

גיליון 440 • טבת התשע"ב • דצמבר 2011



היחידות המיוחדות
בצה"ל במאה ה־21
עמ' 36

בגיליון הזה: תמונת הניצחון עמ' 56

ניהול ההתנדבות בעורף
בזמן חירום עמ' 23

עוד בגיליון: המלחמה שאחרי המלחמה הבאה עמ' 4
חוקי המלחמה בעידן הגרעיני עמ' 10
צה"ל הכין שיעורי בית עמ' 14
מלחמת העצמאות של המפקדים עמ' 28
וכן מאמרים ומדורים נוספים





10

דבר העורך

מערכות

גיליון 440 • טבת התשע"ב • דצמבר 2011

<http://maarachot.idf.il>

במקום הכרעה - ניהול מלחמה והכלתה

מדינות ואפילו מעצמות נמנעות מעימות צבאי ארוך ("המלחמה שאחרי הבאה", אל"ם שי שבתאי, עמ' 4-9). זאת משום שעימות צבאי ארוך עלול לפגוע בכלכלתו, בחברתו ובמעמדו הבין-לאומי - להחליש ואף לייתר את עוצמתו הצבאית, עוד בטרם הגיעו צבאותיהן לשדות הקרב. זו הייתה אחת מן הסיבות העיקריות שהובילה להחלטת ארה"ב להטיל את פצצות האטום על הירושימה ועל נגסקי ביפן - מהלך שאכן הוביל לסיומה של מלחמת העולם השנייה. ד"ר ג'פרי גנסבורג טוען כי עוצמת הפצצות האלה גרמה לשינוי של כל חוקי המלחמה ("חוקי הגרעין בעידן הגרעין", עמ' 10-13).

הניסיון מלמד כי חוקי המלחמה משתנים מעת לעת, ואין צורך בפצצות גרעיניות בארסנל המדינה כדי לשנותם. כך, בתום עידן "המלחמות התעשייתיות" במחצית השנייה של המאה ה-20 ובתחילתו של עידן העימות האסימטרי, שונו חוקי המלחמה והותאמו למלחמות מסוג אחר. שינוי החוקים הללו היה מחויב המציאות כדי לממש באמצעותם את יתרונות המדינה וצבאה ולנצל את חולשות אויביה עד ההכרעה במלחמה מסוג אחר. אולם יש לזכור כי בעוד שלארסנל הגרעיני יש השפעה משתקת - מדינית וצבאית - על מעצמות, הרי בעימותים בין מדינות לא מגורענות השפעה זו אינה מתקיימת. יש בכך כדי לעודד את המעצמות המגורענות לנסות לשמר את האינטרסים שלהן או לממש אינטרסים חדשים באמצעות מדינות צד שלישי, הנתונות להשפעתן ואינן מגורענות, בלי להגיע להכרעה. זאת משום שהכרעה עלולה להפוך את הסכסוך למאבק ישיר ביניהן. אסטרטגיה מדינית וצבאית של מדינה שאינה נדרשת להכרעה עלולה להיות המפתח לקיומן של מלחמות ארוכות ומתונות בעתיד, שעלותן נמוכה יחסית. על כן כל המעורבים בהן, באורח ישיר (המדינה) או עקיף (המעצמה), יוכלו לנהל ולהכיל לאורך זמן.

קריאה מועילה
אפי מלצר

10

חוקי המלחמה בעידן הגרעיני

ד"ר ג'פרי גנסבורג | היסטוריון צבאי

נשק גרעיני אינו מקנה עוצמה צבאית, שכן כמעט שאי-אפשר להשתמש בו. זהו אחד מחוקי המלחמה בעידן הגרעיני

14

צה"ל הכין שיעורי בית

רס"ן אלי מיכלסון | רמ"ד תפיסות במחלקת תו"ל ותפיסות של זרוע היבשה

אחת הסיבות המרכזיות להצלחתו הגדולה של צה"ל במלחמת ששת הימים הייתה גיבושה של תורת לחימה רלוונטית לזירה ולאויב. מאופן גיבושה של התורה הזאת ראוי ללמוד גם היום



4



המלחמה שאחרי המלחמה הבאה

אל"ם שי שבתאי | רמ"ח תכנון אסטרטגי באג"ת

המלחמות מהסוג החדש יהיו עימותים ממושכים שמטרתם לשנות את פני היריב בתהליך איטי. ההתפתחות הזאת מחייבת שינוי עמוק באסטרטגיית הביטחון הישראלית

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

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך המשנה: יואב תדמור

עורכות בהוצאת מערכות: אביטל רגב-שושני,

רוית טרינצ'ר-סיוון

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

איורים: בוריס דיקרמן

תמונות: מערכות, במחנה ודובר צה"ל

עוזרת הפקה: יאנה פירחה

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ISSN 0464-2147

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)

טלפון: 03-5694344/5 פקס: 03-5694343

דוא"ל: maarachot@gmail.com

כתובת למכתבים: ד"צ 02432 צה"ל

מחלקת המנויים:

טלפון: 03-5694512

הודפס בדפוס גרפוליט

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

הצילום בשער: מפקד אמריקני מתראיין באפגניסטן
תמונת הניצחון - עמ' 56

440



מדורים

במה

62

פיקוד ישר, פיקוד מקצועי ומה שביניהם

רס"ן דודו עמי | רמ"ד תורה בחיל החימוש

במה

65

דיפלומט במדים

אל"ם (מיל) ארנון רומן | לשעבר נספח צה"ל וראש נציגות משרד הביטחון בטורקיה

דעה אישית

68

מה בין חינוך, ביטחון ו"כוכב נולד"?

אל"ם (מיל) גדעון טרן | הסמנכ"ל לפדגוגיה בבית הספר הריאלי בחיפה

דעה אישית

73

צל"ש מאוחר

סא"ל (מיל) עפר דרורי | חוקר את נושא העיטורים והצל"שים בצה"ל

דעה אישית

78

שני גדודים, אמת אחת?

אל"ם (מיל) משה גבעתי | סופר והיסטוריון צבאי

סיקורת ספרים

83

"אצלנו מחתימים כרטיס מלחמה"

ד"ר ישראל בן-דוד | היסטוריון

סיקורת ספרים

86

המוסד נגד אמ"ן

אל"ם (מיל) אורי דרומי | לשעבר מפקד מערכות

טכנולוגיה

88

הדרך אל הנשק הגרעיני

עזריאל לורבר | מהנדס תעופה וחלל. מרצה לטכנולוגיה צבאית



44

עיצוב התנהגות היריב באמצעות הפעלת כוח

לירז מרגלית | דוקטורנטית בפסיכולוגיה וחוקרת במרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית

לעיתים קרובות אנחנו מפעילים כוח צבאי כדי לשכנע את האויב להימנע מהתנהגות שהיא שלילית בעינינו. המאמר בוחן - באמצעות מחקרים פסיכולוגיים קלסיים - מתי הפעלת הכוח תהיה יעילה ומתי לא תשיג את מטרתה

50

חיזוק המאמץ המנצח

אל"ם יריב שנפ | ראש מחלקת קישור אסטרטגי אזורי התחקירים בצה"ל מתמקדים בכשלים ונמנעים מלבחון הצלחות. כתוצאה מכך הולכים לאיבוד הרבה מאוד לקחים חשובים. לכן מן הראוי שצה"ל יבחן את ההתמקדות של התחקירים שהוא מנהל



56

תמונת הניצחון

סא"ל שלומית שביט | רע"ן קש"ח ודוברות באט"ל באמצעות פרסום מידע שקרי משדה הקרב מנסים אויביה של ישראל לקעקע את הלגיטימציה שלה ולכבול את ידי צה"ל. התשובה למאמץ הזה היא הקמתו של מערך לתיעוד מבצעי שיחשוף את שקרי האויב



23

ניהול ההתנדבות בעורף בזמן חירום

אל"ם (מיל) ד"ר חיליק סופר | לשעבר רמ"ח אוכלוסייה בפיקוד העורף בעת אסון המוני מגעים מתנדבים רבים כדי לסייע לפעולות החילוץ, ההצלה והשיקום. הסיוע שלהם הוא חיוני ביותר לעבודתם של כוחות החילוץ וההצלה המקצועיים, וכדי לייעל אותו רצוי לארגן את המתנדבים מראש, בעיתות השגרה



28

מלחמת העצמאות של המפקדים

אל"ם עודד בסיק | מח"ט 7

כניסתו של מערכות השליטה והבקרה במסגרת פרויקט הצי"ד - צבא היבשה הדיגיטלי - מקילה על הרמות הממונות לפקח על הרמות הכפופות ולשלוט על כל צעד שהן עושות. הסכנה היא שמהמפקדים תישלל כמעט לגמרי עצמאות הפעולה



36

היחידות המיוחדות בצה"ל במאה ה-21

ד"ר אהוד לסלי | חוקר במרכז דדו

בדו"ח המסכם על מלחמת לבנון השנייה מציינת ועדת וינוגרד שצה"ל יכול היה להפיק תועלת הרבה יותר גדולה מהיחידות המיוחדות שעומדות לרשותו. את העובדה שהוא לא עשה זאת מייחסת ועדת וינוגרד לכשל מבני

המלחמה שאחרי המלחמה הבאה

עידן העימותים הארוכים



חיילים גרמנים צועדים בוורשה, מלחמת העולם השנייה | מסוף המאה ה־18 ועד לתום מלחמת העולם השנייה - עידן המלחמות התעשייתיות - התאפיינה המלחמה בעיקר במפגש רחב היקף בין צבאות גדולים המבוססים על גיוס המוני



אל"ם שי שבתאי
רמ"ח תכנון אסטרטגי באג"ת



המלחמות מהסוג החדש יהיו עימותים ממושכים שמטרתם לשנות את פני היריב בתהליך איטי. ההתפתחות הזאת מחייבת שינוי עמוק באסטרטגיית הביטחון הישראלית

רקע

המלחמה היא תופעה אנושית שטבעה אינו משתנה. בין מאפייניה העיקריים הנצחיים: זוהי התנגשות אלימה - באמצעות כוחות צבא - בין ציבורים של אנשים; היקף האלימות גבוה דיו כדי לחולל שינויים פוליטיים משמעותיים; יש קשר בין הפעלת הכוח הצבאי לבין רצונות פוליטיים; מדובר בחיכוך בין שני צדדים בעלי רצונות מנוגדים - חיכוך שמוביל לאי־ודאות, לאי־סדר ולמצב מורכב; זהו חיבור בין כוחות פיזיים לממד האנושי, דהיינו בין כוחות פיזיים לבין רגשות ומחשבות.¹

עם זאת מאפייני המלחמה משתנים. מסוף המאה ה־18 ועד לתום מלחמת העולם השנייה - עידן המלחמה התעשייתית - התאפיינה המלחמה בעיקר במפגש רחב היקף בין צבאות גדולים המבוססים על גיוס המוני. הצבאות האלה הפעילו את הטכנולוגיות המתקדמות ביותר של תקופתם - שבאו לידי ביטוי בכלי נשק מתקדמים בעלי יכולת הרג גדולה - כדי להכריע את היריב.

ב־60 השנים האחרונות חזינו במלחמות מסוג חדש: לצד המלחמות התעשייתיות - כמו מלחמת ששת הימים, מלחמת יום הכיפורים, מלחמת איראן-עיראק, מלחמת המפרץ הראשונה, השלב הראשון (כיבוש עיראק) במלחמת המפרץ השנייה - הלך והתפתח סוג חדש של מלחמה שניתן להגדירו "מפגש אסימטרי".

המפגש האסימטרי הוא תוצאה של פער גדול בין יריבים. מצד אחד עמדו מדינות מפותחות בעלות יתרון מוחלט בכוח צבאי קונוונציונלי (כלי נשק המבוססים על טכנולוגיה מתקדמת בכמויות גדולות, יחסית ליריבים), ומהצד האחר עמדו יריבים שפעלו כדי לקזז את היתרון הזה באמצעות הפיכתו - בכל מיני שיטות - לפחות רלוונטי במפגש הצבאי.

מפגשים אסימטריים התרחשו בתקופת המלחמה הקרה (מלחמת וייטנאם, המעורבות הסובייטית באפגניסטן), אך הפכו לנפוצים מאז הסתיימה המלחמה הקרה עם התפרקותה של ברית־מ לפני 22 שנה. עימותים אסימטריים היו בין מדינות מערביות למדינות עולם שלישי ובין מדינות לארגונים (למשל, האינתיפאדה השנייה, המערכות בין ישראל לחזבאללה, המערכה האמריקנית באפגניסטן ובעיראק, המלחמה בין רוסיה לצ'צ'ניה).

עידן המלחמות האסימטריות מגיע לקצו מסיבות שיפורטו בהמשך, וכעת יש לחשוב על העידן הבא ועל משמעויותיו.

כולנו אסימטריים (או "כולנו נלחמים בין אנשים")²

במשך השנים הצליחו הצדדים החלשים בעימותים האסימטריים לכפות לחימה בתנאים הרצויים להם. אולם עליונותם של הצדדים החזקים בעימותים האלה איפשרה להם להסתגל למאפיינים

החדשים של הלחימה ולמצוא פתרונות שהקנו להם הישגים ואף עליונות.

הדוגמאות המובהקות לכך מהשנים האחרונות: הצלחת ארה"ב לייצב את המצב הביטחוני והפוליטי בעיראק החל מ־2007, הצלחת המאמץ הבין־לאומי לצמצם את איום הטרור של אל־קאעידה ושל הג'יהאד העולמי, ההרתעה שהשיגה ישראל מול חזבאללה וחמאס בשנים האחרונות על אף הכשלים שנחשפו בלחימתה במלחמת לבנון השנייה, הצלחתה של רוסיה לייצב את המצב בצ'צ'ניה, המענה לאיום התלול מסלול ההולך ונבנה בשיתוף פעולה בין ארה"ב לישראל.

כפי שכבר צוין בפתיחת המאמר, מלחמה היא אירוע שבו מתעמתים ציבורים של אנשים. לכך יש להוסיף שבמלחמה שואף כל אחד מהצדדים להרחיק את הלחימה מהאוכלוסייה שלו ומהתשתיות שעליהן הוא מתבסס, ולכן נוצר יתרון טבעי לצד החזק, שכן עוצמתו הצבאית והאזרחית מקנה לו את האפשרות להגן על בסיס התמיכה שלו ולהשפיע על בסיס התמיכה של הצד החלש. אם הצד החזק יידע לנצל בתבונה את יתרונו, יאבד הצד החלש חלק משמעותי מהתמיכה הציבורית בו ובכך גם את הגיון הפעולה שלו.

התפתחות נוספת שיש לציין היא שבמלחמות האסימטריות נוצר בהדרגה דמיון רב בין דרכי הלחימה ותורות הלחימה של הצדדים המתעמתים - החלש והחזק. הדמיון בא לידי ביטוי בנקודות הבאות:

- נלחמים בתוך ריכוזי אוכלוסייה. הלחימה בין היריבים נעשית כיום בעיקר בתוך האוכלוסייה האזרחית. הצד החזק למד לאתר את לוחמי הצד החלש, שמוצאים מחסה בתוך האוכלוסייה האזרחית ולפגוע בהם במדויק כמעט בלי לפגוע באזרחים שאינם מעורבים בלחימה.
- מאיימים על העורף. הלחימה נעשית בעיקר בעורפו של היריב ולא בחזית. הצד החלש משתדל לזרוע טרור בקרב האוכלוסייה של הצד החזק באמצעות הרג חסר אבחנה של התושבים, ואילו הצד החזק מנצל את המודיעין ואת יכולותיו לירות אש מדויקת כדי לפגוע במטרות צבאיות של היריב בתוך המרחב האזרחי.
- מתמקדים בלחימה של כוחות רגלים המקבלים סיוע אש קרוב. עיקר הלחימה כיום הוא המפגש פנים אל פנים בין לוחמי חי"ר של שני הצדדים המקבלים סיוע של אש שטוחת מסלול (נ"ט וטנקים) ושל אש תלולת מסלול (ארטילריה קנית ורקטות).
- פועלים במבנים היברידיים. שני הצדדים משלבים בפעולותיהם כוחות מיוחדים, עוצמה קונוונציונלית ופעילות חשאית. הזרועות החשאיות של הצד החלש הן לרוב גופי טרור, ואילו הזרועות החשאיות של הצד החזק הן ארגוני מודיעין וביון.
- מרחיבים את תחומי הלחימה. שני הצדדים פועלים כיום בצורה כזו או אחרת בעולם הסייבר לאיסוף מידע ולתקיפה מרחוק. נוסף על כך פועל הצד החלש כדי להעביר חלק גדול מהלחימה

לתווך התת-קרקעי.

- נאבקים על תודעת האנשים - דעת הקהל והתקשורת. המאבק על דעת הקהל בבית ובזירה הבין-לאומית נועד לקעקע את בסיס התמיכה ביריב ונחשב כיום למרכיב לא פחות חשוב מהלחימה הפיזית. במסגרת המאמץ הזה - למשל - עושים יריביה של ישראל כל מאמץ כדי להביא לדה-לגיטימציה של פעולותיה ואף של עצם קיומה. מנגד מנסה ישראל לגרום לדה-לגיטימציה של יריביה בטיעון שהם מפתחים נשק בלתי קונוונציונלי ועוסקים בטרור נגד אזרחים. כדי להקנות לגיטימציה לפעולותיה שלה מדגישה ישראל שהן מיועדות אך ורק להגנה עצמית מפני טרור.
 - מגמישים את גבולות המערכה. כל אחד מהצדדים מנסה להכניס לתוך המערכה מדינות וארגונים התומכים במטרותיו ולשלול את מעורבותם של אלה התומכים ביריבו. כך, למשל, ניסו תמיד הפלסטינים להכניס לזירה ארגונים בין-לאומיים שאוהדים את עניינם, ואילו ישראל ניסתה לדחוק אותם אל מחוץ לזירה.
- הצד החלש והצד החזק במאבק האסימטרי מקיימים מרוץ למידה צמוד. שני הצדדים לומדים מהר מאוד, ותהליך הלמידה שלהם הוא הן טורי והן מקבילי. במושג "למידה טורית" הכוונה היא שכל אחד מהצדדים משתף את בעלי בריתו בתובנותיו מהלחימה. דוגמאות ללמידה טורית: ישראל וצבאות המערב מחליפים ביניהם מידע

המאבק על דעת הקהל בבית ובזירה הבין-לאומית נועד לקעקע את בסיס התמיכה ביריב ונחשב כיום למרכיב לא פחות חשוב מהלחימה הפיזית



בסדרה של נושאים משותפים: ההתמודדות עם מטעני צד, הלחימה בתווך התת-קרקעי, טכניקות לסגירה מהירה של מעגלי אש נגד מטרות טרור, סיכול ממוקד, המאבק במימון גורמי הטרור וחסימת נתיבים להברחת כלי נשק.

במושג "למידה מקבילית" הכוונה היא ללימוד מהירב. דוגמאות ללמידה מקבילית: מעקב אחר אתרי אינטרנט המפיצים שיטות טרור והכנת מענה מראש לטכניקות שמוסברות בהם, ניצול הוויכוח הפומבי המתנהל בחברות דמוקרטיות על עקרונות הלחימה כדי לגלות בהן נקודות חולשה ודרכים לפגוע בלגיטימציה שלהן לפעול. האבולוציה המהירה של הלחימה האסימטרית גרמה לכך שהיא עומדת למצות את עצמה כבר לאחר כ-50 שנה ולא לאחר 150 שנים, כפי שקרה למלחמות התעשייתיות.

המלחמה הבאה - אירוע הסיום של עידן המפגש האסימטרי

המלחמה הבאה³ תהיה אקורד הסיום של עידן העימותים האסימטריים. כמו שמלחמת יום הכיפורים ב-1973 ומלחמת המפרץ הראשונה ב-1991 היו האירועים שסיימו את עידן המלחמות

התעשייתיות, לאחר שעידן העימותים האסימטריים כבר החל, כך צפוי לנו עוד עימות אחד "מסכם" של עידן העימותים האסימטריים. קיימות אף האפשרות שעקב תהליכי הלמידה המהירים של כל הצבאות ושל כל הארגונים הצבאיים הוא לא יתרחש בסופו של דבר. לחלופין ייתכן שיתרחש יותר מאשר עימות "מסכם" אחד.

בעימות ה"מסכם" הזה ינסה הצד החלש בעימות האסימטרי למצות את המרב מתורת ההפעלה שלו ומיכולותיו:

- שימוש בנשק תלול מסלול מדויק. ירי של טילים בעלי יכולת ניווט סופית אל המטרה הוא מענה מסוים לעוצמה של הצד החזק בתחום האש המדויקת. הוא מאפשר לצד החלש לתקוף אתרים צבאיים ואסטרטגיים רגישים ובכך להגדיל משמעותית את מידת הנזק שביכולתו לחולל ואת מידת הלגיטימיות של התקפותיו. הטילים המדויקים מאיימים לא רק על ישראל אלא גם על צבאות המערב המעורבים בסכסוכים מעבר לים.
- שיבוש היכולות של היריב בחלל - לווייני GPS, לווייני תקשורת וכד' - שהם מרכיב משמעותי בעוצמתו של הצד החזק.
- תקיפת הצד החזק במרחב הסייבר כדי לפגוע ברשתות הצבאיות שלו וברשתות של תשתיות לאומיות רגישות כמו אנרגיה ומים, תחבורה והמערכת הפיננסית.
- התשת הצד החזק באמצעות מנה טרור: פגיעה במצבורים של חומרים מסוכנים, טרור מתאבדים בריכוזי אוכלוסייה טרור טילים וכו'.

פגיעה בצד החזק באמצעות נשק בלתי קונוונציונלי. הצד החלש שיפעל בדרך הזאת ינסה בוודאי לטשטש את הקשר שלו לנשק הבלתי קונוונציונלי - למשל באמצעות העברתו לגורם שולי כלשהו. עם זאת סביר להניח שהצד החלש יהסס ללכת בנתיב הזה מהחשש שהצד החזק לא יתקשה לגלות את מקור הנשק וינקום בפראות על הפגיעה הקשה בו.

- ניצול גופים בין-לאומיים כדי לקעקע את הלגיטימציה של הצד החזק להילחם. מדובר בגופים כמו האו"ם על שלל מוסדותיו, בית הדין הבינלאומי, ארגוני זכויות אדם וכו'.
- עם זאת הצד החזק מכיר את האיומים האלה ונערך לקראתם, וקיימת סבירות גבוהה שיצליח לנטרל חלק ניכר מהם. ההערכות הזאת עשויה להאיץ את המעבר לעידן הבא של המלחמה.

העידן הבא של המלחמה: העימותים הארוכים

- אלה הם מאפייני העידן הבא של המלחמה, שלמעשה כבר החל:
- המלחמות יהיו ממושכות, וינצח בהם הצד בעל אורך הנשימה הגדול יותר. הלחימה במלחמות האלה לא תהיה רצופה אלא לסירוגין. שום אירוע בודד כשלעצמו לא יוכל לחולל שינוי אסטרטגי עמוק (אלא אם כן מדובר בהפעלה של נשק בלתי קונוונציונלי). השינוי האסטרטגי יתחולל רק בעקבות הצטברות של הרבה אירועים בודדים.
 - ההכרעה תושג באמצעות טרנספורמציה של אחד מהיריבים או של שניהם. מדובר בעימות תרבותי שמסתיים כשאחד הצדדים עובר שינוי עמוק או ששני הצדדים מתקרבים זה לזה ומשלימים ביניהם.⁴



טנק AMX 30 צרפתי במלחמת המפרץ הראשונה | כמו שמלחמת יום הכיפורים ב־1973 ומלחמת המפרץ הראשונה ב־1991 היו האירועים שסיימו את עידן המלחמות התעשייתיות, לאחר שעידן העימותים האסימטריים כבר החל, כך צפוי לנו עוד עימות אחד "מסכם" של עידן העימותים האסימטריים

מהדרך שבה פעל המערב בעשור האחרון - דרך של נוכחות ארוכה במסגרת מבצעי ייצוב ומאבק מתמשך בגורמים חתרניים (Counter Insurgency).

אנו כבר נמצאים למעשה בעידן של העימותים הארוכים. להלן כמה נקודות ציון מרכזיות במאבק הזה:

- פיגועי 11 בספטמבר 2001 היו ניסיון של אל־קאעידה לשנות את שיווי המשקל מול ארה"ב ותומכיה. אולם יחסי הכוחות והפערים העצומים בלגיטימציה של פעולות שני הצדדים גרמו לכך שהמתקפה הזאת פגעה במטרות הארגון יותר מאשר סייעה להן.
- ביומיים של לחימה בגאורגיה⁶ שינתה רוסיה - באמצעות עליונותה הצבאית המוחצת - את יחסי הכוחות בין הרוב הגאורגי לשני מיעוטים לאומיים שזוכים לתמיכת הרוסים. למעשה הביאה ההתערבות הרוסית להקמת שתי מדינות שפרשו מגאורגיה: אבחזיה ודרום־אוסטיה.
- באמצעות התגריות אחת לכמה חודשים מצליחה צפון־קוריאה להיוותר במוקד תשומת הלב של העולם. ההתגריות האלה כוללות ניסויים גרעיניים, ירי של טילי קרקע-קרקע ותקיפת מטרות של דרום־קוריאה.
- המשט לעזה (מאי 2010) נועד בראש ובראשונה לפגוע בלגיטימציה של ישראל להטיל סגר ימי על רצועת עזה.



- המאבק יהיה טוטלי, דהיינו כל המשאבים הלאומיים יגויסו לעימות הארוך. אחד מכלי הנשק המרכזיים במאבק הזה הוא הדמוגרפיה - שינוי תמהיל האוכלוסיות בשטח. את השינוי הזה ניתן להשיג באמצעות ילודה ובאמצעות הגירה.⁵ הנורמות הנהוגות כיום בעולם שוללות השתלטות על שטח, אבל מקבלות תהליך של השתלטות דמוגרפית על האוכלוסייה היושבת בו.
- מאמץ רב יושקע להשגת לגיטימציה פנימית ובין־לאומית. זוהי משימה קשה לא רק לישראל אלא אפילו למעצמה כארה"ב, שכן היום ישנה קואליציה אנטי מערבית חזקה מאוד שהצליחה להשיג השפעה רבה על השיח שבו נקבע מה לגיטימי ומה אינו לגיטימי. מדובר בקואליציה חוצת תרבויות שבה משתתפים, בין היתר, המשטר האסלאמי באיראן, המשטר השמאלני בוונצואלה וארגונים פוליטיים קיצוניים באירופה. הקואליציה הזאת מנסה לערער על הסדר העולמי הקיים - בין היתר על זכותן הבלעדית של המעצמות להחזיק בנשק גרעיני.

בעידן העימותים הארוכים תהיה הפעלת הכוח הצבאי כמו רעידת אדמה קצרה שמשחררת בפתאומיות הרבה מאוד אנרגיה. אלה יהיו אירועים קצרים יחסית - שיימשכו בין כמה דקות לשבועות מעטים - ומטרתם תהיה לשנות את שיווי המשקל שנוצר בעימות הממושך. פרצי אלימות כאלה משפיעים בעיקר על התודעה של היריב וכפועל יוצא מכך על מדיניותו. סוג כזה של הפעלת כוח שונה לחלוטין

- ההתנגשות האלימה על ספינת הדגל של המשט - ה"מרמרה" - הסבה נזק רב למעמדה הבין-לאומי של ישראל, אף שוועדת הבדיקה של האו"ם (ועדת פאלמר) קבעה שהסגר הימי על רצועת עזה הוא לגיטימי.
- באמצעות מבצע "חומת מגן" (אביב 2002) הצליחה ישראל להרוס את תשתיות הטרור ביהודה ושומרון ולהפחית באופן דרסטי את היקף הפיגועים בעריה.
- להפעלת הכוח בעידן העימותים הארוכים יש עוד כמה מאפיינים נוסף על אלה שכבר צוינו:
- הצורך להשקיע בעת ובעונה אחת מאמצים הן בחזית הצבאית והן בחזית המדינית. הסיבה לכך היא שהחזית המדינית חשובה כיום לא פחות - לעיתים אף יותר - מהחזית הצבאית.
- בכל עימות מפעילים הצדדים לא רק צבאות, אלא גם ארגונים מסוגים שונים:⁷ ארגונים חשאיים, מיליציות, ארגוני ביטחון אזרחיים וכו'.
- המאבק על הרתעה גרעינית - בין אם באמצעות פיתוח נשק גרעיני ובין אם באמצעות מאמץ לשלול נשק גרעיני מהיריב - הוא חלק מהמערכה.

כמה ממדינות המפתח בזירה הבין לאומית בכלל ובמזרח התיכון בפרט כבר אימצו את גישת העימותים הארוכים



מכיוון שיעד העל של העימות הארוך הוא להתיש את היריב ולשנות את זהותו, התשת כוחו הצבאי של היריב היא רק יעד ביניים - גם אם מרכזי.

עידן העימותים הארוכים - המענה

כמה ממדינות המפתח בזירה הבין-לאומית בכלל ובמזרח התיכון בפרט כבר אימצו את גישת העימותים הארוכים. עם המדינות האלה נמנות, בין היתר, סין ואיראן, שתרבותם הלאומית מבוססת על זיכרון ארוך, על סבלנות ועל התמדה ושומעריכות כי בתום המאבק הממושך יצליחו לגבור על יריבותיהן.

מנגד נדרש שינוי עמוק בגישה המערבית המקובלת שלפיה יש להשיג הישגים משמעותיים ונראים לעין בתוך זמן קצר. לרוב אין פתרונות קסם לעימות ארוך באמצעות הכרעה צבאית אחת ניצחת או באמצעות שינוי משטרו של היריב. שינוי במדיניות היריב לא יושג בדרך כלל באמצעות התערבות חיצונית (מבצעי ייצוב ארוכים ויקרים) אלא באמצעות תהליכים פנימיים ממושכים שעליהם ניתן להשפיע מבחוץ. במילים אחרות: ניתן להשפיע על תהליכים פנימיים שמתרחשים אצל היריב, אך לרוב לא ניתן לכפות אותם מבחוץ. "האביב הערבי" הוא ביטוי ברור לנכונות הקביעה הזאת. לכן יעדי העימות צריכים להיות שינוי ארוך טווח (טרנספורמציה) של היריב

על בסיס העקרונות הבאים:

- נדרשת הסכמה בין-לאומית רחבה שמשטרים או ארגונים הפוגעים בזכויות האדם, מאיימים על סביבתם ועוסקים בטרור ובפיתוח נשק בלתי קונבנציונלי אינם לגיטימיים וצריכים לעבור מן העולם - רצוי באמצעות שינוי פנימי הנתמך מבחוץ. לכן במסגרת המאבק ביריבים כאלה חשוב ליצור הבדל ברור בין דרכי הפעולה שלנו לבין דרכי הפעולה שלהם. מהסיבה הזאת כל פעולה שלנו שלמראית עין פוגעת בזכויות האדם אינה משרתת את השגת היעדים ארוכי הטווח של המערכה ואף פוגעת בסיכוי להשיגם.
- במאמץ לשנות את המשטר היריב מבפנים יש מקום ללחצים חיצוניים כמו עיצומים כלכליים, בידוד מדיני ואף הפעלת כוח צבאי. אלה יכולים להאיץ את השינוי, אך לרוב אינם יכולים לעמוד בפני עצמם: עליהם לסייע לתהליכים שמתרחשים בלאו הכי בתוך מדינת היריב.
- יש ליצור אווירה של יציבות ושל ביטחון, שכן הגורמים הקיצוניים משגשגים בסביבה של עימות. בתנאים של רגיעה גדלים הסיכויים שיצוצו הניגודים הפנימיים שבקרב הגורמים הקיצוניים האלה. מהסיבה הזאת גם רצוי להטיל על גורמים מקומיים את האחריות להרגעתו של אזור שבו שולטים גורמים קיצוניים ולהימנע משיגור כוחות מבחוץ כדי לעשות את המלאכה הזאת. ביטחון ויציבות צריכים לעניין את האוכלוסיה המקומית יותר מאשר את הגורמים החיצוניים.
- יש לעודד את השתלבות החברה של היריב בגלובליזציה ואת חדירת הקדמה לתוכה, שכן שתי אלה - הגלובליזציה והקדמה - מקטינות את הלחץ הדמוגרפי של היריב (הן מעודדות הגירה והקטנת הילודה) ונותנות בידי המתונים מנופי השפעה ולחץ.
- כאמור, המטרה הסופית היא להביא לשינוי תרבותי עמוק בגישתו של היריב לסכסוך. כדי להשיג שינוי כזה יש לזכור כל הזמן על מה הסכסוך ולהיאבק בניסיונות של היריב ושל גורמים בין-לאומיים התומכים בו להשיג תמיכה בטענה שבעצם קיים רלטיוויזם תרבותי, דהיינו שכל תרבות היא לגיטימית, ושאין תרבות אחת עדיפה על האחרת. על פי הגישה הזאת דיכוי האויש בתרבות מסוימת הוא לגיטימי בדיוק כמו מתן שוויון זכויות לאישה בחברה אחרת. המאבק ברלטיוויזם התרבותי הוא בעצם המאבק על הלגיטימציה, והוא נערך בתקשורת המסורתית וב"ניו מדיה", שכוללת, בין היתר, את הרשתות החברתיות באינטרנט. בתקשורת נערך גם המאבק המתמשך על הפרשנות שניתנת לכל התנגשות צבאית זמן רב לאחר שזו הסתיימה. במקרים רבים הפרשנות הזאת קובעת את תוצאת המערכה לא פחות מהאירועים בשטח.
- על פי העקרונות של המלחמה הארוכה, הפעלת הכוח הצבאי צריכה להיות עוצמתית, אך לזמן קצר ככל האפשר. כמו כן יש לשאוף לכך שיהיה מרווח ארוך בין עימות צבאי אחד למישנהו כדי שיהיה די זמן של שקט שבו ייווצרו התנאים המתאימים במערכת היריבה לעשיית חשבון נפש ולהנהגת שינוי פנימי עמוק. לכן כשמופעילים כוח צבאי יש להביא בחשבון מה יהיו התוצאות ארוכות הטווח של המהלך



חיילים עיראקים במלחמת המפרץ השנייה | כשמפעילים כוח צבאי יש להביא בחשבון מה יהיו התוצאות ארוכות הטווח של המהלך הזה - זמן רב לאחר שהוא הסתיים

הערות

1. ראו, למשל: רס"ן עופר ארליך, "על טבע המלחמות", **מערכות** 419, יוני 2008, עמ' 4-9; Carl von Clausewitz, **On War**, book one - On the Nature of War, chapter one - What is War? Edited and translated by Michael Howard and Peter Paret, Everyman's Library, 1993
2. על פי רופרט סמית בספרו המרשים "השימוש בכוח" מתאפיין העידן הנוכחי של המלחמות בכך שמדובר בעימותים בקרב אנשים ועל תודעת האנשים Rupert Smith, **Utility of Force: The Art of War in the Modern World**, Vintage, 2008
3. למען הקורא המתקומם - ובצדק - על הניסיון לכאורה לחזות במדויק את פני התפתחות הדברים ברצוני להדגיש שבביטויים "המלחמה הבאה" ו"המלחמה שאחרי הבאה" ככוונתי להצביע על מגמות בהתפתחות טבע המלחמות ולא לחזות את פני עתיד.
4. על אף הדמיון לכאורה של ההתפתחות הזאת לתזה של הנטינגטון בנוגע להתנגשות הציוויליזציות, הרי שאין מדובר במאבק בין סוגים שונים של תרבויות אלא במאבק בין ציבורים של אנשים - גם מאותה התרבות - או במאבקים משותפים של קואליציות חוצות תרבויות (למשל, החיבור בין איראן לונצואלה).
5. באירופה, למשל, הולך ומשתנה המאזן הדמוגרפי בעקבות הגירה מואצת של מוסלמים ובעקבות שיעורי הילודה הגבוהים שלהם. ההגירה הזאת משפיעה כבר היום על עמדותיה הפוליטיות של אירופה, שכן לאוכלוסייה המוסלמית יש השפעה אלקטורלית הולכת וגדלה. דוגמה נוספת לניהול מאבק דמוגרפי הוא דרך הפעולה של ארה"ב: גיוס המוחות המבריקים ביותר מרחבי העולם והבאתם לארה"ב לשימור יתרונה הטכנולוגי.
6. המלחמה החלה בלילה שבין 7 ל-8 באוגוסט והסתיימה פורמלית בהסכמה על הפסקת אש ב־12 באוגוסט, אך המהלכים הצבאיים העיקריים ביבשה ובים נמשכו יומיים.
7. האיראנים, שכבר הבינו את הנקודה הזאת, מפעילים לצד הצבא הסדיר את משמרות המהפכה, שהם מסגרת על לשלל פעילויות: מיליציה עממית (הבסיג'), זרוע חשאית שמקדמת טרור באמצעות ארגוני טרור שונים, זרוע טק"ק, זרוע כלכלית לאומית, זרוע תשתית ובינוי, זרוע פוליטית ועוד.

הזה - זמן רב לאחר שהוא הסתיים. על התוצאות לטווח הארוך ניתן ללמוד באמצעות משחקי מלחמה.

עימות צבאי ממושך - כפי שהתרחש בעיראק ובאפגניסטן - הוא אפוא אופציה גרועה משום שהוא מחזק את הגורמים הקיצוניים ביותר של היריב. במקום עימות צבאי ממושך יש להעדיף מהלומות אש ו/או פשיטות קרקעיות עוצמתיות ומוגבלות בזמן. כדי להימנע מהצורך לנהל מלחמות ממושכות יש גם לחזק את יכולות ההגנה והסיכול. היכולות האלה (למשל, טילים נגד טילים) מפחיתות את הלחץ מהממשלה "לעשות משהו" במהירות. תגובה חפוזה היא לא פעם מתכון לאסון.

הנחלת ההבנה שההכרעה בעימות כזה נובעת מטרנספורמציה של היריב וכי התוצאות נמדדות על פני שנים רבות ולא על פי הישגים או כישלונות לכאורה בטווח הקצר תיעל את דרך הפעלת הכוח הצבאי כך שהוא יתרום באופן המרבי להשגת היעדים הרצויים.

סיכום

העידן החדש של העימותים הארוכים מחייב את ישראל לשנות את האופן שבו היא מנהלת את העימותים עם יריביה. השינוי הזה נדרש בראש ובראשונה משום שהמטרה בעימותים האלה אינה בהכרח להכריע את האויב אלא לשנות את אופיו. לישראל ישנו הבסיס הטכנולוגי והמבצעי להתמודד בהצלחה עם האתגרים החדשים. עם זאת נדרש שינוי עמוק באסטרטגיית הביטחון - שינוי שכולל, בין היתר, מעבר ליוזמה אסטרטגית מתמשכת, העמקת שיתוף הפעולה בין כל הגופים האחראים לביטחון והשתלבות בשיתופי פעולה בין לאומיים ובקואליציות.

חוקי המלחמה בעידן הגרעיני

נשק גרעיני אינו מקנה עוצמה צבאית, שכן כמעט שאי-אפשר להשתמש בו. זהו אחד מחוקי המלחמה בעידן הגרעיני



הירושמה לאחר הטלת הפצצה האטומית, אוגוסט 1945 | מאז הוחרבו הירושמה ונגסקי היה ברור שהנשק הגרעיני הוא נשק מהפכני שבגלל עוצמתו האדירה משנה את כל חוקי המלחמה



ד"ר ג'פרי גנסבורג
היסטוריון צבאי



מבוא

מאז הוחרבו הירושמה ונגסקי באוגוסט 1945 באמצעות שתי פצצות אטום היה ברור שהנשק הגרעיני הוא נשק מהפכני שבגלל עוצמתו האדירה משנה את כל חוקי המלחמה. לכן הציעה ארה"ב עם תום מלחמת העולם השנייה שהנשק הזה יהיה רק בידי האו"ם. ההצעה הזאת לא התקבלה, ומאז חיים כל בני האדם בצל הפטרייה. מהם החוקים החדשים של המלחמה בעידן הגרעיני?

חוקי המלחמה החלים על המעצמות הגרעיניות הגדולות

החוקים החדשים של המלחמה בעידן הגרעיני התעצבו בשנות ה-50, כאשר שתי מעצמות גרעיניות - ארה"ב ובריה"מ - התייצבו זו מול זו. שתיהן הבינו שכל שימוש בנשק גרעיני - ואפילו כל הסתבכות צבאית ביניהן - עלולים לגרום להסלמה בלתי מבוקרת עד כדי חורבן גרעיני שמשמעותו עלולה להיות קץ הציוויליזציה האנושית. במילים אחרות, הן הבינו שכל שימוש בכוח גרעיני טומן בחובו סכנה רצינית של השמדת הגזע האנושי.

יתר על כן, כל אחת מהמעצמות הגרעיניות הבינה שהאינטרס העליון שלה הוא לא רק להימנע ממלחמה גרעינית אלא גם להימנע מאיזושהי פעולה שעלולה לגרום למעצמה גרעינית אחרת לשקול ברצינות להפעיל את הנשק הגרעיני שברשותה שמסכן למעשה את כל העולם.

ההגדרה ל"נשק" היא: "אמצעי שמשמש או שעשוי לשמש לפגיעה באויב". בהסתמך על ההגדרה הזאת אין מנוס מהמסקנה שמאז שנות ה-50 לא קיים למעשה נשק גרעיני, אלא קיימים אי-נשק גרעיני (וגם אי-כוח גרעיני). במילים אחרות: קיים דבר שהוא למראית עין נשק, שיש לו אפילו פוטנציאל להיות נשק, אבל בפועל אסור להפעילו. אבל אם כך הדבר, אם ישנו רק אי-נשק גרעיני, אז מדוע השקיעו המעצמות הגדולות ועדיין משקיעות סכומים אדירים בצבירת אלפי ראשי נפץ גרעיניים? מהן מטרותיו של אי-הנשק הזה? התשובה היא שיש לאי-הנשק הגרעיני ערך אדיר בפוליטיקה הבין-לאומית ואף בכלכלה ובטכנולוגיה, אבל אין לו שום ערך צבאי. אומנם ב-1945, בסופה של המלחמה הכי טוטלית בהיסטוריה ובעת שרק לארה"ב היה נשק גרעיני, יכול היה הנשיא הארי טרומן להפעילו נגד יפן, אבל ב-1949 גם בריה"מ השיגה את "הפצצה", ומאותו הרגע כבר היה זה מסוכן מדי להפעיל את הנשק הזה, והוא הפך לאי-נשק. הסיבה לכך היא ששתי המעצמות צברו עוצמה גרעינית כה רבה, עד כי היה ביכולתן להשמיד זו את זו כמה וכמה פעמים.

הפעלת נשק גרעיני הפכה לטאבו כה מוחלט, עד כי כאשר הציע גנרל דאגלס מקארטור, מפקד כוחות האו"ם במלחמת קוריאה, להפעיל נשק גרעיני נגד סין ב-1951 (משום ששלחה כוחות לעזרת צפון-קוריאה), נאלץ הנשיא טרומן לפטר.

מאז שנות ה-60 של המאה ה-20, ואולי עוד קודם לכן הגיעו שתי מעצמות העל ליכולת של Mutual Assured Destruction (MAD), דהיינו שכל אחת מהן יכולה הייתה להשמיד בוודאות את יריבתה בכל תנאי שהוא, גם במקרה של התקפת פתע. שתי המעצמות הגיעו אפוא למצב של שיווי משקל גרעיני שבו הן הרתיעו זו את זו מלעשות

שימוש באי-נשק גרעיני.

אבל הימצאותו של אי-נשק גרעיני גרמה ליותר מכך: היא מנעה מהמעצמות אפילו יציאה למלחמה טוטלית לא גרעינית מחשש להסלמה שתוביל בסופו של דבר להתאבדות גרעינית. לכל היותר יכלו המעצמות להשתמש בכוח מוגבל לא גרעיני. זהו בעצם הפרדוקס הגרעיני: ככל שלמעצמה יש יותר אי-נשק גרעיני, והפוטנציאל שלה לגרום להרס עולמי הוא גדול יותר, כך היא חייבת לרסן את עצמה במידה רבה יותר. במילים אחרות: ככל שלמעצמה יש יותר אי-נשק גרעיני, כך קטנה יכולתה להפעיל את כוחה הצבאי הרגיל, הקונוונציונלי, מחשש שהיא תסתכן בהסלמה לקראת עימות גרעיני.

כך, למשל, ראינו שארה"ב האדירה לא יכלה להפעיל את מלוא עוצמתה במלחמת וייטנאם ובסופו של דבר אף הובסה במלחמה הזאת משום שיריבתה, צפון-וייטנאם, יכלה לצאת למלחמה טוטלית ולגייס את כל משאביה. דבר דומה קרה לבריה"מ באפגניסטן. המסקנה היא אפוא שלא זו בלבד שעוצמה גרעינית אינה תמיד יתרון, אלא לעיתים היא אף מגרעת.

אלה הם אפוא חוקי המלחמה החלים על המעצמות הגרעיניות:

1. אסור למעצמה גרעינית גדולה לצאת למלחמה טוטלית - גם לא למלחמה טוטלית קונוונציונלית.
2. אסור למעצמה גדולה להיכנס לעימות ישיר עם מעצמה גרעינית גדולה אחרת, חוץ מאשר לשם הגנה על אינטרסים חיוניים ביותר, כפי שהיה, למשל, במשבר הטילים בקובה ב-1962.
3. האינטרס העליון של מעצמות העל הוא למנוע משברים כמו משבר הטילים בקובה. לכן המעצמות הגדולות לא רק מגבילות את מטרות מדיניות החוץ שלהן, אלא גם מתחזקות אמצעים טכניים ומקיימות מנגנונים שונים כדי למנוע כל אפשרות של הצתת מלחמה גרעינית בגלל טעות, תאונה, מזימה או תקלה כמו אובדן שפיות של מנהיג או של איש צבא.
4. נוכח האיסורים הרבים האלה מעדיפות המעצמות הגרעיניות לקדם את האינטרסים שלהן באמצעות מדינות גרורות לא גרעיניות, בין היתר כיוון שהגרורות אינן כה מוגבלות ביכולת הפעולה שלהן. כך ראינו, למשל, שבריה"מ השתמשה בצפון-קוריאה, בצפון-וייטנאם, בקובה, בסוריה ובמצרים לקידום האינטרסים שלה.

חוקי המלחמה החלים על המעצמות הגרעיניות הבינוניות

ישנה קבוצה של מעצמות גרעיניות בינוניות, שאי-כוחן הגרעיני מוגבל (במספר כלי הנשק שברשותן, באיכותם ובטווח הטילים שנושאים את ראשי הנפץ הגרעיניים). לכן ביכולתן להחריב רק חלק קטן יחסית של האנושות. המעצמות הבינוניות האלה (צרפת, סין, בריטניה, הודו ופקיסטן) אינן יכולות להגיע לשיווי משקל גרעיני עם המעצמות הגרעיניות הגדולות (דהיינו להגיע למצב של הרס הדדי מובטח), אבל ביכולתן לקיים "הרתעה פרופורציונלית": הנזק



שהן מסוגלות לגרום למעצמת-על תוקפנית הוא גדול הרבה יותר מהרווח שמעצמת-העל יכולה לקוות להשיג באמצעות תוקפנותה נגד המעצמות הבינוניות. בין לבין עצמן יכולות מעצמות גרעיניות בינוניות להגיע למצב שבו כל אחת מהן יכולה לאיים על מעצמה בינונית אחרת בחורבן מוחלט. במילים אחרות: בין לבין עצמן יכולות המעצמות הגרעיניות הבינוניות להגיע למצב של הרס הדדי מובטח.

כמו המעצמות הגדולות, גם המעצמות הבינוניות מוגבלות בשימוש שביכולתן לעשות בכוח הצבאי הקונוונציונלי. עם זאת הן מוגבלות פחות מאשר המעצמות הגרעיניות הגדולות שכן, כפי שכבר צוין, ככל שהיכולת לזרוע הרס גרעיני גדולה יותר, כך מחויבת המדינה למדיניות מרוסנת יותר.

למעצמות הגרעיניות הבינוניות - כמו למעצמות הגרעיניות הגדולות - אסור לאיים בהפעלת אי-כוחן הגרעיני, חוץ מאשר במקרים של הגנה על אינטרסים חיוניים ביותר. כמו כן אין ביכולתן לפעול בניגוד לאינטרסים החיוניים של המעצמות הגרעיניות הגדולות, כפי שניתן ללמוד ממשבר סואץ ב-1956. אז מנעו ארה"ב ובריה"מ מצרפת ומבריטניה (ומישראל) ליהנות מניצחונן הצבאי על מצרים.

מלחמה טוטלית בין מעצמות לא גרעיניות יכולה להתקיים רק באזורים ובנוגע למטרות שהם שוליים בעיני המעצמות הגדולות



חוקי המלחמה החלים על המדינות הלא גרעיניות

המדינות הלא גרעיניות כוללות סוגים שונים של מדינות - החל ממעצמות כלכליות כמו יפן וגרמניה וכלה במדינות-איים זעירות באוקיינוס השקט שהן מעוטות אוכלוסין ועניות מאוד. עקרונית, יכולות המדינות האלה לצאת למלחמה טוטלית זו נגד זו משום שאין ברשותן אי-כוח גרעיני שמגביל אותן. כך עשתה, למשל, צפון-קוריאה במלחמת קוריאה, וכך גם עשתה צפון-ווייטנאם במלחמת וייטנאם. כך גם עשו איראן ועיראק במלחמה ביניהן, וישראל במלחמת העצמאות ובמלחמת ששת הימים.

אבל מעשית יכולות מעצמות לא גרעיניות לצאת למלחמה טוטלית רק באישורה (המפורש או המשתמע) של לפחות מעצמה גדולה אחת. ובמקרים רבים מעצמות לא גרעיניות יוצאות למלחמות שבהן הן משמשות שליחות (לפחות באופן חלקי) של המעצמות הגרעיניות, אפילו הבינוניות, כפי שהייתה ישראל ב-1956. בדרך הזאת יכולות מעצמות לא גרעיניות להשיג סיוע משמעותי מהמעצמות הגרעיניות (הגדולות או הבינוניות). המעצמות הגרעיניות הגדולות רותמות אפוא את המדינות הלא גרעיניות כדי שיעשו בעבורן פעולות שהן מנועות מלעשות (מלחמה באמצעות שליח), אולם בה בעת הן מגבילות את הפעולות של המדינות שפועלות בעבורן כדי למנוע

הסלמה מסוכנת לקראת עימות ישיר בין המעצמות הגרעיניות. את דרך הפעולה הזאת נוח להמחיש מזירת המזרח התיכון. המזרח התיכון הוא אזור רגיש במיוחד בגלל משאביו (נפט), בגלל מיקומו האסטרטגי ובגלל חשיבותו התרבותית-דתית, ולכן מעורבות של המעצמות הגדולות בו הייתה ונשארה בלתי נמנעת. עם זאת, גם במזרח התיכון נדרשות המעצמות לרסן את העימותים ביניהן, ולכן הן מפקחות בקפדנות על הסכסוכים באזור. כך, למשל, מנעו המעצמות מישראל להשלים את ניצחונה במלחמת סיני ובמלחמת יום הכיפורים. מלחמת ששת הימים הייתה כה מהירה, שישראל הספיקה להשלים את ניצחונה, והתוצאה הייתה עלייה במתיחות ביחסי ארה"ב-בריה"מ.

למעשה, אפשר לסכם ולומר שמלחמה טוטלית בין מעצמות לא גרעיניות יכולה להתקיים רק באזורים ובנוגע למטרות שהם שוליים בעיני המעצמות הגדולות (למשל, מדינות באפריקה יכולות לטבוח אלה באזרחיהן של אלה בלי שזה יטרד יתר על המידה גורמים שמחוץ לאפריקה).

כאמור, חופש הפעולה היחסי של המדינות הלא גרעיניות מקנה להן יתרון ביחסיהן עם המעצמות הגרעיניות הגדולות, שכן הן יכולות לדרוש פיצוי תמורת היענותן לתביעות להגביל את מטרותיהן ולרסן את התנהגותן. יותר מכך: מנהיג בעל תושייה יכול לעורר תחרות בין המעצמות הגדולות למי מהן תהיה "הזכות" לסייע לו. כך נהגו, למשל, גמאל עבד אל-נאצר ואנואר סאדאת במצרים. תמורת הסיוע מגבילה המדינה הלא גרעינית את מטרותיה, ולעיתים אף מוותרת על הפירות האסטרטגיים של ניצחונותיה, כפי שעשתה ישראל ב-1949 ולאחר מכן שוב ב-1956-1957 וב-1973.

אומנם האינטרס החיוני של המעצמה הגדולה הוא לרסן את גרורותיה, אבל מנופי הלחץ שהיא יכולה להפעיל עליהן לשם כך הם מוגבלים למדי וכוללים בעיקר לחץ מדיני וכלכלי. אם המעצמה הגדולה אינה מתרצה, היא יכולה לנטוש את הגרורה - כפי שארה"ב ובריטניה נטשו את עיראק של סדאם חוסיין בעקבות פלישתו לכוויית ב-1990. אולם הפעלת כוח נגד גרורה תיתכן רק בנסיבות של הסכמה מלאה בין המעצמות. זו הסיבה שהמערב יכול היה להפעיל כוח להפלת סדאם חוסיין וקדאפי, אך הוא אינו יכול להפעיל כוח כדי להביא להפלת שלטונו של בשאר אל-אסד בסוריה: רוסיה נתנה אור ירוק להפלת סדאם חוסיין וקדאפי, אך היא לא נתנה אור ירוק להפלת אסד. מאותה הסיבה נמנע עד כה המערב מלפעול באופן צבאי נגד איראן ונאלץ להסתפק בהטלת סנקציות. אלה מכבידות על המשטר האיראני, אך לא משתקות אותו.

המקרה של ישראל

מקובל לחשוב שיש לישראל נשק גרעיני, אך הדבר אינו ודאי. האם כדאי לה לחתור להשגת נשק כזה ולהכריז שהוא מצוי ברשותה? הכרזה רשמית על כך שישראל השיגה נשק גרעיני תבטיח לה ששום מדינה עוינת לא תפגע ישירות באינטרסים החיוניים שלה. אבל השגתו של נשק גרעיני תגדיל את הסיכון של פריצת מלחמה גרעינית כוללת, והרי האינטרס העליון של המעצמות הגדולות (ושל כל המדינות האחרות בעולם) הוא למנוע את זה. לכן אם ישראל



הכור האטומי בדימונה | אם תחזיק ישראל בנשק גרעיני, היא לא תוכל לעשות בו שימוש חוץ מאשר להגנה על קיומה, והוא גם יגביל את יכולתה להפעיל נשק קונוונציונלי בגלל החשש מהסלמה

- של המעצמות האלה הוא לא להגיע לעימות כזה. מותר למעצמה גדולה להשתמש בכוח מוגבל לא גרעיני רק באזורים ובעניינים שבהם אין למעצמות אחרות אינטרסים חיוניים מנוגדים.
3. עקרונית, מותר למעצמות לא גרעיניות לצאת למלחמה טוטלית, אבל מעשית, יש למעצמות הגדולות אינטרס להתערב בסכסוכים כאלה ולרסן אותם בכל אזור שבו יש להן עניין.
4. מעצמה לא גרעינית בעלת מטרות מוגבלות יכולה לנצל את החוקים האלה כדי "לסחוט" סיוע ניכר מאחת, או יותר, מהמעצמות הגדולות.
5. מעצמה לא גרעינית השוכנת באזור שבו יש למעצמות הגדולות עניין מיוחד ופועלת כדי להשיג מטרות מרחיקות לכת עלולה לעמוד מבודדת בעימות עם אחת או יותר מהגדולות. למותר לציין שזהו מצב קשה מאוד למעצמה הלא גרעינית.
6. מעצמה לא גרעינית מבודדת (כמו דרום-אפריקה בשנות ה-70 של המאה הקודמת) יכולה להגיע למסקנה שיש יתרון בהפיכתה לאי-כוח גרעיני מוכר, אפילו אם תסכן בכך את השלום. לכן יש למעצמות אינטרס לא לבדוד יתר על המידה מעצמה לא גרעינית בעלת פוטנציאל גרעיני.
7. אומנם אפשר לעבור על החוקים האלה - כמו על כל חוק אחר - אבל העונש במקרה של עבירה כזאת עלול להיות חורבן של הציוויליזציה האנושית. העובדה הזאת נותנת תוקף מיוחד לחוקים האלה, שנוסחו על סמך ניסיון שהצטבר ב-66 השנים האחרונות.

תודות לבני, סגן יוסף גנסבורג, שבזכות מאמציו רואה המאמר הזה אור

תכריז רשמית שברשותה נשק גרעיני, יש לצפות לתגובות חריפות של המעצמות.

יתר על כן, כפי שכבר הודגש, בעלות רשמית על נשק גרעיני עלולה במקרים רבים להחליש: בנשק הגרעיני לא תוכל ישראל לעשות שימוש חוץ מאשר להגנה על קיומה, והוא גם יגביל את יכולתה להפעיל נשק קונוונציונלי בגלל החשש מהסלמה. כך, למשל, ישראל לא תוכל לעשות פעולות כמו ההתקפה על הכור הגרעיני של עיראק ב-1981. לכן קל להסיק שבתנאים הנוכחיים עדיף לישראל להמשיך במדיניות העמימות ולהימנע מהכרזות על היותה אי-כוח גרעיני. וגם אין שום צורך בכך, שהרי אויביה של ישראל משוכנעים שיש ברשותה נשק גרעיני, וכך נהנית ישראל מיתרונות ההכרזה הרשמית על היותה אי-כוח גרעיני בלי לשלם על כך מחיר מדיני כבד. סביר להניח שאחת הסיבות שהניעו את סאדאת לבוא לירושלים הייתה הערכתו שבידי ישראל יש נשק גרעיני.

אך מה יקרה אם מדינה שמאיימת על קיומה של ישראל, כמו איראן, תשיג נשק גרעיני? אולי אז תיאלץ ישראל להיפרד ממדיניות העמימות ולעבור להרתעה גלויה.

סיכום

אלה הם חוקי המלחמה בעידן הגרעיני:

1. מעצמה גדולה היא מדינה בעלת אי-כוח גרעיני. ככל שיש לה יותר אי-כוח גרעיני, כך יש לה יותר השפעה פוליטית, אבל פחות יכולת להפעיל את כוחה הלא גרעיני (וזה בלי כל קשר לגודלם, למיקומם ולא יכוחתם של כוחותיה הלא גרעיניים).
2. אסור למעצמה גדולה לצאת למלחמה תוקפנית טוטלית; אסור למעצמות גדולות להגיע לעימות ישיר ביניהן, חוץ מאשר במקרים של הגנה על אינטרסים חיוניים ביותר. האינטרס העליון

צה"ל הכין שיעורי בית



מניפים את דגל ישראל בתוך העיר העתיקה
בירושלים במלחמת ששת הימים | הלמידה מטעויות
היא לרוב הדרך המקובלת לצבור ניסיון צבאי, אך
הלמידה מההצלחה מתמסמסת בדרך כלל ולעיתים
היא קשה יותר



רס"ן אלי מיכלסון

רמ"ד תפיסות במחלקת תו"ל
ותפיסות של זרוע היבשה



אחת הסיבות המרכזיות להצלחתו הגדולה של צה"ל במלחמת ששת הימים הייתה גיבושה של תורת לחימה רלוונטית לזירה ולאויב. מאופן גיבושה של התורה הזאת ראוי ללמוד גם היום

מבוא

הספר "תורת הקרב", שסיכם את תורת הלחימה של צה"ל, היה בתוקף במשך יותר מ-45 שנים. את הספר כתבה מחלקת תו"ל (תורת הלחימה) במה"ד (מחלקת הדרכה). הוא יצא לאור ב-1963, בעת שראש מה"ד היה אל"ם מאיר פעיל. רק באחרונה הוחלף הספר בחיבור מעודכן יותר - "מבצעי כוחות היבשה" - המבוסס על העקרונות שנקבעו ב"תורת הקרב", אך נועד לתת מענה לשינויים שהתחוללו ב-45 השנים האחרונות, ובהם שינויים בסביבה המבצעית והשינויים בטכנולוגיה.¹

הלמידה מטעויות היא לרוב הדרך המקובלת לצבור ניסיון צבאי, אך הלמידה מההצלחה מתמסמסת בדרך כלל ולעיתים היא קשה יותר. אף שלהצלחה יש אבות רבים, לעיתים קשה לאתר את "האב הביולוגי", אך במקרה של "תורת הקרב" נראה באופן ברור שהתהליכים שהובילו לגיבושה של תורת הלחימה הזאת היו מהותיים להכנת הצבא למלחמה הבאה, דהיינו למלחמת ששת הימים.

רבות נכתב על הזנחתן של תורות הלחימה לפני מלחמת יום הכיפורים,² ועל כך ש"תורת הלחימה שלנו לא נכשלה, היא פשוט לא בוצעה",³ אך פחות נכתב על התהליך המחשבתי שקדם למלחמת ששת הימים, שממנו אפשר ללמוד על ניסיון חיובי בהכנה למלחמה. התהליך המחשבתי כלל ניתוח של סביבת הלחימה בשילוב עם בסיס ידע מקצועי. אלה באו לידי ביטוי ב"תורת הקרב" והיו הבסיס להצלחת הכוחות במלחמת ששת הימים.

את תורות הלחימה בצה"ל יש לגבש וללמוד מתוך הניסיון שנצבר - הן מהניסיון החיובי (כיצד להיות רלוונטי) והן מהניסיון השלילי (כיצד לא להיזנח, כפי שקרה אחרי מלחמת ששת הימים). במאמר הזה אנסה להצביע כיצד ללמוד מהניסיון החיובי באמצעות הצגתה של הכנה מקצועית ונכונה לקראת המלחמה הבאה.

הכנת הכוחות ללחימה היא תהליך מורכב ועתיר סיכונים. הסיכון המרכזי הוא התכוננות למלחמה הלא נכונה, או, בלשון הביטוי ששגור בפי רבים: התכוננות "למלחמה שהייתה ולא לזו שתהיה". במאמר הזה אני מציג דוגמה למקרה שבו נעשתה הכנה מתאימה למלחמה הבאה: אני בוחן את מידת השפעתה של "תורת הקרב" על צה"ל בשנים הראשונות שלאחר פרסומה (1964-1967) - ובמיוחד על אופן מימוש התורה במלחמת ששת הימים - כדי ללמוד מכך על גיבוש ועל הטמעה של תורות לחימה בעתיד בפרט ועל הכנת צבאות למלחמה בכלל. במסגרת הבחינה הזאת אני מנסה לענות על השאלות הבאות: מה היה הבסיס המקצועי שממנו התגבשה "תורת הקרב"? מה היו העקרונות שהדגישה תורת הלחימה הזאת?

