

מערכות

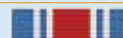
גיליון 451 | חשוון התשע"ד | אוקטובר 2013



451



40 שנה למלחמת יום הכיפורים



75-57 מוסף מלחמת יום הכיפורים

4

איראן: רציונליות בעירבון מוגבל

12 הפתרון להעלאת כשירות מערך המילואים - פיצולו

20 העלייה בגיל המג"דים בעידן של מציאות משתנה - סיכונים
והזדמנויות

35 מנהיגות ב"שמיכה קצרה" - מחשבות על מנהיגות
בתקופת קיצוצים

44 בשביל הלמידה - מיומנויות למידה בהכשרת בכירים

50 דמוקרטיה נגד טרור

ועוד מאמרים ומדורים

דבר העורך

הקיצוצים כמשב רוח מרענן

רק כשהתה מוגש ללא סוכר, יש סיבה לדיאלוג, אומרים הציניקנים, ויש ממש בדבריהם. כל מערכת נוטה להגיע לאיזון בין משימותיה לבין ההשקעה של המשרתים בה ואותה. כשהאיזון הזה מושג, העבודה נהיית שגרתית ולאחר זמן מה היא נוטה להיכנס לשאננות. צבא, ככל מערכת, מתנהג כך, עד שהוא נתקל ב"אתגר חדש" (הגדרה חיובית לבעיה) או ב"הפתעה" (הגדרה שלילית לבעיה).

מלחמת יום הכיפורים היא דוגמה ל"הפתעה", שאנחנו עדיין מפיקים את לקחיה - כולל בגיליון הנוכחי (ראו, למשל: סא"ל ש', עיוותי תפיסה במודיעין - הממד הנעלם של הכישלון המודיעיני ערב מלחמת יום הכיפורים, עמ' 57-62). ואכן לקחים הוסקו, והמלחמה שלאחריה (מלחמת שלום הגליל) כבר הייתה שונה לחלוטין (ראו: מאיר פינקל, מקור ללמידה על מלחמות העתיד, עמ' 70-72).

הדרישה לקיצוצים מהצבא אומנם אינה שוות ערך להתמודדות במלחמה, אך גם היא דורשת מהצבא התמודדויות קשות בזירות רבות. מנהיגות בעידן קיצוצים אינה דומה למנהיגות בימי שפע: ההתייחסות למסלול השירות של המפקדים חייב להשתנות, וכך גם ההתייחסות לכוח האדם בסדיר, ובעיקר במילואים בכל הנוגע לקריאה לשירות ולאימונים. במילים אחרות: קיצוצים בתקציב הצבא מובילים לשינוי פניו - גם אם אין שינויים בזירות הלחימה שהוא עלול לפגוש בעתיד. (ראו: רום לירז ולימור גל, מנהיגות ב"שמיכה קצרה" - מחשבות על מנהיגות בתקופת קיצוצים, עמ' 35-43).

יש בקיצוצים גם ברכה לצבא משום שהם מחייבים אותו להתייעל ולהשתפר - ממש כפי ששינויים בזירות הלחימה מחייבים אותו לעשות זאת. הקיצוצים מאלצים את הצבא לצאת משגרה, משאננות ומדרכי חשיבה ופעולה מקובעות עוד בטרם הוא נדרש להציג את איכותו בשדה הקרב בהיותו שבע ורודם. בקיצור: מדובר ב"ניעור" רציני שמחירו זול יותר מ"ניעור" נוסח מלחמת יום הכיפורים.

קריאה מועילה
אפי מלצר

מערכות

בית ההוצאה לאור של צה"ל

נוסד בתרצ"ט 1939

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

עורכת בהוצאת מערכות: אביטל רגב-שושני
עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר
איורים: בוריס דיקרמן
תמונות: מערכות, במחנה ודובר צה"ל
עוזר הפקה: טל שהם

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים
מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ISSN 0464-2147

טלפון: 03-5694343/5 פקס: 03-5694343
דוא"ל המערכת: maarachot@gmail.com
כתובת למכתבים: ד"צ 02432 צה"ל

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)
מחלקת המנויים:

טלפון: 03-6086400
דוא"ל: bmanui@idf.gov.il

הודפס בדפוס גרפוליט
באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

בכירי חכמי הדת באיראן במפגש בקום עם
המנהיג העליון חאמנאי | עמוד 4



4 | איראן: רציונליות בעירבון מוגבל

האם איראן היא יריב רציונלי שניתן להרתיעו? מניתוח של תהליך קבלת ההחלטות בטהראן עולה שיש בו כמה נקודות כשל מובנות שמגדילות את הסיכון לערעור היציבות באזור



אבנר גולוב
חוקר במכון למחקרי
ביטחון לאומי
באוניברסיטת תל-אביב
יואל גוז'נסקי
חוקר במכון למחקרי
ביטחון לאומי
באוניברסיטת תל-אביב

40 שנה למלחמת יום הכיפורים



מוסף מלחמת יום הכיפורים

57 | עיוותי תפיסה במודיעין הממד הנעלם של הכישלון המודיעיני ערב מלחמת יום הכיפורים

סא"ל ש' | קצין מודיעין

בני אדם נוטים לנתח את המציאות המורכבת שסביבם באמצעות כללי חשיבה אינטואיטיביים ואוטומטיים שעלולים להביא לתפיסה מעוותת של המציאות. אנשי מודיעין מועדים במיוחד ליפול למלכודות קוגניטיביות כאלה

63 | האיום הסובייטי על ישראל במלחמת יום הכיפורים

אל"ם (מיל) פסח מלובני | לשעבר איש אמ"ן

בשלבי הסיום של מלחמת יום הכיפורים, כשנראה היה שצבאות מצרים וסוריה עומדים בפני התמוטטות מוחלטת, ריכזה בריה"מ צי ענקי בים התיכון והעמידה בכוננות כמה דיוויזיות



במה

70 | מקור ללמידה על מלחמות העתיד

רשימה חלקית של נושאים הקשורים למלחמת יום הכיפורים שיש לחקור אותם לעומק וללמוד מהם לקראת המלחמות הבאות
אל"ם ד"ר מאיר פינקל | רמ"ח תוה"ד במז"י



מבט אישי

73 | לדעת בלי מודיעין

גם ללא תצלומי אוויר עדכניים יכלו מפקדי צה"ל לדעת מה מצפה להם בחווה הסינית במלחמת יום הכיפורים
תא"ל (מיל) עמי מורג | מעריך במרכז ההערכה לאל"מים במילואים

מאמרים

12 | הפתרון להעלאת כשירות מערך המילואים - פיצולו

אל"ם גיא חזות | מפקד חטיבת צנחנים במילואים ובוגר מב"ל

פיצול כוחות המילואים לשני דרגים על פי גיל המשרתים עשוי לפתור רבות מהבעיות שפוגמות כיום בכשירותו של מערך המילואים

20 | העלייה בגיל המג"דים בעידן של מציאות משתנה סיכונים והזדמנויות

אל"ם יהודה יוחננוף | מפקד פו"ם כללי

כיום מגיעים קציני צה"ל לתפקידים בגיל מבוגר מדי, כשהם מעבר לנקודת האיזון הנכונה לתפקיד מג"ד ולתפקיד מח"ט סדיר

28 | שרשרת ההספקה - גורם מכריע בבניין הכוח הצבאי

סא"ל (מיל) פרץ רפאל | לשעבר מפקד פלגת רכש והצטיידות בחיל הים, בוגר פו"ם אפק

סחר אלקטרוני באמצעות האינטרנט יכול להפגיש ישירות בין צרכנים ויצרנים ולהוזיל מאוד את עלויות הרכישה והחזקת המלאים

35 | מנהיגות ב"שמיכה קצרה" מחשבות על מנהיגות בתקופת קיצוצים

רס"ן ד"ר רום לירז | ראש תחום פיקוד בכיר בבית הספר למנהיגות צבאית
סא"ל לימור גל | מפקדת בית הספר למנהיגות צבאית

הכרת התהליכים החברתיים-רגשיים המתרחשים בארגון בעת קיצוצים יכולה לסייע למפקדים להוביל את יחידותיהם להתמודדות אפקטיבית עם המשימה



44 | בשביל הלמידה מיומנויות למידה בהכשרת בכירים

סא"ל ליאור רובג | ראש ענף למידה ופיתוח במכללות הצבאיות של צה"ל
במכללות של צה"ל (המכללה לביטחון לאומי ופו"ם) חייבת הלמידה להיות מטרה העומדת בפני עצמה ולא רק תהליך המלווה הקניית ידע צבאי או כל ידע אחר

50 | דמוקרטיה נגד טרור המקרה של סרי-לנקה

שלומי יאס | איש מחקר במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS)

הלקחים שניתן להפיק מהסיבות להקמת ארגון הטרור "נמרי השחרור של טמיל אילם" שפעל בסרי-לנקה, מדרכי פעולתו ומאופן הכרעתו עשויים לשמש מדינות דמוקרטיות אחרות שנלחמות בטרור, ובהן ישראל



לשון המלחמה 83 | צחצוח חרבות וצהלת סוסים

ד"ר אשר שפיר | בלשן, עורך ומתרגם. מתמחה בלשון העברית ובסוציולוגיה של הלשון. חיבר את מדריך העריכה "ניסוח בעברית"



במה

80 | הפקודה לכתוב

סא"ל בעז זלמנוביץ | לשעבר רע"ן התו"ל הבסיסי בתוה"ד

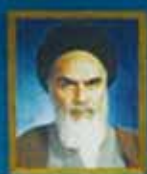


סיקורת ספרים

76 | השנה שבה נכבשה מחציתה של ארץ ישראל

סא"ל (מיל) פרופ' יגאל שפי | המכללה האקדמית תל-חי ואוניברסיטת תל-אביב

איראן: רציונליות בעירבון מוגבל



האם איראן היא יריב רציונלי
שניתן להרתיעו? מניתוח
של תהליך קבלת ההחלטות
בטהראן עולה שיש בו
כמה נקודות כשל מובנות
שמגדילות את הסיכון
לערעור היציבות
באזור



המנהיג העליון של איראן, עלי חאמנאי, מאי 2013 | מתוך התבטאויותיו של המנהיג העליון, עלי חאמנאי, עולה שלמוטיבים דתיים-משיחיים יש מקום חשוב בתהליך קבלת ההחלטות באיראן



יואל גוז'נסקי
חוקר במכון למחקרי ביטחון לאומי
באוניברסיטת תל-אביב



אבנר גולוב
חוקר במכון למחקרי ביטחון לאומי
באוניברסיטת תל-אביב



הקדמה

בבסיס הדיון על מדיניות-הנגד המערבית מול תוכנית הגרעין הצבאית של איראן נמצאת שאלת הרציונליות האיראנית. אלה התומכים במדיניות של מניעה (Prevention) ובתקיפה באיראן טוענים, בין השאר, כי ישנו סימן שאלה גדול בנוגע למידת הרציונליות של הנהגת איראן.¹ בשל כך יהיה זה מסובך מאוד, ואולי אף בלתי אפשרי, להרתיע את מנהיגי איראן מלפעול באמצעות נשק גרעיני נגד ישראל, אם אכן הנשק הזה יהיה ברשותם.

לעומת זאת, אלה המבקשים להימנע מתקיפת אתרי הגרעין האיראניים או תומכים במדיניות של הכלה (Containment) מבליטים את היות מנהיגיה של הרפובליקה האסלאמית רציונליים, כלומר שניתן יהיה לסמוך על הרתעה מתאימה המבוססת על החשש מפני מה שיקרה "ביום שאחרי".²

שאלת הרציונליות של איראן מעסיקה גם את ארגוני המודיעין והביטחון בארה"ב ובישראל. למשל, לפי הערכת המודיעין הלאומית של ארה"ב ל-2013: "איראן מקבלת את החלטותיה בתחום הגרעין לפי שיקולי עלות-תועלת". גם הרמטכ"ל הישראלי העריך כי מקבלי ההחלטות באיראן הם "מאוד רציונליים".³

אף שבדיון הפומבי מניחים שיש לתת תשובה דיכוטומית - כן או לא - לשאלת הרציונליות של איראן, הרי בדיון התיאורטי מכירים בכך שבני האדם, ובכלל זה מנהיגים, נתונים להטיות פסיכולוגיות, קוגניטיביות ותרבותיות שגורמות להם לקבל החלטות באופן שחורג מהמודל הרציונלי הקלאסי.⁴ לכן המאמר הזה מבקש להסיט את הדיון מהשאלה "האם המשטר באיראן רציונלי?" לשאלה "האם מידת הרציונליות שמאפיינת את קבלת ההחלטות בטהראן היא גורם שתומך לאורך זמן במאמצים להרתיע את איראן או שהיא דווקא מערערת אותם?"

בדיסציפלינות רבות - כמו פסיכולוגיה וכלכלה התנהגותית - נעשה ניסיון להבין מדיניות של מנהיגים על סמך תיאוריות בתחום של קבלת החלטות. במאמר הזה נעשה ניסיון להסביר - באמצעות התיאוריות האלה - את האופן שבו מקבלת הנהגת איראן את החלטותיה. אף שנעשו כמה מחקרים בתחום הזה, הוא עדיין נותר במידה רבה בגדר חידה.⁵ מדובר בסוגיה קריטית, שכן אם מבינים את אופיו של תהליך קבלת ההחלטות באיראן, ניתן להעריך עד כמה חמור הוא האיום שטמון באיראן גרעינית. המאמר הזה הוא תרומה צנועה לדיון בנוגע לאחת השאלות הקריטיות ביותר לעתידה של ישראל: עד כמה ניתן להרתיע את איראן בהתבסס על מה שידוע לנו בנוגע לתהליכי קבלת ההחלטות בקרב הנהגתה. במאמר לא מועלות מסקנות בסוגיית התקיפה באיראן, אם כי הוא בהחלט נועד לשמש בסיס לדיון על כך.

האם מידת הרציונליות שמאפיינת את קבלת ההחלטות בטהראן היא גורם שתומך לאורך זמן במאמצים להרתיע את איראן או שהיא דווקא מערערת אותם?

על הקשר בין קבלת החלטות למשטרי הרתעה

הקשר בין הישגיה של אסטרטגיית הרתעה לבין מידת הרציונליות של מקבלי ההחלטות בצד המרתיע ובצד המורתע עומד בבסיס הדיון - התיאורטי והמעשי - בנוגע לאפקטיביות של ההרתעה. הביקורות על תיאוריית "השחקן הרציונלי" התווספו לקולות הטוענים שתיאוריית ההרתעה אינה מתאימה לשינויים שעברה המערכת הבין-לאומית, שכן לאחר נפילת בריה"מ ב-1990 נוצר עולם שאין בו חלוקה ברורה בין שתי מעצמות-על גרעיניות. הביקורות האלה עוררו דיון על אמינות ההרתעה הן מהבחינה

התיאורטית והן מהבחינה המעשית. מחד גיסא, יש הטוענים שההרתעה עלולה להיכשל גם כאשר התיאוריה חוזה לה הצלחה, וכי אין להסתמך על האסטרטגיה הבלתי אמינה הזאת כאשר מדובר בסיכון כה גדול כמו החשש מפני שימוש בנשק גרעיני. ישנם חוקרים שאף טוענים שהשימוש באיומים במערכת לא יציבה כמו המערכת הבין-לאומית כיום מגדיל את הסיכון לשימוש בנשק גרעיני כתוצאה מאי-הבנות או בגלל חשש מופרז של מדינה שמאוימת על ידי יריבתה.⁶

מאידך גיסא, חוקרים אחרים טוענים שעד כה הצליחה אסטרטגיית ההרתעה למנוע מלחמה גרעינית - מה שמעיד על הפוטנציאל הגלום בה בעולם שיש בו נשק גרעיני. לטענת החוקרים האלה, אין לזנוח את האסטרטגיה הזאת, אלא לכל היותר להכניס שינויים בתיאוריית השחקן הרציונלי שעומדת בבסיסה ולהביא בחשבון את השינויים שהתחוללו במסגרת הבין-לאומית ושמשפיעים על הדינמיקה בין הצד המרתיע לצד המורתע. הם מודים כי אומנם לא מדובר באסטרטגיה ללא דופי, אך לדבריהם לא קיימת אסטרטגיה טובה יותר להבטחת השלום בעולם שנתון לסכנה של שימוש בנשק גרעיני.⁷

לפיכך יש לבחון את המקרה של איראן על פי התובנות שפותחו בעקבות הדיון על הקשר בין הרציונליות של הצד המורתע לבין הישגיה של אסטרטגיית ההרתעה. בדיון כזה עולות שתי שאלות מרכזיות: האם סוג הרציונליות של השחקן המורתע - במקרה שלנו, המשטר הנוכחי של איראן - מתאים לאסטרטגיה הזאת? והשאלה החשובה יותר: האם מידת הרציונליות של השחקן המורתע מאפשרת למסד יחסי הרתעה יציבים לאורך זמן?

בספרות המחקר מצוינים כמה אינדיקטורים שמהם אנחנו יכולים ללמוד מתי ההרתעה עשויה לעבוד ומתי היא עלולה להיכשל.⁸ במאמר הזה נבחנים ארבעה אינדיקטורים

מרכזיים שמהם ניתן ללמוד עד כמה ניתן יהיה להרתיע איראן גרעינית:

1. המסגרת האסטרטגית שבה מתקבלות באיראן ההחלטות.
2. התנהלותה הטקטית.
3. תהליך קבלת החלטות.
4. הסביבה האסטרטגית שבה פועלת איראן.

המסגרת האסטרטגית: פרגמטיזם או אידיאולוגיה משיחית-מהפכנית?

הנחת הבסיס של תיאוריית ההרתעה היא שכאשר מקבלי החלטות יאלצו לבחור בין חיים למוות, הם יעשו חישובים של עלות ושל תועלת ויבחרו בחיים.⁹ זו המהות של אסטרטגיה המתבססת על השפעה שלילית (כלומר הבהרת הפעולה האסורה ולא הפעולה הרצויה) באמצעות איומים. כאשר מקבל ההחלטות מונחה על ידי ערך היכול להצדיק העדפה של מדיניות שמחירה הוא מוות של האדם או פגיעה קשה בארגון המבצע - כוחה של ההרתעה נפגע. מצב כזה מעמיד אתגר בפני הצד שמבקש להרתיע, מכיוון שהוא נדרש להבין את סדר העדיפויות של הצד המורתע, הנוגד לעיתים את תפיסותיו התרבותיות, ולייצר איום שיהיה בלתי נסבל בעיני הצד המורתע.

המתח בין השאיפה של שלטון חכמי הדת בטהראן לקדם אידיאולוגיה מהפכנית לבין הצורך לשמור על האינטרסים של המשטר מאפיין את איראן מאז תום המהפכה האסלאמית ב-1979.¹⁰ המתח הזה מעצב את מדיניות החוץ של איראן ואת החלטותיו של העומד בראש מערכת קבלת ההחלטות באיראן, המנהיג העליון, המשמש הסמכות הדתית והפוליטית הבכירה במשטר. מתוך התבטאויותיו של המנהיג העליון, עלי חאמנאי, עולה שלמוטיבים דתיים-משיחיים יש מקום חשוב בתהליך קבלת ההחלטות באיראן. כך, למשל, ב-2008 הכריז חאמנאי שהאימאם ה-12 - שהוא המהדי (המשיח) באסלאם השיעי - יבוא בקרוב לעולם כדי להציל את האנושות, ושהוא (חאמנאי) מחויב "להכין את הקרקע" לקראת בואו.¹¹ בהתבטאות אחרת טען חאמנאי שהוא נציגו של הנביא מוחמד.¹² ראש הממשלה לשעבר של ספרד, חוסה מריה אסנאר, טען כי חאמנאי אמר לו בשיחה סגורה באוקטובר 2000 כי "מלחמה נגד ישראל ונגד



בכירי חכמי הדת באיראן במפגש בקום עם המנהיג העליון חמינאי (משמאל, בטורבאן שחור), נובמבר 2010 | המתח בין השאיפה של שלטון חכמי הדת בטהראן לקדם אידיאולוגיה מהפכנית לבין הצורך לשמור על האינטרסים של המשטר מאפיין את איראן מאז תום המהפכה האסלאמית ב-1979.

הנחת הבסיס של תיאוריית ההרתעה היא שכאשר מקבלי החלטות יאלצו לבחור בין חיים למוות, הם יעשו חישובים של עלות ושל תועלת ויבחרו בחיים

ארה"ב היא בלתי נמנעת וכי הוא (חאמנאי) פועל כדי להבטיח את ניצחונה של איראן במלחמה כזאת.¹³ חאמנאי גם הוסיף כי יש לשרוף את ישראל עד היסוד ולגרום לה להיעלם מעל פני האדמה ואמר שמדובר בחלק מהמהפכה האסלאמית העולמית.¹⁴ ההתבטאויות האלה מעלות את השאלה עד כמה מושפע תהליך קבלת ההחלטות באיראן מהאידיאולוגיה המשיחית של מקבלי ההחלטות שם. ישנה הטענה שהמשיחיות האיראנית היא אידיאולוגיה מהפכנית-אקטיבית, דהיינו שהדוגלים בה אינם מצפים באופן פסיבי לבוא המשיח ולמהפכה שהוא יחולל, אלא מבקשים להחיש את בואו. לכן התפיסה של השיעים היא שתפקידה של איראן השיעית הוא להביא לביאתו של המהדי - גם במחיר של הקרבה עצמית.¹⁵ עם זאת, תפקידו של המנהיג העליון הוא לאזן את הציפייה הזאת עם המציאות ולפעול בשיקול דעת ורק כאשר התנאים בשטח מספקים

הזדמנות להצלחה. למשטר האיראני יש נטייה להפגין פעלתנות גם אם זו חושפת אותו לסכנות - ובלבד שבאותה הפעלתנות טמון רווח פוטנציאלי משמעותי בעתיד.¹⁶ כלומר, לפי האידיאולוגיה האיראנית, המעצבת את קבלת ההחלטות באיראן, יש חשיבות רבה לרווח עתידי העולה בקנה אחד עם הערכים האידיאולוגיים של המשטר - גם במחיר של לקיחת סיכון לספיגת פגיעה קשה. אולם הגישה הזאת אינה הופכת את קבלת ההחלטות של ההנהגה באיראן לחסרת מעצורים וללא זהירה, אלא מדגישה את תפקידו של המנהיג העליון בקבלת ההחלטות בהיותו הסמכות האידיאולוגית והמדינית הגבוהה. מתוקף תפקידו אחראי המנהיג העליון לפירוש האידיאולוגיה ולקביעת המדיניות של איראן לאור האידיאולוגיה הזאת. מכיוון שהוא הצומת שבו נפגשות האידיאולוגיה ומדיניות הביטחון והחוץ של איראן, הוא מחזיק בתפקיד מפתח: תפקידו הוא לזהות את ההזדמנויות להשגת רווחים לאיראן ולהורות על פעולה בתנאים הנכונים. כך הוא משמש בפועל הבלם המרכזי שאמור למתן את השאיפות המהפכניות של איראן. התפיסה המשיחית של המשטר האיראני

בני האדם לרוב חוששים להפסיד ומייחסים להפסד פוטנציאלי ערך רב יותר מאשר לרווח פוטנציאלי זהה (Loss Aversion).¹⁹ על פי התפיסה הזאת יש ערך רב לאסטרטגיה של הרתעה שתכליתה היא לשנות את המדיניות של השחקן האחר באמצעות איום לגרום לו הפסדים. אולם מחקרים שבחנו את האופן שבו בני אדם מקבלים החלטות הראו שהם שונים אלה מאלה בחששם מפני הפסד, וכי יש שחקנים שאפילו נוטים לקחת סיכונים (Risk-Prone) ונוטים להתנהלות פחות זהירה משאר השחקנים. משטר הרתעה מול שחקנים הנוטים לקחת סיכונים הוא רעוע יותר מאשר משטר הרתעה מול שחקנים המייחסים חשיבות רבה יותר לסכנת הפסד.

החובה לנהוג בזהירות ("תקייה") היא עיקרון דתי שטבוע עמוק במסורת השיעית.²⁰ מקורה בתקופות שבהן נרדפו השיעים - בעיקר על ידי השליטים הסונים בארצות האסלאם - ובתגובה הפכו את ההתנהלות הזהירה ואת ההונאה לציוויים דתיים כדי להבטיח את

בנשק גרעיני נגד ישראל" בהבטיחו כי פעולה כזאת תשמיד את ישראל, אך תגרום להם נזק מועט בלבד.¹⁸ יתר על כן, כפי שכבר הודגש, האידיאולוגיה המעצבת את תפיסת עולמם של המנהיג העליון ושל המנהיגים האחרים בטהראן היא מהפכנית ומתיימרת לערער את הסטטוס-קוו ולשנות את המציאות בעיתוי הנכון. תפיסת העולם הזאת הופכת בכל מקרה את הצלחתה של ההרתעה לזמנית ולתלויה מאוד באופן שבו מעריך המנהיג העליון את המציאות ואת מידת התאמתה לשאיפותיו האידיאולוגיות. שני היסודות האלה - הנכונות להקרבה והגישה המהפכנית - צפויים להקשות על המאמץ להרתיע את איראן.

הטקטיקה: האם איראן נמנעת מלקחת סיכונים?

אחד הניסיונות להבין באילו מקרים עלולה מדיניות הרתעה להיכשל הסתמך על "תיאוריית הערך" שאותה פיתחו דניאל כהנמן ועמוס טברסקי. לפי התיאוריה הזאת

משפיעה מאוד על קבלת ההחלטות של מנהיגיו ושל הנהגת משמרות המהפכה, הגוף הביטחוני המרכזי במדינה שעליו שולט ישירות המנהיג העליון. שלטון חכמי הדת במדינה גורם לכך שבאופן מובנה הרכיב האידיאולוגי משפיע באופן משמעותי על עיצובה של מערכת קבלת ההחלטות באיראן ועל זהות האנשים שמאיישים את המערכת הזאת. שמואל בר, מנהל המחקרים במכון למדיניות ולאסטרטגיה במרכז הבינתחומי הרצליה, מדגיש כי יש להתייחס להשפעה המשיחית הזאת בכובד ראש בבואנו לבחון את קבלת ההחלטות באיראן ולא להיצמד לתגיות מערביות של "רציונלי" ו"לא רציונלי".¹⁷

נוכח כל זאת נראה שהאידיאולוגיה של הנהגת איראן מקשה על האפשרות ליצור משטר הרתעה יציב, מכיוון שזו מצדיקה הקרבה ומקשה על הגורם המרתיע לאיים בגביית מחיר בלתי נסבל. בהקשר הגרעיני זכורים דבריו של נשיא איראן לשעבר, רפסנג'אני, שלפיהם על "המדינות המוסלמיות להשתמש

חיילים עיראקים במלחמת איראן-עיראק | מאז המהפכה האסלאמית - ובמיוחד במהלך מלחמת איראן-עיראק - הוכיחה איראן שהיא מנהלת מדיניות זהירה כאשר התברר לה שהיא משלמת מחיר גבוה על שימוש בכוח צבאי





מתקן הגרעין האיראני בפראצ'ין | הסיכויים ליציבות אזורית מתערערים נוכח איומיהן של יריבותיה של איראן באזור, ובראשן סעודיה, להחזיק בנשק גרעיני אם המשטר בטהראן יחזיק בנשק כזה

הסתרת זהותם ואת הישרדותם. יש חוקרים שטוענים שהציוויים הדתיים האלה מסבירים את ההתנהלות החשאית ואת צעדי ההונאה של איראן בכל הנוגע לתוכנית הגרעין הצבאית שלה.

גם נציג איראן במו"מ על תוכנית הגרעין, סעיד חוסיין מוסביאן, ותלמידו מוחמד עלי שבאני²¹ עמדו על חשיבותה של הזהירות במדיניות החוץ של איראן. לטענתם, מדיניות איראן היא איזון בין הצורך לשמור על האינטרסים של המשטר (Maslahat) לבין הצורך לשמור על דימוי חזק וטוב (Aberu). לדבריו, איזון בין שני הקווים המנחים האלה ישמור על המשטר מפני איומים מבחוץ - באמצעות שמירה על האינטרסים שלו - ומפני איומים מתוך המדינה באמצעות שמירה על דימויו.

ואכן מאז המהפכה האסלאמית - ובמיוחד במהלך מלחמת איראן-עיראק - הוכיחה איראן שהיא מנהלת מדיניות זהירה כאשר התברר לה שהיא משלמת מחיר גבוה על שימוש בכוח צבאי. כך, למשל, הסכים חומייני ביולי 1988 "לשתות את כוס התרעלה" ולחתום על הסכם הפסקת אש עם עיראק - צעד שקודם לכן הוא התנגד לו בחריפות ודרש שיעשה רק לאחר כניעה ללא תנאי של עיראק. לשינוי בעמדתו של חומייני היו שתי סיבות: 1.

"מלחמת הערים", שבמסגרתה שיגרו איראן ועיראק טילים זו לעבר עריה של זו, ואשר גבתה את חייהם של אלפי אזרחים איראנים, המפלול שחלה איראן בשדה הקרב מול עיראק - מפלות שלוו באובדן שטחים, בפגיעה קשה בתשתיות, באבדות כבדות בנפש ובירידה במורל של העם האיראני.

ב-2003 השעתה איראן את פעולתה של "קבוצת הנשק" - שמו של כוח משימה מיוחד שתפקידו להאיץ את הרכבתה של הפצצה הגרעינית. הסיבה לצעד הזה שנקטה איראן הייתה כיבוש עיראק על ידי האמריקנים והחשש של האיראנים כי הם הבאים בתור. זוהי דוגמה נוספת לזהירות שנוקטים האיראנים כאשר נראה להם שאינטרסים חיוניים שלהם נתונים לסכנה.

אולם יש גם כמה עדויות שלפיהן איראן שלאחר המהפכה האסלאמית לא תמיד מתנהלת בזהירות. כך, למשל, בשלהי מלחמת איראן-עיראק יזמו האיראנים כמה התנגשויות עם כוחות ימיים של ארה"ב במפרץ

נראה שהאידיאולוגיה של הנהגת איראן מקשה על האפשרות ליצור משטר הרתעה יציב. מכיוון שזו מצדיקה הקרבה ומקשה על הגורם המרתיע לאיים בגביית מחיר בלתי נסבל

להגיב באופן צבאי.²⁴ עם זאת, נראה כי במקרים שבהם המשטר בטהראן סבור כי הרווח הפוטנציאלי מצדיק לקיחת סיכונים, הוא יסטה מהמדיניות הזהירה שלו, ומהסיבה הזאת לא ניתן להתייחס אליו באופן גורף כאל סולד מסיכונים (Risk Averse).²⁵

לסיכום החלק הזה ניתן לומר כי ככלל נוטה מדיניות החוץ של איראן לקדם את האינטרסים של המדינה באופן זהיר. התנהלות כזאת עשויה לחזק את האפקטיביות של מאמצי ההרתעה שתכליתם היא למנוע ערעור של הסטטוס-קוו והסלמות משברים מקומיים וקטנים עד כדי מלחמה. עם זאת, הנכונות של האיראנים לנצל מצבים של חוסר יציבות ולעיתים אף ליצור משברים היא גורם שמערער את האפקטיביות של המאמצים להרתעים.

תהליך קבלת ההחלטות: פתוח וסדור או מרוכז ולא סדור?

ההגדרה הבסיסית ביותר לתהליך רציונלי של קבלת החלטות היא כלכלית: זהו תהליך שבו בוחנים חלופות שונות לפי שיקולי עלות-תועלת ובוחרים בחלופה שמביאה את התועלת הרבה ביותר.²⁶ ההגדרה הזאת מתמקדת בתהליך של קבלת ההחלטות ולא בערכים שמנחים אותו. ההגדרה מניחה תהליך

הפרסי. לא ברור אם ההתנגשויות האלה נבעו מהערכה שגויה של עוצמת האמריקנים ושל נחישותם או שהאיראנים העריכו נכון את אלה אך חשבו שיוכלו להפיק תועלות מסוימות מההתנגשויות האלה - יהיה מחירן אשר יהיה. דוגמאות מהעת הנוכחית בנוגע למידת שיקול הדעת של איראן כוללות את הניסיון לחסל את שגריר סעודיה בווינגטון עדאל אל-ג'ובייר ב-2011 ואת הגברת החיכוך עם ארה"ב ועם בעלות בריתה במפרץ הפרסי. החיכוך הזה בא לידי ביטוי בשנים האחרונות, בין השאר, בהתקפות סייבר על תשתית הנפט של סעודיה ועל תשתית הגז של קטר²⁷ ויירוט מטוסים אמריקניים ללא טייס. מדובר בפעולות עתירות סיכון שעלולות היו להגביר את המתח בין ארה"ב לאיראן עד כדי סכנת עימות.²⁸

ניתן להתווכח ולומר שפעולותיה האחרונות של איראן נגד ארה"ב ונגד בעלות בריתה בממד הקיברנטי הן דווקא הוכחה לזהירות: זו פעילות מתחת לסף ההסלמה שאינה מדרבנת

באיראן, וכאשר עולה נושא חשוב, הוא מגיע אל המנהיג בעצמו, והוא שפוסק בעניינו.

אף שהמערכת האיראנית מקנה השפעה אדירה למנהיג העליון על תהליך קבלת ההחלטות בתחומי הביטחון הלאומי, הרי התרבות הארגונית האיראנית מחייבת אותו לפעול להשגת קונסנזוס או לפחות להשגת הסכמה רחבה בקרב ההנהגה האיראנית.³¹ כלומר, אפילו המנהיג האיראני לא נוהג לפעול כאשר ניצבת מולו התנגדות רחבה. התרבות הארגונית הזאת נועדה להבטיח מדיניות זהירה, דהיינו למנוע החלטות פזיזות שעלולות לסכן את האינטרסים של איראן. זוהי תרבות ארגונית שמגבירה את רכיב הזהירות בקבלת ההחלטות באיראן, אך קרוב לוודאי שהשפעתה מצומצמת. נוכח השפעתו של המנהיג העליון על המערכת מלכתחילה, קשה לראות כיצד נוצרת מולו אופוזיציה משמעותית אם ברצונו לקדם פעולה מסוימת. המנהיג נעזר בפורום לא פורמלי של פחות מתריסר יועצים המקורבים לו מבחינה אישית ואידיאולוגית.

תפקידם הרשמי במשטר לא בהכרח מצביע על מרכזיותם. מדובר בדרך כלל בבכירים לשעבר במשמרות המהפכה שמסננים את כל המידע המודיעיני להנהגת איראן ומביאים בפניה רק את מה שבעיניהם הוא רלוונטי (Information Gate-Keepers). השפעתו של הפורום הזה עשויה להיות מכרעת על תהליך הזרמת המידע להנהגה הביטחונית של איראן ועל קבלת ההחלטות בנוגע לסוגיות ביטחוניות הנחשבות לקריטיות. אך למרות זאת אין ראייה לכך שהנהגת איראן מנותקת מהמציאות כתוצאה מהטיות קוגניטיביות הנובעות מתהליך קבלת ההחלטות המבולגן שלה.³²

התמונה המצטיירת בנוגע למערכת קבלת ההחלטות של ההנהגה באיראן היא של מערכת ריכוזית הרוויה במתחים פוליטיים ובכפילויות ארגוניות. אם המתחים האלה פוגעים באיכותו של המודיעין שמגיע למנהיג העליון או ביכולתו לעבד את מידע הזה בתהליך סדור ושקול, יש בסיס לטענה כי תהליך קבלת ההחלטות באיראן פוגע באפקטיביות של המאמצים להרתיעה. עם זאת, טרם נאסף מספיק מידע על התוצרים של המערכת המודיעינית האיראנית שמאפשר לפסוק באופן נחרץ בסוגיה הזאת. מה שברור הוא שאיראן לא מיסדה עדיין דוקטרינה גרעינית ומערך גרעיני

במסגרת כזאת, שרוויה במתח פוליטי וביריבויות, יש להעריך כי זרימת המידע בין הארגונים אינה פתוחה ותלויה בטיב היחסים בין הנשיא למנהיג העליון. כהונתו של הנשיא לשעבר אחמדינז'ד אופיינה במתח גבוה עם המנהיג העליון ועם תומכיו. יש להניח שהמתח זה העיב על הזרמת המידע להנהגת איראן.

המתח הפוליטי הקיים במערכת האיראנית מתעצם נוכח הזהות הארגונית החזקה של הגופים השונים ובשל הזיקות השונות של בעלי התפקידים השונים באותם הגופים. למשל, צמרת המשרד למודיעין ולביטחון (Mois) מורכבת מבוגרי בית הספר הדתי Madrase-ye Haqqani שבעיר קום.²⁸ גם הצמרת בצבא איראן, במשמרות המהפכה ובבסיס מאופיינת בקשר אידיאולוגי ואפילו בקשר משפחתי שנוצר באמצעות נישואין בין משפחות.²⁹

החובה לנהוג בזהירות ("תקייה") היא עיקרון דתי שטבוע עמוק במסורת השיעית

המציאות הזאת של מתח מובנה כתוצאה מחפיפה בתחומי האחריות ושל זהות ארגונית חזקה גורמת לתחרות בין הארגונים ולהחלשתם. מערכת כזאת נועדה למנוע מצב שבו אחד מגופי המודיעין יתחזק עד כדי כך שיכול לאיים על המשטר מבפנים. התוצאה היא שנוצרת מערכת שמעצימה את התפקיד של הפרטים, שכן בכוחם לגשר בין הארגונים ולהכריע בעימותיהם. הדוגמה הקיצונית ביותר היא כוחו האדיר של המנהיג העליון שהשפעתו הפורמלית והבלתי פורמלית הופכת אותו למרכז קבלת ההחלטות בפועל באיראן. על פי החוקה האיראנית, משמרות המהפכה והצבא כפופים ישירות למנהיג העליון. הוא היחיד שיכול להורות על פתיחה במלחמה, והוא הפוסק האחרון בכל הנוגע לתוכנית הגרעין של איראן. נוסף על ההשפעה הישירה הזאת, למנהיג העליון השפעה באמצעות הקומיסרים הכפופים לו ישירות.³⁰ הם נציגי הוועדה האידיאולוגית-דתית, והם משתתפים בוועדות ובדיונים השונים, מלווים את בעלי התפקידים הבכירים ואחראים למינויים ולקידומם במערכת. המנגנון האידיאולוגי-הדתי הזה מאפשר למנהיג להשפיע באופן יום-יומי על קבלת ההחלטות בצמרת הביטחונית

לוגי ומסודר שמבוסס על מידע אמין בנוגע לחלופות אפשריות שונות.

אף שמדובר רק במודל אופטימלי שלא ניתן לקיימו במציאות נוכח אילוצי זמן ועיוותים פסיכולוגיים וארגוניים, ניתן להסיק ממנו כי ככל שתהליך קבלת ההחלטות של מנהיגים מתקרב למודל הזה, כך יגברו הסיכויים שהצד המרתיע יצליח להשפיע על שיקולי העלות-תועלת של הצד המורתע ולהניא אותו מלבצע את הפעולות האסורות. תהליך קבלת החלטות לא מסודר ולא פתוח מגדיל את הסיכון לכישלון ההרתעה לאורך זמן.

על האופן שבו מתקבלות ההחלטות בהתאם אין הרבה מידע גלוי מכיוון שהוא חסוי מאוד ומכיוון שזהו הליך שאינו מאורגן וממוסד כראוי. למרות זאת, הידע הקיים מאפשר להעריך כיצד נעשה הדבר ולשער איזו השפעה יש לכך על הסיכוי להרתיע את איראן.

בקבלת ההחלטות באיראן בתחום הביטחון הלאומי מעורבים גופים רבים שתחומי אחריותם חופפים. בתחום הביטחון הלאומי התחרות המרכזית היא בין המשרד האיראני למודיעין ולביטחון (Mois) שכפוף לנשיא איראן לבין המודיעין של משמרות המהפכה (IRGC) הכפוף ישירות למנהיג העליון.²⁷ ב-1997 אישר המנהיג העליון חתאמי להכפיף את המודיעין של משמרות המהפכה ישירות אליו מחשש מפני השפעתו של הנשיא על עבודת המשרד למודיעין ולביטחון. העובדה שבאיראן פועלות במקביל שתי מערכות מודיעין מבטאת את המתח במשטר בין הנשיא למנהיג העליון.

דוגמה נוספת למתח הזה היא אופן תפקודה של המועצה האיראנית העליונה לביטחון לאומי (SNSC). מדובר בגוף שפורמלי כפוף לנשיא, ולכאורה יש לו חשיבות רבה בתהליך קבלת ההחלטות באיראן בתחום הביטחון, שכן בסמכותו לתאם בין ארגוני המודיעין והביטחון השונים ולהחליט - בדרך כלל בקונסנזוס - בסוגיות חשובות בתחום הביטחון הלאומי. אולם בפועל, מזכיר המועצה מקורב למנהיג העליון, הדיונים במועצה מותנים בהסכמה מראש של המנהיג, והחלטות המועצה הופכות להיות מחייבות רק באישור המנהיג. בפועל, המנהיג הוא ששולט אפוא בסדר היום של המועצה ובהחלטותיה (ולמעשה גם באיושה) למרות הזיקה הרשמית שלה לנשיא.

מבצעי סדור. יתר על כן, לאיראן יש היסטוריה של מערכות פיקוח שאינן מתפקדות כראוי - מה שעלול ליצור סדרה של פעולות לא מורשות שעלולות להוביל בסופו של דבר גם לשימוש לא מורשה בנשק. דוגמה לכך ניתן לראות בפעולות שזים בשנים האחרונות הצי של משמרות המהפכה, כמו שבייתם של מלחים בריטים במימי המפרץ. ייתכן שהפעולות האלה היו יוזמה מקומית של מפקד אוטר ולא הוכתבו מלמעלה. שהרם צ'ובין, חוקר במרכז ז'נווה למדיניות ביטחון (GCSP) מזהיר כי לא מן הנמנע כי האופן שבו מבוזרות סמכויות לגורמי שדה המקורבים למנהיג העליון יישמר גם במקרה שאיראן תחזיק ביכולות גרעיניות צבאיות.³³ ברור כי במצב כזה גדלה הסבירות לאי-הבנה שתערער את מאמצי ההרתעה.

הסביבה האסטרטגית: מערכת יציבה או מעורערת?

לסביבה האסטרטגית שבה פועלת איראן יש השפעה רבה על הדינמיקה שבמסגרתה מקבלת ההנהגה באיראן החלטות בתחום הביטחון הלאומי. משטר הרתעה הוא מערכת המורכבת ממסרים שמעביר הצד שמבקש להרתיע לעבר יעדיו. מערכת המסרים הזאת פועלת כל הזמן, בין כל השחקנים ומושפעת משינויים חיצוניים. יציבות של משטר כזה מחייבת תקשורת טובה בין הצדדים וידע משותף רב (Common Knowledge) כדי שיעבירו את מסריהם ללא סיכון שיתפרשו באופן שגוי, ייחשבו לתוקפנות ויפגעו בתחושת הביטחון של הצד האחר.

פרופ' ג'ניס סטיין מסבירה כי "קשה להשיג הרתעה במערכת בין-לאומית שהיא גם סבוכה מבחינה מבנית - שכן פועלים בה שחקנים רבים ומגוונים - וגם נטולת ודאות בגלל יחסי כוחות משתנים שאותם קשה לפרש ובגלל אתגרים לא מוכרים לסטטוס-קוו".³⁴ סטיין וחוקרים אחרים של תחום ההרתעה מדגישים שהזירה הבין-לאומית היא מערכת שמורכבת ממספר רב של שחקנים - חלקם מדינתיים וחלקם לא מדינתיים - ששונים אלה מאלה בתרבותם ובידע שברשותם. בעיניהם, הזירה הבין-לאומית כיום אינה יציבה ומערערת את יציבותם של משטרי הרתעה.³⁵ המסקנה הזאת בוודאי נכונה למצב האסטרטגי במזרח התיכון המאופיין בחוסר יציבות תמידי, בהתפוררות

המשילות של המדינות ובעליית המתחים הבין-עדתיים והדתיים כתוצאה מההתקוממויות הערביות בשלוש השנים האחרונות.

אף שהמערכת האיראנית מקנה השפעה אדירה למנהיג העליון על תהליך קבלת החלטות בתחומי הביטחון הלאומי, הרי התרבות הארגונית האיראנית מחייבת אותו לפעול להשגת קונסנזוס או לפחות להשגת הסכמה רחבה בקרב ההנהגה האיראנית

הסיכויים ליציבות אזורית מתערערים עוד יותר נוכח איומיהן של יריבותיה של איראן באזור, ובראשן סעודיה, להחזיק בנשק גרעיני אם המשטר בטהראן יחזיק בנשק כזה.³⁶ התפתחות כזאת תיצור באזור מערכת רב-קוטבית שאינה יציבה מטבעה. כאשר בזירה פועלים יריבים רבים, שלכל אחד מהם תפיסות עולם שונות, והם מושפעים מתרבויות שונות, מקיימים תהליכים שונים לקבלת החלטות, ויש להם אינטרסים שונים - הופכת העברת המסרים למורכבת ולמסובכת. במצב כזה גדלה הסבירות שצד אחד לא יצליח להעביר את מסריו או ייטה לאמץ פרשנות מוטעית של המסרים שהועברו מהצד האחר - מה שיוביל להסלמה במשברים גם אם אף אחד מהצדדים לא תיכנן מראש לחולל הסלמה.

נוסף על כך, הימצאות שפע של כלי נשק בלתי קונוונציונליים מסוגים שונים באזור תגרום לבלבול ולקושי לוודא מיהו הראשון שעשה בהם שימוש. ברגע שמדינות נוספות רוכשות יכולת גרעינית צבאית, לא תמיד ברור מי מרתיע את מי. קיומם של משטרי הרתעה בלתי מתואמים במקביל באזור שאינו יציב מטבעו יפגע ביציבותם של משטרי ההרתעה. כלומר, גם ללא קשר לאופיו של המשטר באיראן הוא יפעל במסגרת לא יציבה שיכולתה לקיים משטר הרתעה לאורך זמן היא מוגבלת מאוד.

סיכום

ההנחה בבסיס ההגדרה של רציונליות היא שברשותנו כל המידע הרלוונטי לקבלת החלטות, שיש לנו יכולת לחשב את הערך של כל האפשרויות השונות שמוצגות בפנינו, שמבחינה קוגניטיבית אין שום מגבלה שמונעת

מאיתנו לשקול את ההשלכות האפשריות של כל בחירה פוטנציאלית. על פי ההגדרה הזאת, איש אינו רציונלי. בני אנוש, ובהם גם מנהיגים, מתקשים להגיע לבחירה מדויקת בין חלופות שונות מתוך הבנה של מידת התועלת שמייצרת כל חלופה. זאת בשל השפעות של השקפת עולם, של אינטואיציה, של תרבות, של הטיות פוליטיות ומוסדיות.

גם מקבל החלטות האיראני חשוף להטיות הפסיכולוגיות האלה, ולכן הוא ישאף לקבל את ההחלטה המיטבית בנסיבות הקיימות הן מבחינת החלופות העומדות בפניו והן מבחינת המידע שמצוי ברשותו. נוכח זאת הדיון הדיכוטומי ברציונליות של המשטר בטהראן צריך להשתנות: במקום לשאול האם הוא רציונלי יש לשאול עד כמה הוא רציונלי ובאיזו מידה הוא תומך ביציבות של משטרי ההרתעה לאורך זמן.

מהמעט הידוע לנו על קבלת ההחלטות באיראן בתחומי הביטחון והחוץ קשה לקבוע נחרצות האם ניתן להרתיע אותה. ניתוח שהובא כאן נעשה ניסיון להציג את נקודות הכשל האפשריות במאמץ למסד משטר הרתעה לא קונוונציונלי עם המשטר הנוכחי בטהראן. הרכיב המשיחיה והרכיב המהפכני באידיאולוגיה האיראנית הם משמעותיים בעיצוב תפיסת עולמה של ההנהגה באיראן, לרבות של המנהיג העליון חמינאי, ובעיצוב מדיניות החוץ והביטחון הלאומי. אף שהרכיבים האלה מקשים על מיסודו של משטר הרתעה יציב עם איראן, הרי התנהלותה הטקטית היא דווקא זהירה ומאפשרת הימנעות מהסלמה או מיצירת משברים תכופים.

למרות זאת איראן אינה נמנעת מיצירת משברים ומהסלמתם, אם הנהגתה מאמינה כי הם טומנים בחובם רווח פוטנציאלי רב למשטר. ניתוח ראשוני של תהליך קבלת ההחלטות בטהראן בתחומי החוץ והביטחון חושף כי הוא אינו ממוסד כראוי ומתקיים על רקע מתחים פנימיים בין המנהיג העליון לנשיא. לכן הוא לא צפוי להיות גורם מייצב ועלול אף לערער עוד יותר משטרי הרתעה עתידיים עם טהראן. יתרה מכך, למרות הרכיזיות בהנהגת איראן מצביע הניתוח על האפשרות של האצלת סמכויות לגורמי שדה בכל הנוגע להפעלת הכוח הצבאי של איראן. הניתוח גם מצביע על כך שהסביבה האזורית

- 2010
Elliot Abrahams, "Breakfast with the Supreme Leader", 1 February 2013, <http://on.cfr.org/YouJZ34>
Shlomo Cesana and Reuters, "Khamenei told me that Israel must be burned to the ground", **Israel Hayom**, 17 May 2012
Hosam Matar, "The Mahdi and Iran's Foreign Policy," **Alakhbar**, 11 January 2013
Shahram Chubin, "Command and Control in a Nuclear-Armed Iran", **Proliferation Papers**, 45, Security Studies Center, January-February 2013, p. 15
Bar, "Can Cold War Deterrence Apply to a Nuclear Iran?" p. 5-7
Rafsanjani says Muslims should use nuclear weapon against Israel", **Iran Media Service**, 14 December 2001
Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", **Econometrica**, XLVII, 1979, pp. 263-291
Bar, "Iranian Defense Doctrine and Decision Making", p. 8
Seyed Hossein Mousavian and Mohammad Ali Shabani, "How to Talk to Iran", **New York Times**, 4 January 2012
Nicole Perlroth, "In Cyber attack on Saudi Firm, U.S. Sees Iran Firing back", **The New York Times**, 23 October 2012
"Iran shoots down U.S. drone", **The Guardian**, 4 December 2011; "Iran Fired at unarmed U.S. drone, Pentagon says", **Fox News**, 8 November 2012
עמוס דילן ויואל גודנסקי, "תקיפת איראן - האופציה הרציונלית", **ynet**, 13 בנובמבר 2012, <http://bit.ly/TCdsDe>
Chubin, "Command and Control in a Nuclear-Armed Iran", p. 15
Janice Gross Stein, "Rational Deterrence against Irrational Adversaries? No Common Knowledge", p. 61
Federal Research Devison, **Iran's Ministry of Intelligence and Security: A Profile**, The Library of Congress December, 2012
Byman, Chubin, Ehteshami and Green, **Iran's Security Policy in the Post-Revolutionary Era**, p. 25
שם, עמ' 25-29
שם
שם, עמ' 22-23
Bar, "Iranian Defense Doctrine and Decision Makin", p. 57
Chubin, "Command and Control in a Nuclear-Armed Iran", p. 26-28
Stein, "Rational Deterrence against Irrational Adversaries? No Common Knowledge", p. 51
Colin S. Gray, "The Reformation of Deterrence: Moving On", **Comparative Strategy**, 22, 2003, pp. 429-461; Freedman, **Deterrence**; Emanuel Adler, "Complex Deterrence in the Asymmetric Warfare Era", In T.V. Paul, P.M. Morgan and J.J. Wirtz, (Eds.), **Complex Deterrence: Strategy in the Global Age**, The University of Chicago Press, Chicago, 2009, pp. 85-108; Paul, "Complex Deterrence: An Introduction"; Stein, "Rational Deterrence against Irrational Adversaries? No Common Knowledge"; Andrew F. Krepinevich, "Meeting the Challenges of the Proliferated World", **CSBA Backgrounder**, April 2010
ראו למשל: חמי שלו, "סעודיה הזהירה את ארה"ב: נפתח נשק גרעיני אם איראן תעשה זאת", **הארץ**, 30 במאי, 2012.
לקריאה נוספת: עמוס דילן ואבנר גולוב, "איראן גרעינית - תמרץ למרוץ חימוש אזורי?" **עדכן אסטרטגי**, 3, 15, המכון למחקרי ביטחון לאומי, אוקטובר 2012, עמ' 7-23
- xV97oB
3. CNN Wire Staff, "Israeli general: 'Rational' Iranian leaders not pushing nuclear bomb", **CNN**, 29 April 2012, <http://bit.ly/16CjUkq>; James R. Clapper, **Worldwide Threat Assessment of the US Intelligence Community**, Senate Select Committee on Intelligence, 12 March 2013, <http://1.usa.gov/YXBX3z>
ראו, למשל: David A. Welch, "The Politics and Psychology of Restraint: Israeli Decision-Making in the Gulf War", **International Journal**, 47, 2, 1992, pp. 328-369; Patrick M. Morgan, **Deterrence Now**, Cambridge UP, Cambridge, 2003; Lawrence Freedman, **Deterrence**, Polity Press, Cambridge, 2004; Jeffrey W. Knopf, "Three Items in One: Deterrence as a Concept, Research Program, and Political Issue," in T.V. Paul, Patrick M. Morgan, and James J. Wirtz (eds.), **Complex Deterrence: Strategy in the Global Age**, The University of Chicago Press, Chicago, 2009, pp. 31-57
ראו, למשל: Daniel Byman, Shahram Chubin, Anoushiravan Ehteshami and Jerrold D. Green, **Iran's Security Policy in the Post-Revolutionary Era**, Rand Corporation, Santa Monica, California 2001; Shmuel Bar, "Iranian Defense Doctrine and Decision Making", **Paper for the Herzliya Conference**, The Institute for Policy and Strategy, 2004; Alex Mintz, **How Rational is Ahmadinejad?** Presented at the Herzliya Conference, 2008; James M. Lindsay and Ray Takeyh, "After Iran Gets the Bomb - Containment and Its Complications", **Foreign Affairs**, 89, 2, April-May 2010, pp. 33-50; Shmuel Bar, "Can Cold War Deterrence Apply to a Nuclear Iran?" **Strategic Perspective**, 7, Jerusalem Center for Public Affairs, 2011
Robert L. Jervis, "Deterrence Theory Revisited", **World Politics**, 31, 2, 1979 pp. 289-324; Robert L. Jervis, Janice Gross Stein and Ned R. Lebow, **The Psychology of Deterrence**, John Hopkins University Press, Baltimore, 1985; T.V. Paul, "Complex Deterrence: An Introduction", in T.V. Paul, Patrick M. Morgan, and James J. Wirtz (editors), **Complex Deterrence: Strategy in the Global Age**, The University of Chicago Press, Chicago, 2009, pp. 1-30; Janice Gross Stein, "Rational Deterrence against Irrational Adversaries? No Common Knowledge", in T.V. Paul, Patrick M. Morgan, and James J. Wirtz (eds.), **Complex Deterrence: Strategy in the Global Age**, The University of Chicago Press, Chicago, 2009, pp. 58-84
Christopher H. Achen and Duncan Snidal, "Rational Deterrence Theory and Comparative Case Studies," **World Politics**, 41, January 1989, pp.143-169; Morgan, **Deterrence Now**; Freedman, **Deterrence**; Knopf, "Three Items in One: Deterrence as a Concept, Research Program, and Political Issue"; Stein, "Rational Deterrence against Irrational Adversaries? No Common Knowledge"
Freedman, **Deterrence**; Stein, "Rational Deterrence against Irrational Adversaries? No Common Knowledge"
Welch, "The Politics and Psychology of Restraint: Israeli Decision-Making in the Gulf War"; Lawrence Freedman, **Deterrence**
David Menashri, **Iran after Khomeini: Revolutionary Ideology against National Interests**, The Tami Steinmetz Center for Peace Research, Tel Aviv, 1999
Khamenei's website, 17 August 2008, <http://bit.ly/16MOQRZ>
"Iran's Supreme Leader Says He Represents Prophet Muhammad on Earth", **Voice of America**, 20 July

הלא יציבה של המזרח התיכון והמציאות שתיווצר לאחר שאיראן תהפוך לגרעינית עלולות ליצור משברים בשל הפיכת המערכת לרב-קוטבית, שבמסגרתה משטרי הרתעה הם בלתי יציבים מטבעם. בהנחה שאיראן תשמור על האופי המבוזר בתחום הפעלת הכוח, הרי ההשפעה של המערכת האזורית עלולה להיות סיכון רב. כלומר, המערכת האזורית תגביר את המתח בין טבעה המהפכני והמשיחי של ההנהגה האיראנית לבין התנהלותה הזירה ותעודד יצירת מתחים שעלולים לגרום לערעור משטר ההרתעה ולשימוש לא מוסמך בנשק גרעיני.

המסקנה המרכזית של הניתוח הזה היא שלא נמצא בסיס לטענה כי איראן גרעינית תעודד משטר הרתעה יציב באזור. ההפך הוא הנכון: ישנה סבירות גבוהה שבנסיבות מסוימות צפויה איראן גרעינית דווקא לערער משטר הרתעה. כאמור, אין במסקנה הזאת כדי להכריע בשאלת התקיפה באיראן, אלא להצביע על הסיכון הטמון במדיניות שתשאף להכיל איראן גרעינית.

יש להעמיק את המחקר בנוגע לתהליך קבלת ההחלטות באיראן ולהעריך את השפעתו על האופן שבו מקבל המנהיג העליון החלטות בנושאי חוץ וביטחון

יש להמשיך ולהעמיק את הדיון בנוגע לקשר בין קבלת ההחלטות באיראן לבין הסבירות להצלחתו של משטר הרתעה גרעיני מול המשטר הזה כדי ליצור בסיס טוב יותר לדיון בנוגע לצורך בתקיפה מקדימה באיראן או בנוגע לאפשרות לנקוט מדיניות של הכלה. מה שבטוח הוא שיש להעמיק את המחקר בנוגע לתהליך קבלת ההחלטות באיראן ולהעריך את השפעתו על האופן שבו מקבל המנהיג העליון החלטות בנושאי חוץ וביטחון. הניתוח המובא לעיל מבהיר את החשיבות של מחקר כזה ליכולתנו להעריך עד כמה יציב יכול להיות משטר הרתעה מול איראן גרעינית.

הערות

1. Dan Williams, "Barak restates Israeli hard line on nuclear Iran", **Reuters**, 27 April 2012
2. Lesley Stahl, "The spymaster: Meir Dagan on Iran's threat", **60 Minutes**, 11 March 2012, <http://cbsn.ws/>

הפתרון להעלאת כשירות מערך המילואים - פיצולו

פיצול כוחות המילואים לשני דרגים
על פי גיל המשרתים עשוי לפתור
רבות מהבעיות שפוגמות כיום
בכשירותו של מערך המילואים
ומרתיעות את הדרג המדיני והצבאי
מלהפעילו בעת חירום



אנשי מילואים | יחידות המילואים, המבוססות על בוגרי היחידות הסדירות הלוחמות, היו חוד החנית של צה"ל בכל מלחמות ישראל ואף השתתפו - ועדיין משתתפות - במבצעים צבאיים ובפעילות של ביטחון שוטף

אל"ם גיא חזות
מפקד חטיבת צנחנים במילואים
ובוגר מב"ל



בשנים האחרונות מתמודד צה"ל עם משימות מרובות, ובכללן סבבי לחימה, המצריכות את הפעלתו של מערך המילואים למשימות של ביטחון שוטף ושל לחימה

חולקו יחידותיו לשלושה קווי לחימה. המודל הזה מיושם כיום בהצלחה בחלק מהיחידות המיוחדות של צה"ל.

באמצעות פיצולו של מערך המילואים ליחידות קו ראשון וליחידות קו שני - על פי גיל המשרתים - יחולק הסד"כ ליחידות מקצועיות יותר ומיומנות יותר של משרתים בשנות ה-20 לחייהם וליחידות קו שני של משרתים ותיקים יותר שנמצאים בשנות ה-30 לחייהם. למקבלי ההחלטות בדרג המדיני יהיה קל יותר להפעיל את יחידות המילואים הצעירות. הגיל הצעיר והקרבה לשירות הסדיר ינטרלו את הדילמות שקיימות היום בהפעלתו של סד"כ המילואים. הסיבה: המילואימנים הצעירים הם חיילים מקצועיים יותר, המשק עדיין אינו מסתמך עליהם, לרוב הם ללא משפחות והם גם פחות דעתניים. אשר ליחידות הקו השני, הן ימשיכו לשמר כשירות - אך רק למלחמה כוללת ולזירות משניות של ביטחון שוטף.

החלוקה הזאת ליחידות מילואים של קו ראשון ושל קו שני מתאימה מאוד למתארים המבצעיים השונים שראינו בשני העשורים האחרונים, שבהם הופעל סד"כ חלקי בלבד של מערך המילואים.

מרובות, ובכללן סבבי לחימה, המצריכות את הפעלתו של מערך המילואים למשימות של ביטחון שוטף ושל לחימה. לא פעם נמנעו ממשלות ישראל מלהפעיל את מערך המילואים בגלל חסרונותיו שנמנו לעיל. כתוצאה מכך עלה העומס על המערך הסדיר ואף ייתכן שנמנעו פעולות חיוניות שונות.

מטרת המאמר היא לבחון דרכים חדשות להפעלתו של מערך המילואים - דרכים שיתנו מענה לחסרונות שנמנו לעיל ויקלו על ממשלות ישראל להפעילו במקרה הצורך. במאמר מוצע לשנות את המבנה ואת הארגון של מערך המילואים כדי להפחית את מגבלותיו ולהקל על הממשלה להפעילו במקרה הצורך.

זהו אינו עוד שינוי - אחד מיני רבים שכבר הוצעו בעבר - אלא שינוי מרחיק לכת. הוא מבוסס על מודל הלקוח מהלגיון הרומי שבו

מבוא

מראשית דרכה ביססה ישראל את כוחה הצבאי על העיקרון של צבא העם, שנשען על שני מרכיבים: המערך הסדיר ומערך המילואים. בעוד שהמערך הסדיר נושא בנטל הביטחון השוטף בגבולות המדינה, עיקר הכוח הלוחם של צה"ל ביבשה לשעת מלחמה הוא עוצבות המילואים. לתפיסה הזאת נודעה השפעה מרחיקת לכת על החברה הישראלית וכן על האפשרויות ועל המגבלות שניצבו בפני ממשלות ישראל בהפעלת הכוח הצבאי. יחידות המילואים, המבוססות על בוגרי היחידות הסדירות הלוחמות, היו חוד החנית של צה"ל בכל מלחמות ישראל ואף השתתפו - ועדיין משתתפות - במבצעים צבאיים ובפעילות של ביטחון שוטף.

