



שבט התשפ"ד | ינואר 2024

חרבות ברזל גיליון בעת מלחמה



בגיליון:

על הלמידה המבצעית במלחמה (4) | מלחמת רמצי'אן 1973 גרסת חמאס (10) | על ההגנה המרחבית ומלחמת "חרבות ברזל" (16) | התרעה במשבר (22) | ההבדל בין קצינים לנגדים בחירום (28) | סיוע לחיילים פדויי שבי (40) | יחידות "מגוריות" כפתרון המתח בין צורכי המגזר וצורכי צה"ל | ועוד

גיליון בעת מלחמה.

ב־7 באוקטובר 2023 פרצה מלחמת "חרבות ברזל" בעוצמה שלא נחזתה 50 שנים. עומק ההפתעה והמחדל שנקשרו במלחמה, שעדיין מתנהלת וגובה מחיר רב בחזית ובעורף, העלו לדיון את השאלה: האם מוציאים גיליון בזמן מלחמה, ואם כן - באיזה סגנון?

מערכות הוא כתב עת מקצועי, ומשכך אינו בא להתחרות באמצעי התקשורת השונים במונחים של חשיפה, מטרות לנתח לעומק את הפעולה הצבאית, ועל כן כל הלקחים שכבר הופרחו והופרכו באוויר בארבעת החודשים האחרונים מפרוץ המלחמה, אינם כר פורה לדיון עומק, כפי שנעשה במהלך השנים במערכות.

ניגשנו לגיליון זה בחרדת קודש, וכל המאמרים שבו ניסו לגעת, לעת עתה ממעוף הציפור, במלחמה. תא"ל (מיל') גיא חזות, ראש מערך הלמידה המבצעית בזרוע היבשה, דיבר על למידה מתמדת תוך כדי לחימה. ד"ר שגיא פולקה כתב על קרב בדר כמקור השראה ל"מבול אלי-אקצא", חשיבות שחרור אסירים, יחס האסלאם ל"בלתי לוחמים" ועוד. פרופ' (אמריטוס) אורי בר־יוסף הציע לקחת את תפקיד המעריך הלאומי מידי אמ"ן ולהעבירו לגוף אזרחי מצומצם, תחת משרד ראש הממשלה. רס"ן ד"ר אושרי בר־גיל כתב על צמיחה ארגונית פוסט־טראומטית והמלצות להתערבויות, סא"ל (מיל') ד"ר דותן דרוק על כל סוגיית ההגנה המרחבית, רנ"ג ד"ר נמרוד בצון על ההבדל בין קצינים לנגדים בחירום ועוד.

בגיליון מופיעים גם מקצת הפרקים של "קול המערכות", הפודקאסט של **מערכות**, שנגעו בנושא הלמידה המבצעית תוך כדי הלחימה.

כמו כן, גיליון זה היה אמור להיות חגיגי ולציין 500 גיליונות לכתב העת. במקביל אליו יצא לאור בימים אלה אלבום חגיגי המתעד את ההיסטוריה של בית **מערכות** מאז ועד היום, והחלטנו כי האלבום יהיה הגיליון ה־500 של כתב העת. בבוא הזמן נציין את הוצאתו בחגיגות הראויה, אך בעת הזו חשוב רק לציין את הוצאתו.

מערכות מחזק את הלוחמים, מרכין ראש לזכר הנופלים, מאחל החלמה לפצועים ומייחל לחזרת החטופים בהקדם.

קריאה מועילה,
עדי לרנר
עורך מערכות

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



גיליון 501 | שבט התשפ"ד | ינואר 2024
<http://maarachot.idf.il>

מפקד מערכות: ד"ר אמיר גילת

עורך מערכות: עדי לרנר

עורכי לשון: יעל קולטון זיו, ניצן לוטן

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

רכזי מערכת: טור' גל נוף

ISSN 0464-2147

טלפון: 03-7607585

דוא"ל המערכת: maarachot@idf.il

כתובת למכתבים: ד"צ 02624 צה"ל

יצא לאור באמצעות משרד הביטחון - ההוצאה לאור

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים.

תגובות למאמרים יפורסמו בגיליון העוקב בלבד.

לכניסה לאתר **מערכות** החדש
סרקו את הקוד



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



לעדכונים שוטפים הצטרפו לערוץ הטלגרם של **מערכות**.



עקבו אחר תכני **מערכות** באינסטגרם.



לציוצים שוטפים הצטרפו לטוויטר של **מערכות**.



בשער:

כוחות חי"ר ברצועת עזה
(עמ' 8). צילום: דו"ץ



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

ניצחון בתחרות הלמידה יביא לניצחון בקרב

ד"ר אמיר גילת, מפקד מערכות

"אנחנו מתמודדים עם שני צבאות טרור, חזבאללה וחמאס, ארגונים סמי-צבאיים לומדים, ותחרות הלמידה איתם קשה מאוד. החוכמה היא לא רק ללמוד אלא גם להשתנות". תא"ל (מיל') גיא חזות, ראש מערך הלמידה המבצעת בזרוע היבשה, בריאיון על למידה מתמדת תוך כדי לחימה

10 | מלחמת "מבול אלי-אקצא" - מלחמת רמצי'אן

1973 גרסת חמאס

ד"ר שגיא פולקה, עמית מחקר במרכז משה דיין, אוניברסיטת תל אביב

חמאס היא תנועה אסלאמית הניחנת באורך רוח, מתוך אמונה שאללה הכריע את המאבק בפלסטיין לטובת המוסלמים ולכן זו רק שאלה של זמן עד שישראל תחדל להתקיים. ניצחון מבחינתה איננו מונח צבאי אלא תודעתי ותרבותי אסלאמי. על כן המטרה צריכה להיות לא רק לפגוע בחומר, אלא לנסות ולפגוע ברוח הלחימה של חמאס באמצעות הבנת רכיבי תרבות ההתנגדות שלה

16 | ההגנה המרחבית ומלחמת "חרבות ברזל"

סא"ל (מיל') ד"ר דותן דרוק, מנהל לחימה בחטיבה 401, חוקר בכיר במרכז דרו

רעיון פינוי היישובים אינו חדש. הדיון בו מתקיים בישראל ממלחמת העצמאות ומתמשש בגבול הצפון במהלך מלחמת "חרבות ברזל". לפינוי יישובים השפעה מורלית על האוכלוסייה והמנהיגים, אך הכנה מתאימה של המנהיגים והציבור לכך יכולה לאפשר שימוש יעיל בכלי זה, תוך השארתו ברמה הטקטית והוצאתו מכללי המשחק האסטרטגי

22 | התרעה במשבר

פרופ' (אמריטוס) אורי בריינסקי, בית הספר למדע המדינה, אוניברסיטת חיפה

הכישלון המודיעיני ב-7 באוקטובר 2023 שונה מקודמיו, ומשך - דורש פתרון אחר. יש להעביר את תפקיד המערך הלאומי מיד אמן לגוף אורחי מצומצם, תחת משרד ראש הממשלה, שיקיים יחסי גומלין עם שאר ארגוני המודיעין, ויקדיש את מעייניו ללימוד, ניתוח וכתביה של מסמכים בסוגיות האסטרטגיות המרכזיות. גוף זה, אם יאורגן וינהל בצורה נכונה, ייתן לישראל יכולת הערכה מקצועית שאינן קיימות היום ואפשר התמודדות טובה יותר עם אתגרי המודיעין העתידיים

28 | הילכו שניים יחדיו בלתי אם נועדו? ההבדל

בין קצינים לנגדים בחירום

רנ"ג ד"ר נמרוד בצון, רמ"ד כ"א חובה וקד"ץ, מקל"ר. דוקטור לקרימינולוגיה, פוסט דוקטור לחינוך, אוניברסיטת ברא"ל
בשנים האחרונות עסק המטכ"ל בהטמעת תפיסת הנגד כמפקד ובהכשרת הנגדים בציר הפיקודי. עם זאת, נראה כי התפיסה עסקה בעיקר בהיבטי שגרה. בשל מצב המלחמה, הדורש כישרים נוספים, יש לבנות הכשרה קצרה, תוך כדי לחימה, העשויה לשפר את הכשירות המבצעית של היחידות ולסייע גם בחזרה לשגרה

32 | רוח מנצחת - מקצועיות קובעת את המחיר:

ממלחמת יום הכיפורים למלחמת "חרבות ברזל"

סא"ל (מיל') ד"ר שגיא טורגן, ראש הצוות האקדמי בקתדרה ללימודי צבא במכללות הצבאיות

מלחמת יום הכיפורים הוכיחה על דרך השלילה את הטענה שרוח מנצחת ומקצועיות קובעות את המחיר. מלחמת עזה 2023 בראשיתה מוכיחה לחיוב ולשלילה את אותה הטענה. שילוב נכון בין פיתוח רוח לחימה גבוהה, המבוססת על ערכי לחימה כדבקות במשימה, יוזמה והתקפיות, חתירה למגע ורעות ובין פיתוח המקצועיות של המפקדים והלוחמים - חיוני להתחילי בניין הכוח של צה"ל



40 | סיוע לחיילים פדויי שבי בהסתגלות מחדש

סא"ל עוזי בכור, מפקד היחידה לתגובות קרב בצה"ל

אל"ם ד"ר לוסיאן טצה לאור, פסיכיאטר ורמ"ח ברה"ן בחיל הרפואה, ד"ר לאה שלף, ראש בית הספר לעבודה סוציאלית במכללת ספיר,

יועצת מחקר ביחידה לתגובות קרב בצה"ל

תהליך של התאוששות ושילוב מחדש של פדויי שבי בחברה כולל עקרונות ישימים כדי לסייע להם לחזור לחייהם. חשוב לעבוד על פי הפרוטוקול המוצע, ולעמוד בעקרונותיו. התהליך משלב דה-קומפרסיה (השוואת לחצים) ותחקיר טקטי מבצעי, אך אינו מוגבל רק להם. השתתפות בו מגבירה את ההסתברות לחזור לתפקוד במישורים המשפחתי, התעסוקתי והחברתי, תוך צמצום התוצאות המזיקות

50 | מודל לצמיחה ולהתמרה בעקבות משבר

בצבאות ובסוכנויות מודיעין

רס"ן ד"ר אושרי בריגיל, רמ"ד מחקר טכנולוגיה ודיגיטל במכון המחקר למדעי ההתנהגות של ממד"ה

לאחר אירוע משברי ארגונים כמו סוכנויות מודיעין וגופים צבאיים לא רק יתאוששו מהמצב, אלא אף יוכלו להשתנות לטובה ולעבור התמרה בעקבותיו. ואולם צמיחה זו אינה אוטומטית, ואף קיימת סכנה שהארגון יחזור לדפוסי הפעילות המוכרים לו טרם המשבר. נדרש חזון ומחויבות מנהיגותית לשינוי כדי להוביל לפיתוח תרבות ארגונית אשר תומכת בצורכי ההשתנות של הארגון ושל הפרטים החברים בו

58 | "שביל הזהב": יחידות "מגוריות" כפתרון

המתח בין צורכי המגור וצורכי צה"ל

תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל, ראש תחום מחקר במרכז דרו ולשעבר מפקד המרכז

לצה"ל היסטוריה מוצלחת בשילוב אוכלוסיות "מגוריות", שלהן צרכים מיוחדים בתוך העשייה הצבאית הכוללת. לדוגמה גרעיני הנח"ל, ישיבות ההסדר והגדוד הדרוזי. לנוכח "חרבות ברזל", נדרש להחיל את המודל שפעל בעבר גם על גיוס חרדים לשירות קרבי



"קול המערכות" | למידה מבצעית

ערוץ הפודקאסטים של מערכות

66 | במהלך "חרבות ברזל" הבנו במערכות את חשיבות הנגשת המידע

המקצועי לכוחות בשטח בצורה נוחה ויעילה - בכתב ובשמע. לפניכם פודקאסטים שהקלטנו בעת הלחימה ונוגעים בסוגיית הלמידה המבצעית מכמה זוויות

חדש על המדף | לחשוב אסלאמית



70 | אלוך (מיל') גרשון הכהן. לשעבר מפקד הגיס המטכ"לי

לבן תרבות המערב הבנת האסלאם על מכלול היבטיו הדתיים, הפוליטיים והתרבותיים, היא אתגר מקיף ומורכב. הספר שלפנינו מזמן לקוראו מפגש מרתק עם מערכת רעיונות דינמית ומורכבת זאת, המזמינה גם להתבוננות השוואתית ביקורתית בכל מה שנחשב בתרבות המערב למוסכמות יסוד, עד כדי "מובן מאליו"

ניצחון בתחרות הלמידה יביא לניצחון בקרב

"אנחנו מתמודדים עם שני צבאות טרור, חזבאללה וחמאס, ארגונים סמי-צבאיים לומדים, ותחרות הלמידה איתם קשה מאוד. החוכמה היא לא רק ללמוד אלא גם להשתנות". תא"ל (מיל') גיא חזות, ראש מערך הלמידה המבצעית בזרוע היבשה, בריאיון על למידה מתמדת תוך כדי לחימה



תא"ל (מיל') גיא חזות (שני מימין, בחזית התמונה). "ארגנו הגנה לפי הספר, רק בלי אמל"ח. חסמנו את השערים של הקיבוץ עם טרקטורים, העלינו תצפיתנים על המגדל המפורסם של נגבה, שעדיין נושא סימני ירי מ-1948". צילום: דו"ץ

תא"ל (מיל') גיא חזות, מה למדנו במהלך "חרבות ברזל" מבחינת הלמידה המבצעית?

למדנו שמי שינצח בתחרות הלמידה ישיג את הניצחון בשדה הקרב.

אנחנו מתמודדים עם שני צבאות טרור, חזבאללה וחמאס, ארגונים סמי-צבאיים לומדים, ותחרות הלמידה איתם קשה מאוד. החוכמה היא לא רק ללמוד אלא גם להשתנות. ובכל מקום שבו למדנו, גם השתנינו מהר. ראינו דוגמאות לכך בצפון ובדרום. בצפון התחלנו את המלחמה במבוכה מול איום הנ"ט, והיו לנו נפגעים. מהר מאוד למדנו והפקנו

ערב המלחמה סיים תא"ל (מיל') גיא חזות לכתוב את הספר **צבא ההייטק וצבא הפרשים** שבקרב יראה אור בהוצאת **מערכות**. בספר מתריע חזות על הסכנות שבהפיכתו של צה"ל מצבא קלסי - לצבא מפוצל לשניים: צבא הפרשים של פעם וצבא הייטק. ב-7 באוקטובר מצא עצמו חזות מגן על ביתו, מרחק קילומטרים ספורים מרצועת עזה, וזמן קצר לאחר מכן גויס למילואים כראש מערך הלמידה המבצעית בזרוע היבשה. במסגרת תפקידו היה אחראי על ריכוז הלמידה המבצעית במהלך המלחמה בזרוע היבשה והעברת ממצאיה בזמן אמת לכוחות בשטח.

איפה אתה היית ב־7 באוקטובר?

ב־7 באוקטובר פקחתי את עיניי ב־6:32 בדיוק, עד היום אין לי הסבר לזה, ואיך שפקחתי את עיניי שמעתי את רעש המטחים. אני גר קרוב מאוד לעוטף, בקיבוץ נגבה. הערתי את אשתי ובנותי, אמרתי להן שפרצה מלחמה, והן לעגו לי כמובן. הן אמרו שזה עוד סבב, עוד מטח, מה מלחמה, תפסיק עם הסורים על הגדרות. שנים צוחקים עליי בבית שאני כל הזמן מתריע מפני מלחמות ואסונות.

היו שעות לא פשוטות שבהן יש היסטריה וטלפונים וכל הקיבוץ נושא אליך עיניים, כי אתה היחידי עם ניסיון מבצעי. הקיבוץ נמצא במרחק 10 דקות נסיעה משדרות, לכן אני ועוד קצין שגם השתחרר מהצבא מצאנו את עצמנו מארגנים הגנה חפוזה על קיבוץ נגבה ללא אמל"ח, עם מה שכל אחד הביא מהבית

יש לי שתי בנות בצבא, אז אמרתי להן תעלו על מדים, תיכף יקפיצו אתכן. כשפתחנו טלוויזיה וראינו את התמונות של המחבלים על גבי הטוויטות בשדרות הן הבינו שכנראה אבא שלהם צודק. לקחתי את אחת הבנות ליחידה שלה. רגע לפני שהיא יצאה מהאוטו אמרתי לה שחייה הולכים להשתנות, שצפויים ימים קשים וזה הזמן לתפקד. ארבע שעות מאוחר יותר היא התקשרה אליי בבכי והודיעה שהמפקד שלה, אל"ם רועי לוי, נהרג בקיבוץ רעים.

חזרתי לקיבוץ בסביבות 8:30-9:00 והקיבוץ כמרקחה. שמועות על מחבלים מכל עבר. היו שעות לא פשוטות שבהן יש היסטריה וטלפונים וכל הקיבוץ נושא אליך עיניים, כי אתה היחידי עם ניסיון מבצעי. הקיבוץ נמצא במרחק 10 דקות נסיעה משדרות, לכן אני ועוד קצין שגם השתחרר מהצבא מצאנו את עצמנו מארגנים הגנה חפוזה על קיבוץ נגבה ללא אמל"ח, עם מה שכל אחד הביא מהבית. לי היו רק סכין וגז מדמיע שלקחתי מהבת שלי. יחד עם שני חיילים שעדיין לא הוקפצו והיה להם נשק ארוך, ארגנו הגנה לפי הספר, רק בלי אמל"ח. חסמנו את השערים של הקיבוץ עם טרקטורים, העלינו תצפיתנים על המגדל המפורסם של נגבה, שעדיין נושא סימני ירי מ־1948. פרסנו אנשים בנתיבי החדירה לקיבוץ שייתנו לנו התרעה, שמנו צוות עתודה על טרקטורון שנהגתי בו עם חיילת חמושה מאחוריי. מי

ד"ר אמיר גילת, מפקד מערכות



לקחים, והצלחנו להשתנות. פיתחנו טכניקות חדשות וגרמנו נזק כבד לאויב.

הן דוגמה מעזה

התחלנו את המלחמה בעזה עם קצת מבוכה בכל הקשור להפעלת יחידות החי"ר שלנו. בתחילה הסתמכנו על חטיבות הרק"ם הכבד ומהר מאוד הבנו שלצד היתרונות של החי"ר הממוכן יש גם לא מעט חסרונות. התחלנו להפעיל טוב יותר גם את החי"ר הממוכן וגם את החי"ר הרגלי, והתוצאות היו בהתאם. בזכות זה הצלחנו לפגוע בלא מעט מחבלים ולהשיג הישגים טקטיים מרשימים.

דוגמה אחרת היא כשחטיבת גולני יוצאת לתמרון בציר החוף ומבינה מתחקור של קרבות קודמים שיש לה הזדמנות לפעול על פי עקרון המהירות על חשבון עקרון האבטחה. החטיבה השיגה הישגים כבירים ביותר אל מול האויב, כמעט ללא נזק לכוחותינו, והכול נבע מלמידה והשתנות.



תא"ל (מילי) גיא חזות (מימין). "חסרים לנו בנדיטים בצה"ל, והיו חסרים לנו בנדיטים לפני 7 באוקטובר". צילום: דו"ץ



כוחות צה"ל בגבול הצפון. "אם נצטרך להפעיל את הצבא גם לתמרון בלבנון, לשמחתנו ולמזלנו נבוא מוכנים יותר". צילום: דו"ץ

בקרב יראה אור בהוצאת "מערכות" הספר שלך "צבא ההייטק וצבא הפרשים". במה הוא עוסק?

צבא ההייטק וצבא הפרשים נכתב מעבר לים. אחרי שסיימתי את תפקיד פיקוד השדה האחרון שלי כמפקד אוגדה, הייתי נספח צבאי במזרח הרחוק. הזמן בתקופת הנספחות גרם לי לכתוב על אחד המשברים החמורים ביותר לדעתי שצה"ל התמודד איתם מאז הקמתו, חלוקה לשני צבאות: צבא ההייטק וצבא הפרשים. צבא ההייטק הוא צבא משוכלל ומתקדם שפועל כמעט בכל תווך ובכל אזור במזרח התיכון. צבאות העולם נושאים אליו עיניים וחפצים גם באמל"ח שלו וגם בתפיסות הלחימה שלו. הנוער הישראלי רוצה להתגייס אליו והאימא הישראלית רוצה שהילד שלה יתגייס אליו. לעומת זאת צבא הפרשים, שאני השתייכתי אליו ב־30 שנות שירות, הוא צבא היבשה שהפך מאליטה שהובילה את צה"ל במשך שנים לצבא מוכה וחבול שלא מאמין בעצמו, וגם הדרג הבכיר בצה"ל והדרג המדיני לא מאמינים בו ונמנעים מהפעלתו מחוץ למשימות בט"ש הגנתיות. ולאט לאט המוטיווציה לשרת בו הולכת ופוחתת. בספר אני מסביר איך התפתחו לצבא המפוצל לשניים ומה הסכנה בכך לישראל.

שניהל את הכול בחפ"ק היה הקצין השני. ניסינו להשיג נשק מהבסיס הקרוב, אבל לא עבד לנו הקשר.

למה בנגבה ההגנה הצליחה וביישובי העוטף לא?

קודם כול אלינו לא הגיעו מחבלים. אני מניח שאילו היו מגיעים, ההתקפה הייתה נגמרת רע מאוד בהיעדר נשק ותחמושת. ביישובים אחרים השאלה הייתה מי עשה את הסוויץ' מהר ממצב של בט"ש למלחמה, כמו הרבש"צית בניר עס. היא הבינה שהאיום הוא לא איום רגיל בבט"ש, אלא מלחמה, ופרסה במהירות את כל האנשים שלה בנתיבי החדירה. היא לא ריכזה את הסד"כ מול האיום, כי מי שעשה זאת הושמד. מי שהבין שאנחנו בנחיתות מספרית ופעל על פי עקרון האבטחה ולא על פי עקרון המהירות הצליח לשרוד ולעמוד במשימה.

מה הלקח למקרים עתידיים חלילה, בין בצפון בין בדרום?

יש לקחים בהיבטים שונים מלפני 7 באוקטובר, תהליכי בניין הכוח, המודיעין ותכנון תפיסת ההגנה ביישובים ובאוגדת עזה, ולקחים מרגע שהאש נפתחה, על ניהול קרב ההגנה תוך כדי התקפה, הכוח הצבאי שהגן בגזרה. הדבר הראשון שהיה חשוב לנו במערך הלמידה המבצעית היה להעביר את הלקחים מימי הקרבות של 7-9 באוקטובר למפקד פצ"ן ולמפקדי האוגדות שם. לשמחתנו הרבה מהלקחים האלה יושמו במהירות.



פעילות צה"ל בעזה. "הזנחנו את צה"ל, ובעיקר את כוחות היבשה, פוליסת הביטוח של מדינת ישראל". צילום: דו"ץ

שלישית, פיקוד הדרום בנה תוכנית תחבולנית מאוד. השלב הראשון של התמרון החל בגזרה צרה מאוד והכוחות תקפו את העיר עזה ממערב למזרח. התקפה זו שינתה את התמונה, משום שבמשך 15 שנים חמאס בנה תשתית הגנה קבועה, תת קרקע ודירות מבצעיית ממולכדות, הערוכה לתמרון של צה"ל ממזרח למערב. בזכות שלוש הפעולות האלה התמרון נחל הצלחה גדולה.

נוסף על כך מימשנו את הקרב המשולב. המודיעין שלנו היה איכותי מאוד. הצלחנו לייצר, למרות קשיים בשבוע הראשון, רציפות והמשכיות בזכות לוגיסטיקה קרבית צמודת תמרון. הצלחנו לבנות במשך חודש כשירות למערך המילואים. השילוב של הרק"ם הכבד ומערכות הצי"ד, שהושקע בהן רוב הכסף ביבשה, הוכיח את עצמו מעל ומעבר. כל אלה בשילוב למידה מבצעית והשתנות, פיקוד מלפנים ורוח גייסות אתה מוצא צבא מנצח.

נשמע שאני לא מדבר עם מחבר הספר שהספיד את צבא היבשה אלא עם זה שמהלל אותו

עד כה דיברתי רק על הדברים הטובים. לא דיברתי על הדברים הרעים, אלה שקשורים ל-7 באוקטובר ולשאלה איך הגענו למצב שבו נכשלנו כצבא.

איך הגענו למצב של שני צבאות?

זה התחיל במלחמת יום הכיפורים, בהפרדות בין צבא היבשה

הספר נכתב לפני המלחמה, אבל לנוכח הדברים שאמרת על גבורת הלוחמים של היום ועל הצלחת התמרון אולי טעית, אולי צריך לגנוז את הספר

אלוף בצה"ל שקרא את הספר אמר לי בציניות שאם התמרון של צה"ל כל כך טוב אולי לא צריך להתאמן ואולי זה בסדר שהזנחנו ככה את כוחות היבשה. אז כרגע אנחנו נמצאים בעיצומה של המלחמה ועדיין מוקדם לסכם. יש דברים שבהחלט פעלו בצורה מרשימה ויש דברים שפחות ביחס לכשירות של צבא היבשה, אפשר לומר שהיו בהחלט הישגים מרשימים.

במשך שנים דחינו בעיות מבצעיות עד שהן גדלו למפלצת שצמחה בעזה והכתה אותנו ב-7 באוקטובר. אילו היינו מאמינים בתמרון, אילו היינו סומכים על היחידות שלנו כמו שאנחנו עושים כרגע, במצב חוסר הברירה, אולי יכולנו להרוג את המפלצת הזאת בעודה קטנה

ראשית, לא מעט מהצלחת התמרון ברצועה קשורה בעובדה שהצלחנו לגרום לאוכלוסייה לצאת מהעיר עזה. כך הסרנו את המגן האנושי של חמאס, את העוקץ בתפיסת הפעולה שלהם. שנית, בהיעדר האוכלוסייה יכולנו להצמיד לתמרון עוצמת אש חריגה, ובשיתוף פעולה הדוק בין כוחות האוויר והיבשה בנינו מנגנונים מרשימים שאפשרו אש קרובה גם בזמן וגם בטווח.



כוחות חי"ר ברצועת עזה. "אני נפעם מהנחישות שהחברה הישראלית מפגינה מאז 7 באוקטובר". צילום: דו"ץ

לא הצליחה ב"דין וחשבון" ו"ענבי זעם", שני מבצעים שבהם ניסינו באמצעות האש להפעיל לחץ על הסורים ועל חזבאללה כדי לרסן את כוחם בדרום לבנון, והיא לא הצליחה בכל סבבי הלחימה, לא מול חזבאללה ב-2006 וגם לא מול חמאס, למעשה מהשתלטות על רצועת עזה ב-2007. לא ב"עמוד ענן" ולא בכל הסבבים שהגיעו לאחר מכן.

במלחמה הזאת מצאנו את עצמנו עם כוחות השריון, ההנדסה, החי"ר והיחידות המיוחדות שלנו בתוך השטח, בחלק מהמקרים עם קרבות פנים אל פנים עם המחבלים, ורק אז הבנו כמה תפיסת האש הייתה לא רלוונטית. היא כמעט לא גרמה נזק לתשתיות הענפות של האויב, מתחת לקרקע ומעליה, והיא לא הצליחה להוציא את המחבלים מהמחילות

במלחמה הזאת מצאנו את עצמנו עם כוחות השריון, ההנדסה, החי"ר והיחידות המיוחדות שלנו בתוך השטח, בחלק מהמקרים עם קרבות פנים אל פנים עם המחבלים, ורק אז הבנו כמה תפיסת האש הייתה לא רלוונטית. היא כמעט לא גרמה נזק לתשתיות הענפות של האויב, מתחת לקרקע ומעליה, והיא לא הצליחה להוציא את המחבלים מהמחילות. אפילו בעזרת האש המדויקת והמודיעין האיכותי, אלמלא כניסת הכוחות שלנו פנימה לא היינו מצליחים להגיע להישגים שלנו במלחמה הזאת.

אתה טוען שחל שינוי גם באתוס הלחימה של צה"ל

בהחלט. אתוס הלחימה של צה"ל השתנה מאז מלחמת יום הכיפורים, ועם השנים, בגלל השתנות החברה הישראלית, דם החיילים הפך יקר יותר מדם האזרחים. הגענו למצב

לחיל האוויר, המייצג הקרוב ביותר של צבא ההייטק. בתהליך ארוך שנים שקשור בעיקר לצבא היבשה, חוסר המשמעת והתרבות המבצעית הקלוקלת. התהליך הושפע גם מהשינוי שעברה החברה הישראלית, שבמשך שנים אחרי מלחמת יום הכיפורים לא רצתה יותר לשלם את מחיר המלחמה. במשך שנים דחינו בעיות מבצעיות עד שהן גדלו למפלצת שצמחה בעזה והכתה אותנו ב-7 באוקטובר. אילו היינו מאמינים בתמרון, אילו היינו סומכים על היחידות שלנו כמו שאנחנו עושים כרגע, במצב חוסר הברירה, אולי יכולנו להרוג את המפלצת הזאת בעודה קטנה.

זה מתקשר לאחד הפרקים בספר שבו אתה מדבר על כך שהפכנו מ אליטה צבאית לשומרי גבולות

בהחלט. היום גורל ישראל נמצא בידם של שומרי הגבולות האלה והם מוכיחים שסומכים עליהם למרות הבעיות הקשות. יצאנו לתמרון עם בעיות לא פשוטות של כשירות ומיומנות, שחלקן נבנו תוך כדי לחימה. אם נצטרך להפעיל את הצבא גם לתמרון בלבנון, לשמחתנו ולמזלנו נבוא מוכנים יותר. למלחמת לבנון השנייה צה"ל הגיע לא מוכן, לאחר שנים של חוסר אימונים. לעומת זאת היום צה"ל מגיע לאחר שהוא נבנה מחדש, ולמרות הפסקות האימונים פה ושם בגלל אירועי טרור למשל, שריר האימונים פעל והוא בא לידי ביטוי במלחמה הזאת.

בספר אתה דן בצבאות הטרור מול האש מנגד. איך אנחנו מתייחסים אליהם לנוכח המלחמה הנוכחית?

בספר הצגתי טענה שתפיסת האש מנגד נכשלה. היא נולדה אי שם בשנות ה-90 אחרי מלחמת המפרץ הראשונה של האמריקנים בעיראק ואחרי המלחמה בקוסובו. ממבצע "דין וחשבון" (1993) החל צה"ל לנקוט בשיטת הפעולה הזאת. היא



למקומות רעים מאוד. שנית הזנחנו את צה"ל, ובעיקר את כוחות היבשה, פוליסת הביטוח של מדינת ישראל. כגולש סקי מקצועי, מעולם לא העזתי לגלוש בלי הביטוח המקיף הטוב ביותר. אני יודע שברגע אחד של חוסר תשומת לב, בגלל איזו אבן על המסלול, אני יכול להתפרק לחתיכות. לצערי הרב שילמנו מחיר כבד על הזנחת פוליסת הביטוח של ישראל, מה שאנחנו קוראים לו צבא היבשה. למרות העובדה שכוחותינו בעזה פועלים בצורה יוצאת דופן, יש הרבה דברים שכרגע מוקדם לדבר עליהם שיכלו לעשות טוב יותר במחיר נמוך יותר. גם בדרום וגם בצפון. אנחנו צריכים לזכור שלעולם לא נוכל לוותר על פוליסת הביטוח שלנו.

אתה מסיים את הספר בפרק "ממשבר להודמנות". ההודמנות עדיין בתוקף? מה עוד צריך לתקן?

אני חושב שהגיע הזמן להפסיק לשחק כמו באקורדיון עם הדבר הזה שנקרא צבא היבשה. יש להעמיד תקציב מגודר שלא נוגעים בו, להשקיע בפיקוד השדה הקרבי של צה"ל את כל המשאבים מבלי לחשוב כל הזמן איך אפשר להקטין את הצבא כדי לחסוך עוד שקל. החיסכון הזה עולה לנו בדם ובמחיר של הרבה מאוד שקלים. צריך להבין שזו פוליסת הביטוח של ישראל, ויש לדאוג שהיא תמיד תהיה חזקה והטובה ביותר. יהיו אלה שגורל הילדים שלנו נמצא בידיהם.

שבו הסתיים לדוגמה מבצע "שומר החומות" עם 13 הרוגים, מתוכם חייל אחד והשאר אזרחים. זה מצב לא נורמלי, זה אמור להיות בדיוק להפך. אני נפעם מהנחישות שהחברה הישראלית מפגינה מאז 7 באוקטובר. אם מישהו היה אומר לי לפני 7 באוקטובר שהחברה הישראלית תהיה כל כך חזקה, נחושה ומאוחדת אחרי אסון כזה וסביב מלחמה כזאת הייתי מתקשה להאמין. אני חושב שבזכות זה אנחנו ננצח.

חלק אחר בספר עוסק במפקדים ואתה שואל לאן נעלמו הבנדיטים

אני חושב שחסרים לנו בנדיטים בצה"ל, והיו חסרים לנו בנדיטים לפני 7 באוקטובר. מפקד בנדיט היה צועק על כולנו שהמלך הוא עירום ואולי היה מעיר אותנו לפני האסון. בתור צופה מן הצד אני רואה כבר במלחמה הזאת כמה בנדיטים כאלה. אבל אנחנו נגלה אותם רק בסוף המלחמה.

יש להעמיד תקציב מגודר שלא נוגעים בו, להשקיע בפיקוד השדה הקרבי של צה"ל את כל המשאבים מבלי לחשוב כל הזמן איך אפשר להקטין את הצבא כדי לחסוך עוד שקל. החיסכון הזה עולה לנו בדם ובמחיר של הרבה מאוד שקלים

אמרת שכתבת את הספר כדי לצעוק. מה היית צועק היום אחרי 7 באוקטובר?

שאסור לנו לשכוח שאנחנו העם היהודי ואנחנו חיים עם כאלה שהכירו בנו וחתמו איתנו על הסכמי שלום בזכות הכוח שלנו, בזכות צה"ל, בזכות העובדה שהחרב מונחת לנו ביד ולא על הצוואר. בשנים האחרונות קצת שכחנו את זה בחברה הישראלית. ראשית זה ניכר בעובדה שהיינו מפורדים ומסוכסכים בשנים האחרונות, וזה האיום הכי גדול על החברה הישראלית. אין בעיה להתווכח, אבל בשנים האחרונות הגענו

להאזנה לפודקאסט עם תא"ל (מיל') גיא חזות על חשיבות הלמידה המבצעית תוך כדי לחימה סרקו את הקוד



מלחמת "מבול אל-אקצא" - מלחמת רמצי'אן 1973 גרסת חמאס

חמאס היא תנועה אסלאמית הניחנת באורך רוח, מתוך אמונה שאללה הכריע את המאבק בפלסטין לטובת המוסלמים ולכן זו רק שאלה של זמן עד שישראל תחדל להתקיים. ניצחון מבחינתה איננו מונח צבאי אלא תודעתי ותרבותי אסלאמי. על כן המטרה צריכה להיות לא רק לפגוע בחומר, אלא לנסות ולפגוע ברוח הלחימה של חמאס באמצעות הבנת רכיבי תרבות ההתנגדות שלה



משמאל: שיח' יאסין ומימין צלילית של מחמד אל-צ'יף. "עמנו הפלסטיני ואומתנו הערבית והמוסלמית באים לשחרר את ירושלים ואת המקומות הקדושים כמבול הומה [...]" מקור: חמאס

קרב בדר כמקור השראה למלחמות אוקטובר 1973 ו-2023

צ'יף פתח את דבריו בהקלטה שבה הכריז על פתיחת המערכה, בפסוק שמתקשר לקרב בדר (624) (54:45) בין מחמד לעובדי האלילים. המסר שביקש להעביר באמצעות הפסוק הוא כי כפי ששבת קריש בימי הנביא מחמד, כך גם היהודים היום ינחלו תבוסה וייסוגו לאחור. הם יבואו על עונשם ותהיה זו להם שעה רעה ומרה פי כמה. סמיכות פתיחת המערכה ל-6 באוקטובר והעובדה כי תחילת מלחמת יום הכיפורים (6 באוקטובר, 10 ברמצי'אן) הייתה במבצע "בדר" לצליחת תעלת סואץ, יכולות ללמד כי חמאס הכריזה מלחמה וביקשה לפתוח בה חזיתות רבות ולהפתיע את ישראל כמו באותה מלחמה לפני 50 שנים. עדות נוספת שצ'יף פעל במערכה זו בהשראת קרב בדר, היא רמיזה שלו לפסוק 9 בסורת אל-אנפאל, 8, ולפיו בקרב בדר פנו המוסלמים לעזרתו של אללה והוא שלח להם אלף מלאכים בזה אחר זה כדי לסייע להם. מלאכים אלה היו אחת הסיבות לניצחון המוסלמים בקרב. צ'יף בהקשר זה גם רמז לפסוק 125 בסורת אאל עמראן, 3, שלפיו אללה שלח 5,000 מלאכים כדי לסייע למוסלמים במלחמתם נגד עובדי האלילים בקרב בדר. בסמל של גדודי אל-קסאם מצוטט חלק מפסוק (8:17) שירד

מלחמת "מבול אל-אקצא" (בפי ישראל "חרבות ברזל") נפתחה במתקפת פתע של חמאס ביום שבת, 7 באוקטובר 2023. את הכרזת המלחמה פרסם מחמד אל-צ'יף (אבו ח'אלד), מפקד גדודי עז אל-דין אל-קסאם. עיון בהקלטה של צ'יף ובהתבטאויות ראשי חמאס, יכול לפתוח בפני הציבור בישראל אשנב למניע למלחמתו האכזרית והרצחנית נגד יהודים וציונים.

ראוי לשים לב לשם שהעניקה חמאס למערכה - מבול אל-אקצא. משם זה מהדהדת הסיסמה של חמאס ביום ייסודה ה-35 (14 בדצמבר 2022) "אַתְאֵן בְּטוּפָאן הָאֶדֶר", באים במבול רוחש. בכרוז שיצא מטעמם הסבירו בחמאס את פשר הסיסמה: "עמנו הפלסטיני ואומתנו הערבית והמוסלמית באים לשחרר את ירושלים ואת המקומות הקדושים כמבול הומה מכל פלסטין ומכל המדינות הערביות והמוסלמיות, ומכל מקום שבו נמצאים נכבדי העולם דהיינו תומכי הזכות הפלסטינית".

מטרת מאמר זה להסביר את ההקשר שבו ניתן לנתח את פעולת התקיפה המפתיעה בעוטף עזה, באמצעות הבנת תפיסת הלחימה של חמאס, ולהציג בהקשר הרג של אזרחים חפים מפשע.



ד"ר שגיא פולקה, עמית מחקר במרכז משה דיין, אוניברסיטת תל אביב

בהקשר של קרב בדד: "לא אתם הרגתם אותם, כי אם אללה הרגם".

אורך רוח (צַבֵּר) והכנה (אֶעֱדָד) מתמדת להשגת היעד

חמאס היא תנועה אסלאמית במחשבה ובמעשה. בנאום שנשא יחיא אל-סנואר לרגל יום השנה לייסוד חמאס (14 בדצמבר 2022) הגדיר את היעד רחוק הטווח של המאבק נגד ישראל כמימוש ההבטחה האלוהית בקוראן (17:7). בפרק זה הבטיח אללה למוסלמים כי תתקיים ביהודים "ההבטחה השנייה" (ועד אל-א'ח'רה) שכתוצאה ממנה יושפלו היהודים ויכלמו פניהם והמוסלמים ייכנסו למסגד, כשהכוונה היא למסגד אל-אקצא, וייהרסו ויחרבו כל מה שהיהודים כבשו.

לפני מימוש הבטחה זאת קיימת ההבטחה הראשונה (17:5), שבה יגיעו מוסלמים גיבורי מלחמה ויפשטו לתוך מושבות היהודים (פַּגְ'אסוּן לְאֵל אֶלְדִּיאר). נראה כי מה שראינו בעוטף הוא בעיני חמאס הבטחת הפעם הראשונה, שתכשיר את הקרקע למימוש מלחמת השחרור של פלסטין.

לשאלה שישראל מעלה מתי יקרה הדבר ואללה יענישה התשובה היא [על פי הביטוי שמופיע בקוראן 17:51]: "ייתכן כי בקרוב". כדי לבטא את הרעיון כי ישראל תיענש בקרוב השתמש סנואר בסיפור הבטחת העונש לאנשי לוט. בסיפור זה מסרו המלאכים ללוט (11:81) "שעתם [של אנשי סדום] תבוא עם עלות השמש. האין הבוקר קרוב?". הביטוי שבו השתמש מתוך הפסוק נועד להעביר לישראל את המסר כי בקרוב תשוחרר ירושלים, ולהפיח בפלסטינים את התקווה כי ההכרעה קרובה.

בנאומו הסביר סנואר מדוע חמאס לא גרמה לישראל לשלם מחיר על פשעיה בגדה, על פגיעתה באופי המוסלמי של ירושלים ועל יהודה (תְּהוּדָה). הוא הסביר כי בחמאס העריכו שבשנת 2023 תעמוד מול חובות לאומיות גדולות (אֶסְתִּיקָאקָאָת וְטִנְיָה כְּפָרָא) בשל מה שכינה "עליית הימין הפשיסטי" לשלטון בישראל. שלטון חדש זה, לדבריו, יעבור את כל הקווים האדומים ויערער את הכללים. המסר החשוב של סנואר באותו

נאום היה כי חמאס הוכיחה באמצעות הבלגתה על אירועי הגדה כי כאשר היא שותקת - שתיקתה היא בעצם הכנה, וכאשר היא מחליטה לדבר - הדק הרובה הוא המדבֵּר בשמה. בדברים אלה משתקף הסוג החשוב ביותר של ג'האד בעיני חמאס שהוא "ג'האד ההכנה" (אֶעֱדָד). נר לרגלי חמאס הוא פסוק (8:60) שמורה להם להכין כוח על פי מידת יכולתם כדי להטיל מורא בלב האויב. הציווי להכנת כוח הוא הבסיס האסלאמי לפיתוח האמל"ח על כל סוגיו בחמאס. לצד הכנה זאת עומד הציווי "לקשור את הסוסים" (רַבָּאט), כלומר לערוך תצפיות לאורך הגבול באותן נקודות שמהן ניתן להיכנס לשטח האויב. נוכחות זאת לאורך הגבול נועדה להרתיע את האויב ובאותו הזמן ללמוד את התנהלותו לאורך הגבול.

סמיכות פתיחת המערכה ל-6 באוקטובר והעובדה כי תחילת מלחמת יום הכיפורים (6 באוקטובר, 10 ברמצי'אן) הייתה במבצע "בדר" לצליחת תעלת סואץ, יכולות ללמד כי חמאס הכריזה מלחמה וביקשה לפתוח בה חזיתות רבות ולהפתיע את ישראל כמו באותה מלחמה לפני 50 שנים

ציר ההתנגדות מתאחד סביב המטרה

את ציר ההתנגדות מובילה איראן השיעית, וכדי לאחד את הכוחות סביב אויב משותף עמעמו ההבדלים בין הסנה לשיעה ואומצה גישת "קירוב" (תְּקָרִיב אל-מַד'אֶהָב) ביניהן. בנאומו



סמליל מערכת "מבול אל-אקצא". "היכנסו עליהם בשער, וכאשר תיכנסו בו תהיו הגוברים" (מתוך סורת אל-מא'ידה). מקור: חמאס



הצללית של מחמד אלי-צ'יף, מפקד גדודי עז אל-דין אלי-קסאם. הוא פעל במערכה זו בהשראת קרב בדו. צילום: רשתות ערביות

המטרה - שחרור האסירים ה"שבויים"

סוגיית שחרור האסירים הכלואים בישראל ונחשבים בעיני חמאס שבויים (אֶסְכָּא) היא מרכזית ואסטרטגית. את עסקת גלעד שליט כינו בחמאס "נאמנות לבני החורין". ערך הנאמנות, כלומר עמידה במילה ובהבטחה, הוא ערך יסוד בתורת המידות המוסלמית. משמעות הדבר היא שעל חמאס רובצת חובה לשחרר את האסירים בכל דרך. כדאי לזכור שאת חטיפת שליט ב־2006 כינו בחמאס "האשליה המתפוגגת" (אֶל־וְהֵם אֶל־מִתְפַּדֵּד), כלומר החטיפה חשפה כי הצבא הבלתי מנוצח, דהיינו צה"ל, התגלה כאשליה שהתפוגגה.

כפי שכתבה בכרוז ביום השנה לעסקת שליט ב־2022, עסקת "הנאמנות לבני החורין" רשמה את קווי המתאר לניצחון על האויב, ונתנה השראה לעם הפלסטיני שדרך ההתנגדות היא הדרך להשגה בכוח של הזכויות והגנה על האדמה והמקומות הקדושים. חמאס חרטה על דגלה לשחרר את האסירים ולשחרר את המקום שאליו הוסע הנביא מחמד בלילה (מסרא), כלומר ירושלים ומסגד אל-אקצא.

הציווי להרוג יחוס האסלאם ל"בלתי לוחמים"

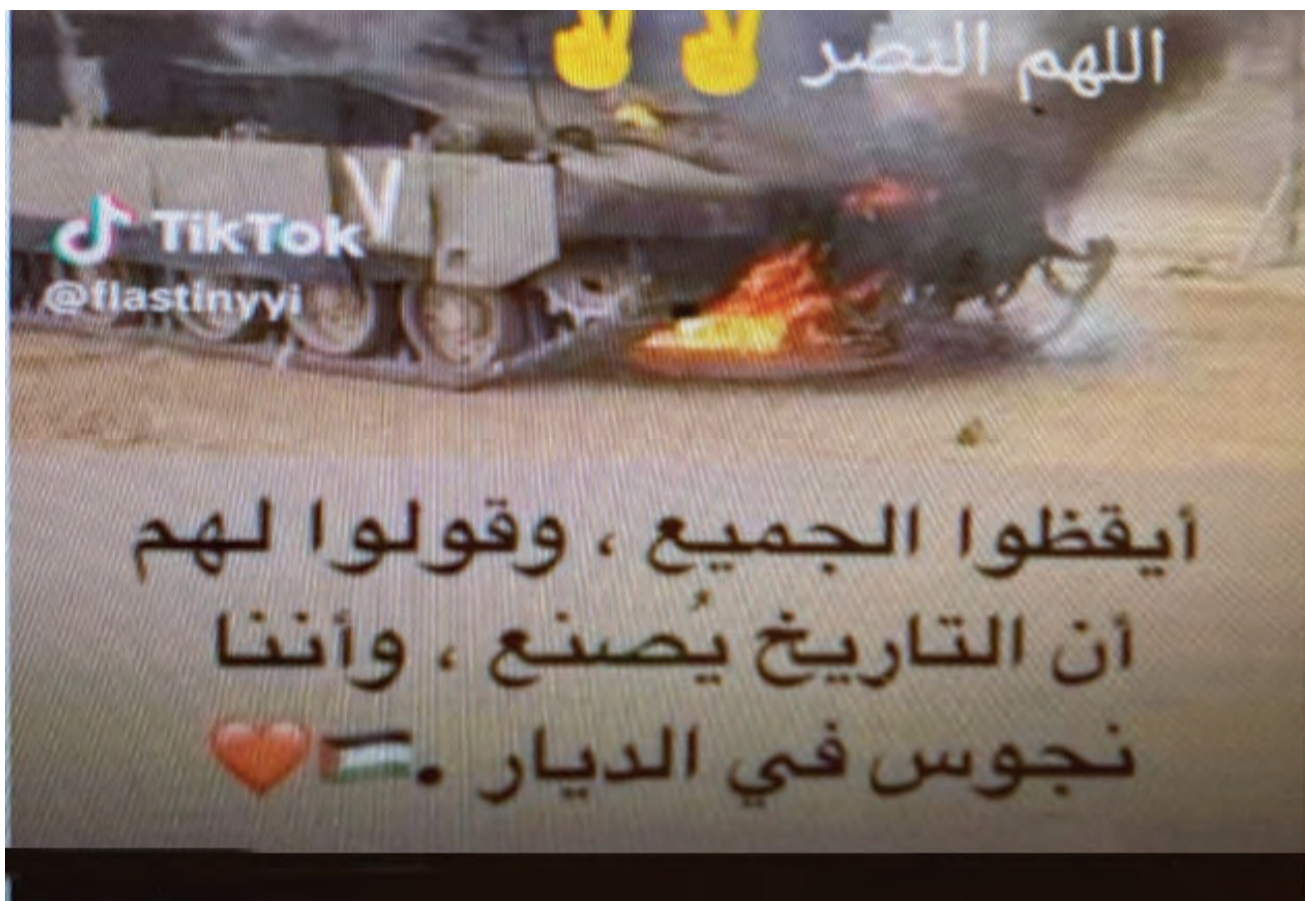
במהלך הדברים ציטט צ'יף חלק מפסוק 191 בסורת אל-בקרה, 2 שבו ציווי להרוג: "הרגום באשר תמצאום, וגרשום מן המקום אשר ממנו גירשכם". באותה נשימה שבה ציטט את הפסוק הכולל ציווי להרוג שאותו החיל על היהודים, הורה צ'יף ללוחמי חמאס שלא להרוג זקנים וילדים.

