



אייר התשפ"ב | מאי 2022

אחרי 20 שנה: מה למדנו ומה עלינו ללמוד מהקמת גדודי הסיור וחטיבת הקומנדו בצה"ל?



בגיליון:

על השימור והשינוי בעקרונות המלחמה בהיסטוריה | מבצע "חומת מגן" - מנקודת מבטו של הרמטכ"ל | בין "שומר החומות" ל"חומת מגן" | הודו ומעורבותה במזרח התיכון | צוותי לחימה משולבים | חדשנות צבאית - גזירת גורל או תוכנית עבודה? | הביטחון הלאומי הליטאי בצילה של רוסיה ומחשבות על ישראל

עשרים שנה
ל"חומת מגן"
עמודים 20-41

"לטעמי מבצע 'חומת מגן' היה הפעם האחרונה שבה צה"ל הכריע", כך אומר רא"ל (מיל') שאול מופז, שהיה הרמטכ"ל בעת מבצע "חומת מגן", בריאיון שפותח את המוסף המיוחד בגיליון זה לציון 20 שנים למבצע "חומת מגן".

רבות נאמר ונכתב על המבצע, כולל כתבות וראיונות מיוחדים עם בכירי צה"ל באותה תקופה (ועם זוטרים יותר שהפכו לבכירי צה"ל כיום), מחקרים שונים ואף ספרים שעסקו באותה תקופה ומנכיחים אותה גם כיום, בחלוף שני עשורים מהחלטת הדרג המדיני לצאת למבצע כדי לפגוע בתשתיות הטרור הפלסטיני ולמגר את קיני האויב שמהם יצאו מפגעים לשטחי ישראל לאחר האנתיפאדה השנייה.

לטובת המוסף המיוחד קיבצנו בעלי תפקידים שונים במבצע. מהרמטכ"ל שאול מופז, שנתן את זווית ראייתו על המבצע, ההכנות אליו, המודיעין והאימונים; עבור לתא"ל (מיל') אורן אבמן שהיה מג"ד 12 במבצע, על לקחים של גדוד ופלוגה בלחימה; אל"ם (מיל') אליעזר שנוולד ששירת כסמח"ט יפתח וכתב על האופן שבו פועלת חטיבה במבצע ועל רלוונטיות מודל "צבא העם" בהקשר המילואים; וכלה בתא"ל גיא חזות, מפקד האימון המתקדם בבא"ח צנחנים במבצע, על החומה התודעתית בין "שומר החומות" ו"חומת מגן".

מאמר נוסף של תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל (שלא נכנס לגיליון), חותר תחת הנרטיב המקובל ולפיו צה"ל התכונן למבצע, הפעולות בדרג המטכ"ל והפיקוד – התכנון האופרטיבי, הכוונת אימוני הכוחות, השתלמויות תורתיות, הכנות מודיעיניות של השטח – היו מוגבלות ביותר. צה"ל, לדברי פינקל, הצליח במבצע למרות פערים אלה, מכיוון שכוחות היבשה הסדירים צברו ניסיון מבצעי בחודשים שקדמו למבצע וכוחות המילואים היו ברמת כשירות בסיסית גבוהה באופן יחסי, שאפשרה לרובם הגדול להסתגל לדרישות שדה הקרב ולהשיג כשירות מבצעית באמצעות למידה ואלתור.

בספר **מבצע חומת מגן: מהכלה להכרעה** שיצא לאחרונה תיאר ד"ר אהד לסלוי את התהליך שעבר צה"ל ממצאיאות שבה מערכת היחסים עם הפלסטינים הייתה מושתתת על שיתוף פעולה, תיאום ביטחוני ומשא ומתן מדיני למצב של עימות אלים בין שני הצדדים, שבסופו של דבר החזיר לצה"ל את חופש הפעולה והאחריות הביטחונית בכל שטחי איו"ש. 20 שנים חלפו מאותו מבצע, וכשבתווך לא מעט מבצעים (ומלחמה אחת בצפון) התבוננות והלקחים ממנו עדיין ממשיכים להילמד.

קריאה מהנה,

עדי לרנר
עורך מערכות

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



גיליון 493 | אייר התשפ"ב | מאי 2022
<http://maarachot.idf.il>

מפקד מערכות: ד"ר אמיר גילת

עורך מערכות: עדי לרנר

סגנית עורך: יעל קולטון זיו

עורך לשון: ניצן לוטן

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

רכזי מערכת: סמל עידו גבריאל ורב"ט אריאל לרידו

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
סקרו את הקוד

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



לעדכונים שוטפים הצטרפו לערוץ הטלגרם של מערכות.



לציוצים שוטפים הצטרפו לטוויטר של מערכות.



בשער: השתלמות אוויר אוגדה 98, ספטמבר 2021. צילום: דו"ץ



4 | "אומנות הקדמה היא שימור של סדר במהלך שינוי" - על השימור והשינוי בעקרונות המלחמה בהיסטוריה, וההקשר לוויכוח על השינוי בטבע המלחמה

אלוף אמיר ברעם, מפקד פיקוד הצפון | סא"ל (מיל) ד"ר שגיא טורגן, ראש הצוות האקדמי בקתדרה ללימודי צבא במכללות הצבאיות

חשיבות הבנת עקרונות המלחמה לעוסק במקצוע הצבאי רבה. היכולות לתכנן ולפעול לפי כללים המקדמים הצלחה היא אחד הביטויים המקצועיים החשובים של מקצוע הלחימה. ההמשכיות של עקרונות המלחמה הביססיים מחזקת את הטיעון כי מאפייני המלחמה משתנים - אך לא טבעה של המלחמה. הוספת עקרונות מלחמה או גריעה של עקרונות אחרים היא ציווי מקצועי מתבקש בהתאם לשינויים במאפייני המלחמה

12 | אחרי 20 שנה: מה למדנו ומה עלינו ללמוד מהקמת גדודי הסיור וחטיבת הקומנדו בצה"ל?

אל"ם ירון שרוני, סגן מפקד אוגדה 98, לשעבר מפקד חטיבת 226 ומפקד גדוד הסיור של הצנחנים | רס"ן יעלה קלמן, יועצת ארגונית, לשעבר יועצת אוגדה 98

אף כי יותר מ-20 שנה חלפו מאז תחילת התהליך של הקמת הגדס"רים, עדיין רבות אִי-ההסכמות בתחומים רבים בבניין הכוח ובהפעלת הכוח. אל לנו לחזור על הטעות המשותפת להקמת שתי המסגרות ולהיקלע לתהליך ארוך ולא ממוקד, אשר יוביל לפגיעה באפקטיביות האדירה הטמונה בהפעלתן באופן הראוי. אם לא נסכם את התפיסה והייעוד של חטיבת הקומנדו ונסבירים, אזי גם בעוד עשור יכתבו דברים דומים

20 | ריאיון מערכות

אחרי עשרים שנה - מבצע "חומת מגן", מבט הרמטכ"ל

ד"ר אמיר גילת, מפקד מערכות

"בסופו של דבר המפקדים ביחידותיהם הם שומרי הסף של ישראל, ואם אתה מוכן - גם אם המודיעין לא התריע ולא הייתה לך את פיסת התצ"א האחרונה שהיית זקוק לה כדי לנצח - האימונים יספקו לך את היכולות הנדרשות". ריאיון מערכות עם רא"ל (מיל) שאול מופז, לשעבר שר הביטחון והרמטכ"ל בזמן מבצע "חומת מגן"

24 | קריסת בירת הטרור: חטיבת יפתח בקרב בשכם במבצע "חומת מגן"

אל"ם (מיל) אליעזר שנוולד, קצין בשריון, קצין אג"ם, חונך פיקודי ומטכ"לי באיתמ"ר, סמח"ט יפתח במבצע "חומת מגן"

כיצד פועלת חטיבה במבצע? מאמר של סמח"ט יפתח במהלך "חומת מגן" על לקחים ומשמעויות מעצם ביצוע המשימה והשגת מטרות, על החוויה הבלתי אמצעית של המפקד בקרב, על רלוונטיות מודל "צבא העם" בהקשר המילואים ועל המשמעות התודעתית של המבצע

30 | גדוד ופלוגה בלחימה: מבצע "חומת מגן": מה ניתן ללמוד?

תא"ל (מיל) אורן אבמן, לשעבר מפקד אוגדה, מפקד קורס מ"פיים/מגי"דים, רח"ט יבשה. מג"ד 12 בעת מבצע "חומת מגן"

הסיממאות של דבקות במשימה, פיקוד מכוון משימה, אומץ לב, אגרסיביות ונחישות בלחימה קרמו במבצע עור וגידים. הגדוד הפך, מקרב לקרב, למכונה אנושית יעילה, ערכית ומקצועית. הבסיס ליכולת הוא יסודות המקצוע, התורה הצבאית, ההבנה הטקטית ויכולת "האלתור המלומד". ללא מקצועיות של הלוחמים והמפקדים, הצבא היפוך לאספסוף מזוין

36 | חומה תודעתית - בין "שומר החומות" ל"חומת מגן"

תא"ל גיא חזות, נספח הגנה של צה"ל במזרח

הבינתן מצב של מלחמה דו־זירתית בין צה"ל לשני צבאות הטרור חזבאללה וחמאס, בניית כוחם של כוחות היבשה וביטחונם העצמי של מפקדיו צריכה לעמוד נגד עיניהם של מקבלי ההחלטות. בימים אלה, כשבאירופה מתנהלת מלחמה המעלה סימני שאלה בדבר כשירות כוחות היבשה של הצבא הרוסי לנוכח ביצועיו, הסכנה מהזנחת כוחות והימנעות מהפעלתם ברורה מתמיד

42 | עדכון תבנית הפקמ"ב בכוחות היבשה - למה צריך לעדכן ומדוע זה הכרחי

סא"ל (מיל) אריאל הירש, לשעבר רע"ן תו"ל בזרוע היבשה

עדכון תבנית הפקמ"ב נובע בעיקר מפערים מקצועיים ותפיסתיים, ואין לראות בו כזוהי הנובע מהרצון לחדש בשם החדשנות. ההטמעה אינה נעשית רק במסירת הפקודה העדכנית למפקדים ולבסיסי ההכשרה, אלא מחייבת עיסוק אמיתי של המפקדים והמדריכים, אשר מתחיל בלימוד השינוי ומהותו, ממשיך באימוץ השינוי באופן אישי ואחר כך בהטמעתו בתוכנית ההכשרה, באימונים, בתכנון המבצעי ובלחימה בפועל

48 | מזרח (תיכון) חדש: השתלשלות מעורבותה של הודו במזרח התיכון

לורן דגן עמוס, דוקטורנטית במחלקה למדע המדינה באוניברסיטת בריאן, חוקרת במרכז לחקר מדיניות אסטרטגית ימית וחברת פורום דבורה: נשים במדיניות חוץ וביטחון לאומי

מרוצן לשרוד ועד לשאיפות למיצוב כמעצמה. עדיין לא ידוע איזו צורה תלכש הברית החדשה בין הודו, איחוד האמירויות, ארצות-הברית וישראל, אך ברור שהיא מסמלת שלב חדש במרוץ הכלכלי העולמי. ישראל ושכנותיה ירוויחו מכך שהמעצמות, ובמיוחד מעצמה כמו הודו, מכירות ביתרות של פעילות אקטיבית בזירה המורכבת של המזרח התיכון

52 | צוותי לחימה משולבים - מאויש ובלתי מאויש

אל"ם (מיל) שמעון בן מימון (שב"ם), מנכ"ל חברה ביטחונית

הטכנולוגיות האזרחיות התקדמו רבות בתחומי כושר המחשוב, המזעור, הבינה המלאכותית והתקשורת המהירה. הפעלת כוח משולב, מאויש ובלתי מאויש, מחייבת מעורבות מועטה של אדם הנסמכת על הרבה יכולות אוטונומיות מתקדמות. המאמץ הרב שצריך להשקיע בפיתוח ובהטמעה הכרחי לשימור העליונות הצבאית של ישראל בעתיד הקרוב והרחוק

56 | חדשנות צבאית - גזירת גורל או תוכנית עבודה?

סא"ל דב רוז, רע"ן פלטפורמות במחלקת אמל"ח, זרוע הים

קשה להטמיע חדשנות בארגונים, קל וחומר בארגונים צבאיים בירוקרטיים. מהפכה של חדשנות דורשת הרבה יותר מאשר טכנולוגיה חדשנית, וכדי לעודד חדשנות יש להגדיר עקרונות ותהליכי עבודה סדורים. לימוד של ההיסטוריה והמחקר בתחום יאפשר לארגון צבאי להוביל תהליכי חדשנות באופן מודע ומתוכנן

62 | הביטחון הלאומי הליטאי בצילה של רוסיה ומחשבות על ישראל

סא"ל גל עשהאל, הפרקליטות הצבאית, מב"ל מחזור מ"ט

ישראל טרם גיבשה מדיניות סדורה בנוגע להתנהלותה ביחס לתחרות הביין-מעצמתית החדשה. ההחלטה החלוצית שקיבלה ליטא מול האיום הרוסי, שייחכן שהביאה תוך זמן קצר להישג משמעותי במשבר המהגרים, יכולה אף היא לשמש השראה לישראל כיצד ממנפים איום לטובת שיפור הביטחון הלאומי

66 | משנים גישה בנייתו האתגר המבצעי - ניתוח המערכת היריבה במבצעי היבשה

רס"ן ד', רמ"ד סיוע קרבי, ענף תו"ל במחלקת מחקר, תורת לחימה ותפיסות בזרוע היבשה, בוגר המל"ט"ק ובעל תואר שני בלימודי משפט מאוניברסיטת בריאן

עדכון תבנית הפקמ"ב, מערכת ההפעלה של כוחות היבשה, הוא הזדמנות לעדכן את היישום של שיטת ניתוח האתגר המבצעי כמערכת שלמה ולהטמיעו. כל עוד "החומרה" (המפקד והמטה) ותופעת המלחמה אינם משתנים - יבסס המפקד את החלטותיו על מידע חלקי הנוגע לסביבה המבצעית ויחליט תחת לחץ. המערכת היריבה היא דגם קוהרנטי ופשוט, שהמפקד יוכל להבין, להסביר אותו ולפעול לפיו

72 | הערות שוליים

"אומנות הקדמה היא שימור של סדר במהלך שינוי"

על השימור והשינוי בעקרונות המלחמה בהיסטוריה, וההקשר לוויכוח על השינוי בטבע המלחמה

חשיבות הבנת עקרונות המלחמה לעוסק במקצוע הצבאי רבה. היכולות לתכנן ולפעול לפי כללים המקדמים הצלחה היא אחד הביטויים המקצועיים החשובים של מקצוע הלחימה. ההמשכיות של עקרונות המלחמה הבסיסיים מחזקת את הטעון כי מאפייני המלחמה משתנים - אך לא טבעה של המלחמה. הוספת עקרונות מלחמה או גריעה של עקרונות אחרים היא ציווי מקצועי מתבקש בהתאם לשינויים במאפייני המלחמה



סנק מרכבה סימן 4 מצויד במערכות שליטה ובקרה מתקדמות כחלק מפרויקט צי"ד (צבא יבשה דיגיטלי). גם הטכנולוגיה המתקדמת ביותר בשדה הקרב עדיין דורשת את יישומם של עקרונות המלחמה. צילום: דו"ץ

במאפייניהם, במינוחם המקצועי או השתנתה מידת חשיבותם, אך הם נותרו רלוונטיים לתקופתנו. לצד עקרונות קבועים אלה, יש עקרונות שהיו רלוונטיים לתקופות מסוימות ואינם רלוונטיים לתקופות אחרות. יש עקרונות שנגרעו, או מנגד נוספו לאלה המצויים כיום.

במהלך ההיסטוריה ניסו מצביאים והוגים צבאיים לנסח כללים שיובילו, לתפיסתם, לניצחון בקרב. עובדה זו יצרה עקרונות וציוויים להפעלת כוח שעברו מדור לדור או נלמדו מן הניסיון האישי. עקרונות מלחמה אלה נותרו עקרונות חשובים להפעלה בשדה הקרב במשך אלפי שנות לחימה. חלקם השתנו

הציטוט שבכותרת הוא של אלפרד נורת וייטהד, פילוסוף, פיזיקאי ומתמטיקאי בריטי

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



אלוף אמיר ברעם, מפקד פיקוד הצפון



עקרונות המלחמה



- א. דבקות במשימה לאור המטרה
- ב. רוח לחימה
- ג. יוזמה והתקפיות
- ד. תחבולה
- ה. ריכוז המאמץ
- ו. אבטחה
- ז. מיצוי הכוח
- ח. רציפות והמשכיות
- ט. עומק ועתודה
- י. פשטות

עקרונות המלחמה. הוגדרו לראשונה כרשימה בתחילת המאה ה-20, אך חלקם היו תקפים כבר מהעת העתיקה והם תקפים עד ימינו

תרבותם המקצועית של צבאות אלה; העקרונות עשויים לשלב ציוויים מכוננים וערכיים (כגון העקרונות דבקות במשימה ויוזמה והתקפיות); לבטא את אומנות המלחמה (כגון עקרון התחבולה); או לשמש ציווי מקצועי עבור המפקד בתכנון תוכניותיו (כגון אבטחה ורציפות והמשכיות).

עקרונות המלחמה הוגדרו לראשונה כרשימה בתחילת המאה ה-20, אך חלקם היו תקפים כבר מהעת העתיקה והם תקפים עד ימינו. בכך תורמים נצחיותם של עקרונות מלחמה אלה לזיכרון אשר התעורר במהלך המאה ה-20 (היו ויכוחים מסוג זה גם לאורך ההיסטוריה) על השינויים לכאורה בטבע המלחמה.

שתי הטענות העיקריות בעד ההשתנות בטבע המלחמה נעות סביב הטיעון שבעבר התקיימו המלחמות אך ורק בין צבאות של מדינות, בעוד שכיום המלחמה נערכת לרוב בין צבאות

במאמר זה נסקור את עקרונות המלחמה שגיבשו מצביאים והוגים צבאיים במהלך ההיסטוריה. אף על פי שהמושג הרשמי "רשימת עקרונות המלחמה", המשמש כיום צבאות, החל רק במאה ה-20, אנשי מקצוע הדגישו בכתיבתם או במעשיהם עקרונות מלחמה המאפיינים את תפיסתם. מטרת המאמר לסקור את ההתפתחות של העקרונות הללו, תוך איתור המשכיות מחד גיסא והתחדשות מאידך גיסא. המשכיות הקיימת בעקרונות מלחמה מבליטה כאמור מספר עקרונות מלחמה בסיסיים אשר היו טובים לעבר, להווה ובסבירות גבוהה יהיו כך גם בעתיד.

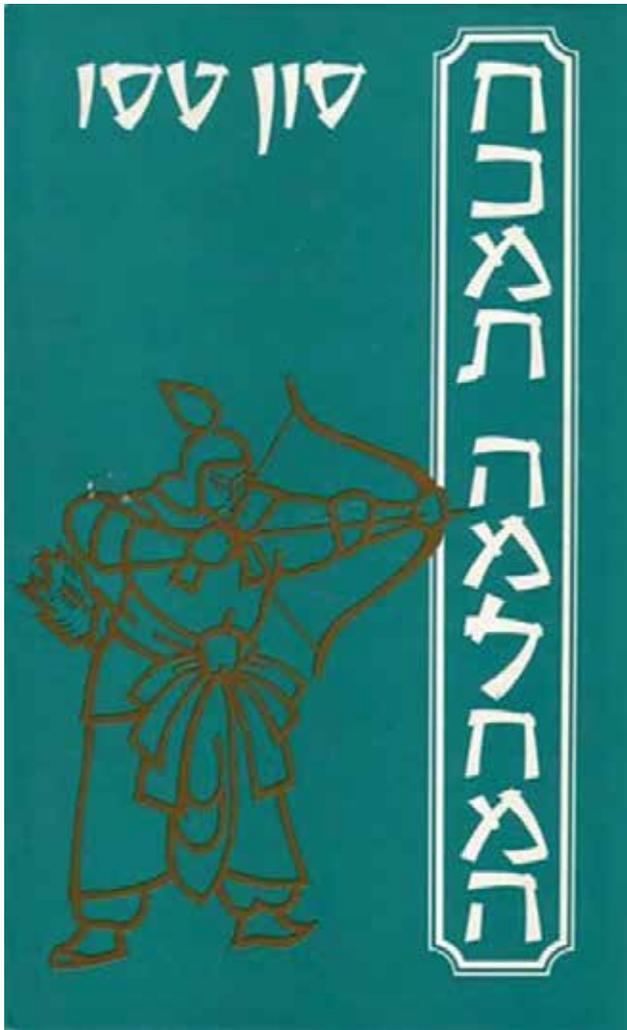
שתי הטענות העיקריות בעד ההשתנות בטבע המלחמה נעות סביב הטיעון שבעבר התקיימו המלחמות אך ורק בין צבאות של מדינות, בעוד שכיום המלחמה נערכת לרוב בין צבאות של מדינה לארגונים לא מדינתיים. כך לכאורה נפרץ המשולש הקלאוזוביציוני שבו מרכיבי המלחמה הם המדינאים, העם והצבא

מטרה נוספת של המאמר היא לסתור את הטיעון שלפיו טבע המלחמה השתנה. לדעתנו, אף על פי שבימינו השתנה קצב השינויים וחלק ממאפייניה של המלחמה, ובאופן אינהרנטי, טבעה של המלחמה לא השתנה.

"השינוי לכאורה בטבע המלחמה"

עקרונות המלחמה הם אחד האמצעים ליישוב הוויכוח המקצועי-היסטורי בשאלת היותו של המקצוע הצבאי אומנות או מדע. מדובר בכללים קבועים הקיימים בעולם המלחמה, ולכן מחזקים לכאורה את הדעה כי מדובר במקצוע מדעי. על המשתמש בהם להבין כיצד להפעילם באופן המדויק ביותר מול בעיות מבצעיות משתנות, ואיזו החלטה לנקוט במקרים של התנגשות בין העקרונות. הצורך לבחור בתמהיל הנכון של עקרונות המלחמה בעת לחימה והצורך לממש עקרונות מופשטים הופכים את המקצוע הצבאי לאומנות ודורשים מהמפקדים להיות אמני מלחמה כדי לנצח את אויביהם.

עקרונות המלחמה הם אוסף כללים מתומצת המנוסח בפשטות, המיועד לסייע למפקדים בתכנון ובניהול המלחמה. מטרת העקרונות לסייע למפקד בהגותו תוכנית מבצעית.¹ רשימות עקרונות המלחמה השונות הם מסמכים המגלמים את עיקרי המחשבה הצבאית של הצבאות השונים והם מעידים על



ספר חוכמת המלחמה מאת סון טסו. ביסס את תורתו על שני עקרונות מובילים: הראשון, דע את עצמך ודע את אויבך; השני, הצורך בתחבולה כעיקרון מוביל בהפעלת כוח

הן השגת יעדים תת־אסטרטגיים.⁵ כל אלה תופעות המאתגרות את תפיסת "המלחמה הישנה". לדוגמה טרור המתאבדים ייצר לכאורה תופעה חדשה המשפיעה על אבן יסוד האדם. הטענה היא שכיום האדם אינו חושש עוד למות כפי שחש בעבר. ואולם גם תופעה זו התקיימה בעבר (תופעת התקפות ההתאבדות מיוחסות לסיקריקים, תנועת החששין, קמיקזה ועוד). כמו כן, מדובר בתופעה קטנה יחסית שאינה מעידה על הכלל. "מהפכה בעניינים צבאיים" היא אכן תופעה המתרחשת כאן ועכשיו, אך גם בעבר הרחוק התקיימו "מהפכות בעניינים צבאיים" כדוגמת הפרש המשוריין, השימוש בנשק חם והשפעת פיתוח מנוע הבעירה הפנימי על הלחימה. המהפכה הנוכחית משנה סדרי עולם בקצב מהיר בהיבטי מודיעין, תקשורת ודיקו, בלי לשנות את טבעה של המלחמה.

מנגד, הגורם המהותי המעיד על אי־השינוי בטבע המלחמה הוא העובדה שהמלחמה נותרה (כרגע לפחות) מעשה אנושי. תופעת מרכזיות האדם בתור היוזם, המוציא לפועל והמטרה

של מדינה לארגונים לא מדינתיים. כך לכאורה נפרץ המשולש הקלאוזביציוני שבו מרכיבי המלחמה הם המדינאים, העם והצבא. המלחמה בארגונים מטשטשת בין עימות לשלום. טעות מקובלת היא לחשוב שהטשטוש בין מצבי העימות והשלום הוא תופעה מודרנית. בפועל, טשטוש זה התקיים מקדמת דנא. למעשה, הלחימה הבלתי סדורה היא צורת המלחמה הנפוצה יותר בהיסטוריה, ובוודאי שאינה סוג של "מלחמה חדשה" כפי שמנסים לתאר אותה חוקרים בני תקופתנו – כמו ויליאם לינד, הבוחן בעיקר שינויים בלחימה עצמה, ומרי קלדור, הבוחנת בעיקר היבטים גלובליים וחברתיים של המלחמה. בסקירה מפורטת בספר **גרילה**, הוכיח המחבר, זאב לקויר, טענה זו באמצעות דוגמאות היסטוריות רבות.²

לעומת המלחמות נמוכות העצימות, התקיימו בעבר, לכאורה, המלחמות גבוהות העצימות בין מדינות, מעצמות ומלכים שהיו בעלי ריבונות ברורה. תוצאות מלחמות אלה היו לרוב ברורות וזכו לאזכור בולט בהיסטוריה. ההבחנה הפשוטה בין מצב מלחמה לשלום במלחמות בין מדינות אפשרו לזיכרון הקולקטיבי של האדם לקטלגן באופן ברור כמלחמה. לעומת מלחמות אלה, רצף קרבות שלא התרחשו בין מדינות סוקרו ונחקרו פחות. מלחמות מסוגים שונים – מלחמה מוגבלת, מלחמה מוחלטת, מלחמה טוטלית³ ועימות בעצימות נמוכה – התקיימו בעבר כפי שהן מתקיימות גם כיום.⁴ למעשה, רוב המלחמות בתולדות האנושות היו בין צבא של מדינה לארגונים לוחמים לא מדינתיים מסוגים שונים. במהלך השנים הבלטה ההיסטוריה, כולל במאה ה־20, בעיקר את המלחמות בין המדינות – ובשל כך נוצרה ההטעיה.

רשימת עקרונות המלחמה בבריטניה שעיצב פולר, נוסחו באופן סופי ב־1929, אך לאחר מלחמת העולם השנייה שינה אותם גנרל לו מונטגומרי. הרשימה הבריטית עודכנה שוב ושוב במהלך השנים, ונכון ל־2011 פורסמה במסמך "דוקטרינת הביטחון של הממלכה המאוחדת"

עובדה נוספת היא פרשנות שגויה לתובנה של קלאוזביץ שמקובל לראות בו מגדיר "טבע המלחמה". קלאוזביץ קבע שהמלחמה היא המשך המדיניות בעירוב אמצעים אחרים. קביעה שלכאורה מתאימה אך ורק למלחמה בין מדינות ותומכת בהטעיה שהוצגה בטיעון הראשון. פרט לכך, קלאוזביץ גיבש את הבנת המלחמה שלו ברוח משפט זה. לפיו, את הפעלת הכוח נדרש להפעיל לעבר מרכז הכובד של האויב ולהשמידו. ארגונים לא מדינתיים נעדרים לרוב מרכז כובד ומאתגרים את הצבא המתמודד עימם למצוא את מרכז הכובד שלהם. עובדה זו הובילה לוויכוח האם קלאוזביץ רלוונטי, אולם אין זה ויכוח על טבע המלחמה.

טענות נוספות מעידות לכאורה על השינוי בטבע המלחמה: טרור המתאבדים, שימוש בטכנולוגיה מתקדמת שמובילה ל"מהפכה בעניינים צבאיים" (RMA), השתנות מונחי הניצחון במלחמה או כפי שקבע רופרט סמית – יעדי המלחמות החדשות

ועקרונות, אלא דיון כללי על מלחמה וטקטיקה. עבודה זו מתאפיינת בהוראות פרקטיות להפעלת כוחות, בעיקר ברמה הטקטית, אולם עולים ממנה ארבעה עקרונות מלחמה עיקריים שבהם התמקד קלאוזביץ: ריכוז המאמץ, תוקפנות, הפתעה ורדיפה.²⁰

שניים ממשכי דרכו של קלאוזביץ היו מולטקה ("הקשיש") ואלפרד פון שליפן. לנוכח תפיסותיו של קלאוזביץ קבעו השניים את עקרון המטרה כעיקרון מוביל. לתפיסתם, ובהתאם לרעיונו של קלאוזביץ, המטרה היא להשמיד את צבא האויב באמצעות קרב מכריע אחד. עיקרון נוסף שביטאו השניים בתפיסתם האסטרטגית היה יוזמה והתקפיות אסטרטגית. נוסף על כך, מולטקה הדגיש את עצמאות הפיקוד (פיקוד מוכוון משימה), ואת הצורך בניידות מהירה לטובת ריכוז המאמץ. שליפן כממשיכו הגה על-פי עקרונות אלה את תוכניתו המפורסמת, תוכנית שליפן. מורשתם של השניים השתמרה בגרמניה, והנס פון זקט, ששיקם את צבא גרמניה לאחר מלחמת העולם הראשונה, החזיק בעקרונות דומים.

בסוף המאה ה-19 ובתחילת המאה ה-20 השתלטה האסכולה ההתקפית בצרפת על הצבא. האסכולה, שהורכבה מקצינים בכירים, קבעה שהמורל הוא המפתח לניצחון בקרב. לכן לתפיסתם צורת קרב התקפה, המבטאת העיקרית של רוח הלחימה הגבוהה, היא הצורה שיש לנקוט בה כמעט בכל קרב. מוביליה של האסכולה היו קצינים כמו ארדאן דה פיק, פרדיננד פוש ולואי גראנדמוון. פוש כתב שני ספרים, אחד מהם נקרא **עקרונות המלחמה**.²¹ בספרו קבע פוש ארבעה עקרונות בסיסיים בתורתו: כלכלת הכוחות, חופש הפעולה, חופש השליטה בכוחות ועקרון האבטחה וכו' (לא ברורה כוונתו המדויקת של פוש בהוספת המילה וכו').²² עקרון כלכלת הכוחות, שהופיע בראש רשימת עקרונותיו של פוש, אינו מעיד על הצורך במענה לוגיסטי, אלא בארגון הכוח לקרב, בחלוקה נכונה של הכוחות השונים ובבחירת הדרך להפעילם באופן המדויק ביותר בהתמודדות עם הבעיה המבצעית שבה אמור הכוח לעסוק – ולמעשה זה עקרון מיצוי הכוח. עקרונותיו של פוש היו ביטוי לתפיסת הלחימה הצרפתית המבוססת על רוח לחימה התקפית ופיקוד מוכוון משימה.

ההוגים הצבאיים שלאחר מלחמת העולם הראשונה התאימו את עקרונות המלחמה לצבאות המודרניים שהוקמו אחריה. באזיל לידל הארט, ג'ון פולר, שארל דה גול, מיכאיל טוכצ'בסקי והיינץ גודריאן – הוגי המלחמה הממוכנת – תבעו מהירות וניידות, כאשר לידל הארט הדגיש כמובן את הגישה העקיפה שהיא ביטוי תחבולני. ואולם עוד לפני כן, במהלך המלחמה, ניסח פולר רשימת עקרונות מלחמה בבריטניה. ב-1916 פרסם אותם בכתב העת לענייני צבא RUSI, אך עשה זאת בעילום שם.²³ עשור לאחר מכן, ב-1926, פרסם פולר את ספרו **היסודות של מדע המלחמה**,²⁴ וביטא בו את רצונו ליצור שיטת ניתוח "מדעית" שתשפר את יעילותם של צבאות באמצעות ידע שימושי. בספר זה הופיעו שמונה עקרונות מלחמה (בתיקונים קלים לעומת 1916):²⁵

1. עקרון המטרה.
2. עקרון המתקפה.
3. עקרון האבטחה.
4. עקרון ריכוז (המאמץ).
5. עקרון החיסכון בכוח.

כללים מדעיים.¹³ ההוגה הצבאי והמצביא של האימפריה ההבסבורגית ריימונדו מונטקוקולי, שפעל במאה ה-17, טען כי מדע המלחמה שואף להעמיד את הניסיון הצבאי על כללים אוניברסליים ובסיסיים. הוא ביסס רשימת עקרונות מלחמה שלטענתו אפיינו את הלחימה מאז ומעולם, ובכך ניסח שיטה מדעית מדויקת לכאורה לחקר המלחמה. העקרונות שקבע מונטקוקולי היו מתן תכלית ומשימה ברורה לפקוד, הדגשת הצורך במשמעת, סודיות, מהירות וחישובים זהירים.¹⁴ במאה ה-18 והמאה ה-19 בלט פועלם של אנשי המחשבה הצבאית בצרפת ובפרוסיה. מוריס דה סאקס היה מצביא והוגה דעות צרפתי בן המאה ה-18 שהדגיש את התחבולה;¹⁵ בורסא, הוגה צרפתי נוסף, הדגיש את הגמישות;¹⁶ והשליט הפרוסי פרידריך הגדול, שבין השאר השפיע על נפוליאון, ביטא במעשיו ובכתביו יוזמה והתקפיות והדגיש את השיטתיות והפעולה האוטומטית של הכוח הלוחם, שהן למעשה ביטוי של מיצוי כוח.¹⁷ נפוליאון, שהיה מצביא מעורר השראה עבור רבים, הדגיש את חשיבות הגדרת המטרה, וכמו פרידריך דגל ביוזמה והתקפיות ובריכוז המאמץ. חלק מתובנותיו המקצועיות של נפוליאון רוכזו בספר **אמרות נפוליאון**, שם הוא הדגיש את התחבולה, את אחדות הפיקוד ואת מיצוי הכוח ("חיל הרגלים, חיל הפרשים והארטילריה, זה בלי זה אינם ולא כלום").¹⁸ פרשנו של נפוליאון אנטואן אנרי ז'ומיני האמין כי המקצוע הצבאי הוא אומנות המבוססת על כללים מדעיים, וקבע ארבעה עקרונות בסיסיים המדגישים את הצורך בריכוז מאמץ ובהתקפיות:¹⁹

רשימה סובייטית נוספת שהייתה לפני התפרקותה של ברית המועצות נקראה "עקרונות בסיסיים של אומנות המערכה והטקטיקה": ניידות וקצב מבצעים גבוה, ריכוז מאמץ, התקפה, יוזמה קרבית, שימור יעילות קרבית, התאמה לתמונת המצב ושיתוף פעולה

1. לתמרן באמצעות תנועות אסטרטגיות את עיקר הצבא, ברציפות, לעבר נקודת הכרעה של זירת המבצעים ולעבר קווי התקשורת של האויב בלי להתפשר על קוויך שלך.
2. לתמרן ולתקוף חלק מצבא האויב עם כל כוחך.
3. בשדה הקרב, לתמרן את עיקר כוחותיך לעבר נקודת הכרעה או לעבר חלק מקו האויב שהוא בעדיפות עליונה להכריע.
4. מעבר להטלת עיקר כוחותיך לעבר נקודת הכרעה, עליהם לעשות זאת בתזמון הנכון ובתנופה.

ב-1812 כתב קלאוזביץ חיבור קצר בשם **עקרונות המלחמה** (Principles of War) עבור נסיך הכתר הפרוסי. מסמך זה נתפס בטעות כזיקוק ותמצית של עקרונות המלחמה שהתווה בחיבור רחב יותר בשם **על המלחמה**. בפועל, הספר **על המלחמה** פורסם 19 שנים לאחר כתיבת **עקרונות המלחמה** (לאחר מותו של קלאוזביץ). בעת שחיבר את **עקרונות המלחמה** היה קלאוזביץ צעיר בן 31, ושנות ההגות המעמיקה והכתיבה העיקרית שלו היו עוד לפניו. התזכיר הקצר אינו מערכת מוצהרת של חוקים



אימון היחידה הרבי-ממדית. העובדה שאנשים שונים, בזמנים שונים, הגיעו לאותן מסקנות ותובנות מחזקת את תוקפם של עקרונות אלה ממקדמי הצלחה בשדה הקרב. צילום: דו"ץ (צילומי מסך מסרטון של דו"ץ)

עקרונות מלחמה: מטרה, פשטות, אחדות הפיקוד, התקפיות, תמרון, (ריכוז) מסה, כלכלת הכוחות, הפתעה ואבטחה. ב-1991 נעשו עקרונות המלחמה לחלק מתורת הלחימה המשותפת של ארצות-הברית (עד אז הייתה הרשימה רק ב־ ARMY), אך נוספו אליה ארבעה עקרונות, ששניים מהם תמכו את עקרון הלחימה המשותפת: אחדות המאמץ, ריכוז (מאמץ), יוזמה וזריזות. מאז חלו שינויים בצורה תכופה, כולל רשימת עקרונות "המבצעים", שחלקם היו עקרונות מרשימת עקרונות המלחמה. ב־2011 נוסחו 12 עקרונות מלחמה ונקראו עקרונות מבצעיים משולבים: מטרה, מתקפה (התקפיות), מסה (ריכוז כוח), תמרון, כלכלת הכוחות (מיצוי הכוח), אחדות הפיקוד, אבטחה, הפתעה, פשטות, ריסון, התמדה ולגיטימציה. ברשימה זו ניתן לראות שוב את שימור עקרונות הלחימה המסורתיים, ומנגד את השימוש בעקרונות מלחמה התואמים את השינוי במאפייני המלחמה. שלושת העקרונות שהתווספו לרשימת עקרונות המלחמה האמריקניים הם: עקרון הריסון, עקרון ההתמדה ועקרון הלגיטימציה.²⁸

עם הקמתה של ברית נאט"ו נוסחו עקרונות המלחמה שלה, והשפיעו על החברות בברית, ובהן בריטניה וארצות-הברית. מדינות אלה שמרו על עצמאות הרשימות שלהן, אם בעקרונות או בניסוחן, אולם הדמיון ניכר. בין עקרונות המלחמה של נאט"ו ניתן למצוא את העקרונות השייכים כולם לקבוצות העקרונות המסורתיים: הגדרת המטרה, רוח התקפית, ריכוז כוח, כלכלת כוחות, אחדות המאמץ, אבטחה, הפתעה, שימור המורל, גמישות, פשטות, יוזמה וחופש פעולה.²⁹

פוש הצרפתי אומנם פרסם בתחילת המאה ה־20 ארבעה עקרונות מלחמה, אך הם לא נעשו לעקרונות מלחמה רשמיים של הצבא הצרפתי. יתרה מכך, במשך שנים נמנעו הצרפתים

6. עקרון התנועה.

7. עקרון ההפתעה.

8. עקרון שיתוף הפעולה.

עקרונות אלה, שהושפעו בין השאר משיטות הלחימה של נפוליאון, אומצו בחלקם הן על-ידי צבא ארצות-הברית והן על-ידי צבא בריטניה (הרשימה פורסמה במדריך השדה הבריטי Field Service Regulations 1924). צעד זה הוביל לאימוץ רשימות עקרונות מלחמה בצבאות השונים בעולם, וצבאות נוספים חיקו את רשימותיו של פולר וכתבו עקרונות מלחמה המתאימים לצרכיהם באותה העת.

עקרונות המלחמה בצבאות העולם המערביים

רשימת עקרונות המלחמה בבריטניה שעיצב פולר נוסחו באופן סופי ב־1929, אך לאחר מלחמת העולם השנייה שינה אותם גנרל לו מונטגומרי. הרשימה הבריטית עודכנה שוב ושוב במהלך השנים, ונכון ל־2011 פורסמה במסמך "דוקטרינת הביטחון של הממלכה המאוחדת".²⁶ עקרונות המלחמה הבריטיים הם: הגדרת המטרה ושימורה, שימור המורל, פעולה התקפית, אבטחה, הפתעה, ריכוז הכוח, כלכלת הכוחות (למעשה – מיצוי הכוח), גמישות, שיתוף פעולה וקיימות.²⁷ רשימת עקרונות המלחמה הבריטית של 2011 דומה לרשימת עקרונות המלחמה של פולר מ־1916, והשינויים שנעשו בה שייכים לעקרונות הבסיס של המלחמה ולא לתופעת השתנות המלחמה ובהם מורל, גמישות, ושיתוף פעולה. כך שומרת הרשימה הבריטית על אחיזה יציבה בעקרונות המלחמה הבסיסים והוותיקים.

צבאה של חברתה הבכירה של בריטניה בברית נאט"ו, ארצות-הברית, ניסח רשימה דומה לרשימה הבריטית בשנות ה־20 של המאה ה־20. הרשימה עודכנה שוב ב־1949 וכללה תשעה



פרדיננד פוש וג'ון פולר. היכולות לתכנן ולפעול לפי כללים המקדמים הצלחה היא אחד הביטויים המקצועיים החשובים של מקצוע הלחימה. צילומים: ויקיפדיה

רשימה סובייטית נוספת שהייתה לפני התפרקותה של ברית המועצות נקראה "עקרונות בסיסיים של אומנות המערכה והטקטיקה": ניידות וקצב מבצעים גבוה, ריכוז מאמץ, התקפה, יוזמה קרבית, שימור יעילות קרבית, התאמה לתמונת המצב ושיתוף פעולה.³¹

לאחר התמוטטות ברית המועצות עבר צבא של רוסיה זעזוע. הרוסים החלו לאמץ גישה אסטרטגית שונה המשלבת מאמצים מדיניים, לוחמת מידע ואמצעים כלכליים וטכנולוגיים, תוך הפעלת לוחמה היברידית במה שמכונה במערב "דוקטרינת גרסימוב".³² עם זאת בעוד שברמה האסטרטגית חל בצבא הרוסי שינוי משמעותי ביחס לאסטרטגיה ששרתה בתקופת הצבא האדום, השתמרו ברוסיה ברמה הטקטית תפיסות הלחימה המסורתיות עם שינויים קלים ביחס לעבר. לא נמצאה עדות לשינויים ברשימה של העקרונות הבסיסיים של אומנות המערכה והטקטיקה.³³

הצבא הסיני נסמך בעברו על עקרונות שכתב מאו דזה דונג ב-1936, ולאחר מכן התבססו עקרונות המלחמה על רשימה שהוא כתב ב-1950: מטרות, ריכוז (כוחות) נייד, השמדה, לחימה בתנועה, התקפיות, התקפת פתע, רציפות ההתקפה, עצמאות הכוח (אוטונומיות), אחדות ורוח צבאית. יש הערכה במערב³⁴ שב-1999 חילק הצבא הסיני את האסטרטגיה הצבאית לשלושה מצבים: מלחמה (גבוהת עצימות), מלחמה מקומית ושלום. ממקורות גלויים העוסקים בצבא הסיני שאינם חושפים את עקרונות המלחמה אפשר להבין את העקרונות המנחים את תורת הלחימה הסינית. עקרונות התכנון של "המלחמה המקומית" הם:

- מוכנות תגובה למצבים רבים;
- שלב את ההגנה וההתקפה כדי לתפוס את היוזמה;

מיצירת רשימה כזאת עבור צבאם. בשנות ה-70 נוצרה הרשימה הרשמית הראשונה, ובה שלושה עקרונות מלחמה: ריכוז המאמץ, חופש הפעולה וכלכלת האמצעים. מתוך העקרונות הללו גזרו הצרפתים חמישה חוקים המבטיחים להצלחה: יוזמה, הפתעה, אגרסיביות, המשכיות של פעולה ופשטות. הרשימה אף הצטמצמה, וב-2008 כללה רק את שלושת עקרונות המלחמה שנוסחו בשנות ה-70. למורת רוחם של קולות ביקורתיים בצבא הצרפתי שדרשו לעדכן את הרשימה (בין השאר להכניס את עקרון הלגיטימציה), הרשימה המעודכנת ביותר היא זאת מ-2008.³⁰

עקרונות המלחמה בצבאות הגוש המזרחי

גם בגוש המזרחי החלו ליצור עקרונות מלחמה כפי שנוצרו במערב. סטאלין ניסח מעין חמישה עקרונות בברית המועצות, שהיו יותר פוליטיים ופחות צבאיים. ב-1978 ניתחו במערב את רשימת עקרונות המלחמה בצבא האדום, שהייתה המקבילה לעקרונות המלחמה המערביים ונקראה "עקרונות האמנות הצבאית": עקרון הכוננות, הפתעה, שימוש מלא בנכסים, שיתוף פעולה, ריכוז (כוחות), השמדת האויב לכל עומק הגזרה, ניצול כוחות מורליים מבוססים פוליטית (תעמולה ומנגד לוחמה פסיכולוגית), צייתנות וללא הפרעה (מנהיגות), התמדה (דבקות במשימה), אבטחה, שימור עתודה ויכולת לחימה. ברשימה הסובייטית בלטו השפעות פוליטיות וטוטליטריות של המשטר הקומוניסטי – הצייתנות והלוחמה הפסיכולוגית, החשיבה הצבאית הרוסית של הקרב העמוק של טוכצ'בסקי והפעלת הצבא האדום במסת כוחות אדירה, כפי שהופעל במהלך מלחמת העולם השנייה (שיתוף פעולה, ריכוז כוחות והשמדת אויב לכל אורך הגזרה).

- מבצעים משולבים להתקפות על נקודות מפתח;
 - שאף לקבלת החלטות מהירות, אך היעדר לעימות ממושך;
 - העדף באופן כללי תכנון להשגת ניצחון באמצעות מאמצים מתואמים;
 - מנהיגות אחודה – פיקוד מרכזי.
- למלחמה גבוהת עצימות שהסינים העריכו שעלולה להיות מול אויב עדיף נקבעו עקרונות אלה: תפיסת היוזמה בהקדם, הפתעה, (התקפה) מוקדמת, הימנעות מעימות ישיר (לחימה בתורפות האויב ולא במרכז הכובד שלו), התקפות על שטחי מפתח, ריכוז מאמץ, עליונות המידע, העלאת מחיר העימות (גרימת אבדות כבדות) ומטרות אסטרטגיות מוגבלות. הסינים מבטאים בעקרונותיהם את המענה לסוג מלחמה שכזה, אך שומרים על העקרונות הבסיסיים, כמו יוזמה, הפתעה וריכוז מאמץ.³⁵

סיכום ומסקנות

חשיבות הבנת עקרונות המלחמה לעוסק במקצוע הצבאי רבה. היכולות לתכנן ולפעול לפי כללים המקדמים הצלחה היא אחד הביטויים המקצועיים החשובים של מקצוע הלחימה. אומן המלחמה נדרש להבין את עקרונות המלחמה לעומק, אך בעיקר לדעת לנהל את המתחים ואת סדרי העדיפות בין העקרונות השונים כדי למצות את כוחותיו בצורה הטובה ביותר ולנצח את אויבו.

רשימות תורתיות מחייבות של עקרונות מלחמה הן תוצר של מאה השנים האחרונות. פרט לתועלתן המקצועית, הן מסייעות להבין את תרבותו, את אופיו ואת דמותו של הצבא המנסח אותן. עם זאת העקרונות לא נוצרו בעת פרסומם, כי אם במשך אלפי שנים כתורה שבעל-פה, פרי ניסיונם של המפקדים באופן הפעלת הכוחות בלחימה. רוב הצבאות הלוחמים נשענים עדיין על עקרונות מלחמה בסיסיים, לעתים עם תוספת עקרונות ושינוי סדרי העדיפות בתוך הרשימות של עקרונות אלה, ובכך מעידים על דמותו של הצבא.

עקרון המלחמה האמריקני "ריסון" הוא דוגמה לעיקרון שלא נהג בעת מלחמתם ביפן וגרמניה במלחמת העולם השנייה, וכיום הוא תואם היטב למלחמתם בארגונים הפועלים מתוך אוכלוסייה על רקע חשיפה תקשורתית גבוהה וביקורת ציבורית פנימית וחיצונית. כמו כן, ייתכן שבעתיד יאבד עקרון הריסון מחשיבותו אם לדוגמה תתפתח מלחמה בין ארצות-הברית ומעצמה כמו סין או רוסיה (כפי שמכוון היום בניין הכוח האמריקני).

ההוגים והמצביאים קבעו מספר מוגבל יחסית של עקרונות מלחמה שהפכו ברבות השנים לעקרונות בסיסיים למחשבה ופעולה צבאית. במהלך מאות שנים השתמרו חלק מהעקרונות ואף השפיעו על הוגים ומצביאים, למרות מרחק הזמן ביניהם. לעיתים חלק מההוגים והמצביאים הגיעו למסקנות ועקרונות מלחמה באופן עצמאי, בלי שהכירו את כתבי ההגות וההיסטוריה הצבאית, והתמקדו בעקרונות המרכזיים והבסיסיים של הפעלת כוח צבאי. העובדה שאנשים שונים, בזמנים שונים, הגיעו לאותן מסקנות ותובנות מחזקת את תוקפם של עקרונות אלה כמקדמי הצלחה בשדה הקרב.

במהלך השנים חזרו על עצמם חלק מהעקרונות, לעיתים בניסוחים שונים: התחבולה (הונאה, הטעיה, הפתעה), מורל או רוח לחימה, יוזמה (בהטיות שונות), הגדרת המטרה, ריכוז

מאמץ, רוח התקפית או התקפיות, מיצוי הכוח ואבטחה. בעת החדשה נוספו עקרונות שהיו פועל יוצא של שינוי מבנה הפיקוד והשליטה והיקף הכוחות ופריסתם, וכן הם הותאמו לאמצעים טכנולוגיים חדשים ורבים יותר.

עקרונות המלחמה נחלקים לכמה קבוצות. חלק מהם ציוויים מקצועיים (עקרון האבטחה לדוגמה); חלק שייכים לתחום האיתנות הנפשית (עקרון היוזמה ועקרון רוח לחימה); והחלק יוצא הדופן בדרך כלל הוא עקרונות הפו"ש (עקרון אחדות הפיקוד). העקרונות החשובים ביותר הם אלה שעוסקים באומנות המלחמה. הם שימשו בעבר, מתקיימים גם כיום וככל הנראה גם בעתיד ישתייכו לתחום היצירתי במעשה המלחמה – עקרונות אומנות המלחמה.

במהלך מאות שנים השתמרו חלק מהעקרונות ואף השפיעו על הוגים ומצביאים, למרות מרחק הזמן ביניהם. לעיתים חלק מההוגים והמצביאים הגיעו למסקנות ועקרונות מלחמה באופן עצמאי, בלי שהכירו את כתבי ההגות וההיסטוריה הצבאית, והתמקדו בעקרונות המרכזיים והבסיסיים של הפעלת כוח צבאי

עקרון התחבולה הוא העיקרון החשוב ביותר באומנות המלחמה. הצורך בתחבולה ברור ונהיר לכל הרוצה לנצח בשדה הקרב ובמלחמה. מלבד התחבולה, לקבוצות אומנות המלחמה בעקרונות המלחמה נוספים עקרון ריכוז המאמץ ועקרון מיצוי הכוח. עקרונות אלה הם לכאורה ציוויים מקצועיים, אך יש דילמה מהו הכוח הנדרש כדי לרכז מאמץ (למעשה היום אפשר לקרוא לעיקרון זה "ריכוז משאבים", בעוד שבעבר הכוונה הייתה בדרך כלל לגודל הכוח) שיוביל להצלחה בשדה הקרב, ועל חשבון איזה מאמצים יבוא ריכוז המאמץ. זאת דילמה מקצועית-יצירתית שאין לה תשובה ברורה, והיא משתנה בכל אירוע לחימה מהרמה הטקטית ועד הרמה האסטרטגית.

עקרון מיצוי הכוח הוא דוגמה ליצירתיות במעשה המלחמה. בכל תוכנית קרבית ובכל הפעלת כוח נשאלת השאלה: מהו התמהיל הנכון של הכוחות מול הבעיה המבצעית שהאויב מציב? זו דילמה מקצועית-יצירתית נוספת המונחת שוב ושוב לפתחו של מפקד. כך נוצר מצב ששלושת עקרונות מלחמה אלה קובעים את ההיבט היצירתי-אומנותי של המלחמה. קיומם של שלושת עקרונות אלה בעבר הוא אחד הביטויים המשמרים את טבעה של אומנות המלחמה בהווה וככל הנראה גם בעתיד, ואינו ביטוי המעיד על השתנותה.

ההמשכיות של עקרונות המלחמה הבסיסיים מחזקת את הטענה כי מאפייני המלחמה משתנים – אך לא טבעה של המלחמה. הוספת עקרונות מלחמה או גריעה של עקרונות אחרים היא ציווי מקצועי מתבקש בהתאם לשינויים במאפייני המלחמה.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



אחרי 20 שנה: מה למדנו ומה עלינו ללמוד מהקמת גדודי הסיור וחטיבת הקומנדו בצה"ל?