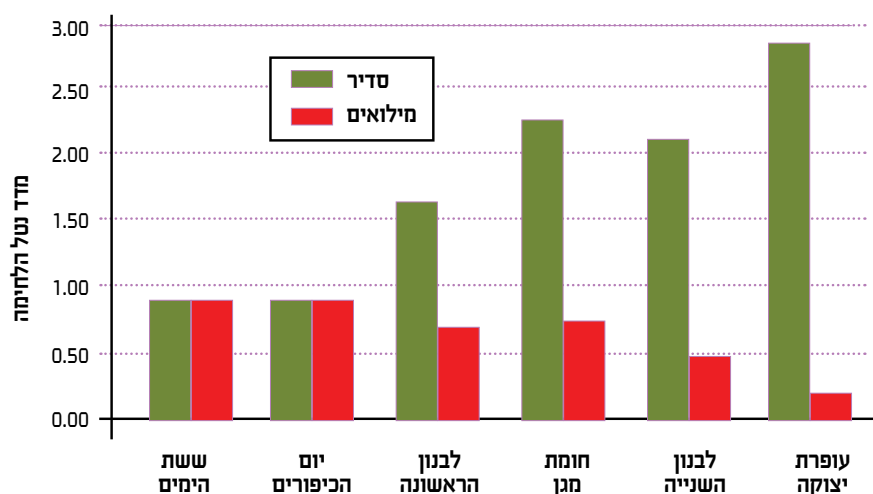
לתפיסה הזאת יש יתרונות רבים מהבחינה הכלכלית והחברתית, אך גם לא מעט חסרונות:

- ישנו פער מקצועי משמעותי בין יחידות המילואים ליחידות הסדיר.
- להפעלתה של יחידת מילואים יש עלות גבוהה - הן ישירה והן עקיפה.
- הפעלת אנשי מילואים במשימות ששנויות במחלוקת עלולה להצית ויכוח ציבורי נוקב. נוסף על כך, אנשי המילואים הם דעתניים יותר מחיילי הסדיר ולא מהססים למתוח ביקורת קשה על היבטים שונים של שירותם.
- חשש מנפגעים בקרב אנשי מילואים שהם בעלי משפחות.

במהלך השנים, ובמיוחד בשנים האחרונות, השפיעו החסרונות האלה על ממשלות ישראל בעת ששקלו האם להפעיל בזירה ובאירוע מסוימים את מערך המילואים של צה"ל. לדילמות של מקבלי ההחלטות נוספה גם השאלה של חלוקת הנטל שנובעת מכך שרק מעטים מקרב האזרחים בישראל משרתים במילואים.

בשנים האחרונות מתמודד צה"ל עם משימות

הפער בחלוקת הנטל בין חטיבות הסדיר לחטיבות המילואים





חיילים במבצע "עופרת יצוקה" עם ציוד רב עליהם | המלחמות החדשות של צה"ל מחייבות את לוחמי החי"ר למאמצים פיזיים קשים: לחימה ממושכת וסחיבת ציוד לחימה כבד במשך זמן רב ולמרחקים גדולים - לעיתים בשטחים שבהם הקרקע מאתגרת וקשה. זה מצריך כושר גופני גבוה, שאותו מתקשים אנשי המילואים לשמר גם מפאת גילם וגם משום שבאזרחות הם לא תמיד טורחים לשמור על משטר אימונים קפדני ועל משקל גוף תקין

הדילמות של הפיקוד העליון ושל הדרג המדיני בהפעלת המילואים

כפי שצוין קודם לכן, מודל המילואים הנוכחי של צה"ל הוא יקר הן פוליטית והן כלכלית. מהסיבות האלה נוצר מצב שבו מעדיף הדרג המדיני בביורור להטיל משימות צבאיות על המערך הסדיר ולא על מערך המילואים. מחקר שנעשה במפא"ת ב־2010 בחן את חלוקת נטל הלחימה בין מערך המילואים למערך הסדיר של יחידות הדרג המסתער ביבשה ממלחמת ששת הימים ועד למבצע "עופרת יצוקה". מתוצאות המחקר ניתן ללמוד על מגמה של גידול באי־שוויון בחלוקת נטל הלחימה בצה"ל: עד שנות ה־70 כל הצבא נלחם, ואילו המציאות היום היא שהמערך הסדיר נושא בעיקר הנטל. השינוי הזה החל כבר בשנות ה־80 והוא הלך והחריף במהלך השנים.

בין היתר מוטred הדרג המדיני מהאסרטיביות של חיילי המילואים. בניגוד למשרתים בסדיר שנוטים לשקול שיקולים של קידום ושל קריירה ולכן מרסנים את התבטאויותיהם גם אם דעתם אינה נוחה מהמתרחש, הרי אנשי המילואים חשים מחויבות רק למדינה ולחבריהם ליחידה - מה שגורם להם לומר את דעתם בכל מצב ונוכח כל מפקד - וגם נגד הדרג המדיני. יתר על כן, בשל היותם אזרחים מותר לאנשי המילואים להתארגן ולהפגין נגד מהלכים צבאיים שלדעתם שגויים. דברים שאמרו בעבר אנשי מילואים בתקשורת ומעל במות בכירות הרחיבו את גבולות השיח הפוליטי באופן ששחק בהדרגה את מרחב החופש של הממשלה בקבלת החלטות צבאיות ומדיניות.

מחאת אנשי המילואים גם ביטאה את הרגישות החברתית ההולכת וגוברת בישראל לחללי צה"ל. אנשי מילואים חברו להורים שכולים ולקבוצות נוספות אשר מחו על תפקודו הלקוי של הצבא ועל אופן קבלת ההחלטות בדרג הפוליטי.

לכל אלה יש להוסיף סוגיה נוספת שהטרידה מאז ומעולם את הדרג המדיני בישראל: גיוס כוח המילואים עלול להוביל להבנה שגויה של כוונות ישראל בצד האחר. גיוס כללי אומנם אינו הכרזת מלחמה, אך הוא בוודאי מגדיל באופן משמעותי את הסיכון לפרוץ מעשי איבה. לגיוס מילואים יש גם השלכות פוליטיות

בעקבות השינויים הטכנולוגיים המהירים, ששינו את פניו של שדה הקרב, הלך וגבר הפער המקצועי בין המערך הסדיר למערך המילואים, ועלה המחיר של הכנסת יחידת מילואים לחימה

מרחיקות לכת, שהרי לאחר גיוסם אי־אפשר להשאירם בשטח ללא הגבלת זמן. שיקולים תקציביים חוברים עד מהרה ללחצים חברתיים, וכך עלול להיווצר מצב שבו הממשלה תצטרך להכריע בין שתי אופציות מנוגדות: לשלוח את החיילים הביתה או להטילם לקרב במהירות. במצב עניינים כזה הלחץ על מעצבי המדיניות בישראל לעבור מגיוס לפעולה עלול להפוך למכריע¹. זו הסיבה לכך שהחלטות בנוגע לגיוס המילואים של צה"ל מעולם לא התקבלו בפזיזות.

העלות הגבוהה של שימור כשירותם של חיילי המילואים ואיכותם המקצועית הנמוכה יחסית, לעומת עלותם הנמוכה יחסית של חיילי הסדיר ואיכותם המקצועית הגבוהה רק מגבירות את האינטרס של הדרג המדיני להימנע מהפעלת המילואים. בעקבות ההחלטה

להעביר את העלות של ימי המילואים לתקציב הביטחון החל משנות ה־80 תומרץ הצבא לחסוך בימי המילואים. מעבר לכך, ניהולו של מערך המילואים הוכפף לכלליה של כלכלת השוק, ולראשונה הודבק תג מחיר כלכלי לשירותם של אנשי המילואים. כתוצאה מכך נעשה קיצוץ ניכר בימי המילואים, והוקל נטל השירות של המילואימנים. ואם לא די בכל העלויות האלה של גיוס המילואים גם נחקק חוק שירות המילואים שקבע תגמול מיוחד למשרתי המילואים מעבר לפיצוי בעבור אובדן ההשתכרות.

אולם העובדה שהצבא הפחית את הצריכה של ימי מילואים הגדילה את האי־שוויון בחלוקת נטל השירות: בראשית שנות ה־2000 נוצר מצב שבו כ־30% ממשרתי המילואים נשאו ב־80% מהנטל, ורק 10% מחייבי הגיוס עשו מדי שנה שירות מילואים העולה על 10 ימים. העלות הכלכלית הכבדה הכרוכה בגיוס גם הגבילה את הכשרתם של אנשי המילואים, ואימוניהם צומצמו משמעותית מ־1989. במקביל, בשנים 2000-2006 צומצמו גם אימוני היחידות הסדירות שהיו מעורבות בלחימה ביהודה, בשומרון ובחבל עזה. מערך

כשירות בצבא שלפיו לא כולם שווים. הצוות הציע לבנות את הכשירות הדיפרנציאלית על פי המשימות האופרטיביות, דהיינו על פי המשימות המתוכננות לכל יחידה בעת חירום. העדיפות תינתן - כך המליץ הצוות - ליחידות שמתוכננות להן המשימות הסבוכות ביותר בזירות הקשות ביותר. היחידות שייועדו לזירות המורכבות והמסוכנות ביותר יובאו לכשירות הגבוהה ביותר באמצעות הקצאה מועדפת של משאבים. הן יקבלו יותר ימי אימונים ויותר אמצעי לחימה חדישים.

רמות הזמינות והכוננות חולקו לארבע קטגוריות, ולכל רמה הוגדרה "לבנת כשירות". זו כוללת הגדרה של כשירות המינימום שאלה צריכה היחידה להגיע וכמה זמן נדרש כדי להגיע לרמת הכשירות הזאת. אלה הן ארבע רמות הכשירות:

1. מיידית
2. גבוהה
3. רגילה
4. הדממה

המודל שהציע הצוות היה גנרי כדי לאפשר למקבלי ההחלטות - בעקבות שינויים בהערכת המצב - לעשות את השינויים הנדרשים. שתי המלצות נוספות של הצוות היו לא להנהיג דיפרנציאציה בכשירות המפקדים, מאחר שזוהי כשירות בסיסית הקובעת את יכולות היחידה, ולקיים רף פעילות מינימלי ביחידות של כשירות נמוכה כדי לשמר לכידות בסיסית ביחידות האלה.

אלוף גרשון הכהן, שתומך בבניית כשירות דיפרנציאלית, טוען כי נדרש לבנות את הדיפרנציאליות המשימתית על פי שלוש קטגוריות:

1. כוח מחץ מסתער ברמת מיומנות ואימון גבוהה.
2. דרג ביניים שתפקידו לספק מסה.
3. דרג שליש לביטחון שוטף ולמילוי משימות בעורף של מרחב הלחימה ובהגנה מרחבית.

לכשירות הדיפרנציאלית יש יתרונות וחסרונות. לצד היתרונות יש למנות לא רק את החיסכון במשאבים, אלא גם את היכולת לרווח את גרף האימונים הצפוף של צה"ל לאימונים איכותיים יותר ליחידות הדרג הראשון.⁶ החסרונות נובעים מהמספר הנמוך יחסית של היחידות שנחשבות לאיכותיות

(למשל של טנקי המג"ח הוותיקים), יש להשאיר את המצב הקיים, שכן מה שמונע לפי שעה מלחמה הוא קיומה הידוע של מסה פעילה העומדת לרשות צה"ל, שבשעת מבחן יכולה להיקרא לדגל, והיא מצויה ברמת כשירות בסיסית.³ עוד טוענים חסידיה של החלופה הזאת, שללא היקף הסד"כ המלא, המתבסס על מערך המילואים, לא יוכל צה"ל להציב את המסה הנדרשת במקרה שיאלץ לפעול בעת ובעונה אחת בכמה זירות.

החלופה השנייה: הקטנת צה"ל

לתפיסתם של התומכים בחלופה הזאת, אין מקום לצבא כבד, מסורבל ומיושן שאינו תואם את האיומים הקיימים, שצורך משאבים יקרים ובקושי עומד בכשירות הסף. הטכנולוגיה המתקדמת מחייבת התמקצעות ומאפשרת להקטין את הצבא.⁴

החלופה השלישית: כשירות דיפרנציאלית

בין שתי החלופות הראשונות נמצאת חלופת הביניים - חלופת הכשירות הדיפרנציאלית. על פי החלופה הזאת, יש להתאים את צבא היבשה - ובהתאם לכך את מערך המילואים - למציאות העכשווית, אך במקביל משאירה החלופה הזאת מענה ראוי לאתגרים הביטחוניים שעלולים להתפתח במזרח התיכון ולסכן את ישראל.

הכשירות הדיפרנציאלית נובעת מההבנה שלא ניתן להפחית באופן דרסטי את כוחו של צה"ל לאור טענותיהם המוצדקות של תומכי חלופת הסטטוס קוו. עם זאת יש צורך ליצור שונות ובידול בין היחידות ובין המערכים בשל מצוקת המשאבים והשתנות שדה הקרב. ב-2006, כמה שבועות לפני שפרצה מלחמת לבנון השנייה, הוגש למפקד זרוע היבשה (הרמטכ"ל הנוכחי) דו"ח מסכם לעבודת צוות בראשותו של תא"ל יואב הר אבן (כיום ראש אמ"ץ) שבחן את יישום הכשירות הדיפרנציאלית בצה"ל. צוות הבדיקה הוקם בעקבות משבר האימונים והכשירות בצבא היבשה (שנמשך בין 2000 ל-2006).

הצוות שבחן את כשירות הסף של צבא היבשה הגיע למסקנה שקיימת פגיעה מתמשכת בכשירות הזאת ובמוכנותו של צה"ל ליום פקודה. הסיבה לכך - הוא קבע - היא מחסור במשאבים.⁵ המחסור הזה חייב ליישם מודל

המילואים, שניזון מאותן היחידות הסדירות, נפגע אפוא פעמיים בשל הקיצוצים האלה.

עם השנים, בעקבות השינויים הטכנולוגיים המהירים ששינו את פניו של שדה הקרב, הלך וגבר הפער המקצועי בין המערך הסדיר למערך המילואים, ועלה המחיר של הכנסת יחידת מילואים לחימה. החיילים של היום נדרשים להפעיל טכנולוגיות חדשות שמצריכות הכשרה הרבה יותר ממושכת ואימונים הרבה יותר אינטנסיביים - מה שכמעט בלתי אפשרי לתת לאנשי המילואים במציאות התקציבית הנוכחית.

יתר על כן, המלחמות החדשות של צה"ל,² שהן בעיקר נגד אויב בלתי סדור, מחייבות את לוחמי החי"ר למאמצים פיזיים קשים: לחימה ממושכת וסחיבת ציוד לחימה כבד במשך זמן רב ולמרחקים גדולים - לעיתים בשטחים שבהם הקרקע מאתגרת וקשה. המאפיין הזה של שדה הקרב מצריך כושר גופני גבוה, שאותו מתקשים אנשי המילואים לשמר גם מפאת גילם וגם משום שבאזרחות הם לא תמיד טורחים לשמור על משטר אימונים קפדני ועל משקל גוף תקין.

ארגון מחדש של מערך המילואים ביבשה: שלוש חלופות

השיח בנוגע לצורך בשינוי עלה בעשור האחרון, במיוחד בעקבות הקיצוצים החוזרים ונשנים בתקציב הביטחון, האי־שוויון בנטל והשינויים המשמעותיים שמתחוללים במדינות ערב - שינויים ששינו במידה ניכרת את מפת האיומים על ישראל.

הצעות השינוי השונות שהועלו מסתכמות בסופו של דבר בשלוש חלופות מרכזיות, שלכל אחת מהן כמה חלופות משנה. כל חלופה משפיעה לא רק על מערך המילואים של צה"ל, אלא גם על המערך הסדיר. לכל אחת מהחלופות יש משמעות מרחיקת לכת על שלושה היבטים מרכזיים של כל מלחמה: המחיר (בחיי אדם ובכסף), משך הזמן שיידרש לביצוע המשימות וההישג המבצעי שניתן יהיה לדרוש מהכוחות.

החלופה הראשונה: שימור המצב הקיים

אלה התומכים בשימור כוחו הנוכחי של צה"ל טוענים כי חוץ מאשר כמה "תיקונים קוסמטיים", כמו גריטת מערכות מיושנות

מאוד - מה שמעלה את הדילמה האם להפעיל את היחידות האלה בתחילת הלחימה או לשומרון בעתודה.

מלחמות לבנון השנייה, שפרצה ביולי 2006, הביאה לגניזתו של דו"ח הר אבן וכן לגניזתם של שינויים רבים במבנה ובארגון של צה"ל שתוכננו לפני המלחמה. עם זאת, בפועל, לא מעט מהמלצות הדו"ח מיושמות כיום בצה"ל בצורה כזאת או אחרת. בכל שנת עבודה - על פי הערכת מצב בראשות הרמטכ"ל - מוגדר בצה"ל סדר עדיפות לבניין הכוח לאור המשימות האופרטיביות של היחידות ולאור דירוג הזירות שלקראת פעילות בהן צריך הצבא להתכונן.

עם זאת, בצה"ל מהססים להכריז רשמית על אימוץ הכשירות הדיפרנציאלית מחשש לתגובתם של אנשי המילואים ובגלל הנטייה לחשיבה סוציאליסטית בנוגע לחלוקת משאבים ומשימות. תוצאת היישום החלקי הזה היא שצה"ל ממשיך להשקיע משאבים רבים בכל יחידותיו ובגלל המחסור במשאבים בקושי מצליח לעמוד בכשירות הסף גם ביחידות שאמורות למלא את המשימות האופרטיביות הקשות ביותר.⁷

ההצעה המועלית במאמר הזה היא ליישם את מסקנותיו של צוות הר אבן ולהעמיק את הדיפרנציאציה בין יחידות הקו ראשון והקו השני לא רק על פי המשימות, אמצעי הלחימה ורמות האחזקה אלא גם על פי גיל הלוחמים.

כשירות דיפרנציאלית על פי גיל

האימפריה הרומאית הייתה אחת הגדולות שידעה האנושות. סוד כוחה היה צבאה - הלגיון הרומאי - שפעל באזורים שונים, באקלימים מגוונים ומול אויבים שפיתחו או אימצו סגנונות לחימה שונים. במושגי ימינו ניתן לומר שצבא רומא פעל "בכל קשת המבצעים" - החל ממלחמה גבוהת עצימות וכלה במבצעים נגד התקוממות, שיטור אימפריאלי ואף בניית תשתיות אזרחיות.

בשיאה שלטה האימפריה הרומאית על שטח של כ-5 מיליון קמ"ר. צבא רומא מנה בשיאו כ-300 אלף חיילים שהיו מאורגנים ב-30 לגיונות. נוסף על כך כלל הצבא יחידות עזר רבות.⁸ בדומה לנהוג כיום בישראל, גם אזרחי רומא נהגו לעשות שירות חובה צבאי (מגיל 18 ועד גיל 46). הרומאים יצאו למלחמות

כה רבות, עד כי הדבר איפשר להם לשמור על כשירות מתמדת של החיילים האזרחים שלהם גם בלי שהחזיקו בצבא קבע. אף על פי כן אלה לא היו חיילים מקצועיים, והלגיון הרומאי היה למעשה כולו צבא מילואים שגויס לפי הצורך. עם השנים שינה צבא רומא את פניו והחל לארגן את שורותיו סביב גרעין של מתנדבים מנוסים שאליו צורפו - כדי ליצור מסה - מגויסים לא מנוסים. בכך הפך צבא רומא מצבא אזרחים מגויס לצבא מקצועי שמשלח ידם היחיד של חייליו היה השירות הצבאי. בעקבות זאת צומצם גיוס החובה.

הלגיון הרומאי נבנה ואורגן לקרב באופן דיפרנציאלי: בעלי הכשירות הגבוהה ביותר הוצבו לפנים, ובעלי הכשירות הנמוכה יותר הוצבו מאחור. הכשירות נקבעה על פי מדרג הגילים: הצעירים הם אלה שהובילו את הלחימה מאחור שהם היו בכשירות הקרבת הגבוהה ביותר. על פי הרעיון הזה נחלק הלגיון לשלושה דרגים בני 120 איש כל אחד: בקו

הצוות שבחן את כשירות הסף של צבא היבשה הגיע למסקנה שקיימת פגיעה מתמשכת בכשירות הזאת ובמוכנותו של צה"ל ליום פקודה

הראשון הוצבו החיילים בני ה-17-27, בקו השני הוצבו בני ה-28-38 ובקו השלישי - בני ה-39-46.⁹

לא בכל הקרבות ניצחה האימפריה הרומית, והיא אף ידעה תבוסות קשות. אך כמעט תמיד, עד לימי האחרונים, היא השכילה לערוך את השינויים ההכרחיים בצבאה כדי לשוב למסלול הניצחונות ולהכריע את המערכות לטובתה.

מודל הכשירות הדיפרנציאלית - על פי משימה וגיל - אינו זר לצה"ל, והוא יושם בעבר ומיושם גם כיום. מודל הכשירות הדיפרנציאלית על פי גיל מתקיים גם כיום בחלק מהיחידות המיוחדות של צה"ל, למשל ביחידת הקומנדו של חיל האוויר (שלדג): אנשי המילואים הצעירים, שאך השתחררו משירות סדיר (+20), משובצים למשימות המורכבות שבקו הראשון של היחידה, ואילו הצוותים המבוגרים יותר (+30), שכשירותם נמוכה יותר, משובצים למשימות פחות מורכבות - בעיקר משימות

של סיוע ושל תמיכה.¹⁰

המודל הזה התקיים בעבר גם באחת החטיבות הצפוניות. זו הייתה חטיבת קו ראשון, ואילו ותיקה עברו לחטיבה צפונית אחרת, שהייתה חטיבת קו שני. בין שתי החטיבות האלה התקיים במשך שנים תהליך של מעבר כוח אדם במילואים. החטיבה האחרת קיבלה לשורותיה צנחנים ותיקים שהגיעו לגילאי 35-40.¹¹

ביסוס מערך המילואים על כשירות דיפרנציאלית לפי גיל

העיקרון שיושם בחטיבת המילואים הצפונית של הצנחנים ובחטיבת החרמון צריך להיות מיושם בכל חטיבות המילואים. אלה יחולקו לחטיבות דרג ראשון ודרג שני - בהתאם לגיל המשרתים בהן. בחטיבות הדרג הראשון ישרתו במשך כעשור המשוחררים משירות סדיר (עד גיל 30 בערך). המשרתים בחטיבות הדרג השני יהיו בני 30-40. לכל חטיבת דרג ראשון תהיה "חטיבת צל" בדרג השני שתקלוט את החיילים שהגיעו לעשור הרביעי של חייהם (בני ה-30+). כשם שכיום עוברות מחלקות שלמות משירות סדיר לשירות מילואים, כך יועברו בבוא העת מחלקות מדרג המילואים הראשון לדרג המילואים השני. התוצאה תהיה שהחיילים יעברו בתקופת שירותם הצבאי בין שלוש מסגרות - החטיבה הסדירה, חטיבת המילואים של הדרג הראשון וחטיבת המילואים של הדרג השני - ותמיד ישרתו עם חבריהם לנשק מאותה המחלקה.

הדיפרנציאליות בגילים תייצר הבחנה לא רק בין החטיבות בצה"ל אלא גם בין האוגדות שאליהן משתייכות החטיבות. לרשות צה"ל יעמדו אוגדות הכרעה בקו ראשון - שיטלו במקרה הצורך מיד למערכה ולמשימות המורכבות ביותר - ושאר האוגדות, שיורכבו מחטיבות הדרג השני, יופעלו רק אם יהיה צורך לתגבר את אוגדות ההכרעה כדי לייצר מסה ורק לאחר שיוקצה להן זמן להשלמת כשירותן. הדיפרנציאליות בגילים תתקיים אך ורק בין החיילים ולא בין המפקדים. יש לכך שתי סיבות. הסיבה הראשונה היא שהכשרתם של מפקדי פלוגות ושל מפקדי גדודים במילואים נמשכת שנים רבות. הסיבה השנייה היא הרצון לשמור על יציבות המסגרות הלוחמות. זו נשענת על המפקדים, והעברתם בין החטיבות עלולה לערער אותה.



חייל מילואים | בשל העובדה ששירות המילואים הפך לסוג של התנדבות, וגיל הפטור ירד ל-40, רוב הסד"כ של יחידות ההכרעה בצה"ל הוא צעיר, וגילו הממוצע הוא 32

עם חלוקת היחידות בצבא היבשה ליחידות של דרג ראשון ושל דרג שני (בפועל יהיו גם יחידות של דרג שלישי ורביעי - על פי הצעתו של אלוף גרשון הכהן - שאליהן ישתייכו, למשל, יחידות של הגנה מרחבית), יחולקו המשאבים באופן דיפרנציאלי. יחידות הדרג הראשון יצטרכו להיות בכשירות סף גבוהה למשימות אופרטיביות בזירות המורכבות של צה"ל. אימוניהן יהיו קשים יותר ומומושכים יותר, ומחסני החירום שלהן יהיו ברמת אחזקה גבוהה יותר - מה שיחייב השקעה לא רק בצידוד אלא גם בכוח אדם רב ואיכותי. כלי הרכב הקרביים שלהן יהיו מתקדמים ובכשירות גבוהה יותר, והן יעשו תעסוקות מבצעיות בגזרות הבט"ש המורכבות ביותר.

מאחר שהשירות ביחידות הדרג הראשון יהיה בעצמות גבוהה יותר בשעה שאנשיהן נמצאים בשלב קריטי של חייהם (לימודים, תחילת קריירה, הקמת משפחה), יהיה על המדינה להשקיע במערכת תגמולים שתהיה גם היא דיפרנציאלית. לוחמי המילואים ביחידות הדרג הראשון ישרתו יותר, אך גם יקבלו יותר. כדי שהמודל זה יצליח יהיה צורך בשיתוף פעולה של גופים שונים כמו המועצה להשכלה גבוהה.

יתרונות הכשירות הדיפרנציאלית לדרג המדיני ולפיקוד העליון

הקמתו של צבא מילואים המבוסס על כשירות דיפרנציאלית לפי גיל פותרת למקבלי ההחלטות כמה מהקשיים שהוזכרו בתחילת המאמר - קשיים שבגללם משתדלים הקברניטים להימנע עד כמה שאפשר מהפעלתו של מערך המילואים:

- **הקושי לבנות כוח מילואים ולשמור על כשירותו ללחימה.** חייל מילואים בשנות ה-20 לחייו עדיין קרוב לתקופת השירות הסדיר שלו, ולכן הוא בעל כושר גופני גבוה יחסית וכן מעודכן ומיומן בתחום הלחימה. לעומת זאת חייל מילואים בשנות ה-30 בחייו סובל בדרך כלל מידידה בכושרו הגופני ומאובדן מיומנויות צבאיות. יתר על כן, זהו גם שלב בחייו של איש המילואים הממוצע, שבו העניין שלו בצבא יורד, והמחויבות שלו לחייו האזרחיים עולה באופן שמשבש את זמינותו לשירות. מהסיבה הזאת, כנראה, מסתמנת לעיתים אצל המילואימניקים

תהיה קלה יותר מהבחינה הזאת ומלווה בפחות דילמות.

- **הדעתנות של אנשי המילואים.** סביר להניח שאנשי המילואים הצעירים בחטיבות הדרג הראשון יהיו פחות ביקורתיים כלפי המערכת הצבאית והמדינית ולא ימהרו לנהל קמפינים פוליטיים קולניים בתגובה למהלכים שנראים להם שגויים. במילים אחרות: ההנהגה המדינית תחשוש פחות להפעיל את החטיבות של הדרג הראשון.
- **הסכנה שגיוס המילואים יוביל להסלמה.** גיוס החטיבות של הדרג הראשון יהיה גיוס חלקי, ולכן הוא עשוי למנוע את ההסלמה הצפויה כתוצאה מגיוס מילואים כולל. יתר על כן, מאחר שחטיבות הדרג הראשון הן מיומנות, לא יהיה צורך לגייס אותן זמן רב מראש כדי להחזירן לכשירות. זהו חיסכון כספי לא מבוטל, אך זהו גם אמצעי חשוב למניעת הסלמה: ככל שהמילואים מגויסים זמן

בני ה-30 עלייה בבקשות לפטור מסיבות רפואיות ואישיות.¹²

- **הרגישות החברתית הגוברת לחללים צבאיים.** החברה הישראלית תמשיך להיות רגישה לכל חלל צבאי - בין אם הוא חייל בסדיר או בשירות מילואים - אך היא מבדילה בין נפילת חייל מילואים שהוא אב לילדים לבין מותו של חייל מילואים צעיר שהוא עדיין רווק.¹³ בהקשר הזה ישנו שיקול נוסף, והוא הקונפליקט שבו עלולים למצוא את עצמם חיילי מילואים מבוגרים בין התפקיד שלהם בצבא לתפקיד שלהם במשפחה. בכל עימות עתידי סביר להניח שהעורך יותקף בטילים, והשהות בו תהיה מסוכנת כמעט כמו בחזית. במקרה כזה עלולים חיילי המילואים בעלי המשפחות להימצא בדילמה קשה בין ביצוע משימותיהם הצבאיות לדאגה למשפחותיהם שיהיו תחת אש טילים.¹⁴ הפעלת חטיבות של הדרג הראשון, שבהן משרתים בני 20+ שטרם הקימו משפחות,

רב יותר, כך גדלים הסיכונים להידרדרות המצב.

● העלות הכלכלית של הפעלת המילואים.

העובדה שיחידות הדרג הראשון יורכבו מלוחמים שעדיין לא ממלאים תפקידי מפתח במשק תאפשר להחזיקם בכוננות במשך זמן רב בלי לחשוש מהשפעה הרסנית על המשק ועל הכלכלה. יתר על כן, כשירות דיפרנציאלית תגביר את ההשקעה ביחידות הדרג הראשון, אך תקטין משמעותית את ההשקעה ביחידות הדרג השני. הדיפרנציאליות תביא להשקעה מרוכזת ויעילה בכמה יחידות מעולות ותחסוך השקעה "סוציאליסטית" ובזבזנית בכל הצבא הגדול. מדובר בחיסכון משמעותי.

החסרונות של מודל הכשירות הדיפרנציאליות לפי גיל

כמו לכל הצעת שינוי - גם למודל הכשירות הדיפרנציאליות לפי גיל יש חסרונות:

● פגיעה בלכידות המסגרת. מודל

הכשירות הדיפרנציאליות לפי גיל הוצג לקציני מילואים, וכולם השמיעו טענה דומה: הדבק העיקרי שמלכד את המילואימניקים הוא ה"חבר'ה" והדוגמה האישית שנותנים המשרתים הוותיקים בגדוד.¹⁵ הוצאת המילואימניקים הוותיקים מהיחידות תפגע אפוא בלכידות. המענה לחיסרון הזה יתאפשר אם תהיה הקפדה על שיבוץ המחלקות החד-מחזוריות מהסדיר. הסבר: המחלקה כיום מורכבת מחיילים בני אותו מחזור גיוס המשרתים יחד במשך כל השירות הסדיר. כל לוחמי המחלקה משתחררים ביחד מהשירות הסדיר ומוצבים באותה חטיבת מילואים. למרות זאת, לא כל מפקדי חטיבות המילואים מקפידים לשמר את המחלקות האלה. במקום לנצל את יתרונותיהן של המחלקות ההומוגניות האלה, שלכידותן נבנתה כבר בשירות הסדיר, נהוג בחלק מחטיבות המילואים לפזר את החיילים בין המחלקות ובין הפלוגות. אם תהיה הקפדה על שיבוץ המחלקות האלה בשלמותן, כפי שהן, בחטיבות המילואים (בדרג הראשון ולאחר מכן בדרג השני), יישמרו הלכידות ואותו "דבק" שעליו

מדברים קציני המילואים.

● זמינותם של אנשי המילואים לאחר

השירות הסדיר. אי-זמינותם של משוחררי הסדיר בשנתיים הראשונות לאחר השחרור נובעת לרוב מהנוהג שלהם לטייל ברחבי העולם. לאחר מכן הם מתחילים ללמוד, משתלבים בעבודה או מקימים עסק ובשלהי העשור השני לחייהם אף יש לא מעטים מהם שמתחתנים. זוהי תקופה עמוסה למדי - מה שמקשה עליהם לצאת שוב ושוב לשירות מילואים ממושך. גם לחיסרון הזה ניתן למצוא מענה באמצעות חלוקת הנטל: איש המילואים הצעיר יודע שלפניו עשור של שירות תובעני יותר, ושלאחריו צפוי לו שירות קל הרבה יותר. הידיעה הזאת בנוגע להקלה הצפויה להם בתוך זמן לא רב תדרבן את אנשי המילואים הצעירים להשקיע יותר בשירות שלהם. נוסף על כך, צה"ל יידרש להתאים את גרף האימונים והתעסוקות לחיי המילואימניקים הצעירים - למשל לא לשבץ את היחידות האלה לאימונים בתקופה של בחינות באוניברסיטאות. כדי לעודד את הצעירים לעשות ימי מילואים כבר בשנה הראשונה לאחר שחרורם משירות סדיר ניתן לאמץ את המודל הסינגפורי. לפי המודל הזה קובעים מראש כמה תקופות שירות צריך לתת כל איש מילואים. ככל שהוא מתחיל את סבבי המילואים בשלב מאוחר יותר, כך הוא גם יסיים אותם בשלב מאוחר יותר. למשל, אם לאיש מילואים של הדרג הראשון נקבעים 10 תקופות שירות עד שהוא עובר לדרג השני, הרי אם השירות הראשון שלו מתחיל מאוחר (נניח לאחר טיול של שנתיים בעולם), הוא גם יעבור בשלב מאוחר יותר מהדרג הראשון לדרג השני.

● גאוות היחידה של אנשי יחידות הקו

השני. אחת הסיבות לכך שהצבא נמנע עד כה מלהכריז רשמית על דיפרנציאליות היא החשש מתגובותיהם של אנשי המילואים שישווצו ביחידות קו שני ושלישי - תגובות שעלולות לכלול ירידה במוטיווציה לשרת. אולם בפועל כבר היום יש בצה"ל כמה יחידות שמוגדרות יחידות של דרג שני, ואין בהן בעיות התייצבות או

ירידה בגאוות היחידה.¹⁶

● הקטנת הסד"כ של יחידות ההכרעה

ופגיעה בגמישות האופרטיבית של צה"ל. מאז מלחמת לבנון הראשונה לא הפעיל צה"ל בשום זירה יותר משלוש אוגדות. גם אם נוכח הקיצוץ הקרוב יוקטן סד"כ האוגדות המתמרנות, ונוסף על כך ייושם המעבר למודל הדיפרנציאלי, ייוותרו לצה"ל לפחות שלוש אוגדות הכרעה מהדרג הראשון.

בשל העובדה ששירות המילואים הפך לסוג של התנדבות, וגיל הפטור ירד ל-40, רוב הסד"כ של יחידות ההכרעה בצה"ל הוא צעיר וגילו הממוצע עומד על 32.¹⁷ נוסף על כך יש לציין שניצחונם הגדול ביותר של צה"ל מאז היווסדו - במלחמת ששת הימים - הושג באמצעות צבא יבשה צעיר יחסית.¹⁸ המסקנה הלא כל כך חדשנית היא כי המקצוע הצבאי - בין אם בתקופת רומא ובין אם היום (וככל הנראה גם בעתיד) - נועד לצעירים.

סיכום ומסקנות

יש סימנים רבים לכך שצה"ל צריך לארגן מחדש את צבא היבשה המבוסס על מערך המילואים:

- בכל מלחמות ישראל - חוץ מאשר במלחמת ששת הימים, שבה הייתה למערכת המילואים שהות מספקת "להסיר חלודה" - סבל מערך המילואים של צה"ל מפגמים רבים ומכישלונות קשים.¹⁹
- צבא היבשה של צה"ל עדיין בנוי ומאורגן לקרב על פי התרחיש של מלחמת יום הכיפורים: הוא מבוסס על אוגדות משוריינות כבדות שמתאימות בעיקר להתמודדות נגד צבא סדיר.
- עם השנים - בעקבות חוק המילואים והשתנות פני החברה הישראלית - פחות ופחות אזרחים משתתפים בשירות המילואים. חלוקת הנטל האי-שוויונית מאיימת על עתידו של מערך המילואים ועל רצונם של הנושאים בנטל להמשיך לעשות זאת.
- מערך המילואים סובל מחוסר יציבות בבניין הכוח - תוצאה של הקיצוצים החוזרים ונשנים שמביאים לביטול אימונים ותעסוקות מבצעיות. זה לא ישתנה כל עוד מערך המילואים יישאר כל

כך גדול - מה שמייקר מאוד את העלות של שימור כשירותו.

• הדרג המדיני והצבאי חושש יותר ויותר להפעיל את מערך המילואים בגלל שלל סיבות: כלכליות, מדיניות ופוליטיות. במיוחד חוששים הפוליטיקאים מהביקורת ומהמחאות של אנשי מילואים שאינם שלמים עם אופן הפעלתם.

הפתרון שהוצע כאן לכל הבעיות האלה הוא בניית צבא מילואים דיפרנציאלי על פי גיל. אם יאומץ הפתרון הזה יחולק צבא המילואים לחטיבות של דרג ראשון שיהיו בכשירות ובמוכנות גבוהות ולחטיבות של דרג שני שיהיו בכשירות נמוכה יחסית ושייעודן העיקרי יהיה להשלים את המסה של צה"ל במקרה הצורך. גיל הלוחמים הוא שיקבע באיזה סוג של חטיבה הם ישובצו. לוחמים עד גיל 30 ישרתו ביחידות הדרג הראשון, ולאחר מכן הם יעברו ליחידות הדרג השני. הדיפרנציאליות תשנה את סדר העדיפויות של צה"ל בהקצאת המשאבים: יותר משאבים יוקצו לכוחות שיש סבירות גבוהה שיופעלו בעימותים העתידיים. צבא מילואים דיפרנציאלי לפי גיל הלוחמים יספק מענה לדילמות הרבות של הדרג המדיני ושל הפיקוד העליון בנוגע להפעלתו של מערך המילואים במקרה הצורך. במילים אחרות: לקברניטים המדיניים והצבאיים יהיה קל יותר להפעיל צבא מילואים דיפרנציאלי. החיילים הצעירים בחטיבות הדרג הראשון יהיו יותר מקצועיים ופחות דעתנים מבחינה פוליטית. נוסף על כך יהיה זול יותר לשמור על כשירותם ולהפעילם לאורך זמן.

השינוי, על פי החלופה הזאת, יתרום גם ליציבותו של בניין כוח המילואים. יהיה ברור יותר, על פי הדיפרנציאליות, במי פוגעים בתקופות כלכליות קשות, ואילו יחידות ימשיכו להתאמן ולעשות תעסוקות מבצעיות. בחירה בחלופת הכשירות הדיפרנציאלית לפי גיל גם תחייב לבחון מחדש ולשנות את כל מערך התגמול של הנושאים בנטל. הדיפרנציאליות תבוא אפוא לידי ביטוי גם בתחום הזה: המשרתים בחטיבות הדרג הראשון יישאו בנטל כבד יותר אך גם יזכו לתגמולים רבים יותר.

החשש הגדול ביותר במעבר לכשירות דיפרנציאלית לפי גיל ומשימה הוא שייפגעו הגמישות האופרטיבית של צה"ל והלכידות

יש להוסיף לכשירות הדיפרנציאלית על פי משימה גם כשירות דיפרנציאלי על פי גיל ועל פי אמצעי לחימה ורמות אחזקה

של יחידות המילואים. אשר לגמישות האופרטיבית, מניסיון השנים האחרונות אנו יודעים שגם במצבי חירום לא נזקק צה"ל ליותר משלוש אוגדות. ומחציתן תהיה של דרג ראשון ומחציתן של דרג שני - עדיין יהיו לצה"ל יותר משלוש אוגדות של דרג ראשון שיוכלו לתת מענה ראשוני מיטבי לכל איום ביטחוני.

פתרון הכשירות הדיפרנציאלית גם יבסס תהליך משמעותי נוסף שמתחולל בצה"ל זה עשור: הקמת המחלקות שכל משרתיהן הם בני מחזור אחד. המחלקות האלה, שניתן לכוונתן חד-מחזוריות, הפכו למסגרת מקצועית ומלוכדת, שעם שחרורן מהשירות הסדיר ושיבוצן במילואים הן הופכות למכפיל כוח משמעותי של מערך המילואים - הן מקצועית והן ערכית. המשך שירות החיילים באותה המסגרת משמר את הלכידות - הן המקצועית והן החברתית - גם בשירות המילואים. הקפדה במחלקת המילואים של זרוע היבשה ובחטיבות המילואים לשבץ בחטיבות רק מחלקות אורגניות תעצים את כשירותה ואת מוכנותה של המסגרת לעת חירום ללא צורך בהשקעה נוספת. אם תוטמע הכשירות הדיפרנציאלית, יהיה למחלקה החד-מחזורית תפקיד מרכזי במענה לבעיית הלכידות, שכן לא ייווצר בה מצב שבו גורעים ממנה חיילים ותיקים ומעבירים אותם ליחידות של דרג שני. הסיבה: לא יהיו בה חיילים מבוגרים יותר מהאחרים, שכן כולם יהיו בני אותו המחזור.

בשנים האחרונות כבר נעשו לא מעט שינויים במבנה ובארגון של צבא היבשה ששיפרו את מצבו. זה כמה שנים שצה"ל צועד בכיוון של דיפרנציאליות על פי משימה. עם זאת יש להוסיף לכשירות הדיפרנציאלית על פי משימה גם כשירות דיפרנציאלי על פי גיל ועל פי אמצעי לחימה ורמות אחזקה - אם רוצים להפיק את מלוא היתרונות הכלכליים של ההליך הזה. דיפרנציאליות חלקית בלבד תגרום להמשך המדיניות של חלוקת משאבים "סוציאליסטית" (כולם מקבלים אותו הדבר)

שהיא בזבזנית ולא יעילה.

ללא בניית מערכים דיפרנציאליים עלול קיצוץ נוסף בתקציב הביטחון להביא לביטול אימונים ותעסוקות של כל מערך המילואים - צעד הרסני שעלול לפגוע בו אנושות. ניסיון העבר מלמד כי פגיעה כזאת היא בהכרח פגיעה בביטחון הלאומי של ישראל.

הערות

1. סטיוארט א' כהן, "מבולות השימוש בכוחות המילואים: לקחי מלחמת יום הכיפורים", **מערכות** 366-367, אוקטובר 1999, עמ' 62-63. http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/2/111912_63-62.pdf
2. אריאל ויינר, "המלחמות החדשות של צה"ל", **מערכות** 449, יוני 2013, עמ' 4-8. <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/5/113225.pdf>
3. גרשון הכהן, "לשירת בצה"ל זו מתנה גדולה. לא כל אחד ראוי לה", **שריון** 394, מאי 2013, עמ' 9
4. יעקב זיגדון, "בניין כוח המילואים בעידן הצבא הפוסט-מודרני", **מערכות** 394, מאי 2013, עמ' 32
5. ד"ח מסכם על דיפרנציאליות משימתית (כשירות דיפרנציאלית) של צוות בראשות מפקד אוגדת המפץ, אפריל 2006, מסמך פנימי בצה"ל
6. ריאיון עם מפקד המרכז הלאומי לאימונים בצבא היבשה, תא"ל רוני נומה, 2013
7. ריאיון עם תא"ל רוני נומה, 2013
8. פלוויוס וגטיוס רנאטוס, על אודות העיסוק הצבאי, **תצפית** 72, מרס 2012, עמ' 3. זהו המקור העתיק ביותר (מהמאה ה-4 לספירה) על צבא רומא.
9. איתן אבישר, **2,500 שנות טקטיקה**, מסדה, 1953, עמ' 35
10. ריאיון עם תא"ל רוני נומה, 2013
11. ריאיון עם המח"ט לשעבר של חטיבת הצנחנים הצפונית, אלישע שלם. הרעיון לשבץ חיילים ותיקים מעל גיל 35 בחטיבת החרמון (810) התגבש אצל שלם לאחר שהתברר שבחטיבה הצעירה מסה של חיילים ותיקים שלא הופעלו משום שכבר לא התאימו למשימות המורכבות שלה. בעקבות כך הוקם גדוד צנחנים שקלט חיילים ותיקים מכל חטיבות הצנחנים במילואים. ייעוד הגדוד היה למלא משימות הגנה סטטיות בגזרת החרמון בחירום ובעיתות שגרה.
12. אריה נייגר, "מודל חדש לצבא המילואים", **מערכות** 383, מאי 2002, עמ' 34-41. <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/5/110345.pdf>
13. <http://bit.ly/1e7CVBs> - על פי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, גיל הנישואים לגברים בישראל ב-2013 היה בממוצע 28. לידת הילד הראשון מתרחשת - בממוצע - כשהגבר הוא בן 30.
14. הרפז ושניר, "קונפליקט תפקיד של חיילי מילואים במצב חירום", **פסיכולוגיה צבאית**, גיליון 6, יולי 2008
15. ריאיון עם סא"ל אלי ויצמן, סגן מפקד חטיבת מילואים, 2013
16. ריאיון עם אל"ם יניב אללון, מפקד חטיבה מרחבית וחטיבת חיל רגלים קל, 2013
17. יוסי יהושע, "באנו למילואים", **ידיעות אחרונות**, עמ' 2, 25 ביוני 2013
18. ריאיון עם אלון גרשון הכהן, 2013
19. פירוש של הכישלונות האלה ראו אצל דב תמרי, **האומה החמושה - עלייתה ושקיעתה של תופעת המילואים**, מודן ומערכות, 2012

העלייה בגיל המג"דים בעידן של מציאות משתנה סיכונים והזדמנויות

כיום מגיעים קציני צה"ל לתפקידים בגיל מבוגר מדי, כשהם מעבר לנקודת האיזון הנכונה לתפקיד מג"ד ולתפקיד מח"ט סדיר. אי-חזרה לאיזון שהיה בעברו של צה"ל תביא בהכרח להזדקנותו של הפיקוד הקרבי ולשחיקתו



יגאל אלון, דוד בן גוריון וביניהם, מאחור, יצחק רבין, מאי 1949 | העלייה בגיל המפקדים הקרביים בכלל ושל גיל המג"דים בפרט היא חלק מתהליכים היסטוריים וחברתיים שמלווים את צה"ל מראשית הקמתו

אל"ם יהודה יוחננוף
מפקד פו"ם כללי



מפקד חיל הים לעומת אלה של מפקד חיל האוויר או לעומת מפקד בכיר בצבא היבשה. המשותף לכולם הוא שקשה מאוד להיות מפקד חיל האוויר או מפקד חיל הים או מפקד פיקוד מרחבי בלי שאדם זה חווה תחילה את החוויה של פיקוד על כלי טיס או על כלי שיט או על פלוגה ביבשה. אפילו מוסרית, פיקוד יעיל מתוך חסך כזה כנראה לא ייתכן.⁴

נקודת ההתחלה היא בה"ד 1, קורס טיס וקורס חובלים. מכאן יוצאים מי שאותרו בתהליכי סינון ומיון ונמצאו מתאימים לדרישות הצבא. כעבור 10-12 שנה נפגשים הקצינים במכללה לפיקוד ולמטה ועוברים תהליך הכשרה⁵ לדרג ולתפקיד.

החניכים מהמערכת המבצעית מגיעים לפו"ם כאשר הם לרוב בני 32-35. כשהם יתחילו את דרכם בתפקידים של מפקדי גדודים או של מפקדי טייסות הם יהיו בני 33-36. הם יסיימו את התפקיד בגיל 35-38. משך התפקיד של מג"ד או של מפקד טייסת הוא שנתיים. התפקידים האלה נחשבים למרכזיים במערכת המבצעית. זהו הדרג האחרון של מפקד יחידה שעובד מול פקודיו במגע אישי מלא ללא תיווך של מטה מקצועי. בתפקידים האלה מובילים את האנשים מלפנים, ואין שום מחלוקת ודילמה בנוגע למיקום המפקד. הקצינים האלה נושאים למעשה על כתפיהם את משא הביטחון השוטף והיום-יומי. הם אלה שמאמנים את היחידות למצבי חירום ולמלחמה, והם אלה שיובילו את המלחמה הבאה באוויר, בים וביבשה.

לכאורה יכולה להישאל, ובצדק, השאלה: מה הבעיה? מפקד גדוד או מפקד טייסת בני 35 מגלמים בתוכם בגרות אישית וניסיון רב. עמיתם, מג"ד המילואים, מתחיל את תפקידו בגיל 40 בקירוב וממלא את התפקיד במשך כ-5 שנים (אין מפקדי טייסות או מפקדי ספינות במילואים).

בגרות אישית וניסיון צבאי הם מאפיינים חשובים שאינני ממעיט בחשיבותם, אך הם רק חלק קטן מהתמונה. פיקוד על אנשים בימי שגרה בכלל ובקרב בפרט דורש בראש ובראשונה אנשים נמרצים בעלי תעצומות נפש ולהט לפקד, לשנות, לפתח ולהרים כל הזמן את הרף. ביחידה החיילים המתגייסים

בגרות אישית וניסיון צבאי הם מאפיינים חשובים שאינני ממעיט בחשיבותם, אך הם רק חלק קטן מהתמונה

הצבא הוא ארגון לוחם המקיים שתי מערכות. המערכת הראשונה היא המערכת המבצעית, והמערכת השנייה היא המערכת המוסדית/מקצועית. שתי המערכות מקיימות ביניהן יחסי גומלין הדוקים והן שלם אחד. אולם הדרישות והתכונות מהקצונה בכל אחת מהמערכות האלה שונות בתכלית.

הפיקוד הקרבי הוא אבן הראשה של צה"ל. הוא "צומח מהשורות" ובסופו של תהליך ארוך מגיע אל שולחן המטה הכללי.

מפקדים מרמת מ"מ ועד רמת מפקד אוגדה נמצאים בעולם הטקטי. מפקד האוגדה במקרה של ישראל הוא במידה רבה מפקד שנמצא בין הרמה הטקטית לבין הרמה המערכתית. אלוף הפיקוד הוא מפקד שנטוע עמוק ברמת המערכה והוא מפקד על זירת מבצעים גיאוגרפית. נוסף על כך, עקב היותו חבר במטה הכללי הוא נושא באחריות כוללת בתחום האסטרטגיה הצבאית בהיבטים של בניין הכוח ושל הפעלת כוח. כל אחת מהרמות השונות - הטקטית, המערכתית והאסטרטגית-צבאית - דורשת מיומנויות ותכונות ספציפיות. קיימים ניגודים ושונות מובנה בפיקוד הקרבי באוויר, בים וביבשה, אך לעומת זאת קיימים גם קווי דמיון רבים ביניהם. אלוף גרשון הכהן טוען:

יש הרבה דמיון - בערכים הקרביים ובערכי הלחימה - בין המנהיגות של מפקד טייסת למנהיגותו של מפקד גדוד בגולני. ישנם מרכיבים דומים במנהיגותם של מפקד ספינה ושל מפקד פלוגה ביבשה. אבל במה שמתבטא מעל פני השטח יש ביניהם גם הרבה שוני. כאשר מתבוננים בדפוסי מנהיגות של פיקוד בכיר מתגלה שוני בין דפוסי מנהיגות של

מבוא

שר הביטחון משה (בוגי) יעלון כותב בספרו⁶ בפרק הנקרא "אתגרי הנהגה ופיקוד" את הדברים הבאים:

האתגר הגדול של המפקד הבכיר הוא להכין את יחידותיו למלחמה הבאה במציאות אסטרטגית (מדינית וצבאית) משתנה ובמציאות טכנולוגית, כלכלית וחברתית משתנה. על העולם המשתנה לנגד עינינו בקצב מדהים חזרתי ואמרתי לפקודי שהדבר היחיד שקבוע בעולם בתקופה שבה אנו חיים - הוא השינוי.

המאמר הזה עוסק בגיל המפקדים בצבא בעידן של מציאות משתנה ובמיוחד בגילם של מפקדי הגדודים. הנחת המוצא היא שהתחולל שינוי בגילאי המפקדים בצבא בעשורים האחרונים: ניתן לראות מגמה ברורה שלפיה גיל המפקדים בצבא הולך ועולה. כיום הגיל הממוצע של מג"ד ביבשה ושל מפקד טייסת בחיל האוויר הוא 35. האם זה טוב ורצוי או שמדובר בבירית מחדל וברע במיעוט? המציאות הזאת של עלייה בגיל המפקדים הקרביים בכלל ושל גיל המג"דים בפרט היא חלק מתהליכים היסטוריים וחברתיים שמלווים את צה"ל מראשית הקמתו. אך נראה כי בשנים האחרונות מופרת נקודת האיזון בכל הנוגע לגיל הרצוי של הפיקוד הקרבי.

המאמר עוסק בגיל המפקדים במערכת המבצעית⁷ של הצבא ומתמקד בטווח התפקידים מהמג"ד ועד מפקד האוגדה (ועד בכלל). משיקולי רוחב היריעה, המאמר אינו עוסק בגילאי הקצונה הזוטרה ובגיל האלופים והרמטכ"ל. הטענה המרכזית המועלית כאן היא שלצד היתרונות הרבים שקיימים במגמת העלייה בגיל המפקדים קיימים גם סיכונים, ואני מקווה לעורר מודעות לסיכונים האלה ולהשלכותיהם.

גיל המפקדים במערכת המבצעית - למה זה נושא חשוב?

בפברואר 1999 כתב הרמטכ"ל רב-אלוף שאול מופז את הדברים הבאים:

צה"ל מצוי בעידן של שינוי והתאמה. אולם ייעודו ומהותו היו ונשארו להיות צבא לוחם ומנצח.⁸

מדי שנה והדור החדש של מערך המילואים מציבים אתגרים חדשים בפני המפקדים בסדיר ובמילואים. אנחנו צריכים אנשים "רעבים" לפיקוד בדומה לאמירתו האלמותית של הרמטכ"ל משה דיין על אלוף אסף שמחוני, שהקדים במבצע קדש את הפריצה המשוריית לסיני - בניגוד לפקודות שקיבל - כי "עדיף לרסן סוסים דוהרים מאשר לדרבן שוורים עצלים". האם למבוגרים (יחסית) ישנן האנרגיות הדרושות לכך?

מדובר בקבוצה קטנה של אנשים שצריך לתת לה את כל התנאים שאפשר כדי שתצליח למלא את תפקידה על הצד הטוב ביותר.

לדוגמה, המערכת המבצעית ביבשה כוללת מנעד של תפקידים בכל דרג: מישועשה תפקיד של מג"ד (סא"ל), ממלא בדרך כלל 3 תפקידים בדרגת סא"ל ונושא את הדרגה הזאת במשך 5-6 שנים. פירוש הדבר שהוא מגיע לתפקיד מח"ט בגיל 40-41. תפקיד המח"ט הסדיר הוא בדרך כלל האחרון בתפקידי האל"ם, משמע יתחיל אותו - מי שהגיע אליו - בגיל 45-46 ויסיים אותו בגיל 47-48 כשהוא בשל לתפקיד של מפקד אוגדה (אכן ממפקדי החטיבות הסדירות, ובצדק, יוצאים מפקדי האוגדות).

זה המקום לציין שקיימים הבדלים מהותיים בין פיקוד בכיר בעולם המערכתי לבין פיקוד בעולם הטקטי. כאמור, מפקד אוגדה ישראלי נמצא בנקודת החיבור בין העולמות - מה שדורש ממנו כישורים אחרים. אותו הקצין ימצא את עצמו שווה בתפקיד מפקד אוגדה כ-4 שנים - בתחילה, בדרך כלל, הוא יפקד על אוגדת מילואים ואחר כך על אוגדה סדירה או על אוגדה מרחבית. לאחר מכן הוא יעשה עוד תפקיד מטה בכיר במשך כשנתיים. משמע, הוא יהיה אלוף בתפקיד ראשון בגיל 53-54. אם נעשה את החישוב לפי אורך תפקיד של שנתיים לכל הפחות (כל בר דעת מבין שתפקידי פיקוד בכיר מחייבים משך זמן מהותי בתפקיד), נשאלת השאלה האם לגילאים האלה אנחנו רוצים להגיע.

גילאי המפקדים בצה"ל - פרספקטיבה היסטורית

מהקמת צה"ל ועד היום התחוללו שינויים רבים בגילאי המפקדים - שינויים שביטאו את

רוח התקופה ואת האתגרים שאיתם התמודד צה"ל במהלך השנים. את המבנה של צה"ל עיצבו ראש הממשלה דוד בן-גוריון והרמטכ"ל משה דיין. שבתאי טבת, מחבר הביוגרפיה של דיין, מתאר את הגישה שהנהיג של "עריפת ראשים":

המינויים החדשים היו בעצם מבשרי תוכנית גדולה של דיין למתן עלומי נצח לצה"ל, שהתגבשה רק בתום השנה הראשונה להיותו רמטכ"ל. זו אכן הייתה מקורית ומהפכנית ואנטי קשישית מיסודה... הראשון שביקש ליצור צבא צעיר היה בן-גוריון שנתן עדיפות למפקדים צעירים. הרמטכ"לים שמינה אחרי דורי היו ידיו, בן 32, מקלף, בן 34, ודיין, בן 38. לרב-סרן שרון מלאו 25 כאשר קיבל את הפיקוד על היחידה המובחרת של צה"ל... דיין ביקש להנציח מצב זה. הוא גם רצה להוציא במסגרת של חוק את המפקדים הקשישים מהצבא.⁶

שינויים שהתחוללו בחברה הישראלית ובעקבות זאת בצה"ל החל ממלחמת שלום הגליל ב-1982 גרמו להמשך העלייה - האיטיות אף העקבית - בגילאי המפקדים

תוכניתו של דיין עוררה הסתייגויות וחילוקי דעות רבים גם על המהות וגם על דרך הביצוע.

כדרכו, קצר רוח, לא המתין עד שתובן היטב ועד שתהיה מוסברת לכלל הציבור הצבאי. לפי מאיר עמית, אז עוזר ראש אג"ם, "הוא התחיל לעשות אסיפות אצלו בבית. לא הבנתי את מי הזמין ולמה. הוא אסף את האנשים ללא שיטה מוסדית, רק חבר'ה שאהב והעריך את דעותיהם, בלי הבדל דרגה ותפקיד. כנראה נכחו עשרים עד שלושים אנשי צבא באותו מעמד ראשון בביתו, שבו הכריז על מה שקרא "חיים כפולים" או "מעגל חיים שני". רעיונו היה פשוט בתכלית: צבא טוב הוא צבא צעיר. שכבת המפקדים המתבגרת ומזקינה בתפקיד גורמת לסרבול ולחוסר יעילות, להמתת רעיונות חדשים, לדחיית צעירים מוכשרים, לדריכה במקום ולהסתאבות בטובות הנאה ובאנוכיות. לפיכך, טען, יש לכפות על קציני צה"ל גיל פרישה כללי מוקדם, 40 לפי הצעתו, ולמפקדי שדה אף פחות.⁷

גישתו של דיין, שנהנתה מתמיכתו של בן-גוריון, עובדה לעובדה מוגמרת על ידי ראש אכ"א דאז, אלוף צבי צור.

