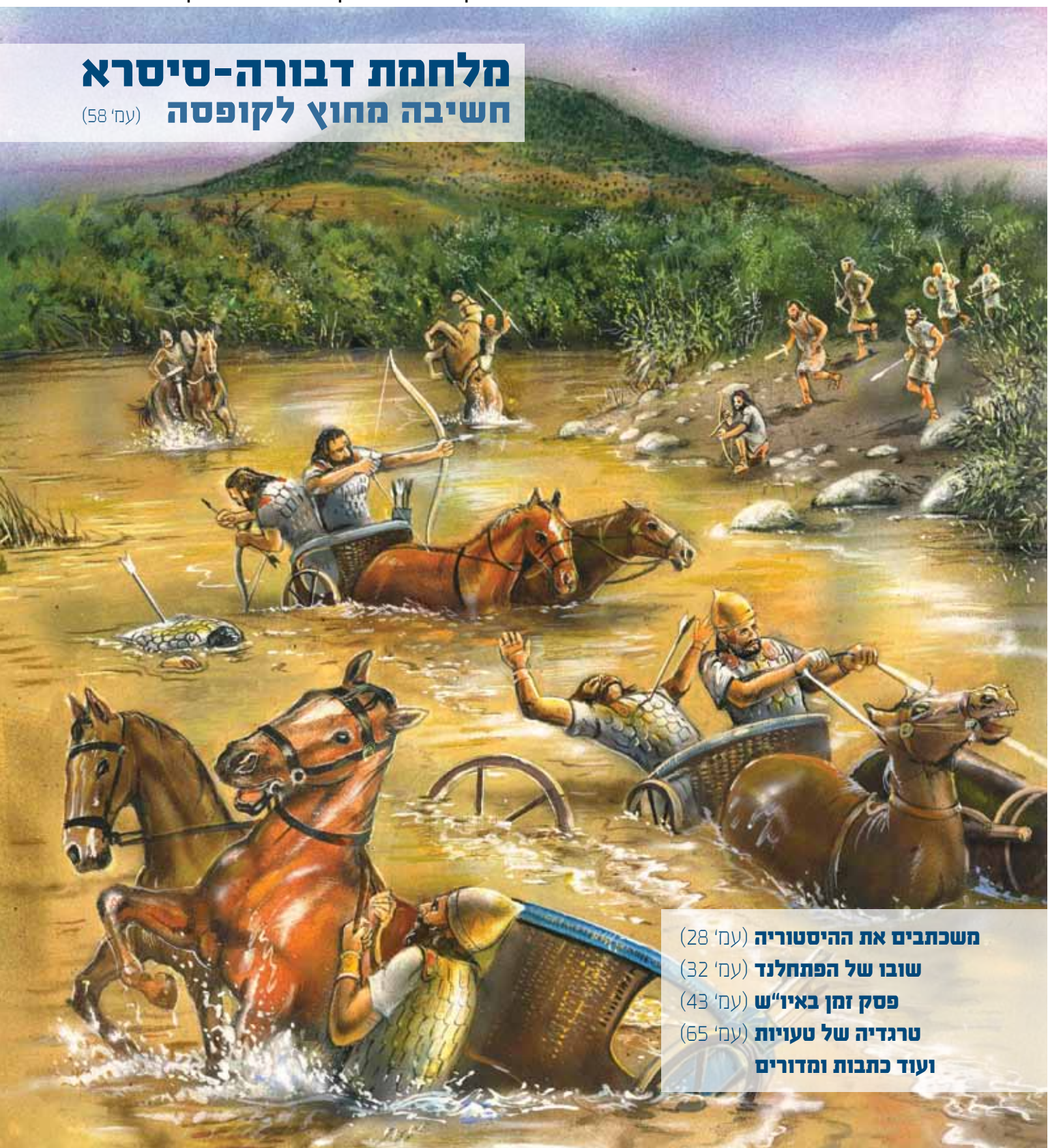


גיליון 445 ◀ חשוון התשע"ג ◀ אוקטובר 2012

## מלחמת דבורה-סיסרא חשיבה מחוץ לקופסה

(עמ' 58)



משתתפים את ההיסטוריה (עמ' 28)

שובו של הפתחלנד (עמ' 32)

פסק זמן באיו"ש (עמ' 43)

טרגדיה של טעויות (עמ' 65)

ועוד כתבות ומדורים

## שגרה בתנועה

בשגרה רגועה יש ברכה רבה, אולם בתחום הביטחוני עלולה שגרה להוביל לקיבעון שסכנתו רבה. תקופות של רגיעה בגזרה מסוימת עלולות להביא לשאננות שעלולה להסתיים באסון. נוכח האיומים הבסיסיים על ישראל יש אולי צד של ברכה באתגרים הצצים חדשים לבקרים ומחייבים את צה"ל להתחדש ולהתקדם כל הזמן.

כמה ממפקדי צה"ל היום זוכרים את האזור בדרום לבנון שהיה מוקד לפעילות חבלנית שכונה "פתחלנד"? מי ששכח ראוי לו שייזכר, ומי שלא שמע עליו טוב יעשה אם ילמד (ערן אורטל, "שובו של הפתחלנד", עמ' 32); כמה ממפקדי צה"ל זוכרים את המלחמות בלבנון לדורותיהן: החל ממלחמת העצמאות, דרך מלחמת "שלום הגליל" ועד "מלחמת לבנון השנייה"? למרות השקט הארוך, יחסית, שממנו אנו נהנים בשנים האחרונות, שמאפשר חיי שגרה רגועים בגזרה הזאת אסור לשכוח את מה שהתחולל בה (ד"ר ישראל בן דור, "משכתבים את ההיסטוריה", עמ' 28). גם בגזרת יהודה ושומרון אנו נהנים בשנים האחרונות מרגיעה לאחר תקופות קשות ועמוסות פיגועים ועימותים (רס"ן טלי קרויטור, "פסק זמן באיו"ש", עמ' 43), אולם חשוב להבין את שכריריותה של הרגיעה הזאת ולא לראות בה משהו בטוח ונצחי ולשקוע בשאננות.

תקופות כאלה, שבהן היקף הפעילות ועצימותה נמוכים יחסית, מחייבות פיתוח תפיסה אסטרטגית הולמת שבהיעדרה אורבים תמיד השאננות והקיבעון שהיכו בנו קשות במלחמת יום הכיפורים ובמלחמת לבנון השנייה (אל"ם שי שבתאי, "תפיסת המערכה שבין המלחמות", עמ' 24 וסא"ל [מיל'] עמוס כהן, "טרנדיה של טעויות", עמ' 65).

קריאה מועילה  
אפי מלצר

10

4

תפקיד המפקד בהתאוששות  
מאירועים קשים

**אל"ם אשר בן לולו** ♦ מפקד מרכז האימונים באש במל"י, בוגר מב"ל  
בחיי יחידה קורה לא אחת שהיא נקלעת לאירוע קשה שעלול להפוך למשבר הפוגע ביכולתה להמשיך לתפקד. המאמר בוחן מהם המאפיינים הפיקודיים המוצלחים ביותר למניעת המשבר ולשמירה על הרצף התפקודי של היחידה

מלחמת ההסברה בעידן  
הדיגיטלי

**תא"ל אבי בניהו** ♦ לשעבר דובר צה"ל  
המעבר מהתקשורת המסורתית לתקשורת החדשה - בעיקר אתרי החדשות באינטרנט, הרשתות החברתיות והבלוגוספירה - מחייב את מערך ההסברה של ישראל ושל צה"ל להעתיק את מרב תשומת הלב שלו אל העולם החדשה הזה

המפקד והעורך הראשי: **סא"ל חגי גולן**  
העורך: **אפי מלצר**  
עורך המשנה: **יואב תדמור**

עורכות בהוצאת מערכות: **אביטל רגב-שושני, רות טרינצ'ר-סיון**  
עיצוב ועריכה גרפית: **סטודיו זאב אלדר**  
איורים: **בוריס דיקרמן**  
ציור שער: **טוביה קורץ**  
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](mailto:maarachot@gmail.com)

כתובת למכתבים: ד"צ 02432 צה"ל

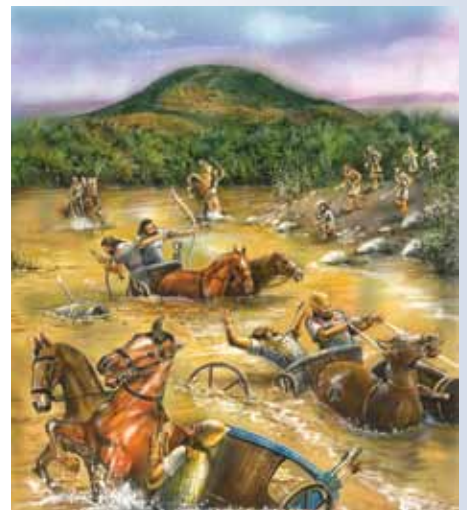
**מחלקת המנויים:**

טלפון: 03-5694512

הודפס בדפוס גרפוליט

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

**בשער** ♦ ברק וצבאו מפתיעים את סיסרא  
למרגלות הר תבור. ציור: טוביה קורץ. עמ' 58





58

## מלחמת דבורה-סיסרא: חשיבה מחוץ לקופסה

סרן (מיל') דוד השביט ◀ מ"פ הובלה

ניתוח מחודש של המערכה המכריעה לכיבוש הארץ מידי הכנענים מעלה את האפשרות שבני ישראל ניצחו הודות לטכנולוגיה מיוחדת שאותה למדו בעת שהיו עבדים במצרים

## 65 דעה אישית

### טרגדיה של טעויות - האם ניתן למנוע אותן?

סא"ל (מיל') עמוס כהן ◀ מנהל מרכז המידע במכון פשר למחקר אסטרטגי, אוזיר וחלל. היה טייס קרב בחיל האוויר ומילא תפקידי פיקוד ומטה שלושה ספרים שראו אור בשנים האחרונות מנתחים היבטים שונים של מחדלי צה"ל במלחמת יום הכיפורים. הכרת המחדלים והדרכים למניעתם חיונית כדי למנוע חזרה עליהם

## 68 סיקורת

### להבין את האויב

מאיר ליטבק ◀ פרופסור בחוג להיסטוריה של המזרח התיכון וראש המרכז ללימודים איראניים באוניברסיטת תל אביב  
ספרו של אורי גולדברג "לחשוב שיעית" (בהוצאת האוניברסיטה המשודרת) הוא ניסיון מבורך לשפוך אור על השיעים שתופסים כיום את רוב תשומת הלב הביטחונית שלנו

## 70 טכנולוגיה

### שדרוג בלתי אפשרי

יעקב דוד פישר ◀ סטודנט לתואר שני במדעי המדינה באוניברסיטה העברית  
ניסיון להשאיר בשירות מערכת נשק שעבר זמנה מחייב השקעות עתק. זה בדיוק מה שקורה עכשיו לדור החדש של מטוסי הקרב, שמחירים הופך אותם כמעט ללא רלוונטיים

38

## הדלגיטימציה של תחמושת הזרחן

סרן ליאור א' ◀ קצין מודיעין

זה כמה שנים שגופים שונים מנהלים מסע להטלת איסור מוחלט על שימוש בתחמושת שכוללת זרחן לבן - גם אם זו מיועדת למטרות לא קטלניות כמו מיסוך. המאמר בוחן כיצד מתגבשת נורמת איסור על נשק ומהם השלבים בדרך להפיכתו לטאבו מוחלט, עד כי השימוש בו גורר סנקציות



43

### פסק זמן באיו"ש

רס"ן טלי קרויטור ◀ קצינת תיאום אזרחי במת"ק ג'נין של המנהל האזרחי. בוגרת המל"ק  
זה כמה שנים שמנגנוני הביטחון הפלסטיניים ביהודה ושומרון נלחמים ביעילות רבה בטרור של החמאס. את ההפוגה המבורכת הזאת יכול צה"ל לנצל להגברת האימונים וההתכוננות



50

## הקצונה הזוטרה בצה"ל - האם היא חסם בפני יישום הפיקוד מוכוון המשימה?

סגן יוסף גנסבורג ◀ קצין מטה בבה"ד 1 לשעבר מפקד צוות בבה"ד 1

כדי שניתן יהיה ליישם את הפיקוד מוכוון המשימה - שחיוני ליכולתו של צה"ל לנצח במלחמה הבאה - יש לשפר את המקצועיות של הקצונה הזוטרה. לשם כך יש, בין היתר, ליצור בקרבה זיקה למקצוע הצבאי באמצעות מיקוד ההכשרה, ובכלל זה לימודי היסטוריה צבאית



19

## פיקוד ושליטה על יחידות הלוגיסטיקה

תא"ל מופיד גאנס ◀ קצין הלוגיסטיקה הראשי  
סא"ל אריאל עמיהי ◀ רמ"ד התורה האינטגרטיבית בחיל הלוגיסטיקה  
מאפייניה הייחודיים של פלוגת המפקדה, היא פלוגת הלוגיסטיקה של הגדוד, עושים את הפיקוד עליה לקשה יותר ולמאתגר יותר מאשר הפיקוד על פלוגה מבצעית

24

## תפיסת המערכה שבין המלחמות

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

במשך רוב הזמן נמצא צה"ל בין מלחמות, והנה דווקא בעבור פרק הזמן הממושך הזה אין לו תפיסת הפעלה, אלא רק אוסף של עקרונות - בחלקם מיושנים ולא רלוונטיים. הגיע הזמן שצה"ל יראה בפרק הזמן הזה מערכה לכל דבר ויגבש בעבורה תורת לחימה הן ברמה המטכ"לית והן ברמה הלאומית



28

## משכתבים את ההיסטוריה

ד"ר ישראל בן-דור ◀ היסטוריון צבאי

צרות חדשות משכיחות את הצרות הישנות, ובעקבות מלחמת הלבנון השנייה נולדה הנטייה לראות במלחמת לבנון הראשונה סיפור הצלחה. אבל האמת היא שבמלחמת לבנון הראשונה כשל צה"ל ולא השיג את יעדיו המרכזיים

32

## שובו של הפתחלנד

סא"ל ערן אורטל ◀ חניך במב"ל

בשנים הקרובות צפויים האזורים שגובלים בישראל להפוך לשטחי הפקר שבהם שולטים ארגוני טרור - כפי שהיה הפתחלנד בזמנו. זהו מצב שטומן בחובו סכנות רבות שלקראתן יש להיערך כבר עתה

# מלחמת ההסברה בעידן הדיגיטלי

המעבר מהתקשורת המסורתית לתקשורת החדשה - בעיקר אתרי החדשות באינטרנט, הרשתות החברתיות והבלוגוספירה - מחייב את מערך ההסברה של ישראל ושל צה"ל להעתיק את מרב תשומת הלב שלו אל העולם החדש הזה



**תא"ל אבי בניהו**  
לשעבר דובר צה"ל

תמונה אחת בסטילס או סרטון וידאו קצר המובאים בבלוג, ברשת חברתית כמו פייסבוק או ביוטיוב או סתם ציוץ בטוויטר הולכים ותופסים את מקומן של ההודעות המסורתיות של דובר צה"ל, של מסיבות העיתונאים ושל כל שאר המאפיינים הקלאסיים בעבודה התקשורתית של הדוברים.

נוכח התהליכים האלה ניצב צה"ל נוכח אתגר מיידי ומורכב. בשדה הקרב יפגשו המפקדים והלוחמים צוותי סיקור מקצועיים לצד צלמים עצמאיים רבים. אמצעי התיעוד בכל צד לוחם ובתוך האזרחי יהיו רבים ומגוונים. שידורי הרצף בכל ערוצי התקשורת האלקטרונית והמקוונת יהיו פלטפורמה ל"מלחמה בשידור חי". משמעות הדבר היא קושי הולך וגדל של הרשויות לשלוט על המידע, למשל לפקח על פרסום הודעות בנוגע לנפגעים. גם הצנזורה תגלה שנחלשה מאוד יכולתה לפקח ולשלוט במידע. למידע הרב שיזרם כמעט ללא פיקוח בכל ערוצי התקשורת תהיה השפעה מיידי ואפקטיבית על דעת הקהל בישראל, על דעת הקהל במדינות האויב, על הממשלות ועל הקברניטים בשני הצדדים וגם על "מדינות היציע" - המדינות שאינן מעורבות ישירות בקונפליקט אך עוקבות אחריו בקפידה.

כדי לשמור על אמון הציבור בישראל ועל הלגיטימציה בעולם תצטרך הפעילות של צה"ל להתקיים במסגרת סד של מגבלות תקשורתיות נוקשות.

סיקור נרחב - מקומי ועולמי - יינתן להערכתי במלחמה הבאה לעורף של מדינת ישראל ובמיוחד לציבור בגוש דן רבתי שיידרש

סולטאן) שנורתה למוות ואשר צולמה באקראי במצלמה סלולרית והופצה ברשתות החברתיות - בלי ששלטונות איראן הצליחו למנוע זאת - גרמה לסדק חמור הרבה יותר בתדמיתו של המשטר האיראני מאשר גרמו המודיעין המערבי כולו או המיליארדים שהושקעו ב"קול אמריקה" ובאמצעים דומים. המציאות הזאת גורמת לפיחות משמעותי בתפקיד העיתונות המודפסת המסורתית בארה"ב, באירופה, במזרח התיכון ובכלל זה אצלנו. מתברר שהקהילות הווירטואליות יעילות ומשמעותיות הרבה יותר בתהליכים חברתיים ופוליטיים. אל הקהילות האלה יידרשו להתייחס כל מדינה וכל צבא, לרבות צה"ל, במערכות הבאות (ובהכנות להן) - בעיקר במקרים של עימותים אסימטריים ושל נוכחות אזרחית מסיבית בכל שדה קרב בצפון המדינה או בדרומה.



**כוחם של ה"שחקנים"  
הוותיקים בתקשורת עובר  
אל הציבור, אל האזרח  
הבודד, אל הרחוב, אל  
האקדמיה, אל הסטודנט  
ואל הבלוגרים ששולטים  
על המידע - כל אחד  
בתחומו**

## מבוא: מהפכת התקשורת

מהפכת המידע וההתפתחויות הטכנולוגיות בתחום התקשורת הסלולרית, האינטרנט והרשתות החברתיות חוללו שינויים מרחיקי לכת בצריכת המידע, בהספקת המידע, בתפקידי העיתונאים ובמהירות שבה זורם המידע מקצה עולם לקצהו.

יתר על כן, האינטרנט והרשתות החברתיות יוצרים שפה ותרבות חדשות שהופכות את המידע לזמין ולנגיש לכול. למעשה, הולך ונשחק מקומם של ה"שחקנים" הוותיקים בתקשורת - הכתבים, העורכים, הפרשנים והדוברים - וכוחם עובר אל הציבור, אל האזרח הבודד, אל הרחוב, אל האקדמיה, אל הסטודנט ואל הבלוגרים ששולטים על המידע - כל אחד בתחומו.

"האביב הערבי" מלמד על עוצמתה ועל יעילותה של מהפכת התקשורת ועל האיום שהיא יוצרת על משטרים מסורתיים, על ממשלות, על ארגונים ועל צבאות. כך, למשל, ניתן ללמוד מהפגנות הרחוב שהתקיימו באיראן בעקבות הבחירות שזויפו ב-2009 כי תמונה אחת של סטודנטית (נדה אגא



**הריגת הסטודנטית נדה אגא סולטאן במהומות באיראן (2009) ◀ תמונה אחת של סטודנטית שנורתה למוות ואשר צולמה באקראי במצלמה סלולרית והופצה ברשתות החברתיות גרמה לסדק חמור הרבה יותר בתדמיתו של המשטר האיראני מאשר גרמו המודיעין המערבי ו"קול אמריקה"**

התקשורת החדש שתואר לעיל ונוכח מעורבות פעילה של מוסדות משפט בין-לאומיים, ארגונים לזכויות אדם, מוסדות או"ם, העולם הערבי והמעצמות הן אתגר מהמעלה הראשונה לכל גורמי הדוברות וההסברה של מדינת ישראל, ובהם אלה של צה"ל ושל משרד החוץ. הקושי של האתגר הזה נובע בעיקר מהתמונות שיזרמו מהזירה של של מבנים ושל תשתיות הרוסים ושל נפגעים רבים בקרב האויב וסביבתו האזרחית.

הפתרון העיקרי לעניין הזה טמון בתיאום ציפיות מוקדם ושיטתי מול כלל קהלי היעד. מסרים נכונים ומותאמים - שאותם יתנו ברציפות הגורמים הנכונים לקהלי המטרה השונים בצורה פומבית וחשאית, ואשר יעסקו בחובתה של ישראל להטיל על צה"ל לפעול ◀ נחישות ובעוצמה כדי לסיים כל מערכה

לאומית לפעילות צה"ל. את המלחמה רצוי לסיים בתמונה "שוברת שוויון" בדעת הקהל בעולם, דהיינו תמונה שמחזקת מאוד את טענת ישראל שניצחה בעימות.

בדרך כלל הדרך היעילה והמהירה ביותר לקצר את משך הלחימה ולהשיג הכרעה מהירה יחסית כרוכה בהפעלתה של עוצמת אש גבוהה ביותר גם בשלב האש של המערכה וגם בשלב התמרון - עד כדי כתישת המפקדות והמערכים של האויב. אולם אלה נמצאים לרוב בתוך סביבה אזרחית - מה שמטיל מגבלות על פעילות צה"ל. עם זאת יש לציין שבמלחמות לבנון השנייה כתש צה"ל הן את המפקדות של חזבאללה בדרום ביירות והן את הסביבה האזרחית שלהן (אסטרטגיית אֶ-דאחיה).

תוצאותיה של פעילות התקפית בעוצמת אש גבוהה בתווך אזרחי אל מול מצלמות בעידן

לשהות במקלטים במשך מספר רב של ימים. ספק מרכזי של המידע - לצד גורמים רשמיים כמו רשויות המדינה וגופי החירום וההצלה - יהיו האזרחים שבמקלטים וכן אנשי הרשויות המקומיות.

במציאות הזאת של תקשורת פתוחה ומהירה ללא מתווכים ממסדיים, של מלחמה בשידור חי, של נגיסה ביכולת הצנזורה והמדינה לשלוט במידע או לעכבו ובמצב שבו ישראל צריכה להשיג ולשמר את הלגיטימציה מול ממשלות, ארגונים בין-לאומיים, ארגוני זכויות אדם, גופי תקשורת ומוסדות משפט בין-לאומיים תהיה המצלמה - לדעתי - הגורם המשמעותי ביותר שיבלום את הפעולות של צה"ל.

## הלחימה כחזית ובעורף והאתגר של דובר צה"ל

במלחמת לבנון השנייה שהו בצפון המדינה יותר ממיליון איש במשך יותר מחודש במקלטים. במהלך "עופרת יצוקה" שהו בדרום המדינה יותר ממיליון איש במקלטים במשך יותר מ-20 יום. אולם הקבינט והפיקוד העליון של צה"ל מודעים היטב לעובדה שבעימות הבא לא ייתכן מצב שבו כמעט שבעה מיליון איש בכל רחבי המדינה יידרשו למאמץ ממושך דומה.

בהכללה ניתן לקבוע כי בניגוד לאוכלוסיות בפריפריות בצפון הארץ ובדרומה שמקיימות את חייהן בקהילות בסוג של ערבות הדדית או בתחושת שליחות לאומית - במרכז הארץ אין זה כך. מדובר באוכלוסייה שהקשרים הקהילתיים שלה כנראה רופפים הרבה יותר, ולכן גם כושר העמידות שלה חלש יותר. לפיכך ברור שצה"ל יצטרך להיערך לקיצור משך הלחימה, דהיינו להשגת הכרעה מהירה. על הרמטכ"ל ועל מפקדי הפיקודים והזרועות להטמיע בקרב מפקדי השדה את הצורך להתקדם ולהכריע במהירות כדי להסיר מהר ככל האפשר את האיום מהעורף הישראלי.

גם "שעון החול" שמציבים ארה"ב, האו"ם וגורמים נוספים מטיל מגבלות על משך ימי הלחימה - בעיקר אם בלחימה נגד ישראל יהיו מעורבים לא רק גורמי טרור אלא גם מדינות. גורמים נוספים שמחזקים את הצורך לפעול לקיצור משך הלחימה הם ההכרח לשמור על אומון הציבור בצה"ל ועל הלגיטימציה הבין-

בתוך עשרה עד 14 יום ולשחרר את אזרחיה מהמקלטים - יהיו קליטים וברורים, ויהיה בהם כדי לרכך ולמתן תגובות קשות בזמן אמת. נוסף על כך תהיה למסרים כאלה תרומה אפקטיבית בתחום ההרתעה. כמו כן יהיה על מערך ההסברה להגדיר מיהו מעורב ומיהו בלתי מעורב בשדה הקרב האזרחי. את המסרים שיופצו לקהלי היעד השונים יש לגבש ברמות הגבוהות ביותר בממשלה ובמטכ"ל כדי למתן ככל האפשר ובזמן אמת את הביקורת בארץ ובעולם - בתקשורת, בארגונים השונים ובממשלים.

## הדוברות הצבאית לעורף - אתגר ההסברה ל"חיילים ללא מדים"

בכל מתאר סביר של המערכה הבאה יהיה על ההסברה לא רק לתחזק את אמון הציבור בצה"ל ואת הלגיטימציה שנותן העולם לצה"ל להפעיל כוח אלא גם לפעול להגברת הלכידות של החברה הישראלית כדי לשמר את יכולת העמידה שלה, את חוסנה ואת המורל שלה. נוכח מציאות שבה מתנפצים על העורף בישראל עשרות ומאות טונות של חומרי נפץ במשך ימים ארוכים, והאוכלוסייה נדרשת לשהות במקלטים זמן רב ולספוג נפגעים ופגיעות קשות בשגרה, במשך ובכלכלה, חובתה של המדינה וחובתו של צה"ל להתייחס אל התושבים שבמקלטים כאל חיילים ללא מדים. משמעות הדבר: יש להבהיר להם שכוח עמידתם והחוסן שיפגינו יקבעו את גורל המערכה לא פחות מאשר הישגי הלוחמים בחזית. על הציבור בישראל להבין שמטרת האויב היא להתיש את העורף הישראלי, לפגוע בחוסנו ולגרום לו להפעיל לחץ על הממשלה לקבל החלטות שאינן בהכרח נוחות ונכונות לישראל ולצה"ל.

פיקוד העורף ויחידת דובר צה"ל מיישמים בהצלחה סיכום שהושג לאחר מלחמת לבנון השנייה, ולפיו פועל פיקוד העורף באופן עצמאי אל מול כלי התקשורת באמצעות נציגים בכירים באולפני השידור או באמצעות האולפן המרכזי ברמלה לשם העברת מידע מציל חיים והנחיות התגוננות לציבור.

לפי הסיכום הזה, מבזרות למעשה חלק מהסמכויות של דובר צה"ל לפיקוד העורף. הסיכום הזה יושם בהצלחה ב"עופרת יצוקה"

ובאירועים נוספים. עם זאת יש להדגיש שעל פי הסיכום מעביר פיקוד העורף באופן עצמאי רק מידע מציל חיים. יישום מוצלח של הסיכום הזה מותנה, כמובן, במידת מיומנותם ואמינותם של קציני ההסברה במדים שמופיעים באולפנים.

נוסף על כך הונהגה מדיניות מתירנית למדי שלפיה רשאים מפקדי המחוזות בפיקוד העורף להתראיין בכלי התקשורת האלקטרוניים - המקומיים והארציים - במהלך מבצע, משבר או איום כלשהו על העורף. ההסדר הזה מחייב רענון של כשירות המפקדים לעמוד מול מצלמה, להעביר מסר ברור בזמן קצר ולהבין שלכל שגיאה יש מחיר גבוה.

תחום נוסף שראוי לתשומת לב רבה, ללימוד ואף לעבודת מטה מסודרת ולגיבוש נוהל מוסכם הוא הטיפול בנפגעים בעורף. זוהי סוגיה כבדת משקל שיש לה השפעה רבה על הלוחמים בחזית.



## ההכרח לשמור על אמון הציבור בצה"ל ועל הלגיטימציה הבין-לאומית לפעילות צה"ל מחזקים את הצורך לפעול לקיצור משך הלחימה

בעוד שבמהלך השנים רכש צה"ל מיומנות רבה בעבודה של קציני הערים ושל המערך האכ"א התומך בכל הנוגע לטיפול במשפחות החללים והנפגעים, לרבות תיאום ההודעה על הנפגעים אל מול גופי התקשורת, הרי שאין בישראל בכלל ובצה"ל בפרט ניסיון כלשהו בנוגע להשפעה שתהיה לאבדות בעורף על הלוחמים בחזית - בסדיר או במילואים. המציאות החדשה שבפניה יעמוד צה"ל תחייב התייחסות תקשורתית ואופרטיבית אל "המשפחה המגויסת" שחלקה במדים וחלקה ללא מדים במקלטים. בהחלט ייתכן שבשלב הראשון של הלחימה,

שלב האש, יהיו יותר נפגעים בעורף מאשר בחזית - מה שיפר באופן משמעותי את האמנה ואת ההבנה המסורתיות בין העם לצבאו.

צה"ל נדרש אפוא לקיים עבודת מטה נרחבת יחד עם יתר גורמי החירום וההצלה בישראל כדי לבחון כיצד מודיעים לאנשי הצבא על יקיריהם שנפגעו בעורף. כמובן יש לבחון יחד עם גורמי הפסיכולוגיה בצבא את ההשפעה שתהיה להודעות כאלה על מורל הלוחמים והיחידות שבאים מהאזור בעורף שנפגע ומהן הפעולות שיש לנקוט כדי לבדוד את האירועים האלה ככל שניתן.

נוכח כל המשימות האלה יש חשיבות עליונה למה שנהוג לכנות "המשמעת הדוברתית": לאחידות המסרים ולפשטותם, לתיאום המסרים בין הדרג הצבאי לדרג המדיני, בין גורמי השלטון לגורמי האופוזיציה ובין כל שאר הגופים הרלוונטיים: גורמי הביטחון, החירום, הרפואה והתקשורת ובין המומחים והפרשנים השונים, ובהם אנשי צבא בכירים בדימוס ובמילואים. בקיצור, המשמעת הדוברתית מחייבת את כל הגורמים הרשמיים: מנשיא המדינה ועד אחרון החיילים.

זהו יעד בר השגה, והגורמים המקצועיים היחידים שמסוגלים לוודא את השגתו הם המטכ"ל ודובר צה"ל בהיותם גורמים א-פוליטיים שהציבור נושא את עיניו אליהם בעיתות חירום יותר מאשר לכל גורם אחר. משמעת דוברתית כמו זו שתוארה לעיל הופעלה במהלך "עופרת יצוקה", אולם אז מדובר היה במשימה פשוטה יחסית נוכח העובדה שהיה זה מבצע מוגבל בחזית אחת בלבד. המערכה הבאה צפויה להיות מורכבת הרבה יותר, ולכן האתגר הדוברותי צפוי להיות מורכב יותר, וחשיבותו צפויה להיות קריטית הרבה יותר מבעבר.

## המאמצים בעולם לדה-לגיטימציה של ישראל ושל צה"ל

זה כמה שנים, וביתר שאת בשנתיים האחרונות, מנוהלת מערכת דה-לגיטימציה נגד מדינת ישראל ונגד צה"ל. מדובר במערכה שאותה מתכננים, מארגנים ומממנים פלסטינים וגורמים פרו-פלסטיניים כדי לבדוד את מדינת ישראל ולכבוש את ידיה במאמציה להגן על עצמה. המערכה הזאת

**יש חשיבות עליונה ל"משמעת דוברתית": לאחידות המסרים ולפשטותם, ולתיאום המסרים בין הדרג הצבאי לדרג המדיני**



מתנהלת בפלטפורמות תקשורתיות שונות ברחבי העולם. הפעילים במערכת הדה-לגיטימציה הזאת טוענים שצה"ל הוא צבא כיבוש שמפעיל שיטות לחימה פסולות ומפר אמנות ודינים בין-לאומיים. זוהי מערכה שמתנהלת בעיקר באירופה, במדינות ערב, בדרום אמריקה ובמרכזה ובמידה פחותה יותר בארה"ב.

במסגרת מסע הדה-לגיטימציה נעשים ניסיונות להחרים את תוצרת ישראל, להטיל חרם על מוסדות אקדמיים בישראל ועל אמנים ישראלים ואף למנוע מאמנים זרים להופיע בארץ. זהו מסע שמסוכן מאוד לא רק לישראל אלא גם לקהילות היהודיות בעולם. לכן על ישראל להשיב מלחמה בכלים הנכונים. כאמור, הזירות שבהן מתנהלת מערכת הדה-לגיטימציה הן רחבות מאוד, ויש להכיר את העיקריות שבהן:

● **התקשורת המסורתית הבין-לאומית.**

חרף דעיכתם של העיתונים משמשת הפלטפורמה הזאת יעד לאויבנו, והם מנצלים אותה כדי לכתוב מאמרי דעה וטוקבקים לאתרים המקוונים של מערכות העיתונים. כמו כן הם מקיימים שיחות רקע ותדרוכים למערכות העיתונים.

● **התקשורת המקוונת.**

האינטרנט של האינטרנט והתרחבות הבלוגוספירה הופכים אותם לכלי מרכזי במסע הדה-לגיטימציה נגד ישראל בכלל ונגד צה"ל בפרט באמצעות הפצת מסרי שנאה והכפשה באתרים שונים בעולם. מספר הפלטפורמות העומדות לרשות המכפישים הוא כמעט אין-סופי: טוקבקים כמעט בכל פורום ובכל אתר, "ציץ" מסרים בטוויטר, העברת מידע כתוב ומצולם בפייסבוק או ביו-טיוב, כתיבת בלוגים נגד ישראל ונגד צה"ל.

● **הפגנות.** הגורמים שעוניים את ישראל מקיימים הפגנות רבות נגדה בערים מרכזיות בעולם כדי להשפיע על המערכות הפוליטיות ועל התקשורת בארצותיהם לנקוט עמדות אנטי-ישראליות ואף להחרים אותה.

● **הקמפוסים.** פעולות נרחבות לדה-לגיטימציה של ישראל מתקיימות

● **מערכת המשפט הבין-לאומית**

מנוצלת להגשת תביעות נגד מדינת ישראל, נגד צה"ל ונגד מפקדיו וחיליו. מטרת הפעילות הזאת היא לא רק לכבול את ידיה של ישראל במלחמה נגד הטרור אלא גם לזרוע פחד בקרב מפקדים ונציגי המדינה באמצעות השגת צווי מעצר בין-לאומיים נגדם. באמצעות הצווים האלה לא רק מדגישים את היותה של ישראל מדינה מנודה אלא גם משיגים תהודה תקשורתית נרחבת.

● **מוסדות וארגונים של האו"ם.**

הארגונים והפעילים העומדים בחזית המערכה לדה-לגיטימציה של ישראל משתמשים בגופים ובארגונים המסונפים למוסדות האו"ם בניו-יורק או בז'נבה כדי להציג מצגי שווא של משברים הומניטריים בקרב האוכלוסייה הפלסטינית והלבנונית (רעב, מחסור

בקמפוסים. מאחוריהן עומדים מרצים וסטודנטים פרו-פלסטינים. לעיתים מדובר בהתארגנויות שמטרתן היחידה היא לפגוע בישראל ולפעמים נרתמים לפעולות האלה תאי סטודנטים שעוסקים לעיתים גם בנושאים נוספים.



**את המסרים שיופצו לקהלי היעד השונים יש לגבש ברמות הגבוהות ביותר בממשלה ובמטכ"ל כדי למתן ככל האפשר ובזמן אמת את הביקורת בארץ ובעולם**





**הפגנה נגד ישראל בטורקיה בעת מבצע צה"ל בעזה ב־2009** ◀ הגורמים שעוינים את ישראל מקיימים הפגנות רבות נגדה בערים מרכזיות בעולם כדי להשפיע על המערכות הפוליטיות ועל התקשורת בארצותיהם לנקוט עמדות אנטי־ישראליות ואף להחרים אותה

יכולים אזרחים - לא מתוך כוונה רעה - לדווח לחברים על המצב בעורף, על תנועות של כלי רכב צבאיים בצירים בדרך לחזית, על מה שקורה בסמוך לבסיסי צה"ל ואפילו לאורך הגבולות. דיווחים כאלה יכולים לסייע מאוד לאויב לשפר את תמונת המודיעין שלו הן בנוגע להיערכות הצבא ולתנועותיו והן בנוגע למידת החוסן של הציבור.

ישראל כמו בעבר, צפויה לשלם מחיר משמעותי בתחומי הביטחון, הצבא והמודיעין בשל דבקותה בערכיה הדמוקרטיים שמקדשים את חופש הביטוי, את חופש הדעה ואת חופש התנועה.

גם ישראל עשויה לשאוב מידע רב ואיכותי מפלטפורמות התקשורת השונות - הן הבין־לאומיות והן אלה של האויב. מדובר במידע בתחומי הצבא, הכלכלה, החברה והמדיניות, אולם היקף המידע שיכולה ישראל להפיק מפלטפורמות התקשורת השונות של האויב קטן מהיקף המידע שיכול האויב להפיק מפלטפורמות התקשורת השונות בישראל.

ההתרחבות המשמעותית הזאת של מרחב המודיעין הגלוי מחייבת הידוק משמעותי של הקשר ושל התיאום בין גופי הדוברות וההסברה במדינת ישראל ובצה"ל לבין קהילת

אף הן לדה־לגיטימציה של ישראל במסווה של חופש האמנות.

## התרחבותו של מרחב המודיעין הגלוי

היווצרותן של פלטפורמות תקשורת רבות באינטרנט (רשתות חברתיות, בלוגים, פורומים וכד') שהגישה אליהן אפשרית כיום מכל מקום באמצעות סמרטפונים וטאבלטים מקילה על הפצת מידע ממרחבי הלחימה בלי שתהיה עליו שום בקרה שהיא. כך, למשל,



**מאחר שבכל מלחמה עתידית יינתן מקום מרכזי למערכה על הלגיטימציה ועל דעת הקהל המקומית והעולמית, יש לאמץ כמה דרכי פעולה שבהן לא הצטיינה עד כה ישראל**

בתרופות ובדלק וכו') ולהאשים בכך את ישראל. ועדת גולדסטון שהוקמה מטעם מועצת האו"ם לזכויות האדם בעקבות מבצע "עופרת יצוקה" היא דוגמה לשימוש ציני באו"ם ובמוסדותיו.

- **הארגונים לזכויות האדם** שפועלים בישראל ובעולם מוזנים לא פעם בנתונים שגויים ובעדויות חלקיות ומגמתיות ומפרסמים דו"חות שנתיים שמוטים לחלוטין נגד ישראל. מדובר בגופים כמו אמנסטי, בצלם, שוברים שתיקה, רופאים ללא גבולות וכד' - חלקם תמימים שפועלים מתוך רצון טוב ומשרתים בלא יודעין את אויבי ישראל וחלקם תמימים הרבה פחות שפועלים במודע כדי לשרת את אויבי ישראל.

- **תרבות, אמנות וקולנוע.** מוסדות תרבות ואמנות רבים הפועלים בעיקר באירופה או בחסות האיחוד האירופי מעניקים מלגות וחסויות לסרטים, למחזות ולתערוכות שונות. בשנים האחרונות נוצר הרושם שניתנת עדיפות לסרטים, לתערוכות ולמחזות שמתארים את הסכסוך הישראלי-פלסטיני מהזווית הפלסטינית, וכל היצירות האלה מנוצלות

המודיעין. ביחד עליהם לנתח כיצד נתפס צה"ל בעיני האויב וכיצד משפיעה התקשורת של האויב על אזרחי ישראל ועל חיילי צה"ל. מעבר לכך עליהם ליצור יחד מסרים שימצאו בסופו של דבר את מקומם בשיח של האזרחים בפלטפורמות התקשורת השונות. במילים אחרות, עליהם לנסות להתוות כיוון לשיח שמתקיים באותן הפלטפורמות.

במסגרת הכוללת של עבודת המודיעין נחשב המודיעין הגלוי מאז ומתמיד לבן החורג והשולי. הגישה הזאת משתנה כעת וצפויה להשתנות בעתיד עוד הרבה יותר. אחת התוצאות של השינוי הזה צפויה להיות הפניית כוח אדם איכותי יותר לגופים שאוספים מידע ממודיעין גלוי - גם על חשבון כוח אדם ממערכי המודיעין האחרים וכן מגופי הדוברות וההסברה.

נראה שאת ההתרעה על פרוץ המחאה במצרים ועל מהפכת תחריר לא היו יכולים לספק שום סוכן, תצפית או האזנה, אלא רק שיטוט מושכל בפייסבוק, בטוויטר ובאינטרנט וכך גם בנוגע למשט ה"מרמרה" ולמשטים דומים. המודיעין, הדוברות והתקשורת, שהיו רחוקים זה מזה משיקולים שונים, הולכים ומתקרבים זה לזה!

## אגרופי ההסברה בעולם - מכפילי כוח אסטרטגיים

גם כשישראל מתמודדת עם מצב שבו כל העורך שלה נתון למתקפת טילים, עליה לפעול להשגת לגיטימציה בין-לאומית להפעלת כוח. במיוחד חשובה הלגיטימציה מארה"ב וממדינות אירופה, ולשם השגתה על ישראל להסביר את עמדותיה במסודות השלטון בעולם, במסודות אקדמיים, בתקשורת ובקרב הציבורים השונים.

הפעילות הזאת מקבלת משנה חשיבות נוכח ההערכה שהמלחמה הבאה תלווה במסע אגרסיבי ברחבי העולם כדי לפגוע בדימויה של ישראל ובלגיטימיות שלה להפעיל כוח ולהגן על עצמה.

לצד פעילותו של משרד החוץ באופן ישיר ובאמצעות השגרירויות, הקונסוליות והנציגויות השונות ברחבי העולם, פועלים גם משרד ההסברה, לשכת העיתונות הממשלתית, דובר צה"ל וארגוני הסברה

וולונטריים כמו Israel project ו-stay with us. לצד אלה פועלים ברחבי העולם הארגונים היהודיים והקהילות היהודיות.

היכרות מעמיקה, יצירת תחושה של שותפות ובניין נכון של מודלים לשיתוף פעולה יכולים להפוך את הארגונים היהודיים ואת הקהילות היהודיות ל"אגרון הסברה" יעיל ונחוש שיהיה מכפיל כוח אסטרטגי להסברת עמדותיה של ישראל.

גם במקרה הזה טמון הסוד בפשטות המסר, בתיאום ההסברה, בחומרים ויוזאליים תומכי מסר, בשיטות הגשה נכונות וביצירת תחושה של אחריות משותפת.

ראשיהם של עשרות ואף מאות הארגונים היהודיים ברחבי ארה"ב, קנדה, אירופה ואמריקה הלטינית הם בעלי ממון והשפעה כלכלית, פוליטית, תקשורתית ואקדמית. רבים מהם באים ויוצאים אצל ראשי המדינות, השרים וחברי הפרלמנט, ובחלקם חברים פעילים ותורמים במפלגות הפוליטיות. אחדים הם מו"לים, עורכים ועיתונאים, ראשי אקדמיה ומרצים, סופרים, אמנים ומעצבי דעת קהל במדינותיהם. לא אחת בעבר עלה בידיהם "לספק את הסחורה" בעבור ישראל וצה"ל הרבה יותר טוב מאשר ראשי המדינה או הצבא.

כך, למשל, ניתן להיעזר בארגון כמו FIDF (Friends of the IDF), שלו עשרות סניפים ועשרות אלפי פעילים ברחבי מדינות ארה"ב, ואפילו בחב"ד, שמוסדותיו ואנשיו פרוסים בכל העולם, להפצה וירלית של מסרים, של הודעות ושל תצלומים למאות אלפי בני אדם דרך האינטרנט. מדובר במכפילי כוח של ממש שתהיה זאת טעות שלא להפעילם. ביחידת דובר צה"ל פותחה מערכת לתפוצה עולמית באמצעות אלפי ארגונים. יש להמשיך לפתח את המערכת הזאת, לעדכן את הרשימות ולתרגל דרכי פעולה למקרה של לחימה.

## סיכום: אימוץ כללים של "דוברות התקפית"

מאחר שבכל מלחמה עתידית יינתן מקום מרכזי למערכה על הלגיטימציה ועל דעת הקהל המקומית והעולמית, יש לאמץ כמה דרכי פעולה שבהן לא הצטיינה עד כה ישראל. להלן כמה דוגמאות לדרכי פעולה כאלה:

- הגשת תלונה רשמית של ישראל למועצת הביטחון של האו"ם.
- בקשה לכינוס דחוף של מועצת הביטחון לדיון בפניות ישראל.
- פנייה רשמית של ישראל לארגוני זכויות האדם על הפרת זכויות אדם באזורי לחימה ועל ניצול אזרחים, ובהם ילדים, כדי שיהפכו לחומות מגן אנושית.
- הגשת תלונות רשמיות לבית הדין הבין-לאומי בהאג נגד מדינות הנותנות חסות לארגוני טרור כמו חזבאללה וחמאס.
- הגשת תביעות וכתבי אישום נגד ראשיהם של ארגוני טרור בבתי דין באירופה ובארה"ב.
- כתיבה ושיגור של איגרות משפטיות מטעם הפצ"ר והיועץ המשפטי לממשלה לכל גורמי המשפט ברחבי העולם: פצ"רים מקבילים, משרדי משפטים, פקולטות למשפטים, עורכי דין בעלי שם בעולם וכיו"ב. האיגרות יפרטו את הנסיבות לפרוץ המלחמה ויסבירו את הצעדים שנוקטים צה"ל ומדינת ישראל כדי לעמוד באמנות הבין-לאומיות ובכללי הדין הבין-לאומי בכל הנוגע ללחימה.
- שיגור "חוליות תקיפה הסברתיות" של ישראל לכעשר ערים מרכזיות באירופה ובארה"ב. כל חוליה כזאת תכלול נציג של דובר צה"ל, נציג של אמ"ן מחקר ונציג - בסדיר או במילואים - ממחלקת הדין הבין-לאומי בפצ"ר. החוליות האלה יעמדו לרשות השגרירויות, הנספחויות הצבאיות, המשלחות של משרד הביטחון והקהילות היהודיות המקומיות בכל הנוגע לחומרי הסברה, לחומרים תומכי מסר ולקיום שיחות רקע עם גורמי תקשורת וממשל מקומיים.
- הגשת תביעות נזיקין בבתי דין בין-לאומיים ומקומיים בעולם בגין פגיעות בעורף הישראלי. לתביעות יצורפו דרישות להפקיע נכסים וחשבונות בנק של מדינות שתומכות בארגוני הטרור ונותנות להם אכסניה.
- שימוש מושכל בעדכונים שישלחו משרד ראש הממשלה ומשרד החוץ למנהיגי מדינות ידידותיות ולראשי הצבאות וארגוני המודיעין באותן המדינות.

# תפקיד המפקד בהתאוששות מאירועים קשים

בחיי יחידה קורה לא אחת שהיא נקלעת לאירוע קשה שעלול להפוך למשבר הפוגע ביכולתה להמשיך לתפקד. המאמר בוחן מהם המאפיינים הפיקודיים המוצלחים ביותר למניעת המשבר ולשמירה על הרצף התפקודי של היחידה



מקום נפילת הפגז באסון צאלים א' (יולי 1990) ✦ ברכות השנים צבר צה"ל ניסיון רב וידע בתחום של ניהול אירועים קשים, אך הדבר לא תורגם לתפיסה פיקודית כתובה ולשילוב הנושא בהכשרות המפקדים



**אלון אשר בן לולו**  
מפקד מרכז האימונים באש במ"ל,  
בוגר מב"ל

## מבוא

מטרת המאמר היא לבחון את תפקוד המפקד ביחידה מבצעית לאחר אירוע קשה שקיים בו פוטנציאל משברי. השימוש בצירוף "אירוע קשה" נובע מהרצון לעשות שימוש בלשונם של המפקדים בדרג השדה אשר נוהגים לקרוא כך לאירוע שבו ישנם לרוב הרוגים, תחושת כישלון ופוטנציאל לקיום משבר ביחידה. חשוב לציין בהקשר הזה שהכינוי "אירוע קשה" אינו מתייחס רק לאירועים שיש בהם הרוגים, אלא גם לאירועים כמו כישלון בעל השלכות משמעותיות או לאירועים שהביאו להדחת מפקדים או למשבר אמון בין רמות פיקוד שונות. הבחירה במונח הזה משרתת גם את הצורך להבדיל בין אירוע בעל פוטנציאל משברי לבין אירוע שבו כבר מאובחנת פגיעה בתפקוד שאותו נגדי "מצב משברי". המאמר ידון בעיקר בדרג של המפקד להוביל את היחידה להתמודדות מיטבית כדי למנוע הידרדרות למצב המשברי.

יש לציין שברבות השנים צבר צה"ל ניסיון רב וידע בתחום של ניהול אירועים קשים, אך הדבר לא תורגם לתפיסה פיקודית כתובה ולשילוב הנושא בהכשרות המפקדים, והוא נותר תחום ידע שבתורה שבעל פה ועיסוק בלעדי של פסיכולוגים ושל יועצים ארגוניים. יתר על כן, מפקדים נמנעים מלהתעמק בתחום המשברים בשל החשש שעיסוק נרחב בו יוביל להגדלת הסיכוי של היחידה להיקלע אליו. מפקדים אינם עוצרים כדי לאבחן את מצב היחידה באופן מקצועי ומעמיק ולבחון איזו דרך פיקודית הם נדרשים לנקוט ומעדיפים להתמקד בהמשך ביצוע המשימות השוטפות של היחידה. לעיתים ישנה גם הכחשה של קיום פוטנציאל למשבר מתוך החשש שההכרה בו

תעיד על חולשת המפקד.

מטרת המאמר הזה היא לסייע למפקדים להתגבר על החסמים המובנים בקרב מפקדי השדה מפני עיסוק בנושא הזה ולהדגיש את ההיבט המנהיגותי-פיקודי בכל הקשור לתחום. בשל כך נכתב המאמר בלשון פיקודית ולא פסיכולוגית, ומודגש בו תפקיד המפקד להנהיג ולהוביל את התהליך על בסיס אינטגרציה של ידע תיאורטי שקיים בתחום הזה כמו גם על בסיס גיבוש של תורה שבעל פה שקיימת אצל מפקדים בשדה.

## הגורמים שקובעים את מידת החומרה שבה נתפס האירוע

ישנם כמה גורמים שמשפיעים במידה ניכרת על הדרך שבה נתפס האירוע בתוך היחידה ומחוצה לה - ובכך הם משמשים סמן למפקד בנוגע למידת הסכנה שהאירוע יהפוך מבעל פוטנציאל למשבר לאירוע משברי של ממש.

- הגורם הראשון הוא עד כמה רואים במפקדים אשמים באירוע. יש מקרים שבהם המפקדים נחשבים לאחראים לאירוע. במקרים האלה נפגע האמון בין החיילים לבין המפקדים, ונפגע גם מרחב הפעילות של המפקדים להוביל תהליכים ביחידה. יתר על כן, מפקדים שנחשבים לאשמים עסוקים - מעשית ותפיסית -



**מפקדים נמנעים מלהתעמק בתחום המשברים בשל החשש שעיסוק נרחב בו יוביל להגדלת הסיכוי של היחידה להיקלע אליו. מפקדים אינם עוצרים כדי לאבחן את מצב היחידה באופן מקצועי ומעמיק ולבחון איזו דרך פיקודית הם נדרשים לנקוט**

בהתגוננות ומתקשים לתפקד. כדי להוביל את היחידה בחזרה לרציפות תפקודית יש הכרח שיהיה אמון. ללא אותו אמון קשה להוביל תהליכים, שבחלקם הם קשים רגשית וקוגניטיבית. למשל, כתוצאה מאסון צאלים א', שבו נהרגו חמישה חיילים בתאונת אימונים, נוצר משבר מנהיגות בין החיילים לבין שדרת הפיקוד. ההתרשמות של הפסיכולוגים שליוו את היחידה הייתה שישנו נתק פיקודי שיקשה מאוד על היכולת לשקם את היחידה מהאירוע הקשה:

"בשעה 21:30 לערך נערכה שיחת פלוגה. בשיחה השתתפו הפסיכולוגים וסגל הפלוגה... בשיחה היו כעס ומרידות כלפי הקצונה בחטיבה ובאוגדה. דובר רבות על אחריות צאלים באירוע, אחריות המערכת המאפשרת חללים כאלה בבקרה ומאפשרת טעויות טרגיות מהסוג שגרם לאסון... ביקורת הופנתה כלפי המח"ט שלא שוחח עימם מאז האירוע ועל כך שלחץ כל הזמן להתקדם בתרגיל... החיילים העבירו בדוגמאות רבות את כעסם על שהם לבד במערכת, והמערכת נעלמה להם מאז האירוע."