אף כי יותר מ־20 שנה חלפו מאז תחילת התהליך של הקמת הגדס"רים, עדיין רבות אי־ההסכמות בתחומים רבים בבניין הכוח ובהפעלת הכוח. אל לנו לחזור על הטעות המשותפת להקמת שתי המסגרות ולהיקלע לתהליך ארוך ולא ממוקד, אשר יוביל לפגיעה באפקטיביות האדירה הטמונה בהפעלתן באופן הראוי. אם לא נסכם את התפיסה והיעוד של חטיבת הקומנדו ונסבירם, אזי גם בעוד עשור יכתבו דברים דומים



אולימפיאדת מקצועות קומנדו, יוני 2021. הפערים גבו ועתידים לגבות מחיר של ממש באפקטיביות המבצעית של היחידות. צילום: דו"ץ

מבצעי שלא קיבל מענה מספק לדעת מקבלי ההחלטות. ואולם נוסף על כך, ניכר דמיון רב גם בתהליכים הארגוניים שהתקיימו, בניהול השינוי, בתגובות אליו ובאופן הטמעתו. בשני המקרים אפשר להבחין בפער מהותי בין החזון של מקבלי ההחלטות ובין התפיסות בשטח, שלא היו ברורות ומדויקות דיין, ובעיסוק מועט מדי בתרבות הארגונית כחלק מתהליכי המיזוג. הפערים, שעליהם נעמוד לעומק בהמשך המאמר, גבו ועתידים לגבות מחיר של ממש באפקטיביות המבצעית

במהלך השנים, כחלק מהתאמת בניין הכוח לשינויים במציאות הצבאית ובצרכים המבצעיים, מתגבשות בצה"ל יכולות חדשות ובתוך כך מוקמות יחידות ומתבצעים שינויים ביעוד ובתפיסת ההפעלה של יחידות קיימות. במאמר זה נבקש לעמוד על הדמיון בין תהליכי ההקמה של גדודי הסיור החטיבתיים בתחילת שנות ה־2000, ובין אלה של חטיבת הקומנדו ב־2015. בשני המקרים אוחדו כמה יחידות עצמאיות ובעלות ייעוד ייחודי תחת מפקדה אחת, הן משיקולי פיקוד ושליטה והן לנוכח צורך

רס"ן יעלה קלמן, יועצת ארגונית,
לשעבר יועצת אוגדה 98



אל"ם ירון שרוני, סגן מפקד אוגדה 98,
לשעבר מפקד חטיבה 226 ומפקד גדוד הסיור
של הצנחנים



לתקופת אירועי "גאות ושפל", שבה הופעלו הגדס"רים ככוחות עתודה התקפיים בגזרת עזה ויו"ש). במהלך השנים התקיימו עבודות מטה רבות בנושא הגדס"רים. האחרונה שבהן נערכה בשנים 2018-2019 בהובלת קחצ"ר דאז, תא"ל ע'סאן עליאן, ובה הומלץ על שינוי הייעוד והמבנה של פלוגות הגדס"ר, כך ששתיים תעסוקנה בפשיטה ושתיים באיסוף והפעלת אש (חשיפה-תקיפה). בעקבות עבודה זו בוטלו ההתמחויות הפלוגתיות בסיור, חבלה ונ"ט, והומרו בפשיטה ואיסוף. שעות רבות הושקעו בשנים האחרונות בדיונים וביישום העבודות, אולם נדמה כי איננו קרובים לתמימות דעים בנושא, נהפוך הוא.

הקמת חטיבת הקומנדו

חטיבת הקומנדו (עוז) הוקמה ביולי 2015 בהחלטת הרמטכ"ל דאז, רא"ל גדי איזנקוט, כחלק מתר"ש "גדעון". הרמטכ"ל הנחה כי "תוקם עוצבת קומנדו כעוצבה סדירה שנייה באוגדה 98 שתאגד את יחידות אגוז, דובדבן, מגלן ורימון, ותפעל לשיפור האפקטיביות והמיצוי של הכוחות המיוחדים בשגרה, בחירום ובמלחמה"². מטרת האיחוד והקמת מפקדת העוצבה הייתה לתת מענה לפערים שזיהה הרמטכ"ל הן באפקטיביות המבצעית של יחידות הקומנדו והן בכלל אבני בניין הכוח

במהלך השנים התקיימו עבודות מטה רבות בנושא הגדס"רים. האחרונה שבהן נערכה בשנים 2018-2019, ובה הומלץ על שינוי הייעוד והמבנה של פלוגות הגדס"ר, כך ששתיים תעסוקנה בפשיטה ושתיים באיסוף והפעלת אש (חשיפה-תקיפה). בעקבות עבודה זו בוטלו ההתמחויות הפלוגתיות בסיור, חבלה ונ"ט, והומרו בפשיטה ואיסוף

(בין היתר, שיפור איכות האימונים, חיזוק ציר פיתוח כ"א, התייעלות בהכשרות, הקמת תשתיות בהתאם לצורכי היחידות ופיתוח אמל"ח).

בנובמבר 2016 הפכה החטיבה למבצעית, ובינוי 2018 מוזגה יחידת רימון עם יחידת מגלן, והחטיבה נותרה בתצורתה הנוכחית, הכוללת שלוש יחידות סדירות ושתי יחידות מילואים (6212 ו-6217).

של היחידות. לפיכך, באמצעות בחינת הדומה והשונה ננסה להציג תובנות מרכזיות והמלצות שאותן אפשר יהיה ליישם בתהליכים עתידיים של הקמת יחידות בצה"ל.

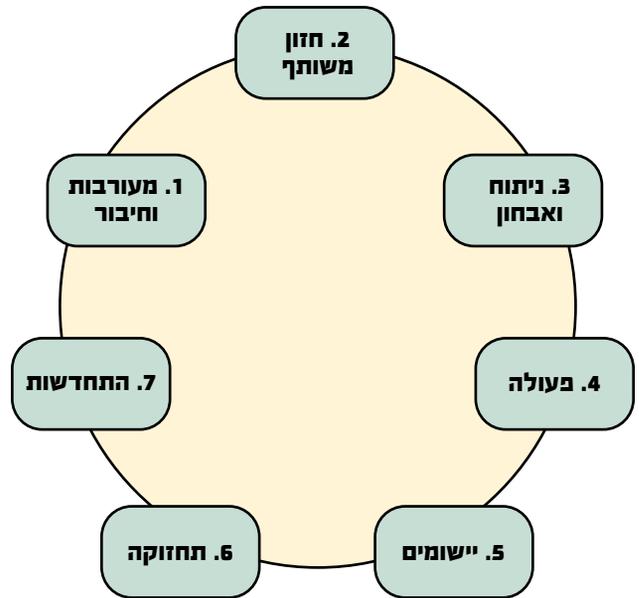
הקמת הגדס"רים

בין מלחמת סיני למלחמת יום הכיפורים הוקמו פלוגות הסיור החטיבתיות כחלק מלקחי המלחמה. בהמשך, לאחר מלחמת יום הכיפורים, הוקמו גם פלוגות הנ"ט והחה"ן, במטרה לשפר את האפקטיביות של חטיבות החי"ר בצה"ל.

במלחמת לבנון הראשונה הופעלו הפלוגות הללו כגדודים מאולתרים, שכוננו "גדודי חס"ע" (חה"ן, סיירת, עורב). בחטיבת הצנחנים הסדירה, למשל, הן הופעלו תחת פיקוד מפקד הבא"ח. המח"ט דאז, אל"ם יורם יאיר (ייה), סיפר כי הדבר נעשה בראש ובראשונה על-מנת להקל על החטיבה בפיקוד ובשליטה, וכן כדי לתת מענה לצורך מבצעי של הובלת החטיבה כמשמר קדמי בקרב ההתקדמות הרגלי החטיבתי, בשטח ההררי בדרום לבנון¹. במהלך פעילות צה"ל ברצועת הביטחון פעלו הפלוגות באופן עצמאי תחת החטיבות המרחביות, ובשנת 2000 נכתבה תפיסת הפעלת כוחות החי"ר בקרב היבשה והוקם הגדס"ר הראשון בחטיבת הצנחנים במילואים על-ידי מפקד החטיבה אל"ם דרור וינברג.

ביולי 2001, בתקופת "גאות ושפל", הנחה הרמטכ"ל לבחון הקמת גדס"רים בחטיבות החי"ר הסדירות על-מנת להתמודד עם אתגרי הלחימה בטרור. הכוונה הייתה להגדיל את סד"כ הגדודים המתמרנים בצה"ל, לאפשר מענה מבצעי טוב יותר לאתגרי הבט"ש ביהודה ושומרון ואף להקל על הפו"ש החטיבתי בלחימה. נוסף על כך, המהלך אמור היה לשפר את איכות ההכשרה והאימונים, אשר עד הקמת הגדס"ר הופקדו בידי מפקדים צעירים (סגנים וסרנים), ולא התנהלו באופן שיטתי וסדור. הגדס"ר הסדיר הראשון הוקם בחטיבת גבעתי, בפיקוד סא"ל רון אשרוב, ואחריו הוקמו גדודים מקבילים בשאר חטיבות החי"ר. החל משנת 2004, בעקבות הקמת הגדס"רים בחטיבות הסדירות, הוקמו גדס"רים בכלל חטיבות החי"ר במילואים. בחטיבה 35 כונתה המסגרת החדשה "יחס"ר" (יחידת סיור), כניסיון להימנע מהשימוש במילה "גדוד" ובכך לבדל אותה משאר הגדודים. כעבור כמה שנים הוחלט על שימוש בשם גדס"ר בכלל החטיבות, ובשנה האחרונה שונה שוב השם ל"סיירת" בכלל חטיבות החי"ר.

במלחמת לבנון השנייה הופעלו הגדס"רים לראשונה במשימות תמרון. כלל הגדודים הופעלו כגדודי חי"ר מובחרים ולא בהתאם לייעודם המקורי. גם בסבבי הלחימה המשמעותיים שלאחר מכן, מבצע "עופרת יצוקה" ומבצע "צוק איתן", הופעלו הגדס"רים באותו אופן. כמו כן, בשגרה הופעלו הגדס"רים במשימות ביטחון שוטף בדומה לשאר גדודי החי"ר (פרט



להשפיע על הצלחתו ובכך גם על איכותו של הארגון החדש שנוצר.

החוקרים רוברט היל וסנדי ווינר³ מתארים חמישה מרכיבים בעלי השפעה מכרעת על טיב הביצוע של המיזוג הארגוני: זמן, הדדיות, תקשורת, תהליך דו-כיווני (מלמעלה למטה ומלמטה למעלה) וזהות. לטענתם, חמשת המרכיבים מייצגים תנאים בסיסיים שחייבים להתקיים על-מנת שמיזוג יוכל להצליח. ואולם מדובר בתנאי הכרחי אבל לא מספיק, כך שגם אם השלבים יתקיימו במלואם, המיזוג לא בהכרח יצליח. הצלחת התהליך, מדגישים היל ווינר, דורשת מימוש של שלב מקדים ושבעה שלבים נוספים, אשר חוזרים על עצמם עד להטמעה מלאה:

שלב מקדים – שלב זה עיקרו יצירת שיתוף פעולה בין הארגונים המתמזגים ליצירת אינטגרציה וחיזוק החיבור והמחויבות של העובדים לשינוי.

1. מעורבות וחיבור - היכולת של כל אחד מהמשתתפים בתהליך לדמיין את זהות החדשה שאותה מבקשים ליצור.
2. חזון משותף - היכולת לעבור מהחזון האישי לחזון קבוצתי, ולתת בו סימנים ממשיים.

3. ניתוח ואבחון - אבחון המצב המצוי ביחס לאסטרטגיה.
4. פעולה - יציאה לדרך ב"שיטת המפל". מדובר בתהליך שיטתי, בעל סדר פעולות קבוע המתקיים מלמעלה למטה, ואשר תכליתו ליצור תחושת בעלות משותפת כלפי תהליך המיזוג.

5. יישומים - בניית המומנטום, קרי הנעה ותנופה ליישום התהליך.

6. תחזוקה - מיקוד כיווני העשייה והמשאבים הפנים-ארגוניים בזהות החדשה.

7. התחדשות - הערכה מחודשת של המצב תוך כדי השתנות מתמדת.

נראה כי תהליכי המיזוג שבהם אנו עוסקים, ושאפשרו את הקמת הגדס"רים וחיבת הקומנדו, החלו למעשה הישר מהשלב השלישי: המפקדים ביצעו אבחון של המצב הקיים והגיעו למסקנה כי לא ניתן מענה מיטבי לאסטרטגיה הארגונית. בחינת התהליכים מעלה כי סדרת השלבים המתוארת לעיל אינה מותאמת לאופן שבו מתקבלות החלטות בצה"ל, בהיותו ארגון היררכי ואף ריכוזי בכל הנוגע לתהליכי בניין הכוח בסדר הגודל שבו אנו דנים. על כן, נרצה להציע מבנה שונה מעט, בעיקר בסדר המרכיבים, כך שיתאים לצה"ל במאפייניו וימנף את יכולותיו כארגון צבאי גם בהיבט זה:

1. ניתוח ואבחון - שלב זה ימוקם כראשון, והוא למעשה מחולל השינוי.

2. חזון - בהתאם למיקומו של שלב האבחון כראשון, גם החזון מתגבש "מלמעלה": המפקדים מזהים את הפערים ומחליטים על השינויים שתכליתם לתת את המענה המתאים. בהקשר הצבאי, יש חשיבות מכרעת להסכמה על ייעוד ותפקידים, ולא רק על חזון כללי.

3. מעורבות וחיבור - אף שסביר כי שלב זה לא יהיה הראשון במיזוגים המתרחשים בצה"ל חשוב לקיימו באמצעות שיתוף המפקדים הרלוונטיים באבחון ובחזון שגובשו, תוך יצירת שקיפות ורתימה שלהם לתהליך.

4. פעולה - באופן טבעי, מפקדים שירגישו שהם חלק מהתהליך יחוו בעלות ומחויבות ויפעלו למען מימוש החזון.

ביולי 2019 הוקם בית הספר החטיבתי, המכשיר את כלל לוחמי החטיבה. עד כה ביצעה החטיבה מספר גדול של תרגילי מסגרת מורכבים, כולל תרגילים גדולים בחו"ל, אך טרם הופעלה כעוצבה בלחימה.

בתחילת הדרך כונתה המסגרת החדשה "אגד קומנדו", מתוך כוונה להמחיש את חשיבות השמירה על עצמאות יחידותיה ועל תפקידה העיקרי כמפעילת כוח, אך בהמשך התקבע שמה כחטיבת הקומנדו. כיום, חלק מאנשי החטיבה ואוגדה 98 מעדיפים להשתמש במונח "עוצבת הקומנדו" על-מנת להדגיש את שונותה מחטיבות החי"ר האחרות. העיסוק בסמנטיקה במקרה זה מבטא צורך עמוק ומשמעותי בהגדרה עצמית, שבדומה לזו של גדס"רים, נתונה עדיין במחלוקת.

במהלך 2020-2021 התבצעה במפקדת זרוע היבשה עבודת מטה שתכליתה לעדכן את מבנה החטיבה ואת אופן ארגונה. הנושאים העיקריים שנבחנו היו כוח אדם (בהיבט של הגדלת מספר הלוחמים), אמל"ח (הוספת אמצעי תצפית ואיסוף, ניוד ומרגמות) וארגון (השוואת מבנה היחידות, והקמת פלגות איסוף המכונות "פלגות חשיפה-תקיפה"). מפקד הזרוע אישר כמה מן ההצעות שעלו, אך נכון למועד כתיבת שורות אלה, התוכנית עדיין רחוקה ממימוש.

בין הלכה למעשה - מה בין הספרות המקצועית ובין תהליכי הקמת היחידות?

מיזוג ארגוני הוא שם כולל לתהליכים שונים של חיבורים בין ארגונים, כגון קליטה של ארגון אחד והטמעתו באחר, חיבור בין כמה ארגונים והפיכתם לארגון חדש, חיבור בין תתי-יחידות בתוך אותו ארגון ועוד. הספרות המקצועית מציעה מגוון רחב של מודלים לשלבים הנחשבים נכונים לצורך ביצוע מוצלח של תהליכי מיזוג. אף שמרבית המיזוגים במגזר הפרטי מאופיינים ברכישה של ארגון אחד על-ידי אחר (לעומת הליך מיזוג של כמה ארגונים והפיכתם לארגון חדש, שבו מתמקד המאמר), מדובר בשלבים שרלוונטיים לכל סוג של מיזוג, בשל יכולתם



השתלמות אוויר אוגדה 98, ספטמבר 2021. תהליך הקמת חטיבה 900 לא לווה בהתנגדויות עזות, כפי שקרה בחטיבת הקומנדו ובגדס"רים. צילום: דו"ץ

- המתמזגים מכל ארגון אחר?
 - מהם המרכיבים שיש לשמור בהיותם טבועים אינהרנטית ב"דנ"א הארגוני?"
 - מהן שיטות הפעולה והנורמות הנהוגות בכל אחד מהארגונים?
 - מה אפשר לאמץ מהתרבות של כל אחד מהארגונים?
 - מה כל אחד מהארגונים יכול להרוויח מהמיזוג?
- ב. הגדרת סדרי עדיפויות: החלטת ההנהגה על תהליכי שינוי שממקסמים את הערך של הארגון החדש.
- ג. שלב ה"טקטיקה": ההנהגה (בשאיפה להנהגה משותפת של שני הארגונים) מגדירה את השינויים שיש לערוך בפועל - בפרקטיקות ניהוליות, הגדרת תפקידים, מדידת ביצועים וכדומה. לבסוף, ואולי חשוב מכול, על ההנהגה לשמש מודל לחיקוי, להטמיע בתוכה את השינויים ולפעול לפיהם, כדי שיחלחלו גם כלפי מטה.
- בחינת תהליכי הקמת הגדס"רים ועוצבת הקומנדו על-פי המודלים לעיל מעלה כמה סוגיות ושאלות:
1. עיצוב והתאמת שלבי התהליך על בסיס אבחון מעמיק ושיטתי - האם בוצע, ואם כן, על-ידי מי, אבחון מעמיק ושיטתי של כל אחת מהיחידות בהקשר התרבותי? כל יחידה צבאית נשענת על אוסף של מנהגים ייחודיים, מורשת, סמלים ועוד. יחידות מיוחדות, מוגדרות גם באמצעות מה שהן לא: הן אינן מתאימות לתבניות המוכרות, אין להן מקבילות והן מפעילות פחות מנגנוני רגולציה. בשני המקרים, עצם המיזוג איים במידה רבה על המאפיינים הללו ובכך גרם להתנגדויות עזות לשינוי. תהליך המיזוג, שלביו והטמעתו חייבים היו להתבסס על אבחון תרבותי ועל הבנת משמעות השינוי עבור כל אחת מהיחידות.
 2. המנהיגות והובלת השינוי - נשאלת השאלה, מי היו מנהיגי

5. יישומים - יצירת המנגנונים והשקעת המשאבים הפנים-ארגוניים במימוש השינוי.
6. תחזוקה - תחלופת המפקדים המהירה בצבא מאתגרת את שלב התחזוקה, שכן גם אם המפקדים שהחלו את התהליך חשו שותפים ומחויבים כלפיו, ייתכן שהבאים אחריהם יערכו על נחיצותו. כאן נדרש איזון מתמיד בין שלב התחזוקה לשלב ההתחדשות. כדי לא להגיע למצב של בזבוז משאבים, יידרשו המפקדים לייצר המשכיות לצד הטמעת שינויים בהתאם למציאות המשתנה.
7. התחדשות - בהתאם להשתנות התמידית של סביבת הפעולה תתקיים הערכת מצב מתמשכת, ותידרש גמישות והסתגלות לשינויים "תוך כדי תנועה".

הסיבות לכישלונות במיזוגים ארגוניים והאתגרים שבהקמת יחידות

- החוקרים אוליבר אנגרט ובקי קצ'ר טוענים כי מרבית הכישלונות של מיזוגים ארגוניים נובעים מהתעלמות או מהיעדר התייחסות לתרבות הארגונית כמרכיב מפתח בהצלחת המיזוג. לטענתם, אבחון התרבות הארגונית באופן שיטתי הוא הכרחי, ולא ניתן להסתמך על תחושות בטן, היכרות כללית או תפיסות רווחות בנוגע לארגונים.
- הכותבים מגדירים תרבות ארגונית כ"תוצאה של החזון הארגוני ושל המשימה העיקרית שלו, של הערכים אשר מנחים את התנהגות האנשים בו, שיטות הניהול, נורמות העבודה ותפיסת העולם שמאפיינת את האופן שבו הדברים נעשים בפועל". הם מדגישים שלושה שלבים מרכזיים בניהול המיזוג:
- א. אבחון תהליכי העבודה בכל אחד מהארגונים ובחינת שאלות רלוונטיות לצורך אפיונם:
 - מהו "סוד הקסם" שמייחד כל אחד מהארגונים

השינוי בפועל, ומי נתפסו כאלה. נראה כי מפקדי יחידות הקומנדו או הפלוגות הייעודיות בגדס"רים לא הוכרו כמנהיגי השינויים הללו. היעדר שותפות או רתימה של המפקדים, שנדרשו בסופו של דבר לממש את המיזוג הלכה למעשה, היה כשל בסיסי בתהליך.

3. הערך המוסף - נראה כי עד היום חווה הצבא קושי בהגדרת הערך המוסף של הארגון החדש, הן במקרה של הגדס"רים והן במקרה של חטיבת הקומנדו. בתפיסות ההפעלה הרשמיות, הן של הגדס"רים⁵ והן של חטיבת הקומנדו⁶, נאמר במפורש כי אופן ההפעלה והייעוד בלחימה יכולים להיות "גם וגם" - (גם כגדוד חי"ר/חטיבת חי"ר מתמרנ/ת וגם כפלוגות/יחידות עצמאיות לחלוטין), אך לא מוסבר לעומק היתרון היחסי של ההפעלה כארגון שלם. על כן, יש קושי אמיתי לתווך את השינוי ולרתום אליו את המפקדים והלוחמים.

בעבודתה על מיזוג גדודי החי"ר הייעודיים ל"אגד 900"⁷, מתארת מי שהייתה היועצת הארגונית שליוותה את התהליך, שרית עזרי-שפירא, את המשמעויות וההשלכות הארגוניות של התהליך, הן ברמת הפרט (בהתאם לאוכלוסיות השונות) והן ברמת המסגרות. בין היתר, מתארת שפירא את סגנון המנהיגות המתבקש בעת המיזוג כ"מנהיגות טרנספורמטיבית". משמע, המפקדים המובילים את השינוי נדרשים לדעת להשתחרר מסכמות ופרדיגמות קיימות, לשכנע את פקודיהם ביתרונות התהליך, לגייסם ולרתום אותם לתהליך, ולבסוף, לפעול

המפקדים המובילים את השינוי נדרשים לדעת להשתחרר מסכמות ופרדיגמות קיימות, לשכנע את פקודיהם ביתרונות התהליך, לגייסם ולרתום אותם לתהליך, ולבסוף, לפעול במציאות של אי-ודאות (שונה בתכלית מזו המאפיינת את שדה הקרב)

במציאות של אי-ודאות (שונה בתכלית מזו המאפיינת את שדה הקרב). עם זאת, שפירא מציינת כי המפקדים שנדרשו להוביל את השינוי לא היו שותפים בעצמם בקבלת ההחלטות בנוגע ליישומו של השינוי, לא לפני היציאה לדרך ולא במהלכה. מאפיין זה חוזר על עצמו במרבית המיזוגים הארגוניים בצה"ל, ומהווה מגבלה מובנית הפוגעת ביכולת המפקדים להנהיג ולהוביל את התהליך בעוד הם עצמם אינם חלק ממנו. אחד האתגרים המרכזיים בהקשר זה הוא שאי-הודאות האופפת את המפקדים סביב השינוי, עלולה למנוע שיח על אודותיו עם הפקודים. הימנעות כזו סותרת את הנחות המוצא של המודלים שפורטו לעיל, שלפיהן תקשורת נכונה היא תנאי בסיסי להצלחת המיזוג.

נקודה חשובה נוספת שמעלה הכותבת היא כי על אף ההבנה והמודעות לחשיבותה של יצירת זהות ארגונית חדשה ולהכרה ביחודה וביתרונה היחסי, המפקדים התקשו לדון בנושא זה בדיוני ההקמה, כך שהדיונים היו "טקסיים" ונטו לעסוק

בהיבטים טכניים ולוגיסטיים של התהליך. מאפיין זה נפוץ גם הוא בתהליכי מיזוג רבים בצה"ל, וייתכן כי הוא נובע מהתרבות הארגונית הצה"לית המאופיינת בענייניות ופרקטיות יתרה, לצד הדגשת ההיררכיה וחשיבותה.

חשוב לציין כי תהליך הקמת חטיבה 900 לא לווה בהתנגדויות עזות, כפי שקרה בחטיבת הקומנדו ובגדס"רים. הסיבה לחוסר ההתנגדויות הייתה ההכרה בערך המוסף שצפויים הגדודים המתאחדים לקבל, וכמו כן ניכר שהחיבור לא איים על תחושת הזהות שלהם.

סיור, קומנדו ומה שביניהם

בנובמבר 2019, כארבע שנים וחצי לאחר הקמת חטיבת הקומנדו, התקיים תרגיל חטיבתי בקפריסין. במסגרת ביקור הרמטכ"ל בשטח התרגיל ובנוכחות מפקד החטיבה, מפקד האוגדה, אלוף מפע"ם, אלוף פצ"ן ובכירים נוספים, התקיים תוך כדי צפייה בפעילות הלוחמים דיון מקצועי עקרוני בנוגע לדרך הנכונה להפעלת החטיבה בלחימה. לא היה זה דיון טקטי (כזה שאכן ראוי כי ייערך בין מפקדים במהלך תרגיל), אלא דיון תפיסתי עקרוני, על מהותו של קומנדו ועל הייעוד שלשמו הוקמה החטיבה. באותו תרגיל הסתיים הדיון ללא הסכמה, ולמעשה, עד היום הדעות בנושא חלוקות מאוד.

נוסף על הדמיון במאפיינים המבניים של שני התהליכים, ניכר ביניהם דמיון גם בתוכן ובמהות. למעשה, בשני המקרים מדובר במסגרות אשר בבסיסן הגדרות עמומות, שבנוגע אליהן קיים פולמוס מקצועי ממושך, הנשען על תפיסות מקצועיות מנומקות אך גם על אתוסים "רומנטיים" ומשקעי עבר.

על רקע ההגדרות העמומות ואי-ההסכמות בתחום המקצועי, דוגמת אופן הפעלת הכוח, יש לא פעם נטייה להשתמש בשני המונחים, "סיור" ו"קומנדו", לתיאור כוחות בעלי מאפיינים דומים. כוחות אלה מיועדים לפעול בחזית ובאגפי הכוחות העיקריים, הם אמורים להיות בעלי כשירות לחימה גבוהה במיוחד, להפעיל שיטות לחימה ואמצעי לחימה שונים ולהשפיע באופן מיוחד על שדה הקרב.

"כוחות קומנדו" מוגדרים על-פי המילון למונחי צה"ל כ"כוחות רגליים שהם לוחמי עילית מיומנים בלחימת חי"ר רגילה, אך פועלים גם במסגרות קטנות ובשיטה של לוחמה זעירה. לוחמים אלה מאורגנים ומאומנים בעיקר לפעילות של התקפות ופשיטות בעומק שטח האויב"⁸.

"כוח סיור" מוגדר, גם הוא במילון למונחי צה"ל, כ"יחידה או מערך יחידות שייעודן הראשוני והעיקרי הוא מילוי משימת סיור (משימה קבועה או מאמץ משני קבוע להשגת מידע קרבי ולהבטחת חופש פעולה של גוף או מערך עיקרי). משימות הסיור השכיחות ביותר הן משימות המשמר הקדמי בקרב התקדמות ומשימות פטרול לסוגיו".⁹

החשיבות שבהגדרת ייעוד החטיבות ובגיבוש החפיסה המבצעית

מאז הקמת הגדס"רים התקיים מתח בין הפעלתם לתמרון לעבר יעדי איכות ובין הפעלתם לצורך סיוע קרבי, איסוף והפעלת אש מנגד. בספר הגדס"ר נכתב בין היתר כי הגדס"ר הוא "גדוד סיוע קרבי מתמרן שתכליתו לסייע לחטיבה לבצע את משימותיה", וכי הוא מתוגבר ביכולות קומנדו. עוד מצוין כי בעדיפות משנית ניתן להפעיל את הגדס"ר כמסגרת מתמרנת



בוחן רץ דובדבן, אפריל 2021. עד היום לא התקיים דיון עמוק שסיכם וגיבש לחלוטין את תפיסת ההפעלה של חטיבת הקומנדו והוביל להבנות בעלות מכנה משותף רחב. צילום: דו"ץ

של הקומנדו ולא הפלגה, אחרת אין הבדל בין גדס"ר מעולה לגדוד קומנדו".¹⁴ בהקשר זה ראוי לציין כי המסגרת המקבילה לחטיבת הקומנדו בצבא ארצות-הברית היא רג'ימנט הריינג'רס ה-75. אף כי כוחות הריינג'רס בנויים כמסגרת חטיבתית, הרי למעט פעילותם במלחמת העולם השנייה, לא פעלו כחטיבה אלא כמסגרות עצמאיות בלבד.¹⁵ עולה אפוא כי בשני המקרים, הן בגדודי הסיור והן בחטיבת הקומנדו, הקמת היחידות לא התבססה על תפיסה מבצעית מוסכמת ומגובשת. חוסר היציבות בתהליך ההקמה נבע בראש ובראשונה מאי-בהירות סביב התפיסה המבצעית שלשמה הוקמו היחידות. מסמכי התפיסה הרשמיים של הגדס"רים ושל חטיבת הקומנדו, מגדירים כמה אפשרויות מנוגדות להפעלת הכוחות (בקומנדו יש ארבע אפשרויות, החל מהפעלה כחטיבה מתמרת ועד הפעלה של כל אחת מהיחידות באופן עצמאי, ובגדס"ר, החל מהפעלה כגדוד חי"ר מתמרן ועד הפעלה של כל אחת מהפלוגות באופן עצמאי). מפקדים רבים בעבר ובהווה חלקו על הרעיון המארגן העומד בבסיס הקמת המסגרות הנ"ל, אולם עד היום לא התקיים דיון מקצועי עמוק בנושא שהוביל למסקנות מעשיות. במידה מסוימת, התהליכים המשיכו להתקיים מכוח הסמכות, הפקודות והאינרציה. ניכר כי השילוב בין תפיסה רשמית רחבה מדי ובין מפקדים בעלי תפיסות שונות באופן מהותי לגבי הרעיון המסדר, מביא לתהליכים "תזזייתיים" ולא יציבים, ללא כיוון ברור. כך קרה בגדס"רים וכך עלול לקרות בקומנדו.

איך להתגבר על הפער בין הגדרת הייעוד והמשימות ובין היישום בשטח

בבחינת הדברים זיהינו פער מהותי בין הגדרת הייעוד והמשימות של גדודי הסיור ושל חטיבת הקומנדו ובין הנחלתם

נוספת בחטיבה, לעבר יעדי איכות.¹⁰ כלומר, ייעוד הגדס"ר הרשמי אמנם מציב בראש את הסיוע הקרבי לחטיבה אך מאפשר גם הפעלה של המסגרת כגדוד מתמרן - ניגוד אשר איננו מתיישב לחלוטין ולא הובהר עד תום גם כיום. ייעוד חטיבת הקומנדו הוא "להוות עוצבת עילית יבשתית בעלת יכולת להשגת הישגים מבצעיים מערכתיים במלחמה באמצעות פעולה ממושכת בעומק מערכי האויב האופרטיביים או האסטרטגיים בזירת המלחמה, תוך התמחות בלחימת מגע קרוב ביעדים מורכבים וביצוע פשיטות ארוכות טווח ומשך, בהרכבי סד"כ משתנים בתמהילם, בהיקפם ובעוצמתם".¹¹ אלוף אמיר ברעם, מפקד פצ"ן, התייחס לייעוד החטיבה באמרו כי "הפעלת הקומנדו כחטיבת קומנדו היא שגיאה תפיסתית: 'חטיבת קומנדו' היא אוקסימורון, 'קומנדו' לא יכול להיות 'חטיבה' [...] במקסימום אגד כוחות לצורכי בניין כוח והכוונת הפעלת הכוח, תוך שימת דגש על היחידה ויכולותיה ועל צבר היחידות".¹²

בתפיסת ההפעלה של חטיבת הקומנדו מצוין כי הפלוגה היא "לבנת יסוד" לפעולה התקפית והיא המסגרת הבסיסית המקיימת את כלל הכוחות בפשיטה, למעט כוחות חילוץ. הפלוגה היא מעין יחידה עצמאית בתחום ביצוע המשימה על היעד, התלויה בתכנון ובסיוע המנהלתי ביחידה.¹³ בניגוד למוצג בתפיסת ההפעלה, מציג מפקד פצ"ן עמדה שונה. לשיטתו, יש להפעיל את כוחות החטיבה באופן מבוזר יותר ולתכנן רצף מבצעים בהתבסס על ההנחה שהצוות, ולא הפלוגה, הוא לבנת היסוד. הוא קורא להפעלת "הרבה כוחות קטנים, משוכללים, משולבים, המסוגלים לרכז עוצמה רבה יותר בתא שטח, בנתק קרקעי - ריכוז עוצמה, לא 'ריכוז חיילים' ועל כן לא פעולה בפלגות אלא בצוותים קטנים ורובוסטיים, בעלי יכולות משולבות ומגוונות. הצוות צריך להיות 'לבנת היסוד'

- א. מיפוי ההסכמות, היתרונות, החסרונות והשלבים שמומשו עד כה.
- ב. הגדרת ההישגים הנדרשים להמשך, תיחום בזמן והגדרת יעדים, תוך ביצוע בקרה בזמן אמת על עמידה ביעדים.
3. **המלצה להמשך מיסוד הגדס"רים:**
סיכום תפיסת הפעלה לגדס"רים בהתאם לייעוד מוגדר (פשיטה/קומנדו או איסוף וסיוע / חשיפה-תקיפה) ויישומה בתוכניות אופרטיביות שיובילו למודלים ולאיימונים.

המלצות לתהליכי מיזוג או הקמה עתידיים:

- יצירת הגדרה בהירה ומדויקת של ייעוד הארגון החדש, היתרון היחסי שלו ותפיסת ההפעלה הרצויה - כל אלה הכרחיים להתוויית התהליך ולקיומה של שפה משותפת בין כלל העוסקים בו.
- אבחון וניתוח מרכיבים ארגוניים ותרבותיים - טיפול בדיעבד במרכיב התרבותי הוא מאתגר מאוד עד בלתי אפשרי. על כן, עיסוק מעמיק במשמעויות התרבותיות וטיפול בהן לפני פנייה לאזורי הנוחות ולעיסוק בהיבטים טכניים, יאפשר ככל הנראה תהליך מהיר ואיכותי יותר בהמשך. שינויים ארגוניים רבים בצבא נעשים בתחושת דחיפות, בין היתר בגלל קדנציות קצרות של מפקדים, חשש לאבד מומנטום לשינוי, חוסר ודאות לגבי העתיד וחשש שמה שלא יקרה

יש חשיבות רבה לאבחון המדויק של התרבות הארגונית ביחידות טרם איגודן למסגרת מאחדת, ושל דרכי הפעולה המתאימות לאבחון הנ"ל. התעלמות מתרבות ארגונית רבת-שנים, המבוססת על אינספור הצלחות מבצעיות, עלולה להביא לקשיים ניכרים בתהליך ואף לכישלונו

- מיד לא יקרה כלל.
- הכרה בחשיבותה של מנהיגות ראויה ובחירת מפקד מתאים להובלת התהליך - הובלה של שינוי ארגוני מרכזי, על אחת כמה וכמה כזה הטעון אמוציות ואי-הסכמות, מחייבת מנהיגות מתאימה. למפקד שייבחר להוביל את התהליך השפעה מכרעת על הצלחתו. על כן, יש לבחור מפקד אשר מחד ייתפס כאוטוריטה מקצועית ובר-סמך להוביל את השינוי המדובר, ומאידך יהיה בעל יכולות רתימה ואינטליגנציה רגשית גבוהה. על המפקד להתאפיין בהבנה מעמיקה וראייה מערכתית לצד יכולת הובלת תהליכים. נוסף על כך, יש להשקיע בשיתוף המפקדים וברתימתם בשטח כחלק מהנהגת התהליך. גם אם השינוי הוא "גזרה מלמעלה", וסביר שכך יהיה במערכת הצבאית, תפיסת המפקדים כמנהיגי השינוי ומוביליו תיצור את ההבדל בשטח ותסייע להטמעה מהירה ועמוקה יותר של עיקריו. שילוב מפקדים בכלל הדרגים בתהליך יגביר את הסיכוי ליציבות לאורך זמן, גם לאחר תחלופה של מפקדים בכירים. יש

למפקדי צה"ל. לא יהיה נכון להקים יחידות נוספות ללא ליבון מעמיק של ייעודן ומשימותיהן. לא בכדי, מרבית ההדגיש במסגרות הלוחמות את חשיבות "השפה המשותפת", אשר במקרים שסקרנו, לא הייתה משותפת כלל וכלל.

עוד עלה כי יש חשיבות רבה לאבחון המדויק של התרבות הארגונית ביחידות טרם איגודן למסגרת מאחדת, ושל דרכי הפעולה המתאימות לאבחון הנ"ל. התעלמות מתרבות ארגונית רבת-שנים, המבוססת על אינספור הצלחות מבצעיות, עלולה להביא לקשיים ניכרים בתהליך ואף לכישלונו.

נוסף על כך, תהליך ההקמה הוא ארוך ועשוי להימשך שנים ארוכות, עד מיסוד מבנה וארגון מיטבי, הנחלת תרבות ארגונית משותפת, נורמות ורוח המתבססות על מורשת היחידה. לא די בהצבת אנשים והקצאת אמצעים, ויש צורך בהשלמת תהליך ארוך ומורכב שעשוי לאחד יחידות עצמאיות למסגרת מבצעית אחת, אפקטיבית יותר. לכך נוספת העובדה כי העיסוק המקצועי של יחידות סיוע וקומנדו הוא תחום עמום שבו מעורבים, זה בזה, שיטות לחימה, אמונות ואתוסים. לא בכדי, דווקא במסגרות אלה אי-הבהירות רבה יותר, בהשוואה למיזוגים אחרים ולהקמת מסגרות אחרות בצה"ל.

לצד זאת, חשוב לציין גם את הרווחים ואת היתרונות של הקמת הגדס"רים והקומנדו. להבנתנו, הגדס"רים, אף שהופעלו עד כה באופן דומה לשאר גדודי החי"ר המתמרנים, הם גדודים חזקים ואיכותיים, בהיבטים של כוח האדם, האמל"ח והפר"ש. כמו כן, נראה כי הכשרות הגדס"רים אכן מתקיימות באופן סדור ואיכותי יותר מבעבר. בנוגע לחטיבת הקומנדו, תרגילי החטיבה שהתקיימו עד כה הוכיחו כי איחוד היחידות יצר יכולת להפעלה של כוחות קומנדו בסד"כ משמעותי, וכי מפקדת העוצבה מאפשרת רצף מבצעים גבוה ומשמעותי.

המלצות

לנוכח כל אלה, להלן כמה המלצות ממוקדות, הן להמשך תהליך ההקמה של חטיבת הקומנדו (אף שחלפו כחמש שנים מתחילת התהליך, ניכר כי טרם הסתיים) והן לקיום תהליכי מיזוג עתידיים.

המלצות להמשך תהליך הקמת הקומנדו:

- 1. תפיסת הפעלת הקומנדו - יצירת שפה משותפת ואחידה:**
 - א. הגדרה כאגד קומנדו (ולא כחטיבה או עוצבה). הדיוק הסמנטי משפיע באופן ישיר על מימוש תפיסת ההפעלה ועל המהות: איגוד של כמה יחידות תחת מפקדה אחת לצורכי בניין כוח ופז"ש, תוך שמירה על עצמאות מבצעית וייחוד של כל אחת מהיחידות (בדומה להפעלת רגימנט הריינג'רס ה-75 המצוינת לעיל).
 - ב. תפקיד מפקדת האגד בשגרה -
 - 1) בניין כוח, בדגש על תקינה ואמצעים.
 - 2) הנבטת מבצעים.
 - 3) תכנון אופרטיבי.
 - ג. תפקיד מפקדת האגד בחירום -
 - 1) שילוח היחידות ומתן מעטפת לוגיסטית תומכת.
 - 2) פיקוד ו שליטה על כמה פעולות קומנדו בלחימה (בדומה למפקדת הכא"ם בחיל האוויר).
 - ד. תיקוף תפיסת הפעלה לכל אחת מהיחידות.
- 2. תוכנית עבודה להשלמת תהליך ההקמה:**



תרי"ח אגוז, מרס 2021. ככל שעל יותר שאלות נשיב ב"גם וגם" או ב"ייתכן תרחיש כזה וגם תרחיש אחר", כך תגבר המבוכה בקרב המפקדים הזוטרים והבכירים כאחד. צילום: דו"ץ

אף כי יותר מ-20 שנה חלפו מאז תחילת התהליך של הקמת הגדס"רים, עדיין רבות אי-ההסכמות כמעט בכל תחום בבניין הכוח ובהפעלת הכוח, ואם לא נעצור ונתכנן את התפיסה והייעוד של חטיבת הקומנדו, ייתכן שגם בעוד עשור ייכתבו דברים דומים. אין ספק שניתן למצות טוב יותר את יכולות יחידות הקומנדו באימונים ובלחימה, אם רק נשכיל לגבש הנחיה מחייבת חדה וברורה בנוגע לחטיבת הקומנדו. לצורך כך עלינו לענות באופן ברור, בין היתר, על השאלות המרכזיות: האם המסגרת האחדה תפעל כחטיבה או כאגד כוחות מיוחדים? האם תהיה ממוקדת בבניין כוח או בהפעלת כוח? האם תפעל בגזרה חטיבתית או אחרת? האם תהיה כפופה למפקדת אוגדה או למפקדה ראשית? האם תפעל באמצעות צוותים קטנים או בכוחות מבצעיים יחידתיים?

ככל שעל יותר שאלות נשיב ב"גם וגם" או ב"ייתכן תרחיש כזה וגם תרחיש אחר", כך תגבר המבוכה בקרב המפקדים הזוטרים והבכירים כאחד. יש להגדיר את הדברים באופן ברור וליישם בהקדם, ולא להמשיך באופן שבו "התגלגל" תהליך הקמת הגדס"רים, שלמעשה לא נגמר עד עצם היום הזה. אל לנו לחזור על הטעות המשותפת להקמת שתי המסגרות ולהיקלע לתהליך ארוך ולא ממוקד, אשר יוביל לפגיעה באפקטיביות האדירה הטמונה בהפעלתן באופן הראוי.

אנו מודים לסא"ל (מיל') ליאת שמש על העזרה הרבה ועל העצות בכתיבת המאמר, ולמר גל פרל פינקל על הערותיו המועילות.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

להקדיש זמן ומשאבים לשילוב המפקדים, הסברת הרציונל, חיבור לתמונה הרחבה, הצגת הרווחים הצפויים מהתהליך לצד האתגרים שבו ויצירת אמונה בצדקת הדרך.

סיכום

השתנות היא יכולת הכרחית לכל ארגון, ולצה"ל בפרט. קיים מתח מתמיד בין הרצון להשתנות מהר ובאופן רלוונטי, ובין משך הזמן הדרוש להטמעת שינוי. ככל הנראה, גם בשינויים שעתידים לבוא, הרעיון שאיתו יצאו לדרך יהיה לאו דווקא בדמות התוצר הסופי. ואולם אם נשכיל להשקיע את הזמן והקשב הנדרשים עוד בשלבים הראשונים של התהליך - בהם עיצוב התפיסה המבצעית, הגדרת היתרון היחסי והתאמת התהליך לתרבות הארגונית ולהיבטים ה"רכים" של השינוי, אין ספק כי התוצאה הסופית תהיה מיטבית.

מבחינת הגדס"ר עולה כי אף שהוא אינו בנוי כגדוד מתמרן ויכולותיו המקצועיות שונות, פועלים גדודי הסיור בבט"ש ובחירום באופן דומה לשאר הגדודים בחטיבות. ניכר שאם לא נלמד מתהליכי הקמת הגדס"רים ולא ניישם את הלקחים מתהליך ההקמה של הקומנדו, ייתכן כי לא ירחק היום שבו תופעל חטיבת הקומנדו כחטיבת חי"ר מתמרנת לכל דבר ועניין. ייתכן מאוד שאם תהליך הקמת הגדס"רים היה נשען על תפיסה בהירה ומתנהל באופן מקצועי יותר, האפקטיביות המבצעית שלהם במבצעים האחרונים הייתה גבוהה הרבה יותר. באותו אופן, אם נדייק ונטייב כיום את המשך תהליך הקמת הקומנדו, ייתכן כי הוא יביא ערך מבצעי גבוה יותר במלחמה הבאה.



שרון ואמר לפלסטינים 'רבותיי, קודם כול ביטחון. לא נדבר עד שלא יוסדר נושא הביטחון'."

איך זה משפיע על תפקודו של רמטכ"ל שבספטמבר שומע כך ובפברואר שומע אחרת? איך הוא עושה את המפנה החד ומכין את הצבא בהתאם למדיניות?

"ההתנהלות הייתה מורכבת. פעלנו באופן אינטנסיבי בתוך שטחי A, אבל לא הורשינו להישאר שם. בחודשים אפריל-מאי 2001 ירו מרגמות על שדרות מתוך רצועת עזה - מה שנחשב לאירוע מכונן - וקיבלנו אישור מדיני להיכנס לצפון הרצועה, אזור בית חנון, לעצור את משגרי המרגמות ולשהות שם בשטח לפרק זמן מסוים. אגב, הייתה באותה תקופה גם חזית תקשורתית. מאו"ג עזה, תא"ל יאיר נווה, התראיין ונשאל עד מתי יישארו הכוחות ברצועה, ובתגובה ענה את התשובה הטובה ביותר שהוא יכול לתת: "ככל שנידרש". למוחרת הורו האמריקנים לראש הממשלה להוציא את כוחות צה"ל מרצועת עזה. צריך להבין שהעובדה שיש אזורי A השייכים לפלסטינים היא טאבו מבחינת האמריקנים ומדיניות המערב. אתה לא נכנס אליהם, ואם יש לך איזו בעיה עם מחבל - היכנס, קח אותו וצא החוצה. מנגד, אנחנו רצינו להישאר בתוך שטחי A. השינוי שחל בתקופתו של שרון היה שהפעילות נעשתה אינטנסיבית יותר, אבל עדיין נעה בין הפסקות אש, ניסיונות לחזור למשא ומתן ופעולות התקפיות של צה"ל."

"היינו מוכנים במחצית שנת 2000, ובאפריל אותה שנה ערכנו 'משחק מלחמה'. לעיתים הקצינים בכל הדרגים תוהים למה אתה עושה משחקי מלחמה דווקא עכשיו. בכל זאת התקשתי על ההכנות האלה ועל משחק המלחמה. שם נבנו התובנות וחלק מהתו"ל מול הסכנות שאליהן אנחנו צריכים להכין את דרך הפעולה שלנו"

מתי אתה כרמטכ"ל אומר שצה"ל ערוך לצאת למבצע? שצה"ל היה ערוך כבר משנת 2000.

מבחינת הכשירות, איך אתה בודק מתי צה"ל יכול לקבל אור ירוק מבחינתך?

"היינו מוכנים במחצית שנת 2000, ובאפריל אותה שנה ערכנו 'משחק מלחמה'. לעיתים הקצינים בכל הדרגים תוהים למה אתה עושה משחקי מלחמה דווקא עכשיו. צריך לזכור שבאותה תקופה היינו ערב לפני היציאה מלבנון. בכל זאת התקשתי על ההכנות האלה ועל משחק המלחמה שנקרא 'הילוך קדמי'. שם נבנו התובנות וחלק מהתו"ל מול הסכנות שאליהן אנחנו צריכים להכין את דרך הפעולה שלנו. 'הילוך קדמי' לקח אותנו קדימה בכל הנוגע להבנה האסטרטגית בפני מה אנחנו עומדים וכיצד צה"ל צריך לפעול."

ברשותך אחזור להערכת המודיעין ב-2000, שבה המודיעין דייק לנו את לוחות הזמנים. הגורמים באמ"ן טענו שההסלמה



ד"ר אמיר גילת, מפקד מערכות

למבצע - תקופת 'גאות ושפל', שהייתה סוג של מלחמת התשה. על כל התהליך של הלמידה, של ההכנות והדרך שבה יצאו מפקדי צה"ל למערכה הזאת ולחמו בה. אין עיר אחת הדומה לאחרת, ואין מחנה פליטים אחד הזזה לאחר. יש להבין ש-50 אלף חיילים בסדיר ובמילואים נכנסו תוך שבוע לערים, למחנות הפליטים ולקסבות הצפופות - אזור בנוי הנחשב לאחד המאוכלסים בעולם."

מה היה תפקיד אמ"ן בהכנות למבצע?

"המודיעין השקיע מאמץ רב בניסיון להבין את יו"ר הרשות הפלסטינית, יאסר ערפאת, ואת המנהיגות של הרשות באותה עת, שהייתה בעיצומו של תהליך שלום. ב-1993 חתמנו על הסכמי אוסלו, וכתוצאה מכך הייתה תקווה ואמונה שהולכים לסוג של פרדיגמה שבקצה שלה הסכם שלום. הדרך של המנהיגים שלנו הייתה נכונה, אבל בפועל הם טעו באיש. בעודו רץ לפסגה כזו או אחרת, האיש הכין מהלכים כדי לפגוע בלב ליבה של האוכלוסייה הישראלית, לפגוע בכושר העמידה של ישראל, להעמיד אותה במבחן. הוא בנה צבא טרור."

כלומר אילולא המבצע היינו עדים להתרחשויות קשות יותר?

"בהחלט. ערפאת הלך בדרך שלו בצורה חמקמקה. מצד אחד פגש בראש הממשלה אהוד ברק בארצות-הברית תחת מטרייתו של הנשיא האמריקני ביל קלינטון, ומצד אחר תכנן להביא לחופי עזה את אוניית הנשק קארין איי, ולהוסיף 50 טון של אמל"ח לעימות המזוין. ב-1999, במסגרת הערכת המודיעין, אמרו לי באמ"ן שיש סיכוי גבוה להסלמה בשנת 2000 - שנת ההכרעה שתקבע אם יהיה הסדר אם לאו. אם לא יהיה הסדר - תהיה פה מציאות של אש. פרט להערכת המודיעין, המפקד צריך לשקול את כל הנתונים על סמך ניסיונו, ולחשוב כיצד לפעול באופן אסטרטגי."

מי בעצם דחף למבצע, הדרג הצבאי או המדיני?

"עוד לפני שיצאנו למבצע ביקשתי מברק תוספת תקציב. הוא השיב שאין תקציב, ואף שצה"ל עומד בפני קיצוץ נוסף בשל ההליכה להסדר מדיני. כתוצאה מכך הייתי צריך להחליט החלטה אסטרטגית בנוגע להתרעה שקיבלתי מאמ"ן, והחלטתי על קיצוץ רוחבי בצבא. גייסנו קרוב למיליארד שקלים מתוך צה"ל."

כדי לנתב אותו להיערכות למלחמה בטרור?

"חד משמעית. צריך להבין שהדרג המדיני לא קיבל את ההערכה של אמ"ן, והוא היה נעול על התהליך המדיני. זאת כמובן זכותו. באותה תקופה לא הייתה בישראל יציבות שלטונית. ממשלת נתניהו התחלפה בממשלת ברק, וזו התחלפה בממשלת שרון. בעוד אצל ברק היה משא ומתן אינטנסיבי לכיוון הסדר, הגיע

מראמאללה. בליל 29 במרס כיתרנו את ערפאת במוקטעה, השתלטנו על ראמאללה וגייסנו מילואים לכל שטחי יהודה ושומרון. בשל הפעולה הממושכת ביקשתי מהדרג המדיני ארכה של ארבעה שבועות ושהאחריות הביטחונית שיש לנו באזורים הכפריים בשטח הפלסטיני תהיה דומה גם בשטחי A כדי שנוכל לפעול שם ברצינות."

יש מבחינתך אירוע או קרב מסוים במבצע שבראייה של המקצוע הצבאי הוא דוגמה לתעוזה, לנחישות, לחשיבה מחוץ לקופסה?