לאחר שהתוכנית עובדה והוכנה היטב על ידי אגף כוח אדם, נעשתה גם יותר מוסברת ומובנת, וכך נתקבלה בהסכמה כללית האכסיומה שאיש צבא הקבע אינו משרת בצבא במשך כל תקופת חייו הפעילים... במרוצת הימים חלו תמורות בתפיסת החיים הכפולים, והצבא שלאחר דיין החל להזקין.⁸

ב-3 באפריל 1972 הוזמנה ההיסטוריונית המפורסמת ברברה טוכמן להרצות בפני המכללה למלחמה (US Army War College) על מצביאות. בהרצאתה עסקה טוכמן בהרחבה בביצועי צה"ל במלחמת ששת הימים וסקרה את תכונות המצביאים הישראליים. בין כלל התכונות שהיא הדגישה היה גם גילאיהם הצעירים:

גילו הצעיר של גנרל הוא תכונה נוספת שמודגשת בצה"ל. אין גנרלים ישראליים בשירות פעיל שגילם מבוגר מ-46, ונראה שגילו הממוצע של המטה הכללי הוא הצעיר בעולם. זוהי מדיניות מכוונת המשקפת את המודעות הדרוכה של המנהיגים הצבאיים בישראל שבכל רגע נתון עלול קיום האומה להיות תלוי על בלימה... בישראל הם חייבים לוודא שהמצביאות מצויה בערנות שיא, רעבה תמיד, משתפרת תמיד.⁹

ב-1972, עם התמנותו של רב-אלוף דוד אלעזר לרמטכ"ל, הוא ביקש להצטרף את הצבא עקב מגמת ההזדקנות שפגעה בו, לדעתו. יש לציין שרב-אלוף אלעזר התמנה לרמטכ"ל כשהיה בן 47, לאחר שהיה 12 שנים בקירוב חבר במטה הכללי. כותב על כך חנוך ברטוב:

כוונה נוספת לטווח הארוך שהרמטכ"ל נותן לה ביטוי מפורש כבר ברגע הראשון - מניעת הזדקנותו וקפיאתו של סגל המפקדים. נקודת המוצא שלו היא שעל צה"ל להישאר צבא שבדרג העליון שלו - האלופים - יכהנו אנשים בני ארבעים פלוס. "סתירה" בצמרת נותנת אותותיה בכל דרגי הפיקוד, ותוצאותיה לטווח ארוך עלולות לנוון את הגוף כולו. רק אם יוכל קצין להגיע בגיל 32 לדרגת אלוף-משנה וכעבור ארבע חמש שנים לדרגת תת-אלוף, לא תחול הזדקנות של

הצמרת, לא ייבלמו כוחם וקידומם של כוחות צעירים, שבהיעדר אתגרים ותמריצים בצבא יפרשו מתוכו.¹⁰

למעשה ניתן לראות כי דדו, בדומה לדיין, ממשיך במגמה של צבא צעיר, והשקפתם של האישים דומה, אם כי בתקופתו של דדו כבר הייתה קיימת מגמה ברורה של עלייה בגיל של מפקדי הצבא. דדו היה בן 47 כשמונה לרמטכ"ל, ואילו דיין היה בן 38. חלפו 19 שנה בין מינוי דדו למינוי דיין. מגמה מחודשת של

הצערת הצבא התרחשה בעקבות מלחמת יום הכיפורים. רב-אלוף מוטה גור כתב על כך בספרו:

כבר בחודשים ינואר-פברואר 1974, בעקבות המלחמה, ערך שר הביטחון משה דיין דיוני מינויים לתפקידים הבכירים בצבא. לדיונים הוזמנו ראשי האגפים ואלופי הפיקודים. בדעבד למדתי בדיונים האלה על כוונתו של שר הביטחון להביא לשחרורם מהצבא של המפקדים הוותיקים ולקדם מיד לתפקידים

בכירים מפקדי שדה צעירים, יחסית, שהצטיינו בקרבות. גם אם הייתה גישה זו מקובלת, באופן עקרוני, וניתן היה ליישם אותה במקרים מסוימים, קשה היה לממש אותה בבת אחת בכל הצבא.¹¹

ניתן לראות כי במידה רבה גם גור בהיותו רמטכ"ל המשיך את המגמה של קודמיו בעת שעמד בפניו האתגר של בניית הצבא לאחר מלחמת יום הכיפורים. אולם בנוגע לאופן מימושו של הרעיון היו לרמטכ"ל גור

טבלה 1: העלייה בגיל המפקדים בצה"ל

מג"ד	מח"ט	מפקד אוגדה	הערות
מלחמת העצמאות 1948	דן לנר - 26 דוד אלעזר - 23 חיים בר-לב - 24 חיים לסקוב - 31	שמעון אבידן - 29 יצחק רבין - 26 יצחק פונדק - 35	
מלחמת סיני 1956	מוטה גור - 26 רפאל איתן - 27 מאיר פעיל - 30 אברהם אדן - 30	אריק שרון - 28 אורי בן ארי - 31 אברהם יפה - 43	חיים לסקוב - 37 יהודה ואלך - 35
מלחמת ששת הימים 1967	צבי בר - 32 גבי עמיר - 33 פנחס נוי - 32 יאיר תל צור - 33	רפאל איתן - 38 אלברט מנדלר - 38 דני מט - 40 שמאל גונן - 37	אברהם יפה התמנה בגיל 45 לאחר פיקוד הדרום ובגיל 49 לאחר פיקוד הצפון.
מלחמת יום הכיפורים 1973	עמי מורג - 28 אביגדור קהלני - 29 יצחק מרדכי - 29 יורם יאיר - 29	עוזי יאירי - 37 אמיר דרוי - 36 אמנון רשף - 35	דן לנר התמנה בגיל 48 לאחר במלחמת יום הכיפורים. כשהתגייס היה איש מילואים.
מלחמת שלג 1982	אייל בן ראובן - 28 דורון אלמוג - 31 יום טוב סמיה - 28 ברוך שפיגל - 34	יורם יאיר - 38 מאיר דגן - 37 ארווין לביא - 35 אלי גבע - 32	מנחם עינן - 43 עמוס ירון - 42 עמנואל סקל - 42
חומת מגן 2002	אמיר ברעם - 33 אורן אבמן - 34 ליאור הוכמן - 33	אביב כוכבי - 38 ציקו תמיר - 38 יאיר גולן - 40	יצחק (גרי) גרשון - 44 אייל שליין - 42
מלחמת לבנון השנייה 2006	יניב עשור - 34 קובי כץ - 33 אפי דפרין - 34 אושרי לוגסי - 34 עודד בסיוק - 33 אבי דהן - 33	חגי מרדכי - 41 תמיר ידעי - 37 מיקי אדלשטיין - 37	אייל אייזנברג - 43 גיא צור - 44 גל הירש - 42
עופרת יצוקה 2008	יקי דולף - 33 ירון פינקלמן - 33 אבי בלוט - 34	הרצי הלוי - 41 אבי פלד - 39 יגאל סלוביק - 40	אושרי לוגסי היה לאחר שנתיים וחצי בתפקיד מג"ד. עודד בסיוק היה בתפקיד הסא"ל השני שלו



הרמטכ"ל דוד אלעזר (דדו) במסיבת עיתונאים, במלחמת יום הכיפורים | ב-1972, עם התמנותו של רב-אלוף דוד אלעזר לרמטכ"ל, הוא ביקש להצטרף את הצבא עקב מגמת ההזדקנות שפגעה בו (צילום מסך, הערוץ ה-1)

הסתייגויות שאותן הסביר כך: לאור החלטת המטכ"ל על מבנה צה"ל וכוחות היבשה צריך היה למנות את המפקדים לעוצבות החדשות. עמדתי בפני מספר אילוצים וחישובים ענייניים ואישיים. בין המפקדים הוותיקים לא נמצאו כבר רבים אשר ניתן היה למנותם לתפקידים בכירים, אם בשל גילם ואם עקב בעיות שנתגלו וצצו במלחמה. מצד שני, אסור היה להקפיץ מפקדים צעירים מעבר ליכולתם ולכושרם האובייקטיבי - מה עוד שהקפצה כזו עלולה לדלל את שורות מפקדי השדה ברמת החטיבה והאוגדה הנושאים על שכמם את עיקר נטל פיקוד השדה הבכיר. גם כך נשמעו טענות על גידול כמותי על חשבון האיכות. אפילו אם לא הסכמתי לטענה זו - אסור היה לי להתעלם ממנה מכיוון שהאמון ההדדי בצבא לוחם הוא יסוד כוח ראשון במעלה, במיוחד אחרי מלחמת יום הכיפורים.¹²

שינויים שהתחוללו בחברה הישראלית ובעקבות זאת בצה"ל החל ממלחמת שלום הגליל ב-1982, עבור דרך העימות בזירה הפלסטינית באינתיפאדה הראשונה והסכמי השלום עם מצרים ועם ירדן וכלה במלחמת המפרץ הראשונה והשנייה בלבנון גרמו להמשך העלייה - האיטית אך העקבית - בגילאי המפקדים.

נקודת ציון חשובה (לטובה) הייתה בתקופתו של הרמטכ"ל אמנון (ליפקין) שחק - אז נקבע שקדנציה של מפקד גדוד תהיה שנתיים לפחות. בשנות ה-2000 התמודדו ישראל וצה"ל עם האינתיפאדה השנייה, עם מלחמת לבנון השנייה ועם מבצעי הרתעה כמו "עופרת יצוקה" ו"עמוד ענן". באותה העת נעשו שינויים מבורכים בהכשרות כמו התאמות נדרשות בבה"ד 1, הקמת האקדמיה לפיקוד טקטי, הקמת המסלול האקדמי בקורס הטיס והקמת פו"ם כללי, שהוא מסגרת רב-זרועית להכשרת הפיקוד בסביבה המבצעית. שינויים מבורכים היו גם תנאי הסף שקבע באותן השנים המטה הכללי להכשרה ולקידום כמו הקביעה שתואר ראשון הוא תנאי כניסה לפו"ם, שכל סא"ל חייב לעבור הכשרה בפו"ם, שעל אלוף-משנה להיות בעל תואר שני, שהקורסים למפקדי חטיבות ולמפקדי אוגדות הם חובה למי

לבלתי אפשרית בישראל של שנות ה-2000 וחייבה עדכון בהתאם למציאות החדשה. עם זאת יש להדגיש שהביקורת שהושמעה כלפי צה"ל על גיל הפרישה הצעיר לא הופנתה כלפי הפיקוד הקרבי. הלוחמים נשארו בקונסנזוס, אך המערכים שאינם לוחמים - ובהם בעלי מקצועות חופשיים - עמדו במרכז הביקורת. צה"ל ניסה להתמודד עם הצרכים המשתנים ועם הביקורת באמצעות פיתוח מודלים חדשים לשירות קבע והקים לצורך כך כמה ועדות. אלה ניסו להתאים את מודל הקבע לצרכים המתפתחים של צה"ל, לגשר על הפערים ולתת מענה משביע רצון לביקורת של מנהיגי המדינה ושל החברה בישראל. התוצרים של הוועדות האלה והחשיבה המתמשכת בצה"ל בכלל ובאכ"א בפרט הביאו לגיבוש של מודל הקבע החדש שנקרא "דרך קבע".

טבלה 1 מציגה בבירור כיצד גיל המפקדים בצה"ל הלך ועלה במהלך השנים וכי קיימת

שממלאים את התפקידים האלה.

במקביל לשינויים המבורכים שהונהגו בצה"ל הלכה וגברה הביקורת הציבורית על מערכת הביטחון בכלל ועל צה"ל בפרט בנוגע לשכר ולגמלאות של משרתי הקבע. הביקורת הזאת - שכללה פרסום תלושי שכר של אנשי קבע ודרישה להעלות את גיל הפרישה - הועלתה במקביל להקטנת תקציב הביטחון החל משנות ה-90.¹³

למעשה התברר שגישתו של דין, שהתאימה לישראל הצעירה של אמצע שנות ה-50, הפכה לבלתי אפשרית בישראל של שנות ה-2000 וחייבה עדכון בהתאם למציאות החדשה

למעשה התברר שגישתו של דין, שהתאימה לישראל הצעירה של אמצע שנות ה-50, הפכה

המבצעות של הצבא.

בעבר היו קצינים מתמנים למג"דים בגיל 32-33. חריגים היו מתמנים שנה לפני כן או שנה לאחר מכן. גם כיום גיל המינימום לסא"ל לוחם הוא 32, אבל בפועל מגיעים הקצינים לפו"ם בני 33-34, והגיל הממוצע של מסיימי פו"ם הוא 34-35. לאחר מכן הם מתמנים לתפקיד ראשון בדרגת סא"ל - תפקיד טרום מג"ד כמו רע"ים במרכז לאימוני יבשה או, לחלופין, סמח"טי בט"ש או מפקדי משלט. אורך התפקידים האלה הוא כשנה, ורק עם סיומם מותמנים הסא"לים למג"דים.

למדיניות הזאת יש יתרונות רבים בטווח הקצר: הקצינים נכנסים לתפקידים בשיא המרץ. מכיוון שמדובר במדיניות חדשה, עדיין לא רואים את מגרעותיה לטווח הבינוני והארוך - בעיקר בכל הנוגע לשחיקה. לדעתי זו הייתה יכולה להיות מדיניות נכונה ומוצדקת, אילו היו מיישמים אותה מגיל 32. לכאורה, שנה אחת אינה מעלה ואינה מורידה, אך למעשה יש לה משמעות רבה.

מג"ד הוא תפקיד טוטלי ושוחק. לצעיר הישראלי בראשית העשור השלישי לחייו שבוחר להיות מג"ד נכונים קשיים רבים. הוא צריך להיות חדור שליחות ואמונה בצדקת הדרך, והוא צריך להיות בעל מרץ וכוח גופני מתאים ובעיקר בעל יכולות מנטליות לעמוד בקושי ובאתגרים הכרוכים בכך. המיועדים לתפקיד המג"ד הם אוכלוסיית הליבה במערכת המבצעית של הצבא. אלה אנשים שבחרו לקשור את גורלם עם צה"ל וללכת למסלול של אנשי צבא - בעיקר מתוך תחושת שליחות ואמונה בצדקת הדרך וכן בשל הרצון להתמודד עם אתגרים אישיים ולפתח קריירה. זוהי האוכלוסייה שממנה ייצאו בעתיד המח"טים, מפקדי האוגדות והאלופים. אין מאגר אחר של קצינים, ותהיה זו טעות לשחוק

זרקור על תפקיד המג"ד

ניתן לומר בבטחה שמפקדי הגדודים ומקביליהם בחיל האוויר (מפקדי הטייסות) ובחיל הים (מפקדי ספינות) הם שנושאים על כתפיהם את המערכת המבצעית בצה"ל.

תפקיד המג"ד והתפקידים המקבילים באוויר ובים הם קשים, תובעניים וטוטליים.¹⁸ בעת שהם ממלאים את התפקידים האלה - במשך כשנתיים - הופכות היחידות שעליהם הם מפקדים למשפחות השניות שלהם. לעיתים קרובות המחויבות ליחידות היא אף רבה יותר מאשר למשפחות הגרעיניות - מה שיוצר מתחים ולחצים.

המג"ד מוביל את יחידתו במשימות קשות ושוחקות שכרוכות בסיכון אישי ובסיכון חייליו ומפקדי המשנה שלו. נוסף על כך מתלווים לתפקידו קיום בתנאי שדה ומאמצים פיזיים ונפשיים ממושכים.

המערכת הגדודית היא לחוצה מאוד ובמידה רבה נמצאת כל הזמן בהספק גבוה ובזמנים מסוימים נמצאת אפילו בעומס יתר. תחושת האחריות למשימה, האחריות לחיי אדם, ניהול המשאבים ובכלל זה ניהול כוח האדם וקבלת ההחלטות - קטנות וגדולות - הם לב ליבו של התפקיד.

התומכים בהעלאת גיל המג"דים מבססים את טיעוניהם על הצורך בבגרות אישית שנובעת מגילו של הקצין - 34-35. לכאורה, מי שמבוגר יותר, הוא גם בעל ניסיון עשיר יותר. נוסף על כך, אדם מבוגר יותר הוא לכאורה יותר מחושב, פחות אימפולסיבי ויותר מיושב. מעבר לכך מועילת הטענה שהעלאת גיל המג"דים היא הכרח משום שכך דורשת החברה הישראלית - בעיקר משיקולים כלכליים.

צה"ל הוא בראש ובראשונה צבא לוחם, ולכן המערכת המרכזית שלו היא זו המבצעת. ברור לכולם שתפקיד המג"ד הוא מרכזי במערכת

מגמה ברורה של עלייה בגילאי הפיקוד.¹⁴ לצד הנורמה היו תמיד חריגים שקודמו באופן מהיר יותר, אך ככלל יש לראות בהם את היוצאים מן הכלל שאינם מעידים על הכלל.

מודל הקבע החדש - "דרך קבע"

בשנים האחרונות התקיימה בצה"ל עבודת מטה ענפה כדי לגבש את מודל הקבע החדש. תוצרי עבודת המטה קיבלו את אישורם של פורום המטה הכללי ושל הרמטכ"ל ב-2011. אגף כוח האדם ומחלקת הסגל פירסמו את הספר "דרך קבע - מודל הקבע החדש"¹⁵ ועידכנו את החוברת "מדיניות הסגל בצה"ל" - קידום קצינים בדרגות.¹⁶ הרמטכ"ל הדגיש בסיכומיו את הדברים הבאים:

הנושא הוא קריטי עבור הצבא בהיותו עוסק באנשים - ליבת העשייה הצה"לית ואבן הראשה של צה"ל. הן מסיבות פנימיות והן מסיבות חיצוניות נכון לצאת ל"דרך קבע" - מודל הקבע החדש.

אנו ניצבים כיום בצומת משמעותי ביותר שבו אנו מקבלים החלטה שתשפיע על שני העשורים הקרובים, לכל הפחות. אנו מסדירים את המבנה ואת הניהול של מערך הקבע ומתאימים אותו למשימות ולאתגרים העומדים בפנינו תוך מתן מענה לשינויים הפנימיים והחיצוניים למערך הקבע בשנים שחלפו ואלה שעתידות לבוא.¹⁷

פרק חשוב ומרכזי במודל הקבע החדש הוא הפרק העוסק בהעלאת הגיל של מערך הקבע בצה"ל, ובכלל זה העלאת הגיל של הקצונה ושל הנגדים בכל המערכים בשני העשורים הקרובים. השינוי הזה, שמתחולל לנגד עינינו, הוא כבר עובדה מוגמרת.

על פי המודל החדש נקבעו גילאי מינימום לקידום לדרגות סא"ל, אל"ם ותא"ל, ואלה מוצגים בטבלה 2. הגיל הפך לתנאי סף בהתמודדות על תפקיד בדרגה גבוהה יותר. חריגה מהתנאי הזה חייבת לקבל את אישורם של ראש אכ"א או של הרמטכ"ל בהתאמה.

יש לציין שבפועל מתחילים מפקדי גדודים ומפקדי טייסות את תפקידיהם בסביבות גיל 35, ויש לכך משמעות בנוגע לגילאים שבהם הם מתחילים את תפקידיהם הבאים בהמשך הדרך.

טבלה 2: גילאי המינימום לעלייה בדרגה

דרגה	לוחמים - לתפקידי לחימה	לוחמים - לא לתפקידי לחימה	תומכי לחימה - שדה וטכנולוגיה	תומכי לחימה - עורפי ומטה
סא"ל	32	33	34	36
אל"ם	36	36	39	41
תא"ל	41	41	41	44

את האוכלוסייה הזאת בתפקיד ראשון של סא"ל שאינו מג"ד. יש כמה טיעונים בזכות מינוי מג"דים מגיל 32 וגם מינוי לתפקיד טרום מג"ד:

הטיעון הראשון הוא ערכי: מדובר בקבוצת איכות שיש לממש את הפוטנציאל שבה בצורה מושכלת ואיכותית ולא לנסות להפיק ממנה יתרונות קצרי מועד - חשובים ככל שיהיו. ממילא הקצין צריך לעשות בדרג הסא"ל שלושה תפקידים שיתפרסו על פני כ-4-6 שנים. יש אפוא למנותו לתפקיד שבו יביא את התרומה הרבה ביותר ובמקביל לממש את העיקרון שלפיו עליו למלא תפקידי פיקוד (מג"ד), מטה והדרכה.

ככלל, קציני הליבה צריכים למלא תפקידים מתוך מגוון התפקידים הבאים:

תפקידי סא"ל לאחר תפקיד מג"ד



מהאיור עולה שהתפקיד הראשון שיעשה הקצין הוא תפקיד מג"ד. האופן שבו ימלא את התפקיד יקבע במידה רבה את אופן התאמתו לקידום. חריגים יהיו תפקיד מג"ד בהנדסה, שהוא תפקיד שני בשל מיעוט תפקידי פיקוד. הטיעון השני קשור לחוסנו הפיזי והמנטלי של ממלא התפקיד: הקצין חייב לבוא לתפקיד המג"ד מוכן ובשיא כוחו מהסיבות שצינו קודם לכן. טענתי היא שמתקיים מצב חדש שאין לנו עליו יותר מדי נתונים להשוואה, ואנחנו לא מבינים את מלוא השלכותיו. תפקיד במל"י או סמח"ט בט"ש הם תפקידים שוחקים הן מהבחינה הפיזית והן מהבחינה המנטלית. אלה ללא ספק תפקידים חשובים מאוד, אך

מטכ"ל. לכל אחד מסוגי הפיקוד נדרשים כישורים שונים ומיומנויות שונות. אף שמדובר באותו מאגר של קצינים, הרי ידוע כי מי שהיה מג"ד טוב ומח"ט טוב לא בהכרח יצליח ברמות הגבוהות.¹⁹ בשנים האחרונות נעשו פעולות רבות בצה"ל להסדרת רצף ההכשרה. נדרש לסכם את הנושא ולפרסם מדיניות בנוגע לנושא הזה, כולל הכשרות החובה.

בסופו של דבר מדובר במספר קטן של קצינים מתוך כלל מערך הקבע. יתר על כן, ככל שעולים במעלה התפקידים והדרגות, מספר המפקדים בכל תפקיד ודרג נהיה קטן יותר. מכיוון שמדובר במספרים קטנים, ניתן לעשות תהליכי סינון ומיון טובים יותר. כבר כיום קיימים מנגנוני הערכה ומיון טובים במערכת שיחד עם חוות דעת המפקדים מהווים שלם אחד כאשר באים להעריך את התאמתו של קצין לתפקיד בדיון השיבוצים. עם זאת הבחינה היא בדרך כלל לתפקיד הקרוב ולא לתפקידים שמעבר לו.

קיים מתח בין הרצון לראות את הטובים והמתאימים ביותר מתקדמים לבין הצורך בהכשרה נאותה

להערכתי, ניתן לעשות תכנון עקרוני לאחר השלמת התפקיד הראשון. משמעות הדבר: אופן הביצוע של תפקיד המג"ד/מפקד הטייסת יקבע מהם התפקידים שיעשה הקצין בהמשך באותו הדרג (סא"ל). עקרונית, אנשים שהצליחו בצורה יוצאת דופן יכולים לעשות שני תפקידים בדרג הסא"ל או שלושה: שני תפקידים של שנתיים ותפקיד אחד של שנה. כמו כן מי שהתחיל תפקיד בגיל מבוגר (למשל 36) ועשה את התפקיד היטב - ראוי שהמערכת לא תדרוש ממנו לעשות שלושה תפקידים של שנתיים. נוסף על כך קיים מתח בין הרצון לראות את הטובים והמתאימים ביותר מתקדמים לבין הצורך בהכשרה נאותה. חייבים להסתכל על כל טווח התפקידים וההכשרה ולא רק על התפקיד הקרוב.

צה"ל יודע לסמן את הטובים ואת המתאימים שאותם הוא רוצה, אך נדרשים איזונים בין שלושת סוגי התפקידים: פיקוד, מטה והדרכה. כמו כן אסור שתהיה הקלה בנושא ההכשרות

מידת חשיבותם אינה סוגיה רלוונטית בהקשר שלנו. השאלה שצריכה להישאל היא האם אנחנו מביאים את הקצינים לתפקיד מג"ד כשהם בשיא המרץ והאנרגיה? האם הם יהיו בשיא כוחם אם הפיקוד על גדוד יהיה תפקידם הראשון בדרגת סא"ל והם יהיו - בממוצע - בגיל 35? ואילו השלכות יהיו לכך בהמשך מנקודת המבט של המערכת המבצעית?

יציאה לפו"ם צריכה לשמש צומת החלטה ובקרה של הארגון האם נכון וראוי להמשיך לקדם את הקצין

במוצהר וכלפי חוץ הכול יהיה בסדר אם תפקידים הראשון של הסא"לים לא יהיה פיקוד על גדוד. אך בתווך הסמוי מן העין אותו הקצין יתמודד עם שחיקה ועם בעיות קשות הן מבית והן מחוץ.

הטיעון השלישי הוא האופי של צה"ל והאתוס שלו: צה"ל הוא צבא התקפי, ובמשך כל ההיסטוריה שלו הובילו אותו אנשים צעירים בגילם וברוחם. השאלה שצריכה להישאל היא האם העלאת גיל המג"דים ומפקדי הטייסות מסכנת את כושר המחץ, את הלוחמנות, את התעוזה ואת היוזמה של מפקדי צה"ל?

במידה רבה העולם הצבאי הטקטי הוא עולם של צעירים, בדומה לעולמות אחרים כמו הספורט והפרסום. לא כך הוא הדבר בעולם המערכת-אסטרטגי. טענתי היא שעד מפקד אוגדה ועד בכלל צה"ל סוטה ממקורות העוצמה שלו שנקבעו על ידי האבות המייסדים והם באים לידי ביטוי בטבלה 1. הבעיה היא שהיום אנחנו כבר מצויים מחוץ לטבלה הזאת. הכול מתחיל אצלנו יותר מאוחר.

הטיעון הרביעי הוא שהעלאת גיל המג"דים יוצרת מרחק פיקודי רב מדי של המג"ד מהלוחמים בני ה-18 ואפילו ממפקדי הפלוגות - כולל אלה שהם בוגרי המלט"ק.

ניסיון להתמודד עם הבעיה

תחילה על המערכת להכיר בקיומה של הבעיה. מהרגע שהיא מכירה בה, נדרשות, לדעתי, הפעולות הבאות: הפרדה ברורה בין פיקוד טקטי לפיקוד מערכתי ואסטרטגי, דהיינו בין פיקוד טקטי לבין פיקוד על זרוע/פיקוד/

הפיקוד הקרבי ממג"ד ועד מפקד אוגדה, שכן לדעתי, בשנים האחרונות מופר האיזון הנכון, ואנשים מגיעים לתפקידים בגיל מבוגר יותר כאשר הם אינם בנקודת האיזון הנכונה שהיא גיל 32-33 לתפקיד מג"ד וגיל 40-41 לתפקיד מח"ט סדיר. אי-חזרה לאיזון תביא בהכרח להזדקנותו של הפיקוד הקרבי ולשחיקתו.

"שום גנרל אין לו יוזמה כלשהי אחרי שנתו ה-45"

מיכאל קוטווב²²

הערות

1. משה (בוגי) יעלון, **דרך ארוכה קצרה**, ידיעות ספרים 2008.
2. בצבא קיימות שתי מערכות: המערכת המבצעית והמערכת המקצועית. להרחבה ראו: תורת המבצעים, תה"ד, עמ' 105, מסמך פנימי בצה"ל.
3. איציק גונן ואליהב זכאי, **מנהיגות ופיתוח מנהיגות**, משרד הביטחון, ההוצאה לאור, 1999.
4. **על המנהיגות הצבאית**, משרד הביטחון, ההוצאה לאור, 2007, עמ' 145.
5. קורס פו"ם כללי יחד עם קורס מג"דים/קורס מפקדי טייסות הם השלם שמכשיר לדרג ולתפקיד ואורכו כ-11 חודשים.
6. שבטאי טבת, **משה דיין**, שוקן, 1971, עמ' 405-406.
7. שם.
8. שם.
9. הרצאתה של ברברה טוכמן מובאת באתר של המכון האמריקני ללימודים אסטרטגיים, <http://1.usa.gov/1gjdXBo>.
10. חנוך ברטוב, **דדו**, חלק א, מעריב, 1978, עמ' 209.
11. מוטה גור, **ראש המטה הכללי**, מערכות, 1998, עמ' 23.
12. שם, עמ' 27.
13. להרחבה ראו: חגי גולן (עורך), **מרום הביטחון, סוגיות בביטחון ישראל בעשור השישי לקיומה**, מערכות, 2001.
14. גילאי המפקדים המוצגים בטבלה עברו עדכון כלפי מעלה כדי לא להכביד על הקורא בחישובי חודשים. כמו כן מבטאת הטבלה מגמה ולא מתייחסת לשאלה האם הקצין היה בתפקיד בשנה הראשונה או השנייה וכו'.
15. אב"א, מחלקת הסגל, **דרך קבע - מודל הקבע החדש**, אוגוסט 2011, מסמך פנימי בצה"ל.
16. אב"א, מחלקת הסגל, **מדיניות הסגל בצה"ל - קידום קצינים בדרגות**, יוני 2012, מסמך פנימי בצה"ל.
17. מסמך פנימי בצה"ל מיוני 2011.
18. בשיחת סיכום מחזור ג' של הקורס לפיקוד ולמטה כללי שאל אחד החניכים את הרמטכ"ל דאז, רב-אלוף גבי אשכנזי: מהו היחס הראוי בחלוקת הקצב והזמן בין המשפחה ליחידה. תשובת הרמטכ"ל הייתה נחרצת: תפקיד המג"ד ותפקידים מקבילים הם טוטליים. "בחרת במקצוע טוטלי, והמשפחה בזמן הזה היא בסדר עדיפות שני".
19. להרחבה ראו: אייל בן ראובן, **מנהיגות צבאית בכירה וניהול צבאי - על המנהיגות הצבאית**, מודן, משרד הביטחון, ההוצאה לאור, 2012.
20. זאת בהנחה שרוצים לשמר את המדיניות שמג"ד הוא תפקיד שני.
21. ניקולסון ניל, **נפוליאון 1812**, מערכות, 1991, עמ' 64.
22. הנסיך מיכאל קוטווב היה בן 67 כאשר נלחם בנפוליאון במסע המלחמה של 1812. הוא נחשב ברוסיה לגיבור לאומי שהציל את המולדת מידי נפוליאון.

בגיל 30-31 - בשונה מהמצב כיום. תנאי הסף לקבלה לפו"ם יישארו ללא שינוי.

עם סיום הקורס ובהתאם לשיקולים הנהוגים כיום בנוגע לקידום לוחמים (ראו טבלה 2) יקודמו חלק מבוגרי פו"ם ויעשו תפקיד רע"ן²⁰ למשך כשנה בעודם בני 31-32. אם יצליחו בתפקידם, יקודמו לתפקיד מג"ד כאשר הם בני 32-33. מי שלא קודם בסוף הקורס יעשה תפקידי טרום מג"ד בדרג הרס"ן כמו קצין אג"ם חטיבה ומפקד מגמה בבא"ח ויקודם בשנה שלאחר מכן.

לימודי תואר שני יהיו בדרג הסא"ל - לאחר שני תפקידים או לאחר שלושה תפקידים. חריגים ייצאו ללימודי תואר שני לאחר תפקיד ראשון של אל"ם. כך ניתן יהיה לווסת קצינים בין תפקידי שטח, הדרגה ומטה. לימודי תואר שני בדרג הסא"ל גם יאפשרו בנייה נכונה יותר של חיי המשפחה לאחר תפקידים שוחקים וקשים בדרג הסא"ל. נוסף על כך למהלך כזה יש יתרונות כלכליים מבחינת השכר והגמלאות. מהלך כזה ישמור, לדעתי, על מערכת מבצעית מאוזנת - לא צעירה מדי ולא מבוגרת ושחוקה מדי. מכיוון שאנחנו עוסקים באבן היסוד של הצבא - האדם - ומאחר שאין זה מדע מדויק, תאפשר המערכת על פי הצורך והעניין יוצאים מן הכלל שאינם מעידים על הכלל. מהלך כזה ישפיע בהכרח על כלל המערכת המבצעית ויביא לאיזון המתבקש.

לדעתי, בשנים האחרונות מופר האיזון הנכון, ואנשים מגיעים לתפקידים בגיל מבוגר יותר כאשר הם אינם בנקודת האיזון הנכונה שהיא גיל 32-33 לתפקיד מג"ד וגיל 40-41 לתפקיד מח"ט סדיר. אי-חזרה לאיזון תביא בהכרח להזדקנותו של הפיקוד הקרבי ולשחיקתו

סיכום

העלאת הגיל של משרתי הקבע היא מגמה ברורה ונכונה שנובעת מסיבות רבות ומגוונות. כמו בכל שינוי, יש לעשות תהליך של כווןון. המאמר עסק במערכת המבצעית של הצבא והתמקד בתפקידי הפיקוד הקרבי. טענתי היא שיש לחשוב מחדש על הסוגיה של גיל

לקצונה בכלל ולפיקוד קרבי מדרג הסא"ל בפרט, שכן מדובר בתנאי סף שאם יתעלמו מהם, ייפגע בסופו של דבר הקצין עצמו, וכתוצאה מכך תיפגע גם המערכת.

מטבלה 1 ניתן ללמוד על הניסיון האמפירי של צה"ל בכל הנוגע לגיל הפיקוד הקרבי. טבלה 2, שבה מוגדרת מדיניות הסף של מחלקת הסגל לקבלת דרגות היא נכונה, ויש לאמץ אותה. יש לחשוב האם רצוי להגדיר גילאי מקסימום, וזאת בלי לאבד גמישות לקבלת החלטות, שכן תמיד היו ויהיו חריגים גם לטובה וגם לרעה ומפני שמדובר בבני אדם ולא במדע מדויק. נוסף על כך יש להחיל מנגנוני פיצוי בכמה תפקידים בכל דרג במקרה שאנשים מגיעים אליהם בגיל חריג - אך בלי לוותר על ההכשרות שהן "שערי חובה".

הנחת העבודה היא שמדובר ברצת מרתון ולא בריצה לטווח קצר. אסור למערכת לשחוק את האנשים בתפקידים כאשר מראש היא מביאה אותם אליהם בגיל מבוגר. הגילאים המבוגרים טומנים בחובם כמה סיכונים שהגדול שבהם, להערכתי, הוא שחיקה ובעקבות זאת "עייפות חומר" שתבטא באובדן לוחמנות, יוזמה, רצון להביא את היחידה לאתגרים חדשים, עומסים על המשפחה ועוד.

הצעה לפתרון

נדרשת חשיבה מחודשת על התקופה שבה נמצא הקצין בדרג סרן ורס"ן - כולל הסתכלות כוללת ומרחיבה על ההשכלה האקדמית בראייה ארוכת טווח. להערכתי, משהצליח מפקד במערכת המבצעית בתפקיד מ"פ שני, ניתן להסתפק בכך שימלא שני תפקידי רס"ן. למעשה, לאחר תפקיד סמג"ד ניתן להוציא אותו לפו"ם. משמעות הדבר היא פחות תפקידים בדרג הרס"ן. התופעה שבה קצינים בוגרי מל"ט ממשיכים ללמוד לתואר שני לפני תפקיד מג"ד אינה רצויה ואינה מצדיקה את עצמה בגיל הזה. את המשך הלימודים יש לשמור למפקד שעשה לפחות שני תפקידי סא"ל. כך ייווצר מודל נכון ומאוזן יותר בין צורכי הארגון והפרט.

יציאה לפו"ם צריכה לשמש צומת החלטה ובקרה של הארגון האם נכון וראוי להמשיך לקדם את הקצין. על הקצין להגיע לפו"ם

שרשרת ההספקה - גורם מכריע בבניין הכוח הצבאי

הצוללת אח"י דולפין של חיל הים | בימים אלה רוכש חיל הים פלטפורמות חדשות שכוללות טכנולוגיות חדישות ומאתגרות, אך בה בעת עליו להמשיך לתחזק מערכות ישנות יותר כמו סטי"לים מדורות מוקדמים

סחר אלקטרוני באמצעות האינטרנט יכול להפגיש ישירות בין צרכנים ויצרנים ולהוזיל מאוד הן את עלויות הרכישה והן את העלויות הכרוכות בהחזקת מלאים



סא"ל (מיל') פרץ רפאל
לשעבר מפקד פלגת רכש והצטיידות
בחיל הים, בוגר פו"ם אפק



קיצור שרשרת ההספקה הוא אחת הדרכים המרכזיות לחסוך בעלויות

טכנולוגיות חדישות ומאתגרות, אך בה בעת עליו להמשיך לתחזק מערכות ישנות יותר כמו סט"לים מדורות מוקדמים. אחזקת מערכות ישנות יקרה יותר מאחזקת מערכות חדשות. יש לכך שתי סיבות מרכזיות: מערכות ישנות צורכות יותר תיקונים ויותר חלפים (שיקרים) יותר מחלפים של מערכות חדישות). זו אחת הסיבות לכך שעל אנשי הלוגיסטיקה להפגין מיומנות גבוהה בניהול הרכש ולהיעזר בכלים חדישים שמאפשרים לקצר את שרשרת ההספקה בלי לחרוג מהחוקים של משרד הביטחון.

למוצרים איכותיים ולזמני הספקה קצרים. התפתחות אמצעי התקשורת - ובמיוחד התפתחותה של רשת האינטרנט - הפכו את כדור הארץ ל"כפר גלובלי". בין היתר הם מאפשרים לסחור ישירות מכל מקום עם כל ספק שהוא - יהיה מקומו אשר יהיה, ובלבד שהוא מחובר לרשת. הקישוריות הזאת תרמה רבות לשיפור התהליכים לניהול הרכש ובכלל זה לקיצור משמעותי של שרשרת ההספקה בצבא בכלל ובחיל הים בפרט.

התהליך הראשון שהגביר את התחושה של כפר גלובלי בבסיס הלוגיסטיקה של חיל הים היה שדרוג מערכות המידע המיושנות למערכת ממחושבת SAP-ERP. בעזרת המערכת הזאת ניתן לקבל החלטות בנוגע למלאים ולצורכי הרכש על סמך נתונים מעודכנים שמצויים כל הזמן במערכת. נוסף על כך פותח פורטל ששואב את כל הנתונים ממערכת ה-SAP ומאפשר למנהל לנהל את היחידה ואת משאביה ממשרדו בלי שיצטרך לפנות טלפונית לגורמים שונים או לקיים פגישות עבודה. בפורטל שקיים כיום ניתן לראות פילוח

מבוא

כל מערך לוגיסטי הוא ארגון שמורכב מחלקים רבים ושונים, והוא תמיד חלק ממערכת כוללת ורחבה יותר. בקצה העליון של הפירמידה הזאת מצויים מערכים שתפקידם הוא לרכוש, לשנע ולהפיץ ציוד ואספקה. כמו בחברה עסקית כך גם במערך לוגיסטי צבאי: לניהול נכון של כל מרכיבי השלם יש חשיבות מכרעת להשגת התוצאות הרצויות.

לגופי הרכש יש חשיבות מיוחדת שכן רכש מקצועי ויעיל ביא להורדת עלויות, לעמידה בלוחות הזמנים ולהשגת מוצרים איכותיים ומשופרים. ניהול נכון של שרשרת ההספקה הוא מפתח לחיסכון בעלויות (ולהשגת רווחיות בחברות עסקיות), לזמינות ולשיפור כושר העמידה של הכוח הצבאי.

ניהול שרשרת ההספקה וניהול הרכש מושפעים באופן ישיר משלושה גורמים הקשורים ביניהם ומשפיעים זה על זה: זמן, עלות ורמות מלאי. במאמר נבחנת השפעתם של הגורמים האלה על שרשרת ההספקה במערכת הצבאית.

כמו כן נידונים במאמר היבטים שונים הקשורים לניהול רכש שהיו חשובים לי בעבודתי היומיומית בעת שהייתי מנהל הרכש בחיל הים. במסגרת עבודתי נדרשתי להעביר אספקה זמינה של פריטים בזמן אמת ליחידות החיל, שלמעשה אין שום הבדל בין לבין לקוחות של חברה עסקית רגילה. כמו כן אסקור את הגורמים המשפיעים על התהליך של ניהול הרכש וכן את אופן ההשפעה ואת מידת ההשפעה של כל אחד מהם כדי למצוא את האיזון הנדרש, שמחד גיסא מאפשר לעמוד בתוכניות הייצור ובדרישות התפעול ומאידך גיסא מפחית את העלויות.

נוסף על כך אתאר כיצד עלה בידינו לקצר את שרשרת ההספקה בצבא באמצעות תכנון לוח זמנים לכל פרויקט ותזמון מדויק של ההזמנות ושל זמני ההספקה. קיצור שרשרת ההספקה הוא אחת הדרכים המרכזיות לחסוך בעלויות.

פערי הדורות בלוגיסטיקה

מעת לעת קולט הצבא מערכות וטכנולוגיות חדשות, ובמקביל הוא נדרש להמשיך לתחזק מערכות ישנות יותר. למשל, בימים אלה רוכש חיל הים פלטפורמות חדשות שכוללות

כיצד בנוי מערך לוגיסטי

המערכת הלוגיסטית הצבאית מורכבת ממספר רב של מערכים לוגיסטיים, שכל אחד מהם בנוי בהתאם ליעודו וכולל יחידות, ממלאי תפקידים, אמצעים חומריים, תפיסות הפעלה, נוהלי הפעלה וטכניקות פעולה. במילים אחרות: כל מערכת לוגיסטית מותאמת במרכיביה, ביכולותיה ובאורח פעולתה לכוחות שהיא משרתת - לתכונותיהם, לדרישות תפקידיהם הייעודיים ולמשימות הנגזרות מהם. נוסף על היותם מותאמים למסתייע ולצרכיו על הגופים הלוגיסטיים השונים להיות מוכוונים בארגונים ובפעולותיהם על ידי תרבות ארגונית משותפת - שכוללת מערכת עקרונות ומושגים אחידה - כדי שיוכלו לעמוד בנדרש מהם.

ניהול הרכש

מבין מקצועות הניהול - ניהול הרכש הוא כנראה המורכב ביותר, ונודעת לו השפעה עצומה על המאזנים של כל ארגון. יחידת רכש שמתפקדת היטב רוכשת לחברה שאותה היא משרתת בדיוק את מה שהיא צריכה, בכמות הנכונה, באיכות הנכונה, במחיר הנכון ובזמן הנכון. בדיוק לזה מצפות גם יחידות הצבא, שהן, למעשה, הלוקחות של ענף הלוגיסטיקה. במילים אחרות: הצרכנים הצבאיים מצפים

של נתונים שונים בתחום הרכש - למשל לפי פלגות ומדורים.

גולת הכותרת במימוש של רעיון הכפר הגלובלי היא שיתוף הפעולה ושיתוף המידע המלא בין כל הזרועות בצה"ל באמצעות מערכת מיוחדת לאיתור מידע. באמצעות המערכת הזאת ניתן לאתר נתונים על פריט מסוים על פי המספר הקטלוגי (מק"ט) של היצרן בכמה זרועות - איתור שיכול להניב שלושה מק"טים שונים (של חיל הים, של חיל האוויר ושל אגף

הטכנולוגיה והלוגיסטיקה).

כמו כן קיימים במערכת נתונים נוספים בנוגע לפריט, למשל הפרטים של אנשי הרכש המטפלים בו בכל חיל, היכן נרכש הפריט (הנתונים על הספק הרלוונטי של הפריט בארץ או בחו"ל) ועוד. הנגישות לכל הפרטים האלה יוצרת למעשה מערכת משותפת אחת שבעזרתה ניתן להצליב מידע ובעיקר - להעביר פריטים מחיל לחיל. המהלך הזה הביא לחיסכון בעלויות, מנע בזבוז תקציבים וקיצר את זמני ההספקה מהספקים - במיוחד כשמדובר היה ברכש מעבר לים.

זמן לא רב לאחר הופעתו הפך האינטרנט לגורם משמעותי בניהול תהליכי הרכש. האינטרנט מאפשר להזמין ישירות מהספק, ללא מתווכים, לקבל תמיכה טכנית-הנדסית ישירות מהחברה וכן לקבל ממנה תחייבות לממש את ההזמנה בזמנים מוגדרים על פי הצורך ועל פי תיאום מראש בשיטת ה-JIT (Just in Time).

דוגמה לכך היא שיטת ה-Prime Vendor שנוסתה בחיל הים והפכה לתהליך רכש מוכר וממוסד באישורם של משרד הביטחון ושל מנהל הרכש. על פי השיטה הזאת נוצר קשר ישיר בין הקניין לספק על פרטי הרכש הנדרש עוד לפני יצירת המסמכים המחייבים (הזמנה).

השיטה הזאת תוצג בהמשך במפורט. הכרת הגישות הרווחות בתחום של ניהול הרכש והבנת המודלים השונים של ניהול רכש הכרחיות כדי לייעל ולשפר את התהליכים המתרחשים בארגון הצבאי. בהיותי קצין הממונה על הרכש עשיתי מאמץ רב ללמוד את הנושא לעומק ולהכיר את התיאוריות האקדמיות החדשות ביותר בתחום הזה כדי לקדם, לשפר ולייעל את הרכש הצבאי בחיל הים - שעליו הייתי מופקד.

ניהול שרשרת ההספקה

התחרות הקשה בשווקים העולמיים והרצון להיענות לצפייות מאוד גבוהות של הצרכנים הביאו את התעשיות השונות להשקיע מאמץ רב כדי לשפר את שרשרת ההספקה שלהן. לשם כך הן הסתייעו בהתקדמות הטכנולוגית העצומה שהושגה בתחומי התקשורת וההובלה - התקדמות שמניעה ומאפשרת שינויים

והתפתחויות בטכניקות הניהול של שרשרת ההספקה.

ניהול שרשרת ההספקה הוא למעשה טכניקה שמשמשת לשילוב יעיל בין הספקים, היצרנים, המחסנים והחנויות כך שהסחורה תיוצר בכמויות הנכונות תחולק למקומות הנכונים ובזמן הנכון כדי להפחית את העלויות ובמקביל לשמור על רמת השירות.¹

בעת שמנהלים את שרשרת ההספקה יש להביא בחשבון את כל הגורמים שמשפיעים על עלות המוצר ועל התאמתו לדרישות הצרכן. המטרה בניהול שרשרת הספקה היא לייעל את כל המערכת ולהפחית את עלויותיה. חלק בלתי נפרד מניהול שרשרת ההספקה הוא האידאות. לא ניתן אף פעם לנבא במדויק הזמנות של לקוח זמני שינוע, וכלי התחבורה לעולם לא יהיו בטוחים. לכן יש לתכנן את שרשרת ההספקה כך שהאידאות תהיה קטנה ככל שניתן ותטופל ביעילות.

התהליך הראשון שהגביר את התחושה של כפר גלובלי בבסיס הלוגיסטיקה של חיל הים היה שדרוג מערכות המידע המיושנות למערכת מחושבת SAP-ERP

הניהול של שרשרת ההספקה כולל קשת רחבה של פעילויות - החל מקביעת אסטרטגיות ומדיניות, עבור דרך קביעת טקטיקות וכלה בפעולות מעשיות כמו ניהול מלאים ורכש, חתימה על חוזה הספקה ורכש, תכנון מוצרים, אימוץ טכנולוגיות מידע ומערכות לקבלת החלטות ודרכים ליצירת ערך לצרכן.

לדוגמה, חלק מהרכש של צה"ל נעשה באמצעות "דולר סיוע" - כספי סיוע שמקבל צה"ל מהאמריקנים ושאותם ניתן לנצל רק לרכישות בארה"ב באמצעות שלוש זרועות הצבא: צבא היבשה, הצי וחיל האוויר. בהתבסס על מערכות המידע ועל ניסיונם של האנשים ביחידת הרכש של חיל הים גילינו שניתן לקצר ולהוזיל באופן משמעותי את הרכש של פריטים סטנדרטיים. בהתאם לחוקי הרכש בארה"ב, אסור לזרועות להרוויח על מכירת מלאי קיים עקב עליית מחירים, ולכן מחירי הפריטים יהיו זולים יותר אצל בעלי

מלאי ישן. על בסיס פעולה פשוטה של בדיקת מלאי הפריטים ומחיריהם בשלוש הזרועות בו זמנית ניתן למצוא את הזרוע שדורשת את המחירים הנמוכים יותר. השיטה הזאת מאפשרת לנו להקטין את האידאות ולרכוש פריטים בזול, יחסית, ובמהירות.

ניהול הרכש ותהליך הרכש

בחברה המודרנית קיימים ארגונים רבים מסוגים שונים: עסקיים, פוליטיים, דתיים, תעשייתיים, פרטיים וציבוריים. הארגונים השונים נבדלים זה מזה במטרותיהם, באופן תפקודם ובהיבטים רבים נוספים, אולם לכולם דבר אחד משותף: הצורך ברכש לשם השגת מטרותיהם. היקף הרכש ואופיו שונים, כמובן, מארגון לארגון. המערכת הצבאית דומה למערכות אזרחיות-כלכליות מבחינת התפקודים וההתנהלות הלוגיסטית, מה גם שהמערכת הכלכלית האזרחית-הלאומית, ובפרט זו היצרנית, מעורבת ומשולבת במידה רבה ביצירת היכולות החומריות הצבאיות, בשמירתן, בקיומן ובניצולן הנכון. מהסיבות האלה נלמדות תפיסות ניהול ושיטות ניהול מהמגזר הכלכלי האזרחי ומיושמות בתחום העשייה הלוגיסטית הצבאית.²

לביא³, מגדיר את המושג "רכש" באופן הבא: "פעילות שיטתית ורצופה שמטרתה להעביר מוצרים או שירותים מהספק לצרכן תמורת מחיר מוסכם". כלומר, תהליך הרכש כולל ארבעה מרכיבים עיקריים: שיטה, רצף, העברה ומחיר מוסכם. בלי שיטה לא יהיה זה רכש אלא קנייה, שהיא פעולה ספונטנית וחד-פעמית. רכש, לעומת זאת, הוא פעולה שיטתית ורצופה.

מטרות הרכש הן שונות ומגוונות, אך ככלל הן נועדו לאפשר לארגון לתפקד. אופיה של פעולת רכש - תהיה מטרותה אשר תהיה - נקבע על פי חמישה מרכיבים עיקריים: איכות, כמות, מחיר, זמן הספקה ומקורות הרכש. מטרתו העיקרית של הרוכש היא להגיע למצב שבו חמשת המרכיבים האלה הם המיטביים מבחינתו: עליו לוודא שהוא רוכש את הכמות נכונה, באיכות הנכונה, במחיר הנכון, במועד הנכון ומהמקור הנכון.

המחיר הנכון והזמן הנכון נקבעים לרוב על



הכרת הגישות הרווחות בתחום של ניהול הרכש והבנת המודלים השונים של ניהול רכש הכרחיות כדי לייצל ולשפר את התהליכים המתרחשים בארגון הצבאי

הן לא רק כמה לרכוש אלא גם מתי לרכוש והאם בכלל כדאי להחזיק במלאי. כפי שכבר צוין, קיימים מודלים רבים לניהול יעיל של מלאי. מטרת המודלים האלה היא להתמודד עם שתי בעיות עיקריות: 1. מהו הגודל האופטימלי של ההזמנה; 2. מהו הזמן הנכון ביותר להוצאת הזמנה חדשה.

אחד המודלים נקרא ReOrder Point (ROP) או מודל "שיני המסור" או "המודל הסטנדרטי" (Standard Policy Model). על פי המודל הזה, רוכשים מנת חידוש בהיקף קבוע - גם כאשר הצריכה היא אקראית. האקראיות של היקף הצריכה גורמת לכך שלעיתים נגרם מחסור במלאי (Stockout Amount) בטרם מגיעה מנת החידוש. לעיתים מגיעה מנת החידוש בטרם נגמר המלאי הישן. במקרה כזה נוצר מלאי עודף (Excess Amount).

באמצעות מודל ROP ניתן לחשב מתי לעשות את ההזמנה למנת חידוש. לצורך החישוב מובאים בחשבון זמן ההספקה והצריכה המשוערת בין מועדי ההספקה. כאמור, המודל הזה כרוך ברמת סיכון מסוימת של היווצרות עודף מלאי או חוסר מלאי, אך עם זאת הוא

של מלאי מהסוג השני: לצורך אבטחת הייצור השוטף מוטל על כל חברה לדאוג לקיום מלאי מספיק של חומרי גלם ושל חלקי חילוף. לשם כך נדרשת בקרה הדוקה על הצריכה השוטפת של חומרי הגלם ושל חלקי החילוף כדי להבטיח שלא יאזלו.

כדי להקטין את עלויות הייצור יש לנהל את המלאי בצורה יעילה שתבטיח מחד גיסא שהוא לא יאזל ומאידך גיסא שתאפשר להימנע מהבזבז שכתוצאה מהחזקת מלאי מיותר. זה עלול להפוך במשך הזמן למלאי מת (שאין מה לעשות בו - למשל בגלל התיישנות) או למלאי ללא תנועה.

כאמור, אחת ממטרותיו של האחראי לרכש היא לרכוש את הכמות הנכונה. ההגדרה של זו היא "הכמות הנחוצה לצורכי המפעל ולשמירה על רמת המלאי שלו".⁴ אולם השאלות שעולות

פי היקף המלאים הזמינים בשוק. לכן פיתח צה"ל את מערכת ה-Market שמאפשרת גישה ישירה לקטלוגים של ספקים על פי הסכמי מסגרת ותקציב נתון. בכל שנה נפתח מכרז מול כמה ספקים על רשימה קבועה של מוצרים. הספקים הזוכים מאפשרים לרכוש - דרך גורם מרכז בצה"ל - לקבל שם משתמש וסיסמה שבאמצעותם ניתן להזמין מספק פריטים ידועים לאחר שסוכמו מראש מחיריהם וזמן ההספקה שלהם. השיטה הזאת מייעלת את הרכש, מוזילה את מחירו והחשוב מכול: יוצרת אחידות במוצרים שרכוש צה"ל. כמו כן מאפשרת השיטה הזאת ניהול נכון של המוצרים הנרכשים וביצוע תחזוקה מקיפה שלהם בהתאם לחוזה תחזוקה.

ניהול המלאי: הכמות הנכונה

על פי מילון אבן שושן, מלאי הוא "סחורות או מצרכים שונים שהוכנו מראש לצריכה או למסחר". קיימים שני סוגי מלאים: מלאי של מוצרים מוגמרים ומלאי של מה שדרוש כדי לייצר אותם: חומרי גלם, רכיבים ומוצרים. כשמדובר במפעל ייצור, תהליך הרכש הוא

מאפשר למצוא את נקודת האיזון המיטבית בין העלות הנובעת מאחזקה של עודף מלאי עקב דרישה קטנה יחסית לבין הנזק שנגרם בעקבות היווצרות של מחסור במלאי. כדי להפחית את רמות הסיכון של מודל ROP פותחה בצה"ל - בשיתוף פעולה מלא עם מנה"ר (מנהל ההרכשה והייצור במשרד הביטחון) - שיטה שמבוססת על פתיחת תיקי משיכה מול ספקים. על פי השיטה הזאת נחתם הסכם בין הספק לבין משרד הביטחון בנוגע לרשימת הפריטים שניתן למשוך מהספק בכל עת - על פי הצורך - ללא מכרז וללא בקשה להצעות מחיר אלא בהתאם להסכם מחירים ידוע מראש. השיטה הזאת מאפשרת לכל יחידה (לקוח) לנהל בעצמה את המלאי העצמי שלה וחוסכת ליחידת הרכש את עלויות האחסנה וההספקה. יתרון נוסף של השיטה הזאת הוא הפחתת עלות הפריטים שנרכשים.

ניהול המלאי: המחיר הנכון

החזקת מלאי כרוכה בהשקעה לא מבוטלת, אך אי-החזקת מלאי תפגע בתוכנית הייצור (במקרה שמדובר במפעל) או ביכולת למלא משימות (במקרה שמדובר ביחידה צבאית). לכן הנהלות של ארגונים כמו גם יחידות לוגיסטיקה צבאיות מנסות למצוא את האיזון שיאפשר הן לעמוד בתוכניות הייצור ובדרישות התפעוליות והן להפחית ככל האפשר בעלויות. המחיר הוא תמיד שיקול מרכזי ברכש ובניהול המלאי. תמיד נרצה לקבל את המוצר הטוב ביותר תמורת המחיר הנמוך ביותר. מאחר שהמונח "מחיר זול" הוא יחסי, נהוג להשתמש בנוגע לרכש במושג "המחיר הנכון". קיימות שיטות רבות להשגת המחיר הנכון, וכל אחת מהן מתאימה למקרה אחר. שימוש בשיטה לא מתאימה יביא להוצאות מיותרות ולבזבז.

אחת השיטות היא Cooperative Logistics Supply Support Arrangements ובקיצור: CLSSA. על פי השיטה הזאת, כל הקניינים של ספק מסוים רוכשים אצלו "מניה". זו מקנה להם בעלות על שיעור מסוים (בהתאם למידת ההשקעה ב"מניה") מהפריטים שמתכנן הספק למכור במהלך השנה. באמצעות כספי ה"מניה". רוכש הספק את הפריטים או מייצר אותם מאחר שקניינים רבים רוכשים ממנו את

המניה הדבר מאפשר לו להגדיל את הזמינות ולהוריד את המחיר. כדי לייעל את הרכש ולחסוך בעלויות גיבש חיל הים שתי עסקאות CLSSA - אחת עם הצי האמריקני ואחת עם צבא היבשה. העסקה עם הצי מאפשרת לחיל הים לרכוש פריטים במחיר מוזל ובלוח זמנים קצר. העסקה כוללת גם תיקון של פריטי ציוד שונים. הפריט התקול נשלח לתיקון, ובמקומו מתקבל פריט תקין (חדש או מתוקן) במחיר של עלות התיקון בלבד. הערוץ הזה מאפשר אפוא רכש זול במיוחד וחיסכון תקציבי משמעותי לחיל הים. נוסף על כך הוא מבטיח שלא יהיה צורך להמתין זמן רב לתיקון.

התחרות הקשה בשווקים העולמיים והרצון להיענות לציפיות מאוד גבוהות של הצרכנים הביאו את התעשיות השונות להשקיע מאמץ רב כדי לשפר את שרשרת ההספקה שלהן

תזמון הרכש

כאמור, גורם משמעותי נוסף שמשפיע על תהליך הרכש הוא "הזמן הנכון". קיימות שתי אסטרטגיות שונות לקביעת "הזמן הנכון", ולכל אחת מהן יתרונות וחסרונות. לפי אסטרטגיה אחת, הזמן הנכון הוא כאשר השוק נמצא במצב אופטימלי. היתרון: ניתן לעשות את הרכש במחירים זולים. החיסרון, אם ממתנים עד שהשוק יהיה אופטימלי, עלול להיווצר מחסור במלאי, והפעילות עלולה להיפגע. לחלופין עלול להיווצר מלאי גדול מדי (אם ניצלנו הזדמנות בשוק ורכשנו פריטים רבים במחירי מציאה). כפי שכבר הודגש, גם אחזקת מלאי גדול כרוכה בעלויות כבדות.

לפי האסטרטגיה האחרת עושים את הרכש בהתאם לצרכים, ללא קשר לתנאי השוק הספציפיים. רכש לפי האסטרטגיה הזאת נקבע על פי שני פרמטרים: המועד שבו מתחילים פעילות מסוימת ומשך הפעילות הזאת. באסטרטגיה הזאת יש שתי בעיות קשות: 1. הצורך ברכש עלול להתעורר בדיוק כשהמחירים הם בשיאם - מה שעלול להגדיל מאוד את העלויות. 2. הספק מודיע שלא יוכל

להעביר את הפריטים הנדרשים במועד שבו אנו נזקקים להם או חמור מכך: הוא מודיע שיוכל לעמוד בלוחות הזמנים, אך אינו עומד בהם בפועל.

לכן אם מאמצים את אסטרטגיית הרכש לפי צרכים, יש לנקוט שיטות אבטחה שיפחיתו ככל האפשר את הסיכון הכרוך באי-הגעת הפריטים הנדרשים בזמן. אחת מדרכי האבטחה האלה היא השימוש ב"חוצצי זמן" שהם למעשה מקדמי ביטחון ("באפרים"). אחת האפשרויות היא להכניס "חוצץ זמן" בין התאריך המובטח למשלוח (Promised Delivery - PD) לבין התאריך שבו הפריטים נדרשים (Required ROS - On Site) ובכך להפחית את האי-ודאות הכרוכה בניהול הזמן. באופן כללי, זמן הייצור והמשלוח של ציוד עיקרי יכול להימשך בין כמה חודשים לשנה - במיוחד כשמדובר בפריטים שנרכשים מעבר לים.

השיפור בניהול הזמן בשרשרת ההספקה בחיל הים בא לידי ביטוי בעמידה בלוחות הזמנים של פרויקטים גדולים כמו טיפולים תקופתיים בכלי שיט. לשם השגת השיפור הזה יושמו שתי שיטות: הראשונה היא רכש מוקדם והכנה מראש של ערכות טיפול מוגדרות לכל כלי שיט זמן רב לפני מועד הטיפול. בכך מתאפשר טיפול בכלי השיט במועד, ללא עיכובים מיותרים הנובעים מרכש לא נכון או מזמני הספקה לא בטוחים. השיטה השנייה היא הקפאת מלאי וירטואלי במערכת המידע של SAP לצורך טיפולים בכלי השיט. באמצעות ההקפאה הווירטואלית נשאר במלאי הציוד הנדרש לפרויקט - מה שמבטיח שניתן יהיה להתחיל את העבודה בזמן ולסיים אותה בזמן.

יישום שיטה חדשה ביחידת הלוגיסטיקה של חיל הים

במהלך שירותי יזמתי בחינה של הליך רכש חדש בחיל הים שנקרא "הספק הראשי" (Prime Vendor). ההליך הזה כבר מיושם בארה"ב בזרועות הצבא ובגופים ממשלתיים שונים. על פי השיטה הזאת, מתקשר איש הרכש בגוף הצבאי או הממשלתי ישירות עם ספק מוביל, מקבל ממנו מידע טכני ומוסר לו את ההזמנה של הפריטים הנדרשים. ההליך הזה קיבל את אישורם של מנהל הרכש במשרד



ביותר בשוק לפריטים מוגדרים. החיוב נעשה ישירות מחשבון הרכש הצבאי, והשינוע נעשה אל "בית הלקוח". במקרה של צה"ל מדובר במחסנים של משלחת הרכש בארה"ב.

יישום השיטה הזאת ביחידת הרכש של חיל הים הביא, למעשה, לידי ביטוי את המהפכה שחולל האינטרנט בתהליכי ניהול הרכש בכלל וברכש הצבאי בפרט. השימוש בערוץ הזה נותן מענה משביע רצון לשניים מהפרמטרים המרכזיים בתהליך הרכש: זמן ועלות. בזכות הפנייה הישירה אל הספק, ללא מתווכים, ובזכות היכולת לצפות בפריטים השונים באינטרנט ולמסור הזמנה באופן מיידי וישיר, מתקצרים תהליך ההזמנה וזמן ההספקה. החיסכון הזה בזמן מאפשר להסתפק במלאים קטנים יותר - מה שמוביל לחיסכון נוסף בעלויות - ומה שחשוב עוד יותר: נמנעים מצבים של חוסרים.

סיכום: על החלטות רכש אופטימליות

תהליך רכש מבוסס על שני מרכיבים עיקריים: מחיר ולוחות זמנים. אף שמדובר בשני

אם מאמצים את אסטרטגיית הרכש לפי צרכים, יש לנקוט שיטות אבטחה שיפחיתו ככל האפשר את הסיכון הכרוך באי-הגעת הפריטים הנדרשים בזמן

וכך נעשה הרכש בשיטה הזאת: הלקוח של משרד ההגנה האמריקני (שיכול להיות גורם בצבא ארה"ב או גורם חיצוני מוכר) מתקשר ישירות למנהל ה- DLA כדי לקבל הצעת מחיר למוצר מסוים או לרשימה של מוצרים. התקשורת הזאת מאפשרת ללקוח להסביר מהם צרכיו ולבחון טכנית את המוצרים המבוקשים מול נציגים של החברות שבהסכם. לאחר שמגובשת רשימת המוצרים היא מועברת לחברות במסגרת מכרז על המחיר ועל זמן ההספקה. החברה שמציעה את המחיר הזול ביותר ואת זמני ההספקה הטובים ביותר היא הזוכה במכרז, והיא מבצעת אותו ישירות מול הלקוח.

השיטה הזאת מבטיחה את המחירים הנמוכים

הביטחון (מנה"ר) ושל ראש משלחת הרכש של ישראל בניר-יורק.

הספק המוביל נבחר במכרז שבו הוא מתחייב מראש למחירים ולתנאי הספקה מסוימים. גוף הרכש מתחייב לרכוש כמויות מיינמליות של פריטים שבהם הוא מעוניין. באופן הזה נחסך הצורך להוציא כמה מכרזים בין ספקים אפשריים שונים - מה שמקצר את תהליך הרכש. במכרז לבחירת הספק המוביל נכללים בדרך כלל סעיפים שמאפשרים להגדיל את היקף העסקה ולצרף לקוחות נוספים. ועוד יתרון יש לשיטה הזאת: את המוצרים הנדרשים ניתן בדרך כלל לראות באתרים של החברות, ואת הרכש ניתן לעשות במסחר אלקטרוני באמצעות הזרמת שורת הזמנה בעסקה צבאית רגילה מול הזרוע האמריקנית.

על כל התהליך מפקח גוף רכש לוגיסטי ששייך לכל הזרועות של צבא ארה"ב ושנקרא שייך לכל הזרועות של צבא ארה"ב ושנקרא DLA (Defense Logistics Agency). הגוף הזה משרת את כל זרועות הצבא וכן לקוחות אחרים של משרד ההגנה האמריקני.

