



# בין המערכות 8



מרס 2021

יוצא לאור על ידי "מערכות", בית התוכן המקצועי של צה"ל לצבא ולביטחון לאומי

[www.maarachot.idf.il](http://www.maarachot.idf.il)

## תוכן עניינים:

03.03.2021 / "ילקוט הספרים" בצבא ארצות-הברית ובצה"ל / סא"ל (מיל") ד"ר דותן דרוק /

03.03.2021 / תובנות קצרות מכנס התו"ל הבין-לאומי הרביעי / אייל ברלוביץ' /

הכאה דרך הילוכו: רפורמות הציר האנושי בצבא אוסטרליה כמכפיל כוח / רס"ל (מיל") עמרי /  
10.03.2021

14.03.2021 / יוזמה בהגנה בשגרה ובמלחמה נחוצה יותר מתמיד / גל פרל פינקל /

15.03.2021 / היום לפני: עשור למלחמת האזרחים בסוריה / מערכת "מערכות" /

16.03.2021 / על עבודה מרחוק, ביטחון מידע וקשרי חוץ בעידן הקורונה / סא"ל אברילנג' /

"לילה ראשון בלי זום": השפעת מגפת הקורונה על המתגייסים החדשים / רס"ן רעות לאה חן /  
21.03.2021

# "ילקוט הספרים" בצבא ארצות הברית ובצה"ל

סא"ל (מיל) ד"ר דותן דרוק, יועץ תו"ל בקתדרה ללימודי צבא במכללות הצבאיות 03.03.2021

FM ATP ADP מחלקת מת"ת תוה"ד ילקוט הספרים

ככל שצה"ל מגביר את ההיבט הביין-זרועי של בניין הכוח והפעלתו, יש לפעול להגברת ההיכרות של המשרתים עם ההוראות המקצועיות. מסע בעקבות "ילקוט הספרים" בצבא ארצות הברית ובצה"ל

ביוני 2020 פרסם צבא ארצות הברית את "ילקוט הספרים" שלו.<sup>1</sup> בפרסום המכונה "Doctrine Smart Book" מובא פירוט של מסמכי התורה הצבאית של הצבא האמריקני (ARMY) שהיו תקפים באותה העת. הפרסום הוא חלק ממהלך רחב יותר של עדכון תורת הלחימה של הצבא, והטמעתה ביחידות ובגופים הרלוונטיים. כך, ניתן למצוא הודעות מטעם גופי הצבא השונים המפורסמות ברשתות החברתיות, נוסף על האתרים הרשמיים ברשת האזרחית ובמערכת הצבאית.

U.S. Army Combined Arms Doctrine Directorate ✓



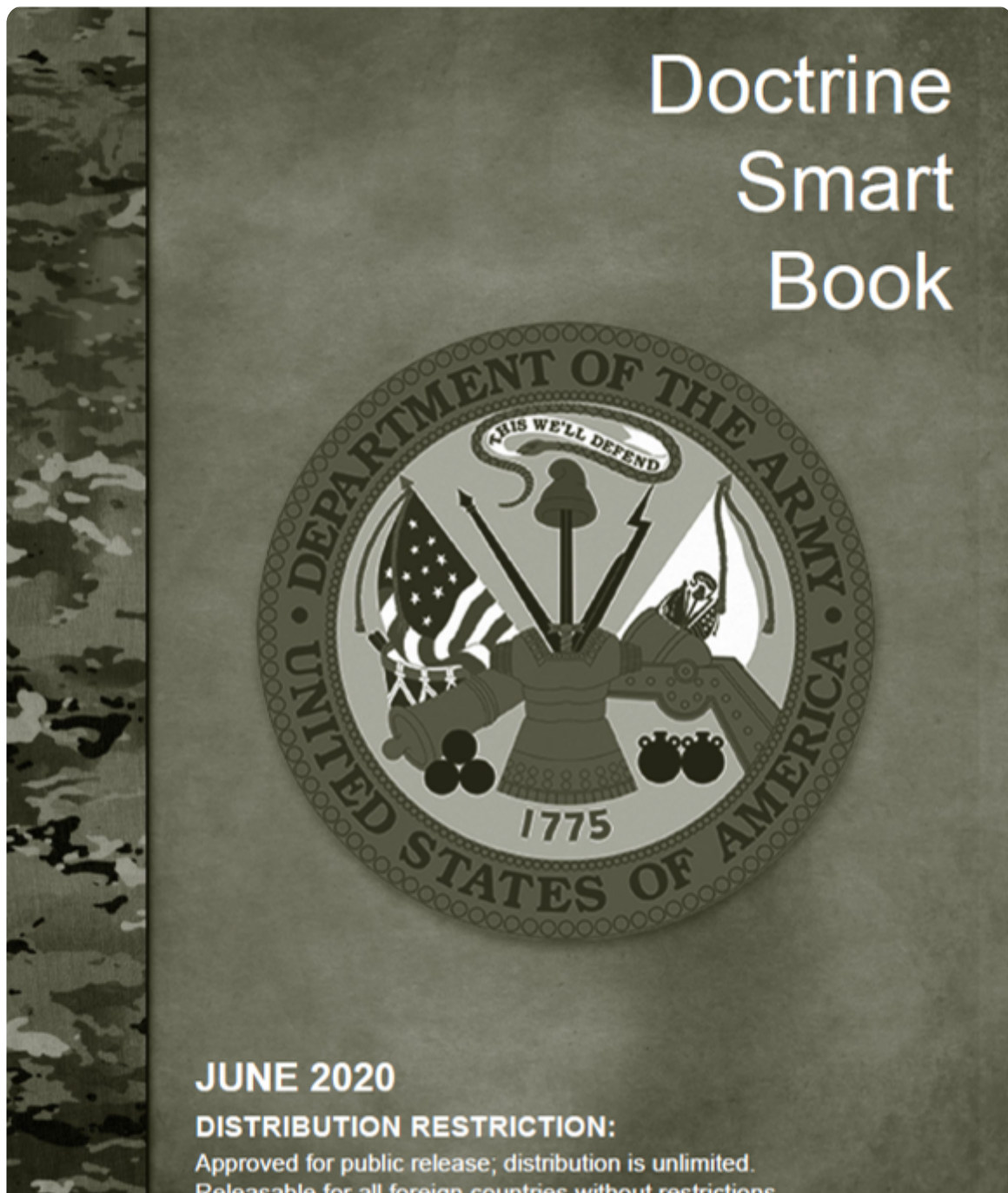
14 שעות · 🌐

Smart Army Professionals, have smart books. The Doctrine Smart Book is a collection of Army doctrine summaries - a visual of the Army's capstone/keystone doctrinal hierarchy and one page synopses of each currently approved ADP and FM. 🟩

Check it out at:

ההודעה בפייסבוק על פרסום הספר

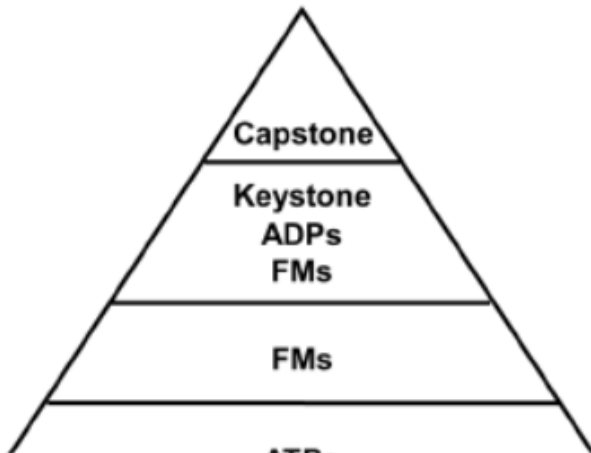
בעבר, גם אם היו פרסומים מסוג זה, הם לא קיבלו תהודה משמעותית והקורא היה נדרש לחפש את הפרסומים הללו, לעיתים ללא הבנת המבנה וההיררכיה, באתרים שפרסמו את מסמכי היסוד הצבאיים. לצד פרסום הספר אורגן מחדש האתר<sup>2</sup> ובו נמצאים הפרסומים וכלל הפרסומים ששינו את מעמדם, כמו לוחמה בשטח הררי ששונה ממדריך שדה (FM - Field Manuel) למסמך טכניקה (ATP - Army Technique) (Publication) והוצב במקום המתאים באתר.



כריכת "ילקוט הספרים" של צבא ארצות-הברית, יוני 2020

"ילקוט הספרים" כולל שלושה חלקים, ובכך מארגן לטובת הקוראים את מסמכי היסוד הצבאיים עם הסבר קצר על תוכנם. בחלק הראשון מוצגים מרשמים המתארים את ההיררכיה של מסמכי היסוד הצבאיים של הצבא. המסמכים הבסיסיים כוללים שני פרסומים: ADP-1<sup>3</sup> המפרט את האופן שבו הצבא מאורגן ופועל, ו-ADP-3 המפרט את העקרונות לתכנון מבצעים ולניהולם. הפרסומים הבאים מפרטים את התחומים העיקריים שבהם עוסק הצבא, כמו: אימונים, פו"ש, מבצעים מיוחדים, מבצעי ייצוב וכדומה. הפרסומים המצויים מתחת לפרסומי ה-ADP הם מדריכי השדה (FM) ובהם מפורטות שיטות הפעולה, הטקטיקה ונהלים שונים כמו: צוות הקרב החטיבתי, הצבא במבצעים רב-לאומיים, סיור וכדומה. במדרג הנמוך ביותר במסמכי היסוד הצבאיים מצויות הטכניקות (ATP) שכוללות הן טכניקות לחימה והן טכניקות להפעלת כוחות ואמצעים שונים. המדרג הנמוך שעוסק בטכניקות כולל ספרים שבעבר נחשבו מדריכי שדה, ובצה"ל נחשבים כתורה תחומית ולא כטכניקות קרביות, כמו: לוחמה בשטח הררי, לוחמת בשטח מדברי, לוחמת ג'ונגלים (בצה"ל מוגדר כלוחמה בשטח סבוך).

## Army Doctrine Hierarchy



- Shows higher to lower relationship
- ADP 1 and ADP 3-0 are capstone doctrine
- ADPs – Contain overarching fundamental principles
- FMs – Contain tactics and procedures
- ATPs – Contain techniques

ההיררכיה של מסמכי היסוד הצבאיים בצבא ארצות הברית

לאחר הצגת ההיררכיה של מסמכי היסוד הצבאיים, מפרט החלק השני של הספר את העיקרים של פרסומי התורה הצבאית העיקרית - פרסומי ה־ADP וה־FM. לכל פרסום הוקדש עמוד, ובכך מתאפשר לקורא להבין מה מכיל כל פרסום ולגשת אליו אם הוא מתאים לעניין שחיפש. בעמוד המפרט כל פרסום פורטו למעשה ראשי הפרקים העיקריים של הפרסום המקורי, ולעיתים גם נושאים אחרים. עיון בעמוד זה לא יגרום לקורא להבין את התורה המסוימת אלא רק להציץ בתוכנה. בכך הספר לא מקצר את התורה הצבאית, אלא מקל את ההבנה של התוכן שניתן למצוא בפרסום תורתי מסוים.

## ADP 3-0 OPERATIONS

### Definition of Unified Land Operations

The simultaneous execution offense, defense, stability, and defense support of civil authorities across multiple domains to shape operational environments, prevent conflict, prevail in large-scale ground combat, and consolidate gains as part of unified action. (ADP 3-0)

### Principles of Unified Land Operations

- Mission command
- Develop the situation through action
- Combined arms
- Adhere to law of war
- Establish and maintain security
- Create multiple dilemmas for the enemy

### Tenets of Unified Land Operations

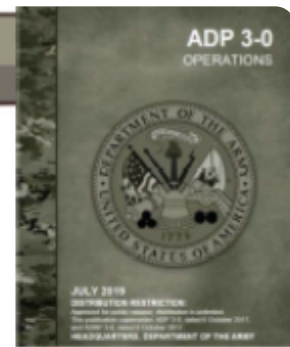
- Simultaneity
- Depth
- Synchronization
- Flexibility

### Operations Structure

- Operations process
  - Plan
  - Prepare
  - Execute
  - Assess
- Operational framework
  - Area of operations
  - Deep, close, and support areas
  - Decisive, shaping, and sustaining operations
  - Main and supporting efforts
- Elements of combat power
  - Warfighting functions
  - Information
  - Leadership

### Warfighting Functions

- Command and control
- Movement and maneuver
- Intelligence
- Fires
- Sustainment
- Protection



ADP 3-0 constitutes the Army's view of how to conduct prompt and sustained operations across multiple domains. It sets the foundation for developing other principles, tactics, techniques, and procedures detailed in subordinate doctrine publications.

ADP 3-0 articulates the Army's operational doctrine for unified land operations. FM 3-0, Change 1, expands on this principles and concepts.

The principal audience for ADP 3-0 is all members of the profession of arms.

"תעודת זהות" לפרסום תורה צבאית ב"ילקוט הספרים"

החלק השלישי מכיל שלושה עמודים ובהם נושאים נוספים שהוחלט לנסות ולהגביר את המודעות אליהם בכך שנוספו כנספח. בחלק זה מוצגות הפעולות העיקריות וההישגים המבצעיים בלחימה, תהליך קבלת ההחלטות ויחסי פיקוד וסיוע במבצעים.