"כל החטיבות שלנו פעלו באומץ ובהצלחה גדולה, וכל אחת מהן הפעילה מול היעדים שלה חשיבה מחוץ לקופסה. לדוגמה חטיבת הצנחנים תחת פיקודו של אל"ם אביב כוכבי. הם נכנסו למחנה הפליטים בלאטה, עוד לפני 'חומת מגן', ואחרי כן פעלו בשכם. הרעיון שלהם היה להיכנס דרך הקירות, ולא לעבור דרך הסמטאות והרחובות שהיו ממולכדים וממוטענים. הרעיון היה נועז, ובעיקר חסך בחיי אדם – קודם כול של כוחותינו, אבל גם של הפלסטינים. דוגמה נוספת היא חטיבת גולני שהשתמשו באכזריות כדי להיכנס לשטח ולהגיע קרוב מאוד ליעדים מכמה כיוונים בסערה. חטיבת הנח"ל פעלה בסגנון משולב ודומה וכך גם חטיבת גבעתי ברצועת עזה."

הייתה כאן הכרעה שאינה רק פיזית במובן של הניצחון של כל יחידה וכל חייל במפגש עם האויב, אלא גם בתודעה של הציבור הפלסטיני - ברגע שישראל מחליטה שהיא עם הגב אל הקיר ואין לה ברירה - היא נלחמת, ויודעת להילחם

איך נראה צה"ל לאחר "חומת מגן"?

"דבר ראשון, נתנו לנו את האפשרות להכריע. בסוף המבצע, לכל מקום שצה"ל נכנס הוא הכריע. הדבר השני הוא שהייתה כאן הכרעה שאינה רק פיזית במובן של הניצחון של כל יחידה וכל חייל במפגש עם האויב, אלא גם בתודעה של הציבור הפלסטיני – ברגע שישראל מחליטה שהיא עם הגב אל הקיר ואין לה ברירה – היא נלחמת, ויודעת להילחם. זה היה מסר חשוב ביותר, מכיוון שאחרי הנסיגה מלבנון מזכ"ל חזבאללה חסן נצראללה טען כי ישראל חלשה. ניפצנו את המטאפורה הזאת, מה שנתן לדרג המדיני את האפשרות לבוא ולהחליט על בניית גדר ההפרדה. יום לאחר 'חומת מגן' החלטנו לבנות את הגדר, מה שסייע בהמשך להגנה על אזרחי ישראל מפני הטרור."

מפקדי השטח של היום היו ילדים במהלך המבצע. מה עליהם ללמוד ממנו בן של המקצוע הצבאי?

"הם צריכים ללמוד את התכלית האסטרטגית, ולגזור ממנה את כל המטרות והיעדים של הצבא. בסופו של דבר המפקדים ביחידותיהם הם שומרי הסף של ישראל, ואם אתה מוכן – גם אם המודיעין לא התריע ולא הייתה לך את פיסת התצ"א האחרונה שהיית זקוק לה כדי לנצח – האימונים יספקו לך את היכולות הנדרשות."

לי הרל"ש שלי, סא"ל חגי מרדכי, פתק שעליו כתוב 'פיגוע תופת, מתאבד במלון פארק בנתניה, יש 30 הרוגים'. באותו רגע זה יוצר אצלך מערבולת של רגשות – הרי זה חג החירות של העם היהודי. המחשבה הראשונה שלי הייתה שישראל צריכה לקבל החלטה, עם לגיטימציה או בלעדיה. רשמתי אותה בפנקס שלי, ומאוחר יותר, כאשר דיברתי עם ראש הממשלה שרון ועם שר הביטחון פואד בן אליעזר, אמרתי: 'אריק, צריך לגייס מילואים ולהיכנס'. בתגובה הוא שאל אותי, בהלצה, 'מה, לא גייסתם כבר?'."

באותו רגע ידעת שהמילואים כשירים למבצע?

"לא רק שידעתי שהמילואים כשירים, אימנו עשר חטיבות מילואים במהלך שנה וחצי של 'גאות ושפל'. ביום-יום הטלנו עומס רב על הסדיר. באותה תקופה העברנו אותם ממודלים של שבעה חודשי אימונים וארבעה חודשי לחימה, למודל של שבעה חודשי לחימה ושלושה-ארבעה חודשי אימונים. את הניסיון הם רכשו בשטח בפעילות, והדבר הוכיח את עצמו. בסופו של דבר עשר חטיבות מילואים סומנו לתוכניות של צה"ל, ואותן גייסנו. היחס של מדינת ישראל למציאות באותם ימים התבטא בגיוס המילואים – התייצבו 120%–130%, לא דבר של מה בכך. שאלו אותי מה נעשה עם כל אלה שסיימו את שירות המילואים שלהם ורצו להתנדב מחדש? הלא אין להם אפילו קיטבג בימ"ח. עניתי שלכולם תהיה עבודה, ונתתי הנחיה להחזיק את כולם. באותם ימים מי שמדד את תמיכת הציבור בצה"ל ובמבצע 'חומת מגן' מצא אחוזי תמיכה של למעלה מ-90%. העם הבין שצריך לעשות מבצע אחר."

מתי הבנת שמדובר במבצע ולא במלחמה?

"המלצנו לפעול רק ביהודה ושומרון, ואני מאמין שאילו היית מבקש לפעול גם ברצועת עזה במובן ההתקפי ואולי לעשות משהו בצפון היו שואלים שאלות, אבל בסופו של דבר היו מאשרים. חשבת שמכיוון שרוב הפיגועים באותה העת הגיעו משטחי יהודה ושומרון, עדיף שנתמקד ולא נגרור את ישראל למלחמה שהיא אינה צריכה. גם אם יקראו לזה מבצע מוגבל, והיקף המילואים יהיה שונה, אנחנו צריכים להתמקד כדי להסיר את הרעה הזאת של המתאבדים, ומנגד לא לגרור את ישראל להידרדרות אזורית. לכן המלצנו לפעול התקפית בכל העוצמה ביהודה ושומרון, לעשות סוג של מגננה התקפית. תקפנו מחרטות ויעדים אחרים שהפריעו לפעילות של צה"ל, ובפיקוד הצפון האסטרטגיה הייתה להגיב באופן מידתי אל מול אירועי חזבאללה."

למה אתה מתכוון באופן מידתי?

"אם יש אירוע אתה מגיב אליו, אבל לא בעוצמה שתגרור את הצפון למלחמה. חזבאללה הכינו לנו מארב אסטרטגי בדמות ירי פלאקים – סוג של טילים לטווח קצר. הם ניסו להיכנס למוצבי הר דב ולאזורים אחרים. בסופו של דבר היו כעשרים אירועים, אבל לא נכנסו ללבנון. פעלנו באופן מידתי ונבון שאפשר לנו לרכז את כל המאמצים ביהודה ושומרון. המקום הראשון שאליו כיוונו היה המוקטעה בראמאללה, כדי לבודד את ערפאת. שרון הודיע לאמריקנים שאין לנו ברירה אלא להיכנס לכל שטחי A, אבל הם ביקשו כמה דברים: לא לפגוע בערפאת, לא להיכנס למוקטעה ולא להוציא אותו



קריסת בירת הטרור: חטיבת יפתח בקרב בשכם במבצע "חומת מגן"

כיצד פועלת חטיבה במבצע? מאמר של סמח"ט יפתח במהלך "חומת מגן" על לקחים ומשמעויות מעצם ביצוע המשימה והשגת מטרות, על החוויה הבלתי אמצעית של המפקד בקרב, על רלוונטיות מודל "צבא העם" בהקשר המילואים ועל המשמעות התודעתית של המבצע



חפ"ק סמח"ט בליל הכניסה לקבר יוסף במבצע "חומת מגן". הנג"ח (נוהל גיוס חירום) מעמיד במבחן את כל ההכנות והתהליכים שטופחו בחטיבה במהלך השנים שקדמו למבצע. צילום: חיילי החטיבה

אורגניות: פלה"ס (הספקה), פלר"ק (רפואה), ופלק"ד (פלוגה קדמית, האחראית על חימוש ואחזקה). בתקופה שקדמה למבצע ביצעו חלק מיחידות החטיבה תעסוקה בגזרת שכם וגם אימון ייעודי ללחימה בשטח בנוי בצאלים. שנת תשס"ב (2002) הייתה שנת שיא באירועי טרור המתאבדים של האנתפאדה השנייה. בחודש הסמוך לפסח של אותה שנה (אדר-ניסן, מרס 2002) נהרגו בפיגועי התאבדות 131 חיילים ואזרחים. הפיגוע החמור מכולם היה בליל הסדר במלון פארק בנתניה. מחבל מתאבד מטול-כרם שהתחפש לאישה פוצץ עצמו במרכז האולם שבו שהו כמה מאות אנשים וחגגו את ליל הסדר. המטען היה רב-עוצמה, ומהפיצוץ נהרגו 30 איש ונפצעו כ-150. אירוע זה הביא למבצע "חומת מגן",

בפרוץ מבצע "חומת מגן" (פסח תשס"ב) שימשתי כסמח"ט יפתח 576, בפיקודו של אל"ם אורן בן ג'ויה. חטיבת יפתח הייתה חטיבת השריון מאוגדת יהודה 720 שהשתתפה במבצע "חומת מגן" כחטיבה אורגנית, בצק"ח בעדיפות שריון, עם אחריות גזרתית חטיבתית.

חטיבת יפתח הייתה חטיבת שריון מילואים ותיקה (החטיבה פורקה ב-2014), עם טנקי מג"ח 7 משודרגים ואיכות גבוהה של מפקדים וחיילים. הימ"ח (יחידת מחסני החירום) של החטיבה היה ממוקם במחנה ענתות שבבנימין. יחידות החטיבה ביצעו תעסוקות ואימונים בצורה סדירה במהלך השנים. נוסף על שלושת גדודי השריון האורגניים והפלוגות החטיבתיות, הפלס"ר, הפלחה"ן והפלח"ק, היו לחטיבה פלוגות לוגיסטיות



אליים (מילי) אליעזר שנוולר, קצין בשריון, קצין אג"ם, חונך פיקודי ומטכ"לי באיתמ"ר, סמח"ט יפתח במבצע "חומת מגן"

בלתי אמצעית עם העוצמה והייחודיות של מודל המילואים. גיוס המילואים למבצע היה בעיתוי מאתגר. החיילים ידעו שהולכים להילחם בשכם וללא ספק הבינו את משמעות הסיכון שיש במשימה. חיילי המילואים, בעלי משפחות וילדים ברובם, נדרשו לעזוב את משפחותיהם ולהתייצב ללחימה בעיצומו של חול המועד פסח, כשהילדים בחופשה בבית, כששוררת בעורף אווירה של הסתגרות וחשש בשל הפיגועים התכופים, ונוסף לכך גשם שוטף בכל הארץ. אציין שלמרות כל אלה הייתה חדווה מיוחדת במפגש בין האנשים בבוקר יום שישי, כשהחלה החטיבה בקליטת אנשיה וצידם ובארגון יחידות המשימה שלה. הייתה באוויר מן תחושה משפחתית, קרבה ורעות. זוהי חוויה שרק ביחידות מילואים ותיקות אפשר לחוות, ומי שלא היה שם לא יבין.

ברקע הגיוס ריחפו כמה סימני שאלה: מה יהיה היקף ההתגייסות? בשנים אלה היו מי שסברו שהיקף ההתגייסות של המילואים ביום פקודה יקטן בשל "התמורות הערכיות" שחלו בחברה הישראלית, ובמיוחד כשמדובר בלחימה בערי יו"ש, שהיו לגביה חילוקי דעות בחברה הישראלית. וכן עלתה השאלה: מה עלול להיות היקף הנפגעים? היו שטענו אז שלחימה בערי יו"ש ובסמטאות הקסבות תהיה כרוכה בעשרות נפגעים ואולי אף מאות.

שמטרתו להשתלט על הערים ביו"ש, לתפוס את מרכזי השלטון של הרשות הפלסטינית, להשמיד תשתיות טרור, להפעיל לחץ על הרשות ועל העומד בראשה ולהגן על האוכלוסייה הישראלית ולאפשר לה אורח חיים תקין.

כמה חודשים לפני המבצע הכין צה"ל את פקודת "שדה קוצים" למקרה שיידרש להשתלט על ערי יו"ש. במסגרת פקודה זו חטיבת יפתח הייתה אמורה להשתתף בכיבוש טול-כרם. החטיבה נערכה לכך על-ידי הכנת תוכניות וסיורי קו. אולם לאחר שהוחלט לצאת למבצע "חומת מגן", הונחתה החטיבה להשתתף בכיבוש שכם.

למבצע גויסו כחמש אוגדות – כ-20,000 חיילי מילואים – היקף חסר תקדים שלא גויס מאז מבצע "שלום הגליל", 20 שנה לפני כן. במהלך המבצע השתלט צה"ל על כל העיירות והערים ביו"ש, פגע בתשתית הטרור ופירק את גורמי הטרור החמושים של הרשות הפלסטינית ואת חמאס מנשקם. המבצע השיג את מטרתו, החזיר לצה"ל את השליטה הביטחונית בשטח ויצר מפנה אסטרטגי ותודעתי. בעקבותיו הוכרעה האנתיפאדה השנייה, והיקף הטרור צומצם. פרט להישגים אלה, למבצע היו הישגים חשובים נוספים שצריך לתת עליהם את הדעת בשל השלכותיהם העתידיות.

במאמר זה על השתתפות החטיבה ב"חומת מגן" אני מבקש להצביע על לקחים ומשמעויות מעצם ביצוע המשימה והשגת מטרת המבצע, על החוויה הבלתי אמצעית שלי כמפקד, על רלוונטיות מודל "צבא העם" של המילואים ועל המשמעות התודעתית של המבצע.

גיוס והתארגנות בעיתוי מאתגר – מודל "צבא העם"

נג"ח (נוהל גיוס חירום) ביחידות המילואים מעוגן בפקודה יחידתית. תהליך הגיוס בחירום, ונוהל הקרב, נועד להכין את היחידה למשימה בזמן הקצר ביותר. בחטיבת מילואים משמעותו ליצור מעבר חד משגרה אזרחית להתנהלות מבצעית מלאה. לצבור את הכוח, להצטייד, להוציא את הרק"ם מהחסנה יבשה, את הזיוד, הנשק והציוד מהמחסנים וחלק מהתחמושת מהבונקר, כל זה במקביל לנוהל קרב מלא לקראת המשימה. זהו תהליך מורכב שיש לנהל בצורה מקצועית מיומנת ומבוקרת, בכמה ערוצים במקביל. הנג"ח מעמיד במבחן את כל ההכנות והתהליכים שטופחו בחטיבה במהלך השנים שקדמו למבצע: את הנחות העבודה, התוכניות, האימונים, משאבי האנוש ורוח היחידה.

עבורי זו הייתה ההתנסות הראשונה בנג"ח כמפקד. עד אז הייתי רק עד לכך, מן הצד, במלחמת לבנון הראשונה. אולם שנים רבות של פיקוד והתנסות מבצעית יצרו את התשתית המקצועית להתמודדות עם המשימה, שהייתה בה התחככות

עבורי זו הייתה ההתנסות הראשונה בנג"ח כמפקד. עד אז הייתי רק עד לכך, מן הצד, במלחמת לבנון הראשונה. אולם שנים רבות של פיקוד והתנסות מבצעית יצרו את התשתית המקצועית להתמודדות עם המשימה, שהייתה בה התחככות בלתי אמצעית עם העוצמה הייחודיות של מודל המילואים.

תהליך הגיוס אותגר גם מכך שבשבת המשק והתעשייה סגורים, והיה פער באספקת המזון ליחידות המתגייסות. נוסף לכך היה חוסר במזון כשר לפסח, והיה חוסר גדול במצות. בשל מזג האוויר הסוער לא התאפשר להכין את הטנקים בשטחי היערכות הבוציים או לפרוס בהם את החיילים, כפי שתוכנן, והיה צורך במענה לשהיית החיילים בימ"ח: קורת גג, שירותים ועוד.

כבר בליל שבת התרכזו כמעט כל הלוחמים. ירדתי לשטחי ההתארגנות עם סמח"ט ב' כדי לבחון את הגיוס מקרוב, ואז התברר שההתייצבות הגיעה ליותר מ-100%, נתון מעודד שהשרה ביטחון. עם זאת אחוז ההתייצבות הגבוה יצר חוסר ציוד בסיסי למתגייסים.

הכנת הרק"ם ואימון ייעודי

שלב מקדמי בתהליך הכנת הרק"ם הוא פתיחת החסנה היבשה של הרק"ם החטיבתי בימ"ח של הטנקים, הנגמ"שים והג'יפים (כ-150 כלים). כחלק מלקחי מלחמת יום הכיפורים, הכלים פרוסים על פני שטח גדול בימ"ח ומאוחסנים בצורה אטומה ומפוקחת. הם מטופלים בצורה תקופתית ומוכנים ליציאה מיידית לקרב. השלב הראשון לקראת הכנסתם המהירה

לכוננות מלאה הוא פתיחת ההחסנה היבשה. זהו תהליך בפני עצמו, שחייב להיעשות במקצועיות ובזמן קצר. ראוי לציין שכל הטנקים שנפתחו נמצאו כשירים והניעו מייד ללא תקלות מהותיות. עובדה זו אינה מובנת מאליה, והיא מלמדת על הטיפול המקצועי של צוות החימוש החטיבתי במהלך השנים בפיקודו של רנ"ג אבי אזוד. על רקע הדין לאחרונה לגבי הימ"חים¹, יש להדגיש את החשיבות של איכות כוח האדם וההקפדה על אחזקת הכלים. הם הערובה לכשירותם בשעת חירום.

תהליך האימון הייעודי כלל אימון רענון והכשרה לצוותים בנוי מוסא כדי לשפר את הכשירות של חיילי המילואים לקראת המשימה. הכנו את צוותי הטנקים להתמודדות עם תנאי לחימה שאינם מורגלים להם באימונים השגרתיים – שהייה ממושכת ברק"ם, חילוצים ממוגנים, ולחימה בשטח בנוי בצפיפות ב"מדפים סגורים", מצב שנועד להגן מצליפה ומקשה על המפקד לשלוט על המרחב ומקשה על הפו"ש. חיילי המילואים הוותיקים הסתגלו בצורה מהירה לאילוצי המשימה, פעלו ברמה גבוהה ואף גילו יוזמה ויצירתיות. רק לפרקים במהלך הפעילות יצאו טנקים בודדים למקום מוגן מחוץ לעיר להתאוררות קצרה מהשהייה הממושכת בטנקים הסגורים. ההתייצבות של למעלה מ-100% יצרה ביחידות דילמה נוספת: את מי לצוות על הטנקים ואת מי מתוכם לאמן – את הוותיקים מאוד, שמפאת גילם כבר לא השתתפו במילואים בצורה סדירה, או את הצעירים יותר, שהיו מוכרים פחות ביחידתם.

ההתייצבות של למעלה מ-100% יצרה ביחידות דילמה נוספת: את מי לצוות על הטנקים ואת מי מתוכם לאמן – את הוותיקים מאוד, שמפאת גילם כבר לא השתתפו במילואים בצורה סדירה, או את הצעירים יותר, שהיו מוכרים פחות ביחידתם

נוהל הקרב

כבר בבוקר יום שישי נפתח חמ"ל תכנון בלשכת המח"ט, והתחיל נוהל הקרב עם קבלת פקודת התראה תחת אוגדת האם, בפיקודו של תא"ל עמוס בן אברהם. החטיבה נדרשה להתכונן למשימה החדשה בגזרת שכם, במקום בטול-כרם, כפי שתוכנן ב"שדה קוצים", להצטייד בעזרים וללמוד את האיומים ואת השטח. המתבונן מהצד יכול לראות איך ברגע אחד אנשי המילואים "עולים על מדים" ונכנסים כל כולם במיומנות ובמקצועיות לנוהל הקרב ולתכנון, כאילו זה היה עיסוקם היחיד בכל שנותיהם. הם מביאים לידי ביטוי את הניסיון המבצעי שצברו במהלך שנים רבות, ואין ספק שהם מביאים גם ערך מוסף מעיסוקיהם בחיים האזרחיים. במהלך התכנון הושקע מאמץ רב להשיג מודיעין על דפוסי ההתארגנות של המחבלים בעיר ועל מיקום מדויק של המטענים שהונחו לאורך הצירים. במקביל כבר בשעות הצוהריים המוקדמות התקיימה קפ"ק 1. במהלך כל התכנון המפקדים קיבלו עדכונים מגורמים שונים. כבר בשלב מוקדם הופרש גדוד 445 של החטיבה לטובת הלחימה בגזרת חטמ"ר יהודה.

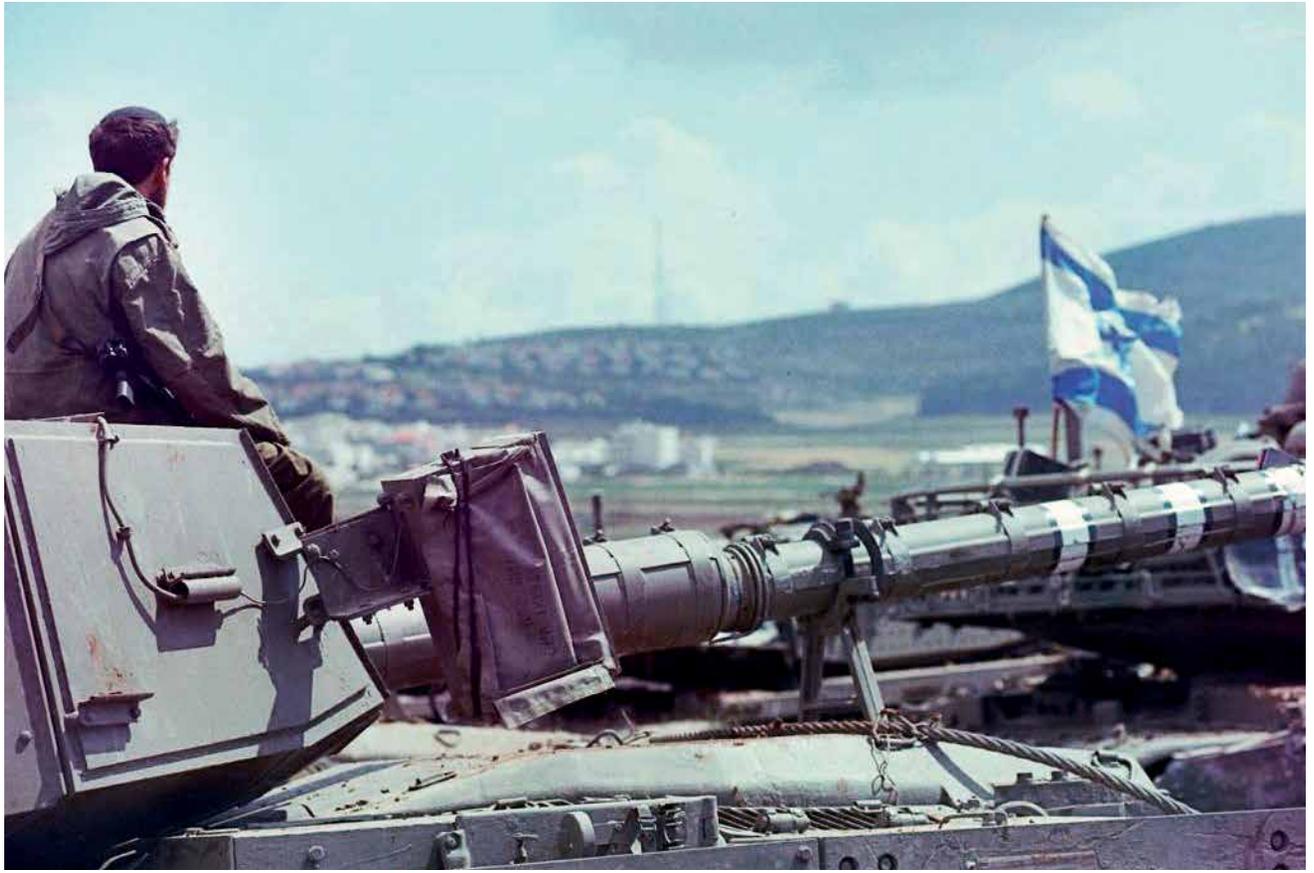
במהלך נוהל הקרב הגזרה הפיקודית של פיקוד המרכז חולקה לשתיים – אוגדת איו"ש קיבלה את הגזרה הצפונית ואוגדת יהודה את הדרומית. המשימה של החטיבה עברה לפיקוד של אוגדת איו"ש בפיקודו של תא"ל יצחק (ג'רי) גרשון וקיבלה דגשים חדשים. ההשתלבות של מפקדי המילואים בתוך האוגדה הסדירה הצריכה להסתגל באופן מהיר גם לשפה מבצעית משותפת מקומית שהתפתחה במהלך השנים באוגדה, שכללה מערכת מושגים מיוחדים ותרגולות. במהלך קפ"ק 2 הציג אורן המח"ט את משימות החטיבה וכלל בהם גם את ההשתלטות על קבר יוסף. מפקד האוגדה העיר שהמשימה אינה כלולה בפקודה. והמח"ט התעקש שמדובר באתר שנכבש באירועי ספטמבר 2000 שיש לו משמעות לאומית.

ניוד החטיבה והיערכות בשטחי הכינוס

ניוד החטיבה ממחנה ענתות לשטחי הכינוס וההיערכות של יחידות המשנה באזור שכם (מרחק של בין 60 ל-80 ק"מ) התרחשו ביום שלישי, 2 במאי, והיו כמו מבצע מורכב בפני עצמו. יש נטייה לחשוב שניוד הוא מבצע לוגיסטי בלבד, אך מדובר במבצע אג"מי לכל דבר – גם מבחינת ההיערכות למבצע והשלכותיו וגם מבחינת הצורך לאבטח את השיירות, שעברו בצירים בכפרים ולצידם, מחשש לניסיון פיגוע ראווה ברק"ם. היה צורך לנייד בצורה סדורה ומתועדפת את החיילים ואת הרק"ם הציוד והרכב הקל, שזה עתה יצא מהימ"ח, כדי להפחית עומס ופקקים בצירים, לנהל את ההעמסות בהתאם לתעדוף בגלל מגבלת תנועה בתוך הימ"ח ולפרוק את הרק"ם בשטחי ההיערכות לפי הגדודים והיחידות, במקום הנכון ובזמן, כדי לא לעכב את המוביל לסבב הבא. סט המובילים המיושן שהוקצה למשימה לא התאים לגמרי לצירים. ההעמסה הייתה צריכה להתבצע מתוך הימ"ח, משום שמחוצה לו בשטחי ההיערכות המתוכננים היה בוץ עמוק.

גדוד 480, שיועד לחלק הצפוני של הגזרה, התמקם באזור התעשייה של היישוב אלון מורה. גדוד 7001 בכניסה הדרומית של שכם. הפלחה"ן והפלוגות הלוגיסטיות באזור מחנה חורון הסמוך לעיר. מפקדת החטיבה, ולצידה הפלחי"ק והפלס"ר, היו אמורים להיערך באזור תל כביר הצופה על העיר מצפון מזרח, אולם מזג האוויר הסוער לא אפשר להיערך שם. פניתי לראש ישיבת אלון מורה הרב אליקים לבנון, וביקשתי את עצתו. הוא נידב לנו את כל הקמפוס של הישיבה, ששהתה באותם ימים בחופשת "בין הזמנים" – חדרי מגורים, חדר אוכל ומטבח, כיתות לתדרוך, ואף אולם גדול, ששימש בעבר כבית מדרש, שבו הקמנו חמ"ל אחוד של מפקדת החטיבה, תוך שאנו מעלים על המדשאה את הנגמ"שים ומקרבים אותם לחלונות כדי להשתמש במערכות הקשר שלהם מתוך החמ"ל. בחדר הצדדי לאולם הקמנו גם חמ"ל מודיעין ממודר. הכנסת האורחים הזו אפשרה תפקוד מלא של המפח"ט, למרות מזג האוויר הסוער, וייעלה את תהליכי התכנון הסופיים, את ניהול הקרב ואת עבודת המטה.

שכם הייתה "בירת הטרור" של יו"ש, והתבצרו בה אלפי חמושים מכל הארגונים. מפלגי הפת"ח, החמאס והג'יהאד האסלאמי. איני יודע אם מישוהו חקר באופן מודיעיני מקצועי את ההיגיון שעמד ביסוד ההיערכות של החמושים בשכם ערב המבצע, ומה הייתה שרשרת הפיקוד והשליטה. אולם ניתוח



היערכות צה"ל לקראת המבצע. הבנו שהחמושים בשכם מבקשים להפוך אותה לסמל לניצחון ההתנגדות הפלסטינית על צה"ל. צילום: דו"ץ

כלל גזרה הוקצתה חטיבה. הגזרה של החטיבה שלנו הייתה החלק המזרחי של שכם, ובכללו קבר יוסף ומחנות הפליטים בלאטה, עסכר ושכונת מסאכן אל-שעביה. חטיבת גולני בפיקודו של אל"ם משה (צ'יקו) תמיר בגזרת מרכז העיר ואזור הקסבה. וחטיבת הצנחנים הסדירה בפיקודו של אל"ם אביב כוכבי בגזרת החלק המערבי ומחנה הפליטים עין בית אל-מאא'. לחטיבה שלנו הוקצו גם פלוגות סדירות מגולני וצנחנים, כלי צמ"ה, יעל, צלפים וקציני אוכלוסייה.

שכם הייתה שונה משאר הערים ביו"ש. כבר בכניסה לעיר וברחוב הראשי, שקודם לכן היה אוטוסטרדה עם ארבעה מסלולים, נראו מחסומים של סוללות עפר ומטענים. החמושים התבצרו בעיקר בשטח הבנוי הצפוף בחסות הסמטאות, במחנות הפליטים ובקסבות

היערכותם ערב המבצע, כפי שעלה ממראה העיר, מורה ששכם הייתה שונה משאר הערים ביו"ש. כבר בכניסה לעיר וברחוב הראשי, שקודם לכן היה אוטוסטרדה עם ארבעה מסלולים, נראו מחסומים של סוללות עפר ומטענים. החמושים התבצרו בעיקר בשטח הבנוי הצפוף בחסות הסמטאות, במחנות הפליטים ובקסבות. היה ניכר ששכם התכוננה לאפשרות שצה"ל יכבוש אותה, והיא נערכה לכך באמצעות הגנה מרחבית עם מאפיינים של התבצרות והיגיון מבצעי מסדר ואחוד, ולא טרור ספורדי. כמו כן היה ניכר שארגוני הטרור התכוונו להפתיע את כוחות צה"ל על-ידי מטענים נגד אדם ונגד רק"ם, בהשראת חזבאללה בלבנון או בהשראת מטעני הגחון בעזה, תוך כדי צליפה בנשק קל.

הבנו שהחמושים בשכם מבקשים להפוך אותה לסמל לניצחון ההתנגדות הפלסטינית על צה"ל, להצליח להרתיע ולמנוע מצה"ל לפרוץ לתוכה. ואולי רק להשיג תמונות ניצחון של כלי רק"ם צה"ליים מפויחים ברחובות.

ניהול הקרב, ההפתעה ופירוק הרעיון המסדר של ההגנה

ההתנהלות המבצעית של החטיבה הפתיעה את חמושי שכם וגרמה לפירוק הרעיון המסדר של ההגנה שלהם. התוכנית של כיבוש העיר הייתה בנויה על חלוקה לשלש גזרות,

ההשתלטות על העיר הייתה אמורה להתבצע בליל שביעי של פסח, אולם היא נדחתה ב-24 שעות בגלל זמן ההתארגנות שנדרש לחטיבת הצנחנים, שעברה מגזרת ראמאללה. העיכוב היה לטובה ואפשר לנו לשפר את התשתיות של



כוח שריון בשטח בנוי. טכניקת הלחימה של גדודי החטיבה הפתיעה את החמושים ופירקה את היגיון ההיערכות ההגנתית שלהם לקראת הכניסה של צה"ל. צילום: דו"ץ

של צה"ל: המיגון של הטנקים והלחימה בתאים סגורים הגנו על החיילים מפני מטענים שהושלכו מהקומות הגבוהות של הבתים ומפני אש הנק"ל המדויקת שירו החמושים על הטנקים של החטיבה כבר מרגע הכניסה לעיר, בעיקר מהאזור הבנוי של מחנה בלאטה; כוחות ההנדסה ו־9 הובילו את הכוחות ונטרלו את האפקט של המחסומים והמטענים שהיו מוסלקים על הציר ובמעבירי המים; טנקים ירו פגזים על מכולות ועל רכבים ישנים שנחשדו כממולכדים; כוח צה"ל ירה לעבר מקורות ירי שזוהו באמצעות מערכות ראיית הלילה; הכניסה המסיבית של טנקים ורק"ם לרחוב הראשי של העיר ושכונותיה יצרה אפקט של "הלם ומורא". כתוצאה מכך מרבית החמושים ברחו מערבה, אולם שם הם נאלצו להילחם נגד שתי חטיבות החי"ר, גולני והצנחנים, שפעלו שם במקביל.

לאחר לחימה עזה שארכה כמה שעות ופגיעה בחמושים רבים, השתלטה החטיבה על הגזרה המזרחית של שכם, ו"בירת הטרור" קרסה. בכך הושגה הכרעה, וכל זאת ללא נפגעים בנפש, למעט פצוע אחד, איש צוות טנק, מירי דו־צדדי.

קרב ההשתלטות על שכם מול ההיערכות המסיבית היה אחד הקרבות המוצלחים ביותר במבצע. להערכתי הוא לא נחרת בתודעה הציבורית בגלל הקרב הקשה שהתרחש באותם ימים בג'נין. הקרב הביא לידי מבחן את השילוב בין צק"ח בפיקוד מילואים לכוחות חי"ר סדירים. כמו כן נבחנה האפקטיביות של הפעלת צק"ח בעדיפות שריון בשטח בנוי, עם היתרונות שיש

החמ"ל, את ההיערכות של הגדודים וציוותי הכוחות למבצע, ולחדד את הפקודות.

בשלב המקדים גדוד 480 התקדם לקצה הצפוני של שכם, סמוך למחנה עסכר ושכונת מסאכן אל־שעביה, הקים מגן, שאויש על־ידי הפלחה"ן, וחסימה על כביש היציאה משכם לג'נין (כביש 60). כמו כן הגדוד הקים תצפית על ערוץ ואדי בידאן, היוצא צפונית מהעיר, כדי למנוע מחמושים לברוח.

קריסת בירת הטרור - השתלטות וכיבוש

בחצות 3 במאי החלה ההשתלטות על העיר באש באופן סימולטני על־ידי שלוש החטיבות בשלוש הגזרות.

בגזרה הצפונית גדוד 480 ועוד פלוגת גולני שנעו על אכזריות ממוגנות מצפון מזרח מערבה ודרומה עד הקסבה, ובכלל זה מחנות עסכר ושכונת מסאכן אל־שעביה. במקביל גדוד 7001 ועוד פלוגת צנחנים נעו בכביש הראשי מהכניסה הדרומית של העיר צפונה ובמורדות המזרחיים של תל א־ראס, תוך שהם מכתרים את מחנה הפליטים בלאטה.

בתחילת ההתקפה קרסה מערכת החשמל העירונית, ועל העיר נפלה עלטה, שיצרה סוג של הלם. את החושך האירו פיצוצי המטענים שהונחו על הצירים, בתוך משאיות תופת, על עצים, מכולות אשפה, ובמעבירי מים שעל הכביש.

טכניקת הלחימה של גדודי החטיבה הפתיעה את החמושים ופירקה את היגיון ההיערכות ההגנתית שלהם לקראת הכניסה



(מנהלת מרחבית) של חטיבה מרחבית אחרת, שבה מתקיימים במקביל גם מבצעים מטכ"ליים. בשלב מסוים לאחר כיבוש קבר יוסף החלו להיכנס לעיר חסידי ברסלב שביקשו להתפלל בקבר יוסף ללא תיאום, בלי להכיר את השטח ותוך סיכון חייהם. כל אלה חייבו תיאום הדוק בין כל הגורמים ששהו בעיר. אולם החיכוך יצר לא פעם אירועי "כמעט ונפגע", שרק בנס הסתיימו ללא נפגעים.

לצד הפעילות המבצעית נדרשה גם פעילות אחזקה ולוגיסטיקה. צוותי החוליות הטכניות נדרשו לא פעם לטפל בטנקים תקולים בתוך שטחים מאוימים וברחובות העיר. במהלך תקופה זו הצמידות של הפלך"ד והפלה"ס החטיבתיות האורגניות הייתה יתרון ניכר במענה לתקלות בדרג טיפול גבוה ולאספקת ציוד, דלק ומים.

הקרב הביא לידי מבחן את השילוב בין צק"ח בפיקוד מילואים לכוחות חי"ר סדירים. כמו כן נבחנה האפקטיביות של הפעלת צק"ח בעדיפות שריון בשטח בנוי, עם היתרונות שיש לטנק במיגון, בעבירות וכוח האש, ונבחנה אפקטיביות "ההלם והמורא" שיש בכניסה מסיבית של טנקים לרחוב ראשי של עיר

בתום חודש יצאנו משכם ונכנסנו לתהליך החזרת החטיבה לכשירות, שארך כשנה. החטיבה זכתה לשבחים רבים על השתתפותה במבצע, שלא נפלה ברמתה מהיחידות הסדירות שלחמו לצידה כתף אל כתף. זוהי עובדה חשובה, שכן יש המטילים ספק ביכולות המבצעיות של יחידות המילואים, ומפקקים באפשרותן להיערך ללחימה עצימה בזמן קצר ולבצע את המשימות ברמה שאינה נופלת מהיחידות הסדירות. לאחר המבצע המשיכו צה"ל והשב"כ לשהות באזור באופן המאפשר סיכול של פיגועים והתארגנויות טרור. המבצע הביא למפנה במגמת הטרור שהתגברה מאז פרוץ האנתפאדה השנייה. בימים שלפני המבצע התקיים פולמוס בשיח הציבורי אם ניתן להכריע את הטרור בכלים צבאיים. המבצע הוכיח שפעולה צבאית מושכלת ונחושה אכן יכולה להכריע את הטרור.

לטנק במיגון, בעבירות וכוח האש, ונבחנה אפקטיביות "ההלם והמורא" שיש בכניסה מסיבית של טנקים לרחוב ראשי של עיר.

טבע העימות והקרב על התודעה

בשיח שהתפתח עם כמה מפקדים על היקף הגיוס ומשמעותו המכרעת, טענתי שהמבצע הוכרע בליל הגיוס – עוד בטרם נורה הכדור הראשון; לפני המבצע הלוגיסטי המסובך של הסעת החטיבה עם הרק"ם שלה לפאתי שכם, ולפני שהסתיימה הפעולה המבצעית של כיבוש העיר וההתמודדות בשלום עם המטענים והצלפים הרבים שארבו לה. קביעה זו אינה מובנת מאליה לאנשי צבא שאינם יודעים לאפיין את טבע העימות שאנו מצויים בו. בלחימה רגילה מקובל לחשוב שהיקף הגיוס משפיע על הכרעת הקרב רק בצורה עקיפה – כמות הלוחמים משפיעה על העוצמה הצבאית, וזו מגדילה את סיכויי ההכרעה. אולם בסוג העימות שהיינו מצויים בתוכו היקף הגיוס של אנשי המילואים היה גורם מכריע באופן ישיר, משום שהוא מדד תודעתי להלכי הרוח ב"צבא העם", לאמונה בצדקת הדרך, לחוסן של החברה הישראלית ולנכונותה להילחם ולהסתכן כדי לשמור על האינטרסים החיוניים שלה.

האנתפאדה השנייה וסמיכותה לנסיגה מלבנון שיקפו אסטרטגיה פלסטינית שהתבססה על ההערכה ש"המוטיבציה הלאומית" של החברה הישראלית נשחקה, והנכונות להילחם ולסכן את החיים למען מטרות לאומיות אינה כפי שהייתה (נאום "קורי העכביש" של נצראללה). הפלסטינים ראו באנתפאדה השנייה מעין "מלחמת עצמאות". המודל שלהם היה הכרעה תודעתית ולא הכרעה צבאית, כמו הנסיגה החד-צדדית של ישראל מלבנון בשל לחץ של טרור מתמשך על-ידי מאות אחדות של לוחמי חזבאללה, ולא כתבוסה צבאית בפני מסה של כוחות צבאיים. גם ההבלגה והאיפוק לנוכח פיגועי ההתאבדות הקשים נתפסו בעיניהם כחולשה. על כן הם קיוו שהסלמת הטרור תשיג את המטרה גם ביו"ש.

היקף ההתגייסות הגדול של המילואים במבצע, עוד לפני הלחימה עצמה, היה הישג גדול בקרב על התודעה, משום שהוא סימן באופן ברור שהחברה הישראלית לא איבדה את נכונותה להילחם כדי להגן על ריבונותה. ההכרעה הצבאית במבצע "חומת מגן" השלימה את התמונה.

שהייה והכרעה

עם עלות השחר החלה החטיבה בהיערכות לשהייה מבצעית בעיר ולסריקה של אמל"ח ומבוקשים. במקביל המשיכו חטיבות החי"ר בגזרותיהן לסרוק מבית לבית בקסבה ובגזרה המערבית. תוך כדי הסריקות המשיכו לפגוע בחמושים ובתשתיות הטרור.

הלחץ המבצעי על החמושים הועיל. לאחר שלושה ימים נכנעו החמושים ומסרו את נשקם. בכך למעשה הושלמה המשימה. במהלך ימים אלה נכנסנו לקבר יוסף לראשונה מאז אירועי ספטמבר 2000. כמו כן סרקנו את המוקטעה של שכם ואספנו ממצאים בעלי ערך מודיעיני וממצאים מפלילים שלימדו על ההיערכות ועל הכוונות של החמושים והרשות.

השהייה של החטיבה בעיר נמשכה כחודש. היה בה מעין שגרת בט"ש עם סיורים כבדים וממוגנים של טנקים ונגמ"שים ברחובות העיר. זו הייתה מציאות מבצעית מורכבת: חטיבה עם כוחות לא אורגניים המקיימת פעילות מבצעית בגזרה מנמ"רית



גדוד ופלוגה בלחימה: מבצע "חומת מגן": מה ניתן ללמוד?

הסיסמאות של דבקות במשימה, פיקוד מכוון משימה, אומץ לב, אגרסיביות ונחישות בלחימה קרמו במבצע עור וגידים. הגדוד הפך, מקרב לקרב, למכונה אנושית יעילה, ערכית ומקצועית. הבסיס ליכולת הוא יסודות המקצוע, התורה הצבאית, ההבנה הטקטית ויכולת "האלתור המלומד". ללא מקצועיות של הלוחמים והמפקדים, הצבא יהפוך לאספסוף מזוין



חפ"ק המג"ד, אבן הראשה בפיקוד על צק"ג. הנג"ח (נוהל גיוס חירום) מעמיד במבחן את כל ההכנות והתהליכים שטופחו בחטיבה במהלך השנים שקדמו למבצע. צילום: דו"ץ

20 שנים לאחר מכן במילואים, בחניכה של חטיבת גולני בערבות צאלים, הפכו האכזרית לנמרו ו"העזר הקשיח" ל"משואה". אולם המנהיגות ויסודות המקצוע המורכב של פיקוד על צק"פ וצק"ג נותרו זהים. חשיבות המבצע אינה בעשרות הימים שנמשך, אלא במציאות האסטרטגית והמערכתית שיצר להכרעת טרור המתאבדים. מערכה שהסתיימה הלכה למעשה בקיץ 2005 משפיעה עד עצם ימים אלה.

תקופת "המנהרה להסדר הקבע", הריסון וההבלגה יצרו תרבות של צבא ב"מלחמת חפירות" – צבא שמגן, מתגונן

מבצע "חומת מגן" היה אירוע מעצב מציאות במלחמה מתמשכת נגד הטרור הפלסטיני. במובנים רבים המצב היה "חציית רוביקון" מנטלית ומקצועית ברמה אסטרטגית, מערכתית וטקטית בישראל ובצה"ל בלחימה נגד טרור המתאבדים הפלסטיני. הייתי מג"ד 12 בגולני, חצי שנה בתפקיד. הגדוד שלי השתתף בשישה קרבות חטיבתיים, מהם בג'נין, בטול-כרם, בראמאללה ובשכם. הייתה לי הזכות להיות ברצף לחימה בשני תפקידי מג"ד בלבנון ובאיו"ש. מעט מאוד מג"דים בעולם ובצה"ל יכולים לומר משפט זה.



תא"ל (מיל) אורן אבמון, לשעבר מפקד אוגדה, מפקד קורס מ"פ/מג"דים, רח"ט יבשה. מג"ד 12 בעת מבצע "חומת מגן"

והמג"דים. שם מנותחים השטח, האויב, הגורמים המשפיעים, גבולות הגזרה והחיצים הכחולים. הקרב הראשון חייב להיות מכוון הצלחה, מכיוון שהצלחה בו נוסכת ביטחון בלוחמי הגדוד וברמות הממונות. על כן חשוב להקפיד על נהירות ופשטות בתוכנית ובתדריכים.

מפקדים חסרי ניסיון הופכים מופע זה לטקס מתיש ולא פרודוקטיבי. בגולני היינו חבורת מפקדים עם שפה משותפת ברמה גבוהה. שנים רבות של לחימה ברצועת הביטחון יצרו תשתית ידע מקצועי, ביטחון, אמון הדדי ויכולת. תכננו תוכנית מורכבת של התקפה משלושה כיוונים שונים במקביל, ובפשטות ביצועית של "ארנב, ברווז, גמל" – קווי תיאום ברורים עם מינימום התניות וללא מורכבות.

קבוצת התכנון נמדדת בעיניי ביצירת "דמיון מודרך". אתה התסריטאי, הבמאי והשחקן בסרט (התרחיש המבצעי), ומטרתך היא הפקודה על מרכיביה – הקפ"ק 1 החטיבתי והבסיס לקפ"ק 1 הגדודי. ככל שהתכנון משותף יותר, ברמת החטיבה והגדוד, הקפ"ק קצר ותכליתי. מרשם הקרב היה הנייר החשוב שלקחנו איתנו: גבולות הגזרה וקווי תיאום חטיבתיים. במקביל, יש לחדד את חשיבותה של פקודת ההתראה לסגנים. המפקדים עסוקים בתכנון, אך הם אינם "מבליחים" לשטחי הכינוס. בפקודת ההתראה חשוב לציין משימה כללית, מיקום שטחי הכינוס והכנות נדרשות (איפוסים, ציוד, רק"ם, לוגיסטיקה וכדומה). מג"ד ומח"ט לא מנוסים יסיימו את תהליך התכנון והקפ"קים יוגלו שהגדודים לא ניצלו את הזמן לתנועה והכנות, ופשוט אינם מוכנים לקרב. הסגנים, הקל"ח, הקח"ש ומ"פ המפקדה (כיום מפקד הפלס"ם – פלוגת סיוע מנהלתי) הם הפיבוטים באירוע זה.

קבוצת התכנון נמדדת בעיניי ביצירת "דמיון מודרך". אתה התסריטאי, הבמאי והשחקן בסרט (התרחיש המבצעי), ומטרתך היא הפקודה על מרכיביה – הקפ"ק 1 החטיבתי והבסיס לקפ"ק 1 הגדודי. ככל שהתכנון משותף יותר, ברמת החטיבה והגדוד, הקפ"ק קצר ותכליתי

כמו כן, סנכרון לר"ז בין המח"ט למג"דים הוא חיוני. קצין אג"ם חטיבתי חייב להיות שוטר קשוח גם בפני המח"ט והרמה הממונה. במלחמת לבנון השנייה ראינו תופעות שבהן למ"מ נותר רק זמן לתת תדריך של מספרי ברזל ומשימה כללית לחייליו. תטל"ג (תרגיל טקטי ללא גייסות) ברמת הגדוד חיוני אף הוא. אם יש זמן – תטל"ג מקת"ב (מקרים ותגובות). שוב יש להדגיש את חשיבות התסריט והדמיון המודרך שעוזרים להבין את מהלכי הקרב הצפוי. אין להפריז בחשיבות מופע זה ליצירת הכנה מנטלית ומקצועית למפקדים הצעירים.

קפ"ק 2 הוא מופע "סגירת הקצוות", ומטרתו לוודא שאין סדרת קרבות מחלקתיים אלא קרב גדודי וחטיבתי מתוזמר ומסונכרן. הקפ"ק יוצר את החיבור המקצועי והאנושי לקראת חוויית הקרב. לבסוף, בנוהל הקרב יש לשוחח עם החיילים ולתדרך אותם עד האחרון שבהם. מה עושים, מתי,

ומכיל. במרס 2002 אותו הצבא, עם כמעט אותם המפקדים, התרומם לפתע כעוף החול באמצעות תמרון של חטיבות ולחימה בשטח בנוי במחנות פליטים, בקסבות, בשטח כפרי ועירוני. בפרספקטיבה של 20 שנים, כמעט דור, אפשר ללמוד מהתקופה בנושאים אלה:

1. מנהיגות קרבית;
2. פרדיגמות מתחלפות – התפכחות מהנחות יסוד וגיבוש הנחות יסוד חדשות;
3. שינוי בתפיסת המציאות וזיהוי המצב החדש;
4. שיח בין-מדרגי איכותי – חשיבות הדרגים הטקטיים להבנה האסטרטגית;
5. "ארגון לומד" – כיצד תוך כדי תנועה מפתחים באופן איכותי תורה שלמה, טכניקות קרביות ותרגולות;
6. שיתוף פעולה בין-ארגוני מוצלח;
7. צבר אירועים טקטיים מוצלחים המוביל לניצחון אסטרטגי. המאורגים הנוכחים – התא"לים במטות ומפקדי החטיבות הסדירות – היו מפקדי פלוגות במהלך מבצע "חומת מגן". מפקדי החטמ"רים והרמ"חים במטות כיום, היו לכל היותר קצינים צעירים בדרג המ"מ. במאמר זה אתמקד ברמה הטקטית של גדוד ופלוגה.

מתכוננים למתקפה - המבצעים המקדימים

למבצע "חומת מגן" קדמו סדרת פשיטות חטיבתיות שהובילו חטיבות גולני והצנחנים. הפשיטות שערכו החטיבות במחנה הפליטים בלאטה ובמחנה הפליטים ג'נין היו אירוע טקטי מעצב מערכה, ובהן הוכיח צה"ל כי אפשר לפעול במעוזי המחבלים ללא נפגעים רבים לכוחותינו וללא טבח באוכלוסייה – אתגר מקצועי ומבצעי. הפשיטות החטיבתיות הראשונות היו למעשה צק"ח בהרכב שלוש גדודי חי"ר וגדוד שריון ומטרתן הייתה לפגוע בתשתיות הרטרור במחנות הפליטים בפעילות שנמשכה 36-72 שעות. יש לציין כי מאז מלחמת לבנון הראשונה לא התקיים תמרון חטיבתי בעת לחימה.

נוהל הקרב

כיצד ניגשים לאתגר מבצעי לא מוכר? נוהלי הקרב ב"חומת מגן" היו קצרים וממוקדים. עניין של 36 שעות עד תחילת תנועה. לא היה ניסיון קודם כיצד לכבוש מחנות פליטים וקסבות, ואילו היה – הוא היה לא מוכר לכוחות. לא היה חומר מקצועי של תורת לחימה, טכניקות קרביות ותרגולות, וגם לא היה את מי לשאול. התו"ל היה חסר ביותר והכיל בעיקר טכניקות קרביות לרמות הזוטרות שהתאימו ללש"ביות האימונים הבודדות שהיו בזמנו. המופע הראשון והחשוב ביותר בהקשר של למידה הוא קבוצת התכנון, שצריכה להיות מופע אנרגטי ויצירתי בלחץ של זמנים, בהשתתפות המח"ט, קצין אג"ם, קמ"ן, קל"ח, קשר"ח



כוחות חי"ד ושריון במהלך המבצע. רצוי שהמג"ד יהיה סטטי ובנקודה שבה יוכל להיעזר בחושיו כדי להבין את התפתחות הקרב ולקבל החלטות בתנאים מיטביים ככל האפשר, בשלווה ובקור רוח. צילום: דו"ץ

הזינוק היה בטור (לא במקביל) והוכיח עצמו בהיבט של איסוף קרבי וחיפויים הדדיים. דגש חשוב למיקום המג"ד בשלב הכניסה להתקפה – רצוי שהמג"ד יהיה סטטי ובנקודה שבה יוכל להיעזר בחושיו (שמיעה וראייה) כדי להבין את התפתחות הקרב ולקבל החלטות בתנאים מיטביים ככל האפשר, בשלווה ובקור רוח.

על היעד

הייתי מג"ד מנוסה, בוגר הלחימה ברצועת הביטחון ומג"ד הבופור בשנה האחרונה לפני הנסיגה. ירו עליי כל אמל"ח אפשרי, ולמרות זאת החוויה שהכתיחה בי בקרב הראשון במחנה הפליטים הייתה היעלמות הגדוד בשטח הבנוי. בבת אחת נכנסו הפלוגות לפאתי השטח, ולא ראיתי גדוד. המעבר ל"טיסת מכשירים" בפו"ש על-ידי עזרים כמו מפות, תצלומי אוויר וקשר היה מאתגר בתחילה – לא הייתה משואה. גם היום אני ממליץ לנהל גיבוי בעזרים קשיחים. אין מספיק אמצעים לכל כיתה רגלית, יש בעיות תקשורת והמשואה מתעדכנת באיטיות ויוצרת מצג שווה שאינו תואם לקצב הכוחות.