משתנים בלבד, הרי תהליך קבלת ההחלטות בנוגע לרכש עשוי להיות מורכב, שכן הספקים קובעים לרוב מחירים בהתאם לגודל ההזמנות וללוחות הזמנים להספקה: ככל שההזמנה גדולה יותר ולוח הזמנים לחוץ פחות - כך צפוי הספק להציע הנחות גדולות יותר. החלטות הרכש עלולות להיות מורכבות עוד יותר אם קיימות תוכניות ייצור חלופיות לכל מוצר סופי. תהליך הרכש בצבא - ובכלל זה בחיל הים - הוא מורכב במיוחד, שכן על היחידה הלוגיסטית לדאוג למלאי תקין וזמין ולהספקה שוטפת ליחידות שונות שכל אחת מהן עוסקת בתחומים שונים. כתוצאה מכך עשויה יחידת לוגיסטיקה צבאית לעסוק בעת ובעונה אחת ברכש של מגוון גדול של מוצרים: החל ממוצרי צריכה יום-יומיים, עבור דרך חומרים ומכשירים ייעודיים וכלה באמצעי לחימה שונים. לשם שמירה על רמות מלאי זמינות נדרשת לעיתים היחידה להזמין תיקונים של מוצרים קיימים ואף להזמין ייצור של מוצרים חדשים ובמקביל לרכוש מוצרים חדשים אחרים. התהליכים של ניהול המלאי והרכש של מוצרים חדשים מבוססים על ניווט, על בדיקה ועל בחירה בין אפשרויות שונות שמציעים גורמים רבים: יחידות שונות בצבא, מפעלי תעשייה צבאית בישראל ובארה"ב.

בשל הציפיות הגבוהות למוצרים איכותיים ולזמיני הספקה קצרים הפך הרכש - שבמהותו הוא פעולה תפעולית - לניהול הספקה, כלומר לפעולה אסטרטגית. ומאחר שמדובר בפעולה אסטרטגית, פותחו לה תורות הפעלה שונות שמיועדות להשיג התייעלות: להפחית את מספר הספקים וליצור יחסי שיתוף הדוקים עם הספקים שנותרו (למשל, באמצעות חוזה רכש לטווח ארוך), להותיר את ניהול המלאי בידי הספקים, לעבור למשלוחי Just In Time ובקיצור: JIT.

תהליכים כאלה ודאי נדרשים גם במערכת הצבאית, במיוחד בשנים האחרונות ולקראת העתיד לבוא, בשל הקיצוץ התקציבי ההולך וגדל משנה לשנה מחד גיסא והדרישה הגוברת - והמוצדקת - לאיכות, לזמינות ולאמינות מאידך גיסא. אחת הדרכים המרכזיות לעמוד בדרישה הזאת היא בחירה קפדנית של הספקים שמציעים את המוצרים האיכותיים

ביותר, במחיר הזול ביותר ובאופן האמין ביותר, דהיינו לפי המועדים שסוכמו איתם מראש.

אסטרטגיות כמו Just In Time ("הספקה בזמן") מפחיתות באופן משמעותי את עלות המלאי. האסטרטגיה הזאת מבוססת על הספקת פריטים נדרשים ממספר מצומצם יחסית של מקורות מרכזיים - הספקה שנעשית לפי דרישה מדויקת. תנאי הכרחי לשימוש באסטרטגיה הזאת הוא היעדר אי-ודאות בנוגע למצב המלאים ובנוגע למועדים שבהם צריכה להתקבל האספקה. כשכל המידע הזה מצוי בידיו, ניתן לקבוע מראש את פרק הזמן שבין מסירת הדרישה לבין הגעת הפריטים ליעדם ולהבטיח את זמינות הפריטים מהסוג המתאים ובכמות הנדרשת לכל דורש בדיוק במועד שבו הוא נזקק להם.

בשל הציפיות הגבוהות למוצרים איכותיים ולזמיני הספקה קצרים הפך הרכש - שבמהותו הוא פעולה תפעולית - לניהול הספקה, כלומר לפעולה אסטרטגית

המודלים הקלאסיים של מלאי מתייחסים לשני גורמים מרכזיים:

מנת החידוש - שהיא כמות הפריטים המוזמנת בהזמנה בודדת. הכמות הזאת נקבעת בעיקר על פי שיקולים כלכליים כמו מחירו של פריט בודד בהזמנה, קצב צריכה ממוצע ומחיר האחסון.

רמת החידוש - שהיא רמת המלאי במחסן בעת ביצוע ההזמנה למנת חידוש. הרמה הזאת נקבעת על פי אופיו של תהליך הצריכה.

המודלים האלה כוללים באופן מסורתי שני סוגי הנחות:

הנחות כמות - הנקבעות לפי הכמות הכוללת של כל מרכיב שהוזמן.

הנחות נפח עסקים - המבוססות על הערך הדולרי הכולל של כל המרכיבים שהוזמנו מהספק.

דרך נוספת לחסוך בעלויות של ניהול מלאי היא מסחר אלקטרוני (E-commerce). המונח "מסחר אלקטרוני" מתייחס בעיקר לשימוש באינטרנט לקנייה ולמכירה של מוצרים, של

שירותים ושל מידע. מדובר בפלטפורמה לניהול עסקים שיכולה להביא לחיסכון גדול מאוד בעלויות בגלל הקשר המהיר והנוח שהיא יוצרת בין ספקים לקניינים.

באמצעות האינטרנט ניתן להזיל עלויות רכישה ואחזקה של מלאים, וניתן לעשות גם הרבה יותר מכך, למשל לשתף ידע ובכך להזיל עלויות פיתוח.⁵

רכש אלקטרוני נעשה בשלוש דרכים: החל מרכישה דרך האינטרנט בסיוע קטלוג מקוון של הספק, עבור דרך בקשות להצעת מחיר וכלה במכרזים מקוונים.

קטלוגים מקוונים הם אמצעי עזר חשוב: הם מספקים מידע רב על המוצרים ומקילים על השוואות מחירים ועל הגשת הצעות מחיר. ניתן להעשיר את הקטלוגים הנפוצים באמצעות הוספת תמונות וסרטונים.

קטלוגים מקוונים זמינים בשלוש צורות: קטלוגים של הספק, קטלוגים של הצרכנים וקטלוגים של מתווכים שמפגישים בין ספקים לצרכנים. הקטלוג המקוון כולל מידע שימושי רב - ובכלל זה על המחירים ועל ההנחות שניתן לקבל וכן על מידת הזמינות של המוצרים. כמו כן מאפשר הקטלוג המקוון להזרים הזמנות למערכת 24 שעות ביממה - בניגוד לשיטה הרגילה, שבה שעות ההזמנה כפופות לשעות הפעילות של החברה או של החנות.

חברת בואינג, לדוגמה, מפעילה אתר כזה בשביל 500 לקוחותיה. אלה יכולים להזמין בו ישירות חלקי חילוף, והמחיר נמוך באופן משמעותי מזה שנדרש בהליך הרכש הנפוץ באמצעות טלפונים, פקסים והזרמת דרישות.

הערות

1. David Simchi-Levi, Philip Kaminsky & E. Simchi-Levi, *Designing & Managing The Supply Chain*, International edition McGraw Hill, NY, 2003
2. **תורת הלוגיסטיקה**. אמ"ץ-חטיבת תו"ד, 2006, מסמך פנימי בצה"ל
3. צבי לביא, **ניהול רכש הלכה למעשה**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2000
4. **שם**
5. אלעד פישר, "התוכנית לאיחוד מוחות", **מערכות** 450, אוגוסט 2013, עמ' 10-15, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/3/113263.pdf>

מנהיגות ב"שמיכה קצרה"

מחשבות על מנהיגות
בתקופת קיצוצים

הכרת התהליכים החברתיים-רגשיים המתרחשים בארגון בעת קיצוצים יכולה לסייע למפקדים להוביל את יחידותיהם להתמודדות אפקטיבית עם המשימה המורכבת הזאת אשר דורשת תעצומות נפש רבות מכל המעורבים בה



הרמטכ"ל רב-אלוף בני גנץ משתתף בתרגיל של חטיבת בנימין, אוגוסט 2011 | המפקד רותם את פקודיו כדי שהמשימה שלה הוא אחראי תושג באופן המיטבי

רס"ן ד"ר רום לירז

היה בתפקידו הקודם הפסיכולוג הצבאי של אוגדת הפלדה. כיום הוא ראש תחום פיקוד בכיר בבית הספר למנהיגות צבאית



סא"ל לימור גל

הייתה בתפקידה הקודם רמ"ד פיתוח ארגוני מטכ"ל בממד"ה. כיום היא מפקדת בית הספר למנהיגות צבאית



מבוא

התייעלות וקיצוץ הם תהליכים שמתקיימים באופן תדיר בארגונים, וגם בצה"ל. בשנים האחרונות מתחוללים תהליכי קיצוץ משמעותיים ביחידות צה"ל ובכוח האדם שלו הן במסגרת התוכניות הרב-שנתיות שכללו צעדי התייעלות ("קלע", "עוז", "תעוזה") והן במסגרת יישומו של מודל הקבע החדש (כפי שבא לידי ביטוי בתוכנית הרב-שנתית "תפן" ו"חלמיש"). התהליכים האלה מציבים אתגרי מנהיגות משמעותיים למפקדים בפיקוד הביניים ובפיקוד הבכיר בנוגע לפקודיהם וליחידותיהם.

במאמר הזה ניסינו לבחון את אתגרי המנהיגות בתהליך הקיצוץ כדי לסייע למפקדים להתמודד עימו. לצורך הבחינה התבססנו על המודל של Klein & House¹ שמפרט את מרכיבי המנהיגות בארגון: ההקשר, משימת הקיצוץ, המנהיג, המונוהגים ומשימת היחידה (ראו תרשים 1). את המודל הזה התאמנו לתהליך הקיצוץ.

למאמר שלושה חלקים מרכזיים: ראשית, נתאר בקצרה את תרומתו ואת חלקו של כל אחד מהמרכיבים בתופעת המנהיגות. שנית, נתאר את משמעותו ואת חלקו של כל אחד מהמרכיבים בתופעת המנהיגות בעת קיצוץ. באמצעות תיאור של מרכיבי משימת הקיצוץ ושל הקשרה אנו מעוניינים למפות את הכוחות החברתיים והרגשיים המבניים והייחודיים לצה"ל הפועלים על המנהיגים ועל המונוהגים בעת הנוכחית. בתיאור המונוהג והמנהיג נתמקד בחוויה הרגשית שלהם הנוצרת בתקופת הקיצוץ בשל הרלוונטיות הגבוהה שלה לעשייה המנהיגותית ולא בתהליכים הניהוליים-אסטרטגיים שאותם נדרש המפקד לבצע במסגרת הקיצוץ (מיפוי יכולות הליבה, מיפוי צורכי הסביבה וכו').² לבסוף, נתייחס למענים המנהיגותיים

התייעלות וקיצוץ הם תהליכים שמתקיימים באופן תדיר בארגונים, וגם בצה"ל. בשנים האחרונות מתחוללים תהליכי קיצוץ משמעותיים ביחידות צה"ל ובכוח האדם שלו. התהליכים האלה מציבים אתגרי מנהיגות משמעותיים למפקדים בפיקוד הביניים ובפיקוד הבכיר

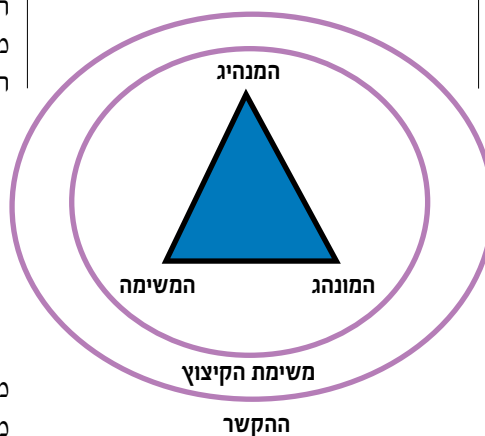
האפשריים לאתגרים המנהיגותיים שתוארו.

תיאור של מרכיבי המנהיגות בארגון

ההקשר

חוקרי מנהיגות החל מתחילת שנות ה-70³ סברו כי לא ניתן להבחין בין מנהיגים לבין מי שאינם מנהיגים באמצעות תכונות בלבד, ולכן פיתחו תיאוריות מצביות. על פי התיאוריות האלה, לא קיים סגנון מנהיגות שמתאים לכל המצבים, וסגנון המנהיגות האפקטיבי תלוי בגורמים שונים. הגורמים האלה יכולים להיות מאפייני התקופה שבה פועל המנהיג, סוג היחידה, צורכי השחקנים השונים בעלי העניין

תרשים 1: מרכיבי המנהיגות בארגון בתקופה של קיצוץ



בנעשה וכו'. לדוגמה, לסוג היחידה - למשל גדוד מבצעי או ענף מקצועי במטה הכללי - יש משמעויות נרחבות בנוגע לתהליך המנהיגות. בעוד שמג"ד אחראי למענה המבצעי בגזרתו, ראש הענף במטה הכללי אחראי לקביעת מדיניות כלל-צה"לית בתחומו. לכן המג"ד יפעל באמצעות דוגמה אישית ופיקוד מכוון משימה למימוש משימת יחידתו, ואילו ראש הענף יידרש לרתימת מומחים ולהובלת תהליכים חוצי ארגון לשם ביצוע משימת יחידתו. מאפייני התקופה הם גם דוגמה להקשר המשפיע על סגנון המנהיגות. פיקוד על בסיס טירונים החל משנות ה-90 מחייב סגנון מנהיגותי משתף ופתוח הרבה יותר מאשר הפיקוד עליו בשנות ה-70 בגלל השינוי הרב שהתחולל במידת מעורבותה של החברה הישראלית בנעשה בצבא בכלל ובהכשרתו וברוחותו של החייל בפרט.

המשימה

המפקד רותם את פקודיו כדי שהמשימה שלה הוא אחראי תושג באופן המיטבי. המשימה ניצבת אפוא במרכזו של תהליך המנהיגות. כידוע, למאפייני המשימה יש השפעה משמעותית על יכולת המפקד לרתום את פקודיו לביצועה. אין דומה האתגר המנהיגותי של רתימת הפקודים ליציאה ממחסות ולהסתערות על האויב לאתגר המנהיגותי של רתימת הפקודים להגיע בזמן ולמקום הנדרש כדי לקבל רכב חדש. בשני המקרים על המפקד לוודא כי פקודיו מבצעים את המשימה, אך למורכבותה ולאטרקטיביות שלה בעיני הפקודים יש השפעה משמעותית על נכונותם לבצע. יש אף הטוענים⁴ שאם אין שום אתגר ברתימת הפקודים לביצוע המשימה, מדובר בעשייה ניהולית גרידא ולא בעשייה מנהיגותית. על התמודדות המנהיג והמונוהגים

בעלי חשיבות מרובה בעבורו ומסייעים לו בהתמודדות על משאבים רבים כמו כוח אדם איכותי ועל השגת עצמאות בקבלת החלטות בתחומים שונים. הקיצוץ הוא הכרה כי בעת הנוכחית עליו לשאת בנטל הקיצוץ בדומה לגופים ציבוריים אחרים כדי לשמר את הלגיטימציה הציבורית הגבוהה שלו.

טראומת מלחמת לבנון השנייה. מלחמת לבנון השנייה, שלא נחזתה בצה"ל כהצלחה, פרצה מיד לאחר שהצבא עבר תהליך של שינוי ארגוני מקיף. חוסר ההצלחה במלחמה מיוחס, בין היתר, לשינוי הארגוני, מאחר שההיגיון שלו התבסס בעיקר על תפיסה ניהולית-משאבית לעיתות שגרה (לדוגמה, תפיסת "הזרוע השלמה" - ריכוז כלל החילות והגופים הפועלים ביבשה תחת מפקדה אחת) ולא על תפיסה מבצעית לעיתות חירום. מאחר שמייחסים את חוסר ההצלחה במלחמה גם לתהליך השינוי שקדם לה, קיים כיום חשש מביצוע נוסף של תהליך שינוי משמעותי במבנים הארגוניים הקיימים, במיוחד אם השינוי מכון בעיקר לעיתות שגרה. הניסיון שנעשה בתר"ש "תעוזה" לקיצוץ שפוגע פגיעה מינימלית במבנים הקיימים ובמוכנות המבצעית מבטא את החשש הזה.

הקיצוץ - מעין מצב חירום ארגוני. קיימים כמה מאפיינים דומים למצב חירום ולתקופת קיצוץ: מידה רבה של אי-ודאות, לחץ אישי וארגוני, היווצרות שמועות, הקצנה של דפוסי פיקוד, גיוס אנרגיה לעשייה, רצון מוגבר להשיג שליטה ועוד. הדמיון בין שני המצבים מאפשר לדפוסי פיקוד ומנהיגות שרלוונטיים לשעת חירום לבוא לידי ביטוי בתקופת קיצוצים. עם זאת, קיימים גם מאפיינים ייחודיים לתקופת הקיצוץ. למשל, מצב חירום משותף לכל המערכת ולכן מלכד את הארגון ואת אנשיו, ואילו תקופה של קיצוצים מייצרת דינמיקה של פירוק, מאחר שההישרדות היא מקומית-אישית ולא קבוצתית. במצב חירום נבחנים על האומץ ועל הנחישות לפעול, ואילו בתקופת קיצוצים נבחנים על האומץ להביע דעה ולקבל החלטות לא פופולריות. המאפיינים הייחודיים האלה מחייבים מענה פיקודי מתאים.

תכנון תר"ש שלישי בתוך שנתיים. תכנון תר"ש "תעוזה" מתקיים לאחר שבשנתיים

את המאפיינים הגנריים המתוארים לסביבת הפעולה הייחודית שלו. ההבנות במסמך הזה מתבססות על חומרים תיאורטיים רלוונטיים, על שיח עם מפקדים ועם אנשי מד"ה (מדעי ההתנהגות) בנוגע לתהליך הקיצוץ ולהתנסות ארגונית עימו.

החווייה הרגשית שנוצרת במשימת הקיצוץ לאור מאפייני המשימה וההקשר

לאחר שתיארו את תרומתו העקרונית של כל אחד מהמרכיבים לתהליך המנהיגות, נפנה לתיאור מעורבותם באתגר המנהיגותי הכרוך בקיצוץ:

ההקשר - תר"ש "תעוזה"

משימת הקיצוץ היא בעלת מאפיינים ספציפיים - לא דומה הקיצוץ בתר"ש (תוכנית רב-שנתית) "קלע" לקיצוץ בתר"ש "תעוזה" - ומתקיימת בתוך הקשר לאומי, כלכלי, חברתי, ביטחוני ספציפי. ההקשר הזה מעצב באופן ייחודי את השפעת המשימה על ההתמודדות החברתית והרגשית של המנהיגים ושל המונהגים. כמו כן הוא משפיע על האופן שבו מבוצעת משימת הארגון:

הזדהות עם משימת הקיצוץ הלאומית. הקיצוץ בתקציב צה"ל נעשה במסגרת קיצוץ מקיף בתקציב המדינה בעקבות פער לא מתוכנן של 42 מיליארד שקל בין ההוצאות המתוכננות לבין ההכנסות הצפויות ("הבור התקציבי") ובעקבות האטה משמעותית בצמיחת הכלכלה הגלובלית. לכן הקיצוץ התקציבי הוא למעשה צעד מונע שנועד לשמור על יציבות מוניטרית ועל דירוג האשראי הבין-לאומי הגבוה של ישראל. התיאור המקורי כלכלי הזה אולי מסייע להבנת המצב, אך אינו מייצר הזדהות עימו מאחר שהזדהות מבוססת על חיבור לחוויה ולרגש, והתיאור הוא שכלכלי ומרוחק מחיי היום-יום של הפרט. לכן יש להוסיף שב"עידן האני" מוטד הפרט בדרך כלל הרבה יותר מצרכיו שלו מאשר מקשיי המדינה.⁶

קיצוץ משאבים - אמצעי לשימור הלגיטימציה הציבורית. הלגיטימציה הציבורית של צה"ל ואמון הציבור בו הם

עם המשימה משפיעים לא רק מידת האתגר שהיא מציבה אלא גם המאפיינים הרגשיים והמנטליים הייחודיים שלה. היערכות לקראת לחימה, לדוגמה, מלווה בתחושת התגייסות אישית וקבוצתית ובצורך מוגבר בנוכחות של המנהיג.

המונהגים

למונהגים יש מאפיינים ייחודיים שמשפיעים על נכונותם לבצע משימות שונות. מדובר במאפיינים כמו גיל, סוג ההתקשרות שלהם עם הארגון הצבאי (שירות חובה או קבע, למשל), מידת מומחיותם וכו'. לדוגמה, המשמעת שיש צורך להטיל על חיילים שנכנסו זה עתה לארגון הצבאי היא גדולה יותר בהשוואה למידת המשמעת שיש להטיל על אנשי קבע. הסיבה: הפיקוד על אנשי הקבע יכול להתבסס על הבנת משמעותה של המשימה ועל מתן אחריות נרחבת יותר לביצועה. רתימה של מומחה למשימה תתבסס בעיקר על האתגר המקצועי שיש בה ועל הערכת הקהילה המקצועית את אופן ביצועה ובמידה פחותה על גורמים אחרים.⁵

המנהיג

למאפייני המנהיג וליכולותיו הוקדש חלק נכבד מהמחקר בתחום המנהיגות מתוך התפיסה כי לו התפקיד החשוב והמשמעותי ביותר בתהליך המנהיגות. תיאוריות שונות (מנהיגות "הטווח המלא", מנהיגות כריזמטית, מנהיגות אותנטית וכו') ניסו למפות את התכונות ואת סגנונות המנהיגות של המנהיגים המוצלחים ביותר בפוליטיקה, בעולם העסקים ובצבא מתוך רצון לזקק מודל מנהיגות מיטבי בתחומים האלה. בצה"ל קיימות כמה מסורות מנהיגות⁷ המבוססות על מודל הפלמ"ח (מנהיגות שבנויה על קשר א-פורמלי ובין-אישי) ועל המודל הבריטי (מנהיגות שמבוססת על משמעת וסדר). על פי תורה⁸, מנהיגות המפקד היא "היכולת לספק תכלית, כיוון והנעה (מוטיווציה) ליחידה הצבאית כמכלול ולכל אחד ממרכיביה".

במסגרת המאמר הזה נתייחס לארבעת המרכיבים שנמנו כאן בפרספקטיבה כלל-צה"לית, מתוך הנחה שהקורא יידע להתאים

האחרונות נערך תכנון מקיף של שתי תוכניות רב-שנתיות אחרות - תר"ש "חלמיש" ותר"ש "עוז". כל אחת מהתוכניות גובשה על סמך הנחות עבודה אחרות בנוגע למשאבים הקיימים ולאיומים בסביבה, ולכן בכל אחת מהתוכניות האלה נקבעו סדרי עדיפויות אחרים לתכנון. ההשתנות המתמדת של התוכניות, אשר במהותן אמורות להתייחס לתקופה של כארבע שנים, מעוררת כמה תחושות ומחשבות:

1. ראשית, עולה התהייה בנוגע לאפשרות

כי כפי שהמציאות השתנתה עד כה בקצב מסחרר, היא עשויה להשתנות שוב, כך שההערכות התכנוניות והפעילות הפיקודית לתיוון המשמעות של הקיצוץ הנוכחי יהפכו ללא רלוונטיות בשל הצורך בקיצוץ נרחב יותר או בשל צמצום היקפו (למשל לאחר שמתברר, כפי שקרה באחרונה, שבאופן לא צפוי יש הכנסות שיא ממיסים). מצב כזה עלול לפגוע בתחושת המסוגלות של המפקדים בדרגי הביניים ובדרג הבכיר להנהיג את אנשיהם בבטחה במסגרת משימת הקיצוץ.

2. יש לחשוב על הרלוונטיות של התכנון לטווח הארוך נוכח העובדה שהמציאות משתנה כל הזמן. כפי שקיים פער מובנה בין התוכניות המבצעיות לבין ביצוען בפועל בלחימה, ייתכן שניתן לבנות מודל גמיש יותר שיאפשר שינוי והתארגנות בזמן קצר.

3. שלישית, התסכול מהכישלון לפעול באופן יזום מול המציאות עלול להוביל לתחושה של חוסר אונים נלמד - אם יהיה ממושך. אם אין משמעות לתכנון, למה לעסוק בו?

תר"ש כמעט ללא התעצמות. בתוכנית של תר"ש "עוז" התקיים במקביל לקיצוץ בתקנים ובמשאבים גם תהליך של התעצמות. היה ברור כי מתבצע מהלך כואב, אך הוא יאפשר את חיזוק המוכנות של צה"ל בהמשך. תהליך ההתעצמות נתן משמעות לתהליך הקיצוץ ובכך סייע להתמודדות עימו. תר"ש "תעוזה", לעומת זאת, ממוקד בקיצוץ עצמו, ונראה כי מתקיימים בו מעט תהליכי התעצמות שיתנו לו משמעות חיובית ארוכת טווח.

למשימת הקיצוץ - דהיינו להפחתת הסד"כ והמסגרת התקציבית - יש השפעה רגשית וחברתית ייחודית על המנהיגים ועל המונהגים בצה"ל וכן על אופן המימוש של משימות הארגון

הקיצוץ - ביטוי לשינוי סדר העדיפות המטכ"לי. צבא היבשה כולל את רוב הסד"כ

של צה"ל, ולכן הוא מתמודד עם הקיצוץ הנרחב ביותר. עם זאת, הקיצוץ הנרחב בצבא היבשה אינו מבטא רק את גודלו היחסי, אלא גם שינוי בסדר העדיפויות של המטכ"ל. כך, למשל, בהתאם לתעדוף המטכ"ל, חל גידול בתקציבים ובכוח האדם האיכותי של אמ"ן ושל אגף התקשוב. לכן מעבר לקושי האינהרנטי שבקיצוץ מתווספת אליו ההכרה שחל פחות במעמד של זרוע היבשה.

הקיצוץ כביטוי למאבק בין הגיונות מקומיים להגיונות מערכתיים. בתהליך

הקיצוץ באים לידי ביטוי הן תעדופים מקומיים של מפקדים ביחידותיהם בנוגע לתפקידים שאותם נכון לקצץ והן תעדופים מערכתיים של מפקדי חילות ומערכים. לעיתים אף אותו גורם (לדוגמה חיל או פיקוד) הוא בעל הסתכלות מערכתית בהשוואה לפרזימה הטקטית, אך בעל הסתכלות מקומית בהשוואה לתעדוף המטכ"ל. כתוצאה מכך נוצר אתגר מנהיגותי משמעותי: איך להישאר קשובים לצורכי השטח ובמקביל לשמור על ההיגיון המערכתי.

משימת הקיצוץ

למשימת הקיצוץ - דהיינו להפחתת הסד"כ והמסגרת התקציבית - יש השפעה רגשית וחברתית ייחודית על המנהיגים ועל המונהגים בצה"ל וכן על אופן המימוש של משימות הארגון:

אומרים לא למשימות? הקיצוץ - ביטוי לשינוי תרבותי. הנחת היסוד בתרבות

הצבאית היא שלא מקצצים במספר או בהיקף של המשימות, גם אם יש ירידה בהיקף המשאבים לביצוען. ביטויים כמו "אין לא יכול, יש רק לא רוצה" ו"אם אין אז תעשה מעלים" הם חלק מהסוציאליזציה של הפרט בצבא שהאחריות למימוש משימותיו תלויה

בו בלבד ולא באמצעים הארגוניים שניתנים לו. ההנחה הזאת מבוססת על המאמץ העילאי הנדרש מן הארגון הצבאי בשדה הקרב, שבו הרוח והנכונות חשובות לא פחות, ולעיתים אף יותר, מהמשאבים הקונקרטיים הזמינים לביצוע המשימה. עם זאת, הקיצוץ המתוכנן הוא מקיף דיו כדי לאתגר את ההנחה הזאת. לאחר קיצוץ משמעותי של משאבי הארגון על המפקד להחליט אילו ממשיות הארגון הוא אינו מתעתד לבצע כדי לא להגיע למצב שבו הוא נותן מענה גרוע לכולן. כפי ש"האויב של הטוב מאוד הוא המצוין", כך בתקופת קיצוץ, האויב של הטוב מאוד הוא המענה הלא מותאם ליכולות היחידה.

היגיון ניהולי-כלכלי בארגון המבוסס על אתוס ערכי-התנדבותי. אתוס השירות,

קרי הנכונות להשקיע משאבים אישיים (זמן, כסף) למען אידיאל ערכי-לאומי שלא מתוך שיקולים תועלתניים של הפרט, הוא מרכזי בצה"ל במסלולי השירות השונים (סדרי, קבע ומילואים). כאשר הארגון הצבאי פועל מתוך היגיון ניהולי-כלכלי לקיצוץ תקנים ולפיטורי אנשים אשר בחרו בחירה ערכית לשרת בו, יכול להיווצר מתח משמעותי בין שתי התפיסות בעיני הפרט (הן המנהיג והן המונהג).

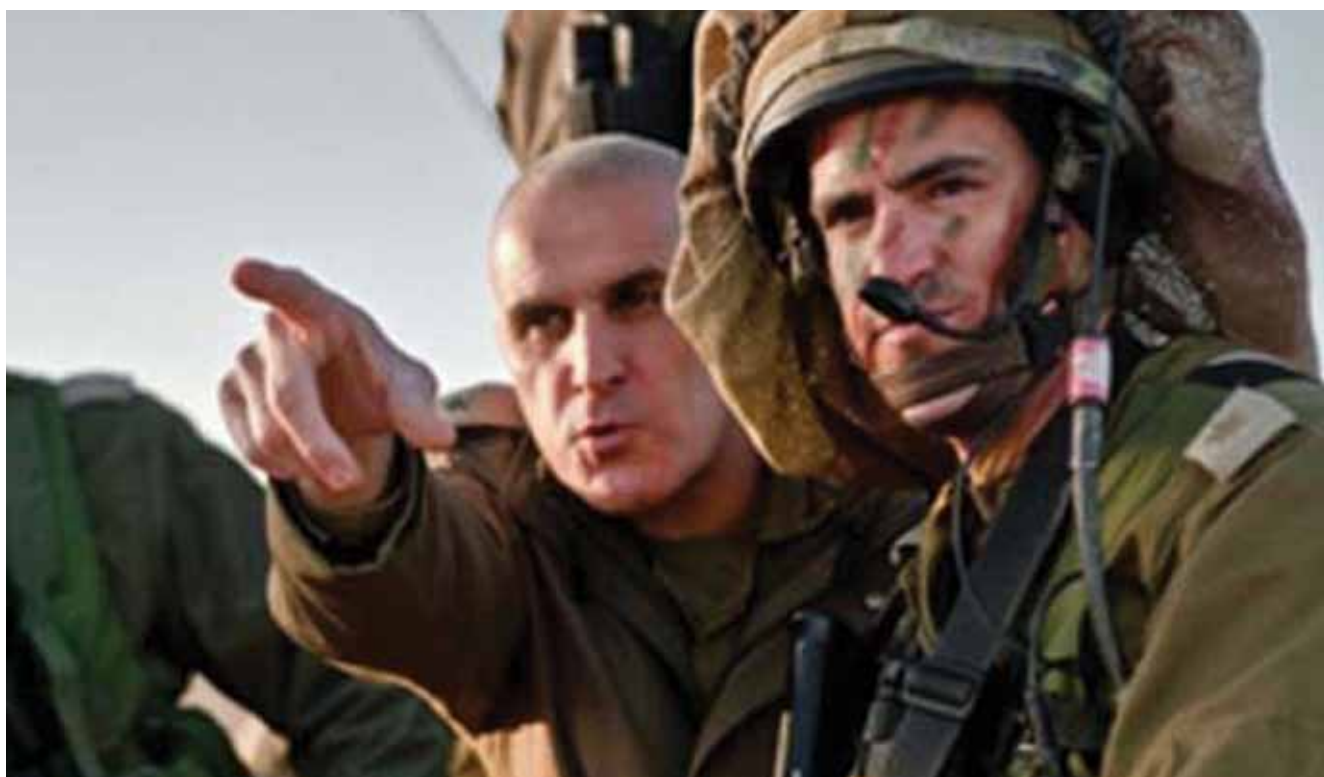
חשש מירידה במוכנות בטווח הקצר.

לתהליך הקיצוץ יש פוטנציאל לפגוע במוכנות המיידית של הצבא לעימות הן כי הקשב שלו מופנה פנימה כדי להתארגן במסגרת תהליך השינוי והן כי משמעותו בטווח הקצר היא ירידה בסך היכולות הקיימות ברשותו. מאחר שהתפיסה כי "מחר מלחמה" היא מרכזית בצה"ל, מימוש הקיצוץ יוצר רתיעה וחשש.

איום או הזדמנות? בפרספקטיבה ארוכת טווח ייתכן שתהליך הקיצוץ הוא הזדמנות משמעותית להתייעלות ארגונית. עם זאת, מאחר שקיצוץ משאבים נחשב בדרך כלל לאיום, נדרשת פעילות מנהיגותית משמעותית כדי שקיצוץ המשאבים ייחשב להזדמנות.

ההתמודדות עם תחושת האובדן והניסיון להקנות תחושת יצירה. בעוד שמשימה של

הקמה יחידה מלווה פעמים רבות בתחושה של חדוות יצירה בשל ההזדמנות לברוא דבר חדש, משימת הקיצוץ והפירוק של יחידות מלווה בתחושה של אובדן. האתגר הפיקודי במקרים



אלוף סמי תורג'מן באימונים | משרת הקבע הוא לרוב אדם שבחר להפוך את הצבא לחלק משמעותי ולעיתים אף מרכזי בהגדרת זהותו האישית

רבים הוא לתת לגיטימציה לתחושת האובדן ובמקביל להקנות תחושת יצירה בביצוע המשימה.

המונהגים

לאחר תיאור של הכוחות החברתיים והרגשיים הפועלים במשימת הקיצוץ ושל השפעת ההקשר של תר"ש "תעוזה" נתמקד בהשפעתם על המונהגים בארגון הצבאי:

איום מקצועי ואישי. משימת הקיצוץ מאיימת על אנשי הקבע מקצועית ואישית. ייתכן שתקן התפקיד שמאייש איש הקבע יקוצץ, ואז עליו לסיים את תפקידו ולהתמודד על תפקיד אחר. אפשרות קשה יותר היא שאיש הקבע עצמו יהיה מועמד לסיום השירות. הפיטורים עלולים לפגוע לא רק במפוטר אלא גם במשפחתו. בקרב משפחות רבות המשכורת של איש הקבע או של אשת הקבע היא ההכנסה העיקרית שבה תלויה המשפחה כולה. לכן מדובר באיום משמעותי על התפיסה העצמית והמשפחתית של איש הקבע שלפיה הוא שמביא את המשכורת הקבועה.

סוציומטרי קיומי. מאבק ההישרדות של מערכים ושל פרטים בארגון מעלה שאלות העוסקות במיקומו היחסי של הפרט ושל הארגון בעיני המערכת, כמו: אילו שיקולים משפיעים על ההחלטה להשאירם? מהי הרלוונטיות של שיקולי היוקרה בהשוואה לשיקולי הצורך? האם הדגש הוא על האירועים המשמעותיים שהתקיימו באחרונה (הצלחות וכישלונות) או על התפקוד בשנים האחרונות? האם יש חשיבות רבה יותר להתמחות או לוורסטיליות? האם ההוגנות בתהליך גבוהה או ששיקולים פוליטיים משפיעים עליה? בדומה לשאלון הסוציומטרי, שאלת ההערכה היחסית והמשמעות של דירוג גבוה או של דירוג נמוך הן משמעותיות במיוחד בעת קיצוץ.

המרוץ לפנסיה. הקיצוץ נעשה במקביל להתמודדות של אנשי הקבע עם ההחלטות בנוגע למודל הקבע החדש ובמיוחד עם הדחייה בגיל הפרישה. משמעות החיבור בין שני התהליכים היא כי אם בעבר, לאחר סיום השירות הצבאי, ניתן היה לעסוק בקריירה שנייה, הרי כיום הוודאות בנוגע לסיום

הקריירה הראשונה במסגרת השירות הצבאי, שהייתה מרכיב יסוד בחוזה הפסיכולוגי בין משרת הקבע לצבא, היא נמוכה יותר. דחיית מועד הכניסה לתקופה שבה איש הקבע נחשב למבוגר מכדי שניתן יהיה לפטר אותו ("תקופת הפרח המוגן") והכללת קבוצות נוספות במניין המועמדים לקיצוץ (למשל, קצינים בדרגות רס"ן וסא"ל) מצמצמות משמעותית את סיכויי של המשרת בקבע להגיע בשלום למועד הפרישה.

בחינה מחדש של מרכזיות זהות הצבאית. משרת הקבע הוא לרוב אדם שבחר להפוך את הצבא לחלק משמעותי ולעיתים אף מרכזי בהגדרת זהותו האישית. אם המערכת הצבאית בוחנת באופן קבוע את הרלוונטיות של תפקידו ושל תפקודו, הוא עלול להגיע למסקנה שיש פער עמוק בין החשיבות שהוא מייחס למערכת הצבאית לבין החשיבות שיש לו בעיני המערכת הצבאית. אחת הדרכים העיקריות להתמודד עם הדיסוננס הקוגניטיבי הפוטנציאלי הטמון במצב הזה היא באמצעות הפחתת מרכזיותה של המערכת הצבאית

בהגדרת זהותו של הפרט. לשינוי הזה יכולות להיות השלכות על מחויבות הפרט למערכת הצבאית וליחידתו.

חיזוק הלכידות או אדם לאדם - זאב?
בתחילה מייצרת משימת הקיצוץ לכידות כלל-ארגונית כפי שמתגבשת כל מסגרת הפועלת מול "אויב" משותף. עם זאת, מאחר שההישרדות במקרה הזה היא של יחידים (בין אם מדובר באדם, בתפקיד או ביחידה), הרי לאחר שלב הלכידות הכלל-ארגונית נוצרים גם מאבקים, שבמסגרתם מוכיחים כל פרט וכל מסגרת את חשיבותם ואת תרומתם היחסית בשגרה ובחירום ולעיתים אף את תרומתו הנמוכה יותר של האחר. במקביל נוצרות התארגנויות קבוצתיות שמספקות תמיכה וסיוע הדדי. גם לאחר קבלת ההחלטות על ה"מקוצים" יש למאבקי ההישרדות פוטנציאל לייצר תחושת אי-נחת ואשמה בארגון שעלולה לבוא לידי ביטוי בעת התמודדותו עם מצבי לחץ אחרים הדורשים לכידות ושיתוף פעולה ארגוני.

מונהגים ומנהיגים

במיפוי התופעות החברתיות-רגשיות המתקיימות בקיצוץ גילינו שכמה מהן משותפות למונהג ולמנהיג. יש משמעות בעינינו להסתכלות המשותפת מאחר שרוב המנהיגים בארגון הצבאי ההיררכי הם גם מונהגים, ובמצבי לחץ יש משמעות רבה גם למנהיגות של המונהגים.

מנהיגות ביצועית. עיצוב הצבא במסגרת תר"ש "תעוזה" נעשה על ידי מספר מצומצם של מפקדים בכירים. עם זאת, לבעלי התפקידים בפיקוד הבכיר ובפיקוד הביניים (מנהיגים ומונהגים) יש השפעה אדירה על אופן היישום והמימוש של התכנון המטכ"לי. האתגר המנהיגותי שלהם הוא לתרגם את ההבנות ואת התוכניות המטכ"ליות לתוכניות עבודה פרטניות בהתאם להיכרותם המעמיקה עם מאפייני היחידה או עם התחום שלו הם אחראים. אומנם במקרים רבים לא המונהג ולא המנהיג קיבלו את ההחלטה על אופי הקיצוץ, אך בידיהם היכולת להוביל לביצועו המיטבי הן ביחס למשימות הארגון והן ביחס לאנשיו.

במיפוי התופעות החברתיות-רגשיות המתקיימות בקיצוץ גילינו שכמה מהן משותפות למונהג ולמנהיג. יש משמעות בעינינו להסתכלות המשותפת מאחר שרוב המנהיגים בארגון הצבאי ההיררכי הם גם מונהגים

הזדמנות ללמידה כואבת. תהליך הקיצוץ הוא גם הזדמנות ללמידה אישית וארגונית. הקיצוץ מזמין לבחינה עצמית מעמיקה שנוגעת בסיבות המרכזיות שהובילו לקיצוץ. הסיבות האלה יכולות להיות, למשל, אובדן של רלוונטיות מקצועית, התנהלות לקויה או אי-מיצוי של דרכי ההשפעה. תהליך למידה אישי וארגוני,¹⁰ שהוא לעיתים כואב ולא פשוט, יכול לסייע למונהג ולמנהיג לשפר את התמודדותם עם האתגרים שממתניים להם בהמשך הדרך.

שותפות גורל מערכת. במסגרת הקיצוץ צפויים מערכים רבים לשנות את פניהם באופן משמעותי, וכמה מהם אף עלולים להיסגר. גם אם בעקבות הקיצוץ נשארים היחידה ואנשיה ללא פגע, הרי עלולים להיפגע תחושת ההשתייכות ותחושת המשמעות של המונהג ושל המנהיג.

להילחם, לברוח או לקפוא? ניתן לזהות כיום אסטרטגיות התמודדות שונות של מונהגים ושל מנהיגים עם איום הקיצוץ, בדומה לאסטרטגיות ההתמודדות עם סכנה פיזית מיידית: לחימה (fight), בריחה (flight) או קיפאון (freeze):

- במסגרת אסטרטגיית הלחימה בוחרים המונהג או מפקד הארגון להגביר את נוכחותם במרחב הארגוני ולהעצים את עשייתם כדי להוכיח את חשיבותם ואת הצורך בהם. על ידי כך - הם סבורים - יהיה קשה יותר לקצץ אותם או שהקיצוץ יהיה מינורי, יחסית, (במקרה שמדובר בארגון). אפשרות נוספת במסגרת אסטרטגיית הלחימה היא ליזום שינוי משמעותי באופן הפעולה או במבנה הארגוני ובכך להקדים את הקיצוץ הצפוי ולהוכיח סתגלנות ורלוונטיות. לעיתים ננקטת הפעולה האקטיבית מתוך תפיסה מערכתית, שקולה ואדפטיבית למצב ולעיתים היא

ננקטת בגלל חוויית פגיעה והרצון להתריס. אף שלאסטרטגיית הלחימה יש יתרונות רבים, כמו הגברת תחושת השליטה והגברת התרומה והרלוונטיות לארגון, לאורך זמן יש לה גם מחירים פוטנציאליים משמעותיים כמו שחיקה, תסכול מתמשך ויצירת עימותים בסביבת העבודה.

- אסטרטגיית הבריחה (flight) מתמקדת בהערכות של המונהג למצוא אלטרנטיבה תעסוקתית ובהימנעות המנהיג מלעסוק בסוגיית הקיצוץ. המונהג מבין שעליו להיערך לאפשרות שיקוצץ ומתחיל לבחון את האפשרויות העומדות בפניו בחלקים אחרים של הארגון הצבאי או באזרחות. האפשרות הזאת רלוונטית במיוחד לאנשי המקצוע הפרופסיונליים (רופאים, אנשי מחשבים, פרקליטים, מהנדסים וכו') שמקצועם מאפשר מעבר חלק יחסית לאזרחות. לאסטרטגיית הבריחה עשויות להיות משמעותיות ארוכות טווח, מאחר שמודעות גוברת לאפשרויות התעסוקה מחוץ לצבא יכולה להשפיע גם בהמשך הדרישה בין המשרת למערכת הצבאית, במיוחד כשמדובר במשרתי קבע בעלי פנסיה צוברת. אצל המנהיג באה העמדה הזאת לידי ביטוי בהימנעות מרבית (מודעת או שאינה מודעת) מלבוא במגע עם נושא הקיצוץ והאצלת העיסוק בכך - ככל שניתן - לבעלי תפקידים אחרים בארגון. המחיר האפשרי של הגישה הזאת, כפי שתואר זאת בנחרצות ראש ממשלת בריטניה במלחמת העולם השנייה, וינסטון צ'רצ'יל, הוא כבד: "אם לא תושיטו את ידכם לאחוז בשינוי, הוא יתפוס אתכם בגרונכם".

- אסטרטגיית הקיפאון (freeze) באה לידי ביטוי בהקטנת הנוכחות במרחב הארגוני (פעילות בחתימה נמוכה): ביצוע המשימות הדרושות ללא משיכת תשומת לב ייחודית בתקווה שהתפקוד "מתחת לראדאר" הארגוני יאפשר שרידות ארוכת טווח. משמעות נוספת של האסטרטגיה הזאת היא חוסר רצון של המונהגים לעבור תפקיד כדי לא להיקלע למצב שבו - בדומה למשחק הכיסאות - הם נשארים ללא "כיסא" כשה"מוזיקה" נפסקת. בקרב

הצגת עמדותיהם כך שייראו הולמות את אלה של מפקדים בכירים בארגון או של בכירים פורשי הארגון.

דילמות מנהיגותיות בקיצוץ

תהליך ריכוזי או ביזורי? לאופן ההתמודדות עם הקיצוץ במשאבים - ריכוזי או ביזורי - יש משמעויות נרחבות בעבור המנהיגות בארגון. בהתמודדות ריכוזית מקבלים המפקדים הבכירים בעצמם את רוב ההחלטות הנוגעות למשאבים. כתוצאה מכך עלול להיווצר עליהם עומס רב, שכן במקרים רבים עליהם לקבל לא רק החלטות קובעות בהיותם הקברניטים אלא גם החלטות פחות משמעותיות, שבעבר קיבלו פקודיהם. בהתמודדות ריכוזית נוצרת לעיתים התחושה שהמנהיגות מרוכזת רק אצל המפקדים הבכירים, לאחר ש"נשאבה" מהמפקדים שבדרגים הנמוכים יותר - מצב שעלול להשפיע על מעורבותם של המפקדים הזוטרים בנעשה ועל מחויבותם להחלטות שמתקבלות. לעומת זאת, בהתמודדות ביזורית יש יותר מקום למעורבות של מפקדים בדרג הביניים, מאחר שמתקבלת לרוב החלטה על קיצוץ רוחבי "סוציאליסטי" מתוך הנחה שכל גוף יכול למצוא את המשאבים באופן מיטבי בתחומו. עם זאת, לא פעם רואים הפקודים בהתמודדות ביזורית הימנעות של המנהיגות מקבלת החלטה כואבת, אשר רק המפקד הבכיר יכול לקבל. ההחלטה על אופי ההתמודדות - ריכוזי או ביזורי - תלויה רבות באישיותו של המפקד ובאופן ההתמודדות הרווח בארגון.

קבלת החלטות מהירה ונחרצת או איטית ומשתפת? במצב של חוסר ודאות קיים קושי רב לקבל החלטה, ובמיוחד החלטה כבדת משקל. לכן מעוניין המנהיג לשמוע מגוון של דעות, להעמיק את הפרספקטיבה ולפתח רעיונות חדשים ויצירתיים וכן להשיג הסכמה ומחויבות רחבות להחלטה. עם זאת, מצב של אי-ודאות מייצר צורך עז של המנהיגים שתתקבל החלטה במהירות כדי להפחית מתחושת העמימות שלהם ולייצר תחושה של שליטה במצב. לעיתים רואים הפקודים בעיבוד בקבלת החלטות לא יותר מאשר הסכנות פיקודית, מאחר שהמודל הפיקודי המוכר

נדרש לנהל מתחים ולנוע בין מגוון זהויות ותפקידים: בין זהותו המערכתית בהיותו חבר בסגל הפיקוד הבכיר (ספ"כ) הנדרש לאחריות כוללת לבין תפקידו כ"אבא" של היחידה הדואג לה ולאנשיה; בין תפקידו להתאים את היחידה לצרכים העדכניים לבין הציפייה שישמור על מסורת היחידה בתוקף היותו חלק משרשרת המפקדים שעשו זאת לפניו. על המפקד גם לדעת למלא את תפקיד "האיש הרע": מבשר הבשורה, שוחט הפרות הארגוניות הקדושות, מוביל המשימה על חשבון האנשים, לא אהוד ולא אהוב, האיש שכל הרצונות והקשיים האישיים של חברי הארגון מושלכים עליו. במקביל עליו לדעת להיות בתפקיד "האיש הטוב": המתחשב, הדואג, הפועל לטובת פקודיו. בחלק מהמקרים התנועה בין הזהויות השונות אף גורמת לכך כי שאלות של משמעות ארגונית נהפכות לשאלות של משמעות אישית, והקיצוץ ביחידה נתפס לעיתים כפגיעה אישית. **מנגנוני ההגנה.** כדי לצלוח את תקופת הלחץ עושה לעיתים המפקד שימוש מוגבר במנגנוני הגנה שונים כמו פיצול (split) ועשיית סרק (doing). מנגנון הפיצול מחלק את האנשים באופן דיכוטומי ל"טובים" ול"רעים" (במקרה הזה - על פי כוונות הקיצוץ שלהם בנוגע ליחידתו) ומפחית מערך "הרעים" - מה שמקשה על הראייה המערכתית ועל היכולת לשתף פעולה. אשר למנגנון ה־doing, בתרבות ארגונית שבה עשייה אינטנסיבית נחשבת לרבת ערך, יש פוטנציאל רב לעשיית סרק שמייצרת פתרונות מדומים שמשקטים את החרדה הקיימת. המנגנון של עשיית סרק בא לידי ביטוי בהקמת צוותי עבודה רבים ובדיונים ממושכים, לעיתים כדי לייצר תחושת עשייה ולא לשבת בחיבוק ידיים. מודעות להשפעתם של מנגנוני ההגנה האלה יכולה לסייע בהפחתת השפעתם.

אז למה לי פוליטיקה עכשיו? כל חלוקת משאבים נושאת עימה מרכיב פוליטי, ובתהליך של קיצוץ משאבים משמעותי, אשר נחוה בחלק מהמקומות כקרב הישרדות, המרכיב הזה אף מתעצם. לאור זאת מנסים המפקדים לעצב את השיח ולחזק את טיעוניהם, את מיקומם ואת מעמדם באמצעות שיח א־פורמלי עם בעלי תפקידים שונים ובאמצעות

המפקדים באה העמדה הזאת לידי ביטוי בדיוני סטטוס עיתיים שבהם יש ציפייה לקבל הנחיות ברורות יותר מהרמה הממונה והמתנה לכך שהתמונה תתבהר.

הבחירה באסטרטגיית ההתמודדות תלויה גם באישיותו של הפרט (המנהיג או המונהג) וגם בהערכת המצב המתמשכת שלו בנוגע ליתרונות ולחסרונות של כל אחת מדרכי ההתמודדות.

המנהיג

בפרק הזה יידונו שתי סוגיות מרכזיות: חוויות שונות מתוך עולמו הפנימי של המפקד בתקופת קיצוצים ודילמות מנהיגותיות שעמן הוא מתמודד.

חוויות המפקד בקיצוץ

מנהיגות במבחן. בדומה למתרחש במצבי חירום, גם בתקופת קיצוץ הופך המפקד לדמות מרכזית בחיי הארגון. הצורך של הפקודים בביטחון ובוודאות, ההתעניינות של העמיתים בנוגע לנעשה והרצון של הרמה הממונה לוודא שהכול כשורה מציבים את המפקד במרכז הבמה מתוך ציפייה להובלה בוטחת של היחידה במים הסוערים. המצב הזה מייצר לעיתים תחושה שהוא חשוף ונמצא במבחן, יותר מאשר בעיתות שגרה.

בדד אשב. מצב הלחץ מייצר רצון של המפקד לחלוק את הקושי עם הפקודים. עם זאת, הרצון לחלוק אינו פשוט: מה לספר? למי? מתי? כמה לחשוף וכמה להישאר? באיזו מידה לחלוק עם הפקודים את המידע על כלל הסיכונים ובאיזו מידה לשמור עליהם ממידע מיותר ולאפשר להם למלא את תפקידיהם ללא דאגות מיותרות?

גם וגם וגם. תהליך הקיצוץ מחייב את המפקד לפעול במסגרתו בכמה מישורים במקביל: במישור הניהולי, במישור המנהיגות, במישור ההתייעלות, במישור האסטרטגי, במישור הקוגניטיבי ובמישור הרגשי - בטווח הקצר ובטווח הארוך. הצורך לפעול בכמה מישורים בעת ובעונה אחת והאחריות הגדולה שנושא המפקד על כתפיו יוצרים חוויה של עומס ושל עייפות, ולעיתים זה אף משפיע על בריאותו.

תנועה בין זהויות ובין תפקידים. המפקד

ממצבי חירום הוא של המנהיג המכריע ולא של המנהיג המשתף והמתלבט בנוגע להחלטה הרצויה. כמו כן עיכוב בקבלת ההחלטות מעורר לעיתים את החשש שהתהליך הארוך ימסמס את ההחלטות הנדרשות ויעכב את ביצוען.

סיכון מחושב. מפקדים מחונכים ליזום ולנצל הזדמנויות כדי לפתח ולקדם את ארגונם. אולם בעוד שהמפקד רוצה להציע את ארגונו קדימה, הוא נדרש בעת הנוכחית לקצץ ולוותר על חלק מהפעילות המוכרת שנעשתה עד כה. לעיתים נדרש המפקד לנהל סיכון מחושב: לקצץ יכולות ופעילות מוכרות עוד בטרם הבשילו הזדמנויות ויכולות חדשות - מה שמעורר את החשש שהארגון יישאר בלי כלום: בלי עבר ובלי עתיד.

הקושי לצאת מהפרדיגמה. בעת קיצוץ משמעותי נדרשת חשיבה יצירתית שפורצת את הפרדיגמות הקיימות כדי למצות את ההזדמנויות להסתכלות מחודשת על האופן שבו פועלים היחידה או המערך. אולם מחקרים מראים כי לחץ פוגע ביצירתיות ובחשיבה החדשנית.¹¹ כתוצאה מכך נוצר מרחב מצומצם יחסית לקבלת החלטות, וגדל הסיכוי שיידונו בעיקר רעיונות שכבר עובדו במסגרת עבודות מטה מקדימות. עם זאת, מצב של לחץ מגדיל את ההיתכנות שיתקבלו החלטות בנוגע לנושאים שהדיון בהם נדחה שוב ושוב מסיבות שונות.

קרב בלימה והסתגרות. תהליך הקיצוץ מעורר רצון להגן על היחידה ועל אנשיה. בעת לחץ עלולה ההגנה לבוא לידי ביטוי באמצעות הרצון לשמר את הקיים ולבלום שינויים שלכאורה מאיימים על היחידה. מאחר שהסביבה הופכת בעיני האנשים לגורם מאיים, נוצר לעיתים תהליך של הסתגרות בתוך היחידה. כאשר רוב הקשב של המפקד ממוקד פנימה, הוא מתקשה להבין לעומק את השינויים שמתחוללים בסביבה, למצות הזדמנויות חדשות שנוצרות ולהכיר את הסיכונים החדשים שמתהווים בסביבה.

מענים מנהיגותיים לאתגרי הקיצוץ

האתגר המנהיגותי שמייצרת תקופת הקיצוץ מחייב התמודדות פיקודית ההולמת את מאפייניו. להלן נתאר כמה מענים פיקודיים

שרלוונטיים בעינינו. אלה מחולקים לשלוש קבוצות מרכזיות: המענה הבסיסי, יצירת שיתופי פעולה והסתכלות מחזורית. המענים האלה אינם חלופות שונות אלא יש לראות בהם מכלול שמאפשר מענה פיקודי מקיף.

המענה הבסיסי

המענה הפיקודי הבסיסי לאתגר הקיצוץ מבוסס על ההובלה ועל ההכלה שנדרשים מכל מפקד בתקופת לחץ, קרי הנעת הארגון לעבר הכיוון הנדרש ותמיכה באנשי הארגון במהלך התהליך. להובלה הפיקודית יש ביטויים רבים כמו: תיווך המציאות לפקודים באופן ברור וכן, קבלת החלטות בנוגע לכיוון הנדרש ויצירת אמון בו, יצירת תהליכים הוגנים ומתן דוגמה אישית.

ההכלה הפיקודית יכולה לבוא לידי ביטוי באמצעות הגברת הלכידות הארגונית, טיפול בפרט, מתן תחושת ביטחון, יצירת מרחב להבעת קושי ותסכול, נוכחות מוגברת בשטח (פיקוד לפנים), תקשורת מוגברת עם הפקודים והבעת אמון בעשייה של האנשים ושל היחידה.

בחרנו לשים דגש על כמה פעולות פיקודיות: תיווך המציאות לפקודים. בידי המפקד היכולת לסייע לפקודיו להבין מה קורה, וחשוב לא פחות, מהי משמעות האירועים בעבורם ובעבור יחידתם. גם אם לעיתים המידע כבר ידוע לפקודים דרך צינורות מידע אפורמליים, למתן האישור הפורמלי של המפקד לדברים יש חשיבות רבה בעבור הפקודים כדי ליצור תחושה של ודאות וכדי לאפשר להם להיערך לשינויים הצפויים. לכן חשוב שהמידע שמועבר לפקודים יהיה מלא וברור ככל הניתן, כולל תיאור של מה שעדיין לא ידוע.

קבלת החלטות בנוגע לכיוון הנדרש ויצירת אמון בו. בתוך האי-ודאות הכללית על המפקד לעשות הערכת מצב מקיפה ולקבל החלטה בנוגע לאופן התמודדותו של הארגון עם הקיצוץ - אם באמצעות שינוי יזום ואם באמצעות יצירת שיתוף פעולה או התמקדות בתחום עשייה ספציפי. בדומה לכל שינוי, עליו לרתום את אנשיו ולייצר אמון בכיוון החדש. בדומה לקרב, תהליך הערכת המצב הוא מתמשך, והחלטות המפקד עשויות להשתנות

משמעותית בהתאם להתפתחויות בסביבה. **תהליכים הוגנים.** בספרות המחקר נמצא קשר משמעותי בין תחושה של עובדים שההתנהלות בארגונם אינה הוגנת לבין תוצרים ארגוניים שליליים שונים (שחיקה, רצון לעזוב וכד').¹² בשל הלחץ והאי-ודאות שמאפיינים את תקופת הקיצוץ, יש חשיבות רבה לקיום תהליכים הוגנים, ברורים ושקופים ככל הניתן שיאפשרו לפקודים להאמין כי קבלת החלטות בעניינים הייתה עניינית בלבד. **טיפול בפרט.** הצורך בתחושת ביטחון ובתשומת לב אישית בא לידי ביטוי בולט בתקופות של קיצוצים. הטיפול בפרט - בין אם באמצעות הקשבה לקשייו ובין אם באמצעות מתן מענה קונקרטי - הוא פעולה פיקודית חשובה ביותר אשר מחזקת את הקשר בין המנהיג למונהגים ונותנת להם תחושה שהם אינם לבד בתקופה הקשה. הקשב האישי נדרש הן למפקדים בהיערכותם לביצועה של משימת הקיצוץ המורכבת ובהתמודדותם עם משמעותיותה והן לאנשיהם המתמודדים עם השלכותיה על תפקידהם ועל משפחותיהם.

יצירת שיתופי פעולה

קיימות כמה סיבות לכך שיצירת שיתופי פעולה יכולה להיות פעולה פיקודית משמעותית שתסייע לארגון להתמודד עם אתגרו בתקופת הקיצוץ:

- ראשית, אם בעקבות קיצוץ המשאבים ישנה ירידה משמעותית ביכולתה של המסגרת לתת מענה עצמאי מספק, שיתוף פעולה עם גוף נוסף יכול לסייע במתן מענה שלם יותר באמצעות ריכוזי מאמץ ומשאבים.
- שנית, כל ארגון שבוי בפרדיגמות ובהנחות יסוד שמניעות את התנהלותו. מפגש משמעותי עם ארגון אחר מסייע בחשיפת ההנחות האלה באמצעות מציאת הדומה והשונה באופן פעילותם. לכן שיתוף הפעולה יכול לסייע בבירור עצמי שיוביל להתמקדות באופן הפעילות ולגיבוש רעיונות יצירתיים חדשים.
- שלישית, שיתוף הפעולה מסייע להתמודד עם הבדידות ועם הקושי הרגשי שקיימים בתקופות של קיצוצים שכן הוא יוצר

טובי, רס"ן קרולין זעירא, רס"ן טלי עידן.
תודות גם לחברי הפורום המוביל של ביסל"ם
על סיעור המוחות המשותף.

