

ממבוכה להתפכחות

התפתחות תורת הלחימה
ומודל הלחימה נגד כוחות
בלתי סדירים
2004-1996

(עמוד 4)



כוחות מיוחדים • ההתמודדות עם המבנה המורכב ועם הסתגלות של ארגוני הטרור
מקומו של המודיעין במשולש קלאוזביץ • אנשי מילואים קרביים - נכס למקומות העבודה
הכישלון הניהולי והלוגיסטי בסיוע לנפגעי הוריקן קטרינה • זכויות הדת במסגרת שירותו של
חייל חרדי בצה"ל • תפיסת הביטחון של ישראל בעולם משתנה • מיגון אקטיבי לרק"ם

תורת הלחימה באש ובמים

בין עושי המלחמה בשדות האימונים ובשדות הקרב לבין כותבי תורות הלחימה מתנהל עימות מוגבל. אלה שני כוחות לא שקולים שמבקשים לקבוע ולהוביל תורת לחימה שתביא לצבא הצלחה וניצחון. העימות הוא מוגבל כי ברור שהאמצעים שבידי המפקדים בשדה איתנים יותר מאלה של הכותבים שבמשרדים הממוזגים, אלא אם המפקד המבקש או הנדרש להעלות על הכתב תורת לחימה הגיע מן השדה במסגרת מסלולו הצבאי - מסלול של מפקדים מוצלחים ומוערכים המיועדים לקידום. על כך ועל היבטים רבים נוספים של פיתוח תורות לחימה כותב אל"ם ארז יוני במאמר הפותח את הגיליון הזה.

תורת לחימה היא הבסיס הראשוני לפעולת צבאות במלחמה. אולם צבא לא נדרש תמיד להילחם רק נגד אויבים אנושיים, לעיתים הוא נדרש להילחם גם באינתי הטבע. דוגמה למלחמה כזאת היא ההתמודדות עם ההצפות הגדולות שגרם הוריקן קטרינה בניו-אורלינס בשנה שעברה - נושא שבו עוסק מאמר נוסף בגיליון הנוכחי. יש דמיון רב באופן שבו התמודד הממסד האמריקני עם מי השיטפונות לאופן שבו התמודד הממסד בישראל עם אש הקטיושות שנחתו על צפון המדינה במלחמת לבנון השנייה.

מתברר אפוא שתורת לחימה צריכה להיות לא רק לכוחות צבא שבשדות קרב אלא אף לעורף האזרחי שמביט בתקווה אל כוחות הצבא ואל כוחות ההצלה האזרחיים שיושיעו אותו מהאש ומהמים - מאסונות מעשי ידי אדם ומאסונות טבע. זהו לא רק תפקידו של פיקוד העורף - דהיינו של צה"ל - אלא גם תפקידן של הרשויות האזרחיות ברמות השונות.

אולם אין די רק בתורות לחימה מצוינות. צריך שיהיה מי שיפעל לפיהן תחת לחץ האש והמים כאחד.

קריאה מועילה
אפי מלצר

בשער: חייל צה"ל ב"גאות ושפל"



כתבות

4	<p>ממבוכה להתפכחות התפתחות תורת הלחימה ומודל הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים 1996 - 2004</p> <p>אל"ם ארז יוני</p> <p>קיים פער ניכר בין העיסוק האינטנסיבי של צה"ל - במיוחד בשנים האחרונות - בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים לבין כתיבת תו"ל לתחום הזה. המאמר סוקר את הסיבות לפער, מצביע על ההשלכות שיש לכך בכל הנוגע לבניין הכוח, להפעלתו ולאפקטיביות שלו ומציע דרכים לשיפור המצב.</p>
20	<p>פיקוד מלפנים ופיקוד מוכוון משימה במלחמת לבנון</p> <p>סא"ל אבי דהן</p> <p>ישנה סתירה מובנית בין שתי המשימות של מפקד כוח צבאי: פיקוד ושליטה. מי שמפקד לא תמיד יכול לשלוט, ומי ששולט, לא תמיד יכול לפקד. מפקד גדוד שלחם במלחמת לבנון השנייה מסכם את תובנותיו ואת מסקנותיו מהמלחמה.</p>
26	<p>מרכבה סימן 4 ונקודת השיא של היעילות הטקטית</p> <p>רס"ן רומן גופמן</p> <p>כאשר בוחנים את מאזן התשומות והתפוקות המבצעיות של המרכבה סימן 4, עולה המסקנה שכבר בעידן המרכבה סימן 3 היינו על גבול היעילות הטקטית או על נקודת השיא שממנה גוברים הסיכונים להידרדרות לעבר התחום האדום של חוסר היעילות.</p>
32	<p>כוחות מיוחדים בסדר כוחות חטיבתי רגימנט הריינג'רס 75</p> <p>ד"ר טל טובי</p> <p>אחת השאלות שבה מתחבט צה"ל היא אם להקים יחידות חי"ר שיתמחו במשימות ספציפיות (לוחמה זעירה, לוחמה בעצמות גבוהה, לחימה בשטחים, לחימה בלבנון) או לאמן יחידות שיוכלו לבצע כל משימה שתוטל עליהן. הדוגמה של רגימנט הריינג'רס 75 מלמדת שהאמריקנים העדיפו ללכת בדרך של יחידה לכל משימה.</p>
42	<p>ההתמודדות עם המבנה המורכב ועם הסתגלות של ארגוני הטרור</p> <p>ד"ר דוד פסיג וד"ר אלון הסגל</p> <p>סוד כוחם של ארגוני הטרור הוא המבנה הארגוני המיוחד שלהם: רשת של תאים עצמאיים, שבה כל תא אוסף מידע יוזם פעולות תוך ניצול מהיר של הזדמנויות - לעיתים תוך עדכון במהלך הפעילות של הנהגה. הדרך היעילה ביותר להילחם בארגונים האלה היא באמצעות הקמתם של ארגוני אנטי טרור בעלי מבנה דומה. הבעיה המרכזית היא שארגונים כאלה לא תמיד מתיישבים עם ערכי הדמוקרטיה.</p>
50	<p>מנהיגות צבאית - הפיקוד הטקטי בעימות המוגבל ובלחימה אסימטרית</p> <p>אל"ם רועי אלקבץ, רס"ן מאיה פקר-רינת</p> <p>מספר התיאוריות העוסקות במנהיגות בכלל, ובמנהיגות צבאית בפרט, הוא רב מאוד. העניין מובן, במיוחד לאור העובדה שמדובר באחד התחומים המשפיעים ביותר על הניצחון ובאחד התחומים החמקמקים ביותר בטבע האנושי - היכולת לגרום לאנשים לבצע את רצונך. המאמר הזה, המופנה בעיקר לאנשים שהפיקוד הוא אומנותם, משתמש בשיטה הבדוקה ביותר להצלחה: "אין חכם כבעל ניסיון" - החכם לומד מניסיונם של האחרים ומיישמו.</p>



מערכות 409-410

מדורים

106	תפיסת הביטחון של ישראל בעולם משתנה סא"ל (מיל') דן נעמן	דעה אישית
110	כמעט כמו היסטוריה רשמית אל"ם (דימ') אורי דרומי	סיקורת ספרים
112	מיגון אקטיבי לרק"ם ד"ר עזריאל לורבר	טכנולוגיה

62	ניהול ידע מבצעי במרחב איז"ש תא"ל יאיר גולן, רס"ן אריאל ויינר	ביחידות נוצר ידע חיוני רב שברובו הולך לאיבוד. הסיבה: רבים מה-מפקדים לא אוהבים את המערכות הקיימות לניהול ידע, משום שאלה אינן מתאימות לאופיים. המאמר מציג מודל אחר לניהול מערכת ידע, שיקל על מפקדים הן להזין בה את תובנותיהם והן ללמוד ממנה על לקחיהם של מפקדים אחרים
-----------	--	---

66	תודעה והוויה שני המרכיבים של השלם המבצעי סא"ל סער רוזה	בעימות המוגבל, שבו נוצר לעיתים קרובות פער בין המתרחש בשדה הקרב לבין האופן שבו נתפסות תוצאות המערכה, יש משמעות עצומה לאופן שבו מפרשים הצדדים את האירועים
-----------	--	---

76	מקומו של המודיעין במשולש קלאוזביץ סא"ל ע'י	צרכים מבצעיים בשטח הביאו לשינוף פעולה פורה בין השב"כ לצה"ל ברמה הטקטית. אך הגיע הזמן למסד את היחסים האלה גם ברמות הגבוהות יותר
-----------	--	--

88	הכישלון הניהולי והלוגיסטי בסיוע לנפגעי הריקן קטרינה אייל זין	לארה"ב יש דימוי של מעצמת יעל עשירה ועילה, ולכן העולם כולו נדהם נוכח אוזלת היד שהפגינה בטיפול באסון לאומי רחב היקף שאירע אשתקד על אדמתה. המאמר בוחן את הסיבות לכישלון הזה ומביא כמה המלצות שרלוונטיות גם לישראל
-----------	--	--

94	זכויות הדת במסגרת שירותו של חייל חרדי אל"ם (מיל') שמיל פלג	הקמת גדוד חרדי בצה"ל עוררה תקווה שמדובר בצעד לקראת שילוב החרדים בחברה הישראלית. אבל יותר משהיא ביטוי לשילוב של החרדים בחברה הישראלית, היא שימור של "החומות" שביניהן מעדיף הציבור החרדי להסתגר. קיום הגדוד מעורר שאלות לא פשוטות בתחום חופש הדת והחופש מדת מצה"ל. אולם למרות כל אלה זוהי כנראה הדרך הטובה ביותר האפשרית לשילוב של חיילים חרדים בצה"ל
-----------	--	---

מערכות

בית ההוצאה לאור של צה"ל | נוסד 1939

גיליון 409-410, כסלו התשס"ז, דצמבר 2006

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך המשנה: יואב תדמור

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

איורים: בוריס דיקרמן

תמונות: מערכות, במחנה ודובר צה"ל

צוות המערכת: אביטל רגב-שושני

ISSN 0464-2147

המחיר: 21 ש"ח (כולל מע"מ)

דמי מנוי לשנה:

חיילים ועובדי מערכת הביטחון: 50 ש"ח, אזרחים: 60 ש"ח

כתובת למכתבים:

ת.ד. 02432 צה"ל

טל: 03-5694344/5, פקס: 03-5694343

מחלקת מנויים:

משרד הביטחון - ההוצאה לאור, דרך יעקב דורי ת.ד. 6 קריית-אונ,

מיקוד: 55108

טלפונים: 03-7380739/7, פקס: 03-7380645

הודפס בדפוס "גרפוליט" באמצעות ההוצאה לאור של משרד הביטחון.

הדעות והתפיסות המובאות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ממבוכה להתפכחות

התפתחות תורת הלחימה ומודל הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים 1996-2004

קיים פער ניכר בין העיסוק האינטנסיבי של צה"ל - במיוחד בשנים האחרונות - בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים לבין כתיבת תו"ל לתחום הזה. המאמר סוקר את הסיבות לפער, מצביע על ההשלכות שיש לכך בכל הנוגע לבניין הכוח, להפעלתו ולאפקטיביות שלו ומציע דרכים לשיפור המצב

אל"ם ארז וינר

סקירת התורה שנכתבה בתחום הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים בשנים 1996-2004 תורת הקרב

ההתעסקות המרובה של צה"ל בטרור, בגרילה ובכוחות בלתי סדירים לכל אורך שנות קיומו חייבה לכל הדעות התייחסות

בחטיבת תוה"ד ובמטה הכללי לא נכתב עד היום ספר תו"ל בסיסי העוסק בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים

נרחבת לנושא הזה בתורת הלחימה שלו. בפועל מעט מאוד נכתב על כך. ב"תורת הקרב", ספר הלחימה הבסיסי של כוחות היבשה, ישנו פרק קצר העוסק ב"מלחמה בכוחות אויב הפועלים באורח בלתי סדור"¹. בעשרת עמודי הפרק מפורטים עקרונות הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים - עקרונות שרובם נכונים גם כיום - אך אין בפרק הזה כדי למצות את התחום הרחב הזה.

הספר "העימות המוגבל"

בחטיבת תוה"ד ובמטה הכללי לא נכתב עד היום ספר תו"ל בסיסי העוסק בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים. המסמך הקרוב ביותר לתורת לחימה בתחום הזה הוא הספר "העימות

המאמר עוסק בהתפתחות תורת הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים בתקופה שבין אירועי מנהרת הכותל, המכונים בצבא "ברזל לוחט" (ספטמבר 1996), ועד למותו של ערפאת וסיום תקופת "דרך נחושה" בפיקוד המרכז (נובמבר 2004).

המאמר מבוסס על עבודה נרחבת שביצעתי במסגרת לימודי במכללה לביטחון לאומי - עבודה שהסתיימה לפני פרוץ המלחמה האחרונה בלבנון. אולם לאחר בחינה חוזרת של המאמר הגעתי למסקנה שהוא עומד במבחן הרלוונטיות גם עתה, לאחר המלחמה. מטרת העבודה היו לבחון את תורת הלחימה שהייתה נהוגה בתקופה הנסקרת בתחום הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים, לבחון את דרך עיצובה ואת התאמתה לצרכים המבצעיים, להצביע על הפערים שהיו קיימים (ושברובם טרם נסגרו) בין התורה הקיימת לתורה הנחוצה ועל הסיבות לפערים האלה. נוסף על כך אני בוחן במאמר את מודל הלמידה בעימות המדובר ואת הקשר בין הפעלת הכוח לבניין הכוח בהקשר הזה.

בסיום המאמר אני מציע מודל לעדכון תורת הלחימה באופן שיתאים לעימות הנוכחי ולקצב השינויים שחלים בו. כמו כן אני מציע מודל ללמידה ולהעברת ידע בין יחידות ובין מרכיבי הפעלת הכוח לגורמי בניין הכוח.

חפיק המרכז
לאימונים טקטיים





לקט מאמרים שעניינם העימות המוגבל שיצא לאור בהוצאת "מערכות" ב-2004

המוגבל", שאותו כתב אל"ם שמואל ניר (סמו) ז"ל. מחלקת תוה"ד הפיצה את הספר הזה ב-2001 לאחר שקבעה כי מדובר ב"עקד" - ספר תו"ל מחייב ברמת המטה הכללי. בספר הזה מוצגים המושג "העימות המוגבל", רקעו, מיקומו בקשת העימותים וטבעו. הספר אינו מציג תורת לחימה, אלא סקירה היסטורית. כשסמו כתב את הספר הוא לא היה איש תוה"ד, אלא כותב חיצוני, שכתב בעבור מחלקת תו"ל שבחטיבת תוה"ד. הספר לא תוכנן להיות "עקד" - ספר תו"ל מחייב - אלא חומר העשרה, ורק בטעות נקבע שמדובר ב"עקד". באותה מידה שגויה ההודעה בפתחת הספר שמדובר בפרסום שמחייב את צה"ל בהתאם להוראות הפיקוד העליון 1.0105.² ואכן בסוף הספר מציין המחבר כי מדובר בסיכום תובנות ולא באורים ותומים. וכך אכן יש להתייחס אליו.

פרסומי מחלקת תו"ל בחטיבת תורה והדרכה

בתקופה הנסקרת (1996-2004) פירסמה מחלקת תו"ל עשרות פרסומים הנוגעים לעימות המוגבל. הפרסומים הם בדרך כלל במתכונת של "תצפיות" (חברות המביאות חומר מקצועי מכל העולם בתחום הנסקר) ובמתכונת של "זרקורים" (חברות המביאות סקירה היסטורית של נושאים שונים וכן תרגומים בנושאי טקטיקה מתוך פרסומים של צבא בריטניה ושל צבא ארצות-הברית).

פרסומים של מחלקת תורת הלחימה בזרוע היבשה

מחלקת התו"ל בזרוע היבשה כמעט שלא פירסמה דבר בתחום עד לשנת 2004. החל מסוף אותה השנה היא הוציאה פרסומים תורתיים חשובים הן בתחום הלחימה בשטח בנוי והן ספר תו"ל המרכז את כלל התובנות בנושא ושנקרא "העימות המוגבל - לחימה כנגד כוחות בלתי סדירים". הספרים האלה, שהם פירותיה של עבודה שנמשכה יותר משנתיים, משקפים את ההתפתחות, דהיינו את השינוי בתפיסה ובחשיבה בנוגע לחימה נגד כוחות בלתי סדירים: חדלו לראות בה רק מטרד ובעיה משנית והחלו לראות בה תחום עיסוק מרכזי. עד סוף 2002 עסקו הפרסומים של מחלקת תורת הלחימה בזרוע היבשה בעיקר בקרב הקרוב וכן בנושאים שאינם שייכים לתו"ל, כגון מערכת לניהול ידע מבצעי, מערכת לניהול תרגילים, ארגון כנסים ועוד.³

פרסומי מחצ"ר - ענף תו"ל בט"ש

ענף תו"ל בט"ש, הכפוף לקצין חי"ר וצנחנים ראשי, היה למעשה

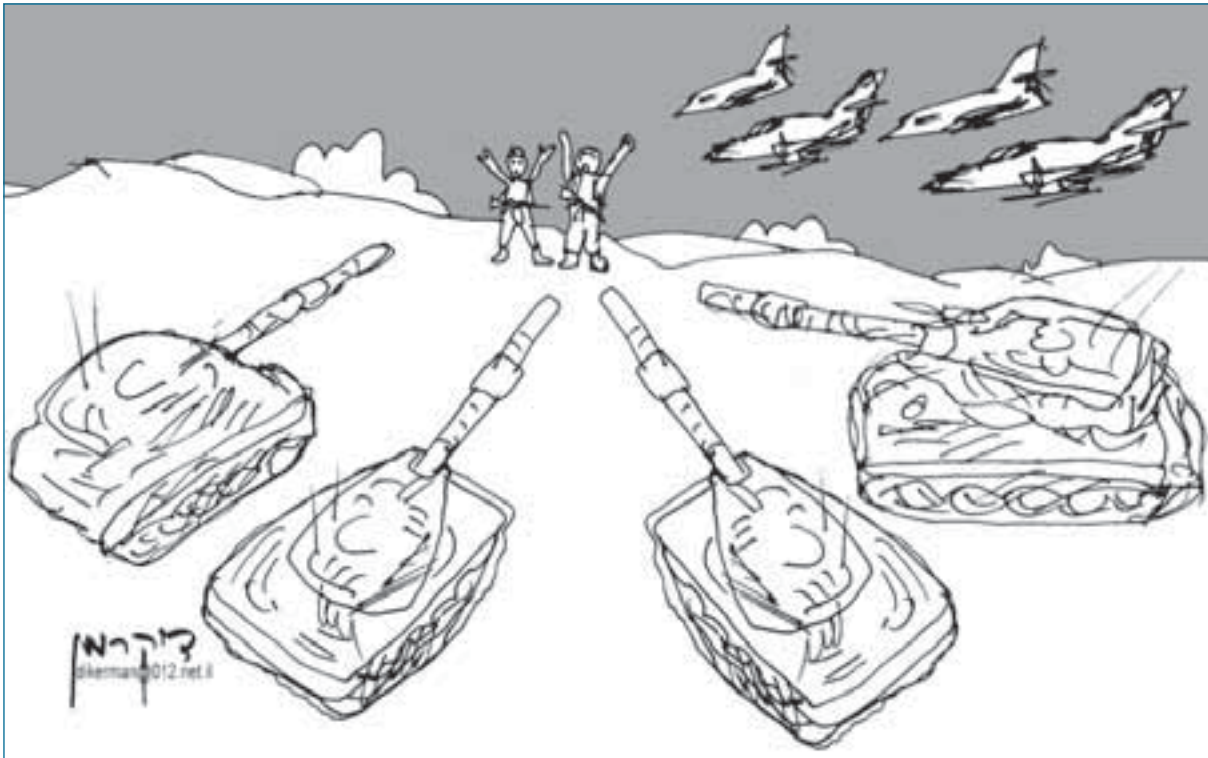
הגורם היחיד בחלק מהתקופה הנידונה שעסק בתורת הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים. אולם בפועל התמקד עיסוקו בריכוז תחקירים ולקחים מהשטח, בעיבודם ובהפצתם.

מה לומדים בקורסים על הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים

בניין הכוח נעשה בחמישה תחומים: תורת הלחימה והתפיסות, הארגון, האימונים וההכשרות, כוח האדם והאמצעים.⁴ בביקורת שפירסם בשנת 2005 מבקר מערכת הביטחון בנושא הכשירות והכוננות בצה"ל וביחידותיו ללחימה בעימות המוגבל התגלו ממצאים חמורים.⁵ וכך כתב המבקר: "העדר תפיסת הדרכה, (העדר) הנחיות להכשרה תוך תפקיד והעדר

החל משנת 2005 החלה מחלקת התו"ל בזרוע היבשה להוציא לאור פרסומים תורתיים המשקפים את השינוי בתפיסה ובחשיבה בנוגע ללחימה נגד כוחות בלתי סדירים: חדלו לראות בה רק מטרד ובעיה משנית והחלו לראות בה תחום עיסוק מרכזי

מגוננוני הפריה ולמידה הדדית בין יחידות ההכשרה ליחידות המבצעיות, חוסר בגמישות בנוהלי העבודה בין בונה הכוח (מז"ל) למפעילו (פיקודים) פוגעים ביכולת התגובה ובהתאמת ההכשרות והאמצעים לצרכים המבצעיים המשתנים בתדירות גבוהה.⁶ עוד עולה בדו"ח כי "מרבית הלקחים, הטכניקות



ההכשרות והמשימות ליחידות, נעשה הדבר ללא תיאום עם הסמכות המקצועית (החיל והזרוע) - דבר שגרם לפער בהקצאת האמצעים הדרושים ומעיד על פערי תקשורת בין בונה הכוח (החילות וזרוע היבשה) למפעילי הכוח.

בדיקה מעמיקה שערכתי בקורס מפקדי כיתות, בקורס קציני חי"ר, במכללה לפיקוד טקטי, בקורס מפקדי פלוגות וגדודים ובמכללה לפיקוד ולמטה (תוכנית "ברק") חשפה תמונה עגומה בנוגע לנלמד בבתי הספר, בקורסים ובבסיסי ההכשרה בתחום הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים. אין יד מכוונת ומתאמת, לא הוגדרו בקורסים ובהכשרות שנדגמו כשירותיות, הסמכות ומדדים מחייבים.¹² יש הבדלים ניכרים בחומר הנלמד בקורסים השונים וגם בקורסים עצמם בתקופות שונות בשל החלפות תכופות של מפקדים ושל בעלי תפקידים. תחום מסוים יכול להילמד באותו אופן ובאותה רמה בכמה קורסים, ולעומת זאת תחום אחר יכול להיות בלתי מטופל. את תורת הלחימה ואת המערכים הנלמדים כותבים לרוב המדריכים האחראים בקורסים השונים, ואלה אינם עוברים בקרה חיצונית שתפקידה לבחון אם החומר הנלמד עולה בקנה אחד עם התורה המחייבת. עם זאת יש לציין שהטענה הזאת נכונה לא רק בנוגע ללחימה נגד כוחות בלתי סדירים, אלא גם בנוגע למרבית הנושאים האחרים.

הסיבות לאי-התאמתה של תורת הלחימה לאיום ולצורך המבצעי

ניתן לזהות פער ניכר בין העיסוק האינטנסיבי של צה"ל - במיוחד בשנים האחרונות - בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים

והתרגולות שנבנו ביחידות המבצעיות אינם מועברים ואינם נלמדים בבסיסי ההכשרה והפיקוד.⁷ מאחר ש"נוהלי העבודה ושיטות הפעולה אינם נלמדים בבסיסי ההכשרה (קורסי המ"כים והקצינים), בפועל המפקדים הזוטרים 'מתגלחים' בפעילות המבצעית עצמה".⁸

לא זו בלבד שהתגלו בעיות בהעברת החומר לבסיסי ההדרכה, אלא שקיים פער במנגנון העברת הלקחים והידע מהיחידות המבצעיות לבסיסים ולמוסדות שאמורים לשלב בתוכני הלימוד שלהם את הלקחים המבצעיים ולהתאים את

קיים פער במנגנון העברת הלקחים והידע מהיחידות המבצעיות לבסיסים ולמוסדות שאמורים לשלב בתוכני הלימוד שלהם את הלקחים המבצעיים ולהתאים את הנלמד לאיום בפועל

הנלמד לאיום בפועל. "במז"י לא קיים מנגנון מסונכרן להטמעת הידע והלקחים המבצעיים בבסיסי ההכשרה. הידע והלקחים הקיימים ביחידות הינם על בסיס היכרות אישית, ללא נוהלי עבודה מסודרים, ובחלקם אינם מעודכנים".⁹ למעשה, "אין חניכה ופיקוח על קורסי ההכשרה במז"י ועל האימונים לפני לחימה הנערכים בבסיסי האימון הפיקודיים".¹⁰ בדו"ח של מבקר המערכת המוזכר לעיל ישנו פירוט רב הנוגע לאי-התאמתם של תוכני ההכשרות השונות לדרישה ולצורך המבצעי.¹¹ (ושוב חשוב להדגיש: מדובר בדו"ח שפורסם בתחילת 2005, לאחר יותר מארבע שנות לחימה). יתר על כן, גם במקומות שבהם שונה

חוסר ידע בסיסי כיצד יש לכתוב תורת לחימה, מחסור בכותבים מתאימים ומקצועיים והתייחסות לכתובת התו"ל כאל תחום שולי ולא כאל חלק מהמסלול המרכזי של הפיקוד

כתיבת תורה צבאית היא מקצוע לכל דבר ועניין. מי שכותב תורה צבאית חייב להיות בעל ידע מקצועי, ורצוי שגם יהיה לו ניסיון מעשי בתחומי התוכן הרלוונטיים. נוסף על כך יש צורך ביכולות כתיבה, ויש להכיר את כללי הכתיבה הצבאית ואת עקרונותיה. ב"עקד" שהוציאה חטיבת תוה"ד על מסמכי היסוד נכתב: "יכולות מכיני המסמכים: מומחיות מקצועית בתחומי התוכן... מומחיות מקצועית ספציפית במלאכת הכתיבה, כלומר בעשיית השימוש הנכון בידע הנזכר ובכללי הכתיבה הצבאית לשם גיבוש התוצרים והכנתם כמסמכים יעילים ומועילים ליעודם"¹³.

ועוד נאמר ב"עקד": "כותבים הם מומחי תורה, כלומר אלה אשר כתיבת תורה היא אומנותם ותחום התמחותם"¹⁴. בדו"ח של מבקר מערכת הביטחון על כשירויות צה"ל ללחימה

את תורת הלחימה ואת המערכים הנלמדים כותבים לרוב המדריכים האחראים בקורסים השונים, ואלה אינם עוברים בקרה חיצונית שתפקידה לבחון אם החומר הנלמד עולה בקנה אחד עם התורה המחייבת

בעימות מוגבל, שהוזכר לעיל, מצוין בנושא הזה כי "כתיבת תו"ל מצריכה בסיס ידע רחב על מנת שהתורה הנכתבת תהיה רלוונטית ומבוססת. מהביקורת עולה כי הנושא אינו נלמד בצה"ל כלל, וקיים פער באנשי מקצוע הבקיאים ברזי הכתיבה"¹⁵.

העדרם של כותבים מקצועיים הבקיאים הן בתחום המקצועי והן בתחום הכתיבה הצבאית גורם לעיכובים בכתיבתה ובעדכונה של תורת הלחימה וגורם לכך שגם מה שנכתב נחשב בשטח ללא רלוונטי וזוכה להתעלמות ולזלזול. "קיים פער בין הידע הנוצר בשטח לבין עיתוי פרסום הספרות התורתית בשל היערכות ארוכה ויכולות נמוכות של גורמי התורה לעבד את הידע הקיים. ולעיתים קיים נתק בין גופי התורה ליחידות המבצעיות, הבא לידי ביטוי בחוסר עדכניות הספרות המקצועית ובהטמעתה ביחידות"¹⁶.

המחלקות וענפי התו"ל השונים - החל מרמת המטה הכללי ועד לרמת החיל - לא רואים בכתיבתה של תורת לחימה מקצוע. העובדה הזאת באה לידי ביטוי בכך שלתפקידים האלה לא מונו האנשים המתאימים ביותר אלא האנשים שהיה הכי נוח לשבצם. כך קרה שמונו אנשים שאינם בקיאים בכתיבה ואינם

לבין כתיבת התורה והסדרת הלבנים האחרות של בניין הכוח בהתאם לתורה. חשוב לזכור שבאמצעות תורת הלחימה והתפיסה המבצעית מסתדרות שאר הלבנים של בניין הכוח. ניתן להבחין בסימנים המעידים על פער ניכר בתחום התו"ל. הדבר בא לידי ביטוי בפעילות מבצעית בהיקף נרחב ובתכיפות רבה ללא גיבוי תורתי - למשל בתחום המחסומים. כאשר התורה הקיימת אינה רלוונטית, המפקדים בשטח מזלזלים בה ומתעלמים ממנה. חוסר תקשורת בין הדרגים, שהוא תוצאה של פערי שפה משותפת ושל העדר תורה אחידה, משפיע על הביצוע בשטח.

הסיבות להעדרה של תורת לחימה רלוונטית

1. חוסר ידע בסיסי כיצד יש לכתוב תורת לחימה, מחסור בכותבים מתאימים ומקצועיים והתייחסות לכתובת התו"ל כאל תחום שולי ולא כאל חלק מהמסלול המרכזי של הפיקוד.
2. מצבן הנוכחי של מחלקות התו"ל, שאינו מאפשר להן לעמוד בהיקף הכתיבה הנדרש (בגלל מחסור בכוח אדם, באמצעים, בתקציבים ובקשב). ואם לא די בכך כוח האדם שעומד לרשותן מופעל לעיתים בתפקידים אחרים.
3. קשר לקוי בין בונה הכוח (זרוע היבשה ומערכת ההכשרה) למפעיליו (פיקודים, אוגדות וחטיבות).
4. העדר מנגנון מתאים לניהול ידע.
5. העדר חיבור בין הגורמים שבונים את הכוח (שעוסקים בתו"ל בהדרכה ובהכשרה, בארגון, בכוח אדם ובאמצעים) לבין עצמם ותרבות עבודה לקויה בזרוע היבשה ובחילות - בעיקר בכל הנוגע לתחום ההכשרות.
6. נתק בין הגופים הכותבים את תורת הלחימה לבין המטה הכללי, זרוע היבשה והחילות והעדר היררכיה מחייבת.
7. התייחסות ללחימה נגד כוחות בלתי סדירים כאל מטרד וכאל גורם שהוא משני בחשיבותו המסיט מהעיסוק בעיקר.
8. השילוב בין הרצון להימנע מכניסה לערים כתוצאה מטראומות היסטוריות (סואץ במלחמת יום הכיפורים וביירות במלחמת לבנון הראשונה) לבין האמירה המדינית שחילחלה לצבא, ולפיה אין פתרון צבאי לטרור, גרם לכך שהצבא התמקד בשולי העשייה: "הכלת הטרור" במקום מיגורו.
9. מתן תשומת לב יתרה ועדיפות לפתרונות טכניים חלקיים ולאמצעי לחימה (למשל, מיגון כלי רכב והקמת עמדות ומוצבים) במקום לפתרונות כוללים (גיבוש תורת לחימה ותפיסת הפעלה) - מה שיוצר מצב שבו האמצעים מכתיבים את הטכניקות.
10. התהליך הנוכחי של כתיבת התו"ל אינו נותן מענה לסוג העימות הזה, לקצבי השינוי הנדרשים ולהיקפם.



הלחימה באיו"ש ובעזה בחמש השנים האחרונות מחייבת לכתוב ולהפיץ תורת לחימה מעודכנת על כל נגזרותיה

היתר משום שאינה נחשבת מקפצה לקידום - ולכן לא משכה כוח אדם ברמה גבוהה.²¹ נכון היה לשבץ למשימה הזאת מפקדים מתאימים שבאו מהשטח ושיחזרו לשטח, שיהפכו לאוטוריטות בתחומם ויהדקו את החיבור בין הכתיבה לעשייה המבצעית בשיתוף עם אנשי מקצוע היודעים לכתוב ובקיאים ברקע האקדמי. יש להימנע מתחלופות מהירות שמעכבות השלמת פרויקטים. כל החלפה של בעלי תפקידים מרכזיים עוצרת את העבודה ופותחת לדיון מחדש את כל מה שנעשה.²² רק בסוף 2002 חל שינוי בהתייחסותה של מחלקת תו"ל בזרוע היבשה לסוגיה הזאת: ניתן דגש גם לאיכות הכותבים ולמידת התאמתם, והדבר ניכר בתוצרים המבשילים ורואים אור.

מצבן הנוכחי של מחלקות התו"ל, שאינו מאפשר להן לעמוד בהיקף הכתיבה הנדרש (בגלל מחסור בכוח אדם, באמצעים, בקשב ובתקציבים). נוסף על כך כוח האדם שעומד לרשותן מופעל לעיתים בתפקידים אחרים

מחלקות התו"ל ברמות השונות עברו תהליך איטי ומתמשך של צמצום כוח האדם והאמצעים שעומדים לרשותן. כוח האדם מקוצץ, בעוד שהצרכים וכמות החומר שבו יש לטפל

מוכשרים לתפקיד. לרוב מונו אנשי שריון וארטילריה ולא אנשי חי"ר, בעוד שהלחימה נגד כוחות בלתי סדירים והלחימה בשטח בנוי הן בעיקר מלאכתו של חיל הרגלים. המפקדים שמונו כיהנו בתפקידיהם במשך תקופות קצרות, למעט כמה יוצאים מן הכלל, מה שלא איפשר להם להיכנס לעובי הקורה, ללמוד את התחום ולהביא לשינויים בעשייה.¹⁷

"למרות מרכזיותו של תחום הלחימה בעימות המוגבל ומרכזיות הלחימה בטרור ובגרילה הנושא לא בא לידי ביטוי בהקצאת משאבי כתיבה".¹⁸ במהלך שלוש השנים הראשונות ללחימה לא נכתב אף לא ספר תו"ל אחד המוקדש ללחימה נגד כוחות בלתי סדירים. נכתבו רק שמונה הוראות לחימה ושלוש הוראות מקצועיות.¹⁹ שאר החומר שפורסם היה ברובו תחקירים, אירועים ותרגום ספרות זרה בתחום הזה. מחלקת תו"ל בתוה"ד ומחלקת תו"ל בזרוע היבשה (עד לשנת 2003) התבססו כמעט באופן מלא על כותבים חיצוניים שכירים. אותם כותבים הביאו איתם ניסיון מקצועי, ידע אקדמי ויכולת כתיבה, אולם היו לרוב מנותקים מהשטח ומהעשייה השוטפת.²⁰ התוצאה הייתה כתיבה שמבחינת השטח הייתה בלתי רלוונטית או לחלופין בלתי מקצועית, דהיינו בכל מקרה מדובר היה במוצר שאינו נותן מענה לצורך.

כתיבת תורת לחימה אינה נחשבת לתפקיד אטרקטיבי - בין

רק הולכים וגדלים. הלחימה באיו"ש ובעזה בחמש השנים האחרונות מחייבת לכתוב ולהפיץ תורת לחימה מעודכנת על כל נגזרותיה: טכניקות, נהלים והוראות מקצועיות. היקף האירועים בכלל הגזרות ומשכם מחייבים קשר מהיר וטוב עם השטח וזמינות רבה של אנשי התורה. למרות זאת לא התרחבו מחלקות התו"ל בכוח אדם, למעט יוזמות זמניות דוגמת צוותי

המחלקות וענפי התו"ל השונים - החל מרמת המטה הכללי ועד לרמת החיל - לא רואים בכתיבתה של תורת לחימה מקצוע

התחקור שהפעילה הזרוע סמוך לפרוץ הלחימה בסוף 2000 ותוך כדי מבצע "חומת מגן".²³

מעבר לסוגיית כוח האדם המצומצם העוסק בתחום של תורת הלחימה ישנה בעיית הקשב וריכוז המאמץ בכתיבתה של תורת הלחימה. מחלקת התו"ל בזרוע היבשה נדרשת לעסוק בנושאים רבים נוספים שלא בהכרח קשורים לתכלית קיומה. הדבר הביא לכך ש"כתיבת תו"ל לא הייתה המאמץ העיקרי של מחלקת תו"ל".²⁴ הדבר בא לידי ביטוי בגודלו של התקציב שהוקדש לכתיבתה של תורת לחימה לעומת התקציב שהוקצה לפרויקטים האחרים שרוכזו במחלקה.

בקיצור: בעוד הצרכים בתחום של כתיבת התו"ל הלכו וגדלו, הלכו והצטמצמו מחלקות התו"ל ואף הרחיבו עם השנים את תחומי עיסוקיהן מעבר לכתיבת תו"ל בלבד.

קשר לקוי בין בונה הכוח למפעיליו

לכל אורך שנות הלחימה בשטחים לא היה קשר הדוק דיו בין בונה הכוח למפעיליו. לכך תרמה העובדה שאין מערכת היררכית שמסדירה את היחסים האלה, ומדובר למעשה בשתי מערכות נפרדות. בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים האויב משתנה תכופות ומחייב שינויים בטכניקות ובתרגולות ולעיתים גם בתורת הלחימה. היחידות המבצעיות הן שנתקלות באויב ומזהות את השינויים הנדרשים, אך אין מנגנון או תהליך שמחבר כיום בין יחידת הקצה לזרוע לבניין הכוח, ולכן אין עדכון של תורת הלחימה. כאשר אין קשר רצוף מחד גיסא, ומתקיים מתח בין-ארגוני מאידך גיסא, נוצרים פערים.

לכל אורך התקופה הנסקרת עסקה הזרוע בהכנות למלחמה גבוהה עצימות ובהתעצמות העתידית, בעוד שהיחידות המבצעיות ומפעילי הכוח עסקו - בייחוד מפרוץ הלחימה בשנת 2000 - בלחימה שוטפת ואינטנסיבית. ההבדל בתחומי העיסוק תרם להרגשת הניתוק בין מפעילי הכוח לזרוע היבשה.²⁵ לא היה בפיקוד ובאוגדות גורם מרכזי שיעבוד מול זרוע היבשה, והעיסוק בתורה התפזר לגמרי, כך שיחידות שונות עסקו ישירות בנושאים שונים.²⁶

בעקבות אירועי מנהרת הכותל התפתח בפיקוד המרכז

ובאוגדת יהודה ושומרון תהליך חשיבה אחר שהניב - בעקבות ניתוח של לקחי האירועים - תובנות חדשות ושפה אחרת. פיקוד המרכז פיתח את החשיבה המערכתית שעסקה בשלושה תחומים: עיצוב (סיעור מוחות והגדרת מושגי יסוד), תכנון (גיבוש תוכניות ופקודות מבצע) וניהול (יישום התהליך בשטח).²⁷ במסגרת העיסוק בנושא הזה גובשו תוכניות מבצעיות חדשות ולימדו את המפקדים עד רמת החטיבה את תהליך החשיבה המערכתית שנבנה בפיקוד.²⁸ היוזמה לא באה מהמטה הכללי אלא מפיקוד המרכז. זרוע היבשה המשיכה לעסוק בשלה - בעיקר בהכנות למלחמה ובתוכניות להכנסת טכנולוגיות מתקדמות.²⁹ הפיקוד יזם וניהל אימוני מפקדות, גדודים וחטיבות בגזרות הלחימה, פיתח את טכניקת ההתמודדות עם הפרות סדר בנוכחות אמצעי לחימה ואף הפיק חוברת מקצועית בנושא הזה (הפרות סדר בנוכחות אמצעי לחימה, 2000) וערך השתלמות בשיתוף הזרוע באוגוסט 2000.

ביוזמת הפיקוד נבנה מתקן אימונים ללחימה בשטח בנוי בבסיס האימונים הפיקודי המדמה כפר ביו"ש. זרוע היבשה לא חוברת לתהליך, ולכן אין פיתוח תואם בתורת הלחימה, בארגון, באימונים, בהכשרות ובפיתוח של אמצעי לחימה.³⁰ בין זרוע היבשה לפיקודים היה מתח בסוגיות האחריות והסמכות, ושיתוף הפעולה ביניהם לא היה מיטבי.³¹

גם לאחר פרוץ הלחימה בשנת 2000 המשיכו בזרוע לעסוק בלחימה גבוהה העצימות. בקורסים השונים התאמנו ותירגלו לחימה קונוונציונלית וחציית מכשול מורכב. חטיבות מילואים,

כתיבתה של תורת לחימה אינה נחשבת לתפקיד אטרקטיבי - בין היתר משום שאינה נחשבת מקפצה לקידום - ולכן לא משכה כוח אדם ברמה גבוהה

כולל כאלה שנלחמו מאוחר יותר ב"חומת מגן", התאמנו בשנים האלה על לחימה בעצימות גבוהה - אף שהיו מיועדות להפעלה בגזרת יהודה ושומרון. אחת החטיבות האלה הייתה חטיבה 5, שמאוחר יותר השתתפה בלחימה בגינין ושילמה שם מחיר יקר.³²

יש לציין שהיו יחידות חריגות שביצעו אימונים המותאמים לשטח, אבל הן עשו זאת ביוזמה עצמאית ולמרות התנגדותם של הגורמים המאמנים השונים.³³

גם לאחר שפרץ העימות בשנת 2000, הוקדש עיקר המאמץ להתכוננות לעימות בעצימות גבוהה. כתוצאה מכך הייתה הצטיידות בכלי רכב ממוגנים ובשכפ"צים איטית וחלקית, עד שהמטה הכללי התערב בתהליך.³⁴ דוגמה נוספת: בשנת 2001 רכשה זרוע היבשה משאיות "ריאו" לפיזור מהיר של מוקשים במקום רכב ממוגן ושכפ"צים ללחימה.

לסיכום הפרק הזה: אין בזרוע היבשה חיבור בין בונה הכוח למפעילו בגלל מתחים בין מפקדות, בגלל העדר מסגרת סדורה



הלמידה לאורך תקופת הלחימה ב“גאות ושפל” הייתה בעיקר חילונית ולא זרועית

ביחידות השונות אין הפריה הדדית וניהול של הידע. ניתן לומר שהידע מתנהל אך אינו מנוהל. הידע והלקחים הקיימים ביחידות מועברים על בסיס היכרות אישית, ללא נוהלי עבודה מסודרים.³⁶

העדר חיבור בין הגורמים שבונים את הכוח (שעוסקים בתו"ל בהדרכה ובהכשרה, בארגון, בכוח אדם ובאמצעים) לבין עצמם ותרבות עבודה לקויה בזרוע היבשה ובחילות

כדי לבנות כוח כראוי יש לטפל בכל המרכיבים של בניין הכוח. זרוע היבשה עוסקת בבניין הכוח, דהיינו בתהליכים שמטבעם הם ארוכי טווח. נדרש זמן רב לתכנן ולחשיבה וכן ליישום. הזמן הרב שחולף עלול לפגוע ביעילות הכוח שנבנה ובמידת התאמתו לצרכים של המערכת בעתיד. זרוע היבשה לא נערכה לחגימה הנוכחית בשטחים. הלמידה וההתארגנות נעשו באופן חלקי ומקוטע ונגעו במרכיבים שונים של בניין הכוח באופן בלתי מתואם ובמנותק.

- **בתחום תורת הלחימה** לא נעשתה התאמה נדרשת של התו"ל למציאות בלחימה, לא ניתנה עדיפות לכתיבת תו"ל נגד כוחות בלתי סדירים, ולא הוקצו לכך משאבים נוספים.
- **בתחום ההדרכה וההכשרה** לא שונו הכשירויות

של עבודה משותפת ובגלל העדר חיבור בין השטח והגורמים המפעילים את הכוח המבצעי לבין הגורמים הבונים אותו.

העדר מנגנון מתאים לניהול ידע

ניהול הידע לוקה בחסר הן ביחידות המבצעיות והן במערך ההכשרה וההדרכה. האינטנסיביות הרבה שבה פועלות היחידות וקצב האירועים המהיר מחייבים מנגנון מסודר לניהול ידע ולהעברתו. בפועל לא קיים מנגנון כזה, וכל אחד מהגופים מנהל לעצמו מערכת פרטית לניהול ידע ללא ממשק וחיבור ביניהם. למשל, בפיקוד הדרום פועלת מערכת אחת, באוגדת עזה הכפופה לו פועלת מערכת אחרת, ובבסיס האימונים של פיקוד הדרום מנוהל הידע באמצעות מערכת שלישית. אף שמדובר באותה גזרת הלחימה, אין קשר בין המערכות השונות לניהול הידע. תמונה דומה מתגלה גם בפיקוד המרכז. לפיקוד יש מערכת לניהול ידע פיקודי, ולאוגדת איו"ש הכפופה לפיקוד יש מערכת אחרת. בין שתי המערכות האלה אין שום קשר.

החטיבות המרחביות השונות מוגדרות "מוקדי ידע גזרתי". בפועל מנוהל הידע בכל חטיבה באופן שונה וללא הגדרות מחייבות. קשה - ולרוב אי־אפשר - לקבל ממוקדי הידע בחטיבות את תמצית הלקחים מגזרה נתונה או מאפיין של אירוע מסוים.³⁵ אין הכשרה בתחום ניהול הידע, ולמרות מאמצים רבים

הנוגע לכתיבה ולהסדרה של תחומי התוו"ל בין הרמות השונות.⁴³

התייחסות ללחימה נגד כוחות בלתי סדירים כאל מטרד וכאל גורם שהוא משני בחשיבותו המסיט מהעיסוק בעיקר

"ההתייחסות בפועל ללחימה בזירה הפלסטינית הצביעה על כך שהיא נתפסה כארעית ולא כמצב קבוע ומרכזי לצד מוכנות ללחימה כוללת".⁴⁴ בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים - או בשמה האחר "העימות המוגבל" - ראו מטרד ולא איום מרכזי, ומכך נגזרה ההתייחסות אליה.⁴⁵ בשנים שלפני הלחימה ב"גאות ושפל" וגם בשנתיים הראשונות ללחימה (עד למבצע "חומת מגן") עסקה הזרוע בהכנסת טכנולוגיות חדשות בתחום הלחימה גבוהת העצימות. מאחר שלזרוע היבשה אין אחריות מבצעית, היא המשיכה לעסוק בשלה ולא התחברה לצרכים המבצעיים העולים מהשטח.⁴⁶ הזרוע לא הפנימה שמדובר במציאות מסוג אחר, והמצב הזה נמשך זמן רב מדי (עד לאחר "חומת מגן"). גם אז התרחש השינוי בעיקר בעקבות פקודות מהמטה הכללי לשינוי סדרי העדיפויות - בייחוד בתחום אמצעי הלחימה וארגון הכוחות.⁴⁷

האינטנסיביות הרבה שבה פועלות היחידות וקצב האירועים המהיר מחייבים מנגנון מסודר לניהול ידע להעברתו

הפיקודים המורחבים לא הבינו את חשיבות שילובה של המערכת הזרועית להערכת המצב ולצרכים המבצעיים הנגזרים ממנה, והדבר בא לידי ביטוי בכך שפיקוד המרכז עסק בהכנות לעימות במנותק מזרוע היבשה.

זרוע היבשה, שהיא נטולת אחריות ממשית, לא הבינה את תפקידה כנדרש בבניין הכוח ללחימה העכשווית. המטה הכללי לא מילא את תפקידו - לחלק סמכויות בין הגורמים השונים.

הרצון להימנע מכניסה לערים בגלל טראומה מלחימה בשטחים בנויים ובעקבות קביעתו של הדרג המדיני שאין פתרון צבאי לטרור

לקחי הלחימה בסואץ במלחמת יום הכיפורים, בביירות ובערים נוספות במלחמת שלום הגליל הביאו לרתיעה מכניסה לערים ולמרחבים בנויים צפופים.⁴⁸

החשש הזה מנע פיתוח תורת לחימה לשטח בנוי. במקום זאת עסקה התורה בעיקר במעטפת: הפרות סדר בנוכחות אמצעי לחימה - טכניקה שמטרתה להכיל עימות בדומה למה שחווה צה"ל באירועי "ברזל לוהט".⁴⁹ בהשתלמות פיקודית שערך פיקוד המרכז בנושא של הפרות סדר בנוכחות אמצעי

והמדדים בתיקי היסוד בהכשרות השונות.³⁷

• **בתחום הארגון** לא נעשו התהליכים הנדרשים, וגם לאחר שהוחלט עליהם, חלף זמן רב עד שהוצאו אל הפועל. דוגמה לכך היא ההחלטה על הקמת גדוד איסוף לגזרת פיקוד המרכז לאחר מבצע "חומת מגן" (מאי 2002). היישום ארך יותר משנה וחצי. הסיבה לכך הייתה שהחלטה התקבלה ויושמה על-פי מודל של עבודת המטה בשגרה, המותאם למשימות רב-שנתיות סדורות ולא למתן מענה לצרכים מבצעיים דחופים.³⁸

• **בתחום כוח האדם** לא הותאם כוח האדם הנדרש למפקדות החטיבות המרחביות בכמות ובאיכות. מכאן שנוסף על כל בעיות הארגון והתקינה לא הושלמו הפערים בכוח האדם - ובמיוחד במקצועות קריטיים כגון נהגים וסמב"צים.

• **בתחום אמצעי הלחימה** היו השקעות בתחומים שונים - לעיתים ללא תיאום עם שאר המרכיבים של בניין הכוח. בתוכנית השנתית של הזרוע בשנת 2000 "משמעות ההשקעה בבט"ש הייתה השקעה באמצעי לחימה".³⁹ התחושה הייתה שההשקעה באמצעי הלחימה זוכה לעדיפות בתחום של בניין הכוח.

• **תרבות העבודה בזרוע היבשה** הייתה לקויה, והדבר בא לידי ביטוי בכך שלא היו שיתוף פעולה וסיוע הדדי בין הגורמים השונים העוסקים בבניין הכוח. הלמידה שהתפתחה לאורך הלחימה הייתה חילית ומגזרית. כמעט שלא התקיימה למידה זרועית במהלך "גאות ושפל", למעט תקופה קצרה בפרוץ האירועים ובעת שנוהל מבצע "חומת מגן".⁴⁰

נתק בין הגופים הכותבים את תורת הלחימה לבין המטה הכללי, זרוע היבשה והחילות והעדר היררכיה מחייבת

על-פי הנוהל הקיים לכתיבתה של תורת לחימה, מנסחת כל רמה את התורה שהיא כותבת על סמך מה שכתבה הרמה שמעליה. אולם תחום הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים לא זכה לטיפול כלשהו ברמה המטכ"לית, למעט תרגום חומר מצבאות זרים והפצתו.

חטיבת תורה והדרכה לא פירסמה ספרות תורתית.⁴¹ בזרוע היבשה עצמה עסקו בנושא כמה גופים ללא תיאום ביניהם.

מחלקת התוו"ל בזרוע היבשה מונתה להיות אחראית להפקת הלקחים בזרוע ומתוקף תפקידה היא גם אחראית לגיבוש תורת הלחימה.

ענף תוו"ל בט"ש במפקדת קצין חי"ר וצנחנים ראשי אחראי על הטכניקות ועל התרגולות הרב-חיליות בתחום הבט"ש והעימות המוגבל.

בכל אחד מהחילות ישנו גורם האחראי לתורה החילית, העוסק בעדכוני טכניקות, נהלים ותרגולות.⁴² אין תיאום בין העוסקים בתחום התוו"ל ברמות השונות. הלמידה לאורך תקופת הלחימה ב"גאות ושפל" הייתה בעיקר חילית ולא זרועית. לא התקיים רצף בכל

יהפוך אותו לידע ויתרגמו לתורה מחייבת. הידע הרלוונטי נוצר לרוב בשטח והוא תוצר של הניסיון המבצעי. ללא מנגנון מתאים שיאסוף אותו, יעבדו ויפיצו סופו של הידע הזה שיעלם כלא היה וייוותר רק בראשו של זה שפיתח אותו.

המנגנון הקיים כיום - שלפיו תורת יסוד בתחום מסוים נכתבת ברמת המטה הכללי, ממנה נגזרת תורה ברמת הזרוע וממנה ברמת החיל - מתאים יותר למציאות וללוחות הזמנים של הכנות ללחימה גבוהת עצימות. צה"ל יכול היה ללמוד מלקחי מבצע סיני ב-1956, להחליט על שינויים בבניין הכוח ולבצעם. "תורת הקרב", שהייתה ונשארה ספר התוו"ל הבסיסי של צה"ל, יצאה לאור ב-1963. צה"ל הספיק להשלים את

הקביעה המדינית ש"אין פתרון צבאי לטרור" מביאה את המערכת הצבאית לעסוק בהכלה, ב"הוגעה" ובהגנה ולא בהכרעת היריב

הכנותיו לפני שנאלץ להתמודד במלחמת ששת הימים עם יישומם של לקחי מבצע סיני. אין הדבר כך בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים, שבה משתנה האויב חדשים לבקרים. נדרש מנגנון אחר, משולב, גמיש וזריז שייתן מענה לעימות המשתנה מחד גיסא ויהיה מקצועי וסדור מאידך גיסא.

המלצות לשינוי הנוהל לכתיבת תורת הלחימה ולשינוי מודל הלימוד במציאות משתנה בהתמודדות נגד כוחות בלתי סדירים

סקרתי בהרחבה את המצב הקיים בתחום פיתוחה של תורת הלחימה ובתחום מודל הלמידה בעימות נגד כוחות בלתי סדירים, ועתה אמליץ על דרך אחרת. כתיבתה של תורת לחימה היא עניין מורכב וארוך. על-פי הנוהל הקיים, משך הכתיבה של ספר תורת לחימה - גם אם באופן מזוהז ומקוצר - הוא בין שנה לשנה וחצי. המתכונת הזאת אינה נותנת מענה לקצב המהיר של השתנות הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים. בספר "העימות המוגבל" נכתב: "ללמידה בעימות המוגבל מאפיינים ייחודיים: להבדיל ממלחמה, שבה מאמץ הלמידה הוא בעיקרו טרם המלחמה ולאחריה, בעימות המוגבל הלמידה היא מאמץ רציף לאורך כל שנות העימות".⁵⁵

מקובל שהידע בעימות מהסוג הזה נוצר בשטח, "אולם ידע שנוצר ואיננו נעזר במנגנון שילקט, יעבד ויפיץ אותו, כמו המנגנון התורתי, סופו שיתמסס ויהפוך רק לרכושו של זה שפיתח אותו".⁵⁶ יש ליצור מנגנון תורתי שישכיל ללקט את המידע המצטבר, להופכו לידע ולתרגמו לתורה מחייבת. הפתרון, לדעתי, מורכב מכמה רבדים:

לחימה אמר מפקד חטיבת בנימין דאז, גל הירש, שאינו צופה שב-15 השנים הבאות ייכנס צה"ל ללחימה בערים.⁵⁰ תורת הלחימה בשטח בנוי אומנם הופיעה בתוכנית הרב-שנתית לכתיבת תוו"ל כבר ב-1997, אולם פורסמה והפכה למסמך תורתי מחייב רק ב-2004 - לאחר שפעילות הכוחות הטקטיים במחנות הפליטים ובערים השונות המחישה את היכולת להילחם באופן יעיל במרחבים בנויים והצריכה הסדרה של תורת הלחימה בנושא הזה.

הקביעה המדינית ש"אין פתרון צבאי לטרור"⁵¹ מביאה את המערכת הצבאית לעסוק בהכלה, ב"הוגעה" ובהגנה ולא בהכרעת היריב.

מתן תשומת לב יתרה ועדיפות לפתרונות טכניים חלקיים ולאמצעי לחימה (למשל, מיגון כלי רכב והקמת עמדות ומוצבים) במקום לפתרונות כוללים (גיבוש תורת לחימה ותפיסת הפעלה) - מה שיוצר מצב שבו האמצעים מכתיבים את הטכניקות

בעקבות אירועי "ברזל לוחט" הפיק ענף תוו"ל בט"ש חוברת לקחים. החוברת עסקה בלקחי האירועים וסימנה את כיווני היישום של הלקחים. הלקחים עסקו בעיקר בבעיה טכנית - אי-התאמתם של אמצעי הלחימה למשימות - וכן במחסור בעמדות ובכלי רכב ממוגנים. המסקנות היו שיש לפתח אמצעים בתחום המיגון ולטפח את יכולות הקליעה והצלפה של החיילים. בהתאם לכך גובש מענה מפורט שהיה ברובו בתחום הביצורים, הרכש של אמצעי לחימה והעדכון של תוכנית האימונים לפני תעסוקה מבצעית של יחידות. על הלקח שקבע כי היחידות הפגינו כשירות נמוכה ללחימה בשטח בנוי נכתב שיש להבטיח "אימון מוגבר יותר, כתיבת חומר תורתי למצב החדש (לא אינתיפאדה, אך לא ממש מלחמה)".⁵² בשנים שלפני פרוץ הלחימה במסגרת "גאות ושפל" וגם בשנות הלחימה הראשונות התמקד העיסוק בעיקר במציאת מענה בתחום של אמצעי הלחימה. האמצעים האלה נכנסו לעיתים ללא הוראות לחימה מתאימות וגרמו לתקלות מבצעיות ובריאותיות רבות. הפתרונות שניתנו בתחום של אמצעי הלחימה היו תוצאתיים, דהיינו כווננו לתת מענה לבעיות ספציפיות ולא היו כוללים.⁵³

תהליך הכתיבה של התוו"ל הקיים אינו נותן מענה לסוג העימות הזה, לקצבי השינוי הנדרשים ולהיקפם

הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים היא מטבעה משתנה ודינמית. לצד החלש יש יתרון ביכולתו להשתנות במהירות בשל קוטנו ובשל התמקדותו בזירת לחימה אחת. בשל טבעו המשתנה של העימות "הלמידה בעימות המוגבל מאופיינת בלמידה תוך כדי לחימה ולא דווקא לפני".⁵⁴ אם כך, המענה הנדרש הוא מנגנון תורתי שיקלוט את הניסיון המצטבר בקרב היחידות המבצעיות,



תורת הלחימה בשטח בנוי פורסמה והפכה למסמך תורתי מחייב רק ב־2004

השינויים בתרבות הארגונית

- יש לתאם בין מפעילי הכוח (פיקודים, אוגדות וחטיבות) לבוני הכוח (זרוע היבשה).
- יש לתאם את תהליכי העבודה בזרוע היבשה תוך שימת דגש על חיבור המרכיבים של בניין הכוח (תורה, הכשרה, כוח אדם, ארגון ואמצעי לחימה).
- יש להתאים את תהליכי הלמידה לפני הלחימה ותוך כדי הלחימה.
- יש ליצור פורומים להעברת ידע.
- יש למנות בעלי תפקידים מתאימים בתחום של כתיבת תורת לחימה. יש להאריך את התקופה שבה הם ממלאים את תפקידיהם, לשנות את הדימוי של התפקיד ואת מידת החשיבות שמייחסים לו.

השינויים בתרבות הניהול

- יש ליצור תרבות של ניהול ידע ביחידות.
- יש ליצור תרבות של יישום לקחים ושל הטמעתם תוך כדי פעילות. כמו כן יש ליצור אמצעים לאכיפת יישומם של הלקחים.
- יש לשלול את המנהג שלפיו משנים כיוון ודרך לאחר כל החלפת מפקד.

השינויים בתחום המבנה והארגון

- יש לחזק את הגופים העוסקים בכתיבת התורה ברמות השונות.
- יש להקים מערכת אחידה ונוחה לתפעול של ניהול ידע ולגבש כללים לשימוש בה.
- יש להקים גוף תחקור יעיל שיעסוק בליקוט הידע הקיים בשטח ובחיבורו למערכת בניין הכוח ולמערכת שכותבת את תורת הלחימה.

השינויים בתרבות הארגונית

חיבור מפעילי הכוח עם בוני הכוח

כדי להבטיח בניין כוח רלוונטי התואם את הצרכים המבצעיים יש ליצור חיבור טוב יותר בין בונה הכוח למפעילו. כפי שהצגתי באריכות קודם לכן, החיבור הזה לא התקיים כנדרש בשנים שנסקרו. גם השינוי במבנה זרוע היבשה בעת שהונהג בקיץ 2006, עוד לפני המלחמה, לא שינה את החלוקה הבסיסית והדיכוטומית בין מפעילי הכוח לבוני הכוח. הנתק הזה קיים רק בזרוע היבשה ובכוחות היבשה. בזרוע האוויר ובזרוע הים כפופים מפעילי הכוח ובונה הכוח לאותה המרות. לחלופין, יש לתת בידי מפעילי הכוח גמישות ויכולות לתת מענה מהיר לבעיות מזדמנות ולהגדיר תחומי אחריות בין

תהליך הלמידה יכול להתרחש בין שלב אחד בלחימה לזה הבא אחריו, אולם חייב להתבצע גם תוך כדי הלחימה. חשוב לא להמציא בכל פעם את הגלגל מחדש ולפעול לסגירת פערים מקצועיים בספרות התו"ל. כל עוד לא שונו תרגולות וטכניקות יסוד, יש לפעול לפיהן כפי שמפורט בספרות הקיימת. במקום שבו מזוהה פער תורתי חשוב לכתוב את הלקחים ואת התרגולות שפיתחו הכוחות ולהפיצם בהקדם האפשרי.

כדי שהלקחים יועברו במהירות המרבית ובאופן מיטבי, יש ליוזם ולקיים פורומים שונים להפקת הלקחים ולהפצתם וכן להפיץ חומר כתוב מהיחידה המבצעית - אחרי עיבודו, אישורו והפצתו על-ידי גורמי התורה הרלוונטיים בחיל ובזרוע. הידע אומנם מתפתח בעיקרו ברמת השטח, אולם ליקוטו, בחינתו, התאמתו והפצתו הם התפקיד של גופי התורה השונים. בה בעת יש לחבר לאותם הלקחים שנלמדו את גורמי בניין הכוח האחרים כדי שיוכלו לעדכן את תוכנית האימונים וההכשרה, לפתח מענה בתחום האמל"ח ומענה בתחום של ארגון כוח האדם. במקרה הזה הגורם המוביל צריך להיות ראש מחלקת תו"ל, שהוא הגורם בזרוע היבשה שצריך להיות האחראי על הפקת הידע, על הפצתו ועל חיבורו לתהליכי בניין הכוח. חיוני לשמר אווירה של פתיחות לשינוי ורצון מתמיד

יש לתת בידי מפעילי הכוח גמישות ויכולות לתת מענה מהיר לבעיות מזדמנות ולהגדיר תחומי אחריות בין מפעילי הכוח לבוניו

להתחדשות. כדי שזה יקרה צריך לעודד פתיחות, להיות קשובים לביקורת וחשוב מכול - לגלות נכונות לספוג טעויות ולא לראות בכל טעות מחדל המחייב ענישה. לאלה הטוענים למחסור בזמן, אביא את דברי לסקוב שאמר כי "הבעיה איננה מחסור בזמן, אלא ארגון אישי נכון".⁵⁹

צריך להבטיח חלוקת עבודה בין הרמות השונות:

- **רמת הגדוד** - עיסוקה הראשי הוא ייצור הידע והפצת התובנות והפערים כפי שהתגלו בשלב הביצוע.
- **רמת החטיבה** היא גורם מרכזי המופקד על ריכוז הידע, על הפקת המשמעות ממנו ועל ניתובו לגורמים הרלוונטיים למטה ולרוחב - ליחידות אחרות וליחידה המבצעת, ולמעלה - לגורמים המופקדים על הפעלת הכוח ועל בנייתו.
- **גורמי התו"ל בחיל ובזרוע** מקבלים את הלקחים, מעבדים אותם, מאשרים אותם, עורכים ומפיצים אותם - בין היתר לגורמי בניין הכוח.

פורומים להעברת ידע

חשוב לייצר מגוון רחב של פורומים ושל מתודות שונות להעברת הידע כדי לשבור במידת מה את האופי ההיררכי של המערכת

מפעילי הכוח לבונו. בחלוקה כזאת ניתן להגדיר את רמת הטכניקות, הנהלים וההוראות שייוצרו ביחידות עצמן ויאושרו בצנינות הפיקוד, בעוד שעדכונה וכתבתה של תורת הלחימה, עיבודה והפצתה ייעשו בזרוע היבשה. החלוקה הזאת נחוצה בכל המרכיבים של בניין הכוח ובאופן מפורט ומוסכם על כל הצדדים. אם לא תיעשה הסדרה כזאת, ולא תינקט החלופה - הרחבת סמכותו ואחריותו של מפעיל הכוח - לא יינתן מענה לפער בחיבור בין מפעילי הכוח לבוני הכוח.

תהליכים בבניין הכוח בזרוע היבשה

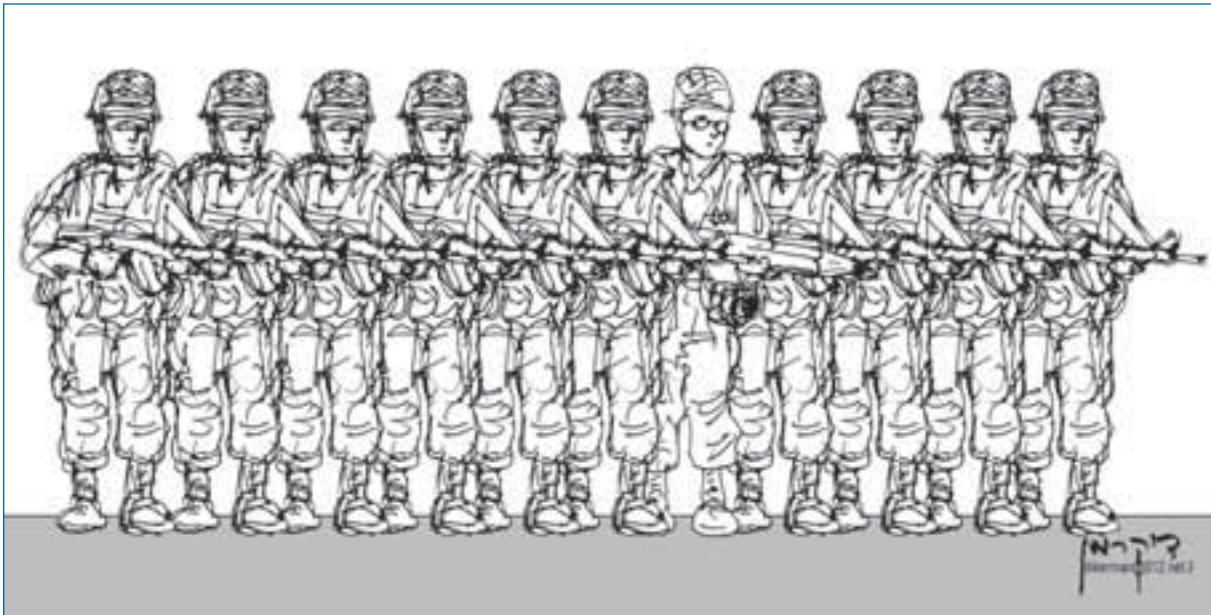
תנאי נוסף לבניין כוח יעיל הוא שיתוף פעולה בין בוני הכוח וריכוז המאמץ. החיבור בין תורת הלחימה לבין ההכשרה, האימונים, הארגון, כוח האדם והאמצעים הוא כיום לקוי. כל אחד מהגופים פועל באופן כמעט עצמאי, כשהתחום המוביל שזוכה למרב תשומת הלב הוא תחום אמצעי הלחימה. גודלה של זרוע היבשה ומורכבותה מקשים באופן טבעי על תיאום שוטף של תהליכי העבודה. לכן יש להגדיר בכל תחום עשייה גורם מוביל שיהיה מחויב לתאם את שאר המרכיבים בתהליך בניין הכוח. כניסתו של אמצעי לחימה חדש מחייבת שינויים בכל המרכיבים של בניין הכוח. נדרש סדר כתוב וברור שיקבע את אופן הגדרתו של המוביל ואת אופן הסכרון, הבקרה והמעקב כדי לייעל את החיבור בין הגופים.

תהליכי למידה שמתאימים למציאות הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים

"למידה היא חלק מהמנהיגות הצבאית, ולמידה תוך כדי לחימה היא ערך, אך ערך שאינו מוטמע בתרבות הצבאית כמו ערכים אחרים".⁵⁷ השינויים המרובים בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים מחייבים למידה תוך כדי לחימה ובין שלב לשלב, ובקיצור - למידה מתמדת. למידה מתמדת היא אתגר חשוב לארגון, וכדי שיעמוד בו עליו להיות בעל מנגנון ותשתית ללמידה ולהפקת המשמעות מהמצב הנתון.

תהליך הלמידה צריך להתבצע כל הזמן תוך גילוי פתיחות וגמישות. הלמידה יכולה להיות מסודרת ויזומה בין שלבי לחימה שונים או אקראית תוך כדי לחימה כתוצאה מזיהוי שינוי במצב.

"יש לעשות הבחנה בין לימוד ופיתוח טכניקות קרביות ותרגולות לבין בירור המצב, פירוש, גיבוש תובנות, רעיון מבצעי ודרך פעולה".⁵⁸ חוכמת הפיקוד בעימות מהסוג הזה היא לאתר את השינוי במצב: היכן מדובר בשינוי המחייב עדכון טכניקה קרבית או תרגולת ואימתי מדובר בשינוי במצב הבסיסי - מה שמחייב שינוי תובנות ודרכי פעולה. רצף מבצעי החדירה לערים מסוף 2001 ועד לפני מבצע "חומת מגן" במרס 2002 הוא דוגמה למצב לחימה אחד, שממנו צריך היה להפיק בכל פעם לקחים בנוגע לפעילות של כוחותינו. לעומתו, כיבוש הקסבה בשכם במהלך "חומת מגן" היה סימן לשינוי מצב בסיסי שחייב שינוי הן בטכניקות הלחימה והן בתובנות ובדרכי הפעולה.



לתפקידים המרכזיים בתחום הכתיבה של התורה הצבאית יש למנות מפקדים מנוסים בעלי רקע מבצעי הבאים מליבת העשייה הצבאית

מינוי בעלי מקצוע לתחום של כתיבת התו"ל ומשך תפקידם

חלק חשוב מהתרבות הארגונית הוא המשקל הניתן לתחום ההדרכה וכתיבת התורה. האנשים האמונים על כתיבת התורה הצבאית חייבים להיות מומחי תוכן בתחום המקצועי: עליהם להכיר את התורה הצה"לית והאוניברסלית ובתחום המבצעי עליהם להבין ולהכיר את הנעשה בצה"ל. כמו כן עליהם להיות מיומנים בכתיבה ובניסוח. "כתיבת התורה היא תחום מקצועי הדורש התמחות ספציפית, שעליו מופקדת המערכת המקצועית".⁶⁰

לתפקידים המרכזיים בתחום הכתיבה של התורה הצבאית יש למנות מפקדים מנוסים בעלי רקע מבצעי הבאים מליבת העשייה הצבאית. המפקדים האלה יהיו קשובים יותר לצורכי היחידות, יידעו כיצד ליצור את החיבור והיו בעצמם מומחי תוכן בשל ניסיונם האישי.

"אסור שתיווצר הפרדה דיכוטומית בין הלוחמים עם 'הסכין בין השיניים' לבין העוסקים בהדרכה ובתורה. תפקיד שכזה צריך שיהיה חלק מובנה במסלול ההתפתחות של קצונת הליבה".⁶¹

לצד אותם המפקדים נדרשים מומחים בתחום התורה והכתיבה שיתנו את הרקע ואת המסגרת הכוללים בתחום התורה והתפתחותה בעולם ואת הסיוע הטכני בכתיבה ובניסוח. בשל הזמן הנדרש ללמוד את הנושא ולהתמקצע בו, בגלל פרק הזמן הארוך הנדרש לכתיבת התו"ל ולעדכונו ובגלל חשיבות הנושא אסור שתפקיד כזה יהיה מעין תחנת מעבר למפקד. יש להגדיר משך זמן מינימלי למפקד הבא מהשטח - לדעת שלוש שנים - והוא יפעל לצד אותם המומחים והחוקרים שעליהם להישאר בתפקידהם לאורך שנים ארוכות.

הצבאית ולגבור על חסמים ביורוקרטיים. יש לקיים קבוצות חשיבה משותפות ברמות השונות ומיחידות שונות סביב פעילות בגזרה נתונה, כנסי לקחים תקופתיים וגזרתיים של המפקדים מיחידות האם (כאשר הכוחות פועלים בגזרות שונות) והשתלמויות מקצועיות בחתכים שונים. יש לנצל היכרויות אישיות וחיבור מקצועי בין מפקדים, למשל בין בוגרי המכללה לפיקוד טקטי, בוגרי פו"ם "ברק", חניכים בקורס מפקדי פלוגות וגדודים ועוד.

באחרונה ישנן כמה יוזמות חיוביות בתחום הזה. כך, למשל, התקיים כנס של בוגרי קורס מפקדי גדודים שבו הועלו נושאים מתחום עיסוקם של המפקדים ועדכונים תורתיים ומקצועיים ברמת הזרוע. כמו כן נערך כנס של מפקדי גדודים ושל מפקדי יחידות בוגרי פו"ם "ברק" בהנחיית המכון לחקר הטקטיקה והפעלת הכוח. בכנס הציגו המפקדים לקחים מבצעיים והעלו דילמות ופערים. כל אחד מהמשתתפים תרם לדיון מניסיונו ומהידע המקצועי שלו.