הייתי מג"ד מנוסה, בוגר הלחימה ברצועת הביטחון ומג"ד הבופור בשנה האחרונה לפני הנסיגה. ירו עליי כל אמל"ח אפשרי, ולמרות זאת החוויה שהכתיחה בי בקרב הראשון במחנה הפליטים הייתה היעלמות הגדוד בשטח הבנוי

האתגר הגדול בעיניי היה להתמצא בשטח בנוי ולנהל את העזרים. החשש הגדול היה מדו"צים ומחוסר שליטה שיובילו בהכרח לסיוע לא יעיל באש בין הפלוגות ועל-ידי הגדוד.

איך ולמה. ה"על מנת" ורוח המפקד לפני הקרב חיונית בכל הרמות. הדוגמה האישית, הביטחון העצמי ושפת הגוף של המפקד משרים ביטחון בכוחות הלוחמים. הרובאים מסתכלים על המ"מ והמ"פ בקרב ונושאים עיניהם למג"ד. זהו, זה צה"ל מבחינתם.

אל היעד

מהומת נוהל הקרב מוכרת לכל מפקד – מערבל מזון במהירות גבוהה, ואז רגע האמת של תחילת תנועה. דריכת נשקים והשקט שמופר בהתנשמות כבדה, חצץ שנגרס בהליכה הרגלית ורעם המנועים. ב"חומת מגן" יצא לי כמג"ד ללכת רגלית עם הגדוד ברגל ולנסוע על גבי האכזריות בשדרות גדודיות. החוויה הייתה עוצמתית. רק מעטים, אם בכלל, התאמנו על נסיעה של 34 כלי רק"ם ברמת הגדוד, או על תנועה של מאות לוחמים עם כדור בקנה בשטח קשה וטרשי. למ"פים ולי התנועה הרגלית והשהייה למשך ימים רבים עם כדור בקנה הייתה מוכרת מרצועת הביטחון, אבל לכל שאר הגדוד הדבר היה חדש וזר. לקרב הראשון יצאנו רגלית – ברברת בקשר, נתקים ורעש של עדר פרות בתחילת ההליכה. לקרב השני יצאנו בשדרת רק"ם. בגלל מזג האוויר הסוער, כמעט בכל צומת היינו בחשש לנתק. פתילים הפוכים בג'נטקסים וחסימות ברשתות הקשר. כל אלה הם תסמינים של פעם ראשונה, נדרש היה לשפשף את הגדוד והוא אכן השתפר במבצעים שבאו לאחר מכן. שתי חוויות ממחישות את שאירע: לילה ראשון, מעבר טרסות קשה ותנועה של גדוד ב"סללום". רק בוגרי רצועת הביטחון בלבנון שצורב להם הדו"צ של כוח מארב שהזנב מזהה את החוד מימין ופותח עליו באש מנעו זאת. חוויה נוספת הייתה של טנק מוביל בשדרת הרק"ם, שלאחר שני ק"מ התהפך 180 מעלות במעביר מים. זיהיתי זאת באמר"ל, והפקודה הייתה פשוטה: המשך תנועה, סימון הכלי, סמג"ד מטפל.

מהומת נוהל הקרב מוכרת לכל מפקד, מערבל מזון במהירות גבוהה, ואז רגע האמת של תחילת תנועה. דריכת נשקים והשקט שמופר בהתנשמות כבדה, חצץ שנגרס בהליכה הרגלית ורעם המנועים

הלקחים שישמו באופן מיידי הם: נדב"ר (נוהל דיבור ברדיו) חד, קצר וברור; דיווחים ברורים: ראשון בקו תיאום, אחרון בקו תיאום; קשר עין באמר"ל בין חוד למאסף ברמת הפלוגות; סימונים יום ולילה; ומתחם גדודי "אחורי" – בגזרת הלחימה הגדודית יש לאתר מתחם גדודי בפאתי היעד, להשתלט עליו, ורק כשהמתחם משמש לתצפית ולחיפוי אפשר להכניס את הגדוד ללחימה. הדבר משלם את עצמו בהתפתחות הקרב. שטח היערכות ותצפית המפקדים חיונית. בקרבות הגדודיים במהלך הלחימה לא הבאתי אליי את המפקדים באופן פיזי, מכיוון שזה לא מעשי. החוכמה היא להימנע מתסמונת "שלושה עיורים ממששים פיל" כל אחד מהזווית שלו, מכיוון שהיא עלולה ליצור פערים קריטיים בהבנה ובזיהוי. בשטח יש להשתמש בעוגנים ברורים ולוודא הבנה בקרב הפקודים. הפיצול לקווי



לוחמים בעת סריקה. על המג"ד והמ"פ לעבוד בשיתוף פעולה בתנועה ליעד ובניתוק מגע. בלחימה ובהתקדמות כל מ"פ הוא "מלך" בגזרתו. צילום: דו"ץ

טנקים ומסק"רים בחיפויים קרובים

הפלוגה המסייעת בפיקודו של פ' התקשתה להיכנס למבנים בגזרתה, וחוליות אויב החלו לירות לעברה. המענה שנתתי כמג"ד היה לבקש מהמסק"רים להיכנס ליעף נמוך ולירות צרורות מהוולקן (תותח הנישא על גבי המסק"רים) למגרש הכדורסל שהיה בלב המחנה. היעף הוריד את הלחץ ופיזר את האויב. הטנקים היו מאמץ ההטעיה מצפון, והם חברו במהירות לציר הראשי שמעל המחנה. פיתחנו שיטה של "מקביל, מק"ך (מקלע כבד), פגז" לאיתורים ולמבנים תוך דיווח בכל הרשתות. במקרה של טעות ו"צרחות" בקשר – נחדול לפני הפגז ונימנע מיירי דו"צ. בשכם למדנו את חשיבות הצק"ם (צוות קרב מחלקתי) של אכזרית וטנק, לאחר שהאויב, יחד עם נערים, טיפסו על שני טנקים, הפעילו את הספקטרוניקס (מטפי כיבוי האש האוטומטיים ברק"ם) מהסיפון, וצוות טנק כמעט הוכרע באמצעות שימוש במטף כיבוי אש. כך, ב"צמד ברזל", כל כלי אבטח את הכלי הצמוד לו. ב"חומת מגן" הפעלנו לראשונה בחטיבת גולני את האכזריות. בקרבות הראשונים לא היה לנו ביטחון להתקדם איתן אל היעד, ובוודאי שלא להסתייע בהן ב"על היעד". השימוש הראשוני היה כ"כוח מוניות" לצמצום

המענה היה "ניהול עזרים" יעיל ופשוט, שיצר שפה משותפת יעילה וגמישות בהפעלת הכוח כאשר היה צורך לשנות נתיב התקדמות לאחת המחלקות או הפלוגות. המפגש הראשון עם השטח הבנוי המחיש את הפער בין האימונים למציאות. לדוגמה הדלתות שלא נפתחות בירי, פטיש או לום. בלש"ביות שבהן התאמנו, כאשר התאמנו, לא היו דלתות ובוודאי שלא דלתות נעולות מברזל. גם היום חשוב לוודא שאנחנו מתאמנים בסביבת אימונים המדמה את שדה הקרב.

הפלוגות נתקלו, כל אחת בתורה, בדלתות מסוג זה. השקט הופר בהלמות פטישים בברזל, והחשאיות נעלמה. תושייה של מ"פ עם לבנת חבלה לימדה את כולנו על האפשרות הרצויה במקרים קיצוניים. בקרבות לאחר מכן הצטיידנו באצבעות טן ולבנות חבלה בכמות גדולה ובתפוצה רחבה. נוסף על כך, לא תרגלנו באימונים טכניקת כניסה בנצור לבית. פתחנו תרגולת של כיתת פריצה, כיתת מבואה ומדרגות וכיתת סריקה. הקפדנו על נדב"ר קצר ברמת הפלוגות וברמת הגדוד של דיווחים של "ירי תקין", "פסל תקין" ועלייה לגג. למדנו את חשיבות הקשרים הפלוגתיים ליעילות הפו"ש וחלוקת עבודה יעילה בחפ"ק המג"ד.



כיבוש הקסבה של שכם. גם ב־2022 הטנק הוא הנשק הזמין, הקטלני והמדויק ביותר בגדוד החי"ר. צילום: דו"ץ

גם זאת למדנו תוך כדי תנועה. בתחילה ארגנו קיטבגים עם מים, מזון ותחמושת. הבנו מהר את חוסר היעילות והיכולת לפזר אותם למבנים. הרעיון של תיקים מחלקתיים הכוללים מים, תחמושת ומזון נולד מהקרב השלישי.

פיקוד ושליטה

- אתגר הפו"ש בלחימה בשטחים בנויים הוא רב, וההמלצות שגיבשנו בעת הלחימה ב"חומת מגן" היו כדלהלן:
- על המג"ד והמ"פ לעבוד בשיתוף פעולה בתנועה ליעד ובניתוק מגע. בלחימה ובהתקדמות כל מ"פ הוא "מלך" בגזרתו.
- על המג"ד להיות סטטי בהתקפה, ומוטב שיהיה במקום שולט או במאחז הראשון. המ"פ מוגבל בהפעלת מעטפת כשהוא בתנועה, בהתגנבות או בתוך הרק"ם.
- התנועות "על היעד" צריכות להיעשות בהדרגה – פלוגה אחת בתנועה ברמת הגדוד, האחרות במקום, מאבטחות ומסייעות בתצפית ובאש לפלוגה שבתנועה.
- בשעת לחץ יש נטייה להתעלם מהמ"מים והמ"כים. חשוב לשמור על מדרג מסודר של שרשרת הפיקוד עד רמת המ"כ, מכיוון שמשמעותם רבה בשטח הבנוי, על מאפייני הלחימה שבו.
- הפעלת המפל"ג והסמ"פ במקביל חיונית להצלחת הפלוגה ולעבודה באופן רציף.
- לקשרי המ"פ ולדיווחים חשיבות רבה. יש להטמיע "הכרזה", דיווח ותמונת מצב דיווחים כמו "ירי תקין", "כולם בבית", "במגע" ו"פורצים עכשיו" נותנים למג"ד ולמ"פ תמונת מצב טובה. כמג"ד הקפדתי לתדרך את הקשרים באופן אישי לפני כל קרב, ואני ממליץ לכל מג"ד מתמרן לעשות כן, שכן יש להם חשיבות רבה לשליטה.
- הפעלת ה־10א (נגמ"ש הפיקוד של המג"ד) על־ידי ע' קמב"ץ נמצא יעיל ביותר לניהול המחור"פ ורציפות הלוגיסטיקה

טווח – מעין טיוליות ממוגנות שפרקו אותנו בפאתי השטח, וחיכו לנו כאשר חזרנו אליהן רגלית. לאחר הקרב השלישי במחנה הפליטים בטול־כרם כבר הבנו שאפשר לפרוק בפתח המבנה בפאתי השטח הבנוי ולייצר "לבנות כבודות" של אכזרית וטנק לסיוע קרוב.

מצאנו כי הפעלת הטנקים ככוח ההלם וכוח ההטעה – שילוב טנקים עם צלפים או קלעים המחפים עליהם – יעילה מאוד כשילוב חתימות במאחזים. כמו כן, רענון צוותי הטנקים במאחזי החי"ר, "אורך נשימה" (שינה במאוזן של צוות טנקים לארבע שעות), משפר את הערנות והחדות שלהם בעת הפעילות. החי"רניקים שומרים על הטנק, והשריונרים ישנים. למדנו זאת בדרך הקשה לאחר שצוותי טנק נרדמו מתשישות ונאלצנו לירות עליהם (לא השפיע) ולהתנגש עם אכזרית בטנק (השפיע). השינה ב"מאוזן" מאפשרת לטנקיסטים מנוחה ראויה וערנות בפעולה. גם ב־2022 הטנק הוא הנשק הזמין, הקטלני והמדויק ביותר בגדוד החי"ר.

לוגיסטיקה, לבנות פינוי ותספוקת

"כוח תנין" הייתה המצאה מהטל"גים שבאה לפתור את סוגיית פינוי הנפגעים והכנסת התספוקת. גם מפקד הלבנה הלך ונעשה בכיר. בתחילה סמ"פ ומהר מאוד שני חניכי פו"ם רציניים, רס"ן עמית פישר ורס"ן דוד זיני (לימים תא"לים ומאור"גים). "כוח תנין" נתן לי כמג"ד שקט אדיר ויכולת להמשיך ברצף ההתקפה ללא עצירות בגלל פצועים והרוגים. בקרב השני בטול־כרם כבר ייצרנו שתי לבנות: רקו"ם וגלגלי. במהלך כל הקרבות היו לבנות אלה עם מיטב הכלים, המפקדים והלוחמים, ונתנו לי גמישות רבה בהפעלתן לפי הדרישה המבצעית שנוצרה בקרב. גם בנושא הלוגיסטיקה הפקנו לקחים. לוגיסטיקה יעילה ברמת הגדוד באה לידי ביטוי בגדוד 12. הדרגים נפרסו מאחור, רשת המחור"פ (מנהלה, חילוץ ופינוי) הייתה פעילה, "כוח תנין" דחפו אספקה לרמת המחלקות ואפילו מגבונים וסיגריות ללוחמים.



לוחמי גדוד 12. המשתנה המהותי במהלך הלחימה היה מודיעין שב"כ, והאתגר היה להנגיש אותו לכוח הרלוונטי. צילום: דו"ץ

חשיבות ערכות ראש לאמר"ל ופריסקופים לחלונות ממראות של מקלחות, שימוש במראות לפתיחת זוויות, הונאה בעזרת הצבת מטרות כתף ודמויות במאחזים. למדנו שאין לירות מנקודות התצפית, וכי יש לחבר תצפית גדודית לבארט ולגיל. כמו כן, ירי למנעולים אינו יעיל, יש לרכז קלעים וצלפים למטרות איכות ויש לבצע נוהל "זמביה" בלחימה בכל הרמות לטובת איתור מקורות ירי. רוב הלקחים הללו נכנסו אחר כך לכתביה ולעדכון של הטכניקות הקרביות ללחימה בשטחים בנויים. היו שהופצו בין החטיבות, לרוב מכיוון שאמצעי שפותח בחטיבה אחת יכול לסייע ללחימתה של חטיבה אחרת באותה העיר ובמקומות אחרים.

סיכום

המאמר ברובו המכריע עוסק במקצוע. הבסיס ליכולת הוא יסודות המקצוע, התורה הצבאית, ההבנה הטקטית ויכולת "האלתור המלומד". ללא מקצועיות של הלוחמים והמפקדים, הצבא יהפוך לאספסוף מזוין. רוח הלחימה, המנהיגות והערכים שזורים להם יחדיו.

לחימה ומלחמה הם חוויה עזה ומטלטלת. זו חוויה המשלבת רגשות עזים של פחד עם ערכים נעלים של רעות, מנהיגות ואומץ לב. לא במקרה מנוסח כך המשפט. על כפות המאזניים מצד אחד עקת הקרב והפחד ומצד שני מקצועיות הלוחם, מפקדיו וחבריו ברמת הצוות, המחלקה, הפלוגה והגדוד. עבור הלוחם בקצה, "הצבא" ו"המדינה" מסתכמים במפקד המחלקה שלו, במפקד הפלוגה ובמג"ד. לגלגל השיניים החשוב ביותר "במכונת המלחמה" הוא לבנת היסוד של הצק"פ והצק"ג. במהלך כל תקופת הלחימה מצאתי שאין תחליף לבסיס מקצועי איתן לצד שיח איכותי, דוגמה אישית, נראות ונוכחות המפקדים, שהם הדבק החשוב בגדוד. הסיסמאות של דבקות במשימה, פיקוד מכון משימה, אומץ לב, אגרסיביות ונחישות בלחימה קרמו עור וגידים. הגדוד הפך, מקרב לקרב, למכונה אנושית יעילה, ערכית ומקצועית. שוב למדנו שבלחימה "אלוהים בפרטים, השטן בריכוזיות".

- שלא ברשת הגדוד.
- חשיבות קשרי המ"פ ואיכותם – תרומתם לגיבוש תמונת מצב ולשליטה גדולה.
- בחפ"ק מג"ד צריכים להימצא לפחות שבעה לוחמים וקצינים, שכן לניהול העזרים חשיבות גדולה. הכרחי שלוט במיקום הכוחות (לא רק של הגדוד) בשטח בנוי כדי למנוע דו"צים. כמו כן, אין להוליך חפ"ק מג"ד לבד אלא תמיד בסיוע מחלקה ומ"מ. הייתי מ"כ (לא יעיל כל כך) בהיתקלות בקרב הראשון כשנעתי לבד בסמטאות ג'נין עם החפ"ק שלי.
- המפקדים חייבים לנהל את המנוחה והשינה שלהם. יכולת עבודה במשמרות ושמירה על ערנות הן אמל"ח חשוב של המפקד. עליו לזכור שיש קמב"ץ ויש סגנים, והוא חייב להיעזר בהם.

לחימה ומלחמה הם חוויה עזה ומטלטלת. זו חוויה המשלבת רגשות עזים של פחד עם ערכים נעלים של רעות, מנהיגות ואומץ לב. לא במקרה מנוסח כך המשפט. על כפות המאזניים מצד אחד עקת הקרב והפחד ומצד שני מקצועיות הלוחם, מפקדיו וחבריו ברמת הצוות, המחלקה, הפלוגה והגדוד

מודיעין, איסוף קרבי בשטח ו"חוכמת הרובאים"
 המשתנה המהותי במהלך הלחימה היה מודיעין שב"כ, והאתגר היה להנגיש אותו לכוח הרלוונטי. החיבור בין זה"ל לשב"כ היה טלפוני, ברמת קמ"ן הגדוד, שאותגר לראשונה בחייו המקצועיים "על רטוב". במסגרת האיסוף הקרבי ברמת הגדוד הקפדנו על חוליות תצפית פלוגתיות ומחס"ר (מחלקת סירור). "איסוף קטלני" כלל צוותי קרב של תצפית וצלפים, ומטרתו הייתה לסגור מעגלי אש מהירים וקטלניים. השיטה הוכיחה את עצמה והביאה לפגיעה במחבלים רבים.

שותפים נוספים בלחימה ברצועת הביטחון בלבנון היו המסק"רים, שלא אכזבו גם בלחימה ב"חומת מגן" בשטח הבנוי. האתגר היה משמעותי – טייס נאלץ להתמודד בקריאת עזר "כפיר שואג" בגודל סדין זוגי בקוקפיט צר. המענה היה קווי תיאום ברורים והולכה לעוגנים בולטים בשטח הבנוי. המסק"ר, נוסף על כוח האש, הוא גורם איסופי חשוב למג"ד ולמ"פ, מכיוון שתמונת הקרב מממד הגובה מעניקה זווית שתצפית קרקעית לא מספקת. הפעלת מסק"רים באש וולקן ובטילי נ"ט מחייב ידיעה ברורה על מיקומי הכוחות במבנים, וב"חומת מגן" הגענו למצב של חיפוי קרוב לשורת בתים בשכם, שהיה יעיל וקטלני לאויב.

בכל הפוגה ביצענו מופע למידה זריז בקשר ובטלפונים. העברת הידע ברמת המחלקות, הפלוגות הגדוד והחטיבה הייתה מהירה, דריסטריית ממוקדת ויעילה. המ"מים מתחככים עם השטח, ועל כן מוצאים פתרונות יצירתיים: רימוני רסס ורימוני הדף נגד מטענים (צפ"ח לעניים), שבעיקר קורעים את תילי ההפעלה החשמליים של המטענים, או מטען פריצה "עלוקה" פשוט וקל להפעלה. אליהם אפשר להוסיף אמצעי פריצה קרה כמו פטישים ולומים. בין הלקחים הנוספים שנלמדו הייתה



חומה תודעתית - בין "שומר החומות" ל"חומת מגן"

בהינתן מצב של מלחמה דו־זירתית בין צה"ל לשני צבאות הטרור חזבאללה וחמאס, בניית כוחם של כוחות היבשה וביטחונם העצמי של מפקדיו צריכה לעמוד לנגד עיניהם של מקבלי ההחלטות. בימים אלה, כשבאירופה מתנהלת מלחמה המעלה סימני שאלה בדבר כשירות כוחות היבשה של הצבא הרוסי לנוכח ביצועיו, הסכנה מהזנחת כוחות והימנעות מהפעלתם ברורה מתמיד



מג"ד 202 סא"ל גיא חזות (מימין), מ"פ החוד סרן נדב וקס (במרכז) והקשר הגדודי בהיערכות לפני מבצע לאיתור מבוקשים בקסבה בשכם, 2003

את שני המחבלים, במחיר שבעה פצועים מכוחותינו. ריבוי הפיגועים והיקף הנפגעים הוביל את הדרג המדיני להנחות את צה"ל לצאת למתקפה על תשתיות הטרור. צה"ל יצא למבצע "חומת מגן" וכבש מחדש את ערי הגדה המערבית כדי לחסל את ארגוני הטרור, ששלחו מחבלים לפיגועים בשטח ישראל, בעוד שהם מוגנים בקסבות ובמחנות הפליטים הצפופים. צה"ל הגיע מוכן למבצע, לאחר שנה וחצי של לחימה בערי הגדה שבנתה את כוחו באופן הדרגתי: באמל"ח, בתורת לחימה וטכניקות לחימה, במבנה וארגון לקרב, בתוכניות מבצעיות

חודש מרס 2002, המכונה בפי כול "מרס השחור", היה החודש הקשה ביותר באנתפאדה השנייה. פיגוע רדף פיגוע ומחיר הדמים ששילמה החברה הישראלית היה חסר תקדים – 133 הרוגים בחודש אחד.¹ כרס"ן צעיר חוויתי את חודש מרס 2002 בהיתקלות עם מחבלים שתקפו מאהל של טירוני מגלן שהיו תחת פיקודי בבסיס האימון המתקדם של הצנחנים בבקעה. לאחר מכת האש הראשונה, שבה נהרג מפקד הצוות טל צמח ז"ל, הוועקתי לנקודת ההיתקלות עם מפקדים נוספים. בלחימה פנים מול פנים, בשטח הררי סבוך הצלחנו להרוג



תא"ל גיא חזות, נספח הגנה של צה"ל במזרח

כוחות היבשה לבלום כל התקפה ואף לפתור את איום טילי הנ"ט, שגבה מחיר בתחילתו. באוויר, חיל האוויר הפגין הספקי תקיפה ודיקו מרשימים, ללא פגיעה בחפים מפשע. בים, הצליח חיל הים לסכל כל חדירה ואיום על ערי החוף הדרומיות ואסדת הגז. אמ"ן תמך את ביצועי שלוש הזרועות במודיעין מדויק וחסר תקדים, תוך התבססות על מכוונת ניתוח ועיבוד המידע החדשה שנבנתה באמ"ן, המבוססת על אינטליגנציה מלאכותית. צבא הטרור בעזה ספג פגיעות קשות, ומלבד שיגור מטחי הטילים על ערי ישראל, שלרוב "כיפת ברזל" יירטה בהצלחה, הוא לא הצליח לממש אף תוכנית מתוכננת.

בסיום המבצע תכנן צה"ל להנחית נוקאאוט צבאי לחמאס עם תוכנית "מכת ברק", אולם התוכנית יצאה לפועל בשם אחר, "דרום כחול", ולא כללה את כוחות היבשה. ההישג המבצעי היה מוגבל (הרס המטרו ללא קבירתם של גדודי חמאס מתחת לאדמה) וצה"ל פספס שתי הזדמנויות נדירות לחיזוק ההרתעה ולבניין כוח. האחת, לפגוע ברוח הלחימה של צבאות הטרור חמאס וחזבאללה, בדומה לתקופה שקדמה ל"חומת מגן". השנייה, לבנות את כוחו המבצעי ואת האמון בכוחות היבשה, במחיר כמעט אפסי למלחמה הבאה, שצפויה להיות מורכבת ומסוכנת יותר.

לא מתמרנים בשביל האתוס או למטרת בניין כוח

בעקבות היעדר התמרון, ההנהגה הישראלית פספסה הזדמנות נוספת להציב אולטימטום לחמאס ולסיים את המבצע עם הישגים מבצעיים גדולים יותר. ראשי חמאס הבינו שמדובר בניסיון הונאה של כוחות היבשה של צה"ל והנחו את כוחותיהם להימנע מכניסה למנהרות.⁴ אומנם הפצצות חיל האוויר פגעו במטרות במדויק והרסו את מערך המטרו בצפון הרצועה, אך ללא כוחות חמאס בתוכו. המבצע האסטרטגי שצה"ל השקיע בו תכנון ושמר עליו בסוד ארבע שנים הניב הישג טקטי בלבד של הרס תשתיות לחמאס. הרעיון המבצעי המבריק שכוון למרכז הכובד של האויב, והיה הפתרון של צה"ל לתפיסת הקיזוז של צבאות הטרור,⁵ יצא לפועל ללא המרכיב היבשתי, והתוצאות היו בהתאם.

"המפנה בא במבצע במחנה טוליכרם, שבעקבותיו נשבר מחסום הרתיעה של הפיקוד הבכיר. רצינו שישודרו תמונות של חמושים פלסטינים מרימים ידיים ונכנעים. למדנו שהניצחון בתודעה חשוב לא פחות מהניצחון בשדה הקרב"

תוכנית "דרום כחול" הייתה אמורה להיות גולת הכותרת של מבצע "שומר החומות". במשך 30 דקות תקף חיל האוויר באמצעות עשרות מטוסים ומאות פצצות מדויקות את מערך המנהרות של חמאס בצפון הרצועה. את התקיפות מהאוויר היה צריך להקדים תמרון קרקעי של אוגדה 162, אוגדת החוד של צה"ל, מצוידת במיטב האמל"ח המתקדם של היבשה, יחד עם היחידות המאומנות ביותר –⁶ מגולני, משריון ומהנדסה, מצוידים בטנקי מרכבה סימן 4, "מעילי רוח", נמ"רים

אופרטיביות ובניסיון מבצעי בלחימת שטח בנוי, צפוף ורווי באוכלוסייה אזרחית. מוכנות זו נטעה בקרב מפקדיו את האמונה והביטחון שהמשימה הכרחית ובת ביצוע והשפיעה על הדרג הבכיר הצבאי והמדיני, שבמשך שנה וחצי התקשה להאמין שאפשר לנצח את הטרור ולעצור את פיגועי ההתאבדות בעורף הישראלי באמצעות תמרון של כוחות היבשה ללב קיני הטרור.

שלושה מבצעים מוצלחים של חטיבות גולני וצנחנים במחנות הפליטים של שכם (בלאטה), ג'נין וטול-כרם, שהתקיימו חודש לפני "חומת מגן", בנו את האמון של המטכ"ל והקבינט הביטחוני וסללו את הדרך התורתית להוצאת המבצע לפועל. מח"ט הצנחנים אל"ם אביב כוכבי ומח"ט גולני אל"ם משה (צ'יקו) תמיר הצליחו לשבור את ההתנגדות של ארגוני הטרור, שחשו בטוחים במחנות הפליטים. "נמר בלטה התגלה כחותל רחוב שבחר לעזוב את המקום", טען מח"ט הצנחנים בסיום כיבוש מחנה הפליטים, בהתייחס לאיומים שפיזרו בכירי המחבלים במחנה טרם כיבושו.² "המפנה בא במבצע במחנה טול-כרם, שבעקבותיו נשבר מחסום הרתיעה של הפיקוד הבכיר. רצינו שישודרו תמונות של חמושים פלסטינים מרימים ידיים ונכנעים. למדנו שהניצחון בתודעה חשוב לא פחות מהניצחון בשדה הקרב", העיד מח"ט גולני בסיום הקרב, על ההישג התודעתי שלא התקיים רק מול האויב אלא גם מול ההנהגה הישראלית באותה עת.³

19 שנים מאוחר יותר, במאי 2021, מצאה עצמה ישראל שוב מתמודדת עם אתגר ביטחוני משמעותי, כאשר הפעם במקום מתאבדים – ירי תמ"ס על העורף. למרות היקף הירי החריג במבצע "שומר החומות", החברה הישראלית לא הייתה במצב של סוף "מרס השחור". עם זאת, החלטת חמאס להציב אולטימטום לממשלת ישראל ולירות על הבירה הישראלית, לצד מטחי תמ"ס חסרי תקדים לעבר ערי ישראל והתפרצות מהומות קשות בקרב ערביי ישראל, יצרו בקרב ישראלים רבים תחושה שהפעם אנשי חמאס הגדישו את הסאה ואין ברירה אלא להכות אותם שוק על ירך, כדי לשקם את ההרתעה הישראלית.

צה"ל הגיע מוכן למבצע "שומר החומות", לאחר שנים של תהליך הפקת לקחים יסודי ותר"ש "תנופה" – תפיסות לחימה עדכניות ומתקדמות, מגוון רחב של תוכניות אופרטיביות משותפות למטכ"ל, לפיקוד הדרום ולזרועות, כוחות מאומנים ומתורגלים בים, באוויר וביבשה, אמל"ח מתקדם שהוטמע ומודיעין ממוקד וחסר תקדים. בניגוד למבצע "חומת מגן", הדרג המדיני הנחה את צה"ל להרתיע את חמאס ולא להכריע. בהתאם, לא היה צורך במבצע הכרעתי, שמשמעותו תמרון מסיבי וכיבוש הרצועה, בדומה ל"חומת מגן". המוכנות של צה"ל הוכיחה את עצמה כבר בראשית המבצע. בהגנה, הצליחו

משוכללים ואמצעים מסווגים נוספים. כוחות היבשה היו אמורים לחצות את הגדר ולהתחכך בפאתי השטח הבנוי בצפון עזה. ההנחה הייתה שהתמרון של האוגדה לתוך עזה יוביל את אנשי חמאס לממש את תוכנית ההגנה שלהם בגזרת התמרון – להיכנס למנהרות התת-קרקעיות. לפחות שני גדודים של חמאס, בהרכב של 500-800 מחבלים, היו אמורים להמתין לכוחות צה"ל מתחת לקרקע ולהיפגע מהפצצות מטוסי חיל האוויר. הכניסה הקרקעית לא אושרה, ובמקומה הוחלט רק לדמות כניסה קרקעית כדי להונות את חמאס, ואולם ההנאה לא צלחה.⁷

בוויכוח שניטש סביב השאלה מדוע לא נכנסו מחבלי החמאס למנהרות התת-קרקעיות, אם בגלל תקיפות מוצלחות קודמות של התת-קרקע במבצע או בגלל ההנאה הכושלת של כוחות היבשה, קשה מאוד להכריע. עם זאת, קשה להאמין שאילו תמרון יבשתי של צה"ל היה נכנס לפאתי השטח הבנוי, בחמאס היו מוותרים על תשתיות התת-קרקע ונלחמים בצה"ל כמו במבצע "עופרת יצוקה". זה היה נגמר במרחץ דמים מבחינת חמאס, ולצה"ל זאת הייתה הזדמנות מבצעית יוצאת דופן.

מדוע נמנע צה"ל ממימוש התוכנית במלואה? שלושת קברניטי המבצע, ראש הממשלה, שר הביטחון והרמטכ"ל, ענו בעקיפין על השאלה בסיום המבצע באמירות כי מטרת המבצע לא הצריכה תמרון קרקעי.⁸ על אף נימוקיהם, מבצע "שומר החומות" הצטרף לרשימת מבצעים קודמים שהעלו בקרב החברה הישראלית חוסר שביעות רצון מסבב לחימה שהסתיים ללא הכרעה ברורה. לתחושה הצטרפו קציני היבשה של צה"ל, שהרגישו שוב כי הדרג המדיני והצבאי הבכיר לא סומך עליהם ולכן בחר שלא להפעילם לתמרון במבצע, למרות שהתאמו במשך שנים יחד עם חיל האוויר לקראת "מכת ברק".

בוויכוח שניטש סביב השאלה מדוע לא נכנסו מחבלי החמאס למנהרות התת-קרקעיות, אם בגלל תקיפות מוצלחות קודמות של התת-קרקע במבצע או בגלל ההנאה הכושלת של כוחות היבשה, קשה מאוד להכריע. עם זאת, קשה להאמין שאילו תמרון יבשתי של צה"ל היה נכנס לפאתי השטח הבנוי, בחמאס היו מוותרים על תשתיות התת-קרקע ונלחמים בצה"ל כמו במבצע "עופרת יצוקה"

ירידת כוחה של היבשה והשתנות האתוס

אין זה דבר חדש שהדרג המדיני והצבאי הבכיר אינם ששים להפעיל את כוחות היבשה כמענה לאיומים המתרחשים לפתחה של ישראל. מאז מלחמת יום הכיפורים והמחיר הכבד ששילמה ישראל כדי לנצח במלחמה זו, פחתה יותר ויותר הנכונות להפעיל את כוחות היבשה. חוסר האמון בהם הועצם בעקבות כישלונם לעמוד במשימותיהם במלחמת לבנון הראשונה,⁹ למרות השקעה חסרת תקדים בבניין הכוח של היבשה (תר"ש "אתגר").¹⁰ המשבר הכלכלי החריף שבו ישראל הייתה מצויה

בשנות ה-80, לצד הזדמנויות טכנולוגיות כמו החימוש המונחה והמדויק, לקחי מלחמת המפרץ הראשונה והצבא שהיה עסוק בדיכוי התקוממות ופעולות שיטור בשטחים, גרמו לצה"ל להזניח את זרוע היבשה, והיא הפכה אט אט ליבשה "חלולה", ללא זמן אימונים מספק ועם אמל"ח מיושן. במקום זאת צה"ל השקיע במפקדות הגדולות – במודיעין מטרת לנשק המונחה המדויק, בבניית עוצמתו של חיל האוויר, בחימוש מדויק ובהגנה אווירית. הכסף היחידי שהושקע בזרוע היבשה יועד לייצור טנקי מרכבה¹¹ ומערכות שר"ב.¹² התוצאה הובילה למעגל קסמים – ציפיות נמוכות מכוחות היבשה המגשימות את עצמן בביצועים בשדה הקרב וחוזר חלילה.

לצד אכזבה מביצועי כוחות היבשה, להשתנות האתוס בחברה הישראלית היה מרכיב נכבד בהימנעות הקברניטים מהפעלת כוחות אלה. חוסר סבלנותם של הישראלים לספוג נפגעים הוא זה שהביא בסופו של דבר לנסיגת צה"ל מלבנון במאי 2000, לאחר 18 שנים של לחימה. היציאה מלבנון מילאה את האזרחים הישראלים באופטימיות כי לא יצטרכו יותר לשאת את המראה הקשה של תמונות ממוסגרות בשחור של חיילים צעירים שנהרגו בלבנון.

עם זאת לחברה הישראלית ציפה אתגר ביטחוני קשה שבעתים. חודשים מספר לאחר הנסיגה, באוקטובר 2000, פרצה האנתפאדה השנייה, וגל של מחבלים מתאבדים ופיגועי תופת החל לשטוף את ערי ישראל. זו הייתה אחת התקופות הקשות שעברה החברה הישראלית, והיא שילמה מחיר כבד של למעלה מאלף הרוגים ועשרת אלפים פצועים, רובם אזרחים. למרות המחיר הבלתי נסבל והשיבוש המוחלט של החיים בישראל, רק במרס 2002 החליט הדרג המדיני, בהמלצת הדרג הצבאי הבכיר, לצאת למבצע "חומת מגן".

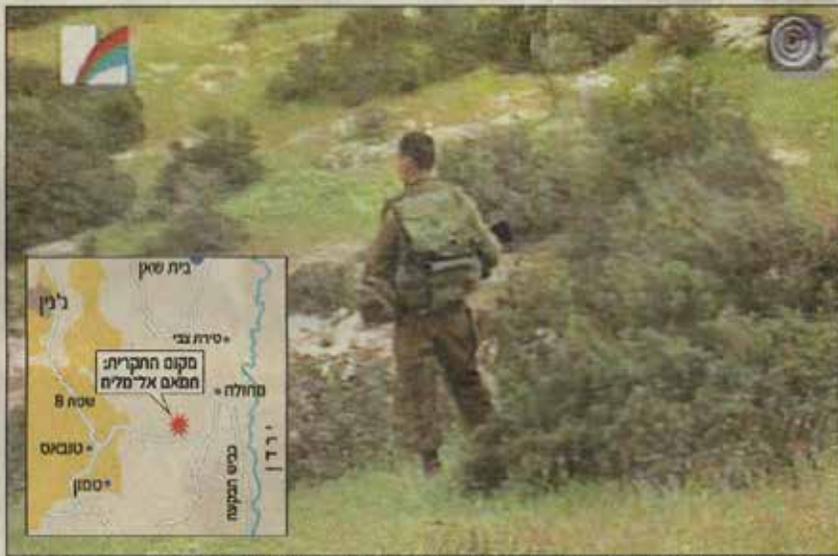
להנהגה המדינית והצבאית של ישראל נדרשה למעלה משנה וחצי כדי לצאת ממגננה למתקפה על תשתיות הטרור ביהודה ושומרון. מלבד חוסר האמון של הדרג המדיני והדרג הצבאי הבכיר ביכולתם של כוחות היבשה לפעול כנדרש, ומלבד החשש שהמחיר בנפגעים יהיה בלתי נסבל לחברה הישראלית, עלה גם חשש מדעת הקהל העולמית על פעולה צבאית במרכזי הערים הפלסטיניות, לאחר עשור של תהליך שלום.¹³

מפתיחת מנהרות הכותל ועד "חומת מגן"

ההכנות של צה"ל לקריסת תהליך השלום, שהחל באוסלו ב-1993, ולאפשרות החזרה למעגל דמים, החלו לאחר שצה"ל נכשל בהתמודדותו עם אירועי פתיחת מנהרת הכותל בספטמבר 1996. בעקבות שבוע של מהומות משולבות בהתקפות חמושים (פעילי טרור ומנגנוני ביטחון פלסטיניים) שהביאו למותם של 16 איש, צה"ל נכנס לתהליך מקיף ומעמיק כדי לשפר את מוכנותו לאלימות פלסטינית מזוינת.¹⁴ פתיחת אירועי "גאות ושפל" בספטמבר 2000 מצאה צבא מוכן בתחום ההגנתי. כל הניסיונות הפלסטיניים לגבות מחיר כבד מצה"ל ומהעורף נענו בתגובות הגנתיות אגרסיביות, שהסבו להם נפגעים רבים לצד מיעוט נפגעים ישראלים.¹⁵ את המחיר הכבד באתפאדה השנייה ישראל החלה לשלם כאשר הפלסטינים עברו לשיטה קטלנית יותר – פיגועי התאבדות. הפתרון למתקפת הטרור על ישראל ששדרת הפיקוד הקרבית הטקטית של צה"ל ניסתה לקדם – כניסה לשטחי A למרדף חם אחרי המחבלים ופשיטות על תשתיות הטרור ששילחו מחבלים מתאבדים – נדחה על

הטירונים הותקפו בשנתם ומיהרו לירות על המחבלים

צוות של יחידת צנחנים מיוחדת התאמן בחמאם אל-מליח ■ לפנות בוקר הגיעו שני מחבלי חמאם ופתחו באש מטווח קצר ■ המפקד נהרג, שלושה נפצעו ■ קצינים שמיהרו למקום חיסלו את המחבלים ■ קצין בכיר: "הטירונים תיפקדו למופת" ■ הערכה: המחבלים היו בדרכם לפיגוע גדול יותר



מיהר לנצל מטעק השינה. סגן טל צמח ו'ל' צילום ותחזוקה: אייל סולטן "נראה שההיחללות בשטח הייתה מקריה, אבל בכך נמוע סינוע כבד בהרבה". מקום הפיגוע בבקעת הירדן, אתמול. צילום: ערוץ 1

לא אישר לכוחות היבשה להיכנס לשטחיה. הקו על המפות שחולקו לכוחות לאחר הסכם אוסלו הפך לקו תודעתי שאיש לא העז לחצות, עד שבאנתפאדה השנייה מג"ד אחד מהצנחנים הביא למפנה. ההיתקלות של גדוד 890, תחת פיקודו של סא"ל יהודה יוחננוף, בעיירה טליאת קומי, הסמוכה לבית לחם, הייתה קו פרשת מים במענה של צה"ל לטרור הפלסטיני. ב-6 במאי 2001 חדרו שתי פלוגות של הגדוד לדרום העיירה, לעומק של 800 מטר בתוך שטח A, במרדף ספונטני אחר חוליות פלסטיניות שירו משלושה מוקדים על כוחות ישראלים שגעו ליד מחסום המנהרות. הכוח הצליח לפגוע בחוליית הירי.¹⁶ היום מדובר לכאורה באירוע פשוט ומקובל: חוליית ירתה על כוחותינו בציר 60, כוחות צה"ל פתחו במרדף והשמידו אותה. לא כך היה המצב המבצעי והתודעתי בישראל עד אירוע טליאת קומי. חוסר האונים היה עצום. ארגוני הטרור נהנו מחופש פעולה עצום בחסות הרשות הפלסטינית ובחסות האיסור של ממשלת ישראל לפעול בשטח הפלסטיני. המחבלים ניצלו זאת לפיגועים רצחניים שמייד בסופם נמלטו לערי המקלט בגדה. במקרים רבים הם אף לא נזקקו להימלט, מאחר שהם פעלו

הסף. החשש היה כפול, גם מכישלון אפשרי של כוחות היבשה, שבשל כשירותם הנמוכה לא יצליחו לפעול בשטחי A במינימום מחיר בנפש, ישראלי ופלסטיני, וגם מדעת הקהל העולמית והישראלית שפעולה כזו תעורר. חוסר האמון בכשירותם, לאחר שנים של הזנחה, היה מוצדק. בספטמבר 2000 הכוחות אכן היו לא כשירים ללחימה התקפית בשטחים הבנויים הצפופים של יהודה ושומרון. הפערים היו רבים: תו"ל (איך כובשים מחנה פליטים רווי במחבלים המשתמשים באוכלוסייה כמגן אנושי), אמל"ח (שכפ"צים קלים קרמיים, רק"ם ממוגן לחי"ר, ציוד חבלה ייעודי לפריצה בשטח בנוי ועוד), תוכניות אופרטיביות (איך כובשים חזרה את ערי הגדה ומטהרים את קיני הטרור), מודיעין, תורת אימונים (מתקני אימון מתאימים). מלוחמה נגד גרילה בשטח ההררי והסבך של דרום לבנון והבקעה משורינת ברמת הגולן, שבהן התמקד צה"ל, הוא נדרש לעבור לבניית כוח מואצת של כוחות היבשה והתאמת הכשירות לאתגר השטחים הבנויים הצפופים רווי האוכלוסייה. למרות שיפור ניכר בכשירות כוחות היבשה, שצברו ניסיון מבצעי בלחימה ובנו את כוחם בהתאם, הדרג המדיני והצבאי הבכיר

ונשמעו בעולם האשמות שווא כלפי ישראל על ביצוע טבח באזרחים פלסטינים.¹⁹ תוצאות אלה הן היום תמרור אזהרה לדרג הצבאי הבכיר ולדרג המדיני, שבמשך שנים לא הפעיל את כוחות היבשה, גם לא לתמרון מוגבל, והן משקפות את המחיר של הכנסת יחידות יבשה לא כשירות וללא ניסיון מבצעי לשדה הקרב.

סיכום

מבצע "שומר החומות" היה אחד מסבבי הלחימה המוצלחים של צה"ל מול חמאס בעזה. תהליך הפקת הלקחים מהסבבים הקודמים וממבצע "צוק איתן" היה מרשים בכל הממדים, בהגנה ובהתקפה. עם זאת, צה"ל פספס הזדמנות בת חלוף להכות את צבא הטרור של חמאס במרכז הכובד שלו, לעקור מן היסוד את תורת הלחימה שעליה נשען בשנים האחרונות ולהשפיע גם על הזירה הצפונית מול חזבאללה. החמצת הזדמנות זו לא הייתה הבעיה היחידה בהוצאתם של כוחות היבשה מתוכנית "מכת ברק". פעמים רבות כשיכולותיו של האויב נשללות טיפין טיפין, הוא מסתגל לחוסר בלעדיו. לכן התורה הצבאית מדגישה את הצורך ללמוד את האויב לאורך זמן ואז לערוף לו את היכולות בבת אחת. לאחר שב"שומר החומות" צה"ל חשף את יכולתו הצבאית להרוס את המנהרות התת-קרקעיות מן האוויר, צבאות הטרור למדו על יכולת זו ללא מחיר כבד שנגבה מחמאס באובדן של סד"כ רב ובפגיעה קשה ברוח הלחימה של אנשיו. בפעם הבאה, על-פי ניסיון העבר, יגיעו צבאות הטרור מוכנים יותר גם ליכולת ייחודית זו שהתפתחה בצה"ל. זאת ועוד, אילו תוכנית "מכת ברק" הייתה יוצאת אל הפועל עם כוחות היבשה, מלבד חיזוק ניכר של ההרתעה מול צבאות הטרור, צה"ל היה מיישם את מורשתו מהמבצעים ששללו את הדרך למבצע "חומת מגן" – תהליך בניין הכוח תוך כדי הפעלת כוח.

אנלוגיה בין תקופות שונות סובלת מחסרונות לא מעטים. בבסיס ההשוואה בין התקופה שקדמה ל"חומת מגן" לתקופה שקדמה ל"שומר החומות" יש שוני מהותי – ל"חומת מגן" ישראל הגיעה כשהיא "עם הגב לקיר" ואין לה ברירה אלא לכבוש את הגדה המערבית עם כוחות היבשה ולהכריע את הטרור הפלסטיני, וזאת בניגוד למציאות ששררה לפני מבצע "שומר החומות". עם זאת, אין לדעת מה צופן העתיד. לטובת האנלוגיה רצוי להשתמש רק בהערכה המתבססת על יכולות האויב ותרחיש הייחוס של צה"ל. בחיבור של שני אלה, בהינתן מצב של מלחמה דרזיתית בין צה"ל לשני צבאות הטרור חזבאללה וחמאס, בניית כוחם של כוחות היבשה וביטחונם העצמי של מפקדיו הייתה צריכה לעמוד לנגד עיניהם של מקבלי החלטות בישראל. ראוי שלקח חשבון זה ממבצע "חומת מגן" וסדרת המבצעים שקדמה לו היה מיושם במבצע "שומר החומות" באמצעות תוכנית "מכת ברק" המקורית, בתמרון מוגבל עם כוחות היבשה. בימים אלה, כשבאירופה מתנהלת מלחמה המעלה סימני שאלה בדבר כשירות כוחות היבשה של הצבא הרוסי לנוכח ביצועיו, הסכנה מהזנחת כוחות היבשה ברורה מתמיד.

המאמר מבוסס על ספרו של כותב המאמר "צבא ההייטק וצבא הפרשים" שייצא בקרוב ב"מערכות".

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

המצב בסבבי לחימה בלבנון ובעזה, והתוצאה הייתה תחושת חמיצות מתמשכת מביצועי הצבא. ככל שצה"ל שיפר את האש מנגד וכמות המטרות, צבאות הטרור מצאו שיטות לקזז את יתרונותיו, לצד התפתחות מסוכנת של יכולת התקפית לשטח ישראל.¹⁷

להישענות צה"ל על תפיסת האש מנגד והעדפתה על פני הפעלת כוחות היבשה נוספה קומה, לאחר השינוי בסביבה האסטרטגית שגרם ה"אביב הערבי" החל ב-2010, וההחלטה של ישראל למנוע מאיראן לסייע לחזבאללה בפרויקט דיוק הטילים ולהתבסס ברמת הגולן במב"ם. היכולות שפותחו בצה"ל בעשור האחרון, הבאות לידי ביטוי במב"ם, הפכו לשם דבר בכל העולם. את המב"ם מוביל צה"ל באמצעות "צבא ההייטק" – אגפי המבצעים, המודיעין והתקשוב וזרועות האוויר והים. המבצעים כוללים פעולות חשאיות, תקיפות של חילות האוויר והים הישראלי, לוחמת סייבר ופעולות של יחידות מיוחדות.

החידוש במב"ם בעשור האחרון הוא היכולות המתקדמות לצד התפיסה המבצעית, היקף הלחימה, הטווחים והעובדה שזרוע היבשה, המערך הלוחם הגדול והעיקרי של צה"ל, אינה משתתפת במבצעים אלה. צבא היבשה עסוק כל כולו במשימות בט"ש הגנתיות, שוחקות ואפורות, בעוד הוא מביט מהצד בכוחות "צבא ההייטק" שמשתתפים במבצעים התקפיים נועזים ללא הפסקה.

המשימה לכבוש את אחד ממעוזי הטרור הגדולים ביותר באיו"ש הוטלה על חטיבת מילואים שלא חוותה את תהליך בניין הכוח, כמו שחוו הכוחות הסדירים במשך שנה וחצי תוך כדי הפעלת כוח וצבירת ניסיון מבצעי. תוצאות הקרב בג'נין היו קשות

היעדרותו של צבא היבשה מהמב"ם מעמיקה את הפער בין "צבא ההייטק" לצבא היבשה ומחזקת את התדמית של צבא היבשה כ"צבא פרשים"¹⁸ מיושן ולא רלוונטי. התפתחות שני צבאות בצה"ל היא תופעה מסוכנת לצבא ולחברה הישראלית. ב"שומר החומות" הייתה לצה"ל הזדמנות לאזן את הפער באמצעות תמרון רב-ממדי ב"מכת ברק", זאת במינימום נפגעים ועם פוטנציאל נזק אדיר לאויב, לצד יכולת לבנות את הכוח בזרוע היבשה כמו לפני "חומת מגן". כך צה"ל יכול היה להיערך למלחמה מורכבת וקשה יותר, שלא תותיר ברירה אלא להפעיל את כוחות היבשה, כשגבה של החברה הישראלית "צמוד לקיר" כמו ב"מרס השחור" ב-2002.

את המחיר של אי-הפעלת כוחות היבשה ב"מכת ברק" אפשר ללמוד מלקחי מבצע "חומת מגן". בתוך המבצע המוצלח היה קרב כושל במחנה הפליטים ג'נין, המלווה את צה"ל והחברה הישראלית עד היום. המשימה לכבוש את אחד ממעוזי הטרור הגדולים ביותר באיו"ש הוטלה על חטיבת מילואים שלא חוותה את תהליך בניין הכוח, כמו שחוו הכוחות הסדירים במשך שנה וחצי תוך כדי הפעלת כוח וצבירת ניסיון מבצעי. תוצאות הקרב בג'נין היו קשות – נהרגו בו 23 לוחמים,



עדכון תבנית הפקמ"ב בכוחות היבשה - למה צריך לעדכן ומדוע זה הכרחי

עדכון תבנית הפקמ"ב נובע בעיקר מפערים מקצועיים ותפיסתיים, ואין לראות בו ככזה הנובע מהרצון לחדש בשם החדשנות. ההטמעה אינה נעשית רק במסירת הפקודה העדכנית למפקדים ולבסיסי ההכשרה, אלא מחייבת עיסוק אמיתי של המפקדים והמדריכים, אשר מתחיל בלימוד השינוי ומהותו, ממשיך באימוץ השינוי באופן אישי ואחר כך בהטמעתו בתוכניות ההכשרה, באימונים, בתכנון המבצעי ובלחימה בפועל



קפ"ק 1 בגדוד 184 במלחמת יום הכיפורים. קפ"ק 1 הוא המופע שבו המפקד פוקד את הפקמ"ב לפקודיו. אפשר שהקפ"ק יבוצע פנים אל פנים, באמצעות מערכות הקשר או מערכות השו"ב, באמצעות העברת עותק קשיח ושילוב בין האפשרויות. צילום: דו"ץ

בפקודות המבצע, פערים מקצועיים מובחנים באוכלוסיית המפקדים, מאמרים ומסמכי דעה¹ שנכתבו בנושא זה.² לצורך בחינה זו הוקמה ועדת היגוי בראשות האלוף יעקב בנג'ו שכללה מפקדים, מדריכים וממלאי תפקידים שונים העוסקים במקצוע הצבאי. במאמר זה אסביר על תהליך הבחינה שהתקיים ועל ממצאיו, על העדכונים העיקריים שחלו בתבנית הפקמ"ב ועל תרומתם למבצעים.