- הגורם השני הוא המידה שבה הפתיע האירוע את היחידה ועד כמה ניפץ תפיסות יסוד. ההפתעה יכולה להיווצר כתוצאה מהעיתוי, מהעוצמה או מהפגיעה בהנחות יסוד. דוגמאות לאירועים מפתיעים: היפגעות אמצעי לחימה שנחשבים למוגנים, כמו טנקים, אירוע ביטחוני בתקופה של שקט או תקרית שבה יורים כוחותינו אלה על אלה. מסביר מג"ד 53 ששני טנקים שלו נפגעו קשה ממטעני גחון ברצועת עזה:

"זה לא רק להתמודד עם שני אירועים קשים שבהם כמעט שני צוותים מלאים נהרגו. זה להתמודד גם עם אובדן האמון באמל"ח המרכזי שלנו, הטנק... ההצלחה של המחבלים לפגוע פעמיים בטנק הכי מוגן בעולם השפיעה על הלוחמים... כדי להחזיר את האמון יצאנו אני והמ"פ למארב הראשון אחרי האירוע... ההצלחה של המחבלים לפגוע בטנק השפיעה לא רק על הלוחמים אלא גם על תפיסת ההפעלה של הטנקים בגזרה. כולם התחילו לשאול



שאלות ולרדת לפרטים הכי קטנים בכל הפעלת טנק בגזרה, ואתה כמג"ד טנקים נדרש גם להחזיר את האמון בהפעלת הטנק אצל המפקדים הבכירים."

דוגמה נוספת היא עדותו של מג"ד חרוב בעת אירועי קבר יוסף ב-1996:

"כל האווירה לפני האירוע הייתה אווירה של הסכמי אוסלו. פירקו את חטמ"ר שומרון... סיידנו להם, ניקינו להם את המאחזים לפני שהעברנו להם אותם... אסור היה להחזיק טנקים, קיבלנו הוראה להחזיק נגמ"שי פינוי בלבד עם מקלע אחד בלבד וללא פק"לים. חיילים בלי פק"לים, אתה קולט? ופתאום הם יורים עלינו והורגים לנו שישה לוחמים... אחרי האירוע חיילים ומפקדים שאלו שאלות קשות... אפשר להאמין לפלסטינים?"

ההפתעה מגבירה את עוצמת ההלם והחרדה הן ברמת הפרט והן ברמת הארגון ומקשה על ההתמודדות עם האירוע. ההפתעה פוחתת במצבי לחימה וגוברת במצבי שגרה. היא גם נגזרת של סוג היחידה ושל ייעודה. גדוד לוחם - חלק מהאתוס שלו הוא הלחימה וההקברה. המצב שונה ביחידת טירונים שמחבלים תוקפים אותה בעת השינה באישון לילה.

● הגורם השלישי הוא מספר ההרוגים. כל אירוע שיש בו הרוגים הוא בעיני הפרט והארגון אירוע חריג, מזעזע, שיש לו השלכות רגשיות, תפקודיות ומנהיגותיות. לכן מספר ההרוגים הוא מרכיב משמעותי בעוצמת האירוע ובמידת השפעתו על היחידה. מספר גדול של הרוגים מרחיב את מעגלי ההשפעה על היחידה הפגועה. הרגישות של החברה הישראלית לחיי אדם מביאה למעורבות פעילה של גורמים מחוץ ליחידה כמו תקשורת, דעת הקהל, רמות בכירות בצבא ולעיתים אף הדרג המדיני - מה שמגביר עד מאוד את הלחץ על היחידה ועל מפקדה. מספר ההרוגים משפיע אפוא באופן משמעותי על היחידה ועל יכולתה להתמודד עם המצב, כפי שמעיד מפקד פלוגת ההנדסה של חטיבת הנח"ל באסון המסוקים:

"עובדתית, לאבד 20 לוחמים ברגע אחד זה מצב לא נורמלי. הפלוגה מנתה 60 לוחמים באותו הזמן, שליש מהפלוגה נמחק ברגע אחד, חצי מסד"כ הקצינים. זה לא היה דומה לשום דבר שחווינו... גם לא הכרתי מישהו שחווה קודם לכן אירוע מהסוג הזה. הפלוגה חוותה אירועי לחימה קודמים שבהם איבדנו לוחמים. זה היה שונה, זה לא אותו הדבר כמו לאבד לוחם אחד... זה משהו שמסוגל לשתק מפקדים ולוחמים מנוסים... כל המדינה התעסקה באירוע הזה... זה אירוע בסדר גודל אחר שמטלטל את כולם להרבה זמן... רק שנה לאחר מכן, כשהייתי בשליחות בארה"ב, הבנתי את העוצמה האחרת של האירוע הלא נורמלי הזה וכמה דברים הוא זיעזע ועל כמה דברים הוא השפיע."

● הגורם הרביעי הוא ההקשר של האירוע והלגיטימציה של המוות. באירועים שבהם יש נפגעים כתוצאה מלחימה הפוטנציאל המשברי קטן יותר מאשר באירוע שההרוגים הם כתוצאה מתאונה או מאירוע שבו כוחותינו ירו אלה על אלה. היפגעות חיילים במהלך לחימה נחשבת הן בצבא והן בחברה לסיכון צפוי ולחלק מהמחיר שנדרש כדי להגן על המדינה. בשל כך אין מעורבות רבה של גורמים חיצוניים, ומידת הלחץ שהם מפעילים היא מועטה. המפקדים אפילו זוכים להערכה, לחמלה ולגיבוי - מה שמסייע להם להתמודד עם האירוע. לעומת זאת, באירוע שבו נהרגו חיילים כתוצאה מתאונה או מירי של כוחותינו רואים במוות משהו מיותר, ויש לחצים נוספים - כמו תחושת אשמה



**יחידות שהיו אקטיביות  
יצאות בתחושה של חיזוק  
אתוס הלוחם, ולא נותרת  
בלוחמיהן חוויה של אובדן  
שליטה**

וכישלון וחקירות של גורמים חיצוניים - המקשים על התמודדותו של המפקד. מסביר את ההבדל הזה מג"ד 51 במלחמת לבנון השנייה:

"לאחר שיצאנו החוצה [מלבנון] התארחנו בסוף שבוע בבית הארחה. כל עם ישראל וגולני לדורותיו הגיעו לתמוך ולסייע לגדוד. הגיעו 'סמלים' ממלחמת יום הכיפורים, מפקדים לשעבר, משפחות. הרגשתי כמפקד תמיכה וחוויה שנמצאים איתנו. זה עוזר מאוד... חוויתי כמפקד גם אובדן של חיי אדם כתוצאה מתאונות... שם ההרגשה היא אחרת. באירוע שבו נהרג לי חייל בתאונת דרכים זו הייתה התמודדות שונה... אתה מרגיש מתגונן".

על ההשפעה של מצב המלחמה על התמודדותו של המפקד עם אירוע שבו היו הרוגים מעיד מח"ט צנחנים במילואים ש-12 מחייליו נהרגו מפגיעת קטיושה בתל-חי במלחמת לבנון השנייה:

"העובדה שההרוגים היו כתוצאה ממלחמה השפיעה מאוד על ההתמודדות... ההבנה שזו מלחמה ובמלחמה מתים אנשים... מה אני עכשיו בתור מח"ט יכול להגיד? רגע, פוס, שנייה יש לי נפגעים... היו לנו משימות וגדודים בתוך לבנון בלחימה. כולנו התרכזנו במשימה, גם לא הייתה ברירה אחרת אלא להתעסק עם המשימה."

● הגורם החמישי הוא עד כמה היחידה הייתה אקטיבית באירוע. יחידות שהותקפו ולא הגיבו יצאו בתחושה של פסיביות ושל חוסר שליטה באירוע, וסיכוייהן להיקלע למשבר היו גבוהים יותר מאשר סיכוייהן של יחידות שחוו אירוע קשה בעת שהיו בפעילות יזומה או שהצליחו להגיב. יחידות שהיו אקטיביות יוצאות בתחושה של חיזוק אתוס הלוחם, ולא נותרת בלוחמיהן חוויה של אובדן שליטה.

● הגורם השישי הוא האפשרות "לתקן" את חוויית האירוע. במקרים שבהם הייתה ליחידה אפשרות לעשות פעילות מוצלחת בהמשך, הדבר הקל מאוד על ההתמודדות עם האירוע הקשה. ההצלחה שיפרה את הביטחון העצמי, הפחיתה חששות ושיפרה את האמון במפקדים וביכולת למלא



**המון פלסטיני צובא על קבר יוסף בשכם (1996) ◀** "...ופתאום הם יורים עלינו והורגים לנו שישה לוחמים... אחרי האירוע חיילים ומפקדים שאלו שאלות קשות... אפשר להאמין לפלסטינים?"

מתמודד, גם הם יכולים, וזה לא היה ככה. היו לי סמלים, רס"פ וגם קצינים שלא התמודדו, וזה היה להם קשה מאוד. לי זה היה הדבר הכי מפתיע באירוע... ההבנה שבמפקדים צריך לטפל יותר מאשר בחיילים."

#### ● ויתור על הערכת מצב מעמיקה בעקבות

האירוע. כל המפקדים אומרים שפעלו באופן אינטואיטיבי ושהדבר המרכזי שהנחה אותם הוא המשך פעילות היחידה מתוך הנחה מוצדקת שהדבר חיוני. הם כמעט שלא עצרו כדי לעשות הערכת מצב עם מפקדי המשנה שלהם או עם מפקדיהם. אולי הם חששו שחייליהם וגורמי חוץ יראו בעצירה ובחשיבה המשותפת הודאה בקיומו של משבר. כמו כן מציינים המפקדים שעסקו מעט מאוד באבחון המצב ביחידה ולא הקדישו מאמץ רב כדי להבין את האירוע על כל ממדיו. ובלשונו של אותו מ"פ:

"תראה, נכנסנו לאינטנסיביות של עבודה, לא עצרנו, רק המשכנו הלאה. חשבת בזמנו שזה יהיה פחות נכון לעצור ולבצע

ביקורת קשה הושמעה נגד היחידה הן בתחקירים הצבאיים והן בשיח הציבורי. אינתיפאדת אל-אקצה שפרצה חודש לאחר מכן זימנה חוויות מתקנות ליחידה ולמפקדיה. היחידה הובילה את הלחימה נגד הטרור הפלסטיני וזכתה להערכה רבה על פעילותה.

### טעויות נפוצות בדרך פעולת המפקדים

המפקדים שהתמודדו עם אירועים קשים מעידים על דרכי התמודדות שנקטו ואשר מובן להם כיום שהיו שגויות:

#### ● אי-מתן תשומת לב מספקת לקושי של

המפקדים הזוטרים. התפיסה הרווחת בקרב המפקדים היא שהחיילים הם שנוקקים לקשב, לטיפול ולהשגחה. מפקד היחידה מודע פחות לקושי של המפקדים הזוטרים. מעיד על כך מפקד פלוגת ההנדסה:

"הטעות הכי גדולה שלי באירוע הייתה הנחת המוצא שהמפקדים בסדר והם לא צריכים שום תמיכה ושום סיוע. אם אני

משימות. מפקד גדוד שריון 53 תיאר את ההשפעה של אירוע מוצלח לאחר האירוע הקשה שחווי הגדוד:

**"האירועים המוצלחים האלה החזירו את האמון בטנק ובשיטה. ניצלתי אותם כדי לשכנע שהטנק נותר אפקטיבי מול חוליית מחבלים בלוחמת גרילה."**

גם פלוגת ההנדסה של הנח"ל חוותה זמן קצר אחרי אסון המסוקים אירוע מוצלח - היתקלות שבה חוסלה חוליית מחבלים בסמוך למוצב דלעת. המ"פ העיד שלהצלחה המבצעית הייתה השפעה חיובית על תחושת המסוגלות ועל הביטחון העצמי של אנשי היחידה.

דוגמה נוספת היא ההשתקמות של יחידת דובדבן אחרי האירוע שבמהלכו נהרגו שלושה לוחמים כתוצאה מידי של כוחותינו בכפר עצירה א-שימאלייה באוגוסט 2000. במהלך ניסיון למעצר מבוקשים נחשבו בטעות חיילי הכוח למחבלים ונפגעו מאש שירתה חוליית צלפים של היחידה. בעקבות האירוע התפטר מפקד אוגדת איו"ש, והוחלט להדיח את מפקד היחידה.



## המפקדים שחוו אירועים חריגים מעידים שאחד ממקורות הכוח בהתמודדות היה ההישענות על האתוס של צה"ל ושל יחידתם

ברגעים הקשים זה עוזר לך... כשהביאו לי את רשימת הנופלים, הכרתי כמעט כל הרוג באופן אישי - לא רק בשמו ואיך הוא נראה. כש"כ עלה בקשר, ידעתי לזהות אותו. ההיכרות הזאת, האהבה לחיילים, עוזרת לך ברגעים הקשים... אני חושב שהדבר הכי חשוב הוא הערכים שלנו כמפקדים".

### המאפיינים של הפיקוד האפקטיבי

ניתן להצביע על שבעה מאפיינים פיקודיים בולטים של המפקדים המרואיינים שבאו לידי ביטוי במצבי משבר ואשר סייעו להמשך תפקוד ראוי של יחידותיהם: משימתיות, פיקוד לפנים, חוסן אישי, רגישות כלפי הפקודים והמאמץ להבינם, שמירה על הלכידות, פיקוד מבוזר, הצבת גבולות ברורים.

- המאפיין הבולט ביותר של הסגנון הפיקודי שנקטו מפקדים שהתמודדו באופן מיטבי עם משברים הוא הדבקות בעקרון המשימתיות. מתוך רצון להמשיך בריצפות תפקודית הקדישו המפקדים את מרב זמנם להמשך הביצוע של המשימות שהוטלו על יחידותיהם. הם פעלו מתוך הבנה שהמשך הפעילות חיוני להתמודדות אפקטיבית עם האירוע; הם הבינו שהדבקות במשימה יוצרת נכונות אצל הפקודים להמשך התפקוד ואף ממחישה שניתן להמשיך למרות כל מה שקרה.
- המאפיין השני הוא הפיקוד לפנים. המפקדים מדגישים את החשיבות של הפיקוד לפנים שמאפשר להפגין דוגמה אישית ולהתרשם ישירות מהנעשה בשטח. הדבר סייע להם גם להבין את המצב וגם להניע את הפקודים קדימה על אף החששות שיצר האירוע. מתאר זאת מג"ד 53:

"אחרי שצוות הטנק עלה על המטען, היה חשש בפלוגה לעלות על טנקים. ביקשתי שיכינו לי צוות, הגעתי לפלוגה, תידרכתי אותו ועליתי למשימה של מארב. גם המ"פ הצטרף עם צוות משלו. בלילה שמעתי בקשר איך שאר הצוותים מצטרפים".

- המאפיין השלישי הוא חוסנו האישי של המפקד. הכוונה היא ליכולתו האישית לתפקד במצבי לחץ ומצוקה. הוא נדרש

חשיבה עם המפקדים או עם המפקד שלי על המצב. היו הרבה שיחות, אבל שיחות לא פורמליות. בדיעבד, נכון היה להתייעץ ולחשוב יותר יחד. אני חושב שהייתי מבין את הבעיה טוב יותר".

- הוצאת החיילים ממרחב האירוע. היו יחידות שהוציאו את החיילים ל"רענון" ואפילו הביתה במחשבה שיהיה בכך כדי להביא ל"התארגנות מחדש". הוצאה ממרחב הלחימה היא בניגוד לתפיסת ההתמודדות המקובלת על גורמי המקצוע ובניגוד לעקרון הרציפות התפקודית. מתאר זאת מג"ד 51:

"בהקשר הזה אוסיף כי הכניסה ללבנון והציאה ממנה - כשיטת פעולה - הייתה אסון בעיניי. כל יציאה הפכה את הכניסה ללבנון למשבר מתמשך. החיילים התנתקו מהרצף, נחשפו להשפעה שלילית של התקשורת, הייתה ירידת מתח, וכל התנעה מחדש הפכה ל'סרט מלחמה'. בדיעבד, הייתה זו תקלה שלי להוציא חיילים להלוויות בהפוגה במהלך המלחמה. ההפוגה היא זמן חשוב שיש לנצל להתארגנות מבצעית לקראת המשך המשימות".

- דחיית העזרה המקצועית. מרבית המפקדים, כמעט באופן אינטואיטיבי, דחו את העזרה שהציעו הפסיכולוגים. כנראה חששו שיראו בבקשת העזרה חולשה או הוכחה לחוסר יכולת בתחום המנהיגותי.

### על סמך מה פעלו המפקדים בהתמודדותם עם האירועים?

המפקדים שהתמודדו עם אירועים שהיה בהם פוטנציאל להיווצרות משבר טוענים שפעלו לרוב על פי מודלים פיקודיים שראו בעבר, על פי האתוס של צה"ל ושל היחידה ועל פי ערכי המנהיגות שבהם האמינו. לדבריהם, הידע שלהם בתחום לא הגיע מההכשרה בקורסי הפיקוד וגם לא מגורמים מקצועיים. מספר מג"ד 51 על הדרך שבה למד ממפקד:

"כשהייתי מ"מ, כוח מהפלוגה שלי עלה על זירת מטענים, ושבעה לוחמים נהרגו. אני באותו זמן שכבתי יחד עם המ"פ שלי במארב אחר בגזרה. אני זוכר איך דיברו עם המ"פ שלי לצאת החוצה ואיך הוא התעקש להישאר



**חיילים מחטיבת הנח"ל באימונים** ◀ אימונים הם אמצעי לבחון את היחידה ואת יכולותיה להתמודד עם תרחישים של חוסר ודאות ושל חוסר הצלחה והם הזדמנות להציב אתגרים מנהיגותיים שיבחנו את תפקוד המפקדים

● מאפיין שיש הוא פיקוד מבוזר. פיקוד מבוזר שמבוסס על האצלת סמכויות למפקדי המשנה ועל שיתופם בקבלת החלטות סייע למפקדים להתמודד עם מצבים מורכבים שנוצרו בעקבות משברים. פיקוד כזה גם מסייע למפקדים להבין טוב יותר את המצב ולרתום את מפקדי המשנה להתמודדות עם המצב המורכב. **"נראה שאין ברירה. הלחצים הם עצומים. השותפות עם מפקדי המשנה מסייעת מאוד. אני זוכר ישיבות עם המפקדים שאתה חושב איתם ביחד, מתייעץ, וזה עוזר. אתה גם מבין שאתה לא יכול לעשות לבד... אם בשגרה אתה יכול להיות יותר ריכוזי, כאן אתה מבין שאתה חייב לסמוך יותר."**

● המאפיין השביעי הוא הצבת גבולות ברורים לפקודים והקפדה על משמעת. מפקדים מעידים שההקפדה על הנהלים, על הכללים ועל הפקודות סייעה לחיילים ביחידותיהם לחזור לשגרה ולהתמקד בביצוע המשימות. משה (צ'יקו) תמיר, כותב בספרו "מלחמה ללא אות" על ביקור באחת הפלוגות, לאחר שמפקדה הנערץ נהרג בהיתקלות עם מחבלים: **"לאחר האירוע הצטרפתי לג'רי המח"ט לביקור בפלוגה שהחזיקה את מוצב**

היחידה. כל המפקדים ציינו שהאמון בין החיילים לבין עצמם ובין החיילים למפקדים הוא גורם שמסייע מאוד בהתמודדות עם משבר ועם השלכותיו השונות. מובן שהליכודות נבנית (או שאינה נבנית) עוד לפני משבר, ומפקד שעסק בכך לפני משבר יוצא נשכר בעת משבר ולאחריו. הלכידות היא גם מגן מפני ההשפעות המזיקות של התערבות גורמים שמחוץ ליחידה. משבר עלול ליצור מתחים ביחידה, והמפקד צריך לדעת לפרק את המתחים האלה ולקבל החלטות שימנעו פגיעה בלכידות היחידה.



**מפקדים מעידים  
שההקפדה על הנהלים,  
על הכללים ועל  
הפקודות סייעה לחיילים  
ביחידותיהם לחזור  
לשגרה ולהתמקד בביצוע  
המשימות**

להנהיג ולקבל החלטות בסביבת פעילות מאוד מורכבת. לעיתים מתווספים לכך גם לחצים של גורמי חוץ - מה שמעצים את המורכבות ואת הבדידות שבהן הוא נמצא. מפקדים העידו על תחושתם ש"אין מקום" ואין לגיטימציה לקושי האישי של המפקד. ברוב המקרים, לאחר משברים קשים נמצא המפקד בפעילות אינטנסיבית, ולעיתים מתווסף לכך גם לחץ כתוצאה מהיעדר שינה ומתזונה לא נכונה. אחד המפקדים תיאר את ההתמודדות האישית שחוה אחרי אירוע שנחשב לכישלון מבצעי:

**"אני אגיד לך משהו שלא נגעתי בו עד עכשיו... לצערך, אנחנו ארגון שיש בו אנשים שמנסים לבלום את האשמה, לחפש איזשהו שעיר לעזאזל... בישלו לי תחקירים... אתה גם יודע שלכאורה המערכת שעוטפת אותך היא לא בהכרח זאת שתגבה אותך... אז זו עוד התמודדות. תחשוב על זה שיש לך את המשפחות השכולות, שזה לכל החיים, יש לך את הגדוד שלך ויש לך את כל הדראק הזה מסביב."**

● המאפיין הרביעי הוא הרגישות כלפי החיילים והמאמץ להבינם. הכוונה היא ליכולתם של המפקדים לחוש מה חייליהם מרגישים, להבין לליבם, לתת לגיטימציה לתחושות - במקביל לדרישה להפגין דבקות במשימה. אחד המפקדים תיאר את הדברים מנקודת מבטו: **"מצד אחד ברור לך שהדבר הכי חשוב ליחידה ולחיילים הוא להמשיך הלאה; מצד שני אתה מבין שעוברים עליהם דברים קשים מאוד... הם איבדו לפני כמה שעות את החברים הכי טובים שלהם... הם צעירים, לרובם זו חוויה ראשונה של התמודדות עם מוות... אתה רואה את העצב בעיניים. היה חשוב לי שיידעו שאני יודע שזה לא פשוט לאף אחד מאיתנו... ושהדרישה שלי להמשיך הלאה לא באה ממקום של התעלמות או של הכחשה של מה שהם מרגישים. ובקטע הזה צריך לחוש את החיילים. לא כולם מתמודדים באותו האופן. היו חיילים שאיתם היה צריך להתנהג אחרת."**

● המאפיין החמישי הוא השמירה על לכידות

טייבה בצפון רכס רמים. בתחילת שירותי הצבאי ביליתי כמעט ארבע שנים בפלוגה ותיקה, אומנם בגדוד של גולני, אך האווירה בה הייתה דומה, ויכולתי לחוש שמשוהו עמוק השתבש בפלוגה. עשבים גבוהים צמחו על סוללות המגן, וניכר היה שזמן רב לא נערך ניקיון במוצב. אפילו כלי הנשק וכלי הרכב הקרביים נראו מוזנחים. הדברים האלה והאופן שבו הסתובבו הלוחמים במוצב הדליקו נורה אדומה בראשי<sup>2</sup>.

## מדוע התקשו מפקדים להסתייע בפסיכולוגים

ככלל, המפקדים מדווחים על מערכת יחסים טעונה ובעייתית עם פסיכולוגים ועם גורמים מקצועיים נוספים במהלך האירוע. מפקד אחד דיבר על החשד בכוונות ההתערבות של הפסיכולוג הפיקודי:

**"הפסיכולוג של הפיקוד - ברור לך איפה האינטרס שלו. ברור לך מי המפקד שלו ואת מי הוא בא לשרת בהתערבות שלו. וזה עוד סוג של התמודדות".**

מפקד אחר דיבר על חוסר הרצון שלו לשתף פעולה עם הפסיכולוגים:

**"ביקשו להביא לי עזרה, הציעו לי יועצים ארגוניים ופסיכולוגיים, ואני סירבתי בתוקף".**

מפקד נוסף דיבר דווקא על האכזבה שלו מכך שהמערך הפסיכולוגי לא נרתם לסייע לו:

**"אף פסיכולוג. כלום. שום דבר. לא הציעו לי הייתי קצת מאוכזב מהם".**

לכל מפקד יש הצדקה משלו לאינטראקציה הבעייתית עם גורמי הפסיכולוגיה - החל מהיעדר פסיכולוגים שמוכרים ביחידה מימי שגרה וכלה בפסיכולוגים שרואים בהם בעלי אינטרסים זרים ושליחים של הרמה הממונה, ולכן יש קושי בסיסי ליצור איתם יחסי אמון ושיתוף פעולה. אם מסכמים את דברי המפקדים בסוגיה הזאת, מתברר שהסיבות לקשיים הבסיסיים בעבודה עם הפסיכולוגים הן דומות. להלן מקבץ הסיבות שעלו מתוך הראיונות עם המפקדים:

- הסיבה הראשונה היא החשש של המפקדים שעצם נוכחות הפסיכולוגים ביחידה מעידה על התהוותו של משבר.

במילים אחרות: נוכחות הפסיכולוגים מסמנת שהמשבר כבר מתרחש. יש מפקדים שמתכחשים - לפחות בשלב הראשון - לפוטנציאל המשברי ומנסים להמשיך כרגיל. אלה רואים בנוכחות הפסיכולוג מכשול בדרך לנורמליזציה של היחידה.

**"אצלנו פסיכולוג מתחבר ישר לבריאות הנפש ולקב"ן, ישר להתעסקות שתביא את החיילים למצבים לא טובים".**

**"לא, לא הכרתי את התחום הזה ומאוד נרתעתי ממנו... זה נובע גם מבורות".**

- הסיבה השנייה לחשש של מפקדים לשתף פסיכולוגים בהתמודדות עם משברים היא התפיסה שמעורבות של פסיכולוגים גורמת למעשה להפרטת הפיקוד ולהוצאתו - לפחות באופן חלקי - מידי המפקדים. **"האמנתי שמפקדים צריכים לטפל בבעיה... היה חשש כזה שיתערב לי משהו ויתעסק עם החיילים".**

נדמה שאחד הפחדים הבסיסיים של המפקדים באירועי משבר הוא לאבד שליטה על היחידה. התפיסה המקובלת בקרב מפקדים היא שהפסיכולוגים יפקיעו את השליטה ואת הפיקוד מידי המפקדים ויהפכו למטפלים או אף למפקדים של החיילים.

- הסיבה השלישית היא העובדה שרואים בפסיכולוגים גורם שמפריע להשבת הנורמליזציה ליחידה. המפקדים מניחים שהפסיכולוג יציף את הבעיות ואת הקשיים - מה שיוביל לכאוס בלתי נשלט של רגשות ושל התנהגויות ויגרום לעצירת



**המצב האידיאלי הוא שהמפקד יסתייע באנשי מקצוע, אך יקפיד שהוא ומפקדיו יהיו כל הזמן עם החיילים ויסייעו להם להתגבר על הקשיים**

העשייה ולהתבוססות ב"ביצת המשבר". המפקד עצמו עובד מסביב לשעון כך שלא יישאר לו זמן לעבד את האירוע ולאפשר הצפה רגשית שעלולה לפגוע בתפקוד.

- הסיבה הרביעית נעוצה בעובדה שבאופן טבעי אירועי משבר יוצרים התכנסות של היחידה בעצמה, ואילו גורמים חיצוניים פחות רצויים בעת כזאת. פסיכולוג נחשב לגורם חיצוני הן בשייכותו הארגונית והן בהווייתו המקצועית. בדיעבד, ואולי גם אחרי ימים בודדים מתום האירוע, נוטים מפקדים להתייחס באופן חיובי לרעיון של מעורבות פסיכולוגים, מכיוון שהם מרגישים שהחזירו לעצמם את השליטה ביחידה והם יכולים להיעזר בגורמים חיצוניים נוספים בלי לאבד את הפיקוד. נוסף על כך הם מבינים שהפסיכולוג אינו תחליף למפקד אלא כלי שנועד לסייע לו.

**"בהסתכלות יותר בוגרת אני חושב שזו הייתה טעות. אני חושב שסיוע ותמיכה מקצועית חשובים בעיקר בכך שהם נותנים למפקד את הכלים לעבור את התהליך ולא לעשות במקומו את התהליך, כי את התהליך עושה המפקד בסופו של דבר... היום, בדיעבד, אני חושב שכן הייתי צריך עזרה... אולי לא הייתי מספיק בוגר ובטוח בעצמי לשלב אנשי מקצוע לסייע לי להוביל תהליכים ביחידה".**

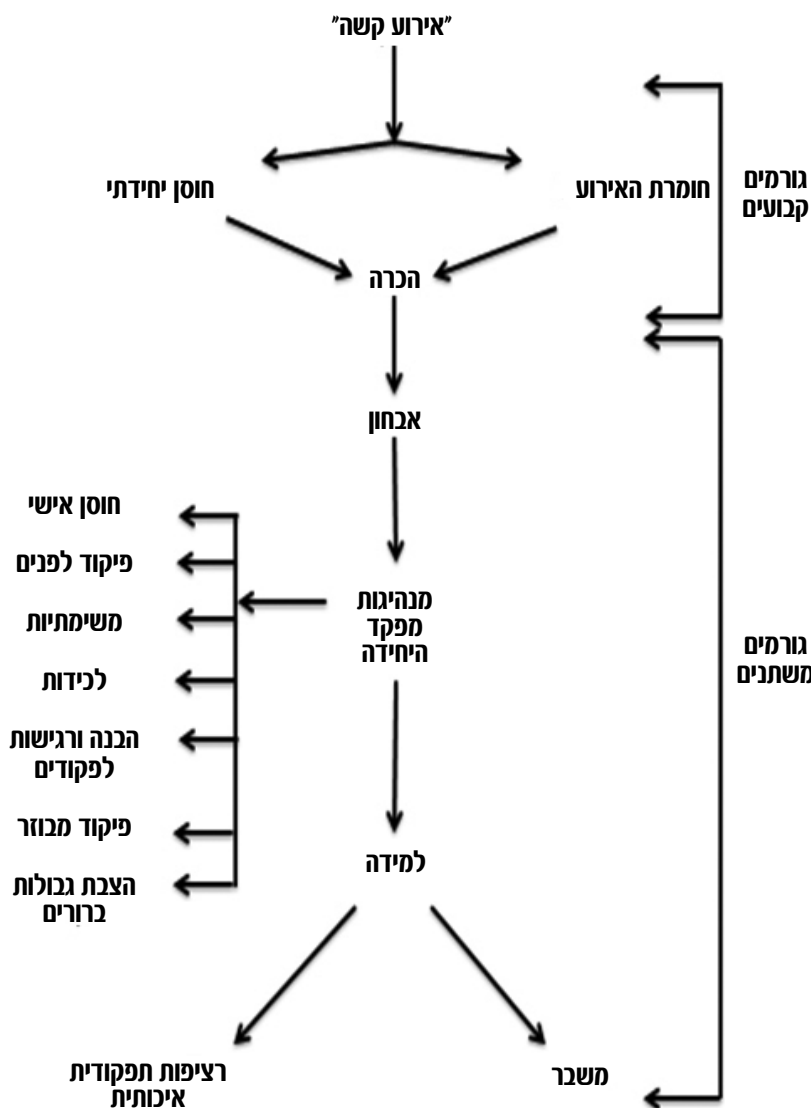
המצב האידיאלי הוא שבמהלך הכשרתו ירכוש המפקד ידע כיצד להוביל התמודדות עם אירועים קשים ובעת התרחשותם הוא יסתייע באנשי מקצוע, אך יקפיד שרק הוא ומפקדיו יעמדו מול החיילים ויסייעו להם להתגבר על הקשיים.

## אפשר להתכונן לזה!

בתחילה התקשו רוב המפקדים להצביע על פעולות שניתן לעשות לפני האירוע כדי להתמודד עימו טוב יותר. הם טענו שההתמודדות תלויה בעיקר בחוסן היחידה וב"די-אן-אי" שלה כפי שנבנו לפני האירוע. אולם לאחר חשיבה נוספת הם פירטו כמה נושאים שטיפול בהם משפר את יכולת ההתמודדות:

- הנושא הראשון, שלדברי רוב המפקדים יכול להשפיע על יכולת היחידה להתמודד

## מודל התמודדות של מפקד עם "אירוע קשה" - אירוע בעל פוטנציאל משברי



בתחושות קשות. הם סיימו בהצטיינות את הקו".

### מודל ההתמודדות עם אירוע קשה

במודל שמובא לעיל יש נקודת מוצא אחת - אירוע קשה שפוקד את היחידה ואשר יש לו פוטנציאל להפוך למשבר - ושתי תוצאות אפשריות: האחד, היחידה נקלעת למשבר; האחר, היחידה שומרת על רצף של תפקוד איכותי. המודל מציג את ההשפעה שיש למשתנים - הקבועים והמשתנים - על יכולתם של המפקד ושל היחידה להתמודד עם האירוע. רמת החוסן של היחידה ומאפייני

אירועים בשגרת היחידה כדי להעביר מסרים פיקודיים למפקדי המשנה שלהם על חשיבותם של הדבקות במשימה, של הדו־שיח עם החיילים, של הפיקוד מלפנים ושל מאפיינים נוספים שהכרחיים לתפקוד נכון בעת אירועים מורכבים.

"תראה, זה לא מתחיל בקרב, זה צריך להיות מוטמע בשגרה. היה לנו מקרה שפלוגה ממש נכשלה בבוחן החטיבתי. המפקדים התברברו כל הלילה... התחושות היו קשות... המפקדים האשימו את עצמם. אמרתי למפקד פלוגה: אתה עולה עכשיו לקו, זה המבחן שלך. תתרכז במשימה, תסחוף את האנשים ואל תשקע

היטב עם אירוע משברי, הוא איכות מפקדי המשנה. עליהם להיות בעלי חוסן אישי גבוה, משימתיים ובעלי יכולת גבוהה להניע את הפקודים - יותר בזכות מנהיגותם ופחות מכוח סמכותם. מג"ד 53:

"למזלי היה לי את 'בתור מפקד הפלוגה שספגה את שני האירועים שבו נהרגו כמעט שני צוותי טנקים. הוא קר רוח, לא התבלבל לרגע, מסוג המפקדים שאתה רוצה שיהיה איתך ברגעים הקשים... ומצד שני החיילים אהבו אותו, בעיקר בגלל הדוגמה האישית שנתן... יש מפקדים בשגרה שעושים לך הרבה שקט, אבל לא בטוח שיש להם את החוסן הנפשי לעמוד במצבים קשים... תמיד שאלתי את עצמי כיצד יתפקד אותו בחור שאני מתלבט לגביו בשדה הקרב. מפקדים חזקים יעברו מצבים קשים; החלשים יקרו".

● הנושא השני הוא אימונים. המפקדים היו תמימי דעים שאימונים מורכבים, לא צפויים, בתנאי חוסר ודאות, שבהם מתרגלים מצבים קשים, תורמים לחוסנה של היחידה. אימונים הם אמצעי לבחון את היחידה ואת יכולותיה להתמודד עם תרחישים של חוסר ודאות ושל חוסר הצלחה והם הזדמנות להציב אתגרים מנהיגותיים שיבחנו את תפקוד המפקדים. מפקדים רבים ציינו שלרוב האימונים הם צפויים ואינם מתרגלים את המפקדים כיצד להתמודד עם דילמות פיקודיות. מח"ט הנח"ל סיפר על האופן שבו עיצב תרגילים כדי לסייע למפקדים להתכונן לתפקוד במצבים מורכבים:

"באימון היה לי חשוב להעביר מסר של משימתיות ושל יוזמה גם ברגעים קשים. בניתי תרג"ד (תרגיל גדודי) שונה לכל גדוד. בדרך כלל הגדוד הראשון ממש מתרגל בתנאי חוסר ודאות, והאחרים כבר מכירים הכול. כאן הם לא ידעו לאן הם הולכים... באחד התרג"דים יצרתי תרחיש שכמעט פלוגה שלמה נפגעה. זה היה שעה לפני ה"ש". אני זוכר שאחד המג"דים התעצבן ואמר לי שאני הורס לו את התרג"ד".

● הנושא השלישי הוא העברת מסרים בעיתות שגרה. המפקדים ציינו שהם ניצלו

האירוע מוגדרים "משתנים קבועים", משום שמרגע שקרה האירוע אין למפקד שום יכולת לשנות אותם. לעומתם, "המשתנים המתחלפים" תלויים בדרך ההתמודדות שבחר המפקד בעקבות אירוע שיש לו פוטנציאל להפוך למשבר. בקטגוריה הזאת נכללים ארבעה משתנים:

- המשתנה הראשון הוא ההכרה של המפקד שנוצר מצב שיש לו פוטנציאל להפוך למשבר. זהו שלב תודעתי במהותו, והוא תנאי הכרחי ליכולתו של המפקד לנקוט פעולות פיקודיות שתואמות את המצב. במקרים רבים חוששים מפקדים כי אם יודו שנוצר פוטנציאל למשבר, תיפגע רציפות הפעולה של יחידתם, והיא תתבוסס במצב הקיים. ההכרה במציאות כוללת בתוכה באופן אינהרנטי אלמנט של התבוננות ושל השהיית תגובה - פעולות שבעיני מפקדים רבים סותרות את החתירה לשמירה על הרציפות. זוהי טעות נפוצה שאינה מאפשרת למפקד להבין טוב יותר את השלכות האירוע, לאבחן את המצב ולנקוט פעולות פיקודיות כדי להקטין את הנזק עוד לפני שהוא מעצים.
- המשתנה השני הוא אבחון המצב. האבחון הוא כלי מקצועי פיקודי שמאפשר למפקד להבין את המצב טוב יותר באמצעות התבוננות רחבה על כלל ההיבטים והרבדים ביחידה שעליהם עלול האירוע להשפיע.

- המשתנה השלישי הוא סגנון המנהיגות שנקט המפקד בעקבות האירוע. הנחת היסוד היא שמנהיגות המפקד מתעצבת במשך שנים רבות והיא נגזרת של אישיותו, של ניסיונו ושל הערכים שבהם הוא מאמין. עם זאת, מנייתוח הדברים שאמרו המפקדים שחווי אירועים בעלי פוטנציאל להפוך למשבר ניתן לזהות תכונות אופייניות ודפוסי פעולה מובהקים שהתברר כי הם אפקטיביים במיוחד במצבים כאלה: החוסן האישי של המפקד, הדבקות במשימה, הפיקוד לפנים, הפיקוד המבוזר, השמירה על הלכידות, הרגישות כלפי הפקודים והצבת הגבולות הברורים.
- המשתנה הרביעי, שקשור אף הוא למנהיגות המפקד, הוא הלמידה. הלמידה

מהאירוע על כלל היבטיו היא כלי מנהיגותי פיקודי שמאפשר לנצל את האירוע הקשה להשתפרות. נראה שבאירועים קשים, שלרוב מלווים בהאשמה עצמית, ישנו קושי מובנה להוביל תהליכי למידה שיטתיים ומעמיקים שמחייבים פתיחות רבה של היחידה. אצל רוב המפקדים שרואיינו היה רצון לחזור למצב ששרר לפני האירוע, שכן בעיניהם חזרה כזאת הייתה הישג פיקודי - הוכחה לכך שהיחידה חזרה לתפקודה כמו לפני האירוע בלי שנגרמו נזק או פגיעה משמעותית בתפקוד. הגישה הזאת עומדת בניגוד לגישה שרואה באירוע הקשה הזדמנות ליצור שינוי חיובי. הלמידה כוללת שלושה מרכיבים מרכזיים: תחקור פרטי האירוע, עמידה על יכולתה של היחידה להתמודד עם האירוע והפקת לקחים שתכליתה לנסות לזהות צורך בשינוי אפקטיבי ביחידה.

יחידות שהצליחו להימנע מגלישה למשבר מגיעות בסוף המודל שמוצג כאן למצב שמוגדר "רציפות תפקודית איכותית". הכוונה היא ליכולת היחידה להמשיך לממש באופן איכותי את ייעודה ואת משימותיה. האיכות צריכה לבוא לידי ביטוי באופן שבו מבוצעות המשימות שלאחר האירוע הקשה וביכולת להתמיד לאורך זמן, ברציפות, בתפקוד האיכותי.

## סיכום והמלצות

למרות ניסיונו הרב של צה"ל בהתמודדות עם אירועים קשים ועם מצבי משבר נותר הידע החשוב על תפקידו של המפקד בהתמודדות עם אירועים כאלה בעיקר במסגרת תורה שבעל פה. יתר על כן, המפקדים נרתעים מללמוד על מצבי משבר ומלהתכונן אליהם, והעיסוק בהם בעיתות שגרה נותר נחלתם הכמעט בלעדית של הפסיכולוגים הצבאיים. כמעט כל המפקדים שרואיינו לצורך העבודה הזאת העידו שהתמודדו עם אירועים קשים בעיקר על סמך ניסיונם האישי ועל סמך התובנות הפרטיות שלהם. הם גם ידעו להודות בכנות שראויה להערכה על טעויות שעשו.

מסר מרכזי שעולה מהמאמר הוא שניתן לזהות דפוסי פעולה של מפקדים שהיו אפקטיביים במניעת גלישה למצבי משבר ממצבים שיש בהם פוטנציאל להפוך למשבר.

יתר על כן, מהמאמר גם עולה שניתן ללמוד את דפוסי הפעולה האלה. המודל שהוצג במאמר מאפשר למפקדים לרדת בקלות לעומק הגורמים שקובעים אם היחידה תידרדר למשבר או שתצליח לצלוח את האירוע הקשה ולהמשיך בתפקוד איכותי. בשל כך זהו כלי נוח למוסדות ההכשרה לקצינים שירצו ללמוד את הנושא החשוב הזה. פרק הלמידה במודל הוא קרוב לוודאי המורכב ביותר ליישום. על פי רוב, מטרת הלמידה היא לברר מה קרה באירוע וכיצד ניתן למנוע את הישנותו. מהראיונות התברר שהמפקדים שואפים לחזור למצב שקדם לאירוע בכל תחומי העשייה. זוהי בעיה שכן הלמידה המשמעותית יכולה להתקיים דווקא באמצעות בחינת האפשרות להנהיג שינויים כדי לשפר את תפקוד היחידה. ההמלצות לצבא מתמקדות אפוא בארבעה תחומים:

1. ההמלצה הראשונה היא למסד את הידע - לכתוב תפיסת התמודדות עם אירועים קשים שתהיה חלק מתורת המנהיגות הצבאית.
2. ההמלצה השנייה היא לשלב בכל קורסי הפיקוד פרק לימודים שיוקדש לסוגיית ההתאוששות מאירועים קשים. השילוב ייעשה החל מקורס קצינים, עבור דרך המכללה לפיקוד טקטי, קורס מפקדי פלוגות וגדודים, הקורסים השונים במכללה לפיקוד ולמטה, קורס מפקדי חטיבות, קורס מפקדי אוגדות וכלה במכללה לביטחון לאומי. מובן שחומר הלימודים בכל קורס יותאם לקהל היעד.
3. ההמלצה השלישית היא לשלב התמודדות עם אירועים קשים באימוני היחידות.
4. ההמלצה הרביעית היא להטמיע תרבות של למידה מאירועים קשים, כך שיווצרו התנאים שיאפשרו לבחון את הצורך בשינויים ובזיהוי הזדמנויות לשיפור תפקודה של היחידה בעתיד.

**העבודה נכתבה בהנחייתה של פרופ' אורלי יחזקאל ובעזרתה של רס"ן מאיה פקר-דינת, הפסיכולוגית של פיקוד צפון**

## הערות

1. תורת ממו"ח בנושא התערבות במשבר, מחלקת מדעי ההתנהגות (ממו"ח), 1995, עמ' 71-72, מסמך פנימי בצה"ל משה (צ"ק) תמזיר, מלחמה ללא אות, מערכות, תל-אביב, 2006, עמ' 56.

# פיקוד ושליטה על יחידות הלוגיסטיקה

מאפייניה הייחודיים של פלוגת המפקדה, היא פלוגת הלוגיסטיקה של הגדוד, עושים את הפיקוד עליה לקשה יותר ולמאתגר יותר מאשר הפיקוד על פלוגה מבצעית

פלוגה מבצעית. למ"פ המפקדה יש אתגרי פו"ש כפולים: מחד, עליו לפקד על פלוגת המפקדה, מאידך, עליו לתת מענה מקצועי להפעלת הגדוד בעיתות רגיעה ובעיתות חירום. להלן נסקור כמה מהאתגרים של מ"פ המפקדה ואת המענים שהוא נדרש לתת. כמו כן נציין מהי הדרך הנכונה שבה עליו לפקד ולשלוט כדי שיוכל לעמוד במשימתו המורכבת.

## האתגרים בתחום הפיקוד על פלוגת המפקדה

### אתגר הלכידות

הפיקוד על פלוגת מפקדה הוא אתגר לא פשוט: זוהי בדרך כלל הפלוגה הגדולה ביותר בגדוד, ונוסף על כך כוח האדם שמשרת בה הוא מאוד הטרורני. כמו כל פלוגה אחרת היא כוללת חיילים, נגדים וקצינים, אך הנגדים שמשרתים בה הם לרוב מבוגרים - במקרים מסוימים הגיל של חלקם יכול להיות כפול מגיל המ"פ!

יתר על כן, בעוד שכל פלוגה אחרת מתאמנת ביחד, ההכשרה של אנשי פלוגת המפקדה היא אינדיווידואלית - כל בעל תפקיד עובר הכשרה בהתאם למקצועו הספציפי. הדבר מחייב את מ"פ המפקדה להקדיש תשומת לב רבה לחיילים החדשים בפלוגה ולשלבם בעשייה היומית במסגרת המחלקתית והפלוגתית באמצעות ליווי וחניכה אישיים.

את הלכידות של המסגרת בונה מ"פ המפקדה באמצעות יצירת אמון הדדי בינו לבין פקודיו ובינם לבין עצמם. הכלים שמשמשים אותו לשם כך הם, בין היתר, מתן דוגמה אישית,

הפ"ש. זה חיוני בגלל גודל המסגרות, מספר הכפפים, מורכבות הלחימה והלחצים הרבים שמופעלים על המפקדים.

לצה"ל יש תורת פו"ש אחת הן למפקדים והן לקציני המטה. אף על פי כן הוחלט בחיל הלוגיסטיקה לכתוב ספר פו"ש נפרד למערך הלוגיסטי. מובן שהספר הזה מבוסס על ספר הפו"ש של תוה"ד (תורה והדרכה) ועל הוראות הפו"ש הרלוונטיות בזרוע היבשה. במאמר הזה אנחנו סוקרים את ההבדלים בין הפו"ש במערך המתמרון לפו"ש במערך הלוגיסטי ואת האופן שבו מגשרים על הפער בתחום הזה באמצעות ספרות והדרכה מתאימות.

קציני הלוגיסטיקה משולבים בכל רמה בצה"ל - מרמת הגדוד ועד רמת המטכ"ל. כבר ברמת הגדוד ניתן לזהות הבדלים בין דרישות הפו"ש של מפקד מבצעי לבין דרישות הפו"ש של גורמי הלוגיסטיקה. הבדלי הדרישות האלה באים לידי ביטוי אפילו ברמה הטקטית - בהבדלים בין הדרישות של מ"פ המפקדה לדרישות של מפקד



לצה"ל יש תורת פו"ש אחת הן למפקדים והן לקציני המטה. אף על פי כן הוחלט בחיל הלוגיסטיקה לכתוב ספר פו"ש נפרד למערך הלוגיסטי



תא"ל מופיד גאנץ  
קצין הלוגיסטיקה הראשי



סא"ל אריאל עמיחי  
רמ"ד התורה האינטגרטיבית בחיל הלוגיסטיקה

## מבוא

מערך הפיקוד והשליטה נועד לאפשר למפקדים לתכנן מבצעים ולפקד על הכוחות כדי להשיג את היעדים שהוטלו על יחידותיהם. את היעדים משיג הדרג המתמרון ולשם כך הוא נעזר בסיוע הקרבי ובסיוע המנהלתי. התפקיד המרכזי של גורמי הסיוע הוא לתמוך ברציפות הפעולה של הדרג המתמרון כדי לאפשר לו להשיג את יעדיו. כדי להצליח במשימותיהם נזקקים המפקדים - בכל הרמות ובכל התחומים - ליכולות פיקוד ושליטה (פו"ש) אישיות ולאמצעי פו"ש אמינים. אולם בכך אין די. נוסף על כך צריכים המפקדים להיות מיומנים מאוד בהפעלתם של אמצעי





**שיירת אספקה של צבא ארה"ב בעיראק** ▶ התפקיד המרכזי של גורמי הסיוע הוא לתמוך ברציפות הפעולה של הדרג המתממן כדי לאפשר לו להשיג את יעדיו

לספק לגדוד מזון, לדאוג לכשירות כלי הרכב שלו ולספק ללוחמים ציוד ותחמושת. על מ"פ המפקדה לעסוק בעיתות רגיעה בבניין הכוח של הפלוגה לקראת חירום. לשם כך הוא יוזם אימוני מחלקות, שומר על שיבוץ קרבי קבוע, ממנה בעלי תפקידים ומוודא שיעברו השתלמויות מקצועיות והכשרות.

### מחויבות מקצועית

המפקד בתחום הלוגיסטיקה שרוי במתח תמידי בגלל היותו כפוף לשני גורמים שונים בעת ובעונה אחת: מצד אחד הוא כפוף למפקד האג"מ, ומהצד האחר הוא מחויב להנחיות של הגורמים המקצועיים בתחומם. המתח הזה מחייב את המפקדים בתחום הלוגיסטיקה לדעת כיצד להתנהל מול שני הגורמים האלה. למפקד האג"מ עליו להציג את ההשלכות הלוגיסטיות שיש לתוכנית המבצעית שהוא גיבש. לרמה הממונה עליו מהבחינה המקצועית נדרש מפקד הכוח הלוגיסטי להציג את התוכנית שהוא גיבש כדי שיינתן המענה המיטבי לצורכי היחידה. (ראו טבלה בעמוד הבא).

לעיתים קרובות ניתן למצוא מפקדים ברמות שונות שאינם ערים לאתגר המורכב שכרוך בפיקוד על פלוגת מפקדה ומצפים ממ"פ המפקדה לפקד על הפלוגה כפי שמפקדים

למבנה שלה בעיתות חירום: בזמן רגיעה הפלוגה מחולקת למחלקות מקצועיות - מחלקת חימוש, מחלקת רכב וכד' - ואילו בעיתות חירום לדרגים (דרג א'1, דרג א', דרג ב'). בעיתות רגיעה עוסק מ"פ המפקדה בבניין הכוח של הפלוגה לקראת חירום. לשם כך הוא יוזם אימוני מחלקות, שומר על שיבוץ קרבי קבוע, ממנה בעלי תפקידים ומוודא שיעברו השתלמויות מקצועיות והכשרות.

קיים קושי רב ליוזם תרגילים לפלוגת המפקדה שכן מעצם מהותה עליה לתת כל הזמן מענה לצורכי הגדוד. לכן בתרגילים ובאימונים של פלוגת המפקדה לא יכולים - בדרך כלל - להשתתף כל בעלי התפקידים. תמיד יש צורך להשאיר חלק מהם בגדוד, שכן יש להמשיך



**ההכשרה של אנשי פלוגת המפקדה היא אינדיווידואלית - כל בעל תפקיד עובר הכשרה בהתאם למקצועו הספציפי**

חינוך לערכים ולמקצועיות, חניכה וייזום פעולות לגיבוש החיילים.

### הפיקוד והמומחיות המקצועית

פלוגת המפקדה אחראית למתן הסיוע הלוגיסטי. זוהי יחידה רב-חילוית שכוללת בעלי מקצוע רבים, שכל אחד מהם מומחה בתחומו - בניגוד לפלוגה מבצעית שלכל המשרתים בה יש למעשה מקצוע אחד: לוחם. מפקד הפלוגה המבצעית היה בתחילת דרכו לוחם מן השורה, לאחר מכן היה מ"כ, מ"מ וסמ"פ לפני שמונה למפקד פלוגה. מכאן שלמ"פ יש ידע רב וניסיון בכל ההיבטים המבצעיים של ניהול פלוגה.