אפשרות נוספת היא להקים פורומים כאלה ברשת הצה"לית, כך שמפקדים יוכלו לשאול ושאלות ולהפיץ לקחים חשובים, כפי שעושה צבא ארה"ב בעיראק. נראה שיש מקום להשתמש בצה"לנט ובמערכות מידע נוספות כדי להתקשר, לשאול שאלות ולקבל מידע במהירות (ללא קשר למערכת ניהול ידע שתפורט בנפרד). יש לחבר בין בסיסי האימון הפיקודיים כדי שיאספו לקחים מהגזרות ומהיחידות המתאמנות וייצרו "מעבדות" לתרגום הלקחים לאימונים אפקטיביים ומותאמים למציאות. המטרה היא להביא להפצה מהירה וחוצת מדרגים של ידע, ליצור הזדמנויות לימוד נוספות ולהעשיר את כל התהליך שצריך להתבצע במקביל בערוצים הסדורים כפי שפורט לעיל.

שינויים בתרבות הניהולית

ניהול ידע ביחידה

"אנו נמצאים היום במציאות שבה נאגר מידע רב. במקרים רבים ניתן לדבר על עודף מידע המשונע אלינו בצינורות הצבא, כגון תחקירים, שהפצתם נרחבת ביותר, או האמצעים הטכנולוגיים המאפשרים נגישות גבוהה לידע, למשל צה"לנט, אינטרנט וכיו"ב. עם זאת השימוש במידע עדיין אינו מיטבי... עודף ידע הינו מסוכן עוד יותר..."⁶²

אם בעבר סבלנו מבעיה של העדר מידע ומקשיים בשינועו, הרי שכיום הבעיה שבפנינו היא הצפת מידע. אין כיום מערכת ניהול ידע - הן טכנית והן בהיבט החשוב יותר של תרבות ניהולית. בעוד שהמידע מתייחס לנתונים, הרי שהידע הוא מידע בתוך הקשר - מידע שעבר עיבוד באמצעות ניסיון, ערכים ותובנת מומחים.⁶³

ניהול ידע הפך להיות סיסמה מקובלת בשנים האחרונות, וביחידות מסוימות הוא אכן נעשה. קיים צורך ליצור תרבות ניהולית, שבה ניהול הידע הוא חלק מהעשייה ביחידה. העניין המרכזי הוא להבין את חשיבותה של תרבות ניהול הידע ביחידה

לתפקידים המרכזיים בתחום הכתיבה של התורה הצבאית יש למנות חפקדים מנוסים בעלי רקע מבצעי הבאים מליבת העשייה הצבאית

במסגרת שגרת פעילותה, בעת לחימה ובהתכוננות אליה. התרבות הזאת תסייע להעביר את המידע ואת הידע, ליצור את הידע ואת התובנות הדרושות ולקבל את הידע שנוצר ושנצבר במקומות אחרים כדי לשפר את עשייתנו.

יישום לקחים והטמעתם

בתחקירים רבים שסיכמתי בהיותי קצין האג"ם של אוגדת יהודה ושומרון מצאתי את עצמי חוזר שוב ושוב על משפט הפתיחה: "תחקיר מצוין, אירוע קשה". העניין שהטריד אותי היה מדוע למרות יכולתנו לבצע תחקירים מקצועיים ולהפיק לקחים ענייניים חזרו על עצמן התקלות שוב ושוב. הגעתי למסקנה שהבעיה אינה ברמת המפקדים ובאיכותם, אלא בתרבות הניהול. נדרש לשפר לא רק את תרבות ניהול הידע, אלא גם את היישום ואת ההטמעה של הלקחים הנלמדים. כדי שזה יקרה נדרש לחנך באופן יסודי את המפקדים לצורך ללמוד ולחקור, להקים מנגנוני בקרה ומעקב אחר יישום הלקחים ולהקפיד על אכיפה משמעתית ופיקודית במקרים שבהם לא מיושמים הלקחים. מפקדים נדרשים לשאול כל הזמן את שאלת "מה נשתנה?" מה עשיתי ומה נעשה ביחידתי כדי למנוע הישנות תקלות וכיצד השתפרתי בעקבות יישום הלקחים מאירועים קודמים?

מעבר להסדרתם של מנגנון תחקור חיצוני ושל מערכת

מסייעת לניהול הידע יש כמה דברים שעלינו - המפקדים - לעשות כדי לשפר את תהליך היישום וההטמעה של הלקחים:

- להפגין סקרנות ודעתנות, לרצות לחקור ולשאול: מה היה? היכן טעינו?
 - לקיים הערכת מצב מתמשכת ולשאול "מה השתנה?" בכל פעילות ובכל עשייה.
 - לחנוך את הפקודים ולקיים בקרה אחר אופן היישום וההטמעה של הלקחים.
 - לוודא ביצוע בקרב היחידות והמפקדים.
 - לאכוף משמעת במקרה של זלזול או של רשלנות ביישום לקחים ובמקרה שתקלות חוזרות על עצמן. אולם את המשמעת יש לאכוף באופן שלא יפגע בפתיחות ובנכונות ללמוד.
- המפקדים חייבים להיות מוכנים לספוג תקלות של פקודיהם - מתוך הנחה שהן פרי טעויות בשיקול הדעת ותוצאה של החיכוך ושל אי-הוודאות ולא תוצאה של רשלנות ושל חוסר משמעת.
- הטמעת לקחים ויישומם הם נושא מרכזי וחשוב. מאחר שמדובר בעימות דינמי ומשתנה, עלינו להקפיד על תהליכי למידה שיאפשרו לנו לזהות ולצפות שינויים ולהימנע מחזרה על טעויות העבר.

האוטונומיה של המפקד

נהוג במקומותינו שעם כניסתו של מפקד חדש הוא מבטל את מעשי קודמו. התוצאה היא שינויים תכופים בכיווני העבודה, ביטול פרויקטים ופתיחתם של פרויקטים חדשים. שינויים שהסיבה העיקרית - אם לא היחידה - להנהגתם היא כניסתו של מפקד חדש לתפקיד מביאים לנטישתם של תיקי הנחיות ושל נוהלי בקרה ומעקב ולחזרה אל נקודת ההתחלה. כאשר מדובר בתפקידים שבהם משרתים המפקדים פרקי זמן קצרים יחסית, הדבר מונע יכולת להתקדם והופך למעין "ריקוד תימני": צעד קדימה וצעד אחורה.

אינני ממליץ לפגוע באוטונומיה של המפקד על יחידתו, אולם יש ליצור תרבות ארגונית של המשכיות בפיקוד ושל שימור הזיכרון הארגוני. כאשר מפקד נכנס לתפקיד חדש ומציג לרמה הממונה את תוכניותיו ואת חזונו, עליו להתייחס לא רק לשינויים שבכוונתו להנהיג, אלא גם לנושא המשכיות, דהיינו מה הוא לוקח מעשייתו של המפקד שקדם לו, וכיצד הוא מתכוון להמשיך לקדם את תחומי העשייה האלה. כך עליו לנהוג גם בעת שהוא מציג את סיכום התקופה הראשונה של תפקידו: לצד השינויים שהנהיג עליו גם לפרט מה הוא עשה כדי להמשיך ולקדם נושאי ליבה שהוגדרו טרם כניסתו לתפקיד.

שינויים בתחום המבנה והארגון

חיזוק הגופים העוסקים בתחום התורה

מבנה הגופים העוסקים כיום בתורת הלחימה - מעבר לשאלת כישוריהם והתאמתם לתפקידם - הוא בלתי מספיק בעליל.

הנושא נידון רבות, ואכן מסתמנת כעת המגמה לחזק ולהרחיב את הגופים האלה. גם בלי השוואות לצבאות אחרים המבנה הקיים אינו מספיק - בהנחה שאנו רוצים שהגופים האלה יכתבו את תורת הלחימה לא רק באמצעות כותבים שכירים.

לדעתי יהיה זה נכון להעביר את ענף תו"ל בט"ש לאחריותה של מחלקת תו"ל בזרוע, מאחר שתחום הבטי"ש אינו עניינו הבלעדי של חיל הרגלים. במקביל יש לחזק ולהרחיבו בשני קצינים נוספים לפחות, כך שמול כל זירת לחימה רלוונטית יהיה קצין (עזה, יו"ש ולבנון). קצין נוסף יעסוק במבצעים וביחידות המיוחדות. יש לחזק גם את שאר מרכיבי הכוח העוסקים בפיתוח, בכתיבה ובהפצה של תורת לחימה.

מיסוד מערכת לניהול ידע

כיום כל גוף מנהל לעצמו מנגנון עצמאי לניהול ידע. בתחום הזה יש להנהיג מערכת אחת כלל-צה"לית או לפחות כלל-זרועית, שתהיה מסד משותף לניהול המידע והידע. מעבר לקביעה ולמיסוד של האמצעי הטכני שישמש פלטפורמה לניהול הידע יש לסכם את אופן השימוש בו. הכלל הראשון מחייב פשטות בשימוש וידידותיות למשתמש.

יש לקבוע כללים לניהול המערכת ביחידות: מי יכניס ויוציא חומר, מי מאשר את החומר הנכנס, כיצד ניתן לגשת למידע ולידע, כיצד יוצג החומר כך שיהיה נגיש ולא עמוס מדי בפרטים. החומר צריך להיות מנוסח בפשטות ובתמציתיות. במקרה הצורך ניתן יהיה להרחיבו.

רבות דובר על חשיבות הנושא, אך עדיין לא הוגדרה ולא אופיינה המערכת הרלוונטית שתיתן מענה לצורך הקיים

המפקדים חייבים להיות מוכנים לספוג תקלות של פקודיהם - מתוך הנחה שהן פרי טעויות בשיקול הדעת ותוצאה של החיכוך ושל אי-הוודאות ולא תוצאה של רשלנות ושל חוסר משמעת

בניהול הידע. מערכת אחודה תאפשר מעבר מהיר של חומר בין היחידות המבצעיות לבין עצמן ובין לבין מערכת ההכשרה וההדרכה. אולם עם הנהגתה של מערכת כזאת יהיה צורך ב"שומרי סף" שיאשרו את החומר המופץ, יאתרו תחומים שהתורה הקיימת אינה מתייחסת אליהם ותחומים שבהם יש לשנות את התורה הקיימת בכל הנוגע לטכניקות, לנהלים ולהוראות מקצועיות.⁶⁴ מעבר לאפיון ולהגדרה של מערכת כזאת ומעבר לקביעת הנהלים להפעלתה נכון יהיה לשלבה בעתיד עם פרויקט צבא היבשה הדיגיטלי (צ"ד) - שילוב שיאפשר להיעזר במערכת בתכנון הפעילות המבצעית וללימוד ההיסטוריה של כל גזרה.

הקמת גוף תחקור משמעותי

הלמידה בזרוע היבשה בשנות הלחימה ב"גאות ושפל" לא נעשתה באופן רצוף. היה מאמץ למידה עם פרוץ הלחימה, בספטמבר 2000, אולם המאמץ הזה הלך ודעך לאחר כחודשיים. עוד גל של למידה התרחש סביב מבצע "חומת מגן" באפריל 2002, אך גם הוא הלך ודעך לאחר כמה חודשים.⁶⁵ בשני מאמצי הלמידה האלה רוכזו כוח אדם איכותי שעיקרו קצינים שהיו בלימודים אקדמיים. הם חולקו לצוותים בין גזרות הלחימה ובין היחידות השונות. גורם מרכזי שהקשה על שיפור התהליכים היה הריחוק והנתק בין גורמי בניין הכוח בזרוע היבשה לבין היחידות המבצעיות ומפעילי הכוח.

כדי לפתור את המגבלות האלה ולגשר על הפער יש להקים גוף תחקור קבוע, שמשימתו תהיה ללקט את הידע ואת הניסיון המבצעי הנצבר ביחידות ולהעבירו לגורמי בניין הכוח הרלוונטיים - בעיקר בתחום של תורת הלחימה. גוף התחקור יהיה כפוף למחלקת התו"ל בזרוע היבשה, והיא שתפעיל אותו.

גוף התחקור ילקט את הידע הרלוונטי מהיחידות שאליהן יסונף ויעבירו למחלקת התו"ל. זו תעבד את הידע, תהפוך אותו לחומר תורתי רלוונטי ותפיץ אותו לכלל הכוחות והגופים. במקביל יהיה הצוות עין בוחנת לזיהוי שינויים ולאיתור נושאים לא מטופלים בתחומי תורת הלחימה, הטכניקות, הנהלים וההוראות. חברי הצוות יהיו מעין "סוכני שיווק" ביחידות שאליהן יצטרפו: הם "ישווקו" רעיונות לניהול הידע ויסייעו ביישום תהליכי הלמידה.

מתכונת דומה אימצו האמריקנים במלחמתם הנוכחית בעיראק לגישור על פערים ולשיפור תהליכי למידה. מניסיוני האישי - ניסיון שנצבר במהלך עבודה עם אותם צוותי תחקור במהלך מבצע "חומת מגן" - מדובר בנוסחה שעובדת.

סיכום ומסקנות

בעבודה הזאת עסקתי בהתפתחות תורת הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים בתקופה שבין ספטמבר 1996 לנובמבר 2004. ניתן לחלק את התקופה הזאת לשלוש תקופות משנה:

1. מספטמבר 1996 ועד ספטמבר 2000 - מאירועי "מנהרת הכותל" ועד לפרוץ הלחימה ב"גאות ושפל". זו הייתה תקופה של היערכות צבאית לעימות עם הפלסטינים, שבמהלכה לא טופל התחום של תורת הלחימה על מרכיביה השונים.
2. מספטמבר 2000 ועד קיץ 2002 - מפרוץ הלחימה ב"גאות ושפל" ועד לאחר "חומת מגן". בפרק הזמן הזה עסק צה"ל בלחימה שהלכה והחריפה. טופלו פערים שהתגלו בתחום המבנה והארגון, האימונים וההכשרות ואמצעי לחימה. לא טופלו פערים שהלכו וגדלו בתחום התו"ל. החומר שנכתב ושהופץ עסק בעיקר בהוראות מקצועיות ובהוראות לחימה.
3. מקיץ 2002 ועד היום - החלה כתיבה של תורת לחימה נגד

חיילים בתנועה אל היעד במלחמת לבנון השנייה



המלחמה האחרונה בלבנון נתנה הזדמנות לבחון את הנחות היסוד ואת ההמלצות שבמאמר הזה לאור הלחימה

בזרוע היבשה. בעניין הזה כבר עסקו חז"ל: "וכל תורה שאין עימה מלאכה, סופה בטלה וגוררת עוון" (אבות, ב', ד'). בניין הכוח (תורה) צריך שיהיה מחובר היטב להפעלתו (מלאכה), שאם לא כן תורתו בטלה!

המאמר התמקד בשאלה כיצד נשפר את הלחימה ואת העשייה המבצעית והארגונית בהתמודדות נגד כוחות בלתי סדירים. זאת מתוך הבנה שאנו נמצאים בעימות מתמשך, שילווח אותו בשנים הקרובות בעוצמות משתנות וזירות הלחימה השונות. כבר בשנת 1959 אמר הרמטכ"ל דאז, רב־אלוף

בשל טבעו המשתנה של העימות נעשית הלמידה בעימות המוגבל תוך כדי לחימה ולא דווקא לפניה

משה דיין: "את אירועי הביטחון השוטף חייבים אנו לראות לא כאפיזודות חולפות, אלא כמצב המשתרר לזמן ארוך" (פעולות צבאיות בימי שלום, 1959).

בעזרת יישום ההמלצות והמסקנות שפירטתי לעיל, באמצעות קיום דר־שיח ועיסוק בנושא בגופים השונים ובעיקר מתוך פעילות של שילוביות, תוך מזעור האגו האישי והארגוני, נשכיל להיות טובים יותר ויעילים יותר. "מינימום אגו אישי וארגוני יביא למקסימום אפקטיביות מבצעית ומקצועית".⁶⁷

כוחות בלתי סדירים, ובמקביל טופלו מרכיבים נוספים בבניין הכוח, כגון אימונים, הכשרות וארגון. יחד עם זאת עדיין נשארו פערים שנידונו במאמר הזה באריכות.

כאמור, מדובר במכלול של נושאים, וכדי להגיע לתוצאה הרצויה - שיפור יכולתו של צה"ל בלחימה נגד כוחות בלתי סדירים - נדרש לטפל בכלם. ניתן לטעון שהעדרה של תורת לחימה רלוונטית נבע בבסיסו מכך שלא ראו בנושא הזה תחום העומד בפני עצמו ונטו לטפל בו אגב אורחא. הדבר בא לידי ביטוי בשינויים התכופים של השם שניתן לעיסוק בנושא: בט"ש, לחימה נגד טרור וגרילה, עימות נמוך עצימות, עימות מוגבל, לחימה נגד כוחות בלתי סדירים.

אינני טוען שהשם הוא חזות הכול, אולם יש חשיבות רבה להמשגה. "אחד המכשירים המקשרים אותנו בעוז לעבר הוא המטען המושגי".⁶⁶ חשוב לציין שלמרות הפערים והכשלים שעליהם הצבעתי אין הם תולדה של זלזול או של עצלות. כל הגורמים שצוינו לעיל עבדו ועובדים קשה מתוך רצון להפיק את המיטב. למרות זאת ישנו פער שדורש מילוי, וישנם כשלים הדורשים תיקון. יש לציין שבשנתיים האחרונות אכן נעשו חשיבה ועשייה רבה בתחום הזה, ופירותיהן מתחילים להיראות לעין, אולם העבודה עדיין רבה - במיוחד בתחום אחריותה של זרוע היבשה לבניין הכוח. למרות התהליכים האחרונים, המחזקים את הזרוע באופן ניכר, נשארה נקודת התורפה המרכזית: העדר אחריותה של הזרוע להפעלת הכוח ונתק מבני מסוים בין הפעלת הכוח (שנעשה בציר מטה כללי - פיקודים - אוגדות - חטיבות) לבין בניין הכוח המרוכז בכללו

35. דו"ח מבקר מערכת הביטחון, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)
שם 36.
 37. **תחקיר "גאות ושפל"**, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)
שם 38.
 39. **תחקור הלמידה ב"גאות ושפל"**, 2003 (מסמך פנימי בצה"ל)
 40. **הלמידה הזרועית ב"גאות ושפל"**, 2003 (מסמך פנימי בצה"ל)
 41. ראיון עם רס"ן (מיל"י) אריה שרביט ועם אל"ים רועי אלקבץ
 42. **למידה זרועית ב"גאות ושפל"**, 2003 (מסמך פנימי בצה"ל)
 43. ראיון עם תא"ל יוסי היימן
 44. **תחקיר "גאות ושפל"**, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)
 45. יעקב זיגדון, "ביניין הכוח בעימות המוגבל" מתוך חגי גולן ושאלו שי (עורכים), **העימות המוגבל**, מערכות, תל-אביב, 2004, עמ' 299
 46. ראיון עם אלוף (מיל"י) גבי אשכנזי
שם 47.
 48. **תורת הקרב**, כרך א', 1964 (מסמך פנימי בצה"ל)
 49. ראיון עם אל"ים (מיל"י) יהודה וגמן
 50. ראיון עם אל"ים (מיל"י) גבע ראפ
 51. בועז גנור, **מבוך הלוחמה בטרור**, המרכז הבינתחומי, הרצליה, 2003, עמ' 77
 52. **אירועי "ברזל לוחט"**, 1996 (מסמך פנימי בצה"ל)
 53. ראיון עם אלוף (מיל"י) איציק איתן
 54. זיגדון, **שם**, עמ' 305
 55. ניר שמואל (סמו), **העימות המוגבל**, תוה"ד, 2001, עמ' 25
 56. זיגדון, 2004, עמ' 306
 57. גבי אשכנזי מתוך אור שביט וגיל אריאלי, "מהו ניהול ידע מבצעי?"
מערכות 403-404, דצמבר 2005
שם 58.
 59. חיים לסקוב, **מנהיגות צבאית**, תל-אביב, מערכות, 1985
 60. **מסמכי היסוד הביטחוניים**, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)
 61. ארו וינר, "מי צריך תורה", **מערכות** 385, ספטמבר 2002
 62. חנן איסרוביץ' וגיא אושרי, "מערכת ניהול ידע לשיפור האפקטיביות המבצעית בגדוד", מתוך גיורא סגל (עורך) **עיניים בתורת הקרב בעימות המוגבל**, קובץ הרצאות מתוך הכנס השנתי השני של המכון לחקר הטקטיקה והפעלת הכוח, 2005, עמ' 343-380
שם 63.
שם 64.
 65. **תחקור הלמידה בגאות ושפל**, 2003
 66. משה יעלון, "הכנת הכוח לעימות המוגבל", **מערכות** 380-381, דצמבר 2001
 67. ראיון עם אלוף גדי אייזנקוט, 2005

וכמאמר הלל הזקן: "ואידך זיל גמור".
 כאמור, המאמר הזה נכתב לפני הלחימה האחרונה בלבנון, וניתנה לי ההזדמנות לבחון את הנחות היסוד ואת ההמלצות שבמאמר הזה לאור הלחימה. בחינה כזאת רק מחזקת, לטעמי, את נכונות ההמלצות ואת חשיבות יישומן בהקדם. יישום חלקי ומוצלח מאוד ניתן היה לראות בעבודתו של חמ"ל הפקת הלקחים שהפעילה מחלקת התו"ל של זרוע היבשה בשיתוף החילות השונים. הופעלו צוותי קצינים שעברו בין היחידות לפני כניסתן לחימה ואחרי קרבות, לקחים נאספו, תוקפו והופצו לשטח בזמן אמת. אין ספק שהמודל הזה, שתרם ליחידות בלחימה, צריך להיות ממוסד בדמות אותו גוף תחקור שהוזכר לעיל ולהיות "סוכן החיברות" שיחבר בין בוני הכוח למפעיליו באופן הישיר והמהיר ביותר.

הערות

1. **תורת הקרב**, 1963 (מסמך פנימי בצה"ל)
2. חגי גולן ושאלו שי (עורכים), **העימות המוגבל**, מערכות, תל-אביב, 2004
3. ראיון עם אל"ים ארו לזובר, ראש מחלקת תו"ל בשנים 2000-2003
4. **אבני היסוד**, תוה"ד, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)
5. **דו"ח מבקר מערכת הביטחון**, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)
6. **שם**
7. **שם**
8. **שם**
9. **שם**
10. **שם**
11. **שם**
12. **תחקיר זרוע היבשה ל"גאות ושפל"**, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)
13. **מסמכי היסוד הביטחוניים**, תוה"ד, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)
14. **שם**
15. **דו"ח מבקר מערכת הביטחון**, 2005
16. **שם**
17. ראיונות עם רס"ן (מיל"י) אריה שרביט, אל"ים ארו לזובר, סא"ל עידו קרן ואל"ים רועי אלקבץ
18. **תחקיר זרוע היבשה ל"גאות ושפל"**, 2005 (מסמך פנימי בצה"ל)
19. **שם**
20. ראיונות עם אל"ים ארו לזובר, אל"ים רועי אלקבץ ואל"ים עופר דביר
21. ראיונות עם אלוף גרשון הכהן, תא"ל יוסי היימן ואל"ים ארו לזובר
22. ראיונות עם אל"ים רועי אלקבץ, אל"ים ארו לזובר, תא"ל יוסי היימן ורס"ן (מיל"י) אריה שרביט
23. **"גאות ושפל" - תחקור הלמידה** (מסמך פנימי בצה"ל)
24. **תחקיר מחלקת תו"ל**, 2003 (מסמך פנימי בצה"ל)
25. ראיון עם תא"ל יוסי היימן
26. ראיון עם אל"ים ארו לזובר
27. ראיונות עם אלוף (מיל"י) איציק איתן ואל"ים עמוס להמן
28. ראיון עם עמוס להמן
29. ראיונות עם אלוף (מיל"י) איציק איתן ואל"ים (מיל"י) גבע ראפ
30. ראיונות עם אלוף אייל בר-ראובן ואלוף (מיל"י) איציק איתן
31. ראיון עם אל"ים (מיל"י) גבע ראפ
32. ראיון עם אלוף (מיל"י) איציק איתן
33. ראיון עם אל"ים (מיל"י) רון שכנר
34. ראיון עם אלוף (מיל"י) גבי אשכנזי



פיקוד מלפנים ופיקוד מוכון משימה במלחמת לבנון

ישנה סתירה מובנית בין שתי המשימות של מפקד כוח צבאי: פיקוד ושליטה. מי שמפקד לא תמיד יכול לשלוט, ומי ששולט, לא תמיד יכול לפקד. מפקד גדוד שלחם במלחמת לבנון השנייה מסכם את תובנותיו ואת מסקנותיו מהמלחמה

סא"ל אבי דהן

בהתייחס למצב האויב, לשטח, למוג האוויר או לשעה ביום (שעת היום יכולה למעשה לשנות את המקום שבו מפקד היחידה הוא הכי אפקטיבי. לדוגמה, בלילה מפקד יכול להחליט להיות קרוב יותר לקדמת הטור, וביום - להפך).

התשובה השחוקה לשאלה היכן על המפקד למקם את עצמו היא אפוא שעליו להתמקם "במקום שבו השפעתו היא הגדולה ביותר". התשובה הזאת משאירה מקום לתהיות ולדיון, שכן זו אינה תשובה מתמטית או מדעית ומותירה מקום רב לשיקולו של המפקד.

על המפקד למקם את עצמו במקום שבו השפעתו היא הגדולה ביותר

להמחשה אתאר שני קרבות שניהלנו בלבנון, שבהם שיקול דעתי בנוגע למיקומי היה שונה בכל פעם. בקרב בחולה נתקלה חוליית המ"פ במחבלים בתוך בית. זו הייתה ההיתקלות הראשונה של הגדוד, ולכן תגובת הכוח מחוץ לבית הייתה הססנית מאוד, ונוצרה סכנה גדולה לחיי הפצועים הלכודים בתוך הבית. ברגע שהבחנתי כי הקרב "תקוע", הבנתי כי זהו השלב שבו עלי להתערב מתוקף היותי מג"ד ולכן פיקדתי - יחד עם מפקד פלוגת החוד - מפתח הדלת הן על הלחימה והן על חילוץ הפצועים. לעומת זאת בקרב העיקש בעינדוריה, שבו לחם הגדוד מול עשרות מחבלים מבוצרים ונתקל באש מנגד משלושה כיוונים שונים - דרום, דרום-מזרח ודרום-מערב - החלטתי להתמקם כ-30-40 מטר מאחורי כוחות החוד של שתי הפלוגות

"קציני צה"ל אינם שולחים את אנשיהם לקרב. הם מובילים אותם באומץ אחריהם" - רב-אלוף משה דיין, ראש המטה הכללי

במהלך יולי ואוגוסט 2006 נלחם צה"ל נגד ארגון החיזבאללה במלחמת לבנון השנייה. גדוד שחם, שפעל במסגרת חטיבת הנח"ל, לחם בכמה מוקדים בגזרה המזרחית: בא-טייבה, בחולה, בקנטרה וכן בסלוקי ובעינדוריה. במהלך הקרבות נפגעו מפקדים רבים: מפקד הפלוגה המבצעית, שישה מפקדי מחלקות, שבעה מפקדי כיתות ושני סמלי מחלקות. מרבית המפקדים נפגעו בעת שהובילו את הכוחות שעליהם פיקדו.

עקב ריבוי הנפגעים נשאלת השאלה היכן צריכים להתמקם מפקד המחלקה, מפקד הפלוגה (נפגע לאחר שפרץ ראשון לבית שבו היו מחבלים בכפר חולה) ומפקד הגדוד. שאלת מיקומו של המפקד בשדה הקרב היא עתיקת יומין, וכבר הרומאים עסקו בה. לשאלה הזאת ישנה רק תשובה אחת נכונה, אך מעורפלת משהו: מפקד יחידה קטנה או גדולה צריך למקם את עצמו כך שהוא יוכל להבטיח את השלמתה המוצלחת של משימה נתונה במהירות ובאפקטיביות מקסימלית גם במצבים קיצוניים (של ריבוי נפגעים). הווה אומר, על מפקד היחידה למקם את עצמו בכל מקום במערך יחידתו, שלדעתו הוא המקום הטוב ביותר לשלוט במשימה

מפקד גדוד 931
בחטיבת הנח"ל





אף שהרצון להפגין אומץ לב הוא מכריע במנהיגותנו בקרב, ועל בסיסו תמיד חונכנו, יש להעמיד מולו את הצורך להפעיל שיקול דעת שבמסגרתו אנחנו, המפקדים, עושים שימוש בידע ובניסיון שרכשנו יותר מאשר בהעזה כדי לסיים את המשימה בהצלחה

אף שהרצון להפגין אומץ לב הוא מכריע במנהיגותנו בקרב, ועל בסיסו תמיד חונכנו, יש להעמיד מולו את הצורך להפעיל שיקול דעת שבמסגרתו אנחנו, המפקדים, עושים שימוש בידע ובניסיון שרכשנו יותר מאשר בהעזה כדי לסיים את המשימה בהצלחה.

מפקד גדוד צריך לשים את עצמו במקום שבו הוא יכול לשלוט היטב בכוחות, להבין בצורה הטובה ביותר את המתרחש, להפעיל את כוחותיו ולהכניס כוחות חטיבתיים ללחימה. עם זאת מיקומו חייב להיות קדמי במידה מספקת כדי שיוכל לנוע בזריזות ולהתמקם בחזית הכוחות כך שיוכל להובילם "מפתח הדלת" - אם הדבר יידרש.

לוטננט-קולונל אלכסנדר ג' הטרינגטון פיקד על גדוד בעת הלחימה במוגדישו. בספר זיכרונותיו הוא כתב:

נשקו של מפקד הגדוד אינו הרובה אלא גדודו. הדרך הטובה ביותר לפקד על הגדוד היא מהמקום שבו עומדת לרשותו הגישה הטובה ביותר למפקדי היחידות הכפופות לו, לכוחות סיוע האש, לכוחות המקבילים בלחימה וכמובן לרשת הקשר. מנהיג לוחם אינו מוביל את ההסתערות; הוא נותן הנחיות ברורות, מחפש את נקודת החיכוך כדי לפתור את הבעיה ודואג לכך שיחידתו תקבל גיבוי אפקטיבי ומתואם היטב מיחידות האש החיצוניות.

מאחר שהגדודים הלוחמים של צה"ל סובלים כיום ממחסור בהכשרות ומאימונים מצומצמים, המג"ד הוא הגורם היחיד

המובילות (תקפנו במקביל משני צידי הרחוב) כדי שאוכל לשלוט בהכנסת כוחות ללחימה, לנהל את אש החיפויים בין הגזרות, לתאם סיוע אש, לטווח ארטילריה, להתעדכן בתמונת הקרב מדיוחי החפ"ק ומאמצעי החוזי וכמובן כדי שאוכל לשמור על רצף הלחימה הגדודי.

מפקד גדוד צריך לשים את עצמו במקום שבו הוא יכול לשלוט היטב בכוחות, להבין בצורה הטובה ביותר את המתרחש, להפעיל את כוחותיו ולהכניס כוחות חטיבתיים ללחימה

ההבדל בהתמקמותי השונה בכל אחד מהקרבות האלה נעוץ בדילמה הנצחית שמלווה כל מפקד בשל כפל המשימות שלו: פיקוד ושליטה. בקרב בחולה הערכתי כי עלי להגיע לפתח הבית ולהילחם בראש החוליה הפורצת, שכן הפיקוד מלפנים והובלת הכוח פנימה יעזרו להגיע לניצחון. כלומר, זיהיתי שרק הובלת הכוח בחזית הקדמית ביותר "תניע" את הקרב מחדש ותאפשר לחסל את המחבלים ולחלץ את הפצועים מתוך הבית הבוהר. לעומת זאת בקרב בעינדורייה הגעתי למסקנה בעקבות הערכת המצב שביצעתי עם תחילת הקרב כי עלי לשלוט טוב יותר בנעשה ולפקד בחזית, אך מעט מאחור.



היה זה קלאוזביץ שטבע בראשית המאה ה-19 את האמרה הידועה ש"שדה הקרב הוא ממלכת אי-הוודאות והאקראיות", ובכך הוא הצביע על המאפיין הבולט ביותר של המלחמה

שמה אקבל החלטות שגויות. כדי לצמצם את חוסר הוודאות נעתי לפנים יחד עם כל החפ"ק. עם קבלתה של תמונת מצב בהירה יותר יכולתי לתת פקודות מדויקות ולאחר מכן לחזור ולפקד מנקודה קצת יותר אחורית.

מהניסיון שרכשתי אני יודע שיש תמיד להביא בחשבון את אמרתו של קלאוזביץ, אך אין לראות בה אקסיומה: תפקידו של מפקד בשדה הקרב הוא לצמצם עד למינימום את חוסר הוודאות. אין זה חוק טבע ששדה הקרב יהיה כאוטי ומעורפל. בידינו למנוע זאת.

תחושתי היא שבמהלך המלחמה לא נעשה די בתכנון - בכל הרמות - כדי לצמצם את הכאוס.

זאת ועוד, במהלך המלחמה למדתי כי התמקמות קדמית מדי שלי בחזית או עם הכוח המוביל בגדוד הכבידה על הרמות שמתחתיי - מפקדי הפלוגות ומפקדי המחלקות - ולעיתים אף ביטלה אותם כליל.

באחד מכנסי הלקחים שערכנו בין הקרבות העיר לי אחד ממפקדי המחלקות כי מיקומי סמוך אליו לא שיכנע אותו שאני גיבור אלא הלחיץ אותו, גרם לו לעשות טעויות ובכך כמעט גרם לאובדן אמון הלוחמים בו. דבריו של המ"מ בהחלט האירו את עיניי.

שמסוגל לארגן את ההתקפה, להכניס כוחות לחימה ולהפעיל היטב את מאמץ האש ואת כוחות העתודה. פגיעה במג"ד כתוצאה ממיקום שגוי שלו - קדמי מדי - עלולה להשפיע באופן מכריע על הקרב הגדודי ואף על הקרב החטיבתי, שכן לא כל סמג"ד יוכל תמיד להחליפו באותה רמה מקצועית ומבצעית.

במהלך התעסוקה המבצעית ביהודה ושומרון אומנם ביצענו מבצעים גדודיים ואף הקפדנו על אימונים מחלקתיים, אך הגדוד לא הופעל כמערכת לוחמת כשם שהופעל בלבנון

גורם נוסף שגרם לי לנוע לעיתים לחזית הקדמית ביותר של הכוחות היה חוסר הוודאות. היה זה קלאוזביץ שטבע בראשית המאה ה-19 את האמרה הידועה ש"שדה הקרב הוא ממלכת אי-הוודאות והאקראיות", ובכך הוא הצביע על המאפיין הבולט ביותר של המלחמה. בשדה הקרב בעינדורייה לא ידעתי מה קורה בחזית הפלוגה הראשונה שנתקלה באש מחבלים. רסיסי המידע שהועברו אליי לא הגבירו את ביטחוני במתרחש וחששתי

פיקוד מלפנים ופיקוד מוכון משימה

חוסר הוודאות בשדות הקרב בלבנון המחיש לי יותר מכול את מה שלמדתי בקורסים, בהשתלמויות ובמכללה לפיקוד ולמטה: במלחמה אי-אפשר להשיג ביטחון מלא ודיוק מדעי. כאשר ניסיתי להשיגם (שהרי זהו הטבע האנושי) התעכבתי יתר על המידה, וקצב הלחימה הקדים אותי. במילים אחרות: ויתרתי על המהירות ועל הזריזות החשובים כל כך - במיוחד בלחימה מול צבא הפועל בשיטות של גרילה דוגמת החיזבאללה - כדי להשיג תמונת מצב ברורה ומדויקת יותר.

בחלוף הזמן צברו המפקדים יותר ויותר ניסיון וביטחון, ואלה הביאו עימם שיפור במקצועיות ובהתנהלות המבצעית. בעקבות השיפור הזה יכולתי לבזר יותר סמכויות למ"פים,

אחת התובנות המרכזיות שלי מהמלחמה בלבנון היא שלעולם לא אוכל להבין בצורה מושלמת את הקורה בשדה הקרב ולשלוט בו בצורה מלאה - במיוחד כשמדובר בלחימה בשטח עירוני או בשטח סבוך נגד צבא שנלחם בשיטות גרילה

להפעילם בצורה יעילה יותר ולפקד על הגדוד בצורה מקצועית יותר.

בניתוח שאחרי המלחמה, שאותו ערכתי עם אל"ם (מילי) משה שמיר מהמכון לחקר הסביבה הטקטית, דנו בסוגיית הפיקוד מוכון המשימה. התפיסה הזאת (שמוכרת היטב בשמה הגרמני - Auftragstaktik) משמעותה ניהוג הכוח בהתאם למשימה. את התפיסה הזאת ניסיתי ליישם בעינדוריה - שם נלחמו במקביל שתי פלוגות משני צידי הציר הראשי, כך שהפיקוד והשליטה היו מורכבים למדי. קצב ההתקדמות המהיר של הכוחות, השינוי התדיר של פני שדה הקרב, ההיתקלויות התכופות והנפגעים הרבים (2 הרוגים ו-32 פצועים) בקרב כוחותינו היו משתנים חשובים שהשפיעו עלי בקבלת ההחלטות. אולם מעל לכל אלה ניסיתי ליישם בקרב הזה את פילוסופיית הפיקוד מוכון המשימה.

את הכפר המבוצר תקפנו משני צידי הרחוב הראשי שלו. בקבוצת פקודות 2 שנערכה לילה לפני התקיפה בעיירה קנטרה הדגשתי בפני מפקדי הפלוגות את קווי ההתקדמות של כל כוח. הצבתי מינימום התניות לתנועתם בכפר ואיפשרתי שיח מפקדים בקשר הגדודי לתיאום החיפויים ולמיקום הכוחות במהלך הקרב.

הקרב נפתח בהתנגדות עזה של המחבלים, ובתוך כ-20 דקות ספג הגדוד הרוג ו-12 פצועים. מפקדי הפלוגות המשיכו להתקדם ולחזור למגע לאחר שהבינו את הרעיון המבצעי הגדודי ואת

המשימה. זאת ועוד, המפקדים שינו תוכניות תוך כדי הקרב כדי לעמוד במשימה וזאת בתיאום מלא בין הכוחות ובינם לבין גורמי סיוע האש מהיבשה ומהאוויר. התחקיר שנעשה מאוחר יותר העלה כי חופש הפעולה שניתן למפקדי הפלוגות בקרב הקשה יצר להם את התנאים המבצעיים להמשך התקיפה. אילולא כך תוכנן, ואילולא הייתה זו שיטת הפיקוד והשליטה בקרב, היו המפקדים נאלצים לעצור בכל שלב בקרב ולקבל ממני אישור למהלכיהם הבאים - מה שהיה נותן למחבלים זמן יקר כדי להתארגן, לתקוף מחדש ואף להכריע את הקרב לטובתם. המפקדים שמעו ממני את מה שנדרש מהם לבצע (המשימה), והם תיכננו ויצרו את האיך (השיטה).

במילים אחרות: הפיקוד מוכון המשימה והעובדה שהמ"פים הבינו את שדה הקרב וחתרו למגע יצרו רציפות בלחימה שהביאה לחיסולם של שמונה מחבלים, לכיבוש השטח השולט בכפר ולעמידה במשימה.

במרכזה של פילוסופיית הפיקוד הזאת עומד ביזור הסמכויות לרמות הפיקוד הנמוכות יותר - מפקד הפלוגה, מפקד המחלקה ואף מפקדי הכיתות (שהצטיינו במלחמת לבנון השנייה).

מפקדי הפלוגות קיבלו משימה וחופש פעולה נרחב בקבלת ההחלטות לשם מימושה, אך הקפידו לעדכן אותי ברציפות בהיותי מפקד המרחב.

בספרו "אנשים מול אש" כותב בריגדיר-ג'נרל סלי"א מרשל כי "פיקוד מוכון משימה מושתת על האמונה בכושרו היצירתי של היחיד לפעול ולפתור את בעייתו, לאחר שהמפקד הגדיר באורח ברור בפקודתו את המשימה, את הכיוון ואת המסגרת הכפופים לו" (מרשל, "אנשים מול אש", 1956).

אחת התובנות המרכזיות שלי מהמלחמה בלבנון היא שלעולם לא אוכל להבין בצורה מושלמת את הקורה בשדה הקרב ולשלוט בו בצורה מלאה - במיוחד כשמדובר בלחימה בשטח עירוני או בשטח סבוך נגד צבא שנלחם בשיטות גרילה. לכן עלי לסמוך על פקודי שיבצעו את פקודותי כפי שאני הייתי מבצען. זאת ועוד, למדתי כי מידת הביטחון שלי במפקדים הכפופים לי - מ"פים ומ"מים - היא נקודת עוצמה. ככל שהענקתי להם יותר עצמאות לחשיבה ולביצוע, כך גדלו יוזמתם, עצמאותם וחיתרתם למגע. כך הרווחתי גם את פיתוחם של מפקדיי ואת פריחתם בשדה הקרב וגם התפנה לי זמן שאותו יכולתי להקדיש לנושאים המרכזיים שלהם נדרשתי מתוקף תפקידי: ניהול הקרב הגדודי ואף החטיבתי (הכנסת גדוד 932 ללחימה), הפעלת כוחות מעטפת, הפעלת העתודה הגדודית ותיאום בין הכוחות הלוחמים.

מן הראוי לציין כי רק לקראת סוף המלחמה יכולתי להרשות לעצמי להשתמש בדרך הזאת, שכן פיקוד מוכון משימה דורש הכשרה וכן אימונים ומבצעים משותפים ברמת הפלוגה והגדוד. במהלך התעסוקה המבצעית ביהודה ושומרון אומנם ביצענו מבצעים גדודיים ואף הקפדנו על אימונים מחלקתיים, אך הגדוד לא הופעל כמערכת לוחמת כשם שהופעל בלבנון. מכאן עולה

או פלישתו של עם זר ופרא לאדמת המולדת – זה אשר ראה כל אלה חייב להעלות על הכתב, עדות לדור אחרון". (אלכסנדר בק, אנשי פנפילוב, תשי"ד)

להלן כמה רשמים עזים שאני לוקח עימי מהמלחמה בלבנון. התובנות האלה הפכו אותי ואת פקודי למפקדים מנוסים יותר, "מחוספסים" יותר, מקצועיים יותר ויחד עם זאת זהירים וצנועים יותר בהערכת יכולותיו של האויב.

1. כוח תחת אש

המבחן האמיתי של הלוחמים, של המפקד ושל היחידה - קשוחים, מיומנים ומקצועיים ככל שיהיו - הוא תפקודם תחת אש. המבחן האמיתי שלנו, המפקדים, היה להעביר את הלוחמים מבחינה תודעתית, מנטלית ופיזית ממצב של לחימה (באיו"ש באזח"ע ועל הקו הכחול) למצב של מלחמה. לרוב הלוחמים הייתה זאת התנסות ראשונה ומעצבת - לטוב

**כל סיפורי המיתוס וסרטי הקיטש
ההוליוודיים אכן נכונים בשדה
הקרב: לוחמים נלחמים לא למען
אידיאל כלשהו אלא רק למען חבריהם
שלצידם**

או לרע - בלחימה תחת אש. התברר לי כי אין זה משנה מהיכן הגיע הלוחם, היכן התחנך, מהו כושרו הגופני ומהו עובי שריריו - לאחר שנורה הכדור הראשון, משתנות המחשבות בבת אחת: המחשבות שלך על עצמך ושליך, המפקד, על פקודיך. ההבדל המרכזי בין המלחמה בלבנון ללחימה באיו"ש היה מסת האש, כיווניה וסוגיה. לראשונה הבנתי את כל אשר קראתי ולמדתי: החושים מושכים אותך כמגנט אל הקרקע ואל מאחורי המחסה. אולם תחושת האחריות, כאשר כל העיניים והאוזניים מופנות אליך, גורמת לך לקום כמכונה חסרת חושים ולהתקדם, לתת פקודות בקשר ולהפעיל את אנשיך. למדתי כי לתגובות המפקדים ישנה השפעה מכרעת בקרב: במחלקות שבהן המ"מ הסתער ורץ קדימה הפגינו הלוחמים גבורה עילאית בשלבים הקשים ביותר, ולהפך - מפקדי מחלקות חלשים החלישו מאוד את כלל המחלקה. למדתי כי כל סיפורי המיתוס וסרטי הקיטש ההוליוודיים אכן נכונים בשדה הקרב: לוחמים נלחמים לא למען אידיאל כלשהו אלא רק למען חבריהם שלצידם.

2. לחימה בלילה

את רוב הקרבות ניהלנו בלילה. החיזבאללה, כך נדמה, קפא במלחמה הזאת בלילה ולא הפעיל מרגמות, טילי נ"ט וצלפים. הקרבות ביום גבו בגזרות האחרות קורבנות רבים, בעיקר באמצעות ירי נ"ט, מרגמות וירי צלפים.

המסקנה האופרטיבית: כדי להתכונן על כל הגדוד להתאמן ביחד. רק בדרך הזאת ניתן לחזק את מקצועיות המפקדים בכל הרמות, להגביר את ביטחונם העצמי ביכולותיהם ובאמצעי הלחימה שברשותם וכמובן לחזק את האמון שלי במפקדי הפלוגות ובמפקדי המחלקות.

פון מנשטיין, מהמוכשרים שבמפקדי הוורמכט במלחמת העולם השנייה, כתב על כך בספרו "ניצחונות אבודים":

"אחת מנקודות העוצמה של הפיקוד הגרמני, שייחדה אותו תמיד, הייתה מידת הביטחון שלו במפקדים בכל רמה והעידוד שהעניק להם לקבל אחריות, ליטול יוזמה ולפעול באורח עצמאי. המפקד הבכיר מציין בפקודתו את המשימות ואת הכוונה ומשאיר לפקודו לקבוע כיצד לבצעה, תוך שהוא מקצה לו את מרב המשאבים: אימון והכשרה, אמצעי לחימה וידע תורתי כדי שיעמוד במשימתו". (תצפית - תוה"ד, 1998).

זה המקום להוסיף: אני מקווה כי התובנה שהגדודים הסדירים זקוקים לאימונים כדי להצליח טוב יותר במלחמה הבאה חילחלה לרמות הפיקוד הגבוהות ותיושם בהקדם.

- אלה הם אפוא יתרונותיו של הפיקוד מוכוון המשימה: הגברת המוטיווציה, היוזמה והחשיבה היצירתית בכל רמות הפיקוד.
- פיתוח עצמאותם המקצועית של מפקדי הפלוגות. כל מג"ד מחויב לפתח ולטפח את היוזמה של פקודיו ולבטוח בכוחם להשיג את היעדים שיוגדרו בפניהם.
- קיצור זמן הלחימה הודות ליכולתם של מפקדי הפלוגות, הנמצאים בקו הקדמי ביותר, להחליט במהירות ולנצל מייד הזדמנויות בשדה הקרב.
- פיתוח אמון הדדי ביני לבין מפקדי הפלוגות והמחלקות. אבל לפיקוד מוכוון המשימה יש גם חסרונות:
- לעיתים קבלת החלטות של הפקודים לא תואמת את ציפיותיו המבצעיות, המקצועיות ואף המוסריות של המפקד הממונה עליהם. כך, למשל, במקביל לחלוקת ארבעה ציונים לשבח על גבורה בלחימה נאלצנו לסיים את תפקידו של מפקד מחלקה שהחליט לסגת במקום להסתער ולא עמד בציפיותי ממנו ובנורמות הנדרשות ממפקד בשדה הקרב.
- חוסר מקצועיות של מפקדים הנובע מהכשרה לקויה, ממחסור באימונים ובידע מקצועי יביא לקבלת החלטות לקויות, ואלה ישפיעו השפעה מכרעת על שדה הקרב. כאמור, הפתרון לשני החסרונות האלה הוא לאמן את הכוחות, להכשירם, לפתח את הידע המקצועי וההיסטורי שלהם ולהרבות בתרגילים טקטיים ללא גייסות שתורמים רבות למקצועיותם של המפקדים ומבהירים להם מהי רוח המפקד הממונה עליהם.

10 התובנות שאקח עימי מהמלחמה

"אם זימן המקרה לו לאדם לחזות במופלא, כגון: התפרצות הר געש המחריבה יישובים פורחים, התקוממות עם מדוכא לשליט

3. פערי מודיעין בלחימה

כמעט שלא ידענו מודיעין קרבי מהו. לכן כל התקפה שלנו - ביום או בלילה - בוצעה במתכונת של התקפת היתקלות, כלומר גילוי וזיהוי מערך האויב, עמדותיו ואמצעי הלחימה שברשותו תוך כדי הסתערות.

נוסף על כך תצלומי האוויר לא היו עדכניים, ואף היה שוני בין העזרים של כוחות הקרקע לאלה של כוחות הסיוע האוויריים.

בלית ברירה ייצרנו מודיעין במו ידינו. למדתי מכך שעלינו לשפר מאוד את האיסוף הקרבי. לא השתמשנו בו מספיק לטעמי

תכלית המנהיגות בסופו של דבר, כפי שלמדתי במלחמה, היא להקים את הלוחמים שמאחורי המחסה, כשש תופת חסביב, ולגרום לכך שיילכו אחריו בעת שתצעק: "קדימה, אחריי להסתער!"

ברמת הגדוד. לשם כך בנינו, הכשרנו ואימנו את מחלקת הסיור, ובפועל לא מיצינו את יכולותיה הייעודיות. אילו הפעלנו אותה לייעודה הספציפי, למשל בקרב בעינדורייה, היא הייתה יכולה לסייע לנו רבות באיתור אויב ובהשמדתו, בהכוונת כוחות ובתיאום בין מפקדים.

4. אחוות הלוחמים

רעות ומנהיגות המפקדים היא שניצחה את הקרבות הקשים במלחמה בלבנון. היא זו שהצילה חיים בחילוצים הירואיים של פצועים תחת אש כבדה והיא שהביאה לאבדות רבות בקרב המחבלים.

5. חשיבותו של החוסן הפיזי

המלחמה המחישה לי שוב את הצורך באימונים פיזיים לשיפור הכושר הגופני והכושר הקרבי של לוחמי הגדוד. התנועות הארוכות, הטופוגרפיה הקשה (חציית הסלוקי) וכמובן המשקלים הכבדים שנשא החיילים המחישו שוב את חשיבות הכושר הגופני והכושר הקרבי של לוחם החי"ר.

6. כוח הרצון

הנחישות וכוח הרצון של המפקדים הקרינו ישירות על הלוחמים. במלחמה, כך למדתי, לא חשוב רק החוסן הפיזי אלא גם - ולעיתים אף בעיקר - החוסן המנטלי, הנחישות והדחיפה קדימה למרות הקשיים הרבים. במלחמה הצליחו בעיקר המחלקות והפלוגות שהתכוונות האלה היו טבועות בדמן.

7. אימון הכוחות

בלי אימונים אי-אפשר לפתח כוח רצון וחוסן פיזי במלחמה.

הכוחות צריכים להתאמן על-פי תוכנית ארוכת טווח כדי שיהיו מוכנים במקרה שתפרוץ מלחמת פתע.

8. ידע מקצועי

באמצעות הפעלה מקצועית של הכוחות רכשו המפקדים את מה שבעיניי הוא החשוב ביותר בשדה הקרב: אמון הלוחמים.

9. עבודת צוות ולכידות

המחלקה היא צוות, והפלוגה היא צוות. במהלך המלחמה אכלנו יחד, ישנו יחד, נענו יחד וכמובן נלחמנו יחד כצוות. פילדמרשל מונטגומרי אמר לאחר מלחמת העולם השנייה:

הרעות גורמת ללוחם להרגיש חמימות ואומץ כשכל האינסטינקטים מורים לו לקפוא ולפחד... ניתן להגיע להישגים גדולים במלחמה ובשלום כאחד רק אם הקצינים והחיילים יהיו חבורת רעים שאי-אפשר לפוררה (ויליאם כהן, תבונתם של מצביאים, 2002).

כל מילה מעבר לציטוט הזה היא מיותרת.

10. מנהיגות

אני מזכיר את המנהיגות בסוף הרשימה, כדי שתיזכר ראשונה. יכולתו של מפקד להנהיג נקבעת על פי מידת האמון שרוחשים לו חייליו. תכלית המנהיגות בסופו של דבר, כפי שלמדתי במלחמה, היא להקים את הלוחמים שמאחורי המחסה, כשש תופת מסביב, ולגרום לכך שיילכו אחריו בעת שתצעק: "קדימה, אחריי להסתער!" המנהיגות אינה נבנית במהלך המלחמה בלבד ובוודאי שלא כשהכוח נמצא בפעם הראשונה תחת אש. המנהיגות נבנית לאורך זמן: בפעילות הבטי"ש הארוכה והשוחקת, באימונים ובשגרה.

אורי בן-ארי כתב בספרו "אחריי" כי מנהיגות אינה חייבת בהכרח להיבחן רק תחת אש. לפני המלחמה ובין הקרבות היא חייבת להתבטא ברכישת לב הלוחמים - באימונים, בשגרה, בחיי היוס"יום וביחסים בין המפקד ליחידתו. (בן-ארי, אחריי, 1994).

בשדה הקרב למדתי שיכולת המנהיגות, הכריזמה וההתלהבות של המפקד יחד עם כושרו המקצועי הם הדרך הבטוחה ביותר להצלחה.

אסכם באמרתו של פיליפס ממקדוניה המדגישה את חשיבותו של המפקד: "יש לחשוש מעדר של צבאים שבראשו עומד אריה יותר מאשר מלהקה של אריות שבראשה עומד צבאי". (ויליאם כהן, תבונתם של מצביאים, 2002)



מרכבה סימן 4 ונקודת השיא של היעילות הטקטית

כאשר בוחנים את מאזן התשומות והתפוקות המבצעיות של המרכבה סימן 4, עולה המסקנה שכבר בעידן המרכבה סימן 3 היינו על גבול היעילות הטקטית או על נקודת השיא שממנה גוברים הסיכונים להידרדרות לעבר התחום האפור של חוסר היעילות

רס"ן רומן גופמן

האסטרטגיה ברמותיה השונות מצויות במרחב ההיגיון שיסודו בפרדוקס ולא בקו החשיבה הליניארי הרגיל של היום-יום.³ התופעה המעניינת הזאת אינה ייחודית לעשייה הצבאית בלבד. אפשר לזהותה בקלות בכל התחומים שבהם אנו נוקטים פעולה מכוונת כלפי בני אדם, שבניגוד לעצמים דוממים, חווים, חושבים ומגיבים לפי רצונם החופשי. לדוגמה, מנקודת מבט חינוכית הדבר שהכי מתבקש לעשות מבחינת ההיגיון הליניארי לילד קטן שנוהג בחוסר זהירות במכשיר חשמל הוא להרחיקו מהסכנה וליצור מרחב ללא אותו מפגע קטלני. אך במקרים

**בעשייה הצבאית אין כמעט פעולה
שננקוט בריק, שכן בצד השני מצוי
אויב שחש, חושב ומגיב**

רבים נבחר דווקא בדרך הפרדוקס לכאורה: נחליט להסביר ולהשאיר את המכשיר בחדרו של הילד כדי לא ליצור סקרנות ולחנך לאחריות אישית.

כמו בחינוך כך גם בעשייה הצבאית, אין כמעט פעולה שננקוט בריק, שכן בצד השני מצוי אויב שחש, חושב ומגיב. כשם שמ"מ משה - בכפוף לאותו ההיגיון הבלתי הגיוני - עשוי לבחור בנתיב ההסתערות הקשה והחשוך ביותר כדי להקטין חיכוך או להפגיע את היריב ברמה הטקטית, כך ברמה האסטרטגית - מדינית בחרו מנהיגיהן של שתי המעצמות העולמיות בארבעה וחצי העשורים של המלחמה הקרה באופן פרדוקסלי לכאורה דווקא להגביר את החימוש הגרעיני כדי למנוע בסופו של דבר

בשנים האחרונות מתנהל בעולם הצבא והביטחון דיון חשוב על עתידו של הטנק הבינוני בשדה הקרב העתידי. אולם בחינה מחדש של התפיסות המסורתיות אינה מתמצית בחיל שריון בלבד, שכן היא נובעת מניתוח המלחמות והעימותים האחרונים בכל רחבי העולם.¹ כניסתו של טנק המרכבה סימן 4 למערך של חיל השריון בצה"ל האיצה במידת מה את הדיון על עתידו של חיל שריון.² טנק-חללית, כמו שרבים נוהגים לכנותו, הוא באמת מופת טכנולוגי מרשים, ובאופן רגשי מייד קונה לו את ליבותיהם של שריונאים רבים. אולם השאלה המהותית בנוגע לטיב השינוי שמביא איתו טנק המרכבה סימן 4 לעומת קודמיו טרם נידונה באופן שכלי ושיטתי. במאמר הזה אני מקווה לתרום תרומה מועילה לדיון ואנסה להתבונן על טיב השינוי ועל משמעותו מנקודת הראות של המושג "היעילות הטקטית".

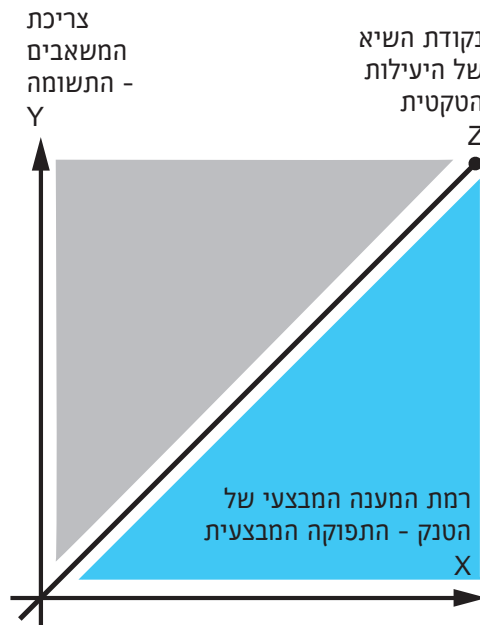
עם זאת, לפני הכניסה לדיון ברצוני להעיר הערה אחת חשובה: אינני מדען או איש טכנולוגיה צבאית; אני מפקד ולוחם. לכן בניתוח ובהסקת המסקנות מהפיתוח הטכנולוגי ומהשינויים המתחוללים בעקבותיו אתייחס באופן קבוע למישור התפקודי והמעשי של כלי הלחימה ושל מכלוליו.

קצין שריון



**ההיגיון הפרדוקסלי
היעילות הטקטית**
לעיתים החלטות רבות בתחום

איור 1: היעילות הטקטית של הטנק



מלחמה. סיסמאות שגורות כגון "הרוצה בשלום ייכון למלחמה" או "ההגנה הטובה ביותר היא ההתקפה", שכולנו מכירים היטב, טומנות בקרבן לא מעט מאותו קו מחשבה פרדוקסלי ויחד עם זאת נראות לנו הגיוניות לחלוטין.

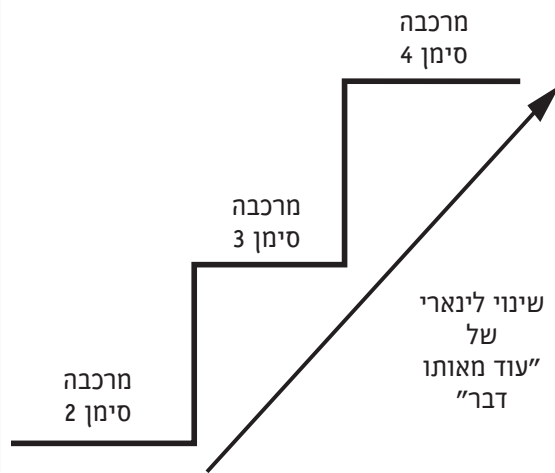
גם בתכנונו ובפיתוחו של האמל"ח הטקטי פועל ההיגיון הפרדוקסלי שנובע מעובדת קיומו של אויב שמגיב. מה עומד מאחורי החלטת הסורים לזנוח באופן קיצוני את המערך המשוריין של צבאם ולהעדיף רכבי שטח וטילי נ"ט מתקדמים אם לא הפרדוקס האנטי ליניארי? מדוע צבאות שלמים - מתוקף החלטה מודעת - מעדיפים לפתח את כוחות הנ"מ ולא את זרוע האוויר? ומדוע אצלנו מערך הנ"מ אינו נראה בדיוק כמו חלק מהענק הלבוש במדים כחולים? השאלה המרכזית שיש לשאול כאן היא מהו הקריטריון שלפיו מחליטים להעדיף את ההיגיון הפרדוקסלי על פני "עוד מאותו הדבר" בפיתוח אמל"ח. מתי מפסיקים ללכת בקו הליניארי של שיפור ושינוי הקיים? לשם המשך הדיון עלינו להבהיר כמה מושגים חשובים,

ובראשם היעילות הטקטית. על חשיבותו של המושג תעיד העובדה שהוא מוזכר פעמיים במילון במסגרת הגדרת המושג "הכרעה"⁴. באופן כללי מדובר ביחס סביר בין תפוקה לתשומה או בניסוח פשוט: "לעשות את הדברים נכון"⁵. לתפוקה המיוצגת על ציר ה-X (ראו איור מס' 1) נקרא "רמת המענה המבצעי של הטנק" ולתשומה, המיוצגת על ציר ה-Y, נקרא "צריכת המשאבים". יש להדגיש בנקודה הזאת שתחת הכותרת "המשאבים" מתכנסים כלל המשאבים המוחשיים והבלתי מוחשיים הנדרשים כדי לפתח, ליצור ולתחזק טנק וכדי להכשיר ולאמן את אנשי צוותו.

המושג השני שנזדקק לו הוא נקודת השיא של היעילות הטקטית⁶ המופיע על הגרף בצורה של קו Z. הנקודה הזאת, שאינה משמשת בהכרח מדד ליחידה מבצעית מצטיינת, מסמנת לנו שלב מיוחד וחשוב ביותר - שלב שבו מסתיים העידן של היעילות המבצעית של הטנק ומתחיל הדרדור לתהום. בגרף התחום המסומן בכחול מסמל את מרחבי היעילות הטקטית, כלומר את המצב שבו הטנק מאזן את עצמו באופן סביר במשוואה של תשומות ושל תפוקות. לעומת זאת התחום האפור הוא מרחב שאין להגיע אליו. זהו מרחב של אי-יעילות מסוכנת מאוד, המתבטאת בעלייה מזערית בתפוקה המבצעית אל מול תשומות אדירות. אז מה יעשה טנק ביש מזל שנקלע "בטעות" למרחב האסור? טענתי היא שהתשובה גנוזה בהיגיון הפרדוקס.

נחזור למ"מ משה שנלחם באויביו. כזכור, הוא העדיף ללכת בנתיב הקשה והנסתר במקום בנתיב הקל והחשוף כדי להקטין את החיכוך בעת ההתקפה. אך מה היה קורה אילו זמן קצר לפני ההסתערות היה מגלה שהדרך ממוקשת? במקרה של ההיגיון הליניארי היה משה מחפש - עד שהייתה פוקעת סבלנותו של המ"פ - דרך חלופית שאינה קיימת או שאינה יעילה טקטית, דהיינו נמצאת בתחום האפור של הגרף. אפשרות אחרת היא

איור 2: העלייה האיטית בתפוקה המבצעית



לבחור בהיגיון הפרדוקסלי: לרדת מהנגמ"שים ולתקוף ברגל, דהיינו לשבור את הקו הרציף של "עוד מאותו הדבר" ולעשות שינוי מהותי, משהו אחר לגמרי.⁷

מגמות הפיתוח והשינוי בצבא סוריה מצויים על אותו קו מחשבה. כמות המשאבים שהייתה נדרשת למערך שריון של סוריה כדי לאזן את חוסר התפוקה המבצעית אל מול הפיתוח וההפעלה של מערך השריון הישראלי לא התיישבה עם היכולת החומרית והרוחנית של אויבנו. במצב כזה הזמן העובר אינו פועל לטובת הצד שממשיך להכניס את עצמו עמוק אל תוך



במהלך השנים האחרונות נעשה קשה יותר ויותר לשריונאים להשיג תפוקות רצויות נוכח האיומים ונוכח הסביבה המבצעית המשתנה

המשתנה. הכלים המתוחכמים מצאו את עצמם פועלים במפורק, דהיינו מנצלים רק אחד או שניים משלושת היסודות העיקריים שלהם - אש, ניידות ומיגון - ואילו היסוד או היסודות האחרים נאלצו להמתין לתורם בשל חוסר הרלוונטיות שלהם. לעיתים קרובות מאוד הפכו טנקים לעמדות ירי ממוגנות היטב, למחסומים, לתצפיות או לכלי רכב להסעת לוחמים בחזית.

"טנקבולנס", לדוגמה, הוא כלי בצורת טנק שבו צוות רפואי מצומצם הממוקם בבטנו במקום תחמושת 120 מ"מ יכול לשהות קרוב מאוד לכוח המשימה בלחימה. במקרה מקומי

התחום האפור. הגיע אפוא הרגע של שבירת ההיגיון הליניארי בפיתוח המערך המתמרן בצבא סוריה: לא עוד טנקים, אלא רבבות טילי נ"ט על כלי רכב. תוצר הפרדוקס הוא עלייה בתפוקות המבצעיות מול מה שיש לנו תוך ירידה משמעותית בתשומות, דהיינו חזרה אל התחום הכחול.

תמונת מצב בנוגע לנקודת השיא של היעילות הטקטית

אני טוען שכבר בעידן המרכבה סימן 3, החביבה עליי כל כך, היינו על נקודת השיא של היעילות הטקטית אם לא מעבר לה בתחום האפור. התשומות (הן החומריות והן הבלתי חומריות) ההולכות וגדלות שהמערך מפנה לפיתוחם ולאחזקתם של הטנקים וכן להכשרתם ולאיימונם של הצוותים יחד עם האנרגיות הבלתי גשמיות שהיא נדרשת להוציא בעבור קטלניותם⁸ מסכנות עד מאוד את היעילות המבצעית של הכלים האלה. במצב כזה נדרשים אנחנו, הטנקיסטים, להשיג תפוקות מבצעיות גבוהות מאוד לאורך זמן כדי להישאר בתחום הכחול של היעילות הטקטית.

במהלך השנים האחרונות נעשה קשה יותר ויותר לשריונאים להשיג תפוקות רצויות נוכח האיומים ונוכח הסביבה המבצעית

האישורים לירות בתותחי טנקים, שרק במקרים בודדים ניתנים על-ידי רמה שמתחת למח"ט, מצביעים אף הם על ירידה דרסטית בתפוקת התותח נוכח תשומות הולכות וגדלות

וספציפי זהו אלתור חכם בהחלט, אך במבט כולל "טנקבולנס" מצביע על ירידה בתפוקה של הנשק העיקרי של הטנק - תותח 120 מ"מ חלק קדח - והופך להיות נגמ"ש בעל תשומות אדירות. הדבר משול להחלטה לשלוח באופן קבוע האמר רקון⁹ כדי לחלק

אוכל ללוחמים בשטח ועוד לטעון שזה מאוד מקל על תהליך החבירה לחיילים בלילה חשוך. האישורים לירות בתותחי טנקים, שרק במקרים בודדים ניתנים על-ידי רמה שמתחת למח"ט, מצביעים אף הם על ירידה דרסטית בתפוקת התותח נוכח תשומות הולכות וגדלות.

קשה יותר ויותר לשייך אותנו בשנים אחרונות למערך המתמך החיוני כל כך להשגת ההכרעה במלחמותינו. כושר התמרון של הטנקים יורד בהתמדה. טנקים בעלי מנועים חזקים ביותר ומערכות זחל מתוחכמות מבצעים תנועות על צירים מוגדרים וברורים לכול - גם מול החיזבאללה וגם מול הפלסטינים - תוך תשלום תשומות חומריות ובלתי חומריות משמעותיות (למשל, הרס או פגיעה נרחבת בתשתיות של החקלאים). כלים מתקשים לעמוד באתגרים הקרקעיים

בשנים האחרונות קשה יותר ויותר לשייך את השריון למערך המתמך החיוני כל כך להשגת ההכרעה במלחמותינו

שהאויב מציב בפנינו ומשלב אותם ביעילות רבה בפעילותו המבצעית. הדוגמה הבהירה למגמה שעליה אני מצביע היא "המצאת" פצצות הגחון היעילות שאינן אלא דודי שמש המלאים בחומר נפץ. האמצעי הפרימיטיבי הזה הצליח להפוך אותנו לזחלים של ממש ולצמצם את תפוקתנו המבצעית. פעמים רבות אני זוכר את עצמי מסתכל בתסכול באמצעי התרמי שבתוך הטנק על כוח החי"ר שנע בתנועת לילה צפופה בחולות ומשאיר אחריו דיונות גדושות שובלי עקבות, בשעה שאנו, הטנקיסטים, נאלצים לחכות עוד דקות ארוכות עד שדחפור יפתח לנו את הדיונה הזאת בדיוק.

דוגמה בהירה לחוסר העלייה בתפוקת המבצעות של הטנקים בסביבת הלחימה החדשה - שקיימת מול הפלסטינים, בלבנון ואפילו בסוריה - היא ההבדל בתפוקת המבצעות בין טנק המרכבה סימן 3 לבין טנק המרכבה סימן 2 או אפילו בין המרכבה סימן 3 לבין המג"ח. הפער בין תפוקת המבצעות של שני הטנקים האלה, שיש ביניהם הבדל טכנולוגי עצום, הוא יחסית קטן. לא שמעתי על שום מח"ט או מג"ד ולא ראיתי שום מח"ט או מג"ד שהתעקשו באופן אמיתי דווקא על מרכבות סימן 3. נהפוך הוא, מפקדים בכירים רבים התעקשו לקבל יחידת טנקים ספציפית כאשר הכירו את מפקדיה ואת לוחמיה מפעילויות קודמות והאמינו בהם, ולא שינה להם במאומה באילו טנקים מדובר. המקום היחיד שבו נעשתה בעבר חלוקת גזרות כתוצאה מהיכולות הטכנולוגיות של הטנקים הוא בלבנון. אבל גם שם מדובר היה רק בויתור על טנקי המג"ח, ולא היה פער מבצעי כלשהו בין סוגי המרכבות השונות על אף ההבדלים הטכנולוגיים המשמעותיים ביניהן. יתר על כן, לעיתים טנקי המג"ח עמדו במשימותיהם טוב יותר מטנקים אחרים ולעיתים

להפך. על כל פנים, נראה שהמשנתה "סוג הטנק" היה לגורם משפיע ברמה משנית במקרה הטוב.

טילי הנ"ט הפכו לאיום המרכזי על הטנקים ברוב הגזרות, ויש להניח שגם הפלסטינים ישיגו בשלב מסוים יכולות בתחום הזה. פיתוח הטנקים בשנים האחרונות כמו מרכבה סימן 2, 3 ו-3 בז הגביר ללא ספק את התפוקת המבצעיות של יחידות השריון בלחימה אל מול הנ"ט - בעיקר בתחום השרידות. אך כל זאת בהנחה שמנגד נשארים טילי הנ"ט לאורך הזמן כמות שהם: לא מתפתחים ולא משתנים. טילים כגון מטיס, קורנט וגם טאו וסאגר המשופרים, שתפוקתם המבצעית גבוהה ותשומתם נמוכה, בולמים כל הישג טכנולוגי בפיתוח הטנק ויחד עם תשומותיו הגבוהות דוחפים אותו אל תוך השטח האפור המסוכן. אישור למגמות האלה אפשר לראות בכל הקרבות שבהם היו מעורבים הטנקים בצפון.¹⁰

יש קושי רב, שרק הולך וגובר במשך השנים, בהתמודדות עם איום הנ"ט ללא קשר לסוג הטנק ולמידת הקדמה הטכנולוגית שלו. אירועים מבצעיים רבים מלמדים שלא שינוי טכנולוגי ליניארי גרם לגידול בתפוקת המבצעות, אלא שינויים בהפעלה, במבנה הכוח, ביצירתיות ובפיקוד הנכון.

המערכת "מצביעה ברגליים": באוגדת איו"ש אין טנקים בפעילות השוטפת, אך הלחימה נמשכת. טנקיסטים הופכים ללוחמי סירת ופושטים בהצלחה ממסוקים על בתי המבוקשים. התהפוכות האלה הן הגורם העיקרי להתרחקות ההכשרות מהטנקים. מתברר ששריון יעיל יותר על אפודו ועל נשקו, משום שתשומתו מאוזנת היטב עם תפוקתו, והוא ממוקם היטב בשטח הכחול. יש בעובדות האלה, החוזרות על עצמן לאורך זמן, כדי להאיר ולהעמיד תחת זכוכית מגדלת את ההיגיון הליניארי שמוביל את תהליך פיתוחו של הטנק. אנחנו יכולים להיות יותר יעילים. נדמה שהגיע זמן הפרדוקס.

