

מערכות

גיליון 452 | סבת התשע"ד | דצמבר 2013



452

40 שנה למלחמת יום הכיפורים



68-52 מוסף מלחמת יום הכיפורים



32

ניהול סיכונים לפי גישת בן-גוריון

- 4 שכנים לצרה - התגובה הצפויה של הערבים על תקיפה ישראלית באיראן
- 10 הממד החמישי - היערכות ישראל למתקפת סייבר נרחבת
- 18 שמרנות מהפכנית ביחידות המו"פ - מהם הגורמים התורמים לחדשנות ומהם הגורמים שבולמים אותה
- 24 גיבוי ולא חיפוי - כיצד חייב מפקד לנהוג במקרה של חשד להפרת דיני מלחמה ביחידתו
- 38 דובר או צנזור? - המונופול שיש לדובר צה"ל על המידע הצבאי

ועוד מאמרים ומדורים

דבר העורך

להתכונן לסבב הבא

למרות ניצחונה של ישראל במלחמת העצמאות על הכנופיות הערביות שבארץ ועל צבאות ערב שפלשו אליה הבין דוד בן-גוריון, ראש הממשלה הראשון של ישראל, כי צה"ל אינו ערוך דיו ללחימה נגד צבאות של מדינות (ראו: יצחק בן ישראל ויקי קונס, **ניהול סיכונים לפי גישת בן-גוריון**, עמ' 32-37).

מתוצאות מלחמת יום הכיפורים הבינו מדינות ערב כי בלחימה של צבא מול צבא לא יוכלו לצה"ל. מאז היו סבבי העימות בין צה"ל למדינות האלה במישורי התמודדות אחרים שהוגדרו "עימותים אסימטריים" או "עימותים מוגבלים".

סביר להניח שגם העימותים הבאים שצה"ל יתמודד בהם יהיו במישורים אחרים משידענו, שונים מאלה שהכרנו עד היום.

אפשרית מלחמה נגד איראן שבה יחברו האינטרסים של ישראל לאינטרסים של מדינות ערב הסוניות, ואלה יראו בצה"ל כלי המשרת גם אותן לפגיעה באיראן השיעית (ראו: עמוס ידלין ויגאל גוז'נסקי, **שכנים לצרה**, עמ' 4-9).

אפשרית מלחמה שתוצאתה תיקבע לא בשדה הקרב אלא בבית הדין הבין-לאומי (ראו: לירון א' ליבמן, **גיבוי או חיפוי**, עמ' 24-31).

ואפשר שניצחון במלחמה או ההפסד בה ייחרצו בממד הלחימה החמישי - החדש והצעיר - ממד הסייבר, בלי שתיראה אף ירייה אחת (ראו: נתי כהן, **הממד החמישי**, עמ' 10-17).

אלה רק חלק מהאפשרויות שיאפיינו את הסבב הבא של המלחמה שבה תשתתף ישראל, ונראה שנמצא את עצמנו במלחמה המשלבת בין כל אלה. צריך להתכונן לכולם בנפרד ובמשולב כי הסבב הבא לא יהיה דומה למה שהכרנו בסבב הקודם.

קריאה מועילה
אפי מלצר

מערכות

בית ההוצאה לאור של צה"ל
 נוסד בתרצ"ט 1939

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

עורכת בהוצאת מערכות: **אביטל רגב-שושני**
 עיצוב ועריכה גרפית: **סטודיו זאב אלדר**
 תמונות: **מערכות, במחנה ודובר צה"ל**
 עוזרת הפקה: **יפית טלקר**

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים
 מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ISSN 0464-2147
 טלפון: 03-5694344/5 פקס: 03-5694343
 דוא"ל המערכת: maarachot@gmail.com
 כתובת למכתבים: ד"צ 02432 צה"ל

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

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

הודפס בדפוס מאירי
 באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

בשער:
 דוד בן-גוריון, ראש הממשלה ושר הביטחון
 עמוד 32



עמוס ידלין
 אלוף (מיל) - לשעבר
 ראש אמ"ן. כיום ראש
 המכון למחקרי ביטחון
 לאומי באוניברסיטת
 תל-אביב

יואל גוז'נסקי
 חוקר במכון למחקרי
 ביטחון לאומי
 באוניברסיטת תל-אביב.
 לשעבר ראש תחום איראן
 במשרד ראש הממשלה

4 | שכנים לצרה
 התגובה הצפויה של הערבים על תקיפה ישראלית באיראן



40 שנה למלחמת יום הכיפורים



מוסף מלחמת יום הכיפורים

52 | ללמוד מהמלחמה הקודמת ולחזות את המלחמה הבאה

ד"ר עזו הכט | מדריך אקדמי במכללה לפיקוד ולמטה וחוקר במרכז ללימודים צבאיים של המכללה

מקובל לטעון שצבא צרפת הובס בתחילת מלחמת העולם השנייה משום שניסה להילחם שוב את מלחמת העולם הראשונה, ושתבוסותיו של צה"ל בימים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים נבעו מכך שניסה להילחם שוב את מלחמת ששת הימים. בחינה קפדנית של הטענות האלה מלמדת שהמציאות מורכבת הרבה יותר



מבט אישי

60 | מדינה חסרת אמצעים

אדם רו | היסטוריון, דוקטורנט במדע המדינה

לא הפתעה הייתה במלחמת יום הכיפורים אלא אסטרטגיה מכוונת של משה דיין לאפשר לערבים להנחית את המכה הראשונה. שר הביטחון העריך שזוהי הדרך לשמר את הסטטוס קוו בשטחים. באמצעות אי-הפעלת האמצעים המיוחדים סייע ראש אמ"ן אלי זעירא לדיין לממש את האסטרטגיה שלו



מבט אישי

66 | שיעור מלחמה

אל"ם (מיל') גדעון טרן | מורה, מחנך ומנהל בתי ספר

בקורס קציני שריון לימדו אותנו לנהל אש, לחפות, להסתער לפגוע במטרות בירי מהיר ולשטוף את היעד. לימדו אותנו איך להפוך קבוצת צעירים לפלוגה לוחמת, אבל לא לימדו אותנו איך להיכשל

מאמרים

10 | הממד החמישי היערכות ישראל למתקפת סייבר נרחבת

אל"ם נתי כהן | רמ"ח תכנון באגף התקשוב, בוגר מב"ל

הסייבר הפך לממד הלחימה החמישי, והאיומים הנשקפים ממנו חמורים לא פחות מאשר האיומים שנשקפים לישראל מכל הממדים האחרים. לכן יש להקים בצה"ל פיקוד סייבר

18 | שמרנות מהפכנית

סאל" אורי גינתי | רע"ן הנדסה במש"א 7000

ביחידות המו"פ של צה"ל ושל משרד הביטחון מתקיימים בכפיפה אחת גם חדשנות פורצת דרך וגם שמרנות שבולמת אותה. מהם הגורמים התורמים לחדשנות ומהם הגורמים שבולמים אותה, וידם של מי תהיה על העליונה?



24 | גיבוי ולא חיפוי

אל"ם (מיל') לירון א' ליבמן | לשעבר ראש מחלקת הדין הבין-לאומי והתובע הצבאי הראשי

מפקד חייב לגבות את חייליו ולמנוע, למשל, מצב שבו יהפכו אחד או יותר מהם לשעירים לעזאזל כדי להרגיע דעת קהל זועמת. אך מפקד שנמנע מלהביא לחקירה חשד שחייליו הפרו דיני מלחמה אינו מגבה אותם אלא מחפה עליהם. וזו כבר עבירה פלילית

32 | ניהול סיכונים לפי גישת בן-גוריון

אלוף (מיל') פרופ' יצחק בן ישראל | פרופסור מן המניין באוניברסיטת ת"א **ניקי קונט** | מנהלת תחום ניהול סיכונים בחברת ייעוץ

ב-1953 נטל ראש הממשלה דוד בן-גוריון חופשה של 7 שבועות כדי לנתח לעומק את מצבה של ישראל. התוצאה היא מסמך מכונן שכתב ושעומד בסטנדרטים המודרניים ביותר של תוכנית לניהול סיכונים. בן-גוריון מצביע בו לא רק על האיומים שניצבים בפני ישראל אלא גם על ההזדמנויות שעשויות לנטרל את האיומים האלה

38 | דובר או צנזור?

טל אלוביץ' | סטודנט לתואר שני בלימודי ביטחון באוניברסיטת תל אביב במלחמת לבנון השנייה הנהיג צה"ל מדיניות של פתיחות תקשורתית, ואילו ב"עופרת יצוקה" הונהגה מדיניות של סגירות תקשורתית, אולם שתי המערכות הדגישו את המונופול שיש לדובר צה"ל על המידע הצבאי

44 | מלחמת שכנוע

ד"ר טל טובי | המחלקה להיסטוריה כללית, אוניברסיטת בר אילן

ברבים מהעימותים שניהלה ארצות הברית נגד כוחות לא סדירים הפעיל הצבא האמריקני לוחמה פסיכולוגית. אף שהשיגיה של הלוחמה הזאת אינם חד-משמעיים, איש אינו מתכוון לוותר עליה



לשון המלחמה 75 | מאיפה באו הקלגסים?

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



מבט אישי 72 | המשימה: איסוף מידע

סגן (מיל') ניר קטררו | לשעבר מפקד צוות בקורס קציני איסוף קרבי על הטעויות הנפוצות בכתיבת פקודת המבצע



69 | מסה קריטית סאל" צבי קורצקי מפקד גדוד תותחים במילואים

גם בעתיד ימשיך להיות כוחה של הארטילריה בירי מסה גדולה של אש סטטיסטית

שכנים לצרה

התגובה הצפויה של הערבים על תקיפה ישראלית באיראן

מאחורי דלתות סגורות עשויים מנהיגי מדינות ערב להודות לישראל על תקיפה של מתקני הגרעין באיראן - במיוחד אם התקיפה תהיה מוצלחת, ואם הם לא יסבלו מתגובה איראנית קשה



המונים בכיכר א־תחריר בקהיר ב־8 באפריל | כוחו של הרחוב הערבי הועצם בעקבות מה שמכונה "האביב הערבי", אולם המרחב הערבי הסוני נותר עדיין את איראן השייטית, והעינות הזאת אף גברה בעקבות התמיכה של איראן במשטר אסד והמשך התקדמותה של איראן בתוכניתה הגרעינית

יואל גוז'נסקי

חוקר במכון למחקרי ביטחון לאומי באוניברסיטת תל-אביב, לשעבר ראש תחום איראן במשרד ראש הממשלה

**עמוס ידלין**

אלוף (מיל') - לשעבר ראש אמ"ן. כיום ראש המכון למחקרי ביטחון לאומי באוניברסיטת תל-אביב



רבה יותר אף נרשמה בסקר דומה שערך מכון PEW ופורסם ביוני 2013.⁵ סקר נוסף, שערך ב-2011 ג'יימס זוגבי, הראה גם הוא חשש רב בקרב מדינות ערב, במיוחד מדינות המפרץ, ממדיניותה האזורית של איראן.⁶ ניתן בהקשר הזה גם לציין את התגובה הערבית המרוסנת ואת התנהגותן הפרגמטית של ההנהגות ושל האזרחים במרבית מדינות ערב במהלך העימותים של ישראל עם חמאס. מבצע "עופרת יצוקה" (דצמבר 2008 - ינואר 2009)⁷ ומבצע "עמוד ענן" (נובמבר 2012)⁸ אופיינו ברטוריקה חריפה של המנהיגות הערבית, בכמה הפגנות בערים, אך בצעדים מעשיים - צבאיים ומדיניים - מינוריים בלבד. תגובת הערבים הסתכמה בהגשת דרישה לדיון דחוף של הליגה הערבית ושל מועצת הביטחון ובהבטחות לסייע בשיקום ההרס בעזה.

התקיפות המיוחסות לישראל בסוריה במהלך 2013 זכו ללא יותר מאשר תגובה רטורית - בעיקר מבעלות בריתה של סוריה - דבר המשקף את עמדת המדינות הסוניות המבקשות להפיל את משטר אסד ולהחליש בכך את איראן.⁹ לפיכך, פגיעה כירורגית במתקנים גרעיניים באיראן - פגיעה שמשרתת את האינטרסים של רבות מהמדינות האמורות - לא תזכה, קרוב לוודאי, לגינויים חריפים יותר מאשר אלה שספגה ישראל בעימותים שהיו לה בעשורים האחרונים.

עם זאת, לא מן הנמנע כי בתגובה לתקיפה ישראלית עצמאית באיראן עלולות מדינות ערב - תחת האכסניה של הליגה הערבית ושל המועצה לשיתוף פעולה במפרץ - להוביל לקבלת החלטות אנטי ישראליות בפורומים פוליטיים ומשפטיים של האו"ם. החלטות גינוי על "תוקפנותה של ישראל" ועל פעולתה "בניגוד לכללי המשפט הבינ-לאומי" צפויות במיוחד אם איראן תראה שהייתה פגיעה לא מידתית באזרחים. כמו כן עלולות כמה מהמדינות לתמוך בהטלת סנקציות על

להערכתנו, התגובה במרחב הערבי לא צפויה לחרוג מהדפוסים שהכרנו במהלך שני העשורים האחרונים בכל פעם שישראל וגורם ערבי - בין אם מדינה ובין אם ארגון ת-מדינתי - התנגשו זה בזה

בנובמבר 2013, רמת התיאום של ישראל עם הממשל האמריקני קודם לתקיפה ואף קיומו של תהליך מדיני אפקטיבי עם הפלסטינים. ניתן להניח כי התגובה במרחב הערבי לא צפויה לחרוג מהדפוסים שהכרנו במהלך שני העשורים האחרונים בכל פעם שישראל וגורם ערבי - בין אם מדינה ובין אם ארגון ת-מדינתי - התנגשו זה בזה. מדובר בהתנגשויות החל ממלחמת לבנון הראשונה וכלה ב"עמוד ענן", כולל תקיפות הכורים בעיראק ב-1981 ובסוריה (על פי גורמים זרים) ב-2007 והתקיפות המיוחסות לישראל נגד אמצעי לחימה מתקדמים בסוריה ב-2013. כוחו של הרחוב הערבי הועצם בעקבות מה שמכונה "האביב הערבי", אולם המרחב הערבי הסוני נותר עוין את איראן השיעית, והעוינות הזאת אף גברה בעקבות התמיכה של איראן במשטר אסד. עם זאת, סביר להניח שהמונים במדינות ערב ייצאו לרחובות במחאה על כל תקיפה ישראלית נגד איראן, ומנהיגי מדינות ערב יגנו את ישראל בכל פה, גם אם תקיפת מתקני הגרעין של איראן - בוודאי אם תהיה מוצלחת - תשרת את האינטרסים שלהם לא פחות מאשר את אלה של ישראל.

לעיונות הזאת כלפי איראן תרם גם המשך התקדמותה בתוכניתה הגרעינית - תוכנית שהיא לצנינים בעיני המנהיגים הערבים אך גם בעיני הציבור הערבי. לראיה: סקר שערך מכון PEW במאי 2012 הראה כי שלושה מכל ארבעה ירדנים, שניים מכל שלושה מצרים ומחצית מהטורקים מתנגדים לכך שתהיה לאיראן יכולת גרעינית.⁴ התנגדות

מבוא¹

ראש ממשלת ישראל בנימין נתניהו אמר בראיון לכלי תקשורת צרפתיים ערב ביקורו בפריז באוקטובר 2012 כי תקיפה ישראלית נגד מתקני הגרעין של איראן לא תערער את היציבות במזרח התיכון. להפך, היא תשמר את היציבות: "בניגוד למה שכל הספקנים אומרים, חמש דקות אחרי (תקיפה), אני חושב שתחושת הקלה תתפשט בכל האזור", אמר נתניהו בראיון. "איראן אינה פופולרית בעולם הערבי, רחוק מכך. כמה ממשלות באזור, וגם האזרחים שלהן, מבינים שאיראן גרעינית תהיה מסוכנת בעבורם ולא רק בעבור ישראל", הוסיף נתניהו.²

דעה שונה השמיעו - כך על פי הדיווחים - גורמים אמריקניים. אלה צופים תגובה חריפה של מדינות ערב בעקבות תקיפה ישראלית עצמאית באיראן. לטענתם, תקיפה באיראן עלולה להוביל לניתוק היחסים הדיפלומטיים הקיימים בין ישראל למדינות ערביות ואף לביטול הסכמי השלום עם מצרים ועם ירדן. "תקיפה באיראן תוציא את ההמונים בעולם הערבי לרחובות ותחייב את המנהיגים לנהוג בהתאם", אמרו אותם הגורמים.³ הגם שתגובת הערבים לתקיפה כזאת אינה - קרוב לוודאי - השיקול המרכזי העומד לעיני מקבלי החלטות בירושלים, ראוי שתהיה חלק מתהליך קבלת החלטות בנושא לפני כל תקיפה אפשרית.

עמדת הערבים כלפי התקפה ישראלית על איראן

מדיניותן בפועל של מדינות ערב תושפע מהנסיבות שבהן תצא התקיפה לפועל - בראש ובראשונה מידת הגליטימציה שתהיה לישראל לתקיפה. זו תלויה בכמה גורמים עיקריים: מצב שיחות הגרעין של הקהילה הבינ-לאומית עם איראן, מידת העמידה של איראן בהסכם הביניים שעליו חתמה

ישראל ובקריאות להעמיד לדין את ההנהגה הישראלית בבית הדין הבינלאומי הפלילי בהאג (ICC). יש להניח שארה"ב תטיל וטו על החלטות מהסוג הזה, אך מהלך כזה יגבה כנראה מחיר מדיני ממשל. אפשר שגם תהיה פנייה ערבית לבית הדין הבינלאומי לצדק בהאג (ICJ) בדרישה לקבל חוות דעת מייצגת בשאלה אם פעולת ישראל הייתה מעשה תוקפנות הסותר את המשפט הבינלאומי. נוסף על המהלכים המדיניים האלה לא מן הנמנע שסוגיית הגרעין הישראלי תעלה ביתר שאת לסדר היום האזורי והבינלאומי.

הערבים ותוכנית הגרעין של איראן

המדיניות של המרחב הערבי כלפי תוכנית הגרעין של איראן רויית סתירות. מדינות ערב אומנם אינן רוצות לראות לצידן מדינה שיעית רדיקלית כאיראן כמושה בנשק גרעיני שתבקש בזכות יכולתה זו להכתיב את סדר היום האזורי, אך בה בעת הן חוששות שבעקבות תקיפת מתקני הגרעין של איראן יתפתח עימות אזורי. איראן, כך הן חוששות, תבקש לגרום גם אותן לעימות ואולי אף - במקרה של מדינות המפרץ הערביות - לפגוע בשטחן. החשש בקרב מדינות המפרץ הערביות הוא רב יותר מפני שהן נמצאות "בקו האש". כך, למשל, כדי להימנע מצעדי גמול של איראן הן הכריזו בכמה הזדמנויות שלא יאפשרו להשתמש בשטחן לצורך התקפה עליה.¹⁰ אולם אם שליטי המפרץ יהיו משוכנעים שפעולה צבאית היא הדרך היחידה למנוע מאיראן לרכוש יכולת גרעינית צבאית, הם יראו בתקיפת אתריה הגרעיניים הכרח בל יגונה. ברגע האמת הם יעדיפו לספוג תגובה איראנית - כואבת ככל שתהיה - על פני חיים בצל איום גרעיני איראני.

