותבת את הפרק האחרון בחייה לאחר פיצולה לשתי קבוצות [בערבית]. אלמג'לה
- 5 עבד אלרחמן, ו' (2022, 18 באוקטובר). "סכסוך מסמכים" מצית חילוקי דעות בתוך אח"ס במצרים [בערבית]. אלשרק אלאוסט
- 6 מסרי אח"ס בראיון עם ד"ר אלג'זאר, ראש המחלקה המדינית [בערבית]. (אוקטובר 2023). אלדעוה. גיליון הרצה, עמ' 18-19
- 7 אבו אלסעד, ט' (2022, 17 באוקטובר). 5 אגפים ו־3 חזיתות המתחרות זו בזו: נתיבי "מלחמת האזרחים" בתוך האחים [המוסלמים] [בערבית]. אלעין אלאח'באריה
- 8 זרם השינוי: פירוד חדש מכה בקבוצת האחים [המוסלמים] [בערבית]. (2022, 18 באוקטובר). אלמרצד אלמצרי
- 9 THE FIRST DOCUMENT - THE POLITICAL PUBLICATION [IN ARABIC]. (2022, OCTOBER 15). AL-IKHWAN AL-MUSLIMUN
- 10 "שני ערוצי טלוויזיה של ארגון האחים [המוסלמים] .. מדוע כעת? [בערבית]. (2023, 23 באוקטובר). אלשרק אלאוסט
- 11 "מידאן" דוּע חדשה של האחים [המוסלמים] לגידול טרוריסטים וביצוע אלימות [בערבית]. (2022, 16 באוקטובר). SKY NEWS ARABIA
- 12 THE NATION VOICE IN THE DIASPORA – THE EGYPTIANS PROGRAM ABROAD [IN ARABIC]. (2025, MARCH 2). MAYDAN
- 13 SYMBOLS... SOCIETY PEGS, A SOCIAL ICON CREATION PROJECT [IN ARABIC]. (2025, MARCH 2). MAYDAN
- 14 AMR FAROUK, A. (2025, APRIL 11). FACEBOOK. [HTTPS://TINYURL.COM/2EH62dt6](https://tinyurl.com/2EH62dt6)
- 15 עבד אלרחמן (2022)
- 16 עבד אלחמיד, א' (2024, 24 באוגוסט). אח"ס שולחים מסר למצרים: אנו מבקשים פיוס וננטוש את הפוליטיקה [בערבית]. אלשרק אלאוסט
- 17 STATEMENT BY THE MUSLIM BROTHERHOOD ON THE POLITICAL SCENE IN EGYPT [IN ARABIC]. (2023, SEPTEMBER 23). ALIKHWAN ALMUSLIMIN
- 18 BARAK, M. (DECEMBER 2023). THE 7/10 MASSACRE OF HAMAS AS AN INSPIRATION MODEL FOR THE "CHANGE STREAM" ("TAYYAR ALTAGHYIR") IN THE MUSLIM BROTHERHOOD. ICT
- 19 אלבשבישי, ט' (2022, 1 בספטמבר). המאבק הפנימי של אח"ס במצרים יורד מההנהגה אל השטח [בערבית]. אלערב, עמ' 3; אלהאדי, מ' (2021, 26 בדצמבר). הנהגת האחים [המוסלמים] כותבת את הפרק האחרון בחייה לאחר פיצולה לשתי קבוצות [בערבית]. אלמג'לה

- פייסבוק. <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1219496879776842>
- 60 אחמד סעיד, שריף טהא הזהיר מפני ניצול המטרה הפלסטינית ואמר: שתיקתם של כמה חוקרים לגבי האמת, מחשש לתגובת נגד ציבורית, הביאה אכזבה ואסון על התנועה האסלאמית [בערבית]. (2025, 7 באפריל). אלפתח
- 61 אירועי ירדן לאור הצהרות אלדעוה אלסלפיה - האיחוד הבין לאומי של חכמי ההלכה המוסלמים - האחים [המוסלמים] בירדן [בערבית]. (2025, 17 באפריל). אלפתח
- 62 עאשור אבו זיד (2024)
- "יש לנו אויבים משותפים": שיתוף הפעולה הצבאי בין קוריאה הצפונית, איראן ושלוחותיה ומשמעויותיו לישראל (עמ' 54)**