שני הכיוונים הפרדוקסליים ומרכבה סימן 4

הפתרון הכפוף להיגיון הפרדוקסלי - תכליתו לשבור את העלייה האיטית בתפוקה המבצעית שפעמים רבות מול האויב המגיב והמשנה נראית יותר כמו צעד אחד קדימה ושני צעדים לאחור (ראו איור 2). נוסף על כך תכליתו ההכרחית היא להקטין את התשומות הדוהרות ובסך הכול להחזיר אותנו אל התחום הכחול של היעילות הטקטית.

במצב הזה ישנן שתי אפשרויות שישברו את ה"עוד מאותו הדבר": האחת היא בחירה באופציה שהיא לכאורה פחות טובה מפיתוח ומייצורו של טנק משוכלל יותר, או בלשון אחרת: בחירה באופציה משנית. למשל, להישאר עם סוגי הטנקים הקיימים ולהפנות את האנרגיות הרבות להתאמתן של יחידות השריון הן מבחינת המבנה, הן מבחינת התורות וטכניקת ההפעלה והן מבחינת האיכות של המפקדים ושל הלוחמים לתרחישי מלחמה רלוונטיים. למהלך כזה יש פוטנציאל טוב בלבם את התשומות ולהפנות את האנרגיות הדרושות לאימונים

לדעתי הקביעה הזאת נכונה בהחלט, אך יחד עם זאת יש להתייחס ברצינות לעובדה שכושר התמרון של הטנקים שלנו יורד בהתמדה, ואין שום יתרון מהותי או שום שינוי מהותי בתחום הזה בין מרכבה סימן 3 למרכבה סימן 4 או אפילו בין מרכבה סימן 2 למרכבה סימן 4. מערכות המנוע והזחלים של כל הטנקים האלה אינם אלא "עוד מאותו הדבר" ומשמשים דוגמה לשינוי טכנולוגי ליניארי.

התחום היחיד שבו אולי אפשר לדבר על שינוי מהותי הוא יכולת האש של המרכבה סימן 4 - בעיקר הודות ליכולתו המשופרת של צוות הטנק לזהות ולהשמיד טנקי אויב. אך באותה הנשימה יש להדגיש שבעצם היכולת לזהות ולהשמיד נייט וחיי"ר לא חל כל שינוי מהותי. קפיצת המדרגה היא כמותית (בתחום האש), אך היא אינה גדולה יותר מההבדל בין מרכבה סימן 2 למרכבה סימן 3.

אחרי ככלות הכול מדוע נשארו מושגים כמו "איום הנ"ט" או "ציר הררי" או "שטח בנוי" עלומים במאמר הסוקר את התכונות ואת קווי ההתפתחות של טנק המרכבה מסמן 1 ועד לסימן 4 - מאמר הנחשב גם להצגה הבכורה של המרכבה סימן 4:18¹⁸ כאן חשוב לציין שאותם קווי התפתחות לא הופיעו משום מקום, אלא נגזרו מהתכלית המבצעית אשר שימשה מגדלור והכתובה את תהליכי הפיתוח והייצור. זו אחת הסיבות

אם ננסה לפרק את מרכבה סימן 4 למרכיבים הבסיסיים של תנועה, מיגון ואש נגלה שרק במעט מאוד פרמטרים אפשר להצביע בבטחה על שינוי מהותי

היסודיות להעדר שינוי מהותי בין הטנקים. טנק המרכבה סימן 4, כמו גם קודמיו, נועד בראש ובראשונה להילחם בטנקים בשטחים פתוחים וגם, אם יהיה צורך, בכל השאר. היום, כך נראה, ה"שאר" הזה חייב לקבל התייחסות שונה לחלוטין.¹⁹ הנמוק השני מצוי במבנה היחידות ובתורות הלחימה. טנק המרכבה סימן 4 לא הביא עם קליטתו לשינוי במבנה היחידות ובתורות הלחימה. נכון שהייתה ועדיין יש כוונה להקטין את מספר הטנקים במחלקה, ונעשית עבודה באחת החטיבות לשינויה ולעדכונה של תורת הלחימה, אך העובדות האלה רק מחזקות את טענותיי, משום שהשינויים האלה עתידיים לשמש מודל מבני ותורתי לכל החיל, כלומר גם לסוגי הטנקים האחרים. השינויים האלה נובעים ממקורות אחרים, למשל מרצון המפקדים לשפר את היעילות המבצעית של יחידות השריון. טנק המרכבה סימן 4 שימש זרז בלבד לשינוי החשוב הזה.

יחד עם כל אלה טנק המרכבה סימן 4 הוא כלי לחימה בעל תשומות עצומות מכל הסוגים. עלותו הכספית מגיעה כמעט לפי ארבעה ממרכבה סימן 3, ויש להניח שכך גם אחזקתו השוטפת.

ולחכשרות שכבר מזמן נמצאים במצב בלתי אפשרי.¹¹ האפשרות השנייה היא שינוי מהותי - שינוי של צורה בלשונו של אריסטו,¹² שיחדל להיות "עוד מאותו הדבר". כלומר הכוונה כאן ליצור משהו אחר - ולא בהכרח בהיבט הטכנולוגי - משהו בעל תפוקות מבצעיות גבוהות אל מול האויב המגיב והמשתנה ובעל תשומות מאוזנות היטב.¹³

השאלה שיש לשאול בשלב הזה היא האם טנק המרכבה סימן 4 עונה על אחד הקריטריונים הפרדוקסליים. ברור מאליו שהשאלה הזאת רלוונטית רק בעבור האפשרות השנייה, כלומר השינוי המהותי. אז מהו אם כן סוג השינוי שהתחולל בין מרכבה סימן 3 למרכבה סימן 4? ראשית יש לציין שתשומותיו של הטנק החדש גם במישור החומרי וגם במישור הבלתי חומרי הן גבוהות בהרבה. העובדה הזאת מצביעה אתגר רציני ביותר בפני התפוקות המבצעיות של הטנק אל מול האויב המגיב והמשתנה כדי להחזיר אותנו אל השטח הכחול.

בנקודה הזאת השאלה החשובה היחידה מנקודת המבט שלנו היא האם טנק המרכבה סימן 4 הוא לא "עוד מאותו הדבר" או בלשון אחרת: האם יש בו שינוי מהותי? לקושיה המורכבת הזאת קשה לענות באופן חד-משמעי, שהרי גם אם לא נמצא שינוי מהותי אמיתי בטנק החדש, יהיה תוקף היסטורי מלא לטענה ששיפור טכנולוגי משמעותי של "עוד מאותו הדבר" יוצר לעיתים שינוי מהותי. הקשת הארוכה שפותחה באנגליה במאה ה-14 (גם המונגולים השתמשו בקשתות ובחיצים ארוכים) אשר סיימה את העידן של שריון הקשקשים¹⁴ ופצצת האטום, שבמישור הפרקטי אינה אלא "עוד מאותו הדבר",¹⁵ הן שתי דוגמאות לשינוי מהותי שהתחולל בעקבות התקדמות טכנולוגית ליניארית. יחד עם זאת, בשל השינויים של העשור וחצי האחרונים בסביבה המבצעית ובשל קפיצת המדרגה בפיתוח, שאינה עולה בהרבה על המדרגה שבין מרכבה סימן 2 למרכבה סימן 3, טנק מרכבה סימן 4 אינו נכלל מהבחינה הזאת במועדון של השינוי המהותי.

כדי לבסס את טיעוני באופן בהיר עד כמה שניתן אציג שני נימוקים נוספים. הראשון מתייחס לתכונות הטנק החדש. אם ננסה לפרק את מרכבה סימן 4 למרכיבים הבסיסיים של תנועה, מיגון ואש נגלה שרק במעט מאוד פרמטרים אפשר להצביע בבטחה על שינוי מהותי. מובן שאינני מביא בחשבון את מערכות השליטה והבקרה ברמת המפקד, שכן אלה מורכבות ומופעלות באופן מלא ומוצלח גם על סוגי טנקים ישנים יותר.

ברמת התנועה, הניידות, העבירות או התמרון לא חל כל שינוי מהותי. טנקי המרכבה סימן 4 הם משוכללים יותר מבחינה טכנולוגית, סביר להניח שתפוקתם המבצעית גבוהה יותר, אך בכל זאת הם אינם אלא "עוד מאותו הדבר". יש לציין שתכונת הניידות, שהיא כנראה החשובה ביותר¹⁶ מבחינת תפוקתה בשטחים הרריים ובנויים, אינה שונה בהרבה מזו של מרכבה סימן 3.

"טנק המרכבה - זה שקיים וזה שיבוא - אינו מכשול לתמרון אלא תנאי לתמרון", קובע אלי"ם (מיל') שאול נגר.¹⁷

הטנק החדש ידרוש זמן רב יותר להכשרות ולאיימונים ייחודים כדי שבאמת ניתן יהיה למצות את תפוקותיו. זהו הזמן שאין לנו היום להכשרות ולאיימונים אפילו בטנקים נחותים יותר ממבחינה טכנולוגית. במצב עניינים של חוסר איזון חמור בין התפוקות לתשומות המבצעיות אנו עלולים לשקוע עמוק מאוד בשטח האפור של אי-היעילות הטקטית.

סיכום

במאמר הזה נעשה ניסיון לבחון את השלב האחרון של פיתוח הטנקים מנקודת הראות של המושג "היעילות הטקטית". כפי שהשתקף מהניתוח הקצר שהתבסס על המאזן בין תשומות ותפוקות מבצעיות אל מול אויב הפועל ומשתנה כל הזמן נראה שכבר בעידן המרכבה סימן 3 היינו על גבול היעילות הטקטית או על נקודת השיא שממנה גוברים הסיכונים להידרדרות אל

טנק המרכבה סימן 4, כמו גם קודמיו, נועד בראש ובראשונה להילחם בטנקים בשטחים פתוחים וגם, אם יהיה צורך, בכל השאר

השטח האפור. עמדנו על החשיבות של מושג הפרדוקס ששובר את ההתקדמות הטכנולוגית-ליניארית של פיתוח האמל"ח ובכך יוצר פוטנציאל של חזרה אל השטח הכחול של היעילות הטקטית.

פיתוח המרכבה סימן 4 אינו טומן בחובו אף אחד מתוך שני הפתרונות הפרדוקסליים שהצעת. חוסר איזון חמור בין תשומות לתפוקות שנובע מהנחות בסיסיות מיושנות בתהליכי הפיתוח מגדיל מאוד את הסיכון שהטנק החדש יידרדר לתוך השטח האפור. נקודת המשבר, שבמשמעותה העברית אינה אלא פתח לצמיחה, לחיים ולשגשוג,²⁰ מצריכה מאיתנו מחשבה בהירה ונטולת רגשות. לדעתי גם היום אי אפשר לדבר ברצינות על ההכרעה היבשתית ללא מרכיב הטנק הבינוני. אך זאת בתנאי שמבנה מכלוליו, תורת הפעלתו, צורת יחידותיו, המקצועיות והרוח של לוחמיו, המחשבה והמנהיגות של מפקדיו יהיו כפופים לאותו ההיגיון הבלתי הגיוני שהכריע את אויביו של משה המ"מ.

הערות

1. לדיון כללי ראו: יצחק בן-ישראל, "טכנולוגיה והכרעה - הרהורים על צה"ל בעקבות קוסובו", **מערכות** 371, יולי 2000, עמ' 34-43. בנוגע להשלכותיו של הדיון הזה על עתיד הטנק ראו: יצחק בן-ישראל, טנק ההכרעה, **מערכות** 367-366, אוקטובר 1999, עמ' 10.
2. יהודה וגמן, "טנק המרכבה - המכשול לקרב המשולב", **מערכות** 373, נובמבר 2000, עמ' 18; דגן יוגב, "האם הטנק נותר מרכיב מרכזי בשדה הקרב העתידי?", **מערכות** 399, פברואר 2005, עמ' 23-29.
3. אדוארד לוטוואק, **אסטרטגיה של מלחמה ושלוה**, מערכות,

- תל-אביב, עמ' 19-54. לדיון דומה בעולם העסקי ראו: צ'ארלס הנדי, **המעיל הריק**, אור-עם, 1998.
4. **מילון למונחי תו"ל**, מסמך פנימי בצה"ל, 1996, עמ' 136.
 5. חשוב להבחין בין המושג "יעילות", שמשמעותו לעשות דברים נכון, לבין המושג "אפקטיביות", שמשמעותו לעשות את הדבר הנכון, שכן ברור שאפשר לעשות את הדברים נכון בלי לעשות את הדבר הנכון.
 6. לוטוואק, **שם**, עמ' 56-76.
 7. לחידוד ההבדל בין שינוי מהותי לשינוי לא מהותי ראו: פי ואצלאוויק, ג' ויקלנד, ורי פיט, **שינוי: עקרונות של יצירת בעיות ופיתורן**, ספריית הפועלים, תל-אביב, 1996, עמ' 45-52, 72-82, 85-98.
 8. הכוונה היא שהקטלניות הרבה של הטנקים ברמה הטקטית - למשל בלחימה בשטחים בנויים - מחייבת להוציא לאחר מכן אנרגיות רבות ברמה אסטרטגית-מדינית.
 9. רכב מסוג האמר הנושא אמצעי תצפית משוכללים.
 10. המאמר נכתב לפני מלחמת לבנון השנייה.
 11. טיעון דומה אך מכיוון אחר מעלה אלי"ם ד"ר מאיר פינקל במאמרו "פולחן הטכנולוגיה בצה"ל - להחזיר את האיזון לבניין הכוח ביבשה", **מערכות**, 407, יוני 2006, עמ' 40-45.
 12. ש' שקולניקוב, אי יונרב, **פילוסופיה יוונית: אריסטו**, האוניברסיטה הפתוחה, תל-אביב, 1988, עמ' 50-54.
 13. דוגמה לשינוי מהסוג הזה ראו אצל אליוט א' כהן, מיכאל ג' אייזנסטאדט ואנדרו ג' בסביץ', **סכינים, טנקים וטילים - המהפכה הביטחונית בישראל**, מרכז בגין-סאדאת, אוניברסיטת בר-אילן, רמת-גן, עמ' 94-95. אפשר לעיין בחיבור הנמצא באתר של המכון http://www.biu.ac.il/SOC/besa/mideast_hebrew.html.
 14. דיוויד זוק, ורובין הייאס, **קיצור תולדות המלחמות**, מערכות, 1981, עמ' 61.
 15. במובן המדעי-פיזיקלי בהחלט יש כאן שינוי מהותי, אך נראה שהדבר שהכריע את היפנים הוא האפקט הראשוני של פצצה בעוצמה אדירה. זה נכנס תחת הכותרת של "עוד מאותו הדבר".
 16. באיזל הי' לידל הארט, **מחשבות על המלחמה**, מערכות, 1989, עמ' 361.
 17. שאול נגר, "המרכבה אינה הבעיה", **מערכות** 376, עמ' 56-57.
 18. אלי"ם דידי בן-יואש וסא"ל ירון ליבנת, "מרכבה - חוד הפלדה", **מערכות** 367-366, אוקטובר 1999, עמ' 6-10.
 19. מתוך ניתוח האיזומים וסדרי העדיפויות שפרס הרמטכ"ל, רב-אלוף דן חלוץ, בהוצאתו במכללת אשקלון ב-10 במאי 2006.
 20. משבר במקרא הוא פי הרחם של האישה שהילוד פורץ ויוצא דרכו לאוויר העולם; משבר בתלמוד הוא כיסא שהיו מושיבים עליו את היולדת בשעת הלידה. ראו: אברהם אבן-שושן, **המילון העברי המרוכז**, המילון החדש בע"מ, 2001, עמ' 426.



כוחות מיוחדים בסדר כוחות חטיבת רג'ימנט הריינג'רס 75

אחת השאלות שבה מתחבט צה"ל היא אם להקים יחידות חי"ר שיתמחו במשימות ספציפיות (לוחמה זעירה, לוחמה בעצימות גבוהה, לחימה בשטחים, לחימה בלבנון) או לאמן יחידות שיוכלו לבצע כל משימה שתוטל עליהן. הדוגמה של רג'ימנט הריינג'רס 75 מלמדת שהאמריקנים העדיפו ללכת בדרך של יחידה לכל משימה

טל טובי

בעימותים בעצימות נמוכה - ובכלל זה פעולות מיוחדות. כדי לתת בסיס תיאורטי למאמר יבחן החלק הראשון שלו את הפילוסופיה המבצעית האמריקנית בהפעלת כוחות מיוחדים. בחלק הזה של המאמר ימוקמו הריינג'רס במדרג המבצעי של צבא ארה"ב. הנחת היסוד של המאמר הזה היא שהריינג'רס הם למעשה מעין חוליה מקשרת בין היכולת הקונוונציונלית של צבא ארה"ב לבין יכולתו להוציא אל הפועל מבצעים מיוחדים.

השתתפותם של אלמנטים מהריינג'רס ברוב העימותים הצבאיים שבהם הייתה ארה"ב מעורבת במחצית השנייה של המאה ה-20 מצביעה על כך שמדובר ביחידה מבצעית מהמעלה הראשונה שמיומנת הן בעימותים בעצימות גבוהה והן בעימותים בעצימות נמוכה - ובכלל זה פעולות מיוחדות

אופיים המבצעי של הריינג'רס ייבחן לפי מודיק השדה של היחידה (FM 7-85 Ranger Unit Operations - 1987). הריינג'רס, שהם נדבך חשוב בכוחות המיוחדים האמריקניים, מוגדרים ככוחות רגלים קלים לביצוע משימות מיוחדות כדי לתמוך ביעדים שמציב הממשל האמריקני. הריינג'רס מאומנים לפעול לבד או בשיתוף פעולה עם כוחות אחרים, וטווח הפעולה שלהם כולל השתתפות בכל צורות העימותים האפשריים, מלבד, אולי, במלחמה גרעינית

הרעיון לכתיבת המאמר הזה נולד מקריאה חוזרת במאמרו של סא"ל בועז זלמנוביץ העוסק בהקמת יחידות מיוחדות בעימות בעצימות נמוכה.¹ מסקנתו של זלמנוביץ היא כי "הקמת יחידות מיוחדות אד הוק [על-ידי צה"ל] כדי לפתור בעיות ייחודיות [היא] דרך שגויה ובזבזנית, שכן בעוד שקל להסב יחידות רגילות למשימות מיוחדות... הרי קשה מאוד להסב יחידות מיוחדות ללחימה... גבוהת עצימות".² הדוגמה המעשית שזלמנוביץ מביא לחיזוק טענתו היא חטיבת הצנחנים, שבתחילת דרכה לחמה הן בפעולות התגמול (לוחמה בעצימות נמוכה) והן במערכת סיני ב-1956 (לוחמה בעצימות גבוהה בתפיסתה הישראלית).

מסקנות מאמרו נתונות לוויכוח ולפרשנות, ובוודאי שכל אחד יכול למצוא דעות בעד ונגד לתזה הזאת. באמצעות המאמר הזה אני רוצה להוסיף נדבך נוסף כדי לחזק את התפיסה של זלמנוביץ ולנתח את הנחת היסוד שלו באמצעות בחינת דרכו של רג'ימנט הריינג'רס 75 (Ranger Regiment - Airborne 75).

ניתוח ההיסטוריה המבצעית המודרנית של הריינג'רס - החל מהקמתם של גדודי הריינג'רס במלחמת העולם השנייה ועד לימינו אלה³ - תהיה מקרה מבחן לדיון בתזה שמציג זלמנוביץ במאמרו.

השתתפותם של אלמנטים מהריינג'רס ברוב העימותים הצבאיים שבהם הייתה ארה"ב מעורבת במחצית השנייה של המאה ה-20 מצביעה על כך שמדובר ביחידה מבצעית מהמעלה הראשונה שמיומנת הן בעימותים בעצימות גבוהה והן

היסטוריון



יחידת ריינג'רס באימונים בארה"ב



בטרמינולוגיה האמריקנית המושג "ריינג'רס" מקביל למושג הבריטי "קומנדו" ומתייחס ללוחמים בעלי יכולות קרביות ומבצעיות גבוהות

במלחמת המפרץ) יכולות להיכלל בהגדרה הזאת. הסתירה הפנימית בהגדרה של מחלקת ההגנה היא התייחסותה אך ורק למבצעים צבאיים. אך בתוך הכוחות המיוחדים של ארה"ב ישנן גם יחידות העוסקות בלוחמה פסיכולוגית ובפעולות אזרחיות (Civic Action) שאינן מבצעים צבאיים או פעולות קרביות. כמו כן ניתן לומר כי לכוחות המיוחדים של ארה"ב יש מקום חשוב ב"מבצעים צבאיים שאינם מלחמה" (Military Operation Other Than War - MOOTW).⁶

הגדרה דומה, אך עמומה יותר, ניתן למצוא בדו"ח שהוכן לקונגרס האמריקני בתחילת מבצע "חירות נצחית" (Enduring Freedom) להפלת שלטון הטליבאן באפגניסטן: "הכוחות המיוחדים הם יחידות צבא שחודרות אל מעבר לקווי האויב דרך היבשה, הים והאוויר ומבצעות קשת רחבה של משימות, רבות מהן חשאיות".⁷ בהמשך הדו"ח מובאת רשימה של משימות המוטלות על הכוחות המיוחדים, ובהן פעולות לא צבאיות כגון לוחמה פסיכולוגית ועזרה הומניטרית. הגדרת Joint Pub. 3-05: Doctrine for Joint Special Operations - 1997 רחבה יותר וכוללת לצד כוחות הצבא גם כוחות צבאיים למחצה הפועלים באופן לא קונוונציונלי כדי להשיג את היעדים השונים שהגדירו מעצבי המדיניות בושינגטון.⁸ כלומר, על-פי ההגדרה הזאת ניתן לכלול בפעולות המיוחדות גם את הלוחמה הפסיכולוגית, פעולות אזרחיות ולוחמת מידע. קריאה בספרות העוסקת בכוחות מיוחדים בכלל ובכוחות המיוחדים של ארה"ב בפרט מוסיפה נדבכים נוספים להגדרה, ובאופן כללי ניתן לומר כי המחקר מקבל את העובדה כי רשויות המדינה (הפוליטיות והצבאיות) הן שמגדירות מי היא יחידה מיוחדת.⁹

כוללת. מדובר בפעולות לא קונוונציונליות בעצמות נמוכה (טרור וגרילה), בעימותים קונוונציונליים בעצמות נמוכה ובמלחמה קונוונציונלית כוללת, קרי עימות בעצמות גבוהה. בטרמינולוגיה האמריקנית המושג "ריינג'רס" מקביל למושג הבריטי "קומנדו" ומתייחס ללוחמים בעלי יכולות קרביות ומבצעיות גבוהות. מקורו של המושג בתקופה שבה עדיין הייתה ארה"ב מושבה בריטית. במהלך המלחמה בצרפתים (הידועה באירופה בשם מלחמת 7 השנים, 1763-1756) הקימו הבריטים יחידות רגלים קלות מקרב המתיישבים הבריטים במושבות. המטרה הייתה לנצל את הידע של המתיישבים בסיוור ובלוחמה זעירה נגד הצרפתים שנעזרו רבות בשבטי האינדיאנים של צפון אמריקה.⁴

הפילוסופיה המבצעית בהפעלת כוחות מיוחדים

ראשית יש לנסות להגדיר מהם כוחות מיוחדים ומבצעים מיוחדים בתיססה האמריקנית. מחלקת ההגנה האמריקנית קבעה את ההגדרה הבאה: "מבצעים מיוחדים הם פעולות קרביות שנעשות על-ידי כוחות של מחלקת ההגנה ושלחם אימון וציוד מיוחדים נגד מטרות טקטיות ואסטרטגיות של האויב. מטרת הפעולות היא להשיג יעדים פוליטיים, כלכליים, צבאיים ופסיכולוגיים בעלי חשיבות לאינטרסים הלאומיים של ארה"ב".⁵ אך הגדרה הזאת היא שטחית, מוגבלת ובעלת סתירה פנימית. ניתן לומר כי גם הפצצה מדויקת באמצעות המפציץ החמקן B-2 או לחלופין פשיטה מוטסת בסדר כוחות חטיבתי (כפי שעשתה אחת מהחטיבות של הדיוויזיה המוטסת ה-101

חייל מגדוד 2 של הריינג'רס



הכוחות המיוחדים מאומנים לפעול ביחידות קטנות, בדרך כלל בלילה, מעבר לקווי האויב

גם הגדרת הכוחות המיוחדים היא בעייתית. ההגדרה שבה נתקלים שוב ושוב קובעת שמדובר בכוחות שחיליהם מצטיינים במשמעת גבוהה ואשר מאומנים ומיומנים היטב. אך ההגדרה הזאת נכונה לכל היחידות העוסקות בלחימה ואף מעבר לכך, היא חייבת לכלול גם את היחידות תומכות הלחימה. אם נהגי התובלה יהיו חסרי משמעת ואימון הרי המזון, התחמושת ושאר הפריטים הלוגיסטיים החיוניים לא יגיעו ליחידות הלוחמות. לפיכך יש להגדיר בפירוט את המשימות של הכוחות המיוחדים ובכך להבדילם מהכוחות הקונוונציונליים. ובכן, הכוחות המיוחדים מאומנים לפעול ביחידות קטנות, בדרך כלל בלילה, מעבר לקווי האויב והם מתמחים בלוחמה לא קונוונציונלית, בסיוורים אלימים ארוכי טווח ובפשיטות.¹⁰ JP 3-05 קובע כי ההבדלים בין מבצעים מיוחדים לבין לחימה קונוונציונלית הם בשיעור הסיכון הפיזי והפוליטי, במורכבות המשימה, במידת העצמאות של הכוחות ובריחוקם מכוחות ידיותיים היכולים לסייע. כמו כן יש ביניהם הבדל במידת הסתמכותם על המודיעין.¹¹ ניתן לחלוק על ההגדרה הזאת, אך זוהי ההגדרה הרשמית של צבא ארה"ב, ובכוונת המאמר לבחון את תקפותה של ההגדרה בנוגע לפעילות המבצעית של הריינג'רס.

במתווה של לוחמה קונוונציונלית ברמת עצימות בינונית או גבוהה משמשים למעשה הכוחות המיוחדים "תומכי לחימה", כיוון שהלחימה והשגת היעדים האסטרטגיים מוטלות בעיקר על כוחות הרגלים והשריון שפועלים בסדרי כוח דיוויזיוניים ומעלה. כלומר הכוחות המיוחדים משלימים את היכולת הצבאית של הגוף העיקרי. לשם דוגמה יש לבחון את פעולת הכוחות המיוחדים במבצע "סופה במדבר" (המוגדרת על-ידי ארה"ב עימות בעצימות בינונית-גבוהה). באופן כללי המלחמה הייתה בעלת שני שלבים עיקריים: המערכה האווירית האינטנסיבית ומתקפת הבזק הקרקעית שנמשכה 100 שעות ומוטטה סופית את צבא עיראק שנמצא בכווית. המשימות הקרביות של הכוחות המיוחדים האמריקניים והבריטיים היו: סיוורים ארוכי טווח, פשיטות ומארבים על מטרות אסטרטגיות עיראקיות, איתור טייסים שמתוססהם הופלו וחילוצם. אולם כל אלה היו משימות משניות. משימתם העיקרית הייתה לשוטט במערב עיראק בניסיון לאתר ולהשמיד משגרי סקאדים.¹² המשימות הלא קרביות כללו: להיות חוליה מקשרת בין כוחות הקואליציה השונים לבין הפיקוד האמריקני, לשקם את צבא כווית, לנהל לוחמה פסיכולוגית ולוחמה אלקטרונית.¹³

הדוקטרינה האמריקנית קובעת שבזמן מלחמה (בכל סוג של עצימות) יש להפעיל את הכוחות המיוחדים באופן התקפי נגד מטרות אסטרטגיות, אופרטיביות וטקטיות של האויב שיש להן חשיבות רבה. מפקד הזירה הוא שמגדיר את מידת חשיבותן של המטרות. מפקדי הזירה חייבים להכיר את היכולות המבצעיות של כל אחת מהיחידות העומדות לרשותם, כולל זו של הכוחות המיוחדים המסופחים לאותה הזירה, ולהתאים להן משימות על-פי היכולות האלה.

הפרק השני של JP 3-05 עוסק בטווח הפעולות של הכוחות המיוחדים בזמן שלום:

- איסוף מודיעין - ובכלל זה על שדות המוקשים של האויב: היכן הם נמצאים ומהו המבנה שלהם. המידע נאסף, בין היתר, באמצעות סיוורים ארוכי טווח.
- לחימה בטרור.

ניתן לכלול בפעולות המיוחדות גם את הלוחמה הפסיכולוגית, פעולות אזרחיות ולוחמת מידע

- לוחמה פסיכולוגית.
 - מבצעים נגד הפצת נשק להשמדה המונית.
 - משימות אזרחיות.
 - מבצעים לשמירת שלום (Peacekeeping Operations)¹⁴ ומבצעים הומניטריים במקרה של אסונות טבע.
 - משימות חיפוש והצלה (של אנשים ושל ציוד רגיש).
 - מלחמה בסמים.
- בפעולות לא מלחמתיות (MOOTW) יכולים הכוחות המיוחדים לפעול בשיתוף עם כוחות הממשלה המארחת או

אחראי על בניין הכוח (דוקטרינה, הצטיידות ואימון), ואילו מפקדי הזירות הם מפעילי הכוח בהתאם לצורכי הזירה.

הריינג'רס - סקירה היסטורית 1969-1942

במהלך מלחמת העולם השנייה החליט הפיקוד האמריקני לאמן יחידות אמריקניות בשיטותיו של הקומנדו הבריטי. הכוונה הייתה להקים יחידות פשיטה בדומה ליחידות הפשיטה הבריטיות שפעלו בעיקר בצפון אפריקה. צוותים של שירות האוויר המיוחד הבריטי (Special Air Service - SAS) היו המודל המבצעי והארגוני. למעשה רק במלחמת העולם השנייה החל צבא ארה"ב לבנות ולהפעיל כוחות מיוחדים מודרניים.

באביב 1942 שלח ראש המטה הכללי של צבא ארה"ב, גנרל מרשל (Marshall), את אחד מקציני מטהו, קולונל טרסקוט (Truscott), לאנגליה. משימתו הייתה לארגן צוותי קומנדו אמריקניים שיפעלו עם צוותים בריטיים נגד הגרמנים. באותו שלב עדיין לא לחם צבא ארה"ב בצבא הגרמני, והיה חשוב לארה"ב ליצור גרעין של לוחמים שירכוש ניסיון קרבי לשם אימון היחידות ולמטרות תעמולה פנים אמריקניות. נראה כי לא היה בכוונתה של ארה"ב להקים יחידות מיוחדות אלא רק להכשיר לוחמים שיוכלו עם תום אימוניהם לחזור ליחידותיהם המקוריות ולאמן את חבריהם. טרסקוט המליץ למרשל להקים יחידות קומנדו לפי המתכונת הבריטית, והאישור לכך ניתן בקיץ 1942. באותה עת גם הוחלט ששמן של היחידות המיוחדות האמריקניות יהיה ריינג'רס. אימון היחידות האמריקניות התבסס על הניסיון המבצעי של היחידות הבריטיות. מפקד גדוד 1 של הריינג'רס היה מייגור דרבי (Darby).

בזירה האירופית פעלו חמישה גדודי ריינג'רס. אלה התאמנו בעיקר על תקיפתם ועל כיבושם של מוצבים ששלטו על חופי נחיתה.²¹ גדודי הריינג'רס בחזית האירופית דמו באופן אימונם ובמשימות שהוטלו עליהם לדיוויזיות המוטסות. גם הצנחנים שימשו כוחות פשיטה לפני עיקר הכוח, ותפקידם היה לבודד את שטחי הנחיתה כדי שלא יגיעו אליהם תגבורות אויב וכן לכבוש מטרות חיוניות באזור הנחיתה ובסביבתו.²²

הפעילות המבצעית הראשונה של גדוד מס' 1 של הריינג'רס (וגם של הדיוויזיות המוטסות) הייתה במהלך הפלישה לצפון אפריקה בנובמבר 1942 (מבצע לפיד - Operation Torch). לאחר מכן פעלו הריינג'רס בסיציליה ובאיטליה.²³ סמוך לפלישה לסיציליה הוקמו שני גדודי ריינג'רס נוספים. הקמתם של שני הגדודים (גדוד 3 וגדוד 4) נעשתה באמצעות גרעין של קצינים ושל מש"קים שהגיעו מגדוד 1.

שלושת הגדודים שפעלו בזירת הים התיכון פורקו במהלך 1943, והלוחמים ששרדו את הקרבות הוצבו בבית הספר לסיור שאימן את יחידות הארמייה ה-5 באיטליה. חלק מהחיילים הוחזרו לארה"ב וצורפו לסגל ההדרכה של First Special Service Force - FSSF. הייתה זו יחידה של חיילים אמריקנים וקנדים שנועדה לפעול בנורווגיה הכבושה. אימוני

עם סוכנויות ממשלתיות ולא ממשלתיות (למשל במסגרת כוח משימה של האו"ם), עם ארגוני מתנדבים או במסגרת קואליציה שנועדה להשיב את הסדר ואת היציבות באזור מסוים. במקרים רבים משמשים הכוחות המיוחדים יועצים לבנייתו ולחיזוקו של צבא מקומי.¹⁵

למרות אופיים המיוחד של הכוחות המיוחדים הרי תורת הלחימה האמריקנית אינה פותרת אותם מלפעול לפי עקרונות המלחמה,¹⁶ כפי שנדרש מהכוחות הקונוונציונליים. העובדה שהכוחות המיוחדים פועלים בהתאם לעקרונות המלחמה הופכת אותם למכשיר נוסף בארסנל הכללי העומד לרשות מעצבי המדיניות האמריקניים כדי להשיג את היעדים הלאומיים של ארה"ב.

סמוך לתחילת הרפורמות שהונהגו בכוחות המיוחדים של ארה"ב בראשית שנות ה-80 החלה ארה"ב להתקל ביתר שאת בטרור האסלאמי ברחבי המזרח התיכון. פיגועי הטרור נגד מטרות אמריקניות העלו את השאלה איזו אופציה צבאית יש בידי ארה"ב כדי להגיב על הפיגועים האלה. במילים אחרות: כיצד ניתן להילחם בטרור הבין-לאומי.

במתווה של לוחמה קונוונציונלית ברמת עצימות בינונית או גבוהה משמשים למעשה הכוחות המיוחדים "תומכי לחימה", כיוון שעיקר הלחימה והשגת היעדים האסטרטגיים מוטלים על כוחות הרגלים והשריון שפועלים בסדרי כוח דיוויזיוניים ומעלה

ב-1985 פירסם תאגיד RAND מחקר העוסק בפשיטות קומנדו בשנים 1946-1983¹⁷ מסקנתו של המחקר, שאותו ערך לבקשת מחלקת ההגנה אחד מחוקריו הבכירים של התאגיד לנושא הטרור, ברוס הופמן, היא חד-משמעית: הדרך הטובה ביותר שעומדת לרשות ארה"ב היא הפעלת כוחות מיוחדים שיפשטו על מטרות נבחרות של ארגוני הטרור בכל מקום ובכל זמן. לדעת הופמן, הכוחות המיוחדים של מדינות בעלות צבא סדיר הם מאומנים ומצוידים היטב ובעלי משמעת מבצעית גבוהה, ולכן אידיאליים ללחימה נגד גרילה ונגד טרור.¹⁸ לדעתו מתאימים הכוחות המיוחדים גם לניהול פעולות נגד מדינות התומכות בטרור.¹⁹ מסקירה סטטיסטית של 100 פשיטות קומנדו קובע הופמן כי לרוב הן הצליחו, כלומר השיגו את יעדיהן. את המבצעים המיוחדים מגדיר הופמן "תקיפות בקנה מידה קטן באמצעות קבוצות לוחמים קטנות מאחורי קווי האויב".²⁰

הפילוסופיה המבצעית של הפעלת הכוחות המיוחדים האמריקניים הפכה לתורת לחימה מסודרת עם הקמתו של פיקוד הכוחות המיוחדים (Special Forces Command - SOCOM), בשלהי שנות ה-80. פיקוד הכוחות המיוחדים

למבצע ההצנחה. אך קשיים שנבעו משיקוש צירי התנועה הביאו לעיכוב בחבירה ולמעשה רגיימנט 187 נערך לחסימת צירי התנועה כמו גם להגן על עצמו.²⁹ לאחר החבירה החל כוח המשימה המוצנח לנוע מזרחה כדי לחסום את כביש מספר 33 ולמנוע מהארמייה ה-26 הסינית לסגת צפונה. גם המשימה הזאת הוכתרה בהצלחה, ובסוף מרס 1951 יוצב קו החזית מחדש בקו הרוחב 38.

בשעות הבוקר צנחו כ-3,500 לוחמים על צידום, ובכלל זה ארטילריית שדה בקוטר 105 מ"מ. שתי פלוגות הריינג'רס צנחו ראשונות כדי לכבוש נקודות שולטות ולאבטח את שטחי הצניחה טרם הגעתו של עיקר הכוח - גם כן בצניחה. במהלך כל המשימה היו כוחות הריינג'רס אחראים לאבטחת האגפים של כוח המשימה המוטס ושל עיקר הכוח הקרקעי שחבר אליהם במהלך ימי הלחימה שלאחר מכן. פעילות נוספת הייתה שליחת סיורים לפני הכוחות המתקדמים מזרחה וכן ביצוע סיורים אלימים ופשיטות על עמדות צפון-קוריאניות וסיניות. לפעילות של שתי פלוגות הריינג'רס של רגיימנט 187 הצטרפה גם פלוגת הריינג'רס של הארמייה ה-8, שעיקר פעולתה הייתה מול כוחות סיניים.³⁰

עם ייצוב החזית בקיץ 1951 והפיכתה של מלחמת קוריאה ממלחמת תנועה למלחמת חפירות, הסתיים גם הצורך המבצעי ביחידות הריינג'רס. עד דצמבר 1951 פוזרו כל יחידות הריינג'רס, ולוחמיהן הוצבו ביחידות החי"ר השונות של הצבא, ובמיוחד ברגיימנט המוטס 187. למרות פירוק היחידות

סמוך לתחילת הרפורמות שהונהגו בכוחות המיוחדים של ארה"ב בראשית שנות ה-80 החלה ארה"ב להיתקל ביתר שאת בטרור האסלאמי ברחבי המזרח התיכון

המבצעיות הרי בסיס האימונים של הריינג'רס (פורט בנינג, ג'ורג'יה) המשיך להכשיר קצינים ומש"קים בקורס שנמשך שמונה שבועות כדי שבוגריו ימשיכו לפעול לפי תורות הלחימה שגובשו על סמך הניסיון הקרבי של הריינג'רס. במהלך הקורס למדו החניכים ניווט, צורות לחימה שונות ובתוואי שטח שונים (בעיקר אזורים הרריים וג'ונגלים), הפעלת מגוון רחב של כלי נשק ובכלל זה גם כלי נשק של הגוש הקומוניסטי, ביצוע סיורי לילה ופעילות בכוחות קטנים. תג הריינג'רס, שהוצמד למדים ואשר סימל כי הנושא אותו סיים את הקורס בהצלחה, הפך ליוקרתי, וחיללים רבים שאפו להשתתף בקורס. כתוצאה מכך נמשכה מסורת הריינג'רס, והניסיון המבצעי שהם צברו היה לנחלת כל יחידות החי"ר האמריקניות. הן עשו בו שימוש כאשר נשלחו לווייטנאם.

במלחמת וייטנאם לא פעלו יחידות ריינג'רס לפי המתכונת שעוצבה בקוריאה, אך מסורת הריינג'רס נמשכה ביחידות

היחידה התמקדו במיומנויות הנחוצות לפעולה בנורווגיה: טיפוס על צוקים, גלישה בסקי, לחימה במזג אוויר קר ולחימה בהרים. כן רכשו חיילי היחידה מיומנויות בסיור ובפשיטות, במיוחד אמפיבות. לאחר שהסתיימו אימוני היחידה היא צורפה לארמייה ה-5 שפעלה באיטליה. ה-FSSF לחמה בשטחים ההרריים של מרכז איטליה, וכך נוצלו המיומנויות שהיא רכשה. כמו כן הוטלו על היחידה משימות מיוחדות בעיקר תפיסת נקודות שליטה ומעברים חיוניים. פעולתה האחרונה של היחידה הייתה בפלישה לדרום צרפת (אוגוסט 1944). משימתה הייתה לכבוש ולאבטח שני איים ששלטו על חוף הנחיתה (Operation Dragoon). ה-FSSF פורקה בדצמבר 1944.²⁴

סמוך לפלישת בעלות הברית לצרפת (Operation Overlord) הוקמו שני גדודי ריינג'רס חדשים: 2 ו-5. טבילת האש של שני הגדודים האלה הייתה ביוני 1944 בחוף אומהה במסגרת הפלישה לנורמנדיה. תפקיד הגדודים היה לכבוש תותחים ששלטו באש על חוף הנחיתה ומוקמו באגפי החוף.²⁵ לאחר מכן, עד לכניעתה של גרמניה, הוטל על שני הגדודים לבצע סיורים אלימים ופשיטות ארוכות טווח, לכבוש שטחים בעומק השטח הגרמני ולהחזיק בהם עד להגעת דיוויזיות השריון והרגלים. לאחר המלחמה פורקו כל גדודי הריינג'רס, והלוחמים שולבו בדיוויזיות החי"ר הסדירות של הצבא.²⁶

עם פרוץ מלחמת קוריאה התברר כי יש צורך דחוף ביחידות שיפעלו מעבר לקווי האויב, במיוחד לאחר כניסת סין למלחמה בשלהי נובמבר 1950. רמטכ"ל הצבא, גנרל ג'וזף קולינס (Collins), הצליח לשכנע את הפיקוד הבכיר לספח פלוגת ריינג'רס לכל דיוויזיה לוחמת, כדי שזו תפעיל אותה במשימות מעבר לקווי האויב כגון איסוף מודיעין, הצבת מארבים ותקיפת עמדות פיקוד, סוללות ארטילריה, חניוני טנקים, קווי תקשורת וכל מתקן אסטרטגי אחר לפי הצורך המבצעי.

כדי להמחיש את היכולת המבצעית המיוחדת של הריינג'רס אציג מבצע אחד שלהם במלחמת קוריאה, שממנו ניתן ללמוד על הכלל.²⁷

ב-23 במרס 1951 הורה גנרל מתיו ריגוויי (Ridgway), מפקד הארמייה השמינית, לשתי פלוגות ריינג'רס לצנוח באזור מונסאן-ני (כ-150 ק"מ צפונית-מערבית לסיאול) כדי לחסום את נסיגתן של יחידות צפון-קוריאניות שנמצאו במתחם הגנה באזור ולמנוע מהן לחבור לארמייה ה-26 של צבא סין. פלוגות הריינג'רס היו חלק מכוח משימה של הרגיימנט המוטס 187. מבצע "טומהוק" (Operation Tomahawk) היה חלק ממבצע רחב יותר - מבצע "אמיץ" (Operation Courageous) שמטרתו הייתה להשמיד את הכוחות של צפון-קוריאה במערב קוריאה ובדרומה. שני המבצעים השתלבו במתקפה הכוללת של כוחות האו"ם שנועדה לכבוש מחדש את דרום-קוריאה ולהסיג את הכוחות הקומוניסטיים צפונה מקו הרוחב 38 (Operation Ripper).²⁸ הכוחות המוצנחים היו אמורים לקבל סיוע מיידי מקבוצות משימה משוריניות שהחלו לנוע במקביל

ריינג'ר באימונים



במהלך קורס הריינג'רס לומדים החניכים ניווט, צורות לחימה שונות ובתוואי שטח שונים (בעיקר אזורים הרריים וג'ונגלים) והפעלת מגוון רחב של כלי נשק

ה־LRRP - Long Range Reconnaissance Patrol מבחינת דפוסי הפעולה פעלו צוותי ה־LRRP בווייטנאם לפי תורת הלחימה שעיצב שירות האוויר המיוחד הבריטי במלאיה. אופיה המיוחד של מלחמת וייטנאם - מלחמת גרילה שבה כלל אין קווי חזית, ומיקומו של האויב אינו ידוע - חייב בניית תפיסה מבצעית חדשה. הראשונים שהקימו יחידות סיור ארוכות טווח היו הכוחות המיוחדים של הצבא (הכומתות הירוקות). ביוני 1964 החל פרויקט "דלתא" שבמסגרתו הוקמו יחידות ה־LRRP. מאוחר יותר הוקמו יחידות נוספות ("אומגה" ו"סיגמה"). יחידות הסיור של הכוחות המיוחדים פעלו בעיקר באזורי הרמות המרכזיות, וצוותי LRRP אף חצו את הגבול וביצעו סיורים אלימים לאורך נתיב הו צ'י מין בתוך קמבודיה. משימתם העיקרית של הכוחות המיוחדים הייתה לאסוף מודיעין על יחידות של צבא צפון־וייטנאם ושל הווייט־קונג וכן לבצע פשיטות בשטחים שבהם שלטו הקומוניסטים. משימות משניות יותר, אך לא משניות בחשיבותן, היו חילוץ טייסים שנאלצו לנטוש את כלי הטיס שלהם Combat Search and Rescue - CSAR ואיתור מחנות שבויים.³¹ בכך הפכו הכוחות המיוחדים למובילים במלחמה נגד הגרילה ונגד המרדנות (Counterinsurgency).

במהלך 1966 הורה מפקד הכוחות האמריקניים בווייטנאם, גנרל ויליאם וסטמורלנד (Westmoreland) שכל דיוויזיה וכל חטיבה עצמאית בווייטנאם - ובכלל זה עוצבות המרינס - יכללו

יחידות סיור במתכונת ה־LRRP של הכוחות המיוחדים.³² יחידות הסיור החלו להיות מבצעות רק בשלהי 1967 ובראשית 1968, אך נכנסו לחימה באחד מרגעי השיא הקריטיים של מלחמת וייטנאם. ב־30 בינואר 1968 הנחיתו כוחות הווייט־קונג מתקפה רחבה היקף בכל רחבי דרום־וייטנאם - מתקפת טט. למרות ההפתעה האסטרטגית, הכישלון המודיעיני של האמריקנים, הסיקור התקשורתי הרחב וההשפעה הפסיכולוגית על דעת הקהל בארה"ב, הרי מתקפת טט הסתיימה בתבוסת הווייט־קונג. לאחר "מתקפת טט הקטנה" (אפריל 1968) חדל למעשה הווייט־קונג להיות גורם צבאי משפיע בדרום־וייטנאם.

קשה לאפיין את פעילות ה־LRRP במהלך מלחמת וייטנאם, שכן פעולות צוותי הסיור היו נתונות ליוזמתם של מפקדי החטיבות והדיוויזיות. אך באופן כללי ניתן לציין שלוש משימות עיקריות שהם ביצעו: איסוף מודיעין, עריכת פשיטות ומארבים וביצוע סיורים לפני הכוח העיקרי.³³ המאפיין העיקרי של יחידות ה־LRRP הוא פעילותן בעומק השטחים שנשלטו על־ידי הווייט־קונג או על־ידי יחידות הצבא של צפון־וייטנאם. יחידות סיור רגילות או צוותים שנשלחו לבצע מארבים נשאר תמיד בתחום מעטפת ההגנה של מוצב אש ובמקרה הצורך יכלו לבקש סיוע ארטילרי או חילוץ קרקעי. צוותי ה־LRRP היו ברשות עצמם. הם פעלו בקבוצות של שישה לוחמים ושילבו שתי תכונות חשובות: היכולת ליצור כוח אש רב והיכולת לנוע באופן חרישי. ניתן היה לחלצם רק באמצעות מסוקים - נתון בעייתי במקרה שהפעולה הסתבכה.

במהלך 1969 החל פינוי הכוחות האמריקניים מווייטנאם במסגרת מסירת האחריות על המלחמה לידי צבא דרום־וייטנאם (הווייטנאמיזציה של המלחמה), לפיכך גם צומצמו

הדרך הטובה ביותר שעומדת לרשות ארה"ב היא הפעלת כוחות מיוחדים שיפשטו על מטרות נבחרות של ארגוני הטרור בכל מקום ובכל זמן

פעולות ה־LRRP. חלק מפלוגות ה־LRRP אוחדו לחטיבה עצמאית בשם חטיבת הרגלים 75, שכינויה היה "ריינג'רס". אך לאחר מלחמת וייטנאם פורקו פלוגות הריינג'רס - בדיוק כפי שקרה לאחר מלחמת העולם השנייה ולאחר מלחמת קוריאה.

רג'ימנט הריינג'רס 75 - 1974-1993
אף שב־30 השנים שבין הקמת גודי הריינג'רס במלחמת העולם השנייה ועד להקמתו של רג'ימנט 75 נבנו ופורקו יחידות ריינג'רס, הרי הניסיון המבצעי ומה שאולי חשוב יותר - המורשת - נשמרו בעיקר בעזרת ותיקי היחידות שתמרו מניסיונם הקרבי לכלל יחידות הצבא האמריקני. הפרק הזה עוסק בהקמתו מחדש של רג'ימנט הריינג'רס ובפעולותיו המבצעיות.

דרסטי, ואלה שנשארו, ובמיוחד בצוותי ה־SEAL, היו צריכים לשרת גם ביחידות הרגילות. אלו שהתגייסו לכוחות המיוחדים במהלך שנות ה־70 לא היו באיכות גבוהה - בניגוד מוחלט לאלה שהתנדבו במהלך מלחמת וייטנאם. יתר על כן, רבים מוותיקי וייטנאם, אלה שהיו בעלי ניסיון קרבי עשיר ובכלל זה גם טייסי מסוקים, עזבו את הכוחות המיוחדים.³⁸

כישלוננו של כוח המשימה שהוקם לחילוץ בני הערובה מאיראן נחשב לשיאו של המשבר שעבר על צבא ארה"ב בכלל ועל הכוחות המיוחדים בפרט. כוח החילוץ הורכב מלוחמי יחידת דלתא והריינג'רס. הצי סיפק את הבסיס הימי שממנו המריאו המסוקים וצוותי הלוחמים (נושאת המטוסים נימיץ), המרינס שלחו טייסי מסוקים, וחיל האוויר הקצה מטוסי הרקולס (C-130) לתדלוק המסוקים ולהטסת בני הערובה. נקודת הכשל העיקרית של ניסיון החילוץ הייתה שהצוותים מעולם לא התאמנו ביחד.³⁹ מבצע החילוץ הפר את אחד העקרונות החשובים של המלחמה - אחדות הפיקוד. לכוך הקרקעי היה מפקד משלו, שבסמכותו היה להחליט אם להמשיך במשימה או לבטלה, אך שאר הכוחות ומפקדיהם לא הכירו אותו. לקח חשוב נוסף היה הצורך בטייסי מסוקים מאומנים במשימות מיוחדות, במיוחד טיסות לילה, ולמעשה בכוח אווירי מאומן ומיומן שיהיה חלק בלתי נפרד מהכוחות המיוחדים הן באימונים והן בפעילות מבצעית.⁴⁰ הבנת הצורך המבצעי הזה הביאה להקמת ה־160th Special Operation Aviation Regiment (160 SOAR) "Night Stalkers".⁴¹ לב ליבה

אף שב-30 השנים שבין הקמת גדודי הריינג'רס במלחמת העולם השנייה ועד להקמתו של רג'ימנט 75 נבנו ופורקו יחידות ריינג'רס, הרי הניסיון המבצעי ומה שאולי חשוב יותר - המורשת - נשמרו בעיקר בעזרת ותיקי היחידות שתרמו מניסיונם הקרבי לכלל יחידות הצבא האמריקני

של הרפורמה היה הקמת פיקוד אחיד לכלל הכוחות המיוחדים האמריקניים. הכוונה הייתה שעיקר עבודתו של הפיקוד יהיה תיאום בין הכוחות המיוחדים השונים לבין מעטפת הסיוע והלוגיסטיקה שלהם. ב־1984, לאחר עבודת מטה ארוכה, הוקם לבסוף פיקוד הכוחות המיוחדים האמריקניים (Special Operations Command - SOCOM), והריינג'רס היו חלק ממנו. אך עוד לפני הקמת SOCOM פעלו הריינג'רס בגרנד. הפעילות המבצעית המתועדת הבאה לאחר איראן הייתה, כאמור, בגרנד⁴² במבצע "חימה שפוכה" (Operation Urgent Fury) בשלהי אוקטובר 1983. הדרג המדיני האמריקני הגדיר שלושה יעדים לכוחות הצבא: לחסל את צבא גרנד, שהיה

לאחר מלחמת וייטנאם עבר צבא ארה"ב רפורמה מקיפה ומרחיקת לכת תחת פיקודו של גנרל קרינגטון אברמס (Abrams), שהיה ראש המטות המשולבים.³⁴ תפיסת היסוד שעמדה בבסיס הרפורמה בתחומי הארגון ותורת הלחימה הייתה מלחמת יום הכיפורים. במחלקת ההגנה עלה החשש כי לארה"ב אין די כוחות תגובה איכותיים ברמה האסטרטגית. אומנם לרשות הצבא עמדה הדיוויזיה המוטסת 82, אך זמן התגובה שלה לא נחשב מהיר די הצורך. למעשה כוונתו של אברמס הייתה להקים יחידות של כוחות מיוחדים בסד"כ גדודי שיהיו מסוגלות להגיע במהירות לכל מקום בעולם ולהילחם בכל תוואי שטח ואקלים אפשריים.³⁵

הפקודה להקמת הגדוד הראשון הגיעה בסוף ינואר 1974. הגרעין הראשוני של הלוחמים כלל יוצאי יחידות ה־LRP שנלחמו בווייטנאם וכן חיילים מדיוויזיית הפרשים הראשונה. הגדוד השני של הריינג'רס הוקם באוקטובר 1974. הגדוד השלישי הוקם באוקטובר 1984, מייד לאחר הפלישה האמריקנית לגרנד. במקביל הוקמה גם מפקדת החטיבה. עד לרפורמה בכוחות המיוחדים האמריקניים היו הריינג'רס חוליה מקשרת בין היכולת הקונוונציונלית של הצבא האמריקני לבין הכוחות המיוחדים.

הפעילות המתועדת הראשונה של הריינג'רס במתכונתם החדשה הייתה ניסיון הנפל של ארה"ב לחלץ את בני הערובה האמריקניים מטהרן (Operation Eagle Claw) ב־24 באפריל 1980.³⁶ למבצע החילוץ הוקצה הגדוד הראשון של הריינג'רס, והוטלו עליו שתי משימות: לאבטח את נקודת התדלוק של מסוקי החילוץ (Desert One) ולכבוש את שדה תעופה מנזריה, המרוחק כ־55 ק"מ דרומית לטהרן ולהחזיקו עד להגעת המטוסים (C-141 Starlifter) שהיו אמורים להטיס את בני הערובה למקום מבטחים (מצרים). 120 לוחמים מהגדוד הראשון היו אמורים לטוס ישירות ממצרים ולכבוש את שדה התעופה לפי מודל אנטבה, קרי נחיתת המטוסים בשדה התעופה או על־ידי הצנחת הכוחות בסמוך במקרה של התנגדות מהקרקע. כידוע בוטלה משימת החילוץ כבר בשלבים הראשונים שלה לאחר שמחצית ממסוקי התובלה נאלצו לחזור על עקבותיהם כתוצאה מליקויים טכניים קשים, והריינג'רס נשארו במצרים.³⁷ כיבוש שדה תעופה בשטח עוין הוא למעשה אחת המשימות העיקריות שלקראתן מתאמנים הריינג'רס. באיראן לא ניתנה להם הזדמנות להוכיח את מיומנותם, אך הזדמנויות נוספות ניתנו להם במהלך שנות ה־80.

הכישלון האמריקני הצורב הביא את צבא ארה"ב לבצע רפורמה במבנה הכוחות המיוחדים. הנסיגה מווייטנאם סחפה את צבא ארה"ב לתוך מציאות עגומה, מבלבלת ומתסכלת. אך אם מבחינת תורת הלחימה הקונוונציונלית השכיל צבא ארה"ב לשקם את עצמו באמצעות פיתוח ההדרגתי של דוקטרינות ה־AirLand Battle (קרב אוויר-יבשה) ושל הקרב היבשתי המשולב, הרי מצבם של הכוחות המיוחדים היה עגום הרבה יותר. מספר המשרתים בכוחות המיוחדים ירד באופן

בעל אוריינטציה קומוניסטית וקשור לקובה; לחלץ אזרחים אמריקנים שנמצאו בגרנדה; לכוון ממשל פרו אמריקני. האי גרנדה חולק לשניים. חלקו הצפוני היה בתחום אחריותם של המרינס, ואילו כיבושו ואבטחתו של החלק הדרומי נמסרו לידי הריינג'רס. היעד הראשון של הריינג'רס היה כיבוש שדה תעופה סאלינס בדרום-מערב האי, שהיה חיוני לכיבוש החלק הדרומי של גרנדה ולהבאת תגבורות נוספות במהירות כדי להשיג את יעדי המבצע.

בשעות הבוקר המוקדמות של 25 באוקטובר הוצנחו הריינג'רס מעל שדה התעופה וכבשו אותו ללא קרב. לאחר שאובטח שדה התעופה החלו פלוגות הריינג'רס לנוע כדי להרחיב את מתחם השליטה שלהם. אחת הפלוגות נעה לעבר האתר שבו לפי המודיעין נמצאו סטודנטים אמריקנים לרפואה וכן לעבר הבירה סנט ג'ורג'ס. במקביל נחתו בשדה התעופה מטוסי הרקולס ופרקו ציוד כבד, ובכלל זה מסוקי תקיפה מסוג דיפנדר וכן מאות לוחמים נוספים. במהלך היום הגיעו לשם גם אלמנטים מהדיוויזיה המוטסת 82.

הריינג'רס נתקלו במהלך התקדמותם בהתנגדות של כוחות צבא גרנדה, שאליהם הצטרפו גם חיילים קובנים. אך כוח האש העדיף של האמריקנים ובמיוחד סיוע אווירי קרוב ניטרלו כל התנגדות על הקרקע. כיבוש האי הסתיים ב-28 באוקטובר, ובעקבות זאת פונו כ-600 אזרחים אמריקנים.⁴³ בגרנדה מילאו הריינג'רס את ייעודם: להיות החוליה המקשרת בין הכוחות המיוחדים לבין הכוחות הקונוונציונליים. מבחינת הריינג'רס החל המבצע בפשיטת סער לכיבוש יעד אסטרטגי חיוני, ובהמשך הם נלחמו הן ככוחות חי"ר רגילים והן ככוחות מיוחדים. ב-27 באוקטובר פשטו הריינג'רס ממסוקים על מתחם של צבא גרנדה, אך זה היה ריק מחיילי אויב.

ההצלחה החשובה של המבצע בגרנדה הייתה החזרת הביטחון העצמי לצבא ארה"ב לאחר מלחמת וייטנאם. אך למרות הצלחת הפעולה והשגת היעדים שנקבעו התגלו בעיות רבות במהלך המבצע. שתיים מהבעיות הקריטיות היו העדר מודיעין על היעדים ועל כוחות האויב וכן בעיות תקשורת ותיאום בין הכוחות השונים, ובמיוחד בין כוחות הקרקע למטוסים שסיפקו את הסיוע האווירי הקרוב וכן בין הריינג'רס לבין יחידות המרינס שפעלו מצפון להם. בעיית הקשר הגיעה לאבסורד קומי כשמפקד פלוגה מהריינג'רס ערך שיחת טלפון מבית בגרנדה לפורט בראג בארה"ב כדי לקבל סיוע אווירי קרוב.

גם הפעולה בגרנדה הוכיחה את הצורך הדחוף בטייסים מיומנים הן למטוסים והן למסוקים. אחת הבעיות בהקשר הזה הייתה אי-יכולתם של טייסי המסוקים של הצבא לנחות על פלטפורמות ימיות כדי לפנות פצועים. היה צורך להמתין לטייסי הצי והמרינס, אך אלה היו עסוקים בלחימה בחלקים הצפוניים של האי. הלקחים שנלמדו מהמערבות הצבאית בגרנדה יושמו ברפורמה שנעשתה במבנה הארגוני והמבצעי של הכוחות המיוחדים.⁴⁴

לאחר גרנדה פעלו הריינג'רס בפנמה בשלהי 1989

(Operation Just Cause). משימתם הייתה לכבוש ולאבטח שני שדות תעופה כדי לאפשר לכוח העיקרי להגיע בבטחה. ההסתערות על שני שדות התעופה נעשתה באמצעות הצנחת סער, ולאחר כשעתיים נכבשו שני היעדים.⁴⁵ לאחר מכן פעלו הריינג'רס נגד סדרה של יעדים צבאיים בפנמה סיטי.

במלחמת המפרץ שימש רגימנט 75 כוח עתודה אסטרטגי, ומרבית יחידותיו נשארו בארה"ב. עם זאת פלוגה מוגברת של הריינג'רס פעלה בעומק השטח העיראקי במשימות שונות שכללו: פגיעה באתרי פיקוד ושליטה, ציון מטרות מהקרקע למטוסי תקיפה וכן ניסיון לאתר ולהשמיד משגרי סקאדים.⁴⁶

סומליה

באוגוסט 1993 הגיעו הריינג'רס יחד עם אלמנטים נוספים של הכוחות המיוחדים (בעיקר כוח דלתא וה-Navy SEAL) למוגדישו, סומליה (Operation Gothic Serpent). שמו של כוח המשימה של הכוחות המיוחדים היה Task Force Ranger. משימתו של הכוח הייתה לאתר וללכוד את ראש אחת המיליציות הגדולות והמסוכנות במדינה, פארה איידיד. כוח המשימה נשלח לאחר שהמיליציה של איידיד פגעה קשות בכוחות שמירת השלום של האו"ם שפעלו בסומליה במסגרת מבצע Restore Hope. במהלך אוגוסט וספטמבר 1993 יצאו הריינג'רס לשש משימות שנחלו הצלחות טקטיות מסוימות. המשימה השביעית היא זו הידועה ביותר.

ב-3 באוקטובר ניסו הריינג'רס ולוחמי דלתא לתפוס שניים מעוזריו הקרובים ביותר של איידיד. השניים אומנם נתפסו, אך המשימה הסתבכה בעקבות הפלתם של שני מסוקי בלקהוק. בסיומו של הקרב נמנו מאות הרוגים, ובהם 18 לוחמים אמריקנים.⁴⁷ האבדות היו כבדות, אך יעדי המבצע הושגו. בפעולה הזאת בלטה העובדה שהריינג'רס ולוחמי דלתא הצליחו להחזיק מעמד שעות ארוכות מול כוחות עדיפים מהם בהרבה, ועמידתם מנעה טבח ואסון צבאי גדול יותר.⁴⁸ ניתן לקבוע במידה רבה של ודאות כי ברמה הטכנו-טקטית היו הריינג'רס עדיפים על כוחות המיליציה הסומליים בכל הקשור לחיילות, לאימון, למשמעת, ללכידות חברתית ליוזמה ולאיתור. אשר לפעילות הריינג'רס באפגניסטן (כמו גם במלחמת המפרץ השנייה בעיראק) עדיין אין מידע מוצק, אך יש לשער כי פעילותם כללה פשיטות על מגוון מטרות איכות של הטאליבן, במיוחד בדרום אפגניסטן.⁴⁹

סיכום

סקירת ההיסטוריה המבצעית של הריינג'רס החל ממלחמת העולם השנייה וכלה במלחמת המפרץ הראשונה מצביעה על העובדה כי ארה"ב הקימה לעצמה יחידה בהיקף של חטיבה, שחייליה מאומנים לבצע משימות מיוחדות ומשימות לא מלחמתיות (MOOTW), אך גם לפעול במלחמות בעצימות בינונית וגבוהה. לאחר מלחמת העולם השנייה לא השתתפה ארה"ב במלחמה בעצימות גבוהה, ולפיכך פעלו הריינג'רס

המדריך של הריינג'רס – FM 7-85: Ranger Unit Operations (1987)

מקריאת מדריך השדה עולות הוורסטיליות המבצעית של הריינג'רס וחיותם חוליה מקשרת בין היכולת המבצעית המיוחדת ליכולת הקונוונציונלית של צבא ארה"ב. גדוד ריינג'רס בנוי במתכונת הנהוגה בגדודי הרגלים של הדיוויזיות ושל החטיבות העצמאיות הרגילות ולא כמו הכוחות המיוחדים. אך במקביל ישנם בכל גדוד צוותים בעלי כישורים מבצעיים מיוחדים. ההגעה ליעד נעשית במגוון דרכים, שהעיקרית שבהן היא דרך האוויר בצניחה או בנחיתה סער ממטוסים או ממסוקים. דרך הפעולה הזאת (שבוצעה בגרנדה ובפנמה) מחייבת שיתוף פעולה הדוק עם כוחות אוויר אחרים כדי לספק לכוחות הנוחתים סיוע אווירי קרוב. כמו כן יכולים הריינג'רס לקבל סיוע ארטילרי מהיבשה או מהים, אם יעד הפעולה קרוב דיו לחוף הים או לבסיסים אמריקניים. האפשרויות האלה מחייבות להכיר את היתרונות ובמיוחד את המגבלות של כל שיטת סיוע. לשם כך מתאמנים הריינג'רס עם אלמנטים אחרים של צבא ארה"ב מכל הזרועות.

שיתוף הפעולה של הריינג'רס עם הכוחות אחרים הוא כפול. "מאחוריהם" ישנן היחידות הסדירות, ו"לפניהם" נמצאים צוותי סיור של כוחות מיוחדים שמשימתם היא לספק מודיעין בזמן אמת ולתת חיפוי ראשוני. הצוותים האלה יכולים להיות של הריינג'רס עצמם או של כוחות מיוחדים אחרים (בגרנדה היו אלה צוותי SEAL).

הפרק החמישי ב-FM 7-85 עוסק בפעולות הריינג'רס במלחמה בעצימות גבוהה או במתווה של הקרב היבשתי המשולב. באופן כללי וגם למדי ניתן לומר שדוקטרינת הקרב היבשתי המשולב היא ניסיון למצוא את הדרך לבלום את גל ההתקפה הראשון ולהשמיד את גלי ההתקפה השני והשלישי של האויב לפני שיגיעו לחזית. אחת מדרכי הפעולה שמציעה דוקטרינת הקרב היבשתי המשולב (במדריך FM 100-5 Operations) היא ביצוע התקפות בעומק שטח האויב כדי ליצור פערים במערך שלו. תפקיד הריינג'רס הוא לבצע את הפשיטות האלה נגד מטרות אסטרטגיות דוגמת שיירות אספקה, מחסני ציוד קדמיים, צירי מעבר חיוניים (גשרים, מנהרות, מסילות ברזל) ומרכזי פיקוד, שליטה ותקשורת. מטרת הפעולות האלה היא לעכב את התקדמות האויב ולבלבלו וכן לגרום לו להקצות משאבים רבים לאבטחת העורף על חשבון הכוחות הנחוצים בחזית. כך אמורים הריינג'רס לאפשר לעיקר הצבא להתארגן לקראת הנחתתן של מתקפות נגד משוריינות רבות עוצמה (מרמת הקורפוס ומעלה). במתווה של הקרב היבשתי המשולב אמורים הריינג'רס לפגוע ביחידות הצבא של האויב קודם שהן נכנסות לקרב ובעיקר ביכולת ה-C³I שלהן.⁵⁰ אך לאחר התיאור הקונוונציונלי של פעולות הריינג'רס מתוארות בהמשך הפרק החמישי משימות השייכות באופיין לכוחות המיוחדים כגון: פגיעה במטרות איכות (מפקדי אויב בכירים), איכון מטרות למטוסי התקיפה וחילוץ שבויים וציוד רגיש.

הפרק השישי הוא שמוכיח כי הריינג'רס הם חוליה מקשרת בין הכוחות המיוחדים לבין הכוחות הקונוונציונליים. הפרק עוסק בהפעלת הריינג'רס במשימות שבהן לא יכולים לפעול כוחות גדולים, אך עם זאת המשימות דורשות כוח אש וכוח אדם הגדולים מיכולתם של הכוחות המיוחדים האחרים. המשימות האלה כוללות: אבטחת נקודות כינוס, אבטחת האגפים והעורף הן בתנועה והן בחניה, סיורים מקדימים, הצבת מארבים בצירי נסיגה אפשריים של האויב ושל כוחות חילוץ.

5. Maurice Tugwell and David Charters, "Special Operations and the Threats to United States Interests in the 1980s", in: Frank R. Barnrtt (et. al.), **Special Operations in US Strategy**, Washington D.C., 1984, p. 30
6. Joint Chiefs of Staff, Joint Pub. 3: **Doctrine for Joint Operations**, Washington D.C., 1995, vii-viii, I-3
7. Special Operations Forces in **Operation Enduring Freedom: Background and Issues for Congress**, 15.10.2001, in: www.fpc.gov/CRS_REPS/crs_ops.pdf
8. Joint Chiefs of Staff, Joint Pub. 3-05: **Doctrine for Joint Special Operations**, Washington D.C., 1997, I-1, II-1
9. Robin Naillands, **In the Combat Zone – Special Forces since 1945**, New York, 1998, 2-4; William H. McRaven, **SPEC OPS - Case Studies in Special operations Warfare: Theory and Practice**, Novato, 1996, pp. 2-3. להגדרה הרוסית לכוחות מיוחדים כוללת קשת רחבה של כוחות - החל מיחידות הצנחנים וכלה ביחידות של משרד הפנים. ראו: **Jane's Intelligence Review**, May 2002, p. 48. ראו גם את מאמרם של אלון קדיש ועוזי בן-שלום, "יחידות מיוחדות - הצעה להגדרה" בתוך: **תבונה המעשה** 4, 2006, עמ' 199-202 (כתב העת מופץ בתפוצה פנימית בצה"ל). שני החוקרים מודים בסוף המאמר כי הניסיון לנסח להגדרה מציב קושי מתודולוגי.
10. Naillands, **In the Combat Zone**, 1, 4
11. **JP 3-05**, I-1
12. Douglas C. Waller, **The Commandos** ראו: **12**

בעיקר במתכונת של כוחות מיוחדים, אך יחד עם זאת תורת הלחימה להפעלת הריינג'רס מגדירה גם פעולות במתווה של הקרב היבשתי המשולב. הגמישות המבצעית של הריינג'רס מספקת למעצבי המדיניות האמריקנים יחידת עילית היכולה להגיב ולפעול בקשת רחבה של תרחישים, החל ממשימות של שמירת שלום וכלה במלחמה קונוונציונלית כוללת. אין בכוחות המאמר הזה להסיק מכך על דרך פעולה אפשרית של צה"ל, אך המודל קיים.