לעומת זאת למ"פ המפקדה אין אפשרות לשלוט בכל תחומי הידע של האנשים שכפופים לו, ולכן הוא נדרש להתייעץ עם הקצינים המקצועיים כדי להבין את המשמעויות המקצועיות של ההחלטות שהוא מקבל. הוא אינו צריך להיות מומחה בכל תחום, אלא עליו לדעת כיצד יש להפעיל את אנשיו, להכיר את היתרונות ואת החסרונות שלהם ולתת להם עצמאות במסגרת פיקוד מכוון משימה. נוסף על כך, כדי להגביר את היכולת לפעול במשותף על מ"פ המפקדה לפעול ליצירת שפה משותפת בין כלל המפקדים והחיילים בפלוגה באמצעות התבססות על התורה הצה"לית המחייבת.

### מוקד הפעילות

מ"פ המפקדה אחראי למתן מענה לוגיסטי לכל הגדוד ובמקביל עליו לפקד על הפלוגה. לכן על מ"פ המפקדה למצות את יכולותיהם של אנשי הפלוגה בכלל ושל המ"מים בפרט באופן שיביא לידי ביטוי את היתרון היחסי של כל בעל תפקיד בתחום שעליו הוא מופקד. נוסף על כך על מ"פ המפקדה ליצור מנגנוני תיאום לחיבור כל הגורמים בפלוגתו שמשתתפים במאמץ להשגת המשימה. המנגנונים האלה כוללים, בין היתר, ישיבות קבועות ומערכת עדכונים. כך ניתן לוודא שכל אחד מכיר את המשימות העדכניות, מממש את אחריותו וממלא את משימותיו.

### הפעלת הפלוגה ברגיעה ובחירום

יש הבדל בין מבנה הפלוגה בעיתות רגיעה

על פלוגה מבצעית. אם המפקדים יכירו את האתגר, הם יוכלו להבין את מורכבות התפקיד וכתוצאה מכך ייתנו את התמיכה שלה זקוק מ"פ המפקדה ממפקדיו - תמיכה שתוביל להפעלה נכונה יותר של הפלוגה ולמקסום יכולותיה.

## שיטת הפו"ש במערך הלוגיסטי

מאפיין נוסף המשפיע על הפו"ש במערך הלוגיסטי הוא שיטת הפיקוד הנהוגה במערך. בספר הפו"ש של תוה"ד (אוקטובר 2006) יש הבחנה נכונה בין פיקוד פרטני (שנקרא גם

"פיקוד באישור" - פיקוד שמונתה באישור הממונה) לבין פיקוד משימה. פיקוד באישור מבוסס על ההנחה שעל כל מפקד לגבש תמונת מצב המציגה את מצב הכפופים לו ברמת פרטנות שזהה או דומה לזו שעליהם להעביר לו. במילים אחרות: עליו לרדת בהערכת המצב שלו לפרטי פרטים. לעומת זאת בשיטה של פיקוד משימה יוצאים מתוך ההנחה שכל מפקד הוא המתאים ביותר למילוי תפקידו ולא דורשים ממנו דיווח על כל צעד ושעל. אך זהו רק מאפיין אחד של פיקוד משימה. מאפיין חשוב יותר שלו הוא האופן שבו

מוטלות המשימות על המפקדים: הרמה הממונה קובעת את היעדים שעליהם להשיג - ולהם יש חופש להחליט כיצד להשיגם. בצה"ל נהוגה השיטה של פיקוד משימה. מאחר שהלוגיסטיקה ממלאת צרכים חומריים שניתנים לרוב לחישוב מראש ולחיוזי - אם כל המידע הרלוונטי זמין ומדויק - יש למערך הלוגיסטי צורך באיסוף מדוקדק של הנתונים. האיסוף המדוקדק הזה של הנתונים הוא באחריות מפקדי הלוגיסטיקה בכל הרמות. עליהם לעמוד בכך שכן כל פרט יכול להשפיע על המענה הלוגיסטי שיידרש.

## ייחודיות הפו"ש של מ"פ מפקדה

| המאפיין                   | תיאור המצב בפלוגה מבצעית                                                                                                                                        | תיאור המצב בפלוגת מפקדה                                                                                                                                                                                                                | דרכי ההתמודדות הנכונה בהיבט של הפו"ש                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| מוקד הפעילות              | פיקוד על הפלוגה והפעלתה בפעילות מבצעית                                                                                                                          | "כובע כפול": פיקוד על הפלוגה ומתן מענה לוגיסטי לגדוד                                                                                                                                                                                   | תכנון הפעילות ומיצוי כוחות הפלוגה                                                                                                                                                                                             |
| המחויבות המקצועית         | מחויבות מקצועית לחיל אחד (שריון או תותחנים או חי"ר וכד')                                                                                                        | מחויבות כפולה: נציג החיל בגדוד ונציג הגדוד בחיל                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>הצגת היכולות המקצועיות למפקד האג"מי</li> <li>הצגת צורכי היחידה בפני הרמה המקצועית הממונה</li> </ul>                                                                                    |
| הפיקוד והמומחיות המקצועית | המ"פ הוא המומחה המקצועי בפלוגה שהיא מערכת חד-חילוית שהמ"פ צמח בתוכה ועשה בה את רוב תפקידיו (חייל, מ"כ, מ"מ, סמ"פ וכו')                                          | המ"פ הוא אינטגרטור. הפלוגה שלו היא רב-חילוית; לכל מחלקה יש תפקיד מקצועי שונה, ולמ"פ יש פחות ידע מקצועי מאשר למפקדי המחלקות בתחומים שעליהם הם ממונים                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ניהול מומחים: התייעצות עם הקצינים לפני קבלת החלטה, פיקוד על מומחים, יצירת שפה משותפת</li> <li>גיבוש תפיסה לוגיסטית אינטגרטיבית</li> </ul>                                              |
| כוח האדם בפלוגה           | המחלקות המבצעיות הן הומוגניות הן מהבחינה המספרית והן מבחינת ההכשרה שעברו אנשיהן. במקרים רבים עברו הלוחמים את ההכשרה ביחד - משלב הטיروנות. התוצאה היא גיבוש טבעי | פלוגת המפקדה היא גדולה והטרוגנית. לרוב יש בה פי שניים אנשים מאשר בכל פלוגה אחרת בגדוד. ההטרוגניות שלה באה לידי ביטוי בסוגי המשרתים (חובה וקבע) ובמגוון הגדול של מקצועותיהם. כוח האדם בה נקלט ללא מחזוריות קבועה, וגם ההכשרה אינה אחידה | <ul style="list-style-type: none"> <li>ייזום פעולות גיבוש רבות להפיכת המחלקות לפלוגה אחת מלוכדת, יצירת גאווה, זהות ותחושת השתייכות, הפניית קשב רב לחיילים החדשים</li> <li>עריכת אימונים שבהם פועלת הפלוגה כגוף אחד</li> </ul> |
| הפעלת הפלוגה              | מבנה פו"ש דומה ברגיעה בחירום                                                                                                                                    | יש הבדל בין מבנה הפלוגה בעיתות רגיעה למבנה שלה בעיתות חירום (מעבר ממחלקות לדרגים). ישנם חיילים שאינם משרתים תחת אותו המפקד בשגרה ובחירום                                                                                               | הקדשת זמן רב לקראת הפעילות בעת חירום, מאמץ להתאים ככל האפשר את ההפעלה בעיתות רגיעה להפעלה בעיתות חירום                                                                                                                        |



**"אפילו המפקד שגמר בתי הספר הצבאיים הגבוהים ביותר... אינו רשאי לראות עצמו כאדם השליט בתורת הצבא, כי אין תורה זו ככל תורה מדעית אחרת נחתמת אף פעם ורק מי שעוקב בלי הרף אחרי ההתפתחות המתמדת של המחקר הצבאי ובעיות המלחמה, וספר תורת הביטחון אינו מש מפיו - ישכיל ויצליח בדרכו".**

הלמידה המתמדת נעשית, בין היתר, באמצעות קריאה, השתתפות בהשתלמויות ובכנסים מקצועיים בתוך הצבא ומחוצה לו וצבירת ניסיון באמצעות שירות במגוון רחב של יחידות. על החילות ועל המפקדים לוודא פיתוח מקצועי נכון של כוח האדם, לוודא שהחיילים יוצאים לקורסים ולהשתלמויות מקצועיות כדי שיוכלו להפיק את המרב ממקצועיותם ולהבטיח שבסופו של דבר יוכלו לתת מענה ראוי לצרכים שלהם. כפי שרופא יוצא מדי פעם להשתלמויות מקצועיות ומשרת בבתי חולים שונים כדי להכיר וללמוד את החידושים ואת ההתפתחויות בתחומי - כך על קציני המטה המקצועי לפעול לפיתוח עצמי מתמיד. רק קצין מטה מקצועי יוכל לתת למפקדו את המענה הדרוש לו (ויש להזכיר שוב שקצין מטה אינו ממונה כדי לסייע למפקד המבצעי בפיקוד אלא כדי לסייע לו בשליטה ולתת לו את היכולת לקבל את ההחלטות הנכונות).

לא אחת נדרשים החילות להתעמת עם מפקדי היחידות שנוטים לא לשחרר את קציני המטה המקצועי להשתלמויות ולקורסים בנימוק שהישארותם חיונית לתפקוד היחידה. מעניין לציין שהנימוק הזה אינו עולה בדרך כלל כשמדובר ביציאת האנשים לנופש, אז, לפתע, מצליחה היחידה לתפקד במשך זמן מה ללא הקצין המקצועי. במקרים כאלה הבעיה היא לרוב של קצין המטה שמשדר למפקד שההשתלמות אינה ממש קריטית. אנחנו משוכנעים שכל מפקד ישחרר את פקודו להשתלמות אם זה יאמר לו: "החיל מקיים השתלמות חילית שחשובה לידע המקצועי שלי. אני חייב להיות שם כדי שאוכל לתת מענה מקצועי ליחידה. אל תדאג, המענה הלוגיסטי לא ייפגע בהיעדרותי; הוא באחריות פלוני אלמוני".

## מאחר שהלוגיסטיקה ממלאת צרכים חומריים שניתנים לרוב לחישוב מראש ולחיזוי יש למערך הלוגיסטי צורך באיסוף מדוקדק של הנתונים

הפערים ואת ההמלצות למפקד הרמה שבה הוא פועל, אך יש להשאיר את האחריות לרמה הכפופה מתוך הבנה שהיא המתאימה ביותר לממש את האחריות למענה הלוגיסטי ברמה שעליה היא אמונה. על המפקדים ועל קציני המערך הלוגיסטי להאמין בפקודים, לחנך אותם לתפקד בתנאים של אי-ודאות ולזיום פעולות גם ללא אישור מהמפקד או מהרמה הממונה. הגישה הזאת מחייבת את קציני הלוגיסטיקה ברמות הממונות ואת המפקדים להפגין סובלנות כלפי טעויות.

### פיקוד שמבוסס על מקצועיות

קצין הלוגיסטיקה צריך בסופו של דבר לתת מענה ליחידתו תוך כדי קרב. מתן מענה כזה מחייב כושר פיקוד - שמורכב מכושר מנהיגות, מהיכולת להניע אנשים וכמובן ממקצועיות. הנעת אנשי מקצוע היא בליבת העשייה של הלוגיסטיקה.

חיל הלוגיסטיקה הוא חיל מקצועי שתפקידו לאפשר את הפעלתן של יחידות צה"ל בעיתות רגיעה ובעיתות חירום. בעיתות חירום מדובר בתפקיד תובעני במיוחד, שכן על החיל לאפשר ליחידות הלוחמות לפעול ברציפות. עבודתו של קצין הלוגיסטיקה נשענת על שני מרכיבים עיקריים - היכולות הפיקודיות שלו ויכולתו המקצועית.

יכולתו המקצועית של קצין הלוגיסטיקה מחייבת אותו להכיר על בוריה את תורת הלוגיסטיקה ולהתעדכן כל הזמן בהתפתחויות שיש בתורה הזאת. ולעניין הזה כבר התייחס ראש הממשלה ושר הביטחון הראשון, דוד בן-גוריון, באחת מהרצאותיו בפני קציני צה"ל:

יתר על כן, מאחר שהלוגיסטיקה הינה שרשרת רצופה, מוטלת על מפקד היחידה הלוגיסטית האחריות לתת מענה לוגיסטי לכל היחידות הכפופות לרמה שבה הוא פועל, ועליו לוודא שהמענה המתוכנן והמענה שניתן בפועל מספיקים למילוי כל הצרכים המבצעיים. השאיפה לאיסוף מדוקדק של נתונים לוגיסטיים ולהבטחת ההספק והמענה הלוגיסטי לכל יחידה גורמת לעיתים קרובות לשינוי שיטת הפיקוד במערך - מפיקוד משימה לפיקוד פרטי - ואף לחיזוק הבקרה מעבר לנדרש, כלומר לפיקוד באישור.

בשיטת הפיקוד הזאת טמונות כמה סכנות:

- הצפת המפקדים במידע מפורט מאוד פוגמת לעיתים ביכולתם לגבש תמונת מצב לוגיסטית של כל המערכה. כך, למשל, עלול לעלות מהנתונים המפורטים שקיים מחסור בסוג מסוים של תחמושת, והמערכת תרכז מאמצים כדי להביאה, אף שבאותו השלב אין בה כלל צורך. יתר על כן, במקרים רבים דורשות הרמות הממונות לדעת את כל הנתונים - גם אם אין להן שום יכולת להשפיע עליהם, וידעתם אינה מועילה לגיבוש של תמונת המצב.
  - גגיעה ביוזמה של הכפופים, שכן לפי שיטת הפיקוד הפרטי צריכה כל פעולה להיות באישור הממונה.
  - ריכוזיות יתר של המערך הלוגיסטי.
  - חוסר סובלנות לטעויות ותפיסה שכל טעות היא תקלה שאינה מתקבלת על הדעת. כתוצאה מכך נוצרת אווירה משתקת של הליכה על קצות האצבעות.
- על המערך הלוגיסטי להכיר את הסכנות האלה ולנקוט פעולות כדי להתאים את שיטת הפיקוד הפרטי לשיטה הנהוגה בצה"ל.
- על קציני הלוגיסטיקה להכיר את תוכניות הפעולה באופן מפורט, אך עליהם להשאיר לרמות הכפופות את האחריות להוצאת התוכניות האלה אל הפועל. עליהם גם להכיר היטב את גבולות הגזרה בין כל רמת לחימה, ולמרות הרצון לתת מענה לכל השרשרת הלוגיסטית, עליהם לזכור שהאחריות למענה הלוגיסטי בכל רמה בעת לחימה היא של מפקד אותה הרמה, שיחד עם קצין המטה הרלוונטי צריך לתת את המענה הדרוש. מחובתו של קצין הלוגיסטיקה להציג את



להתחיל בראש ובראשונה בחייל המבצע את עיקר הפעילות המבצעית. אסור שקצין לוגיסטיקה ידאג לאנשיו ולעצמו לפני שהוא דואג לכולם. הוא צריך לדרג את עצמו בתחתית סדר העדיפויות ולהיות דוגמה אישית.

## סיכום

במאמר הזה סקרנו כמה הבדלים מהותיים בין הפיקוד על פלוגות לוחמות לבין הפיקוד על פלוגת המפקדה שהיא פלוגת הלוגיסטיקה של הגדוד. מהסקירה הזאת עולה שלפלוגת המפקדה יש מאפיינים ייחודיים רבים - למשל, היא הטרוגנית בהרכב שלה, ומפקדה אינו יכול להיות מומחה בכל המקצועות הרבים והמגוונים של אנשיה. המצב הייחודי הזה הופך את הפיקוד על פלוגת המפקדה לקשה יותר ולמאתגר יותר מאשר הפיקוד על פלוגה מבצעית. לאחר מכן הצגנו את דרכי הפיקוד והשליטה במערך הלוגיסטי ולבסוף סקרנו את ערכי היסוד שמפקד יחידה לוגיסטית - ובכלל זה מפקד פלוגת מפקדה - חייב לדבוק בהם כדי שיוכל לעשות את תפקידו היטב.

## הערכים שצריכים להנחות את קצין הלוגיסטיקה

כדי להביא לידי ביטוי את יכולות הפיקוד שלו ואת מקצועיותו על קצין הלוגיסטיקה, שאינו זוכה להילת הלוחם - שמסייעת מאוד לקצינים הלוחמים בפיקוד ובמנהיגות - להצטיין במיוחד בתחום הערכים והמוסר. על קצין הלוגיסטיקה בכל רמה - בהיותו אחראי למשאבים רבים - להביא כל הזמן לידי ביטוי את ערכיו ולהפוך אותם לחלק מזהותו המקצועית והפיקודית.

אם קצין הלוגיסטיקה הבכיר יותר לעצמו בתחום הערכים, יוביל הדבר מהר מאוד את כל המערך הלוגיסטי שתחת פיקודו לנורמות לקווים בכל התחומים - ובמיוחד בתחום החלוקה הנכונה של משאבי היחידה. נוסף על ערכי צה"ל שמחייבים את כל החיילים שם חיל הלוגיסטיקה דגש על שלושה ערכים מרכזיים שחלים במיוחד על קציני הלוגיסטיקה: איתנות מקצועית, חתירה למגע עם כוחותינו וצניעות.

### • איתנות מקצועית. מצפים מקצין

הלוגיסטיקה שיביע באומץ את עמדתו המקצועית ויעמוד עליה גם מול המפקד הקשוח ביותר. מובן שהטיעונים בעת הצגת העמדה צריכים להיות מקצועיים ותואמים את עקרונות צה"ל ואת תורתו. יתר על כן, על הקצין להיות נחוש בהצגת עמדתו כל עוד המפקד לא גיבש סופית את עמדתו שלו, אולם לאחר שהמפקד קיבל החלטה, על קצין הלוגיסטיקה לפעול לפיה בהתאם לעיקרון של אחדות הפעולה. בקיצור, על הקצין הלוגיסטיקה לדעת מתי לעמוד על עמדתו ומתי ליישר קו עם המפקד. לשם כך עליו לא רק להיות בעל ידע מקצועי רב, אלא גם לדעת להסביר ולשכנע. לבסוף עליו להיות בעל כושר ביצוע כדי להוציא אל הפועל את החלטת המפקד.

### • חתירה למגע עם כוחותינו. מתרחשי

המלחמה השונים עולה שבעתיד יהיה צורך להחזיר כוחות לוגיסטיקה לעומק שטחו של האויב כדי לאפשר את רציפות הפעולה של הכוחות הלוחמים. כדי לעמוד במשימה הזאת צריך להטמיע בקרב כוחות הלוגיסטיקה את ערך החתירה למגע עם כוחותינו. כמו שמלמדים את החייל הלוחם

לחתור למגע עם האויב ולנצח במלחמה, כך צריך קצין הלוגיסטיקה לחתור למגע עם כוחותינו ולתת להם שירות לוגיסטי בכל תרחיש. מה שקרה במלחמת לבנון השנייה, שבה הלוחמים לא קיבלו מענה לוגיסטי אף שהיו בסך הכול רק מעבר לגדר הגבול - אסור שיחזור על עצמו. על קצין הלוגיסטיקה לדרוש ממפקדו לאפשר לו לתת מענה לוגיסטי לכל היחידות גם אם הדבר מחייב תנועה בשטח מסוכן. ביצוע המשימה חייב להיות הערך העליון, ומתן מענה לוגיסטי הוא משימה שיש לבצעה בכל מצב. באחריות קצין הלוגיסטיקה להכין את חייליו מהבחינה המנטאלית והמבצעית, לטעת בהם ביטחון עצמי בנוגע ליכולתם לנוע בשטח מאויס ולוודא שהם מסוגלים להתמודד עם מצבי לחימה.

### • צניעות. קצין הלוגיסטיקה אחראי לכלל

האמצעים, ולכן הוא צריך להיות דוגמה אישית לצניעות לוגיסטית. אסור שקצין לוגיסטיקה יציב את עצמו בסדר עדיפות גבוה בכל הנוגע לקבלת אמצעים. מאחר שתמיד יש מגבלות, צריך להגדיר סדר עדיפויות ברור: המענה הלוגיסטי צריך

# תפיסת המערכה שבין המלחמות

במשך רוב הזמן נמצא צה"ל בין מלחמות, והנה דווקא בעבור פרק הזמן הממושך הזה אין לו תפיסת הפעלה, אלא רק אוסף של עקרונות - בחלקם מיושנים ולא רלוונטיים. הגיע הזמן שצה"ל יראה בפרק הזמן הזה מערכה לכל דבר ויגבש בעבורה תורת לחימה הן ברמה המטכ"לית והן ברמה הלאומית



**אלים שי שבתאי**  
רמ"ח תכנון אסטרטגי באג"ת

## מבוא

צה"ל פועל בין המלחמות על סמך אוסף של עקרונות - בחלקם מיושנים ולא רלוונטיים - שאינם מתגבשים לכלל תפיסה קוהרנטית אחת. במאמר תוצג תפיסת הפעלה לעיתות שגרה שתיקרא תפיסת "המערכה שבין המלחמות". היא כוללת עקרונות לניהול מערכה מדינית וצבאית מתמשכת ודינמית שבה משולבים גופים שונים ונותנת מענה מושכל לקידום היעדים הלאומיים.

## הלחימה בשגרה - התגלגלות של אנטי תפיסה

בתחילת שנות ה-50 של המאה הקודמת עיצב דוד בן-גוריון את תפיסת הביטחון של ישראל. ביסודה עמד הצורך לתת מענה לאסימטריה הקיצונית בין ישראל לבין סביבתה העוינת - אסימטריה שבאה לידי ביטוי בגודל השטח, במספר התושבים,

ובאה כדי שאפשר יהיה לגייס את כוחות המילואים בזמן. במקרה שההתרעה אכן מתממשת, על הכוח הסדיר לבלום את מתקפת האויב, ואילו על כוח המילואים להעביר מהר ככל הניתן את המלחמה לשטח האויב ולהשיג שם הכרעה. על ההכרעה להיות מוחצת ככל האפשר כדי שניתן יהיה להאריך את פרק הזמן שבין מלחמה למלחמה. תקופות ארוכות של שקט ביטחוני חיוניות לפיתוח המשק.

בתקופות שבין המלחמות ניתן להסתפק בצבא סדיר קטן יחסית שמופקד על שתי משימות: בניית הצבא הגדול - הכולל את כוחות המילואים - שיוכל להכריע במהירות במלחמות הגדולות, ושמירה על הביטחון השוטף בגבולות ובתוך המדינה מפני איומים של טרור ושל גרילה.

זוהי למעשה תמצית של תורת הביטחון לימי שגרה שגיבשה ישראל לפני יותר מ-60 שנה ושעדיין תקפה גם כיום. במהלך השנים נוספו לאבני היסוד האלה תוספות שונות כתוצאה מהתפתחויות במצבה הביטחוני של ישראל ומהצורך לתת להן מענה.

התוספת הראשונה לתפיסת היסוד הייתה פעולות התגמול. במהלך המחצית הראשונה של שנות ה-50 התגברו ההתקפות של גורמי טרור (הפידיאון) - בתמיכת מדינות ערב - נגד מטרות אזרחיות בשטח ישראל. צה"ל התקשה לספק הגנה לתושבי המדינה לאורך גבולותיה הארוכים והמפותלים. לכן כדי לתת

במשאבים וביכולות הצבאיות. הקושי המרכזי שניצב בפני בן-גוריון היה הצורך לאפשר התפתחות משק וכלכלה נורמליים בישראל לצד הצורך בקיומו של צבא גדול וחזק. הפתרון שנמצא היה ביסוס כוחו של צה"ל על צבא מילואים חזק ואימוץ תורת ביטחון המבוססת על שלוש רגליים: הרתעה, התרעה והכרעה.

על פי תורת הביטחון הזאת על צה"ל להרתיע את אויביה של ישראל מלתקוף אותה. אם ההרתעה כושלת, על קהילת המודיעין לספק התרעה בעוד מועד על ההתקפה הממשמשת



**בתקופות שבין המלחמות ניתן להסתפק בצבא סדיר קטן יחסית שמופקד על בניית צבא גדול שיוכל להכריע במהירות במלחמות הגדולות. כמו כן מוטל על הצבא הסדיר לשמור על הביטחון השוטף בגבולות ובתוך המדינה**



**אנשי מילואים של צה"ל** ◀ הצורך לאפשר התפתחות משק וכלכלה נורמליים בישראל לצד קיומו של צבא גדול וחזק חייב ביסוס כוחו של צה"ל על צבא מילואים חזק ואימוץ תורת ביטחון המבוססת על הרתעה, התרעה והכרעה.

האויב שעלולות להפוך לאיום משמעותי על ישראל. כך, למשל, פעל צה"ל להשמדת הכור הגרעיני בעיראק (מבצע "אופרה", יוני 1981). התוספת השישית לתפיסת הביטחון השוטף הייתה תפיסת העימות המוגבל. האינתיפאדה הראשונה, שפרצה בסוף 1987, והאינתיפאדה השנייה, שפרצה ב-2000, חייבו את צה"ל להסתגל למצב חדש של לחימה נגד התקוממות עממית ונגד טרור של מתאבדים. תורת העימות המוגבל נועדה לתת מענה לסוג הזה של לחימה מתמשכת באמצעות שלילת תחושת ההישג מהיריבים ובאמצעות הפעלת לחץ מתמשך עליהם באופן שיחליש אותם, ייטול מהם את היכולת לפעול, יחליש את המוטיווציות שלהם ואף יביא לשינוי במדיניותם.

1976 לשחרור נוסעי טיסת איר פראנס שנחטפו לאוגנדה), חיסול אבו ג'יהאד בתוניס באפריל 1988. במסגרת המלחמה בטרור גם נערכו מבצעי מנע גדולים ובהם מבצע ליטני (מרס 1978) ומבצע שלום הגליל (יוני 1982) שהפך למלחמת לבנון הראשונה. גם היום ממשיך צה"ל במדיניות של פגיעה בטרור הרחק מגבולות המדינה. כך, למשל, טענו גורמי חוץ שצה"ל תוקף בסודאן שיירות שמובילות נשק מאיראן לרצועת עזה. דוגמה נוספת היא הפשיטות של צה"ל על ספינות שנושאות נשק אל גורמי טרור ברצועת עזה. התוספת החמישית הייתה התפיסה של פעולות המנע. היא נולדה מתוך ההבנה שצה"ל נדרש לסכל בנייה של יכולות אסטרטגיות של

מענה לאיום יזמה קבוצת קצינים את הרעיון של פעולות התגמול שמטרתן לפגוע במבצעי הפיגועים ולהרתיע את הסביבה האזרחית שממנה הם יצאו. הרעיון שלפיו יש לעשות פעולות התקפיות כדי להרתיע אויבים הוא עד היום רכיב משמעותי בתפיסת הפעולה של צה"ל.

התוספת השנייה לתפיסת היסוד הייתה מלחמת המנע. משתמע ממנה שאם רמת האיום שנשקפת מאויב מסוים - בהיקפה, באופיה או באיכותה - מגיעה לרמה מסוימת שנחשבת למסוכנת מדי, יש לצאת למלחמה כדי להסירה כליל או לכל הפחות כדי להקטינה.

מלחמת סיני ב-1956 היא דוגמה למלחמת מנע כתוצאה מעלייה איכותית ברמת האיום על ישראל. לפני המבצע קיבלה מצרים נשק מתקדם רב שהפר את מאזן הכוחות בינה לבין ישראל. מלחמת ששת הימים ב-1967 הייתה אף היא מלחמת מנע שנועדה בראש ובראשונה לשים קץ להיערכות המסוכנת של צבא מצרים בחצי האי סיני.

התוספת השלישית הייתה תפיסת המבצעים המיוחדים. החיבור בין אברהם ארן, שהקים את סירת מטכ"ל, לאורי ירום, אבי היכולות המוסקות למבצעים משולבים בחיל האוויר, פתח בפני צה"ל מרחב חדש של פעילות בעיתות שגרה. במסגרת הזאת נעשים עד היום מבצעים מודיעיניים חשאיים. מטרתם של המבצעים המיוחדים היא לחזק את שתי הרגליים של פעילות צה"ל בעיתות שגרה: חיזוק הביטחון השוטף והגברת המוכנות המודיעינית והמבצעית לקראת מלחמה.

התוספת הרביעית הייתה תפיסת הלחימה בטרור. ראשיתה בימים שלאחר מלחמת ששת הימים, כשצה"ל שלט באזורים חדשים והתמודד עם ארגוני הטרור הפלסטיניים ביהודה ושומרון, ברצועת עזה, בגבולות (עם ירדן ועם לבנון) ובחול"ל (כולל טרור באוויר). המענה של צה"ל בתחום הזה החל במאמץ להשתלט על השטח שבו פעל הטרור (הלחימה בארץ המרדפים, המבצעים למיגור הטרור בעזה) והגיע לשיאו בפשיטות על יעדי טרור בעומק שטח האויב, ובהן מבצע "אביב נעורים" (פשיטה על יעדי טרור בביירות ובצידון באפריל 1973), מבצע אנטבה (ביולי



התוספת השביעית הייתה תפיסת המערכות המוגבלות. ראשיתה במבצע "דין וחשבון" ו"ענבי זעם" נגד איום הנשק תלול המסלול, ושיאה במבצע "חומת מגן" נגד תשתיות הטרור ביהודה ושומרון. אימוצה של תורת המערכות המוגבלות נועדה להקנות לצה"ל את היכולת ליצור מהלך צבאי ממוקד בזירה אחת בעצימות לחימה מוגברת שאינה מלחמה כוללת - לרוב כדי להסיר איום או להציב מולו הרתעה לאורך זמן.

התוספת השמינית מרחיבה למעשה את תפיסת הביטחון של ישראל ומוסיפה לשלוש הרגליים המסורתיות - הרתעה, התרעה, הכרעה - רגל רביעית: הגנה. זו כוללת את כל מאמצי ההתגוננות של ישראל: הגנה אקטיבית והגנה פסיבית בפני נשק תלול מסלול, מכשולים מורכבים נגד טרור ובמרכזם גדרות, מניעת הברחה של אמצעי לחימה ושל מחבלים בלי לוותר על חופש התנועה של אנשים ושל סחורות באמצעות בידוק במעברי הגבול. אמצעי ההגנה האלה הם כיום חלק מרכזי בפעילות הבט"ש של צה"ל.

התוספת התשיעית היא התפיסה של סבבי הסלמה, שאותם ניתן לכנות גם בשם "הבט"ש המוגבר". במסגרת הזאת נכללים כל האירועים שבהם מפעיל צה"ל כוח מוגבר למשך כמה יממות, ובמקביל סופגת ישראל פגיעות של נשק תלול מסלול בעורפה. המטרה היא ליצור מצב שבו הפעולה הצבאית בשילוב עם צמצום הפגיעה בעורף האזרחי תגביר אצל היריבים את תחושת חוסר התוחלת שבאתגור צה"ל - מה שיגביר את כושר ההרתעה שלו מולם.

בשורה התחתונה: במהלך 60 שנות פעילות הבט"ש של צה"ל הצטברו מושגים רבים - חלקם היו נכונים לזמנם אך מבלבלים כיום - ובהם בט"ש, פעולות הרתעה ותגמול, מבצעים מיוחדים, לוחמה בטרור, פעולת מנע, סבב הסלמה, עימות מוגבל, מאמצי התגוננות והגנה ומעבר למלחמת מנע או למערכה מוגבלת.

מצב כזה של ריבוי מושגים ותפיסות יכול להסביר את הבלבול שאיפייין את צה"ל בתחילת מלחמת לבנון השנייה. כתוצאה ממנו הוא התקשה להפנים שישראל עברה

ממצב של לחימה בעיתות שגרה למצב של מלחמה. תפיסת המערכה שבין המלחמות מאפשרת לצה"ל לשפר את יכולתו להגדיר לעצמו את המצב שבו הוא נמצא ולפעול בהתאם לו.

## תפיסה מארגנת חדשה: המערכה שבין המלחמות

בצה"ל נהוג להבדיל בין תקופות של לחימה (חירום) לתקופות של שגרה, אבל גם בעיתות שגרה מצוי צה"ל כל הזמן בלחימה. כדי שתצליח צריכה הפעילות הזאת של עיתות שגרה להתבסס על היגיון מסדר מדיני-צבאי. להלן כמה עקרונות יסוד שיכולים לשמש היגיון מסדר כזה:

1. **הרעיון המערכתי המסדר.** יש צורך להגדיר רעיון מערכתי לאומי-צבאי מסדר למכלול המאמצים להתמודדות עם המצב האסטרטגי הנוכחי. לא מדובר רק בפעולות של שגרה, של ביטחון שוטף, של הגנה או של מבצעים מיוחדים, שכל אחד מהם עומד בפני עצמו, אלא במסכת קוהרנטית של פעולות מדיניות, דיפלומטיות, הסברתיות, ביטחוניות וצבאיות.
2. **רצף המערכות.** יש לעשות הערכת מצב לאומית וצבאית מתמשכת כדי לבחון אם אנחנו עדיין מצויים בתנאים האסטרטגיים שעל פיהם הוגדרה המערכה שמתנהלת באותה העת, או שנדרש לשנות את פני המערכה. לא מדובר בהחלטה על יציאה למלחמה אלא על מעבר בין מערכות ששונות זו מזו בעצימות ובמיקוד.
3. **העוצמה.**

א. **עצימויות משתנות.** המערכה שבין המלחמות כוללת פעולות של הפעלת



במהלך 60 שנות פעילות הבט"ש של צה"ל הצטברו מושגים רבים - חלקם היו נכונים לזמנם אך כיום הם מבלבלים

כוח ושל חיכוך צבאי בעוצמה ובהיקף משתנים - החל משגרת בט"ש (שהיא הגנתית ביסודה), דרך מבצעים התקפיים נקודתיים ועד סבבים קצרים של לחימה.

ב. **מתחת לסף המלחמה.** המעבר ממערכה שבין המלחמות למערכה צבאית רחבה יבוא לידי ביטוי בהחלטה על גיוס נרחב של משאבים לאומיים. מדובר במעבר למצב חירום במערכת המדינית-ביטחונית, בגיוס מילואים ובהכרזה על מצב מיוחד בעורף.

4. **ממד הזמן: מאמץ מתמשך ובלתי נפסק.** אין מדובר בגיוס חד-פעמי של המשאבים הלאומיים למערכה קצרה בעצימות צבאית גבוהה, אלא במאמץ לאומי-צבאי קבוע, שתוצאותיו נבחנות בראייה לטווח הבינוני והארוך ולא על פי הישגים קצרי טווח.

5. **ממד המרחב: מאמץ גלובלי חסר גבולות.** המערכה בין המלחמות מתבססת על היכולת שקיימת כיום להגיע בקלות יחסית לכל מקום בעולם - פיזית או במרחב הסייבר.

6. **שיתוף פעולה בין-ארגוני ובין-לאומי.** כדי לגייס די אנרגיה למאמץ המתמשך וכדי לכסות את המרחב הגלובלי יש צורך שבמערכה ישתלבו היכולות הלאומיות השונות יחד עם היכולות המשמעותיות של בעלות הברית שעמין קיים שיתוף פעולה הדוק.

7. **מאזן דינמי.** ההכרעה במערכה שבין המערכות היא סיכום של הרבה מאוד מבצעים ופעולות שמטרתם היא להטות בסופו של דבר את המאזן הכולל לטובתנו. הסתכלות כזאת מקנה לנו את הגמישות לספוג מכות מהיריבים בלי להגיב עליהן באופן מיידי בדרך שעלולה לשבש את הגיון המערכה שלנו ומתוך הבנה שמדינת ישראל וצה"ל יידעו להזיז את נקודת האזיון בכיוון הרצוי באמצעות פעילות ארוכת טווח.

8. **מערכה שאין לה מצבי סיום אלא מגמות המשך רצויות.** על פי תפיסת הביטחון הישנה של ישראל לכל מערכה צריך להיות מצב סיום שמבטא את המציאות הרצויה לישראל: סיום פעולות האיבה

בה רכיבים של תכנון ושל הפעלת מאמצים ומבצעים שהכנתם מתמשכת חודשים רבים, ושאותם רצוי להוציא אל הפועל על פי טבלת תכנון (גאנט) סדורה.

גאנט המערכה צריך לחבר על ציר הזמן את המאמצים המתמשכים (כמו הגנה ומערכות מדיניות) לפעולות המיוחדות. במקביל להפעלת הגאנט נדרשת הערכת מצב מתמשכת שתאפשר להגיב באופן מיידי על משברים ועל אתגרים או לנצל הזדמנויות שנוצרו. באופן עיתי ולאחר אירועים אסטרטגיים משמעותיים נדרשת בחינה והתאמה של עקרונות המערכה.

איי-הוודאות העמוקה בסביבה האסטרטגית הנוכחית מחייבת לבסס את הערכת המצב על שיטות ועל כלים תפיסתיים ששונים מהתרבות הצבאית המוכרת ושמהפכים יכולת התמצאות ופעולה ללא מסגור המציאות בתבניות (כמו דפ"אות אויב, הנחות עבודה ותרשישים לתכנון). הכלים הישנים מצמצמים אומנם את אי-הוודאות למתכנן ולמחליט במערכה, אך יוצרים הטיות מובנות שמקשות על ניהול אינטראקטיבי ודינמי של מאבק מתמשך.

הכלים במערכה הם יכולות קיימות ומתפתחות ובעיקר שילובים חדשים ביניהן: תגובה צבאית מהירה באש או בתנועה (פשיטות) לאתגרים שמציבים היריבים; ניהול מערכות הגנה מול איומים שונים וניהול מבצעים מיוחדים; הפעלת כלים לא צבאיים - דיפלומטיים, הסברתיים, משפטיים, כלכליים ואחרים.

## סיכום

המציאות של סביבה אסטרטגית דינמית ושל היעדרה ארוך השנים של תפיסת פעולה קוהרנטית לימי שגרה מחייבת שינוי בגישה הלאומית והצבאית. השינוי המתבקש הוא תפיסה לניהול המערכה שבין המלחמות - תפיסה שמסדירה את כלי התכנון והערכת המצב ומכוונת את הפעולות לתקופות שאינן מלחמה. היא עושה זאת באמצעות הגדרת עקרונותיה של מערכה מדינית-צבאית ובאמצעות שילוב של מאמצי פעולה שונים.



**רכב שלל במצעד הניצחון בירושלים לאחר מלחמת ששת הימים** ◀ הכרעה מוחצת מאריכה את פרק הזמן שבין מלחמה למלחמה. זהו זמן של שקט ביטחוני שחינוי לפיתוח המשק

לשם כך יש צורך להגדיר תכלית אסטרטגית למערכה וכן את מגמות ההמשך הרצויות. על בסיס אלה יש לקבוע את הרעיון המטכ"לי, וממנו יש לגזור את הפקודה המטכ"לית שכוללת מטרה, שיטה, כוחות ומשימות.

בשלב התכנון יש לקיים דיאלוג עם מקבלי ההחלטות ברמה הלאומית כדי שיגבשו הנחיה לאומית לניהול המערכה שבין המערכות ויקבעו אילו גופים לאומיים שותפים להפעלת המאמצים במערכה.

הצעד המרכזי בתכנון המשותף הוא החיבור בין מהלכים ביטחוניים-צבאיים "קשים" (בעיקר פעולות לחימה) לבין הפעלת מאמצים "רכים" (למשל ניהול מערכה להשחרת האויב וגיוסה של דעת הקהל הבין-לאומית נגדו) לשם השגת תוצאות מוחשיות.

התכנון המשותף ברמה הלאומית הוא עקרון יסוד בעיצוב המערכה שבין המלחמות, (ולמעשה הוא צריך להיות עקרון יסוד גם בעיצובן של מערכות צבאיות בעצמות גבוהה).

ניהול המערכה שבין המלחמות - הערכת המצב, התכנון והפעולה - הוא תהליך דינמי, שכן המערכה מתרחשת בקצבים שונים. היא כוללת משברים שמחייבים תגובה מהירה: לבנות תמונת מצב, לקבל החלטות ולפעול באמצעות כלים זמינים. במקביל יש

והשגת הרתעה ושקט למשך זמן ארוך ככל האפשר. אולם במערכה שבין המערכות לא ניתן להגדיר מצבי סיום ברורים אלא רק את המגמות הרצויות שאותן אנחנו רוצים להשיג ושישגרתו בצורה הטובה ביותר את ישראל בכניסה למערכה שלאחר מכן.

התפיסה שהוצגה לעיל של המערכה שבין המערכות מאפשרת להתמודד בצורה טובה יותר ושלמה יותר עם המציאות הדינמית מאשר האוסף הישן של העקרונות שאינו מגיע לכלל תפיסה מגובשת. היא גם קוהרנטית יותר מהתפיסה האמריקנית המקבילה העוסקת בנפרד בשלב המקדים למלחמה (שלב אפס) ובשלב שלאחר המלחמה (שלב חמש). זאת משום שבתפיסת המערכה שבין המלחמות מדובר במאמץ רצוף ואחד שכולל את מינוף התוצאות של המערכה הקודמת לשיפור התנאים הביטחוניים ואת הכנת התנאים למערכה שלאחר מכן.

## המערכה שבין המלחמות - עקרונות הפעולה

כדי לבנות רעיון מערכתי קוהרנטי לניהול המערכה שבין המלחמות ניתן להתבסס על עקרונות התכנון האסטרטגי והאופרטיבי שבהם עושים שימוש לתכנון מערכות צבאיות רחבות היקף.

# משכתבים את ההיסטוריה

צרות חדשות משכיחות את הצרות הישנות, ובעקבות מלחמת הלבנון השנייה נולדה הנטייה לראות במלחמת לבנון הראשונה סיפור הצלחה. אבל האמת היא שבמלחמת לבנון הראשונה כשל צה"ל ולא השיג את יעדיו המרכזיים



**מבצע "חירם"** ◀ האב הקדמון של המלחמות שניהלה ישראל בלבנון הוא מבצע "חירם" (28-31 באוקטובר 1948) בסיומה של מלחמת העצמאות

ישראל לבין המנדט הצרפתי בלבנון בשנות ה-20 של המאה הקודמת. ב-1982, יותר מ-30 שנים לאחר מבצע "חירם", חדר צה"ל ללבנון, נלחם בצבא סוריה וכבש את ביירות. במאי 2000 עזב צה"ל את לבנון לחלוטין ונערך בקו שנקבע כבר ב-1949.

## שלום הגליל - המלחמה על הזיכרון ההיסטורי

פה ושם התפרסם מידע מועט וחלקי על מלחמת שלום הגליל, ומובן שעיתונאים כבר פירסמו ספרים שלכאורה "חשפו" את כל מה שקרה. היסטוריונים יוכלו לחקור באופן חופשי את הארכיונים של הצבא ושל מערכת הביטחון רק בעוד 20 שנה. אולם בעיתוי הזה ניתן להכיר בכך שכבר החלו המלחמות על הזיכרון ההיסטורי.

השנה בלבנון" כדי לציין את הרצף האלים של העימות בין ישראל לאויביה על אדמתה של לבנון.

"האב הקדמון" של המלחמות שניהלה ישראל בלבנון הוא מבצע "חירם" (28-31 באוקטובר 1948) בסיומה של מלחמת העצמאות. צה"ל כבש את ה"כיס" ההררי בגליל (שהיה אמור להיות חלק מהמדינה הערבית על פי הצעת החלוקה מ-29 בנובמבר 1947) שבו החזיקו כוחות "צבא ההצלה", חדר לשטח לבנון, הגיע עד לנהר הליטני וכבש 14 כפרים ממערב לקו מלכיה-מטולה. גדוד סורי שנשלח לסייע ל"צבא ההצלה" נבלם על ידי כוחות צה"ל באזור ג'יש, איבד כ-200 מחייליו ונסוג.

בהסכם שביתת הנשק עם לבנון, שנחתם ב-1949, ויתרה ישראל על 14 הכפרים שכבשה ונערכה בקו שביתת הנשק שהוא למעשה קו הגבול שהוסכם בין המנדט הבריטי בארץ



**ד"ר ישראל בן-דור**  
היסטוריון צבאי

## מבוא

30 שנה מלאו למלחמת שלום הגליל שהפכה לאחר 2006 למלחמת לבנון הראשונה. מלחמות חדשות מיישנות את קודמותיהן, וכך הפכה מלחמת העולם השנייה את קודמתה, שנקראה "המלחמה הגדולה", למלחמת העולם הראשונה. ייתכן שבעתיד תהפוכנה כל השנים מ-1970 ועד 2000 ל"מלחמת 30

מהן מלחמות על הזיכרון ההיסטורי? מיהם הלוחמים? ועל מה הם נלחמים? מול עינינו מתרחשות זה עשור ויותר המלחמות על הזיכרון ההיסטורי של מלחמת יום הכיפורים (1973), שבשנה הבאה נציין 40 שנה להתרחשותה. כמה גורמים נלחמים זה בזה על עיצוב הזיכרון ההיסטורי: התקשורת (שבה משקלה של המילה הכתובה יורד במהירות לטובת התמונה); מפקדים בכירים לשעבר, שעיצבו הזיכרון ההיסטורי עשוי (במקרים שהפכו לפוליטיקאים) להשפיע על עתידם הפוליטי, והיריבות ביניהם היא המשך ליריבות הבין-אישית והבין-חילית מזמן המלחמה ואף לפני; פוליטיקאים בהווה ובעבר; היסטוריונים - מהאקדמיה והממסד הביטחוני והיסטוריונים עצמאיים. מכיוון שאנחנו חיים בארץ קטנה עם מלחמות רבות, בדרך כלל חובש כל משתתף בשיג ושיח כמה "כובעים", למשל, גם השתתף במלחמה, גם הפך לפוליטיקאי וגם שואף לקדם את הנרטיב שלו על המלחמה.

## הרקע למלחמת לבנון הראשונה

במלחמת לבנון הראשונה התערבה ישראל במלחמת האזרחים הלבנונית שפרצה ב-1975 עקב קריסתם של ההסדרים שקבעו את חלוקת השלטון על פי מפתח עדתי. הדומיננטיות הנוצרית-מרונית בשלטון לא הייתה מוצדקת יותר מהבחנה הדמוגרפית, מכיוון שהמוסלמים (שיעים וסונים) הפכו לרוב באוכלוסייה. מצב העניינים הפך להיות מורכב עוד יותר כאשר ארגוני המחבלים נאלצו לעזוב את ירדן עקב העימות עם צבא ירדן ב-1970, והם מצאו לעצמם מחסה בלבנון שבה נמצאים מחנות פליטים פלסטיניים ממלחמת 1948.

פסיפס העדות בלבנון כולל גם את הדרוזים, וגם הצד הנוצרי מורכב מעדות שונות. נוסף על כך, בני העדות השונות מרוכזים באזורים גיאוגרפיים נפרדים. בראשית 1976 כרתה ישראל ברית עם הנוצרים המרוניים והסכימה לספק להם נשק ולאמן את המיליציה שלהם, אך סירבה להתערב בלחימה. ב-1976, כאשר ביקשה סוריה להתערב במלחמת האזרחים בלבנון, הסכימה ישראל, בתיווך אמריקני, למעורבות הסורית מכיוון שסוריה נלחמה

נגד ארגוני המחבלים והמוסלמים. במקום לעמוד על העיקרון שאין להתיר לסוריה לפגוע במדינה ריבונית, נקבע "קו אדום" שלפיו ישראל הסכימה לנוכחות צבאית סורית במרחב שמצפון לקו הערים צידון-חונה-חצביא תמורת הכרה מצידה של סוריה בפעילות ישראלית בדרום לבנון, שכללה גם טיסות סיוור, כך, למעשה, נפתחה הדרך להסכמה בשתיקה של ישראל עם כיבושה הזוחל של לבנון על ידי סוריה.

לאחר מבצע ליטני במרס 1978 הוקם בדרום לבנון מרחב חיץ שבו שלטו לבנונים נוצרים בחסות צה"ל. המרחב הזה נועד להגן על יישובי הצפון ולמנוע פגיעה של המחבלים, בין היתר באמצעות קטיושות.

באפריל 1981 חל שינוי ניכר לרעה במצבה של ישראל. צה"ל הפיל שני מסוקים סוריים שתקפו כוחות נוצריים מצפון ליזחלה שבבקעת



## מכיוון שאנחנו חיים בארץ קטנה עם מלחמות רבות, בדרך כלל חובש כל משתתף בשיג ושיח כמה "כובעים", למשל, גם השתתף במלחמה, גם הפך לפוליטיקאי וגם שואף לקדם את הנרטיב שלו על המלחמה

הלבנון בגלל הרושם שטיפחו הנוצרים כי הם עומדים כביכול בפני סכנת קיום. בעקבות זאת התמוטטה כל מערכת ההבנות, והסורים הכניסו לבקעת הלבנון סוללות טילי קרקע-אוויר שהגבילו את חופש הפעולה של ישראל ואת יכולתה לפעול נגד ארגוני הטרור הפלסטיניים. ישראל התלבטה אם לתקוף את סוללות הטק"א הסוריות או את הכור הגרעיני שהלך ונבנה בעיראק, ולבסוף הוחלט שהכור יותקף תחילה, והוא הופץ ב-7 ביוני 1981.

במאי וביוני 1981 היו חילופי אש קשים בגבול הצפון, ופיקוד הצפון נערך למלחמה בלבנון. הצבא התכונן להוציא אל הפועל את תוכנית "אורנים" הגדולה שכללה את סילוק הכוחות הסוריים מלבנון. לקראת הגשמת התוכנית הזאת נערכו אימונים ותדריכים ותנועות של יחידות מדרום לצפון.

באוגוסט 1981 מונה אריאל שרון לתפקיד שר הביטחון. מכלול הסכנות שנקפו לישראל מצפון והאיום המתמיד על היישובים היו בעיניו בלתי נסבלים, והוא רצה לעשות "טיפול שורש": לצאת למבצע צבאי ("אורנים גדול") שמטרתו היו למגר את הכוחות החצי-צבאיים של הפלסטינים ולמחוק את המדינה הערפאתית שקמה בתוך לבנון; לפנות את הכוחות הסוריים מלבנון; לייצב את לבנון באמצעות שליטה נוצרית בה ולהגיע עימה להסכם שלום.

ב-2 ביוני 1982 התנקשו מחבלים מארגון אבו נידאל בשלמה ארגוב, שגריר ישראל בבריטניה. שלמה ארגוב נפצע קשה ונותר משותק מן הצוואר ומטה עד שנפטר ב-2003. ההתנקשות - לאחר ירי קטיושות וחילופי אש כבדים במשך כשנה - הייתה העילה המיידית ליציאה למלחמה. להלן נוסח ההודעה של ממשלת ישראל על היציאה למלחמה:

**"הודעת ממשלת ישראל - ט"ו בסיוון התשמ"ב (6.6.82)**

**הממשלה החליטה כלהלן:**

1. להטיל על צה"ל את המשימה להוציא את כל יישובי הגליל מטווח האש של הטרוריסטים המרוכזים, הם, מפקדותיהם ובסיסיהם, בלבנון.
  2. שם המבצע: שלום הגליל.
  3. בעת ביצוע החלטה זו אין לתקוף את הצבא הסורי, אלא אם הוא יתקוף את כוחותינו.
  4. מדינת ישראל מוסיפה לשאוף לחתימת חוזה שלום עם לבנון העצמאית תוך שמירת שלמותה הטריטוריאלית.<sup>1</sup>
- פיקוד הצפון ניסח את המשימה כך:**  
**"פיקוד הצפון יכבוש את דרום הלבנון עד לקו האוואלי, ישמיד מחבלים ותשתית וימנע ירי ארטילרי לעבר יישובינו, יהיה בכוננות להשמיד את הצבא הסורי בלבנון, אם יתקוף את כוחותינו".<sup>2</sup>**





בסופו של דבר, הצבא ראה בהחלטת הממשלה אישור לשלב הראשון במסגרת תוכנית "אורנים" הגדולה.