תדמיתה השלילית של איראן בעיני המנהיגים הערבים נחשפה במסמכי "ויקיליקס". מאלה ניתן ללמוד עד כמה הם רואים בתוכנית הגרעין של איראן איום מוחשי. זכורה במיוחד התבטאותו של מלך סעודיה, עבדאללה, שביקש מהאמריקנים "לערוך את ראש הנחש" האיראני.¹¹ מדינות ערב, ובראשן שכנותיה הערביות של איראן, מכירות בחומרת האיום הנשקף להן מאיראן, אך מבקשות לא להכיעסה. בשל כך הן הביעו תמיכה בפתרון דיפלומטי של משבר הגרעין ורצון להשתתף



רה"מ בנימין נתניהו: "איראן אינה פופולרית בעולם הערבי, רחוק מכך. כמה ממשלות באזור, וגם האזרחים שלהן, מבינים שאיראן גרעינית תהיה מסוכנת בעבורם ולא רק בעבור ישראל"

בו באופן פעיל יותר - לצד חשש גובר שארה"ב תגיע להסכם עם איראן על חשבון.¹² עם זאת באופן פומבי הכירו מדינות ערב בזכותה של איראן להחזיק בטכנולוגיה גרעינית לצורכי שלום, אך הפצירו בה לשתף פעולה עם הקהילה הבינלאומית ועם משטרי הפיקוח המקובלים של הסוכנות הבינלאומית לאנרגיה אטומית (סבא"א). נוסף על כך הן הביעו חשש מכל פעולה צבאית נגד איראן והדגישו את ההשלכות ההרסניות האפשריות של פעולה כזאת עליהן. השוני באוריינטציה, באופיים ובמשקלם של השחקנים הערבים השונים מצריך לחלקם לכמה קבוצות עיקריות על פי תגובתם הצפויה לפעולה צבאית ישראלית נגד איראן.

אם שליטי המפרץ יהיו משוכנעים שפעולה צבאית היא הדרך היחידה למנוע מאיראן לרכוש יכולת גרעינית צבאית, הם יראו בתקיפת אתריה הגרעיניים הכרח בל יגונה

"מדינות השלום": מצרים וירדן

גורמים אמריקניים בכירים הזהירו את ישראל שתקיפה ישראלית באיראן עלולה להביא לביטול הסכמי השלום עם מצרים ועם ירדן בשל תלותם של מנהיגי המדינות האלה בהלך הרוח בקרב ההמונים. "המנהיגים אינם שולטים בעמיהם, אלא הרחוב הוא ששולט

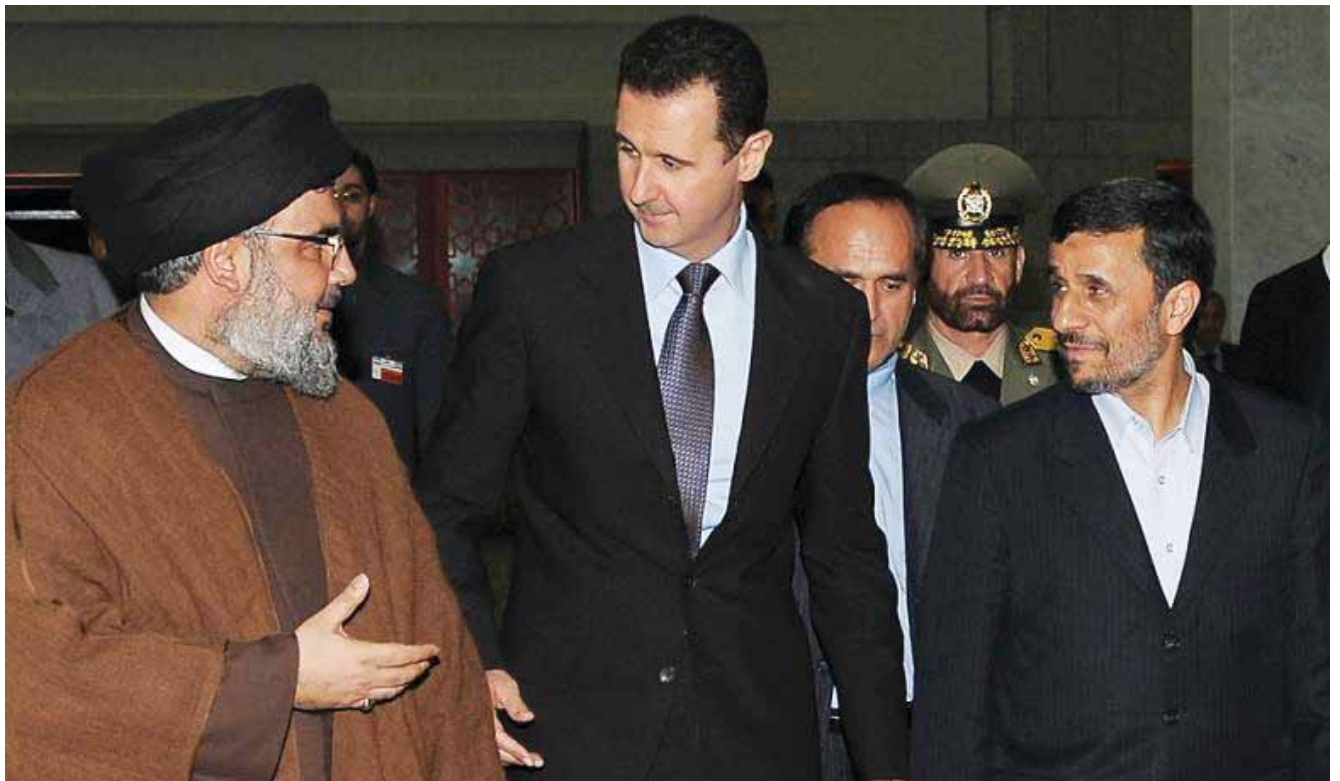
בהם", נאמר בדיווח.¹³ הן מצרים והן ירדן אכן ייאלצו ללא ספק לנקוט צעדים דקלרטיביים ומעשיים נגד ישראל. אך גם אם ביטול הסכמי השלום הוא אופציה בעבורן, ספק אם הן ינקטו צעד משמעותי כל כך בתגובה לתקיפה ישראלית באיראן, אם הן לא ביטלו את ההסכמים כאשר התחוללו בשנים האחרונות עימותים אלימים בין ישראל לפלסטינים. ההנהגות בשתי המדינות עלולות לבקר את ישראל בחריפות, לקרוא לשגריריהן בחזרה ולתמוך בצעדים נגד ישראל בפורומים בין-ערביים ובין-לאומיים.

מדיניותן של מצרים ושל ירדן תושפע גם מהצורך להסיט את השיח הציבורי מבעיות הפנים לנושאים אחרים ולהיענות לקריאות ברחוב נגד ישראל - קריאות שצפויות להתחזק בעקבות תקיפה ישראלית באיראן. התגברות המחאה ברחוב עלולה להציב אתגר קשה למשטרים. אלה יזדקקו להפסקה מהירה של האש לפני שהפגנות התמיכה בערים יכתיבו את הקו המדיני.

סעודיה ומדינות המפרץ

למרות הבדלי הגישות בין שש מדינות המפרץ הערביות, הן אימצו בשנים האחרונות גישה תקיפה יחסית בנוגע לסוגיית הגרעין האיראני בפרט ומדיניותה האזורית של איראן בכלל. ניתן לומר לאחר כמעט שלוש שנים של טלטלה אזורית כי הגוש המלוכני במפרץ הוא המלוכד ביותר והקרוב ביותר לעמדה הישראלית בהקשר הזה. אולם תגובתן תלויה גם במידה שבה ייפגעו האינטרסים שלהן כתוצאה מהרחבת העימות. חוץ מאשר קטר, שצפויה להיות הקולנית והביקורתית ביותר בתגובתה לתקיפה ישראלית באיראן, נראה שמדינות המפרץ יבקשו להנמיך את גובה הלהבות.

אולם, חששן מפני איראן ייאלץ אותן לפייס אותה, לגנות את ישראל וייתכן גם לקדם צעדים נגדה בפורומים בין-לאומיים. המונרכיות במפרץ אומנם מודאגות מהתקדמות איראן לעבר יכולת גרעינית, אבל לא פחות מכך הן מודאגות מפגיעה פוטנציאלית בחופש השיט ובהפקת הנפט במפרץ. כמו כן הן מודאגות מהתגובה שתהיה בקרב האזרחים שלהן אם ייווצר הרושם שהן סייעו, ולו בעקיפין, לתקיפת אתרי הגרעין באיראן.



מזכ"ל חזבאללה ומנהיגי סוריה ואיראן בפגישה בדמשק, 25 בפברואר 2010 | מערכת היחסים בין איראן לחזבאללה קשורה לא רק לשותפות אינטרסים אלא גם לזהות אידיאולוגית ולנאמנות המבוססת על יחסים ברורים של שולח-שליח

המשטרים הערבים החדשים (נוסף על מצרים)

המשטרים האלה, שעוברים תהליכי שינוי מואצים בעקבות הטלטלה במרחב הערבי, אימצו בחלקם אוריינטציה אסלאמית. גם אם רעיונית ואידיאולוגית המשטרים הסוניים האלה רחוקים מאיראן - הם גם עוינים מאוד את ישראל. נוסף על כך, המשטרים החדשים האלה, שיש סכנה ליציבותם, רגישים יותר לקול הרחוב ועלולים לבקש גם הם לפייסו ולהסיט את הדיון מבעיותיהם הפנימיות לעבר ישראל.

בעלות בריתה של איראן

מלחמת האזרחים בסוריה כבר הביאה לשינוי מהותי במאזן הכוחות האזורי. סוריה, מרכיב מרכזי בציר הרדיקלי ובעלת הברית המרכזית של איראן במזרח התיכון בשני העשורים האחרונים, נחלשה באופן משמעותי. המרד נגד משטרו של אסד, שהחל במרס 2011, לא רק החליש את סוריה ואת האיום הקונוונציונלי שנשקף ממנה לישראל, אלא הוא החליש גם

מדיניותן של מצרים ושל ירדן תושפע גם מהצורך להסיט את השיח הציבורי מבעיות הפנים לנושאים אחרים ולהיענות לקריאות ברוחב נגד ישראל - קריאות שצפויות להתחזק בעקבות תקיפה ישראלית באיראן

את ארגון החמאס, שמפקדתו שכנה בדמשק, והביא לריסונו.

גם חזבאללה עשוי לרסן את עצמו בשל ההבנה שמעורבותו בלחימה בסוריה לצד אסד שוללת ממנו לגיטימציה במרחב הערבי הסוני.

מערכת היחסים בין איראן לחזבאללה קשורה לא רק לשותפות אינטרסים (בעיקר סביב המשך המאבק המזוין בישראל) אלא גם לזהות אידיאולוגית (כינון רפובליקה אסלאמית בלבנון על פי הדגם האיראני) ולנאמנות המבוססת על יחסים ברורים של שולח-שליח. לכן תקיפה של מתקני הגרעין האיראניים עלולה להביא לתגובה של חזבאללה.

איראן משמשת לחזבאללה מקור השראה,

מקור אספקה של מרבית אמצעי הלחימה שברשותו ומקור אימון והדרכה של אנשיו ומימון שוטף של פעילותו. נוסף על כך, הארגון רואה במנהיג העליון של איראן סמכות רוחנית עליונה, מקיים קשר תדיר וישיר עם ראשי המשטר בטהראן, מתייעץ עימם בנושאים עקרוניים ושוטפים ומתאם את צעדיו עימם. אולם תגובת חזבאללה במקרה של תקיפת אתרי הגרעין של איראן תלויה יותר מתמיד גם בשיקולים נוספים של הארגון. אלה קשורים לפגיעה אפשרית במעמדו בזירה הלבנונית, בסימן השאלה הגובר בנוגע למידת הסיוע שהארגון יכול לקבל מסוריה, ביכולתה של איראן לכפות את רצונה עליו, במידת הגיבוי שהארגון יכול לצפות מאיראן בעת משבר ובנסיבות הייחודיות שיתקיימו בעת שהתקיפה תתרחש.

גורמים ישראלים העריכו כי בעקבות ההתפתחויות בזירה - ובראשן מלחמת האזרחים בסוריה - יכולת התגובה של "הציר האיראני" נחלשה משמעותית.¹⁴ עם זאת, בחדשים האחרונים מסתמן תהליך חזרה של



מטוסי F-16I ("סופה") של טייסת הנגב בתרגיל "רד פלג" בנוואדה | החשש מאיראן והרצון במפלתה לא יביאו את הערבים לתמוך פומבית בתקיפה ישראלית

החמאס לחיק איראן בעקבות המהפכה השנייה במצרים - מה שמשפיע מטבע הדברים גם על נכונותו לשתף פעולה עם איראן נגד ישראל. האינטרס הבסיסי של איראן הוא לשמר את כוחו של המאחז השיעי-רדיקלי שהיא בנתה לחופי הים התיכון, ולכן ייתכן שגם היא לא תרצה להביא לעימות רחב היקף עם ישראל שעלול להזיק לחזבאללה, בוודאי אם תגיע למסקנה שלא נגרם נזק משמעותי לתוכניתה הגרעינית בעקבות התקיפה הישראלית, ואין סכנה ליציבות המשטר.

תגובות ערביות אפשריות לתקיפה

ככלל, יש להבחין בין תגובות מיידיות לאחר התקיפה לבין המדיניות שניקטו אותן מדינות בטווח הזמן הבינוני-ארוך שלאחר התקיפה. להערכתנו, ככל שנתרחק מהאירוע, כך תתמתן תגובת העולם הערבי (אם ניתן עדיין להשתמש במונח הרחב הזה) לתקיפה. תגובה לתקיפה ישראלית על מתקני הגרעין של איראן תושפע בעיקר מהמשתנים הבאים:

1. תגובת המרחב הערבי לתקיפה ישראלית אפשרית תלויה בראש ובראשונה בהצלחת התקיפה. ככל שהנזק למתקני הגרעין האיראניים יהיה חמור יותר וניכר יותר לעין, וככל שהפגיעות בכוח התוקף יהיו קטנות יותר והתגובה האיראנית תהיה מרוסנת יותר - כך גם תגובת הערבים תהיה מתונה יותר. הסיבה לכך היא שהצלחה ישראלית גדולה תאפשר למרחב הערבי להישאר מחוץ לעימות ולחזור במהירות לשגרה. ייתכן שתגובה איראנית רחבה הכוללת פגיעה באינטרסים ערביים ואף בשטחן של מדינות ערב עשויה דווקא להגביר את העימות הערבי-איראני ובכך להחליש את הביקורת הערבית על ישראל. אולם להערכתנו, פגיעה איראנית במדינות ערב תביא אותם להטיל את האשמה דווקא על ישראל. המצב עלול להיות חמור יותר מבחינתה של ישראל אם תקיפת אתרי הגרעין באיראן תסתבך: לא זו בלבד שמטרות התקיפה לא יושגו, אלא המחיר לכוח התוקף יהיה כבד, והתגובה האיראנית תהיה מסיבית. במקרה כזה סביר להניח שתגובת המרחב הערבי תהיה קשה יותר בשל הפגיעה בדימוי ההרתעה של ישראל.

המשא ומתן עם הפלסטינים, בוודאי אם הוא יזכה לגיבוי ערבי, עשוי "להנמיך את הלהבות" ולרסן תגובות אפשריות במרחב הערבי.

3. משמעות מיוחדת תהיה להיקף הפגיעה באזרחים בצד האיראני. אם איראן תצליח להראות כי אזרחים רבים שאינם מעורבים נפגעו ושנגרם בתקיפות נזק סביבתי משמעותי, יהיה לה קל יותר לגייס את תמיכת הרחוב הערבי והמוסלמי הרווי גם כך ברגשות אנטי ישראליים.

4. העמדה האמריקנית תהיה חשובה גם היא למדינות ערב. תמיכה אמריקנית - ובוודאי השתתפות אמריקנית באופן זה או אחר בתקיפה - תקל על המדינות האלה לרסן את הביקורת שלהן כלפי ישראל. בהקשר הזה ישנה משמעות גם ליכולת של ארה"ב לבדוד את הזירה ולהביא להכלת העימות הישראלי-איראני כך שמדינות ערב יישארו מחוצה לו. אשר לעמדת ארה"ב - זו תושפע, בין היתר, מעמדותיהן של ירדן ושל מדינות המפרץ. צבא ארה"ב מבסס חלק מפעילותו על בסיסים צבאיים - אוויריים וימיים - שנמצאים בשטחיהן של מדינות המפרץ.

כפי שהודגש קודם לכן, התגובות לפעולה ישראלית באיראן לא יהיו אחידות, שכן לכל מדינה יש אינטרסים משלה. עם זאת, ההיסטוריה הוכיחה כי קל, יחסית, לאחד את מדינות ערב ואת הרחוב הערבי נגד ישראל. הסבירות לאחדות אנטי ישראלית

2. ישנה משמעות מיוחדת למידת התמיכה הבינ-לאומית שתקבל ישראל לאחר התקיפה. תמיכה כזאת תהיה מושפעת מהאופן שבו תיישם איראן את הסכם הביניים שעליו חתמה עם המעצמות בז'נבה ב-23 בנובמבר השנה ובמידת ההתקדמות לקראת השגתו של הסכם קבע. אם יתברר שאיראן אינה מיישמת את ההסכם, אלא רק ראתה בו תכסיס להשגת הקלה בסנקציות, ואם השיחות על הסדר קבע יגיעו למבוי סתום או אף ייכשלו, הרי כל הפעלת כוח נגד מתקני הגרעין של איראן - ישראלית או אחרת - תיחשב לצעד של מוצא אחרון ותזכה לתמיכה רבה יותר. תמיכה כזאת בוודאי תבוא אם איראן תעשה פרובוקציה כלשהי - למשל תשבור את הכלים בנוגע לתוכניתה הגרעינית או תנקוט פעולה צבאית משמעותית במפרץ נגד ארה"ב או נגד בעלות בריתה. לעומת זאת, אם איראן תמלא בקפדנות אחר הסכם הביניים, ואף תהיה התקדמות לקראת השגתו של הסדר קבע בסוגיית הגרעין, תתקשה ישראל לפעול צבאית נגד מתקני הגרעין באיראן שכן במקרה כזה יראו בה גורם שמחבל במאמץ דיפלומטי מוצלח ומבטיח. במצב שבו הקהילה הבינ-לאומית כולה יוצאת נגד פעולה ישראלית באיראן יתקשה המרחב הערבי לרסן את ביקורתו על ישראל. גם יש משמעות מסוימת לקיומו של תהליך מדיני אפקטיבי עם הפלסטינים.