לנוכח תמונות הזוועה מהפלישה של חמאס לעוטף עזה, מן הראוי לעיין בהלכה המוסלמית כדי ללבן את סוגיית

לרגל "יום ירושלים העולמי" שחל השנה ב־14 באפריל, כינה סנואר ציר זה בשם "ציר ירושלים" (מְחִוּר אל־קֶדֶס). לדבריו, זירת הלחימה החשובה ביותר בציר ההתנגדות היא פְּלֶאד אל־שאם, סוריה הגדולה. בליבה פלסטין, וטבורה ירושלים ומבואותיה כמוקד לפעילות רַבָּאט. לכן, לדבריו, חמאס התפייסה עם סוריה של אסד שהיא מייצגת את אחת מזירות ריכוז הכוח. במסגרת מאמצים אלה לעצב את "ציר ירושלים" חמאס מפתחת את יחסיה עם חזבאללה, שהיא החלק החשוב ביותר ב"ג'יֵד אֶל־שאם", ועדיין חייבת לעשות מאמץ לפתח את היחסים עם זירות תימן ועיראק.

הציווי להכנת כוח הוא הבסיס האסלאמי לפיתוח האמל"ח על כל סוגי בחמאס. לצד הכנה זאת עומד הציווי "לקשור את הסוסים" (רַבָּאט), כלומר לערוך תצפיות לאורך הגבול באותן נקודות שמהן ניתן להיכנס לשטח האויב. נוכחות זאת לאורך הגבול נועדה להרתיע את האויב ובאותו הזמן ללמוד את התנהלותו לאורך הגבול

המכנה המשותף לציר ירושלים המתגבש הוא האמונה כי קיימת הבטחה אלוהית כי ישראל תחדל מלהתקיים (זֵנָאֵל). אמנם, ככתוב בקראא'ן (30:6), אללה אינו מפר את הבטחתו, אך מימוש ההבטחה דורש השתדלות אנושית שאותה לוקחות על עצמן חמאס והציר השיעי.



העירו את כולם ואמרו להם שההיסטוריה תיעשה ואנחנו נפשוט לתוך המושבות (של היהודים). בביטוי "נפשוט אל המושבות" מהדהד הנאמר בקוראן 17:5. מקור: Tik tok

(ד'מה) או זמני (אֶמָאן).¹ במקורות המוסלמים הקדומים אפשר למצוא רשימה של האסורים בפגיעה שכוללת נשים, ילדים, זקנים ונזירים. אך בעת לחימה האיסור לפגוע ב"בלתי לוחמים" תמימים כמעט איננו תקף.

בקרב חכמי ההלכה המוסלמים יש הסכמה רחבה כי בעת מלחמה "בלתי לוחמים" המשתתפים בלחימה - דם מותר כמו דם הלוחמים עצמם. יש המגלים זהירות כאשר מדובר בנשים ובקטינים, ככל הנראה בגלל האיסור לפגוע בהם המיוחס לנביא מחמד.² חילוקי דעות קיימים בין פוסקי ההלכה המוסלמים בשאלה מה נחשבת השתתפות של "בלתי לוחמים" במערכה. אנשי ההלכה המוסלמים בתקופה הקדומה התירו את דם של "הבלתי לוחמים", אם אלה לחמו ממש, אך המלומדים המאוחרים הרחיבו את יריעת ההשתתפות במלחמה המתירה את דם של "בלתי לוחמים". למשל ריגול, הסגרת מוסלמים, הסתה, מתן עצה ללוחמים וכדומה.³

בהלכה המוסלמית הקלסית מחולקים הלא מוסלמים לשתי קבוצות: הראשונה, לא מוסלמים שאינם נלחמים נגד המוסלמים. בהם, על פי הקראא'ן (60:8), יש לנהוג בחסד ובצדק. השנייה, לעומת זאת, מורכבת מלא מוסלמים שנלחמים נגד האסלאם ויש להילחם נגדם ולהשיב להם במתקפה (2:190; 193). החברה הישראלית, בהיותה חברה אימפריאליסטית, לדעת שיח' יוסף אל-קרא'אוי, היא חברה

הרג האזרחים או "הבלתי לוחמים" בשורות האויב. אלה לנדאריסטרון קבעה במחקרה החשוב בנוגע למעמד הבלתי לוחמים בהלכה המוסלמית, כי המונח "בלתי לוחמים" (non-combatants) המשמש בדוקטרינה של "המלחמה הצודקת" במערב איננו מתאים להלכה המוסלמית. אמנם לפי ההלכה המוסלמית האסורים בפגיעה הם תמיד בלתי לוחמים, אך לא לכל הבלתי לוחמים יש "חסינות" והם אינם בגדר "נפש שאללה אסר להרגה".

בנאומו לרגל "יום ירושלים העולמי" שחל השנה ב-14 באפריל, כינה סנאור ציר זה בשם "ציר ירושלים" (מִחְוֹר אֶלֶקְדָס). לדבריו, זירת הלחימה החשובה ביותר בציר ההתנגדות היא בֶּלָאד אל־שָאם, סוריה הגדולה. בליבה פלסטיני, וטבורה ירושלים ומבואותיה כמוקד לפעילות רַבָּאט

לקטגוריה הזאת של "דם מוגן" (דָם מְעֻצָּם) שייכים רק מוסלמים וכופרים שיש להם הסכם חוקי ספציפי עם המוסלמים. הסכם כזה יכול להיות קבוע בבחינת הסכם חסות



כרוז מיום השנה לעסקת שליט ב-2022. "נאמנות לבני החורין. נאמנים להבטחה ולמי שנשאר מאחור [בכלא] מאיתנו ההבטחה [לשחרור]". מקור: רשתות חברתיות

קרצ'אוי ובו קבע: "...כל ישראלי הוא חייל בצבא או בפועל או בכוח, דהיינו הוא חייל מילואים שניתן לזמנו בכל עת למלחמה. אלה אשר מכונים (אזרחים; מְדִינִי) הם לאמיתו של דבר אנשי צבא בצבא בני ציון בפועל או בכוח".⁵

קרצ'אוי קבע כי ההתנגדות (מְקַאנְמָה) לכובש הפולש לאדמת פלסטין היא לגיטימית הן בחוק השמימי, החוק העשוי בידי אדם והאמנה הבין-לאומית. הוא פסק כי חלק מהתנגדות זאת היא הפגזת ההתנחלויות של ישראל או המתנחלים ולקיחה בשבי של קצינים וחיילים, או חטיפתם והחזקתם בתמורה לשחרור אסירים ושבוים מקרב הפלסטינים, או בתמורה לפינוי המולדת על ידי הכיבוש וצבאותיו.⁶

באופן דומה פסק אבו מחמד אל-מקדסי הירדני, תיאורטיקן חשוב של אליקאעדה, בפסק ההלכה שבו הצדיק מבחינה הלכתית את פיגועי 11 בספטמבר. הוא פסק כי ילד בהלכה המוסלמית נחשב בוגר (בְּאַלֵּע') מרגע שנראו בו סמלי בגרות מינית, כלומר קרי לילה או צמיחת שערות סביב איבר המין. הדבר יכול להיות בגיל 12 או אף צעיר יותר, ומאז הוא נחשב בשריעה בוגר ומחויב בקיום מצוות. מכאן הסיק כי מגיל זה ואילך לא ייחשב עוד גם הלא מוסלמי כילד אלא כבוגר, ולפיכך לא יחול לגביו האיסור הקיים באסלאם להרוג ילדים, דהיינו דמו יהיה מותר.⁷ טיעון נוסף שהעלה מקדסי הוא כי נשים,

צבאית וגם אלה שנקראים אזרחים הם לאמיתו של דבר אנשי צבא. קרצ'אוי קבע כי כל מי שעבר את גיל הילדות בישראל - הן גבר והן אישה - מגויס לצבא. ראוי לשים לב לקביעה של מי שהיה ועודנו, גם לאחר מותו, מקור סמכות הלכתית עבור חמאס. "העורף כולו, ובכלל זה בעלי מקצוע, פועלים ויצרנים, עומד מאחורי הצבא הלוחם אף אם העורף אינו מחזיק נשק".⁴

סוגיית שחרור האסירים הכלואים בישראל ונחשבים בעיני חמאס שבוים (אֶסְרָא) היא מרכזית ואסטרטגית. את עסקת גלעד שליט כינו בחמאס "נאמנות לבני החורין". ערך הנאמנות, כלומר עמידה במילה ובהבטחה, הוא ערך יסוד בתורת המידות המוסלמית. משמעות הדבר היא שעל חמאס רובצת חובה לשחרר את האסירים בכל דרך

אישור הלכתי להתרת דמם של היהודים בישראל קיבלה חמאס כבר בשנות ה-90, בהקשר של מתן ההיתר ההלכתי לפיגועי האֶסְתִּשְׁהָאד (המכונים בתקשורת "פיגועי התאבדות"). את פסק ההלכה הגורף ביותר שהתיר פיגועי הקרבה סיפק

ילדים וזקנים שמשתתפים בלחימה או מסייעים ללוחמים ולו גם בעצה, דעה, הסברה וכדומה - דינם כדין הלוחמים.⁸ בפסק הלכה שפרסם גוף שנקרא "אנשי הדת של האומה", ארגון גג שכולל גופי פסיקה רבים ובכלל זה בפלסטין, נקבע כי מה שעשו לוחמי הג'האד של גדודי אל-קסאם למען אללה במערכת "מבול אל-אקצא" הוא המעשה העצום ביותר של האסלאם בימינו. זהו ג'האד כהלכתו שנועד להדוף את התוקפנות ולהגן על הדת והמקומות הקדושים. הנימוק מובא מן הקוראן (8:57): "אם תשיגם במלחמה, הפיצם לכל רוח למען יראו וייראו העומדים אחריהם, ולמען יזכרו".⁹ בפסק הלכה זה יש קביעה קטגורית ולפיה כל חייל או מתנחל ציוני דמו מותר בפלסטין ומחוצה לה.

במקורות המוסלמים הקדומים אפשר למצוא רשימה של האסורים בפגיעה שכוללת נשים, ילדים, זקנים ונזירים. אך בעת לחימה האיסור לפגוע ב"בלתי לוחמים" תמימים כמעט איננו תקף. בקרב חכמי ההלכה המוסלמים יש הסכמה רחבה כי בעת מלחמה "בלתי לוחמים" המשתתפים בלחימה - דמם מותר כמו דם הלוחמים עצמם

במאמר שהתפרסם ב־12 באוקטובר באתר של גוף הפסיקה הבינ-לאומי "האיחוד העולמי של אנשי הדת של המוסלמים" (שהוקם ב־2004 כדי להיות תשובה למה שפינה פסיקות ההלכה של "אנשי הדת שמטעם") נכתב בסוגיית הרג ולקחה בשבי של אזרחים על ידי חמאס, כי יש בקרב האזרחים הישראלים מי שמשתתף בלחימה הצבאית ויש מי שמסייע טכנית. "דינם של כולם בסופו של דבר הוא של כובש, וזה האחרון דינו שיצא מן האדמה הזאת. לאחר יציאתו יהפוך לבעל זכות שישמרו עליו בכל דרך".¹⁰ כותב המאמר, עצאם תלימה, כמו מורו קרצ'אוי, קבע כי החברה הציונית היא צבאית, וכל אנשיה מוזמנים למילואים. מעבר לכך, המונח איש צבא השתנה ויש אזרחים אשר מתוקף מקצועם תורמים לצבא. תלימה פסק כי "בארץ של כובש כל מי שחי על אדמתה הוא כובש".

מה לומדת חמאס עד כה מהמלחמה?

את המענה לשאלה זאת אפשר ללמוד מדבריו של אסמאעיל הניה,¹¹ שהגדיר את המלחמה ביום פתיחתה כניצחון עצום וכ"הכרעה נחרצת" (פתח מבין; ביטוי מן הקוראן 48:1). פעילי גדודי אל-קסאם רשמו, לדבריו, את קווי המתאר של ההשפלה והתבוסה על האויב. הוא תיאר אותם כמי שקיימו את הכתוב בקוראן (33:23), כלומר התחייבו לאללה להקריב את נפשם למענו, קיימו את נדרם והפכו לשהידים. מי מהם שעדיין לא הקריב את עצמו, לדבריו, נכון לעשות זאת ולא שינה את התחייבותו.

הניה הגדיר את המלחמה כתחילת המערכה לשחרור ירושלים, אדמת פלסטין והאסירים הפלסטינים. הוא למד מן האירועים על רפיסות וחולשת (השאשה) האויב, והגדיר זאת כתבוסה פוליטית, צבאית, מודיעינית, ביטחונית ומורלית. את הכניסה של כוחות אל-קסאם ליישובי העוטף הגדיר כ"צליחה העצומה" (אַלְ-עֶבּוּר אַלְ-מַעְטָם), רמז לצליחת התעלה על ידי המצרים באוקטובר 1973. צליחה זאת בוצעה הפעם, לדבריו, על ידי לוחמי אל-קסאם שכותבים את ההיסטוריה בדמם, ברוביהם ובכפות רגליהם שדרכו על הפולשים הכובשים. מה שיכול ללמד על מטרת חמאס שלא השתנתה מעולם הם דבריו של הניה לעבר ישראלי: "צאו מאדמתנו; אנו איננו רוצים לראותכם מעל האדמה הזאת; אדמה זאת היא שלנו, ירושלים שלנו והכול שלנו. אתם זרים (טאראן) באדמה הטהורה והמבורכת הזאת".

הניה הגדיר את המלחמה כתחילת המערכה לשחרור ירושלים, אדמת פלסטין והאסירים הפלסטינים. הוא למד מן האירועים על רפיסות וחולשת (השאשה) האויב, והגדיר זאת כתבוסה פוליטית, צבאית, מודיעינית, ביטחונית ומורלית. את הכניסה של כוחות אל-קסאם ליישובי העוטף הגדיר כ"צליחה העצומה" (אַלְ-עֶבּוּר אַלְ-מַעְטָם), רמז לצליחת התעלה על ידי המצרים באוקטובר 1973

סיכום

חמאס היא תנועה אסלאמית הניחנת באורך רוח, מתוך אמונה שאללה הכריע את המאבק בפלסטין לטובת המוסלמים ולכן זו רק שאלה של זמן עד שישאל תחלל להתקיים. ללוחמי גדודי אל-קסאם בונים תודעה שבמרכז היותם מממשי ההבטחה האלוהית להעניש את היהודים. ההבטחה הראשונה היא להיכנס למושבות היהודים, השנייה - להיכנס למסגד אל-אקצא.

ניצחון מבחינתה איננו מונח צבאי אלא תודעתי ותרבותי אסלאמי. ככל שתעמוד זמן רב יותר בפני ישראל בלחימה ולא תיכנע - הרי שהיא מגלה אורך רוח שהוא תכונת המאמינים. תבוסה (הזימה) בעיני חמאס אף היא איננה מונח צבאי אלא תרבותי אמוני. מבחינתה, מכיוון שאללה עומד לצידם הם אינם יכולים להיות מובסים. על כן המטרה צריכה להיות לא רק לפגוע בחומר, אלא לנסות ולפגוע ברוח הלחימה של חמאס באמצעות הבנת רכיבי תרבות ההתנגדות שלה. חשוב גם ליזכר כי חמאס מגלמת רעיון אסלאמי אמוני, ואותו קשה יותר למגר.



סמליל גדודי אלקסאם

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



ההגנה המרחבית ומלחמת "חרבות ברזל"

רעיון פינוי היישובים אינו חדש. הדיון בו מתקיים בישראל ממלחמת העצמאות ומתממש בגבול הצפון במהלך מלחמת "חרבות ברזל". לפינוי יישובים השפעה מורלית על האוכלוסייה והמנהיגים, אך הכנה מתאימה של המנהיגים והציבור לכך יכולה לאפשר שימוש יעיל בכלי זה, תוך השארתו ברמה הטקטית והוצאתו מכללי המשחק האסטרטגי



תושבים מפונים משרדות. פריצתה של מלחמת "חרבות ברזל" ממחישה את הצורך לדון מחדש בתפיסת ההגנה המרחבית כפי שהייתה בשנים הראשונות של מדינת ישראל. צילום: קובי גדעון, לע"מ

למציאות בהווה ובעתיד הנראה לעין. במאמר זה אסקור את התפיסה של ההגנה המרחבית בימי ראשיתה של ישראל ואת שקיעתה בפועל, ממלחמת סיני ועד סוף העשור הראשון של המאה ה-21. כמו כן, אתאר את האיומים על מרחבי הגבול שפיתחו "צבאות הטרור" חזבאללה וחמאס - שאף התממשו ב-7 באוקטובר.¹

גיבושה של ההגנה המרחבית - נוכחותו של איום קיומי

ההתיישבות בארץ-ישראל נקשרה עם הביטחון, ושני אלה קיימו יחסים משתנים במהלך מאה השנים האחרונות. בהכללה רחבה ניתן לומר כי בתחילה הביטחון שירת את

מרחבי הגבול של ישראל, תפרוסת האוכלוסייה בה, מודל "צבא העם" ושיטות הפעולה של היריבים לסוגיהם מחייבים לכלול את מרחבי הגבול על כל מרכיביהם בארגון ובבחירת שיטת ההגנה. ב-7 באוקטובר 2023 פתחו כוחות חמאס בהתקפת פתע מבוורת על יישובים, מחנות ומוצבי צה"ל במרחב עוטף עזה ואף מעבר לו, רצחו אזרחים ביישובים ובאזור, לרבות מאות ממשתתפי מסיבה שהתקיימה סמוך לקיבוץ רעים, הרגו בקרבות לוחמים ממערך ההגנה של צה"ל בגבול ולוחמים שהגיעו מביתם לסייע בקרבות וחטפו אזרחים ולוחמים חיים ומתים לשטחי עזה. פריצתה של מלחמת "חרבות ברזל" ממחישה את הצורך לדון מחדש בתפיסת ההגנה המרחבית כפי שהייתה בשנים הראשונות של מדינת ישראל, ולהתאימה



סא"ל (מילי) ד"ר דותן דרוק, מנהל לחימה
בחטיבה 401, חוקר בכיר במרכז דדו

בלתי נפרד מהצבא במגננה ובמתקפה. עם זאת, נראה כי הנהגת המדינה והצבא ראו בתפיסה זו תפיסת עבר, אשר איננה מתאימה עוד למלחמות החדשות. ההנהגה הבינה כי צבאות סדירים מאורגנים - שניהלו מבצעים התקפיים בעודם עושים שימוש בכוחות משוריינים, ממוכנים ורגליים המסתייעים באש תותחים ובמטוסים - יוכלו להתגבר בקלות רבה על מערך הגנה מרחבית הנשען על מסגרות חלשות מבחינת מלאי וסוגי אמצעי הלחימה, ההכשרה והאימון של המפקדים והלוחמים, והביצורים שאינם עמידים.

בתחילה הביטחון שירת את ההתיישבות במתן ביטחון ליישובים מפני התקפות של ערבים (כוחות בלתי סדירים), לאחר מכן שירתה ההתיישבות צרכים של הביטחון הלאומי - כיבוש בהתיישבות שטחים שנכבשו במלחמת העצמאות, קביעת גבולותיה של המדינה וביסוס מערך הגנה מרחבית המוכן לבלום התקפת פתע של צבאות ערב

עם זאת, היו שהמשיכו וטענו למידת רלוונטיות גבוהה של מערך ההגנה המרחבית, בעיקר מתוך מניעים אידאולוגיים ופוליטיים של תנועות ההתיישבות, וכן ממניעים משאביים. לדוגמה: שמעון אבידן, שהיה מח"ט גבעתי במלחמת העצמאות, טען כי ייעוד מערך ההגנה המרחבית ותפקידו בביטחון השוטף ובמלחמה הם "להבטיח את הספר בימי השלום, למנוע הסתננות באופן עצמאי, ללחום מלחמה אקטיבית במקרה שהאויב שילב בין מלחמה סדירה וזעירה בשלב הראשון [זה יקבע באימון וחימוש ההגנה המרחבית], לבלום התפרצות על ידי הפיכת היישוב לבסיס אש, ותפיסת משלטים [...] להיות בסיס לצה"ל לפעולה צמודה ולשמש קרש קפיצה; במקרה של חדירת האויב לעומק - מכות בעורף, חסימות. להיות בסיס של אותן היחידות שתפקידן יהיה לפעול בעומק".⁵

הארגון של ההגנה המרחבית לאחר מלחמת העצמאות

המבנה והארגון הכללי של מערך ההגנה לא השתנה באופן מהותי מסיום מלחמת העצמאות והקמת צה"ל עד שנות ה-60, אולם נעשו בו התאמות שונות, בעיקר בתקני המפקדות והיחידות, בהתאם לזמינות כוח האדם והאמצעים. במהלך כעשור ויותר נערכו דיונים מעמיקים שבחנו את הצורך ב"חבל" כדרג בין הגוש לאזור ואת מהותו, וכן את היכולת לקיים חטיבה ומחוז באותה המפקדה בעיתות שלום ובהתפצלותה לשתי מפקדות נפרדות בחירום.

במבנה מערך ההגנה המרחבית ניכרו שינויים בין מלחמת העצמאות למלחמת סיני, שעיקרם בשני תחומים: ריכוזיות מול ביזור, וחיזוק הפיקוד והשליטה במלחמה.⁶ הרצון לחזק את הפיקוד המרחבי ולרכז בידיו את הסמכות והאחריות להכנת המרחב שתחת אחריותו למלחמה, הביא בינואר 1953 לקבלת המלצות ראש אג"ם במטכ"ל.⁷ מפקדות המחוזות בוטלו, ובפיקוד המרחבי הוקמה מפקדת הגמ"ר. המפקד היה לקצין המטה של מפקד הפיקוד בנושאי הגנה מרחבית,

ההתיישבות במתן ביטחון ליישובים מפני התקפות של ערבים (כוחות בלתי סדירים), לאחר מכן שירתה ההתיישבות צרכים של הביטחון הלאומי - כיבוש בהתיישבות שטחים שנכבשו במלחמת העצמאות, קביעת גבולותיה של המדינה וביסוס מערך הגנה מרחבית המוכן לבלום התקפת פתע של צבאות ערב.

תפיסת ההגנה המרחבית עיקרה הגנה של כוחות צבאיים מרחביים נגד פלישתם של כוחות צבא זרים לתוך שטח מדינתם, תוך שהם מסוגלים לבצע התקפות מקומיות כחלק מההגנה ואינם חלק מהמתקפה לתוך שטח האויב.² תפיסה זו, ששורשיה במאורעות תרפ"ט (1929) ובימי המרד הערבי הגדול (1936-1939), הושפעה מהדוגמה של ארגון "משמר הארץ" (Home Guard) הבריטי של תחילת שנות ה-40 של המאה ה-20. גם "משמר הארץ" הבריטי החל ביוזמתן של קהילות שהתארגנו להגנה, להקמת ביצורים ולאיימון התושבים בנשק, בטכניקות ובתרגולות המתאימות להגנה מפני איום הפלישה הגרמנית (מבצע "ארי היס") במלחמת העולם השנייה.

"משמר הארץ" התבסס בעיקר על התושבים הגברים שלא היו בגיל הגיוס לצבא הסדיר או שהיו בריתוק משקי, והוא צויד בנשק אישי, במקלעים ובנשק מסייע, תוך שהוא ניזון מתורת לחימה ומטכניקות קרביות זהות כמעט לחלוטין לאלה שהיו בצבא הסדיר (הגם שפורסמו והודפסו בצורה לא רשמית).

במהלך מלחמת העצמאות השתתפו כמה מהיישובים בלחימה באופן פעיל. חלקם הגנו בגופם, עם כוחות אחרים, ומנעו או עיכבו את התקדמות כוחות האויב דרכם או בסמוך להם. פלישת הצבא הסורי בצפון נבלמה בשערי דגניה, הצבא המצרי והכוחות הסדירים למחצה שנלוו אליו עוכבו ונשחקו בקרבות עזים על היישובים נירים, ניצנים, בארות יצחק, יד מרדכי, כפר דרום, נגבה ואחרים. גם לאחר שעבר האויב את היישובים (בין שנכבשו ובין שלא) והמשיך להתקדם - הוא נותר חשוף לפשיטות ולהתקפות שערכו כוחות מתמרנים שיצאו מיישובים אלה. כך הצליחו היישובים לעכב, לתעל ולשחוק את הכוחות המצריים, כנדרש ממערך ההגנה המרחבית, כפי שגם הוגדרו ייעודו ותפקידיו לאחר המלחמה.

במהלך מלחמת העצמאות ניתנה חשיבות רבה לתפיסת השטח ולהחזקת היישובים בו, גם בתנאים של לחימה ומצור. מניעת נפילת היישובים והחזרתם לשליטה ישראלית אם נכבשו, היה בה מניע של "רוח" ולא רק מניע צבאי טהור. היישובים נתפסו לא רק כמקומות יישוב, אלא כדגל בקרקע שאין להסירו כמסמלי האחיזה בשטח עם כינונה של המדינה.

במסמך "עקרונות מערכת ההגנה המרחבית בקווים מנחים לקורס מפקדי אזורים" ממרס 1949, המשמש בסיס להבנת המערך ולאופן שילובו בתפיסת הביטחון, נקבע שמערכת ההגנה המרחבית, המושתתת על רשת של יישובים המוכנים ללחימה מבחינת כוח אדם, ציוד, ביצור ואימונים, היא חלק



בדיקת חבלה בצינור המים ליישובי הנגב המבודדים, ליד קיבוץ בארי, 1948. במהלך מלחמת העצמאות השתתפו כמה מהיישובים בלחימה באופן פעיל. חלקם הגנו בגופם, עם כוחות אחרים, ומנעו או עיכבו את התקדמות כוחות האויב דרכם או בסמוך להם. צילום: אוצר תמונות הפלמ"ח

נותר כמעט ללא שינוי (למעט השינוי בסיווגם כקדמיים ועורפיים), הוקם "חבל" כמפקדת שליטה בחירום והגוש היה, למעשה, היחידה הטקטית הגבוהה ביותר במערך, מלבד מפקדת ההגמ"ר בפיקוד המרחבי.

פלוגות משמר הגבול שפעלו במרחב הפיקוד למשימות בט"ש בעיתות שלום, הוכפפו במלחמה למערך ההגמ"ר ונדרשו לפעול, בדרך כלל, תחת פיקוד הגושים.

למרות הצורך לחזק את הפיקוד והשליטה במלחמה, צורכי השעה לא אפשרו להחזיק את כל מפקדות הגושים מגויסות, ונקבע כי חלק ממפקדות הגושים יהיו במילואים. כך, נקבעו גושים לימי שלום וגושים לימי מלחמה.¹⁴ הפיכת חלק ממפקדות הגושים למפקדות במילואים המשיכה הלכה למעשה את תהליך הכרסום במערך ההגנה המרחבית בשל הקשב המועט יחסית של יחידה במילואים לתכנון ולשמירת כשירות מערך ההגנה המרחבית במרחב הגוש - דבר שדרש עיסוק שוטף. עצם היותן של מפקדות החבלים במילואים הטיל על הגוש את הצורך לפקד בימי שלום על אזורים בצורה ישירה, ועם מתן האחריות לגושים בימי שלום למרחב גדול, שכלל במלחמה כמה גושים, הטיפול והקשב השוטפים לאזורים קטן במידה ניכרת.

בשנים הראשונות לקום המדינה אורגן מערך ההגנה מרחבית שנשמך על הקשר בין ההתיישבות ובין הביטחון, כך שמרחבי הגבולות¹⁵ על כל תכולתם, שימשו לצורכי מערך

ומפקדם של הגושים במרחב הפיקוד.¹⁰ גם במפקדה זו היו פערים רבים באיוש ובכשירות ממלאי התפקידים. היא נסמכה באופן כמעט מלא על אגפי המטה וגופי הביצוע בפיקוד המרחבי, ונראה כי בחירום היא הייתה מתקשה למלא את תפקידה. המהלך של הפרדת המחוזות וביטולם חיזק את החטיבות. הן לא נדרשו לאישי בחירום שתי מפקדות חטיבה (מפקדת חטיבה מתמרנת ומפקדת מחוז), ויכלו להתרכז בבניין הכוח של החטיבה כחטיבה לוחמת ללא עיסוק בנושאי הגנה מרחבית.

שינוי מרכזי נוסף שחל במערך ההגנה המרחבית חיזק את הפיקוד והשליטה במערך במלחמה, על ידי קביעת ה"חבל" כדרג ביניים בין הגוש לאזור כמפקדה לפיקוד ולשליטה מבצעית בלבד, ללא יכולות לוגיסטיות. מפקדת החבל הייתה במילואים, והתגייסה רק בעת הצורך כדי לפקד על אזורים בעלי קשר טקטי. החבל אורגן כמתחם או במרחב מוגן נגד דרך פעולה אפשרית של האויב, ותוכננה תוכנית הפעלת אש ומכות נגד למרחב אחריותו. נקבעו חבלים קדמיים ועורפיים כחלק מהמענה להתמודדות עם המחסור באמל"ח, בכוח אדם ובביצורים, אך ללא שינוי בצורת היערכות החבל להגנה.¹¹ לרוב, הגושים היו אחראיים למרחב שהכיל בתוכם כמה צירי אורך ראשיים ומשניים אשר האויב יכול היה לחדור דרכם, ואילו החבל נערך להגנה על ציר אחד בלבד או קטע ממנו. ערב מלחמת סיני אורגן מערך ההגנה המרחבית בעוד האזור

הגנה במלחמה (גם בשגרה). היישובים נתפסו כחלק ממערך המוצבים והמתחמים המוגנים, ואורגנו לשם כך עלידי קביעת צורת הבנייה, החומרים שמהם נבנו חלק מהמבנים (לצורך עמידות בפני אש מסוגים שונים), נחפרו תעלות קשר, בונקרים ועוד. גם התושבים במרחבי הספר נתפסו ככוח האדם שנדרש לאייש את מערך ההגנה המרחבית ביישובים, ובמפקדות וביחידות הגבוהות יותר (חבלים וגושים). ככאלה, על חלקם נכפה השירות ביחידות המערך, ונערכו הכשרות מתאימות לתפקידים מקצועיים ולפיקוד וכן אימונים ברמות השונות. במסמכי תורת הלחימה ובתוכניות המבצעיות בדרגים השונים הוגדרו יחסי הגומלין והכפיפות בין כוחות המערך לכוחות המתמרגנים ונראה כי ניתן מענה מיטבי, לפחות באופן תאורטי, לתרחישי הייחוס של אותה התקופה, בהם התקפת פתע בחזית אחת או יותר שהמשכה לחימה בכמה חזיתות. עם זאת, המצב בשטח היה שונה והתגלעו בו פערים רבים.

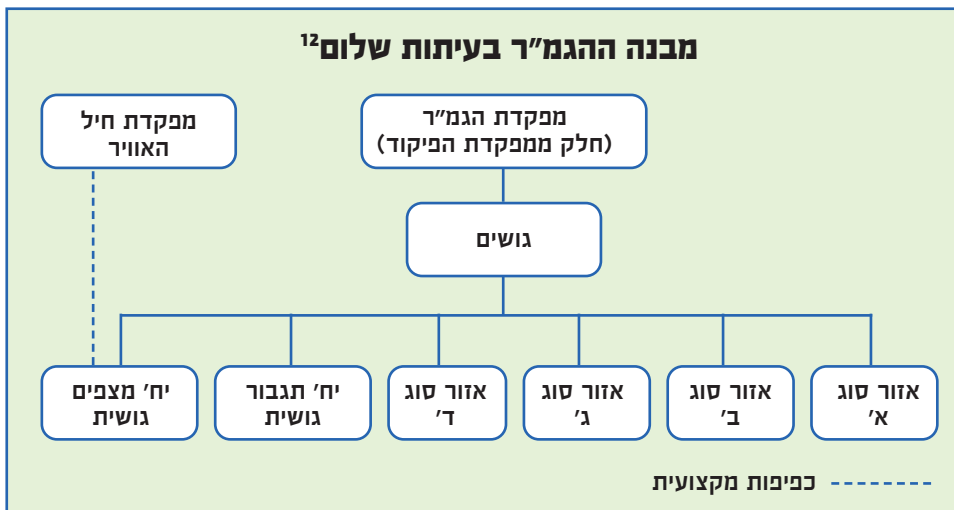
איום של התקפות פתע והצורך בהגנה מרחבית כשירה ומוכנה

ממלחמת סיני ועד לשנים האחרונות דעך מערך ההגמ"ר,

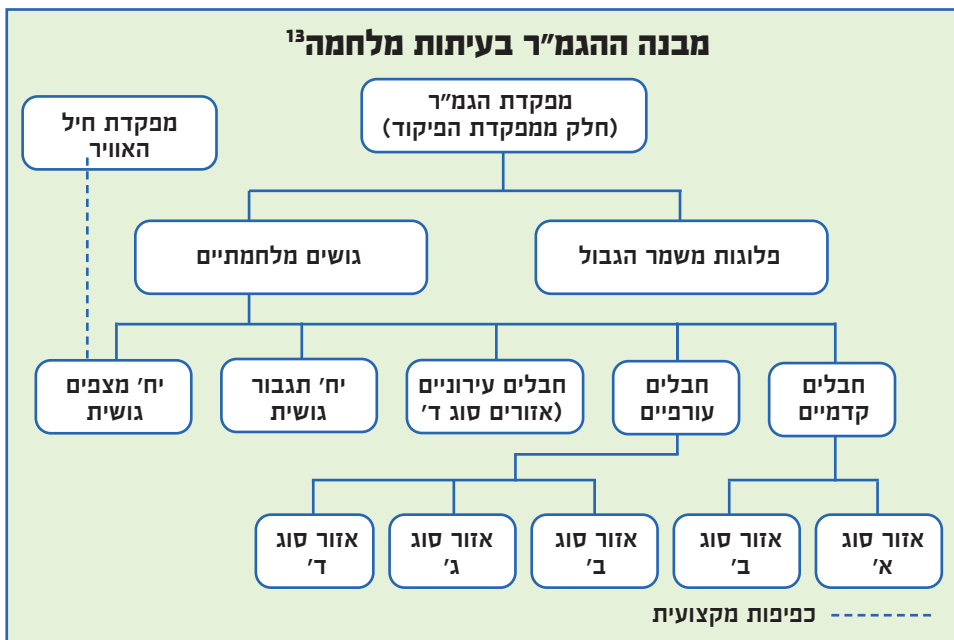
ואינו נתפס עוד כחלק ממערך ההגנה נגד צבאות. המערך הוכווון להתמודדות עם אירועי בט"ש שהתבטאו בעיקר בחדירת מחבלים ליישובי הספר, פעילות פלילית וכדומה. בעידן של מלחמות נגד צבאות סדירים, לפחות עד פריצתה של מלחמת האזרחים בסוריה לפני יותר מעשור, לא ראו בצה"ל את מערך ההגמ"ר ככזה שיוכל להשתלב בלחימה ההגנתית. המערך לא שותף בקרבות ההגנה במלחמת יום הכיפורים בחזית רמת הגולן, והיישובים למעשה פונו (חלקם בצורה סדורה וחלקם תחת אש הסורים). מלחמת יום הכיפורים ועוצמת הלחימה של הצבאות הסדירים סייעו להכרה בצורך להתאים את ייעוד מערך ההגמ"ר ותפקידיו להתמודדות עם חדירות של חוליות טרור ולא עם כוחות סדירים, כפי שנכתב בספר תו"ל שפורסם על ידי זרוע היבשה.¹⁶

הצורך בבחינה מתמדת של מערכים ביטחוניים וצבאיים הוא חובה קבועה למנהיגים ולמפקדים. באוקראינה הוקם מערך של יחידות הגנה מרחבית כלקח מהלחימה נגד רוסיה בשנים

מבנה ההגמ"ר בעיתות שלום¹²



מבנה ההגמ"ר בעיתות מלחמה¹³



2014-2015 באזור דונבאס. האוקראינים הקימו מסגרות גדודיות בהגנה המרחבית, שאוישו במתנדבים לשירות, המתאמנים במהלך השנה ואף לעיתים נוטלים חלק במשימות בט"ש בגבולות ובמרחבי פנים. יחידות הגנה מרחבית אלה הוקמו גם בתוך הערים הגדולות כמו קייב, ולמעשה אומנו להילחם גם בשיטות של גרילה נגד כוחות צבא פולשים, כפי שאכן קרה בפברואר 2022 עם פלישת צבא רוסיה לאוקראינה.¹⁷ מסגרות אלה הן גם שלד ארגוני, לוגיסטי והדרכתי לקליטת מתנדבים מתוך האוכלוסייה המקומית¹⁸ ואף ממדינות אחרות, המאפשר את הכשרתם, צידם והפעלתם בזמן קצר יחסית למשימות הגנה והתקפה טקטית נגד כוחות פולשים.

בישראל נראה כי בחינה עכשווית של האיומים בגבולותינו, ככל שהייתה נכונה ערב 7 באוקטובר 2023, בעיקר בחזיתות מצרים, סוריה ולבנון, מעלה כי לאויב יכולות התקפיות מוגבלות בהיקפן ובעוצמתן מול צה"ל. עם זאת, נראה כי יכולת אויבים אלה לפתח מהלך התקפי מוגבל, בעל עוצמה הגדולה



אזרחים בקייב, מתחמשים לקרב. הסרט הצהוב בזרוע השמאלית מסמן את חברי כוחות ההגנה הטריטוריאליים (אוקראינה).
יחידות הגנה מרחבית אלה הוקמו גם בתוך הערים הגדולות כמו קייב, ולמעשה אומנו להילחם גם בשיטות של גרילה נגד כוחות צבא פולשים. צילום: ויקיפדיה

ההתרעה. אלה, כידוע, קרסו גם בפרוץ מלחמת יום הכיפורים שהחלה 50 שנים ויום לפני "חרבות ברזל".

המלצות וסיכום

לנוכח הניתוח שהוצג במאמר זה ואופיו של האיום על מרחב הגבול כפי שהתממש לצערנו ב־7 באוקטובר,²⁰ נכון לארגן מחדש מערך הגנה מרחבית שיאפשר התמודדות מתאימה עם איומים אלה וימנע מהאויב להשיג הישגים פיזיים ותודעתיים. הבסיס לכל התמודדות עם תרחישי ייחוס אלה הוא היכולות להתמודד בצורה יעילה עם האויב בשטחנו, מתוך הנחה שלא כל הפעולות שיעשו קודם לכן (פעולות נגד בסיס היציאה של האויב, איתורו והשמדתו בנתיב התנועה וכדומה) יצלחו.

ראשית, נכון יהיה לשוב ולבחון את הגדרת יעדי ההגנה של כוחותינו במרחב הגבול ולסווגם, כדי לאפשר שיח מקצועי על חלוקת המשאבים (שתמיד מצויים במחסור). לאחר שנקבעו יעדי ההגנה במרחב הגבול ובהם כמובן היישובים, שהרי זו מטרתו של צה"ל, נדרש לחזק את היישובים סמוכי הגדר בכמה משאבים:

- הגדרת התושבים בגיל שירות מילואים (בכל גיל) כחלק ממערך הגנת היישוב;
- ציוד ואימון התושבים בתרחישים המתאימים תוך שילובם עם כוחות הביטחון השוטף וכוחות עתודה אפשריים;
- הגדרת יחידות בסדר גודל של פלוגות וגדודים המתגייסים במרחב הגבול - ביישובים;
- פלוגות וגדודים מתושבי המרחב "בפקודה"! מתוך האזרחים בני גיוס מילואים בכל גיל, תוך העדפת שירותם ביחידות מרחביות אלה ולא ביחידות המתמרנות;

מזו של המגן בשטח מוגדר בזמן קצר, היא תרחיש הייחוס הרלוונטי. עיון בפשיטות ובהתקפות של הפלגים השונים בסוריה, של דאעש והארגונים הנאמנים לו בסיני, ולהבדיל פשיטות המחותרת הכורדית על יעדים טורקיים סמוכי גבול, מעלה את הצורך לייצר מענה הגנתי מיידי.

היכולת להעתיק כוחות גדולים בזמן קצר ממחנות הקבע למרחב ההתנגשות (הקרב) שנקבע על ידי האויב, לא מובטח שתיעשה בקצב הנדרש מול שיטות הפעולה של האויב. במצב הקיים, נראה כי במקרים מסוימים יוכלו הכוחות העיקריים (שאינם בסדר הכוחות הקבוע בהגנת הגבול) לבצע התקפת נגד מאוחרת בלבד ולהשיב את מצב השטח לקדמותו, אך לא למנוע את התקפת האויב (התקפת נגד מקדימה) או לשבור אותה במהלך התרחשותה (התקפת נגד מקבילה).

ב־7 באוקטובר פתח חמאס בהתקפת פתע מבוזרת לאורך הגבול עם ישראל. כוחותיו הסדירים ואוחזי נשק נוספים כבשו חלק מיישובי עוטף עזה, מחנות ומוצבים, רצחו אזרחים תושבי העוטף והעוברים בו, הרגו בקרבות לוחמים מחברי כיתות הכוננות של היישובים (במקומות שהיו כאלה) והעיר שדרות, לוחמים מכוחות צה"ל ששירתו בהגנת הגבול ואחרים שהגיעו עם לוחמים משירותי הביטחון והחירום כדי לסייע בעצירת ההתקפה.¹⁹ כך מימשו את דרך הפעולה האפשרית של פשיטה או התקפת פתע למרחב הסמוך לגבול, כפי שגם חזבאללה הציג בעשור האחרון בתפיסת "כיבוש הגליל". פעולה זו ממחישה את אופיו של האיום על הגבולות של ישראל, אשר נראה כי צה"ל לא נערך אליו במידה הדרושה, לפחות בכל הקשור למצבת הכוחות בגבולות, רמת הכוננות שלהם ושל מערכים אחרים, ונסמך יתר על המידה על המודיעין ויכולות



שרידי תחנת המשטרה בשדרות בסיומו של הקרב נגד מחבלי החמאס. פעולה זו ממחישה את אופיו של האיום על הגבולות של ישראל, אשר נראה כי צה"ל לא נערך אליו במידה הדרושה, לפחות בכל הקשור למצבת הכוחות בגבולות צילום: יואב קרן, ויקיפדיה

לאפשר שימוש יעיל בכלי זה, תוך השארתו ברמה הטקטית והוצאתו מכללי המשחק האסטרטגי. נראה כי לאחר הפינוי שנערך בגבול הצפון במלחמת "חרבות ברזל", וזה שנעשה בדרום לאחר 7 באוקטובר, הציבור הישראלי הוכשר לכך.

בהגנת הגבולות נדרש מענה המשלב, כאמור, בין כוחות הגנה מרחבית המבוססים על תושבי היישובים והערים במרחב הגבול והסמוכים לו (כדי למלא את השורות) ובין הכוחות המתמרנים המוצבים בעיתות שגרה בהגנת הגבולות

בהגנת הגבולות נדרש מענה המשלב, כאמור, בין כוחות הגנה מרחבית המבוססים על תושבי היישובים והערים במרחב הגבול והסמוכים לו (כדי למלא את השורות) ובין הכוחות המתמרנים המוצבים בעיתות שגרה בהגנת הגבולות. רק מענה משולב זה, תוך חיזוק מרכיב ההגנה הקבוע בתוך יעדי ההגנה המבוסס על התושבים עצמם, יאפשר התמודדות יעילה נגד התקפות פתע. כל זאת לצד מרכיב התקפי מתאים היכול לאתר ולהשמיד כוחות אויב בבסיסי היציאה ובנתיבי התנועה שלהם וכן מרכיבים שונים, טכנולוגיים בעיקרם, לאיתור ומתן התרעה (שעליה אין לסמוך כמובן באופן מלא, אלא רק כמרכיב בהערכת המצב) בעיתוי מתאים לגבי פעולות אפשריות של האויב.

● הקמת מחסני חירום ביישובים ובנקודות מרכזיות בסביבה הקרובה לצורך זירוז תהליך הגיוס וכן כמוקדי אחזקה לאמצעי הלחימה.

נוסף על הגנת היישוב או "האזור", כהגדרתו בימי ראשית המדינה, נכון לארגן את המרחב בצורה שתכיל כוחות ויכולות הגנתיים לצד יכולות וכוחות התקפיים, וכך יינתן מענה שלם בהגנה. השילוב בין היחידות המתמרנות המבצעות הגנת גבולות ("קו", בלשון פשוטה) לכוחות ההגנה המרחבית חייב להיות בסיסי וקבוע, לפחות בדומה לזה שבשטחי אוגדת יהודה ושומרון, שם קיים קשר טוב בין אחראי הביטחון ביישובים וכיתות הכוננות הסרות למרותם ובין היחידות המבצעות תעסוקה מבצעית. אף שברור כי התושבים שישרתו בהגנת היישוב מבצעים זאת כחלק מכוחות המילואים, יידרש מענה מיוחד הקשור לשמירת כשירות, תרגילים משותפים ועוד כדי שכוחות הגנת מרחב מסוים יוכלו לפעול באפקטיביות מרבית בשעת חירום. מכאן שעל מפקד היחידה האחראית ליישוב אחד או יותר, לראות בכוח ההגנה המצוי בו חלק אינטגרלי מיכולת ההגנה במרחב - להתאמן איתו, לאמן אותו ולתאם עימו תוכניות. כמו כן, יהיה נכון לבחון אילו יישובים יש לפנות ובאילו תרחישים או מצבי כוננות, כדי לצמצם את מספר יעדי ההגנה שכוחותינו נדרשים להגן עליהם (לנוכח המחסור המתמיד בהגנה בכוח אדם ובאמצעים), וכן כדי לצמצם לאויב את אפשרויות הפעולה.