## האומנם מלחמת שולל?

כלל גדול בחיים הוא שצרות חדשות משכיחות את הצרות הישנות. כך באה העדנה למלחמת לבנון הראשונה בעקבות מלחמת לבנון השנייה (2006). אולם יש להזכיר ש"ירח הדבש" של מלחמת לבנון הראשונה היה קצר מאוד. ההתלהבות של החודשים הראשונים הפכה לביקורת נוקבת לאחר כיבוש ביירות והטבח של הנוצרים בפלסטינים בסברא ובשתיאל.

עם השנים קם דור שלא הכיר את הספרות הביקורתית שהתפרסמה על המלחמה בשנות ה-80 ואת העימותים הפנימיים הקשים שחוללה. הטענות הקשות שהועלו על תפקודו של צה"ל במלחמת לבנון השנייה השכיחו את ההאשמות שהוטחו בשר הביטחון אריאל שרון שלפיהן הולך שולל את ממשלת ישראל ואת ראש ממשלתה, מנחם בגין (מכאן שם הספר של אהוד יערי וזאב שיף "מלחמת שולל"). הולכת השולל - כך טענו המבקרים - התבטאה בכך שלממשלה הוצגה תוכנית מצומצמת ביעדיה שלפיה המטרה הייתה לכבוש את שטח לבנון עד לעומק של 40 ק"מ ולהימנע מלחימה נגד הכוחות הסוריים בלבנון. למעשה, כך נטען, הכוונה והפעולות מראשית המלחמה נועדו לקדם מבצע גדול ממדים שמטרתו - נוסף על חיסול מדינת אש"ף שקמה בתוך לבנון - להכות את צבא סוריה, לסלק את כוחותיו מלבנון, לכבוש את מרבית המדינה ואת עיר הבירה, להקים בלבנון משטר נוצרי אוהד לישראל ולחתום איתו על הסכם שלום.

ההיסטוריונים יחקרו את השאלות האלה ויציעו תשובות בדוקות כאשר יתאפשר הדבר. במבט לאחור נראה כי ההסבר שלפיו הממשלה ומי שעמד בראשה אכן הולכו שולל לגמרי כל העת הוא פשטני מדי ומייחס לפוליטיקאים (ובמיוחד למנחם בגין) נאיביות. בסופו של דבר התוכניות השונות ("אורנים גדול", "אורנים קטן", "אורנים מתגלגל") היו מוכרות היטב בצבא ומוחצות לו. כבר בראשית המלחמה הונחתה אוגדת

אלוף (מיל') עמנואל סקל, שהיה מפקד אוגדה שנלחמה נגד הסורים בבקעת הלבנון במלחמת שלום הגליל, פירסם ב-2007 מאמר שבו טען כי:

**"25 השנים שחלפו ממלחמת שלום הגליל ומלחמת לבנון השנייה בקיץ 2006 מאפשרות בחינה שקולה, מפוכחת והוגנת יותר של המלחמה ביוני 1982. בחינה כזאת אפשר שתעלה שהביקורת על מלחמת של"ג - על מהלכיה, על תקלותיה ועל הישגיה - הייתה מחמירה מדי ובתחומים לא מעטים גם לא מוצדקת".**

בסיכום המאמר הוא גם טוען שהמלחמה "השיגה את יעדיה הצבאיים המתוכננים בתוך חמש יממות בלבד" וכי יציאתם של יאסר ערפאת ושל חבורתו לגלות בטוניס ב-31 באוגוסט 1982 הקנו למלחמה הישג משמעותי שהיה חסר כל כך במלחמת לבנון השנייה.<sup>3</sup>

פחות מעשור לאחר הריסתה של המדינה הערפאתית עלתה ישראל על דרך הפיוס עם אש"ף, וההסכמים שנחתמו איתו ("הסכמי אוסלו" בלשון המקובלת) חוללו תפנית בסכסוך שבין ישראל לפלסטינים והיו הגורם לרציחתו של ראש ממשלת ישראל יצחק רבין ב-4 בנובמבר 1995. ראוי לתהות, אם כך, עד כמה היה סילוקו של ערפאת הישג משמעותי לישראל.

ביום עיון ביוני 1987 אמר אלוף אביגדור (יאנוש) בן-גל, מפקד הגיס בזמן המלחמה ומפקדו של אלוף (מיל') סקל כי קיים פער בין התכנון וההשקעה במלחמה לבין תוצאותיה והסביר גם מדוע:

**"זאת הייתה המלחמה המתוכננת ביותר של מדינת ישראל, המתורגלת ביותר, המתודרכת ביותר, שירדה לפרטים מיקרוטקטיים בכל הרמות, אך היא נוהלה בצורה כושלת בגלל סיבה אחת גדולה ועקרונית: מטרות המלחמה לא היו נהירות לדרג הממשלה. הן היו נהירות לדרג שר הביטחון והמטה הכללי, אבל הן לא היו מאושרות על ידי הדרג הממשלתי. ובדרג השדה - מפקדי השדה וכוחות השדה ידעו על תוכנית אופרטיבית שהייתה צריכה להתבצע, אבל בפועל, כתוצאה מאישור הממשלה הפורמלי לתוכנית אחרת, מתבצעת תוכנית ללא היגיון צבאי מקצועי."**

## מרחב חיץ נועד להגן על יישובי הצפון ולסנוע פגיעה של המחבלים, בין היתר באמצעות קטיושות

הצנחנים בשפך נהר האוואלי, מעבר לטווח 40 הקילומטרים מהגבול.

תשובות חלקיות, המסתמכות על הניסיון האישי, על העיתונות ועל מה שהתפרסם בכתב, כבר קיימות אצל כל מי שהיה אדם בוגר בזמן שהתרחשו הדברים. מלחמת לבנון הראשונה מחייבת חשבון נפש עמוק שלא נעשה עדיין. אותותיו של חשבון הנפש העמוק של החברה הישראלית ניכרים למשל בסרט "ואלס עם בשיר" המתעד את התחושות של חיילי צה"ל לאחר כיבוש ביירות ובזמן טבח סברא ושתיאל. באחד השיאים של מעשי הטבח שבין העדות השונות בלבנון, שמתרחשים כבר מאות בשנים, נקמו הפלנגות הנוצריות את רצח מנהיגם בשיר ג'ומייל. בשיר ג'ומייל היה תקוותה הגדולה של ישראל ועמוד התווך של מדיניותה בלבנון עד אז. ב-23 באוגוסט, בסיועה של ישראל, הוא נבחר לנשיא לבנון. ב-14 בספטמבר נרצח בפיצוץ עז בזמן שנאם במטה הפלנגות. במשך כיומיים (16-18 בספטמבר) רצחו ה"פלנגות" בין 700 ל-800 פלסטינים (ייתכן שיותר). המספר הסופי אינו ידוע).

הטבח חולל סערה בישראל ובעולם כולו. בכיכר מלכי ישראל (כיום כיכר רבין) בתל-אביב נערכה הפגנת המונים שזכתה לכינוי "הפגנת ה-400 אלף" (אם כי בפועל מספר המפגינים היה נמוך יותר). ועדת חקירה (ועדת כפן) המליצה, בין היתר, ששרון יסיים את כהונתו ולא ימלא יותר תפקיד של שר ביטחון.

## ההחמצה הגדולה של מלחמת לבנון הראשונה

מהבחינה הצבאית, כאמור, שיפרה מלחמת לבנון השנייה את הדימוי של זו הראשונה.

הדימוי של צבא מנצח ובכך להשיב את ההילה של מלחמת ששת הימים שאבדה במלחמת יום הכיפורים.

כוחות גדולים מאוד, משוריינים וממוכנים, שנבנו לאחר מלחמת יום הכיפורים נדחו לתוך הצירים ההרריים של לבנון. כגודל הציפיות המוקדמות, כך גם גודלה של האכזבה. סיפורה של מלחמת לבנון הראשונה הוא מעל לכול, מבחינתי, סיפור של החמצה: כיצד עשו רבים כל כך מעט כל כך. למרות שפע הכוחות והמשאבים שעמדו לרשות צה"ל ולמרות התנאים המיטביים - הלחימה בזירה מצומצמת אחת מול חלק מכוחותיו של צבא ערבי אחד בתנאים של שליטה מוחלטת באוויר - לא הושג היעד המערכתי: השתלטות על המרחב של בקעת הלבנון עד ציר דמשק-ביירות וסילוק הכוחות הסוריים מבקעת הלבנון.

לאחר ההחמצה הראשונית הזאת, שהייתה ברורה כבר בהפסקת האש הראשונה, ב-11 ביוני, לא הועילו כל הנסיונות להפוך את המלחמה לניצחון והם רק הובילו להסתבכותה של ישראל במלחמת העדות בלבנון ולעימות פנימי. המלחמה שהייתה בתחילת שנות ה-80 של המאה הקודמת עימות עם אש"ף ועם הפלסטינים הפכה לאחר מכן לעימות ממושך עם השיעים בכלל ועם החזבאללה בפרט. אל לנו להקל על עצמנו ולצייר את העבר בגוונים יפים מכפי שהיה בפועל. עלינו להתמודד עם השאלה הקשה מדוע לא הושגה הכרעה חד-משמעית ומלאה של האויב כאשר צה"ל נהנה מיתרונות רבים כל כך. כל ניסיון להתעלם מהשאלה הקשה הזאת או להפחית מחומרתה ימנע מאיתנו ללמוד את הלקחים הכואבים למען העתיד.

## הערות

1. אהוד יערי וזאב שיף, **מלחמת שולל**, שוקן, ירושלים ות"א, 1984, עמ' 389.
2. אל"ם בני מיכלסון, **השריון במלחמת שלום הגליל**, אתר יד לשריון, [www.yadlashiryon.com](http://www.yadlashiryon.com).
3. אלון (מיל") עמנואל סקל, "אוגדת סיני במלחמת של"ג", **מערכות** 413, יולי 2007, עמ' 32-39.
4. אלון (מיל") אביגדור (יאנוש) בך-גל, "מהלכים צבאיים ולקחי מלחמה" בתוך שמואל מאיר (עורך), **מלחמת לבנון - מבט מ-1987**, מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים, תל-אביב, 1988, עמ' 63-64.
5. אלישיב שמושי, **כוח התחבולה**, מערכות, תל-אביב, 1985, עמ' 217.
6. מיכלסון, שם.



**הרמטכ"ל רפאל איתן ומנהיג הנוצרים בשיר ג'ומייל** ◀ בשיר ג'ומייל היה תקוותה הגדולה של ישראל ועמוד התווך של מדיניותה בלבנון עד לרציחתו

התנגדות האויב עצרה אותה. עצירה זו מנעה מצה"ל את ההישג המשמעותי ביותר במערכת הבקעה - חסימת ציר דמשק-ביירות באזור הר מול הלבנון ועל ידי כך ניתוק לבנון מסוריה והכס"ב (הכוח הסורי בלבנון) מהצבא הסורי כולו. זוהי ההחמצה הגדולה ביותר במערכה זו, ונראה כי עם קצת יותר נחישות בכל הדורים היא לא הייתה מתרחשת".<sup>6</sup>

## סיכום

לדעתי, לא יהיה נכון לראות במלחמת לבנון הראשונה הצלחה - ובמיוחד כאשר מתייחסים לשבוע הלחימה הראשון (למעט השמדת טילי הקרקע-אוויר הסוריים וההישגים הגדולים בקרבות האוויר). ככל הזכור לי, אחת המטרות שלא הוצהרו מעולם הייתה להחזיר לצה"ל את

"דרג השדה היה מבולבל, וכל יום היו פקודות וכל יום היו יעדים ולעולם לא נאמר בפקודת ניהול הקרב הטקטי מהם היעדים הסופיים, דבר שהביא לאי-יבוסה של ביירות תוך כדי הסתערות ב-11 וב-12 בחודש - ואפשר היה לעשות את זה - דבר שמנע את השמדת דיוויזיה 3 בגלל הפסקת האש. עם עוד יום-יומיים אפשר היה להשמיד אולי דיוויזיית טנקים נוספת לדיוויזיה 1 - דבר שמנע את תפיסת כביש ביירות-דמשק על ידי כוחות מונחתים".<sup>4</sup>

אלישיב שמושי טוען אף הוא שהגיס לא השיג את המשימות שהוטלו עליו, ובהן השתלטות על כביש ביירות-דמשק. שמושי מכנה את מה שקרה במילים: "הכישלון הצבאי של צה"ל בבקעת הלבנון".<sup>5</sup>

האוגדה שעליה פיקד סקל לא הגיעה לכביש ביירות-דמשק אף שנמצאה קילומטרים ספורים ממנו, ובכך, למעשה, החמיץ צה"ל את ההישג ואת היעד שהתחייב לכבוש. כתב בעניין הזה אל"ם (מיל") בני מיכלסון:

**"אוגדת סקל התקדמה בגזרה המזרחית ונעצרה כ-3-5 ק"מ מכביש דמשק-ביירות מסיבות של אי-קריאת הקרב ובלא היתקלות באויב משמעותי מולה, תוך שהיא בטוחה שהשלימה את משימתה, ובוודאי שלא**



**מהבחינה הצבאית שיפרה מלחמת לבנון השנייה את הדימוי של זו הראשונה**

# שובו של הפתחלנד

בשנים הקרובות צפויים האזורים שגובלים בישראל להפוך לשטחי הפקר שבהם שולטים ארגוני טרור - כפי שהיה הפתחלנד בזמנו. זהו מצב שטומן בחובו סכנות רבות שלקראתן יש להיערך כבר עתה

## השינוי

ההיסטוריה של המזרח התיכון בעת החדשה היא - לטענת המזרחנים - סדרת תגובות של הציוויליזציה האסלאמית המקומית לאתגרי המערב. על פי התפיסה הזאת, ניתן לזהות גלים שונים של התארגנות פנימית בעולם האסלאמי והערבי: גל של רפורמות שלטוניות מתונות במאה ה-19, גל העתקות של מודל "השליט הנאור" האירופאי והסתמכות על סיוע אירופאי מסיבי, גל של לאומיות מקומית (שכלל תת-גל של פאן-ערביות) שהתפתח במאה ה-20 ושכלל גם אוריינטציה סוציאליסטית (את יישומו לקחו על עצמם משטרים צבאיים). הגל האחרון הוא של אסלאם פוליטי.

על פי הפרשנות המקובלת הזאת, ההפיכות והמאבקים המתחוללים במצרים, בסוריה, בתוניסיה ומקומות אחרים בסביבתנו הם פועל יוצא של אכזבה רבתי מכישלונם של המשטרים הלאומיים-חילוניים-צבאיים לחלץ את מדינותיהם ממצב הנחשלות הבסיסי שלהן. עם הפלתם הופך האסלאם הפוליטי לחלופה המאורגנת הזמינה היחידה שיש לה יסודות אידיאולוגיים רלוונטיים.

בדברים עד כאן אין שום חידוש. הפרשנות הזאת היא המקובלת והשכיחה ביותר מבין הפרשנויות שמלוות את האירועים באזור. אולם מתוקף העניין הייחודי שיש לישראל בהשלכות הביטחוניות של ההתפתחויות האלה ברצוני לשפוך אור על נגזרת נוספת של התהליך הזה: המשמעויות של היחלשות הלאומיות (וטניה) הערבית המקומית.

הלאומיות המודרנית היא שהעניקה לגיטימציה וחיות למדינות הלאום שעיצבו את המרחב הגיאוגרפי שלנו ב-70 השנים האחרונות. תחת כנפי הלאומיות המודרנית

דעיכת הלאומיות במרחבנו ועליית הזהות האסלאמית משמעותן גם היחלשות של המדינות עצמן ועלייתם של גורמי כוח מקומיים אחרים. ההתמודדות של ישראל עם התופעה הזאת תהיה דומה במידה מסוימת להתמודדויות אחרות שהיו לה בעבר, למשל עם הטרור מהגדה המערבית של ירדן בשנות ה-60 ועם הטרור האש"ף מהפתחלנד בלבנון בשנות ה-70 וה-80 של המאה הקודמת.

אל מול מודל ההתמודדות הצפוי הזה יש להיערך בכמה קווים פעולה: היערכות הגנתית על בסיס מכשולי גבול, בניית תפיסה אסטרטגית ויכולות מבצעיות תומכות למימושה של מדיניות הרתעה וסיכול בנוסח "פשיטות התגמול" בתנאים המבצעיים המעודכנים בזירות השונות, לחזור לפעילות מודיעינית



## התערערו הסדר הפנימי במדינות הסובבות אותנו היא יותר מאשר שלב מעבר זמני בין משטרים

ביטחוניית אקטיבית הכוללת הבנת המרקם הפוליטי-עדתי המורכב בזירות השונות ויצירת שיתופי פעולה ובריתות אינטרסים עם עדות ועם גורמי מנהיגות מקומיים.

במקביל תידרש ישראל להיות ערוכה לא רק להגברת איומי הבט"ש אלא גם לעלייה בסבירות ובתכיפות של עימותים רחבים יותר באזור כתוצאה מדינמיקה של הסלמה שתיווצר במרחב.



סא"ל ערן אורטל  
חניך במב"ל

## מבוא

הטלטלה הפוליטית והעממית שעוברת על העולם הערבי מאז הדחתו של שליט תוניסיה זין אל-עבדין בינואר 2011 משנה במהירות את פניו של האזור. קריסתו של הסדר הפנימי בסוריה והתפתחותה של מלחמת אזרחים כוללת שם, אובדן השליטה של מצרים בסיני והתפתחות בסיסי טרור במרחב הזה הם סממנים ראשוניים לסדר החדש-ישן הצפוי באזורנו.

במאמר הזה אני מציע פרשנות לתהליכים שמתחוללים סביבנו ומנסה להסיק ממנה מסקנות בנוגע לדרכי ההתמודדות האפשריות של ישראל ושל צה"ל עם הסביבה המשתנה. טענתי המרכזית במאמר היא שהמזרח התיכון משיל מעל עצמו במידה רבה את הלאומיות החילונית המלאכותית, שאיפיינה את הפוליטיקה שלו מאז אמצע המאה ה-20, והוא חוזר לדפוס התנהגות מסורתיים שאיפיינו אותו במשך ההיסטוריה של המאות האחרונות: אסלאם פוליטי, יריבויות בין-עדיות, דומיננטיות של מנהיגות מקומית, משילות רופפת.

פועל יוצא של הדפוסים האלה הוא שניתן לזהות מודלים מוכרים מהעבר של איומים ביטחוניים על ישראל ולפתח מולם מודלים מוכרים לא פחות של התמודדות.



**מוחמד נגיב שעמד בראש הפיכת הקצינים החופשיים במצרים, 1952** ◀  
 הלאומיות המודרנית היא שהעניקה לגיטימציה וחיות למדינות הלאום  
 שעיצבו את המרחב הגיאוגרפי שלנו ב־70 השנים האחרונות

נוח לארגוני טרור להתבסס ולפעול נגד ישראל שהופכת לכלי ניגוח פוליטי במאבקים הפנימיים בתוך העולם הערבי.

בשל ההתמקמות של אש"ף בשטחה לאחר גירושו מירדן).

### המשמעות של אובדן המשילות

התערערות הסדר הפנימי במדינות הסובבות אותנו היא יותר מאשר שלב מעבר זמני בין משטרים. הדעיכה של רעיון הלאומיות במרחב מערערת באופן מהותי את עצם הרעיון של מדינת הלאום. האסלאם הפוליטי, בהיותו אידיאולוגיה אוניברסלית, הוא סובלני מטבעו לזהויות נוספות - מקומיות ועדתיות.

על פי הפרשנות הזאת יש מקום להניח שהמזרח התיכון צועד לעבר תקופה היסטורית ממושכת של משילות מדינית חלשה, לפחות באזורי הספר של המדינות השונות, ושל התעוררות עדתית ושבתית משמעותית. ההיסטוריה מלמדת אותנו שבתנאים כאלה

הודחקו או דוכאו מעגלי זהות מסורתיים שהיו שם תמיד - מעגלי זהות דתיים (שיעה מול סונה), מעגלי זהות עדתיים (דרוזים, עלאוויים, כורדים) ומעגלי זהות שבטיים ומקומיים (כמו בני חבל החורן או שבטי הבדואים השונים בסיני). היחלשות המנגנונים של מדינת הלאום ועליית משקלה של הדת במרכיב הזהות של האוכלוסייה מאפשרות עתה למעגלי הזהות המקומיים והעדתיים לתפוס מקום מרכזי בפוליטיקה האזורית שלנו. כך היה בעבר, בתקופת האימפריה העות'מאנית, וכך היה נהוג גם מאוחר יותר בכל מקום שבו הלאומיות לא ממש "תפסה". ירדן ולבנון יכולות לשמש דוגמאות לכך.

### הדוגמה של ירדן

בשנות ה־60 המוקדמות של המאה הקודמת טיפחה הממלכה ההאשמית זהות לאומית ירדנית. אולם האוכלוסייה הפלסטינית שעליה שלטה הממלכה בשטח שכונה אז "הגדה המערבית" לא קיבלה בדרך כלל את הזהות הזאת. המתח בין האוכלוסייה הפלסטינית לממלכה ההאשמית בא לידי ביטוי בהתנקשות במלך עבדאללה הראשון (1951) ומאוחר יותר באי־השקט שאפיין את הגדה עד שישראל כבשה אותה ב־1967 ובאירועי ספטמבר השחור ב־1970. חוסר הנכונות של האוכלוסייה הפלסטינית לקבל על עצמה את הזהות הלאומית הירדנית בא לידי ביטוי (עד 1967) בקושי שהלך וגבר של הממלכה ההאשמית להטיל את מרותה על הגדה. עד כדי כך גדול היה הקושי הזה שמחבלים פעלו משטחי הגדה נגד ישראל בהכוונה סורית ובתמיכת האוכלוסייה המקומית - בניגוד גמור לאינטרס של ירדן.

### הדוגמה של לבנון

את לבנון הקימו שלטונות המנדט הצרפתי מתוך כוונה לתת מענה למאויים הלאומיים של הנוצרים המאורנים תושבי הר הלבנון. מאחר שהזהות הלאומית הלבנונית לא הייתה מקובלת על מיעוטים אחרים במדינה (שיעים, דרוזים, סונים, פליטים פלסטינים אחרי 1948), לא הצליחה המדינה הקטנה להשיג יציבות שלטונית, וב־1976 היא אף קרסה למלחמת אזרחים עקובה מדם (במידה רבה

### דרכי ההתמודדות

סופו של עידן הלאומיות החילונית מסמן, כאמור, גם את הדעיכה באפקטיביות של מדינת הלאום המודרנית. המאפיין המרכזי של מדינת הלאום המודרנית הוא המונופול המוחלט שיש לה על השימוש בכוח. סקירה חפוזת של המציאות שסביבנו תעיד על כך שלמדינות רבות בעולם אין מונופול כזה: רוב מדינות אפריקה, אפגניסטן, עיראק, סוריה, לוב, תימן וכן אזורים לא מבוטלים במצרים (סיני) ובלבנון.

כיום כבר מסכימים כמעט כל הפרשנים שאנחנו צפויים לספוג איומים ביטחוניים

חדשים מאזורי הספר הבלתי משילים שמתפתחים בגבולותינו עם סוריה ועם מצרים. יתר על כן, יש להניח שחוסר היציבות יתפתח לא רק בגזרות האלה כי אם גם במרחבי גבול נוספים. אז מהן דרכי ההתמודדות האפשריות של ישראל?

- ראשית, כמובן גדר. קו הגנה שמבוסס על מכשול פעיל ומאויש - יש בו משום מענה מבצעי משמעותי לאיומים השוטפים. מרחבים משילים ויציבים נקטו את הדרך הזאת במהלך ההיסטוריה כדי להפריד בין סדר לאי-סדר. הרומאים בנו חומות אבן ועץ ארוכות כדי להפריד בין השבטים ה"ברבריים" הגרמאניים באירופה לבין מרחבי האימפריה הרומית ולהגן עליה. כך פעלו גם הסינים בנוגע לספר המונגולי עת הקימו ותיחזקו במשך מאות שנים את החומה הסינית הגדולה. כך נקט אף המנדט הבריטי בבניית גדר הצפון נוכח איום הטרור הערבי בשנות ה-30 של המאה הקודמת. גם ישראל אימצה את הפתרון הזה בצפון ובמרכז, ומערכת מכשול והגנה הולכת ומושלמת בגבול הדרום. ניתן להניח שמדינת ישראל תזדקק בעתיד לפתרון דומה גם בגזרות אחרות.

- שנית, נקיטת מדיניות של הרתעה באמצעות פעולות תגמול. נגד הטרור שיצא מרצועת עזה (בשנות ה-50 של המאה הקודמת), מהגדה המערבית הירדנית (בשנות ה-50 וה-60 של המאה הקודמת) ומהפתח-לנד בדרום לבנון (בשנות ה-70 וה-80 של המאה הקודמת) התמודדה ישראל - בין היתר - באמצעות פעולות תגמול. אולם על פי המודלים שהובאו לעיל, גם לבנון וגם ירדן היו בעצמן קורבנות של ארגוני הטרור ש"התארחו" בתחומיהן. לכן הכלים שנועדו להרתיע את שתי המדינות האלה היו מוגבלים למדי בהתמודדות היום-יומית עם האיום מגבולותיהן. בהיעדר ישות מדינית שניתן לרסנה באמצעות יכולת ההכרעה הצבאית של צה"ל בהתאם לתפיסת הביטחון המסורתית של ישראל, פעל צה"ל בדפוס של פשיטות קרקעיות קצרות לשטח

האויב. הפשיטות האלה נועדו להרתיע את ארגוני המחבלים מהמשך פיגועי הטרור ולפגוע בנכסים צבאיים שלהם כדי להקטין את יכולתם ואת נכונותם לפגוע. בעשורים האחרונים פיתח צה"ל יכולות מתקדמות בתחום מודיעין והאש המדויקת, ובעקבות זאת התפתחה דוקטרינה לא כתובה המעדיפה את מיצוי יכולות האש של צה"ל על פני מבצעים קרקעיים. כך לבשה מדיניות התגמול המסורתית צורה חדשה של תקיפות סיכול ותגמול - בעיקר אוויריות - כפי שניתן ללמוד ממעקב אחר עשור ומחצה של פעילות צה"ל נגד הטרור מרצועת עזה. בנוגע לטרור מסיני ולזה הצפוי ברמת הגולן יש להעיר שלוש הערות: 1. בשונה מהמודל העזתי ואף מהמודל של החזבאללה, יש לצפות שאופי ההתארגנויות העוינות ברמת הגולן הסורית, בסיני ובאזורי ספר אחרים יהיה שונה. עזה היא מקום קטן וצפוף. העובדה הזאת מכתיבה התבססות של המחבלים שם על תשתיות בנויות וקבועות בעיקרן ומאפשרת לצה"ל כיסוי מודיעיני רצוף וטוב יחסית.



**יש להניח כי במוקדם או במאוחר תמצא את עצמה ישראל פועלת באופן מבצעי וגלוי נגד ארגוני טרור באזורים שסביב גבולותיה.**

**מרחבים שאינם משילים במשך זמן רב הם גם מרחבים שהופכים בסופו של דבר לכאלה שפעולה צבאית זרה בהם - מוגבלת ולצורכי הגנה עצמית - היא לגיטימית**

חזבאללה, שהיה בראשית דרכו ארגון גרילה נייד וחמקמק, התפתח לכדי ארגון צבאי מסודר מאוד שנערך בהגנה קבועה על בסיס תשתיות מוכנות מראש. חמאס וחזבאללה אומנם פיתחו מענה דוקטרינרי ליתרון של צה"ל באוויר וביבשה באמצעות "היעלמות" בקרקע, אך בה בעת הפכו עצמם רגישים מאוד ליכולת של צה"ל לגלות מטרות לפני המלחמה וליכולת האש המדויקת שלו להשמיד את המטרות האלה במהלך הלחימה.

2. הפתח-לנד בלבנון, ריכוזי המחבלים בבקעת הירדן בשנות ה-70 של המאה הקודמת והמחבלים בגדה המערבית בשנות ה-60 של המאה הקודמת הם דוגמה למודל מסודר הרבה פחות וגמיש ונייד הרבה יותר מהמודל של חמאס ושל חזבאללה. בהסתכלות קדימה על הטרור שצפוי ממרחבי הספר בסוריה ובסיני ניתן לשער שגם שם יימצאו התארגנויות טרור שחיות בקרב האוכלוסייה המקומית, אך אינן מפתחות תשתיות קבע בולטות. אישוש לכך ניתן לראות ביכולות שפיתחו המיליציות וארגוני הטרור בעיראק לפעול בלי שבאמת נפגעו מיכולות המודיעין והתקיפה המדויקת של צבא ארה"ב שם.

3. יש להניח כי במוקדם או במאוחר תמצא את עצמה ישראל פועלת באופן מבצעי וגלוי נגד ארגוני טרור באזורים שסביב גבולותיה. זוהי אמירה שכיום קשה לנו לדמיין אותה מהבחינה המדינית, אך ההיסטוריה מעידה שישנה סבירות רבה לכך שהיא תתממש בסופו של דבר. מרחבים שאינם משילים במשך זמן רב הם גם מרחבים שהופכים בסופו של דבר לכאלה שפעולה צבאית זרה בהם - מוגבלת ולצורכי הגנה עצמית - היא לגיטימית. ישויות האויב שיתפתחו בסביבה הזאת יהיו פחות חשופות לאיסוף מודיעין, אך צה"ל ימצא ללא ספק את שיטות הסיכול וההרתעה המוצלחות ביותר - למשל באמצעות פגיעה מהאוויר במנהיגי



## הקמת הגדר בגבול ישראל-מצרים ◀ קו הגנה שמבוסס על מכשול פעיל ומאויש - יש בו משום מענה מבצעי משמעותי לאיומים השוטפים

מובן שהתנועה הציונית לא המציאה את הפטנט הזה. הבנה מלאה של המארג השבטי-פוליטי בחצי האי ערב הייתה תנאי הכרחי להצלחתו של לורנס איש ערב בהנעת המרד הערבי של השריף חוסיין ממכה. ישראל לא שכחה את האמנות הזאת גם בבגרותה וניהלה במשך השנים קשרי ידידות ואינטרסים עם הכורדים בעיראק ועם המיעוט הנוצרי המאויש בדרום לבנון (מיליצית חדאד).

הדוגמאות ההיסטוריות הרבות מלמדות שבעולם שבטי ויצרי שנראה בלתי יציב מבחוץ יש שפע של הזדמנויות לגייס, לרתום ואף לקנות את שיתוף הפעולה של גורמי כוח מקומיים לטובת אינטרסים המשותפים לנו ולהם. לא מן הנמנע, למשל, שלמנהיגות המסורתית של חלק מהקבוצות הבדואיות בסיני יהיה אינטרס למנוע חדירה של גורמי כוח זרים למרחב, כמו פעילי ג'יהאד עולמי. דוגמה אחרת: המיעוט הדרוזי ברמת הגולן הסורית בהחלט עשוי להזדקק לתומכים חיצוניים כדי לשרוד במרחב סוני עויין במציאות שתשתרר לאחר נפילת שלטון אסד.

"מודיעין אנתרופולוגי" הוא לא רק תחום של מחקר מודיעיני - זהו מרחב עשייה חסוי שלם הכולל למידה, הבנה, פיתוח קשרים, כריתת בריתות, העברת סיוע וכיוצא באלה. זהו מרחב שזנחנו במידה רבה מאז מפח הנפש שנלווה למלחמת לבנון הראשונה ולקריסת הברית שלנו עם

הניסיון של התנועה הציונית הוכיח שהיכרות אינטימית ומתמשכת עם שלל הקבוצות, הפלגים, העדות והמנהיגויות של תושבי האזור הייתה כלי רב עוצמה למימוש האינטרסים שלה. במשך שנים עמלה המחלקה המדינית של הסוכנות היהודית על מארג של היכרויות ושל שיתופי פעולה, רובם סמויים, עם מנהיגים מקומיים שונים באזור ובארץ. בתש"ח התברר שהמארג הזה שירת היטב את מדינת ישראל הצעירה: חלק גדול מהאוכלוסייה הערבית בארץ לא שיתף פעולה עם המלחמה בהנהגתה של משפחת חוסייני. כך, למשל, דרוזים ובדואים רבים שירתו בשורות צה"ל הצעיר.



## הניסיון של התנועה הציונית הוכיח שהיכרות אינטימית ומתמשכת עם שלל הקבוצות, הפלגים, העדות והמנהיגויות של תושבי האזור הייתה כלי רב עוצמה למימוש האינטרסים שלה

מחבלים. במקביל לא יהיה מנוס מיצירת יכולת לערוך פשיטות קרקעיות מהירות ואפקטיביות לטווחים הרלוונטיים (עשרות קילומטרים מהגבול) בגזרות הספר האלה. הסיבה לכך פשוטה: בעוד שאת בסיסי המחבלים ניתן יהיה - קרוב לוודאי - לזהות, יש לשער שלא תמיד ניתן יהיה לאתר בוודאות מבנים ספציפיים (בסביבה שיש בה גם אזרחים) לצורך תקיפה מהאוויר. מתארים כאלה, שעשויים להיות שכיחים למדי, יחייבו פעולות פשיטה קרקעיות שכוללות סריקה ואיתור מחבלים, מסמכים ואמצעי לחימה.

- שלישית, מבצעים חסויים. חלק ניכר מההתמודדות של ישראל עם ארגוני הטרור מתקיים במישור החשאי. כך, למשל, חיסלה ישראל את מפקד המודיעין המצרי ברצועת עזה, מוסטפא חאפז, ביולי 1956 בשל עיסוקו בשיגור מפגעי פידאיון. אין שום סיבה להניח שהמלחמה החשאית בארגוני הטרור לא תימשך גם בעתיד.
- רביעית, "מודיעין אנתרופולוגי". אם מוסכם על המומחים שהמזרח התיכון מתפצל לקבוצות זהות קטנות ומקומיות יותר שיקיימו ביניהן תחרות ומאבקים אידיאולוגיים ומאבקים על שליטה במשאבים ובמוקדי כוח, הרי שבמידה מסוימת אנו מדברים - כאמור - על מזרח תיכון הדומה לזה שלפני צמיחת המדינות בשנות ה-30 וה-40 של המאה הקודמת.





## הצורך הגובר של ישראל לפעול נגד איומי הטרור ממרחבי הספר יעלה אותה בטווח הארוך על מסלול התנגשות עם צבאות סוריה ומצרים, שימשיכו לקיים מאבק על הריבונות הלאומית האבודה שלהם

מדינת ישראל.

הדברים עוד מקבלים משנה תוקף כשמבינים שלעיתים מפקדים שונים בצבאות כאלה נוטים לקיים מדיניות משל עצמם - לרוב מדיניות שאוהדת דווקא את הגורמים החתרניים. למשל עבדאללה א-תל, שהיה המושל הצבאי הירדני של ירושלים ונחשד במעורבות ברצח המלך עבדאללה, או היחידות של צבא לבנון שמוצבות כיום בדרום המדינה ואוהדות את חזבאללה. בסיכומי של דבר, הצורך הגובר של ישראל לפעול נגד איומי הטרור ממרחבי הספר יעלה אותה בטווח הארוך על מסלול התנגשות עם צבאות סוריה ומצרים, שימשיכו לקיים מאבק על הריבונות הלאומית האבודה שלהם.

• **היכולות המבצעיות הנדרשות.** לצה"ל יש עליונות משמעותית באוויר וביבשה על פני הצבאות שסביבו, קל וחומר שעל פני ארגוני טרור מקומיים שונים. אולם בעליונות הזאת אין די, וצה"ל יידרש לבנות את כוחו לצורות הפעלה שונות. האופי הבלתי סדור של התארגנויות הטרור שבהן ניתקל בגבולות יחליש את רגישותן לתקיפות מהאוויר. לכן לא בכל התרחישים יוכל צה"ל להתבסס בלעדית על יכולות המודיעין והתקיפה שלו. פעולות התגמול והפשיטות שיצטרך צה"ל לעשות יצריכו דפוסי תמרון שהם שונים

הנוצרים, אך שלא בצדק. הניסיון ההוא המחיש את הגבול הברור שבין שיתופי פעולה ובריתות אינטרסים לבין גישה לא ריאלי שלפיה כוח צבאי יכול לשנות את מהות הפוליטיקה והדינמיקה הטבעית של האזור. אימוץ תפיסה כזאת הוא מעשה חיוני, אך לא אינטואיטיבי. ההתמודדות המבצעית שלנו עם ארגוני טרור כמו חזבאללה וחמאס הדגישה מאוד בשנים האחרונות את הצורך בפיתוח המודיעין הטקטי שלנו. אירועי הטלטלה הפוליטית באזורנו המחישו למודיעין את חשיבותו של מה שמכונה "הרחוב הערבי" והצורך להבינו טוב יותר. עדיין נותר לנו לגלות שוב את חשיבותה של האמנות "הערביסטית" הישנה והטובה שכונתה כאן "מודיעין אנתרופולוגי".

## המשמעות האסטרטגית של דרכי ההתמודדות

למרבה הצער, ניאץ גם הפעם להכיר בעובדה שאין פתרונות מושלמים. דרכי ההתמודדות שפורטו לעיל נושאות בחובן משמעותיות כבדות משקל בנוגע ליציבות האסטרטגית באזור ובנוגע למוכנות הצבאית שתידרש מצה"ל. להלן פירוט של המשמעות העיקריות:

- **דינמיקה של הסלמה מול המשטרים המדינתיים המוחלשים.** ככל שיגבר חוסר המשילות של המדינות במרחבי הספר שלהן, כך יגברו במקביל הצורך של המדינות האלה לנסות לכפות את מרותן והצורך של ישראל לפעול באופן עצמאי נגד ארגוני הטרור. המפגש בין שני האינטרסים האלה הוא זרע המלחמה הבאה. המלך חוסיין נדחק לזרועותיו של נאצר ויצא למלחמת ששת הימים בניגוד גמור לאינטרס שלו ולהבנתו את יחסי הכוחות בינו לבין ישראל - בין היתר בשל ההשפעה שהייתה לפעולת סמוע (נובמבר 1966) עליו. זוהי דוגמה למדינה מוחלשת שמוצאת את עצמה במלחמה לא לה בגלל דינמיקה שמקורה בחוסר משילות בספר. לא מן הנמנע שצבא של משטר סורי מוחלש ינסה לאכוף מרות ברמת הגולן הסורית ובמקביל ימצא את עצמו בחיכוך עם צה"ל ובדינמיקה של הסלמה מול

מדפוס התמרון במלחמה כוללת. בפעולות התגמול יידרש צה"ל לפשוט לעומק השטח העוין (20-30 ק"מ) ולהשלים את משימותיו במהירות (מהלך של לילה אחד עד יומיים-שלושה לכל היותר) כדי לפגוע במחבלים. לעיתים יהיה צורך בפשיטות ממוכנות. כוחות היבשה יידרשו לפעול במהירות וביעילות בדרך אל היעדים נוכח איומי נ"ט מתקדמים, ואילו בלחימה על היעדים הם יצטרכו להפגין שילוב של יכולת לחימה אורבנית ושל יכולת גבוהה לאיתור נכסי האויב.

גם כשיחלשו הצבאות הלאומיים, עדיין ייוותרו בזירות השונות אמצעי הלחימה האיכותיים שישנם בהן כיום, אך דפוסי הפעולה הנוכחיים של צה"ל מולם יצטרכו להשתנות. חיל האוויר, למשל, יידרש לדעת לפעול בשטח האויב גם בתצורה של מבצעים מוגבלים ולהתגבר על האיום של טילי הקרקע-אוויר המתקדמים - אך ללא היכולת לפתוח במהלך מקדים נרחב למימוש עליונותו באוויר.

- **הוצאות הביטחון.** ההיערכות לקראת העידן של איומי ספר על גבולותינו אינו בא במקום הצורך של צה"ל להיות מוכן ליתר האיומים ולמשימות הנוכחיות בתחום הביטחון השוטף. יתר על כן, הובהר כאן כיצד הפעילות הצפויה נגד האיומים האלה עלולה להאיץ את דינמיקת ההסלמה באזור ולהעלות את הסבירות לעימותים גם עם צבאות שאינם נחשבים כיום לאויב. מגוון הכשירויות שיידרשו מצה"ל, הצורך לפעול יותר בביטחון השוטף והצורך לצאת למבצעים יזומים מוגבלים בתקיפות גבוהה יותר יכבידו מאוד על הוצאות הביטחון של ישראל בעשורים הבאים, אם אכן תתממש התחזית שהוצגה כאן בנוגע למגמות האזוריות ולמשמעותיות הבאות.

## סיכום

התחזית שהוצגה כאן בנוגע לאירועים שצפויים במזרח התיכון מצביעה על מגמה שלפיה את הסביבה הביטחונית של ישראל יאפיינו בעתיד יותר שחקנים שהיו יציבים פחות מאלה שמוכרים לנו כיום. מהתחזית הזאת עולות ההמלצות הבאות:



**רובע הדאחיה המופצץ בביירות במלחמת לבנון השנייה** ◀ חיל האוויר יידרש לדעת לפעול כשטח האויב גם כתצורה של מבצעים מוגבלים ולהתגבר על האיום של טילי הקרקע-אוויר המתקדמים - אך ללא היכולת לפתוח במהלך מקדים נרחב למימוש עליונותו באוויר

הכלכלה העולמית. הריסון התקציבי שנכפה על מערכת הביטחון ושבא לידי ביטוי בדיוני התקציב של השנים האחרונות אינו עולה בקנה אחד עם הניתוח שהוצג כאן. על צה"ל לפעול להבהרת ההקשר הביטחוני המלא שבו מתקיים הדיון התקציבי כדי שניהול הסיכונים הלאומי יהיה ברור ומושלכל ככל הניתן. במילים אחרות: סדר עדיפויות לאומי הוא לגיטימי וחשוב, אך מהות הסיכונים הביטחוניים שהמדינה עלולה לקחת על עצמה בעקבות גיבושו צריכה להיות בהירה לכולם.

לפתח היכרות מעמיקה עם שלל העדות, השבטים, ההנהגות המקומיות והארגונים שקיימים במרחב סביבנו ולהתחיל לרקום קשרים עם חלקים מהם. במזרח התיכון הכול אפשרי, והאויבים של היום עשויים להיות בעלי הברית הזמניים של מחר. כך, למשל, מיעוטים ששותפים כיום בשלטון בלבנון ובסוריה עשויים להגיע מחר למסקנה שיש להם אינטרס משותף עם ישראל נגד גורמים סוניים רדיקליים שחותרים לצבור השפעה במרחב.

• **מסגרת ציפיות מחודשת בתחום המשאבים.** צרות באות בצרורות, כך אומרים. השינוי ההיסטורי באזורנו מתרחש במקביל למשבר היסטורי אחר - בתחום

• **היערכות הגנתית.** יש להיערך מבחינת התפיסה והתשתית להתרחבותה של תופעת הספר לעבר גבולות נוספים של ישראל.

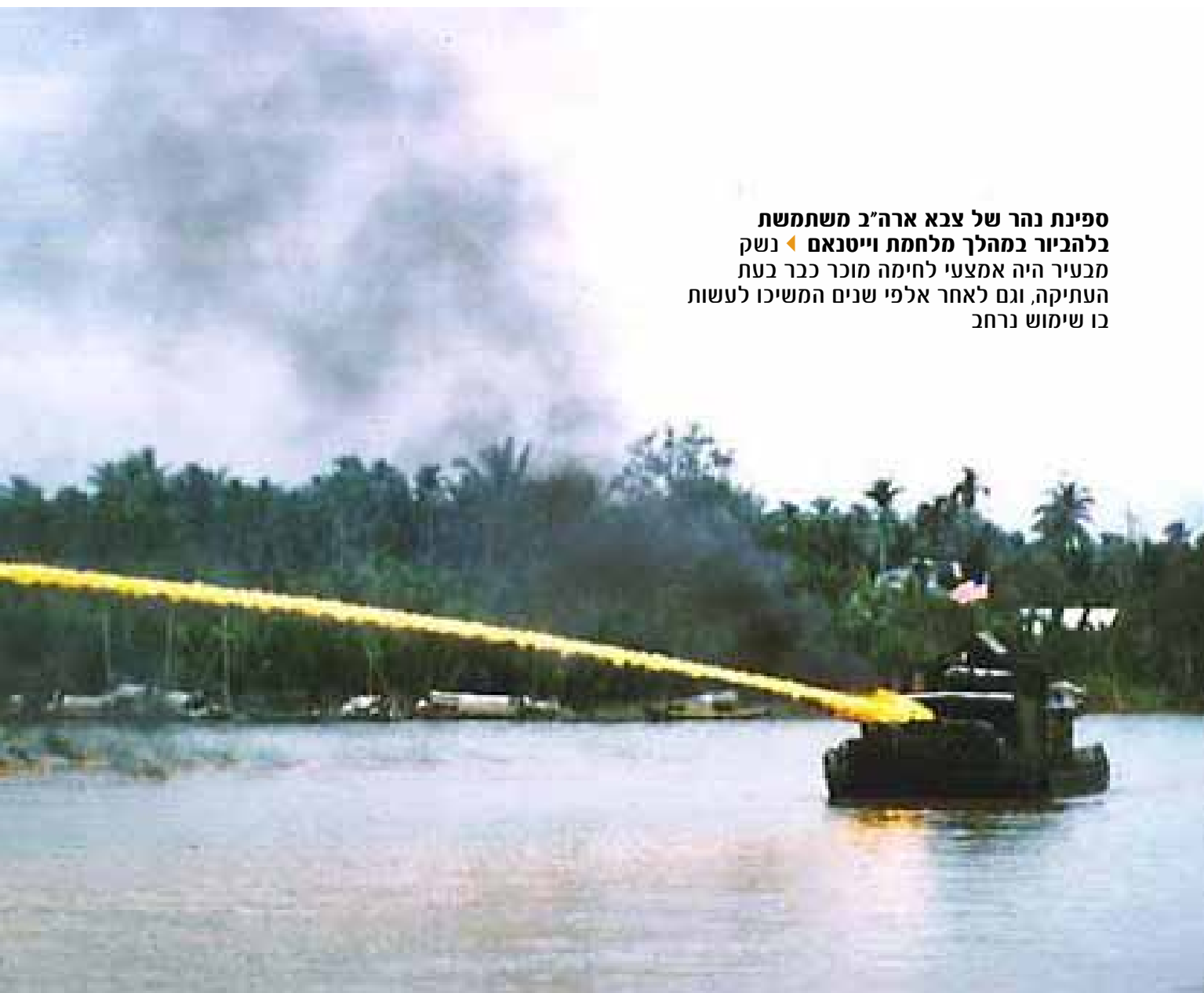
• **גיבושה של תפיסת התמודדות התקפית.** יש לפתח בצה"ל תפיסות התמודדות התקפיות - כמו מבצעים מוגבלים במרחבי אויב - כדי לסכל פעולות עוינות וכדי להעניש את הגורמים העוינים שפועלים בהם. התפיסות האלה יביאו להגדרות חדשות בתחומי הכשירות ובניין הכוח הן באוויר והן ביבשה ואולי אף בים.

• **מודיעין אנתרופולוגי.** על צה"ל לשתף פעולה עם גורמי ביטחון נוספים כדי לממש את רעיון "המודיעין האנתרופולוגי". עליו

# הדלגיטימציה של תחמושת הזרחן

זה כמה שנים שגופים שונים מנהלים מסע להטלת איסור מוחלט על שימוש בתחמושת שכוללת זרחן לבן - גם אם זו מיועדת למטרות לא קטלניות כמו מיסוך. המאמר בוחן כיצד מתגבשת נורמת איסור על נשק ומהם השלבים בדרך להפיכתו לטאבו מוחלט, עד כי השימוש בו גורר סנקציות

**ספינת נהר של צבא ארה"ב משתמשת בלהביוז במהלך מלחמת וייטנאם** ▶ נשק מבעיר היה אמצעי לחימה מוכר כבר בעת העתיקה, וגם לאחר אלפי שנים המשיכו לעשות בו שימוש נרחב





**סרן ליאור א'**  
**קצין מודיעין**

## מבוא

בשיאו של חורף 2009 התעורר פולמוס בעקבות מבצע "עופרת יצוקה" שניהלה ישראל נגד החמאס ברצועת עזה. גורמים בין-לאומיים שונים טענו שאחת העוולות המוסריות של ישראל בפעולתה ברצועת עזה הייתה השימוש בפצצות עשן המבוססות על זרחן לבן. מדוע יוחד דיון נפרד לאמצעי הלחימה הזה, אף שאמצעי לחימה אחרים הפילו קורבנות רבים הרבה יותר?

הזרחן הלבן, בדומה לכלי נשק אחרים בעבר, עבר תהליך של הכתמה ונחשב כיום לנשק חריג שאסור להשתמש בו. ההכתמה הזאת מבוססת על נורמות קיימות בנוגע להגבלת כלי נשק שנחשבים לאכזריים במיוחד וחסרי הבחנה וכן בגלל דמיונו של הזרחן לנשק הכימי שהשימוש בו אסור על פי אמנות בין-לאומיות.

התכונות השליליות האלה של הזרחן מועצמות בשיח על אודותיו, ואף המדיניות המשתמשת בו מקבלות את הטענה שזהו נשק חריג שיש להגבילו. יתרה מכך, ישנה הרחבה של הנורמות הללו גם על אמצעי לחימה קטלניים פחות כמו פצצות עשן.

## נורמות איסור וטאבו על כלי נשק

ביחסים הבין-לאומיים התקבלו מאז אמצע המאה ה-19 כללים שונים בנוגע למותר ולאסור בלחימה. הציות לכללים האלה נחשב תנאי הכרחי להגדרת מדינה "בת תרבות" בשיח הפוליטי והציבורי. מקצת הכללים מעוגנים באמנות שונות ומקצתם התקבלו ללא מסמך מחייב. בנוגע למקצת הנורמות הנדרשות - נסיבות מיוחדות ייחשבו צידוק לחריגה מהן. עם זאת ישנם מעשים שנחשבים

לטאבו מוחלט, דהיינו הם פסולים מעיקרם, ושום צידוק לא יתקבל לנקיטתם.

מבחינה משפטית גרידא, איסורים על כלי נשק נקבעים כאשר הפגיעה ההומניטרית הנגרמת מהם עולה על התועלת הצבאית שניתן להפיק מהם. המדד לכך מבוסס על שני עקרונות: 1. עקרון האנושיות, שנועד לספק הגנה למשתתפים בלחימה באמצעות איסור על גרימת סבל מיותר או על גרימת נזק שעולה על הנדרש. 2. עקרון ההבחנה, שנועד להגן על אזרחים ועל מי שאינם משתתפים בלחימה מפני פגיעה של כלי נשק שבהפעלתם המקובלת לא ניתן לכוונם במדויק לעבר מטרות צבאיות בלבד.<sup>1</sup>

אך הטאבו והדה-לגיטימציה של אמצעי לחימה חורגים מההבחנות האלה ואינם תמיד חופפים להן.



## הציות לכללי המותר והאסור בלחימה נחשב תנאי הכרחי להגדרת מדינה "בת תרבות" בשיח הפוליטי והציבורי

### הטאבו הכימי והגרעיני

כלי נשק כימיים וגרעיניים הוגדרו "כלי נשק בלתי קונוונציונליים" שהשימוש בהם חורג מגדר הרגיל. אף שבעבר נעשה שימוש בנשק כימי באופן ממוקד (במלחמת העולם הראשונה נגד חיילים בלבד) ואף שקטלניותו ונזקיו אינם עולים על אלה של פגזים ושל פצצות אחרים, נאסר בסופו של דבר להשתמש בו בסדרה של אמנות בין-לאומיות, והוא נחשב לנשק שלבני תרבות אסור להשתמש בו.<sup>2</sup>

נשק גרעיני אומנם לא נאסר בחוק הבין-לאומי, אך בפועל לא נעשה בו שימוש מאז 1945 - וגם הוא נחשב לנשק שלבני תרבות אסור להפעיל.

## נורמות האיסור על כלי נשק קונוונציונליים

העקרונות של מניעת סבל מיותר ושל הבחנה בין לוחמים ללא לוחמים שהוזכרו לעיל הביאו לסדרה של איסורים נורמטיביים נגד כלי נשק קונוונציונליים. כך, למשל, מוקשים נגד אדם ופצצות מצרר הפכו בעיני מדינות רבות למוקצים מחמת סכנתם לאזרחים.<sup>3</sup> בסופו של העשור הראשון של המאה ה-21 ניתן לזהות את תחילתה של נורמת איסור על נשק נוסף - ספק כימי, ספק קונוונציונלי - הנשק המבעיר בצורתו הנפוצה ביותר: תחמושת זרחן לבן.