בסוף 2019 הוחלט במפקדת זרוע היבשה לבחון את הנחות היסוד העומדות בבסיס הפקמ"ב (פקודת המבצע), את ייעודה, תבנית כתיבתה ומקומה בהכשרות, בתרבות הצבאית ובתהליכי בניין הכוח. הגורמים שהובילו להחלטה זו היו שיח ותצפית רבי-שנים על איכות פקודות המבצע שנכתבות בדרגים ובמערכים השונים, על הפער בין הרצוי למצוי בהקשר לתוצרי התכנון כפי שבאים לידי ביטוי



סא"ל (מילי) אריאל הירש, לשעבר רע"ן ת"ל בזרוע היבשה

אופרטיביות", שגובשו במסגרת נוהל קרב סדור. תוכניות רבות מסוג זה קיימות בחטיבות ובאוגדות המרחביות כדי לתת מענה לאירועי בט"ש וגם בכל כוחות היבשה מדרג הגדוד ומעלה, במסגרת היערכותם ומוכנותם ללחימה בחזיתות השונות. תוכניות אלה, ובעיקר תהליך גיבושן, הם אמצעי חשוב שבעזרתו המפקד והמטה לומדים על התרחישים וזירות הלחימה הצפויים להם ונערכים בהתאם. אין הבדל מהותי בין "תוכניות מבצע" ל"פקודות מבצע" בכל הקשור לתהליך גיבושן וכתבתן, ולכן תבנית כתיבתן ותהליך גיבושן נכונים ותקפים לשני סוגי הפקודות.

הפקמ"ב הנכתבת במסגרת תהליך התכנון יכולה להיות "מלאה", כלומר המפקד שקל את הדברים, מילא את כל הסעיפים, התייחס לכל סעיף בנפרד בהתאם לרלוונטיות שלו למשימה ולסוג הכוח. או שהיא יכולה להיות "חלקית", אם המפקד כתב ומילא רק חלק מהסעיפים, לרוב בגלל חוסר זמן או חוסר במידע שחייבו אותו להתמקד רק בהחלטות העיקריות הנוגעות לתוכניתו.

כדי שפקודה תהיה "פקודת מבצע" (להבדיל מפקודה, הנחיה או משימה), על המפקד הפוקד לנסח בעצמו שלושה סעיפים לפחות: מטרה, משימה ושיטה. מדרג הגדוד ומעלה נדרש לכתוב גם את הרעיון המבצעי המגובש בתהליך המחשב ושעומד בבסיס השיטה שנקבעה.

הפקמ"ב, לפני שעודכנה בתחילת 2022, כללה 6 פסקאות ו-34 סעיפים שעיקריהם כדלהלן:

הפקמ"ב היא הביטוי הבולט ביותר לתוצרי תהליך החשיבה, התכנון והחלטות המפקד בנוגע לאופן שבו יממש את משימתו, ולכן היא גם התוצר העיקרי של תהליך התכנון. באמצעות הפקמ"ב המפקד מסביר את כוונתו ופוקד על פקודיו.³ ההוראות המקצועיות קובעות שתכליתה של הפקמ"ב היא "להפעיל כוחות שהוקצו למפקד לשם ביצוע משימה נתונה לאור מטרה".⁴

כלומר לפי הוראות אלה הפקמ"ב נועדה קודם כולל לאלה שכפופים למפקד. את תבנית הפקמ"ב ירש צה"ל עם הקמתו מצבאות בריטניה וצרפת. למעט הוספה או המרה של סעיפים שונים, כמעט לא חלו שינויים מהותיים במבנה הפקמ"ב. העדכונים המהותיים ביותר שכן נעשו היו החלפת הסעיף "כוונה" בסעיפים "מטרה" ו"משימה" והוספת הסעיף "רעיון מבצעי" אחרי הסעיף "משימה".

כל עוד המפקד לא פקד או החליט ליישם את הפקודה - מדובר בתוכנית מבצע. התוכנית הופכת לפקמ"ב ברגע שהמפקד "חתם" אותה, בין אם פקדו עליו ליישמה או שהוא החליט בעצמו ליישם אותה ופקד אותה על כוחותיו

הפקמ"ב כוללת כמה חלקים: "פקודת המבצע" שהמפקד או ממלא תפקיד מתאים אחר כתב (בדרך כלל קצין אג"ם, קצין התכנון או הרמ"ט); הנספחים המקצועיים, אם הם אכן נכתבו, כמו מודיעין, רפואה, הספקה ואחזקה, שכותבים קציני המטה; ומרשמי הקרב - דיגיטליים, כאלה שנעשו במערכות ממוכנות לשו"ב, או כאלה המשורטטים על גבי שקף המונח על גבי מפה. הפקמ"ב היא הכלי השלטני להפעלת הכוח, בין אם נועדה ללחימה כנגד אויב או למשימה לוגיסטית כלשהי. אפשר לגבש ולכתוב אותה באופן מפורט וארוך במסגרת נוהל קרב סדור ופרטני, או ליצור אותה במסגרת נוהל קרב חפוז של דקות בודדות. מופע מסירת הפקודה בין המפקד לפקודיו מכונה קפ"ק 1 (קבוצת פקודות מספר 1). הפקמ"ב יכולה להיות מועברת לכוח הכפוף באמצעות מסמך, באופן דיגיטלי, להיאמר בהקראה באופן ישיר, בשידור ברדיו, או שילוב בין השיטות שהוזכרו. כל עוד המפקד לא פקד או החליט ליישם את הפקודה - מדובר בתוכנית מבצע. התוכנית הופכת לפקמ"ב ברגע שהמפקד "חתם" אותה, בין אם פקדו עליו ליישמה או שהוא החליט בעצמו ליישם אותה ופקד אותה על כוחותיו. רוב הפקודות המוחזקות כיום בצה"ל הן תוכניות מבצע, שהן בפועל "תוכניות מגירה" ומכונות לעיתים "פקודות

פקודת מבצע "אאאאא"

ידיעות

- כללי
- שטח
- אויב
- כוחותינו
- גורמים נוספים

מטרה

- (פירוט המטרה)
- רעיון מבצעי רמה ממונה

משימה

- (פירוט המשימה)
- הרעיון המבצעי

שיטה

- שיטה כללי
- שלבים
- כוחות ומשימות
- סעיפים המתייחסים להפעלת מרכיבי הסיוע הקרבי

מנהלה

- סעיפים המתייחסים להפעלת מרכיבי הסיוע המנהלתי

שליטה

- מיקום המפקדות והמפקד
- שימוש ברשתות קשר ונתונים
- פירוט קווי שליטה ובעיקר קווי תיאום, קווי דיווח וגבולות גזרה
- לוחות זמנים

תהליך בחינת הפקמ"ב

תהליך הבחינה של תבנית הפקמ"ב הוביל למסקנות מפתיעות שחרגו מהעיסוק בתבנית הפקמ"ב עצמה ונגעו להכשרות, לאימוני המפקדים, לחינוך ולתרבות הצבאית בכלל. להלן חלק מהממצאים שאובחנו: אין תאימות בין רצף סעיפי הפקמ"ב לתהליכים מבצעיים אחרים; תבנית הפקמ"ב ואופן גיבושה מעודדים העתקה מרמה ממונה; פקודות המבצע שנכתבות ארוכות; עיקרה של הפקמ"ב, המטרה והמשימה, מופיע רק בשלב מתקדם מאוד ולאחר עמודים רבים; תבנית הפקמ"ב מעודדת כתיבה מסורבלת ולא ממוקדות; בחלק ניכר מסעיפי הפקמ"ב נעשה שימוש כדי לפרט על נהלים, הוראות שגרה ופקודות אחרות שקיימות בצה"ל שאין בהם תרומה בפועל למשימה ולתוכנית; התבנית אינה משאירה מקום להנחיות חשובות שאינן נמצאות בתבנית הקיימת; כוחות ומשאבים המוקצים לכוחות הכפופים מפורטים בסעיפים רבים.

הממצא המשפיע והחשוב ביותר שאובחן התייחס לקשר שהמפקדים תולים בין תבנית הפקמ"ב לבין איכות התוצרים של תהליך התכנון. בתוך כך עלו סימנים והערות אלה: פעמים רבות פקודות מבצע הן חסרות תחבולה או שהרעיון המבצעי שעליו הן מבוססות הוא רדוד ולא ברור; פקודות מבצע רבות מבליטות פערים מקצועיים והיעדר התייחסות לתורת הלחימה; לעיתים פקודות המבצע אינן נותנת מענה מספק למילוי המשימה, לבעיות ולאתגרים המבצעיים; למפקדים רבים קשה להגות תחבולה ולנתח את הבעיה המבצעית שאיתה עליהם להתמודד; מפקדים רבים קובעים את שיטת הביצוע ("משרטטים את החיצים הכחולים") עוד לפני שגיבשו רעיון תחבולני, ואף לפני שהבינו את האויב; פקודות המבצע נעדרות תכלול של הכוחות והיכולות שהוקצו למפקד; מפקדים רבים מנסחים את הרעיון המבצעי כשיטה, מה שמצביע על כך שאינם מבדילים בין מהותם ותפקידם של סעיפים אלה.

נוסף להיותה כלי המסירה של תוכנית המפקד, תבנית הפקמ"ב משמשת גם ככלי לתכנון ולחשיבה במסגרת תהליך התכנון. הסיבה העיקרית לצורת שימוש זו נעוצה בכך שתבנית זו מכתיבה רשימת תיוג לסוגיות שהמפקד צריך לשקול ולסוגיות שבהן הוא צריך להחליט, כמו קביעת הרעיון המבצעי, ניסוח המשימה, קביעת השיטה וקביעת משימות הכוחות הכפופים

הציפייה לקשר בין תבנית הכתיבה לאיכות הפקמ"ב ככל הנראה נוצרת מכיוון שתבנית הפקמ"ב נתפסת כמעין "מתכון" שאם המפקד יפעל על פיו יתקבלו תוצאות טובות יותר. ממצא הקשור לממצא הקודם ומשלים אותו הוא שהמפקדים הכפופים כמעט לא קוראים את הפקמ"ב של הממונה, למעט כמה סעיפים עיקריים (בעיקר המשימה של הממונה וסעיף כוחות ומשימות), וזאת למרות הקביעה המקצועית שהפקמ"ב נועדה למפקדי הכוחות הכפופים. עניין זה אינו מונע מהמפקדים

להמשיך ולכתוב ברמתם את פקודת המבצע שלהם. כלומר לפי ממצא זה הפקמ"ב משמשת גם את המפקד שכותב אותה, ולא רק להפעלת הכפופים.

הפקמ"ב כראי וככלי לתהליך התכנון והחשיבה של המפקד

ממצאי הוועדה מצביעים על כך שנוסף להיותה כלי המסירה של תוכנית המפקד, תבנית הפקמ"ב משמשת גם ככלי לתכנון ולחשיבה במסגרת תהליך התכנון. הסיבה העיקרית לצורת שימוש זו נעוצה בכך שתבנית זו מכתיבה רשימת תיוג לסוגיות שהמפקד צריך לשקול (בעיקר בהקשר למרכיבי תמונת המצב – שטח, אויב וכוחותינו), ולסוגיות שבהן הוא צריך להחליט, כמו קביעת הרעיון המבצעי, ניסוח המשימה, קביעת השיטה וקביעת משימות הכוחות הכפופים. בהתאם לכך, המפקדים מצפים שהשימוש בסדר המפורט בתבנית זו יסייע להם לקבל החלטות המשכללות את מרכיבי תמונת המצב לכדי הבנה כוללת של הבעיות והאתגרים הניצבים בפניהם, ולבסוף לגיבוש התוכנית שתביא להשגת המשימה שהוטלה עליהם.

עיון בספרות התורתית והמקצועית מגלה שלא הוגדרו או פורטו כלי תכנון וחשיבה אחרים שנותנים מענה מתודולוגי שלם לגיבוש תוכנית, ובהיעדרם טבעי שהפקמ"ב תשמש גם לצרכים אלה.⁵ פער זה אף נעשה בולט יותר לנוכח השימוש בכלים מסוג זה בצבאות זרים, לדוגמה צבא בריטניה וצבא ארצות-הברית. צבאות אלה פיתחו כלי חשיבה שנועדו לסייע למפקד לנתח את משימתו, להבין את תמונת המצב ולבסוף להפעיל את הכוח במהלך הלחימה. הכלים מבוססים בעיקר על סדרת שאלות שהקצינים כה מתורגלים בהן, עד שהן מוטמעות כתהליכי חשיבה מובנים לצורך הערכת מצב וקבלת החלטות. לדוגמה בצבא בריטניה פותחה שיטת 7 השאלות, שנועדה לסייע למפקד בתהליך התכנון;⁶

1. מה נפקד עליי ומדוע?
 2. מהו המצב וכיצד הוא משפיע עליי?
 3. מהם ההיגשים המבצעיים שאני רוצה להשיג? אילו הוראות עליי למסור כדי לפתח את התוכנית?
 4. היכן אוכל להשיג בצורה המיטבית כל אחד מההיגשים המבצעיים?
 5. מתי והיכן תבוצע כל פעולה ביחס לאחרות?
 6. לאילו משאבים אני זקוק כדי להשיג כל תוצר?
 7. אילו אמצעי שליטה, פיזיים ורעיוניים, דרושים לי?
- שיטה זו ושיטות מחשב אחרות שפותחו והוטמנו בצבאות זרים, נועדו לתת למפקד כלים שיסייעו לו לארגן את המחשבה, להתמודד עם עומס מידע ועם ההתרחשויות בשדה הקרב, כדי שיוכל להעריך את המצב באופן מיטבי ולהחליט על דרך הפעולה שאותה ינקוט. בצה"ל נוצר פער בשל היעדר כלי תכנון וחשיבה אחרים, ומבלי שהייתה כוונה לכך מילאה אותו הפקמ"ב, אשר נעשתה לעזר התכנון וכלי החשיבה העיקרי עבור המפקד, שכן רצף הסעיפים בפקמ"ב משמש אותו להערכת המצב ולקבלת החלטות גם בניהול הקרב.

ממצאים אלה וגורמים אחרים הובילו למסקנה שבכוחות היבשה "הפקמ"ב היא הכול" – היא כלי החשיבה, התכנון והמסירה של המפקד. בהתאם לכך, ועדת ההיגוי החליטה לעדכן את ייעודה של הפקמ"ב וקבעה שנוסף להפעלת

הכפופים, תבנית הפקמ"ב ורצף הסעיפים שבה ישמשו ככלי עזר למפקד כדי להפיק תוכנית מיטבית למילוי המשימה שהוטלה עליו. מסקנה זו חייבה את ועדת ההיגוי לבחון באופן ביקורתי את תבנית הפקמ"ב בהתאם לשני הייעודים המעודכנים שלה תוך מענה לשאלה כיצד ניתן לעדכן ולמנף את תבנית הפקמ"ב כדי שתסייע למפקדים להפיק תוצרים מבצעיים טובים יותר.

זו לא הפעם הראשונה שמסקנה מסוג זה הוסקה. בתחילת שנות ה-2000 הוקמה ועדת היגוי במכללות הצבאיות אשר נדרשה לבחון כיצד ניתן לשפר את מודעות המפקדים בנוגע לחובתם להגות תוכנית תחבולנית. הוועדה המליצה להוסיף את סעיף "הרעיון המבצעי" ולהטמיע אותו בתבנית הפקמ"ב. בסעיף זה על המפקד לפרט במילותיו את הרעיון שעל בסיסו התוכנית שלו בנויה, תוך מתן דגש על כך שהרעיון צריך להיות תחבולני. המלצה זו אושרה על ידי מפקד זרוע היבשה דאז האלוף משה עברי סוקניק. הוספתו של סעיף זה הכתה גלים בכוחות היבשה, שלראשונה נדרשו לפרט את התחבולה שלהם באופן מילולי במסגרת הפקמ"ב. בהוספת סעיף זה אין ערובה לכך שאכן למפקד תהיה תחבולה טובה או "רעיון טוב" לאופן שבו הוא מתכנן לבצע את משימתו, אך בהוספתו יש כדי להרגיל ולחנך את המפקד להגות תחבולה ולדון בה עם קבוצת התכנון שלו. מסקנות נוספות שעלו מתהליך הבחינה:

הפקמ"ב משקפת את התרבות והחינוך הצבאי של המפקד ויחידתו – "הראה לי את הפקמ"ב שלך ואומר לך מי אתה". פקמ"ב הכתובה בשפה ברורה, שיש בה רעיון מבצעי תחבולני, שנעשה בה שימוש במונחים המקצועיים הנכונים, שהיא תכליתית, מתואמת בינה ובין עצמה ושמסבירה באופן ברור מה המפקד רוצה לעשות, משקפת את רמתו המבצעית והמקצועית של המפקד.

תבנית הפקמ"ב הקיימת (הישנה) יחד עם פערים מקצועיים ותפיסתיים אחרים, מובילים לכתיבה ולפירוט יתר שאינם ממוקדים מספיק לעניין המטרה והמשימה. כראיה – המטרה והמשימה מתחילים בסעיף 5, לאחר ניתוח הסביבה המבצעית. היעדר הגדרה של המטרה והמשימה כבר מראשית התהליך, גם אם באופן ראשוני, עשוי להוביל לניתוח כללי ולא ממוקד של תמונת המצב (וביחוד של הסביבה המבצעית) ולהעמסת מידע מיותר במקום לבחון רק את על המרכיבים המשפיעים על המשימה.

היעדר תמיכה מספקת של תבנית הפקמ"ב בתורת הלחימה. במסגרת התכנון על המפקד לקבוע דרך פעולה להפעלת כוחותיו, תוך הישענות על השיטות ועל ההגיונות שתורת הלחימה מציעה לו. בפקודת המבצע הקיימת חסרה, לדוגמה, התייחסות לארגון מרחב הלחימה כחלק מהשיטה להפעלת הכוח. במקרים רבים לא מוטלות משימות ברורות על חלק מהכוחות, בעיקר על כוחות ממערכי האש, המודיעין והמנהלה, ולא ברור מי הוא ממלא התפקיד שנושא באחריות למימושן.

התאמת סדר הפקמ"ב לתהליכים מבצעיים אחרים, בעיקר סדר נוהל הקרב וסדר קפ"ק 1. בהתאם לטכניקת "נוהל קרב", ומייד לאחר קפ"ק 1 של הממונה, על המפקד קודם כול להגדיר את "המטרה" ו"המשימה", גם אם באופן ראשוני, כדי למקד את עבודתו שלו ואת עבודת המטה. גם קפ"ק 1, שבה המפקד פוקד את תוכניתו על כוחותיו, מתחילה בהקראת "המטרה" ו"המשימה" כדי למקד את המאזינים. כפי שהוזכר קודם, בפקמ"ב הקיימת סעיפי המטרה והמשימה מופעים רק בסעיף 5. היעדר שיטה וביטוי לניתוח הבעיה המבצעית ולאיתור נקודות

התורפה והחוזקה של האויב כבסיס לרעיון מבצעי תחבולני. עקרונות המלחמה, תורת הלחימה ובכלל הגישה הכללית הקיימת בצה"ל מדגישים את החיוניות ואת הצורך בתחבולה. סעיף "רעיון מבצעי" שנוסף לתבנית הפקמ"ב ב-2002, ושמופיע לפני סעיף "השיטה", נועד לעגן את שלב הגיית התחבולה כבסיס לדרך הפעולה שבה יבחר המפקד. עם זאת, ברוב המקרים המפקדים מתקשים להגות רעיון מבצעי תחבולני. הסיבות לכך מגוונות ורובן קשורות בזהות המפקד, בהכשרתו, באימונים שקיים, בספרים שקרא ובחניכה שקיבל ממפקדיו. ועדת ההיגוי מצאה שבתבנית הפקמ"ב חסר ביטוי לאחת המסקנות החיוניות בנייתוח הסביבה המבצעית: הבנת המערכת המבצעית שכנגדה יש להתמודד ומציאת נקודת תורפה שיכולה להיות בסיס להגיית התחבולה. הבנת המערכת המבצעית (מכונה גם "מערכת יריבה") מגדילה את כמות אפשרויות הפעולה שיעמדו בפני המפקד כדי להתמודד בהצלחה עם האויב, ויתר גורמי הכוח בסביבת הלחימה. הבנתה של מערכת זו הכרחית כדי לנתח נקודת תורפה, שפעולה נגדה יכולה למוטט את האויב.⁷

תכנון חסר או לא מתואם של כל הכוחות והיכולות שהוקצו למפקד. בסעיף "כוחות ומשימות" המפקד אמור לפרט על המשימות שהוא מטיל על כוחותיו. בפועל, בשל קיומם של הסעיפים המקצועיים בנפרד מסעיף "כוחות ומשימות" – סעיפי הנדסה, אש, איסוף, מנהלה ועוד – המפקד מטיל משימות ברורות על כוחותיו המתמרנים בלבד, ואילו לכוחות מהמערכים האחרים חסרה התייחסות הן בהיבט של הטלת משימות והן בהיבט של תיאום ותכלול ההפעלה שלהם בינם ובין עצמם, ובעיקר בינם ובין הכוחות המתמרנים. יוצא שהמבנה הקיים של הפקמ"ב גורם לכך שהמשימות של כוחות שאינם מהמערך המתמרן נעשות לעיסוקם הבלעדי של קציני המטה או שכלל אינן באות לידי ביטוי בתוכנית. ההפרדה בין הסעיפים משפיעה על כל הקשור למיצוי הכוח, לפחות בשלב התכנון. פער זה הופך להיות בולט יותר בעת הנוכחית כאשר מערכי האש והמודיעין תופסים מקום גדול יותר בהשגת הישגים נגד האויב, אך הפירוט עליהם בסעיפים המקצועיים מביא לדחיקתם לשוליים, או לכל הפחות לפגיעה בתיאום בין הכוחות.

היעדר ביטוי לסוגיית ארגון המרחב כחלק מהשיטה ופירוט דרך הפעולה שקבע המפקד. ארגון המרחב על כל היבטיו עומד כחלק בלתי נפרד מהתוכנית, אך איננו מקבל ביטוי בפקמ"ב, או שלכל היותר בא לידי ביטוי באופן חלקי במקומות שונים בפקמ"ב. לדוגמה: קביעת שטחי כינוס והיערכות; קביעת מרחב אבטחה והחזקה כאשר מקיימים צורת קרב הגנה; קביעת צירי התמרון והפריסה של כוחות שונים; קביעת היעדים להתקפה או השטחים להגנה; קביעת הצירים הלוגיסטיים. קביעות אלה משקפות את המשימה, את הרעיון המבצעי, את השיטה, את דפוסי הפעולה שמצופים מהכוחות ועוד, והיעדר ההתייחסות אליהם באופן מובחן פוגע הן בגיבוש התוכנית, והן במסירתה לפקודים.

הפקמ"ב הפכה להיות אמצעי לחזרה על טכניקות ועל נהלים קיימים. תופעה זו מתקיימת בעיקר בסעיפי המנהלה שהפכו להיות, שלא בצדק, תחת אחריותם של קציני המטה השונים בהתאם לנושא שבו הסעיף עוסק. לדוגמה "יש לצאת לקרב עם דסקיות צוואר ונעליים ולהגיש דוח שיבוץ קרב"; "יש לצאת לקרב עם מלאים ל-24 שעות לחימה"; "על החוליות הטכניות הפלוגות לנוע עם הפלוגה שלהן". נהלים כדוגמת אלה, שהם

פקודת מבצע "אאאאא"

מצב כללי

מטרה

- (ניסוח המטרה על-ידי המפקד)
- הרעיון המבצעי של רמה ממונה

משימה

- (פירוט המשימה)

הסביבה המבצעית

- כוחותינו ויכולותינו
- שטח
- כוחות האויב ויכולותיו
- אוכלוסייה
- מזג האוויר
- גורמי כוח אחרים
- המערכת היריבה (דרך פעולה צפויה של האויב, תורפותיו וחוזקותיו)

הרעיון המבצעי

שיטה

- שיטה כללית
 - שלבים
 - ארגון מרחב הלחימה
 - דרך פעולה של האויב שמסכנת את מימוש התוכנית
 - כוחות, יכולות ומשימתם (כלל מרכיבי הכוח שהוקצו למפקד)
 - מידע חיוני למימוש התוכנית (לרבות צי"חים)
 - ארגון המרחב לשליטה
- #### הנחיות נושאות לביצוע
- הנחיות המפקד בחלוקה לפי נושאים (אש, הנדסה, רפואה, הספקה ועוד)

חלק מהוראות הקרב הרגילות, אין צורך להזכירם והם אינם ממוקדים למשימה או לדרך הפעולה שקבע המפקד. המצב הרצוי הוא שבסעיפים אלה המפקד ינחה על סוגיות הקשורות בתחום שבו עוסק הסעיף, בהתאם למשימתו ולתוכניתו (למשל קביעת סדרי עדיפויות למתן מענה מנהלתי).

כל אלה הובילו להחלטה שיש הכרח לעדכן את תבנית הפקמ"ב, כדי שתיתן מענה לשני ייעודיה, באמצעות איחוד לוגי בין תהליך התכנון והחשיבה לתבנית המסירה של פקודת המפקד לכפופים לו. העקרונות שנקבעו לעדכון תבנית הפקמ"ב הם כדלהלן:

1. תבנית הפקמ"ב תשמש ככלי תכנון וחשיבה וככלי המסירה של תוכנית המפקד לפקודיו.
2. יש ליצור מקשר בין-מדרגי עם הפקמ"ב של הממונה ושל הכפופים.
3. הפקמ"ב תפורט ותמוקד לעניין המשימה.
4. כל מרכיבי הכוח יתוכלו, ובתוך כך גם היכולות שמוקצות למפקד ושאינן תחת פיקודו בהתאם לעקרון "המסתייע מכתוב למסייע".

הפקמ"ב כפי שעודכנה ב-2022 כוללת 7 פסקאות ו-33 סעיפים שעיקריהם כדלהלן:⁸

העדכונים העיקריים בתבנית הפקמ"ב

1. נקבעו שלושה חלקים עיקריים לפקמ"ב בסדר זה: "המפקד ביחס לממונה" – בחלק זה המפקד ינתח ויפרט את התכלית שמשמיתו נועדה לשרת; "המפקד ברמתו" – בחלק זה המפקד ינתח וינסח את משימתו, ינתח את תמונת המצב ויעריך את הגורמים העיקריים המשפיעים על משימתו. בסופו של חלק זה המפקד יהגה את הרעיון המבצעי וינסחו; "המפקד מול הכפופים" – בחלק זה המפקד יפרט את שיטת הביצוע, יטיל משימות על כל כוחותיו וכן יפרט את הנחיותיו בהתאם לנושאים השונים.

2. הסעיפים "מטרה" ו"משימה" נקבעו בפתיחת הפקמ"ב (לאחר סעיף "מצב כללי", אשר נועד לתאר את המגמות הכלליות של כוחותינו ושל האויב). זאת כדי למקד את התכנון ואת המלל המפורטים בה לעניין המשימה בלבד. שינוי זה הביא להתאמה בין מבנה הפקמ"ב לתהליכים מבצעיים אחרים כגון קפ"ק 1 והצגת התוכניות לממונה.

3. קביעת פסקת "הסביבה המבצעית" (במקום פסקת "ידיעות") הכוללת בעיקר את הסעיפים: "כוחותינו ויכולותינו", "שטח", "כוחות האויב ויכולותיו", "אוכלוסייה", "מזג האוויר", ו"גורמי כוח אחרים". הביטוי "סביבה מבצעית", יחד עם הופעתה של פסקה זו לאחר סעיף "המשימה", נועד למקד את ניתוח המפקד למרכיבים העיקריים המשפיעים על משימתו, תוך שהוא מגדיר את מרחב ביצוע המשימה. פתיחתה של הפסקה דווקא בסעיף "כוחותינו ויכולותינו" נועד להביא לניתוח מרכיבי הסביבה המבצעית המתייחס למאפיינים וליכולות כוחותינו ביחס למשימתם. כך למשל ניתוח שטח נתון עבור כוחות רגליים אינו דומה לניתוח אותו שטח עבור כוחות ממוכנים או משולבים. הכינוי הקודם של פסקה זו, "ידיעות", יצר בעקיפין מודעות שגויה שלפיה המפקד יקבל "ידיעות" ממקורות אחרים, ובעיקר מרמה ממונה, אשר עודדה גישה פסיבית כלפי איסוף המודיעין והערכתו ואף להעתקה של

סעיפים מהפקמ"ב של הממונה.⁹

4. סעיף "המערכת היריבה" נקבע בסיום פסקת "הסביבה המבצעית". סעיף זה נועד להוביל לחשיבה מתקדמת יותר על האתגר המבצעי, ולא רק על הכוח הישיר של האויב. תתי-הסעיפים המפורטים סעיף זה אינם חדשים למפקדי צה"ל וכוללים את פירוט הדפ"א הסבירה, את נקודות התורפה ונקודות החוזקה של האויב. קביעת תתי-סעיפים אלה נועדה להוביל את המפקד לתחבולה המתבססת על איתור תורפה שניתן לנצל אצל האויב או יצירתה, וליצור "קרש קפיצה" להגיית הרעיון המבצעי.
5. כל הרמות יכולות לכתוב את סעיף "הרעיון המבצעי" (מדרג המ"מ ומעלה). מדרג הגדוד ומעלה כתיבתו של סעיף זה היא חובה. תיקון זה נדרש, שכן על פי כללי הכתיבה הקודמים חל איסור על דרג המ"פ ומטה לכתוב סעיף זה, מה שהוביל להבנה השגויה בקרב מפקדים רבים שאין צורך בתחבולה ברמות אלה. תיקון זה יאפשר להטמיע חשיבה תחבולנית ולתרגל אותה כבר בשלבים המוקדמים של הכשרת המפקדים.
6. נערכו שני שינויים בצורת הכתיבה של סעיף "כוחות ומשימות". השינוי הראשון כולל פירוט על כל הכוחות, היכולות והמשאבים שהמפקד מקצה לכוחותיו, כגון

דוגמה לטבלת קצאת כוחות ויכולות

מנהלה	תקשוב	איסוף	אש	הנדסה	תמרון	הכוח
מטפל בכיר תגבור של ציוד רפואי ל-24 שעות	ממסר מספר 4	רוכב שמיים בשלב ב	מחלקת מרגמות בשלב א 30 פצמ"רי נפיץ	מחלקת הנדסה כיתת צמ"ה	2 פלוגות חי"ר 1 פלוגת שריון	צק"ג 1

דוגמה לטבלת כוחות ומשימות

משימה כללית	הכוח
יכבוש את "כלנית"	צק"ג 1
יפתח את המעבר ויחפה לצק"ג 1	צק"ג 2
יאתר כוחות אויב שנעים מ-X ל-Y	איסוף
ישמיד אויב ב"חבצלת"	אש
יפתח תאג"ד החל מ"ש" + 1 בצומת	כוח רפואה
יהיה ערוך ב-W לחילוץ רק"ם	כוח אחזקה

סיכום

עדכון תבנית הפקמ"ב נחוץ ואף הכרחי, ונובע בעיקר מפערים מקצועיים ותפיסתיים. אין לראות בעדכון כזה הנובע מהרצון לחדש בשם החדשנות. העדכון נועד לחזק את יסודות החשיבה הצבאית והמבצעית של המפקדים תוך התבססות על המקצוע הצבאי והלקחים שנלמדו במלחמות. בתוך כך, התבנית המעודכנת יש בה גם כדי להכיל שינויים ותמורות עתידיים בבניין הכוח הצבאי ובהפעלתו.

לצד זאת, יש להדגיש ואף להזהיר שלמרות השינוי בפקמ"ב ולמרות התחושה שהפעלת הכוח בעת הנוכחית הפכה למורכבת יותר, יש לזכור שמלחמות העבר שכללו הנעה והפעלת עוצמה צבאית במרחקים והיקפים רחבים בהרבה יחד עם חוסר ודאות ועימות נגד עוצמה צבאית דומה ואף עולה על זו של כוחותינו, הייתה מעשה מורכב אף יותר. כך אפשר שיהיו מלחמות העתיד. לפיכך על המפקד ועל המטה המסייע לו בכתיבת הפקודה להקפיד על בהירות הניסוח ועל כתיבה קצרה, במיוחד במצבים מורכבים.

כעת על המפקדים להטמיע ביחידותיהם את הפקמ"ב המעודכנת. ההטמעה אינה נעשית רק במסירת הפקודה העדכנית למפקדים ולבסיסי ההכשרה, אלא מחייבת עיסוק אמיתי של המפקדים והמדריכים, אשר מתחיל בלימוד השינוי ומהותו, ממשיך באימוץ השינוי באופן אישי ואחר כך בהטמעתו בתוכניות ההכשרה, באימונים, בתכנון המבצעי ובלחימה בפועל.

אני מבקש להודות לאלוף יעקב בנג'ו על השותפות בתהליך עדכון תבנית הפקמ"ב והובלתו. ולהערותיהם המועילות של אל"ם (מיל') דוד קניזו, סא"ל (מיל') דותן דרוק ורס"ן ד'.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

הספקה, אש (למשל כמות התחמושת הארטילרית), כוחות ואמצעי רפואה. זאת להבדיל מהמצב בעבר שבו הכוחות והאמצעים השונים היו מפורטים בסעיפים רבים. לפי השינוי השני על המפקד להטיל משימות על כל כוחותיו, ולא רק על הכוחות המתמרנים. בתוך כך עליו להטיל משימות גם על כוחות ויכולות האש, האיסוף, התקשוב והמנהלה.

אין חובה לפרט סעיף זה כטבלה. אפשר לפרט גם בצורות אחרות, ובלבד שיכלול את כל הכוחות הכפופים רמה אחת מטה ואת משימתם. לעיתים משימתו של כוח נובעת אך מייעודו, כמו למשל כוח פיניו רפואי, שעל פי רוב כל מה שיוטל עליו יהיה להתמקם במקום מסוים, בהתאם לתוכנית הפיניו הרפואית שקבע המפקד.

7. נוספה אפשרות להשתמש במרשמים סכמתיים. לחימת כוחות היבשה מבוססת בעיקר על שימוש בתנועה (שרובה קרקעית) ובאש. המרשמים הסכמתיים נועדו לסייע למפקד להסביר את תוכניתו לכפופים לו באופן יעיל ופשוט. מרשמים אלה יכללו את הגורמים המשפיעים העיקריים על התוכנית, בעיקר שטח ואויב, ואת הפעולות המרכזיות של כוחותינו.

8. נוספה פסקת "הנחיות המפקד". בפסקה זו על המפקד לפרט את הנחיותיו בתחומים "המקצועיים" השונים כגון הנדסה, אש, אוכלוסייה, הספקה ורפואה. לדוגמה קביעת סדרי עדיפויות בהספקה לכוחות, הנחיות לגבי האוכלוסייה, קביעת הנחיות לפיניו הרפואי (לדוגמה עד נחל מסוים פצועים יפוגו לאחור ולאחר חצייתו הפצועים יפוגו לפנים).

נוסף על כך, יש בפסקה מקום כדי לפרט על הנחיות המפקד החורגות מהסעיפים המקצועיים. הנחיות אלה היו שמורות בעבר ל"תדריך המפקד", שבפועל הוא חלק מהפקמ"ב. צורת כתיבה זו תסייע במניעת כתיבה מסורבלת ומיותרת בנושאים שבהם היא עוסקת.



מזרח (תיכון) חדש: השתלשלות מעורבותה של הודו במזרח התיכון

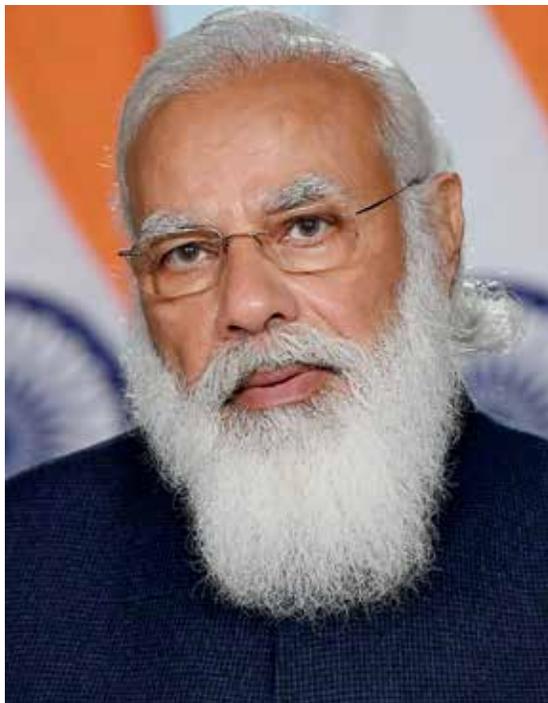
מרצון לשרוד ועד לשאיפות למיצוב כמעצמה. עדיין לא ידוע איזו צורה תלבש הברית החדשה בין הודו, איחוד האמירויות, ארצות-הברית וישראל, אך ברור שהיא מסמלת שלב חדש במרוץ הכלכלי העולמי. ישראל ושכנותיה ירוויחו מכך שהמעצמות, ובמיוחד מעצמה כמו הודו, מכירות ביתרונות של פעילות אקטיבית בזירה המורכבת של המזרח התיכון

מאמר זה יבחן כיצד נפתח מרחב הפעולה של הודו במזרח התיכון בכלל ובישראל בפרט, תוך תיאור האתגרים שניצבו בפני מדיניות החוץ ההודית במזרח התיכון והשפעתם על היחסים בין הודו לישראל.

צעדים ראשונים: אי-הזדהות

בתחילת דרכה העצמאית של הודו בחרה מפלגת הקונגרס בראשות ג'והרלל נהרו באופן מודע במדיניות של אי-הזדהות. באוגוסט 1947 השתחררה הודו מעול השלטון הקולוניאלי של בריטניה, וכמו מדינות רבות נאלצה להתמודד עם מספר לא מבוטל של אתגרים מבית ומחוץ. שסעים תרבותיים, דתיים ומעמדיים חברו ליחסי חוץ מורכבים עם שכנותיה בתת-המערכת של אסיה. טראומת החלוקה בין הודו לפקיסטאן השפיעה על עיצוב מדיניות החוץ ההודית, ובעקבות כך ביקשה

הודו לשמור על עצמאות בתחום ניהול מדיניות החוץ. נהרו, ראש הממשלה הראשון והאדריכל של מדיניות החוץ ההודית, ראה לנגד עיניו את הצורך לשמור על אוטונומיה אסטרטגית בבניית מדיניות החוץ, ולהשפיע על מהלך היחסים הבין-לאומיים לאחר מלחמת העולם השנייה בין הגוש המערבי לגוש המזרחי. במקביל לקבלת עצמאותה של הודו נכנסה המערכת הבין-לאומית למלחמה הקרה, שחייבה את השחקניות השונות בזירה הבין-לאומית לנקוט עמדה ברורה – המערב או המזרח. עבור המדינות שהשתחררו מהעול הקולוניאליסטי, בחירה במי מן הצדדים לא הייתה אפשרית.² הן חיפשו כמה שיותר סיוע, ולכן בחרו במדיניות של אי-הזדהות, כלומר הימנעות



נרנדרה מודי. במקביל למעבר של הודו מאי-הזדהות ליצירת ריבוי קשרים במערכת האזורית, מתרחש גם שינוי ביחסה לסכסוך הישראלי-פלסטיני. צילום: ויקיפדיה

בעשורים האחרונים, וביתר שאת עם עלייתו של נרנדרה מודי לשלטון ב-2014, הודו מבקשת יותר מבעבר להיות שותפה בנעשה בזירה הבין-לאומית. עבור ההודים, אזורנו אינו מכונה "מזרח תיכון" כי אם "מערב אסיה" – מרחב חשוב שעמו יש להודו חיבורי ים ויבשה! יחסי המסחר בין האזורים נמשכים כבר 4,000 שנה, כאשר עיקר המשיכה של הודו קשור בייבוא נפט וגז מן המזרח התיכון. השליטה של האימפריה הבריטית בהודו ובמזרח התיכון הפרידה בין שני האזורים, אולם בשנים האחרונות חלה עלייה בהשקעה של הודו באזור בתחומי המסחר, העסקים, הפוליטיקה והביטחון, ומדינות המפרץ מתחילות להבין את הפוטנציאל שיש להודו כמעצמה חשובה באסיה ובעולם.

סוף המלחמה הקרה הוא נקודת מפנה בעיצוב מדיניות החוץ של הודו, מכיוון שהוא פתח בפניה הזדמנויות חשובות שבאות לידי ביטוי עד היום. אחת ההזדמנויות

הייתה דריסת הרגל במזרח התיכון ושינוי התפיסה כלפי ישראל. מדיניות החוץ ההודית מכוונת לחיזוק מעמדה של הודו במערכת האזורית והבין-לאומית, אך בשנים הראשונות לעצמאותה לא יכלה להרשות לעצמה להגשים את שאיפותיה. אחד השינויים המרכזיים במדיניות החוץ ההודית הוא המעבר ממצב ההישרדות בעשורים הראשונים לעצמאותה מהעול הקולוניאליסטי, זאת מפני שמקבלי ההחלטות רצו להתנער מהבריטים ולנהל בעצמאות ובאוטונומיה מלאה את מדיניות החוץ ההודית. עם עלייתו לשלטון, ביקש נרנדרה מודי למצב את הודו כמעצמה מובילה אזורית וגלובלית. כדי להיות כזאת יש להכניס השפעה באזורים שונים כמו מערב אסיה.



לירן דגן עמוס, דוקטורנטית במחלקה למדע המדינה באוניברסיטת בר-אילן, חוקרת במרכז לחקר מדיניות אסטרטגית ימית וחברת פורום דבורה: נשים במדיניות חוץ וביטחון לאומי

המלחמה הקרה, איבדה הודו את השותפה החשובה ברית המועצות, שתמכה בה דיפלומטית, צבאית וכלכלית. עקב כך חשבה הודו מחדש בנוגע למדיניות החוץ שלה והידקה את יחסיה עם המערב, ובמיוחד עם ארצות-הברית וישראל.⁸ הודו המשיכה להתנגד לבריתות צבאיות נגד מדינות אחרות, והחלה לשתף פעולה עם מדינות שונות ברחבי העולם.⁹

לראשונה נאלצה הודו להתמודד עם תוצאות הבחירות שעשתה בעשרות השנים קודם לכן, ונדרשה לבחון מחדש את השקפת עולמה ואת סדרי העדיפויות שלה. כמו כן, אי אפשר להתעלם ממצבה הפנימי באותה תקופה,¹⁰ שכלל משבר כלכלי לצד משבר פוליטי. כדי לחזק את הודו מבפנים ומבחוץ נדרשו רפורמות מהותיות. בתקופת ממשלת נרהיסמה ראו שיפורה הודו את התחרותיות שלה באופן ניכר, ובעקבות הרפורמות הכלכליות חלו שינויים בתחומים רבים כמו תקשורת, תשתיות כבישים ונמלים. הודו נפתחה לתאגידים בינלאומיים ולהשקעות, וכך עברה מכלכלה מקומית סגורה לכלכלה ליברלית שקידמה עקרונות של שוק חופשי,¹¹ וקירבה אותה לשחקניות השונות במזרח התיכון, ובהן ישראל.

סוף המלחמה הקרה הוא נקודת מפנה בעיצוב מדיניות החוץ של הודו, מכיוון שהוא פתח בפניה הזדמנויות חשובות שבאות לידי ביטוי עד היום. אחת ההזדמנויות הייתה דריסת הרגל במזרח התיכון ושינוי התפיסה כלפי ישראל

הצד הנוסף בהתקרבות לזירת המזרח התיכון הייתה התלות ההודית שהלכה וגברה במשאבים שהגיעו מן האזור, כמו נפט וגז. מדינות המפרץ העשירות מתמקדות בכלכלה גיאופוליטית כדרך לקדם קשרים עם שותפות פוטנציאליות. עבור הודו, ערב הסעודית היא כיום שותפת הסחר הרביעית בגודלה והספקית השנייה בגודלה של ייבוא האנרגיה של הודו (היא מספקת 20% מהדרישה של הודו לנפט גולמי). גורם חשוב שדחף את הודו לעבר מדינות המפרץ היה הסנקציות שהוטלו על איראן ב-2003 והגיעו לשיאן ב-2010. הן הכריחו את הודו לגוון את מקורות ייבוא האנרגיה שלה ולפנות לייבוא ממדינות המפרץ.¹² תוצר ישיר של התלות ממדינות המפרץ היה צמצום היחסים עם ישראל, בשל החשש מתגובת העולם הערבי.¹³ לצד זאת, החלה מגמה של נרמול יחסים עם ישראל לנוכח התקדמות במשא ומתן עם מדינות ערב במסגרת ועידת מדריד ב-1991 והסכם השלום בין ירדן לישראל ב-1994. מגמה זו אפשרה ניצנים ראשונים של שיתוף פעולה בין ישראל להודו. מדובר היה בשלב ביניים בהתפתחותה של הודו, שהחלה לצאת מעמדה של אי-הזדהות ולהתקרב למדינות במזרח התיכון מתוך צורך כלכלי ופוליטי.

קפיצת גדילה

בשנות האלפיים נכנסה הודו לשלב חדש בהיסטוריה שלה, שסימל מעורבות ואקטיביות בזירת המזרח התיכון. השינויים שחלו בתקופה זו במזרח התיכון הביאו את הזירה הגיאופוליטית לחוסר יציבות ולהתערבותם של שחקנים מדינתיים חיצוניים.

מנקיטת צד ברור במאבק הגושי. הסתמכות על החקלאות וחסדי הגשם הקשו על המדינה העצמאית החדשה להתמודד עם גידול האוכלוסייה והביקוש למשאבים הנלווים לכך. במצב כזה נהרו לא רצה לאבד את הסיכויים לקבל סיוע משני הצדדים במלחמה הקרה ולכן לא ראה לנכון להשתייך לאחד הגושים. הודו הובילה מהלך של הקמת מדינות בלתי מזדהות שבראשן נהרו, ובו כמה עקרונות: כבוד, שלמות טריטוריאלית, דו־קיום, אי-התקפה הדדית, אי-התערבות בנושאים פנימיים ושוויון ותועלת הדדית.³

עם הזמן התגלתה אי-ההזדהות כניטרליות פרו־סובייטית.⁴ כך גם בהקשר למעורבות במזרח התיכון.⁵ למרות המדיניות הרשמית של אי-ההזדהות, הודו גילתה עמדה חיובית ברורה כלפי הצד הערבי. באותה תקופה להודו ולמדינות ערב היה מכנה משותף של מדיניות חילונית וקידום סוציאליזם. נוסף על כך, הודו הבינה כי עליה לגייס את התמיכה של מדינות ערב בכל הקשור לסכסוך בינה לפקיסטאן. מבחינת המערכת האזורית, המדינות הערביות התאחדו סביב התנגדות לבריתות האמריקניות (ברית בגדאד).⁶ מגמה זו תאמה את האוריינטציה הפרו־סובייטית של הודו, שביקשה לנטרל את כוח ההשפעה של פקיסטאן, אך בשל יחסי הכוחות במערכת הבינלאומית במלחמה הקרה, היכולות של הודו במזרח התיכון היו מוגבלות. הודו מעולם לא קיבלה את הסיוע הדיפלומטי מהעולם הערבי כפי שציפתה. בכל הנוגע לסכסוך ההודי-פקיסטאני, דווקא ישראל הייתה זו שתמכה בהודו בשנות ה-60 וה-70 של המאה ה-20. ישראל העבירה להודו נשק וציוד מתוך תקווה לשפר את היחסים בין המדינות – דבר שלא קרה. הודו נקטה עמדה ברורה לכיווןן של מדינות ערב. בהקשר של המזרח התיכון, אי-ההזדהות שלה התבטאה בעיקר בחוסר מעורבותה במתרחש, ולכן לא הצליחה להיות גורם אקטיבי ומהותי בזירה.

נהרו, שהיה ממשיך דרכו של מהטמה גנדהי והושפע ממנו, הביע סולידריות עם העם היהודי. עם זאת, הודו תפסה את הציונות כבעייתית מכיוון שהיא באה על חשבון זכויות הפלסטינים. בעייתיות זו התחדדה לנוכח תוכנית החלוקה הטראומטית שעברה הודו בעצמה עם פקיסטאן. התעצמות העיונות כלפי ישראל לאחר תוכנית החלוקה נבעה בעיקר מהמדיניות האנטי-ישראלית שהובילה מפלגת הקונגרס, בשל חששה מתגובת המיעוט המוסלמי המשמעותי בהודו.⁷

משבר ההתבגרות: הידוק יחסים

לאחר העשורים הראשונים, שבהם הרשתה לעצמה לא להזדהות בזירה הבינלאומית, החלה תקופה משברית שבה התמודדה הודו עם אתגרים פנימיים כלכליים וחברתיים שאילצו אותה לשנות את מדיניות החוץ שלה בכלל, ואת המדיניות כלפי המזרח התיכון בפרט. בתחילת שנות ה-90, לאחר סיום

נקודת מפנה חשובה הגיעה לאחר אסון התאומים בספטמבר 2001. הטרור קיבל זהות של טרור אסלאמי רדיקלי, וגם הודו נפגעה ממנו בפגיעות הטרור בבניין הפרלמנט ב־2001 ומתקפת הטרור במומבאי ב־2008.¹⁴ מאז הודו שואפת לאחד את מדינות מערב אסיה במלחמה נגד הטרור.¹⁵ לאחר אירועים אלה הכירה הודו יותר ויותר בחשיבות המערכת האזורית ובהגברת המעורבות שלה במזרח התיכון. בזמן ממשלת מנמוהן סינג בשנים 2004–2014, ובעיקר בקדנציה השנייה שלה, הייתה תחושה שהודו הולכת לכיוון זה. סינג נפגש עם מלך סעודיה פהד והשניים חתמו על מזכרי הבנות ששיקפו עידן חדש של שותפות אסטרטגית. כמו כן, התקיימו ביקורים רמי דרג בין הצדדים, אך התנופה לא הגיעה רחוק מכיוון שהרכב הקואליציה היה מגוון, UPA (ברית פרוגרסיבית מאוחדת),¹⁶ סינג לא הצליח לתרגם את השאיפות המדיניות שלו לכדי מדיניות סדורה.

הכניסה המהוססת של הודו לאזור מערב אסיה השתנתה לחלוטין עם השינוי הפוליטי ב־2014. אם עד עליית התבססה מדיניות החוץ ההודית כלפי האזור על ניטרליות ומדיניות אנטי־קולוניאליסטית, נראה כי תקופת מודי הביאה לסיומה של האידיאולוגיה הבלתי מזדהה ולתחילת מדיניות הדוגלת בריבוי קשרים עם שחקנים שונים בזירה הבין־לאומית

בשל אירועי "האביב הערבי" ועליית האסלאם הקיצוני במזרח התיכון בדמות ארגון דאעש, החלה הודו לתמרן בין השחקנים השונים במערכת האזורית. בתחילה היא נמנעה מלקוט עמדה ברורה בנוגע לתהליכים במזרח התיכון, מתוך ניסיון לשמור על הניטרליות הדתית שעימה היא מזוהה, אך דווקא עמדה זו הייתה לה לרועץ בעיני מדינות המפרץ, שרצו שתהיה ברורה יותר בנושא.¹⁷ המורכבות הלכה והחריפה בשל רצונה של הודו שלא להשתייך לגל הדתי הקיצוני ששטף את העולם הערבי, אך עדיין לשמור על זיקה ערבית. כאמור, הודו ניסתה למצב את עצמה כמדינה חילונית ניטרלית מבחינה דתית (אף על פי שמתגוררת בה האוכלוסייה המוסלמית השנייה בגודלה בעולם). מסיבה זו הודו ראתה חשיבות בתמיכתן של מדינות חילוניות כבר משנות ה־60, בהן המדינות הערביות במזרח התיכון שנחשבו חילוניות. עד שלב זה מעורבותה בזירה של מערב אסיה הייתה מוגבלת באופן יחסי, הן בשל מתיחות פוליטית פנימית והן בשל הבחירה של הודו להצטייר כגורם חילוני ומתון. כל אלה עצרו את הודו מלבסס את עצמה בצורה ברורה כשחקנית חשובה ומובילה במערכת האזורית.