## ילקוט הספרים בצה"ל - המקרה של המפקדה הכללית

בינואר 2021 פרסמה חטיבת תוה"ד בצה"ל הוראה מקצועית בשם "ילקוט הספרים - תוקף מסמכי היסוד בצה"ל".<sup>4</sup> ילקוט הספרים המטכ"לי<sup>5</sup> פורסם, לפי כותביו, כדי לענות על שלוש דרישות בסיסיות: ליצור שפה מטכ"לית משותפת, לסייע בתהליך ניהול המידע ולערוך בקרה ומעקב אחר המסמכים והמחויבות הנגזרת מהן.

ליבו של המסמך הוא הצגת מסמכי היסוד הצבאיים התורתיים והתפיסתיים שפורסמו על ידי חטיבת תוה"ד. אליהם נוספו רשימות של פרסומים שאינם מחייבים, כמו: זרקורי תו"ל,<sup>6</sup> תצפיות,<sup>7</sup> פרסומי מרכז דדו<sup>8</sup> ופרסומי המחלקה להיסטוריה שאינם מובאים בהוראה זאת והקורא מופנה לעיין בהם בקטלוג<sup>9</sup> המיוחד שפרסמה המחלקה (בו מפורטים כלל מחקרי המחלקה עד שנת 2020). אחת התרומות המובהקות של



## המלצות לצה"ל

מאחר שהתורות הבסיסיות והתחומיות משתנות בקצב איטי (אם בכלל), ורוב השינויים שבהן אינו מהותי, הרי שנכון יהיה להוסיף להוראת "ילקוט הספרים" דף ובו עיקרי הדברים המופיעים בהן לפי הדגם האמריקני. הוספת דף המשמש כתעודת זהות בסיסית של התורה הצבאית המסוימת, יכול לסייע רבות בהיכרות ממלאי התפקיד בצה"ל עם התורה, ולהביא לכך שיוכלו להבין כיצד נכון שישמשו בה לצורך מסוים. מורה הנבוכים, שכונה כעת "ילקוט הספרים", יוכל להיות מלא יותר וכזה המסביר בצורה טובה יותר את ההוראות המקצועיות בצה"ל למשרתים בו.

ככל שצה"ל מגביר את ההיבט הבין-זרועי של בניין הכוח והפעלתו, הרי שיש לפעול להגברת ההיכרות של המשרתים עם ההוראות המקצועיות. זרועות ואגפים שבסמכותם לפרסם הוראות מקצועיות ועדיין לא פרסמו "ילקוט ספרים", נכון שיפרסמו וינגישו אותו לכלל המשרתים. "ילקוט הספרים" של זרוע היבשה הוא התקדמות משמעותית בתחום הזה של ראייה רב-זרועית והוא כולל, כאמור, הוראות מקצועיות של חילות, אגפים וזרועות שאינם תחת פיקוד זרוע היבשה אך קשורים באופן ישיר ללוחמת היבשה.

## הערות

- [1] <https://bit.ly/3aX9UhE>
- [2] לדוגמה פרסום ה־ADP: <https://bit.ly/2OaLYOF>
- [3] Army Doctrine Publication
- [4] ילקוט הספרים - תוקף מסמכי היסוד בצה"ל, הוראת אמ"ץ-תוה"ד 3.10, 11 בינואר 2021.
- [5] הכינוי "ילקוט הספרים המטכ"לי" ניתן, כדי להבדיל במאמר זה בין "ילקוט הספרים" שפרסמה חטיבת תוה"ד ובין זה שפרסמה זרוע היבשה.
- [6] פרסום המאיר נושא מסוים בתורה הצבאית, אך אינו מחייב.
- [7] פרסום המציג מידע בנוגע לנושא מסוים, שיכול לתרום להבנת המלחמה ותחומיה לרבות למידה מצבאות זרים.
- [8] פרסומי מרכז דדו עוסקים במנעד רחב של נושאים המסייעים ללמידה של צה"ל בכללותו ובעיקר לזו של המטכ"ל, ובכך משפרים את היכולת לקבל החלטות בו.
- [9] קטלוג פרסומי המחלקה להיסטוריה 2020-1948, המחלקה להיסטוריה בצה"ל, אפריל 2020.
- [10] מסמכי היסוד הביטחוניים, מטכ"ל 10-4, אמ"ץ-תוה"ד, 2018.
- [11] ילקוט הספרים – ההוראות המקצועיות המחייבות את כוחות היבשה, הוראת זרוע היבשה 05.01.41, 14 בינואר 2021.
- [12] מסמכי היסוד הצבאיים בזרוע היבשה – מהותם, ייעודם וארגונם, יבשה-9 - זי-1, 2017.
- [13] תא"ל יעקב בנג'ו וסא"ל (מיל') ד"ר דותן דרוק, "לוחמות וטכניקות מותאמות חזית", מערכות 477 (אפריל 2018), עמ' 73-70; מסמכי היסוד הביטחוניים, מטכ"ל 10-4, אמ"ץ-תוה"ד, 2018, עמ' 133-134.



# תובנות קצרות מכנס התו"ל הבין-לאומי הרביעי

03.03.2021 אייל ברלוביץ', רמ"ד מחקר צבאות זרים במחלקת מת"ת, זרוע היבשה

רב ממדיות      כנס תו"ל      זרוע היבשה

ב-1-2 במרס התקיים כנס התו"ל הבין-לאומי הרביעי בהובלת מחלקת מת"ת בזרוע היבשה בשיתוף "מערכות". להלן סיכום קצר ליומיים שעברו, מאמר מעמיק יגיע בהמשך



תובנות מהיום הראשון של הכנס:

1. כתיבת תפיסה היא החלק הקל, החלק הקשה הוא לתכנן תוכנית שתאפשר לשמור על המוכנות של הכוחות ובה בעת לבצע רפורמה שתשנה את הארגון בלי לפגוע ביכולת שלו לבצע את משימתו ואת תפקידי הליבה שלו.
2. יש חשיבות של בעלות ברית לדבר באותה שפה ועם אותם מושגים והמחיר לכך הוא אימוץ דפוסי מחשבה ורעיונות זרים שלא בהכרח עוזרים או רלוונטיים לכל צבא.
3. ההבנה היא שהאדם הוא במרכז המעשה הצבאי אבל השיח המקצועי נע ונד סביב יכולות ותקציבים.
4. התקציב הוא לא חשוב, הוא הכי חשוב.
5. בעודנו מדברים על ממדים אנחנו שוכחים את הסביבה המבצעית ולהיפך. כיצד יוצרים רעיון מבצעי או כלי ניתוחי שמאפשר לדון בשניהם.
6. המענה לשאלה איזה דרג הוא רב-ממדי התשובה פשוטה מאוד - לא יודע. צבאות שגם בטוחים שהם יודעים מבינים שהדרג שצוין הוא רק ההתחלה.
7. הטכנולוגיה היא בעיה משום שהיא יוצרת תלות במספר מצומצם של מערכות שלא בטוח שיוכלו לספק את הסחורה ברגע האמת.
8. חיל הנחתים פועל וחושב רב-ממדי, בלי להזכיר את המושג.

9. יש הסכמה גורפת ש"פיקוד משימה" הוא פילוסופיית פיקוד רלוונטית ל"עידן" רב־ממדי, אני לא בטוח שזה נכון.

10. מזל שיש חברים שבאים לדבר על הבעיות שלהם ולנסות לעזור לנו להבין את הבעיות שלנו.



תובנות מהיום השני של הכנס:

1. שתי בעיות עיקריות בהקשר של יישום התפיסה הרב־ממדית: ראשית, היא אומצה מהר מאוד על־ידי צבאות רבים ויצרה תמימות דעים בנוגע לנחיצות שלה בלי לדון בשאלה אם הרב־ממדיות היא הפתרון, אז מה הבעיה? שנית, האויב לא נוהג לשתף פעולה עם ההבנה שלנו של המלחמה העתידית ולכן ייווצר פער בין הרעיון למציאות.

2. השינוי הטכנולוגי אינו נתון להשפעה או לשליטה של אנשי צבא. מה שנתון לשליטתם הוא קצב השינוי של הצבא וקצב אימוץ הטכנולוגיה. אם כך, תלות בטכנולוגיה מסוימת נוצרת בשל התכנון לקוי.

3. חדשנות היא לא רק רעיון, אלא גם תוכנית ליישם אותו.

4. פרסום תפיסה הוא התחלה של שיחה ולא הסוף שלה.

5. מידע הוא הגורם המשפיע על רב־ממדיות, אך הוא זוכה לדיון מועט משום שהוא משויך למודיעין או לתקשוב. אנחנו נוטים לשכוח שאינהרנטית מידע הוא רב־ממדי, רב־זרועי ורב־מדרגי.

6. הפערים הקיימים, בין הצבאות בהבנה של התפיסה הרב־ממדית הם כר פורה לבעיות בין בעלות ברית. למזלנו אנחנו נלחמים לבד, לכן היא אבן שואבת ללמידה.

7. איזה כיף שיש חברים שאפשר לדבר איתם.

# הכאה דרך הילוכו: רפורמות הציר האנושי בצבא אוסטרליה כמכפיל כוח

רס"ל (מילי) עמרי , עמית מחקר במחלקת מת"ת, זרוע היבשה 10.03.2021

צבא אוסטרליה הציר האנושי רפורמות defence white paper רב זרועיות

צבא אוסטרליה הוא צבא בתנועה, שפעילותו השוטפת יוצרת התחייבות במוכנותו העכשווית ובמוכנותו העתידית. אחת המסקנות החשובות העולות מפרסומיו היא בהתקיימות הקשר הישיר והמהותי בין האינטלקטואליות של ההון האנושי במקצועות הצבאיים ובין מערכי האימונים



בעשור האחרון מתגברת התחרות העולמית על העליונות בתחומי הטכנולוגיה, אמצעי הלחימה, החלל בכלל המסלולים, חקר אלקטרונים, השליטה על נתיבי סחר, הספקטרום האלקטרו-מגנטי ומשאבי טבע.<sup>1</sup> התחרות מתבטאת בין היתר בגיבוש אסטרטגיות תחרות לאומיות ועסקיות; בהקמת מסגרות ארגוניות ייעודיות, בכניסת שחקנים חדשים למרחב (שבעבר נהנו ממעמד של מונופול) ובתחרות על כוח אדם והון אנושי משובח. צבא היבשה האוסטרלי עובר בעשור האחרון מהפכה גדולה באמצעות כמה רפורמות שנועדו לתת מענה לשינויים בסביבה האסטרטגית של אוסטרליה ושותפיה. לדעת מפקדי הצבא האוסטרלי, הצבא נמצא בנקודה מפנה קריטית, בשל ירידת ערך ביתרונותיו שוברי השוויון. לפיכך, מתקיימת מציאות שבה מגמות ההתעצמות בניית הכוח והשקעות האויב והמתחרים, הן בעלות כושר לאתגר במידה רבה את היכולות הלחימה המבצעית של צבא אוסטרליה. מחמת העובדה שאנו עומדים על סף עידן של פריצות דרך בזמינות ובאיכות הטכנולוגית שעתידים לשנות סדרי עולם ולעצבה מחדש, מתחדדת ההבנה כי לזניחת זירת החדשנות יהיו משמעותיות מרחיקות לכת בכלל תחומי החיים. מאמר זה ייתן הצצה לרפורמות של צבא אוסטרליה במרחב אוקיאניה.

## רפורמות התוכן בציר האנושי

ב־2016 הציב משרד ההגנה האוסטרלי יעדים ומטרות ארוכות טווח למוכנות העתידית של צבא אוסטרליה.<sup>2</sup> זאת לקראת עתיד של התנגשות אינטרסים ושאיופות אזוריות, בעיקרן עומדת הקניית יכולות המעניקות יתרון משמעותי מול המתחרים ובפרט מול עתודותיו שפזורים במרחב היבשת במשימות שונות. מאמר זה יעסוק בשתי זירות עיקריות בעלות בלעדיות באפיקי הציר האנושי בצבא אוסטרליה - מערכות האימונים ואינטלקטואליות החינוך במקצועות הצבאיים - שיצרו בתהליך השקעתן והעמקתן רצף התקדמות יוצא דופן, שבו מתקיים מציאות של התפשטות המזינה ומפרה ביצירת ממשקים. אלה מקנים את היתרונות שוברי השוויון בעליונות הרב־ממדית בממשקי העבודה והשפה המשותפת עם שאר כוחות ההגנה.

עם תחילת 2017 הוציא לאור צבא אוסטרליה את תוכנית "גישת הרפורמה באינטלקטואליות לחינוך המקצועי הצבאי",<sup>3</sup> ובמרס 2020 הפיץ את "תוכנית הרפורמה של מערכת האימונים וההכשרה".<sup>4</sup> בכך למעשה חתם הצבא את הרפורמות התוכן בציר האנושי שעוסקות במיצוי הפרודוקטיביות הגלומה בתוך הפרט או הקבוצה. המסמך ("תוכנית הרפורמה של מערכת האימונים וההכשרה"), הוא תוכנית הרפורמה של כוחות היבשה האוסטרליים למוכנות עתידית לקראת מעמ"ל (מעבר משגרה לחירום) לחימתי אינטנסיבי, מתפרץ בעת הנוכחית. המסמך מתאר בפירוט את הרפורמה שיש להעביר במערכי האימונים וההכשרה כדי לספק מענה איכותי לצבא האוסטרלי ולשותפיו האסטרטגיים במוכנות האימונים וההדרכות, תוך דגש על יישום מרכזי בפיתוח של מוכנות עתידית לקרב.