כיצד יושמו העקרונות האלה במלחמת ששת הימים? מהתשובות לשאלות האלה ניתן יהיה ללמוד על האופן שבו הוכנו כוחות היבשה של צה"ל לקראת מלחמת ששת הימים ולהסיק מכך כיצד מנהלים תהליך מוצלח לגיבוש תורות לחימה ולהטמעתן.

המאמר עוסק בנדבך מסוים של ההכנה למלחמה ומבודד את תורת הלחימה באופן תיאורטי מההיבטים הנוספים של ההתכוננות למלחמה כמו אימונים, רכש של אמצעי לחימה, ארגון הכוח ועוד. חשוב להדגיש שלפני מלחמת ששת הימים פותחו גם ההיבטים האלה, אך על כך לא אדון במאמר הזה.⁴

תורת הלחימה - מרכיב יסוד בבניין הכוח הצבאי ובהפעלתו

כאמור, הכנת הכוחות ללחימה היא תהליך מורכב ועתיר סיכונים. קיימת הגדרה מילונית למונח "בניין הכוח", אך ישנן פרשנויות רבות לאותה ההגדרה - כפי שניתן לראות, למשל, בספר "עיונים בתורת בניין הכוח הצבאי".⁵ בניין כוח צבאי מוגדר במילון למונחי תו"ל "כינון כוחה הצבאי של המדינה לקראת הפעלתו בשדה הקרב העתידי".⁶ בניין כוח הוא תהליך שמטרתו היא לאפשר לבונה הכוח להתמודד באופן המיטבי עם האיומים הביטחוניים עליו.⁷

תורת הלחימה היא מרכיב מרכזי בתהליך של הכנת הכוחות ללחימה ומוגדרת "ראשונה בין שווים" בחשיבותה.⁸ בספרות המצומצמת העוסקת בתחום של בניין הכוח לא קיימת תמימות דעים בנוגע למרכיבים השונים ולמינון ביניהם,⁹ אך לצורך הדיון במאמר זה אתייחס לשלושה יסודות מרכזיים בתהליך: תורת הלחימה, ההכשרה והאימונים ואמצעי הלחימה.¹⁰

הכנת כוח צבאי ללחימה היא תהליך מתמשך המתרחש כל הזמן עד להפעלתו. מלחמה היא נקודת המבחן המרכזית של התהליך הזה,¹¹ ולכן אחרי כל מלחמה נדרשת בחינה מדוקדקת של מרכיבי בניין הכוח ושל התהליך כולו. הבחינה הזאת תאפשר להבין בדעבד האם ההכנה שנעשתה הייתה נכונה. במילים אחרות: היא תאפשר ללמוד אילו שגיאות נעשו, מה היו ההצלחות, ומהם מקורותיהן. כמו כן היא תאפשר להסיק מהם הכיוונים שבהם יש ללכת בהמשך הדרך בהתאם לשינויים שחלו בסביבת הלחימה.

תורת הלחימה משרתת את התהליך של בניין הכוח ומשפיעה על



מרכיביו האחרים. לדוגמה, תורת הלחימה משפיעה על האופן שבו מתקיימים האימונים. תורה צבאית, הנקראת גם דוקטרינה, מוגדרת כך על פי המילון למונחי ת"ל: "עקרונות בסיסיים שבאמצעותם מכוונים כוחות צבא את פעולותיהם למילוי משימות. התורה מחייבת, אך היא דורשת שיקול דעת ביישומה. כל ספרות וחומר תורתיים המאשרים מטעם מי שהוסמך לכך הם בגדר פקודות כלליות המחייבות בצה"ל".¹²

תורות הלחימה נועדו לשמש מדריך לפעולה, שהמפקד עושה בהן שימוש מקצועי בגיבוש תוכניותיו ובהפעלתן לאחר שהתאים אותן למציאות שעומדת בפניו. לדוגמה, הספר "תורת הקרב" נועד לתת למפקדים כלים לתכנון מבצעי לחימה ולפעולה בסביבה הטקטית, ויש בו התייחסות ממוקדת למאפייני התקופה: הסביבה המבצעית, שיטות הפעולה של האויב והטכנולוגיה. בדו"ח אגרנט נטען בפרק העוסק בתורות הלחימה ש"ספרים אלה צריכים לתאר מערכת אחידה של כללים לתפעול הכוחות הלוחמים בצורות הקרב השונות, מערכת מינוח אחידה וכללי שליטה ושימוש במודיעין, בסיוע, בשיתוף פעולה ועוד. ספרות זו היא כללית, ופתרונות קונקרטיים לבעיות המתעוררות צריכים להינתן על ידי יישום כללים אלה".¹³

רב־אלוף חיים לסקוב, שהיה מפקד אוגדה במלחמת סיני, מפקד גיסות השריון, סגן הרמטכ"ל, רמטכ"ל וחבר בוועדת אגרנט, טען

צה"ל מראשיתו עסק בגיבוש תורות לחימה שנועדו להיות הבסיס להכשרת המפקדים ולהפעלת הכוח



ש"אין תורה צבאית שתהא מורכבת ממסקנות שאותן ניתן ליישם מיד לפעולה. התורה הצבאית הינה יותר עניין של שיטה, של מערכת חשיבה ושל אורח חשיבה".¹⁴

רבות הן הדרישות מתורת הלחימה הן בתחום של בניין הכוח והן בתחום של הפעלתו, כך שהלמידה מניסיון העבר בתחום הזה היא הכרחית.

היסודות המקצועיים שעל בסיסם גובשה תורת הקרב

עוד לפני הקמת צה"ל עשה ארגון ההגנה שימוש בחוברות הדרכה, שבחלקן היו תרגום של חוברות הדרכה זרות, בעיקר בריטיות, ובחלקן חוברות בלשכת ההדרכה (לה"ד) של הארגון. החוברות האלה עסקו ברובן בנושאים הנוגעים להכשרת הפרט ולהכשרת הרמות הנמוכות (עד לרמת המחלקה).¹⁵

צה"ל מראשיתו עסק בגיבוש תורות לחימה שנועדו להיות הבסיס להכשרת המפקדים ולהפעלת הכוח. הגוף המרכזי שעסק בגיבוש

תורות הלחימה ובאישורן היה ענף ת"ל במחלקת ההדרכה (מה"ד).¹⁶ מחלקת ההדרכה, שהייתה כפופה לאגף המטה הכללי (אג"ם), הפיצה את כל הפרסומים התורתיים, ובהם הפרסומים החיליים.

שני הפרסומים התורתיים המרכזיים שפורסמו בראשית שנות ה־50 היו "גדוד חיל הרגלים"¹⁷ ו"חטיבת רגלים מוגברת".¹⁸ בפרסומים האלה פורטו עקרונות הפעולה של הגדוד ושל החטיבה בצורות הקרב השונות (התקפה והגנה) ובסוגי הלוחמה השונים (למשל, לוחמה בשטח בנוי ולוחמה בשטח הררי), וניכרת בהם השפעה של צבאות בריטניה וארה"ב.

תהליך סדור של גיבוש עקרונות הלחימה החל לקראת הקמתו של בית הספר לפיקוד ולמטה (פ"ם). הצעד הראשון היה עבודת מטה נרחבת שנועדה להכין את התשתית התיאורטית לתוכנית הלימודים בבית הספר. העבודה של צוות ההקמה החלה ביולי 1952 בפיקודו של אהרון יריב (רבינוביץ), שמונה מאוחר יותר למפקד הראשון של פ"ם. צוות ההקמה נדרש לכתוב את חומרי הלימוד וההדרכה לקורס. חברי הצוות גיבשו את החומר המקצועי בהסתמך על ניסיונם המבצעי, על הידע הצבאי שרכשו בלימודים באנגליה ובצרפת ועל עבודת מחקר שהכינו. מטרת העבודה הייתה ליצור שפה אחידה ושיטת עבודה סדורה לקצונה בצה"ל שיאפשרו שיתוף פעולה בין־חילי ובין־זרועי.¹⁹ הצוות, שכלל את יובל נאמן (יוצא ההגנה), את ישעיהו גביש ואת אלעד פלד (יוצאי הפלמ"ח), את אברהם טמיר (יוצא הצבא הבריטי) וקצינים נוספים, היה הטרוגני: לכל אחד מהחברים בו היה רקע שונה בתחום ההכשרה והניסיון המבצעי - מה שיצר מתח לא מבוטל בדיונים.²⁰ על עבודת הצוות סיפר גביש:

תפקידו העיקרי של צוות ההקמה היה למעשה לכתוב את התורה שבעל פה, את כל הקשור לתורת הקרב של צה"ל ולתורת עבודת המטה. לצה"ל של אותם זמנים לא הייתה תורה כתובה. היה צריך לקבוע/להמציא/לכתוב... לצוות ההקמה נבחרו קצינים שחלקם כבר הספיקו לקחת חלק בקורסים בצבאות זרים. כל חבר בצוות קיבל אחריות על נושא, ועליו הוטל לכתוב. החומר הכתוב עבר לדיון בצוות, גובש, שוכתב והודפס. כך נכתבה התורה.²¹

התוצרים המרכזיים של עבודת המטה הזאת היו הוצאת חוברות הוראה ללימוד תורת הלחימה, שהיו הבסיס לספרות התורתית של צה"ל, וגיבוש כללים מנחים לקיום תרגילי מפה שעסקו בצורות הקרב השונות בזירות הקרב השונות. הכללים האלה היו הבסיס לדיונים מקצועיים וללמידה מעמיקה של תורת הלחימה.

בשנים שלאחר מכן יצאו לאור פרסומים נוספים, ובהם: "מחלקת הרובאים"²² (1956), "תפעול פלוגת טנקים בינוניים"²³ (1961), וספר "האוגדה"²⁴ (1961). בפרסומים האלה ניתן למצוא את עקרונות הפעולה בצורות הקרב השונות. כל פרסום נועד לרמה צבאית שונה (פלוגה, גדוד, חטיבה וכד').

הניסיון המבצעי של צה"ל היה מוגבל יחסית, ובגלל זה עלה הצורך להשתמש בידע ובניסיון שנרכשו בצבאות אחרים - לאחר התאמתם לתנאי הזירה, לאויב, לתרבות ולשאר הגורמים הייחודיים לצה"ל ולאויביו.²⁵ דרך מרכזית לרכישת ידע מקצועי מצבאות זרים הייתה השתתפות בקורסים בצבאות שונים, ובמיוחד בקורסים של צבאות



מלחמת סיני 1956, מכונית מגויסת בראש הסור | הניסיון המבצעי של צה"ל היה מוגבל יחסית, ובגלל זה עלה הצורך להשתמש בידע וכניסיון שנרכשו בצבאות אחרים - לאחר התאמתם לתנאי הזירה, לאויב, לתרבות ולשאר הגורמים הייחודיים לצה"ל ולאויביו

"תורת הקרב" - מבנה ורעיונות מרכזיים

את הספר "תורת הקרב" כתבה מחלקת תורת הלחימה (תו"ל) במה"ד בראשותו של מאיר פעיל, והוא יצא לאור בסוף 1963. בצוות הכתיבה היו חברים ראש ענף תו"ל בצלאל אמיר, שהגיע למה"ד לאחר שהיה קצין אג"ם במפקדת גיסות השריון, וראשי המדורים שי קיפניס, יצחק קדם ורעיה טראוב. חברי הצוות חילקו ביניהם את עבודת הכתיבה (כל אחד מהם לקח על עצמו לכתוב כמה פרקים) וקיימו דיונים על בסיס הטיוטות שחיברו. לדברי קיפניס, ראש המחלקה, פעיל, היה מעורב מאוד במלאכה, וכל מילה שנכתבה בספר עברה את אישורו לאחר בדיקה קפדנית.²⁸

ההגדרה לתורת לחימה היא "מכלול עקרונות וכללים המגדירים כיצד מתכננים ומנהלים כוחות צבא מבצעי לחימה".²⁹ הספר "תורת הקרב" עסק ביסודות המשותפים לכל הרמות שעוסקות בטקטיקה. על פי הגדרת הספר, "תורת הקרב" עוסקת בתכנון הקרב ובהפעלתן של יחידות ושל עוצבות בקרב.³⁰ החטיבה הוגדרה ב"תורת הקרב" הרמה הגבוהה ביותר שפועלת בקרב הטקטי, אך צוין בה שלעיתים גם האוגדה נלחמת בקרב הטקטי (הדוגמאות שניתנו לכך הן התקפה על מערך מבוצר או קרב שריון מסוים נגד שריון אויב).³¹

בריטניה, צרפת וארה"ב. כך, למשל, ראש צוות ההקמה של פו"ם השתתף בקורס המטה של צבא צרפת, וחברי הצוות מתי פלד ומאיר זורע השתתפו בקורס המטה של צבא בריטניה. רכישת ידע צבאי במסגרת קורסים של צבאות זרים לא הייתה תופעה חד-פעמית, וניתן למצוא לכך דוגמאות רבות. למשל, יצחק רבין ואריאל שרון למדו בבית הספר לפיקוד ולמטה בבריטניה, ישעיהו גביש ואהרון יריב למדו בבתי הספר הצבאיים בצרפת, ואשר לוי, שהיה חבר בצוות הכתיבה של הספר "לוחמת שריון" (1965) בגיסות השריון, השתתף בקורס מ"פים בארה"ב ובקורס פיקוד ומטה בבריטניה.

למידה מצבאות זרים נעשתה גם באמצעות תרגומים של הגות צבאית שהופצו למפקדי צה"ל בפרסומים פנימיים, כמו סדרת החוברות "פרקי עיון בבעיות צבאיות". מטרת התרגומים האלה הייתה להרחיב את הידע המקצועי של המפקדים.²⁶

עד לגיבוש "תורת הקרב" התמודד צה"ל בשתי מלחמות - מלחמת העצמאות ומלחמת סיני. הקרבות במערכות האלה נוהלו בלי שלצה"ל הייתה תורת לחימה אחידה וסדורה, אך המקורות לתורת הזאת, שהוזכרו לעיל, שימשו מסד מקצועי, ויחד עם הלקחים מהמערכות האלה וממערכות שונות בעולם עזרו בגיבושה של "תורת הקרב".²⁷

הספר פורסם בשני כרכים: הראשון התרכז בצורות הקרב ההתקפיות, והשני בצורות הקרב ההגנתיות. הכרך הראשון נפתח בהקדמה כללית שמטרתה להגדיר את מושגי היסוד (מלחמה, מערכה וקרב), להציג את הכוחות הפועלים בשדה הקרב ולאפיין את הלחימה באופן כללי. בסוף הכרך השני צורפו שני פרקי הרחבה שאינם משויכים לצורת קרב מסוימת ונראים כנספחים: הראשון עוסק באורח לחימה בלתי סדור, והשני עוסק במבצעים מוטסים ומושטים.

"תורת הקרב" הייתה חלק מהניסיון של צה"ל לגבש מענה לדוקטרינה הסובייטית שהונהגה בצבאות מצרים וסוריה.³² ניתן למצוא בה חלקים המתארים את הדוקטרינה הזאת³³ יחד עם עקרונות כיצד להתמודד עימה. מאחר שצבאות ערב רכשו ידע צבאי ממדריכיהם הסובייטים, נעשה בצה"ל ניסיון להתחקות בדרכים שונות אחר הדוקטרינה הזאת.³⁴ לימוד שיטות הפעולה של האויב זכה להתייחסות נרחבת בספר "פרשות קרב" שיצא לאור במקביל ל"תורת הקרב" ונועד לתאר את תורת הקרב הסובייטית (התורה

**למידת שיטות הפעולה של האויב
נועדה לאפשר פיתוח ידע מקצועי
להתמודדות במצבי קרב שונים
ומשקפת ניסיון להבין טוב יותר את
דרכי החשיבה הצבאית של הצד
האחר**



הטקטית) בעזרת ניתוח פרשיות קרב ממלחמת העולם השנייה.³⁵ ניתוח הקרבות נועד להעניק למפקדים ידע רלוונטי בנוגע לשיטות הפעולה שצפויים לנקוט צבאות ערב. למידת שיטות הפעולה של האויב, להבדיל מלמידת תוכניות הלחימה הצפויות שלו, נועדה לאפשר פיתוח ידע מקצועי להתמודדות במצבי קרב שונים ומשקפת ניסיון להבין טוב יותר את דרכי החשיבה הצבאית של הצד האחר.

אחד העקרונות המרכזיים שהודגש ב"תורת הקרב" היה הצורך בשילוב של הכוחות השונים (קרב משולב). בהקשר הזה נכתב כבר בהקדמה ש"הלחימה תבוצע בדרך כלל תוך שילוב של גייסות שמסתערים ברגל עם גייסות מסתערים ממוכנים שפועלים מעל רכבם... כל אחד מסוגי הגייסות (הן הממוכנים והן הרגליים) עשוי להילחם לחימה ניידת או מוגבלת - לפי משימתם, לפי סוג האויב העומד לפניהם, לפי הקרקע ולפי התפתחויות בלתי צפויות במהלך הלחימה. אולם הדבר המאפיין הוא שגייסות ממוכנים - לחימתם תהיה בעיקר ניידת, ואילו גייסות רגליים - לחימתם תהיה מוגבלת יותר, ובהתאם לכך יש גם להועיד להם את משימותיהם".³⁶ עקרון הקרב המשולב חוזר בהקשרים שונים ב"תורת הקרב", וניתן לראות בו עקרון על לפעולות הכוחות.

פרקי המבוא לחימה בצורות הקרב השונות (גורמי היסוד, המודיעין והשליטה)

לפני הפירוט של דרכי הפעולה בצורות הקרב השונות מציג הספר

עקרונות כלליים התקפים בכל צורות הקרב. אלה הם גורמי היסוד, המודיעין והשליטה. העקרונות נועדו להקנות למפקדים ידע בסיסי בנוגע לסוגיות מהותיות בלחימה.

הפרק הראשון - "גורמי היסוד" - עוסק במהות הלחימה והקרב. הפרק הזה מסביר שארבעה גורמי היסוד בקרב הם האדם הלוחם, אמצעי הלחימה, הזירה (שכוללת, בין היתר, את הקרקע ואת מזג האוויר) והתנועה. כל גורם יסוד מוצג בפרק הראשון, ומודגשת חשיבותו לקרב. גורם יסוד שזוכה להתייחסות נרחבת הוא התנועה, שמוגדרת תנאי להשגת הכרעה, שכן "בלעדיה אין לקיים כל פעילות צבאית".³⁷ המשמעות הטקטית של יישום הגורם הזה היא השאיפה להניע את הכוחות למרחק רב ככל הניתן במשך זמן קצר ככל הניתן. לצורך הבנת הגורם הזה הוגדרו שני מושגי יסוד:

ניידות - הכושר של כוח צבאי לנוע במהירות על פני מרחקים גדולים ולהתמיד בפעילות הזאת זמן רב.

תמרון - תנועה בציר או בצירים ברורים, שתכליתה להניע כוחות אל מקום המשפר את מצבם לעומת האויב.³⁸ מההגדרה הזאת עולה הצורך לנוע במהירות לנקודות התורפה של האויב:

נקודות אלו יימצאו על הרוב בעומק היערכותו של האויב, לעיתים באגפיו... מכאן נובע שכדי להגיע למגע בתנאים עדיפים יצטרכו כוחותינו לעיתים קרובות לתמרון בכל האמצעים העומדים ברשותם לעורף האויב ואל אגפיו כדי להשיג הכרעה. תמרון זה מותנה בכושר הניידות של הגייסות (הרגליים והממוכנים), והוא כרוך בהעזה רבה. אולם על רוב, בתנאי הלחימה שלנו, עשוי תמרון נועז ונמרץ אל עומק האויב להכריע את הקרב במהירות ובמינימום אבדות, בלי שנצטרך לבוא לידי מגע רציני עם כוחותיו החזקים ביותר של האויב.³⁹

לדעתי, ההדגשה של התמרון לעומק נבעה מתנאי הגיאוגרפיים של ישראל לפני מלחמת ששת הימים, ובראשם היעדר העומק וההכרח שלא לוותר על שטח. בתנאים האלה נדרשו הכוחות לעבור למתקפה מוקדם ככל האפשר ולהכריע את האויב בתנועה לעומק ולעורף מערכיו.

פרק המודיעין ופרק השליטה מציגים למפקדים את העקרונות הבסיסיים של התחומים האלה בקרב.

צורות קרב התקפיות - התקפה, התקדמות, רדיפה, פשיטה ומארב

ההתקפה בספר "תורת הקרב" מוגדרת באופן הבא: צורת קרב שבה הכוחות לוחמים לכיוון האויב באמצעות תנועה ואש "כשהמטרה המיידית היא כיבוש שטח או השמדת אויב".⁴⁰

הבסיס בספר לפיתוח שיטות הפעולה בהתקפה היה מערכי ההגנה האפשריים שמולם יילחמו הכוחות: מערך ההגנה הקווי שהיה אופייני לצבא מצרים והתבסס על הדוקטרינה הסובייטית ומתחם מוגן היקפי שהיה אופייני לצבא ירדן.⁴¹ במערכי ההגנה האלה שולבו כוחות משוריינים ניידים, והיה צפוי שביניהם לבין הכוחות הניידים

של צה"ל יתקיים מאבק על הגעה לעדיפות קרקעית.⁴² בפרקי התקפה מודגשים שני עקרונות מרכזיים: הקרב המשולב ושמירת התנופה. עקרון הקרב המשולב מוצג בפרק שכותרתו היא



טנקים של צה"ל ברמת הגולן במלחמת ששת הימים | נמצאה התאמה לא מבוטלת בין האופן שבו נותחו מערכי הלחימה של האויב ב"תורת הקרב" לאלה שבהם נתקלו כוחות צה"ל בשטח במלחמת ששת הימים

צורות הקרב ההגנתיות (הגנה, נסיגה והשהיה)

"תורת הקרב" קובעת שהגנה היא צורת קרב שמאפשרת לכוח קטן להתמודד בהצלחה עם כוח עדיף, אולם אינה מסוגלת להביא לניצחון במערכה. ההגנה מוגדרת שלב זמני, לפני התקפה, התקדמות או רדיפה או אחריה.⁴⁶ בחלק הזה מוגדרים כללי היסוד לתכנון ההגנה ולניהול קרב ההגנה. הכללים האלה מתווים את אופן הפעולה בכל שיטת הגנה.⁴⁷

הספר "תורת הקרב" מבחין בין הגנה קבועה להגנה ניידת ובין הגנה סדורה להגנה חפזה.⁴⁸ וקובע ששיטת ההגנה שתינקט בקרב תהיה בהתאם למצבים השונים. רעיון ההגנה הקבועה מתבסס בעיקר על הפעלת כוחות במערכי הגנה מבוצרים ונייחים המשולבים במערכת מכשולים. רק חלק קטן יחסית מהכוח (בעיקר שריון) נשמר בעתודה ואינו מרותק לקרקע. בהגנה הקבועה מודגשת חשיבותם של כוחות החי"ר עד כדי כך שנקבע כי רק במקרים חריגים ימלאו כוחות שריון משימות בהגנה קבועה באופן עצמאי.⁴⁹ כמו כן נקבע שזוהי "שיטת ההגנה העיקרית שתינקט בגבולות מדינת ישראל בשל ההכרח שלא לוותר על שטח ואפילו באופן זמני".⁵⁰

ההגנה הניידת מבוססת על השארת מרבית הכוח הנייד בעתודה, ורק חלק קטן ממנו מוצב במערכי הגנה קבועים. על פי "תורת הקרב",

"שיתוף הפעולה הבין-חילי והבין-זרועי". מטרת הקרב המשולב, לפי הפרק הזה, היא לנצל את היכולות השונות נגד נקודות התורפה שבמערכי האויב ולגרום לכך שהכוחות השונים יתנו סיוע הדדי זה לזה. עקרון שמירת התנופה מבוסס על ההנחה שאסור שהתנופה תדעך וקובע שיש לשמור עליה באמצעות פעולה רצופה ותכנון ההתקפה לעומק. שני אלה מאפשרים למוטט את מערך האויב. העיקרון של שמירת התנופה מודגש בעיקר בצורת הקרב התקדמות ורדיפה, שמבוססת על ניידות, על מהירות ועל רציפות הפעולה.⁴³

בפרקים האלה נקבע שהתקפת איגוף עדיפה על פני התקפה חזיתית. הסיבה להעדפת האיגוף היא שזו מאפשרת בדרך כלל לתקוף את נקודות התורפה של האויב באגפו או בעורפו. הכלל שנקבע הוא: "חפש תמיד את האיגוף ואל תכה עם הראש בקיר".⁴⁴ כאשר קיים הכרח לתקוף חזיתית, ממליצה "תורת הקרב" לחפש דרכים לעשות במקביל גם פעולות איגוף לעומק מערך האויב.⁴⁵

הספר "תורת הקרב" בכלל ופרקי ההתקפה בפרט עוסקים בכל הכוחות הפועלים בקרב המשולב ובעקרונות הפעולה הטקטיים של הכוחות השונים (חי"ר, שריון, הנדסה ארטילריה וכד'), אך לוחמת השריון זוכה לבמה המרכזית, כך שניתן למצוא בספר פירוט רב בנוגע לאופן הפעלת הטנקים בהתקפה.

התפיסה הזאת מתאימה בעיקר לכוחות משוריינים הפועלים מחוץ לגבולות המדינה, במרחבי תמרון גדולים, שבהם ניתן לוותר על שטח (עומק) באופן זמני.⁵¹

אשר לשיטת ההגנה הקבועה - בספר מוקצה לה מקום הגדול פי ארבעה מאשר למקום שמוקצה להגנה הניידת. הדבר נבע, כנראה, מההבנה שההגנה הקבועה היא השיטה שנדרשה באותה העת לצה"ל בנסיבות שבהן הוא פעל (היעדר עומק).

"תורת הקרב" במבחן של מלחמת ששת הימים

ניתוח הלחימה במלחמת ששת הימים מורכב מהיבטים שונים ומגוונים, ובהם רמת הכוח (פלוגה, גדוד, חטיבה, אוגדה), הזירה, מאפייני הקרקע ועוד. בחלק הזה אני מתמקד באופן שבו באו לידי ביטוי העקרונות של "תורת הקרב" בלחימה, ובמיוחד בלחימה במרחב סיני.⁵²

ראשית יש לציין שנמצאה התאמה לא מבוטלת בין האופן שבו נותחו מערכי הלחימה של האויב ב"תורת הקרב" לאלה שבהם נתקלו כוחות צה"ל בשטח במלחמת ששת הימים. על פי חוברת הלקחים ממלחמת ששת הימים בהוצאת מה"ד תיכננו צבאות מצרים וסוריה לפעול על פי הדוקטרינה הסובייטית, ולכן נמצאו עדויות שונות, אך בפועל הן יישמו את הדוקטרינה הזאת באופן לקוי, ולכן לא יכלו לעמוד מול פעולות כוחותינו.⁵³

הפריסה של צבא מצרים הייתה על פי הדוקטרינה הסובייטית, דהיינו במערך קווי,⁵⁴ אך בשונה מהצבא הסובייטי במלחמת העולם השנייה, צבא מצרים לא יכול היה להקים ולאייש את כל המערכים הנדרשים בהתאם לדוקטרינה שהוא אימץ. הסיבה: היה פער בין הסד"כ בפועל של צבא מצרים לבין הסד"כ שנדרש לו להגנה על סיני על פי הדוקטרינה הסובייטית.⁵⁵

ניתוח שיטות הפעולה הצפויות של האויב והמענה שפותח להתמודדות עם השיטות האלה הוכיחו את עצמם. מכך עולה שנדרש לחקור וללמוד את שיטות הפעולה שהאויב מפתח למלחמה הבאה ולהתאים את המענה לכך - במקביל לפיתוח שיטות שיאתגרו את פעולת האויב ויאלצו אותו לפתח להן מענה.

עקרון הקרב המשולב, שהודגש רבות ב"תורת הקרב", בא לידי ביטוי בולט בקרב של אוגדת שרון לכיבוש מתחם אבו עגילה.⁵⁶ אולם בחלק ניכר מהקרבות האחרים נראה שהפעולות נעשו באופן לא משולב, בעיקר לאחר שלב ההבקעה.⁵⁷ אלוף רחבעם זאבי הסביר זאת בכך שמרכיב הניידות היה הדומיננטי בקרבות, ולכן הכוחות אשר לא עמדו בקצב השריון ולא היו מנוידים כראוי (רגלים, ארטילריה, הנדסה) לא השתתפו בלחימה.⁵⁸

התפיסה שהתפתחה אחרי המלחמה, שלפיה הטנק הוא הנשק העיקרי בלוחמת היבשה, נבעה במידה רבה מההצלחה של הכוחות המשוריינים בקרבות האלה.⁵⁹ יש לציין כי מבחינת ארגון הכוח ללחימה, החטיבות - הן הממוכנות והן המשוריינות - כללו כוחות שונים באופן משולב: הן כללו גדודי שריון וגדודי חיל רגלים משורייני (חרמ"ש) במינונים שונים.

בניגוד לאי-מימושו של עקרון הקרב המשולב, בלט מימוש עיקרון אחר שהודגש ב"תורת הקרב" - עקרון שמירת התנופה. הכוחות

המשוריינים, שניידותם איפשרה התקדמות מהירה, ניצלו את ההזדמנויות שנקרתה להם והשלימו את משימותיהם במהירות.⁶⁰

כאמור, לפי "תורת הקרב" יש לנסות לתקוף באגפים ולהימנע מהתקפות חזיתיות. ישעיהו גביש, אלוף פיקוד הדרום במלחמת ששת הימים, ניתח את פעולותיה של אוגדה 38 בפיקודו של אלוף אריאל שרון במרחב אבו-עגילה וטען שהתוכנית לתקוף מהאגף ומהעורף הייתה היסוד להצלחת האוגדה בקרב הזה. התוכנית הזאת הייתה מבוססת על ההבנה שהאגף והעורף הם נקודות התורפה בדוקטרינה הסובייטית, ובמיוחד בדוקטרינה הסובייטית כפי שיישם אותה צבא מצרים.⁶¹

בקרבות נוספים במלחמת ששת הימים יושם העיקרון הזה, ובסיכום לקחי המלחמה מודגש כי הוכח שתקיפה מהאגף היא יעילה יותר, ויש לדבוק בה.⁶²

היו שטענו כי באוגדה 84 בפיקודו של אלוף ישראל טל לא נעשה שימוש באיגוף כמו בפעולותיה של אוגדת שרון. אלוף טל הסביר בכנס מטכ"לי שבהתקפה על המערך הממוגן של חאן-יונס נעשה שימוש בדרכים פנימיות של המצרים מתוך רצון להימנע מכניסה לשדות מוקשים, וכי דרך הפעולה הזאת היא יישום של "הגישה העקיפה הקלסית".⁶³ אל"ם מאיר פעיל תמך בעמדתו של אלוף טל והסביר שאוגדה 84 לא תקפה "עם הראש בקיר", אלא שכל המסתערים תקפו באיגוף אף שהחץ של התקדמות האוגדה נראה חזיתי.⁶⁴

סוגיית ההבקעה, שנוכרת ב"תורת הקרב" בקצרה בלבד במסגרת שלבי הלחימה אל היעדים בהתקפה,⁶⁵ קיבלה משקל רב אחרי מלחמת ששת הימים. את מערכי האויב אמורים היו להבקיע בעיקר כוחות חי"ר, אולם במלחמה פעלו הכוחות בכמה מקרים בשונה ממה שנלמד ותורגל לפני כן. לדוגמה, אוגדה 84 בפיקודו של אלוף טל הבקיעה ביום, והטנקים הובילו את ההתקפה.⁶⁶ בקובץ הלקחים ממלחמת ששת הימים נכתב כי "בניגוד להנחת היסוד שמלפני מלחמת ששת הימים, אשר גרסה שהשריון יבצע קרב הבקעה בלילה בלית ברירה, יבצע השריון קרבות הבקעה ביום ובלילה כאשר עיקר המאמץ יתבסס על פעולת טנקים".⁶⁷ ההצלחה הגדולה של השריון במלחמת ששת הימים הביאה אפוא להפקת הלקח שלפיו הבקעת שריון היא אפשרית. סוגיית ההבקעה העסיקה רבות את המפקדים בשריון בפרט ואת המפקדים בצה"ל בכלל לאחר מלחמת ששת הימים. הדבר בא לידי ביטוי בכנסים ובוועדות שונות, ובחלק מהם נטען שהתורה הכתובה טעתה בנוגע להבקעה.⁶⁸

ניתוח דומה בנוגע ללחימה ברמת-הגולן מעלה כי הכוחות העיקריים שפעלו בהתקפה היו כוחות שריון וכי ההתקפה התנהלה באור יום, אף שבתוכנית נקבע שזו תהיה התקפת לילה.

במלחמת ששת הימים פעלו אפוא הכוחות בהתאם לתורת הלחימה, אך לרוב הם אימצו רק חלק מעקרונות הפעולה - לעיתים על חשבון עקרונות אחרים. לדוגמה, הם העדיפו לדבוק בעיקרון של שמירת התנופה על פני עקרון הקרב המשולב, אך הם נהגו כך לרוב מתוך הבנה מקצועית של תורת הלחימה. עם זאת יש לציין שהפקת הלקחים ממלחמת ששת הימים צריכה הייתה להיעשות בזהירות רבה בשל התנאים המיוחדים שהשיג צה"ל באותה המלחמה -

בעיקר העליונות האווירית שהושגה כבר בשעות הראשונות לחימה. העליונות הזאת שיפרה באופן משמעותי את חופש הפעולה של כוחות היבשה.⁶⁹

סיכום

הספר "תורת הקרב" עוסק בעקרונות הלחימה בסביבה הטקטית והיה הראשון מסוגו בצה"ל. התשתית המקצועית שעליה נשען הספר הייתה מעמיקה ושאהבה את מקורותיה הן מהידע ומהניסיון שנצבר בצה"ל והן מהידע ומהניסיון של צבאות אחרים (שבחלקם הם עקרונות אוניברסליים של המקצוע הצבאי). גיבוש הספר כלל תהליך מחשבתי שנועד לפתח מענה למאפיינים הייחודיים של שדה הקרב שאיתם צפויים היו כוחות היבשה של צה"ל להתמודד, לדוגמה, הדוקטרינה הסובייטית שאותה אימצו צבאות ערב. בכך הפך הספר לבסיס התיאורטי שאיפשר התכוננות נכונה למלחמה הבאה.



קשה למצוא מתודולוגיה פשוטה שתיתן תשובה חד-משמעית לשאלה כיצד ניתן לבחון רלוונטיות של תורת לחימה

הספר "מבצעי כוחות היבשה", שהחליף את "תורת הקרב", ייבחנו בעתיד אל מול השינויים במרחב הלחימה כדי שלא יאבד מהרלוונטיות שלו. אובדן הרלוונטיות של תורת לחימה הוא תהליך מסוכן ביותר משום שהתוצאה שלו היא ירידה ברמה המקצועית. שינויים במאפיינים של שדה הקרב, כפי שבאו לידי ביטוי אחרי מלחמת ששת הימים, דורשים חשיבה נוספת על אופן הלחימה. במיוחד יש לתת את הדעת לשינויים הקרקעיים ולשינויים בשיטות הפעולה של האויב. חשיבה על המאפיינים של סביבת הלחימה עשויה להוביל להתאמתם לתורת הלחימה. היעדר התאמה כזאת עלול לגרום לתורת הלחימה להיות לא רלוונטית ולהיזנח. אחת השאלות המורכבות ביותר בתחום של הכנת הכוח למלחמה בכלל ובנוגע לגיבוש תורות הלחימה בפרט היא כיצד ניתן לבחון רלוונטיות של תורת לחימה. קשה למצוא מתודולוגיה פשוטה שתיתן תשובה חד-משמעית לשאלה הזאת, אך חשוב לבחון, להרהר ולערער בסוגיה הזאת כל העת. בהקשר לכך הדגיש פרופ' יהודה ואלך ש"אין סכנה גדולה יותר בתחום הגורלי הנקרא מלחמה מאשר שגרתיות, קפיאה על שמרים וחוסר מחשבה. אחת המסקנות הנדושות ביותר בתחום ההגות הצבאית היא שאין דבר מסוכן יותר מאשר להתכונן למלחמה עתידה מתוך הנחה שתהיה דומה למלחמה הקודמת... בחינה ביקורתית וחקרנית של מחשבותינו ושל מעשינו לא הזיקה מעולם! חוסר מחשבה - כן!"⁷¹

תודה לד"ר זאב אלרון, למשה אריאלי ולד"ר עדו הכט על הערותיהם המועילות

הערות

1. שלמה תורג'מן, "מבצעי כוחות היבשה 2010 - הירוש של תורת הקרב מ-1964", **מערכות** 433, אוקטובר 2010, עמ' 7-5, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/9/112549.pdf>
2. על כך ניתן למצוא במקורות שונים כמו ד"ח אגרנט; דורון אלמוג, "לקחי מלחמת ששת הימים כמשבר בהתפתחות תורות הלחימה", **מערכות** 354, נובמבר 1997, עמ' 8, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/9/109989.pdf>; חיים נדל, **המחשבה הצבאית של צה"ל בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים (1967-1973)**, חיבור לדוקטורט, אוניברסיטת חיפה, 2002, עמ' 85-86; ארז וינר, "הגיבוש והשבר בתורת הלחימה של צה"ל", בתוך **מלחמה היום**, מערכות, 2003, עמ' 79-80
3. **ועדת החקירה למלחמת יום הכיפורים, דין וחשבון שלישי ואחרון** (כרך רביעי), ירושלים, 1975, עמ' 1,339 (להלן: ד"ח אגרנט)
4. להרחבה ראו: אלי מיכלסון, **תפיסת הפעלת כוחות היבשה של צה"ל במלחמת ששת הימים ולאחריה - הגורמים המעצבים**, עבודת גמר לתואר מוסמך בהנחייתו של פרופ' זכי שלום, אוניברסיטת בן-גוריון, אוגוסט 2011
5. יעקב זיגדון, **עיונים בתורת בניין הכוח הצבאי**, המכללה לפיקוד ולמטה (מסמך פנימי בצה"ל)
6. **מילון מונחי צה"ל**, מסמך פנימי בצה"ל, 1996, עמ' 72
7. מאיר פינקל, **על הגמישות**, מערכות, תל-אביב, 2007, עמ' 25
8. **זיגדון**, עמ' 16
9. פינקל, **שם; זיגדון**, עמ' 42-46
10. ישנם מרכיבים נוספים, כמו ארגון הכוח לחימה או פיתוח כוח האדם, אך יסודות הליבה בהכנת הכוח למלחמה הם שלושת אלה שהוזכרו לעיל: תורת הלחימה, הכשרה ואימונים ואמצעי הלחימה.
11. באזיל הנרי לידל הארט, **מדוע איננו לומדים מן ההיסטוריה**, מערכות, תל-אביב, 1985, עמ' 30

תורות לחימה נועדו לפתח מענה רלוונטי לבעיות צבאיות עדכניות בהסתמך על היסודות התיאורטיים של המקצוע הצבאי. אלוף יעקב עמידור, שהיה מפקד בכיר בצה"ל בשנות ה-90, ובין היתר פיקד על המכללות הצבאית, טען כי "הדוקטרינה (בלשונו: תורת הלחימה - התו"ל) היא הניסיון לעצב תפיסה הנוגעת לצבא מסוים, קרי התאמת התיאוריה הצבאית (האוניברסלית) בעבור צורכי אותו צבא על סמך הניסיון ההיסטורי והתנאים המיוחדים של הצבא".⁷⁰ כותבי "תורת הקרב" השכילו לשלב בין עקרונות פעולה כלליים (אוניברסליים) המבוססים על ניסיון מבצעי ועל לימוד מקצועי מצבאות זרים לבין התנאים הספציפיים של מצבי הלחימה שהיו צפויים לצה"ל באותה העת.

הלמידה מ"תורת הקרב" מעוררת שאלות עקרוניות בנוגע לסוגיות בגיבוש תורות לחימה. למשל, שאלת המינון הנכון בין העקרונות הכלליים של התיאוריה הצבאית לבין העקרונות הספציפיים שנכונים לזמן ולמרחב מסוימים היא מהותית וקובעת למשך כמה זמן תהיה תורת הלחימה רלוונטית. הבחירה בהתאמת תורת הלחימה לתנאים של מרחב מסוים, כפי שנעשה ב"תורת הקרב", השפיעה על רמת העדכניות והרלוונטיות של התורה הזאת. תורה לחימה שאינה מתאפשרת לתנאים הספציפיים של מרחב הלחימה, ורק שינויים מהותיים ביותר יגרמו לעדכונה, עשויה להיות עדכנית למשך זמן רב, אך חוסר הרלוונטיות לזמן ולמרחב הלחימה שבהם ייעשה בה שימוש עלול לגרום להתרחקות מהיסודות המקצועיים ולהזנחתה.

45. שם, עמ' 67
46. **תורת הקרב ב',** עמ' 1
47. שם, עמ' 4-9
48. שם. ההבדל בין הגנה סדורה להגנה חפוזה הוא משך הזמן שעומד לרשות הכוח כדי להכין את מערכי הקרב ואת הביצורים.
49. שם, עמ' 98
50. שם, עמ' 2 ובהרחבה מעמ' 10 עד עמ' 55
51. שם, עמ' 2-3 ובהרחבה - עמ' 66-77
52. ניתוח נרחב של לקחי מלחמת ששת הימים והשפעתם על תפיסת הלחימה ניתן לקרוא אצל **מיכלסון**, עמ' 81-102
53. **לקחי מלחמת ששת הימים (סיכום ראשוני)**, אג"ם/מה"ד/מחלקת תו"ל, 24 ביולי 1969
54. רחבעם זאבי, "לקחים צבאיים", בתוך **דפי אלעזר 10 - עשרים שנה למלחמת ששת הימים**, עורכים: רחבעם זאבי וגנייה דורון, הוצאת יד דוד אלעזר, 1987, עמ' 29
55. ריאיון של המחבר עם ישעיהו (שייקה) גביש במוזיאון הפלמ"ח, תל-אביב, 27 בדצמבר 2010. יש לציין כי בריאיון שנתן גביש שנה וחצי לפני המלחמה, בהיותו ראש מה"ד, הוא הסביר שהמצרים שואפים לפעול על פי הדוקטרינה הסובייטית, אך אין באפשרותם לעשות זאת, דבר אשר צפוי לגרום לפרצות בהגנה המצרית (**מעריב**, 3 בדצמבר 1965, עמ' 10).
56. מאיר פעיל, **התקפות צה"ל על אבו עגילה בשלוש מלחמות**, מוגבל, הוצאת מערכות, אוגוסט 1970, עמ' 15-20. ראו גם: www.meirpail.co.il
57. יהודה ואלך, "הטנק הכל יכול - קווים בתורת השריון של צה"ל", **מערכות** 277-276, אוקטובר-נובמבר 1980, עמ' 24-25, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/4/109074.pdf>
58. **לקחים צבאיים**, עמ' 33 (ראו הערה 49)
59. עמיעד ברנר, **אש לפניו תלך - התפתחות ותמורות בשריון הישראלי מתום מלחמת סיני ועד מלחמת ששת הימים**, הוצאת מחלקת היסטוריה, 2008, עמ' 272
60. שם, עמ' 270
61. דברי ישעיהו גביש בכנס סיכום של פיקוד דרום, ארכיון צה"ל (א"צ), תיק - 86-717/1977, עמ' 76. דברים דומים הוא אמר גם בכנס של סגל הפיקוד הכללי (ספ"כ) ב-14 בפברואר 1968, א"צ 1974/1974-1987, עמ' 56
62. **לקחי מש"י**, עמ' 28
63. דברי אריאל שרון בכנס ספ"כ, 14 בפברואר 1968, א"צ 1974/1974-1987, עמ' 43
64. דברי מאיר פעיל בכנס ספ"כ, 28 בפברואר 1968, א"צ 1974/1974-1987, עמ' 47. ההיסטוריון הצבאי אל"ם פרופ' יהודה ואלך גם הסביר בנוגע לפעולותיה של אוגדה 84 שעוצמת ההתקפה והרציפות שבה היו הפתעה לאויב, ובכך מומשו עקרונות הגישה הבלתי ישירה של לידל הארט. ראו: יהודה ואלך, "הגישה הבלתי ישירה במלחמת ששת הימים", בתוך: בני מיכלסון ואפי מלצר (עורכים), **מלחמת ששת הימים - סיכום הסמינר "סוגיות בביטחון ישראל"**, העמותה לחקר הכוח המגן והעמותה להיסטוריה צבאית, 1996, עמ' 289-290
65. **תורת הקרב א',** עמ' 67
66. חיים נדל, **המחשבה הצבאית של צה"ל בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים (1967-1973)**, עבודת דוקטורט, אוניברסיטת חיפה, 2002, עמ' 72-74
67. **לקחי מש"י**, עמ' 30
68. **נדל**, עמ' 210
69. ניתן למצוא התייחסות לכך בדבריו של ראש אג"ם דאז, אלוף עזר ויצמן, במסגרת כנס ספ"כ ללקחי המלחמה שהתקיים ב-14 בפברואר 1968. בדבריו הוא הדגיש שהשליטה באוויר איפשרה פעולות שלא היו על פי המתוכנן, כגון הבקעה משורינית ביום.
70. יעקב עמידרור, "מהו הידע המקצועי בצבא?" **מערכות** 372, אוגוסט 2000, עמ' 28, <http://maarachot.idf.il/v1a9v-he/Maarachot.aspx>
71. יהודה ואלך, "הנוכל ללמוד מן ההיסטוריה", **מערכות** 254, פברואר 1977, עמ' 30-33, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/6/108796.pdf>

12. תוה"ד, **המילון למונחי צה"ל**, 1998
13. **ועדת החקירה למלחמת יום הכיפורים**, דין וחשבון שלישי ואחרון (כרך רביעי), ירושלים, 1975, עמ' 1,339
14. חיים לסקוב, "תורות ביטחון", **מערכות** 153, יולי 1963, עמ' 11-12, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/0/107320.pdf>
15. יהודה סלוצקי, **קיצור תולדות ההגנה**, הוצאת משרד הביטחון, 1986, עמ' 277-276
16. השתנה למחלקת תו"ל באגף ההדרכה בשנים 1954-1956.
17. **גדוד חיל הרגלים, אג"ם/מה"ד, 1951**
18. **חטיבת רגלים מוגברת (חוברת מס' 1)**, אג"ם/מה"ד, 1951
19. זאב אלרון, **התמורות בצה"ל והשינוי שלא היה בתפיסת הביטחון (דצמבר 1952-ספטמבר 1955)**, עבודת דוקטורט, אוניברסיטה העברית, 2009, עמ' 41-42; שגיא טורגן, **הכשרת הפיקוד הקרבי בצה"ל 1949-1956**, עבודת דוקטורט, אוניברסיטה העברית, 2008, עמ' 194-195; ריאיון של המחבר עם ישעיהו (שייקה) גביש במוזיאון הפלמ"ח, תל-אביב, 27 בדצמבר 2010
20. אהרון יריב, **הערכה זהירה - קובץ מאמרים** (ערך: משה גרונדמן), מערכות, תל-אביב, 1998, עמ' 23
21. חגי גולן (עורך), **יובל לפו"ם: 50 שנה למכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה**, מערכות, תל-אביב, 2004, עמ' 80
22. **מחלקת הרובאים**, אג"ם/מה"ד/מחלקת חי"ר, עקד חיל הרגלים, ת72-2, 1956
23. **תפעול פלוגת טנקים בינוניים**, אג"ם/מה"ד, עקד שריון, הפ"כ-28, 3, 1961
24. **האוגדה**, אג"ם/מה"ד, עקד כללי 1-25, 1961
25. מאיר פינקל ואיתן שמיר, "ממי צריך צה"ל ללמוד?" **מערכות** 433, אוקטובר 2010, עמ' 31, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/2/112552.pdf>
26. למשל, **לקט למפקד הבכיר מס' 11 - פרקי עיון בבעיות צבאיות, יולי 1959**, אג"ם/מה"ד/ענף היסטוריה. (ארכיון צה"ל, תיק מס' 15-853/1960). הלקט כולל מאמרים של ג'ון פולר, של באזיל לידל הארט ושל ארווין רומל על תיאוריה צבאית ועל פרקטיקה צבאית.
27. ארז וינר, "הגיבוש והשבר בתורת הלחימה של צה"ל", בתוך **מלחמה היום**, מערכות, 2003, עמ' 79-80
28. ריאיון של המחבר עם שי קיפניס ב-19 במאי 2011 ברמת-השרון. קיפניס היה ראש מדור בענף תורות הלחימה וחבר בצוות הכתיבה של הספר "תורת הקרב".
29. **מילון למונחי תו"ל**, אג"ם/מה"ד, עקד כללי 1-348, 1996, עמ' 284
30. **תורת הקרב (כרך א') - התקפה, התקדמות ורדיפה, פשיטה ומארב**, אג"ם/מה"ד, עקד כללי 1-2, נובמבר 1963 (להלן: תורת הקרב א'), עמ' י'
31. שם
32. **יובל לפו"ם**, עמ' 80
33. לדוגמה, הצגת סכמה של "מערך הגנה קווי לפי המתכונת הסובייטית - אופייני לצבא המצרי", **תורת הקרב א'**, עמ' 36
34. ריאיון של המחבר עם ישעיהו (שייקה) גביש במוזיאון הפלמ"ח, תל-אביב, 27 בדצמבר 2010. בריאיון סיפר גביש על עולים מברית-המועצות שסייעו ללמוד את הדוקטרינה הסובייטית. תהליך הלמידה קיבל את הכינוי "סיפורי הופמן" על שם אחד הקצינים שהיה מדרוך בפו"ם הסובייטי וסייע בתהליך הלמידה בעזרת הידע שצבר במהלך שירותו הצבאי.
35. **פרשות קרב - לקט מבצעים של הצבא הסובייטי במלחמת העולם השנייה**, אג"ם/מה"ד/ענף היסטוריה, עקד היסטוריה צבאית 34-9, פברואר 1964
36. **תורת הקרב א'**, עמ' י"א
37. שם, עמ' 1
38. שם, עמ' 11
39. שם
40. שם, עמ' 32
41. שם, עמ' 36-37
42. שם, עמ' 38
43. שם, עמ' 41
44. שם, עמ' 44-46

ניהול ההתנדבות בעורף בזמן חירום



בוגרי קורס מד"א למתנדבי נוער, זכרון יעקב, אפריל 2011 | התנהגות נכונה של הציבור בעת אסון מגדילה את הסיכויים להציל חיים



אל"ם (מיל') ד"ר חיליק סופר
לשעבר רמ"ח אוכלוסייה בפיקוד
העורף



בעת אסון המוני מגיעים מתנדבים רבים כדי לסייע לפעולות החילוץ, ההצלה והשיקום. הסיוע שלהם הוא חיוני ביותר לעבודתם של כוחות החילוץ וההצלה המקצועיים, וכדי לייעל אותו רצוי לארגן את המתנדבים מראש, בעיתות השגרה. המאמר מסביר כיצד מתכנן פיקוד העורף להפעיל את המתנדבים בעת הצורך

מבוא

באסונות ובמצבי חירום הציבור הוא המושא לפעולות החילוץ וההצלה, אולם בה בעת הוא עשוי להידרש להיות חלק מכוחות החילוץ.¹ התנהגות נכונה של הציבור מגדילה את הסיכויים להציל חיים. לכן בעת שעושים תוכניות והכנות למקרים של פגיעה המונית בעורף, יש להביא בחשבון את השתתפות הציבור בחלק מפעולות הסיוע באירוע עצמו ואת שיתוף הפעולה עם ארגוני מתנדבים.² למאמר הזה יש ארבע מטרות:

1. לבחון את המונח "אירוע חירום" באמצעות כמה דוגמאות מהארץ ומעולם.
2. לבדוק מיהם המתנדבים המגיעים לסייע בשעת חירום והאם ניתן לנהל אותם לפני האירוע, במהלכו ולאחריו.
3. לבחון - באמצעות כמה דוגמאות ממקומות שונים בעולם - האם ניתן להפעיל מדיניות כוללת של ניהול ההתנדבות בעת חירום.
4. להראות כיצד ניהול נכון של מתנדבים באירועי חירום יכול לסייע לקהילה בשעת משבר ולבצר את חוסנה.

אירוע חירום - הגדרות

מדינות שונות מגדירות לרוב באופן שונה אירועי חירום ואסון - בהתאם לניסיון ההיסטורי של כל אחת מהן, אך לרוב ישנו מכה משותף לכל ההגדרות האלה. ההגדרה של פיקוד העורף לאירועי חירום היא: אירוע שיש בו "איום על אינטרס חיוני - במקרים קיצוניים על חיי אדם או על חיי הקרובים לו - בלי שיהיה זמן להיערך אליו. ככל שהאינטרס המאויים חיוני יותר, וככל שזמן ההיערכות לקראתו קצר יותר - תחושת החירום גדולה יותר".

המתנדבים באירועי חירום - סוגים ומאפיינים

המחקרים מבחינים בין שני סוגים מרכזיים של מתנדבים בעיתות חירום: מתנדבים מאורגנים ומתנדבים ספונטניים. המתנדבים המאורגנים נחלקים לשתי תת-קבוצות:

1. מתנדבים השייכים לגופי הביטחון וההצלה. המתנדבים האלה משולבים בדרך כלל באופן קבוע במערך המקומי או הארצי של אותם הגופים ומופעלים בעיתות שגרה ובעיתות חירום.
2. מתנדבים ששייכים לארגונים שאין להם בדרך כלל קשר למצבי חירום או לאסונות, אך במהלך אירועים חריגים מקצים אותם הארגונים את מתנדביהם למשימות סיוע. למתנדבים המאורגנים יש כמה מאפיינים משותפים:

- **כישורים מקצועיים.** המתנדבים האלה עברו הכשרות לקראת אירועי חירום ולעיתים אף צברו ניסיון בטיפול באירועים כאלה, ולכן הם מאומנים היטב ויודעים מהו תפקידם בשטח ביום פקודה.
- **כישורים מנטליים.** המתנדבים המאורגנים - ובמיוחד אלה שמשתייכים לגופי הביטחון וההצלה - רגילים לפעול בסביבה לחוצה, ולכן יש להם יכולת נפשית גבוהה להתמודד עם מצבי סיכון, והם מודעים להיותם חשופים לסיכונים נפשיים ופיזיים. בשל כך הם גם מפגינים בדרך כלל רמה גבוהה של משמעת.

המתנדבים הספונטניים אינם מאורגנים, והחלטתם לבוא לאזור האסון ולהושיט עזרה היא יוזמה אישית שנובעת בדרך כלל מהזדהותם עם הנפגעים ומהאמונה שיש בידם לסייע להם



- **שייכות ארגונית.** להלן רשימה חלקית של הארגונים שמפעילים מתנדבים בעיתות שגרה ובעיתות חירום: גופים ממלכתיים שעוסקים בהצלה ובחילוץ (מד"א, מכבי אש, פיקוד העורף), גופים וולונטריים שעוסקים בהצלה (כמו זק"א), עמותות וארגונים חברתיים מהמגזר השלישי שפועלים בקהילה (כמו מתן ושתיל). המסגרות האלה מכשירות את המתנדבים בעוד מועד, כך שכל מתנדב יודע מה תפקידו בעת חירום. נוסף על כך שומרת כל אחת מהמסגרות האלה על קשר רצוף עם מתנדביה בעיתות שגרה ובעיתות חירום, מעבירה להם מידע חיוני ומפקחת על שלומם הפיזי והנפשי.

המתנדבים הספונטניים הם אזרחים שמגיעים לאזורי אסון כדי לסייע כמיטב יכולתם. המתנדבים האלה אינם מאורגנים, והחלטתם לבוא לאזור האסון ולהושיט עזרה היא יוזמה אישית שנובעת בדרך כלל מהזדהותם עם הנפגעים ומהאמונה שיש בידם לסייע להם. חשיבותם של המתנדבים האלה היא רבה, ופעילותם יכולה להיות גורלית לחילוץ נפגעים ולהצלתם. במקרים רבים יש למתנדבים

האלה יכולות מיוחדות וכישורים מקצועיים, והעזרה שהם מציעים מאפשרת לכוחות החילוץ לפעול במהירות וביעילות ולחסוך באופן משמעותי בעלויות הכספיות.³ יתר על כן, המתנדבים הספונטניים באים לרוב מתוך הקהילה שבה התרחש האסון, ולכן יש להם מידע חיוני שעשוי לסייע לכוחות ולארגונים שפועלים באזור.

למשל, ברעידת האדמה בקובה שביפן (ינואר 1995, יותר מ-6,400 הרוגים) הגיעו לאזור האסון באופן ספונטני כמיליון מתנדבים. למרות מספרם הרב התארגנו המתנדבים במהירות, ופעילותם תרמה רבות לתפקודם של כוחות ההצלה בשטח.

לאחר אסון התאומים סייעו מתנדבים ספונטניים רבים לא רק במקום האירוע אלא גם במדינות רבות אחרות ברחבי ארה"ב באמצעות מתן תמיכה נפשית ורגשית למשפחות הפצועים וההרוגים. מהדברים האלה עולה שפעילות המתנדבים מהקבוצות השונות היא חיונית ואף קריטית בעיתות חירום - בין אם מדובר במתנדבים מקצועיים שהוכשרו ותורגלו להתמודד עם אסונות ובין אם מדובר במתנדבים חסרי הכשרה ומסגרת ארגונית שהגיעו מיד למקום האירוע כדי להושיט יד בתחומים רבים. מגופי החירום נדרש לדעת כיצד לנהוג בכל אחת משתי הקבוצות האלה של מתנדבים כדי להפיק מהם את מרב התועלת.

ניהול והפעלה של מתנדבים בשעת חירום

בעת אסון אין בדרך כלל מחסור במתנדבים או במשאבים. לעיתים אף יש עודף במתנדבים - מצב שעלול ליצור בעיה נוספת למי שמנהלים את פעולות החילוץ וההצלה - במיוחד במקרים שבהם לא ניתן לניידם למקומות הזקוקים להם באמת. תפקוד מוצלח בזמן אסון של גוף שמפעיל מתנדבים מחייב היערכות מוקדמת וארגון יעיל של מערך ההתנדבות. ההיערכות הזאת כוללת גיוס, הכשרה, הסדרת סוגיות ביורוקרטיות שונות כמו ביטוח רפואי למתנדבים, פיקוח ושימור הידע.

הצלב האדום הוא אחד מארגוני ההתנדבות הגדולים בעולם. בפרסומיו הוא כותב שתקופות של שקט ושל שגרה הן הזמן הטוב ביותר לארגון לגייס את מתנדביו ולהכשירם. כך נוהג, למשל, הצלב האדום בארה"ב. בעיתות שגרה הוא מגייס מתנדבים, מכשיר אותם וקובע להם משימות לעת חירום. בכל אחד מסניפי הארגון ברחבי ארה"ב ישנו מאגר נתונים על המתנדבים. כל מאגר כזה כולל את פרטיהם האישיים של המתנדבים, את ניסיונם ואת כישוריהם כדי שניתן יהיה בזמן חירום להפנות כל מתנדב מהר ככל האפשר למשימה המתאימה לו ביותר.⁴

ניהול נכון של המתנדבים הוא קריטי בעת חירום. מתנדבים שאינם מוכנים נפשית ופיזית למשימותיהם או שאינם יודעים מהן משימותיהם עלולים להזיק יותר מאשר להועיל. הצלב האדום של ארה"ב מדגיש שהתארגנות מהירה של מתנדבי הארגון בעת אסון מאפשרת לקלוט גם את המתנדבים הספונטניים ולשבץ אותם במסגרות המתאימות. הנוהל הוא שהצלב האדום מקים באזור אסון מרכז קליטה שבו נערך לכל מתנדב ריאיון קצר בן שלוש דקות כדי לבדוק מהם כישוריו והעדפותיו. לאחר מכן ניתנת במרכז המאולתר הכשרה קצרה שכוללת מתן מידע על אזור האסון. רק לאחר מכן

מאפשרים למתנדבים לצאת לשטח ולפעול.

את ההתנדבות יש לנהל גם לאחר שהוכרז רשמית על סיום האירוע. תהליך השיקום של הקהילה ושל האזור שנפגעו באסון הוא לרוב ארוך ומורכב ונמשך זמן רב אחרי שכוחות החילוץ וההצלה התפנו מהשטח. חוקרים רבים קובעים שבשלב השיקום יש למקד את תשומת הלב במתן סיוע פסיכולוגי לאוכלוסייה שנפגעה כדי שתוכל להתמודד עם הטראומה שחוותה. כרמל כותב שגם המתנדבים זקוקים לעיתים לסיוע נפשי. לדבריו, לאחר שמסתיים שלב החילוץ וההצלה באזור האסון יש לכנס את המתנדבים שהשתתפו בפעולות, לסכם איתם את האירוע, לבקש מהם משוב, לדון איתם בתחושותיהם ובצרכים שלהם ורק לאחר מכן לשחרר אותם לבתיהם. יתר על כן, הוא כותב שיש לעקוב במשך זמן מה לאחר מכן אחר שלומם הפיזי והנפשי של המתנדבים.⁵

התווית מדיניות לניהול מתנדבים בשעת חירום

בעקבות המסקנות שהוסקו ממלחמת לבנון השנייה גיבש פיקוד העורף תפיסה להפעלת מתנדבים. על פי התפיסה הזאת, הרשות המקומית היא "לבנת היסוד" בטיפול באוכלוסייה בעורף, ולכן יש להכינה כבר בעיתות השגרה לקראת ההתמודדות עם מצבי

תפקוד מוצלח בזמן אסון של גוף שמפעיל מתנדבים מחייב היערכות מוקדמת וארגון יעיל של מערך ההתנדבות



חירום. מאחר שלרשויות המקומיות אין די כוח אדם שיכול לתת מענה לכל הצרכים בעיתות חירום, מכשיר למענן פיקוד העורף מתנדבים מארגוני סיוע ובני נוער, תלמידי כיתות י'-י"ב. ההכשרה נעשית בעיתות שגרה וכוללת הרצאות על מצבי חירום - בין היתר על התנהגות האוכלוסייה בעיתות חירום ועל המשימות הצפויות לכוחות הסיוע.

אף שפיקוד העורף מכשיר את המתנדבים, הרי ההנחה המרכזית היא שלארגונים ולהפעלתם צריכה להיות אחריות הרשות המקומית. הפעלת המתנדבים בשטח הרשות המקומית חוסכת את הצורך לנייד כוח אדם ומחזקת את החוסן הקהילתי. במילים אחרות: מתנדב מהקהילה בזמן חירום הוא בעל חוסן אישי גבוה ומסייע לרשות ולקהילה בלי להפוך לנטל לוגיסטי.