## נורמות האיסור והשימוש בזרחן לבן

נשק מבעיר היה אמצעי לחימה מוכר כבר בעת העתיקה,<sup>4</sup> וגם לאחר אלפי שנים המשיכו לעשות בו שימוש נרחב - למשל נגד ערי יפן וגרמניה במלחמת עולם השנייה. שינוי ביחס לנשק הזה נוצר עם חשיפת נזקיו לעיני התקשורת במלחמת וייטנאם. במלחמה הזאת הוטלו על יעדים בווייטנאם אלפי טונות של נפלים - שם כללי לנשק מבעיר שמבוסס על דלק בצורת ג'ל.<sup>5</sup>

הגבלות חוקיות על שימוש בנשק מבעיר התקבלו רק ב-1980. אז נקבעו ההגבלות הבאות: אסור להפעיל את הנשק הזה נגד אזרחים (במסגרת האיסור הגורף להפעיל חימוש נגד אזרחים), אסור להטיל את הנשק הזה מהאוויר על מטרות צבאיות שמצויות בסביבה אזרחית, כאשר מופעל הנשק הזה מהקרקע - יש לנקוט אמצעי זהירות מופלגים כדי לא לפגוע באזרחים. הפרוטוקול הזה מחריג במפורש מאיסורי חימוש שמטרתו אינה לגרום לתבערה, אך הוא עלול לגרום לה באופן עקיף. הכוונה היא, למשל, לתחמושת תאורה, לתחמושת סימון או לתחמושת מיסוך.<sup>6</sup>

המצב המשפטי של הנשק המבעיר נותר כפי שתואר כאן במשך כשני עשורים, עד אשר התעוררה התעניינות מחודשת בו בעשור הראשון של שנות האלפיים - התפתחות שמספקת הזדמנות לבחון בזמן אמת כיצד מתגבשת נורמת איסור (טאבו).<sup>7</sup> במוקד עמד חימוש המבוסס על זרחן לבן, שהוא חומר כימי שאינו נמצא בטבע, ויש

להפיקו באופן תעשייתי. הוא מתלקח במגע עם האוויר ופולט עשן לבן וסמיך. במגע עם גוף האדם הוא עלול לגרום לכוויות חמורות במיוחד ואף להרעלה.<sup>8</sup> לכאורה, מדובר באמצעי לחימה שמתקיימים בנוגע אליו האיסורים המשפטיים והנורמטיביים על השימוש בנשק הכימי. אלא שבין תומכי השימוש בזרחן לבן לבין מתנגדיו התגלע ויכוח מהותי: האם אכן מדובר בנשק כימי, והאם מדובר בכלל בנשק מבוער?

הוויכוח הזה, שמדגים את האופן שבו נוצר הדימוי של כלי נשק, התלקח סביב שני אירועים שזכו לתהודה ציבורית ופוליטית: שימוש בזרחן לבן בלחימה של כוחות ארה"ב בפאלוג'ה בעיראק ב-2004 והשימוש שעשה צה"ל בזרחן לבן בלחימה בעזה ב-2009.

## טלטל ואפה" - הזרחן הלבן בפאלוג'ה ב-2004

במסגרת פעילותם הצבאית נגד חמושים עיראקים בפאלוג'ה בנובמבר 2004 השתמשו הכוחות האמריקניים בטכניקה שאותה כינו הלוחמים "טלטל ואפה" (Shake and Bake): עמדות מבוצרות שקשה היה להתגבר עליהן באמצעות הפגזות רגילות הותקפו בפצצות זרחן לבן. הזרחן העלה עשן מחניק ואף גרם לבעירה - מה שהבריח את המתבצרים אל מחוץ לעמדותיהם.<sup>9</sup>

לאחר שדרך הפעולה הזאת נחשפה בתוכנית טלוויזיה איטלקית, ציינו גורמים רשמיים בממשל האמריקני שהשימוש בזרחן לבן לשם הצתה הוא חוקי.<sup>10</sup> למרות זאת, מדינות רבות גינו את השימוש שעשו האמריקנים בזרחן לבן בעיראק. בין המגנות הייתה גם רוסיה, שבעצמה השתמשה בעשן זרחן ליצירת מיסוך בגרוזיני, בירת צ'צ'ניה, ב-1994.<sup>11</sup>

יש להבהיר שבהתאם לתנאיה של האמנה למניעת שימוש בנשק כימי, העשן שנפלט מתחמושת זרחן אינו מוגדר נשק כימי, שכן השפעתו נובעת מתהליך בעירה תרמי, והעשן הזה אינו מיועד לשמש גז מחניק - גם אם עלולות להיות לו השפעות כאלה. נוצר למעשה מצב שבו תחמושת הזרחן נקלעה לתחום האפור - מהבחינה המשפטית היא אינה תחמושת כימית, וספק רב אם

אפילו ניתן לראות בה תחמושת מבוערה. אולם הצטדקויות הממשל האמריקני בנוגע לשימוש בזרחן לבן בפאלוג'ה מרמזות שהנשק הזה עבר תהליך של פוליטיזציה: הוא נחשב לנשק "שונה" שמחייב התייחסות שונה מאשר כלי נשק אחרים, ועל מקבלי ההחלטות ועל המפקדים לשים לב לכך במסגרת שיקוליהם.<sup>12</sup>

## גשם האש" - פצצות עשן זרחניות בלחימה בעזה ב-2009

תחמושת מבוססת זרחן שהפעיל צה"ל זכתה לחשיפה ולתשומת לב ציבורית רחבה בזמן "עופרת יצוקה" (27 בדצמבר 2008 - 18 בינואר 2009). מדובר בפגזי ארטילריה שמתבקעים באוויר ומשחררים עשרות טריצי לבד ספוגים בזרחן לבן המתפזרים ברדיוס של עשרות מטרים.<sup>13</sup>

אף שבלחימה בעזה נעשה שימוש רב בכלי נשק שונים, ואף שבגלל אופיה המורכב של הלחימה בשטח בנוי נפגעו אזרחים מאש חיילי צה"ל, זכו להתייחסות מיוחדת דווקא פגזי המיסוך והפגזים שהפיצו עשן של זרחן לבן. דו"ח של ארגון Human Rights Watch שפורסם לאחר הלחימה התמקד במיוחד בירי הזרחן. אף שהדו"ח ציין שהזרחן הלבן לא גרם למספר הרב ביותר של הרוגים בקרב האזרחים בעזה, ואף שלא היו עדויות לכך שישראל השתמשה בטכניקת "טלטל ואפה", מאשים הדו"ח את ישראל בסיכון אזרחים שלא לצורך ובוחן בפרוטרוט סדרת מקרים שבהם אזרחים נפגעו ככל הנראה מפגזי זרחן ומשריפות שהציתו פגזים כאלה. על אף שישראל אינה חתומה על הפרוטוקול

השלישי שעוסק בכלי נשק מבוערים, תגובותיה הרשמיות לא ניסו לקרוא תיגר על הנורמה שהלכה והתגבשה, שלפיה השימוש בזרחן הוא שלילי ומגונה. בתחילה, לפני שנחשפו הצילומים המעידים על השימוש בפגזי זרחן, הייתה התגובה הכחשה גורפת. לאחר מכן הדגישה ישראל שהיא משתמשת בפגזי זרחן למיסוך בלבד ובהתאם למותר בדיני המלחמה. אולם ישראל לא הסתפקה בדברים האלה אלא גם הבטיחה לחקור את העניין.<sup>14</sup>

ישראל אכן קיימה חקירה, וזו הוצגה בדו"ח מטעם משרד החוץ שעסק בהיבטים המשפטיים השונים של הלחימה בעזה, ויוחד בו דיון לשימוש בתחמושת המכילה זרחן. בדו"ח הוצגו הצטדקויות שונות המעידות בעצם על ההכרה בנורמה שלפיה השימוש בנשק הזה הוא בעייתי. יתר על כן, הרמטכ"ל הורה לכוחות צה"ל - במסגרת הפקת הלקחים מהאירועים - להקפיד עוד יותר על הזהירות בעת שימוש באמצעי הזה.<sup>15</sup>

הטענות וההצדקות של ישראל לא מנעו ממועצת זכויות האדם של האו"ם לפרסם דו"ח (המוכר בשם "דו"ח גולדסטון") שבו פורטו נזקי הזרחן בעזה וסכנותיו, ונכללה בו ההמלצה לשקול את האפשרות לאסור שימוש בזרחן בשטח בנוי.<sup>16</sup> ההמלצות האלה דומות להמלצות שכלולות בדו"ח שפירסם הארגון Human Rights Watch. הארגון הזה קרא לאסור על השימוש בזרחן לא רק בעזה אלא בכל שטח מיושב שהוא. נוסף על כך הוא קרא להעמיד לדין את האחראים לירי הזה באשמה של ביצוע פשעי מלחמה.<sup>17</sup>

ישראל הרשמית קיבלה, כאמור, את העיקרון שזרחן אינו נשק רגיל וכי יש להגביל את השימוש בו - גם אם הוא מותר.<sup>18</sup> על עמדתה זו של ישראל ניתן ללמוד גם ממכתב תלונה שהיא שיגרה לאו"ם בעקבות ירי של החמאס לעבר שטח ישראל ב-18 בנובמבר 2010. במכתב צוין שנוסף על ירי של רקטות קסאם "נורו שבע פצצות מרגמה, שאחדות מהן הכילו ככל הנראה זרחן". במילים אחרות, לטענת ישראל הוסיף החמאס על פשע התוקפנות גם את חטא השימוש בנשק החרגי.<sup>19</sup> הנכונות הזאת להקפיד יותר על הזהירות בהתאם לכללים הקיימים לא הספיקה ליזמי



ניתן לזהות את תחילתה של נורמת איסור על הנשק המבעיר בצורתו הנפוצה ביותר: תחמושת זרחן לבן



**ירי פגזי זרחן לבן למיסוך במבצע "עופרת יצוקה" ◀ גורמים בין-לאומיים שונים טענו שאחת העוולות המוסריות של ישראל בפעולתה ברצועת עזה הייתה השימוש בפצצות עשן המבוססות על זרחן לבן**

רחוקים מרחק רב מהתדמית האימתנית שנוצרה לו. בעוד שהדינים הקיימים מתירים שימוש בחימוש זרחני בתנאים מסוימים, הוא עובר בימים אלה ממש תהליך שהופך אותו לאמצעי לחימה לא לגיטימי. במקרה שלנו עצם הימצאותו של הזרחן הלבן בחימוש כלשהו היא שפוסלת את החימוש, ואין זה משנה כלל לאיזו מטרה משמש החימוש. כפי שצוין לעיל, זרחן לבן משמש גם לייצור פגזי מיסוך. אף שנשק מיסוך אינו נשק התקפי, ואף שהנזק העקיף שנגרם ממנו נופל מזה שנגרם מכלי נשק אחרים, פגזי המיסוך הזרחניים זוכים ליחס שלילי במיוחד בגלל עצם הימצאות הזרחן בהם. עד כדי כך קיצוני היחס הזה, שמעטפת ריקה של פגז זרחן נחשבת לחלק מנזקי הנשק האסור, ולאש שהוצתה מפגזי זרחן - שלא נועדו כלל לגרום להצתה - מתייחסים באופן מחמיר יותר מאשר לאש שעשויים להצית בשגגה אמצעי לחימה רבים אחרים.

איסור. נורמה כזאת עשויה להיות עוצמתית במיוחד, ואז היא תוגדר "טאבו". כלי נשק שהפך לטאבו נחשב לבלתי לגיטימי עד כדי כך שישנה ציפייה ברורה לתוצאות איומות או לסנקציות קשות במיוחד אם נעשה בו שימוש. נורמות איסור על כלי נשק הופכות את השימוש בו לבלתי לגיטימי גם אם הנשק נחשב לעיל במיוחד או שנוקיו ההומניטריים



**תחמושת הזרחן נקלעה לתחום האפור - מהבחינה המשפטית היא אינה תחמושת כימית, וספק רב אם אפילו ניתן לראות בה תחמושת מבעירה**

הנורמות, וסדרה של אישים ושל ארגונים לא ממשלתיים עתרה לבית הדין הגבוה לצדק בדרישה שיאסור כליל את השימוש בזרחן. אותם האישים והארגונים טענו שהזרחן הוא נשק חסר הבחנה גם כאשר אין מכוונים אותו נגד בני אדם וכי אין לסמוך על כוונות צה"ל להשתמש בזרחן למטרות מיסוך בלבד שכן הסכנה היא בתחמושת עצמה ולא בכוונותיו של המשתמש בה.<sup>20</sup> בג"ץ עדיין לא פסק בעתירה הזאת, אך אם ניתן להפיק לקחים מתהליך ההכתמה והדלגיטימציה של כלי נשק קונוונציונליים קודמים - כמו מוקשים ופצצות מצר - הרי ייתכן שגם אם בג"ץ לא ייתן לעותרים את מבוקשם, נראה בסופו של דבר שצה"ל מגביל מאוד את השימוש שהוא עושה באמצעי לחימה שמכילים זרחן.

## **סיכום ומסקנות: חבלי לידתו של הטאבו על הזרחן**

להטלת איסור משפטי על שימוש בכלי נשק מסוים קודמת בדרך כלל התגבשות של נורמת

Cluster Munitions in the Second Lebanon War and the Case for the Convention on Cluster Munitions", *American University International Law Review* 25(3), 2010 pp. 424-426, 430-431, 433-434

Richard Groller, "Greek Fire: The Best Kept Secret of the Ancient World", *Field Artillery Journal*, May-June 1981, pp. 54-57

J. B. Neilands, "Vietnam: Progress of the Chemical War", *Asian Survey* 10(3), March 1970, p. 213; J. B. Neilands "Survey of Chemical and Related Weapons of War", *Naturwissenschaften* 60, 1973, pp. 181-182

*Ibid*; Craig R. Burton, "Recent Issues with the use of Matching Bullets and White Phosphorous Weapons in Iraq", *The Army Lawyer* 19, August 2006 p. 21

ברק, שם, עמ' 836

Martha Finnemore and Kathryn Sikkink, "International Norm Dynamics and Political Change", *International Organization* 52(4), Autumn 1998 pp. 895-897

Neilands, 1970, *Ibid*, pp. 212, 215, Neilands, 1973, *Ibid*, p. 181

Joseph D. Tessier, "Shake & Bake: Dual-use Chemicals, Contexts and the Illegality of American White Phosphorus in Iraq", *Pierce Law Review* 6(2), 2007, pp. 324, 326

*Ibid*, pp. 338-339

*Ibid*, p. 340; Burton, *Ibid*, p. 20

Burton, *Ibid*, p. 22; Tessier, *Ibid*, p. 325

צילום שהופץ בתקשורת ובאינטרנט מתעד חיילים מכינים לירי פגזי ארטילריה בקוטר 155 מ"מ שהסימון עליהם הוא M825A1. לפי ספר ההדרכה לטיפול בתחמושת של צבא ארה"ב, מדובר בפגז עשן המבוסס על שחרור של 116 טרייז לבד ספוגים בורחן. בפגז אחד יש כ-6 ק"ג של זרחן לבן. בספר ההדרכה לא מוגדר הפגז הזה נשק מבעיר, אך לעומת זאת בנוגע לסוגי תחמושת אחרים שמכילים זרחן, כמו פגז ה-M110 הישן יותר, מצוין בספר ההדרכה אם יש להם אפקט מבעיר ראשי או משני. להרחבה ראו: Department of the Army, TM-43-0001-28: Army Ammunition Data Sheets, April 1994, pp. 376-378

*Ibid*, pp. 57-58

Israel Ministry of Foreign Affairs, The Operation in Gaza 27 December 2008 – 18 January 2009: Factual and Legal Aspects, July 2009, pp. 145-146, 148-151; Israel Ministry of Foreign Affairs, Gaza Operation Investigations: An Update, January 2010, pp. 32-33

Human Rights Council, Human Rights in Palestine and other Occupied Arab Territories: Report of the United Nations Fact Finding Mission on the Gaza Conflict, A/HRC/12/48, 15 September 2009, pp. 248-250

Human Rights Watch, *Ibid*, pp. 9, 66

במקרים שבהם נעשה שימוש בתחמושת זרחן שמטרתה הצתה ולא מיסוך, הדגישה ישראל שהדבר נעשה רק בשטחים פתוחים, בירי ממרגמות או מספניות ולא מארטילריה שמעבר לטווח הראייה, ובכל המקרים הירי לא כוון נגד בני אדם אלא למטרות סימון בלבד. יתר על כן, ישראל טוענת שהחל מ-7 בינואר חדלה מלהשתמש בתחמושת זרחן מציתה גם לשימושים האלה אף שלא נדרשה לכך על פי החוק הבין לאומי והשתמשה רק בתחמושת המיסוך הארטילרית שהוזכרה לעיל. ראו, Israel Ministry of Foreign Affairs, July 2009, *Ibid*, pp. 145-146

ישראל אכן חדלה מלהשתמש בורחן. ראו: Human Rights Council, *Ibid*, P. 248

www.mfa.gov.il/MFA/Foreign+Relations/Israel+and+the+UN/Issues/Israel\_submits\_complaint\_UN\_rocket\_mortar\_barrage\_19-Nov-2010.htm

www.phr.org.il/default. 20



**שימוש בפגזי זרחן ב"עופרת יצוקה" על אף שישראל אינה חתומה על הפרוטוקול השלישי שעוסק בכלי נשק מבעירים, תגובותיה הרשמיות לא ניסו לקרוא תיגר על הנורמה שהלכה והתגבשה, שלפיה השימוש בזרחן הוא שלילי ומגונה**

ובמיוחד אם השימוש יהיה של מדינה מערבית כלשהי, ניתן לצפות להטלת מגבלות נוקשות יותר ואף על הטלת איסור מוחלט להשתמש בתחמושת שמכילה זרחן לבן - לא רק להצתה (איסור שכבר קיים היום בפועל כפי שמשתמע מהצהרות המדינות) אלא אף למיסוך או לשימוש טקטי כמו "טלטל ואפה". אם כך אכן יקרה, תהיה זו הוכחה של ממש לכך שהזרחן הלבן הפך לטאבו. יש רק לקוות שסכסוך כזה - על מחירי העגומים לכל המעורבים - לא יגיע במהרה.

## הערות

1. איתן ברק, "הגבלות על כלי נשק: בין דיני נשק לדיני בקרת נשק", מתוך: רובי סייבל (עורך), **משפט בינלאומי**, הוצאת נבו, שריגים (ליאון), 2010, עמ' 794, 796, 800-801
2. **Convention on the Prohibition of the Development, Production, Stockpiling and Use of Chemical Weapons and on their Destruction (Chemical Weapons Convention)**, www.opcw.org/chemical-weapons-convention Protocol for the Prohibition of the Use of Asphyxiating, Poisonous or Other Gases and of Bacteriological Methods of Warfare, Geneva, 17 June 1925, www.icrc.org/ihl.nsf/full/280?opendocument Declaration (IV, 2) concerning Asphyxiating Gases. The Hague, 29 July 1899, www.icrc.org/ihl.nsf/FULL/165?OpenDocument
3. ברק, שם, עמ' 820; איתן ברק, **בשבי עיוותי התפיסה: מדינות ערב, ישראל ואפשרות ביעורו של הנשק הכימי במזרח התיכון**, ירושלים המכון ליחסים בינלאומיים ע"ש לאונרד דייוויס, 2004, עמ' 5

לאור התקדימים שמוכרים לנו מכלי נשק אחרים שהשימוש בהם נאסר, ייתכן שאנו עדים כעת להתפתחות של נורמת איסור על זרחן לבן ואולי אף להפיכת הנשק הזה לטאבו. הזרחן הלבן, שמתנגדיו יצרו לו תדמית כל כך איומה, אף אינו זוכה לתמיכתן המלאה של מדינות שצבאותיהן עושים בו שימוש. אלה מקבלות את הטענה שזהו נשק שיש להגביל את השימוש בו. מניסיון העבר אנו יודעים שנכונות להגביל את השימוש בכלי נשק מסוים מובילה בסופו של דבר למצב שבו השימוש באותו כלי נשק נאסר לחלוטין והופך לטאבו מוסרי.

תחמושת שמכילה זרחן לבן עדיין מצויה במחסני התחמושת של הצבאות השונים, אך לתשומת לב מיוחדת היא זוכה כאשר משתמשים בה צבאותיהן של ישראל ושל ארה"ב. את תשומת הלב המיוחדת מעוררים ארגונים שונים לזכויות אדם הן מבית והן מחוץ, ובהם ארגונים שמשרתים בגלוי אינטרסים של מדינות אויב ושל ארגוני אויב ואשר רואים בשיח המשפטי הליברלי שמתנהל במערב נקודת חולשה שיש לנצל. נכון לעכשיו עדיין לא גובש חוק בין-לאומי האוסר על השימוש בזרחן לבן. אך אם יפרוץ סכסוך נוסף שבו ייעשה שימוש בזרחן לבן,

# פסק זמן באיו"ש

זה כמה שנים שמנגנוני הביטחון הפלסטיניים ביהודה ושומרון נלחמים ביעילות רבה מאוד בטרור של החמאס. את ההפוגה המבורכת הזאת יכול צה"ל לנצל להגברת האימונים וההתכוננות



ראש הממשלה הפלסטיני סלאם פיאד בטקס פתיחת הקולג' של המשמר הנשיאותי ביריחו במרס 2009 ◀ בזכות פעילותם היעילה של כוחות הביטחון הפלסטיניים באיו"ש הושב הסדר הציבורי לערים ולכפרים הפלסטיניים



**רס"ן טלי קרויסור**

**קצינת תיאום אזרחי (קת"א) במת"ק ג'נין של המנהל האזרחי. בוגרת המלס"ק**

## מבוא

המאמר הזה דן בפעילותם של מנגנוני הביטחון הפלסטיניים ביהודה ושומרון ובהשפעתם על השגרה המבצעית של אוגדת אי"ש החל מאינתיפאדת אל-אקצא ועד ל-2011. הבנתה של תמונת המצב המתוארת במאמר הזה חשובה להבנת יחסי הגומלין בין צה"ל לפלסטיניים וחשובה במיוחד למפקדים בכל הדרגות שממלאים תפקידים באי"ש. יתר על כן, תמונת המצב שמוצגת כאן מספקת זווית ראייה נוספת למתרחש באי"ש ועשויה לשמש כלי בידי המפקד שבאמצעותו יוכל לתכנן ולבצע פעולות מבצעיות שונות. לסקירה יש להקדים שלוש הנחות:

1. את הרגיעה הביטחונית היחסית הקיימת כיום באי"ש יש לייחס בראש ובראשונה לפעילותו ההתקפית של צה"ל במרחב במשך השנים. פעילותם של כוחות הביטחון הפלסטיניים מתקיימת על בסיס הפעילות הזאת של צה"ל.
2. פעילותם של כוחות הביטחון הפלסטיניים היא יעילה, רצופה ומניבה תוצאות. בזכותה הושב הסדר הציבורי לערים ולכפרים הפלסטיניים, ובזכותה פחתה באופן משמעותי האנרכיה שבלטה בעבר ברשות הפלסטינית.
3. מידת השפעתם של הכוחות הפלסטיניים על צה"ל אינה ניתנת לכימות ולמידה, ומשום כך יש לבחון אותה על בסיס השוואה בין פעילות צה"ל במרחב בהיעדר משילות פלסטינית לבין פעילות צה"ל במרחב בתקופה של משילות פלסטינית (שאחד מסממניה הוא קיומם ופעילותם של מנגנוני הביטחון).

## מעשר שנות משבר לאינטרס ביטחוני משותף (1996-2006)

מערכת קשרי הגומלין בין צה"ל לכוחות הביטחון הפלסטיניים ידעה עליות ובעיקר מורדות - החל מכישלון שיתוף הפעולה לאחר הסכמי אוסלו, עבור דרך אירועי מנהרת הכותל ב-1996 וכלה ב"חומת מגן" ב-2002. הכישלונות האלה הולידו הרבה מאוד חוסר אמון וחשדנות ביחסים בין שני הצדדים. כך נותרו הדברים עד לתפנית של 2006-2007. עם בחירת היו"ר הנוכחי של הרשות, אבו מאזן, ועם מינויו של סלאם פיאד לראש הממשלה לאחר מכן, הכריזו השניים על תום עידן האלימות וההתנגדות החמושה<sup>1</sup> ומיד החלו במלאכת בנייתה המחודשת של הרשות הפלסטינית שקרסה זמן לא רב קודם לכן. המלאכה הזאת הואצה עת נתקלה הנהגת הרשות בהפתעה אסטרטגית אדירת ממדים: הפיכה אלימה של החמאס ברצועת



## את הרגיעה הביטחונית היחסית הקיימת כיום באי"ש יש לייחס בראש ובראשונה לפעילותו ההתקפית של צה"ל במרחב במשך השנים

עזה - הפיכה שהביאה לגירוש של כל נציגי הרשות הפלסטינית והפת"ח מרצועת עזה ולשלטון מוחלט של החמאס שם. ההפיכה הזאת של החמאס עירערה את יכולת המשילות של הרשות הפלסטינית באי"ש וגרמה להנהגה הפלסטינית להבין שעליה למנוע בכל מחיר התפתחות דומה ביהודה ושומרון - בין היתר באמצעות בנייתם של כוחות ביטחון איתנים<sup>2</sup> שיסורו למרותם. אבו מאזן פצח אפוא בסדרה של רפורמות ביטחוניות - בתמיכת ישראל<sup>3</sup> ובתמיכה בין-

לאומית.<sup>4</sup> אלה היו הרפורמות הבולטות ביותר שהוא הנהיג: רה"ארגון בכל המנגנונים שבא לידי ביטוי בפיטורי הגווארדיה הוותיקה ובהדחת סגל שאינו יעיל, חיסול שחיתויות, החלת משמעת צבאית, הנהגת משטר אימונים ובניית תוכנית קידום המבוססת על הישגים. כך נבנו וחדשו כוחות הביטחון הפלסטיניים העוסקים כיום באכיפת החוק והסדר הציבוריים, מוגרו תשתיות הטרור, נעצרו פעילי חמאס ופעילי טרור אחרים, התקיים מאבק מסוים בהסתה, ועבריינים נשפטו ונענשו.

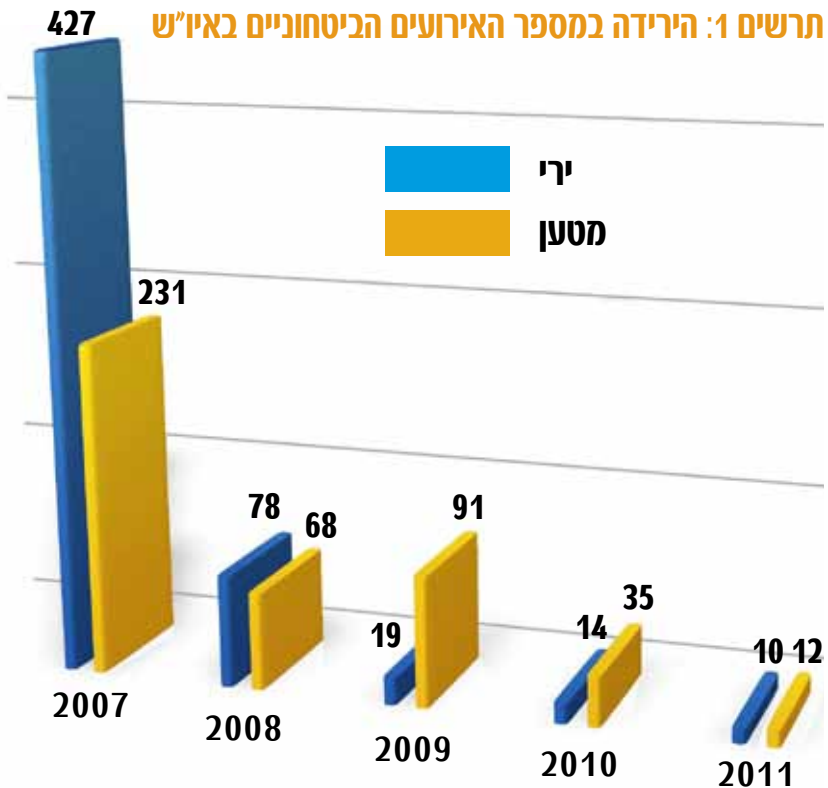
בעת שנבנו מנגנוני הביטחון החדשים, גם חוזקו אט-אט הקשר ושיתוף הפעולה הביטחוני בין הפלסטינים לישראל. כיום התיאום הביטחוני בין הצדדים הוא אי של יציבות בתוך ים של חוסר ודאות ומניב הישגים שתורמים תרומה חשובה מאוד לשמירת הסדר הציבורי וללחימה עיקשת ואמיתית לשם מיגור הטרור לסוגיו. זוהי לחימה שמבוססת על אמונה בצדקת המעשה ועל ההבנה שישנה חשיבות רבה להחלת ריבונות אפקטיבית על תאי השטח השונים. האינטרס הביטחוני המשותף מגשר על פערים רבים בין הצדדים ומביא ליצירת פעילות ביטחונית מתואמת המשרתת את שניהם.

## כוחות הביטחון הפלסטיניים כיום

כוחות הביטחון הפלסטיניים מורכבים משישה מנגנונים עיקריים:

1. הביטחון הלאומי - שהוא הבסיס לכוח הצבאי הפלסטיני. ייעודו הוא לשמור על ביטחון הפנים ועל יציבות השלטון.
2. המשטרה הפלסטינית הכחולה - שהיא המנגנון המרכזי לשמירה על הסדר. תפקידה המרכזי הוא לתת מענה לאוכלוסייה המקומית.
3. הביטחון המסכל הוא מנגנון לאיסוף מודיעין בתוך הרשות.
4. המשמר הנשיאותי ("כוח 17") שתפקידו הוא לאבטח את הנשיא הפלסטיני.
5. המודיעין הכללי הוא מנגנון לאיסוף מודיעין שפועל מחוץ לשטחיה של הרשות הפלסטינית.
6. שירותי חירום וחילוץ (הג"א). אלה כפופים ליו"ר הרשות הפלסטינית.

## תרשים 1: הירידה במספר האירועים הביטחוניים באיו"ש



הרפורמות הביטחוניות, שברובן נעשו בהסכמה ובליווי של ישראל, הביאו ליצירתו של אמון הדדי בין שני הצדדים - אמון שבא כיום לידי ביטוי בתיאום ביטחוני פורה ומוצלח. בעקבות זאת החל צה"ל לאשר בהדרגה לכוחות הפלסטיניים פעילות במוקדים שונים ובמתווים שונים (למשל, עם נשק או ללא נשק, במדים או ללא מדים). ממשלת ישראל וצה"ל תמכו בתהליכים האלה ברשות לאורך כל הדרך. כך, למשל, אמר שר הביטחון אהוד ברק בנאומו בכנס הרצליה בפברואר 2010: "אני מאמין גדול בבניית היכולת הפלסטינית. אני מאמין גדול בשיתוף פעולה ובהושטת יד היכן שאפשר. קיים היום באיו"ש מצב שלא היה במשך שנים רבות. זוהי תוצאה של עבודה משותפת של שני הצדדים... ג'נין הייתה בעבר מעוז הטרור, ואילו כיום רואים מציאות אחרת לגמרי".<sup>5</sup>

כאמור, את התפנית הזאת יש לייחס בראש ובראשונה לרשות הפלסטינית שעשתה מעבר חד מגוף שתומך בטרור - כפי שהיה בעידן ערפאת - לגוף שמגנה טרור ומניח בסיס ותשתיות למדינה פלסטינית עצמאית בעידן אבו מאזן.

### האירוע בקלקיליה - "אלטלנה הפלסטינית"

ב-4 ביוני 2009 פרץ קרב יריות בין אנשי ביטחון פלסטיניים לפעילי חמאס בקלקיליה. באירוע הזה נהרגו שלושה מאנשי המנגנונים הפלסטיניים ושני פעילי חמאס שהיו מבוקשי שב"כ. באירוע הזה, שנחשב ל"קו פרשת מים" ביחסים בין הרשות הפלסטינית לחמאס ביהודה ושומרון, הוכיחה הרשות את מחויבותה להילחם בטרור ולמנוע את השתלטות החמאס על הערים באיו"ש.

האירוע החל כאשר חוליית מחבלים מקלקיליה הניחה מטען חבלה בתל-אביב. הפעולה נכשלה בגלל סיבות טכניות. חברי החוליה ברחו חזרה לעירם והצליחו לחמוק ממרדף שקיימו אחריהם כוחות צה"ל והשב"כ. סגר הוטל על קלקיליה, אך החיפושים הממושכים לא העלו דבר.

כמה ימים לאחר מכן יצרו קצינים מהמנגנונים הפלסטיניים קשר עם קציני קישור ישראלים והודיעו להם שעלו על עקבות החוליה והם

הפעילות הנחושה של מנגנוני הביטחון הפלסטיניים נגד הכנופיות החמושות איפשרה לגבש את "הסכם המבוקשים" - הסכם חנינה רחב היקף שבמסגרתו הניחו מבוקשים רבים, ובהם זכריה זביידי, את נשקם והבטיחו שלא לעסוק יותר בטרור. בתמורה לכך הסירו גורמי הביטחון בישראל - שהיו מעוניינים מאוד למגר את תופעת המיליציות החמושות - את שמותיהם של "החוזרים בתשובה" מרשימת המבוקשים. בסך הכול הוענקה חנינה ל-469 מבוקשים.



התיאום הביטחוני בין הצדדים מניב הישגים שתורמים תרומה חשובה מאוד לשמירת הסדר הציבורי וללחימה עיקשת ואמיתית לשם מיגור הטרור לסוגיו

### פעילות הכוחות הפלסטיניים לאחר החלת הרפורמות הביטחוניות

ברחוב הפלסטיני חשים כיום היטב בנוכחות של מנגנוני הביטחון הפלסטיניים - במידה רבה בזכות הרפורמות הביטחוניות. המנגנונים האלה פועלים למימוש הריבונות הפלסטינית בפועל ומשמשים כוח אפקטיבי שמאפשר משילות שלטונית.

המנגנונים נערכים ביעילות לקראת מועדים מיוחדים כמו "יום האדמה" ו"יום הנכבה". היערכותם זו היא מעין מעגל אבטחה רחוק שמונע במקרים רבים חיכוך בין האוכלוסייה הפלסטינית לכוחות צה"ל.

פעילות מרכזית נוספת של אותם הכוחות היא בלימה של החמאס ושל יתר ארגוני טרור: מנגנוני הביטחון הפלסטיניים פעלו לסילוק גורמים רשמיים של החמאס מתפקידים ממשלתיים - ובכלל זה במערכת החינוך - והביאו לסגירת מוסדות אזוריים של החמאס במוקדים שמזוהים עם החמאס. כמו כן הם הביאו לפירוקן של מיליציות חמושות כמו גדודי חללי אל-אקצא ושל כנופיות פליליות חמושות שלקחו את החוק לידיהן.



**אימון של כוחות הביטחון הפלסטיניים באיו"ש** ◀ ברחוב הפלסטיני חשים היטב בנוכחות מנגנוני הביטחון הפלסטיניים - במידה רבה בזכות הרפורמות הביטחוניות

במלון "פארק" בנתניה (27 במרס 2002, 30 הרוגים) - עבר צה"ל לגישה התקפית, גישת "המגע הישיר". זו באה לידי ביטוי במבצע "חומת מגן", שמטרתו הייתה להשמיד את תשתיות הטרור בערים הפלסטיניות. במסגרת המבצע השתלטו כוחות צה"ל מחדש על הערים הפלסטיניות<sup>7</sup> וחתרו ליצירת מגע ישיר עם גורמי הטרור שפעלו בהן. מטרתם הייתה לחסל או לעצור מחבלים וכן לגלות ולהשמיד מעבדות נפץ.

באותו השלב קרסו הרשות הפלסטינית ומנגנוני הביטחון שלה. לאחר שיקומם של הרשות ושל המנגנונים שלה עבר צה"ל לגישה שאותה אני מכנה גישת "המגע העקיף". זו מבוססת על האינטרס הביטחוני המשותף של ישראל ושל הרשות - מיגור החמאס ביהודה ושומרון - ובמסגרתה שוב נמנע צה"ל מלהיכנס לערים הפלסטיניות כדי להתמודד עם הטרור. ברגע שלידי צה"ל מגיע מידע על פעילות טרור שמתקיימת בעיר פלסטינית

שמקורם ביהודה ושומרון - נקט צה"ל את גישת ההכלה, דהיינו התמודדות עם הטרור הפלסטיני באמצעות הגבלתו והצרת צעדיו בלי לגרום להסלמה נוספת.<sup>6</sup> בהמשך, עם התגברות הטרור והפגיעה הקשה בעורף הישראלי - השיא היה הפיגוע הרצחני



## המציאות הביטחונית באיו"ש בשנים האחרונות מאופיינת בשקט ביטחוני, המיוחס, בין היתר, לפעילותם היעילה של כוחות הביטחון הפלסטיניים

צרים עליה באחד המבנים בעיר. בצה"ל הוחלט שלא להתערב. לאחר קרב יריות ממושך חוסלה חוליית הטרור שהשתייכה לחמאס.

ראשי החמאס גינו את הרשות הפלסטינית על פעולותיה נגד "אחיה" וניתקו עימה את הקשרים. ראש הממשלה הפלסטיני, סלאם פיאד, לא אישר - באופן חריג - להקים סוכת אבלים ומנגד העניק תעודות הצטיינות לאנשי המנגנונים שהיו מעורבים באירוע. הרוגי המנגנונים נקברו בהלוויה צבאית ממלכתית בהשתתפות בכירי הרשות, ואף הוקמה להם אנדרטת זיכרון בקלקיליה.

פיאד כינה את האירוע הזה "אלטלנה שלנו". זה היה ללא ספק אירוע חריג שעורר תגובות רבות - חיוביות ושליליות. ישראל ראתה בכך אירוע משמעותי שכן הייתה זו הפעם הראשונה שבה נקטה הרשות צעד כה חד משמעי במאבקה בטרור.

## השפעת פעילותם של כוחות הביטחון הפלסטיניים על פעילות צה"ל ביהודה ושומרון

המציאות הביטחונית באיו"ש בשנים האחרונות מאופיינת בשקט ביטחוני, המיוחס, בין היתר, לפעילותם היעילה של כוחות הביטחון הפלסטיניים.

כל עוד לא פעלו כוחות הביטחון הפלסטיניים במוקדי הטרור הידועים (כמו ג'נין ושכם), פעלה אוגדת איו"ש באופן התקפי ונמרץ לטיפול בתשתיות טרור באמצעות כניסה תכופה לערים הפלסטיניות והצבת מחסומים רבים. כשמשוויים את פעילותה של אוגדת איו"ש בשנים שבהם מנגנוני הביטחון הפלסטיניים לא פעלו ביעילות (2000-2005) לפעילותה בשנים שבהן הם פעלו ביעילות (2006-2011) עולים מיד ההבדלים בין שתי התקופות:

### 1. המעבר מהגנה ב"מגע ישיר" להגנה ב"מגע עקיף"

אין הכוונה לטעון שצה"ל משך את ידיו מהגנה ישירה כלל, אלא שהוא שינה את האופן שבו הוא נלחם בטרור. עם פרץ העימות באוקטובר 2000 - עימות שאופיין במערכת טרור אכזרית ומתמשכת של ארגונים פלסטיניים

כלשהי, הוא מעביר אותה למנגנוני הביטחון הפלסטיניים (אם כי, כמובן, זה"ל לא ויתר באופן גורף על זכותו לפעול באופן עצמאי). הפלסטינים מעבדים את המידע שקיבלו, מתכננים פעולה מבצעית מתואמת עם זה"ל ומוציאים את הפעולה לפועל.

הפלסטינים מעדיפים את דרך הפעולה הזאת כדי להפחית ככל שניתן את כניסת זה"ל לערים הפלסטיניות - מה שעלול לערער את יכולת המשילות של הרשות הפלסטינית בעיני האוכלוסייה הפלסטינית. הרשות הפלסטינית פועלת בדרך הזאת גם כדי לצבור נקודות זכות בעיני הקהילה הבין-לאומית וישראל.

יש לציין שבמקרים רבים יוזמים מנגנוני הביטחון פעולות התקפיות נגד יעדי טרור על סמך מידע שאספו. ברוב המקרים הם מדווחים על פעולותיהם לזה"ל.

לא יהיה זה נכון להסיק מהדברים האלה שהרשות הפלסטינית הפכה ל"בובה על חוט" של זה"ל. מדובר בגוף שמבקש לבסס את משילותו לאחר הטראומה שעבר ברצועת עזה, ולא פחות משהוא מסייע לזה"ל, הוא מסתייע בזה"ל לקידום האינטרסים של עצמו. יש לציין ששיטת "המגע העקיף" מוכיחה עצמה לאורך זמן ומייצרת לאוגדת אי"ש מרחב נשימה שאינו מובן מאליה.

### הפעילות נגד תשתיות החמאס בגישת "המגע העקיף"

כאמור, החמאס הוא איום ממשי על יציבותה של הרשות הפלסטינית, ומשום כך פועלת זו נחרצות למיגורו באמצעות מנגנוני הביטחון שלה. אלה מפעילים אמצעים שונים להשגת היעד הזה, ובהם: מעצר פעילים ותומכים של הארגון, החרמת כספי טרור, סגירת מוסדות, הפגנת נוכחות במסגדים בימי שישי והשקעת מאמצים לרכישת לב הציבור.

זה"ל מסייע למאמץ הזה של הרשות הפלסטינית באמצעות "המגע העקיף" שהוזכר קודם לכן: הוא מעביר מידע למנגנוני הביטחון של הרשות - למשל על קיומה של מעבדת נפץ בשכם - ואילו אנשי הביטחון הפלסטיניים מגיעים אליה ומשמידים אותה. כל עוד פועלת הרשות הפלסטינית באופן נחרץ נגד הטרור, נמנע זה"ל מלהיכנס לערים הפלסטיניות על היקפו של המאמץ שמשקיעה הרשות

הפלסטינית למלחמה בטרור מעידים הנתונים הבאים:

- ב-2010 נחשפו 86 התארגנויות טרור ביהודה ושומרון. כרבע מהן חשפו מנגנוני הביטחון הפלסטיניים וכ-10% מהן חשפו המנגנונים הפלסטיניים יחד עם זה"ל.
- ב-2011 נחשפו 77 התארגנויות טרור. כרבע מהן חשפו מנגנוני הביטחון הפלסטיניים.
- ב-2011 עצרו כוחות הביטחון הפלסטיניים 2,154 פעילי טרור, ובהם 1,337 המזוהים עם החמאס ו-28 אנשי מנגנונים שהיו מעורבים בטרור.
- ב-2010 עצרו מנגנוני הביטחון הפלסטיניים 2,124 פעילי טרור. כמו כן פוטרו באותה השנה ממערכת החינוך הפלסטינית 1,400 מורים שהיו מזוהים עם החמאס, נסגרו 155 אגודות צדקה (שמזוהות כולן עם החמאס) וטופלו שישה מסגדים שראשיהם הסיתו לאלומות.

### צמצום מרחב הפעולה בעקבות הבחירה בשיטת "המגע העקיף"

הרחבת פעילותם של מנגנוני הביטחון הפלסטיניים מצמצמת את מרחב הפעילות של אוגדת אי"ש - אך הדבר נעשה, כמובן, מבחירה ולא מכפייה. זה"ל נמנע מלהיכנס לערים הפלסטיניות, ונוצר מעין גבול דמיוני בין זה"ל לבין מרחבי הפעילות של הכוחות הפלסטיניים. זה"ל מכבד את הגבולות האלה ומאפשר למנגנוני הביטחון הפלסטיניים לפעול כמעט ללא שום הפרעות ועיכובים. לאי-הכניסה למרחבים הפלסטיניים יש גם השפעה מסוימת על יכולתו של זה"ל לאסוף



## פעילות זה"ל ביהודה ושומרון מושפעת מאוד מפעילותם האפקטיבית של מנגנוני הביטחון הפלסטיניים

שם מודיעין, אך זהו סיכון שבעיני מפקדי זה"ל ראוי ואף כדאי לקחת אותו.

### 2. התפיסה המבצעית

השוואה בין התפיסה המבצעית של אוגדת אי"ש ב-2006 לתפיסה המבצעית שלה ב-2010 מלמדת על השפעת פעילותם של מנגנוני הביטחון הפלסטיניים. אם בשנת 2006 נחשבו המנגנונים האלה בעיני זה"ל לגופים לא יציבים שעלולים בעת משבר להפנות את כלי נשקם נגד חיילי זה"ל (כפי שאכן אירע בעבר לא אחת) ולסייע לארגוני הטרור, הרי ב-2010 רואה בהם זה"ל גופים יציבים, שיש להם זהות אינטרסים עימו במלחמה נגד הטרור של החמאס וכן רקורד מרשים של הישגים בתחום הזה.

ב-2010 הוגדר התיאום הביטחוני חלק ממשמיותה של אוגדת אי"ש - מה שמעיד על עליית המדרגה בחשיבות שמייחס לכך זה"ל. יתר על כן, ב-2010 אף הוגדרו מנגנוני הביטחון הפלסטיניים גורם שמרסן פעילות עוינת ומשליט סדר ציבורי פנימי. וכך הוגדרה משימת האוגדה ב-2006: "אוגדת אי"ש תגן על תושביה ועל העוברים בתחומה... תשמור על חוק וסדר ועל מרקם חיים אזרחי תקין על מנת לקיים ריבונות ישראלית במרחב". ב-2010 הוכלל סעיף חשוב נוסף במשימת האוגדה: "אוגדת אי"ש תקיים תיאום ביטחוני עם מנגנוני הביטחון הפלסטיניים". ב-2010 הגיע אפוא זה"ל לנקודה שאליה שאפו להגיע אדריכלי אוסלו - ולא הצליחו: שיתוף פעולה מלא ויעיל בין זה"ל לבין הרשות הפלסטינית במלחמה נגד הטרור.

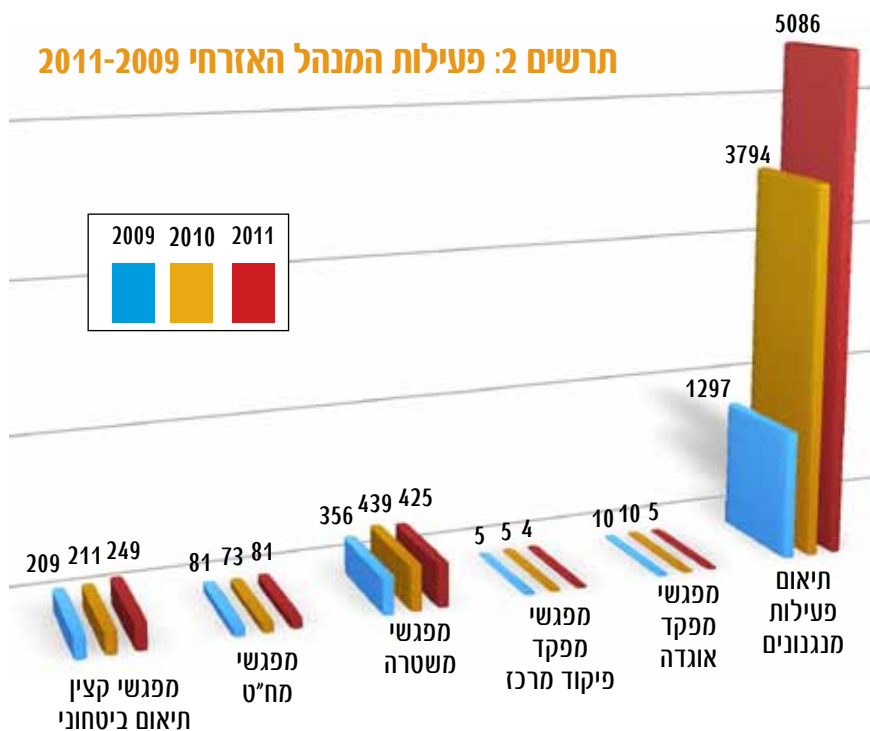
### 3. בניין הכוח

● **הסרת מחסומים וחסימות.** עם התייצבותו של המצב הביטחוני באזור החלו אוגדת אי"ש והמנהל האזרחי להוציא אל הפועל תוכנית להסרת מחסומים וחסימות. הגשמת התוכנית הזאת מקילה על האוכלוסייה הפלסטינית לנוע במרחב. היא לא הייתה מתאפשרת אילו לא המצב הביטחוני השקט (שאותו, כאמור, יש לייחס גם לפעילותם היעילה של המנגנונים הפלסטיניים).

● **אימונים.** בשנים האחרונות שבהן השתרר



## תרשים 2: פעילות המנהל האזרחי 2009-2011



שקט בגזרת האוגדה התפנו היחידות השונות להשקיע הרבה יותר באימונים. כך, למשל, ב-2009 נעשו בכל הגדודים של חטמ"ר מנשה חמישה אימונים, ב-2010 נעשו שמונה אימונים וב-2011 נעשו 12 אימונים. דוגמה נוספת: בחטמ"ר שומרון נעשו ב-2009 שמונה אימונים, ב-2010 נעשו 10 אימונים, וב-2011 נעשו 22 אימונים.

### 4. מקומו של המנהל האזרחי בזירה הביטחונית באיו"ש

עם השלמת הרפורמות ברשות הפלסטינית חודש התיאום הביטחוני והאזרחי בין שני הצדדים בהובלת המנהל האזרחי שמייצג את הצד הישראלי. בניצוחו של המנהל האזרחי גם מתקיימות פגישות תקופתיות של הקצינים הבכירים של צה"ל באיו"ש - החל ממפקד פיקוד המרכז ומפקד אוגדת אי"ש, וכלה במפקדי החטיבות והגדודים.

כמו כן הפך המנהל האזרחי לגורם שמזרים ידע ביטחוני ואזרחי הן לצה"ל והן ליתר גופי הביטחון והמודיעין הפועלים במרחב. זאת נוסף על היותו הגוף האמון על התיאום הביטחוני עם הפלסטינים. לא ניתן כיום לקיים תיאום ביטחוני ללא מעורבות המנהל האזרחי - דבר שלא היה קיים עד 2007.

מתרשים 2 ניתן ללמוד על הגידול המרשים בהיקף פעילותו של המנהל האזרחי עם פיקוד המרכז, עם אוגדת אי"ש ועם חטיבות האוגדה. יתר על כן, ב-2011 ישנה עלייה של כמעט 75% במספר פעולות התיאום בין צה"ל לבין מנגנוני הביטחון הפלסטיניים בהשוואה ל-2009.

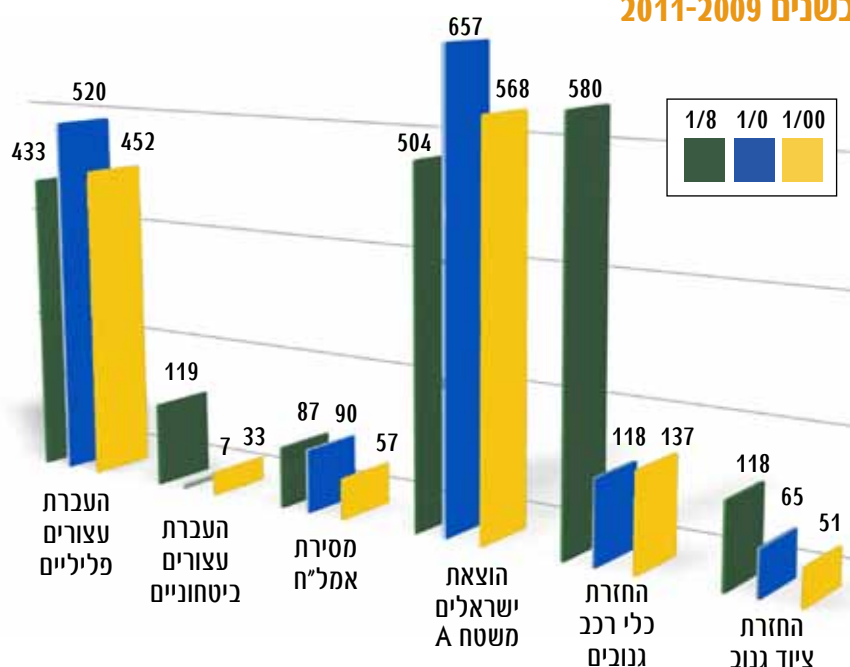
### סיכום

פעילות צה"ל ביהודה ושומרון מושפעת מאוד מפעילותם האפקטיבית של מנגנוני הביטחון הפלסטיניים. כל עוד נמשכת פעילות המנגנונים באופן הנוכחי, מופחת העומס מיחידות צה"ל ביהודה ושומרון - מה שמקנה להן אורך נשימה. אורך הנשימה הזה אינו דבר שמוכן מאלי - בוודאי שלא כשהוא מושג הודות לפעילות האפקטיבית של הפלסטינים. הפחתת העומס בפעילות המבצעית השוטפת מאפשרת ליחידות של אוגדת אי"ש להשקיע זמן רב יותר באימונים ובהתעננות.