- 1 אמ"ץ-מרכז דדו (2023, אפריל). מצפון תפתח הרעה? - שיתוף הפעולה הצבאי בין קוריאה הצפונית, איראן וסוריה והקשר לישראל. קרוב ורחוק מס' 50
- 2 BERGER, A. (2015). TARGET MARKETS: NORTH KOREA'S MILITARY CUSTOMERS IN THE SANCTIONS ERA. WHITEHALL
- 3 BERMUDEZ, J. S. (1994). PROLIFERATION FOR PROFIT: NORTH KOREAN INVOLVEMENT IN THE MIDDLE EAST (No. 27). THE WASHINGTON INSTITUTE; LEVKOWITZ, A. (2017). NORTH KOREA AND THE MIDDLE EAST (No. 12). THE BEGIN-SADAT CENTER FOR STRATEGIC STUDIES
- 4 BERGER, A. (2015); PANDA, A. (2020). KIM JONG UN AND THE BOMB: SURVIVAL AND DETERRENCE IN NORTH KOREA. OXFORD UNIVERSITY PRESS
- 5 LEVKOWITZ, A. (2017); POLLACK, J. (2011). BALLISTIC TRAJECTORY: THE EVOLUTION OF NORTH KOREA'S BALLISTIC MISSILE MARKET. THE NONPROLIFERATION REVIEW, 18(2), 411-429
- 6 SONG, N. (2016). NORTH KOREA'S MIDDLE EAST DIPLOMACY AND THE ARAB SPRING. ISRAEL JOURNAL OF FOREIGN AFFAIRS, 10(1), 75-89
- 7 היקף הכנסותיה של קוריאה הצפונית מייצוא אמל"ח נאמד בעשרות מיליוני דולרים בשנה, אך ייתכן שהוא גבוה יותר נוכח מגבלות הדיווח בנתונים הרשמיים שאינם כוללים העברות ידע, מכירת רכיבים או מעורבות בתחומי הנב"ק. ראו: שווי ייצוא נשק מקוריאה הצפונית לפי יעד, 1980-2024 (מיליוני דולרים, שווי ריאלי) ב-SIPRI ARMS TRANSFERS DATABASE
- 8 EVRON, Y. (2008). A THREEFOLD CORD IS NOT READILY BROKEN: NORTH KOREA'S MILITARY BOND WITH IRAN AND SYRIA. STRATEGIC ASSESSMENT, 11(1), 76-83
- 9 KANCS, D. A. (2024). ENHANCING THE PREPAREDNESS AND READINESS (No. 08). EERI RESEARCH PAPER SERIES; LAU, S. (2024). CRINK: IT'S THE NEW 'AXIS OF EVIL'. POLITICO. <https://www.politico.eu/article/crink-new-axis-of-evil-nato-china-russia-iran-north-korea/>; MARTIN, T. W., LI, M. & RUIZ, R. (2025). HOW A NEW AXIS CALLED CRINK IS WORKING AGAINST AMERICA. THE WALL STREET JOURNAL
- 10 AZAD, S. (2012). IRAN AND THE TWO KOREAS: A PECULIAR PATTERN OF FOREIGN POLICY. THE JOURNAL OF EAST ASIAN AFFAIRS, 26(2), 163-192
- 11 BECHTOL, B. E. (2018). NORTH KOREAN MILITARY PROLIFERATION IN THE MIDDLE EAST AND AFRICA: ENABLING VIOLENCE AND INSTABILITY. UNIVERSITY PRESS OF KENTUCKY
- 12 UNAI. (2024). IRAN & NORTH KOREA - NUCLEAR PROLIFERATION PARTNERS; LEVKOWITZ, A. (2017)
- 13 BERGER, A. (2015)
- 14 LEVKOWITZ, A. (2017)
- BECHTOL, B. E. (2018)
- אלחצ'ארי
- 44 ZUBA, H. (OCTOBER 2024). YEAR OF ALTUFAN. THE FOUR MOST IMPORTANT FACTS [IN ARABIC]. ALDAWAH. ISSUE 1, PP. 29-31
- 45 חוסיין, מ' (2024, 1 בדצמבר). כיצד יכול אלוהים לקדש אומה שחלשיה אינם מוגן מפני חזקיה [בערבית]. האחים המוסלמים