הערות

1. K. Klein & R. House, "On Fire: Charismatic Leadership and Level of Analysis", *Leadership Quarterly*, No.2, 1995, pp. 183-198
2. התהליכים האלה ותהליכים אחרים מתוארים במסמך "ניהול תהליך הקיצוץ - חוברת למפקד" שהוציא באחרונה ענף פא"ר (פיתוח וייעוץ ארגוני) במחלקת מדעי ההתנהגות.
3. P. Hersey & K. H. Balanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1972; W. J. Reddin, *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1970
4. ערן יב, "תפיסת המנהיגות בבית הספר לקצינים, בה"ד 1", מסמך פנימי בצה"ל
5. בהשוואה בין-תרבותית, נמצא כי למונהגים שונים ציפיות שונות ממנהיגיהם. עובדים צרפתים היו מרוצים ויותר יצירתיים כאשר ראו בממונה עליהם דמות פטרנליסטית וסמכותית שנותנת הנחיות ברורות. מנגד, עובדים בריטים וגרמנים היו במיטבם כאשר הממונים עליהם נקטו גישה דמוקרטית ואימצו סגנון מתייץ. עובדים הודים היו במיטבם כאשר הממונה עליהם היה מעין דמות של "אח גדול", ואילו עובדים פראנסיים העדיפו ממונים המלווים אותם באופן הדוק בכל הפרטים. Geert Hofstede, *Culture Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, Sage, Thousand Oaks, California, 2001. מתוך מ' פופר, *ההולכים שבי אחרי - מבט פסיכולוגי על סוד ההימשכות למנהיג*, רמות, אוניברסיטת תל-אביב, 2012
6. נ' גולדברג וייל, "אדם - תבנית נוף הולדתו? מנהיגות בהקשר תרבותי", בתוך: א' גונן וא' זכאי, (עורכים), *מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה*, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1999, עמ' 132-117; ר' אביהו, "ארבע מסורות של מנהיגות בצה"ל", מתוך מ' פופר וא' רונן (עורכים), *על המנהיגות*, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1989, עמ' 95-130
7. *המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל - סיוטה רשמית*, תוה"ד, 2013, מסמך פנימי בצה"ל
8. ועל כך כבר אמר בן-גוריון כי "אחד הגילויים החמורים והמסוכנים ביותר של התפרקות זו, שהרבה גורמים ויצרים חיוניים ושליליים מסייעים לה, הוא שהציבור שלנו מתחיל יותר ויותר לראות את המדינה רק ככתבוע, ואת עצמו - רק כתובע". דוד בן-גוריון, *ייחוד וייעוד: דברים על ביטחון ישראל*, מערכות, תל-אביב, 1971, עמ' 176
9. הסיפור שלהלן ממחיש מהי הישרדות יחידנית: "שני חברים בורחים מגמר ביער. תוך כדי המרדף נועל אחד מהם נעלי התעמלות. אומר לו חברו: לא תוכל להיות מהיר יותר מהגמר גם עם נעלי התעמלות. עונה לו חברו, נכון, אבל אוכל להיות יותר מהיר ממך".
10. ישנה ספרות פסיכולוגית קלינית נרחבת שעוסקת בצמיחה פוסט-טראומטית (post traumatic growth). למשל: L. G. Calhoun, R. G. Tedeschi, *Handbook of Posttraumatic Growth*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 2006
11. R. Talbot, C. Cooper & S. Barrow, "Creativity and Stress", *Creativity and Innovation Management*, 1, 4, 1992, pp. 183-193
12. R. H. Moorman, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 1991, pp. 845-855

לב מועטה יחסית לתהליכים החברתיים-רגשיים המתרחשים בארגון בעת קיצוץ. כמו כן כמעט שאין בידע הקיים הכרה בייחודיות ההתמודדות של צה"ל עם קיצוצים, אף שהתהליכים האלה עומדים בבסיס האתגרים המנהיגותיים שאיתם מתמודדים המפקדים. במאמר הזה נותחו התהליכים האלה באמצעות התייחסות לארבעה מרכיבים מרכזיים: ההקשר שבו נעשה הקיצוץ, משימת הקיצוץ, המונהג והמנהיג. להלן סוגיות נבחרות מכל אחד מן המרכיבים:

1. ההקשר שבו נעשה הקיצוץ. תר"ש "תעוזה" הוא התר"ש השלישי שמתוכנן בצה"ל בשנתיים האחרונות. הוא מבשר על התעצמות מועטה של צה"ל ועל שינוי בסדר העדיפויות המטכ"לי בנוגע לצבא היבשה.
2. משימת הקיצוץ היא למעשה יישום של היגיון ניהולי-כלכלי בארגון המבוסס על אתוס ערכי-התנדבות. כמו כן צריכים המפקדים - במסגרת השינוי התרבותי המתחייב מעומק הקיצוץ - להחליט על אילו משימות הם מוותרים.
3. מבחינת המונהגים מדובר באיום מקצועי ואישי הן בטווח הזמן המיידי והן בטווח הארוך (למשל, על הסיכוי להגיע בשלום לפנסיה).
4. המנהיגים חשים כי הם במבחן, ובמסגרתו הם מעוניינים לשמוע דעות שונות בנוגע לנושאים הנידונים, אך פקודיהם מצפים מהם לקבלת החלטות מהירה, ועליהם להפגין מנהיגות ביצועית שתממש את ההחלטות השונות של המטכ"ל בעניין הקיצוץ.

על פי תפיסתנו, הכרת התהליכים החברתיים-רגשיים המתרחשים בארגון בעת קיצוץ וגביש תמונת מצב עדכנית בנוגע לתהליכים האלה יכולים לסייע למפקדים להוביל את יחידותיהם להתמודדות אפקטיבית עם המשימה המורכבת הזאת שדורשת תעצומות נפש רבות מכל המעורבים בה.

תודות לקוראי המאמר על הערותיהם ועל תרומתם לשיפורו: תא"ל אבנר פיזוק, אל"ם רוני תמיר, סא"ל אריאל ויינר, סא"ל שלום ארז, רס"ן ד"ר מוטי ספרא, אע"צית שרית

תחושת שותפות שמחזקת את המסוגלות להתמודד עם המורכבות ועם קשיי המצב. אך למרות ההזדמנויות שבשיתופי פעולה הם גם מעוררים חששות בקרב הצדדים - מה שעלול לעכב אותם. מדובר בחשש להיחשף, לאבד מהזהות העצמית ומחופש הפעולה ואף חשש מהלמידה העצמית שנוצרת מהמפגש עם ה"אחר". לכן בתקופה כזאת נדרשים מהמפקדים אומץ וראייה מערכתית כדי לקיים שיתופי פעולה וגם הבנה שבמקרים רבים היתרונות של שיתוף הפעולה עולים על מחיריו האפשריים.

הסתכלות מחזורית-ספירלית

זהו אינו הקיצוץ הראשון בצה"ל. אף בראשיתו, ב-1952, נדרש צה"ל לקיצוץ חריף בתקציבו, שכלל גם את פיטוריהם של אלפי אנשי קבע ואזרחים עובדי צה"ל. העובדה שגם כיום, 62 שנים מאוחר יותר, מתקיים קיצוץ משמעותי בצה"ל מלמדת שזהו אירוע מחזורי שהוא חלק מטבעו.

כיום על המפקד לוודא כי תחומי העשייה שאינם מקוצצים הם הרלוונטיים ביותר ויוכלו לסייע ליחידה ולצה"ל באתגריהם הנוכחיים והנראים לעין. ייתכן ש"מגל האבולוציה" נדרש מדי פעם כדי לוודא שצה"ל ומפקדיו עושים את ההתאמות הנדרשות לאתגרי העתיד, מאחר שהשינוי בדפוסי העבודה ובעשייה גם מפנה אנרגיה חדשה ליצירה של מבנים ושל התארגנויות חדשים שמותאמים לאתגרים החדשים.

הסתכלות על הקיצוץ בפריזמה מחזורית, בדומה לעונות השנה, מאפשרת להבין כי במקרים מסוימים ההחלטה על הקיצוץ אינה אבסולוטית, וכי מה שמקוצץ כיום ייתכן שיידרש שוב בעתיד הרחוק. לכן על המפקד לוודא כי נוצרים זרעים המכילים את הידע של תחומי העשייה שמקוצצים כדי לאפשר להם לצמוח שוב אם יהיה בכך צורך ארגוני.

סיכום

המאמר הזה נוצר מתוך תחושה כי הידע הקיים בנוגע לתהליכי קיצוץ בארגונים ממוקד בזווית הניהולית-משאבית ומקדיש תשומת

בשביל הלמידה מיומנויות למידה בהכשרת בכירים

במכללות של צה"ל (המכללה לביטחון
לאומי ופז"ם) חייבת הלמידה להיות
מטרה העומדת בפני עצמה ולא רק
תהליך המלווה הקניית ידע צבאי או
כל ידע אחר



זירת הסייבר | המענה לאתגרי ההתפתחויות של הרשתות החברתיות והשלכותיהן, ההתפתחויות בזירת הסייבר, המחאה של מעמד הביניים ונושאים נוספים הוכללו בקורסים ייעודיים

סא"ל ליאור רוגב
ראש ענף למידה ופיתוח במכללות
הצבאות של צה"ל



מבוא

המאמר עוסק בלמידה שמטרתה היא להכשיר קצינים בכירים ואת מקביליהם האזרחיים. הכשרה ארוכה וממוסדת כזאת נעשית במכללה לפיקוד ולמטה ובמכללה לביטחון לאומי, שבהן משמשת הלמידה אמצעי להטמעת מגוון רחב של תכנים שיסייעו לבכירים למלא את תפקידיהם המבצעיים, הניהוליים והמנהיגותיים. הטענה שמועלית במאמר הזה היא שבתהליך של הכשרת הבכירים על הלמידה להפוך מאמצעי למטרה. כדי להכשיר את עצמו לקראת המשימות המצפות לו על הבכיר לסגל לעצמו תפיסות עולם, מיומנויות והתנהגויות שיאפשרו לו למידה אפקטיבית. עליו לשלוט בטכניקות של למידה שכן הוא חייב להימצא באופן תמידי בתהליך בנייה של תובנות חדשות ושל פירוש המציאות המשתנה שמסביבו. עליו אפוא להקצות זמן לתהליכי חשיבה, תפיסה, קליטה, עיבוד המידע וארגונו כדי שיוכל ליצור לעצמו דפוסים להבנה הסיבבה שבה הוא פועל¹. מדובר בתהליך מתמשך שאינו מתחיל בקבלת התפקיד ואינו מסתיים עם המעבר לתפקיד שלאחר מכן.

על הבכיר להבין, בין השאר, שהלמידה היא תהליך חברתי ופוליטי. ההבנה הזאת חיונית לדרג הבכיר שנמצא באינטראקציה עם סביבתו (מפקדים, פקודים, עמיתים, ארגונים ומערכות) ומבקש להשפיע ולגבש תרבות וערכים תוך כדי ביצוע משימות משותפות. הגישה הזאת נשענת על האמונה כי החל מדרג מסוים (סא"ל ומעלה) נדרש המפקד להניע ולקיים התנהלות מקצועית בשיתוף ובהסכמה עם סביבתו ולא רק מכוח סמכותו הפיקודית. בסביבה כזאת היכולות הקוגניטיביות שלו ושל קהילת הבכירים שאליה הוא משתייך הן קריטיות להצלחת הארגון.

בהכשרות הבכירים שימש עד כה המושג "למידה" לתיאור תהליך פנימי שמתחולל אצל הלומד או לתיאור התהליך השיטתי שעושה המלמד. הלמידה לא נחשבה לתחום דעת כשלעצמו או מיומנות שיש להקנותה אלא אמצעי להקניית תוכן מעולמות דעת שונים. יכולת הלמידה של הקצין הבכיר אומנם נמדדה לאורך כל דרכו המקצועית, אולם היא

הלומדים ומתודולוגיות הלמידה. ההכשרה לדרג, שמשמעותה הכשרה לקפיצת מדרגה תפקודית, שונה במהותה מההכשרה לתפקיד המאופיינת בפיתוח מומחיות בדרג הקיים.

- **צורכי הצבא והארגון האזרחי** - שלעיתים אינם מקבלים מענה במתכונת הלמידה הקיימת, צריכים להיות מתורגמים להיבטים קונקרטיים של תפיסת הלמידה.
- **רצף ההכשרה** של הקצונה הבכירה - מדרג הרס"ן ועד דרג התא"ל - מחייב תכנון ארוך טווח המתייחס מצד אחד לצרכים השונים של הקצונה בדרגים השונים ומצד אחר מייצר הרבדה של הידע המתפתח על גבי ההכשרות הקודמות. הרצף הזה מחייב התייחסות לצרכים הגנריים של כל דרג. אומנם קיימת הכוונה תורתית המתייחסת לרצף ההכשרה המקצועית בצבא, אולם אין הכוונה תורתית הנוגעת לרצף של הכשרת הבכירים.
- **פרדיגמות** מכל סוג - כאלה הנוגעות לתוכן וכאלה הנוגעות לתהליך הלמידה, משתנות עם הזמן וחייבות לקבל מענה בתפיסת הלמידה.

המענה לאתגרים האלה במסגרת תפיסת הלמידה הקיימת במכללות נשען במידה רבה על הפיכתם ליעדי הכשרה. כך, למשל, זהו במכללות השפעות של הרשתות החברתיות, של ההתפתחויות בזירת הסייבר, של מחאת מעמד הביניים - בין היתר בנוגע להשוואת הנטל. לכל הנושאים האלה ניתן מענה בקורסים ייעודיים.

בהמשך אציע מענה נוסף לאתגרים האלה - למידה שהיא מטרה בפני עצמה - שתקנה לבכירים כלים להתמודד גם עם התפתחויות חדשות אחרות, שלעיתים עדיין לא נמצא להן מומחה תוכן ייעודי, והתכנים הסדורים שלהן עדיין לא עוצבו.

הלמידה - מרכיב הכרחי בהכשרת הבכירים

השינויים הטכנולוגיים, החברתיים והאסטרטגיים - בעולם ובאזור - מכתיבים צורך מתמיד בהתעדכנות ובחדשנות. סוף המאה ה-20 ותחילת המאה ה-21 הביאו עימם

לא שופרה במסגרת פורמלית כלשהי. אף על פי שבהכשרות בכירים התקיימו דיונים על המתח המובנה שבין הקניית ידע נוסף לבין פיתוח כישורי הלמידה, המתח הזה כמעט תמיד הוכרע לטובת הקניית הידע.

בעידן הנוכחי הידע הוא כה רב, עד כי איש אינו יכול לרכוש את כולו. לכן יש להתמקד ברכישת מיומנויות ומושגים שיאפשרו להתמצא בעולם שיש בו מידע רב, השתנות וחדשנות תמידיים, דינמיות רבה ופלורליזם. על המפקדים ועל המנהלים הבכירים להתמודד עם אתגרים ועם בעיות שלא נלמדו בהכשרות ובקורסים.

הקניית כלים ללמידה עצמאית על כל רבדיה תאפשר התמודדות טובה יותר הן של הבכיר והן של הארגון שבראשו הוא עומד עם האתגרים הניצבים בפניהם.

בראשית המאמר תתואר בקצרה התפתחות תפיסת הלמידה הנהוגה במכללות. לאחר מכן יידון האופן שבו יש להפוך את הלמידה ליעד בפני עצמו בהכשרת בכירים - הן קצינים בכירים והן מקביליהם האזרחיים².

קווים לדמותה של תפיסת הלמידה במכללות

תפיסת הלמידה מתבססת בעיקר על הצורך להעמיק את הכשרת הבכירים ומתמודדת עם כמה אתגרים מרכזיים שמעצבים אותה:

- **מציאות משתנה** - שבה האתגרים המבצעיים והצבאיים, המגמות האסטרטגיות והתמורות הגיאופוליטיות בעולם בכלל ובמזרח התיכון בפרט מחייבים בחינה וניתוח מתמידים של האיומים ושל ההזדמנויות בהקשר הביטחוני והצבאי בכלל ובהקשרי הפיקוד בפרט.
- **הכשרה לדרג אל מול הכשרה לתפקיד**. לכל אחת מההכשרות האלה יש מאפיינים ייחודיים כמו מטרת ההכשרה, קבוצת

שינויים והתפתחויות במגוון רחב של תחומים - ובקצב דרמטי במונחים היסטוריים. במקביל לרצף התמורות הלכה המציאות ונעשתה מורכבת יותר וצפויה פחות. תהליך בניין הכוח נעשה מורכב יותר ולעיתים קרובות הוא נכשל במבחן התוצאה נוכח הפתעות טכנולוגיות ותורתיות.³ תהליכים מדיניים וחברתיים נעשו סבוכים יותר עם השתכללות דרכי התקשורת. במציאות הזאת נדרש הבכיר להתמודד עם חוסר ודאות רבה יותר, להכיר ולהבין את שדות הקרב והמעשה החדשים. לשם כך עליו ללמוד ללא הרף, להסתגל מהר ולשוב ללמוד ולהתעדכן.

נוסף על חשיבות הלמידה בהקשר של מציאות משתנה, עומד הבכיר בפני מגוון רחב של רכיבים קבועים הנדרשים לתפקודו המקצועי. ביניהם, הסמכויות שניתנו למוסדות השונים ותפיסת האחריות של העומדים בראשם; אינטרסים וקונפליקטים בין-לאומיים המעצבים מערכות יחסים בין-לאומיות ומשפיעים על קבלת החלטות מדיניות; מהותם ומשמעותם של הסכמים משפטיים; תפיסות כלכליות והשלכותיהן התקציביות והחברתיות; כיצד מבנה ארגוני משרת חזון ועוד. כדי להבין את פעולתן של מערכות מורכבות על הבכיר ללמוד תחילה את רכיבי המערכת. כדי להניע ולהפעיל את המערכת באופן יעיל עליו לפתח חשיבה דיאגנוסטית של מרכיביה ולהכיר את יחסי הגומלין ביניהם לבין מערכות אחרות ואף להחליט מה צריך לדעת (ועל מה אפשר לוותר) כדי לנתח תפקודים מרכזיים המאפיינים את המערכת.⁴ לעיתים עליו לעשות זאת כשלושת עומד זמן מועט ועל רקע קצב הלמידה ויכולות הלמידה של יריביו. לכן על הבכיר לדעת כיצד לומדים במהירות תפקידים של מוסדות מקומיים ובין-לאומיים, תהליכי עבודה, משמעויות טכנולוגיות, מרקמים אנושיים, תרבויות מגוונות, מכלול רעיונות ואינטגרציה של גישות מזוויות מבט שונות ואף סותרות. עליו לזקק את עיקרי הדברים, להבחין בין עיקר לטפל ולהבין את השלכות החלטותיו.⁵ המרכיבים הקבועים הנדרשים לקידום מטרות הארגון ויעדיו יאפשרו לבכיר "להשית" סמכות, אחריות, מוטת שליטה וממשקים מערכתיים

ולאומיים... להנהיג, להוביל, לתכלל ולנהל התמודדות". חלק מהמרכיבים האלה כבר טבועים באישיות הקצין הבכיר, והלימודים יסייעו בהעצמתם, ואילו חלק אחר הוא ירכוש וישפר במהלך לימודיו. על הבכיר לחשוב באופן מודע על המכלול הרחב של תחומי העשייה בצבא ובמדינה באופן שבו המצרך הזה מתהווה לסוג ידע אינטגרטיבי המכיל את מרכיבי האחריות של מי שמנהיג ומוביל.⁷

המענה לאתגרים במסגרת תפיסת הלמידה הקיימת במכללות נשען במידה רבה על הפיכתם ליעדי הכשרה

המבחנים המשמעותיים שיעמדו בפני הבכיר יהיו בדרך כלל חדשים, אשר אין עליהם מערך שיעור, ואף לא גובש סדר פעולות להדרכת תהליך התכנון והיעיצוב של רעיון הפעולה.⁸ יסוד הקושי טמון בכך שהפעולה ברמה האסטרטגית נבחנת במהותה כאירוע חד-פעמי. הייחודיות הזאת מונעת את קיומה של מותדה בעלת תוקף אוניברסלי. עם הזמן התגבש במכללה לביטחון לאומי הרעיון כי "התכלית... מחויבת לשני תוצרים שערים ייצא החניך בסיום השנה: האחד - מצפן-על לאומי והשני - שיעור קומה אישיותי בעל סגולות של בכירות"⁹ כדי "לחנך ולבנות את היכולת של האנשים... למסוגלות שתעמוד במבחנים שאנחנו עוד לא יודעים מהם".¹⁰ תכלית הלמידה של הקצין הבכיר היא אפוא להתמודד עם המבחנים המשמעותיים שבהם הוא יעמוד מתוך הבנה שהם בעלי מאפיינים חד-פעמיים. נוסף על הלמידה הנעשית על ידי הבכיר עצמו ועם עצמו, עליו להיות כשיר ללמידה במסגרת מערכתית עם בכירים נוספים כדי לייצר במהירות מסד ידע משותף ומועיל לארגון. אומנם יש חשיבות רבה ללמידה של הקצין הבכיר באופן עצמאי, אולם היא צריכה להתהוות גם בהקשרי הלמידה של עמיתיו הבכירים, שלרוב כבר הבשילו אצלם מסד ידע וכישורי למידה רלוונטיים. יכולתו של הקצין הבכיר לתרום לארגון תלויה במידה רבה במיומנות שלו לתרום את הידע ואת יכולות הלמידה של עמיתיו לאלה שלו. במקביל

עליו לאפשר לעמיתיו למידה ולתרום להם ממסד הידע ומיכולות הלמידה האישיים שלו. באמצעות יחסי גומלין מהסוג הזה יישאר הארגון רלוונטי גם במציאות משתנה ויתאפשר לו להתמודד עם רצף אירועים משמעותיים שכל אחד מהם הוא, כאמור, חד-פעמי.

לאחר רכישת המיומנויות של למידה עצמית ושל למידה עם בכירים אחרים יוכל הבכיר לפתח מיומנות מרובד גבוה יותר - הובלה של מערכת לומדת. האתגר בהקמה ובהובלה של מערכת לומדת היא בפיתוח מנגנוני למידה שיהיו טבעיים בארגון ולא יראו בהם מאמץ מיוחד חד-פעמי. על חברי הארגון, אשר גודלו אינו תנאי לקיום מערכת לומדת - החל מענף או גדוד או טייסת וכלה במערכות גדולות - לראות בלמידה תהליך המושרש בנימי הנפש הארגונית. זהו תהליך שהוא בעיקר של שינוי תרבותי. לעיתים קרובות היישום של למידה אנושית בארגונים נעשה בפועל באמצעות למידה ארגונית. יחד עם זאת, בשונה מלמידה ארגונית, שלעיתים מסתכמת בסדרה של הרצאות, של סיורים או של פרויקטי העשרה חד-פעמיים, מערכת לומדת צריכה להיות חלק מהתרבות הארגונית המוטמעת אצל כל האנשים בארגון ולהשתקף בעשייה היומיומית. במהלך תפקידו יפקד הבכיר על אנשים ויוביל אותם להישגים מגוונים. הצלחתו תלויה במידה רבה ביכולותיו להקנות לפקדיו ולעובדיו מיומנויות למידה. תפקידו של הבכיר במערכות שבראשן הוא יעמוד יהיה לפתח באופן עקבי מנגנוני למידה במסגרת אחריותו הפיקודית והניהולית. תחקיר בגמר תרגיל, קורסים והכשרות הם דוגמאות למנגנוני למידה המאפשרים ליחידה להתפתח מקצועית. יחד עם זאת, אין בהם כדי להכשיר וללמד את היחידה, שבראשה יעמוד הבכיר, להתמודד עם רצף אירועים משמעותיים שפקודיו לא למדו בקורסים. האחריות ללמידה כזאת מוטלת עליו.

לפיכך בהכשרת בכירים ניתן להבחין בשלושה רבדים ללמידה:

1. למידה הנעשית על ידי הבכיר בעצמו ובעבור עצמו.
2. למידה במסגרת מערכתית עם בכירים נוספים.



הרצאה לקצינים | בהכשרת בכירים ניתן להבחין בשלושה רכדים ללמידה: 1. למידה הנעשית על ידי הבכיר בעצמו ובעבור עצמו, 2. למידה במסגרת מערכתית עם בכירים נוספים, 3. הובלה של מערכת לומדת

נדרשת שפה ייחודית ותפיסת עולם שעל הבכיר להבין.

● **אופטימיזציה.** העשרת הבכיר בשיטות לבחירת המצב המיטבי לארגון שלו. משנבחן מגוון המצבים האפשריים בעתיד, על הבכיר לבחור מהו המצב המועדף לטעמו במסגרת האילוצים העומדים בפניו. משבחר, עליו לשלב באופטימיזציה את הפעולות שעליו לנקוט כדי להביא את הארגון שהוא עומד בראשו למצב שבו בחר. לעיתים קרובות הבחירה אינה במצב המיטבי בשל חוסר האפשרות לממש אותה. במקרים כאלה יעמוד הבכיר בפני בחירות שהן אינן הטובות ביותר, אלא second best. לחלופין, הוא ינסה לחזור לשלב הקודם עם זווית ראייה יצירתית ויגדיל את סט המצבים האפשריים שמתוכם יוכל לבחור. כך תתאפשר לו בחירה מתוך

והיישום שלהם נותר מקובע ומוכוון על ידי המלמד, ללא התחשבות בהכרח בצורכי הלומד. תפיסת הלמידה במכללות - שנשענת על הקניית ידע, הבנה, יישום, אנליזה, סינתזה והערכה" - לא עודכנה ומשרתת רק באופן חלקי את הכשרת הבכיר. לתפיסת הלמידה הקיימת במכללות יש להוסיף לפחות עוד שלושה אלמנטים שחיוניים לבכיר:

● **היכולת לזהות מגמות.** הקניית יכולת להבין ולהתמודד עם קביעה המתארת אירוע שטרם נצפה, לעיתים בליווי הערכה בנוגע למהות האירוע, ואף לבנות ולנסח הערכה כזאת בעצמו. השיפורים הטכנולוגיים בשילוב עם ההתפתחויות המתודולוגיות משמשים בפועל לביצוע סימולציות הנוגעות למגוון רחב של מצבים שיכולים להתרחש בעתיד ומסייעים בתהליך קבלת ההחלטות. לזיהוי מגמות

3. הובלה של מערכת לומדת.

במסגרת ההכשרות במכללות חסרה כיום הבחנה בין הרבדים האלה, קל וחומר יישום של כל רובד בנפרד במקום הולם ברצף ההכשרה. כך, למשל, ניתן לטעון כי הרובד הראשון והשני מתאימים יותר להכשרה במסגרת הקורסים לדוג הסא"ל, ואילו הרובד השלישי מתאים יותר להכשרה של קצינים בכירים בדרג האל"ם והתא"ל ושל בכירים מקבילים בארגונים אזרחיים. לעומת זאת, ניתן לקבוע ששלושת הרבדים הם חיוניים לכלל רמות הקצונה הבכירה, החל מסא"ל וכלה בתא"ל ובמקביליהם האזרחיים, אלא שיש להתאים ולהשתמש במיומנויות שונים ובדוגמאות אחרות ולהבליט אתגרים שייחודיים לכל דרג.

תפיסת הלמידה היא יעד של המכללות

במסגרת התפיסה הקיימת במכללות, המענה לאתגרים שצוינו נשען במידה רבה על הפיכתם ליעדי הכשרה. דוגמאות לכך הן ההתפתחויות של הרשתות החברתיות והשלכותיהן, ההתפתחויות בזירת הסייבר, המחאה של מעמד הביניים - בין היתר בדרישה להגביר את השוויון בנטל - שהמענה להן היה בקורסים ייעודיים.

תפיסה שלפיה הלמידה היא יעד אומנם הייתה מתייחסת להתפתחויות הללו בכובד ראש, אולם מנצלת אותן אך ורק כדי שישמשו דוגמאות ללמידה ולהתמודדות עם תופעה חדשה ובעלת השלכה רוחבית בלתי חזויה. התפיסה שלפיה הלמידה היא יעד לא הייתה מביאה להעמקה בפרטים.

רכיבי הליבה בהכשרות במכללות והממדים לכינון המערכת הלומדת עונים במידה רבה לתפיסה המניחה שהלמידה היא יעד. כך, למשל, ההגדרות של רכיבי הליבה רחבות דיין כדי שניתן יהיה לדרוש מהבכיר למידה מתמדת ושייצוק ברכיבים האלה תכנים קבועים. הממדים לכינון המערכת הלומדת מאפשרים ליצור ללומד סביבה שבה מתקיימים אתגרים הנושאים אופי חד-פעמי.

אף שרכיבי הליבה וממדי המערכת הלומדת במכללות הם תשתית ראויה לתפיסה שלפיה הלימוד הוא יעד, הם התמסדו עם הזמן,

מגוון מצומצם של מצבים פוטנציאליים או ממנעד רחב מאוד.

● **הובלת שינוי.** חיזוק יכולות הבכיר להניע ארגון גדול ולהוביל אותו למצבו המיטבי. היכולות האלה מחייבות מיומנות ללימוד מהיר ויסודי של המאפיינים הקבועים בסביבת תפקודו ויכולת להכיל מציאות משתנה. לצד אלה, כדי להוביל שינוי מהותי ומעמיק על הבכיר לפתח את כישוריו לפתח ידע ולשמור תרבות למידה ארגונית. הובלת השינוי "סוגרת" את תפיסת הלמידה השלמה בכך שהיא מבקשת מהבכיר הלומד גם ללמד את דור ההמשך באמצעות הקניית ידע, הבנה, יישום, אנליזה וכו' ועד להכשרת מובילי שינויים פנימיים בתוך הארגון.

על התפיסה שלפיה הלמידה היא יעד להיות גמישה, כך שתוכל להכין את הבכיר להתמודד עם מצבים שונים בסביבות שונות באופן אפקטיבי. התפיסה הזאת מובחנת מהתפיסה הקיימת בכמה מובנים:

1. **כישורי למידה אל מול ידע.** בתפיסה שלפיה הלמידה היא המטרה המיקוד הוא באימוץ תהליכי חשיבה שיאפשרו פיתוח ידע ולא רק רכישת מסד של תוכן. התפיסה הזאת כמעט מנוגדת לתפיסת ההכשרה במכללות, שיעודה הוא ליצור מסד של ידע ושפה משותפת במקצוע הצבאי בין כלל הקצינים הבכירים מכלל הזרועות והאגפים. העיסוק בלמידה אל מול העיסוק בתוכן מחייב הגדרת סדר עדיפויות בתחומים כמו משאבים, זמן למידה, משכי הכשרה, מתודולוגיות לימוד ואף הגדרה מחודשת של מטרות ההכשרה.

2. **הפיכת הלומדים למקור ידע אל מול מקורות ידע חיצוניים.** הלומדים הבכירים מתאפיינים ברמות מקצועיות גבוהה בתחומיהם, בניסיונם העשיר ובהשכלתם הרחבה. שילוב הלומדים כך שיהיו מקור לתכנים בלמידה יאפשר להם ללמוד מעמיתיהם וללמד אותם. שיטה כזאת עשויה לדמות באופן טוב יותר למידה צוותית של עמיתים, כזו שתאפיין גם את מנגנוני הלמידה בתפקיד. אל מול הרעיון הזה עומדת כיום המציאות הקיימת בתחום

ההכשרה שלפיה ההתבססות היא בעיקר על מורים חיצוניים שהם מקור תוכן חיצוני. 3. **למידה בקבוצה אל מול למידת הפרט.** הרובד השני, למידה במסגרת מערכתית עם בכירים נוספים, יכול להתפתח בלמידה קבוצתית. בלמידה הקבוצתית מתעצם הקונפליקט שבין האינטרס האישי לבין האינטרס הקבוצתי. תוצרי הלמידה הקבוצתית יהיו שונים מהותית מתוצרי הלמידה האישיים. כך, למשל, מי שמוערכים באמצעות ציון אישי על הישגיהם, יגבשו לעצמם תהליך למידה שונה מלומדים המוערכים באמצעות ממוצע הציונים הקבוצתי. שיטת הלימוד הפרונטלית, המתאימה ללמידת פרט, לא תניב את תוצרי הלמידה הקבוצתית.

4. **הערכת כישורי הלמידה אל מול הערכת ידע נרכש.** בניגוד להערכה של היקף רכישת הידע בתקופת הלימודים, הערכת כישורי הלמידה היא סבוכה. את היקף רכישת התוכן ניתן לבדוק באמצעות שאלונים באופן כמעט אובייקטיבי. מנגד, כישורי למידה, הכוללים היבטים פסיכולוגיים, דפوسی התנהגות, מוטיבציה, סקרנות אינטלקטואלית, התמודדות עם סביבה משתנה ועוד - הם אתגר מורכב להערכה אובייקטיבית.

5. **אחריות הלמידה על הלומד אל מול אחריות הלמידה על סגל ההדרכה.** בתפיסה שלפיה הלמידה היא המטרה, כובד האחריות ללמידה מוטל בעיקר על הלומד. זאת בניגוד לתוכנית הכשרה מובנית וברורה הנשלטת על ידי הסגל. כאשר רוב האחריות ללמידה היא על הלומד, על מערכת ההכשרה לתת לו מרחב גדול יותר לבחירה ולתכנון הפעילויות.

6. **אקלים למידה גמיש, מעודד פתיחות והתבוננות עצמית אל מול הכשרה המחנכת למשמעת.** יצירת אקלים למידה פתוח וסבלני תאפשר ללומד לגבש ולהציג עמדות שונות ולעיתים מנוגדות לפרדיגמה הרווחת. אקלים כזה עומד לעיתים בניגוד למשמעת ולהיררכיה הנדרשים מארגונים צבאיים ואזרחיים.

7. **מלמידה פסיבית של כלל החניכים**

בקבוצה ללימוד אקטיבי מותאם לכל פרט. המעבר למיקוד בתהליכי החשיבה והלמידה של כל חניך אינו מאפשר יותר לימוד משותף של כלל החניכים את תוכני הלימוד שנקבעו מראש. המעבר הזה מחייב שינוי משמעותי בשיטות הלמידה: מלימוד במליאה ללמידה פרטנית אקטיבית של החניך, שבה הוא מגדיר בשיטתו עם הסגל מהם האתגרים שלו, מהם תחומי העניין שלו, וכיצד יחקור החניך וילמד את הנושא, את מטרות הלמידה ואת האופן שבו יימדד ויוערך. החניך פעיל הרבה יותר הן בקביעת מטרות הלמידה, הן בעיצוב השיטות והתהליך והן בתחקור, בהפקת הלקחים ובבחירת איש הסגל שמלווה ומכוון אותו בתהליך ומסייע לו ללמוד על עצמו.

8. **צוות מוביל למידה אל מול סגל הדרכה "יודע כול".** לצוות המוביל את הלמידה יש תפקיד בליווי הלומד החל מהגדרת אתגרי הלמידה האישיים, עבור דרך סיוע בעיצוב המסגרת שתאפשר לימוד וכלה בהערכה עצמית של הלמידה. במידה רבה, המונח "סגל" יוצר מתח בין תפקידי הסגל, אשר קובע תכנים ורציונל ונחשב לעיתים ליודע כול, לבין הצוות שתפקידו להוביל את הלמידה.

9. **גמישות נדרשת בהתאמה להקשר משתנה אל מול יציבות מערכת ההכשרה.** ליציבות של מערכת ההכשרה יש ערך רב לתכנון ולביצוע. יחד עם זאת, הלמידה צריכה להתקיים בהקשר תוסס ומותאם להתרחשויות בסביבת הבכיר המגלמות את החומר התיאורטי הנלמד אל מול הביטוי במציאות המתהווה. מערכת למידה צריכה להתמודד עם המתח הזה באמצעות סיגול מנגנוני גמישות והתאמת תכנים, משכי לימוד ומרצים מתאימים.

10. **בקהר עצמית על תהליך הלמידה.** תהליך הלמידה, כמו תהליכים אחרים, משלב גם תהליכי בקרה, שהמרכזי שבהם הוא ההערכה. לביצוע הערכה במהלך הלמידה נודעת חשיבות מכרעת. ללא ביצוע הערכה הולמת תהיה הלמידה לוקה בבינוניות. כדי לשפר את כושרי הלמידה בקרב הקצינים הבכירים יש להקנות להם כלי הערכה

חלקים נרחבים מהגישה האנדרגוגית (גישה לחינוך מבוגרים) שלפיה החניך הבכיר הוא שותף בתהליכי הלמידה, הרי יישום כלל מרכיביה באופן גורף וההדגשה שהלמידה היא חלק ממטרות הלימוד בקורסים יובילו לפיתוח קצין בכיר שלומד באופן טוב יותר.

ההדגשה שהלמידה במכללות היא מטרה העומדת בפני עצמה ולא רק תהליך המלווה הקניית ידע צבאי או כל ידע מסוג אחר בהכשרות השונות תוביל לפיתוח מיומנויות למידה שחינויות לקצין הבכיר. ליישום התפיסה שלפיה הלמידה היא יעד יש משמעות ברורה: כובד המשקל עובר מהידע המוקנה ללומד למיומנויות הלמידה של הלומד.

המסר המרכזי במאמר הוא מרכזיות הלמידה. הלמידה היא בנפשו של כל קצין וקצין, בכל רמה ובכל דרג. למידה היא תנאי להצלחה בתפקיד, ובעבור צה"ל למידה היא תנאי לניצחון. ומתוך כך על תפיסת הלמידה במכללות הצבאיות להיות מותאמת למרכזיות הלמידה ולהפיכתה למטרה ולא לאמצעי.

תודה מיוחדת לרס"ן (מיל') הילה שגיא, לד"ר אורנה קזמירסקי ולסא"ל (מיל') יואל הכט על הערותיהם המועילות. תודה גם לסא"ל נאוה גרוסמן-אלוני על בחירת השם למאמר.

הערות

1. זקלין גרנון ברוקס ומרטין ג'. ברוקס. לקראת הוראה קונסטרוקטיביסטית - בחיפוש אחר הבנה. מכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה, 1997
2. אף שבמאמר נעשה שימוש רב בעולם התוכן של הקצין הבכיר, מסריו מכוונים גם לאזרחים בכירים.
3. מאיר פינקל, תהליך בניין הכוח ואופן התמודדות עם הפתעה טכנולוגית ותורתית. אפריל 2004, עבודה שהוגשה למב"ל, מחזור ל"א, מסמך פנימי בצה"ל
4. סיכום מפגשים 1 ו-2 במב"ל בנושא ציר המנהיגות - בהנחיית פרופ' מיכה פופר, 11 פברואר, 2003, מסמך פנימי בצה"ל
5. לצד חשיבות הפיכתה של הלמידה למטרה בפני עצמה יש חשיבות לממד הזמן המתבטא במשך זמן הלמידה אצל הבכירים. בהקשר הזה על הבכיר ללמוד גם מה לא צריך ללמוד. למרות חשיבות הנושא, סוגיות הקשורות למשך הלמידה לא הורחבו במסגרת המאמר הזה.
6. אייל בן ראובן, מסמך פנימי בצה"ל, המכללות, 2005
7. גרשון הכהן, "תוכנית הלימודים במכללה לביטחון לאומי - מה צריך ללמוד?" עיונים בביטחון הלאומי, גיליון 14, 2011, מסמך פנימי בצה"ל
8. שם
9. שם
10. פרוטוקול מס' 12 משיבת משנה של הוועדה לענייני ביקורת המדינה לביטחון, ליחסי חוץ ולקשרי מסחר בין לאומיים, יום שלישי, י"ד כסלו התש"ע, 1 בדצמבר 2009
11. הטקסונומיה של בלום, <http://litre.ncsu.edu/sltoolkit/Bloom.htm>

עצמאי נוסף: למידה.

סיכום וכיווני פעולה אפשריים

הלמידה נחשבת כיום ל"טכנולוגיה" מרכזית. היא ה"אמל"ח" של כל ארגון שמטרתו היא להכשיר כוח אדם. אולם הגישה המקובלת היא שהלמידה היא אמצעי שנעשה בו שימוש "מכני" כדי להכשיר - בין היתר - בכירים ליעודיהם. במאמר הזה נעשה ניסיון להסביר שעל הלמידה להפוך למטרה. מיומנויות הלמידה של הקצין הבכיר חייבות להשתכלל מכל הסיבות שתוארו בתחילת המאמר. למידה הינה רכיב מרכזי במעבר לקצונה בכירה. ניתן לבחון שתי גישות מובילות: הראשונה היא שיש למקד את הלימודים בהכשרה לדרג הסא"ל (פו"ם כללי ופו"ם אפק) בשני הרבדים הראשונים של הלמידה (למידה הנעשית על ידי הקצין הבכיר בעצמו ובעבור עצמו; ולמידה במסגרת מערכתית עם בכירים נוספים). הכשרת הקצין הבכיר שמוביל מערכת לומדת רצוי שתיעשה ברמות הכשרה בכירות יותר - במסגרת המכללה לביטחון לאומי. זאת נוסף על שני הרבדים הראשונים שהטמעתם וחזוקם אינם מיותרים גם בקרב בכירי הבכירים.

ההדגשה שהלמידה במכללות היא מטרה העומדת בפני עצמה ולא רק תהליך המלווה הקניית ידע צבאי או כל ידע מסוג אחר בהכשרות השונות תוביל לפיתוח מיומנויות למידה שחינויות לקצין הבכיר

הגישה השנייה אינה מבחינה בין רמות הבכירות השונות, ולכן גם קצין בדרג הסא"ל יש להכשיר כשם שמכשירים כל מי שמוביל מערכת לומדת. ענף, גדוד או טייסת חייבים להתנהל כמערכת לומדת לכל דבר, אף שבראשם עומד קצין בדרגת סא"ל.

כיוונים אפשריים לפיתוח הרעיון שלפיו הלמידה היא מטרה צריכים לענות על שאלות מהותיות, ובכלל זה: כיצד פורטים לתוכני לימוד קונקרטיים את הלמידה שהיא מטרה בפני עצמה?

אף שגם כיום מאמצות המכללות הצבאיות

שניתן יהיה להעתיק גם לתהליכי עבודה אחרים. ההערכה היא תנאי לשיפור מתמיד בכל הממדים ומבטיחה אפקטיביות בלמידה. תהליך ההערכה יהיה מותאם לסטנדרטים ולקריטריונים מוגדרים. את תהליך ההערכה יש ללמד את הבכירים במסגרת הלמידה.

יישומה במכללות של התפיסה שלפיה הלמידה היא יעד מחייב שינוי במסרים הארגוניים בכמה רבדים:

1. בהפיכת הלמידה לתחום דעת לצד תחומי הדעת האחרים, כולל עיסוק ברכיבים התיאורטיים של הלמידה.
2. בכל תחומי הדעת האחרים יהיה על המומחים להוסיף את המלצותיהם כיצד לומדים את תחום הדעת שעליו הם מופקדים.
3. נוסף על התפקיד המסורתי שיש לשיטות הלמידה, דהיינו לשמש פלטפורמה להקניית ידע, הן גם ידגימו כיצד משתמשים נכון בשיטות הלמידה להעשרת הידע. הרעיון המוביל הוא שהמדיה היא המסר: החניך ילמד שלשיטות הלימוד הנקוטות במכללה יש ערך העומד בפני עצמו - הקניית כישורי למידה.
4. הבלטת המסר הארגוני-פיקודי בנוגע לחשיבות הקנייתם של כושרי הלמידה. את המסר הזה צריכים להבליט המפקדים בכל הרמות במכללות. המסר הארגוני הזה יועבר הן באמצעות שיחה והן באמצעות הערכת הלומדים על פי הדרך שבה הם לומדים.

5. הבלטת המסר באמצעות שינוי מטרות הקורסים ובאמצעות הקביעה שפיתוח כושרי הלמידה של החניך הוא אחד ממטרות הקורס.

משמעות השינויים האלה היא ויתור על העמקה בתוכני הידע המועברים במסגרת הכשרת הבכירים לטובת הקניית מיומנות לרכישת הידע בעתיד באופן עצמאי.

כדי להפוך את הלמידה מאמצעי למטרה בהכשרת הבכירים על המכללות להעביר מסר מילולי חד וברור ולקבוע שמדובר ביעד מרכזי. יש אפוא לשנות את האופן שבו מועברים התכנים הקיימים ולהוסיף להם תחום דעת

דמוקרטיה נגד טרור

המקרה של סרי-לנקה

הלקחים שניתן להפיק מהסיבות להקמת ארגון הטרור "נמרי השחרור של טמיל אילם" שפעל בסרי-לנקה, מדרכי פעולתו ומאופן הכרעתו עשויים לשמש מדינות דמוקרטיות אחרות שנלחמות בטרור, ובהן ישראל



לוחמים של ארגון "נמרי השחרור של טמיל אילם", אפריל 2004 | הסיבות להצלחת סרי-לנקה למגר את ארגון הטרור הטמילי היו לחימה נגדו גם בניגוד לדיני המלחמה ואובדן הלגיטימציה של הנמרים הטמילים - גם בקרב האוכלוסייה הטמילית - בעקבות פעולות הטרור האכזריות שלהם נגד אזרחים מבית ומחוץ

שלומי יאס
איש מחקר במכון למחקרי ביטחון
לאומי (INSS)



סרי-לנקה היא דוגמה למדינה דמוקרטית שמיגרה את הטרור בתחומה

בלתי פרופורציונלי בשירות הציבורי משום שהבריטים הפלו אותו לטובה. בבחירות של 1956 נבחר לראשות הממשלה סולומון בנדרנייקה הסינהלי. עד מהרה הוא החל לנקוט מדיניות של אפליית הטמילים (בין היתר בקבלת משרות בשירות הציבורי) ושל יישוב סינהלים באזורים הטמיליים.⁴

בתגובה התנקש נזיר בודהיסטי ב-1959 בחייו של ראש הממשלה בנדרנייקה. אלמנתו סירימבו, אשר נבחרה בינתיים במקומו לראשות הממשלה, המשיכה במדיניות של כיפוח הטמילים ואף הרחיבה אותה: נקבע



מבוא

ארגון הטרור נמרי השחרור של טמיל אילם (LTTE - Liberation Tigers of Tamil Eelam) הוקם ב-1976 ותבע הקמת מדינה טמילית עצמאית בצפון האי סרי-לנקה ובמזרחו. זה היה ארגון חילוני, לאומני, בדלני בעל אידיאולוגיה מרקסיסטית-לניניסטית שלחם בממשלת סרי-לנקה. עד שהוכרע, במאי 2009, הוא היה אחד מארגוני הטרור המסוכנים והאכזריים ביותר שפעל אי פעם במדינה דמוקרטית בתקופה המודרנית.¹ לפי ה"לוס-אנג'לס טיימס", נכון ל-2009 הוא היה אחראי ליותר פיגועי התאבדות מאל-קאעידה, החמאס והג'יהאד האסלאמי גם יחד. נוסף על התנקשויות בפוליטיקאים ובאנשי ממשל וצבא בכירים רבים מבית ומחוץ אחראי הארגון לסכסוך שהביא למותם של עשרות אלפי אזרחים בלתי מעורבים.²

סרי-לנקה היא דוגמה למדינה דמוקרטית שמיגרה את הטרור בתחומה. אולם כדי להשיג את היעד הזה היא לא היססה להילחם בניגוד לדיני המלחמה. כך, למשל, היא הפעילה לא פעם עוצמת אש רבה בלי להבחין בין לוחמים טמילים לבין אוכלוסייה בלתי מעורבת. התוצאה הייתה עשרות אלפי הרוגים בקרב האוכלוסייה הבלתי מעורבת. נוסף על כך היא נקטה צעדים אנטי-דמוקרטיים רבים. למשל, היא מנעה מכלי התקשורת, מהאו"ם ומארגוני זכויות אדם גישה לאזורי קרבות.

הסיבה המרכזית להצלחתה של סרי-לנקה למגר את הטרור הייתה החלטה נחרצת שקיבלו הנשיא ומקורביו בממשלה. ההחלטה התקבלה לאחר עשרות שנים של טרור שפגע בחיי אזרחיה והסב נזק עצום לכלכלתה ולאחר שעלה החשש שהנמרים הטמילים יצטיידו בעתיד בנשק שובר שוויון לא קונוונציונלי. סיבה נוספת להצלחתה של ממשלת סרי-לנקה הייתה אובדן הלגיטימציה של הנמרים הטמילים - גם בקרב האוכלוסייה הטמילית - בעקבות פעולות הטרור האכזריות שלהם נגד אויבים מבית ומחוץ.

הרקע לצמיחת הנמרים הטמילים

בתקופת השלטון הבריטי בסרי-לנקה (עד 1948) נהנה המיעוט הטמילי מייצוג

שסינהלית תהיה השפה הרשמית היחידה במדינה ושהבודהיזם הוא דת הרשמית במדינה. נוסף על כך הוגבל מאוד מספר הטמילים לא רק בשירות הציבורי אלא גם בכניסה לאוניברסיטאות. אם לא די בכל אלה, הרי שב-1981 שרף המון סינהלי את הספרייה הציבורית הטמילית בג'פנה שהייתה מוסד התרבות העיקרי של הטמילים.

המדיניות הזאת יצרה ניכור בין המיעוט הטמילי לממשלה והביאה להקמתן של כמה תנועות טמיליות בדלניות, ובהן "החזית הטמילית המאוחדת" (TUF), שהפכה מאוחר יותר ל"חזית השחרור הטמילית המאוחדת" (TULF). זו האחרונה התחייבה במצעה להקים מדינה טמילית עצמאית. על אף שרשמית היא דגלה באי-אלימות, נוספה לה זרוע צבאית בשם "הנמרים הטמילים החדשים" (TNT) שפעלה בשנים 1972-1976, ומתוכה צמח ארגון הנמרים הטמילים.⁵

בתחילה היו פעולותיו של ארגון הנמרים הטמילים ספורדיות ובעוצמות נמוכה. ב-1983 הרג הצבא את אחד ממנהיגי הארגון, צ'רלס לוקאס אנטוני, ובתגובה טמן הארגון מארב והרג 13 חיילים של צבא סרי-לנקה. מהומות "יולי השחור" של 1983 שפרצו בעקבות הרג החיילים הביאו לפרוץ מלחמת אזרחים במדינה.⁶

הניסיונות למשא ומתן

בשנות ה-80 של המאה הקודמת החלה התערבות פעילה של הודו בסכסוך בסרי-לנקה. ממשלת הודו לחצה על הצדדים להגיע להסכם הפסקת אש ושלחה לא פחות מ-60 אלף חיילים לאי כדי לוודא שהפסקת האש אכן נשמרת. אולם החיילים ההודים הפכו עד מהרה למטרה לטרור הטמילי, ולאחר שלוש שנים נסוג חיל המשלוח ההודי מהאי לאחר ש-1,500 מאנשיו נהרגו בו. נסיגת ההודים נחשבה לניצחון של הנמרים הטמילים וחיזקה את מעמדם. אחיזתם בצפון סרי-לנקה התחזקה עוד יותר לאחר שגירשו מכמה מחוזות שם את האוכלוסייה המוסלמית (כ-75 אלף תושבים) ב-1990.⁷

ב-2002 נפסקה האלימות במהלך משא ומתן לשלום שיזמה נורווגיה, אולם השיחות התמוטטו ב-2003, והלחימה בין הצדדים

התחדשה אף ביתר שאת. ב־2008 נואשה ממשלת סרי־לנקה סופית מהניסיונות להגיע להסכם עם הארגון והחליטה לחתור להכרעה צבאית.

צבא סרי־לנקה

במהלך שנות העימות עם הנמרים הטמילים גדל צבא סרי־לנקה בשיעור ניכר. גידול הסד"כ שלו היה מרשים במיוחד: בעוד שב־1990 הוא כלל 18 גדודים בסדיר ובמילואים, הרי שב־2010 הוא כבר כלל 102 גדודים. ב־2000 שירתו בצבא סרי־לנקה 118 אלף חיילים,

וב־2010 כבר הגיע מספרם ל־203 אלף. ההתעצמות הייתה גם באמצעי לחימה. כך, למשל, היו לצבא ב־1955 25 טנקי טי־55 רוסיים, וב־2010 כבר עמדו לרשותו 62 טנקים מהדגם הזה.⁸ התעצמות גדולה הייתה גם בחיל האוויר: סרי־לנקה רכשה מסין מטוסי F-7 (הגרסה הסינית של מיג 21) ומרוסיה ומאוקראינה - מטוסי מיג 17, מיג 19, ומיג 27.⁹ מישראל היא רכשה בשנות ה־90 14 מטוסי כפיר.¹⁰ סרי־לנקה רכשה ציוד צבאי ממדינות רבות ובהן איראן, פקיסטן, אנגליה וארה"ב, אך

היסטוריה

הרפובליקה הסוציאל־דמוקרטית של סרי־לנקה היא מדינת אי השוכנת בסמוך לחוף הדרום־מזרחי של תת־היבשת ההודית באוקיינוס ההודי ומשתרעת על שטח של 65,610 קמ"ר, (פי שלושה ויותר משטחה של ישראל). שמה הקודם היה סילון והוא שונה ב־1972 לסרי־לנקה ("אי קדוש").

כיום חיים במדינה 12 מיליון תושבים שנחלקים לשתי קבוצות אתניות מרכזיות: הסינהלים (75%) והטמילים (18%). הסינהלים (אריות) הם ברובם בודהיסטים ודוברים שפה הודו־אירופית. הטמילים (נמרים) הם

הינדים ודוברים שפה ממשפחת הלשונות הדראוידיות.³ הסינהלים הגיעו לסרי־לנקה בסוף המאה ה־6 מצפון הודו, ואילו הטמילים הגיעו - ברובם - מדרום הודו במהלך המאה ה־19. הם הובאו לאי על ידי הבריטים כדי לעבוד במטעים. אזורי החוף של האי היו בשליטת הפורטוגזים במאה ה־16 ובידי ההולנדים במאה ה־17. ב־1815 אוחד האי תחת הכתר הבריטי והפך לקולוניה בריטית. ב־1948 קיבל האי עצמאות, אז גם החל העימות בין הרוב הסינהלי למיעוט הטמילי. זה היה עימות אתני, אידיאולוגי, לאומי ודתי - בעת ובעונה אחת.



קטיף עלי תה בסרי־לנקה | הבריטים הביאו לסרי־לנקה את הטמילים כדי שיעבדו במטעי התה - וכך יצרו בעיה דמוגרפית גדולה באי



זוג מטוסי כפיר בשירות חיל האוויר של צבא סרי-לנקה | סרי-לנקה רכשה ציוד צבאי ממדינות רבות ובהן איראן, פקיסטן, אנגליה וארה"ב, אך נראה שספקית הנשק המשמעותית ביותר שלה הייתה ישראל

אותם ממדינה טוטליטרית פשיסטית הנוטה להרוס גזע שלם של אנשים¹⁵. בהיותו בן 18 הקים ולופילאי פראבהאקראן את ארגון "הנמרים הטמילים החדשים" (Tamil New Tigers - TNT) שממנו עתיד היה לצמוח ארגון הנמרים הטמילים שהוא עמד בראשו. עד לנפילתו במאי 2009 היה פראבהאקראן אחראי לארגון, לתכנון ולביצוע של אלפי פעולות טרור ובהן התנקשויות ביריבים מבית ומחוץ.

מבנה הארגון ופריסה

בראשית דרכם היו הנמרים הטמילים ארגון טרור שפעל בחוליות קטנות, אך כשהמאבק החריף עבר הארגון למבנה צבאי רגיל של גדודים וחטיבות¹⁶. לארגון הייתה זרוע ימית וזרוע אווירית ("נמרי הים" ו"נמרי האוויר"), חטיבת נשים ("ציפורי החופש"), חטיבה שכל מגויסיה היו נערים יתומים ("חטיבת התינוקות") ויחידה ללוחמת סייבר ("הנמרים השחורים של האינטרנט"). כוח העילית של הנמרים הטמילים נקרא "הנמרים השחורים",

המרכיבות את הודו, ועוד ארבעה מיליון בסרי-לנקה (מתוך כ-21 מיליון תושבי האי). כ-6 מיליון טמילים נוספים מפוזרים בעולם כולו¹⁴.

ארגון הנמרים הטמילים היה בעל אופי חילוני, לאומני ובדלני. האידיאולוגיה שלו הייתה מרקסיסטית-לניניסטית, והמטרה שלו הייתה להשיג מדינה עצמאית למיעוט הטמילי בצפון סרי-לנקה ובמזרח

מנהיג הארגון

בראיון נדיר שנתן ב-1986 מנהיג הנמרים הטמילים, ולופילאי פראבהאקראן, הוא אמר כי "זוהי מצוקת הטמילים שאילצה אותי לאחוז בנשק. חשתי התקוממות נוכח מעשי הזוועה שנעשו נגד אנשים תמימים. הדרך האכזרית שבה נרצחו אנשינו, נטבחו, הוטלו בהם מומים והנזק האדיר שנגרם לרכוש שלהם גרמו לי להבין שאנחנו נתונים לתוכנית מחושבת של רצח עם. חשתי שמאבק מזוין הוא הדרך היחידה להגן על אנשינו ולשחרר

המורדים כדי לעשות פיגועים ימיים וכדי להבריח מהודו אנשים וציוד צבאי.

הכוח הצבאי של הנמרים הטמילים כוח אדם ואידיאולוגיה

ארגון הנמרים הטמילים היה בעל אופי חילוני, לאומני ובדלני. האידיאולוגיה שלו הייתה מרקסיסטית-לניניסטית, והמטרה שלו הייתה להשיג מדינה עצמאית למיעוט הטמילי בצפון סרי-לנקה ובמזרח. בשנות ה-90 של המאה הקודמת הוא נחשב לאחד מארגוני הטרור והגרילה המאורגנים והקטלניים ביותר בעולם, ועד מאי 2007 הכניסו אותו יותר מ-30 מדינות לרשימת ארגוני הטרור¹³. בשיא המאבק, ב-2008, מנה הארגון בין 30 ל-35 אלף איש - שליש מהם נשים - וכן הוא גייס אלפי ילדים למשימות שונות. בשיא כוחו, ב-2005, שלט הארגון על שטח של 15 אלף קמ"ר.

מעריכים שבעולם כולו חיים 74 מיליון טמילים - כ-64 מיליון מהם מתגוררים במדינת טמיל נאדו בדרום הודו, אחת מ-28 המדינות

ואנשיו עסקו בעיקר בפיגועי התאבדות. המחבלים המתאבדים נשאו גלולות ציאניד למקרה שייתפסו - בפקודת מנהיג הארגון ולופילאי פראבהאקראן. למרות טקטיקות הטרור שנקטו הנמרים הטמילים הדגיש פראבהאקראן באוזני אנשיו שוב ושוב שהם לוחמי חירות ודחה את הטענות שהוא עומד בראש ארגון טרור.

המעוזים העיקריים של הנמרים היו בצפון האי ובמזרחו, לשם נמלטה האוכלוסייה הטמילית בסוף שנות ה-70 ובתחילת שנות ה-80 בעקבות האלימות והמתח הבין-עדתיים.

הזרוע הימית של הנמרים

הארגון הקים את הזרוע הימית ב-1984. בתחילה הוא הפעיל סירות קטנות כדי להעביר לוחמים וציוד מהודו לסרי-לנקה, ובשלב מאוחר יותר הוא החל להפעיל סירות נפץ מתקדמות ומהירות. בין 1990 ל-2000 הצליח הארגון להטביע באמצעות סירות הנפץ לא פחות משש ספינות דבורה מתוצרת ישראל.¹⁷ על פי פרסום אמריקני, הצליחה הזרוע הימית של הנמרים להשמיד כ-50% מחיל הים של סרי-לנקה.¹⁸

מקורות האספקה של הנמרים

מכל העולם זרמו אמצעי לחימה אל הנמרים הטמילים, ובכלל זה תותחים, מרגמות כבדות ובינוניות, טילים נגד טנקים, טילי קרקע-קרקע, טילי אוויר-אוויר ומוקשים נגד טנקים. הודו איפשרה להעביר את אמצעי לחימה לטמילים ואף סיפקה להם בעצמה נשק. נוסף על כך הקימו הנמרים הטמילים תעשייה ביטחונית שייצרה, בין היתר, סירות נפץ ופיתחה צוללות ננסיות.¹⁹

הנמרים תפסו שלל רב - שכלל אמצעי לחימה ותחמושת - בפשיטות על בסיסים של צבא סרי-לנקה. כך, למשל, כבשו הנמרים ב-1996 את בסיס מוליטיבו שעל חוף הים בצפון-מזרח סרי-לנקה והשתלטו על שלל עצום בשווי 70 מיליון דולר, ובכלל זה תותחי 120 מ"מ ושפע של תחמושת. לפי אחת ההערכות, כ-80% מאמצעי הלחימה של הנמרים היו שלל שנלקח מהצבא.²⁰

שיתוף פעולה עם ארגוני טרור אחרים

ב-1975 נוצר בלונדון קשר בין ארגון הנמרים לבין אש"ף, ובעקבותיו החלו אנשי אש"ף לאמן פעילים טמילים במחנות בלבנון.²¹ לפי מקורות במודיעין של סרי-לנקה, אימן אש"ף במחנותיו כ-150 לוחמים טמילים בשנים 1976-1988.²² נוסף על כך היו לנמרים הטמילים קשרים עם חמאס ועם חזבאללה. קשריהם עם החזית העממית לשחרור פלסטין בראשות ג'ורג' חבש היו הדוקים במיוחד, והם קיבלו מהארגון הפלסטיני הדרכה וסיוע בנשק.²³

ב-1975 נוצר בלונדון קשר בין ארגון הנמרים לבין אש"ף, ובעקבותיו החלו אנשי אש"ף לאמן פעילים טמילים במחנות בלבנון

חיסולים מבית ומחוץ

ארגון הנמרים הטמילים נודע לשמצה בפעולות ההתנקשות שלו שכוונו הן נגד בכירים טמילים שסירבו לאמץ את הקו של הארגון והן נגד אויביו בממשלת סרי-לנקה ובהודו. במהלך שנות פעילותו רצח הארגון מאות טמילים מבני עמו ובהם 82 פוליטיקאים, 54 פקידי ממשלה ו-24 אנשי אקדמיה ואינטלקטואלים.²⁴

להלן רשימה של כמה מההתנקשויות המפורסמות ביותר: ראש ממשלת הודו רג'יב גנדי (1991), נשיא סרי-לנקה רנסינג פרמדיסה (1993), המועמד לנשיאות סרי-לנקה גמיני דיסנייקה (1994), שר החוץ של סרי-לנקה לקשמן קדירגמר (1995), גנרל פרמי קולטונגה (2006). באותה השנה נכשל הארגון בניסיונותיו להתנקש בחייהם של נשיאת סרי-לנקה צ'נדריקה קומרטונגה ובחיו של שר ההגנה של סרי-לנקה גוטבהאיה רג'פקסה. רבות מההתנקשויות נעשו באמצעות מחבלים מתאבדים - טכניקת פעולה שהטמילים אימצו הרבה לפני הארגונים הפלסטיניים וחזבאללה. גם השימוש בסירות נפץ היה חידוש של הארגון. במשך שנות פעילותו הוא עשה יותר מ-60 פיגועי טרור ימיים.²⁵

המחבלים המתאבדים נשאו חגורות נפץ - עוד חידוש של הנמרים הטמילים - אך אצלם לא המתאבד היה מפעיל את החגורה אלא אדם נוסף שליווה אותו מהצד. בין 1980 ל-2000

ביצעו הנמרים הטמילים 168 פיגועי התאבדות - יותר מהחזבאללה ומהחמאס גם יחד.²⁶ ב-1990 עשה הארגון שימוש בנשק להשמדה המונית: הארגון תקף באמצעות גז כלור בסיס צבאי בצפון סרי-לנקה ופגע ביותר מ-60 חיילים של צבא סרי-לנקה.

ב-1998 תקפה זרוע הסייבר של הארגון את מערכות המחשבים של שגרירויות סרי-לנקה ברחבי העולם באמצעות הצפתן באלפי הודעות דואר אלקטרוני. ככל הנראה היה זה המקרה הראשון של סייבר טרור בעולם.

גיוס כספים

ארגון הנמרים הטמילים מימן את פעילותו באמצעות גיוס תרומות מהפזורה הטמילית בעשרות מדינות בעולם אך גם באמצעות פשיעה: פירטיות ימית, הברחות בני אדם, הברחת סמים, הברחות נשק, זיוף דרכונים, זיוף כרטיסי אשראי וכד'. ההערכה היא שהארגון גייס בין 200 מיליון ל-300 מיליון דולר בשנה.²⁷

החודשים האחרונים של הארגון

המבצע להכרעת הארגון התנהל בין ינואר למאי 2009. בינואר 2009 נכבשה העיר קילינוצ'צי שבצפון האי שהייתה בירת הארגון בפועל. כוח הנמרים שהגן על העיר נסוג לג'ונגלים שבקרבת עיר החוף מוליטיבו, שאת הבסיס הצבאי שבה הם כבשו, כזכור, ב-1996. במהלך נסיגתם כפו הנמרים על כ-300 אלף אזרחים לסגת יחד איתם כדי שישמשו מגינים אנושיים. תוך כדי הנסיגה רצחו אנשי הארגון אלפי אזרחים, ואילו עשרות אלפי אזרחים נוספים נהרגו בהפצצות הצבא.²⁸

בעקבות לחצים כבדים של המעצמות ושל ארגוני זכויות אדם הודיעה הממשלה על הקמתם של אזורי מקלט וקראה לאזרחים להגיע אליהם. אולם לאחר זמן קצר החל הצבא להפציץ ללא הפסקה גם את אזורי המקלט. כתוצאה מההפצצות האלה נהרגו מדי יום אלפי אזרחים. באפריל 2009 פרץ הצבא את קו ההגנה של ארגון הנמרים, וכתוצאה מכך נוצר פרוצדור שדרכו נמלטו מאזור השליטה של הארגון קרוב ל-200 אלף אזרחים, ובהם פצועים רבים.