פיקוד העורף מסייע לרשות המקומית בארגון המתנדבים ובהכשרתם לעת חירום בשלושה מישורים:

1. סיוע בהכשרת מתנדבים שפועלים ברשות המקומית בעיתות שגרה.
2. מיפוי של ארגוני המתנדבים הארציים, גיוסם ו"שידוכם" לרשויות המקומיות.



בני נוער ממלאים שקי חול במלחמת יום הכיפורים |
בשני העשורים האחרונים חל פיתוח בהערכת היכולות
של בני הנוער

פיקוד העורף מציב בכל רשות מקומית יחידת קישור לרשות (יקל"ר) המונה לרוב שמונה קציני מילואים. תפקידה של יחידת הקישור הוא לסייע לניהול הרשות המקומית בעת חירום - בין היתר באמצעות הפעלת מתנדבים על פי הצרכים שעולים מהשטח. היקל"ר נמצא בקשר עם מערך המתנדבים המחוזי והפיקודי, ובמידת הצורך ניתן לנייד מתנדבים מרשות לרשות.

נוסף על הפעלת המתנדבים המאורגנים ערוך פיקוד העורף להפעלת מתנדבים ספונטניים בשטח. ההנחה היא שבכל אירוע יגיעו אזרחים לא מאורגנים כדי לסייע לאוכלוסייה שנפגעה ולכוחות ההצלה. את המתנדבים הספונטניים יפעילו הכוחות בשטח כמו יחידות החילוץ וההצלה והמפקדות שלהן.

התפיסה בישראל ובעולם היא שאי-אפשר לוותר על שיתוף הפעולה בין ארגוני המגזר השלישי לגופי הסיוע הממשלתיים. בפיקוד העורף סוברים ששיתוף פעולה יעיל צריך להתחיל ברמה המקומית: בין הרשויות המקומיות לבין הארגונים שפועלים בהן. אחת המסקנות הבולטות בדו"ח של "מנהיגות אזרחית"⁶ ושל פיקוד העורף היא הצורך הקריטי בעבודה משותפת ובתיאום בין הרשויות המקומיות לארגוני המגזר השלישי. הרשות המקומית היא הגורם שאחראי על פי החוק לסייע לתושבים, והיא הכתובת המרכזית בעבורם במצבי מצוקה. המחלקות השונות שנותנות מענה לתושבים בזמן שגרה כמו חינוך, רווחה ובריאות צריכות להמשיך לסייע לתושבים גם בשעת חירום. הארגונים החברתיים המקומיים שפועלים ברשות מכירים היטב את התשתית הקיימת בה ובעת חירום הם יכולים לסייע במהירות, ביעילות ובשיתוף פעולה עם הרשות המקומית.

היבט חשוב נוסף הוא הצורך במעורבות התושבים: מתנדבים מקומיים הם הראשונים שמגיעים לסייע בזמני מצוקה, חלקם באופן עצמאי. שיתוף הפעולה בין הרשות המקומית ויחידותיה לבין ארגוני המתנדבים משפיע על מעורבות התושבים ועל הכוונה יעילה של המתנדבים לסיוע במקומות שבהם יש צורך בעזרה. גדרון ועמיתיו

3. הכשרת בני נוער למשימות בעיתות חירום.

בעבר הופעלו בני הנוער ברבות ממלחמות ישראל והיו כוח עזר איכותי ומשמעותי. אולם בשני העשורים האחרונים חל פיתוח בהערכת היכולות של בני הנוער. הדבר בא לידי ביטוי בולט במלחמת לבנון השנייה שבה נאסר על בני נוער להשתתף במאמץ לסייע לאוכלוסייה בצפון שספגה ירי רקטות במשך 34 יום. פיקוד העורף מכשיר בני נוער שמאורגנים במסגרות חינוכיות כמו מכינות קדם צבאיות ותנועות נוער וכן בני נוער בשנת שירות ובכיתות י'-י"ב שאינם מאורגנים במסגרות חברתיות, אך הרשות המקומית רואה בהם כוח עזר בשעת חירום.

המשימות הצפויות לבני הנוער בעיתות חירום הן רבות ומגוונות. בין המשימות האלה: חלוקת תרופות ומזון לקשישים ולאוכלוסיות מוגבלות, סיוע לקשישים ולמוגבלים באיטום בתים, סיוע בפינוי אוכלוסייה מאזורים פגועים, ניקיון מקלטים ותגבור מוקדי מידע של הרשויות.

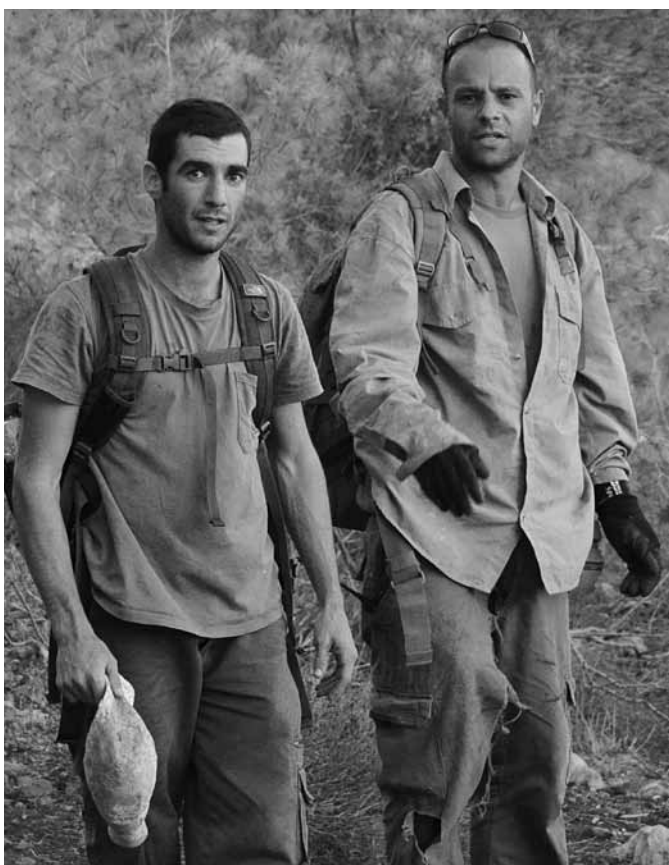
בישראל פועלים ארגוני מתנדבים רבים ועמותות שמסייעים בעיתות שגרה לאוכלוסיות נזקקות וחלשות. אולם לארגונים האלה אין הכשרה לפעול בעיתות חירום, ועל פי רוב הם אינם פועלים בתיאום עם הרשויות המקומיות. פיקוד העורף הגדיר כמה קריטריונים להכשרת ארגוני מתנדבים לעיתות חירום: הארגונים צריכים להיות בפריסה ארצית, לכלול לפחות אלף חברים, להיות בעלי מבנה היררכי ודרכי תקשורת להפעלת חברי הארגון. עד היום הכשיר פיקוד העורף מתנדבים מהארגונים ומהגופים הבאים: צוות, עזר מציון, יד שרה, שירות לאומי, זק"א, רוטרי ישראל, ישיבות ההסדר, ישיבות על-תיכוניות ואולפנות.

נוסף על הפעלת המתנדבים המאורגנים ערוך פיקוד העורף להפעלת מתנדבים ספונטניים בשטח



מהארגונים ומהגופים האלה מצפים שהם יסייעו לרשויות המקומיות בשעת חירום - לאחר שאנשיהם יקבלו את ההכשרה המתאימה. הכוונה היא שהסיוע יינתן על פי צורכי הרשות המקומית ועל פי היתרון היחסי שיש לכל ארגון. לדוגמה, ארגון צוות, הכולל את גמלאי צה"ל, יכול לסייע לרשויות המקומיות בניהול מרכזי ההפעלה שלהן, בניהול רובעי הערים ובסיוע במתקני שהייה וקליטה.

מעבר להכשרתם של ארגוני המתנדבים ושל בני הנוער פועל פיקוד העורף מול משרדי הממשלה והגופים שמסייעים לארגון את מערכי המתנדבים ברשויות המקומיות. הכוונה היא לגופים כמו משרד הפנים, משרד הרווחה, משרד החינוך, ג'וינט ישראל - במסגרת התוכניות עיר מתנדבת נוער (עמ"ן) ותיאום ותמיכה בהתנדבות (מתו"ב) - המוסד לביטוח לאומי, השלטון המקומי והמועצה הלאומית להתנדבות.



אנשי רשות שמורות הטבע והגנים בשריפה בכרמל
| מתנדבים מקומיים הם הראשונים שמגישים לסייע
בזמני מצוקה, חלקם באופן עצמאי

את האפקטיביות של כוחות החילוץ וההצלה המקצועיים, תציל חיים ותתרום לשיקום הקהילה ולהגברת חוסנה.

השתתפו בכתיבת המאמר:
מיטל אבירם - עמ"ן (ארגון "עיר מתנדבת נוער" של הג'וינט)
לילך שיינגורטן - עמ"ן

הערות

1. י' סופר, מודל לאומי רב-ארגוני להצלת חיים באירוע רעידת אדמה, אוניברסיטת בן-גוריון, 2009
2. Enrico L. Quaratelli, "Ten Criteria for Evaluating the Management of Community Disasters", *Disasters*, vol. 21(1), March 1997, pp. 39-56
3. א' כרמל, "סוגיות נבחרות בהפעלת מתנדבים בשעות חירום", *העלון המקוון של המכון לניהול התנדבות ע"ש לר*, 2007
4. J. Milligan, "Habit of the Heart: Volunteering in Disasters", *The World Disasters Report*, Chapter 7, International Federation of Red Cross, 2001
5. כרמל, שם
6. ב' גדרון, א' ינאי, ר' ליאל, ל' ניסן, י' סוקולוב, ש' עמיחי, י' קטן, מ' שלומי, דו"ח הוועדה לבחינת תפקידי המגזר השלישי ותפקודו במלחמת לבנון השנייה, ארגון מנהיגות אזרחית, 2007, עמ' 15
7. שם
8. A. Forthgill, S. Lowe, *A Need to Help: Emergent Volunteer Behavior After 9/11*, University of Colorado, 2002

הגיעו למסקנה שרשויות מקומיות שפעלו בשיתוף פעולה מלא עם ארגוני המגזר השלישי טיפלו היטב במצוקות שהתעוררו ביישוביהם, הצליחו לגייס משאבים, להניע משרדי ממשלה לפעול באותם היישובים ונתנו את המידע הראוי לתושבים. ארגוני המגזר השלישי נתנו שירותים נחוצים לאוכלוסייה והפעילו מתנדבים רבים.⁷

התנדבות - אמצעי לחיזוק החוסן קהילתי

מי שמתנדב בשעת חירום עוזר לא רק לקהילה שבה הוא חי אלא גם מסייע לעצמו להתמודד טוב יותר עם האסון. מחקרים רבים שעסקו בהתנדבות בעיתות חירום הגיעו למסקנה שמעורבות של אזרחים בשיקום האוכלוסייה וסביבתה לאחר אסון תורמת באופן ישיר להבראת הקהילה ולביצור חוסנה, אך גם תורמת רבות לבריאותם הנפשית ולחוסנם של המתנדבים.

עוד עולה ממחקרים שנעשו על תופעת ההתנדבות שהמניע המרכזי להתנדבות הוא הרצון של היחיד לתרום לקהילה שבה הוא חי ולחזק אותה. הרצון הזה גובר בזמן חירום. מתנדבים מעידים שההתנדבות בזמן חירום מחזקת אצלם את תחושת השייכות ואת תחושת האחריות לקהילה.⁸

ניתן לראות אפוא שההתנדבות בשעת חירום תורמת לקהילות הפגועות ובמקביל עוזרת למתנדבים - שלרוב באים מהקהילות הפגועות - להתמודד טוב יותר עם תוצאות האסון. בקרב המתנדבים יש לרוב פחות מקרי טראומה מאשר בקרב שאר האוכלוסייה. הסיוע לאוכלוסייה הפגועה מייצר אצל המתנדבים תחושת מסוגלות - מה שתורם לחוסן הנפשי שלהם. את החוסן הזה הם מקרינים על כל מי שהם באים עימו במגע, כך שהתוצאה הסופית היא הגברת הלכידות החברתית ותחושת השייכות. כל אלה מסייעים לשיקום הקהילה ומגבירים את חוסנה.

ניהול ההתנדבות בזמן שגרה הוא הכרחי, ונדרשים משאבים רבים ושיתופי פעולה בין גופים וארגונים כדי להכין בעוד מועד את הפעלת המתנדבים בעת חירום



סיכום

אירוע חירום הוא לרוב בלתי צפוי ודורש פעילות מהירה ויעילה כדי לתת מענה לאוכלוסיות הנפגעות. באירועים כאלה נוהרים מתנדבים רבים - ובהם תושבים מקומיים - כדי לסייע והם כוח מרכזי בשיקום הקהילות. רצוי מאוד לארגן את המתנדבים מראש - כדי שבעת חירום יידע כל אחד מהם היכן להתייצב ומה לעשות - אך גם למתנדבים הספונטניים, אלה שלא אורגנו מראש, יש חשיבות רבה, וצריך לדעת איך להפעיל אותם.

ניהול ההתנדבות בזמן שגרה הוא אפוא הכרחי, ונדרשים משאבים רבים ושיתופי פעולה בין גופים וארגונים כדי להכין בעוד מועד את הפעלת המתנדבים בעת חירום. הפעלה יעילה של המתנדבים תגביר

מלחמת העצמאות של המפקדים

על עתידו
של הפיקוד
מוכוון
המשימה
ביבשה



אל"ם עודד בסיוק

מח"ט 7

בוגר מב"ל



כניסתן של מערכות השליטה והבקרה במסגרת פרויקט הצי"ד - צבא היבשה הדיגיטלי - מקילה על הרמות הממונות לפקח על הרמות הכפופות ולשלוט על כל צעד שהן עושות. הסכנה היא שמהמפקדים תישלל כמעט לגמרי עצמאות הפעולה

מבוא

כניסתן של מערכות השו"ב (שליטה ובקרה) לכוחות היבשה במסגרת פרויקט צי"ד (צבא היבשה הדיגיטלי) אמורה הייתה לאפשר ואף לעודד פעולה על פי העקרונות הקיימים של המנהיגות ושל הפו"ש (פיקוד ושליטה), דהיינו לאפשר ולעודד פיקוד מוכוון משימה.

הטענה הנבדקת במאמר הזה היא שבתרבות הארגונית הקיימת, ובעיקר לאור מאפייני המפקדים, הכשרתם וניסיונם המקצועי והמבצעי, כניסת מערכות השו"ב עלולה לגרום לעלייה בשכיחותם של דפוסי פיקוד פרטני ביבשה ולירידה בשכיחותם של דפוסי הפיקוד מוכוון המשימה. נוסף על כך מדובר בהתפתחות שמחייבת חשיבה - ובעקבותיה הנהגת שינויים - בתחומים שונים כמו הכשרת המפקדים ואף בחינה של עקרונות תורת הפו"ש והתאמתם לעידן הנוכחי. ללא התייחסות לסוגיות האלה וללא גיבוש של תהליכי הפו"ש הנדרשים בעידן הצי"ד ישנה הסכנה שיקשה על המפקדים למצוא את האזיון המתאים בין פיקוד מוכוון משימה לפיקוד פרטני נוכח אתגרי הלחימה המשתנים במהירות בעידן הנוכחי.

מערכת צי"ד מאפשרת לכל הרמות לקבל בו זמנית נתונים זהים - מה שמאפשר לרמות הממונות להגיב מיד על מה שקורה בשטח בלי להמתין לדיווחים מהרמות הכפופות כפי שהיה בעבר. את היתרון הזה עלולים המפקדים ברמות הגבוהות לנצל להגברת השליטה ברמות הכפופות ולהפר בכך את האזיון בין הפיקוד לשליטה - איזון שמאפשר לקיים את עקרון היסוד של תורת הפו"ש בצה"ל: פיקוד מוכוון משימה.¹

פיקוד מוכוון משימה ופיקוד פרטני הם שני קצוות מנוגדים על פני הרצף של שיטות פיקוד. האזיון בין הפיקוד מוכוון המשימה לבין הפיקוד הפרטני עשוי להשתנות בגלל גורמים שונים כמו אישיותו של המפקד או אופי המבצע שבו מדובר. לא פעם קורה שאותם המפקדים באותם התרגילים או במבצעים דומים פועלים בסגנונות פיקוד שונים: פעם הם נוטים יותר לפיקוד מוכוון משימה ופעם הם נוטים יותר לפיקוד פרטני.

יתר על כן, גם בדיעבד קשה לקבוע במדויק היכן ניתן למקם את הפיקוד במבצע מסוים על פני הרצף שבין פיקוד מוכוון משימה לפיקוד פרטני, ויש להניח שחוקרים שונים יגיעו בסוגיה הזאת למסקנות שונות. לכן נכון יותר לזהות מגמות ומאפיינים מצד זה או אחר של הרצף ולא לקבוע מסמרות בסוגיה הזאת.

המאמר מתמקד בהשפעת מערכות השו"ב של הצי"ד על דפוסי הפיקוד בניהול הקרב ברמות שבין הגדוד לאוגדה באמצעות בחינה של מבצע "עופרת יצוקה" ושל שני תרגילים עוצבתיים שנעשו

בשילוב מערכות צי"ד. בתרגילים מתמקדת הבדיקה ברמות של החטיבות ושל האוגדה, ו"בעופרת יצוקה" היא מתמקדת ברמות החטיבות והגדודים. הבדיקה מבוססת על סיכומים רלוונטיים וכן על יותר מ-20 ראיונות עומק עם מפקדים ועם קציני מטה בכירים מרמת המג"ד ועד לרמת האלוף.

פיקוד פרטני מול פיקוד מוכוון משימה

בפיקוד הפרטני פועל המפקד בהכוונה ישירה ורצופה של הרמה שמעליו. שיטת הפיקוד הזאת מקנה לרמה הממונה מידה רבה של בקרה בכל עת, אך לעומת זאת מותירה למפקד הכפוף מידה קטנה מאוד של חופש פעולה.

בפיקוד מוכוון משימה מגדיר המפקד הממונה את המטרה (מה יש להשיג) וכן את הרציונל (לשם מה יש להשיג את המטרה שהוצבה) ומהם התנאים והאילוצים שבהם יש לפעול. אולם המפקד הממונה אינו מתערב ב"איך" - כיצד להשיג את המשימה. זו נותרת באחריותו של המפקד הכפוף שעליו הוטלה המשימה. פיקוד מוכוון משימה מחייב שהמפקדים הכפופים יבינו היטב את משימותיהם ובעיקר את המטרה שאותה הן משרתות, ידבקו במשימות (לאור המטרה) גם בתנאי לחץ ואי-ודאות, יחתרו למגע ויזמו - גם ללא קבלת אישורים - משימות חדשות לאור התכלית או המטרה. מהדברים האלה עולה שפיקוד מוכוון משימה מחייב אמון רב בין הרמות השונות.

בחינת הפרמטרים

בראיונות התבקשו המפקדים לומר מהי עמדתם בנוגע לסוגיות שונות של פיקוד כמו: היכן התמקמו בעת הקרב, מהו הקשר שהתקיים בין המפקד לחפ"ק ולמפקדה, באיזו מידה התערב המפקד בהחלטות של המפקדים הכפופים לו ועד כמה התערבו בתחום אחריותו, מה הייתה מידת היוזמה שהופגנה בקרב ובתרגילים, ועד כמה נכפתה בקרה כדי להגביר את הוודאות. כן נשאלו המפקדים על סוגיות כלליות יותר של שפה ושל תרבות, על ההשפעה שיש לשו"ב על הרעיון המסדר ועל תפיסת הפיקוד את הקרבות ואת התרגילים. מסך כל התשובות שלהם ניתן היה ללמוד היכן הם ממוקמים בפועל - בקרבות ובתרגילים שנבחנו - על פני הרצף שבין פיקוד מוכוון משימה לפיקוד פרטני.

מיקום המפקדים

בתרגילים העוצבתיים שנבחנו אמרו מפקדי החטיבות שהשאלה היכן

להתמקם אכן העסיקה אותם. מחד גיסא, בחפ"ק מתאפשרת צפייה רק בחלק מהנתונים, ומאידך גיסא, חלק מהנתונים ומהתוצרים שמקורם ברמות הממונות מגיע רק למפקדה, שם השליטה נוחה יותר. ניתן לומר כי בשני התרגילים העדיפו מפקדי החטיבות את השהות בשטח. במפקדות הממונות הייתה הדילמה קשה יותר: תא"ל א': אינני חושב שלא יצאתי מהמפקדה. אני חושב שמפקד העוצבה צריך להימצא הרבה במפקדה. השליטה המוחלטת היא במפקדה. היציאה מהמפקדה היא [ליצירת] קשר בלתי אמצעי ולהפגנת מנהיגות.

אל"ם (מיל') ג', מנהל לחימה בעוצבה, ציין שנוכחות המפקד במפקדה לא הייתה שונה מאשר בתרגילים קודמים, אלא שהיא נעשתה יעילה יותר, שכן איסוף המידע היה קל יותר, והעיסוק התמקד בתהליך העיבוד וקבלת ההחלטות בהערכת המצב. המפקדים - בכל רמות הפיקוד - שהשתתפו ב"עופרת יצוקה" השיבו ברובם שבמשך מרבית הזמן שהו עם הכוחות ופיקדו עליהם באופן בלתי אמצעי (ב"עופרת יצוקה" התמקדה העבודה ברמת החטיבה ומטה). כמה מהמפקדים ברמת החטיבה נעו בין המפקדה, שהייתה ממוקמת מעט מאחור, לבין הכוח הקדמי. אלה ציינו שיש יתרון מסוים ביכולות של המפקדה ובהיות בה - בעיקר בשלבי הקרב, שבהם יש "עדיפות לשליטה". המפקדים ציינו כי במבצע היו, באופן

מגישת המפקדים לסוגיה של מיקום המפקד לא ניתן להצביע על עלייה בדפוסי הפיקוד הפרטני בעקבות כניסתן של מערכות השו"ב



יחסי, מעט שלבים כאלה. אחרים, כמו תא"ל ה', גרסו כי בגלל הסכנה שיפגעו בעיקרון של הפיקוד מוכוון המשימה העדיפו לשהות במשך כל המבצע עם כוחותיהם בשדה הקרב, דהיינו העדיפו את הפיקוד ואת הפגנת המנהיגות על יכולות השליטה. מג"דים שהו באופן טבעי לחלוטין בראש כוחותיהם, וכלל לא עלתה בקרבם השאלה אם רצוי יותר להתמקם בחפ"ק אחורי כלשהו.

מגישת המפקדים לסוגיה של מיקום המפקד לא ניתן אפוא להצביע על עלייה בדפוסי הפיקוד הפרטני בעקבות כניסתן של מערכות השו"ב (אולי בעקבות הביקורת הקשה שנמתחה על מפקדים שהעדיפו במלחמת לבנון השנייה לנהל את הלחימה ממפקדותיהם (שבעורף). לכל היותר ניתן לקבוע שרוב המפקדים מבינים שהדילמה היכן להתמקם הפכה לחריפה יותר.

היחסים בין המפקד לחפ"ק ולמפקדה

למפקדת החטיבה נוספו כמה יכולות משמעותיות:

- בתחום השו"ב - נוספו לה יכולות שמאפשרות למפקדים לצפות בנתונים רבים יותר.

- בתחום של אמצעי הלחימה - נוספו לה יכולות שמאפשרות לה להפעיל אמצעים הרבה יותר מגוונים.
- בתחום המודיעין - נוספו לה יכולות שמאפשרות לה לצפות במידע רב יותר שבא ממקורות שונים ורבים ולעבד אותו. בעתיד צפויה הגדלה נוספת של אמצעי המודיעין העומדים לרשות מפקדת החטיבה וכתוצאה מכך גם הגדלה ניכרת של היכולות יכולותיה של המפקדה² - בעיקר ברמת החטיבה - בתחום של ניהול הקרב שודרגו באופן משמעותי. המפקדה מספקת יכולות שליטה שרק את חלקן ניתן לממש גם בחפ"ק. במילים אחרות: ישנן כמה יכולות שאותן ניתן להפעיל רק מהמפקדה, ולא ניתן להפעילן מהחפ"ק. בגלל היכולות שנוספו גדל מאוד היקף הפעילות שנדרש מהמטה המבצעי ומראש המטה. משמעות הדבר היא שרכיב השליטה הפך לדומיננטי יותר - על חשבון ההיבטים הפיקודיים.

תא"ל י', מפקד חטיבה ב"עופרת יצוקה": **הקדמית הייתה מעורבת בלחימה. הפעלת האש נעשתה על ידי המפקדה... השו"ב גרם לביטחון ולהפעלת אש חופשית יותר.**

אלוף ש': **התהליך שעבר על המפקדות אינו רק שו"ב... בכל חטיבה יש מיני מרכז אש כדי שיעסוק במרחב האחוריות של החטיבה. זה עלול לחזק זליגה מפיקוד מוכוון משימה, אך לא בהכרח.**
אל"ם גמ"ח, מח"ט בתרגיל עוצבתי: **המפקדה (בחטיבה) הפכה לרובוסטית. החלו מחשבות מהו מיקומו של מפקד הסיוע החטיבתי (מס"ח) או של הקמ"ן.**

חל אפוא שינוי במעורבות המפקדות הקדמיות של החטיבה בקרב. זה קרה בגלל השיפורים בשו"ב, אך גם בגלל השיפור באמצעים אחרים שלהפעלתם יש קשר לשו"ב - כמו החוץ. היכולות המשופרות בתחום השליטה מקילות על תפקוד המפקדות - גם מול הכוחות הלוחמים וגם מול המפקדות האחרות - אך משנות את האיזון בין המפקדה למפקד.

המפקדים - בכל הרמות - ציינו שהתקיים שיח בקשר הרדיו בין המפקדים, והם לא דיווחו - ברובם - על פגיעה בהיקפו. לעומת זאת הייתה ירידה - בחלק מהאירועים - בשיח בין המטות, בעיקר בין האוגדה לחטיבה.

גם בקשר בין מפקדות החטיבה לגדודים חל שינוי, שניכר בעיקר בגדודי השריון. בנגמ"ש הפיקוד יושב רב-סרן במרחק מה מחזית הלחימה ומסייע למפקד לשלוט - בעיקר אל מול רמות ממונות ושכנות.

סא"ל ח', מג"ד ב"עופרת יצוקה": **נותנים לגדוד יכולות אש לכאורה, אך אין אמצעי שליטה. אלה קיימים בחטיבה. המשמעות ברורה.**
המג"ד מתקשה למצות את היכולות הקיימות, שכן הרמות שמעליו הן שמפעילות אותן. כדי למצות את יכולות השו"ב ואת התקשורת היעילה עם החטיבה עליו להסתייע בנגמ"ש הפיקוד ולהציב בו קצין בכיר בעל יכולות מתאימות.

אשר לאיזון בין המפקדות - התברר שחל שינוי ביחסים בין ארבעת מרכיבי הפיקוד הבכירים בשדה הקרב הטקטי - חפ"ק המג"ד, המח"ט, מפקדת החטיבה ומפקדת האוגדה. יכולת השליטה של המפקדות השתפרה: נוספו להן יכולות בתחום השו"ב ובתחומים נוספים, כולל היכולת להפעיל אמצעי לחימה. כתוצאה מכך

המפקדות משולבות יותר בניהול הקרב ובהפעלת אמצעי הלחימה. אלה שינויים שמובילים בהכרח לחיזוק בשימוש במאפייני הפיקוד הפרטני. שתי שאלות עולות מכך: האם המבנה הנוכחי של המפקדות מחזק את המגמה הזאת? האם ראוי שהוא יעשה כן?

מידת ההתערבות

אחד המדדים העיקריים שמאפשר לקבוע איזה פיקוד מונהג ביחידה - מוכוון משימה או פרטני - הוא מידת ההתערבות של הרמות הממונות בעבודת הרמות הכפופות. ההתערבות יכולה לבוא לידי ביטוי בדרכים שונות: היא לא חייבת בהכרח להיות מול כפוף ישיר (למשל, מח"ט מול מג"ד), אלא יכולה להיות בדרך של עקיפת רמות הביניים (למשל, שהמח"ט נותן פקודות ישירות למ"פים) או בדרך של הפעלת אמצעים במרחב האחוריות של הרמה הנמוכה יותר - בתיאום איתה או ללא תיאום.

מפקד אוגדה, תא"ל א': לאוגדה יש יכולת מיכונית להפעיל אש מתחת לאפה של החטיבה יותר טוב מאשר לחטיבה עצמה... גם למטרות מורכבות במרחב התיאום עצמו... האש למטה הופכת למאוד לא יעילה, ולכן לא תמיד נכון להוריד את האמצעים... היכולת לתקוף במרחב התיאום היא בזכות השו"ב... חלק גדול מאוד מהתקיפות בוצע במרחב התיאום או בסמיכות רבה אליו.

הפעלת אמצעים מסוגים שונים על ידי המפקדות השונות במרחב התיאום שבו שוהים או מתמרנים כוחות הפך לאירוע שבשגרה הן בתרגילים והן בקרב, וזהו היום הליך מקובל ונפוץ - בעיקר במתארים אסימטריים ובלחימה נגד אויב בלתי סדור. הריכוז וההפעלה של היכולות האלה נמצאים באופן מובנה במפקדות.

האם האוגדה מתערבת גם כאשר אין מדובר בהפעלת אש או אמצעים אלא בתמרון עצמו?

מפקד האוגדה, תא"ל א': התערבנו במקומות שבהם החטיבה לא הצליחה, לעיתים גם בתמרון. בכך הגברנו את האפקטיביות המבצעית.

אין מקרים רבים כאלה. עם זאת קיימת הבנה בקרב המפקדים שהתערבות כזאת יכולה להתממש לאור היכולות.

אל"ם ע', מח"ט בתרגיל עוצבתי: הייתה חדירה לתחומי החטיבה וכניסה לגזרתה כמו, לדוגמה, גדוד מסתער ומרכז האש שתוקף באמצעים כמו מסוק קרב... המג"דים אינם מסוגלים לאכן בדיוק כזה. האוגדה תקפה על בסיס איכונים ושרטוטים שבוצעו בגדוד ובחטיבה... ייתכן שאף היו התערבויות בתמרון. החטיבה גם הפעילה אש בגזרות הגדודיות.

האם גם מפקדות ברמת החטיבה הפעילו אמצעים בגזרת הפעולה של היחידות הכפופות או התערבו בפעילותן?

מפקד חטיבה ב"עופרת יצוקה", תא"ל ע': השו"ב איפשר שליטה בכוחות לוגיסטיים ובכוחות קטנים... היה לי קל יותר לתת אישורי פתיחה באש... אני זוכר אירוע שבו מפקד פלגה דיווח שעלה על זירת מטענים. לאור השו"ב סייענו לו והכוונו אותו כיצד לצאת.

מפקד גדוד ב"עופרת יצוקה", סא"ל פ': החטיבה במפקדה עסקה במעטפת. הופעלו אמצעים בצמוד לגזרתנו. אני זוכר אירוע שבו הייתה פגיעה בכוחותינו, ומח"ט התערב ישירות, הפעיל ישירות

סד"כ ואמצעי אש

גם בתוך הגדוד קיימת התערבות עד לרמות הנמוכות ביותר בעזרת אמצעי השו"ב. מפקד גדוד ב"עופרת יצוקה", סא"ל א': בתוך הגדוד אפשר לדעת היכן נמצאים הכוחות. זה יצר ביטחון. התערבות יחסית הרבה למ"פים - גם לאור מראה עיניים וגם לאור השו"ב. היה מצב של שליטה במשימות באמצעות השו"ב. לעיתים גם שלטתי והתערבתי בירי של טנק בודד כדי למנוע טעות.

האם היקף ההתערבות בעידן הצי"ד עלה בהשוואה לתקופה שלפני הצי"ד? נראה שמאז הונהג הצי"ד היו מקרים רבים מאוד שבהם רמות ממונות הפעילו אמצעי לחימה בקרבת הכוחות הכפופים - מה שלא היה מתאפשר ללא שו"ב או אמצעי חוזי מתקדמים. מכך ניתן להסיק שכניסת מערכות השו"ב מעודדת מגמה של פיקוד פרטני - בעיקר במתארים של לחימה אסימטרית.

מידת היוזמה

הן בתרגילים והן ב"עופרת יצוקה" התממשו מרבית התוכניות הלכה למעשה באופן שלא דרש שינויים מהותיים, ולכן גם לא היו מקרים רבים שבהם יחידות מרמת הגדוד ומעלה נקטו יוזמה (אין לפסול את השאלה אם היו לכך סיבות נוספות, אך לא כאן המקום לדון בכך).

הפעלת אמצעים מסוגים שונים על ידי המפקדות השונות במרחב התיאום שבו שוהים או מתמרנים כוחות הפך לאירוע שבשגרה הן בתרגילים והן בקרב



מח"ט בתרגיל עוצבתי, אל"ם ע': החטיבה לא אותגרה על ידי האוגדה ולא איתגרה אותה, ולכן לא היו יוזמות. הכול עבד כמעט לפי התוכנית.

קיים קושי לקבוע אם לשו"ב ולבקרה היו השפעות מהותיות על נקיטת היוזמה. ייתכן שהיכולת להיצמד לתוכנית, שלרוב פעלה היטב, עיקרה את הצורך ביוזמה. המפקדים התקשו לספק תשובה משכנעת לשאלה מדוע כמעט שלא ננקטו יוזמות, אך מרביתם ציינו שאכן לא יזמו.

אווירת הוודאות והבקרה, השפה והתרבות

קצין מילואים, אל"ם (מיל) א', שהיה אחראי ללמידה בתרגיל מטעם האוגדה: בחטיבות קיים פער מקצועי גדול ביכולת לממש את האמצעים ואת השו"ב. המח"טים, בעיקר ההולכים ברגל, מנותקים מהתמונה ומהמערכות, אינם מנצלים את המשאבים המוקצים להם, והאוגדה מפעילה אמצעים אלה לאן שצריך - לעיתים בשליטה ישירה... במפקדות.

אל"ם ע', מח"ט בתרגיל עוצבתי: היו התרוצצויות סביב העברת



מרשמי חיצים... נושא השליטה מאוד מאוד דומיננטי באוגדה, תלוי גם באופי האנשים.

אווירית הוודאות והבקרה וכן התרבות שהתפתחה בעקבותיהן הושפעו מאוד מהשיפור ביכולות השו"ב. רבים מהמפקדים שרואיינו הצביעו על כך, אך רבים מהם ציינו גם כי התרבות שנוצרת ביחידה תלויה לא מעט באישיותו של המפקד, בהרגליו הקודמים מלפני עידן הצי"ד וכמובן באופן התפתחות הקרב. רבים מהמפקדים ציינו כי חשו שברמה שמעליהם, בעיקר במפקדה ולא אצל המפקד, קיימת "אווירית ודאות". הם הדגישו, ברובם, את הסיכון שהם רואים בכך ליכולת לקיים פיקוד מוכוון משימה:

אל"ם ע' שהשתתף בתרגיל עוצבתי: הייתה תחושה באוגדה שהיא שולטת במצב הכשירות של היחידות... לדעתי זה לא היה מהימן, ולפי זה קיבלו החלטות.

תא"ל א', מפקד אוגדה: אשליית השליטה מאוד מסוכנת... כמפקד אוגדה אין לי עניין איפה כל טנק. אולי [יש לי עניין] איפה כל מ"פ... היכולת המתפתחת לראות את כולם... מייצרת מצב שבו תרגיש מחויב לראות הכול... ולעסוק בהכול. כרגע זה עוד לא מתאפשר, אך זהו הכיוון.

תא"ל י', מח"ט ב"עופרת יצוקה": אווירית השליטה... עלולה לייצר ויתור על האחזיות, שכן כל מפקד יהיה מודע שזה שמעליו רואה את מעשיו... יש כאן הסרה של האחזיות הפיקודית לטובת השליטה.

אחד המדדים העיקריים שמאפשר לקבוע איזה פיקוד מונהג ביחידה הוא מידת ההתערבות של הרמות הממונות בעבודת הרמות הכפופות



לא בכל יחידה ולא בכל סיטואציה נוצרה אווירית בקרה המתבססת על אווירית ודאות של המפקדה הממונה. אך בהחלט ניתן להצביע על כך שמפקדים הנוטים להיות ריכוזיים חשו יכולת שליטה גבוהה יותר ונקטו פעולות בקרה רבות יותר. הממצאים מצביעים על מגמה של שינוי תרבותי, שנראה כי אנו מצויים בראשיתה. הסיכון כמובן הוא שמדובר בוודאות לכאורה, וקיים סיכון גבוה בהתבססות על תמונה אחידה שהיא בגדר טעות או אשליה.

הרעיון המסדר - שיטת פעולה המבוססת על שו"ב

תא"ל א', מפקד אוגדה: במתארים אסימטריים מעורבות האוגדה גבוהה יותר. בזירות קרב שבהן האסימטריות היא משמעותית - בשטחים צפופים, שבהם האויב נע ופועל בחוליות קטנות בחסות של סביבה אורחית - יש לדיוק ולשליטה, באופן טבעי, משמעות רבה. השימוש באמצעי שו"ב וחוזי ב"עופרת יצוקה" היה מהותי ליכולת לממש בפועל את תוכניות המבצע. מדובר, בין היתר, ביכולת לפגוע

במטרות שאין אליהן קשר עין קרקעי ישיר, ויש לה חשיבות רבה גם במתארים אסימטריים אחרים המתורגלים כיום. אמצעי השו"ב מאפשרים להוציא אל הפועל פעולות קטלניות ונקודתיות ובמקביל למזער סיכונים לכוחותינו ואת הסיכון לפגוע בבלתי מעורבים.

השליטה על הפעלת האמצעים הקטלניים המשמעותיים הושארה בידי הרמות הבכירות. סא"ל פ', מג"ד ב"עופרת יצוקה": **לעומת "חומת מגן", שטח האחזיות של הגדוד היה קטן מאוד. הרוב הושאר ברמת החטיבות וטופל מהמפקדה באמצעים מדויקים.**

האם היכולת הזאת, שגם ממומשת בפועל, מגבירה את מרכיב השליטה? האם היא מפחיתה את השימוש בפיקוד מוכוון משימה במבצעים כמו "עופרת יצוקה"? נראה שזו אכן המגמה, והיא מושפעת מכמה תהליכים:

- הצורך - שהוא חריף במיוחד בעימותים אסימטריים - לפעול בדיוק רב כדי למנוע נזק סביבתי שאינו מחויב המציאות וכדי להימנע מהפעלת כוח רב מדי.
 - היכולת הקיימות כיום הן בתחום המודיעין והן בתחומי השליטה והבקרה.
 - היכולת המשופרת שקיימת כיום במפקדות לעשות - לכאורה באפקטיביות - את הפעולות האלה.
- כל אלה מאפשרים הפעלה מדויקת של אמצעים - לרוב ממפקדות ובשליטתן - וכן, בעת הצורך, שליטה על פעולות ברמות השונות. כך, למעשה, ניתן לפגוע במספר רב של מטרות בסיכון נמוך יחסית לכוחותינו, עד כדי בניית רעיון מסדר של מבצע על בסיס כמו זה.

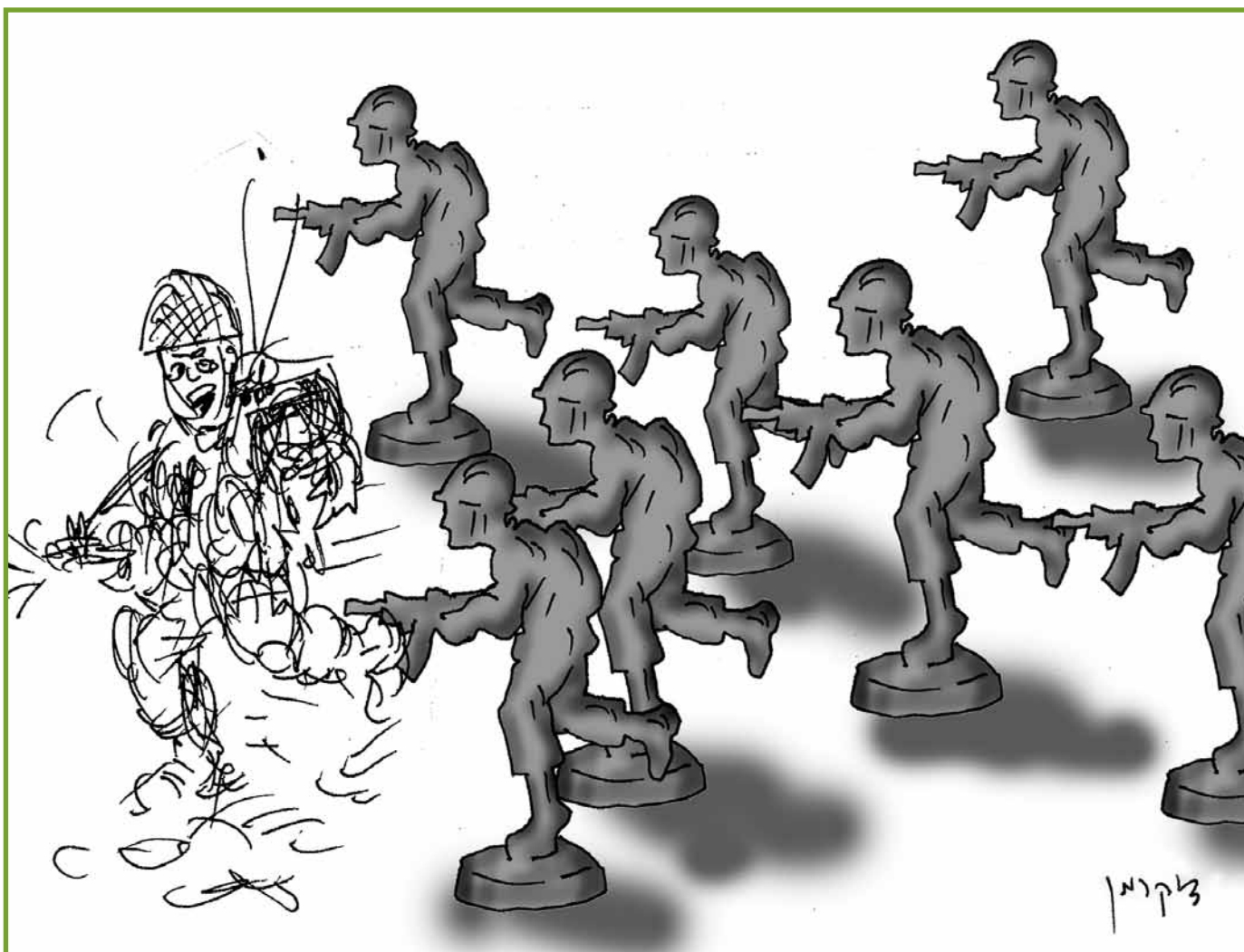
פיקוד מוכוון משימה או פיקוד פרטני?

במקרים שנבדקו ניתן לזהות תהליכים של התגברות של מאפייני הפיקוד הפרטני לצד ניסיון של חלק מהמפקדים לשמור על המאפיינים של פיקוד מוכוון משימה. אנו נמצאים כעת בנקודת ביניים שבה המפקדים לא צמחו מתחילת דרכם עם אמצעי השו"ב המתקדמים, אלא נמצאים בתהליך הקליטה של האמצעים האלה ועדיין פועלים על סמך ניסיונם, אמונותיהם ותפיסותיהם שמלפני עידן הצי"ד. אך המגמה היא של הישענות הולכת וגוברת על האמצעים האלה.

על כך אמר ראש תוכנית צי"ד, אל"ם גר"ת: **"עופרת יצוקה" הפריסה הייתה חלקית. לא כל הכוחות היו מוכשרים, לא היו תנאים לניצול מלא של היכולות. השו"ב מעמיק את היכולת לבקר ולהתערב.** אמצעי השו"ב החדשים לא היו מוטמעים באופן מיטבי, ולא הייתה פריסה מלאה שלהם בכל הרמות, אולם כבר אז הסתמן האופן שבו הם משפיעים על מאפייני הפיקוד. תא"ל י', מפקד חטיבה ב"עופרת יצוקה:

השו"ב אינו מבטל דינמיקה בין אנשים. פיקוד מוכוון משימה מושפע יותר מאופי המפקד, והשו"ב אכן מאפשר פגיעה כזאת. האוגדה ב"עופרת יצוקה" לא התערבה, ולא חשתי שנלקחה ממני השליטה. יש לציין שכמעט לא היו גבולות גזרה עם כוחות צמודים בין חטיבות, ולכן המאפיינים האוגדתיים של הקרב היו חלקיים.

גם אופי המבצעים והתרגילים מקשה על הבדיקה, שכן לרוב אין מדובר במלחמה כוללת, אלא במבצעים בסביבה אסימטרית. למרות



למשימה, והפקוד היה מבצע. לא הייתה תקשורת נוספת. הכול היה תלוי בו. היום כל חמש דקות טלפון. הוא לא רוצה לקחת אחריות, ואתה לא רוצה לספוג טעויות. בשו"ב זה דומה, רק שבמלחמה זה לא יתפוס. התרבות בשריון היא של יותר בקרה מאשר בחי"ר.

האם בתרגילים קודמים או במבצעים קודמים הדומים לאלה שנבחנו עלו סוגיות דומות? האם בהם מומשו מאפיינים רבים יותר של פיקוד מוכוון משימה?

בספר³ גורס שמיר כי ב"חומת מגן" היה מימוש של עקרונות הפיקוד המבוזר מוכוון המשימה, אך במלחמת לבנון השנייה הייתה נסיגה במימוש העקרונות האלה.⁴ גם במבצעים האלה היה שימוש באמצעים שונים שהעניקו יכולת שליטה מסוימת למפקדות, אך אלה נפרסו ומומשו בעיקר בחפ"ק מפקדים ולצורך שליטה ממוקדת בפעולות ספציפיות ולא באופן נרחב.

הדיון בחשיבות האש מנגד אינו חדש ולא נולד רק סביב מערכות השו"ב שמופעלות במסגרת הצ"ד. הוא נידון ואף מומש בעבר. אך יהיה נכון לומר שהדיון בשאלת האש מנגד אל מול התמרון הלך וגבר במהלך השנים לאור השיפור ביכולות הטכנולוגיות וביכולות השליטה.

זאת יש יכולת להסיק מסקנות על המגמות הקיימות והצפויות.

סא"ל (מיל') א': קיימת בעיה בפיקוד מוכוון משימה. בחטיבות - המח"ט מקיים פיקוד מוכוון משימה, אך [המפקדה] הקדמית מנותקת מזה. הבעיה היא באיזון.

מג"ד ב"עופרת יצוקה": בסופו של דבר היה פיקוד מוכוון משימה. דו"שיח השו"ב היה מול המפקדה. יכולתי תמיד לבלום מול המח"ט, אבל אני בטוח שגם אני אישית וגם אחרים - אם זה מאפשר לקחת שליטה, אז זה יקרה. הבעיה היא חוסר המקצועיות של הפקודים. תא"ל י', מפקד חטיבה ב"עופרת יצוקה": השו"ב לכאורה מאפשר פיקוד מוכוון משימה. אשליית השליטה מאפשרת את שני הכיוונים, עשויה גם לתת ביטחון למימוש פיקוד המשימה... כשהקרב 'יתחרבן', יהיה קל להתערב דרך השו"ב. מי שחולה שליטה - זה מסוכן.

מובן שקיימת השפעה רבה לאופיו של המפקד ולאופי אנשיו, אך גם מפקדים הדוגלים בפיקוד מוכוון משימה - ואולי בעיקר הם - מבינים שקיים הפוטנציאל ליישום דפוסי של פיקוד פרטני. סא"ל א', מג"ד שריון שלחם ב"עופרת יצוקה" תחת פיקודה של חטיבת חי"ר:

השו"ב משפיע מאוד. זה כמו כניסת הפלאפון. בעבר היית שולח

סיכום והמלצות

גם לפני עידן הצי"ד, וללא קשר ישיר למערכות השו"ב הנוכחיות והקודמות, היה קשה לממש את הפיקוד מוכוון המשימה. יש לכך סיבות רבות שכמה מהן הוצגו כאן: הצורך הבסיסי בשליטה, החשש מלקיחת סיכונים, התרבות הארגונית בצבא, הניסיון מהבט"ש ואופי הלחימה בעימותים האסימטריים, שבהם לכל פעולה טקטית עלולה להיות משמעות אסטרטגית. כל אלה הביאו למימוש חלקי בלבד של הפיקוד מוכוון המשימה. למרות זאת נחשב הפיקוד מוכוון המשימה לשיטת הפיקוד העדיפה בגלל שלוש סיבות מרכזיות:

1. מוטת השליטה המוגבלת של המפקדים.
2. אי-הוודאות השוררת בשדה הקרב.
3. החשיבה היצירתית שמפגינים שני הצדדים בתהליך הפיקוד והשליטה.

האם כניסת מערכות הצי"ד והשיפור ביכולות האש והמודיעין יצרו מסה קריטית שעלולה להפך את האיוון, הבעייתי ממילא, שבין הפיקוד הפרטני לפיקוד המשימה?

אופן החשיבה שאנו נוטים לקיים בתהליכי הקליטה של אמצעי לחימה עלול ליצור גם בעתיד פערים משמעותיים בין תורת הלחימה לבין הביצועים בפועל של אותם אמצעי לחימה



קשה לענות על השאלה הזאת באופן מוחלט, אך לאור הממצאים שהוצגו, ניתן להניח שאנו מצויים במגמה של הגברת דפוסי הפיקוד הפרטני, וכי האיוון שהיה קיים עד כה אינו מובטח גם בהמשך. לראשונה יכולה מפקדה לשלוט, לכאורה, בכל טנק בשטח כמו גם במטרות שעליהן הוא יורה, לחזות באיכונים ובאיתורים של האויב ושל כוחותינו ובתמונת ניהול הקרב שבה צופות גם הרמות שמתחתיה. כפי שהדברים נראים היום, יש להזהר שמרכיב השליטה בפיקוד הולך ומתחזק.

אנו בפתחו של שינוי, וחשוב שנכיר בקיומו. מאפייני הפיקוד והשליטה שקיימים כבר היום בצבא והשינוי הצפוי בהם נוכח השינויים המתחוללים במלחמות מעודדים את המגמה הזאת של פיקוד פרטני, ואכן כבר ניכרת עלייה בדפוסים רבים של סוג הפיקוד הזה ביבשה. מובן שלאישיותו ולאופיו של המפקד יש השפעה רבה על סגנון הפיקוד, אך אסור להתעלם מהמגמה הכללית כפי שהיא הולכת ומסתמנת. התעלמות עלולה להוביל את צבא היבשה למצב שבו מתקיימות שתי תורות במקביל: האחת קיימת בספרות ונלמדת בבתי הספר, והאחרת ממומשת בשטח. מאחר שבפועל יפעל המפקד לפי תורת פו"ש שיש בה מאפייני פיקוד פרטני רבים, הוא יתרגל שלא לקחת סיכונים, לקבל אישור לפעולות ולהחליט ב"אוורית בקרה". אך כשהוא יגיע לשדה קרב אחר, נרחב יותר, מורכב יותר, שבו לא ניתן יהיה לממש את תהליכי הבקרה האלה, הוא ימצא את

עצמו ללא כלים שיאפשרו לו לקיים פיקוד מוכוון משימה, ובלי שיצר דפוסי דו-שיח ואמון עם הממונים עליו.

תמיד יהיה צורך - ולו חלקי - בפיקוד מוכוון משימה, שכן בשדה הקרב אף פעם לא תהיה שליטה מלאה ויכולת לבקרה מושלמת. הלחימה מושפעת ממה שמתרחש במוחותיהם של האנשים, דהיינו היא תוצאה של תהליכי יצירה, של תחושות ושל אינסטינקטים⁴ ואינה רק מלאכה של איכונים ושל איתורים. לכן הטכנולוגיה לא תוכל לתת מענה לכל תופעת המלחמה.⁶

עם זאת אי-אפשר להתעלם מהשינוי שמתחולל ביכולות השו"ב וכן ביכולות ההפעלה של אמצעים רבים - ובהם אמצעי לחימה - ונשאלת השאלה אם לא הגיע הזמן לבחון תורת פו"ש חדשה שהיא מזיגה של שתי השיטות הקיימות כיום. הרי כבר היום היכולות החדשות בתחום הפיקוד והשליטה הולכות ומשתלבות בפיקוד מוכוון משימה,⁷ וכבר לא ניתן לטעון שהשו"ב רק תומך בתהליכים ובתורות קיימים. ההיררכיה עוברת שיטוח, והרשתיות משפיעה על מבנה הפיקוד והשליטה.

פיקוד מוכוון משימה חייב להישאר שיטת הפיקוד העיקרית בשדה הקרב, אך יש להוסיף לו מאפיינים נוספים. מפקד יהיה חייב להפעיל בשדה הקרב שיטות פיקוד מגוונות יותר, מורכבות יותר. אנו מצויים בעיצומו של שינוי מהותי. הכחשת השינוי תביא לחוסר יכולת לממש דווקא את עקרונות הפיקוד מוכוון המשימה ותגרום להטיה חזקה לעבר הפיקוד הפרטני. אין להתעלם מיכולות השליטה הקיימות ואלה שעוד יפותחו בעתיד, ויש לנצלן באופן מושכל.

כדי ליצור את המזיגה הנדרשת יש צורך בחשיבה בנוגע לכלל המרכיבים של בניין הכוח: התורה, ההכשרות והאימונים, המבנה והארגון, אמצעי הלחימה וכוח האדם.

יש ללמוד מחילות אחרים, שבהם יש שילוב בין מאפיינים של פיקוד פרטני למאפיינים של פיקוד מוכוון משימה, ולבחון יצירת שילוב דומה בעבור צבא היבשה באמצעות הנהגת התאמות ושינויים בתורת הפיקוד והשליטה כך שתתאים ליכולות הקיימות בתחומי השליטה וההפעלה. ניסיון להגביל את השימוש ביכולות הקיימות יהיה גורם מעכב זמני בלבד ולא ייתן פתרון מספק. הרעיון שהצי"ד יתמוך בעקרונות הקיימים של הפיקוד והשליטה ושיש להתבסס על התורה הקיימת לא הוכיח את עצמו.⁸ התעלמות מהשינויים רק תגדיל את הפער בין הרצון לשמור על היסודות של הפיקוד מוכוון המשימה לבין המציאות. יש לבחון תורה שתגדיר מחדש חלק מהמושגים, תשלב ביניהם ותאפשר לממש הן מאפיינים הלקוחים מהפיקוד מוכוון המשימה והן מאפיינים הלקוחים מהפיקוד הפרטני. לאחר קביעת התורה יש לקיים תהליכי הכשרה ואימון רלוונטיים. גם היום הם לא תמיד מתקיימים, והצורך בהם גובר - ללא קשר להתקדמות שהושגה בתחום השו"ב. יהיה צורך לשלב את העקרונות החדשים באימונים בכל הרמות ולשים דגש מיוחד על סוגיות הוודאות ואי-הוודאות, היוזמה והיקף השליטה והבקרה לאור ההתפתחויות בתחומי השו"ב.

עם זאת, בהכשרה ובאימון אין די. יש לנקוט אמצעים נוספים שיאפשרו לשמר את עקרונות הפיקוד מוכוון המשימה. כמו כן יש לבחון את המשך הפיתוח של המערכות ושל היכולות

שיצמצמו את הפער שבין המפקד והחפ"ק שלו לבין המפקדה האחורית. יש לחזק את יכולות החפ"ק הן מהבחינה הטכנולוגית והן מהבחינה המבנית. יש לאפשר לו פעולה זריזה באמצעות מעט קציני מטה שנהנים מרמה גבוהה של מיוגון. למשל, ניתן ליצור חפ"ק קטן בשניים או שלושה כלים שאין לו צורך בפריסה, אלא הוא יוכל לפעול מתוך הכלים הממוגנים. כמו כן יש להקטין את המפקדה ולהפוך אותה לזריזה יותר ולגמישה יותר ואף לאפשר בקלות רבה יותר להצמידה למקום שבו נמצא המפקד או בסמוך אליו.

שינוי נוסף שיש לשקול הוא יצירת פונקציה של "שולט" בגדודים אשר יסייע למפקד הגדוד לשלוט בגדוד מעמדה אחורית כפי שהרמ"ט מסייע למפקד החטיבה. הנהגת פונקציה כזאת תסייע לצמצם את הפערים בין הרמות. נוסף על כך יש כמובן ליצור תפיסת הפעלה מתאימה שתאפשר להפחית את המתח בין השליטה והפיקוד הפרטני לבין הפיקוד מוכוון המשימה.

לבחירת כוח האדם המתאים למפקדות יש השפעה קריטית על היכולת להפיק את המרב מיתרונותיהן של מערכות השו"ב. איוש בעלי התפקידים המבצעיים במפקדות - אלה המעורבים ישירות בניהול הקרב ובהפעלת האמצעים השונים בשדה הקרב - מחייב בניית מסלולים חדשים להכשרה ולפיתוח של כוח האדם. בהקשר הזה יש לציין שאסור לשנות את המיקום של קציני המטה המבצעי: עליהם להישאר בצמוד למפקד.



גם אם עיקרו של השינוי שעוברת זרוע היבשה הוא טכנולוגי, אין בכך כדי להקטין את חלקו של האדם בקבלת ההחלטות במלחמה

לתרבות הצבאית יש משקל קריטי: ככל שנצליח להטמיע במידה רבה יותר את המאפיינים של הפיקוד מוכוון המשימה בעיתות שגרה ובאימונים, כך נצליח לשמר אותם טוב יותר בשדה הקרב; וככל שנשלב במידה רבה יותר את מאפייני השליטה והפיקוד הפרטני בתרבות השגרה והאימונים, כך יקשה עלינו להנהיג פיקוד מוכוון משימה בשדה הקרב. מהמפקד נדרשת סמכות שאינה נשענת על יתרון המידע והידע שברשותו, כפי שהיה מקובל בעידן שלפני הצי"ד. בשולי הדברים יש לציין כי אופן החשיבה שאנו נוטים לקיים בתהליכי הקליטה של אמצעי לחימה - מהגדרת הצורך ועד להטמעה - עלול ליצור גם בעתיד פערים משמעותיים בין תורת הלחימה לבין הביצועים בפועל של אותם אמצעי לחימה. בעידן שבו הטכנולוגיה מתפתחת בקצב מסחרר, והשינויים הם משמעותיים ומהירים, עלינו לקיים מערכת שתדע להכיל את כל המרכיבים - ובמהירות. יש לשקול חשיבה חדשה על התהליכים האלה.

אנו נמצאים בתחילתו של שינוי קריטי בזרוע היבשה בפרט ובצה"ל בכלל. גם אם עיקרו טכנולוגי, אין בכך כדי להקטין את חלקו של האדם בקבלת ההחלטות במלחמה. עם זאת יש בו כדי לשנות

- ובאופן משמעותי - את אופן קבלת ההחלטות. את השינוי הזה יש לתכנן ולהוציא אל הפועל באופן שיוצר אינטגרציה מלאה בין הטכנולוגיה המתקדמת - שמאפשרת לרמות הממונות להגביר את הפיקוח ואת השליטה על הרמות הכפופות - לבין היצירתיות וחופש המחשבה של המפקדים באותן רמות כפופות. אם לא נעשה כן, נמצא את עצמנו בתהליך של שינוי עקרונות הפיקוד בכיוונים שלא ייחלנו להם.

הערות

1. המאמר מבוסס, בין היתר, על המקורות הבאים: Brigadier Melvin, "Modern Warfare - Mission Command", *Army Review* 130, 2002, pp. 4-9; Charles C. Krulak, "The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War", *Marines Corps Gazette* 83, 1999, pp. 22-18; David S. Alberts & Richard E. Hayes, *Power to the Edge - Command and Control in the Information Age*, 2003; Eitan Shamir, *Transforming Command*, Stanford University Press, California, 2011; Martin Van Creveld, *The Training of Officers: From Military Professionalism to Irrelevance*, Free Press, New York, 1990. מילון למונחי ת"ל, 1998; גדעון עקביה, "שו"ב ממוכן בכוחות השדה - בעיות יסוד", *מערכות* 407, יוני 2006, עמ' 17-27; דב גלור, "על פיקוד מבוזר מוכוון משימה - תיאוריה ודוקטרינה", *ביטחון לאומי* 7, אוגוסט 2009, עמ' 29-49; דורון רובין, "הפיקוד מוכוון המשימה - מקומו וחשיבותו", *מערכות* 318, פברואר 1990, עמ' 6-9; זרוע היבשה, *תפיסת השליטה והבקרה ביבשה*, 2010; זרוע היבשה, מחלקת ת"ל ותפיסות, *מבצעי כוחות היבשה*, כרך ראשון, מבוא, 2010; חנן שי (שוורץ), *הכשרת הפיקוד בדרג האופרטיבי בצה"ל לאור יסודותיה התאורטיים של שיטת הפיקוד המודרני המבוזר מוכוון המשימה*, אג"ם-תוה"ד, מחלקת היסטוריה, 1998; מאיר פינקל, "השאפה לוודאות בשדה הקרב והסכנה הטמונה בה", *מערכות* 403-404, דצמבר 2005, עמ' 4-7; נ', *השפעת מהפיכת המידע והשינויים באופי המלחמה על מודל הפיקוד והשליטה בכוח האווירי*, המכללה לביטחון לאומי, 2008; עוזי בן שלום ואיתן שמיר, "פיקוד מוכוון משימה: בין תורה למעשה", *מערכות* 418, אפריל 2008, עמ' 16-23; תא"ל נ', "השפעת מהפיכת המידע על מודל הפיקוד והשליטה בכוח האווירי", *מערכות* 425, יוני 2009, עמ' 4-11.

2. הכוונה היא למפקדה המכונה "קדמית", אך למעשה היא נמצאת בדרך כלל בעורף הכוחות לעומת החפ"ק, שנמצא לרוב בחזית הלחימה.

3. Eitan Shamir, *Transforming Command*, Stanford University Press, California, 2011.

4. ראו גם: אבי דהאן, "פיקוד מלפנים ופיקוד מוכוון משימה במלחמת לבנון", *מערכות* 409-410, דצמבר 2006, עמ' 20-25; <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/7/112167.pdf> ומשה שמיר, "המלחמה נגד החוזבאללה - סוגיות בפיקוד ושלטיה", בתוך צבי עופר (עורך), *מלחמת לבנון השנייה - תבונה המעשה*, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2008. שמיר גם מציין כי להבנתו ב"עופרת יצוקה" היה שיפור במימוש הפיקוד מוכוון המשימה, אולם את "עופרת יצוקה" הוא לא בדק בעבודתו.