- 46 MUSLIM BROTHERHOOD: THE PALESTINIAN PEOPLE AND OUR ISLAMIC NATION WILL NOT PASS THE DEAL OF THE CENTURY! [IN ARABIC]. (2025, FEBRUARY 25). ALIKHAWN ALMUSLIMIN
- 47 MUSLIM BROTHERHOOD: PASSING THE OCCUPATION'S DEMANDS TO DISARM THE RESISTANCE IS A CRIME AGAINST THE NATION [IN ARABIC]. (2025, APRIL 15). ALIKHAWN ALMUSLIMIN
- 48 (BARAK (2023
- 49 אלהאמי (2025). קיצור סיפור פלסטין והציונות: משורשי הציונות ועד טופאן אלאקצא, עמ' 272
- 50 THE WAY TO SAVE GAZA IS TO OVERTHROW THE TREACHEROUS REGIMES [IN TURKISH]. (2024, FEBRUARY 19). MEPA NEWS
- 51 אלהאמי (2025). קיצור סיפור פלסטין והציונות: משורשי הציונות ועד טופאן אלאקצא [בערבית], עמ' 299-301
- 52 THE CHANGE STREAM'S. (2025, APRIL 24). FACEBOOK. <https://www.facebook.com/ikhwanalexandria.official/posts/pfbid0KdXB3QX9REY8TTBHOVJY32xiw7ATLHKZ7dNTAA7sCKZZniQkQH2BE6suTtAYAWPL>
- 53 ההתאחדות העולמית של חכמי הדת המוסלמים הוא ארגון אסלאמי קיצוני היושב בקטר, ולו סניפים בטורקיה ובטוניסיה. את הארגון ייסד ב-2004 שיח' יוסף אלקרצ'אוי, הנחשב לפוסק הלכה מוביל ומשפיע בעולם המוסלמי. הארגון מאגד תחתיו חכמי דת המזוהים עם "האחים המוסלמים" וזרמים אחרים כמו סלפים. לאתר הבית של ההתאחדות ראו: <https://iufmsonline.org/>
- 54 חכמי ההלכה של פלסטין הוא ארגון גג דתי, שנוסד ב-2009 באיסטנבול, טורקיה. על אף שאינו ארגון רשמי של אח"ס, הוא מקיים קשרים אידיאולוגיים ואישיים עם אנשיה ועם אנשי חמאס. לאתר הבית של הארגון ראו: <https://palscholars.org/>
- 55 הכרזה על השקת מגילת חכמי האומה בנושא מבול אלאקצא והשלכותיו [בערבית]. (2025, 26 באפריל). היאת עלמאא פלסטי
- 56 FATWA OF THE IJTihad AND FATWA COMMITTEE OF THE INTERNATIONAL UNION OF MUSLIM SCHOLARS REGARDING THE CONTINUATION OF THE AGGRESSION ON GAZA AND THE CESSATION OF THE TRUCE. (2025, MARCH 28). INTERNATIONAL UNION OF MUSLIM SCHOLARS; THE INTERNATIONAL UNION OF MUSLIM SCHOLARS ISSUES A FATWA URGING THE MOBILIZATION OF ISLAMIC ARMIES TO RESCUE GAZA. (2025, APRIL 4). ALIKHAWN ALMUSLIMIN
- 57 דאר אלאפתאא המצרי - מרכז התקשורת (2025, 7 באפריל). פייסבוק <https://www.facebook.com/EgyptDarAlIftaMedia/posts/pfbid09naqtQL5RW3VKuZuBkQM23oms3Mc1VRGceG3QsnQkTDUWsRfgoN1zDIAMK4GAjN8L>
- 58 ה' (2025, 7 באפריל). רשות הפתווה של מצרים מגיבה לקריאות לג'יהאד מזוין נגד ישראל [בערבית]. אלשרק אלאוסט
- 59 ברהאמי, י' (2025, 6 באפריל). פייסבוק. <https://www.facebook.com/reel/1375484626978091>; <https://www.facebook.com/yasserborhamy/videos/1040890864572849>
- טוה, ש' (2025, 15 באפריל). דיון רגוע על הסכמי קמפ דייוויד, תמיכה באזרחי עזה וכמה נושאים אחרונים.