שמירה על עקרונות הומניים בלחימה נגד טרור

האם כל האמצעים כשרים למיגורו של ארגון טרור שבז לכל דיני המלחמה המקובלים ואינו מהסס לבצע את פשעי המלחמה החמורים ביותר? הגישה המקובלת כיום במערב היא שדמוקרטיה אינה יכולה להתפרק מערכיה גם בעת מלחמה נגד ארגוני הטרור האכזריים ביותר, ועליה להקפיד על דיני המלחמה גם בעימות נגד אויב שמפר את כל הדינים האלה. הרפובליקה הסוציאל-דמוקרטית של סרי לנקה אימצה גישה אחרת ונקטה פעולות ששום דמוקרטיה ליברלית מערבית לא הייתה מעיזה לנקוט: בין היתר היא לא היססה להפגז ללא הבחנה אזורים מיושבים ולפגוע בעשרות אלפי אזרחים בלתי מעורבים.

ממשלת סרי לנקה טענה להגנתה שהיא הכרח להכריע את הנמרים הטמילים מהר ככל האפשר שכן פיגועיהם הלכו והסלימו, והיה חשש שהם אף יעשו שימוש בנשק בלתי קוננוציונלי - במיוחד לאחר שהם החלו לעשות פיגועי התאבדות באמצעות מטוסי נפץ.³³

לא זו בלבד שסרי לנקה לא התנצלה על האופן שבו נלחמה בנמרים הטמילים, היא אף טענה שעל המערב ללמוד ממנה כיצד להילחם בטרור. היה זה המסר העיקרי של שגריר סרי לנקה בישראל, דונלד פררה, בראיון שערכתי עימו ב־2011.³⁴

השחיקה בלגיטימיות של ארגון הנמרים

מה שהקל על ממשלת סרי לנקה לנהל מלחמת חורמה בנמרים הטמילים "בלי בג"ץ ובלי בצלם" היה, בין היתר, השחיקה העצומה בלגיטימציה שלהם. במהלך שנות לחימתם של הנמרים הטמילים הכלילו אותם יותר מ־30 מדינות ברשימת ארגוני הטרור. בין המדינות האלה היו הודו, ארה"ב, קנדה ומדינות האיחוד האירופי.³⁵

יתר על כן, הארגון התיימר לייצג אינטרסים של קהילה טמילית שלמה מבית ומחוץ, אך סירב לציית לעקרונות ולנורמות דמוקרטיות. כך, למשל, הוא חיסל במהירות כל ניסיון להקים הנהגה טמילית חלופית והיה דוגמה לתנועה לאומית טוטליטרית שנשלטה על ידי מנהיג

המלחמה.

- הפרות זכויות אדם בתוך אזורי הלחימה ומחוצה להם.
- מניעת סיקור תקשורתי של המתרחש באזורי הלחימה.
- ראיות לפשעי הנמרים הטמילים לפי הדו"ח של האו"ם:
- רצח אזרחים שניסו להימלט מהאזורים שהיו בשליטת הארגון.
- רצח אזרחים באמצעות פיגועי התאבדות.
- אילוץ אזרחים להפוך למגינים אנושיים.
- הפעלת אמצעי לחימה בקרבת אזרחים.
- גיוס כפי של ילדים.
- הטלת עבודות כפייה על אזרחים.

דיון ומסקנות

הגורמים להצלחתו של צבא סרי לנקה להכריע את הנמרים הטמילים

ניתן לסכם את יכולתה של סרי לנקה למגר את הטרור במשפט אחד: זו הייתה תוצאה של החלטה נחרצת שקיבלו נשיא סרי לנקה ותומכיו בממשלה.³²

מדוע לא הושג הסדר פשרה: הסיבות לכישלון המשא ומתן

יותר משלושה עשורים פעל ארגון הנמרים הטמילים, ובמשך התקופה הזאת היו ניסיונות תיווך לא מעטים להשגת הסדר שלום. למשל, הודו ניסתה לתווך בין הצדדים בשנות ה־80 של המאה הקודמת, ונורווגיה עשתה ניסיון דומה ב־2002 ואף השיגה הפסקה זמנית של מעשי האיבה בין שני הצדדים. אולם כל הניסיונות האלה לא עלו יפה שכן ההצעות המרביות שהייתה הממשלה מוכנה להציע היו פחותות בהרבה מדרישות המינימום של הנמרים.

הממשלה הייתה מוכנה לתת לטמילים ייצוג יותר משמעותי במערכת הפוליטית ובשירות הציבורי, אך היא לא הייתה מוכנה להסכים למדינה טמילית עצמאית. הארגון, לעומת זאת, לא היה מוכן בשום אופן לנטוש את שאיפתו להקמת מדינה טמילית עצמאית. הפער העצום בעמדות של שני הצדדים הכשיל כל משא ומתן אפשרי, וכתוצאה מכך הועברה ההכרעה לשדה הקרב.

הקרבות נמשכו עד 16 במאי - היום שבו השתלט הצבא על המעוזים האחרונים של הנמרים. למחרת הודיע דובר הארגון שהמלחמה של הנמרים הטמילים בממשלת סרי לנקה הגיעה לקיצה וכי הם החליטו להניח את כלי נשקם.

כעבור יומיים נהרג המנהיג והמייסד של הארגון, ולופילאי פראבהאקראן. כך הגיע לקיצו מאבק עקוב מדם בן יותר משלושה עשורים של הנמרים הטמילים להשגת עצמאות.

אחרי שהוכרע ארגון הנמרים הטמילים פירסם הטיימס הלונדוני ב־2009 תחקיר שבו קבע כי צבא סרי לנקה הרג לא פחות מ־20 אלף אזרחים טמילים, כמעט פי שלושה ממניין ההרוגים שעליו דיווחה הממשלה באופן רשמי

ועדות חקירה ותחקירים עצמאיים

אחרי שהוכרע ארגון הנמרים הטמילים פירסם הטיימס הלונדוני ב־2009 תחקיר שבו קבע כי צבא סרי לנקה הרג לא פחות מ־20 אלף אזרחים טמילים, כמעט פי שלושה ממניין ההרוגים שעליו דיווחה הממשלה באופן רשמי. התחקיר התבסס על צילומי אוויר של קברים המוניים, על קטעי וידאו ועל עדויות של אזרחים. לטענת העיתון, הצבא טיח מקרים רבים שבהם עשו חיילים טבח המוני באזרחים.²⁹ לפי דו"ח של יוניצ"ף, שפורסם ב־2011, יותר מ־280 אלף בני אדם הפכו לעקורים בחודשי הלחימה האחרונים, וכ־300 אלף נוספים הפכו לעקורים עוד קודם לכן - החל משנות ה־90 של המאה הקודמת.³⁰ במרס 2011 פורסם דו"ח שהוכן למזכ"ל האו"ם ובו הובאו ראיות לכך ששני הצדדים עשו פשעי מלחמה בהיקף נרחב.³¹ בנוגע לממשלת סרי לנקה נמצאו ראיות לפשעים הבאים:

- הרג אזרחים באמצעות הפצצות ללא הבחנה.
- הפגזות בתי חולים ומתקנים הומניטריים אחרים.
- מניעת עזרה הומניטרית לקורבנות

ניסיונות כושלים חוזרים ונשנים להגיע להסדר באמצעות משא ומתן, עלולים - במוקדם או במאוחר - להסתיים במאמץ של אחד הצדדים או של שניהם להשיג הכרעה צבאית. אך למרות היכולת הצבאית של הצד החזק להשיג הכרעה צבאית בסכסוכים בעלי אופי דומה - למשל בסכסוך הישראלי-פלסטיני - הרי בפועל, נדירים המקרים שבהם דמוקרטיה הרחיקו לכת עד כדי אימוץ שיטות הלחימה שהפעילה סרי-לנקה נגד המורדים הטמילים.

מקורות

1. <http://to.pbs.org/19ZGsQP>
2. <http://bit.ly/14k3BZP>
3. <http://1.usa.gov/14k3JbL>
4. Ved Pratap Vaidik, *Ethnic Crisis in Sri Lanka: India's Options*, South Asia Books, 1986, p.75
5. שם
6. <http://bbc.in/V6zlw7>
7. <http://bit.ly/17CzaUt>
8. <http://bit.ly/1fwb24Q>
9. <http://bit.ly/138oaaw>
10. <http://bit.ly/15oROJM>
11. <http://bit.ly/k1Ydhj>
12. <http://bit.ly/15oROJM>
13. <http://bit.ly/17wu36q>
14. <http://bit.ly/1dCAZ6e>
15. Jerrold M. Post, *The Mind of the Terrorist: The Psychology of Terrorism from the IRA to al-Qaeda*, Palgrave Macmillan, New York, 2007 p.84
16. <http://bit.ly/1754Jn7>
17. אהרון קלימן, *חרב פיפיות*, עם עובד, 1992
18. <http://bit.ly/1dCCQbf>
19. <http://bit.ly/15AbCJv>
20. <http://bit.ly/19exKgv>
21. <http://bit.ly/15T64xZ>
22. S.V.D. Gamini Samanayake, *Political violence in Sri Lanka 1971-1987*, Gyan Pub. New Delhi, 2008 p. 233
23. www.outlookindia.com/article.aspx?215389
24. <http://bit.ly/15AbCJv>
25. Malik Ahmad Jalal, *Think Like a Guerilla: Counterinsurgency Lessons from Sri Lanka*, Harvard College, <http://bit.ly/1ffbbOI>
26. J. Brenda and James M. Lutz, *Global Terrorism*, Routledge, 2008
27. Peter Mandaville and Terrence Lyons, *Politics from Afar: Transnational Diasporas and Networks*, Columbia University Press, 2012 p. 102
28. <http://bit.ly/18uui0c>
29. <http://nyti.ms/GiZDef>
30. <http://uni.cf/ffX1zr> עמ' 25
31. <http://bit.ly/eq3uZb>
32. שיחה עם שגריר סרי-לנקה בישראל בבית השגריר בתל-אביב, אוקטובר 2011
33. <http://bit.ly/17QXDWu>
34. שיחה עם שגריר סרי-לנקה בישראל בבית השגריר בתל-אביב, אוקטובר 2011
35. www.defence.lk/paps/LTTEinbrief.pdf
36. <http://bit.ly/1fB6Cde>



מנהיג הטמילים ולופילאי פראבהאקראן | "זוהי מצוקת הטמילים שאילצה אותי לאחוז בנשק. חשתי התקוממות נוכח מעשי הזוועה שנעשו נגד אנשים תמימים. הדרך האכזרית שבה נרצחו אנשינו, נטבחו, הוטלו בהם מומים והנוק האדיר שנגרם לרכוש שלהם גרמו לי להבין שאנחנו נתונים לתוכנית מחושבת של רצח עם. חשתי שמאבק מזוין הוא הדרך היחידה להגן על אנשינו ולשחרר אותם ממדינה טוטליטרית פשיסטית הנוטה להרוס גזע שלם של אנשים".

סיכום

מלחמת העצמאות שניהלו הטמילים במשך שלושה עשורים הסתיימה מבחינתם בכישלון גדול: הם שילמו מחיר עצום בנפש, ברכוש ובסבל בל יתואר ולא השיגו את מטרותם: הקמת מדינה טמילית עצמאית.

אשר לממשלה בסרי-לנקה, שהצליחה למנוע את פיצול האי לשתי יחידות מדיניות נפרדות, עתה מוטלת עליה המשימה להשיג פיוס לאומי כדי להבטיח בשנים הבאות שלום ויציבות. לשם כך יהיה על הנשיא ועל ממשלתו לעשות יותר מאשר למשוך באמצעות חוקי חירום. יהיה עליהם להפוך את הטמילים לאזרחים שווי זכויות במדינה ולהפסיק להתייחס אליהם כאל נטע זר. בינתיים נראה שיש נכונות חלקית בלבד ללכת בדרך הזאת, אף שהטמילים בסרי-לנקה כבר ויתרו למעשה על חלומם להקים מדינה עצמאית ונוקטים צעדים שונים למען השתלבותם במדינה.

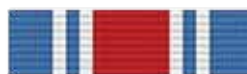
המקרה של סרי-לנקה דומה מבחינות מסוימות לסכסוכים אחרים, ובכלל זה הסכסוך הישראלי-פלסטיני, שבהם שני צדדים תובעים בעלות על אותה הטריטוריה. סכסוכים כאלה, שבהם קיים פער עצום בין עמדות הצדדים, וההיסטוריה שלהם רצופה

אכזרי וחסר מעצורים. ככל שהארגון עשה פיגועי טרור רצחניים יותר, כך נפגעה יותר הלגיטימציה שלו לא רק בעיני העולם, אלא גם בקרב הקהילה הטמילית מבית ומחוץ. בסוף דרכו היו רק מעטים שעדיין ראו בלוחמיו את מה שראו בהם בתחילת הדרך: לוחמי חופש הפועלים נגד העוולות של ממשלת סרי-לנקה.

סרי-לנקה בעידן שלאחרי הנמרים הטמילים

כיום מרבית מנהיגי הארגון אינם בין החיים או מרצים תקופות מאסר ארוכות. אובדן הלגיטימציה של הארגון, בראש ובראשונה בעיני תומכיו, הביא לכך שהשתתפות הצבאית של הטמילים לא שוקמה, וקיים סיכוי נמוך בלבד שהם יקימו לעצמם שוב זרוע צבאית טרוריסטית כמו ארגון הנמרים. אם כי - יש לציין - קיים פער גדול בגישות כלפי הסוגיה הזאת בין הפזורה הטמילית לבין הטמילים שמתגוררים בסרי-לנקה: הפזורה הטמילית נשארה מחויבת לרעיון של הקמת מדינה טמילית עצמאית, ואילו הטמילים בסרי-לנקה מרוכזים יותר בבנייה ובשיקום חייהם ולא קיימת בקרבם תמיכה של ממש לשוב למאבק מזוין. עם זאת, הקריאות של חלק מהטמילים בפזורה להקמת מדינה טמילית עצמאית באמצעות טרור משמשות עילה לנשיא סרי-לנקה כדי להשאיר על כנם את חוקי החירום.³⁶ הממשלה והצבא שומרים היום על אחיזת ברזל במרבית תחומי החיים בצפון סרי-לנקה ובמזרח - האזורים שבהם שלטו בעבר הנמרים הטמילים. למשל, כל הפעילות הכלכלית שם - החל מחקלאות ומכירת ירקות, עבור דרך ניהול מלונות ומסעדות וכלה בהקמת עסקים קטנים כמו מספרות - חייבת לקבל רישיונות מהמדינה. זאת אף שהמפלגה הטמילית המרכזית, מפלגת הברית הלאומית הטמילית, שנוצרה ממיזוג בין אנשי הנמרים לשעבר לבין נציגי מפלגות טמיליות מתונות, נטשה את הרעיון של מדינה טמילית עצמאית.

נדירים המקרים שבהם דמוקרטיה הרחיקו לכת עד כדי אימוץ שיטות הלחימה שהפעילה סרי-לנקה נגד המורדים הטמילים



עיוותי תפיסה במודיעין

הממד הנעלם של הכישלון
המודיעיני ערב מלחמת יום
הכיפורים

בני אדם נוטים לנתח את המציאות המורכבת שסביבם באמצעות כללי חשיבה אינטואיטיביים ואוטומטיים שעלולים להביא לתפיסה מעוותת של המציאות. אנשי מודיעין מועדים במיוחד ליפול למלכודות קוגניטיביות כאלה

מבוא

מדוע נכשל המודיעין שוב ושוב בחיזוי אירועים אסטרטגיים? הספרות העשירה שמוקדשת לסוגיה הזאת כמעט שאינה עוסקת באחד מגורמי היסוד המשמעותיים ביותר העומדים מאחורי הפתעות וכשלים מודיעיניים: עיוותי תפיסה.

גם בחלוף 40 שנה ממלחמת יום הכיפורים התופעה של עיוותי תפיסה קוגניטיביים אינה מוכרת דיה בהקשריה המודיעיניים, והשפעתה על הערכת המודיעין ערב מלחמת יום הכיפורים לא נידונה לעומקה וטרם ניתן לה משקלה הראוי.

מטרת המאמר הזה היא להגביר את המודעות לכשלי החשיבה שמלווים את עבודת המודיעין ולמזער את נזקיהם וכן להוסיף נדבך שיאפשר הבנה טובה יותר של הפתעת יום הכיפורים.

הכשל המודיעיני ערב מלחמת יום הכיפורים

לאחר מלחמת ששת הימים התגבשה באמ"ן ההערכה ("הקונספציה") בנוגע לכוונותיהן האסטרטגיות של מצרים ושל סוריה כלפי ישראל. הקונספציה כללה שני מרכיבים:

1. מצרים לא תזוּם מלחמה נגד ישראל (כדי לכבוש לפחות חלק מסיני) אם לא תהיה לה יכולת מספקת לתקוף בעומק שטחה



סאדאת ואסד בפגישה לקראת המלחמה | באוקטובר 1972 החליט נשיא מצרים, אנואר סאדאת, "לשבור את הקונספציה" ולצאת למלחמה נגד ישראל גם ללא השגת יכולות אוויריות משמעותיות

סא"ל ש'
קצין מודיעין



ידע, תשומת לב, כסף וכו'). לפיכך אנו מסגלים לעצמנו - לעיתים באורח אינטואיטיבי - כללים לביצוע החיפוש ולהפסקתו גם לפני שמיצינו בדיקה יסודית של כלל האפשרויות.² אנחנו פועלים כך משום שאנו לא תמיד מודעים לכך שהנזק שבקבלת החלטה "חסכונית" (מבחינת הזמן והמאמץ שהושקע בקבלתה) עלול להיות גדול יותר מהנזק שבקבלת החלטה איכותית ומבוססת שהצרכה יותר תשומות. להלן יוצגו שתי הטיות שבלטו במיוחד בקהילת המודיעין הישראלית בשנים 1972-1973: קלות מתעתעת ואפקט המראה.

קלות מתעתעת: זיכרון ודמיון

אנו נוטים לכוון קלות קוגניטיבית יחד עם רלוונטיות וסבירות. אנו נעריך הסתברויות של אירועים על פי מידת הזמינות של מידע רלוונטי בזיכרון שלנו ועל פי מידת הייצוגיות או ההידמות של האירועים האלה למקרים אמיתיים או דמיוניים.³ כלומר, אנו ניטה להאמין כי ככל שיהיה לנו קל יותר לחשוב על מקרים דומים רבים, כך תגבר הסבירות שאירוע מסוים יהיה שכיח יותר מבחינה סטטיסטית, שחלופה מסוימת תהיה סבירה יותר או שהחלטה מסוימת שקיבלנו היא נכונה יותר.

מהם עיוותי תפיסה?

עיוות תפיסה הוא שיבוש ביכולתנו לתפוס כהלכה את המציאות, ובמילים אחרות: פער בין המציאות לבין האופן שבו היא נתפסת. במאמר הזה נידונים עיוותי תפיסה קוגניטיביים ש"מזהמים" את תהליך החשיבה של הפרט. העיוותים האלה נובעים בדרך כלל מכך שהחשיבה האנושית נוטה להיות:

- **אינטואיטיבית** - מהירה ומבוססת על ידע עמוק ולעיתים נסתר (tacit knowledge).
- **אוטומטית** - לא רצונית ולא מודעת.
- **יוריסטית** - עושה שימוש ב"חוקי אצבע" ובקיצורי דרך.

גופי מחקר והערכה מודיעיניים פגיעים במיוחד לעיוותי תפיסה. חוקרי מודיעין אינם מסוגלים לתפקד ללא מסגרות תפיסיות (דהיינו ללא קונספציות). יש לכך שתי סיבות:

- **ברובד המידע** מתמודדים חוקרי המודיעין עם מציאות מורכבת, מאתגרת ומבלבלת שמתאפיינת בריבוי שחקנים, בגודש מידע, בפערי מידע, בהונאה, בהסתרה, במידור, בעמימות וכו'.
- **ברובד הארגוני** פועלים החוקרים בסביבה נורמטיבית שמקנה חשיבות יתרה לכבוד, להיררכיה, למעבר תכופ בין סוגי תפקידים ולקידום מהיר. הדבר מקשה על פתיחות רעיונית ועל העמקה מקצועית. מנהליהם ומפקדיהם של חוקרי המודיעין דורשים מהם לצמצם בעבורם את מרחב האידאות ולספק פרשנות מהירה, מדויקת, פשוטה ושימושית למציאות מורכבת ביותר ובלתי ודאית במהותה.

של ישראל.

2. סוריה לא תצא למלחמה ללא מצרים. בחמש השנים הראשונות שלאחר מלחמת ששת הימים הייתה ההערכה הזאת נכונה ומבוססת היטב. אולם באוקטובר 1972 החליט נשיא מצרים, אנואר סאדאת, "לשבור את הקונספציה" ולצאת למלחמה נגד ישראל גם ללא השגת יכולות אוויריות משמעותיות לתקוף בעומק שטחה של ישראל. במקביל צימצם סאדאת במידה ניכרת את ההישג האופרטיבי הנדרש מצבאו - עד כדי כיבוש רצועת שטח צרה בגדה המזרחית של תעלת סואץ.

סאדאת החליט כך עקב סירובה של בריה"מ להעניק לו את המשאבים הצבאיים הדרושים לעימות מוצלח עם ישראל; בשל השחיקה המואצת בדימויו בדעת הקהל במצרים ובמעמדה של מצרים בעולם הערבי וכן בשל התחזקות הכרתו כי בנסיבות ששררו באותה העת הוא לא יוכל לממש את יעדיו האסטרטגיים באמצעות יוזמות מדיניות בלבד.

לאחר שהחליט לצאת למלחמה גירש סאדאת את מרבית היועצים הצבאיים הסובייטים, הכין את המדינה למלחמה ורתם למהלך את סוריה.

התמורה הזאת שהתחוללה במצרים לא הובנה כיאות בישראל, ומאז אוקטובר 1972 נוצר פער הולך וגדל בין המציאות לבין האופן שבו היא נתפסה. במשך כל אותה השנה נותרה הדבקות ב"קונספציה" איתנה חרף לא מעט סימנים שהיו יכולים לקעקע את תקפותה. אמ"ן כשל לא רק במתן התרעה אסטרטגית בסוף 1972, אלא במידה רבה גם במתן התרעה טקטית בימים הספורים שלפני פרוץ המלחמה.

מודיעין ועיוותי תפיסה

מלאכת המחקר וההערכה בארגוני מודיעין, במיוחד ברובד המדיני-אסטרטגי, מתאפיינת באידאות קשה בגלל שלוש סיבות מרכזיות: היעדר מידע מלא ומהימן, ריבוי חלופות וחוסר תקפותם של כללים הסתברותיים לבידור העבר ולהסקת מסקנות בנוגע לעתיד. ככל שגוברת מידת חוסר הוודאות, כך הולכת ופוחתת ההסתמכות שלנו על ראיות ועל "עובדות", וגובר המשקל הניתן לכושר שיפוטנו. הדבר



הרמטכ"ל חיים בר-לב | רב-אלוף חיים בר-לב קבע במסיבת עיתונאים ב־31 דצמבר 1971 כי "האפקט המצטבר של מפלת המצרים במלחמת ההתשה הביא אותם לידי חוסר התלהבות למלחמה, לידי אי-ראיית תכלית בחידוש המלחמה"

למלחמה היא נמוכה, העריכו שר הביטחון, הרמטכ"ל וראש המוסד כי גברו הסיכונים וכי פני המצרים למלחמה. לאור זאת הועלתה רמת הכוננות בצבא (שכונתה "כחול לבן"). בסופו של דבר לא פרצה מלחמה במאי ו"האלרמיסטים" (זהו כינוי הגנאי שהוצמד למתריעים) "נוצחו" על ידי מי שהפכו לזרם המרכזי באמ"ן.

אפקט המראה

אנו נוטים להקרין את ההיגיון, את הערכים ואת סדרי העדיפויות שלנו ושל המדינה שלנו על מושא המחקר. ההטיה הזאת עלולה להביא אותנו למסקנה כי אם מושא המחקר אינו פועל בהתאם להערכתנו, הרי שהוא פועל באורח שאינו רציונלי. למשל, אם ישראל נהנית, יחסית לאויביה, מהסטטוס-קוו, היא עלולה לסבור כי גם אויביה מעוניינים בהמשכו או לפחות לא ייטלו סיכונים משמעותיים כדי לשבור אותו. לעומת זאת, האויב עלול שלא להסתגל למצב הקיים (שבראייתו הוא הפסד לעומת "הסטטוס-קוו אנטה", דהיינו הסטטוס-קוו ששרר קודם לכן) ולכן ייטול סיכונים משמיעים כדי להשיב את המצב לקדמותו.¹³

ערב המלחמה נדמה היה כי בכירי הצבא והמודיעין הקרינו על אויביהם את אחת מהאכסיומות של ההווה הביטחונית הישראלית: תבוסה במלחמה משמעה

ערב המלחמה נדמה היה כי בכירי הצבא והמודיעין הקרינו על אויביהם את אחת מהאכסיומות של ההווה הביטחונית הישראלית: תבוסה במלחמה משמעה קטסטרופה

באותם כללי משחק.⁹

- **תרגילים קודמים בצבא מצרים.** ראש אמ"ן, אלוף אלי זעירא, טען בדיון אצל ראש הממשלה ב־5 אוקטובר 1973 כי "תרגיל כזה התקיים בשנה שעברה בערך באותו הזמן, כך שמבחינת עיתוי וגודל - אין בו שום דבר יוצא דופן".¹⁰ בפועל שימש התרגיל הזה מסווה להכנות לקראת המלחמה.
- **התרעות שווא ("זאב זאב").** ראש אמ"ן הסביר בפני ועדת אגרנט כי "הגם שהמקור [כנראה התכוון לסוכן המוסד אשרף מרואן] הוא "טוב ביותר", הרי ש"אין לסמוך על התרעותיו בדבר תאריך לפתיחת מלחמה, מפני שלא פעם התריע בעבר על תאריך זה או אחר לפתיחת מלחמה, והתרעותיו לא התאמתו".¹¹ נוסף על כך, רע"ן מצרים באמ"ן/מחקר, סא"ל יונה בנדמן, התייחס בביטול למקור הזה והטיל דופי בכישוריים של מפעיליו.¹²
- **המתיחות של אפריל-מאי 1973.** לעומת ראשי אמ"ן, שטענו אז כי הסבירות

אולם ההסתמכות המופרזת על הזיכרון ועל הדמיון שלנו היא מסוכנת, שכן אלה מוגבלים וחשופים להטיות. למשל, אנו זוכרים לאו דווקא מה שחשוב ונכון, אלא בעיקר מה שמותיר בנו רושם רגשי עז. ההסתמכות הזאת גם עלולה לעמוד בסתירה לכמה חוקי יסוד סטטיסטיים,⁴ ובעיקר לעיקרון שלפיו מדגמים גדולים הם אמינים ומייצגים יותר ממדגמים קטנים ואקראיים.

תופעת לוואי של הטיית הזמינות היא נטייתנו לפסול אפשרויות שנראות חסרות תקדים ומרחיקות לכת. אולם כדי להפתיע אותנו ישאף האויב ליטול סיכונים גדולים מהמצופה. כך ניתן לומר ש"ככל שהסיכון גדול יותר, כך הוא נתפס סביר פחות, ולכן הופך לפחות מסוכן. מכאן שכלל שהסיכון גדול יותר, הוא קטן יותר..."⁵

ערב המלחמה ייחסו באמ"ן משקל רב להיקשים אנלוגיים: לימוד על ההווה בעזרת השוואות לאירועים מהעבר. כך קרה - כמו במקרים רבים אחרים בהיסטוריה - שהצלחתה של הקונספציה לנבא אירועים בעבר חיזקה אותה ואת נושאהי והחלישה את מקטרגיה. להלן כמה אנלוגיות בולטות, שלדעתי השפיעו על הערכת המודיעין ערב המלחמה:

- **אופיו של סאדאת.** בהתבטאות המאפיינת את הדעה הרווחת על סאדאת, הודה (באוקטובר 2011) ראש חוליית מערך במחלקת מודיעין בפיקוד הדרום ב־1973, אל"ם (מיל') ראובן שמעיה, ש"סאדאת נתפס על ידי כולם כמנהיג חלש ובלתי נחוש דיו המצהיר הצהרות ללא כיסוי ממשי - נמר של נייר".⁶ למעריכים רבים קשה היה לדמיין, כי סאדאת, שנחשב לחיור וחלש, ייצא למלחמה נגד ישראל.⁷
- **מלחמות ששת הימים וההתשה.** הרמטכ"ל חיים בר-לב קבע במסיבת עיתונאים ב־31 דצמבר 1971 כי "האפקט המצטבר של מפלת המצרים במלחמת ההתשה הביא אותם לידי חוסר התלהבות למלחמה, לידי אי-ראיית תכלית בחידוש המלחמה".⁸ ראש מחלקת המחקר באמ"ן, תא"ל אריה שלו טען בדיון אצל ראש הממשלה ב־3 באוקטובר 1973 כי "הסורים למדו את לקח מלחמת ההתשה ממצרים, כך שאין פעולות מוגבלות, כי 'ישראל לא תשחק



מפקד אוגדה 143, אלוף אריאל שרון, עם שר הביטחון משה דיין במלחמת יום הכיפורים | בנאום ב-19 בספטמבר 1973 אמר שרון: "ישראל עומדת בפני שנים שקטות מבחינה ביטחונית... אנו נמצאים במצב הטוב ביותר מבחינה ביטחונית, ובגבולות הנוכחיים אין לנו בעצם כל בעיות ביטחון".

קטסטרופה. לפיכך הם נטו לסבור כי מדינות ערב לא ייצאו למלחמה אם לא יוכלו להבטיח לעצמן לנצח בה. נראה כי חלק מהמערכים בישראל נטו לנתח את האויב באמצעות השאלה: "מה צריך האויב לחשוב?" ומיעוט לשאול: "מה באמת חושב האויב נוכח הבנתו את האינטרסים שלו?"

כך, ברמה האסטרטגית לא שיער אמ"ן שסאדאת הגיע למסקנה כי המחיר של היעדר מעש גדול מהמחיר של מהלך התקפי מוגבל. להלן כמה דוגמאות:

■ במסמך של אמ"ן/מחקר מ-8 בדצמבר 1972 נכתב: "דומה כי חידוש האש בחזית התעלה ביוזמה מצרית אינו נמנה עם דרכי הפעולה האפשריות העומדות בפני סאדאת".¹⁴

■ ראש אמ"ן בדיון אצל ראש הממשלה ב-18 אפריל 1973: "מבחינה לוגית, זו תהיה טעות עבור מצרים לפתוח במלחמה".¹⁵

■ הרמטכ"ל דוד אלעזר במסיבת עיתונאים ב-20 באפריל 1973: "אינני חושב שזה יהיה הגיוני למצרים לפתוח במלחמה".¹⁶

■ ראש אמ"ן בדיון בממשלה ב-24 באפריל 1973: "כל עוד ישלוט אצלם ההיגיון במגבלות הערביות... אני חושב שהערבים לפחות לשנים הקרובות אינם מעריכים כי ינצחו את ישראל".¹⁷

ברמה האופרטיבית הניח אמ"ן כי גם בראיית המצרים, היכולת לתקוף בעומק היא תנאי לניצחון ולכן גם תנאי לפתיחה במלחמה. האמת היא שהמצרים אכן ניסו להשיג יכולת כזאת (למשל, באמצעות רכש סקאדים ומטוסים חדישים), אך לא ראו בכך הכרח. במקום זאת הם חתרו לקזז את היתרון הישראלי בשדה הקרב באורח אסימטרי: באמצעות הפתעה, תיאום עם סוריה (שהיה מכפיל כוח), חיזוק מערך הטק"א (טילי קרקע-אוויר) וקידומו לתעלה וחיזוק מערך הנ"ט (טילי סאגר) ושיפור טכניקת ההבקעה.

שלב ב': עיוותי תפיסה שחיזקו את הדבקות בהערכת המודיעין ערב המלחמה

מדוע אנו דבקים בהערכה שגויה? לאחר שמתעצבת ההערכה, ישנה נטייה חזקה

להפוך אותה לעוגן שמעצב את התפיסה שלנו בהמשך וגורם לנו להתאים את המציאות אליו. להלן ארבע הטיות שבלטו במיוחד בקהילת המודיעין הישראלית בשנים 1972-1973: ביטחון יתר, תפיסה מאששת, דיסוננס קוגניטיבי וראות לקויה לאחור.

ביטחון יתר

ביסודו של העיוות הזה - הפער בין רמת הביטחון שלנו בהערכתנו לבין מידת איכותה של ההערכה הזאת (דהיינו, המידה שבה ההערכה מדויקת, מבוססת ונכונה). מההיבט הקוגניטיבי עלול העיוות הזה להיווצר בגלל היעדר מודעות למידת חוסר הוודאות שאופף אותנו. מההיבט המוטיוציוני עלול העיוות הזה להיגרם בגלל הביקוש בחברה שלנו לביטחון (קרי, התחושה הרווחת כי מי שמפגין ביטחון הרי הוא בעל כשרון, או, במילים אחרות: "נכון או לא נכון - דבר בביטחון"). כמו כן הראו מחקרים כי בני אדם נוטים להעניק משקל רב יותר לחלופה שנראית ודאית מאשר לחלופה שהיא סבירה בלבד (גם אם היא מבוססת יותר).

גישה בוסתת בנוגע למאזן הצבאי בין ישראל לערבים הייתה ערב המלחמה נפוצה מאוד במערכת הביטחונית בכלל והמודיעינית בפרט.

להלן כמה דוגמאות בולטות לכך:

■ מסמך של אמ"ן/מחקר מ-1973:

"להערכתנו, הסבירות שסאדאת יחדש ביוזמתו את האש לקראת הסתיו נמוכה ביותר (בפועל אנו נוטים לבטל לגמרי את הסבירות שיפעל בדרך פעולה זו)".¹⁸

● שר הביטחון דיין בריאיון ביולי 1973: "עשר השנים הבאות... תראינה את הגבולות נשארים מוקפאים בקווים הקיימים - אבל לא תפרוץ מלחמה גדולה במהלך".¹⁹

● ראש אמ"ן זעירא בשיבה של ועדת החוץ והביטחון של הכנסת ב-10 באוגוסט 1973: "אין בליבה של מצרים שום ספק שיחסי הכוחות והמצב הפוליטי העולמי אינם מאפשרים מהלך הגיוני של פתיחה באש".²⁰

● מפקד פיקוד הדרום לשעבר, אריאל שרון, בנאום ב-19 בספטמבר 1973: "ישראל עומדת בפני שנים שקטות מבחינה ביטחונית... אנו נמצאים במצב הטוב ביותר מבחינה ביטחונית, ובגבולות הנוכחיים אין לנו בעצם כל בעיות ביטחון".²¹

תפיסה מאששת ודיסוננס קוגניטיבי

לאחר שאנו "סוגרים" את פער חוסר הוודאות בכך שקיבלנו החלטה, אנו נוטים לשמר את המצב הנוח והעדיף הזה. אנו נרתעים משינויים שיוציאו אותנו משיווי משקל פסיכולוגי, מצדיקים את הבחירה שעשינו ומבכרים

● **התגובה:** ראש אמ"ן העביר פתק לשר הביטחון שבו רשם: "בדקנו את כל הידיעות... והגענו להערכה שאין לידיעה שום יסוד ושמדובר בתרגיל... לפיכך לא דיווחתי מאומה".²⁸

1 באוקטובר

● **המידע:** מקור יומינט אחר דיווח כי המצרים החליטו לצלוח את התעלה ולתפוס את המעברים בסיני. זאת בציפייה להתערבות בין-לאומית שתביא לניהול משא ומתן מדיני.²⁹

● **התגובה:** אמ"ן (על פי ועדת אגרנט) ביטל את ערכה ההתרתית של הידיעה בטענה כי אותו מקור מסר בשנים 1971-1973 13 התערות שווא על כך שהמצרים עומדים לפתוח באש.³⁰

● **המידע:** מקור זר מסר כי בתחילת החודש תיפתח מתקפה מצרית על ישראל בשיתוף הסורים. לכן התלוו כמה ידיעות שהגיעו בחודשים שלפני כן ושהצביעו על כוונת מצרים לצאת למלחמה ב-1 באוקטובר. כך, לדברי סוכן המוסד אשרף מרואן, הודיעה מצרים לסוריה בקיץ 1973 על כוונתה לפתוח במלחמה בסוף ספטמבר או בראשית אוקטובר.³¹

● **התגובה:** אמ"ן (על פי ועדת אגרנט) ביטל את חשיבות הידיעה ולא הכניסה למסמך שנכתב בנושא. ראש אמ"ן הרגיע בדיון מטכ"ל כי "המצב רגיל בהחלט, לא יתפתח למלחמה, ואין כוונה להפוך זאת למלחמה... הצבא הסורי [אומנם] נמצא במערך חירום שלא היה כמותו - לפחות לא בשנה האחרונה - אך כנראה הסיבה לכך היא חששות מכוחותינו ולא הכנות התקפיות".³²

2 באוקטובר

● **המידע:** מקור יומינט מסר כי קיימת כוונה לתקוף את ישראל. צבא מצרים נמצא במצב חירום מלא. המבצע יחל כתרגיל אך יהפוך למלחמה.³³

● **התגובה:** במסמך של אמ"ן/מחקר נכתב: "הצבא הסורי ערוך עתה במרחב החזית במערך חירום מלא. אף כי לפי הדוקטרינה הסובייטית מאפשר מערך כזה מעבר למתקפה, מודעים, להערכתנו, הסורים

כדי להמחיש את עיוות התפיסה המרכזי הזה בגיבוש הערכות המודיעין ערב פרוץ המלחמה תוצג כאן סקירה כרונולוגית תמציתית של המידע העיקרי שהגיע למודיעין בימים שלפני המלחמה, וכן יוצגו התגובות של מערכי אמ"ן ושל קברניטי הצבא והמדינה לאותו המידע. כך ניתן לראות כיצד אלה התקשו לשנות את הערכותיהם וחיפשו הסברים שונים כדי ליישב את הדיסוננס הקוגניטיבי שבו היו שרויים ולהמשיך לדבוק בקונספציה.

בעדותו בפני ועדת אגרנט לאחר המלחמה ציין ראש אמ"ן כי ציפה שבמידע שאספו סוכנויות האיסוף תהיה "אינדיקציה חד-משמעית" לכך שהקונספציה מוטעית, והאינדיקציה הזאת בוששה, לטענתו, להגיע בשבוע הראשון של אוקטובר

25-26 בספטמבר

● **המידע:** המלך חוסיין מסר אישית לראש הממשלה גולדה מאיר כי "מקור מאוד מאוד רגיש בסוריה" דיווח שבצבא סוריה מצוי במערך לקראת מתקפה (pre-jump positions) וכי לדעתו הסורים ישתפו פעולה עם המצרים.²⁵ ב-26 בספטמבר נערכה גיחת צילום מול חזית רמת הגולן, ומפענוחה התברר כי הסורים השלימו את היערכות דיוויזיות הקו, ואלה כללו את רוב עתודות השריון והארטילריה שלהן.

● **התגובה:** המעריכים והקברניטים בישראל ביטלו את ערכם ההתרתית של הדיווחים. למשל הרמטכ"ל אמר בדיון בלשכת שר הביטחון, ב-28 ספטמבר 1973 כי "אני לא חושב שהעניין רציני... לכן נדמה לי שאנחנו לא עומדים בפני מלחמה עם סוריה. אני חושב שלא יכול להיות דבר יותר אידיאלי מצד סוריה מאשר שתתקוף לבדה. זה שלא הולכת [להיות] מלחמה של שתיהן, נדמה לי שיש לנו כל האינדיקציות לכך".²⁶ המידע שמסר חוסיין לא קיבל ביטוי בשום מסמך של אמ"ן.

30 בספטמבר

● **המידע:** מקור יומינט מהימן דיווח כי ב-1 באוקטובר יתחיל תרגיל מצרי שיהפוך בהמשך למלחמה יזומה מצרית-סורית.²⁷

שלא להתחרט על ההחלטה שקיבלנו. מה שהיה בתחילה אך אפשרות צובר עם הזמן משקל והופך לדבר כמעט ודאי הדוחק הצידה אפשרויות אחרות.

ברקע לעיוות הזה ניצבת הציפייה. מרגע שהתביתנו על חלופה או פיתחנו ציפיות, אנו נושפע מהן ונפעל על פיהן. לשון אחר, אנו נוטים לראות את מה שאנו מצפים לראות. הדבר מעודד את היווצרותן ואת הנצחתן של דעות קדומות, של סטריאוטיפים ושל אמונות טפלות ומגדיל את כמותו ואת איכותו של המידע הדרוש להנעת מקבל ההחלטה לזנוח את החלטתו.

לאחר שבחרנו בחלופה הרצויה, אנו נוטים לאמץ עמדה של אישוש (confirmation bias). ראשית, אנו תרים אחר מידע "חיובי" שיאשש ולא יפריך את ציפיותינו; שנית, אנו מתאימים את הנתונים החדשים לתבנית המנטלית הקיימת.²² בניגוד לנורמה המקובלת במדעים המדויקים - שלפיה ההיפותזות התקפות הן אלה שלא הצליחו להפריך - הנטייה הרווחת והאינטואיטיבית של בני האדם היא לשאוף לאמת את תפיסותיהם. אגב כך הם נוטים גם להתעלם מכך שהמידע התומך בתזה אחת יכול לעלות בקנה אחד גם עם תזות אחרות.

יתר על כן, גם אם נתקלנו בעל כורחנו במידע מפריך, אנו ניטה להתנגד לשנות או לזנוח את ציפיותינו ואת דעותינו. על פי תיאוריית הדיסוננס הקוגניטיבי, כשנוצר פער בין שתי קוגניציות (בין התפיסות וההרגלים הקיימים לבין מידע חדש שאינו עולה בקנה אחד עימם), הפרט לא ימחר לשנות את תפיסתו, אלא יתמודד עם הבעיה באמצעות שיטות עקלקלות ומגנטיות ויבכר לשנות כמה שפחות את עקרונותיה הבסיסיים של תפיסתו.²³

בעדותו בפני ועדת אגרנט לאחר המלחמה ציין ראש אמ"ן כי ציפה שבמידע שאספו סוכנויות האיסוף תהיה "אינדיקציה חד-משמעית" לכך שהקונספציה מוטעית, והאינדיקציה הזאת בוששה, לטענתו, להגיע בשבוע הראשון של אוקטובר.²⁴ אולם ככל שהמידע עמום יותר ומתקבל באורח הדרגתי יותר, כך ייראה לנו במידה רבה יותר שהוא תואם את הנחותינו. בפועל, המציאות המודיעינית רוויה במידע שאינו חד-משמעי אלא עמום ואינקרמנטלי - וזה היה המצב בשבועות שלפני פרוץ המלחמה.

להיעדר תנאים צבאיים ומדיניים לפתיחה במתקפה... אין סימן כי מצרים מוכנה בשלב זה לחדש הלחימה".³⁴

5 באוקטובר

● **המידע:** ידיעה חריגה על היתר לחיילים לשבור את צום הרמדאן.

● **התגובה:** אמ"ן (על פי ועדת אגרנט) פירש שזהו סימן לחשש מפני כוונות התקפיות של ישראל.³⁵

● **המידע:** מפענח גיחת צילום במרחב התעלה (שנעשתה יום קודם לכן) עלה כי "הצבא המצרי בחזית התעלה נמצא בהיערכות חירום שדוגמתה לא איתרנו אף פעם בעבר".³⁶

● **התגובה:** ראש אמ"ן בדיון אצל ראש הממשלה: "הסורים נכנסו... למערך חירום... [משום שהם] חוששים מאוד מהתקפה שלנו... גם אצל המצרים אנו רואים סימנים רבים מאוד של כוונות למלחמה אמיתית, בעיקר הגנתית, תוך חשש רציני שנצל את התרגיל ונתקוף אותם".³⁷

● **המידע:** החל לזרום מידע מהימן על פינוי של משפחות היועצים הסובייטים ממצרים ומסוריה. לפי מקור זר, הסורים נימקו את הרחקת המשפחות בכך שבכוונת מצרים וסוריה לפתוח במלחמה נגד ישראל.³⁸

● **התגובה:** הקונספציה סוף-סוף מתערערת קמעה, אך בשורה התחתונה אין שינוי בהערכה הבסיסית. בדיון אצל ראש הממשלה טען ראש אמ"ן כי אפשרות של תקיפה מצרית-סורית "לגמרי לא סבירה, אך אולי הרוסים חושבים שבכל זאת אלה עומדים לתקוף, כיוון שאין הם מכירים טוב את הערבים". בשיבת המטכ"ל הוא קבע כי "בסבירות נמוכה קיימת אפשרות של תקיפה סורית-מצרית מותאמת, ואני אומר את זה שבסבירות נמוכה ואפילו נמוכה מנמוכה". במסמך של אמ"ן/מחקר שהופץ באותו היום הופיעו מסרים דומים.³⁹

6 באוקטובר

● **המידע:** סוכן המוסד אשרף מרואן מסר (בערך ב־03:00 בבוקר) כי המלחמה תיפתח ב־6 באוקטובר לפנות ערב.

● **התגובה:** בדיון עם הרמטכ"ל אמר ראש

אמ"ן כי מלחמה אינה נחוצה לסאדאת מהבחינה המדינית, ולכן אין הסבר מניח את הדעת לאפשרות של מלחמה.⁴⁰ מפקד גיסות השריון, אלוף אברהם ("ברן") אדן, אמר באותו הדיון: "אני חושב עדיין שאין זו מלחמה".⁴¹

ראות לקויה לאחור

בני האדם בדרך כלל אינם מסתפקים בכך שיהיו צודקים ונכונים בהווה, אלא שואפים להצטייר כמי שצדקו לכל אורך הדרך. אולם מעבר לצורך הרגשי והתועלתני נובע עיוות התפיסה הזה גם מקשיים קוגניטיביים לשחזר את המציאות. ישנם שני קשיים כאלה: הקושי לזכור מה הייתה בדיוק הערכתנו בעבר והקושי להפריד לחלוטין בין המידע שהיה קיים בעת ביצוע ההערכה בעבר לבין המידע החדש שהתקבל מאז. אנו נוטים אפוא שלא לשחזר את המציאות אלא לבנות אותה מחדש באורח דטרמיניסטי.

עיוותי התפיסה הקוגניטיביים היו אחד הגורמים שסללו את הדרך להפתעה האסטרטגית הגדולה ביותר שחוותה מדינת ישראל מעודה. אם נביט על כשלים מודיעיניים אחרים בהיסטוריה - פרל הרבור, משבר הטילים בקובה, מתקפת 9/11, מלחמת המפרץ השנייה וכד' - נגלה שגם בהם מילאו עיוותי תפיסה קוגניטיביים תפקיד מרכזי.

ביתר פירוט: אנו מעריכים הערכת יתר את הדיוק של הערכותינו הקודמות ושל יכולתנו להצליח (לחזות מראש אירועים) במקום שבו אחרים נכשלו. במקביל אנחנו מפעילים מנגנון של רציונליזציה שמפחית את מידת הפתעתנו מאירועים שלא חזינו מראש.⁴²

ההטיה הזאת מגבילה את יכולתנו ללמוד מן העבר לא רק משום שהיא עלולה ליצוק ביטחון מופרז ביכולת ההערכה שלנו, אלא מתוקף התמקדותנו בתוצאה של תהליך קבלת ההחלטות ופחות בתהליך עצמו. כמו כן לעיתים דווקא מבחנים שעברנו בהצלחה (במבחן התוצאה) עלולים להכשיל אותנו בעתיד.

ועדת אגרנט הקלה ראש במידה מסוימת בקושי לזנוח את הקונספציה. היא המעיטה מהבעייתיות הכרוכה בזיהוי תפנית מהתפיסה

השלטת. למשל, לטענתה, "לא היה קושי מיוחד ביום 5 באוקטובר (ואפילו בימים שקדמו לו) להבין שנוכח מכלול הידיעות המתריעות והסימנים המעידים... מרחפת סכנה ממשית שמצרים וסוריה ייצאו בעת ובעונה אחת למלחמה כוללת נגד ישראל".⁴³

כמו כן הפחיתה הוועדה מהשפעתה של "הטיית הזמינות" באורח הנוגד את דפוס ההרגלה הטבעי של הקריאה "זאב זאב". לשיטתה, "דווקא העובדה כי בעבר קרה שלוש פעמים שסאדאת נמנע... מלתת את פקודת האש, הייתה צריכה לעורר אצל אמ"ן בשבוע הראשון של אוקטובר את התחושה שקיימת סכנה גדולה שאכן הפעם הוא לא יירתע מכך".⁴⁴ עם זאת, במרבית התייחסויותיה לקונספציה היא נמנעה מהעיוות הזה, ומסקנותיה היו מאוזנות יחסית.

סיכום

עיוותי התפיסה הקוגניטיביים שנסקרו לעיל היו אחד הגורמים המשמעותיים שסללו את הדרך להפתעה האסטרטגית הגדולה ביותר שחוותה מדינת ישראל מעודה. אם נביט על כשלים מודיעיניים אחרים בהיסטוריה - פרל הרבור, משבר הטילים בקובה, מתקפת 9/11, מלחמת המפרץ השנייה וכד' - נגלה שגם בהם מילאו עיוותי תפיסה קוגניטיביים תפקיד מרכזי.

מודעות לתופעה של עיוותי תפיסה היא המפתח ליכולתנו להפחית את הסיכון שניפול לתוך המלכודות הקוגניטיביות האלה. מעבר לכך, ניתן ורצוי להפעיל שיטות ניהול וחשיבה שונות כדי לחזק את "המערכת החיסונית" של הפרט, של הקבוצה ושל הארגון בפני התופעה של עיוותי תפיסה. הדרכים לחיזוקה של "המערכת החיסונית" הזאת הן נושא שראוי למאמר נפרד.

לדעתי, אילו המצדדים העיקריים בקונספציה ב־1973 היו מודעים לקיומן של המלכודות הקוגניטיביות שנותחו לעיל, רבים הסיכויים שהיו זונחים את הקונספציה - לפחות כמה ימים לפני פרוץ המלחמה. אולם ייתכן שהמסקנה הזאת אינה מציאותית ונובעת מראות לקויה לאחור...



האיום הסובייטי על ישראל במלחמת יום הכיפורים

בשלבי הסיום של מלחמת יום הכיפורים, כשנראה היה שצבאות מצרים וסוריה עומדים בפני התמוטטות מוחלטת, ריכזה בריה"מ צי ענקי בים התיכון והעמידה בכוננות כמה דיוויזיות



מטוס תובלה רוסי אנטונוב 22, מהמטוסים שטסו ברכבת האווירית הסובייטית לסוריה במהלך המלחמה | ברית המועצות וסוריה קבעו כי עד להגעתם לשמי סוריה ילכו מטוסי התובלה באמצעות מטוסי מיג 25 של הצבא האדום, ועם כניסתם למרחב האווירי הסורי ילכו אותם מטוסי מיג 21 של חיל האוויר הסורי

אל"ם (מיל) פסח מלובני
לשעבר איש אמ"ן



את מעורבותם בניהול המלחמה באמצעות הדרכת המנהיגים בשתי המדינות.

למאמץ הזה נרתם גם הרמטכ"ל הסובייטי, גנרל ויקטור קוליקוב: הוא היה בקשר יומיומי עם השגריר הסובייטי במצרים ולדימיר וינוגרדוב ומסר לו עצות שונות כדי שיעבירן לצד המצרי. אחת ההמלצות העיקריות שנתן השגריר בפגישותיו עם הנשיא סאדאת הייתה להמשיך את שיתוף הפעולה בין צבא מצרים לצבא סוריה כדי להקשות על ישראל לנהל את המלחמה בשתי החזיתות. וינוגרדוב גם העביר לסאדאת את דעתם של הגנרלים במוסקבה שהעצירה הטקטית של צבא מצרים בסמוך לתעלה היא טעות וכי עליו לצאת בהקדם להתקפה מזרחה כדי להשתלט על המעברים ולסייע בכך גם לסורים.

הגישה החדשה של מוסקבה באה לידי ביטוי גם בשתי איגרות מחאה שנשלחו בשמו של מזכ"ל המפלגה הקומוניסטית הסובייטית, ליאנוניד ברז'נייב, לווינגטון - האחת בנוגע לתקיפות הישראליות נגד יעדים סובייטיים בסוריה והאחרת בנוגע לרכבת האווירית האמריקנית לישראל.

גם התקשורת הסובייטית גויסה למערכה והחלה להפגין את עניינה בנעשה יותר מכפי שעשתה עד אז ואף החלה להלל את הצלחות הערבים בשדה הקרב.

במקביל נמשכו המאמצים הדיפלומטיים מול האמריקנים להביא להפסקת אש, אך אלה לא הניבו תוצאות. גם המאמצים לשכנע את סאדאת להסכים להפסקת אש לא עלו יפה.

לאחר כישלון ההתקפה המצרית לעבר המעברים ב-14 באוקטובר היו הסובייטים מאוכזבים מביצועי המצרים, אך עדיין לא חשו שצה"ל מתכנן לצלוח את התעלה ולהכריע את צבא מצרים. עם זאת העריכו הגורמים הצבאיים בקרמלין שהמצב עומד להיות קריטי יותר ויותר מבחינת הערבים.

בשנים האחרונות פורסמו זיכרונותיהם של ממלאי תפקידים שונים בבריה"מ בתחילת שנות ה-70, ומהם עולה שכבר עם פרוץ המלחמה פעלו הסובייטים להעלאת רמת המוכנות המבצעית של כוחותיהם ונערכו להגיב על פעולותיהן של מעצמות המערב ושל ישראל שעלולות לסכן את כוחותיהם באזור ואת בעלות בריתן הלוחמות.

כך, למשל, מיד עם פרוץ הקרבות שייטו

היו בהנהגה הסובייטית מי שביקשו להגיב בכוח על התקיפות האלה, אך בסופו של דבר הוחלט להסתפק בשיגור אזהרה חמורה לנשיא ארה"ב, ריצ'רד ניקסון, שבריה"מ לא תסבול מעשים כאלה בעתיד ותנקוט צעדים מתאימים כדי להגן על ספינותיה ועל אמצעי התובלה האחרים שלה.

לפי הגרסה המתונה אכן העמיד הצבא האדום יחידות שלו בכוננות, אך מטרת הצעד הזה הייתה להרתיע את ישראל ולא להיכנס לעימות צבאי איתה

הרכבת האווירית האמריקנית לישראל ופעילות הצי השישי בים התיכון הדאיגו את הצמרת במוסקבה והגבירו את חששה שהאירועים מתגלגלים לרעת ידידיה הערבים

השגריר הסובייטי באו"ם, יעקב מאליק, אף טען בנאום שנשא במועצת הביטחון כי בהפצצה בדמשק נהרגו 30 מאנשי הסגל של השגרירות הסובייטית. בעקבות התקיפות הישראליות האלה נקט המטה הכללי הסובייטי, כנראה מ-12 באוקטובר, צעדים שונים כדי להבטיח את ביטחון המטוסים והספינות שהשתתפו ברכבת האווירית והימית למדינות ערב, ובכלל זה הצבת סוללות של טילי קרקע-אוויר כדי להגן על הנמלים. כמו כן הוגברה הכוננות בכמה יחידות סובייטיות בהקשר הזה.

באותו השלב, על פי ויקטור איסראליאן, אף אחד בקרמלין עדיין לא דיבר על מעורבות צבאית סובייטית במלחמה. אולם הרכבת האווירית האמריקנית לישראל ופעילות הצי השישי בים התיכון הדאיגו את הצמרת במוסקבה והגבירו את חששה שהאירועים מתגלגלים לרעת ידידיה הערבים. על הרקע הזה - סביר להניח - החלה לנשוב רוח מיליטנטית יותר בקרמלין, וניתנה הנחיה לשגרירים וליועצים הסובייטים במצרים ובסוריה להגביר

מבוא

מאז סיום מלחמת יום הכיפורים התפרסם מידע ממקורות שונים, ובהם מקורות סובייטיים ורוסיים, על כך שבריה"מ הייתה על סף הפעלת כוחות ללחימה נגד ישראל כדי להציל את סוריה ואת מצרים מתבוסה משפילה.

למידע הזה יש שתי גרסאות: גרסה מערבית, חמורה, וגרסה סובייטית, מתונה יותר. על פי הגרסה החמורה, כאשר כפות המאזניים החלו לנטות בבירור לטובת ישראל, עשו הסובייטים הכנות להעברת כוחות צבא שלהם לזירות הלחימה כדי להפעילם נגד צה"ל ואף הכינו אמצעים כדי לפגוע ביעדים חיוניים שונים בישראל. לפי הגרסה הזאת אכן היה בכוננות הסובייטים להתעמת צבאית עם ישראל.

לפי הגרסה המתונה אכן העמיד הצבא האדום יחידות שלו בכוננות, אך מטרת הצעד הזה הייתה להרתיע את ישראל ולא להיכנס לעימות צבאי איתה.

ההסלמה ביחסה של בריה"מ כלפי ישראל במהלך המלחמה¹

הסובייטים עקבו מקרוב אחרי ההתפתחויות במלחמה והיו מודאגים בעיקר ממה שהם הגדירו "פרובוקציות ישראליות". "פרובוקציה" כזאת הייתה המאמץ של חיל האוויר הישראלי לשבש את הרכבת האווירית לסוריה באמצעות הפצצת שדה התעופה בחלב ופגיעה במטוסי התובלה הסובייטיים. בהפצצה ב-8 באוקטובר נפגע מטוס אנטונוב 12 סובייטי בעת שפרק את מטענו.

בשל כך החל תיאום בין סוריה לבריה"מ להגנת מטוסייהם: נקבע כי עד להגעתם לשמי סוריה ילוו מטוסי התובלה באמצעות מטוסי מיג 25 של הצבא האדום, ועם כניסתם למרחב האווירי הסורי ילוו אותם מטוסי מיג 21 של חיל האוויר הסורי. בעקבות הפעלת הנוהל הזה לא אירע יותר שום מקרה דומה של פגיעה ברכבת האווירית הסובייטית לסוריה.

אולם בהמשך נפגעו יעדים סובייטיים נוספים בסוריה. ב-9 באוקטובר נפגע מרכז התרבות הסובייטי בדמשק בהפצצה של חיל האוויר הישראלי, וב-12 באוקטובר נפגעה והוטבעה ספינת הסוחר "איליה מצ'ניקוב" בעת תקיפה ישראלית על נמל טרטוס.



הנחתת האמריקנית סן אנטוניו עוגנת בנמל חיפה, ספטמבר 2013 | עם פרוץ הקרבות שיטו ספינות השיטת הסובייטית בים התיכון לצד ספינות הצי ה-6 האמריקני ועקבו מקרוב אחר פעילותן באגן המזרחי של הים התיכון

ספינות השיטת הסובייטית בים התיכון לצד ספינות הצי ה-6 האמריקני ועקבו מקרוב אחר פעילותן באגן המזרחי של הים התיכון. תשומת לב מיוחדת הקדישו הצוללות הסובייטיות לכוחות המשימה האמריקניים (שבמרכזם נושאות המטוסים) ולכוחות האמפיביים של האמריקנים בים התיכון. הצוללות הסובייטיות העוקבות היו חמושות בטילים, ומוכנות - במקרה הצורך - להיכנס לפעולה נגד הספינות האמריקניות.²

נוסף על כך עסקו כלי השיט של השיטת הסובייטית בים התיכון באבטחת התובלה הימית לנמלי מצרים וסוריה ובחזרה, כולל באזורים שנחשבו לאזורי מלחמה שבהם פעלו כלי שיט ישראליים - שנחשבו לאויב. מהסיבה הזאת היו כלי השיט הסובייטיים בים התיכון בכוננות לתגובה מיידי, ובכלל זה נגד איומי תקיפה עליהם או על כלי השיט שליוו. מעבר לכך, פיטרלו שתי צוללות דיזל סובייטיות החל מה-12-13 באוקטובר בסמוך לחופי ישראל. השתיים היו בכוננות לקבלת פקודה להשמיד כל כלי שיט שנע לעבר נמלי ישראל ומהם. המפקדים והצוותים של שתי הצוללות היו מוכנים לבצע את המשימה הזאת ללא כל היסוס.³

בעקבות התקפת הנגד של ישראל בגולן לתוך השטח הסורי ב-11 באוקטובר העמידו הסובייטים בכוננות 3 דיוויזיות מוטסות. על פי גורמים אמריקניים השפיע המהלך הזה, כנראה, על המשך התקפת הנגד הישראלית

באותה החזית.⁴

עם כיתור ארמיה 3 המצרית החלו הסובייטים להחרף את צעדיהם המדיניים והצבאיים, והחל השלב השלישי והמסוכן של המלחמה. עוד בטרם נכנסה הפסקת האש לתוקף ב-22 באוקטובר ביקשו המצרים להפעיל את חטיבת טילי הסקאד שלהם שבה שלטו יועצים סובייטים כדי שזה יהיה המהלך המסיים של המלחמה. את הפנייה העביר השגריר וינוגרדוב לשר ההגנה אנדרי גרצ'קו. זה אישר לו בשיחת טלפון להפעיל את הטילים וצעק לו להורות שהטילים ישוגרו לעבר אזור הצליחה הישראלי בדוורסואר. בסופו של דבר שוגרו שלושה טילי סקאד - אחד לעבר אל-עריש ושניים לעבר אזור הצליחה. אחד הטילים פגע בריכוז של משאיות תובלה והרג שבעה חיילים של צה"ל. לאחר המלחמה התברר סאדאת שהיו אלה טילים מצריים ששוגרו, אך לפי איסור לא לאז בלבד שהיו אלה טילי סקאד סובייטיים, אלא שצוותים סובייטיים הם שירו אותם. המעורבות הישירה של אנשי צבא סובייטים בלחימה העידה על החשש הגדול של הקרמלין מפני התמוטטות בעלי בריתו ועל נכונותו להתערב באופן פעיל בלחימה כדי להצילם.⁵

עוד קודם לכן נקטו הסובייטים כמה צעדים כדי שיוכלו לתת תשובות להתפתחויות בעייתיות מבחינתם ובעיקר כדי להרתיע את ישראל מלנקוט צעדים חמורים נגד בעלי בריתם, ובכלל זה:

1. התקדמות כוחות ישראליים לעבר קהיר
 2. תקיפת יעדים אסטרטגיים כמו סכר אסואן.
 3. שימוש בנשק גרעיני נגד מצרים וסוריה.
- על ההכנות האלה כתב, בין היתר, שר ההגנה לשעבר של סוריה, מוסטפה טלאס בזיכרונותיו על סמך דברים שסיפר לו שר ההגנה הסובייטי, מרשל איגור דימיטרביץ' סרגייב.⁶ לפי טלאס, ביום העשירי למלחמת יום הכיפורים, לאחר שצה"ל צלח את התעלה והחל לכתר את הארמיה השלישית המצרית, קיבל סרגייב פקודת התרעה מהמפקדה שלו להתכונן לאפשרות של ירי טילים לעבר יעדים בישראל. סרגייב היה אז מפקד חטיבת טילי קרקע-קרקע אסטרטגיים שהיו מצוידים בראשי נפץ גרעיניים. על פי ההוראה שקיבל הוא החליף את ראשי הנפץ הגרעיניים של 12 טילים בראשי נפץ קונוונציונליים והכין אותם לשיגור לעבר המטרות שנקבעו לו ובהם בסיס חיל האוויר ברמת-דוד, הכור הגרעיני בדימונה ובתי הזיקוק בחיפה.
- חטיבת טילים הזאת הייתה ערוכה אז באוקראינה, בקרבת קייב, והמטרות שהוקצו לה בישראל היו בטווח הטילים שלה. בסופו של דבר חזרה בה ההנהגה הסובייטית מהחלטתה לתקוף מטרות בישראל שכן הושגה הסכמה עם האמריקנים על הפסקת אש, וצה"ל נעצר במרחק של 101 ק"מ מקהיר.⁷
- עדות נוספת על ההכנות לתקיפת ישראל בטילים הגיעה מקצין הצי הסובייטי היהודי

ועל כך שהמצרים החלו לגייס כוחות מיליציה כדי לפתוח ב"התנגדות עממית" נגד צה"ל, ובעקבות הלחץ שהפעיל סאדאת הן על ההנהגה הסובייטית והן על ההנהגה האמריקנית שישגרו כוחות למצרים - בהדגישו שאם האמריקנים לא ייענו לכך, אז מן מהראוי שהסובייטים יפעלו באופן חד-צדדי - הוחרפה האווירה בקרמלין שהייתה מתוחה הלאו הכי.