### זריזות, פשטות ויכולת

עקרונות המפתח המובילים את השינוי במערכת האימונים הם: זריזות, פשטות ויכולת (כושר עבודה).<sup>5</sup> עקרון הזריזות מסייע למגמת הגמישות של מערכות אימונים, שכן זריזות מאפשרת לאנשי צבא היבשה ולקבוצות שותפיו לעבור במהירות בין סביבה משתנה למשימות חדשות על־פי מענה.



התפקיד של עקרון הזריזות הוא לראות את הנולד, להתריע בעת הצורך ולעצב את פני התוכנית כך שתהיה עדכנית. הנושא שמדגיש את חשיבותו קיים דווקא בעולמות המודיעין, שבהם לכל מאפייני הפצת ידיעה וחקירת מטרה (איסוף, כריה, הערכה, והפצה) יש "זמן חיות" שהסיסמה העיקרית של העוסקים בהם היא זריזות. הדוגמה הנוספת הרלוונטית ביותר לעת זו היא מגפת הקורונה: על-פי עקרון הזריזות יש לזהות במהירות את המגמות האפידמיולוגיות החיוביות, לתקוף אותן בכלים הקיימים (לדוגמה בידוד או סגר) לשלול אותן מן השורש באמצעות ביצוע תכליתי, בה זמן משחק תפקיד קריטי (ההדמיה הטובה לכך היא "חקירה אפידמיולוגית") ולפתח מענה מיטבי היוצר סיכול של שורש הבעיה. לפיכך, המכללות הצבאיות האוסטרליות שינו וגיבשו בזריזות סדרים וקוהרנטיות לביצוע תוכנית ההכשרה ואימונים לזמן האחרון באופן חדשני של פרגמטיות הלימוד מרחוק תוך היצמדות לרלוונטיות התוכן וחיזוק מנגנוני האימונים לתואמי מצב

למידה זה. זאת לנוכח שינוי מציאות מאתגר שבו מתעצם אלמנט חוסר הוודאות.<sup>6</sup> עקרון נוסף הוא הפשטות, פישוט מערכות האימונים בתהליכי הסרבול - כך שמבני מדיניותו יקדמו חופש פעולה ויכולת לשינוי מהיר ותכליתי לקראת מוכנות לאתגרי ההכשרה ואימוני לחימה אינטנסיבית מתפרצת. צבא אוסטרליה גיבש פישוט מסיבי על כלל מוסדות ההכשרה כיום במחנה אימוני היבשה. בקאפוקה נבנה מסלול ייחודי וחדשני להכשרת לוחמים על-פי התקן החדש הנדרש, של הכשרות בסיס בדרגת CMC הכוללים הרחבה בנושאי נב"ק ועמידה בסרגל מאמצי הלוחם בציון קרב <sup>7</sup> RP3A.

עיקרון נוסף הוא יכולת (כושר). בניית יכולות מאפשרת לצבא להוסיף צוותי לחימה ייעודיים ורב-ממדיים נוספים עבור משימותיו תוך יעילות ובטיחות. לדוגמה, ניתן לשים לב כיצד עוד בהכשרות היסוד בצבא היבשה האוסטרלי מושם דגש על נושא בניית היכולת הייחודית. זאת מתוך מגמה ליצור עליוניות ייחודיות ובלעדיות כמו שפה משותפת בלעדית, אוריינטציה רב-זרועית, מומחיות בהעמקת הידע ועוד.<sup>8</sup> לפיכך, סיגלו לראשונה צבא אוסטרליה יחד עם צבא ארצות-הברית את טקטיקת אימוני הקרב המתודולוגית של לחימה קינטית. סוג לחימה זה מיושם במאמנים הסימולטניים של הכוחות המיוחדים. אלה נועדו להביא למידת קצה של פריצת חסמי הפעולה הפיזיולוגיים והמנטליים, תוך הדמיית מציאות המדגימה באופן מיטבי את מוכנות עקרון כושר ביצוע העבודה תחת לחץ.<sup>9</sup> מטרת כלל העקרונות היא ליצור מסה חטיבתית שבה מערכת אימונים הן בעלות כושר ספיגה והתמודדות עם רפורמות הציר האנושי. כלומר, להכין את מערכות האימונים וההכשרה באופן מיטבי לעתיד. מערכות האימונים חייבות להיות בעלות הדרכה נגישה, מציאותית ורלוונטית הממצה את כוחות היבשה ועומדת ברמות הכושר הקיים אצל הכוחות הנוספים המצטרפים בלחימה לצד כוחות היבשה האוסטרלים בעתות שגרה וחירום.

יעדי הרפורמה במערכות האימונים של צבא אוסטרליה מתמקדים בלהיות מרכיב בעל חשיבות ליצירת זיקה המאחה בין הרפורמות בציר האנושי ובין תכלול כושר העבודה באימוני היבשה במקצועות הצבאיים. אפוא, מיזוג מקצוענות וכישורי האנוש תורם באופן משמעותי למיצוי האימונים ולעליונות הספק כושר הביצוע במשימות ההגנה. עקרונות המפתח הללו מובילים קו חשיבה שבו הגמישות לשינויים יוצרת משמעות רבה. היכולת לבצע אימונים או הכשרה באופן מיטבי ומקיף, שמקיימים על רמת הדרישות של הכוח לקראת לחימת חזית או עומק חדשה ובלתי מוכרת, יוצרת אתגר עצום על מערכות האימונים וההכשרה במיוחד לתקופה מרובת אתגרים זו, כשלצד זאת מאבדים יכולות מדידה ומדע הנתונים (Data Science), כמו "חריג, חשוד, טעות"<sup>10</sup> מידה מסוימת מהשפעתן.<sup>11</sup>

## הצורך בחיזוק רמות הידע

מסמך נוסף המשתלב באופן יוצא דופן עם "רפורמת האימונים" הוא נספח "התפתחות היתרון אינטלקטואלי לצבא אוסטרליה".<sup>12</sup> שיצא לאור ב-2017, מסמך זה מדגיש את האילוצים המובהקים שיוצרים אתגר גדול באיכויות צבא היבשה (טכנולוגיות סד"כ ועוד). אלה מדגישים את הצורך בחיזוק רמות הידע ואיכויות האנוש, למען השבחה אינטלקטואלית, חשיבתית ותפיסתית למקצועות הצבא. בניית התוכנית סובבת על החינוך הצבאי מקצועי, כדי לבסס יתרון אנושי מול אתגרי הצבא.



"אסטרטגיית החינוך הצבאי המקצועי" של צבא אוסטרליה מבטאת את דרכי הגישה להשגת מטרת היתרון האינטלקטואלי, בסיוע של העצמת הרבדים והממשקים של המומחיות והמקצוענות. גישה זאת שואבת את הלגיטימיות מעצם תכלולי הדרכים, האמצעים ושיתופי הפעולה של ההשקעות שבה היא עוסקת, מפני שאלה מסייעים לחיזוק השגת מטרת העל בתוכנית. דהיינו, חיזוק היתרון הקצה האינטלקטואלי בחינוך של המקצועות הצבאיים. בליבת למידת החדשנות של גישת החינוך הצבאי המקצועי ניתן לגלות מסגרות תוכן ומוקדים עשירי ידע, שמפיצים את גישת האסטרטגיה לעליונות החינוך הצבאי המקצועי. מוקדים אלה בנויים באמצעות פלטפורמות תוכן חדשניות (המזכירות רשתות חברתיות), מעוצבות, זמינות ומזמינות. בין הדוגמאות המובילות ביותר ניתן למצוא את תוכנית The Forge, שנועדה להקים מרכז מקוון שיסייע בבניית העצמת הקצה האינטלקטואלי המקצועי של המשרתים במקצועות האופרטיביים במשרד ההגנה האוסטרלי.<sup>13</sup> גישה חדשנית ופורצת זאת לחינוך הצבאי מנוהלת תחת מכללת ההגנה האוסטרלית שבקנברה (ADFA), ואתר התוכנית בנוי באופן שתומך בלמידה מתמשכת בכל תחומי המפתח של המשך "החינוך הצבאי המקצועי המשותף", ובמיוחד עבור קצינים ובעלי עניין לנושאי ביטחון לאומי.

בעבר היו ההתפתחויות המקצועיות צבאיות במסגרת גבולות ברורה של סביבות למידה פורמליות כמו בבתי הספר. The Forge מספקת פורטל למידה חיצוני מקוון שאליו ניתן לגשת בכל מקום ובכל זמן. תחומי הליבה המרכזיים בנויים באופן המשלים את העברת הקורסים המסורתית. משמעות הדבר היא שמשתמשים יכולים לקיים אינטראקציה עם The Forge מתוך עניין אישי, כדי לשפר את התפתחותם המקצועית. התוכן ב-The Forge מבוסס על ממשקי שיתוף המשתמש, שבו יכול כל אחד להגיש תוכן לפרסום ולהביא מפרי עטו. תוכן זה יכול לנוע בין מאמרים אקדמיים, סרטונים, תמונות, בלוגים או קישורים לאתרים עם רעיונות מקוריים. כאשר תוכן מוגש, הוא נבדק על-ידי הצוות המכללה כדי לוודא שהוא עומד בהנחיות האיכות המתאימות לפני הפרסום ולאחרית מופץ בגלוי לכלל משתמשי הקהילה.



## יצירת שדרה איתנה

נושא נוסף שמעצים באופן יוצא דופן את הרפורמה באינטלקטואליות של המקצועות הצבאיים מצוי בשינוי היחס לאקדמיה. אם בעבר היו תחומי מחקר הביטחון והצבא באוניברסיטאות האוסטרליות מצומצמים מאוד, שיצרו למשרד ההגנה האוסטרלי מאגר מתמחים מצומצם מאוד בנושאי צבא וביטחון לנוכח עידן שבו יש חשיבות עליונה לעניין מומחיות, גישת "אסטרטגיית חינוך הצבאי המקצועי" יצרה שדרה איתנה ומקדם חיובי לטובת התעצמות מחקרית זו. ניתן לזהות שינוי פרדיגמה כלפי נושאים הקשורים להגנה ולביטחון באוניברסיטאות האוסטרליות. בטווח הארוך יותר, יש פוטנציאל ענייני רב בנושאים הקשורים לביטחון בקרב אוניברסיטאות ולהעמקת האינטרס הציבורי בהבנת ענייני ביטחון, יחב"ל ועוד. פיתוח מדיניות קוהרנטית בנושאי ביטחון והגנה באקדמיה האוסטרלית הביא לידי אימוץ מגוון של דוקטורנטים. כמו כן נאמדים השקעות רבות כלפי תחומי האמנות צבאית, מדעי ההתנהגות, שפות זרות, הנדסה ועוד.<sup>14</sup>

במקביל התפתחה מגמה חיובית לעליונות הכוח של "אקדמאים במדים", פירושו של דבר ביצירת סגל בכיר בוגרי אוניברסיטאות באקדמיית צבא אוסטרליה, ניהולי מערכות יחסים עם האוניברסיטאות, קידום מומחיות הקשורה לצבא ברחבי אוניברסיטאות באוסטרליה, הבטחת השפעה מתמשכת של קורסים ופרסומו של כתב עת מקצועי.<sup>15</sup> הגורם החשוב ביותר בפיתוח חינוך האינטלקטואליות הצבאית כפי שניתן לשים אליו לב הוא המרכיב המקצועי של התרבות הארגונית של צבא אוסטרליה עצמו. במידה מסוימת, ניתן להיווכח כי תהליך "הגלישה"<sup>16</sup> האקדמית יצר שינוי חשיבתי עמוק השונה מההשקפה המסורתית של החינוך הצבאי המקצועי. מעבר צורותיהן של מוסדות האימונים וההכשרות תחת ערכים ושיטות אלה השייכים לאקדמיה והתעשיות הביטחוניות (הצמאות בצורה דומה לאינטלקטואליות אקדמית), יוצרים תמורה ארגונית ואינטלקטואלית רחבת היקף, כלומר, שהן משמעותיות בתוכן המשותף של רפורמות הציר האנושי. הודות לכך שהן מניעות, מזימות ומפרות זה את זה. הקצה האינטלקטואלי שנוצר עם גישת "אסטרטגיית החינוך הצבאי המקצועי" מוסיף רבות למאמץ המרדף אחר השגת העליונות שלא פוסק. הנושא דומה, במידה רבה למחזוריות הטבע בירידת גשמים כמשל של הפריה הדדית.

מגמה זאת דורשת יותר יכולות פרקטיות מתקדמות מעבר לחינוך פורמלי הישן. לפיכך, הצבא יכול למדוד את הקצה הטכנולוגי שלו באמצעות השוואת יכולותיו ומגבלותיו לזאת של יריבו ולהפיק מהן מסקנות רחבות היקף לקראת עתידו. הציפייה העיקרית היא שתוצריו ישפיעו במידה ניכרת מאוד על תחומים אחרים. לפיכך, היתרונות וכלים שוברי השוויון במוכנות ללחימה עתידית ולמנהיגות פיקודית, מפתחים את ציר הפיקוד והשליטה בצבא. דוגמה לכך ניתן למצוא בעדויות של סקירות "מצב הצבא האוסטרלי"<sup>17</sup> ובדוח הלוחמה



האינטנסיבית; צבא בתנועה<sup>18</sup> מהחודשים האחרונים של 2020, שעוסקים בהערכת הביצועים המבצעיים בתוצרי הרפורמות.