הערות

1. בועז זלמנוביץ, "הקמת כוחות מיוחדים בלוחמה נמוכת עצימות", **מערכות** 369, 2000, עמ' 32-35
2. **שם**, עמ' 32
3. לסקירה ממצה על פעולתן של יחידות הריינג'רס בהיסטוריה הצבאית האמריקנית לפני מלחמת העולם השנייה ראו: Michel L. Lanning, **Inside the LRRPs - Rangers in Vietnam**, New York, 1998, pp. 13-29
4. U.S. Army Center of Military History, **American Military History**, Washington D.C., 1989, 37; Armstrong Starkey, **European and Native American Warfare 1675-1815**, London, 1998, pp. 100-101

שבה היו אמורים המסוקים לתדלק, אך סדרה של תקלות הביאו להתנגשויות בין המסוקים לבין המטוסים. על מהלך המבצע: Susan L. Marquis, **Unconventional Warfare – Rebuilding U.S. Special Operations Forces**, Washington D.C., 1997, pp. 70-72. ראו גם באתר: http://www.fas.org/man/dod-101/ops/eagle_claw.htm: 37-451. 442-451. Lock, **To Fight with Intrepidity**, pp. 442-451. 38. Maequis, **Unconventional Warfare**, pp. 33-43. 39. יחד עם זאת יש לציין כי הריינג'רס התאמנו עם לוחמי כוח דלתא במסגרת שגרת האימונים של שתי היחידות והגיעו לרמת שיתוף פעולה טובה, לדעת הפיקוד האמריקני. סוג האימונים היה בעיקר הגעה ליעד יחד עם צוותי דלתא, אבטחתו בזמן ביצוע המשימה וחילוץ בבטחה עם סיום המשימה. סוג פעולה כזה עתיד היה לחזור על עצמו במוגדו, סומליה, באוקטובר 1993. 40. על ניסיון החילוץ ראו: http://www.fas.org/man/dod-101/ops/eagle_claw.htm 41. על היחידה ראו: John M. Collins, **Special Operations Forces**, Washington D.C., 1994, pp. 55-56. 42. לארצות-הברית - בין היתר גם באמריקה הלטינית. הספרות מדברת גם על מעורבות צבאית - בעיקר מתן ייעוץ ואימון כוחות. אין פירוט של נותני הייעוץ ושל המאמנים, אך מצוין באופן כללי כי מדובר באנשי מרינס ובאנשי הכוחות המיוחדים. ראו למשל: A. J. Bacevich (et. al.), **American Military Policy in Small War; The Case of El Salvador**, Cambridge, Mass., 1988, pp. 14-16; Naillands, **In the Combat Zone**, pp. 304-306. בשיחה אקראית עם המחבר ציין קולונל גיים הריס כי כשהיה קצין ריינג'רס צעיר, הוא הוצב גם באמריקה הלטינית במהלך שנות ה-80. 43. על מהלך המבצע ראו: Robert A. Doughty (et. al.), **Warfare in the Western World, vol. 2, - Military Operations since 1871**, Lexington, 1996, pp. 974-979. בפרק הזה ניתן למצוא גם את הגורמים שהביאו את ארצות-הברית להתערב בגרנדה. ראו גם: Lock, **To Fight with Intrepidity**, pp. 452-471; Edwin H. Simmons, **The United States Marines – A history**, Annapolis, 1998, pp. 271-276. 44. ב-1986 אישר הקונגרס הצעת חוק שהפכה את SOCOM לפיקוד עצמאי האחראי לאימון, לפיתוח תורות לחימה וציד לכלל הכוחות המיוחדים האמריקניים. דרגתו של מפקד הכוחות המיוחדים הוא גנרל או אדמירל ארבעה כוכבים, והוא יכול לבוא מכל אחת מהזרועות של הכוחות המזוינים האמריקניים (Commander in Chief, Special Operation Command - CINCSOC). מפקדת SOCOM ממוקמת בבסיס חיל האוויר מקדיל, פלורידה. מבחינה מבצעית אחראית מפקדת SOCOM לספק למפקדי הפיקודים האזוריים השונים יחידות של כוחות מיוחדים לפי הצורך. במסגרת הכוחות המיוחדים נמצאות גם יחידות הלוחמה הפסיכולוגית. 45. Thomas Donnelly (et. al.), **Operation Just Cause – The Storming of Panama**, New York, 1991, pp. 195-213. 46. Lock, **To Fight with Intrepidity**, pp. 494-495. 47. התיאור המוצלח והמרתק ביותר של המבצע הוא כמובן הספר "בלקהוק דאון": Mark Bowden, **Black Hawk Down - A Story of Modern War**, New York, 2000. על בסיס הספר הזה נעשה (בשינויים מסוימים) סרט הנושא את אותו שם. לתיאור המעורבות האמריקנית בכלל והקרב בפרט ראו גם: John D. Lock, **To Fight with Intrepidity – The Complete History of the U.S. Army Rangers, 1622 to Present**, New York, Pocket Books, 1998, pp. 496-565; David C. Isby, **Leave No Man Behind - Liberation and Capture Missions**, London: Cassell, 2004, pp. 258-300. שני הספרים מביאים בעיקר את נקודת המבט האמריקנית, ואילו ספרו של באודן משלב גם את הצד הסומלי. 48. ישנם כמה מחקרים המשווים את הקרב ב-Little Big Horn, שבו הושמד גדוד פרשים אמריקני על-ידי האינדיאנים, לקרב במוגדו שבו, כאמור, נמנע טבח. 49. Mir Bhmanyar, **US Army Ranger 1983-2002**, Osceola, 2003, p. 55. 50. שם, עמ' 2-5, 3d-5. ראו גם: Scales, **Certain Victory: The US Army in the Gulf War**, p. 26

- **The Inside Story of America's Secret Soldiers**, New York, 1994, pp. 335-351. 13. Department of Defense, Final Report to Congress, **Conduct of the Persian Gulf War: Appendix J – Special Operations Forces**, Washington D.C., 1992, pp. 523-540; Richard A. Schwartz, **Encyclopedia of the Persian Gulf War**, Jefferson, 1998, p. 153. 14. בבוסניה הוטל על ה-Navy SEAL ועל דלתא ללכוד פושעי מלחמה. ראו: www.specialoperations.com/Army/DeltaForce/Bosnia.html. 15. Jane's Intelligence Review, January 2000, p. 7; Ernest Evans, **Wars without Splendor – The U.S. Military and Low-Level Conflict**, New York, 1986, p. 114. 16. הגדרת היעד, יוזמה התקפית, ריכוז כוח ומסה, חיטון בכוח או במאמץ, תמרון, איחוד הפיקוד, ביטחון, הפתעה, פשטות. 17. Bruce Hoffman, **Commando Raids: 1946-1983**, Santa Monica, 1985. 18. שם, עמ' 2, 11, 24, 25, 26-27. 19. שם, עמ' 26. 20. לדעת הופמן מספר הלוחמים האידיאלי למבצע מיוחד צריך לנוע בין 15 ל-50. שם, עמ' 21. 21. זירת היס התיכון נחשבה לזירת משנה של הזירה האירופית. 22. ג'ון גאלבין, **היורדים לקרב - הסתערות מן האוויר**, מערכות, 1972, עמ' 162-186. לתיאור סיפורי על תפקידים של הכוחות המוטסים ערב הפלישה לנורמנדיה (מבצע "נפטון") ראו: סטיבן אמברוז, **יום הפלישה**, אור-יהודה, 2002, עמ' 171-195. ראו גם: Edward M. Flanagan, **Airborne - Combat History of American Airborne Forces**, New York, 2002, pp. 179-204. 23. ראו: John D. Lock, **To Fight With Intrepidity**, New York, 1998, pp. 256-260. 24. לסקירה על אודות ה-FSSF ראו: Hogan, **U.S. Army Special Operations in World War II**, pp. 23-28. 25. אמברוז, **יום הפלישה**, עמ' 350-353, 397-403. 26. James F. Dunnigan, **The Perfect Soldier – Special Operations, Commandos, and the Future of U.S. Warfare**, New York, 2003, pp. 95-99. 27. John D. Lock, **To Fight with Intrepidity - The Complete History of the U.S. Army Rangers 1622 to Present**, New York, 1998, pp. 307-329. הספר המקיף ביותר על הריינג'רס בקוריאה: Robert W. Black, **Rangers in Korea**, New York, 1989. 28. על מבצע טומהוק ראו: Billy C. Mossman, **Ebb and Flew - November 1950 - July 1951**, Center of Military History - United States Army, Washington D.C., 1990, pp. 335-344. 29. שם. 30. Black, **Rangers in Korea**, 91-94. 31. Francis J. Kelly, **U.S. Army Special Forces, 1961-1971**, Vietnam Studies: Department of the Army, Washington D.C., 1989, pp. 134-148. 32. שמן של יחידות הסיור בקרב המרינס היה **Force Recon**. 33. Naillands, **In the Combat Zone**, pp. 176-178. ה-LRRP ענפה ביותר ומורכבת מזיכרונותיהם של לוחמים אך גם מספרות מחקרית למחצה. מבין המחקרים יש להזכיר את Shelby L. Stanton, **Rangers at War – LRRPs in Vietnam**, New York, 1992. הסוקר את יחידות ה-LRRP לפי חלוקה לדיוויזיות ולחטיבות עצמאיות; Michel L. Lanning, **Inside the LRRPs - Rangers in Vietnam**, New York, 1988. וכן את Gary A. Linderer, **Phantom Warriors**, New York, 2001. לינדרר עצמו שירת בפלוגה L שהייתה שייכת לדיוויזיה המוטסת ה-101. את זיכרונותיו הוא מתאר בספר: **Eyes Behind the Lines - L Company Rangers in Vietnam, 1969**, New York, 1991. 34. ראו: Robert H. Scales, **Certain Victory: The US Army in the Gulf**, Washington D.C., 1993, pp. 6-36. רוב הספר מוקדש לבחינת פעולות הצבא (ה-Army) האמריקני במלחמת המפרץ ובמיוחד במהלך מתקפת 100 השעות בסופה של מלחמת המפרץ. ראשיתו של הספר מוקדש לרפורמות הכבירות שעברו על הצבא האמריקני לאחר וייטנאם - רפורמות שפירוטיהן נקצרו במלחמת המפרץ. 35. Lock, **To Fight with Intrepidity**, p. 439. 36. במקומות רבים נקרא המבצע Desert One על שם נקודת המפגש



ההתמודדות עם המבנה המורכב ועם הסתגלות של ארגוני הטרור

סוד כוחם של ארגוני הטרור הוא המבנה הארגוני המיוחד שלהם: רשת של תאים עצמאיים, שבה כל תא אוסף מידע ויוזם פעולות תוך ניצול מהיר של הזדמנויות - לעיתים תוך עדכון במהלך הפעילות של ההנהגה. הדרך היעילה ביותר להילחם בארגונים האלה היא באמצעות הקמתם של ארגוני אנטי טרור בעלי מבנה דומה. הבעיה המרכזית היא שארגונים כאלה לא תמיד מתיישבים עם ערכי הדמוקרטיה

ד"ר דוד פסיג וד"ר אלון הסגל

יצירה מתוכננת של סביבה עתירת שינויים סותרים שיחייבו את התאים העצמאיים להגיב באופן מיידי. המאמר מציע לכוון מערכים נגד טרור הבנויים על בסיס הרציונל הארגוני של מערכות מורכבות-מסתגלות כדי להצליח במלחמה נגד ארגוני

**ניתן להתמודד עם ארגוני טרור
באמצעות ניצול החולשות של מערכות
מורכבות-מסתגלות - בראש ובראשונה
באמצעות פגיעה במנגנוני העדכון של
תאי הטרור העצמאיים**

הטרור של המאה ה-21. כמו כן דן המאמר בדילמות הארגוניות, הפוליטיות, המוסריות והחברתיות שסוג כזה של מאבק בארגוני הטרור מציב בפני הדמוקרטיה המודרנית.

מבוא

בסביבה העסקית של סוף המאה ה-20 נוצרה דינמיקה המובילה למצב מתמשך של תמורות מואצות, שאליהן צריכות להסתגל כל המערכות הארגוניות.³ השינויים המהירים והמשמעותיים

המאמר הזה בוחן את הקשר בין מבנה המערכת המורכבת-המסתגלת לבין יכולתם של ארגוני הטרור לנצל את הידע של חבריהם ולאיים על הסביבה. נוסף על כך מציע המאמר דרך שונה להתמודדות טובה יותר עם המבנה המורכב ועם הסתגלות של ארגוני הטרור.

המאמר מנתח את המבנה של ארגוני הטרור: רשת אינטגרטיבית¹ של תאים עצמאיים² במסגרת מערכות מורכבות ומסתגלות. טענת המאמר היא שהמבנה הזה של ארגוני הטרור מאפשר להם לפעול בצורה טובה יותר מאשר הארגונים המסורתיים

המתמודדים נגדם. המאמר מניח כי ניתן להתמודד עם ארגוני טרור באמצעות ניצול החולשות של מערכות מורכבות-מסתגלות - בראש ובראשונה באמצעות פגיעה במנגנוני העדכון של תאי הטרור העצמאיים ובאמצעות

ד"ר אלון הסגל
חוקר ומרצה
במחלקת מדעי
המידע



ד"ר דוד פסיג
עיתון וראש המנחה
לטכנולוגיות תקשורת
בבר אילן





היכולות והידע של העובד למשאבים ולמטרה של הארגון בד בבד עם הטמעת פתרונות ארגוניים שיהיו אפקטיביים לאורך זמן. עקב כך החלו מנהלים לעכב את יישום הפתרון המהיר שהעובד מסוגל להעניק לארגון ובשל כך הם ניטרו את הבסיס לעמידה בתחרות בתנאים של אי-ודאות.⁷

ד"ר מרטין ווד⁸ כתב שתהליך העברת הידע בין העובדים בארגון אינו מותאם למציאות הדינמית של תחילת המאה ה-21. התהליך הזה דורש זמן, נכונות ופעילות חברתית ענפה ואינו מאפשר פיתוח חדשנות ומימוש הידע האישי של העובד מייד כשעולה הצורך בכך.⁹

מודל המערכות המורכבות (Complex Systems) מלמד על קיומו של מבנה ארגוני המסוגל לתת מענה לבעיה של העברת הידע בין העובדים בארגון. על-פי המודל הזה, ארגון הרוצה להתמודד עם שינויים אינטנסיביים בסביבתו יכול להיבנות בצורה של "מערכת מורכבת" המאפשרת לעובדים לתפקד כפרקטלים (תאים בודדים), כלומר לאפשר להם את היכולת להציע פתרונות מיידיים ועצמאיים באמצעות ניצול משאבי הארגון על-ידי מיסוד אינטגרציה של תהליכים הכוללת העברת מידע, עדכון תמידי, שיתוף מידע פונקציונלי בין העובדים לעמיתיהם ובינם לבין המנהלים שלהם.

מודל המערכות המורכבות-המסתגלות (Complex Adaptive Systems) מבוסס על עקרון ההישרדות ומחקה את עקרונות ההישרדות של מערכות טבעיות. מערכת כזאת מבססת את עצמה על מערך מבוזר של פרקטלים שהם תת-מערכות עצמאיות הפועלות באופן עצמאי מול דרישות הסביבה. האפקטיביות של המערכת המורכבת מבוססת על

נובעים מכמה מקורות: המסחר הגלובלי וההתפתחות הטכנולוגית,⁴ השימוש הנרחב בכלי התקשורת, השינויים במאפייני הצריכה והשינויים בדפוסי ההתארגנות של הפרט ושל הקהילה.⁵

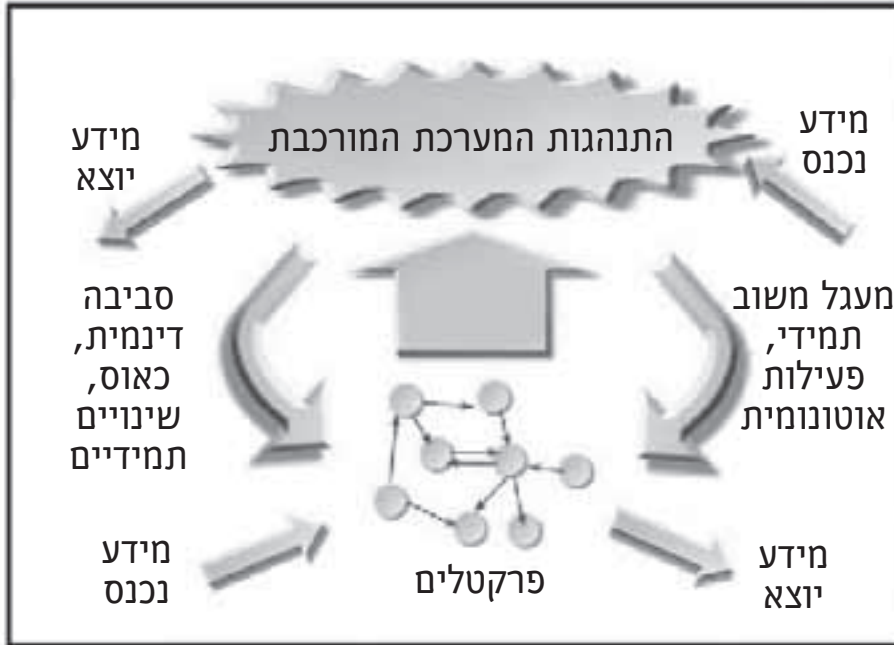
חוסר היכולת של מנהלים להתמודד עם אינטנסיביות כה גדולה של שינויים יצר שתי תופעות חדשות בארגונים של תחילת המאה ה-21: האחת היא הצורך לארגן את הידע שיש בארגון סביב מספר רב של משתנים: סביב הלקוחות שלו, סביב המגמות בשוק הסובב את הארגון, סביב הטכנולוגיות

כל פרקטל יכול להגיב מייד לשינויים המתרחשים בסביבתו ובמקביל לעדכן את שאר חלקי המערכת

החדשות הרלוונטיות לארגון וסביב האפשרויות שהן מעניקות כדי לאפשר לו להתמודד טוב יותר עם האתגרים שהשינויים מציבים בפניו. התופעה השנייה באה לידי ביטוי בצורך לסמוך על הידע ועל הכישורים האישיים של כל אחד מהעובדים בתוך הארגון. הידע המעשי של העובד והיכולת שלו להגיב מייד לכל שינוי בצורה מהירה ואפקטיבית הפכו למשאב מהותי בארגון, ולכן מוצא את עצמו המנהל נסמך יותר ויותר על הידע הזה בתהליכי קבלת ההחלטות.

מחקרים רבים שנערכו בשנים האחרונות⁶ מצביעים על הקושי ההולך וגובר בתהליכי ההתמודדות של הארגון ושל מנהליו עם התופעות האלה. הארגון נדרש לבצע אינטגרציה בין

העברת מידע ותפקוד אוטונומי במערכת מורכבת-מסתגלת



שני תהליכים. הראשון, כל פרקטל חייב להיות בעל יכולת עצמאית לבצע את משימתו; השני, המערכת המורכבת חייבת לבצע אינטגרציה מתמדת במשאביה באמצעות מימוש תהליכים של העברת מידע רלוונטי המשלב בהצלחה בין החלקים האוטונומיים שלה (הפרקטלים) באופן שוטף בכפוף למידת הפונקציונליות של אותו הידע לשאר הפרקטלים.¹⁰ כתוצאה מהמבנה הזה יכול כל פרקטל להגיב בצורה ישירה ומיידית לשינויים המתרחשים בסביבתו ובמקביל לעדכן את שאר חלקי המערכת כולה על השינויים שהוא מזהה. יתרונם של ארגונים עסקיים

עוד נמצא כי רק שילוב מלא של כל הקריטריונים האלה יכול ליצור תנאים מספקים ליצירת ארגון שפועל כמערכת מורכבת-מסתגלת. נמצא כי התנאי להצלחת השילוב הזה נעוץ בביצוע בו זמני של שתי פעילויות עקרוניות בארגון. האחת - להעניק לגיטימציה ולהפוך כל עובד וכל צוות לפרקטל עצמאי בעל נגישות למידע הארגוני, לכלי הניתוח הארגוניים ולמשאבים הדרושים שהופכים את הפרקטל לבעל יכולות ניתוח ותגובה מיידית. האחרת - הטמעת אחריותו האישית של כל עובד (בתוקף היותו פרקטל) בביצוע תהליך האינטגרציה, קרי עדכון מיידית של פעולותיו ואחריותו להתעדכן בכל שינוי ארגוני שמתבצע סביבו.¹⁴

וממשלתיים המתפקדים כמערכות מורכבות-מסתגלות הומחש בקשר המובהק שנמצא בין מאפייני המערכת המורכבת-המסתגלת לבין יכולתו של הארגון לנהל ידע. ככל שרבו המאפיינים האלה בארגון, כך ניתן היה להבחין בשינוי מהותי של דפוסי העבודה של העובדים ושל המנהלים הנוגעים ליכולתו הביזורית של כל עובד. ויותר מכך, ניתן היה להבחין בעלייה באחריות של העובדים לקיים אינטגרציה ביניהם. הפעילויות המסונכרות האלה הגבירו את יכולתו של הארגון לנהל ידע ולהתמודד בצורה מיטבית עם סביבה דינמית.¹¹ הממצא הזה מחזק את ההשערה שארגונים הרוצים להסתגל לסביבה חייבים לפתח יכולת התאמה מהירה של הידע של כל אחד מעובדיהם לסביבה הדינמית.¹²

תאי הטרור - דוגמה למערכות מורכבות ומסתגלות

ממחקרים שנערכו באחרונה עולה כי קיימים קווי דמיון בין ארגוני טרור לבין אופי תפקודן של מערכות מורכבות-מסתגלות. מחקרים אחדים מצביעים על כך שארגוני טרור פועלים כרשת אינטגרטיבית¹⁵ של תאים עצמאיים¹⁶ ונתפסים כארגונים בעלי יכולת אקטיבית להגיב ולזוּם פעילויות מאימות תוך שינוי מרכיבי הוודאות בסביבתם.¹⁷

בנובמבר 2003 הואשמה החזית האיסלאמית בראשות אידריס (העצור זה זמן רב בכלא) בפיצוץ מטען ליד בית הכנסת היהודי המרכזי בטורקיה. החזית האיסלאמית נחשבת לארגון טרור המסונף לאל-קאעידה, כמו ארגוני טרור רבים אחרים דוגמת האחים המוסלמים במצרים, ארגוני טרור בתימן, בספרד, בסעודיה ובאנגליה. נראה שגם לחיובאללה - באמצעות קצין המבצעים שלו, עימאד מוריניה - יש קשרים לאל-קאעידה.

הממצא הזה התבסס על 5 קריטריונים המאפיינים את המערכת המורכבת-המסתגלת כפי שתיאר אותה ד"ר קווין דוֹלִי:¹³

1. התמקדות במטרות ליבה וביכולות ליבה (Core Competence) - הגדרה מוסכמת של מוקדי הפעילויות המערכתיות שהם בעלי פוטנציאל לצמיחה עתידית.
2. גישות סביבתית (Surrounding Influence) - התאמה רלוונטית של התגובה הארגונית לאירועים חיצוניים.
3. תהליכי עבודה פרקטליים (+ Recycling Flow Effect) - אינטגרציה בין תת-מערכות המעוצבת באמצעות תהליכי עבודה דינמיים המאפשרים תיאום בתוך הארגון ובין כל תת-המערכות.
4. ביזור משאבים והאצלת סמכויות (Decentralization) - קבלת החלטות "מקומיות".
5. סנכרון משאבים (Knowledge Resources Synchronization) - עדכונים והתאמת יכולות הארגון לשינויים מהירים בסביבה, פיתוח אישי והתמחות פרטנית של כל עובד (כפרקטל וכמומחה ידע).

גם ארגונו של אבו מוסעב א-זרקאווי בעיראק מתבסס, קרוב לוודאי, על רשת צפופה של תאים עצמאיים שבסיסיהם בעיראק ושמהם הם פועלים בכל העולם. הארגון הזה ממשיך לפעול, אף שא-זרקאווי עצמו חוסל ב־8 ביוני השנה.

2005 הייתה שנת התפתחות של רשת א-זרקאווי בכל רחבי העולם המערבי. סדרת פעולות הטרור ברחבי אנגליה יוחסה לרשת הזאת וכן יוחסה לה עליית המדרגה במאבק המזוין נגד כוחות המערב - ובראשם ארה"ב - בעיראק. נראה כי חלה התפכחות של המערב בכל הנוגע ליכולות הייחודיות של ארגוני הטרור, וכי קיימת הסכמה שארגוני הטרור האלה בנויים כרשת גלובלית של תאים פעילים אוטונומיים, שבמרבית המקרים אינם קשורים ישירות למרכז מבצעים כלשהו. התאים האלה כוללים פעילים מומחים, שכל אחד מהם מומחה במלאכתו, יוצר הזדמנויות ואוגר אפשרויות לעתיד. התאים האלה ניזונים מ"חזון" משותף, חולקים מרכזי משאבים אנושיים ופיננסיים משותפים, אך פועלים באופן עצמאי. כל תא כזה יוצר תחום התמחות משלו בהתאם ל"חזון", עד כדי יכולת להוביל תאים אחרים לפעילות מקצועית.

תאי הטרור המתפקדים כ"פרקטלים" הם בעלי יכולת פעולה עצמאית ברמה גבוהה של אינטגרציה הנובעת מאחריותו של כל פעיל/פרקטל לייצר תהליך שישתלב במטרות הארגון - תהליך של יצירת פחד ושל תחושת איום בקרב מרכזי אוכלוסייה במסגרת הניסיון להשיג מטרות אסטרטגיות.¹⁸ ניתן להניח אפוא שהמבנה של ארגון טרור דומה למבנה של מערכות מורכבות-מסתגלות. מכאן שיכולתו של ארגון טרור - בהיותו מערכת מורכבת-מסתגלת - להשפיע באופן אקטיבי על סביבתו טובה מזו של ארגונים הפועלים בשיטות של היררכיה מסורתית.

קיימים קווי דמיון בין ארגוני טרור לבין אופי תפקודן של מערכות מורכבות-מסתגלות

דוגמאות לקיומם של מבני התארגנות מעין אלה התקבלו מההצלחות של שירותי הביון בעולם בשנים האחרונות. למשל, בעקבות לכידתו באוגוסט 2003 של חמבלי, שהיה אחראי לפיגוע באי באלי (אוקטובר 2002, 202 הרוגים), התברר שהוא הצליח, כנראה, למסד את ארגונו - ה"גמאעה אל-איסלאמיה" - במתכונת של רשת תאים מורכבים. הארגון הזה הצליח לשרוד ולהכות גם לאחר שראשו נתפס, גם לאחר שפורק חלק מהרשת שלו וגם לאחר שנותק צינור משאבים זה או אחר.

מוחמד עטא, טייס המטוס הראשון שפגע במרכז הסחר העולמי בניו-יורק - כך דווח - היה חבר בחוליה שהתמחתה בהטסת מטוסים נוסף על היותו איש הקשר של ה"תא" שלו ל"רשת" של אל-קאעידה בארה"ב. הידע שרכשו הוא וחברי התא שלו עמד לרשות ארגון הטרור כולו, ובשעת הכושר הם

יכלו לפעול בצורה אוטונומית כדי לבצע את אחד מפיגועי הטרור הגדולים ביותר מאז ומעולם - הפלת מגדלי התאומים בארה"ב על יושביהם.

לארגוני טרור, שהם מערכות מורכבות, יש פוטנציאל ממשי ליצור איום על תפקודם ואף על קיומם של ארגונים מסורתיים וממשלתיים הפועלים במבנה המסורתי. התמודדות עם ארגוני טרור מחייבת אפוא הבנה מהותית של מבנה המערכת המורכבת, הבנת פוטנציאל הפעילות העצמאית של כל תא טרור (פרקטל) והתייחסותו לרשת האינטגרטיבית האקטיבית. במילים אחרות, יש להבין את הצורך הטבוע בכל פרקטל להעביר מידע מעודכן על פעולותיו כלפי מטה, לפרקטלים אחרים (תאי טרור אחרים), וכלפי מעלה, למוקדי הניהול והאינטגרציה.

בהתבסס על הקריטריונים של דולי¹⁹ מתברר כי ממש כמו ארגונים מורכבים-מסתגלים כך גם תאי טרור עסוקים בראש ובראשונה במודעות גבוהה ביותר לסביבתם וברגישות לשינויים המתרחשים בה. מניחות התנהגותם של רשתות טרור שנתפסו נראה כי לכל תא ברשת יש לגיטימציה רבה לנתח תופעות בסביבתו, להסתמך על הידע של חברי התא ולאפשר לחברים של אותו התא ליטול אחריות ולהגיב מייד תוך כדי עדכון שאר תאי הרשת (בשיטות שונות ובזמנים שונים). עוד עולה כי מודל המערכות המורכבות-המסתגלות, שכאמור הוא מודל העומד בבסיס היכולת של מערכות טבעיות להסתגל ולשרוד בצורה אפקטיבית בסביבתן הטבעית, יכול להסביר את עקרונות הפעילות הבסיסיים של ארגוני הטרור.

הדמיון הזה בין ארגוני הטרור לבין מבנה המערכות המורכבות-המסתגלות מצביע על כך שארגוני הטרור עסוקים בראש ובראשונה בהשרדות נוכח איומים סביבתיים. על-פי ההנחה הזאת קיומם של ארגוני הטרור אינו תלוי ביכולתם ליצור כאוס בקרב אוכלוסייה אזרחית, אלא בראש ובראשונה ביכולתם לשרוד בתוך הכאוס שנמצא בסביבתם. השרידות הזאת של ארגוני הטרור היא האיום העיקרי. הפוטנציאל הטמון בעצם קיומם של ארגונים כאלה הוא סיכון גם אם הם רדומים, דהיינו לא מבצעים למשך זמן מה פרובוקציות כלשהן.

יתר על כן, מול ארגוני הטרור האלה עומדים ארגונים ממשלתיים בעלי מבנים ויכולות של ארגונים מסורתיים המבוססים על עקרון הפונקציונליות והחלוקה ההיררכית של אגפים המתמחים במקצועות שונים. זהו מבנה שונה לחלוטין מזה של תאי הטרור המאורגנים במתכונת של תאים פרקטליים עצמאיים העוסקים כל אחד בכל היבטיה של המשימה הארגונית. יכולתם של ארגונים מסורתיים לנהל ידע נפגמת לא בגלל תהליכי ניהול לא תקינים או בגלל חוסר בידע, אלא בגלל מבנה ארגוני וחלוקת תפקידים שאינם מתאימים עוד לארגון הרוצה לשרוד ולהצליח בעידן הידע הנתון בתמורה מתמדת.

הממצאים האלה אינם מצביעים על חוסר יכולתו של הארגון הבנוי באופן מסורתי לנטר באופן קבוע את השינויים ואת הדרישות העולות מהסביבה, אלא שבארגונים שהם מערכות מורכבות-מסתגלות נמצאים מנגנונים יעילים ומהירים

מגדלי התאומים בוערים



מוחמד עטא, טייס המטוס הראשון שפגע במרכז הסחר העולמי בניו-יורק - כך דווח - היה חבר בחוליה שהתמחתה בהטסת מטוסים נוסף על היותו איש הקשר של ה"תא" שלו ל"רשת" של אל-קאעידה בארה"ב

יותר של העברת מידע פנימי, של יכולות למידה מהירה, של יכולות לתגובה עצמאית ומיידית ושל יכולות ליזום פעולות בתגובה לשינויים המתרחשים בסביבתם.

ההתמודדות עם ארגוני טרור

אנו טוענים כאן כי ארגון הרוצה להתמודד טוב יותר עם ארגוני הטרור ולפגוע ביכולתם לשרוד ולפגע יצטרך בראש ובראשונה לאמץ גם הוא ולהטמיע את עקרונות המערכת המורכבת המסתגלת בהתנהלותו.

מפקדיו יצטרכו ללמוד לשלב בארגונים שלהם מהמאפיינים של ארגון מורכב ומסתגל כדי לייעל את התנהלותם נגד תאי

טרור. המפתח המהותי לאפקטיביות של הארגון הפועל במתכונת של מערכת מורכבת-מסתגלת נמצא כנראה בלגיטימציה הניתנת לעובד להגיב לכל שינוי הנקרה בסביבתו ולחולל פתרון עצמאי לתמורות מבלי לבקש מראש אישור לכך ממערכת מרכזית כלשהי.

ארגוני טרור בונים את תאי הטרור כך שתיווצר אינטגרציה של מידע בין התאים השונים. הם מכוונים לכך שלכל תא יסופקו המשאבים והמידע שחבריו זקוקים לו - בראש ובראשונה כדי לשרוד ולאחר מכן כדי ליזום או להגיב. המבנה של תאי הטרור מצביע על אפשרות קיצונית של קיום עצמאי לחלוטין במתכונת של פרקטלים לאורך זמן ועל מורכבות ועל תחכום

המבנה של תאי הטרור מצביע על אפשרות קיצונית של קיום עצמאי לחלוטין

של תהליכי האינטגרציה (תקשורות מסוגים שונים) ההכרחיים לקיום העצמאי הזה. תאי טרור יוצרים תהליך אינטגרציה במסגרת קיומם ובאחריותם המלאה. לעומת זאת בארגונים מסורתיים נראה כי עובדים ומנהלים אינם לוקחים אחריות על אינטגרציה והיא אינה חלק מהותי מקיומם ומקיומו של הארגון. בארגון מורכב-מסתגל כל פרקטל עסוק בסנכרון משאבים וביצירת תמונת מצב מערכתית במסגרת היכולת של כל הארגון ליצור אינטגרציה. כל פרקטל עסוק תמיד בסנכרון תגובותיו ופתרונותיו עם הארגון כולו, וזהו הבסיס לתגובות ולפתרונות מערכתיים האפקטיביים לסביבה של שינויים מהירים ודינמיים.²⁰ לפרקטל (העובד או להבדיל - הטרוריסט) אמורה להיות יכולת תפקוד עצמאית ומערכתית תוך יצירת בסיס לשיתוף פעולה עם פרקטלים אחרים.

רק כשהיחס לחברי הארגון הוא כאל פרקטלים, אפשר יהיה לשנות את שיטת העברת המידע כך שתתאים לסביבות הנמצאות בתמורה מתמדת וכאוטית.

נראה כי תאי טרור עסוקים יותר בגיבוש תהליכים של העברת מידע המותאמים לפרקטלים. היחס שמקבל הפרקטל בתא הטרור מביא בחשבון את הבעלות האישית שיש לכל אחד על הידע שלו, והדבר מתבטא במתן קרדיט פנימי למביא ולמוציא של הידע. בארגון מורכב-מסתגל יש צורך לדעת היכן נמצא בעל הידע יותר מאשר לדעת את תוכן הידע. תהליכי האינטגרציה התמידיים של הארגונים האלה מאפשרים לבנות מעין מפה של מיקום הידע - של בעלי התפקידים, המומחים והרעיונות. למנהלים יש אומנם פחות נגישות לידע הגולמי של העובדים, אך בעיני העובדים ובעיני עצמם הם בעיקר משקללי מפות. תאי טרור משלבים פעילות בינם לבין עצמם לפי מיקום הידע והמומחים המובילים אותו. בארגון מסורתי, לעומת זאת, חשוב לעובדים לקדם את הביטחון האישי שלהם ולשרוד

להתמודד עם מידע ועם פעילות סותרת, ובכך תיפגע יכולתם להפיק תמונת מצב אינטגרטיבית שהיא כה חיונית לקיומם. מערכת מורכבת-מסתגלת אינה יכולה להתקיים לאורך זמן רב על סמך תגובה מקומית ומשתנה של פרקטלים ללא תיאום ואינטגרציה ברמה קצת יותר מערכתית. בכל מקרה תיאום חייב להתבצע ולו בקבועי זמן ארוכים.

ניתוק משאבים

אפשרות יעילה הרבה פחות, על אף שנעשה בה שימוש רחב, היא לנתק את מקורות המשאבים של ארגוני הטרור מתוך כוונה לפגוע ביכולת הביצוע שלהם להזרים משאבים לתאים. אלא שאז יגיבו התאים הבנויים - בהיותם מערכות מורכבות-מסתגלות - בפיתוח מקורות ומשאבים עצמאיים. התאים האלה, סביר להניח, יוכלו להמשיך לבצע את תהליך האינטגרציה של המידע תוך עדכון הארגון כולו. הארגון ימשיך להתקיים וימשיך להיות מערכת מורכבת-מסתגלת בעצמות נמוכה, ואת המשאבים הדרושים לו הוא ישיג מהמקורות המקומיים של כל תא.

בניית רשת אנטי טרור

יצירת רשת של ארגוני אנטי טרור הבנויים בעקרונות של מערכות מורכבות-מסתגלות מחייבת להעניק לגייסימצייה לצוותי הפעילים שבה לפעול באופן עצמאי תוך הבנה שאינטגרציה של מידע וסנכרון מערכתי של משאבים הם אבני היסוד להישרדות מוצלחת של כולם. ההנחה הזאת מתבססת על הצורך למנוע את הקונפליקט האינהרטי בין שליטת המפקדים בכל פרטי הפעולה לבין הצורך בניצול יעיל ומיידי של הידע האישי של כל מומחה

לארגון שהוא מערכת מורכבת - ובכלל זה לארגוני טרור - יש פוטנציאל שרידות חזק, וקשה לפרק אותם

ושל כל צוות הנמצא בפעילות בשטח. שרידותה של מערכת מורכבת מסתגלת תלויה ביכולתה להסתגל טוב יותר לסביבתה החיצונית. מערכות מסוג זה נמצאות בהתמודדות אבולוציונית מתמדת. אי לכך אלטרנטיבה בדמות רשת אנטי טרור המתחרה על משאבים דומים, פועלת בניירות תקשורת ומפעילה תאים פרקטליים דומים יכולה להיות איום מיידי וישיר על רשת הטרור.

כדי שרשת של ארגוני אנטי טרור קטנים ופרקטליים תצליח במשימתה לבלום את תאי הטרור הקיימים היא צריכה לתפקד במתכונת של מערכת פרקטלים הנמצאת בתוך מערכת מורכבת-מסתגלת אחת גדולה הכוללת את האמצעים השונים לפעילות אנטי טרוריסטית ומסתמכת על רשת עדכון מערכתית בין כל הצוותים ועובדי המדינה המשולבים ברשת האנטי טרור. בכך יש סיכוי שיתאפשר לכל עובד להפוך את הידע שלו לאפקטיבי תוך עדכון מתמיד ומהיר של עמיתיו ושל מנהליו בפעילותו. ההמלצה

במשרתם יותר מאשר לקדם את הידע, להתמחות ולהיות משמעותיים בתחומם.

לארגון שהוא מערכת מורכבת - ובכלל זה לארגוני טרור - יש פוטנציאל שרידות חזק, וקשה לפרק אותם. נמצא שגם אם מנתקים את ערוצי המשאבים לארגון מורכב ומסתגל, הדבר אינו פוגע ביכולותיו להסתגל לשינוי בטווח הארוך.²¹

לאור האמור עד כה ניתן לזהות שש נקודות המאפיינות את האיום הטמון ברשתות טרור המוגדרות מערכות מורכבות-מסתגלות:

- קשה ביותר להשמיד ארגון טרור, משום שבהיותו מערכת מורכבת הוא מסתגל מהר מכדי שאפשר להביא לחדלונו.
- כמעט בלתי אפשרי לעצור ארגון טרור מלבצע את זממו באופן מוחלט, משום שהוא משנה את מטרותיו. אם הוא נכשל בהשגת מטרה מסוימת, הוא ימצא במהירות מטרה אחרת.
- קשה להקטין את עתודות ההון האנושי שמאחורי ארגון טרור, משום שהעתודות בדרך כלל יהיו גדולות מהצרכים.
- אין אפשרות לגבור על תא טרור באמצעות סיכולים ממוקדים, משום שפרקטלים אחרים ימלאו מייד את החסר.
- מעקב שיטתי אחר המהלכים של תא טרור יכול להביא לתסכול רב, משום שהוא משתנה מהר מכדי לראות את התמונה המלאה של מהלכיו בכל עת נתונה.
- אין טעם להכריח תא או ארגון טרור להעתיק את פעילותו למדינה או לתא שטח אחר, משום שהוא מסוגל להתאים את עצמו לתנאי שטח חדשים במהירות שאינה גוזלת הרבה ממשאביו.

בלימה אפקטיבית של ארגוני טרור המתפקדים במתכונת של פרקטלים

יחד עם זאת ניתן למצא ארבע נקודות חולשה מרכזיות בארגונים המתפקדים במתכונת של מערכות מורכבות - נקודות חולשה שניתן לנצל כדי להתמודד ביעילות גדולה יותר עם ארגוני הטרור.

רשת פרקטלים מתחרים ומשבשים

ניתן להקטין את יעילותה של המערכת המורכבת-המסתגלת באמצעות הקמת מערכת המכילה רשת של ארגוני אנטי טרור הפועלים במתכונת של פרקטלים שמטרתם ליצור שינוי מתמיד של תנאי הסביבה שבה פועלים תאי הטרור. למשל, עליהם להפיץ מידע סותר על מטרות אפשריות, להפיץ ידע אלטרנטיבי ודרישות מתחדשות בסביבה. שינויים סותרים כאלה יצריכו תגובה מהירה וסותרת של תאי הטרור. מצד אחד, כל תא ימשיך בתהליכי העדכון והתגובה המיידיים שהוא אמון עליהם, אך מצד שני, המידע שיצטבר אצלו לא יוכל להסתנכרן במהירות הדרושה עם כל חברי התא. רשתות של ארגוני טרור ייאלצו

פעילות עצמאיים, הפועלים ברוב המקרים בתצורה הדומה לתצורת הפעולה של תאי הטרור עצמם.

המשמעות המעשית של תמיכה במערך אנטי טרור מורכב ומסתגל מעין זה מתבטאת במתן תמיכה קבועה לארגונים קטנים היכולים לפעול ללא סמכות מרכזית וללא קבלת פקודות ואישורים על כל מעשיהם תוך שימוש נרחב בכספי הממשל. להלן כמה דוגמאות של פעילויות שיש בכוחן לערער את התפיסה הדמוקרטית אם הן תתגלנה או שחלילה הן ייכשלו ויגרמו לאבדות בנפש:

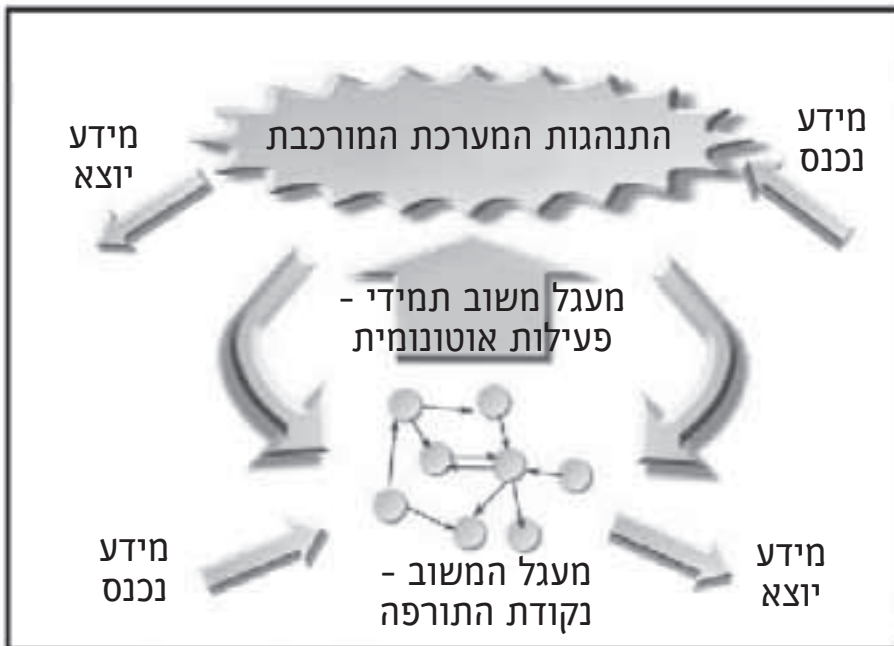
1. כדי להצליח יצטרך כל פרקטל במערך האנטי טרור הזה להסתמך על מערכות מידע המוחזקות בממשל, אך מנגד יצטרכו אותו פרקטל או צוות הפעילים הנמצאים בשטח

הזאת נשענת על ממצא קודם שלנו²² שלפיו על אף שכל פרקטל במערכת מורכבת מסתגלת הוא עצמאי בתפקודו, אין משמעות לתפקוד הזה ללא אינטגרציה מתמדת עם כל המערכת. נראה כי תהליך האינטגרציה מאפשר לאוסף הפרקטלים, קרי "עובדי הידע", למצות את היכולת של כל אחד מהם רק באמצעות עבודה משותפת היוצרת מפה ותמונת מצב של משקולות הפרקטלים ושל משקולות האנטי פרקטלים.

פגיעה ברשת העדכון

תאי הטרור הקיימים מנהלים רמות אינטגרציה מגוונות עם מערכות מרכזיות המעדכנות ומתעדכנות כל הזמן. האפשרות לפגוע ברשת העדכון הזאת תלויה בשני גורמים: הראשון, החדרת עודף מידע והשני, חסימת אמצעי תקשורת. פגיעה ביכולתם של הפרקטלים לעדכן ולהתעדכן תאפשר לנו לערער את יכולתם של תאי הטרור הפרקטליים להתארגן לגוף אינטגרטיבי ותחייב אותם לבצע פעילות מקומית בעלת אפקט קטן יותר. פגיעה כזאת יכולה לגרום לתגובה של ריבוי פרקטלים שאינם מבצעים תהליכי אינטגרציה אקטיביים בנייהם. חוסר אינטגרציה כרוני מעין זה מסוגל ליצור בעיות אמון ונתק בין פרקטלים שונים. הדבר הזה יכול להפר את האיזון שבין הצורך בשליטה של מפקדי ארגוני הטרור לבין הצורך של התאים בתפקוד עצמאי. במצב כזה עשויים מפקדי הארגונים לחזור למבנה ארגוני מסורתי

נקודות תורפה במערכת מורכבת מסתגלת



בפעילות מבצעית לקבל החלטות מקומיות גם ברמה המערכתית ואפילו בעלות השלכות ארוכות טווח ללא אישור מגבוה לכל פעילות וללא התרעה מוקדמת.

2. הכנסת פיסות מידע משבש (דיסאינפורמציה) לתוך מערכות הממסד ובחלק מהמקרים גם ללא ידיעת המשתמשים נחשבת לפעילות לגיטימית ונדרשת למערך אנטי טרור פרקטלי. עד כדי כך, שיכולה להתרחש סיטואציה שבה תפעל אותה רשת אנטי טרור לשבש - לעיתים באופן מכוון - את המידע המגיע לאותו מערך מוסדי.

3. תמיכה פיזית במערך אנטי טרור תתבטא גם בהעברת משאבים לגופים עצמאיים ללא יכולת לבקר ולפקח על פעילויות עתירות סיכונים ומשאבים באופן שוטף אלא רק לאחר מעשה.

אם כך השאלה שאותן החברות הדמוקרטיות הנלחמות בטרור יצטרכו לשאול אינה מהי שיטת הפעולה היעילה ביותר

כדי להחזיר לידיהם את השליטה על ביצוע המשימות ואת עדכון המערכת. במצב כזה הידע של הטרוריסטים בתאים השונים לא יבוא לידי ביטוי, ותיבלם היכולת שלהם לפעול במתכונת של פרקטלים.

התפתחות התמיכה החברתית והמוסדית

היכולת להתמודד עם רשת הטרור מחייבת - על-פי הנאמר - לנהל מערך של פעילויות אנטי טרור בשיטת ניהול מורכבת מסתגל. מערך אנטי טרור כזה יוכל להתמקד במאמצים העיקריים: הקמת רשת פרקטלית אלטרנטיבית שתנסה לנתק את מערך אספקת המשאבים לפרקטלי הטרור ותפגע ברשת העדכון שלהם.

הדילמה הקשורה בהקמת רשת של אנטי טרור הבנויה במתכונת של פרקטלים היא שזו מצריכה את הקמתם של תאי

הערות

1. Klerks, P., "The Network Paradigm Applied to Criminal Organizations", **Connections**, 24, 3, 2001, pp. 53-65
2. Ronfeldt, D. & Arquilla J, (2001) **Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime, and Militancy**, RAND Corporation, 2001
<http://www.rand.org/publications/MR/MR1382>
3. Holland J., **Hidden Order; How Adaptation Builds Complexity**, Perseus Books, Massachusetts, 1995
4. Banathi, B., **Designing Social System in a Changing World**, New York, Plenum Press, 1996
5. Kast, E. & Rosenzweig, E., "The Modern View: A System Approach", In Beishon, J. & Peters, G. (eds.), **System Behavior**, London, Harper and Row Publishers, 1977, pp. 75-89
6. Roos, J. & Oliver, D., **The Poised Organization: Navigating Effectively on Knowledge Landscapes**, Paper presented at the 16th Annual Conference, Strategic Management Society in Phoenix, 12 November, 1996
7. Alvesson, M., "Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity", **Human Relations**, 54 (7), 2001, pp. 863-886
8. Wood, M., "Mind the Gap? A Processional Reconsideration of Organizational Knowledge", **Knowledge Organization**, 9 (1), 2002, pp. 151-171
9. Bhatt, G., "Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge", **Journal of Knowledge Management**, 6 (1), 2002, pp. 31-39
10. Dooley, K., "Organizational Complexity", In M. Warner (ed.) **International Encyclopedia of Business and Management**, London. Thompson Learning, 2002, pp. 5013-5022
11. Passig and Hasgal, "Decentralization and Integration: Two Contrasting Vectors Which Promise Efficient Knowledge Management in Complex Organizations," **General Systems Bulletin**, V. XXXIII, 2004, www.iss.org/admin/bulletin2004pdf
12. רוס ואוליבר, שם
13. דולי, שם
14. פסיג והסגל, שם
15. קלרקס, שם
16. רונפלד וארקילה, שם
17. Krebs, V. E., "Uncloung Terrorist Network", **Connections - The Official Journal of The International Network for Social Network Analysis**, 24 (3), 2001 http://firstmonday.org/issues/issue7_4/krebs/index.html
18. קלרקס, שם
19. דולי, שם
20. רוס ואוליבר, שם
21. פסיג והסגל, שם
22. שם

של מערך אנטי טרור, אלא איך ניתן לגשר ולחבר בין המערכת המוסדית הדמוקרטית וההיררכית לבין מערך מעין זה.

מתן תמיכה מעשית ולגיטימית לפעילות הזאת של מערך אנטי טרור הפועל במתכונת של מערך מורכב-מסתגל יוצר מצד אחד דילמה עקרונית בדמוקרטיה מודרנית, אך בעיקר הוא מציב אתגר ארגוני בלתי מוכר לדמוקרטיה של תחילת המאה ה-21. תמיכה במערך מורכב-מסתגל שאינו נשלט, מפתיע בהווייתו ואינו מבוקר באופן מיידי מחייבת יצירת אינטגרציה שאינה מוכרת ואינה מובנת לדרגי מקבלי ההחלטות של דמוקרטיה, והיא גם כרוכה בסיכון פוליטי גבוה.

לגיטימציה חברתית

גם אם נצא מההנחה שהתמיכה המעשית של מקבלי ההחלטות הדמוקרטים תינתן, ותימצא לה מסגרת ארגונית יעילה, היא אינה יכולה להינתן ללא תמיכה חברתית ומוסרית של האוכלוסייה. הלגיטימציה הזאת הכרחית לחיזוק הפעילות של פעילי מערך האנטי טרור והיא הרוח הגבית החיונית ליצירת מוטיווציה, תעוזה, יצירתיות ולעיתים גם נחרצות וקשיחות של הפעילים ברשת האנטי טרור. התכונות האלה יכולות להתעורר

היכולת להתמודד עם רשת הטרור מחייבת לנהל מערך של פעילויות אנטי טרור בשיטת ניהול מורכב-מסתגל

כשאינן פיקוח מיידי ומתמיד, אין הכוונה קבועה, ואין תודעת עדר - אותה תחושה מרגיעה שאותו פעיל חש בשל היותו בסך הכול חלק ממערכת מוסדית ענפה, שהצלחה שלה אינה תלויה רק בו. כל אחד מהפעילים במערך האנטי טרור חייב לבנות תפיסה ערכית ומוסרית המותאמת לחברה המערבית הדמוקרטית שאותה הוא משרת. עליו להצדיק את פעילותו במסגרת מערך רחב של תגובה לגיטימית של הדמוקרטיה המערבית לפעילות שלילית ולא לגיטימית של ארגוני הטרור. אך מתן לגיטימציה חברתית ומוסדית גורפת למערך שלם, בלי שתהיה לשלטון האפשרות לשלוט עליו ולבקר כל פעילות שלו באופן שוטף אינו עניין טריוויאלי. הצדקה של פעילות במדינה דמוקרטית מחייבת בירור ארוך ומייגע והיא סותרת את מהות קיומם של ארגונים פרקטליים. האם ניתן ליצור לגיטימציה אפריורית למערך אנטי טרור שמטרתו היא ליצור בלבול, חוסר סדר וכאוס? האם כל פעילות שאינה מובנית הנעשית על-ידי פרקטל במסגרת תגובה מיידי למציאות שלו תזכה לגיטימציה מיידי? ללא בירור יסודי של הסוגיות האלה בחברות הדמוקרטיות לא ניתן יהיה, לדעתנו, לנהל בעילות מלחמה בגלי הטרור שעוד נכוננו לחברה האנושית במאה ה-21. ככל שנקדים לעשות את הבירור הזה כך ייטב. לצערנו, איננו רואים כל גוף אשר מתחיל לעסוק בסוגיות האלה. אנו מקווים שהמאמר הזה יהיה הסוגנית הראשונה שתראה את הכיוון.



מנהיגות צבאית - הפיקוד הטקטי בעימות המוגבל ובלחימה אסימטרית

מספר התיאוריות העוסקות במנהיגות בכלל, ובמנהיגות צבאית בפרט, הוא רב מאוד. העניין מובן, במיוחד לאור העובדה שמדובר באחד התחומים המשפיעים ביותר על הניצחון ובאחד התחומים החמקמקים ביותר בטבע האנושי - היכולת לגרום לאנשים לבצע את רצונך. המאמר הזה, המופנה בעיקר לאנשים שהפיקוד הוא אומנותם, משתמש בשיטה הבדוקה ביותר להצלחה: "אין חכם כבעל ניסיון" - החכם לומד מניסיונם של האחרים ומיישמו

אל"ם רועי אלקבץ, רס"ן מאיה פקר-רינת

למעשה, מנעד רחב של צורות לחימה, ובכללן לחימה אסימטרית בעוצמות משתנות, שאחד הביטויים שלה הוא לחימה מוגבלת נגד כוחות בלתי סדירים.⁴ צה"ל מנהל היום בכל הגזרות - החל מאוגדה 91 בצפון, דרך יהודה שומרון ועזה ועד אוגמ"ר 80 בדרום - עימות מוגבל נגד אויב אסימטרי.⁵

במאמר הזה נעשה ניסיון לנתח את המשמעות המעשית של המנהיגות כפי שהיא באה לידי ביטוי בדבריו של לסקוב בהקשר הצבאי הנוכחי של העימות המוגבל. כדי לפשט את הדיון יש להצביע על שלושה מאפיינים של הלחימה:

- הלחימה היא רק מרכיב אחד מסך כל רכיבי העימות.
- השימוש בכוח צבאי הוא מוגבל.
- צה"ל נלחם נגד כוחות בלתי סדירים.

הכוחות הלוחמים נדרשים אפוא להתאים את דפוסיה החשיבה והפעילות שלהם לאופיו המשתנה של העימות בכלל ושל האויב בפרט. בה בעת ברור לנו שבכל הגזרות מקבלות סוגיות של מודיעין, של הפעלה קרבית, של לוגיסטיקה וכדומה גוון ייחודי הנגזר מטבע העימות וממאפייניו. האתגרים הייחודיים קיימים גם בתחום הפיקוד והמנהיגות. כדי להמחיש כיצד נראים אתגרי הפיקוד בעימות המוגבל בשטח נציג לדוגמה כמה מצבים שכיחים, שכמעט כל אחד מהקוראים התנסה בהם או שמע עליהם:

"שלושה דברים בעיקר הם הקובעים את האמון בד יום-יום, שעה-שעה, בכל השורות:

- דע את המקצוע - למען המקוריות ביישומו במצבים בלתי צפויים!
 - טפל באנשיך - היה להם לאב, אבל לא מינקת!
 - היה בעל אופי - כי זהו המפתח לניצחון בקרב הבא!"¹
- את הדברים האלה כתב בתחילת שנות ה-60 רב-אלוף חיים לסקוב ז"ל במסגרת "דברים לקצינים", שעה שהמושג "עימות מוגבל" כלל לא היה ידוע בצה"ל. אולם אין ספק בנוגע לתוקפם ולהתאמתם למציאות היום, כאשר אופי הפעולה המרכזי של צה"ל הוא העימות המוגבל לגווניו השונים.

בשנים האחרונות התחדדה ההבנה כי קשת העימותים הצבאיים אינה כוללת רק את המונחים "מלחמה כוללת"² מול צבאות סדירים ובט"ש מול מחבלים.³ קשת העימותים מייצגת,

רס"ן מאיה פקר-
רינת פסיכולוגית
צבאית של
אוגדה 91



אל"ם רועי אלקבץ
חניך במב"ל,
לשעבר רמ"ח תו"ל
מז"י



אתה תהיה מפקד הצוות
ואתה סגן המפקד...



לפקד על פלוגת החוד. כאשר החל למלא את התפקיד של מ"פ חוד, הוצבה הפלוגה בגזרת בית-לחם. במשך חודש ניסה המפקד לכנס את הפלוגה לשיחת פתיחה. רק לאחר חודש הבין המ"פ שהמצב הקבוע הוא ש"אין פלוגה", ולפיכך עליו לעבור בין המוצבים ולבצע כמה שיחות פתיחה. כמו כן הבין אותו מ"פ ש"החלום" שלו לראות את פלוגתו שלמה, גדולה ומלאה לא יתממש - בוודאי שלא במהלך השירות בקו.

מפקד גדוד שריון המוצב לאורך הקו הכחול פורס את כוחותיו מראש-הנקרה במערב ועד הר דב שבמזרח. נוסף על אחריותו על יחידתו האורגנית משמש המג"ד מפקדה של גזרה נתונה. תחת פיקודו מוכפפות יחידות נוספות הכוללות: חי"ר, הנדסה ואיסוף. כתוצאה מכך נדרש למעשה מג"ד הטנקים להפעיל את הכוח האורגני שלו הן כיחידת שריון והן כיחידת חי"ר.

כל גדודי החטיבה מוקצים לגזרות הלחימה וכפופים בפועל למפקדי חטיבות מרחביות. כיצד מממש מפקד החטיבה האורגני את תפקידו לבנות את הכוח? כיצד מושגת הלגיטימיות שלו בעיני יחידותיו? מהו דפוס היחסים בינו לבין מפקד החטיבה המרחבי, שהוא המפקד בפועל של מג"די החטיבה? מטרת המאמר הזה היא אפוא לעסוק במעשה המנהיגות בסביבות השונות של העימות המוגבל בעת הנוכחית.

מפקד מחלקה ומפקד כיתה מוצאים את עצמם מפקדים על משימות קטנות בדפוס פעולה של 8/8, כלומר 8 שעות פעילות, 8 שעות למנוחה ולהתארגנות וחוזר חלילה. במשמרת הבאה, במשימה הבאה או בשבוע הבא ישמש אחד הלוחמים מפקד המשימה. השאלות והאתגרים המתעוררים בקרב אותם המפקדים הזוטרים הם רבים.

הכוחות הלוחמים נדרשים להתאים את דפוסי החשיבה והפעילות שלהם לאופיו המשתנה של העימות בכלל ושל האויב בפרט

לדוגמה: האם קיים שוני איכותי ייחודי בין תפקיד המפקדים הזוטרים לתפקיד החיילים, ואם ישנו שוני כזה, מהו? איך מצליחים המפקדים הזוטרים לבנות את הכוח שלהם כשגם הם שקועים במשימות רצף, כלומר במשימות המתמשכות באופן שגרתי על פני כל שעות היממה והשבוע ללא הפסקה?

התפקיד הראשון שקיבל מ"פ חי"ר היה לפקד על פלוגת טירונים בבסיס האימונים של החטיבה. תפקידו השני היה

במסגרת המאמר נגדיר ונאפיין את ייחודיותם של הפיקוד הטקטי ושל המנהיגות בסביבות העימות המוגבל ונציע דפוסי פעולה, מנגנונים ומיומנויות שהוכיחו את עצמם בשנות העימות האחרונות ושמפקדים אימצו אותם - מה שאיפשר להם להוביל את יחידותיהם לביצוע משימותיהם בהצלחה. יתר על כן, חקירת העימות באיו"ש, בעזה ובגבולות השונים תאפשר לעמוד על הדמיון בין המאפיינים במקומות השונים וכך להמליץ על יישום התובנות בבניין הכוח ובהפעלתו. כל זאת בהנחה שהעימות המוגבל הוא דפוס העימות השכיח כיום ובעתיד הנראה לעין ושהוא הגורם המרכזי לעיצוב המנהיגות הצבאית הטקטית בצה"ל.

בחלקו הראשון של המאמר ננסה להציג את המאפיינים הייחודיים לעימות המוגבל, המשפיעים על הפיקוד בדרג הטקטי. לאחר מכן נעמוד על ההשלכות שיש למאפיינים האלה על הפיקוד ועל המנהיגות. בחלקו האחרון של המאמר נציג עקרונות וכללים להתמודדות עם אתגרי הפיקוד - עקרונות שהציעו המפקדים שהשתתפו במחקר.⁶

חילים של צניעות, של זהירות ושל הסתייגות

- פיקוד הוא פיקוד ומנהיגות היא מנהיגות. התשתית, הנחות היסוד והמאפיינים הבסיסיים של המנהיגות הצבאית הקרבית אינם משתנים כתוצאה מההקשר - חזק ומשמעותי ככל שיהיה.⁷ במאמר הזה איננו מתכוונים לטעון שבעימות המוגבל הפיקוד הוא אחר או שונה באופן מהותי מפיקוד במלחמה כוללת או באימונים. היסודות הכוללים ערכים ומקצועיות הם אותם היסודות. מתן דוגמה אישית, למשל, נדרש תמיד ובמלוא העוצמה. הכוונה במאמר הזה היא לזהות את הצבע ואת הגוון הייחודיים שמעניקים העימות ומאפייני הפעולה של צה"ל בתקופה הזאת. בדיוק באותו אופן שבו תחומים צבאיים אחרים מקבלים את גוני העימות - כך גם נושא הפיקוד.

- עניינו של המאמר הזה הוא הרמה הטקטית הנמוכה, כלומר מהרמה של מפקד הכיתה או המשימה ועד הרמה של מפקד הגדוד. חשוב לציין שמאפייני הפיקוד הבכיר בעימות לא יידונו במאמר הזה. שתי סיבות עיקריות הניעו אותנו להתמקד ברמה הזוטר: הראשונה, משיכה קבועה לעסוק ברמות הזוטרות; השנייה, העובדה שהעימות המוגבל הציב במרכז העשייה את הדרגים הטקטיים, ומכאן החשיבות של העיסוק דווקא ברמות האלה.

- המאמר הזה מתמקד בעימות המוגבל ורואה בו גורם מעצב מרכזי ואפילו קריטי.⁹ עם זאת חשוב להדגיש כי בד בבד עם העימות המוגבל ישנם כוחות ותהליכים, חלקם חדשים או מתחדשים¹⁰ וחלקם מסורתיים,¹¹ שאינם קשורים בהכרח באופן ישיר לעימות, אך תורמים לאופן שבו מתעצבות כיום סוגיות הפיקוד והמנהיגות בצבא. מפקדים צעירים

וחסרי ניסיון הם נתון קבוע המאפיין את צה"ל. הנתון הזה אינו קשור ישירות לעימות המוגבל, אך האינטראקציה בין הנתון זה לבין מאפייני העימות יוצרת מאפיינים פיקודיים ייחודיים. למשל, למפקדים צעירים וחסרי ניסיון קשה יותר לבצע משימות שמחייבות שיקולים אזרחיים, משפטיים, הסברתיים, הומניטריים וכדומה.

- למעשה חקרנו את תחום הפיקוד והמנהיגות בעימות המוגבל לאור שלושה מקורות עיקריים:
 - מנהיגות צבאית ובעיקר מנהיגות קרבית טקטית.¹²
 - טבע העימות המוגבל ומאפייניו.
 - מאפיינים בסיסיים של הפעלת הכוח בצה"ל.הבחנה בין שלושת הגורמים האלה כדי לבודד את ההשפעות נטו של העימות המוגבל מגבילה ואף מיותרת.

המאפיינים הייחודיים של העימות המוגבל ואופן השפעתם על הפיקוד ברמה הטקטית

משימות מורכבות

מורכבות המשימות מתבטאת בשני אופנים מרכזיים:

- מורכבות באופן הפעלת הכוח.** הביטוי המעשי של התופעה הזאת הוא בכך שניתן לראות מסגרת צבאית אחת המבצעת מגוון של משימות באמצעות פיצולה לכוחות משנה רבים. פיצול היחידה מגיע עד לרמת החוליה או הטנק. המורכבות גדלה כיוון ששמירה בסיסית והחזקת מוצב, סיורים רכובים ורגליים, מעצרים ומארבים בתצורות שונות יכולים להיות הן מנת חלקה של פלוגה והן מנת חלקו

בד בבד עם העימות המוגבל ישנם כוחות ותהליכים, חלקם חדשים או מתחדשים וחלקם מסורתיים, שאינם קשורים בהכרח באופן ישיר לעימות, אך תורמים לאופן שבו מתעצבות כיום סוגיות הפיקוד והמנהיגות בצבא

של גדוד. פן נוסף של מורכבות ההפעלה בא לידי ביטוי בכך שהגבלת השימוש בכוח היא רכיב מובנה בפעילות. כמעט תמיד מנועות יחידות מלהפעיל את מלוא עוצמתן. בדרך כלל הפעילות נתונה למגבלות ולאינצידנטים כגון: מדיניות הפעלת הכוח, הוראות הפתיחה באש, הוראות התנועה ואופן ההתנהגות במגע עם האויב (שיכול להיות "דרוש" או "מבוקש" ושההוראות בנוגע אליו יכולות להיות "לעצור" או "לפגוע").

- משימות המכילות בתוכן רכיבים שאינם צבאיים מובהקים.** משימות המוכתבות משיקולים הומניטריים,



בהסתכלות לאחור ניתן לקבוע כי לאורך השנים האחרונות, למעט תקופות קצרות של שקט יחסי, נמשכה הלחימה כל הזמן, גם אם נדמה למי שאינו מצוי בעניינים כי "לא קורה כלום"

בחלק מהגזרות "משימות רצף". בדרך כלל מדובר במשימות הגנה החוזרות על עצמן במעגל איך-סופי: שמונה שעות פעילות, שמונה שעות מנוחה, וחוזר חלילה. מעת לעת אף תדרש היחידה לבצע פעילות אינטנסיבית יותר, בעיקר פעילות התקפית. היבט אחר של התופעה הזאת הוא מצבה של אוגדה 91. העוצבה נמצאת באופן קבוע בעימות המוגדר "על אש קטנה" מול החיזבאללה. מעת לעת משתנה עוצמת הלהבה והעימות הופך אלים יותר. לדוגמה, אירוע "הר וגיא" (ניסיון החטיפה ברג'ר בנובמבר 2005) וחטיפת החיילים אהוד גולדווטר ואלדד רגב ביולי השנה - אירוע שהביא לפרוץ מלחמת לבנון השנייה. להעדר ההפוגות יש משמעויות מוחשיות על כל היבטי החיים של היחידה: בניין הכוח, שמירת כשירות, מתח מבצעי, מורל, מוטיבציה ושחיקה.

עימות משתנה בעוצמתו

נוסף על התמשכותו של העימות צריך לציין גם את מידת האינטנסיביות שלו. בהסתכלות לאחור ניתן לקבוע כי לאורך השנים האחרונות, למעט תקופות קצרות של שקט יחסי, נמשכה הלחימה כל הזמן, גם אם נדמה למי שאינו מצוי בעניינים כי "לא קורה כלום". התרעות מופצות באופן יומיומי (ישנם מקומות

משפטיים ואזרחיים הן בלב העשייה של הלוחם ושל המפקד ברמה הטקטית. משימות כאלה הופכות בהכרח להיות מורכבות, שהרי מערכות שיקולים נוספות - ולעיתים גם מערכות של שיקולים סותרים - הופכות להיות חלק מהמשימה. מפקד שנדרש להקפיד על "שטף חיים" או על מינימום פגיעה באזרחים ובמקביל נדרש לנקוט את כל הצעדים כדי להבטיח שמחבל לא ייצא מגזרתו או יחדור לשטחנו מצוי בדילמה כמעט מדי דקה. מהאמור לעיל יוצא שהאיזון בין מרכיבי המשימה (הצבאיים והאזרחיים) מוטל על המפקד. במקרים רבים יהיה זה מפקד זוטור שייתן פתרון מקומי ומיידי.

תודעת העימות - כל הזמן

העימות המוגבל מתקיים כל הזמן, ללא הפוגות, הן בהיבטיו המוחשיים והן בהיבטיו התודעתיים, הן בצבא והן בחברה. עוצמתו ומאפייניו משתנים בתדירות גבוהה, אך מצב היסוד של עימות המחייב דריכות - ממשיך להתקיים כל הזמן. דוגמה לקיומה של "תודעת עימות תמידית": יחידה המוצבת במשך חצי שנה בתעסוקה מבצעית מצויה למעשה בעימות במשך חצי שנה. תמיד ישנן משימות שגרה המכונות



אף שמפקדים נוטים ונמשכים ליזום ולבצע בעיקר את המשימות ההתקפיות המוטלות עליהם, הרי שהיום רוב היחידות ברוב הגזרות ברוב הזמן מבצעות קודם כול משימות הגנה

מוצלחות ההכרעה הצבאית כנראה לא תושג רק דרך הטקטיקה והפעילות המבצעית והצבאית בכלל. וכאן אולי טמון הפרדוקס: מצד אחד יש משמעות עצומה לדרג הטקטי, אך המשמעות הזאת לבדה לא תתורגם בסופו של דבר לניצחון, שהרי העימות מורכב מנדבכים רבים נוסף על זה הצבאי.

מצב היסוד - הגנה

אף שמפקדים נוטים ונמשכים ליזום ולבצע בעיקר את המשימות ההתקפיות המוטלות עליהם, הרי שהיום רוב היחידות ברוב הגזרות ברוב הזמן מבצעות קודם כול משימות הגנה. למפקדים אין זה נוח ואין זה טבעי שההגנה היא מצב היסוד. העובדה הזאת באה לידי ביטוי בדברים שאמר אחד ממפקדי החטיבות המרחביות באיו"ש: "האבסורד שנוצר באזור יהודה ושומרון הוא שמפקדים מעדיפים להשקיע ואכן משקיעים יותר במשימות ההתקפיות והמיוחדות מאשר בהגנה, אף שמשימות הגנה קשות הרבה יותר, מורכבות יותר, מאתגרות ודרושות הרבה יותר יצירתיות ומנהיגות"¹³.

נוסיף ונאמר שמשימות ההגנה הן שכיחות יותר, בעלות פוטנציאל רב להסתבכות וליצירת בעיות וחיוניות להשגת היעדים. את הדברים סיכם באופן קולע אלוף פיקוד המרכז: "אנחנו צריכים להגן היום על מנת לעמוד במשימה... זו

שדווקא הפעולה היא במודיעין חסר), ולילה לילה נדרשות היחידות לבצע מעצרים, מארבים, סיורים וכדומה. אירועים יכולים להתרחש בכל רגע נתון בכל אחת מהנקודות במרחב. הקושי לתכנן הוא מרכיב קריטי בפעילות של היחידות הסדירות. שינויי משימות תכופים הם עניין שבשגרה ולעיתים מתרחשים בתוך דקות ספורות.

השלכות הפעולה הטקטית

למפקדים זוטרים, הנמצאים בלב הפעילות והחיכוך, יש פוטנציאל השפעה גדול, עד כדי כך שבתקופה מסוימת אף נוצר בצבא המונח "הרב"ט האסטרטגי". המונח מבטא את העובדה שלפעולותיו הטקטיות המקומיות של המפקד הזוטר עשויות להיות השלכות אסטרטגיות מרחיקות לכת. אומנם היום כבר ממעטים להשתמש בביטוי הזה, אך עדיין ברור כי לפעילות או לחוסר הפעילות של מפקדים מאוד זוטרים יכולות להיות השפעות נרחבות. דוגמה לכך היא הירי המוטעה של הטנק בציר פילדלפי לעבר שוטרים מצרים - מה שגרם למותם של שלושה מהם. (נובמבר 2004). התקלה הזאת חייבה התערבות מיידית של הדרג המדיני. דוגמה אחרת, יומיומית וחיובית יותר: מפקד או לוחם שמנעו מעבר מפגע במחסום כשעל גופו חגורת נפץ הצילו חיים של אנשים רבים. עם זאת, לצד חשיבותה של הפעילות הטקטית ברור שלמרות איך-סוף פעולות טקטיות

משימתנו הראשונה והאלמנטרית. בסוף משיהו צריך לבוא ולראות שהמחסום בבית לחם בחמישה ל-6 בבוקר, אחרי שהיו 12 שעות במשמרת, ערני ויודע להגיב כשמגיע המחבל. נשמע מאוד פשוט, מרכיב כזה קטן בהגנה שלנו. אני חושב שזה האתגר האמיתי".¹⁴

נגזרות פיקודיות-מנהיגותיות

הקורא מבין בוודאי שלמאפיינים שנסקרו לעיל יש השלכות ישירות על תחום הפיקוד והמנהיגות. ההשפעה הישירה מתבטאת בכך שאתגרי הפיקוד נגזרים באופן ישיר מהמאפיינים האלה. אולם תהיה זאת טעות לקבוע שמאפיין מסוים יוצר אתגר מוגדר. לפיכך בחרנו לסמן את האתגרים הפיקודיים בלי לקשור אותם באופן ישיר ומיידי למאפייני העימות המוגבל.

1. העימות מזמן מבחני פיקוד ומנהיגות באופן

תדיר. הקרבה שמזמן העימות בין הלוחם למפקדו מצריכה את המפקד להיות כל הזמן מודע למנהיגותו הנבחנת. באופן מעשי, כאשר המפקד "מבלה" שלושה ימים ברציפות עם הלוחם בנגמ"ש בזמן מבצע (או במשך 8 שעות במחסום או בסיוור), הוא נדרש כל הזמן לפעול ולזכור שהוא המפקד. הדברים נכונים גם אם הדבר קשה עליו - ובמיוחד שעה שהוא עייף, רעב, צמא וכדומה. האתגר הפיקודי הזה בא לידי ביטוי בראיונות שקיימנו. להלן שני ציטוטים אופייניים: "בעימות המוגבל בעזה אין למפקד יכולת להתרחק מהלוחמים ומהמשימות. מפקד פלוגה שנמצא עם כוח שלושה ימים ברציפות בנגמ"חון לא יכול ללכת לשום מקום" (מפקד גדוד). "דוגמה אישית במחסום

למפקד הטקטי קל, יחסית, להניע כוחות בפעילות התקפית, כיוון שתחושת השליטה, היחמה והמשמעות של המשימה ברורות ומודגשות

היא קריטית. איך שתחזיק את הנשק, איך שתתייחס, איך שתבדוק, איך שתדבר עם הפלסטיני. מספיק שהם יראו אותך פעם אחת מתנהג בצורה לא ערכית, וזה ישפיע עליהם מייד. לכן כמפקד אתה חייב המון חוזק מנטלי" (סגן מפקד גדוד).