רעיון פינוי היישובים אינו חדש. הדיון בו מתקיים בישראל ממלחמת העצמאות ומתמשש בגבול הצפון במהלך מלחמת "חרבות ברזל", בלי שכוחות חזבאללה תקפו קרקעית לתוך שטח ישראל. לפינוי יישובים השפעה מורלית על האוכלוסייה והמנהיגים, אך הכנה מתאימה של המנהיגים והציבור לכך יכולה

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



התרעה במשבר

הכישלון המודיעיני ב־7 באוקטובר 2023 שונה מקודמיו, ומשכך - דורש פתרון אחר. יש להעביר את תפקיד המעריך הלאומי מידי אמ"ן לגוף אזרחי מצומצם, תחת משרד ראש הממשלה, שיקיים יחסי גומלין עם שאר ארגוני המודיעין, ויקדיש את מעייניו ללימוד, ניתוח וכתיבה של מסמכים בסוגיות האסטרטגיות המרכזיות. גוף זה, אם יאורגן וינהל בצורה נכונה, ייתן לישראל יכולות הערכה מקצועיות שאינן קיימות היום ויאפשר התמודדות טובה יותר עם אתגרי המודיעין העתידיים



מחבלי חמאס מורצים את הגדר ב־7 באוקטובר. קונספציית "החמאס מורתע" הייתה עדיין במלוא תוקפה בשעה 06:30, כאשר כוחותיו פרצו את הגבול. צילום: תיעוד פלסטיני

לא קדמה התרעת מלחמה של אמ"ן, אבל כבר בבוקר 5 באוקטובר החליט הרמטכ"ל שהמצב בגבולות מחייב תגבור. לכן הוא הכריז על כוננות ג', לראשונה מאז מלחמת ששת הימים, ופרס את כוחות הצבא הסדיר בחזיתות התעלה ורמת הגולן. אילו הכוחות היו מופעלים בצורה נכונה בשעות שלפני פרוץ המלחמה, סביר להניח שחלק ניכר מהנזק היה נמנע. לא כך ב־7 באוקטובר 2023. קונספציית "החמאס מורתע" הייתה עדיין במלוא תוקפה בשעה 06:30, כאשר כוחותיו פרצו את הגבול. הביטוי הברור ביותר לכך היה שלמרות התרעות על פעילות צבאית יוצאת דופן בעזה בשעות שקדמו לפרוץ המלחמה, הדרג הפיקודי הבכיר נמנע מלהעלות את הכוננות

כישלון מערכת המודיעין במתן התרעה על מתקפת החמאס ב־7 באוקטובר הוא אירוע יוצא דופן בתולדות כשלי המודיעין. בכל המקרים הדומים לו מאז פרוץ מלחמת העולם השנייה ההפתעה לא הייתה מלאה. ערב מבצע "ברברוסה" ביוני 1941 הבינו הגנרלים הסובייטים שפני גרמניה למתקפה, ורק פקודותיו המוטות והמוטעות של מנהיג המדינה יוסף סטלין מנעו היערכות בהתאם. בדצמבר 1941 היה ברור לגורמי המודיעין האמריקניים שיפן מתכוונת להרחיב את המלחמה, אבל אף אחד לא שיער שפני היפנים לתקיפת מרכז הכוח האמריקני בזירת האוקיינוס השקט - נמל פרל הארבור ומתקניו. למתקפה הערבית ביום הכיפורים 1973 אומנם



פרופ' (אמריטוס) אורי בריוסף, בית הספר
למדע המדינה, אוניברסיטת חיפה

הצבאית של העולם הערבי, קיימת אפשרות שהוא יתאחד נגד ישראל. לסייג זה לא הייתה השפעה על הערכת המודיעין. הערכת אמ"ן מחקר ממרס 1967 הייתה שמלחמה לא צפויה לפחות עד 1970 ושבוע לפני פרוץ המשבר שהוביל למלחמת ששת הימים העריך ראש אמ"ן, "בביטחון מלא", ש"המצרים לא מוכנים להסתבך בשום דבר בגלל הסורים".³ פרוץ המשבר ותחילת מעבר הצבא המצרי לסיני לא ערערו את הקונספציה, אבל ההסלמה ובמיוחד כניסת דיוויזיה 4 וגייחת צילום מצרית מעל הכור בדימונה העלו סימני שאלה מהותיים לגבי תקפותה. החלפת כוח האוו"ם שהוצב בשארם א-שיח' בחיילים מצרים העלתה על הפרק את שאלת סגירת מצרי טיראן, שמבחינת ישראל הייתה עילה ברורה למלחמה. למרות זאת, הערכת אמ"ן ב-22 במאי עדיין דבקה בקונספציה וקבעה כי "אין סבירות רבה בשלב זה לצעד מצרי של סגירת השיט במצרים".⁴ רק הודעתו הפומבית של נאצר על סגירתם, כמה שעות לאחר שיצאה הערכת אמ"ן, הביאה לקריסת הקונספציה ולהכרה בעובדה שמלחמה היא בלתי נמנעת.

בעקבות פעולת תגמול של צה"ל נגד הסורים בתופיק, הורה שר המלחמה של הקהילה הערבית המאוחדת, האיחוד הזמני בין מצרים וסוריה, לפרוס את הצבא המצרי בקדמת סיני כדי להרתיע את ישראל מתקיפת סוריה. אמ"ן קלט אומנם את הפקודה אבל לא זיהה את תנועת שלוש הדיוויזיות המצריות, שהיו עיקר צבא מצרים, עד שהן נפרסו סמוך לגבול הנגב

מייד לאחר מלחמת ששת הימים העריך אמ"ן כי פני מצרים אינם למלחמה בעתיד הקרוב, אולם תהליך הבנייה המהיר של הצבא המצרי לצד מצוקת נאצר מנוכחות צה"ל בגדות הסואץ הביאו לשינוי בהערכתו. בסתיו 1968 קבע אמ"ן כי פני מצרים לעימות נוסף וכי יעדי המלחמה יהיו צליחת התעלה לכל אורכה באמצעות דיוויזיות חי"ר וכיבוש סיני באמצעות דיוויזיות שריון. עוד נקבע כי המצרים יעריכו כי יש בידם היכולת לבצע מהלך כזה ב-1970, אולם לנוכח הדחף לצאת לעימות ייתכן כי הם יעריכו כבר ב-1969 שיש להם היכולת לצאת למהלך מוגבל יותר. אמ"ן הצביע, על בסיס מידע ממקור טוב שעמד לרשותו, על כוונה מצרית לחדש את האש במרס 1969.⁵ המלחמה פרצה ב-8 במרס וצה"ל היה מוכן אליה. ההתערעה שסיפק אמ"ן והפעולות שנקט צה"ל על בסיסה הן הדוגמה היחידה בהיסטוריה של ישראל להצלחת המודיעין לעמוד במשימת היסוד שלו.

שני האירועים הבולטים שלאחר מכן הוכיחו כי ההצלחה הייתה בודדת. לקראת סוף 1969, חמישה חודשים לאחר שחיל האוויר נכנס לפעולה במלחמת ההתשה, והשיג חופש פעולה מלא לא רק בגזרת התעלה אלא בכל רחבי מצרים, עלתה על הפרק הצעה להפציץ יעדים אסטרטגיים כדי לאלץ את המצרים להפסיק את האש, או לחילופין כדי למוטט את שלטונו של נאצר. שאלת המפתח בעיני מקבלי ההחלטות הייתה באיזה

בקו. התוצאה הייתה שאננות מוחלטת שהביאה על ישראל את הגדול שבאסונותיה.

כשל ההתערעה הזה נוקף בראש ובראשונה לחובת אגף המודיעין של צה"ל, מי שבתוקף תפקידו כמעריך הלאומי אמור לתת התרעה מלחמה במועד, ואשר כשל ברוב המקרים האלה בעבר. חלקו הראשון של מאמר זה מתאר את הרקורד ההיסטורי של אמ"ן מחקר במתן התרעות מלחמה. חלקו השני מסביר מדוע יש קשיים מהותיים בביצוע הערכת מודיעין לאומית מורכבת במסגרת צבאית. חלקו השלישי מציע חלופה למצב הקיים.

הרקורד

עם הקמת אמ"ן ב-1948 נקבע כי תפקידו המרכזי הוא "מתן התרעה למדינת ישראל על מתקפה צפויה של כוחות ערב [...] על מנת לאפשר למטה הכללי לבצע גיוס כוחות ולערוך מבעוד מועד את הצבא לקראת המתקפה".¹ מכיוון שעיקר כוחו של צה"ל היה צבא המילואים ובשל היעדר עומק אסטרטגי שיאפשר ספיגת מכה ראשונה, מתן התרעה הפך לאחד משלושת נדבכי תפיסת הביטחון הלאומי לצד הרתעה והכרעה.

המבחן המעשי הראשון ליכולת אמ"ן לעמוד במבחן ההתרעה נוצר בפברואר 1960, במה שזכה לכינוי "פרשת רותם". בעקבות פעולת תגמול של צה"ל נגד הסורים בתאופיק, הורה שר המלחמה של הקהילה הערבית המאוחדת, האיחוד הזמני בין מצרים וסוריה, לפרוס את הצבא המצרי בקדמת סיני כדי להרתיע את ישראל מתקיפת סוריה. אמ"ן קלט אומנם את הפקודה אבל לא זיהה את תנועת שלוש הדיוויזיות המצריות, שהיו עיקר צבא מצרים, עד שהן נפרסו סמוך לגבול הנגב. צה"ל, שנתפס "עם המכנסיים למטה", כפי שקבע סגן הרמטכ"ל יצחק רבין, הכריז על כוננות "רותם" ובמהלכה תוגבר הגבול במהירות, בעיקר ביחידות הצבא הסדיר ומעט בחטיבות מילואים. לאחר זמן המשבר התפוגג. מבחינת אמ"ן וצה"ל, אירועי פברואר 1960 היו כישלון התרעה ברור, הראשון מסוגו.²

בשנים שקדמו למלחמת ששת הימים פיתח אמ"ן את הקונספציה לפיה כל עוד הצבא המצרי שקוע במלחמת האזרחים בתימן שהחלה ב-1962, נאצר לא יזוה מהלך נרחב נגד ישראל. קונספציה זו נתנה לצה"ל יד חופשית להסלים את העימותים עם סוריה ללא חשש מתגובה מצרית, למרות סימנים שהעידו כי הצמרת המצרית רואה בכך מתיחת חבל שעלולה להביא לפעולה. הערכת אמ"ן מינואר 1967 הגדירה את האיפוק המצרי כדבקות ב"עיקרון מקודש" וראש אמ"ן, אהרון יריב, חזר על הערכה זו בכנס סגל הפיקוד הבכיר בפברואר. הסייג היחיד להערכה זו נשמע באותו כנס מפי ראש הממשלה ושר הביטחון לוי אשכול, שציין כי למרות חולשתו



המתקפה על פרל הארבור. בדצמבר 1941. צילום מתוך מטוס יפני מתחילת המתקפה: ספינת המלחמה וסט וירג'יניה סופגת טורפדו; 2 מטוסי תקיפה יפניים נראים בתמונה, האחד מימין לפיצוץ והשני בימין התמונה. היה ברור לגורמי המודיעין האמריקניים שיפן מתכוונת להרחיב את המלחמה, אבל אף אחד לא שיער שפני היפנים לתקיפת מרכז הכוח האמריקני בזירת האוקיינוס השקט. צילום: Imperial Japanese Navy - Official U.S. Navy photograph NH 50930.

השתנתה, וב־16 בפברואר נקבע כי "הרוסים לא יתערבו באופן ישיר אך יסייעו לנאצר באמצעי לחימה משופרים ובלחץ מדיני".⁶ רק באמצע מרס 1970, כחודשיים לאחר שהסובייטים החלו לפרוס במצרים דיוויזיית הגנה אווירית שכללה כמה עשרות סוללות טילי נ"מ וכמאה מטוסי יירוט מדגם מיג-21 על טייסהם,⁷ החלה תפנית בהערכה הישראלית. הקונספציה שלפיה הסובייטים לא יתערבו קרסה סופית רק ב־18 באפריל, כאשר אנשי "מסרגה" ביחידה 848 קלטו דיבורים ברוסית שהעידו כי טייסים סובייטים עולים לאוויר מול טייסי חיל האוויר.⁸

כשל ההתרעה במלחמת יום הכיפורים הוא המוכר בין כישלונות אמ"ן, אך ראוי להדגיש כאן ארבע נקודות: ראשית, כל המידע שהגיע לאמ"ן מאז סוף 1972 סתר את הקונספציה לפיה מצרים לא תצא למלחמה כל עוד לא תשיג את אמצעי הלחימה הנדרשים לכך בראייתה. לא היה דבר במידע, שהגיע בעיקרו ממקורות מוסד מצוינים, שאישש את הקונספציה הזו. שנית, ראש אמ"ן התחייב בדיונים עם מקבלי ההחלטות באביב 1973 שאמ"ן ייתן התרעה מלחמה על בסיס יכולות, אך בבוא המלחמה הוא העריך את הסתברותה על בסיס כוונות. שלישית, בתוך אמ"ן, ובייחוד בתוך אמ"ן מחקר, התנהלו ויכוחים פנימיים בדבר רמת תקפותה של הקונספציה, אולם עד

מידה עלול מהלך כזה להביא לשיגור כוחות סובייטים לזירת הלחימה. אמ"ן העריך כי בשל החשש מעימות ישיר עם ארצות הברית ובשל קשיים לוגיסטיים הכרוכים בהתערבות הרחק מגבולותיה, ברית המועצות תימנע ממהלך כזה. הערכה דומה התקבלה גם מגורמי מודיעין אמריקניים. על בסיס הערכת אמ"ן נתנה גולדה מאיר את האור הירוק להפצצות בעומק (מבצעי "פריחה") שהחלו בראשית 1970.

הפתעת מלחמת יום הכיפורים הייתה קו פרשת המים של אופן ההתייחסות של אמ"ן לאיומי מלחמה. אם עד אוקטובר 1973 הערכותיו נטו לצד השאננות (עקרון פוליאנה), אחרי המלחמה החליפו אותן הערכות יתר של איומים והערכות חסר של הזדמנויות (תסמונת קסנדרה)

זמן קצר לאחר תחילת ההפצצות החלו להצטבר סימנים לכך שדפוס הפעילות המוכר של הסובייטים במצרים החל להשתנות. למרות זאת הקונספציה של אמ"ן מחקר לא



נשיא מצרים אנור סאדאת (במרכז) בעת ביקורו בישראל. מסוף אוקטובר 1973 הוציא אמ"ן בכמה הזדמנויות התרעות מלחמה אף על פי שמשקל הסימנים המעידים לא הצדיק זאת. צילום: לע"מ

מסוף אוקטובר 1973 הוציא אמ"ן בכמה הזדמנויות התרעות מלחמה אף על פי שמשקל הסימנים המעידים לא הצדיק זאת. שיאה של מגמה זו היה ערב ביקור סאדאת, כאשר אמ"ן התריע מפני כוונה מצרית לנקוט מהלכי כוח במסווה של יוזמת שלום.¹⁰ בהמשך נטו הערכות אמ"ן להפריז במידת האיום שנשקף מ"החזית המזרחית", שנוצרה לאחר שמצרים יצאה ממעגל המלחמה, ובמשמעויות ההתקפיות של תפיסת "האיזון האסטרטגי" של סוריה, לאחר שפרוץ מלחמת איראן-עיראק ב-1980 פירק הלכה למעשה את איום "החזית המזרחית". מאז מלחמת יום הכיפורים ספגה ישראל שלוש יוזמות התקפיות - האנתפאדה הראשונה, האנתפאדה השנייה ו"מבול אל-אקצא". התרעה על התקוממות עממית בשטחים כפי שקרתה בסוף 1987 לא הייתה מתפקידי אמ"ן, ולכן היעדר ההתרעה במקרה זה לא נזקף לגנותו. פרוץ האנתפאדה השנייה אומנם לא הפתיע את קהילת המודיעין אולם יצר חילוקי דעות בדבר מקורותיה והשליטה בה. בשב"כ, אמ"ן והמוסד העריכו שמדובר בהתקוממות עממית, פרי "תסכול מצטבר בחברה הפלשתינאית ממדיניות הפנים של הרשות ומהתהליך המדיני".¹¹ מנגד, מי שהשפיע יותר מכל על תמונת המודיעין של מקבלי ההחלטות היה ראש חטיבת המחקר עמוס גלעד. הערכתו קבעה שערפאת אינו בשל להסכם סופי, שהוא ואנשיו הציתו את ההתקוממות, והוא השולט בגובה הלהבות.¹² בדיעבד התברר כי הערכת גורמי המחקר בשלושת

הרגע האחרון ההערכה המרכזית לא השתנתה ממש, למרות כל הסימנים הברורים על הכנות לפתיחה באש. רביעית, ראש אמ"ן אלי זעירא פעל בימים שלפני המלחמה בצורה חריגה, וכך החמיר את הערכת החסר של מקבלי ההחלטות בדבר חומרת האיום.⁹

אם מוציאים מכלל חשבון את שתי האנתפאדות, אמ"ן עמד למבחן התרעת המלחמה שש פעמים: ב־1960, 1967, 1969, 1970 ו־2023. את המבחן הוא צלח רק פעם אחת, כאשר הוציא התרעה לפני פתיחת מלחמת ההתשה במרס 1969. בשאר המקרים הוא דבק בקונספציה שאננה למרות המידע שעמד לרשותו

הפתעת מלחמת יום הכיפורים הייתה קו פרשת המים של אופן ההתייחסות של אמ"ן לאיומי מלחמה. אם עד אוקטובר 1973 הערכותיו נטו לצד השאננות (עקרון פוליאנה), אחרי המלחמה החליפו אותן הערכות יתר של איומים והערכות חסר של הזדמנויות (תסמונת קסנדרה).

ארגוני המודיעין הייתה קרובה יותר למציאות ונראה שהדרך שבה הגיב צה"ל לאירועים, על פי הגישה המחמירה יותר, תרמה לליבוי האנתפאדה. אם מוציאים מכלל חשבון את שתי האנתפאדות, אמ"ן עמד למבחן התרעת המלחמה שש פעמים: ב-1960, 1967, 1969, 1970 ו-2023. את המבחן הוא צלח רק פעם אחת, כאשר הוציא התרעה לפני פתיחת מלחמת ההתשה במרס 1969. בשאר המקרים הוא דבק בקונספציה שאננה למרות המידע שעמד לרשותו. כשל שיטתי זה אינו מקרי. אפשר לזקוף אותו, לפחות באופן חלקי, לעובדה שהמערך הלאומי הוא גוף צבאי.

מודיעין צבאי כמערך לאומי: הבעיות

ישראל היא הדמוקרטיה הליברלית היחידה בעולם שבה מערך המודיעין הלאומי הוא גוף צבאי. הסדר ייחודי זה, שהתגבש מייד לאחר סיום מלחמת העצמאות והתמסד בשנות ה-50, לא היה תוצר של תכנון מראש. הוא שיקף אומנם את הצורך להתמודד עם האיום המרכזי, מתקפה ערבית כוללת, אבל הושפע גם ממאבקי כוח בתוך קהילת המודיעין העוברית ובעיקר מהמקום הנמוך שבו הועמד המחקר המדיני בסדר העדיפויות של משרד החוץ. את החלל שנוצר בתחום המדיני מילא המודיעין הצבאי.

מצב שבו אנשי צבא הם חוקרי המודיעין המובילים במדינה בסוגיות מדיניות, כלכליות, חברתיות או תרבותיות הוא מצב בלתי בריא מלכתחילה. אלה הם תחומים פעילות אזרחיים, ואזרחים צריכים להיות מעריכי המודיעין שלהם.

מחקר מודיעיני, בדומה למחקר בכל תחום אחר, מושתת על פתיחת לדעות אחרות, חשיבה מחוץ לקופסה ודין והתפלמסות שאינם מושפעים ממעמדם ההיררכי של בעלי הדעה. אופי החיים הצבאיים, שמטבעם הם קונפורמיים ואחידים, יוצר מעטפת המקשה אך היא על פיתוח חשיבה עצמאית, שהיא תנאי למחקר מודיעיני איכותי

מעמדו של אמ"ן כמערך הלאומי הבכיר ואינטנסיביות המפגשים בין ראש אמ"ן או רח"ט המחקר למקבלי ההחלטות המרכזיים מוסיפים עוד ממד לבעיה: הם מקנים לאמ"ן עוצמה רבה, לעיתים רבה מדי, בתהליכי קבלת ההחלטות ובקביעת סדרי העדיפות של ישראל. המעורבות האינטנסיבית הזו טשטשה לא פעם את הגבול בין הדרג הצבאי והדרג המדיני ופגעה בעקרון יסודי ביחסי צבא-מדינה, שמירה על הפרדה מרבית בין אנשי הצבא לפוליטיקה. מנגד, בשל היותו של ראש אמ"ן אלוף בצבא, עומדים בינו ובין ראש הממשלה שלושה דרגים - סגן הרמטכ"ל, רמטכ"ל ושר הביטחון. בתנאים מסוימים הם יכולים לחסום את דרכו של המערך הלאומי אל מקבל ההחלטות המרכזי, או לחילופין לאפשר למקבל ההחלטות עצמו, שדעתו אינה נוחה מהערכת המודיעין, להגוף את דלתו בפניו.

מצבים כאלה היו נדירים, אבל אם הם יתקיימו הם עלולים

לייצר לא רק מחסור במודיעין, אלא גם "מודיעין להשבעת רצון", קרי הטיה מודעת של הערכת המודיעין בהתאם לצורכי מקבל ההחלטות. ישראל היא אומנם דוגמה למדינה שבה אנשי המודיעין הקפידו להוציא במהלך השנים הערכה אמינה ככל האפשר¹³ אולם יש סימנים, כולל סביב כשל המודיעין ב-7 באוקטובר 2023, כי הקפדה זו נסדקה והיא עלולה להיסדק עוד יותר בעתיד. מכך עולה המסקנה העקרונית שיש ליצור אי תלות מרבית בין יצרני המודיעין לצרכנים כדי לייצר סביבת הערכה נטולת לחצים פוליטיים.

העובדה שהערכת המודיעין הלאומית נעשית בצבא גורמת גם לשורת בעיות מעשיות הפוגמות ביכולת אמ"ן מחקר לייצר את התוצרים הטובים ביותר. בעיה אחת היא הניגוד בין ערכי הצבא לערכי המחקר. צבא בנוי על היררכיה ברורה, משמעת קפדנית וציות לפקודות. מחקר מודיעיני, בדומה למחקר בכל תחום אחר, מושתת על פתיחת לדעות אחרות, חשיבה מחוץ לקופסה ודין והתפלמסות שאינם מושפעים ממעמדם ההיררכי של בעלי הדעה. פער הדרגות על הכתף, שהוא הביטוי הברור ביותר להיררכיה הצבאית, יסתום לא פעם את פיו של המערער על דעת הבכירים ממנו ויכריע ויכוחים לא בתוקף איכות הטיעונים אלא בכוח הדרגות. אופי החיים הצבאיים, שמטבעם הם קונפורמיים ואחידים, יוצר מעטפת המקשה אך היא על פיתוח חשיבה עצמאית, שהיא תנאי למחקר מודיעיני איכותי.

בעיה נוספת היא בעיית המומחיות המקצועית. משך תפקיד בצה"ל הוא כשלוש שנים בממוצע, וכך נהוג באמ"ן מחקר. לעומת זאת חוקרים נדרשים לשנה, שנתיים ולעיתים יותר כדי להתחיל להבין את תחום מחקרם לאשורו. התוצאה היא שחלק ניכר מהחוקרים בחטיבת המחקר לא מגיעים לרמת המומחיות הנדרשת לתפקידם, והמערכת מאבדת דרך קבע מיכולת הערכת מודיעין ברמה גבוהה.

על בעיית התחלופה המהירה נוספת גם בעיית גיל הפרישה. צה"ל נבנה על גיל פרישה מוקדם יחסית, כיאה לצבא לוחם. אבל אין דין חוקר מודיעין כדין קצין בחטיבת גולני, ופרישה בגיל 45 אינה מתאימה לאיש המחקר, שבחלק גדול מהמקרים רק מגיע בגיל זה לשיא אונו המחקרי. יתרה מזאת, השילוב בין משך התפקידים הקצר ובין אופק קידום שנעשה צר יותר ויותר במעלה הדרגות מביא לפרישת חוקרים לא מעטים מאמ"ן מחקר הרבה לפני שמיצו את יכולותיהם.

נוסף על אלה, לצבא יש גם יכולות מוגבלות בלבד למשוך כוח אדם מתאים לתפקידי מחקר ולשמר אותם לאורך זמן. חלק לא קטן מהבוגרים ומהמוסמכים של החוגים למזרח התיכון בישראל אינם בהכרח קצינים, ולאמ"ן יכולת מוגבלת למשוך אותם לשירות לאחר תום הלימודים, בגיל מאוחר יחסית. כמו כן גיל הפרישה הצעיר פירושו קריירה קצרה שנים בחטיבת המחקר, הכוללת תחרות עם קציני מודיעין שצמחו בארגון ונהנים מיתרונות רבים מול אזרחים שזה מקרוב באו.

מול חסרונות אלה קשה למצוא יתרונות של ממש בהפקדת מערכת המודיעין הלאומית בידי אנשי הצבא. לפני 70 שנה ייתכן שהאיום המרכזי על ישראל, מתקפה כוללת של צבאות ערב, הצדיק את השילוב בין המחקר הצבאי למדיני וחייב שהמערך הלאומי יהיה אמ"ן. מאז התפוגג האיום הצבאי הקונוונציונלי כמעט לחלוטין, וסט הכישורים הנדרש מחוקר הבא להתמודד עם סוגיות דוגמת הפוליטיקה הפנימית של

ארגוני טרור, שיקולי עלות-תועלת הכרוכים בפרויקט הגרעין האיראני או סיכויי נשיא ארצות הברית להיבחר לכהונה שנייה רחוק מאוד ממכלול הכישורים הנרכשים בקורס קמ"נים, תהליכים מתמשכים אלה מפחיתים מההצדקה להפקיד את הערכת המודיעין הלאומית בידי הצבא.

החלופה

כל החלטה על העברת תפקיד המעריך הלאומי מידי אמ"ן לגוף אזרחי צריכה לבחון לעומק את היתרונות והחסרונות במערכות השונות שנבנו לצורך זה בדמוקרטיה ליברלית אחרות. מכיוון שישיראל אינה דמוקרטיה נשיאותית, דוגמת ארצות הברית או גרמניה, סביר להניח שהמודל המתאים יותר ימצא בדמוקרטיה פרלמנטרית דוגמת בריטניה, שם ממלאת את התפקיד מאז סוף שנות ה-30 "הוועדה המשותפת למודיעין" (JIC)¹⁴, או אוסטרליה, שם הוקם ב-1977 המשרד להערכה לאומית (ONA)¹⁵. בשני מקרים אלה, גופי ההערכה המרכזיים נמצאים במשרד ראש הממשלה והלקוחות של תוצריהם הם ראש הממשלה ושרי הקבינט.

בניגוד לחטיבת המחקר, הכוללת מאות קציני מחקר, הגוף החדש צריך להיות מצומצם בהיקפו. אנשי לא יעברו על כמויות מידע בלתי נדלות אלא רק על מסמכים מעובדים של גופי המודיעין האחרים בקהילה וחומר גולמי שכבר סווג לצורכיהם. הם גם לא יעסקו בייצור ניירות הערכה בנושאים שוטפים אלא יקדישו את כל מעייניהם ללימוד, ניתוח וכתבה של מסמכים בסוגיות האסטרטגיות המרכזיות. בהנחה שהגוף החדש ימוקם במשרד ראש הממשלה ויהיה כפוף לו ישירות, שני הקריטריונים המרכזיים להקמתו ולבחירת אנשי צריכים להיות אי תלות פוליטית ומומחיות מקצועית.

החופש מלחצים פוליטיים הוא תנאי הכרחי להערכה איכותית. המעריך, כמוהו כרופא מאבחן שתפקידו להציג בפני המטופל (ראש הממשלה והקבינט) את תמונת המציאות המדויקת ביותר הנוגעת לביטחון האומה. המטופל יכול לקבל את האבחון באופן מלא או חלקי, לבקש הבהרות, לבקש חוות דעת ממומחה אחר (מוסד, שב"כ, אמ"ן), או לדחות את האבחון.

423/445 שורית/445	סדרי כירות למכירת כלכל - 9 - (שחרור)
ס כ ר ט	
מסרים	
38. כמרחב הנעלה נחשם פער חרום מלא, בהיקף שלא הכרנוהו בעבר. אשכרי, כי פריטח פער חרום היתה אחד הנחשבים לכדיקה כסגרת החרגיל העל-קוצחתי.	
39.	פאן צהרי ה-4 אוק' גברו וחסות הפצרים פפני כרונת צהיל לנצל אס המרגיל רשם תב ה"פסדאן", כדי להנחית התקפה על יעדים כפוסקה של פצרים. שי לכך הוגברה כרונת ה"פסדאן" בחרבם הזרועות עלילונה כמרחק מלא החל טחצרה ליל 4-5 אוק'.
40.	למרות שעצם חשיפת פער חרום כחזית הנעלה, מוכנהכוכר לכאורה פופנים מעירים ליוזמה התקפה, חרי לפי פריטח הערכהנר לא חל שום שינוי בהערכת הפצרים אס יחסי הכוחות בינם לכין כוחות צהיל, שי לכך, הסכירות שהפצרים מתכוונים לחוש בלחיצה היו כפוכה.
סדרה	
41.	אין שינוי בהערכתנו, כי הפצרים הסוריים נוכחים פחשם, שפן גבר ביפסה האחרונה, פפני פעולה ישראלית. סכירותה של פעולה סורית עשגפיה (ללא פצרים) נשארת כפוכה.
סרכיפים	
42.	ההפחתות הריגה ביפסה האחרונה היו כככנות לפינריין של משחתות הפופחים הסוכיפיים סכררה (ניחמן גם אס פצרים ופצרים יחידות הלחיצה של הצי הסוכיפיים אס נמלי פצרים. כככנות מלא כלולת הפתחם הפתחורית של וו פוססי נוסקים סוכיפיים ל-מזחית 5) בעלי קיכולת פירכיה של 600 איש, לדפסן; 6 בעלי קיכולת פירכיה של 750 איש, לקירר, פפנו ככר יפצור כחלקם חזרה ל- כרהיים
43.	הבקע פוססים אלה הן לסררה והן לפצרים ופצרים כלי השייחם אס נמלי פצרים פעלה אס הפשירות, כי שינוי הפשירות סכררה פינו נוכס פפחיתות בין הסורים לסוכיפיים, אלא פחשירות סוכיפיים פפחיתות ירזטה פפחיתות פפחיתות-סורית נכדי ישראל, כפסור, אס פפחיתות סכירותה של פעולה ירזטה כזר כפוכה.
ט	סדרי כירות

סיכום מסמך ההערכה שהוציאה אמ"ן/מחקר ב-5 באוקטובר 1973, יום לפני פריצת מלחמת יום הכיפורים. המעריך, כמוהו כרופא מאבחן שתפקידו להציג בפני המטופל (ראש הממשלה והקבינט) את תמונת המציאות המדויקת ביותר הנוגעת לביטחון האומה. מקור: אמ"ן מחקר

אבל הוא אינו יכול לנהל משא ומתן עם הרופא בניסיון לשנות את האבחון, מכיוון שהאבחון ניתן על בסיס שיקולים מקצועיים בלבד. זאת בניגוד לרופא מטפל שעובד בתיאום עם המטופל, המטה לביטחון לאומי למשל וראש הממשלה.

כדי להשיג את העצמאות הנדרשת, על המעריך הלאומי והחוקרים להיות במעמד סטטוטורי חזק במיוחד, כזה שלא יאפשר לאף גורם חיצוני להתערב בעבודתם המקצועית. לצורך זה, משלב מסוים בעבודתם, ולאחר שהוכיחו כי הם ראויים לו על פי קנה מידה מקצועי קפדני, הם יקבלו קביעות ללא חשש של פיטורין, בדומה למקובל באקדמיה או במערכת המשפט, ויפרשו לגמלאות בתנאים המקובלים בשני מוסדות אלה.

מכיוון שמדובר בקבוצה קטנה של מערכי מודיעין, ניתן יהיה לבחור לתפקיד רק את המתאימים ביותר וזאת לאחר סיום לימודי תואר שני או שלישי בתחום התמחותם הגיאוגרפי או הפונקציונלי. משך השירות הארוך יאפשר התמחות עמוקה וצבירת ניסיון מחקרי, גם דרך כישלונות הערכה ובלמוד לקחים. תנאי השירות יהיו

דומים לאלה הקיימים באקדמיה ובמערכת המשפט ויכללו למשל השתלמויות בחו"ל ושבטונים, כדי להפוך את התפקיד למושך יותר, במיוחד מול מסלולים דומים באוניברסיטה. עלות הגוף החדש תהיה מינימלית ותרומתו לביטחון המדינה צפויה להיות גבוהה ביותר.

גוף ההערכה הלאומי יקיים יחסי גומלין עם שאר ארגוני המודיעין כמקובל בהסדרים דומים ב-JIC בבריטניה, ONA באוסטרליה או ב-BND בגרמניה. אמ"ן מחקר ימשיך להחזיק במטלותיו בתחום הצבאי והוא יתמקד בייצור בנק מטרות ובניתוח תהליכים צבאיים במדינות יעד. השב"כ והמוסד לא יעברו שינויים מהותיים וימשיכו לפעול בתחומי פעילותם כבעבר, כולל בתחום המחקרי. הסדר כזה, אם יאורגן וינוהל בצורה נכונה, ייתן לישראל גוף הערכה מקצועי יותר מאמ"ן מחקר של היום ויבטיח כי הערכת המודיעין הלאומית תיעשה בידי טובי המומחים במדינה, ללא לחצים פוליטיים.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



הילכו שניים יחדיו בלתי אם נועדו? ההבדל בין קצינים לנגדים בחירום

בשנים האחרונות עסק המטכ"ל בהטמעת תפיסת הנגד כמפקד ובהכשרת הנגדים בציר הפיקודי. עם זאת, נראה כי התפיסה עסקה בעיקר בהיבטי שגרה. בשל מצב המלחמה, הדורש כישורים נוספים, יש לבנות הכשרה קצרה, תוך כדי לחימה, העשויה לשפר את הכשירות המבצעית של היחידות ולסייע גם בחזרה לשגרה



היערכות כוחות ב"חרבות ברזל". כיום סל הכלים הפיקודי התרחב, ורוב הנגדים תופסים עצמם תחילה כמפקדים. צילום: באדיבות הכותב

לשעת חירום, כדי לאפשר לצה"ל רציפות תפקודית מיטבית לאורך זמן, המבוססת על שותפות לפיקוד על היחידה ועל חוסנו של מערך זה. אלו יוכלו להתממש רק אם ניתן יהיה להבטיח שהנגדים בקיאים בפרטי המשימה המבצעית והתוכנית האופרטיבית של היחידה ומשימותיה בחירום.

הנגד החדש בצה"ל

למעלה מעשור עוסק צה"ל בעיצוב מחדש של תפיסת תפקיד הנגד, שנתפס עד אז כאיש מקצוע מיומן ומנוסה המשמש עמוד התווך ביחידתו. ביטוי מרכזי לכך היה פתיחת בית הספר לפיקוד לנגדים, הפועל כמוסד הכשרה מטכ"לי במכללות

למעלה מעשור חלף מאז נוספה לתפקידו של הנגד האחריות הפיקודית, לצד אחריותו המקצועית. עם זאת הספרות התורתית שנכתבה בתקופה זו התעלמה מהיבטי הפיקוד בתפקידו של הנגד או התייחסה אליהם באופן חלקי בלבד, המכוונת בעיקר לשגרה.¹

מלחמת "חרבות ברזל" מאפשרת לבחון את תפיסת "הנגד החדש" בעיתות חירום. המלחמה אף מבליטה את ההבדל שבין הקצינים לנגדים בחירום, ותורמת לעיצוב תפיסת התפקיד של הנגד בשגרה ובחירום.

בהינתן שמלחמה זו תימשך זמן רב, בכל מתכונת שהיא, ראוי שנבחן אם על מערך הנגדים לרכוש כלים פיקודיים ייחודיים



רנ"ג ד"ר נמרוד בצון, רמ"ד כ"א חובה וקד"ץ, מקל"ר. דוקטור לקרימינולוגיה, פוסט דוקטור לחינוך, אוניברסיטת ברא"ל

ולהשפיע על רמת התפקוד והחוסן האישי. מבחינת תוכני ההכשרה של הקורסים הפיקודיים עולה כי מטרות הקורס אינן מכוונות להקניית כישורים לחירום, למעט מטרה אחת מתוך שבע בפו"ם "גדעון", המסמך למינוי הבכיר. נוסף על כך, מספר משכים בקורס מוכוונים לחירום, אם כי הדגש הוא התמודדות במצבי קיצון או במצבי משבר. יתרה מזאת, אף על פי שחלק מהתכנים נועדו להקנות מיומנויות בסיסיות לחירום, בשל היותו של פו"ם "גדעון" קורס רב זרועי, לא מוקנות בו מיומנויות הקשורות במישרין לתפקידו של הנגד בחירום, אלא מיומנויות פיקוד אחידות העשויות להשפיע לטובה על תפקודו של הנגד ביחידתו בזמן חירום.

התהליכים שחלו בעיצוב תפיסת הנגד בצה"ל בעשור האחרון, המבוססים בחלקם על הכשרות מטכ"ליות וחיליות, הביאו לידי שיפור משמעותי בתפקודו של הנגד ברגיעה, אולם נראה שבכל הקשור לתפקודו בחירום, התפיסה ותוכנית ההכשרה לוקות בחסר.

הנגד החדש בזמן חירום

המלחמה הנוכחית מאפשרת לבחון את תפיסת הנגד החדש ויישומה גם בחירום. בדומה לקצינים, הנגדים עברו ממצב פיקוד בשגרה למצב פיקוד בחירום. משך שירותם הארוך של הנגדים ביחידה והמורכבות הכרוכה בהסתגלות לשינויים עלולים לאתגר את מערך הנגדים. נוסף על כך, נגדים אינם בקיאים דיים בפרטי התוכנית האופרטיבית של היחידה, נוכח מדיניות המידור של צה"ל.

משך שירותם הארוך של הנגדים ביחידה והמורכבות הכרוכה בהסתגלות לשינויים עלולים לאתגר את מערך הנגדים. נוסף על כך, נגדים אינם בקיאים דיים בפרטי התוכנית האופרטיבית של היחידה, נוכח מדיניות המידור של צה"ל

רוב הנגדים בצה"ל מסייעים למאמץ הלחימה בהתאם למקצועם הצבאי וייעודם באמצעות יצירת רציפות תפקודית ומענה לכוחות הפועלים בשטח בכל טווח הלחימה: באוויר, בים וביבשה. בהערכות מצב פיקודיות, הנערכות בראשות מפקד החיל או הזרוע, לרוב לא משתתפים נגדים. גם נגדים אשר ממלאים תפקידים בשולחנות המרכזיים לניהול הלחימה או בתאים המקצועיים בחמ"לים, לרוב מבצעים תפקיד זה בזיקה ישירה לתפקידם המקצועי. חלק מהנגדים המתפקדים בחמ"לים או בתאים המקצועיים מונו בשנים האחרונות לרמ"דים, לרוב בשל מגמת פערי האיוש במערכי הקצונה, והם ממשיכים לשאת דרגות נגדים.

אפשר למנות ארבעה הבדלים מרכזיים בין תפקידו של הנגד בשגרה לתפקידו בחירום:

1. בחלק מהמקרים יפעל הנגד שלא ממקום פעילותו בשגרה. למשל נגד אחזקה יפעל בגזרת הלחימה, לעומת חפ"ש מטוסים שימשיך לפעול מהד"ק.
2. היקף פעילות הנגד יתרחב. למשל נגד ארמו"ן¹ יידרש לנפק ציוד לעשרות משרתי מילואים, בניגוד למשרתים

הצבאיות.² נוסף על כך, בשנים האחרונות נעשו עבודות מטה בהובלת המטכ"ל, מנהל הנגדים והחילות המקצועיים לקידום, פיתוח וטיפול מעמדי של הנגד כמפקד נוסף על הכשרתו המקצועית.³ ב-2019 פרסמתי מאמר ובו ציינתי שבהתייחסות אל תפקידו של הנגד בעת הזו נכללות גם דרישות פיקודיות נוסף על הדרישות המקצועיות.⁴ כמו כן מאמר מ-2023,⁵ בחן את תפיסת הנגדים כמפקדים בצה"ל כעשור מאז החל העיסוק בהגדרת תפקידו של הנגד ובחלוק חמש שנים מפתחת שערי בית הספר לפיקוד לנגדים. נראה כי תפיסת הנגד כמפקד הוטמעה היטב בצה"ל, בכל הדרגים, האגפים והמערכים השונים וכיום כבר אינה נדרשת בצידוק כלשהו. דוגמה לכך היא שיחת כניסה לתפקיד של הרמטכ"ל הנוכחי, שאלה זומנו במשותף נגדים בדרגת רנ"ג וקצינים בדרגת סא"ל במספר פעימות.⁶

כיום סל הכלים הפיקודי התרחב, ורוב הנגדים תופסים עצמם תחילה כמפקדים. אומנם אין בידינו נתונים העשויים להצביע על יכולת פיקוד טובה יותר של הנגדים מבעבר,⁷ אך במשוב שטח שנערך לפני כשנתיים, בהובלת בית הספר לפיקוד לנגדים ובהשתתפות בית הספר למנהיגות צבאית, נמצא שמפקדים מעידים על שיפור משמעותי בתפקודם של הנגדים ועל התמודדות פיקודית טובה יותר.⁸

אף על פי שחלק מהתכנים נועדו להקנות מיומנויות בסיסיות לחירום, בשל היותו של פו"ם "גדעון" קורס רב זרועי, לא מוקנות בו מיומנויות הקשורות במישרין לתפקידו של הנגד בחירום, אלא מיומנויות פיקוד אחידות העשויות להשפיע לטובה על תפקודו של הנגד ביחידתו בזמן חירום

זרקור "הנגד בצה"ל", מסמך מכונן שנכתב ב-2019, מפרט את תפקיד הנגד בכל אחד מהדרגים: ראשוני, מובהק ובכיר. הדרג המובהק כולל את גם מערכת הדרישות מהנגד בדרג הראשוני והדרג הבכיר כולל את הדרישות כולן. בימים אלו מצוי המסמך בתיקוף על ידי סגל בית הספר לפיקוד לנגדים, ונבחנת האפשרות לקבוע מערכת דרישות אחידה מכל הנגדים בכל שלושת הדרגים. המסמך מתאר את מערכת הציפיות מהנגד, אך הדרישות ממנו מכוונות בעיקר לשגרה ואינן כוללות התייחסות מפורשת לחירום.

גם הכשרות הנגדים מכוונות בעיקר לפיקוד ברגיעה, בשונה מהכשרות הקצינים המוכוונות בעיקר לחירום ועיקרן תורת המלחמה.⁹ אפשר לומר שהכלים הפיקודיים שהנגד רוכש בשגרה עשויים לסייע לו בזמן חירום ובמצבי משבר,



נימוק ציוד לאנשי מילואים, אוקטובר 2023. בשעת חירום יתרחב היקף פעילותו של הנגד. צילום: דו"ץ

שנועדה לאפשר לנגד היכרות טובה עם מטרות היחידה ומשימותיה בשגרה ובחירום. נראה שהדרישה לשותפות מכוונת בעיקר לרגיעה ורק מרמזת לחירום - מצב שבו השותפות נדרשת לא פחות. עם זאת, לא ניתן לקבוע במפורש מהי תרומתה של ההכשרה הפיקודית ברגיעה לתפקוד הנגדים בחירום. גם כאשר יוכשרו הנגדים במסגרת מטכ"לית או חילית לחירום, כפי שאציע בהמשך, לא ניתן יהיה לקבוע את יעילות ההכשרה בהיעדר תבחנים מדויקים, כל שכן כאלו הנבחנים בעת חירום בלבד.

המלצות

מלחמת "חברות ברזל" הצביעה על העובדה שנוסף על תפקידו המקצועי בחירום נדרש הנגד גם לתפקוד תחת תנאי לחץ, שליטה מוחלטת בנתונים וביצירת תמונת מצב של מסגרת, פעילות בתנאי שטח ועוד.

באין הכשרה לנגדים המיועדת לחירום, יש לקיים הכשרה פיקודית-מקצועית ייעודית, שתתבסס על זיהוי הצרכים של הנגדים בחירום. תוכני ההכשרה ייקבעו לאחר מיפוי הכישורים הנדרשים מהנגדים בחירום על פי שייכות חילית ומקצועית. הכשרה זו צריכה להיות נפרדת מההכשרות הפיקודיות המטכ"ליות והחיליות, שאינן עוסקות במישרין בכל הדרישות מהנגדים בחירום, ובשל אורכן הקצר לא ניתן יהיה להוסיף אליהן תכנים אלו.¹³

כיום רווחות המגמה לקיים הכשרות פיקודיות במתכונת רב זרועית.¹⁴ מגמה זו מבוססת על ההנחה שנגדים חווים את אותן הדילמות הפיקודיות ללא קשר לשייך החילי. ייתכן שהכשרת נגדים לחירום נדרשת להתבצע דווקא במתכונת חילית, לנוכח הדרישות הפיקודיות והמקצועיות הייחודיות לכל חיל ומקצוע. למשל אחת הדרישות הבסיסיות מהנגד בחירום

בודדים בשגרה. הפעילות בעצמות זו יכולה להימשך כל תקופת הלחימה.

3. על פי רוב נגדים תומכים במאמץ הלחימה, אך אינם נמנים עם הכוחות הלוחמים, על אף שכמה מהם פועלים בשעת חירום בסביבת לחימה.¹¹ כמו כן, נגדים הלוחמים ישירות מול פני האויב הם לרוב חיילי מילואים ששירותו כלוחמים במהלך שירות החובה, וקודמו בדרגות במהלך שירותם במילואים.¹²

4. הנגד פועל לרוב בחירום בזיקה למסגרת או ליחידה, בעוד חלק גדול מהקצינים פועלים בזיקה לרמה ממונה או כרמה ממונה. למשל נגדת קישור הפועלת לגיוס יחידתה באמצעות מענה טקטי לדיווח סד"כ מתגייסים, לעומת רמ"ד משא"ן המאיישת את תא המשא"ן בחמ"ל המרכזי של היחידה.

נראה שהדרישה לשותפות מכוונת בעיקר לרגיעה ורק מרמזת לחירום - מצב שבו השותפות נדרשת לא פחות. עם זאת, לא ניתן לקבוע במפורש מהי תרומתה של ההכשרה הפיקודית ברגיעה לתפקוד הנגדים בחירום

מסמך "הנגד בצה"ל" הגדיר את מערכת הדרישות מהנגדים בכל דרג. מתוך שבע הדרישות לנגדים בדרג הבכיר, הדרישה לשותפות בפיקוד על היחידה נקבעה ראשונה: "הנגד הבכיר הוא חלק מסגל הפיקוד הבכיר של היחידה ועליו להשתתף בדיונים, בעבודות מטה ובכל פעילות אחרת שנועדה לסייע במימוש מטרות היחידה". הדרישה כוללת פעילות מגוונת



נגדים במילואים ב"חברות ברזל". מתוך שבע הדרישות לנגדים בדרג הבכיר, הדרישה לשותפות בפיקוד על היחידה נקבעה ראשונה. צילום: באדיבות הכותב

סיכום

בשנים האחרונות עסק המטכ"ל בהטמעת תפיסת הנגד כמפקד ובהכשרת הנגדים בציר הפיקודי. תהליכים אלו הניבו הלכה למעשה שינוי בהגדרת תפקידו של הנגד ובמערכת הציפיות ממנו, זאת על אף שבחלק מהמקרים לא ניתן ביטוי לכך בספרות התורתית. עם זאת, נראה כי תפיסת ההכשרה המטכ"לית עסקה בעיקר בהיבטים של פיקוד בשגרה.

סקירה של מסמכי היסוד התורתיים ושל הכשרות הנגדים מהשנים האחרונות מלמדת כי התפיסה המטכ"לית מתמקדת ברגיעה ובהקניית כלים להתמודדות עם אתגרי הפיקוד.¹⁶ ברור אפוא כי הכשרת הנגד לפיקוד ברגיעה מאפשרת תפקוד טוב יותר גם בזמן חירום, אולם מצב המלחמה הוא ייחודי, ונדרשים בו כישורים נוספים. כמו כן בחינת ההבדלים בין תפקידו של הנגד לתפקידו של הקצין בחירום מעלה ארבעה הבדלים מרכזיים העשויים לשמש בסיס למיפוי הכשרות הנדרשת מנגדים בחירום.

בעת הזו, נוכח המלחמה והימשכות מצב החירום, מתעורר הצורך לבחון את הכישורים הנדרשים מהנגדים בשעת חירום ולהתייחס אליהם בתפיסה המטכ"לית ובהכשרות הנגדים המטכ"ליות והחיליות. בניית הכשרה קצרה, תוך כדי לחימה ארוכה, עשויה לשפר את הכשרות המבצעית של היחידות ולאפשר להן אורך נשימה. רכישת כלים פיקודיים-מקצועיים ייחודיים לזמן חירום אף תסייע לפיקוד ולמקצועיות עם החזרה לשגרה.¹⁷

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

היא השליטה במערך הנתונים וביצירת תמונת מצב למפקדיו. לתמונת מצב זו השפעה ישירה על יכולתו של המפקד לקבל החלטות ולשקף בעצמו את תמונת מצב כשירות היחידה לרמה הממונה. לדרישה זו לא ניתן עד כה מענה בהכשרות הפיקודיות או המקצועיות, ועל כן יש לפתח מענה מיידי כדי לאפשר למסגרת וליחידה רציפות תפקודית מיטבית. דוגמה להכשרה שפותחה תוך כדי מצב ייחודי היא הכשרה לפיקוד בתקופת הקורונה המיועדת לנגדים. הכשרה זו, במתכונת של חמישה ימים, לא יצאה לפועל מסיבות טכניות.