5. עצם המושג מעגל הפו"ש - שממנו משתמע שמדובר בתהליך טכני ולא בעקרון חשיבה - הוא בעייתי.

6. מרטין ון קרפלד, "משבר בשליטה", *מערכות* 289-290, אוקטובר 1983, עמ' 12-15; <http://maarachot.idf.il/71826-he/Maarachot.aspx>.

7. ישנם תהליכים רבים הניתנים לייעול - למשל, מעגלי האש והמודיעין וניהול נוהלי קרב במקביל. היצמדות לתורה קיימת מגבילה את מימוש היתרונות הטמונים במערכות ואינה תואמת את המגמות הנוכחיות.

8. תהליכים רבים ניתנים לשינוי ולייעול. למשל, יש מקום להנהגת שינוי מבני בתחום האיסוף המודיעיני ובתחום של ייצור האש במפקדת האוגדה. שינוי כזה יאפשר להפגין יעילות וגמישות בהפעלת האש האוגדתית.

היחידות המיוחדות בצה"ל במאה ה-21



חיילים ביחידת שלדג באימונים | התועלת שמפיקה ישראל ממערך היחידות המיוחדות היא בעיקר בעיתות שגרה ובעימותים בעצימות נמוכה, שבהם עוסקות היחידות האלה באיסוף מודיעין שנועד לשפר את יכולת ההתרעה ואת תמונת המודיעין על גורמי הטרור



ד"ר אהוד לסלוי
חוקר במרכז דדו



בדו"ח המסכם על מלחמת לבנון השנייה מציינת ועדת וינוגרד שצה"ל יכול היה להפיק תועלת הרבה יותר גדולה מהיחידות המיוחדות שעומדות לרשותו. את העובדה שהוא לא עשה זאת מייחסת ועדת וינוגרד לכשל מבני

"בשעת משבר, זכרו ש-40 אנשים מובחרים יכולים לזעזע את העולם" (יסוטאי, מצביא מונגולי)

"הלוחם של סירת מטכ"ל יקר בשביל התווה ובוהו השורר במלחמה" (תא"ל אברהם ארנן, מקים סירת מטכ"ל)

הקדמה¹

בשתי האמרות שבפתח המאמר הזה מגולמות שתי תפיסות מנוגדות בנוגע לתפקידן של יחידות מיוחדות במלחמה.² מצד אחד ישנה התפיסה שלפיה היחידות האלה הן כלי שעשוי להשפיע על מהלכי המלחמה ועל תוצאותיה, ומצד אחר ישנה התפיסה שלפיה בזמן מלחמה מקטינים חוסר הוודאות, החיכוך והיקפו הקטן של הכוח את יכולתן של היחידות האלה להשפיע באופן משמעותי על תוצאות המערכה.³

באחרונה נראה כי עלה קרנה של התפיסה הראשונה, והולך וגובר השימוש ביחידות המיוחדות בעיתות מלחמה.⁴ שינויים טכנולוגיים שהעצימו את כוח האש ואת אמצעי המודיעין שהלוחם הבודד יכול להפעיל, האינטרס הציבורי והפוליטי להימנע מנפגעים בקרב הלוחמים והאזרחים כאחד, הצמצום בכוח האדם של צבאות רבים והגידול במספר העימותים האסימטריים שבהם כיבוש שטח אינו אפשרי או אינו מהלך מכריע - כל אלה הפכו את היחידות המיוחדות מכוח שולי לכוח ראשי.⁵

התועלת שמפיקה ישראל ממערך היחידות המיוחדות היא בעיקר בעיתות שגרה ובעימותים בעצימות נמוכה, שבהם עוסקות היחידות האלה באיסוף מודיעין שנועד לשפר את יכולת ההתרעה ואת תמונת המודיעין על גורמי הטרור.

אך במהלך המלחמות מתקשה צה"ל לממש את הפוטנציאל הטמון ביחידות האלה.⁶ התופעה הזאת בלטה לעין בעשור האחרון, שבו יחידות מיוחדות של ארה"ב השפיעו באופן משמעותי על התפתחות המלחמה באפגניסטן ובעיראק, ואילו היחידות המיוחדות של צה"ל כמעט שלא הטביעו את חותמן על המהלכים ועל התוצאות של מלחמת לבנון השנייה.⁷ המחקר שמובא כאן בוחן את הסיבות לפער הזה ומציע דרכים לתיקון המצב הקיים.

מתוך הספרות עולה כי ארבעה גורמים מרכזיים משפיעים על מידת התועלת של מערך היחידות המיוחדות:

1. התרבות האסטרטגית.

2. הפיקוד והתיאום.

3. התכנון.

4. תפיסת ההפעלה והרעיון המבצעי.⁸ במאמר נבחנים ארבעת הגורמים האלה הן על פי מה שנכתב בספרות והן על פי מה שקורה בפועל בצה"ל.

המעמד של מערך היחידות המיוחדות בתרבות האסטרטגית

למרות חוסר ההסכמה בספרות בנוגע להגדרה המדויקת של המונח "תרבות אסטרטגית", הרי לצורכי המחקר הנוכחי אפשר להסתפק בהגדרה הכללית שלפיה תרבות אסטרטגית היא מכלול האמונות וההנחות שמעצבות את אפשרויות הבחירה בנוגע לאופן השימוש בכוח הצבאי. האמונות וההנחות משקפות את ההשפעה הכוללת של גורמים שונים ובהם: גורמים חברתיים, פוליטיים, גיאוגרפיים ואסטרטגיים וכלכליים.⁹ מובן שאחד המרכיבים בתרבות האסטרטגית הוא היחס למעמד ולתפקידיהם של הכוחות השונים - ובהם היחידות המיוחדות.

בתרבות האסטרטגית של חלק מהמדינות ההתייחסות למערך היחידות המיוחדות הוא כאל "משחק ילדים" במקרה הטוב או מטרד במקרה הרע, ואין כל ציפייה שהיחידות האלה יתרמו תרומה משמעותית למהלך המלחמה ולתוצאותיה. כך, למשל, עד לשנות ה-90 המאוחרות של המאה ה-20 לא ניתן בתרבות האסטרטגית האמריקנית תפקיד משמעותי ליחידות המיוחדות בזמן מלחמה. לראיה, אפילו במלחמת המפרץ הראשונה (1991) ראה מפקד כוחות הקואליציה, גנרל נורמן שוורצקופף, במערך הזה כלי בעל ערך מועט במלחמה קונוונציונלית.¹⁰

ייתכן מצב הפוך, שבו יש בתרבות האסטרטגית רף ציפיות גבוה מדי מהיחידות המיוחדות, כפי שוועדת וינוגרד קבעה בנוגע לממשלת ישראל במלחמת לבנון השנייה: "במהלך המלחמה היו ציפיות בדרג המדיני והצבאי שפעולות מיוחדות יוכלו להשפיע בצורה מכרעת על תוצאות המלחמה".¹¹

בין שתי הדוגמאות הקיצוניות האלה מצויה התרבות האסטרטגית הבריטית שהיא דוגמה לתפיסה מאוזנת של היחידות המיוחדות: היא מכירה ביכולותיהן להועיל במהלך הלחימה, אך גם במגבלותיהן.¹² צ'רצ'יל, למשל, שהיה הכוח המניע שעמד מאחורי הקמתו של מערך היחידות המיוחדות הבריטיות במלחמת העולם השנייה, העריך שנוסף על שיפור המורל עשויות היחידות האלה לקצר את משך המלחמה, אך לא להביא להכרעה.¹³ על פי התפיסה הזאת הופעלו היחידות המיוחדות של בריטניה גם בשנים שלאחר המלחמה בסדרה של עימותים מוגבלים כמו העימותים במלאיה, בבורונדי, בעומאן ובפקלנד.¹⁴

להביא במלחמה תעודת הפעלה נכונה יותר ומתאימה יותר שלהן במהלך המלחמה.

פיקוד ותיאום

ועדת הולוויי (Holloway), שבחנה לעומק את כישלון הפעולה האמריקנית לשחרור בני הערובה בטהראן (מבצע Eagle Claw באפריל 1980), הגיעה למסקנה שאחד משורשי הכישלון היה היעדר גוף או מסגרת שתפקידם הוא להסדיר את פעילות היחידות המיוחדות,¹⁸ וכי הדבר גרם ל"פגיעה רצינית ביכולתה של ארה"ב להפעיל ביעילות כוחות מיוחדים ולפקד עליהם במבצעים מורכבים ומסוכנים ביותר. כמו כן פגע הדבר ביכולתה של ארה"ב לצייד את הכוחות המיוחדים".¹⁹

הצורך בפיקוד-על למערך היחידות המיוחדות קיבל משנה תוקף בשני העשורים האחרונים. כיוון שחלק מהעלייה בתועלת של היחידות המיוחדות במלחמות נובע מקפיצת המדרגה ביכולת להפעיל ברזומנית, בעוצמה ובתיאום כוחות ואמצעי לחימה בממדים השונים של הלחימה, התגבשה ההבנה שיש לשפר באופן משמעותי את שיתוף הפעולה ואת התיאום בין הגופים השונים.²⁰ הסיבה לכך ברורה: ניצול מלא של יכולות כמו איסוף מודיעין באמצעות מכשור מתקדם ושידור בזמן אמת או האפשרות להפעיל מערכות אש מדויקות מרחוק תלויים ביכולת של היחידות האלה לפעול בצוותא עם יחידות ועם מסגרות אחרות.²¹ בשל כך עלה הצורך בדיאלוג מתמשך בין הגופים השונים שישפר את התיאום בנוגע לפיתוח אמצעי לחימה ותורות לחימה ובנוגע לתכנון מבצעים משותפים ויעודד אימונים משותפים שיגבירו את המודעות לצרכים ולמגבלות של הגופים השותפים לפעילות המיוחדת. התהליכים האלה אינם יכולים להיעשות באופן סדיר ואיכותי כל עוד אין מסגרת-על המשמשת פורום קבוע לדיאלוג הנדרש ומסגרת המסדירה את שיתוף הפעולה בין היחידות עצמן ובין לבין הפיקוד הבכיר.

במהלך העשורים האחרונים נעשו ניסיונות שונים לשפר את ריכוז השליטה וההפעלה של היחידות המיוחדות. בשנות ה-90 נעשה ניסיון להקים את מפקדת השליטה למבצעים מיוחדים (משמ"מ), אך המסגרת הזאת התמססה לאחר כמה שנים והוקמה מחדש לאחר מלחמת לבנון השנייה.²²

גם בנושא הזה עסקה ועדת וינוגרד: "מאחר שכל יחידה מיוחדת בצה"ל שייכת מבחינה ארגונית לאגף אחר או לחיל אחר, הפיקוד על שלל היחידות המיוחדות בצה"ל הינו מבוזר".²³ כתוצאה מכך האחריות להכשרת הלוחמים, לפיתוח תורת הלחימה ואמצעי הלחימה, לתכנון פעולות ולהפעלת הכוחות מבוצרת לפחות בין שלושה גופים שונים.

אכן יש דוגמאות לפעולות משותפות של היחידות המיוחדות. במלחמת ההתשה נערכו מבצעים רבים בחזית המצרית שבהם שיתפו פעולה לוחמי השיטת ולוחמים של סירת מטכ"ל. בפשיטה על בעל-בק במלחמת לבנון השנייה פעלו בצוותא סירת מטכ"ל ויחידת שלדג. אולם המבצעים המשותפים האלה אינם תוצאה של תהליך מסודר, אלא התבססו בעיקר על קשרים אישיים ואקראיים בין מפקדי היחידות המיוחדות. גם כיום תלוי שיתוף הפעולה

בבריה"מ התפתחה תרבות אסטרטגית שדומה לזו הבריטית בנוגע להפעלת יחידות מיוחדות. ההשתלטות המהירה על פראג ב-1968 ועל קבול ב-1979 התבססה במידה רבה על הפעלת יחידות מיוחדות. בתוכניות המלחמה הסובייטיות לקראת עימות באירופה ניתן ליחידות המיוחדות מקום משמעותי. ברמה האסטרטגית הן נועדו ליצור כאוס בעורף; ברמה המערכתית תוכננו פעולות מיוחדות לפגיעה במערכת הפיקוד והשליטה של האויב בזירות המלחמה; וברמה הטקטית נועדו יחידות מיוחדות להשתלט על נקודות שולטות בשדה הקרב.¹⁵ אך למרות זאת היה ברור שהיחידות המיוחדות לא יהיו הכוח המכריע במלחמה.

לדעתי, ישנו קשר ישיר בין התרבות האסטרטגית לבין התועלת המופקת ממערך היחידות המיוחדות. כאשר בתרבות האסטרטגית אין הכרה ביכולת של היחידות המיוחדות להועיל משמעותית במלחמה, הן לא יזכו למשאבים הנדרשים לשמירה על יכולת מבצעית גבוהה ולא יופעלו באופן משמעותי ומתאים במהלך הלחימה. לעומת זאת, כשיש הערכת יתר ליחידות המיוחדות, עלול הדבר להוביל לתפיסת הפעלה שגויה שלהן ולאכזבה מהן. כאשר ישנה הבנה בתרבות האסטרטגית בנוגע ליכולות ולמגבלות של היחידות המיוחדות, תיווצר מציאות שבה הגדרת משימותיהן והפעלתן יביאו לתועלת המרבית.

על אף התועלת הרבה שמביאות היחידות המיוחדות בזמן שגרה, במלחמה הן אינן יכולות להיות קלף "שובר שוויון"



נראה שבישראל מתקשים להפריד בין רף הציפיות הריאלי מהיחידות המיוחדות בתקופות של שגרה ושל עימות בעצמות נמוכה לבין הציפיות מהן בעיתות מלחמה. במשך השנים, ובמיוחד בעשור האחרון, הביאו היחידות המיוחדות תועלת מערכתית ואסטרטגית בעיתות שגרה ובמהלך עימותים בעצמות נמוכה ותרמו רבות להצלחת המלחמה בטרור. המציאות הזאת יצרה אצל רבים בדרג המדיני ואף בדרג הצבאי את הציפייה הבלתי מבוססת שהיחידות המיוחדות מסוגלות להועיל באופן דומה ובהיקף דומה גם במלחמה. הדבר בא לידי ביטוי קיצוני במהלך מלחמת לבנון השנייה. בעקבותיה הגיעה ועדת וינוגרד למסקנה שקיים פער בין הציפיות של הדרג המדיני לבין פוטנציאל ההשפעה האמיתי של היחידות המיוחדות.¹⁶

לפיכך רצוי שהדרג המדיני וצמרת הצבא בישראל יפנימו שעל אף התועלת הרבה שמביאות היחידות המיוחדות בזמן שגרה, במלחמה הן אינן יכולות להיות קלף "שובר שוויון", כיוון ש"צבאות אינם מנצחים במלחמות באמצעות כמה יחידות של חיילי-על אלא באמצעות האיכות הממוצעת של היחידות הרגילות שלהם".¹⁷ התאמת הציפיות לתועלת הריאלית שהיחידות האלה מסוגלות



סיור ממונע של כוחות בריטיים מיוחדים (SAS) במצוד אחר משגרים של טילי סקאד עיראקיים | התרבות האסטרטגית הבריטית היא דוגמה לתפיסה מאוזנת של היחידות המיוחדות: היא מכירה ביכולותיהן להועיל במהלך הלחימה, אך גם במגבלותיהן

1. ההחלטה בארה"ב לשנות מהיסוד את מבנה הפיקוד על היחידות המיוחדות נבעה מסדרת כישלונות מהדהדים. כיוון שבישראל אין כישלון קולוסלי ומתמשך של מערך היחידות המיוחדות, נראה שאין מקום ליזום שינוי רדיקלי.
2. הניסיון של האמריקנים מלמד שאופיו השמרני של הממסד הצבאי מקשה על השלמת מהלך של רפורמה ארגונית. תהליך הקמתו של SOCOM היה ארוך, רווי מאבקים ארגוניים ומלווה בקשיים רבים. ההצעה אומנם זכתה לגיבוי המוסדות הפוליטיים ובתי הנבחרים, ונחקק חוק בנושא, אך יישומו נתקל בקשיים, וחלפו למעשה שני עשורים עד ש-SOCOM זכה למעמדו הנוכחי.²⁵ נוכח מצבה הביטחוני של ישראל ורמת הביצועים הגבוהה של היחידות המיוחדות נראה שאין להתחיל תהליך שעלול בסופו של דבר לפגוע ברמה המבצעית של היחידות המיוחדות וליצור ביניהן תחרות.
3. כאמור, בישראל נוצרו קשרי עבודה בין היחידות המיוחדות בגלל גודלו הקטן יחסית של צה"ל, בגלל הנוהג שקצינים עוברים בין היחידות המיוחדות ובגלל היעדר המסורת של בדלנות זרועית או ארגונית. המציאות הזאת מפחיתה את הצורך בפיקוד ריכוזי. אחת הסיבות להקמת פיקוד כמו SOCOM היא היקף הפעילות הנדרש. הפעלה מוצלחת במקביל של יחידות מיוחדות במדבריות עיראק, בהרי אפגניסטן ובג'ונגלים של דרום אמריקה אפשרית רק כאשר קיים פיקוד על ששולט בכל הכוחות המיוחדים

בין היחידות בגורמים משתנים כמו אופיים של מפקדי היחידות המיוחדות. כאשר בין מפקדי היחידות המיוחדות שוררים יחסים טובים, שיתוף הפעולה משתפר, אך כאשר שוררות עוינות ותחרות, שיתוף הפעולה נחלש.

הפתרון - הקמת פיקוד על בצה"ל למערך היחידות המיוחדות - יכול ללוש צורות שונות: דגם אחד הוא של פיקוד ריכוזי כמו זה שקיים בצבא ארה"ב - United States Special Operations Command - (USSOCOM). דגם אחר הוא של פיקוד מבוזר בדומה למודל הצרפתי של ה-Commandement des Operations Speciales (COS)²⁴.

ההבדל העיקרי בין שני הדגמים הוא שבניגוד ל-SOCOM האמריקני, ב-COS הצרפתי נותר הפיקוד על היחידות המיוחדות בידי מפקדות הזרועות והחילות. ה-COS משמש בעיקר מסגרת שנועדה להדק ולעגן את התיאום ואת שיתוף הפעולה בין היחידות השונות. האחריות העיקרית של המפקדה היא להפעלת הכוח במקרים שבהם נדרשת פעולה מיוחדת רב-זרועית. היא לא אחראית לגיוס, להכשרה, לפיתוח תורות לחימה ולטיפול בהיבטים הלוגיסטיים כפי שקיים במודל של SOCOM.

מטבע הדברים ישנם יתרונות וחסרונות לשני המודלים, הריכוזי והביזורי. אולם כאשר משווים בין השניים על רקע המציאות הישראלית, נראה כי מוטב לאמץ את המודל הצרפתי. יש לכך ארבע סיבות:

ושלרשות עומדים כוח אווירי, מערך מודיעיני עצמאי ויכולת לפתח ציוד טכנולוגי מתקדם. כיוון שצה"ל אינו נדרש לפעול בזירות מגוונות ומרוחקות כמו צבא ארה"ב, אין כל צורך להקים פיקוד בסדר גודל כמו SOCOM.

במקום לאמץ את המודל האמריקני על צה"ל לאמץ את המודל הצרפתי של ה-COS ולהקים מסגרת שתהיה אחראית לכל ההיבטים של הפעולות המיוחדות המשותפות: תכנון, תיאום וביצוע. המסגרת הזאת תהיה אחראית גם לניהול מתכונת קבועה של אימונים משותפים. התכנון המשותף והאימונים המשותפים עשויים להניב שלושה יתרונות חשובים:

1. זיהוי רעיונות מבצעיים.
2. פיתוח יכולות חדשות.
3. הטמעת תקינה אחידה (סטנדרטיזציה) בתפיסת ההפעלה ובאמצעי הלחימה של היחידות.

נוסף על הגברת התיאום בין היחידות תשמש המסגרת הזאת מרכז ידע בתחום היכולות והמגבלות של היחידות המיוחדות. הידע הזה יסייע לתאם את תכנון הכשרתן הייעודית של היחידות

במלחמה גדל הקושי לתכנן פעולות מיוחדות שיתרמו למאמץ הצבאי הכללי



המיוחדות לקראת מלחמה. גוף כזה גם עשוי במשך הזמן להפוך ליד המכוונת את הפעלת המערך במקרה של מלחמה. הוא ירכז וימין את הרעיונות השונים לפעולות מיוחדות בהתאם לידע שנצבר על היכולות השונות של כל יחידה ובהתאם למידת החשיבות של כל משימה בהקשר של המערכה הכללית. כמו כן הוא ינהל באופן יעיל יותר את הדו"שיח עם הפיקוד הבכיר.

התכנון

בתקופת שגרה או בעת עימות בעצימות נמוכה נגזרת התועלת של היחידות המיוחדות ישירות מהפעולה הבודדת - שהרי תועלת אסטרטגית של פעולה לשחרור בני ערובה או של הטמנת אמצעי מודיעין תלויה בעיקר במידת ההצלחה הנקודתית של הפעולה ובמידה מועטה בגורמים חיצוניים. לעומת זאת, בעימות בעצימות גבוהה התועלת של פעולה מיוחדת לא יכולה להיות מנותקת מההקשר של המערכה כולה. אין כל תועלת בפעולה מיוחדת - מוצלחת ומרשימה ככל שתהיה - שיעדיה לא נקבעו על סמך הסתכלות אסטרטגית על המערכה כולה ושאינה משרתת את שאר האמצעים שהופעלו.

אחת הדרכים לשמור על הלימה בין פעילות היחידות המיוחדות לבין כלל המאמץ הצבאי היא באמצעות שילוב של אנשי היחידות המיוחדות בצוותי התכנון של התוכניות האופרטיביות ברמות

השונות. שילוב כזה מבטיח מודעות רבה יותר של אנשי היחידות המיוחדות לתכלית וליעדים של התוכנית הצבאית הכוללת, והם מסוגלים להציע רעיונות לפעולות שיסייעו לקדם את השגת היעדים האלה. כך ניתן להגדיר באופן הטוב ביותר מהם היעדים שיש להציב ליחידות המיוחדות - יעדים שהשגתם תועיל באופן ישיר ועקיף לכלל המאמצים הצבאיים.²⁶

כיוון שהיחידות המיוחדות של צה"ל כפופות מבחינה פיקודית למטכ"ל או למפקדות הראשיות, תהליך התכנון של פעולות מיוחדות נעשה לרוב במסגרות האלה.²⁷ המצב הזה הגיוני בשגרה או בזמן של עימות בעצימות נמוכה בגלל ארבעת המאפיינים הבאים של הפעולות האלה:

1. הן נעשות מחוץ לשטח השליטה של הפיקודים המרחביים (למשל, איסוף מודיעין בעומק שטח האויב).
2. הן נקודתיות בזמן ובמרחב (למשל, חילוץ בני ערובה).
3. הן רגישות מהבחינה הפוליטית.
4. הצלחתן תלויה במידור ובסודיות.

אך נראה שאימוץ של מבנה הכפיפות הזה גם בעת מלחמה פוגם במידת התרומה של מערך היחידות המיוחדות במצב כזה. אשר לשלב שלפני פרוץ המלחמה, כיוון שנציגי היחידות המיוחדות אינם חלק אינטגרלי מצוותי התכנון של המטכ"ל ושל הפיקודים, הם אינם שותפים אמיתיים לדיאלוג המתפתח בנוגע לתכלית, ליעדים ולדרך להשגתם. היעדרותם של נציגי היחידות המיוחדות משלב התכנון מצמצמת את האפשרות לנהל דיון מעמיק בנוגע לאופן השתלבותן ולתפקידיהן של היחידות האלה בלחימה. כתוצאה מכך אין ליחידות המיוחדות תמונה מלאה של התפיסה הכוללת של המערכה, ואילו צוותי התכנון אינם מודעים לדרכים השונות שבהן יכולות היחידות המיוחדות לתרום להשגת היעדים.²⁸

במלחמה גדל הקושי לתכנן פעולות מיוחדות שיתרמו למאמץ הצבאי הכללי. הקשב של הפיקוד הבכיר נתון לניהול המלחמה, כך שהמטכ"ל עסוק בתיאום המאמץ הצבאי הבין-זרועי ובדיאלוג עם הדרג המדיני, ואילו הפיקוד הרלוונטי עסוק בזמן המלחמה בהפעלת הכוחות הרגילים הרבים ואינו יכול להפנות תשומת לב רבה ליחידות המיוחדות. כתוצאה מכך אין פנאי לפיקוד הבכיר במטכ"ל, בפיקודים ואף במטות האוגדות לנהל דו"שיח מעמיק עם אנשי היחידות המיוחדות בנוגע לאופן שיתופם במלחמה.

במצאות הזאת כל שנותר לאנשי היחידות המיוחדות הוא לתכנן פעולות באופן עצמאי ומנותק ממסגרות התכנון הרגילות. במצב כזה קטנים הסיכויים שהיחידות המיוחדות יפעלו באופן שיהלום את התכלית האסטרטגית או את היעדים שקבעו המטכ"ל או הפיקוד הרלוונטי. גם על כך עמדה ועדת וינוגרד. בדו"ח הסופי שלה היא כותבת: "יכולותיהן של היחידות המיוחדות לא מוצו. במלחמה אסימטרית דוגמת המלחמה הנוכחית גדול הערך המוסף הפוטנציאלי של יחידות אלה מזה שבמלחמה סימטרית, בתנאי שיופעלו בצורה נכונה במסגרת תוכנית אסטרטגית גמישה - וזה לא נעשה".²⁹ ובהמשך הדו"ח שלה כתבה הוועדה: "הפיקוד המבוזר של היחידות המיוחדות פגם ביכולת לחבר בין הפעולות המיוחדות לבין הרעיון האסטרטגי הכללי".³⁰



חיילים מכוח "הכומתות הירוקות" - יחידה מיוחדת של צבא ארה"ב | יש מקום ללמוד מהמודל האמריקני, שלפיו נציג של מערך היחידות המיוחדות מוצב בצוותי התכנון ומשתתף בהכנת התוכניות המבצעיות. בעת מלחמה הוא נציג המערך בחטיבת המבצעים או במטה הפיקוד

לצרכים וליעדים בזירה. התפיסה הזאת התממשה במהלך ההכנות למלחמת עיראק, כאשר נציגים מ־SOCOM צורפו לצוותי התכנון בקורפוסים השונים והשתתפו באופן מלא בתהליך של הכנת התוכניות האופרטיביות למלחמה.³² התכנון מראש של משימות היחידות המיוחדות, היכולת לערוך אימונים משותפים ליחידות הרגילות וליחידות המיוחדות ועצם הפעילות בצוותא לפני המלחמה ובמהלכה תרמו לכך שמערך היחידות המיוחדות הצליח להביא תועלת רבה במלחמה בעיראק.

לפיכך נראה שהצבת נציג של מערך היחידות המיוחדות בצוותי התכנון - שיהיה שותף להכנת התוכניות המבצעיות ובעת מלחמה יהיה נציג המערך בחטיבת המבצעים או במטה הפיקוד - עשויה להיות פתרון הולם שיחזק ויהדק את הקשר שבין פעילות היחידות המיוחדות לבין המאמץ הצבאי.³³ בשעה שצוותים במסגרת המטכ"ל, הפיקוד והאוגדות מגבשים את התוכניות האופרטיביות למלחמה, יוכל נציג היחידות המיוחדות לזהות נקודות שבהן עשוי

בעניין הזה יש לדעתי מקום ללמוד מהמודל האמריקני, מכיוון שבסוגיה הזאת הפער בין המציאות בצבא ארה"ב לבין המציאות בצה"ל אינו כה גדול. בארה"ב ישנו במטה של כל פיקוד אזורי אגף שאחראי להפעלת היחידות המיוחדות. האגף הזה נקרא TSOC (Theatre Special Operations Command). ראש ה־TSOC ממלא שני תפקידים: הוא מתכנן פעולות מיוחדות בזירה ומפקד על הכוחות והוא יועץ למפקד הפיקוד בנוגע להפעלתו של מערך הכוחות המיוחדים.³¹

הקמת TSOC נבעה מהבנת הצורך ליצור מסגרת שתתמחה בתכנון מבצעים בעבור היחידות המיוחדות ובהפעלתן ובמקביל תשמור על קשר הדוק ושוטף עם גורמים רלוונטיים בפיקוד. השיקול שעמד מאחורי הקמת TSOC היה שהפעלה יעילה ונכונה של היחידות המיוחדות דורשת מיומנויות שאין למחלקת המבצעים במטה הפיקוד, אך תכנון פעולות מיוחדות ללא מגע ישיר וקבוע עם מטה הפיקוד מקטין את הסיכויים שהן יעמדו בזיקה ישירה

המעריך לתרום במידה המרבית למאמץ המלחמתי הכולל. בזמן המלחמה יתכננו אנשי היחידות המיוחדות מבצעים שיהלמו את כלל המאמץ הצבאי כיוון שהם יהיו מודעים להתפתחויות בהגדרת התכלית והיעדים הצבאיים. דרך אחת לקדם את ההמלצה הזאת היא באמצעות הצבת שתי שאלות יסוד כבר בשלב התכנון:

1. באיזו מידה תלויה השגת היעדים בהפעלה של יחידה מיוחדת?
2. באיזו מידה צפויה המשימה להשפיע על התפתחות המערכה ועל תוצאותיה?

כאשר תינתן תשובה חיובית לשתי השאלות האלה, יהיה טעם להמשיך בתהליך התכנון.

יש לציין כי בהיבט זה לא נדרש צה"ל לאמץ ולהטמיע תפיסה זרה, אלא לאמץ ולהרחיב את אופן השימוש ביחידות המיוחדות שהתפתח במהלך העימות עם הפלסטינים מאז שנת 2000. בשנים האלה נבעה התועלת ההולכת וגדלה של היחידות המיוחדות מיצירת תקשורת ישירה בין מטה האוגדות (ולעיתים אף מטה החטיבות) המרחביות בשטחים לבין הפיקוד הבכיר של היחידות המיוחדות ושירות הביטחון הכללי (שב"כ).³⁴ יצירת המסגרות המשותפות האלה גרמה לכך שהיחידות המיוחדות הצליחו לתרגם במהירות את המידע המודיעיני לתוכנית אופרטיבית שהלמה את הצרכים

הרחבה משמעותית של מערך הכוחות המיוחדים בצה"ל תפגע באיכות הלוחמים ביחידות הרגילות



ואת היעדים של הפיקוד המרחבי. לדעתי, יש מקום להרחיב את דפוס העבודה הזה ולהתאים אותו גם בתהליך התכנון של תוכניות אופרטיביות לקראת מלחמה וגם בעבודת המטה במהלך המלחמה.

הרעיון המבצעי ותפיסת ההפעלה

ככל שהמפקדים מבינים טוב יותר את ההבדל בין אופן ההפעלה של היחידות המיוחדות בזמן מלחמה לאופן ההפעלה שלהן בעיתות שגרה, כך גדלה מידת התועלת שניתן להפיק מהן בזמן מלחמה. בצורה סכמטית ניתן לומר שבעיתות שגרה פועלות היחידות המיוחדות רק לאחר שהתמלאו התנאים הבאים:

1. הכוחות התאמנו במשך חודשים רבים ודימו באימוניהם תרחישים שונים.
2. הושגה מעטפת מודיעין אידיאלית.
3. לפעולה הוקצו מרב המשאבים והכלים.

מהסיבות האלה מתאפיינות הפעולות המיוחדות בזמן שגרה בכך שרובן נעשות בתדירות נמוכה, אך מביאות תועלת רבה. המציאות בזמן מלחמה שונה לחלוטין וכופה על היחידות המיוחדות לפעול בתנאים הפוכים מאשר בעיתות שגרה. החיכוך וחוסר הוודאות המאפיינים את המלחמה מקשים על היכולת ליצור תמונת מודיעין

מלאה, לחץ הזמן מונע מהיחידות המיוחדות להתכונן למשימה באינטנסיביות, וריבוי המשימות של כל הצבא אינו מאפשר להקצות את מרב המשאבים והכוחות לפעולות המיוחדות. לכן התועלת של היחידות המיוחדות בזמן מלחמה נגזרת מביצוע מספר רב של פעולות, שהתועלת הסגולית של כל אחת מהן אינה רבה.³⁵

בצה"ל יש יחידות מיוחדות שרוב הניסיון שהן צברו הוא בתכנון ובביצוע של פעולות מורכבות בעלות נוהל קרב ארוך ושעשויות להביא תועלת רבה. אך כאמור, בזמן מלחמה אין זמן, אמצעים או די מידע לביצוע פעולות מהסוג הזה. לכן על אותן היחידות להטמיע את ההבנה הזאת ולתרגל את הכוחות לפעול בנסיבות אחרות. כך בזמן מלחמה לא יבזבזו היחידות המיוחדות זמן על תכנון ועל תרגול לקראת פעולות שמראש ניתן להניח שלא ייצאו אל הפועל.

סיכום

המאמר מתאר ומנתח בקצרה דרכים שונות שעשויות לשפר את מידת התועלת שניתן להפיק ממערך היחידות המיוחדות בצה"ל במלחמות העתיד. חשוב לציין שאין בדברים האלה קריאה לחקות את המגמה האמריקנית להעצים ולהגדיל את מערך הכוחות המיוחדים.³⁶ מאחר שהיקפו של כוח האדם האיכותי העומד לרשות צה"ל מוגבל, הרחבה משמעותית של המערך הזה תפגע באיכות הלוחמים ביחידות הרגילות.

נוכח תרחישי האיום השונים, שלפיהם עלולה ישראל למצוא את עצמה בעשורים הקרובים בקשת רחבה של עימותים - החל מעימותים קונוונציונליים עם מדינות שכנות עבור דרך עימותים אסימטריים עם ארגוני גרילה וכלה בהתמודדות יום-יומית עם ארגוני טרור, יש מקום לשמור על כך שהזרוע העיקרית של צה"ל תתבסס על היחידות הרגילות.

כמו כן נועד המאמר להדגיש שבסוגיה הזאת בפרט ובכל נושא צבאי אחר בכלל נכון להתבונן מעבר לים וללמוד דרכים ודגמים מצבאות אחרים. אך יש לזכור שהמציאות הישראלית שונה בהיבטים רבים מהמציאות האמריקנית, הבריטית או הרוסית. היקף האיומים וסוג האיומים, זירות הפעולה והיקף המשאבים של צה"ל שונים במידה רבה מאלה של שאר צבאות העולם. לפיכך אין טעם לחקות באופן אוטומטי את השינויים שנעשו בצבאות זרים, אלא עדיף לברור רעיונות ואלמנטים מהצבאות האלה ולהתאימם למציאות הישראלית.

הערות

1. המחקר נערך במימון הקרן ע"ש דפנה ושלמה גל. המאמר מתבסס על הרצאה שניתנה בערב הזיכרון לדפנה ולשלמה גל ב־15 באוקטובר 2010 בבסיס גלילות. ברצוני להודות לזאב אלרון ולאסף חוני על הערותיהם.
2. במחקרים רבים ישנה התלבטות בנוגע לאופן ההגדרה של המונח "יחידה מיוחדת". המחקר הנוכחי מתבסס על ההגדרה שלפיה יחידה מיוחדת היא מסגרת צבאית שעושה פעולות בהיקף קטן, חשאיות (הסתרת עצם הפעולה), סמויות (הסתרת האחריות לפעולה) או גלויות בעלות אופי לא אורתודוקסי (ביעדים ובדרכי הפעולה) ולרוב בעלות סיכון גבוה (כוח מצומצם בשטח עוין) כדי להשיג יעדים פוליטיים או צבאיים משמעותיים (ולא טקטיים) העשויים לתמוך במדיניות החוץ. ראו: M. Brailey, "The Transformation of Special Operations Forces in Contemporary Conflict", in B. Loo, (ed.) *Military Transformation and Strategy*, Routledge, London, 2008.

Warfare 1932-1982", *Journal of Contemporary History* 18(4), 1983, p. 704

16. הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, דו"ח סופי, עמ' 358
17. W. Slim, *Defeat into Victory*, Cassell & Co., London, 1957, p. 529
18. United States Joint Chiefs of Staff Special Operations Review Group, *Rescue Mission Report*, U.S. Government Printing Office, Washington D.C., 1980, p. 60
- הזאת בעדותו בקונגרס. הוא ציין שהכוח שנשלח לאיראן וכן הציד שהועמד לרשותו נאסף ממקומות שונים וחובר יחד רק לקראת המשימה. לדבריו, כל חלק בכוח תיפקד היטב, אך המכלול כשל, כי הוא לא פעל כצוות. דבריו מובאים אצל: W. Rhee, "Comparing U.S. Operations Kingpin (1970) and Eagle Claw (1980)", *International Journal of Intelligence and Counterintelligence* 6(4), 1993, p. 504
19. S. L. Marquis, *Unconventional Warfare: Rebuilding US Special Operations Forces*, Brookings Institution Press, New York, 1997, p. 72
20. M. Brailey, "The Transformation of Special Operations Forces in Contemporary Conflict" in B. Loo, (ed.) *Military Transformation and Strategy*, Routledge, London, 2008, p. 90
21. על פי הדוקטרינה האמריקנית, "כוחות מיוחדים הם מטבעם כוחות שפועלים בשילוב ובשיתוף פעולה - הן עם קהילת הכוחות המיוחדים והן עם כוחות גיליים", Joint Publication 3-05, *Doctrine for Joint Special Operations*, II-2
22. י' הנדל, (2007) "היחידות המיוחדות בצה"ל: ייעוד ותפיסת הפעלה", *עדכן אסטרטגי* 10(2), אוגוסט 2007, עמ' 32-33
23. הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, דו"ח סופי, עמ' 357
24. S. Sjöberg, *The Evolution of the French Special Forces: Experiences from the Past, Adapted for the Future*, Swedish Defence Research Agency, Stockholm, 2004
25. ההצלחה לבסס את SOCOM ולצקת לו תוכן היא חריג. ממסדים צבאיים אחרים מתקשים לעשות זאת. תיאור של התהליך וניתוח של הסיבות להצלחתו היחסית מצוי אצל: S. L. Marquis, *Unconventional Warfare: Rebuilding US Special Operations Forces*, Brookings Institution Press, New York, 1997
26. C. S. Gray, *Exploration in Strategy*, Greenwood Publishing Group, New York, 1998, pp. 167-168
27. הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, דו"ח סופי, עמ' 357; אליז' א' כהן, מיכאל ג' אייזנסטאדט ואנדרו ג' בסביץ', *סכנים, טנקים וטילים: המהפכה הביטחונית הישראלית*, אוניברסיטת בר-אילן, רמת-גן, פברואר 1999, עמ' 23
28. בלשון של משה זונדר בספרו על סירת מטכ"ל: "אין תפיסה מטכ"לית בנוגע לפעילות היחידה במלחמה", *זונדר*, עמ' 212
29. הוועדה הממשלתית לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, דו"ח סופי, עמ' 253
30. הוועדה הממשלתית לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, דו"ח סופי, עמ' 358
31. Joint Publication 3-05, *Doctrine for Joint Special Operations*, III-4
32. Gregory Fontenot & et al., *On Point: The United States Army in Operation Iraqi Freedom*, Centre for Army Lessons Learned, U.S. Army, Fort Leavenworth, Ch. 7, 2003
33. בעקבות ניסיונו במלחמת לבנון השנייה הגיע תא"ל (מיל') גל הירש למסקנה דומה: "מצאתי כי נדרשת הקמת תשתית שלטה ופיקוד למבצעים מיוחדים גם ברמת האוגדה". גל הירש, *סיפור אהבה, סיפור מלחמה*, ידיעות ספרים, 2009, עמ' 396
34. י' הנדל, "היחידות המיוחדות בצה"ל: ייעוד ותפיסת הפעלה", *עדכן אסטרטגי* 10(2), 2007, עמ' 32
35. J. D. Kiras, *Special Operations and Strategy: From World War II to the War on Terrorism*, Routledge, London, 2007
36. בארה"ב הוחלט באחרונה להגדיל את כוח האדם במערך הזה ביותר מ-10%.

p. 5; C. S. Gray, *Exploration in Strategy*, Greenwood Publishing Group, New York, 1998, p. 144

3. Gray, p. 166. יש להבדיל בין הביטוי "תועלת מבצעית" לביטוי "הצלחה מבצעית". הביטוי "הצלחה מבצעית" מתאר מצב שבו יחידה השיגה את יעדיה. לעומת זאת, הביטוי "תועלת מבצעית" משקף מצב שבו ההצלחה המבצעית של הפעולה תרמה ישירות או בעקיפין לכלל המאמץ הצבאי ברמה המערכתית או האסטרטגית. ראו: A. R. Millett & W. Murray (eds.) *Military Effectiveness*, Allen & Unwin, Boston, 1988
4. M. Johnson, "The Growing Relevance of Special Operations Forces in U.S. Military Strategy", *Comparative Strategy*, 25(4), 2006, pp. 273-296. י' בן ישראל, "המהפכה בעניינים צבאיים וגילוייה במלחמה בעיראק", בתוך ש' פלדמן ומ' גרונדמן (עורכים) *לאחר המלחמה בעיראק*, תל-אביב, משרד הביטחון, 2004, עמ' 82
5. על אף ההצלחות והתרומה המרשימה של היחידות המיוחדות במלחמות באפגניסטן ובעיראק, יש לזכור שרבים ממרכיבי פעילותם אינם רלוונטיים ליזירות שבהן פועלת ישראל. המשימה העיקרית של הכוחות המיוחדים בצפון עיראק ובאפגניסטן הייתה ליצור קשר עם הכוחות המקומיים ולסייע להם בלחימה. מכך עולה שהצלחתם של הכוחות המיוחדים בעיראק ובאפגניסטן נבעה מהיכולת לרתום ולהכשיר את הכוחות המקומיים ללחימה. אשר לישראל - נכון להיום לא קיים שום תרחיש שבו כוחות שלה יזכו לשיתוף פעולה של כוחות מקומיים בארץ אויב, ולכן היחידות המיוחדות של צה"ל כלל לא הוכשרו למשימות כאלה. לפחות כשמדובר בישראל יש להתייחס בהסתייגות לאמירות של דוברים אמריקנים בנוגע לכוח המכריע של היחידות המיוחדות במלחמות המאה ה-21.
6. במלחמת ששת הימים לא הסיפיקה סירת מטכ"ל להשתתף בלחימה. "מלחמת ששת הימים הייתה מהירה ותזזיתית יותר מחייליו של יאירי [מפקד סירת מטכ"ל באותה העת]. עד שאנשי צוותו הגיעו לגדוד מסוים, הסתיימה כבר משימתו של אותו גדוד, והם חפזו למשימה אחרת, שאף היא תמה בדיוק עם הגעתם" (א' שור, *חוצה גבולות*, כינרת, תל-אביב, 2008, עמ' 270). במלחמת יום הכיפורים פעלה שיטת 13 בהצלחה במערכה הימית נגד סוריה ומצרים ומנעה מהמדינות האלה לפעול נגד ישראל בתווך הימי וממנו. באותה המלחמה איבדה סירת מטכ"ל 15 לוחמים, ותרומתה המערכתית אסטרטגית למלחמה הייתה שולית בלבד. הפעילות של היחידה הייתה בעיקר חילוץ טייסים ולוחמים משטח האויב, פגיעה בכוחות קומנדו שנחתו מעבר לקוים ואיסוף מודיעין בשטח האויב. התועלת של הפעולות האלה הייתה לכל היותר במישור הטקטי. מ' זונדר, *סירת מטכ"ל*, כתר, ירושלים, 2000, עמ' 212
7. Gregory Fontenot & et al. *On Point: The United States Army in Operation Iraqi Freedom*, Fort Leavenworth, Centre for Army Lessons Learned, U.S. Army, 2003; A. H. Cordesman, *The Iraq War: Strategy, Tactics and Military Lessons*, Washington D.C., Center for Strategic and International Studies, 2006, p. 362
- הקונוונציונליות שבהן השתתפה ישראל עד היום לא הייתה הפעלה שיטתית של כוחות מיוחדים, ולכן התרומה של פעולות מיוחדות לתוצאות המלחמה הייתה מועטה", הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 (ועדת וינוגרד), הדו"ח הסופי, עמ' 357
8. מובן שנקודת המוצא היא שהיחידה המיוחדת הגיעה לכשירות מבצעית גבוהה.
9. J. Lantis, "Strategic Culture: From Clausewitz to Constructivism", *Strategic Insights* 4(10), 2005
10. T. K. Adams, *US Special Operation Forces in Action*, Routledge, London, 1998, pp. 232-234; W. Murray & R. H. Scales, *The Iraq War*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 2003, pp. 93-94; R. Atkinson, *Crusade: The Untold Story of the Persian Gulf War*, Houghton Mifflin Company, New York, 1993, pp. 142-144, 180, 369
11. הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, הדו"ח הסופי, עמ' 358
12. C. S. Gray, *Exploration in Strategy*, Greenwood Publishing Group, New York, 1998, pp. 154-155; D. Thomas, "The Importance of Commando Operations in Modern Warfare 1932-1982", *Journal of Contemporary History*, 18(4), 1983, p. 712
13. C. S. Gray, "Handfuls of Heroes on Desperate Ventures: When do Special Operations Succeed?" *Parameters* 29(1), 1999, pp. 2-24
14. F. Alastair, "British Special Forces in the Falklands War of 1982", *Small Wars & Insurgencies* 13(2), 2002, pp. 75-96
15. D. Thomas, "The Importance of Commando Operations in Modern

עיצוב התנהגות היריב באמצעות הפעלת כוח

לעיתים קרובות אנחנו מפעילים כוח צבאי כדי לשכנע את האויב להימנע מהתנהגות שהיא שלילית בעינינו. המאמר בוחן - באמצעות מחקרים פסיכולוגיים קלסיים - מתי הפעלת הכוח תהיה יעילה ומתי לא תשיג את מטרתה



משגרי קסאם ברצועת עזה | תגובה של לחץ ושל בהלה בעקבות נפילת רקטות מחזקת את רצון היריב להמשיך בשיגור הרקטות



לירז מרגלית

דוקטורנטית בפסיכולוגיה
וחוקרת במרכז דדו לחשיבה
צבאית בין-תחומית



עניינו של המאמר הזה הוא הפעלת כוח לשם עיצוב התנהגות, דהיינו האופן שבו ניתן להשפיע על התנהגות היריב באמצעות הפעלת כוח צבאי. במרכזו של המאמר עומדים המושגים "ענישה" ו"הרתעה". המאמר בוחן את המושגים האלה מהפרספקטיבה של גישת הלמידה ההתנהגותית, שעל פיה ניתן לעצב התנהגות באמצעות חיזוקים¹. בתחום האישי הוכח שהתערבות טיפולית - המבוססת על עקרונות הלקוחים מתורת הלמידה - יעילה בשינוי דפוסי התנהגות. המחקר המוצג כאן הוא ייחודי בניסיונו להסיק מהפעלה של עקרונות למידה ברמה האישית על הרמה הארגונית, ובאופן ספציפי: על התחום הביטחוני. מושא הלמידה הוא היריב, והמטרה היא לשנות דפוסי מסוימים בהתנהגותו. הישענות על עקרונות מתחום הלמידה לניתוח התנהגותו של היריב בתחום הצבאי דורשת התאמות לסביבה הייחודית באותו האופן שהתערבות טיפולית דורשת התאמות למקרה הטיפולי הנידון. אולם על פי התיאוריה ההתנהגותית, העקרונות הבסיסיים של הלמידה יעילים לניתוח כל סוג של התנהגות שאותה ניתן לבחון.

בחלקו הראשון של המאמר מוצגים היסודות התיאורטיים שבבסיס תהליך הלמידה, ולאחר נבחנים הדרך היעילה ביותר לייצור התניות חדשות והאופן שבו ניתן לשמר התניות לאורך זמן לאחר שכבר נרכשו. המושג "ענישה" מנותח בהקשר של דפוסי הלמידה. מהפרספקטיבה של התיאוריה ההתנהגותית, ענישה היא אמצעי שדרכו לומד היריב התניה חדשה.

החלק השני של המאמר עוסק בהיבטים היישומיים, דהיינו בהפעלת הכוח הצבאי. הדבר נעשה באמצעות שילוב בין מחקרים על למידה ועל התנהגות לבין מחקרים העוסקים בהפעלת כוח צבאי. לבסוף מובאות מסקנות מעשיות הנובעות מתיאוריית הלמידה בנוגע להפעלת כוח צבאי.

למידת דפוסי התנהגות בתגובה לגירויים

החלוצים בחקר הלמידה היו פסיכולוגים חסידי הגישה הביהביוריסטית. על פי הגישה הזאת צריכים הפסיכולוגים למקד את העניין שלהם בתגובות של בני האדם לגירויים חיצוניים ולא בתהליכים שמתרחשים בנפשותיהם (כפי שגרס, למשל, פרויד). יתרונה של הגישה הביהביוריסטית הוא היותה אמפירית לחלוטין: את הגירויים ואת התגובות ניתן למדוד במדויק.

ההנחה הבסיסית של הגישה הביהביוריסטית היא שאסוציאציות פשוטות הן אבני היסוד של כל סוגי הלמידה², ושאותם חוקים בסיסיים של למידה רלוונטיים לכל סוג של למידה - ללא קשר לתוכן הנלמד או לזהות הלומד³.

ישנם שני סוגי למידה עיקריים: למידה לא אסוציאטיבית ולמידה אסוציאטיבית. למידה לא אסוציאטיבית פירושה תהליך של למידה בעקבות גירוי יחיד. התהליכים האלה כוללים "הביטואציה" ו"סנסיטיזציה". הביטואציה (habituation) היא ירידה הדרגתית בתגובה התנהגותית כשמוצג גירוי שאינו מסוכן, כלומר למידה שמובילה להתעלמות מגירוי מוכר שאין לו השלכות מיוחדות, משום שאין בו סכנה בעברו. לדוגמה, לעיתים קרובות לא נשים

לב לרעש של מקרר או של מזגן - אלא רק לאחר שהרעש ייפסק - כיוון ששימת לב לרעש, שאין בו שום איום, תגזול מאיתנו משאבים. במילים אחרות: ברגע שהמערכת הקוגניטיבית שלנו מזהה שהרעשים האלה אינם מצביעים על סכנה, היא מתעלמת מהם לשם חיסכון קוגניטיבי במשאבי קשב. סנסיטיזציה (Sensitization) היא עלייה הדרגתית בתגובה התנהגותית בתגובה לגירוי עוצמתי מסוכן או מפחיד. למשל, בעת שמיעת רעש ממקור בלתי מזוהה בזמן שנכנסים לסמטה חשוכה בלילה, צפויה לעלות רמת התגובה האמוציונלית (בהלה) ככל שהרעש יימשך.

למידה אסוציאטיבית היא תהליך למידה מורכב יותר כיוון שהיא כרוכה בלימוד הקשרים בין אירועים שונים. היא עשויה להתבסס על התניה קלסית או על התניה אופרנטית.

בהתניה קלסית ישנה תגובה רפלקסיבית - שאין עליה שליטה מודעת - לאירוע מסוים. דוגמה לכך היא תחושת הפחד בעקבות שמיעת אזעקה. האזעקה, כמובן, אינה מפחידה בפני עצמה, אך אצל רבים נוצרה התניה בין צליל האזעקה לאירוע מסוכן (למשל ירי טיל) מה שגורם לתגובות של פחד ברגע ששומעים אותה.

בהתניה אופרנטית, לעומת זאת, ישנו קשר בין התנהגות נשלטת לבין יכולתה של אותה ההתנהגות להשפיע על הסביבה. למשל, כניסה מהירה למקלט בעת שמיעת אזעקה מפחיתה משמעותית את הסכנה. דוגמה נוספת: סידור החדר יוביל למילות שבח מההורים.

הקשר בין הגירוי לתגובה אינו ישיר, כפי שנהוג היה לחשוב בעבר, אלא מושפע מגורמים קוגניטיביים כמו אמונות וציפיות. בניסוי המפורסם של פבלוב, הכלבים ריירו בכל פעם שראו את האוכל. לאחר כמה פעמים שבהם נשמע צלצול של פעמון עם הגעת האוכל, הכלבים הזילו ריר לשמע צלצול הפעמון. המסקנה מהניסוי המפורסם הזה הייתה שהכלב למד לקשר בין הופעת המזון לצלצול הפעמון מכיוון שהאוכל הופיע בסמוך לזמן שבו צילצל הפעמון. רק בשלב מאוחר יותר הבינו שהציפייה היא שמקשרת בין הצלצול לאוכל. הכלב לומד שהפעמון מנבא את בוא האוכל ולכן ריר. יכולת ניבוי נחשבת לבעלת ערך הישרדותי רב: אם לא ניתן לנבא התרחשות של אירועים שליליים שהם איום קיומי, לא ניתן להיערך אליהם בהתאם.

היעדר גירוי משמעותי בדרך כלל שלא צפוי אירוע מכאיב, ולכן ניתן להירגע. לפיכך הגירוי הוא סימן לסכנה, והיעדרותו היא אות ארגעה. כאשר הסימנים האלה אינם אמינים, עלול המחיר הרגשי להיות הרסני. כאשר אין מנבא אמין לכאב, יימצאו בעלי חיים ובני אדם בחרדה מתמדת, ובריאותם עלולה להיפגע כתוצאה מכך⁴. דוגמה: אם בכל פעם שנפלת רקטה מושמעת אזעקה, הופכת האזעקה להיות מנבא אמין להופעת הרקטה. האזעקה גורמת להתניה של תחושת פחד, ואילו היעדר אזעקה יוצר תחושת ביטחון. מצב שבו לעיתים נופלות רקטות בלי שתושמע קודם לכן אזעקה עלול להוביל לחרדה מתמדת ולאובדן של תחושת הביטחון גם בעיתות של רגיעה. לאחר שכן אדם התנהג באופן מסוים, הסבירות שהוא יחזור על אותה ההתנהגות תלויה בתוצאותיה ובהשלכותיה. כך, לדוגמה, עכבר ילחץ על דוושה בתדירות גדולה יותר, אם הפעולה הזאת תוביל להשגת תגמול; אנשים ייכנסו למקלטים לשמע האזעקה, אם יבינו שהפעולה הזאת עשויה להציל את חייהם. תגמול מידי לפעולה

מסוימת ידרבן את האדם (או את בעל החיים) לחזור על אותה הפעולה. החיזוק הזה של דפוס פעולה מסוים מכונה "חוק האפקט". על פי "חוק האפקט", האדם מגיב באופן מקרי על מצבים רבים, אך הוא יחזור רק על התגובות המובילות לתוצאות חיוביות.⁵ יש לציין שחיזוק שלילי או חיזוק חיובי הם כמובן בעיני המתבונן. לכן כאשר בוחרים לחזק או להחליש דפוס התנהגות מסוים, יש להכיר לעומק את התפיסות ואת ההעדפות של הגורם שאת התנהגותו רוצים לשנות.

יישום עקרונות הלמידה בתחום הצבאי

על פי רייזר,⁶ חוקי הלמידה הפועלים על בעלי חיים ועל בני אדם נכונים באותה המידה גם ליישומים מדינתיים. הדבר הראשון שיש לעשות כאשר בוחנים את התנהגות היריב במונחים הלקוחים מתיאוריית הלמידה הוא המעבר מתיאוריה המתמקדת בסובייקט, שהוא המושא לשינוי ההתנהגותי, לגישה רב-מערכתית הכוללת גורמי השפעה רבים. הסוגיות האלה נידונות זה זמן רב, וממחקרים רבים עולה המסקנה שמבחינות מסוימות אכן ניתן להשוות בין מערכות לאומיות לסובייקטים.⁷

את ההחלטות ברמה הלאומית והצבאית מקבלת קבוצה קטנה של אנשים. לכן אין צורך לבחון מהי למידה לאומית או התנהגות

הנחת היסוד היא שדפוסי ההתנהגות של היריב נרכשו בתהליך של למידה, כלומר היריב קיבל חיזוק על התנהגותו



הצד המוענש לעונשים המוטלים עליו. סנסיטיזציה היא הניגוד של הביטואציה, של הרגלה).

תגובה של לחץ ושל בהלה בעקבות נפילת רקטות מחזקת את רצון היריב להמשיך בשיגור הרקטות. בעיניו התגובה הזאת היא חיזוק להתנהגותו. לאחר שנרכש הקשר בין התנהגות לתגובה מסוימת (התניה), נשאלת השאלה כיצד ניתן להחלישו. במילים אחרות: כיצד ניתן לדכא דפוס התנהגות של היריב שהוא שלילי בעינינו.

ישנן שתי דרכים לעשות זאת: האחת - נטרול ההישג. למשל, הפעלת מערכת ליירוט טילים שגורמת לכך שליריב לא יהיה תגמול מהיר. דרך נוספת היא ענישה. מהפרספקטיבה של הלמידה משמעות הענישה היא התניה או יצירת קשר אסוציאטיבי בין ההתנהגות הלא רצויה לעונש ("גירוי שלילי" בלשון הפסיכולוגים).

הנחת היסוד היא שדפוסי ההתנהגות של היריב נרכשו בתהליך של למידה, כלומר היריב קיבל חיזוק על התנהגותו, שאלמלא כן לא הייתה ההתנהגות הזאת משתמרת. מאחר שדפוסי ההתנהגות האלה נרכשו בתהליך של למידה, הרי ניתן לשנותם באותה הדרך. כך, אם בכל פעם שהיריב יורה רקטה על ישראל, ישראל תגיב בהפצצה נקודתית, תיווצר אצל היריב התניה בין ההתנהגות (ירי רקטה) לבין התגובה (הפצצת-נגד). אולם אין בהכרח קשר ישיר בין ההתניה הקוגניטיבית הזאת לבין דרך הפעולה שבוחר היריב. הסיבה: הבחירה של היריב כיצד לנהוג בסופו של דבר מושפעת מגורמים רבים נוספים.

הגורמים שמשפיעים על יעילות הענישה

הגורמים היעילים ביותר לדיכוי ההתנהגות הלא רצויה הם סמיכות הזמנים, התדירות ועוצמת התגובה.

סמיכות הזמנים. קרבה בין התגובה להתנהגות השלילית (בעיני המגיב) תוביל לדיכוי יעיל של אותה ההתנהגות. הסיבה: המוח שלנו נוטה לראות קשר של סיבה ושל תוצאה בין אירועים שמופיעים בסמיכות זמנים. לכן ככל שיחלוף זמן רב יותר בין ההתנהגות לתגובה, כך תקטן עוצמת הקשר ביניהם במוחו של היריב. במילים אחרות: עיכוב התגובה יקשה על יצירת קשר בתודעת היריב בין התנהגותו לבין העונש שהוטל עליו בגללה.

תדירות. ככל שהצימוד בין ההתנהגות השלילית לתגובה עליה נעשה בתדירות גבוהה יותר, כך מתחזק הקשר - במוחו של היריב - בין התנהגותו לבין התגובה עליה. במילים אחרות: אם בכל פעם שמופיעה התנהגות בלתי רצויה ישנה תגובה עליה - קל יותר לקשר בינה לבין העונש. התדירות של התגובה היא שיוצרת למעשה במוחו של היריב את הזיכרון ההיסטורי בנוגע לתגובה להתנהגותו.

עוצמה: ככל שהתגובה ניתנת בעוצמה גבוהה יותר, כך הקשר בינה לבין ההתנהגות נוצר מהר יותר. נמצא שעוצמת העונש היא מרכיב מרכזי שקובע את הקצב שבו נרכשת ההתניה. כאשר עונש ניתן בעוצמה גבוהה, הוא נחרת עמוק בזיכרון של הנענש, כיוון שזיכרון העונש חשוב להישרדות. הסוגיה הזאת תידון בהרחבה בהמשך המאמר.

אומנם הוכח במחקרים רבים ששלושת הגורמים האלה חיוניים לרכישת התניה, אך יעילות העונש תלויה גם בגורמים נוספים, ובהם:

● **יכולת ההימנעות** - היכולת להימנע מהתגובה השלילית

לאומית כדי לתת לדיון משמעות. די בכך אם מדברים על למידה ועל התנהגות אצל אינדיווידואלים. מקבלי ההחלטות פועלים במגבלות חוקי הלמידה התקפים ליחידים, לקבוצות ולאורגניזמים כאחד.⁸ בעיה נוספת היא שתיאוריית הלמידה עוסקת באורגניזמים בסביבה שאין בה אפשרות לאינטראקציה חברתית, ואילו במערכת הצבאית או הבין-לאומית מצויים מקבלי ההחלטות באינטראקציה. משמעות הדבר היא שביכולתם להשפיע זה על זה וכן שהם נתונים להשפעה של גורמים חיצוניים ופנימיים. לכן כאשר מנתחים התנהגות בסביבה כזאת, יש להבין היטב את יחסי הכוחות בסביבה ואת יחסי התלות בין הגורמים הרלוונטיים. יש לנתח כל מקרה לגופו ולהתאים את התגובה ליריב שעומו אנו מתמודדים ולכלל הגורמים שמשפיעים על המערכת.

תפקיד הענישה בעיצוב דפוסי למידה

ענישה היא סוג של למידה אופרנטית, אך ניתן להשתמש באבני היסוד של הלמידה הפשוטה כדי להסביר מדוע קיימות עמידות בפני עונש לאחר חשיפה אליו (הביטואציה), ומדוע יש צורך בעונשים מסוגים שונים ובעוצמות שונות כדי להגביר את יעילות הענישה (בקצרה: כדי ליצור אפקט של סנסיטיזציה - הגברת הרגישות של



סוללת תותחים של צה"ל יורה לכיוון הרצועה בתגובה לירי טילי קסאם | ככל שהעונש מאיים במידה רבה יותר על הקיום, כך הוא מרתיע יותר

שתהיה חמורה יותר מההתנהגות הבלתי רצויה המקורית. כאשר התנהגות מסוימת מקבלת הן חיזוק חיובי (תגמול) והן חיזוק שלילי (עונש), יהיה קשה להכחידה. דוגמה: כאשר ארגון טרור עושה פיגוע בשטח ישראל, הוא אומנם מסתכן בתגובת נגד של ישראל, אך התגמול - בעיניו - מהפעולה הזאת עשוי להיות כה משמעותי, עד כי הענישה הופכת להיות חסרת משמעות או בעלת משמעות שולית בלבד. בסופו של דבר כאשר אותה ההתנהגות זוכה הן לענישה והן לתגמול, השיקול של הגורם המוענש הוא של עלות-תועלת: אם העונש חמור מהתגמול - ההתנהגות השלילית צפויה להיכחד. אם התגמול חזק יותר מהעונש, קלושים הסיכויים להכחיד את ההתנהגות הזאת.