2. פיקוד ומנהיגות בתנאים קיצוניים:¹⁵ רעש

של ירי רצוף, משימות הנמשכות כמה ימים ברציפות, קושי אנושי עצום דוגמת פינוי משפחה מביתה לליל גשם וכדומה הם תנאים ייחודיים, אף כי לא חריגים, למנהיגות המפקדים. השאלות המתעוררות הן רבות ומורכבות. לדוגמה: כיצד להסביר את המשימות? מהו המרחק הפיקודי שניתן לשמור, שעה שהעומס והלחץ הפיזיים והנפשיים המוטלים על הלוחמים ועל המפקדים

הם שווים: מובן שמדובר רק בחלק מהאתגרים העומדים בפני מנהיגות המפקד. גם לכך מצאנו סימוכין בראיונות: "העימות המוגבל כפי שמתבטא בעזה מתאפיין בכך שהכול בו קיצוני: תנאי הלחימה, אינטנסיביות האירועים, רגישות האזור, סיטואציות ייחודיות וכד', ולכן גם המנהיגות בעזה היא מנהיגות שפועלת בתנאים קיצוניים" (מפקד גדוד).

3. אתגר מקצועי והצורך לנצח בכל מפגש

- מקרי או מתוכנן. הלחימה, המורכבת מאין-ספור מבצעים ומשימות, יוצרת מציאות שבה כל מפגש הוא מבחן מחודש. להצלחות קודמות או לכישלונות קודמים אין משמעות במפגש אקראי, למעט אולי הלקחים שהופקו מההיתקלויות הקודמות. בה בעת יש לזכור כי לא רק צה"ל לומד, משתפר, מתקדם או משתנה, אלא גם האויב. לכן המפקדים חייבים לחשוב כל העת באופן יצירתי לקראת המפגש הבא, כיוון שאם יעתיקו את דפוסי הפעילות מאירוע אחד למשנהו, הדבר לא יניב תוצאות אפקטיביות לאורך זמן. לבסוף חשוב לזכור שאת תחושת המסוגלות של היחידה יוצרים בעיקר ההישגים המבצעיים. זוהי נקודה שהדגישו גם לא מעט מהמראיינים: "זמן החיות של האירועים קצר, ולכן נדרשת מנהיגות המותאמת לאירועים קצרצרים, מהירים" (מפקד חטיבה). "בעימות המוגבל המנהיגות נמדדת ביכולת לפתח ולחשוב על מאפייני ביצוע מקוריים, חדשניים שנותנים מענה מבצעי לבעיות המתפתחות. מי שאין לו הישגים מבצעיים - נופל" (מפקד חטיבה). "בעימות המוגבל דורשת המנהיגות הסתגלות להרבה מאוד מצבים ביחידת זמן הרבה יותר קצרה מאשר במלחמה" (סגן מפקד גדוד).

4. הזוטרם והצעירים הם שמפקדים על חלק גדול מהמשימות.

"הפירמידה ההפוכה", שלפיה מפקדים זוטרים (על-פי רוב עד רמת המ"פ) הם שקובעים לא אחת את תוצאות המפגשים הטקטיים, מחייבת להקנות למפקדים הזוטרים יכולות ומיומנויות בתחום המנהיגות. מאחר שהעימות מתרחש כל הזמן, על המפקדים ועל הלוחמים להיות מסוגלים להיכנס במהירות לפעילות.¹⁶ מתוך הראיונות: "בלחימה מהסוג שמתנהל בעזה מפקד הגדוד לא משמעותי כבעבר. מפקדי מחלקות מוצאים את עצמם לבד בהיתקלויות; הדרג הזוטר הוא משמעותי במיוחד" (מפקד גדוד). "ההבנות, השכל וכד' נמצאים אצל הדרג הטקטי הזוטר, והם שמספקים את הידע לדרגים הבכירים" (מפקד גדוד). "היום על פני צירים באורך של 250 ק"מ פרוסים בו זמנית 10 מ"כים שנדרשים להגיב בתוך שלוש שניות (מפקד גדוד). "תמיד המפקד הטקטי נמצא בשיא החיכוך, אלא שבעימות המוגבל לא נמצאת שרשרת הפיקוד שמעליו. הוא (המ"כ) נמצא לבד. ממש לבד" (מפקד אוגדה).



סקירת הגורמים המשפיעים על הפיקוד ועל המנהיגות לאור מאפייני העימות איפשרה לשרטט את מפת האתגרים הניצבים בפני המפקד

5. פיקוד על כוחות המצויים בשגרה ובהגנה.

למפקד הטקטי קל, יחסית, להניע כוחות בפעילות התקפית, כיוון שתחושת השליטה, היוזמה והמשמעות של המשימה ברורות ומודגשות.¹⁷ המפקד אינו נדרש, על-פי רוב, להצדיק בפני הלוחמים את הצורך במבצע או בפעילות התקפית מסוימת. לעומת זאת קשה פי כמה להניע לוחמים לבצע את משימות השגרה המבצעית, את משימות הרצף הנייחות הנמשכות חודשים רבים ללא שוני גדול ביניהן - משימות שאינן כרוכות ביוזמה אמיתית, שהן נטולות הילה, ושהסיפוק מהן אינו מיידי וברור. כל זאת במציאות המחייבת שמירה על רמת ביצוע, על מתח מבצעי, על אורך נשימה ועל דריכות שהם קריטיים להצלחות היחידה. מתוך הראיונות: "ישנה המנהיגות שנמצאת בשחיקה, במחסומים, בפילבוקסים, בסיוורים. פה אין חדש: הדוגמה האישית לפני הכול. אחר כך באה המשמעת שכוללת בתוכה את היכולת להבין את המתרחש. במציאות של העימות המוגבל יכולים מפקדים להתעלם מהבט"ש אם הם רוצים,

רק שלא יהיו מופתעים אחר כך" (מפקד חטיבה). "היום נדרש מהמפקד להכשיר את הכוח שלו תוך כדי לחימה" (מפקד גדוד). "הבעיה מתחילה כשלא יורים עליך ואתה בפעילות שגרתית: עוד פעם סיור רכוב ורגלי, לחיילים יש המון זמן פנוי, ואתה נמדד ביכולת שלך לגרום לאנשים להאמין במה שהם עושים" (סגן מפקד גדוד).

6. המפקד צריך לתווך בין סביבת העימות

המורכבת לבין פקודיו. כאמור, לעימות ישנם מאפיינים וצבעים רבים. השוני קיים גם בין הגזרות השונות (סוגי האיום, דרכי ההתמודדות והמענה). דפוס העימות בגזרה הספציפית, העוצמות השונות של העימות וחוסר הבהירות המובנית משפיעים ישירות על הרמה הטקטית. מול אלה ניצבים הלוחם והמפקד הזוטר, שדרושה להם מידה של יציבות, של ודאות, של בהירות ושל ביטחון. המפקד בעימות המוגבל נדרש לעמוד בתווך שבין הסביבה הזאת לבין החייל ולאפשר את התפקוד המיטבי של הלוחם

מוצלח ולמנהיגות משמעותית. מתוך ניתוח כל ההצעות שהעלו המפקדים מצאנו שלושה מישורים עיקריים שבהם נכון לפעול:

- **המישור המקצועי** - חתירה להישגים מבצעיים בד בבד עם שמירת המתח המבצעי.
- **המישור הארגוני-ניהולי** - דבקות ביסודות המסגרת הצבאית.²⁰
- **המישור המנטלי-אישי** - טיפול בפרט,²¹ חניכה וליווי מקצועי אישי של הלוחמים ושל המפקדים לצד הפניית קשב פיקודי לפיתוח המסוגלות המנטלית.

המישור המקצועי - חתירה להישגים מבצעיים בז בז עם שמירת המתח המבצעי

ניכר שהתחום המקצועי של כל מפקד ברמתו - המ"כ בשליטה בתרגולות והמג"ד ביישום התו"ל והטכניקות הקרביות - הוא אבן היסוד לבניית המנהיגות באופן כללי ובעימות המוגבל. להתמודדות במישור המקצועי ישנם שלושה היבטים עיקריים:

ההיבט הראשון הוא שליטה תיאורטית ביסודות המקצועיים החיליים ובתו"ל הבסיסי והיכולת המעשית ליישם. ההיבט השני הוא היכולת המתמשכת לשנות את דפוסי הפעולה ולהתאים את הטכניקות ואת התרגולות - לעיתים בפרקי זמן קצרים - לאור האתגרים המקצועיים הייחודיים לגזרת הפעולה הרלוונטית. בנקודה הזאת חשוב להדגיש את החובה המוטלת על המפקדים לפתח ידע מקצועי ייחודי שאינו בנמצא, לפעול למיסודו במידת הצורך כך שיהפוך לחלק מתורת הלחימה ולממשו בהקשר המבצעי הלכה למעשה. ההיבט השלישי של המישור המקצועי הוא לשמור על המתח המבצעי תוך התמודדות עם סוגיות של שחיקה, של שעמום, של חוסר סיפוק, של תוחלת מוגבלת ושל תכלית לא ברורה. הדברים האלה עולים מתוך דברי מפקדים בכל הרמות: "הדבר המרכזי בעימות הוא היכולת לשמור שהחיליים יישארו דרוכים וערניים כל הזמן. זה הדבר הכי שוחק, הכי בעייתי והכי מסובך, אבל זה בסוף מה שיכריע בין הפסד לניצחון" (סגן מפקד גדוד). "מקור הסמכות הוא קודם כול המקצועיות. חשובה ביותר היא יכולת היישום: ארגו הכלים המורכב מטכניקות, מתו"ל, מתרגולות וכד' חייב להיות ישים ביחיים האמיתיים. הביטוי של המקצועיות הוא הבקיאות בארגו הכלים הזה והיכולת ליישם אותו במצבים השונים" (מפקד אוגדה).

המישור הארגוני - דבקות ביסודות המסגרת הצבאית

הדבקות ביסודות המסגרת הצבאית כוללת, בין היתר: הסדרת נהלים ותהליכי עבודה, הקפדה על המבנה ועל הארגון של היחידה בשגרה ובפעילות ומעל הכול: דבקות במשימות, ביצוע הפקודות והקפדה על משמעת בכל התחומים של חי היחידה. כל אלה יחד עם דוגמה אישית ומקצועיות יאפשרו תמיד,

ושל המסגרת, בין היתר באמצעות מנהיגותו. פעמים רבות אין די בהסברים, בתדריכים ובקבוצות פקודות. אולם נוכחות המפקדים בשטח מאפשרת לחיילים להתארגן ולבצע את המשימה. הלוחמים מסתכלים על מפקדיהם, רואים כיצד הם מבצעים את המשימה ואיך הם מתמודדים עם הקושי המנטלי הכרוך בה. באמצעות התבוננות בלתי אמצעית מבין הלוחם את המשימה ואת האופן שבו הוא צריך לבצע אותה. ההשפעה של נוכחות המפקדים באה לידי ביטוי בראיונות שערכנו: "כשהמפקד עומד במחסום, הוא מראה בהתנהגות שלו לחיילים מה צריך לעשות" (מפקד גדוד). "אתה, כמפקד, מגדלור של מסרים" (מפקד גדוד). "להביע עמדות גם בנושאים שנויים במחלוקת, לא לפחד לדבר עם החיילים" (מפקד אוגדה).¹⁸

7. מנהיגות המפקד נוכחת גם בהעדרו מהיחידה או מהמשימה.

בפעילות התקפית יזומה המפקדים נוכחים במרחב הלחימה כל עוד זו מתרחשת. אולם במצב שבו יש כל הזמן עימות, הרי כאשר המפקד יוצא לחופשה, ממשיכים לוחמיו לבצע את המשימה: לאיש מחסומים ולעמוד בעמדות. יתר על כן, כאשר מדובר בכמה משימות מגוונות לאותה מסגרת, לא יכול

בפעילות התקפית יזומה המפקדים נוכחים במרחב הלחימה כל עוד זו מתרחשת

המפקד להיות בכולן. למרות זאת ירצה המפקד שהמשימות יבוצעו ברוחו ועל-פי הקודים היחידתיים שהוא מאמין בהם ושהוא קבע אותם. מתוך הראיונות: "המפקד הבכיר נדרש לזהות נקודות ארכימדיות (אירועים ייחודיים כמו תאונות, אירועים מבצעיים) ודרכן להשפיע על כל המערכות, כיוון שאינו יכול להיות בכל נקודה הדורשת פיקוד" (מפקד גדוד). "אתה נותן לאלה שמתחתך להוביל משימות, אבל האחריות היא עליך. אתה צריך לסמוך על מפקדי הפלוגות שהם מריחים את הריח שלך" (מפקד גדוד).

כלים להתמודדות עם אתגרי הפיקוד

סקירת הגורמים המשפיעים על הפיקוד ועל המנהיגות לאור מאפייני העימות איפשרה לשרטט את מפת האתגרים הניצבים בפני המפקד.¹⁹ כל אחד מהקוראים שפיקוד ומנהיגות הם אומנותו ישאל את עצמו בוודאי: "טוב, אז מה לעשות בזה?" בחלק הבא של המאמר ננסה להציע מענה, כלומר כיווני פעולה מעשיים לרמה הטקטית לצד רשימה של תכונות, של יכולות אישיות ושל מיומנויות. הדברים אינם בעלמא. מדובר בהצעותיהם של מפקדים שקבעו כי הן הכרחיות לפיקוד

גם בתחום הזה אין הדברים נכונים רק לעימות המוגבל. כמעט כל דיון במנהיגות ייפתח במילים "דע את אנשיך"²² או "אהוב את החייל"²³. אף שמדובר בעקרונות טריוויאליים, אי אפשר שלא להזכירם בדיון הזה, העוסק בפקוד ובמנהיגות בעימות המוגבל. אנו מסכימים בהחלט שבכל זאת יש לו, לעימות המוגבל, מאפיינים המחדדים את חשיבות הטיפול באנשים.²⁴ טיפול מסור באנשים עשוי ליצור הזדהות עם המפקד, גאווה יחידה ותחושת שייכות ומשמעות גם בעת ביצוען של משימות הרצף השוחקות וחסרות ההילה.

מהראיונות עם המפקדים הכנו רשימה של תכונות, של יכולות אישיות ושל מיומנויות החיוניות למפקדים בעימות המוגבל. במקרה הזה בחרנו להציג את רשימת התכונות באמצעות ציטוט מדויק של דברי המפקדים:

תכונות ויכולות אישיות חיוניות למפקד בעימות המוגבל דוגמה אישית

- "דוגמה אישית במחסום היא קריטית: החל מהדרך שבה תחזיק את הנשק דרך האופן שבו תבדוק את הפלסטינים וכלה בסגנון הדיבור עימם. מספיקה פעם אחת שבה חייל יראה שהמפקד שלו מתנהג לא נכון, באופן לא ערכי, וזה ישפיע מייד".
- "ההבנה של הפקודים שלך שאתה באמת יודע ומבין מה קורה נוצרת כשהם רואים אותך נוכח בשטח, מבצע משימות. על המפקד פשוט להיות שם".
- "כשהכי קשה לחיילים לשמור 8/8 - שם המפקד צריך להיות איתם. חיילים רוצים לראות את המפקדים שלהם בגובה העיניים. לראות שהם מרגישים מה שהחיילים מרגישים. יש לך זכות לומר לחיילים משהו רק כשאתה נמצא איתם".

תעצומות נפש

- "מי"מ שקיבל משימה להרוס בית עשה זאת עם דמעות בעיניים תוך שהוא מוביל כוח שכלל כלבן, איש סילוק פצצות, גשש ואת המחלקה שלו".
- "המפקד בעימות המוגבל נמצא בסוג של מרתון. בכל סיבוב הוא יכול לקבל מכה, והוא צריך להקפיד כל הזמן על הקצב, כי אם הוא ייחלש או לא יגיב בזמן, ייקח לו פי שניים להתאושש".

יזומה לביצוע פעילות מבצעית יצירתית

- "היכולת לפתח ולחשוב על מאפייני ביצוע מקוריים וחדשניים שנותנים מענה מבצעי לבעיות המבצעיות המתפתחות היא מבחנה של המנהיגות בעימות המוגבל. צריך כל הזמן לחשוב איך נצליח להרוג אותם בלי שהם יהרגו אותנו. הדבר הזה רלוונטי למפקדים בכל הרמות".
- "מי שאין לו הישגים מבצעיים נופל. כשמגיד מביא את המסגרת שלו להישגים מבצעיים, יסלחו לו על הרבה בעיות. בעיית מנהיגות היא נגזרת מיידית של העדר הישגים מבצעיים".

לדעת המפקדים, להשיג תוצאות. כפי שהתבטא אחד ממפקדי החטיבות: "ככל שהמציאות המבצעית יותר שגרתית, התפעול, הארגון והלוגיסטיקה ממלאים תפקיד יותר ויותר חשוב".

באופן שיחידות צה"ל חוות בשנים האחרונות את העימות המוגבל יש פוטנציאל גדול לערעור יסודותיה של המסגרת הצבאית כתוצאה מאופן הפעלת הכוח. דוגמה שכיחה (ואחת מיני רבות) היא צוות לוחמים המאייש מוצב "שכוח אל" במשך שבועות אחדים לבדו ואחראי לכל אורחות חייו המבצעיים והמנהליים כאחד. בקלות רבה עלול הצוות למצוא את עצמו טובע בגלי אשפה, ללא שגרת יום ואפילו ללא הגדרת שרשרת פיקוד ראויה. משמעת, נהלים, פקודות, הגדרת שרשרת פיקוד וכדומה מספקים, כמו תמיד, מסגרת תומכת ומארגנת השומרת על הצוות בשגרה ובפעילות המבצעית. היטיב לסכם, או שמא לחזות את הדברים עוד לפני 58 שנים אחד המנהיגים הגדולים של עם ישראל: "אין מנצחים בחירוף נפש בלבד. ארגון טוב ומדוקדק בפרטיפרטים מהווה אולי שלושה רבעים של סוד הניצחון... המשמעת נדרשת לא רק בעניינים הגדולים - בפעולה הקרבית - אלא בענייני יום יום, בשמירת פכים קטנים וקפידה על דייקנות וניקיון וסדר בשעת האימונים ומחוצה להם..." (בן-גוריון בגמר קורס למפקדי מחלקות, מתוך **ייחוד וייעוד**, 1948)

המישור המנטלי-איש: טיפול בפרט, חניכה וליווי מקצועי אישי של הלוחמים ושל המפקדים לצד הפניית קשב פיקודי לפיתוח המסוגלות המנטלית

במנשר שכתב אחד ממפקדי החטיבות למפקדיו מופיעים, בין היתר, הדברים הבאים: "הטיפול באנשים חיוני משני טעמים: ראשית, והחשוב מכול, בשל העובדה שמדובר באנשים... ולפני כל דבר ראוי לכבדם ולנהוג בהם ברגישות. שנית, כי אין לך ניצחון שלא מתבסס על רוח הלחימה של האנשים".

הטבע והמאפיינים של העימות המוגבל מצריכים להתאים את המבנה, את הארגון ואת תפיסת הפעולה ללחימה נגד גרילה וטרור

ישנן פעולות רבות שניתן לעשות כדי לחזק את החיילים ואת המפקדים מבחינה מנטלית: חניכה מקצועית תוך ליווי של כל שלבי העשייה, טיפוח הרעות, כיבוד זכויותיהם של הלוחם ושל המפקד, שיתוף הלוחמים והמפקדים הזוטרים בעשייה, יצירת דיאלוג מתמיד עם מפקדי המשנה. חשוב להבין שקיים קשר הדוק בין הפעולות האלה לבין תחושת הביטחון במפקד ובחברים, בניית אמון, טיפוח המקצועיות, הזהות המקצועית והגאווה בתפקיד. ובלשונו של אחד המפקדים: "סמל שבאמת דואג לאנשיו, תורם קודם כול לפיתוח המקצועיות שלהם" (מפקד אוגדה).

מוכוונות וקשב לפקודים תוך שימת גבולות

- "מפקד טוב יודע להבחין בצרכים של כל לוחם. אין דבר כזה 'קולקטיבי' - לא בענישה ולא ביחס. חייל שמרגיש שהוא אחד מרבים - מהר מאוד מאבדים אותו".
- "מפקד נדרש להיות קרוב רחוק: מספיק קרוב להיות מעורב ולהשפיע מתוך המקצועיות והאישיות שלו ומספיק רחוק כדי לא להיות עוד אחד מבין הציבור. דיסטנס ברמה מסוימת חייב להישמר, אך מעל לרמה מסוימת יוצר נתק".

פירוש המציאות - הסתגלות מהירה למציאות המשתנה ולמעבר בין מצבים

- "המפקד בעימות המוגבל נדרש לווסת את ההשקעה שלו בין בניין הכוח - למשל איתור המפקדים הבאים - לבין הפעילות היום בערב".
- "מפקד שמקבל כוחות שהם לא שלו צריך לשדר מסר שהוא הפוך מההיגיון: עליו להבהיר כי אף שאין היכרות מוקדמת, הוא עדיין סומך על פקודיו הזמניים".
- "מפקד זוטור במחסום נדרש כיום להתמודד עם מפגעים פוטנציאליים, עם אוכלוסייה אזרחית ועם ארגוני זכויות אדם. מול כל אחד הוא צריך לדעת לפעול בצורה שונה. זה יוצר מורכבויות שונות".

היכולת להעביר מסרים בצורה ברורה במציאות עמומה

- "המציאות משתנה כל הזמן, וצריך להקפיד שהאנשים איתך. אתה חייב להיות בטוח שהמ"כ מחובר לרעיון הגדודי. צריך כל הזמן לחבר את האנשים למה שקורה".
- "אתה כמפקד מגדלור של מסרים".

היכולת לקבל החלטות איכותיות מהר ובאופן עצמאי²⁵

- "המפקדים הזוטרים שנמצאים בשיא החינוך נמצאים בו לבדם, ושרשרת הפיקוד שמעליהם לא קיימת באופן מעשי".
- "בעימות המוגבל המרחק בין טקטיקה לאסטרטגיה הוא בעובי של דף, ולכן חייבים לפתח אצל כל הדרגים תחושה של אחריות".

מיומנויות עיסוק אינטנסיבי ורצוף בשגרת היחידה

- "יש להקפיד על השגרה היומית: השכמה, תדריך בוקר, תרגולות באש, המון מסדרים וכד'".
- "ככל שהמציאות המבצעית פחות מגוונת ויותר שגרתית, כל מה שקשור בתפעול, בארגון ובלוגיסטיקה ממלא תפקיד גובר".

הבניית עקרונות עמומים ומתן הנחיות לפעולה

- "אין פקודות שיצליחו לכסות את כל המקרים שבהם נתקל הדרג הטקטי הזוטור, ולכן יש צורך להגדיר את הכללים שעל פיהם ניתן יהיה לקבל החלטות: כלים כמו אתיקה, עקרון המידתיות וכד' ובעיקר להגדיר את הנורמות שאליהן יש לשאוף".

מקצועיות והיכולת לפתח מיומנויות חדשות

- "בדרג הטקטי הזוטור אם אתה לא מקצועי, לא יילכו אחרך. מקור הסמכות הוא קודם כול המקצועיות".
- "מקצועיות היא הבסיס שעליו מושתתת המנהיגות".

חניכה וליויי מקצועי ואישי צמוד של הפקודים לאורך זמן

- "הדאגה ללוחמים היא קודם כול במשמעות המקצועית ורק אחר כך במשמעות הת"שית".

השקעה בלכידות היחידה ובהיבטים החברתיים שלה כדי לפצות על פיצולה

- "במצבי משבר מה שמחזיק את היחידה הוא הלכידות. עבודה לא אורגנית פוגעת בדבר הזה".
- בסיום מחזור של קורס קצינים ב־15 במאי 1949 פנה בן-גוריון לקצינים הצעירים ואמר: "גורל הקרב לא בחייל היחיד, אלא בכלל, בפעולה הקיבוצית של היחידה, בין שהיא מחלקה, פלוגה או חטיבה... ויכול היחיד להיות אמיץ, מוכשר ונועז ואיש יוזמה, לא תעמוד לו כל חוכמתו וגבורתו אם יחידתו בכללה והמפקד בראשה יהיו נבוכים וחסיי יכולת".²⁶

לפני סיכום - נימה אישית

במחקר הזה נדרשנו כמה פעמים לבחון את הנחות העבודה שלנו, ונדרשנו לשינויים במעלה התהליך. תחילה חשבנו על מנהיגות רק בהקשר עזה ואיו"ש, אך עם החשיפה לגזרות האחרות הבנו שהלחימה באוגדה 91 ומתאר הפעילות באוגמ"ר 80 שייכים גם הם לקטיגוריה של עימות מוגבל, ושהאתגרים הפיקודיים של מג"ד בקו כחול דומים במובנים רבים לאלה של מג"ד באיו"ש. בסופו של דבר "הכול בטי"ש", ולכן בחנו שוב את האתגרים והחלטנו שהמאמר לא יעסוק בגזרות ספציפיות. עם זאת צריך להדגיש שהמאמר הזה לא עמד על השוני שבין הגזרות, ויש מקום לחדד את השוני הזה.

הכותרת "אתגרי המנהיגות בעת הנוכחית" מזמינה כביכול התרסה כלפי אתוס המנהיגות המסורתי של צה"ל, אולם אנו הבנו במעלה הדרך כי היסודות שעליהם הושתתה המנהיגות הקרבית בצה"ל (ובכלל) מאז ומעולם הינם גם היסודות של המנהיגות בעת הנוכחית, ולכן תהיה זו טעות להוציא ישן מפני



מלחמת לבנון השנייה - תדריך מג"ד למפקדים לפני הכניסה ללבנון

מקשים על יכולתו של הדרג הטקטי להתמודד בעימות. יתרה מכך, יש שיאמרו שהמפקד הטקטי, מעצם הגדרתו, חושב ופועל באופן מידי וחד-ממדי, ואילו החשיבה והפעולה הנדרשות בעימות המוגבל הן רב-ממדיות וטומנות בחובן מערכות שיקולים נוספות שאינן בהכרח צבאיות באופן מובהק.

כמו כן אנו טוענים כי ישנם כוחות רבים שיש להם פוטנציאל לפרק את המבנה ואת הארגון הקיימים של המערכת הטקטית. הכוחות המפרקים הם רבים: טשטוש המדרג הפיקודי, הפיכת ההגנה למצב טבעי ושכיח, מעבר חד וקיצוני בין מצבים, העובדה שהיחידה היא יישות אחת רק באופן תיאורטי אך לא באופן מעשי יומיומי ועוד. כפועל יוצא מכך גם המנהיגות עלולה להתפרק במצב כזה. כיום חסרים חלק מהפיגומים שעליהם נבנתה המנהיגות באופן כמעט טבעי בעבר: פעילות מבצעית בהובלת מפקד המסגרת, היררכיה, ריכוז של כל המסגרת ביחד בשגרה ובאימונים ועוד. בהנחה שלא יהיה שינוי בסיסי במבנה ובארגון של היחידות הטקטיות הרי שיש צורך לבנות פיגומים למנהיגות צבאית אפקטיבית שתתאים למציאות הנוכחית.

ניתוח תוכן של ראיונות שערכנו העלה שלושה צירי פעולה שכיחים לבניית המנהיגות בעימות המוגבל. חשוב להדגיש כי המענה שהציעו המפקדים יוצא מתוך הסדר הקיים: המבנה והארגון מחד ומאפייני העימות מאידך. אולם מעבר לכך מושתתים עקרונות המנהיגות על אותם היסודות שעליהם

חדש. לפיכך בחרנו לשלב בין אמירות של המפקדים היום גם תזכורות והפניות למפקדי עבר ולאירועי עבר.

סיכום

מערכת הפיקוד והשליטה המסורתית של צה"ל נבנתה לפיקוד על מסגרות גדולות במתאר מסורתי של מלחמה כוללת. אולם הטבע והמאפיינים של העימות המוגבל - שבהם ברוב המוחלט של העימותים מובילים פיזית המפקדים בדרגים הנמוכים

מערכת הפיקוד והשליטה המסורתית של צה"ל נבנתה לפיקוד על מסגרות גדולות במתאר מסורתי של מלחמה כוללת

- מצריכים להתאים את המבנה, את הארגון ואת תפיסת ההפעלה לחימה נגד אויב הפועל בדפוסים של גרילה ושל טרור. כפי שהוצג במאמר הזה, גם תחום המנהיגות הצבאית בעימות המוגבל נדרש ללמידה ולהתאמה.

באופן מעשי, העימות המוגבל מציב בפני הדרג הטקטי שלל מורכבויות ואתגרים: משך העימות ועוצמתו, אופן הפעלת הכוח בגזרות השונות, שבירת תבניות ומבנים קיימים - כל אלה

13. הדברים נאמרו במסגרת הרצאה בכנס על העימות המוגבל, נובמבר 2003
14. **שם**
15. ראו: וייול, **החייל הטוב**, מערכות, 1952, עמ' 8. פילדמרשל וייול מבליט את תכונת האיתנות וקובע שהיא התכונה החשובה ביותר שצריכה להיות למצביא, שכן היא הבסיס ליכולתו לעמוד בזעזועי המלחמה.
16. באופן מעשי אין לפלוגה המגיעה מהאימון המתקדם זמן להסתגל לתנאי הגדוד והמרחב. הפלוגה מייד תופסת גזרה ומתחילה בפעילות. מפקדים צעירים, לעיתים חסרי ניסיון, נדרשים לפקד במצבים מבצעיים בלי שהוקצה להם זמן משמעותי ללמידה.
17. ראו: סל"א מרשל, **אנשים מול אש**, 1956, פרק י"א, עמ' 154 - הרצון התוקפני. הספר הזה הוא פרי מחקר שנערך במלחמת העולם השנייה והוא מדגיש את הקשר הישיר בין האמונה בעניין שלשמו לוחמים לבין רוח התוקפנות בקרב.
18. ראובן גל, **מנהיגות בקרב, מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה**, עמ' 215-217
19. מדובר ב"מפה". כל פריט בה עומד לעצמו, אולם כל פריט מושפע מפריטים אחרים ומשפיע באופן ישיר על הפריטים האחרים הסובבים אותו.
20. ראו **מחלקת הרובאים**, עמ' 49 - "המשמעת כחוט השדרה של כל גוף צבאי ותרומתה לעוז רוחו של החייל כמו גם השפעתה בבלימת הפחד והעייפות".
21. חיים לסקוב, **מנהיגות צבאית**, מערכות, 1985, עמ' 35: "הטיפול באנשים - גורם מנצח". לסקוב מדגיש שהטיפול באנשים הוא חובתו הראשונה של המפקד ותנאי למילוי תפקידו, לביסוס מעמדו ביחידה ולהפיכתה לכלי מלחמה ראוי.
22. ראו **במחלקת הרובאים**, עמ' 45, את הפסקה המדגישה את הנקודות המרכזיות שמנהיג טוב חייב לתת עליהם את הדעת.
23. בן-גוריון, **ייחוד ויעוד**, מערכות, 1971, עמ' 61. ראו במיוחד על חובת המפקד לאהוב את חייליו.
24. המאפיינים האלה נסקרו לעיל והם קשורים באופי הסיזיפי של המשימות, בפוטנציאל השחיקה הגדול שלהן, בהתמודדות מול אוכלוסייה אזרחית, בקושי לקיים את המסגרת היחידתית ולשמור על שלמותה ועל משמעותה ועוד.
25. לסקוב, **שם**, עמ' 12 - על הקשר בין המהירות שבה מתקבלת החלטה לבין איכותה ועל כך שהיכולת להחליט מהר ונכון היא יכולת יסוד הנדרשת מקצין ומשמשת מדד איכות המצביע על טיב מנהיגותו.
26. בן-גוריון, **שם**

מושתתת המנהיגות במלחמה ובבניין הכוח.

1. פיתוח הפרט בכל הטווח: מטיפול אישי ברווחה ועד מתן תשומת לב לצרכים חברתיים ובעיקר חניכה וליווי מקצועי ומנטלי.
2. חזרה לסדר הישן, דהיינו דבקות בתבניות ובמבני היסוד: הסדרת מבנים, נהלים ותהליכי עבודה תוך התבססות על המשמעת, על ההיררכיה ועל הארגון הקיימים.
3. ומעל לכול - בניית המנהיגות תתאפשר בתוך מסגרת מקצועית המקיימת ויוזמת פעילות מבצעית משמעותית ומוצלחת.

הערות

1. **מערכות**, קל"ג, 1961, עמ' 6-7
2. **המילון למונחי צה"ל**, 1998, עמ' 339-341
3. **שם**, עמ' 68
4. **העימות המוגבל - לחימה כנגד כוחות בלתי סדירים**, יבשה 10-29, ספטמבר 2005
5. **שם**
6. על מחקר השטח - במהלך 2005 רואיינו כ־40 מפקדים בתפקידי שטח שונים - ממפקדי פלוגות ועד מפקדי אוגדות מחילות היבשה השונים - על סוגיות של פיקוד ושל מנהיגות שאיתן הם מתמודדים כיום.
7. בשנות ה־50 הוגדרו מאפייני המנהיגות הצבאית הקרבית, תכונותיו של המנהיג ודפוסי פעולה בספר שלא נס ליחו: "מחלקת הרובאים". הספר עוסק, בין היתר, בנושאים הבאים: יצירת אמון, דוגמה אישית, בניית רוח היחידה ומשמעת, טיפול באנשים, הוגנות ויושר, יוזמה, שליטה עצמית והחלטיות. כל אלה היו ונתרו מושגי מפתח למפקד הזוטר.
8. **מחלקת הרובאים**, 1956, עמ' 42-45
9. גם במלחמות "גדולות" דוגמת מלחמת יום הכיפורים צוינה חשיבותם של המפקדים הזוטרים בפעילות הלחימה. אולם ככלל הובלת הקרבות הטקטיים בוצעה על-פי רוב במסגרת גדודית או חטיבתית. לדוגמה, יהודה וגמן במאמרו "כאוס בנפח - ניתוח האירוע" מבטא את חשיבות המפקדים הזוטרים ואת השפעתם על הקרבות לצד תפקידו הברור והמכריע של הפיקוד הבכיר בחטיבת השריון בהכרעת הקרב נגד הסורים במרחב נפח. ראו: חגי גולן ושאלו שי (עורכים), **מלחמה היום - חקרי מלחמת יום הכיפורים**, עמ' 341
10. על פי הגישה המצבית בחקר המנהיגות יש לבחון את פעולת המנהיג הצבאי על רקע הסיבה המסוימת, הייחודית, שבה הוא נמצא. זו צריכה להיות הגישה הבסיסית לבחינת המנהיגות הצבאית הטקטית הן לצורכי מחקר והן לשם פיתוח המנהיגות במסגרת התהליך של בניין הכוח. פירוט עיקריה של הגישה התיאורטית הזאת ניתן למצוא במאמרו של אביהו רוזן "המנהיג והקבוצה". המאמר מצוי בספר **על המנהיגות** שערכו מיכה פופר ואביהו רוזן.
11. לדוגמה, מצוקה תקציבית או יישום חוק המילואים החדש.
12. לדוגמה, מאפייני התרבות הארגונית של צה"ל.
12. ראו "הקצין בצה"ל". המסמך הזה פורסם בבה"ד 1 ב־2003 ושימש בסיס לפורום המטה הכללי שעסק בנושא. ב־2005 קבעה תוה"ד שהמסמך יהפוך לעקד.



ניהול ידע מבצעי במרחב איו"ש

ביחידות נוצר ידע חיוני רב שברובו הולך לאיבוד. הסיבה: רבים מהמפקדים לא אוהבים את המערכות הקיימות לניהול ידע, משום שאלה אינן מתאימות לאופיים. המאמר מציג מודל אחר לניהול מערכת ידע, שיקל על מפקדים הן להזין בה את תובנותיהם והן ללמוד ממנה על לקחיהם של מפקדים אחרים

תא"ל יאיר גולן, רס"ן אריאל ויינר

של רוב מערכות הידע הקיימות כיום בצבא אינן מביאות בחשבון את אופיו של המקצוע הצבאי וכתוצאה מכך את האופן שבו לומדים המפקדים בצבא. לאור ההנחה הזאת יחולק המאמר לשלושה חלקים. בחלק הראשון ננתח את האופן שבו לומדים בצבא בכלל והמפקדים בפרט. בחלק השני נגדיר עקרונות והנחות יסוד בנוגע לאופן שבו נכון לנהל את הידע המבצעי על סמך מאפייני הלמידה של המפקדים, ובחלק השלישי נציע

מערכת לניהול ידע מבצעי נועדה לשרת את מאמצי הלמידה של פרטים ושל יחידות באמצעות עיון בחומרים שנאגרו

עקרונות מנחים לבניית מערכת לניהול ידע מבצעי שתתאים לאופן הלמידה של המפקדים ותשרת אותם בצורה הולמת.

הנחות היסוד בנוגע לאופן שבו לומדים מפקדים

- ככלל ניתן לומר שמפקדים לומדים בשלוש דרכים עיקריות:
1. התנסות. אדם המבצע פעולה מקצועית "בידיים וברגליים" לומד ומפיק ממנה את המרב משום שהוא חווה אותה פיזית, קוגניטיבית ורגשית ומסוגל לעבד אותה לקראת התנסויות נוספות. הידע הזה רלוונטי במיוחד בדרגי הפיקוד הנמוכים, שכמעט כל פעולתם היא פיזית במהותה, ולכן ההתנסות היא המדיום העיקרי שבאמצעותו לומדים הדרגים האלה.
 2. שיח מפקדים. השיח בין המפקדים הוא הדרך שבה הם מגבשים תפיסות, דעות ורעיונות, מחדדים הבנות ומעבירים זה לזה את כל אלה. השיח הוא הפלטפורמה שבאמצעותה

זה שנים רבות מוכר בצבא הצורך לקיים תהליכים איכותיים של למידה אישית וארגונית כדי לשפר את רמת המקצועיות של המפקדים, של החיילים ושל היחידות ואת איכות ביצועיהם. במסגרת הצורך הזה מרבים לדבר על הצורך לנהל את הידע שמפותח ברחבי הארגון ואשר הולך ומצטבר. לשם כך פותחו מערכות ממוחשבות (דוגמת מעל"ה, ג'נריקה, תנופ"ה, כשירותים ומדדים ואתרים פיקודיים, חיליים ויחידתיים לניהול ידע) שנחשבו מאז ומתמיד לביטוי ארגוני מרכזי לרמה ראויה של למידה. הסיבה לכך, כנראה, היא השפעתו של השיח הניהולי והתפיסות המנחות אותו הגורסות כי את הידע הארגוני יש למצות באמצעות סידורו, קטלוגו והפיכתו לזמין לכלל הארגון בצורה של מסמכים ושל מצגות, שבהם מגולם הידע הזה.

אולם נדמה כי ברוב המקרים לא הצליחו המערכות הממוחשבות האלה להגיע לרמת הטמעה ראויה, ומיצוין היה חלקי בלבד. הביטוי לכך הוא כפול: הראשון, מעט מאוד מפקדים הזינו חומרים המבטאים את הידע הנצבר אצלם וביחידתם לתוך המערכות האלה; השני, מעט מאוד מפקדים ניגשו למערכות האלה כדי לחפש ידע הדרוש להם לשם מילוי תפקידם.

המאמר הזה מציע תפיסה ראשונית מעט אחרת לניהול הידע המבצעי בצבא.

נקודת המוצא שלנו היא ההנחה שהטמעה מוצלחת ומיצויה של מערכת לניהול ידע תלויים במידה שבה היא מותאמת למאפייני הלמידה של המפקדים בצבא ומשרתת אותם. נראה כי הנחות היסוד הבאות לידי ביטוי באופני הבנייה והעיצוב

רס"ן אריאל ויינר
הפסיכולוג הצבאי
של אוגדת איו"ש



תא"ל יאיר גולן
מפקד אוגדת איו"ש



צה"ל באיו"ש - הפריצה לבית הכלא ביריחו



השיח בין המפקדים הוא הדרך שבה הם מגבשים תפיסות, דעות ורעיונות, מחדדים הבנות ומעבירים זה לזה את כל אלה

מועבר מידע, נלמדות דרכים שונות לבצע דברים דומים, ומתפתחים רעיונות חדשים בנושאים שאינם בלב השיח באמצעות האסוציאציות שאלה מעוררים במוחותיהם של בני השיח. לכן על המפקדים בכל הרמות מוטלת האחריות לייצר את הכמות המרבית האפשרית של הזדמנויות לשיח בין מפקדים באופן ישיר, בקבוצות קטנות וסביב תכנים רלוונטיים המעניינים את הקבוצה שנפגשת.

3. עיון. זוהי הדרך הפחות נפוצה ללמידה אצל מפקדים הן בשל תרבות החיים ביחידות השדה (אינטנסיביות התפקידים, העדר זמן, דחיפות) והן בשל אופיו הפרקטי של המקצוע המחייב שהלמידה העיקרית תהיה דרך ההתנסות. למרות זאת נוטים בצבא לחשוב כי עיון הוא הדרך העיקרית ללמידה. יתר על כן, בצבא גם מקובל לקשר בין מערכות לניהול ידע לבין למידה בדרך של עיון, שהרי המערכות לניהול ידע מכילות מידע שניתן להגיע אליו רק בדרך של עיון. אבל כפי שכבר צוין הלמידה בצבא נעשית בעיקר בדרכים אחרות.

זה המקום לציין שמידת החשיבות והמרכזיות של כל אחד משלושת אופני הלמידה משתנה ככל שמתנה דרג הפיקוד הלומד. ניתוח אופני הלמידה וצורכי הלמידה של כל דרג פיקודי מעלה כי ככל שדרג הפיקוד הלומד נמוך יותר, כך תופסת בו ההתנסות מקום משמעותי יותר (משום שהפעילות של המפקדים הזוטרים היא בעיקר פרקטית ופיזית). לעומת זאת, ככל שעולה הדרג של הפיקוד הלומד, כך הופכים השיח והעיון לדרכי למידה חשובות יותר.¹

הניסיון מוכיח שללמידה ברמה הארגונית - וכתוצאה מכך לניהול הידע שמתפתח - יש כמה מאפיינים בולטים שחשוב לתת עליהם את הדעת:

- רוב הידע מתפתח ברמה המקומית, ומייצרים אותו בעיקר

מי שעוסקים בפעילות. גם הלמידה נעשית בעיקר במישור המקומי, וזאת בשני מובנים עיקריים: המובן הראשון הוא שהלמידה נעשית בעיקר בין אנשים שיש ביניהם ממשקי עבודה קבועים או בין אנשים המבצעים תפקידים דומים ושייכים לאותן המסגרות (למשל מ"פים בגדוד, מח"טים באוגדה וכד'). המובן השני הוא שהלמידה נעשית באמצעות היכרות אישית וקרבה חברתית בין אנשים ובעלי תפקידים. (לדוגמה: מג"ד בחטיבה אחת יבקש ללמוד ממג"ד בחטיבה אחרת משום שהם מכירים וסומכים זה על רמתו המקצועית של זה). הרמה המקומית יוצרת ללומד סביבה מוכרת, תומכת ואינטימית שמדרבנת אותו ללמוד, לתהות, לטעות וללמוד מחדש. בהקשר הזה ראוי לציין כי הלמידה המתרחשת בקבוצה הראשונית והקטנה מתנגשת ברצון הארגוני הנפוץ להביא את הידע הטוב ביותר לכל רחבי הארגון.

- הידע נלמד בדרכים לא פורמליות, לא ממוסדות ועל בסיס העדפות ונטיות אישיות של הלומד. דרך הלמידה הזאת נפוצה במיוחד אצל אנשים ואצל יחידות שיודעים ללמוד באופן עצמאי, למשל באמצעות השגת חומר כתוב או היעזרות במפקדים מחוץ ליחידות שצברו את הניסיון ואת הידע המתאימים ומוכנים להעביר אותו הלאה. שיעורים, מסמכים, קטעי וידאו וחומרים נוספים מאפשרים ליחידות לנקוט יוזמות למידה ולמפקדים סקרנים במיוחד ללמוד בצורה איכותית, עצמאית ויעילה. יתר על כן, האנשים הלומדים יעשו זאת באופנים שונים בהתאם לנטיותיהם האישיות: יש מי שיעדיפו לקרוא מסמך ארוך, ויש מי שיסתפקו בקטע וידאו ממחיש או ברכישת הידע בעל פה מעמיתים.

באופן שתתאים לאופני הלמידה האישיים והארגוניים הנהוגים בצבא.

הנחות יסוד לבניית מערכת לניהול ידע מבצעי

ראשית, ראוי לשוב ולהדגיש כי מערכת לניהול ידע מבצעי נועדה לשרת את מאמצי הלמידה של פרטים ושל יחידות באמצעות עיון בחומרים שנאגרו. המערכת מאפשרת לאסוף חומרים, לאתרום ולהעבירם. במילים אחרות: מערכת ממוחשבת היא אמצעי המאפשר ללמוד בצורת הלמידה הפחות פופולרית בקרב מפקדים בכלל ובקרב מפקדים בדרג הטקטי בפרט. אין זה אומר שמערכת ממוחשבת לניהול ידע אינה חשובה. ההפך הוא הנכון. אך יש לשוב ולהזהיר כי אין בכוחה להביא להשרשת תרבות של למידה וללמידה ארגונית נרחבת, משום שעיון בחומרים אינו הדרך המרכזית שבה נעשית הלמידה בצבא.

הנחת עבודה חשובה קובעת שגם מערכת לניהול ידע לא תצליח למצות את כל הידע הקיים במוחותיהם או במחשביהם של האנשים בארגון, משום שבני אדם אינם יכולים להיות קשובים לכמויות הידע הגדולות הנוצרות כל הזמן.

נראה כי מערכות ממוחשבות לניהול ידע זקוקות לתנאים תרבותיים וארגוניים מסוימים כדי שיוכלו להצליח. להלן רשימת התנאים האלה:

1. תנאי הכרחי להצלחת מערכת ממוחשבת לניהול ידע מבצעי הוא מוטיווציה גבוהה של המשתתפים לחשוף את הידע שהם מפתחים, דהיינו להזין את המערכת בידע הזה. הנושא הזה הוא חשוב ביותר, משום שמפקדים רבים בכל הרמות נרתעים מלכתוב ולהמשיג את הבנותיהם ואת תוצריהם וכן לחשוף אותם לעיניים רבות. נראה כי החשש מפני חשיפה של התוצרים האישיים והיחידתיים הוא אחד המכשולים העיקריים העומדים בפני הסיכוי למצות את המערכת הזאת. לכן מוטלת על המפקדים האחריות לעודד, להנחות ובעיקר לתגמל את אנשיהם על חשיפת הידע שפיתחו. המערכת הממוחשבת אינה יכולה לגרום לאנשים להזין תוצרים לתוכה; רק המפקדים יכולים לעשות זאת באמצעות התרבות שהם מייצרים. זהו, ללא ספק, תנאי להצלחתה של המערכת ואולי גם הסיבה המרכזית לכך שכל כך הרבה מערכות ממוחשבות לניהול ידע נכשלו בעבר.

2. יש לעודד את המפקדים להמחיש את הידע: לתעד אותו, להעלותו על הכתב, לצלמו וכד'. הרבה מאוד מהידע שקיים במוחותיהם של המפקדים לא תמיד מומחש באופן שניתן להעבירו לאחרים שלא באמצעות שיח. נכון יהיה שמפקדים יעודדו את פקודיהם להמחיש את הידע (כשהדבר אפשרי) כדי שניתן יהיה לחשוף אותו.

3. יש להפגין פתיחות לכך שהתוצרים יהיו ברמות שונות של איכות ושל בשלות. על המפקדים לעודד את חשיפת הידע גם כאשר חלק מהתוצרים אינם בשלים ואינם איכותיים במידה מספקת.

• הידע מועבר בדרכים מגוונות, לא פורמליות ולא ממוסדות. מקובל לחשוב ששיתוף ידע והעברת ידע מתרחשים באמצעות הפצת תחקירים וקריאתם ובאמצעות הצגת התחקירים בפורומים שונים. לא תמיד כך הדבר. בחינת האופן שבו לומדים במהלך הלחימה חושפת דרכים נוספות, לא ממוסדות, אך אפקטיביות מאוד להעברת הידע הזה. דוגמה מאוד בולטת לכך היא החבירות התכופות והבלתי פוסקות של כוחות, של מפקדים ושל לוחמים שהופכות במשך הזמן למנגנון יעיל ומהיר להעברת ידע ולשיתוף בידע. הלמידה הזאת הופכת לארגונית מעצם ההתערבות בין הכוחות והחיכוך בין המפקדים השונים שמשמשים "נשאים" של הידע במעבר ממבצע למבצע ומגזרה לגזרה בכל פעם מחדש.

• הידע מתפתח ומשתנה במהירות עצומה. הטכניקות הקרביות, התפיסות ועקרונות הפעולה משתנים באופן מתמיד. אף אחד מאלה לא נולד יש מאין, אלא התפתח והשתכלל עם הזמן. מאחר שהידע דינמי ומשתנה בתדירות גבוהה מאוד, חייבים המפקדים להיות מסוגלים לעדכן ולהתעדכן באופן מתמיד. זה המקום לציין שאבד הכלח על התפיסה שלפיה ישנם כרכים, אוגדנים וקלסרים (הפק"לים של היחידה או של הגזרה), שאליהם פונים כדי ללמוד ולהתעדכן. הסיבה: ברוב המקרים מאבדים החומרים האלה מתקפותם זמן קצר לאחר צאתם לאור.

• למידה מתרחשת בקרב אנשים הניצבים בפני בעיה או אתגר מקצועי שהוא בליבת עיסוקם. רוב המפקדים יתעניינו בידע שהוא רלוונטי לעיסוקם - כפי שהם תופסים אותו. לקביעה הזאת יש שתי השלכות מרכזיות: הראשונה, מכיוון שכל מפקד ממשיג לעצמו את עיסוקו ואת הנושאים המעניינים אותו, הוא גם היחיד שיכול לקבוע איזה ידע הוא צריך, ואף אחד אחר אינו יכול לעשות זאת במקומו. השנייה, כל מפקד לומד לפי האופן שבו הוא ממשיג ומבין את תפקידו ואת המוטל עליו. כתוצאה מכך ייתכן מצב שבו מפקדים בתפקידים דומים יתעניינו בנושאים או בתחומים שונים לחלוטין או ימשיגו אותם באופן שונה (ולכן גם יחפשו ידע שונה).

המסקנה מהנאמר עד כאן היא אפוא שאופני הלמידה, הייצור והפיתוח של הידע וכן אופני הפצתו הם מגוונים, חסרי כללים אחידים ברמת הארגון, ולא ניתן לתת להם הגדרה ארגונית רחבה. כתוצאה מכך אין ספק שכל ניסיון לקבוע דפוסי למידה ותוכני למידה ולקבוע כללים אחידים בנוגע לאופן הצגת הידע נידון מראש לכישלון. כאמור, הסיבה לכך היא שלכל אחד נוח לייצר ידע, להציג ולגשת אליו באופנים שונים ודרך תכנים שונים. כל ניסיון לקבוע דפוסי אחידים לניהול הידע, ליצירתו ולהפצתו אף יביא לירידה במוטיווציה לייצור, להציג ולפרסמו.

להלן נציע כמה הנחות יסוד ועקרונות שצריכים להנחות את עיצובה ואת בנייתה של מערכת לניהול הידע המבצעי

יש לציין שתחושתו של החייל כי הוא שקובע את האופן שבו הוא מפתח את הידע, ממסד אותו ומציג אותו מגבירה הן את ההזדהות שלו עם אותו הידע והן את המוטיווציה שלו להמשיך לפתח ידע נוסף. לבסוף ראוי לזכור כי לידע המבצעי יש ביטויים פיזיים רבים ומגוונים: מצגות, מסמכים, תמונות, מחשבות, סיכומים, עזרים וכו'. יש צורך לאפשר את הגיוון המקסימלי האפשרי של ביטויים לתוצרי הידע. כל ניסיון לשאוף לאחידות בהצגת הידע (מסמך בפורמט מסוים, מספר שקפים קבוע מראש, שפה קבועה) יביא להפחתת המוטיווציה של המפקדים להמחיש את הידע ולחשוף אותו לעיני הרבים.

עקרונות לבניית המערכת

לאור מה שנכתב לעיל ניתן לומר כי נכון יהיה לבנות מערכת לניהול ידע מבצעי על פי העקרונות הבאים:

- המערכת תיבנה על בסיס יכולות האינטרנט הקיימות בצבא. עיקרה של המערכת הוא מנוע חיפוש שמאפשר לאתר תוצרים מסוגים שונים (מסמכים מקצועיים, מצגות, קטעי וידאו, תמונות, פתקים, ספרי פלוגה וכד') לפי מילות מפתח בדומה לשיטת החיפוש בגוגל באינטרנט.
- כל יחידה תבנה לעצמה את האתר שלה כפי שהיא תמצא לנכון. היחידה תקבע אילו תכנים יהיו בו ובאיזו צורה הם יוצגו.
- הזנת החומרים למערכת תיעשה לפי העקרונות הבאים:

מערכות ממוחשבות לניהול ידע זקוקות לתנאים תרבותיים וארגוניים מסוימים כדי שיוכלו להצליח

1. לכל משתמש תהיה האפשרות להזין חומרים לתוך המערכת היחידתית (מסמכים, קטעי וידאו, מצגות וכד').
2. כל משתמש יוכל לקבוע מהו היקף החשיפה של התוצר שהוא מזין: האם רק בתוך היחידה, האם רק לבעלי תפקידים מסוימים, האם פתוח לגמרי לכל הצבא.
3. הזנת התוצרים למערכת צריכה להיות פשוטה ומהירה מאוד (לחיצת כפתור בלבד) כדי לא להכביד על המזין ולפגוע במוטיווציה שלו.
4. מפקדים יהיו כמובן רשאים להנחות את פקודיהם להגביר את החשיפה לתוצר שלהם.
- בכל אתר של יחידה (של אוגדה או של חטיבה) תהיה חלוקה לשלושה סוגים עיקריים של ידע
 1. ידע מחייב (קשיח). אלה התפיסות, ההוראות המקצועיות, הטכניקות, התרגולות והפקודות המחייבות את המבצעים פעילות בכל אחת מהגזרות (או היחידות במקרה של יחידות לא מבצעיות). את הידע הזה תקבע כל יחידה - אוגדה, חטיבות ויחידות - לפי גזרתה, רמת אחריותה ועיסוקה. הידע הזה יהיה זמין לכל מי שמשרת במרחב. הידע הזה

יתעדכן מעת לעת ויחליף בפועל את הכרכים המודפסים של הפק"לים ואת הוראות הגזרה שנמצאים בתצורות שונות בכל המפקדות במרחב. לקחים והבנות שנוצרים מאירועים ומהתחקירים על האירועים האלה יובאו לידי ביטוי ישיר בידע המחייב על צורותיו השונות - על-פי הנחיותיו של מפקד היחידה ובאמצעות מנהל האתר של היחידה (ראו בעניין הזה בהמשך).

2. ידע גזרתי (קשיח). הכוונה כאן לידע הקשור למאפיינים הגיאוגרפיים של הגזרה ולהיסטוריה שלה. מדובר במידע על יעדים לתקיפה, על האוכלוסייה במרחב, על היסטוריית הפעילות בכל המרחב וכד'. הידע הזה יאוחסן באתרי האוגדה והחטיבות באופן אחיד וישמש להן תשתית מידע בבואן לתכנן את משימותיהן המבצעיות.
3. ידע מקצועי-נושאי. זהו הידע המתפתח אצל המפקדים וביחידות בעקבות הפעילות המבצעית והלא מבצעית שלהם, ועליו פועלות כל הנחות היסוד שפורטו במאמר הזה. כאמור, הידע הזה לובש צורות שונות ועוסק בקשת רחבה של נושאים מקצועיים - על-פי ההתעניינות והעיסוק של המפקדים ושל היחידות בשטח. ככלל, החלק הזה של הידע יכיל כל דבר ובכל תצורה שהיא. את החוצרים למערכת יזינו מי שמשתמשים בה.
- הפעלת המערכת ותחזוקתה חייבות להיות פשוטות ומהירות. מערכת שתדרוש פעולות רבות ומסובכות כדי לתחזק אותה או כדי לעשות בה שימוש (הזנה, חיפוש, שליפה) תקטין את סיכוייה להפוך לרלוונטית וליעילה.
- את האתר של היחידה ינהלו קצין או מש"ק. (באוגדה ובחטמ"רים תוטל משימת הניהול על מערך הבטיחות). אלה הם תפקידיו העיקריים של מנהל האתר:
 1. לעדכן את הידע המחייב. בעקבות לקחים, הבנות והנחיות של מפקדים יעדכן מנהל האתר הוראות מקצועיות, תפיסות מבצעיות והנחיות מחייבות בגזרה.
 2. לעודד את ההזנה ואת החשיפה של התוצרים. מנהל האתר יהיה עוזרו של מפקד היחידה במאמץ לעודד מפקדים להמחיש ידע (לכתוב מסמכים ומצגות, לצלם, לתעד) ולהזין את תוצרי הידע למערכת. עליו להיות ערני ו"לדוג" תוצרים ראויים ביחידתו כדי להזינם למערכת.

הערות

1. באופן פרדוקסלי נראה שרוב התכנים המוזנים כיום למערכות המחשוב לניהול הידע הם טקטיים (לקחים ותחקירים של אירועים טקטיים, הוראות פתיחה באש, פק"לים וכו') והרבה פחות מסמכים וידע הנדרשים למפקדים הבכירים יותר, שאצלם העיון הוא דרך לימוד הרבה יותר מרכזית.



תודעה והוויה

שני המרכיבים של השלם המבצעי¹

בעימות המוגבל, שבו נוצר לעיתים קרובות פער בין המתרחש בשדה הקרב לבין האופן שבו נתפסות תוצאות המערכה, יש משמעות עצומה לאופן שבו מפרשים הצדדים את האירועים

סא"ל סער רוזה

השחקנים השונים במערכת הזאת.

בכירי צה"ל הבינו כי לאחר סיום ההתנתקות תביא פעולה במתווה של מסלול התכתשויות מתמשך עם הפלגים הפלסטיניים לשחיקת כוח ההרתעה של צה"ל ותפגע באופן משמעותי בתחושת הביטחון ובחוסן של אזרחיה ביישובי הנגב המערבי. העדר הרצון לבצע התקפה קרקעית נרחבת ברצועת עזה (שזו אופציה קיימת אך לא מועדפת) הפך בפעם הראשונה את המערכה הצבאית, שבה ניתנת עדיפות למבצעי תודעה, למסגרת המועדפת לניהול העימות הצבאי עם הפלסטינים. מהי המערכה הזאת, וכיצד היא באה לידי ביטוי באירועי ספטמבר 2005 (שכוננו בצה"ל "גשם ראשון") - בכך עוסק המאמר הזה.

מערכה צבאית שבה יש דומיננטיות למבצעי תודעה

כבר בשלב הזה ברצוני להדגיש כי מערכה צבאית שבה ישנה דומיננטיות של מבצעי תודעה אינה נטולת פעולות פיזיות התקפיות, אלא היא מסגרת כוללת של היגיון מערכתי, שלאורו

ביחסה של ישראל כלפי הפלסטינים התפתחה מערכת מורכבת של שיקולים צבאיים, שמצד אחד מביאה להטלת הגבלות מרצון על הפעלת העוצמה הצבאית של צה"ל (תמרון ואש) ומצד אחר מעצימה כלים צבאיים אחרים, שתכליתם להשפיע על תודעת השחקנים השונים במערכת הזאת

מתבצעות כלל הפעולות הפיזיות ואלה שאינן פיזיות. ראשית אעסוק במושג "זירת התודעה" ובאופן שבו מתעצבת הזירה הזאת והופכת למרכזית בעולם המלחמה בעידן הפוסט-מודרני. העיסוק בזירת התודעה התפתח במסגרת שינוי כולל המקיף את החשיבה הפוסט-מודרנית על חיי החברה. על-

"כל דבר הוא מבצע פסיכולוגי, אבל מבצע פסיכולוגי אינו חזות הכול" (צבא בריטניה, מבצעים נגד התקוממות, תוה"ד, 1995)

מבוא: המעבר לניהול מערכה תודעתית ברצועת עזה

האירועים ברצועת עזה, שפרצו ביום שישי, 23 בספטמבר 2005, בעקבות פיצוץ שנגרם כתוצאה מתאונה בעצרת של החמאס במחנה הפליטים ג'בליה, ושכללו ירי טילי קסאם לעבר יישובי צפון הנגב, הציבו בפני צה"ל לראשונה ב-38 השנים האחרונות אתגר חדש: ניהול לחימה מנגד בטרור הפלסטיני, דהיינו לחימה ללא נוכחות קרקעית מתמשכת בשטח.

האתגר הזה נבע מרצונה של ישראל להתנתק מרצועת עזה, להפסיק להיות אחראית למתרחש בתוכה ולקבל הכרה בין-לאומית בכך שהסתיימה השליטה הישראלית שם. הרצון הזה חייב את קברניטי הצבא לפתח תפיסת הפעלה וטכניקות פעולה צבאיות חדשות לחימה בטרור המופנה נגד ישראל מתוך רצועת עזה. המטרה הייתה להמחיש לפלגים הפלסטיניים, למנהיגי הרשות ולאוכלוסייה את המשמעויות הכרוכות בהמשך פעילות הטרור. (המשמעויות האלה מכוונות בצה"ל במקרים רבים "תג מחיר לטרור").

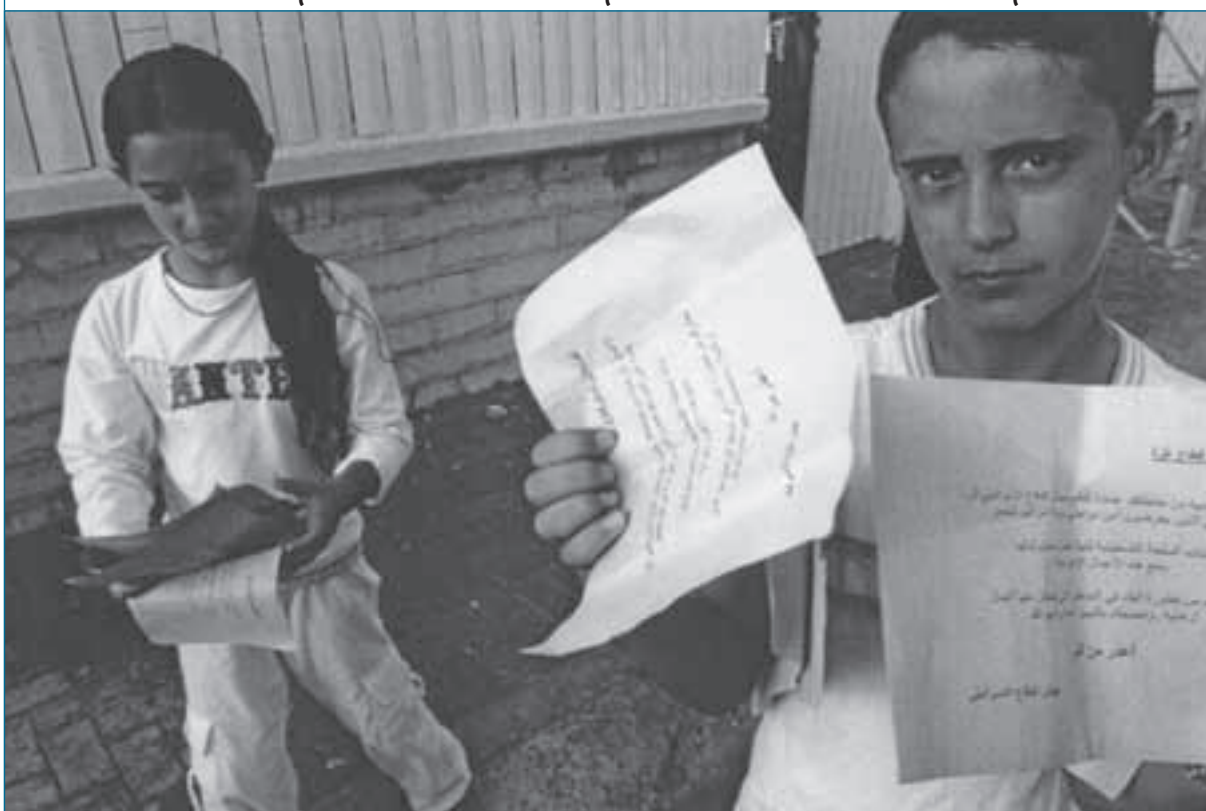
ההיגיון שעמד בבסיס הגישה הזאת הוא שיישום ההתנתקות מעזה יצר שינוי במתווה הסכסוך בין ישראל לבין הפלסטינים. עיקרו של השינוי הזה: ישראל אינה שולטת ברצועת עזה, ולכן על הריבון שם - הרשות הפלסטינית - לממש הלכה למעשה את תפקידו הן כלפי אזרחיו והן כלפי ישראל.

ביחסה של ישראל כלפי הפלסטינים התפתחה מערכת מורכבת של שיקולים צבאיים, שמצד אחד מביאה להטלת הגבלות מרצון על הפעלת העוצמה הצבאית של צה"ל (תמרון ואש) ומצד אחר מעצימה כלים צבאיים אחרים, שתכליתם להשפיע על תודעת

ראש ענף במרכז למבצעי תודעה באמ"ן



ילדים מחזיקים בכרוזים שפוזרו מעל צפון הרצועה ונחתו בחלקם בשטח ישראל



מערכה צבאית שבה ישנה דומיננטיות של מבצעי תודעה אינה נטולת פעולות פיזיות התקפיות, אלא היא מסגרת כוללת של היגיון מערכתי, שלאורו מתבצעות כלל הפעולות הפיזיות ואלה שאינן פיזיות

על מלחמה ותודעה

בתחום הצבא והמלחמה המושג "זירת התודעה" הוא חדש יחסית וקשור קשר הדוק לכמה תהליכים מרכזיים שהתחוללו החל מסיום מלחמת העולם השנייה ועד היום. התהליכים

הפלסטינים טענו שההתנתקות היא מזימה ישראלית לשלוט ברצועת עזה מרחוק תוך ניסיון להימנע מההשלכות ומהמחירים הכרוכים בכך

המרכזיים שבהם מדובר הם:

- השינוי שחל באופי המלחמות והעימותים שבהם מעורבים צבאות בכלל וצה"ל בפרט.
- המעורבות ההולכת וגוברת של המעצמות בסכסוכים אתניים או לאומיים מחוץ לגבולותיהן ובמקביל העלייה בחשיבותה של דעת הקהל העולמית.
- השינויים בתחום המידע שגרמו לכך שיצירת המידע, הבעלות עליו והפצתו מבוזרות באופן קיצוני ואינן תחת שליטתו של גורם אחד.

פי צורת החשיבה הזאת המציאות החברתית אינה אמת אחת אובייקטיבית ומוחלטת, אלא נתונה לתהליכי עיצוב ופרשנות בלתי פוסקים על-ידי גורמים שונים בחברה.² כלומר, מטרת כל אחד מהגורמים המעורבים בסכסוך היא לגרום לכך שפרשנותו למציאות תיחשב לאמת היחידה הקיימת ולדרך שבה יש להבין ולפרש את המציאות.

בנוגע לתהליך ההתנתקות ניתן לראות את האופן שבו הציגה ישראל את הנסיגה הצבאית והאזרחית מרצועת עזה לקו הגבול הבין-לאומי (סיום השלטון הישראלי ברצועה), בעוד שהפלסטינים טענו כי מדובר במזימה ישראלית לשלוט ברצועת עזה מרחוק תוך ניסיון להימנע מההשלכות ומהמחירים הכרוכים בכך. כמו כן הם טענו שמדובר בניסיון של ישראל לקבל לגיטימציה מדעת הקהל בישראל ובעולם להגברת אחיזתה באיו"ש. הראיות שהציגו הפלסטינים לטענותיהם: המשך השליטה החד-צדדית של ישראל במעברים, העובדה שהיא מונעת את הקמתו של שדה התעופה בדהניה, הגבלת חופש התנועה של הפלסטינים בים וההתנתקות החלקית באיו"ש, שנועדה לתמוך באסטרטגיה הזאת.

הארגון השיג לגיטימציה פנימית בלבנון ליישם את האסטרטגיה הצבאית שלו נגד ישראל ("מגן לבנון") והשכיל לעצב מכניזם של הרתעה מול צה"ל והחברה הישראלית. הצלחתו של ארגון החיזבאללה לבסס את הנרטיב שלו בקרב כלל השחקנים בעימות מזינה עד היום את פעולותיו.

דוגמה נוספת לעניין הזה נמצא בעימות הנוכחי בין ישראל לפלסטינים, שבשש השנים האחרונות הוא בראש ובראשונה עימות תודעתי. בעוד הפלסטינים מנסים לקעקע את תפיסת הביטחון הישראלית באמצעות זריעת פחד בקרב האוכלוסייה באמצעות פעולות טרור, הרי ישראל נחושה להמחיש לפלסטינים את חוסר התוחלת שבפעילות הזאת ואת חוסנה של החברה הישראלית. במילים אחרות: מדובר במלחמה שבה החברה בשני הצדדים היא המושא המרכזי להשפעה והיא הנושאת בעיקר הנטל של העימות.

הרמטכ"ל הקודם, רב-אלוף משה (בוגי) יעלון, הציג את תפיסתו בנוגע למלחמה על התודעה בכנס הרצליה 2002. וכך הוא אמר: "המערכה על התודעה נגד הטרור בכלל וההתמודדות היום-יומית עם הטרור בפרט הן בבסיסו של דבר מלחמה על התודעה. לצד הלחימה המעשית נגד הטרור נדרש להטביע בתודעת מחוללי הטרור ובתודעת הסביבה התומכת בהם את מחיר השימוש בטרור ואת העובדה שלא ניתן לגרום לשבירת החברה הישראלית ולהשיג רווחים מדיניים בגין השימוש בטרור. הדבר יכול להתבצע רק באמצעות הפגנת נחישות ויכולת עמידה בכל רובדי המדינה והחברה, תוך המחשה שגם דמוקרטיה מסוגלות להגן על עצמן בשעת מבחן בלי לאבד את צלמן ולגבות מחיר מן הצד השני בגין השימוש בטרור ובאלימות".

חשוב לציין כי המאבק על התודעה אינו מנותק מפעולות צבאיות ומהקשרים חברתיים וגיאופוליטיים רחבים של המאבק. אלה מעצבים את המשקל ואת המשמעות שיהיו למאבק על התודעה בהכרעת הסכסוך כולו.

התפיסה הצבאית המודרנית של המערכה על התודעה התפתחה בצבא ארה"ב ונועדה לשלב בצורה הנכונה את כלל המאמצים בתחום ההשפעה על התודעה. התפיסה הזאת נוסחה לראשונה במסמך Field Manual 100-6: Joint Doctrine for Information Operation. המסמך הזה קובע כי פעולות לניהול התודעה (Perception Management) כוללות את כל הפעילויות שתכליתן להעביר מידע מסוים לקהלי יעד זרים (או למנוע אותו מהם) כדי להשפיע על הרגשות, על הכוונות ועל הרצונות שלהם, להשפיע על הערכת המצב, על הגדרת היעדים ועל ההתנהגות של מערכות מודיעין ושל מנהיגים בכל הדרגים באופן המשרת את היוזם. התפיסה הזאת באה לידי ביטוי במלחמות האחרונות שניהל צבא ארה"ב בעיראק ובאפגניסטן. מבצע "סופה במדבר" אף כונה מלחמת המידע הראשונה. התפיסה הזאת התבססה בעיקר על כלים ועל פתרונות טכנולוגיים שנועדו לאפשר שליטה על זרימת המידע בנוגע למערכה הצבאית.³ בשנים האחרונות התפתחה ההבנה כי עליונות טכנולוגית אינה מספיקה כדי לשלוט במידע וכי

בנוגע לאתגרים החדשים של הצבאות מציגים בני הזוג אלווין והידי טופלר בספרם "מלחמה ואנטי מלחמה" (ספריית מעריב, 1994) זן חדש של לוחמים - "לוחמי ידע" - המסורים לרעיון שידע יכול לנצח או למנוע מלחמות. השניים מדגישים כי האתגר המרכזי הניצב בפני הצבאות הוא לפתח אסטרטגיית ידע. הגישה הזאת מקובלת כיום בצבאות רבים, וגם בצה"ל. אנו רואים בשנים האחרונות את צמיחתן של מחלקות חדשות במטה הכללי ובזרועות שתכליתן הוא לפתח ידע ולהתוות את האסטרטגיה של הפעלת הכוח. דוגמאות לכך הן המחלקות לעיצוב המערכה באגף המבצעים והמחלקה לתכנון המערכה בחיל האוויר.

התהליכים האלה ותהליכים רבים אחרים הופכים את הפעולות הפיזיות של הצבא למשולבות בפעולות במישור התודעתי. אלה האחרונות נועדו להסביר, לפרש ולהגדיר לקהלי היעד את מטרות הפעולה הצבאית, את יעדיה ואף את תוצאותיה באופן המשקף את המדיניות ואת האינטרסים של יוזם הפעולה.