בעת הזו, נוכח המלחמה והימשכות מצב החירום, מתעורר הצורך לבחון את הכישורים הנדרשים מהנגדים בשעת חירום ולהתייחס אליהם בתפיסה המטכ"לית ובהכשרות הנגדים המטכ"ליות והחיליות

נוסף על כך על הנגדים להכיר את הפרק המבצעי של היחידה והמשמעותיות הנגזרות ממנו לתפקידם, זאת כדי לחבר אותם טוב יותר למשימות החירום. היכרות מעמיקה עם התוכנית וניתוח המשמעותיות המקצועיות עשויים לשפר את הכשרות המבצעית של היחידה כולה. תהליך זה יסייע לנגדים להיערך באופן מיטבי ולהצביע על פערים מבעוד מועד. היכרות עם התוכנית הכרחית לנגדים בכלל ולנגדים במינוי הבכיר השותפים לפיקוד על היחידה בפרט.¹⁵



רוח מנצחת - מקצועיות קובעת את המחיר: ממלחמת יום הכיפורים למלחמת "חרבות ברזל"

מלחמת יום הכיפורים הוכיחה על דרך השלילה את הטענה שרוח מנצחת ומקצועיות קובעות את המחיר. מלחמת עזה 2023 בראשיתה מוכיחה לחיוב ולשלילה את אותה הטענה. שילוב נכון בין פיתוח רוח לחימה גבוהה, המבוססת על ערכי לחימה כדבקות במשימה, יוזמה והתקפיות, חתירה למגע ורעות ובין פיתוח המקצועיות של המפקדים והלוחמים - חיוני לתהליכי בניין הכוח של צה"ל



לוחמים במלחמת "חרבות ברזל". החתירה המהירה למגע הייתה ביטוי לאומץ לב של רבים מהלוחמים והמפקדים. צילום: אתר צה"ל

כחד וברור. במקביל, בהיותי מדריך אקדמי במכללה לפו"ם "נאלצו" חניכי הקורסים במשך השנים לפגוש את המשפט שוב ושוב (וכך גם חניכי האקדמיה למג"דים). לא היה צריך להסביר לחניכים את מהות המשפט ולעסוק בנימוק מדוע הוא נכון. חלקם מצאו אותו כמשפט שניתן להזדהות עימו, וחלקם הצליחו לדייק אותו ולשנות את המילה "תוצאה"

העיסוק של מפקדים והוגים צבאיים בחשיבותה של רוח הלחימה בשדה הקרב רב, והיא נתפסת על ידי רבים מהם כמפתח לניצחון. ב-2010, כאשר חיפשתי בכתובים מעין סיסמה לגדוד המילואים שקיבלתי את הפיקוד עליו, נרשם לבסוף המשפט "רוח מנצחת - מקצועיות קובעת את התוצאה" כמאגד פתגמים ואמירות שונות לכדי משפט שבעיניי נתפס



סא"ל (מילי) ד"ר שגיא טורגן, ראש הצוות האקדמי בקתדרה ללימודי צבא במכללות הצבאיות

למילה "מחיר".

מאמר זה הוגש לכתב העת "מערכות" באוגוסט 2023, לפני פרוץ המלחמה בעזה באוקטובר 2023. מאחר שצינו בשנה זו 50 שנה למלחמת יום הכיפורים, בחרתי בה מלחמה שתדגים ותמחיש את הקביעה המגולמלת במשפט האמור. אלא שב־7 באוקטובר 2023 נטרפו הקלפים, ונדמה היה כי המלחמה הנוכחית השכיחה והפכה את העיסוק ב־50 שנה למלחמת יום הכיפורים לכמעט לא רלוונטי.

לאחר פרוץ המלחמה עבר המאמר התאמות של מה שהתרחש בתחילתה. אומנם קשה עדיין לדייק את המחקר בפרספקטיבה כל כך קצרה, ואולם לטעמי גם המלחמה המתחוללת בימים אלה, בדומה למלחמת יום הכיפורים, ממחישה ביתר שאת את חשיבותה של רוח הלחימה לניצחון ואת המקצועיות לקביעת המחיר.

לרוח הלחימה מתווספים גורמים חשובים המשליכים על הניצחון בשדה הקרב, ובהם כמובן המקצועיות. למרות זאת, אטען שרוח הלחימה המפעמת בכוחות הלוחמים היא אכן ברוב המקרים המפתח לניצחון. כמו כן, יש קשר הדוק בין הרוח כמובילה לניצחון, ובין הפעלה מקצועית של הכוח - כגורם המשפיע על מחיר הניצחון במשאבים ובעיקר בחיי אדם.

גם המלחמה המתחוללת בימים אלה, בדומה למלחמת יום הכיפורים, ממחישה ביתר שאת את חשיבותה של רוח הלחימה לניצחון ואת המקצועיות לקביעת המחיר

השאלה מי ניצח במלחמת יום הכיפורים היא דיון מורכב שאין לצידו תשובה חד־משמעית. במבחן התודעה השיגו הסורים והמצרים ניצחון על ישראל בכך שהצליחו אליבא דסאדאת לסדוק את ביטחונם העצמי של הישראלים ואת תפיסת הביטחון שלהם. מנגד, מבחינה מערכתית, ניצחון ישראל בשתי החזיתות היה מובהק. ישראל הגיעה לטווח של 40 ק"מ מדמשק, ואילו הארמיה השלישית המצרית כותרה על ידי כוחות פיקוד הדרום. לזאת יש להוסיף את תנאי הפתיחה הקשים והמפתיעים שבהם פתחו הכוחות הישראליים את המלחמה, ולעומתם את ההישגים שהשיג צה"ל בסופה. ואולם מבחינה אסטרטגית השיג סאדאת את מטרת המלחמה והיא החזרת סיני באמצעות משא ומתן שהמלחמה הייתה הגורם שהניע אותו.

מטרת מאמר זה לבחון את השפעת רוח הלחימה הישראלית על הניצחון במלחמה ואת הפערים המקצועיים של הכוחות הישראליים כסיבה העיקרית למחיר הכבד ששילמה ישראל בניסיון להשיג ניצחון במלחמת יום הכיפורים. המלחמה הנוכחית תבחן בהקשרים אלה ובהיבטים נוספים. על חשיבות רוח הלחימה כמפתח לניצחון עמדו מצביאים

ותאורטיקנים צבאיים עוד בימי קדם. רבים עסקו בהשפעה של תחושת האיום בהשמדה (כפי שהתקיימה בחלק מהכוחות הישראליים במלחמת יום הכיפורים) כמקדמת רוח לחימה איתנה. הוגה הדעות הסיני סון דזה כתב: "מול פני התהום לוחמים מאבדים פחד, בלא מוצא הם איתנים".¹ עוד הוסיף בהקשר זה: "לכן טבעם של החיילים - בהיותם מסוגרים, הם מתנגדים. באין להם מנוס, הם נלחמים".² הקיסר הביזנטי מאוריקוס כתב: "הקרב מוכרע על ידי המנהיגות של המצביא והמורל של הכוחות".³ המצביא והתאורטיקן הצרפתי דה סאקס כתב שהתחבולה וההפתעה משפיעות בחוזקה על רוח הלחימה ועל כן הן גורם מהותי בקביעת תוצאות הלחימה.⁴ נפוליאון נודע כמי שעשה שימוש ברוח המהפכנית של אנשיו וראה במורל גורם מפתח לניצחון בקרבות. קלאוזוויץ קבע שאובדן רוח הלחימה אצל האויב הוא אחד משלושת הגורמים המעידים על הניצחון בשדה הקרב.⁵

את האסכולה ההתקפית הצרפתית שפעלה בסוף המאה ה־19 ותחילת המאה ה־20 הובילו תאורטיקנים כדה פיק, גראנדמזון ופוש שדגלו ביוזמה, תוקפנות והתקפה כצורת הקרב המובילה. גורמים אלה ייצגו לתפיסתם את התכונות הלאומיות הצרפתיות, ונועדו להביא ליתרון רוח הלחימה בשדה הקרב, אשר בה ראו את הכלי העיקרי להשגת הניצחון.⁶ גראנדמזון טען: "יותר חשוב לפתח הלך רוח של כיבוש מאשר לפתח טקטיקות לא נחוצות".⁷ עוד טען כי "עלינו לאמן את עצמנו ולאמן אחרים לטפח בהתלהבות כל אשר יכול להעניק 'חותמת' של הרוח ההתקפית. עלינו לקחת זאת אל הקצה, וגם אז לא בטוח שזה יהיה מספיק".⁸

רוח הלחימה של צה"ל שסבלה עד כניסתו של דיין לתפקיד הרמטכ"ל מירידה ניכרת במעמדה נסקה בתקופת פעולות הגמול. בהובלתו של דיין ובמימוש יחידה 101 והצנחנים בפיקוד אריק שרון, עוצבה רוח הלחימה הגבוהה

לאחר מלחמת העולם הראשונה תיאר פוש את הגישה שרווחה בצרפת לפני המלחמה ואת ההתפכחות שחלה מיד אחריה: "אז האמנו שהמורל לבדו נחשב, דבר שהוא רעיון אינפנטילי".⁹ לידל הארט הבריטי קבע שהפגיעה ברוח הלחימה של האויב תוביל לניצחון: "ברוב מסעי המלחמה המכריעים הייתה הפרת שיווי המשקל הפסיכולוגי והפיזי של היריב תנאי מוקדם וחיוני להכרעתו המוצלחת".¹⁰

בניין הכוח, המאבק בין האסכולות והפערים המקצועיים טרום מלחמת יום הכיפורים

בצה"ל נודעה חשיבות רבה לנושא רוח הלחימה. הפלמ"ח, שתרם את חלקו בבניין כוחו של צה"ל בהקניית רוח הלחימה הישראלית, העמיד את טיפוח רוח הלחימה של אנשיו במרכז. בחוברות ההדרכה של ארגון "ההגנה" נכתב עוד לפני קום המדינה על חשיבות טיפוח רוח הלחימה: "משמעת מזויפת, זו שאינה מבוססת על רוח, יכולה להוביל לסכנה של 'התנפחות' ללא יסוד. משמעת אמיתית היא רתמת ההתלהבות".¹¹



לוחמים במלחמת יום הכיפורים. רוח הלחימה הופגנה גם בשלב המגננה וגם במתקפות לתוך שטח סוריה ומצרים. צילום: רון אילן, לע"מ

הגמול. בהובלתו של דיין ובמימוש יחידה 101 והצנחנים בפקוד אריק שרון, עוצבה רוח הלחימה הגבוהה. מאותה העת ועד שנות ה-80 התאפיינה רוח הלחימה של צה"ל כבעלת עוצמה ייחודית, והובילה לניצחונות במלחמות ובאירועים הטקטיים השונים. לעיתים הובילה רוח הלחימה לניצחון אף במקרים שבהם הפגינו הכוחות יכולת מקצועית לקויה. כך היה בכמה פעולות גמול, בהן פעולת עזה ופעולת קלקיליה, שבמהלכן נעשו טעויות מקצועיות אך בזכות רוח הלחימה הצליחו הכוחות לבצע את משימותיהם. כך היה בקרב המיתלה במבצע "קדש", וכך היה במספר קרבות במלחמת ששת הימים, בהם הקרב על גבעת התחמושת (ולמעשה רוב קרבות הצנחנים בירושלים), וקרב קלע ותל פאחר בעת כיבוש רמת הגולן. צה"ל הוא צבא חובה אשר עליו מפקד קאדר מצומצם של מפקדים בשירות קבע. למעשה, רוב יחידותיו ומפקדיו המשרתים במילואים הם בבחינת מיליציה החסרים הכשרה מקצועית מעמיקה. ואולם גם הקאדר המקצועי של צה"ל אינו מקבל הכשרה מקצועית מסודרת כמקובל בצבאות העולם. כמעט כל ההכשרות של צה"ל בעבר היו מיועדות לצורך הכשרה לתפקידי קצונה (כקורס קצינים, שהוא למעשה קורס מפקדי מחלקות). קורס מפקדי פלוגות וקורס מג"דים ומח"טים. רק המכללה לפיקוד ולמטה העניקה עד מלחמת יום הכיפורים הכשרה צבאית רחבה יותר כדי לגשר על הפער המקצועי של מפקדי צה"ל. ואולם דווקא בשנים שלפני מלחמת יום הכיפורים חלה נסיגה באיכות הכשרת הקצונה בפו"ם. יתרה מכך, חלק ניכר ממפקדיו הבכירים של צה"ל אף לא הגיעו לשנת הכשרה זו.

מלחמת ששת הימים הייתה ניצחון מוחץ אשר הוביל לחטא ההיבריס בקרב הצמרת הביטחונית של צה"ל. לקחי המלחמה וכשליה טואטאו בסערת הניצחון ובהכרח לעסוק בפעילות

לאחר מלחמת העצמאות התנהל בצה"ל מאבק בין שתי אסכולות מנוגדות, בנוגע לדרך בניין כוחו של צה"ל. אל מול גלי העולים החדשים שרבים מהם התגייסו עלתה שאלה מהותית: כיצד להכשיר לשירות את החיילים שלא התחנכו על ערכי החינוך הארץ-ישראלי לציונות ואהבת הארץ? יוצאי הצבא הבריטי התעלמו ממצב המיוחד של החיילים ודגלו בגישה החינוכית המקצועית שראתה בעיסוק בשאלה "איך נלחמים?" את הגישה המובילה. מנגד, יוצאי "ההגנה" והפלמ"ח ראו לנגד עיניהם קודם כל את טיפוח רוח הלחימה, ולכן, לתפיסתם, עיקר הכשרתו של החייל הישראלי צריך לתת מענה לשאלה "לשם מה נלחמים?".¹² הוויכוח הוכרע באופן חד-משמעי בתקופת הרמטכ"ל דיין (1953-1958), שדגל בגישה החינוכית הערכית והעדיף אותה על פני המקצועית. בתקופה זו התגבשו עקרונות המלחמה של צה"ל ובהם שלושת העקרונות המובילים, שלושתם מתחום רוח הלחימה: דבקות במטרה; פיתוח וקיום המורל; יוזמה.¹³

מלחמת ששת הימים הייתה ניצחון מוחץ אשר הוביל לחטא ההיבריס בקרב הצמרת הביטחונית של צה"ל. לקחי המלחמה וכשליה טואטאו בסערת הניצחון ובהכרח לעסוק בפעילות מבצעית אינטנסיבית בגזרות השונות מיד לאחר המלחמה

רוח הלחימה של צה"ל שסבלה עד כניסתו של דיין לתפקיד הרמטכ"ל מירידה ניכרת במעמדה נסקה בתקופת פעולות

מבצעית אינטנסיבית בגזרות השונות מיד לאחר המלחמה. העובדה שצה"ל פעל במלחמה באופן לא מקצועי בהפעלת הקרב המשולב ברוב הגזרות אך הצליח במשימותיו באופן חד-חילי, הפכה זאת ללקח חיובי לנוכח ההישגים במלחמה. במהלך המלחמה בלטו הטנקים כמרכיב עיקרי, ואילו הארטילריה (לאחר סיום שלב ההתקפה), הסיור והחרמ"ש לא הובאו לידי ביטוי בקרב משולב.¹⁴

מוצבי קו בר-לב שיסבו על קו התעלה לא סיפקו כל תרומה לקו ההגנה. בין המוצבים לא התקיימה ההדדיות הנדרשת בהגנה, והכוחות המצריים פשוט עקפו אותם וחדרו לתוך השטח הישראלי

לאחר המלחמה, התרחב הכשל המקצועי בהפעלת קרב משולב. יחידות השריון שבהן פעלו גדודי חי"ר משורייני והחטיבות הממוכנות הפכו למבוססות טנקים בלבד. בשנים שלאחר המלחמה הוזנחו חילות הרגלים ויחידות הארטילריה בטענה שלא יעמדו בקצב ההתקפה והרדיפה של הטנקים.¹⁵ הובטח כי במקומות שבהם יזדקקו הטנקים לסיוע אש הוא יינתן על ידי חיל האוויר. ואולם בפועל גם תחום הסיוע האווירי הוזנח, ולא נעשה רבות כדי להכשיר ולבנות את מערך הסיוע האווירי הנדרש לכוח היבשתי.¹⁶

הכשל המקצועי לא פסח על תורת הלחימה של צה"ל. היא גובשה למסמך מחייב ב-1964 איבדה את הבכורה בשנים אלה. במקום לעדכן את התורה המרכזית על ידי המטה הכללי, הופיעו תורות חיליות עצמאיות שאינן מחייבות, ואשר אף סתרו את תורת הלחימה הקיימת. ודאי שלא נוסחה בתורות הייעודיות תורה משולבת חדשה. נוסף על כך, למרות העובדה שצה"ל החל לפעול בהגנה בכל גזרות הלחימה, נזנחה תורת ההגנה האופרטיבית והטקטית, והיחידות התאמנו בעיקר בשימוש בצורת קרב התקפה.¹⁷

לאחר המלחמה התגברה ביתר שאת הגישה האנטי-אינטלקטואלית שממנה סבלו חלק ממפקדי צה"ל. הביטחון העצמי ביכולותיהם וחוסר ההבנה בנוגע לכך שהמקצוע הצבאי הוא מקצוע המחייב למידה מעמיקה ורחבה הלכו וגברו, וכל ניסיון לשנות את התמונה נתקל בבוז. מפקדי צה"ל שהסתמכו על ניסיונם בלבד לא העמיקו בתורה ולא למדו היסטוריה, תאוריה והגות צבאית, וראו בכך בזבוז זמן. בורות מקצועית זו הובילה בין השאר לגיבוש תפיסת הגנה לא מקצועית, לחוסר הבנה של הצורך בהפעלת קרב משולב, לחוסר הבנה בחשיבה מערכתית ואסטרטגית בקרב מפקדי המטה הכללי, ולפערים שמקורם בחוסר למידה או העמקה מספקת בהפעלת כוחות האוויר והים.¹⁸

היערכות צה"ל לאורך קווי ההגנה החדשים לאחר מלחמת ששת הימים התנהלה בפקודת מגננה של המטה הכללי שכוונתה תוכנית "סלע" והתקיימו בה פערים מקצועיים לא מעטים. בפועל, "סלע" לא הייתה תוכנית מגננה אלא פקודה אופרטיבית שמהותה מעבר מהיר מבלימה (מילה שאינה חלק מתורת הלחימה ההגנתית) למתקפה בשטחו של האויב. תוכנית "שובך יונים", של פיקוד הדרום, אינה דומה לפקודת

מבצע מסודרת ואין בה מרכיבים בסיסיים של תוכנית הגנה. לדוגמה: לא הוגדרו בה שטחים חיוניים, לא נותחו דפ"אות (דרכי פעולה) של האויב ולא הוגדר קו עצירה (במקום זאת השתרשה ההבנה שקו העצירה הוא קו המגע, וגם זו שגיאה תורתית חמורה). בדוח אגרנט שהתפרסם לאחר המלחמה התייחס אלוף שמואל גונן בכנות לפקודת "שובך יונים": "זו תוכנית להיערכות הסדיר עד שהמילואים יגיעו עם חיל האוויר והיא איננה תוכנית הגנה. זו תוכנית פרישה".¹⁹ על תוכנית "סלע" אמר גונן: "זו אינה תוכנית הגנה אלא תוכנית מעבר להתקפה".²⁰

מלחמת יום הכיפורים - עד כישלון 8 באוקטובר בדרום

עם פערים מקצועיים אלה פתח צה"ל את מלחמת יום הכיפורים. בחזית הצפונית פעלו שלוש חטיבות (שתי חטיבות שריון והחטיבה המרחבית שכללה שני גדודי חי"ר). מערכות הפיקוד והשליטה והפעלת הכוחות התנהלו באופן לא מקצועי. לשלוש החטיבות לא הייתה בתחילה מפקדת אוגדה שאחראית להן. כתוצאה מכך, מי שפיקד בפועל על תחילת המערכה היה מפקד חטיבה 188 יצחק בן-שהם, שלא הצליח להשתלט על מח"ט 7 - ינוש בן גל - שפעל לכאורה תחת פיקודו. נציג הפיקוד במקום היה קצין בדרגת סא"ל (אורי שמחוני), והוא זה שהוביל להפעלת העתודה למרחב הצפוני ללא הערכת מצב מסודרת ובאופן לא שוויוני ביחס לסדר הכוחות שהיו בדרום רמת הגולן. הפעלת העתודה למרחב הצפוני הייתה אחד מהגורמים שהובילו להשמדת חטיבה 188 ופריצת קו ההגנה. חטיבה 188 הפעילה את כוחותיה טיפין טיפין עם מחלקות ופלוגות שהתייצבו בקו המגע ללא יצירת עומק ועתודה. גם לאחר זמן רב, כשהופעלה עתודה לגזרתם (גדוד 82), היא פורקה למסגרות משנה שנשלחו לעבות את מערך ההגנה המצוי בקו המגע. בכך ויתרה חטיבה 188 על עקרון ריכוז המאמץ.²¹

שרון דרש לפעול לחילוץ המעוזים, ומפקד פיקוד הדרום חרג מהנחיית ראש המטה הכללי והבטיח לשרון שאם יתקבל מידע מודיעיני שיאפשר זאת יופעל כוח לחילוץ המעוזים. מרגע זה החלה להשתבש התוכנית שסוכמה עם הרמטכ"ל

גם בדרום נוהל קרב ההגנה בצורה לא מקצועית. שלוש החטיבות של אוגדה 252 הוטלו לקרב היישר אל קו המגע ללא שנותנה כל עתודה, ובכך ויתרה האוגדה על העומק הנדרש בניהול קרב הגנה ועל יכולתה להשפיע על הקרב בגזרתה. מוצבי קו בר-לב שיסבו על קו התעלה לא סיפקו כל תרומה לקו ההגנה. בין המוצבים לא התקיימה ההדדיות הנדרשת בהגנה, והכוחות המצריים פשוט עקפו אותם וחדרו לתוך השטח הישראלי. למרות זאת לא הוחלט על פינוי כולל של המעוזים, וכוחות צה"ל המשיכו להחזיק בהם - עד נפילתם בידי המצרים, נטישת אנשיהם או כניעתם. ניסיונות חבירה וחילוץ שחקו את הכוחות המגוינים, ולא אפשרו להם להמשיך לעסוק בקרב ההגנה.²² הכישלונות בהגנה במהלך 6 באוקטובר



טנקים מאוגדה 143 חוצים את תעלת סואץ במהלך מבצע "אבירי לב". הביטוי הבולט ביותר של רוח לחימה שהצליחה לגבור על בעיות מקצועיות. צילום: דו"ץ

אוגדה 162 בפיקוד אברהם אדן (ברן) תתקוף ראשונה בחלק הצפוני של הגזרה. נקבע כי האוגדה השנייה - אוגדת שרון (אוגדה 143) - תצא להתקפה תוך נטישת גזרתה רק בכפוף להחלטת הרמטכ"ל. מטרת ההתקפה לא הייתה ברורה לחלוטין. השאיפה הייתה לפגוע, שלא לומר, להשמיד, את הכוח המצרי שצלח את תעלת סואץ. הרמטכ"ל הנחה לא להתקרב לקו המים כדי לא להיחשף לירי טילים נגד טנקים, וכן הבהיר שהמטרה אינה לחלץ את המעוזים או לצלוח את התעלה לשטח מצרים. כאשר אלעזר עזב את פיקוד הדרום הגיע למקום מפקד אוגדה 143, שרון, שאיחר לדיון. שרון דרש לפעול לחילוץ המעוזים, ומפקד פיקוד הדרום חרג מהנחיית ראש המטה הכללי והבטיח לשרון שאם יתקבל מידע מודיעיני שיאפשר זאת יופעל כוח לחילוץ המעוזים. מרגע זה החלה להשתבש התוכנית שסוכמה עם הרמטכ"ל. פיקוד הדרום כתב את הפקודה והעביר אותה לפנות בוקר למטה הכללי. בפקודה שהועברה למטה הכללי לא הייתה חריגה מהנחיותיו של אלעזר, ולכן דדו אישר אותה - בלי לדעת שהפיקוד שינה את התוכנית שאישר. בפקודה החדשה ובניגוד להנחיית הרמטכ"ל הנחה הפיקוד לטהר את האויב עד קו המים, תוך גישה למעוזים, ולהיות נכונים לצליחת התעלה.²⁴ נוסף על כך, הפקודה העדכנית לא נמסרה למפקדי האוגדות, והם ביצעו את תכנונם על בסיס קבוצת התכנון שבוצעה בפיקוד או לאחר שקיבלו פקודות חדשות במערכת הקשר. הכוחות התוקפים נעדרו תמונת מצב מודיעינית (ונסמכו על הערכת חסר מצרית, ומנגד, על הערכת יתר של כוחות צה"ל) וחסרו להם יחידות סיור, סיוע אווירי וסיוע ארטילרי. ואולם בהתאם לגישה הבלתי מקצועית שהתפתחה לאחר מלחמת ששת הימים, מפקדי צה"ל האמינו שהטנקים יתגברו על האתגר המבצעי שהוצב על ידי המצרים.²⁵ ההתקפה של אוגדה 162 שיצאה בבוקר כבר שמה לה ליעד

הובילו להחלטות נמהרות ולא מקצועיות ביום המוחרת. בבוקר 7 באוקטובר 1973 היה אמור לצאת לדרכו מבצע "תגר" של חיל האוויר, להשמדת סוללות טילי הקרקע-אוויר המצריים. תוכנית "תגר" ומקבילתה "דוגמן 5", שמטרתה הייתה להשמיד את מערך הטילים הסוריים, היו תוכניות מורכבות, בנויות משלבים עוקבים ובמיוזי מרכיבים שונים, וכמעט כל רכיב בהן היה תלוי במשנהו. אלא ששר הביטחון משה דיין, ששב מביקור מפיקוד הצפון, פנה ישירות למפקד חיל האוויר ובפיו תחזיות קשות למקרה שחיל האוויר לא יפנה את מאמציו לרמת הגולן. בדיון של עשר דקות החליט ראש המטה הכללי דוד אלעזר על הפניית המאמץ האופרטיבי של חיל האוויר מ"תגר" ל"דוגמן" בלי להבין את המשמעות המבצעית של הנחייתו, ולמרות התנגדות מפקד חיל האוויר בני פלד. המבצע, שנערך בחיפזון, תוך ויתור על חלק משלבי, בוצע ללא תמונת מודיעין עדכנית. תקלות קשות התרחשו בהפעלת הכוחות, וההחלטות השגויות והלא מקצועיות הובילו לכישלון המבצע, לאבדות כבדות ולהשפעה שלילית על המשך המלחמה. כישלון המבצע פגע בביטחון העצמי של חיל האוויר ובתכנון לבצע מבצע נוסף לחיסול הטילים. כמו כן, הוא מנע ממנו להעניק סיוע יעיל לכוחות היבשה מאחר שכוחותיו נמנעו להיכנס למרחב המוגן על ידי הטילים או פעלו מתוך חשש רב, שהוביל לאי-פגיעה במטרות התקיפה.²⁶

ב-8 באוקטובר יצאה לדרכה מתקפת הנגד של צה"ל בשתי החזיתות. בעוד מתקפת הנגד בחזית הצפון התפתחה היטב והובילה בסופו של דבר להדיפת הסורים מרמת הגולן, נכשלה מתקפת הנגד בחזית סיני. הכישלון של מתקפת הנגד בסיני היה אולי אחד משיאי הפעלתו הבלתי מקצועית של צה"ל במלחמה זו. היוזמה והתוכנית להפעלת מתקפת הנגד גובשו במוצב הפיקוד של פיקוד הדרום בנוכחות הרמטכ"ל. במהלך הדיון סוכם על התקפה מדורגת של שתי אוגדות מצפון לדרום.

לחבור לשני מוצבים בקו בר-לב, ואליהם כווננו שתי התקפות גדודיות שבפועל פעלו ממזרח למערב (בניגוד להנחיה). תמונת מצב שגויה בפיקוד הדרום שגבלה באופוריה הועברה לרמטכ"ל. אלעזר לא הצליח להעמיק בתמונת המצב מאחר שהיה בישיבת הממשלה, והוא אישר לגונן את דרישתו לתפוס גשרים מצריים, לצלוח את התעלה ולהפעיל את אוגדה 143 להתקפה על הארמייה השלישית. בפועל, שני הגדודים של אוגדת ברן הושמדו הלכה למעשה, ואוגדה 143 סבה לאחר לאחר מסע מיותר של 150 קילומטר רק כדי לגלות שהשטחים שעזבה נתפסו על ידי המצרים.²⁶

בתנאי פתיחה שבהם מחבלים פועלים בעומק העוטף, תוקפים בו זמנית את כלל המוצבים והיישובים בעוטף ומבודדים את אזור הפעולה באמצעות ירי רקטות מסיבי, ובעיקר - פריסת מארבים על צירי הגישה לעוטף - התגלתה שוב רוח הלחימה של צה"ל בחזקתה

הכישלון הקשה נגרם מבעיות מקצועיות בכל הרמות. תהליך תכנון לקוי ותקשורת לקויה בין המטה הכללי, פיקוד הדרום ומפקדת האוגדות יצרו תוכניות שונות בכל רמה. המטה הכללי אישר התקפת נגד כפולה לאותו היום בחזית הצפונית והדרומית ובכך פגע ביכולת לרכז מאמץ לחזית אחת. גם פיקוד הדרום פיצל את מאמציו ופעל בחזית רחבה. התקפת אוגדה 162 סבלה גם היא מחוסר הבנה של מהות המטרה, נעדרה תמונת מודיעין בסיסית, לא בוצע ריכוז מאמץ אוגדתי, ולא הופעלו כוחות סיור, ארטילריה, רגלים וסיוע אווירי לביצועה של המשימה. במהלך ניהול הקרב התקבלה בקרב כל הרמות תמונת מצב אופטימית שהשפיעה על קבלת החלטות שגויות נוספות.

היפוך הקערה ומעבר צה"ל למתקפה

קרב ההגנה ומתקפת הנגד התאפיינו ברוח לחימה גבוהה שלא תמיד הובילה להצלחות טקטיות. בשלב השני של המלחמה, בעת שצה"ל עבר למתקפה, הייתה זו רוח הלחימה שהובילה להכרעה האופרטיבית למרות טעויות מקצועיות רבות שאפיינו גם שלב זה. בפיקוד הצפון התרחשו עד הפסקת האש עוד כשלים מקצועיים שהובילו בעיקר לאבדות מיותרות. בעת ההבקעה לסוריה ב-11 באוקטובר הופנתה אוגדה 210 לבצע הבקעה בגזרה הדרומית של המובלעת במקום לנצל את ההצלחה של אוגדה 36, שהבקיעה קודם לכן בגזרה הצפונית למעבר דרכה. ההבקעה של אוגדה 210 בוצעה בקושי רב ובמחיר כבד.²⁷ חטיבה 7 תקפה פעמיים את תל שאמס עם כוחות שריון בלבד וללא חי"ר - שתי ההתקפות נכשלו גם הן וספגו אבדות. בהתקפה השלישית הותקף התל על ידי חטיבת צנחנים במילואים 317 שכבשה אותו רגלית ובקלות יחסית, במחיר נפגע אחד. השיא היה בהתקפת חטיבת גולני על החרמון ב-22 באוקטובר. החטיבה תקפה דרך מעלה גולני - הכיוון שממנו סביר היה שתגיע ההתקפה, ולכן אליו נערכו להגנה הכוחות הסוריים. הכוחות יצאו עם תמונת מודיעין

חסרה ובמהלך הקרב אירעו תקלות מבצעיות שפגעו בשיתוף הפעולה עם יחידות האש שרוכזו לצורך ההתקפה. נוסף על כך, חטיבת הצנחנים במילואים 317 שהונחתה על רכס החרמון הסורי, בעורף הכוחות הסוריים הערוכים להגנה, לא הופנתה מלכתחילה להתקפה על מוצב החרמון הישראלי מהכיוון הלא צפוי. חטיבת גולני כבשה לבסוף את החרמון אך במחיר של 52 הרוגים.²⁸

הביטוי הבולט ביותר של רוח לחימה שהצליחה לגבור על בעיות מקצועיות היה מבצע "אבירי לב" לצליחת תעלת סואץ על ידי אוגדה 143, בפיקוד שרון. חטיבה 14, שהובילה את האוגדה, כללה שבעה גדודים, ולמרות גודלה נשלטה על ידי מפקד החטיבה אמנון רשף, שנע עם הכוחות לפניו בתוך טנק. המהלך פגע ביכולתו לשלוט בכוחות (בוודאי בעידן שבו המפקדה האחורית הייתה לא דומיננטית) אך סיפק את המנהיגות שנדרשה לאנשיו ושתרמה רבות לרוח הלחימה שלהם. החטיבה נעה מדרום למערב הארמייה השנייה, דרך התפר שבין הארמיות, חדרה לתוך המערך המצרי והצליחה להפתיע את המצרים. הכוחות, שפעלו ללא איגודי כוחות אלא ככוחות חד חיליים בתוך החטיבה והאוגדה, לחמו בעומק המערך תוך שהם פוגעים קשות במצרים אך במחיר קשה של נפגעים. המוקד השני של הקרב היה סביב צומת "לכסיקון" - "טרטור" וציר "טרטור" עצמו. רשף הטיל את יחידותיו שוב ושוב אל תוך אזור הצומת על מנת לתפוס את שטח המפתח שעליו היו אמורים לנוע הכוחות הצולחים ו"גשר הגלילים" שאמור היה לשמש לצליחה, אך ללא הצלחה ובמחיר אבדות כבדות. גשר הגלילים היה תקוע בפקק תנועה בהיעדר שליטה פיקודית בצירים, ואילו כוחות הצנחנים שאמורים היו לצלוח את התעלה סבלו ממחסור בסירות. למרות זאת דבק שרון במשימתו והמשיך בצליחה. בליל הצליחה לא נחנך גשר על התעלה ורק גדוד צנחנים אחד הצליח לעבור, תוך שהוא מתוגבר בבוקר בכמה טנקים שהועברו בדוברות.²⁹

דרך הפרצה שיצרו כוחות האוגדה והגשרים שהונחו לבסוף על התעלה זרמו שלוש האוגדות של פיקוד הדרום אל תוך שטח מצרים. שתיים מהאוגדות דהרו דרומה והובילו בסופו של דבר לכיתורה של הארמייה השלישית המצרית. מהלך זה הוא שסיים את המערכה כאשר ידה של ישראל על העליונה, למרות המכות הקשות שספגו כוחות צה"ל בדרום בראשית המלחמה ובמהלכה. ניצחון זה הושג לא בזכות קרב משולב שבו הופעלו הכוחות באופן רב חילי וללא כל סיוע אווירי משמעותי, אלא בזכות הדבקות במשימה שהפגינו המפקדים ואנשיהם. בהחלט ניתן לקבוע שמידת המסירות והנחישות שהפגינו הלוחמים בחתירתם לניצחון יוצאת דופן בכל קנה מידה, ועל כך מעיד היקף ההרוגים - מאות לוחמים שנפלו בקרבות הצליחה - שחלקו קשור לאופן שבו הופעלו הכוחות.³⁰ המשותף לכל הקרבות הטקטיים הללו היה רוח הלחימה הגבוהה של הכוחות. רוח הלחימה הופגנה בכל השלבים, גם בשלב המגננה וגם במתקפות לתוך שטח סוריה ומצרים. גם אם בכל הקרבות לא הושג ניצחון טקטי הרי קרבות אלה והצטברותם להישג אופרטיבי, תוך שמירת רוח הלחימה הגבוהה בקרב לוחמי צה"ל בשתי החזיתות, לאורך כל המלחמה, הם שהובילו לניצחון האופרטיבי במלחמה.

כאמור, אחד המרכיבים הפוגעים ברוח הלחימה של הכוחות הוא גורם ההפתעה שמנחית האויב. כוחות צה"ל, שהופתעו



סון דזה. "מול פני התהום לוחמים מאבדים פחד, בלא מוצא הם איתנים". השימוש ביצירה לפי סעיף 27 בחוק זכויות יוצרים

אזור הפעולה באמצעות ירי רקטות מסיבי, ובעיקר - פריסת מארבים על צירי הגישה לעוטף - התגלתה שוב רוח הלחימה של צה"ל בחזקתה.

חלק מהלוחמים בעוטף הוכרעו כתוצאה מעוצמת ההפתעה ובעיקר לנוכח יחסי כוחות לא שקולים, והדבר הוביל לכיבוש מוצבים ולחדירה ליישובים האזרחיים. לצה"ל לא הייתה במרחב העוטף כל עתודה זמינה שתוכל לפעול במהירות לעיבוי המערך בתחילת הקרב ולצאת להתקפת נגד מסודרת מיד לאחר שחיקת כוחות הבט"ש. מי שהצילו את המצב היו היחידות המיוחדות שהתארגנו מהר ככל הניתן, שני גדודים שהופעלו לעוטף, מסוקי קרב וכטמ"מים שהופעלו בחופזה, ובעיקר לוחמי ומפקדי צה"ל ששהו מחוץ לעוטף, רובם בביתם עקב חג שמחת תורה, ורובם ללא קשר או אחריות לגזרת רצועת עזה. מפקדים ולוחמים זינקו מביתם ברגע שהבינו שקורה בעוטף "משהו אחר", ללא תמונת מצב ברורה, וחותרו להגיע לעוטף מהר ככל האפשר. גילוי היוזמה בקרב המפקדים והלוחמים בכל הדרגות כמעט הוא על סף הבלתי נתפס. חלק גדול מהם לא היו חמושים ובוודאי ללא ציוד לחימה. חלקם היו בחופשות משפחתיות. למרות זאת, רובם - ללא הנחיה מגבוה - החליטו לנוע לעבר העוטף, משאירים את משפחותיהם מאחור, מקוששים ציוד ונשק בדרך, אם מיחידתם ואם באלתור, שכל כך מאפיין את המפקדים הישראליים, ונעו במהירות על מנת להיכנס ללחימה.

היוזמה לא הסתיימה כאן. הדרך הנכונה והמקצועית לצאת להתקפת נגד או לפעול לעיבוי מערך ככוח המגיע מהעומק היא כמובן גיבוש תמונת מצב, תכנון, צבירת הסד"כ והתאמתו למשימה. כל אלה היו לרוב חסרים. למפקדות עצמן, כאוגדת עזה, פיקוד הדרום והמטכ"ל, הייתה חסרה תמונת מצב. תמונת המצב החלקית הגיעה משמועות, סרטונים ברשת והודעות ווטסאפ מבהולות מחברים ומכרים בעוטף. זמן לצבירת סד"כ לא היה, ולכן מפקדים בכירים נעו לעיתים עם חוליות לוחמים

מעיתוי ההתקפה הערבית ובעיקר מעוצמתה (לאחר הניצחון הקל יחסית במלחמת ששת הימים), המשיכו ולחמו למרות ההפתעה ברוח לחימה גבוהה. כוחות חטיבה 7 וחטיבה 188 עמדו מול מאות טנקים סוריים, ביחסי כוחות בלתי אפשריים, והפגינו את רוח הלחימה שהובילה לבלימת המאמץ הסורי הצפוני ולעיכוב והשהיית המאמץ הדרומי. כך לחמו גם לוחמי חזית הדרום במוצבי קו בר-לב ובכוחות השריון, שמהירו לנסות לחבור אליהם אל מול יחסי כוחות קשים ואלפי טילים נגד טנקים שנורו לעברם.

היכולת לעבור למתקפה - בפיקוד הצפון, חמישה ימים לאחר פרוץ הקרבות (24 שעות לאחר תום מתקפת הנגד), ולאחר סיום הקרב ההרואי של חטיבה 7 בעמק הבכא - היא תוצר של רוח לחימה גבוהה. בפיקוד הדרום המתקפה יצאה לדרך תשעה ימים לאחר תחילת המלחמה. לאחר שנגבה מחיר כבד באבדות של מאות הרוגים ישראלים הצליחו כוחות פיקוד הדרום לשנות את פני המלחמה בדרום, עת כיתרו את הארמייה השלישית והובילו לפתיחת המו"מ עם המצרים בק"מ ה'101 מקהיר, מעמדת יתרון.

7 באוקטובר 2023: עוצמת ההפתעה ומחיר הכישלון אל מול האומץ, היוזמה והחתימה למגע

במלחמת אוקטובר 2023 שוב הופתע צה"ל, והשבת השחורה שבה נהרגו ונרצחו כ-1,400 אזרחים וחיילים ונחטפו כ-240 אזרחים וחיילים - היא מחיר הכישלון. הכישלון היה בעיקרו כישלון מקצועי שבו המודיעין כשל בהבנת כוונותיו ויכולותיו של האויב, ותרחיש הייחוס השגוי בדיעבד הותאם לתפיסת הגנה שהוכחה כחסרה לעמוד באתגר המבצעי שהציב חמאס. נוסף על כך, בהיערכות להגנה היו בעיות מקצועיות כהיעדר עומק ועתודה, שתורמו למחיר ששילמה ישראל ביום זה.

בתנאי פתיחה שבהם מחבלים פועלים בעומק העוטף, תוקפים בו זמנית את כלל המוצבים והיישובים בעוטף ומבודדים את

העוֹטף בתוך כ־24 עד 36 שעות מרגע תחילת המתקפה. זה קרה בראש ובראשונה בזכות רוח הלחימה הבלתי מתפשרת שהתאפיינה ביוזמה וחתימה למגע, דבקות במשימה, אומץ לב וגמישות ואלתור, שסייעו לצה"ל להשתלט על המתקפה של חמאס. זאת תוך ויתור מושכל על הפעלה מסודרת ומקצועית יותר (שתבעה כאמור זמן שלא היה בנמצא), ובהיעדרה ספגו הכוחות אבדות כבדות.

השלבים הראשונים של התמרון הביאו כבר לידי ביטוי גם רמה מקצועית גבוהה של מפקדי וחיילי צה"ל. צה"ל התאושש, התארגן, תכנן תוכניות מדויקות וביצע קרב משולב איטי ויסודי, תוך הדגשת האבטחה על חשבון מהירות. שיתוף הפעולה הבין-חילי ובעיקר הבין-זרועי הגיע, כך נראה כרגע, לשיאים חדשים. ההתמודדות המוצלחת עם האתגר המבצעי האדיר שהוכן בעזה לכוחותינו הובילה (לפחות בעת כתיבת שורות אלה) הן להשיגים והן למחיר נמוך ביחס לנבואות הזעם שקדמו להתקפה.

סיכום

מאמר זה מבקש לטעון כי ביחס שבין רוח הלחימה ובין המקצועיות הצבאית כגורם מוביל לניצחון, הרוח חיונית להצלחה, ובלעדיה הסיכוי להשיג ניצחון אינו גבוה. מקצועיות ללא רוח לחימה לא תוביל בהכרח לניצחון. ואולם אם מתקיימת רוח לחימה גבוהה לצד מקצועיות גבוהה, סביר שהכוחות הלוחמים יזכו לניצחון ובמחיר נמוך באבדות.

מלחמת יום הכיפורים הוכיחה את הטענה שרוח מנצחת ומקצועיות קובעות את המחיר. רוח הלחימה הישראלית ניצחה את המלחמה, אך המקצועיות הנמוכה יחסית של מפקדי צה"ל בכל הרמות הובילה למחיר של 2,600 הרוגים ומעל 7,000 פצועים. לצערנו, צה"ל לא הפיק ממלחמת יום הכיפורים את הלקח הנכון, והבעיות המקצועיות הקשות המשיכו להתקיים בו עד ראשית שנות ה־90 של המאה ה־20. אז, בעקבות דוח ולד³¹ ותהליכי חשיבה נוספים, החל צה"ל לפעול כדי לשנות את המגמה של המקצועיות הנמוכה.

מלחמת עזה 2023 מוכיחה את אותה הטענה. גם בשבת השחורה, הרוח הגבוהה של הלוחמים דחפה אותם לקו האש, ובמקומות שבהם הצליחו לעבוד באופן מקצועי (למרות הדחיפות שמנעה פעולה לפי נוהל קרב מסודר, ולמרות חוסר האורגניות לעיתים והיעדר תמונת מצב), המחירים היו לעיתים נמוכים יותר. עקרונות אלה המשיכו גם בשלבים הראשונים של התמרון, כאשר לרוח הלחימה הגבוהה של הכוחות נוספה רמה מקצועית גבוהה של המפקדים והחיילים.

על סמך שני מקרים אלה ניתן לקבוע כי שילוב נכון בין פיתוח רוח לחימה גבוהה, המבוססת על ערכי לחימה כדבקות במשימה, יוזמה והתקפיות, חתירה למגע ורעות ובין פיתוח המקצועיות של המפקדים והלוחמים - חיוני לתהליכי בניין הכוח של צה"ל. הכרת תורת הלחימה לעומקה (!), שימוש בשפה משותפת, מיצוי הכוח באופן המיטבי, לצד הקפדה על הציוויים והתהליכים המבצעיים בנוהל הקרב ובניהולו, הם הגורם שיאפשר לרוח לחימה מנצחת ניצחון בשדה הקרב ובמלחמה במחיר נמוך.

קטנות ולאור תוכנית בסיסית של חבירה לנקודת יישוב או למקום שבו, כך הבינו, יש לחימה. יוזמה זו, שאפיינה את רוח החייל והמפקד הישראלי ביום 7 באוקטובר, אינה מאפיינת צבאות באשר הם. אלה נוטים בדרך כלל, ובעיקר במצבי קיצון, לנסות לפעול - אם לעיבוי מערך ההגנה ואם לבחור לצאת להתקפת נגד בצורה מסודרת, לגבש תמונת מצב אויב, לגבש תוכנית ובוודאי לצאת לקרב עם סד"כ גדול מספיק. כך גברה הדחיפות והדבקות במשימה להצלת תושבי העוטף ולוחמי צה"ל על הפעלה מקצועית יותר, הדורשת זמן רב יותר.

החתירה המהירה למגע הייתה ביטוי לאומץ לב של רבים מהלוחמים והמפקדים. היום הזה התאפיין במספר גבוה ביותר של סיפורי גבורה אישיים שתקצר היריעה מלספרם. אומץ הלב שהופגן הוביל לאבדות קשות בקרב לוחמי הקו, שנלחמו ביחסי כוחות שהיו בעדיפות לטובת אנשי חמאס. כך היה במקרהו של אל"ם אסף חממי שפעל בנירים ביחסי כוחות קיצוניים ושילם על כך בחייו. חלק מהלוחמים החזיקו מעמד והמשיכו ללחום ולחתור להמשך לחימה גם כשנפגעו או כשהטנקים שעשו בהם שימוש הושבתו. היעדר תמונת המצב לצד החתירה להגיע במהירות לגזרה גם ללא סד"כ הובילו לפגיעה בחלק מהממהרים לגזרה, כולל מפקדים בכירים. מפקדים כאל"ם יוני שטיינברג וסא"ל יהונתן צור (ברנש) מיהרו לחבור לכוחותיהם ושלימו על כך בחייהם. אל"ם רועי לוי הגיע עם כוח קטן לקיבוץ רעים ונהרג בקרב ותא"ל רומן גופמן נפצע בלחימה בשדרות - אלה הדוגמאות הידועות יותר אך היו מקרים רבים נוספים.

אירועי 7 באוקטובר 2023 הם אירוע יוצא דופן בהיסטוריה הצבאית בכלל. יכולת של צבאות להתאושש מהפתעה אסטרטגית כפי שהתאושש צה"ל במקרה זה היא תקדימית

כאשר המפקדים והלוחמים נכנסו כבר ללחימה בעוטף הם הצליחו בזמן קצר יחסית להדביר את רוב מוקדי ההתקפה של מחבלי חמאס. ואולם שיעור האבדות בקרב כוחות אלה היה יחסית גבוה. חשוב לי לציין, שבמהלך המלחמה ביצעתי עשרות תחקירים של מפקדים, ולאחר שסיפרו את סיפורם ביקשתי לשמוע מהם הלקחים שלמדו מיום זה. רובם ציינו שוב ושוב שעבודה מקצועית באופן הבסיסי ביותר וברמה המיקרו־טקטית, כבסיס אש ואיגוף, או יצירת פו"ש מסודר וגבולות גזרה לדוגמה ברמה הטקטית - הן הבסיס לניצחון בקרב, ובאופן שהפחית את כמות האבדות.