## סיכום

צבא אוסטרליה הוא צבא בתנועה, שפעילותו השוטפת יוצרת התחייבות במוכנותו העכשווית ובמוכנותו העתידית. בעיקרו ניצבת השמירה על היתרון היחסי מול האתגרים. לראייתו, אחת מהמסקנות החשובות העולות מפרסומיו של צבא אוסטרליה היא בהתקיימות הקשר הישיר והמהותי בין האינטלקטואליות של ההון האנושי במקצועות הצבאיים ובין מערכי האימונים וההדרכה בצבא אוסטרליה. שתי הרפורמות תומכות זו בזו, משולבות כלים וניזונות בצורה המחייבת הסתכלות דו־רוחבית (ממוקדת על כל קצה וכללית על תוצאותיהם) למען הבנתה ויישומה באופן מיטבי כדרך העונה על הציפיות. לדעתי ניתן להמשיל אותה ל"אפקט המשולש". באפקט זה הבסיס יציב ואיתן, וקודקודיו מקיימים קשרי גומלין מהותיים ביותר שבסופם משתלבים לראש החץ - המענה לצי"ח המפקד, כפי שהגדירה שרת ההגנה האוסטרלית הגב' מאריס פיין "בספר הלבן 2016".<sup>19</sup>

מסקנה נוספת שניתן לשים אליה לב עוסקת בסדרי הגודל של ההשקעות המחשבתיות והחומריות ביסודות האימונים, ובאינטלקטואליות במקצועות הצבאיים מצד צבא אוסטרליה וההנהגה הפוליטית כפי שלא נראה בעבר. אלה יהיו תוסף מכפיל כוח שיזניק את רמת הארגון לגבהים חדשים בעידן של תחרות ופריצת דרך. עם רכישת יכולות מסוגלות אלה, אסור על הצבא האוסטרלי לקבל הנחות יסוד המזניחות את הקריטריונים הטכנולוגיים ואת שאר האילוצים, ומסתמכות על אינרציה מרפורמות אלה. עליו ועל שותפיו לעמוד על המשמר בשקדנות ובמחשבה בכלל הזירות עם פיתוחיו הרעיוניים ומעשיים כאחד, תוך שת"פ רב־זרועי אסטרטגי עם צבאות עמיתים. משרד ההגנה האוסטרלי וצבא אוסטרליה הגיעו להישג מהותי לתרבות הארגונית והתודעתית. גיבוש ההבנות וההסכמות כלפי המשמעויות ביצירת שלד איתן של השקעות ברפורמות היסוד בציר אנושי, מספקות איכויות יוצאות דופן לשאר הפרדיגמות המבצעיות והטכנולוגיות בעולמות החדשנות. לפיכך, ניתן לזהות מנגנון התקדמות הנצמד לקבועי זמן, תכנון והערכה.

אבקש להוקיר תודה והערכה רבה לכל מחלקת מת"ת בז"י ובפרט לרמ"ד צבאות זרים בענף מחקר, אייל ברלוביץ, על הסיוע בהעצמת הידע, האוזן הקשבת לשאלות וללבטים שעלו במהלך פרויקט מחקרי זה.



## הערות

- [1] [https://www.gov.il/BlobFolder/reports/competiton190420/he/com\\_comp1.pdf](https://www.gov.il/BlobFolder/reports/competiton190420/he/com_comp1.pdf) משרד המודיעין, התחרות העולמית על העליונות, ירושלים, 2018.
- [2] [https://www.defence.gov.au/whitepaper/docs/2016-DEFENCE WHITE PAPER 2016, Commonwealth of Australia, 2016](https://www.defence.gov.au/whitepaper/docs/2016-DEFENCE%20WHITE%20PAPER%202016,%20Commonwealth%20of%20Australia,%202016%20Defence-White-Paper.pdf)
- [3] [https://www.army.gov.au/Portals/36/Documents/Doctrine/education/jf2030/intellectual\\_edge\\_australian\\_army.pdf?ver=2018-12-18-133705-443](https://www.army.gov.au/Portals/36/Documents/Doctrine/education/jf2030/intellectual_edge_australian_army.pdf?ver=2018-12-18-133705-443) Evolving an Intellectual Edge, professional military Education for the Australian Army, 2017
- [4] [https://www.army.gov.au/sites/default/files/future\\_ready\\_training\\_system\\_strategy.pdf](https://www.army.gov.au/sites/default/files/future_ready_training_system_strategy.pdf) THE FUTURE READY TRAINING SYSTEM, TRANSFORMATION PROGRAM STRATEGY, March 2020
- [5] .Ibid, pp. 7
- [6] <https://www.army.gov.au/article/pme-time-coronavirus> Greg Colton, "PME IN A TIME OF CORONAVIRUS", 29 June 2020
- [7] <https://www.contactairlandandsea.com/2019/06/13/major-changes-to-army-recruit-training-at-kapooka> Brian Hartigan, Major changes to Army-recruit training at Kapooka, 2019
- [8] [https://www.jstor.org/stable/26459144?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/26459144?seq=1#metadata_info_tab_contents) Michael Evans, "The Closing of the Australian Military Mind: The ADF and Operational Art", **Security Challenges**, Vol 4. No2 (2008), pp. 105-131
- [9] <https://kineticfighting.com.au/wp-content/uploads/2018/09/09-Army-Combatives-Australia-Aligned-V2.pdf> Paul Cale, "ARMY COMBATIVES: AUSTRALIA ALIGNED", September 2018
- [10] כלי בסטטיסטיקה ובמדע הנתונים לגילוי ערך קיצוני מבין רוב ערכים.
- [11] <https://researchcentre.army.gov.au/library/land-power-forum/introducing-uncertain-and-dangerous-decade-preparing-army-next-ten-years> David Beaumont, "Introducing 'An uncertain and dangerous decade – preparing the Army for the next ten years", 24 July 2020
- [12] .Evolving an Intellectual Edge, 2020
- [13] <https://theforge.defence.gov.au>
- [14] <https://www1.defence.gov.au/strategy-policy/strategic-update-2020> FORCE STRUCTURE PLAN 2020, Commonwealth of Australia, 2020, pp. 45
- [15] [https://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/ad-aspi/import/SR48\\_military-education.pdf?cjm07vETwp8Wnwu1HEwj.4txG6FT9Sd3](https://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/ad-aspi/import/SR48_military-education.pdf?cjm07vETwp8Wnwu1HEwj.4txG6FT9Sd3) Hugh Smith and Anthony Bergin, "Australian Strategic Policy Institute", Australian Strategic Policy Institute, 2012, pp. 24-27
- [16] מונח ביחב"ל וכלכלה שמתאר ביצוע תהליך שמניע ביצוע תהליך הבא והבא.
- [17] [https://www.army.gov.au/sites/default/files/2020-11/2020%20-%20Accelerated%20Warfare\\_0.pdf](https://www.army.gov.au/sites/default/files/2020-11/2020%20-%20Accelerated%20Warfare_0.pdf) Australian Army", Accelerated," Warfare, 2020
- [18] <https://www.army.gov.au/our-work/army-motion>.Army in Motion", Australian Army, 2020"
- [19] .DEFENCE WHITE PAPER 2016, pp. 9-11



# יזמה בהגנה בשגרה ובמלחמה נחוצה יותר מתמיד

גל פרל פינקל, חוקר צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי 14.03.2021

סיקורת הגנת מעברות פתיים תחבולה הגנה התקפה מלחמת הבורים השנייה

חובת המפקד, בכל רמה, לחשיבה טקטית נכונה ומקצועית, שמבוססת על תו"ל ועל תחבולה מפתיעה. ההגנה היא נדבך קריטי בשגרה, ולא פחות חשוב מכך במלחמה



חיילים בריטים נכנסים לליידיסמית' במהלך מלחמת הבורים השנייה, 1900

ב־1904 פרסם סרן ארנסט דאנלופ סוינטון, קצין בחיל ההנדסה של הצבא הבריטי, ספר קצר בשם **הגנת מעברות פתיים**<sup>1</sup>, שבו פירט את הלקחים שלמד כשלחם במלחמת הבורים השנייה בדרום־אפריקה (1899–1902). סוינטון, לימים גנרל ומאבות השימוש בטנקים בצבא הבריטי, חתם על ספרו בשם העט סגן חל"ם (חכם־לאחר־מעשה, ובמקור באנגלית: Lieutenant Baksight Forethought), ויש בכך כדי לרמז על טיבו של הספר. המתיישבים הבורים<sup>2</sup> פעלו אז בעיקר בפלגות קומנדו (שם נולד המושג), ובידי הצבא הבריטי שביקש להשתלט על הארץ ולצוד את הנוודים עמדו שני אמצעים עיקריים: "שדרות ניידות העוברות בארץ - ומשמרות בנקודות־תחבורה, ונקודות טופוגרפיות מתאימות"<sup>3</sup>.

סוינטון, שלקח חלק באותם מארבים והחזקת מעברים הכרחיים, תיאר בספרו את משימה דמיונית (המבוססת על מקרים שהיו באמת), שהוטלה על פלוגת החי"ר שבפיקודו - להחזיק בנקודת צליחה אפשרית של נהר ולמנוע מפלגות הקומנדו של הבורים לחצות אותו. הספר בנוי משישה תרחישי קרב (שנקראים בספר "חלומות") שבהם, "כמו תמיד, הייתי חכם מאוד - לאחר מעשה"<sup>4</sup>. לקחיו, הכתובים בכישרון רב ובנימה של הומור, מתאימים לאין־ספור מצבים במלחמה כוללת כמו גם בעימותים בעלי עצימות נמוכה, ולנוכח הדגש שמושם כעת בצה"ל על ההגנה (גם בעת קרב ההתקפה), חלק ניכר מהם נותר בתוקף. בין שלל העצות בספר יש כמה טקטיות ובהן "להביא, אם אפשר, את האויב לשטח פתוח, או ליצור את מה שנקרא 'שדה־אש'

בלתי מופרע<sup>5</sup>; לבחון את העמדות שבהן התמקם הכוח "מנקודת ראותו של האויב"<sup>6</sup>. לקח חשוב אחר, עקרוני ועל־זמני, נגע בצורך "להפתיע את האויב"<sup>7</sup>.

הציווי העיקרי שניסה סוינטון להחדיר בקורא נגע בצורך לחשוב, לתכנן ולבחון היטב בטרם ניגשים לביצוע המשימה (במגבלות הזמן שעומד לרשות המפקד, כמובן), שכן לאחר שייצא לשטח עם אנשיו יתקשה לספק מענים למקרים שעליהם לא חשב מראש. אם ייקח הקורא בחשבון את ההבדלים בין הזירות והתקופות, כתב, "לא יקשה להפיק מנסיונות אלה גלגולי־גירסא המתאימים לארצות אחרות, או לאותם מקרים בהם פוגשים באויב שונה, בעל שיטות לחימה שונות וכלי־נשק שונים"<sup>8</sup>. ואכן, קל להתאים את הלקחים ללחימה נגד הטאלבאן באפגניסטאן ונגד פעילי אל־קעאדה בעיראק. בחלום אחר החליט המחבר להניח שרשרת מארבים בשתי גדות הנהר, שסיפקו לו "הסתר ומחסה־מראה מושלמים"<sup>9</sup>, כמו גם "חפירות ומחסה בפני אש רובים ותותחים כאחת - כמעט ומוכנים מאליהם"<sup>10</sup>. כשאותר האויב, כתב סוינטון, "מיד רעם האוויר מיריות, כשאנו מריקים את מחסניותינו"<sup>11</sup>. האויב הגיב באש תותחים, אולם לא זיהה את עמדות הכוח בפיקוד סגן חל"ם שהיו מוגנות ומוסוות, ולכן לא נפגעו. בלילה ניסו כוחות לתפוס את השטח השולט במרחב ולכתר את הכוח הבריטי, אולם "נתקלו בפגע בדמות מטח־אש מטוח קרוב מאנשי פלגתנו שם"<sup>12</sup>. זאת מכיוון שסגן חל"ם הציב גם שם כוח במארב שיאבטח את עורפו.