חלופות לענישה

חלופה אחת לענישה היא נטרול התגמול המתקבל כתוצאה מההתנהגות הלא רצויה. לדוגמה, מערכת ליירוט טילים מנטרלת למעשה את התגמול שמקבל היריב מהירי לעבר ישראל. דוגמה נוספת היא הצעת החוק שהועלתה האוסרת לנהל משא ומתן על שחרור מחבלים בתמורה לשחרורו של חייל שנחטף.¹⁰ חלופה נוספת היא למידה באמצעות תגמול. מחקרים הוכיחו שהדרך היעילה ביותר ללמידה היא באמצעות מתן חיזוק חיובי. אם היריב יחוש שיש לו מה להפסיד מההתנהגותו השלילית, הוא עשוי לחשוב פעמיים לפני שינהג באופן שלילי. כך, למשל, אם גורמים לשיפור באיכות חייו של היריב, הוא יסתגל בהדרגה למצב החדש וישאף לשמרו ולא לחזור למצבו הקודם. אומנם לא בכל מצב ניתן

באמצעות בריחה למקום מוגן או בדרכים אחרות.

● **רמת המוטיווציה להתנהג באופן "שלילי".** כאשר התועלת מההתנהגות ה"שלילית" גבוהה מעלות העונש, ההתנהגות תימשך.

● **משך החשיפה לעונש.** כאשר העונש ניתן לפרק זמן ממושך, השפעתו תהיה לרוב גבוהה יותר בהשוואה לעונש שנ ניתן לפרק זמן קצר.

בהקשר הזה יש לציין כי ככל שהעונש מאיים במידה רבה יותר על הקיום, כך הוא מרתיע יותר. כך, למשל, תגובה נגד מטרת אויב באמצעות נשק הרג (כמו פצצות) יעילה הרבה יותר מאשר תגובה שמבוססת רק על אפקטים למיניהם כמו הפצצת הדגמה של דיונות, "בומים" על-קוליים או מטסי ראווי מעל שטח האויב.

תפקיד החיזוק בשימור ההתנהגות שנרכשה

יש להבדיל בין למידת הקשר שבין ההתנהגות ה"שלילית" לתגובה עליה לבין שימור הקשר לאחר שהוא כבר נרכש.

לשם שימור הקשר החדש שנוצר יש לתחזק אותו מפעם לפעם. אילו התניה אופרנטית הייתה מתרחשת אך ורק בעקבות חיזוק רציף של הקשר, תפקידה בעיצוב ההתנהגות היה מוגבל, משום שפעולותיו אינן מחוזקות בכל רגע נתון - אם באופן חיובי ואם באופן שלילי. אולם מהרגע שבו ההתנהגות נרכשת, ניתן לשמר אותה באמצעות חיזוקה רק בחלק קטן מהזמן. התופעה הזאת נקראת "אפקט החיזוק החלקי".

כאשר חיזוק ניתן רק בחלק מהזמן, עלינו לדעת בדיוק לפי איזה לוח זמנים זה נעשה, למשל, לאחר כל פעולה "שלילית" שלישית, לאחר כל שש פעולות או אחת לשבועיים, ללא קשר למספר הפעולות. אם מדובר בהפעלת כוח צבאי שנועדה למנוע (בשפת הפסיכולוגים: "לתת חיזוק שלילי") התנהגות "שלילית" של האויב, הרי אין זה מציאותי להעניש אותו בכל פעם שהוא מתנהג באופן לא רצוי. אילוצים כאלה ואחרים גורמים לכך שניתן להגיב על התנהגות היריב רק בחלק מהמקרים. כך, כאשר היריב נחשף לדפוס שבו הוא אינו יכול לצפות את התגובה להתנהגותו, כושר הניבוי שלו נפגע בהדרגה, והוא מבין שלעיתים תהיה ענישה בעקבות ההתנהגות ולעיתים לא. דפוס כזה עשוי להיות יעיל לשימור ההרתעה.

מגבלות על הענישה

במחקרים על הענישת ילדים נמצא שענישה עלולה דווקא לעודד את ההתנהגות הלא רצויה משום שהיא מגבירה את הרגשות השליליים שגרמו מלכתחילה להפרעת ההתנהגות. ענישה פיזית, בייחוד אם היא חמורה, עלולה לגרום להתנהגות שלילית עקבית ועמידה.⁹ יתר על כן, ענישה יעילה הרבה פחות מתגמול. מתן תגמול הוא למעשה אמירה למתוגמל: "חזור על מה שעשית" או "המשך לעשות את מה שאתה עושה". לעומת זאת מתן עונש הוא אמירה למוענש: "הפסק לעשות את מה שאתה עושה", אבל היא איננה מציעה חלופה. כתוצאה מכך ההתנהגות שבגללה הוטל העונש עלולה להיות מוחלפת בהתנהגות אחרת, רצויה עוד פחות מקודמתה. במילים אחרות: ענישה קיצונית או מכאיבה עלולה לעורר התנהגות תוקפנית

יהיה לספק ליריב חיזוקים חיוביים מהסוג הזה, אבל ניתן לנתח את המערכות הפועלות בסביבת היריב ולשתף פעולה עם גורם שלישי שיכול לחזק את היריב. כך, למשל, יכולה ארה"ב לתגמל את מצרים על המשך דבקותה בהסכם השלום, ואיראן יכולה לתגמל את ארגון חזבאללה על התנהגות עוינת כלפי ישראל.

הדחף לחזור למצב יציב

על פי האל¹¹, הגורם המניע את האורגניזם לפעולה הוא הדחף לחזור למצב יציב. אפשר להשליך את עקרון הפעולה הזה גם על יחסים בין מדינות. כך, למשל, במלחמת ששת הימים כבשה ישראל, בין היתר, את חצי האי סיני ובכך הוציאה את מצרים ממצב של שיווי משקל והניעה אותה לפעולה. נאצר ניסה להחזיר את האיזון באמצעות מלחמת ההתשה, וסאדאת, שבא אחריו, ניסה לקבל בחזרה את חצי האי סיני בדרכים מדיניות, ולאחר שנכשל - פנה לדרך המלחמה. את התנהגותם של מנהיגי מצרים לאחר מלחמת ששת הימים ניתן אפוא להסביר ברצונם להחזיר את מדינתם למצב שבו הייתה לפני המלחמה, שהוא מבחינתם נקודת שיווי המשקל שלה - המצב שאותו הם שאפו לשמר.

יריב שחש כי הוא מצוי בעמדה שהיא נמוכה מנקודת שיווי המשקל שלו לא יפסיק לנסות לחזור אליה. בנסיבות כאלה קשה להשפיע על שיקולי העלות-תועלת שלו. הצבא מנסה באמצעות הענישה לגרום ליריב עלויות שיהיו גבוהות מהתועלת שהוא מקווה להפיק מהתנהגותו, אך היריב מביא בחשבון בחישוביו גם את המידה שבה התנהגותו מקרבת אותו למצב של שיווי משקל. באמצעים מקובלים קשה ליצור מצב שבו העלות (עונש) תצליח לגבור על הדחף הבסיסי להגיע לנקודת שיווי המשקל. מכאן שהפעלת הכוח הצבאי, גם אם היא עונש יעיל, צפויה לרוב רק לדחות את ההתנהגות הלא רצויה ולא תביא לווייתור מוחלט עליה.

ההיסטוריה מלמדת שגם אם תהליך הענישה יעיל ומרתיע, אך לא נוצרת ליריב חלופה שעומדת על חירות בשלום - דהיינו לא מושגת נקודת שיווי משקל - עלול הצד האחר שלא להשלים עם המצב החדש. הוא ישאף ליצור שיווי משקל חדש שעומו יוכל לחיות, גם אם השאיפה הזאת אינה רציונלית בעיני הצד האחר.

הרתעה על בסיס זיכרון טראומטי

הרתעה מכוונת להביא לשינוי (הפסקה) בהתנהגות היריב באמצעות הפעלת כוח¹². הפעלת הכוח מכוונת למנוע או להפסיק התנהגות מסוימת של היריב, אך בשום אופן אינה מקטינה או מכחישה את הדחף של היריב לפעול בדרך שבה הוא בחר. כדי להתגבר על הדחף של היריב יש לגרום לו לחוויה כה טראומטית, עד כי זו תציק אותו בכל פעם שהוא יחשוב להוציא שוב לפועל את התנהגותו. למעשה מדובר ביצירת שתי התניות: הראשונה, התניה שלפיה התנהגות מסוימת מובילה לעונש, והשנייה, התניה המקשרת בין החוויה השלילית שנחווה לפעולה של התקוף (המעניש).

בעצם מדובר פה ביצירת זיכרון, או ליתר דיוק: יצירת זיכרון ארוך טווח. עוררות רגשית כתוצאה מאירוע טראומטי תורמת לתהליך של גיבוש המידע בזיכרון ארוך הטווח. כמה מחקרים הוכיחו שהזיכרון

לגירויים ניטרליים נוטה לדעוך עם הזמן, ואילו הזיכרון לגירויים מעוררים רגשית מחזיק מעמד ולעתים אף הולך ומתחזק.¹³ דוגמה לכך היא רצח רבין או פרוץ מלחמת יום הכיפורים. כשנשאלו אנשים בנוגע לאירועים האלה, הם ידעו לתת פרטים מלאים היכן היו ומה עשו בשעה ששמעו על האסון. זיכרונות יוצאי דופן בחשיבותם מפעילים מנגנון זיכרון מיוחד הרושם לצמיתות כל דבר שהאדם חווה באותו הרגע.

מבחינה אופרטיבית, ככל שהפעלת הכוח הצבאי נעשית בעוצמה רבה יותר, או במילים אחרות, ככל שהמכה קשה יותר, כך היא תעורר רגשות שליליים שיובילו לעוררות רגשית גבוהה יותר ולכן שהאירוע ייחרט לעומק בזיכרון. היריב עדיין ישאף לחזור לנקודת שיווי המשקל, אך הטראומה הנפשית שהוא עבר תדחה את ההתאוששות ואת הדחף שגורם להתנהגותו השלילית. מה שהתוקף בעצם מנסה לעשות הוא לגרום לצד האחר הפרעת חרדה.

כיום, כפי שכבר הוסבר (בהערה 12) כבר לא מדברים במושגים של הרתעה מוחלטת אלא במונחים של "סבבים". המטרה היא להאריך את משך הזמן בין סבב לסבב, דהיינו למשוך כמה שיותר זמן בין עימות לעימות. לכן ככל שהזיכרון מהאירוע האחרון יהיה עמוק יותר, כך ההחלמה ממנו תיקח יותר זמן, וכך יתארך פרק הזמן עד לעימות שלאחר מכן. עם זאת יש לציין שבדרך הזאת יש לבחור רק אם היא האופציה היחידה האפשרית. במילים אחרות: מדובר באופציה של "אין ברירה".

מחקרים הוכיחו שהדרך היעילה ביותר ללמידה היא באמצעות מתן חיזוק חיובי



אסטרטגיה של חוסר ודאות

האינטראקציה בעימותים היא לרוב מתמשכת. באינטראקציות כאלה עשוי כל צד לנבא את צעדיו של הצד האחר על סמך ניסיון העבר. אומנם יש יתרון להתנהגות שיטתית וצפויה - כיוון שהיריב לומד שכל התנהגות שלילית שלו תזכה לתגובה - אך במצבים מסוימים יש יתרון גדול יותר לתגובות מפתיעות שחורגות מהשגרה.

כך, למשל, לפני מלחמת לבנון השנייה היה ביחסי ישראל והחזבאללה דפוס קבוע: החזבאללה היה עושה פרובוקציה מסוימת, וישראל הייתה מגיבה באופן צפוי - לרוב באמצעות הפצצות והפגזות של שטחים בלתי מיושבים שמהם פעל החזבאללה. הידיעה שכל פרובוקציה תגורר ענישה מדודה הרתיעה רק במעט את החזבאללה. מלחמת לבנון השנייה הייתה תגובה חריגה בהיקפה, והתוצאה היא שעד היום, חמש שנים וחצי לאחר המלחמה, נמנע חזבאללה מלעורר פרובוקציות כלשהן.

המסקנה היא שהידיעה שפעולה מסוימת תביא לענישה היא מרתיעה, אך ההרתעה חזקה הרבה יותר אם ליריב אין שום אפשרות לדעת מה יהיה היקף התגובה, ואם בהחלט קיימת האפשרות שהתגובה תהיה

חריגה בהיקפה, כמו מלחמת לבנון השנייה או "עופרת יצוקה".

הפעלת הכוח בדרך של הסלמה הדרגתית

גורמים שונים הביאו לכך שאחת מדרכי הפעולה המקובלות ביותר היא הסלמה הדרגתית הן של היקף הכוח שמופעל והן של איכות המטרות המותקפות. כך, למשל, הפעילו האמריקנים את הכוח האווירי שלהם בווייטנאם, ונראה שגם צה"ל נוטה בעשורים האחרונים לנקוט את דרך הפעולה הזאת בעימותים בלבנון ומול הפלסטינים.

מחקר העלה שלהפעלת לחץ מדורג יש מגרעת חמורה: היא עלולה ליצור סבילות נפשית ללחץ וקשיחות פיזיולוגית.¹⁴ לענייננו, הפעלת הכוח בדרך של הסלמה הדרגתית גורמת לנטרול שיטתי של הרגישות באמצעות חשיפה הדרגתית לגורמי לחץ. במילים אחרות: האסטרטגיה הזאת מאפשרת ליריב להסתגל בהדרגה לגורמי הלחץ - בין היתר משום שבין פעולת לחץ אחת לאחרת יש מרווחים של רגיעה, ואלה יוצרים אפקט מחסן וסבילות להפעלת הכוח. במצב כזה, כאשר הגורם המעניש מחליט להסלים ולהעלות את עוצמת הכוח המופעלת, היריב כבר יהיה מחוסן נפשית, ולכן לא תושג הפגיעה המצופה במוטיווציה וברצון שלו להמשיך להילחם. לכן כאשר נשקלת אסטרטגיה של הסלמה הדרגתית, יש לשקול את ההשלכות שעלולות להיות לה על היריב מבחינה נפשית ומורלית.

מסקנות

- כדי ליצור התניה אצל היריב בין התנהגותו הלא רצויה לעונש צריך העונש להינתן בסמיכות להתנהגות הלא רצויה, בעוצמה גבוהה ובכל פעם שההתנהגות נצפית.
- לאחר שהיריב למד לקשר בין התנהגותו לתגובה השלילית, יש לשמר את הקישור הזה באמצעות תזכורות שניתנות מדי פעם בפעם.
- מה שמניע לעיתים את היריב לפעולה הוא הניסיון לחזור לנקודת שיווי המשקל שאבדה לו. ענישה של היריב על ניסיון כזה תיצור תחושות של תסכול ושל פחד ועשויה לדחות את פעולותיו, אך היא לא תביא ליציבות בין הצדדים כל עוד אחד הצדדים מצוי מתחת למה שהיא בעיניו נקודת שיווי המשקל שלו.
- לא תיתכן הכחדה של התנהגות לא רצויה בלי שתוצג חלופה שהצד האחר יוכל לחיות עימה. במילים אחרות, יש צורך בחלופה שתספק את הדחף של היריב בדרך אחרת.
- כשמענישים יש להביא בחשבון את האפשרות שהתועלת שמפיק היריב מהתנהגותו השלילית עולה במקרים רבים על עלות העונש.
- כדי שפעולה מסוימת תיחשב לעונש, על המוענש לראות בה עונש. למשל, מחבל מתאבד אינו רואה במוות אסון, אלא משהו שמביא הרבה כבוד. לכן במקרים שבהם המוטיווציה להשגת המטרה היא כה גבוהה, ההרתעה הרגילה אינה יעילה.
- במקרים שבהם הגמול מצוי בעצם ההתנהגות - ללא תלות בתוצאותיה (למשל, משט המרמרה לעזה אומנם לא הגיע ליעדו, אך עצם האירוע הזיק מאוד לישראל ולכן השיג את

מטרתו) - עלול העונש הצפוי שלא להרתיע. ההרתעה היחידה במקרים כאלה היא נטרול יכולתו של היריב להשיג הישג כלשהו. כך, למשל, היו משטים שלא יצאו לדרך בגלל לחץ מדיני יעיל שהפעילה ישראל ובגלל חבלות מסתוריות בספינות שעמדו לצאת לדרך.

- אחת הדרכים להרתיע את היריב היא באמצעות יצירת זיכרון טראומטי - זיכרון שיישאר לפרק זמן ממושך ושיצוץ בכל עת שיתעורר אצלו הדחף לפעול נגדנו. כדי שהזיכרון ייחרת היטב יש להפעיל את הכוח בעוצמה גבוהה ובמשך זמן רב. נוסף על כך יש לנסות לגרום לחוויה שתעורר את הרגש.
- חשוב לזכור שהרתעה אינה מנטרלת את הדחף להוציא אל הפועל את ההתנהגות השלילית. ברגע שהזיכרון מתחיל לדהות, או שהדחף לפעול גובר על הזיכרון, ניתן לצפות לחזרה של ההתנהגות הלא רצויה.
- הפעלת הכוח בדרך של הסלמה הדרגתית יוצרת עמידות נפשית ופיזית, ולכן יש לשקול את היעילות המבצעית של השימוש בה.
- תגובה שונה בכל פעם להתנהגות הלא רצויה של היריב תגרום אצלו לחוסר ודאות ועשויה להרתיע יותר מאשר תגובה קבועה.

תודות לתא"ל איתי ברון ולזהבית ברמן על הסיוע בכתיבת המאמר

הערות

1. Keller Breland & Marian Breland, *Animal Behavior*, Macmillan, New York, 1966
2. Arthur W. Staats, *Language, Learning and Cognition*, Holt, Rinehart & Winston, New York, 1968
3. Burrhus Frederic Skinner, *The Behavior of Organism*, Appleton-Century-Crofts, New York, 1938; B. F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity*, Knopf, New York, 1971
4. Martin E. P. Seligman, *Helplessness*, Freeman, San Francisco, 1975
5. Edward Lee Thorndyke, "Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals", *Psychological Monographs*, 2, 1898
6. John R. Raser, "Learning and Affect in International Politics", *Journal of Peace Research*, 2, 1965, p. 216
7. Ludwig von Bertalanffy, *Organismic Psychology and Systems Theory*, Clark University Press, 1968
8. Raser, *Ibid.*
9. John B. Watson & Rosalie Rayner, (1920). "Conditioned Emotional Reactions", *Journal of Experimental Psychology*, 3(1), 1920, pp. 1-14
10. מובן שבשלב הזה הצעת חוק כזאת אינה יותר מאשר הצהרה. גם אם היא תאושר ברוב גדול בכנסת, היא תהפוך למשמעותית רק לאחר שארגוני הטרור יראו שהמדינה אכן מיישמת אותה.
11. Clark L. Hull, "The Conflicting Psychologies of Learning - A Way Out", *Psychological Review*, 42, 1935, pp. 491-516
12. על פי ההגדרה הקלאסית מיועדת ההרתעה להביא לשינוי בהתנהגות היריב באמצעות איום להפעיל כוח. אך במציאות הקיימת, למשל, בין ישראל לרצועת עזה (מציאות של סבבי עימותים), יש להפעיל מדי פעם את הכוח כדי לתחזק את ההרתעה ולהביא לתקופות רגיעה.
13. Roger Brown & James Kulik, "Flashbulb Memories", *Cognition*, 5(1), 1977, pp. 73-99
14. Richard L. Hauger, Marge Lorang, Michael Irwin, Greti Aguilera, "CRF Receptor Regulation and Sensitization of ACTH Responses to Acute Ether Stress During Chronic Intermittent Immobilization Stress", *Brain Research* 532(1-2), 1990, p. 40

חיזוק המאמץ המנצח

התחקירים בצה"ל
מתמקדים בכשלים
ונמנעים מלבחון
הצלחות. כתוצאה
מכך הולכים לאיבוד
הרבה מאוד לקחים
חשובים. לכן מן
הראוי שצה"ל יבחן
את ההתמקדות של
התחקירים שהוא
מנהל



צילום: ליאור דיין ביטאון חיל האוויר

מטוס קרב של חיל האוויר לאחר תאונה | התחקיר
בחיל האוויר משמש מנגנון למידה המאפשר לארגן את
המידע, לאסוף אותו, לנתח אותו, לשמור עליו, להפיץ
אותו ולהשתמש בו באופן שיטתי לשיפור הביצועים של
הארגון ושל הפועלים במסגרתו



אל"ם יריב שנפ
ראש מחלקת קישור
אסטרטגי אזורי



מבוא

הרעיון המרכזי במאמר הזה הוא שיש לשנות את הגישה לתחקירים בצה"ל: מהתמקדות בבחינת הכשלים להתמקדות בבחינת ההצלחות. את השינוי הזה כדאי להנהיג באמצעות שימוש בכלים כמו תחקיר חיובי ו"תחקיר מוקיר".

התחקיר המבצעי הוא מכשיר מהותי בצה"ל, ותכליתו היא לשפר את תפקודן של יחידות הצבא.¹ ראשיתה של משימה צבאית בתדריך, וסיומה בתחקיר. מטרת התחקיר היא לבחון את ההישגים שהושגו בהשוואה למטרות וליעדים שהוגדרו ולחשוף כשלים והצלחות לצורכי למידה ארגונית ולמניעת כשלים בעתיד.

מרבית התחקירים בצה"ל מתמקדים ב"מה היה", בעובדות המדידות ובניתוח התוצאות המבצעיות, ובמיוחד באיתור הכשלים וניתוחם בהתאם להנחת היסוד הרווחת שהעיסוק בכשלים ובדרכים למזעורם יוביל לצמיחה ולשיפור מתמיד. לעומת זאת נמנעים התחקירים בצה"ל - בדרך כלל - מלעסוק בחוזקות ובהצלחות, אף שגם מהן יש מה ללמוד.

בתחום הלמידה הארגונית התפתח בשנים האחרונות זרם אשר מערער על מדיניות התחקירים של צה"ל. מעצבי הזרם החדש גורסים כי כדי להצליח במשימות יעיל יותר ללמוד מגורמי ההצלחה מאשר מהכשלים. אחת הדרכים ללמוד מההצלחות היא קיום "תחקיר מוקיר". שיטת התחקיר הזאת מבוססת על ההנחה שתחושת מסוגלות הנשענת על משאבי ידע ומיומנות שקיימים בארגון היא המפתח להתמודדות מוצלחת עם אתגרים מורכבים.²

התחקיר המוקיר ושימת הדגש על למידה מהצלחות מתבססים על גישת "הפסיכולוגיה החיובית". לפיה, הדרך המקובלת של איתור בעיה וחיפוש אחר דרכים לפתרונה טומנת בחובה פוטנציאל צמיחה נמוך למדי, ובמקומה יש להתמקד במינוף מקורות הכוח - גם ללא טיפול במוקדי הקושי.

המאמר מבוסס על מחקר שנערך באמצעות ראיונות עם 11 מפקדים בכירים מזרועות שונות בצה"ל (חמישה מפקדים מזרוע היבשה, שלושה מפקדים מזרוע האוויר, שני מפקדים מזרוע הים ומפקד אחד מהמודיעין). מתוך 11 המרואיינים תשעה הם בדרגת אל"ם, אחד הוא בדרגת תא"ל ואחד בדרגת אלוף. כולם בעלי ניסיון נרחב בתפקידים מבצעיים ובקיום תחקירים מבצעיים. המרואיינים נשאלו על הצלחותיהם המבצעיות, על הגורמים לאותן ההצלחות ועל המידה שבה הצליחו להביא את הגורמים האלה לידי ביטוי בתהליך התחקיר המבצעי. הראיונות היו חצי מובנים ונערכו על פי שיטת הקדום.³

שלוש השערות עמדו בבסיס המחקר שמובא כאן:

1. המיקוד בכשלים כדי להביא לצמיחה נובע מהנחות יסוד מסורתיות בנוגע לאפקטיביות, למשוב וללמידה.
2. התחקיר המוקיר והתחקיר החיובי עשויים להיות אפקטיביים ללמידה ארגונית.
3. לא ניתן לבטל כליל את האופן שבו עורכים כיום תחקירים בצה"ל.

גישת הפסיכולוגיה החיובית

הספר "כלי התחקיר והלמידה בצה"ל"⁴ מציין שמטרת התחקיר

היא לקדם את הלמידה הארגונית ולבחון את האופן שבו בוצעה המשימה בהשוואה למטרות וליעדים שהוצבו לכוח הפועל. התחקיר הוא השלב הראשון בתהליך של הפקת הלקחים, של יישומם ושל הטמעתם. לתחקיר, על פי הספר, יש ארבעה שלבים:

1. איסוף הנתונים.
2. אימות הנתונים וקביעת העובדות.
3. זיהוי העובדות הרלוונטיות.
4. הסקת המסקנות.

התחקיר אמור לחזות את העתיד ולציין מה צריך לקחת להמשך הדרך מהאירוע שנחקר. כמו כן הוא אמור לחשוף את גורמי הכשל ולגלות חוזקות לשם למידה ארגונית ומניעת כשלים דומים בעתיד. יש לציין שאין מסלול הכשרה והסמכה מיוחד שמלמד מפקדים כיצד לערוך תחקיר. הנושא הזה נלמד במסגרת קורסי הפיקוד השונים בצה"ל וחשוב מכך: המפקדים צוברים ניסיון מעשי רב בקיום תחקירים במהלך שירותם.

נטע רון חקרה את מאפייני התחקיר כפי שהוא נעשה בטייסות קרב בחיל האוויר (באמצעות ראיונות של צוותי אוויר) ומציינת שהתחקיר משמש מנגנון למידה המאפשר לארגון את המידע, לאסוף אותו, לנתח אותו, לשמור עליו, להפיץ אותו, ולהשתמש בו באופן שיטתי לשיפור הביצועים של הארגון ושל הפועלים במסגרתו.⁵ על פי רון, יש לתחקיר תפקידים נוספים מעבר ללמידה, ובהם פיקוח ושליטה וסיפוק צרכים פסיכולוגיים של הלוחמים.

כדי לאפשר התמקדות בהצלחות הארגוניות והאישיות פיתח פרופ' דיוויד קופריידר, מומחה עולמי להתנהגות ארגונית, את "התחקיר המוקיר" (AI - Appreciative Inquiry). הכלי הזה הוא חלק מגישה לעיצוב ארגוני שמתבססת על מה ש"עובד היטב" ועל היכולת של אנשים לשנות ולעצב את המציאות שלהם. השינוי בארגון - על פי הגישה הזאת - אינו צריך להתמקד בהעלמת הבעיות אלא בהגעה להישגים חדשים באמצעות התמקדות בשאלות חיוביות ובלמידה מההצלחות ומרגעי שיא.⁶

הדרך המקובלת להתחיל תחקיר מוקיר היא בהגדרה חיובית של הנושא שאיתו מעוניינים להתמודד. לאחר מכן מזהים מקורות השראה מתוך התנסות קודמת מוצלחת ולומדים את המנגנונים, את התהליכים ואת ההתנהגויות שתרמו להצלחה. ניתוח כזה מאפשר להעלות עצות שימושיות שעשויות להביא בעתיד תועלת למשתתפים האחרים ולארגון. ההתבוננות המשותפת מובילה בדרך כלל לתובנה בנוגע לדפוסים שמאפשרים התמודדות מוצלחת עם אתגרים נוספים, יצירת תמונה של העתיד הרצוי ושרטוט הדרך להגשמתו באמצעות מחויבות אישית וקבוצתית למימוש.

על סמך התחקיר המוקיר פיתחו אברהם קלוגר ודינה ניר את הקדום (FFI - Feed Forward Intervention). זהו ראיון מובנה שמתבסס על הנחות היסוד של התחקיר המוקיר, ומטרתו המרכזית היא להגביר שינוי חיובי באמצעות זיהוי חוזקות אצל האדם.⁷ הראיון מאפשר לגבש קוד להצלחה על סמך התנאים שאיפשרו את הצלחת הפרט או הארגון באירועים קודמים ובאמצעות התאמתם לעתיד. הקדום נערך באופן יחידני ובקשב מלא ומתחיל בהצהרת המראיין על כך שכל התנסות וכל משימה כוללות הן חוויות חיוביות והן

חוויות שליליות וכי ההתמקדות בריאיון תהיה בתחומים החיוביים. בהמשך הריאיון מתבקש המרואיין לחשוב על אירוע שבו חש במיטבו: אנרגטי, מועיל ומרוצה מהעשייה שלו. לאחר שהמרואיין מספר על אירוע כזה, הוא נשאל על תחושותיו ועל מחשבותיו ברגע השיא של האירוע. לאחר מכן מתבקש המרואיין לחשוב מה היו התנאים - הן החיצוניים והן הפנימיים - שאיפשרו לאירוע להתרחש. לאחר שהמרואיין והמרואיין מסכמים את התנאים שאיפשרו את ההצלחה, מתבקש המרואיין לומר באיזו מידה הפעולות והתוכניות שלו לעתיד הקרוב אכן מאפשרות את קיומם של גורמי ההצלחה האישיים שזוהו קודם לכן. כאמור, הריאיון מאפשר להרכיב קוד להצלחה בעתיד על בסיס התנאים שאיפשרו את הצלחת הפרט או הארגון באירועים קודמים.⁸

ראיון הקדום תואם לטענתם של בקינגהם וקליפטון את גישת הניהול שמאפיינת ארגונים אפקטיביים - הגישה של מיצוי החוזקות.⁹ זו מושתתת על שני עקרונות יסוד:

1. כישרונותיו של כל אדם הם קבועים וייחודיים.
2. מרחב הצמיחה הגדול ביותר של כל אדם הוא בתחומי החוזקות שלו.

על אף היתרונות המוכחים שיש לשימוש בכלים הלוקוחים מתחום הפסיכולוגיה החיובית נעשה בהם שימוש מועט בלבד בארגונים בכלל ובצה"ל בפרט - הן בדרכי הפיקוד והניהול והן בדרכי הלמידה הארגונית והתחקור.



גם כאשר מתקיימים תחקירים על הצלחות, הם נוטים להיעשות באופן לא מעמיק - בניגוד לתחקירים שבהם מחפשים כשלים

תהליך התחקור המבצעי כפי שהוא נעשה היום - ממצאי הראיונות

רוב המרואיינים ציינו שכמעט לא נתקלו בתחקירים מבצעיים שעסקו בהצלחות מבצעיות. ובלשונם של שני אל"מים:

לא היו תחקירים מבצעיים שעסקו ברגעי השיא או בהצלחות במלחמה. בדקו איפה לא היו הדברים בסדר... הסיפור של הכבלים [סיפור הצלחה שבו הצליחו לוחמים לאלתר תחליף לכבלים שמשמשים לירי בתותחים] לא תוחקר לחלוטין. תיחקרו למה לא היו כבלים (ת', מח"ט תותחנים).

התחקיר המבצעי יותר מרחיק מאשר מקרב [את הסיכוי] לבחינת התנאים שאיפשרו את ההצלחות... זה לא במודע לתת לעצמך מחמאות או אפילו לארגון. אתה גדל לתוך תרבות כזו שמה שלשימור - זה טריוויאלי... זה לא מתועד או עולה על הכתובים, למעט תחקירים כמו של "עופרת יצוקה" וכמו של מלחמות. לרוב

התחקירים המבצעיים מדברים על תהליכי כשל (ר', רמ"ח בחיל האוויר)

לדברי המרואיינים, גם כאשר מתקיימים תחקירים על הצלחות, הם נוטים להיעשות באופן לא מעמיק - בניגוד לתחקירים שבהם מחפשים כשלים. לעיתים הסיבה לקיומם של תחקירים חיוביים היא קידום אינטרסים אישיים. כך עולה מדבריו של ש', מח"ט שריון:

מתי כן [עושים תחקיר חיובי]?... במאי 2006 מפקד האוגדה מתחקר את הירי של הטנקים החטיבתיים על מטרות חזבאללה... ותחקיר שני ב"עופרת יצוקה". היה מערך שתיחקר גם הצלחות. המסקנות היו שההצלחה נבעה מהכנת הכוח. המטויווציות לתחקירים האלה הן בדרך כלל קידום אג'נדות אישיות.

טיעון דומה מצוי גם בדבריו של ת', מח"ט התותחנים, המתאר תחקיר מוצלח שבו השתתף:

בתרגיל מסוים הצלחנו להשמיד מאות כלים של האויב. מפקד האוגדה הגיב ש"זה רק תרגיל", והסיבה שהצלחתי להשמיד הרבה כלים היא ש"היו הרבה מטרות", ולכן לא התייחסו לעניין הזה יותר מדי. מה שכן, ההצלחה בתרגיל הזה מונפה לקידום פרויקט הצי"ד (צבא היבשה הדיגיטלי).

מדברי המרואיינים עולה שאי-תחקור של אירועים מוצלחים עלול להוביל לחוסר תיעוד של לקחים מבצעיים ולפיכך לאי-הפצתם. כך, למשל, סיפר ח', מח"ט חי"ר:

באירוע של ב' ול' [אירוע שלילי מסוים] היו תחקירים בדרג המח"ט, האלוף והרמטכ"ל, ואילו באירוע המוצלח או באירועים דומים לא התקיימו כלל תחקירים ברמות האלה. אני למדתי מהאירוע המוצלח ומהאירוע הרגתי 29 מחבלים. תחקירים לאירועים האלה היו רק עד הרמה שלי, רמת מג"ד... אני יכול לספר בכנס אוגדתי על חלק מהאירועים או במורשות קרב, אבל זה לא תחקיר.

אבי קלוגר ודינה ניר וכן רון נטע (ראו הערות 5 ו-7) כותבים שההתמקדות בכשלים עלולה לחסום למידה עקב אווירה שאינה מאפשרת פתיחות. העובדה הזאת עולה בבירור מדבריו של אחד המרואיינים, ח' (מג"ד חי"ר):

בתחקירים המוצלחים, שהתקיימו עד הרמה שלי, הייתה תחושת סיפוק וגאווה, וגם המשתתפים לא מפחדים להציג כשלים... כל הרוג מגיע לרמטכ"ל לתחקיר. בגלל שאתה מגיע לרמטכ"ל, מחפשים ראש. התחקיר מאבד את הפתיחות, וזה פוגע במסקנות ובלקחים.

העדות הזאת עולה בקנה אחד עם העובדה שרבים מהמרואיינים הביעו חוסר שביעות רצון משיטת התחקור הנוכחית והעלו את הצורך שבתחקיר המבצעי ישולבו מנגנונים מובנים של למידה מהצלחות. כך טענו גם ש', מח"ט השריון, ר', הרמ"ח בחיל האוויר ול', ראש להק בחיל האוויר:

שאלה: האם יש מקום לשלב בתחקיר המבצעי - באופן מובנה - למידה מהצלחות?

תשובה: בוודאי. אבל צריך לציין שהתחום השתפר ב-10 השנים האחרונות (ש', מח"ט שריון).

שאלה: האם לשלב באופן מובנה בתחקירים למידה מהצלחות?
תשובה: אני חושב שכן. יש תובנה כללית כזאת שהבעיות הקשות



הפצצות צה"ל במלחמת לבנון השנייה | סיפורי ההצלחות של מלחמת לבנון השנייה מספרים סיפור שלא נכתב ולא תועד במסגרת לקחי המלחמה - בבחינת "המלחמה שלא הייתה"

עלו גורמים שתורמים להצלחה ושלעיתים רבות לא עלו במסגרת תחקירי המלחמה או תחקירי הפעילות המבצעית. סיפורי ההצלחות של מלחמת לבנון השנייה מספרים אפוא סיפור שלא נכתב ולא תועד במסגרת לקחי המלחמה - בבחינת "המלחמה שלא הייתה". בראיונות ניתן היה לזהות כמה גורמי הצלחה שחזרו על עצמם ושניתן לראות בהם מעין "קוד הצלחה ארגוני". להלן כמה מהגורמים האלה:

אוטונומיה בתפקיד

ברבים מסיפורי ההצלחה ציינו המפקדים כי אחד הגורמים המשמעותיים שאיפשר להם להצליח היה העצמאות הרבה שקיבלו בנייהול הקרב או הפעילות המבצעית. ביטוי מפורש לכך נתן בדבריו אחד ממח"טי החי"ר. כאשר התבקש לציין את הגורמים להצלחה בקרב שניהל בהיותו מח"ט הוא אמר:

המח"ט היה בבית, הסמח"ט היה בגזרה. הרגשתי בעל הבית. הכול עליי.

תיאור דומה היה בפי מח"ט שריון כשמנה את הגורמים להצלחתו בעת שפיקד על אחד הקרבות במלחמת לבנון השנייה:

[הייתה לי] יכולת לנקות רעשים מהרמות הגבוהות יותר. אצלי בגדוד כולם ידעו מה המשימה ומה הלוגיסטיקה. הדברים היו ברורים מבחינתי. הממשק שלי עם הרמה הממונה היה ממשק טוב. הייתה לי אוטונומיה גבוהה כמח"ט. היה דו־שיח אחראי עם

שלנו הן ביישום (ל, ראש להק בחיל האוויר).

מרואיין אחד בלבד מתוך כלל המרואיינים - ש', מפקד יחידה בחיל הים - ציין כי ביחידתו קיים נוהג של תחקור אירועים חיוביים ושגם בתחקיר המבצעי הרגיל מוקדש חלק מהזמן לניתוח הצלחות במבצע. לדבריו:

תחקיר מבצע הוא שיטתי... ברמה של נורמות וערכים התחקיר דוחף מאוד להצלחות. ברמה המקצועית התחקיר יתעכב וינסה למצוא פתרונות לדברים שלא היו טובים, והדברים הטובים... יהיו רשומים לשימור.

אולם גם במקרה הזה ציין ש' מחיל הים שהזמן המוקדש לתחקור ההצלחה הוא מועט בהשוואה לזמן שמוקדש לתיקון הכשלים:

מבחינת זמן התחקיר, ידברו יותר על הבעיות ועל הדרכים לפתרון מאשר על הדברים הטובים - אשר יעלו אותם ויציינו אותם לחיוב ויעירו הערות איך לעשות את הדברים הטובים יותר טוב. אם אתה לוקח ברמת ההתייחסות את ההבדל בין הדברים הטובים לרעים, הביטוי יהיה בזמן.

גורמי ההצלחה

במהלך הראיונות עלו סיפורי הצלחה מבצעיים שאירעו במסגרת מלחמת לבנון השנייה ובפעולות מבצעיות אחרות. מסיפורי ההצלחה, שנותרו באופן מעמיק על פי המבנה של הראיון הקדום,

הרמה הממונה.

גם קציני מטה מציינים שהאוטונומיה שניתנה להם היא אחת הסיבות המרכזיות להצלחותיהם. כך, למשל, העיד ע', רמ"ח באמ"ן, בנוגע להצלחה שהייתה לו במבצע "עופרת יצוקה":
הייתי מרוכז בחשיבה. האוטונומיה גם היא ערובה להצלחה... הייתי מוכפף לפיקוד עם זיקות לגורמים במטכ"ל - מה שאיפשר פעילות אוטונומית... לא כפוף עד הסוף.

לכידות וגיבוש צוות

רוב המרואיינים ציינו שקימו של צוות מגובש ומסור היה אחד הגורמים שאיפשרו הצלחה מבצעית:
היה לי ברור שזה נושא לא סקסי, אז רתמתי את האנשים דרך מיילים שבועיים, פורום מובילי רביעייה והפגנת ביטחון" (ט', מפקד טייסת בחיל האוויר).

נבחרת של אנשים שהכירו אחד את השני, עבודה משולבת של כוחות הביטחון השונים באותה הזירה... איוש קבוע של צוות משימה (ב', מפקד בסיס בחיל האוויר).

החלטות... זמן של אנשים בתפקיד (ב', מפקד בסיס בחיל האוויר).

הכנה מוקדמת

כל המפקדים ציינו שתנאי נוסף להצלחה הוא התכונות קפדניות לתפקיד בכללו ולפעילות המבצעית הספציפית:
הייתי מג"ד ותיק במלחמה. היו לי מ"פים ותיקים. עשינו אימון מאוד נרחב. זה היה חריג. האימון קרה בגלל הסבה של מערכת נשק. זה היה אימון גדוד מלא של 13 שבועות. היתרון היה גם שהיינו בקו לבנון חמישה חודשים ועברנו יום קרב מוצלח לפני כן. מידת ההפתעה שלנו הייתה נמוכה יחסית. הכרנו מאוד טוב את איום הנ"ט (ש', מח"ט שריון).

תנאי נוסף [להצלחה] הוא תוכנית עבודה שפורטת את הדברים למעשים ולא רק משאירה כותרות (ר', רמ"ח בחיל האוויר).

מה איפשר את ההצלחה? זמן ההכנה לתפקיד (ל', ראש להק בחיל האוויר).

מיקום המפקד

בכל סיפורי ההצלחה היו המפקדים בראש חייליהם. המפקדים הדגישו שזהו אחד הגורמים המשמעותיים ביותר להשגת הצלחה מבצעית:
תנאי נוסף - הובלה מקדימה. אומנם הייתי השלישי שירד אל הספינה, אך למעשה הייתי הראשון בסדר הכוחות (ש', מפקד יחידה בחיל הים).

[תנאי להצלחה] הוא מיקום המפקד. הלכתי בראש הכוח האוגף. פיקוד מלפנים... מיקום המפקד בחזית - להשרות ביטחון (ח', מח"ט חי"ר).

תוכנות ומסקנות

הזיכרון, אשר נחקק אצל מרבית המרואיינים מהתחקירים שבהם השתתפו, היה של אוירה שאינה מאפשרת למידה, תחושה שמחפשים כשלים ואשמים. ראוי לציין שהתחושות האלה כמעט שלא היו קיימות בקרב המרואיינים מחיל האוויר (המערך הטס) ובקרב ממלאי תפקידים ביחידות המובחרות בחיל הים. ייתכן שהסיבה לכך היא שאלה ארגונים הידועים במסורת שלהם לערוך תחקירים יסודיים וכנים ובמקרה של חיל הים - ייתכן שעקב המסורת לחקור לא רק כישלונות אלא גם הצלחות. הדיווח הזה של רוב המרואיינים בנוגע להתמקדות בכישלונות ובאשמים מעורר דאגה שמא התחקירים אינם מתקיימים באווירה של פתיחות - מה שעלול לפגוע מאוד באפקטיביות של הלמידה הארגונית שאמורה להתרחש בעקבות כל תחקיר.

כל המרואיינים הגיבו בחיוב להצעה לשלב כלים חדשים בתחקיר, כמו תחקיר מוקיר ולמידה מהצלחות. זאת משום שהתחקיר המבצעי במתכונתו הנוכחית אינו נוגע בגורמים להצלחה אלא רק בנתונים מדידים: זמנים, משאבים, שיעורי פגיעה וכד'. ניתן אפוא להסיק

מסיפורי ההצלחה עולה כי כמעט אין תחליף לניסיון מקצועי ומבצעי רלוונטי



הגדוד היה כמו קפיץ דרוך, וכמו כן רמות הלכידות והגיבוש היו גבוהות (ח', מח"ט חי"ר).

עבדתי הרבה על גיבוש הקבוצה. מכיוון שהבנתי שמדובר בגישה פטרונית, אני התחברתי אליהם ולא דרשתי שהם יתחברו אלי (ת', מח"ט תותחנים).

ניסיון מקצועי ומבצעי

מסיפורי ההצלחה גם עולה כי כמעט אין תחליף לניסיון מקצועי ומבצעי רלוונטי:

התנאים להצלחה: בסיס מקצועי, להכיר את החומר הנלמד. ללא זה אין לך ביטחון לקדם ולעשות (ת', מח"ט תותחנים).

הגורם השלישי [להצלחה] הוא הניסיון שלי במתן פתרון טקטי, היכולת לבדד את האירוע והיכולת לאגוף. תנאי נוסף היה ההיכרות עם השטח (ח', מח"ט חי"ר).

[הגורמים להצלחה היו] עבודה משולבת של כוחות הביטחון השונים באותה הזירה... ניסיון אישי בתפקיד, בשלות לקבלת



פעילות חיילי צה"ל במבצע "עופרת יצוקה" | לאור העובדה שקיום תחקירים בפרספקטיבה רחבה יותר של זמן מעלה תובנות חדשות אשר לא הועלו בתחקיר מיד לאחר הפעילות המבצעית - מומלץ לעשות זאת לפחות בנוגע לפעילויות מבצעיות משמעותיות

עריכת הראיונות על פי פורמט הקדום סייעה לעמוד על גורמי הצלחה אישיים וארגוניים. כדאי לבחון אפשרות לתת מקום בהכשרות המפקדים לפיתוח הגורמים האלה. כן עלה מהראיונות כי מקצת גורמי הצלחה הם אישיים, ונכון לאמן מפקדים, לנתח את התנהגותם באירועים שונים ולגלות את גורמי הצלחה האישיים שלהם.

שמהתחקיר במאפייניו הנוכחיים לומדים המפקדים והארגון איך לא לפעול, ואילו התחקיר המוקיר מאפשר להשלים את התמונה וללמוד מה לעשות וכיצד.

המאמר הזה ממחיש את המידע שאפשר לחלץ ממפקדים בכירים באמצעות חקירת הצלחות. מהמידע הזה עולים חמשת הגורמים המרכזיים שמבטיחים ניצחון:

1. מידת האוטונומיה של המפקדים.

2. מידת הלכידות של הצוותים.

3. הניסיון והידע של המפקדים.

4. ההכנה המוקדמת של הכוחות ושל המפקדים.

5. התייצבות המפקדים בראש אנשיהם.

מומלץ לשקול לקיים הכשרה מוסדרת יותר, תיאורטית ומעשית, בעריכת תחקירים בכלל ותחקירים מבצעיים בפרט לצד הרחבה והעמקה של החומר התורתי בנושא הזה.

לאור העובדה שקיום תחקירים בפרספקטיבה רחבה יותר של זמן מעלה תובנות חדשות אשר לא הועלו בתחקיר מיד לאחר הפעילות המבצעית - מומלץ לעשות זאת לפחות בנוגע לפעילויות מבצעיות משמעותיות. מומלץ גם לשלב למידה התנסותית בנוגע לאופן שבו יש לערוך תחקיר מוקיר וכן למידה תיאורטית של אופן השימוש בכלי הזה ושל התועלת הגלומה בו.

הערות

1. אגף המבצעים - חטיבת תוה"ד, **כלי התחקיר והחקירה בצה"ל**, 2010
2. David L. Cooperrider & Suresh Srivastva, "Appreciative Inquiry in Organizational Life", In W. Pasmore, & R. Woodman (Eds.), **Research in Organization Change and Development**, JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1987, pp. 129-169
3. ראו הסבר בהמשך המאמר וכן בכתובת: www.feedforward.co.il/images/hebrew.pdf
4. תוה"ד, שם
5. רון נטע (1999), **תחקיר בטייסת קרב בחיל האוויר הישראלי - חקר מקרה של למידה ארגונית**, עבודת גמר, אוניברסיטת חיפה, הפקולטה למדעי החברה והמתמטיקה, החוג לפסיכולוגיה.
6. **קופריידר וסריוסטו** (ראו הערה 2)
7. Avi Kluger & Dina Nir, "The Feedforward Interview", **Human Resource Management Review**, 20, 2010, pp. 235-246
8. שם
9. מרוקס בקינגהם, דונלד קליפטון, **עכשיו - גלה את חוזקותיך**, מטר, 2008



תמונת הניצחון

באמצעות פרסום מידע שקרי משדה הקרב מנסים אויביה של ישראל לקעקע את הלגיטימציה שלה ולכבול את ידי צה"ל. התשובה למאמץ הזה היא הקמתו של מערך לתיעוד מבצעי שיחשוף את שקרי האויב



מפקד אמריקני מתראיין באפגניסטן | התיעוד המבצעי, שהוא חלק מלוחמת התקשורת, חייב להיות משולב בלחימה כדי לנצח במערכה כולה



סא"ל שלומית שביט
רע"ן קשי"ח ודוברות באט"ל



מבוא

מערך התיעוד המבצעי מלווה את צבאות המערב, ובהם צה"ל, זה שנים רבות. בעשור האחרון גדלה מאוד חשיבותו של התיעוד המבצעי בשל כמה סיבות:

- הצורך לעשות תחקור יסודי ולהפיק לקחים לאחר כל מבצע.
- הצורך לאסוף מודיעין על פעילות האויב.
- הצורך לתעד אירועים לצורכי הסברה ולשימור הלגיטימציה לפעולה.
- תיעוד לצורכי הגנה מפני תביעות משפטיות שעלולות לבוא מהצד שנגדו נלחמים (הן צבא והן אזרחים).

הטענה המרכזית במאמר הזה היא שהתיעוד המבצעי, שהוא חלק מלוחמת התקשורת, חייב להיות משולב בלחימה כדי לנצח במערכה כולה. הניצחון הצבאי בקרב הוא כמונח חשוב, אך כיום לא די בכך. גם הניצחון המוחץ ביותר בשדה הקרב עלול כיום להפוך לתבוסה צורבת, אם אין מנצחים גם בחזית התקשורת. ובחזית הזאת אין תחליף לתיעוד המבצעי: הוא מקבע את תודעת הניצחון, חושף פשעים של האויב (למשל את האופן הציני שבו הוא מנצל את האוכלוסייה האזרחית לצרכיו), מגן על קצינים ועל חיילים מפני תביעות ומקנה לגיטימציה לפעולות של צה"ל. במילים אחרות: הקמת מערך של תיעוד מבצעי היא חיונית להשגת הניצחון. התיעוד הוא היום נשק לא פחות חשוב מטנקים וממטוסים.

גם האויב מבין את חשיבותו של התיעוד המבצעי. בשטחי הלחימה מפעילים ארגוני הטרור וכן ארגונים אזרחיים שאוהדים אותם צלמים רבים כדי לתעד את הפעילות של כוחותינו וכן את הפעילות של כוחותיהם. החומר המצולם משמש אותם בראש ובראשונה כדי לעשות דה-לגיטימציה לפעולות של ישראל בכלל ושל צה"ל בפרט, כדי להשיג תשתית להגשת תביעות נגד לוחמים וקצינים של צה"ל וכדי להציג את הישגיהם המבצעיים.

צה"ל צריך להביא בחשבון שהמצלמות נמצאות היום בכל מקום, וכולם - לוחמים ואזרחים - מתעדים כל הזמן את פעילות כוחותינו. התיעוד הזה מופץ מיד ברשתות החברתיות, בבלוגים, באתרי חדשות באינטרנט, בסוכנויות הידיעות ובכלי התקשורת המסורתיים. לעיתים אף מועבר התיעוד בשידור חי.

החזבאללה, החמאס וארגונים פלסטיניים אחרים מקצים משאבים רבים לתיעוד ולהסברה ומשתמשים באמצעים מתקדמים להפצה מהירה של התמונות לתקשורת. המטרה היא להשפיע על דעת הקהל בעולם ולשכנע אותה בצדקת דרכם. מניסיון העבר אנו יודעים שהפלסטינים אינם מחויבים לאמת אלא לקידום העניין שלהם, ולכן הם אינם מהססים להשתמש במניפולציות, בזיופים וב"בימוי" המציאות כדי להשפיע על דעת הקהל ולפגוע בדימוי של ישראל.

במרס 2003 נהרג הצלם סמ"ר ליאור זיו בריח בעת סיקור של פעילות מבצעית. זיו היה צלם בחטיבת דובר צה"ל, ללא פרופיל קרבי. לאחר גיוסו עבר קורס מקצועי בחטיבת דובר צה"ל ובמסגרתו עבר הכשרה חלקית לצילום בשטחי לחימה. אירוע נפילתו בקרב, כשידו האחת אווזת בנשק והאחרת במצלמה, הבהיר את הצורך בהכשרת צלמים שיהיו חלק אורגני מיחידותיהם ויעברו הכשרה מתאימה לצילום באזורי לחימה. המאמר הזה מוקדש לזכרו.

מדוע לא קם בצה"ל מערך לתיעוד מבצעי?

בצה"ל פועלים מתעדים וצלמים צבאיים, אך טרם הוקם מערך סדור להתמודדות עם אתגרי התיעוד בשדה הקרב. חטיבת דובר צה"ל נושאת באחריות לסיקור המצולם של אירועי צבא וביטחון, הצלמים מפוזרים בזמן מבצע גדול או בזמן לחימה במוקדי הפעילות, אך בהיעדר מערך סדור לתיעוד מבצעי נפגעת יעילות עבודתם. ישנם שני ליקויים מרכזיים בעבודת המתעדים כיום:

1. הצלמים והמתעדים אינם עוברים הכשרה מקיפה ומסודרת לקראת עבודתם החשובה. הם עוברים הכשרה קצרה בחטיבת דובר צה"ל, אך זו לא תמיד מספקת, שכן לרבים מהנבחרים למקצוע הזה אין רקע בצילום.

2. המפקדים לא תמיד מפעילים את המתעדים, וגם כאשר הפעילות מתועדת, חולף זמן רב עד שנעשה שימוש בחומרי התיעוד. הסיבה: החומר המצולם מועבר לדובר צה"ל בדרך כלל בכלי רכב, ולאחר שהוא מגיע נדרש זמן רב לעריכתו ולהפצתו.

הפער בין יכולת התיעוד המבצעי של צה"ל ליכולות התיעוד של האויב בא לידי ביטוי כבר באינתיפאדה הראשונה. לאחר אירועי "גאות ושפל" (האינתיפאדה השנייה שהחלה בספטמבר 2000), מלחמת לבנון השנייה, שני דו"חות של מבקר המדינה ובדיקה מקיפה של הסוגיה הזאת שערך צה"ל בנושא החליט הרמטכ"ל דן חלוץ להקים מערך לתיעוד מבצעי שיתבסס על לוחמים מתוך היחידות הלוחמות שיוכשרו לפעול בתחום התיעוד. אולם זמן לא רב לאחר שהוא החליט על כך פרצה מלחמת הלבנון השנייה, ובעקבותיה הוא נאלץ להתפטר. עם התפטרותו נזנחה ההחלטה להקים מערך לתיעוד מבצעי - בעיקר משום שלא עלתה מהשטח דרישה להקמת המערך. יש לכך חמש סיבות מרכזיות:

1. רבים מהמפקדים אינם מודעים לחשיבות התיעוד המבצעי.
2. אין בצה"ל הנחיות ברורות בכתב למפקדים בנוגע להפעלת מתעדים.
3. אין תו"ל לעבודת המתעדים.
4. אין הליך סדור למיון מתעדים ולהכשרתם.
5. אין כמעט יישום של לקחים ושל מסקנות שהופקו בעשור האחרון בתחום התיעוד.

מפקדי צה"ל חלוקים ביניהם בנוגע לצורך בתיעוד מבצעי. יש הסוברים כי לא זו בלבד שהתיעוד המבצעי אינו חלק חיוני מהפעילות המבצעית, אלא שנוזק גדול מתועלתו: הוא עלול לחשוף את פעילות הכוחות ולגרום לפגיעה בהם; הוא עלול להסיט את תשומת ליבם של החיילים מהמשימה ולפגוע בכך בתפקודם; הוא עלול למסור לאויב מידע חיוני על שיטות הפעולה של צה"ל או על הקשיים שבהם נתקלים הכוחות בקרב.

אחת הדוגמאות שמציגים מתנגדי התיעוד להצדקת עמדתם היא כתבתו של איתי אנגל שהתלווה לפשיטה של גדוד 931 על כפר חולה במלחמת לבנון השנייה.¹ בכתבה, שהוקרנה בערוץ 2, ניתן לראות את הבלבול ואת הכאוס בעת שהכוח נתקל במפתיע בלוחמים של חזבאללה, אך גם ניתן לראות בו כיצד הכוח מתעשת, נלחם, מחסל את המחבלים ומפגין דבקות במשימה, חתירה למגע, רעות ואחוות הלוחמים. מתנגדי התיעוד אומרים שאין מקום להראות את הבלבול

הראשוני של הלוחמים. כמו כן הם טוענים שהמפקדים והלוחמים צריכים להתמקד במשימותיהם ולא באופן שבו הם מוצגים בתקשורת.

מנגד ניצבים תומכי התיעוד המבצעי. טענתם המרכזית היא שאם צה"ל לא יתעד את האירועים, יעשו זאת בכל מקרה יריביו, ואז הגרסה שלהם לאירועים היא שתוצג לעולם כולו ולא הגרסה של צה"ל. בכל מקרה צה"ל פועל כיום בעיקר בקרב אוכלוסייה אזרחית צפופה - סביבה שבה פועלות כל הזמן מצלמות רבות. בשטחי יהודה ושומרון, למשל, פועלים ארגונים שונים שמחלקים מצלמות לאזרחים כדי לתעד את פעילותם של כוחות צה"ל ולאסוף עדויות להתנהגות לא ערכית של החיילים - עדויות שינוצלו להגשת תביעות נגד צה"ל ונגד מדינת ישראל וישמשו כדי לפגוע בלגיטימציה של ישראל להגן על עצמה מפני טרור.

התיעוד גם משמש את האויב כדי להציג כישלונות של צה"ל. כך, למשל, תיעד החזבאללה את חטיפת החיילים בהר דב באוקטובר 2000 ואת הפגיעה בספינת חיל הים חנית במלחמת לבנון השנייה. ההבנה שיש לפעול גם במגרש הזה ולנצח בו היא אפוא קריטית להשגת הניצחון במערכה כולה.

תומכי התיעוד המבצעי טוענים שאם צה"ל לא יתעד את האירועים, יעשו זאת בכל מקרה יריביו, ואז הגרסה שלהם לאירועים היא שתוצג לעולם כולו ולא הגרסה של צה"ל



התיעוד המבצעי באירועי גאות ושפל

בתחילת אירועי גאות ושפל, בספטמבר 2000, הצליחו הפלסטינים לאזעזע את העולם באמצעות סרטון שבו נראה הנער מוחמד א-דורה נורה למוות ליד צומת נצרים. טענתם שהנער נורה מאש שירו חיילי צה"ל גרמה לישראל נזק תדמיתי עצום.² בעקבות פרשת מוחמד א-דורה החליט הרמטכ"ל דאז, רב-אלוף משה יעלון, להקים מערך לוחם מתעד שיאפשר לצה"ל להביא מהר ככל שניתן תמונה שתחזק את "הסיפור שלנו". המשימה הוטלה על זרוע היבשה בשיתוף חטיבת דובר צה"ל.

באפריל 2001 נפתח הקורס הראשון של מתעדים לוחמים, ובמבצע "חומת מגן" (מרס-מאי 2002) שולבו מתעדים באוגדות. עם זאת, כבר ביוני 2001 כתב ראש חטיבת תורה והדרכה סיכום קשה על הפעלת המתעדים הראשונים. הוא אומנם ציין שמקימי המערך ואנשיו שפעו רצון טוב, אך הם נתקלו בשטח במפקדים שלא הבינו את חשיבות הנושא, ולכן ההטמעה בפועל של המתעדים ביחידות הייתה חלקית בלבד.

ביקורת מטכ"לית שנערכה במערך התיעוד חשפה אף היא בעיות קשות בתחום ההטמעה. מקור הבעיות - כך קבעה הביקורת - בכך שהמפקדים בשטח לא הבינו את חשיבות הנושא. התוצאה הייתה אי-ניצול מלא של צוותי המתעדים. המפקדים ראו בתיעוד המבצעי

משימה של "גורמי חוץ" שאינה ממש העניין שלהם, ובהיעדר דרישה מתמדת לתוצרים נשכח הנושא ונזנח על רקע הפעילות השגרתית האינטנסיבית.

אך היו גם הישגים. במקומות שבהם הבינו המפקדים את חשיבות התיעוד והשתמשו בכוח המתעד, הוצגה הלחימה של צה"ל באור חיובי, וטענות על מעשי טבח, על פגיעה בילדים ובנשים, על מניעת טיפול רפואי מאזרחים וכו' נשללו בתוך זמן קצר. התיעוד סייע להצלחת המבצע ולחזיון תחושת הביטחון של הכוחות. כמו כן הצליח התיעוד להציג את הישגיו המרשימים של צה"ל ב"חומת מגן": הכיבוש המהיר של הערים הגדולות, כניעת המחבלים ומציאת אמצעי לחימה רבים.

הפצת התמונות בארץ ובעולם השפיעה על האויב ודירבנה אותו להיכנע בערים שבהן טרם נכנע. כמו כן היא חיזקה את תחושת ההצלחה והביטחון בקרב כוחותינו. לעומת זאת בכניסה לג'נין הושארו הכוחות המתעדים בחוץ בשל חששם של המפקדים שהכנסת צלמים ללא רקע מבצעי לשטח שבו מטענים ומחבלים רבים עלולה להביא לפגיעה בהם ובלוחמים, לחשוף את הכוחות בזמן הפעולה ולפגוע בהצלחת המבצע. כתוצאה מהסגירה המוחלטת של שטח המבצע בפני המתעדים של צה"ל החלו הפלסטינים להפיץ שמועות רבות על טבח בעיר. צה"ל מנגד לא הפיץ תמונות להפרכת השמועות. סגירת שטח נתפסת כניסיון להסתיר. נדרשו שנים רבות ועבודה מאומצת של ועדות חקירה פנימיות וחינוכיות כדי להוכיח שלא היה טבח בג'נין.

ב-2003 יותר מ-90% ממי שהוכשרו להיות מתעדים מבצעיים לא תיעדו בפועל באופן שוטף. על אף שבוגרי הקורס הפגינו מוטיווציה רבה הם נשברו בסופו של דבר משום שהמפקדים סירבו לשתף איתם פעולה ומשום שלא הוקצו להם האמצעים המתאימים לעבודת התיעוד.³

בינואר 2002 הנחה שר הביטחון בנימין בן אליעזר לתעד כל אירוע שיש בו פוטנציאל להפוך לבעיה מדינית. ההנחיה הזאת ניתנה בעקבות התגובות בעולם להריסת בתים ברפיח. בעיה נוספת שעיימה היה על חטיבת דובר צה"ל להתמודד הייתה מהירות ההפצה של החומר מהשטח. בעוד שהצד הפלסטיני היה קרוב לנקודות השידור של הרשתות הזרות, ופריסת אמצעי ההפצה שלהם הייתה מקיפה, חומרי התיעוד של צה"ל היו צריכים לעבור דרך דובר צה"ל ולקבל אישורים ממחלקת ביטחון מידע.