לפעול ביעילות למיגור הטרור בתיאום עם צה"ל. כל עוד יימנע מהחמאס להקים לעצמו באיו"ש תשתיות טרור צבאיות ותשתיות אזרחיות, כך תימשך שם הרגיעה המבורכת. גם הרשות הפלסטינית, שלפחות בשלב הזה זנחה את דרך האלימות, יוצאת נשכרת מהרגיעה: היא ממשיכה לשלוט על האזורים הפלסטיניים באיו"ש ולייצג לפחות חלק

אסור לנו להתעלם מצירוף הנסיבות שהביאו למצב שבו הכוחות הפלסטיניים פועלים כמצופה מהם. אינטרס ביטחוני משותף - זמני, סביר להניח - הוא שמעצב את התנהגות המנגנונים הפלסטיניים במרחב. כל עוד תרצה הרשות הפלסטינית להצר את צעדיו של החמאס באיו"ש ולמנוע את השתלטותו - כפי שהשתלט על רצועת עזה - כך היא תמשיך

## תרשים 3: סיכום הפעילות של מנגנוני הביטחון הפלסטיניים בשנים 2009-2011



מהעם הפלסטיני.

פעילות המנגנונים הפלסטיניים משפיעה באופן ישיר על פעילות צה"ל גם בתחומים הבאים:

- חופש הפעולה של צה"ל הולך ומצטמצם - מבחירה - ככל שמתרחבת פעילותם של מנגנוני הביטחון הפלסטיניים (באישור צה"ל). צה"ל שואף שלא להיכנס למרכזי הערים ולאזורים הפלסטיניים שבהם פועלים המנגנונים כדי לא להחלישם וכדי לחזק את תדמיתם.
- בניין הכוח. כל עוד נשמר השקט הביטחוני באיו"ש מתאפשר לצה"ל להגביר את אימוניו, לחזק את היחידות המבצעיות ולהיערך לפעולות בגזרות שונות. כן מתאפשר לצה"ל להעביר יחידות ולתגבר גזרות מאוימות יותר.
- פעילות הבט"ש השתנתה גם היא בעקבות פעילותם היעילה של המנגנונים הפלסטיניים. הסרת מרבית המחסומים והחסומות, הסרת הכתר על העיר שכם ומתן חופש תנועה לפלסטינים מדרום איו"ש לצפונה איפשרו לצה"ל להתמקד במשימות אחרות.
- תפיסת הפעולה של צה"ל באיו"ש מתבססת כיום במידה רבה על פעילות המנגנונים הפלסטיניים, ושיתוף הפעולה איתם אף הוגדר "מאמץ מרכזי" בפעילות האוגדה והחטיבות - דבר שלא היה בתפיסות המבצעיות הקודמות.
- המנהל האזרחי התחזק והפך לגוף מרכזי בסדר היום באיו"ש. בלעדיו לא ניתן לעשות תיאום ביטחוני או אזרחי.
- פעילותם של מנגנוני הביטחון הפלסטיניים בשלב הזה ובמציאות הזאת היא סיכוי והזדמנות לצה"ל יותר מאשר איום. פעילות המנגנונים מביאה לשקט ביטחוני וחוסכת מצה"ל את הצורך להיכנס לערים הפלסטיניות כדי לחשוך ולעצור פעילי טרור.

## המלצות

- צה"ל מפיק תועלת רבה משיתוף הפעולה שלו עם מנגנוני הביטחון הפלסטיניים, אך עליו לזכור שהמציאות משתנה ללא הרף ושיש לעקוב אחריה בקפדנות רבה. אסור לו להפוך לשאנן בעקבות הרגיעה



## פעילותם של מנגנוני הביטחון הפלסטיניים בשלב הזה ובמציאות הזאת היא סיכוי והזדמנות לצה"ל יותר מאשר איום

הממושכת, ועליו לשמור כל הזמן על יכולת התקפית בגזרת איו"ש. כמו כן על צה"ל להגדיר לעצמו בצורה ברורה מתי "שוברים את הכלים" ברמה המקומית ולוקחים שליטה לתקופה מסוימת ומתי משנים את חוקי המשחק. כך, למשל, עד לא מכבר נוהלו מגעים להשגת פיוס פנים-פלסטיני בין הרשות הפלסטינית לחמאס, ועל צה"ל להיערך בעוד מועד לאפשרות שפיוס כזה אכן יקרום עור וגידים (נכון להיום מדובר בסבירות קלושה).

- תחושת המסוגלות שמלווה את המנגנונים הפלסטיניים לאור הצלחותיהם והחיזוק שהם מקבלים מצה"ל ומהקהילה הבין-לאומית יכולים להפוך למכשול אם צה"ל לא יעקוב אחריהם בקפידה. כבר כיום חורגים לעיתים מנגנוני הביטחון הפלסטיניים מהפעילות שאושרה להם (למשל, נעים עם כלי נשק בנקודות שלא אושרו על ידי צה"ל). על צה"ל לנקוט עמדה ברורה כלפי כל חריגה כזאת. בכל מקרה, על צה"ל להמשיך לעקוב אחר הפעילויות שהוא מעביר למנגנוני הביטחון הפלסטיניים ולא לפעול במתכונת של "שגר ושכח".

- כל עוד נמשך השקט הביטחוני באיו"ש יש לבחון את האפשרות להרחיב את פעילותם של מנגנוני הביטחון הפלסטיניים במקומות שבהם הם לא יתחככו עם ההתיישבות הישראלית ובמקומות שבהם אין צורך מבצעי דחוף בפעילות של צה"ל.
- יש לזכור את הדילמות הניצבות בפני הרשות הפלסטינית: מצד אחד היא מעוניינת לחזק את אחיזתה בשטחים הפלסטיניים לקראת השגתה של מדינה

עצמאית, ומצד אחר מאמציה אלה למלחמה בטרור יוצרים לה דימוי של גוף שמשותף פעולה עם ישראל. כעת בוחרת הרשות באופן חד-משמעי בשיתוף פעולה, אך האם תתמיד בכך אם תקום מדינה פלסטינית עצמאית? המציאות הביטחונית במזרח התיכון בכלל ובישראל בפרט עלולה להשתנות במהירות, ועל צה"ל להיות ערוך ומוכן גם לאינתיפאדה נוספת וגם לאפשרות שהמנגנונים הפלסטיניים יפעלו כפי שפעלו באירועי מנהרת הכותל (1996) ובאינתיפאדה השנייה (2000). אז, כזכור, הם לא היססו להפנות את כלי נשקם לעבר חיילי צה"ל.

- השורה התחתונה: ישראל בכלל וצה"ל בפרט מפיקים תועלת רבה משיתוף הפעולה ומהתיאום עם מנגנוני הביטחון הפלסטיניים. התועלת המרכזית היא הגברת ביטחונם של אזרחי ישראל, אך ישנן לשיתוף הפעולה הזה תועלות רבות נוספות. לכן יש לשמור את המצב הקיים ולטפחו ככל האפשר.

## הערות

1. הדברים האלו של אבו מאזן נאמרו בוועידת שארם א-שייח', לפני הבחירות לרשות ב-2005. בפועל נרשמו תקריות אלימות נוספות שלא עמדו בקנה אחד עם דרכה החדשה של ההנהגה הפלסטינית.
2. ההבנה שלפיה יש לייצב את כוחות הביטחון הפלסטיניים נוצרה כבר ב-2003 במסגרת "מפת הדרכים" שביבשה השתתף אבו מאזן. אולם הדברים לא יצאו מן הכוח אל הפועל עד מותו של יאסר ערפאת שנה לאחר מכן. יש לציין שייצוב משילות היה חלק מדריושותיה של ישראל.
3. תמיכת ישראל התחזקה במרוצת השנים ומבוססת על אינטרס משותף: מניעת ההשתלטות של חמאס על שטחי יהודה ושומרון ובניית משילות פלסטינית עצמאית בעלת הנהגה חדשה באזור הזה.
4. קנדה, למשל, שלחה צוות חניכה לכוחות הפלסטיניים בתחום השיטור האזרחי, ארה"ב שלחה כמה נציגים מטעמה לחניכת הכוחות הפלסטיניים, וירדן פתחה את שעריה לאימון הכוחות בשטחה. מדינות נוספות תרמו ציוד, אמצעים וכסף.
5. <http://www.mat.co.il/iCX> ראו: עמ' 14 הערה 143
6. מתוך: אל"ם אורן אבמון, **הלחימה בטרור בפיקוד מרכז**, המכללה לביטחון לאומי, 2005
7. במסגרת הסכמי אוסלו נסוג צה"ל מהערים הפלסטיניות. שטחי A (שטח בשליטה פלסטינית מלאה) ושטחי B (שטח בשליטה פלסטינית מנהלית) היו "מחוץ לתחום" לכוחותינו, כמו גבול בין-לאומי שאסור לחצונו ללא היתר מהדרג המדיני. כך, למשל, בתקופת ההכלה נמנע צה"ל מלהיכנס לערים הפלסטיניות שהיו באחריותה הבלעדית של הרשות הפלסטינית.

# הקצונה הזוטרה בצה"ל

## האם היא חסם בפני יישום הפיקוד מוכוון המשימה?

כדי שניתן יהיה ליישם את הפיקוד מוכוון המשימה - שחיוני ליכולתו של צה"ל לנצח במלחמה הבאה - יש לשפר את המקצועיות של הקצונה הזוטרה. לשם כך יש, בין היתר, ליצור בקרבה זיקה למקצוע הצבאי באמצעות מיקוד ההכשרה, ובכלל זה לימודי היסטוריה צבאית

מערכת שו"ב (שליטה ובקרה) בעת אימון בשטח גם טכנולוגיות מתקדמות שלכאורה נותנות לנו תמונת מצב טובה של שדה הקרב עלולות לא פעם להכזיב, למשל בגלל תקלות טכניות או בגלל קשיי תפעול





סגן יוסף גונסקור

קצין מטה בבה"ד 1. לשעבר מפקד צוות בבה"ד 1

## מבוא

ב-2006 אימץ צה"ל רשמית את שיטת הפיקוד מוכוון המשימה.<sup>1</sup> למרות זאת הוא מתקשה ליישם אותה במלואה בגלל גורמים שפורטו בשני מאמרים קודמים ב"מערכות".<sup>2</sup> למרות קשיי היישום אומרים המומחים באופן נחרץ שיישום השיטה הזאת הוא הכרחי וחיוני.<sup>3</sup> במאמר הזה אני מדגיש את חשיבותו של הפיקוד מוכוון המשימה ואת הדרכים ליישומו. לדעתי, יש לעשות יותר כדי לחזק את שיטת הפיקוד הזאת - בעיקר באמצעות העמקת המקצועיות של הקצונה הזוטרה.

## חשיבות הפיקוד מוכוון המשימה ויתרונותיו לעומת הפיקוד הפרטי

מח"ט 7, אל"ם עודד בסיוק, אומר שאנו נמצאים כעת בנקודת מפנה מבחינת הפיקוד והשליטה, ויש לבחון הכנסת שינויים בתורת הפו"ש הקיימת כך שתשלב מאפיינים של פיקוד מוכוון משימה ושל פיקוד פרטי כדי שניתן יהיה להתמודד עם אי-הוודאות בשדה הקרב ולנצל את החידושים הטכנולוגיים שמצויים בצי"ד (צבא היבשה הדיגיטלי).<sup>4</sup> לדעתי יש לעשות את השינוי הזה בהירות רבה ובכל מקרה להמשיך לתת עדיפות לפיקוד מוכוון המשימה. יש לכך כמה טעמים:

1. המאפיין המרכזי של שדה הקרב היה בעבר וימשיך להיות גם בעתיד אי-הוודאות. אין זה סביר שבעתיד הנראה לעין יהיה בידי המפקדים אמצעי טכנולוגי שיאפשר להם להשיג ודאות מוחלטת בשדה הקרב.
2. גם טכנולוגיות מתקדמות שלכאורה נותנות לנו תמונת מצב טובה של שדה הקרב עלולות לא פעם להכזיב, למשל בגלל תקלות טכניות או בגלל קשיי תפעול.

3. מערכות שו"ב מתקדמות עלולות גם ליצור שתי בעיות מהותיות: הן עלולות לספק יותר מדי מידע למפקד הממונה, כך שהוא יתקשה להפריד בין המידע הנדרש למידע המיותר, והן עלולות לפתות אותו לעסוק בכל הפרטים הרבים שהן מביאות לו. מספר הנושאים שכן אדם אחד יכול לעסוק בהם בעת ובעונה אחת הוא מוגבל למדי ויישאר מוגבל גם בעתיד - בלי שום קשר לטיב הטכנולוגיה שתעמוד לרשותו. (יש לזכור שאחת הסיבות לפיתוחו של הפיקוד מוכוון המשימה במאה ה-19 הייתה מוטת השליטה המוגבלת של המפקדים כאשר הכוחות הלוחמים החלו להתפרס על פני שטחים גדולים. הפריסה הזאת נבעה מהתפתחות אמצעי האש שלא איפשרו לכוחות להישאר במבנים סגורים בשדה הקרב).

4. האויב ינסה כל הזמן לשבש את תוכניותינו ולהשמיד את מערכי הבקרה שלנו. מה יקרה לאותם מפקדים שיפתחו תלות גדולה מדי בצי"ד וימצאו את עצמם ללא האמצעים לאחר שאלה הושמדו על ידי האויב או התקלקלו?

5. עלולה להיווצר תחושה של הפחתת אחריות מהרמות הזוטרות.

אל"ם איציק רונן אומר שאחת הסכנות הטמונות במערכות השו"ב המתקדמות היא במתן תמונה בהירה שתביא מפקדים להימנע מלצאת לשטח ולחוש אותו, שכן התמונה מהצגים תהיה ממכרת ותיצור אשליה של שליטה במצב. לכן הוא ממליץ לקבל בספקנות



## אחת הסכנות הטמונות במערכות השו"ב המתקדמות היא במתן תמונה בהירה שתביא מפקדים להימנע מלצאת לשטח ולחוש אותו

את הנתונים ולהבין שהתמונה המוצגת רחוקה מלהיות מושלמת וכי הדרך היחידה להבין את המציאות היא לצאת לשטח ולהשתמש בחושים הטבעיים, בעיקר ראייה ושמיעה.<sup>5</sup> אלוף (מיל') דורון רובין כתב כבר לפני 22 שנה, בהיותו ראש מה"ד, על חשיבות הפיקוד מוכוון המשימה והזהיר מפני הבעיות שמביאה עימה הטכנולוגיה החדשנית: אף שהטכנולוגיה מאפשרת לקבל שפע של מידע בעת ובעונה אחת, יש לעשות סינון ולקחת רק את מה שדרוש למפקד כדי להחליט.<sup>6</sup> לפעמים מרגיש המפקד צורך להישאב לתוך מה שלדעתו הוא מרכז הכובד. זהו צורך מאוד מוכר, אך הפיקוד מוכוון המשימה מחייב את המפקד להבליג על הרצון הזה ולהפחית את מעורבותו האקטיבית עד לרגע שבו יידרש ממנו לקבל החלטה.<sup>7</sup> התחושה הזאת גם גורמת למפקדים בכירים להתערב בנעשה בשטח, בלי שיהיה להם הידע הנחוץ על פרטי הפרטים של הפעולה.<sup>8</sup> רובין מדגיש שמופעל לחץ מיותר על מפקדי המשנה - אפילו מג"דים ומח"טים - והם מתלוננים על התערבות יתר של הבכירים עד כדי אובדן שיקול הדעת, לדבריו. דפוס פעולה כזה גם מחנך את מפקדי המשנה שלא ליטול אחריות, ומה שחמור יותר: הם לא מתאמנים לפקד באופן עצמאי כפי שנדרש מהם במלחמה.<sup>9</sup> בכל מקרה ברור ששילוב של חידושי הטכנולוגיה בפיקוד מוכוון המשימה הוא אתגר מורכב מאוד,<sup>10</sup> שכן ככל שהטכנולוגיה מתקדמת יותר, כך קל יותר למפקד לתפוס את תמונת הקרב בדומה למפקדי המשנה שלו, וגדל הפיתוי שלו להחליט במקומם.

במבצע "עופרת יצוקה" הייתי לוחם בחפ"ק של מח"ט הצנחנים ושימשתי איש השו"ב של המח"ט. מספר הפעמים שהמח"ט ביקש ממני להציג בפניו את תמונת הקרב במערכת המשואה (מערכת השו"ב הניידת שעמדה לרשות המח"ט במבצע) לא היה רב, ויש לציין שהוא נטה שלא לסמוך עליה יתר על המידה - גם בשל בעיות טכנולוגיות שהתגלו בה. העובדה שלרוב לא נשען המח"ט על המערכת אלא על העוזרים הוותיקים יותר - מפות ותצ"אות - מעידה בעיניי על תבונה ויותר מכך על חשיבותם של הפיקוד מוכוון המשימה ושל אמצעי השו"ב הישנים והבטוחים. כפי

שממשיכים ללמוד בקורס הקצינים לנווט באמצעות מפה ומצפן, כך גם יש להמשיך ללמוד את שיטת הפיקוד מוכוון המשימה מאותן הסיבות: ברגע שהדברים ישתבשו, יהיו אלה מפקדי המשנה שיצטרכו לקבל את ההחלטות באופן עצמאי לגמרי.

רמ"ח תו"ל ותפיסות, אל"ם ד"ר מאיר פינקל, מציין שיתרון "המפקד הישראלי היצירתי, היוזם והמאלתר" הוא אחד משלושת המרכיבים של יתרון האיכות שיש לצה"ל על פני צבאות ערב. לכן קורא פינקל לצה"ל לפתח כמה שיותר את היוזמה של מפקדיו.<sup>11</sup> הקריאה הזאת בהחלט חיונית לאור נתונים מדאיגים מהשנים האחרונות שלפיהם קיימת שחיקה ביתרון הזה - עובדה שבאה לידי ביטוי בתפקוד הנבחנים במרכז ההערכה לאל"מים. בפעולותיהם של רבים מהם - כך מתברר - באים לידי ביטוי קונפורמיות ולוואליות, ולעומת זאת חסרים בהן, באופן יחסי, מאפיינים כמו יצירתיות ומעוף, גמישות מחשבתית, יוזם והובלה של תהליכי שינוי ונכונות לקחת סיכונים.<sup>12</sup>

לאור הדברים האלה ברור שיש להמשיך לחזק את הפיקוד מוכוון המשימה. זוהי גם מסקנתו של בסיוק: "פיקוד מוכוון משימה חייב להישאר שיטת הפיקוד העיקרית בשדה הקרב, אך יש להוסיף לו מאפיינים נוספים".<sup>13</sup> ראש המטה לביטחון לאומי, אלוף (מיל) יעקב עמידור, אף מחמיר וטוען שללא פיקוד מוכוון משימה לא יצליח צבא מודרני במלחמותיו.<sup>14</sup>

אל"ם אבי דהן לחם במלחמת לבנון השנייה (בשלביו הראשונים של עידן הצי"ד) בתפקיד של מג"ד 931 של הנח"ל ודבק בפיקוד מוכוון המשימה. הוא תיאר את הקרב שהתרחש בע'נדורייה וסיפר כי נפתח בהתנגדות עזה וכי לאחר 20 דקות ספג הגדוד הרוג ו-12 פצועים. המ"פים התקדמו וחתרו למגע לאחר שהבינו את הרעיון המבצעי הגדודי ואת המשימה. הם גם שינו תוכניות תוך כדי הקרב כדי לעמוד במשימה והקיפו על תיאום מלא בינם לבין גורמי סיוע האש.<sup>15</sup>

"חופש הפעולה שניתן למ"פים בקרב הקשה יצר להם את התנאים המבצעיים להמשך התקיפה. אילו לא כך תוכנן, ואילו לא הייתה זו שיטת הפיקוד והשליטה בקרב, היו

**המפקדים נאלצים לעצור בכל שלב בקרב ולקבל ממני אישור למהלכיהם הבאים - מה שהיה נותן למחבלים זמן יקר כדי להתארגן, לתקוף מחדש ואף להכריע את הקרב לטובתם. המפקדים שמעו ממני את מה שנדרש מהם לבצע (המשימה), והם תיכננו ויצרו את האיר (השיטה)".<sup>16</sup>**

בהמשך מדגיש דהן שבשדה הקרב לעולם תמשול אי-הוודאות: "אחת התובנות המרכזיות שלי מהמלחמה בלבנון היא שלעולם לא אוכל להבין בצורה מושלמת את הקורה בשדה הקרב ולשלוט בו בצורה מלאה - במיוחד כשמדובר בשטח סבוך נגד צבא שנלחם בשיטות גרילה".<sup>17</sup>

## הקצונה הזוטרה בצה"ל, המקצוע הצבאי והמקצועיות

מג"ד ב' עופרת יצוקה: "בסופו של דבר היה פיקוד מוכוון משימה. דר"ש השו"ב היה מול המפקדה... אבל אני בטוח שגם אני אישית וגם אחרים - אם זה מאפשר לקחת שליטה, אז זה יקרה. הבעיה היא חוסר המקצועיות של הפקודים".<sup>18</sup>

חוסר מקצועיות מספקת של המפקדים הזוטרים מקשה על הממונים לסמוך עליהם ולאפשר להם את חופש הפעולה הנדרש בביצוע המשימה. חוסר המקצועיות הזה נובע מהכשרה לקויה וממחסור באימונים ובידע מקצועי.<sup>19</sup> מ"פים רבים מעידים כיום שהם חונכים מאוד מקרוב את המ"מים שלהם בשל חוסר מקצועיותם בתחומים רבים.<sup>20</sup> במילון למונחי תו"ל נכתב על הפיקוד מוכוון המשימה, בין היתר, שהוא "מחייב מפקדים

וקצינים בעלי הכשרה מעולה ובעלי דבקות מיוחדת באותם עקרונות וכללים בכל הדרגים".<sup>21</sup> מכל אלה עולה שיש לשפר את האיכות של הכשרת הקצונה. גם לדעתו של אל"ם דהן הפתרון הוא, בין היתר, לאמן את הכוחות, להכשירם ולפתח את הידע המקצועי שלהם ובכלל זה ידע בהיסטוריה צבאית.<sup>22</sup>

## האם המערכת באמת מצפה שהקצונה הזוטרה תהיה מקצועית?

הצבא יוצר רושם - בין אם במכוון ובין אם לאו - שהקצונה עד דרגת סרן אינה מחויבת באמת להיות מקצועית ולחתור לכך. הגישה הזאת באה לידי ביטוי בשלושה תחומים:

1. מבחני תו"ל תקופתיים מתקיימים לרוב מרמת סא"ל ומעלה.
2. כתב העת המקצועי של הצבא - "מערכות" - שהוא פלטפורמה לדין ולהעמקה מקצועית בכל התחומים והרמות מחולק רק לקצינים מדרגת סרן.<sup>23</sup>
3. מדי הקבע, שמבחינה סמלית מכניסים את הקצין באופן מובהק למעגל המקצועי בצבא, ניתנים רק לקצינים בדרגת סרן. על הסוגיה הזאת כתבה רס"ן יעל ברקת, רמ"ד מחקר ופיתוח הדרכה בתו"ד: "הדרג הזוטרה עדיין לא נחשב לחלק מתרבות המשימה של העיסוק בקצונה. במילים אחרות: הדרג הזוטרה - בעיני צה"ל ובעיני עצמו - עדיין לא חולק את האמונות ואת הנורמות המשותפות, את השפה ואת הביטויים הטקסיים של הקצונה. אפילו המדים של הקצינים בדרג הזוטרה שונים עד לקבלת דרגת הסרן. מהסיבה הזאת לא ברור - לקצינים הזוטרים ולצבא - הצורך להקנות להם את ההשכלה הצבאית הכללית".<sup>24</sup>

אחת הדרכים העיקריות של הפיקוד הבכיר לוודא שדרג הביניים הלוחם (למשל, מג"דים) יישאר בקיא בענייני תו"ל ופז"ש היא באמצעות מבחנים תקופתיים בנושאים האלה. העובדה שאין מבחנים כאלה גם לקצונה הזוטרה היא אמירה שרק מדרגות הביניים צריכים באמת לעסוק בנושאים האלה, להתעדכן ולהשתלם. אבל האמת היא שיש להחזיר גם לקצונה הזוטרה שעליה להיות מקצועית, להשתלם ולהתמצא בנושאים האלה - בין היתר באמצעות קביעת



**חוסר מקצועיות מספקת של המפקדים הזוטרים מקשה על הממונים לסמוך עליהם ולאפשר להם את חופש הפעולה הנדרש בביצוע המשימה**

## בשדה הקרב לעולם תמשול אי-הוודאות



המפקדים באותם הקרבות, כך ייקל עליו למצוא פתרונות לבעיות שבהן הוא נתקל.<sup>29</sup> לדבריו, המקצוע הצבאי, כמו כל מקצוע רציני, מחייב לימוד מעמיק של ההיסטוריה ושל התיאוריה. השילוב שבין אמנות המלחמה, הקשורה לאישיותו של המפקד, לבין הידע הצבאי, הקשור ליכולתו האינטלקטואלית, הוא קריטי להשגת הישגים בשדה הקרב, ויש להשקיע בשניהם על בסיס הניסיון ההיסטורי שהצטבר במשך אלפי שנים.<sup>30</sup>

מעבר לכך עשוי לימוד ההיסטוריה הצבאית וסיפוריה על האנשים ועל פעולותיהם לעורר השראה ולהפיח רוח לחימה. האותנטיות היא בליבה של ההיסטוריה הצבאית, וממנה אנו יכולים ללמוד לא רק טקטיקה ואסטרטגיה, אלא גם על רוח האדם ועל יכולתו לעשות מעשים יוצאי דופן. ריצ'רד וינטרס, למשל (שהיה בדרג סגן בעת הפלישה לנורמנדיה), קיבל משימה לפשוט עם 11 מחייליו על סוללת תותחים גרמנית שירתה על חוף יוטה ב-6 ביוני 1944. את הסוללה הפעילו 25

(עיירה ליד בסטון שבבלגיה שבה הייתה לחימה במהלך "קרב הבליטה" - י"ג) למדתי את מדריך החי"ר להתקפה (Infantry Manual for the Attack), נראה שקראתי את המדריך מאות פעמים, אך אילו הייתי יכול להפיק תובנה אחת נוספת באמצעות עוד קריאה, אולי הייתי מציל נפש אחת נוספת".<sup>25</sup>

**ידיעת היסטוריה צבאית היא חלק בלתי נפרד ממקצועיות הקצין**<sup>26</sup>

אחד המסמכים המכוננים של הקצונה בצה"ל הוא "עקד הקצין בצה"ל" שאושר במטכ"ל והופץ בסוף 2005.<sup>27</sup> במסמך נאמר שההכשרה בכל קורסי הקצינים צריכה לכלול, בין היתר, לימודי היסטוריה צבאית. במסמך גם מוגדר המונח "מקצועיות". בין היתר נכתב בהגדרה הזאת: "בעל ידע נרחב והשכלה בהיסטוריה הצבאית - העולמית והמקומית - וכן בתורות הצבאיות".<sup>28</sup>

יעקב עמידרור אומר כי ככל שמפקד יכיר יותר קרבות עבר ואת אופן חשיבתם של

מבחנים גם לאוכלוסייה הזאת. ניתן למשל לקבוע שאם מג"ד נדרש לעשות מבחן מעין זה כל X חודשים, אז מ"מ יצטרך לעשות מבחן מעין זה אחת ל-2X חודשים או אחת ל-3X חודשים. יש לבחון כיצד לבנות את המבחנים האלה ולהחליט באילו עניינים ספציפיים צריכה הקצונה הזוטרה להתמקצע. הצורך לעמוד במבחנים האלה יהיה אתגר מקצועי לקצונה הזוטרה וישפר אותה.

אי-הפצת "מערכות" לכל הקצינים היא אמירה שזה בסדר לא להשתלם ולא להיות מעורה בהלך הרוח בארגון. קצינים רבים, אף בדרגת סרן, כלל אינם מכירים את הפלטפורמה הזאת. עיון קבוע ב"מערכות" משפר את מקצועיות הקצין ומאפשר להכיר את ראייתם של מי שמשרתים בצה"ל או שירתו בו ושל אנשי מקצוע טובים אחרים. לכן הכרחי להפיץ את "מערכות" לכל הקצינים, ומומלץ לעשות זאת מיד לאחר הסמכתם לקצינים.

בעוד שאת "מערכות" לא קוראים קצינים זוטרים רבים משום שאינם נחשפים לכתב העת הזה, את הספרות המקצועית שמפיץ הצבא (בעיקר מפקדות החיל הראשיות כמו מקחצ"ר) הם לא קוראים משום שאינם רואים בה חלק מרכזי מארגו הכלים של הקצין. במקרים רבים ניצבים הספרים המקצועיים במשרדהים של הקצינים הזוטרים עד לרמת המ"פ כקישוט בלבד. יש לראות בחיוב את הפקודות החיליות המחייבות כל מ"פ להחזיק במשרדו את הספרות המקצועית הזאת, אך אין בכך די. אם המבחנים יונהגו גם ברמות הזוטרות, תחלל הספרות המקצועית להיות קישוט על מדפי הספרים ותהפוך לספרות שימושית שנקראת.

דוגמא חשובה לשימוש בספרות מקצועית מצויה בספרו של הצנחן האמריקני, מייג'ר ריצ'רד וינטרס, שהיה הדמות המרכזית שגולמה בסדרה "אחים לנשק". וינטרס היה מ"מ בדיוויזיה המוטסת 101 במלחמת העולם השנייה בזמן הפלישה לנורמנדיה. בשל הצטיינותו בלחימה קודם ממפקד מחלקה למפקד גדוד בתוך חצי שנה בלבד, בהיותו בן 26, והשתתף בקרבות מרכזיים. וכך כתב, בין היתר:

**"הלמידה האינטנסיבית הניבה דיווידנדים עצומים בנורמנדיה. לפני התקיפה בנוביל**



**חיילים בריטים במלחמת העולם הראשונה** ◀ יש בלימודי היסטוריה צבאית כדי לעורר בלומד תחושת מסוגלות אישית - שגם הוא יוכל להשיג הישגים יוצאי דופן

ולבחור במהלך הנועז ביותר שלפי הידע שרכש עשוי היה להקנות לו את ההישגים המוחצים ביותר.<sup>33</sup>

וכך כתב הוגה הדעות הצבאי הנודע לידל הארט על לימוד ההיסטוריה הצבאית:

**"רבים מדי נוטים לראות בהיסטוריה תחום בלעדי של מומחים לדבר. זוהי השגיאה העיקרית. ההיפך הוא הנכון: ההיסטוריה היא כלי התיקון ההכרחי לכל התמחות שהיא. בתפיסה הנכונה שלה, ההיסטוריה היא שדה הלימוד הרחב ביותר, החובק את כל תחומי החיים. היא עומדת ביסודו של החינוך בכך שהיא מראה כיצד המין האנושי חוזר על שגיאותיו שוב ושוב ומהן השגיאות האלה."**<sup>34</sup>

למרות חשיבותה המוכחת של ההיסטוריה הצבאית לימודה בקורס הקצינים לוקה בחסר. הצוערים לומדים מושגים ותיאוריות, אך מתקשים להתחבר אליהם או לדמינם שכן הם נלמדים במקרים רבים בלא הקשר ברור. בעבודה שהוגשה לי על פיקוד מוכון משימה נכתב, בין היתר:

**"לדעתי יש אירוניה מסוימת בכך שמלמדים**

**ובצורתה הקמאית ביותר ולעקוב אחריה בסדר הגיוני."**<sup>32</sup>

נאמן להשקפתו זו קרא פטון ספרות צבאית כל חייו, והתברר שזה היה הבסיס להצלחתו. ידיעותיו על קרבות עבר, הכרותו עם בעיות בשדות הקרב בתקופות היסטוריות שונות והעניין הרב שהפגין במפקדים מההיסטוריה העצימו את מנהיגותו. הוא היה מסוגל להשוות במהירות בין בעיות שבהן נתקל בשדה הקרב לבין מצבים דומים שעליהם קרא



**ככל שמפקד יכיר יותר קרבות עבר ואת אופן חשיבתם של המפקדים באותם הקרבות, כך ייקל עליו למצוא פתרונות לבעיות שבהן הוא נתקל**

תותחנים, וכוח נוסף בן 50 צנחנים הגן עליה. וינטרס ואנשיו עמדו במשימה, השמידו את סוללת התותחים ובכך הצילו חיי אדם רבים והקלו על כיבוש חוף יוטה. לכן יש בלימודי היסטוריה צבאית כדי לעורר בלומד תחושת מסוגלות אישית - שגם הוא יוכל להשיג הישגים יוצאי דופן. נוכחתי בכך במיוחד בעת שלימדתי את הצוערים על ריצ'רד וינטרס - בין היתר באמצעות צפייה בקטעים מהסדרה "אחים לנשק".

הגנרל האמריקני הנודע ג'ורג' פטון היה איש ספר והתעמק בהיסטוריה הצבאית. כאשר היה צוער בווסט פוינט ב-1906 רשם בפנקסו 20 ספרים בנושאי צבא "שאני חייב לקרוא". מעיון ברשימותיו וביומניו עולה שאכן קרא אותם ורבים אחרים.<sup>31</sup> וזוהי מסקנתו החשובה של פטון באביב 1909, בעודו בן 23 בלבד, עוד לפני שסיים את לימודיו:

**"כדי שאדם יהיה מצביא דגול, עליו להיות בקיא באפשרויות צבאיות רבות מאוד, כך שיוכל להשתמש בהן ללא כל מאמץ בעת הצורך. כדי להגיע לכך... עליו לקרוא את ההיסטוריה הצבאית הקדומה ביותר**

באופן בסיסי, וכך יוכלו להגיע לאימוניהם עם כלים מקצועיים והיסטוריים שכבר רכשו.

## הטמעתו וביסוסו של הפיקוד מוכון המשימה בצה"ל

יישום הפיקוד מוכון המשימה יהיה קשה במקצת למי שרגיל לתרבות אחרת.<sup>36</sup> בעיתות רגיעה - בתרגילים ובפעילות בט"ש - חסרה לעיתים למפקדים הנכונות לסמוך על מפקדי המשנה. זה נובע מאי-נכונותם של הבכירים לספוג אי-הצלחה וביקורת.<sup>37</sup> עקב חשש אמיתי מפני תופעת "הרב"ט האסטרטגי" (תקלה שנגרמת בגלל חייל זוטור ואשר עלולות להיות לה השלכות אסטרטגיות).

הפיקוד מוכון המשימה מבוסס על העזה ועל הנכונות ליטול סיכונים. "אומנם יש במתן עצמאות למפקדי המשנה מחיר - נטילת סיכון לכישלון - אך יש להסתכן בתשלום מחיר זה, כי רק באמצעות אירועים של זמן שגרה, שלא כולם סטיריליים, האנשים יכשירו את עצמם ויכינו את עצמם למלחמה."<sup>38</sup>

רב-אלוף (מיל') משה יעלון מדגיש בספרו את האפשרות להפעיל פיקוד מוכון משימה אפילו במשימות שיטור באיו"ש שדורשות לכאורה פיקוד פרטני. כשהוא היה מפקד אוגדת איו"ש הוא החליט להגדיל את נפח המבצעים המיוחדים של צה"ל נגד הטרור באמצעות האצלת סמכויות למפקדי החטיבות לאשר מבצעים כאלה. התוצאה הייתה דרמטית: כאשר לכל מבצע נדרש אישור ממפקד האוגדה, נעשו כחמישה מבצעים בשבוע, וכאשר הסמכות ירדה למח"טים, נעשו כ-50 מבצעים בשבוע.<sup>39</sup> גם על המחיר של הפיקוד מוכון המשימה כותב יעלון, אך הוא מדגיש שיתרונות השיטה עולים על מגרעותיה:

**"ריבוי המבצעים המיוחדים הביא גם לכמה תקלות מבצעיות. באחת מהן נהרג מאש כוחותינו לוחם דובדבן, סמל אלי אישה ז"ל. בעקבות אירוע זה הדחתי את מפקד יחידת דובדבן, אך לא שיניתי את החלטתי לבזר את סמכות אישור המבצעים לרמת מפקד החטיבה. אני מדגיש זאת משום שבעקבות תקלות מבצעיות ראיתי בלא מעט מקרים נטייה של מפקדים להעלות את דרג אישור הפעילות. למדתי שככל שדרג אישור הפעילות המבצעית גבוה יותר, כך נעשית**

שרבים מהצוערים נותרים לעיתים חסרי הבנה וגם חסרי זיקה, ולו מינימלית, לנושא הזה - בדיוק כמו מפקדיהם.

באחת מהרצאותיו דיבר מפקד בה"ד 1, אל"ם ערן ניב, על הפלישה של צבא גרמניה לצרפת ב-1940 ועל תוכנית הפלישה - "אבחת מגל". לאחר מכן שוחחתי על כך עם אבי, שהוא היסטוריון צבאי, וחבריי מפקדי הצוותים ששמעו את השיחה הגיבו בפליאה: "עם מי, לעזאזל, אתה מדבר על דברים כאלה?!" נמימת דבריהם עלתה למעשה תמיהה גדולה יותר: "הנושאים האלה באמת מעניינים אותך?!" תגובותיהם מלמדות על עומק הבעיה: מפקדי הצוותים, שאמורים לחנך את הצוערים ולהחזיר בהם את אהבת המקצוע, מזלזלים ביסודותיו.



## קשה מאוד להנחיל לצוערים את הזיקה למקצוע הצבאי, אם מפקדי הצוותים מזלזלים ביסודותיו

בגלל הגישה הזאת רבים מהמפקדים אינם מסוגלים ליצור אצל הצוערים עניין וזיקה למקצוע ועוד פחות מכך רצון להתעמק בנושא בכוחות עצמם. מתוך הצוערים האלה יגיעו בהמשך מפקדי הצוותים והמ"פים העתידיים שייוותרו חסרי זיקה וחिבור למקצוע ויתקשו לחבר לכך את צועריהם שלהם, וחוזר חלילה. זהו מעגל הקסמים שראשיתו בהכשרת הקצונה בבה"ד 1. צריך ואפשר לעצור את המעגל הזה. בהמשך אציג כמה הצעות כיצד לעשות זאת.

יש להבין את החיוניות של זיקת הקצונה הזוטרה למקצוע הצבאי. נקודת המוצא היא שכשהקצינים הזוטרים יתחברו למקצוע הצבאי ויתעניינו בו, כל תהליך ההתמקצעות שלהם יהיה קל יותר, מפני שבכל נושא שבו יעסקו (למשל, תו"ל, סוגי לוחמה וטקטיקה), סביר להניח שיתעמקו באופן עצמאי, ולו

בקורס קצינים על תרבות התחקירים שמיושמת בכל יחידות צה"ל ומטיפה ללמידה מאירועים ולהפקת לקחים לעתיד, ומנגד הקורס לא מנצל את ההזדמנות להסיק מסקנות מאירועי עבר ומההיסטוריה הצבאית כדי לפתח את קציני העתיד".

מהכרתי את הבה"ד ומשיחה עם מפתחת ההדרכה שמשרתת בו התרשמתי שההנחה המקובלת היא שהמ"פים ילמדו את הצוערים בעיקר על סמך ניסיונם האישי המבוסס על 6-7 שנים של שירות קרבי. אך זה לא מספיק כדי ללמד את נושאי התו"ל והפז"ש ללא הכרות - ולו מינימלית - עם ההיסטוריה הצבאית. לידל הארט מבקר את מי שנשענים רק על ניסיונם המבצעי:

**"הניסיון הישיר הוא מעצם טבעו מוגבל מכדי לשמש בסיס ראוי לשמו הן לתיאוריה והן ליישומה. לכל היותר יש בו כדי ליצור אווירה בעלת ערך לגיבוש דפוסי המחשבה. לעומת זאת יתרונו הגדול של הניסיון העקיף נובע מהיקפו ומרבגוניותו. ההיסטוריה היא הניסיון הכלל-אנושי - ניסיונם של אנשים רבים בתנאים שונים ומגוונים".<sup>35</sup>**

## מעגל הקסמים של הקצונה הזוטרה שאין לה זיקה למקצוע הצבאי

הקצינים הזוטרים כמעט שאינם לומדים היסטוריה צבאית בקורס הקצינים, ולכן סביר להניח שאינם רואים פגם בכך שאין הם משתלמים באופן עצמאי בנושא הזה לאחר הקורס. האמת היא שהם מעולם לא חונכו לעשות כן. יש לכך שתי תוצאות:

1. לקצינים הצעירים לא יהיה עניין בהיסטוריה הצבאית, והם לא יבינו עד כמה חשוב הנושא הזה למקצועיותם.
2. לקצינים הצעירים לא יהיה שום עניין להשקיע מזמנם בלימוד היסטוריה צבאית. קשה מאוד להנחיל לצוערים את הזיקה למקצוע הצבאי אם מפקדי הצוותים שלהם בקורס אינם יודעים היסטוריה צבאית, אינם מתעניינים בה ולא טורחים להשתלם בכוחות עצמם בתחום הזה. לכן את הרצאותיהם ואת הסבריהם לחניכים הם לא יכולים לחזק באמצעות דוגמאות היסטוריות, והם מתקשים להמחיש להם סוגיות בתחום התו"ל והפז"ש ולגרום להם להתעניין בנושא. התוצאה היא

**פחות פעילות. לכן יש לשאוף להורדת סמכות אישור המבצעים לדרג הנמוך ביותר האפשרי, ואין להסיק בעקבות תקלה שהעלאת דרג האישור היא המענה לתקלה.**<sup>40</sup>

אין ספק שסגנון פיקוד מעין זה דורש אורח רוח ויכולת לבטוח בכושרו של מפקד המשנה למלא את משימתו. מחובתו של הצבא לטפח אווירה המעודדת סגנון כזה.<sup>41</sup> כיצד ניתן לעשות זאת?

## קורס הקצינים - חממה להטמעת הפיקוד מוכוון המשימה

השאלה כיצד להכשיר את הקצינים בצה"ל נידונה מאז הקמתו, אך העיסוק בה הפך להיות אינטנסיבי יותר בעקבות הדו"ח של ועדת וינוגרד והדו"ח של אפי איתם - שנכתב על סמך עבודתה של ועדת משנה של הכנסת שבחנה את הליקויים בהכשרת הקצונה.<sup>42</sup> בעקבות שני הדו"חות האלה גובשה ב-2007 תפיסה להכשרות הקצונה בצה"ל.<sup>43</sup> התפיסה הוצגה בפני פורום מטכ"ל, והרמטכ"ל אישר אותה.<sup>44</sup>

מטרת התפיסה החדשה היא להכשיר את קציני צה"ל למקצוע הצבאי, ולפיה על כל קצין לעבור במהלך הקריירה שלו ארבע תחנות הכשרה. בכל תחנה עליו לעבור שני סוגי הכשרה:

1. הכשרה אחידה שניתן להגדירה "השכלה כללית בתחום המקצוע הצבאי". זו תכלול ידע בסיסי באבני היסוד של העשייה הצבאית, באסטרטגיית צה"ל ובסוגיות הנוגעות לביטחון לאומי, לרבות תורות הלחימה של צה"ל וכן היסטוריה צבאית.
2. הכשרה ייעודית למקצוע הספציפי של הקצין.<sup>45</sup>

זה כמה שנים מיושמת התפיסה הזאת בפו"ם ובמב"ל. לעומת זאת בקורסי הקצונה הזוטר, כמו בבה"ד 1, מתקשים לקבל את השינוי וליישמו.<sup>46</sup> ברקת טוענת שהתפיסה החדשה היא שינוי בתרבות הכשרת הקצונה בצה"ל. בעקבות השינוי נבחנת ההכשרה לפי קריטריונים ערכיים חדשים כמו יכולתה להקנות השכלה צבאית כללית (הכוללת תורות לחימה והיסטוריה צבאית). אף על פי שאת תפיסת ההכשרה של הקצונה אישר הרמטכ"ל, קיים קושי לפעול לפיה.

ברקת כותבת שהמוסדות להכשרת הקצונה הזוטר העלו שתי סיבות מרכזיות שמונעות מהם ליישם את התפיסה החדשה: חוסר זמן וחוסר ידע בנוגע לנושאים שיש ללמד.<sup>47</sup> לדברי ברקת, הקושי נובע מכך שהצוותים במוסדות ההכשרה מכירים היטב את המקצוע ואת התפקיד הספציפי שאותו עליהם ללמד, אך אינם מתמצאים בפרק ההשכלה הצבאית הכללית שהפך להיות מרכזי על פי התפיסה החדשה.<sup>48</sup>

את הקושי ניתן ורצוי למתן באמצעות חידוד החלוקה שכבר מובנית כיום בין בבה"ד 1 לבין ההשלמה החילית. הבה"ד ממוקד בהקניית המקצוע הצבאי ובגיבוש זהותו של הקצין לעתיד, ואילו בהשלמה החילית מתמקדים בהכשרה לתפקיד ובהתמקצעות.

עם זאת המחסור בידע הוא קושי של ממש. הסיבה המרכזית לחוסר הידע טמונה, כאמור, בחוסר הזיקה של הקצונה הזוטר למקצוע הצבאי. לכן כדי ליישם את הפתרון הזה צריך, כמובן, להכשיר צוותים שיהיו בעלי ידע צבאי תיאורטי - לפחות ברמה בסיסית - ובכלל זה בהיסטוריה צבאית.

ברקת מציעה לבדוק את מהלך השינוי ואת הטמעתו במסגרת תכנון הקורסים, במהלכם ובסיכומם. החשוב מכול, לדבריה, הוא לפתח ולשכלל את ההבנה מהו המקצוע הצבאי ומהי השכלה צבאית כללית ולשלב את ההבנה הזאת בתוכנית הלימודים כדי שהחניכים יבינו את חשיבות החומר ואת נחיצותו להמשך דרכם.<sup>49</sup> לדעתי, יש להישען בנושא הזה על פירושו של עמידורו שהידע הצבאי כולל, בין היתר, את ההיסטוריה הצבאית, את התיאוריה הצבאית ואת תורות הלחימה.<sup>50</sup>



**יש לדרבן את הקצונה הזוטר לקרוא יותר ספרות מקצועית - גם באמצעות מבחני תו"ל תקופתיים**

כמו כן אני חושב שעל הצבא להפוך את בבה"ד 1 לחממה לפיתוח ולהטמעתה של תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה בצה"ל. יש לעשות זאת בכמה דרכים:

1. חשוב שהמפקדים ישלבו במהלך השיעור על הפיקוד מוכוון המשימה יותר הסברים היסטוריים על התפתחותו ועל פירותיו בשדה הקרב. יש להדגיש את חיוניות השיטה לצה"ל בעת מלחמה. לצד זאת הכרחי להדגיש את הקשיים במימושה וכיצד מתגברים עליהם.

2. להוסיף שיעורים בהיסטוריה צבאית ולהעמיק בתופעת המלחמה באמצעות ניתוח קרבות ושמיעת עדויות מלוחמים על טיבם של שדה הקרב ושל המלחמה. השיעורים האלה צריכים להפוך לחלק מתוכנית ההכשרה בבה"ד 1 - לפחות ברמה בסיסית - והצוערים צריכים להיבחן עליהם.

3. לגייס לבה"ד 1 סגל מצומצם וקבוע של מדריכים אקדמיים למקצוע הצבאי (כפי שיש, למשל, בפו"ם). אלה ינחו את הלימודים הן של תופעת המלחמה והן של ההיסטוריה הצבאית.

4. להגביר את לימוד המקצוע הצבאי באמצעות הכללת יותר לימודים של היסטוריה צבאית בקורס ההכשרה של מפקדי הצוותים בבה"ד 1 (שמתקיים בבה"ד עצמו) ובהכנת הסגל לקורס. כמו כן רצוי לחזק את כישוריהם המקצועיים באמצעות הוספת מבחני תו"ל ופוי"ש.

5. על המפקדים הבכירים לדרבן את מפקדי הצוותים לשלב בהדרכתיהם לצוערים דוגמאות רבות ככל האפשר מההיסטוריה הצבאית לשם המחשה.

כיום לא מזדמן לצוערים בבה"ד 1 לשמוע הרבה דוגמאות מההיסטוריה הצבאית. דוגמאות כאלה מביאים בעיקר סגל הפיקוד הבכיר של הבה"ד ומרצי חוץ - ובעשותם כך הם מצליחים לרתק את הצוערים ולהקל עליהם את הבנת החומר.

כאמור, יש לחזק מההתחלה את זיקת הצוערים למקצוע הצבאי ולהבהיר להם שהבנת התו"ל והפוי"ש חיונית כבר ברמות הזוטרות, שכן אלה יסודות המקצוע, וזו השפה המשותפת הנדרשת, וזו ההכשרה הפורמלית

הבלעדית בנושא שיקבלו עד לקורס הפיקוד הבא שאליו הם צפויים להישלח רק שנתיים או שלוש שנים לאחר מכן. כדי להמחיש באופן מיטבי את חשיבות הנושא לרמות המ"מ רצוי להכליל בהקדמות לשיעורים הסברים קצרים על חשיבות השפה המשותפת. זה נעשה כבר היום, אך לא תמיד זה מספיק כדי לשכנע את הצוערים בחשיבות הדבר. לכן אני ממליץ להוסיף ללוח הזמנים של הקורס שיעור בן חצי שעה שנושא יהיה "מדוע חשוב שהקצונה הזוטרה תבין תול"ל ופ"ש". כבר קיימתי שיעור כזה, ואני חושב שהוא מועיל. לדעתך, רצוי שכל מ"פ בבה"ד 1 יעביר שיעור כזה לפלוגתו.

## רעיון ליצירת זיקה למקצוע הצבאי בקרב הקצונה הזוטרה

בבה"ד 1 - שם אני משרת - אני מנסה לקדם פרויקט שיזמתי - "פרויקט אחים לנשק". הפרויקט נשען על הסדרה המפורסמת "אחים לנשק" שמלווה את קורותיה של פלוגה אמריקנית מהדיוויזיה המוטסת 101 במלחמת העולם השנייה. במסגרת הפרויקט לומדים הצוערים, בין היתר, על פלישת בעלות הברית לצרפת ועל "קרב הבליטה" שנועד להמחיש להם את תופעת "הברבור השחור".<sup>51</sup> בדרך הזאת אני מבקש להמחיש לצוערים את התיאוריות ואת המושגים שהם לומדים. הניסיון לימד אותי שכשהמושגים והתיאוריות מתאחדים עם ההיסטוריה הצבאית ומומחשים באמצעות ספרים, סרטים, מרשמי קרב אותנטיים וצילומים<sup>52</sup> - קל להם להבין טוב יותר את החומר התיאורטי. חשוב מכך: בעקבות זאת יש עלייה של ממש ברמת הזיקה שלהם למקצוע הצבאי. אצל רבים מהם אף מתעורר הרצון להעמיק עוד יותר בתחום בכוחות עצמם. וכך כתבו כמה צוערים שלי למפקד בה"ד 1:

**"סדרת שיעורים זו הציגה בפנינו באופן ברור ומוחשי נושאים כגון 'תופעת המלחמה', תול"ל ופ"ש ופיקוד מוכוון משימה, אשר לא היו ברורים לנו במאת האחוזים לפני כן. במהלכה עלו שאלות נוקבות לדיון, הומחשו דילמות פיקודיות בשטח, ונוכחנו כיצד תיאוריות אלו יוצאות מן הכוח אל הפועל... [השיעורים האלה] תרמו לנו רבות להבנה ויצרו עניין להמשך התעמקות עצמאית בנושא".**

## סיכום

למרות הקדמה הטכנולוגית על הפיקוד מוכוון המשימה להמשיך להיות שיטת הפיקוד העיקרית בצה"ל. מקצועיות הקצונה הזוטרה בצה"ל הכרחית כדי שניתן יהיה ליישם את שיטת הפיקוד הזאת. המקום הראשון שבו ניתן לשפר את המקצועיות של קציני צה"ל הוא בה"ד 1, שם יש להתמקד יותר בהוראת המקצוע הצבאי. יש לשלב בקורסי ההכשרה בבה"ד 1 שיעורים בהיסטוריה צבאית, כמתבקש ממסמך "עקד הקצין בצה"ל" ומהתפיסה החדשה להכשרת הקצונה. לימודי היסטוריה צבאית ימחישו לצוערים מושגים ותיאוריות ויצרו זיקה חזקה יותר בינם לבין המקצוע הצבאי - זיקה שכמעט אינה קיימת כיום בקרב הקצונה הזוטרה.