למרות השינויים והשיפורים בכלי־הנשק ובאמצעי הלחימה וההבדלים בין הזירות, הקורא הישראלי בהחלט יכול למצוא נקודות דמיון בין הפעילות של הכוח בפיקוד סוינטון במלחמת הבורים, ובין תיאוריו של תא"ל (מיל') משה "צ'יקו" תמיר, יוצא חטיבת גולני, בספרו **מלחמה ללא אות**, על מבצעי יחידת אגוז בלחימה בחזבאללה בשנות השהייה בלבנון ובהם מבצע "נוף פראי" שבו נהרג, בין היתר, האדי נצראללה, בנו של מזכ"ל הארגון,<sup>13</sup> או מבצע "מהלך מבריק" שבו תקף כוח מאגוז, בפיקודו הישיר של תמיר, כוח אבטחה של חזבאללה בכפר ע'נדוריה.<sup>14</sup> דוגמה אחרת היא מבצע "שבר ענן" באוגוסט 1999, שבמהלכו ארבו כוחות מגדוד 51 של גולני לפעילי חזבאללה שביקשו לחדור לרצועת הביטחון ולהטמין מטעני חבלה במרחב ואדי סלוקי. כוח מהפלוגה המסייעת של הגדוד פרס שרשרת מארבים: כוח אחד בחאלת א־נבעה בצפון הוואדי, כוח שני במרכז הגזרה נערך בוואדי אצטבל וכוח נוסף נערך בשרידי המבצר הצלבני קלעת דובאי בדרום הגזרה. המחבלים הפתיעו את הכוח, אך למרות שבעה פצועים ושני הרוגים חתר כוח גולני, בפיקוד המ"פ, סרן יואב ירום, למגע - והרג את המחבלים.<sup>15</sup>



המבצר הצלבני קלעת דובאי שבו הציבו לוחמי גדוד 51 מחטיבת גולני מארב במסגרת מבצע "שבר ענן", 1999

## הגנה גם במהלך ההתקפי

לאחרונה כתב אלוף הרצי הלוי, כי השילוב בין טכנולוגיה, מודיעין ויכולות מבצעיות מאפשר לייצר עליונות הגנתית. הלוי, שבמבצע "עופרת יצוקה" פיקד על חטיבת הצנחנים בלחימה ברצועת עזה, ציין כי "כך נבנה 'הגנה הורגת' - יכולת שהאויב תולה בה תקוות רבות תענה במענה חזק וקטלני. יוזמה בהגנה בשגרה ובמלחמה אינה טבעית לנו, אך נחוצה יותר מתמיד ואפשרית בזכות גיוון היכולות הקיימות"<sup>16</sup>. כדי לממש תפיסת הגנה מסוג זה, על המפקדים לחשוב ולתכנן, כפי שתיאר המחבר בספרו, כדי לנצל נכון את היתרונות הטמונים בקרקע, באמצעי הלחימה ובאנשיהם. למעשה, ניתן לומר ששני עקרונות המלחמה הבאים לידי ביטוי בספר, ושאת חשיבותם ביקש המחבר להדגיש, הם עיקרון מיצוי הכוח והתחבולה. המימוש שלהם, כלומר הפעלת האש תוך ניצול נכון של השטח, הוא המפתח. ואולם ההגנה אינה ציווי החל רק בעת הישיבה בקו המגע או הגבול, כדי לסכל חדירות; ומלחמות, שלא כמו כדורסל, לא מנצחים בהגנה.

ב־2005 כתב סא"ל אמיר ברעם, יוצא חטיבת הצנחנים, כי באימון שערכה יחידת מגלן בפיקודו למד כי: "יכולות האש מן התווך (מהאוויר וממרחק) לא נתנו מענה אפקטיבי מלא לאתגר שבהתמודדות מול מטרות בעלות אורך חיים קצר, אשר לעתים הוסתרו תחת שיח או נורו מפתח מערה מוצלת. היכולת להשתנות בין הפעלת אש לבין תמרון קרקעי וקרוב קרוב, היא תנאי להכרעת הגרילה של חזבאללה. לא ניתן להכריע את חזבאללה ללא מגע קרוב".<sup>17</sup> לקח זה נותר נכון, אולם גם בהתקפה ההגנה רלוונטית. לאחר שהכוח משתלט על מרחב הוא נדרש להגן בגזרתו, בין שבאמצעות ניצול השטח (פתוח, סבוך או בנוי) ובין שבאמצעות פשיטות למרחב קדמי יותר, שבשליטת האויב, בהתאם לעיקרון האבטחה וכדי לממש את משימותיו במרחב. שכן, יוזמה בשדה הקרב היא משחק סכום אפס, ואם אינך יוזם - האויב עושה זאת.

דוגמה מובהקת היא דווקא אירוע ממלחמת לבנון השנייה במהלך מבצע "קורי פלדה". לאחר שכוחות מעוצבת הגליל בפיקוד תא"ל גל הירש השתלטו על חלקים במרחב העיירה בנת' ג'ביל, ובעקבות מידע מודיעיני על מתקפה צפויה מצד הכוח המיוחד של חזבאללה, נערכו כוחות חטיבת הצנחנים בפיקוד אל"ם חגי מרדכי, במארב. הצנחנים פגעו קשה בכוח החזבאללה, הרגו מעל עשרים פעילים ופצעו רבים נוספים.<sup>18</sup> הדבר חזר על עצמו גם במערכות בהן לחם צה"ל ברצועת עזה, בהן מבצע "צוק איתן", אף כי לרוב לא קדמה לכך התרעה מודיעינית.



ארנסט דאנלופ סוינטון, הגנת מעברות פתיים, מערכות, תל־אביב, 2001.

## לשאל תמיד "מה לא תפור?"

בהקדמה לספר המליץ רמ"ח תורת חי"ר וצנחנים בזרוע היבשה, אל"ם גבע ראפ, למפקד הזוטר בחיל הרגלים: "קבע את תחבולותיך תוך לקיחת סיכון, אך בחן תמיד - מה אעשה אם אכשל, או אם האויב יחשוף את התחבולה ויערך בהתאם".<sup>19</sup> בהתאם לכך, כתב, "בצע תרגילים מדמי־אמת ותרגל מצבי קיצון. הצלחות 'חלקות' באימונים אינן מכינות לקרב".<sup>20</sup> ראפ, שעשה את עיקר שירותו בצנחנים ופיקד על גדוד הכשרת קציני החי"ר בבה"ד 1, המליץ למפקד הצעיר לשאול את עצמו תמיד היכן הוא טועה והיכן ייכשל וכן, "מה לא תפור ומה לא סגור?" - ובהתאמה להכין "מענה תכנוני מיוחד למצבים קשים".<sup>21</sup>

הספר, בבחינת "מועט המחזיק את המרובה", הוא קלסיקה של ספרות המלחמה שכוחה יפה עד היום. הכותב מדגיש את חובת המפקד, בכל רמה, לחשיבה טקטית נכונה ומקצועית, שמבוססת על תו"ל ועל תחבולה מפתיעה. ההגנה היא נדבך קריטי בשגרה, ולא פחות חשוב מכך במלחמה.

## הערות

[1] ארנסט דאנלופ סוינטון, **הגנת מעברות פתיים**, מערכות, תל־אביב, 2001.

[2] מתיישבים שמוצאם מהולנד, גרמניה וצרפת.

- [3] סוינטון, 2001, עמ' 5.
- [4] שם, עמ' 38.
- [5] שם, עמ' 24.
- [6] שם, עמ' 44.
- [7] שם, עמ' 43.
- [8] שם, עמ' 8.
- [9] שם, עמ' 58.
- [10] שם.
- [11] שם, עמ' 63.
- [12] שם, עמ' 64.
- [13] משה (צ'יקו) תמיר, **מלחמה ללא אות**, מערכות, תל-אביב, 2005, עמ' 164-172.
- [14] שם, עמ' 172-182.
- [15] שם, עמ' 229-232.
- [16] הרצי הלוי, "הגנה רב-ממדית", **בין הקטבים**, גיליון 28-30 (אוקטובר 2020) עמ' 254.
- [17] עמוס הראל ואבי יששכרוף, **קורי עכביש**, ידיעות ספרים, תל-אביב, 2008, עמ' 116.
- [18] עפר שלח, "מאורעות תרח"ט", **בלייזר**, מרץ 2007, עמ' 95.
- [19] סוינטון, 2001, עמ' X.
- [20] שם.
- [21] שם.

# היום לפני: עשור למלחמת האזרחים בסוריה

מערכת "מערכות", 15.03.2021


האביב הערבי    מלחמת האזרחים בסוריה    גיליון מיוחד    ספר

היא פרצה תחילה בדרום כמחאה עממית, התפשטה לרחבי המדינה והפכה למלחמה שנמשכת עשור מדמם. היום לפני עשור בדיוק - מלחמת האזרחים בסוריה


במרס 2011 הגיעה האש, אש המחאה והמרי שהצית "האביב הערבי", גם לסוריה. הלהבות אחזו תחילה בעיר דרעא בדרומה של סוריה ובמרחב הכפרי הסובב אותה, וממנה התפשטו לכל רחבי המדינה. בהדרגה הפכה המחאה שהייתה בראשיתה מקומית ומוגבלת, ובעיקר נטולת אלימות - מחאתם של איכרים הרעבים ללחם ולשינוי - להתקוממות עממית רחבת היקף, ומאוחר יותר למלחמת אזרחים עקובה מדם ונעדרת הכרעה. המלחמה לבשה גם צביון עדתי, וגרוע מכך, צביון דתי של מלחמת קודש (ג'האד), שעליה הכריזו קבוצות אסלאמיות קיצוניות נגד משטרו של בשאר אל-אסד. לצד אלה הפכה סוריה גם לזירת מאבק אזרית ובין-לאומית עבור המעצמות הגדולות, כמו גם בין כוחות אזריים מתחרים ובראשם איראן, טורקיה וערב הסעודית.

בשנת 2020 יצא לאור ב"מערכות", בשיתוף עם מרכז דיין, ספר מאת פרופ' אייל זיסר, שמבקש להגיש לקורא סיכום של מהלך המלחמה, תובנות בנוגע לתהליכים שחווה סוריה מבית - סביב משטר, מדינה וחברה - ודיון בהשלכות המלחמה שהתחוללה בה על סביבתה. בתוך כך דן הספר בשלוש סוגיות נוספות, שעניינן: המהפכה בסוריה ואתגר האסלאם הקיצוני, לבנון וחזבאללה בצל המלחמה, ולבסוף, ישראל והמהפכה - כצופה מעורבת מן הצד.





מרכז המידע לרעיון  
MDC  
היגיון ופיקוד  
לדפוס והפצה: המכון לאסטרטגיה





צה"ל - הוצאת "מערכות"

אייל זיסר

# סוריה במלחמה

עלייתה ונפילתה  
של המהפכה בסוריה





סוריה במלחמה: עלייתה ונפילתה של המהפכה  
בסוריה/אייל זיסר/ מערכות ומרכז דיין, תל אביב, 2020,  
438 עמודים

לאחר עשור של לחימה ניתן לומר שאסד ובני בריתו מרוסיה ומאיראן, בתוספת ארגון חזבאללה, יצאו כשידם על העליונה. מחויבותו של אסד לאותם בני ברית הפכה אותו לבעיה אסטרטגית, שכן עשרים שנים לאחר מכן הפכו הסטיגמות למציאות - ואסד הפך לשליט בובה של מציליו. חזבאללה שדרג את בניין הכוח שלו והפך לצבא של ממש - אם באמצעות הגישה לאמל"ח של צבא סוריה, אם באמצעות השליטה בנמלים וכמובן באמצעות העזרה מאיראן, שהפכה את סוריה לצינור שדרכו היא מעבירה אמל"ח, מודיעין ומה לא, בדרכה להתבססות באזור.

באוקטובר 2020 יצא ב"מערכות", בשיתוף פעולה עם מחלקת מת"ת זרוע היבשה, **גיליון מיוחד** שנגע בבלקחים המערכתיים והטקטיים שלמד צבא סוריה תוך כדי הלחימה - אם באלה שיש להם רלוונטיות למבצע או למלחמה מוגבלת, ואם ללחימה בעצימות גבוהה. המאמרים מתמקדים בלוחמת נ"ט, הפעלת כטמ"מים, שריון ועוד.

# מערכות



תשרי התשפ"א | אוקטובר 2020

גיליון  
מיוחד



## מלחמת האזרחים בסוריה - הלקחים המערכתיים והסקטיים

עוד בגיליון:

שורשיה של המלחמה בסוריה | מלחמת האזרחים בסוריה במבט רחב  
צבא סוריה 2006-2011: הארגון ותפיסת ההפעלה | לוחמת נ"ט במלחמת האזרחים בסוריה, 2012-2020  
הפעלת כלי טיס מאוישים מרחוק במלחמת האזרחים בסוריה | מערכת אדליב 2019-2020

בריאיון ל"מערכות TV" לרגל עשור ל"אביב הערבי" כולו ציין פרופ' עוזי רבי: "ישראל, בסופו של דבר, צריכה ללמוד היטב את הקולות ולהכיר את הצבעים ואת הגוונים ביער המזרח תיכוני. תצלום אוויר שצולם מגובה של שמונה או עשרה קילומטרים לא מספיק כדי לראות את היער".

ואכן המלחמה, כאמור, לא הסתיימה. הצבא הסורי משקם עצמו תוך המשך לחימה במורדים שממוקמים באדליב, ובדאעש שטרם אמר את המילה האחרונה. השאלה שעולה מבין המאמרים ורצוי שתישאל גם לאחר קריאת הגיליון היא: כיצד שינה עצמו הצבא הסורי במהלך שנות הלחימה, ולאן מועדות פניו - להפעלת בניין הכוח שמטרתה לחימה במורדים, או לטובת מתן עזרה לנותנת החסות מאיראן, במלחמה מול השכנה מדרום?