בעימות המוגבל, שבו נוצר לעיתים קרובות פער בין המתרחש בשדה הקרב לבין האופן שבו נתפסות תוצאות

בעוד הפלסטינים מנסים לקעקע את תפיסת הביטחון הישראלית באמצעות זריעת פחד באמצעות טרור, הרי ישראל נחושה להמחיש לפלסטינים את חוסר התוחלת שבפעילות הזאת

המערכה, יש משמעות עצומה לאופן שבו מפרשים הצדדים את האירועים. ניצחונות בשדה הקרב אינם מבטיחים את הניצחון במערכה כולה, ולהפך, הפסדים צבאיים וכישלונות מבצעיים לא מונעים מהצד המובס להכריז כי ניצח. המציאות הזאת הופכת את זירת התודעה ליזירה שבה נקבעות תוצאות המערכה הצבאית ואף תוצאות העימות כולו.

אחת הדוגמאות המרתקות לעניין זה נמצא בעימות שניהל צה"ל במשך שני העשורים שבהם היה פרוס בדרום לבנון. בעימות הזה השכיל צה"ל למנוע פגיעה באורח החיים של תושבי הצפון, להוריד את רף הנפגעים בקרב חיילי צה"ל לעשרות בודדות מדי שנה ולשלוט ברצועת הביטחון במרחב דרום לבנון. באותה העת פעל צה"ל כדי להשפיע בעיקר על קהלי היעד בישראל כדי לבסס את הלגיטימציה הפנימית לפעולתו בלבנון ומיעט להשפיע על קהלי היעד בלבנון. ארגון החיזבאללה ראה בפעולה הצבאית הפיזית נגד צה"ל אמצעי נלווה למערכה התודעית שאותה כיוון כלפי דעת הקהל בלבנון (כדי להשיג לגיטימציה לפעולות "ההתנגדות"), אך לא פחות כלפי דעת הקהל בישראל (כדי ליצור תחושה של חוסר תוחלת בשהייה של צה"ל בדרום לבנון).

אנשי חיזבאללה בלבוש אזרחי על גדר הגבול לאחר מלחמת לבנון השנייה



הפסדים צבאיים וכישלונות מבצעיים לא מונעים מהצד המובס להכריז כי ניצח

המציאות של היריב אינו תחום חדש, והשימוש במאפיינים שונים של הונאה ושל לוחמה פסיכולוגית נעשה כבר במלחמות קדומות. העצמת השימוש בכלים התודעתיים התרחשה בד בבד עם התפתחות היכולת להעביר במהירות מידע באמצעות תקשורת ההמונים. הכלים להעברת מידע הפכו נפוצים ונגישים, וצבאות עשו בהם שימוש מסיבי להעברת מסרים לפני הלחימה ובמהלכה - בעיקר לשלושת קהלי היעד הבאים: ההנהגה המדינית והפוליטית של היריב, אוכלוסייתו והנהגתו הצבאית.

מלחמות העולם היו זרז חשוב להתפתחות התחום הזה. זרז נוסף היה התפתחות הידע בתחום מדעי החברה. מלחמת העולם הראשונה הייתה המלחמה הראשונה שבה נעשה שימוש נרחב בתקשורת המונים לניהול לוחמה פסיכולוגית. במלחמת העולם השנייה הגיע לשיא השימוש בלוחמה פסיכולוגית. החל מראשית דרכו ביסס המשטר הנאצי את שלטונו באמצעות כלי לחימה פסיכולוגיים. היטלר פילס את דרכו לליבם של הגרמנים באמצעות כלים כמעט מדעיים לשכנוע ההמונים, ובהם נאומים ועצרות ענק, שבמהלכם הפכו ההמונים מפרטים לקולקטיב סוחף. הנאצים גם השתמשו בערוצי התקשורת החדשים - קולנוע ורדיו - שבהם לא נעשה שימוש נרחב במלחמת העולם הראשונה ואשר התברר כי היו

ההקשר התרבותי הוא משתנה מרכזי המשפיע על האופן שבו תתעצב הפרשנות לאירועים. אחת העדויות המרכזיות לכך היא הקושי שחווה צבא ארה"ב בניסיונותיו לצמצם את היקף הטרור במהלך המערכה המתמשכת בעיראק.

בנוגע לכך התפתחה במארינס המשגה חדשה לתחום הזה: "מבצעי השפעה" (Influence Operations).⁴ משמעות ההמשגה הזאת: מעבר מתפיסה המתבססת על יכולות עדיפות בתחום המידע ודרכי העברת המסר להבנה כי מערכה תודעתית משולה לתחרות מי יצליח להשפיע על האופן שבו תופסים קהלי

היטלר פילס את דרכו לליבם של הגרמנים באמצעות כלים כמעט מדעיים לשכנוע ההמונים, ובהם נאומים ועצרות ענק, שבמהלכם הפכו ההמונים מפרטים לקולקטיב סוחף

היעד את המציאות. ניצחון בתחרות הזאת משמעותו שקהל היעד אימץ את הנרטיב של היוזם ורואה בו את הנרטיב הנכון והרלוונטי מבחינתו.

חשוב לציין כי השימוש במידע כדי להשפיע על תפיסת

הרמטכ"ל לשעבר, רא"ל בוגי יעלון, על תפיסתו בנוגע למלחמה על התודעה



"המערכה על התודעה נגד הטרור בכלל וההתמודדות היום-יומית עם הטרור בפרט הן בבסיסו של דבר מלחמה על התודעה. לצד הלחימה המעשית נגד הטרור נדרש להטביע בתודעת מחוללי הטרור ובתודעת הסביבה התומכת בהם את מחיר השימוש בטרור ואת העובדה שלא ניתן לגרום לשבירת החברה הישראלית ולהשיג רווחים מדיניים בגין השימוש בטרור. הדבר יכול להתבצע רק באמצעות הפגנת נחישות ויכולת עמידה בכל רובדי המדינה והחברה, תוך המחשה שגם דמוקרטייות מסוגלות להגן על עצמן בשעת מבחן בלי לאבד את צלמן ולגבות מחיר מן הצד השני בגין השימוש בטרור ובאלימות".

יעילים ביותר לשכנוע ההמונים ולגיוסם.

גבלס, שר התעמולה של גרמניה הנאצית, נהג להשוות את התועמלן הנאצי למלחין שיודע על איזה תו לפרוט כדי ליצור רגש בעם. הנאצים הצליחו להפוך את הפסיכולוגיה לנשק התקפי רב עוצמה שגרם נזקים כבדים לבעלות הברית. התעמולה הנאצית הייתה חובקת עולם והייתה איום ואתגר לבעלות הברית. המאבק התנהל כך שכל אחד מהצדדים שיווק "מידע בלעדי" שתמך בגרסתו בנוגע להתפתחות המלחמה ולניצחונו בשדה הקרב. השימוש בתקשורת היה מניפולטיבי בעיקרו ושועבד לצרכים הפוליטיים של הנהגת המדינה.

השימוש המסיבי שעשו הנאצים בתעמולה עודד את האמריקנים לפתח כלים משלהם לניהול לוחמה פסיכולוגית. לשם כך הם גייסו חוקרים ממדעי החברה והטילו עליהם לפתח את הנושא. בכך הם הביאו להיווצרות מדע התקשורת, שלא היה קיים לפני המלחמה.

שלב נוסף בהתפתחות התחום הזה התרחש במהלך המלחמה הקרה בין ארה"ב לבריה"מ. המטרה המרכזית של הפעילות התודעתית באותה העת הייתה להרתיע את היריב ולשכנעו כי אין כל טעם לפתוח בהתקפה - גם לא התקפת פתע - שכן הישגה היחיד יהיה השמדה הדדית ודאית. זו הייתה הסיבה לכך ששני הצדדים אימצו את אסטרטגיית המכה השנייה.⁵ זו נועדה לאפשר לצד המותקף להשמיד את הצד התוקף גם במקרה של הרס מוחלט של כל עריו ותשתיותיו. במילים אחרות: שני הצדדים הבינו שאין ביכולתם לנצח במלחמה כוללת.

המאמץ לעצב את תודעת היריב נעשה באמצעות הפגנת עוצמה בכל תנאי (למשל, בעת משבר הטילים בקובה) כך שהצד האחר יירתע מהנחישות המופגנת מולו וייסוג ללא הסתבכות בפועל במלחמה. חוסר היכולת של המעצמות להשיג הכרעה צבאית מסורתית הביא להעתקת זירות העימותים בין המעצמות למדינות עולם שלישי, שם ניתן היה להפעיל באופן בלתי מוגבל נשק קונוונציונלי. אולם הכלים הדומיננטיים במלחמה הקרה נותרו הלוחמה הפסיכולוגית וההונאה האסטרטגית (לדוגמה, פרויקט מלחמת הכוכבים של ארה"ב).

השלב השלישי בשימוש במידע לצורכי השפעה על התודעה עוצב במלחמת המפרץ הראשונה. באותה המלחמה עשה צבא ארה"ב מגוון של פעולות כדי לפגוע בכושר הלחימה של צבא עיראק, לעודד חתרנות פנימית וליצור לגיטימציה מבית ומחוץ למבצע "סופה במדבר".

במהלך המלחמה חלה התפתחות נוספת בשילוב בין התקשורת לביטחון. שידורי CNN - משני עברי המתרס - איפשרו לכל אדם בכל מקום בעולם לחוות את המלחמה בזמן אמת. כתוצאה מכך הפכה התקשורת לגורם מכריע בעיצוב האסטרטגיה של המנהיגים. ההשפעה הזאת אף זכתה למונח מקצועי ייחודי: "גורם סייאן-אן".⁶

אחת התוצאות המרכזיות של המלחמה הזאת בצבא ארה"ב הייתה עדכון הדוקטרינה להפעלת מבצעים פסיכולוגיים ופיתוח התפיסה המשולבת למבצעי מידע. התפיסה הזאת יושמה

להתייחס ללוחמה הפסיכולוגית ולראות בה זרוע ביצועית של המלחמה המודרנית. ישנם חוקרים הטוענים כי התשובה לכך היא שאסטרטגיות צבאיות מתמקדות בהרס היכולות הצבאיות של האויב.

בצה"ל התפתחה בשנים האחרונות ההבנה כי פגיעה משמעותית ביכולתו של האויב להילחם קשורה להיבט התודעתי של הפעולה הצבאית לא פחות מאשר להיבט הפיזי - דהיינו לפרשנות שהאויב מעניק לעולם הפיזי (מהלכי המלחמה), לפרשנות שהחברה מעניקה לתוצאות המלחמה ולפרשנות שנותנת הקהילה הבין-לאומית. ביטוי להבנה הזאת ניתן למצוא בתפיסת ההפעלה החדשה שנכתבה בשנתיים האחרונות ואושרה על-ידי שני רמטכ"לים - הקודם והנוכחי.

מאפייני ההתמודדות של צה"ל בזירת התודעה

מיום הקמת המדינה ועד היום נלחם צה"ל על עיצוב גבולות המדינה. לצה"ל יש זירות פנים וזירות חיצוניות מוכרות היטב. ההיכרות הזאת היא יתרון בכל הנוגע ליכולת לתחם ולהבין את תפיסת המציאות של קהל היעד באזור, אך מנגד היא מעוררת קושי רב בכל הנוגע ליכולת להשפיע ביעילות על הקהלים האלה (כלומר לשכנע אותם לקבל את הנרטיב הישראלי). הקושי הזה נובע מההיכרות העמוקה שיש לחברות האלה עם החברה הישראלית.⁸ לדוגמה, האופן שבו תופס חיזבאללה את עוצמתה של המנהיגות הפוליטית בישראל ואת חוסנה של החברה בישראל משפיע על האסטרטגיה שהוא מאמץ לניהול העימות נגד ישראל. כל מדינות ערב וכן הפלסטינים וארגון חיזבאללה מושפעים מאוד מהאופן שבו משתקפות העוצמה הזאת בתקשורת הישראלית, והם משקיעים משאבים כדי לצפות בתקשורת ההמונים בישראל, להאזין לה ולקרוא אותה. כך הם מקבלים היזון מידי על האופן שבו נתפסות הפעולות שלהם בישראל. את ההיזון החוזר הזה הם מנצלים כדי ללמוד, להפיק לקחים ולעצב את אסטרטגיית הפעולה נגד ישראל.⁹ קושי נוסף נובע מהפער הבסיסי בין החברה הישראלית לחברות היריבות, שעיקרו, לענייננו, קשור לאופן שבו משתמשים שני הצדדים במידע. למשל, לצד הערבי אין קושי להשתמש במידע מסולף ולעיתים אף לסלפו במתכוון. כך ניפח חיזבאללה את מספר ההרוגים בכפר קאנא באמצעות צילום של גוויות בודדות מכמה זוויות שונות ולעומת זאת הסתיר את מספר ההרוגים מקרב אנשיו במלחמה. באופן דומה סילפו הפלסטינים את מספר ההרוגים במחנה הפליטים ג'נין כדי לטבוע את נרטיב "הטבח הישראלי".

האסימטרייה הנתפסת בין העוצמה הצבאית של ישראל לזו של הפלסטינים ואף לזו של חיזבאללה הביאה את אלה האחרונים להשקיע מאמצים בניהול מערכת תודעה אינטנסיבית ובכלים להעברת מסרים כדי להשפיע על קהל היעד בזירות הבין-לאומית, הפנימית, הערבית ואף הישראלית. המטרה: לקדם את המטרות הפוליטיות שלהם בסכסוך (טלוויזיית אל-מנאר ורדיו

במלחמת המפרץ השנייה ואומצה בכל צבאות המערב. השלב הרביעי בהתפתחות התחום הזה התרחש במלחמת המפרץ השנייה. באותה המלחמה חלה התפתחות דרמטית בהפעלת מבצעי תודעה, ואלה הפכו למרכיב מרכזי במערכה הצבאית והמדינית.

לקראת תחילת המערכה הצבאית הופעלו מבצעים לעיצוב תודעתם של העם העיראקי, של מפקדי הצבא ושל בכירי הממשל בעיראק, לגיבוש קואליציה להפלת המשטר העיראקי ולהכנת דעת הקהל בארה"ב למלחמה. החדשנות בפעולות לעיצוב התודעה באה לידי ביטוי גם בכלים הטכנולוגיים המתקדמים שהופעלו כדי להשפיע על קהלי היעד (מסרי SMS, שידורי רדיו וטלוויזיה ממטוס ייעודי, פעילות באינטרנט ועוד) וגם בחשיבות הגבוהה שיוחסה להפעלת המבצעים האלה בכל הרמות. אשר לתקשורת - ערב המלחמה היא הציגה את העיראקים בתפקיד "הרעים" שיש לטפל בהם בכוח והביאה לדהומניזציה של נשיא עיראק, סדאם חוסיין.

השלטונות בארה"ב ובבריטניה השתמשו ברשת CNN ובמידה פחותה יותר ברשתות SKY ו-BBC כדי להעביר את מסריהם לפני המלחמה ובמהלכה. כמו כן שימש האינטרנט במלחמה הזאת בפעם הראשונה כלי משמעותי לניהול המאבק על התודעה. מתנגדי המלחמה השתמשו ברשת כדי לנהל מערכה

בעוד הפלסטינים מכירים היטב את החברה הישראלית, הרי זו ממעטת ללמוד את החברה הערבית בכלל ואת החברה הפלסטינית בפרט

תודעתית. לצורך כך נבנו אתרים ובלוגים, הופצו עצומות ברשת, נשלחו הודעות בפורומים ומכתבי שרשרת וכו'. האינטרנט תיפקד כזירת "השוק האתונאי" ואיפשר להמונים להביע את דעתם ולהשפיע. הממשלים נעזרו בעיקר בערוצי הטלוויזיה, ואילו הארגונים הלא ממשדיים, מתנגדי המלחמה, השתמשו ברשת כדי להשפיע על דעת הקהל בעולם נגד המלחמה.

הקשיים שחווה צה"ל בניסיונותיו להשפיע על התודעה בקרב הפלסטינים והקשיים שחווים האמריקנים במאבקם נגד ארגוני הטרור בעיראק מניחים לפתחם של צבאות אתגרים חדשים בתחום הזה. מקור הקשיים האלה הוא העובדה שהמידע כבר אינו קניין בלעדי של צד זה או אחר, ושכל גורם יכול להיות שחקן משפיע באמצעות כלי התקשורת. אלה פתוחים לכולם: לממסדים השולטים במדינות ולארגוני הטרור הפועל נגדם. דוגמה מובהקת להתפתחות הזאת ניתן למצוא במלחמת צ'צ'ניה, שבה לוחמת המידע האינטנסיבית שניהלו הצי'צ'נים נגד הרוסים השפיעה על התפתחות העימות הצבאית ועל האופן שבו הוא נתפס בחברה הרוסית ובקהילה הבין-לאומית.⁷ אך למרות ההתפתחות העצומה שחלה בתחום עדיין קיימים קשיים רבים בהטמעת "הנשק הרך" בארסנל הכלים הצבאי. נשאלת השאלה מדוע האסטרטגיה הצבאית ממעטת

מפעילות טרור תאפשר להתפרנס בכבוד). השיח המקביל הזה צימצם את יכולתו של צה"ל להשפיע על סדר היום הפנימי הפלסטיני.¹⁰

עולה אפוא השאלה האם וכיצד ניתן להשפיע על היריב. מאבק בין נרטיבים אינו עניין פשוט, לא כל שכן להחיל את הנרטיב של צד אחד על הצד האחר. לעיתים זה מצריך שנים רבות, ולעיתים זה אינו מצליח כלל (ראו מקרה הבסקים בספרד, המרד האלגייראי בצרפת ועוד). עם זאת, המקרה של צפון-אירלנד, שבו שיחות פיוס הובילו להסכמת ה-IRA להתפרק מנשקו, מציב בפנינו אתגר בנוגע לתהליך הזה.

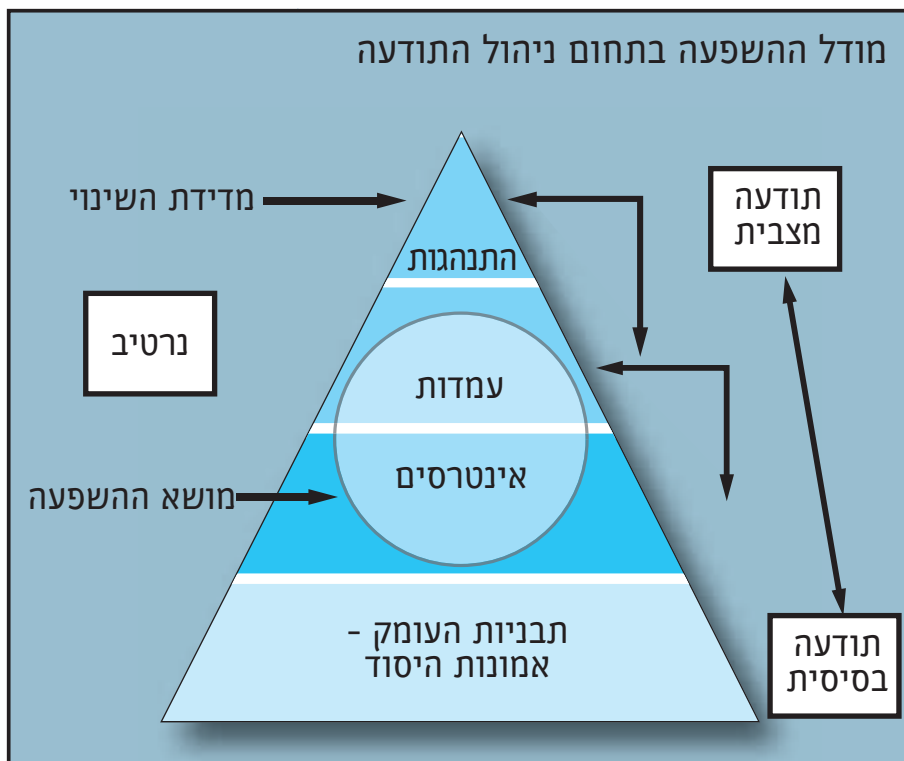
לפיכך פיתחתי - בסיוע אליים (מילי) דורון עמיר - מודל תפיסתי המתבסס על מודלים לניתוח חברתי מתחומי הסוציולוגיה וניהול סכסוכים וקראתי לו "מודל ההשפעה על קהלי יעד". המודל הזה מראה כיצד ניתן לנתח את המערכת החברתית של היריב ולבחון את פוטנציאל ההשפעה עליה.

המודל זה מורכב מארבע רמות מרכזיות:

תבניות העומק. הרמה הזאת כוללת, בין היתר, את האמונות הבסיסיות, את התהליכים החברתיים המרכזיים, את המבנה פוליטי, את המטרות הלאומיות ואת מידת האיום שחשה החברה שבה מדובר. שינוי בערכים האלה עשוי להתרחש לאורך שנים רבות ומחייב השקעת משאבים וניהול פעולות מתמשכות לאורך זמן. הרמה הזאת משתקפת במנגנוני הסוציאליזציה של החברה במערכת החינוך (למשל האופן שבו מוצגת ישראל בתוכניות הלימודים בשטחים), בשירה, בספרות וכו'.

לדוגמה, תבניות היסוד של הפלסטינים נעוצות לדעת מילסון¹¹ בשני עוגנים: האחד, המיתוס המוסלמי וגבורי הלאומיות הערבית והאחר - קדושת ירושלים, שהיא חלק בלתי נפרד מהמדינה הפלסטינית. לטענת מילסון שני העוגנים האלה מכוננים את התנהגות הפלסטינים כלפי ישראל.

רמת האינטרסים. הרמה הזאת משקפת את רצונו של קהל היעד להתקיים לאורך זמן תוך שמירה על צרכיו ועל זהותו. האינטרסים הם יציבים בדרך כלל, אך ניתנים לשינוי כאשר מתרחש תהליך המעמיד את קהל היעד בקונפליקט פנימי בין אינטרסים סותרים או אף מתחרים. לדוגמה, הדילמה שחוה תנועת החמאס כיום בין האידיאולוגיה הלוחמנית שלה לבין הצורך שלה לדאוג לצורכי היום-יום של האוכלוסייה שבחירה



נור המופעלים על-ידי חיזבאללה הם כלים מרכזיים ליישום האסטרטגיה הזאת כמו גם רדיו צות אל-אקצא של החמאס בשטחי הרשות הפלסטינית).

יתר על כן, בעוד הפלסטינים מכירים היטב את החברה הישראלית, הרי החברה הישראלית ממעטת ללמוד את החברה הערבית בכלל ואת החברה הפלסטינית בפרט. כך נוצרים פערים תרבותיים משמעותיים במפגשים בין החברות, שאחד המרכזיים שבהם מתרחש במחסומים בין חיילים לתושבים פלסטינים ביהודה ושומרון.

הפער זה אינו נוגע רק לרמת החייל במחסום אלא גם לכלים האסטרטגיים שמפעיל צה"ל במערכה הזאת. למשל, מחקר בחן את ההבדלים בין כרוזים שפיזר צה"ל ברצועה מהאוויר כדי להשפיע על רמת התמיכה של תושבי רצועת עזה בפעולות הטרור נגד ישראל בשנים 2004-2005 לבין כרוזים שהפיצו הפלסטינים

היכולת להשפיע על חברת היריב קשורה קשר הדוק למידת היכרותו עם אותה החברה ועם תהליכי העומק המרכזיים המניעים את התנהגות הפרטים והקבוצות בתוכה

בקרבתם. התברר כי בעוד השיח הפלסטיני פנה לאחדות והדגיש את האופן שבו הם יממשו את המאויים הלאומיים שלהם ואת הדרכים להשגתם (אחדות, הימנעות ממלחמת אחים וכו') ניסה צה"ל להשפיע על הפלסטינים באמצעות מסרים המדגישים את תועלת הפרט ואת ההיבטים הכלכליים של חייו (הימנעות

בה לשלטון. כלפי הרמה הזאת יכוונו רוב הפעולות התודעתיות, כיוון שהיא זו שתנחה את התנהגותו של מושא ההשפעה. עם זאת, לעיתים נמצא כי ישנה סתירה בין האינטרס של קהל היעד, כפי שניתחנו, לבין התנהגותו הצפויה. הסתירה הזאת עשויה להיווצר עקב הטיות בחשיבה וניתוח לוקה של קהל היעד.

רמת העמדות. הרמה הזאת היא הצהרתית ומשקפת אינטרסים שקהל היעד מעוניין לחשוף, אך מסתירה במקרים

בשנים האחרונות, לאור הקשיים להשפיע על תפיסת המציאות של הפלסטינים במהלך העימות המתמשך, התפתחה בצה"ל ההבנה כי המאבק התודעתי הוא שיקבע את תוצאות העימות הצבאי ואף את תוצאות הסכסוך בכללותו

רבות את כוונותיו האמיתיות. לעיתים קרובות יש הלימה בין העמדות להתנהגות, אך לעיתים אנו עשויים לגלות כי העמדות הגלויות הן מעין מסך עשן שתכליתו להסתיר את האינטרסים האמיתיים של קהל היעד.

רמת ההתנהגות. הרמה הזאת מאפשרת לבחון את השפעת הפעולות שלנו. לשם כך פותחו כלים ייעודיים למדידה ולהערכה של אפקטיביות הפעולה התודעתית.

כאמור, היכולת להשפיע על חברת היריב קשורה קשר הדוק למידת היכרותנו עם אותה החברה ועם תהליכי העומק המרכזיים המניעים את התנהגות הפרטים והקבוצות בתוכה. הרכבי התייחס לסוגיה הזאת ומנה את הקשיים בלימוד עמים זרים שכל חוקר, איש צבא ומדינאי ראוי שיכירו היטב.¹²

הקושי הראשון הוא קושי ההבנה, כלומר כיצד עוברים מצבירת פריטי מידע לרמה איכותית וגבוהה יותר של הכרת העם הזר והבנתו. הקושי השני הוא כשלים פסיכולוגיים הקשורים לאיום הקשור ללימוד עם המצוי עימנו בסכסוך והשפעת האיום הזה על האופן שבו אנו מסתכלים עליו. הקושי השלישי טמון בניתוק הפיזי שקיים לעיתים קרובות בין החוקר לבין מושא החקירה שלו. הקושי הרביעי קשור למשקפיים שאנו מרכיבים כשאנו באים לנתח עם אחר. עדשות המשקפיים האלה צבועות לרוב בצבע תרבותנו או מעוצבות בהתאם לצורת החיים שלנו.¹³ הקושי החמישי קשור למטרה הבסיסית שלשמה נועדה הלמידה. בדרך כלל היא קשורה לאינטרס מניפולטיבי (כלומר, הרצון להכיר את האחר נועד בסופו של דבר להשפיע עליו להתנהג בהתאם לאינטרס שלי). למידה כזאת מתאפיינת לרוב בעיוורון לשינויים (מה שהיה הוא שיהיה, האוכלוסייה הערבית היא פסיבית בעיקרה ואין לה מוטיווציה לחולל שינויים חברתיים או פוליטיים).

בשנים האחרונות, לאור הקשיים להשפיע על תפיסת

המציאות של הפלסטינים במהלך העימות המתמשך, התפתחה בצה"ל ההבנה כי המאבק התודעתי הוא שיקבע את תוצאות העימות הצבאי ואף את תוצאות הסכסוך בכללותו. ההבנה הזאת הניעה תהליך חשיבה שתכליתו לפתח תפיסה וכלי פעולה חדשים לתחום. בנוגע לכך אני מציע הגדרה כי מערכה שבה ניתנת עדיפות למבצעי תודעה היא מסגרת פעולה וכלים שמטרתם להשפיע על תפיסת המציאות העכשווית והעתידית בקרב מנהיגים, חלקים בחברה או פרטים, כך שישנו תפיסה, הערכה, עמדה או החלטה. במערכה הזאת פועל היוזם להעביר את הנרטיב שהוא רוצה לקדם, כך שיתקבל על ידי כלל השחקנים הפועלים במערכה.

ניהול המערכה הזאת מניח כי כלל השחקנים הפועלים במערכת מנהלים מאמצים לעיצוב תודעה כדי לקדם את מטרתיהם, וכי ניצחון במערכה הצבאית הוא בדרך כלל דינמי ונתון לפרשנות מתמדת של כלל השחקנים בזירה. כדי להעביר את הנרטיב ואת המסרים הרצויים ליוזם יופעלו מאמצים שונים להעברת מידע או כדי למנוע מידע מקהלי היעד שעליהם רוצים להשפיע.

במסגרת הזאת השקיעו צה"ל והשב"כ מאמצים פיזיים משמעותיים בניסיון לצמצם את השפעת פעילותם של ארגוני הטרור על ישראל. הפעולות האלה זכו להצלחה שהלכה וגדלה ככל שהתקדמה בנייתה של גדר ההפרדה ובעקבותי מבצע "חומת מגן", שבמהלכו השתלט צה"ל מחדש על שטחי איו"ש. אולם ישראל נכשלה עד כה במאמציה להשפיע על מידת הלגיטימציה שיש לארגוני הטרור ול"התנגדות" בקרב האוכלוסייה הפלסטינית. כה גדולה היא הלגיטימציה הזאת, עד כי האוכלוסייה תומכת בטרור למרות שהוא גובה ממנה מחיר כבד.

תיאור המערכה שבה ניתנה עדיפות למבצעי תודעה בעקבות אירוע ג'בליה

על הפוטנציאל הגלום בפעולה תודעתית ניתן ללמוד מהאופן שבו פעל צה"ל בעקבות התאונה שהתרחשה במהלך עצרת החמאס בג'בליה זמן קצר לאחר השלמת ההתנתקות. היה זה אירוע קריטי בהתפתחות העימות, ובעקבותיו פתחו הפלגים הפלסטיניים במתקפה יזומה על ישראל. זו שמה קץ לרגיעה היחסית שהשתררה במהלך ההתנתקות.

בתקופה הנידונה הייתה המציאות בעזה כדלהלן: ישראל סיימה לפנות את יישובי חבל עזה והציבה את כוחותיה מחוץ לרצועה. התקיים מאבק בין שני נרטיבים במערכת הפלסטינית אשר קודמו על ידי שחקנים שונים - הרשות הפלסטינית ונתונת החמאס. הרשות פעלה כדי לקדם תפיסה שההתנתקות הישראלית היא שלב ראשון במפת הדרכים, ואילו החמאס קידם את התפיסה כי ההתנתקות היא פועל יוצא של המאבק המזוין. מסקרי דעת הקהל ברשות הפלסטינית עולה כי הנרטיב שהובילה נתונת החמאס החל להתבסס בקרב האוכלוסייה. עם

זאת רבים בציבור הפלסטיני היו עסוקים בעיקר בשאלה אם יוכלו לקצור את "פירות ההתנתקות", דהיינו ליהנות מתחילתו של תהליך פיתוח ושגשוג ברצועת עזה.

מאבק הנרטיבים התרחש על רקע של היערכות מואצת במערכת הפלסטינית לקראת הבחירות לפרלמנט ועל רקע עלייה במשקל עמדות הציבור (דעת הקהל) בתהליכי קבלת ההחלטות בארגונים הפלסטיניים. בנסיבות האלה רצה כל צד להציג את הנסיגה החד־צדדית באופן שיקדם את יעדיו הפוליטיים.

על הרקע הזה ערכה תנועת החמאס ב־23 בספטמבר 2005 עצרת ניצחון במחנה הפליטים ג'בליה (הגובל בחלק הצפון־מזרחי של העיר עזה ונחשב לאחד האזורים הצפופים ביותר בעולם) כדי להאדיר את תדמיתה ואת תפקידה בהוצאת ישראל מרצועת עזה. העצרת הזאת התנהלה בניגוד להנחיות שהוציאה הרשות הפלסטינית, שאסרו על אחזקת נשק פומבי ברחובות וביצוע פעולות טרור נגד ישראל מרצועת עזה לאחר סיום ההתנתקות.

במהלך התהלוכה אירע פיצוץ שהתרחש כתוצאה מתקלה טכנית בהובלת רקטות קסאם על טנדר. הפיצוץ גרם למותם של 23 אזרחים ולפציעתם של יותר מ־100. מייד לאחר האירוע החלו

תוצאות האירוע בג'בליה הידדו את הצורך לפתח יכולות מבצעיות חדשות בתחום מבצעי התודעה. היכולות האלה באו לידי ביטוי במערכה האחרונה שניהל צה"ל נגד החיזבאללה

דוברי התנועה לטעון שישאל שיגרה טילים מהאוויר לעבר כלי הרכב בתהלוכה ואיימו בתגובה חריפה. הרקע להאשמות היה הערכת החמאס כי תוצאות האירוע, שנערך בניגוד להנחיות הרשות הפלסטינית, יגרמו נזק תדמיתי כבד לחמאס ערב הבחירות, וכי יש להרחיק מהתנועה את האחריות לאירוע.

הכאוס בשטח והנטייה הטבעית של הפלסטינים לראות בישראל אשמה במתרחש היו מצע נוח לשיווק הנרטיב שישאל אשמה בהרג מכוון של אזרחים. תנועת החמאס ניהלה מערכה תודעתית שתכליתה הייתה להסיט במהירות את תשומת הלב של הציבור הפלסטיני מאחריות החמאס לאחריות ישראל. עדויות של אזרחים פלסטינים על האירועים בתהלוכה והטענות של דוברי הרשות כי מדובר בתאונה שלה אחראית תנועת החמאס (לרשות היה אינטרס להחליש את החמאס ערב הבחירות) סייעו לטעת ספק בגרסת החמאס. אף על פי כן זמן קצר לאחר האירוע פתחו אנשי חמאס במתקפת טילי קסאם לעבר ישראל. צה"ל, שנערך בעוד מועד לאפשרות הזאת, החל לפעול מייד עם אור ראשון.

עם פתיחת הפעולה הצבאית הישראלית, הצטרפו כל הארגונים הפלסטיניים לחמאס, והחל ירי מסיבי של רקטות לעבר ישראל. מטרת העל של התוכנית המבצעית של צה"ל הייתה ליצור תחושה של שינוי כללי המשחק מבחינת ישראל

והחזרת תנועת החמאס למתווה הרגיעה. התוכנית יושמה באמצעות המרכיבים הבאים: פעילות פיזית התקפית, פעילות תודעתית רועשת באמצעים צבאיים (לדוגמה, בומים על־קוליים וירי ארטילרי), מבצעים פסיכולוגיים ומבצעי הסברה שנועדו להגביר את תחושת הלחץ על החמאס, ליצור דה לגיטימציה באוכלוסייה הפלסטינית להתקפות על ישראל ולהעצים את התחושה שתנועת החמאס גורמת נזק לאינטרסים הפלסטיניים.

הפעילות התודעתית החלה בהתבטאויות בתקשורת של בכירי צה"ל, שעיקרן שלילת הטענות כי ישראל אחראית לאסון והטלת האחריות לאירוע על תנועת חמאס. זמן קצר לאחר ירי מטח הרקטות לעבר ישראל החלה פעילות צבאית מקיפה שכללה ריכוזי כוחות והפצת התמונות לכל רשתות התקשורת. כדי להעצים את תחושת האיום בוצעו בומים על־קוליים מעל רצועת עזה, והופצו כרוזים מהאוויר עם אור ראשון, שכללו מסרים תקיפים בנוגע לאחריות החמאס להרג האזרחים הפלסטינים.

תוך כדי הפעילות הזאת הועברו הודעות קוליות לאוכלוסייה הפלסטינית כדי להעצים את תחושת האיום, ובוצעו תקיפות אוויריות וירי ארטילרי לעבר שטחים שמהם נורו רקטות לעבר ישראל. (הייתה זאת הפעם הראשונה מאז מלחמת ששת הימים שבה ירתה ישראל אש ארטילרית לעבר רצועת עזה). במקביל פעלו חיל האוויר והמודיעין לאיתור יורי רקטות כדי לפגוע בהם מהאוויר.

הפעילות הצבאית המשולבת של התקפות פיזיות ממוקדות, שתכליתן ליצור הרתעה (סיכולים ממוקדים, הפגזות) ותודעתיות (בומים על־קוליים, הטלת כרוזים, העברת הודעות קוליות ופעילות הסברה) נמשכה שלושה ימים, ובעקבותיה הודיעה תנועת החמאס באופן חד־צדדי שהיא מפסיקה לירות רקטות קסאם לעבר ישראל.

הפעילות התודעתית הצבאית של ישראל יצרה לחץ כבד על האוכלוסייה הפלסטינית, על הרשות ועל תנועת החמאס. לפעילות הזאת היה הד תקשורתי רב, והמסרים הועברו במהירות באמצעות כלי התקשורת הישראליים, הפלסטיניים והבינ־לאומיים לכל קהלי היעד שאליהם כווננו.

לתוצאות האירוע הזה היו השלכות מיידיות על המשך הפעילות הצבאית של תנועת החמאס נגד ישראל. חוזקה תפסת ההרתעה בקרב קהלי היעד הפלסטיניים, והתפתחה הבנה כי ישראל, עם יציאתה מרצועת עזה, פועלת בעוצמה מוגברת ובכך משנה את כללי המשחק הישנים. תדמיתה הציבורית של תנועת החמאס ניזוקה, ולכן היא החליטה לחזור לרגיעה. הרווח של הרשות הפלסטינית מהאירוע הזה היה מצומצם. עקב חוסר מעורבותה הפעילה באירוע (מול ישראל והחמאס), ובכך היא המחישה לציבור הפלסטיני כי היא אינה דואגת לביטחונה.

תוצאות הפעילות הגבירו בצה"ל את ההבנה כי שילוב נכון של פעולות פיזיות ותודעתיות בכל שלבי הלחימה ולאחריה הוא המפתח להעברה נכונה של הנרטיב ושל המסרים ליריב.

3. Martin Libicki, **What is Information Warfare?** National Defense University, 1995

4. את ההמשגה הזאת העלו נציגי המארינס בכנס שנערך בארה"ב ושנושא היה "מבצעים בסביבה עירונית". ההמשגה הזאת נבעה מההבנה שהשפעה על קהלי יעד אינה יכולה להתבסס רק על יכולות טכנולוגיות עדיפות להעברת המסר, אלא חייבת להתבסס גם על הבנת ההקשר התרבותי.

5. הרעיון של אסטרטגיית המכה השנייה התגבש במכון ראנד בעקבות לקחים שהופקו ממלחמת העולם השנייה. ראו: Robin Ron, **The Making of the Cold War Enemy Culture and Politics in the Military-Intellectual Complex**, Princeton, 2001. מומחי המכון ניסו להתמודד עם הסוגיות שהעלו החיים תחת איום פצצת האטום. מונחי המפתח שגיבשו חוקרי ראנד - Second Strike, Game Theory, - Mutual Assured Destruction (MAD) - ועוד השפיעו על התרבות ועל אורח החיים של האמריקנים בשנות ה-50 וה-60. המושגים האלה חדרו גם לעולם התרבות: לקולנוע, לספרות, למוזיקה ועוד. תפיסת הביטחון האמריקנית השפיעה על תודעת הציבור ועיצבה אותה. במהלך המלחמה הקרה הפכה הטלוויזיה לכלי ההשפעה העיקרי על ההמונים. מלחמת וייטנאם הייתה המלחמה הראשונה שהגיעה לסלון האמריקני באמצעות מקלטי הטלוויזיה.

6. אוריה שביט, **שחר של יום ישן: המהפכה המדומה במזרח התיכון**, ירושלים, כתר, 2003

7. דן פיוטקין, "לוחמת מידע בעימות הרוסי-צ'יני בשנים 1994-1996", **מערכות** 392, 2005

8. כשנשאל "איך הצליחה ההתנגדות (חיזבאללה) להשיג את הניצחון במלחמה", ענה שיחי' אחמד ברכאת (בכיר בחיזבאללה): "הלוחמים שלנו פרצו מתוך התרבות האיסלאמית שהם קראו. משה דיין אמר: 'אני יודע שהערבים לא קוראים', אבל הם קראו טוב מאוד. כמו שנהג לומר נסראללה: בנושא הישראלי, תסלחו לי, אבל אני חושב שאיש לא מבין בזה יותר מאיתנו. אנו מומחים בנושא הישראלי... לכן בנושא ההבנה המעמיקה של החברה הישראלית במישור התרבותי, החברתי, הפסיכולוגי, הצבאי והתקשורתי יש להתנגדות ניסיון עצום". (מתוך: רועי נחמיאס, "החלה הספירה לאחור להיעלמות המפעל הציוני", אתר Ynet, 13 באוגוסט, 2006).

9. במהלך מלחמת לבנון השנייה עקב ארגון החיזבאללה באופן שוטף אחרי שידורי הרדיו והטלוויזיה של ישראל והגיב עליהם בזמן אמת. גם לוח הזמנים של נסראללה לנאומיו בטלוויזיה התחשב במנהגי הצפייה של הישראלים.

10. משה ר', "ניתוח דפוסי הפעולה של צה"ל בתווך התודעתי בעימות הישראלי-פלסטיני", מסמך פנימי בצה"ל, 2005

11. מנחם מילסון, "העמדה הערבית ויחסנו אליה", **שדמות** לז, תש"ל (1970)

12. יהושפט הרכבי "כיצד מתמודדים בישראל עם לימוד הערבים ותרבותם", בתוך **להכיר עמים קרובים**, מכון ון-ליר, ירושלים, 1985

13. מחקרים שונים העלו כי בצה"ל קיימות תבניות חשיבה הגמוניות כלפי היריבים השונים שאיתם הוא מתמודד. באחד התרגילים שערך צה"ל נמצא כי על אף מידע שהועבר לכוחות ושהצביע על התפתחותן של מגמות חדשות בקרב האויב, הרי התפיסות המקובלות בצה"ל כלפי אותו אויב היו מעין פילטר שסינן את המידע והכפיף אותו לתפיסה ההגמונית. במילים אחרות, התפיסה המסורתית בצה"ל בנוגע לפלסטינים או אף לארגון חיזבאללה השפיעה באופן מכריע על האופן שבו המידע החדש הוערך ושוקלל, אף שמדובר היה במידע שסתר את התפיסות הקיימות. ראו: משה ר' קונס-פונטה וסער רווח, "בין עולמות בחשיבה הצבאית - תחקיר ממד"ה לתרגיל צבאי", מסמך פנימי בצה"ל, 2004

התפתחה ההבנה כי הצלחתם של מבצעי תודעה ברמה המערכתית קשורה קשר הדוק לתוצאות המערכה הצבאית הכוללת. כמו כן התפתחה ההבנה כי העצמת ההצלחה הצבאית הפיזית היא יעד מרכזי של מבצעי התודעה.

שימור ההישג הצבאי הוא אחד היעדים המרכזיים של מבצעי תודעה. בתחום הזה לא היו לנו הישגים, שכן לא הצלחנו לשמר את ההישג, שעיקרו פגיעה בדימוי החמאס בעיני האוכלוסייה הפלסטינית. ניתן להניח כי אחת הסיבות לכך היא האסטרטגיה הכוללת של מדינת ישראל ושל צה"ל כלפי הפלסטינים לאחר השלמת ההתנתקות. מדובר באסטרטגיה שלא הגשימה את התקוות ואת הציפיות של רבים מהפלסטינים לשינוי במצבם.

תוצאות האירוע הזה חידדו את הצורך לפתח יכולות מבצעיות חדשות בתחום מבצעי התודעה. היכולות האלה באו לידי ביטוי במערכה האחרונה שניהל צה"ל נגד החיזבאללה.

סיכום

"גשם ראשון" היה המבצע הראשון שצה"ל ניהל ברצועת עזה לאחר סיום ההתנתקות. האתגר המבצעי המרכזי שעמד בפני צה"ל היה כיצד לעצב את הנרטיב בנוגע לאירוע בג'בליה ובדרך הזאת לאלץ את החמאס לחזור להבנות הרגיעה. המבצע תוכנן ונוהל בהתאם לתפיסת ההפעלה החדשה של צה"ל, וכך התאפשר שילוב הדוק בין הפעולה הפיזית לפעולה התודעתית. השילוב הזה סייע להשגת המטרות הצבאיות שהוגדרו לפני המבצע. ראוי לציין כי האופן שבו שילב אגף המבצעים את כל הפעולות התודעתיות תרם תרומה מכרעת להצלחתן וגרם לכך שהן יהיו רלוונטיות להתפתחות המערכה בשלביה השונים. הפעולה התודעתית הביאה לידי ביטוי תפיסת מומחיות שהחלה מתפתחת במרכז למבצעי תודעה בצה"ל. המרכז הזה מאפשר לצה"ל להרחיב משמעותית את פוטנציאל ההשפעה על קהלי יעד שונים.

הערות

1. המאמר הזה נכתב לפני העימות האחרון בין צה"ל לחיזבאללה בלבנון. בעימות הזה חלה התפתחות נוספת ביישום של מבצעי תודעה במסגרת הפעולה הצבאית של צה"ל ולכך אתייחס במאמר נוסף בהמשך.

2. דן פיוטקין, "הפוסט מודרניזם והחשיבה הצבאית", **מערכות** 406, 2006. מאמרו של פיוטקין מציע תשתית בסיסית להבנת המתח בין החשיבה הצבאית הקלאסית לחשיבה החברתית הפוסט-מודרנית ומציין כי החשיבה הפוסט-מודרנית (שאינה פרקטית במהותה) אינה מתאימה לעולם המלחמה. עם זאת, בניגוד למחבר המאמר, אני סבור כי כדי להבין את מאפייני העימותים המוגבלים, שבהם החברה היא עורף וחזית כאחד (ערפול המושגים המסורתיים של עולם המלחמה), וקיים קושי להגדיר מהו ניצחון ומי ניצח בעימות, עלינו להכיר את עקרונות החשיבה הפוסט-מודרנית ואף להסתייע בצורת החשיבה הזאת כאשר ניגשים לעיצוב מערכות צבאיות בעימותים האלה. יחד עם זאת אני מסכים עם המחבר כי כאשר ניגשים לתכנן מערכות צבאיות, הרי השפה הצבאית וכלי החשיבה המובנים מסייעים למפקד למצות נכון יותר את משאביו כדי לפתור את הבעיה הצבאית שאיתה הוא נדרש להתמודד.



מקומו של המודיעין במשולש קלאוזביץ

צרכים מבצעיים בשטח הביאו לשיתוף פעולה פורה בין השב"כ לצה"ל ברמה הטקטית. אך הגיע הזמן למסד את היחסים האלה גם ברמות הגבוהות יותר

סא"ל ע'

הכיפורים - למעט חריגה קצרה בחלקה הראשון של מלחמת שלום הגליל ובאחרונה במלחמת לבנון השנייה - הייתה ישראל מעורבת רק בעימותים נמוכי עצימות. מדובר בכל המבצעים של צה"ל בלבנון לפני מבצע שלום הגליל, (ליטני ודומיו) ולאחר מכן העימות ארוך השנים בלבנון, האינתיפאדה הראשונה, מלחמת המפרץ והאינתיפאדה השנייה.

בעימות הנוכחי בין ישראל לפלסטינים הפך המודיעין מכלי תומך החלטה לכלי המעצב את האסטרטגיה של המערכה ולכלי מבצעי

בתפיסת הביטחון של מדינת ישראל, (שמבוססת על הרתעה, על התרעה ועל הכרעה)² לא חל למעשה שום שינוי מהותי מאז הקמת המדינה.³ התפיסה הזאת עוצבה על בסיס הלקחים שהופקו ממלחמת העצמאות⁴ (מעטים מול רבים) ועל יסודות המלחמה הקלסית והתאימה למלחמות מול אויב שהוא מדינה⁵ במלחמת העצמאות, במבצע קדש,⁶ במלחמת ששת הימים ובמלחמת יום הכיפורים. כתוצאה מהעדר מודל מתאים למציאות הישראלית מאז סיום מלחמת יום הכיפורים ועד היום בשילוב עם קיפאון והעדר עדכון בתפיסת הביטחון⁷ קיים מבנה לא יעיל מספיק ברמות המלחמה.⁸ המשמעות היא שקיים פער הולך וגדל בין המציאות לבין מבנה הצבא ומערכת הקשרים של הצבא עם גופי המודיעין והממשלה.

המודל

הפער לא חדר לתודעה בעוצמה כה רבה עד לעימות הנוכחי עם הפלסטינים למרות כתיבה רבה ודיונים בנושא שנערכו במערכת הביטחון. השוני בעימות הנוכחי היה שהמציאות גרמה למבנים שלמים להפוך ללא רלוונטיים. בכתבה שכתב אמיר אורן בעיתון "הארץ" - "אדון הפרשנים

מודל קלאוזביץ עוסק במשולש היחסים בין הממשלה, הצבא והעם ואינו כולל את המודיעין. המאמר הזה עוסק בבחינה מחודשת של משולש קלאוזביץ לאור השינוי במקומו ובתפקידו של המודיעין בעימות נמוך העצימות. המאמר שלהלן נכתב אשתקד והוא תקציר מתוך עבודת סיכום שהוגשה למכללה לביטחון לאומי.

כידוע, בעימות הנוכחי בין ישראל לפלסטינים הפך המודיעין מכלי תומך החלטה לכלי המעצב את האסטרטגיה של המערכה ולכלי מבצעי. צורך מבצעי מהותי וגישה שילובית העלו לראשונה את ארגוני המודיעין, הנמצאים בדרך כלל בצל, אל חזית הבמה המבצעית. זה קרה בעימות נמוך העצימות המתנהל בתוך אזור עירוני צפוף, שבו המודיעין הוא המחולל העיקרי של הפעילות המבצעית. בו תלויה האפקטיביות של הפעולה, מידת הצלחתה ולעיתים קרובות גם מספר הנפגעים שיהיו בה. ניתן לטעון כי אין בכך כל חדש, אך במלחמה כפי שהיא נתפסה עד כה היה המודיעין רק כלי מסייע להחלטה, ואילו בעימות הנוכחי הפך המודיעין להיות הגורם המוביל בקבלת ההחלטות.

עיקרו של המאמר הזה עוסק בניתוח הפן החדש הזה בעימות בין ישראל לפלסטינים ובהצגת המשמעויות העולות מהשילוב המוצלח בין צה"ל לשב"כ בלחימה המתמשכת מול הפלסטינים בשנים האחרונות. מטרת המאמר היא להציג מודל חדש שעל פיו חשוב למדינת ישראל לשמר יתרון מהותי, הנובע מהממד המודיעיני שבמרכזו השב"כ. שמירה על היתרון הזה דורשת גישה מבצעית ושילובית.

עימות נמוך עצימות אינו תופעה חדשה בעולם. המושג הופיע לראשונה בצבא האמריקני לאחר מלחמת וייטנאם בראשית שנות ה-70.¹ הסיבוב הנוכחי בעימות בין ישראל לפלסטינים נמשך כבר יותר מחמש שנים. למעשה מאז מלחמת יום

מפקד טייסת



מלחמת לבנון השנייה - חריגה קצרה מהדפוס של מלחמה נמוכת עצימות



מאז מלחמת יום הכיפורים - למעט חריגה קצרה בחלקה הראשון של מלחמת שלום הגליל ובאחרונה במלחמת לבנון השנייה - הייתה ישראל מעורבת רק בעימותים נמוכי עצימות

המלצות רבות ומשמעותיות. הציר השני מדבר על מבנה קהילת המודיעין, וגם כאן חשוב ונכון התייחסו שעושה הוועדה בין המחקר, הגופים החוקרים ואיחוד היכולות בתחומים השונים - למשל בתחום הסיגיני"ט.

למרבה הצער דבקה הוועדה במודל שהוא פחות טוב ממודל המודיעין הקיים, הרואה במודיעין תומך, מסייע ובחלקו מסכל. אני נחשפתי לחלקו הגלוי בלבד של הדו"ח, וייתכן שכיוונים נכונים יותר נמצאים בחלקו החסוי. לכן המלצתי היא לבנות מערכת ארגונית שתתאים למודל חדש המעמיד את המודיעין, כולל זה הצבאי, במרכז. על המערכת הזאת לפעול אופרטיבית בדרך שילובית.

החידוש העיקרי בעימות הנוכחי בין ישראל לפלסטינים מצוי במבנה החדש של רמות המלחמה. במקביל לסולם, הנע בין אסטרטגיה רבתי לרמה הטקטית (מהממשלה לצבא), נולד סולם מקביל המקיים אותה מערכת יחסים בין ראש הממשלה לשב"כ (כפי שמוצע באיור 1). השב"כ מנהל קשרי גומלין מסועפים בכל הרמות עם הצבא ללא יחסי כפיפות. בעימות הנוכחי הפך השב"כ למהותי, למשפיע ולפועל לא פחות ואולי אף יותר מהצבא מהרמה הטקטית ועד הרמה האסטרטגית - מהפעילות בשטח שהיא מוכוונת מודיעין שמתבסס על השב"כ ועד להשפעה על מעצבי המדיניות ברמת האסטרטגיה של העימות.

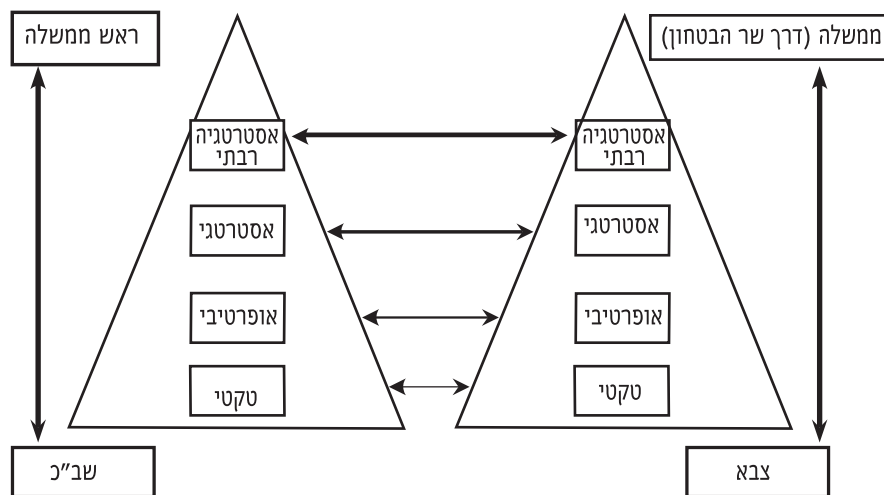
באיור 1 מתואר מודל רמות המלחמה שבו נמצא לצד הצבא - שפועל על-פי המודל של קלאוזוביץ - השב"כ שכלל אינו מצוי במודל המקורי. השב"כ נמצא בקשר ישיר עם ראש הממשלה ומקיים במקביל קשרים הדוקים עם שר הביטחון ועם הצבא בכל הרמות. מבנה השב"כ מתואר במודל המוצע כפירמידה המקבילה לצבא בכל רמות המלחמה (ראו איור 1). זאת אף שהשב"כ מצוי באותה הפירמידה ההיררכית וכפוף אד הוק

או משרת המבצעים⁹ - הוא מעריך את תפקידו העתידי של אמ"ן בתקופת הרמטכ"ל דן חלוץ. על-פי אורן יצעד אמ"ן בכיוון התכלית המבצעית העיקרית שלו - קרי מתן מודיעין חיוני לסגירת מעגלים מבצעיים - בדומה לתפיסתו של תת-אדמירל טום זליבור האמריקני, הרואה בהפעלת הכוח לחימה של קהילה שיתופית, שבה יש מעט מחיצות פנימיות. על-פי התפיסה הזאת על המודיעין להפוך לחלק מרכזי ברשת המבצעית ולא להישאר גוף נפרד המספק שירותים אד הוק ורואה את ייעודו בייעוץ אסטרטגי ובמתן הערכות לקברניטים.

ועדת שטייניץ, למרות היותה שנויה במחלוקת הן פוליטית והן עניינית, ערכה מחקר מקיף ויסודי, והמלצותיה הן מסמך מלומד שקשה לערער עליו. עם זאת, למרות התייחסות הוועדה לשינוי במבנה האיומים על מדינת ישראל¹⁰ והתייחסותה הספציפית לצורך במודיעין מסכל נגד טרור לא התייחסה הוועדה למיקום המודיעין בתוך מודל המתאר את חלקו של המודיעין בעימות נמוך עצימות דוגמת זה המתואר במאמר הזה. אך למרות זאת עשויות ההמלצות הארגוניות של הוועדה - ברובן המכריע - לשפר את יכולת ההתמודדות של המדינה ולהביא למבנה עתידי נכון יותר של קהילת המודיעין.

כיווני הפתרון נעים בשני צירים עיקריים: ציר אחד הוא זה הארגוני, שבו נדרש ליצור גוף מטה מתאים (מזכיר מדיני)¹¹ ומעליו ועדת שרים מצומצמת בראשות ראש הממשלה שתהיה האחראית על הצי"ח. ועדת שטייניץ גם אומרת כי הבלם העיקרי להנהגת השינוי הזה הוא רצונם של ראשי השירותים לשמר את המגע הישיר שלהם עם ראש הממשלה.¹² אולם הוועדה אינה מתייחסת לצידו השני של המטבע - לרצונם של ראשי הממשלה לדורותיהם לשמר את המצב הקיים. בציר הזה ישנן

איור 1: הפיכת השב"כ לגורם מקביל לצבא בעימות הנוכחי עם הפלסטינים



כיום פרק הזמן בין קליטת המידע בשב"כ לתרגומו להוראות מבצעיות הוא קצר ביותר. זה נובע - בין היתר - מכך שמדובר בארגון מאוד שטוח, שבו זרימת המידע למנהלים הבכירים היא מהירה ביותר. כך אנו מקבלים מקור מודיעין שקשה - אם לא בלתי אפשרי - להתחרות בו. לעיתים קרובות יש בפעולות של הצבא, כגון כניסה למחנה פליטים למבצע מעצרים גדול, ליווי מודיעיני בשטח של השב"כ והכוונה מודיעינית בזמן

אמת. אלה הם מאפייני העימות המוגבל, המחויב להגביל את הכוח שבו הוא משתמש ועם זאת מחויב להיות אפקטיבי. נכון שמתקיימות גם פעולות כאשר אין מודיעין, אך הפעולות האלה הן ברובן בעלות יעילות נמוכה מאוד וגורמות לנוקס סביבתי ניכר. המודיעין למבצעים הופך להיות העיקר ובה בעת יוצר בעיות חדשות. המבצע בא בעקבותיו, וגם אם השגת המטרות מורכבת בשל מאפייני השטח העירוני והפעילות בתוך אוכלוסייה עוינת, עדיין המוביל בפעילות הוא הממד המודיעיני. ניתן להביא דוגמאות מהפעילות המבצעית שרווחה בעזה: כאשר נכנס כוח צבאי לפעילות רחבה בחיכוך גבוה ללא מודיעין ספציפי, הרגישו שני הצדדים לעיתים קרובות את התוצאות הקשות. יתר על כן, המודיעין הצבאי אינו בהכרח הרלוונטי ביותר ובוודאי שאינו המוביל. ההסתמכות היא על המודיעין מהשב"כ,

לצבא מסיבות מבצעיות או בגלל צרכים משותפים. מבחינה מבנית ומהותית אין כל קשר בין הגורמים עד (וכולל) רמת הדרג האסטרטגי.

וישנה נקודה נוספת הנוגעת ל"שחקנים" על-פי משולש קלאוזביץ. בעימות הנוכחי צף ועלה השב"כ שהוא שחקן מרכזי לא פחות מהצבא ושאינו מתואר במשולש קלאוזביץ. אין כל התייחסות במודל קלאוזביץ לגוף מודיעין שאינו צבאי. קיימות שתי אופציות לפחות לתאר את השב"כ בהתייחסות למודל קלאוזביץ. על-פי מודל קלאוזביץ מתקיים, כאמור, משולש המורכב מהצלעות הבאות: עם, צבא ומדינה. היחסים בין הצלעות מתארים את תפקוד המדינה בעת מלחמה. באיור מספר 2 השב"כ הוא כלי שרת של העם, של הממשלה ושל הצבא, מוכל בתוכם ומקיים קשרי גומלין מעגליים עם כולם. ניתן לתאר את השב"כ גם כלוויין המקיים קשרי גומלין עם כל הרמות, אך כפיפותו היא ישירה לראש הממשלה בלבד.

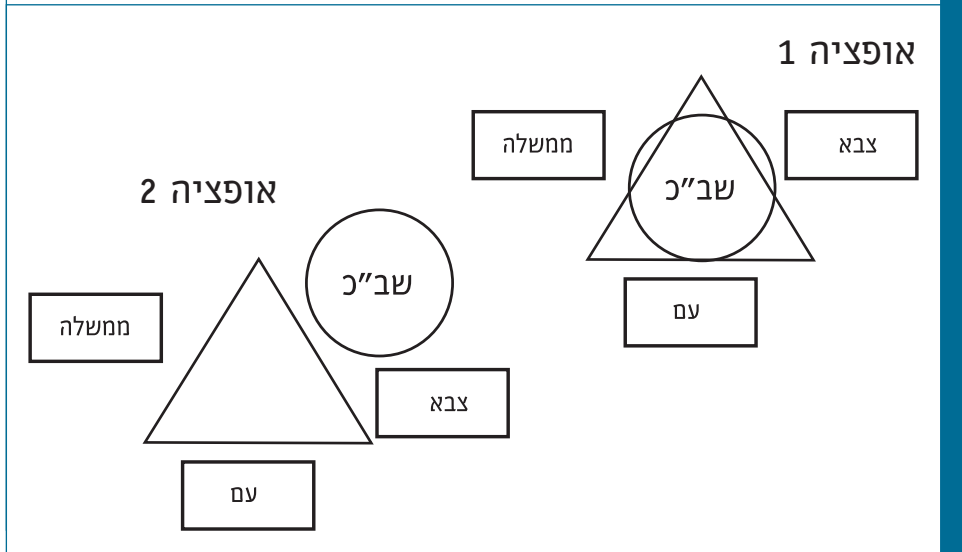
המאמר הזה מעלה רעיון חדש, שעליו לא נכתב עד כה בצורה משמעותית, רעיון שבבסיסו מודל אחר לתפיסת המציאות. מדובר במודל הנובע מתוך הפעילות המבצעית של העימות הנוכחי ומנסה לתאר באופן אחר את המציאות הקיימת ואת הבעיות הנובעות מאי-ההתאמה לצורת החשיבה ולמעשים בשטח. בפועל נמצא השב"כ במרכז המשולש ונוגע בכל צלעותיו - הממשלה, הצבא והעם.

מודיעין מוביל מבצעים - זוהי ליבת השינוי. משמעות המודיעין היא, אם כן, שברמה הטקטית מחייט היוצא לפעולה על סמך מודיעין מפעיל את כוחותיו במקום שבו סיכויי ההצלחה שלו הם הטובים ביותר. כוח יוצא למבצע בעיקר על סמך המודיעין. למעשה, רבות מהפעולות האפקטיביות ביותר, שאינן פעולות שגרה של הכוח, נעשות על-פי המודיעין המגיע לאו דווקא בצינורות של חיל המודיעין.

כיום פרק הזמן בין קליטת המידע בשב"כ לתרגומו להוראות מבצעיות הוא קצר ביותר. זה נובע - בין היתר - מכך שמדובר בארגון מאוד שטוח, שבו זרימת המידע למנהלים הבכירים היא מהירה ביותר

שמתחיל ברמה הטקטית של המעצר בחטיבה המרחבית, נמשך דרך מודיעין שעשוי לשנות את מדיניותו של מפקד הפיקוד, או שהשב"כ (מביא המודיעין) פועל הפוך מהמדיניות הזאת, שכן הוא אינו כפוף לצה"ל ומייחס חשיבות עליונה לפעולות הסיכול. לעיתים מתקבלות החלטות אסטרטגיות-מדיניות בעקבות מודיעין מדויק ואפקטיבי המגיע מהשב"כ - החלטות המנוגדות לעיתים למדיניות צה"ל.

איור 2: שתי אופציות למיסוד יחסי השב"כ עם הצבא



לעיתים קרובות נשמעת הטענה שהחלטות על הפניית משאבי מודיעין (כגון איסוף) מתקבלות על-פי סדר העדיפויות של השב"כ ולא על-פי סדר העדיפויות של הצבא - בין אם במשותף עם הצבא ומתוך זהות מטרה ובין אם בכפיית הדעה על הצבא תוך ניצול היותו של השב"כ גוף בלתי תלוי בשרשרת הפיקוד של הצבא. במילים אחרות: המודיעין שמגיע מהשב"כ הפך להיות גורם מכוון, מתעדף, מבצע ולעיתים אף מחליט.

חשיבות המודיעין שמגיע לצבא ממקור חיצוני היא רבה במיוחד ברצועת עזה, שבה לא נמצא הכוח הצבאי בקרב האוכלוסייה והוא נדרש להיות אפקטיבי, זריז וממוקד כדי לא לספוג אבדות ולא לגרום לנזק סביבתי.

התפתחות טקטית שהפכה לאסטרטגיה התרחשה עם תחילת העימות הנוכחי. ישראל לא הייתה מוכנה כראוי להתמודדות בעימות בעצימות נמוכה. מתייחס לכך בפירוט גל הירש¹³ בכותבו כי "הרעיון המערכתי התפתח עם המערכה - לעיתים הקדים אותה ולעיתים צעד בעקבותיה". בהמשך כותב הירש על שלבים שונים (המנהרה אל הסדר הקבע, הכלה, מינוף וכו') עד להכרה שזו מלחמה מסוג שונה, אבל זוהי מלחמה (ולא עימות מוגבל שהוא מושג עמום). חלף זמן עד שההכרה הזאת הפכה להיות גם נחלתו של הדרג המדיני.

השב"כ, לעומת זאת, הקדים בהרבה את הצבא בנושאים האלה. כשאני כותב צה"ל, אני מכוון לדרגי המערכה והאסטרטגיה. הדרג הטקטי והאופרטיבי הכירו היטב את המציאות.

השינוי בהתמודדות החל ברמה הטקטית גם בתוך הצבא וגם ביחסי הצבא עם השב"כ. מהטקטיקה טיפס שיתוף הפעולה, הפך לשילוביות מודיעינית ומבצעית והגיע לרמה האופרטיבית והאסטרטגית. התפתחות הסיכול הממוקד היא דוגמה מצוינת לסוג הזה של שילוביות בין חיל האוויר לשב"כ ברמה הטקטית והאופרטיבית, אך למעשה התקיימה ומתקיימת השילוביות הזאת בגזרתו של כל מח"ט מרחבי.

היחסים בין הדרג הצבאי לדרג המדיני הם נקודה נוספת שיש להתייחס אליה בהקשר לעימות הישראלי-פלסטיני. כפיפות הרמטכ"ל לממשלה דרך שר הביטחון היא הגורם המוביל את דרכי ההתמודדות של הצבא עם האויב. זוהי הדיקטטיבה המדינית, שאותה מתרגם הרמטכ"ל מהרמה המדינית אל הרמה הצבאית-אסטרטגית ולרמה המערכתית והאופרטיבית. צורת

היחסים הזאת עבדה באופן סביר במלחמות גבוהות העצימות. בעימות הנוכחי עם הפלסטינים, בשל המשמעות האסטרטגית של כל פעולה טקטית ("הרב"ט האסטרטגי"),¹⁴ מתקיים קשר ישיר ולעיתים בלתי אמצעי בין ראש הממשלה לגורמים הטקטיים המבצעים (ראו איור 1). נוסף על כך, כאמור, נכנס לזירה שחקן נוסף, השב"כ, שכפוף ישירות לראש הממשלה. השב"כ נותן מידע קריטי להחלטה בזמן רלוונטי.

לאורך זמן נוצרת כאן אנומליה במערכת היחסים בין הדרג המדיני לדרג הצבאי במצב מלחמה. זו אנומליה בשל העובדה שאת האסטרטגיה אמור לקבוע הצבא, שהוא הזרוע הביצועית של המדינה לנושאי ביטחון - במיוחד בעימות מזוין. בעימות הנוכחי השב"כ הפך להיות גורם מכריע בעיצוב אסטרטגיית הלחימה. נוסף על כך הוא הפך להיות חלק בלתי נפרד מהכוחות הלוחמים בכל הרמות.

פוּטנציאל הרחבת הפתרונות בגישה השילובית (שינוי משולש קלאוזביץ)

מתוך האמור לעיל נובע צורך ברור להקים מפקדה לכוחות מיוחדים שתאחד יכולות ותיצור פתרונות יצירתיים ושילוביים שאינם מתממשים כיום למרות צרכים מבצעיים חיוניים. נראה שהקושי נובע מחיץ בין-ארגוני שפוגע ישירות ביכולת המבצעית. מפקדה כזאת תהיה גוף שמפתח ידע בין-ארגוני בתוך החסר של פתרונות שילוביים.

התפיסה הקיימת של הפעילות הצבאית הקלסית דיברה על הגדרת הבעיה והפתרונות בעיקר על-פי חלוקה ארגונית או גזרתית. הפיקוד אחראי על מרחב מסוים או על גזרת לחימה או על איום מסוג מסוים. חיל האוויר אחראי למטרות מסוג מסוים (ואפילו המודיעין הייעודי שלו הוא נפרד) או למרחב העומק.

ניתן לחשוב על פעילות בקטיגוריות חדשות דוגמת מסתערבים ומעבר דרך קירות. או לדוגמה, ניתן לממש את יכולות החקירה האופרטיבית של השב"כ אל מול גזרה נתונה בלבנון כדי לקבל מודיעין אפקטיבי בזמן קצר. פתרון אחר יוכל להיות שילוב של משרד החוץ או של המוסד במהלך סדור של הלחימה כדי להשיג את האפקטים הרצויים.

אולם אין די ביצירת קטיגוריות חדשות כדי לסגור את פער היכולות שבין צה"ל לבין היריב, שכן אז מדובר רק בסתגלנות. אם הסביבה אינה מתעצבת, והיריב גורר את צה"ל לדפוס סתגלני, אזי לא השתנה כלום.

מהי אפוא המסה הקריטית המערכתית שיכולה להוליך לשיבוש הסתגלנות (אדפטביליות) אצל האויב? פתרון אפשרי הוא פעולה שילובית המבוססת על מודיעין כלל גופי שחותרת לפגיעה בשלושה ממדים, אשר תביא לשיבוש האדפטביליות של מערכת היריב: פגיעה בהנהגה גם ברמה האסטרטגית של היריב, גם ברמה האופרטיבית ובחלק מהרמה הטקטית. פגיעה במסה קריטית מסוימת מונעת מהיריב להפעיל את היכולת האדפטבילית שלו. אנו מניחים שפגיעה באדפטביליות עוברת דרך הפגיעה בהנהגה.

פגיעה בתווך שבין הרמות תפגע ביכולת של מערכת היריב לעצב את טקטיקת ההיעלמות הבאה באמצעות פעילות מתואמת.

פגיעה בציונות האספקה היא אמצעי לחימה נוסף, ובכלל זה פגיעה בתזרים המזומנים שבאמצעותו יוצר היריב הלכה למעשה את היכולת החדשה, שנובעת מצורת הלחימה החדשה שעוצבה. לכן כאשר מבוצעים סיכולים ממוקדים הפוזרים במרווחי זמן לא משתבשת היכולת האדפטבילית של המערכת כולה, שכן יש מחליפים לאלה שחוסלו.

איך יוצרים אפוא גמישות מספקת למימוש האדפטביליות? קשה למערכת להשתנות בקצב המתאים, מכיוון שהארכיטקטורה הארגונית אינה מביאה לשינוי מתמיד אם אין מערערים על הנחות היסוד.

מחודיעין למבצע למבצע למודיעין - לקראת יחסים חדשים בין המבצעים למודיעין

אנו נעים מפעילות מוכוונת מודיעין מטרה לפעילות מציפת אויב בתא השטח, דהיינו אנו מחוללים באזור הפעולה השתנות רב-ממדית כדי להקדים את השתנות האויב. אף שהשב"כ סיפק מודיעין משמעותי בנוגע לסיכולים הממוקדים, התחושה בשטח הייתה לעיתים קרובות שהפעילות עדיין חסרת מודיעין.

לחלק מהפעילות הזאת אין משוב מידי, מכיוון שאין מודיעין פוזיטיבי ספציפי על מיקום האויב שנוטה לצלול. אנו יוצרים פעילות על יסוד מודיעיני לא מדויק (קצה חוט על פעילות בתא שטח מסוים) שמציפה את האויב. זוהי תפיסה שמדגישה את תא השטח ולא את המטרה. היתרון בגישה הזאת הוא שהיא מאפשרת לתקן, דהיינו לשנות גישה אחרי ניסויים. בשל הטבע

גופים שמחוץ לצבא כלל אינם מעורבים בלחימה בזמן אמת, וזו אינה נחשבת למשימה או ליעוד של הגופים האלה.

השינויים שחלו במאפייני הלחימה עצמה מביאים לידי כך שהתפיסה נחלקת לתחומים: בתחום הארגוני חלה הפרדה בין אמ"ן, השב"כ והמוסד. בתחום המודיעיני קיימת הפרדה בין מודיעין סיכולי למודיעין תשתית ויצירת מטרות. העדר הגדרה ברורה של אחריות וסמכות גורם להפרדה במקום לאיחוד היכולות. העובדה שהגופים אינם פועלים במשותף לפני או במהלך הכנת התפיסה המבצעית או הפקודה להתמודדות עם משימה מסוימת גורמת להכנה לא יעילה של הכוח לקראת פעילות נדרשת, ומשום כך הפוטנציאל אינו מנוצל באופן מיטבי. לכל גוף יש יתרונות וחסרונות בתחום האיסוף, העיבוד או

כיום קיים פתרון מערכתי אחד להידרדרות בגבול לבנון, והוא הפתרון הצבאי. קיימות פקודות מבצע לכיבוש חוזר של השטח תוך ניצול העוצמה הצבאית. השאלה היא אם התפיסה הזאת של השתלטות צבאית היא אפקטיבית

התקיפה. דרך העבודה כיום אינה מאפשרת את השלמת הפערים על-ידי גופים מקבילים. ובעקבות ההתמודדות הפנימית נוצר מצב של אי-מיצוי פוטנציאל מערכתי.