המקרה הדומה למקרה דנן הוא מתקפת הטט של הצפון־ווייטנאמים על הכוחות האמריקניים והדרום־ווייטנאמים בהפתעה בחג הטט הווייטנאמי ב־1968. בחלק מהמקרים נבלמו ההתקפות בתוך שעות אולם באחרים נמשכה הלחימה כשבוע ויותר לאחר פריצתה עד הדיפת המתקפה. לכן, אירועי 7 באוקטובר 2023 הם אירוע יוצא דופן בהיסטוריה הצבאית בכלל. יכולת של צבאות להתאושש מהפתעה אסטרטגית כפי שהתאושש צה"ל במקרה זה היא תקדימית. צה"ל הופתע הפתעה בסיסית, נעדר סד"כ מספיק, כוח אש, עומק ועתודות, ומפקדותיו התקשו לגבש את תמונת המצב ולשלוט בכוחות המתגברים. למרות זאת הושגה שליטה מבצעית על



ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

סיוע לחיילים פדויי שבי בהסתגלות מחדש

תהליך של התאוששות ושילוב מחדש של פדויי שבי בחברה כולל עקרונות ישימים כדי לסייע להם לחזור לחייהם. חשוב לעבוד על פי הפרוטוקול המוצע, ולעמוד בעקרונותיו. התהליך משלב דה־קומפרסיה (השוואת לחצים) ותחקיר טקטי מבצעי, אך אינו מוגבל רק להם. השתתפות בו מגבירה את ההסתברות לחזור לתפקוד במישורים המשפחתי, התעסוקתי והחברתי, תוך צמצום התוצאות המזיקות



התצפיתנית טור' אורי מגידש ששחררה משבי חמאס, 30 באוקטובר 2023. הצוותים הצבאיים שיצאו למשימה למדו לפעול בהתאם לתוכנית ואם יש צורך – לגלות גמישות. צילום: דוברות השב"כ

שהפעולות הנחוצות להשתלבות טובה מתבססות עליה. כאשר הטיפול שקיבלו אנשי צבא אמריקנים שהוחזקו בשבי בידי לוחמי הווייטקונג במהלך שנות ה־60 וה־70 נחשף לציבור הדבר עורר סערה, שכן התברר כי השוברים התעלמו מאמנת ז'נווה. בעקבות התדהמה והכעס עלתה ההבנה שיש לפתח תהליכים וכלים ייחודיים, כדי לסייע לחיילים שחוזרים מהשבי להסתגל בחזרה לחיים.

מסמך זה עובד במהלך מלחמת "חרבות ברזל", עקב מספר החיילים הרב שמחזיק האויב. המאמר הנוכחי מנסה להציג את התאוריה שתעזור להבין את הרציונל שנמצא בבסיס הפעולות לשילוב מחדש של פדויי שבי. ב־DoD (Department of Defense) האמריקני הגדירו את ההשתלבות כתהליך

במהלך 60 השנים האחרונות הקצה משרד ההגנה האמריקני כוח אדם וכספים, כדי לשפר ולמסד את חוויית ההשתלבות של חיילים שנלקחו בשבי והוחזקו בבידוד. תוך כדי כך התברר לאנשי המקצוע שמדיניות אומנם חשובה בתור הנחיה כללית ועשויה להועיל מאוד, אך בשל שונות בין מאפייני השבי השונים (תנאים, משך הזמן, מספר האנשים שהוחזקו ביחד ומאפיינים אישיים של פדויי השבי), נראה שהנחיות כלליות לא יתאימו לצרכים האינדיווידואליים של כל אחד ואחד. התפתחה הבנה כי הסתגלות ושילוב מספקים תלויים במשתנים רבים; אי לכך, כדי להיות מסוגלים להתאים סטנדרטים של השתלבות שיענו על הצרכים של כל אחד מהשבוים, על המתכננים, ראשי הצוותים והפסיכולוגים שמטפלים בנושא, להבין את התאוריה



סא"ל עוזי בכור, מפקד היחידה לתגובות קרב בצה"ל. בעל הכשרת פסיכולוג "SERE" (Survival, Evasion, Resistance, and Escape) מטעם DOD (Department of Defense) האמריקני



אלים ד"ר לוסיאן טצה לאור, פסיכיאטר ורמ"ח ברה"ן בחיל הרפואה



ד"ר לאה שלף, ראש בית הספר לעבודה סוציאלית במכללת ספיר, יועצת מחקר ביחידה לתגובות קרב בצה"ל



סמל מדריכי שבי בחיל האוויר האמריקני ככל שהזמן עובר החיילים מתרגלים לסביבתם החדשה - מה שעוזר להם לשרוד

2. להנמיך את סף הרגישות (desensitization) באמצעות הכחדה של מרכיבים רגשיים אינטנסיביים שחוו במהלך השבי והבידוד.
3. לנרמל תגובות רגשיות ופיזיולוגיות - תוצאה של שבי ובידוד.
4. לעזור להם להשיב לעצמם את תחושת המסוגלות והביטחון העצמי שאבדה.
5. לגרום להם להפיק משמעות מחוויית הבידוד שנכפתה עליהם.

למימוש המרכיב החמישי - הפקת משמעות מחוויית הבידוד והשבי - פדויי השבי מתבקשים "להשלים את המשימה", זו שיצאו אליה ולא הושלמה. הדבר נעשה באמצעות משימה מודיעינית או צבאית שהם מקבלים עם חזרתם. כך אפשר להגביר את יכולתם לסייע לתכנן קדימה, להתכונן לאירועים דומים בעתיד ולהפחית את הסיכון ששבויים אחרים נמצאים בו, באמצעות מסירת פרטים שיכולים להצילם. מדובר במרכיב מכריע בתהליך השילוב לאחר החזרה מהשבי.

ככלל, דה"קומפרסיה מקדמת אצל פדויי השבי שינוי בתפיסתו את תחושת השליטה שלו, כאשר היא מחזקת את יכולתו לצפות את העומד להתרחש. הדבר מחזק את ביטחונו העצמי, מה שסייע לו לעשות בחירות בריאות באתגרים יום-יומיים שיתמודד עימם בעת השתלבותו חזרה במשפחתו, בחברתו ובסביבת עבודתו.

דה"קומפרסיה נכונה תורמת להרגשה שליכולת להסתגל לדרישות המשתנות מטרם, הקשורה למשימה חשובה יותר מהמטרות האישיות. למעשה, כל העקרונות מבוססים על ההבנה שבשבי קרו שני דברים מהותיים שחשוב להתייחס אליהם מייד, כדי לסייע לפדויי השבי להשתקם בצורה בריאה: הראשון, משימה צבאית שלא הושלמה. עצם הנפילה בשבי מעוררת אצל החייל תחושת כישלון. השני, שליטה וניבוי. השבוי מאבד את תחושת הביטחון ואת היכולת לצפות מה עומד לקרות לו, ולכן עסוק הן בניסיון לבנות תחושת שליטה והן בניסיון לצפות מה צופן לו העתיד.

פרופיל של חיילים שבויי מלחמה

- שתי הנחות חשובות עמדו בעת כתיבת המסמך:
1. יש הבדל בין הסתגלות מחדש של חיילים שבויי מלחמה ובין זו של שבויים אחרים, בשל ההבדל במאפייני האישיות, במוטיווציה ובציפיות. על כן יש צורך בשימוש בטכניקות שונות.
 2. הטכניקה של התחקיר הטקטי המבצעי שמשמשים בה כדי להחזיר את האדם לחיים חדשים, מסייעת לצוותים המטפלים לאסוף מידע בלי לגרום לנזק נוסף. אסור שהדבר יפגע בתהליך של השילוב וההסתגלות; כלומר אי אפשר יהיה להשתמש בטכניקה זו למטרות של הבראה, אם השבויים יפחדו שמה שיספרו ישמש נגדם.

שמשלב פעילויות רבות עם פדויי השבי, תוך שמירה על בריאותו ורווחתו. המטרה היא להשיב לו את היכולת והבריאות הפיזיות והנפשיות. עוד הם מציינים כי חשוב לעבוד על פי הפרוטוקול המוצע, ולעמוד בעקרונותיו. התהליך משלב דה"קומפרסיה (decompression - השוואת לחצים) ותחקיר (debriefing) טקטי מבצעי, אך לא מוגבל רק להם.

דה"קומפרסיה כתהליך של הסתגלות

- מדובר במרכיב העיקרי בטיפול בבריאות הנפשית של חיילים החוזרים מהשבי. הוא מיועד למעבר מפעולה תחת הלחצים והמוגבלויות של הסביבה בשבי - לפעולה תחת הלחצים של סביבה שונה, כלומר שינוי לחצים מסביבה אחת לאחרת, והתמודדות בריאה והדרגתית עם לחצים אלה.
- דה"קומפרסיה היא תהליך שאנו עושים כל יום במעבר מהעבודה לבית ולחיים חברתיים. רוב אנשי הצבא חווים זאת ברמה מסוימת כאשר הם עוברים מפעילות מבצעית לבסיסם, לביתם וכדומה. דה"קומפרסיה נכונה מסייעת למעבר בריא, בדרך שהיא מפחיתה תופעות לוואי שלא התכוונו אליהן. מנגד, אם לא משתמשים בה נכון היא עלולה להוביל לתוצאות שליליות בטווח ארוך.
- חמישה עקרונות לדה"קומפרסיה בהקשר פדויי שבי:
1. לסייע להם להשיב לעצמם את היכולת לחוש שליטה בחייהם, ולצפות את חייהם בעתיד הקרוב.

42

פעילות שתעזור להם, על פי אמונתם, לפתור את המצב, תגן על אחרים ותגביר את הסיכוי להישרדות. פעילות זו כוללת תגובות אינסטינקטיביות שרכשו בהכשרה או בניסיון מבצעי, ויש להניח כי כפועל יוצא מכך תהיה מועילה. לאחר שהמשבר הראשון עובר, למשל כשלוחמים יצאו חיים ממטוס שנפל או במצב שהם נלקחו בשבי והם עדיין מבודדים, אך יש להם סיכוי להמשיך לחיות, הם משקיעים זמן בסקירת פרטי האירוע שהשאיר אותם מבודדים ושואלים את עצמם איך היו יכולים להימנע ממנו (הכוונה היא שהם מתחילים לעשות לעצמם תחקיר, וחוזרים על כך שוב ושוב).

ככל שהזמן עובר החיילים מתרגלים לסביבתם החדשה - מה שעוזר להם לשרוד. מודעות רבה יותר למתרחש מסייעת להם לחוש תחושת שליטה, והם בונים תמונת מצב שיכולה לסייע להם להתמודד עם תנאי השבי. ככל שהם מתרגלים את התמונה בראש - הדבר מפחית את רמת הלחץ שבה הם נמצאים, ובשל כך את העומס הקוגניטיבי. מנגד, ככל שהזמן בשבי מתארך הם הופכים מותנים יותר לסביבתם, והסיכוי שיעשו פעולות כדי לערער את הסטטוס קוו פוחת. נקודה זו חשובה ביותר לפסיכולוגים שמסייעים להשתלבותם מחדש של פדויי שבי בחיים "הרגילים". סביר להניח כי השבויים יתקשו לשתף עימם פעולה, בשל התהליכים שעברו והקשיחו את מנגנוני הפעולה שלהם - אלו שסייעו להם לשרוד. זו גם הסיבה שבמשך הזמן פוחתים ניסיונות בריחה. השווהם התרגלו למה שיש להם, ולוקח זמן רב יותר להסתגל למצב שונה שמלחץ אותם.

דה־קומפרסיה היא תהליך שאנו עושים כל יום במעבר מהעבודה לבית ולחיים חברתיים. רוב אנשי הצבא חווים זאת ברמה מסוימת כאשר הם עוברים מפעילות מבצעית לבסיסם, לביתם וכדומה. דה־קומפרסיה נכונה מסייעת למעבר בריא, בדרך שהיא מפחיתה תופעות לוואי שלא התכוונו אליהן

צוותי הצלה חייבים להבין זאת, כדי שלא יצפו שהחטופים ישתפו איתם פעולה על ההתחלה. השבויים נמצאים בלחצים פיזיים ונפשיים, ובנו לעצמם סדר יום נוקשה שמקשה עליהם להשתחרר ממנו. לכן, קשה להם להשתנות ולהתאים את עצמם לדרישות של שינוי פתאומי, גם אם מדובר במצב שבו מנסים לסייע להם.

שעמום ובידוד – הדברים המתגרים בשבי

פדויי שבי מבלים זמן רב לבדם, חושבים על עברם ומתכננים את העתיד. הם עסוקים בגורמים לעובדה שהם בשבי, והדבר מקרין על כל תפקודיהם החברתיים. הם יעשו חשבון נפש ויקבעו לעצמם סדר עדיפויות חדש בתפקידיהם כהורים, אנשי משפחה ואנשי חברה ואפילו בעבודתם.

בעת ההישרדות בשבי הם משתמשים במאפייני הליבה של האישיות, וביכולת להתגבר על מצבים מעוררי לחץ; כלומר שכל שיש להם זמן רב יותר הם פנויים יותר לעבד את הדברים בראש, ומאפייני הליבה של האישיות יהפכו נוקשים יותר, ולכן

קשים יותר לשינוי.

אנשים בבידוד מאבדים את יכולתם הטבעית לצפות את העומד להתרחש ולשלוט בו. אף שהם עוסקים בפעולות חיוביות, סביר להניח שישמרו על תחושת כישלון המשימה במהלך כל תקופת הבידוד. הם לומדים להסתגל לסביבתם החדשה, אבל תמיד קיימת בקרבם התחושה שהם אינם בשליטה. תגובה הסתגלותית זו עלולה להוביל אותם שוב לחוויות של תחושת אובדן וחוסר אונים עם השחרור, ובתהליך ההחלמה.

בעוד שאנו מצפים לשיבושים באישיות, ולעיתים אף חווים אותם בעקבות אירועים טראומטיים חריפים, בדרך כלל ההפך הוא הנכון באירועי שבי לטווח ארוך. מאפייני ליבת האישיות של השבויים עשויים לפתח אסטרטגיות התמודדות עם תנאי השבי. אם הם שורדים - אסטרטגיות ההתמודדות הופכות נוקשות וקשות לשינוי. לדוגמה אם אדם משתמש בתגובות פסיביות-אגרסיביות כלפי שובה, כפי שעשה בעבר עם בן זוג או בת זוג, סביר להניח שתכונות אלה יבואו לידי ביטוי עם ההחלמה. בעוד שאסטרטגיות ההתמודדות מכריעות להישרדותם בשבי, הן עשויות להיות בלתי מותאמות לתפקוד בריא ונורמטיבי ולמנוע הסתגלות לאחר השחרור.

כאשר דבר מה משתבש במבצע, הלוחמים שתכננו אותה ועברו הכשרה כדי להצליח בה נשארים מבודדים, ועלולים לחוות כישלון. במצב כזה הם תופסים אותו כהרה אסון, והדבר מונע מהם לסיים את המשימה שהוטלה עליהם

התאוששות והחלמה

השלב הראשוני בדרך להשתלבות מחדש בחיים נוגע בהתאוששות ובהחלמה. ללא קשר לאופן שבו הוא מתרחש, שלב ההתאוששות עלול להיות גורם מתח גבוה עבור אנשים מבודדים. שבי, ובמיוחד בידוד, מתואר בפי אלה שחזרו ממנו כשעות של שעמום עם דקות של אימה צרופה. בזמן השעמום והבידוד השקיעו אנשים זמן בניתוח אירועי "הטרור" בתוך סביבתם. היו להם אמונות אישיות חזקות שנקשרו אצלם רגשית לאותם אירועים. הדבר כלל תחושות של כישלון במשימה, ופחד מהדרך שבה יישאו באחריות לטעויות שהם מאמינים שעשו.

במקרים רבים, תחושות חוסר ההתאמה שלהם עמדו בניגוד חד לביצועים בפועל במהלך תקופת הבידוד, כפי שתפסו אותם הצוותים המטפלים או חבריהם ליחידה הצבאית. ההתמודדות עם תפיסות מנוגדות אלה הייתה משולבת עם תחושת הכישלון שלהם במשימה, והמעבר הפתאומי מבידוד ושבי הוביל לחוסר יכולת לחזות את הנולד ולתחושת חוסר שליטה אישית.

סדר העדיפויות בהתאוששות

העדיפויות הראשונה והשנייה בכל אירוע החלמה הן להעניק בטיחות פיזית, ולייצב את המצב הרפואי. העדיפות השלישית היא לתת לאדם שמתאושש את היכולת לצפות הלאה ולנבא מה יקרה עימו, באמצעות חזרתיות של המטפלים שמספרים לו שוב ושוב מה עומד להתרחש. במקביל, חשוב להבהיר כל



לוחמי הנח"ל בשבי בלבנון, 1982. החברה הפנפכה למדי בכל הנוגע לאופן שבו היא רואה אנשים שחזרו מהשבי. צילום: ויקיפדיה

באמצעות איסוף מידע מודיעיני רב ערך חשוב לעיתים יותר מהמפגשים המשפחתיים. תחקיר טקטי רגיש בזמן הוא האירוע המכריע ביותר עבורם במהלך השעות הראשונות לחזרתם, לפני שהם נכנסים לתהליך שיקום. במידע טקטי רגיש יש תכנים שעשויים להציל חיים מיידית, לעזור להביס את האויב ולהשלים את המשימה. נושא השלמת המשימה רגיש מאוד לזמן, וככל שהוא חולף - היכולת לעשות בו שימוש מועיל במסגרת תהליך ההתאוששות פוחתת.

ריבוי משימות אינו יעיל באופן כללי, ואף גרוע יותר בתנאי לחץ גבוהים. כדי להפחית את הבלבול ולהגביר את היכולת להתמודד עם סביבות מתח גבוהות, על בני אדם להיות מסוגלים לתעדף דרישות ולאחר מכן להשלים דרישות נוספות או ללמוד כיצד להעביר מיקוד מסדרת דרישות אחת לאחרת. אנשים שהוחזקו בבידוד מאבדים זמנית את היכולת הזו. הטיפול בשלב ההתאוששות נועד להפחית את ההשפעה של דרישות חשובות אך דחופות פחות, כמו מפגש עם המשפחה, כדי להשלים תחילה סדרי עדיפויות רגישים יותר לזמן.

הלוחמים שנשבו למדו לחלק קשב עם דרישות מתחרות, כדי להתמקד בעדיפות העליונה המיידית. התמקדות זו בהשלמת הדרישה הרגישה לזמן במהלך הטיפול בעת ההתאוששות משיגה שלוש מטרות מנקודת המבט של בריאות הפרט ורווחתו: ראשית, השלמת המשימה. פדויי

פעולה נחוצה להתאוששות ולבטל כל פעולה אחרת שאינה הכרחית. בתחילה יש להקפיד שלא תהיה נוכחות אמצעי תקשורת, ושלא יתקיימו ביקורי "VIP" או ביקורי עוברי אורח שאין להם תפקיד בשילוב מחדש.

יש למסור לפדויי השבי מידע על הפעילויות הדרושות, בלי לסבך אותם בבחירות או בפעילויות מיותרות. פעילויות המאפשרות לפדויי השבי לשוב ולעסוק בתפקוד בריא במשפחה, בחוג החברתי ובעבודה, יוכנסו לתהליך ההשתלבות מחדש בהדרגה. שלוש העדיפויות הראשונות חיוניות לצורך מעבר לעדיפות הרביעית והחשובה.

העדיפות הרביעית להתאוששות היא לעזור לפדויי השבי "להשלים את משימתו". הדבר מושג באמצעות תחקיר טקטי ומבצעי, שנעשה בשילוב גורמים מבצעיים וגורמי המקצוע הרלוונטיים בתחום בריאות הנפש. תחושת הכישלון במשימה היא אחת הבעיות המהותיות ביותר בקרבם, ומביאה למצוקה פסיכולוגית ארוכת טווח. באמצעות תחקיר יסודי אנו מפחיתים את השפעת תחושות הכישלון שלהם, וממקדים אותם בעמדותיהם ובהתנהגויותיהם הגמישות. לדוגמה מה אנחנו יכולים ללמוד מהם, כמי ששרדו, שיאפשר לאחרים לשרוד? מה במידע שיספקו יכול לעזור להשיג מטרות להביס את האויב?

עבור אנשי צבא בתהליך ההחלמה, השלמת משימתם

חשוב לזכור שצוותי השילוב מחדש חייבים לתת למחלימים מטרה. הם חייבים לעסוק באותם מאפייני אישיות שהובילו אותם מלכתחילה להיות מוכנים להקריב את עצמם למען משהו גדול מהם. בשלבים הראשונים של ההשתלבות מחדש, התחקיר הרשמי הוא שמאפשר למחלימים לספר את סיפורם בצורה שתועיל להצלת אחרים. דרך הקרבתם ננסה לצבור ידע ומידע שיכולים לסייע לאחרים - תכנון טוב יותר, ציוד ואימונים טובים יותר והגברת כושר ההישרדות של אחיהם לנשק. תהליך זה מכריע עבור בריאות מתמשכת ורווחה של החלמה.

עוד בעת קבלת הטיפול הרפואי ועריכת התחקיר הרשמי יש להרחיב את תהליך הדה־קומפרסיה. מתחילים לעבור מרכישה מחודשת של היכולת לחזות דברים להשגת תחושת שליטה במצבים בפועל, ולנרמול התגובות הפיזיות והרגשיות של המחלימים אליהם, מה שיגביר את ביטחונם ביכולתם להעריך מצבים ולפתח תגובות מתאימות לסביבה. מיומנות זו תאפשר להם לעבור מסביבת הבידוד חזרה לתפקוד תקין. דוגמה לוויסות לחץ הדרגתי בשלב זה היא לתת לאדם שתי אפשרויות בחירה לארוחת ערב ביום הראשון, וביום השני להגדיל לשלוש או ארבע אפשרויות. כמו כן, כמה מהתחומים החיוניים שיש לקחת בחשבון הם עיסוק מחדש בדרישות ובתהליכים סטנדרטיים וצפויים; למשל התמודדות עם המיקוד של תשומת לב ודרישות תקשורתיות, פוליטיות ואפילו אלה של היחידה. כך גם הצורך לתמך בין הציפיות מחיי המשפחה והחברה. בתהליך בריא יהיה אפשר לנצל הזדמנויות לעריכת שינויים בריאים במשפחה, בקשרים חברתיים ובקריירה, תוך הימנעות מהמלכודות של בעלי אינטרסים המעוניינים להשתמש בחוזרים מהשבי לצורכיהם האישיים.

ריבוי משימות אינו יעיל באופן כללי, ואף גרוע יותר בתנאי לחץ גבוהים. כדי להפחית את הבלבול ולהגביר את היכולת להתמודד עם סביבות מתח גבוהות, על בני אדם להיות מסוגלים לתעדף דרישות ולאחר מכן להשלים דרישות נוספות או ללמוד כיצד להעביר מיקוד מסדרת דרישות אחת לאחרת

השלכות של מעמד חברתי

החברה הפכפכה למדי בכל הנוגע לאופן שבו היא רואה אנשים שחזרו מהשבי. לעיתים התקשורת, הפוליטיקאים והחברה בכלל, מקנים להם מעמד של גיבורים; אחרים הופכים אותם לנבלים או למקור לבעיות שונות כמו טרור. אנו רואים את ההבדלים הקיצוניים הללו אפילו בתוך אותו אירוע שבי, כאשר אנשים אחדים מוחזקים יחד. יתר על כן, תמיד יש הבדלים בין האופן שבו פדויי שבי רואים את עצמם ובין האופן שבו החברה רואה אותם. אותו הדבר נכון גם בתוך יחידותיהם של הלוחמים שנפלו בשבי.

פדויי שבי חייבים להיות מוכנים לעובדה שיש בעניינם ציפיות וגישות שונות, וללמוד כיצד להיערך לדרישות החברתיות הללו ולהסתגל אליהן. מחובתו של צוות השילוב מחדש לסייע להם במתן הסבר פסיכו־חינוכי, ולתמוך בהם בפיתוח תוכניות

השבי לא יוכלו להתמקד באמת בהשתלבות חזרה לתפקוד משפחתי, חברתי ותעסוקתי, אם יישארו "בעיות לא פתורות" הקשורות למשימתם. שנית, רוב ההשלכות הפסיכולוגיות המיקות לטווח הארוך נובעות מן העובדה שהם מנחשים מה עתיד לקרות ומטילים ספק במחשבות, רגשות והתנהגויות שלהם בזמן שהם מבדדים. שלישית, שמירה על בריאותם והאפשרות שניתנת להם להתמקד בהשלמת המשימה, עם הסחות דעת מעטות, מספקות בסיס לתוצאות טובות יותר של ההשתלבות מחדש.

טיפול בעת תהליך ההתאוששות חייב לשמור על מיקוד של פדויי השבי במשימה המבצעת. הכנסת נושאים אחרים כמו: משפחה, דת, סוגיות משפטיות או יחסי יחידה, בשלב זה, אלא אם כן העלו אותם השבויים בעצמם, אינה רצויה ומסבכת את המעבר מהבידוד לחיים במציאות.

השלב הבא - השתלבות

לאחר השלמת המשימה או ביצוע תחקיר טקטי מבצעי רגיש בזמן, העדיפות נשמרת לטיפול רפואי סופי לפי הצורך ושילוב מחדש של מאפייני ליבת האישיות, כדי לעזור לשבים מהשבי להסתגל בצורה בריאה לדרישות של אינטראקציות משפחתיות, חברתיות ותעסוקתיות יום־יומיות. יש לעשות זאת באופן שיאפשר להם להסתגל למעבר מגישות ואסטרטגיות ההתמודדות שנדרשו בבידוד, לעמדות בריאות ואסטרטגיות התמודדות שיאפשרו להם להתמודד עם האתגר היום־יומי של החזרה לחייהם. הטיפול הרפואי הנדרש יהיה תלוי במצב הגופני של כל פדוי שבי שנמצא בהתאוששות.

אף שהדבר פשוט לכאורה, יש מרכיבים פסיכולוגיים רבים שצריך להיות מודעים אליהם, ויש לעשות תדריך מקדים עם כל הצוות הרפואי שיהיה באינטראקציה עם החוזרים מהשבי. מגישי העזרה הרפואית שואפים בדרך כלל למלא את תפקידם בצורה הטובה ביותר. הם גם בטוחים בידע הרפואי שלהם, כלומר לפעמים מעניקים לחוזרים מהשבי טיפול רפואי עם הסברים מזערניים ונותנים להם הוראות, תוך ציפייה לציות. התנהגות זו מזכירה את הגישה וההתנהגות של החוטפים, ועלולה ליצור מחדש את מערכת היחסים שהתפתחה בשבי. נוסף על כך, צוותים רפואיים ייצאו מגדרם כדי לנחם אנשים שנמצאים בהתאוששות, דרך עשיית דברים עבורם, גם אם האחרונים יכולים לבצע את המשימות הללו בעצמם.

כאשר צוותים רפואיים עושים דברים עבור המטופלים ללא הודעה - הם מסירים את יכולת הניבוי ותפיסת השליטה שלהם. הדבר עלול לגרום לחוזרים מהשבי לחוות את אותן תחושות של חוסר מסוגלות שחוו בזמן השבי. במקום זאת, גורמי הרפואה צריכים לראות בהם שותפים לתהליך הריפוי וההחלמה שלהם. לדוגמה אם האדם שהחלים נמצא בתנועה, אל תניח בחדר קנקן מים אלא רק כוס, והסבר לו לאן הוא צריך ללכת כדי למלא אותו.

יתרה מכך, המחלימים צריכים להיות מסוגלים לחזות מה עומד להתרחש בכל רגע, ולמה זה חשוב. עליהם להיות מסוגלים לעשות דברים בעצמם, כאשר הדבר אפשרי. מבחינה רפואית, הטיפול חייב להיות משובץ בפעילויות אחרות של שילוב מחדש. אין להתמקד התמקדות מוחלטת בטיפול רפואי, אלא אם יש מצב רפואי מסכן חיים, שכן התמקדות מוחלטת כזו מובילה בדרך כלל לתחושות של חוסר אונים.



התמונה זוכת פרס הפוליצר Burst of Joy של לוטננט קולונל רוברט לי סטרים מתאחד עם משפחתו לאחר שחזר מהשבי בווייטנאם, 1973. ניהול של המשפחות ותמיכה בהן הם מכריעים לתהליך ההשתלבות מחדש לטווח ארוך עבור המתאוששים מהשבי. עם זאת, יש לנהל בזהירות את דרך השתתפותן. צילום: ויקיפדיה

להעניק לחוזרים מהשבי הסבר פסיכו-חינוכי על הדרכים לפתח חוסן מול אתגרים. האופן שבו יתמודדו עם האתגרים הללו יעזור להם לפתח גישות והתנהגויות עמידות יותר, לראות את ההצלחה בעובדה ששרדו והתאוששו מאירוע הבידוד שלהם או, לחלופין, עלול להוביל לאסון ולמאבקים למשך כל חייהם.

בעוד שהשבים יתמודדו עם אתגרים משותפים רבים, יהיו לכל אחד מהם אתגרים הייחודיים לאנשים ששרדו אירוע טראומתי. אתגרים אלה עשויים לכלול הזדמנויות לתקן עוולות עבר ביחסים עם יקיריהם, שינוי סדר עדיפויות של מערכות יחסים משמעותיות ופיתוח אחריות חברתית שעשויה להוביל למערכות יחסים חזקות יותר. האתגרים יכולים אף להביא להעדפות קידום במערכת הצבא (למי שירצה להמשיך לשירת), הזדמנויות לעשות סרטים על השבי, לכתוב ספרים ולתת הרצאות בתשלום על הנושא והבעת אהבה, תמיכה ושנאה כלפי השוברים, המפקדים, המדינה והעולם במדיה החברתית. חשוב מאוד להסביר סוגים אלה של אירועים, כיצד הם יכולים לתמוך במערכות יחסים והזדמנויות לעבודה או להרוס אותן, ומה יכול לתת את הכלים להתמודדות עימם ולהוות פוטנציאל לצמיחה. כאשר אנשים מוכנים לאתגרים (למשל חשיבה על אסטרטגיות התמודדות ותרגולן, תוך ציפייה שיצליחו) ופועלים לקראת מטרות ארוכות טווח, הם נוטים לפתח ביטחון עצמי וחוסן, ולהצליח להתגבר על אתגרים.

התמודדות ואסטרטגיות להתמודדות עם הסוגיה המשותפת, שתתבטא אצל כל אחד מהם בצורה שונה. פסיכולוגים מבצעים (SERE - Survival, Evasion, Resistance, and Escape) הוכשרו באופן ייחודי להבין כמה מהאתגרים החברתיים הללו, ויכולים לסייע לצוות לתכנן תמיכה מיטבית. רוב האנשים המשתקמים לאחר שהות בשבי חווים קשיים, כמו הניגוד בין פולחן "הגיבור" (יש המגדירים אותם גיבורים רק בשל הישרדותם) ובין הנקודה של הכישלון במשימה. פולחן "הגיבור" יכול להוביל גם לרגשות של עוונות, קנאה וטינה בתוך הארגון הצבאי שלו. נקודות אופייניות שנצפו מהיחידות הצבאיות הן: "אלה שהיו בשבי 'נדפקו' בבידוד", או "עשיתי את העבודה שלי והשלמתי את המשימה אבל הוא, שישב בשבי, זוכה לשבחים על כישלון". חיוני שהפסיכולוגים העובדים בצוותי שילוב מחדש יאספו מידע על הרקע המשפחתי, החברתי והצבאי של פדוי השבי, כדי לדעת מה היו יכולותיו החברתיות לפני קרות האירוע. הם גם צריכים להתעדכן כיצד השפיע השבי על התפיסות וההשקפות של בני המשפחה, ולברר פרטים אחרים נוספים על סביבתם, ומיהם הארגונים שיהיו חלק מרשת התמיכה שלהם.

אין רע בלי טוב

"לכל ענן יש בטנה כסופה" (every cloud has a silver lining). הכוונה באמרה זו היא לטוב חבוי, שאינו נראה כלפי חוץ. אחת מנקודות האחריות לפעולות שילוב מחדש היא

סוגיות משפחתיות

על פי פדויי השבי, משפחות ואהובים חשובים במשך כל תהליך ההשתלבות מחדש. משפחות צריכות להיות מוגדרות באופן רחב כאותם אנשים שיש להם קשרים קרובים עם מי שחזרו מהשבי, ואשר יספקו תמיכה חברתית במהלך תהליך החזרה ולטווח ארוך, עד שתהליך ההשתלבות מחדש יסתיים רשמית. תמיכה חברתית בריאה היא אחת המנבאים הגדולים ביותר להתאוששות מאירועים טראומטיים. על כן, ניהול של המשפחות ותמיכה בהן הם מכריעים לתהליך ההשתלבות מחדש לטווח ארוך עבור המתאוששים מהשבי. עם זאת, יש לנהל בזהירות את דרך השתתפותן. כפיית מפגשים משפחתיים מוקדם מדי היא אחת הטעויות הגדולות ביותר של מקבלי החלטות. תמיכת המשפחה חייבת להיות תמיכה בריאה לטווח ארוך, ולא תגובות קצרות טווח לגירויים חזקים רגשיים המתלווים לחוויות בידוד של אדם אהוב.

יש לתמוך במשפחות במהלך אירוע הבידוד, להכניס ולהכשיר לפעילויות שילוב מחדש. יש להקפיד על האופן שבו הקשר המשפחתי עם החוזרים מהשבי נעשה טוב יותר. פדויי השבי אוהבים את משפחותיהם ודואגים להן, אך בו בזמן מאומנים למידורן ביחס לחובותיהם המבצעיים. במקרים רבים לוחמים אפילו לא ישאלו על משפחותיהם, עד שתהיה להם תחושה שהושלמה המשימה. כאשר הם שואלים, על אנשי צוות השילוב מחדש להיות מסוגלים לענות או להפנות למישהו שיוכל לענות עליהן מיידית. השאלה הראשונה ששואלים לוחמים שחזרו מהשבי היא: "האם המשפחה שלי יודעת שאני נמצא כאן?". השאלה השנייה, בדרך כלל, היא: "מי המשפחה שלי?", ורק אז יעברו לשאלה: "מתי אוכל לדבר איתם?".

במהלך אירוע הבידוד המשפחות מקוות לחזרה מהירה. ככל שהאירוע נמשך זמן רב יותר, כך הן מרגישות חוסר אונים רב יותר. בניגוד לאדם שחזר מהשבי, וצריך לעסוק באופן פעיל בפעילויות כדי לשרוד, המשפחות מבלות זמן רב בתחושת חוסר האונים. בתגובה לכך הן מתחילות לנחש מה חש אדם הנמצא בשבי או בבידוד ולחקור את עצמן, את הממשלה, את הצבא וכל דבר אחר שלדעתן היה יכול למנוע את משך האירוע או לצמצמו. הן גם משקיעות זמן רב במחשבה על הדרך שבה יתנהלו החיים כאשר יקריהם יחזרו. כאשר אנשים מרגישים חסרי אונים, הם נסוגים או מפתחים "התנהגויות מגוננות" (advocacy behaviors), כדי להרגיש שהם עושים משהו חיובי. בינתיים השבויים מעבירים בדרך כלל חלק מזמנם במחשבה על יקיריהם, ועל הדרכים שבהן יפצו אותם כשיחזרו הביתה.

אחת התופעות הפסיכולוגיות המפתיעות ביותר היא עד כמה האמונות והתוכניות של המשפחה בנוגע לעתיד שונות מזו של האדם שחזר מהשבי. דוגמה קלסית מגיעה מאימון שנעשה לפסיכולוגים עבור טייסי הצבא, המתאמנים מבודדים מהעולם החיצון למשך 21 ימים, ללא הזדמנות לתקשר עם משפחותיהם. התרחיש הטיפוסי כולל בדרך כלל טייס חדש בצבא, שלעיתים קרובות יש לו משפחה צעירה. הוא משתתף בהכשרה ומשאיר את בת הזוג להיות המטפלת הבלעדית של הבית והילדים, תוך שהוא ממשיך לעסוק בעבודתו המקצועית. נוסף על כך, בת הזוג שומעת סיפורים על הקשיים שהטייס חווה במהלך האימון. בשל כך היא רוצה לחגוג את חזרתו מהאימונים בתכנון ארוחת ערב משפחתית באווירה חגיגית.

אולם מבחינת הטייס, הוא סיים קורס אינטנסיבי בן 21 יום והחליט, יחד עם חבריו לקבוצה, לחגוג ביציאה לארוחת ערב משותפת או לצאת יחד לבר, בלי בנות הזוג. הדבר יוצר מצב שבו המפגש המשפחתי הראשוני מסתיים בקונפליקט.

אסטרטגיית התמודדות שבה משתמשים גם פדויי שבי וגם משפחותיהם כדי להתמודד עם הפרידה היא חשיבה על העתיד, כאשר הם יתאחדו מחדש. מחשבות אלה מתפתחות לעיתים לתוכניות והופכות מרכיב משמעותי מבחינה רגשית, שכן הן נותנות את הכוח לסבול את תחושות חוסר התקווה הקשורות לפרידה מהיקירים. זוהי אסטרטגיית התמודדות בריאה, אך עלולה להביא לבעיות חמורות לאחר האיחוד. הבעיה עולה כאשר משפחות מתחילות לפעול לפי התוכניות הרגשיות שלהן, ללא תקשורת מספקת עם מי שחזר מהשבי. קונפליקט זה ישאיר הן את המשפחה והן את האדם המשתתף בחוסר אונים מוגבר, ויגרום למשפחה שלא לצורך לנחש מה אדם מרגיש בשבי או בבידוד.

לאחר השלמת המשימה או ביצוע תחקיר טקטי מבצעי רגיש בזמן, העדיפות נשמרת לטיפול רפואי סופי לפי הצורך ושילוב מחדש של מאפייני ליבת האישיות, כדי לעזור לשבים מהשבי להסתגל בצורה בריאה לדרישות של אינטראקציות משפחתיות, חברתיות ותעסוקתיות יום-יומיות

פרקטיקה סטנדרטית של שילוב מחדש מסבירה את הנושאים הללו, באמצעות הודעה למשפחות על הדרך שבה מנוהלים המפגשים המשפחתיים. בהודעה מצוין כי יקירם יתאושש בהקדם האפשרי, מה הוא צפוי לעבור בזמן הקרוב ומתי הם יכולים לצפות למגע עימו. לעיתים עוברות 48 שעות או יותר עד שמגע ישיר מתאפשר. הקשר הטלפוני הראשוני צריך להיות קצר, ולא להימשך יותר מעשר דקות, ללא קשר למשך הפרידה. המגע הראשוני הוא כמו כיבוי האש מתחת לסיר לחץ - צריך זמן כדי שהלחץ בסיר יירד לפני שיהיה בטוח לפתיחה. משפחות של פדויי שבי היו אף הן תחת לחץ השבי, וכעת משהחלה התאוששות האש כבויה, אך תכולת הסיר עדיין בלחץ. על כן הירידה צריכה להתרחש לאורך זמן ובשלבים. ההודעה הראשונית כי יקירם התאושש מכבה את האש. הן זקוקות לזמן כדי לעבד את ההודעה. ידע כללי של לוחות הזמנים מעניק למשפחה את היכולת לחזות מה עומד להתרחש. הם אינם חייבים להסכים עם לוחות הזמנים, אך צריכים להיות מודעים אליהם.

צורכי הצבא והמדינה

השיקול הראשון שיש לקחת בחשבון בעת קבלת החלטות הוא דאגה להתאוששות בשלב הראשון ובשלב השני, שילובם חזרה לחיים. השיקול השני הוא צורכי הביטחון הלאומי של המדינה והצרכים המבצעיים. אם חייל הוחזק בשבי על ידי אויב - הוא הופך למקור מודיעיני. מקריאת דוחות מודיעיניים לא מסווגים ממלחמות של ארצות הברית עולה כי חלק גדול מהמידע החיוני על כוחות האויב, טקטיקות ומיקומים, הגיע משבויי



המפגש בין ראש הממשלה בנימין נתניהו לרס"ל גלעד שליט בעת שובו לישראל לאחר שחרורו מן השבי, 18 באוקטובר 2011.
תוכניות פעולה מותאמות לפדויי שבי כרוכות בתכנון מצבים שצפוי שייאלצו להתמודד עימם בשוכם הביתה, ובהדרכה מתאימה להתמודדות זו. צילום: ויקיפדיה

חוסן נוקטים פרספקטיבה ארוכת טווח ובוחרים לפתח תוכניות לעתיד. גישה זו נתמכת בהתמקדות בהצלחות קודמות, ובראיית אתגרים כמכשולים שניתן להתגבר עליהם. רבים מפדויי שבי שחוו כישלון במשימה מתמקדים בתחושות חוסר האונים שלהם ובטעויות, נתפסות או אמיתיות, שנעשו במהלך הבידוד וההתאוששות. חוקרי שילוב מחדש ופסיכולוגים מכירים בתחושות ובחוויות אלה, אך מתמקדים גם בפעולות המובילות להישרדות. התמקדות בפעולות אלה תומכת בפיתוח נקודת החוסן, ונעשית דרך שאילת שאלות מתאימות, למשל: "זה בטח היה מפחיד (יש להשתמש במילים שלהם), איך התמודדת?", או "מה עשית כדי לשרוד?". הכרה בחוויותיהם ובמצבם הרגשי משמשת כפונקציית נורמליזציה. קבלת מצבם הרגשי, תוך מיקוד בפעולות שנקטו כדי לשרוד, תומכים בפיתוח החוסן והביטחון. יתרה מכך, תהליך יש יתרון של שיפור הבניית הזיכרון, תוך הכחדת רגשות מועצמים הקשורים לאירוע השבי או הפחתתם.

העוצמה הפסיכולוגית. ארבעה היבטים בסיסיים פועלים יחד כדי לקבוע את העוצמה הפסיכולוגית הנתפסת של אירוע. שני ההיבטים הראשונים הם יכולת ניבוי ותפיסת שליטה בכל פעם שהיכולת לחזות מה עלול לקרות ותפיסת השליטה נמוכות - העוצמה הפסיכולוגית הנתפסת גבוהה יותר. כאשר יכולת הניבוי ותפיסת השליטה גבוהות - העוצמה הפסיכולוגית

מלחמה שחזרו.

מבחינה מוסרית, לצה"ל יש אחריות לספק ללוחמיו את ההכשרה, הצידוד, התהליכים והתמיכה הטובים ביותר; זאת כדי לעמוד ביעדים הלאומיים, תוך מזעור אובדן חיים. כאשר מתרחשים אירועים שליליים, לצה"ל יש גם אחריות אתית לדאוג לחיילים המעורבים בהם. הדבר נעשה, בין השאר, באמצעות תמיכה ישירה במי שחזרו מהשבי ובבני משפחותיהם. יתרה מכך, חיילים לוחמים שמים לב לאופן שבו מטפלים בשבויים, בחללים הנמצאים בידי האויב ובנעדרים, לתמיכה הניתנת למשפחותיהם וכיצד פדויי שבי מטופלים עם ההחלמה. תמיכה נכונה תגביר את המורל של לוחמים אחרים, שחיוני עבורם לדעת מה יקרה אם ייפלו אי פעם בשבי.

עקרונות כלליים לשימור ביצועים

שלושה עקרונות לעבודה עם פדויי שבי משפרים את מסוגלותם וחוסנם במצבי לחץ עצימים:

נקודת הייאוש לעומת נקודת החוסן. אנשים בעלי אופי פסימי נוטים להיות בעלי פרספקטיבה קצרת טווח, ומאמינים שמצבם לעולם לא ישתפר ללא קשר למעשיהם. הם מחזקים את האמונות הללו על ידי התעכבות על כישלונות קודמים, מזעור הצלחות העבר והתמקדות בתחושות הנוכחיות של חוסר תקווה וחוסר אונים. לעומתם, אנשים בעלי גישה של

רגשיות, המשלימות את תהליך הדה"קומפרסיה. הן פותחו על ידי פדויי שבי, בסיועם של פסיכולוגים, במטרה לשפר את יכולתם של אלה שחזרו הביתה לחזות אתגרים עתידיים, להתמודד עימם ולנהלם בהצלחה. תוכניות פעולה מותאמות לפדויי שבי כרוכות בתכנון מצבים שצפוי שיאלצו להתמודד עימם בשובם הביתה, ובהדרכה מתאימה להתמודדות זו. לדוגמה בעלת אמונות שמרניות מאוד שהשתחררה לאחרונה מהשבי, חוזרת הביתה לילדים שטופלו על ידי מערכת תמיכה בעלת סגנון הורות ליברלי יותר, המנוגד לגישתה החינוכית של האם.

דוגמה נוספת היא של אדם שהוחזק בשבי במשך חודשים, וחווה כעת זיכרונות חיים של שבי בכל פעם שהוא נכנס לשירותים ציבוריים בשל הלכלוך והריח שמעוררים בו זיכרונות. דוגמה אחרונה היא של עובדים שחזרו מהשבי, ונאמר להם: "פשוט שב והשתפר, ואני אדאג לך". אולם הישיבה בחוסר מעש מחזירה אותם אל תחושות השעמום, הבידוד וחוסר האונים שחוו בשבי.

על הפסיכולוגים להכיר את הלחץ הפיזי והפסיכולוגי שפדויי שבי חווים במהלך הבידוד, ואת המאפיינים של מערכת התמיכה החברתית שהם חוזרים אליה. עליהם ללמד אותם כיצד לחשוב כשהם שוקלים אתגרים פוטנציאליים. אנשים שהחלימו משבי למדו שרגשותיהם נורמליים ויש לקבל אותם. עם זאת, יש ללמד אנשים שמחלימים שהם יכולים לתכנן ולבחור את ההתנהגויות שלהם למרות רגשותיהם. יש לאמן אותם לשקול אפשרויות התנהגות שונות, ולבחור דרכים בריאות להגיב למצב נתון. תכנון פעולה עוסק בלימוד אנשים שחזרו מהשבי להפריד בין תגובתם הרגשית הרגילה ובין התנהגויותיהם, לתת להם מגוון אפשרויות תגובה וללמדם לבחור התנהגויות בריאות במקום תגובות פוטנציאליות לא בריאות הנובעות מרגשותיהם הטבעיים.

סיכום

תהליך של התאוששות ושילוב מחדש כוללים עקרונות ישימים כדי לסייע לפדויי השבי לחזור לחייו. השתתפות בו מגבירה את ההסתברות לחזור לתפקוד במישורים המשפחתי, התעסוקתי והחברתי, תוך צמצום התוצאות המזיקות. תוכניות ונהלים אחידים של שילוב מחדש, כמו כל תוכנית לחימה, הם רק נקודת התחלה. על צוותי שילוב מחדש ומתכנני התאוששות לדעת כי ההצלחה תהיה תלויה במידה שבה יוכלו להבין, להתאים וליישם את תאוריית ההשתלבות מחדש לצרכים המיוחדים של כל אדם הנמצא בטיפולם.

המאמר תורגם ונערך על ידי החתומים מעלה, ומתבסס על המסמך:
Reintegration theory for DoD personnel By: Dr. Gary Percival, CDR (Dr) Raymond Nairn, COL (Dr.) Barbara Traenkner Joint Personnel Recovery Agency, DoD, 2020.

תוכנית Survival, Evasion, Resistance, and Escape (SERE), **מנוהלת על ידי** Joint Personnel Recovery Agency, **סוכנות צבאית הפועלת תחת יו"ר המטות המשולבים. התוכנית הוקמה במקור כדי להכשיר טייסים לשרוד ולעמוד בעינויים במקרה של נפילה בשבי.**

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

הנתפסת נמוכה; הדבר הופך לחיוני את הצורך לספק לפדויי השבי את היכולת לחזות. שיטה אחת להשיג זאת היא ליידע שוב ושוב את מי שחזרו מהשבי מה עומד לקרות שלב אחר שלב, ומדוע. תרגול זה מפחית את העוצמה הפסיכולוגית של אירוע ההחלמה, בדרך שהוא מעניק להם את היכולת לחזות. הסבר פסיכוכינטי, שמירה על התנהלות צבאית מקצועית, אדיבות וביצוע פעולות מוצהרות מגבירים את יכולת הניבוי ואת תפיסת השליטה שלהם.