# על עבודה מרחוק, ביטחון מידע וקשרי חוץ בעידן קורונה

סא"ל גלעד אברילינג'י, קצין קישור זרוע היבשה וצה"ל ב" TRADOC16.03.2021

עבודה מרחוק קש"ח TEAMS טריידוק

צה"ל עושה רבות כדי להמשיך לשמר את הכשירות והמוכנות לעת חירום, וביצע שינויים מהותיים בשנה החולפת בעקבות הקורונה. בהקשרי העבודה מרחוק נותרה לנו עוד כברת דרך

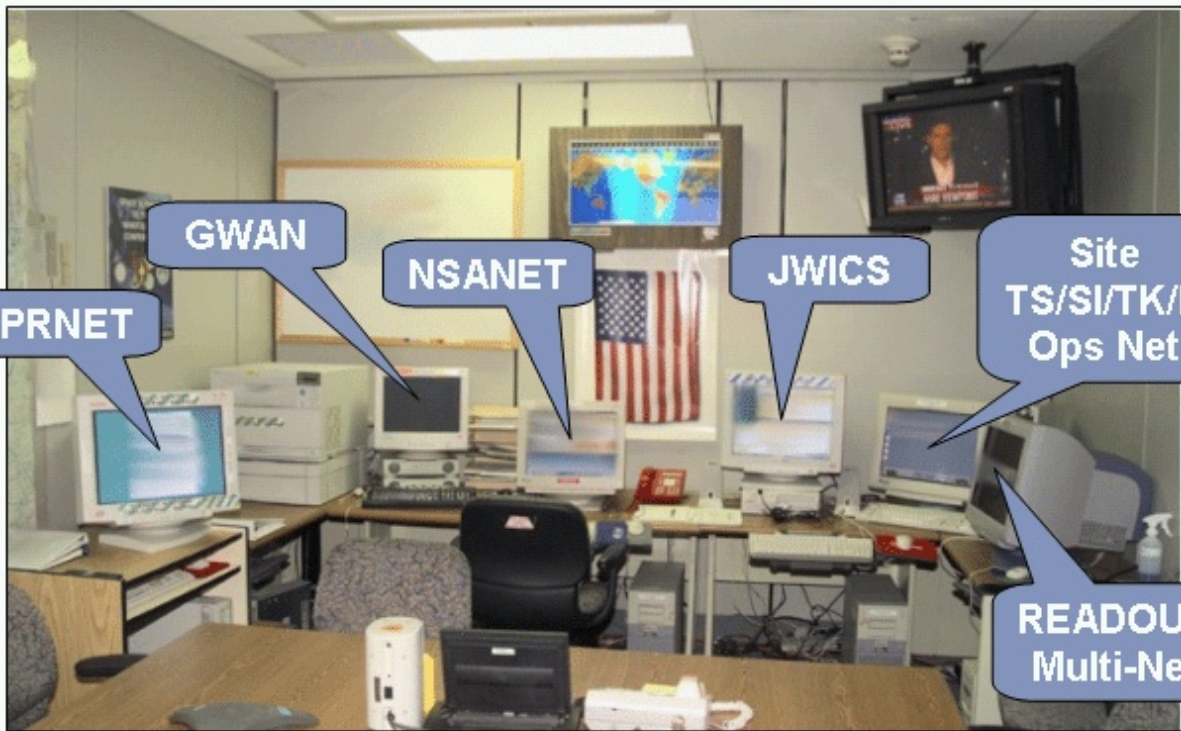


שנת 2020 תיכנס לספרי ההיסטוריה בגלל מגפת הקורונה והשלכותיה. הנזקים בעקבות המגפה רבים וקשים - מאובדן חיי אדם ועד אובדן פרנסה של אנשים טובים רבים. נראה שהמשבר הנוכחי אינו פוסח על קשרי החוץ בעולם בכלל ובין ארצות־הברית לישראל בפרט, ואף פוגע בהם ביתר שאת. כלל קציני הקישור הבין־לאומיים העובדים כתף אל כתף במפקדת Training and Doctrine Command (להלן: טריידוק) מצביעים על ירידה משמעותית בשיח בין הצבאות.<sup>1</sup> טריידוק, פיקוד התורה וההכשרות של צבא היבשה בארצות־הברית, משמש מוקד ידע מרכזי במערכת היחסים בין צה"ל וזרוע היבשה הצה"לית ובין צבא היבשה של ארצות־הברית. מערכת היחסים בין הגופים נמשכת זה 40 שנה, ולמידה רבה עברה בין שני הצדדים.<sup>2</sup> בהיבט הפנים־צה"לי, המגפה הנחיתה מכת מוות על תוכנית הביקורים והמשלחות ההדדיות שיועדו ל־2020. למעשה, למעט קבוצת קציני צה"ל שנשלחו לטריידוק לצורך הכשרה ארוכה,<sup>3</sup> וקצינים שהתייצבו במפקדה לצורך מילוי תפקידים ארוכי טווח - כלל חלופת המשלחות בין ארצות־הברית ובין ישראל נעצרה,<sup>4</sup> ובעוד שורות אלה נכתבות לא ברור מתי תתחדש. בין המשלחות החשובות ביותר שהגעתן נדחתה בולט היעדרו של מופע (Future Battlefield Annual Talks) FBAT29 שתוכנן ליוני 2020. במסגרת המופע מגיעה לישראל מדי שנה המשלחת הבכירה ביותר מטעם צבא ארצות־הברית ובה 15-20 גנרלים המשמשים כמפקדי בתי הספר למצוינות של טריידוק, ובראשם מפקד טריידוק, גנרל ארבעה כוכבים פאול א' פאנק.

ואולם כמו כל משבר גדול, נראה שגם הנוכחי מזמן אפשרויות רבות, שלא תמיד ניתנות לזיהוי במבט ראשון. בתפקידי קצין קישור של זרוע היבשה וצה"ל בטריידוק בשנה וחצי האחרונות, הייתי עד למענה הארגוני המרשים שפיתח צבא היבשה של ארצות־הברית, באופן שאפשר לו להמשיך להוציא לפועל את משימותיו במהירות וביעילות, למרות ההיערכות המיוחדת שנדרשה להתמודדות עם האויב החדש. במאמר זה ארחיב על כך בהקשר הצבאי המקומי, ואצביע על שלושה היבטים שעשויים לשמש הזדמנות ליצירת שינוי מערכתי מועיל בהיבט פנים־צה"לי וחוץ־צה"לי כאחד: השימוש בעבודה מרחוק, בביטחון מידע ובקשרי חוץ - כמקרה בוחן בעידן קורונה. בעקבות משבר הקורונה נדרש צבא נדרש ארצות־הברית לבצע שינויים משמעותיים על־מנת לעמוד במשימותיו השוטפות. טריידוק, על 32 בתי הספר שמאוגדים בעשרת מרכזי המצוינות שלו,<sup>5</sup> מאמן מעל חצי מיליון חיילים ומשרתים בכל שנה. היקף תנועת כוח האדם, כמות המוכשרים, שערי הכניסה והיציאה ועבודת המטה המנהלת את טריידוק - כולם נדרשו לעבור שינוי לנוכח השלכות העידן החדש. טריידוק נדרש ללמוד לעבוד מרחוק, להעביר קורסים באופן מקוון ולבחון דרכים שיאפשרו להכניס ולהוציא חיילים להכשרה בלי להרחיב את מעגלי ההדבקה. ואולם השאלה החשובה ביותר הייתה ועודנה: כיצד ממשיכים לעבוד, תוך שימור מוכנות הצבא? תקצר היריעה מלהרחיב על כל השינויים שערכה המפקדה

האמריקנית במעגליה השונים, נוסף על עבודה בקפסולות ויצירת בועות הכשרה, בדומה לנעשה בצה"ל. במאמר זה יוצגו דוגמאות לתהליכים ולשינויים שאימץ צבא ארצות-הברית ושמהם ראוי ללמוד. לצורך היישום מומלץ לבחון את ההתאמות שערך הצבא האמריקני, באופן שיאפשר לצה"ל לעשות את השינויים הנדרשים כדי לשמור על עוצמתו ולהשיג יתרון על צבאות אחרים.

## Behind the "Green Door" (Undisclosed US Government Facility)



### עבודה מרחוק: ביזור סמכויות ופיתוח תשתית יעילה

לנוכח הנחיות צבא ארצות-הברית המורות לצמצם את כוח העבודה הבלתי חיוני בבסיסים, לא הורשו כלל קציני הקישור הזרים הפועלים במטה טריידוק להגיע לבניין המשרדים. הוראה זאת נכנסה לתוקף בתחילת מרס 2020 וחלה לא רק על קציני קישור אלא על אלפי חיילים, קצינים ואזרחים הפועלים בצבא האמריקני. ביוני 2020 פרסם הצבא האמריקני הוראה חדשה בנוגע למצבי כוננות רפואיים בבסיסי ארצות-הברית הקובעת כי הסמכות להגדיר את מצב הכוננות ביחידות עוברת למפקדי הבסיסים השונים. נוסף על ביזור הסמכויות, המתבסס על שיקולי מצב התחלואה במדינה ובאזור ועל האמצעים הרפואיים העומדים לרשות הבסיס וסביבתו, חודדה ההנחיה לצמצם ככל האפשר כניסה של גורמים לא חיוניים לבסיסים, ובמקביל - נקבע שיש להורות על היערכות של מרב הגורמים לעבודה מרחוק. כך, באחת, ארגונים שלמים בפיקוד הפסיקו להגיע פיזית לבסיס. דוגמה לאחד מהם היא ארגון SATFA (Security Assistance Field Training Authority), שאמון הן על טריידוק והן על מוסדות צבאיים של הרמה המטכ"לית ואחראי על רישום, קליטתם ומימונם של כלל הסטודנטים הבין-לאומיים (כעשרת אלפים בכל רגע נתון) המתייצבים להכשרות בצבא ארצות-הברית.<sup>6</sup> בימים כתיקונם נוהגים מאות עובדי הארגון העצום להגיע לבסיס טריידוק ולמלא את כל האגף המזרחי בבניין. על השינוי הגדול הזה אמר מפקד טריידוק, גנרל פאנק: "העברנו עשרות אלפי משרתים ואזרחים לעבוד מהבית, ולא איבדנו תנופה לרגע. הקורונה גרמה לנו לחשוב מחדש על המבנה והארגון של טריידוק, ועל האופן שבו אנחנו מכשירים חיילים".<sup>7</sup>

כדי לאפשר את המעבר לעבודה השתמש צבא היבשה האמריקני בשלושה כלים מרכזיים שעמדו לרשותו:

**תרבות מוסדית** - האמריקנים מורגלים בעבודה מרחוק מפאת הגודל העצום של המדינה והפריסה הגלובלית של הצבא. הפריסה של טריידוק על-פני כל ארצות-הברית, כמו הפריסה הצבאית הכלל-עולמית, מחייבת לנהל שיחות באמצעים וירטואליים באופן שוטף. לכן, באופן מוסדי ותרבותי, המעבר לעבודה מרחוק של יתר

מרכיבי המערכת לא העמידה בפני הארגון קשיים מיוחדים. צה"ל, שביום-יום אינו נדרש להתגבר על מרחקים עצומים, מצא את עצמו מול אתגר חדש.

**רכש מהיר ופריסה רחבה מאוד של כלים יום-יומיים לעבודה מרחוק** - צבא היבשה רכש רישיון ממיקרוסופט לשימוש בתוכנת MS-Teams (טימס) ובכך אפשר לקבוצות עבודה להמשיך לעבוד באופן שוטף תוך מתן כלים להעברת מידע, שיח וידיאו מרובה משתתפים וניהול מסמכים משותפים. נוסף על כך, הוקמה רשת CVR<sup>8</sup> המרכזת את כלל האמצעים לעבודה, ללמידה ולניהול מרחוק. מערכות אלה התווספו למערכות הקיימות בשגרה, בהן Joint Knowledge Online, Army Knowledge Online ו-Central Army Registration, המאפשרות ביצוע הדרכה, הכשרה ולמידה אונליין בקורסים ובהכשרות הנלמדים ברחבי צבא היבשה.<sup>9</sup> דווקא בנושא הטימס לא נשאר צה"ל מאחור ובנה תשתית לשימוש במערכת על-גבי הרשת האזרחית. באפריל 2020 החל לפעול פורטל "קליק" של אגף התקשוב,<sup>10</sup> שבאמצעותו יכול כל חייל ליצור כתובת דוא"ל עם סיומת idf.il@ ובאמצעות שם משתמש זה להיכנס למערכת מבוססת טימס וליהנות מסביבת עבודה וירטואלית מלאה, מאובטחת ומנוטרת. למצער ולמרבה האבסורד, גם שבעה חודשים לאחר שהוקם הפורטל הוא מאוכלס ברובו בגורמים צה"ליים טכנולוגיים בלבד.<sup>11</sup> האבסורד מתחזק עוד יותר כאשר מופיעות בתקשורת הישראלית כתבות על כך שיחידות מבצעות הכשרה מרחוק באמצעות קישורי זום.<sup>12</sup> הרוב הגדול בצה"ל אינו מודע לקיומה של המערכת. אלו שכן, מהווים מיעוט המתקשה לשכנע את הקהל הרחב להשתמש בטימס שנחשבת "מערכת מורכבת לשימוש". בפועל, צה"ל מפסיד כאן פעמיים. פעם ראשונה, בשימוש במערכות פתוחות, פרוצות ולא מנוטרות. פעם שנייה, באי שימוש במערכת מצוינת שיכולה לספק פלטפורמה עשירה וסביבת עבודה איכותית.