נשאלת אם כך השאלה: כיצד ניתן לשפר את ההתמודדות עם אתגרים צבאיים, שבהם היעלמות שדה הקרב היא מרכיב מרכזי, וחסרה בה החשיבה המערכתית שתמצה את הפוטנציאל הטמון בכל אחד מהגופים?

הכיוון הכללי לפתרון הוא חשיבה מטריציונית ומוכוונת משימה או ייעוד ולא חשיבה ארגונית. נוסף על כך יש להתייחס לבעיה לא רק בראייה צבאית, אלא יש להתייחס אל כלל היכולות של מדינת ישראל כדי להגיע לפתרון. נדרש חיבור בין תהליכי ההכנה וההתכוננות ברגיעה לתהליכי הפעילות המבצעית בזמן אמת.

יש אפוא צורך לייצר פתרונות מחוץ לקופסה ולא דווקא על-ידי הזרוע הצבאית.

לשם דוגמה ניתן לבחון את אשר התחולל בגזרה הצפונית. מהו הפתרון העכשווי הקיים נגד הידרדרות אפשרית? כיום קיים פתרון מערכתי אחד, והוא הפתרון הצבאי. קיימות פקודות מבצע לכיבוש חוזר של השטח תוך ניצול העוצמה הצבאית.

השאלה היא אם התפיסה הזאת של השתלטות צבאית היא אפקטיבית. מהי משיגה בעצם: התנפלות ולחימה מבוזרת לשם הכרעת החיזבאללה בפרק זמן של חודשיים? האם ניתן להכריע את החיזבאללה במשך פרק זמן כזה? האם בהפעלת כוח צבאי איננו מבטאים את חוסר הרלוונטיות שלנו?

הרשתי של האויב פעילות בתא שטח מסוים מעלה אותו בתא שטח אחר. זוהי גישה פרו־אקטיבית ושל גירוי-תגובה, שיש בה מערכת יחסים חדשה בין המבצעים למודיעין. מיחסים לינאריים - קודם המודיעין ואחר כך המבצע - מתקבל שילוב חדש, שבו אלה מזינים את אלה לאורך סדרה של פעולות שסוגרות בהדרגה על האויב במרחב מוכל.

סיכום

המאמר הזה בחן את הופעתו של שחקן חדש בעימות הנוכחי, שחקן שעד כה היה חבוי בצללים ומילא תפקיד חשוב, אך לא מכריע, בעימותים החיצוניים של מדינת ישראל עם אויביה - השב"כ. בעימות הנוכחי עם הפלסטינים, המשלב מאבק בגורמי פנים וחוץ, הפך המודיעין להיות הציר שסביבו נעה המערכה. למודיעין יש פוטנציאל לצמצם את פרדוקס הכוח, הוא נותן אפשרות לפגוע במפגע והפך את הלחימה בטרור ליעילה. כאשר בתחילת העימות היה קשה לצבא להתמודד עם מציאות עימות שונה ולשנות את מסגרות החשיבה והאסטרטגיה שלו, נכנס השב"כ במהירות לחלל שנוצר והיה גורם מוביל לשינוי אסטרטגיית המלחמה של ישראל.

למרבה השמחה אין המציאות מחכה למודל כדי להתעצב, בייחוד כאשר מתקיימים צרכים מבצעיים משותפים חזקים של

בעימות הנוכחי השב"כ הפך להיות גורם מכריע בעיצוב אסטרטגיית הלחימה. נוסף על כך הוא הפך להיות חלק בלתי נפרד מהכוחות הלוחמים בכל הרמות

הגופים הנלחמים נגד אותו האויב. מה גם שהשילוביות, אשר צמחה מהדרגים הטקטיים, יצרה רקמת יחסים בריאה בין הצבא לשב"כ מתוך הכרה ביתרונותיו של כל גוף ומתוך תלות הדדית. נוסף על כך נראה כי מדינת ישראל מצליחה להתמודד בצורה מוצלחת ומעוררת הערכה בעימות נמוך עצימות מורכב וממושך תוך יצירת כלים טכנולוגיים ותודעתיים, המביאים לתוצאות טובות, וחלקם נסקרו לעיל. הבעיה מתחילה בהגדרה התיאורטית של היחסים בין הגופים ברמות העליונות.

מי יכול לעסוק בנושא? זה כמה שנים ברור כי תפיסת הביטחון הישראלית אינה מתאימה למציאות. נוסף על כך ברור כי המבנה שנוצר בין גופי המודיעין השונים לבין צה"ל, המועצה לביטחון לאומי, משרד הביטחון ומשרד ראש הממשלה אינו נכון ובוודאי שאינו יעיל. העובדות האלה לא הביאו לשינוי המצב למרות עיסוקם של רבים, בכירים וטובים בנושא הזה. הסיבה לכך היא ריבוי האינטרסים שהביא להקפאת המצב. על ועדת מרידור לעסוק בנושא, אך יש בה איזון אינטרסים שספק אם יביא לשכלול המערכת ולפיתוח מבנים היררכיים ודרכי מחשבה כדי לשרת תכליות מבצעיות. הצעות רבות הוצעו

בוועדת שטייניץ, חלקן מתוות כיוונים נכונים.

חלפו הימים שבהם ארגון זה או אחר עשה את העבודה לבדו. כוחנו בשילוב הכוחות, ושומה על הדרגים הבכירים לעשות מעשה. המאמר הזה מציע מבנה תיאורטי ראשוני בלבד. הכיוונים המוצעים מכאן הם: בחינת המודל המוצע ותקפותו, עיסוק בנושא המבני מתוך ראיית המודיעין בצורה שונה לחלוטין, יישום ההמלצות האופרטיביות בנוגע לצוותי החשיבה והקמת מפקדת כוחות מיוחדים בין-זרועית ובין-ארגונית, שם טמונים זרעי הפתרון לעימותים הבאים.

הערות

1. Joint Chief of staff, JCB PUB 1-01, Washington DC, Government Printing, 1989, p. 214
2. ראו: ישראל טל, **ביטחון לאומי - מעטים מול רבים**, דביר, תל-אביב, 1996, עמ' 126-134
3. ראו: חיים נדל, **המחשבה הצבאית של צה"ל בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים 1967-1973**, אמ"ץ תוה"ד, המחלקה להיסטוריה, 2004, עמוד 2
4. ראו: יגאל אלון, **מסך של חול - ישראל וערב בין מלחמה לשלום**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1968, עמ' 60
5. ראו: שמעון נווה, "הגנת ישראל במאה ה-21", **מערכות** 355, ינואר 1998, עמ' 46-48. במאמר הזה מתייחס נווה לקיפאון בתפיסת הביטחון הישראלית ומסביר את הבעייתיות הנובעת מאי-בחינה רצופה של המערכת המושגית (בלשון הצבא: הדוקטרינה הצבאית).
6. יגאל אלון, **שם**, עמ' 200
7. שמעון נווה, **שם**, עמ' 52. בסיכום המאמר מתאר נווה את הפער בין המציאות המתהווה לבין האסטרטגיה הקיימת ומציע לחולל את המהפכה האסטרטגית הבאה.
8. חיים נדל, **שם**, עמ' 5
9. אמיר אורן, "אדון הפרשנים או משרת המבצעים", **הארץ**, 24 ביוני 2005
10. יובל שטייניץ, **דין וחשבון, כרך א' - הוועדה לחקירת מערך המודיעין בעקבות המלחמה בעיראק, 2004**, עמ' 36-38. הוועדה מתייחסת למקום שתופס אמ"ן בנושאים שונים, כגון המחקר המדיני, וקובעת כי קיים הכרח לשנות את המבנה של קהילת המודיעין בתחומי המחקר והסיגיני"ט. הוועדה גם יוצאת בתוקף נגד ההיררכיה בין שירותי המודיעין בכל הנוגע לקשר הישיר עם ראש הממשלה ומדגישה את העדר הפלורליזם שנדרש על-פי מסקנותיה של ועדת אגרנט. הוועדה גם מצדדת בהקמת גוף מטה מודיעיני שיכלול מזכיר מודיעיני בדומה למזכיר הצבאי.
11. **שם**, עמ' 64 ועמ' 74-76
12. **שם**, עמוד 74. הרעיון עלה פעמים רבות, כולל בדו"ח ורדי בשנות ה-90.
13. גל הירש, "מיעופרת יצוקה" לדרך אחרת - התפתחות המערכה בפקוד המרכז 2000-2003", בתוך: חגי גולן ושאלו שי (עורכים), **העימות המוגבל**, מערכות, 2004, עמ' 239-250
14. **שם**, עמ' 240



הכישלון הניהולי והלוגיסטי בסיוע לנפגעי הוריקן קטרינה

לארה"ב יש דימוי של מעצמת-על עשירה ויעילה, ולכן העולם כולו נדהם נוכח אוזלת היד שהפגינה בטיפול באסון לאומי רחב היקף שאירע אשתקד על אדמתה. המאמר בוחן את הסיבות לכישלון הזה ומביא כמה המלצות שרלוונטיות גם לישראל

אייל זיו

המדינות יש רשות משל עצמה (state level), ובראש כל אחת מהן עומד מושל. כל מדינה מחולקת למחוזות. ראשי המחוזות וראשי הערים הם הממשל המקומי (local level). אחת ההמלצות של הוועדות שחקרו את פיגועי 11 בספטמבר 2001 הייתה לחזק את המשרד לביטחון פנים (US Department of Homeland Security - DHS). במרס 2003 קיבל לידיו המשרד 22 סוכנויות שהיו עצמאיות קודם לכן. המשרד אורגן מחדש וחולק לחמישה אגפים עיקריים:

למרות התחזיות הרבות שחזו את מסלול התקדמותה של הסופה ולמרות הנתונים שהיו זמינים למקבלי ההחלטות הארצי והפדרלי כשלו הרשויות במתן סיוע במקום, בזמן ובכמות הנדרשת לאזור מוכה האסון

- אסונות ומצבי חירום (Emergencies & Disasters).
 - תחבורה (Travel & Transportation).
 - הגירה וגבולות (Immigration & Borders).
 - מחקר וטכנולוגיה (Research & Technology).
 - ביטחון פנים (Threats & Protection).
- הסוכנות העיקרית המטפלת באסונות לאומיים במסגרת המשרד לביטחון פנים היא הסוכנות הפדרלית לניהול מצבי חירום

ב-29 באוגוסט 2005 הייתה סופת ההוריקן קטרינה בחופי מדינת לואיזיאנה, ארה"ב. הסופה, שהייתה בעוצמה 4 מתוך סולם של 5 דרגות, פגעה ישירות בעיר ניו-אורלינס ששוכנת על חופי מפרץ מקסיקו ובחלקה נמוכה מגובה פני הים. בשל עוצמת הסופה ולאחר קריסת הסכרים המגינים על העיר הוצף האזור, ו-80% מהעיר ומפרבריה כוסו במים ובבוץ.

למרות התחזיות הרבות שחזו את מסלול התקדמותה של הסופה ולמרות הנתונים שהיו זמינים למקבלי ההחלטות בממשל המקומי, הארצי והפדרלי כשלו הרשויות במתן סיוע במקום, בזמן ובכמות הנדרשת לאזור מוכה האסון. כתוצאה מפגיעת הסופה ומנזקיה נהרגו כ-1,400 בני אדם, ועשרות אלפי תושבים נשארו ללא קורת גג. תושבי העיר - רובם ממעמד סוציו-אקונומי נמוך - סבלו ממחסור במים, בטיפול רפואי ובמוצרי קיום בסיסיים, וכנופיות אלימות בזו רכוש ואף פגעו בפליטים. בעקבות הסופה נראתה ניו-אורלינס כעיר באחת ממדינות העולם השלישי.

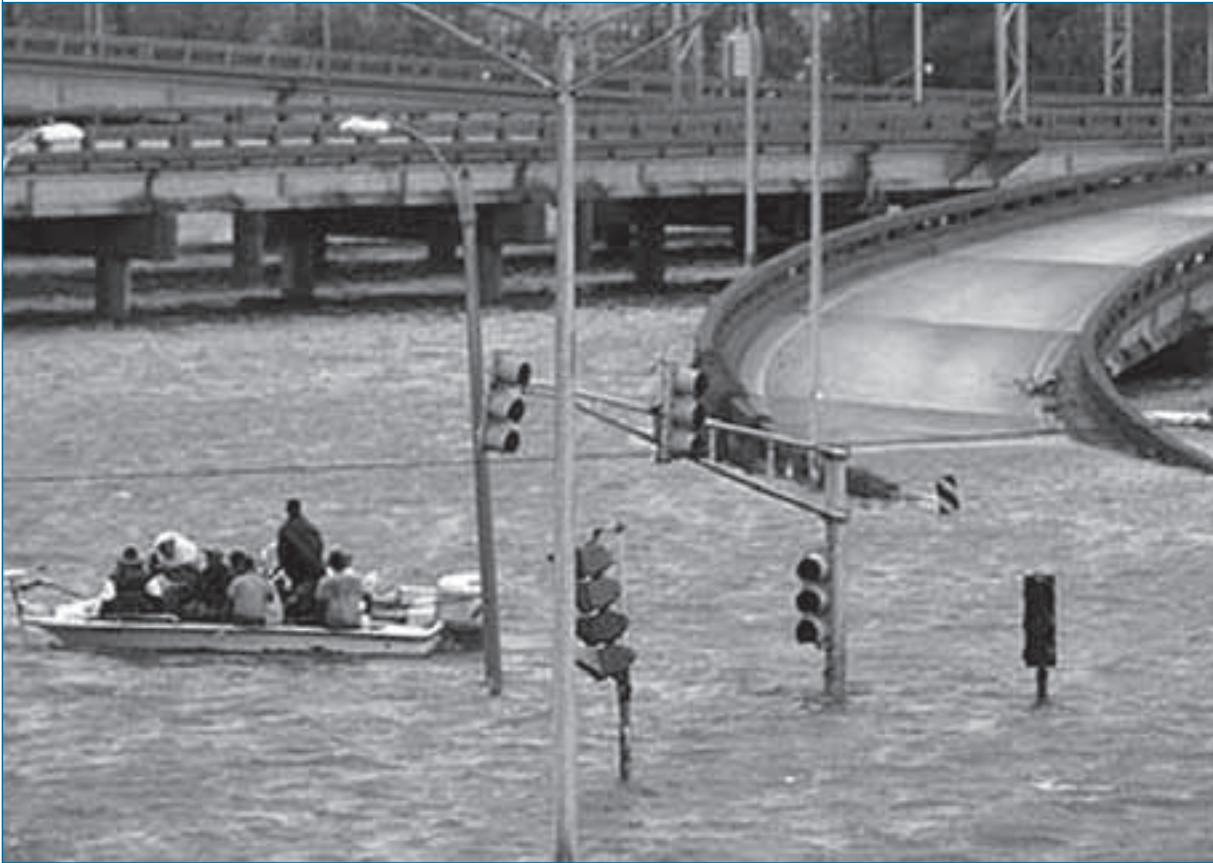
עמית מחקר מטעם אלר"ם בבר-אילן



מבנה רשויות הסיוע בארה"ב

הממשל בארה"ב הוא פדרלי. הוא חולש על 50 המדינות שמרכיבות את הפדרציה האמריקנית ומכתיב את מדיניות הנשיא ברמה הלאומית (national level). לכל אחת מ-50

הצפות בניו-אורלינס בעקבות הוריקן קטרינה



בשל עוצמת הסופה ולאחר קריסת הסכרים המגינים על העיר הוצף האזור, ו-80% מהעיר ומפרבריה כוסו במים ובבוץ

מרכז קישור בין הסוכנויות השונות לבין הרשויות המקומיות, הארציות והפדרליות הנקרא JFO (Join Field Office). JFO כולל ארבע מחלקות: תכנון, מבצעים, לוגיסטיקה

כדי לארגן לוגיסטיקה מורכבת בין רשויות, לבצע הערכות מצב ולשלוט בנתונים בעת אסון לאומי יש צורך בניסיון ניהולי שנצבר במשך שנים

וכספים. אגף הלוגיסטיקה שולט במשאבים הפדרליים: הוא מזמין ומשנע אותם וכן מנהל את התשתיות ומפקח על התעבורה.

הכשלים הניהוליים והלוגיסטיים בסיוע לאוכלוסייה

הצורה הלקויה שבה נוהל הסיוע לאוכלוסייה מוכת האסון נחקר בוועדה מיוחדת של בית הנבחרים האמריקני.² כתוצאה מהכישלון הניהולי הועבר מנהל FEMA, מייקל בראון,

בהתאם ל-The Federal Emergency Management Agency - FEMA). בעת שהתרחש אסון קטרינה עמד בראש הסוכנות מייקל בראון, משפטן במקצועו. FEMA היא גורם מקשר בין הרשויות המקומיות וארגוני סיוע לבין הממשל הפדרלי בניהול מצבים של אסון לאומי. לרשות FEMA עומד מלאי מוגבל של ציוד בסיסי המיועד לטיפול ראשוני באוכלוסייה, כגון מזון וחיתולים לתינוקות, שמיכות, מעילים, מנות קרב, אוהלים ומי שתייה. ברשות הסוכנות גם ציוד עזר כגון מטבחים ניידים, מקלחות שדה, גנרטורים, מכונות קרח ומכולות קירור. עיקר כוחה הלוגיסטי של FEMA בהתמודדות עם אסונות מתמשכים מצוי בחוזים רדומים עם חברות שונות. גורם לוגיסטי שמסייע לעיתים במצבי אסון הוא הסוכנות ללוגיסטיקה צבאית ההגנה. תפקידה העיקרי של הסוכנות הזאת הוא להעניק תמיכה לוגיסטית לצבא ארה"ב בכל העולם.

על-פי תוכנית המענה הלאומי לאסונות,¹ את המענה הראשוני במקרה של אסון המוני נותנים הרשויות המקומיות וארגוני ההצלה המקומיים כגון מכבי אש, המשטרה, בתי החולים והמשמר הלאומי. במסגרת הסיוע הלאומי מוקם

מחכים לחילוץ בעקבות ההצפות



הצורה הלקויה שבה נוהל הסיוע לאוכלוסייה מוכת האסון נחקר בוועדה מיוחדת של בית הנבחרים האמריקני

מתפקידו ולבסוף התפטר. כישלוננו של הממשל להתמודד עם אסון הטבע היה בשני תחומים: תחום הניהול ותחום המוכנות הלוגיסטית.

ניהול כושל

כדי לארגן לוגיסטיקה מורכבת בין רשויות, לבצע הערכות מצב ולשלוט בנתונים בעת אסון לאומי יש צורך בניסיון ניהולי שנצבר במשך שנים. ניסיון כזה צוברים בדרך כלל אנשי צבא או מנהלי תפעול בארגונים גדולים. לבראון, משפטן במקצועו, שלפני מינויו למנהל FEMA היה יו"ר "עמותת הסוס הערבי", לא היה ניסיון תפעולי בהיקף הנדרש בתחום של מתן מענה מיידי לנזקקים, ולכן כשל בהבנת התמונה הכוללת ובמתן המענה הראוי.

עדויות על גודל האסון הועברו בדוא"ל ובטלפון לבראון מנציג FEMA שנשלח לאזור האסון. הידיעות על המחסור במים ובמזון ועל סכנת החיים שבה נתונה הייתה האוכלוסייה המקומית הועברו להנהלת FEMA כבר כיומיים לאחר פגיעת הסופה.³ למרות מידע בנוגע לאי-הספיקה של התשתיות שבהן רוכזו המפונים ובנוגע למחסור באספקה ובמוצרי יסוד, המשיכו לזרום אלפי בני אדם אל איצטדיון הפוטבול המקומי, "סופרדום".

בממשל לא הבינו את גודל האסון ולא ידעו לנתח את הצרכים הבסיסיים. מבחינת מייקל צ'רטוף, מזכיר המשרד לביטחון פנים הממונה על FEMA, בראון היה "המפקד בשטח" והאחראי על הערכת המצב ועל קבלת ההחלטות. לעומת זאת, בשטח עצמו שרר בלבול רב בנוגע לאחריות ולסמכות של כל אחד מהגופים, ולא היה ברור מי אכן שולט ואחראי. זו הייתה אחת הסיבות

המרכזיות לכך שהממשל כשל בהבנת המצב והצרכים.⁴ כשהבין צ'רטוף כי אין הוא מקבל את המענה הנדרש מ-FEMA בהנהגתו של בראון, הוא העביר את בראון מתפקידו ומינה במקומו איש צבא עתיר ניסיון בתחום הניהול הלוגיסטי - את סגן המפקד של משמר החופים האמריקני.

בראון טען כי לאחר ש-FEMA הועברה לאחריותו של המשרד לביטחון פנים, קוצץ תקציבה ב-14.5% - מה שפגע ביכולת ההיערכות שלה.⁵ צ'רטוף דחה את הטענות האלה.

סיבה נוסף לכישלון הניהולי הייתה חוסר התקשורת בין הגורמים השונים שהתמודדו עם אסון קטרינה. התקשורת הסלולרית בניו-אורלינס ובניו-יורק קרסה - מה שהקשה להעביר נתונים. חוסר שיתוף הפעולה בין FEMA לבין הממשל במדינת לואיזיאנה ועיריית ניו-אורלינס וחוסר הכימיה האישית בין ראשי המוסדות האלה פגעו במאמצי ההצלה, ולמעשה כל תוכנית הסיוע הלאומית קרסה. על העדר התקשורת בין הגופים השונים תעיד העובדה שבית חולים שדה שאירגנה FEMA לא הורשה להיכנס ללואיזיאנה בגלל בעיות ביורוקרטיות.⁶

גם המפקד האחראי מטעם הצבא קבל על כך שלא יכול היה להשיג את בראון בעיצומם של מאמצי ההצלה ועל כך שהפנייה לצבא להושיט סיוע לוגיסטי הגיעה רק ב-2 בספטמבר - ארבעה ימים לאחר פגיעת הסופה. אשר לעבודה של ארגוני הסיוע ושל ארגוני ההצלה הממשלתיים, הצבאיים והאזרחיים - ההערכה כיום היא כי כל אחד מהם בנפרד תיפקד היטב, אך העבודה המשותפת שלהם הייתה לקויה ביותר - מה שפגע במאמץ הסיוע הכולל.

ההחלטות שהתקבלו ברמה הארצית והמקומית תרמו גם הן למצוקת האוכלוסייה. למרות תחזיות מזג האוויר הקודרות ולמרות המודלים ותרגולים שנעשו בעבר ואשר העידו על האסון הצפוי להתרחש הוכרז מצב חירום בלואיזיאנה רק ב-28 באוגוסט - יממה לפני שהיכתה הסופה. כל עוד אין מכריזים על מצב חירום במדינה, מוטלות הגבלות קשות על סמכויותיו של הממשל הפדרלי להתערב בנעשה, ולא ניתן לשגר את המשמר הלאומי לאותה המדינה. את המשמר הלאומי צריך היה לשגר ללואיזיאנה כמה ימים לפני בוא הסופה כדי לאפשר לו להתארגן לקראת ביצוע משימותיו.

והנה עוד דוגמה להחלטה שגויה שפגעה קשות באוכלוסייה: לרשות עיריית ניו-אורלינס הועמדו אוטובוסים לפינוי האוכלוסייה מה"סופרדום". אולם ההחלטה על הפינוי נדחתה שוב ושוב, עד שהאוטובוסים כולם יצאו מכלל שימוש משום שחנו במקום נמוך והוצפו במי שיטפונות.

חוסר המוכנות הלוגיסטית

הרשויות השונות כשלו גם בתחום המוכנות הלוגיסטית. חוסר המוכנות נבע מתכנון לא נכון של הצרכים בשטח, מחיזוי לא נכון ומבעיות ביורוקרטיות ומשפטיות. הטעויות שנעשו בתחום הניהול הלוגיסטי עלו בחיי אדם ובמיליוני דולרים. את חוסר המוכנות הלוגיסטית ניתן לחלק לארבעה גורמים:

- מחדל בהתקשרויות החוזיות.
- תכנון לקוי של האספקה.
- בעיות תחבורה ושינוע.
- בעיות בשיטור ובאכיפת החוק.

אחד המחדלים הגדולים בתחום המענה הלוגיסטי היה מחדל החוזים. בהיותה סוכנות פדרלית החזיקה FEMA רמות מסוימות של מלאי חירום שנועד למתן מענה ראשוני בשטח. הקושי לחזות אסונות טבע ופיגועי טרור מקשה להיערך לקראתם מבחינה לוגיסטית, שהרי לא ניתן לאחסן ציוד חירום בכל מקום ברחבי ארה"ב. לכן המענה הלוגיסטי העיקרי שעליו התבססו FEMA וסוכנויות ממשלתיות אחרות היה חוזים רדומים עם חברות אזרחיות. סופת ההוריקן קטרינה תפסה את FEMA בשלב של גיבוש החוזים, כך שחוזים רבים לא היו חתומים בעת שהתחולל האסון. בהעדר חוזים שנחתמו לפני האסון נאלצה FEMA לחתום על חוזים רבים בעת שהתרחש האסון. המכרזים הוצאו בבהילות רבה, מספר המשתתפים בהם היה קטן, והיו מכרזים רבים שבהם הוגשה הצעה אחת בלבד, דהיינו לא הייתה שום תחרות. כתוצאה מכך כמובן נופחו ההוצאות. למשל, עלותו של החוזה לבניית דיור זמני לעובדי הסיוע הגיע ל-236 מיליון דולר.⁷

הקושי לחזות אסונות טבע ופיגועי טרור מקשה להיערך לקראתם מבחינה לוגיסטית, שהרי לא ניתן לאחסן ציוד חירום בכל מקום

דוגמה נוספת למחדל ההתקשרויות עם חברות אזרחיות הוא המכרז לאיסוף הגופות. התברר שאף אחד לא תיכנן מי יאסוף את גופות הנספים בעת אסון לאומי. בעבר היו אלה הרשויות המקומיות שאספו את גופות הנספים, ולכן FEMA לא דאגה לטפל בנושא. לאחר כמה ימים, שבהם התברר כי איש אינו דואג לאסוף את אלפי הגופות שהיו פזורות בשטח, פנתה FEMA - ללא מכרז - לחברה גדולה מטקסס בשם "שירותי חירום בין-לאומיים" המתמחה בטיפול בגוויות. לאחר כמה ימים טענה החברה כי אינה מצליחה לחתום על חוזה התקשרות עם FEMA בגלל "ביצה בירוקרטית" ועברה לעבוד ישירות עם מדינת לואיזיאנה. בעבור עבודות הפינוי גבתה החברה מחיר מופרז מהרשות המקומית.

עוד דוגמה למחדל היא אספקת המזון לעובדי הסיוע ולנפגעים. מאחר של-FEMA לא היה שום חוזה לאספקת מזון באזור האסון, היא פנתה לחברה שמספקת מזון מוכן (MRE) לצבא ארה"ב בעיראק ובאפגניסטן והזמינה ממנה 1.6 מיליון מנות. כאשר עלתה כמות ההזמנות ל-2 מיליון מנות, החליט הפנטגון לסיים את ההתקשרות של FEMA עם החברה מחשש לפגיעה באספקה השוטפת לכוחות הצבא. בסופו של דבר סייעה הסוכנות ללוגיסטיקה צבאית (DLA) ל-FEMA למצוא ספק אחר. הספק הזה נבחר לאחר מכרז, והמחיר ששולם לו

היה 35 מיליון דולר בעבור 10 מיליון מנות.

גם במקרים שבהם נחתמו חוזים מראש בוזבו משאבים רבים - בעיקר בגלל ניהול רשלני של ההזמנות. לרשות FEMA לא עמד שום גורם מוביל בתכנון הלוגיסטי אל מול החברות. כך, למשל, הזמינה FEMA כמות כפולה של קרח מכפי שהיה נחוץ לה (לאחסון מזון ותרופות בתנאי קירור). במילים אחרות: 50% מהנסיעות של משאיות הקרח על פני מרחקים גדולים ברחבי דרום ארה"ב היו מיותרים לחלוטין. התברר שמודל החיזוי שבו השתמשה FEMA לא הביא בחשבון שתושבים רבים יתפנו או יפנו בעוד מועד. בסופו של דבר, לאחר שבוטלו חלק מההזמנות, הגיעו לשטח 86 אלף טון קרח, אך 52% מהכמות הזאת כלל לא נוצלה. הקרח העודף פוזר ברחבי דרום ארה"ב ובחלקו אף נזרק לים.

שיטת האספקה התבססה הן על שרשרת אספקה אזרחית והן על שרשרת אספקה ממשלתית. ארגוני סיוע וחברות אזרחיות תרמו פריטים (כגון חברת "קוקה קולה" שתרמה מיליון וחצי ליטר של מים מינרליים), וצבא ארה"ב השתמש במרכזי ההפצה הגדולים הקיימים ברחבי ארה"ב. מזון וציוד רפואי הועברו מפילדלפיה, מוצרי אנרגיה מוורגינייה וציוד מכני - ממישיגן ומאוהיו. כל הציוד פוזר בתשעה בסיסי צבא אזוריים ששימשו מרכזי הפצה. כל אחד מהבסיסים היה ממוקם במרחק של שלוש-ארבע שעות נסיעה מצרכני הסיוע. אולם לעיתים היו צירי התנועה מהבסיסים לאזורי האסון פקוקים או שהם נפגעו קשות בסופה, וכך קרה שנסיעות שאמורות היו להימשך שלוש-ארבע שעות נמשכו 30-60 שעות - מה שפגע ביכולת להעביר אספקה לאזורי האסון. כדי לעקוף את הפקקים קירב צבא ארה"ב לאזור האסון אוניות סיוע, ובהן אוניית בית החולים USS Comfort, שעל סיפונה 1,000 מיטות ו-12 חדרי ניתוח. אספקה הוסקה מפנסילבניה בתוך 15 שעות מרגע העברת הבקשה לצבא.

הטיפול הרפואי הראשוני שנדרש באסון הזה היה מעבר ליכולתם של גורמי הסיוע המקומיים. בניו-אורלינס היו לפני האסון כ-9,000 מיטות בבתי חולים, אך רבות מהן לא ניתן היה לאייש עקב קריסת תשתיות וקשיים בתפעול הצוותים הרפואיים. בתי חולים שיכלו לתפקד למרות האסון התמודדו עם מחסור בכוח אדם רפואי. המחסור הזה נבע מכך שרבים מאנשי הרפואה נמלטו עם בני משפחותיהם למקומות בטוחים ברחבי ארה"ב. אנשי רפואה אחרים נאלצו להתמודד עם אסונות משפחתיים בעקבות הסופה ולא יכלו למלא את תפקידיהם הרפואיים. התוצאה הייתה שהצוותים שנותרו בבתי החולים נשחקו כתוצאה מפעילות רצופה. רק בשלבים מאוחרים יותר החליפו אותם צוותים מבתי חולים אחרים בדרום ארה"ב. אומנם בקרב המתנדבים שזרמו לאזור האסון היו אנשי רפואה רבים, אך רק מעטים מהם הוכשרו לסייע בתנאים קיצוניים של אסון הומניטרי. מרביתם הגיעו כדי לבצע פעולות רפואה שגרתיות, בעוד שהצרכים בשטח דרשו ביצוע פעולות לוגיסטיות בעיקרן של שמירה על בריאות



לעיתים היו צירי התנועה מהבסיסים לאזורי האסון פקוקים או שהם נפגעו קשות בסופה

הראשונית של החיילים הייתה להציל חיים. החוק בארה"ב אינו מתיר לכוחות צבא (למעט לכוחות המשמר הלאומי של אותה המדינה, אך אלה - כאמור - גויסו רק מאוחר יותר) להשליט חוק וסדר בתוך המדינה, ולכן כוחות הצבא שזרמו לאזור האסון לא נרתמו בתחילת האירועים למאמץ לאכוף את החוק. אי-אכיפת החוק באופן מסודר בימים הראשונים שלאחר שוך הסופה גרמה לאנרכיה, זרעה פחד בקרב האוכלוסייה ופגעה במאמצי הסיוע.

סיכום ומסקנות בנוגע לישראל

כיצד תתמודד ישראל עם אסון בהיקף של סופת ההוריקן קטרינה? בעקבות הלקחים שהופקו ממלחמת המפרץ הוקם בישראל פיקוד העורף והוכפף למשרד הביטחון. תפקידו הוא להציל חיים במקרה של אסון טבע או של אסון מעשה ידי אדם. שני גופים חשובים נוספים שתפקידם הוא לסייע לאוכלוסייה בעיתות חירום הם מ"ח (משק לשעת חירום) ופס"ח (פינוי, סעד, חללים). מ"ח עובד יחד עם הרשויות המקומיות, ותפקידו הוא לדאוג לכך שהאוכלוסייה תמשיך לקבל את המשאבים החיוניים הנחוצים לקיומה כגון מים, מזון, תחבורה ואנרגיה. הסיוע לאוכלוסייה תלוי רבות במידת שיתוף הפעולה בין ארגוני הסיוע השונים, ולכן בעת אסון מפעיל פיקוד העורף קציני קישור הן ברשויות המקומיות והן בארגוני הסיוע. נוסף עליהם מפעיל

הציבור ועל היגיינה ובכלל זה חיסון אוכלוסייה בסיכון.⁸ בעיה נוספת שאיתה התמודדו הרשויות המקומיות הייתה האלימות והביזה שהתרחשו ברחבי העיר. כנופיות רבות ניצלו את בריחת האוכלוסייה כדי לבזוז רכוש וגם כדי להילחם בינן לבין עצמן - בין היתר בנשק חם. משטרת ניו-אורלינס התקשתה לשים קץ לאירועים האלה בגלל מחסור בכוח אדם ומשום שהסופה הרסה רבות מתשתיותיה: תחנות, כלי רכב, ציוד קשר וכו'. הסיבות למחסור בשוטרים זהות לסיבות שבגללן נעדרו צוותים רפואיים רבים מבתי החולים: שוטרים נמלטו עם בני

**התמודדות יעילה עם אסון לאומי
דורשת רמות מלאי מספיקות,
עתודות, כוח אדם רב ומגוון של
משאבים, שחלקם אינו בשימוש
שוטף בשגרה**

משפחותיהם לאזורים בטוחים, אחרים היו צריכים להתמודד עם אסון במשפחה, ואף היו מי שלא יכלו להתייצב בתחנותיהם בגלל הפגיעה המסיבית בתשתיות. היו אף דיווחים על שוטרים שנראו משתתפים באירועי ביזה. לאזור האסון הוזרמו כוחות צבא - חלקם הקטן כוחות סדירים, כולל שוטרים צבאיים, ורובם חיילי המשמר הלאומי. מטרתם

פיקוד העורף בעת אסון קציני מודיעין. אלה יושבים ברשויות המקומיות, ותפקידם הוא להעביר לפיקוד בזמן אמת נתונים על מצב האוכלוסייה בכל רשות מקומית. סך כל הנתונים האלה נותן לפיקוד את תמונת המצב של העורף. ראוי לציין כי התגובה האיטית לאסון קטרינה וההחלטות השגויות הרבות שהתקבלו במהלכו נבעו מכך שמהשטח זרמו למפקדות השונות נתונים חלקיים בלבד.

בארה"ב נקרא הצבא לסייע לאזור שהוכה על-ידי הוריקן קטרינה, ובמקרה של אסון בהיקף דומה בישראל - יידרש גם צה"ל להירתם למלאכת הסיוע. בגלל גודלו של צה"ל - בוודאי אם משווים אותו לגודלם של כל גופי הסיוע האחרים - אין מנוס מתלות של אותם גופי סיוע במשאביו של הצבא. עם זאת במקרה של אסון לאומי בהיקף נרחב - למשל רעידת אדמה עזה - תהיה מדינת ישראל תלויה בסיוע חיצוני. ראוי לציין שמדינות גדולות ועשירות יותר מישראל נזקקות לסיוע חיצוני בעת שפוקד אותן אסון טבע. כך היה, למשל, ברעידת האדמה שפקדה את איטליה ב-1997, שהותירה 40 אלף איש ללא קורת גג. איטליה, שהיא גדולה יותר ועשירה יותר מישראל, נזקקה אז לסיוע חוץ רב.

במקרה של אסון לאומי בהיקף נרחב - למשל רעידת אדמה עזה - תהיה מדינת ישראל תלויה בסיוע חיצוני. ראוי לציין שמדינות גדולות ועשירות יותר מישראל נזקקות לסיוע חיצוני בעת שפוקד אותן אסון טבע

ממדיה המצומצמים של מדינת ישראל מקילים על העברת אספקה ממקום למקום בעיתות שגרה ומאפשרים ריכוז אמצעים במספר מקומות מצומצם יחסית - דבר שאינו פוגע ביכולת לשנעם לגזרות מרוחקות יותר בזמן סביר. יחד עם זאת, היות שישראל היא מדינה צרה ובעלת מספר קטן יחסית של צירי אורך, יכול הדבר להקשות על העברת האמצעים בדרך היבשה עקב פקקים ובשל קריסה אפשרית של חלק מהצירים הקריטיים. לכן בעת אסון תיווצר תלות רבה באמצעי שינוע בעלי עבירות משופרת כגון נגמ"שים, רכב קרבי וצמ"ה.

בישראל - כמו בארה"ב - תפקידו של הצבא במקרה של אסון לאומי הוא להציל חיים, ואין לו סמכות לאכוף את החוק. אכיפת החוק היא אך ורק בסמכותה של המשטרה. חלוקת הסמכויות הזאת הקשתה בלבום את האנרכיה בניו-אורלינס לאחר אסון קטרינה, והיא עלולה לעכב את השבת הסדר על כנו בישראל לאחר אסון לאומי.

אסון לאומי בהיקף של הוריקן קטרינה יכול להיגרם בישראל ממגוון של אירועים: רעידת אדמה, אירוע טרור, מגפה, תקלה במאגר גדול של חומרים מסוכנים, תאונה בכור גרעיני וכיו'. התמודדות יעילה עם אסון לאומי דורשת רמות מלאי מספיקות, עתודות, כוח אדם רב ומגוון של משאבים, שחלקם

אינו בשימוש שוטף בשגרה. אבל המציאות היא שאנו חיים בעולם של צמצומים ושל חיסכון בעלויות, ולכן ארגונים רבים מאמצים גישות של התייעלות ושל רידוד משאבים ואמצעים. פוליטיקאים בכל העולם מתקשים להקצות כספים כדי להתכונן לאירוע שכלל לא ברור אם אכן יקרה. בגלל המגבלה הקשה הזאת של מחסור כרוני בתקציבים גיבשו מומחים את ההמלצות הבאות:⁹

1. ישנם משאבים בסיסיים שמשמשים להתמודדות עם מגוון רחב של אסונות לאומיים. במשאבים האלה יש למקד את עיקר ההשקעות.
2. המשאבים הנחוצים ביותר להתמודדות עם אסון לאומי הם משאבי מים ואנרגיה ותשתיות לטיפול רפואי.
3. תשתיות התקשורת במדינת ישראל מושתתות בעיקרן על חברות אזרחיות - בחלקן פרטיות - ולכן אין השקעה בעתודות למקרה של עומסים בלתי צפויים. חשוב להשקיע באמצעי תקשורת למצבי חירום כדי שלא יקרו כפי שקרה לרשתות הסלולריות בניו-אורלינס בעת אסון קטרינה.
4. יש לפזר את המשאבים בהתאם לתרחיש הייחוס ולאיומים הרלוונטיים ביותר ולא באופן סוציאלי. במילים אחרות: אם ישנו צפי בעת רעידת אדמה לאסון הומניטרי בעיר גדולה, יש לרכז בקרבתה את מרב המשאבים ולא להירתע מתלונות על כך ששוב מקפחים את הפריפריה.
5. במקרה של אסון לאומי חיוני שיהיה גוף אחראי אחד שאליו יוכפפו כל שאר הארגונים. לכולם צריך להיות ברור מיהו המפקד האחראי בשטח.

הערות

1. National Response Plan, US Department of Homeland Security, December 2004
2. נכון לכתובת המאמר - סוף 2005
3. מתוך עדותו של Marty Bahamonde, מנהל אזורי ב-FEMA בעת עדותו בפני הסנאט ב-22 באוקטובר 2005
4. מתוך עדותו של מייקל צ'רטוף, מזכיר המשרד לביטחון פנים בעת עדותו בפני הסנאט ב-19 באוקטובר 2005
5. מתוך עדותו של מייקל בראון, מנהל FEMA לשעבר, בעת עדותו בפני הסנאט ב-27 בספטמבר 2005
6. קרוליין גליק, **מקור ראשון**, 8 בספטמבר 2005
7. Renae Merle and Griff Witte, **Washington Post**, October 10, 2005, Page A01
8. Hilarie H. Cranmer, M.D., M.P.H., "Volunteer Work - Logistics First", **The New England Journal of Medicine** Vol 353, Oct. 2005
9. Richard A. Posner, **Catastrophe: Risk and Response**, Oxford University Press, New York, 2004



זכויות הדת במסגרת שירותו של חייל חרדי בצה"ל

הקמת גדוד חרדי בצה"ל עוררה תקווה שמדובר בצעד לקראת שילוב החרדים בחברה הישראלית. אבל יותר משהיא ביטוי לשילוב של החרדים בחברה הישראלית, היא שימור של "החומות" שביניהן מעדיף הציבור החרדי להסתגר. קיום הגדוד מעורר שאלות לא פשוטות בתחום חופש הדת והחופש מדת מצה"ל. אולם למרות כל אלה זוהי כנראה הדרך הטובה ביותר האפשרית לשילוב של חיילים חרדים בצה"ל

אל"ם (מיל') שמיל פלג

מחירותו, אך ודאי שלא היה בכוונתה לשלול ממנו את כל זכויותיו.

במדינה דמוקרטית-ליברלית, שצבאה מבוסס על שירות של מתנדבים, ניתן אולי להצביע על הקבלה בין יחסי דת-מדינה ליחסי דת-צבא, שכן במסגרת ההחלטה על ההתנדבות לשירות יכול המתלבט להכניס את היחסים בין הדת לצבא בין מכלול שיקוליו. לעומת זאת, במדינה שבה קיים חוק שירות חובה, לא קיים חופש הבחירה אם להתגייס. לכן הבחינה של

**למרות הדמיון הרב בין הצבא
לשלטון טוטליטרי, מן הראוי לזכור
כי החייל היה, הווה ויהיה אזרח של
המדינה הליברלית**

יחסי דת-צבא צריכה להתבצע דרך משקפיים שונים במקצת מאלה שבהם אנו בוחנים את היחסים בין דת למדינה במדינה דמוקרטית-ליברלית מודרנית.

שלושה מושגי יסוד עיקריים קיימים ביחסי דת-מדינה:³ חופש הדת, החופש מדת ו"איסור המיסוד" (האיסור להפוך את הדת לממוסדת). במאמר הזה אני עוסק ביחסים בין שלושת מושגי היסוד האלה לבין השירות בצה"ל לאור קיומו של מסלול הנח"ל החרדי.

מטרת המאמר היא לבחון את היחס המוענק לצעירים החרדים שבחרו לשרת בצה"ל ולבחון אם היחס הזה - במשקפי המשפט הציבורי - הוא ראוי. זוהי שאלה כבדת משקל, אם

הפגיעה בזכויותיו של האזרח בעת שירותו בצבא היא הכרחית ואף רצויה לצורך קיומה של מסגרת צבאית. זאת ראה אף המחוקק לנגד עיניו עת ניסח את חוק יסוד: כבוד האדם וחירותו.¹

חייל, ככלל, אינו יכול לבחור את חבריו. אין הוא אחראי על שיבוצו, אין הוא אחראי על מסגרת פעילותו, על תכנונה ועל ביצועה, ואין הוא אדון לעיתותיו ולסדר יומו. מהותו של השירות היא חיוב אנשים לבצע פעולות שעלולות להביא למותם או לנכותם. יתר על כן, תוך כדי השירות בצבא מוגבל לעיתים חופש הקניין של החייל, ובוודאי שנפגעת פרטיותו.

למשרתים בצבא אין חופש בחירה, והשלטון שלו כפוף למשרת הוא טוטליטרי במהותו. הצבא אומנם מספק את כל צרכיו הבסיסיים של החייל (מזון, בגדים, קורת גג) בלי קשר לתרומתו - כנהוג בדגמים מסוימים של משטרים טוטליטריים - אך יש לכך מחיר: הוא אינו רשאי לבחור אם לבצע פעולה מסוימת, ומדיניות הענישה היא מחמירה ביותר. אין להתפלא אפוא שפרופ' ברוך נבו כותב שצה"ל הוא "ארגון סמכותי, היררכי וטוטלי, ועל-פי טיבו מתקיים בו פוטנציאל לפגיעה בכבוד האדם".²

למרות הדמיון הרב בין הצבא לשלטון טוטליטרי, מן הראוי לזכור כי החייל היה, הווה ויהיה אזרח של המדינה הליברלית, שאומנם החליטה להפקיע ממנו חלקים (ראויים)

לשעבר מפקד יחידת קצין קבילות חיילים





ישרתו רק בני נוער חרדים. יחידת הנח"ל החרדי הוקמה בינואר 1999. חודש מאוחר יותר, ב-22 בפברואר 1999, נרשמה עמותת "נצח יהודה" (לגרסת אחדים: נצ"ח - נוער ציוני חרדי) אצל רשם העמותות. מספר העמותה הוא 58-000338382, ובראשה עמדו בעיקר רבנים חרדים התומכים בדרך הגיוס. נראה שבהקמת היחידה חברו למעשה שלוש מטרות גם יחד:

יחידת הנח"ל החרדי הוקמה בינואר 1999. חודש מאוחר יותר, ב-22 בפברואר 1999, נרשמה עמותת "נצח יהודה" (לגרסת אחדים: נצ"ח - נוער ציוני חרדי) אצל רשם העמותות

1. מטרתם של גורמי הצבא למצוא מקור נוסף לחיילים לוחמים נוכח צרכיה המרובים של המערכת במהלך הלחימה בשטחים ונוכח הלחץ הציבורי להפחית את העומס על חיילי המילואים.
2. מטרתם של חלק מהרבנים החרדים למצוא מסגרת לנערים חרדים שנשרו מלימודיהם בשיבות ("שבאבניקים"), וחששם מפני חזרתם של אלה בשאלה. נוסף על כך - ובוודאי באופן לא מוצהר - ייתכן כי היה בכוונתם לסכור

רוצים להביא להגדלת שיעור החרדים המתגייסים מתוך בחירה והסכמה ומתוך הבנת יחסה של סביבתם התרבותית לעצם הגיוס והשירות בצבא.

אין מטרת המאמר לדון בהסדר "תורתו אומנותו" או לבחון אם הוא הסדר ראוי, שכן ההסדר הזה נבחן בוועדת טל⁴ ודאי שלא אעסוק בשירותם של הבנים ושל הבנות מהזרם הדתי-לאומי, המוכר יותר בשם "חובשי הכיפות הסרוגות", שכן לטעמי לפחות שירותם של אלה אינו מוטל בספק ומעולם לא היה מוטל בספק מיום הקמת המדינה. יכולותיהם לשמור על אמונתם במסגרת פקודות הצבא והוראות הצבא, אשר יובאו בהמשך המאמר, כלל אינן עומדות לבחינה.

מאחר שאני מעוניין באינטגרציה מרבית ומיטבית בחברה הישראלית, אנסה לחפש לאורך המאמר הזה את כל הדרכים לשילוב מיטבי של משרתים בצה"ל בני העדה החרדית. מבחינת, צה"ל הוא במקרה הזה מיקרו-קוסמוס מבחן לאפשרות לשלב את החרדים בחברה היצרנית הישראלית.

את מסקנתי הסופית אביא רק בסוף המאמר, אך כבר עתה אציין כי אני מקווה שזוהי מסקנה בגבולות המקום והזמן בלבד, וכי אין היא מעידה על שילוב המגזר החרדי במשק העבודה בישראל.

גדוד נצח יהודה - הנח"ל החרדי

לפני שהוקמה היחידה הזאת, נפגשו ראשי אגף כוח אדם וראש אגף הנוער והנח"ל והמשימות הלאומיות במשרד הביטחון עם רבנים שנתנו את הסכמתם להקמתה של יחידה מיוחדת⁵ שבה



הקמת הגדוד החרדי נועדה, בין היתר, להביא לחלוקה צודקת של הנטל בין חרדים לחילונים

"צה"ל מכיר בתרומה ייחודית זו ורואה בעמותה את הכתובת לטיפול בנוער מרקע דתי-חרדי... [המתגייסים] יירשמו במסגרת גרעין באחריות אגף הנוער והנח"ל ובתיאום עם נציג עמותת נצח יהודה... העמותה תמנה נציג מטעמה שיהיה הגורם המקשר בין צה"ל - משרד הביטחון - עמותת נצח יהודה... אחת לחודש תתקיים פגישה בין נציג צה"ל, נציג משרד הביטחון ונציג העמותה לבחינת הנושאים לטיפול שעל סדר היום (כולל מענה לבעיות הפרט)".

כמו כן נכתבו באכ"א "הנחות יסוד ועקרונות מנחים לבניית מסגרת תורנית בגדוד נצח יהודה", שגם בהם מפורטת הדרישה לייחודיות היחידה שנועדה "לאפשר לכל חייל המקפיד על קלה כבחמורה לשרת שירות קרבי ומשמעותי בלי שיידרש להתפשר על קיום מצוות". לשם כך "יש הכרח לשמור על צביון תורני בגדוד".

עצם הקמת היחידה, תוך שילוב הרבנים של עמותת נצח יהודה בנוהלי הגיוס, נוגסת בסמכויותיו של הרב הצבאי הראשי. הנגישה הזאת מחמירה בשל צביונה החרדי של היחידה ובשל עיגונו בכתובים של שילוב הרבנים ביחידה. מתוך עשרת תחומי אחריותו⁸ נפגעת סמכותו הבלעדית של הרב הצבאי הראשי בתחומים הבאים: הוצאת הנחיות והוראות מקצועיות בענייני דת בצבא, הוצאת הנחיות לקיום הווי דתי בעבור החייל הדתי ביחידות צה"ל, קיום מגע עם מוסדות דת אזרחיים, עיבוד חומר דתי לצורכי הסברה והדרכה דתית וייזום פרסומו, פיקוח על ביצוען של ההוראות ושל ההנחיות הנ"ל באמצעות סגל הרבנות הצבאית (כך לפחות בכל הנוגע לחיי הדת ביחידה). הרב הצבאי הראשי שותף לניהול צביונה הדתי של היחידה, אך הוא אינו הפוסק היחיד והאחרון בנוגע לנושאי הדת ביחידה, שלא

את פיות החילוניים המתנגדים למתן הטבות לחרדים באמצעות "הקרבה למולך" של אותם הצעירים שממילא אינם לומדים. ניתן גם לשער כי הרבנים הבינו ששיתופם בהסדרת אופי השירות של הצעירים החרדים יוכל רק להגביר את שליטת הממסד החרדי על הצעירים האלה. 3. מטרת הממסד למצות כל דרך כדי להביא את החרדים לשרת בצה"ל ובכך להגביר את השוויון ואת חלוקת הנטל בין חילונים לחרדים. מטרה נוספת של הממסד היא להעניק לחרדים שישרתו בצה"ל גם השכלה אזרחית, כדי שיוכלו מאוחר יותר להשתלב בשוק העבודה.⁶ עד היום לא פורסמה הוראת קבע של ראש אכ"א הנוגעת

עצם הקמת היחידה, תוך שילוב הרבנים של עמותת נצח יהודה בנוהלי הגיוס, נוגסת בסמכויותיו של הרב הצבאי הראשי

ליחידה הזאת ולצביונה המיוחד, אף שכבר חלפו קרוב לשבע שנים מאז שהוקמה. באפריל 1999 נכתבה הוראת קבע אכ"א מוצעת,⁷ הכוללת נהלים והנחיות לביצועו של ראש אכ"א. ההוראה הזאת מגדירה את אופיה הצבאי-דתי של היחידה, שנועדה "לאפשר לבני נוער בעלי צרכים דתיים מיוחדים לשרת בצה"ל" (סעיף 1א). נוסף על כך קובעת ההוראה כי באחריות ליחידה הזאת שותפה גם עמותת נצח יהודה. מדובר בהכרה ייחודית בתפקידו של גוף אזרחי במסגרת צה"ל - הכרה שאין לה אח ורע במסגרת הצבא. וכך נאמר בהוראה:

בשנים האחרונות החל ביחידה תהליך של גיוון המרקם הדתי-חברתי שלה עם הצטרפותם לשורותיה של תלמידי ישיבות ציוניות מהזרם הדתי-לאומי: בני ישיבות מרכז הרב, שבי חברון, הר המור ותלמידים של מכינות קדם צבאיות. אלה בדרך כלל תלמידים חזקים יותר בתפיסת הדת, אשר הם עצמם או שבלחץ משפחותיהם רצו להקטין את הסיכון שבשירות עם בנות ולשרת בסביבה מאמינה וחזקה מבחינת הדת.¹⁰

בעקבות הצטרפותם של תלמידי הישיבות הציוניות נוסף אל הרבנים שבראש העמותה גם הרב זכריה בן-שלמה מיישבת שעלבים, המקובל אף על החרדים. הם רואים בו פוסק הלכות צבא ובעל דעות הדומות לדעותיהם בכל הנוגע לשמירת מצוות הדת.

את תפקידי המנהלה ביחידה מאיישים חיילים בלבד. את החיילים שמשרתים בתפקידי המנהלה בוחרות מפקדת זרוע היבשה והעוצבה המרחבית. לחיילי המנהלה האלה לא צריך להיות בהכרח רקע דתי, אך עם זאת נעשה מאמץ שהם יבואו מרקע דתי ואף חרדי. כאמור, בגדוד לא משרתות כלל בנות, וחיילים מבצעים בגדוד אפילו תפקידים שנחשבים בצה"ל באופן מסורתי ל"נשיים" כגון מש"קי תנאי שירות (ת"ש). בסוף 2003 היו 40% מחיילי פלוגת המפקדה בגדוד חילונים ו-60% היו דתיים. רק כמחצית מהדתיים היו חרדים.¹¹ למרות הצטרפותם של בני ישיבות ציוניות לגדוד אמשיך להתייחס אליו כאל יחידה חרדית, שכן הגדוד הזה מוסיף להיות חרדי במהותו, גם אם קיימים בו יחידים שאינם כאלה.

איסור מיסוד הדת בצה"ל?

קיימים כמה רציולנים¹² לעיקרון של איסור המיסוד. אולם גם בלי למנותם די ברור מדוע צה"ל אינו יכול לקבל על עצמו איסור כזה. אם הצבא מנוע מלתמוך בפעילויות דתיות, הרבנות הצבאית הראשית אינה יכולה להיות חלק מצה"ל, לא ניתן להחזיק בתי כנסת צבאיים ואפילו לא חיילים בתפקידים דתיים. הצבא הוא אדון מוחלט על זמנו ועל סדר יומו של החייל, כך גם לכסותו, למזונו ולשאר צרכיו. הטלת איסור על מיסוד הדת בצבא תביא אפוא באופן ישיר לפגיעה בחופש הדת.

אם אסור יהיה למסד את הדת בתוך צה"ל, עלול להיווצר מצב שבו החייל נאלץ לעבור על אמונותיו: למשל ללבוש שעטני או לאכול מזון שאינו כשר. פגיעה כזאת בחייל עלולה לפגוע בהניעה שלו ובתפקודו במסגרת הצבא. נקיטת מדיניות של "זה נהנה וזה אינו חסר" תאפשר לפחות לספק את צורכי הדת לחייל המעוניין בצרכים ובשירותים האלה.

במסגרת האיזון בין השיקול הכלכלי, שלפיו יקר יותר לספק לחייל את צרכיו על פי אמונתו, לבין חופש התרבות או חופש המצפון של החייל, הרי שאם מביאים בחשבון את "הכיס העמוק" של הצבא, מגיעים בהכרח למסקנה שיש להעדיף את חופש הדת של החייל על פני איסור המיסוד.

לא זו בלבד שהדת הממוסדת אינה אסורה בצבא, נהפוך הוא - הדת בצבא היא ממוסדת. קיימת הוראת פיקוד עליון

כבכל יחידה אחרת בצה"ל. למעשה, הרב הצבאי הראשי אינו יכול לממש את סמכויותיו באופן מלא בנוגע ליחידה המיוחדת הזאת, וזאת בלי שסמכויותיו שונו באופן רשמי בפקודות.

לסוגיה הזאת לא ניתן עדיין מענה, ואיש טרם התבטא בפרהסיה שמדובר בסוגיה בעייתית. קשה להאמין שהרב הצבאי הראשי ומטהו אינם מרגישים בנגיסה בסמכויותיהם, שהרי לכאורה זו אמורה הייתה להיות גולת הכותרת של תפקידו: טיפול ב"עילית המאמינים" שב"עידית שבלוחמים". ייתכן שהסיבה לאי-ניסוחן של הוראות קבע אכ"א בנוגע ליחידה היא דווקא הבעיות החוקיות שהוראות כאלה יעוררו אל מול הוראות הפיקוד העליון, הבכירות מהן בהיררכיה, וחוסר הרצון לשנות את הוראות הפיקוד העליון העוסקות ברב הצבאי הראשי כדי לא לפגוע בסמכויותיו ובמהותן באופן פורמלי.

שאלות רבות נוספות יכולות להישאל בנוגע לאינטרסים של הצבא בויתור שעשה עם שילובם של רבני העדה החרדית או בנוגע לעומק המודעות של מנסחי מטרות הצבא כאשר הקימו את היחידה הזאת. אולם בהנחה כי האינטרס של הצבא בגיוס החרדים הוא כה עמוק - בפרט כאשר התפיסה (גם בצה"ל) היא כי היחידה הזאת היא החלוץ ההולך לפני המחנה, והאופן שבו ייתפס השירות בקרב העדה החרדית הוא שיקבע אם קיימת אפשרות מעשית להרחבת מעגל המתגייסים - הרי שהתחשבות הצבא היא בבחינת "אין חבר נקנה אלא בקשיי-קשיים", ונראה כי אף הרב הצבאי הראשי שותף לגישה הזאת.

כל מפקדי הגדוד מאז 1999 ועד היום נבחרו בתיאום עם ועד הרבנים שבראש העמותה⁹ - דבר שאף לו לא היה כל תקדים דומה במינוים ובשיבוצם של קצינים ביחידות בצה"ל.

מדיניות הצבא כלפי החרדים המשרתים ביחידה גמישה הרבה יותר מאשר כלפי חיילים המשרתים בשאר היחידות של צה"ל. כך, למשל, ניתן למצוא חיילים בעלי פרופיל שאינו קרבי

הגדוד החרדי קיבל היתר לשאת סממנים של צנחנים - סממנים המגבירים בקרב חלק מהחיילים את ההניעה לשרת ביחידה בשל ההילה שיש לצנחנים בשל היותם משחררי ירושלים

המשובצים בתפקידי לוחמים רק על-פי רצונם ובהסכמת מפקד הגדוד. כך, למשל, למפקד הגדוד הוענקו סמכויות נרחבות יותר מאשר למקביליו בתחום ההסמכה המקצועית. כך, למשל, קיבלה היחידה הזאת היתר לשאת סממנים של צנחנים - סממנים המגבירים בקרב חלק מהחיילים את ההניעה לשרת ביחידה בשל ההילה שיש לצנחנים מתוקף היותם משחררי ירושלים.

אחת העוסקת בדת - היא הוראת הפיקוד העליון 3.0903, "שבתות ומועדי ישראל בצה"ל". ההוראה הזאת מגדירה ומסדירה את שמירת השבת ומועדי ישראל בצה"ל, אך דווקא היא מתירה ביצוע פעילות בשבת תחת סייגים והגבלות שונים - בניגוד לפקודות המטה הכללי (פרק שלם ובו 20 פקודות המסודרות בארבעה תתי פרקים: כשרות, שבת ומועדים, הווי דתי ואישות) שבהן ההגדרות הן חד-משמעיות.

עצם העובדה שהחקיקה הצבאית המתייחסת לדת היא חקיקה צבאית ראשית בהיררכיה הפנימית הגבוהה ביותר¹³ היא אמירה בפני עצמה ומראה את החשיבות המיוחדת למיסוד הדת בצה"ל.

במרבית צבאותיהן של מדינות המערב אין איסור על מיסוד הדת, וקיים יסוד של מיסוד דת. אומנם מתקיימת בדרך כלל העדפה כלפי הדת שאליה משתייכים מרבית תושבי המדינה, אך זכויות המיעוט נשמרות אף הן. אולם בצבאות האלה השירות הוא בעיקרו התנדבותי ולא שירות חובה כבצה"ל. אם צבאות שבהם השירות הוא של מתנדבים מטפלים בצורכי הדת, על אחת כמה וכמה שעל צה"ל לעשות זאת בהיותו צבא חובה, צבאו של עם ישראל במדינת ישראל.

חופש הדת ועומקו בצה"ל

בעבר נקבעה ההגדרה שחופש הדת "כולל חירות ממגבלות, מאיסורים ומסנקציות שהמדינה מטילה על פעילות דתית. חופש הדת כולל את הזכות להחזיק בדעות מסוימות, להשתתף בקהילה דתית ובפעולות פולחן דתיות ולהורות לאחרים את יסודות הדת ואמונותיה ואת זכותן של קהילות דתיות להתאגד וליצור מוסדות בעלי סמכות ביחס לעניינים פרטיים הנוגעים בחיי הקהילה הדתית".¹⁴ בחינת ההגדרה הזאת דרך משקפיים של חרדים מעלה שאלות סבוכות:

אם צבאות, שבהם השירות הוא של מתנדבים, מטפלים בצורכי הדת, על אחת כמה וכמה שעל צה"ל לעשות זאת בהיותו צבא חובה, צבאו של עם ישראל במדינת ישראל

- מיהו הקובע היכן מסתיימת הפעילות הדתית ומתחילה פעילות לא דתית? פעילות דתית היא רק פעילות פולחנית טהורה, או שמא כל פעילות הסובבת אותה? לימוד הדת הוא פעילות דתית ישירה, או שמא פעילות לוואי? מיהו שיקבע כמה זמן צריך להיות מוקדש לכל פעילות כזאת?
- היכן מסתיימים העניינים הפרטיים הנוגעים לחיי הקהילה ומתחילים ענייניו של כלל הציבור במדינה?
- האם החירות ממגבלות היא חירות מוחלטת? גם אם נקבל את ההגדרה של לוק שהמדינה היא "שומר הלילה",¹⁵ הרי

שמישהו צריך להשתתף בפעילות השמירה.

נקבע שחופש הדת הוא זכות יסוד במדינת ישראל. לכן החופש הזה ניתן גם לאזרח המשרת בצה"ל, ובניסוחו של הנשיא לשעבר של בית המשפט העליון, אהרון ברק: "המדיס אינם חוצצים בין החייל לבין זכויות האדם החוקיות. זכויות האדם הן גם זכויות האדם החייל".¹⁶

שאלת עומק החופש היא שאלה של איזונים. כאשר דנים באיזונים ובמשקל הראוי שיש לתת לכל זכות ואינטרס, יש לזכור כי חשיבות הזכויות והאינטרסים היא בעיני המתבונן ותלויה בהקשר שבו הם נבדקים.

בית המשפט קבע בעבר כי יפעל להגן על החירות האישית מפני חוק פוגע רק אם החוק פורץ את קו ההגנה שבפסקת ההגבלה בחוק יסוד: כבוד האדם וחירותו.¹⁷ ההגדרה הזאת מעלה את שאלת המידתיות - שאלה שהתשובה לה שונה בעת השירות בצה"ל, והיא נבחנת תוך התחשבות בייחודו של השירות הצבאי ולאור מטרות הצבא.¹⁸

בצה"ל, כפי שראינו קודם לכן, ישנה חקיקה רבה בתחום הדתי. מדובר בחקיקה שעל פניה מאפשרת לחייל הדתי הנסמך על הרבנות הראשית לישראל לשמור על אמונתו. צה"ל מבין ומקבל מנהגי לבוש וסממני הופעה חיצונית של דתיים, ובכלל זה פאות, העדר גילוח בתקופות מסוימות וציצית, למשל. זאת על אף הסיכון הבטיחותי שבעצם קיום פעילות צבאית במאפיינים האלה - סיכון המתקיים עקב הפעילות הפיזית והמאומצת של החייל הלוחם: זחילה, מעבר במקומות צרים, פריקה מרכב ומרכב קרבי משוריין וכדומה. ועל אף הסיכון הבטיחותי האמור מתיר הצבא את הסממנים ואת המנהגים האלה.

אצא מנקודת ההנחה שהחייל הדתי שאינו חרדי מקבל את זכויותיו במלואן בעת שירותו. לא אכנס לאנקדוטות ולמקרים נקודתיים שבהם מפקד כזה או אחר אינו מבין את חשיבותו של חופש הדת ושולל אותו מן החייל כלאחר יד ובלי מחשבה והבנה מעמיקה. אירועים כאלה דומים לכל מקרה אחר של אי-קיום פקודות השולל את זכויות הפרט, כמו, למשל, שלילת חופשה, אי-הוצאת חייל לבדיקה רפואית, פגיעה בפרטיותו של חייל וכיו"ב. גם אם בעיני הקורא אין הדברים דומים, או שאינם עומדים באותו קנה המידה, הרי שבחירתי להתמקד במצב החוקי-משפטי ולא בגחמותיו של מפקד זה או אחר - גם אם עקב חוסר בגרות, העדר בשלות או חוסר ידע אין המפקדים האלה מעטים כלל ועיקר.

עם הקמת גדוד נצח יהודה הגדיר לעצמו הצבא מטרות ייחודיות, שונות ממטרותיו של השירות הרגיל: "לאפשר לכל חייל המקפיד על קלה כבחמורה לשרת שירות קרבי ומשמעותי מבלי שיידרש להתפשר על קיום מצוות". בכך וגם בהחלטה לאפשר השפעה ושותפות בהחלטות לממסד הרבני-חרדי לקח על עצמו צה"ל מחויבות ואחריות מסוג שונה, חמורות יותר, ואף פגע בסמכותו שלו בקביעת נורמות ומאפייני השירות, ולמעשה - באפשרותו להתקין תקנות שונות או לממש תקנות קיימות בנוגע לחיילים המשרתים ביחידה. בשיתוף הרבנים



של ניכור ושל חוסר אותנטיות. לטענתם, לא ניתן לבסס את ההקבלה שבין החופש מדת לחופש הדת על חופש התרבות, שכן התרבות החילונית היא תרבות הרוב ואינה צריכה הגנה מפני תרבות המיעוט.

על אף היותו חילוני מקבל אני ככלל את העובדה שההקבלה בין חופש הדת לחופש מדת אינה ביחס של 1:1. עם זאת אינני יכול לקבל את הגדרותיהם של ספיר ושל סטטמן, שכן קבלתן עלולה להוביל למצב שלפיו בנסיבות מסוימות (של מדינה מערבית כלשהי, בין אם היהדות האורתודוקסית בה היא רוב או מיעוט) יאומץ כלל הניכור וחוסר האותנטיות דווקא לבחינת חופש הדת. הפעלת הכלל הזה לצורך בחינת המנהג של תרגול כפרות, למשל, אל מול חוקי אותה המדינה או אל מול אמנות בין-לאומיות האוסרות התעללות בבעלי חיים יכולה להוביל למסקנה כי דתי שאינו מקיים את המנהג של תרגול כפרות לא יסבול מתחושת ניכור או מהעדר אותנטיות, שכן קיימות למנהג חלופות שאינן כרוכות בשימוש בבעלי חיים. בחינה שכזאת עלולה להוביל למסקנה שלפיה יש לאסור על קיום המנהג. לכן תפיסתם של ספיר ושל סטטמן עלולה להוביל - בדרך שבה הם מנמקים את דבריהם - אף למצב של פגיעה בחופש הדת.

הסיבה להעדר ההקבלה בין חופש הדת לחופש מדת, לטעמי, היא יותר מכל דבר אחר בפתיחותם של גורמים ליברליים לקבל את השוני שבאחר ולאפשר לו לא רק לחיות על פי אמונתו ומצפונו, אלא גם לוותר, כפי שמציעים ספיר וסטטמן, על מה שאינו דורש מצד החילוני עשייה בפועל. החילוני ליברלי עשוי להסכים להרחיב את צעדיו של הדתי גם במחיר של פגיעה מועטה בו עצמו. אבל הבה ניטול את ההגדרה "את חופש הדת יש להבין כאמצעי להבטיח את שרידותם של מיעוטים

הגביר הצבא הלכה למעשה את עומק חופש הדת לחייל החרדי המשרת, תוך שהוא יוצר שתי רמות שונות של חופש דת: הרמה הרגילה, לחייל המשרת בכלל צה"ל, והרמה המוקפדת - לחייל החרדי המשרת בהסדר הנח"ל החרדי.

לפיכך הרי שעומק חופש הדת במהלך שירותם של בני הנוער החרדיים ביחידת הנח"ל החרדי מותנה למעשה ברצון הרבנים שהם ראשי עמותת נצח יהודה תוך הסכמת צבא להסדר הזה.

הצבא יצר שתי רמות שונות של חופש דת: הרמה הרגילה, לחייל המשרת בכלל צה"ל, והרמה המוקפדת - לחייל החרדי המשרת בהסדר הנח"ל החרדי

החופש מדת וכפייתו בצה"ל וביחידה

עקרון החופש מדת - בדומה לעיקרון האוסר למסד את הדת בצבא ולעיקרון המקנה לחיילים חופש דת - אומץ במרבית מדינות המערב.

בטיוטת מאמר¹⁹ טוענים גדעון ספיר ודני סטטמן כי עקרון החופש מדת חלש יותר מהעיקרון של חופש הדת. השניים מציעים שהזכות לחופש מדת, הנובעת מהעיקרון של חופש המצפון, תוגבל אך ורק להגנה מפני כפייה להשתתף בטקסים דתיים ולא תשמש במקרים שבהם לא נגרמות לחילוני תחושות

בסיסי צה"ל. חריגים לכך הם יום הכיפורים, שבו סגורים חדרי האוכל והמטבחים בצבא, ופסח שבו נאסר (ואף נבדק) האיסור על הכנסת חמץ. אולם לא בחריגים האלה עסקינו, שכן עובדת מיסוד הדת בצבא לאור חוקי היסוד של מדינת ישראל נידונה כבר, ומדובר בפגיעה מידתית.

ככלל צודקת פרופ' גביון בנוגע לרשות היחיד, שם אין בדרך כלל כל גורם מעשי המחייב לשמור את מצוות היהדות.

קבלת ההגדרה של אמנת גביון-מדן, שלפיה לא יחויב חייל בפעילות דתית שאינו מעוניין בה, מובילה אף היא לצורך באיזונים ולבחירת המידתיות הראויה, שכן ראינו לפחות בדוגמאות שהבאתי כי לעיתים, עקב מהות השירות הצבאי, יתגשו מיסוד הדת וחופש הדת עם החופש מדת.

ניטול לדוגמה לבחינת האיזון והמידתיות הנדרשת לחופש מדת מקרה שאירע בשלהי 2003.²³ יחידת הנח"ל החרדי יצאה לנופש יחידתי, שבמסגרתו בוצעה בעיקר פעילות העשרה תורנית לכלל חיילי היחידה. אומנם החיילים החילונים לא נדרשו להשתתף בפעילות הזאת, והותר להם להישאר בחדריהם במתקן הנופש, אך מהחדרים האלה הוצאו הטלוויזיות, כך שלמעשה נפגעה זכותם לתרבות, והם הופלו לרעה לעומת תנאי הנופש של חבריהם המשרתים ביחידות אחרות ואפילו לעומת חבריהם החרדים המשרתים עימם, שלהם נשמרה הזכות לתרבות.

שיבוצו של חייל חילוני בגדוד הנח"ל החרדי, שלא כתברו החרדי ליחידה, אינו על בסיס התנדבותי.²⁴ לרשותו לא עומד מועדון יחידה שבו יוכל לצפות בטלוויזיה. ישנה אומנם קנטינה יחידתית - אך במתכונתה החרדית. בקנטינה כזאת אין מוצרים בהכשר רגיל, אלא רק מוצרים בהכשר מיוחדת. התוצאה: חייל חילוני לא ימצא בקנטינה כזאת רבים מהמוצרים המוכרים לו והאהובים עליו.

פקודות השגרה והקבע של היחידה אוסרות להחזיק מכשירי טלוויזיה במשרדים ובמועדון, ולחיילי הליבה אף אסור בתכלית האיסור לצפות בטלוויזיה. כמו כן אוסרות הפקודות לחבר טלוויזיה - אף אם היא פרטית - לשידורי הלוויין או לכבלים. פקודות השגרה של היחידה כוללות גם איסורים שונים הקשורים לשמירת השבת בפומבי ולעיתים אף ברשות הפרט, איסור להכניס נשים למתחם היחידה ועוד.²⁵

גם אם נניח שבשגרת הפעילות כל האיסורים האלה הם בבחינת פגיעה ראויה, הרי ברור לכל בר דעת כי מטרתו של נופש היא התרגעות הנפש ויציאה מהשגרה. הייתי מצפה כי חייל שנאלץ לחיות בחיי היום-יום בתנאי תרבות שאינו מרגיש שייך אליה, לא יאולץ לחיות בתנאים האלה כאשר המטרה המפורשת היא יציאה מהשגרה ומנוחה, שהרי מבחינתו המשך הפעילות בשגרת תרבות הזרה לו אינה יציאה מהשגרה.