הפקטור של מודי

הכניסה המהוססת של הודו לאזור מערב אסיה השתנתה לחלוטין עם השינוי הפוליטי ב־2014. אם עד עליית התבססה מדיניות החוץ ההודית כלפי האזור על ניטרליות ומדיניות

אנטי־קולוניאליסטית, נראה כי תקופת מודי הביאה לסיומה של האידיאולוגיה הבלתי מזדהה ולתחילת מדיניות הדוגלת בריבוי קשרים עם שחקנים שונים בזירה הבין־לאומית. מודי הדגיש את החשיבות של אזור מערב אסיה, ועקב כך ביקרו בו אישים רמי דרג ונחתמו הסכמים של שותפות אסטרטגית. השינוי בתקופת מודי נבע משתי מטרות חשובות: מיצוב הודו כשחקנית גלובלית עולמית ומינוף יחסי החוץ כדי לשפר את הכלכלה ההודית.¹⁸ ההבנה הייתה שככל שהודו תהיה אטרקטיבית להשקעות מבחוץ כך תעלה יוקרתה. זאת בניגוד מוחלט למטרות של עיצוב מדיניות החוץ בשנים הראשונות לעצמאותה של הודו שנועדו לשרת את הישרדותה. נוסף על כך, השלטון של מודי מנסה לכפר על הפער שנוצר עקב הכניסה של סין לאזור, דבר שמאתגר את מדיניות החוץ שלה בכלל ובאזור מערב אסיה בפרט. למדינות המפרץ ולישראל תפקיד חשוב בתחום זה, ובשנים האחרונות גבר שיתוף הפעולה איתן.¹⁹

קפיצת המדרגה בתקופתו של מודי באה לידי ביטוי בפעולות ואירועים רבים בזירת המזרח התיכון. בניגוד למדיניות הממשלות הקודמות, מודי שם דגש גם על הפזורה ההודית שנמצאת במערב אסיה ומונה 8.7 מיליון הודים. המשמעות היא שנכנס להודו כסף רב דרך הפזורה, המוערך בכ־35 מיליארד דולר בשנה (נכון ל־2019). מודי שם דגש על אזור המפרץ באופן אישי. באוגוסט 2015 ביקר באבו דאבי – ביקור ראשון של ראש ממשלת הודו מאז אינדירה גנדהי ב־1981. הוא חזר לבקר שם ב־2018 וב־2019. ב־2017 כיבד אותו השליט בפועל של איחוד האמירויות בן זאיד אאל נהיאן כאורח הראשי בחגיגות יום הרפובליקה של הודו, אז חתמו שתי המדינות על הסכם שותפות אסטרטגית מקיפה וקבעו שיתופי פעולה בתחומים כמו אנרגיה, השקעות, הגנה וביטחון ימי.

במקביל למעבר של הודו מאי־הזדהות ליצירת ריבוי קשרים במערכת האזורית, מתרחש גם שינוי ביחסה לסכסוך הישראלי פלסטיני – נושא שעמד בבסיס היחסים של הודו עם מדינות ערב. עם השנים נדחקה הסוגיה הפלסטינית בסדר העדיפויות של מדינות ערב השונות, וכך הוסר המכשול ליחסיה של הודו עם ישראל. אחד החיזוקים האחרונים הוא הסכמי אברהם שנחתמו ב־15 בספטמבר 2020 בבית הלבן.²⁰ הייחודיות של ההסכמים היא העיסוק במגוון נושאים כמו מסחר, בריאות, תרבות, ביטחון וטכנולוגיות מידע. ההסכם מעניק להודו הזדמנויות חדשות, מגביר את האינטרסים הכלכליים בקרב המדינות באזור, והוא ליבת ההתקשרויות ההודיות עם ישראל ואיחוד האמירויות. החתימה על הסכמי אברהם, יחד עם היחסים המצוינים שיש להודו עם איחוד האמירויות וישראל, הם קרקע פורייה לחיזוק מעמדה של הודו באזור הנפיץ.²¹ מודי שם את היחסים של הודו וישראל במוקד מדיניות החוץ ההודית באזור בצורה פומבית ולא מתנצלת.

הקשרים עם האזור חשובים לא רק להודו, אלא גם עבור מערב אסיה, בשל ההתפתחות הכלכלית של הודו בשני העשורים האחרונים. באיחוד האמירויות נמצאת פזורה הודית גדולה (ההודים הם 30% מהאוכלוסייה), וכיום עומד היקף המסחר בין הודו לאיחוד האמירויות על 59 מיליארד דולר (בשעה שהיקף המסחר עם ישראל נמוך בהרבה).²² ב־2021 הצהירה הודו כי השאיפה היא להקפיץ את הסחר עם שתי המדינות יחד ל־115 מיליארד דולר עד 2026. גם בישראל מבינים את פוטנציאל המסחר בין שתי המדינות, כאשר השאיפה היא



דונלד רמספלד, מזכיר ההגנה של ארצות הברית ופרנב מוקהרגי, שר ההגנה הודי, בפנטגון, וושינגטון הבירה, 2005. עבור המדינות שהשתחררו מהעול הקולוניאליסטי, בחירה במי מן הצדדים לא הייתה אפשרית. צילום: ויקיפדיה

מגמה הדרגתית של תחילת מעורבות ושינוי תפיסתי במדיניות החוץ הודית את אזור מערב אסיה. שינוי זה, יחד עם דחיקת הנושא הישראלי-פלסטיני מסדר היום, הביאו לכך שבשנות האלפיים החלה הודו למצב את מעמדה באזור זה כשחקנית חשובה. מהלך זה הואץ בעקבות עליית הטרור האסלאמי הרדיקלי ואירועי "האביב הערבי".

עם עלייתו לשלטון של מודי ב-2014 התבטלה לחלוטין מדיניות אי-ההזדהות והתגבשה עמדה הפוכה ואקטיבית, שכללה ריבוי קשרים עם מדינות שונות, ובייחוד עם מדינות אזור מערב אסיה. עמדה זו נבעה מהתפייסה של מודי את הודו כמעצמה מובילה במערכת הגלובלית בכלל ובמערכת האזורית האסייתית בפרט. ההתפתחות האחרונה בהקשר זה הייתה הסכמי אברהם והיווצרות הקואד החדש שכלל את הודו, איחוד האמירויות, ארצות-הברית וישראל, שמבסס באופן רשמי את מעמדה של הודו כשותפה אסטרטגית באותה שורה עם המעצמות האזוריות והמעצמה הבין-לאומית ארצות-הברית. התפתחות זו גם מלמדת כי הודו השכילה להדביק את הפער מול יריבתה סין, מעצמה המבוססת באזור זה שנים, ולמצב את עצמה כשחקנית רלוונטית במערכת האזורית של מערב אסיה.

נותר לראות איזו צורה תלכש ברית חדשה זו בין הודו, ישראל, איחוד האמירויות וארצות-הברית, אך ברור שהיא מסמלת שלב חדש במרוץ הכלכלי העולמי. מנקודת מבט ישראלית, יש התעוררות בין-לאומית סביב חשיבותם של נושאים לא ביטחוניים באזור המזרח התיכון. ישראל ושכנותיה ירוויחו מכך שהמעצמות, ובמיוחד מעצמה כמו הודו, מכירות ביתרונות של פעילות אקטיבית בזירה המורכבת של המזרח התיכון.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

לחזק את שיתוף הפעולה בתחומים כמו סייבר, כימיקלים וציוד רפואי. ביחסי המדינות אפשר לזהות מעבר מיחסים של מוכר-לקוח לשיתופי פעולה נרחבים. בעקבות ההסכם אף הוקמה פדרציה בין-לאומית של לשכות המסחר ההודו-ישראליות באיחוד האמירויות הערביות, שמשמיתה העיקרית היא טיפוח חדשות, מסחר והשקעות.²³

התפתחות נוספת הגיעה ב-19 באוקטובר 2021, אז נפגשו באופן היברידי שרי החוץ של הודו, איחוד האמירויות, ישראל וארצות-הברית. השרים סיכמו על הקמתו של פורום קוואד – פורום כלכלי בין-לאומי חדש שמטרתו לשתף פעולה ולנצל את הידע והניסיון שכל מדינה מביאה עימה. כבר מן ההתחלה הצהירו השחקניות בקוואד כי אין לפורום עניין צבאי-אסטרטגי, ומטרתו שיתוף פעולה בתחומים שאינם קשורים לביטחון.²⁴ המדינות חתמו על ההסכם הראשון אי פעם, שכלל ייצור טכנולוגיות של ניקוי סולרי רובוטי על-ידי חברה ישראלית בהודו עבור פרויקט באיחוד האמירויות.²⁵ הפגישה הראשונה של הפורום נערכה בעת ביקורו של שר החוץ ההודי בישראל באוקטובר 2021, מה שמעיד על החשיבות שהודו מייחסת לישראל.²⁶ המשך הידוק הקשרים בין המדינות יכול להוביל להתבססות של הודו באזור בצורה אקטיבית יותר.²⁷

סיכום

מאמר זה ביקש לבחון את הבעיות שהודו נאלצה להתמודד איתן בעיצוב מדיניות החוץ שלה במזרח התיכון ואת השפעתן על היחסים בינה לבין ישראל. בתקופת המלחמה הקרה הודו החזיקה באופן מוצהר בעמדה של אי-הזדהות ונמנעה ממעורבות בזירה הבין-לאומית, בעיקר בשל הצורך בסיוע של המעצמות המובילות ארצות-הברית וברית המועצות נוסף על תמיכתן של מדינות ערב. בשנות ה-90, לעומת זאת, הסתמנה



צוותי לחימה משולבים - מאויש ובלתי מאויש

הטכנולוגיות האזרחיות התקדמו רבות בתחומי כושר המחשוב, המזעור, הבינה המלאכותית והתקשורת המהירה. הפעלת כוח משולב, מאויש ובלתי מאויש, מחייבת מעורבות מועטה של אדם הנסמכת על הרבה יכולות אוטונומיות מתקדמות. המאמץ הרב שצריך להשקיע בפיתוח ובהטמעה הכרחי לשימור העליונות הצבאית של ישראל בעתיד הקרוב והרחוק

לייעל את האינטראקציה בין אדם למכונה וליצור צוותים משולבים, שייעלו את אופן תכנון הקרב ואת הלחימה עצמה, ויחזקו את העוצמה הביטחונית. כשם שקורה בתחומים נוספים, גם בתחום זה יש חשיבות גדולה ליכולת של אדם יחיד לנהל ולהפעיל כלים רבים באופן פשוט ואינטואיטיבי. לשם כך מפותחים ממשקים כמו ממשק מוח-מכונה - מכשירים המאפשרים לתקשר עם מחשבים באמצעות פעילות מוחית



סייבר בצה"ל. בצה"ל מנסים להטמיע יכולות בינה מלאכותית במערכים שונים, ובאופן טבעי יחידות עם תרבות ארגונית מתאימה ושיש בידיהן יכולות מחשוב גבוהות, כגון יחידה 8200, מקדימות את השאר. צילום: דו"ץ

סטיבן הוקינג אמר: "עליית הכוח של הבינה המלאכותית היא הדבר הטוב ביותר או הדבר הרע ביותר שיקרה לאנושות, ואנחנו עדיין לא יודעים איזו מבין האפשרויות תתממש". אף על פי שאין לנו יודעים לאן תוביל הטכנולוגיה בתחומי הבינה המלאכותית, הרובוטקה והתקשורת, היא לא עוצרת ומתקדמת אל עבר שילוב בין אדם ובין מכונות (רובוטים ומחשבים)¹, שיתוף פעולה שיהפוך אותם גם לצוות לוחם.

בלבד, שכיום משמשים בעיקר להתקנים רפואיים, ביניהם שתל קוכליארי (התקן שמיעה) וגפיים רובוטיות.⁷ מאמר זה טוען שצבאות הרוצים לשלב רובוטיקה ובינה מלאכותית בדרג הטקטי צריכים לכוון את התפיסה, הטכנולוגיה ושאר אבני הבניין של כוחם לצמ"ם (צוות אדם-מכונה), וכן המאמר מציע דרך וכלים לשילוב צמ"ם בצוותי הקרב בדרגים הנמוכים ככל הניתן.

הטכנולוגיות שעליהן נשען הצמ"ם

הפריצות הטכנולוגיות החשובות לפיתוח הצמ"ם הן הבינה המלאכותית,⁸ הלמידה העמוקה (Deep Learning),⁹ כושר המחשוב המשופר ומזעור הרכיבים. כל אלה פועלים על בסיס השיפור בתקשורת.¹⁰ התגברות כושר החישוב מסייעת להבנת תמונת המצב, המזעור מאפשר להקטין את הפלטפורמות הראשיות ולשלב את רכיבי המחשוב, התקשורת והחיישנים במערכות הלחימה. הבינה המלאכותית המבוססת על הגדלת כושר החישוב ועל למידת מכונה עמוקה תייעל גם את יכולת האדם והמכונה בשדה הקרב, ותאפשר למכונה לקבל החלטות באופן אוטונומי ותשפר את קבלת החלטות האנושית. הציפייה היא שבעתיד יתרונו הטכנולוגיה יעלו על יתרונות האדם. החלק הבלתי מאויש או הבלתי אנושי בצמ"ם הוא הרובוטים. הרובוטים הם המימוש הפיזי של הבינה המלאכותית. יש

ההתפתחויות הללו מחוללות כבר כיום שינויים בשדות הקרב ובאופן הלחימה, וזו רק ההתחלה.²

הטכנולוגיות המתפתחות טומנות בחובן הבטחות רבות, אך הן גם פוגעות בתפקוד המיטבי של המפקדים והלוחמים בגלל עומס חזותי, עומס עבודה מוגבר, ריבוי הסחות דעת, ריבוי משימות וקשיי עיבוד מידע סותר. אולם שימוש נכון בטכנולוגיות המתקדמות יהפוך את החסרונות הקיימים ליתרונות בשדה הקרב, כפי שאמר פול שארר: "המנצח של מהפכת הרובוטים יהיה לא זה שיפתח ראשון את הטכנולוגיה, ואפילו לא זה שיש לו את הטכנולוגיה הטובה ביותר, אלא מי שיבין איך להפיק מהשימוש בה את המיטב".³

בצה"ל מנסים להטמיע יכולות בינה מלאכותית במערכים שונים,⁴ ובאופן טבעי יחידות עם תרבות ארגונית מתאימה ושיש בידיהן יכולות מחשוב גבוהות, כגון יחידה 8200, מקדימות את השאר.⁵ עם זאת מה עם הטמעת בינה מלאכותית ביחידות הלוחמות בשדה הקרב היבשתי?

צמ"ם (צוות מאויש ובלתי מאויש) הוא מונח המתאר מסגרת לוחמת המשלבת בני אדם ורובוטים (Manned-Unmanned Teaming).⁶ החיבור בין צוותים של אדם לרובוטים הוא אמצעי להגברת היכולות הקוגניטיביות והפיזיות. דוגמה לכך אפשר לראות במערכות עזר לנהיגה כמו מערכות לשמירת מרחק, בהקשר הביטחוני צבאות בעולם מחפשים דרכים

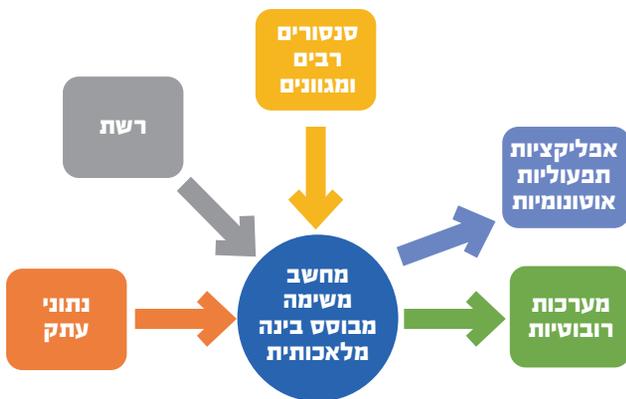


אלים (מילי) שמעון בן ימיון (שב"ם),
מנכ"ל חברה ביטחוניית

העוסקת בשילוב אדם-מכונה המנחה את כל הזרועות והגופים בבניין הכוח.¹⁴ חיל האוויר האמריקני מפתח את תפיסת Loyal Wingman שבו מטוס מאויש משתף פעולה עם מטוס-רובוט.¹⁵ כוחות היבשה האמריקניים פועלים לשילוב של כוחות מאוישים עם רובוטיים.¹⁶ צבא ארצות-הברית בוחן גם שילוב בין אדם למכונה חישובית ליצירת מטרות וחיבורן למערכות נשק לצורך תקיפה מדויקת ומהירה יותר שבהן תפקידי האדם מצטמצמים להכוונה ראשונית ולאישור הירי (הפללה).¹⁷ הגם שצבאות ממשיכים להשקיע בטכנולוגיות חדשניות ולקדם תחומים חדשים, לפחות בתחילה,¹⁸ דומה שבחלק מהתחומים המצב כיום הפוך – הצבאות והתעשיות הביטחוניות מנסים להשתמש בידע וטכנולוגיה "אזרחית" למטרותיהם.

הצמו"ם - תפיסה ומערכת

תפיסת הצמו"ם הנוכחית מציעה התקדמות תפיסתית-טכנולוגית. זו "מערכת" שעשויה לשפר את היכולת לאתר אויב, להפיק מודיעין, לקבל החלטות ולתקוף מטרות. הדרישות המבצעיות העיקריות מהצמו"ם הן סיוע למפקד ולקציני המטה שלו בקבלת החלטות, אחיזת מרחב (או אחיזת נפח כשמדובר גם על הממד האווירי) ורכישת מטרות בחתימה נמוכה, במהירות ובדיוק גבוה.



מבנה הצמו"ם ותוצריו

הצמו"ם מורכב ממחשב משימה ("המוח") שתפקידו בין היתר הם לעבד את המידע המתקבל ואת המשימה, לתכנן בהתאם את תוכנית הפעולה של הצמו"ם, ולעקוב אחר הביצוע שלה; מאפליקציות תפעוליות אוטומטיות ואוטונומיות; וממערכות רובוטיות המופעלות על-ידי מחשב המשימה. נוסף על כך בצמו"ם מאוגדים רובוטים המכונים "שליחים אוויריים" שתפקידיהם העיקריים יהיו אחיזת שטח,¹⁹ מיפוי אווירי, איתור אויב, תקיפה ותקשורת; ו"שליחים קרקעיים" שתפקידיהם העיקריים יהיו סיוע בפתיחת צירים וסילוק מכשולים, נשיאת אמל"ח קטלני, השתתפות בעירור והטעיה ונשיאת מטענים שונים, בין היתר עבור כוחות רגליים.

מחשב המשימה מתכנן את תוכנית הפעולה של הצמו"ם, עוקב אחר הביצוע שלה ומתריע בהתאם ומספק שירות של תכנון וקבלת החלטות באופן אוטונומי (או סמי-אוטונומי) בכל שלבי המשימה בסביבה מבוזזת. לדוגמה, מחשב המשימה ישלח את השליחים האוויריים והקרקעיים למשימות הסיור והמודיעין שלהם, יקבע את מיקום מערכות הנשק המאוישות והבלתי מאוישות מול האויב על בסיס מודיעין מקדים וינחה על שינוי

הבדל בין רובוט שמחליט וגם מבצע פעולות בעולם הפיזי, ובין אלגוריתם שרק מסייע לאדם לקבל את ההחלטה, אך יש גם קשר ביניהם. התפתחות היישומים עד כה מזוהה במספר מגמות טכנולוגיות, שכולן התקדמו במהירות בעשורים האחרונים, וכתוצאה מכך חיזקו גם את הרובוטים הכוללים אותן:¹¹

מזעור ושיפור ביכולות חישוביות – יכולותיהם של מחשבים התפתחו במהירות בעשורים האחרונים, בהתאם לחוק מור.¹² התפתחות זו הייתה חשובה במיוחד עבור רובוטים, מאחר שאלה תלויים בארכיטקטורת המערכת ובחומרה שהם יכולים לשאת עליהם. לא ברור עד כמה אפשר להמשיך ולמזער את רכיבי החישוב שעל הרובוט, אך טכנולוגיות האלחוט אמורות להעביר חלק גדול מהנטל החישובי של הרובוט לענן או למחשבים סמוכים. הקישוריות היא גם נקודת תורפה.

קישוריות גוברת – כיום יכולים רובוטים רבים להתחבר לאינטרנט ולהעביר לענן חלק מהנטל החישובי – כולל מטלות של עיבוד ראייה, זיכרון וזיהוי עצמים. על כן אין צורך באותו מספר רכיבים על הרובוט עצמו. המערכות הרובוטיות תהיינה בעלות יכולות קישוריות משופרות. ללא התפתחות אלה נתקשה לממש את הפוטנציאל הקיים בשאר הטכנולוגיות החדשות. השיפור בתקשורת הוא חיוני, שכן נדרשת תקשורת רבה יותר על יכולת העיבוד. ללא תקשורת שכזו כל המידע ועיבודו, שנעשה במקומות אחרים משדה הקרב, איננו רלוונטי ללחימה העכשווית.

שיפור בטכנולוגיות החיישנים – הרובוטים מסתמכים על חיישנים לצורך תפקוד בסביבה משתנה. השיפור המתמיד בטכנולוגיות החיישנים הביא להתייעלות הרובוטים עצמם. מגמה זו צפויה להמשיך מאחר שעולם התעשייה מתרכז כיום במזעור החיישנים, בהגדלת מגוון תחומי החישה שלהם ובהוזלת מחיריהם. כמו כן יכולות עיבוד ומחשוב בחיישנים עצמם יוכלו להפחית את העומס על התקשורת, על מאגרי המידע ועל המערכות המרכזיות. נוסף על כך, הדבר יאפשר להפוך קבוצת חיישנים מחוברים, לדוגמה בכלי רק"ם בודד, למרכז עיבוד "מקומי" עבור משימותיו המיידיות של הרק"ם או צוות הקרב שאליו הוא משתייך, שתוצאות העיבוד שלו אינן זקוקות לאישור ואישוש של רמות גבוהות יותר.

הצמו"ם בעולם

"The real problem is not whether machines think but whether men do"

(B.F. Skinner)

צבאות מתקדמים מבינים שבעתיד הקרוב שילוב אדם-מכונה יהיה חשוב ליצירת עליונות בשדה הקרב ואף ישפיע על האופן שבו נילחם.¹³ ב-2018 פרסם משרד ההגנה של בריטניה תפיסה



מערכת בעתיד תוכל לחשוב באופן תחבולני? למרות הקשיים המרובים, מערכת תחבולנית היא כיוון שיש לצעוד אליו, לפחות בעתיד הנראה.

על בסיס עירור השטח, תגובת האויב ויצירת מידע עליו באמצעות החיישנים של המסגרת ומידע וידע המגיעים ממסגרות שכנות ומרמות ממונות, נדרש ליצור תמונת מצב אויב ומטרות. כיום המודיעין בדרג הטקטי הלוחם מוזן ברובו מלמעלה, ובכך דרג זה מפסיד מידע רב וזמן חיוני לקבלת החלטות ולתקיפת מטרות. תיקון מצב זה מחייב שילוב נוסף של יכולות הבינה המלאכותית באמצעות קא"ם (קמ"ן אוטונומי מבוזר) לכל מפקד ולכל פלטפורמה – "מודיעין כוונת". הקא"ם כולל מנגנון הפללת מטרות ויצירת הזדמנויות תקיפה בהתבסס על מידע שנוצר מלמטה בזמן אמת וידע מקדים ובזמן אמת על השטח ועל האויב. זהו צעד נוסף למערכות בינה מלאכותית המיועדות לסייע בקבלת החלטות, אשר ניצנים שלהן כבר החלו לשמש בצה"ל.²¹

מודעות למצב היא היכולת להבין את

מצב הכוח, הכלים, האויב והשטח מול המשימה והמשאבים ברגע נתון, והיכולת להשפיע על קבלת ההחלטות האוטונומיות והאנושיות. המודעות מורכבת ממודעות עצמית למצב – זו המודעות של הצמו"ם עצמו ורכיביו; וממודעות מסגרתית למצב (Team Situational Awareness) – זו הנוצרת על-ידי המסגרת שבה פועל הצמו"ם או על-ידי המודעות שמשרתת את המסגרת הזו. מודעות למצב היא תוצר של תהליך המנהל ומפעיל בזמן אמיתי חיישנים, אלגוריתמים ותהליכי עיבוד, ובכלל זה משלב מידע ממקורות הצמו"ם ומקורות חיצוניים.

מקומם של המפקד והבינה

המלאכותית בצמו"ם

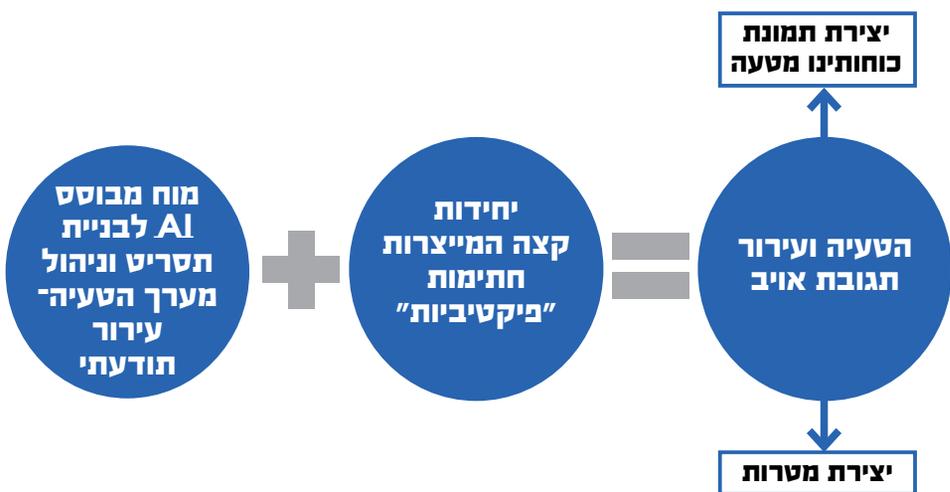
המפקד מגדיר את המשימה ואת תא השטח שבה מבוצעת משימת הצמו"ם כחלק ממשימת צוות הקרב שעומד לרשותו. בעוד שהאדם קובע אילו רובוטים עומדים לרשות הצמו"ם, מחשב המשימה קובע את תוכנית הפעולה של הצמו"ם. במהלך המשימה יכול המפקד להתערב במקרה של סכנת בטיחות או לשנות את המשימה לכוח כולו או חלקו. המפקד ומטהו מפקחים על תוצרי הצמו"ם, מעדכנים תוכניות וסדרי עדיפות ביחס לצוות הקרב בכללותו.

מיקום מערכות הנשק על בסיס המודיעין שיושג באמצעות רכיבי צוות הקרב ומודיעין בזמן אמת.

מחשב המשימה יפעל בהתאם למידע המוזן לו: מידע עבר ומידע בזמן אמת; הגדרות המשתמש – מדיניות, מגבלות, הוראות ירי, תו"ל וסוגי מטרות; הגדרות המשימה – מרחב המשימה, יעדים מבצעיים; וגבולות גזרה בין כוחות. כמו כן המחשב מקבל נתונים ממגוון חיישנים על מנעד הספקטרום האלקטרומגנטי. שילוב החיישנים חיוני לזיהוי חתימות וישויות, כגון: אדם, רק"ם, רכב, נ"ט, גורמים אוויריים, תמ"ס, הפרעות קרקע ומכשולים באופן אוטונומי. שכבות החיישנים מתאמות את פעולות החיישנים ומעבירות את המידע ל"מוח", שם נעשה היתוך של איתורים ומידע. הדבר מאפשר לבסס את הבינה המלאכותית באמצעות תוצרי החקירה העמוקה כדי לקבל החלטות בצורה אוטונומית עד כדי יכולת הפללה (יכולת פוטנציאלית שאינה מאושרת כיום), חיזוי התנהגויות אויב וזיהוי הזדמנויות פעולה בכלל ותקיפה בפרט.²⁰

התוצרים של הצמו"ם הם עירור השטח ויצירת חתימות אויב לגילוי; יצירת "מודעות", רכישת מטרות והבנת איומים; פיקוד – תכנון ובקרת משימה; וקטלניות – השמדת מטרות. במקביל הצמו"ם נדרש לנהל את המשאבים ותנועת הרכיבים הכלולים בו. באופן מעשי, התוצרים של הצמו"ם בתחום קטלניות וניהול תקיפות הם יכולת גילוי וסיווג מטרות; התאמת חימוש למטרה ולאפקט נדרש; בחירת דרך פעולה על פי תנאי התקיפה שהוגדרו; הגדרת מדדים עבור האמל"ח וסוג התחמושת; וקביעת קצב האש.

כדי שמערכת מבוססת חיישנים רבים תגלה את האויב אשר נמנע מלחשוף את מיקומו ומצמצם את חתימותיו יש לעורר את השטח, וזאת תוך סנכרון עם החיישנים. אחד מהרכיבים הנדרשים לפיתוח היא יכולת לעורר את השטח, גם באמצעות הונאה והטעיה, כך שהאויב יחשוף חתימות מגוונות שלו. הדבר מחייב תוכנית פעולה שמסנכרנת עירור ו"הקרנת" האויב עם מיקום החיישנים. לכן רכיב נוסף בצמו"ם הם כלי עירור. אלה כלים הפועלים באופן התומך את תוכנית הקרב של כוחותינו



וגורמים לאויב לפעול באופן שיגביר את חתימתו. דוגמה לכך בצמו"ם היא רובוט "המסכן נפשו" כדי שהאויב יירד עליו. כאן נמצא מוקד ויכוח תפיסתי-טכנולוגי – האם המערכת כיום או

השאפה היא שהבינה המלאכותית תהיה ברמה שתוכל להחליף את הקמ"ן במרכיבים רבים בעבודתו, והיא תחליט "החלטה סופית" על תקיפה והחלטות מבצעיות נוספות, בעיקר בתחום המטרות. זאת כאשר המגבלות לא יהיו טכנולוגיות אלא רגולטיביות בעיקרן. אמ"ן חוזה ששילוב אדם-מכונה יסייע ביצירת העליונות המודיעינית ברמה האסטרטגית.²² תפיסת הצמו"ם הנוכחית שואפת ליצור את העליונות המודיעינית הטקטית.

הבינה המלאכותית בלב הצמו"ם צריכה גם להבין את התנהגות האדם השותף והצוות השותף.²³ גם אם המערכות הבלתי אנושיות יפתחו יכולות להבנת התנהגות האדם בעתיד הקרוב,²⁴ הרי התנהגותו הבלתי צפויה של האדם משפיעה על המשימה ועל עבודת הצוות. במוקד עניין זה נמצא המושג "שילוב אדם בחוג", תפיסה המוליכה ליחסים שונים של האדם והמכונה.²⁵ הכוונה לצעוד מ"אדם בחוג" (Human in the loop)²⁶ לאדם "על החוג" (Human on the loop)²⁷ ואולי אף בחלק ניכר מהתהליכים להוציא את האדם "מחוץ לחוג" (Human out of the loop).²⁸ בירור מקומו או שילוב של האדם בחוג החלטה צריך לעמוד לנגד מפתחי התפיסה והטכנולוגיות.

שילוב הצמו"ם בשדה הקרב ואימונו

בשדה הקרב הנוכחי והעתיד רכישת מטרות במתאר אורבני היא צוואר הבקבוק של הלחימה, לא רק משום שקשה לאתרו, אלא גם בגלל הקושי להבדיל בסביבה הצפופה בין מטרה לבין אדם בלתי מעורב. הצמו"ם המוצע נועד לסייע להגביר את הקטלניות של צוות הקרב בכללותו ואת זו של מערכות האמל"ח הבודדות. כדי להפוך את הקטלניות למוגברת נדרש ליצור אגבור של מהירות התגובה, התאמת העוצמה והדיוק ושילוב אש אורגנית ואש מרחבית בלוח זמנים צפוף.

הצמו"ם ישתלב בצוות קרב שיכלול כוח מאויש על גבי פלטפורמות מאוישות וכלי פו"ש ותו"ש (פיקוד ושליטה ותכנון ושליטה). בצוות הקרב ישולבו הכוחות הקיימים כיום, כדוגמת טנקים, שנוסף על תפקידם יישאו חיישנים ומערכות הגנה מסגרתית, חיילי חי"ר, מערכות הגנה אווירית כנגד ירי תלול מסלול, כטמ"מים ורחפנים, ורכיבי סיוע קרבי כגון: הנדסה קרבית ואש תמ"ס סטטיסטית ואש מונחה מדויקת. כמו כן בצוות הקרב ישתלבו השליחים האוויריים והשליחים הקרקעיים המאוגדים בצמו"ם.

הצמו"ם יצטרך לחקור את הקשרים בין מקומות, אנשים, התנהגויות וישויות אחרות המשויכות למטרות פונקציונליות. בין האתגרים התפיסתיים והטכנולוגיים נמצאים זיהוי בלתי מעורבים, זיהוי עמיתים ומניעת ירי בין עמיתים.

אימון הצמו"ם ומחשב המשימה ייעשה באמצעות סימולטור קרב, בדומה לצבאות שמשתמשים כיום במשחקי מחשב כדוגמת World of Warcraft לאמן בינה מלאכותית בהקשרי לחימה.²⁹ בסימולטור יהיו תרחישי קרב מובנים ומיליוני תרחישים על בסיס האויב האפשרי ודרכי הפעולה האפשריות שלו, סד"כ כוחותינו המשוער, תורות לחימה וטקטיקה, וכן גילוי מטרות וסיווגן עבור האמל"ח השונה. בשלבי הכשרת ה"מערכת" הראשונים יסייעו מומחי תוכן, ולאחר מכן מחשב המשימה ימפה תרחישים רבים. הצמו"ם יאותגר תחילה על-ידי יריבים אנושים ובהמשך על-ידי בינה מלאכותית יריבה אשר יצטרכו לאתגר בתחבולות האויב ולשנות התנהגותם בהתאם

להשתנות והשתפרות הצמו"ם.

אתגרים בצמו"ם, נכון להיום, נובעים מסוגיות אתיות וסיבות אחרות.³⁰ חלק מהמדינות אינן מתכוונות לאפשר לבינה המלאכותית לקבל החלטות על ירי התקפי, להבדיל מירי הגנתי כדוגמת מערכות הגנה נגד טילים. כפי שכותב קמינר במאמר הדין בשילוב בינה מלאכותית במערכות ירי: "ככל שהמערכת מורכבת יותר מבחינת החומרה והתוכנה שלה, כך ייתכנו יותר אפשרויות לתקלות, באגים בתוכנה וחולשות לתקיפת סייבר, שלא נתגלו מראש בשלבי הפיתוח והבדיקות. סוכנות הפיתוח האמריקנית DARPA הודתה בינואר 2020 בכך שמערכות המבוססות על אלגוריתמי למידה אינן צפויות באופן מובנה (אינהרנטי) וחסרות את הבסיס המתמטי להבטחת נכונותן".³¹ אחרים מזהירים ששילוב אדם-מכונה עלול ליצור "טיפשות מלאכותית" העלולה לגרום לכשלים.³² גם אם הסכנה של שבירת חוקי אסימוב איננה קיימת,³³ וגם אם החשש מהשתלטות הבינה המלאכותית על הגזע האנושי איננו רלוונטי,³⁴ לפחות בשלב זה, יש הרבה אתגרים הכרוכים בהטמעת יכולות אדם-מכונה,³⁵ ביצירת אמון של האדם במכונה³⁶ ובחקר התחום.³⁷ יש לזכור שגם אויבנו חותרים ליכולות בתחומים הללו, גם כדי לאמץ אותן לעצמם וגם כדי לפתח יכולות נגד או יכולות לניצול התלות הגוברת שלנו במרכיבי בינה מלאכותית, תקשורת וחיישנות מתקדמות.³⁸ בכל מקרה נדרשות תקשורת מאובטחת, כדי למנוע חדירה למערכת, ויכולת למנוע שיבוש החיישנים.³⁹

אתגרים בצמו"ם, נכון להיום, נובעים מסוגיות אתיות וסיבות אחרות. חלק מהמדינות אינן מתכוונות לאפשר לבינה המלאכותית לקבל החלטות על ירי התקפי, להבדיל מירי הגנתי כדוגמת מערכות הגנה נגד טילים. אחרים מזהירים ששילוב אדם-מכונה עלול ליצור "טיפשות מלאכותית" העלולה לגרום לכשלים

סיכום

הטכנולוגיות האזרחיות התקדמו רבות בתחומי כושר המחשוב, המזעור, הבינה המלאכותית והתקשורת המהירה. הפעלת כוח משולב, מאויש ובלתי מאויש, מחייבת מעורבות מועטה של אדם הנסמכת על הרבה יכולות אוטונומיות מתקדמות. הטמעתן בדרג הטקטי אפשרית, ולצורך כך נדרשת גישת פיתוח גמיש (אג'ילי). יכולות ואמצעים קיימים ישולבו באבות טיפוס, רכיבי מערכת שונים יפותחו במקביל וישולבו בהתאם להצלחתם. כמו כן הפיתוח מצריך בניית עולם סימולטור מותאם. המאמץ הרב שצריך להשקיע בפיתוח ובהטמעה יהיה הכרחי לשימור העליונות הצבאית של ישראל בעתיד הקרוב והרחוק.

המחבר מודה לצוות שב"ם יועצים על הסיוע בכתיבת המאמר ולשמואל שמואל על תרגום המונחים.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



חדשנות צבאית - גזירת גורל או תוכנית עבודה?

קשה להטמיע חדשנות בארגונים, קל וחומר בארגונים צבאיים בירוקרטיים. מהפכה של חדשנות דורשת הרבה יותר מאשר טכנולוגיה חדשנית, וכדי לעודד חדשנות יש להגדיר עקרונות ותהליכי עבודה סדורים. לימוד של ההיסטוריה והמחקר בתחום יאפשר לארגון צבאי להוביל תהליכי חדשנות באופן מודע ומתוכנן



חדשנות. מהפכה של חדשנות דורשת הרבה יותר מאשר טכנולוגיה חדשנית. נדרשות גם מהפכות בתפיסה, בהכשרה ובכוח האדם. צילום אילוסטרציה: depositphotos

היכולת של גורמים חיצוניים להשפיע על תהליכים בארגון בצורה ניכרת.³ עם זאת, יש חוקרים אשר אינם מסכימים עם המיתוס הרווח שארגונים צבאיים מתנגדים לחדשנות, וכי המיתוס הזה נובע משתי סיבות עיקריות. הראשונה היא שהמיתוס נוצר בדרך כלל על בסיס טענות, הערות וזיכרונות של מהפכנים צבאיים מתוסכלים כתוצאה מתהליך קבלה איטי של הרעיונות שלהם על-ידי המערכת הצבאית. הסיבה השנייה היא האופן שבו מהפכות קורות. בניגוד לדעה הרווחת, מדובר בתהליך תוספתי שאורך זמן רב, ולא במפץ רגעי של אירועים שמוביל למהפכה. לכן יש תחושה שהיעדר החדשנות נובעת מהתנגדות של הארגון, אולם למעשה הדבר נובע מהאופן הטבעי שבו מתפתחת המהפכה הצבאית.⁴ לצד החסרונות, יש לארגון הצבאי גם יתרונות בהיותו בירוקרטי.

כבר לפני ארבע מאות שנה כתב התאורטיקן האיטלקי ניקולו מקיאוולי: "אין דבר שקשה או מסוכן יותר לעשות מאשר להתניע סדר חדש כל שהוא. החדשן מוצא אויבים אצל כל מי שמרוויח מהסדר הישן, ורק תמיכה חלקית ומסויגת תתקבל מאלו שאולי ירוויחו מהסדר החדש... טבעו של המין האנושי שהוא איננו מאמין בדבר חדש עד אשר הוא ניסה אותו בעצמו".¹ קשה להטמיע חדשנות בארגונים, קל וחומר בארגונים צבאיים בירוקרטיים, שלא נועדו לשינוי מלכתחילה. בירוקרטיות צבאיות אף נוטות להתנגד לשינויים באופן אקטיבי, אם בשל תפיסות מסורתיות או רומנטיות,² ואם בשל העובדה שקצינים נכנסים לצבא בגיל צעיר שבו נוח יותר לאמץ תפיסות קודמות. יתרה מכך, העובדה שמפקדים בכירים חייבים לצמוח בתוך הארגון ולא יכולים להגיע אליו מבחוץ מפחיתה עוד יותר את



סא"ל דב רז, רע"ן פלטפורמות במחלקת אמל"ח, זרוע הים

מצד המערכת הצבאית, אשר סירבה לקבל את עקיפת הסמכות ובשל כך דחתה את הרעיונות לשינוי.¹² היכולת של גורמים אזרחיים לקדם חדשנות היא במקרה שהם מצטרפים לגורמים בעלי סמכות וכוח מתוך המערכת ותומכים בהם או מגנים עליהם בתהליכים שהם מנסים להוביל.¹³

אסכולת היחסים הבין-ארגוניים

אסכולת היחסים הבין-ארגוניים גורסת כי חדשנות נוצרת כתוצאה מתחרות בין גופי הצבא השונים על משימות חדשות.¹⁴ הארגון הצבאי שואף תמיד לשימור התקציב, הכוח והסמכות שלו, מה שדורש מגופי הצבא לשמר את המשימות המסורתיות שלו. מפעם לפעם צצה משימה חדשה שבה לאף גוף אין יתרון יחסי מובהק על גופים אחרים, או שמשימות ישנות נפתחות מחדש לתחרות בין הגופים השונים, והם מתחרים במציאת פתרונות.¹⁵

הקשר בין חדשנות טכנולוגית וחדשנות תפיסתית איננו לינארי, כך שגם אם נוצרים שינויים במערכות הנשק, בין אם הם גדולים או קטנים, הם לא מובילים בהכרח לשינויים בתפיסות ובלחימה באופן כללי

האסכולה התוך-ארגונית

האסכולה התוך-ארגונית טוענת כי קיימת תחרות בתוך הארגון, במיוחד בין זרועות שונות של אותו הגוף הצבאי, ומסבירה כי אסור להסתכל על צבאות כעל גוף אחיד והומוגני. החדשנות צומחת מתחרות פנימית בין זרועות הארגון, כאלו שכבר קיימות או כאלו שמנסות לפרוץ ולהתעצם בשל הכניסה של יכולות חדשות, ולכן הבנת החדשנות הצבאית תלויה בהבנת הארגון הצבאי לעומקו. המבנה הפנימי של הצבא, המורכב מתתי-ארגונים שונים הנאבקים על כוח, השפעה ומשאבים הוא הבסיס לחדשנות. כמו כל ארגון בעל פוליטיקה פנימית, הצבא נתון לוויכוחים – מי צריך להוביל וכיצד המלחמה הבאה צריכה להיראות. החדשנות תובעת מהארגון לעבור סוג של "מאבק אידיאולוגי" פנימי המגדיר מה לגיטימי ומה לא לגיטימי לעשות בתוך הארגון, וכך לגבש תאוריה חדשה שתגדיר כיצד הארגון צריך לנהוג.

החדשנות דורשת "תאוריה חדשה של ניצחון" – הסבר כיצד המלחמה הבאה תיראה ואיך עלינו לנהוג כדי לנצח בה. התאוריה החדשה צריכה להיות מתורגמת למעשים קונקרטיים, שביצועם יהיה הממדד לאפקטיביות של האנשים בארגון. ללא התרגום של התאוריה למעשה, היא לא תשפיע על דבר ותישאר ברמה התאורטית. היא צריכה גם להשתקף בשינוי במאזן הכוחות בארגון הצבאי ובמאמץ מתמיד לתפוס כוח ותפקידים משפיעים, כך שהקצינים שמובילים את התפיסות החדשניות, יוכלו להמשיך להוביל את התהליך החדשני. לפי אסכולה זו, קידום של קצינים אלו יכול להתממש רק על-ידי בכירים בעלי כוח והשפעה בתוך הארגון, ולא על-ידי גורמים חיצוניים, אזרחיים או אחרים. מכך נובע שחדשנות בארגון צבאי מקודמת בסופו של דבר על-ידי קצינים בכירים בעלי השפעה

מהפכה של חדשנות דורשת הרבה יותר מאשר טכנולוגיה חדשנית. נדרשות גם מהפכות בתפיסה, בהכשרה ובכוח האדם, ולבירוקרטיה יש יכולת להנהיג תהליכים סדורים וחוצי ארגון באופן יעיל.⁵ מכאן שבירוקרטיה היא המפתח לחדשנות יעילה, או להבנה כיצד לנצל את היתרונות של הטכנולוגיה החדשנית.⁶ חדשנות איננה מתפתחת באופן לינארי, והיא תהליך המחייב את הארגון לחבר רכיבים רבים לתצרך מסובך של אמונות, היסטוריה ארגונית, ערכים, צרכים ודרישות, ניסיון עבר, חזונות ועוד.⁷ גם הקשר בין חדשנות טכנולוגית וחדשנות תפיסתית איננו לינארי, כך שגם אם נוצרים שינויים במערכות הנשק, בין אם הם גדולים או קטנים, הם לא מובילים בהכרח לשינויים בתפיסות ובלחימה באופן כללי. היכולת להבין את ההקשר ולתפוס את התמונה הגדולה בצורה שאיננה לינארית חשובה לפיתוח היכולת של חשיבה חדשנית.⁸ יש הטוענים שהחדשנות נוטה למקריות ולעיתים רק מזל גורם לה להצלח, אבל יחד עם זאת חשוב להבין כי החדשנות כשלעצמה איננה גזירת גורל. ההבנה כי התהליך החדשני הוא מורכב, איננו לינארי, ואולי אפילו מקרי מעלה את השאלות מתי ואיך מתפתחת חדשנות ומהם הגורמים המסייעים לה לצמוח.

אסכולות של חדשנות צבאית

במהלך השנים התגבשו אסכולות שניסו להסביר מתי תתרחש חדשנות בארגונים צבאיים ומדוע. את האסכולות הללו נוהג לחלק לארבע גישות עיקריות: האסכולה האזרחית-צבאית (Civil-Military), האסכולה של היחסים הבין-ארגוניים (Inter-Service), האסכולה התוך-ארגונית (Intra-Service) והאסכולה של התרבות הארגונית (Organizational Culture).

האסכולה האזרחית-צבאית

מחקרים רבים הראו את האופן שבו גורמים אזרחיים השפיעו על מהלכי חדשנות בצבאות, וטענתם העיקרית היא שחדשנות צבאית תתרחש על-ידי דחיפה של הדרג האזרחי⁹ בסיוע של קצינים עצמאיים ויוצאי דופן (Mavericks) מתוך המערכת.¹⁰ במקרים אחרים, אזרחים מדרג מקבלי ההחלטות ומהדרג המדיני מתערבים ויוצרים חדשנות באופן ישיר בעצמם, או על-ידי דחיפה של קצינים יצירתיים ועצמאיים שלא מצליחים לפרוץ ולהשפיע בתוך הארגון. כאשר החדשנות של אותם קצינים נבלמת, הם לא מצייתים למפקדיהם ויוצאים עם הרעיונות שלהם מחוץ לשרשרת הפיקוד הרגילה – לדרג מקבלי ההחלטות או אפילו לציבור.¹¹

עמדה המתנגדת לתאוריה זו טוענת כי ההסתמכות על קצינים עצמאיים ויוצאי דופן חוטאת לאמת, כיוון ששיטות הפעולה הלא סטנדרטיות של אותם קצינים הובילו דווקא להתנגדות



תפישת המכללה לחדשנות. אווירה של חדשנות מאפשרת לחדשנות לבעבע מלמטה למעלה, כאשר בליבו של השינוי נמצא "הארגון הלומד", שמעודד ניסויים ולא מעניש על כישלונות. צילום מסך מתוך מצגת באתר זה¹⁶

יצירת אווירה של חדשנות בארגון יכולה לקדם חדשנות יותר מכל פעולה אחרת שבכיר יכול לעשות, והשפעתה מתעצמת בטווח הרחוק. אווירה של חדשנות מאפשרת לחדשנות לבעבע מלמטה למעלה, כאשר בליבו של השינוי נמצא "הארגון הלומד", זה שמאפשר תרבות המעודדת ניסויים ולא מענישה על כישלונות.¹⁸

מחוללי החדשנות

מתוך בחינה רחבה של המחקר בתחום, אנסה להגדיר את מחוללי החדשנות¹⁹ – תופעות והתנהגויות המעודדות או מעכבות חדשנות בארגונים צבאיים. הגדרת מחוללי החדשנות בהסתכלות רחבה והבנה של המנגנונים המובילים להתפתחות חדשנות יאפשרו לנו ללמוד טוב יותר את התופעה ולהבין כיצד להניע את הארגון לפיתוח חדשנות באופן אקטיבי יותר, ולא להמתין שהחדשנות תופיע מעצמה.

קונקרטיים ופרקטיים

הגורם הראשון הוא היכולת לחבר את הבעיה למציאות ולהישאר במסגרת ממשית ומעשית ולא ברמה המופשטת והתאורטית. תאוריה של הניצחון צריך לפרוט למעשים, מכיוון שללא גיבוש של משימות חדשות היא נשארת מופשטת והיא לא תשפיע על הארגון. חוקרים רבים מסכימים כי אחד התנאים החשובים לקידום חדשנות הוא הופעתה של בעיה צבאית ממשית מול אויב ספציפי²⁰ בהקשר אסטרטגי ופוליטי רלוונטי.²¹ בחינה של החדשנות טרם הבשלתה בתוך מסגרת ריאליסטית, גם במסגרת הפעילות המבצעית השוטפת וגם בתרגילים, מסייעת לקדם את היכולות החדשניות. אם לא יהיה חיבור למציאות האסטרטגית, החזון, טוב ככל שיהיה, יתרוסק

מתוך המערכת. היכולת של גורמים אזרחיים לקדם חדשנות היא רק במקרים שבהם הם מצטרפים לבכירים מתוך המערכת, כאשר מסייעים להם או מגינים עליהם מפני ביקורת חיצונית.¹⁶

אסכולת התרבות הארגונית

תרבות ארגונית היא גורם מפתח ביחס של הצבאות לטכנולוגיה ולהזדמנויות אסטרטגיות, ומכאן היא זו שקובעת את היחס הבסיסי לתהליכי חדשנות צבאית. קצינים בכירים בארגון יכולים לייצר אווירה של חדשנות, וכך להנחות את הארגון כולו בכיוון זה. יחד עם זאת, התרבות הארגונית עשויה גם לעוות את הארגון ולהזדמנויות חדשניות מסיבות שונות. לדוגמה, הצבא הצרפתי שבין מלחמות העולם אימץ אסטרטגיה הגנתית ולא התקפית עקב התרבות הארגונית שלו. הגנרלים הצרפתים הניחו שמשך השירות הקצר שהכתוב הדרג המדיני לא יאפשר להם ללמוד את המגויסים פעולות מסובכות, ולכן הם נצמדו לדוקטרינות התקפיות פשוטות שלא דורשות תזמון מורכב בין גופים.¹⁷

הגורם הראשון הוא היכולת לחבר את הבעיה למציאות ולהישאר במסגרת ממשית ומעשית ולא ברמה המופשטת והתאורטית. תאוריה של הניצחון צריך לפרוט למעשים, מכיוון שללא גיבוש של משימות חדשות היא נשארת מופשטת והיא לא תשפיע על הארגון



הגנרל הגרמני היינץ וילהלם גודריאן (במרכז התמונה, מלפנים), צרפת, 1940. מההוגים המרכזיים של תורת השריון הגרמנית ושל טקטיקת הבליצקריג במלחמת העולם השנייה, לא היסס להשמיע את דעותיו החריגות. מרכיב המעודד חדשנות בארגון הוא מידת הפתיחות להשמעת דעות מגוונות והיכולת של הארגון להכיל ביקורתיות ולאתגר את התפיסות הקיימות. צילום: ויקיפדיה

הראשונה על פני קציני שטח.²⁷ עוד מרכיב המעודד חדשנות בארגון הוא מידת הפתיחות להשמעת דעות מגוונות והיכולת של הארגון להכיל ביקורתיות ולאתגר את התפיסות הקיימות. פון זאקט אפשר פתיחות בצבא הגרמני שבין מלחמות העולם להבעת דעות בין הרמות השונות של הפיקוד, ואפשר במיוחד לקצינים הזוטרים לבחון את ביצועי הצבא בעין ביקורתית. שלב הפקת הלקחים חייב לאתגר את התפיסות הקיימות, ולא להצדיק אותן כדי לרצות גנרלים. התרבות הארגונית צריכה לאפשר לצעירים לסתור תפיסות ישנות או להתנגד לבכירים, וזאת כדי לעודד הצפת חדשנות גם מלמטה למעלה.²⁸

לקרקע המציאות כאשר יפגוש את ערפל הקרב. אפשר לבחון את התפיסה החדשה גם באמצעות חיבור לדוגמאות מהעבר ובעזרת הערכה מחודשת לתוצאה. דוגמה לתהליך כזה הוא גיבוש התפיסה של "המהפכה הצבאית-טכנולוגית" (MTR) שאותה יישמו הרוסים על מודלים ישנים של לחימה מתקופת מלחמת העולם השנייה. הם "הלבישו" את התפיסות החדשות על דוקטרינות ישנות וערכו סימולציה אשר הפיקה תוצאה חדשה.²²

תרבות ארגונית מעודדת חדשנות

התרבות הארגונית מוגדרת כאסכולה בפני עצמה, וחוקרים רבים רואים בה אחת ההשפעות החשובות ביותר של מנהיגי הארגון על עידוד חדשנות באופן סדיר במשך הזמן. יחד עם זאת, יש שלושה מרכיבים עיקריים בתרבות הארגונית אשר עשויים לעודד או לעכב חדשנות בארגון. מידת הקשיחות או השמרנות של הארגון הצבאי עלולה לעכב את החדשנות. צבאות הם ארגונים שמרניים מטבעם, מכיוון שהם מעין בירוקרטיות גדולות קשות לשינוי, שאף מתנגדות באופן אקטיבי לשינוי. אחת הסיבות הנפוצות לכך היא שצבאות הם ארגונים מסורתיים ושמרניים שנוטים לרומנטיות.²³ לדוגמה, במהלך המאה ה-19 מנע הממסד הבריטי השמרני את כניסתם של כלי שיט מונעי קיטור לצי הבריטי בטענה שכל שינוי נועד לפגוע בעליונות הבריטית בים. גם בתקופות מאוחרות יותר, כאשר כלי השיט החלו להשתנות, לא התלוותה לכך חדשנות טקטית של תפיסות הלחימה, ועד תחילת המאה ה-20 הן נותרו כפי שהיו כ-200 שנה קודם לכן.²⁴ גם לקשיחות של הארגון הצבאי יש השפעה מכרעת על היכולת לחדש. הנפוצה שבהן היא קשיחות תפיסתית, שמועצמת כאשר יש סתירה בין המציאות ובין תפיסה קיימת בעת הכנות למלחמה. במקרים מעין אלו לא נוצר מעגל למידה והפקת

לקחים מתרגילים או אפילו מלחימה ממש, ולכן בארגונים קשיחים כאלו כל אופציה אחרת נחסמת באופן אוטומטי. היכולת של הארגון ללמוד וליישם את לקחי העבר היא מרכיב המעודד חדשנות בארגון, והיא אחת היכולות העיקריות המוזכרות במחקר כמאפשרת חדשנות בזמן מלחמה.²⁵ יש חשיבות רבה ללמוד לא רק מהניסיון העצמי, אלא גם מניסיונם של אחרים.²⁶ דוגמה לאופן שבו צבא למד ויישם את לקחי העבר אפשר לראות בהשפעתו של הגנרל פון זאקט על הצבא הגרמני בין מלחמות העולם. הוא אפשר תרבות של למידה יסודית מלקחי העבר והעדיף לקדם קצינים בוגרי המטה הכללי הגרמני במלחמת העולם

יצירת חזון וגיבוש תפיסה

בעצמם, הם אלו שנדרשים לפתח את תרבות ארגונית המעודדת חדשנות, ומכאן חשיבותם.³²

הכשרת כוח האדם

לנושא הכשרת כוח האדם מקום מרכזי, שכן ההכשרה היא הבסיס לכול, אך מעטים החוקרים שהעמיקו באופן פרטני בתחום זה. לשינויים באופן ההכשרה, בחינוך המקצועי ובקורסי הקצינים יש השפעה עמוקה על כשירות כוח האדם, ובסופו של דבר על היכולת של ארגונים אלו לחדש.³³ שלושה נושאים עיקריים משפיעים על החדשנות בהקשר זה. ראשית, תנאי חשוב הוא שקצינים בארגון יבינו את העולם הטכנולוגי האזרחי שנשלט על-ידי החדשנות והטכנולוגיה. חידושים טכנולוגיים רבים נוצרו בעקבות קשרים בין צרכים מסחריים וצבאיים, ולכן ההבנה של העולם האזרחי חשובה מאוד.³⁴

שנית, ההכשרה צריכה לעודד גישה של מקצוענות וסקרנות אינטלקטואלית, אבל כזו שאיננה מסתיימת בבית הספר הצבאי, אלא מוטמעת בקצין באופן בסיסי ומלווה אותו לכל אורך שירותו. שלישית, חשוב ליצור מנגנוני הכשרה שישומו דגש על פיתוח של חשיבה לא לינארית שתאפשר לקצינים בארגון להבין את ההקשר ואת התמונה הגדולה, כדי שתהיה להם היכולת לפתח תפיסות ולחשוב עליהן. היכולת לחשוב על ההקשר ועל התמונה הגדולה בצורה לא לינארית היא גורם חשוב בעידוד של חדשנות.³⁵

עריכת תרגילים, סימולציות ומשחקי מלחמה

החיבור לעולם הפרקטי ומיקוד ההגדרה לפער התפיסתי הם מרכיב חשוב ביכולת לייצר חדשנות אפקטיבית. במקרים רבים עריכה של תרגילים, סימולציות ומשחקי מלחמה עידדו חדשנות בצבאות שעמדו נבוכים מול בעיה מתודולוגית ותפיסתית מורכבת. דרך תרגילים וסימולציות אפשר להתנסות בתפיסות חדשות ולבחון בקירוב יחסי את מידת ההתאמה שלהם לפרקטיקה של העולם האמיתי. חשוב לציין שהתרגילים צריכים להתקיים בתוך מסגרת של תרחיש אמיתי עם יריב בעל יכולות אמיתיות ועם יכולת לפגוע בצד הכחול, שאם לא כן, תהיה הטיה בלתי מכוונת שתוציא את התרגיל או את הסימולציה מתוך המסגרת הריאליסטית. כמו כן ראוי לבחון את התרחישים בשלוש רמות המלחמה – האסטרטגית, האופרטיבית והטקטית.