באפריל 2002 הונחו קווי תקשורת מהירים לשינוע חומר מצולם מהשטח לחטיבת דובר צה"ל. במקביל נבחנה האפשרות להשתמש בניידת לוויינית. פריסת הקווים נעשתה במקרה במקביל למבצע "חומת מגן" - מה שאיפשר סיקור חסר תקדים של האירועים. פני העימות השתנו שכן היוזמה בתחום התקשורת עברה לידי ישראל.

הבעיות המרכזיות שעלו במבצע "חומת מגן"

- במבצע "חומת מגן" נחשפו ארבעה ליקויים בולטים בתחום התיעוד:
- מפקדים מעטים מדי הבינו את חשיבות התיעוד לצורכי הסברה ומתן לגיטימציה לפעולה.
- מנגנון לקוי לאיתור, למיון ולהכשרה של לוחמים כדי שיוכלו



התייעצות מפקדים במלחמת לבנון השנייה | מפקדים רבים יצאו בסיום הלחימה בתחושה של החמצה, כהרגשה שהניצחון שהשיגו בשדה הקרב לא בא לידי ביטוי בתקשורת, ולכן הוא גם לא נודע לציבור בארץ ובעולם

שהניצחון שהשיגו בשדה הקרב לא בא לידי ביטוי בתקשורת, ולכן הוא גם לא נודע לציבור בארץ ובעולם. התמונות שהופצו בתקשורת היו בעיקר של פצועים על הגדר בקו הגבול בדרכם לבתי החולים, תמונות שהפיץ האויב, כמו הפגיעה באח"י חנית, ותמונות ש"הלבין" אגף המודיעין ואשר הוכיחו שהחזבאללה השתמש במבני ציבור כדי להסתיר נשק תלול מסלול ותמונות שתיעדו תקיפות של חיל האוויר.

הבעיות המרכזיות שעלו במלחמת לבנון השנייה

בסיכום שערך צה"ל על עבודת ההסברה והדוברות במלחמת לבנון השנייה קבע הרמטכ"ל שהאחריות לבניין הכוח בתחום התיעוד המבצעי היא של הזרועות בכלל ושל זרוע היבשה בפרט ולא של דובר צה"ל. בתחקור המטכ"לי של עבודת ההסברה והדוברות סיכם ראש צוות הבקרה אלון גלרט שליחידת הצילום וההסברה בדובר צה"ל לא הייתה יכולת לסקר ולתעד את כלל המערכה. על אף שנערכה עבודת מטה בנושא, לא נעשתה כל פעולה ממשית לקידום התיעוד המבצעי, ולא גובשה תורת לחימה העוסקת באופן התיעוד בשדה הקרב. צוות הבקרה המליץ לכתוב תורת לחימה מפורטת לתיעוד המבצעי ביחידות הלוחמות וכן הוא המליץ להכשיר בכל היחידות הלוחמות לוחם ברמת הפלוגה שיהיה אחראי לתיעוד בזמן לחימה ובעת פעילות בט"ש.

כמו כן המליץ הצוות לגבש דפוסים קבועים להכשרה סדורה של כוח אדם בתחום התיעוד המבצעי, לרכישה של אמצעים לתיעוד מבצעי ולתחזוקתם. הצוות המליץ להעלות את המודעות לנושא בקרב היחידות הלוחמות וקבע שיש למצוא פתרון לשינוע החומרים מהשטח. התיעוד המבצעי נכשל כישלון חרוץ במלחמה - קבע צוות הבקרה - והכישלון הזה בולט במיוחד על רקע הפעילות

לשמש מתעדים בשדה הקרב.

- מחסור בתקציבים - מה שגרם למחסור באמצעי תיעוד ובקורסי הכשרה.
 - מחסור באמצעים לנייד החומרים במהירות המרבית.
- בחורף 2005 הוחלט על שינוי ארגוני ותפיסתי שבמסגרתו יוקם מערך תיעוד ייעודי שיהיה כפוף מהבחינה הפיקודית לאוגדות ומהבחינה המקצועית - לדובר צה"ל. סגן הרמטכ"ל משה קפלינסקי הדגיש שבהיעדר תיעוד נאות נפגע שמו הטוב של צה"ל, נפגע אמון הציבור בו, וגדלה הסכנה שניהול התחקירים יוצא מידי הצבא. גם הוא הדגיש שהבעיות בתחום הזה נובעות בין היתר מכך שהמפקדים אינם מודעים לחשיבותו הגדולה של התיעוד המבצעי.

מלחמת לבנון השנייה

במהלך המלחמה הורגש מחסור בתצלומים משטח הלחימה, ובעקבות זאת הטיל מפקד הפיקוד - לראשונה - על מפקד עוצבת הגליל את האחריות לתיעוד המבצעי וכעבור זמן מה אישר נוהל זמני שקבע את שיטת הפעולה של חוליית התיעוד המבצעי, את התהליך של איסוף החומרים ואת אופן שיגורם לגורמים הרלוונטיים. מפקדת זרוע היבשה (מז"י) רכשה מצלמות וחילקה אותן ללוחמים בשטחי הלחימה בלי לתדרך אותם כיצד להפעיל את הציוד ובלי להסביר להם מה לצלם. בפועל, התמונות כמעט שלא הוצאו מתוך שטחי הלחימה. התוצאה: הצלחות של כוחות צה"ל בקרבות נגד החזבאללה - כולל מציאת אמצעי לחימה וכיבוש שטחים - לא לוו בתיעוד מהשטח ולכן לא באו לידי ביטוי בדיווחי התקשורת. מתחקירי הכוחות הלוחמים עלה, בין היתר, שמפקדים במערך הלוחם לא היו מודעים לחשיבות התיעוד המבצעי.

מפקדים רבים יצאו בסיום הלחימה בתחושה של החמצה, בתחושה

האינטנסיביות של חזבאללה בתחום הזה.

הרמטכ"ל הנחה להכשיר לוחמים בתחום התיעוד המבצעי, קבע שמשמית התיעוד צריכה להיות חלק מפקודות המבצע והנחה שדובר צה"ל ישתמש בתוצרי התיעוד.

יש לציין כי כבר ב־2002 קבעה ביקורת שתחום התיעוד המבצעי הוזנח בצה"ל. מסקנות הביקורת לא הביאו לתיקון הליקויים, וכתוצאה מכך נפגעה יכולתו של צה"ל לתעד את מלחמת לבנון השנייה. כך קרה שצה"ל לא הצליח לספק את התיעוד המבצעי הדרוש שנועד לשמש את צורכי ההסברה ברמה הלאומית.

לאחר מלחמת לבנון השנייה נערכה בדיקה בנוגע להפעלת החלקית מאוד של מערך התיעוד המבצעי, ועלו הסיבות המרכזיות לכך:

- הסמכות המקצועית המכשירה (דובר צה"ל) אינה הסמכות המפעילה (מפקדת זרוע היבשה), ולכן המתעדים אינם מופעלים באופן מקצועי.
- הסמכות המפעילה (מפקדת זרוע היבשה) אינה אחראית למשימה (תיעוד מבצעי) ואינה זקוקה לתוצרי המשימה (תיעוד הפעילות המבצעית), ולכן לא עושה בקרה על הביצוע או על התוצרים.
- המתעדים היו כפופים לקצין המודיעין בחטיבה, ולכן מילאו קודם כול את משימות המודיעין ולא את משימות התיעוד.

המפקדים, שהתכוונו זמן רב למבצע "עופרת יצוקה", הבינו את חשיבות התיעוד וקיבלו הנחיות בתחום ההסברה מחטיבת דובר צה"ל ומהמפקדים הבכירים בצבא



לאור הלקחים האלה ביקשה חטיבת דובר צה"ל להקים מערך ייעודי שיהיה כפוף להן מקצועית והן פיקודית - מה שיאפשר מיצוי מקסימלי של כלי התיעוד לצורכי הסברה. גם חטיבת דובר צה"ל הפיקה מהמלחמה לקחים בתחום התיעוד המבצעי. אלה העיקריים שבהם:

- יש לקבוע מנגנון הכשרה מסודר למתעדים מבצעיים.
- יש להעלות את מודעות המפקדים לחשיבות התיעוד המבצעי.
- יש להיערך להצבת אמצעים טכנולוגיים מתקדמים כדי לאפשר העברה בזמן אמת של החומר מהשטח.

מבצע "עופרת יצוקה"

בתחילת 2008 קיבל דובר צה"ל 18 תקנים של לוחמים והחל לאתר מועמדים למערך התיעוד המבצעי. במקביל האיץ חטיבת דובר צה"ל וזרוע היבשה עבודת מטה לבנייתו של מערך התיעוד המבצעי ביחידות הלוחמות.

לתחום ההסברה בחטיבת דובר צה"ל נוספו צלמים לוחמים שהיו חלק אינטגרלי מהכוחות הלוחמים. "עופרת יצוקה" היה המבצע הראשון שבו הופעלו מתעדים לוחמים: בזמן המבצע פעלו בשטח 27

מתעדים ביחידות החי"ר השונות וכן עשרה צלמים של דובר צה"ל. כל המתעדים הוכשרו לצילום מבצעי בקורסים ובהכשרות מקצועיות וממוקדות של חטיבת דובר צה"ל.

הבעיות המרכזיות שעלו במבצע "עופרת יצוקה"

אף על פי שתפקוד המערך היה ככלל מוצלח מאוד במשך כל המבצע, התעוררו במהלכו כמה בעיות בתחומים שונים:

- הכוחות בשטח לא תמיד הבינו את חשיבות הצילום.
- מחסור בציוד צילום.
- בעיות בשרשרת הפיקוד.
- בעיות בשינוע החומר המצולם.

בזמן המבצע הוחלט להכפיף את צלמי התיעוד המבצעי לחטיבת דובר צה"ל - בניגוד למצב ששרר לפני המבצע, אז היו המתעדים כפופים לפיקוד שבו הם שירתו.

המפקדים, שהתכוונו זמן רב למבצע, הבינו את חשיבות התיעוד וקיבלו הנחיות בתחום ההסברה מחטיבת דובר צה"ל ומהמפקדים הבכירים בצבא. דוגמה בולטת לכך הייתה צילום גן החיות הממולכד. מיד לאחר שמג"ד בחטיבת גבעתי גילה את הדבר הוא עצר את הפעילות המבצעית, הכניס צלם של חטיבת דובר צה"ל והעביר במהירות את החומר המצולם. הצילומים האלה נכנסו לאתרי חדשות רבים בארץ ובעולם וסייעו לבסס את טענת צה"ל שהפלסטינים משקרים בטענתם שצה"ל פוגע במוסדות ציבור כדי לפגוע בחפים מפשע.

המתעדים שולבו באופן סדור בכניסת הכוחות לתוך שטח הלחימה, תיעדו את הצלחת הכוחות (מציאת אמצעי לחימה ומטענים), הציגו את פעילות האויב (הופך אזרחים למגן אנושי, מנצל לצורכי לחימה מסגדים, בתי ספר, בתי חולים ומבני מגורים).

עם זאת הוצאת החומרים המצולמים החוצה נותרה לקויה כבעבר, ובשל כך נוצר עיכוב בהפצת התמונות בארץ ובעולם. לעומת זאת האויב הפיץ את תמונותיו בזמן אמת.

בעיות רבות היו גם באיכות החומרים. החומרים שצילמו המתעדים הלוחמים היו באיכות נמוכה, לרוב לא צולמו האירועים המרכזיים או בהתאם להנחיות ההסברה, ולעיתים הגיעו הצלמים למקום האירוע רק לאחר שהסתיים. יש לציין שבשל סגירת השטח בפני התקשורת הישראלית השתמשו מערכות התקשורת הישראליות בצילומים - גם אם איכותם הייתה ירודה - מאחר שלא היה להן חומר בלעדי משלהן. גם במדיה החדשה הופצו החומרים האלה ואף זכו לצפיות רבות בעולם.

מסקנותיה של חטיבת דובר צה"ל מהמבצע היו שיש לקבוע בצה"ל תקן של מתעד לוחם בכל פלוגה, שיש למסד את הכשרת המתעדים ולכתוב פקודת הפעלה למערך התיעוד המבצעי.

דין

מול ישראל עומד כיום מערך הסברה מיומן ומשומן של האויב שמטרתו היא להביא לדה־לגיטימציה שלה ולכבוש את ידי צה"ל כך שלא יוכל למלא את משימות ההגנה המוטלות עליו. התשובה של צה"ל צריכה להיות מערך תיעוד מיומן שיחשוף את פני אויביו ויצג

אותם כמות שהם: טרוריסטים רצחניים שעושים כמעט כל פשע מלחמה שאפשר להעלות על הדעת - בראש ובראשונה התקפות חסרות אבחנה על אוכלוסייה אזרחית.

בצה"ל פועלים כיום מתעדים וצלמים צבאיים, אך טרם הוקם מערך סדור ואחיד לתיעוד מבצעי שיתמודד מול המערך המשותף של האויב. הצבא יודע כיום לצוות לכוחות הלוחמים צלמים בזמן מבצע גדול או בעת פעילות ממוקדת, אך עדיין לא קיים מערך שיקיף את כל היחידות הלוחמות ואשר אנשיו עברו הכשרה מקצועית, והם ערוכים למלחמה.

הפער בין יכולת התיעוד המבצעי של צה"ל לבין היכולת של האויב בא לידי ביטוי כבר באינתיפאדה הראשונה. לאחר אירועי "גאות ושפל" (האינתיפאדה השנייה), מלחמת לבנון השנייה, מבצע "עופרת יצוקה", שני דו"חות של מבקר המדינה ותחקור פנימי של צה"ל בנושא החליט הרמטכ"ל דן חלוץ להקים מערך תיעוד מבצעי המבוסס על לוחמים מתוך היחידות הלוחמות שיוכשרו לתחום התיעוד.

לאי-ישיומה של ההחלטה הזאת יש כמה סיבות, ובהן חוסר מודעות של מפקדים לחשיבות התיעוד המבצעי, אי-הכרת השימושים הרלוונטיים של התיעוד לשדה הקרב הנוכחי, היעדר הנחיה מטכ"לית ותורת לחימה שיסדירו את הפעלתו של מערך התיעוד בצה"ל והיעדר גוף שיפקח על אופן ההקמה וההפעלה של המערך ויהיה אחראי למיון ולהכשרה הסדורים של הלוחמים המתעדים. ישנם שלושה צעדים שניתן לנקוט כדי לקדם באופן משמעותי את התיעוד המבצעי בצה"ל:

1. הקמת מנהלת שתפקח על תהליך ההקמה של מערך התיעוד, הכפפת המנהלת לראש אגף התכנון והעברת דו"חות מצב לסגן הרמטכ"ל אחת לחודש עד לסיומו של תהליך ההקמה. המנהלת יחד עם גורמי השטח והגורמים המקצועיים יכתבו את ההנחיה המטכ"לית ואת התורה.

2. הגברת המודעות לצורך בתיעוד בשדה הקרב.

3. מיון והכשרה סדורים למקצוע של לוחם מתעד בכל יחידה לוחמת. המתעד יהיה לוחם בעל רקע מקצועי בתחום. מניסיון העבר ניתן להסיק שללא הקמתה של מנהלת וללא הנחיה מטכ"לית שתוביל את המהלך ותבהיר את חשיבותו לא ניתן יהיה להקים את המערך.

תוך כדי שלב ההקמה ולאחריו יש לשפר את אופן השינוע של החומרים משטחי הלחימה אל שטחי הכינוס ומשם אל דובר צה"ל בדרך אל הציבור בארץ ובעולם. יש למצוא פתרונות טכנולוגיים שיאפשרו מעבר מהיר של חומרי התיעוד בלי לפגוע בביטחון הכוחות ובביטחון המידע.

מניתוח של המבצעים שניהל צה"ל בעשור האחרון ניתן ללמוד שהבעיות המרכזיות בתחום התיעוד המבצעי חזרו על עצמן שוב ושוב. עם זאת חלה התקדמות של ממש בכל הנוגע לעמדת המפקדים כלפי התיעוד. אלה מבינים כיום - ברובם - שמדובר בנושא בעל חשיבות מרכזית לשימור הלגיטימציה של צה"ל לפעול. עם זאת עדיין יש צורך לחדד את ההבנה הזאת בהכשרות המפקדים.

הקמתו של מערך סדור לתיעוד מבצעי שישתלב באופן אורגני ביחידות המתמרנות יאפשר לצה"ל להתמודד טוב יותר עם אתגריו

של שדה הקרב הנוכחי, יחזק את הלגיטימציה של צה"ל לפעול ויקל על השגת הכרעה במערכה הכוללת.

סיכום

תיעוד מבצעי מלווה את פעילות צה"ל זה זמן רב, אולם רק בשני העשורים האחרונים עלתה מאוד חשיבותו עד כי הוא חורף במידה רבה גורל של מערכות. תיעוד מוצלח עשוי לתת לגיטימציה לצה"ל לפעול, ואילו תיעוד לא מוצלח או היעדר תיעוד עלולים להביא לאימוץ הנרטיב של האויב ולכבילת ידי צה"ל עד כדי שיתוק יכולתו לפעול.

התיעוד משמש להסברה, אך גם לתחקור ולהפקת לקחים, לאיסוף מודיעין ולאיסוף מידע כדי להפריך בעתיד תביעות משפטיות. בשטחי הלחימה פועלות רשתות תקשורת בין-לאומיות ומקומיות, אשר בעת אירועים ביטחוניים גדולים משדרות בריציפות תמונות בשידור חי. האויב אינו מחויב לאמת ומשתמש בכל האמצעים שבידו כדי לפגוע בלגיטימציה של צה"ל לפעול. ארגוני זכויות אדם שפזורים בשטח מחלקים מצלמות לפלסטינים כדי שיתעדו ויפילילו את חיילי צה"ל.

צה"ל, לעומת זאת, נדרש לרמת אמינות גבוהה ואינו יכול להרשות לעצמו לשחרר מיד חומרי תיעוד בלי שנבדקה אמינותם ובלי שנבדק שאלה אינם חושפים באופן אקראי נושאים שאותם יש להסתיר. בשל כך נוצר המתח הבלתי נמנע בין אמינות למהירות.

הישיג האויב בתחום התיעוד המבצעי מחייבים את צה"ל להקים מערך סדור לתיעוד מבצעי אשר ינטרל את תעמולת השקר המוטחת בו ואשר מיועדת ליטול ממנו את הלגיטימציה לפעול.

ניכר שבהיערכות צה"ל למבצע מתוכנן ומוגבל מושם דגש על נושא הדוברות והתיעוד. כך היה במבצע "עופרת יצוקה", וכך היה גם במבצע של חיל הים להשתלטות על המרמרה. בהסתערות על המרמרה השתלבו המתעדים מחטיבת דובר צה"ל בתוך הכוחות הימיים. הצלמים השתתפו בתרגילים שערכו הכוחות לקראת ההשתלטות, שולבו בתדריכים המקדימים וכן בניתוח התוצאות. ללא מאמץ התיעוד לא הייתה ישראל מצליחה להפריך את הטענות נגדה שרצחה בדם קר פעילי שלום תמימים. הצילומים שצילמו המתעדים של צה"ל הוכיחו מעל לכל ספק שלא פעילי שלום נהרגו על המרמרה אלא טרוריסטים חמושים.

פרשת המרמרה מוכיחה את ההתקדמות הגדולה שעשה צה"ל בתחום התיעוד המבצעי, אך אסור שההישג הזה יביא להתעלמות מהבעיות הרבות בתחום הזה שהוצגו במאמר ושטרם באו על פתרונן.

המאמר השתתף בתחרות המאמרים של פו"ם אפק

הערות

1. www.fresh.co.il/vBulletin/showthread.php?t=474475#post3364333
2. תחקירים שנערכו מאוחר יותר הוכיחו שהנער נפגע מאש שירו הפלסטינים, וכי חיילי צה"ל בצומת נצרים כלל לא יכלו לפגוע בו. אולם הפרסום המאוחר לא יכול היה לתקן את הנזק הרב שנגרם לישראל בדעת הקהל בעולם.
3. אודי גולדשמיט, 1,000 ימים ל"גאות ושפל" - סיכום ביניים בנושא התיעוד, מסמך פנימי בצה"ל

פיקוד ישיר, פיקוד מקצועי ומה שביניהם

קצינים מקצועיים בגדודים כפופים מבחינה פיקודית למג"ד ומהבחינה המקצועית - לקצין המטה הרלוונטי בחטיבה. לא פעם קורה שיש סתירה בין פקודת המג"ד לפקודת הקצין המקצועי בחטיבה. המאמר מסביר מהו מקורה של המלכודת הזאת וכיצד ניתן להיחלץ ממנה



רס"ן דודו עמי

רמ"ד תורה בחיל החימוש



מבוא

"לא מעניין אותי מה הנחה קצין המטה בחטיבה. אני מפקד הגדוד, וממני אתה מקבל פקודות".

האמירה הזאת יכולה להיות מופנית כלפי כל קצין מקצועי ברמת הגדוד. מהו הרקע שעליו צומחת אמירה מהסוג הזה, וכיצד ניתן למנוע או להפחית את מספר המצבים שבהם היא עלולה להיאמר? זהו נושא של המאמר הזה.

העקרונות של אחדות הפיקוד ודילמת הפיקוד המקצועי

הפיקוד הוא סמכות המוקנית לממלא תפקיד מתוקף דרגתו או מתוקף משימה שהוטלה עליו. הסמכות היא כלפי גוף צבאי או כלפי יחידים שהוגדרו כפופים אליו. העיקרון של אחדות הפיקוד, שלפיו כל ממלא תפקיד מקבל משימה ייחודית לביצוע ממפקד אחד בלבד, הינו כלל שאין לו יוצאים מהכלל. אולם לאור מגבלות הפיקוד והשליטה של המפקד - החל מרמת הגדוד ביבשה וביחידות שוות ערך בזרועות הים והאוויר - קיים מנגנון ארגוני לפיקוד ולשליטה המבוסס על קצינים עוזרים ברמת הגדוד ועל מטה מקצועי ברמת החטיבה ומעלה. המטה המקצועי הוא חבר קצינים המאורגנים ביחידה ייעודית לפיקוד ולשליטה ומסייעים למפקד למלא את תפקידו. המפקד ומטהו הם למעשה הדרג הפיקודי של היחידה, אולם סמכות המטה אינה עומדת בפני עצמה. קציני המטה פועלים בסמכות המפקד שהועברה אליהם או הואצלה להם כדין. המטה המקצועי כפוף להוראות מקצועיות חיליות העוברות לפקודים בצינורות מקצועיים. ההוראות המקצועיות האלה דינן כדין פקודה הנאצלת מסמכותו של המפקד בדרג הממונה.

לכאורה, אין סתירה בין הפיקוד כפי שהוגדר בעקרון אחדות הפיקוד לבין הוראות מקצועיות העוברות בצינור המקצועי. אך לעיתים נוצרות דילמות בהקשר הפיקודי והמקצועי, בעיקר ברמת הקצינים המקצועיים הזוטרים (רמת הגדוד ומקביליו), כפי שיוצג להלן.

מרחב הדילמה ברמת הגדוד

קצין מקצועי ברמת הגדוד מקבל פקודות בציר הפיקודי הישיר - דהיינו ממפקד הגדוד, מסגנו או ממני שהוסמך על ידי מפקד הגדוד. בו בזמן פועל הקצין המקצועי "בצינור המקצועי" מול הרמה הממונה שמעבירה לו מידע והנחיות מקצועיות. כל עוד אין התנגשות בין ההנחיות, המשימות ברורות. אולם כאשר נוצרת התנגשות, עומד הקצין המקצועי בפני דילמה. בראש ובראשונה עליו לקיים את פקודות מפקדו, אך בה בעת מוטל עליו לממש את האחריות המוטלת עליו להיותו קצין מטה מקצועי ולפעול בהתאם להנחיות המקצועיות. כאמור, הדילמה הזאת קיימת בעיקר ברמת הפיקוד הזוטר. אלה הן הסיבות העיקריות לכך:

- **ניסיון מועט.** קצינים מקצועיים ברמת הגדוד הם בדרך כלל בתפקיד ראשון, שני או שלישי. ניסיונם מועט, ולעיתים גם הידע המקצועי שלהם אינו מספיק. מהסיבות האלה ניתן לשמוע את הקצין המקצועי הזוטר אומר למפקד הגדוד: "אלה ההנחיות של קצין המטה המקצועי החטיבתי" בלי להציג לפניו את השיקולים המקצועיים ולהסבירם כראוי, כנדרש מקצין מקצועי.

- **היעדר ראייה רחבה של הארגון.** רמת הגדוד היא בדרך כלל רמה מבצעת, ואילו רמת החטיבה והרמות שמעליה הן רמות מטה הפועלות מול כל היחידות הכפופות, ובשל כך ראייתן את הארגון רחבה יותר מזו של הקצין שברמת הגדוד. דוגמה לכך היא פקודה לוויסות משאבים בין יחידות החטיבה: קצין המטה המקצועי בגדוד אינו רואה את כל הנתונים שרואה החטיבה, ולעיתים נדמה לו שבחטיבה "לא מבינים מה קורה בגדודים" - טענה שברוב המקרים אינה נכונה ואף גורמת לעיתים לחוסר אמון בין הרמות השונות.

- **אופי היחידה.** מפקדות חטיבה ומעלה הן גופי פיקוד ושליטה (למעט חטיבה מרחבית - חטמ"ר), שתכליתן העיקרית היא עבודת המטה על כל היבטיה - הן בראייה הכוללת

והן באופן פרטני בנוגע לכל אגף מטה מקצועי. כפועל יוצא מאופי עבודת המטה, התרבות הארגונית - בהקשר של התנהלות המטה מול מפקד החטיבה - ברורה מאוד. הגדוד, לעומת זאת, הוא בדרך כלל רמה מבצעת והוא ממלא את הפקודות שניתנות לו בערוץ הפיקודי ובערוץ המקצועי. נוסף על כך, פערי הניסיון בין רמת החטיבה לרמת הגדוד (מפקדים ומטה) גורמים גם הם לכך שמרב החיכוך יתרחש ברמת הגדוד.

● מתח בין הזהות היחידתית לבין

הזהות המקצועית. הקצינים

המקצועיים אחוזים בשתי זהויות - האחת, הזהות היחידתית ("גאוות היחידה"), והאחרת, הזהות המקצועית, שלה הם מחויבים בהיותם קצינים מקצועיים.

אמירות של מפקדים כמו זו שבפתיח ומנגד אמירות של קציני מטה כמו "זה לא בסמכות המפקד אלא בסמכותי המקצועית" מגבירות את המתח בין הזהויות האלה, ועל הגורמים המעורבים - מפקד הגדוד מצד אחד וקצין המטה החטיבתי מהצד האחר - לפעול להפחתתו.

איך לנהוג?

התנייחות לדילמה שהעליתי כאן קיימת בספר "גדוד החי"ר והצק"ג".¹ שם מוצע לפעול בדרך הזאת: אם המג"ד הנחה את אחד הקצינים המקצועיים שבפיקודו לבצע משימה המנוגדת להנחיות המקצועיות, על הקצין המקצועי לציין לפני המג"ד במפורש שפקודתו מנוגדת להנחיות המקצועיות, להסביר לו את המשמעות של פקודתו ולדווח על המקרה לקצין המטה המקצועי בחטיבה. אם הפקודה נותרה בעינה, עליו לבצעה כל עוד אינה בלתי חוקית בעליל. אם קצין עוזר בגדוד קיבל מהמג"ד הוראה הסותרת הוראה מקצועית, קצין המטה החטיבתי הרלוונטי אינו יכול להנחות את הקצין העוזר שלא לבצע את ההוראות המג"ד, אלא עליו לפעול כך:

1. להנחות את הקצין העוזר איך לבצע את ההוראה מהבחינה המקצועית.



צריכים להימנע מאמירות לא ראויות כמו אלה שהובאו במאמר הזה. האמירות האלה אינן מוסיפות כבוד לאומריהן, ומה שחמור יותר - הן מציגות בפני הקצונה הזוטר תמונה מעוותת של עבודת מטה, נורמות של היעדר נאמנות מקצועית ואף מעין הבחנה בין "פקודה לביצוע", לבין "פקודה שאינה לביצוע".²

ישנם נושאים שאומנם נתונים לאחריותם של קצינים מקצועיים ספציפיים, אך יש להם השפעה ניכרת על תחומים נוספים בגדוד



● **שיפור המקצועיות של הקצונה הזוטר.** קצין מקצועי חייב - קודם כול - ללמוד, להתמקצע ולעמוד על דעתו המקצועית. במילים אחרות: בהיותו קצין מקצועי עליו ללמוד היטב את הנחיות המקצועיות שהוא אמור להיות אמון עליהן כדי לדעת להציגן כראוי ולעמוד מאחוריהן. אם הנחיית המפקד אינה ברורה לו כל צורכה, עליו ללמוד אותה היטב ולא "להתכסות" באמירות כמו "זוהי הנחיית החטיבה" או "כך הנחה המג"ד".

המאמר מבוסס על עבודה שנכתבה במסגרת פו"ם אפק.

הערות

1. ספר גדוד החי"ר והצק"ג, חלק ב': פיקוד ושליטה (טיוטה להערות), מקחצ"ר, נובמבר 2010, מסמך פנימי בצה"ל.
2. בנוגע לאמירות הלא ראויות בתחום הפיקוד הישיר והפיקוד המקצועי יש להצביע גם על השימוש הלא נכון במושגים שעושים מפקדים מקצועיים מול הכפופים אליהם מקצועית. כשקצין מקצועי חטיבתי אומר שהוא "מבצע אישור תוכניות לקצין המקצועי הגדודי", הוא נוטל לעצמו את כתר המג"ד, שהוא היחיד שמוסמך לאשר תוכניות מקצועיות. תחת זאת עליו להשתמש במקרה הזה במושג תיאום תוכניות, שמבטא כראוי את מה שעליו לעשות: לבדוק אם התוכנית המקצועית של הגדוד מתואמת עם התוכנית המקצועית של החטיבה.

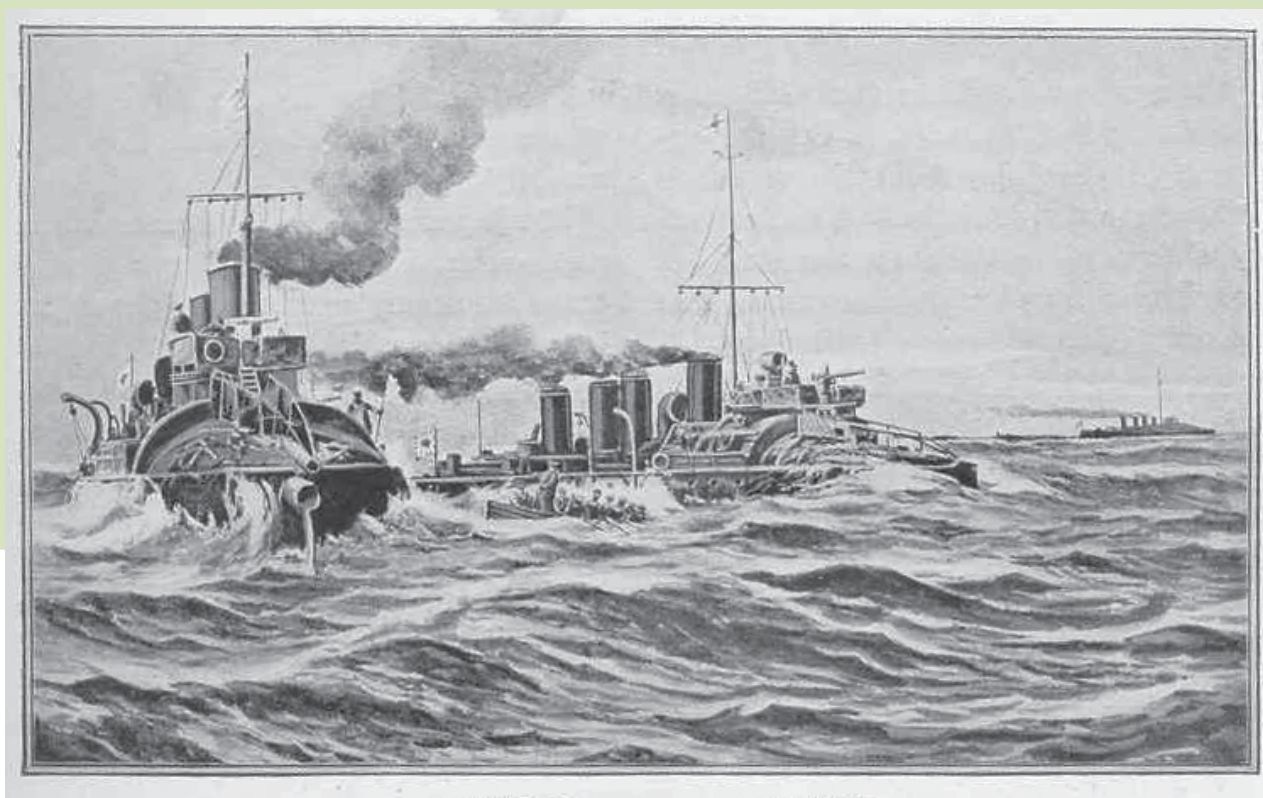
2. לדבר בעצמו עם המג"ד ולנסות לשכנעו לשנות את דעתו.
 3. אם קצין המטה לא הצליח לשכנע את המג"ד, והוא חושב שהנושא חשוב, הוא יכול להעלותו בפני המ"ח"ט.
- ספרי האוגדה והחטיבה לא עוסקים בנושא הזה - מה שמעיד כי הדילמה שהוצגה במאמר הזה מצויה בעיקר ברמת הגדוד.

המלצות

את הדילמה העומדת בפני קצינים מקצועיים בגדודים, שנדרשים למלא פקודה שמתנגשת עם אחריותם המקצועית, ניתן לפתור בדרכים הבאות:

- **חניכה מקצועית.** קצין המטה החטיבתי חייב להדריך את כפיפיו המקצועיים בגדודים כיצד לנתח את הנחיות החטיבה מבחינה מקצועית כדי שיוכלו להציג למפקדים כראוי את השיקולים המקצועיים. מניסיוני בשטח ומשיחות שקיימתי עם כפיפים מקצועיים ניכר שהקצינים המקצועיים בגדודים צמאים לחניכה מקצועית וחשים שהיא חסרה להם.
- **תיאום בין המטה לבין מפקדי היחידות הכפופות.** ישנם נושאים שאומנם נתונים לאחריותם של קצינים מקצועיים ספציפיים (כמו משאבים, כוח אדם וכד'), אך יש להם השפעה ניכרת על תחומים נוספים בגדוד. כך, למשל, פקודה לוויסות אמצעים היא נושא מקצועי מובהק, אך יש לה השפעה רבה על יכולת התפקוד של הגדוד. בנושאים האלה ראוי שיהיה תיאום בין קצין המטה המקצועי בחטיבה לבין מפקד הגדוד כדי למנוע ככל האפשר עימותים של כפיפים מקצועיים עם מפקדיהם ולתת פתרונות לדילמות שעוללות להתעורר. התיאום הזה חשוב במיוחד כשמדובר בנושאים שבהם אין לקצין המקצועי חלק בתהליך קבלת ההחלטה אלא רק בהוצאתה אל הפועל.
- **הימנעות מאמירות לא ראויות.** הן מפקדים והן קציני מטה מקצועיים

דיפלומט במדים



איור המתאר את כניעתו של התת-אדמירל הרוסי זינובי רוז'סטבנסקי בקרב צושימה | נספח ימי בריטי שימש משקיף בקרב צושימה שבו הביס הצי של יפן את הצי של רוסיה (מאי 1905)



אל"ם (מיל") ארנון רומן

לשעבר נספח צה"ל וראש
נציגות משרד הביטחון בטורקיה



ישנם הטוענים שבעידן הקשרים הישירים בין מוסדים ביטחוניים של מדינות אין כבר צורך בנספחים צבאיים. אבל בסופו של דבר אין תחליף לקשרים האישיים שיוצר הנספח הצבאי עם ראשי המוסד הביטחוני בארץ שבה הוא משרת

מבוא

הנספח הצבאי הוא נציגה הצבאי הבכיר ביותר של ארצו במדינה שבה הוא מואמן, והוא חלק מהנציגות הדיפלומטית של ארצו. במסגרת תפקידו הוא איש הקשר בין הצבאות ומשרדי ההגנה של שתי המדינות. משמעות הדבר שהוא חוליה מקשרת בין האישים בממסדים הביטחוניים בשתי המדינות: הארץ השולחת וארץ היעד. כמו כן יש לו תפקיד נוסף במסגרת הנציגות הדיפלומטית שאליה הוא שייך: להיות היועץ הצבאי הבכיר של השגריר. אחת ההגדרות המקובלות בעולם למונח "נספח צבאי" היא: "קצין של הכוחות המזוינים שנספח לצוות השגריר בארץ אחרת". בחלק מממסדי הביטחון בעולם הנספח הצבאי הוא חלק מקהילת המודיעין או מסופח אליה. במקרים אחרים - למשל בישראל - הוא חלק מהמטה הכללי. מובן שהאופן שבו הוא ממלא את תפקידיו מושפע במידה רבה מהכשרתו הצבאית ומהאוריינטציה הצבאית שגיבש לעצמו במהלך שירותו.

הנספח הצבאי בראייה היסטורית

במהלך ההיסטוריה השתנו מעמדו וחשיבותו של הנספח הצבאי בהתאם לתפקידיו ובהתאם למעמד שהיה למדינה שאותה הוא ייצג בארץ השירות. בעבר נטו להטיל על הנספח הצבאי שלוש מטרות מרכזיות:

1. להיות הנציג הבכיר של הממסד הצבאי של ארצו.
2. לאסוף מידע גלוי ולא גלוי על המדינה שבה הוא מואמן.
3. לתאם את הפעילות הצבאית המשותפת בין ארצו לבין המדינה שאליה נשלח הן בתחום ההכשרה הצבאית והן בתחום המבצעי.

ארה"ב, למשל, החלה לשגר לראשונה נספחים צבאיים בסוף המאה ה-19. ב-1889 הוצבו נספחים צבאיים אמריקניים בערים מרכזיות באירופה, ובהן רומא, פריז וסנט פטרסבורג. נספחים צבאיים אמריקניים ששירתו באירופה לפני מלחמת העולם הראשונה עסקו, בין השאר, באיסוף מידע על הצבאות במדינות שבהן שירתו: על החימוש שלהם, על הטכנולוגיות שהם פיתחו ואימצו ועל תורות הלחימה שהם גיבשו. נספחים צבאיים אמריקניים שנשלחו ליפן ולרוסיה בתחילת שנות ה-30 של המאה ה-20 היו משקיפים בעימותים בין שתי המעצמות האסיאתיות האלה על חבל מנצ'וריה שבסין.

עוד קודם לכן שימש נספח ימי בריטי משקיף בקרב צושימה שבו הביס הצי של יפן את הצי של רוסיה. (מאי 1905). הוא העביר ללונדון את התרשמויותיו מהקרב ואת הלקחים שהפיק ממנו ובכללם המלצות בנוגע לאופן שבו יש לבנות ולחמש ספינות מלחמה ובנוגע לטקטיקות לחימה. מובן ששיגור משקיפים כאלה דורש רמה גבוהה של תיאום מדיני בין המדינה ששולחת את הנספח הצבאי לבין המדינה שמוכנה לקלוט אותו ולאפשר לו לצפות באופן שבו נלחם צבאה.

היום כבעבר מצביעים הקשרים הצבאיים בין מדינות על מידת האיתנות של קשריהן המדיניים. אולם בעבר, לפני העידן של התקשורת האלקטרונית, היה זה תפקידו של הנספח הצבאי לבנות את הקשרים הצבאיים עם המדינה שבה שירת ולטפח אותם. הצלחתה הייתה

תלויה במידה רבה ביכולות שלו לרקום קשרים בין-אישיים. כיום, בעידן התקשורת האלקטרונית, יש הסבורים שתפקידו של הנספח הצבאי הפך להיות חסר חשיבות וכי ניתן לבטלו. כך, למשל, יכול כיום הרמטכ"ל ליצור במהירות - לעיתים אף באופן מיידי - קשר עם עמיתו במדינה אחרת. הזמינות הזאת והמפגשים התקופתיים התכופים הופכים את הקשר האישי, שהיה בעבר נחלתו הכמעט בלעדית של הנספח הצבאי, למצוי בהישג ידה של כל הצמרת הביטחונית.

לעומת זאת ישנם אחרים הגורסים שקשרים באמצעות מכשירי אלקטרוניקה ואפילו מפגשים אישיים תכופים בין צמרות הממסדים הביטחוניים אינם יכולים להחליף את הקשר הבין-אישי היומיומי שנוצר בין הנספח לראשי הממסד הביטחוני בארץ שבה הוא משרת.

שינויים ותמורות בתפקיד הנספח הצבאי

רבות מהמלחמות שמנהל כיום המערב הן מלחמות קואליציה. כך הייתה המלחמה בעיראק, וכזוהי המלחמה שעדיין מתנהלת באפגניסטן. מלחמות קואליציה מחייבת שיתוף פעולה מבצעי הדוק בין צבאות שונים. כדי להשיג שיתוף פעולה כזה על כל צבא להכיר היטב את שותפיו: את יכולותיהם, את יתרונותיהם ואת חסרונותיהם. הכרות כזאת אפשרית רק כאשר הצבאות שפועלים יחד במסגרת קואליציה פתוחים זה לזה ומקיימים מגננות תיאום טובים.

את ההבנות ואת התיאומים לקראת פעולה משותפת במסגרת קואליציה משיגים במגעים בין הרמות הגבוהות ביותר בשני

הצדדים, אך לתחזוקה השוטפת של הקשרים אחראיות הרמות הנמוכות יותר שעושות את העבודה בשטח. הנספח הצבאי שייך בהחלט לרמה שתפקידה הוא לתחזק את הקשרים שנוצרו. לעבודת התחזוקה הזאת אין תחליף - לא באמצעי קשר אלקטרוניים ולא בפגישות תקופתיות של הרמות הגבוהות - ולכן, לדעתי, לא תם תפקידו של הנספח הצבאי גם בתקופה הנוכחית.

תפקידו של הנספח הצבאי היום

פירוט קצר של עבודת הנספח הצבאי יבהיר מדוע גם היום אין לו תחליף:

- הנספח אומנם אינו מרגל, אך אין תחליף לתובנות שלו שהן פרי שהות ממושכת בארץ שבה הוא משרת ופרי קשרים הדוקים עם ראשי הממסד הביטחוני שם ועם אנשי מפתח נוספים ובהם מעצבי דעת קהל (בין היתר עיתונאים וידוענים מתחומים שונים), אנשי משק וכלכלה, אנשי עסקים וחוקרים באקדמיה. הקשרים הענפים האלה מקנים להערכת המצב של הנספח הצבאי עומק שאותו לא ניתן להשיג בדרכים אחרות כמו קריאת חומר כתוב או קיום קשרים באמצעים אלקטרוניים. גם מפגשים מדי פעם בין הצמרות של מערכות הביטחון אינם יכולים להניב את התובנות של הנספח הצבאי. יתר על כן, הרקע הצבאי של הנספח מאפשר לו לעמוד על תהליכים ועל מגמות ששום גורם אחר אינו יכול להצביע עליהם.
- הנספח הוא גם צינור חשוב להעברת מידע אל ראשי הממסד הביטחוני במדינה שבה הוא משרת. ככל שהוא רוקם יחסים הדוקים יותר איתם, כך קל לו יותר להעביר את המסרים שהממונים עליו רוצים שייקלטו אצל עמיתיהם במדינה האחרת.
- הנספח הצבאי מתאם פעילויות צבאיות משותפות: אימונים, תרגילים ומבצעים. עם זאת מובן שהיקפו של שיתוף הפעולה בין שני צבאות תלוי בראש ובראשונה בעומק היחסים בין שתי המדינות, ובעיקר בעומק הקשרים המדיניים. כדי שיוכל למלא היטב את תפקיד המתאם

בין שני הצבאות על הנספח הצבאי להכיר היטב את הממסד הביטחוני של המדינה שבה הוא משרת ולהבין כיצד מתקבלות בו ההחלטות ומיהם אישי המפתח. המידע הזה חיוני כדי שיוכל לייצג לצמרת הביטחונית של ארצו כיצד ניתן להדק את היחסים הביטחוניים בין שתי המדינות. כן עליו לזהות הזדמנויות להידוק הקשרים, להצביע עליהן ולהמליץ על האופן שבו ניתן לנצל אותן. כפי שכבר הודגש, את העבודה הזאת קשה מאוד לעשות ללא יצירת קשר אישי, ללא בניית יחסי אמון ואף יחסי חברות. יש לזכור כי גם כאשר ראשי הצבאות מכירים היטב זה את זה, הקשר השוטף נעשה ברמת אנשי העבודה, ובמקרה שלנו - הנספחים ואנשי המטה של הצבא.

- הנספח הצבאי הוא גם איש הסברה ומסייע בתחום הזה לכל הסגל הדיפלומטי שבשגרירות. ככל שהוא מצליח לרקום קשרים אישיים הדוקים יותר עם עמיתיו ועם אנשי תקשורת בארץ שבה הוא משרת, כך תרומתו למערך ההסברה גדולה יותר.
- תפקיד נוסף - חשוב לא פחות של הנספח הצבאי - הוא יצירת קשרים הדוקים עם הנספחים הצבאיים האחרים. הקשרים האלה חיוניים לקשירת קשרים ביטחוניים עם מדינות נוספות מעבר למדינה שבה הוא משרת ולהשגת מידע מנספחים שחשופים למקורות שאינם זמינים לו. נוסף על כל אלה יכולים קשריו של הנספח הצבאי הישראלי עם הנספחים האחרים להועיל לו במלאכת ההסברה.

תפקידו של הנספח הצבאי הוא מורכב ומחייב כישורים רבים - בעיקר בתחום הדיפלומטיה



סיכום

הנספח הצבאי משמש גורם מקשר בין הממסד הביטחוני של מדינתו לממסד הביטחוני של המדינה שבה הוא משרת. את הקשרים האלה הוא מנצל להעברת מסרים בין הצמרות הביטחוניות של שתי המדינות וכדי להעביר לממונים עליו תמונת מצב פוליטית, מדינית, ביטחונית וצבאית של הארץ שבה הוא משרת. מדובר באיסוף מידע גלוי שמשמש להידוק הקשרים הביטחוניים בין שתי המדינות. נוסף על כך הנספח הצבאי הוא גם ציר מרכזי במערך ההסברה, שכן ביכולתו להעביר מסרים לאנשי מפתח שמעצבים את דעת הקהל.

הנספח הצבאי הוא אפוא מעין "דיפלומט ביטחוני". הטענה שבעידן הקשרים הישירים בין מנהיגים אין מקום לנספח צבאי נכונה בדיוק כמו הטענה שבתקופתנו אין מקום לשגרירים ולשגרירויות. אפשר למלא את כל התפקידים שתוארו לעיל באמצעות קשר ישיר בין הממסדים הביטחוניים בין שתי מדינות, כשם שאפשר לקיים יחסים דיפלומטיים באמצעות קשר ישיר בין משרדי החוץ של שתי מדינות, אך אז הולכים לאיבוד כל היתרונות שניתן להפיק מקשרים בין-אישיים הדוקים שמבוססים על יחסי אמון ועל ידידות.

מהדברים האלה עולה שתפקידו של הנספח הצבאי הוא מורכב ומחייב כישורים רבים - בעיקר בתחום הדיפלומטיה. מדובר בכישורים שאיש צבא אינו מפתח בדרך כלל במהלך הקריירה הצבאית שלו. לכן מן הראוי להקנות הכשרה רלוונטית לכל קצין לפני ששולחים אותו למלא תפקיד של נספח צבאי - שהוא בסופו של דבר תפקיד מדיני רגיש מאוד. יתר על כן, רצוי לתת את ההכשרה בהתאם למדינה שאליה הוא מיועד להישלח, שכן לא דין שירות במדינה במערב אירופה כדין שירות במדינה באסיה או בדרום אמריקה. נספח צבאי ש"צונח" במדינה כלשהי בלי להכיר את תרבותה ואת מנהגיה, את ההיסטוריה שלה ואת דמויות המפתח בה יתקשה מאוד להצליח בתפקידו.

מה בין חינוך, ביטחון ו"כוכב נולד"?



מלש"בים בגדנ"ע | על פי התפיסה של בן-גוריון, מערכת החינוך אינה מיועדת להעניק רק השכלה, אלא גם להכשיר את הנוער לשירות בצבא



אל"ם (מיל") גדעון טרן
הסמנכ"ל לפדגוגיה בבית
הספר הריאלי בחיפה



בגן אנחנו מקדישים את מרב הזמן כדי להכין את הילד לבית הספר היסודי; בבית הספר היסודי אנחנו מקדישים את מרב הזמן כדי להכינו לתיכון; ובתיכון - כדי להכינו לצבא. מרוב הכנות לעתיד אנחנו שוכחים את ההווה, והתוצאה היא תהליך הכשרה פגום - גם לקראת השירות בצבא

מבוא: מעט על חינוך ועל ביטחון

מאז הקמת המדינה שלובים חינוך וביטחון זה בזה. בחזונו של בן-גוריון הייתה משימתו של צה"ל גם, ואולי בעיקר, חינוכית: בניית האומה, ומשימתה של מערכת החינוך הייתה להכשיר את הנוער לחלוציות ולהגנה. על פי התפיסה הזאת, שני התחומים - חינוך וביטחון - אינם פועלים באופן נפרד זה מזה אלא הם שני כלים הפועלים במשולב למימוש המפעל הציוני. ואכן גם היום מערכת החינוך אינה מיועדת להעניק רק השכלה, אלא גם להכשיר את הנוער לשירות בצבא. במאמר הזה אני רוצה לעסוק בנושא ההכנה לצה"ל שהוא מקרה מבחן שבאמצעותו אפשר, אולי, לבחון את מערכת היחסים הגלויה והסמויה שבין חינוך לביטחון, בין בית הספר לצבא ובין שני אלה לבין תרבות המרוץ אחרי הצלחה אישית שמאפיינת את החברה הישראלית בשנים האחרונות. אם תרצו: מה בין חינוך, ביטחון ותרבות "כוכב נולד".

מוזרותה של החברה הישראלית

אורח ממדינה אירופית, נאמר שוודיה, הבא לבקר בבתי הספר בארץ יפגוש תופעה מוזרה מאוד: בתוך בתי הספר שלנו מסתובבים חיילים, מדביקים מודעות: "בוא אלינו לים", "הגברים לשריון", "האמיצים לצנחנים". נכנסים לכיתות, מדברים עם תלמידים. זאת ועוד, בני השכבה יוצאים לשבוע שלם במחנה צבאי, שבוע "התנסות", יורים בנשק, מצדיעים למ"כ, עומדים בשלשות. אכן מחזה כמעט הזוי לאורחנו היקר שמעבר לים.

אותו אורח בוודאי יסיק עם הזמן שהצבא אצלנו הוא הרבה יותר מאשר פרק חובה הכרחי ומחויב המציאות - אצלנו לצבא יש תפקיד של ממש בעיצוב עתידו של הנער, התלמיד, החייל. בשלב כזה או אחר אורחנו יבין שאצלנו, בתרבות הישראלית המוזרה, הדרך אל העולם האזרחי עוברת דרך המחנה הצבאי. כדי להתבגר, להשתלב בחברה, להצליח ב"חיים" - אתה צריך להצליח בצבא.

ומכאן שבית הספר מוצא את עצמו נדרש להכין את התלמידים לא רק לעולם האזרחי - לבחירה, לביטוי עצמי, להשכלה רחבה ולאופקים תרבותיים, לשוויון ולפתיחות, אלא גם לעולם הצבאי הממתין מעבר לסיום ה"ב. אכן תופעה בלתי רגילה.

אורחנו מעבר לים מרגיש עכשיו שהוא כמעט פיצח את החידה הישראלית. בית הספר מכין לחיים. מכין לצבא. מכין לעתיד. מתברר שההכנה לצה"ל אינה אלא עוד הכנה אחת בשרשרת ארוכה של הכנות שלהן אחראי בית הספר.

וכאן, אולי, נעצור לרגע ונרשה לעצמנו לערער על העובדה הכל כך ברורה הזאת - "תפקידו של החינוך הוא להכין לעתיד" - ונתהה לרגע האם באמת אנחנו צריכים להתמקד באותו עתיד שלוט בערפל או שמא תפקידו של החינוך הוא לעסוק דווקא בהתמודדות עם הדבר המסתורי הקרוי "הווה"?

האם החינוך הוא הכנה לחיים שיהיו או מיצוי החיים בהווה?

השאלה הראשונה שאיתה מתמודד בפועל כל איש חינוך נוגעת לשאלת התפקיד שיש

לחינוך בחיי המתחנך. האם אנחנו מכינים את הילדים ואת בני הנוער למה שיקרה להם בעתיד הקרוב או הרחוק, או שאולי מטרת החינוך היא אחרת ונוגעת הרבה יותר לדבר המסובך הזה שנקרא הווה, וליתר דיוק - המציאות העכשווית על שלל בעיותיה, יתרונותיה ועוצמותיה, כפי שהילד והמתבגר חווים כרגע באופן אותנטי?

יאנוש קורצ'אק, המחנך הדגול, שינה את תפיסת החינוך, אך בעיקר את תפיסת התקופה הקרויה ילדות, והטעים שילד בן 3 הוא לא חצי מילד בן 6, וילד בן 6 אינו חצי מבן 12. לילד בן 3 יש חיים שלמים וייחודיים, מובחנים באיכותם וביופיים מחייו של הילד בן ה-6 ומחייו של הנער המתבגר. לכל גיל ישנם המאפיינים שייחודיים לו.

לכן אסור למחנך לשכוח שחניכו חווה חיים שלמים, מלאים ובעלי משמעות. הוא לא "בדרך להיות אדם", אלא הוא אדם עכשיו: אדם בן 3, בן 6, או בן 17. החינוך ובית הספר חייבים אפוא לאפשר לילד לחיות באמת ולגדול באמת, בקצב טבעי, ולא רק לראות בחייו הכנה לחיים ה"אמיתיים" שיבואו כשיגדל.

כיצד נתפסת ההכנה לעתיד מנקודת מבטה של מערכת החינוך?

הבעיה מתחילה בכך שככלל - מערכת החינוך מסרבת לראות את עוצמות ההווה ואת צרכי ומתעלמת מהם כמעט לגמרי ותחת זאת עוסקת בחיי המחר ובעתיד הרחוק. כך, כבר מגיל הגן אנחנו מכינים

ליצור חיים דאוגים ומלחיצים מלאים בדימויי הצלחה בלתי מציאותיים. זהו אורח חיים שלא ממש מעודד לאושר, למשמעות ולהגשמה עצמית וחברתית.

בין חשיבה הגיונית קדימה לבין לחץ מיותר

גם אם נאמר לרגע שאנו תומכים בפרדיגמת המחשבה של המרוץ, הרי לא היינו מעמיסים ריצת מרתון על ילדים באמצע תהליך גדילתם הפיזי. שריריהם עדיין לא התפתחו, עצמותיהם רכות ועדינות, נפשם עדיין אינה מסוגלת לעמוד בעומס של ריצה כזאת. היינו מתאימים את ההתנסות לגיל, לתקופה וליכולות ומציבים אתגרים בני השגה, ובשפה הצבאית: בונים "סרגל מאמצים".

אלא שמשוהו השתבש אצלנו בראיית המציאות. אנחנו דוהרים קדימה ומתמלאים סיפוק כשאנו רואים צמיחה בקצב מסחרר שמקדימה את זמנה ("כוכב נולד" היא ביטוי מוקצן של התפיסה הזאת). אנו מחייכים למראה ילדים שמתנהלים כמבוגרים ובני נוער שנראים כמו אנשי עסקים בשיא הקריירה. דוגמאות לכך יש בכל פינה: בני נוער שמסיימים חטיבת ביניים עם תואר אקדמי, בני נוער בכיתה י' שרשומים כבר ללימודי משפטים, ילדים בכיתה ו' שמפתחים סטארט-אפים ובונים תוכניות כלכליות, מפטרים אנשי צוות ושוכרים אחרים

את הילד לבית הספר. בתקופת הלימודים בבית הספר היסודי אנחנו מכינים אותו לחטיבת הביניים. חטיבת הביניים מכינה לתיכון, התיכון מכין לצבא וללימודי ההמשך וכך הלאה. השאלה מתי חיים ממש ולא מתכוננים לעתיד כמעט שאינה עולה. ושאלה גדולה וחשובה ממנה - מהם חיים ממשיים בהווה בכל גיל וכיצד מסייע החינוך בקיומם - נשאר בדרך כלל מחוץ לדיון ומחוץ לשדה החשיבה.

בעיני מערכות בכלל ומערכות חינוך בפרט התפתחותו של בן אדם מילדות לבגרות היא בדרך כלל תהליך ליניארי, קווי, כרונולוגי, שבו הוא מטפס בסולם, קומה אחרי קומה, לעבר הקומה העליונה. המבנה המייצג ביותר את תורת השלבים הזאת הוא בית הספר שמחולק לכיתות-כיתות לפי גיל הילדים. אלה עולים מכיתה לכיתה, מטפסים מיעד ליעד. מי שעולה שלב בקלות, הוא סיפור הצלחה. מנגד, מי שנתקע באחד השלבים צפוי לחוויה לא נעימה. מהבחינה הזאת המודל הצבאי והמודל הבית ספרי מסתדרים מצוין. שניהם ליניאריים לחלוטין ורואים בהתפזרות לצדדים או בשהייה בשלב כזה או אחר עניין חשוד או בעייתי שצריך לטפל בו - חינוכית או משמעתית.

אנחנו שועטים קדימה כדי להתכונן לעתיד ושוכחים למצות את ההווה, את התקופה הייחודית בחיי כל ילד, נער, איש



במקומם - הכול במסגרת תוכניות ופרויקטים בתוך בתי ספר קונוונציונליים לחלוטין. בחינות הבגרות הפכו לתופעה בלתי סבירה. בני נוער מבילים את רוב זמנם במרוץ קצר נשימה אחרי עוד יחידות בגרות כדי להשתלב במקום מוביל במרוץ אל הפקולטות המובילות - מרוץ שיהיה רלוונטי, אולי, רק שש שנים מאוחר יותר. כמו כן ניתן לראות ילדים בני 16 שרצים בחוף הים עם שקי חול על הגב כדי להתכונן לאותה סיירת מובחרת, לאותה יחידה "נחשבת" או תפקיד יוקרתי. גם הם חלק מגיוס משאבי החיים בהווה לטובת ההצלחה האישית בעתיד.

תוצאות הדהרה קדימה

אולי גיל 17 ו-18 צריכים להיות מוקדשים לדברים אחרים, לדברים שכנראה באמת הכרחיים ורלוונטיים לבני אותו גיל? למצות, למשל, את התחום הרגשי והבין-אישי? את תחום המרד, המקוריות, החשיבה העצמאית והרדיקלית הרוצה לתקן את העולם? כי אחרת, במציאות הקיימת, מתגלה תופעה שצעירים בני 30 ויותר הם מרובי תארים אך חסרי מיומנויות בין-אישיות יסודיות, חווים קשיים חברתיים מקיפים, חסרי כיוון וייעוד, שואלים את עצמם בפעם הראשונה (כי לא היה זמן בתיכון בין כל ההכנות לעתיד...) את שאלת גיל 19 הקלסית: מי אני ולאן פני מועדות? מה מקומי בחברה הישראלית? ויותר מכך: מה אני אוהב לעשות?

האם התופעה הזאת לא צריכה להדליק אצלנו נורה אדומה? האם אנו - החברה הישראלית ומערכת החינוך שלה - לא אחראים בראש ובראשונה לצייד את בוגרינו בכלים שיסייעו להם לרקום את מסלול חייהם הייחודי והמספק בעולם הזה? האם אנחנו, בהיסח הדעת, לא גורמים - באמצעות ההכנות הבלתי פוסקות לעתיד - לפגיעה קשה בתהליכים חינוכיים קריטיים בהווה?

העתיד יצא מפרופורציה

כשיש סולם, מטבע הדברים יש גם חכמים ונבונים שמנסים בכל דרך להקדים את המאוחר ולהתכונן כראוי לעתיד, קרי לשלבים הבאים: להכין את המטפסים הצעירים לשלבים הגבוהים, לעיתים טרם זמן. כי הרי מי שיטפס הכי מהר - עתידו מובטח, ומי שיתכונן טוב יותר לשלב הבא - יצליח לחצות אותו במהירות רבה יותר. אני מאמין שבתוך ראיית עולם חינוכית שכזאת עלול ההפסד לגבור על הרווח. אנחנו שועטים קדימה כדי להתכונן לעתיד ושוכחים למצות את ההווה, את התקופה הייחודית בחיי כל ילד, נער, איש. מרוב "הכנות" אנחנו עלולים לפספס את הלמידה המעמיקה מתוך ההווה, ועלולים ליצור מקסם שווא של מוכנות ושל בשלות. ויותר מכך, זהו חינוך באווירה של הספק תכליתי ובאקלים של מרוץ - חינוך שעלול

לשמור על האידיאולוגיה הזאת בעצמו. צה"ל מוצא את עצמו אפוא עושה שימוש בתרבות השיווק ובטיפוח המאויים האינדיווידואליסטיים. כך קורה שההכנה לצה"ל דומה לקמפיין פרסומי, שכן כבר כמעט אין הבחנה בין שירות בצה"ל לבין כל מוצר אחר שצריך למכור.

הכנה לצה"ל שמדגישה את ההגשמה העצמית ואת מימוש חלומות המתבגרים מסתכנת בבעיית אמינות, שכן כבר בלשכת הגיוס תתחוויר להם המציאות הצבאית הדורשת ציות. וכך ממש יחוו רוב המתגייסים הצעירים את ההתנגשות העוצמתית הראשונה בין האישי לכללי, בין הדהרה האישית לעתיד לבין מציאות חברתית משותפת קשה בהווה.

אותם מתבגרים, חיילים צעירים, שנפגש לא הוכשרה להתמודד עם קשיי ההווה אלא בעיקר להביט קדימה אל "הדבר הבא", ימצאו את עצמם חווים משבר אמיתי. וכך יוצא שמרוב הכנות לעתיד הגענו בפועל לא מוכנים אל אחת התקופות הטעונות ביותר בחיים.

כיצד עושים הכנה שמבוססת על ההווה ובונה יסודות טובים לעתיד?