- SHARMA, R. (2022). INDIA'S MARITIME DIPLOMACY (SAGAR POLICY AS THE FOCAL POINT). RESEARCH INSTITUTE FOR EUROPEAN AND AMERICAN STUDIES 7
רז, ד' ולנג, נ' (2020) 8
SHARMA, R. (2022) 9
על הקשר בין שיתוף פעולה צבאי לדיפלומטיה מדינית 10
כוללת, אדלשטיין, מ' (2020). תפקיד שיתוף הפעולה הצבאי בדיפלומטיה המדינית. בין הקטבים, גיליון 24-25
אבו-רוכן, ע' (2020). דיפלומטיה צבאית במרחב פעולה מוגבל, סין במקרה בוחן. בין הקטבים, גיליון 24-25 11
WIPULANUSAT, W., SUNKPHO, J., & STEWART, R.A. (2021). EFFECT OF CROSS-DEPARTMENTAL COLLABORATION ON PERFORMANCE: EVIDENCE FROM THE FEDERAL HIGHWAY ADMINISTRATION. SUSTAINABILITY, 13 (11), 6024; Afifi, M., & Al Marri, K. (2024). THEORETICAL FRAMEWORK FOR EFFECTIVE COMMUNICATION PROCESSES FOR THE AGILE PROJECT MANAGEMENT APPROACH IN THE UAE UTILITY SECTOR. IN AL MARRI, K., MIR, F.A., DAVID, S.A., & AL-EMRAN, M. (Eds.). BUJD DOCTORAL RESEARCH CONFERENCE 2023 (LECTURE NOTES IN CIVIL ENGINEERING) VOL. 473, PP. 502-512 12
WIPULANUSAT, W., SUNKPHO, J., & STEWART, R.A. (2021) 13
Dessein, W., Lo, D. H., & Minami, C. (2019). COORDINATION AND ORGANIZATION DESIGN: THEORY AND MICRO-EVIDENCE (WORKING PAPER). SSRN 14
שיטה להגדרת מטרות ויעדים - S=SPECIFIC (ספציפי) - הגדרת מטרה ברורה וממוקדת. M=MEASURABLE (ניתן למדידה) - קביעת מדדים ברורים לבדיקת האם המטרה הושגה. A=ACHIEVABLE (ניתן להשגה) - מטרה ריאלית ובת השגה בהתחשב במשאבים וביכולות. R=RELEVANT (רלוונטי) - מטרה רלוונטית למטרות הכלליות ולערכים T=TIME-BOUND (מוגבל בזמן) - הגדרת מסגרת זמן להשגת המטרה 15
- המצגות וההצגות: כלי אפקטיבי או מכשול לחשיבה (עמ' 68)**
- פוסטמן, נ' (1986). אבדן הילדות. ספריית פועלים 1
KIRKPATRICK, D. (2011). THE FACEBOOK EFFECT: THE INSIDE STORY OF THE COMPANY THAT IS CONNECTING THE WORLD. SIMON & SCHUSTER 2
הייסטינגס, ר' (2018). יוצאים מן הכלל: נטפליקס ותרבות ההמצאה מחדש. מודן 3
- CHOI, S. H. & HERSKOVITZ, J. (2024). NORTH KOREA SENDS RARE DELEGATION TO IRAN: WHAT TO KNOW. TIME 15
MANYIN, M. E., CHANLETT-AVERY, E., RENNACK, D. E., RINEHART, I. E. & ROLLINS, J. W. (2015) 16
BECHTOL, B. E. (2018) 17
PFEFFER, A. (2010). IDF REVEALS INTEL ON HUGE HEZBOLLAH ARMS STOCKPILE IN SOUTHERN LEBANON. HAARETZ 18
BECHTOL, B. E. (2015). NORTH KOREA AND SYRIA: PARTNERS IN DESTRUCTION AND VIOLENCE. THE KOREAN JOURNAL OF DEFENSE ANALYSIS, 27(3), 277-292 19