דוגמה קלסית לכך רואים בהשפעה המכרעת שהייתה לתרגילי

המלחמה שהתקיימו במכללת הצי האמריקני בניופורט בתקופה שבין מלחמות העולם על הלוחמה הימית באוקיינוס השקט במהלך מלחמת העולם השנייה ועל הבנת החשיבות הרבה שיש לנושאות המטוסים בלחימה בזירה זו.³⁶ עם זאת, יש להשתמש בכלי בהירות, שכן אין מדובר בדימוי אמיתי של שדה הקרב, אלא רק במושג כללי לגבי הכיוונים הנכונים שבהם צריך לבחור.

גאואסטרטגיה

הסביבה הגאואסטרטגית משפיעה באופן הנרחב ביותר על צבאות, שכן מהו הצבא אם לא כלי באסטרטגיה רבתי של המדינה? תהליכי חדשנות בתקופות שגרה נובעים בעיקר משינוי במערכת האסטרטגית ובתנאים הפוליטיים, ובעקבותיו נוצרת ההבנה כי נדרש שינוי. עם זאת, שיקולים גאואסטרטגיים אינם עומדים בפני עצמם כמחוללי חדשנות, שכן הארגון נדרש

היכולת לגבש חזון ותפיסה היא גורם עיקרי לייצור חדשנות, וקיימות אסכולות שונות לאופן שבו יכולת זו באה לידי ביטוי. סוגיה זו חשובה במיוחד כיוון שטכנולוגיה לבדה איננה מספיקה כדי לייצר חדשנות אמיתית, ורק שינויים תפיסתיים נרחבים יכולים להוביל לחדשנות ולמהפכה.²⁹ חדשנות דורשת תאוריה חדשה של ניצחון, המתחילה בהסבר אינטלקטואלי כיצד תיראה המלחמה הבאה ומדוע התפיסה הזו תוביל אותנו לניצחון. משום כך מפקדים שרוצים לקדם חדשנות באמת צריכים להתמקד קודם כול בהגדרת הבעיות והצרכים שיהיו בעוד עשרים שנה, ולא דווקא בהגדלת המשאבים.

היכולות האמריקניות במסגרת המהפכה בעניינים צבאיים (RMA) התפתחו אל מול הצרכים האסטרטגיים נגד פלישה סובייטית למדינות מערב אירופה. באותו אופן, צבאות אחרים עם יעדים אסטרטגיים שונים יכולים לעצב מהפכה שונה ויכולות שונות, כאלו שהאמריקנים לעולם לא יחשבו עליהן

חדשנות מוצלחת נחה על הבנה אינטלקטואלית של אופיה הכאוטי של המלחמה. כדי שהיא תבוא לידי ביטוי, הצבאות נדרשים לא רק לאמץ טכנולוגיה, אלא לגבש סביבה תפיסה שמאגדת את הטקטיקה, הנהלים והארגון התומכים בטכנולוגיה החדשנית.³⁰ רק כאשר הטכנולוגיה עטופה בתפיסה חדשה של ניצחון מתרחשת קפיצה פרדיגמטית. אחת הסיבות שצה"ל לא השכיל להבין קפיצות פרדיגמטיות במהלך השנים היא מכיוון שהישראלים מעדיפים ידע פרוצדורלי-פרגמטי על פני תפיסות הוליסטיות-דיאלקטיות.³¹ אחת הסיבות לחדשנות המוצלחת של הצבא הגרמני בין מלחמות העולם הייתה היכולת של קציניו לבטא את הרמות האופרטיביות והטקטיות בתפיסות כתובות ובהצהרות שפורסמו לכל הצבא, והיו פורצות דרך בכך שהסבירו ותיארו תחומים חדשים בצורה בהירה.

אנשי מפתח מעוררי חדשנות

לאנשי מפתח חשיבות רבה המשתקפת בביטוי "האיש הנכון, בזמן הנכון (ובתפקיד הנכון)". במחקר נטען שחדשנות צבאית תתרחש רק על-ידי הדרג האזרחי, בסיוע של קצינים עצמאיים ויוצאי דופן מתוך המערכת. מן הצד השני יש המסבירים כי החדשנות נוצרת כאשר קצינים בכירים מתוך המערכת מגבשים תאוריה חדשה של ניצחון המקנה להם שליטה פוליטית וכוח בתוך הארגון, והיכולת של גורמים אזרחיים לקדם חדשנות היא רק במקרה שהם מצטרפים לגורמים אלו ותומכים בהם. הופעת דמות משפיעה בזמן הנכון ובמקום הנכון היא מפתח לחדשנות, ובמקרים רבים היא ההסבר הטוב ביותר לשינוי.

יחד עם זאת, בהובלת תהליך חדשני יש להיזהר מפני תלות יתר בהנהגה, ולעיתים יש חשיבות רבה יותר ליצירת התנאים שיאפשרו לחדשנות לנבוע מלמטה, מאשר יצירת מהפכה על-ידי הבכירים. גם אם הבכירים אינם מובילים את החדשנות



הרמטכ"ל אביב כוכבי מעניק את פרס הרמטכ"ל לחדשנות (2020). בכל הרמות יש להגדיר מראש במונחים של אפקטיביות מה נדרש להשיג וכיצד פעולותינו צפויות להשפיע על האויב – זאת כדי שבזמן לחימה יתריעו מדדים אלו אם משהו לא עובד והצבא איננו עומד ביעדים.

במונחים של אפקטיביות מה נדרש להשיג וכיצד פעולותינו צפויות להשפיע על האויב – זאת כדי שבזמן לחימה יתריעו מדדים אלו אם משהו לא עובד והצבא איננו עומד ביעדים.

סיכום

במאמר זה ניסיתי לפרוס את עיקר התשתית המחקרית בתחום החדשנות בארגונים צבאיים ולהגדיר באופן שיטתי תשעה תהליכים או תופעות ארגוניות אשר מובילים לחדשנות בארגון הצבאי. לעניות דעתי, לימוד של ההיסטוריה והמחקר בתחום יאפשר לארגון צבאי להוביל תהליכי חדשנות באופן מודע ומתוכנן.

כדי לעודד חדשנות יש להגדיר עקרונות ותהליכי עבודה סדורים, כגון סימולציות תקופתיות של משחקי מלחמה ותהליכי מיון לתפקידים בכירים המבוססים על ציון "מידת החדשנות" של המועמד. אפשר גם ליזום מנגנוני חשיבה רחבים הבוחנים אחת לתקופה את המציאות הגאואסטרטגית כדי למצוא היסטים ולגבש במקרה הצורך תפיסה וחזון חדשים לארגון. בתהליכי ההכשרה נדרשת חשיבה ביקורתית ולא לינארית כדי לפתח את "יצר החדשנות" בקרב בעלי התפקידים בשטח ובמטה. מפקדים בכירים חייבים לעודד תרבות ארגונית שקופה ופתוחה ולשקול קיום תהליכים "שטוחים" ככל האפשר, כדי לעודד רעיונות לצוף מלמטה למעלה.

יש צורך להפוך את החדשנות לתוכנית עבודה סדורה ולא לראות אותה כגזירת גורל. הגדרת מחוללי החדשנות, שנובעת מתוך חיבור ואיגוד תאוריות שונות על חדשנות צבאית, וההדגמה כיצד מחוללים אלו עשויים להוביל לתהליכי חדשנות עשויות לגבש תהליכים סדורים שיפעילו את מחוללי החדשנות באופן מודע ואפקטיבי.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

לבצע פעולות שיובילו אותו להכרה שאכן נחוץ שינוי. שיקולים אסטרטגיים עשויים לאלץ צבאות לבחור בנתיבי פיתוח מסוימים או בהתמחויות בתחומים צבאיים ספציפיים. היכולות האמריקניות במסגרת המהפכה בעניינים צבאיים (RMA) התפתחו אל מול הצרכים האסטרטגיים נגד פלישה סובייטית למדינות מערב אירופה. באותו אופן, צבאות אחרים עם יעדים אסטרטגיים שונים יכולים לעצב מהפכה שונה ויכולות שונות, כאלו שהאמריקנים לעולם לא יחשבו עליהן.³⁷

פרנויה ארגונית

פרנויה ארגונית היא מקרה פרטי של האסכולה התוך-ארגונית, וזוהי מחשבה תמידית שמישהו מנסה לחסל את הארגון. בגלל החשש שהארגון לא יספיק להשתנות בזמן ויהפוך ללא רלוונטי, אנשי הארגון הופכים להיות ערניים מאוד לשינויים בסביבה האסטרטגית ובאופן טבעי מאמצים חשיבה חדשנית. המונח מגיע ממחקר על צבא ארצות-הברית המצביע על התפתחות תרבות של חדשנות באופן מובנה אצל הנחתים, מכיוון שבמהלך השנים החיל היה קטן ועמד בסכנת היבלעות על-ידי אחת הזרועות הגדולות יותר – הצי או צבא היבשה. עובדה זו גרמה לפרנויה ארגונית, והחיל הפך לחיל "חושב".³⁸

חשיבה אפקטיבית

חדשנות נחשבת אמיתית רק אם היא מובילה לאפקטיביות רבה יותר, ועל כן יש חשיבות רבה למדידה שלה. בחינת מדדי אפקטיביות היא עניין מאתגר, שכן במקרים רבים הנתונים מוטעים כדי להציג אפקטיביות אמיתית. אם הארגון משכיל להגדיר את המדדים ולבחון אותם כראוי, הוא יוכל לעודד חדשנות באופן יעיל. בזמן שגרה חייבת תאוריה חדשה של ניצחון להתבסס על פירוקה למשימות קונקרטיות שביצוען הוא מדד לאפקטיביות של הארגון. בכל הרמות יש להגדיר מראש



הביטחון הלאומי הליטאי בצילה של רוסיה ומחשבות על ישראל

ישראל טרם גיבשה מדיניות סדורה בנוגע להתנהלותה ביחס לתחרות הבין-מעצמתית החדשה. ההחלטה החלוצית שקיבלה ליטא מול האיום הרוסי, שייתכן שהביאה תוך זמן קצר להישג משמעותי במשבר המהגרים, יכולה אף היא לשמש השראה לישראל כיצד ממנפים איום לטובת שיפור הביטחון הלאומי



סל ברונה של סמל ליטא, הנקרא גם וייס (אביר) ליד טירת קאונס. תקופת הכיבוש הסובייטי השפיעה רבות על ליטא, ועדיין נותרת את אותותיה בסביבת הביטחון הלאומי. צילום: ויקיפדיה

התגלעה מחלוקת על שדה נפט בים הבלטי, ורכוש ליטאי שנותר ברוסיה לא הושב.² מחלוקת נוספת פרצה סביב הצטרפותה של ליטא לנאט"ו. ב-1993 הכריזה רוסיה כי מדינות מזרח אירופה חופשיות להצטרף לכל ארגון בין-לאומי, ובתוך כך הציעה לליטא וליתר המדינות הבלטיות להצטרף לחבר העמים. ליטא סירבה להצעה משום שביקשה לשמור על עצמאותה מחוץ לאזור האינטרסים הרוסי, ובשל רצונה להתקרב למערב. בינואר 1993 הגישה את מועמדותה לנאט"ו. ביתניים השתנתה עמדתה הרשמית של רוסיה, והיא התנגדה באופן נמרץ להצטרפות ליטא והמדינות הבלטיות לנאט"ו, תוך השמעת איומים כלפיהן. עד מהרה הגיעו היחסים בין ליטא לרוסיה לשפל. ב-1997 הצהיר משרד החוץ הרוסי כי ברית המועצות מעולם לא כבשה או סיפחה את ליטא. באותה שנה

במאות השנים האחרונות נכבשה ליטא פעמים מספר על-ידי כוחות מעצמתיים שונים, ובראשם ברית המועצות, כאשר האחרונה העבירה אותה "רוסיפיקציה" – תהליך שבו השליטה את השפה והתרבות הרוסית. במהלך שנות הכיבוש הסובייטי גורשו מאות אלפי ליטאים לסיביר ומרכז אסיה, ומנגד עודדו השלטונות הסובייטיים הגירה של עובדים רוסיים לליטא. עם זאת, במשך כל תקופת הכיבוש לא ויתרו הליטאים על רעיון הלאומיות ועל שאיפתם למדינה עצמאית. עם התקדמות מדיניות ה"גלאסנוסט" (הפתיחות) הסובייטית, ובהנהגתה של התנועה הליטאית "סאיודיס" האנטי-סובייטית, הכריזה ליטא ב-11 במרס 1990 על עצמאותה המחודשת, והייתה לרפובליקה הסובייטית הראשונה שעשתה כן, חרף ניסיונותיהם של הכוחות הסובייטיים לדכא את תנועת העצמאות. בשיא ניסיונות הדיכוי, ב-13 בינואר 1991, ירו כוחות סובייטיים אל עבר המון ליטאי באזור מגדל הטלוויזיה בוויילנה והרגו 14 אזרחים. האירוע הותיר צלקת עמוקה בקרב הליטאים, וזירז את הפרדותה של ליטא מברית המועצות. לבסוף, ב-6 בספטמבר 1991, הכירה האחרונה בעצמאותה של ליטא. תקופת הכיבוש הסובייטי השפיעה רבות על ליטא, ועדיין נותרת את אותותיה בסביבת הביטחון הלאומי.

במאמר זה אבקש לטעון כי האיום הרוסי, על שורשיו הסובייטיים, משפיע באופן דרמטי על הביטחון הלאומי הליטאי, וליטא ממנפת במדיניות מתוחכמת איום זה לטובת שיפור ביטחונה הלאומי.

רוסיה וליטא - כרוניקה של עוינות

לאחר קריסת ברית המועצות, "ירשה" רוסיה את חייליה שעדיין היו מוצבים במדינות הבלטיות, ובהן ליטא. הוצאת החיילים הייתה למקור המתחחות הראשונה בין ליטא העצמאית לרוסיה. שתי המדינות סיכמו ביניהן על תוכנית נסיגה, אולם לטענת הליטאים רוסיה "גררה רגליים". בסופו של דבר סיכמו שרי ההגנה של המדינות על עזיבת החיילים הרוסים עד סתיו 1993. בד בבד הטילה רוסיה מצור כלכלי על ליטא. ב-1992 השעה הבנק המרכזי של רוסיה העברת תשלומים שיועדו לליטא, והאינפלציה במדינה האמירה ליותר מ-2,000%. נוסף על כך, רוסיה שיבשה באותה שנה את אספקת המים והגז, ויצרה משבר קשה במדינה. בתגובה ליחסים שהידרדרו ניסתה ליטא להפגין גישה פרגמטית כלפי רוסיה, אולם המתחחות נותרה בעינה. הגבול בין המדינות באזור קלינינגרד לא הוסדר,



סא"ל גל עשהאל, הפרקליטות הצבאית, מב"ל מחזור מ"ט

עקבי, החל מעצמאותה המחודשת, אחר דרכים להתמודדות עם האיום. לצד מהלכי התקרבות למערב, הקפידו מנהיגי ליטא שלא להגדיש את הסאה, ובהכירם את עוצמת האיום ניסו לשמור על יחסים תקינים עם מוסקבה. המשבר בחצי האי קרים ב-2014 הפך את הקערה על פיה.

השינויים בתפיסת האיום הרוסי ובהתמודדות עימו

המשבר בחצי האי קרים בשנת 2014 עיצב מחדש את מדיניות הביטחון הלאומי בליטא. סיפוח חצי האי, והעובדה שהוא עדיין מוחזק בידי רוסיה, המחישו לליטאים את גודל האיום הרוסי שהתממש במלואו וזו לא הרחק מגבולותיה. בעקבות ההתפתחויות החליטה ליטא לנקוט שורת צעדים הן במישור הביטחוני דרך חיזוק היכולות הצבאיות, הן במישור המדיני באמצעות כריתת בריתות וניהול מדיניות חוץ אגרסיבית, והן במישור הכלכלי תוך נקיטת פעולות לצמצום התלות ברוסיה.

המישור הביטחוני

ליטא נקטה צעדים לחיזוק היכולות הצבאיות. ראשית, הוחלט להגדיל באופן משמעותי את תקציב הביטחון. כך ההוצאה הלאומית לטובת ביטחון גדלה משיעור של 0.88% מהתוצר המקומי הגולמי ב-2014 (393 מיליון דולר), לשיעור של 2.05% (1.367 מיליארד דולר) – עלייה של 248% תוך 8 שנים. יש תמיכה פרלמנטרית להגדלה הדרגתית של תקציב הביטחון ל-2.5% מהתמ"ג עד 2030.⁵

שנית, הוחלט להשקיע בשדרוג הצבא ולרכוש יכולות ואמצעים צבאיים חדישים. צבא ליטא קטן ממדים ומונה כ-16 אלף איש. הצבא מחזיק מערכות נשק מעריבות, לצד מערכות מיושנות מהתקופה הסובייטית. הוחלט כי 20% מתקציב הביטחון יקצו לטובת רכש ומודרניזציה של הנשק והציוד הצבאי.⁶ ליטא יצאה ברכש נרחב של מערכות הגנה אווירית וימיות, כלי רכב קלים ואמל"ח. כמו כן, ניתנה עדיפות לפיתוח יחידות תקשורת ומודיעין ניידות שיוכלו לשתף פעולה עם כוחות נאט"ו.⁷ שלישית, הוחלט להשיב את גיוס החובה שבוטל בספטמבר 2008. כיום שירות החובה הוא בן תשעה חודשים לגברים בני 18–23, ונשים יכולות להתנדב לשירות. לבסוף, הוחלט לשנות מדיניות בקשר להקצאת כוחות משלוח ליטאיים לטובת מבצעי שמירת שלום בעולם, כך שהכוחות יישארו בליטא ויעסקו במבצעי הגנת גבולות.

במקביל לחיזוק היכולות העצמיות המוגבלות מטיבן נוכח עוצמתו של האיום הרוסי, תפיסת ההגנה הליטאית נשענת גם על כוחות נאט"ו. החל ב-2017 מוצב בליטא גדוד מעורב של נאט"ו, בפיקוד גרמני, הכולל כ-1,250 לוחמים. נאט"ו מספקת לליטא גם הגנה על התווך האווירי, בין היתר, באמצעות מטוסי קרב המוצבים על אדמתה.⁸ באסטרטגיית הביטחון הלאומי העדכנית, שאישרו ממשלת ליטא, הנשיא והפרלמנט, הוגדרה רוסיה כאיום הגדול ביותר על הביטחון הלאומי.⁹

באסטרטגיה העדכנית מתוארת ליטא כנתונה בצבת רוסית: בין קלינינגרד במערב – המובלעת הרוסית שעל אדמתה מצויים מאות אלפי חיילים רוסים חמושים וטילים ארוכי טווח – ובין בלארוס במזרח, בעלת בריתה הקרובה של רוסיה. בזירה הימית נתונה ליטא מצפון וממערב לאיום הצי הרוסי בים הבלטי; בזירה האווירית מטוסים רוסים חגים מעל גבולותיה, משתמשים

אומנם נחתם בין המדינות הסכם לסימון הגבול המשותף, אך רק ב-2003 אישרה אותו רוסיה. מנהיגי ליטא, שביקשו שוב שלא להחריף את המשבר, ניסו לשכנע את הרוסים שהחברות בנאט"ו יכולה להועיל גם למוסקבה; רוסיה מיאנה להשתכנע, ובשנת 2000 הכריז נשיא המדינה ולדימיר פוטין שלהצטרפות המדינות הבלטיות לנאט"ו יהיו השלכות חמורות על הביטחון האירופי. בסופו של תהליך, האיומים לא הניאו את ליטא, וב-29 במרס 2004 היא התקבלה כחברה בארגון.³ ההחרפה ביחסים דרבנה את ליטא לפנות מערבה אל אירופה. היא ערכה רפורמות פוליטיות ופתחה את כלכלתה לעולם החיצון. היא החלה לערוך רפורמות במגזרי החשמל והגז שנועדו לצמצם את התלות ברוסיה, יצרה נתיבי אספקה חלופיים והחלה ליישם תקנים רגולטוריים של האיחוד האירופי. ב-1 במאי 2004 הצטרפה לאיחוד האירופי, לאחר שבמשאל עם תמכו 91% מאזרחי המדינה בהצטרפות לאיחוד.

רבים מהליטאים רואים ברוסיה של היום ובמדיניותה כלפי ליטא המשך ישיר למדיניותה העוינת של ברית המועצות כלפי ליטא בתקופת הכיבוש ולאחריה. נוכח ההיסטוריה המשותפת של שתי האומות, הביטחון הלאומי הליטאי רגיש מאוד להתנהלות הרוסית, הנתפסת כמאיימת עליו

הצטרפות ליטא לאיחוד האירופי הייתה לצנינים בעיני רוסיה. רוסיה הפסיקה את השקעותיה בליטא, וב-2006 השביתה את אספקת הנפט למדינה. דרישות השלטונות הליטאיים לפיצוי על הנזק שחוותה עקב הכיבוש הסובייטי נענו בעוינות מצד מוסקבה, ושתי המדינות מצאו עצמן משני צידי המתרס ביחס לנושאי ביטחון אזורי והיחסים בין האיחוד האירופי ונאט"ו למדינות מזרח אירופה. בעוד ליטא תמכה בבחירתן של אותן מדינות לנהל מדיניות חוץ עצמאית, רוסיה התנגדה בתוקף ליחסים הדוקים בין לנאט"ו ולאיחוד האירופי. ב-2010 יזמה נשיאת ליטא דליה גריבאוסקאיטה דיון בסוגיות בילטרליות ישירות מול פוטין, אולם הדבר לא צלח.⁴

רבים מהליטאים רואים ברוסיה של היום ובמדיניותה כלפי ליטא המשך ישיר למדיניותה העוינת של ברית המועצות כלפי ליטא בתקופת הכיבוש ולאחריה. נוכח ההיסטוריה המשותפת של שתי האומות, הביטחון הלאומי הליטאי רגיש מאוד להתנהלות הרוסית, הנתפסת כמאיימת עליו. ההנהגה הליטאית, הקשובה לתחושות הרווחות בציבור, תרה באופן



מצעד העצמאות של ליטא, 11 במרס 1990. ליטא הייתה לרפובליקה הסובייטית הראשונה שהכריזה על עצמאותה, חרף ניסיונותיהם של הכוחות הסובייטיים לדכא את תנועת העצמאות. צילום: ויקיפדיה

בבלארוס כשטח אימונים ומנצלים את המרחק הקצר מרוסיה עצמה; ובתווך הסייבר ליטא היא יעד למתקפות רבות המיוחסות לרוסיה.

אתגר נוסף ועדכני ניצב לליטא בממד הגנת הגבולות היבשתיים. בשנה האחרונה הגיעו מהגרים לא חוקיים ממדינות במזרח התיכון (סוריה, עיראק ואפגניסטאן) לבלארוס באופן מאורגן. בנובמבר 2021 המצב הסלים כאשר המהגרים נשלחו לגבולות ליטא ופולין במטרה לעבור לשטח האיחוד האירופי. כוחות הביטחון הליטאים והפולנים ניסו לדחוק את המהגרים מהגבולות, ובתגובה פרצו מהומות במחנות שבהם מוחזקים מהגרים שחדרו לליטא. בליטא ייחסו את התנהלות בלארוס לרוסיה, התומכת במשטרו של הנשיא

גרמניה, בריטניה ובעלות ברית אחרות באזור, לרבות באמצעות כוחות נאט"ו. במקביל היא פועלת להגביר את שיתוף הפעולה עם המדינות הבלטיות השכנות – לטביה ואסטוניה – ועם פולין.¹⁶ בראיית הליטאים, הגברת הנוכחות הקבועה של המערב בליטא ובסביבתה, כמו גם טיוב שיתוף הפעולה עם שכנותיה, יכולים לשמש משקל נגד לעומת האיום הרוסי.

לאחר כיבוש חצי האי קרים, נעשתה ליטא קול בולט נגד מה שכינתה "המדיניות התוקפנית של רוסיה". מנהיגי המדינות לא נפגשו ולא שוחחו זה שנים, והם אינם משתפים פעולה בפורומים בין-לאומיים. נוסף על כך, ליטא תמכה באופן חריף בסנקציות נגד אישים הקשורים לפעילותה של רוסיה כלפי אוקראינה, ואף החליטה לארח מנהיגי אופוזיציה רוסיים על אדמתה.¹⁷ הפלישה הרוסית לאוקראינה העמיקה את המשבר בין המדינות, כאשר ליטא התייצבה בקול ברור ותקיף לימין המערב ונאט"ו נגד המדיניות הרוסית. ליטא אף תומכת בבקשתה של אוקראינה להצטרף לאיחוד האירופי, מסייעת לאוקראינה במגוון דרכים ומארכת בשטח פליטים.¹⁸

גם כלפי בלארוס נוקטת ליטא מדיניות ניצית, בהיותה בעלת ברית של רוסיה. באוגוסט 2020, בעקבות הבחירות לנשיאות בבלארוס וההפגנות שפרצו ברחבי המדינה, הכריזה ליטא שהיא אינה מכירה בלוקשנקו כנשיא הנבחר והודיעה על הטלת סנקציות כלפיו וכלפי בכירים במשטרו. נוסף על כך, ליטא החליטה לתת מקלט מדיני למנהיגי האופוזיציה בבלארוס, למורת רוחו של לוקשנקו.¹⁹

ליטא רואה איום נוסף על ביטחונה הלאומי בדמות צמיחתה של סין ושאיפותיה לעצב מחדש את הסדר הבין-לאומי. בתגובה היא אימצה בשנים האחרונות מדיניות חוץ נוקשה כלפיה. ביוני 2020 הביעה ליטא את מחאתה על צעדים ביטחוניים שנקטה סין בהונג קונג; במאי 2021 הכיר הפרלמנט הליטאי ברצח העם האויגורי. אך ההחלטה המדינית המשמעותית התקבלה

אלכסנדר לוקשנקו, והאשימו את רוסיה כי היא שולחת את המהגרים כדי למוטט את כלכלתה של ליטא ולפגוע במרקם החברתי במדינה.¹⁰

בעקבות האירועים פנתה ליטא לאיחוד האירופי ולארצות הברית כדי שיפעילו לחץ על בלארוס ועל ממשל פוטיין לעצור את זרם המהגרים. ליטא הדגישה כי בהגנתה על הגבול עם בלארוס היא מגינה על הגבול המזרחי של נאט"ו והאיחוד האירופי, ואכן זכתה לתמיכה כלכלית, ובמקביל החליטה נאט"ו לתגבר את כוחותיה באזור.¹¹ הלחץ על בלארוס נשא פרי, ולאחר כמה שבועות מתוחים הסתיים המשבר והמהגרים עזבו את אזורי הגבול עם ליטא ופולין.¹² בעקבות המשבר החליטה ליטא לשפר את אבטחת הגבולות החיצוניים למדינות האיחוד האירופי, ואף להקים מכשול קרקעי.¹³

משבר המהגרים הלא חוקיים המחיש לטענת הליטאים כי האיום הנשקף מצד רוסיה אינו רק צבאי במהותו, ומשתרע על היבטים נוספים של הביטחון הלאומי. הליטאים סבורים כי רוסיה מבקשת לשמור על ליטא ב"תחום השפעה הרוסי" ולמנוע את התקרבותה למערב באמצעות הטלת מורא על הביטחון, יחסי החוץ, הכלכלה והחברה הליטאים.

המתחויות ביחסים עם רוסיה באה לידי ביטוי גם במשבר הנוכחי באוקראינה. עוד קודם לפלישה הרוסית טענה ליטא כי המצב במזרח אוקראינה משקף איום צבאי משמעותי על אוקראינה והאזור.¹⁴ לאחר הפלישה התייצבה ליטא באופן חד-משמעי לצד המערב כקול תקיף נגד המדיניות הרוסית. בראיית הליטאים, המשבר באוקראינה ממחיש ביתר שאת את חומרת האיום הרוסי כלפיהם, ומצדיק את החלטתם לנקוט צעדים ביטחוניים משמעותיים וחרifiים יחסית.¹⁵

המישור המדיני

ליטא מבקשת להגביר את נוכחותן הקבועה של ארצות הברית,

באוגוסט 2021, כאשר ליטא הייתה הראשונה באירופה שהתירה לטייוואן לפתוח נציגות רשמית בוילנה תחת השם "טייוואן", ונציגות ליטאית עתידה להיפתח בטאיפיי. בתגובה החליטה סין להוריד את דרג היחסים עם ליטא, ולצמצם עימה את קשרי המסחר.²⁰ הקו הניצי כלפי סין התקבל בקורת רוח רבה בווינגטון, ולכן ההשערה היא כי בבסיס המדיניות שנוקטת ליטא כלפי סין מונחת הכוונה להתקרב לארצות-הברית ולדרבנה להגביר את נוכחותה הקבועה באזור מול האיום הרוסי.

המישור הכלכלי

רוסיה הפעילה לחץ כלכלי על ליטא בכמה הזדמנויות, במסגרתן הפסיקה (לטענת ליטא במכוון) את אספקת הנפט למדינה, והאמירה את מחירי הגז. בעקבות המשברים החמורים שחוותה המדינה ושהמחישו את התלות ברוסיה, החליטה ליטא לפתח יכולות עצמאיות לייבוא אנרגיה. היא הקימה נמל לייבוא גז נוזלי, ייסדה מיזמים לחיבור לרשת החשמל האירופית²¹ והודיעה שלא תרכוש חשמל מתחנת כוח גרעינית שהוקמה בבלארוס בסיוע רוסי.²² פרט לכך, ליטא עודדה עסקים מקומיים לחפש שווקים מלבד רוסיה והגבירה את הגיוון בייבוא שירותים ומוצרים.²³

ראוי לציין כי למרות המתוחות הרבה מול רוסיה, עד הפלישה הרוסית לאוקראינה התנהלו בין המדינות יחסי מסחר ענפים. רוסיה שימשה אחת משותפות הסחר החשובות עבור ליטא, על רקע הקרבה הגיאוגרפית וההיכרות ההיסטורית העמוקה בין השווקים.²⁴ בעקבות הפלישה הרוסית לאוקראינה הצטרפה ליטא לסנקציות הכלכליות שהטיל המערב על רוסיה, ניתקה את יחסי המסחר בין המדינות והעבירה סיוע כלכלי לאוקראינה.²⁵ בכל הנוגע לסין, במסגרת מדיניותה הניצית פרשה ליטא מיזומה כלכלית סינית-אירופית והפצירה במדינות אחרות באיחוד האירופי ללכת בעקבותיה. ליטא אף קראה לאיחוד האירופי לגבש מדיניות משותפת כלפי סין כדי להתמודד עם עוצמתה.²⁶ אפשר לומר כי ליטא הפגינה אומץ בצעדים שנקטה כלפי המעצמה מהמזרח, שגררו תגובות קשות מצידה; עם זאת, היקף הסחר בין ליטא לסין מוגבל זה שנים. סין אינה מושקעת כמעט בליטא, היא רוכשת ממנה מוצרים בהיקף מצומצם יחסית, והשוק הליטאי אינו נסמך בעיקרו על ייבוא מסין, כי אם על ייבוא מהמערב.²⁷ כלומר, במדיניותה כלפי סין נטלה ליטא סיכון מחושב, ותמורת מחיר "סביר" היא מבקשת להגביר את התעניינותה של ארצות-הברית באזור.

סיכום

האיום הרוסי כפי שהוא נתפס על-ידי הליטאים משפיע באופן משמעותי על הביטחון הלאומי במדינה. עבור ליטא, סיפוח קרים והפלישה הרוסית לאוקראינה הוכיחו שחוסר האמון המסורתי ברוסיה, על שורשיו ההיסטוריים והטראומה הליטאית הקולקטיבית – היה מוצדק. התמודדותה של ליטא עם האיום הרוסי בקומת הביטחון הלאומי היא כולית ולובשת כמה צורות: במישור הביטחוני – דרך חיזוק היכולות הצבאיות; במישור המדיני – באמצעות שיתופי פעולה וניהול מדיניות חוץ אגרסיבית, שנועדו למקם את ליטא כגורם משפיע באזורה; ובמישור הכלכלי – תוך נקיטת פעולות לצמצום התלות ברוסיה והפסקת הסחר בין המדינות בעקבות הפלישה לאוקראינה.

בראייה ביקורתית, נראה כי ליטא נוקטת אסטרטגיה המכוונת למנף את האיום הרוסי לטובת שיפור הביטחון הלאומי. מהלכי מקרבים את ארצות-הברית לאזורה (עוד טרם הפלישה הרוסית לאוקראינה), מציבים את ליטא כשחקן שיש להתחשב בו ומקדמים את מעמדה הכלכלי והמדיני. בשורה התחתונה, ייתכן שליטא אינה אומה קטנה הנתונה בצילה של רוסיה, כי אם אומה היוצאת נשכרת מהאיום הרוסי וממנפת אותו לטובת הביטחון הלאומי.

השפעת האיום הרוסי על הביטחון הלאומי הליטאי, כפי שהוא נתפס בעיניים ליטאיות, מעלה כמה מחשבות על הביטחון הלאומי הישראלי. ראשית, במישור התפיסתי, לליטא תפיסת ביטחון לאומי סדורה, כתובה, עדכנית ופומבית. תפיסת הביטחון מאושרת על-ידי הממשלה, הנשיא והפרלמנט, ומחייבת את כל הגורמים במערכת. תפיסת הביטחון רחבה, כוללת ומתייחסת גם להיבטים מדיניים, כלכליים וחברתיים, לרבות אלה החורגים מגדר האיום הרוסי. בישראל כידוע המצב שונה. אין בנמצא תפיסת ביטחון כתובה ומאושרת, והנושאים המטופלים ברמת המערכת הלאומית ביטחוניים בעיקרם.

שנית, המהלכים שנקטה ליטא מול האיום הרוסי מעידים על תפיסה פרו-אקטיבית מתוחכמת, המבקשת למצב את מעמדה באזור ולהפוך אותה לשחקן שיש להתחשב בו. המערכת המדינית שבה ליטא פועלת מורכבת ומאתגרת. מדובר במדינה צעירה, למודת טראומות של כיבוש, הסובלת מנחיתות צבאית, לבטח לעומת רוסיה. מנהיגיה של ליטא מודעים לחולשה זו, ולכן נראה שהחליטו לפעול במישורים המדיני והכלכלי הנוחים יותר מבחינתה, באמצעות מיסוד שיתופי פעולה הדוקים עם כוחות מעצמתיים – ארצות-הברית והאיחוד האירופי.

התנהלותה של ליטא יכולה לשמש השראה עבור ישראל בשני פנים: הראשון, נקיטת מדיניות פרו-אקטיבית בקומת הביטחון הלאומי; השני, הפעלת כלים שאינם ביטחוניים-צבאיים בהכרח לשם התמודדות עם נושאי ביטחון לאומי.

שלישית, בתחרות הבין-מעצמתית החדשה בין ארצות-הברית לסין ליטא "בחרה צד" בבירור, והייתה מוכנה לשלם בגין כך מחיר סביר מבחינתה. הצלחה מסוימת של מדיניות זו ניתן היה לראות במשבר המהגרים הלא חוקיים שאירע לאחרונה. ליטא הצליחה לרתום את ארצות-הברית, שהביעה קורת רוח ממדיניותה כלפי סין, ואת האיחוד האירופי שחשש לפריצת גבולו המזרחי. ארצות-הברית והאיחוד האירופי הפעילו לחץ על בלארוס, ובעקיפין על רוסיה, והמשבר הסתיים כשידה של ליטא על העליונה.

ישראל טרם גיבשה מדיניות סדורה בנוגע להתנהלותה ביחס לתחרות הבין-מעצמתית החדשה. ההחלטה החלוצית שקיבלה ליטא, שייתכן שהביאה תוך זמן קצר להישג משמעותי במשבר המהגרים, יכולה אף היא לשמש השראה לישראל.

המאמר נכתב בעקבות סיור מחקר לליטא במסגרת שנת הלימודים במב"ל.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



משנים גישה בניתוח האתגר המבצעי - ניתוח המערכת היריבה במבצעי היבשה

עדכון תבנית הפקמ"ב, מערכת ההפעלה של כוחות היבשה, הוא הזדמנות לעדכן את היישום של שיטת ניתוח האתגר המבצעי כמערכת שלמה ולהטמיעו. כל עוד "החומרה" (המפקד והמטה) ותופעת המלחמה אינם משתנים - יבסס המפקד את החלטותיו על מידע חלקי הנוגע לסביבה המבצעית ויחליט תחת לחץ. המערכת היריבה היא דגם קוהרנטי ופשוט, שהמפקד יוכל להבין, להסביר אותו ולפעול לפיו



סנקים מאוגדה 143 חוצים את תעלת סואץ במהלך מבצע "אבירי לב" במלחמת יום הכיפורים. האוגדה נטרלה את סוללות הנ"מ שהגבילו את פעילות חיל האוויר ופגעה במרכז הכובד של המערכת היריבה באמצעות שלילת ההדדיות בין מרכיביה על-ידי כיתור הארמיה השלישית. צילום: ויקיפדיה

500 לא התאים למאפייני מרחב הלחימה וליחסי העוצמה.¹ בגלל תקלות קשר רבות אשר נגרמו בשל התבליט ההררית ובשל אי-הפעלת הפלס"ר למשימות איסוף, תמונת המצב אשר עמדה לרשות המוח"ט אל"ם דורון רובין הייתה חלקית,² ולכן במגע הראשון עם האויב החטיבה לא הצליחה לעבור את הגשר שמצפון לו. בגלל תנאי השטח, אופן היערכות האויב וחוסר היכולת להפעיל סיוע אש יעיל,³ נאלצה החטיבה לסגת, תוך השארת נפגעים בשטח.⁴ למחרת, ב-10 ביוני, לאחר בניית

"טובה חקמה מפלי קרב" (קהלת ט: 18)

ב-9 ביוני 1982 ביצעה חטיבה 500 קרב התקדמות לעבר היעד שהוגדר לה: כביש בירות-דמשק. כוח סורי בעוצמה של חטיבה מוקטנת, בהרכב של גדוד שריון וגדוד קומנדו, נערך להגנה בפאתים הצפוניים של הכפר עין-זחלתא מתוך שלוחה ששלטה על המעבר ההכרחי שהוביל ליעד. סדר התנועה של חטיבה



רמי ד', רמ"ד סיוע קרבי, ענף תו"ל במחלקת מחקר, תורת לחימה ותפיסות בזרוע היבשה, בוגר המלטי"ק ובעל תואר שני בלימודי משפט מאוניברסיטת בר-אילן

אריאל שרון ניצלה את תורפת האויב – וצלחה את תעלת סואץ בתפר שבין הדיוויזיות המצריות. האוגדה נטרלה את סוללות הנ"מ שהגבילו את פעילות חיל האוויר ופגעה במרכז הכובד של המערכת היריבה באמצעות שלילת ההדדיות בין מרכיביה על-ידי כיתור הארמיה השלישית⁹ – באופן המבטא את "גישת התמרון" ששמה את הדגש על הפעלה ממוקדת של כוחות ויכולות כלפי תורפות ומרכזי כובד שיביאו לנטרול האויב או המערכת היריבה.¹⁰

לפיכך, אפשר להסביר את העמידה במשימה בקרבות השונים באמצעות ניתוח האתגר המבצעי כשלם. בשל היעדר שיטה סדורה לאיחוי מרכיבי הסביבה המבצעית, מפקדים שהשכילו לעשות זאת היו בעיקר מפקדים יצירתיים שחשבו מחוץ לתבניות החשיבה המוכרות.

כיצד מנתחים את האתגר המבצעי כשלם ומהי "מערכת יריבה"? כיצד מנתחים את מרכז הכובד שלה, את חוזקותיה ואת תורפותיה וכיצד מתרגמים זאת להפעלת כוח בלחימה? מטרת המאמר היא להציג ולהסביר את "שיטת המערכת היריבה" לניתוח האתגר המבצעי שעיומו המפקד ביבשה נדרש להתמודד בבואו לממש את משימתו בלחימה ואת התשתית העיונית העומדת מאחוריה. שיטה זו מעדכנת את "השיטה התחומית" ששמה את הדגש על מרכיבי הסביבה המבצעית,¹¹ השטח והאויב, ושהתבססה בעיקר על ניסיון מצטבר של לחימה קלסית בין צבאות.¹² בבסיס הערכת המצב של המפקד בשיטה התחומית הייתה תמונת מצב של מרחב הלחימה והכוחות הפועלים בו בלי "דבק" שחיבר בין המרכיבים השונים. זאת בשל היעדר שיטה לתיאור ולניתוח האתגר המבצעי כשלם.

בעוד שבשיטה התחומית לכל שלב בניתוח הסביבה המבצעית יש ממלא תפקיד מוגדר בגוף המודיעין (שטח, אויב) או בגוף אחר, שיטת ניתוח המערכת מוסיפה לה נדבך המאפשר למפקד לתאר את האתגר המבצעי השלם

המענה התורתי

המענה התורתי¹³ להיעדר שיטה סדורה לניתוח האתגר המבצעי השלם הוא "המערכת היריבה"¹⁴ – זהו "הדבק" המקשר בין מרכיבי הסביבה המבצעית ביחס למשימה. לפיכך המערכת היריבה מבטאת את האתגר המבצעי השלם שכוחותינו נדרשים להתמודד עימו במימוש משימתם. מענה זה מבוסס על פיתוח ידע שנשען על התורה הקיימת, לקחים מקרבות עבר, תורות ולקחים של צבאות זרים, אמיתות אוניברסליות והתנסויות.¹⁵ שיטת ניתוח המערכת היריבה אינה מבטלת את השיטה התחומית, המאופיינת ב"כיתתיות", אשר באה לידי ביטוי בעיקר ברמת העוצבה. בעוד שבשיטה התחומית לכל שלב בניתוח הסביבה המבצעית יש ממלא תפקיד מוגדר בגוף המודיעין (שטח, אויב) או בגוף אחר, שיטת ניתוח המערכת מוסיפה לה נדבך המאפשר למפקד לתאר את האתגר המבצעי השלם. ה"כיתתיות" בשיטה התחומית נחוצה כדי לוודא שהמפקד יתייחס לכל הגורמים בבואו לתאר את האתגר

צוותי כוחות מתאימים והתגברות על הטרדות של מסוקי קרב סורים, הותקף הכפר מחדש באמצעות איגוף עמוק וטיהור ובסיוע אש מהאוויר ומהיבשה. התקפה זו הצליחה, כוח השריון הסורי הושמד ולכוחות הקומנדו הסורי נגרמו אבדות קשות.⁵ "השיטה התחומית" לניתוח האתגר המבצעי מתבססת על תהליך שבו המפקד מנתח את השטח, את האויב ואת הגורמים האחרים המשפיעים על המשימה. לאחר מכן המפקד מגבש דפ"אות לאויב ובוחר מתוכן את הדפ"א הסבירה שביחס אליה יגבש דפ"אות לכוחותינו ויקבע דפ"ן (דרך פעולה נבחרת) שתהיה בסיס לתוכנית המבצעית.⁶ במציאות זו מפקד אשר נדרש לנתח את הסביבה המבצעית ולהבין את האתגר המבצעי השלם נאלץ לעשות זאת ללא שיטה סדורה ולהסתפק בתבניות קשיחות ותחומיות לארגון הנתונים – שטח, כוחותינו, אויב וגורמים אחרים – בלי "דבק" שייצור את השלם.

לא מן הנמנע כי זו הייתה החוויה של מח"ט 500 בלחימה בעין־זחלתא. בקרב הראשון המידע על הסביבה המבצעית היה חלקי ולא אפשר להפעיל את הכוח בהתאם לאתגר המבצעי. בעקבות המחיר הכבד שגבה הקרב הראשון, האתגר המבצעי התבהר, והמח"ט הגה תוכנית תחבולנית אשר אפשרה לו לעמוד במשימה.

כעשרים שנים לאחר מכן, באפריל 2002, בכיבוש העיר שכם במבצע "חומת מגן",⁷ התבסס האתגר המבצעי במחנה הפליטים בלאטה, הסמוך לעיר, על שילוב של בנייה צפופה, אוכלוסייה רבה, אויב רב בעל חזות אזרחית אשר פעל מתוך האוכלוסייה וחוסר יכולת להניע רק"ם בסמטאות הצפופות והממולכדות. הפתרון לאתגר המבצעי של מח"ט הצנחנים אל"ם אביב כוכבי היה לנוע באמצעות שירת קירות במבנים פלסטיניים באופן שבו האויב לא נערך אליו. פתרון זה מוער את הנפגעים בקרב כוחותינו והעצים את הפגיעה באויב.

האם אפשר להסביר את השוני בתוצאות בין הקרבות דרך ההבדל ביחסי העוצמה? בקרב עין־זחלתא יחסי העוצמה היו דומים. טנקי מג"ח מול טנקי T-62, נגמ"שי M-113 מול נגמ"שי BMP-1 וכוחות חי"ר ישראליים מול כוחות קומנדו סוריים בעלי כשירות דומה, בשילוב לחץ בלתי פוסק מהדרג הפוקד לעמוד בזמן. לעומת זאת במבצע "חומת מגן" היה לחטיבת הצנחנים יתרון מובהק בכל המדדים ביחס לכנופיות החמושות שפעלו בקסבה של שכם, ולא היה לחץ של זמן שפגע בהתארגנות של הכוחות ובתהליך התכנון. האם הסבר זה – המתאים ל"גישת השחיקה" שבה משמידים את כל כוחות האויב,⁸ לפיה בהינתן יחסי עוצמה מתאימים אין חשיבות לניתוח האתגר המבצעי כשלם וניתן להסתפק בניתוח מרכיבי הסביבה המבצעית בנפרד – הוא הסבר מספק?

במבצע "אבירי לב" במלחמת יום הכיפורים יחסי העוצמה היו לרעת כוחותינו. למרות זאת אוגדה 143 בפיקודו של אלון

קבלת משימה ולימודה



ניתוח הסביבה המבצעית

השפעות
מזג אוויר

אוכלוסייה

אויב

כוחותינו

הניתוח המבצעי של השטח

ניתוח המערכת היריבה

*בחירת מרכיבי המערכת היריבה

*שרטוט המערכת היריבה

*ניתוח יחסי הגומלין בין מרכיבי המערכת היריבה

גיבוש דפ"א אויב ובחירת דפ"א סבירה

*ניתוח חוזקות ותורפות של המערכת היריבה

"פיצוח" המערכת היריבה

גיבוש דפ"א אויב
כוחותינו
וקביעת דפ"ן

קביעת יעדים
ושטחים
וההישגים
המבצעיים בהם

גיבוש
רעיון
מבצעי

גיבוש תוכנית והפיכתה לפקודה

שלב ג' – ניתוח המערכת היריבה:

1. בחירת מרכיבי המערכת היריבה – מתוך מרכיבי הסביבה המבצעית המשפיעים על המשימה: השטח והאויב, ואם נדרש גם מתוך האוכלוסייה, גורמי הכוח האחרים והשפעות מזג האוויר. שלב זה מביא לידי ביטוי את הפרשנות הייחודית של המפקד לסביבה המבצעית ו"שובר את החומות התחומיות"²² בכך שהוא מאפשר לבנות דגם של מערכת יריבה שאינו מורכב מהאויב בלבד.
2. שרטוט תרשים של המערכת היריבה –²³ באופן שיקל את הבנתה הן על מוסר הפקודה והן על מקבלה בסוף התהליך,

המבצעי, ושיש לו "כתובת מקצועית" לכל "תחנה בדרך" בהערכת המצב – במיוחד בגופי המודיעין, ועם זאת היא עשויה לפגוע בראיית השלם ולפספס את יחסי הגומלין הקיימים בין מרכיבי האתגר המבצעי החיוניים לגיבוש רעיון מבצעי ודרך פעולה מתאימה.¹⁶

שיטת ניתוח המערכת היריבה מבוססת על חשיבת מערכת.¹⁷ מדובר בגישת חשיבה המסייעת לתאר את מרכיבי הסביבה המבצעית במרחב הלחימה המשפיעים על המשימה כמערכות באמצעות התמקדות ביחסי הגומלין בין מרכיביהם ובהצגת האתגר המבצעי כשלם. זאת תוך ביצוע התאמות מינימליות בתהליך הערכת המצב המוכר, כדי לתת למפקד את מרב הכלים להבין את האתגר המבצעי ולהגות תוכנית מבצעית. ההתאמות נשענות על "רגליים איתנות" המבטאות את החוזקות שיש לשמור בתהליך הקיים (הניתוח המבצעי של השטח וניתוח האויב),¹⁸ תוך גישור על החולשה שהיא ראיית השלם – באמצעות אימון והטמעת גישת חשיבה מתאימה, שאינה מותנית בזמינות של מערכות מידע ושו"ב, הן בתהליך המבצעי (היישום) והן בתכנית הפקמ"ב (פקודת המבצע) המעודכנת (מערכת ההפעלה).¹⁹

להתאמות בתהליך המבצעי שלוש שלבים:

שלב א' – הניתוח המבצעי של השטח כחלק מניתוח הסביבה המבצעית

בשלב זה מופקות משמעותיות להפעלת כוחותינו ויכולותינו, לאויב וליכולותיו ולגורמי הכוח האחרים בכלל התווכים הקשורים למשימה:²⁰ בתווך היבשתי – אפשרויות התנועה, השליטה בתצפית ובאש, המסתור והמחסה וההתבצרות וההתחפרות מושפעות מתמהיל של ניתוח התבליט (בכלל זה סוג הקרקע והמסלע), התכסית והשפעות מזג האוויר. בתווך האווירי – אפשרויות התנועה באוויר ברום

הקרוב לקרקע מושפעות ממזג האוויר וממכשולי טיסה, כגון אנטנות, קווי מתח ומבנים. בתווך האלקטרומגנטי – התמהיל של התבליט והתכסית היבשתיית ותנאי מזג האוויר משפיעים על זרימת המידע.