ככלל, אם ברצוננו לעצור את תופעת הדהירה קדימה ולהחזיר לאיזון את היחס בין ההווה לעתיד בחינוך שלנו, אנחנו צריכים להפסיק להשתמש במושג "הכנות" ולהתחיל להתמודד בפועל עם בעיות ההווה שחווים תלמידינו. כשנעשה זאת נוכל גם לבנות יסודות טובים לעתיד. מתוך כך יהיה נכון לומר שהכנה טובה לצה"ל היא מה שאתה עושה בהווה, במשך שנים ארוכות, בחינוך הערכי, הביקורתי, המוסרי והחברתי של תלמידך. אם נאמין באמת בחינוך כזה, אני בטוח שנגלה די מהר שהוא משמש, בין השאר, גם הכנה מעולה לשירות הצבאי. קל לבדוק את מקומנו דרך המטרות העכשוויות של ה"הכנה" לצבא ולראות כיצד אפשר להגשים כל מטרה כזאת בדרך שונה המביטה על ההווה ועל ההתמודדויות האמיתיות של תלמידינו בהווה:



מתגייסים בלשכת הגיוס | כבר בלשכת הגיוס תתחוויר להם המציאות הצבאית. רוב המתגייסים הצעירים יחוו את ההתנגשות העוצמתית הראשונה בין האישי לכללי, בין הדהרה האישית לעתיד לבין מציאות חברתית משותפת קשה בהווה

ההכנה לצה"ל בתוך סערת ההכנות לעתיד

בהקשר הזה קל יחסית להבין מדוע ההכנה לצבא, כפי שהיא נעשית היום, משתלבת היטב בתרבות ההכנות לעתיד שמקיפה את כל מערכת החינוך ובתרבות "כוכב נולד" המאופיינת בדהירה קדימה אל ההצלחה האישית, אל הפרסום ואל הסטטוס.

לכאורה לפנינו הדבר החשוב ביותר בעולם: להכין את בני הנוער הרכים והמבולבלים לשירות הצבאי, למעבר הקשה והמורכב מהחיים האזרחיים לחיים הצבאיים - מעבר שנושא בחובו התמודדויות אינ-ספור במגוון תחומים ומשנה, כמעט תמיד, מרכיבים יסודיים בנפש ובאישיות.

אלא שמתרחשת תופעה מרתקת: היות שהצבא נחשב במקרים רבים לתחנה נוספת בדרך להצלחה ולהגשמה האישית, כמעט שלא מקיימים דיון אנושי-רגשי על משמעות המעבר - הקשה לעיתים קרובות - לחיים בצבא, וכן לא מקיימים דיון אידיאולוגי וחברתי על משמעותם של השירות ושל התרומה לצה"ל.

הצבא, כמו בית הספר, הופך שלא מדעת ל"כוכב נולד": מי יגיע לסיירת? מי יהיה טייס? מי יהיה הכוכב בשירות הצבאי ובכך יזכה ליתרון מוביל על חבריו? דומה שחל בלבול במילה "שירות": האם אני משרת את הצבא, או שהצבא משרת את עתיד?

תפיסת המרוץ האישי מחלחלת לא רק אל בית הספר אלא גם אל הצבא, והוא מוצא את עצמו נאלץ לענות על צו האופנה ולהדגיש יותר ויותר את מוטיב ההצלחה האישית בתוך תהליך ההכנה לצה"ל.

בדרך קורה משהו גם לצבא עצמו: הרי בלא רוח גבית אידיאולוגית חברתית לא יכול צה"ל

משיגים באמצעות התמודדות חינוכית טובה, מקיפה ומשמעותית עם השאלות שכל נער וכל נערה שואלים את עצמם בנוגע לחייהם בהווה, ולא - כפי שאולי נהוג לחשוב - באמצעות התמודדות עם נושאים שיעסיקו אותם כשהיו בעתיד חיילים.

חינוך מפוכח לדמוקרטיה ולחשיבה ביקורתית - ללא קריצת עין

לפני כמה שנים ביקר הרמטכ"ל בבית הספר שבו אני מחנך. אחד התלמידים שאל אותו כיצד הוא מוכן להיות המפקד של "צבא המבצע פשעי מלחמה" ועורר סערה גדולה. מורים רבים ניגשו אליי וביקשו שאעניש את התלמיד. הסברתי להם שבבית הספר שלנו יש חופש ביטוי, אפילו מול הרמטכ"ל, ומותר לתלמיד (ואולי חובתו, בהיותו אדם חושב) לשאול - כל עוד הוא עושה זאת בנימוס - כל שאלה שהוא רוצה, בוודאי שאלות קשות שנמצאות על סדר היום הציבורי ואשר ללא ספק מטרידות אותו. (הרמטכ"ל, דרך אגב, לא התבלבל וענה לתלמיד תשובה ארוכה, מבוססת ומנומקת). זוהי גם דוגמה לסוג הקשר שאני מדבר עליו או למורכבות של הקשר שבין חינוך לביטחון. הקשר אינו חד-סטרי. הוא גם לא מכפיף את מערכת החינוך לצה"ל או לתפיסה אידיאולוגית חד-משמעית.

מערכת החינוך תעשה את תפקידה, אם תאפשר דיון מעמיק ופתוח הנסמך על חשיבה ביקורתית. לא הפתיחות היא הסכנה, אלא הרדידות והשטחיות. מה היינו מעדיפים: חייל וקצין שברגעי האמת יודעים להפעיל שיקול דעת מוסרי, ביקורתי ומעמיק, או חייל ומפקד שכל אירוע שטומן בחובו דילמה מערער אותם ומוציא אותם משיווי משקל?

הבנה מעמיקה של מהות המשטר הדמוקרטי, של זהות המדינה ושל משמעות שני המרכיבים בזהות - היותה יהודית ודמוקרטית - היא, לדעתי, היסוד שעליו ניתן לבנות גם ויכוחים וגם הסכמות. אפשר לנסות ליצור מסגרת חוקית מוסכמת, אך צריך להיות רגישים מספיק לכך שתמיד יש צורך להבהיר ולברר. לפיכך עלינו לצייד את עצמנו ואת תלמידינו במיומנויות חשיבה שמאפשרות לברר מציאות מורכבת. אם נתעלם מהמורכבות ונדרוש ציות עיוור או "שקט תעשייתי", נגלה ברגעי האמת שהציות הופך לסירוב, שהשקט אינו אלא רדידות, ושהאחדות היא מיצג שווא.

סיכום: האם צריך בישראל חוזה חדש בין חינוך לביטחון?

האם כבר אין צורך באידיאולוגיה מגייסת, וניתן להפוך את הצבא למקצועי ולשחרר את מערכת החינוך מ"שירות המילואים" שלה? האם לא די ברמה לימודית גבוהה, בהישגים ובעומק, בחשיבה ביקורתית ומוסרית - דברים שהולכים ומתמעטים במערכת החינוך בשנים האחרונות? האם לא די בכך שנאפשר לנוער לפתח את יכולת החשיבה וההבנה שלו ונצייד אותו בהשכלה, בערכים ובכושר שיפוט?

אלה שאלות לא פשוטות, אבל נראה לי שדבר אחד משותף לסדר היום החינוכי הצבאי ולסדר היום שלנו בבתי הספר: השאלה איך מחנכים צעירים להיות בני אדם שלמים הלווקחים אחריות על עצמם ועל החברה שאלה הם משתייכים.

אחריות כזאת, שנוגעת תמיד לחברה כולה ולא רק לאישי ולפרטי, עומדת היום במגננה אל מול תרבות של דימויי הצלחה מהירה, של פרסום ושל זוהר. עד כמה שהדבר אולי נשמע מוזר, גם מערכת הביטחון וגם מערכת החינוך נמצאות בצומת חינוכי חשוב - בין עתיד לבין הווה, בין אישי לחברתי, בין ממשי לאשלייתי.

הבחירה לחנך לאחריות כזאת המקיפה שלבים שונים בפרקי החיים - תלמיד, חייל, אזרח ובקיצור: בני אדם מעורבים ומשפיעים בחברה הישראלית - היא אולי הכוח המאחד והמוביל הקושר והיוצר חברה בריאה, חברה שבה לבני האדם יש סיכוי אמיתי ליצור את חייהם בהווה ולא רק לרדוף אחרי חלומותיהם בעתיד.

אם מטרתנו היא העלאת שיעורי הגיוס, הרי שכנראה נצליח לעשות עבודה טובה הרבה יותר אם במקום להנפיק פוסטרים נוצצים וסרטי תדמית שיווקיים נחנך לאורך השנים למעורבות, לאחריות, לחשיבה ביקורתית, לעשייה חברתית ולהגשמה. אלה הם גם כללי יסוד לחיים טובים ומשמעותיים אחרי השירות בצבא.

אם מטרתנו היא להקל על הקושי הנפשי שעומד להתרחש בחודשים הראשונים לשירות הצבאי - הרי שכנראה נצליח לעשות עבודה טובה הרבה יותר אם נלווה אישית את תלמידינו בבעיות האותנטיות שלהם בגיל הנעורים ונעסוק בהתמודדות עם משברים בחיים בכלל ובדרכים לפתרונם. עבודה טובה במיוחד נעשה אם נחנך למפגש טוב עם האחר, כך שיוכלו לראות בכל אדם שותף פוטנציאלי.

אם מטרתנו היא להרחיב את משמעות המושג אחריות - הרי שנעשה עבודה טובה הרבה יותר אם נדרוש מתלמידינו להדריך ולחנך, להתחבר לתנועות נוער, להתמודד באמת עם החברה שסביבם ללא עצימת עיניים.

אם מטרתנו היא חייל בטוח בעצמו, מוסרי וחושב, יצירתי ובעל מעוף - הרי שאנחנו חייבים לחנך באופן יצירתי ועם מעוף, לאפשר לכל תלמיד לגלות את אזורי החוץ שלו, להעמיק בדילמות המוסריות שבתוך התהליך החינוכי ולקשור אותן לחיים עצמם.

אם מטרתנו היא חייל שערכיו האנושיים מובילים אותו קדימה - הרי שאנו חייבים להעמיק שוב ושוב את מושגי הצדק והשלום, ליצור יחד עם תלמידינו דימויים מוחשיים לחיים של שלום ושל צדק חברתי.

ואם מטרתנו היא להכשיר את הנפש למלחמה ולקרב - הרי שבעיניי אין אנו במקצוע הנכון.

מתוך כך אפשר להבין שאת ההכשרה האמיתית והטובה ביותר לצה"ל, את ההכנה הטובה ביותר לשירות הצבאי

צל"ש מאוחר

עד היום נקט צה"ל קו נוקשה ובלי מתפשר שלפיו אין לדון בזכאות לצל"שים באיחור של שנים רבות. עמדתו היא שכל המלצה צריכה להיות נידונה זמן קצר לאחר האירוע המדובר. המאמר הזה מסביר מדוע ראוי בכל זאת לדון בהמלצות לצל"שים גם לאחר שנים רבות



הצל"שים והעיטורים בצה"ל | בתום כל מלחמה או מבצע ממליצים מפקדים להעניק ציונים לשבח לחייליהם שהצטיינו בקרב באופן חריג



סא"ל (מיל') ד"ר
עפר דרורי

חוקר את נושא
העיטורים והצל"שים
בצה"ל



כידוע, בתום כל מלחמה או מבצע ממליצים מפקדים להעניק ציונים לשבח לחייליהם שהצטיינו בקרב באופן חריג. את ההמלצות מעבירים המפקדים לוועדת צל"שים פיקודית. זו גובה עדויות ולאחר מכן דנה בהמלצות ומחליטה אילו מהן לקבל ואילו לדחות. לאחר שהוועדה קובעת איזו המלצה לקבל היא גם מחליטה איזה סוג של צל"ש יינתן - עד לצל"ש אלוף (אם כי את האישור הפורמלי למתן הצל"שים עד לרמה של צל"ש אלוף נותן הרמטכ"ל).

אם הוועדה סבורה שהמעשה שהובא בפניה ראוי לצל"ש הרמטכ"ל, היא מעבירה את המלצתה לוועדה מטכ"לית. אם הוועדה המטכ"לית לית צל"שים מגיעה למסקנה שהמעשה ראוי לעיטור המופת או העוז, מובאת ההמלצה בפני הרמטכ"ל לאישור. אם הרמטכ"ל מגיע למסקנה שהמעשה ראוי לעיטור הגבורה, הוא מעביר את המלצותיו לשר הביטחון, וזה מחליט אם לאשר את עיטור הגבורה. אם זוהי החלטתו, הוא גם מעניק את העיטור. במרבית המקרים מאשר הרמטכ"ל את החלטות הוועדה.¹ במהלך 63 שנות קיומה של המדינה עלתה מדי פעם סוגיית הזכאות לצל"שים לדיון ציבורי. הדיון הזה עסק, בין היתר בנושאים הבאים:

1. האם כל מי שקיבלו עיטורים או צל"שים אכן היו זכאים להם? במילים אחרות: האם שיקול הדעת של הוועדה היה נכון, והאם המידע שהובא בפניה היה מדויק?
2. ידועים מעשי גבורה רבים ממלחמות ישראל אשר מבצעים לא הומלצו לצל"ש בפני הוועדה. היו לכך סיבות שונות:
 - א. היחידה שאליה השתייך החייל החליטה שלא להעביר המלצות לצל"ש מתוך החלטה עקרונית ובהתבסס על יוזמה מקומית של מפקדים.
 - ב. לא נשארו מפקדים בחיים אשר בתוקף תפקידם היו אמורים להמליץ בפני הוועדה.
 - ג. לא היה מידע בפני המפקדים על

אירוע גבורה שקרה ביחידתם בגלל פיזור הכוחות.

מטרת המאמר הזה היא לדון בנושאים האלה ובמיוחד בנושא שהוא לדעתי הבעייתי ביותר - של מעשי גבורה שלא דווחו לוועדה הרלוונטית מסיבות שונות, וכך נוצר מצב שבו מעשי גבורה לא נידונו בפני הגורמים המוסמכים.

צל"שים ועיטורים שהוענקו בהמלצת הוועדה

ועדות הרמטכ"ל לעניין הצל"שים זכו בדרך כלל לאמון רב, אך היו מקרים שבהם הועלו טענות בנוגע לממצאי הוועדות האלה ובנוגע לשיקול הדעת שהפעילו בהענקת צל"שים או עיטורים. מקרים כאלה היו מועטים, אבל לדעתי הם מחייבים לאמץ נוהל שלפיו כל מקרה של חריגה לכאורה מנורמות ערכיות ייבדק מיד כדי למנוע פגיעה באמינות הוועדה ובאמינות הצל"שים. כך, למשל, פורסמו בעבר טענות על עסקאות של "המלץ לי, ואמליץ לך" בוועדות להענקת צל"שים. שמועות כאלה צריכות להיבדק בזמן אמת, ויש לפרסם את ממצאי הבדיקות כדי למנוע פגיעה ביוקרת הוועדות וביוקרת הצל"שים.

אשר לטיב העובדות המוצגות בפני הוועדה - בתחום הזה יש מה לשפר. בראש ובראשונה צריך לתת בידי הוועדה כלים לבדיקת העובדות, שכן לא פעם סופר על כך שבפני הוועדה הוצג מידע ש"עוגל" מעט. למשל, חיברו מעשים של כמה חיילים באירוע אחד וייחסו אותם לחייל אחד כדי להאדיר את חלקו במעשה. גם היו כמה מקרים שבהם עלו ספקות שנים רבות לאחר שניתנו צל"שים - בעיקר בנוגע לשלמות העובדות שנמסרו וששימשו בסיס להענקת הצל"שים. גם במקרים כאלה יש להגיע לחקר האמת, ולשם כך יש להעמיד בידי הוועדה את הכלים המתאימים.

ועדות הרמטכ"ל לעניין הצל"שים זכו בדרך כלל לאמון רב, אך היו מקרים שבהם הועלו טענות בנוגע לממצאי הוועדות האלה ובנוגע לשיקול הדעת שהפעילו בהענקת צל"שים או עיטורים



מעשי גבורה שלא הוגשה בגינם המלצה לצל"ש

ישנן כמה סיבות שבגללן לא הוגשו המלצות לצל"שים בגין מעשי גבורה. להלן העיקריות שבהן:

- היחידה שאליה השתייך החייל החליטה שהיא לא מעבירה המלצות באופן גורף. פורסמו בעבר מקרים שבהם החליטו מפקדי יחידות (בדרך כלל יחידות מילואים) שלא להעביר המלצות לצל"ש מתוך תפיסת עולם שכל החיילים שהיו בקרב מסוים זכאים לצל"ש וכי אין להפלות ביניהם. החלטה כזאת היא בהחלט בסמכות המפקדים, אבל יש בה כדי לפגוע בחיילים הבוודדים שאלמלא החלטה גורפת כזאת היה עניינם נידון בוועדה. במקרים כאלה פתוחה בידי מפקד היחידה האפשרות להגיש המלצה לצל"ש יחידתי - אפשרות שעד מלחמת לבנון השנייה לא הייתה מפורסמת דיה. על מספר הצל"שים היחידתיים שניתנו עד מלחמת לבנון השנייה ניתן לקרוא באתר הגבורה.²
- היחידה שאליה השתייך החייל שעשה מעשה גבורה החליטה שהמלצות לצל"ש יועברו רק לחיילים שנהרגו בלחימה. גם החלטה כזאת היא בסמכות המפקדים, אבל היא נובעת, לדעתי, מהבנה לא נכונה של מטרות הצל"ש ושל מה שנדרש ממפקדים לאחר קרב או לאחר מלחמה.
- לא נשארו מפקדים בחיים אשר בתוקף תפקידם היו אמורים להמליץ בפני הוועדה



זירת הפיגוע בבית-ליד 22.1.1995 | אחרי משא ומתן ארוך חזר בו הצבא מעמדתו הראשונית והעניק צל"ש אלוף פיקוד לכל אותם החיילים שנהרגו בפיצוץ השני בעת שנחלצו להציל את חבריהם מהפיצוץ הראשון

את עבודתה. חיילים שסופחו מהיחידות האורגניות שלהם ליחידות אחרות ועשו במסגרתן מעשי גבורה נפלו אפוא בין הכיסאות: מפקדיהם המקוריים לא ידעו על מעשי הגבורה שלהם, ואילו מפקדי היחידות שאליהן סופחו לא תמיד חשבו שמחובתם להמליץ גם עליהם.

היש מקום לדין מאוחר בהמלצות לצל"שים?

השאלה המרכזית העומדת לדין במאמר הזה היא האם יש מקום לדון בהמלצות לצל"שים גם שנים רבות לאחר האירועים, או שיש לחתום את פרק הצל"שים בסמוך למלחמה או לאירוע שבמסגרתו נעשה מעשה הגבורה.

מדיניות הצבא כיום היא לחתום את הטיפול בהמלצות לצל"שים בסמוך לאירועים או במסגרת הזמן שהוקצה לעבודתה של ועדת הצל"שים שמונתה לעניין. לעיתים נמשכת עבודת הוועדה שנה ולעיתים אף יותר, אבל לאחר שזו מסתיימת, נוטה הצבא שלא להסכים לדין מאוחר בצל"שים.

עד היום נקט הצבא קו נוקשה ובלי מתפשר שגרס כי "עבר זמנו, בטל קורבנו". הצבא לא היה מוכן לדון במקרים מהעבר - לא בצל"שים שהוענקו ושעלו בנוגע אליהם ספקות שונים ולא בטיפול בהמלצות לצל"שים חדשים שלא הגיעו לידי הוועדה המקורית. אני נוטה שלא לקבל את עמדת הצבא בנוגע לטיפול בהמלצות שלא נידונו. לדעתי, יש מקום לדון בכל המלצה שלא הוגשה - ובתנאי שלא-ההגשה יש סיבות מוצדקות. מהן סיבות מוצדקות? את אלה יש להגדיר במדויק. לעומת זאת אני מקבל את עמדת הצבא בנוגע לאי-נכונותו לחזור בו מהחלטה בגין צל"ש או עיטור שהוענקו - אלא אם כן יובאו בפניו עובדות שאינן ניתנות לסתירה על כך שבפני הוועדה הוצג מידע מזויף.

זכור מאבקם של כמה חוקרים וקציני מילואים מלפני כחמש שנים שהגיע עד לבג"ץ, וזה הורה לצבא לפתוח את תיקי הוועדה שדנו בצל"שים שניתנו לאחר מלחמת יום הכיפורים.³ האם למצב כזה צריך הצבא להגיע שבית המשפט מחייב אותו להציג מידע על עבודת ועדה, שלמסקנותיה יש השלכות נרחבות במישור הלאומי והערכי? כזכור, המסמכים שנמסרו

על מתן צל"שים. מקרים רבים כאלה אירעו, למשל, במלחמת יום הכיפורים. לעיתים לא רק כל המפקדים נהרגו אלא אף יחידות קטנות שלמות נמחקו כליל ממצבת הכוחות של הצבא. היו גדודים שאומנם לא נמחקו ממצבת הכוחות הקרביים, אבל מצבת כוח האדם שלהם ביום השלישי למלחמה הייתה שונה לחלוטין ממצבת כוח האדם שלהם ביום הראשון למלחמה. היו מקרים שבהם התחלף כל סגל הפיקוד של גדודים מסוימים תוך כדי הלחימה. מובן שמפקדים שנטלו פיקוד על יחידות בעיצומה של המלחמה לא יכלו לדעת דבר על מעשי גבורה שאירעו בתחילת הלחימה, עוד לפני הגעתם.

● למפקדים לא היה מידע על מעשי גבורה שאירעו ביחידותיהם משום שאלה התפזרו בין יחידות שונות או בין גזרות שונות. לעיתים הגיע המידע לידיעת המפקדים באיחור, אבל בסמוך למלחמה, וניתן היה לצרפו להמלצות, ולעיתים הגיע המידע מאוחר יותר (לעיתים אחרי שנים), כאשר הוועדה הרלוונטית כבר פורקה לאחר שסיימה

מדינת ישראל?

יש לזכור שעבודה של ועדה כזאת חייבת להישען על עדים ועל עדויות. היות שהצבא מנע במשך עשרות שנים דיונים חדשים על המלצות בנוגע לצל"שים ישנים, לא נותרו עדים חיים רבים שיוכלו להעיד על אותם מעשי גבורה. מאחר שהמלצה ללא עדים חיים לא תידון, הרי שמספר ההמלצות לצל"שים צפוי להיות בסופו של דבר קטן למדי.

היוצאים מן הכלל שצריכים ללמד על הכלל

למרות ההתנגדות העקרונית של הצבא להגשת המלצות מאוחרות יש כמה מקרים שבהם הוא לא עמד בלחץ בני המשפחה או החברים אשר היו נחרצים דיים ובעלי נשימה ארוכה. אומנם מדובר בעיקר במקרים שבהם המומלץ נהרג בעת פעילותו - דבר שמחליש את עמדת הצבא מול המשפחות - אבל ישנם גם מקרים של מומלצים מאוחרים אשר לשמחתנו הם בין החיים.

כניעה של הצבא ללחצים כאלה - אפילו פעם אחת בלבד - היא הצדקה מספקת לפתיחתה של עבודת הוועדה להמלצות נוספות. אם לא ייעשה כן ייווצר הרושם שאם אתה משתייך למשפחה שיוודעת ללחוץ והצליחה למצוא את "המפתח לשער" - המלצותיך יידונו בוועדה; ואם אתה כאחד האדם, או שהמערכת הצליחה להתיש אותך, המקרה שלך לא יובא לדיון בפני הוועדה.

היו מקרים שבהם הצבא לא עמד על העיקרון שלפיו
לא מבררים המלצה ישנה למתן צל"ש



בעקבות הפיגוע בבית-ליד (22 בינואר 1995, 22 הרוגים ו-66 פצועים) זכו חיילים רבים בצל"ש אלוף. הצבא לא התכוון לתת צל"שים במקרה הזה אלא להסתפק במכתבי הוקרה לבני המשפחות של החיילים שנחלצו לעזרת חבריהם שנפצעו בפיצוץ הראשון והם עצמם נהרגו בפיצוץ השני. אחרי משא ומתן ארוך חזר בו הצבא מעמדתו הראשונית והעניק צל"ש אלוף לכל אותם החיילים שנהרגו בפיצוץ השני בעת שנחלצו להציל את חבריהם מהפיצוץ הראשון. על השתלשלות הדברים ניתן לקרוא בראיון עם אביה של מאיה קופשטיין ז"ל שנהרגה בפיצוץ וזכתה בצל"ש אלוף לאחר מותה.⁴

גם משפחתו של סמל מרדכי שפירא ז"ל הצליחה - לאחר מאבק ארוך - שהמקרה של בנה יידון בפני ועדה, ובסופו של דבר הוענק לו צל"ש אלוף באפריל 2006 על אירוע שהתרחש יותר מ-30 שנה קודם לכן, במלחמת יום הכיפורים.⁵

דוגמאות קיצוניות עוד יותר הן של יוסי קולר, של חיים רוטקופף ז"ל, של צבי יזרעאלי ז"ל ושל יצחק זכרוביץ'. לארבעתם הוענק צל"ש אלוף הפיקוד במאי 2006 על מעשים שעשו 50 שנה לפני כן - במבצע קדש ובמבצע שומרון (פעולת קלקיליה) ב-1956. גם במקרים האלה מדובר בתיקונים שהושגו לאחר לחץ שהפעיל יוסי קולר בשל רצונו לתקן עוול שנעשה, לדעתו, לחברו שנפל. עם זאת המקרים האלה שונים במקצת, שכן היו בידי החיילים ומשפחותיהם אישורים בכתב שניתנו 50 שנה לפני כן על זכאותם לצל"שים. אלה לא הוענקו אז, ולמעשה היה צורך רק "לתרגם" אותם לאותות המקובלים כיום ולהעניקם.

עם זאת, עשרה חיילים נוספים שקיבלו כנראה צל"שים באותה העת לא זכו לצל"שים "מחודשים", היות שהמסמכים שנמצאו ברשותם היו פחות חד-משמעיים מהמסמכים של הארבעה.

לעיונם של החוקרים בעקבות החלטת בג"ץ כללו תיקים חסרים שמהם לא ניתן היה ללמוד דבר. גם הקלטות הדיונים נעלמו, וכל הפרשה הזאת השאירה תחושה קשה אפילו בקרב חברי הוועדה. אלוף (מיל') ג'קי אבן אמר בעניין הזה: "אני פשוט מתבייש שכך משמרים אצלנו מסמכים" בהתייחסו לאובדן הרישומים על דיוניה של ועדת הצל"שים שבה היה חבר. בנוגע להמלצות חדשות שלא הגיעו לוועדת הצל"שים הרלוונטית במועד שנקבע, ככלל נוהג הצבא לדחות כל בקשה לדיון כזה. יש להניח שעמדת הצבא מבוססת על החשש שייאלץ לדון במשך שנים רבות במקרים רבים שיובאו בפניו, ולכאורה לא יהיה לדבר סוף.

לצד הטענה הזאת אי-אפשר להתעלם מהעוול שנגרם לרבים מכך שהמקרה שלהם או של קרוביהם לא נידון כלל בפני הוועדה הרלוונטית מהסיבות שמניתי לעיל, וכתוצאה מכך נפגעת מורשת הקרב והגבורה של הצבא. מעבר לפגיעה הזאת קיימת גם פגיעה אישית באנשים שהיו ראויים לצל"ש, אילו המקרה שלהם היה נידון. במקרים שבהם נפלו המומלצים בעת שעשו את מעשה הגבורה, הפגיעה היא גם בבני משפחותיהם.

החשש של הצבא מדיון בהמלצות שלא נידונו בעבר הוא לדעתי מופרך. ככל שחולף הזמן היקף הבעיה קטן, ואם הצבא יפתח היום את הסוגיה הזאת לדיון מחודש, מספר המומלצים החדשים, להערכתי, לא יהיה רב. אבל לצורך הדיון הבה נניח שיוגשו מאות המלצות חדשות לחיילים ממלחמת יום הכיפורים ועוד כמספר הזה משאר המלחמות. לצורך הדיון נניח שיוגשו בסך הכול אלף המלצות חדשות. אז מה? תשב ועדה שתמונה לעניין במשך כמה חודשים, תשמע עדויות, תבחן את המקרים ותחליט. מן הסתם רבות מההמלצות יידחו - כפי שקורה בעת דיונים בוועדות שמתכנסות במועדים הרשמיים - ואילו המלצות אחרות יאומוצו. ומה ייגרע מהצבא וממדינת ישראל אם יתווספו עוד כמה מאות בעלי צל"שים למורשת הקרב והגבורה של צה"ל ושל

הדיון צריך להיות ענייני ולא מוטה לשום כיוון. אותם הכללים שחלים על הוועדה המקורית צריכים להיות תקפים בוועדה שדנה בהמלצות המאוחרות.

כמו כן אני מציע שתוקם ועדה קבועה שתתכנס בהתאם לצורך אחת לפרק זמן מסוים ותדון בכל המקרים שהצטברו. עדיף לדון ולהגיב בסמוך למתן ההמלצה ובכך למנוע תחושות של אי-נוחות בקרב בני משפחות וחברים.

נראה לי שרק טוב יצמח לצבא אם היקף המעוטרים ובעלי הצל"שים יורחב כתוצאה ממהלך מתקן כזה. גם כך צה"ל הוא צבא שמקמץ במתן ציונים לשבח. אין סיבה לקמץ גם בדיון על מקרים שכלל לא הובאו לידיעתו.

הצל"שים והעיתורים בצה"ל הם אבן יסוד ערכית בהווה הישראלית. ראוי שכל מי שזכאי להם אכן יקבל אותם, ולא ימנעו מהזכאים את הכבוד הזה בגלל שיקולים טכניים שבראייה ארוכת טווח הם שוליים לחלוטין.

מהדוגמאות האלה עולה בבירור שהיו מקרים שבהם הצבא לא עמד על העיקרון שלפיו לא מבררים המלצה ישנה למתן צל"ש. לדעתי, זוהי הגישה שיש לנקוט גם בהמלצות נוספות כדי להגיע לחקר האמת ולהעניק את ההערכה הראויה לחיילים שהוועדה תגיע למסקנה שהם עומדים בקריטריונים המתאימים.

בצבאות זרים נהוג לדון בזכאות לצל"שים גם שנים רבות לאחר שנעשו מעשי הגבורה. כך, למשל, לפני כשלוש שנים זכה חייל אמריקני בצל"ש על מעשה שעשה במלחמת העולם השנייה. גם במקרה הזה היו חברים ומפקדים נאמנים אשר לחצו, העידו והביאו עובדות, ולאחר דיון התקבלה ההחלטה, והוענק הצל"ש.

הנוסח המצמצם של חוק העיתורים

בנושא הצל"שים ישנה בעיה עקרונית נוספת, והיא קשורה לחוק העיתורים שנחקק ב-1970. על פי החוק הזה התכנסה ועדה שתפקידה היה לבחון את כל הצל"שים שניתנו בצה"ל מקום המדינה ועד מועד קבלת החוק ולהחליט אם להמיר אותם לעיתורים או להשאיר אותם במתכונתם המקורית (צל"שים). הוועדה אכן התכנסה, אבל בגלל הגדרה מצמצמת בחוק⁶ התקיים דיון רק על צל"שים שהעניק הרמטכ"ל ולא על צל"שים שהעניקו מפקדי חטיבות ואלוף פיקודים.

מספר הצל"שים שהעניקו מח"טים ואלופים מקום המדינה ועד למועד שבו נחקק החוק הוא גדול מאוד, אך מאחר שהם לא נידונו בוועדה ולא הומרו לעיתורים, נשכחו רבים מהם מהיסטוריית הגבורה של צה"ל.

את הנושא הזה העלה בזמנו אביתר בן-צדף במאמרו "איפה כולם"⁷. את העוול הזה יכול הצבא לתקן בכך שיפנה מיוזמתו לכנסת בבקשה לתקן את סעיף 20 בחוק באופן שיאפשר לבחון את כל הצל"שים שנתנו המח"טים והאלופים ולהחליט מי מהם ראוי שיומר לעיתור. הדבר נכון שבעתיים לאור ממצא שגיליתי במחקר אחר וממנו עולה שנציג הצבא בוועדת הכנסת התחייב שיובאו בפני הוועדה כל הצל"שים שניתנו עד למועד הקובע - בלי להתחשב מיהו נותן הצל"ש.⁸ נוסף על כך גיליתי באותו המחקר שאפילו בפני הוועדה שהתכנסה להמרת הצל"שים לעיתורים לא הונחו כל הצל"שים שניתנו אלא רק 78, אף שבפועל מספרם הגיע ל-175 צל"שים.⁹

הצל"שים האבודים של מלחמת השחרור

בהקשר הזה אי-אפשר שלא להזכיר את המאות הרבות של הצל"שים שהמליצו להעניק מפקדים במלחמת השחרור ושאושרו בוועדת הצל"שים שהוקמה כדי לדון בהמלצות האלה. הוועדה המליצה להעניק בין 1,200 ל-1,700 צל"שים מתוך כ-3,000 ההמלצות שהגישו המפקדים.¹⁰ את כל מאות הצל"שים האלה דחה דוד בן-גוריון באופן שרירותי ובמקומם אישר להעניק את התואר "גיבור ישראל" ל-12 לוחמים בלבד. סוגיה לא פחות מטרידה היא צל"שים שנתנו מפקדים במהלך מלחמת השחרור, ומעמדם לא לגמרי ברור.¹¹

סיכום

להענקת צל"ש יש שני היבטים - אישי וציבורי. בראש ובראשונה זוהי הבעת הערכה לחייל - בחייו או לאחר מותו - על מעשה יוצא דופן שעשה. ההיבט השני, לדעתי, הוא חינוכי-חברתי: החברה ובעיקר הצבא מעלים על נס - באמצעות אירוע שקרה - מודל להתנהגות ערכית הראויה לחיקוי. בכך הם מייצרים גם מורשת קרב וגבורה. בשל כך אין, לדעתי, להערים קשיים על קבלת המלצות שלא ניתנו בזמן.

במקרה של הגשת המלצה באיחור יכול הצבא לחייב את המגיש לצרף נימוקים מדוע לא הוגשה ההמלצה במועד, ורק אם הוועדה תאשר את הנימוקים, יובא המקרה לדיון. הוועדה יכולה לחייב - כמו בדיונים של ועדות רגילות - להביא עדים ועובדות שיבססו את ההמלצה.

הערות

1. ראו פקודת מטכ"ל 33.0807 "עיתורים, ציונים לשבח, אותות הערכה ואותות הוקרה", http://dover.idf.il/IDF/info/information_resources/pkodot/03.htm
2. ראו צל"ש יחידתי באתר הגבורה: www.gvura.org
3. יוסי מלמן, "לאן נעלמו תיקי הצל"שים", **הארץ**, 28 בספטמבר 2006, <http://www.haaretz.co.il/misc/1.1140796> וכן ראו באתר הגבורה: לאן נעלמו תיקי הצל"שים
4. רותי קדוש, "הגיבורה שלהם", **במחנה**, 25 ביולי 2003, הגיבורה-שלהם- www.gvura.org/a343462
5. ראו באתר הגבורה: סמל מרדכי שפירא ז"ל וכן נוסח חוק העיתורים בצבא הגנה לישראל, תש"ל, סעיף 20 (א' 1)
7. ראו באתר הגבורה: איפה כולם
8. ראו: עפר דרורי, "חוק העיתורים בצבא ההגנה לישראל - השתלשלות היסטורית" באתר <http://www.global-report.com/drori>
9. **שם**
10. השוני במספרים נובע מקיומם של שני מסמכים שונים שמסכמים את פעולתן של שתי ועדות שדנו בהענקת הצל"שים ב-1949, בתום מלחמת העצמאות.
11. ראו: שנים עשר גיבורי ישראל לא היו לבדם www.global-report.com/drori/a342493

שני גדודים, אמת אחת?

בהרצאה שנתן מי שהיה מפקד גדוד הסיור של חטיבה 35 ב־2006 הוא הסיק מלחימתם של שני גדודים שמלחמת לבנון השנייה הייתה הרבה יותר דינמית מאשר מלחמת יום הכיפורים. כותב המאמר הולך באותה הלוגיקה, בוחן את לחימתם של שני גדודים ומוכיח את ההפך הגמור



מימין: כיבוש החרמון במלחמת יום הכיפורים משמאל: חיילי צה"ל במלחמת לבנון השנייה | במלחמת יום הכיפורים התמודד צה"ל מול צבאות מצרים וסוריה שכללו ביחד כ־800 אלף חיילים. במלחמת לבנון השנייה לחם צה"ל נגד כ־8,000 לוחמי חזבאללה



אל"ם (מיל') משה גבעתי
סופר והיסטוריון צבאי



מבוא

באחרונה עיינתי בחלקה השני של אסופת המאמרים **מלחמת לבנון השנייה - תבונה המעשה**, שראה אור ב־2008 בהוצאת המעבדה התפיסיתית - המרכז לחקר ההפעלה ובניין הכוח של המכון לחקר הטקטיקה באמ"ץ-תוה"ד. בין היתר משכה את תשומת ליבי הרצאתו של סא"ל נמרוד אלוני, מפקד גדוד הסיור (גדס"ר) של חטיבה 35 במלחמת לבנון השנייה (וכיום אל"ם, מח"ט השומרון), שניתנה ב־10 בדצמבר 2006 לחניכי פו"ם ברק, בתארו את פעילות הגדס"ר במלחמה אמר, בין השאר:

לדעתי, המלחמה הזו הייתה הכי דינמית במלחמות ישראל. אפילו במלחמת יום הכיפורים, אם שואלים את גדוד 890 מה הוא עשה, התשובה: החווה הסינית; ומה עוד הוא עשה? החווה הסינית. גדוד 50, הגדוד שעשה הכי הרבה במלחמה בחטיבת הצנחנים, התברבר יום וחצי בתל א-סקי. תקפו אותו, והוא חילץ משם. הפעם הבאה שהוא נלחם הייתה אחרי 12 ימים, שבעשרה מתוכם הוא ישב ועשה מנגל בבית צחור, ירד והמתין יומיים ברפידים ואז נלחם בתעלת המים מעבר לתעלה. זה היה הגדוד שלחם הכי הרבה במלחמה הזאת מבין גדודי הצנחנים.¹

נמרוד אלוני מסיק מלחמתם של שני גדודים על מידת האינטנסיביות של מלחמת יום הכיפורים לעומת מלחמת לבנון השנייה. במאמר הזה אני הולך לפי הלוגיקה הזאת של אלוני ובאמצעות השוואה דומה מגיע למסקנה שהיא הפוכה משלו. ההשוואה שאני עושה היא בין פעילותו של גדוד 51 מחטיבת גולני במלחמת יום הכיפורים בפיקודו של רס"ן יודק"ה פלד,

מאמר זה משווה בין שני גדודים בשתי מלחמות כדי להמחיש היכן באמת הייתה מלחמה דינאמית יותר מסלחמת יום הכיפורים, שגוייה



שעימו לחמתי, לבין הפעילות של גדוד הסיור (גדס"ר) מחטיבה 35 שעליו פיקד סא"ל נמרוד אלוני במערכה נגד החזבאללה.

אולם עוד לפני כן יש לציין שעצם הנתונים הסטטיסטיים (שיוצגו בהמשך) על שתי המלחמות - היקפי הכוחות המעורבים בלחימה ומספרי האבדות - מפריכים את טענתו של אלוני.

מלחמת יום הכיפורים

במלחמת יום הכיפורים התמודד צה"ל מול צבאות מצרים וסוריה שכללו ביחד כ־800 אלף חיילים. אליהם חברו עוד כוחות משלוח ממדינות ערביות שונות. המשמעותיים שבהם היו של עיראק ושל ירדן שלחמו בחזית הגולן. לצה"ל היו באותה המלחמה כ־350 אלף חיילים. על עוצמתה של ההתנגשות יעידו מספרי האבדות של שני הצדדים: 2,222 לוחמים של צה"ל נפלו במלחמה. לצבא מצרים היו 15,600 הרוגים ולצבא סוריה היו כ־4,000 הרוגים.

מלחמת יום הכיפורים החלה ב־6 באוקטובר 1973 בהתקפת פתע של צבאות מצרים וסוריה, נמשכה 19 ימים והסתיימה בהפסקת אש ב־24 בחודש על בסיס החלטה 339 של מועצת הביטחון של האו"ם. בחזית המצרית בלמו כוחות צה"ל את הכוחות המצריים עשרה ק"מ

תיאור הפעילות של גדוד 51 ושל גדס"ר חטיבה 35 מוגש כאן בקיצור.
התיאור המלא מופיע באתר "מערכות": <http://maarachot.idf.il>

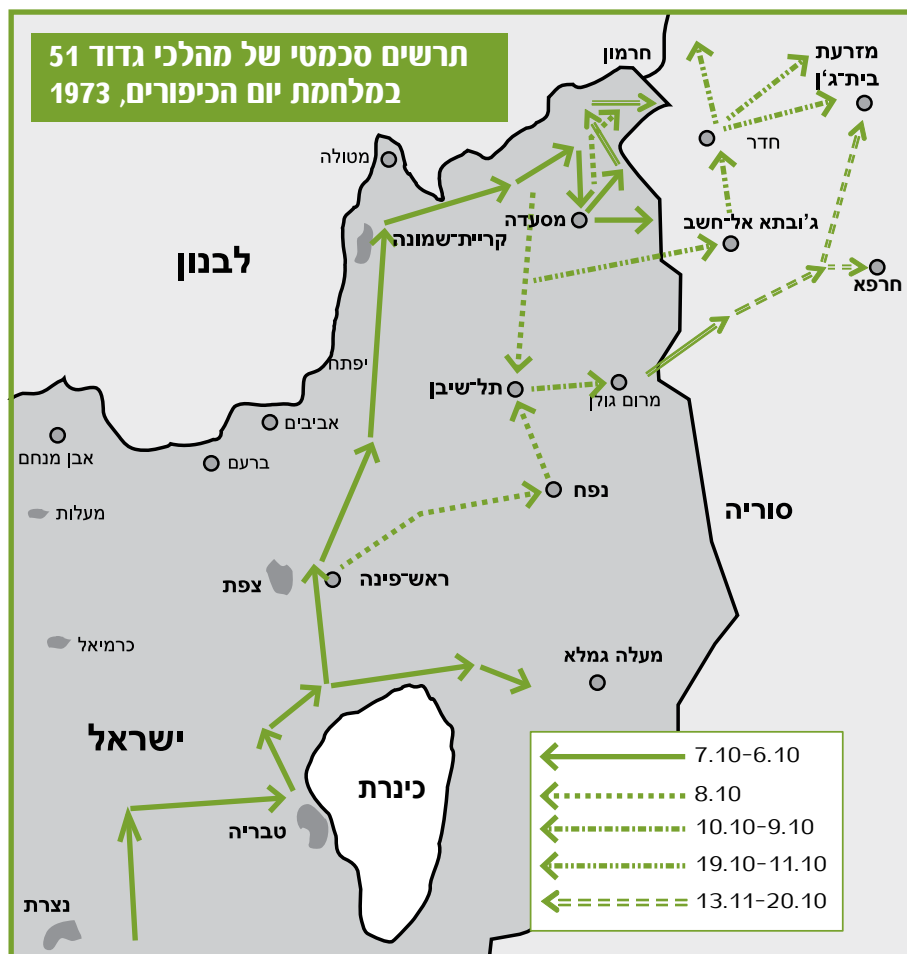
ממזרח לתעלה, צלחו את התעלה וכבשו שטחים ממערבה. בצפון הצליח צה"ל לדחוק את כוחות צבא סוריה משטחים שכבש בגולן ובחרמון, הבקיע לשטח סוריה, כבש מובלעת מעבר לקו הסגול והשתלט על החרמון הסורי ועל שיא החרמון. במהלך המלחמה נערכו עשרה מבצעים מיוחדים בעומק שטחי האויב בהשתתפות כוחות מסיירת המטכ"ל, חטיבות הצנחנים בסדיר ובמילואים וכוחות משייטת 13. גדוד 51 של גולני (חטיבה 1) לחם בחזית הצפונית. להלן תיאור של עיקרי פעילותו:

פעילותו של גדוד 51 של גולני במלחמת יום הכיפורים 7-3 באוקטובר

שלושה ימים לאחר ששב גדוד 51 מתעסוקה מבצעית ברצועת עזה, ובעודו מתארגן ליציאה לחופשה, נאלץ לארגן מחדש את ציוד הכוננות שלו לקראת עלייה לגולן לתגבור יישובים. ב־6 באוקטובר בלילה הגיע הגדוד לראש פנינה, שבה נערכה קבוצת פקודות חטיבתית לקראת חבירה למוצב החרמון שנכבש על ידי הסורים. למחרת החלו פלוגות א' ו-ב' בפיקוד המג"ד וכוחות נוספים בפיקוד המח"ט לנוע על זחל"מים לעבר החרמון דרך קריית שמונה. לאחר תנועה של כמה שעות נערכו הפלוגות למגננה במרחב מסעדה, שעה שפלוגות ג' והמסייעת של הגדוד נעו לחילוץ סוללת תומ"תים שנפגעה קשות בדרום הגולן בלילה. בבוקר נתקל הכוח בטנקים סוריים ונסוג. פלוגה ב' סייעה למוצב 103 שהותקף וסרקה את מורדות החרמון בחיפוש אחר כוחות סוריים.

8 באוקטובר

גדוד 51 מוקטן, ובו פלוגה ב' שלו עם כוחות נוספים של החטיבה, יצא לתקוף את מערך הסורים בחרמון. פלוגה א' נותרה להגן על צומת מסעדה, ופלוגה ג' חברה לגדוד השריון הפיקודי. הפלוגה המסייעת נערכה בתל-שיבן במסגרת קו הגנה שני בעורף חטיבה 7. הגדוד המוקטן, בטפסו ל"עיקול הטנק", נתקל בגדוד קומנדו סורי שנפרס



בנ"ג 1,614. הקרב עימו נמשך עד אחרי הצהריים של אותו היום, עד שהסורים נסוגו לשטחם, והגבעה נכבשה. בתום הקרב ירד הגדוד להתארגנות במעיינות הבניאס. בקרב נהרגו 4 לוחמים ונפצעו 17. לסורים נהרגו כ-20 לוחמים, וכמה עשרות נפצעו.

9-10 באוקטובר

כוח ובו פלוגה ג' של הגדוד לחם ממזרח וממערב לציר נפח-תל-שיבן, חיסל כ-50 לוחמי קומנדו סורים ושבא ארבעה מהם. לפלוגה היו ארבעה הרוגים ושלושה פצועים. באותה העת נעה פלוגה ב' מהבניאס לציר הנפט, לעבר תל-שיבן. למחרת ערכה פלוגה ב' סריקות במרחב תל-בנטל למציאת כוחות קומנדו סוריים. מפקדת הגדוד עשתה נוהל קרב לקראת הבקעה לשטח סוריה שתוכננה ליום המחרת.

11-20 באוקטובר

גדוד 51 השתתף בהבקעה לשטח סוריה תחת פיקוד אוגדה 36. במהלכה כבש עם כוחות נוספים את היעדים תל-דוהור, צומת חדר, הכפר חדר ומוצב "הפטמה", ואחר כך נערך במרחב הכפר חדר. בימים שלאחר מכן השתתפו פלוגות הגדוד, במסגרת הגדוד ובמסגרות לחימה אחרות, בפעילות שוטפת במרחב הזה ובכלל זה נגד שריון וקומנדו סוריים.

ב-18 באוקטובר החליט המג"ד לבחון את יכולתם של לוחמיו בטיפול המפרך מחדד למצפה שלגים שיהיה תרגול לטיפול לחרמון עצמו. לצורך כך ביקש להציב מארב נגד רכב על הציר ערנה-מוצב החרמון הסורי. בסופו של דבר המארב לא הוצב. למחרת יצאה פלוגה א' והתמקמה למארב על המעלה שמצפון לכפר בית-ג'ן. בלילה הציבה הפלוגה שוב את המארב, אך הוא לא הניב תוצאות. בערב נקרא המג"ד לקבוצת תכנון חטיבתית לכיבוש החרמון.

20 באוקטובר-13 בנובמבר

בבוקר 20 באוקטובר נערכה קבוצת פקודות חטיבתית למבצע "קינח" בצומת חדר, ולאחריה דילג הגדוד לשטח הכינוס ביער אודם. עם סיום נוהל הקרב והתארגנות

הגדוד בערב אותו היום, יצא הגדוד בשיירת רק"ם מהיער למג'דל-שמש. כשהגיעה השיירה לכפר, פנתה פלוגה א' מזרחה וטיפסה בציר נפרד לחרמון. יתר הגדוד המשיך לנוע לנקודת פריקה מהזחל"מים. מאותה הנקודה הוא החל לטפס רגלית על החרמון. באמצע הלילה הגיעה פלוגה א' ל"עיקול הטנק", ושעה וחצי לאחר מכן חבר יתר הגדוד אליה. לאחר תדרוך קצר למ"פים המשיך הגדוד לטפס על החרמון ובדרכו נתקל בגדוד צנחנים סורי על גבעה 16. הקרב נמשך שמונה שעות רצופות והסתיים בבוקרו של אותו היום, עם כניסת הגדוד לחצר המוצב הישראלי הנטוש. בקרב הזה נהרגו 56 לוחמי גולני, ו-86 נפצעו. לסורים היו כ-60 הרוגים, ו-62 מהם נשבו.

בתום הקרב ירד הגדוד להתארגנות בת שלושה ימים בחורשת טל ולאחריה נערך במובלעת באזור חרפה וח'אך-ארנבה עד 13 בנובמבר, עת חזר להתארגנות במחנה הקבע שלו בטירה.

סיכום הפעילות של גדוד 51 במלחמת יום הכיפורים

בין 6 באוקטובר ל-13 בנובמבר 1973, למעט שלושה ימי התארגנות בחורשת טל, פעל הגדוד 40 ימים ללא הפוגה בלחימה נגד צבא סוריה. במהלך הקרבות נהרגו 48 מלוחמי הגדוד, ו-41 נפצעו.²

מלחמת לבנון השנייה

המלחמה נגד החזבאללה בדרום לבנון החלה ב-12 ביולי 2006, נמשכה 34 ימים והסתיימה

הפלס"ר והפלנ"ט בפיקוד המג"ד בגזרה של אותה החטיבה כדי לפעול ב"שמורת הטבע" של החזבאללה בלבנון, אך המבצע התבטל.

19-23 ביולי

בשעות הצהריים של 19 ביוני הוזנק גדס"ר מוקטן (הפלס"ר והפלחה"ן) לסייע לכווץ מגלן שנתקל בלוחמי חזבאללה ב"שמורת הטבע" ברכס מרון א-ראס. מח"ט 300 הטיל על הכוח לכבוש את דרום הכפר מרון א-ראס. מפקד הגדס"ר החל בנוהל קרב מסודר לביצוע המשימה ובמקביל השתתף הפלנ"ט עם גדוד 101 מוקטן בפשיטות על הכפר עיטה א-שעב.

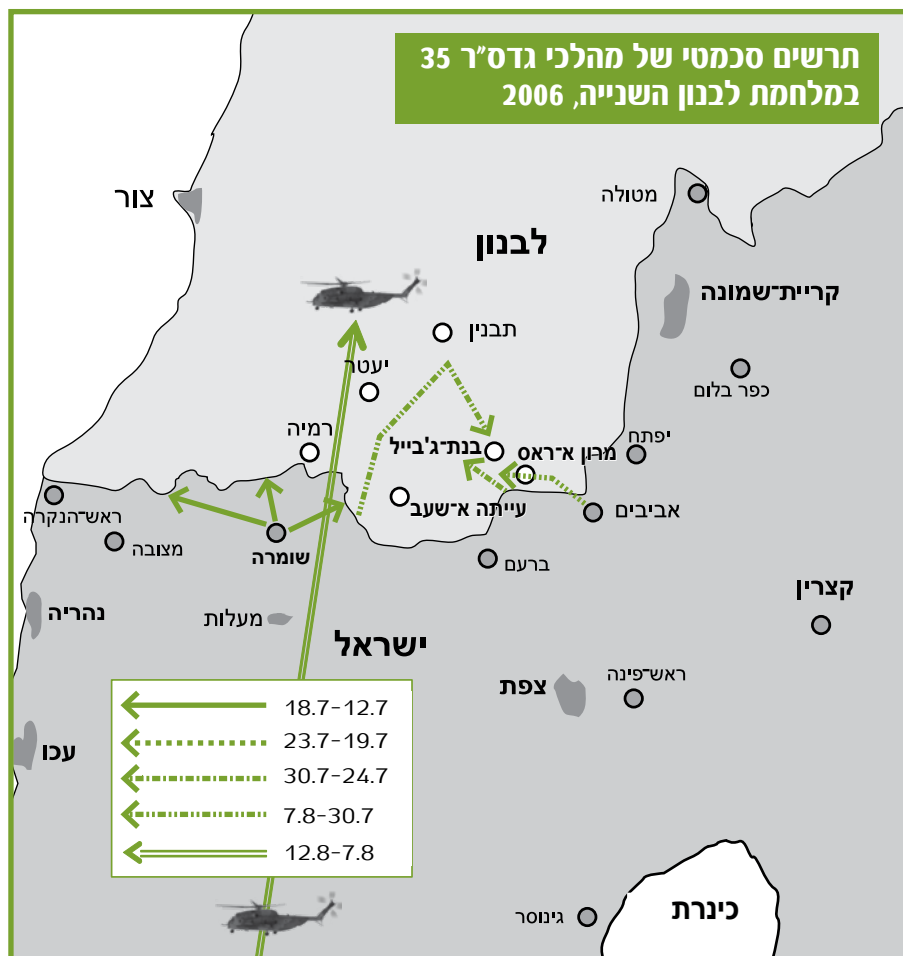
בשחר היום שלמחרת התקדם הגדס"ר המוקטן לעבר מרון א-ראס והצליח להשתלט על חלקו הדרומי והמרכזי. המג"ד כיוון אש טילים ששוגרו מן האוויר ומן הקרקע לעבר 34 יעדים בכפר שהיו בהם עשרות לוחמי חזבאללה. בקרב שנמשך עד שעות הצהריים השתלט הגדס"ר על כמה בתים. במהלך הלחימה נקלעו לוחמי הגדוד למצוקה וקיבלו סיוע מטנקים ומיחידת אגוז של גולני. הפלנ"ט, שסיים את משימתו בכפר עיטה א-שעב, הצטרף לגדס"ר המוקטן וביחד החזיקו בחלק הכבוש של הכפר עד 23 בחודש.

24-30 ביולי

בליל 23 ביולי החל מבצע "קורי פלדה 2", ובמהלכו הוטל על הגדס"ר לאגוף את העיירה בנת ג'בייל ממערב. הגדוד התקדם כ-500 מטרים בלבד ובלילה שלאחריו התקדם לעבר נ"ג 850 שממערב לבנת ג'בייל. ביומיים שלאחר מכן שהה הגדוד במבנים ללא כל פעילות, עד שיצא משטח לבנון להתארגנות בת יומיים בארץ.

30 ביולי-7 באוגוסט

בליל 30 ביולי נשלח הפלנ"ט לתפוס את תלת אבו-טוויל, ו-24 שעות לאחר מכן את ג'בל-חמרה. הגדס"ר המוקטן (הפלס"ר והפלחה"ן בפיקוד המג"ד) תפס את הכפר קוזה. אף שמפקד אוגדה 91 הורה לו לתפוס את מוצב ג'בל-חמדי נותר הגדס"ר המוקטן



בהפסקת אש על בסיס החלטת מועצת הביטחון של האו"ם 1701. במהלכה הפעיל צה"ל שתי אוגדות משוריניות, אוגדה מרחבית ואוגדת חיר"ם. אלה כללו תשע חטיבות חיר"ם בסדיר ובמילואים, ובהם כ-60 אלף חיילי מילואים מכלל זרועות צה"ל וכ-370 טנקים. הכוח הזה הופעל נגד כ-8,000 לוחמי חזבאללה (כ-700 מהם סדירים). למרות זאת בשום שלב במלחמה לא היו על אדמת לבנון יותר מ-10,000 חיילי צה"ל בו-זמנית.

כוחות צה"ל לא הצליחו להשתלט באופן מוחלט על השטחים שבהם לחמו, אף שבמשך כל המערכה נהנו משליטה מוחלטת באוויר ובים והטילו מצור ימי על לבנון. בקרבות נהרגו 121 לוחמי צה"ל ו-628 נפצעו. אבדות החזבאללה מוערכות בכ-700 לוחמים הרוגים ובכ-1,000 פצועים. כן נהרגו ונפצעו חיילים מצבא לבנון ואזרחים. במהלך המערכה נערכו כחמישה מבצעים מיוחדים בעומק לבנון באמצעות כוחות מסיירת המטכ"ל, מיחידת שלדג, מיחידת מגלן, מחטיבת הצנחנים 35 ומשייטת 13.

פעילות גדוד הסיור של חטיבה 35 במלחמת לבנון השנייה

12-18 ביולי

יום לאחר שסיים הגדס"ר מבצע חטיבתי בשכם פרצה מלחמת לבנון השנייה. לקראת האפשרות שישתתף בלחימה הוא יצא לשלושה ימי אימון. כבר ב-15 ביולי יצאה פלוגת ההנדסה (פלחה"ן) למארבים בגזרת חטמ"ר 300 - ללא תוצאות. בליל 18-19 ביולי התייצבו

במקומו. למחרת הוא קיבל הוראה לנוע לעבר א־שמיס שמצפון לבנת־ג'בייל. הוא נע פחות מק"מ ותפס עמדות בסבך. בבוקר למחרת נשמע ירי מרגמות לידו, אך הוא לא חתר למגע. תחת זאת ביקש המג"ד שלא יירו אש לעבר המרגמות כדי שלא לסכן את גדודו. בלילה שלאחר מכן התקדם הגדס"ר המוקטן לעבר א־טיירי ובלילה שלאחריו חבר אליו הפלנ"ט. בליל 5-6 ביולי התקדם הגדס"ר המוקטן לעבר בית־יהון, ואילו הפלנ"ט התקדם לשקיף א־נימל. בלילה שלאחר מכן קיבל הגדוד המוקטן הוראה לשוב לבנת־ג'בייל כדי להשתתף בקרב האוגדתי לכיבושה.

7-9 באוגוסט

בליל 7-8 באוגוסט תפסו לוחמי הגדס"ר עמדות בבתים נמוכים מסביב לבניין בן עשר קומות בכניסה הצפונית של בנת־ג'בייל. במהלך התנועה אליו נפגעו כמה מלוחמיו. השהייה במקום הביאה לנפגעים נוספים בשורות הלוחמים בלי שהצליחו להשיג הישג צבאי כלשהו. בליל 8-9 באוגוסט יצא הגדס"ר מבנת־ג'בייל להתארגנות ולמנוחה והחל בנוהל קרב לקראת המבצע הבא.

12-14 באוגוסט

בליל 12-13 באוגוסט החל מבצע הטסות נרחב. הפלס"ר והפלנ"ט הגיעו עם חפ"ק מח"ט 35 מצפון לכפר יעטר. בעקבות הפלת מסוק "יסעור" של צה"ל בוטל המשך המבצע, והפלחה"ן והמג"ד נותרו בשטח ההיערכות. ב־14 באוגוסט הוכרזה הפסקת אש. הכוחות שהו בסבך במשך 48 שעות ואחר כך נעו ברגל לשטח ישראל.

סיכום הפעילות של גדס"ר 35 במלחמת לבנון השנייה

מתוך 34 ימי המלחמה שבין 12 ביולי 2006 ל־14 באוגוסט 2006 לחם הגדס"ר - כולו או חלקו - במשך 19 ימים. במהלך הקרבות נהרגו שניים מלוחמי הגדס"ר, שניהם ככל הנראה מאש כוחותינו, וכמה נפצעו. במהלך פעילות הגדס"ר במלחמה לא ידוע אפילו

על מקרה אחד של הסתערות לוחמיו על עמדות של חזבאללה.³

לחימתו של גדוד 50 במלחמת יום הכיפורים

ובחזרה לדברים של נמרוד אלוני על לחימת הצנחנים - גדוד 890 וגדוד 50 - במלחמת יום הכיפורים. בכל הנוגע לשמירה על כבודם של לוחמי הגדודים 890 ו־202 ושל לוחמי סירת הצנחנים במלחמת יום הכיפורים, אני משאיר את המלאכה הזאת לוותיקי חטיבת הצנחנים. ברצוני להגן על כבודם של לוחמי גדוד 50, שאת לחימתם בגזרה הדרומית של רמת־הגולן בימים 6-8 באוקטובר 1973 חקרתי ביסודיות. לומר על גדוד 50 שהוא "התברבר יום וחצי בתל א־סקי - תקפו אותו והוא חילץ משם", זה מעשה שלא יעשה. הקרבות של גדוד 50 בגזרת תל א־סקי ובמוצב 116 הם מהדרמטיים ביותר במלחמת יום הכיפורים. לוחמי השריון מחטיבות 7 ו־188 ולוחמי גדוד 50 נלחמו מול כוחות חי"ר ושריון סוריים יומיים תמימים בקרבות תל א־סקי ובסביבתו. תקפו אותם כוחות גדולים מהם פי כמה וכיתרו אותם. אף שללחימתם כמעט שלא היה סיכוי, הם המשיכו לבצע את משימתם: בלימת הסורים - עד שאזלה תחמושתם או שכלי נשקם יצאו מכלל פעולה.

בהתנהגותם ובדרך לחימתם הפגינו דבקות במשימה וחתימה לניצחון, רעות, יוזמה בקרב ורוח לחימה, נחישות, מנהיגות, תושייה ובעיקר אומץ לב. הם עמדו במשימתם וניצחו במלחמה. בשלושת ימי הלחימה בתל א־סקי ובסביבתו נפלו 22 לוחמים (18 מגדוד 50), 29 נפצעו וארבעה נפלו בשבי. לשני לוחמים הוענק עיטור העוז. מרבית החללים נפלו בניסיונות החילוץ של הלוחמים מהתל. לחימתם מעוררת הכבוד ועוז רוחם נחרתו בלוח דברי הימים של צה"ל ושל מדינת ישראל.⁴

הערה לסיום

מה שמדאיג לא פחות מאמירותיו של סא"ל אלוני הוא שבמהלך הרצאתו לא קם אף לא אחד מעשרות חניכי המכללה לפיקוד ולמטה או ממדריכי המכללה שנכחו בה והעיר לו על דבריו חסרי הבסיס על פעילות חטיבת הצנחנים במלחמת יום הכיפורים, אף שעל תיאור מהלכי גדודו במלחמת לבנון השנייה נשמעו פה ושם הערות או שאלות. או שהנוכחים בהרצאתו לא היו בקיאים דיים במורשת הקרב של צה"ל, או שלא היה להם האומץ להעיר לו. שתי האפשרויות מדאיגות, שכן מדובר בדור המפקדים הבכירים העתידי של צה"ל.