ההיבטים השלישי והרביעי של העוצמה הפסיכולוגית הם אחריות אישית ומוטיווציה. כאשר האחריות האישית והמוטיווציה גבוהות - העוצמה הפסיכולוגית הנתפסת גבוהה יותר. כאשר האחריות והמוטיווציה האישית נמוכות - העוצמה הפסיכולוגית הנתפסת נמוכה יותר. סביר להניח שאנשים שהתאוששו לאחרונה משבי ירגישו אחריות אישית לכל הטעויות שהובילו לאירוע. המטרה במהלך פעולות שילוב מחדש היא לשלוט בעוצמה הפסיכולוגית, ולא בהכרח להכחידה כליל. אפשר להשפיע לטובה על מוטיווציה ואחריות אישית של פדויי שבי באמצעות מתן הסבר בנוגע לתהליך ולשימוש במידע שהם מספקים, וכן על ידי שימוש מתאים בטכניקות תשואול המיועדות למקד אותם בפעולות ההישרדות או התנגדותם.

**אפשר להסביר ניהול רגשי לפדויי השבי
 בחמישה שלבים פשוטים: זיהוי ותיוג הרגש
 שלהם; קבלת הרגש כתופעה נורמלית; מתן
 אפשרות ותוקף להגיב בסגנון האופייני להם;
 שיקול השלכות של תגובתם והחלטה כיצד
 הם רוצים לפעול; פעולה על פי החלטתם**

הניהול הרגשי. בקרב קהילת הפסיכולוגים שוררת האמונה שניהול רגשי שקול להצלחה בשליטה ובמסוגלות. עם זאת, המונח "ניהול רגשי" הוא כינוי שגוי, שלעיתים עלול להיות בעייתי. רגשות הם נורמליים, וברוב המקרים בריאים. הם יכולים להניע משהו לשנות את סביבתו, אבל ההתנהגויות שהוא בוחר הן שמובילות לתוצאות בריאות או לקויות. מושג הניהול הרגשי נועד לקטוע תגובות אופייניות לגירויים רגשיים. יתרה מזו, הוא מאפשר לאנשים לבחור את התנהגויותיהם מתוך כוונה, ולא רק להגיב למצבים הרגשיים שבהם הם נמצאים. עזרה לפדויי שבי לזהות את רגשותיהם ולקבלם כרגילים, מפחיתה את העוצמה הפסיכולוגית ומשפרת את יכולת הניבוי שלהם. יתרה מכך, ירידה בעוצמת רגשותיהם ועזרה לבחור במכוון את תגובותיהם מגבירות את תפיסת השליטה שלהם.

אפשר להסביר ניהול רגשי לפדויי השבי בחמישה שלבים פשוטים: זיהוי ותיוג הרגש שלהם; קבלת הרגש כתופעה נורמלית; מתן אפשרות ותוקף להגיב בסגנון האופייני להם; שיקול השלכות של תגובתם והחלטה כיצד הם רוצים לפעול; פעולה על פי החלטתם.

שילוב עקרונות ומושגים שנלמדו מניסיון העבר
 תוכניות פעולה לשילוב מחדש הן סדרה של מערכות ניהול



מחשבות ראשוניות על צמיחה ארגונית פוסט־טראומטית והמלצות להתערבויות: מודל לצמיחה ולהתמרה בעקבות משבר בצבאות ובסוכנויות מודיעין

לאחר אירוע משברי ארגונים כמו סוכנויות מודיעין וגופים צבאיים לא רק יתאוששו מהמצב, אלא אף יוכלו להשתנות לטובה ולעבור התמרה בעקבותיו. אולם צמיחה זו אינה אוטומטית, ואף קיימת סכנה שהארגון יחזור לדפוסי הפעילות המוכרים לו טרם המשבר. נדרש חזון ומחויבות מנהיגותית לשינוי כדי להוביל לפיתוח תרבות ארגונית אשר תומכת בצורכי ההשתנות של הארגון ושל הפרטים החברים בו



מפגש שנערך בשפיים בין ניצולי קהילת כפר עזה ובין הלוחמים - מחלציהם, 3 בנובמבר 2023. יש צורך ארגוני דחוף בשיקום, למידה והתפתחות מאירועים אלה. צילום: רס"ם (מילי) אילן לורנצי

כתב באיגרת לעובדי הארגון ולבני משפחותיהם: "לא הצלחנו לייצר התרעה מספקת".⁴ ראש אמ"ן, אלוף אהרון חליוה, כתב באיגרת לאנשיו: "אמ"ן תחת פיקודי כשל במתן התרעה למתקפת הטרור שביצע חמאס".⁵ לצד ההודאה בכישלון וקבלת האחריות, יש צורך ארגוני דחוף בשיקום, למידה והתפתחות מאירועים אלה. סיום הלחימה, ואיתו "היום שאחרי", אינם נראים עדיין באופק. לעומת זאת, בנוגע למשבר שנגרם בעקבות ההפתעה, ההלם

מתקפת הפתע של חמאס בבוקר 7 באוקטובר 2023 הובילה לכ-1,400 הרוגים וכ-240 חטופים.¹ בהתייחסותו להיקף המשבר הלאומי ציין נשיא המדינה יצחק הרצוג כי "מאז השואה לא נרצחו יהודים רבים כל כך ביום אחד".² הפער ביכולת ההתרעה המודיעינית ובמוכנות הכוחות בגזרה נתפס ככישלון של גופי המודיעין והביטחון. ב-12 באוקטובר הצהיר הרמטכ"ל רא"ל הרצי הלוי כי "צה"ל אחראי לביטחון המדינה ואזרחיה, ובשבת בבוקר בעוטף עזה לא עמדנו בזה".³ ראש השב"כ רונן בר

מהי צמיחה פוסט־טראומטית?

התפתחויות במחקר הפסיכולוגי על אודות טראומה הראו כי לצד הסימפטומים השליליים של אירועי דחק טראומטיים¹³, רבים מעידים על כך שנוסף על האירוע הם חוו אחריו גם צמיחה אישית ואף התמרה.¹⁴ תופעה זו, המכונה "צמיחה פוסט־טראומטית" (PTG: Post Traumatic Growth), מבוססת על עבודתם החלוצית של הפסיכולוגים האמריקנים ריצ'ארד טדסקי ולורנס קלהון.¹⁵ הם זיהו חמישה תחומים שבהם אנשים חווים צמיחה חיובית לאחר טראומה: הערכה מחודשת לחיים, זיהוי כוחות פנימיים וחיוק החוסן האישי, שיפור ביחסים הבין־אישיים, יצירת אפשרויות והזדמנויות חדשות וצמיחה ערכית־רוחנית המתבטאת בתחושת חיבור עמוקה לדברים גדולים יותר.

שינויים אלה נובעים, בין היתר, מתפיסה שונה ומחודשת של משמעות החיים עצמם.¹⁶ שינויים אלה ברמת הפרט משפיעים גם ברמת הארגון, ורצוי לעודדם שכן הצמיחה של הפרטים עצמם משפיעה גם על הארגון דרך המחשבות והתפיסות המשותפות של חברי הארגון.¹⁷ חשוב להדגיש כי השינויים האמורים מעידים על צמיחה ממשית ולא רק על חוסן - המוגדר כ"יכולת לחזור לתפקד ולפעול לאחר משברים".¹⁸

**לצד ההודאה בכישלון וקבלת האחריות,
יש צורך ארגוני דחוף בשיקום, למידה
והתפתחות מאירועים אלה. סיום הלחימה,
ואיתו "היום שאחרי", אינם נראים עדיין
באופק. לעומת זאת, בנוגע למשבר שנגרם
בעקבות ההפתעה, ההלם והאבדות בפתיחת
הלחימה - היום שאחרי כבר כאן**

בספרות המחקר הארגונית, חוסן ארגוני מוגדר כיכולת של ארגון להסתגל, לשרוד ולתפקד באופן תקין במהלך אירוע משברי ואחריו.¹⁹ לעומת זאת, צמיחה ארגונית פוסט־טראומטית (OPTG: Organizational Post-Traumatic Growth) היא מושג חדש יותר, הנוגע לטרנספורמציה, התפתחות ושינוי חיובי החלים בארגון כתוצאה מהמשבר או הטראומה. אלה צומחים מתוך ההבנה כי מה שהרכיב את הארגון בעבר כבר לא מספיק או שאינו מתאים לעת הנוכחית. צמיחה פוסט־טראומטית מדגישה לא רק את יכולת ההסתגלות, העמידות והשרידות אלא גם את הלמידה, החדשנות בהסתגלות והצמיחה. כלומר - הארגון לא חוזר לתפקד "כרגיל", אלא מתחזק ומשתפר באופן מובהק בעקבות המשבר. מכאן עולה שחוסן הוא תנאי הכרחי אך לא מספיק - הזדמנות לצמיחה מתאפשרת אם הארגון לא רק חוזר לתפקד, אלא גם משתנה לטובה בעקבות המשבר. שני המושגים קשורים וחיוניים, אך צמיחה פוסט־טראומטית מייצגת שלב עמוק יותר של התפתחות ומימוש הפוטנציאל שטמון במשבר עבור הארגון.²⁰

צבאות וסוכנויות מודיעין הפועלים בסביבות עתירות שינויים ואירודאות חייבים להגיב באופן מתמיד לתנאי הסביבה. במקרה של צה"ל וקהילת המודיעין - אין לנו פריבילגיה לנהוג אחרת. הבנת הגורמים המאפשרים צמיחה פוסט־טראומטית עשויה לספק תובנות רבות ערך עבור הארגונים הללו. עם זאת,

רס"ן ד"ר אושרי בריגיל, רמ"ד מחקר טכנולוגיה ודיגיטל במכון המחקר למדעי ההתנהגות של ממד"ה



והאבדות בפתיחת הלחימה - היום שאחרי כבר כאן. בעקבות זאת מצאתי לנכון להדגיש כעת, במאמר זה, את אפשרות הצמיחה, השיקום וההתפתחות בעקבות כישלונות ארגוניים טראומטיים.

טראומות ומשברים ארגוניים

לפי ספרות המחקר הארגונית, משברים וטראומות יוצרים אי יציבות ודורשים מהארגון להסתגל למציאות חדשה. טראומה היא חמורה, מורכבת וממושכת יותר, בין היתר מכיוון שהיא מערערת באופן יסודי את ההנחות, היכולות והמסוגלות הארגונית, על כן היא דורשת החלמה מורכבת ועמוקה יותר. הספרות הקלינית מבחינה בהקשרים אלה בין זמני האבחון שלאחר האירוע: עד יומיים לאחר אירוע טראומטי ניתן לאבחן את הנפגע כסובל מתגובת דחק חריפה (ASR), עד כחודש - כהפרעת דחק חריפה (ASD), ולאחר כחודש, בהימשכות הסימפטומים, תיתכן האבחנה של תסמונת דחק פוסט־טראומטית.⁶ הבחנה אחרת נקשרת לאופן ההתאוששות - לפיה, ממשבר אפשר להתאושש ולחזור לתפקוד, ואילו ההתאוששות מטראומה כרוכה בהבנה שמה שהיה - לא ישוב.⁷

משברים ארגוניים יוצרים עמימות וחוסר ודאות עבור העובדים, ומעוררים תהליכי יצירת משמעות בקרבם במהלך ניסיונם להבין ולפרש אירועים בלתי צפויים.⁸ תופעה זאת מודגשת על אחת כמה וכמה בארגוני צבא ומודיעין, התלויים באמון הציבור והמשרתים בהם, אשר נועדו למטרות של שמירה על הביטחון ואינם מצליחים לעמוד במשימתם.⁹ כישלונות ביצירת ביטחון, הצלחה בביצוע התקפות טרור גדולות וזעזועים ביטחוניים גורמים נזק תפקודי מיידי ועשויים להוביל גם להפרעה תפקודית ארגונית מתמשכת.¹⁰ ההיסטוריה של המודיעין בישראל עסקה רבות בכשל המודיעיני שהוביל למלחמת יום הכיפורים.

בשל סמיכות הזמנים שבין ציון 50 שנים למלחמת יום הכיפורים (6 באוקטובר 1973) ובין מתקפת הפתע של חמאס (7 באוקטובר 2023), ההשוואה ביניהן הפכה למעשה לבלתי נמנעת והופיעה כבר במאמרים רבים. במטרה לייצר ידע מזווית שונה, בחרתי להרחיק את האופק ולהתמקד בהשפעות של אירועים משבריים מעבר לים - המתקפה היפנית על פרל הארבור ב־7 בדצמבר 1941 שהובילה לכניסתה של ארצות הברית למלחמת העולם השנייה¹¹ וההתקפה על ארצות הברית ב־11 בספטמבר 2001, שתבעה עלויות אנושיות ומשאביות עצומות והובילה לפרוץ המלחמה האמריקנית בטרור, אך גם לערעור האמון והלגיטימציה בקהילת המודיעין האמריקנית.¹² אולם משברים מייצרים גם הזדמנות לקדם שינויים חיוביים ולעודד צמיחה ארגונית.



מתקפת הטרור של 11 בספטמבר. פתחה עידן חדש של איומים ואתגרים עבור סוכנויות המודיעין האמריקניות. צילום: ויקיפדיה

מחדש לאחר המשבר באמצעות תהליכי למידה והסתגלות קולקטיביים.²³

גם צבאות מציגים ראיות לצמיחה פוסט־טראומטית לאחר כישלונות גדולים. למשל, ההתקפה על פרל הארבור הובילה לרפורמות נרחבות בצבא האמריקני, כולל איחוד ושינוי מבני פיקוד, התאמת תפיסות לחימה ושיפור ביכולות מודיעין - תהליכים שהוכחו מאוחר יותר כקריטיים לתפקודו התקין של צבא ארצות הברית במלחמת העולם השנייה.²⁴

ההלם והטראומה של 11 בספטמבר גם זירזו תקופה של למידה מהירה, צמיחה, התחדשות והשתנות בקהילת המודיעין האמריקנית. ביטוי להתפתחות זאת בקרב הסוכנויות ניכר בכך שהן יישמו רפורמות מפתח, אימצו טכנולוגיות חדשות, חיזקו שיתופי פעולה בין־ארגוניים ומיקדו את עצמן מחדש בטרור ובאיומים ממדינות לא ריבוניות

לקח נוסף ניתן ללמוד מהניסיון לשנות נהלים בכל מחיר או במהירות רבה מדי. קשה לעקור הטיות תרבותיות עמוקות, ולעיתים יש נטייה להסתפק ביישום התובנות והלקחים באופן זמני וחלקי בלבד. כך, למשל, היה על אף החקירה שהתבצעה לאחר 11 בספטמבר, והאירה כשלים נרחבים

המחקר על דינמיקה של צמיחה פוסט־טראומטית בארגונים ביטחוניים עדיין מוגבל. על כן הרחקנו את מבטנו ללמוד מהמקרים שהיו בארצות הברית.

צמיחה פוסט־טראומטית בצבאות ובסוכנויות מודיעין בארצות הברית

מתקפת הטרור של 11 בספטמבר פתחה עידן חדש של איומים ואתגרים עבור סוכנויות המודיעין האמריקניות. בעקבות עוצמת הטראומה והטרגדיה, הוביל לחץ ציבורי ופוליטי עצום לשורה של רפורמות בגופי המודיעין שנועדו למנוע הישנות של אירוע כזה. ראשיתן של הרפורמות הותוותה בדוח ועדת 9/11, אשר הציע את התייעוד המשותף המקיף והצביע על הכשלים שאפשרו לפעילי אליקאעדה לתקוף את ליבתה הסמלית של העוצמה האמריקנית - מגדלי התאומים.²¹

לאחר המתקפות עצמן, ופרסום הכשלים בעבודת המודיעין בתקשורת, ניכר היה כי המודיעין האמריקני מצוי במשבר עמוק שעיקרו חוסר יכולת להגן על הביטחון הלאומי האמריקני בראשיתה של המאה ה־21.²² עם זאת, ההלם והטראומה של 11 בספטמבר גם זירזו תקופה של למידה מהירה, צמיחה, התחדשות והשתנות בקהילת המודיעין האמריקנית. ביטוי להתפתחות זאת בקרב הסוכנויות ניכר בכך שהן יישמו רפורמות מפתח, אימצו טכנולוגיות חדשות, חיזקו שיתופי פעולה בין־ארגוניים ומיקדו את עצמן מחדש בטרור ובאיומים ממדינות לא ריבוניות. רפורמות אלה אפשרו לסוכנויות המודיעין לא רק להתאושש, אלא להמציא את עצמן



במודיעין האמריקני. דוחות מעט מאוחרים יותר, אשר עסקו בכשלי המודיעין הקשורים לתוכנית הנשק להשמדה המונית שלא הייתה של עיראק,²⁵ מצאו כי למרות הרפורמות - הסוכנויות עדיין השתמשו בהערכותיהם בדפוסים של "חשיבת יחיד"²⁶ שהובילו ליציאה למלחמה בעיראק.²⁷ הלכה שניתן ללמוד מכך הוא שצמיחה פוסט-טראומטית דורשת מחויבות מתמשכת ליישום ותיקוף לאורך זמן, תוך הסתגלות והתאמה לשינויים בתרבות ולהתפתחויות בפרקטיקות השונות.

כיצד מתרחשת צמיחה פוסט-טראומטית בארגונים?

אדוארד פאולי, אשר חוקר יחסים בארגונים שחוו משברים וטראומות, תיאר כיצד שלושה מנגנונים חברתיים בין-אישיים הפועלים בארגונים בעת משבר השתלבו זה בזה, הפעילו את החוסן הארגוני ועודדו צמיחה: השעיה לימינלית (Liminal suspension) - נגרמת כאשר משבר מבטל או משנה באופן זמני מבנים ונהלים ארגוניים פורמליים, ופותח מרחב מעבר זמני המאפשר לחברי הארגון לפעול בדרכים חדשות ומותאמות יותר למצב המשבר; עדות חומלת למעורבות ולמענה ההדדי לצרכים ולפגיעות של העובדים במשבר, ובכך מעודדים חיבור בין-אישי עמוק ומשמעותי יותר. למשל היקף מקרי האובדן והאיבודאות שאפינה את ימיה הראשונים של הלחימה והאופן שבו המשרתים תמכו וסייעו זה לזה בהתמודדות משותפת ועשירה בחמלה הדדית. יתירות התייחסותיות (Relational redundancy) - מתארת כיצד ההון החברתי והקשרים האישיים שחצו גבולות ארגוניים ותפקודיים מפעילים רשתות בין-אישיות חדשות ועתירות חיבורים. רשתות אלה מאפשרות גמישות תפקודית ואישית ותורמות בשלב הראשון לחוסן הארגוני ולהתאוששות, ומאוחר יותר יכולות להיות מנוצלות לצורך הצמיחה הארגונית.²⁸ שינויים אלה מובילים לתחושת שייכות גדולה יותר לארגון, לחלקים ולאנשים נוספים בו, לרבות מחויבות לתהליך השיקום והצמיחה. הם תורמים ליצירת משמעות אישית מתוך החיבור לארגון ולמטרתו המתעצבת מחדש, לחיזוק תחושת השליטה דרך פיתוח ארגוני מחדש וליצירת נרטיב המכיל את המשבר - ויודע לתאר כיצד למרות הקושי והכאב יש גם תוצאות חיוביות לתהליך.

בעוד המודל של פאולי מתבסס על היבטים בין-אישיים רכים, מודלים תאורטיים אחרים מסבירים כיצד ארגונים המנהלים את זרימת הידע על אודות האירועים מייצרים את ההקוונות המובילים להשתנות ולעיצוב ארגוני מחדש, ומאפשרים

דינמיקה של צמיחה ממשבר.²⁹ מחקרים אחרים מצאו כי ארגונים שבהם המנהיגות פועלת לסימון המשבר כזרז לשינוי של ממש, ומסוגלים להעריך באופן ביקורתי את פעולותיהם, לשנות הנחות יסוד ולפעול במחויבות מלאה למימוש מטרותיהם המעודכנות - מגדילים את סיכוייהם לחוות צמיחה ארגונית בעקבות משבר או טראומה.³⁰

המלצות לקידום צמיחה פוסט-טראומטית ארגונית

מאמר זה נכתב בשלהי אוקטובר 2023, תוך כדי עצימות משתנה של הלחימה, אך לאחר שלב ההלם וההפתעה של פתיחת הלחימה. החשיבות של פרסומו בעיתוי הנוכחי היא, בין היתר, ביצירת מודעות לניצנים של צמיחה, טיפוחם וחיזוקם.

מודל שלוש השכבות לעידוד צמיחה פוסט-טראומטית ארגונית
המודל בנוי כך שכל שכבה מספקת את הנדרש לשכבה שמתחתיה. כך המנהיגות מייצרת את הנרטיב (האתוס הארגוני המעודכן), מנגנוני תקשורת אדפטיבית, מציאת תפקיד מעודכן לארגון ולאנשיו לנוכח המשמעות וההיגיון הארגוני המחודש, שליטה בקצב ובקשב הנדרש ותמיכה ביצירת תרבות מאפשרת עבור המנהיגות בדרגים הביניים ואנשי הארגון. בשכבה הבאה, התרבות הארגונית תומכת ומאפשרת את הצמיחה של הפרט בארגון: הגמישות הארגונית מאפשרת מימוש של הזדמנויות צמיחה ויכולות חדשות ששוכללו במהלך התקופה לארגון ולפרטים, התרחבות של הקשיבות הארגונית מאפשרת ביטחון פסיכולוגי והפקת לקחים, החיבורים הבין-אישיים מחוזקים ומאפשרים חיזוק של תחושת השייכות, ונוסף על כך - התיעוד, התחקור והלמידה תומכים בשיקום האמון בארגון וביצירת ודאות קוגניטיבית כחלק מהחזרת תחושת השליטה. העובדים צומחים דרך מציאת משמעות מחודשת בחייהם האישיים ובעבודתם בארגון והתחושה של חיבור לשלם גדול יותר, זיהוי כוחות פנימיים, חיזוק תחושת

הביטחון והשליטה, הגדלת השייכות בעקבות העמקת היחסים הבין-אישיים, וזיהוי אפשרויות והזדמנויות חדשות בארגון המתחדש.

מנהיגות

מנהיגים ממלאים תפקיד מכריע בעידוד צמיחה פוסט-טראומטית בארגון לאחר משבר או טראומה. בראש ובראשונה, הם יכולים ליצור אתוס, סיפור ארגוני מחודש מעודכן - שמכיל ונותן משמעות לאירוע הטראומטי, ומכליל את פעילותם של יחידים, ולא מדיר או מדחיק רבדים אלה כמפתח להבנת עתידו של הארגון. בעת ארגון האתוס הארגוני המחודש חשוב להדגיש לצד המחויבות ליציאה מהמשבר גם הזדמנויות לשיפור וצמיחה ארגונית.³¹

האתוס הארגוני המעודכן מאפשר לייצר תחושת משמעות ולמצוא לארגון ולאנשיו תפקיד חדש, שיספק עבורם את התשובה לשאלות המנקרות בהם - מה המשמעות של כל זה עבורי ועבורנו כמסגרת, כארגון? אתוס מוצלח יאפשר לכל אחד ואחת בארגון להמציא מחדש את מהות תפקידו במסע שאליו יוצא הארגון כדי למצוא את עצמו - ערכיו המשתנים, מעגלי השייכות והזהות שלו, מטרותיו והיעדים בחייו (שייתכן כי השתנו גם הם) בתוך הארגון הצומח מחדש. באמצעות התפקיד המחודש מאפשרים המנהיגים לאנשיהם להחזיר את תחושת השליטה, האקטיביות והעשייה מול תחושות ההלם וחוסר האונים שאפיינו את התגובה הראשונית לטראומה.

מנהיגים ראויים מניעים תהליכי למידה באמצעות הקמת צוותים לזיהוי לקחים, ומעודדים חקירה פתוחה וביקורתית של הכשלים באווירה פתוחה של למידה. כמו כן, הם תומכים בניסויים וביוזמות חדשות הנובעות מהבנת הלקחים וההזדמנויות בעקבות המשבר

דרך מומלצת לעשות זאת היא באמצעות יצירת מנגנונים של מנהיגות משתפת, שתאפשר ליותר אנשים לקבל על עצמם תפקיד מהותי בתהליך ולהצמיח את הדור הבא של מנהיגי הארגון, כדרך נוספת לצמיחה ופריחה ארגונית. נזיר הזן הבודהיסטי תיך נאט האן נהג לומר שהמושע (הבודהה) הבא יתגלה לא אדם בודד אלא כקהילה,³² ובמונחי צבא - כזו המאפשרת צמיחה של מנהיגות קולקטיבית כאמצעי ליציאה מהמשבר.

תפקיד נוסף של המנהיגות הוא לעודד את הפניית הקשב לאזורים של אקטיביות, הסתגלות, עשייה והתפתחות תוך שליטה בקצב הפעולה באזורי הארגון והפעילות השונים באופן שמעודד החלמה וצמיחה. המטפל נרי שריה, מהיחידה לתגובות קרב, רואה במרכז החוויה של הטראומה לארגון ולפרטים - "הרבה מדי, מהר מדי, חזק מדי, לבד" ובהתאמה מסמן את הדרך לריפוי והקלה על ידי יצירת אקלים שמאפשר - "מעט, לאט, בעדינות, ביחד". כלומר, המנהיגות בארגון נדרשת לווסת את הכוונת הקשב והקצב בצורה המעודדת החלמה וצמיחה, ולא רק חזרה לתפקוד של שגרה המגולם



קיבוץ ניר עוז
חבל אשכול
טל: 054-9826228

תאריך הפקה: 31/10/23

לכבוד:
גיל פז

שלום רב,

כפי שידוע לכולם, בתאריך השבעה באוקטובר 2023, הותקף קיבוץ ניר עוז על ידי מאות מחבלים מרצועת עזה. כתוצאה מההתקפה, ניזוקו גם משרדי הנהלת חשבונות בקיבוץ, כולל שרתי התקשורת. אנו מצרים על העיכוב שנוצר בתשלומים עד כה ועובדים סביב השעון להדביק את הפער. עדיין המערכות הממוחשבות אינן באוויר, ונעשים מאמצים להעלות את השחזורים לענן, מה שבתקווה יאפשר עבודה מהמשרדים המאולתרים שלנו במלון באילת. על מנת שנוכל לשלם לכם הספקים את המגיע לכם, אנו מבקשים מכל ספק וספק לשלוח לנו שוב את העתקי חשבוניות חודש ספטמבר - עותק 'נאמן למקור' ועל מנת להקל עלינו אנא שילחו גם אישור ניכוי מס במקור. למרות המצב הקשה אליו נקלענו, בלשון המעטה, אנו שמים לנגד עינינו את חשיבות התשלומים שיועברו אליכם בהקדם האפשרי תחת מגבלות המצב. ככל שתגייסו לשלוח את המסמכים במהרה, זה יסייע לנו בהשבת הרכבת למסילה. אנא שילחו את החומרים למייל: sapakim@nir-oz.com בתקווה לימים טובים יותר ובהכרת תודה על ההבנה ושיתוף הפעולה.

איילת גוברמן, מנהלת חשבונות ראשית
קיבוץ ניר עוז
ניר עוז חקלאות וניהול
רפת ניר מעון
ניר עוז חשמל

בכבוד רב,
הנהלת חשבונות

המכתב ששלחו אנשי ניר עוז לספקים שלהם. אתוס המציג את הקיבוץ כמחויב לערכיו, אמין ומתנהל בהוגנות מופתית מול ספקיו ושותפיו. מקור: גיל פז, פייסבוק

במושג "חוסן". מנהיגים ראויים מניעים תהליכי למידה באמצעות הקמת צוותים לזיהוי לקחים, ומעודדים חקירה פתוחה וביקורתית של הכשלים באווירה פתוחה של למידה. כמו כן, הם תומכים בניסויים וביוזמות חדשות הנובעות מהבנת הלקחים וההזדמנויות בעקבות המשבר. ולבסוף, הם מרחיבים את היקף ההטמעה של השינויים והרפורמות באמצעות תקשורת מתמדת ומנגנוני מעקב אחר ההתקדמות. אומנם לא ניתן לקיים את כל ההמלצות הללו במקביל לחימה, אך ניתן לעודד את יישומן במקומות שמאפשרים זאת. במקומות אחרים, תפקידה של המנהיגות ליצור את הנרטיב שיתאר את מאמצי החקירה והתיקון העתידיים.³³ תפקיד חשוב נוסף של המנהיגות בארגון הוא יצירת תרבות ארגונית תומכת.

תרבות ארגונית

חוקרי הארגונים קארל וויק וקתלין סוטקליף,³⁴ אשר חקרו תאונות וכשלים ארגוניים, טוענים כי על מנת להימנע מאסונות

ארגוני מחודש שיוביל לארגון זריז, חסין ויעיל יותר.³⁸ הרשתות הבלתי פורמליות יאפשרו מימוש והאצה של טרנספורמציות עתידיות, ומיסוד תהליך העיצוב הארגוני באמצעות הדרכות, אימונים ונהלים פורמליים צפוי להיות הבסיס להטמעה סדורה ושיטתית של תהליכי הרפורמות הארגוניות.³⁹

אז מה אפשר לעשות? איך בכלל מתחילים?

ראשית מדובר בתפיסה מארגנת, אך לצידה היא מציעה כיוונים ברורים - עיסוק באתוס ארגוני, הדרישות מן המנהיגות בעת הזו וכלים לפיתוח התרבות והמנגנונים הארגוניים.

שימוש בגישת חקר מוקיר (Appreciative Inquiry)

"מפות, בהגדרה, יודעות להציג לנו את העולם המוכר אשר מופה קודם לכן. מצפנים שימושיים גם כאשר אינך בטוח היכן אתה ורוצה לנוע בכיוון הנכון".⁴⁰ טראומה עשויה להיות מאופיינת על ידי בלבול ואובדן אוריינטציה אשר נגרמים כתוצאה מהשבר וחוסר הרציפות בתפיסות העולם שקדמו לה. גישת החקר המוקיר נועדה להציע מצפן לארגון על ידי התמקדות בדימויים של הצלחה וחוסן בקרב הארגון ואנשיו. היא מעוניינת לפתח שיח ארגוני שיתבסס על הוקרת המאמצים החיוביים במטרה להוביל ליצירת שינוי ארגוני ברקיימא שלצידו הצלחות נוספות.⁴¹ לטענת חסידי השיטה, באמצעות התמקדות בפערים ולקויות, כפי שלעיתים קורה בתחקירים צבאיים, אנו מייצרים דימויים של מה שרע ושגוי, ועשויים להקשות בכך על השינוי הארגוני הרצוי.

חשוב לציין שלא מדובר רק ב"למידה מהצלחות" אשר נוטה להדגיש רק את החלקים החיוביים. אימוץ הנחות הגישה עשוי לתת מקום רחב יותר להתנהגויות הארגוניות שכדאי לעודד גם בעקבות אירועים קשים. הדבר נכון גם ברמת הפרט - לצד החלקים המוכרים של תיאור האירוע והקושי הנגרם בעקבותיו, אפשר לפעול גם להדגשת אופק הצמיחה האישי והארגוני, עם שאלות כמו: מה אתה מעריך יותר בחיך מאז האירוע? במה המשבר שינה אותך בהיבטים של שיפור וחיוק? מה למדת על עצמך בעקבות ההתמודדות עם האובדן? מה היית רוצה שיקרה בעוד חמש שנים מהיום? מה אתה חושב שעוד חמש שנים יספרו ביחידה על המשבר הנוכחי? נוסף על כך, השאלון המקורי על אודות צמיחה פוסטטראומטית שפיתחו טדסקי וקלהון תורגם לעברית על ידי החוקרות זהבה סולומון ואביטל לאופר,⁴² ובשיתוף עם איש מקצוע (יועץ/פסיכולוג) ניתן להעבירו ובכך לשקף לפרטים וליחידה את אזורי הצמיחה שלה.⁴³

ניתן לעשות זאת גם ברמה האישית, למשל בשיחת משב ו הערכה שתתמקד בהיבטים הללו, לצד היבטים נוספים, או ברמה הארגונית, באמצעות פעילות סדנאית אשר תגדיר עבור היחידה והפרטים בה את מקורות הכוח האישיים והארגוניים שמצאו בעצמם במהלך ההתמודדות בלחימה. המטרה בהקשר זה היא לשתף גם במקורות הכוח והמשאבים, להגדיל את הביטחון הפסיכולוגי ולחזק את השייכות והכרת התודה בין חברי הקבוצה.⁴⁴

מבגשים עתירי משמעות

לעיתים בעקבות משברים וטראומות, אנשים וארגונים מפתחים שכבות הגנה ששומרות עליהם מרגשות קשים אך

ומתאונות ארגוניות בסביבות עתירות אידואות, יש לפתח את הארגון כבעל "מהימנות ארגונית גבוהה" (HRO: High Reliability Organization). ארגונים בעלי מהימנות גבוהה מאופיינים במודעות קולקטיבית גבוהה וברגישות לסימנים חלשים (wick signals) בסביבה הפנימית והחיצונית, שיוצרות מחויבות לגמישות וללמידה מתמדת למטרת מניעת אסונות וכשלים. החוקרים מציעים שלשם כך רצוי לפתח תרבות של קשיבות ארגונית (mindful organization), המושתתת על בחינת הנחות היסוד, שאלת שאלות וחקירה מתמדת. תרבות מסוג זה מעודדת דיווח ללא מורא על תקלות ושגיאות, ופועלת להכשיר בעלי תפקיד לקבל החלטות מהירות, מבוססות נתונים, לצד תפעול מנגנונים ארגוניים לגיבוי ובקרה.³⁵ הם מצביעים על כך שמרכיב המפתח ביצירת קשיבות ארגונית הוא יצירת סביבה בטוחה מבחינה פסיכולוגית (psychological safety) אשר תאפשר בדיקה כנה של כשלים, ודיון גלוי במה שהשתבש - בלי לחשוש מכך ברמה האישית. החוקרים מצביעים על כך שפיתוח תרבות כזו, כמטרה בפני עצמה, יכול לסייע ליצירת משמעות לפעילויות התיקון הארגוני אחרי משבר.³⁶

תרבות המעודדת גמישות ארגונית היא מרכיב מפתח המאפשר צמיחה והסתגלות אחרי משבר. שימור החיבורים הבין-אישיים והמבנים החדשים, לצד תהליכי קבלת ההחלטות האדפטיביים שהתפתחו בזמן המשבר, עשויים לשמש כמפתחות לעיצוב ארגוני מחודש שיוביל לארגון זריז, חסין ויעיל יותר

תחקור, למידה וניהול ידע אפקטיבי בדרך לעצב את הקוגניציות וההגיונות הארגוניים הם מרכיב קריטי בעידוד צמיחה פוסטטראומטית בארגונים שעברו משבר או טראומה. הפרופסורים מיכה פופר ורענן ליפשיץ מאוניברסיטת חיפה טוענים שלאחר משבר, ארגונים נדרשים לפתח יכולות ללמוד באופן מערכתי מניסיון ולהפיץ ידע זה ברחבי הארגון.³⁷ יצירת תיעוד אישי ומוסדי הכרחית כדי לסגור פערי זיכרון וליצור תחושה שכלל התקלות, השגיאות והכישלונות ממופים ומטופלים לצורך גיוס האמון והביטחון בתיקון הליקויים, לצד החזרה האמון ביכולותיו של צה"ל, ביחידותיו ובארגוני המודיעין. הידע והלקחים שנאספים צריכים להיות מתועדים ומשותפים בתהליכים של דיאלוג חוצה היררכיה, לצד הדרכות וימי עיון אשר חושפים ידע זה למשרתים ולציבור. אלה צריכים להיות מלווים במערכות ארגוניות וטכנולוגיות לניהול הלקחים, תיעוד רפורמות, ניתוח נתונים והפצת מידע. מרכיב חיוני נוסף הוא מחקרי הערכה על הטמעת הלמידה והלקחים. אלה יפעלו להגברת האמון הפנימי והחיצוני בארגון, ויודאו שהשינויים המוצעים מביאים תוצאות וכי הארגון ממשיך לצמוח ולהתפתח לאורך זמן למרות האירוע הטראומטי.

תרבות המעודדת גמישות ארגונית היא מרכיב מפתח המאפשר צמיחה והסתגלות אחרי משבר. שימור החיבורים הבין-אישיים והמבנים החדשים, לצד תהליכי קבלת ההחלטות האדפטיביים שהתפתחו בזמן המשבר, עשויים לשמש כמפתחות לעיצוב



החמ"ל שהוקם מחדש. "הקמנו חמ"ל [תצפיות] חדש ברעים, אבל הרוח שלנו היא עדיין הרוח של נחל עוז". צילום: דו"ץ

המפגש כמשימה. מפגשים כאלה, ודומים להם - למשל בין צוותי רפואה ופינוי למחולצים או בין אנשי מודיעין וחיל האוויר לכוחות שהסתייעו בהם - מדגישים את המשמעות שנוצרת לבניית נרטיב חדש, של החלמה וריפוי, של תרומת העשייה למרות הקשיים והתקלות, של רגישות, האטה וקשב לאחר.

עדכון האתוס הארגוני

האתוס הארגוני מכיל את "הסיפור" של הארגון שמייצר את המשמעות וההיגיון הארגוני שבו הוא עובד. לעיתים קרובות מרכיב מהותי באתוס הוא הערכים שעל פיהם פועל הארגון. ערכי הארגון מהווים עוגן ומסגרת פרשנית לאירועי המשבר ויכולים לסייע לארגון את הנרטיבים הארגוניים סביבם. הם פועלים כמצפן פנימי המסייע לארגון לשגשג מחדש לאחר טלטלה. בתקופות עתירות איודאות, ערכים מספקים משמעות, שפה משותפת, שייכות וביטחון לצורך קבלת החלטות מושכלת - לפי המצפן הערכי המגולם בהם. ארגונים אשר מדגישים בערכיהם שיתוף פעולה ואמון יוכלו להגביר את תחושת הביטחון הפסיכולוגי והמחויבות המשותפת בקרב חברי הארגון. תפקידה של המנהיגות הוא לפעול כמודל לחיקוי ולאפשר בחינה עדכנית, הפנמה והטמעה של שינוי תרבותי וארגוני לנוכח המצפן הערכי המעודכן.⁴⁷

השמירה על ערכי הארגון משמשת מסגרת לרציפות, מעניקה משמעות ובעצמה מהווה חלק מהסיפור הארגוני. כחלק מהאתוס של קיבוץ ניר עוז ביקשה ההנהלה להדגיש את הערכים המובילים עבודה ואשר לאורם היא פועלת גם

מקשות עליהם להיפתח בנושאים רגישים, ומאוחר יותר - לצמוח. אחד ממנגנוני ההגנה הנפוצים בתרבות הצבאית הוא ציניות.⁴⁵ דרך אחת לפרוץ מעבר לציניות הארגונית היא להשתמש במפגשים עתירי רגשות ומשמעות.

דוגמה לכך יכולה להיות מפגשים שנערכו בין חברי הקהילות ביישובים שנפגעו (למשל בארי וכפר עזה) ובין הלוחמים שחילצו אותם.⁴⁶ המפגש עצמו אפשר התמרה של רגשות האשמה שנשאו הלוחמים כפרטים וכמסגרת, על כך שהיו רוצים להגיע למקום האירוע מהר יותר ולהציל יותר אנשים, לאתוס של גיבורים אשר היו מוכנים להקריב את חייהם, כפי שלצערנו אכן קרה בחלק מן הקרבות, על מנת להציל אנשים שאותם לא פגשו מעולם.

המפגשים הצינו אווירה בטוחה בהיבט הפסיכולוגי, לשני הצדדים, ואפשרו התקרבות גם במקרים טעונים של רגשות מורכבים מצד המשתתפים. כך התאפשר לנוכחים להעמיק את החיבורים הבינאישיים שהתרחשו מכורח הנסיבות, ולהוביל אותם לנתיב של קרבה ושותפות גורל - הפעם מבחירה. עבור הפרטים עצמם, המפגשים מספקים עיבוד של משמעות העשייה, אופק הצמיחה והשייכות המשותפים לחזון חדש, גדול יותר משל כל אחד מהמשתתפים בנפרד ("עוד נחזור לחרוש בשדות"). המוות והפציעה של חבריהם, רגשות האשמה וחוסר האונים שלהם, נטענו במשמעויות נוספות על אלה שהיו קיימות אצלם. במקרים הללו המפקדים מימשו את תפקידם כמנהיגים ואפשרו ללוחמים להאט מעט את הקצב טרם המעבר למשימה הבאה, ולהפנות את הקשב לארגון

משותפת ועדכנית של פעילות הארגון לאור ערכיו, תוך הדגשה של הערכים הארגוניים כחלק מהסיפור המשותף וסגולותיו הייחודיות של הארגון. זו עשויה להיות גם הזדמנות להדגיש ערכים של שותפות ושייכות, ואת המשמעות והביטחון שמייצר הארגון בעקבות דבקותו בערכיו.

סיכום

מאמר זה בחן דוגמאות ומאפשרים של צמיחה ארגונית פוסט-טראומטית בעקבות משבר או כישלון, כדי להציע מודל ולהצביע על מאפשרי צמיחה עתידיים שאותם רצוי להנביט ולהתחיל לטפח כבר בתקופה הנוכחית. הראיות המחקריות מצביעות על כך שארגונים כמו סוכנויות מודיעין וגופים צבאיים לא רק יתאוששו מהמצב אלא אף יוכלו להשתנות לטובה ולעבור התמרה בעקבות האירוע. ואולם צמיחה זו אינה אוטומטית ולפיכך אינה מובטחת, ואף קיימת סכנה שהארגון יחזור לדפוסי הפעילות המוכרים לו טרם המשבר ולא יתפתח מחדש. המודל שהוצג במאמר זה מצביע על כך שנדרש חזון ומחויבות מנהיגותית לשינוי כדי להוביל לפיתוח תרבות ארגונית אשר תומכת בצורכי ההשתנות של הארגון ושל הפרטים החברים בו. כך, זרעי ההתחדשות והצמיחה הארגונית ישתלו בתקופת המשבר - ויטופחו גם בהמשך על מנת לממש את מלוא הפוטנציאל העתידי שלהם.

התעקשותם של מנהלי דפוס בארי לחזור לתפקד מגלמת את ההבנה שתפקידו המחודש של בית הדפוס הוא לא רק להדפיס, אלא להיות סמל לרציפות ולהתאוששות של התעשייה בעוטף עזה

ברמה האישית, כחלק מתפקידנו כיועצים, מטפלים ומפקדים, אנו נדרשים למצוא עמדה אקטיבית ואפקטיבית המזהה, מוקירה ומעודדת את הצמיחה, לצד ההכרה בכאב ובאובדן שמלווה אותנו בימים אלה. אנו נדרשים למצוא בעצמנו את האמונה והתקווה לעתיד, להאמין שיש בנו כוחות ומשאבים ארגוניים, ושנוסף על הסתגלות תהיה גם צמיחה - ברמה האישית, הארגונית והלאומית. במובנים של צמיחה ארגונית פוסט-טראומטית, בשונה מהתחקירים שלאחר המלחמה - היום שאחרי כבר כאן! לכן חשוב לפעול ולשתול את הזרעים שיאפשרו את הצמיחה על ידי אימוץ גישה מיטיבה וביצוע התערבויות מתאימות.

אני רוצה להודות לאנשי המקצוע שתרמו רבות מניסיונם לליטוש ולמיקוד הרעיונות הבוסריים והדוגמאות במסמך זה עד שהתגבשו למודל המוצג במאמר הנוכחי: רום לירז, איציק בנבניסטי, לימור פומרנץ, רותם זכריה, אופיר צ'רניאק ולי לשם-כלוף. תודה מיוחדת לאליאנה אישגור על הסיוע בסקירת הספרות.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

בתקופה הקשה בתולדותיו. לשם כך הוציאה מכתב לספקיה שבו היא מבקשת מהם לשלוח שנית את דרישות התשלום והחשבונות בשל הנזק שנגרם למשרדי הנהלת החשבונות. בפנייה מדגישה ההנהלה כי "למרות המצב הקשה אליו נקלענו, בלשון המעטה, אנו שמים לנגד עינינו את חשיבות התשלומים שיועברו אליכם בהקדם האפשרי תחת מגבלות המצב".⁴⁸ בכך מודגש האתוס המציג את הקיבוץ כמחויב לערכיו, אמין ומתנהל בהוגנות מופתית מול ספקיו ושותפיו. הדבר מחזק את תחושת השותפות, השייכות, האמון והקשרים הבין-אישיים בין הנמענים ובין הקיבוץ, כמפתח להתמודדות משותפת עם האסון שפקד את הקיבוץ.

עצם ההתאוששות מהמשבר והחזרה לתפקוד הם מרכיב חשוב של חוסן. לעיתים, במקרים של אירועים קשים, מאמצי החזרה לפעולה עצמם מייצרים משמעות ייחודית לפעולת הארגון ותורמים לגרסה מחודשת, מכלילה, מעודכנת ורותמת של האתוס הארגוני. דפוס בארי, אשר מילא תפקיד מפתח בהתפתחותו ושגשוגו של קיבוץ בארי,⁴⁹ נפגע במתקפת חמאס, חזר לפעולה ימים בודדים לאחר 7 באוקטובר.⁵⁰ התעקשותם של מנהלי דפוס בארי לחזור לתפקד מגלמת את ההבנה שתפקידו המחודש של בית הדפוס הוא לא רק להדפיס, אלא להיות סמל לרציפות ולהתאוששות של התעשייה בעוטף עזה. בהתאם, תפקידם המחודש של עובדי, חלקם מתנדבים אשר הגיעו מכל רחבי הארץ כדי להחליף עובדים פצועים, נעדרים והרוגים, הוא להשתתף בהפעלתו של בית הדפוס, שהיה סמל מקומי, ובהפיכתו לסמל לאומי - כעדות לכוחה המשקם של הקהילה והחברה.

לעיתים בעקבות משברים וטראומות, אנשים וארגונים מפתחים שכבות הגנה ששומרות עליהם מרגשות קשים אך מקשות עליהם להיפתח בנושאים רגישים, ומאוחר יותר - לצמוח. אחד ממנגנוני ההגנה הנפוצים בתרבות הצבאית הוא צניות

יחידות רבות התאוששו בצורה הרואית לאחר ההפתעה וההלם של 7 באוקטובר, אך עיקר ההתערבות היא בהוקרה של תהליך החזרה לתפקוד עצמו ובכך הטענתו במשמעות מחודשת כחלק מאתוס ארגוני חדש, אשר יודע לשלב בתוכו את הכאב והאבל לצד אופק של צמיחה והשתנות. היטיבו לנסח זאת תצפיתניות גדוד 414 - "הקמנו חמ"ל [תצפיות] חדש ברעים, אבל הרוח שלנו היא עדיין הרוח של נחל עוז [המחנה הישן שהותקף]".⁵¹ אופק זה הוא המעניק לפרטים את המשמעות, את תחושת השייכות והשותפות בבנייה ובשיקום הארגון, ההזדמנויות החדשות לחיבורים, ביטוי עצמי ופעולה מהותית לעיצוב התהליכים והמבנים - פיזית, ארגונית,⁵² או על ידי יצירות אומנות וכתביה.⁵³ תפקיד המנהיגות בהתערבות זו הוא לנצל את השיקום והחזרה לתפקוד על מנת ליצור אתוס חדש ולהדהדו באמצעות עריכת טקסים ארגוניים, חלוקת דפי מפקד, הפקת מסדרים חגיגיים, גילויי סבלנות לתהליכי היצירה וההבניה המחודשת של הארגון ותהליכי מציאת המשמעות והשייכות של אנשיו. כך מתאפשרת בחינה



"שביל הזהב": מודל של יחידות "מגזריות" כפתרון המתח בין צורכי המגזר וצורכי צה"ל

לצה"ל היסטוריה מוצלחת בשילוב אוכלוסיות "מגזריות", שלהן צרכים מיוחדים בתוך העשייה הצבאית הכוללת. לדוגמה גרעיני הנח"ל, ישיבות ההסדר והגדוד הדרוזי. לנוכח "חרבות ברזל", נדרש להחיל את המודל שפעל בעבר גם על גיוס חרדים לשירות קרבי



חיילי הגדוד החרדי "נצח יהודה" בעת תפילה במהלך תרגיל. לצה"ל היסטוריה מוצלחת בשילוב אוכלוסיות "מגזריות", שלהן צרכים מיוחדים בתוך העשייה הצבאית הכוללת. צילום: ויקיפדיה, צילום: GFDL, ויקיפדיה

הקיבוץ המאוחד, בני עקיבא ועוד) בסוף שנות ה־40 ותחילת שנות ה־50 של המאה ה־20. במקרה זה נבנה שילוב של שירות צבאי ופעילות התיישבותית־חקלאית בדמות הנח"ל; המקרה השני הוא הקמת ישיבות ההסדר החל מסוף שנות ה־50 עם האצה בשנות ה־60 והלאה. במקרה זה נבנה שילוב של שירות צבאי ולימוד תורה בישיבה על תיכונות. מקרה שלישי שיתואר בקצרה הוא הקמת היחידה ובהמשך הגדוד הדרוזי, כפתרון לצרכים הייחודיים של בני העדה הדרוזית. התיאור ההיסטורי

לאורך ההיסטוריה של צה"ל ניתן לזהות מקרים בהם היה מתח גדול בין צורכי צה"ל לגיוס ואיוש כוח אדם ובין צורכי "מגזרים" בעלי צרכים חברתיים ייחודיים. הפתרון למתח, היה פשרה בדמות הקמת יחידות בעלות מאפיינים ייחודיים, שמחד גיסא אפשרו את גיוס כוח האדם ומיצויו לצרכים צבאיים, ומאידך גיסא נתנו מענה לצורכי המגזר החברתי שאליו השתייכו. המקרה הראשון הוא הקמת גרעיני הנח"ל כמענה לצורכי תנועות הנוער החלוציות (המחנות העולים,



תא"ל (מילי) ד"ר מאיר פינקל, ראש תחום מחקר במרכז דדו ולשעבר מפקד המרכז

של מקרי מבחן אלו מראה כי קיים מודל בלתי פורמלי של מציאת "שביל הזהב" בין צורכי צה"ל לצורכי ה"מגזרים", ומודל זה מניב "יחידות מגזריות". על בסיסו יוצעו כיווני פעולה נוספים לאלו שפותחו עד עתה בהקשר גיוס חרדים לשירות קרבי בצה"ל. נושא גיוס החרדים לצה"ל עומד על סדר היום הציבורי כבר שנים רבות, אך מלחמת "חרבות ברזל" מחדדת את הצורך בגיוס חרדים ליחידות לוחמות.