יש לדרבן את הקצונה הזוטרה לקרוא יותר ספרות מקצועית - גם באמצעות מבחני תול"ל תקופתיים. אלה יאתגרו אותה וישפרו אותה. לבסוף חשוב שגם כל הקצינים הזוטרים יקבלו את גיליונות "מערכות", וכך יהיו מעורים יותר בנעשה בצה"ל ובהלכי הרוח שבו וירחיבו את השכלתם הצבאית.

**תודה לאבי, ד"ר ג'רפי גנסבורג, ולסאל"ל ד"ר רובי סנדמן על הערותיהם המועילות.**  
**לתגובות ניתן לכתוב לי ישירות לדוא"ל הצבאי (יוסי גנסבורג) או האזרחי:**  
yossigph@walla.com

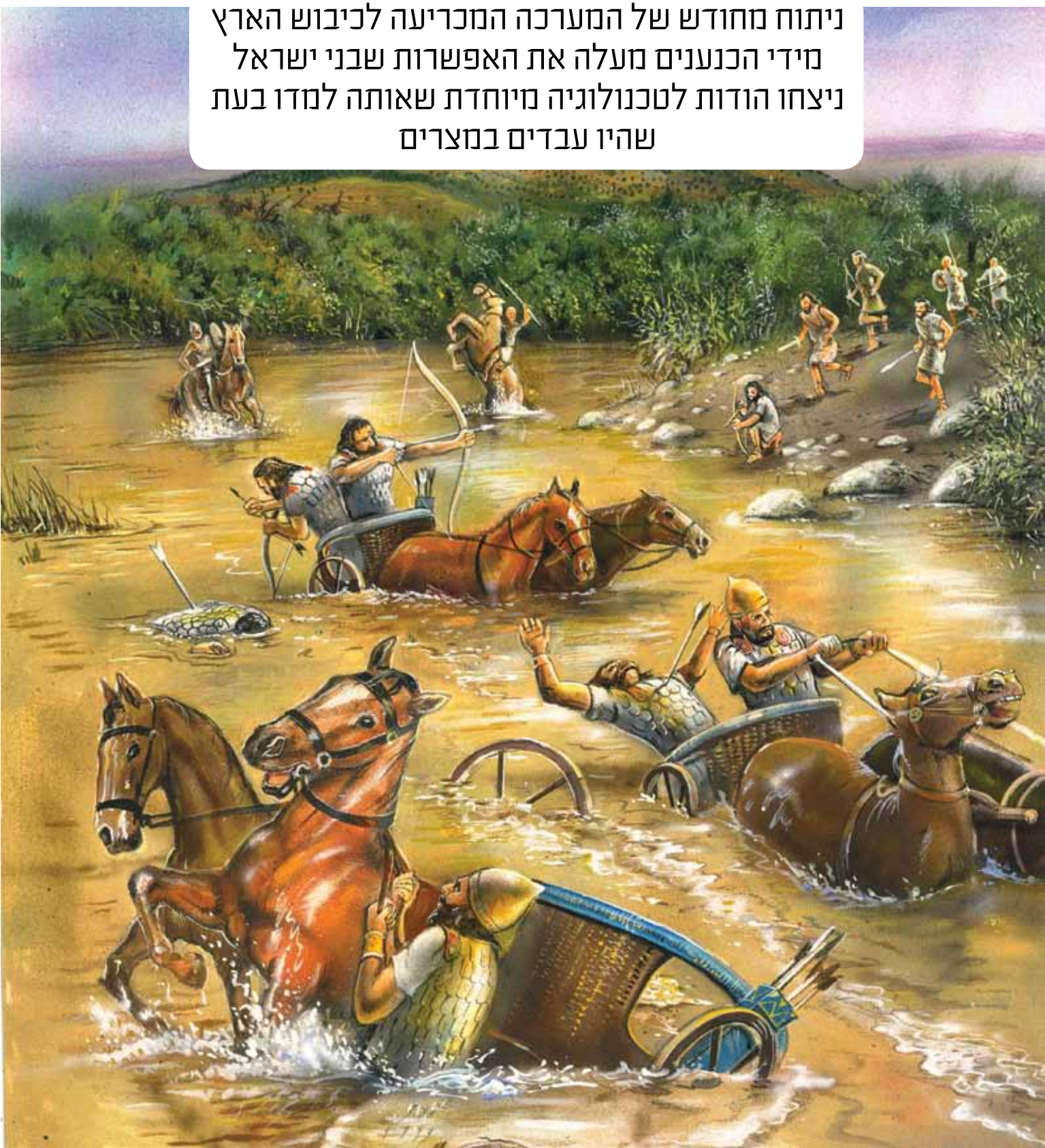
## הערות

1. עוזי בן שלום ואיתן שמיר, "פיקוד מוכוון משימה: בין תורה למעשה", **מערכות** 418, אפריל 2008, עמ' 17.
2. **שם**, עמ' 16-23; יוסף גנסבורג, "פיקוד מוכוון משימה: אחד בפה ואחד בלב", **מערכות** 429, פברואר 2010, עמ' 22-27.
3. **בן שלום ושמיר**, עמ' 20-21.
4. עודד בסיק, "מלחמת העצמאות של המפקדים - על עתידו של הפיקוד מוכוון המשימה ביבשה", **מערכות** 440, דצמבר 2011, עמ' 29.
5. איציק רוני, "לא על הש"ב לבדו", **מערכות** 441, פברואר 2012, עמ' 23.
6. דורון רובין, "הפיקוד מוכוון המשימה - מקומו וחשיבותו" בתוך "הפיקוד מוכוון המשימה בצבא הגרמני", **מערכות** 318, פברואר 1990, עמ' 6. ראו הערה 8.
7. **שם**.
8. מתוך תזכיר שהגישו הגרמנים למפגש השנתי עם מטה ארה"ב. התזכיר מורסם בכתב העת Armor של חיל השריון האמריקני בינואר 1981 ובהמשך ב"מערכות": "הפיקוד מוכוון המשימה בצבא הגרמני", **מערכות** 318, 1990, עמ' 9.
9. **רובין**, עמ' 6.
10. ראו הערה 8. יש לציין שהאמירה הזאת רלוונטית היום הרבה יותר מכפי שהייתה בתחילת שנות ה-80 של המאה ה-20.
11. מאיר פינקל, "היתרון האיכותי של צה"ל - לא על הטכנולוגיה לבדה", **מערכות** 439, אוקטובר 2011, עמ' 34-35.
12. **שם**, עמ' 38-39; נתנאל כץ ורני תמיר, "מה חסר לטובים

13. **ביוטר** - בחינת פרופיל בוגרי מרכזי הערכה לאל"מים", **בין הזירות** 9, דצמבר 2010, עמ' 13.
14. **בסיק**, עמ' 34.
15. יעקב עמידור, "חידושים צבאיים: עקרונות וזיכרונות", **מערכות** 425, יוני 2009, עמ' 65.
16. אבי דהן, "פיקוד מלפנים ופיקוד מוכוון משימה במלחמת לבנון", **מערכות** 409-410, דצמבר 2006, עמ' 23.
17. **שם**, עמ' 23.
18. **בסיק**, עמ' 33. האמירה הזאת מיוחסת למג"ד שתיאר את יכולות הש"ב המתקדמות ואת הצורך בהתערבות המפקדים הבכירים ישירות בעבודת פקודים בשל חוסר מקצועיותם.
19. **דהן**, עמ' 24.
20. יהודה פוקס, "חורים בהכשרה", **מערכות** 444, אוגוסט 2012, עמ' 38.
21. **המילון למונחי תול"ל**, אג"ם תוד"ד, 1996, עמ' 223-224.
22. **דהן**, עמ' 24.
23. עם זאת כל הגיליונות של מערכות מפורסמים באינטרנט, וכל אחד יכול לעיין בהם. כתובת האתר: <http://maarachot.idf.il>.
24. יעל ברקת, "מסג"ם עד תא"ל: התפיסה החדשה להכשרת הקצונה בצה"ל", **מערכות** 434, דצמבר 2010, עמ' 47.
25. Major Dick Winters with Colonel Cole Kingseed, **Beyond Band of Brothers: The War Memoirs of Major Dick Winters**, Berkley Caliber, New York, 2006, p. 286.
26. ראו: בעז אלמוניץ, "הפקודה: לקרוא ספרים", **מערכות** 418, אפריל 2008, עמ' 58-61.
27. אמ"ן, חטיבת תוד"ד, **עקד הקצין בצה"ל**, המדור לפרסומים ולמינוח, 2005, עמ' 1.
28. **שם**, עמ' 4, 11.
29. יעקב עמידור, "מהו הידע המקצועי בצבא?", **מערכות** 372, אוגוסט 2000, עמ' 28.
30. **שם**, עמ' 31.
31. **זלמוניץ**, עמ' 59.
32. מרטין בלומנסון, **פאטון - האיש והאגדה**, מערכות, תל"אביב, 1989, עמ' 40.
33. **שם**.
34. באיל הנרי לידל הארט, **מדוע איננו לומדים מההיסטוריה?**, מערכות, תל"אביב, 1992, עמ' 19.
35. **שם**, עמ' 21.
36. **רובין**, עמ' 6.
37. **שם**.
38. **שם**.
39. משה (בוגי) יעלון, **דרך ארוכה קצרה**, ידיעות אחרונות וספרי חמד, תל"אביב, 2008, עמ' 66.
40. **שם**, עמ' 69.
41. **רובין**, עמ' 6.
42. **ברקת**, עמ' 47, 51.
43. **שם**, עמ' 47.
44. **שם**, עמ' 51. ראו שם הערה מספר 2.
45. **שם**, עמ' 47.
46. **שם**.
47. **שם**, עמ' 50.
48. **שם**.
49. **שם**, עמ' 51.
50. להרחבה קראו את מאמרו של עמידור (ראו הערה 29).
51. "ברבור שחור" - הפתעה קשה ובעלת השפעות מרחיקות לכת. ראו: עין נרן, אליעזר טולדנו ויונתן אמיתי, "ברבורים שחורים במלחמת העולם השנייה" הגורמים להפתעות בשדה הקרב וכיצד ניתן להתאושש מהן ולצמצם את השפעתן", **מערכות** 437, יוני 2011, עמ' 42.
52. ספרים כמו "אחים בקרב" (שלעזי מבוסטת הסדרה "אחים לנשק") ו"יום הפלישה - המבצע האמפיבי הגדול בהיסטוריה" מאת סטיבן אמברוז; קטעים וזואליים, למשל, מ"אחים לנשק" ומ"להציל את טוראי ראיון" ומפות ותרשימי קרב מצוינים מספרי ההיסטוריה הרשמית: Gordon A. Harrison, **Cross Channel Attack**, Center of Military History, U.S. Army, 1951; Hugh M. Cole, **The Ardennes: Battle of the Bulge**, Office of the Chief of Military History Department of the Army, Washington D.C., 1965.

# חשיבה מחוץ לקופסה

ניתוח מחודש של המערכה המכריעה לכיבוש הארץ  
מידי הכנענים מעלה את האפשרות שבני ישראל  
ניצחו הודות לטכנולוגיה מיוחדת שאותה למדו בעת  
שהיו עבדים במצרים





**סרן (מיל') דוד השביט**  
מ"פ הובלה

## מבוא<sup>1</sup>

ערב המלחמה בין דבורה לסיסרא היו בני ישראל נתונים לשלטון העריצות של הכנענים: "וַיִּמְכְּרֵם ה' בְּיַד יָבִין מֶלֶךְ-כְּנָעַן... וְהוּא לָחֹץ אֶת-בְּנֵי יִשְׂרָאֵל בְּחֶזֶק, עֲשָׂרִים שָׁנָה" (שופטים ד, ב-ג). כשקצה נפשם של בני ישראל בעריצות השלטון של הכנענים, הם החליטו להתמרד. אולם היה ברור שפתרון צבאי קונוונציונלי לא יכול היה לבוא בחשבון: צבא הכנענים היה עדיף על חיל המורדים (הפוטנציאלי) בכל פרמטר: מספר הלוחמים, רמת לחימתם ואיכות החימוש (טווח הקשתות, מהירות המרכבות ועוד). בכל היתקלות - כך ניתן היה להעריך מראש - ביכולתו של הכוח הכנעני לגבור על הכוח הישראלי וסביר להניח שגם להעניש את האוכלוסייה המקומית "למען יראו וייראו".

בשל נתוני הפתיחה הקשים האלה פנו ראשי העם לדבורה הנביאה, שנודעה כנראה בחוכמתה, ולא לגיבורי החיל, כדי למצוא פתרון מקורי. ואכן ממעמקי הזיכרון שלה ידעה דבורה להעלות אלמנט לחימה חדש, שיוכל להקנות יתרון טקטי לבני ישראל ולאפשר להם להביס את הכנענים. במאמר הזה מועילית השערה חדשה בנוגע לפתרון הלא קונוונציונלי של הבעיה שמצאה דבורה.

## הרקע ההיסטורי

מלחמת דבורה-סיסרא עוררה מאז ומתמיד את סקרנות החוקרים - בין היתר בגלל המסתורין שאופף אותה והערפול שמאפיין את התיאור המקראי. הערפול והמסתורין גרמו לכך שחוקרים שונים תיארו באופן שונה את האופן שבו התנהלה לדעתם המלחמה. על נקודת הפתיחה של המלחמה אין מקום לוויכוחים רבים. ניתן להניח במידה רבה

של ודאות שמצד אחד ניצבה הממלכה השלטת שהייתה מצוידת במיטב האמצעים הטכנולוגיים של אותה העת, והיה לה יתרון כמותי ואיכותי בכוח אדם. לכאורה היא חייבת הייתה לגבור על חיל המורדים שניצב מהצד האחר והיה מצויד רק בכלי נשק פרימיטיביים, כמו כלי עבודה חקלאיים. לכך יש להוסיף את העובדה שהכנענים היו מושרשים בארץ שנים רבות, ויש להניח שהכירו היטב את האקלים שלה ואת הטופוגרפיה שלה וידעו שעליהם לבחור שדה מערכה מישורי, יבש ונוח שבו יוכלו להביא לידי ביטוי את יתרונם הבולט בתחום המרכבות הצבאיות. והנה, למרות היתרונות הברורים האלה של הכנענים הצליח חיל המורדים לגבור עליהם. לכן אין זה מפליא שחוקרים רבים תהו כיצד עלה בידי המורדים לעשות זאת.



## כיוון שלא היה סיכוי לפתרון צבאי קונוונציונלי לשלטון העריצות הכנעני, פנו בני ישראל לדבורה הנביאה כדי למצוא פתרון מקורי

## מלחמת דבורה-סיסרא בראי המחקר

המקור העיקרי לתיאור המלחמה הוא במקרא. כבר בעיון ראשוני עולה תמיהה מסוימת: בניגוד לתיאור הלקוני שבו מתייחסים לרוב הקרבות שהתחוללו בתקופה הזאת, מתוארת מלחמת דבורה-סיסרא בפרוטרוט. ראו, למשל, את התיאור התמציתי של קרב מי-מרום:

וַיָּבֹא הַיּוֹשֵׁעַ וְכָל-עַם הַמִּלְחָמָה עִמּוֹ עֲלֵיהֶם, עַל-מִי מְרוֹם פְּתָאִם, וַיַּפְּלוּ בָהֶם. וַיִּתְּנֵם ה' בְּיַד-יִשְׂרָאֵל, וַיָּכּוּם, וַיַּדְּפוּם... וַיָּכּוּם, עַד-בְּלֹתֵי הַשָּׂאִיר-לָהֶם שְׂרִיד. (יהושע יא, ז-ח)

נראה שמלחמת דבורה-סיסרא הותירה רושם עז בזיכרון הקולקטיבי של העם - אולי בגלל הניצחון המוחץ שהושג למרות נסיבות

הפתיחה הגרועות - והסופר המקראי רצה בשל כך להרחיב את התיאור. בספר תהילים מוזכרת המלחמה הזאת בין המלחמות המרשימות ביותר שבהן נחל ישראל ניצחון על אויביו: "אֱלֹהִים אֶל-דָּמִי-לִי; אֶל-תַּחֲרֹשׁ וְאֶל-תַּשְׁקֹּט אֶל. כִּי-הִנֵּה אוֹיְבֵי, יִהְיוּ; וּמִשְׁנָאִיךְ, נִשְׂאוּ רֹאשׁ... עֲשֵׂה-לָהֶם כְּמִדִּיךְ; כְּסִיסְרָא כְּיָבִין, בְּנַחַל קִישׁוֹן" (תהילים פג, ב-ג; י)

תמיהה נוספת עולה מכך שבספר שופטים מובאות שתי גרסאות לסיפור המלחמה. הגרסאות דומות, אך גם יש ביניהן הבדלים בפרטים מהותיים.<sup>2</sup> בגרסה הראשונה (שופטים ד) מגייס ברק בן אבינועם 10,000 לוחמים מבני השבטים נפתלי וזבולון. ביום הגורלי יורדים ברק ולוחמיו מההר ומסתערים על מחנה סיסרא, שאלוהים הטיל בו מהומה, ומכריעים את המערכה, כמסופר:

"וַתֹּאמֶר דְּבֹרָה אֶל-בָּרַק קוּם, כִּי זֶה הַיּוֹם אֲשֶׁר נָתַן ה' אֶת-סִיסְרָא בְּיַדְךָ, הֲלֹא ה', יָצָא לְפָנֶיךָ; וַיַּדְּ בָרַק מֵהָר תְּבוֹר, וַעֲשֵׂתָ אֲלֵפִים אִישׁ אֶחָד. וַיָּהֶם ה' אֶת-סִיסְרָא וְאֶת-כָּל-הָרֶכֶב וְאֶת-כָּל-הַמַּחֲנֶה לְפִי-חֶרֶב לְפָנֵי בָרַק" (שופטים ד, יד-טו)

המקרא מציין שאזור הקרב הוא אי שם למרגלות התבור, אולם הוא אינו מפרט מהו פשר המהומה ומדוע לא השיבו אנשיו של סיסרא למלחמה.

בגרסה השנייה (שופטים ה), המכונה "שירת דבורה", מדובר ב-40 אלף לוחמים מבני ישראל, ומוזכרים שבטים נוספים - בנימין, אפרים, מנשה ויששכר - שהשתתפו במעשה המלחמה. בעוד שלפי הגרסה הראשונה השתתף במערכה רק צבא יבין מלך כנען, הרי לפי הגרסה השנייה עמדה מול בני ישראל קואליציה של מלכי כנען. לעומת זאת על המערכה עצמה ועל סיומה לא נאמר דבר מלבד האמירה הסתומה: "בָּאוּ מְלָכִים, וְנִלְחְמוּ, אֶזְ וְנִלְחְמוּ מְלָכֵי כְנָעַן, בְּתַעֲנֵךְ עַל-מִי מְגִדוֹ... נַחַל קִישׁוֹן גָּרְפָם, נַחַל קְדוּמִים, נַחַל קִישׁוֹן" (שופטים ה, יט; כא). רוצה לומר, התחולל קרב, אולם אתר הקרב לא היה למרגלות התבור אלא בעמק יזרעאל בסמוך לאפיק של נחל הקישון.

הפעם הראשונה שבה מוזכרת מלחמת דבורה-סיסרא בהיסטוריוגרפיה - חוץ מאשר בספר שופטים - הוא בספר "קדמוניות היהודים"





## נראה שמלחמת דבורה- סיסרא הותירה רושם עז בזיכרון הקולקטיבי של העם - אולי בגלל הניצחון המוחץ שהושג למרות נסיבות הפתיחה הגרועות

של נחל קישון, בחלקו המערבי של עמק יזרעאל.  
3. הקרב המכריע ייערך בשטח הביצות שבו ישבשו הבוץ והגשמים את התנועה ואת כושר התמרון של הרוכבים ושל המרכבות. את אלה יתקיפו בתנועת מלקחיים שני הכוחות הישראליים: כוח ברק שיירד מהר תבור וכוח אפרים שיימצא כבר בסביבה. תוכניתה של דבורה זכתה להצלחה מלאה הודות לסערה הפתאומית שהפכה את הקישון מנחל שקט לנהר גועש שסחף בזרמו את סוסי הכנענים ואת מרכבותיהם. מי שלא נסחפו - נתקעו בבוץ, ותנועותיהם הוגבלו.<sup>7</sup> הסברם של הרצוג ושל גיחון נשמע מאולץ משהו. מצביא מנוסה כמו סיסרא לא היה מתפתה לעזוב זירת קרב נוחה לתנועת מרכבות ולהסיט את כוחותיו לשטח ביצות, שיכולת כוחותיו לתמרון בו מוגבלת. גם קשה



הפעם הראשונה שבה  
מוזכרת מלחמת דבורה-  
סיסרא בהיסטוריוגרפיה -  
חוץ מאשר בספר שופטים  
- הוא בספר "קדמוניות  
היהודים" של יוספוס  
פלויוס

של יוספוס פלויוס (יוסף בן מתתיהו),<sup>3</sup> שנכתב כנראה בסביבות שנת 94 לספירה. התיאור התמציתי שבספר אינו שונה בהרבה מהמסופר במקרא, אולם הוא מוסיף אלמנט חדש לעלילה - סופת גשמים וברד פתאומית: הרוח הדף את הגשם אל פני הכנענים והחשיך להם את הראייה במידה כזו שקשתותיהם וקלעיהם נעשו להם מיותרים וחיילי הרגלים לא יכלו להשתמש בחרבותיהם מפני הקור. אולם לבני ישראל הזיקה הסערה פחות כי הייתה מאחוריהם.

תבוסת הכנענים נבעה מהאי-סדר שהתחולל בשורותיהם, ורבים נפגעו ממרכבותיהם שלהם. פלויוס גם מציין שמספר הלוחמים הישראלים היה 10,000 ומתעלם מגרסתה של דבורה (שופטים ה) שהיו 40 אלף לוחמים. במילים אחרות, הניצחון הושג באמצעות נס אלוהי<sup>4</sup> - מה שמעיד על אהבתו ועל מחויבותו של האל לעם ישראל: הוא חולל סערה חריגה בעוצמתה (ואולי אף בעיתויה)<sup>5</sup> שניטרלה את הלוחמים הכנענים, אולם לא פגעה בבני ישראל, והם יכלו להמשיך להילחם.

יש לציין שגרסת הסערה הפתאומית - אולי משום שהייתה הראשונה שנתנה הסבר לוגי לניצחון המופלא - הייתה מקובלת מאוד במהלך ההיסטוריה, ונראה שגם לא מעט מהחוקרים המודרניים עדיין מצדדים בה. הרצוג וגיחון<sup>6</sup> מתארים תוכנית קרב בשלושה שלבים ששיטתה דבורה בפני ברק:

"וַתִּשְׁלַח וַתִּקְרָא לְבָרַק בֶּן אֲבִינֶעֱם מִקְדָּשׁ נִפְתָּלִי וַתֹּאמֶר אֵלָיו: הֲלֹא צָוָה ה' אֱלֹהֵי יִשְׂרָאֵל: לֵךְ וּמַשְׁכֵּת בְּהַר תְּבוֹר וְלָקַחְתָּ עִמָּךְ עֶשְׂרֵת אֲלָפִים אִישׁ מִבְּנֵי נִפְתָּלִי וּמִבְּנֵי זָבֻלֹן. וּמַשְׁכֵּתִי אֵלֶיךָ אֶל-נַחַל קִישׁוֹן אֶת-סִיסְרָא שֶׁר-צָבָא יָבִין, וְאֶת-רָכְבּוֹ וְאֶת-הַמוֹנֹה וְנִתְּתִיָּהוּ בְיָדְךָ" (שופטים ד, ז-י).

מהדברים האלה עולה תוכנית הפעולה הבאה:  
1. ריכוז כוח של כ-10,000 לוחמים בהר תבור, שהוא בסיס נוח להגנה ולמתקפת פתע ויכול לשמש עמדת תצפית על כל הסביבה.

2. לאחר שסיסרא ירכז את כוחותיו לשם התמודדות בשטח הפתוח שלמרגלות התבור, ייכנס לפעולה כוח נוסף שיגויס משבט אפרים ומשבטים אחרים, יתגרה בכנענים וימשוך אותם לשטח הביצות

להבין במה יכול היה "כוח אפרים" לאיים ולגרום לצבא סיסרא לנטוש את עמדותיו שלמרגלות התבור בטרם קרב. אם הרעיון היה להטיל מצור על אחת מערי הכנענים, הרי שאלה היו מבוצרות ובוודאי שיכלו לעמוד במצור עד שסיסרא יסיים את המערכה ויכריע את המורדים שהתבצרו בתבור. הרצוג וגיחון אף מסתמכים על גרסתו של יוספוס פלויוס בנוגע לסערה הפתאומית. ייתכן שאכן פרצה סערה כזאת, אבל בכל מקרה לא הייתה שום אפשרות לקבוע בתוכנית הקרב שסערה כזאת תפרוץ בעוצמה ובזמן המתאימים.

אחרוני מביא גרסה דומה.<sup>8</sup> לדעתו, חצו הכנענים את נחל הקישון בדרכם מחרושת-הגויים דרומה לעבר הר תבור. כוחותיו של סיסרא נערכו למרגלות התבור, אולם עדיין לא היו מאורגנים לקרב. כוחותיו של ברק הפתיעו ותקפו אותם, ובאותה השעה ירד גשם פתאומי שמנע מהמרכבות לנוע ולתמרון בקלות. כוחותיו של סיסרא נאלצו אפוא לסגת כדי להתארגן מחדש, ובדרכם הם נאלצו לחצות שוב את ערוץ הקישון. אולם זה גאה עקב הגשמים העזים, וכך הפכה הנסיגה לתבוסה מוחלטת. אחרוני גם מציין שסיסרא טעה בהערכת המצב ולא העלה על דעתו שברק יעז לטול את היוזמה ולתקוף את חיל המצב בעמק, וגם אם יעז לעשות זאת - הוא העריך שכוחותיו יתגברו בקלות על החילות הישראליים נטולי הניסיון הקרבי והמצויידים. בנשק קל ומאולתר בלבד.

לדעתו, אחרוני ביסס את תיאור הקרב על שתי הנחות בלתי מציאותיות: הראשונה, שברק יכול היה לתזמן גשם עז ופתאומי בדיוק לשעת ההתקפה (בעניין הזה הוא כנראה הושפע מיוספוס פלויוס), והשנייה, שסיסרא טעה בשיקוליו. שום מצביא (כברק או כדבורה) אינו יכול לסמוך על כך שיריבו לא ינקוט את הצעדים הנכונים המתבקשים טרם המתקפה או במהלכה, ובוודאי שאינו יכול להשתית את מהלכיו שלו על ההנחה שהאויב יעשה מהלכים שגויים.

מעניינת גרסתו של שפירא.<sup>9</sup> הוא שולל את האפשרות שירד גשם פתאומי שתזמן באופן מפליא לתחילת המתקפה. החלופה שהוא מציע היא מיקום הקרב בבקעת כסלות, לאורך קו פרשת המים החוצה את הבקעה. על



**דבורה הנביאה - תחריט של גוסטב דורה** ◀ "וַתִּשְׁלַח וַתִּקְרָא לְבָרֵךְ בֶּן אֲבִינֵעַם מִקִּדְשׁ נִפְתָּלִי וַתֹּאמֶר אֵלָיו: הֲלֹא צִוָּה ה' אֱלֹהֵי יִשְׂרָאֵל: לֵךְ וּמִשְׁכַּתְּ בְּהָר תְּבוֹר וְלִקְחֶתָ עִמָּךְ עֶשְׂרֵת אֲלָפִים אִישׁ מִבְּנֵי נִפְתָּלִי וּמִבְּנֵי זְבֻלֹן. וּמִשְׁכַּתִּי אֵלָיִךְ אֶל־נַחַל קִישׁוֹן אֶת־סִיסְרָא שֶׁר־צָבָא יִבִּין, וְאֶת־רָכְבוֹ וְאֶת־הַמֹּנוֹ וְנִתְּתִיהוּ בְּיָדְךָ" (שופטים ד, ו-י)

פי גרסתו של זרטל הקרב התחולל במישור שמדרום למגידו שלטענתו הוא מי מגידו. אולם כדי להגיע לשדה המערכה היה על לוחמי הכנענים<sup>15</sup> לצאת מתל-אחואט, היא חרושת-הגויים, לעבור במוצא הצר של עמק עירון לפני היפתחו לעמק יזרעאל ורק אז להיערך לקרב. הלוחמים הישראלים המתינו אפוא - על פי גרסתו של זרטל - על ההרים החולשים על המעבר, וברגע המתאים, כשטור הרוכבים התפתל בדרך הצרה, תקפו והביסו את סיסרא ואת חילו.<sup>16</sup> אותה ההסתייגות שהעליתי למעלה רלוונטית גם כאן: אין זה סביר שמצביא מנוסה כמו סיסרא יעביר את כוחותיו במעבר צר ומועד

שלפני המכשול (מעבר צר ובוצי), יעביר אותן בהדרגה קבוצות-קבוצות ויערוך אותן שוב במבנה במישור שמעבר למכשול. גרסה נוספת מביא הארכיאולוג אדם זרטל. הוא אומנם אינו מומחה להיסטוריה צבאית, אולם לאחר שחשף את תל-אחואט בעמק עירון (ואדי ערה) הוא תהה מה היה תפקידה של העיר שבה התגוררו גויי הים ושהייתה ממוקמת לכאורה במקום לא שגרתי. זרטל הגיע למסקנה שמדובר בחרושת-הגויים שבה שכנו האורוות והסדנאות שבהן טופלו הסוסים והמרכבות של הכנענים.<sup>14</sup> מכאן ועד להעלאת ההשערה היכן ואיך התחוללה מלחמת דבורה-סיסרא קצרה הדרך. על

פי גרסתו, הישראלים שירדו מהר תבור הקימו חומת הגנה מאולתרת מכלים חקלאיים - כלונסאות, שוחות או תעלות וכיוצא באלה. בכך הם נהנו מעליונות טופוגרפית יחסית ויכלו לפרוס את כוחותיהם לרוחב כל הבקעה<sup>10</sup> ולמנוע את איגופם. הכנענים נאלצו אפוא להסתער במרכבותיהם על קו הביצורים, אולם התקפתם נשברה.

משנשברה ההסתערות, יכלו הישראלים לצאת למתקפת-נגד, להכות בכוחותיו של סיסרא ולצאת למרדף בשעות החשיכה בעת שהמרכבות לא יכלו להביא שום תועלת, כנאמר: "וּבָרֶךְ כְּדֹף אַחֲרֵי הָרֶכֶב וְאַחֲרֵי הַמַּחֲנֶה עַד חֲרֹשֶׁת הַגּוֹיִם, וַיִּפֹּל כָּל־מַחֲנֶה סִיסְרָא לְפִי חָרֶב, לֹא נִשָּׂאָר עַד־אַחָד" (שופטים ד, טז). לדעתו, התעלם שפירא מהפסוק: "וַיִּצָּעַק סִיסְרָא אֶת־כָּל־רֶכְבוֹ, תִּשַׁע מֵאוֹת רֶכֶב בָּרָזָל, וְאֶת־כָּל־הָעָם אֲשֶׁר אִתּוֹ" (שופטים ד, יג). רוצה לומר, המרכבות לא פעלו לבדן, אלא היו מלוות בלוחמי חי"ר שיכלו לסלק את הביצורים המאולתרים שהציבו אנשיו של ברק, בעוד הקשתים שעל המרכבות מרתקים את הלוחמים שמאחורי הביצורים ופוגעים בהם.<sup>11</sup> (במונחים מודרניים: סיסרא לא סמך על עקרונות כמו "הלם השריון" או "טוטליות המרכבה", אלא העדיף לוחמה משולבת שכללה שריון, ארטילריה וחי"ר).

גרסה דומה מעלה אורן.<sup>12</sup> לדעתו, זירת הקרב הייתה מדרום להר תבור, בסמוך לנחל קישון, שלדעת אורן הוא נחל הקישון המקראי. כאשר ניסו הכנענים לצלוח את הערוץ במעבר צר ובוצי - כך טוען אורן - תקפו אותם הישראלים במפתיע במטר חיצים ואבנים: "הסוסים נדחקים ומשתוללים, הרכב אינו יכול לתמוך בדרך הצרה ובמדרון, והישראלים שולפים חרב ומסתערים מקרוב".<sup>13</sup>

גם הגרסה הזאת אינה עומדת במבחן ההיגיון: כפי שכבר צוין, מערך המרכבות היה מלווה בלוחמי חי"ר. סביר להניח שכאשר מגיעים למעבר צר, שבו המרכבות אינן יכולות להיערך במבנה קרבי, ישלח מפקד הכוח לוחמי חי"ר כדי להשתלט על תוואי שטח בולטים ולחפות על מעבר המרכבות. יתר על כן, שום מפקד לא ישלח את כל מרכבותיו לעבור את המקום בדבוקה אחת. סביר להניח שהוא יערוך את המרכבות במבנה הגנתי במישור

בחרושת־הגויים ברגע שנודע לו שכוח מורדים מתרכז על התבור? הרי היו סיכויים קלושים בלבד שהמורדים, שלא היו מאומנים ובעלי חימוש דל, יירדו מההר למישור, שבו יכולים לוחמי המרכבות והרגלים להתמודד עימם ולהביא לידי ביטוי את יתרונותיהם (ובהם חימוש, היכולת לנהל מלחמת תנועה ולהפעיל קשתות ממרכבות). הדעת נותנת שסיסרא יעדיף לרכז כוח רגלי ואז יעלה בהר ויניס או יביס את המורדים בזכות אימון וחימוש עדיפים. את כוח המרכבות - כך על פי ההיגיון - הוא אמור היה לשמור ליריבים שקולים או למטרות שיטור ושליטה ביישובים הישראליים. לדעת החוקרים שהוזכרו לעיל, אם סיסרא ריכוז מרכבות, סימן הוא שהקרב נערך במקום שבו רוכזו המרכבות שהוא נוח לתנועת מרכבות. אך המציאות הייתה שונה.

## פרשנות אחרת למלחמת דבורה-סיסרא

בפרק הזה אציג השערה חדשה בנוגע ללחימת הישראלים, אולם לפני כן אתעכב מעט על ההבדל בין הגרסה הפרוזאית, שאותה כתב או שימר הכהן (המזכיר?) שליווה את ברק לבין הגרסה השירית שאותה מביאה דבורה במו פיה.

דבורה היא המנהיגה הבלתי מעוררת של המרד, ולכן ברשותה מידע מלא על מה שהתרחש לפני המרד ובמהלכו, ואילו ברק בן־אבינועם, חשוב ככל שיהיה, הוא רק אחד ממפקדי הכוחות, ובידו מידע המתייחס רק למה שהתרחש בגזרתו. לדוגמה, לפי תיאורו של הכהן שמלווה את ברק חוסל סיסרא, מפקד הכנענים, לאחר שפותה.<sup>19</sup> לאחר מכן נמסרה גופתו לצבא המנצחים (אולי כדי לטהר את בית הקיני מאשמה עתידית של שיתוף פעולה עם הכנענים). לעומת זאת, דבורה מתארת סצנה של אונס אכזרי שבמהלכו מצליחה הנאנסת להתגבר על תוקפה - ללא שום קשר למלחמה שמתחוללת מחוץ לאוהל. הדעת נותנת שהגרסה השנייה נשענת על מידע רב יותר, ואילו ברק ראה את כל הפרשה מבעד למנסרה הדקה של הלחימה בכנענים. לכן גרסת דבורה היא הסבירה יותר. אשר לגרסאות השונות בנוגע לגודלו של הכוח הלוחם של הישראלים: כאמור, לפי גרסת ברק



**ציור של הר תבור - ברטלט 1840** ▶ "ותאמר דבורה אל־ברק קום, כי זה היום אשר נתן ה' את־סיסרא בידך, הלא ה', יצא לפניך; וירד ברק מהר תבור, ועשרת אלפים איש אחריו. והם ה' את־סיסרא ואת־כל־הרכב ואת־כל־המחנה לפי־חרב לפני ברק" (שופטים ז, יד-טו)

הקרובים - הכרמל, הגליל או הגלבע? התבור, כידוע, הוא הר מבודד בסביבתו, וכוח אויב מספיק גדול יכול להטיל עליו מצור, לבודדו ולמנוע בריחה או נסיגה של המורדים למקומות מסתור וכן חבירה לכוחות תגבורת.<sup>18</sup> מבחינה טקטית טהורה עדיף היה לרכז את הלוחמים על הכרמל או על הגלבע ולשמור דרכי תקשורת והספקה פתוחים עם הכוחות הישראליים שנותרו בעורף. השאלה השנייה: מדוע הזעיק סיסרא את כוח המרכבות אל מרגלות התבור מבסיסם

לפורענות, לפני שחיילי החי"ר שלו או לוחמים מתושבי מגידו ותענך יתפסו תוואי שטח השולטים על המעבר ויאבטחו אותו. בודאי שהוא לא היה נוהג כך בתקופה שבה מתחולל מרד, והוא אינו יודע מהו גודלם של כוחות המורדים והיכן הם מצויים. יתר על כן, היה זה תפקידן האסטרטגי של הערים מגידו ותענך להגן על המוצא של עמק עירון<sup>17</sup> בהיותו נקודת מפתח בדרך הים, ומעיד הכתוב שהכנענים אכן שלטו בערים האלה שהיו חיוניות לכלכלתם: "ולא־הוריש מְנַשֶּׁה את־בית־שאן... וְאֶת־תַּעֲנַךְ וְאֶת־בְּנֵיתֶיהָ... וְאֶת־יֹשְׁבֵי מְגִדוֹ וְאֶת־בְּנֵיתֶיהָ, וַיֹּאֲלֵה הַכְּנַעֲנִי לְשִׁבְתָּ בְּאֶרֶץ הַזֹּאת" (שופטים א, כז).

מהדברים האלה עולה שתפיסת נקודות שליטה וחיפוי להגנת הכוחות העוברים לא הייתה אלתור רגעי אלא תורת קרב ממוסדת של הכנענים, וכנראה הוקצו לכך כוחות מתאימים ומאומנים מיושבי הערים הסמוכות. כל הגרסאות שהובאו למעלה מתעלמות משתי שאלות מרכזיות:

הראשונה: מדוע העדיפה דבורה לרכז את כוחו של ברק על הר תבור ולא על אחד הרכסים



**תפיסת נקודות שליטה וחיפוי להגנת הכוחות העוברים לא הייתה אלתור רגעי אלא תורת קרב ממוסדת של הכנענים**

10,000 לוחמים חמושים בחרבות התכנסו בהר תבור ובבוא הפקודה הסתערו על הכנענים - לא לפני שהתרחשה מהומה במחנה סיסרא: "וַיֵּרֶד בָּרַק מֵהַר תְּבוּר, וַעֲשָׂתָה אֲלֵפִים אִישׁ אֶחָד. וַיְהִי ה' אֶת-סִיסְרָא וְאֶת-כָּל-הָרֶכֶב וְאֶת-כָּל-הַמֶּחֱנֶה לְפִי-חָרֶב לְפָנָי בָּרַק" (שופטים ד, יד-טו). לעומת זאת דבורה שרה על גייסות בלתי חמושים של 40 אלף איש: "מִגֵּן אִם-יָרָה וּרְמַח בְּאַרְבָּעִים אֶלֶף בְּיִשְׂרָאֵל" (שופטים ה, ח). כלומר, דבורה מדברת על חיל נוסף שאינו כולל את אנשי ברק ושמונה לפחות 30 אלף איש, כנראה משבטי בנימין, אפרים, יששכר וחלק משבט מנשה שלא השתתפו בלחימה עצמה, אם כי ייתכן שזינובו באויב הנסוג.

נשאלות אפוא השאלות הבאות: מה היה פועלם של אותם עשרות אלפים בלתי חמושים - "הַמִּתְנַדְּבִים בָּעָם... רֶכֶב וְאֶתְנוֹת צָהָרֹת" (שופטים ה, ט-י)? כיצד הוטלה מהומה במחנה סיסרא? והאם יש קשר בין שתי השאלות האלה?

כדי להשיב על השאלות האלה אנו נדרשים למסורות עתיקות מימי העבדות במצרים. כידוע, אחת לשנה עולה היאור (הנילוס) על גדותיו, מציף את השדות ומביא עימו טין המדשן אותם. בצד הברכה טמונה גם סכנה: הצפת יישובים. לכן היה על המצרים לשלוט במי השיטפונות: למנוע מהם לסכן שטחים מיושבים ולאפשר להם להציף שדות רחוקים כדי שיהנו מהמים ומהדשן. סביר להניח שאת העבודה השחורה של חסימת אפיקים, חפירת ערוצים חדשים והטיית המים עשו עבדים, ובהם העבדים העברים. במילים אחרות, בני ישראל היו מודעים לטכנולוגיה של שליטה בזרימת מים, ואפילו מים שזרמו בעוצמה חזקה. הטכנולוגיה הזאת אינה מסובכת, אולם אינה מוכרת מחוץ לגבולות מצרים ויכולה להיות יתרון טקטי בנסיבות מסוימות. אני משער שתוכניתה של דבורה הנביאה הייתה מבוססת על ניצול של אותה טכנולוגיה "סודית". השלב הראשון של תוכניתה היה ליצור מצג של מרד עממי שניתן לדכאו לכאורה בקלות יחסית. כוח ישראלי גדול תחת פיקודו של ברק בן אבינועם התרכז בהר תבור - אתר שמצד אחד איים על אחת מדרכי הסחר של הכנענים המובילה ממגידו

מזרחה וגם על שדות הכנענים שבעמק יזרעאל ובעמק בית-שאן, ומצד אחר ניתן היה לבודדו מסביבתו. במילים אחרות: הכנענים חייבים היו לדכא את המרד כדי שלא תיפגע כלכלתם וכדי שלא לתת תמריץ לשבטים ישראלים נוספים להתקומם נגדם.

לכאורה יכלו הכנענים שתחת פיקודו של סיסרא לחסל את המרד בעודו באיבו באמצעות ריכוז כוח צבאי המבוסס על מרכבות ועל פרשים כדי שייסיר למרגלות ההר וינתק את אותו מסביבתו. ניתוק כזה היה



## משנשברה ההסתערות, יכלו הישראלים לצאת למתקפת-נגד, להכות בכוחותיו של סיסרא ולצאת למרדף בשעות החשיכה בעת שהמרכבות לא יכלו להביא שום תועלת

מונע מהמורדים לברוח ולהתמקם במקום אחר וגם היה מונע הגעת תגבורות מיישובים ישראליים. במקביל צריך היה כוח רגלי לעלות להר ולהשמיד את המורדים בקרב פנים אל פנים.

הזמן שבחרה דבורה למרד הוא האביב - עונה יבשה שבה יכולות מרכבות לנוע בקלות. בעונה הזאת מתחילות שיירות הסחר במסעותיהן ממצרים למסופוטמיה ובחזרה לאחר החורף, ותבואת השדות שבעמקים עומדת לפני הבשלתה. מרד בעונה הזאת עלול אפוא להביא לחסימת השיירות ולשוד של היבולים בשדות או להעלתם באש. אלה שני צעדים שעלולים היו לגרום נזקים כבדים לכלכלה הכנענית. באביב ישנה גם זרימת מים עזה בנחלים. הכנותיו של ברק והתמקמותו בהר אינם נשמרים בסוד. אדרבא: "וַיֵּגְדוּ לְסִיסְרָא כִּי עָלָה בָּרַק בֶּן-אֲבִינוֹעַם הַר-תְּבוּר" (שופטים ד, יב).

השלב השני בתוכנית של דבורה הוא התגובה הצפויה של הכנענים למרד. כוח כנעני גדול הגיע לאתר הסמוך להר תבור, כנראה על גדות נחל קישון שהוא בעל אפיק רדוד, והקים שם מחנה<sup>20</sup> לקראת דיכוי המרד. האתר שנבחר יכול היה לספק מים טריים לרבבות החיילים הכנענים ולאלפי הסוסים שעימם. כמו כן זהו שטח מישורי שיכול היה לשמש שטח כינוס למרכבות. משם הן יכלו לצאת לסיוורם בדרכים שמקיפות את התבור ולאבטחת שיירות הסחר. יש להניח שסיסרא הורה לבצר את המחנה כיאות מחשש להתקפת המורדים. השלב השלישי והחשוב היה חסימתו של ערוץ הקישון במורד הנחל. במלאכה הזאת השתתפו עשרות אלפים משבטי ישראל: פשוטי עם, איכרים ואף משכילים שאינם מיומנים בעבודת כפיים: "בְּהִתְנַדֵּב עָם, בָּרַכָן, ה'... אַחֲרָיִךְ בְּנִימִין, בְּעֶמְקֶיךָ; מִנִּי מְכִיר יָרְדוּ מְחַקְקִים וּמִזְבֹּלָן, מְשֻׁכִּים בְּשֶׁבֶט סִפֹּר" (שופטים ה, ב; ד).

עשרות אלפי הפועלים כונסו במהירות (רכובים על אתונות?) בלילה לאתר המצוי כק"מ או שניים במורד הנחל וחסמו אותו באמצעות שימוש בטכנולוגיה המצרית שהייתה מוכרת להם. לפי מקורות שונים, הספקו של חייל רומי בעבודות עפר היה כמטר מעוקב ביום. ניתן להניח שגם הספקם של המורדים הישראלים היה דומה - בהתחשב בעובדה שהייתה להם מוטיווציה גדולה להשתחרר מהדיכוי הכנעני ושמדובר היה במאמץ חד-פעמי. במילים אחרות, בלילה אחד הם יכלו להקים סוללה בנפח של 30-40 אלף מטר מעוקב.<sup>21</sup> סביר להניח שכאשר הישראלים עסקו בבניית הסוללה, ירדו חלק מאנשיו של ברק מההר ופצחו בשירה, בקללות או בטקסים קולניים אחרים כדי למנוע מהכנענים לשמוע את קולות החפירה.

הסוללה שהוקמה חסמה את מי הנחל. אלה עלו והציפו בהדרגה את כל המישור. אדמת עמק יזרעאל היא כבדה והייתה עדיין ספוגה מים מהחורף. לכן המים שהציפו אותה מנחל הקישון החסום לא חילחלו לתוכה אלא הפכו את המישור לביצה טובענית. כאשר הבחינו הכנענים שהשטח הוצף, הם ניסו לרתום את הסוסים במהירות למרכבות ולחלץ אותן מהבוץ. במקביל ניסו חיילי החי"ר הכנענים



להיערך לקרב: הם לבשו את בגדי השריון שלהם ואחזו בכלי נשקם בעודם מבוססים בבוב. המהומה הייתה בוודאי רבה. בשלב מסוים נפתחו שערי המחנה כדי לאפשר את תנועת המרכבות והחיילים החוצה. זה היה הרגע שכוחותיו של ברק, שהמתינו במארב, חיכו לו.

השלב הרביעי היה שלב ההכרעה. כוחותיו של סיסרא התרכזו בשערי המחנה, עדיין לא היו מאורגנים למערכה: "וַיָּהֶם ה' אֶת־סִיֶּסְרָא וְאֶת־כָּל־הָרֶכֶב וְאֶת־כָּל־הַמִּחְנֶה" (שופטים ד, יד). באותו הרגע הסתערו לוחמיו של ברק על מחנה סיסרא, חדרו מבעד לשערים הפתוחים ופגעו באויביהם. בקרב פנים אל פנים שהתרחש על אדמה בוצית היה יתרון גדול ללוחם הישראלי הקל על הלוחם הכנעני הכבד. סביר להניח שלאחר זמן מה הבינו הכנענים



## בקרב פנים אל פנים שהתרחש על אדמה בוצית היה יתרון גדול ללוחם הישראלי הקל על הלוחם הכנעני הכבד

שהם סופגים אבדות כבדות ומובסים והחלו לסגת מערבה,<sup>22</sup> לכיוון עריהם: חרושת-הגויים, מגידו ותענך שבמורד הנחל, אולם אז הם נתקלו בכוח האיכרים, שאומנם היה מצויד רק באתים ובמעדרים, אולם אלה הספיקו כדי להתגבר על מי שכוחו תש במנוסה באדמה הבוצית.

חייליו של ברק, שלא היו מודעים לעבודת החפירה שנעשתה הרחק מהם, יכלו להסביר את הפיכת הקרקע לבוצית בשבר ענן מקומי שהיכה רק בכנענים והקנה יתרון לישראלים ולייחס את התופעה הפלאית לכוח עליון - כפי שדבורה מנסחת בשירתה הנמלצת: "הכֹּכְבִּים מְסַלְּוֹתֶם נִלְחָמוּ עִם סִיֶּסְרָא. נָחַל קִישׁוֹן

גָּרַם, נָחַל קְדוּמִים, נָחַל קִישׁוֹן" (שופטים ה, כ-כא).

## סיכום

מלחמת דבורה-סיסרא, שהייתה אחת המערכות המכריעות בהשתלטות בני ישראל על ארץ ישראל, היא מופת למערכה שבה מומשו עקרונות המלחמה שתקפים מאז החלו בני האדם להילחם ועד היום:<sup>23</sup>

**מטרה:** עליה להיות ברורה, מובנת וניתנת להשגה.

**התקפה:** יש לערוך אותה בשעה המתאימה ובמקום המתאים.

**ריכוז הכוח:** הפעלת כל האמצעים בזמן ובמקום המכריעים.

**היסיכון בכוח:** על המצביא לעשות את השימוש הטוב ביותר באמצעים העומדים לרשותו.

**תמרון:** יש להניע את הכוחות כך ששיגו את היתרון המרבי.

**פשטות:** במיוחד בתכנון.

**הפתעה:** יש לפגוע באויב בזמן ובמקום הכי פחות צפויים.<sup>24</sup>

**גמישות:** גיבוש מהיר של משימות בהתאם לנסיבות המשתנות.

**ביטחון מידע:** יש לשמור עליו בקפדנות כדי שאפשר יהיה ליישם באין מפריע את העקרונות האחרים.

הניצחון שנחלו דבורה וכוחותיה היה מוחלט. היא השיגה הכרעה ברורה לשנים רבות: "וַיִּתֵּן יְהוָה בְּיַד יִשְׂרָאֵל הַלֹּחֶם וְקָשָׁה עַל יָבִין מֶלֶךְ־כְּנָעַן, עַד אֲשֶׁר הִכְרִיתוּ אֶת יָבִין מֶלֶךְ־כְּנָעַן" (שופטים ד, כד).