הערות

1. **מלחמת לבנון השנייה - תבונת המעשה**, קובץ מאמרים חלק ב', אמ"ץ-תוה"ד, המעבדה התפיסתית, המרכז לחקר ההפעלה ובניין הכוח, המכון לחקר הטקטיקה, המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה, תשס"ט, 2008, עמ' 176.
2. המידע על פעילות גדוד 51 מבוסס על ספרי **קרבות החרמון במלחמת יום הכיפורים**, כרכים א-ה, אמ"ץ-תוה"ד, המחלקה להיסטוריה, ענף חקר קרבות, אפריל 2005 וכן על **יומן המלחמה של גדוד 51 במלחמת יום הכיפורים**.
3. המידע מבוסס על רשימות שהכנתי בעת שהייתי נציג המחלקה להיסטוריה באוגדה 91 במלחמת לבנון השנייה. מקורות נוספים: **מלחמת לבנון השנייה - תבונת המעשה**, קובץ מאמרים חלק ב', אמ"ץ-תוה"ד, המעבדה התפיסתית, המרכז לחקר ההפעלה ובניין הכוח, המכון לחקר הטקטיקה, המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה, תשס"ט, 2008; עמיר רפפורט, **אש על כוחותינו**, מעריב, תל-אביב; 2007; עפר שלח ויואב לימור, **שבויים בלבנון**, ידיעות אחרונות, תל-אביב, 2007; עמוס הראל ואבי יששכרוף, **קורי עכביש**, ידיעות אחרונות, תל-אביב, 2008.
4. ראו: משה גבעתי, **בודדים על התל - קרב תל א־סקי במלחמת יום הכיפורים**, רעות, 2009.

"אצלנו מחתימים כרטיס מלחמה"



צליחת התעלה במלחמת יום הכיפורים | כ"8 באוקטובר
בלם גדוד 87 את התקדמות הכוחות המצריים בגבעות
"חמדיה"- "כישוף" ובכך מנע אובדן שטחים חיוניים לצה"ל
ששימשו אותו מאוחר יותר לצליחה



ד"ר ישראל בן־דור
היסטוריון



הספר "צ-817831 - טנק ומפקדו בחזית הדרום במלחמת יום הכיפורים" הוא מסע בנתיב החיים של האזרח הישראלי הממוצע, איש המילואים, שנאלץ לשמור על כשירות קרבית במשך עשורים ולהתגייס לתופת של מלחמת יום הכיפורים

מהרפת לחזית

סגן יאיר ליטביץ פיקד על הטנק היחיד מגדוד 87 שעבר את כל מסלול הלחימה מראשיתו ועד סופו ונותר שלם יחד עם הצוות המקורי. ספרו, הכתוב היטב ומסתמך על החוויות שעבר, הוא עדות מרגשת לאיכותם המיוחדת - המקצועית והאנושית - של אנשי המילואים באותה המלחמה.

ב־6 באוקטובר, לאחר שסיים לחלוב את הפרות, גויס יאיר, שהיה אז מ"מ טנקים, למילואים. לאחר התארגנות חפזה, ללא ציוד חיוני וללא הכנות בסיסיות, יצאו הטנקים של הגדוד - על זחליהם - דרך באר־שבע אל תעלת סואץ.

אריק שרון כתב על לחימת הגדוד: "ראיתי בימי שירותי גדודים רבים. גדוד הסיור היה מהטובים שבכולם" (עמ' 227).

לגדוד 87 היו במלחמה 118 נפגעים, ובהם 45 הרוגים. בין ההרוגים שני מפקדי הגדוד במלחמה.

ב־8 באוקטובר בלם הגדוד את התקדמות הכוחות המצריים בגבעות "חמדיה"- "כישוף" ובכך מנע אובדן שטחים חיוניים לצה"ל ששימשו אותו מאוחר יותר לצליחה. באותו יום נהרג המג"ד, סא"ל בן־ציון (בנצי) כרמלי.

ב־9 באוקטובר ערך הגדוד סיור שבו התברר מעל לכל ספק שב"תפר" שבין הארמיה השנייה מצפון לארמיה השלישית מדרום, מול האגם המר הגדול, לא נערכו כוחות מצריים. היה זה מידע רב ערך לקראת תכנון הצליחה, שעל פי התוכניות המוקדמות של צה"ל מלפני המלחמה אמורה הייתה להיעשות בקטע התעלה שמצפון לאגם המר הגדול. האזור הזה היה קצהו הדרומי ביותר של השטח בסיני שבו התבססה ארמיה 2.

ב־14 באוקטובר השתתף הגדוד בשבירת ההתקפה של הדיוויזיה המצרית המשוריינת 21 במסגרת ההתקפה המצרית האחרונה שנועדה לשנות את תמונת המצב. בליל 15-16 באוקטובר, במסגרת מבצע "אבירי לב", הוביל גדוד 87 את ההתקפה של חטיבת שריון 14, שעליה הוטל לפרוץ לתוך המערכים המצריים ולהכין את ראש הגשר שיאפשר את הצליחה. בהיתקלות בצומת טרטור-לכסיקון ב־16 באוקטובר לפנות בוקר נהרג המג"ד סא"ל יואב ברום, שהחליף את סא"ל בנצי כרמלי. מפקד הפלוגה של יאיר נפצע, ויאיר לקח את הפיקוד

מבוא

בהיסטוריוגרפיה של מלחמת יום הכיפורים לא זכה עדיין גדוד סיור 87 למקום הראוי לו. בימי קדם, כאשר צבאות ערכו מצור על ערים בצורות, מקובל היה לפאר ולהלל בדפי ההיסטוריה את הראשון שהצליח לעבור את החומה. אולם ממלחמת יום הכיפורים נותרו מעט מאוד סמלים כאלה שזיכרונם נצרב לנצח בתודעה הקולקטיבית הישראלית. וממעט הסמלים שנצרכו בזיכרון אין אחד שקשור לגדוד הסיור 87.

אחד הסמלים המוכרים ביותר מאותה המלחמה הוא צילומו של אריק שרון שראשו חבוש. סמל ידוע נוסף הוא צילומי החווה הסינית, שבתודעה הישראלית קשורה קשר בל יינתק לצנחנים, ומהצליחה זוכרים רבים את הצילום של גשר הגלילים הפרוס על תעלת סואץ.

אולם חטיבה 14, ובראשה גדוד הסיור 87, שחדרה בעוצמה רבה לתוך המערכים המצריים באגף הדרומי של הארמיה המצרית השנייה ובכך פתחה את מרחב ראש הגשר ואיפשרה את הצליחה, אינה מוכרת במידה הראויה לחשיבותה ההיסטורית. סיפורה של חטיבה 14 בכלל וסיפורו של גדוד 87 בפרט לא זכו עדיין למקום הראוי להם בזיכרון ההיסטורי הישראלי.

אולם בשנים האחרונות נוצרת בהדרגה תמונה מורכבת ומפורטת יותר של הקרבות במרחב "החווה הסינית" ושל הצליחה. בהדרגה מתקבלת התמונה הנכונה של מערכת הצליחה ושל קרבות "החווה הסינית", ובתמונה הזאת הולך וגדל משקלה של לחימת חטיבה 14 ובכללה הלחימה של גדוד 87.



סגן יאיר ליטביץ (מימין)
וצוות הטנק



הספר מזמן לקורא מיוחד במינו בעקבות הזיכרון. לאחר כשלושה עשורים התעוררו שרידיו של הגדוד והחלו לטפל בזיכרון ההיסטורי ובהנצחה, ויאיר הצטרף למאמצים האלה. עיבוד החוויות מזמן המלחמה מגיע לשיאו במסע לשדות הקרב ב־2008 יחד עם חבריו הלוחמים ועם בני משפחתו. יאיר מיטיב לתאר את תחושותיו באמצעות

רישום אירועים קטנים מזמן המסע המעידים על ההבדל שבין 1973 ל־2008. כך, למשל, כאשר ירד בזהירות במורד הבונקר של מוצב "הנברונים" רצו לעברו שלושה חיילים מצרים צעירים ומחייכים והציעו באדיבות את עזרתם. הפנייה הזאת ריגשה אותו:

דחיתי אותם באדיבות וביקשתם לצעוד לצדי. המחווה שהפגינו ריגשה אותי. צעירים מילדיי, חיילים שלא חוו מלחמה. חיובם היה חיוך של טוב לב ושל הכנסת אורחים. כמה סמלי, הירהרתי, אנושי כל כך, פשוט ומרגש. תודה לכם, חיילים מצרים צעירים, ריגשתם אותי עד מאוד (עמ' 214).

לכל אורך הספר בולטת דמותו השורשית של יאיר: חקלאי, אוהב טבע ואדם וגם אופטימיסט נצחי. לחימתו העיקשת נבעה מרצונו להגן על כל מה שנבנה בישראל ולא מאהבת המלחמה והאלימות.

הקריאה בספר מזמנת אפוא גם מסע בנתיב החיים של האזרח הישראלי הממוצע, איש המילואים, שנאלץ לשמור על כשירות קרבית במשך עשורים ולהתגייס למלחמות מעת לעת. עם זאת נשמרת בו תמיד התקווה לחיים אחרים לגמרי, שבהם לא יהיה צורך להחתים אחת לכמה שנים "כרטיס מלחמה".

וניהל קרב נגד האויב מהשעה 3 לפנות בוקר ואילך. רס"ן (מיל') צבי אבירם, סמג"ד 87, כתב בעניין הזה: "אין לי ספק שהמלחמה העיקשת בפיקודו של יאיר הכריעה את האויב בצומת" (עמ' 237). בבוקר 16 באוקטובר נסוגו המצרים ופינו את הצומת, וההשתלטות עליו נעשתה מאוחר יותר בפיקוד המח"ט אל"ם אמנון רשף ועם הכלים המעטים שנשארו מגדוד הסיור. באותו הבוקר כבר לא היה גדוד הסיור קיים למעשה. יאיר, שפיקד על חמשת הטנקים שנותרו - לראשונה בחייו בתפקיד מ"פ - הצטרף לגדוד 79 והפך לפלוגה השלישית של הגדוד הזה.

ב־17 באוקטובר הוא השתתף בבלימת המתקפה של החטיבה המשורינית המצרית 25 שנועדה לשבש את הצליחה. אנשי הגדוד התמידו בלחימה עד הקרב האחרון של האוגדה. שלושה טנקים של גדוד הסיור נלחמו ונפגעו במבואות אסמאעיליה עם תחילתה של הפסקת האש הראשונה בשעות הערב של 22 באוקטובר.

מסע בזמן

הספר מזמן לקורא כמה מסעות בזמן השלובים זה בזה. יאיר חוזר למלחמת יום הכיפורים ומציג לקורא דו"ח קרבי ייחודי המפרט בגילוי לב את שיקוליו במהלך הלחימה והפיקוד על אנשיו. בד בבד עם תיאור הלחימה במלחמת יום הכיפורים מתאר יאיר ליטבין את דרכו במלחמת ששת הימים ומעמדת בין הרשמים משתי המלחמות. לפעמים הוא משתמש בביטויים ממלחמת ששת הימים כדי לתאר את מה שקרה במלחמת יום הכיפורים. כך, למשל, תיאר את הקרב שבו נשחק הגדוד לחלוטין:

במהלך המלחמה חוויתי את ארבעים ושמונה השעות הקשות בחיי: ראשיתן, בעבורי, כמפקד מחלקה... עת היה גדוד הסיור במלוא כוחו והוביל את הפריצה של צה"ל אל התעלה. הן נמשכו עם קריסתו של הגדוד, שהייתי עד לה, ועם הפיכתם של הטנקים הבודדים שנותרו ממנו לפלוגה בגדוד 79, פלוגת "חורש" הנפלאה, שהייתי למפקדה. הן הגיעו אל קיצן בחניון לילה של הגדוד, כשכל טנקי הפלוגה, על צוותיהם, עומדים אחרי בשורה לאחר שהפליאו מכותיהם בשריון המצרי... היו אלה ארבעים ושמונה שעות שבמהלכן הילכתי על שפת הגיהנום - ולא החלקתי לתוכו, ראיתי מנסה בכל כוחו לבלוע אותי, ולא יכל לי... ראיתי את המוות מהנקודה הקרובה ביותר האפשרית, הישרתי אליו מבט, והוא השפיל עיניו". (עמ' 183).

במסדר הניצחון של חטיבה 7 לאחר מלחמת ששת הימים אמר מפקד החטיבה, שמואל גונן (גורודיש) (ולימים אלוף פיקוד הדרום במלחמת יום הכיפורים), את המשפט הנודע מאז: "אל המוות הישרנו מבט - והוא השפיל את עיניו". יאיר הצטרף גם במלחמת ששת הימים לגדוד 79, שהיה בתחילה גדוד של חטיבה 7.

באופן מעורר כבוד מבחין יאיר בין מה שהיה ידוע לו אז לבין מה שנודע לו לאחר מעשה. גם בכך ספרו הוא יוצא דופן לטובה. בדרך כלל נוטים הכותבים, ככל שהתארך הזמן בין האירועים לכתיבה, לערבב את חוויותיהם מעת הקרב עם מה שנודע להם לאחר מכן. הנטייה הטבעית של כל כותב היא להגיע לתמונה מלאה ככל האפשר, וכמעט שלא ניתן לעמוד בפיתוי הזה, אולם יאיר מקשה על עצמו ומשתדל להבחין בחדות בין הדברים.

מדובר בספר ייחודי על המדף ההולך ומתמלא בספרים על מלחמת יום הכיפורים. במדף המתמלא רבים ספריהם של המפקדים הבכירים הנלחמים עדיין את "מלחמות הגנרלים" ואת המלחמות על כבודם של החילות השונים, עיתונאים שהצליחו להגיע למסמכים שטרם נחשפו ולפרסם "חידושים ותגליות" על המלחמה, היסטוריונים צבאיים שנלחמים על יוקרתם ועוד. אולם הספר של יאיר משמיע את קולם של הלוחמים ובכך הוא מצטרף למעטים מסוגו.

המוסד נגד אמ"ן



בספר "בעיניים פקוחות, ראש המוסד מתריע: האם ישראל מקשיבה?" (כינרת, זמורה-ביתן מוציאים לאור, 2011) מציג צבי זמיר, ראש המוסד במלחמת יום הכיפורים, את גרסתו למחדל הנורא ההוא. התרומה החשובה ביותר של הספר היא התיאור שהוא נותן ליחסיו עם "הטוב שבסוכנים", אשרף מרואן ועם ראש הממשלה דאז, גולדה מאיר

אשרף מרואן | צבי זמיר מכחיש בתוקף את טענתו של ראש אמ"ן לשעבר, אלי זעירא, שמרואן היה סוכן כפול ותוהה אם חשיפת שמו של מרואן על ידי זעירא לא "האיצה את נפילתו ממרפסת ביתו שבלונדון, אם לא הביאה לה ישירות"

אל"ם (מיל") אורי דרומי
לשעבר מפקד מערכות



מבוא

צבי זמיר, ראש המוסד במלחמת יום הכיפורים, מביא בספר הזה את גרסתו למחדל הנורא ההוא, שלמרות השנים שחלפו הוא עדיין כפצע מדמם המסרב להגלית. אנשי מודיעין אחרים - אלי זעירא, אריה שלו ויואל בן-פורת - כבר אמרו את דברם בנושא, ואורי בר-יוסף אף סיכם את הכשל המודיעיני בספרו הקלסי "הצופה שנרדם". גם הקברניטים - גולדה מאיר, משה דיין ודוד אלעזר (באמצעות חנוך ברטוב) - פרשו בפנינו זה מכבר את גרסאותיהם. ספרו של זמיר חשוב משום שהוא משלים את הצלע החסרה, זו של המוסד, שסיפק את ההתרעה המוחשית ערב המלחמה.

זמיר שואל שאלה שכבר ועדת אגרנט נדרשה לה: הרי ידיעות מתריעות למכביר היו לפני

המלחמה, ולכן "איך ייתכן שעל סמך אותן ידיעות העריך המוסד שהכוונה היא מלחמה, ואילו אמ"ן, עד 6 באוקטובר, דבק בטיעון שאין כוונה ליציאה למלחמה ולשיתוף פעולה אופרטיבי בין מצרים לסוריה?" (עמ' 172-173).

בתשובותיו הוא אינו מחדש הרבה. לדבריו, הכישלון נובע משלושה גורמים: היצמדות לאסטרטגיה הנאצרית (שמצרים אינה יכולה עדיין לצאת למלחמה) למרות הידיעות על שינויה; שיבושים בהפעלת תורת המודיעין, וביניהם הזנחת חקר הכוונות של האויב; ואולי הגרוע מכול, דבר שזמיר אינו מסוגל לעכלו ובוודאי שלא לסלוח לו - "עיוורון להכעיס" (עמ' 174-175), ובמילותיו שם: "אנשים שעד פרוץ המלחמה התבצרו בעמדתם, שלפיה הסבירות למלחמה נמוכה, סירבו להקשיב לכל דעה או אפילו עובדה שסתרה הערכה זאת, דחקו בכוחנות כל עמדה חולקת, ולשם כך אף לא היססו להסתיר מידע חיוני מהקברניטים". הדברים ידועים, ובכל זאת, בכל פעם הם מזעזעים מחדש.

התקפה חריפה על אלי זעירא

התרומה המקורית בספר היא בפרקים העוסקים ביחסיו של זמיר עם גולדה מאיר ועם "הטוב שבסוכנים", לדבריו, אשרף מרואן. זמיר מביע הערכה עמוקה לגולדה, שלדבריו גילתה יחס חם למוסד ולאנשיו, שהייתה מעורבת, ניחנה בכושר החלטה ובעיקר הייתה בעלת שכל ישר. גולדה, לדבריו, סיכמה את גישתה להערכות המודיעין שהניחו בפניה במילים פשוטות, משהו כמו: "אני לא אנרגטית, אך כדי שאוכל לסמוך עליכם, הגנרלים, עליי להיות בטוחה שאתם יודעים על מה אתם מדברים". אמירה שלחה לא נס עד היום.

אשרף מרואן, המצרי שעבד בעבור המוסד ושנפל אל מותו ממרפסת בלונדון ב-2007, הוא גיבור נוסף בספר. תיאור פגישותיו של זמיר עם מרואן הוא מרתק. זמיר מכחיש בתוקף את טענתו של ראש אמ"ן לשעבר, אלי זעירא, שמרואן היה סוכן כפול ותוהה אם חשיפת שמו של מרואן על ידי זעירא לא "האיצה את נפילתו ממרפסת ביתו שבלונדון, אם לא הביאה לה ישירות" (עמ' 152).

דבריו על החשיפה הזאת של זעירא חריפים ומעידים על המשקעים האישיים הכבדים שהותירה המלחמה אצל גיבוריה. "החשיפה הזאת נגרמה במסגרת מסע מגמתי ומופקר של ראש אמ"ן לשעבר, שבמשך שנים עשה הכול כדי להפיץ כל מידע שיחזק את התזה שלפיה היה מרואן סוכן כפול שהטעה את ישראל... התיאוריה המופרכת הזאת נועדה להטיל את האחריות להפתעה המודיעינית על כתפי המוסד, שהפעיל את מרואן, ולנקות את מצפונם של אמ"ן והעומד בראשו, ששבו וטענו עד לערב 5 באוקטובר שלא תהיה מלחמה" (עמ' 152).

מדלג על פרטים לא נוחים

בחלקו הראשון של הספר מתאר זמיר את קורותיו בפלמ"ח ואת לחימתו בתש"ח, עת פיקד על ליווי שיירות בחזית ירושלים. הוא מצטט את יצחק לוי ("לויצה"), שבספרו "תשעה קבין" כתב בצדק כי "היה זה אחד הפרקים ההרואיים ביותר במלחמת השחרור שבו הוכיחו לוחמי הפלמ"ח והחי"ש רוח הקרבה ומסירות למופת בלוותם יום-יום את השיירות, בהגנים עליהן כשהם חשופים לאש".

אך טוב היה זמיר עושה אילו המשיך לצטט מלויצה ולא דילג על חלקו שלו בשיירת נבי דניאל, שבה היה מפקד הליווי לצד מפקד השיירה, מישאל שחם. "פיקוד השיירה לא התמקם בראש השיירה ככוח חלוץ", כותב לויצה. "כתוצאה מכך איבד את השליטה על גורל השיירה ואף ניתק עצמו ממנה לאחר מתן פקודת הנסיגה". כך נותרו אריה טפר וחבריו להילחם בערבים בנבי דניאל. יתרה מזו, כבר בפרשה ההיא התגלו ניצני הבעייתיות של ההתרעה המודיעינית, שכן המאזינים של הש"י (שירות הידיעות של ההגנה) דיווחו שהערבים עוסקים בהקמת מחסומים בדרכה של השיירה, וטייס של שירות האוויר שנשלח למקום אף ראה אותם במו עיניו ודיווח למפקדה. זמיר היה דווקא מקנה אמינות לכלל גרסתו בהמשך אילו לא גילה סלקטיביות בראשית ספרו.

הסיפור השלם על מערכות המודיעין כולן ועל יחסי הגומלים ביניהן עוד לא סופר במלואו. כאשר יסופר, בוודאי יוקדש שם פרק למלחמת לבנון הראשונה, שהתבססה על מודיעין ועל הערכות שהביא דווקא המוסד, ולפיהם הפלנגות הנוצריות הן בעלות ברית אמינות שניתן לסמוך עליהן גם בשגרה וגם במלחמה. דווקא אמ"ן, שהפגין הסתייגות, ספג את המהלומה כשהתנפצה התזה בסמטאות סברא ושתילה. בינתיים, ספרו של זמיר הוא נדבך חשוב בדרך להיסטוריה המלאה יותר של הנושא הזה, שחשיבותו נרמזת לציבור בימים אלה על רקע השאלה האיראנית.



הדרך אל הנשק הגרעיני



טיל גרעיני של צבא פקיסטן | תהליך ההעשרה של אורניום - הגדלת הריכוז של ה-235U - הוא התהליך המורכב ביותר בתחום של פיתוח נשק גרעיני



עזריאל לורבר

מהנדס תעופה וחלל. מרצה לטכנולוגיה צבאית



בפני מדינות העולם השלישי פתוחות שתי אופציות לפיתוח נשק גרעיני: מאורניים מועשר ומפלוטוניום. נתיב הפלוטוניום הוא מסוכן יותר למערב, שכן את הפלוטוניום קל יותר להפיק מאשר את האורניים המועשר, וגם קל יותר להסתירו

הקדמה עם מעט פיזיקה בסיסית

כדי להבין את כל הנאמר בנוגע לפיתוח של נשק גרעיני צריך להקדים כמה מילים על הבסיס הכימי והפיזיקלי של הנושא: הבנת הפרטים האלה תבהיר לנו מהן האופציות הפתוחות בפני מי שרוצים לפתח נשק גרעיני.

כל יסוד בטבע מורכב מגרעין וממעטפת אלקטרונים שחגה סביבו. הגרעין מורכב מפרוטונים (בעלי מטען חשמלי חיובי) ומכמה נויטרונים חסרי מטען. מספר הפרוטונים זהה למספר האלקטרונים, והמספר הזה קובע מהו היסוד: לחמצן, למשל, יש שמונה אלקטרונים ושמונה פרוטונים; לברזל יש 26 אלקטרונים ו-26 פרוטונים, ובגרעין האורניים יש 92 פרוטונים, וסביבו חגים 92 אלקטרונים. זהו המספר האטומי.

כאמור, לכל היסודות יש גם מספר מסוים של נויטרונים. (מימן "רגיל" הוא היסוד היחיד שאינו מכיל נויטרונים. מימן "כבד" מסוג דאוטריום מכיל נויטרון אחד; מימן "כבד" מסוג טריטיום - מכיל שני נויטרונים.

כמו המימן - גם יסודות כימיים אחרים עשויים להכיל מספר שונה של נויטרונים. היסודות האלה בעלי המספרים השונים של הנויטרונים נקראים איזוטופים של היסוד. מספרם הכולל של הפרוטונים ושל הנויטרונים הוא משקלו האטומי של היסוד. יש לציין שתכונותיו הכימיות של היסוד נקבעות אך ורק לפי מספרו האטומי, ואילו משקלו האטומי קובע אחדות מתכונותיו הפיזיקליות.

הספרות העוסקת ב"התגרענות" של מדינות העולם השלישי כמעט שאינה מזכירה את העובדה שביכולתן להשיג חומרים בקיעים במסלול הפלוטוניום



אורניים טבעי מורכב משלושה איזוטופים בעלי המשקלים 235, 238 ו-234, (וכן יוצרו במשך הזמן 11 איזוטופים מלאכותיים) אך לכולם יש 92 פרוטונים ו-92 אלקטרונים. במילים אחרות, מספר הנויטרונים באיזוטופים אלה הוא 146, 143 ו-142 בהתאמה. אורניים טבעי מורכב בערך מ-99.3% אורניים 238 ו-0.7% אוראניום 235 (האיזוטופ השלישי, U234, מצוי בכמויות מזעריות, ונתעלם ממנו). האיזוטופ הפעיל מבחינה גרעינית הוא רק אורניים 235. הפעילות הזאת מתבטאת בשחרור נויטרונים שלפעמים פוגעים באטום אחר ומבקעים אותו וגורמים לשחרור אנרגיה ונויטרונים נוספים, שייתכן שיפגעו באטומים נוספים.

העשרת אורניים

כדי להשיג רמה מינימלית מתמשכת של התהליך הזה (ביקוע אטומים ושחרור נויטרונים נוספים), הקרוי "תגובת שרשרת", יש להגדיל את ריכוזו של ה-235 בתוך גוש האורניים.

כדי לעשות בו שימוש בכור לייצור חשמל, למשל, יש להגדיל את ריכוזו לפחות עד לרמה של כ-4%. זוהי ה"העשרה", והיא דומה במידה מסוימת לתהליך ההעשרה של שומן בחלב טבעי והפיכתו לשמנת בריכוזים שונים. לצרכים מחקרניים שונים צריך להעשיר את האורניים הטבעי כך שיכיל לפחות כ-20% U235, ומקובל שלפצצה נדרשת העשרה לרמה של 90% לפחות.

נובע מכך שתוצר הלוואי של ההעשרה הוא אורניים 238, שיש לו כמה שימושים, כמו, למשל, למיגון ולייצור חומר בסיס לפגזים חודרי שריון. (למרות האמור לעיל, אורניים טבעי משמש לעיתים בפצצות מימן, שבהן האנרגיה הגבוהה של הנויטרונים שמשחררים יכולה לגרום לביקוע של ה-238 ולשחרור אנרגיה רבה).

תהליך ההעשרה - הגדלת הריכוז של ה-235 - הוא התהליך המורכב ביותר בתחום של פיתוח נשק גרעיני. כאמור, נשק גרעיני דורש U235 בריכוז גבוה, והשגת הריכוז הזה היא אבן נגף ממדרגה ראשונה. הסיבה: היות שכל האיזוטופים השונים של האורניים הם בעלי תכונות כימיות זהות, לא ניתן כמעט להשתמש בתהליכים כימיים להפרדתם. (בצרפת נבנה מתקן העשרה ניסיוני המבוסס על תכונה כימית מסוימת, אך הוא לא הוכנס לשימוש). לכן משתמשים רק בתהליכים המבוססים בצורה כזו או אחרת על התכונות הפיזיקליות של אטומי האורניים - בעיקר הבדלי המשקל בין האיזוטופים השונים. אלה הם הבדלים מזעריים: ההבדל במשקל האטום בין U235 ל-238 הוא בערך 1.2%, ולכן תהליכי ההעשרה הם איטיים מאוד.

קיימות כמה שיטות להעשרה, ושיטת הצנטריפוגות היא אחת המודרניות שבהן.

הוא נאגר בצורה מתאימה. היות שכורי כוח גרעיניים קיימים כבר עשרות שנים, הרי מדינות שונות אגרו כמויות ניכרות של פלוטוניום. הפלוטוניום יכול לשמש אף הוא בכורי כוח גרעיניים, אך שימוש העיקרי הוא בפצצות גרעיניות. יש לציין שפצצת הניסוי הראשונה (שהופעלה בניו־מקסיקו ביולי 1945) והפצצה שהוטלה על נגסקי היו פצצות פלוטוניום.

האופציות לנשק גרעיני

הפצצה שהוטלה על הירושימה הייתה פצצת אורניום, והיא הופעלה בהצלחה בלי שנוסתה ממש וללא אמצעי הסימולציה המודרניים שקיימים היום. הסיבה לכך היא שהמבנה של פצצה כזאת הוא פשוט, יחסית (אף כי יעילותו במושגים של ניצול החומר הבקיע היא נמוכה מאוד), ואפשר לדמיין תרחיש שבו פצצות כאלה נאגרות לשימוש ללא ניסוי שיסגיר את הפעילות הזאת. אך זה אינו המסלול היחיד שפתוח בפני מי שרוצים לפתח נשק גרעיני.

רוסיה מספקת מוטות דלק לכורים גרעיניים הפועלים במדינות עולם שלישי. ההסכם ביניהן קובע שמוטות הדלק המשומשים יוחזרו לרוסיה, וזו תעמיד לרשות המדינות האלה מוטות דלק חדשים. כאמור, תהליך הפרדת הפלוטוניום מהדלק המשומש הוא פשוט יותר מתהליך ההעשרה, ופנקסנות יצירתית מעט יכולה להשאיר את הפלוטוניום, או חלק ממנו באותן המדינות. יתרה מזאת: כאשר אותן המדינות מתחילות להפעיל כורי כוח גרעיניים כשרים למהדרין משלהן באמצעות אורניום מועשר משלהן ומפתחות יכולת להפרדת הפלוטוניום מהדלק המשומש, אין כל אפשרות לבדוק כמה פלוטוניום הן מייצרות ומה נעשה בו. יש לציין - לסיכום - שהספרות העוסקת ב"התגרעות" של מדינות העולם השלישי כמעט שאינה מזכירה את העובדה שביכולתן להשיג חומרים בקיעים במסלול הזה.



חורבות הירושימה | על הירושימה הוטלה פצצת אורניום, והיא הופעלה בהצלחה בלי שנוסתה ממש וללא אמצעי הסימולציה המודרניים שקיימים היום. על נגסקי הוטלה פצצת פלוטוניום

היא גם צורכת הכי מעט אנרגיה, אף כי - כפי שאנו רואים - הקשיים הטכנולוגיים בפיתוח מערך יעיל של צנטריפוגות אינם מבוטלים.

ייצור פלוטוניום

כאמור, מוט הדלק הרווח ביתר לשימוש בכור גרעיני מורכב מ־96% U238 ומ־4% U235. פגיעת נייטרונים באטומים שכנים של אורניום 235 מבקעת אותם, משחררת אנרגיית חום (המייצר קיטור להנעת טורבינות) וגורמת לפליטת נייטרונים נוספים להמשך התהליך. אבל חלק מהנייטרונים האלה פוגע גם באטומי ה־U238, שכזכור ריכוזו גדול בהרבה. כתוצאה מכך (ובלי להיכנס לשלבי התהליך) חלק מאותם אטומי U238 הופך לפלוטוניום שמספרו האטומי הוא 94, ומשקלו האטומי של האיזוטופ הנפוץ ביותר שלו הוא 239 (אף כי גם לו יש מספר רב של איזוטופים).

פלוטוניום הוא אחד מקבוצה גדולה של יסודות מלאכותיים הקרויים טראנס־אורניים, וכאמור הוא מוצר מלאכותי, אף כי כמויות מזעריות שלו נמצאות במרבצי אורניום טבעי. אלה נוצרו כתוצאה מפגיעה אקראית של נייטרונים באטומים של U238. (ניתן לייצר חומרים בקיעים אחרים באמצעות שימוש בקומבינציות שונות של דלק לכור). באמצעות תכנון מתאים של הכור ניתן לייעל את התהליך הזה של יצירת פלוטוניום (או של חומרים בקיעים אחרים) כך שייוצר יותר חומר בקיע מכפי ששימש לתהליך. כור כזה קרוי "כור דוגר".

כאשר רמת האורניום 235 במוטות הדלק (המפעילים את הכור הגרעיני) יורדת לרמה מסוימת, הם מוחלפים באחרים, ומוטות הדלק המשומשים, שבשלב הזה מכילים תערובת של אורניום (שני האיזוטופים) ושל פלוטוניום, נשלחים לעיבוד. את ה־U235 ניתן לנצל מחדש, אך מה שחשוב הוא שהמוטות המשומשים מכילים גם פלוטוניום. מבחינה מעשית הפרדת הפלוטוניום פשוטה יותר (היות שמבחינה כימית זהו חומר שונה מהאורניום), ולאחר הפרדתו



פרס הרמטכ"ל לכתיבה בענייני צבא וביטחון המאמרים הזוכים לשנת 2011

במקום השלישי:

**סא"ל גיא-זכר שטולץ - הפעלת כוח
מדורגת בעימותים בסביבה אזרחית**

חלק הארי מהעימותים הצפויים לצה"ל יהיו בסביבה שבה מעורבים לוחמים, אוכלוסייה שמשתפת איתם פעולה ואוכלוסייה פסיבית. דרישות המוסר בד בבד עם דרישות החוק והשפעת התקשורת מחייבות הפעלה מידתית ומושכלת של הכוח. המאמר מציג את המסגרת התפיסתית ואת מערך האמצעים הדרושים לכך. הוא קורא להסדרה תורתית ולמאמץ הצטיידות שיבטיחו שכל כוח שיידרש להתמודד בסביבה כזאת יהיה מצויד ומוכשר להתאים את עוצמת פעולתו לאיום הספציפי ולתנאי העימות במידה המיטבית.

במקום השני:

**סא"ל שי קלפר - מנהיגות המג"ד
בשדה הקרב**

האם השינויים במאפייני הלחימה משפיעים על הדרישות ממפקד הגדוד? המאמר בודק את תפקוד מפקד הגדוד בכמה קרבות בעלי מאפייני לחימה שונים ומגיע למסקנה שאף על פי שחלו שינויים רבים בשדה הקרב - הדרישות ממפקד הגדוד נשארו תקפות כבעבר. בראש סגולותיו עומדת עדיין איתנות רוחו שהיא הבסיס לדבקות במשימה וליכולת להניע את חייליו. בצידה ניצבת המיומנות המקצועית המעמיקה שהיא הבסיס להבנת שדה הקרב ולבחירת הרעיון המבצעי החכם. המאמר מדגיש את התפיסה החשובה שלמרות כל חידושי הטכנולוגיה - מעשה הלחימה תלוי באנשים, ביכולתם המקצועית ובעיקר בנכונותם ללכת אחרי מפקדם ולהשליך את נפשם מנגד למילוי המשימה.

במקום הראשון:

**אל"ם אמיר אשל - בדרך לקיפאון
בתמרון**

המאמר מאתגר את ההבנות שהפיק צה"ל מדרך הפעלת הכוח במלחמת לבנון השנייה ומוזהיר כי הן עלולות להוביל להיעדר יכולת תמרון אמיתית בשדה הקרב - מצב שעלול להביא את הקברניטים לבחור בשימוש באמצעים קיצוניים כדי להפסיק שיגורי טילים על העורף. הכותב מציע דרך שאינה שגרתית לשיפור צי הטנקים - דרך שתחדש את יכולתם לתמרן בשדה הקרב הרווי "ט" ותיתן בידי הקברניטים כלי קונוונציונלי אפקטיבי להתמודדות עם האיומים על העורף.





חדש בהוצאת

מערכות



02432

ד.צ.

ISSN 0464-2147

שני גדודים, אמת אחת?

פעילות גדוד 51
במלחמת יום הכיפורים
ופעילות גדס"ר
של חטיבה 35
במערכה נגד החזבאללה

אל"ם (מיל') משה גבעתי
סופר והיסטוריון צבאי



פעילות גדוד 51 במלחמת יום הכיפורים

יום רביעי, 3 באוקטובר 1973

הגדוד שב למחנה הקבע שלו בטירה שמדרום לחיפה לאחר תעסוקה מבצעית ברצועת עזה.

יום חמישי, 4 באוקטובר 1973

פלוגות הגדוד עסקו בהכנות למסדר המג"ד שנקבע ליום שישי בבוקר לקראת יציאה לחופשת שבת.

יום שישי, 5 באוקטובר 1973

בשעה 05:30 הודיעה מפקדת החטיבה על ביטול חופשת השבת לרגל מצב הכוננות בצה"ל. בשעה 08:00 ערך המג"ד, שנכנס לתפקידו יום קודם לכן, מסדר ביקורת גדודי. בשעה 10:40 הוכרזה בצה"ל כוננות ג'. לוחמי הגדוד החלו לארגן מחדש את ציוד הכוננות שלהם.

יום שבת, 6 באוקטובר 1973

בשעה 08:00 נקרא מג"ד 51 לישיבה אצל מפקד חטיבה 1 במחנה בן-עמי. בשעה 10:35 הורה פיקוד הצפון לגדוד 51 להתכונן לעלות לרמת-הגולן כדי לתגבר יישובים. בשעה 13:30 יצאו מח"ט 1, מג"ד 51 ומפקד סיירת גולני ממחנה בן-עמי לסיור מקדים ברמת-הגולן. מפקדי הפלוגות יצאו בשעה 13:30 ממחנה טירה לסיור מקדים בגולן. בשעה 14:00 החלו הפלוגות ותקיפות סוריות בגולן. פרצה מלחמת יום הכיפורים. בשעה 15:00, בעוד מפקדי הפלוגות של גדוד 51 עושים את דרכם לגולן, הם קיבלו הוראה בקשר לחזור לגדוד כדי לקחת את פלוגותיהם ולהגיע למשטרת ראש-פינה. בשעה 16:45 הורה אלוף פיקוד הצפון לחטיבה 1 כולה לעלות בזחל"מים לגולן. בשעה 17:15, בהגיע המ"פים של גדוד 51 בחזרה למחנה הקבע, הודיע להם הסמג"ד שמסוקים סוריים נחתו בחרמון, נותק הקשר עם המוצב, ועל הגדוד תוטל כנראה המשימה לחבור למוצב. בשעה 18:00 נשלחה פלוגה ד' (טירונים) לאבטח את גשרי הירדן. בשעה 20:00 בערך הגיע גדוד 51 למשטרת ראש-פינה. בשעה 22:00 התקיימה במשטרת ראש-פינה קבוצת פקודות חטיבתית לחבירה למוצב החרמון בהשתתפות מפקדי הפלוגות של גדוד 51.

יום ראשון, 7 באוקטובר 1973

בשעה 01:50 החלו פלוגות א' ו-ב' בפיקוד המג"ד עם סיירת גולני וחפ"ק המח"ט לנוע בזחל"מים לעבר החרמון דרך קריית-שמונה. בשעה 04:01 הורה אלוף פיקוד הצפון למח"ט 1 לעצור את ההתקדמות ולהיערך להגנה בגזרת הכפר מסעדה. בשעה 05:19 היו שתי פלוגות של גדוד 51 ערוכות להגנה בין בתי הכפר מסעדה. בשעה 06:30 החלו הסורים להפגז את הכוחות של גדוד 51 שנערכו ממזרח למסעדה. באותה השעה נשלחו פלוגה ג' והפלוגה המסייעת בזחל"מים בפיקוד הסמג"ד דרך מעלה גמלא כדי לחלץ את סוללה ב' של גדוד תומ"ת 405 שהושמדה לפני חצות בהתקפה של טנקים מחטיבה 46 הסורית. בשעות הצהריים נתקל הכוח בטנקים סוריים ונאלץ לסגת לעמק הבטיחה. בצהריים הוזנקה פלוגה ב' למגדל-שמש כדי לסייע למוצב 103 שהותקף על ידי כוח סורי מגדוד קומנדו 183 שירד מהחרמון. הפלוגה סרקה את מורדות החרמון בחיפוש אחר הכוח הסורי עד רדת החשיכה ואז שבה לכפר.

יום שני, 8 באוקטובר 1973

בשעה 08:00 יצא גדוד 51 בהרכב פלוגה ב', מחצית מפלס"ר גולני ותאג"ד בפיקוד המג"ד עם גדוד 17 מוקטן ושני טנקים לתקוף את מערך הסורים בחרמון. בכל מהלך התנועה הנחיתו הסורים אש ארטילרית על הכוח. פלוגה א' נותרה להגן על צומת מסעדה. בבוקר חברה פלוגה ג' לגדוד השריון הפיקודי 181. הפלוגה המסייעת והסמג"ד נערכו בתל-שיבן ששימשו קו הגנה שני בעורף חטיבה 7. בשעה 09:45, בעת שטיפס גדוד 51 המוקטן לעבר "עיקול הטנק", נתקל בגדוד קומנדו 183 שהיה ערוך על נ"ג 1,614. בקרב, שנמשך עד השעה 16:00 בערך, עת נכבש נ"ג 1,614 בסיוע מחלקה מגדוד 17, היו לכוח המשולב ארבעה הרוגים ו-17 פצועים. לסורים נהרגו כ-20 לוחמים, וכמה עשרות נפצעו. באותה העת נלחם גדוד 17 המוקטן בגזרה שבין "עיקול הטנק" לרכבל העליון ונאלץ לסגת לאחר שנהרגו 19 מלוחמיו, ובהם מג"ד 17, ו-38 נפצעו. בתום הקרב נסוגו כוחות גולני להתארגנות לילית במעיינות הבניאס.

פעילות גדוד 51 במלחמת יום הכיפורים

בעוד חפ"ק המג"ד ופלוגה ב' נעים בבוקר מהבניאס על ציר הנפט לעבר תל-שיבן, נחתו שלושה מסוקים סוריים מצפון למחנה נפח והנחיתו פלוגת קומנדו. כוחות מגדוד השריון הפיקודי 181, פלגת מילואים של יחידה 269 ופלוגה ג' מגדוד 51 הוזנקו לעברם. בקרב שהתחולל ממזרח וממערב לציר נפח-תל-שיבן חוסלו כ-50 לוחמי קומנדו סורים וארבעה נשבו. ארבעה מלוחמי פלוגה ג' נהרגו (ובהם הסמ"פ) ושלושה נפצעו. ליחידה 269 נהרגו קצין ולוחם.

במהלך היום ערכה פלוגה ב' סריקות אחרי אנשי קומנדו סורים באזור תל-בנטל. במשך היום ערך הגדוד נוהל קרב לקראת ההבקעה לשטח סוריה שתוכננה ליום המחרת.

בבוקר החלה ההבקעה לשטח סוריה. חטיבת גולני פעלה תחת פיקודה של אוגדה 36. התברר שהיעד הגדודי - תל-דזהור - היה נטוש. הגדוד המשיך בתנועה לעבר צומת חדר.

גדוד 51 השתלט ללא לחימה על הכפר חדר ועל מוצב "הפטמה". במשך כל היום תקפו מטוסים סוריים את כוחות השריון ואת לוחמי גולני. הגדוד נערך באזור חדר. גדוד 12 וכוח שריון מחטיבה 188 כבשו את הכפר מזרעית בית-ג'ן. מג"ד 51 השתתף בלילה בדיננים בחפ"ק החטיבה לקראת כיבוש החרמון. נשקלה האפשרות שגדוד 51 יצא מחדר ויטפס למצפה-שלגים ומשם יתקוף את הסורים שנערכו בין הרכבל העליון למוצב החרמון הישראלי.

פלוגה ב' בפיקוד הסמג"ד סרקה את הכפר בית-ג'ן. בערב, בתום הסריקות בכפר, נעה שיירת הזחל"מים בחזרה לצומת חדר. בסמוך לכביש מזרעית בית-ג'ן-חדר עלה ג'יפ הסמח"ט על מוקש נגד רכב, והוא נהרג. סמג"ד 17 ושני לוחמים שנסעו עימו נפצעו. בלילה עמדו פלוגות א' והמסייעת בכוננות לחילוץ סיירת גולני שערכה סיור חרש בגזרת הכפרים מע'ר אל-מיר וח'נה.

הגדוד התארגן באזור חדר. כל היום נחתה עליו אש ארטילרית סורית, ומטוסים סוריים תקפו אותו ואת מפקדת החטיבה שנפרסה בצומת חדר.

פלוגה ב' עברה לפיקודו של גדוד 12 שנערך במזרעית בית-ג'ן והדף התקפות של כוחות שריון וקומנדו סוריים. פלוגה א' בפיקוד הסמג"ד הועמדה בלילה בכוננות לחילוץ סיירת גולני שערכה סיור חרש לעבר ח'נה.

פלוגה א' בפיקוד הסמג"ד הועמדה בכוננות לחילוץ סיירת גולני שערכה סיור חרש לעבר ח'נה.

בעת שפלוגות הגדוד סרקו את בית-ג'ן, הן נתקלו בחוליות קומנדו סוריות. במשך כל היום התנהלו קרבות בשטח הבני וההררי שמצפון לכפר. כמה לוחמי קומנדו סורים חוסלו. הלחימה הסתיימה עם רדת החשיכה. בקרבות נפצעו 7 מלוחמי פלוגה א' ו-4 מלוחמי הפלוגה המסייעת.

מג"ד 51 החליט לבחון את יכולתם של לוחמי הגדוד לעמוד בטיפוס המפרך מחדר למצפה-שלגים. הוא תיכנן להציב בליל 18-19 בחודש מארץ נגד רכב על הציר שבין ע'נה למוצב החרמון הסורי - מארב שיהיה למעשה תרגול על מודל לעלייה לחרמון. התוכנית הייתה להגיע לנג" 1,348 שמדרום לבית-ג'ן בזחל"מים, ומשם היה על פלוגות א', ג' והמסייעת לנוע דרך בית-ג'ן לקו הרכס שמדרום לע'נה. תוכנן שעל קו הרכס עצמו תתמקם הפלוגה המסייעת ותאבטח שטח לנחיתת מסוקים. משם הייתה הכוונה לנוע לעבר הציר העולה מע'נה לחרמון הסורי כדי למקם שני מארבים פלוגתיים נגד רכב. נקבע שהסמג"ד יישאר על מטרה ארטילרית 362 וישמש מפקד כוח החילוץ הגדודי עם פלוגה ד' שכבר הייתה ערוכה במקום מהערב הקודם עם שלושה טנקים של גדוד השריון הפיקודי 181. על הלוחמים הועמסו פק"לים כבדים במיוחד. הגדוד יצא עם רדת החשיכה ונע ברגל מגבעה 1,348. מעל לכפר בית-ג'ן נראו צנוצים חשודים, והכוח התעכב כשעתיים משום שאיגף את המקומות החשודים. בשל החשש להיכנס לאור יום אישר המח"ט למג"ד להשאיר בשטח את מטעני החבלה ואת מכלי המים לאחר שהוסתרו בתוך שיחים לקראת הנחת המארב בלילה שלאחר מכן.

יום שלישי, 9 באוקטובר 1973

יום רביעי, 10 באוקטובר 1973

יום חמישי, 11 באוקטובר 1973

יום שישי, 12 באוקטובר 1973

יום שבת, 13 באוקטובר 1973

יום ראשון, 14 באוקטובר 1973

יום שני, 15 באוקטובר 1973

יום שלישי, 16 באוקטובר 1973

יום רביעי, 17 באוקטובר 1973

יום חמישי, 18 באוקטובר 1973

פעילות גדוד 51 במלחמת יום הכיפורים

יום שישי, 19 באוקטובר 1973

בשל הפגזות סוריות דילג הגדוד לתוך הכפר חדר. בלילה יצאה פלוגה א' והניחה מארב על המעלה שמצפון לכפר בית ג'ן, אך לא הגיעה למטענים ולא הציבה מארב נגד רכב. כוח חילוץ בפיקוד הסמג"ד התמקם על גבעה 1,348. הכוח אף פתח באש לעבר דמות שנראתה בשטח, אך התברר שזה היה אזרח סורי. הפלוגה חזרה לחדר בשעה 01:00.

יום שבת, 20 באוקטובר 1973

עם שחר הוזנקה הפלוגה המסייעת לסריקות באזור שבו נצפו נוחתים מסוקים סוריים. בהפגזה על פלוגה ד' במטרה ארטילרית 362 נהרג לוחם אחד. בלילה שוב הציבה פלוגה א' את המארב, הפעם בפיקוד הסמ"פ. בערב נקרא המג"ד לקבוצת תכנון חטיבתית למבצע "קינח" - כיבוש החרמון מחדש.

יום ראשון, 21 באוקטובר 1973

בשעה 06:15 השתתפו מפקדי הגדוד בקבוצת פקודות חטיבתית למבצע "קינח" בצומת חדר. לאחריה דילג הגדוד לשטח כינוס ביער אודם. בשעה 10:00 נערכה שם קבוצת פקודות גדודית. בשעה 13:00 תוכנן להתקיים אישור אצל המח"ט שטרם שב מהפיקוד, ולכן שלח המג"ד את המ"פים לתדרך את פלוגותיהם למשימות הצפויות ולהמשיך בנוהל הקרב שלהם. משעה 15:00 טיווחו מפקד הסיוע החטיבתי, המג"ד וקצין השיתוף הארטילרי (קש"א) את המטרות הראשונות שבציר התנועה. בשעה 16:30 עידכן המג"ד את המ"פים על מהלכי המבצע ובכלל זה על נחיתת גדודי חטיבה 317 על החרמון הסורי, עבר עימם על תוכנית הגדוד, ולאחריה נערכה שיחה גדודית. בסיומה הצטרף גם המח"ט ונשא דברים בפני לוחמי הגדוד על חשיבות כיבושו של החרמון. בשעה 17:15 יצאו גדוד 51 וחפ"ק המח"ט בשיירת זחל"מים ונגמ"שים מיער מסעדה לעבר מג'דל-שמס. כשהגיעה השיירה לכפר, פנו פלוגה א' וחפ"ק הסמג"ד מזרחה למרכז הכפר כדי לטפס בציר נפרד לעבר החרמון. שאר הגדוד המשיך לנוע עם חפ"ק החטיבה לעבר נקודת הפריקה מהזחל"מים. שם החל בשעה 18:30 הטיפוס ברגל (כיום מעלה גולני). בשעה 23:30 הגיעה פלוגה א' ל"עיקול הטנק".

יום שני, 22 באוקטובר 1973

בשעה 01:00 בערך חבר כוח המג"ד לכוח הסמג"ד שהמתין ב"עיקול הטנק". לאחר תדריך קצר למ"פ החלה פלוגה ג' להוביל את הגדוד ליעד הראשון, נ"ג 2,072 (גבעה 16). בשעה 02:38 בערך החל הקרב על גבעה 16 בהיתקלות לוחמי פלוגה ג' בפאתי גזרת פלוגה 2 של גדוד צנחנים 82 הסורי. הקרב נמשך שמונה שעות רצופות והסתיים בשעה 10:38, כשנכנסו לוחמי גדוד 17 וגדוד 51 לחצר המוצב הישראלי הנטוש והניפו את דגל הלאום ואת דגל החטיבה על תורן האנטנות שעל גגו. בקרב נהרגו 56 לוחמים של חטיבת גולני, ו־82 נפצעו. מגדוד 51 נהרגו 42 לוחמים, ביניהם שני מ"פים, ו־52 נפצעו, ובהם המג"ד. מעריכים שלסורים היו בקרב בין 50 ל־60 הרוגים. כוחותינו שבו 62 חיילים סורים. כמה עשרות חיילים סורים שנמלטו מאזור הקרב חוסלו בעמק בולען על ידי לוחמי יחידה 269 שהיו ערוכים במצפה־שלגים. מרבית הסורים נהרגו מאש נק"ל של לוחמי גולני, ורק כמה מהם נהרגו בהפצצות חיל האוויר ובהפגזות הארטילריה. בתום הקרב ירד הגדוד להתארגנות של שלושה ימים בחורשת טל.

יום חמישי, 25 באוקטובר 1973

גדוד 51 נערך במובלעת באזור חרפה וח'ן־אֶרְיֶנְה ושהה שם עד 13 בנובמבר 1973. רק אז חזר הגדוד בפעם הראשונה להתארגנות במחנה הקבע בטירה שמדרום לחיפה.¹

פעילות גדס"ר של חטיבה 35 במערכה נגד החזבאללה

יום רביעי, 12 ביולי 2006

גדוד הסיור (גדס"ר) סיים מבצע חטיבתי בגזרת שכם ושב להתארגנות במחנה הקבע בבית ליד. בשעה 09:10 התקף כוח של חיזבאללה סיור ממונע של גדוד מילואים 8110 מחטיבה 5 שנע על דרך המערכת ממזרח לשתולה. שלושה לוחמים נהרגו במקום, שתי גופות נחטפו ללבנון, ושניים נפצעו.

יום חמישי, 13 ביולי 2006

החל מבצע "שכר הולם": חיל האוויר תקף מטרות של חזבאללה בלבנון. הגדס"ר יצא לאימון בבסיס האימונים הפיקודי באלקים. גויס גם מערך המילואים של הגדוד כדי לסייע באימונים.

יום שבת, 15 ביולי 2006

פלוגת חיל ההנדסה (פלחה"ן) יצאה לפעילות מארבים בגזרת חטמ"ר (חטיבה מרחבית) 300 ושבה ב-19 בחודש לאלקים.

ליל שלישי-רביעי, 18-19 ביולי 2006

פלוגת הסיור (פלס"ר) ופלוגת הנ"ט (פלנ"ט) בפיקוד המג"ד התייצבו בגזרת חטמ"ר 300 בעקבות הכוונה לפעול ב"שמורת הטבע" של חזבאללה ברכס לבונה. מאחר שהמבצע התבטל, שבו הכוחות להתאמן בבסיס האימונים הפיקודי.

יום רביעי, 19 ביולי 2006

כוח של יחידת מגלן שסרק את "שמורת הטבע" ברכס מרון א-ראס נתקל בלוחמי חזבאללה. בהיתקלות נהרגו שני לוחמי מגלן, וכמה נפצעו. בשעות הצהריים הוזנקו הפלס"ר והפלחה"ן בפיקוד המג"ד לקיבוץ יראון כדי לסייע לכוח של מגלן. מח"ט 300 הטיל על הגדס"ר המוקטן לכבוש את חלקו הדרומי של הכפר מרון א-ראס כדי למנוע ירי אש נ"ט לעבר רכס שקד, שם פעל הכוח של יחידת מגלן, ולעבר היישובים אביבים ויראון. מפקד הגדס"ר החל בנוהל קרב מסודר שנמשך כמה שעות וכלל תצפית מפקדים על היעד. במקביל השתתפה פלוגת הנ"ט בפיקוד הסמג"ד עם גדוד 101 מוקטן בפשיטות על יעדי חזבאללה בכפר עיתה א-שעב. לוחם מהפלנ"ט נפצע קשה ופונה במסוק שנחת מצפון לכפר.

יום חמישי, 20 ביולי 2006

לאחר שהגדס"ר המוקטן חצה את גדר המערכת ואת המכשול, הוא התקדם לעבר הכפר מרון א-ראס ועם שחר השתלט ללא התנגדות על כמה מבנים בחלקו הדרום-מערבי של הכפר. שני טנקים מגדוד 82 ודחפור משוריין, שהיו כפופים לפלס"ר, חלפו בקרבת הכוח הקדמי שלו ונקלעו למארב של לוחמי חזבאללה. מאש מטולי נ"ט נפגעו כלי הרק"ם, וכמה שריונאים נפצעו. לוחמי הפלס"ר חילצו את השריונאים הפצועים מתוך הטנקים והעבירו אותם לאחד המבנים. פלוגת החה"ן עם שני טנקים שפעלו תחת פיקודה הגיעה למקום ופינתה את פצועי השריון לשטחון באמצעות הטנקים. בשעות הבוקר הרחיבו לוחמי פלוגת החה"ן את שליטתם בחלקו הדרום-מזרחי של הכפר. שני צוותים של הפלס"ר, שהשתלטו על שני מבנים בשיא הגובה של הכפר, הותקפו על ידי כוח חזבאללה שמנה עשרות לוחמים. בקרב הקשה שאליו נקלעו לוחמי הפלס"ר הם הצליחו לחסל 10-15 לוחמי חזבאללה בסיוע מסוקי קרב ואש ארטילרית. בשל תחושה שהצנחנים במצוקה דרש מח"ט 300 ממפקדת אוגדה 91 כוחות תגבור. בנוהל קרב מזוז נכנסה יחידת אגוז של גולני בצהרי היום למרון א-ראס ונקלעה לקרב קשה שבו נהרגו חמישה לוחמים, וחמישה נפצעו. גופת אחד החללים אותרה רק ב-21 בחודש בערב.

יום שישי, 21 ביולי 2006

הגדס"ר המוקטן המשיך להחזיק בכפר מרון א-ראס. פלוגת הנ"ט, שסיימה את משימתה בכפר עיתה א-שעב, הצטרפה בערב לשאר הגדס"ר במרון א-ראס. הגדס"ר שהה בכפר עד 23 בחודש. באותו הערב החל מבצע "קורי פלדה 1".

ליל ראשון-שני, 23-24 ביולי 2006

החל מבצע "קורי פלדה 2". על הגדס"ר הוטל לאגוף את העיירה בנת-ג'ביל ממערב. הגדוד התקדם כמה מאות מטרים בלבד.

ליל שני-שלישי, 24-25 ביולי

הגדס"ר התקדם לעבר נ"ג 850 שממערב לבנת-ג'ביל.

יום שלישי, 25 ביולי 2006

פלוגת החה"ן ספגה אש משטח שמצפון-מזרח לה וקיבלה הוראה להתקפל בחזרה לנ"ג 850.



פעילות גדס"ר של חטיבה 35 במערכה נגד החזבאללה

יום רביעי-חמישי, 26-27 ביולי

ליל חמישי-שישי, 27-28 ביולי

שישי-שבת, 28-29 ביולי 2006

ליל ראשון-שני, 30-31 ביולי

ליל שני-שלישי, 31 ביולי-

1 באוגוסט 2006

ליל שלישי-רביעי, 1-2 באוגוסט

2006

יום רביעי, 2 באוגוסט 2006

ליל רביעי-חמישי, 3-2 באוגוסט

ליל שישי-שבת, 4-5 באוגוסט

2006

ליל שבת-ראשון, 5-6 באוגוסט

2006

ליל ראשון-שני, 6-7 באוגוסט

2006

ליל שני-שלישי, 7-8 באוגוסט

2006

יום שלישי, 8 באוגוסט 2006

ליל שלישי-רביעי, 8-9 באוגוסט

2006

ליל שבת-ראשון, 12-13 באוגוסט

2006

יום שני, 14 באוגוסט 2006

הגדס"ר המשיך לשהות בתוך מבנים ללא כל פעילות.

הגדס"ר יצא משטח לבנון להתארגנות בארץ.

הגדס"ר היה בהתארגנות ובמנוחה בחוף הכינרת.

פלוגת הנ"ט נשלחה לתפוס את תִּלְתָּת אבו טוויל, גבעה שמצפון לכפר עיתה א' שעב.

פלוגת הנ"ט תפסה גם את ג'בל חמרה, גבעה שמצפון לתִּלְתָּת אבו טוויל. הפלס"ר והפלחה"ן בפיקוד המג"ד תפסו את הכפר הנוצרי קוזה, אף שמפקד אוגדה 91 הורה למעשה לתפוס את מוצב החזבאללה בג'בל חמיד הנמצא כ-1,500 מטר צפונית-מזרחית לקוזה.

הגדס"ר קיבל הוראה לנוע לעבר א' שמיס שמצפון לעיירה בנת-ג'ביל. הגדס"ר נע פחות מקילומטר ותפס עמדות בסבך.

בשעות הבוקר נשמע ירי מרגמות ליד הגדס"ר, אך לוחמי הגדס"ר לא חתרו למגע.

הפלס"ר והפלחה"ן בפיקוד המג"ד התקדמו לעבר א' טירי.

פלוגת הנ"ט חברה לגדס"ר בא' טירי.

הפלס"ר והפלחה"ן בפיקוד המג"ד התקדמו לעבר בית-יהון. פלוגת הנ"ט התקדמה לשקיף א' נימל.

הגדס"ר קיבל הוראה לחזור לעבר העיירה בנת-ג'ביל כדי להשתתף בקרב האוגדתי לכיבושה.

לוחמי הגדס"ר תפסו עמדות בבתים נמוכים מסביב לבניין בן 6-7 קומות בכניסה הצפונית של בנת-ג'ביל. במהלך ההתקדמות נפגעו כמה לוחמים.

לפנות בוקר התקדם הפלס"ר לעבר צומת צ'ף אל-הווא, אך נתקל באש ונסוג. במהלך הנסיגה נפצע אנושות אחד הלוחמים, ייתכן שמאש לוחמי הפלחה"ן. במהלך פעולות החילוץ של הפצוע נעו לוחמי הפלס"ר לחבירה עם טנק מ"פ מגדוד 53. בדרכם ירו בטעות על מבנה שבו שהו לוחמי הפלחה"ן והרגו לוחם אחד. הפצוע וההרוג הובלו באלונקות לחבירה עם הטנק, ומאוחר יותר נחת באזור מסוק ינשוף עם צוות מיחידה 669, אך הפצוע האנוש נפטר.

הגדס"ר יצא מאזור בנת-ג'ביל להתארגנות ולמנוחה באתר נופש. החל נוהל הקרב למבצע "שינוי כיוון 11" באחריות עוצבת האש.

החל מבצע נרחב של עוצבת האש. הפלס"ר והפלח"ט הגיעו עם חפ"ק מח"ט 35 אל מצפון לכפר יעטר. הפלחה"ן ומג"ד הגדס"ר היו אמורים להצטרף בהמשך, אך בשל התרסקות מסוק היסעור שנפגע מטיל ששיגר לוחמי חזבאללה נעצר המבצע.

בשעה 08:00 הוכרזה הפסקת אש. הכוחות ששהו בשטח נותרו בסבך 48 שעות ואחר כך שבו ברגל לשטח ישראל.²

הערות

1. תזה"ד, המעבדה התפיסתית, המרכז לחקר ההפעלה ובניין הכוח, המכון לחקר הטקטיקה, המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה, תשס"ט, 2008; עמיר רפפורט, **אש על כוחותינו**, מעריב, תל-אביב: 2007; עפר שלח ויואב לימור, **שבויים בלבנון**, ידיעות אחרונות, תל-אביב, 2007; עמוס הראל ואבי יששכרוף, **קורי עכביש**, ידיעות אחרונות, תל-אביב, 2008

1. אל"ם (מיל') משה גבעתי, **קרבות החרמון במלחמת יום הכיפורים**, כרכים א-ה, אמ"ץ-תזה"ד, המחלקה להיסטוריה, ענף חקר קרבות, אפריל 2005; **יומן המלחמה של גדוד 51 במלחמת יום הכיפורים**
2. על פי רשימות שהכנתי בעת שהייתי נציג המחלקה להיסטוריה באוגדה 91 במלחמת לבנון השנייה; **מלחמת לבנון השנייה - תבונה המעשה**, קובץ מאמרים חלק ב', אמ"ץ-