תגובת האמריקנים איכזבה את ההנהגה הסובייטית. בתגובה לאיגרת של ברז'נייב האשים הנשיא ניקסון את מצרים ואת סוריה בכך שהלחימה עדיין לא הסתיימה. יתר על כן, האמריקנים אף הודיעו לשגריר הסובייטי בושינגטון, אנטולי דוברנין, כי יתנגדו לשיגור כוחות למזרח התיכון כדי לכפות את יישומה של הפסקת האש. תשובה דומה גם העבירו האמריקנים לנשיא סאדאת.

התגובה הזאת של האמריקנים העמידה את ההנהגה הסובייטית בפני דילמה קשה: מצד אחד הם חששו מפני תבוסה משפילה של צבא מצרים, אך מן הצד האחר הם ידעו שפעולה חד-צדדית שלהם תפגע קשות בדטאנט עם האמריקנים, ובכך הם לא רצו.

במקורות הסובייטיים נטען כי הסוגיה של שיגור כוחות למזרח התיכון לא עמדה כלל על הפרק, וכי המטה הכללי הסובייטי לא עסק אז בהכנת מבצע נרחב שכזה אלא רק בבחינת האפשרות לשגר קבוצה קטנה של משקיפים צבאיים למצרים. אולם בפועל החליטו הסובייטים לאיים על האמריקנים בפעולה חד-צדדית כזאת - כדי לגרום להם ללחוץ על ישראל. האיום הזה בפעולה חד-צדדית - אם האמריקנים לא יהיו מוכנים לשגר כוחות לאיזור בשיתוף פעולה עם בריה"מ - נכלל באיגרת התשובה של ברז'נייב לנשיא ניקסון שנשלחה בבוקר 25 באוקטובר על פי שיעון מוסקבה (24 באוקטובר בערב לפי שיעון וושינגטון). הסובייטים שלפו בכך איום שאמור היה - להבנתם - להפחיד את האמריקנים, להביא להפעלת לחץ על ישראל ולהציל בכך את בעלי בריתם הערבים.⁹ אך במערב פירשו את האיום הזה באופן שונה לגמרי.

דרמה בים התיכון

ביום שבו שיגר ברז'נייב את איגרתו לנשיא ניקסון שבה הזהיר מפני המשך הפרתה של החלטת מועצת הביטחון 338 על ידי ישראל



אנדריי גרצ'קו, שר ההגנה הסובייטי במלחמת יום הכיפורים | גרצ'קו ביקר את האופן שבו ניהלו המצרים והסורים את המלחמה נגד ישראל, אך הביקורת הזאת לא מנעה ממנו לעשות כמיטב יכולתו כדי למנוע מהם תבוסה נוספת ולמנוע מבוכה מבריה"מ שציידה ואימנה את צבאותיהם לפני המלחמה

ככל שהידיעות מהשטח הפכו מדאיגות יותר ויותר, כך פעלו הסובייטים בבהילות רבה יותר. ב-23 בחודש קיבלה מועצת הביטחון החלטה חדשה על הפסקת אש, אך גם היא לא החזיקה מעמד, והלחימה נמשכה. בעקבות כך הוחלט בקרמלין לשגר שתי איגרות - האחת מברז'נייב לנשיא ניקסון והאחרת משר החוץ גרומיקו למזכיר המדינה קסינג'ר. אלה

האמריקנים הודיעו לשגריר הסובייטי בושינגטון, אנטולי דוברנין, כי יתנגדו לשיגור כוחות למזרח התיכון כדי לכפות את יישומה של הפסקת האש

שוגרו ב-24 לחודש וביטאו את אכזבתם ואת זעמם של מנהיגי הקרמלין על אי-מימושם של הסיכומים שסוכמו בינם לבין האמריקנים בנוגע להפסקת האש - מה שפגע, לטענתם, באמינות של שיתוף הפעולה בין שתי המדינות. האווירה בקרמלין באותם הימים הייתה מתוחה ביותר, דבר שהשתקף בנימה שבה נכתבו האיגרות. בעקבות דיווחיה של השגרירות הסובייטית בקהיר על כיתורה של ארמיה 3

סא"ל לאוניד (אריה) טיקוצ'ינסקי, שהיה מפקד צוללת גרעינית ב-1973. לדבריו, שהתפרסמו בספטמבר 2009,⁸ הצוללת שעליה פיקד הייתה מצוידת ב-8 טילים בעלי ראשי נפץ גרעיניים וכן ב-14 טילי טורפדו. תפקידה היה לעקוב אחר ספינות הצי ה-6 וגם לסייר לאורך החוף הישראלי. במהלך המלחמה הוא קיבל הוראה ממפקד הצי הסובייטי שעליו להתקדם לעבר החוף הישראלי ולשגר טילים לעבר ישראל במקרה שיקבל הוראה כזאת. ההסבר שקיבל היה שהירי יבוצע רק אם ישראל תעז להפעיל נשק גרעיני נגד מדינות ערב, ושנוכחות הצוללת ליד חופה נועד להרתיע אותה מלעשות כן. נמסרו לו הקואורדינטות של המקום שבו הוא אמור היה למקם את הצוללת. הוראת השיגור מעולם לא ניתנה, והצוללת חזרה בסוף המלחמה לבסיסה.

הגברת המתיחות מול ארה"ב

העובדה שהלחימה נמשכה לאחר 22 באוקטובר, המועד שבו אמורה הייתה הפסקת האש להיכנס לתוקף, הביאה את הנשיא סאדאת לפנות לשתי המעצמות ב-23 לחודש ולדרוש מהן לשלוח את כוחותיהן למצרים כדי להחזיר את צה"ל לקווי 22 באוקטובר. בשטח עמדו כוחות צה"ל להיכנס לסואץ ולאיסמאעיליה, והיה חשש שהם יתקדמו גם לעבר קהיר.

הסובייטים נענו לפניית סאדאת והחלו להכין כוחות התערבות בנימוק שהם מחויבים לנקוט את כל הצעדים כדי למנוע מישראל להפר את החלטת מועצת הביטחון. הסובייטים, שעקבו אחרי מהלכי המלחמה, הבינו שמצבם של הכוחות המצריים הוא אכן קשה מאוד ולא ראו שום אפשרות לעצור את המשך ההתקדמות של צה"ל בגדה המערבית של תעלת סואץ חוץ מאשר באמצעות מעורבות ישירה שלהם. בחזית הסורית, לעומת זאת, לא ניכרו כל סימנים שאסד מוכן להפסקת אש מיידי. נהפוך הוא, צבא סוריה עשה הכנות להתקפה חדשה בגולן בסיוע חיל המשלוח העיראקי. אולם בסופו של דבר החליט אסד לבטל את ההתקפה המתוכננת בגולן ולהסכים להפסקת האש לאחר שהתייעץ עם הסובייטים ועם מדינות ערביות אחרות.

חזר לפעילות שגרתית שכללה אימונים, תחזוקה ומנוחה לצוותים.

כוננות גרעינית

בושינגטון ראו באיגרת של ברז'נייב אולטימטום (בעוד שלטענת הסובייטים זו כלל לא הייתה כוונתם) והגיבו בחריפות - בין היתר בהכרזה על כוננות גרעינית בכוחותיה המזוינים ברחבי העולם כבר באותו היום.¹¹ ההתפתחות הזאת שיכנעה את ישראל לקבל את הפסקת האש ולהפסיק את כל הפעולות הצבאיות בשתי החזיתות. המודיעין הסובייטי קלט במהירות את העלאת הכוננות בכוחות האמריקניים והביא את הדבר לידיעת ההנהגה בקרמלין.

מה שהביא את הממשל האמריקני לנקוט את הצעד החריג הזה היה תמונת המודיעין שהצטיירה אצלו בנוגע לסדרה של מהלכים שנקטו הסובייטים במערכת הצבאית שלהם - מהלכים שניתן היה לראות בהם הכנות לקראת מעורבות צבאית במלחמה. אלה כללו, בין השאר, את הצעדים הבאים:

1. ב-23 באוקטובר העמידה בריה"מ בכוננות 4 דיוויזיות מוטסות, לאחר שהעמידה בכוננות עוד קודם לכן 3 דיוויזיות מוטסות. מכאן שב-23 באוקטובר היו בכוננות כל 7 הדיוויזיות המוטסות של הצבא האדום - מצב שלכל הדעות היה חריג. מדובר היה בכוח שמנה כ-50 אלף לוחמים ועוד אלפים רבים של חיילי עזר. היה זה כוח גדול באופן משמעותי מכוח הנחתים שהחזיקו האמריקנים בצי ה-6.¹² האמריקנים העריכו כי בתוך פחות מ-12 שעות יוכלו הסובייטים להעביר למצרים כ-4,000 לוחמים על ציודם.¹³
2. במקביל נפסקו טיסות הרכבת האווירית למזרח התיכון - מה ששיכנע את המודיעין האמריקני שהדבר קשור להכנות במערכת התובלה האווירית הסובייטית (ובעיקר במערך מטוסי התובלה מדגם אנטונוב 22) לקראת העברתם לאזור שבו נמצאו הכוחות המוטסים שהוכנסו לכוננות. עוד קודם לכן, ב-17 באוקטובר, התקבל מידע כי כ-30 מטוסי תובלה, שהובילו ב-1968 את חיל החלוץ של כוח הפלישה הסובייטי לצ'כוסלובקיה, הועברו מפראג לבלגרד שביוגוסלביה. ב-24 באוקטובר התקבל

96 ספינות, ובהן 57 ספינות מלחמה (34 ספינות שטח - 5 מהן נושאות טילים) ו-23 צוללות (לפחות 7 מהן נושאות טילים). הכוח הסובייטי הזה היה מסוגל לשגר 88 טילים במטח ראשון.¹⁰

המתיחות בים הגיעה לשיאה בעת שארבעת כוחות המשימה האמריקניים היו מטווחים על ידי הספינות הסובייטיות, ובכלל זה צוללות, שיכלו לשגר את טיליהן בהפתעה לעבר נושאות המטוסים. שני הצדדים עמדו זה מול זה בטווחים קצרים, היו מצויים בלחץ רב וחשו כי הצד האחר מסוגל להשמידם במכת פתע. במצב כזה המתונו המפקדים בשני הצדדים בקוצר רוח לקבלתה של פקודת האש.

המתיחות בים הגיעה לשיאה בעת שארבעת כוחות המשימה האמריקניים היו מוטווחים על ידי הספינות הסובייטיות, ובכלל זה צוללות, שיכלו לשגר את טיליהן בהפתעה לעבר נושאות המטוסים. שני הצדדים עמדו זה מול זה בטווחים קצרים, היו מצויים בלחץ רב וחשו כי הצד האחר מסוגל להשמידם במכת פתע

המתח התפוגג בעקבות החלטת האמריקנים להניע את נושאות המטוסים שלהם מערבה, אחרי שהתברר להם כי לא צפויה התערבות של כוחות יבשה סובייטיים במלחמה. היה זה איתות ברור של וושינגטון לקרמלין שהיא מחזירה את כוחותיה לשגרה. כוחות השייטת הסובייטית החלו להתפזר רק ב-3 בנובמבר. עם זאת, שני הצדדים נשארו בכוננות גבוהה במהלך השבועיים שלאחר מכן. הסובייטים עדיין חששו מפני חידוש הלחימה, וב-6 בנובמבר הם חידשו את פעילות המעקב שלהם אחר נושאות המטוסים האמריקניות שעדיין נמצאו בשטח, ממערב לכרתים.

ב-9 בנובמבר החלו כמה מהספינות הסובייטיות לחזור לבסיסיהן בים הצפוני, אך עדיין נשאר בים התיכון כוח ימי סובייטי גדול למקרה של התפתחויות לא צפויות. רק לאחר 15 בנובמבר החל צמצום משמעותי בסדר הכוחות של השייטת הסובייטית, כשהתברר שנושאות המטוסים האמריקניות נעות לעבר בסיסיהן. הכוח הסובייטי שנותר בים התיכון

והבהיר שבריה"מ עלולה לנקוט צעדים חד-צדדיים, קודם כוח ימי של השייטת הסובייטית לפורט-סעיד - ללא ספק מהלך מאיים שאמור היה להדליק את כל הנורות האדומות. השייטת מנתה באותה העת 88 כלי שיט, ובהם יותר מ-50 אוניות מלחמה: יותר מ-30 ספינות שטח ויותר מ-20 צוללות. הכוח הזה מסוגל היה לשגר כבר במטח הראשון 40 טילים.

הכוח הימי ששוגר לפורט-סעיד כלל סיירת, שלוש משחתות, פריגטה ושלוש נחתות, אחת מהן מדגם אליגטור ושתיים מדגם פולנוצ'ני שנשארו כוח נחתים בהתאם להוראתו של מפקד הצי, אדמירל גורשקוב. מחשש שהצי ה-6 ינקוט צעדים כדי למנוע התערבות צבאית סובייטית הורה מפקד השייטת הסובייטית להוסיף כלי שיט נושאי טילים לכוחות שעקבו אחרי נושאות המטוסים האמריקניות.

גם הכוח שנמצא מצפון לפורט-סעיד תוגבר וכלל כמה משחתות ו-4 נחתות גדולות מדגם אליגטור ו-5 נחתות בינוניות. כל הנחתות נשארו כוחות חי"ר. כן הוחשו כוחות נוספים לים התיכון, ובכללם סיירת גדולה, 6 משחתות, שתי נחתות גדולות המסוגלות לשאת כאלף נחתים - כולן מהים השחור. כן היו בדרך 5 צוללות נוספות.

לאחר שארה"ב הכריזה על כוננות גרעינית ב-25 באוקטובר, הצטוו נושאות המטוסים קנדי ורוזוולט, ששייטו בחלקו המערבי של הים התיכון, להצטרף לאינדיפנדנס שפעלה באגן המזרחי שלו. גם בהמשך, אף שהסתיים מצב הכוננות החריג הזה, נשאר הצי ה-6 בכוננות גבוהה - מה שהביא להגברת הפעילות בשייטת הסובייטית: ספינותיה פתחו בסדרה של תרגילים נגד כוחות המשימה של נושאות המטוסים ונגד הכוח האמפיבי האמריקני. בתרגילים האלה השתתפו גם צוללות, ובמהלכם ביצעו כלי השיט הסובייטיים תקיפות סימולציה נגד הספינות האמריקניות. במקביל החל תגבור נוסף של הצי הסובייטי בים התיכון באמצעות כלי שיט מהצי הצפוני. אלה החלו לעשות את דרכם לעבר הים התיכון. הסובייטים אירגנו כמה קבוצות קרב שכללו ספינות מדגמים שונים, ואלה נצמדו לכוחות המשימה האמריקניים (במרכזו של כל כוח משימה אמריקני הייתה נושאת מטוסים או נושאת מסוקים). השייטת הסובייטית הגיעה לשיא גודלה ב-31 באוקטובר - אז מנתה

דיווח שכמה מטוסי אנטונוב 22 (שכל אחד מסוגל לשאת כ-200 חיילים על ציודם) היו אמורים להמריא בתוך שעות ספורות מבדפשט לקהיר. גם התקבל מידע כי גורמי מטה של אחת הדיוויזיות המוטסות הגיעו למחנות קטנא שבסוריה. במקביל פירסמו הסובייטים אזהרה נוספת לישראל שבה תבעו ממנה להסיג את כוחותיה והזהירו מפני "תוצאות חמורות ביותר".¹⁴

3. אותרה הפעלת מרכז פיקוד של הכוחות המוטסים בדרום בריה"מ.

4. הועלתה הכוונה בכמה יחידות בחיל האוויר הסובייטי.

5. תגובה השייטת הסובייטית בים התיכון בספינות נוספות, וריכוז הכוח הימי מול פורט-סעיד כלל נחתים - מה שהעיד על כוונת הסובייטים להנחית בתוך זמן קצר כוחות בסמוך לתעלת סואץ.¹⁵

6. מטוסי מיג 25 של חיל האוויר הסובייטי נחתו בנמל התעופה קהיר-מערב ב-22 באוקטובר, ערב קבלתה של ההחלטה על הפסקת האש הראשונה, וערכו גיחות סיור מעל שדות הקרב, אולי לקראת הפעלת כוחות סובייטיים.¹⁶

7. אותרה תנועת כוחות נרחבת במרכז אירופה (ובכלל זה העלאת כוונות בצבא של מזרח-גרמניה).

8. אותרה ספינה סובייטית שעברה במצרי הבוספורוס בדרכה למצרים מהים השחור, ועלה החשד שהיא נושאת מטען גרעיני - אולי ראשי נפץ גרעיניים לטילי הסקאד שהוצבו במצרים.¹⁷

יש להניח שהסובייטים נקטו צעדים דומים נוספים שאולי לא נקלטו על ידי המודיעין האמריקני, או שנקלטו אך לא נחשפו. בכל מקרה, מי שעמד מאחורי המהלכים האלה היה שר ההגנה של בריה"מ, מרשל גרצ'קו, שהיה ידוע במזג התוקפני, הגס והקפריזי שלו. כך, למשל, הציע לכרושצ'וב בתחילת שנות ה-60, בהיותו מפקד כוחות היבשה של בריה"מ, לכבוש את מערב אירופה בתוך שבעה ימים. בעיצומו של הסכסוך הסובייטי-סיני ב-1969 הציע לתקוף את סין בנשק גרעיני. הנהגת בריה"מ דחתה את ההצעות המתלהמות האלה.

גרצ'קו היה ידוע בעמדותיו העוינות למערב

ולישראל. לאחר שברז'נייב מינה אותו לשר ההגנה הוא אומנם ריסן מעט את תגובותיו, אך המשיך להפגין בכל הזדמנות את עוצמתה של בריה"מ. גרצ'קו ייחס חשיבות אסטרטגית מיוחדת למזרח התיכון, ועמדותיו במהלך המלחמה ב-1973 התאפיינו לא אחת ברגשנות רבה ובהתלהטות. כשהוא דיבר על המלחמה הוא נהג לנפנף באגרופיו ולאיים שיחסל את האימפריאליזם ואת הציונות, אך איש בהנהגה הסובייטית לא התייחס ברצינות למופעים האלה.¹⁸ גרצ'קו הוא האיש שאישר לירות את שלושת טילי הסקאד לעבר כוחות צה"ל, ולכן הוא האחראי למותם של שבעה חיילי צה"ל כתוצאה מפגיעתו של אחד הטיילים האלה בחניון משאיות ישראלי.

בעקבות השינויים בתמונת המצב הצבאית לרעת בעלי בריתם הערבים, החלה ההנהגה הסובייטית לנקוט צעדים צבאיים שונים, שבחלקם נקלטו על ידי גורמי המודיעין במערב - מה שהביא בסופו של דבר להחלטת האמריקנים להכריז על כוונות גרעיניות

גרצ'קו ביקר את האופן שבו ניהלו המצרים והסורים את המלחמה נגד ישראל, אך הביקורת הזאת לא מנעה ממנו לעשות כמיטב יכולתו כדי למנוע מהם תבוסה נוספת ולמנוע מבוכה מבריה"מ שצידדה ואימנה את צבאותיהם לפני המלחמה.

במהלך המלחמה הציג גרצ'קו עמדות קשוחות ובין השאר תמך בשיגור כוחות למזרח התיכון, ובכלל זה לסוריה כדי לסייע לה להשתלט מחדש על רמת הגולן.¹⁹ הוא עמד מאחורי הפעלת הרכבת האווירית והימית למצרים ולסוריה ומאחורי ההכנות הצבאיות האחרות שאותרו במהלך המלחמה וכאלה שלא אותרו אז ושנחשפו רק בשנים שלאחר מכן.

בדיון שנערך בפוליטביורו לאחר שארה"ב הכריזה על כוונות גרעיניות היו הדעות חלוקות בנוגע לתגובה הסובייטית הנדרשת. מרבית הנוכחים טענו שיש להגיב על האתגר האמריקני. הקיצוניים יותר דיברו על תגובה צבאית. המרשל גרצ'קו הציע להגיב באמצעות הכרזה על גיוס חלקי. ראש הקג"ב, יורי אנדרופוב, תמך בו, ואילו אחרים טענו

שיש להכריז על העלאת הכוונות בכמה מחוזות צבאיים בבריה"מ. מנגד, המתונים יותר, ובראשם ראש הממשלה קוסיגין ושר החוץ גרומיקו, טענו כי אסור לנקוט צעדים שיחמירו את המצב, ובוודאי שאסור לשלוח כוחות התערבות למזרח התיכון, אלא עדיף להשאיר את הסוגיה לטיפול במישור המדיני והדיפלומטי. בעקבות זאת הועלו הצעות שונות שכולן נסובו סביב מציאת פתרון מדיני למשבר בשיתוף פעולה עם ארה"ב ועם האו"ם. אשר לשיגור כוחות, הוחלט שיהיו אלה רק משקיפים מטעם שתי המעצמות שיפקחו על ביצוע הפסקת האש.

כך הסתיים האירוע הדרמטי הזה בחוסר כל תגובה של ההנהגה בקרמלין. זו המשיכה להתנהל בקור רוח כאילו לא אירע דבר ופתחה את הקונגרס העולמי של כוחות השלום שהתכנס במוסקבה ושהשתתפו בו כ-3,000 נציגים מ-144 מדינות.

ב-24 באוקטובר - בעקבות לחץ אמריקני כבד - הסכימה ישראל להפסקת אש, ובאותו היום הסתיימה הלחימה.²⁰ ב-28 באוקטובר נערכה הפגישה הראשונה בין נציגי צה"ל וצבא מצרים בק"מ ה-101, ובכך החל תהליך שהגיע לשיאו עם החתימה על הסכם השלום בין ישראל למצרים חמש שנים וחצי לאחר מכן.

אשר ליחסים בין בריה"מ לארה"ב - אלה לא נפגעו כתוצאה מהמשבר והמשיכו להיות ידידותיים כמקודם.

האם ברית-המועצות הייתה מוכנה להתערב צבאית?²¹

ויקטור איסראליאן, שהוא מקור חשוב לאירועי אותה התקופה בקרמלין, מייצג את ראייתו ואת עמדתו של הצד היוני בהנהגה הסובייטית, שכלל בעיקר את משרד החוץ. מנגד עמדה הקבוצה הניצית שנציגיה הבולטים ביותר היו שר ההגנה המרשל אנדרי גרצ'קו, הרמטכ"ל ויקטור קוליקוב וראש הקג"ב יורי אנדרופוב.

לדבריו, המלחמה שפרצה במזרח התיכון לא התאימה למדיניות הסובייטית באותה העת, שכן ראשיה שאפו להשיג פתרון מדיני לסכסוך הערבי-ישראלי. לאחר שלא הצליחה למנוע את המלחמה, החליטה ההנהגה הסובייטית שלא להתערב במהלכה - לפחות בשלביה

ביטוי בהחלטותיו לאשר את שיגור טילי הסקאד ממזרים לסיני ובהצעה לשגר כוחות סובייטיים כדי לכבוש את רמת הגולן - אך עם זאת הוא לא העז לצאת נגד ברז'נייב ונאלץ להסכים להחלטה שלא להגיב ולהימנע מצעדים הפגנתיים בתגובה לכוננות הגרעינית שעליה הכריזה ארה"ב.

ואכן הצעדים הצבאיים שאיתרה ארה"ב בצד הסובייטי לא גרמו לה לחשוש שבריה"מ עומדת לשגר כוחות לצורך התערבות חד-צדדית במלחמה במזרח התיכון. עם זאת ייתכן שההכרזה האמריקנית הדומטית על כוננות גרעינית בכוחותיה מנעה פעם נוספת עימות ישיר בין בריה"מ לארה"ב כפי שאירע בעת משבר הטילים בקובה ב-1962.

בצד הסובייטי היו מי שטענו כי המהלך האמריקני מבטא את החשש מהתערבות צבאית סובייטית חד-צדדית. היו גם מי שטענו כי ההתקפלות הסובייטית נוכח המהלך האמריקני לא הייתה נכונה, וכי בריה"מ חייבת הייתה להיענות לאתגר האמריקני באמצעות נקיטת צעדים דומים.

סיכום

הסובייטים אומנם לא היו בסוד התכנונים לקראת מלחמת יום הכיפורים, אך ידעו כנראה, על פי כל הידוע לנו היום, על ההכנות לקראת סיבוב נוסף בסכסוך הערבי-ישראלי - בין היתר על רקע מעורבותם העמוקה במלחמת ההתשה. ההנהגה הסובייטית גיבשה את מדיניותה למן תחילת המלחמה לתמוך בערבים מחד, אך בלא להסתכסך עם ארה"ב מאידך. מהלכיה בפועל הושפעו מההתפתחויות במלחמה והתמקדו במאמץ למנוע תבוסה משפילה מבעלות בריתה ולהביא לסיום המערכה בדרכים מדיניות בשיתוף פעולה עם האמריקנים.

למרות זאת הביאה התנהלותה של בריה"מ למשבר קצר ביחסים עם ארה"ב: זו הכריזה על כוננות גרעינית בכוחותיה מחשש להתערבות צבאית סובייטית חד-צדדית במלחמה. ייתכן שהסובייטים אכן איימו להתערב, אך גם אם פעלו כך, הם חזרו בהם במהירות ולא הוציאו אל הפועל שום מהלך שעלול היה להביא להידרדרות ביחסים עם ארה"ב ועם המערב ולהפוך את המלחמה האזורית למלחמת עולם חדשה.

האווירית הסובייטית היא סימן לכוננותה של בריה"מ להתערב בלחימה, אך ברז'נייב הסביר בשיבת הפוליטבירו - לדברי איסראליאן - שהיה זה מהלך שנועד להפגין את כוונת הסובייטים להפיג את המתרחשות שנוצרה ביחסים עם ארה"ב.

עם זאת, מי שקיבל את ההחלטות בנוגע לצעדים הצבאיים השונים היה שר ההגנה גרצ'קו - בהתאם לסמכותו. אולם הצעדים שהוא נקט לא היו ברמה הלאומית, ולכן לא חייבו דיון והחלטה ברמת ההנהגה הלאומית. הוא לא החליט על גיוס כוחות - חלקי או מלא - על העלאת הכוננות בכל הצבא, על הנעה מסיבית של כוחות ממחוז צבאי אחד למשנהו, על תמרונים נרחבים או על שימוש באמצעי לחימה לא קונוונציונליים.

לפי איסראליאן, ההחלטה המדינית שקיבלה ההנהגה הסובייטית, ולפיה בריה"מ לא תתערב במלחמה, הגבילה את מהלכיו של שר ההגנה, והנושא הזה של מעורבות בלחימה כלל לא עלה בדיוניה של ההנהגה הסובייטית במהלך המלחמה.

התנהלותה של בריה"מ גרמה למשבר קצר ביחסים עם ארה"ב: זו הכריזה על כוננות גרעינית בכוחותיה מחשש להתערבות צבאית סובייטית חד-צדדית במלחמה

את הדיווחים במערב על תנועה נרחבת של כוחות סובייטיים בכמה מדינות במזרח אירופה ובמרכזה אישר גרצ'קו, אך טען שאלה הם אימוני הסתיו השגרתיים. למידע על ההכנות להטיס כוחות מהונגריה למצרים במטוסי תובלה כלל לא התייחס גרצ'קו. עם זאת, ייתכן שהנושאים האלה נידונו בפורום מצומצם בהנהגה ולא בישיבות של מליאת הפוליטבירו.

למרות הנאמר לעיל מציין איסראליאן כי גרצ'קו, שהיה מקורב לברז'נייב, נהנה מחופש פעולה נרחב בהחלטותיו ובמהלכיו, וייתכן שקיבל את אישורו של ברז'נייב לפעול כפי שפעל בשיחות ישירות שהתקיימו רק בין שניהם.

אומנם היה ידוע שגרצ'קו הוא חמום מוח שמאמין בשימוש בכוח באזורים בעייתיים בעולם, ובהם המזרח התיכון - מה שבא לידי

הראשונים. בהמשך, בעקבות השינויים בתמונת המצב הצבאית לרעת בעלי בריתם הערבים, החלה ההנהגה הסובייטית לנקוט צעדים צבאיים שונים, שבחלקם נקלטו על ידי גורמי המודיעין במערב - מה שהביא בסופו של דבר להחלטת האמריקנים להכריז על כוננות גרעינית.

על פי איסראליאן היו למכלול הצעדים האלה הסברים אחרים, מרגיעים יותר:

המלחמה במזרח התיכון חייבה את בריה"מ לנקוט צעדי זהירות מובנים שכן היא התנהלה בקרבת גבולה הדרומי. לדבריו, צעדי כוננות דומים היו גם בעבר באירועים דומים.

הרכבת האווירית והימית שהחלו להפעיל באופן לא מתוכנן חייבה את הסובייטים לנקוט צעדים כדי להגן על מטוסיהם ועל אוניותיהם. כך קרה שבד בבד עם תחילת הפעלתה של הרכבת האווירית הוכנסו לכוננות כמה דיוויזיות סובייטיות שהיו ערוכות במזרח אירופה.

לאחר התקיפה האווירית הישראלית על דמשק והטבעת הספינה איליה מצ'ניקוב בטרטוס הועלתה הכוננות גם בספינות השייטת ובכמה דיוויזיות מוטסות.

לאחר פניית סאדאת לברז'נייב ולניקסון לשלוח כוחות למזרח התיכון, הורה משרד ההגנה לשייטת להניע קבוצת כלי שיט לעבר מצרים. כוחות סובייטיים ערכו אימונים שתוכננו מראש במחוזות הצבאיים הדרומיים (הקרפטים וטרנס-קוקוז). בכל מקרה לא אותרו ולא התקיימו במהלך המלחמה תנועות משמעותיות של יחידות סובייטיות.

הגידול בסדר הכוחות של השייטת הסובייטית בים התיכון היה תגובה לתנועת הצי ה-6 מזרחה. כך, לדוגמה, הועברו כלי שיט נוספים לים התיכון, ובכללם צוללות, כדי להגביר את המעקב אחר כוח המשימה האמריקני של נושאת המטוסים קנדי שנכנסה לים התיכון מהאוקיינוס האטלנטי. עם זאת חל איסור מוחלט על מפקדי השייטת הסובייטית לפתוח באש על כלי השיט האמריקניים בלי לקבל פקודה מיוחדת על כך ממוסקבה. גם מפקדי הצוללות קיבלו הנחיה דומה, ובסופו של דבר שום פקודה כזאת לא הגיעה ממוסקבה. לא קשה לדמיין מה היה קורה אילו פקודה כזאת הייתה ניתנת ומבוצעת הלכה למעשה.

כזכור חששו האמריקנים שהפסקת הרכבת



במה

מקור ללמידה על מלחמות העתיד

רשימה חלקית של נושאים הקשורים למלחמת יום הכיפורים שיש לחקור אותם לעומק וללמוד מהם לקראת המלחמות הבאות

מבוא

40 שנה חלפו מאז מלחמת יום הכיפורים, אך היא עדיין מלווה אותנו יום-יום בהקשרים שונים. בהקשר הצבאי היא שימשה במשך יותר משני עשורים מודל למלחמה עתידית, אולם בשנים האחרונות היא משמשת לרוב

דוגמה לאנטיתזה של מלחמות העתיד. אכן קרבות השריון בשריון שאיפיינו אותה רחוקים מאוד מהמאפיינים של הלחימה הנוכחית ושל הלחימה שצפויה באויבים כמו החזבאללה והחמאס (אם כי נראה שמלחמות מטוס הקרב בטיל הקרקע-אוויר נשארה

דומה למדי). לכן יש לעשות הבחנה ברורה בין לקחים הקשורים למאפייני הלחימה במלחמה הזאת, שהרלוונטיות של חלק גדול מהם היא נמוכה למדי, לבין לקחים מתחומים אחרים, שחלקם לא נחקר לעומק ושתוקפם לא פג ואפילו מתחזק. מטרת המאמר הזה היא להציג



תותח הוביצר 155 מ"מ של צה"ל בפעולה, 17 באוקטובר 1973, רמת הגולן | מלחמת יום הכיפורים מספקת מגוון דוגמאות להשפעה של תהליכי בניין הכוח על תפקוד צה"ל במלחמה. כל התהליכים האלה מתרחשים בצה"ל גם כיום

אל"ם ד"ר מאיר פינקל
רמ"ח תוה"ד במז"י



הזאת בפרק המוקדש להדרכה בצה"ל לפני המלחמה.⁵ מהפרק הזה עולה שצה"ל נקט גישה שלפיה הוא "צבא ההתקפה לישראל" ואיבד ידע בתחום הלחימה ההגנתית. הסכנה הזאת אורבת לו גם היום.

הלמידה מהמלחמה

מעבר ללמידה על מנהיגות ועל אומץ לב, שמלחמת יום הכיפורים משופעת בהם, עלו במלחמה נושאים מקצועיים שרלוונטיים גם לימינו. להלן רשימה חלקית:

חשיבות השפה המשותפת

זהו נושא שעלה שוב אחרי מלחמת לבנון השנייה ונידון בפרק ההדרכה של דר"ח אגרנט תחת הכותרת "התורה שבעל פה".⁶ חברי הוועדה מציינים שבצה"ל רווחו מושגים שאינם חלק מתורת הלחימה שלו ולכן לא היו מובנים לכולם כמו "בלימה" ו"לשטון". צה"ל מפתח כל הזמן ידע מבצעי חדש המכיל גם מושגים חדשים. לכן אסור שיישכחו הנוקשים הקשים שנגרמים מאי-בהירות של מושגים ומפגרים בשפה המשותפת.

ניהול מערכות המידע⁷

הנושא הזה עלה כבר במלחמת יום הכיפורים, אך היום הפך להיות מורכב הרבה יותר במציאות שבה מלאכת הפיקוד נעשית בסביבה עתירת מערכות עזר ממכונות לפיקוד ולשליטה ברמות השונות. למרות המערכות המתוחכמות האלה הרי גם בעתיד יוסיפו המפקדים להתחבט בכל הנוגע למשמעות הנתונים וינסו להשלים את פערי המידע באמצעות דרשי רב-שיח ורב-שיח בינם וכן בינם לבין מפקדותיהם.

שימוש בטכנולוגיות חדשות והדרכה לשימוש בהן תוך כדי לחימה

זהו נושא שהוא אקטואלי גם היום ויוסיף להיות אקטואלי גם בעתיד נוכח קצב החידושים והיקפם. דוגמאות ממלחמת יום הכיפורים הן הכנסתם לשימוש מבצעי תוך כדי הלחימה של טילי הלאו והטאו שהגיעו לישראל ברכבת האווירית האמריקנית.

מעבר חד מבט"ש למלחמה⁸

הנושא הזה הוא במידה רבה ייחודי לצה"ל.

דוגמאות לתחומים כאלה.

תהליכי בניין הכוח שקדמו למלחמה

אל"ם (מיל') יעקב חסדאי, ששימש חוקר מטעם ועדת אגרנט, כתב, בין היתר, בספרו "אמות בצל המלחמה": "מכיוון שהרביתי ללמוד היסטוריה, נוטה אני להאמין שתוצאותיהן של מלחמות נקבעות פחות על ידי החלטות בשדה הקרב ויותר על ידי מעשים ותהליכים המתחוללים שנים לפני המלחמה בליבם ובמוחם של אנשים".¹ מלחמת יום הכיפורים מספקת מגוון דוגמאות להשפעה של תהליכי בניין הכוח על תפקוד צה"ל במלחמה. כל התהליכים האלה מתרחשים בצה"ל גם כיום.

השפעתה של תקופת הבט"ש בשנים 1967-1973 - ובכלל זה מלחמת ההתשה - על תפקוד הכוחות במלחמה²

זהו תחום שראוי ללמוד אותו היטב שכן צה"ל נמצא תמיד בעימות מתמשך אשר מתוכו מתפתחת מלחמה. דוגמה עדכנית יותר לעניין הזה היא השפעת הבט"ש בשנים שלפני מלחמת לבנון השנייה על תפקוד הצבא באותה המלחמה.

פרוץ המלחמה בשעה שאין הסכמה תפיסתית בנוגע לתפקיד המעוזים בה³

זוהי דוגמה אחרת להשפעת "תהליכים המתחוללים שנים לפני המלחמה בליבם ובמוחם של אנשים". צבא הוא גוף דינמי שמנסה להתאים את עצמו באופן מיטבי לאתגרים שהוא מזהה. מטבע הדברים, יכול הדיון בנושא המענה להתפתח לאי-הסכמה תפיסתית. תפקיד המעוזים כאשר פורצת מלחמה היה מוקד לאי-הסכמה בין הגישה שלפיה הם ממשיכים לשמש במלחמה עמדות תצפית מוגנות לבין הגישה שלפיה בעת מלחמה יש לפנותם מוקדם ככל האפשר כדי למנוע את נפילת צוותיהם. צה"ל יכול למצוא את עצמו גם בעתיד במצבים שבהם תפרוץ מלחמה תוך כדי אי-הסכמה תפיסתית בתחום כלשהו, ולכן נדרש ללמוד מהדוגמה של מלחמת יום הכיפורים.

חשיבות ההשקעה בהכשרות ובאימונים

במלחמת יום הכיפורים הפגינו הטייסים

יש לעשות הבחנה ברורה בין לקחים הקשורים למאפייני הלחימה במלחמת יום הכיפורים, שהרלוונטיות של חלק גדול מהם היא נמוכה, למדי, לבין לקחים מתחומים אחרים, שחלקם לא נחקר לעומק ושתוקפם לא פג ואפילו מתחזק

והטנקיסטים של צה"ל עליונות טכנו-טקטית מובהקת על יריביהם. העליונות הזאת לא נבעה מהאיכות של מערכות הלחימה ובוודאי שלא מתכונות מולדות, אלא מהשקעה בהכשרה יסודית ובאימונים סדירים שנמשכו למרות פעילות הבט"ש האינטנסיבית ולמרות הקיצוץ התקציבי שהושת על הצבא עם סיומה של מלחמת ההתשה. מלחמת לבנון השנייה היא דוגמה למצב ההפוך - השפעת פערים באימונים על התפקוד במלחמה. אסור שהלקח הזה יישכח.

צה"ל יכול למצוא את עצמו גם בעתיד במצבים שבהם תפרוץ מלחמה תוך כדי אי-הסכמה תפיסתית בתחום כלשהו, ולכן נדרש ללמוד מהדוגמה של מלחמת יום הכיפורים

האצת בניין הכוח ובמיוחד הקמת יחידות חדשות ערב המלחמה⁴

זהו נושא שרלוונטי במיוחד בימים אלה שבהם מקטין צה"ל את סדר כוחותיו. לא רבים מכירים את כוונות "כחול לבן" שהחלה במאי 1973 ואשר שתיים מתוצאותיה היו האצת הפיתוח של יכולת הצליחה של צה"ל והקדמת הקמתה של אוגדה 210 של דן לנר. גם בימינו חשוב לדעת מה ניתן לעשות ומה לא ניתן לעשות בתוך זמן קצר.

הזנחת הלימוד והתרגול של ההגנה בתקופה שלפני המלחמה

ועדת אגרנט עסקה בהרחבה בסוגיה



טנקים מחטיבה 14 במלחמה | במלחמת יום הכיפורים הפגינו הטייסים והטנקיסטים של צה"ל עליונות טכנו-טקטית מובהקת על יריביהם

לחקור אותה במגוון היבטים, שכמה מהם הוזכרו כאן, ואשר לא כולם נחקרו עד תום, כדי ליצור תשתית ללמידה לקראת מלחמות העתיד.

הערות

1. יעקב חסדאי, **אמת בצל המלחמה**, זמורה-ביתן-מדון, תל-אביב, 1978, עמ' 9
2. מאיר פינקל, "המתח בין הצלחות בבט"ש לסיכון שבהנחת יכולות במלחמה", **אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח - קובץ מאמרים**, מערכות, 2013, עמ' 77-117
3. מאיר פינקל, "פריצת מלחמה תוך כדי אי-הסכמה תפיסית", **אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח - קובץ מאמרים**, מערכות, 2013, עמ' 158-189
4. מאיר פינקל, "האצת תהליכי בניין כוח ערב מלחמות", **אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח - קובץ מאמרים**, מערכות, 2013, עמ' 118-157
5. **ד"ח אגרנט**, עמ' 1350-1352
6. **שם**, עמ' 1358-1361
7. **שם**, עמ' 1383
8. מאיר פינקל, "המעבר בין בט"ש למלחמה - אתגר של זיהוי השינוי, הטמעתו וביצועו", **אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח - קובץ מאמרים**, מערכות, 2013, עמ' 270-306
9. לסקירה חלקית מאוד של השינויים בציוותי הכוחות באותה המלחמה ראו: מאיר פינקל, "הסכנה: התמחות יתר באימונים", **מערכות** 446, דצמבר 2012, עמ' 28-35, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/4/113154.pdf>
10. **ד"ח אגרנט**, עמ' 527-528, 1370

למידה תוך כדי המלחמה

הנושא של למידה תוך כדי לחימה - ובמיוחד הנושא של העברת מידע בין יחידות - לא היה מפותח בצה"ל ב-1973. כך קרה שיחידות סדירות, שצברו בימויות הראשונות ניסיון בלחימה נגד חי"ר מצרי שהיה מצויד בטיילי סאגר, לא העבירו את המידע היקר שהיה ברשותן ליחידות המילואים שנכנסו למערכה מעט מאוחר יותר, מה שגרם להפתעה חוזרת ונשנית. זהו עוד נושא שממנו ניתן ללמוד לקראת המלחמות העתידיות.¹⁰

סיכום

נדרשת הפרדה בין המאפיינים הייחודיים של מלחמת יום הכיפורים, שכנראה לא יחזרו על עצמם בעתיד הקרוב - כמו קרבות שריון בשריון וצלחת מכשולי מים - לבין מאפיינים אחרים, ספציפיים פחות, שרלוונטיים גם לימינו. אף שמלחמת יום הכיפורים הולכת ומתרחקת מאיתנו בממד הזמן, יש להמשיך

ללמידה מהקשיים שהיו לצה"ל ב-1973 במעבר החד מבט"ש למלחמה כוללת יש ערך רב גם בימינו. תופעה דומה, אם כי פחות חריפה, הייתה במלחמת לבנון השנייה.

שינויים בציוותי כוחות תוך כדי לחימה⁹
במלחמת יום הכיפורים היו דוגמאות רבות להעברת גדודים בין חטיבות ולהעברת חטיבות בין אוגדות. שינויים כאלה צפויים גם במלחמות הבאות, ולכן הנושא הזה הוא אקטואלי גם בחלוף 40 שנה מהמלחמה, וראוי ללמוד מהניסיון שנצבר אז.

מעבר יחידות מזירה לזירה

במלחמת ששת הימים הרבה צה"ל להעביר יחידות מחזית לחזית, והוא עשה כך, אם כי במידה פחותה, גם במלחמת יום הכיפורים. למעשה, מלחמת יום הכיפורים הייתה המלחמה הרב-זירתית האחרונה של צה"ל, ולכן חשוב ללמוד ממנה על הסוגיה הזאת.



מבט אישי

לדעת בלי מודיעין

האבדות הכבדות של צה"ל בקרבות של מלחמת יום הכיפורים נבעו - כך נטען בספרי זיכרונות של מפקדים - ממחסור במודיעין ובעיקר ממחסור בתצלומי אוויר. אולם די היה בהיכרות המוקדמת של המפקדים עם השטח ועם תו"ל האויב כדי לדעת בקירוב רב מה מצפה להם

מבוא

בחלק מהספרים על מלחמת יום הכיפורים שבה ועולה הטענה - בעיקר של מפקדים בכירים - שמודיעין הכרחי שהיה קיים אך לא הגיע אליהם הביא לאי-הצלחתם או להצלחתם החלקית בהשגת משימותיהם. העובדות נכונות. מודיעין הכרחי, שהיה קיים במטכ"ל

ובפיקודים, לא הגיע לאוגדות הלוחמות בזמן נוהל הקרב ובוודאי שלא בעת ניהול הקרב.¹ אך האם זו הסיבה העיקרית או היחידה המסבירה את תוצאות הקרבות במלחמת יום הכיפורים? במאמר הזה אני מנסה להזים את המסקנות של מי שתולים את אשמת כישלונם רק

במודיעין העדכני החסר.

מבצע "אבירי לב"

מבצע "אבירי לב" - מבצע הצליחה בגזרה הדרומית - הוא דוגמה טובה להמחשת טענתי. כותבים שונים מדגישים שבנוהל הקרב הקצר מאוד² שהתקיים לקראת הצליחה חסרו



תא"ל (מיל') עמי מורג
מערך במרכז ההערכה לאל"מים
במילואים



ששתלט על הצומת הזה ויאבטח אותו, כי בו מותנית הצלחת המבצע כולו. מסקנה נוספת שעולה מתוך זה צריכה הייתה להיות שהרחבת השטח צפונה היא חשובה ביותר, אך משנית לחשיבות אחזקתו של השטח החיוני.

בפועל, חטיבת הצנחנים הגיעה למים תחת אש אויב מהצומת, אך גשר הגלילים - גם אילו היה תקין - לא יכול היה להגיע למים. לא תכנון ולא שכל איפשרו את צליחת הטנקים, רק הרבה מזל וגבורת לוחמי ההנדסה של גדוד התמסחים.

האם הערכת המצב הזאת נעשתה? למיטב ידיעתי מקריאה בספרים השונים ומעיון בטבלת כוחות ומשימות של המבצע הצומת הזה מוזכר רק בשל היותו הנקודה שבה מתפצלים הכוחות למשימות שונות. הוא לא הוגדר שטח חיוני, ולא הוקצה כוח מיוחד לתפיסתו ולאבטחתו.

מהיכרות מוקדמת ידענו שכל אזור החווה הסינית חרוץ במאות תעלות שייעודן המקורי היה השקיית הצפה, ולכן היו מסדרי גודל שונים. התעלות האלה ייתרו את הצורך באמצעי התחפרות ויכלו לשמש מיגון טבעי לכוח בהגנה מחד ולהגבלת תמרון שריון מאידך.

השליטה בציר האורך "טרטור" הוגדרה תנאי הכרחי למבצע בהיותו ציר התנועה היחיד בעבור גשר הגלילים.

עד כאן ניתוח הקרקע שהייתה חיונית למבצע. ההיכרות המוקדמת עם הקרקע בעקבות שהות של שש שנים בשטח איפשרה להקדיש לנושא הזה דקות ספורות בהערכת המצב. הזמן הקצר הזה עמד אז לרשות המפקדים.

ניתוח האויב - בהיעדר מידע מודיעיני עדכני - צריך היה להישען על הידע שהיה מצוי בידי המפקדים מההכשרות שעברו וממה שנאסף במהלך הקרבות. איזה ידע היה ברשותנו - בלי תצלומי אוויר - ולא השתמשנו בו?

1. ידענו שהמצרים צלחו לכל רוחב הגזרה בכוחות על-אוגדתיים.
2. ידענו (אחרי עשרה ימי לחימה) שהכוחות בראש הגשר המצרי מצויים בנשק נ"ט רב כדי להתגבר על יכולות התמרון של צה"ל.
3. ידענו שהמשימה הראשית של המצרים היא לבסס את ראש גשר, דהיינו ליצור קו

שהיה לא תהיה בעשור ההוא - וטעו בגדול. באובדן העשתונות המערכתית שהיה אז ואחרי שבועיים של לחימה זה היה יותר מתמים לחשוב שהמערכת תתפקד כמו בימי רגיעה, כמו בתרגילים. אז מה באמת ניתן לעשות במצב כזה?

**באובדן העשתונות המערכתית שהיה
אז ואחרי שבועיים של לחימה זה
היה יותר מתמים לחשוב שהמערכת
תתפקד כמו בימי רגיעה, כמו
בתרגילים. אז מה באמת ניתן לעשות
במצב כזה?**

הערכת מצב מתודית

נערך כעת הערכת מצב טרם ההתקפה באותם התנאים של חוסר זמן קיצוני לכאורה שהכוחות נמצאו בו. חוסר הזמן משפיע על היקף הערכת מצב ומחייב לבחור את הסעיפים החיוניים ביותר למבצע ולהסתמך על ידע מוקדם של תו"ל האויב ועל היכרות טובה של השטח.

הסעיף הראשון הוא ניתוח הקרקע של אזור המבצע: התוכנית האוגדתית איפשרה להתמקד בתא שטח מוכר מאוד למפקדים - במיוחד לסדירים שבהם - ולכן הזמן שנדרש להערכת הקרקע היה זניח. היה צריך רק להגדיר שטחים שולטים וחיוניים בתא השטח המצומצם בהתאם למשימה ולרעיון המרכזי של המפקד. למשל השטח החיוני העיקרי על פי התוכנית האוגדתית היה צומת "טרטור-לקסיקון". זה הצומת הראשי להגעת כוחות לחצר הצליחה והצומת החשוב ביותר לגרירת גשר הגלילים שנחשב לאמצעי הצליחה האולטימטיבי, אך המחייב תנאי שטח מוגדרים. צריך היה להיות ברור כי מי ששולט בצומת הזה יקבע את גורל המבצע. מסקנות עד כאן מניתוח הקרקע צריכות היו להדגיש את הצורך בכוח מיוחד

תצלומי אוויר מעודכנים, וחסרונם היה הסיבה העיקרית לכך שלא ידעו מהו סד"כ האויב ומהי היערכותו. תצלומי האוויר היו ברמת הפיקוד והמטכ"ל, אך לא בידי האוגדה שניהלה את המבצע. בשל כך - טוענים הכותבים - הם העריכו באופן שגוי את יחסי הכוחות, וזה מה שגרם לרמת השחיקה הגבוהה של הכוח התוקף - עד כדי סיכון המבצע כולו. כמה מהכותבים אף מכנים זאת "שערורייה" ו"מחדל" של המודיעין. האם כצעתקה?

לדעתי, לטענה הזאת יש בסיס מקצועי קלוש. אין ספק שאילו החומר המודיעיני היה בהישג ידם של מפקדי הכוחות, הם היו מגבשים תוכנית טובה יותר. אך קיימת גם אפשרות סבירה שאילו היו תצלומי האוויר בידי הדרג המתכנן, המבצע לא היה יוצא לפועל או משתנה מהותית, כי כיום ברורים לנו יחסי הכוחות האמיתיים ששררו אז. השאלה הנדרשת: מה היית (המפקד-הסופר) עושה אז אילו היה בידך הידע שברשותך היום? האם רק המודיעין החסר אשם בשחיקה הגדולה או שיכולת להעריך בקירוב רב את סד"כ האויב ואת היערכותו ללא תצלומי האוויר? נדרשות תעצומות נפש גדולות כדי לענות בכנות.

משמעותה ופירוטה של הבקאות בתו"ל האויב

תורת הלחימה של המצרים הייתה ידועה וברורה לכל מפקד שלחם בגזרה. תו"ל האויב נלמד ונלעס בכל רמת הכשרה ובכל יחידה קרבית. הידע ירד עד רמת סוגי הנשק ואופן התפלגותם ביחידות. ידענו הכול על "המשימה הראשית" ועל "המשימה היומית", ידענו מהו השלב שבו יוצאים להמשך ההתקפה, מהו הרכב הכוח שיוצא לתקוף, ומה קורה אם ההתקפה נכשלת, ולאן נסוג הכוח שתקף. המצרים פעלו בדיוק לפי תורת הלחימה שלהם - ובהצלחה. לא הייתה שום סיבה לכך שנופתע. אנחנו הערכנו הערכת חסר את יכולות הביצוע של האויב ובו בזמן לא השכלנו לנצל את בסיס הידע שלנו. ציפינו שכמו בקורסים ובתרגילים מישור יספק לנו את הנתונים העדכניים והאמיתיים הנדרשים להערכת המצב. הציפייה הזאת לגיטימית ונשענה על תרגילים מהעבר, אך ראוי להזכיר שגם אמרו לנו ערב המלחמה

מה ניתן ללמוד מהתיאור המדמם הזה?

1. מודיעין שדה חייב להיות צמוד לדרג הלוחם. הצבא טיפל בליקוי הזה שהתגלה במלחמת יום הכיפורים, וכיום קיימים ברמת הגדוד והחטיבה אמצעי איסוף איכותיים.
2. יש לתרגל מפקדות לקבל החלטות ללא נתונים עדכניים ובתנאים של אי-ודאות ושל ערפל קרב. יש לחייב מפקדים לנצל את הידע הבסיסי בתורת הלחימה של האויב כדי להתגבר על מחסור בידע עדכני.
3. יש ללמוד מפקדים לקחת פסק זמן תוך כדי ניהול קרב ולהתאים את התוכנית שנבחרה בנוהל הקרב למציאות שנוצרה בשטח במהלך הלחימה.
4. יש להפנים שבמהלך קרב ניתן להעדיף עקרונות מלחמה מסוימים על פני עקרונות מלחמה אחרים. למשל, כדי להשיג את המטרה יש לעיתים להעדיף את העיקרון של שימור הכוח על פני עקרון ההתקפיות שבה לידי ביטוי ב"קדימה הסתער".
5. בכתיבת סיפור מלחמה אישי (לא היסטורי) יש ליצור שמשפחות שכולות רבות יעינו בו. תיאורים המעידים על אוזלת מחשבה פוגעים לעיתים יותר מהודעת השכול עצמה.
6. רצוי לבחון את קבלת ההחלטות האישיות שלנו (של כותבי הספרים) לפני שמצביעים על אשמתם של אחרים.
7. רצוי שכולנו נצדיע ללוחמים שבעוז רוחם ובדמם חיפו על הכשלים שהתגלו במנהיגותנו וברמתנו המקצועית. שום ידיעה מודיעינית לא ניצחה את המלחמה, שום תוכנית מבצעית לא הייתה גאונית, דיה בשביל לנצח. רק רמתם המקצועית, נחישותם ועוז רוחם של הלוחמים הביאו את הניצחון. ואולי גם קצת מזל של שוטים.

הערות

1. צה"ל הפנים את הלקח הזה, ולמסגרות כמו גדוד, חטיבה ואוגדה יש היום יכולות עצמאיות לרכוש מודיעין "מעבר לבבעה".
2. למעשה היה נוהל הקרב ארוך יותר מהמוצג בספרים. בתחילה יועדה הצליחה לליל 12-13 באוקטובר 1973, ונוהל הקרב החל אז. אלא שהידיעה על מתקפת השריון המצרי שיועדה ל-14 באוקטובר דחתה את הצליחה לליל 15-16 באוקטובר 1973. הכוונה הייתה לפגוע קשות בשריון המצרי לפני הצליחה - וכך אכן היה.

תפוסות על ידי כוח בסד"כ של חטיבה מוגברת לפחות.

4. הבקעה באמצעות סד"כ של חטיבה מוגברת משמעו יחסי כוחות גרועים לתוקף, ולכן יש צורך בהתקפה מדורגת או בשינוי יחסי הכוחות באמצעות התקפה על-חטיבתית - על כל המשמעותיות הנובעות מכך.

בחירת הדפ"א הנבחרת של האויב מול דרך הפעולה הנבחרת שלנו

בהתבסס על הספרים השונים נראה על פניו שהערכת המצב בנוגע לאויב לקחה בחסר. גם לאחר שהמצרים הפתיעו את צה"ל בצליחת התעלה והצליחו להגביל את יכולת התמרון שלו - שהייתה יתרונה הגדול ביבשה - המשיכו מפקדים ישראלים להניח שהאויב מטומטם. משום מה באף אחד מהספרים שקראתי לא מצאתי תוכנית המתייחסת לאפשרות שהאויב ינצל את היתרונות שמקנות תעלות החווה הסינית, שיבין את חשיבותו של צומת "טרטור-לקסיקון".

היה לנו נוח להסתמך על תצלום אוויר ישן, אף שהיה צריך להיות לנו ברור - על בסיס תורת הלחימה של המצרים - שהמצב בשטח שונה

במקום להסיק את המסקנות המתבקשות הופתענו מסד"כ האויב שהיה ערוך בתעלות החווה, הופתענו שסביב הצומת החיוני כל כך נבנה מגן נ"ט והופתענו לגלות שתוכנית ההתקפה שלנו התאימה במדויק לתוכנית ההגנה של האויב (למעט בתפר בין הארמיות). ההפתעה שהחלה בפרוץ המלחמה נמשכה גם אחרי שבועיים של לחימה. יתר על כן, למרות הידע הרב שנאסף תוך כדי הקרב בחווה הסינית ובצומת "טרטור-לקסיקון" במשך יותר מיממה עדיין הוטלו לקרב יחידות בנחיתות כמותית ואיכותית מול כוחות האויב שבהגנה. כפי שנהוג לומר במגזר הכלכלי: "המשכנו לזרוק כסף טוב אחרי כסף רע". אלא שכאן שילמנו בדם חברינו. עוד ועוד יחידות קטנות הועלו למולך המלחמה בתירוצים שאינם מכבדים את המשתמשים בהם.

עמדות מבוצר ומוגן באמצעות נשק נ"ט וטנקים של הדיוויזיות הצולחות בתחום של 4-8 ק"מ מזרחית לתעלה.

4. ידענו שלפי התו"ל המצרי השלמת המשימה הראשית היא תנאי להתקפת הדיוויזיות המשוריינות להשגת המטרה הגדולה. הווה אומר: קו ההגנה חייב להיות מוגן ומבוצר.
 5. ידענו גם ידענו את ממדי השטח הנדרש להיערכות הגנתית ארמיונית - בוודאי ובוודאי כאשר רוחב הגזרה הוא רק 4-8 ק"מ.
 6. ידענו כי במקרה שההתקפה של המצרים נכשלת, הכוחות הנסוגים מצטרפים לקו המבוצר ומעבים אותו. במציאות, כמחצית מדיוויזיות השריון המצריות חזרו ועיבו את קו ההגנה המוגן לאחר כישלון ההתקפה שלהם ב-14 באוקטובר.
 7. ידענו גם ידענו שגם האויב יודע לנתח מצב, להסיק מסקנות ולקבל החלטות. משום כך היה צריך להיות ברור לנו - גם ללא שום תצלום אוויר - ששטח בתצורה של החווה הסינית, שהוא החלום הרטוב של כל מגן, ייתפס על ידי האויב. אלא שהיה לנו נוח להעריך שהאויב ויתר עליו.
- אילו היו בידינו באותו השלב תצלומי האויר החסרים, ניתן היה ללמוד מהם על ההיערכות המדויקת של האויב. אין ספק שזה היה מסייע בתכנון (או מביא לשינוי בתוכנית האוגדתית) אך האם זה היה תנאי לביצוע? בוודאי שלא. העובדה היא שהמשימה הושגה בסופו של דבר גם ללא תצלומי אוויר. אלא שהסתמכנו על תצלום אוויר ישן. היה לנו נוח להסתמך עליו אף שהיה צריך להיות לנו ברור - על בסיס תורת הלחימה של המצרים - שהמצב בשטח שונה.
- מניתוח לא ארוך של סעיף האויב ניתן היה להסיק גם בלי תצלומי אוויר:
1. גזרת הצליחה ממוקמת לפחות דיוויזיה אחת - ממוכנת או של חי"ר - שתוגברה בשרידי דיוויזיות השריון שהוכו ונסוגו לתוך המערך ב-14 באוקטובר.
 2. סביר להניח שהאויב נערך בסד"כ משמעותי בשטחים החיוניים.
 3. סביר להניח שתעלות החווה הסינית הפכו לחלק עיקרי מקו ההגנה המצרי ולכן



סיקורת ספרים

השנה שבה נכבשה מחציתה של ארץ ישראל

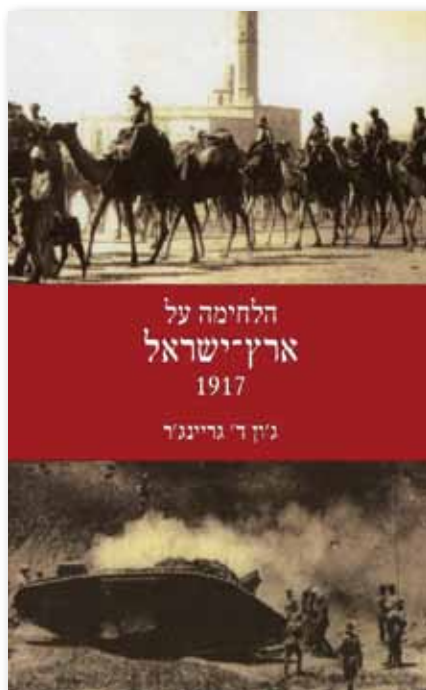
ספרו של ג'ון ד' גריינג'ר, הלחימה על ארץ ישראל 1917, (תל-אביב ובן-שמן, מערכות ומודן, 2012) הוא תוספת ראויה למדף העברי הדל של ספרים שעיסוקם הוא הזירה הארץ ישראלית במלחמת העולם הראשונה

ונחל ייטב בבקעת הירדן במזרח). הפרק האחרון דן אומנם בקצרה גם בהמשך המערכה עד לסיומה בסוף 1918, אולם זהו פרק בלתי ממצה, שאת הרחבתו ימצא הקורא המעוניין בספר חדש של גריינג'ר שמשלים את תמונת המלחמה בארץ ובסוריה בשנים 1918-1920.²

על מלחמות הגנרלים

כמה סוגיות מרכזיות שזורות לאורך הפרקים, ועל כמה מהן עמד בהקדמה לספר גם מי שהיה מפקד חטיבת הצנחנים, אל"ם (כיום תא"ל) אמיר ברעם, שהיה הרוח החיה בהתקנתו לקורא העברי. הראשונה היא מצביאותו, גישתו המקצועית ומנהיגותו הקרבית של אלנבי. הופעתו בזירה, התנהלותו בחודשים שקדמו למתקפת אוקטובר 1917 ודאגתו לחייל הפשוט הפיחו רוח לחימה וביטחון מחודשים בגייסות שפלי הרוח של חיל המשלוח שחו כישלונות צורבים בשתי המתקפות הראשונות על עזה תחת פיקודו ההססני והמרוחק של המפקד הקודם מארי.