4. "A Global No to a Nuclear Armed Iran", **Global Attitude Project**, Pew Research Center, May 18, 2012, <http://bit.ly/Leqt1V>
5. "Global views of Iran overwhelmingly negative", **Global Attitude Project**, PEW research center, June 11, 2013, <http://bit.ly/15TWp8q>
6. "Arab Attitudes toward Iran", **Arab American Institute Foundation**, 2011, <http://bit.ly/qBbQhr>
7. בסיום מבצע "עופרת יצוקה" תקף עבדאללה מלך סעודיה את פעולת צה"ל ברצועה והגדיר אותה "מעשי טבח המוניים שביצעה כנופיה נפשעת". לדבריו, יוזמת השלום הסעודית "לא תישאר זמן רב על שולחן הדיונים". בדברים שאמר בפסגה הכלכלית שהתכנסה בכויית תחת הכותרת "עזה והאדם" אמר עבדאללה שבפני ישראל עומדות שתי אופציות: מלחמה או שלום. "אולם אופציית השלום לא תישאר זמן רב". ראו גם: יואב שטרן, "עופרת יצוקה - עבדאללה מלך סעודיה: יוזמת השלום הסעודית לא תישאר זמן רב על שולחן הדיונים", **הארץ**, 19 בינואר 2009, <http://bit.ly/leD8IB>
8. בכיכר א' תחריר בקהיר התקולו אלפי בני אדם כדי לנגות את מה שהם כינו "התוקפנות הישראלית נגד רצועת עזה" וכדי להזהרות עם "האחים הפלסטינים וכדי לסייע לעניינים ולעצור את התוקפנות נגדם". מצרים קראה לישראל להפסיק את המבצע והחזירה את שגרירה למצרים עם פתיחת המבצע. שגריר ישראל במצרים הוחזר לישראל עוד לפני תחילת המבצע. למרות רטרוריקה חריפה במיוחד של נשיא מצרים, מורסי, זה האחרון נמנע מנקיטת צעדים קיצוניים נגד ישראל ועל ידי כך התאפשר לו למלא את תפקיד המתווך ביממות. מועצת הביטחון התכנסה לשיבת חירום ביוזמת מורסי ששלח לעזה את ראש ממשלתו, הישאם קנדיל. בישיבה במועצת הביטחון לא התקבלה כל החלטה, ולא פורסמה כל הודעה. ראו עוד: רועי קיים ואליאור לוי, "הפגנות בקהיר, מורסי מזהיר: ישראל תשלם", **YNET**, 16 בנובמבר 2012, <http://bit.ly/TSFLQx>. בקטאר שיבחה התקשורת את ירי הטילים של הארגונים לתל-אביב. אמיר קטאר הפגין מעורבות ישירה וביקר ברצועה לפני העימות והביטיח סיוע נדיב. כמו כן דרשה קטאר לכנס את שרי הליגה הערבית, כדי "לדון מחדש ביוזמת השלום הערבית".
9. Anne Barnard, "Syria Blames Israel for fiery attack in Damascus", **New York Times**, May 5, 2013, <http://nyti.ms/18UglHr>
10. "Qatar opposes attack on Iran", **AFP**, March 28, 2012, <http://bit.ly/17Vh5Cj>
11. "US embassy cables: Saudi king urges US strike on Iran", **The Guardian**, 28 November 2010, <http://bit.ly/1cMcnUR>
12. Tariq Alhomayed, "The Negotiations will come at our Expense", **Asharq Alawsat**, December 2, 2012, <http://bit.ly/q5lpR>
13. ארה"ב: תקיפה ישראלית תסכן את השלום עם מדינות ערב, **גלובס**, 20 בספטמבר 2012, <http://bit.ly/184cmsl>
14. "Syria and Hezbollah won't join the fight if Israel strikes Iran, top-level report predicts", **The Times of Israel**, January 3, 2013, <http://bit.ly/X23qQ8>
15. הסוניה הזאת עלתה בדיון משותף שקיימו המכון למחקרי ביטחון לאומי ומרכז דיון ללימודי המזרח התיכון ואפריקה באוניברסיטת תל-אביב בדצמבר 2012
16. Aaron Kalman, "Iran says three Arab countries let Israel use their air space to attack Sudan", **Times of Israel**, November 5, 2012, <http://bit.ly/SOWNmR>
17. יואל גודנסקי, "תקיפת איראן - ומה יגידו השכנים?", **YNET**, 12 בספטמבר 2012, <http://bit.ly/Safx8U>
18. Yossi Melman, "Haaretz Wikileaks exclusive: Bahrain King boasted of intelligence ties with Israel", **Haaretz**, April 8, 2011, <http://bit.ly/g2Lq5R>

מנהיגי מדינות ערב עשויים - מאחורי דלתות סגורות - להודות לישראל על שעשתה גם בעבורם את "העבודה המלוכלכת", במיוחד אם התקיפה תהיה מוצלחת, והשלכותיה יהיו מצומצמות

כקורבן, בוודאי אם תראה שאזרחים חפים מפשע נפגעו. סביר להניח שהיא תבקש לגייס לעמדתה זו תמיכה בעולם המוסלמי בכללותו, מעבר למזרח התיכון, הרווי גם כך ברגשות אנטי ישראליים חזקים.

על הדיון באופציית התקיפה הישראלית באיראן להביא בחשבון גם כיצד פעולה כזאת תתקבל במרחב הערבי. ייתכן שסערה בעולם הערבי היא מחיר נוסף שראוי לשלם בעבור פגיעה משמעותית בתוכנית הגרעין של איראן, אלא שלשאלה "מה חושבים הערבים ומה יעשו הערבים" יש חשיבות, אם ישראל רוצה לצמצם את ההשלכות השליליות של תקיפה כזאת.

השאלה המרכזית שיש לשאול לפיכך היא האם צפויות תגובות חריפות יותר מהגינתי המסורתית של ישראל - כמו ביטול הסכמי השלום או אף מהלכי כוח נגד ישראל. הטענה המרכזית המועלית במאמר היא שהתגובה הערבית תהיה, ככלל, מתונה באופן יחסי ודומה לתגובות שהיו בעבר על פעולות של ישראל ובוודאי שלא חריפה יותר מהן.

הנטייה הטבעית היא להעריך שמדינות ערב גיבו בחריפות על כל פעולה של ישראל נגד איראן. אולם בעבר כבר התבדו תחזיות דומות שהושמעו בנוגע לתגובות הצפויות של הערבים לפעולה כזאת או אחרת של ישראל או של ארה"ב. מנהיגי מדינות ערב עשויים - מאחורי דלתות סגורות - להודות לישראל על שעשתה גם בעבורם את "העבודה המלוכלכת", במיוחד אם התקיפה תהיה מוצלחת, והשלכותיה יהיו מצומצמות.

הערות

1. גרסה שונה של המאמר התפרסמה בכתב העת **Survival**, Vol. 55, No. 4, August-September 2013, <http://bit.ly/1hf3Mja>
2. ברק רביד, "נתניהו: אם נתקוף באיראן, הערבים יחשו הקלה", **הארץ**, 30 באוקטובר 2012, <http://bit.ly/V5z8hi>
3. "US reportedly warns Israel that strike on Iran will cause Egypt, Jordan to sever ties", **Times of Israel**, September 20, 2012. See also Julian Borger, "US Warns Israel off pre-emptive strike on Iran", **The Guardian**, 31 October, 2012, <http://bit.ly/ljCqf>

כזאת צפויה לעלות אם בדרך לאיראן יפרו מטוסי חיל האוויר את ריבונותן של מדינות ערביות.¹⁵ בהקשר הזה מעניין לציין שאיראן האשימה שלוש מדינות ערביות (בלי שנקבה בשמותיהן) על שנתנו לישראל - לטענתה - רשות להשתמש במרחב האווירי שלהן כדי לתקוף מפעל נשק בסודן בנובמבר 2012, שככל הנראה היה קשור לאיראן. התקיפה הישראלית - לכאורה - אירעה בלי שנשמעה מחאה ערבית כלשהי ובלי שהייתה תסיסה ברחוב הערבי לאחר התקיפה.¹⁶

המרחב הערבי הוא כיום מפורד ומוחלש ומתרכז, ככלל, בטיפול בבעיות הפנימיות. מצבו זה מחליש את יכולתו לפעול - בוודאי כגוש - נגד ישראל. משתנה משמעותי בעניין הזה קשור למצב בסוריה. תקיפה באיראן עלולה להפנות את אור הזרקורים לעבר ישראל ולהקל על משטר אסד ועל תומכיו להמשיך בדיכוי השיטתי של העם הסורי - הפעם הרחק מאור המצלמות. מנגד, נפילה של משטר אסד תקשה על איראן לגמול לישראל ותקל על המרחב הסוני, שיקבל בעקבות כך חזוק משמעותי, לרסן את התבטאויותיו ואת מדיניותו כלפי ישראל.¹⁷

סיכום

בעבור המרחב הערבי התקפה ישראלית על מתקני הגרעין של איראן עשויה להיות הטוב בכל העולמות. היא גם עשויה לפגוע בתוכנית הגרעין של איראן ולעכב בכך את התקדמותה וגם יתאפשר להם לבקר את ישראל. עם זאת צורת הביקורת והיקפה תלויים במשתנים שפורטו לעיל. אם תקיפה כזאת תהיה מוצלחת, וחשוב לא פחות - תינהג מדימוי של הצלחה - יוסר מעליהם האיום. אם תקיפה כזאת תזכה לתמיכת ארה"ב, ואם יתקיים תיאום אמריקני-ישראלי קודם לתקיפה, יהיה בכך כדי להקל על הערבים לרסן את תגובתם. אך אסור לטעות: החשש מאיראן והרצון במפלתה לא יביאו את הערבים לתמוך פומבית בתקיפה ישראלית. מה שמניע את המרחב הסוני בעשור האחרון אינו הזדהות עם ישראל (אף שישנם אינטרסים משותפים),¹⁸ אלא בעיקר החשש מאיראן ומהתעצמותה. לעומת זאת עלולה איראן לזכות בגילויי סולידריות - במיוחד בקרב הקהילות השיעיות בלבנון, בבחריין ובעיראק ולהיות מוצגת

הממד החמישי

היערכות ישראל למתקפת סייבר נרחבת

הסייבר הפך לממד הלחימה החמישי, והאיומים הנשקפים ממנו חמורים לא פחות מאשר האיומים שנשקפים לישראל מכל הממדים האחרים. לכן יש להקים בצה"ל פיקוד סייבר

ובהם ישראל וצה"ל - מגבירים את פעילותם במרחב הקיברנטי שהוא בעבורם מקור עוצמה, אך גם חושף "בטן רכה".³ באחרונה אף הודיעה ארה"ב שהיא רואה בתקיפת תשתיות מקוונות עילה למהלכים מלחמתיים.⁴ באחד מנאומיו האשים נשיא ארה"ב ברק אובמה לראשונה באופן מפורש את ממשלת סין בגל התקיפות האחרון על אתרים של חברות אמריקניות ועל תשתיות במדינה.⁵

אשר לישראל - טכנולוגיות המידע והמרחב הקיברנטי תורמים תרומה מכרעת ליתרון האיכותי של ישראל בתחומי הביטחון והכלכלה. המרחב הקיברנטי חיוני לחברה, לקשר בין הממשל לאזרחים ולקשרי ישראל עם העולם. ואף יותר מכך, למרחב הזה יש חשיבות רבה לביטחון הלאומי של ישראל בהתחשב באיומים הקיברנטיים המתהווים, ביתרונה של ישראל בתחומים של טכנולוגיות המידע ובפוטנציאל שיש למרחב הקיברנטי בשדה הקרב המודרני.

בשנים האחרונות עוסק צה"ל בהטמעת מערכות טכנולוגיות רבות. תוכנית "צה"ל ברשת",⁶ שעליה הכריז ראש אגף התקשוב לפני כעשור, הפכה את צה"ל לצבא מודרני יותר המבוסס על טכנולוגיה ועל יכולות תקשורתיות מתקדמות. במסגרת היערכות צה"ל לשינוי המתהווה ומתוך ראייה מערכתית כוללת הוקמה מחלקת הגנות בסייבר.⁷

על הפרק עומדות כעת כמה שאלות יסוד ובהן כיצד מגינים על הנכסים הקיברנטיים של המדינה ומהו מקומו של צה"ל בהתארגנות הזאת. בשאלות האלה מתמקד המאמר הזה. כדי ליצור שפה משותפת יש קודם כולל להגדיר

מלחמות קונוונציונליות.

מומחים רבים סבורים שהמלחמה הבאה עשויה להתאפיין בתקיפות קיברנטיות מתואמות המיועדות לעצב את מרחב הלחימה הרחב יותר ולהשפיע על קשת רחבה של כוחות ושל מוקדים אסטרטגיים. בראשית המאה ה-21, שבה כל העולם תלוי באינטרנט, עשויה העליונות במרחב הקיברנטי להיות מכריעה כפי שהייתה השליטה באוויר במשך רוב המאה ה-20.

מדינות מודרניות וצבאות מתקדמים בעולם -

מבוא

באחרונה הגביר צה"ל באופן משמעותי את העיסוק במרחב הקיברנטי¹ מתוך ההבנה שהמרחב הזה מתפתח למרחב לחימה חמישי² נוסף על מרחבי הים, היבשה, האוויר והחלל. למרחב הלחימה הקיברנטי יש תכונות ייחודיות המאפשרות לפעול בו במהירות של אלפיות השנייה נגד אויבים המצויים במרחק רב מן המדינה - ובלי לסכן לוחמים. התכונות הייחודיות של המרחב הזה עושות אותו אטרקטיבי ללחימה גם בתקופות שבין



ראש הממשלה בנימין נתניהו מכריז על הקמתו של מטה הסייבר בראשות פרופ' יצחק בן ישראל (מימין). מאי 2011 | ראש הממשלה דרש שאיום הסייבר הוא אחד מחמשת האיומים המרכזיים על הביטחון הלאומי של ישראל

אל"ם נתי כהן
רמ"ח תכנון באגף התקשוב,
בוגר מב"ל



התקפה קיברנטית היא לחימה במרחב הקיברנטי נגד אויב כדי לגרום לו נזק: לפגוע בתפקודו ולגרום לו לנהוג לפי רצון התוקף

ונוהלי ביטחון מידע נוקשים ומשתנים ותרבות המשתמשים".¹¹

איסוף קיברנטי

איסוף קיברנטי (Cyber Network Exploitation) הוא איסוף מידע באמצעות ניצול של רשתות המחשבים בשילוב עם יכולות מסייעות (כמו תמיכה בלוחמה אלקטרונית ובמודיעין אותות) למטרות מודיעין ומאמצים אחרים. הרחבת המושג "איסוף קיברנטי" לתחום ההגנה משמעותה היכולת לאסוף מידע לצורך סיכול התקפה במרחב הקיברנטי.

טרור קיברנטי

טרור קיברנטי הוא פעולת טרור הנעשית במרחב הקיברנטי או באמצעותו. כבר היום, אפשר לראות שארגוני טרור מהג'יהאד העולמי עושים שימוש רב - אם כי מוגבל ועדיין לא מפותח יחסית - במרחב הקיברנטי כדי לממש את יתרונותיו בעבורם. אלה השימושים העיקריים שעושים ארגוני הג'יהאד העולמי בתחום הקיברנטי:

- **תעמולה** - הפצת רעיונות, פסיקות, הנחיות, נאומים ודעות של אנשי דת ושל מנהיגי טרור.
 - **גיוס ואימון** - איתור חברים פוטנציאליים וגיוסם וכן העברת חומרי הדרכה באמצעות הרשת.
 - **גיוס כספים ומימון** - באמצעות התחזות לארגוני צדקה וסיוע ובאמצעות גניבת זהויות וכרטיסי אשראי.
 - **תקשורת** - ניצול הרשת לתקשורת מבצעית באמצעות שימוש בכלי הצפנה זמניים.
 - **איתור מטרות ומודיעין** - באמצעות הפקת מידע מהרשת.¹²
- נכון לעת הזאת טרם נודע על תקיפה קיברנטית

כמה מושגי יסוד ולהציג כמה נקודות מוצא בתחום הזה.

התקפה קיברנטית

התקפה קיברנטית היא לחימה במרחב הקיברנטי נגד אויב כדי לגרום לו נזק: לפגוע בתפקודו ולגרום לו לנהוג לפי רצון התוקף. התקפה קיברנטית בפני עצמה אינה מסוגלת להביא להכרעה⁸ או להביא הישגים אסטרטגיים כמו כיבוש שטחים על ידי צבא יבשה, אך היא מסוגלת לפגוע ביעדים חיוניים של האויב וביכולותיו.⁹ יש להניח שהתקפה קיברנטית עשויה להיות רכיב בכל מלחמה מודרנית בעתיד - לצד מרכיבי כוח אחרים. התכונות הייחודיות של המרחב הקיברנטי עושות אותו אטרקטיבי ללחימה גם בתקופות שבין מלחמות קונוונציונליות. התקפות קיברנטיות עשויות לשמש לתכליות האלה:

1. אמצעי להפעלת לחצים לשינוי מדיניות היריב בתקופות שבין מלחמות קונוונציונליות.
2. סיכול איומים ביטחוניים מתהווים, כמו התקיפות באמצעות התולעת סטוקסנט (Stuxnet) באיראן.
3. בניית יכולות התקפה במסגרת בנייתו של מאזן הרתעה.
4. תגובת-נגד - פגיעה קיברנטית בתוקפים או במדינות שמהן יוצאות התקפות קיברנטיות.¹⁰

הגנה במרחב הקיברנטי

מסמך של צבא ארה"ב מ-2010, שאת רובו אימצו צה"ל ומטה הסייבר הלאומי, מגדיר כך את המושג "הגנה קיברנטית" (Cyber defense) ברמה האופרטיבית: "מכלול פעולות המשלבות הגנה על רשתות מחשב והגנה על תשתית קריטית לכדי מערכה רחבה, שממנה אפשר גם להגיב במתקפת נגד או במתקפת מנע. במסגרת ההגנה במרחב הקיברנטי נוקטים, בין היתר, מגוון רחב של צעדים שמטרתם למנוע פגיעה ולהפחית סיכון ונזק לתשתיות של תקשורת מחשבים המוגדרות חיוניות. בכך נכללות גם פעולות כגון: יתירות (יכולות עודפות וגיבויים), בידוד מערכות מידע מסוימות, בידול בין מערכות, פריסת מערך אבטחת מידע קונוונציונלי בכמה שכבות, אבטחה פיזית של מערכות המידע

של גורמי טרור, ולכן האיום הזה אינו נראה מיידי.