UNITED NATIONS SECURITY COUNCIL. (2010). REPORT OF THE PANEL OF EXPERTS ESTABLISHED PURSUANT TO RESOLUTION 1874 (2009) (S/2010/571). [HTTPS://DOCUMENTS.UN.ORG/DOC/UNDOC/GEN/N10/348/40/PDF/N1034840.PDF](https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n10/348/40/pdf/n1034840.pdf); WALLACE, R. (2011). UN CITES ANL IN N KOREA ARMS SMUGGLING. THE AUSTRALIAN 20
BERGER, A. (2015) 21
BERGER, A. (2014). NORTH KOREA, HAMAS, AND HEZBOLLAH: ARM IN ARM? 38 NORTH 22
BERGER, A. (2015) 23
CHARBONNEAU, L. (2011). NORTH KOREA, IRAN TRADE MISSILE TECHNOLOGY: U.N. REUTERS. [HTTPS://WWW.REUTERS.COM/ARTICLE/US-KOREA-NORTH-IRAN-UN-IDUSTRE74D18Z20110515](https://www.reuters.com/article/us-korea-north-iran-un-idUSTRE74D18Z20110515) 24
BERGER, A. (2015) 25
COUGHLIN, C. (2014). HAMAS AND NORTH KOREA IN SECRET ARMS DEAL. THE TELEGRAPH 26
BERGER, A. (2015) 27
גם אצל חזבאללה תועדו שימושים באמצעים בעלי מאפיינים צפון קוריאניים, אך בהיעדר תפיסות ממשיות קשה לקבוע את מקורם בוודאות 28
BEERI, T. (2021). HEZBOLLAH'S "LAND OF TUNNELS" - THE NORTH KOREAN-IRANIAN CONNECTION. ALMA RESEARCH AND EDUCATION CENTER 29
BECHTOL, B. E. (2018) 30
SALISBURY, D., & DOLZIKOVA, D. (2023). PROFITING FROM PROLIFERATION? NORTH KOREA'S EXPORTS OF MISSILE AND NUCLEAR TECHNOLOGY. THE ROYAL UNITED SERVICES INSTITUTE FOR DEFENCE AND SECURITY STUDIES 31
SALISBURY, D., & DOLZIKOVA, D. (2023) 32
ראו למשל: מערכת ישראל היום (2025, 10 במרס). פריצת ענק של 1.5 מיליארד דולר: האקרים מצפון קוריאה העלימו חמישית מהסכום. ישראל היום 33

דיפלומטיה ימית כרכיב באסטרטגיית צה"ל וזרוע הים: הצורך במהפך תפיסתי ומבני בזרוע הים (עמ' 62)

- רז, ד' ולנג, נ' (2020). דיפלומטיה ימית. מרכז דדו לחשיבה צבאית בין תחומית, בין הקטבים, גיליון 24-25 1
מיזל, א"ד (2020). דיפלומטים לובשי מדים. מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית, בין הקטבים, גיליון 24-25 2
ASPI STRATEGIST (AUSTRALIAN STRATEGIC POLICY INSTITUTE). BUILDING STRATEGIC SECURITY: DEFENSE DIPLOMACY AND THE ROLE OF ARMY 3
מיזל, א"ד (2020) 4
על תפקידי הדיפלומטיה הימית, ראו: WIDEN, J. J., & ÅKERMAN, K. (Eds.). (2022). RETHINKING NAVAL DIPLOMACY IN A CONTESTED GLOBAL ORDER AT SEA: A FRAMEWORK FOR NAVAL STATECRAFT. CENTER FOR MARITIME STRATEGY, KING'S COLLEGE LONDON 5
BOOTH, K. (1977). NAVIES AND FOREIGN POLICY. CROOM HELM 6



לקריאת הגיליון המקוון:

[HTTPS://WWW.MAARACHOT.IDF.IL/31669#1.16141.552](https://www.maarachot.idf.il/31669#1.16141.552)

הופיעו לאחרונה בהוצאת מערכות