**תשתית: מערכת המחשוב מבוססת האינטרנט האזרחי של צבא"א** - בשונה מאוד מצה"ל, הרשת המקבילה לצה"לנט של צבא"א נמצאת על תשתית רשת האינטרנט האזרחית. מאן דהוא יכול לבצע כמעט כל פעולה ממחשבו הצבאי על-גבי הרשת האזרחית ולהתחבר בעת הצורך ל-NIPRNet.<sup>13</sup> בדומה לצה"ל החיבור למחשב הצבאי מחייב שימוש בכרטיס החוגר הצבאי האמריקני והכנסת קוד אישי. בניגוד לצה"ל, בעת עבודה מרחוק, המשרתים משתמשים בקורא כרטיסים המחובר למחשב (אישי או צבאי) והכניסה לאתרים המוגבלים מבוצעת באותה הדרך. מערכת זו אפשרה ביתר קלות להעברת אנשים לעבודה מן הבית ונגישות מלאה לכלל תכתובות הדואר האלקטרוני והמערכות שנדרשות להמשך העבודה ברמות הסיווג הנמוכות.<sup>14</sup>

שלושת המרכיבים אפשרו למפעל האדיר של הצבא האמריקני להמשיך ולפעול כמעט כרגיל מבחינת תפוקות עבודות מטה ומשרד. המעבר לעבודה מרחוק בוצע באופן כמעט אגבי וללא קושי כלל מצד המערכת הגדולה, בעיקר בכל הקשור להתנהלות שאין בה בעיות סיווג בטחוני.



# Microsoft Teams

## ביטחון מידע

המעבר לעבודה מרחוק מחדד את הסכנה הגלומה בפריצה למערכות הממוחשבות וגניבת מידע מסווג. איומי הסב"ר הקיימים כיום הם רבים וחדשות לבקרים אנו שומעים על אירועי תקיפה בסב"ר בישראל, ארצות-הברית ובעולם. לביטחון המידע חשיבות רבה ולקביעת נורמות עבודה ותרבות התומכת בכך יש חשיבות לא פחותה. בלי להיכנס לעובי הקורה בהקשרי ההגנה בסב"ר, יש כמה הבדלים תרבותיים בינינו ובין האמריקנים בכל הנוגע לסוגיה זו.

**הגדרות הסיווג.** ב־2004 פרסם משרד ההגנה האמריקני מסמך מקיף המגדיר את אופן סיווג המסמכים השונים.<sup>15</sup> בגוף המסמך מופיעים כללים ברורים לאופן שבו יש לקבוע את סיווגו הביטחוני של המסמך ולאילו מסמכים יש לקבוע סיווג ביטחוני כלל. גם לצה"ל קיים מסמך כזה,<sup>16</sup> אך הוא אינו בשימוש תדיר, אינו נלמד באופן מערכתי ומרבית הסיווגים הם שרירותיים ומבוססים על החלטת מפקד. דוגמה בולטת לכך היא<sup>17</sup> תורת הלחימה הכללית האמריקנית שרובה בלמ"ס, ובחיפוש פשוט בגוגל ניתן למצוא את מרבית הפרסומים התורתיים העדכניים ביותר של צבא ארצות-הברית. מנגד, פרסומים תורתיים מסווגים מחייבים בקשת מידע ספציפית וקבלתם דרך ערוצי קציני קישור.<sup>18</sup> באופן פשטני, מידע תורתי הופך למסווג ברגע שהוא עובר להיות פרקטי ותרגולתי. כלומר, טכניקות ותרגולות (TTP) הן מסווגות - תפיסה ותורה אינן מסווגות. זו גם התפיסה בצה"ל ואכן רוב מוחלט של התו"ל המטכ"לי (הספרים האפורים) הוא בלמ"ס, ספרות זרוע היבשה ברובה מוגדרת בגדר "מוגבל" ומיעוטן "שמור" ומעלה,<sup>19</sup> אך אף לא מסמך אחד נמצא על גבי הרשת האזרחית.

**בצבא היבשה האמריקני יש הפרדה מוחלטת בין חומרים מסווגים לבלתי מסווגים.** הרשת הרגילה (NIPR) ורשת נפרדת לחומר מסווג בשם SIPRNet.<sup>20</sup> לעומת זאת, בצה"ל על מחשב צה"לנט אחד ניתן למצוא מסמכים מרמת סיווג סודי ועד בלמ"ס.

**היקף הצבא האמריקני ופריסתו מחייב את המוסד להפעיל נורמות גמישות.** מצד אחד, להגביל מאוד את הגישה לחומר מסווג באמצעות שימוש ברשתות נפרדות. מצד אחר, לאפשר הפצת רעיונות חדשים ותורה חדשה באופן מהיר ותוך הגדרת המידע כבלתי מסווג ומתן כלים להיכנס לחלקים היותר מסווגים מרחוק.

המצב הנוכחי פוגע בצה"ל בכמה מישורים. ראשית, הוא מייצר זילות בהגדרות הסיווג. כל מסמך שמוציא מאן דהוא מוגדר כמעט תמיד "שמור" ולא פעם ללא הצדקה. בהקשרי קש"ח, המצב הנוכחי מהווה מגבלה

שאינה תורמת. האבסורד מתגלה לא פעם כאשר השותף מעביר לידינו מסמך באנגלית, והכנסתו לתוך מערכת צה"ל לנט או הוצאתו ממנה מעלה את הסיווג שלו באופן אוטומטי. שנית, נוצרה נורמה שגויה ש: "אם השיח אינו מסווג הוא גם אינו ערכי". יש המון ערך בשיח מקצועי צבאי גם בלי לפרוץ את מגבלות הסיווג ובלי להיכנס לפרטים טכנולוגיים או תרגולתיים. שלישית, מגבלות הב"מ הנוכחיות של צה"ל מונעות מאיתנו פשוטות וגמישות בעבודה השוטפת. חוסר היכולת לבצע שיח בלמ"סי על-גבי הרשת האזרחית מצמצם את הגמישות הזרועית באופן משמעותי, דבר המקבל משנה תוקף בעבודה עם שותפים. לבסוף, גם כשפותחים כלים לפעול בסביבה אזרחית יש תחושה של רתיעה מערכתית מכך.



## המלצות

נדרשת מהפכה מחשבתית, ארגונית ותרבותית בתחום זה. השינוי צריך להיות מן המסד עד הטפחות. יש לבחון את סוגיית הגדרות הסיווג, מי מוסמך לסווג ואיך. כמו כן נדרש לבחון את סוגיית הפרדת המערכות הממוחשבות בזרוע היבשה וצה"ל, ונדרשת חשיבה מחודשת על הגדרת סיווג מסמכי יסוד בזרוע והפצתם - בדגש על תורה צבאית עדכנית והנגשתה לקהל הרלוונטי. העבודה מרחוק וביטחון המידע הם שני מאפשרים מרכזיים לקיום קשרי חוץ בעידן הקורונה. בהינתן המצב הנוכחי, תוכנית העבודה לשיתוף פעולה בין טריידוק לזרוע היבשה וצה"ל נדרשת לשינויים ולהסתגלות מהותיים. תחום הקש"ח הוא נפגע משני של מגפת הקורונה. הפגיעה ביכולת התנועה מגדילה באופן מהותי את המרחק הפיזי ודורשת עיון מחודש באופן שבו אנו מבצעים דברים. ראשית, חשיבות קיומם של מסמכי יסוד. דחיית קיום FBAT בישראל דחה את החתימה על מסמך היסוד (ה־ATA) לשיתוף הפעולה בינינו ובין האמריקנים. ה־ATA הוא חוזה דיפלומטי צבאי בין הצבאות, ובלעדיו אין מסמך בר־קיימא המהווה נקודת ייחוס לשיתוף הפעולה באופן שנתי. יש שסבורים שקיומו של מסמך זה אינו חשוב ושניתן להסתדר בלעדיו עד יעבור זעם הקורונה, אך הם נוטים להקנות בכירות לעמדה שאינה מבוססת על שיח ורתימת השותף. זאת עמדה מסוכנת שאינה תורמת לשיח הדיפלומטי ומהווה סכנה לטיב היחסים. במהלך דצמבר 2020 חתם צה"ל על מסמך היסוד להמשך השת"פ חרף מגבלות הקורונה – מסמך ה־ATA המסדיר את תהליכי השת"פ בין טריידוק לזרוע היבשה וצה"ל.

שנית, אופן הביצוע. לטעמי על הפיקוד הבכיר להביא לידי ביטוי ארבעה רכיבים למימוש השת"פ:

1. תרבות צבאית. היחס לקש"ח נדרש בשינוי ההסתכלות על תפקידיו. קש"ח הוא כלי להגברת הידע בתוך המערכת, ולא רק "צ'ופר". לקש"ח איכותי יש יכולת להשפיע על כלל הצבא, וכדי לעשות זאת הוא נדרש בהכונה ממוקדת לכלל העוסקים בדבר. לדוגמה, חלק ממקבילי הבין־לאומיים היו לפני כן סטודנטים ב־Army War College ובתום לימודיהם מונו לקציני קישור למדינותיהם בטריידוק. אותם קצינים חויבו בהגשת דוחות רבעוניים, והיו בפועל קציני קישור למוסד האקדמי שלהם. היה להם מפקד ו"מפעיל" מבית. קצין כזה "מרוויח" לכאורה שנתיים־שלוש בארצות־הברית, אך תרומתו המערכתית גדולה יותר מקצין שמגיע לשנת לימודים בודדת וחוזר כלעומת שבא. יש לייצר הכוונה סדורה יותר לקציני הקישור הנשלחים לחו"ל בהקשר לתוצרים הנדרשים מהם. כמו כן, יש למנות אותם בפועל לקציני הקישור למוסדות האקדמיים שלהם, ובמקביל לבחון מודל לומד ממשיך לקצין קישור/נספח.



2. טכנולוגיה. יש להשתמש במרכיבים טכנולוגיים להגברת השיח הבינ־צבאי בין בכירים ובין קבוצות עבודה. נוסף על כך, יש לקבוע מופעי למידה נושאים לתחומי העניין על בסיס פלטפורמות בלמ"סיות, ובמקרה הצורך להשלים את המידע החסר באמצעות ערוצים מסווגים. לבסוף, יש לייצר תקצוב משותף להקמת מערך המאפשר שיח מסווג מול בתי הספר של טריידוק.

3. גיאוגרפיה. יש להגדיל את נפח הפעלת נספחות יבשה השלמה בתוך ארצות־הברית למימוש למידה בנושאי עניין תוך הכוונה מהארץ, ולמצות לומדים למשימות נקודתיות.

4. בכירים. יש לייצר משלחות בכירים (יש נכונות גבוהה יותר לקבל משלחות בכירים) על־מנת לחזק את מערכת היחסים ולשמר את הקשר הבינ־אישי.

קשרי חוץ מבוססים על הנחות יסוד גלובליות. לא בכדי צה"ל מחזיק מערך רחב היקף של מפקדים מסביב לעולם, עם אגנדה של שיתוף פעולה ברמות שונות מול צבאות העולם. מגפת הקורונה משפיעה ומושפעת מהגלובליזציה הקיימת בעולם, ובהקשר זה נוצר שיח רחב על האם היא תביא למות הגלובליזציה או להשתנותה. קשרי החוץ יישמרו, אך ישתנו. תפיסת ההגנה האמריקנית מדגישה את חשיבות הבריתות והקשרים הצבאיים עם בנות בריתה ושותפותיה. מפקד טריידוק, גנרל פאנק, הדגיש כי מחויבות הארגון לקיום שיח עם שותפות ובנות ברית לא תשתנה, גם אם המתודה והכלים יעברו שינוי. כדי לאפשר מעבר חלק של שינוי שיטת הפעולה לביצוע קשרי חוץ בהקשר העבודה מול טריידוק, אך גם מול צבא ארצות־הברית בכללותו, על זרוע היבשה לשמר עקרונות יסוד מהעבר כמו: חשיבותם של מסמכי מטה עקרוניים, שיח בכירים וביקורי בכירים, ובה בעת לאמץ כלים טכנולוגיים חדשים ולבחון תפיסות ישנות בהקשר החסמים התרבותיים והטכניים הנעוצים בסוגיית ביטחון המידע. מהלכים אלה ידרשו לבחון כיצד באופן זרועי ניתן להגמיש פרקטיקות עבודה מרחוק שיאפשרו גישה לתוך המערכת וממנה החוצה.

## סיכום

וינסטון צ'רצ'יל אמר: "אל תבזבז משבר טוב". הקורונה היא משבר עולמי, השפעתו מקיפה את כלל היבטי היום־יום. משמירה על בריאות, תנועה, דרכי תקשורת, הדרכה ואימונים. צה"ל עשה ועושה רבות כדי להמשיך לשמר את הכשירות והמוכנות לעת חירום. בין שיהיה זה תרח"ט סימולטיבי, עבודה בקפסולות וכלה בסיוע משמעותי למערכה נגד הקורונה לחברה האזרחית, צה"ל ביצע שינויים מהותיים בשנה החולפת בעקבות הקורונה. בהקשרי העבודה מרחוק נותרה לנו עוד כברת דרך.