המאפיינים של זירת הלחימה הקיברנטית

המרחב הקיברנטי הופך בהדרגה לממד חדש בלחימה - ממד שיש לו מאפיינים ייחודיים ושונים מהמקובל בעולם הצבאי. מדינות וארגונים חסרי משאבים מדיניים לצד מעצמות צוברים יכולות וניסיון התקפיים, כך שלמעשה נוצרים איומים אסימטריים על ישראל שקיומה תלוי במידה רבה בפעילות במרחב הקיברנטי.

אפשר לעמוד על המשמעות של הקמת הממסדים הביטחוניים הקיברנטיים באמצעות אנלוגיה בין התפתחות הלוחמה במרחב הקיברנטי לבין התפתחות הלוחמה במרחב האווירי.

המרחב האווירי קיבל את חשיבותו האסטרטגית במהלך המחצית הראשונה של המאה ה-20, לאחר שהתברר כי הוא מאפשר פעולות צבאיות מסוג חדש - היישר נגד הבטן הרכה של האויב, במהירות ובלי להתכתש עם כוחות היבשה שלו. באנלוגיה למרחב האווירי, הרי מבחינת הקמת הממסדים מצוי כיום המרחב הקיברנטי במקום שבו היה הכוח האווירי בשלהי מלחמת העולם הראשונה. הקמת ממסדים ביטחוניים קיברנטיים עשויה לחולל מהפכה דומה בחשיבה ובעשייה הצבאיות. במרחב הקיברנטי קיים פוטנציאל להתפתחות מהירה יותר מזו שהייתה במרחב האווירי, אך מימושו תלוי במוטיווציה הפוליטית המושפעת, בין היתר, מאירועים ביטחוניים.¹³

תפיסת הסייבר בצה"ל

על פי תפיסת הסייבר בצה"ל, המרחב הקיברנטי הוא ממד לחימה ייחודי שבו ניתן לנהל מבצעים ופעולות של איסוף, של תקיפה (אסטרטגית, מערכתית וטקטית), של שלילת יכולות ושל הגנה כדי לשמר ולהבטיח את רציפות הפעולה המבצעית של צה"ל במסגרת רעיון מבצעי כולל.

אירועי פגיעה במרחב הקיברנטי

רשימת אירועי התקיפה המיוחסים למדינות היא קצרה ודלה. יתר על כן, אף על



נשיא ארה"ב ברק אובמה בפגישה עם נשיא סין שי ג'ינפינג. קליפורניה יוני 2013 | באחרונה הודיעה ארה"ב שהיא רואה בתקיפת תשתיות מקוונות עילה למהלכים מלחמתיים. באחד מנאומיו האשים אובמה לראשונה באופן מפורש את ממשלת סין בגלל התקיפות האחרון על אתרים של חברות אמריקניות ועל תשתיות במדינה

פי שבמדינות המערב קיימת ציפייה דרוכה לטרור קיברנטי, עד כה לא ידוע על תקיפה קיברנטית משמעותית שעשה ארגון טרור, ושום מדינה או ארגון טרור לא קיבלו אחריות לתקיפה קיברנטית.

אוגוסט 2008 - מלחמת רוסיה-גאורגיה על דרום אוסטיה

בתחילת אוגוסט 2008 פלשה גאורגיה לדרום-אוסטיה כדי להחזיר לעצמה את השליטה בחבל שהיה בעבר שלה, אך פרש והכריז על עצמאות. רוסיה מיהרה להתערב בלחימה, הביסה בתוך זמן קצר את צבא גאורגיה ושמרה על עצמאותה של דרום-אוסטיה.¹⁴ במהלך העימות בין רוסיה לגאורגיה היו מתקפות קשות על אתרים ועל שרתים של הממשל בגאורגיה. הפעולות האלה לא גרמו לנוק פיזי של ממש אולם הן החלישו את הממשל הגאורגי בזמן הקונפליקט. בין היתר הן פגעו ביכולתו לתקשר עם הציבור במדינה ועם דעת הקהל בעולם.¹⁵

המתקפה הקיברנטית על גאורגיה לא עמדה בפני עצמה אלא קדמה לפלישה של כוחות יבשה רוסיים למדינה. נראה שתכליתה הייתה לפגוע בקשר בין הממשל לאזרחים. המקרה הזה הוא דוגמה ללוחמה קיברנטית שנועדה לסייע למאמץ הצבאי הכולל.¹⁶

ספטמבר 2010 - מתקפת סטוקסנט על איראן

מתקפת הסטוקסנט נגד איראן מסמנת עידן חדש בלוחמה במרחב הקיברנטי. בספטמבר 2010 נודע שמתקני גרעין באיראן נפגעו מתולעת שכינויה היה סטוקסנט. חברת האבטחה העולמית סימנטק, שפירסמה דו"ח מקיף בנושא,¹⁷ העריכה שהתולעת נועדה לפגוע בפעולת הצנטריפוגות להעשרת אורניום שהחלו לפעול באיראן מ-2007.¹⁸

מאוחר יותר אישרה איראן שמערכת המחשוב במתקניה הגרעיניים נפגעה מווירוס הרסני. כמון כן הודתה כי גם המחשבים האישיים של בכירים בתוכנית הגרעין נפגעו במתקפה. סוכנות הידיעות הרשמית של איראן דיווחה כי בין המחשבים שנפגעו היה גם מחשבו של מחמוד ג'אפרי, מנהל הכור הגרעיני בבושר. לדברי מנהל ההגנה האזרחית של איראן, ראזה ג'אלאי, שצוטט בסוכנות הידיעות האיראנית,

חברת גוגל שהיא כיום תשתית חיונית כלל-עולמית. התקיפות האלה נערכו מאמצע 2009 ועד דצמבר של אותה השנה. סדרת התקיפות השלישית - שלה היו הדים רבים בתקשורת - הייתה נגד חברת RSA שמאבטחת מידע ושרתי אינטרנט ומספקת, בין היתר, שירותי SecureID (כניסה מאובטחת למחשבים באמצעות שילוב של כרטיס חכם ושל סיסמה) והרשאות כניסה חד-פעמיות. ההנחה הרווחת היא שסין עמדה מאחורי התקיפות האלה.²¹ נשיא ארה"ב ברק אובמה פנה למקבילו הסיני בתחילת מרס 2013 והעלה חשש מפני הידרדרות חמורה ביחסים בין שתי המדינות בשל הפריצות המרובות לשרתים של חברות הטכנולוגיה הגדולות בארה"ב, ובהן פייסבוק, גוגל, אפל מיקרוסופט וטוויטר. זו הייתה הפעם הראשונה שבה נשיא אמריקני מאשים באופן ישיר את המשטר בסין באחריות לתקיפות הסייבר.

ארה"ב כבר הודיעה שהיא רואה בתקיפה מקוונת של תשתיות עילה למהלכים מלחמתיים, וגורמים בווינגטון אף המליצו לשקול תקיפה גרעינית בתגובה לגרימת נזק

חקירת התקיפה הממוחשבת העלתה כי התוכנה נוצרה בישראל ובטקסט שבארה"ב.¹⁹ האירוע עורר בעולם שיח בנושא הלוחמה במרחב הקיברנטי. קהילות האבטחה במרחב הקיברנטי רואות בתקיפת סטוקסנט אירוע מכונן. קיימת תמימות דעים שהתקיפה עשויה לסמן קפיצת מדרגה הן בתחום ההגנה והן בתחום של פיתוח נשק להתקפה. המשמעות העיקרית שמייחסים מומחים בעולם לאירוע היא שתקיפת סטוקסנט שונה מהתקיפות הקודמות, משום שזו תקיפה בכלי מתוחכם לאין שיעור הממוקד ביעד ביטחוני מסוים, להבדיל מתקיפות קודמות, המיוחסות בעיקר לרוסיה, שנעשו בכלים פרימיטיביים ובחזית רחבה.²⁰

תקיפות המיוחסות לסין - חשיפת יחידה 61398

בשנים האחרונות נערכו תקיפות על תשתיות שהיו בבחינת קפיצת מדרגה. הראשונה הייתה סדרת התקיפות Shady RAT שהחלו באמצע 2006 ונמשכו עד פברואר 2011. סדרת התקיפות השנייה הייתה מבצע Aurora שהיא מתוחכם במיוחד ובו הותקפה, בין היתר,

הם החליפו ביניהם מידע וריכוזו כוח תקיפה רב למועד מסוים וכיוונו אותו לעבר נקודות חולשה. להלן סיכום קצר של תוצאות התקיפה:

- כל אתרי האינטרנט הממשלתיים וכל השירותים המקוונים המתארחים בחוות השרתים הממשלתית ביחידת ממשל זמין נותרו זמינים לציבור במשך כל ימי ההתקפה. התוקפים לא הצליחו לשבש את אתרי האינטרנט הממשלתיים או לגרום להם נזק.

- שלושה אתרים שאינם מתארחים בחווה הממשלתית נפרצו ועברו השחתה (Defacement): האתר של מכון וולקני, האתר של הקרן לשיקום מחצבות והאתר של נציגות ישראל בבוסטון. בפריצה לאתר של נציגות ישראל בבוסטון נגנב מידע אישי של אזרחים ישראלים ופורסם באינטרנט.

- במהלך המתקפה נפרצו והושחתו מאות אתרי אינטרנט ישראלים - בעיקר אתרים של עסקים קטנים. כמו כן נפרצו אלפי חשבונות פייסבוק של אזרחים ישראלים ובהם גם דף הפייסבוק שמפעיל משרד ראש הממשלה.²⁵

מספר התוקפים הוא למעשה מספר כתובות ה-IP שמהן נעשו תקיפות שיטתיות של אתרים ישראלים. מספר המדינות מייצג את מספר המקורות השונים של כתובות ה-IP. עם זאת, לא ניתן לדעת בוודאות את מקור התקיפות כיוון שתוקף יכול לעשות שימוש בכתובת IP ממדינה אחרת או מכמה מדינות שונות.

מסקנות מאירועי התקיפה שנסקרו

מתוך האירועים שנידונו לעיל נראה שלפנינו סוג חדש של מבצעים צבאיים שאפשר לכנותו "מבצעי מידע ותשתית".²⁶ למבצעים האלה כמה מאפיינים בולטים:

1. הם יכולים להשתלב עם סוגי מבצעים אחרים - כפי שהיה, למשל, במלחמת רוסיה-גאורגיה.
2. הם מתנהלים ברובם במרחב הקיברנטי ועשויים לכלול מבצעים מיוחדים ומאמצים קיברנטיים מוגבלים נגד מטרות מפתח בתשתית, נגד נקודות תורפה של יחידות ונגד צווארי בקבוק - כמו, למשל, ההתקפה על אסטוניה ופעולת הסטוקסנט.
3. ניתן לנסות להשיג באמצעותם יעדים אסטרטגיים, מערכתיים וטקטיים.



כוחות רוסיים בדרום אוסטיה, 2008 | במהלך העימות בין רוסיה לגאורגיה היו מתקפות קשות על אתרים ועל שרתים של הממשל בגאורגיה. הפעולות האלה לא גרמו לנזק פיזי של ממש, אולם הן החלישו את הממשל הגאורגי בזמן הקונפליקט. בין היתר הן פגעו ביכולתו לתקשר עם הציבור במדינה ועם דעת הקהל בעולם

ושל שני בנקים גדולים בדרום-קוריאה הופלו במה שנראה היה כמו מתקפה מכוונת. צבא דרום-קוריאה הגביר את כוונותו מחשש שצפון-קוריאה עמדה מאחורי המעשה. בין היתר הועלתה הסברה שמדובר בתגובה של צפון-קוריאה לסבב הסנקציות החרף שהטילה עליה מועצת הביטחון בעקבות ניסוי גרעיני שלישי שהיא עשתה בתחילת 2013. פיונגיאנג איימה בתגובה חריפה נגד דרום-קוריאה ונגד ארה"ב ואף איימה ב"מתקפת מנע גרעינית". סוכנות הידיעות הצפון-קוריאנית דיווחה כי מנהיגה, קים ג'ונג און, אמר כי "צפון-קוריאה תהרוס את אויביה ללא רחמים עד שלא יישאר אדם אחד שיחתום על הסכמי הכניעה". צפון-קוריאה אף טענה שארה"ב ודרום-קוריאה עורכות התקפות סייבר נגדה.²⁴

אנונימוס מתקיף יעדים ישראלים - 7 באפריל 2013

בין 6 ל-8 באפריל 2013 תקפו עשרות קבוצות - ובהן קבוצות הקשורות לארגון אנונימוס - אתרים בישראל. סיסמת הפעולה שלהם הייתה: "מוחקים את ישראל מהאינטרנט". לתקיפה היה מאפיין אחד בולט: השתתפו בו גורמים רבים שחברו יחד לשם התקיפה.

נרחב לתשתיות. עם זאת, הנשיא סייג את דבריו והסביר כי יש להימנע מ"רטוריקה מלחמתית". הוא קרא לקונגרס לפעול לחיזוק מערך ההגנה מפני התקפות האקרים בלי לפגוע בחופש הגלישה של אזרחי המדינה.²² ה"ניוירוק טיימס" דיווח שהמודיעין האמריקני גילה את המקום שממנו מנהלת סין את המלחמה המקוונת נגד ארה"ב: בניין בן 12 קומות השוכן בפרבר של שנחאי. על פי הדיווח, על מבצעי הפריצה למחשבים האמריקניים מופקדת יחידה 61398 של צבא סין. חברת מנדיאנט האמריקנית לאבטחת מחשבים פירסמה דו"ח בן 60 עמודים על מתקפות הסייבר הסיניות. בדו"ח מצוינים - בפעם הראשונה - שמות של אנשים מכ-20 קבוצות האקרים מתוחכמות ביותר, ובהן "צוות תגובות" ו"קבוצת שנחאי", שמקושרות ישירות לרב קומות שבו ממוקמת יחידת ההאקרים הלאומית של סין ושממנו נעשות מדי יום התקפות על מחשבים בשטח ארה"ב.²³

צפון-קוריאה - ניסוי גרעיני ותגובה לסנקציות של מועצת הביטחון

סוכנויות הידיעות דיווחו ב-20 במרס 2013 כי מערכות המחשבים של שלוש רשתות טלוויזיה

נתונים נבחרים על התקיפות הקיברנטיות נגד אתרי ממשלה באפריל 2013²⁶

שם האתר	מספר התוקפים	מספר המדינות שמהן באו התוקפים	סך ה"כ התקפות
משרד החוץ	2,028	103	418,437
gov.il	913	70	44,919
בנק ישראל	1,175	57	29,923
משטרה	1,284	60	25,127
gov.il מייל	20,052	2	20,304
משרד המשפטים	1,620	57	18,780
בית הנשיא	909	69	17,860
שב"כ	1,306	85	16,729
דו"צ	331	42	13,337

המתקנים הביטחוניים בישראל ולאיתור הפרצות שמהן עלול לזלוג מידע סודי.
7. הרשות למשפט, לטכנולוגיה ולמידע (רמו"ט) עוסקת בהגנה על המידע האישי של אזרחי ישראל במרחב הקיברנטי.

הוספת המרחב הקיברנטי למרחבי הלחימה המסורתיים (יבשה, ים, אוויר וחלל) מחייבת לשלב אותו בתפיסת הביטחון של ישראל

הוספת המרחב הקיברנטי למרחבי הלחימה המסורתיים (יבשה, ים, אוויר וחלל) מחייבת לשלב אותו בתפיסת הביטחון של ישראל. אולם בחינה של המושגים הרלוונטיים בתפיסת הביטחון של ישראל מלמדת שאלה אינם מתאימים למרחב הלחימה הקיברנטי. למשל, קשה מאוד ליישם את עקרון ההרתעה במרחב הקיברנטי, להתרעה האופרטיבית אין משמעות ללא הגנה אקטיבית, והגנה קיברנטית מחייבת התאמה עמוקה לתכונות הייחודיות של המרחב. יתר על כן, שיתוף הפעולה הנדרש להגנת המרחב הוא חסר תקדים בהשוואה לשיתופי הפעולה האחרים בין הסקטור הביטחוני לסקטור האזרחי לצורך פעילות צבאית. זאת ועוד, לאור ההכרה שהמרחב הקיברנטי הוא מרחב לחימה נפרד יש לבחון יכולות אסטרטגיות חדשות ואולי

איומי טרור וחבלה ובתחום של אבטחת מידע מסווג מפני ריגול וחשיפה.²⁸
3. אגף התקשוב הממשלתי, ובתוכו תהיל"ה. זהו האגף המרכזי שמספק שירותי גלישה מאובטחים למשרדי הממשלה ולמוסדותיה השונים ועושה ככל יכולתו כדי להגן על הרשתות הממשלתיות בחיבור לאינטרנט.

4. מטה הסייבר בצה"ל. ההגנה על הסייבר לכלל מערכות צה"ל היא באחריות אגף התקשוב. עם זאת, מטה הסייבר בצה"ל כפוף פורמלית לסגן הרמטכ"ל ומנוהל באופן מעשי ביחידה 8200 של אגף המודיעין. לפי ההגדרות של צה"ל, הלחימה בסייבר היא זירת הלחימה החמישית של הצבא לצד הים, היבשה, האוויר והחלל. מטה הסייבר שהקים צה"ל הוא גוף מטה ייעודי לנושא שמשלב בין גורמים באגף המודיעין לאנשי אגף התקשוב שעוסקים בהגנה מפני התקפות סייבר.²⁹
5. היחידה למניעת פשיעה בסייבר במשטרה. בכוונת המשטרה להקים יחידה חדשה שתעסוק בפשיעה במרחב הסייבר. בהרצאה שנשא המפכ"ל בפני חניכי מב"ל הוא ציין שהקמת היחידה היא יעד מרכזי של המשטרה.
6. המלמ"ב (הממונה על הביטחון במערכת הביטחון) אחראי לאבטחה הפיזית של

4. הם מאפשרים להשיג יתרונות חשובים נגד חברות או נגד צבאות התלויים במערכות מרושתות וביכולות מרושתות. זה, למשל, מה שסיין מנסה להשיג באמצעות לוחמת הסייבר שהיא מנהלת נגד ארה"ב.
 5. הם עשויים להיות גורם מכריע בהשגת מטרת המלחמה.
 6. הם יכולים לשמש, למשל, את מי שמנהלים את המאמצים להביא לדה-לגיטימציה של ישראל.

בראש סדר העדיפויות של המטה הקיברנטי הלאומי - מיום הקמתו - נמצא גיבושה של תפיסת הגנה לאומית

המרחב הקיברנטי במדינת ישראל - תמונת מצב

החלטות שהתקבלו ויישומן עד כה

ישראל הייתה מהמדינות הראשונות בעולם שהכירו בחשיבות ההגנה על מערכות ממוחשבות חיוניות. במהלך 1997 הוקם פרויקט תהיל"ה (תשתית הממשלה לעידן האינטרנט) שמטרתו הייתה להגן על החיבור של משרדי הממשלה לאינטרנט ולספק למשרדי הממשלה שירותי גלישה מאובטחים. בתהיל"ה הוקם "מרכז אבטחת המידע של ממשלת ישראל".