הקמת גרעיני הנח"ל

כבר בשלהי מלחמת העולם השנייה, התקיים מתח בין תנועות הנוער החלוציות שהתמקדו בהתיישבות בארץ ישראל, אבל חבריהן חשבו על פעילות ביטחונית, ובין הפלמ"ח שעסק בהכשרת כוח אדם לצרכים צבאיים. הפתרון הראשון שפיתח ביניהם הגיע בקיץ 1944 בדמות "הסכם ההכשרות" בין מטה הפלמ"ח לתנועות הנוער. "הפלמ"ח השיג מאגר קבוע של כוח אדם לשורותיו, והתנועות זכו לממש את יעודן החינוכי והאידיאולוגי, תוך מילוי חובתם הצבאית של בוגריהם".

מעשית, מחלקת פלמ"ח חיה בקיבוץ ועברה אימוני צבאי, אך היא כללה לא רק את הבנים הכשירים ללחימה, אלא גם בנות ובנים בלתי כשירים לשירות צבאי. ההסכם גם קבע מחד מוסדות אחוזים להוצאת חברי הכשרות לתפקידי פיקוד והכשרות צבאיות מקצועיות ומאידך נתן לתנועת הנוער את הזכות לקבוע את מקום ישיבת הגרעין, שמר על האינטרסים המשקיים ועל החינוך החקלאי של המתגייסים.¹ פרוץ מלחמת העצמאות בסוף 1947, והקמת צבא שכלל גיוס חובה ויחידות "מקצועיות" מסוגים שונים, אתגר את המנגנון הזה.

תנועות הנוער חששו שלבוגריהן תקסום אפשרות של שירות צבאי ביחידות שאינן מחלקות פלמ"ח, או אף קריירה צבאית. הן נאבקו במוסדות הביטחון, ובהמשך באכ"א של צה"ל הצעיר, כי למרות גיוס החובה, אנשיהן יגויסו לפי קבוצות ההכשרה ולא באופן שרירותי על פי התבחינים של מרכז הגיוס. החשש היה פיצול שיהרוס את הגרעינים.

המטכ"ל נענה לדרישות, וקבע בינואר 1948 שחברי גרעיני תנועות נוער יגויסו יחד, ושמדריכי התנועות, שהיו אמורים להכשיר גרעינים בשכבות הבוגרות בתיכונים, יגויסו באופן מדורג, כדי לאפשר את צורכי ההדרכה הבסיסיים. הסדר זה החזיק לאורך חורף 1948.² עם זאת ככל שהשתכלל מנגנון הגיוס והאיוש הצבאי, גדל המתח.

בעיה קבועה הייתה תעסוקת הבנות והבנים הבלתי כשירים ללחימה, שהיו בממוצע כ-30% מכל גרעין. כנגזרת מכך, סדר הכוחות של שלוש חטיבות הפלמ"ח, הראל, יפתח והנגב, כלל בנות ובנים בלתי כשירים ללחימה בהיקף גדול מצורכי היחידות בהקשרי מנהלה ושירותים, וניתן היה לשבצם ביחידות אחרות בצה"ל. המתח כאן היה בין מטה הפלמ"ח ובין אכ"א. מטה הפלמ"ח ניסה לגונן על ההסדר למרות חוסר

יעילותו, ואכ"א "שאף לחסל התופעות הללו כחלק ממאמציו להנהיג שוויון בגיוס האוכלוסייה" ומתוך רצון ליצור אחדות מבנית בין חטיבות הפלמ"ח לשאר חטיבות צה"ל. הפתרון היה משולב, מחד גיסא, בנות שלא היו כלולות בתקן החטיבה הועברו לתפקידים ביחידות אחרות ומבנה חטיבות הפלמ"ח הפך דומה לשאר החטיבות. מאידך גיסא, גיוס ההכשרות כקבוצות המשיך, ובמהלך המלחמה התגייסו לפלמ"ח 34 הכשרות מתוך תנועות הנוער החלוציות.³

בעיה שנייה, שגזרה המלחמה, הייתה ביטול תקופת ההכשרה במשק ומעבר לבסיסים גדודיים וחטיבתיים, שבהם התערערה הלכידות של הגרעין וחבריו נחשפו ל"הווי צבאי, בטלה מאונס, חברה חדשה, רוח מלחמתית" שהיו זרים להם.⁴ המתח כאן היה בין תנועות הנוער ובין מטה הפלמ"ח. הפער בין הצרכים החברתיים והתיישבותיים ובין הצרכים הצבאיים הלך וגדל, והגיע במקרים קיצוניים לסרבנות. מקרה כזה היה גרעין "שלווה" שגויס בתל אביב, עבר הכשרה קצרה בקיבוצים גבעת השלושה והזורע ונשלח צפונה למערכה בגליל. כאשר חברי הגרעין נדרשו להתחלק בין היחידות השונות הם סרבו לעשות זאת, נשקם נלקח מהם והם הוכנסו למעצר.⁵ המאבק נגד הכוונה לפרק את הפלמ"ח כמטה נפרד מהמטכ"ל הביאה לחילוקי דעות בין תנועות הנוער. המחנות העולים (שהשתייכו למפ"ם) ראו בפלמ"ח לא רק מסגרת ארגונית אלא גם בית פוליטי; הכשרות הנוער העובד שהשתייכו למפא"י ולצופים, לא ראו לנכון להיאבק על השארת מטה הפלמ"ח מסיבות פוליטיות, אך כולן היו מאוחדות בצורך לשמר את הפלמ"ח כמסגרת להכשרות הגרעינים, למרות הבעיות מול מטה הפלמ"ח.⁶

תנועות הנוער חששו שלבוגריהן תקסום אפשרות של שירות צבאי ביחידות שאינן מחלקות פלמ"ח, או אף קריירה צבאית. הן נאבקו במוסדות הביטחון, ובהמשך באכ"א של צה"ל הצעיר, כי למרות גיוס החובה, אנשיהן יגויסו לפי קבוצות ההכשרה ולא באופן שרירותי על פי התבחינים של מרכז הגיוס. החשש היה פיצול שיהרוס את הגרעינים

כנגזרת מפלישת צבאות ערב במאי 1948, התפתח אירוע משברי שנוגד בהחלטת הממשלה ב-6 ביוני 1948 לגייס לאימון בן חודשיים את בני ה-17 (מחזור 1931, "השביעיות"), כדי להכניסם ללחימה, אם הממשלה תחליט שיהיה בכך צורך. בעיני תנועות הנוער מדובר היה בסיכון קיומי, שכן הן עמדו בפני הסכנה להישאר ללא שכבה בוגרת, ללא הכשרות וללא "רזרבה התיישבותית". ההחלטה הביאה לאיבוד המדריכים ופעילות התנועות החלה להתפורר. האירוע חידד את המצב המתפתח שבו מטה הפלמ"ח יפורק ולא יהיו הכשרות להתיישבות והביא להתאגדות של הנהגות התנועות תחת מועצת תנועות הנוער החלוציות, שכללה נציגים של הצופים, השומר הצעיר, התנועה המאוחדת, הנוער העובד, בני עקיבא, המחנות העולים, עקיבא, המכבי הצעיר ועזרא. בדיונים הובעה העמדה כי נדרש להיערך



היאחזות נחל עוז, 1953. הפתרון שהושג בפשרה פעל בהצלחה לאורך השנים. צילום: פריץ כהן, לע"מ

הנהלת ח"ץ ואישור משרד הביטחון. כמו כן נקבע כי את החוזים בין המשקים ויחידות ההכשרה תכתוב ועדה המורכבת מהמוסדות המיישבים, זרמי ההתיישבות ומשרד הביטחון. את מקום ההכשרה של כל יחידה תקבע הנהלת ח"ץ בתיאום כל הגופים.⁷

שר הביטחון בן גוריון תמך בהצעה ובכלל זה להחילה על ה"שביעיות" שסיימו את האימון הצבאי, אף על פי שהמלחמה עדיין לא נגמרה והרמטכ"ל ואכ"א דרשו לגייסם לחילות המקצועיים ולשירותים. בתגובה לאיום נזעקו ראשי תנועות הנוער ושלחו מזכר לבן גוריון. ב־2 בספטמבר 1948 יצא כתב מינוי משר הביטחון לרמטכ"ל דורי, לפיו שומרוני מתמנה למנהל המדור של גרעיני ההכשרה החלוצית במשרד הביטחון.⁸ ב־12 בספטמבר התפרסמה פקודת מטכ"ל שהגדירה את מבנה הגדנ"ע ותפקידיו, ובתוכו הנח"ל כמסגרת משנה בגדנ"ע.⁹ ההקמה הייתה במקביל לפירוק הפלמ"ח, לוותה בבעיות שיצרו התנועות השונות, חלקן עקב אי הסכמות נקודתיות, ובעיקר מאבק מפ"ם נגד הקמת הנח"ל ופירוק הפלמ"ח. למרות הקשיים, באוקטובר 1948 הסתיים מחזור האימון הראשון של הנח"ל במחנה 80, וחמשת הגרעינים הראשונים יצאו להכשרה חקלאית ולאחר מכן לחמישה משקים. בהמשך נפתרו הבעיות עם כל תנועות הנוער.

מאז הקמתו, עבר הנח"ל שינויים רבים באורך השירות ובארגונו: בהכשרה הצבאית, בשירות ביחידות, ב"פרק המשימה" ובאופיו, שהלך והתרחב לאורך השנים מהתיישבות לתחומים נוספים. לעניין מחקר זה, הקמת הנח"ל היא דוגמה למנגנון פשרה בין צרכים ייחודיים של "מגזר", תנועות הנוער החלוציות, ובין צרכי

ליום שבו יפורק הפלמ"ח והגיוס לצה"ל יהיה גיוס כללי לאחר סיום המלחמה, ולהמשיך את מפעל הכשרות הגרעינים להתיישבות אף בתנאים חדשים אלה.

המענה שנקרא ח"ץ, "הכשרה חלוצית-צבאית", נולד בסדרת דיונים של נציגי התנועות בקיץ 1948. מסגרת הגיוס שהוצעה, הייתה אמורה להיות גוף במטה הכללי שיהיה אחת מזרועות האימונים של צה"ל. זאת תחת פיקוח משרד הביטחון והנהלת המסגרת, שבה יהיו שותפים מפקדה צבאית שימנה משרד הביטחון ומועצה מייעצת של נציגי תנועות הנוער והתנועות המיישבות.

הקמת הנח"ל היא דוגמה למנגנון פשרה בין צרכים ייחודיים של "מגזר", ובין צורכי צה"ל בכוח לוחם

מי שהתבקש לעמוד בראשו היה איש אפיקים אליק שומרוני, שצורף למשרד הביטחון כדי להקים את המסגרת החדשה. אחרי עבודת מטה להשגת הסכמות של כל התנועות, הציג שומרוני מסמך עקרונות שעיקרו הקמת יחידות הכשרה שיקבלו הכשרת חי"ר. הן יועדו להגן על היישובים (הגמ"ר) ולסייע לכוחות הסדירים בעת הצורך. 15% מחברי היחידה יועדו לתפקידי פיקוד, תפקידי פלוגת הסיוע ופלוגת המטה של גדוד רגלים.

אשר ליחסים עם הצבא, נקבע כי הצבא אינו רשאי להעביר ממקום למקום יחידות המשתייכות לח"ץ ללא הסכמת

צה"ל בכוח לוחם, גיוס סטנדרטי ושליטה מלאה בגיוס ובהשמת כוח האדם. הפתרון שהושג בפשרה פעל בהצלחה לאורך השנים.

הקמת ישיבות ההסדר

ב-1937 הוקמו במסגרת ההגנה פלוגות דתיות שנועדו לאפשר שירות צבאי בתנאים המתאימים לדתיים. הן היו מודל ראשוני של יחידות צבאיות הומוגניות דתיות. הקשיים עימם התמודדו יחידות אלו, דמו לקשיים עימם התמודדו ישיבות ההסדר בהמשך הדרך: "חששם של גורמי הצבא מפני הקמת יחידות עצמאיות בעלת משמעת לגורמים חיצוניים; חששם של מנהיגי הציבור הדתי מפני התרופפות השמירה על הדת בשאר הצבא ואיבוד יכולת ההשפעה על הצבא כולו; התמודדות עם פקודות צבאיות הנוגדות את ההלכה; הפער והמתח בין רבנים צבאיים לרבנים מחוץ לצבא ועוד".¹⁰

ב-1945 היה ניסיון להקים "ישיבה פלמ"חאית", אך הוא לא צלח עקב קשיים משאביים. בהמשך היו ניסיונות להקמת "ישיבה צבאית", והם נכשלו בגלל היעדר גב פוליטי וארגוני מוצק. מצב זה השתנה כאשר הוקמה ישיבת "כרם ביבנה" ב-1953 תחת חסות תנועת בני עקיבא והמזרחי העולמי.

בתחילת הדרך תלמידי הישיבה גויסו במסגרת גרעיני הנח"ל של תנועת בני עקיבא. בשנת 1958 הגיעה בני עקיבא להסדר חדש עם הצבא: כל חברי הגרעין יתגייסו יחד לטירונות, ולאחר מכן יתפצלו להתיישבות ולישיבה. לאחר מספר חודשים, ישובו ויתקבצו לאימון מתקדם ולאחריו שוב יתפצלו למשימותיהם.¹¹ לאחר דין ודברים עם התלמידים נקבע כי הגיוס יתחיל אחרי שתי שנות לימוד בישיבה.

ב-1965 הוחלט להפריד את גיוס בני הישיבה מגרעיני הנח"ל וגובש הסדר עצמאי של ישיבת כרם ביבנה עם הצבא. במסגרת ההסדר התלמידים חוויל לתקופה של ארבע שנים, שכללה טירונות ואימון מתקדם, ובשאר הזמן היו בישיבה במעמד של"ת (שירות ללא תשלום). שינוי זה גרם לניתוק הקשר בין תנועת בני עקיבא, שהקימה את הישיבה, לתלמידי הישיבה, שकेת התגייסו ללא קשר אליה. מספר התלמידים עלה מ-53 ב-1957 ל-320 ב-1977 כאשר בתקופה זו היא הייתה ישיבת ההסדר הגדולה ביותר.¹²

ישיבה נוספת שעיצבה את תופעת ישיבות ההסדר הייתה ישיבת שעלבים, קיבוץ שהוקם על קו הגבול עם ירדן על ידי גרעין נחל של תנועת עזרא ב-1951. הישיבה הוקמה ב-1961 על ידי פועלי אגודת ישראל, תנועה של הציבור החרדי שפעלה בתחילת דרכה תחת ועד הישיבות, ארגון הגג של הישיבות החרדיות. ב-1964, נוכח המצב הביטחוני באזור, מנהל הישיבה הראשון, שהיה גם קצין צנחנים ומפקד האזור, הצליח להגיע להסדר של גיוס בני הישיבה לשירות צבאי מוגבל. תלמידי הישיבה עברו הכשרה צבאית בסיסית בת שישה חודשים, חזרו ללימודים בישיבה והפכו לכוח ההגנה המקומי של הקיבוץ לשעת חירום למשך 30 חודשים נוספים. אחרי מלחמת ששת הימים, ולאחר שקיבוץ שעלבים כבר לא היה יישוב ספר, עברה הישיבה להסדר שנקבע עם ישיבת כרם ביבנה. לישיבה החלו להגיע גם תלמידים שהשתייכו לבני עקיבא, ובמהלך הזמן איבדה הישיבה את אופייה החרדי הייחודי.¹³

שתי ישיבות נוספות שחשוב לציין הן ישיבת הכותל ברובע היהודי בירושלים, שהוקמה מייד לאחר מלחמת ששת הימים וקיבלה את תמיכת הצבא בשל הצורך לאכלס את הרובע

בצעירים בוגרי צבא,¹⁴ וכן ישיבת הרעיון באלון שבות. המשותף לשתיהן בראשית הדרך היה הרצון להקים ישיבה ציונית-דתית לצורכי לימודי המשך של הציבור הציוני-דתי. בהמשך, הלך והתחזק מרכיב השירות הצבאי בחיי הישיבה. השילוב בין מסגרת הלימודים והשירות הצבאי נוצר מכורח המציאות הביטחונית, ומהצורך והרצון לשרת בצבא. המתחים בין צורכי הישיבה וצורכי הצבא, צוינו בתחילת הפסקה באופן עקרוני, ויש להם ביטויים רבים בחיי היום-יום, כמו שאלת הסמכות והכפיפות למפקדי הצבא או לרבני הישיבה, מידת ההזדהות האישית עם הצבא ומעורבותם של רבנים בנעשה במסגרת הצבאית. צה"ל לא התנגד לשני שלבי ההסדרה הראשוניים עם ישיבת "כרם ביבנה" (ההסדר הראשוני ו"ישיבת הנח"ל"), שכן ראה בהם המשך להסדר עם תנועות הנוער בהקשר הכללי של הנח"ל, אך מיד עם יישום השלב השני, החלו חששות בצה"ל כי מתגייסים שעד אז עשו שירות צבאי מלא, יעדיפו את מסלול הישיבה שכלל שירות צבאי קצר יותר. לכן דרש צה"ל להגביל את היקף הפונים למסלול זה.

ב-1965 גובש ה"הסדר" שנתן את שמו לישיבות ההסדר. הוא נוצר מתוך שיתוף פעולה ועבודת מטה מאומצת של גורמים ביטחוניים, משפטיים ופוליטיים בליווי תנועת בני עקיבא. השינויים העיקריים היו לא במסלול של התלמיד-החייל אלא בהגדרת מעמדם של התלמידים בשלבי המסלול השונים, ובבחירת הגופים האמונים עליהם בזמן השירות

ב-1965 גובש ה"הסדר" שנתן את שמו לישיבות ההסדר. הוא נוצר מתוך שיתוף פעולה ועבודת מטה מאומצת של גורמים ביטחוניים, משפטיים ופוליטיים בליווי תנועת בני עקיבא. השינויים העיקריים היו לא במסלול של התלמיד-החייל אלא בהגדרת מעמדם של התלמידים בשלבי המסלול השונים, ובבחירת הגופים האמונים עליהם בזמן השירות. בהסדר זה צה"ל הכיר לראשונה בלימודים בישיבה כשירות צבאי ובמעמדם של תלמידי ישיבה כחיילים, גם אם הם משרתים ללא תשלום.

לאחר מלחמת יום הכיפורים חלו עוד שינויים במסלול ישיבות ההסדר. העיקריים שבהם היו הארכת השירות הצבאי מ-12 חודשים ל-16 חודשים (צה"ל רצה 18 חודשים), שנוספו במסגרתם ארבעה חודשי תעסוקה מבצעית, וכן מעבר של תלמידי ישיבות ההסדר מהנח"ל לחיל השריון.¹⁵ חיל שנפגע קשות במלחמה וצה"ל נתן לו עדיפות בכוח האדם. בשל בט"ש בגבולות יהודה, שומרון ועזה, שיצר מצוקה בכוח האדם, צה"ל הטיל מגבלות על היקף המתגייסים למסלול זה. הגבלות אלו הביאו למעורבות גוברת של גורמים פוליטיים בציונות הדתית. לאחר דין ודברים בוטלו המגבלות על היקף הישיבות והלומדים במסגרתן.¹⁶

החל מ-1965 צה"ל ראה בישיבות ההסדר מסלול שנועד לנצל באופן מיטבי את פוטנציאל הגיוס של תלמידי הישיבות, אשר



סדר לימוד בישיבת חברון בירושלים, אחת מהישיבות החרדיות-ליטאיות הבולטות. ב־25 השנים האחרונות נעשו מאמצים רבים לשלב בצה"ל גברים מן הציבור החרדי. צילום: ויקיפדיה

הדורשת ריכוז גבוה וניתוק מהסביבה החיצונית. יעקב דרורי, ממייסדי ההסדר מטעם בני עקיבא ומנכ"ל איגוד ישיבות ההסדר מ־1975, טען כי אורך הטירונות והאימון המתקדם, שעמד על 10 חודשים רצופים, "עלול להרחיק את התלמידים מן הישיבה ומן הלימוד". הוא הציע לפצל את פרק האימונים, שצה"ל ראה את רציפותו חיונית.²⁰

היו עוד מתחים רבים שנדרשו בהסדרה, כמו שמירת כשרות, והפרדה בין גברים ונשים בהכשרות. בהמשך היו שינויים במסלול, כמו מעבר מפלוגות בני"ש למחלקות בני"ש, מה שתרגם להתערות שלהם בחברה הכללית. למרות השירות הקצר, יחסית למתגייסים רגילים, יש לציין את המוטיבציה הגבוהה של בני הישיבות, השפעתם החיובית על החיילים החילוניים ביחידותיהם ושירות המילואים בו הם משרתים כמו שאר מסיימי השירות הסדיר.

הקמת ישיבות ההסדר היא אפוא עוד דוגמה למנגנון פשרה בין צורכי "מגזר", הציונות הדתית (ומעט גם החרדית), שצרכיה הייעודיים כללו לימוד תורה ושירות צבאי בתנאים המותאמים לתלמידיה, ובין צורכי צה"ל ורצונו בגיוס לשירות באורך מלא, תוך צמצום התניות הנובעות מצורכי החייל הדתי. הפתרון היה פשרה שפעלה בהצלחה במשך שנים.

גיוס הדרוזים לצה"ל

החלטת העדה הדרוזית להצטרף לצד היהודי במלחמת העצמאות, עוד לפני שהיה ברור כי הוא ינצח את צבאות ערב, הייתה החלטה היסטורית שהביאה במשך השנים להשתלבות

ללא מסלול זה היו פוטרים עצמם משירות ככל תלמיד בישיבה חרדית ולא משרתים כלל. בהמשך השתנה המצב, ובעקבות סקר של אכ"א נקבע כי "המסקנה [...] היא שעלייה במספר התלמידים שפונים לישיבות ההסדר תגרום לירידה במספר המתגייסים לשירות צבאי מלא, ולא במספר הפונים לישיבות חרדיות, ולכן יש להטיל מגבלות על צמיחת ישיבות ההסדר".¹⁷ בין צורכי ה"מגזר" ובין צורכי צה"ל נוצרו מתחים מסיבות שונות. ראשית, החשש של ראשי הישיבות, כמו הרב אהרן ליכטנשטיין, ראש ישיבת הר עציון, מפני "אבדן עדינות ואצילות והקהית רגישות מוסרית ודתית, העלולים לנבוע מחשיפה להיבטים המוחספסים של קיום, המסוגל לגמד את המימד האנושי והרוחני שבאדם".¹⁸ היה לכך דמיון מסוים לחשש של מנהיגי תנועות הנוער מפני "מיליטריזציה" של חברי ההכשרות. מענה למפגש של תלמידי הישיבות עם החיים בצה"ל כלל הכנות בישיבה ושמירת קשר בין הישיבה למשרתים, עד כדי מעורבות של ראשי ישיבות מול מפקדי היחידות.

שנית, יציאת תלמידים לקורסי פיקוד דרשה הארכת שירותם הצבאי על חשבון שנות הלימוד בישיבה ופגיעה באפשרות שתלמידים אלו יתפתחו בעולם התורני. לפיכך ראשי הישיבות לא תמכו ביציאה לפיקוד, שכן לתפיסתם מסלול ההסדר הוא קודם כל מסגרת ישיבתית, אשר במהלכה התלמידים משרתים בצבא. לעומת זאת צה"ל ראה בהם חיילים לכל דבר שבחלק ממסלול שירותם הם לומדים בישיבה.¹⁹

שלישית, היה חשש מן הקושי של התלמידים-חיילים לחזור מפעילות פיזית ומנטלית נמרצת לסביבת לימודים סגורה



חיילים דרוזים מגדוד חרב בסיום מסע. הקמת פלוגות המילואים של יחידה 300 לוותה בוויכוחים סוערים בין הפלגים בעדה הדרוזית. צילום: דו"ץ

הביאו למיעוט מתנדבים מהפלג בראשותו.²¹ המשך המאבק בין הפלגים בעדה עסק בשאלת גיוס חובה של צעירים דרוזים לצה"ל. בינואר 1956 החליטה הממשלה על החלת חוק גיוס החובה גם על צעירים דרוזים. עצומות לממשלה הגיעו מרוב כפרי הדרוזים, והתקבלו החלטות על צעדי אבל ומחאה על החלטת הממשלה, תוך קריאה להשאיר את הגיוס לצה"ל התנדבותי. מנגד, חברי הכנסת הדרוזים עודדו את הגיוס. פתיחת תיקים פליליים נגד חייבי גיוס שלא התייצבו, תרמה גם היא להעלאת אחוזי הגיוס במהלך שנת 1956 מ-28% ל-75%. לנוכח הגיוס בפועל שינה שיח' אמין טריף את עמדתו והחל לעודד גיוס. הצלחת הגיוס הביאה לשינוי יחס המדינה לדרוזים, שבא לידי ביטוי בהיתרי תנועה חופשית במרחב שחלקו הוגדר אז כממשל צבאי. יש לציין כי בשלב זה היו כאלו שרצו שילוב של הדרוזים בכלל יחידות צה"ל וההסבר של צה"ל בסוף שנות ה-50 לתיחום הגיוס ליחידת מיעוטים היה מתחום ביטחון המידע - הסיכון שבהפעלת לחץ על החיילים באמצעות בני משפחות שחיו במדינות ערב,²² ומתחומי השפה והתרבות, ובכלל זה נטען כי השירות ביחידת מיעוטים מאפשר גיבוש חברתי במנטליות המיוחדת לבני המיעוטים ומבלי לערער את הבסיס התרבותי שלהם, מתן שירותי חינוך ותרבות בשפה הערבית. עוד נכתב כי "[...] יחידת המיעוטים היא חברת חיילים הבאים מרקע סוציאל-אקונומי דומה. הדבר מאפשר קידום למספר רב יותר של חיילים [...] גיבוש צוות מפקדים שמתאים לטפל בבעיות היחודיות של החייל הדרוזי [...]".²³

הולכת וגדלה של בני העדה בצה"ל ובחברה הישראלית. לאחר מלחמת העצמאות ולאחר חילוקי דעות בצה"ל לגבי הצורך ביחידת מיעוטים, הוחלט ב-1950 לפרק את היחידה. מי שפעל למניעת סגירת היחידה היו מפקדיה היהודים, שטענו כי ליחידה חשיבות גדולה לפיתוח הקשר עם הדרוזים והיא אף חיונית ברמה המדינית, שכן קיומה יחזק את הקשר עם מדינות ערב שבהן מיעוטים דרוזיים (סוריה ולבנון). לנוכח זאת הוחלט להקים את יחידה 300 ובה פלוגה סדירה וארבע פלוגות מילואים, כולן על בסיס התנדבות.

באוגוסט 1957 הודיעה המדינה כי דרוזים המצהירים על היותם משמשים בדת לא יגויסו, והעניין לא הוסדר מעבר לכך. מצב זה יצר כעס בקרב חיילים דרוזים משוחררים

הקמת פלוגות המילואים לוותה בוויכוחים סוערים בין הפלגים בעדה הדרוזית. פלג שיח' אמין טריף סבר כי הצעירים הדרוזים שיתגייסו לצה"ל יצאו לתרבות רעה, וכי שירות דרוזים בצה"ל יכתים את שם העדה במדינות ערב. באוגוסט 1953 הואשם השיח' אמין כי הוא "מנהל תעמולה בקרב הנשים הדרוזיות נגד גיוס הבנים לצה"ל, מאיים לא לאשר נישואין של חיילים דרוזים המשרתים בצבא ומכריז כי יוציא משורות העדה כל בחור המתגייס לצה"ל. התעמולה הזו, יחד עם השכר הנמוך,



חרדים מתגייסים לצה"ל במהלך "חרבות ברזל". יש למצוא פשרה באמצעות הקמת יחידות שדרן יוכלו חרדים לשרת בצה"ל בשירות קרבי בהיקפים רחבים יותר מהקיים כיום, תוך שמירה על צורכיהם ה"מגזריים". צילום: דו"ץ

פורקה ב-2015. בעבודת מחקר במב"ל שכותרתה "השוויון בנטל: תובנות מהמקרה הדרוזי והשלכות על גיוס חרדים", כתב קצין השריון הדרוזי אל"ם אמיר חמוד כי "בחברה המונהגת על ידי מנהיגים רוחניים הידברות היא אחת הדרכים למציאת פתרונות בינה ובין גורמים חיצוניים לה [...]. הפתרונות אליהם הגיעו השלטונות בשיתוף עם בני העדה הדרוזית הם פועל יוצא מהדברות השלטון עם ההנהגה הרוחנית. בפועל, כל ההחלטות שהתקבלו בשלושת העשורים הראשונים של המדינה היו פרי שיח בין המדינה ובין המנהיגים הרוחניים ובראשם שיח אמין טריף".²⁶ עוד הוא כתב כי למפקדת יחידת המיעוטים, היה תפקיד מרכזי בכל רגעי המחלוקת, ומפקדיה ידעו לגשר על פערים הן בתוך הנהגת העדה הדרוזית והן בינה ובין צה"ל. הקמת היחידה הדרוזית היא דוגמה נוספת להצלחה של צה"ל למצוא "שביל זהב" בין צרכיו ובין צורכי המגזר שהוא מעוניין לגייס. היחידה שהוקמה הפכה ל"מומחית" בנושא והייתה כלי מרכזי במציאת פתרונות. במשך הזמן, עם השתלבות הדרוזים בצה"ל ושינויים בחברה הדרוזית (בעיקר ברמת ההשכלה), פחת הצורך ביחידה ייעודית. בהסכמת מנהיגי העדה היחידה פורקה וכיום בני העדה משולבים בכל יחידות צה"ל.

החרדים בשירות קרבי: הווה וראייה לעתיד

ב-25 השנים האחרונות נעשו מאמצים רבים לשלב בצה"ל גברים מן הציבור החרדי. אלו כוללים את מסלול הלחימה "נצח יהודה" שהוקם ב-1999,²⁷ מסלולי שח"ר בחיל האוויר בתחומי מודיעין ותקשוב החל מ-2007 ועוד. ברבות השנים

תוך כדי יישום גיוס החובה, עלתה שאלת הפטור מגיוס של צעירים שהוכשרו לעסוק בדת, ולא רצו לשרת בצה"ל. באוגוסט 1957 הודיעה המדינה כי דרוזים המצהירים על היותם משמשים בדת לא יגויסו, והעניין לא הוסדר מעבר לכך. מצב זה יצר כעס בקרב חיילים דרוזים משוחררים על "אותם צעירים דרוזים שהצהירו על דתיותם והשתמטו מהשירות, והחלה תסיסה נגד הלגיטימציה שנתנו לכך זקני העדה וגם נגד דחיית השירות שנתן להם צה"ל".

בספטמבר 1958 ביקשו 73 צעירים מדלית אל-כרמל משר הביטחון לדחות את פניות המבקשים שחרור מטעמי דת. צה"ל בסיוע משרד הדתות החל לבדוק אם המצהירים אכן דתיים המשמשים בדת, אך העניין היה לא פשוט לבדיקה. חכמי הדת ניהלו תעמולה לשחרור כל המצהירים, ומולם ניהלו החילונים תעמולה לגיוס כל הצעירים. סירובו של שיח' טריף לוותר על סמכותו לקבוע מי יזכה לאישור על דתיותו, נוסף על מדיניות אי התערבות המדינה בנושאי דת בעדה הדרוזית, גרמו לשימור המחלוקת.²⁴

לדת הדרוזית היו היבטים נוספים בהקשר יחידת המיעוטים, כמו העובדה שאירוסין, גם אם האישה לא עברה לגור עם הבעל, משמעם כחתונה, ולפיכך הוחלט כי חייל דרוזי מאורס יזכה לתשלום משפחתי כחייל נשוי, אך כדי למנוע ניצול לרעה של מעמד האירוסין, התשלום יהיה לשנה בלבד.²⁵

לאורך כל הדרך היה ויכוח בין המבקשים לשמר את היחידה ובין הטוענים כי קיומה מונע שילוב מלא של הדרוזים בכל יחידות צה"ל. בתהליך הדרגתי שהחל ב-1971 נפתחו כל יחידות הצבא לדרוזים, ויחידה 300 שהפכה לגדוד 299

התפתחו מסלולים חדשים המתמקדים בהכשרת גברים ונשים במקצועות טכנולוגיים תוך שירות במגוון של הסדרי העסקה, וכן התגייסו לשירות בכל שנה מאות נשים וגברים מהחברה והחינוך החרדיים המבקשים להשתלב בשירות באופן שאינו מחייב תנאים ייחודיים.²⁸ עם זאת אכ"א דיווח ב-2023 כי בשנים 2019-2022 רק כ-10% מהחרדים התגייסו כל שנה. כ-1,200 מתוך כ-12,000 משרתים פוטנציאליים.²⁹

ברקע המאמצים לשילוב רחב יותר של חרדים בצה"ל עומדים שלושה היבטים עיקריים. הראשון הוא משנה התוקף שמקבל שילוב בוגרי החינוך החרדי בצה"ל בשל חשיבות השמירה על מודל צבא העם, המאפשר לאייש את השורות בכוח אדם בהיקף ובכישורים הנדרשים, שכן לאחר מלחמת "חרבות ברזל" צה"ל יידרש להרחיב את כוח האדם הסדיר בכמה תחומים. בשילוב זה יש יכולת לחזק את הלכידות והסולידריות החברתית.

ההיבט השני הוא המגוון האנושי שמייצרים בוגרי החינוך החרדי, פסיפס שלא ניתן להגדירו כגוף הומוגני אחד. בקצה אחד נמצאים "יוצאים מהחברה" בעלי זיקה כזו או אחרת לדת, ובקצה השני תלמידי ישיבות שתורתם אומנותם במלוא מובן המושג. בין שני קצוות אלה קיים מנעד רחב של קבוצות אוכלוסייה שלכל אחת מהן אורח חיים ו"דרישות" שונות (מגדריות, כשרות ועוד) המחייבים מענה מגוון.

ההיבט השלישי הוא המתח רב השנים שבו צה"ל מצוי בין "כור היתוך" המייצר אחידות ובין הצורך של הפרט בשימור "מגזריות". הרחבת השילוב צפויה להשפיע על נקודת האיוון הנדרשת במקומות מסוימים, ברמה כזו או אחרת.

בין המסלולים שפותחו קיים זה כמה שנים מסלול "הסדר חרדי" המבוסס באופן עקרוני על מסלול ההסדר הקלסי: לימודי קודש (והכשרה מקצועית) במעמד של של"ת ושירות פעיל בסיומם, אך בהבדל בולט אחד - הם מכוונים ליצירת פוטנציאל מתגייסים למערכים הטכנולוגיים ומיועדים לשירות ביחידות מותאמות. הלימודים נמשכים כשנתיים, נערכים במוסדות חרדיים ופרק השירות שלאחריהם מתקיים בתנאי שירות מותאמים: שירות תחת הנחיות מדיניות הנוגעות לפיקוד ולמגדריות ברמת מסגרת קטנה. כיום ישיבה אחת מסוג זה מכינה לשירות קרבי, אך כרגע בהיקפים קטנים מאוד. כיוון אפשרי לפריצת "תקרת הזכוכית" הזו מבוסס על המודל שהוצג במאמר באמצעות שלושת מקרי המבחן: מציאת דרך פשרה באמצעות הקמת יחידות שדרן יוכלו חרדים לשרת בצה"ל בשירות קרבי בהיקפים רחבים יותר מהקיים כיום, תוך שמירה על צורכיהם ה"מגזריים". הצעה זו מתכתבת בין היתר עם הגידול והגיוון באוכלוסייה המדוברת שהתרחש במהלך השנים ונשענת על מודל קיים ומוצלח הקיים בצבא זה שנים.

ההצעה היא להקים מחלקות "ישיבת הסדר חרדית" בחטיבות הלוחמות. מבחינת צה"ל, אין בכך חידוש גדול, שכן מדובר בהתאמת מנגנון ישיבות ההסדר בהן משרתים בני הציבור הדתי-לאומי לצורכי הציבור החרדי, וכאמור גם ישיבות הסדר חרדיות כבר קיימות (והן מספקות לוחמים מעטים). ההבדל הגדול צפוי להיות ביכולת לשלב מחלקות אלה לתוך יחידות קיימות תוך התאמות קלות והשתלבות במנגנון האיוש הקיים ממילא. מלחמת "חרבות ברזל" עדיין לא תמה, אך הצורך בהארכת השירות חזרה ל-36 חודשים כבר נידון בתקשורת. הצורך בולט בעיקר ביחידות הלוחמות, וגם מאמץ גיוס החרדים

נדרש עבור יחידות אלה. יש לציין כי אם היו תקוות לשינוי בעמדת המגזר החרדי בעקבות המלחמה, בינתיים הן התבדו. גיוס החרדים הראשון לשירות קרבי מאז פרוץ המלחמה בוצע בתחילת ינואר 2024. גויסו בו 188 מתגייסים - 85% מהיעד.³⁰

מוצע כי מסלול כזה יתבסס על שילוב העקרונות הללו: א. מסגרות קטנות (מחלקות) המאפשרות מילוי השורות בהדרגה במסגרת המאפשרת שמירה על אורח חייו של המשרת באופן שהוכיח עצמו במשך שנים (במחלקות ההסדר של הציונות הדתית) ותוך שילוב מהיר וקל במגוון רחב של יחידות.

ב. ליווי ארגוני מוסדר ופיקוח הדוק בתהליך הגיוס ובשירות. ג. שירות של המסגרת ברצף במהלך כל תקופת השירות באופן המייצר תמיכה הדדית בין המשרתים.

ד. שילוב לימודי קודש (טרום השירות הפעיל ובמהלכו), הכשרה, שירות מבצעי ופרק הכנה לחיים בתוך החברה הכללית, הנדרש לרבים באוכלוסייה זו.

ה. שירות פעיל באורך מותאם (כנהוג כיום) תוך מיצוי מרבי של היכולת המבצעית לאחר ההכשרה.

ו. שיבוץ המחלקה במסגרת לוחמת מגדרית גברית בלבד. היעד המאתגר לזמן הקרוב - התנסות מוצלחת בשילוב כזה, ודי בהיקף מוגבל, כדי להפיק לקחים ולהרחיב את המהלך.

סיכום

לצה"ל היסטוריה מוצלחת בשילוב אוכלוסיות "מגזריות", שלהן צרכים מיוחדים בתוך העשייה הצבאית הכוללת. הדוגמאות הבולטות לכך הן גרעיני הנח"ל (צורכי התיישבות) ישיבות ההסדר (צורכי לימוד תורני וקיום אורח חיים מותאם) והגדוד הדרוזי (צורכי שפה ותרבות מותאמים).

שילוב בנים ובנות מהחינוך החרדי, על המגוון הרחב הנכלל בתוך הגדרה זו, מעסיק את צה"ל זה שנים וביתר שאת בעת האחרונה, תוך כדי מלחמת "חרבות ברזל". נראה כי הרחבת שילוב החרדים תשרת את צורכי צה"ל והמדינה בשני היבטים: צורכי הביטחון הישירים, הנשענים על מודל צבא העם, יקבלו מענה נוסף אם יתרחב באופן ניכר היקף המשרתים החרדים, בעלי כישורים מגוונים, בתפקידים בכלל ובתפקידים הקרביים בפרט; צרכים חברתיים ואישיים הקשורים ביכולת השתלבותם בחברה האזרחית של אלה שאינם מוגדרים עוד כמי שתורתם אומנותם ייתכן שיקבלו מענה דרך ההשתלבות הראשונית בשירות הצבאי במסלול הייעודי.

נדרש להמשיך את המאמץ להרחיב את השירות בתחומים הטכנולוגיים עוד יותר, וכן להרחיב את שילוב החרדים בצה"ל גם במסגרת של ישיבות הסדר חרדיות, שזינו לצה"ל מחלקות הסדר חרדי לחטיבות החי"ר והשריון בהיקפים רחבים הרבה יותר מהנהוגים היום.

מאמר זה הוא חלק ממחקר רחב של הכותב בנושא כוח אדם בצה"ל. המחקר עתיד להתפרסם במסגרת פרסומי מרכז דדו.



ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

"קול המערכות" | למידה מבצעית

במהלך "חרבות ברזל" הבנו במערכות את חשיבות הנגשת המידע המקצועי לכוחות בשטח בצורה נוחה ויעילה - בכתב ובשמע. לפניכם פודקאסטים שהקלטנו בעת הלחימה ונוגעים בסוגיית הלמידה המבצעית מכמה זוויות



מערך ההגנה בשטח. צילום: דו"ץ

להגיע ממש מעליהם. מכאן לומדים שצריך להסתכל לשמיים ולזהות רחפני אויב, לדעת לפגוע בהם, לדעת להתריע.

מה חשוב שהמפקדים בשטח יזכרו כעת יותר מכול?

לקחת את תורות הלחימה, את הטכניקות הקרביות כמו שאנחנו מכירים אותן, כמו שאנחנו מלמדים אותן בכל בתי הספר וליישמן. עם זאת בסופו של דבר צריך להיות טוב בבסיס, להיות טוב בכשירויות, להיות ממושמע, לעשות את הדברים בצורה נכונה. אלה הדברים שמצילים חיים.

האתגרים של מערך ההגנה בשטח

אל"ם ירון סימסולו, ראש תורת חי"ר וצנחנים בזרוע היבשה, על הגנה במבצעי לחימה שונים ועל טכניקות שונות של הגנה בקרב

עזה במלחמה הזאת, בייחוד במקומות שבהם הכוחות שלנו מתמרנים, ספגה הרבה אש אווירית, אש קרב, והשטח עצמו נראה אחרת לגמרי. יש הבדל בין ציר שראית, וחשבת שהוא עביר, ובין אותו ציר 48 שעות לאחר שהוא קיבל פצצת קרב. או בית שחשבת שנפל, ומסתבר שהוא לא נפל, וכעת הוא נמצא מחוץ לתא השטח שלך ומהווה איום. צריך להבין זאת ולהיערך בהתאם.

איזו תובנה אפשר ללמוד מ"חרבות ברזל" על מערך ההגנה בשטח?

אנחנו מזהים לדוגמה רחפני אויב רבים, וצריך להיות מוכנים לקבל אותם. באחד האירועים רחפן אויב הטיל עלינו חימוש. הכוחות לא הסתכלו למעלה, לא היו מוכנים לזה, והוא הצליח





כוחות שריון ב"חרבות ברזל". צילום: דו"ץ

איך מעבירים לכוחות בשטח מסקנות מהלמידה המבצעית באמצע הלחימה?

זהו אחד האתגרים הגדולים. בשלב של הכנת הכוחות, הצוותים ידעו להפיק את הלקחים ממה שהצטבר עד אותה עת ביחידות הלוחמות וסייעו מאוד בהעברתם לשאר הכוחות לפני שנכנסו לתמרון.

כיצד הלמידה המבצעית מתבצעת הלמידה בחזית הצפונית?

הנחת העבודה היא שהאויב הצפוני גם לומד את מה שמתרחש בלחימה בדרום. אנחנו מפיקים את הלקחים הרלוונטיים מהדרום ומיישמים אותם בצפון. למשל למדנו הרבה מאוד מלחימת טנקים בתוך יישוב ישראלי, מצב שמעולם לא התמודדנו איתו.

תפקידו של חיל השריון במלחמה

אל"ם (מיל) יוסי תורג'מן, ראש תורת חיל שריון בחירום במקשנ"ר, על תפקידו של חיל השריון במערכה הנוכחית, על הלמידה המבצעית בשריון ועל סוגיית האמל"ח המאפיין את החיל

נדמה ש"חרבות ברזל" החזירה עטרה ליושנה, הטנק שוב מצא עצמו בליבת הלחימה

הטנקים תמיד היו בזירה בכל עימות שבו כוחות היבשה השתתפו, ב"עופרת יצוקה", ב"צוק איתן" ובמבצעים אחרים. סוג האיומים קצת השתנה, למשל לא הורגלנו להילחם בתוך יישובים ישראליים עם טנק והתאמנו את עצמנו תוך כדי לחימה.

מטבע הדברים, היתרון של הטנק הוא בלחימה בטווח הבינוני והארוך, ופחות בטווחים הקרובים מאוד. לכן נדרשנו להתאים את עצמנו ללחימה בשטחים סגורים. הטנק הוא פלטפורמה טכנולוגית, אפשר לומר שהוא מסוק אפאצ'י על הקרקע עם יכולות גבוהות במיוחד של מיגון וקטלניות עם האמצעים שיש על הטנק והיכולות האלה באות לידי ביטוי בלחימה גם בשטחים הסגורים.



"קול המערכות" | למידה מבצעית



פתיחת ציר ברצועת עזה: צילום: דו"ץ

הנדסת מלחמה

סא"ל (מילי) יונתן גולדפוס, מפקד צוות הלימ"ה במקנה"ר, על פעילות חיל ההנדסה הקרבית במהלך המלחמה, המתאפיינת גם במתאר התת קרקעי של האויב

לפני 50 שנים במלחמת יום הכיפורים סימן גשר הגלילים באמצעותו חצה צה"ל את תעלת סואץ במתקפת הנגד את הפעילות של חיל ההנדסה. מה מאפיין את ההנדסה ב"חרבות ברזל"?

כל נושא התת קרקע, המנהרות של החמאס, גם ההתקפיות וגם ההגנתיות. היום חיל ההנדסה מבצע גם חקר וגם השמדה נרחבת של המנהרות. נוסף על כך משמדות תשתיות, מבנים ואמל"ח, הקשורים למפעל הלחימה של חמאס וגא"פ (ג'האד אסלאמי פלסטיני) בתוך עזה, והרבה מאוד חומר נפץ מופעל על האויב. יש לציין שכוחות ההנדסה פועלים גם בצפון בכל הקשור להגנה מול חזבאללה.

במה הלמידה המבצעית של חיל ההנדסה ייחודית ביחס לחילות אחרים?

זהו חיל מורכב עם יחידות שונות ותחומי התמחות רבים. נדרשת מקצועיות רבה בכל הקשור לחומרי נפץ, בשל אמל"ח מורכב הדורש מיומנות, וטווחי בטיחות כדי לוודא שאנחנו לא פוגעים בעצמנו. הלמידה זהירה, מתייחסת כל הזמן לספרות המקצועית ומחברת בינה ובין הכוחות השונים כדי שיהיו הכי מקצועיים שאפשר. כמו כן למידה תוך כדי לחימה לא נועדה למנוע הפתעה חדשה אלא למנוע הפתעה מחדש. אם בגזרה אחת לומדים שצריך לטפל במבנה עם כמות מסוימת של חומר נפץ, חשוב להעביר את המידע הזה מהר לשאר הכוחות כדי שיפעלו באופן בטוח ויעיל.