עם זאת, הישגיו של המצביא הבריטי נבעו לא רק מתכונותיו, אלא גם מהרוח הגבית שהעניק לו ראש ממשלת בריטניה, דייוויד לויד ג'ורג', אשר התבטאה בתגבור משמעותי של חיל המשלוח בעוצבות לוחמות, באמצעי לחימה ובמערכות תמיכה לוגיסטיות. בדיון על כך הציב גריינג'ר את המערכה בהקשר



מצרים וארץ ישראל. הוא התמקד בתיאור ובניתוח כרונולוגיים של המערכה שערך חיל המשלוח המצרי בפיקוד הגנרלים ארציבלד מארי ויורשו אדמונד אלנבי בארץ ישראל בין סוף 1916, לאחר שהבריטים חצו את חצי האי סיני והתייצבו בשעריה הדרומיים של הארץ, לבין שלהי 1917, עת כבשו את ירושלים והתייצבו על קו שני נחלי עוג'ה (הירקון במערב

מבוא

מחקרים היסטוריים שראו אור בשנים האחרונות על מלחמת העולם הראשונה מתאפיינים בראייה חדשה של תולדות "המלחמה הגדולה" - בכלל זה בניתוח ובפרשנות ביקורתיים של קורות החזיתות המשניות כמו המזרח התיכון ובתוכו ארץ ישראל. אף שהמחקרים האלה עשויים להקנות למתעניינים הבנה טובה יותר של מאורע, שהשפעתו ניכרת עד היום בחיינו ובגבולותינו, טרם תורגם ולו אחד מהם לעברית.¹

בכל הקשור להכרת ההיבטים הצבאיים של מלחמת העולם הראשונה בארץ ישראל נאלץ היה הקורא העברי להסתפק בספר בודד ומגמתי בהאדרתו את הישגי הצבא הבריטי שכתב ב-1928 קולונל (ולימים פילדמרשל) ארציבלד ויוול, "מסעי המלחמה בארץ ישראל", אשר תורגם לעברית לפני כ-60 שנה. הפרסום בעברית של המונוגרפיה "הלחימה על ארץ ישראל, 1917", שכתב ג'ון גריינג'ר, הוא דבר בעיתו וממלא חלק מהחלל ההיסטוריוגרפי שבו מצוי הקורא העברי.

גריינג'ר הוא היסטוריון פופולרי בריטי ומחברם הפורה של ספרי היסטוריה צבאית עתיקה ומודרנית. בספרו הנסקר כאן (שלראשונה יצא לאור באנגלית ב-2006), הוא בחר לעסוק במקטע אחד מהמלחמה שהתנהלה בזירת



הפרסום בעברית של המונוגרפיה "הלחימה על ארץ ישראל, 1917", שכתב ג'ון גריינג'ר, הוא דבר בעיית וממלא חלק מהחלל ההיסטוריוגרפי שבו מצוי הקורא העברי

הישגיו של מחליפו, אלנבי.

גריינג'ר, לטעמי בצדק, חולק שבחים לתפקודם ולהתנהלותם של המפקדים ושל החיילים העות'מאניים, שלמרות נחיתותם ניהלו מערכת הגנה ונסיגה יעילה והשכילו לתמרן באופן שאיפשר להם לחמוק פעם אחר פעם ממאמצי כיתור בריטיים, לתקוף נגד, להאט את התקדמות אויביהם ואף לשמר את עיקר כוחם הלוחם עד למתקפה הבריטית המכרעת בספטמבר 1918.

ניתוח מקורי לצד פרשנות לא משכנעת

גריינג'ר אינו מציג תזה כוללת מהפכנית, אולם ניתוחו את המערכה על נדבכיה המדיניים, האסטרטגיים, המערכתיים והטקטיים הוא מקורי, מפורט, מעמיק וביקורתי. הוא אינו נרתע מלמתוח ביקורת הן על המפקד העליון אלנבי (הגם שיחסו אליו אוהד ביותר) והן על ההיסטוריונים המסורתיים. עם זאת פרשנותו אינה משכנעת בכל המקרים. להלן דוגמאות:

גריינג'ר טוען שהמערכה הראשונה על עזה (מרס 1917) נכשלה משום שהבריטים חששו מהתערבות עתודות עות'מאניות ולכן הקצו יותר כוחות לבליתם על חשבון הכוח שהוקצה להתקפה עצמה (עמ' 42). אך הוא מתעלם מהסיבה העיקרית לחלוקת הכוחות הזאת: הנחה בריטית (שנכזבה) שגם הפעם - כמו באל-עריש ובקו הבשור - האויב ייסוג ללא קרב. לכן הבריטים ייעדו את עוצבות הפרשים למנוע נסיגה סדורה של כוחות האויב ולא לעצור תגבור.

דוגמה נוספת: בתארו את המערכה השלישית על עזה (אוקטובר-נובמבר 1917) הקנה המחבר למאמץ התומך הבריטי בגזרת עזה משקל משמעותי רב יותר בתוכניותיו של אלנבי מאשר הוערך עד היום. לגרסתו,

הרחב לא רק של האסטרטגיה הקואליציונית של מעצמות ההסכמה, אלא גם של משחקי הכוחות הבירוקרטיים שהתנהלו בין ראש הממשלה לבין ראש המטה הכללי הקיסרי גנרל רוברטסון ובין זה לבין אלנבי. זה האחרון לא בחל בתכססנות פוליטית בהתנהלותו מול ההנהגה בלונדון, אולי כדי לא ליפול קורבן לעימות היצרי שניטש בין ליד גורג' לבין רוברטסון, שלהלכה נסב סביב ויכוח ענייני על עדיפויות אסטרטגיות, אך למעשה היה מאבק אישי על עמדות כוח ועל הכתבת סדר היום המלחמתי.

מאבקי כוח אישיים איפיינו גם את ההנהגה העות'מאנית-גרמנית, והמחבר אכן מתאר מאבקים כאלה שהתנהלו סביב קביעת היעדים הלאומיים העות'מאניים ב-1917. תוצאתם הייתה נטרול העתודה האסטרטגית האחרונה של הצבא העות'מאני מהשתתפות יעילה במערכה על ארץ ישראל.

הניצחון הודות לגנרל המודח

המצביא הגרמני ארווין רומל טבע במלחמת העולם השנייה את האמרה "גורלם של הקרבות נחרץ על ידי קציני התחזוקה עוד בטרם נורתה הירייה הראשונה", והיא ממחישה סוגיה נוספת שנידונה בספר: חשיבותה של התחזוקה הצבאית במלחמה מודרנית. זו מוסברת לקורא באמצעות תיאור ההכנות הלוגיסטיות הכבירות שנדרשו מהבריטים כדי להניע, לתספק, לחמש, לכלכל ולהרוות את צימאונם של מאות אלפי חיילים, פועלים ובעלי חיים בשטחים חסרי תשתית תחבורתית ומעוטי מים, כפי שהיו מדבר סיני ודרומה של ארץ ישראל. ביסוד הישגיו של חיל המשלוח המצרי עמדה עדיפותו הלוגיסטית המוחלטת על פני מערך תחזוקה עות'מאני לקוי. המערך הבריטי כלל קווי הספקה ותובלה יציבים בים וביבשה, מערכת מסועפת להספקת מים ובכלל זה צינור מים שנמתח ממצרים, מסילות רכבת ודרכים שנסללו על מצע של רשתות ברזל להקלת התנועה בחולות המדבר.

פעילותו החשובה של גנרל מארי בבניית העורך הלוגיסטי האיתן של חיל המשלוח לא נעלמה מעיניו של גריינג'ר, ובכך הוא מצטרף לחוקרים מודרניים אחרים שיצאו נגד המגמה ההיסטוריוגרפית המסורתית להמעיט את חלקו של הגנרל המודח ובכך להאדיר את

ההבקעה בגזרת עזה הייתה חשובה לגנרל לא פחות מזו שבגזרת באר-שבע (עמ' 161-162). זהו בהחלט טיעון מאתגר, אלא שהוא נשען בעיקר על העובדה שלניצול ההבקעה בעזה הוקצתה מראש חטיבת פרשים מיוחדת. הוכחה לכאורה זו רחוקה מלשכנע: החטיבה נחשבה לעוצבה מרמה שנייה, בעוד שלרשות חיל המשלוח עמדו עוצבות לא מועסקות שהיו טובות וחזקות יותר. סביר לפיכך להניח כי לו אכן העניק אלנבי לגזרה הזאת את המשקל שמייחס לה גריינג'ר, היו אלה האחרונות מוקצות למשימה.

לבסוף, צריך להיות תמים, ציני או חף מידיעה על שהתרחש בארץ באותה העת כדי להגיע למסקנה כי בשונה מגירוש תושבי יפו-תל-אביב, גירוש 40 אלף תושבי עזה על ידי העות'מאנים בתחילת 1917 היה "אמצעי שנועד להגן על האזרחים" (עמ' 235).

המקורות העות'מאניים לא באים לידי ביטוי

הספר מבוסס בעיקר על מקורות שרובם כבר ראו אור, ובהם עשרות ספרי ההיסטוריה של היחידות ושל העוצבות שהשתתפו במערכה. אלה משמשים מקור מעולה לראיית המלחמה "מלמטה", מנקודת מבטם של הלוחמים, ולא רק מזווית הסיקור המקובלת - של המפקדים הבכירים. זוהי גישה מרעננת, שבאחרונה תופסת תאוצה בחקר ההיסטוריה הצבאית ותולדות המלחמות. מנגד, המחבר ממעט להיעזר במקורות ארכיוניים וממשיך את הגישה המסורתית המתארת גם את הצד האחר דרך עיניהם של אלנבי ושל אנשיו יותר מאשר דרך המקורות העות'מאניים והגרמניים. כך, למשל, גריינג'ר אומנם מצטט בהרחבה מהזיכרונות שכתב עוזרו של ראש מטה קבוצת הארמיות העות'מאנית "ילדרים", חוסיין חסנו אמיר, שתורגמו לאנגלית, אך מתעלם לחלוטין מהמחקר העדכני עב הכרס של ההיסטוריה הרשמית התורכית³ על המלחמה בארץ ישראל - מחקר שמבוסס על תיעוד ארכיוני.

קשוי הכניסה המוכרים לארכיונים התורכיים ומחסום השפה הם אומנם סיבות מקילות, אך עדיין חבל שהחמצה כאן הזדמנות לערוך מחקר השוואתי של ממש. דוגמה להחמצה כזאת היא טענתו הביקורתית של המחבר, שלפיה לו היה חיל המשלוח נמרץ יותר

בהתקפתו על ירושלים ב-7 בדצמבר 1917, היה ביכולתו לנתק בכך את דרך הנסיגה של העות'מאנים מצפון לירושלים ולזכות בניצחון גדול (עמ' 243). אולם עיון במקורות העות'מאניים מלמד שהפיקוד העות'מאני, בהעריכו כי אכן מצפון תיפתח הרעה, ריכז שם את עיקר כוחו הלוחם. אילו אכן היו הבריטים תוקפים שם כהמלצתו של גריינג'ר, הם לא רק היו סופגים אבדות כבדות, אלא אף עלולים היו לזרוע הרס רב בעיר הקדושה ולגרום לנפגעים בקרב תושביה. את זה ביקשו הבריטים למנוע בכל מחיר - בכלל זה באמצעות האטת תוכניותיהם המבצעיות.⁴

עיון במקורות העות'מאניים מלמד שהפיקוד העות'מאני, בהעריכו כי אכן מצפון לירושלים תיפתח הרעה, ריכז שם את עיקר כוחו הלוחם

המפות מצוינות, התרגום בעייתי

המהדורה העברית של הספר יצאה לאור בחסות "המעבדה התפיסתית - המרכז לחקר ההפעלה ובניין הכוח" בצה"ל וזכתה לליווי של מערכת מקצועית מכובדת. בכך יש כדי להסביר את השפה הרהוטה, את המינוח המקצועי השוטף ואת האוגדן המעולה של מפות צבעוניות העולות לאין ערוך באיכותן ובתרומתן לקורא העברי על המפות המועטות והסכמטיות שבמקור האנגלי. המפות הן שילוב ייחודי של מפות אורתופוטו ומפות לבנות עדכניות בקנה מידה גדול שבהן, בצד הבלטת השמות הנוכחיים של האתרים, הושתלו השמות המקוריים, שכבר חלפו מן העולם, אך מופיעים בגוף הספר. על הרקע המודרני הזה מוצגים ההיערכויות והמהלכים הצבאים של שני הצדדים בשלבים מהותיים של המערכה. זהו, לטעמי, עזר יוצא מהכלל לא רק ללימוד היסטוריה צבאית אלא גם אמצעי לקירוב הנושא לציבור והפיכתו לרלוונטי יותר (בכלל זה לסוירים בשטח), וראוי שהשיטה תאומץ בספרים נוספים. טוב עשו המתרגם והמערכת שעה שאימצו את הנוהג המתפתח בהיסטוריוגרפיה הצבאית של ארץ ישראל לציין בגוף הספר ליד שם המקום המקורי את שמו הנוכחי.

אולם מחסות כה מקצועית ניתן היה לצפות לגישה מוקפדת יותר שתמנע את הפגמים,



ממתנינים לכניסה החגיגית של אלנבי לירושלים, 11 בדצמבר 1917 | הישגיו של אלנבי נבעו לא רק מתכונותיו, אלא גם מהרוח הנבית שהעניק לו ראש ממשלת בריטניה, דיוויד לויד ג'ורג', אשר התבטאה בתגבור משמעותי של חיל המשלוח בעוצבות לוחמות, באמצעי לחימה ובמערכות תמיכה לוגיסטיות

היסטוריות מקצועיות.

אביא דוגמאות ספורות מתוך רבות מאוד:

- עיקר התיאור של הקרב על רכס אל-בגאר, המשתרע על פני כעמוד וחצי בספר המתורגם (עמ' 143-144), אינו מופיע כלל בנוסח המקורי, אך מאומה אינו מצביע כי לפנינו תוספת שמקורה כלל אינו ידוע.
- המשפט המקורי "רחצה בים בדיר אל-בלח הייתה פופולרית, לא כן אימוני גז" (שאכן נערכו בכל העוצבות של חיל המשלוח) תורגם בהיפוך משמעות ל"חוף הים בדיר אל-בלח היה אהוב מאוד על הבריטים. הבריטים לא עברו אימונים בשימוש בגז או בהתגוננות מפניו" (עמ' 126).
- בסיכום לפסקה העוסקת בהגנה הבריטית אל מול התקפות-נגד עות'מאניות נכתב במקור: "פעם נוספת הוכח שההגנה חזקה יותר", אולם התרגום הפך את מובנו של המשפט ל"שוב הוכח כי הצד ההגנתי התורכי היה החזק" (עמ' 231).
- המשפט "המוניטין של האוסטרלים גרם לפגיעה במוניטין הגרמני" תורגם ל"מוניטין של האוסטרלים גרם לתגבור הגדול" (עמ' 264).

חלקם חמורים, הקיימים בתרגום, בעריכה ובביאור. מהשוואת הנוסחים האנגלי והעברי עולה כי השינויים בין השניים חורגים באופן בוטה מאלה הסבירים בעת תרגום משפה לשפה. לעיתים הם גובלים ממש ביצירה חדשה, שעה שבנוסח המתורגם הושמטו משפטים שלמים שהופיעו במקור, נוספו תכנים שלא הופיעו בטקסט המקורי, שונו תכנים באופן מהותי, לפעמים עד כדי יצירת תמונה הפוכה מהנאמר במקור, ונעשו שגיאות בסיסיות בתרגום.

אף אם ניתן לתרץ אי אילו מהפגמים בטעויות תרגום ובאי-הכרת הארגון הצבאי האימפריאלי הבריטי על בוריו, הרי שחלק הארי שבהם נובע מהחירות התמונה - לטעמי, הבלתי נסבלת - שנטלו לעצמם המתרגם והמערכת לעשות בנוסח המקורי כבשלהם, עד כדי כך שהטמיעו את השינויים בנוסח העברי באופן שהקורא יטעה לראות בהם חלק מהיצירה המקורית (ולא, למשל, בהערות שוליים שנוספו במהלך העריכה). אין מדובר במקרים בודדים אלא בשיטה. חירות ספרותית היא אולי זכותם של מתרגמי ספרות יפה, אך בוודאי לא של מי שמתרגם פרסומים מדעיים ומונוגרפיות

ציון הימצאותה של מסילת ברזל בבאר-שבע גרר הערת שוליים של המתרגם שסקרה את מערך הרכבות בארץ ואת הסיבות להקמת המסילה (הערה 70). אזכור רכס א־ראס ליד ירושלים זכה להערה בנוגע לרצון להעביר לשם את בסיס המטה הכללי של צה"ל מהקריה ב־1967 (הערה 559) והופעת שמו של המלך הגרמני מימי הביניים ברברוסה בהקשר לירושלים לוותה בהערה שעסקה בהנצחתו בכינוי מבצע הפלישה הגרמנית לרוסיה במלחמת העולם השנייה (הערה 622). מה לכל אלה ולספר שלפנינו? התמיהה גוברת משום שחלק מהערות השוליים המקוריות, בכללן חשובות, כלל לא תורגמו. למשל: הסבר על השינוי שחל באופן שבו רואה המחבר את המערכה השלישית על עזה, הערכת המפקד הגרמני את משמעות ההפגזה על עזה והתייחסויות ליחסם של האירופים כלפי ארץ הקודש וכלפי היישוב היהודי בה. האם יש להבין מכך שהערות המחבר זניחות בחשיבותן מהערות המתרגם?

סיכום

חרף הליקויים במהדורה העברית, הרי שמדובר בתוספת ראויה למדף העברי הדל של ספרים שעיסוקם הוא הזירה הארץ ישראלית ב"מלחמה הגדולה", שעוד מעט אנחנו מציינים 100 שנה לפריצתה.

הערות

1. ראו למשל: Matthew Hughes, Allenby and British Strategy in the Middle East 1917-1919, Frank Cass, London 1999; David Woodward, Hell in the Holy Land: World War I in the Middle East, University Press of Kentucky, Lexington Kentucky, 2006; Eran Dolev, Allenby's Military Medicine: Life and Death in World War I Palestine, I.B. Tauris, London, 2007; Roger Ford, Eden to Armageddon: World War I in the Middle East, Weidenfeld & Nicolson, London, 2009; Jean Bou, Light Horse: A History of Australia's Mounted Arm, Melbourne, Cambridge University Press, 2010
2. John D. Grainger, The Battle for Syria, 1918-1920, Boydell Press, Woodbridge, 2013
3. העותמאנים, שאימצו את האלף-בית הערבי, כתבו את שם ארצם בתו ובכף - תורכיה. מאז הרפורמה של אתאטורק, שאימץ את הכתב הלטיני, נהוג לכתוב טורקיה, התעתיק העברי של Turkey
4. בהקשר זה ראו: יגאל שפי, "ירושלים במלחמת העולם הראשונה - מבט צבאי", חיים גורן וישראל ברטל (עורכים), ספר ירושלים בשלהי התקופה העותמאנית 1800-1917, די יצחק בן צבי, ירושלים, תש"ע, עמ' 54-57. שם גם מפורטים המקורות העותמאניים לקביעה הזאת

- למקור הסתמכות בעייתי.
- בספר מצויות גם טעויות תעתיק שמביכות את מי שמצוי ולו במעט בהיסטוריה של המזרח התיכון. למשל, שמו של טלעת פאשה, שר הפנים ואחר כך ראש הממשלה העות'מאני במלחמה (ואחד האחראים הראשיים לרצח העם הארמני) נקרא בספר טאלט.
- טעויות נוספות הן כנראה תוצאה של רשלנות בעריכה (למשל: חטיבה 5 במקום חטיבה 22 (עמ' 33), 1,500 במקום 1,000 חיילים בחטיבה מסוימת (עמ' 34), 1,500 במקום 1,150 נפגעים (עמ' 148), מטען במשקל 30 ק"ג במקום כ־15 ק"ג (30 פאונד) (עמ' 166); עריקים במקום נמלטים/ברחנים (fugitives) (עמ' 191), מקלעי הוצ'קנס במקום מקלעי הוצ'קיס (עמ' 61 ובאינדקס) ופשיטות על חטיבות הירמוך (אין דבר כזה) במקום על גשרי הירמוך (עמ' 260).

עומס יתר של הערות שוליים

הערה נוספת נוגעת להערות השוליים ולמראי המקום. מחד גיסא, טוב עשה המתרגם שהעביר את ההערות המקוריות מסוף הספר לתחתית העמודים הנוגעים ובכך הקל על הקורא המתעניין. מאידך גיסא, תמהתני מה עמד בבסיס ההחלטה "להתפרע" ולהרבות בתוספת הערות שוליים תוכניות. להבנת, התכלית היחידה בהוספת הערות מתרגם/מערכת היא לסייע לקורא שאינו בר סמך בהבנת התוכן. לכן ברוכה כל הערה המבהירה את מיקומו של אתר המוזכר בטקסט, מסבירה מונח מקצועי, מתקנת טעות מחבר או מבהירה בקצרה אירוע או פרטי אדם שאינם מוכרים לציבור העברי. אלא שבספר שלפנינו רבות מההערות שנוספו למהדורה העברית, שנמתחות לפעמים על פני שליש או מחצית עמוד, הן שוליות לטקסט ומסיטות את הקורא מהשיח העיקרי.

כאלה הן, למשל, ההערות המרחיבות בנוגע לסוגיות שונות כמו הסיבות לכיבוש מצרים ב־1882 (הערה 34), השפעתו של קרב אראס בחזית המערבית על ההיסטוריוגרפיה הקנדית (הערה 190), שיטת ההגנה הגרמנית בחזית המערבית (הערה 391) וקורות תל-חווילפה בזמן הקדום (הערה 408).

- סוללת תותחי הרים אוסטרית הפכה בעברית לכוח אוסטרי רכוב, שכלל לא היה בזירה (עמ' 38).
- מטוסי האלברשטאט (Halberstadt) הגרמניים הפכו למטוסי אלבטרוס (Albatros) (עמ' 101). במקרה הזה צדק המתרגם, שכן גריינג'ר טעה והתייחס לסוג מטוס שמעולם לא הגיע לארץ ישראל, אולם המקום לתקן זאת היה במשפט מוסגר או בהערת שוליים.
- דוגמה נוספת לשינוי תוכני, שגם אם אינו משנה את המהות, בפועל הוא בבחינת יצירה חדשה, היא תרגום המשפט הבא העוסק בקרבות הירקון באזור שכונת רמת החי"ל ואיצטדיון רמת-גן של היום. הנוסח המקורי: "המעברים היחידים של הנהר, גשר וסכר של טחנת קמח, הושמדו" הפך בעברית ל"המקום היחיד שאיפשר חציה של הנהר היה בג'סר אל-הדאר [גשר שאון המים] והסכר בעשר טחנות, שפוצץ לאחר הצליחה הראשונה" (עמ' 250). הביאור אומנם ראוי, אלא ששילובו בגוף הכתוב כאילו היה חלק מהנוסח המקורי הוא הטעיה.
- טעויות קיימות גם בהתייחסויות למבנה ולארגון של הצבאות האימפריאליים. כך, למשל, נכתב כי "חטיבת פרשים קלה" (התרגום שניתן ל-light horse brigade) היא "למעשה חי"ר רכוב". זהו אומנם הפירוש הרווח, אך הוא שגוי. הרכובים הקלים לא היו חי"ר רכוב (mounted infantry), דהיינו חיילי רגלים שהסוס הוא כלי תובלתם לשדה הקרב, אלא רובאים רכובים (mounted rifles), קרי פרשים שהשוני העיקרי בינם לבין חבריהם, ה-cavalry המסורתיים, היה היותם חמושים בנשק חם ולא בחרבות או בכידונים עד שלבי המלחמה המאוחרים. הם הוכשרו כפרשים ונועדו למלא תפקידי פרשים. הפיכתם ללוחמים רגלים במערכת גליפולי או בהתנגשויות מסוימות בארץ הייתה פרי אילוף. ההבחנה הזאת חשובה כדי להבין כראוי את אופן פעילותן של העוצבות הרבות של הרכובים הקלים בארץ ישראל. שגיאות תרגום רבות נוספות מצויות בנספח המפרט את סדר הכוחות של חיל המשלוח המצרי - מה שהופך אותו



במה

הפקודה לכתוב

יש לחייב את המפקדים לא רק לקרוא ספרות צבאית אלא גם לכתוב. הכתיבה מאלצת את הכותב לחשוב ומביאה לשיפור של ממש באיכות עבודתו

סעיפי הפקודה דורשים דיוק, צמצום ובהירות. כל מילה חשובה, ואסור שיהיו מילים מיותרות שיסיטו את הקורא מההבנת מה שנדרש ממנו. מנגד, אסור שיחסרו מילים, כך שלא יובן המסר. במקרה הזה לניסוח המחשבה ולהעברתה למילה הכתובה יש משמעות של חיים ומוות. כפי שאמר ראש המטה הכללי הגרמני במאה ה-19 הלמוט פון מולטקה: "פקודה שניתן לפרשה באופן שגוי, אכן תפורש כך".⁴ כתיבת סעיפי הפקודה על ידי הנושא באחריות - המפקד - מחייבת אותו לבחון את תהליך החשיבה שעשה כפי שהוא משתקף בכתב ולקחת על הדברים אחריות.

משבר הכתיבה בצה"ל

הבעיה היא שבצה"ל, כמו במרבית החברה הישראלית, הכתיבה מצויה במשבר.⁵ אנחנו כותבים הרבה, אבל מדובר בעיקר בדואר אלקטרוני שדומה כי אינו מחויב לשום כלל, ומרבית הדברים מוגשים לקורא במצגות. על מחלת הפאואר-פוינט כבר נכתב לא מעט.⁶ בשיטת הפאואר-פוינט לא נעשה תהליך החשיבה המלא של איסוף חומר, ניתוח, עיבוד ויצירת סיתתה המועילית בכתיבה מובנת, רצופה ומהודקת. עם יד על הלב, האם ניתן להגיע לכך בשיטת העתק-הדבק? יש הטוענים שצורת החשיבה שלנו השתנתה בעקבות המעבר לעבודה ברשת, שאנחנו כבר לא יכולים לקרוא מסמכים ארוכים, שאנחנו "סורקים" ומדלגים לקישור הבולט הבא.⁷ גם בלי השינוי הזה הכתיבה חייבת להיות



ראש המטה הכללי הגרמני במאה ה-19
הלמוט פון מולטקה | "פקודה שניתן לפרשה
באופן שגוי, אכן תפורש כך"

**מעבר להעברת מסר וליצירת
תקשורת בין אנשים הכתיבה היא
אמצעי חשיבה. הכתיבה מחייבת
אותנו לסדר בצורה הגיונית,
רצופה ומהודקת את המחשבות
שמתרוצצות במוחנו.3 ברגע
שניסחנו את מחשבותינו בכתב, אנו
מעמידים אותן לביקורת - גם שלנו
וגם של אחרים**

"טול בני את הנוצה וכתוב"

מבוא

לפני כארבע שנים נשאלה במערכות שאלה שנראתה טריוויאלית, אך חשובה ביותר על מקצועיותו של צה"ל ובאופן ממוקד יותר: מדוע צריך לקרוא ספרות צבאית-מקצועית? באותה ההזדמנות הועלתה ההצעה לתת למפקדים את הפקודה לקרוא.² על בסיס המאמר הזה יש להניח קומה נוספת ולבקש מהרמות הגבוהות ביותר בצה"ל לתת פקודה נוספת למפקדים: לכתוב.

מדוע לכתוב?

זו שאלה שמופנית לצה"ל בכלל ולכל מי שמשרת בצה"ל בפרט. התשובה היא שלכתיבה יש משמעות לעשייה הצבאית וליכולת הפעולה של צה"ל בשני עניינים: יכולת החשיבה ולקייח אחריות.

מעבר להעברת מסר וליצירת תקשורת בין אנשים הכתיבה היא אמצעי חשיבה. הכתיבה מחייבת אותנו לסדר בצורה הגיונית, רצופה ומהודקת את המחשבות שמתרוצצות במוחנו.³ ברגע שניסחנו את מחשבותינו בכתב, אנו מעמידים אותן לביקורת - גם שלנו וגם של אחרים.

הכתיבה החשובה ביותר, אך גם הקשה ביותר, היא כתיבתה של פקודת מבצע ובמיוחד הגדרת המטרה, המשימה והרעיון המרכזי המבוטאים בסעיף "שיטה כללית". גם שאר

סא"ל בעז זלמנוביץ
לשעבר רע"ן הת"ל הבסיסי בתוה"ד



הכלליים. בהזדמנות שיהיה לך מעט זמן פנוי או זמן שפינית לעצמך - תשלים את המאמר.

לא לפחד לפרסם

זה לא קשה, ועל גופי ההכשרה, ולא רק עליהם, לסייע בכתיבה באמצעות עריכה וייעוץ.¹¹ אך חשוב מכך: על המפקדים לסייע ביצירת תרבות המאפשרת כתיבה ופרסום ללא חשש שהקריירה תינזק כתוצאה מכך. בכל מקרה, אם תפחד לפרסם, דעותיך לא יחרגו מעבר לקיטורים בחדר האוכל או בדיונים הפנימיים. גם מביקורת אין מה לפחד. ביקורת משמעה שמישהו קרא את מה שכתבת, ולזה בדיוק התכוונת. ביקורת גם תעשיר את דעתך ואת כתיבתך.¹²

על המפקדים לסייע ביצירת תרבות המאפשרת כתיבה ופרסום ללא חשש שהקריירה תינזק כתוצאה מכך

מה לכתוב

כתוב על נושא שמעניין אותך ואת צה"ל, מכיוון שאנו עוסקים בכתיבה צבאית. ייתכן שיהיה זה דבר שאתה עוסק בו בתפקידך הנוכחי או שקשור למקצוע ולחיל שאליהם אתה שייך. איך יודעים שזה מעניין? בוחרים נושא שנמצא בכותרות או להיפך - נושא שלדעתכם לא עוסקים בו במידה מספקת ושיש להוציאו לאור או לכתוב עליו דעה שונה, שחורגת מהמקובל.

תפקיד המפקדים: לכתוב, לחייב כתיבה, ולפתח את במות הפרסום

המפקדים צריכים קודם כול לכתוב, שכן גם בתחום הזה יש חשיבות למתן דוגמה אישית. אסור להם להתחמק מכתיבת הסעיפים המחייבים בפקודה,¹³ ועליהם לעשות זאת באופן ברור.¹⁴ נוסף על כך אסור להם להתחמק מכתיבת דעתם על נושאים חשובים שחייבים להגיע לידיעת אנשי הצבא ולעורר דיון על נושאים כאלה.

מפקד יכול לכתוב בעצמו, והוא יכול להסתייע בעוזרים. בדיוק כפי שהוא כותב (או מכתוב) את הרעיונות המרכזיים בפקודת המבצע,

ממוקדת וקצרה - דבר שאינו מאפיין את פקודות המבצע הנכתבות בשנים האחרונות בצה"ל.

איך לכתוב?

קשה לכתוב, וקשה במיוחד לכתוב באופן ממוקד. הכתיבה הצבאית החשובה והאולטימטיבית היא, כאמור, כתיבת פקודה, שכן אז צריכים "לספור מילים". אבל כדי להגיע ליכולת כזאת צריך להתאמן, והרבה. עמוס עוז כתב: "מי לא ישב ככה לפני דף לבן, שפוער עליך פה בלי שיניים ולועג: בבקשה, בוא נראה אותך, רק תיגע בי? אבל הלוא הראש, כך אומרים, מלא, מוכן לשפוך על הנייר רעיונות, ריגושים, אינטריגות, אידיאות, עלילות".⁸ אם כך כותב סופר מיומן ומאומן, איך צריך לחוש כותב מתחיל? ובעצם איך מתחילים? אדמירל ג'יימס סטאוורידס (Stavridis), לשעבר מפקד נאט"ו באירופה, כתב מאמר על הכתיבה:⁹ הוא פותח בשלוש שאלות שהן מרכזיות לכל כותב צבאי: למה לכתוב? איך מוצאים זמן לכתוב? והאם הכתיבה והפרסום לא יפגעו בקריירה או בקידום שלי? על כך יש להוסיף: על מה לכתוב? ומה תפקיד המפקדים בעידוד הכתיבה?

הכתיבה מתחילה בקריאה

בלי לקרוא, והרבה, לא נוצר הניצוץ של הכתיבה, אותה תשוקה לקחת את העט או את המקלדת ולהעביר את המחשבות לדף. כפי שכתב אדמירל סטאוורידס: "כולנו בהתחלה קוראים... ואז משהו קורה, ואתה מתחיל לחשוב. אתה רוצה להיות חלק מהדיון. אתה עובר מקריאה לחשיבה ומשם לדיבור ולבסוף לכתבה על הספרים ועל הרעיונות... הכתיבה משמרת את המחשבות וחושפת אותן לביקורת".¹⁰ לא תרצה לכתוב, וגם לא תוכל לכתוב, אם לא תקרא. הכתיבה נובעת מהצורך להיות מעורב, להשפיע בדרך נוספת על מקצועיות צה"ל.

איך מוצאים את הזמן לכתוב?

האינטנסיביות של העשייה אכן מקשה על מציאת זמן לכתוב. אך מי שיחכה ל"זמן איכות" לכתבה כנראה לא יכתוב מאמר



עמוס עוז | "מי לא ישב ככה לפני דף לבן, שפוער עליך פה בלי שיניים ולועג: בבקשה, בוא נראה אותך, רק תיגע בי? אבל הלוא הראש, כך אומרים, מלא, מוכן לשפוך על הנייר רעיונות, ריגושים, אינטריגות, אידיאות, עלילות"

קראו הרבה, כתבו הרבה ופרסמו.

הערות

1. ש"י עגנון, **תהלה / השנים הטובות**, שוקן, 1977, עמ' 25.
2. בעז זלמונוביץ, "הפקודה: לקרוא ספרים", **מערכות** 418, אפריל 2008, עמ' 58-61, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/7/112297.pdf>.
3. Trent J. Lythgoe, "Flight Simulation for the Brain - Why Army Officers Must Write", **Military Review**, November-December 2011, p.49. חלק מהדברים שאני כותב כאן מבוססים על המאמר הזה ועל מאמריו של James G. Stavridis (ראו בהמשך).
4. DA Pamphlet 600-67, **Effective Writing for Army Leaders**, www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/p600_67.pdf.
5. ראו לדוגמה: ליטל לוין, "מהפכת הכתיבה הצילה את התיכון מסגירה", **אתר הארץ**, 9 באוקטובר 2012, www.haaretz.co.il/news/world/1.1838697.
6. אליזבת בומלר, "לצבא ארה"ב נפל האסימון: הפארא-פוינט הופך אותנו למטומשמים", **אתר The Marker**, 6 במאי 2010, www.themarket.com/wallstreet/1.571978. ארז יוני, "נקודת החוזק שהיא תורפה", **מערכות** 424, אפריל 2009, עמ' 64-66, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/2/112372.pdf>.
7. Nicholas Carr, **The Shallows - What the Internet is Doing to Our Brains?** W. W. Norton & Company, London, 2010. אני מודה לא"ם דודי קמחי על שהפנה את תשומת ליבי לעניין הזה.
8. עמוס עוז, **מתחילים סיפור**, כתר, 1996, עמ' 7-8.
9. James Stavridis, "Professionals Write", **Marine Corps Gazette**, May 2011, p. 83.
10. **שם**.
11. כך, לדוגמה, בפר"ם ניתן סיוע של אוריינית לחניכים שמבקשים לכתוב מאמר. בהקשר הזה יש לציין כי כיום מוקצות פחות שעות אוריינית לחניכים בפר"ם בשל ההנחה שהם בעלי תואר ראשון ולמדו את היסודות. לדעתי, זו הנחה שגויה.
12. James G. Stavridis, "Read, Think, Write, and Publish", **Proceedings**, August 2008, pp. 16-19.
13. א"ם-תה"ד, **תורת הלחימה - עבודת המפקד והמטה**, 1993, עמ' 66.
14. יהודה אלבק, "עברית צה"לית שפה קשה", **מערכות** 415, נובמבר 2007, עמ' 60-63, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/6/112256.pdf>.
15. אין בדברים האלה שום כוונה לפגוע בכותבים מקרב המפקדים וביחסי הכתיבה מביניהם.
16. ראו: Avi Kover, "The Intellectual and Modern Focus", **Arachot Articles**, "Israeli Thinking as Reflected in Ma 1948-2000", **Armed Forces & Society**, Vol. 30, No. 1, Fall 2003, pp. 141-160.
17. ראו לדוגמה: מטכ"ל אה"ד, **עבודת מטה**, 1956, עמ' 32-35.
18. http://usacac.leavenworth.army.mil/CAC/milreview/research/CG_Research_Priorities_2007-2008.pdf.
19. ניתן לעשות זאת באמצעות תרגילי מפה שהתשובה עליהם תינתן בכתב.
20. לימוד באמצעות קריאה וכתבי עדיף על שמיעת הרצאות ארוכות.
21. למרבה הצער, הביטאונים של חיל האוויר ושל זרוע היבשה נכתבים בעיקר על ידי כתבים ואינם מוסד להבעת רעיונות מקצועיים.
22. ניתן לראות דוגמה לכך בשיתוף הפעולה שבין מבל' וקורס פר"ם אפק לבין מערכות.
23. כמו במות חטיבת תה"ד - רזקורים בענייני תול' והיסטוריה צבאית - ופרסומי המעבדה התפיסית.
24. Camilo José Cela, "The Art of Fiction" No. 145, **The Paris Review** No. 139, Summer 1996.



הסופר הספרדי קמילו חוסה סלה | "רעיונות? הראש שלי מלא בהם, בזה אחר זה, אבל הם לא משרתים שום מטרה שם. חייבים להניח אותם על הנייר, בזה אחר זה"

על פי אמות מידה ברורות וחניכה צמודה. המפקדים צריכים ליצור את אפשרויות הפרסום. הרעיון הנואל של סגירת מה שלא יורה ואשר כלל סגירה של הביטאונים המקצועיים יצר פער בעולם הקריאה והכתיבה המקצועית בצה"ל.²¹ אולם לא רק ביטאונים מוסדיים הם במות פרסום. ניתן ורצוי להכווין את הכתיבה במסגרת הקורסים הצבאיים, וגם בלימודים האקדמיים, כך שהחובה לכתוב עבודה סמינריונית (או אחרת) תוליד מאמר בענייני צבא.²² נוסף על כך, על המפקדים של גופי צה"ל השונים להעמיד לרשות הכותבים במות פרסום נוספות - מודפסות ואלקטרוניות, פנימיות וציבוריות.²³

סיכום

כפי שאמר הסופר הספרדי קמילו חוסה סלה: "רעיונות? הראש שלי מלא בהם, בזה אחר זה, אבל הם לא משרתים שום מטרה שם. חייבים להניח אותם על הנייר, בזה אחר זה".²⁴ לכן

וקציני המטה משלימים את ניסוחה ומאשרים אותה אצלו, כך גם בכתיבת מאמרים מקצועיים. העניין הזה מקובל, ובכירותו של המפקד (אך בלי לשכוח לציין את האנשים שעזרו לו) היא שמקנה תוקף לעניין הנידון במאמר. כמובן עדיף שיכתוב לבד. דוגמאות לא חסרות בצה"ל, יותר בעבר הרחוק, אך גם בהווה,¹⁵ אם כי פחות.¹⁶

על המפקדים לדרוש שהנושאים לדין ולהחלטה יוצגו בצורת מחקרי מטה ותסקירי מטה. זהו עניין שנשכח בחלק מהמקומות ושהיה בעבר חלק מעבודת המטה

אחרי שהמפקדים כתבו, עליהם לדרוש מאנשיהם שיכתבו אף הם גם מסמכים פנימיים וגם מאמרים מקצועיים. כך, זו לא רשות לכתוב, זו חובה. על המפקדים לדרוש שהנושאים לדין ולהחלטה יוצגו בצורת מחקרי מטה ותסקירי מטה. זהו עניין שנשכח בחלק מהמקומות ושהיה בעבר חלק מעבודת המטה.¹⁷ המפקדים צריכים להכווין את נושאי הכתיבה. נושאי הכתיבה הם הנושאים שמעניינים את מפקדי צה"ל. לדוגמה, המפקד של CAC (Combined Arms Center - בית הספר למנהיגות של צבא ארה"ב) מפרסם בכל שנה רשימת נושאים לכתיבת עבודות ומאמרים.¹⁸

הרמטכ"ל, מפקדי הפיקודים והזרועות, ראשי האגפים ומפקד המכללות צריכים להגדיר את הנושאים שמעניינים את הצבא לכתבה מקצועית

הרמטכ"ל, מפקדי הפיקודים והזרועות, ראשי האגפים ומפקד המכללות צריכים להגדיר את הנושאים שמעניינים את הצבא לכתבה מקצועית. בתי הספר חייבים לתרגל את חניכיהם בכתיבה. ויתור על תרגול רב בקורסים מוביל לרמת כתיבה נמוכה בשטח, וכאמור לרמת חשיבה בלתי מספקת. אין שום סיבה שהחניכים לא יכתבו פקודות מבצע רבות,¹⁹ ניירות עמדה ומחקרים רבים.²⁰ זאת



לשון המלחמה

"הגפת תריסים" בימים ההם, בזמן הזה

בתקופת המשנה והתלמוד הייתה למילה תריס משמעות אחת: מגן - לחיילים ולדלתות. תריס במשמעות מגן נעלם כמעט לגמרי מהעברית של היום - חוץ מאשר בצירוף "בלוטת התריס". אך למעשה התריס המוכר לנו היום הוא גם סוג של מגן - על החלון

מקור המילה "תריס"

המילה "תריס" מופיעה לראשונה בתרגום יונתן בן עוזיאל לנ"ך (נביאים כתובים). זהו התרגום לארמית של הנ"ך, במקביל לתרגום אונקלוס שהוא התרגום לארמית של התורה, שניהם משמשים את עם ישראל זה אלפיים שנה, והם בסיס לפירושים רבים ולמילים מחודשות בעברית כמו חילוני, פסולת, צלוחית, ערטיילאי. היא מופיעה בכמה מקומות ובאה לתרגם את המילה העברית "מגן".

בספר מלכים בפרק י"ט מובאים דברי החיזוק של הנביא ישעיה למלך חזקיהו בשעה שסנחריב, מלך אשור, כבש את הארץ והתקדם לעבר ירושלים: "כֹּה אָמַר יְהוָה אֱלֹהֵי מֶלֶךְ אֲשׁוּר, לֹא יָבֹא אֶל הָעִיר הַזֹּאת, וְלֹא יִרְוֶה שָׁם חַי; וְלֹא יִקְדְּמֶנָּה מִגֹּן, וְלֹא יִשְׁפֹךְ עָלֶיהָ סֶלֶה". את המילה "מגן" מתרגם יונתן למילה "תריס", וכך גם התרגום היווני לתנ"ך ("תרגום השבעים").

ראינו את המילה גם בשיחת המוטיוויציה של הכהן משוח המלחמה ברשימתנו הקודמת בצירוף "הגפת תריסים". הצירוף הזה מקשר אותנו מיד להגפת תריסי החלונות. אבן-שושן מביא במילונו שני ערכים למילה "תריס": אחד לכלי הנשק והאחר לחלון. אני סבור (לפי מילונים מדעיים אחרים) ששתי המשמעויות הן ממקור אחד: התריס במשמעות של חלק ממבנה מופיע כבר בלשון חז"ל, אם כי שם אין "תריסי חלונות", אלא "תריסי חנויות". התריסים האלה היו דווקא מגיני דלתות של החנויות ולא מגיני חלונות,

צבועים בצבע אדום. במהלך יום המסחר היו מפרקים את המגינים ומניחים אותם על יתדות לפני בית העסק כדי שישמשו שולחן תצוגה של הסחורה, כמו תבלינים, כדברי רש"י. דרך אגב, היו גם על החלונות מגינים, אך הם לא נקראו "תריסים" אלא "פקקים". וכך יש המפרשים את "חלון התיבה" של נח, שהוא נאלץ לפתוח כדי לראות החוצה: כלומר החלון היה אטום, והוא פתח את ה"פקק" כדי לראות "הקלו המים".

התריס - אפוד המגן של ימי קדם

נשוב עתה לתריס במשמעות כלי נשק. ברור שהיה זה כלי הנשק האישי הבסיסי ביותר והחשוב ביותר של הלוחם הרגלי. אפשר להשוותו כיום לכובע פלדה ולאפוד הקרמי גם יחד. הוא היה מיועד בראש ובראשונה להגנה, אך בה בעת גם להתקפה כדי להפחיד את האויב ביצירת רעש: "הגפת התריסים"

ד"ר אשר שפיר

בלשן, עורך ומתרגם. מתמחה בלשון העברית ובסוציולוגיה של הלשון. חיבר את מדריך העריכה "ניסוח בעברית"



משמעותה הכאת המגינים אלה באלה כדי להרעיש ולאיים כדברי ר' עובדיה מברטנורא. כיום המילה במשמעות של "מגן" איננה קיימת כי כלי הנשק הזה אינו קיים. נותרו "תריסי החלונות" ונוספו ה"מתרס", הבריקדה שבמקרא היא "סוללה" וכן "בלוטת התריס", כלומר בלוטת המגן. במקורות מצויות מילים נוספות בעבור ה"מגן", כמו "שלטי הגיבורים" במקרא בשיר השירים. על כך ברשימה נפרדת.

מהגנה להתקפה: על הביטוי "להתריס כנגד"

נותר עוד להבין מה פירוש "להתריס כנגד". היינו מצפים ש"להתריס" יהיה במשמעות של "להגן" ולא במשמעות של "לתקוף". וכך אכן היה בראשית הדרך בלשון חז"ל: אנו מוצאים בתלמוד הירושלמי "מתריס כנגד ליבר" - רצועת עור המגינה על החזה של הכבש או בלשון התלמוד: "שהוא נותן עור כנגד ליבר והוא מתריס כנגד חיה", כלומר מגן ונותן תריס.

את המהפך למשמעות ההפוכה של מתגרה, תוקף, אנו פוגשים לראשונה במשל הידוע במדרש ספרי: "למה הדבר דומה? לשני כלבים שהיו צהובין זה עם זה. בא זאב ליטול טלה מן העדר, והיה אחד מהם מתריס כנגדו. אמר חברו: אם אני הולך ומסייעו עכשיו הורגו ועוקף עלי והורגני - עשו שלום זה עם זה ונלחמו עם הזאב". ובנוסחאות אחדות כתוב "מתגרה כנגדו".



ספרי הוצאת מערכות

ראו אור
לאחרונה
בהוצאת
"מערכות"



02432

ד.צ.

ISSN 0464-2147

הערות למאמר בעמוד 57

1. המודל המלא כולל 12 עיוותים (6 בכל שלב) הרלוונטיים במיוחד למקצוע המודיעין. המאמר הזה מתמקד בעיוותים העיקריים (שישה במספר) שהשיעור במיוחד ערב המלחמה. להרחבה ראו: "מודיעין ועיוותי תפיסה: הפער בין המציאות לבין תפיסת המציאות בהערכה הישראלית של כוונות מצרים וסוריה ערב מלחמת יום הכיפורים, אוקטובר 1972 - אוקטובר 1973", עבודת גמר לקראת תואר "מוסמך אוניברסיטה" באוניברסיטת תל-אביב, 2004
2. Gerd Gigerenzer and Peter M. Todd, "Fast and Frugal Heuristics: The Adaptive Toolbox", in Gerd Gigerenzer, Peter M. Todd and the ABC Research Group, *Simple Heuristics That Make Us Smart*, Oxford University Press, 1999, p. 10; Gerd Gigerenzer and Reinhard Selten, "Rethinking Rationality", in Gerd Gigerenzer and Reinhard Selten (eds.), *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox*, MIT Press, Cambridge, MA, 2001, pp. 3-8
3. הראשונים שעמדו על הטיות הזמניות והייצוגיות (בשנות ה-80 של המאה הקודמת) היו שני החוקרים החלוצים ורבי ההשפעה בתחום עיוותי תפיסה - דניאל כהנמן ועמוס טברסקי.
4. החוקים הסטטיסטיים המופרים על ידי עיוות "הקלות המתעתעת": "נוסחת בייס" (Bayes's Theorem), "חוק המספרים הגדולים" (Law of Large Numbers), "חוק המצרפיות" (Conjunction Rule) "רתופעת הנסינה" (Regression).
5. Michael I. Handel, *Perception, Deception and Surprise: The Case of the Yom Kippur War*, Hebrew University of Jerusalem, Leonard Davis Institute for International Relations, 1976, pp. 15-16
6. ראובן שמעיה, "מבעד לצוהר", *מבט מלמ*, גיליון 61, אוקטובר 2011, עמ' 24
7. ראו: יוחאי שקד, "הנשיא החיזור", *מערכות* 450, אוגוסט 2013, עמ' 47-55, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/9/113269.pdf>
8. ידיעות אחרונות, 31 בדצמבר 1971
9. אריה בראון, *משה דיין במלחמת יום הכיפורים*, עידינים, תל-אביב, 1992, עמ' 51-52
10. ועדת החקירה - מלחמת יום הכיפורים, דין וחשבון חלקי נוסף: הנמקות והשלמות לדוח חלקי מיום ט' בניסן תשל"ד (1 אפריל 1974), עמ' 77; אלי זעירא, *מלחמת יום הכיפורים: מיתוס מול מציאות*, ידיעות אחרונות, תל-אביב, 2004, עמ' 152
11. אגרנט - ד"ר חלקי נוסף, עמ' 104
12. הרצאה באוניברסיטת תל-אביב במסגרת הסמינר "מודיעין והפתעה" בהנחיית ד"ר יגאל שפי, 15 ינואר 2002
13. זוהי תמצית תיאוריית הפרוספקט, שאותה חיברו דניאל כהנמן ועמוס טברסקי ואשר זיכתה את כהנמן בפרס נובל בכלכלה, Amos Tversky and Daniel Kahneman, "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk", in Paul K. Moser (ed.), *Rationality in Action: Contemporary Approaches*, Cambridge University Press, 1990, originally published in: *Econometrica* 47, 1979; Amos Tversky and Daniel Kahneman, "Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty", *Journal of Risk and Uncertainty*, 5.4, October 1992
14. את המסמך כתב רעין מצרים במחלקת המחקר באמ"ן ומסר במהלך הרצאתו בסמינר בנושא "מודיעין והפתעה" באוניברסיטת תל-אביב בהנחייתו של ד"ר יגאל שפי ב-15 בינואר 2002: שמעון גולן, *מלחמת יום הכיפורים - מוצב הפיקוד העליון*, מהד"ה/היסטוריה, ספטמבר 1980 עמ' 28-27 חלקים נוספים מהמסמך הזה מצוטטים אצל בראון, *משה דיין*, עמ' 19
15. אגרנט - ד"ר חלקי נוסף, עמ' 69; בראון, *משה דיין*, עמ' 21; חנוך ברטוב, *דדו: 48 שנה ועוד 20 יום*, מהדורה שנייה, דביר, אור-יהודה, 2002, עמ' 257. לפי מקור אחר אמר זעירא, שיכל ניתוח לוגי של המצב יראה כי המצרים ייתעו אם יצאו

- למלחמה, ואם מקבלים לוגיקה זו - אין טעם בישיבה".
16. *מערב*, מוסף ראש השנה, 26 בספטמבר 2003
17. *הארץ*, 20 באפריל 1973
18. אגרנט - ד"ר חלקי נוסף, עמ' 71
19. אמ"ן/מחקר (יונה בנדמן), *עיקרי הערכות בשאלת המלחמה*, נובמבר 1973
20. *Time*, 30 יולי 1973
21. בראון, *משה דיין*, עמ' 33-32
22. אורי בריינסקי, *הצופה שנרדם: הפתעת יום הכיפורים ומקורותיה*, זמורה-ביתן, לוד, 2001, עמ' 230
23. ראו, בין היתר: Dave Chetan and Katherine W. Wolfe, "On Confirmation Bias and Deviations from Bayesian Updating", Preliminary Draft, March 21, 2003
24. Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, University Press, 1957, pp. 45-47
25. אגרנט, ד"ר חלקי נוסף, עמ' 64
26. פרטוקול הפגישה מופיע במוסף ראש השנה של ידיעות אחרונות, 26 בספטמבר 2003 וכן בהארץ, גיליון ראש השנה, 26 בספטמבר 2003, עמ' 42
27. אגרנט, ד"ר חלקי נוסף, עמ' 264
28. יואל בן-פורת, *נעילה: סיפור ההפתעה של מלחמת יום הכיפורים*, עידינים, תל-אביב, 1991 עמ' 23; בריינסקי, *הצופה שנרדם*, עמ' 258
29. בראון, *משה דיין*, עמ' 45-46
30. *שם*, עמ' 48
31. אגרנט, ד"ר חלקי נוסף, עמ' 109-110
32. *שם*, עמ' 104
33. בראון, *משה דיין*, עמ' 73
34. אגרנט, ד"ר חלקי נוסף, עמ' 49
35. *שם*, עמ' 132-133
36. שני מסמכי אמ"ן/מחקר מ-5 באוקטובר 1973, כפי שמצוטטים באמ"ן/מחקר, *סיכום לקחי המלחמה*, 24 בינואר 1974, אגרנט, ד"ר חלקי נוסף, עמ' 133
37. אגרנט, ד"ר חלקי נוסף, עמ' 77
38. ראיון של מפקד יח 848 לשעבר, תא"ל (מיל) יואל בן-פורת, לאפרים כהנא שנערך ב-14 בדצמבר 1998; Ephraim Kahana, "Early Warning Versus Concept: The Case of the Yom Kippur War 1973", in Loch K. Johnson and James J. Wirtz (eds.), *Strategic Intelligence: Windows Into a Secret World*, Roxbury, Los Angeles, 2004 first published in: *Intelligence and National Security* 17, Summer 2002, p. 159
39. בראון, *משה דיין*, עמ' 61; אגרנט, ד"ר חלקי נוסף, עמ' 79-80, 126
40. ברטוב, *דדו*, עמ' 369
41. *שם*, עמ' 370
42. Mark V. Pezzo, "Surprise, Defence, or Making Sense: What Removes Hindsight Bias?" *Memory*, 11.4/5, 2003
43. אגרנט, ד"ר חלקי נוסף, עמ' 83
44. *שם*, עמ' 93

הערות למאמר מעמוד 63

1. המאמר מבוסס בעיקר על ספרו של ויקטור איסראליאן, בכיר במשרד החוץ הסובייטי באותה העת: Victor Israelyan, *Inside the Kremlin During the Yom Kippur War*, Pennsylvania State University Press, 1997.
2. לצי השישי היו באותה העת שני כוחות משימה שבמרכזם נושאות מטוסים: כוח המשימה של נושאת המטוסים אינדפנדנס וכוח המשימה של נושאת המטוסים פרנקלין ד' רוזוולט. כמו כן עמדו לרשות הצי ה-6 3,000 נחתים שהיו על סיפונה של נושאת המסוקים גוואדלוקנאל.
3. ולדמיר זבורסקי, **השייטת ה-5 בים התיכון**, פורסם ב-13 באוקטובר 2006 באתר http://nvo.ng.ru/history/2006-10-13//5_eskadra.html, אלכסנדר רוזין, **השייטת ה-5 בים התיכון במלחמה ב-1973**, <http://www.hubara-rus.ru/alerozin1973.html>.
4. Lyle J. Goldstein and Yuri M. Zhukov, *A Tale of Two Fleets. A Russian Perspective on the 1973 Naval Standoff in the Mediterranean*, p. 48, <http://1.usa.gov/1byyhPu>.
5. **איסראליאן**, עמ' 144-143, אנואר סאדאת, **סיפור חיי**, עידינים, 1978, עמ' 199. סעד א'דין א'שאזלי, **חציית התעלה**, מערכות, 1987, עמ' 195.
6. מוסטפה טלאס, **מראת חיי**, הוצאת טלאס, דמשק, 2003, עמ' 942. סרגייב שימש בשנים 1992-1997 מפקד כוחות הטילים האסטרטגיים של רוסיה, ובשנים 2001-2001 היה שר ההגנה של הפדרציה הרוסית. הוא היה הראשון שקיבל דרגת מרשל מטעם הפדרציה הרוסית. סרגייב ביקר בדמשק בנובמבר 1998 ונפגש עם הנשיא אסד (האב) ועם שר ההגנה טלאס.
7. סרגייב שימש מפקד חטיבת טילים בדיוויזיית הטילים מס' 19 שמפקדתה שכנה בעיר חמלניצקי שבאוקראינה ושהייתה תחת פיקודה של ארמיית הטילים מס' 43 שהייתה מצוידת בטילים לטווח בינוני מדגם SS-5 (כנינים בנאט"ו - Sandar וברוסיה R-12). זה היה טיל חד-שלבי, מונע בדרך נזלי, בעל טווח של כ-2,000 ק"מ, שהוא הטווח מאוקראינה לישראל. הראש הקרבי שלו היה במשקל של כ-1,600 ק"ג, ומידת הדיוק שלו הייתה 2,400 מטר מהמטרה. 11 שנים קודם לכן הועברה דיוויזיה אחרת של אותה הארמיה, היא דיוויזיית הטילים 43, לקובה והציבה שם את טיליה שהיו מאותו הדגם.
8. הדברים התפרסמו בכתבה של אהרון גרנביץ-גרנות בעיתון של יהודי קנדה Tishrei ב-23 בספטמבר 2009. לאוניד (אריה) טיקוצ'ינסקי חי בסבסטופול והיה בעבר קומנדיסט נאמן שראה בישראל סכנה לעולם כולו. לדבריו, אז לא הייתה לו בעיה לשגר לעבר ישראל נשק גרעיני, אילו היא הייתה מפעילה נשק דומה נגד מדינות ערב. לטענתו, ייתכן שהסובייטים גם ביקשו במקרה הזה לבחון את מידת נאמנותו לארצו, שכן למעשה הוא קיבל פקודה להשמיד את מדינת ישראל ולהרוג את אחיו היהודים. בראיון שנערך עימו הוא ציין שהיה קורבן של התעמולה הסובייטית שלדבריו השפיעה על כולם.
9. **איסראליאן**, עמ' 164-170.
10. **גולדשטיין וזוקוב** (ראו הערה 4), עמ' 53. על פי מקור אחר היו בשייטת בשיא המתיחות 120 כלי שיט מכל הסוגים.
11. זבורסקי, **השייטת ה-5 בים התיכון**.
12. המונח באנגלית הוא Defense Condition III או Defcon III. שר ההגנה הסורי, מוסטפה טלאס אף טען בשלב מאוחר יותר שהסובייטים מתכוונים לשלוח כ-55 אלף חיילים לסוריה כדי שילחמו לצידה, Pedro Ramet, *The Soviet-Syrian Relationship Since 1955, A Troubled Alliance*, Westview Press, Boulder, San Francisco, Oxford, 1990, p. 98.
13. אלכס ויטן, "האיום בהפעלת כוחות סובייטיים במלחמות ישראל-ערב", **מערכות** 337, אוגוסט 1994, עמ' 22. <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/8/111818.pdf>.
14. **שם**, עמ' 21-22. שמואל מאיר, "הכוונת הגרעינית ב-24 באוקטובר - כשל מודיעיני", **מערכות** 289-290, אוקטובר 1983, עמ' 50-56.
15. על פי אחד המקורות נועד הכוח להיערך להגנה על פורט-

סעיד מפני התקפה ישראלית אפשרית עד להגעתה של דיוויזיה סובייטית מטסת מבריה"מ. רוזין, **השייטת ה-5**

במלחמת 1973

16. על פי אחד המקורות, נשלחו המטוסים למצרים כדי לצלם את תמונת המצב בחזית המצרית, ובמיוחד את היקף הכוחות הישראליים שחצו את תעלת סואץ ופעלו בגדתה המערבית לכיתור הארמיה ה-3. כדי לשכנע את הנשיא סאדאת להסכים להפסקת אש ובכך למנוע ממנו תבוסה.
17. Yefim Gordon and Dmitry Komissarov, *OKB Mikoyan: A History of the Design Bureau and its Aircraft*, Midland Pub, 2009, p. 324-345.
18. בהקשר לזה ייתכן שהייתה טעות בזיהוי של יחידת האיסוף האמריקנית שאיתרה את הפעילות הזאת בנוגע לאונייה שלכאורה הובילה מטען גרעיני ועברה במצרי הבוספורוס. סיימור הרש, **ברית שמשון**, ידיעות אחרונות, 1992, עמ' 172-173. על פי מידע אחר, הסיפור על האונייה לא היה ולא נברא, ואין כל הוכחה מהימנה לכך שנשק גרעיני סובייטי הוכנס אי פעם למצרים. שמואל מאיר, **שם**, עמ' 54.
19. **איסראליאן**, עמ' 28-27.
20. **שם**, עמ' 180.
21. **שם**, עמ' 180-184, 195-200.
22. **שם**, עמ' 190-195.