החלטת הממשלה על "קידום היכולת הלאומית במרחב הקיברנטי"

המטה הקיברנטי הלאומי הוקם בינואר 2012, ובראשו עומד ד"ר אביתר מתניה. המטה - בשילוב עם הגופים הרלוונטיים - אחראי לגיבושה של מדיניות הגנה כוללת למרחב הקיברנטי ולבנייתם של תפיסת הגנה לאומית ושל שיתופי פעולה.

בראש סדר העדיפויות של המטה הקיברנטי הלאומי - מיום הקמתו - נמצא גיבושה של תפיסת הגנה לאומית. אלה הם הגופים המופקדים כיום על היערכות המדינה להגנה בפני מתקפת סייבר:

- 1. מטה הסייבר הלאומי.** זהו גוף מטה שכפוף לראש הממשלה, ממליץ על מדיניות קיברנטית לאומית ומקדם את יישומה.
- 2. הרשות הממלכתית לאבטחת מידע (רא"ם).** זו מופקדת על הנחיה מקצועית של הגופים שבאחריותה בתחום של אבטחת תשתיות מחשב חיוניות מפני

2. **מרחבי ההגנה למערכת הביטחון ולגופים מיוחדים.** לצה"ל, לשב"כ, למוסד, למשטרה, למוסדות ביטחון מיוחדים ולתעשייה הביטחונית יש מערכות משלהם, שלרוב סגורות ברשתות ייחודיות ובמערכי אבטחה ייחודיים. כל אחד מהגופים האלה אחראי למרחב שלו.
3. **מרחב הגנה אזרחי.** המרחב הזה מחולק לשני תת-מרחבים: הראשון הוא המרכז הממשלתי (.gov) שעליו מגן אגף התקשוב הממשלתי, ובתוכו תהיל"ה. השני הוא המגזר האזרחי (על מגזרו השונים: בנקאות, חברות התקשורת, הביטוח וכל מי שלא נכלל בהגנת ראו"ם). למרחב האזרחי בסייבר יש להקים "רשות אזרחית להגנה בסייבר" שתהיה כפופה ישירות למטה הקיברנטי הלאומי ושתטפל בהסדרתו של מנגנון ההגנה ושל אמצעי האבטחה.

הגנה חוצת מרחבים

- המרכיב השני בתפיסת ההיערכות הכוללת מתייחס לתחום שחוצה מרחבים:
1. **מניעה, חקירה ואכיפה נגד פשיעה במרחב הקיברנטי.** משטרת ישראל היא שממונה על הלחימה בפשיעה במרחב הקיברנטי, אך הגבולות בין פשעים לבין טרור ולבין ריגול - ביטחוני ותעשייתי - הם מטושטשים מאוד, וקיים חשש שגורמי פשיעה יהיו מעורבים בפעילות עוינת בשירות מדינות אויב. לכן בפועל משתתפת המשטרה במאמץ האבטחה הלאומי הכולל בסייבר, ואילו גורמי האבטחה הביטחוניים מוצאים את עצמם עוסקים גם בלחימה נגד פשיעה פלילית בסייבר.

2. **איסוף מודיעין להתרעה ולסיכול תקיפות.** במשימה הזאת עוסקים כיום שלושה גופים מרכזיים הפועלים בהתאם ליתרונותיהם היחסיים: אמ"ן, שב"כ והמוסד. לנטרול איומים המסכנים את הביטחון הלאומי יש להפעיל את כלל היכולות שקיימות במדינה. המשימה הזאת היא נדבך נוסף - אקטיבי יותר - במאמץ ההתגוננות מפני התקפות סייבר. מאחר שהיא מחייבת יכולות רבות, מוצע להטילה על גופי הביטחון - בהתאם לחלוקת האחריות המסורתית ביניהם. עם זאת, עליהם לעבוד בסנכרון ביניהם ובתיאום

האיום הטילי והרקטי, האתגר השלישי הוא הסייבר, האתגר הרביעי הוא ההגנה על גבולותינו מפני פריצתם והאתגר החמישי הוא מאגרי הנשק שהולכים ונערמים באזורנו."

ישראל מעולם לא הגדירה "איום ייחוס" בתחום הסייבר, דהיינו לא הגדירה מהם אויביה בתחום הזה, וגם אין בכך צורך. על ישראל להיות ערוכה לאיומים מכל מקור שהוא מהסוג שמשקף ממדינות כמו סין, איראן ורוסיה. ויש לזכור שגם לארגוני הטרור יש פוטנציאל להפוך לסכנה של ממש בתחום הזה. החוכמה היא להימנע מלהיות הצד הנפגע באירועים כאלה באמצעות זיהוי מראש של אזורי החולשות ובאמצעות מודעות לסכנות. את המשימה הביטחונית לסכל התקפה נרחבת בסייבר ניתן להשיג באמצעות נקיטת הפעולות הבאות:

1. תמיכת המדינה ברציפות התפקודית של הגופים התלויים במרחב הקיברנטי.
2. מערך הגנה המבוסס על אמצעים לגילוי ולזיהוי של תקיפות סייבר ועל מידע מודיעיני מקדים.
3. נטרול האיומים לביטחון הלאומי באמצעות שימוש בכל היכולות הקיימות במדינה בתחום של לוחמת הסייבר.
4. מבנה ארגוני תומך.

היערכות ישראל להגנה במרחב הסייבר

המודל שמוצג בפרק הזה מבוסס על שילוב של כל מאמצי ההגנה בתחום הסייבר למערך לאומי אחד אזרחי-צבאי. זאת מתוך ההבנה שמרחב הסייבר אינו מוגבל לארגון מסוים.

הגנה מרחבית ותחומי אחריות

קודם לניתוח המענה הראוי יש למפות את מרחבי הסייבר בישראל בהתאם לכושר ההגנה מפני תקיפות סייבר. לפי הקריטריון הזה ניתן לחלק את ישראל לשלוש קבוצות:

1. **מרחב ההגנה על התשתיות האזרחיות הקריטיות.** המרחב הזה כולל גופים ומוסדות שנקבעים על ידי ועדת היגוי מיוחדת של המטה הקיברנטי הלאומי על פי קריטריונים מוגדרים. למרחב הזה אחראי שירות הביטחון הכללי באמצעות הרשות הממלכתית לאבטחת מידע (רא"ם).

אף לחולל שינוי בסדר הכוחות, דהיינו להשקיע יותר בהקמת צבא קיברנטי.

במדינות מערביות רבות הולכת ומתגבשת תפיסת ההגנה שבבסיסה מונחים כמה עקרונות בסיסיים:

1. יש לעבור מאבטחה להגנה, דהיינו יש לאמץ את הגישה שלפיה לא המידע הוא מושא התקיפה, אלא הרשת כולה.
 2. על המענה להיות רחב ולהקיף את כל המדינה.
 3. אין להפריד בין יעדים ביטחוניים ליעדים אזרחיים.
 4. יש לאמץ מענה רחב וגמיש לקראת האפשרות שהאיום יחריף בעתיד.
- המטה הקיברנטי הלאומי של ישראל שוקד בימים אלה על גיבושה של תפיסת הגנה קיברנטית למדינה שתכלול עם השלמתה שתי שכבות פעולה:

1. **שכבת האבטחה הארגונית.** האחריות לאבטחה הקיברנטית היא בראש ובראשונה של הארגונים ושל הפרטים - החל מהאזרחים הפרטיים והעסקים הקטנים וכלה בחברות הגדולות, מוסדות המדינה, התשתיות הקריטיות וגופי הביטחון. הכלים והיכולות להתמודד עם האיומים מצויים ברובם ברמה הארגונית.
 2. **שכבת הפעולה המדינתית.** הנדבך הזה של ההגנה מיועד לחזק באופן משמעותי את כל הפעולות לאבטחת המידע, המערכות הממוחשבות והרשתות בכל המרחבים הארגוניים והפרטיים.
- כדי לממש את תפיסת ההגנה הקיברנטית ברמה המדינתית יש לגבש מתווה ארגוני יעיל שיאפשר סינרגיה בין שכבות ההגנה. אם יוקם גוף הגנה לאומי ייעודי הוא יהיה ציר מקשר בין שכבות ההגנה ויהיה אחראי לגיבושה של תמונת המצב ולניהול אירועים ומשברים ברמה הלאומית.

הסכנה:

תקיפת סייבר נרחבת על ישראל

בנאום שנשא ראש הממשלה נתניהו ב-25 ביולי 2012 בפני חניכי מב"ל בטקס סיום מחזור ל"ט הוא אמר, בין היתר:

הביטחון הלאומי שלנו בשנים אלה יעמוד בפני חמישה אתגרים: "האתגר הראשון הוא הגרעין האיראני, האתגר השני הוא

המבנה המומלץ להיערכות ישראל במרחב הקיברנטי



דצמבר 2013 וכפי שהוא צפוי להיקרא במקרה של רעידת אדמה חזקה.

הגישה הזאת שלפיה המדינה מטילה את האחריות להגנת המרחב הקיברנטי על הצבא אומצה בכמה ממדינות המערב. כך, למשל, בארה"ב. נאט"ו הקימה מרכז סייבר אזורי שמשותף לכל המדינות החברות בארגון. אסטוניה, שחוותה על בשרה מתקפת סייבר משמעותית, הפכה כתוצאה מכך לאחת המדינות המתקדמות בעולם בתחום של הגנת סייבר. את ההגנה על המרחב הזה היא הטילה על הצבא.

חשוב להטמיע בכל הרמות את ההבנה שהשימוש בסייבר לצורכי לחימה ותקיפה אינו תיאורטי. כפי שחיל האוויר מגן על המרחב האווירי של המדינה, חיל הים מגן על המרחב הימי, והפיקודים המרחביים מגינים על הגבולות היבשתיים, כך יש להתארגן להגנה במרחב הסייבר. מאחר שמאחורי כל התקפות הסייבר המדינתיות עומדים הצבאות של אותן המדינות, על ישראל להעמיד מול ההתארגנות הצבאית ההתקפית הזאת התארגנות צבאית הגנתית. יתר על כן, ההתפתחויות בתחום הזה הן מהירות מאוד. כדי למנוע מצב שבו נהיה מופתעים עלינו להיערך במהירות רבה מתוך

ידי המטה הקיברנטי הלאומי. כדי להקים ולתפעל מרכז כזה ביעילות ובמהירות מוצע להטיל על צה"ל לפקד עליו על בסיס פיקוד סייבר ייעודי.

המטה הקיברנטי הלאומי

במרחב הקיברנטי מתנהלת כיום מלחמה גם בין מדינות שכלל אינן מצויות במצב מלחמה זו עם זו. המציאות המטרידה הזאת מחייבת את ישראל לפעול במהירות. הרמות הבכירות ביותר מכירות בחשיבותו של המרחב הקיברנטי, וכבר הוזכרו כאן דבריו של ראש הממשלה בנימין נתניהו שאיום הסייבר הוא אחד מחמשת האיומים המרכזיים על הביטחון הלאומי של ישראל. אף ניכר מאמץ לתת מענה לאיום הזה, והוזכרה כאן הקמתם של המטה הקיברנטי הלאומי ושל היחידות הייעודיות במערכות הביטחון שאמורות לספק הגנה מפני מתקפות סייבר. מה שיש כעת לעשות הוא לגבש מתווה ארגוני ולממשו. בשלב הזה מוצע להטיל על צה"ל להיות מוביל המערך כולו באמצעות פיקוד הסייבר.

ניתן לשער כי כאשר תתרחש תקיפת סייבר משמעותית על התשתיות הלאומיות, ייקרא צה"ל לסייע, כפי שהוא נקרא לסייע בשריפה בכרמל בדצמבר 2010 ובסופת השלגים של

מערכת. במסגרת ההיערכות לפעילות הזאת יש להקים מחלקה ייעודית במטה הקיברנטי הלאומי שתעסוק במחקר ובהתערה מפני מערכי אויב וכן בהכוונה ובתיאום של כלל פעילות הסיכול והאיסוף הביטחוניים לצורכי הגנה בסייבר.

3. מרכז לאומי לניהול המערכה, לזיהוי ולחקירה (מרכז אופרטיבי מדינתי).

המרכיב השלישי הוא הניהול הכולל של מערכת ההגנה במרחב הקיברנטי. האתגר המרכזי של המרכז הלאומי שיופקד על כך הוא ליצור תמונת מצב הגנתית משותפת ומתוכללת (אינטגרטיבית) של כל האיומים הקיברנטיים על ישראל. לשם כך עליו להיות ציר מקשר בין שכבות ההגנה. נוסף על כך, במקרה של תקיפה משמעותית נגד אחד או יותר ממרחבי ההגנה יהיה על המרכז הזה לגבש תמונת מצב, לנהל את האירוע באופן מרוכז, להגדיר סדרי עדיפויות וריכוזי מאמץ ובמקביל להפעיל צוותי זיהוי וחקירה. למרכז הלאומי יש חשיבות אסטרטגית בהיותו מרכז העצבים בעיתות שגרה, בעת אירוע ביטחוני ובמצבי חירום. המרכז הזה הוא הגרעין שינחה את גופי הביצוע במשימת ההגנה כפי שהוגדרו על

הבנה שמדובר במצב חירום. אין ספק שהגוף המוכשר ביותר להקמת מענה מהיר בישראל הוא צה"ל - בין היתר בשל גמישותו הארגונית וגישתו הישירה למאגרי כוח האדם האיכותיים ביותר.

הניסיון לקבוע כבר עכשיו מתאר ארגוני אזרחי סופי עלול להוביל למאבקי כוח בין הגופים השונים - מאבקים שעלולים לחבל בשיתוף הפעולה ביניהם ובאפקטיביות של המענה. הניסיון מלמד שצה"ל הוא במקרים רבים גורם מאחד ומלכד. אם תוטל עליו המשימה, יגדלו מאוד הסיכויים לרתום את כל הגופים לעבוד במהירות הנדרשת ובשיתוף פעולה ביניהם. נוסף על כך, צה"ל בהיותו גוף ביצועי ומשימתי יצליח לעמוד במשימה בזמן.

במשק פועלות חברות רבות שחיוניות לתפקוד המגזר הביטחוני בכלל והצבאי בפרט. לכן מקפיד צה"ל לערוך תרגילים בתחום לוחמת הסייבר שאליהם הוא רותם את כל החברות הרלוונטיות בתחום. עצם העובדה שצה"ל מוביל את המאמץ הזה מקרין על חשיבות הנושא, רותם את ההנהלות הבכירות ומעודד שיתופי פעולה בין חברות עסקיות.

סיכום והמלצות

נוכח איומי הסייבר על ישראל יש לאמץ דפוסי חשיבה חדשים, לזיום התארגויות חדשות ולהקפיד על שיתופי פעולה בין ארגוניים.

המלצות

- יש להקים רשות אזרחית להגנה בסייבר שתקבל אחריות להגנה על כל הגורמים במגזר האזרחי שפועלים בסייבר. הרשות האזרחית הזאת תהיה כפופה למטה הקיברנטי הלאומי.
- יש לחזק את יחידת הסייבר במטרה כדי למנוע ולחקור פשיעה במרחב הקיברנטי.
- יש להקים מחלקה ייעודית שעליה יוטל לכוון ולתאם את המודיעין בסייבר. המחלקה הזאת תהיה כפופה למטה הקיברנטי הלאומי.
- יש להקים בצה"ל פיקוד סייבר אופרטיבי שיהיה אחראי לשני תחומים:

- א. פעילות בכל ממדי הסייבר הצבאי בהתאם לדוקטרינת קולמן: הגנה, איסוף, סיכול, התקפה.³⁰
- ב. ניהול של אירוע חירום לאומי בתחום

הסייבר - במיוחד בתחומי הזיהוי והחקירה. ראש המטה הקיברנטי הלאומי הוא שיכרז על מצב חירום לאומי.

5. יש לגבש אסטרטגיה מדינית להגנה, לפעילות ולרציפות תפקודית במרחב הקיברנטי.

6. יש לשלב את המרחב הקיברנטי בתפיסת הביטחון של ישראל.

7. יש לגבש את איום הייחוס למתקפת סייבר נרחבת ולתרגל מתן מענה שלם להתמודדות עם איום כזה. במילים אחרות: יש להגדיר מיהם אויביה של ישראל בתחום הסייבר ולהיערך לבלימת ניסיונותיהם לערוך מתקפות סייבר על ישראל.

כאמור, קיים הכרח להקים פיקוד סייבר בצה"ל. הפיקוד הזה נדרש לפעולה מתואמת ומשולבת בכל הממדים שצוינו בדוקטרינת קולמן: הגנה, איסוף, סיכול והתקפה ולהביא אותם לכלל שלמות מבצעית אחת. ראוי שפיקוד הסייבר יהיה מצוי בתוך הליבה המבצעית של צה"ל וייחשב לאופרטור - מפעיל כוח - לכל דבר ועניין ממש כמו מפקד פיקוד ביבשה או מפקד חיל האוויר או מפקד חיל הים.

אלה הם החלופות שיעמדו בפני מקבלי ההחלטות בעניין הזה:

- הקמת פיקוד חדש.
 - הקמת הפיקוד על בסיס אגף המודיעין.
 - הקמת הפיקוד על בסיס אגף התקשוב.
- מבחנו האמיתי של פיקוד הסייבר יהיה ניהול אירוע של מתקפת סייבר נרחבת נגד ישראל. לקראת אירוע בסדר גודל כזה יידרש פיקוד הסייבר להתארגנות, למקצועיות, לגיבוש תפיסה ותורה בתיאום עם הארגון הלאומי להגנת המגזר האזרחי בסייבר ולתרגול כלל המערכים המדינתיים תחת קורת גג אחת בניצוחו של המרכז הלאומי לניהול המערכה ובפיקודו של מפקד פיקוד הסייבר.
- מן הראוי שהתבוננות האלה יאומצו על ידי גופי בניין הכוח הביטחוניים והצבאיים במדינה וייעשה בהן שימוש בתהליכי ההתכוננות לאתגרים העומדים לפתחנו. אסור שנופתע בזירה הזאת, כפי שכבר קרה לכמה מדינות שלא היו ערוכות כנדרש.

הערות

1. המרחב הקיברנטי הוא המתחם הפיזי והלא פיזי שנוצר או שמורכב מגורמים הבאים: מערכות ממוכנות ורשתות, תוכנות, מידע ממוחשב, תוכן, נתוני תעבורה ובקרה

והמשתמשים בכל אלה.

2. המרחב הקיברנטי כבר מוגדר בצבא ארה"ב מרחב הליחמה החמישי.

3. ככל שהמדינות המודרניות מבכירות את הישענותן על מערכות מחשב מתקדמות, כך הן חשופות יותר לתקיפה ולשיבוש במרחב הקיברנטי.