שלב ב' – ניתוח כל אחד מגורמי הכוח כחלק מניתוח הסביבה המבצעית

ניתוח כוחותינו ויכולותינו, האויב ויכולותיו, אוכלוסייה,²¹ גורמי כוח אחרים והשפעות מזג האוויר על כל אחד מהם. זאת בהתבסס על התהליך המבצעי הקיים.

כלפי החוזקה של המערכת היריבה וביטולה. זאת מבלי לבזבז זמן ומשאבים על איתור המנהרות, מיפוין והשמדתן, מה שתרם לעמידה במשימה, למזעור הנפגעים בקרב כוחותינו והעצמת הפגיעה באויב. (בתרשים הבא מופיעים שרטוטים של חלק מהמערכות היריבות שהוזכרו במאמר. הכדורים האפורים מייצגים את מרכיבי המערכת היריבה. הכדור הסגול מייצג את מרכז הכובד או את החוזקה של המערכת היריבה, שהפעלת כוחות ויכולות ממוקדת כלפי השטחים והיעדים הנובעים ממנה תביא לפירוק המערכת היריבה).

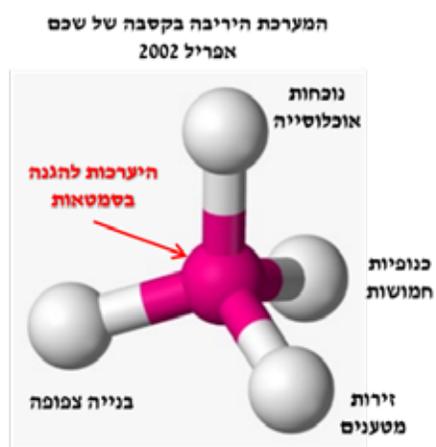
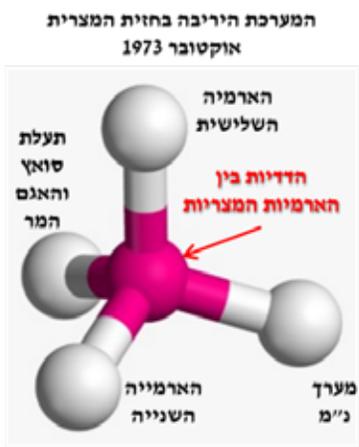
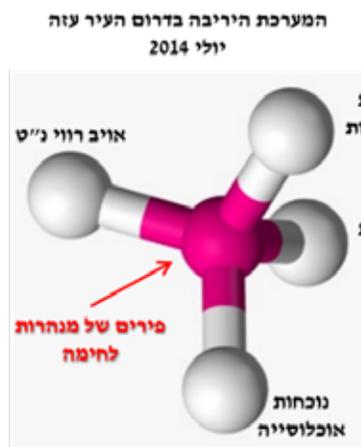
בחירת מרכיבי המערכת היריבה נשענת על ניתוח הסביבה המבצעית, שנעשה ממילא בשיטה התחומית, ומכאן יש טענה הגורסת כי הוספת שלבים לתהליך המבצעי תביא לסרבולו. עם זאת שרטוט המערכת היריבה אינו נדרש להיות מפורט ומדויק, במיוחד כשמתמודדים עם מערכות מורכבות, אלא עליו רק להסביר את האתגר המבצעי עבור המפקד עצמו ועבור הפקודים שלו

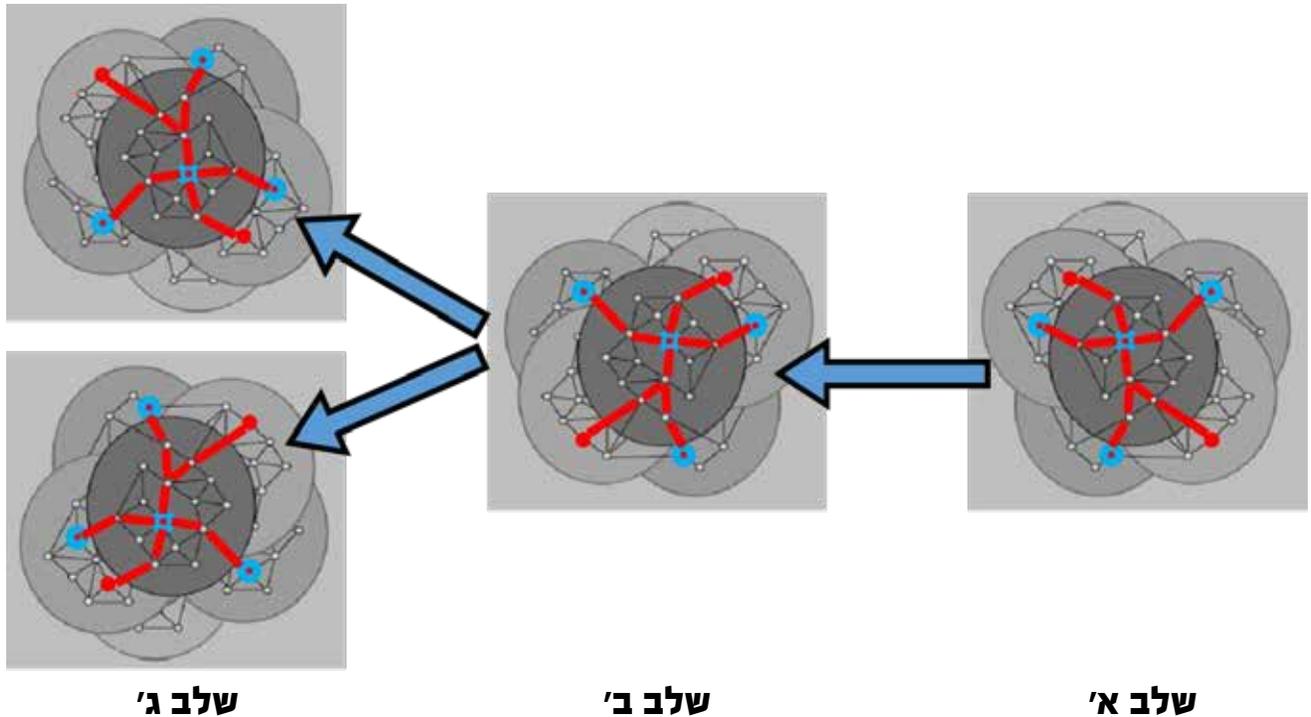
התמודדות עם ביקורת על שיטת המערכת היריבה
 בחירת מרכיבי המערכת היריבה נשענת על ניתוח הסביבה המבצעית, שנעשה ממילא בשיטה התחומית, ומכאן יש טענה הגורסת כי הוספת שלבים לתהליך המבצעי תביא לסרבולו. עם זאת שרטוט המערכת היריבה אינו נדרש להיות מפורט ומדויק, במיוחד כשמתמודדים עם מערכות מורכבות, אלא עליו רק להסביר את האתגר המבצעי עבור המפקד עצמו ועבור הפקודים שלו.³⁰ כמו כן מיסוד השימוש בשיטת המחמתמ"א כחלק מהתהליך המבצעי ושילובו בשיטת המערכת היריבה הוא המאפשר לתרגם את המשמעויות המבצעיות מהמערכת היריבה לרעיון מבצעי. לפיכך, השלבים שבהם המפקד נדרש להגדיר את המערכת היריבה שזורים בשיטת המחמתמ"א ומשרתים זה את זה במימוש גישת התמרון. שלבים אלה אינם מסרבילים את

תוך הדגשת יחסי הגומלין בין מרכיביה.
3. ניתוח הזמן והמרחב ויחסי הגומלין בין מרכיבי המערכת היריבה –²⁴ מסייע בהבנת אופן פעילותה של המערכת היריבה ומקנה כלי מעשי לגיבוש דפ"א אות אויב.
4. גיבוש דפ"א אות אויב שיתארו את פעילותה הצפויה של המערכת היריבה ובחירת דפ"א סבירה.²⁵ בשלב זה ינותחו דרכי הפעולה האפשרויות של האויב (משימה ושיטה מוערכת בהתאם לשלבי המבצע) ושל יתר מרכיבי המערכת היריבה, למשל האוכלוסייה.

5. ניתוח חוזקות ותורפות במערכת היריבה –²⁶ בשלב זה המפקד נדרש לסכם את המשמעויות למימוש המשימה מניתוח המערכת היריבה. אפשר שהדבר ייעשה בשיטת המחמתמ"א (מרכז כובד, חוזקה, תורפה, מה עושים ואיך עושים).²⁷ ניתוח החוזקות והתורפות באמצעות המחמתמ"א הוא ביטוי מעשי לגישת "המיקוד המבצעי",²⁸ המתמודדת עם האתגר המבצעי בעזרת הפעלה ממוקדת של הכוחות והיכולות כלפי התורפות ומרכז הכובד של המערכת היריבה: מרכז הכובד הוא מה שמאפשר למערכת היריבה להתקיים והתורפה היא המרכיבים, או יחסי הגומלין בין המרכיבים, שפגיעה בהם תביא לפירוק המערכת היריבה. לפיכך, ניתוח זה הוא "מקפצה" לפיצוח המערכת היריבה. הוא מתבטא בגיבוש הרעיון המבצעי, שעל בסיסו מגובשות הדפ"א אות לכוחותינו ונקבעת הדפ"ן (השיטה למימוש המשימה) הכוללת את היעדים ואת ההישגים המבצעיים בהם.

כך מח"ט ביסל"ח במבצע "צוק איתן", אל"ם מרדכי כהנא, הבין את האתגר המבצעי ואת אופן ההתמודדות עימו:²⁹ ביולי 2014, בשלב התמרון של המבצע, פעלה חטיבת ביסל"ח בדרום העיר עזה. האתגר המבצעי התבסס על השטח הבנוי, נוכחות האוכלוסייה וריבוי כוחות האויב שהיו רוויים במטולי RPG ושנעו בעיקר במנהרות בין עמדות הלחימה. הפתרון לאתגר המבצעי התבסס על הבנת החוזקה של המערכת היריבה: המנהרות, שעל-ידי פעולה מבצעית נכונה ניתן לבטלן או להופכן לתורפה (מה עושים) – באמצעות פגיעה במבנים שבהם היו פירי הכניסה והיציאה מהמנהרות (איך עושים). כך התגבש רעיון מבצעי של "הפרת השטח", לפיו יש לפגוע במבנים עם פירי מנהרות באמצעות ירי פגזי טנקים או באמצעות ניגוחם בדחפורי D9. הדבר אפשר לצק"ח (צוות קרב חטיבתי) להביא לידי מיצוי את כוחותיו ויכולותיו באמצעות פעולה ממוקדת





את מרכיבי המערכת היריבה מתוך הסביבה המבצעית והקווים האדומים את יחסי הגומלין הייחודיים ביניהם). בשלב ב', לאחר "הבקעת" פאתי השטח הבנוי, המערכת היריבה משתנה ומתבססת על אויב שמקיים קרב השהיה על בסיס תשתיות ארעיות בנוכחות מצומצמת של אוכלוסייה. בשלב ג', לאחר השתלטות על השכונה, הצק"ח מטהר אותה בעוד המערכת היריבה מתפרקת לשתי תתי-מערכות: הראשונה מבוססת על "כיסוי התנגדות" של כוחות אויב קטנים אשר נעזרים באוכלוסייה עוינת; והשנייה מבוססת על התקפות נגד והפעלת אש מתוך תשתיות תת-קרקעיות היוצאות משכונה סמוכה עם אוכלוסייה צפופה שלא התפתה. המסקנה המתבקשת היא שהחיכוך מחייב את המפקד, בסיוע המטה, לקיים תהליך למידה ולאפיין את המערכת היריבה בצורה שוטפת כחלק מהערכת המצב. חשיבות הפרשנות הסובייקטיבית של המערכת היריבה גוברת בייחוד במצבים שבהם תמונת המודיעין חסרה ותמונת המצב של הסביבה המבצעית ה"אובייקטיבית" אינה שלמה. לפיכך ניתוח המערכת היריבה אינו מקבע את תהליך הערכת המצב אלא מאפשר ליצור דגם, "מודל מנטלי" – במיוחד במצבים שבהם יש עודף נתונים או חוסר נתונים לקבלת החלטות לפעולה.³² המערכת היריבה היא הדגם המסייע במימוש גישת המיקוד המבצעי, המתבטאת בהפעלת כוחות ויכולות במהלך הלחימה,³³ ובשימור המודעות המצבית המשותפת,³⁴ הנמצאת בבסיס הערכת המצב בין המפקד למטה ובין המפקד למפקדי המשנה.

סיכום

שיטת ניתוח המערכת היריבה שהוצגה במאמר היא פתרון מתודולוגי המסייע להבין את האתגר המבצעי השלם, וכך למצוא תורפות וחוזקות במערכת היריבה באופן שיסייע

התהליך, אלא משלימים נדבכים חסרים בשיטה התחומית. יתרה מזאת, עדכון תבנית הפקמ"ב, שאותה אפשר להמשיג ל"עדכון מערכת ההפעלה" של כוחות היבשה, היא הזדמנות לעדכן את אופן יישום התהליך המבצעי (האפליקציה) תוך שזירת ניתוח המערכת היריבה בתוכו. זאת מבלי ש"החומרה הקיימת" – המפקד והמטה – משתנה.³¹

שיטת ניתוח המערכת היריבה שהוצגה במאמר היא פתרון מתודולוגי המסייע להבין את האתגר המבצעי השלם, וכך למצוא תורפות וחוזקות במערכת היריבה באופן שיסייע במימוש המשימה

טענה אחרת גורסת כי מרחב הלחימה הוא דינמי, האויב משתנה ולומד, ולכן העמקת יתר בניתוח המערכת היריבה עשויה להגביר את "ההתאהבות" של המפקד בתוכנית, תופעה שממנה אנו מרבים להזהיר בתכנון. הסכנה בכך היא שהפקמ"ב לא תהיה רלוונטית לאחר המפגש הראשון עם האויב. כאן המקום להדגיש כי הערכת המצב וניתוח המערכת היריבה אינם מסתיימים בשלב התכנון, שבו המפקד מקבל החלטה בבחירת הדפ"ן ביחס לדפ"א הסבירה של האויב המבטאת את ההתנהגות הצפויה של המערכת היריבה. החיכוך עם המערכת היריבה שנוצר במהלך הלחימה עשוי לשנותה למערכת אחרת או לפצל אותה לכמה מערכות (כפי שמוצג בתרשים), אלא אם מרכיביה הושמדו לחלוטין.

בשלב א' הצק"ח פושט על שכונה עם מערכת יריבה המבוססת על אויב שנערך להגנה על בסיס תשתית מבוצרת בנוכחות אוכלוסייה בפאתי השטח הבנוי (הנקודות הכחולות מבטאות



לוחמים במהלך "חומת מגן". האם אפשר להסביר את השוני בתוצאות בין הקרבות דרך ההבדל ביחסי העוצמה? צילום: דו"ח

כלים מעשיים לתיאור האתגר המבצעי כמערכת שלמה; 3. תיאור האתגר המבצעי כמערכת, המסייע להצביע על חוזקותיה ותורפותיה כדי לממש את המשימה באופן מיטבי באמצעות מיקוד הכוחות והיכולות אל עבר שטחים ויעדים רלוונטיים.

בניהול הקרב המפקד ימשיך להידרש לקבל החלטות בהתבסס על מידע חלקי ותחת לחץ, בשל טבעה של תופעת המלחמה, וממילא לא יהיה מסוגל לתפוס את התמונה המלאה – במיוחד בהערכת מצב אישית המאפיינת את הפיקוד הזוטר בדרג המ"פ. המערכת היריבה היא הדגם הנבנה מבעד לעדשה המטושטשת בשל "ערפל הקרב" ועקת הקרב. דגם שהמפקד יכול להבין אותו, להסביר אותו ולפעול לפיו במציאות המשתנה.

ברצוני להודות לתא"ל (מיל) מרדכי כהנא, סא"ל (מיל) אריאל הירש, סא"ל רוז דהאן, סא"ל (מיל) ד"ר אלדד שמש, סא"ל (מיל) ד"ר דותן דרוק, סא"ל (מיל) גדעון שרב, סא"ל דוד דדון, רע"ן תורה ותפיסות מוד"ש באמ"ן, סא"ל (מיל) פרופ' עוזי בר-שלום, רס"ן שחר הלר, ד"ר איל ברלוביץ, ד"ר זאב אלרון, רס"ן (מיל) דן קרינסקי, רס"ן ענבל הלינגר שושן ורס"ן שחר שהרבני שהעירו על המאמר.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

במימוש המשימה. השיטה מתגברת על המתח בין השיטה התחומית, ה"כיתתית", המדגישה את לימוד מרכיבי הסביבה המבצעית וניתוחם, לגישת המערכת, המדגישה את מכלול המרכיבים ואת יחסי הגומלין ביניהם.

שיטת המערכת מתבססת על התהליך המבצעי הקיים בהערכת המצב תוך הישענות על "רגליים איתנות":

1. ניתוח מרכיבי הסביבה המבצעית, בדגש על השטח והאויב;
2. הוספת שלבי ביניים המאפשרים לשבור את "החומות התחומיות" בין מרכיבי הסביבה המבצעית, באופן המקנה

החיכוך מחייב את המפקד, בסיוע המטה, לקיים תהליך למידה ולאפיין את המערכת היריבה בצורה שוטפת כחלק מהערכת המצב. חשיבות הפרשנות הסובייקטיבית של המערכת היריבה גוברת בייחוד במצבים שבהם תמונת המודיעין חסרה ותמונת המצב של הסביבה המבצעית ה"אובייקטיבית" אינה שלמה



שמתנהלת כצבא עם תקציב נפרד. הכוונה במודל הבין־ארגוני הוא למאבק בין הזרועות השונות ברמה האזורית פוליטית. בחרתי במודל הזה להשתמש במונח "גופים צבאיים" כדי להבחין בין המונחים השונים, ולא להכליל את הקורא עם הזרועות המובנות הצה"ל.
SAPOLSKY, H. M. (1972). THE POLARIS SYSTEM DEVELOPMENT: BUREAUCRATIC AND PROGRAMMATIC SUCCESS IN GOVERNMENT. HARVARD UNIVERSITY PRESS;
COTE, O. R. (1996). THE POLITICS OF INNOVATIVE MILITARY DOCTRINE: THE UNITED STATES NAVY AND FLEET BALLISTIC MISSILES. MIT
ROSEN, S. P. (1988)
FARRELL, T., & TERRIFF, T. (2002). THE SOURCES OF MILITARY CHANGE: CULTURE, POLITICS, TECHNOLOGY. LYNNE RIENNER PUBLISHERS; FARRELL, T. (2005). THE NORMS OF WAR: CULTURAL BELIEFS AND MODERN CONFLICT. LYNNE RIENNER PUBLISHERS; KIER, E. (1997). IMAGINING WAR: FRENCH AND BRITISH MILITARY DOCTRINE BETWEEN THE WARS. PRINCETON UNIVERSITY PRESS
COHEN, E. A. (2004). CHANGE AND TRANSFORMATION IN MILITARY AFFAIRS. JOURNAL OF STRATEGIC STUDIES, 27(3), 395-407
מונח זה מתייחס לתופעה או התנהגות ארגונית אשר המחקר מזהה אותה במקרים רבים כגורמת לחדשנות או מערכת חדשנות
בהקשר זה יש להבחין בין אויב יחיד לבין אויב ספציפי. בניגוד ליתרונות הגלומים בהגדרתו של אויב ספציפי וההשפעה החיובית של הגדרה זו על היכולת לייצר חדשנות, אויב יחיד משויי לגרסא לצבא להיות פחות מהפכני בחשיבותו ולנסות להכיל את הבעיה תחת ההנחה שאפשר לנהל אותה באמצעים הקיימים; KREPINOVICH, A. F. (1994). CAVALRY TO COMPUTER: THE PATTERN OF MILITARY REVOLUTIONS. THE NATIONAL INTEREST, 37, 30-42
בשפה הנוכחית מדובר במה שאנו קוראים לו כיום "איום ייחוס" ו"תרחיש ייחוס"
ADAMSKY, D. (2010). THE CULTURE OF MILITARY INNOVATION: THE IMPACT OF CULTURAL FACTORS ON THE REVOLUTION IN MILITARY AFFAIRS IN RUSSIA, THE US, AND ISRAEL. STANFORD SECURITY STUDIES
LANG K. (1965). MILITARY ORGANIZATIONS, IN JAMES G. MARCH (Ed.) HANDBOOK OF ORGANIZATIONS (pp. 838-878). RAND McNALLY
תפיסות אלו החלו להשתנות עם כניסתו של הלורד פירש לתפקידו של הימיה בשנת 1904. פירש אומנם לא היה קשור במישורו להישג הטכנולוגי של בניית הדרדנוט, אבל הרפורמה שערך ביצי היא זו שהובילה בסופו של דבר לחדשנות האמיתית. במסגרת רפורמה זו הוא טיפל בכל המרכיבים שהוזכרו לעיל ככאלו שמהם בנויות מהפכות - אימוץ של טכנולוגיות חדשות, חידוש התפיסות ותרבות הלחימה, ארגון מחדש של הצי והתפקודות, הורדת כלי שיט ימיים וייצואים ועיצוב מחדש של הכשרת הקצונה. להרחבה
HERWIG, H. H. (2001). THE BATTLEFLEET REVOLUTION, 1885-1914. IN M. G. KNOX & W. MURRAY (Eds.), THE DYNAMICS OF MILITARY REVOLUTION, 1300-2050 (pp. 114-131). CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS
ROSEN (1994)
TILL (2004)
MURRAY (1996)
COHEN (2004)
KREPINOVICH (1994)
MURRAY, W., & KNOX, M. (2001). THINKING ABOUT REVOLUTIONS IN WARFARE. IN M. G. KNOX & W. MURRAY (Eds.), THE DYNAMICS OF MILITARY REVOLUTION, 1300-2050 (pp. 1-14). CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS. HTTP://DOI.ORG/10.1017/CBO9780511817335.001
ADAMSKY (2010)
COHEN (2004)
MULLINS, E. R. (2000). SHARPENING THE TRIDENT: THE DECISIONS OF 1889 AND THE CREATION OF MODERN SEAPOWER. DOCTORAL THESIS, KING'S COLLEGE LONDON
להרחבה ראה: פאגלין, ג' (2018). "מרוץ היחידוש": טכנולוגיות מסחריות וצבאיות באמצעי לחימה - נקודת האזיון המתאימה. קתדרת חייקין לגאוסטרטגיה, המכללה לביטחון לאומי ואוניברסיטת חיפה
חשיבה לא לינארית מתארת את ההבנה כי העולם אינו מתפתח באופן קבוע, אלא על-ידי תהליכים שלעיתים אינם צפויים ומגיעים ממקומות שונים
MURRAY & WATTS (1996)
COHEN (2004)
TERRIFF, T. (2006). 'INNOVATE OR DIE': ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE ORIGINS OF MANEUVER WARFARE IN THE UNITED STATES MARINE CORPS. JOURNAL OF STRATEGIC STUDIES. PP. 475-503

הביטחון הלאומי הליטאי בצילה של רוסיה ומחשבות על ישראל (עמ' 62)

LITHUANIA (2021). IN THE WORLD FACTBOOK
/HTTPS://WWW.CIA.GOV/THE-WORLD-FACTBOOK/COUNTRIES/LITHUANIA
BALČIŪNAS, A. (2021). 'WE WILL LOVE THEM VERY MUCH.' HOW LITHUANIA TRIED TO HAVE GOOD RELATIONS WITH RUSSIA. LRT
HTTPS://WWW.LRT.LT/EN/NEWS-IN-ENGLISH/19/1536705/WE-WILL-LOVE-THEM-VERY-MUCH-HOW-LITHUANIA-TRIED-TO-HAVE-GOOD-RELATIONS-WITH-RUSSIA
LBD
LBD
FIORENZA, N. (2001). LITHUANIA INCREASES DEFENCE SPENDING. JANES
HTTPS://WWW.JANES.COM/DEFENCE-NEWS/NEWS-DETAIL/LITHUANIA-INCREASES-DEFENCE-SPENDING
WEAPONRY AND TECHNOLOGY (2022). IN LITHUANIAN ARMED FORCES
HTTPS://KARIUOMENE.LT/EN/WEAPONRY-AND-TECHNOLOGY/22899
FIORENZA, 2021
OUR ALLIES (2022). IN LITHUANIAN ARMED FORCES
HTTPS://KARIUOMENE.LT/EN/OUR-ALLIES/23569
STATE SECURITY DEPARTMENT OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA & DEFENCE INTELLIGENCE AND SECURITY SERVICE UNDER THE MINISTRY OF NATIONAL DEFENCE (2021). NATIONAL THREAT ASSESSMENT
HTTPS://WWW.VSD.LT/WP-CONTENT/UPLOADS/2021/03/2021-EN-EL_.PDF
FOX, K. (2021, NOVEMBER 11). TENSIONS ARE RISING ON THE POLAND-BELARUS

IN WEAPON SYSTEMS. CNAS. HTTPS://WWW.FILES.ETHZ.CH/ISN/188865/ETHICAL%20AUTONOMY%20WORKING%20PAPER_021015_v02.PDF
האדם "בחוג" לצורך בחירת מטרות ספציפיות והעסקתן - מערכות נשק המשתמשות באוטונומיה כדי להעסיק מטרות יחידות או קבוצות מטרות ספציפיות שאותן החליט אדם להעסיק
האדם "ל החוג" לצורך בחירת מטרות ספציפיות והעסקתן - מערכות נשק המשתמשות באוטונומיה כדי לבחור מטרות ולהעסיקן במקרים שבהם אדם לא החליט שיש להעסיק מטרות ספציפיות אלה, אך שישלוט אנושי יכול לנטר את ביצועי מערכת הנשק ולהתערב כדי לעצור את פעולתה, אם יש בכך צורך
האדם "מחוג לחוג" לצורך בחירת מטרות ספציפיות והעסקתן - מערכות נשק המשתמשות באוטונומיה כדי לבחור מטרות ולהעסיקן במקרים בהם אדם לא החליט שיש להעסיק מטרות ספציפיות אלה וכאשר שולט אנושי אינו מסוגל לנטר את ביצועי מערכת הנשק ולהתערב בכך לעצור את פעולתה אם יש בכך צורך
MARTIN, J. (2008, NOVEMBER 6). US ARMY TO INVADE WORLD OF WARCRRAFT WITH AI, BIT-GAMER. HTTPS://BIT-TECH.NET/NEWS/GAMING/US-ARMY-TO-INVADE-WORLD-OF-WARCRRAFT-WITH-AI/ (2020).
הסכנה בהגבלה של פיתוח מערכות מבוססות בינה מלאכותית לצרכים צבאיים, בין המערכות, יוני 2020, 25-35. מאמר זה קורא שלא להגביל את השימוש בינה מלאכותית בשדה הקרב, אך מציג גם את גישה הקוראים להגבלה
PROGRESSING TOWARDS ASSUREDLY SAFER AUTONOMOUS SYSTEMS (2020, JANUARY 29). DARPA. HTTPS://WWW.DARPA.MIL/NEWS-EVENTS/2020-01-29-29
קמינר, ב' (2021). רובוטים קטלניים רצויים להיות מוחזקים עם רצועה - האם נכון לוותר על המפעיל האנושי במערכות לחימה אוטונומיות?. מערכות 489. 63-56
FREEDBERG, S. J. (2017, JUNE 2). ARTIFICIAL STUPIDITY: WHEN ARTIFICIAL INTELLIGENCE + HUMAN = DISASTER. BREAKING DEFENSE. HTTPS://BREAKINGDEFENSE.COM/2017/06/ARTIFICIAL-STUPIDITY-WHEN-ARTIFICIAL-INTEL-HUMAN-DISASTER
אורנד, י' (חסר תאריך). חוקי הרובוטיקה החדשים. בכינון הרח. HTTPS://BKIOWHHR0H1.COM/PAGES033.ASP
BARRAT, J. (2013). OUR FINAL INVENTION: ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THE END OF THE HUMAN ERA. THOMAS DUNNE BOOKS
OVERHOLT, J. & KEARNS, K. (2014) AIR FORCE RESEARCH LABORATORY AUTONOMY SCIENCE & TECHNOLOGY STRATEGY. AFRL
TUCKER, P. (2020, NOVEMBER 30). SOLDIERS DON'T TRUST ROBOT BATTLE BUDDIES. CAN VIRTUAL TRAINING FIX THAT?. DEFENSEONE. HTTPS://WWW.DEFENSEONE.COM/TECHNOLOGY/2020/11/SOLDIERS-DONT-TRUST-ROBOT-BATTLE-BUDDIES-CAN-VIRTUAL-TRAINING-FIX/170378
ILACHINSKI, A. (2017). AI, ROBOTS, AND SWARMS ISSUES, QUESTIONS, 37 RECOMMENDED STUDIES. CAN
עקביה, ג' ויהודה ע' (2021) למידה עמוקה, רובוטים ומערכות נשק. בין הקטבים 31-32. 242-223
שורש, ד' (2018). אסטרטגיה בעידן הבינה המלאכותית - תהליך תכנון אסטרטגי למגמות טכנולוגיות משבשות. בין הקטבים 18. 147-119
TEGLER, E. (2020, SEPTEMBER 16). PENTAGON AIMS TO FIX BIG FLAW WITH UNMANNED VEHICLES: THE SENSORS THEY USE TO NAVIGATE MAKE THEM EASY TO ATTACK. FORBES. HTTPS://WWW.FORBES.COM/SITES/ERICTEGLER/2020/09/18/PENTAGON-AIMS-TO-FIX-BIG-FLAW-WITH-UNMANNED-VEHICLES-THE-SENSORS-THEY-USE-TO-NAVIGATE-MAKE-THEM-EASY-TO-ATTACK/?SH=29B7272B2A51

חדשנות צבאית - גזירת גורל או תוכנית עבודה? (עמ' 56)

MACHIARELLI, N. (1952). THE PRINCE. OPEN ROAD INTEGRATED MEDIA
כפי שאיננו בדוגמה המפורסמת של חיל הפרשים ומידת הרולונטיות שלו בתחילת המאה ה-20. להרחבה ראה:
KATZENBACH, E. L. (1958). THE HORSE CAVALRY IN THE TWENTIETH CENTURY: A STUDY ON POLICY RESPONSE, PUBLIC POLICY, 8, 120-148
ROSEN, S. P. (1988). NEW WAYS OF WAR: UNDERSTANDING MILITARY INNOVATION. INTERNATIONAL SECURITY, 13(1), 134-168. HTTPS://DOI.ORG/10.2307/2538898
TILL, G. (2004). SEAPOWER: A GUIDE FOR THE TWENTY-FIRST CENTURY. FRANK CASS
KREPINOVICH, A. F. (1994). KEEPING PACE WITH THE MILITARY-TECHNOLOGICAL REVOLUTION. ISSUES IN SCIENCE AND TECHNOLOGY, 10(4), 23-29. HTTP://WWW.JSTOR.ORG/STABLE/43312704
TOP OF FORMBOOT, M. (2007). WAR MADE NEW: WEAPONS, WARRIORS, AND THE MAKING OF THE MODERN WORLD. GOTHAM BOOKSBOTTOM OF FORM
WATTS, B., & MURRAY, W. (1996). MILITARY INNOVATION IN PEACETIME. IN W. MURRAY & A. MILLETT (Eds.) MILITARY INNOVATION IN THE INTERWAR PERIOD (PP. 369-416). CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS. DOI:10.1017/CBO9780511601019.011
MURRAY, W. (1996). INNOVATION: PAST AND FUTURE. IN W. MURRAY & A. MILLETT (Eds.) MILITARY INNOVATION IN THE INTERWAR PERIOD (PP. 300-328). CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS. DOI:10.1017/CBO9780511601019.009
או כפי שפון תיאר זאת בשפה ציורית: "ארגון צריך מדי פעם לקבל בעיטה בתחת כדי להשתנות"
להגדרה המילולית של MAVERICK היא אדם בעל דעות עצמאיות ולא שמרניות
POSEN, B. R. (1984). THE SOURCES OF MILITARY DOCTRINE: FRANCE, BRITAIN, AND GERMANY BETWEEN THE WORLD WARS. CORNELL UNIVERSITY PRESS
ROSEN, S. P. (1991). WINNING THE NEXT WAR: INNOVATION AND THE MODERN MILITARY. CORNELL UNIVERSITY PRESS
WATTS & MURRAY (1996)
הביטוי הכי מתאים מבחינת ארגונים במודל הבין־ארגוני הוא ככל הנראה לדוגמה, כפי שאנחנו מניחים אותם בצורה ל' יחד עם זאת קיים המותו בין הצבא האמריקני לצה"ל בשל שיטת העבודה השונה מבחינת תהליכי בניין הכוח. בצה"ל יש שדה כללי המחליט על חלוקת המשאבים "בתוך הבית" בין הזרועות השונות, לאחר שהגדר המדינית החליט מזה תקציב הביטחון הכולל, בעוד שבארצות הברית יש משדדים פוליטיים אזוריים שונים האחראים על תהליכי בניין הכוח של כל אחת מהזרועות

7 המודיעין במבצע כוחות היבשה; ממקמ"ר מוד"ש (2017). תורת מודיעין השדה הירש, ג' (2009). סיפור מלחמה סיפור אהבה, ידיעות ספרים

8 על גישת השחיקה וגישת התמרון ראו: בג'ו, י' וצחי, מ' (2019). המיקוד המבצעי. מערכות, עמ' 196-190

9 אמ"ץ תה"ד (2001). מבלימה עד צליחה - תהליך קבלת ההחלטות בפקוד העליון במלחמת יום הכיפורים מתחילת המלחמה עד צליחת תעלת סואץ. זרקור היסטורי

10 על גישת התמרון וגישת השחיקה ראו: בג'ו וצחי (2019) ההגדרה בצה"ל ל"סביבה מבצעית" היא מצרף של מרכיבים הכוללים את המרחב, את האויב וגורמים אחרים ואת יחסי הגומלין ביניהם, המשפיעים על הפעלת הכוח בהקשר נתון. מתוך אמ"ץ תה"ד (יולי 2021). לקסיקון מונחים צבאיים - חלק א'

11 בשלהי המאה ה-20 נעשו התאמות במבנה פקודת המבצע, בהתבסס על ניסיון שהצטבר בלוחמה בטור ובגריילה, אך לא בתהליך המבצעי. ראו: אמ"ץ תה"ד (2013). פקודת המבצע בצבאות העולם. תצפית 78

12 מבוסס על תו"ל מ"מ" (אוגוסט 2020). חוות דעת תורתית - הסביבה המבצעית והמערכת היריבה במבצע היבשה; תו"ל מ"מ" (נובמבר 2021). הסביבה המבצעית - כרך א' - הניתוח המבצעי של השטח; תו"ל מ"מ" (ספטמבר 2021). הוראת ניתוח המערכת היריבה במבצע כוחות היבשה

13 ההגדרה בצה"ל ל"מערכת יריבה" היא אוסף המרכיבים בסביבה המבצעית והזיקות (הקשרים וההשפעות) ביניהם, המהווים יחד את הבעיה או את האתגר שעומדים בפניו דרך להתמודד בהתאם למשמותו. מתוך אמ"ץ תה"ד (יולי 2021). לקסיקון מונחים צבאיים - חלק א'

14 תו"ל מ"מ" (אוגוסט 2020). חוות דעת תורתית - הסביבה המבצעית והמערכת היריבה במבצע היבשה; תו"ל מ"מ" (נובמבר 2020). חוות דעת תורתית - הפער והצורך בעדכון פקודת המבצע"

15 שם אלטון, א' (2016). לחשוב מערכת. מערכות, שמש, א' וברלוביץ, א' (2018). סביבה מבצעית מורכבת; בג'ו וצחי (2019) פינקל, מ' (2018). שמרנות מבחירה לעומת חדשנות בבנין הכוח - הצורך באיזון מחדש. בין הקטבים, 18

16 באופן זה מתמקדים בקיים ולא בשינוי באופן ש"חוסך מהפכות". דיימונד, ג' (2021). מהפך בתר. ברצוני להודות לאל"ם (מיל') דוד קניזו על שהביא את הדבר לידיעת אפרש להציג זאת גם כביטוי לגישת חשיבה רבי-ממדית" להערכת מרחב הלחימה ולניתוח הכוחות והיכולות הנמצאים והפועלים בו בכל תוכי הלחימה וממדיה. מבוסס על אמ"ץ תה"ד (2019). תורת המבצעים, עמ' 125-127, 138

17 האוכלוסייה אינה גורם כוח, אך היא חלק מהסביבה המבצעית. לפיכך מטעמי נוחות היא מופיעה בסעיף זה

18 על התארגנות רבת-תחומית בגופי המודיעין השוו סאל"ו י' ורס"ן א' (דצמבר 2020). המארגנות רבת תחומית - DNA במודיעין השדה. מודיעין הלכה ומעשה, 6

19 תו"ל מ"מ" (פברואר 2021). סיכום התנסות מומחים (סגל מלט"ק) - מערכת יריבה במבצע כוחות היבשה

20 תו"ל מ"מ" (אוגוסט 2021). חוות דעת תורתית - הסביבה המבצעית והמערכת היריבה במבצע היבשה

21 תו"ל מ"מ" (ספטמבר 2021). הוראת ניתוח המערכת היריבה במבצע כוחות היבשה; שם; בג'ו וצחי (2019)

22 יש המפרשים את המחתמ"א כראשי תיבות של מרכז כובד, נכס חיוני, נקודת תופרה, מה יכריע ואיך יכריע. פירוש זה מתאים יותר למפקדות הראשיות ולא לכוחות היבשה בג'ו וצחי (2019)

23 ריאיון עם תא"ל (מיל') מרדכי כהנא, 2021

24 תו"ל מ"מ" (פברואר 2021). סיכום התנסות מומחים (סגל מלט"ק) - מערכת יריבה במבצע כוחות היבשה; בג'ו וצחי (2019)

25 תו"ל מ"מ" (אוגוסט 2020). חוות דעת תורתית - הסביבה המבצעית והמערכת היריבה במבצע היבשה; תו"ל מ"מ" (נובמבר 2020). חוות דעת תורתית - הפער והצורך בעדכון פקודת המבצע"

26 "מודל מנטלי" - ייצוג פנימי של המציאות, מוחשית ומופשטת כאחד. המודל מתייחס לדרך שבה אנו תופסים את המציאות וייצוגי את הסובב אותנו, את הזיקות בין הגורמים אליהם גם נחשפים ואת התפיסה האינטואיטיבית לגבי מעשינו והשלכותיהם באופן המאפשר להמשיך נושאים מורכבים בצורה פשוטה

27 ANDREA A., GILLESPIE, N. M. & ESTERLY, J. B., (2004). COHERENCE VERSUS FRAGMENTATION IN THE DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF FORCE. COGNITIVE SCIENCE, v28 n6 pp. 843-900

28 בג'ו וצחי (2019); בג'ו, י' וסגל, ג' (יוני 2014). המיקוד המבצעי והפעולה ממוקדת הערך האסטרטגי. מערכות, 455

29 "מודעות מצבית משותפת" היא תפיסה דומה, בתוך המפקדה ובין דרגים, של מרכיבי הסביבה בתחום זמן ומרחב והבנת משמעות מרכיבים אלה על המשמיה הנוכחית והשלכותיהן על הביצוע בעתיד. כאשר המודעות המצבית אינה משותפת, בעיקר בין דרג הממונה לכפופים, גם מסרים שהגיעו בשלמותם, באופן ברור והובנו, מתפרשים כביצוע שאינו כנדרש, או כביצוע מאוחר מן הדרוש. מתוך תו"ל מ"מ" (פברואר 2016). הפיקוד והשליטה במבצע כוחות היבשה, עמ' 33

BORDER. CNN
[HTTPS://EDITION.CNN.COM/2021/11/11/EUROPE/BELARUS-POLAND-CRISIS-EXPLAINER-CMD-INTL/INDEX.HTML](https://edition.cnn.com/2021/11/11/europe/belarus-poland-crisis-explainer-cmd-intl/index.html)

11 MINISTRY OF NATIONAL DEFENCE REPUBLIC OF LITHUANIA (2022, JANUARY 13). NATO ENHANCES THE BALTIC STATES' SECURITY, ADDITIONAL FIGHTER AIRCRAFT CAPABILITY IS DEPLOYED TO LITHUANIA
[HTTP://KAM.LT/EN/NEWS_1098/CURRENT_ISSUES/NATO_ENHANCES_THE_SECURITY_ADDITIONAL_FIGHTER_AIRCRAFT_CAPABILITY_IS_DEPLOYED_TO_LITHUANIA](http://kam.lt/en/news_1098/current_issues/nato_enhances_the_security_additional_fighter_aircraft_capability_is_deployed_to_lithuania)

12 BACZYNSKA G., & SYTAS A. (2021, DECEMBER 1). EU ALLOWS POLAND, BALTICS TO TRIM MIGRANT RIGHTS AT BELARUS BORDER. REUTERS
[HTTPS://WWW.REUTERS.COM/WORLD/EUROPE/EU-SEEKS-EASE-RULES-POLAND-BALTICS-MIGRATION-STANDOFF-WITH-BELARUS-2021-12-01](https://www.reuters.com/world/europe/eu-seeks-ease-rules-poland-baltics-migration-standoff-with-belarus-2021-12-01)

13 LAIZANS J. (2021, NOVEMBER 8). LITHUANIA STARTS BUILDING FIRST EUROPEAN WALL TO WARD OFF MIGRANTS FROM BELARUS. REUTERS
[HTTPS://WWW.REUTERS.COM/WORLD/EUROPE/LITHUANIA-STARTS-BUILDING-FIRST-EUROPEAN-WALL-WARD-OFF-MIGRANTS-BELARUS-2021-11-04](https://www.reuters.com/world/europe/lithuania-starts-building-first-european-wall-ward-off-migrants-belarus-2021-11-04)

14 CHANCE M., & SMITH-SPARK L. (2022, JANUARY 22). TENSIONS ARE HIGH ON UKRAINE'S BORDER WITH RUSSIA. CNN
[HTTPS://EDITION.CNN.COM/2022/01/20/EUROPE/UKRAINE-RUSSIA-TENSIONS-EXPLAINER-CMD-INTL/INDEX.HTML](https://edition.cnn.com/2022/01/20/europe/ukraine-russia-tensions-explainer-cmd-intl/index.html)

15 O'NEAL A. (2022, MARCH 4). LITHUANIA IS SHAKEN BUT NOT SURPRISED BY RUSSIA'S AGGRESSION IN UKRAINE. WSJ
[HTTPS://WWW.WSJ.COM/ARTICLES/LITHUANIA-BALTICS-ROGUE-PUTIN-RUSSIA-UKRAINE-INVASION-WAR-NATO-SPENDING-GERMANY-EUROPEAN-UNION-BANK-SANCTIONS-SWIFT-11646425967](https://www.wsj.com/articles/lithuania-baltics-rogue-putin-russia-ukraine-invasion-war-nato-spending-germany-european-union-bank-sanctions-swift-11646425967)

16 STATE SECURITY DEPARTMENT OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA & DEFENCE INTELLIGENCE AND SECURITY SERVICE UNDER THE MINISTRY OF NATIONAL DEFENCE, 2021

17 GERDZIUNAS B. (2018, JUNE 9). RUSSIAN DISSIDENTS FIND REFUGE IN LITHUANIA. DW
[HTTPS://WWW.DW.COM/EN/RUSSIAN-DISSIDENTS-FIND-REFUGE-IN-LITHUANIA/A-44097419](https://www.dw.com/en/russian-dissidents-find-refuge-in-lithuania/a-44097419)

18 BNS (2022, MARCH 1). LITHUANIA JOINS EU COUNTRIES TO VOICE SUPPORT FOR UKRAINE MEMBERSHIP. LRT
[HTTPS://WWW.LRT.LT/EN/NEWS-IN-ENGLISH/19/1630115/LITHUANIA-JOINS-EU-COUNTRIES-TO-VOICE-SUPPORT-FOR-UKRAINE-MEMBERSHIP](https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1630115/lithuania-joins-eu-countries-to-voice-support-for-ukraine-membership)

19 SKORIC T. (2020, SEPTEMBER 9). LITHUANIA TAKES A CLEAR STAND ON THE BELARUS CRISIS. 4LIBERTY.EU
[/HTTP://4LIBERTY.EU/LITHUANIA-TAKES-A-CLEAR-STAND-ON-THE-BELARUS-CRISIS](http://4liberty.eu/lithuania-takes-a-clear-stand-on-the-belarus-crisis)

20 LATSCHAN, T. (2021, DECEMBER 13). LITHUANIA: TAKING A STAND AGAINST CHINA. DW
[HTTPS://WWW.DW.COM/EN/LITHUANIA-TAKING-A-STAND-AGAINST-CHINA/A-60105709](https://www.dw.com/en/lithuania-taking-a-stand-against-china/a-60105709)

21 FERRIS E. (2020, JANUARY 1). UNPLUGGING THE BALTIC STATES: WHY RUSSIA'S ECONOMIC APPROACH MAY BE SHIFTING. RUSSIA MATTERS
[HTTPS://RUSSIAMATTERS.ORG/ANALYSIS/UNPLUGGING-BALTIC-STATES-WHY-RUSSIAS-ECONOMIC-APPROACH-MAY-BE-SHIFTING](https://russiamatters.org/analysis/unplugging-baltic-states-why-russias-economic-approach-may-be-shifting)

22 SYTAS, A. (2020 NOVEMBER 3). LITHUANIA STOPS BALTICS POWER TRADE WITH BELARUS, RUSSIA OVER NUCLEAR PLANT. REUTERS
[HTTPS://WWW.REUTERS.COM/ARTICLE/LITGRID-BELARUS-IDUSKBN2712CA](https://www.reuters.com/article/litgrid-belarus-idUSKBN2712CA)

23 STATE SECURITY DEPARTMENT OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA & DEFENCE INTELLIGENCE AND SECURITY SERVICE UNDER THE MINISTRY OF NATIONAL DEFENCE, 2021

24 VILPIŠAUSKAS, R. (2021). LITHUANIA-RUSSIA RELATIONSHIP: WHY SO DIFFICULT? BALTIC RIM ECONOMIES, 4(2021)
[HTTPS://SITES.UTU.FI/BRE/LITHUANIA-RUSSIA-RELATIONSHIP-WHY-SO-DIFFICULT](https://sites.utu.fi/bre/lithuania-russia-relationship-why-so-difficult/)

25 JANAUSKAITĖ, I (2022, MARCH 8). LITHUANIA CUTS ECONOMIC TIES WITH RUSSIA: 'SMALL PRICE TO PAY TO STOP THE KREMLIN'S AGGRESSION'. LRT
[HTTPS://WWW.LRT.LT/EN/NEWS-IN-ENGLISH/19/1637270/LITHUANIA-CUTS-ECONOMIC-TIES-WITH-RUSSIA-SMALL-PRICE-TO-PAY-TO-STOP-THE-KREMLIN-S-AGGRESSION](https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1637270/lithuania-cuts-economic-ties-with-russia-small-price-to-pay-to-stop-the-kremlin-s-aggression)

26 LAU, S. (2021, MAY 21). LITHUANIA PULLS OUT OF CHINA'S '17+1' BLOC IN EASTERN EUROPE. POLITICO
[HTTPS://WWW.POLITICO.EU/ARTICLE/LITHUANIA-PULLS-OUT-CHINA-17-1-BLOC-EASTERN-CENTRAL-EUROPE-FOREIGN-MINISTER-GABRIELIUS-LANDSBERGIS](https://www.politico.eu/article/lithuania-pulls-out-china-17-1-bloc-eastern-central-europe-foreign-minister-gabrielius-landsbergis/)

27 BRAU, E. (2022, JANUARY 6). CHINA TAKES LITHUANIA AS AN ECONOMIC HOSTAGE. THE WALL STREET JOURNAL
[HTTPS://WWW.WSJ.COM/ARTICLES/CHINA-TAKES-LITHUANIA-AS-ECONOMIC-HOSTAGE-TAIWAN-GLOBAL-SUPPLY-CHAIN-TRADE-GOODS-BEIJING-11641506297](https://www.wsj.com/articles/china-takes-lithuania-as-economic-hostage-taiwan-global-supply-chain-trade-goods-beijing-11641506297)

משנים גישה בניתוח האתגר המבצעי - ניתוח המערכת היריבה במבצע היבשה (עמ' 66)

1 בעקבות חסימה על הציר שנגרמה בשל טנק שנפגע מפגיעת טיל נ"ט שמורה ממסך"ר סורי, ניתן היה להעביר רק סד"כ קטן ולא מאורגן, בשילוב עם אי-הצלחה לנוע בנתיבים חלופיים. אורן, א' (1998). אוגדה 162 בדרך ההר מבצע של"ג, אג"ם תה"ד

2 בין היתר בשל לחץ מהרמות הממונות שדרשו להמשיך ולהתקדם גם בבליה, בלי להותיר זמן להפעלת סיוורים ותצפיות. אני מודה לד"ר זאב אלרון שהסב את תשומת לבי לעניין

3 הן בשל טווחי הלחימה הקצרים והן בשל חוסר הזמינות של חיל-האוויר, אשר סקס בהשמדת מערך הנ"מ הסורי בלבנון. אורן (1998)

4 שם. הניסיונות לחילוף הנפגעים ולהתקדמות לא הצליחו לנוכח אויב חזק וערוך היטב, שהיה קשה לאתר גם לאור יום

5 שם; בראקיא, א' (2016). אבחנו על השחור: סיפורה של חטיבה 500 במבצע שלום הגליל. כנרת

6 תו"ל מ"מ" (2016). הפיקוד והשליטה במבצע כוחות היבשה; תו"ל מ"מ" (2013).



פרסומים
שונים



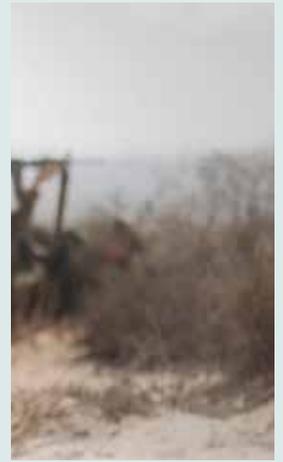
הוצאת הספרים



וידיאו
ופודקאסטים



בין המערכות



כתב העת

עולמות התוכן של מערכות

מערכות, בית התוכן המקצועי של צה"ל לצבא ולביטחון, פעיל בזירות מגוונות: כתב העת המודפס, הנגיש לכול בפורמט דיגיטלי באתר **מערכות**; מאמרים וטורי דעה המתפרסמים ב"בין המערכות", הזירה הדיגיטלית של **מערכות**; פודקאסטים וסרטוני וידיאו; ספרים מודפסים, שחלקם נגיש דיגיטלית באתר; כתבי עת מקצועיים - **מערכות** עורף, **מערכות** משפט, **מערכות** טכנולוגיה ו"חברה, צבא וביטחון לאומי", כתב עת אקדמי מבית **מערכות** בשיתוף אגודת חוקרי צבא וחברה.



אתם מוזמנים לכתוב ולהגיב בדף הפייסבוק של **מערכות**, בערוץ הטלגרם ובטוויטר של **מערכות**



לכניסה לאתר **מערכות** סרקו את הקוד



הירשמו למגזין סוף השבוע של **מערכות**, וקבלו בדוא"ל או בווטסאפ עדכון שבועי על פרסומים בנושאי צבא וביטחון לאומי.

להרשמה יש לשלוח דוא"ל אל:

maarachot@idf.il



02624.צ.7

ISSN 0464-2147