## הערות

- [1] על בסיס השיח השוטף בין כותב המאמר ובין מקביליו מהצבאות השונים.
- [2] איתן אורווין, "למידה משותפת של צבאות: לקחים משיתוף הפעולה של צה"ל וצבא היבשה של ארה"ב 1973-1982", בין הקטבים 24-25, (מרס 2020), עמ' 75-91.
- [3] מדובר בסרנים בקורסי Captain Career Course ובקצינים בכירים המשתתפים בקורסים של National Defense University ו־Army War College.
- [4] בשנת העבודה 2019 היו למעלה מ־150 משלחות, אימוני צוותים וסטודנטים צבאיים שהגיעו לארצות־הברית בזרוע היבשה לבדה.
- [5] בתי הספר של טריידוק מכונים "מרכזי מצוינות". הם עשרה במספר, וכל מרכז מצוינות מכשיר בהתאם לתחום המומחיות שלו. לדוגמה, בית הספר לתמרון אחראי לשני בתי ספר, לחי"ר ולשריון.
- [6] לחיל הים ולחיל האוויר האמריקניים קיימים ארגונים מקבילים לגוף זה.
- [7] תרגום המחבר מתוך שיחה שערך למערך קציני הקישור הבינ־לאומיים ב־14 בינואר 2021.
- [8] Commercial Virtual Remote Environment
- [9] חלק מן ההכשרות המתקיימות בטריידוק מחייבות את הניגש אליהן בביצוע למידה מרחוק בטרם הגעת הלומד/ת להכשרה ביחידה עצמה. קורסים אלה נגישים על בסיס הרשת האזרחית (Commercial) והנגישות אליהן מבוצעת באמצעות כרטיס החוגר של המשרת.
- [10] <https://clickportal.idf.il>
- [11] חריג לטובה הוא השימוש של בה"ד 1 במערכת הטימס, אך הוא היוצא מן הכלל המעיד על הכלל.
- [12] כרמלה מנשה, "מדי א', כומתה זום: לראשונה בצה"ל טירונות מהבית", כאן 11, 30 בינואר 2021.

[13] Non-classified Internet Protocol (IP) Router Network .

[14] יש להדגיש כי אני מתייחס כאן בעיקר לרמות הסיווג הנמוכות, ברמות הסיווג הגבוהות כנראה שמצבנו טוב יותר.

[15] [https://www.dni.gov/files/documents/FOIA/DF-2015-00044%20\(Doc1\).pdf](https://www.dni.gov/files/documents/FOIA/DF-2015-00044%20(Doc1).pdf)

[16] הוראת קבע אמ"ן חמ"ן ק-09-45. בצה"ל עובדים היום על מסמך עדכני אך באם לא יוגדר לו מערך הטמעה סופו יהיה דומה.

[17] יש גם דוגמאות יותר מאתגרות מאלה כגון דמ"צים שחשופים לביקורת הציבור ועסקאות נשק ואפילו פירוט על רמת כשירות של מערכי לחימה, אך עניין מסמך זה הוא לקחת את הטוב מן המערכת האמריקנית.

[18] גם פרסומים אלה נגישים ברשת האזרחית לאחר מעבר אמצעי אבטחה מבוססים שם משתמש וסיסמא ואבטחה כפולה מבוססת הזדהות בקוד אישי.

[19] צבא היבשה של ארצות הברית פרסם בנובמבר 2019 את ATP 3-21.51-Subterranean Operations. במהלך חמש השנים האחרונות תת־קרקע היה נושא שהשיח בינינו ובין השותף היה משמעותי ונרחב. מעיון מעמיק במסמך ניתן לזהות את השפעות הלמידה האמריקנית מהלקחים הישראליים בתחום הלתי"ק, אך בעוד שהמסמך הצה"לי הוא שמור המסמך האמריקני ניתן למציאה ברשת בנקל.

[20] Secret Internet Protocol Router Network

# "לילה ראשון בלי זום": השפעת מגפת הקורונה על המתגייסים החדשים

רס"ן רעות לאה חן, מד"ר וסגנית מפקד המדרשה הצבאית לחינוך  
בירושלים 21.03.2021

גיוס קורונה זום

מטרתו של המאמר הזה אינה לתת טיפים כיצד צריך מפקד או קצין חינוך להתמודד עם גיוס בתקופת הקורונה, אלא להעלות את העניין למודעות. חיל החינוך יצטרך לתת את מיטב כישוריו על-מנת שרוח צה"ל תוכל לעבור גם באופן שכזה



מוקדם לדעת כיצד תשפיע מגפת הקורונה על הגיוס לצה"ל, והאם תהיה לה השפעה לטווח הארוך, אולם נראה כי בטווח המיידי ואף הבינוני הקורונה כבר שינתה את עולמם של המתגייסים הטריים. אחת הדוגמאות הבולטות הייתה טירונות שהועברה באמצעות שימוש באפליקציית "זום".<sup>1</sup> בעקבות האירוע פורסם כי: "צה"ל אימץ את השיטה, ועשוי לבצע גם בעתיד טירונות בלמידה מרחוק".<sup>2</sup> מאמר זה בא לדון בהשפעות ובהשלכות האפשריות של הקורונה על המלש"בים, ועל שאלת מקומם של המפקדים ושל קציני החינוך בדרכי ההתמודדויות החדשות במציאות המשתנה.

## מאפייני דור ה"זום"

ניתן לכנות את קבוצת המלש"בים החדשה "דור הזום". לקבוצה זאת מאפיינים מיוחדים משלה, לצד המאפיינים שהיו למתגייסים לפני תקופת הקורונה. עיקר המאפיינים שנוספו לקבוצה זו הם: חרדה,<sup>3</sup> דיכאון, בעיות חברתיות כתוצאה מהבידוד,<sup>4</sup> התמכרות למסכים<sup>5</sup> ובעיות כלכליות-משפחתיות. מפרוץ המגיפה בני נוער לא נמצאים באינטראקציות חברתיות מעצימות.

הם מתקשים לפתח את ההערכה העצמית שלהם ואת תחושת המסוגלות שכה זקוקים לה בהתמודדות עם הגיוס לצה"ל. תוכניות ההכנה לצה"ל לא פועלות (או פועלות מרחוק) ומסגרות של תנועות נוער שהיו עבור רבים סוג של הכנה לצבא מושבתות אף הן. התוצאה - במחקר שנערך בקרב בני נוער, נמצא קשר בין רמת הערכה עצמית ירודה ובין חרדה מוגברת.<sup>6</sup>

תקופה ממושכת של בידוד חברתי בגיל ההתבגרות יכולה לפגוע בכישורים החברתיים שנחוצים מאוד על-מנת להסתגל למסגרת הצבאית. פלטפורמת הלמידה המקוונת, שמתווספת לתקופה ארוכה שבה לא למדו כלל והעובדה כי למידת התלמיד תלויה בעיקר ביכולת שלו לשבת בריכוז מול מסך במשמעת עצמית, מובילה לכך שרבים מבני הנוער ככל הנראה לא ממצים את הפוטנציאל ההשכלתי שלהם.

## גיוס בימי קורונה

הקורונה השפיעה גם על תהליכי המיון והשיבוץ בצה"ל ועל מתווה הגיוס. במהלך הסגר הראשון שבו לא הייתה תחבורה ציבורית, נסגרו לשכות הגיוס ולא קיבלו אליהן מלש"בים לביצוע הצו הראשון. גם לאחר חזרת הלשכות לפעילות, הן הכילו רק מחצית מכמות המלש"בים על-מנת להקפיד על הנחיות הקורונה. הפער במיוני המלש"בים בצו הראשון חייב את צה"ל לבצע התאמות לשלב זה, כאשר חלק מהשלבים נעשו באופן מקוון, ועל כן צומצמו שעות השהייה של כל מלש"ב בלשכת הגיוס בכשעתיים - מה שעלול להשפיע על היכולת לזהות את המאפיינים של המלש"ב, ולפגוע בנתוני הגיוס שלו, בשיבוצו ובהמשך בהכשרות שאליהן יתמין.<sup>7</sup>

יום הגיוס שינה אף הוא את צורתו בעקבות הקורונה. ההורים התבקשו להיפרד מילדיהם בבית ולא להגיע עימם לאתגרי הגיוס השונים, ומועדי הגיוס נפרסו על פני ימים רבים יותר ממחזורים קודמים לשם שמירה על הנחיות משרד הבריאות. נוסף על כך, התקבלה החלטה לפצל את לשכת הגיוס בתל השומר לארבעה אתרים חלופיים כדי למנוע צפיפות בשרשרת החיול. מבחינה ערכית יום הגיוס ותקופת הטירונות הם שלב חשוב בהעברת מסרים מצה"ל למשרתיו, אך אם עוסקים בו במדידות חום ובהצהרות בריאות ובבדיקות קורונה, הרי שהוא הופך להיות כמו עוד יום בקופת חולים ומאבד מצביו המיוחד.



## חיל החינוך ו"דור הזום"

מה תפקידו של חיל החינוך בקליטה של המתגייסים הנוכחיים? מעל לכול קיים התפקיד הערכי והמחויבות לממלכתיות ולרוח צה"ל. לבני נוער כיום יש מודעות פוליטית גבוהה. חלקם נטלו חלק בהפגנות בשנה האחרונה ונחשפו לתופעות אחרות דרך התקשורת והמסכים - מה שיכול להשפיע על המוטיבציה להתגייס, על ההזדהות עם הערכים שהמדינה וצה"ל מייצגים ועל כל השיח במרחב הציבורי והצה"לי. תפקידו של חיל החינוך להתאים את עצמו ואת התכנים שהוא מעביר לשיח רלוונטי. כמו כן מטרתו של חיל החינוך היא לזהות את הפוטנציאל שיש בדור ה"זום" דווקא מתוך אותם המאפיינים.

כאשר יגיעו המתגייסים החדשים הם יפגשו פנים אל פנים צעירים שכמותם היו בבידוד ובסגר תקופה ממושכת. המפקדים צריכים להשקיע זמן ביצירת הלכידות בין החיילים, ובהקניית מיומנויות בסיסיות של שיח בין אישי יותר מבעבר. יש חשיבות רבה לתשומת הלב של סגלי החינוך לאופן שבו המפקדים מנהלים שיח עם פקודיהם. יש לסייע להם במתן כלים לניהול שיח בגובה עיניים עם חיילים שהורגלו לנהל שיחה דרך מסך. נדרשות יצירתיות וגמישות מחשבתית על-מנת להקנות למתגייסים הצעירים ערכים של ערבות הדדית וכבוד

האדם. כמו כן, תידרש התחשבות מפקדים בכל הנוגע להתמודדויות הכלכליות שהמתגייסים מביאים עימם מבתיהם.

## סיכום

מטרתו של המאמר הזה אינה לתת טיפים כיצד צריך מפקד או קצין חינוך להתמודד עם גיוס בתקופת הקורונה, אלא להעלות למודעות ולהציף את הבעיות והאפשרויות. בגיוסים הבאים על המפקדים להשקיע יותר בשיחות על ערכים, על המצב החברתי במדינה, על המאחד והמלכד ועל תרבות השיח והדיבור. גם בהיבט הפרט נדרש להעמיק בראיונות אישיים על־מנת להבין מה עבר על המלש"ב בשנה האחרונה ומה הוא או היא מביאים עימם לגיוס. יחידות יצטרכו להשקיע יותר במעטפת ת"שית על־מנת להבין את הצרכים האישיים והכלכליים ומעל לכול - אם צה"ל אכן ימצא את עצמו מעביר טירונות או הכשרות אחרות ב"זום", הרי שכאן חיל החינוך יצטרך להיכנס מתחת לאלונקה ולתת את מיטב המוחות והכישורים שלו על־מנת שרוח צה"ל ורוח מפקדיו תוכל לעבור גם באופן שכה.

\* המאמר הוא תוצר של סדנה בהנחייתה של ד"ר ענת חן, במסגרת של "הקתדרא" - תוכנית לפיתוח קציני חינוך במערך החינוך של צה"ל



## הערות

- [1] תני גולדשטיין, "בעקבות התפרצות הקורונה במחנה 80: צה"ל העביר טירונות בנות בזום", **זמן ישראל**, 21 באוקטובר 2020.
- [2] שם.
- [3] ד"ר מיכל הוכהויזר, **גורמים המשפיעים על חרדה בקרב בני נוער וההשלכות על חיי היומיום**, מדעי הבריאות מקדמת בריאות, אוניברסיטת אריאל בשומרון; נועם (דבול) דביר, "דור הקורונה 'נוק נפשי קשה לנוער'", **ישראל היום**, 12 באוגוסט 2020.
- [4] שירה קדרי־עובדיה, "יומן נעורים. יומן מגפה", הארץ - <https://bit.ly/3c9g5yv>
- [5] "התמכרות למסכים – ד"ר אילן טל על שימוש לרעה במסכים אצל ילדים, נוער והורים", 20 בפברואר 2018 - <https://www.youtube.com/watch?v=4queMUd5-pc>
- [6] ד"ר מיכל הוכהויזר, **גורמים המשפיעים על חרדה בקרב בני נוער וההשלכות על חיי היומיום**, מדעי הבריאות מקדמת בריאות, אוניברסיטת אריאל בשומרון.
- [7] "הנחיות מיטב עקב נגיף הקורונה", אתר צה"ל, 1 במרס 2021 - <https://www.youtube.com/watch?v=e1Jn5l470HU>