4. יוסי גורביץ, "ממשלת ארה"ב מפחדת מההאקרים המטורפים של איראן", **כלכליסט**, 4 במרס 2013, <http://bit.ly/Z18Jlk>

5. רפאל קאהאן, "לראשונה אובמה מאשים את סין בהתקפות הסייבר על ארה"ב", **כלכליסט**, 14 במרס 2013, <http://bit.ly/Z76ThU>

6. קישוריות מערכת המידע ומערכות השליטה והבקרה ברמה המערכתית וברמה הטקטית.

7. מחלקת הגנות בסייבר הוקמה באגף התקשוב במסגרת הקמתו של מטה הסייבר של צה"ל.

8. בעבר התבססה תפיסת הביטחון של ישראל על שלוש רגליים: הרתעה, התרעה, הכרעה. כעת ישנה המלצה להחליף את המושג "הכרעה" במושג "התקפה" כדי להדגיש את תפיסת הניצחון.

9. שמואל אבן דוד סימן טוב, **לוחמה במרחב הקיברנטי - מושגים, מנחות ומשמעויות לישראל**, מזכר 109, המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2011, <http://bit.ly/HU55bj>

10. שם

11. שם

12. יורם שווייצר, גבי סיבני ועיבב יוגב, "המרחב הקיברנטי וארגוני הטרור", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 3, גיליון 3, דצמבר 2011, <http://bit.ly/1d1XQsU>

13. אבן וסימן טוב, עמ' 44

14. על המלחמה ראו: יעקב קדמי, "מלחמת חמשת הימים", **מערכות** 449, יולי 2013, עמ' 48-52, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/2/113232.pdf>

15. "New Threats - The Cyber Dimension", NATO **Review**, 11.9.2011, <http://bit.ly/1dfrC9e>

16. אבן וסימן טוב, עמ' 38

17. בתחילה סבור חוקרי האבטחה שמדובר בתולעת שנועדה לריגול תעשייתי, אולם חוקר אבטחה בשם ראלף לנגר כתב לאחר ניתוח הקוד של סטוקסנט שמדובר בתולעת למטרות חבלה.

18. "סיימנטק: וירוס סטוקסנט ששימש לתקיפת איראן פעיל כבר מ-2007", **דה מארקר**, 27.2.2013.

19. "איראן מאשימה: ישראל וארה"ב יצרו את תולעת המחשבים סטוקסנט", **הארץ**, 16.4.2011, www.haaretz.co.il/news/world/1.1171376

20. אבן וסימן טוב, עמ' 37

21. גבי סיבני, "מה עומד מאחורי לוחמת הסייבר של סין", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 4, גיליון 2, ספטמבר 2012, <http://bit.ly/1hNdSco>

22. ניצן סדן, "ארה"ב: צבא ההאקרים הסיני פרץ לרבע מהחברות האמריקאיות שפועלות במדינה", **כלכליסט**, 29.3.2013, <http://bit.ly/ZIUCAW>

23. יצחק בן חורין, "יחידה סודית בצבא סין פרצה למחשבים בארה"ב", **ynet**, 19.2.2013, <http://bit.ly/XK1Ro1>

24. "שלוש רשתות תלוזיה ושני בנקים בדרום-קוריאה נפגעו במתקפת סייבר", **הארץ**, 20.3.2013, <http://bit.ly/YXGDGY>

25. רועי גולדשמידט, **המרחב הקיברנטי וההגנה על תשתיות חיוניות**, מרכז המחקר והמידע של הכנסת, ירושלים, 2013

26. רוברט מילר ודניאל קיהל, "המרחב הקיברנטי והקרבת הפתוח במלחמה של המאה ה-21", **תצפית**, 61, 2011

27. הנתונים התקבלו ממטה התקשוב הממשלתי והמהלכת ממשל זמין.

28. החלטת הממשלה 84/ מיום 11.12.2002, <http://bit.ly/1eb38zs>

29. גילי כהן, "הסייבר - זירת הליחמה החדשה של צה"ל", **הארץ**

30. www.haaretz.co.il/news/politics/1.1946156, 4.3.2013

על דוקטרינת קולמן ראו: <http://bit.ly/1d9N1Ti>

שמרנות מהפכנית

ביחידות המו"פ של צה"ל ושל משרד הביטחון מתקיימים בכפיפה אחת גם חדשנות פורצת דרך וגם שמרנות שבולמת אותה. מהם הגורמים התורמים לחדשנות ומהם הגורמים שבולמים אותה, וידם של מי תהיה על העליונה?



מכון איילון ליד רחובות שבו ייצרה ההגנה בחשאי בשנים 1945-1948 תחמושת לתת-מקלע סטן | בתעשייה הביטחונית - שהוקמה כבר בתקופת היישוב, לפני קום המדינה - מושם דגש על טכנולוגיות מתוחכמות עתירות ידע. כתוצאה מההשקעה המתמשכת בתעשייה הזאת נוצר בה מאגר של מדענים ושל מהנדסים - בחלקם בעלי ניסיון צבאי עשיר



בארגונים חדשניים לא נמצא בדרך כלל מסגרות עבודה קשיחות ומגבילות, אלא מסגרות גמישות שמאפשרות חופש יצירה

יכולות להיות סיבות רבות כמו התמקדות יתר בעלויות, אי-הבנת התועלת שבחדושים מהפכניים, חוסר שיתוף פעולה וחוסר תיאום בין עובדים ומנהלים, הרצון להימנע מאי-ודאות ומנהלים שפועלים על סמך שיקולי אגו. פריצת דרך מחשבתית בתחום החדשנות מייחסים לשני ארגונים גדולים: חברת יבמ וחברת פרוקטר אנד גמבל. החברות האלה פיתחו ויישמו תהליכי חדשנות מצליחים מאוד בתחילת האלף הנוכחי.

שיטת החדשנות הפתוחה של פרוקטר אנד גמבל (Open Market Innovation)⁸

בחברת פרוקטר אנד גמבל (P&G), שמעסיקה יותר מ-9,000 אנשי פיתוח, הגיעו למסקנה כי כדי להתמודד בשוק מודרני, שבו יש להעלות רעיונות טובים בתדירות גבוהה, נחוץ שיתוף פעולה עם גורמים שמחוץ לחברה כמו לקוחות, ספקים ואפילו מתחרים וכו'. החברה הציבה רף שלפיו 50% מכלל החידושים במוצריה צריכים להגיע מחוץ לחברה. החברה הייתה צריכה לעבור מהתנגדות לכל מה שלא פותח אצלה (תסמונת שנקראת Not Invented Here) להתלהבות מפיתוחים ומהמצאות שמקורם מחוץ לחברה (Proudly Found Elsewhere). שיתוף הרעיונות נעשה באמצעות האינטרנט ובעזרת חטיבה שהוקמה לאיתור חדשנות.

שיטת "מרחקת החידושים" של יבמ (Innovation Jam)¹⁰

השיטה לסילוק חסימות הומצאה והונהגה בחברת יבמ בשל הרצון להסתייע בעובדים¹¹ בקידום מיזמים שרשמית אין להם שום קשר אליהם. המעורבות - לפי כללי יבמ - חייבת להיות מהירה (עליה להימשך לכל היותר כמה ימים) ויכולה להיעשות ממקומות שונים (ממקום העבודה, מהבית, מחו"ל). השיטה מאפשרת - באמצעות תשתית האינטרנט - לחולל תהליך של העלאת רעיונות רבים. עובדים בכירים בחברה עוברים על שטף הרעיונות ומציפים כלפי מעלה את אלה שלדעתם הם הטובים ביותר. העיקרון המוביל בשיטה הזאת הוא ש"כל רעיון נחשב". השיטה הזאת מאפשרת לגבש ולצרף רעיונות טובים זה לזה. החברה אף מינתה סמנכ"ל חדשנות וטכנולוגיה (Chief Innovation Officer).

מבוא

בעולם האקדמי והעסקי קיימים מודלים שונים ליצירת חדשנות בתחום הטכנולוגי. אין עוררין כי התעשייה הביטחונית וצה"ל הם קטליזטור של חדשנות.¹ הצבא אינו גוף עסקי, ולכן מניעיו לעידוד החדשנות שונים, באופן טבעי, מהמניעים של חברות עסקיות לזיום חדשנות. מניעיו של צה"ל נובעים מכך שישראל נמצאת באיום קיומי מתמשך, ועליו לחדש כל הזמן כדי לשמור על יתרונה.² אחת הדרכים לבחון תהליכי חדשנות בצבא היא להשוותם למודלים אזרחיים של חדשנות.

במאמר הזה אני מציג תוצאות של מחקר גישושי³ שערכתי בנושא החדשנות בצה"ל.⁴ במחקר דנתי בשאלה האם בצה"ל קיימת מתודולוגיה לעיסוק בחדשנות, והוא התבסס על שלושה ערוצי למידה: סקר ספרות, שהוא הבסיס להבנתם של תהליכי חדשנות, ראיונות עומק עם מומחים בתחום החדשנות ואיסוף נתונים באמצעות סקר בין גורמי צבא שעוסקים במו"פ ובחדשנות. במאמר אני מציג את התפתחות החדשנות בעולם, בתעשייה הביטחונית של ישראל ובצה"ל וכן את תוצאות הסקר. יש לציין שקיים מעט מאוד מידע אקדמי בתחום החדשנות הצבאית.

חדשנות בעולם

החדשנות הטכנולוגית מתרכזת במו"פ ובאינטראקציה עם גופים שונים בארגון. במאמרה של ד"ר איריס גינבורג⁵ על נושא החדשנות היא מסבירה כי על פי הפרדיגמה השלטת, החדשנות היא תהליך ליניארי פנים-ארגוני שמתחיל במגוון רעיונות, ממשיך בפיתוחם לקונספטים מוגדרים ולייצור אבות-טיפוס ומסתיים בכניסה לתהליך של ייצור סדרתי. בעשור האחרון ניתן למצוא יותר ויותר פעילויות מו"פ שחוצות את גבולות הארגונים עצמם ונעזרות בקהילות מקצועיות חוץ-ארגוניות. במילים אחרות: ישנה הרחבה משמעותית של מקורות החדשנות.

כיצד מתארגנות קהילות חוץ-ארגוניות שמייצרות חדשנות מוצלחת? מהו תפקיד הארגון במציאות שבה החדשנות דורשת פתיחות ושיתופי פעולה המאופיינים בביזור ארגוני? השאלות האלה ושאלות רבות אחרות מעסיקות היום לא רק את אנשי הטכנולוגיה אלא גם את ההנהלות הבכירות שכן החדשנות

הפכה לסוגיה מרכזית באסטרטגיה העסקית. חברות וארגונים הבינו שעליהם לפעול ולהגיב מהר לסביבה המשתנה כדי להיות גמישים כמו ארגונים קטנים, אחרת לא ישרדו. את הגמישות יוצרים באמצעות שינויים ארגוניים שניתן לסווג לשתי קבוצות:⁷

1. שינויים אינקרמנטליים - אימוץ שינויים הדרגתיים השומרים על שיווי המשקל בארגון.
 2. שינויים רדיקליים - שינויים ששומרים את מסגרת הארגון ויוצרים שווקים חדשים.
- האסטרטגיה להטמעת השינוי נשענת על מנהיג המזהה בשלב מוקדם את הצורך בשינוי, מעורר מוטיווציה בקרב אנשי החברה ורוותם אותם למטרה. ארגון אינו יכול להיות חדשני ללא עובדים שמבינים כי השינוי הוא חלק בלתי נפרד מפעילותם.

לתעשייה הביטחונית בישראל השפעה רבה על הצבא בכלל ועל החדשנות הצבאית בפרט

בארגונים חדשניים לא נמצא בדרך כלל מסגרות עבודה קשיחות ומגבילות, אלא מסגרות גמישות שמאפשרות חופש יצירה. גמישות ניתן להשיג, למשל, באמצעות מבנה ארגוני אופקי: המנהלים והכפופים להם עובדים יחד בצוותים משולבים ומשתפים פעולה ביניהם. בצוותים כאלה מתייחסים המנהלים לעובדיהם כאל קולגות, ואילו העובדים צריכים להבין שיש בידיהם חופש וכוח, אך גם אחריות רבה יותר. אמון הדדי, לקיחת סיכונים וסובלנות לטעויות הופכים לכלי מפתח בתרבותו של הארגון החדשני. לעומת זאת, לכישלון בהטמעת חדשנות

המסקנה שעולה מהשיטה הזאת היא ברורה: לאנשים יש רעיונות טובים, ורק צריך לתת להם במה להעלותם.

חדשנות בתעשייה הביטחונית הישראלית

לתעשייה הביטחונית בישראל השפעה רבה על הצבא בכלל ועל החדשנות הצבאית בפרט. הבנה יסודית של הגורמים העיקריים המשפיעים על תהליכי החדשנות בתעשייה הביטחונית, שהתפתחה במקביל להתעצמות הצבא, מאפשרת להבין את הבסיס לקיומם של תהליכי חדשנות צבאיים. הקשר המיוחד ולעיתים הבלתי אמצעי בין התעשייה לצבא הוא ייחודי לישראל,¹² דורש בירור נרחב מעבר למאמר הזה ומשפיע במידה רבה על תהליכי החדשנות.

המשאב האנושי

בתעשייה הביטחונית - שהוקמה כבר בתקופת היישוב, לפני קום המדינה - מושם דגש על טכנולוגיות מתוככמות עתירות ידע. כתוצאה מההשקעה המתמשכת בתעשייה הזאת נוצר בה מאגר של מדענים ושל מהנדסים - בחלקם בעלי ניסיון צבאי עשיר.¹³ אלה אנשים איכותיים, סקרנים, לרוב לא צייתניים עיוורים, בעלי כושר אלתור וכושר התמודדות בסביבה מורכבת ודינמית. הם מסוגלים להסתגל היטב לשינויים המהירים הנדרשים מהתעשייה ובהם קיצור זמני פיתוח וקיצוץ בעלויות פיתוח.¹⁴

תקציב הביטחון

בעיות הכלכלה והחברה בעשורים האחרונים והקיצוצים בתקציב הצבא שבאו בעקבותיהם הכתיבו שני תהליכים מרכזיים שעל פיהם מתנהל הצבא: הסתמכות על מיקור חוץ ושימוש בטכנולוגיות מסחריות. התהליכים האלה גם דירבנו פיתוח טכנולוגיות חדשניות. נוסף על כך קמו בעשור האחרון קרנות הון סיכון שמאפשרות לתעשיות ולחברות הזנק להשקיע במוצרים ביטחוניים ללא מימון ישיר של המדינה.

תחרות עולמית

התעשייה הישראלית נאלצת להתמודד עם ענקים בין-לאומיים. חדשנות בתוך ארגון גדול היא אולי הכלי המשמעותי ביותר המאפשר לשחקנים המקומיים לחדור לשווקים הבין-לאומיים.

חדשנות ופיתוח טכנולוגיה לא היו תמיד אבן יסוד באסטרטגיה של צה"ל

האיומים

קיימים כמה גורמים שמאיימים על מרוץ החדשנות בתחום הביטחוני ובהם: התייקרות המחקר והפיתוח, בריחת הון אנושי לסביבה אזורית לא ביטחונית, החשש מפני כניסה לסיכוני פיתוח.¹⁵ יש שיגידו כי ניתן להגיע לתוצאות טובות יותר בפיתוח התעשייה הביטחונית באמצעות השקעה מחוץ למערכת הביטחון, למשל בחינוך.¹⁶ נוסף על כך, גורמים כמו מיקומה הגיאוגרפי של ישראל, עלות כוח העבודה ויחסי ישראל עם אומות העולם משפיעים ישירות על החלטות בנוגע להיקף ההשקעה בתחום החדשנות הביטחונית.

על חדשנות צבאית בכלל ובצה"ל בפרט

רב-אלוף מרדכי גור, שדן באחד ממאמריו בשאלת האיוון בין איכות וכמות בבניין הכוח,¹⁷ מתאר שתי שיטות במנהל. על פי הראשונה - לאחר שקובעים מטרה, מכינים תוכנית מפורטת ובעקבותיה ניגשים לביצוע. על פי השיטה השנייה, קובעים מטרה ומתחילים מיד להניע את המערכת, ותוך כדי תנועה משלימים את הפרטים. עבודה בשיטה השנייה מחייבת משמעת בסיסית ועבודת צוות. מעבר לכך היא מחייבת כושר אלתור מצוין ותשתית רחבה ומבוססת. השילוב הזה של תשתית ושל עשייה שגרתית ואפורה בלי להשתעבד לרעיון קבוע הוא שיוצר בסיס איתן ומוצק שממנו ניתן להצמיח חדשנות.

אך אסור להתבלבל ולהסיק כי כדי לקיים חדשנות יש להפר משמעת, אלא יש להבין שחריגה מנורמות חייבת להיות מתוך הבנה והסכמה של כלל הדרגים כי נדרשים פתרונות יצירתיים למצבים מקובעים. רב-אלוף גור טוען שקצינים נדרשים לחשיבה מחדשת, להקפדה על המשמעת ולכושר אלתור. בין שלושת המרכיבים האלה - חשיבה מחדשת, כושר אלתור ומשמעת - יש כביכול סתירה, אך השילוב ביניהם הוא שמייחד את צה"ל מכל הצבאות בעולם.

מקומה של החדשנות בצה"ל

חדשנות ופיתוח טכנולוגיה לא היו תמיד

אבן יסוד באסטרטגיה של צה"ל. במאמר על מקומה של הטכנולוגיה בדוקטרינה הצבאית כותב אל"ם (מיל') משה שביט¹⁸ שרק לאחר מלחמת יום הכיפורים התקבל הרעיון שניתן באמצעות פיתוח טכנולוגי לשנות מהיסוד את תפיסת ההפעלה האופרטיבית של הצבא. כלומר, אם עד מלחמת יום הכיפורים היה תפקיד הטכנולוגיה להגדיל את סך האמצעים העומדים לרשות הצבא, לאחר המלחמה נוצרה ההבנה שבאמצעות הפיתוח הטכנולוגי ניתן לשנות דפוסי פעולה באופן שמבטל או עוקף את יתרונות האויב. במילים אחרות: הצבא הבין שאין להסתפק בהעצמה של היכולות הטכנולוגיות אלא יש לגבש רעיונות טכנולוגיים חדשניים ("חדשנות טכנולוגית") שמנצלים את חולשת היריב ובכך יוצרים הרתעה טכנולוגית. אימוץ התפיסה החדשה הזאת בא לידי ביטוי בהיקף התקציבים שמשקיע משרד הביטחון מדי שנה במו"פ - כ-10% מתקציב הביטחון.¹⁹

תרומת השירות הצבאי לחדשנות

דן סינור ושאלו סינגר טוענים בספרם Start Up Nation²⁰ שעוצמת החדשנות הישראלית היא תוצאה ישירה של השירות הצבאי. לטענתם, נערים בני 18 שמגויסים לצבא נדרשים להתמודד עם מציאות צבאית מורכבת שמחייבת לקבל החלטות ולהפגין אחריות ובגרות וכתוצאה מכך הם צוברים ניסיון חיים עשיר. היות שחדשנות היא עניין של פרספקטיבה, ופרספקטיבה נובעת מניסיון, ברור מדוע בוגרי הצבא - ובמיוחד אלה שמוינו ליחידות מיוחדות - שותפים בשיעורים משמעותיים בתהליכי חדשנות. כמו כן כותבים המחברים שהצבא הוא כור היתוך של אוכלוסיות מכל הסוגים (בני כל העדות, כל הדתות וכל שכבות האוכלוסייה) - מה שמגביר את חוויית היצירה. ד"ר אביתר מתניה ממפא"ת כותב במאמרו על מנהיגות במגזר הטכנולוגי²¹ שהתבססות על מוטיוציה, על ערכים ועל אידיאלוגיה תניב בהכרח חדשנות שאינה דומה לזו שבעולם האזרחי.