## הערות

1. במאמר הזה אינני נכנס לסוגיות שונות כמו תארוך הקרב וקביעת מקומם המדויק של האתרים השונים המוזכרים בפרשה, אלא אני מתמקד במהלכים האסטרטגיים-צבאיים. מפות של אזור המערכה ניתן למצוא במאמרו של שחר שפירא ("מקומה של מלחמת דבורה ומהלכיה", **מערכות** 292-293, מרס-אפריל 1984) ובמאמרו של אלחנן אורן ("מלחמת דבורה וברק", **מערכות** 224, אוגוסט 1972, עמ' 44-35, ו"מלחמת דבורה וברק: עיונים ברקע למלחמה", **מערכות** 225, ספטמבר, 1972, עמ' 45-52). כמו כן אי אפשר להתעלם מקביעתו הנחרצת של אולברייט שלפיה תארוך המלחמה הוא בסביבות 1125 לפני הספירה: ויליאם פ' אולברייט, **הארכיאולוגיה של ארץ ישראל**, תרגום: אהרון אמיר, דעת, תל-אביב, תשי"א (1951), עמ' 109, 209-210. אהרני סבור ששתי הגרסאות משלימות זו את זו ושהבדלים ביניהן נובעים מכך שגרסה אחת היא מרובה ואילו הגרסה האחרת היא שיר. וכך הוא כותב: "המשורר נוקט לצוירים פיוטיים שלא פעם קשה לרדת לסוף

1. משמעותם". יוחנן אהרני, "מלחמת מי מרום ומלחמת דבורה", בתוך יעקב ליוור (עורך), **היסטוריה צבאית של ארץ ישראל בימי המקרא**, מערכות, תל-אביב, 1965, עמ' 98. כך, למשל, לפי הגרסה האחרת שבפי דבורה נערך הקרב על אפיק מי מגידו בסמוך לעיר תענך. ייתכן שדבורה בכוונה תחילה אינה מקפידה על הדיוק הגיאוגרפי אלא על הפואטיקה.
2. יוספוס פלוניס, **קדמוניות היהודים**, תרגום: אלכסנדר שור, ראובן מס, ירושלים, תש"ו (1946), ספר חמישי, עמ' 32-34. קיים כותר נוסף לספר בתרגומו של פרופ' אברהם שליט בהוצאת מוסד ביאליק, 1985.
3. ישנם חוקרים (אדוארד מהלר, למשל) שטוענים כי במהלך מתקפתו של ברק חל נס אחר - ליקוי חמה שהאפיל את השמים וגרם למהומה בקרב צבא סיסרא, אולם לא בקרב המורדים.
4. סופת גשמים חזקה ומתאומית (שבר ענן) היא תופעה אופיינית לימי הסתיו בישראל, אך לא מאוד נפוצה: היא מתרחשת אחת לכמה שנים.
5. חיים הרצוג ומרדכי גיחון, **מלחמות התנ"ך**, עידנים, ירושלים, 1981, עמ' 48-53.
6. שם, עמ' 53.
7. אהרני, **מלחמת מי מרום**, עמ' 101-103.
8. שחר שפירא, **שם**.
9. את הבקעה תוחמת מדרום גבעת המורה, ומצפון תוחם אותה הרכס של הרי נצרת. הן גבעת המורה והן הרי נצרת הם בלתי עבירים לתנועת מרכבות.
10. על אופן הפעלת הקשת מתוך המרכבה ראו: יגאל ידין, "הלחימה בארץ ישראל ובשכנותיה באלף השני לפסה"נ", בתוך: יעקב ליוור (עורך), **היסטוריה צבאית של ארץ ישראל בימי המקרא**, מערכות, תל-אביב, 1965, עמ' 318-319. על תורת הלחימה במרכבות ראו: **שם**, עמ' 321-325.
11. אלחנן אורן, **מערכות** 224 **ומערכות** 225.
12. **שם**, חלק א', עמ' 43.
13. אדם זרטל, **סודו של סיסרא: מסע בעקבות גיוי הים ושירת דבורה**, דביר, אור-יהודה, 2010, עמ' 271-274.
14. לפי השערתו של זרטל, מחשש לשחיקת המרכבות היו מפרקים אותן לפני היציאה לקרב, מעבירים אותן מפורקות על הסוסים ומרכיבים אותן מחדש בשטח ההיערכות לקרב.
15. שם, עמ' 282-287.
16. נוסף על מגידו ועל תענך ניתן להזכיר ערים כנעניות נוספות כמו חצור, ויקנעם, בית-שאן דורו ששלטו או הגנו על נקודות מפתח שחולשות על מעבריהם. נראה ששלטונות הערים האלה גבו אגרות מהשיירות העוברות ובתמורה העניקו להן הגנה חיונית.
17. ראו, למשל, כיצד פעלו הרומאים נגד המורדים שהתבצרו במצדה (73 לספירה), שהייתה אף היא מעוז שמבודד מסביבתו. הם הטילו מצור מלא על מצדה באמצעות חומה שבנו מסביב לה - אין יוצא ואין בא.
18. אין זה סביר שיעל כבר ידעה מה היו תוצאות הקרב שהסתיימו זמן קצר לפני הגעתו של סיסרא ועל מי כדאי לה להשליך את הבה.
19. אם השערתו של זרטל בנוגע לפירוק המרכבות ולהרכבתן היא נכונה (ראו הערה 15) הרי שהמחנה אמור היה להיות גם האתר שבו הן מורכבות. האם בשעת ההתקפה של המורדים הישראלים לא כל המרכבות היו מונחות? אם כך הדבר, סביר להניח שהדבר הגדיל את התסכול של צוותי המרכבות ואת המהומה במקום.
20. לקבוע ממש על מדי העבודה: סוללת עפר באורך של 2 ק"מ, ברוחב של 5 מטרים ובגובה של 2 מטרים היא בנפח של כ-20 אלף מטר מעוקב.
21. סיסרא, שכנראה הבין שהאויב מתמרון את כוחותיו לסגת מערבה, נס מחרחה לאילון בצננים.
22. ראו, למשל: דייוויד זוק ורובין הייאם, **קיצור תולדות המלחמות**, תרגום: אריה חשביה, מערכות, תל-אביב, 1981, עמ' 22-23.
23. ולכן יש להוסיף שימוש באלמנטים או בכלי נשק לא ידועים או לא צפויים כמו נשק הפילים שהפעיל חניבעל נגד הרומאים, תופעת כלי הירי החמים (תותחים ורובים) בימי הביניים או הטלת פצצות האטום בשלהי מלחמת העולם השנייה.

# טרגדיה של טעויות - האם ניתן למנוע אותן?

שלושה ספרים שראו אור בשנים האחרונות מנתחים היבטים שונים של מחדלי צה"ל במלחמת יום הכיפורים. הכרת המחדלים והדרכים למניעתם חיונית כדי למנוע חזרה עליהם

שלי בעקבות קריאת הספרים. ניסיתי להצביע על הסיבות שגרמו למרבית הטעויות ולהציע כיווני פעולה כדי להקטין את הסיכוי לטעויות בעתיד.

## הקושי להכין את הצבא למלחמה

את טעויות הפיקוד העליון של הצבא יש לבחון לאור העובדה שהכנת הצבא ומפקדיו הבכירים למלחמה היא משימה קשה מאוד. הצבא אומנם מתכוון למלחמה, אבל האימונים, התרגילים, הפקודות והנהלים שנועדו להכין את הצבא למלחמה הם תחליף חלקי מאוד לדבר האמיתי - המלחמה.

צבא נבנה כדי לנצח במלחמה, אבל הוא נדרש לעמוד במשימה הזאת רק לעיתים רחוקות מאוד, ובכל פעם במצב ובתנאים שונים לגמרי מאלה ששררו במלחמה הקודמת. ארגונים אזרחיים רגילים שממלאים את ייעודם באופן שוטף לומדים מניסיונם, משפרים תהליכים ושיטות ומגיעים להישגים לאחר תהליך מתמשך של שיפור. הצבא, לעומת זאת, נדרש להכין את עצמו למצב שאינו מוכר למרבית מפקדיו, ואין ביכולתו לתרגל אותו ולהשתפר בהדרגה. הוא נדרש לתפקד בצורה מיטבית מהרגע הראשון שבו פורצת מלחמה.

גם אם מפקדי הצבא וחיליו השתתפו בעבר במלחמה - רק חלק קטן מאוד מהניסיון שרכשו בה יהיה רלוונטי במלחמה שלאחר מכן. הטכנולוגיה השתנתה, האויב והתנאים השתנו. בקיצור, מדובר בסיפור אחר לגמרי. ביסוס הצבא על כוחות מילואים רק מחריף את הבעיה.



סא"ל (מיל') עמוס כהן

מנהל מרכז המידע במכון פישר למחקר אסטרטגי, אוויר וחלל. היה טייס קרב בחיל האוויר ומילא תפקידי פיקוד ומטה

## מבוא

בשנים האחרונות יצאו לאור שלושה ספרים שעוסקים במחדלי צה"ל במלחמת יום הכיפורים: ספרו של אבירם ברקאי "על בלימה - סיפור לחימתה של חטיבה 188 ברמת הגולן" (מעריב, 2009), ספרו של עמנואל סקל "הסדיר יבלום?" (מעריב, 2011), שדן בהרחבה במחדלי המלחמה בחזית המצרית, וספרו של שמואל גורדון "30 שעות באוקטובר" (מעריב, 2008) שמנתח ומבקר את הפעלת חיל האוויר בתחילת מלחמת יום הכיפורים.

שלושת הספרים מצביעים על מספר רב של החלטות שגויות שגרמו לתוצאות חמורות מאוד. שלושת הספרים עוררו אצלי את השאלות: האם יש מכנה משותף לטעויות המפקדים? האם יש דרכים להקטין את הסיכוי שמפקדים ברמות הגבוהות יעשו שגיאות - לעיתים גסות - בניהול המלחמה? במאמר הזה אני מעלה את התובנות האישיות



האם יש מכנה משותף לטעויות המפקדים, כפי שמתוארות בספרים?



מקצועי אובייקטיבי שמסייע לרמה שממנה את המפקדים הבכירים.

### חינוך

יש להטמיע במפקדים את החשיבות של ההתייעצות ושל הפתיחות לדעות של קציני המטה ושל המפקדים הכפופים. במרבית המקרים מצליחים אלה לגלות החלטות שגויות ויכולים להביא לתיקון.

### תמונת מצב לקויה

חלק גדול מאוד מההחלטות השגויות נבעו מכך שלמפקדים לא הייתה תמונת מצב נכונה. היה מחסור חמור במידע עדכני על היערכות האויב ועל כוונותיו, לא היו נתונים מעודכנים על מצב כוחותינו, והמפקדים לא היו מודעים לפער העצום בין תמונת המצב שהייתה להם לבין המצב בשטח.

ההפתחותיות בטכנולוגיית המידע ובאמצעי המודיעין בעשורים האחרונים שיפרו מאוד את תמונת המצב של המפקדים, אולם נראה שאפילו טכנולוגיית המידע המתקדמת אינה מצליחה להעביר למפקדים את המצב בשטח בצורה מלאה, וגם במלחמת לבנון השנייה חזרה על עצמה התופעה של מפקדים שלא הבינו את המצב בשטח אף שהם הסתמכו על אמצעים טכנולוגיים מתקדמים ונשארו במוצבים עורפיים שאליהם זרם כל המידע. נראה שאין תחליף למגע בלתי אמצעי של המפקדים עם הרמה שעליה הם פוקדים. צגי הטלוויזיה אינם מעבירים את תחושות האנשים שבשטח ואת בעיותיהם.

מערכות המידע והמודיעין הן רגישות ועלולות להיפגע ולקרוס בזמן מלחמה. הסתמכות טוטלית עליהן היא מסוכנת. חשוב מאוד לוודא שהן מוגנות ובעלות יתירות ושרידות גבוהות. נוסף על כך על המפקדים ללמוד לתפקד גם כאשר המערכות משתבשות, ויש בעיות בזרימת המידע.

### עודף ביטחון וזלזול באויב

טעויות רבות שעשו מפקדים נבעו מזלזול ביכולתו של האויב ומעודף ביטחון עצמי. נשאלת השאלה אם יש קשר בין ביטחון

דעות שנוגדות את דעת המפקד. הבעיה הזאת מחריפה במיוחד אם המפקד הוא בעל אופי דומיננטי ומשדר חוסר סבלנות ובזז כלפי הכפופים לו. גישות כאלה של מפקדים עלולות להחריף מאוד בעיתות לחץ כמו מלחמה.

### מה ניתן לעשות?

להקים מערכת בקרה למפקדים בכירים שתדווח לרמה הממונה על המפקד שהיא מבקרת. בראש הגוף המבקר צריך לעמוד קצין בדרגתו של המבוקר או בדרגה יותר גבוהה - רצוי ותיק ממנו. מערכת הבקרה צריכה לכלול גם מטה מצומצם אשר מסוגל לבחון נתונים והחלטות.

קרוב לוודאי שאילו מיום הלחימה הראשון היה מוטי הוד מלווה את בני פלד ומבקר את החלטותיו, ובר-לב היה מלווה את גונן ומבקר את פעילותו, היו נמנעות רבות מהטעויות שעשו המפקדים האלה.

הפתרון הזה הונהג בעבר, אבל רק לאחר שמפקדים בכירים עשו טעויות כואבות, ומפקדיהם חשו שאינם בוטחים ביכולותיהם. מערכת בקרה קבועה לרמות הפיקוד הבכירות עשויה לחסוך טעויות.

### שימוש במבחני השמה

סביר להניח שלתפקידים הבכירים נבחרו הקצינים שנחשבו לטובים ביותר. עולה אפוא השאלה אם לרמה הממנה אותם יש כלים מספיק טובים להערכת המפקדים הבכירים - בעיקר בנוגע לכישוריהם לנהל מלחמה. ייתכן שיש מקום להשתמש במבחני השמה שיותאמו למפקדים הבכירים ויהיו כלי



הדרך להתמודד עם  
עודף ביטחון ועם זלזול  
באויב היא בעיקר  
חינוכית

המסקנה היא שהצבא לעולם אינו מוכן למלחמה בצורה מושלמת, ולכן צריך להביא בחשבון סיכוי משמעותי לתקלות ולשיבושים בהפעלת הצבא - בעיקר בימים ראשונים של מלחמה, ובמיוחד כאשר היוזמה היא של האויב. על הצד המופתע לנקוט צעדי זהירות מרביים ולהסתפק בתכנון מהלכים פשוטים אשר צופנים בחובם פחות סיכונים - גם במחיר של ויתור על הישגים מיידיים.

### טעויות של מפקדים בכירים בניהול המלחמה

המאמר מתבסס בעיקר על הטעויות בקבלת החלטות במלחמת יום הכיפורים, אבל הוא נכון לכל מלחמה. בחרתי בחמישה נושאים שלהבנתי תרמו לרוב המכריע של טעויות שעשו מפקדי הצבא:

- כישורי המפקדים הבכירים.
- תמונת מצב לקויה.
- עודף ביטחון וזלזול באויב.
- מתן פקודות לא ברורות.
- שילוב לא נכון של חיל האוויר בקרב היבשתי.

### כישורי המפקדים הבכירים

לא מעט מפקדים בכירים הוחלפו במהלך מלחמות או שמונה מעליהם או לצידם מפקד בכיר יותר (כדי להימנע מהצורך להחליפם). למשל, השגיאות הרבות שעשה אלון פיקוד הדרום שמואל גונן (גורודיש) בפתיחת מלחמת יום הכיפורים הביאו למינויו של חיים בר-לב למפקד החזית מעליו. עמנואל סקל מציין שהיו מחשבות להחליף גם את מפקד חיל האוויר אלון בני פלד וכן שהרמטכ"ל דוד אלעזר (דדו) לא היטיב להכיר את חזית הדרום.

בחלק גדול מהמקרים שנידונים בספרים הנ"ל זיהו הפקודים את טעויות מפקדיהם בזמן אמיתי, אך לא ניסו או לא הצליחו לשנות את החלטות המפקדים.

המבנה ההיררכי של הצבא מקנה למפקדים העומדים בראשו כוח וסמכות רבים מאוד, ואלה עלולים להחליש ולדכא ביקורת וחשיבה עצמאית ולגרום במקרים רבים לקבלת מרות ללא שיקול דעת מספיק או לחשש להביע



**מטוס פנטום בסיני מעל כוחותינו** ▶ במלחמת יום הכיפורים יכול היה חיל האוויר לעכב ולשכשך את התקדמות האויב באופן משמעותי אילו הופעל כראוי למשימה הזאת

יתר על כן, כדי ליצור יכולת סיוע רלוונטית לקרב היבשה נדרשו אמצעי שליטה ומודיעין וכן כוח אדם מיומן - ובאלה היה באותם הימים מחסור בצה"ל. מבצע "עופרת יצוקה" הוכיח שכאשר מרכזים אמצעים וכוח אדם מקצועי ניתן להגיע לשילוב מוצלח מאוד של חיל האוויר בלחימת היבשה. יש לקוות שגם במלחמה בהיקף נרחב תהיה לצה"ל היכולת לתת סיוע רלוונטי לכוחות היבשה.

### סיכום

התובנות שלי מקריאת הספרים בוודאי שאינן ממצות את הסיבות לטעויות של מפקדים ואת הדרכים להתמודד איתן, אבל אני מקווה שהן יעוררו דיון ומחקר יותר מעמיקים בנושא, שכן לטעויות מפקדים בכירים יש מחיר כבד מאוד, ויש לעשות הכול כדי שלא יישנו במבחני העתיד שצפויים לצה"ל.

תודה לתא"ל (מיל') גיורא זורע על הערותיו



**גם אם מפקדי הצבא  
וחייליו השתתפו בעבר  
במלחמה - רק חלק  
קטן מאוד מהניסיון  
שרכשו בה יהיה  
רלוונטי במלחמה  
של אחר מכן**

עצמי רב המביא לזלזול באויב לבין קידום בתפקידי פיקוד. האם ייתכן שקצינים בעלי ביטחון עצמי רב, אשר מועדים לזלזול באויב, מקודמים לתפקידים בכירים יותר מאשר קצינים שאינם בעלי התכונה הזאת? הדרך להתמודד עם עודף ביטחון ועם זלזול באויב היא בעיקר חינוכית. עם זאת זוהי תכונה שיש להביא בחשבון בעת שבחרים מפקדים שראויים לקידום: כאשר בוחנים את כלל כישוריו של המועמד לקידום יש להביא בחשבון גם את הפרמטר הזה.

### מתן פקודות לא ברורות

פקודות לא ברורות שניתנות ללא נוהל קרב סדור - גם לא חפז - גורמות לאי-הבנות ולטעויות. בערפל הקרב ובלחצים הכבדים המופעלים על המפקדים יש חשיבות עליונה לכך שהתהליך של מתן הפקודה יעשה בצורה מסודרת, על פי הנהלים, ויעבור את תהליכי האישור הנחוצים. הפתרון הוא אפוא שדווקא במצבי לחץ יש להקפיד על שמירת הנהלים ועל עבודת מטה מסודרת.

### שילוב לא נכון של חיל האוויר בקרב היבשתי

חיל האוויר יכול להשפיע באופן דרמטי על הקרב היבשתי. הוא אינו יכול להכריע אותו, אבל הוא יכול לשנות באופן מהותי את היקף ההישגים ואת שיעור האבדות. חיל האוויר לא יכול היה לעצור את המצרים ואת הסורים מלחצות את התעלה ואת המכשול ברמת הגולן, אולם הוא יכול היה לעכב ולשכשך את התקדמות האויב באופן משמעותי אילו הופעל כראוי למשימה הזאת. בכל קרבות הגבורה שניהל צה"ל - כמו גבעת התחמושת, החווה הסינית וכיבוש החרמון - ניתן היה לחסוך חלק ניכר מהאבדות אילו הופעל חיל האוויר באופן מושכל. אחד הלקחים שהופקו ממלחמת יום הכיפורים היה שיש להקים יחידה לשיתוף פעולה בין חיל האוויר לכוחות היבשה. יחידה כזאת אכן הוקמה, אבל היא סיפקה מענה חלקי מאוד לבעיה כי לא קיבלה את האמצעים שנדרשו לה.

# להבין את האויב

ספרו של אורי גולדברג "לחשוב שיעית" (בהוצאת האוניברסיטה המשודרת) הוא ניסיון מבורך לשפוך אור על השיעים שתופסים כיום את רוב תשומת הלב הביטחונית שלנו

"האמאם ה-12", וחזרתו הצפויה באחרית הימים בתפקיד המשיח (מהדי) שישליט צדק עלי אדמות.

האמאם שימש מנהיגה הרוחני של השיעה, ומשמעות היעלמותו היא שההיסטוריה כולה היא "תקופה של היעדר". במילים אחרות: על פי הדוקטרינה השיעית, השיעים נמצאים במצב ביניים של אי־ודאות שבו כל אמת שהשיעי מצליח להשיג בשכלו אינה נהנית ממעמד מוחלט, חוץ מהאמת הדתית הבסיסית בנוגע לקיום האלוהים.

## השיעה באיראן, בלבנון ובעיראק

בספר נכתב שהשיעה באיראן, המדינה השיעית הגדולה ביותר, מתקיימת בשלושה מרחבים: מרחב הקהילה האינטימי, מרחב המדינה ומרחב התנועה החוצה גבולות. העיקרון המארגן הוא "עקרון החיכוך" שלפיו שלושת המרחבים מקיימים ביניהם מערכת יחסים סבוכה סימולטנית של שיתוף פעולה, אך גם של עימות ושל תחרות. כך, כאשר ניסה שליט איראן מוחמד רזא שאה פהלווי להשליט את המדינה על הדת, הוא הצית נגדו את מהפכת 1979 שהעלתה את אנשי הדת לשלטון. החיכוך הזה, כלומר היכולת לחיות עם ניגודים, מסביר לדעת מחבר הספר גם את התנהלותה של איראן בנושא הגרעין.

בפרקים העוסקים בלבנון מתאר הספר את הפיכת השיעים לגורם מרכזי שם. הוא מדגיש את ריבוי הפנים של חזבאללה, הרואה עצמו ארגון שיעי, מפלגה פוליטית לבנונית ותנועה בעלת מסר פאן־ערבי.

לעומת זאת, הפרק העוסק בעיראק מדגיש את הפיצול בין אנשי הדת בערי הקודש נגף



שעיצבה את תפיסת עולמה מאז ועד היום. הגורם השני בעיצוב התפיסה הזאת, שעומד גם בבסיס הניתוח של הספר, הוא היעלמותו של היורש ה-11 של עלי, הידוע יותר בתואר



החזבאללה רואה עצמו ארגון שיעי, מפלגה פוליטית לבנונית ותנועה בעלת מסר פאן־ערבי



מאיר ליטק

פרופסור בחוג להיסטוריה של המזרח התיכון וראש המרכז ללימודים איראניים באוניברסיטת תל אביב

## מבוא

מאז פלישת ארה"ב לעיראק ב-2003 ועד לטלטלה הערבית של העת הזאת נדמה היה שהשיעים הם הכוח הדינמי והעולה במזרח התיכון למרות היותם מיעוט. ספרו של אורי גולדברג "לחשוב שיעית" (האוניברסיטה המשודרת, הוצאת מודן וההוצאה לאור של משרד הביטחון, 2012) הוא ניסיון מבורך להסביר חלק ממאפייניה של השיעה בתחומי הדת והתרבות. זהו ספר מקורי שמאתגר את החשיבה, גם אם לא תמיד מסכימים עם קביעותיו. נקודת המוצא המתודולוגית שלו היא שאמונה ודתיות מילאו תפקיד חשוב בהתנהלות השיעים במהלך ההיסטוריה, אך זאת בלי לשלול את ההשפעה של צרכים כלכליים, של כוח היסטורי ושל אינטרסים פרקטיים.

## מיהם השיעים?

השיעה היא הזרם שהפסיד במאבק על ההנהגה לאחר מות הנביא מוחמד - תבוסה



**שרידי מכונית תופת בלב כרבלא. הקורבנות - עולי רגל שיעים** ◀ מפלישת ארה"ב לעיראק ב־2003 ועד לטלטלה הערבית של העת הזאת נדמה היה שהשיעים הם הכוח הדינמי והעולה במזרח התיכון למרות היותם מיעוט

אסיה אלא ממזרח אנטוליה.  
עמ' 64 - הקהילה הנוצרית בלבנון לא נקראת גם מארונית. המארוניים הם עדה נוצרית אחת מתוך ארבע קהילות נוצריות.  
עמ' 65 - המארוניים לא היו חלוצי הלאומיות הערבית. אם כבר היו אלה היוונים אורתודוקסים.  
עמ' 68 - זו טעות לקבוע שהמדרסות בנג'ף ובכרבלא לא פעלו במשך אלף שנה. בפועל מדובר בכחות מ־200 שנה.  
עמ' 98 - אייתוללה מוחמד באקר א־צדר הוא לא הסבא של מוקתדא צדר אלא קרוב משפחה רחוק.  
כמו כן רצוי מאוד שספר שיוצא לאור במסגרת האוניברסיטה המשודרת ילווה ברשימת מקורות וביבליוגרפיה מומלצת להרחבת הקריאה בעבור הקורא הלא מומחה.

האידיאולוגי של המשטר באיראן.  
כמו כן חבל שיש בספר לא מעט אי־דיוקים עובדתיים. הנה דוגמאות לכמה מהם:  
עמ' 24 - עלי לא מת, אלא נרצח.  
עמ' 28 - הספאווים לא הגיעו לאיראן ממרכז

וכרבלא ובין בני השבטים והאוכלוסייה העירונית שרצו להשתלב במדינה העיראקית. הפיצול הזה הקשה על השיעים לתרגם את עליונותם המספרית לכוח פוליטי עד 2003. גם היום, לאחר שהפכו לגורם הדומיננטי בעיראק, הם מפוצלים מסיבות ארגוניות ואידיאולוגיות.



**גם היום, לאחר שהפכו לגורם הדומיננטי בעיראק, השיעים מפוצלים מסיבות ארגוניות ואידיאולוגיות**

## מה חסר בספר

כאמור, זהו ספר מעניין ומקורי. עם זאת, חסרה התייחסות לשתי נקודות חשובות להבנת השיעה המודרנית. האחת, היא ניצחון כוחות העוול על כוחות הצדק מאז נגולה הירושה מעלי, ובמיוחד לאחר מות בנו חוסין בקרב כרבלא ב־680 - סוגיה העומדת בבסיסה של ראיית העולם השיעית. השנייה, היא היעדרו של ניתוח הדוקטרינה של שלטון חכם ההלכה (ולאית אל־פקיה) של ח'ומייני שהיא הבסיס



# שדרוג בלתי אפשרי

ניסיון להשאיר בשירות מערכת נשק שעבר זמנה מחייב השקעות עתק. זה בדיוק מה שקורה עכשיו לדור החדש של מטוסי הקרב, שמחירם הופך אותם כמעט ללא רלוונטיים

F-22 Raptor ✦ העלייה התלולה בעלות של מערכות נשק מסוימות מצביעה על הירידה הכללית ביעילותן כתוצאה משינויים טכנולוגיים - מה שמחייב להחליפן במערכות נשק אחרות, זולות יותר ומתאימות יותר למציאות הטכנולוגית





**יעקב דוד פישר**  
סטודנט לתואר שני במדעי המדינה  
באוניברסיטה העברית

## הקדמה

הטענה המרכזית שמועלית במאמר הזה היא שהעלייה התלולה בעלות של מערכות נשק מסוימות מצביעה על הירידה הכללית ביעילותן כתוצאה משינויים טכנולוגיים - מה שמחייב להחליפן במערכות נשק אחרות, וזולות יותר ומתאימות יותר למציאות הטכנולוגית העדכנית.

במאמר הזה אני מביא שתי דוגמאות כדי להמחיש את טענתי: השימוש בסוסים בתקופת המעבר לנשק חם והשימוש באוניות מערכה בתקופת המעבר שבה החלו המטוסים להיכנס לשירות צבאי. המעבר לשימוש באבק שריפה ובמטוסים - כך אני טוען במאמר - חייב את המשתמשים בסוסים ובאוניות המערכה לערוך בהם התאמות יקרות יותר ויותר למציאות הטכנולוגית החדשה עד כי בסופו של דבר העלויות היו כל כך גבוהות שלא היה מנוס מלהחליפם במערכות נשק אחרות.

מהדוגמאות האלה אני גוזר את הטענה שגם המטוס המאוויש מגיע לסוף דרכו בתפקיד של מערכת נשק מרכזית שעל בסיסה מתנהל הקרב: העלייה בעלותו כפי שמסתמנת במחירו של מטוס הקרב F-22 - על פי ההערכות כ-200 מיליון דולר - מבשרת בעצם את אי-התאמתו למציאות הטכנולוגית החדשה עד כדי כך שעולה הצורך להוציאו מהשירות ולהחליפו במערכות נשק המתאימות יותר למציאות הטכנולוגית החדשה.

## הסוסים בשדה הקרב

סוסים הם ממערכות הנשק הקדומות ביותר.

להערכתו של הביולוג והגיאוגרף ג'ארד דיימונד בספרו "השימפנזה השלישי", סוסים היו הגורם המרכזי בהתפשטותם של השבטים ההודו-אירופיים ממרכזם הראשוני בערבות אוקראינה וליטא.<sup>1</sup> יתרונותיהם הגדולים היו טווח הפעולה שלהם - שעלה בהרבה על טווח הפעולה של הלוחמים הרגלים - והיותם משטח לחימה עדיף על פני לחימה רגלית. היתרונות אלו נוצלו החל משנת 2000 לפני הספירה ועד כיבוש אמריקה על ידי הספרדים.

שימוש מתוחכם יותר בסוסים עשוי עמי הערבה. הם הפכו אותם לפלטפורמה שממנה ירו קליעים על אויבים מרחוק וכך הצליחו להביא להכנעתם.<sup>2</sup> במזרח היה השימוש הזה בסוסים מקובל בלי יוצא מהכלל על כל המעורבים בלחימה החל מתקופת אשור ועד הממלוכים והמוגולים במאות ה-14 וה-15.

במערב, לעומת זאת, שימשו הסוסים בימי הביניים ליצירת כוחות מחץ. הרומח היה כלי המלחמה העיקרי, ותפקידו של הסוס היה לשמש מכפיל כוח בהתקפת המחץ של האביר.<sup>3</sup> אולם כפי שהתברר כבר בתקופה העתיקה במלחמות בין היוונים לפרסים<sup>4</sup> ולאחר מכן במלחמות בין האיטלקים לקיסרים הגרמנים,<sup>5</sup> בין הסקוטים לאבירים האנגלים<sup>6</sup> ובין השווייצרים להבסבורגים,<sup>7</sup> כוח המחץ הזה היה נחות לעומת אויב רגלי חמוש בחניתות שאומן בשיטות הפלנקס לעמוד אל מול מתקפת הסוסים. למרות זאת, ואף שכבר במלחמת מאה השנים (1337-1453) הפסיק



## בימי הביניים עירער אבק השריפה את מעמדם של הפרשים; בעת החדשה הוא הביא להוצאתם המוחלטת משדה הקרב

הסוס להיות מערכת לוחמה עדיפה,<sup>8</sup> הוא עדיין נחשב למערכת הלחימה הבכירה במערך הכוחות של המלכים בשנים שלאחר מכן. כל זה השתנה כאשר הופיע אבק השריפה וחולל מהפך טכנולוגי בשדה הקרב. אבק השריפה איפשר לצייד את חיילי הרגלים ברובים ולתת להם סיוע באמצעות תותחים. קליעי הרובים ופגזי התותחים השתלטו על שדה הקרב, וכתוצאה מכך איבד הפרש הרכוב את יתרונ. בתחילה - בימי הביניים - עירער אבק השריפה את מעמדם של הפרשים; בעת החדשה הוא הביא להוצאתם המוחלטת משדה הקרב.

הפרשים ניסו להתמודד עם המציאות הזאת באמצעות שיטות אימון חדשות שינטרלו את יתרונם של החיילים הרגלים (השיטות האלה עדיין נלמדות בבית הספר הספרדי לרכיבה בווינה).<sup>9</sup> אולם התוצאה הייתה האמרת העלות של השימוש בפרש, בלי שהדבר החזיר את היתרון הטכנולוגי שהודות לו היה הסוס מלכו של שדה הקרב במשך אלפי שנים. השימוש בפרשים הלך ופחת: עד המחצית השנייה של המאה ה-19 עוד השתמשו בהם לסוירים, לפשיטות מהירות או לתקיפת ארטילריה שלא נהנתה מהגנה של חיילי חי"ר, אך בכל המשימות האחרות היה הסוס חסר תועלת אל מול הנשק החם של חיילי החי"ר. עם פרוץ מלחמת העולם הראשונה התברר סופית שלסוס אין שום אפשרות לשרוד מול אש מקלעים ורובים ושהוא סיים למעשה את הקריירה הצבאית שלו. את מקומו החלו לתפוס בשלהי המלחמה כלי רכב משוריינים.

הסוס הוא דוגמה למערכת לחימה ששלטה בשדה הקרב במשך אלפי שנים, אולם לבסוף, כאשר חל שינוי טכנולוגי, הוא איבד לחלוטין את יתרונ, ולא נותר לו אלא להידחק החוצה משדה הקרב.

## שקיעתה של אוניית המערכה

אוניית המערכה היא דוגמה נוספת למערכת לחימה ששלטה במשך זמן רב בזירת הפעולה שלה - באוקיינוסים ובימים. היא הופיעה במאה ה-16 באירופה, כאשר תותחים שולבו באוניות שיועדו לשייטים ארוכי טווח.<sup>10</sup> כל אוניית מערכה הייתה מצוידת בעשרות



**קרב בלקלווה במלחמת קרים (1853-1856): פרשים בריטים נגד חי"ר רוסי** ◀ קליעי הרובים ופגזי התותחים השתלטו על שדה הקרב, וכתוצאה מכך איבד הפרש הרכוב את יתרונו. בתחילה - בימי הביניים - עירער אבק השריפה את מעמדם של הפרשים; בעת החדשה הוא הביא להוצאתם המוחלטת משדה הקרב

המערכה: הוא מהיר יותר, ויש לו יכולת תמרון משופרת. כתוצאה מכך הפכה אוניית המערכה לפגיעה מאוד לתקיפות מהאוויר, ואילו יכולתה להתגונן מפני תקיפות כאלה הייתה מוגבלת למדי. התוצאה הייתה שהיא איבדה את יכולתה לשלוט בימים.

כבר בתחילת שנות ה-20 של המאה ה-20 ניבא גנרל בילי מיטשל האמריקני - אחד מהוגי הדעות החשובים ביותר בתחום הלוחמה האווירית - את סוף העידן של אוניות המערכה בשל התפתחות הכוח האווירי. ב-1921 הוא ערך ניסוי מפורסם שבו הצליחו מטוסים להטביע בתוך 21 דקות אוניית מערכה ששירתה בעבר בצי הגרמני. לניסוי הזה הייתה השפעה עצומה, ובעקבותיו החלו לא רק האמריקנים אלא גם היפנים והבריטים לייצר נושאות מטוסים כדי לשלב טוב יותר מטוסים בזירה הימית.<sup>12</sup>

אוניות המערכה לא נעלמו בעקבות ההתפתחויות האלה, שכן ראשי הציים התקשו להפנים את משמעות המהפכה האווירית, אך מלחמת העולם השנייה הוכיחה עד כמה הם טעו: את אוניית המערכה הגרמנית האימתנית ביסמרק שיתק טורפדו אחד ששיגר מטוס בריטי דו-כנפי מיושן מדגם סורדפיש. לאחר מכן הייתה אוניית המערכה הגרמנית טרף קל לאוניות הצי הבריטי, והיא טבעה ב-27 במאי

בריטניה כדי לנתק את האיים הבריטיים מהעולם ולהביא להרעבת תושביהם. הבריטים הגיבו על האיום הזה באמצעות טקטיקת השיירות. ספינות הסוחר שטו במקובץ בליווי אוניות מלחמה שהיו מצוידות בנשק נגד צוללות.<sup>11</sup>

הופעת הצוללת בישרה את סוף שליטתה של אוניית המערכה במרחב הימי, אך מה שמוטט לגמרי את עצם ההצדקה לקיומה היה הופעת המטוס. באמצעות מטוס ניתן לשלוט על מרחבים גדולים הרבה יותר מאשר באמצעות אוניית מערכה ונוסף על כך למטוס יש יתרונות טכנולוגיים גדולים על פני אוניית

- ולעיתים אף במאות - תותחים, ובזכותם היא הפכה למלכת הקרב הימי עד המאה ה-20. במאה ה-19 הפכה אוניית המערכה למשוריינת, אך אימוץ החידוש הזה לא שינה אותה באופן מהותי. אוניית המערכה המשוריינת לא הייתה אלא פיתוח נוסף של אוניית המערכה שבה נלחם פרנסיס דרייק בארמדה הספרדית במאה ה-16. ביסודה היא עדיין הסתמכה על תותחים, שהיו כלי הנשק המרכזי שלה, ועדיין פעלה על פני הים (אוניית שטח). מה שהתחדש בה היה סוג המעטפת שלה - פלדה במקום עץ החל מסוף המאה ה-19 - וסוג האנרגיה שהניעה אותה: דלק מאובנים (קודם פחם ואחר כך נפט) במקום רוח (באמצעות מפרשים).

השינוי המשמעותי התחולל כאשר לצד אוניית המערכה הופיעו שני כלים שפעלו בממדים אחרים לגמרי: הצוללת והמטוס. הרעיון לנצל את התווך התת-ימי למטרות לחימה הועלה כבר במאה ה-15. שימוש מבצעי ראשון בצוללות היה במלחמת העצמאות האמריקנית ולאחר מכן במלחמת האזרחים האמריקנית, אולם רק במאה ה-20 הפכה הצוללת לנשק אסטרטגי. במלחמת העולם הראשונה ניסתה גרמניה להכניע את בריטניה באמצעות צי הצוללות שלה: אלה פעלו נגד צי הסוחר של



**את אוניית המערכה  
הגרמנית האימתנית  
ביסמרק שיתק טורפדו  
אחד ששיגר מטוס  
בריטי דו-כנפי מיושן  
מדגם סורדפיש**



**צוללת מטביעה אוניית מערכה (אילוסטרציה) ▶ השינוי המשמעותי התחולל כאשר לצד אוניית המערכה הופיעו שני כלים שפעלו בממדים אחרים לגמרי: הצוללת והמטוס**

הטילים נגד מטוסים. הבקיעים התרחבו עוד יותר במלחמת יום הכיפורים, שבה הגבילו הטילים נגד מטוסים את חופש הפעולה של חיל האוויר והסבו לו אבדות משמעותיות. מלחמת לבנון הראשונה החזירה לכאורה למטוס את מקומו הטבעי בעקבות ההשמדה של סוללות טילי ה"מ של הסורים, אך למעשה באותה המלחמה כבר השתתפה מערכת נשק חדשה שהולכת ודוחקת את מקומם של המטוסים המאוישים: המטוסים ללא טייס.

המעצמות עדיין לא ויתרו על מקומו של המטוס. כך, למשל, מתכננים האמריקנים את ה-F-22 כדי שיהיה המענה המיטבי למציאות החדשה הרוויה בטילים מתקדמים נגד מטוסים. אך כפי שכבר הוסבר במאמר הזה, ניסיונות לתת מענה למציאות טכנולוגית חדשה באמצעות שדרוג של אמצעים קיימים כרוך לרוב בהוצאות עתק. ה-F-22 הוא כה יקר עד כי אין שום היגיון כלכלי ברכישתו.<sup>15</sup> למרות זאת שיתפה ישראל

במלחמת ששת הימים. אך מיד לאחר מכן, במלחמת ההתשה, החלו להתגלות הבקיעים הראשונים בעליונותו של המטוס במרחב האווירי בשל כניסתם המסיבית לזירה של



**הופעת הצוללת בישרה את סוף שליטתה של אוניית המערכה במרחב הימי, אך מה שמוטט לגמרי את עצם ההצדקה לקיומה היה הופעת המטוס**

1941; חמש אוניות מערכה אמריקניות (וכן שלוש משחתות ושולת מוקשים אחת) הוטבעו בנמל פרל הרבור בהתקפה האווירית של היפנים ב-7 בדצמבר 1941; את אוניות המערכה הבריטיות פרינס אוף ויילס וריפאלס הטביעו מטוסים יפניים ב-10 בדצמבר 1941, יומיים אחרי שהפליגו מסינגפור כדי לתקוף כוח יפני שנחת במלאיה בדרכו לסינגפור.

דוגמה נוספת היא אוניית המערכה היפנית שניאנו שהוסבה לנושאת מטוסים כדי להתמודד עם המציאות החדשה של עליונות המטוסים. אולם ההסבה יצרה כלי שיט עתיר ליקויים. שניאנו טבעה ב-29 בנובמבר 1944 לאחר שנפגעה מארבעה טורפדו ששיגרה לעברה צוללת אמריקנית. מעריכים שאוניית מערכה רגילה הייתה שורדת את הפגיעות, אך לשניאנו לא היה סיכוי בשל הליקויים הרבים שהיו בה בעקבות ההסבה.<sup>13</sup> הדוגמה של השניאנו היא מעניינת במיוחד, שכן מדובר בניסיון להסב מערכת נשק ישנה למציאות צבאית חדשה. ההסבה הייתה יקרה מאוד, והתוצאה הייתה מאכזבת.

## עלייתם ושקיעתם של המטוסים

כבר האחים רייט, מפתחי המטוס הראשון, הבינו את הפוטנציאל הצבאי שטמון בו ומיהרו לחתום על חוזים עם צבא צרפת ועם צבא ארה"ב.

במלחמת העולם הראשונה מילאו המטוסים תפקידים טקטיים מוגבלים למדי, אולם במלחמת העולם השנייה הם כבר היו נשק אסטרטגי שהכריע מערכות ביבשה ובים. כך, למשל, ההפצצות האסטרטגיות על גרמניה פגעו קשות בכושר הייצור שלה ואילצו אותה להעביר עשרות אלפי לוחמים מהחזיתות השונות להגנה האווירית. דוגמה נוספת: את המערכה נגד הצוללות הגרמניות באוקיינוס האטלנטי הכריעו בעיקר מטוסים אמריקניים וקנדיים. מטוסים גם מילאו תפקיד מרכזי בניצחונותיה המהירים של גרמניה בשלבים הראשונים של המלחמה הן בחזית המזרחית והן בחזית המערבית.<sup>14</sup>

גם לאחר מלחמת העולם השנייה המשיכו המטוסים למלא תפקיד חשוב - למשל



פעולה עם האמריקנים - אולי בשל לחצים שהופעלו עליה - והחליטה להזמין את המטוס שיהיה זמין בתוך עשור או שניים. בכך התעלמה ישראל מההערכה המקובלת שבתוך עשור או שניים יהיה המטוס המאוויש כלי נשק נחות, שסביר להניח כי גורלו בשדה הקרב לא יהיה שונה מגורלם של הסוסים מול הנשק החם או של אוניות המערכה מול המטוסים והצוללות.

## דין

מדוע בעצם זה כך? מדוע הניסיון להתאים מערכת נשק קיימת למציאות טכנולוגית משתנה מביא אך ורק להאמרת מחירה בלי שהיא תצליח לשמור על מקומה ועל מעמדה? התשובה לשאלה הזאת היא שמערכת נשק היא במיטבה כאשר קיימת התאמה בין תכונותיה הבסיסיות לבין הביצועים הנדרשים ממנה. הסוס בימי הביניים הקנה במערב מכפיל כוח משמעותי לאביר הרכוב נושא הרומח. במזרח הוא שימש פלטפורמה נאותה לפרש שירה במיומנות רבה חיצים מגב הסוס.

אוניית המערכה הייתה במיטבה כאשר שימשה פלטפורמה לסוללות התותחים שניתן היה להפעיל נגד מטרות קרקעיות או ימיות. מאפייניה של הפלטפורמה הזאת - היכולת לשאת משקל רב, כושר שרידות גבוה באוקיינוסים (בניגוד לספינות המשוטות שהיו בשימוש הארמדה הספרדית) והיותה כלי התחבורה היעיל ביותר באותה התקופה - התאימו במדויק לביצועים שנדרשו ממנה.

כניסתו לשירות של הנשק החם ביטלה את ההתאמה בין התכונות הקיימות של אמצעי הלחימה (במקרה שלנו הסוס) לבין הביצועים הנדרשים ממנו. אותו התהליך בדיוק קרה לאוניית המערכה עם כניסתו לשירות מבצעי של המטוס. עם כניסת הנשק החם לשירות נדרש האביר הרכוב לסגל לעצמו תכונות חדשות - בראש ובראשונה היכולת לתפעל נשק חם באותה המיומנות ובאותה המהירות כמו החייל הרגלי. אוניית המערכה נדרשה להתמודד עם מטוסי קרב שהיו מהירים פי כמה ממנה ובעלי יכולת תמרון טובה לאין ערוך.

המאמץ להתאים את מערכות הנשק האלה למציאות הטכנולוגית החדשה היה כרוך

בעלויות גדולות: עם כניסת הנשק החם לשירות נדרש הפרש לא רק להכשרה בסיסית אלא גם להכשרה מורכבת בתפעול כלי ירייה תוך כדי רכיבה, ואילו אוניית המערכה נדרשה להוסיף מערכות נשק נגד מטוסים - מה שרק הכביד על יכולת התמרון שלה ושלל ממנה את תכונותיה הייחודיות שהפכו אותה לכל כך אפקטיבית בעיני המשתמשים בה. התוספות שנדרשו לאוניית המערכה גם הביאו להאמרת מחירה ובסופו של דבר גם לא יכלו לחלץ אותה מהנחיתות המהותית שלה במציאות הטכנולוגית החדשה. המהנדסים לא התקשו להכניס שינויים קטנים וזולים במטוסים כדי שאלה יתגברו ללא קושי רב על אמצעי-הנגד היקרים שהותקנו באוניות המערכה, וגם חיילי הרגלים לא התקשו לאמץ טקטיקות חדשות כדי לגבור על הפרשים החמושים אף הם בנשק חם. בקיצור, גורלן של מערכות הנשק הישנות נחרץ, והמאמץ להשאירן בחיים היה לא יותר מאשר בזבוז כסף.

כאמור, גם מטוס ה-F-22 הוא ניסיון להחזיק בחיים מערכת נשק שכבר אינה מתאימה למציאות הטכנולוגית החדשה. הדרישה לאייש אותו מטילה עליו מגבלות רבות, למשל בתחום התמרון. החסרונות האלה היו חסרי משמעות כל עוד המטוס המאוויש שלט בשדה הקרב, ולא היו לו חלופות. אל מול מערכות נשק נחותות, כמו ספינות או טנקים, אף נהנה המטוס המאוויש מיתרון תמידי. אך לעומת הטיל סובל המטוס המאוויש מנחיתות הולכת וגוברת. המאמצים שעושים יצרני המטוס (לוקהיד מרטין ובואינג) להתאים את המטוס המאוויש למציאות הצבאית החדשה רק מביא להאמרת מחירו בלי להשיב אותו למקומו הקודם, שכן כל מה שנדרש מהיצרנים של



ה-F-22 הוא כה יקר  
עד כי אין שום היגיון  
כלכלי ברכישתו

מערכות הנשק החדשות - הטיל והמטוס הלא מאויש - הוא רק לשלב בהן את הטכנולוגיות שמיושמות ב-F-22, וכיוון שאותן המערכות אינן כבולות למגבלות של הגוף האנושי, הן יהיו עדיפות בהרבה על המטוס המאוויש F-22. לכן גורלו של ה-F-22 נחרץ עוד לפני שהוא נכנס לשירות מבצעי, בדיוק כפי שנחרץ גורלם של הסוסים ושל אוניות המערכה עם הופעתן של מערכות נשק חדשות ומתקדמות יותר מהבחינה הטכנולוגית.

בהערת אגב יש לציין שישנה הנחה רווחת בקרב כלכלני הביטחון שמחיריהן של מערכות הלחימה הולכים ומתייקרים במשך השנים.<sup>6</sup> לדעתי, ההנחה הזאת בעייתית גם מהבחינה התיאורטית וגם מהבחינה המעשית. למעשה, הצבאות של היום יכולים להשיג ביצועים גבוהים יותר תמורת פחות כסף באמצעות טילים ומחשבים. אחת הדוגמאות לכך היא האופן שבו פעל חזבאללה במלחמת לבנון השנייה. ארגון הטרור הזה השיג הישגים מבצעיים משמעותיים בתמורה להשקעה כלכלית נמוכה למדי. מערכות הנשק שמתייקרות יותר ויותר הן דווקא אלה שהופכות פחות ופחות מתאימות מבחינת היכולות והביצועים לשדה הקרב החדש. מהבחינה הזאת צודקים אותם הכלכלנים שטוענים שישנה האמרה בלתי פרופורציונלית במחיריהן של מערכות נשק קיימות לעומת מחיריהן בעבר.

## סיכום

המאמר הזה נועד להצביע על הבעייתיות - הן במישור הכלכלי והן במישור המבצעי - שטמונה בהחלטת ישראל להזמין מטוסי F-22. מהבחינה הצבאית תמו ימי שליטתו של המטוס המאוויש במרחב האווירי. זה לא אומר שישראל צריכה לוותר על השימוש במטוסים מאוישים מהדגמים שיש ברשותה או אפילו על ההשקעות בשיפורם. זה רק אומר שההשקעה במערכות נשק ישנות במציאות טכנולוגית משתנה לא תביא את הפירות המצופים. משמעות הדבר היא שעדיף לישראל להקצות משאבים באופן שונה, ובמקום לשפוך את הכסף לחור השחור של מטוסי ה-F-22, עדיף לה להשקיע במערכות נשק שכרגע נמצאות בקדמת השינוי הטכנולוגי



## F-22 Raptor ◀ מטוס ה-F-22 הוא ניסיון להחזיק בחיים מערכת נשק שכבר אינה מתאימה למציאות הטכנולוגית החדשה

כמו כיפת ברזל, חץ ומערכות מטוסים ללא טייס. לחלופין ניתן להעביר את הכסף שייחסף אל המגזר האזרחי נוכח המשבר הכלכלי והקיצוצים החריפים בתקציבי הממשלה - קיצוצים שפוגעים קשות בחברה הישראלית.

### הערות

1. ג'ארד דיימונד, **השימפנזה השלישי**, ספריית מעריב, אור-יהודה, 1994, עמ' 238
2. ג'ון קיגן, **תולדות הלחימה**, דביר, תל-אביב, 1996, עמ' 157-156
3. **שם**, עמ' 260

4. **שם**, עמ' 233
5. רוברטו לופז, **לידתה של אירופה**, דביר, תל-אביב, עמ' 250
6. ג'ורג' טרולין, **דברי ימי אנגליה**, מסדה, רמת-גן, 1971, חלק א', עמ' 195
7. **קיגן**, עמ' 297
8. בקרסי ניצחו הקשתים האנגליים את הפרשים הצרפתים. בפואטייה (1356) ובאז'נקור (1415) נלחמו הצרפתים ברגל ולמרות זאת הפסידו. על קרסי ועל פואטייה ראו ברברה טוכמן, **ראי רחוק - המאה ה-14 הרת הפורענויות**, דביר, תל-אביב, 1995, עמ' 98-100 ו-154-161. על אז'נקור ראו: ג'ון קיגן, **פני הקרב**, מערכות, תל-אביב, 1981, עמ' 81
9. **קיגן**, עמ' 307
10. **קיגן**, עמ' 302
11. **קיגן**, עמ' 326
12. ריצ'רד אוברי, **כיצד ניצחו בעלות הברית במלחמה**, דביר, תל-אביב, 1999, עמ' 52
13. ג'ון טולאנד, **השמש העולה**, מערכות, תל-אביב, 1985, עמ' 472
14. **אוברי**, עמ' 339
15. רשמית עולה כל מטוס F-22 140 מיליון דולר, אבל מחירו האמיתי הוא למעשה קרוב ל-400 מיליון דולר. פיתוח המטוס עלה 64.5 מיליארד דולר, ומאחר שצבא ארה"ב מתכוון להצטייד רק ב-184 מטוסים מהדגם הזה, הרי שחישבו פשוט מורה שרק בפיתוח של כל מטוס הושקעו 350 מיליון דולר. לכך יש להוסיף עוד עלויות ייצור ותחזוקה מרקיעות שחקים. לניסיון להציג למטוס מחיר נמוך ממחירו האמיתי יש סיבות פוליטיות מובנות. לדיון מרתק על עלויות האסטרונומיות של המטוס ראו: [www.counterpunch.org/2009/03/27/what-does-an-f-22-cost](http://www.counterpunch.org/2009/03/27/what-does-an-f-22-cost)
16. ראו: יעקב ליפשיץ, **כלכלת ביטחון**, מכון ירושלים לחקר ביטחון, ירושלים, 2000, עמ' 306



# הופיעו בהוצאת מערכות



זאב דרורי

## אש בקווים

חלחלת ההתשה בחזית המזרחית  
1970-1967

## להתנהל עם מנהלים

כיצד תעשיר את סגנון הניהול שלך  
ותתמודד עם אנשים בעלי סגנון שונה משלך  
פרופ' יצחק קלדרון אדיג'ס



02432

ד.צ.

ISSN 0464-2147