חיל האוויר ב"חרבות ברזל": צילום: אתר חיל האוויר

הלמידה המבצעית בחיל האוויר

סא"ל (מילי) ציקי שכטר מצוות הלמידה של ראש להק אוויר בחיל האוויר, על הלמידה המבצעית בחיל האוויר ומאפייני פעילות החיל ב"חרבות ברזל"

מה מאפיין את הפעילות של חיל האוויר במלחמה הזו?

ראשית, זרוע האוויר פרוסה בכמה זירות, כל מערכי הלחימה של החיל פועלים בשיתוף של כל תומכי הלחימה. יש חיבור של היחידות המבצעיות והגופים תומכי הלחימה, ומתקיים שיח מתמיד לחתירה למצוינות. זהו חלק מהדנ"א של חיל האוויר, אשר בא לידי ביטוי גם במלחמה זו. איננו חפים מטעויות, נהפוך הוא, כשיש טעויות יש שיח שיפור.

שנית, החיבור במלחמה זו בין זרועות האוויר והיבשה הוא טבעי ופונקציונלי. התחושה היא שאין שני גופים נפרדים אלא גוף אחד. זה בא לידי ביטוי בתכנון משותף, באישורי פקודות, באימונים ובלמידה, וזה ניכר בצוות הלמידה המטכ"לי, שבו אני נמצא. העובדה שיש גם שיח וגם תחקיר משותף תורמת אף היא לחיבור הטבעי.

מה למשל השתפר בעקבות הלמידה?

סוגיית האבטחה הפיזית בולטת בלחימה זו. מכיוון שהאיום השתנה הבנו שיש לשנות את תפיסת האבטחה שלנו. למדנו את המצב, הוצאנו צוותי למידה לשטח ושיפרנו את אנשי האבטחה הפיזית שלנו בהיבטי התו"ל, התפיסה והביצוע.





כוחות חיל הים מול רצועת עזה. צילום: דו"ץ

מוטלת כל האחריות להצלחה. אולם לפני כמה שנים צה"ל החכים ושדרג את התמרון, אם אפשר לקרוא לו כך, למאמץ מרכזי מטכ"לי, וחיל הים משתלב בו גם בהגנה ובעיקר בהתקפה. אנחנו מצליחים להביא לידי מימוש את כל האמצעים של הזרוע, אם זה סיוע ישיר, סיוע לעליונות או יכולות התקפיות מיוחדות, ואנחנו מצליחים לממש את מלוא הפוטנציאל.

נוסף על כך יש פה ניצחון של הדור הנוכחי. יצאו הרבה ספרים ומחקרים שקראו לו דור הטיקטוק והטילו המון סימני שאלה על החוסן שלו ויכולתו להתמודד עם אתגרי העתיד. אני חושב שגילינו נוער חסון, איתן עם רוח קרב ומוטיווציה אין סופית.

הלמידה המבצעית בחיל הים

אל"ם ברוך חביב, ראש מחלקת תו"ל בחיל הים, על מאפייני פעילות חיל הים ב"חרבות ברזל" ועל הלימוד המבצעי של החיל במהלך המערכה

איך מתבצעת הלמידה המבצעית של חיל הים בזמן מלחמה?

במקום לתמוך במאמצי ההדרכה וההכשרה, אנחנו פונים לעולמות הלמידה. הקמנו מנהלת למידה רחבה בזרוע. אנחנו אוספים מידע באופן איטי, התחלנו מאיסוף מידע רב בכל שבוע ואחר כך דייקנו את תהליך הלמידה. מדובר בפעילות המופנית פנימה, כמו שתמיד עשינו בצורה טובה, אך עם זאת היא מעניינת פחות בהיבט הלחימה. כמו כן לחיל הים יש יתרון - אנחנו מאוד מתוקשבים. אני יודע לשלוח מייל או להרים טלפון ולתקשר כמעט עם כל אחד מהכוחות שנמצאים בשטח, ובהיבט זה אני יודע לייצר למידה ריכוזית שעוברת מהר לכוחות בים.

יש כבר תובנות ראשוניות?

בעבר התמרון היה באחריותו של צבא היבשה ועליו הייתה



החסם התפיסתי המערבי בהבנת העולם המוסלמי

לבן תרבות המערב הבנת האסלאם על מכלול היבטיו הדתיים, הפוליטיים והתרבותיים, היא אתגר מקיף ומורכב. הספר שלפנינו מזמן לקוראו מפגש מרתק עם מערכת רעיונות דינמית ומורכבת זאת, המזמינה גם להתבוננות השוואתית ביקורתית בכל מה שנחשב בתרבות המערב למוסכמות יסוד, עד כדי "מובן מאליו"

אלוף (מילי) גרשון הכהן. לשעבר מפקד הגיס המטכ"לי

- גישת הווסט - מאפשרת דיון רציני בשאלה האם הוא סובלן, קנאי, או שניהם יחדיו? במצב דומה נמצאת המחלוקת בישראל על דרכו וזהותו של ח"כ מנצור עבאס, מנהיג מפלגת רע"ם: האם הוא מנהיג ערבי מוסלמי מתון ופרגמטי, או שמא תומך טרור? מתן מענה אחראי לשאלה זאת מצריך בחינה מעמיקה של עיקרי זרם הווסטיה שעבאס דוגל בהם, כחלק מהפלג הדרומי של התנועה האסלאמית בישראל.

מה שעבור קרצ'אוי ועבאס נראה כמערכת מתחים שבמסגרתה הם מסנכרנים מדי יום את נקודת האזון, נראה לאיש המערב כאחת מהשתיים: מערכת רעיונית עמוסת סתירות עד כדי אי רציונליות, או התנהלות מלאת עורמה ורצופת העמדת פנים וכזב. המאמין המוסלמי, לעומת זאת, מתנהל בסנכרון מתחים, במרחבים הנראים לאיש המערב כטעונום סתירות לוגיות. לאורה של תפיסת הווסטיה הסביר עבאס את דרכה של התנועה

האסלאמית בישראל - הפלג הדרומי - כמבקשת לשלב בין כיבוד הרציונליות והמבט הריאלי ובין ההתגלות האלוהית, ללא סתירה ביניהם. לפי אותו היגיון, ביקש ח'אלד משעל, ראש הלשכה המדינית של חמאס בשנים 1996-2017, את נקודת האזון בין טרור קיצוני שמובילים גורמי אסלאם קיצוניים, ובין מה שנראה כדרך הוויתור והתבוסתנות שייחס לרשות הפלסטינית.

מבט תרבותי ודתי זה על התנהלות מנהיגים במרחב המוסלמי, פותח צוהר להבנת המורכבות המגולמת בקבלת ההחלטות שלהם. לדוגמה לקראת חודש רמ'צ'אן 2014 נאם נשיא איראן דאז, חסן רוחאני בפני חכמי הדת במדינה, והסביר את שיקולי



ספר זה מציע כהבטחת מחברו: "מפת דרכים להבנת שכנינו המוסלמים". הוא מציג מסגרת תפיסית כוללת, דתית ותרבותית, המכוונת בעשורים האחרונים את מאבקי האסלאם ואת חלומותיו. אתגר ההבנה משמעותי, לדוגמה, בהבנת התכלית האסטרטגית האיראנית בכל הקשור למאמצי פיתוח היכולת הגרעינית. חקירה מודיעינית בשיטות מתקדמות יכולה לספק מידע חיוני על מיקום הכורים הגרעיניים באיראן, ואולי אף על עובי שכבות הבטון להגנתם. אולם בכל הידע המופלא הזה, שהוא טכני בעיקרו, אין התחלה של מענה לשאלת היסוד: לשם מה מתמסרים האיראנים בנחישות כה עקבית לפיתוח מאמץ זה?

לבן תרבות המערב, המבט על האסלאם מציב פער תרבותי עמוק. מדובר בקושי תבוני בסיסי בהבנת מכלול השלכותיה הפוליטיות והתרבותיות של דת השוורה במהותה בכל תחומי החיים. בסקירה בהירה ובמבט אקטואלי על רעיונותיו

המתחדשים של האסלאם לגווניו, מזמין הכותב את קוראיו למסע למידה מרתק. למעין בספר הוא מציע מפתח פרשני להבנת פוטנציאל אי ההבנה והחשד ההדדי, הטמון בכל מפגש בין מנהיג מוסלמי ובין נציגי תרבות המערב.

זו הייתה, למשל, מהות הסערה התקשורתית שהתחוללה ביולי 2004 בעקבות הופעתו של שיח' יוסף אל-ק'רצ'אוי במסיבת עיתונאים יחד עם ראש עיריית לונדון, קן ליוינגסטון, בעת ביקורו של הראשון באנגליה. בניגוד לראש העירייה, שהציג את קרצ'אוי כמנהיג מוסלמי סובלני ומתון, טענו המתנגדים לביקור כי השיח' הוא מנהיג טרוריסט ותועמלן של קיצוניות דתית. רק למידה מעמיקה של משנתו רבת הפנים והמתחים של השיח'

הקיצוניות את החזון ואת קווי המתאר למציאות העתידה לבוא, כפי שזו צריכה להיות בתום המאבק. לעומתן, ההכרזות המתונות נתנו ביטוי לתנאי המציאות באותו הזמן, ולמצב הפוליטי הבין-לאומי בהתייחס לאילוצי ציפיות האמריקנים והאירופאים. ללא תפיסת שני המצפנים נתפסות ההכרזות הקיצוניות בעיניים מערביות כלא יותר מחזון אידיאלי בלתי מעשי, או לכל היותר כעמדת פתיחה למשא ומתן והיענות לציפיות דעת הקהל בחברה הפלסטינית.

באי הבנה מערבית זאת טמון, בין היתר, פער בסיסי בתפיסת מושג האמת: בהבדל העקרוני שבין תפיסת האמת הקלסית בתרבות המערב מימי אפלטון ואריסטו, ובין מושג אמת אחר, דינמי ומורכב. סיפור יהודי חסידי ממצה היטב את הפער שבין שתי הגישות. מספרים על יהודי חסיד שהיה מגיע בכל בוקר לתפילה אצל האדמו"ר, כשהוא לבוש בבגדי חסיד. אחרי התפילה נהג החסיד להחליף את בגדיו לבגדי איש עסקים ויצא לעסקיו. בוקר אחד התעורר מאוחר והגיע לתפילה לבוש

בבגדי איש עסקים. שאל אותו הרבי: "מה קרה?". ענה החסיד: "נמאס לי להתחפש". ענה לו הרבי: "תמיד ידעתי שאתה מתחפש, רק חשבת שאתה מתחפש שם, לא אצלי".

מנקודת מבט מערבית, השאלה המתבררת בין הרבי לחסיד היא מי הוא "באמת" אותו חסיד? היכן הוא בתחפושת והיכן הוא בזהותו האמיתית? בגישה האחרת, הנוטה לשקף את התרבות המוסלמית, הטעות מתחילה בתיאור המצב כהתחפשות. מדובר על גישה תרבותית בעלת יכולת להכיל זהות אישית מורכבת ודפוס התנהלות, המוגדרים מראשיתם במסגרת של מערכת מתחים.

לבן תרבות המערב הבנת האסלאם על מכלול היבטיו הדתיים, הפוליטיים והתרבותיים, היא אתגר מקיף ומורכב.

הספר שלפנינו מזמן לקוראו מפגש מרתק עם מערכת רעיונות דינמית ומורכבת זאת, המזמינה גם להתבוננות השוואתית ביקורתית בכל מה שנחשב בתרבות המערב למוסכמות יסוד, עד כדי "מובן מאליו" תרבותי, דוגמת ההפרדה בין דת ומדינה. הקורא יופתע לגלות בספר מציאות רעיונית מגוונת בעולם המוסלמי, שונה למדי מזו שהכיר. במקום התיוג הפשטני למתונים ולקיצוניים, הספר מוציא את קוראו למסע מרתק בנבכי השיח הפנים-אסלאמי על גווניו השונים. בתהליך הזה מעוררת קריאת הספר שאלות ומספקת תשובות ותובנות מעשיות, שנחוצות לכל מי שאמון בעבודת יומו על הבנת המציאות הדינמית, כפי שמונעת בידי מאמיני האסלאם לגווניהם.

מאמר זה התפרסם כפתח דבר לספר לחשוב אסלאמית מאת ד"ר שגיא פולקה. הספר יצא לאור בהוצאת מערכות ומרכז משה דיין ב-2023.

התנהלותו האסטרטגית. באותם ימים היה המשא ומתן עם ארצות-הברית לגיבוש הסכם הגרעין בעיצומו, וכוחות משמרות המהפכה האיראניים שיתפו פעולה עם הכוחות האמריקניים בסוריה ובעיראק בלחימה נגד דאעש. רוחאני היה צריך להסביר מה השתנה שלפתע הוא פונה לשיתופי פעולה עם אלה שעד אתמול נהג לכוונתם "השטן הגדול". הוא הסביר כי יש שעות שבהן גמישות הרואית עולה על ג'האד. מנקודת מבט מערבית התפרש האירוע כביטוי לפרגמטיות.

במערב שמחו להראות כיצד בשעת מבחן מדינית ולנוכח אילוצי המציאות הניח רוחאני בצד את חובותיו הדתיות, ובחר באילוצי הפרגמטיקה התבונית. אולם במבט אמוני אסלאמי ההיפך הוא הנכון: בשעת מבחן הוא צבע את כורח השיקול הפרגמטי בצבעי האמונה הדתית. בהכללה, הגישה הרווחת במערב נוטה להציג את האדם התבוני הנאור והחילוני כקשוב לשיקול דעת פרגמטי, ואת האדם הדתי מוכוון החזון הנצחי כחסום בפני קשב לתנאי המציאות ולכורחה. בהצגה

דיכוטומית שכזו, עצם קיומו של שיקול דעת פרגמטי הוא עדות שאדם זה אינו ממש דתי. מסע בדפי הספר יציע לקורא מבט ביקורתי ומורכב יותר על הנחות יסוד אלה.

תרומתו הגדולה של הספר היא בהציעו מבט תפיסתי כולל על אופני ההדרכה המעשיים של האסלאם, ובכלל זה על רעיון ההתנגדות (מְקַאֶמָה). במבט זה יש כדי להניח קווי מתאר לגישה מורכבת, המחייבת התנהלות תבונית עבור מאמין הנושא על כתפיו את ציווי המאבק לשינוי המציאות. דווקא המאמין הפועל למימוש של חזון ארוך טווח, מחויב שבעתיים לבחינה מדוקדקת של תנאי המציאות. בשל שיקוליו המעשיים של אדם כזה, הוא מוכוון בו בזמן על-ידי שני מצפנים: מצפן החזון מוכוון לחזון גאולה רחוק, המחייב אדם מאמין

לא רק לצפות למימושו בסיוע האל, אלא אף לעשות מעשה שיקדם את מימושו. זו חובת ההשתדלות המגולמת ברעיון הג'האד. המצפן השני הוא מצפן המציאות, כלי הכוונה לפעולת האדם במכלול תנאי הקיום המתקיימים בממד הזמן הריאלי שהאדם פועל בו כאן ועכשיו. מצפן זה מחייב את האדם המייחל לגאולה לרסן במעט את פעילותו פן ייקלע לפעולה פיזיה חסרת זהירות, שעלולה להתגלות כצעד אחד רחוק ומוקדם מדי.

האדם המאמין פועל בהכוונתם של שני המצפנים באופן דיאלקטי, ובתוך מערכת מתחים שמחייבת פעולה יום-יומית ליצירת סנכרון ושיווי משקל בין שני המצפנים. עולם ומלואו תלוי בתובנה זו שמסבירה מצבים שנראים, מנקודת המבט המערבית, ככפל לשון. לדוגמה החלטות ועידת הפתח ב-2009, ששיקפו מתח בין הכרזות בעלות גוון קיצוני ובין החלטות בעלות גוון מתון. בהכוונת שני המצפנים ביטאו ההכרזות



סמל חזבאללה: מעל הנשק ציטוט הסיפא של הפסוק הקוראני (5:56): "הם מחנה אללה והם הגוברים". מקור: רשתות חברתיות

מלחמת "מבול אל-אקצא" (עמ' 10)

1. לנדאוסטרון, א' (תשס"ה). "בלתי לחמים" – דעות בהלכה המוסלמית, האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים, עיונים באסלאם הקדום – דברים שנאמרו ביום עיון לכבוד מאיר י' קיסטר במלואת לו תשעים שנה. האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים, עמ' 12–13. (2006). LANDAU-TASSERON, E. "Non-Combatants" in MUSLIM LEGAL THOUGHT. HUDSON INSTITUTE
2. לנדאוסטרון, 27
3. שם, עמ' 31–32
4. אל-קרצאוי, י' (2009). פקה אל-ג'האד – דאסה מקארנה לאחכאמה ופלספתה פי צ'וא אל-קראאן ואל-סנה. מכתבת והבה, כרך 2, עמ' 1087–1088
5. שם, עמ' 1086
6. שם, עמ' 1083
7. אל-מקדסי, מ'. האד'א מא אדין אללה בה, 32. מקדסי מביא בהקשר זה את הכלל שקבע הנביא לגבי בני קרית'ה, ולפיו מי שצמחו שערות מסביב לאיבר מינו הנביא נתן היתר להורגו
8. קרצאוי (2009), עמ' 1086–1087; מקדסי, עמ' 32–33; עזאם, ע'. פי אל-ג'האד אא'דאב ואחכאם, (2006), pp. 14–15; LANDAU-TASSERON (2006), pp. 14–15
9. אתר בברא (2023, 8 באוקטובר). "עלמא' אלאמה' יצדרון פתוא נצרה לעמלית 'טופאן אל-אקצא'" (מלומדי אומה מוציאים פתוא לתמיכה במבצע "מבול אל-אקצא"). בברא
10. תלימה, ע' (2023, 12 באוקטובר). "הל אל-צהאינה פי פלסטין מדנין?" (האם הציונים בפלסטין הם אזרחים?). אל-אתחאד אל-עאלמי לעלמא' אל-מסלמין
11. הניה, א'. (2023, 8 באוקטובר). אל-מערכה אנתקלת אלא קלב אל-כיאן אל-צהיוני". יוטיוב (הסרטון הוסר מאז)

התרעה במשבר (עמ' 22)

1. הערכת מודיעין לאומית: על תפקידה של קהילת המודיעין במתן הערכות מודיעין לדג המדיני והצבאי (חסר תאריך). המרכז למורשת המודיעין (מל"מ) https://www.iicc.org.il/?module=articles&item_id=1&article_id=214&art_category_id=21
2. שפי, י' (2008). התרעה במבחן: פרשת רותם ותפיסת הביטחון של ישראל 1957–1960. מערכות; בריוסף, א' (1996). פרשת רותם. מערכות, 347
3. גלוסקא, ע' (2004). אשכול, תן פקודה. מערכות, עמ' 175, 189; גלובע, ע' (2013). מר מודיעין. ידיעות אחרונות, עמ' 221–222, 229
4. גלובע (2013), עמ' 254
5. בריוסף, א' (2013). הצופה שנרדם: הפתעת יום הכיפורים ומקורותיה. זמורה-ביתן, עמ' 42–51; גלובע, עמ' 384–386
6. גלובע, 478
7. במסגרת מבצע "קווקז"
8. לדיון מפורט בפרשת ההתערבות הסובייטית במצרים, כולל הכשל המודיעיני, ראו: אדמסקי, ד' (2006). מבצע קווקז: ההתערבות הסובייטית וההפתעה הישראלית במלחמת ההתשה. מערכות; מלובני, פ' (2017). דגל אדום מעל המזרח התיכון. מלצר, 141–245
9. בריוסף, א' (2023). סבירות נמוכה ואפילו נמוכה מנמוכה. בתוך אביטל-אפשטיין, ג' (עורך). יום פקודה: מלחמת יום הכיפורים – להביט לאמת בעיניים. ידיעות אחרונות, עמ' 357–384
10. עצם החמצת איתותי השלום של סאדאת בשנים שקדמו לביקורו נתן ביטוי נוסף לתסמונת קסנדרה
11. לביא, א' (2008). טוב שכן קרוב? אתגרי המודיעין בזירה הפלשתינאית. בתוך גלובע, ע' ולפיד, א' (עורכים). מלאכת מחשבת: 60 שנות מודיעין ישראלי – מבט מבפנים. ידיעות ספרים, עמ' 102–109, 106
12. דרוקר, ר' ושלח, ע' (2005). בומרנג: כישלון המנהיגות באינתיפאדה השנייה. כתר, עמ' 59–71; שיפר, ש' (2019). המתריע: שיחות עם האלוף (במיל") עמוס גלעד. ידיעות ספרים, עמ' 133–141
13. BAR-JOSEPH, U. (1997). STATE-INTELLIGENCE RELATIONS IN ISRAEL: 1948–1997. JOURNAL OF CONFLICT STUDIES, XVII(2), 133–156; URI BAR-JOSEPH, " BAR-JOSEPH, U. (2010). MILITARY INTELLIGENCE AS THE NATIONAL INTELLIGENCE ESTIMATOR: THE CASE OF ISRAEL. ARMED FORCES & SOCIETY, 36(3), 505–525; BAR-JOSEPH, U. (2013). THE POLITICIZATION OF

ההגנה המרחבית ומלחמת "חרבות ברזל" (עמ' 16)

1. המאמר לא עוסק באתגרי הטרור וההסתננות של גורמי פח"ע ופליטים אם כי נכון יהיה, כבעבר, לשלב את המענה לאתגרים אלה
2. HORST MENDERSHAUSEN, REFLECTIONS ON TERRITORIAL DEFENSE, RAND NOTE, JANUARY 1980, P0. 3-4. <https://www.rand.org/pubs/notes/N1265.html>
3. סקירה מקיפה על "משמר הארץ" הבריטי ניתן לראות אצל: MACKENZIE, S.P. THE HOME GUARD, THE REAL STORY OF 'DADS' ARMY', NEW YORK, 1996
4. עקרונות מערכת ההגנה המרחבית בקווים מנחים לקורס מפקדי אזורים, אג"ם/מה"ד, 28 במרס 1949, א"צ, תיק 580/1951 – 6
5. על תמרון צה"ל – הגנה מרחבית, דברי שמעון אבידן, ארכיון השומר הצעיר, תיק 2.22.95 (1)
6. עיון בעקד "הגוש" משנת 1961 מציג מבנה וארגון של מערך ההגנה המרחבית ואף את אותם העקרונות שעליהם הוא מושתת, כפי שהיה בתחילת שנות ה-50. ראו: הגוש, המטה הכללי - עקד כללי 1-36, 1961
7. "חבל" הוא דרג הדומה לדרג הגדוד אך במערך ההגנה המרחבית הוא היה למעשה מפקדה משימתית שאיגדה תחתיה כמה אזורים שהיו משולים לפלוגות או מחלקות (בהתאם לגודלם). לא היו לו נכסים לגיסטיים, אלה היו בדרג הגוש שמשול לדג שמעל הגדוד אבל מתחת לחטיבה (שהמקבילה שלה הייתה מחוז בהגנה המרחבית)
8. הגדרת תפקידי המחוז, מטכ"ל, 10 אוגוסט 1949, א"צ, תיק 2169/1950 – 31
9. שינוי מבנה מחוזות וגושים, אג"ם, 28 בדצמבר 1952, א"צ, תיק 540/1955 – 5; אורן, עמירם. 2004, הפיקוד המרחבי במסגרת ההפעלת כוחות היבשה בצה"ל (1948 - 1956), עיונים בתקומת ישראל, 14, עמ': 429 - 460
10. הוראה לארגון מחדש של החטיבות והמחוזות, ראש אג"ם / מת"ם, 11 בינואר 1953, א"צ, תיק 69/1955 – 70
11. הנחיות לתבנה ותכנון החבל, אג"ם/מבצעים, מרס 1953, א"צ, תיק 7/1956 – 47
12. מבוסס על: הגמ"ר – דיון אג"ם, לשכת סגן הרמטכ"ל, 29 ביוני 1956, א"צ, תיק 10 – 776/1958
13. שם

CLAUSEWITZ, K, (1985), ON WAR (M. HOWARD AND P. PARET TRAN), 5
PRINCETON PRESS, P. 234
גת ע' (2000), מקורות המחשבה הצבאית המודרנית, מערכות, עמ' 42.
HEUSER B (2010), THE EVOLUTION OF STRATEGY, CAMBRIDGE UNIVERSITY, 6
PG. 131
KIESLING E., FRANCH, (2003), IN HAMILTON F. RICHARD AND HOLGER H. 7
HERWIG(ED.), THE ORIGINS OF WORLD WAR I, CAMBRIDGE UNIVERSITY ,
P. 257
HOWARD, P. 520
LIDDEL HART B (1932), FOCH – THE MAN OF ORLEANS, LITTLE, BROWN 8
AND COMPNY, P. 450
ואלך, י' (1980), תורות צבאיות. מערכות, עמ' 220
חברת הדרכה: אימון חיל הרגלים, שדאות, טכניקה קרבית, טקטיקה של כיתה 11
ומחלקה, דצמבר 1947, תיק 34/122, את"ה
החינוך בצבא, בי"ס לחי"ה, בה"ד 3, ענף אימון קצינים, חוברת חינוך ומוראל 12
בצה"ל, 1958, א"צ
אג"מ מה"ד/לשכת ראש מה"ד, סיכום ישיבות, א"צ. עקרונות המלחמה, 13
65/433/1956. 15.3.53
פינקל, מ' (עורך), התפתחות הקרב המשולב בצה"ל, (2022), מערכות, עמ' 120
שם, עמ' 125
שם, עמ' 139-140
וינר, א' (2003). הגיבוש והשבר בתורת הלחימה של צה"ל. בתוך גולן ח' ושאל 17
ש', מלחמה היום – חקרי מלחמת יום הכיפורים, עמ' 81-82; פינקל (2022),
עמ' 125-126; ולד, ע' (1987), קללת הכלים השבורים, שוקן, עמ' 102
אילנד, ג' (2018). לא נרדם בלילות. ידיעות ספרים, עמ' 156
סקל, ע' (2011). הסדיר יבלום. מעריב, עמ' 73
שם 20
וגמן, י' (2003). כאוס בנפאח. בתוך: גולן ח' ושאל ש', מלחמה היום = חקרי 21
מלחמת יום הכיפורים, עמ' 317
אזוב, ע' (2003). עצה מיניסטריאלית – פיקוד הדרום במלחמת יום הכיפורים – 22
7 באוקטובר 1973 – מבלימה למתקפת נגד, בתוך גולן ח' ושאל ש', מלחמה
היום = חקרי מלחמת יום הכיפורים, עמ' 206-209
שטייגמן, י' (2021, 14 בספטמבר). "דוגמן ב" - המבצע האווירי ששינה את 23
פני המלחמה". מערכות
ברטוב, ח' (1978). דדו. מעריב, עמ' 429-443; אורן, א' (2013). תולדות 24
מלחמת יום הכיפורים. משרד הביטחון, עמ' 186-187
אורן (2013), עמ' 187-188
הרצוג, ח' (1975). מלחמת יום הדין. עידנים, עמ' 171-176; דוח ועדת אגרנט - 26
דוח שלישי כרך 2, עמ' 350-351
אורן (2013), עמ' 273-278
אשר, ד' (2008). הסורים על הגדרות. מערכות, עמ' 235, 241, 266-289
רשף, א' (2013). לא נחלל דביר, עמ' 280-314; אבן, י' (2012). בנקודת הכובד. 29
מערכות, עמ' 149
אבן (2012), עמ' 136-166
דוח ולד אמנם נגד, והרמטכ"ל סירב לדון במסקנותיו. ואלום הפרשה והוצאת 31
הספר "קללת הכלים השבורים" ב-1987 חשפו בציבור ובתוך צה"ל את תכניו.
לאחר מכן התרחשו בצה"ל תהליכי בניין כוח (כהקמת פו"ם "ברק") שהיה
בהם לתת מענה לחלק ממסקנות הדוח בלי לקשור שינויים אלה לדוח עצמו. לכן
היכולת לקשור את הדוח עם השינויים לטובה שאירעו בצה"ל בשנים אלה היא
נסיבתית ולא עובדתית

מודל לצמיחה ולהתמרה בעקבות משבר בצבאות ובסוכנויות מודיעין (עמ' 50)

בעת כתיבת המאמר הלמידה על אודות האירועים, זיהוי החללים, החטופים 1
והנעדרים עדיין בעיצומה. למעקב אחרי המספרים המעודכנים ניתן לפנות
לקישור <https://names2023war.ynet.co.il/>
HERZOG, I. (2023, OCTOBER 9). ISRAEL'S DARKEST HOUR CASTS A 2
SHADOW ON THE WORLD. TIME

INTELLIGENCE: A COMPARATIVE STUDY. INTERNATIONAL JOURNAL OF INTELLIGENCE AND 5
COUNTERINTELLIGENCE, 26(2), 347-369
JIC - JOINT INTELLIGENCE COMMITTEE 14
ONA - OFFICE OF NATIONAL ASSESSMENT 15

הילכו שניים יחדיו בלתי אם נועדו? (עמ' 28)

1 למעט מסמך "הנגד בצה"ל" (זרקור הנגד בצה"ל) שנכתב על ידי חברי צוות
ההקמה של בית הספר לפיקוד לנגדים, רוב פרסומי תוה"ד אינם מתייחסים כלל
להגדרת הנגד המפקד. פרסום תוה"ד "מנהל כ"א בצה"ל" משנת 2017 מתייחס
רק להיוטו של הנגד דמות מקצועית
2 בית הספר לפיקוד לנגדים החל לפעול בחודש אוקטובר 2017 והכשיר עד כה
בשיי הקורסים – כניסה לקבע מובהק ומעבר לקבע בכיר – אחוז לא מבוטל
מסד"כ הנגדים בצה"ל
3 בשנים האחרונות ניתן למצוא גם בהכשרות מקצועיות חיליות (שלב מקצועי)
התייחסות לתוכני פיקוד ומנהיגות, ויש בהכשרות חילות המיועדות כולן לקידום
ולפיתוח הנגד כמפקד, כמו השתלמות מנו"ף של חיל האוויר
4 בצון, נ' (2019). הנגד החדש בצה"ל: תמורות בתפיסת הפיקוד והמנהיגות של
הנגדים בצה"ל. מערכות, 483, 35-37
5 בצון, נ' (2022). הנגד בצה"ל: בחינה רטרופספקטיבית של יישום תפיסת "הנגד
החדש". מערכות, 495, 48-51
6 שיחת כניסה לתפקיד בראשות הרמטכ"ל, רא"ל אביב כוכבי, נערכה סמוך
לתחילת תפקידו, בכמה מופעים. במהלך השיחה התייחס הרמטכ"ל להערכת
מצב אג"מית ולתר"ש הקרובה
7 כך למשל צמצום שיעור הכליאה עשוי להעיד על יכולת פיקודית טובה יותר,
כאשר לרשותו של הנגד סל כלים פיקודיים רחב יותר המאפשר בחירה מבין
מגוון אפשרויות כתחליף לעונש מחבוש. עד כה לא נאספו ממצאים השואתיים
מעין אלו
8 המשוב הנוכחי התייחס רק לבוגרי קורסי הפיקוד של בית הספר לפיקוד לנגדים,
אם כי בכוננת בית הספר לקיים משוב שטח גם עבור אוכלוסיית הנגדים כולה.
במשוב הנוכחי נכללו מפקדי הנגדים ונגדים בוגרי הקורס
9 בית הספר למלחמה, המכללה לפיקוד טקטי, קורס מג"דים ודומיהם עוסקים
כולם בתכנון ההגנה וההתקפה
10 ארמון" – אמצעים רגישים ומבוקרים, נשק ותחמושת
11 כמו נגדים לוחמים בחיל הים ונגדי צמ"ה בגדודי ההנדסה
12 יש לציין כי המונח נגד מתייחס לכל הנושא את אחת מדרגות הנגדים (סמ"ר-
רנ"ג), בסדר ובמילואים
13 כבר במתכונת הנוכחית חסר פו"ם "גדעון" עשרה ימי הכשרה לכל הפחות.
מיפוי התכנים בקורס הוליד הכשרה בת שמונה שבועות, אולם בשל מספר
הנגדים הרב שיש להכשיר בכל שנה, הותאמה ההכשרה לשישה שבועות
14 גם בהכשרות המקצועיות מתרחבת והולכת מגמת הרב זרועיות בהכשרה. כך
למשל, הכשרת מפתחי הדרכה המתקיימת בז"ה והכשרת קציני הרכב
15 עם הקמת בית הספר לפיקוד לנגדים נקבע כי כל המשתתפים בקורס לפיקוד
ולמטה "גדעון" יהיו בעלי רמת סיווג ביטחוני סודי ביותר. החלטה זו לא עמדה
במבחן המציאות לאחר שהתברר כי מחצית מהנגדים בשירות אינם בעלי רמת
סיווג זו. על כן נקבעה רמת סיווג בלמ"ס, ובמקרים חריגים ניתן אישור פרטני
לחשיפת תכנים סודיים גם למשתתפים בעלי רמת סיווג נמוכה
16 "הכשרות הנגדים בצה"ל", תוה"ד; מסמכי היסוד להקמת בית הספר לפיקוד
לנגדים, פרסומים פנימיים
17 הכשרות הנדרשת מנגדים בחירום לא מופתה עד כה, אולם אפשר לומר ברמה
גבוהה של ודאות כי נדרשים כלים פיקודיים נוספים לפיקוד בחירום

רוח מנצחת - מקצועיות קובעת את המחר (עמ' 32)

1 סון דזה (2001). אמנות המלחמה. (תרגום: רחביה ב'). אופוס, עמ' 45
2 שם, עמ' 48
3 DENNIS, G. (1984). MAURICE'S STRATEGIKON, UNIVERSITY OF
PANSYLVANIA PRESS, P. 75
4 דה סאקס. (1980). עיונים באמנות המלחמה. מערכות, עמ' 115

- 21 APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE 57, NO. 1, PP. 30-56
THE 9/11 COMMISSION REPORT" (NATIONAL COMMISSION ON
TERRORIST ATTACKS, 2004)
- 22 JASON (2013)
- 23 POSNER (2005); ZEGART, A.B. (2009). SPYING BLIND. PRINCETON
UNIVERSITY PRESS
- 24 EVANS (2012)
- 25 הערכות מודיעין שגויות בדבר קיומן של תוכניות פעילות לנשק אטומי, ביולוגי
וכימי בעיראק היטו את הכף לצאתה של ארצות הברית למלחמה בעיראק. יש
הסברים כי הערכות אלה גרמו נזק גדול יותר לאמון בסוכנויות המודיעין מאשר
מתקפת הטרור של 9/11. לפרטים נוספים על אודות השפעת הערכות אלה
על האמון בסוכנויות המודיעין במהלך 20 השנים האחרונות: MERCHANT, N.
IRAQ WMD FAILURES SHADOW US INTELLIGENCE 20
(2023, MARCH 23). YEARS LATER. APNEWS
- 26 "חשיבת יחיד" (GROUP THINKING) היא הטיה קוגניטיבית שבה קבוצה מקבלת
החלטות כגוף אחד, ללא בחינה ביקורתית מספקת של חלופות והנחות
ROBERT JERVIS, R. (2006, FEBRUARY 1). REPORTS, POLITICS, AND
INTELLIGENCE FAILURES: THE CASE OF IRAQ. JOURNAL OF STRATEGIC
STUDIES 29, NO. 1, PP. 3-52
- 27 POWLEY (2009)
- 28 CHRISTENSEN, S. ET AL. (2015). ENGINEERING IDENTITIES,
EPISTEMOLOGIES AND VALUES; MAITLIS & SONENSHEIN (2010)
- 29 BROCKNER, J., & JAMES, E.H. (2008, MARCH 1). TOWARD AN
UNDERSTANDING OF WHEN EXECUTIVES SEE CRISIS AS OPPORTUNITY. THE
JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE 44, NO. 1, PP. 94-115
- 30 IBID; WEICK, K.E. (1995). SENSEMAKING IN ORGANIZATIONS. SAGE
מתוך הרצאתו של יוסי בלז (31 באוקטובר 2023) – צעדים ראשונים להחזרת
חוסן וצמיחה: BIT.LY/47YDZII
- 31 CARMELI A., & SCHAUBROECK, J. (2008, APRIL 1). ORGANISATIONAL
CRISIS-PREPAREDNESS: THE IMPORTANCE OF LEARNING FROM FAILURES.
LONG RANGE PLANNING 41, NO. 2
- 32 MANAGING THE UNEXPECTED: RESILIENT PERFORMANCE IN AN AGE OF
UNCERTAINTY (JOSSEY-BASS INC PUB, 2007)
- 33 LIPSHITZ, R. (2008). PARADIGMS AND MINDFULNESS IN DECISION
MAKING: WHY THE ISRAEL DEFENSE FORCE FAILED IN THE SECOND
LEBANON WAR
- 34 NÆVESTAD, T.O. (2009). MAPPING RESEARCH ON CULTURE AND SAFETY
IN HIGH-RISK ORGANIZATIONS: ARGUMENTS FOR A SOCIOTECHNICAL
UNDERSTANDING OF SAFETY CULTURE. JOURNAL OF CONTINGENCIES AND
CRISIS MANAGEMENT 17, NO. 2
- 35 "ORGANIZATIONAL LEARNING: MECHANISMS, CULTURE, AND FEASIBILITY," MANAGEMENT
LEARNING 31, NO. 2 (JUNE 1, 2000)
- 36 POWLEY (2009)
- 37 BOND, F.W., HAYES, S.C., & BARNES-HOLMES, D. (2006). PSYCHOLOGICAL
FLEXIBILITY, ACT, AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. JOURNAL OF
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT 26, NO. 1, PP. 25-54
- 38 WATKINS, J.M., MOHR, B.J., & KELLY, R. (2011). APPRECIATIVE
INQUIRY: CHANGE AT THE SPEED OF IMAGINATION, 2ND ED, PRACTICING
.ORGANIZATION DEVELOPMENT SERIES. PFEIFFER, P. 30
- 39 אפל, א' (2021). ייעוץ באי ודאות: חקר מוקיר ככלי לקידום התמודדות ארגונית
מיטבית במשבר הקורונה. מד"ה שב"ס
- 40 LAUFER, A., & SOLOMON, Z. (APRIL 2006). POSTTRAUMATIC SYMPTOMS
AND POSTTRAUMATIC GROWTH AMONG ISRAELI YOUTH EXPOSED TO
TERROR INCIDENTS. JOURNAL OF SOCIAL AND CLINICAL PSYCHOLOGY 25,
NO. 4
- 41 השאלון תורגם לעברית ונכלל באוגן השאלונים של משרד הבריאות: [HTTPS://
DRIVE.GOOGLE.COM/FILE/D/16_94V](https://drive.google.com/file/d/16_94vMXROPTNMQeAClRMP2vI_)
- 3 זיתון, י' (2023, 12 באוקטובר). הרמטכ"ל בגבול עזה: "סינואר ובכירי חמאס -
בני מוות, נפרק אותם". YNET
- 4 זיתון, י' (2023, 16 באוקטובר). ראש השב"כ בהתייחסות ראשונה: "האחריות
עליי, לא הצלחנו לייצר התרעה מספקת". YNET
- 5 זיתון, י' (2023, 17 באוקטובר). ראש אמ"ן: "לא עמדנו במשימה, אני נושא
באחריות המלאה לכישלון". YNET
- 6 AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION APA, DIAGNOSTIC AND STATISTICAL
MANUAL OF MENTAL DISORDERS, DSM-5-TR (AMERICAN PSYCHIATRIC
ASSOCIATION PUBLISHING, 2022)
- 7 MORGAN, G. (1986) IMAGES OF ORGANIZATION. SAGE PUBLICATIONS,
INC; POWLEY, E.H. (2009, SEPTEMBER 1). RECLAIMING RESILIENCE AND
SAFETY: RESILIENCE ACTIVATION IN THE CRITICAL PERIOD OF CRISIS.
HUMAN RELATIONS 62, NO. 9, PP. 1289-1326
- 8 MAITLIS, S., & SONENSHEIN, S. (2010). SENSEMAKING IN CRISIS AND
CHANGE: INSPIRATION AND INSIGHTS FROM WEICK. JOURNAL OF
MANAGEMENT STUDIES 47, NO. 3
- 9 POSNER, R.A. (2005). PREVENTING SURPRISE ATTACKS: INTELLIGENCE
REFORM IN THE WAKE OF 9/11. LANHAM, MD.: ROWMAN & LITTLEFIELD
PUBLISHERS
- 10 IBID; SEEGER, M., & ULMER, R. (2002, JANUARY 1). A POST-CRISIS
DISCOURSE OF RENEWAL: THE CASES OF MALDEN MILLS AND COLE
HARDWOODS. JOURNAL OF APPLIED COMMUNICATION RESEARCH 30, NO. 2
- 11 EVANS, D.C., & PEATTIE, D. (2012). KAIGUN: STRATEGY, TACTICS, AND
TECHNOLOGY IN THE IMPERIAL JAPANESE NAVY, 1887-1941, ILLUSTRATED
EDITION.: NAVAL INSTITUTE PRESS
- 12 JASON, R. (2013). 1 INTRODUCTION IN: RALPH, J. (ED.) AMERICA'S WAR
ON TERROR: THE STATE OF THE 9/11 EXCEPTION FROM BUSH TO OBAMA.
OXFORD UNIVERSITY PRESS
- 13 QUINN M. BIGGS ET AL., (2012). THE EPIDEMIOLOGY OF ACUTE STRESS
DISORDER AND OTHER EARLY RESPONSES TO TRAUMA IN ADULTS. IN:
ED. J. GAYLE BECK AND DENISE M. SLOAN, 1STED. THE OXFORD HANDBOOK OF
TRAUMATIC STRESS DISORDERS, OXFORD UNIVERSITY PRESS, PP. 69-83
- 14 TEDESCHI, R.G., & CALHOUN, L.G. (2004, JANUARY 1). POSTTRAUMATIC
GROWTH: CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND EMPIRICAL EVIDENCE.
PSYCHOLOGICAL INQUIRY 15, NO. 1, PP. 1-18
- 15 שם
- 16 הם אף פיתחו שאלון שיודע להעריך את ההשפעות הללו במדויק. השאלון
תורגם לעברית, ונכלל באוגן השאלונים של משרד הבריאות. [HTTPS://
DRIVE.GOOGLE.COM/FILE/D/16_94V](https://drive.google.com/file/d/16_94vMXROPTNMQeAClRMP2vI_qsBIdCV/view?usp=sharing)
- 17 GEORGE. J.M., & JONES, G.R. (2001). TOWARDS A PROCESS MODEL OF
INDIVIDUAL CHANGE IN ORGANIZATIONS. HUMAN RELATIONS 54, NO.
4; WEICK, K.E., & ROBERTS, K.H. (1993). COLLECTIVE MIND IN ORGANIZATIONS:
HEEDFUL INTERRELATING ON FLIGHT DECKS. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY 38,
NO. 3
- 18 BONANNO, G.A (2004). LOSS, TRAUMA, AND HUMAN RESILIENCE: HAVE WE
UNDERESTIMATED THE HUMAN CAPACITY TO THRIVE AFTER
EXTREMELY AVersive EVENTS? AMERICAN PSYCHOLOGIST 59, NO. 1, PP.
20-28
- 19 BELL, M.A. (2002). THE FIVE PRINCIPLES OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE.
GARTNER; LENGNICK-HALL, C.A., BECK, T.E., & LENGNICK-HALL, M.L.
(2011, SEPTEMBER 1). DEVELOPING A CAPACITY FOR ORGANIZATIONAL RESILIENCE
THROUGH STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT REVIEW, INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT:
THEORETICAL AND STRATEGIC ADVANCES, 21, NO. 3
- 20 ALEXANDER, B.N. ET AL. (2021, MARCH 1). ORGANIZATIONAL
POSTTRAUMATIC GROWTH: THRIVING AFTER ADVERSITY. THE JOURNAL OF

28 ועדת המשנה לכוח אדם ולמשאב האנושי בצה"ל (19 בינואר, 2017). גיוס חרדים לצה"ל: הצגה לוועדת חוץ וביטחון. אכ"א
29 נחשוני, ק' (2023, 10 במאי). צה"ל חשף: כ-1,200 "חרדים" מתגייסים בשנה, מתוכם מאות חוזרים בשאלה. YNET
30 אטינגר, י' (2024, 3 בינואר). נתונים מאכזבים: גיוס החרדים במחזור הראשון – פחות מהיעד. כאן

QSBIdCV/VIEW?USP=SHARING
44 למתווה של סדנה ברוח זו לעיבוד חוויות הלחימה: [HTTPS://DRIVE.GOOGLE.COM/FILE/D/16G-TFFLDGiPGA-AQWAH6TTMw3YUaQMHT/VIEW?USP=DRIVE_LINK](https://drive.google.com/file/d/16G-TFFLDGiPGA-AQWAH6TTMw3YUaQMHT/view?usp=drive_link)
45 ANNA SIMONS, A. (2021, FEBRUARY 16). CYNICISM: A BRIEF LOOK AT A TROUBLING TOPIC. SMALL WARS JOURNAL
46 חלקים מהמפגש עם קהילת בארי סוקרו על ידי התקשורת, בין היתר, כחלק מבניית נרטיב לאומי רחב יותר. ראו: אודם, י' (2023, 27 באוקטובר). "מצטער שלא הגעתי לכולם": המפגש המרגש בין ניצולי הטבח למשחררי קיבוץ בארי. 12N
47 HERBST S.A., & HOUMANFAR, R. (2009). PSYCHOLOGICAL APPROACHES TO VALUES IN ORGANIZATIONS AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT. JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT 29, NO. 1, PP. 47–68
48 [HTTPS://TWITTER.COM/TAMA_RINDY/STATUS/1720104781492957234/PHOTO/2](https://twitter.com/TAMA_RINDY/status/1720104781492957234/photo/2)
49 אינגל, י' (2023, 25 באוקטובר). דפוס בארי – ההיסטוריה של מפעל הדפוס החלוצי. YNET
50 כהן, נ' (2023, 15 באוקטובר). אנשי דפוס בארי שבו למפעל: "משבת עד שליש בבנין, ואז התחלנו לחשוב קדימה". YNET
51 מאקו (2023, 6 בנובמבר). חמ"ל תצפיתניות נחל עוז נפתח במיקום חדש: "נמשיך להילחם לזכר חברותינו". YNET
52 חלוץ, ד' (2023, 13 בנובמבר). הקצינה המצטיינת שחזרה מחו"ל כדי לבנות מחדש את חמ"ל התצפיתניות. YNET
53 שם

"שביל הזהב" (עמ' 58)

1 קרן, ש' (1991). בין השיבולים והחרב. משרד הביטחון, עמ' 20–21
2 שם, עמ' 26–27
3 שם, עמ' 28–31
4 שם, עמ' 34
5 שם, עמ' 38–39
6 שם, עמ' 43–54
7 שם, עמ' 80–84
8 ומאז שמם נקבע נח"ל – נוער חלוצי לוחם
9 שם, עמ' 94–95
10 אברמוביץ, ש' (תשע"ז). "ישיבות נקים בכל מקום" – תהליכים ותמורות בציונות הדתית לאור הקמת ישיבות ההסדר, 1953–1985. עבודת דוקטורט, אוניברסיטת בר-אילן, עמ' 11
11 שם
12 שם, עמ' 16–17
13 שם, עמ' 28–34
14 שם, עמ' 37
15 שם, עמ' 82
16 שם, עמ' 84
17 שם, עמ' 187–188
18 שם, עמ' 191
19 שם, עמ' 194
20 שם, עמ' 195
21 אביבי, ש' (2007). טס הנחושת: המדיניות הישראלית כלפי העדה הדרוזית 1948–1967. יד יצחק בן-צבי, עמ' 244
22 שם, עמ' 79–96
23 שם, עמ' 122
24 שם, עמ' 101–105
25 שם, עמ' 126–128
26 חמוד, א' (2013–2014). השוויון בנטל: תובנות מהמקרה הדרוזי והשלכות על גיוס חרדים. עבודת גמר, המכללה לביטחון לאומי, מחזור מ"א
27 ופולגות חרדיות בחטיבות הצנחנים וגבעתי החל מ-2014



גיליון 500 של מערכות
יצא לאור במתכונת של אלבום חגיגי
המסקר 80 שנות פעילות של כתב העת
וההוצאה לאור של צה"ל

מערכות

מאז ועד מחר

500



האלבום זמין לקריאה באתר **מערכות**