זה טבוע בדם

גם צבא ארה"ב שינה את גישתו לחדשנות. בנאום שנשא הנשיא ג'ורג' בוש ב-2001 בפני בוגרי האקדמיה הימית הוא הפציר בקצינים לחשוב בגדול, לקחת סיכונים ולהשתחרר ממה



גשר הגלילים בדרך לתעלה במלחמת יום הכיפורים | רק לאחר מלחמת יום הכיפורים נוצרה ההבנה שבאמצעות הפיתוח הטכנולוגי ניתן לשנות דפוסי פעולה באופן שמבטל או עוקף את יתרונות האויב. במילים אחרות: הצבא הבין שאין להסתפק בהעצמה של היכולות הטכנולוגיות אלא יש לגבש רעיונות טכנולוגיים חדשניים שמנצלים את חולשת היריב ובכך יוצרים הרתעה טכנולוגית (צילום מיכה ברעם)

של זמני הפרויקטים. הסיבה: כל גורם בשרשרת הפיתוח מעוניין להציג עמידה מוצלחת בלוחות הזמנים ולכן מאריך אותם שלא לצורך. התוצאה היא תהליכי פיתוח ארוכים ובזבזניים.

3. **אינטרסים.** היות שהצבא הוא לעיתים גם הספק וגם הלקוח, האינטרסים של שני הצדדים הם משותפים. זה מוריד לא פעם לחצים שקיימים בעולם המסחרי - בעיקר הדרישה לעמוד בלוחות זמנים קצרים ובמחירים נמוכים ככל האפשר - אך גם מונע דרבון להתייעל ולהשתכלל כל הזמן.

4. **כפיפות.** איש הפיתוח כפוף למפקדיו אך גם ללקוח שלו. השניות הזאת גורמת לעיתים לבעיות ניהול ותפקוד.

5. **בקרה.** ניסיונות הלקוח לעשות בקרה טכנולוגית נתקלים לעיתים במסך עשן. ללקוח אין יכולת להעריך את זמני

תרומתם לביטחון המדינה ולחברה ואף את ההשפעה שיש לשירותם ביחידות הטכנולוגיות על עתידם לאחר שחרורם. בתמורה הוא מקבל צעירים חדורי מוטיבציה שמפגינים גמישות מחשבתית, יכולת למידה גבוהה והכרות עם טכנולוגיות חדשות.

חסמי חדשנות ופיתוח בצבא

בארגון היררכי וביורוקרטי קיימים חסמים רבים בפני תהליכי חדשנות שאותם חשוב להכיר:²⁴

1. **היעדר תחרות.** היות שכל תת־ארגון בצבא אמון על תחום כלשהו, תהליך החדשנות מתחיל ומסתיים רק באותו הגוף. למעשה אין לו מתחרים, והתוצאה היא שהצבא הוא מונופול שמרני בתחום הפיתוח.
2. **לוחות זמנים.** הלקוח והספק שייכים לאותו הארגון, והתוצאה היא לרוב ניפוח מיותר

שהוא כינה *bureaucratic mind-set* (דפוס חשיבה ביורוקרטי, דהיינו קיבעון מחשבתי). נאום הנשיא שולב מיד בדוקטרינה הצבאית המגדירה מנהיגות.²² לפיה, חדשנות היא לא רק רעיון, הברקה או השקעה חכמה אלא תרבות ארגונית שלמה המעודדת מנהיגות שפתוחה לרעיונות חדשים, שמפגינה סובלנות כלפי כישלונות ונמנעת מלהעניש על טעויות מתוך ההבנה שהן הבסיס ללמידה.²³

יעוד החדשנות

כוח אדם איכותי הוא הבסיס ליכולת לחולל חדשנות בצבא, ולכן משתדל צה"ל לאתר את המוכשרים שבמתגייסים כבר במהלך לימודיהם בתיכון ולהפנות אותם ליחידות הטכנולוגיות. הצבא מעניק להם תמריצים שונים - למשל מימון לימודים - ובמקביל מדגיש בפניהם את

ניתוח סקר החדשנות המבנה הארגוני

מהממצאים ומקריאת מאמרים על מה שקורה בארגונים אחרים עולה כי בצה"ל מתרחש תהליך מעניין: מצד אחד הצבא הוא קרקע פורייה לתהליכים ולמוצרים חדשניים ולעיתים אף פורצי דרך בתחומם. מצד אחר, בצה"ל לא נעשו בעשורים האחרונים שינויים מבניים־ארגוניים מהותיים שחיוניים לחדשנות - כפי שעולה מהספרות ומראיונות העומק. כיצד מיישבים אפוא את הסתירה בין תוצאות הסקר לתובנות מהעולם האקדמי? לכאורה התשובה ידועה: בצה"ל דרים בכפיפה אחת חופש היצירה ומשמעת הפעולה. חופש היצירה בצבא הוא תולדה של תרבות ארגונית שמייחסת חשיבות רבה לחדשנות ושל הווי חברתי שמאפשר ליצור מעגלי ידע והתנסות שבהם שותפים הלקוח, המנהל, המהנדס והאקדמיה. מעגל הידע והרעיונות הוא למעשה מעין תמונת ראי של התפיסה האזרחית שנקראת "חדשנות פתוחה".

ההיבט התקציבי

לא ניתן להתעלם מכך שהיצירתיות ואווירת החדשנות בצבא מתקיימות גם משום שהצבא אינו ארגון עסקי שיכול לפשוט רגל והוא מסתמך על משאבים כספיים שהם לכאורה בלתי מוגבלים. בשל כך לא נרתעים אנשיו לנסות שוב ושוב רעיונות חדשים, בעוד שידוע כי חברות אזרחיות חוששות ממהלכי חדשנות. "חסם החדשנות העיקרי הוא הקושי להעריך את כדאיות החדשנות: החסמים קשורים בעיקר בכדאיות ובסיכוי לתמורה הולמת מההשקעה בחדשנות".²⁷

שיטות העבודה

מהסקר עולה שגיבוש הקונספציה של מוצר חדשני נעשה בהליך סדור שכל הנראה אופייני בתפיסתו - אך לא בהכרח באופן יישומו - לרוב הגופים בתחום הזה. ניתן לראות שהתהליך הזה אינו מסתיים לאחר גיבוש הקונספט וכולל גם את העברת המוצר החדשני לייצור ואת הטמעתו בשטח.

סיכום

במאמר ניסיתי לעמוד על מקומה של החדשנות בחברה, בתעשייה הביטחונית

חדשנות היא לא רק רעיון, הברקה או השקעה חכמה אלא תרבות ארגונית שלמה המעודדת מנהיגות שפתוחה לרעיונות חדשים, שמפגינה סובלנות כלפי כישלונות ונמנעת מלהעניש על טעויות מתוך ההבנה שהן הבסיס ללמידה

באוניברסיטת תל-אביב²⁶ לבחינת הגורמים המשפיעים על הצלחת פרויקטים עתירי חדשנות.

מגבלות הסקר

לסקר כמה מגבלות היות שהוא נועד לשמש מחקר ראשוני בלבד. אלה שתיים מהן: הסקר לא כלל מדגם מייצג של האוכלוסייה, ולכן תוצאותיו אינן תקפות לכל אוכלוסיית המו"פ בצה"ל ובמשרד הביטחון; לא הובאו בחשבון גודל היחידות שמהן באים הנשאלים - מה שעלול לפגוע אף הוא במידת התקפות של המסקנות.

תוצאות הסקר

אלה הם הגורמים המובהקים שמשמשים קרקע פורייה ליצירת חדשנות בצה"ל כפי שעולים מהסקר:

1. שיתוף פעולה עם גורמים שמחוץ ליחידה.
 2. עבודה בתחומים שהם חדשים ליחידה או לגוף הפיתוח.
 3. הצורך להיות בתחרות.
 4. שימוש במידע אקדמי או ציבורי.
 5. עבודה צמודה עם ה"לקוחות".
 6. הצורך לחפש דרכים מקוריות להתמודד עם בעיות.
 7. נכונות לקחת סיכונים טכנולוגיים.
 8. הימצאות הפונקציות המקצועיות החיוניות בתוך היחידה.
 9. קבלת משווא מתהליכי הייצור.
 10. שילוב מקדים של דרישות הלקוח בתוכן המוצר.
 11. קיומם של נהלים ברמת היחידה.
- ואלה הם הגורמים שמשמשים חסמים לחדשנות בצה"ל:

1. קיפאון ממושך במבנה הארגון,
2. באסטרטגיה שלו או בטכניקות הניהול.
3. מחסור בידע.
4. מחסור בכוח אדם מקצועי.
4. אי-שילובו של עיצוב תעשייתי בתהליך הפיתוח.

הפיתוח, את העלויות ואת מידת השימוש בטכנולוגיות מתקדמות, ואין לו גוף בקרה שיכול להשוות בין היחידות השונות.

6. **כוח אדם.** בצבא משרתות אוכלוסיות רבות ומגוונות - חיילי חובה, נגדים בקבע, קציני מחקר, אזרחים עובדי צה"ל וכד' - והתוצאה היא לעיתים הבדלים ברמות המוטיוציה.
7. **התגמול** בצבא מנותק מכישוריו ומתפוקותיו של המשרת ומוכתב על פי כללי המסגרת.
8. **ביוורוקרטיה.** הליכי רכש במסגרת תהליכי החדשנות והפיתוח חייבים להיות מהירים ודינמיים. הצבא, כמו כל מערכת ממלכתית, כפוף לנורמות ולכללים נוקשים.
9. **ביטחון מידע.** לא תמיד יכול המפתח לגשת למידע או לציוד חיוניים בגלל מגבלת הסיווג המוטלת עליו. התוצאה עולה להיות פגיעה ביכולתו לממש רעיונות חדשניים.

סקר החדשנות

כדי לעמוד על הגורמים שמקדמים חדשנות בצה"ל ועל הגורמים שמעכבים אותה ערכתי סקר במסגרת עבודת מחקר. מתוצאות הסקר שמובאות כאן עולות כמה תובנות בנוגע לעיסוק בחדשנות בצה"ל.

אוכלוסיית המחקר

בזרועות צה"ל וכן במשרד הביטחון פועלים כמה גופי מו"פ שעוסקים בחדשנות טכנולוגית. נציגים נבחרים של כמה מהגופים האלה היו אוכלוסיית המחקר. המשותף למי שנבחרו להשתתף בסקר: הם משתייכים לשכבת הביניים (רס"ן-סא"ל), שותפים בהתוויית מדיניות המו"פ ביחידותיהם וביישום שיטות העבודה, הם בעלי כושר ביטוי גבוה ורגישות רבה, מרגישים בנוח כששואלים אותם שאלות והפגינו נכונות להקדיש את הזמן הדרוש למחקר. יש להדגיש שכל השאלות שהופנו אליהם היו בלתי מסווגות.

מבנה הסקר

השאלון הכיל 67 שאלות סגורות וחולק לנציג או שניים מכל גוף. השאלונים מתבססים על סקר שערך בתחילת 2007 מכון שמואל נאמן במסגרת פרויקט "ישראל 2028: אסטרטגיה כלכלית חברתית בעולם גלובלי"²⁵ ועל סקר שנערך במסגרת הפקולטה לניהול

9. על פי הנתונים הרשמיים של החברה שמתפרסמים באתר www.pgisrael.co.il
10. Osvald M. Bjelland and Robert Chapman Wood, "An Inside View of IBM's 'Innovation Jam'", *MIT Solan Management Review*, vol.50 no.1, fall, 2008
11. לחברת יבמ יותר מ-430 אלף עובדים ברחבי העולם - על פי הנתונים הרשמיים של החברה שמתפרסמים באתר www.ibm.com
12. Dan Peled, "Defense R&D and Economic Growth in Israel: A Research Agenda", Shmuel Neaman Institute, march 2001 ראו גם: י. יעקב, "מחקר ופיתוח ביטחוני", מערכות 203, דצמבר 2003, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/3/108183.pdf>
13. יצחק בן ישראל, "בחזרה לעתיד", מערכות 329, אפריל 1993, עמ' 5-2, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/7/109717.pdf>
14. Dov Dvir and Asher Tishler, "The Changing Role of the Defense Industry in Israel's Industrial and Technological Development", Cornell University Peace Studies Program, <http://bit.ly1eGfwi>
15. אבריאל ברייטסוף דוד ארבל, "מימון מחקר ופיתוח ביטחוני באמצעות קרנות הון סיכון", מערכות 385, ספטמבר 2002, עמ' 41-32, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/6/110386.pdf> המאמר עוסק באפשרות לממן מחקר ופיתוח בצה"ל באמצעות קרנות הון סיכון.
16. י. יעקב, "מחקר ופיתוח ביטחוני", שם
17. מרדכי גור, "המשכיות וחדשנות", מערכות 261-262, אפריל 1978, עמ' 6-4, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/5/108875.pdf>
18. משה שרביט, "מקומה של הטכנולוגיה בדוקטרינה של צה"ל", מערכות 393, פברואר 2004, עמ' 81-83, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/3/110523.pdf>
19. הרצאה של יעקב נגל, סגן ראש מפא"ח, על תרומת המחקר והפיתוח לתעשיות הביטחוניות, אוניברסיטת תל-אביב, ינואר 2010
20. Dan Senor and Saul Singer, *Start-Up Nation - The Story of Israel's Economic Miracle*, Twelve, New York, 2009
21. אביתר מתינה, "ממנהיגות כריזמטית למעצבת", צה"לסק - כתב עת למחקר הטכנולוגי הצבאי, גיליון 3, ספטמבר 2011
22. Army Field Manual 6-22, Army Leadership, Chapter 6-2 Innovation
23. Colonel Thomas M. Williams, "Understanding Innovation", *Army Review*, August 2009
24. פז יצחקי וינברגר, "האצה וקידום של תהליכי פיתוח בצבא", מערכות 406, אפריל 2006, עמ' 50-58, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/0/112130.pdf>
25. דן פלד, מאיר בן חיים, גרי לאופר, *סקר חדשנות בתעשיות המסורתיות בישראל*, מוסד שמואל נאמן, אוגוסט 2008
26. צבי רז, *גורמים המשפיעים על הצלחה בפרויקטים עיתרי חדשנות*, הפקולטה לניהול באוניברסיטת תל-אביב
27. דן פלד, מאיר בן חיים, גרי לאופר, שם
28. Jeffery A. Isaacson, Christopher Layne, John Arquilla, *Predicting Military Innovation*, Arroyo Center / Document Briefing / Rand for US Army, 1999
29. אחת הדרכים להגיע לשיתוף פעולה בין גופים טכנולוגיים בזרועות השונות הוא באמצעות פורומים מקצועיים באינטרנט. ראו: אלעד פישר, "התוכנית לאיחוד מחוות", מערכות 450, ספטמבר 2013, עמ' 10-15, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/3/113263.pdf>

העובדה שהצבא רואה בחדשנות חלק מתהליך אסטרטגי מדגישה עד כמה עמוק מוטמע בו ערך החדשנות

החדשנות ברמה הטקטית: שיתוף רעיונות וידע באופן מעשי ולא ברמה האסטרטגית או הקונספטואלית. באופן הזה תיווצר פלטפורמה לשיתוף וליצירתיות בין גופי המחקר השונים אשר תוכל לייצר בסיס למינוף היצירתיות מתוך ההנחה שחדשנות אינה בהכרח המצאה של משהו חדש לחלוטין אלא לעיתים סידור מחדש של רעיונות מוכרים בצורה מקורית. אפשר לדמיין קציני-מהנדס-חוקר מחיל הים יושב בשולחן עגול עם קציני-מהנדס-חוקר מחיל האוויר, והשניים דנים - בנושאים שאינם בהכרח משותפים - במסגרת ארגונית אחת. לחלופין הם יכולים לשתף פעולה - יחד עם קצינים-מהנדסים-חוקרים אחרים - באמצעות פלטפורמות אינטרנטיות. אומנם קיימים מיזמי שיתוף כמו כתב העת "צה"לסק" או אירועים כמו "מחנט" שמתקיימים מדי פעם, אך נדרש פתרון רחב יותר המבוסס על תשתית איתנה יותר.

לבסוף, יש לדעתי מקום למחקר צבאי - ייתכן בשיתוף עם גורמים נוספים, גם מחוץ לצה"ל - שיבחן את תהליך החדשנות בצבא ואת תרומתו ליתרון היחסי של צה"ל ולחברה ואת השפעתו על התרבות הארגונית.

הערות

1. חדשנות אינה בהכרח המצאה של משהו חדש לחלוטין. לעיתים היא סידור מחדש של רעיונות בצורה מקורית.
2. בועז זולני, "חדשנות - מפתח לשגשוג", הטכניון, קיץ 2010
3. מחקר גישוש - מחקר ראשוני שנועד לאשש הנחות של החוקר ומשמש כלי לתכנון מחקר מקיף. ראו: אשר שקדי, *מילים המנסות לנעת: מחקר איכותני - תיאוריה ויישום*, הוצאת רמות - אוניברסיטת תל-אביב, 2003
4. זהו פרויקט שהוגש במסגרת לימודי תואר שני בעיצוב תעשייתי באקדמיה לעיצוב ולאומנות בצלאל ב-2011
5. ד"ר איריס גינזבורג, מנכ"ל חברת Demaya, מייצעת לארגונים בתחום של ניהול חדשנות. היא עומדת בראש התוכנית להתמחות בטכנולוגיה, ביזמות וחדשנות באוניברסיטת תל-אביב. הלימודים בתוכנית מיועדים לתלמידים לתואר שני.
6. איריס גינזבורג, "המוצר לא מוחשי, אך החדשנות מורגשת", סטטוס - הירחון לחשיבה ניהולית, גיליון 170, אוגוסט 2005, עמ' 16-20
7. Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, South-Western CENGAGE Learning, 2008, Chapter 10
8. Larry Huston and Nabil Sakkab, "Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation", *Harvard Business Review*, march 2006

הישראלית ובצה"ל ובחנתי אם קיימות מתודולוגיה בצה"ל בתחום הזה. היות שנעשו רק מעט מאוד מחקרים בתחום החדשנות הצבאית, הרי ההבנה והידע בתחום הזה הם מועטים, ואין בסיס איתן לצורך השוואה.²⁸ עם זאת, מהמחקר עולה בצורה ברורה שהצבא פועל באותה רוח של חדשנות שמאפיינת את הארגונים הגדולים בארץ ובעולם שמחפשים יום ולילה פתרונות יצירתיים כדי להגדיל את רווחיותם. את המרדף הזה אחר החדשנות הטיב להגדיר המנכ"ל לשעבר של רפאל, גיורא שלגי, שדיבר על "חדשנות רב-ממדית" - חדשנות במגוון רחב של תחומים כמו טכנולוגיה, ניהול, ארגון וכו'.