עילת הפגיעה בחופש מדת לחיילים החילונים ביחידת נצח יהודה היא הצורך לקיים את היחידה הזאת גם בהעדר מספר מסוים של חיילים חרדים, ולפיכך שיבוצם של החילונים ביחידה הזאת הוא "רע הכרחי במיעוטו". העילה הזאת אינה חזקה דיה כאשר מדובר בפעילות החורגת באופן כה ברור

תרבותיים שהפסידו בשדה הקרב התרבותי של הרוב²⁰ ונבחן את המצב ההפוך במשקפיה. אינני רואה לנגד עיניי מדינה בעלת רוב ושלטון דתיים-חרדיים המקיימת חופש מדת וחופש תרבות מקבילים לאלה הקיימים במצב ההפוך, זה הקיים כיום.

ההנמקה של העדר ההקבלה על בסיס הרציונל המצפוני (של החילוני הליברלי) היא בעייתית. נראה שהנמקה כזאת לא תתקבל על ידי אדם דתי, שכן ניתן להקיש ממנה לכאורה על מוסריות חילונית פחותה של האדם הדתי, שאינו מתחשב ברעהו החילוני, כשם שהחילוני מוכן להתחשב בדתי. דווקא שימוש בחופש התרבות ובהגנה על תרבות המיעוט מאפשרים, לטעמי, להסביר את העדר השוויון בין חופש הדת לחופש מדת - הסבר שאף יהא מקובל על האדם הדתי.

את איסור הפגיעה בחופש מדת אנו מוצאים גם בפסיקה: "אין כופין מצוות דת על מי שאינם שומרי מצוות ועל מי שאינם רוצים בקיום מצוות דת; אין כופים - לא במישרין ולא בעקיפין - אלא על-פי דבר המחוקק הראשי, הוא הכנסת".²¹ אם כן באופן מפורש ובאופן יחסי גם תחת כנפי פסקת ההגבלה. באופן יחסי - כיוון שלדברי השופט חשין הכנסת אומנם יכולה לפגוע, אך רק באופן ספציפי ולמטרה ראויה.

אמנת גביון-מדן²² מנסה לעגן הן מבחינה חוקתית והן מבחינה מעשית את החופש מדת ומתייחסת גם לשירות בצה"ל.

שיבוצו של חייל חילוני בגדוד הנח"ל החרדי, שלא כתברו החרדי ליחידה, אינו על בסיס התנדבותי. לרשותו לא עומד מועדון יחידה שבו יוכל לצפות בטלוויזיה

באמנה נכתב, בין היתר, ש"לא יחויב חייל בפעילות דתית שאינו מעוניין בה". בהמשכה נכתב: "יישמרו שעות, פעולות וזכויות עבור שומרי המצוות בהתאם למספרם... אין כל גורם מעשי המחייב את הפרט לשמור שבת גם ברשות הרבים הצבאית. יש להשאיר את המצב כפי שהוא". פרופ' גביון מקבלת את מסקנות ועדת טל ומעדיפה את שימור הסטטוס-קוו. גם היא וגם הרב מדן מאמצים בחום את השינוי בקוד האתי של צה"ל, שבמסגרתו מובהר כי "צה"ל הוא צבא מדינת העם היהודי". יש בקוד האתי הזה כדי לפגוע בחופש מדת אף שהאמנה פוטרת לכאורה חייל מפעילות דתית שאינו מעוניין בה.

ההנחה של גביון ושל מדן כי אין כל גורם מעשי המחייב את הפרט לשמור שבת, ובפרט ברשות הרבים, אינה נכונה. טלו למשל את האיסור לעשן בחדרי האוכל הצבאיים בשבת, לפני שנחקק החוק האוסר לעשן במקומות ציבוריים - איסור הנאכף בקפדנות - או את האיסור לבצע נסיעה שאינה מבצעית בשבת. אם נאמר שנסיעה כזאת אסורה כיוון שמתבצעת ברכב צבאי - ניחא, אך במרבית המקרים אף אם לחייל רכב אזרחי עת הימצאו בתורנות שבת, הרי שנאסר עליו להשתמש בו בכל



התהליך של התערות החברה החרדית בציבור במדינת ישראל נראה ארוך מאוד ומייגע

מהפעילות המבצעית או אף הפעילות השגרתית האחרת. לכן, לטעמי, איזון ראוי היה מוביל למסקנה כי יש לספק לחיילים החילוניים ביחידה פעילות שתמלא את צורכי התרבות השונה שלהם על אף תרבותה התורנית של היחידה. גם אם נקבל ונבחן את הגדרת "הניכור והעדר האוטנטיות" לפגיעה בחופש מדת במקרה הזה, נגיע למסקנה כי הניכור והעדר האוטנטיות רק מתחזקים אצל החייל החילוני במהלך פעילות הנחשבת לתגמול ולמנוחה. כלומר, כל בחינה שהיא מובילה למסקנה שהפגיעה לא הייתה ראויה.

בעבר התלוננו משרתים רבים בצבא הסדיר על כפייה דתית בעת השירות. "מסעות ההתעוררות", למשל, הועברו בכל ראשית שנה במשך שנים רבות על-ידי חסידי הרבי מלובביץ' לכל חיילי צה"ל ביחידות השונות.²⁶ לחסידים האלה התלוו אנשי הרבנות הצבאית הראשית שאף תיאמו את הביקורים האלה מראש. חיילים חילונים רבים טענו כי מפקדיהם חייבו אותם להיות נוכחים וכי מדובר בכפייה דתית. על אף שניתן לטעון שהמסעות האלה היו פעילות תרבותית לאומית, הרי טענות רבות שהגיעו לפרקליטות הצבאית²⁷ ולנציב קבילות החיילים גרמו להסבת תשומת לב לתופעה, וזו הלכה ודעכה.

למרות מיסוד הדת בצה"ל - שהוא חיוני, לדעתי, כפי שהבהרתי קודם לכן - ונוכח קיומם של חופש דת בצה"ל ושל החופש מדת, ואפילו אם מקבלים את כלל הניכור והעדר האוטנטיות, ככלל ובמסגרת האיזונים הראויים, ניתן לומר

כי לא קיימת כפייה דתית בצבא הרחב. קידוש בליל שבת בחדר האוכל הצבאי אינו כפייה דתית שאינה ראויה, על אף שאין לחייל חדר אוכל אחר שבו אין מתבצע קידוש. אי-בישול בשבת הוא פגיעה סבירה בנסיבות העניין בחייל החילוני למען שמירת חופש המצפון של החייל הדתי, ואף סגירת חדרי האוכל ביום הכיפורים היא פגיעה ראויה בשל צביונה היהודי של מדינת ישראל, שבאה לידי ביטוי גם בהפסקת שידורי הרדיו והטלוויזיה, למשל.

המצב שונה אפוא רק בנוגע לחיילים חילונים המשרתים ביחידת הנח"ל החרדי. בעקבות מקרה הטלוויזיות בנופש שהוזכר קודם לכן הגיע הצבא למסקנה כי על ראש אכ"א לפרסם הוראת קבע אכ"א שתסדיר את היבטיו השונים והייחודיים של הגדוד, ובכללם אף יחסי חרדים-חילונים ביחידה. אולם אין זה המקרה היחיד בגדוד נצח יהודה. כשנה קודם לכן התלונן חייל חילוני על ששלחו אותו להיות טבח בגדוד. לא זו בלבד שהוא היה החילוני היחיד בין דתיים, אלא שבשל חשיבותה של השמירה על הכשרות במטבח היו כל חבריו למקצוע חרדים. הוא טען לאפליה משום שנאסר עליו לשמוע רדיו, לראות טלוויזיה ואף לעשן בשבתות שבהן נשאר תורן ביחידה, והוא גם לא מצא שפה משותפת מבחינה חברתית עם חבריו לשירות. במקרה הזה, לאחר פנייה לשכל הישר של מפקד היחידה,²⁸ הועבר החייל ליחידה בעלת מאפיינים חילוניים רגילים. דווקא ביחידה הזאת, שבה החילונים הם המיעוט, עשויה



- סוגיות מסדר שני** - שאלות של חופש דת שהשירות של לוחם חרדי ביחידה מעורר באופן עקיף. היאך, למשל, יוכשרו מפקדים וקצינים בעבור היחידה? ואיך יישמר הצביון החרדי של השירות בעת הכשרתם? הפתרון שנמצא לכך הוא פשוט יחסית. בעת שהותם של חיילי היחידה בבסיסים שונים מוקצית להם פינה שאליה אסור לנשים להגיע, הסגל המעביר את ההכשרה הוא על טהרת המין הגברי, ואילו הבסיס שבו מתנהלת ההכשרה נערך בעוד מועד כדי לספק את רמת הכשרות הנדרשת. אולם בכך לא באו הבעיות האלה על פתרון המלא, שכן מסלול השירות כולל בחובו בתנאים מסוימים לא רק הכשרה של היחידה כולה כמקשה אחת, אלא הכשרה של פרט מתוכה בתוך מסגרות אחרות. דוגמה מובהקת לכך היא ההכשרה לקצונה. בית הספר לקצינים - לפחות בנתונים הקיימים כיום - אינו ערוך לשירות חרדים תוך הקפדה מלאה על זכויותיהם. אומנם בעיית כשרותו של המזון יכולה להיפתר ואף נפתרת, אך ההפרדה מנשים, למשל, ולו אפילו פקידות ומדריכות אימון גופני, אינה אפשרית כיום. כאן

זכותם לחופש מדת להיות גדולה יותר מהזכות לחופש הדת של החרדים המשרתים בה. בשל כך ראוי לבחון לעומקה מהי מידת הפגיעה המותרת בחופש מדת של החיילים החילוניים המשרתים ביחידה הזאת ולהגדיר לעומקה את רמת הכפייה המותרת.

תוך כדי הבחינה הזאת חשוב לזכור כי האינטרס שבקיום היחידה הוא חשוב מאין כמוהו, וייתכן כי לצורך העמקת הגיוס בקרב החרדים, שכאשר תקרה תייתר את הצורך בשיבוץ חיילים חילוניים ביחידה, כדאי יהיה לפגוע (באופן זמני, כמובן) בחופש מדת של החילוניים המשרתים בה כיום. אחרת ייפגע צביונה התורני של היחידה, ומספר המתגייסים אליה יפחת.

ברור שבתוך האיזון כפי שהוא נדרש כעת יש חשיבות לבחינה פרטנית של הפגיעה כפי שהיא נתפסת בעיני החילוני הנפגע. אך פתרון לאיזון הנדרש אינו בהתרת פעילות שמנוגדת לצביון הדתי בתוך היחידה, כי אם בהעברת הפרט הנפגע אל מחוצה לה. עם זאת פתרונות כאלה מסוכנים, שכן אין בכוונת הצבא ליצור יחידה שהיא אנטי התנדבותית, שכל חייל יוכל לסרב לשרת בה, לפחות לא במאפייניה כיום.

הלכה למעשה

סוגיות של חופש דת ושל חופש מדת הנובעות מעצם קיום היחידה

לכאורה נראה למתבונן מהצד כי אין בעיה מיוחדת בהקמת יחידה כזאת, ייחודית ובעלת צביון חרדי. הוקמה יחידה עצמאית השומרת על צביונה המיוחד, וכך, תוך פיקוח מחמיר, נפתרו לכאורה כל הבעיות. אולם אין כך הדבר.

ניתן לחלק את השאלות המתעוררות מקיום היחידה הזאת לכמה סוגים, השונים הן בסדר חשיבותם והן בהתייחסות הצבא לפתרון:

- סוגיות מסדר ראשון** - שאלות של חופש דת, שהשירות של לוחם חרדי ביחידה מעורר באופן ישיר. דוגמאות: כשרות המזון הנאכל ביחידה, שמירת השבת ושמירה בשבת. גם הסוגיות האלה, הנראות פשוטות לכאורה, עלולות לעורר שאלות שאינן פשוטות כלל ועיקר בשאלת חופש הדת. כך, למשל, בקרב העדות החרדיות נפוצים כמעט 50 סוגים שונים של הכשרים. כל עדה ורבניה, כל עדה והכשריה. הבעיה מתעוררת בעיקר במאכלי בשר, שם השחיטה והכשרת הבשר מתבצעים בפיקוח העדה, שאינה סומכת על מי שאינו חבר בה. צה"ל אינו ערוך להתמודד עם רכישת סוגים שונים של הכשרים,²⁹ במיוחד משום שלעיתים יכול הבשר בהכשר הרצוי לחייל מסוים להימצא רק בחנות אחת יחידה בירושלים או בבני-ברק. הפתרון שנמצא בצה"ל הוא רכישת בשר מכמה מקורות שונים, ביניהם כעשרה הכשרים שונים של העדות החרדיות העיקריות. העיקרון של שיתוף הרבנים בהחלטות ה"קהילה" הצבאית נראה הפתרון הנכון לפתרון בעיות מהסוג הזה.

בנוגע לגבולות החופש הנדרש מחייבת לאזן כל זכות של חופש הדת החרדי עם זכויות אחרות שייפגעו ממנה.

ייתכן שניתן למצוא קו ביניים, נקודת איזון חדשה, שתוכל לשלב שירות של חרדים ושל חילונים ביחד. אולם כל רעיון טומן בחובו גם "מוקשים": היתכנות כלכלית, התנגשות זכויות, אפליה או אפילו בעקיפין "הודאה" בדבר יהדותה ה"פחותה" של היהדות הדתית-לאומית.

כל עוד מדובר ביחידה חרדית, ובפרט כשמדובר ביחידה שתהיה כולה על טהרת החרדים, הרי שכפי שכבר הראיתי, האינטרס הציבורי מחייב את הגדלת החופש עד לפני הנקודה שבה תתקיים סתירה בין פקודות הצבא לבין הוראות הרבנים. עימות כזה אינו מחויב המציאות, וניתן בנקל להימנע ממנו באמצעות מציאת קו איזון, בפרט שהוויכוח בנוגע לארץ ישראל השלמה אינו קיים, למיטב ידיעתי, בעדה החרדית.

אותם גבולות החופש ממש, ובהינתן אותם הרציונלים, מחייבים כי במסגרת החופש מדת לא יחויבו חיילים חילונים לשרת ביחידות חרדיות, או, לחלופין, יימצא הסדר תחיקתי ראוי למימוש זכותם לחופש מדת.

כאשר מדובר ביחידה מעורבת או בעלת מאפיינים רגילים, נראה כי עקרונות חופש הדת והחופש מדת מחייבים את שימור הסטטוס-קוו הקיים בצבא ההגנה לישראל.

עקרון השוויון

בעצם ההתמקדות במאמר בחרדים המשרתים בצה"ל ולא בשאלה "האם חובה על החרדים לשרת בצה"ל", הרי ששאלת השוויון אינה בשאלת השירות אלא בשאלת אופי השירות.

היכן שנבחן שוויון, גדלה הסכנה לאפליה. ביחסי דת-צבא, כמו גם דת-מדינה, הסכמתי אומנם לתפיסה כי חופש הדת חזק במעט מן החופש מדת, אך בהסכמה הזאת יש גם מן הסכנה - הסכנה שבהעדר שוויון.

"ניתן לסווג את השונות לעניין האפליה לשני סוגים: שונות רלוונטית שאינה יוצרת אפליה ושונות בלתי רלוונטית היוצרת אפליה. את קבוצת המקרים שבהם השונות היא רלוונטית יש לחלק לשתי קבוצות משנה: האחת, קבוצה שבה השונות הרלוונטית אינה ניתנת או אינה ראויה לנטרול; והשנייה, קבוצה שבה השונות הרלוונטית ניתנת וראויה לנטרול כדי להשיג שוויון"³⁰.

בשאלה האם יש שונות רלוונטית בין אזרח חילוני המשרת בצה"ל לבין אזרח חרדי המשרת בצה"ל, בטוחני כי לא יימצא מי שישלול את קיומה של שונות כזאת. לפיכך יחס או תנאים הניתנים לחייל חרדי באופן שונה מלרעהו החילוני יוכלו להתקבל על דעת הציבור - כמובן עד רמה שבה ייחשב הדבר לבלתי ראוי.

הראיתי כי הזכות לחופש הדת של החייל החרדי יחד עם האינטרס הציבורי שבעצם שירותו מחייבים מתן זכות - גם במהלך השירות בצה"ל - לבחור בשיבוץ ביחידה חרדית. מדובר באפשרות שלא תפלה אותו לא מבחינת חופש המצפון ולא

ה"פתרון" שנמצא אינו בידי רשויות הצבא, אלא דווקא בנכונותם של היוצאים לקורסים האלה לעצום את עיניהם בתקופת ההכשרה כדי לחזור לאחר מכן לגדוד בתפקיד חדש. ואכן בעייתיות ההכשרה אינה תורמת לרצונם של הצעירים החרדים להמשיך, להתקדם ולשמש מדריכיהם של צעירים מהם תוך הארכת השירות הצבאי. גם אם נחפש דרכים להרחיב את מספרן ואת רמתן של ההכשרות בתוך היחידה, לא ניתן יהיה למנוע באופן מוחלט הכשרות חוץ.

- **סוגיות מסדר שלישי** - שאלות של חופש דת שהשירות של חייל חרדי ביחידה, שאינו לוחם, מעורר באופן ישיר. מדובר, למשל, בהכשרה ובחניכה של החיילים האלה בתפקידים דוגמת מש"קי ת"ש. עצם הרצון והנכונות של רשויות צה"ל למצוא פתרון הוא הכיוון הנכון. הבנה והכרה בקיום הבעיה יחד עם הרצון למצוא פתרון הם מספיקים בדרך כלל, שכן בעיה שתעלה - תמצא את פתרונה (אם הפתרון הוא אפשרי ובעל היתכנות ויעילות כלכלית).

- **סוגיות מסדר רביעי** - שאלות של חופש דת או חופש מדת שהשירות של חייל חילוני ביחידה מעורר באופן ישיר.

מהו העומק של חופש הדת ואפילו של החופש מדת שניתן להם? כיצד חירות שכזאת תשפיע על רוח היחידה, כפי שהוגדרה במסמכי היסוד שלה? זוהי סוגיה מורכבת ביותר, שהרי אנו מדברים על מצב ועל היפוכו. הנח"ל החרדי הוקם כדי לאפשר לכל חייל להקפיד על אמונתו, קלה כבחמורה,

במקביל לגידול במספר החרדים המשרתים צפויה גם לגדול הבעייתיות שבשאלת חופש הדת ובמקביל אליה - שאלת החופש מדת

אך קיום הצביון התורני ביחידה פוגע בזכויות הפרט של החייל החילוני המשרת בה. למעשה, מתהפכת כאן התמונה, וזכויות המיעוט במיקרו-קוסמוס של היחידה הן דווקא של החילונים. השאלה הזאת אף תחריף אם ישובץ ליחידה חייל דתי שאינו יהודי. אך רשויות הצבא, לפחות עד כה, ערים לבעיה ולא שיבצו חייל כזה ביחידה.

במקביל לגידול במספר החרדים המשרתים צפויה גם לגדול הבעייתיות שבשאלת חופש הדת ובמקביל אליה - שאלת החופש מדת. המניעים של צה"ל לשתף רבנים בניהול היחידה יישמרו כל עוד אין השירות בצה"ל נורמטיבי בקרב בני העדה. המניעים האלה ימשיכו להניע את הרצון להעניק הטבות מיוחדות, לפחות מבחינת חופש הדת, לחרדים המשרתים.

השאלה בנוגע לגבולות חופש הדת לחרדים המשרתים נפגשת ואף מתעמתת עם זכויות ועם אינטרסים אחרים של חיילי צה"ל החילונים, של צה"ל ושל החברה כולה. החלטה

בכלי המדידה.

כל ציבור בחברה הישראלית עשוי להיפגע אם לא תימצא היחסיות הנכונה. חלק מהציבור ימצא את עצמו נפגע בכל מקרה, בין אם אלה חילונים המבקשים לראות שוויון חובות "מייד ובדיעבד" או מחפשים חופש מוחלט מדת, ובין אם אלה חרדים העשויים להיפגע מבעיות במימוש מוחלט של רצונם לשמור על כל תרי"ג המצוות בעת השירות.

כל כיוון התבוננות שממנו הבטתי - ונוכח חוסר המוכנות של בני העדה החרדית להשתלב בחברה הישראלית, הנתפסת בעיניהם "מתבוללת" - הוביל למסקנה, העצובה כשלעצמה, כי אין כל דרך להתערות חברתית של ממש, גם לא בתוך "כור ההיתוך" של צה"ל.

באיזון שבין חופש הדת לחרדים לבין החופש מדת לחילונים ובשם עקרון השוויון אנו עשויים להגיע לשאלת השאלות: איזו זכות תועדף: שוויון הזדמנויות לנשים או חופש דת לחרדים?

עקרון החופש מדת מוביל ליצירת יחידות נפרדות. עקרון השוויון, באופן מפתיע, מוביל אף הוא לקיום יחידות נפרדות. צורכי הצבא במשקפי הפסיקה מובילים באותה הדרך לאותה המסקנה.

מהו אם כך הדין הראוי?

כאשר התחלתי לכתוב את המאמר (בסוף 2004), ידעתי כי אני רוצה לעסוק בסוגיית שירותם של חרדים בצבא, אך לא בשאלה האם לשרת, אלא בשאלה כיצד לשרת. ניגשתי למאמר מתוך כוונה להראות כיצד על הצבא ללכת לקראת החרדים המשרתים כדי לייצר תנאים כאלה שיגבירו את המוטיווציה לשרת. סברתי לתומי כי הגברת המוטיווציה תגביר את מספר המתגייסים החרדים ותדאג לשילוב טוב יותר שלהם בחברה הישראלית.

ככל שהתקדמתי בחקר הנושא, באיזוני הזכויות של החרדים והחילונים, של האינטרסים של החברה הישראלית ושל הצרכים והאפשרויות של הצבא, גיליתי אט-אט כי לפחות לדעתי שילוב מלא של בני העדה החרדית בצה"ל בתנאיהם שלהם אינו אפשרי. שילובם בצה"ל אפשרי רק ביחידות נפרדות לחלוטין, יחידות שהן על טהרת החרדים, תוך עירוב אפשרי של דתיים לאומיים שיסכימו לכך. שירותם של בני העדה החרדית ביחידות נפרדות יבטל או יצמצם אומנם את הכעס החילוני על "טפילות חברתית" של חרדים, אך ישמר את ה"גטאות" הקיימים כיום בירושלים, בבני-ברק ובעמנואל ואך יעתיק אותם אל הצבא פנימה.

כל שילוב אחר נידון מראש לכישלון. הרי ברור שאם יובא בפני בג"ץ מקרה דומה לדוגמאות שהבאתי ליחס כלפי חילונים

מבחינת חופש התרבות אל מול כל חייל חילוני בצבא.

אם כך, אותה הגדרה לאפליה לא תיתן לחייל חילוני לשרת ביחידה חרדית אם אינו מעוניין בכך, שכן זוהי שונות רלוונטית הניתנת לנטרול על-פי אותה ההגדרה עצמה. בפרט שהראיתי כי מתוך חופש התרבות יכול חייל חילוני להרגיש עצמו נפגע בשירות ביחידה חרדית, ולא דווקא מתוך דוגמת הטלוויזיות. גם בדידות חברתית על רקע תרבותי היא פגיעה בחופש תרבות, והעדר נשים או האיסור על כניסתן למתחם היחידה יכולים להיראות מזוויות מסוימות ככפייה דתית שאינה ראויה כלפי חייל חילוני או כאפליה מול חייל חילוני המשרת ביחידה אחרת.

שימוש בעקרון השוויון, אם כך, מוביל לקוטביות או להמשך המצב הקיים - יחידות חרדיות על טהרת החרדים. יישומו של העיקרון הזה יכול להוביל בשלב כלשהו אפילו לצורך של חיילים מזרמים שונים בקרב הדתיים-לאומיים להידרש להגדרה עצמית ולנסות למצב את עצמם לכיוון החרדי או לכיוון החילוני.

בשם חופש הדת והחופש מדת דווקא עקרון השוויון, אם כך, הוא זה שעשוי לגרור קיטוב נוסף של החברה הישראלית - קיטוב שבמסגרתו תישמר הפרדה בין חוגים ישראליים שונים גם בשירות בצה"ל. השוויון הוא רצוי, אך האם בנקודה הזאת הוא ראוי?

באיזון שבין חופש הדת לחרדים לבין החופש מדת לחילונים ובשם עקרון השוויון המחייב לפתוח את כל מסלולי השירות לכול - ובכלל זה לנשים - אנו עשויים להגיע לשאלת השאלות: איזו זכות תועדף: שוויון הזדמנויות לנשים או חופש דת לחרדים?

אין לי כל ספק שאם יובא נושא מעין זה בפני בג"ץ, תהא התשובה כבמשפט שלמה: בין אם "יחלוקו" ובין אם דרישת הפרדה לשני מסלולים מקבילים, זהים באופן שירותם ושונים בתנאיהם. "יחלוקו" אינו אפשרי, שכן ראשי הממסד הרבני-חרדי אינם מוכנים לוותר על עקרונות הדת כפי שהם תופסים אותם, ודרישת ההפרדה היא המתקיימת כיום.

התנאים הראויים, אם כך, הם במתן חופש דת מקסימלי אפשרי ביחידות החרדיות ללא התחשבות בעלות הכלכלית, תוך מתן אפשרות למעורבות של רבני העדה.

סיכום

מיסוד הדת הוא נכון וראוי, על אחת כמה וכמה שחופש הדת ראוי וכך גם החופש מדת ואיסור הכפייה. על מנת לשמור את זכויותיו של החייל ובכללן את הנחת היסוד "איש באמונתו יחיה", על הצבא לקיים בד בבד את כל אחד מקודקודיו של המשולש כדי לא לפגוע באיש. עוצמת ההקפדה צריכה להיבחן במשקפי הפגיעה היחסית, הנוק והתועלת לכל חייל באמונתו שלו בנוגע לשמירת מצוות הדת בצבא.

כל תנועה וכל קביעה צריכות אם כך להיבחן במבחני האיזונים (הרגישים כשלעצמם לעיני המתבונן) ובמידתיות הנכונה, אשר גם לה פיזור (טולרנס) גבוה בהתחשב במודד או

ביחידות חרדיות, יגרור הדבר בעקבותיו ביקורת של בג"ץ ויוביל לבסוף לאותן יחידות "גטאות". עם זאת ברור ששילובו של חייל חרדי שאינו מעוניין בכך ביחידה חילונית שבה משרתות חיילות, או שלא מסופק לו מזון בהכשר המתאים, יוביל בסופו של דבר לאותה התוצאה.

המסקנה המפתיעה יותר שאליה הגעתי היא כי השוויון גורם לקיטוב. האם הדבר ראוי? אין כל ספק שהתשובה היא שלילית. אך כך גם התשובה לשאלות האם לפגוע בחופש הדת של החרדים המשרתים או האם לפגוע יתר על המידה בחופש מדת של החילוניים המשרתים.

התהליך של התערות החברה החרדית בציבור במדינת ישראל נראה ארוך מאוד ומייגע, אך אני מקווה שאין הוא בלתי אפשרי. שינויים נראים בכל יום: אם זהו ארגון זק"א שהולך ומשתף פעולה עם הממסד ומתערה לתוכו, ואם זה הרב עמרם בלוי המדליק משואה ביום העצמאות, ואפילו אם זהו זרם, זרזיף אומנם, של חיילים חרדים המתגייסים ליחידת הנח"ל החרדי ונושאים את נס שירות הביטחון.

מסקנות ועדת טל מקבלות אם כך משנה תוקף גם לאחר בחינתן במשקפי זכויות האזרח ואיזוני הזכויות והאינטרסים של כלל האוכלוסייה הישראלית-יהודית: "מסגרת מוגנת לשירותם של חיילים חרדים" בדגם של מסלול נצח יהודה. מסקנתי בתום המאמר הזה היא פשוטה: המצוי הוא גם הרצוי!

שינויים קלים מחויבים לכאן ולכאן, כתיבת כללים ונהלים נדרשת, אך העיקרון של שירות חרדים ביחידות נפרדות ותוך שמירת צביון חרדי בשיתוף רבני העדה החרדית הוא הדרך היחידה - במגבלות של חוקי מדינת ישראל ושל זכויות האזרח המוכרות בה - כדי לממש באמת ובתמים את מתן האפשרות לשירות חרדים.

העיקרון של שירות חרדים ביחידות נפרדות ותוך שמירת צביון חרדי בשיתוף רבני העדה החרדית הוא הדרך היחידה כדי לממש באמת את מתן האפשרות לשירות חרדים

הערות

1. סעיף 9 לחוק יסוד: כבוד האדם וחירותו, "סייג לגבי כוחות הביטחון".
2. ברוך נבו ויעל שור, **כבוד האדם בצה"ל**, מתוך פרויקט צבא-חברה, המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2001, עמ' 10
3. ד"ר גדעון ספיר, "גיוס בחורי ישיבות לצה"ל - הצעת מתווה לשיקולים הנורמטיביים הרלוונטיים", **פלילים ט'**, תשס"א
4. הוועדה לגיבוש ההסדר הראוי בנושא גיוס בני ישיבות בראשות השופט צבי א' טל, להלן: ועדת טל.
5. שיחות שקיימתי בשנת 2000 עם רס"ן עוזי, חוזר בתשובה חרדי, שרבנים ביקשו ממנו לחזור לשירות בצה"ל כדי להקים את הגדוד ולהיות מפקדו

הראשון - בהסכמת גורמים בצה"ל ובמשרד הביטחון.
6. נתוני ועדת טל, כפי שהציגו בפניה נציגי האוצר, מצביעים על נזק ממשי למשק הישראלי כתוצאה מאי-יציאתם לעבודה של גברים מהמגזר החרדי.

7. הוראות קבע אכ"א מוצעות, דת 2000-2, עודכנו באחרונה ב-2 באפריל 2001. בשונה מהוראת קבע אכ"א, הוראת קבע מוצעת היא טיוטה פנימית של אכ"א, שלא קיבלה תוקף של כלל צבאי. הוראת קבע אכ"א, כפי שיפורט בהמשך, היא השלישית בהיררכיית החקיקה הצבאית הפנימית לענייני כוח אדם.

8. סעיף 31 להוראת הפיקוד העליון 2021.
9. משיחות שקיימתי בשנת 2000 עם רס"ן עוזי, מפקד הגדוד הראשון ומקימו, ועם המפקד השלישי של הגדוד, סא"ל אדי, בשנת 2003.

10. שיחת רקע שקיימתי עם סגן רב פיקודי בצה"ל העוסק רבות בגדוד ובפסיקת הלכות בתחומי הצבא והביטחון.

11. נתון שמסר לי מפקד הגדוד בינואר 2004.

12. כפי שמובאות בטיוטת מאמרם של הדר לפשיץ ושל גדעון ספיר "האם המדינה רשאית לתמוך בדת, ואם כן כיצד, באיזו מידה ובאילו תנאים?"

13. שכן אינה נדרשת לאישור גורם חיצוני (שר הביטחון).

14. גדעון ספיר, **שם**, עמ' 226-235

15. גיון לוק, "על הממשל המדיני", בתוך ברוך זיסר (עורך), **המחשבה המדינית**, תל-אביב וירושלים, שוקן, 1990, עמ' 214-262

16. בש"פ 3515/95, אלון שרגאי נ' התובע הצבאי, פרקליטות חיל האוויר, פ"ד נא(2), 688

17. בג"ץ 6055/95, שגיאה צמח נ' שר הביטחון, פ"ד נג(5), 241

18. אלון שרגאי, **שם**, עמ' 689

19. גדעון ספיר ודני סטטמן, **חופש הדת, חופש מדת והגנה על רגשות דתיים**, טיוטת מאמר

20. השופטים אור וחשין בבג"ץ 3872/93, מישראל נ' ראש הממשלה, פ"ד מז(5) 497

21. השופט חשין בפרשת מישראל הנ"ל, **שם**, 507

22. רות גבזיון ויעקב מדן, **מסד לאמנה חדשה בין יהודים בענייני דת ומדינה בישראל**, המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2003, עמ' 57

23. בו פנו לנציב קבילות החיילים קבוצת חיילים חילוניים מן הגדוד בטענות הרשומות.

24. מתוך שיחה עם ראש מחלקת חוגרים במפקדת זרוע היבשה באמצע 2003 במסגרת טיפול בפנייתו של חייל חילוני שביקש לעבור ליחידה חילונית.

25. "הנחות יסוד ועקרונות מנחים לבניית מסגרת תורנית בגדוד נצח יהודה" שכתבו על-ידי מפקד הגדוד הראשון אומצו ושונו במהלך השנים.

26. נוהג המוכר לי משירות ביחידות שונות ובתפקידים שונים - החל מתפקידי חייל וכלה בתפקידי מפקד בכיר - לפחות בשנים 1991-1979

27. שיחה עם תא"ל ד"ר מנחם פינקלשטיין, הפרקליט הצבאי הראשי, בתחילת שנת 2000.

28. החייל פנה אליי ב-2002 והועבר ליחידה רגילה לאחר דין ודברים ביני לבין סא"ל אדי, מפקד הגדוד באותה העת.

29. מתוך שיחה עם מפקד מרכז מזון, אל"ם יהודה, שהתקיימה ב-2003, ובעקבות התעמקות בסוגיה עם רב אוגדתי באותה העת.

30. השופט שטרסברג כהן בבג"ץ 4541/94, אליס מילר נ' שר הביטחון, מט(4) 94, 119



תפיסת הביטחון של ישראל בעולם משתנה

ישראל צריכה לבחון כל הזמן את תפיסת הביטחון שלה ולשנותה בהתאם לשינויים שמתחוללים בסדרה ארוכה של תחומים: שינויים אסטרטגיים בזירה, פיתוחים טכנולוגיים חדישים, התפתחותן של רגישויות ציבוריות מיוחדות ואפילו תפיסות ארגוניות משתנות

סא"ל (מיל") דן נעמן

וחוסר תשומת לב. המועצה לביטחון לאומי, שקמה אחרי לבטים ממושכים, היא הגורם המתאים, והנושא הזה חייב להיות על סדר היום הקבוע שלה.

חובה עלינו לבחון את המשמעויות של כל החלופות הסבירות במצבנו האסטרטגי ולהכין להן פתרונות ההולמים את המצב החדש שנוצר או שעלול להיווצר. מה שכבר ברור הוא שמה שהתרחש באחרונה בזירה שלנו מחייב שינויים מכריעים במבנהו, בגודלו, בארגונו ובהיערכותו של צה"ל. חלק מהשינויים האלה כבר נמצא בתהליך ביצוע.

אולם לא רק לתמורות אקטואליות במצב האסטרטגי של מדינת ישראל יש השפעה על תפיסת הביטחון ועל תורת הביטחון שלנו. ניסיון מצטבר ולקחים - שלנו ושל צבאות אחרים - תהליכים חברתיים חדשים, טכנולוגיות חדישות ונורמות ארגוניות שמקורן בעולם הכלכלה עשויים לחייב בחינה או שינוי של היסודות התיאורטיים והרעיוניים של מערכת הביטחון. להלן כמה דוגמאות לנושאים הראויים לבחינה ואחרי שיקול אולי אף

הכלכלי, הטכנולוגי והחברתי של מדינת ישראל. הזדמנויות כאלה הן, בין היתר, בתום כל מלחמה, לאחר כריתת הסכמי השלום עם מצרים ועם ירדן, אחרי פירוק

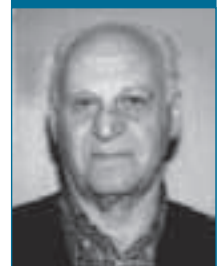
תורת הביטחון אמורה להיבחן ולהתעדכן לפי הצורך בכל עת שחל שינוי משמעותי במצבה האסטרטגי, המדיני, הכלכלי, הטכנולוגי והחברתי של מדינת ישראל

האימפריה הסובייטית, לאחר הוצאת עיראק ממעגל מדינות העימות ובעקבות התחזיות שאיראן תהפוך בתוך זמן לא רב למעצמה גרעינית. בוודאי שהזדמנות כזאת ישנה כעת, לאחר תום מלחמת לבנון השנייה. אולם נראה שהדבר לא נעשה - ייתכן שבשל העדר כתובת ברורה



תורת הביטחון של ישראל מתבססת מאז הקמת המדינה על תפיסותיו של ראש הממשלה ושר הביטחון הראשון, דוד בן גוריון. היא נועדה לנווט את החשיבה האסטרטגית והמעשית בכל הנוגע לארגון ולמבנה של צה"ל ולעקרונות הפעלתו להגנת המדינה. כן נקבעו בה הסייגים המוסריים והחוקתיים לשימוש בכוח הנשק, כגון העקרונות של טוהר הנשק ושל ערך חיי אדם. היא נועדה להיות הבסיס היציב שעליו נבנית מדיניות הביטחון של כל ממשלה מכהנת ולהבטיח, בין השאר, מינון נכון בחלוקה בין "כוננות" להתכוננות".

יועץ במשרד הביטחון



תורת הביטחון אמורה להיבחן ולהתעדכן לפי הצורך בכל עת שחל שינוי משמעותי במצבה האסטרטגי, המדיני,

טנקים של צה"ל נעים במרחבי סיני במלחמת יום הכיפורים



קלאוזביץ הציע להימנע מקרבות הכרעה גדולים

להיכלל ביסודות תורת הביטחון שלנו:

הימנעות ממצבי דו-קרב

אחד הכללים העקרוניים המושמעים כיום בצבאות רבים הוא הצורך להימנע ככל האפשר ממצבים של דו-קרב. הכלל הזה נובע מהניסיון שהצטבר במלחמות רבות, ולפיו קרבות שבהם מפעילים שני הצדדים כלי נשק מאותו סוג, כגון קרבות שריון-בשריון, הם הקשים ביותר והיקרים ביותר באבדות באדם ובציוד. אותו הדבר נכון גם בנוגע לקרבות אוויר ולקרבות ים. הטכנולוגיה החדשה נותנת בידינו מגוון אפשרויות להימנע מקרבות מגע וממצבים של דו-קרב. חימוש מונחה מרחוק ונשק חכם אוטונומי מאפשרים כיום פגיעה במרכז כוחו של האויב - פגיעה שתאפשר להגיע לשלב ההכרעה כאשר כבר לא מדובר בהתנגשות בין שני כוחות שווים.

כבר קלאוזביץ הציע להימנע מקרבות הכרעה גדולים, ולידל-הארט הטיף בין שתי מלחמות העולם לנקוט את הגישה

העקיפה, המקובלת כיום על כולם. כעת ממליצים רוב האסטרטגים להימנע ממצבי דו-קרב. קבלת העיקרון הזה תחייב לשנות את הגישה ואת הדגשים בחינוך המפקדים והחיילים. את היישום המעשי של העיקרון החדש אסור להשאיר לאלתור ולמקרים. הוא

כעת ממליצים רוב האסטרטגים להימנע ממצבי דו-קרב

צריך להיות מובנה ולהשתקף בגישה העקרונית ובתכנון האופרטיבי. חייבים לחפש פתרונות טכנולוגיים ואחרים לכל מצב שבו צפוי קרב בלימה או שחיקה קשה ורב אבדות. קבלת העיקרון הזה עשויה להשפיע על שינוי עדיפויות בפיתוח וברכש.

רגישות הציבור לאבדות
עיקרון נוסף שיש להתחשב בו והמשתלב היטב בקודמו הוא הרגישות הציבורית

הגדולה לאבדות. בעת מלחמה מכניסה התקשורת האלקטרונית לסלון של כל בית תמונות של קרבות, של נפגעים ושל הלוויות. נוצרת שקיפות כמעט מוחלטת של המערכות הצבאיות ושל תוצאותיהן, והציבור לא נשאר אדיש. זו כמובן אינה תופעה הייחודית רק לישראל. הטלוויזיה הביאה את המלחמה בווייטנאם לכל סלון בארה"ב, וכתוצאה מכך התעוררה תנועת מחאה גדולה שאילצה את הממשל להביא לסיום הנוכחות האמריקנית שם.

הרגישות הגדולה של דעת הקהל בישראל לאבדות הביאה לנסיגה מלבנון בשנת 2000. מחיר הנסיגה הזאת התגלה שש שנים מאוחר יותר, בקיץ 2006, וניתן אפוא לקבוע שההנהגה בישראל מוכנה לא פעם לשלם מחירים אופרטיביים ואף אסטרטגיים כדי לחסוך באבדות. קשה לנסח כללים בסוגיה הרגישה הזאת, אך כמו בכל תחום אחר נחוץ למצוא גם בתחום הזה את שביל הזהב בין המטרה והתועלת לבין המחיר שיש לשלם בעבורן. מציאת שביל כזה תביא לכך שהחלטות ההנהגה יעמדו גם במבחן הציבורי.

צילום לוויין מגובה 500 ק"מ



השילוב של צילומי לוויין, צילומי אוויר, סרטי וידאו ממטוסים וממזל"טים עם אמצעי הלוחמה האלקטרונית והחישנים מסוגל לספק בכל עת תמונה כמעט מושלמת ובזמן אמיתי

את אופיים ואת היקפם של האיומים הצבאיים על ישראל.

האפשרות שאיראן תהפוך בקרוב למעצמה גרעינית היא איום חמור על ישראל המחייב אותנו למצוא דרכי הרתעה חדשות. למרות "הזרוע הארוכה" והיכולת ה"עמומה" שלנו רצוי לא להסתמך על כוחנו בלבד וליצור קואליציה יציבה עם ארה"ב ועם נאט"ו כדי להשיג הרתעה יעילה.

הדוגמאות האלה מראות בבירור שגורם ההרתעה חייב להיכלל בין העקרונות הקבועים של תורת הביטחון

סאדאת הצהיר שהיה מוכן להקריב במלחמה מיליון חיילים, ואת ההפסדים בחימוש ובציוד נהגה אז להשלים ברית המועצות. משמעות הדבר הייתה שלא ניתן היה להסתמך על עליונותו הצבאית של צה"ל כדי להרתיע את מצרים ואת סוריה מפני יציאה למלחמה. עוד התברר באותה מלחמה שגורם מרתיע הרבה יותר היה תמיכתה העקבית של ארה"ב בישראל הן במישור הצבאי והן במישור המדיני והכלכלי.

הסכמי השלום עם מצרים ועם ירדן ונטרולה של עיראק שינו לגמרי

שקיפות שדה הקרב בטרם קבלת ההחלטה

התפתחויות טכנולוגיות מאפשרות לקבוע עיקרון חדש בתורת הביטחון הלאומי - עקרון השקיפות מוחלטת של שדה הקרב לפני קבלת החלטות. הכוונה היא שאין להפעיל כוח צבאי לפני שהושג קודם לכן מודיעין מושלם על האויב ועל יתר הגורמים המשפיעים. הטכנולוגיות החדשות - ובעיקר השילוב ביניהן - מאפשרים, תיאורטית, להשיג את כל המידע החיוני על האויב ועל הקרקע. מה שלרוב חסר אינו מידע אלא המודעות לצורך במידע ואמצעי הפצה. השילוב של צילומי לוויין, צילומי אוויר, סרטי וידאו ממטוסים וממזל"טים עם אמצעי הלוחמה האלקטרונית והחישנים בכל הספקטרום האלקטרומגנטי מסוגל לספק בכל עת תמונה כמעט מושלמת ובזמן אמיתי. לכן באמצעות מודעות, ריכוז המאמץ והקצאה נכונה של האמצעים ניתן לסלק את גורם האי-ודאות מהמילון הצבאי. המאמץ לריכוזם ולשילובם של כל אמצעי האיסוף חייב להיות מלווה במאמץ מקביל להפיץ במהירות לכל הצרכנים הפוטנציאליים את כל המידע שהושג. לאור כל אלה בהחלט סביר להניח שבתוך פרק זמן לא רב יתווסף לתורת הביטחון הלאומי של ישראל העיקרון שאין להפעיל כוח צבאי בתנאים של אי-ודאות.

גורם ההרתעה

גורם ההרתעה הוא אחד המרכיבים המרכזיים בתפיסת הביטחון של ישראל. באופן מעט פשטני פירושה של ההרתעה הוא הפגנת כוח שמשכנעת אויב פוטנציאלי שלא כדאי לו לתקוף את ישראל או לפגוע באינטרסים חיוניים שלה. ההרתעה חייבת להיות מותאמת לאופיו של האויב הפוטנציאלי ולמצב האסטרטגי והגיאוגרפי-פוליטי בזירה. מה שמרתיע אויב מסוים לא ירתיע בהכרח אויב אחר.

למשל, אחד הלקחים החשובים של מלחמת יום הכיפורים היה שאבדות - גם כבדות - בכוח אדם ובציוד לא הרתיעו את מי שהיו אז מדינות העימות של ישראל.

מטוסים על המסלול - צילום לוויין



שינויים אסטרטגיים בזירה, פיתוחים טכנולוגיים חדשים, רגישויות ציבוריות ואפילו תפיסות ארגוניות משתנות עשויים להשפיע על תפיסת הביטחון הלאומי

כתוצאה מההכרה בצורך בהרכב אורגני ונוכח הביזור הצפוי בשדה הקרב העתידי החליט צבא ארה"ב להשתית את כוחות היבשה המתקדמים שלו על מסגרות חטיבתיות, הכוללות סיוע אש וסיוע לוגיסטי אורגני. ההחלטה על כך התקבלה - ככל הידוע כעת - בלי להכריע אם להפוך את החטיבה לעוצבת היסוד של כוחות היבשה.

גם אצלנו רצוי להתחיל לחשוב באותו הכיוון ולהפוך את המבנה האורגני לאחד העקרונות המובילים בתכנונים הארגוניים והמבצעיים של צה"ל.

סיכום

כוונת הרשימה הזאת הייתה להציג את האופי הדינמי של תורת הביטחון הלאומי. נעשה כאן ניסיון להראות - על בסיס כמה דוגמאות - ששינויים אסטרטגיים בזירה, פיתוחים טכנולוגיים חדשים, רגישויות ציבוריות ואפילו תפיסות ארגוניות משתנות עשויים להשפיע על תפיסת הביטחון הלאומי. אסור שזו תישאר קפואה, תסתפק בניסוח כמה עקרונות כלליים בלבד ותאבד את השפעתה על החשיבה הביטחונית ועל העשייה הביטחונית השוטפת והעתידיה. לצורך זה רצוי לתת לה פרסום הולם בתפוצה מתאימה. זה עשוי להיות אחד האתגרים המרכזיים של המועצה לביטחון לאומי.

לדור יחדיו, לפי הצורך, מתחת למפקדה משותפת בלי לפגוע בעקרון ההתמחות. נוכח החשיבות שמייחסים כיום לנושא ההתמחות בעולם הכלכלה ראוי שהוא ימצא את מקומו גם בין העקרונות של תפיסת הביטחון שלנו וישמש מצפן לכל החלטה ארגונית.

ארגון ומבנה אורגניים

הניסיון מלמד שיחידות בעלות הרכב אורגני מתפקדות טוב יותר מיחידות בעלות הרכבים מאולתרים. יחידות אורגניות הן יחידות שהתאמנו ביחד, שאנשיהן מכירים היטב אלה את אלה ושהיו תחת פיקוד משותף. ביחידות כאלה קיימים שפה משותפת ואמון הדדי בין מרכיביהן השונים. מדובר כאן בעיקר ביחידות לוחמות ובשילובן האורגני עם גורמי סיוע ולוגיסטיקה הדרושים להפעלתן היעילה בשדה הקרב. חשוב להדגיש שעקרון האורגניות אינו פוגע בהכרח בעקרון ההתמחות שהוזכר לעיל.

הוכח שכוחות או צוותי סיוע מוכנים להסתכן הרבה יותר תחת אש אויב כאשר הם באים לעזרת כוחות שהם מכירים. לזה היינו עדים, לצערנו, במלחמת יום הכיפורים, כאשר היה לעיתים צורך להכריח נהגים וצוותים לוגיסטיים באיומי נשק להתקדם לעבר יחידות שבחזית ולהגיש להן את הסיוע הדרוש.

שלנו, אך מהות ההרתעה צריכה להיבחן כל פעם מחדש בהתאם לאופיים המשתנה של המאיימים ושל האיומים.

עקרון ההתמחות

עקרון ההתמחות לקוח מעולם העסקים וקובע כי ארגונים צריכים להתמקד בתחום העיסוק המרכזי (עיסוק הליבה) שלהם ולהעביר לגופים שמחוץ לארגון כל פעילות שאינה במסגרת עיסוקי הליבה שלהם.

גם הצבא, בהיותו ארגון גדול, אינו יכול להתעלם מהמגמות האלה. חשוב להדגיש שאין כאן שום כוונה להמליץ על הפרטה של חלק מעיסוקי הצבא, אלא הכוונה היא לבחון את המסגרות הארגוניות של הצבא לפי תחומי העיסוק המרכזיים שלהן ולראות אם הגדרת תפקידיהן ותחומי העיסוק שלהן תואמים את עקרון ההתמחות.

מדובר בהתמחות ממוקדת של הפיקוד ושל הכוחות. זו כוללת, כמובן, הכשרה

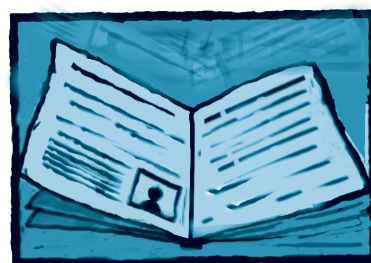
הניסיון מלמד שיחידות בעלות הרכב אורגני מתפקדות טוב יותר מיחידות בעלות הרכבים מאולתרים. יחידות אורגניות הן יחידות שהתאמנו ביחד, שאנשיהן מכירים היטב אלה את אלה ושהיו תחת פיקוד משותף

מקצועית, הצטיידות באמצעים ובציוד ייעודיים, מודיעין ומידע קונקרטיים ותכנונים אופרטיביים הולמים. קבלת העיקרון עשויה להוביל לרפורמה ארגונית ומבנית בכמה תחומי פעולה מרכזיים של צה"ל. העיקרון הזה תקף גם בדרג המטה, בזרועות ובעוצבות המבצעיות, ביחידות הסיוע ובתחום הלוגיסטי.

לא מדובר כאן בפיצול מופרז של סמכויות ושל מסגרות ארגוניות. כמה גופים בעלי התמחות ייחודית יכולים



כמעט כמו היסטוריה רשמית



סיקורת ספרים

בהעדר ספר היסטוריה רשמי על מלחמת יום הכיפורים ספרו של אברהם רבינוביץ* על המלחמה היא הוא תחליף נאות לכך

אל"ם (דימ') אורי דרומי

בעשור השלישי מופיעים הניתוחים המסכמים - בדרך כלל מאת היסטוריונים מנוסים המסוגלים ממרחק השנים לשרטט בצורה חכמה את המהלכים החשובים של המלחמה, להבדיל בין עיקר לטפל והעיקר: לעמוד על הלקחים החשובים של המלחמה. אם הזכרנו את ההפצצות האסטרטגיות הבריטיות, אז דוגמה טובה היא ספרו של מקס הייסטינגס מ-1979, "פיקוד המפציצים: המיתוסים והמציאות של מתקפת ההפצצות האסטרטגיות 1939-1945".

ובמחוזותינו? הזיורנליסטיקה הזרזיה מקדימה להופיע, וכך גם ספרי הזיכרונות של הגנרלים. אלה הרי להוטים להצדיק את מהלכיהם או לקבע את מקומם בהיסטוריה או לנגח את יריביהם. הספרים הרוויזיוניסטיים גם הם ישנם, אבל על אילו אמיתות הם מערערים? שהרי היסטוריה רשמית - יוק! מלחמת העצמאות היא היחידה שעליה יצאה היסטוריה רשמית, וכמה מדורי צנורה ושינויי גרסאות היא עברה, עד שיצאה בשני מסלולים מקבילים: אחד בהוצאת מערכות והאחר בהוצאה פרטית. שאר המלחמות לא זכו אפילו לזה, משום שהשחקנים הראשיים הגיעו לעמדות

התוצאה - 15 כרכים שיצאו מ-1947 (שנתיים אחרי תום המלחמה!) ועד ל-1962 - נחשבת לאבן דרך בכתיבה של היסטוריה צבאית ראווה לשמה. בעשור הראשון והשני אחרי מלחמה יוצאים גם ספרי הזיכרונות של השחקנים העיקריים, ואלה - רוויים בנימה אישית ומוגבלים לעיתים בזווית הראייה - מהווים אף הם נדבך חשוב בהיסטוריה הצבאית ההולכת ונבנית של המלחמה.

גם אם אין זו היסטוריה רשמית של מלחמת יום הכיפורים, הצליח רבינוביץ' לארוג תמונה מלאה ומעניינת של המלחמה

בעשור השני מופיעים גם הספרים ה"רוויזיוניסטיים", הקוראים תיגר על ההנחות המקובלות עד אז. למשל ספריו של איג'ייפי טיילור, שטען כי היטלר לא היה בהכרח התוקפן, וכי אם בוחנים את התוכניות במטות הכלליים של צרפת ושל בריטניה בשנות ה-30, מוצאים בהן לא פחות תוקפנות.

נפלאות הן דרכי ההיסטוריה הצבאית של ישראל. במקומות אחרים עם תום מלחמה מופיעים מייד סיכומים זריזים, עיתונאיים באופיים. לאלה יש ערך מוגבל. אחר כך, בעשור הראשון שאחרי המלחמה, מופיעות ההיסטוריות הרשמיות. לעיתים כתבים אותן ההיסטוריונים הצבאיים הרשמיים עצמם, ולעיתים מוזמנים היסטוריונים אזרחיים בעלי שם לעמוד בראש צוות שיכתוב את ההיסטוריה הרשמית, בדרך כלל של אחת הזרועות. כך עשו הבריטים, כשהפקידו את כתיבת ההיסטוריה של ההפצצות האסטרטגיות על גרמניה במלחמת העולם השנייה בידי סר צירלס ובסטר לצידו של ההיסטוריון הרשמי נובל פרנקלנד. כך עשו גם האמריקנים, כשהזמינו את ההיסטוריון המהולל סמואל אליוט מוריסון לכתוב את ההיסטוריה של הצי האמריקני במלחמת העולם השנייה.

לשעבר העורך הראשי והמפקד של מערכת



השפעה כאלה שאיפשרו להם להטיל וטו על הפרסום.

על הרקע הזה יש לברך על הופעתו של הספר שלפנינו. גם אם אין זו היסטוריה רשמית של מלחמת יום הכיפורים (זו יצאה בחלקה בתפוצה פנימית, ו"מלחמה היום" של חגי גולן ושל שאול שי מילא אף הוא חלק מסוים), הצליח רבינוביץ' לארוג תמונה מלאה ומעניינת של המלחמה. רבינוביץ' מסתמך על מקורות רבים: מאמרים ב"מערכות" ובעיתונות היומית, ספרי זיכרונות ויומנים אישיים, אך הנכס הגדול ביותר של הספר הזה הוא העדויות הרבות שאסף במהלך ראיונות רבים שניהל עם מפקדים ועם

לוחמים. בהיותו עיתונאי מיומן

(קודם ב"ניוזדיי" ואחר כך ב"גירוזלם פוסט"), הוא לא פסח על איש. למשל, כדי לכתוב על האירועים בחזית הצפון הוא ריאיון - בין היתר - את המפקדים הבאים: רפול, מוסה פלד, ינוש בן-גל, מוטקה בן-פורת, אורי אור, רן שריג, חיים נאדל, אברהם רותם, אמיר דדורי, אורי שמחוני, אביגדור קהלני וכך הלאה, עד רמה של מפקדי טנקים בודדים. זוהי היסטוריה בעל פה שחשיבותה עצומה, גם אם במקומות מתוקנים נהוג לראות בה משלימה בלבד של המסמכים הכתובים. רבינוביץ' גם מביא במידה מסוימת את הצד השני של הגבעה - תיאור האירועים אצל המצרים והסורים - כך שהתמונה אינה רק חד-צדדית ישראלית.

כתיבתו העיתונאית הקולחת של רבינוביץ' מאפשרת לצלוח את הכרך העבה הזה בלי להתייגע, ובמקרים רבים מצאתי את עצמי משווה את הישגו לזה של אנתוני ביוור ("יסטלינגרד"), "נפילת ברלין", שמיטיב לתאר תמונה מסובכת מאין כמוה של מלחמה בלי להיכשל במלכודת של "מרום עצים לא רואים את היער". בספר הזה אין תרשימי קרבות, חיצים וסימנים טקטיים - אולי למגינת ליבם של קוראים מקצועיים - אך הדבר מטיל עומס רב יותר על המחבר, הנאלץ לסמוך על כושר התיאור שלו. רבינוביץ',

מהי דעתו האישית? דוגמה נוספת היא קרבות השריון והצנחנים בחווה הסינית - פרשת קרב שהוויכוחים עליה לא תמו. רבינוביץ' מתאר את הדברים בדיוק רב ובאמינות, אך בסופו של דבר חסרה אמירה אישית שלו, כגון זו שהיה לידל הארט מטיל במצביאים שלדעתו כשלו בשתי מלחמות העולם.

רק במקרה אחד מרשה לעצמו רבינוביץ' לחרוץ משפט, אך גם באותו מקרה הוא עושה זאת בצורה רפה למדי. מדובר בהחלטתו של בני פלד, מפקד חיל האוויר (בלחץ "חורבן הבית השלישי" של דייק), לבטל את מבצע "תגר" להשמדת הטילים בתעלה ולהעתיק את מרכז הכובד האווירי צפונה. "מכל תרחישי האיילוי של המלחמה, ההחלטה לבטל את יתגרי הייתה בעלת המשקל הכבד ביותר. לו היה המבצע מבוצע בהצלחה, והגנת טילי הנ"מ הייתה ניטלת מהצבא המצרי, זו ללא ספק הייתה מלחמה אחרת". נכון, אבל האם יכול היה מפקד חיל האוויר להתעלם מדרישתו של שר הביטחון (שאחר כך גובתה גם בהוראתו של הרמטכ"ל)? יש הסבורים עד היום שכן, שבני פלד היה צריך להתעקש על הפעלה נכונה של חיל האוויר, ושהוא נפל קורבן לחוסר ניסיונו במבצעים. אבל מה חושב על כך רבינוביץ'? 30 שנה אחרי המלחמה יש מקום לא רק לתיאור, אלא גם להערכה ולניתוח.

בכל זאת, זהו ספר חשוב, שטוב אם יהיה על כונניתו של כל מי שמתעניין במלחמה הזאת. בהעדר היסטוריה רשמית פתוחה לכול, הספר הזה הוא הקרוב ביותר לדבר האמיתי.

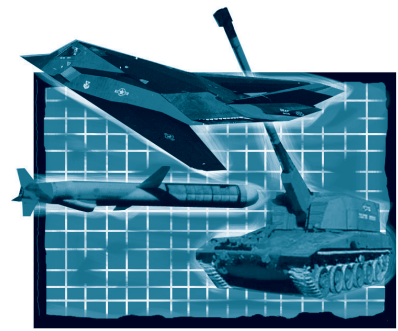
*Avraham Rabinovich, The Yom Kippur War, The Epic that Transformed the Middle East, Schocken, New York, 2004



היודע לספר סיפור, עומד באתגר בכבוד. אף שהדברים ברובם ידועים, הם נקראים בשקיקה ולעיתים אף במתח, כמו, למשל, סיפור החילוץ של סירת הצנחנים בפיקודו של שאול מופז ממעמקי סוריה על-ידי טייס המסוק יובל אפרת (עמ' 314-317).

מה שחסר בספר הוא ניתוח, וכן חסרה בו נקיטת עמדה. רבינוביץ' מתאר בדייקנות איך עם פרוץ המלחמה ברמת-הגולן, בהעדרו של אלוף הפיקוד, יצחק חופי, קיבל סא"ל אורי שמחוני, קצין האג"ם של הפיקוד, החלטה רבת חשיבות: להעביר את חטיבה 7, שהייתה כוח עתודה פיקודי, לצפון הגולן. אין ספק שקרב הבלמה ברמת-הגולן הושפע בצורה מכרעת מההחלטה הזאת. רבים טוענים כי חטיבה 7 לא הייתה נחוצה באותה עת בצפון הגולן, ולעומת זאת יכולה הייתה למנוע את הקריסה בדרום הגולן. אחרים טוענים שההחלטה הזאת הצילה את הגולן. "מומחים צבאיים יתווכחו עוד שנים אחר כך אם זו הייתה החלטה נכונה", כותב רבינוביץ'. אבל

מיגון אקטיבי לרק"ם



טכנולוגיה בארץ ובעולם

ישראל יכולה הייתה לצייד את הטנקים שלה במיגון אקטיבי יעיל נגד טילים, אך לא עשתה זאת בגלל קונספציה מוטעית בנוגע למלחמות העתיד ומתוך שיקולים כלכליים

ד"ר עזריאל לורבר

מהירי ירי מנוהלי מכ"ם וטילים נגד טילים דוגמת הברק הישראלי להגנה על ספינות.

כבר בעקבות מלחמת יום הכיפורים הגיעו בישראל למסקנה שיש להרכיב על הטנקים ועל הנגמ"שים מערכות הגנה אקטיביות שיגלו את הטיל המתקרב ויפעילו אמצעי כלשהו שיסיט את הטיל ממטרתו או יפגע בו אנושות כך שלא ימשיך בטיסתו או אף יתפוצץ במרחק בטוח מהמטרה. באמצע שנות ה-70 החל לעסוק בבעיה תת-אלוף דוד לסקוב ז"ל, ובסוף 1978 יזמה קבוצה של אנשי מילואים מהשריון פעילות דומה לפיתוח מערכת מיגון אקטיבי, בלי שידעה על עבודתו של תא"ל לסקוב.

המערכת של תא"ל לסקוב (שהתבררה לבסוף כדרך ללא מוצא בגלל מורכבותה המכנית) זכתה בתחילה לגיבוי מו"פ (קודמתה של מפא"ת), אבל כתוצאה מכך לא קיבלה המערכת שהציע חיל השריון כל עזרה, וגרוע מכך - זכתה ליחס מתנכר. לאחר אירוע מסוים שנבע מהיחס המתנכר הזה לקח אלוף טל את המערכת של חיל השריון תחת חסותו וביזומתו נערכו כמה ניסויי היתכנות. אלה הצליחו ואישו את ההנחות הראשוניות בנוגע לאפשרות לגלות ולהשמיד את האיום בדרך שהציע חיל השריון. אלוף טל העביר אז את הנושא חזרה למו"פ מתוך כוונה

המיגון הריאקטיבי, אף כי ניתן להרכיבו על הנגמ"שים, אינו מספק די הגנה ללא אותם סנטימטרים של פלדה שמאחוריו. ישראל, שלה מסורת של חלוציות בתחום הזה, פיתחה נגמ"ש כבד (אכזרית), אף כי גם הוא אינו ממש חסין בפני טילי נ"ט. זאת כנראה הסיבה לכך שבמלחמה האחרונה ראינו בכלי התקשורת טורים של חיילי חי"ר עמוסים לעיפה משרכים את דרכם ברגל.

חילות הים בעולם כולו עמדו בפני בעיה דומה - של טילים נגד ספינות. להם היה ברור מן ההתחלה כי ספינותיהם

ישראל הייתה הראשונה שיישמה את השריון הריאקטיבי (בלייזר), אך עד מהרה נמצא גם לזה פתרון - הרש"ק הכפול - והאיום חזר לממדיו המסוכנים

דקות הדופן לא יעמדו בפני האיום המתגבש ובמקביל הם לא יכלו להבטיח את השמדת ספינות האויב לפני שאלה יפתחו באש. הפתרון שהתבקש היה יירוט האיום כשהוא בדרך והשמדתו לפני שיתקרב למטרתו. כתוצאה מכך פותחו אמצעים רבים, הכוללים תותחים

המאמץ לפתח אמצעים קלי משקל נגד טנקים החל כבר במלחמת העולם השנייה ובא לידי ביטוי בבזוקה האמריקנית בפיאט הבריטי ובפנצרפאוסט הגרמני. עם השנים התפתחו טילי הנ"ט במידה ניכרת, ובקהילת השריון התברר כי כדי לעצור את האיומים האלה דרוש משהו מתוחכם הרבה יותר מאשר תוספת של סתם פלדה.

ישראל הייתה הראשונה שיישמה את השריון הריאקטיבי (בלייזר), אך עד מהרה נמצא גם לזה פתרון - הרש"ק הכפול (Tandem) - והאיום חזר לממדיו המסוכנים.

הבעיה בחילות השריון הסתבכה בשני אופנים נוספים: ראשית, התברר ששכלולים בשריון הפסיבי, שמקטינים את יעילותם של טילי הנ"ט, פוגמים ביכולת המיגון נגד חודרנים קינטיים (APFSDS)

ח"ש מנעל), היות שהדרישות משני סוגי המיגון הן סותרות במידת מה. שנית, אחרי כל השכלולים במיגון הטנקים עדיין נותרו הנגמ"שים פגיעים כמקודם.

מהנדס תעופה. בעבר יועץ בכיר למנכ"ל משרד המדע



טנקים של צה"ל חוצים את התעלה בדרכם ל"אפריקה" במלחמת יום הכיפורים



כבר בעקבות מלחמת יום הכיפורים הגיעו בישראל למסקנה שיש להרכיב על הטנקים ועל הנגמ"שים מערכות הגנה אקטיביות שיגלו את הטיל המתקרב ויפעילו אמצעי כלשהו שיסיט את הטיל ממטרתו

שהנושא ייכנס להליך של פיתוח מסודר. אולם איתרע המזל, ובאותה התקופה אירעו שינויים מהותיים במבנה צה"ל: הוקמה מפקדת חילות השדה, והתפרק הגוף בחיל השריון שדחף לפיתוח הנושא. מו"פ, שממילא לא היה נלהב לנושא הזה, כלל לא טיפל בו, והוא דעך לחלוטין. עד כדי כך, שכאשר ביקשתי לפרסם מאמר על ההגנה האקטיבית לכלי שריון בכתב עת זר, הוא קיבל את כל האישורים הדרושים, והמאמר פורסם ב-1985.¹ בעקבות המאמר הזה התפרסמו מאמרים נוספים בנושא הזה בספרות הצבאית העולמית.

בין אם הודות למאמרים האלה ובין אם משום שהמפתחים הישראלים הבינו כי הבעיה של הגנת השריון נותרה בעינה, החלו רפא"ל ותע"ש לעסוק בנושא הזה לקראת סוף שנות ה-80 והגיעו להישגים יוצאי דופן. המערכת של רפא"ל - מעיל רוח - התפרסמה בכתבות בעיתונות היומית² והוצגה בליווי הסבר מלא על דרך פעולתה, כשהיא מורכבת על

נגמ"ש, בתערוכת אמצעי לחימה שנערכה במסגרת הכנס לחימה בעצימות נמוכה במרס 2005.

אך אליה וקוץ בה: במהלך השנים תפח מחירה של מערכת המיגון והתקרב למחירה של דירה לזוג צעיר. באיזשהו שלב החליט מי שהחליט כי על אף יתרונותיה הפוטנציאליים של המערכת כזאת אין זה כלכלי להצטייד בה. אלוף רון טל, מפקד מז"י, הצהיר במפורש בראיון לעיתון מקצועי אמריקני בסוף 2005 כי לצה"ל יש פתרון לטילי הני"ט, אך אין לו כסף להצטייד בפתרון הזה.³ מקורה של הגישה הזאת - בין היתר - בהלך הרוח שפשה בציבור ובצה"ל, ולפיו עבר זמנן של המלחמות הקונוונציונליות, ויש להתמקד רק בשני סוגי מלחמות: מלחמה בעצימות נמוכה נגד כנופיות טרור ומלחמה נגד אויב שיש בידיו טילים ארוכי טווח החמושים בחימוש להשמדה המונית. לפי ההיגיון הזה אם מדברים על סגירת קווי הייצור של המרכבה מסיבות כלכליות, בוודאי שאין טעם להשקיע

באמצעים למיגון הטנקים הנוטרים, שממילא יעברו בקרוב מהעולם.

ביוני 2006 תוארה המערכת במלואה בתוכנית הטלוויזיה עובדה, ואז גם נחשפה לציבור העובדה שגם בתע"ש פיתחו מערכת דומה, ומפתחיה דחפו להציגה אחרי שנודע להם על פרסום המערכת של רפא"ל.

בינתיים פרצה מלחמת לבנון השנייה, והתברר כי למרות העובדה שטנקי המרכבה - בייחוד הדגמים המאוחרים שלהם - אכן נותנים מיגון טוב ללוחמים (לפחות בהשוואה לעבר), הרי עדיין ניתן לשפרו באופן משמעותי. אי-אפשר עכשיו להתחמק מהשאלה האם ההשקעה במיגון אקטיבי - יקר ככל שהוצג - לא הייתה יוצאת זולה יותר ממחיר הטנקים המושמדים בתוספת מחיר ההשבה לכשירות של הטנקים שנפגעו. (מחירו של טנק מודרני הוא בסביבות 4 מיליון דולר). זאת לפני שמכניסים למשוואה את המחיר ששולם בחיי אדם, את העיכובים בפעילות המבצעית הנגרמים



במלחמת לבנון השנייה התברר כי למרות העובדה שטנקי המרכבה - בייחוד הדגמים המאוחרים שלהם - אכן נותנים מיגון טוב ללוחמים, הרי עדיין ניתן לשפרו באופן משמעותי

הערות

1. Lorber Azriel, "Active Defense against Precision Guided Munitions for the Future Battlefield", **Military Technology**, 5/85, pp. 77-82
2. ראו למשל **מעריב**, 24 בפברואר 2005, עמ' 20
3. "One of the most important programs I was unable to implement due to budget constraints is a locally developed system for active protection". In **Defense News**, Interview with General Ron-Tal, 12.5.2005
4. כתבה שהכילה טענה כזאת שודרה ב**ערוץ הראשון** ב־21 באוגוסט 2006
5. ראו: "מיגון כחול לבן: לא על חשבוננו", **מעריב**, 8 במאי 2006, עמ' 20
6. NIH ראשי תיבות של Not Invented Here. הכוונה היא למכשלה פסיכולוגית שגורמת למהנדסים לזלזל בכל מה שלא הם המציאו או פיתחו. המכשלה הזאת נובעת מגאווה מקומית שאינה מאפשרת הודאה בליקויים קיימים, ולכן אינה מאפשרת את תיקונם. נוסף על גאווה נכנסים לעיתים גם שיקולים כלכליים של פחד מתחרות.



מונים ממערכות המיגון האקטיבי, ואילו במיגון האקטיבי עוסקים 28 שנים, ועדיין אין רואים את המוצר כשהוא מורכב על טנקים ועל נגמ"שים.

למען הצדק מן הראוי לציין כי גם האמריקנים חוטאים בחטא דומה. מערכת מעיל רוח הוצעה לצבא ארה"ב, שסובל בעיראק מבעיות הדומות לאלה שבהן נתקלה ישראל בלבנון, והוא אף רכש כמה מערכות כדי להעריך את ערכן המבצעי. אף שמומחי השריון בארה"ב הסכימו שהמערכת עונה על הציפיות, מהסס צבא ארה"ב לקנות אותה מישראל או אף לייצרה בארה"ב ברשיון. לפי המסתמן נראה שהאמריקנים מעדיפים לחכות לגמר הפיתוח של מערכת דומה מתוצרת ארה"ב. דא עקא, זו תהיה מוכנה רק ב־2011.⁵ עד אז ימשיכו חיילים אמריקנים להיפגע מאמצעי נ"ט שמפעילים גורמי טרור בעיראק ובאפגניסטן. זוהי דוגמה לעקרון ה־NIH במיטבו הציני.⁶

בשל טנקים שמפסיקים ללחום בעיצומו של הקרב ואת מחיר ההשפעה המורלית שיש לטנקים שנפגעו או שהושמדו הן על הציבור בישראל והן על האויב. נוסף על כך יש להביא בחשבון גם את הקטנת היעילות המבצעית של נגמ"שים שאמורים לפעול באזור מוכה טילים ושלא צוידו במערכות כאלה.

עכשיו גם עולים מפעם לפעם הטיעונים כי מערכות המיגון שבהן מדובר עדיין לא בשלות לחלוטין, וניתן יהיה לסיים את פיתוחן רק ב־2007.⁴ קשה להימנע מהתהייה בנוגע לסתירה הברורה בין דבריו של אלוף רון-טל והפרסומים השונים בתקשורת לבין הגילוי ה"פתאומי" שמערכת המיגון בעצם עוד אינה מבצעית. קשה להשתחרר מהרושם שיש כאן ניסיון שלאחר מעשה לטהר את השרץ. אפשר גם לשאול מדוע ניתן היה בתוך כ־15 שנה לפתח ולהכניס לשימוש מבצעי את מערכת החץ, שמבחינה טכנית היא מורכבת עשרות