העובדה שהצבא רואה בחדשנות חלק מתהליך אסטרטגי מדגישה עד כמה עמוק מוטמע בו ערך החדשנות. הדבר בא לידי ביטוי בכך שהוא מתווה באופן ברור ומכוון מתודולוגיה בתחום הטכנולוגי. החשיבות המיוחסת בצה"ל לחדשנות ואופיים המיוחד של המשרתים - סקרנים, אינטליגנטים, חצופים (יש האומרים כי אלה למעשה תכונותיו של העם היהודי) - יצרו עקרונות התנהלות והתנהגות שלפיהם פועלות מרבית היחידות. העקרונות האלה כוללים, בין היתר, חופש מחשבה, פתיחות לרעיונות לא שגרתיים, קבלת שגיאות שנעשו במהלך לקיחת סיכונים, הפקת לקחים עניינית, השקעת משאבים ביצירתיות. העקרונות האלה נשמרים כל עוד הם משרתים את המטרה הכללית וכל עוד נשמרת ההקפדה על מסגרת ברורה, סגורה, היררכית וממושמעת. צה"ל הוא גוף שמחנך לחשיבה ביקורתית ולאומץ בד בבד עם הקפדה על משמעת.

תוך כדי המחקר עלתה שאלה נוספת: האם הצבא ממצה את יכולות החדשנות שקיימות בו? לדעתי, התשובה לשאלה הזאת היא שלילית. שיתוף הפעולה בין יחידות המו"פ לבין המסגרות החיצוניות, כמו האקדמיה, חברות וספקים, ראוי לשבת. אולם שיתוף הפעולה בין הגופים הטכנולוגיים בזרועות השונות הוא מועט, וכתוצאה מכך קיים חוסר ניצול של ניסיון ושל ידע שיכולים לייצר חדשנות.²⁹

בהנחה שמפא"ת היא מרכז המו"פ הצבאי, הרי כדי ליישם את רעיון החדשנות הפתוחה בצורה מלאה יש לדעתי מקום להקמת גוף נוסף - אולי בניהול מפא"ת (לא בהכרח אורגני, יכול להיות אפילו פורום) - שיעסוק בתחום

גיבוי ולא חיפוי

מפקד חייב לגבות את חייליו ולמנוע, למשל, מצב שבו יהפכו אחד או יותר מהם לשעירים לעזאזל כדי להרגיע דעת קהל זועמת. אך מפקד שנמנע מלהביא לחקירה חשד שחייליו הפרו דיני מלחמה אינו מגבה אותם אלא מחפה עליהם. וזו כבר עבירה פלילית



לוחמים במבצע "עופרת יצוקה" | שום חייל, אף לא הזוטר ביותר, אינו נשלח לשדה הקרב בלי שיידרש לקחת עימו גם שיקול דעת: להבחין בין טוב לרע, בין מותר לאסור ולפעול בהתאם לשיפוטו

אל"ם (מיל) לירון א' ליבמן
לשעבר ראש מחלקת הדין הבין-לאומי
והתובע הצבאי הראשי



בנוגע לפקודות שחייל מקבל מחויב הוא, בדרך כלל, בציות בלי שיידרש לדקדק בחוקיות.³ אולם אם מדובר בפקודות שברור וגלוי שאינן חוקיות (או בלשון אחרת, שהן בלתי חוקיות בעליל) לא רק שאי-ביצוען לא יהיה עבירה,⁴ אלא שמבצע הפקודה יישא באחריות לעבירה הכרוכה בביצוע⁵ נוסף, כמובן, על אחריותו של נותן הפקודה.⁶

אין זה דבר פשוט להטיל אחריות אישית על הפעלת שיקול דעת במצב של סכנת חיים, שבו יש לקבל החלטה בתוך שבריר שנייה. עם זאת, הטלת אחריות כזאת היא בלתי נמנעת. מתן פטור מוחלט מאחריות אישית⁷ למעשים הנעשים תוך כדי לחימה כמוהו כמתן היתר לביצוע מעשים אסורים. פטור כזה מסוכן במיוחד במלחמה, שכן ההיסטוריה מוכיחה שערפל הקרב הוא כר פורה לפורקן יצרים ולביצוע מעשי זוועה.⁸

פטור מאחריות אישית להפרת החוק בלחימה גם אינו מתיישב עם דיני הלחימה של המשפט הבין-לאומי. המחויבות שנטלה על עצמה ישראל בהצטרפותה לאמנות המסדירות את התנהלותם של צדדים לוחמים כוללת בחובה התחייבות למצוא ולהעמיד לדין מי שמפירים הפרה חמורה את הכללים הקבועים בהן.⁹ יש הרואים בחובה הזאת חלק מהמשפט הבין-לאומי המנהגי¹⁰ שמחייב את האומות גם בלי שהצטרפו לאמנה זו או אחרת.

הקשר בין קיומו של כלל משפטי לבין אכיפתו הוא הכרחי ומתחייב גם מהשכל הישר. כלל התנהגות אינו נחשב "משפט" אם אינו מגובה בקיומו של מנגנון לאכיפתו.¹¹ כשם שבתוך המדינה מחויבת מערכת האכיפה - המשטרה, הפרקליטות ובתי המשפט - לאכיפתם של חוקי הכנסת, כך דיני הלחימה של המשפט הבין-לאומי מחייבים את המדינות לפעול לאכיפת כללי הלחימה שלהם התחייבו על הכפופים לשיפוטן. למדינות ישנה הסמכות העיקרית והראשונית לאכוף את הדין על חייליהן בגין הפרות של דיני הלחימה, אך לא הסמכות הבלעדית, ולמשמעות הדברים אשוב ואתייחס בהמשך.

עוד ראוי לזכור שעם כל ייחודו, המקצוע הצבאי אינו המקצוע היחיד והלחימה אינה המצב היחיד שבמסגרתם נדרש אדם להתמודד עם מצבי לחץ תחת ה"שוט" של החוק. גם שוטרים וכבאים מתמודדים עם סכנה לחייהם, ואין

פיקודי נאות עשוי תמיד לבוא במקום חקירה פלילית - ולא היא.

לדעתי, הדברים שאמרו המפקדים במשפטם של חיילי גבעתי מקורם בתפיסה שגויה של המושג "גיבוי" - מושג שיש לו מקום חשוב ביחסי מפקד-פקוד בצבא בכלל ובהקשר של לחימה בפרט. מול התפיסה השגויה הזאת אבקש להציב את התפיסה המתחייבת לא רק מהחוק, אלא גם משיקולים מוסריים ותועלתניים.

החייל נדרש להעביר את הפקודות שהוא מקבל ואת הפעולות שהוא חפץ לבצע דרך מסגרת של חוקיות

לחימה ואחריותו האישית של החייל

לחימה היא מהמצבים הקיצוניים ביותר שעימם עלול אדם להידרש להתמודד. חייל נדרש להעמיד את חייו בסכנה ובה בעת להרוג את לוחמי האויב. מדובר בהתנהגות שנוגדת את אינסטינקט ההישרדות הבסיסי מצד אחד ואת הציווי "לא תרצח", שהוא הבסיסי ביותר בכל חברה אנושית מחוץ להקשר של לחימה, מן הצד האחר.

הכשרתו ואימונו של חייל מכוונים להכינו לתפקוד נאות במצב הקיצוני הזה. מוטמעות בו תרגולות שמטרתן לאפשר לו לפעול באופן אוטומטי - להפעיל את נשקו או לבצע פעולות טכניות חיוניות אחרות בשדה הקרב - בלי שיידרש להקדיש לכך מחשבה, שעלולה להשתבש בשל הפחד, וללא שהות, העלולה לעלות לו בחייו.

אולם שום חייל, אף לא הזוטר ביותר, אינו נשלח לשדה הקרב בלי שיידרש לקחת עימו גם שיקול דעת: להבחין בין טוב לרע, בין מותר לאסור ולפעול בהתאם לשיפוטו.

החייל נדרש להעביר את הפקודות שהוא מקבל ואת הפעולות שהוא חפץ לבצע דרך מסגרת של חוקיות: עליו לוודא כי פעולות שהוא נוקט ביוזמתו או פקודות שהוא נותן הן חוקיות.

מבוא

הזרע שממנו נבט המאמר הזה נזרע במהלך משפטם של שני חיילי חטיבת גבעתי שהועמדו לדין בפני בית דין צבאי בגין אילוץ ילד פלסטיני בן 9 לפתוח תיקים חשודים במהלך מבצע "עופרת יצוקה".

אלוף (מיל) עוזי דיין העיד מטעם ההגנה בשלב הטיעונים לעונש של המשפט ואמר, לפי הפרסומים בתקשורת: "באתי לכאן כדי לתת גיבוי לחיילים לוחמים ולהבהיר כי אינם עבריינים" והוסיף: "עד כה עברו 600 חיילים דרך מצ"ח; צריך להפסיק את זה. מצ"ח לא חוקרת בעיות לחימה".

עד נוסף מטעם ההגנה היה תת-אלוף (מיל) מוני חורב, לשעבר מפקד חטיבת גבעתי. בעדותו אמר: "קשה לי לתפוס שחבר'ה שנשלחו להילחם בעזה מקבלים רישום פלילי. קשה לי המסע המאשים הזה של חקירות במצ"ח, מתן עדויות שהן כבר יותר מהעונש עצמו. צריך לעצור את זה".¹

לצער, רק לאחר שהתלהמות סביב המשפט הזה הביאה לריסוס כתובות נאצה בסמוך לביתו של הפצ"ר דאז, שבהן כונה "בוגד", ולהפצת כרוזים שבהם נכתב "אל תפריע לנו להילחם" ו"הורד ידיך מחיילי ישראל", הפיץ הרמטכ"ל דאז איגרת לחיילי צה"ל שבה נכתב כי "מחובתנו החוקית והמוסרית של צה"ל, כצבאה של מדינה יהודית ודמוקרטית הדוגלת בשלטון החוק, לבדוק כל טענה להתנהלות שלא כדין מצד אנשינו. כך גם נעשה ביחס למאות התלונות שהועלו ביחס להתנהגות חיילינו ב'עופרת יצוקה' וביצוע פשעים על ידם".

הרמטכ"ל אומנם ציין כי הוא מעדיף בדיקה באמצעות תחקירים והוסיף כי הפרקליטות הצבאית נכנסה לחקירת אירועים רק לאחר גמר התחקירים המבצעיים או כאשר ההליכים הפנים-יחידתיים לא מוצו, אך הבהיר ששלושת כתבי אישום שהוגשו בעקבות מבצע "עופרת יצוקה" הם "מקרים בודדים ואינם מלמדים על היעדר גיבוי ללוחמים או על עודף 'משפטיזציה' בצבא".²

מובן שמוטב מאוחר מאשר לעולם לא, אולם לדעתי ראוי להרחיב ולדייק בנוגע ליחס הראוי בין כלים פיקודיים לכלים פליליים בבדיקת תלונות על התנהגות פסולה בלחימה. מדברי הרמטכ"ל המצוטטים עלול להשתמע שטיפול

המגובות באמצעים הנדרשים לביצוען
בנסיבות שבהן מתנהלת המערכה.

התמודדות עם חשד להפרת הכללים המחייבים בלחימה

אחריותו של החייל ו"המקדם המבצעי"

עמדתי לעיל על כך שהטלת אחריות אישית¹⁷
משפטית על החיילים לעמוד בדיני הלחימה
היא בלתי נמנעת. יחד עם זאת, אין משמעות
הדבר שהאחריות הזאת מוטלת בלי להביא
בחשבון את מאפייניה של הלחימה. נהפוך
הוא.

ראשית, מבחינת עיצוב הכללים המחייבים
עצמם, יש לזכור שדיני הלחימה של המשפט
הבינלאומי נועדו לחול בלחימה, ולאור
התכלית הזאת הם גובשו. הם בנויים על
איזון עדין בין צרכים צבאיים לבין שיקולים
הומניטריים.¹⁸ אין מדובר בחוק שנועד לחול
בהקשר אחד ומנסים להחילו בהקשר אחר,
שאליו אין הוא מותאם.¹⁹

שנית, כאשר מעריכים התנהגות במצבים
שבהם קיים חשד להפרת הכללים, נכנסות
ל"משוואה" כל הנסיבות המכבידות על
קבלת החלטה בתנאי לחימה. נשקל השיבוש
האפשרי בשיפוט כתוצאה מהלחץ הנפשי
הכרוך בהימצאות במצב של סכנת חיים,
נשקל הצורך לקבל החלטה כהרף עין, במקום
שהדבר רלוונטי. נשקל גם ערפל הקרב, כלומר,
התנהגותו של חייל מוערכת על פי תמונת
המצב שהייתה לנגד עיניו ב"זמן אמת", בעת
שפעל כפי שפעל. לכל היותר נשקל גם מידע
שיכול וצריך היה החייל להשיג באופן סביר
לפני שפעל. לא נשקל מה שקרוי "מבחן
התוצאה" - אם התוצאות השליליות של
ההחלטה לא היו ניתנות לצפייה מראש. כך,
למשל, נניח שכתוצאה מתקיפת מטרה צבאית
נפגעו אזרחים רבים. עוד נניח שהפגיעה
באזרחים מופרזת ביחס ליתרון הצבאי הצפוי
מהתקיפה. לו היה המפקד הצבאי צופה מראש
את האפשרות של הפגיעה הזאת, היה עליו
להימנע מביצועה בשל היותה בלתי מיידית.
אולם אם המפקד הצבאי לא צפה ולא יכול היה
לצפות את הנזק המופרז לאזרחים כתוצאה
מהתקיפה, הוא לא יישא באחריות משפטית
בגין התוצאה, שכן אין מענישים על פי "חוכמה
שלאחר מעשה".²⁰

לפיכך, ב"משוואה", שאליה יש להכניס את
הנתונים הרלוונטיים, ותוצאתה תהיה ההכרעה

האחריות המערכתית לסייע לחייל לעמוד באחריותו האישית

קיומה של אחריות אישית, שלפיה על כל חייל
וחייל לנהוג על פי דיני הלחימה המחייבים את
מדינת ישראל, אין משמעה היעדר אחריות של
המדינה (בדרך כלל באמצעות רשויות הצבא)
לפעול באופן שיסייע לחייל לעמוד בחובותיו.
ראשית, מחייב הדבר את הרשויות ליידע את
החיילים בנוגע לכללים המחייבים בלחימה.
החובה הזאת כלולה במפורש באמנות ז'נווה.¹⁵
היידוע הזה - ראוי שלא ייעשה באופן פורמלי,
כדי לצאת ידי החובה, למשל באמצעות
הסתפקות בהפצת עותקים מתורגמים של
אמנות ז'נווה בקרב החיילים או באמצעות
התקנת פקודת מטכ"ל המחייבת את החיילים
לציית לאמנות ז'נווה.¹⁶ הגורמים המופקדים
על הכשרת החיילים מחויבים להנגיש ולהנהיר
לחיילים את כללי האמנות ולתרגל אותם
ביישום הכללים האלה בנסיבות שעימן - כך
ניתן לצפות - יצטרכו להתמודד בלחימה,
כך שהחיילים יבינו מה מצופה מהם על רקע
המציאות המורכבת ואילווציה.

קיומה של אחריות אישית, שלפיה על כל חייל וחייל לנהוג על פי דיני הלחימה המחייבים את מדינת ישראל, אין משמעה היעדר אחריות של המדינה לפעול באופן שיסייע לחייל לעמוד בחובותיו

שנית, בעת תכנון המבצעים על הפיקוד הצבאי
לתת את הדעת מראש למחויבויות הנובעות
מדיני הלחימה ולגבש מענה שיאפשר לכוחות
לעמוד במחויבויות האלה.¹⁷ אסור להמעיט
בחשיבותה של ההכנה הזאת. כך, למשל, כוח
לוחם שישבה לוחמי אויב רבים בלי שיקבל
מראש פקודה סדורה כיצד לטפל בהם ולאן
להעבירם ובלי שהיהו בידיו האמצעים הנדרשים
לטיפול בהם, יתקשה, גם בהתקיים ידע ורצון
טוב, לעמוד בכללים הקובעים כיצד יש לטפל
בשבויים או בעצורים אחרים.

מתן גיבוי ללוחמים מחייב בראש ובראשונה
הוראת דיני הלחימה למפקדים ולחיילים
והכשרתם להתמודד עם האילווצים המורכבים
הצפויים להם בשדה הקרב. נוסף על כך, מתן
גיבוי ללוחמים מחייב מתן פקודות ברורות
בזמן אמת בנוגע למותר ולאסור - פקודות

הדבר מקנה להם חסינות בגין הפרת החוק
במצבים כאלה. העוסקים ברפואת חירום
נדרשים גם הם להחלטות בתוך שבריר שנייה,
שחיי אדם תלויים בהן, גם אם חייהם שלהם,
בדרך כלל, אינם מצויים בסכנה.

אפילו ציבור רחב מאוד, כמו ציבור הנהגים,
נדרש במצבי חירום בלתי מתוכננים לפעול
בדרך מסוימת, העלולה לנגוד דחפים בסיסיים,
ולא - ייאשם בעבירה פלילית חמורה. כך,
למשל, נהג רכב המעורב בתאונת דרכים שבה
אולי נפגע אדם חייב לעצור במקום ולעמוד על
תוצאות התאונה. אם הנהג ידע או היה עליו
לדעת כי בתאונה נפגע אדם, והוא לא הגיש
לנפגע עזרה שהיה ביכולתו להגיש בנסיבות
המקרה, לרבות הסעתו לטיפול רפואי, הוא
עובר עבירה חמורה שעונשה עלול להגיע לתשע
שנות מאסר.¹² כאשר נהג חושש כי התאונה
נגרמה באשמתו, חיובו שלא לברוח ממקום
העבירה נוגד דחף בסיסי. ולמרות זאת - כך
דורש החוק.

קרוב יותר לענייננו - אדם שמותקף על ידי
אדם אחר בלי שהביא לכך בהתנהגות פסולה
ובלי שהוא יכול היה לצפות את התפתחות
הדברים, זכאי להגן על עצמו. עם זאת, הוא
יישא באחריות לפגיעה בתוקף, אם המעשה
שעשה לא היה סביר למניעת הפגיעה. סכנת
החיים ואפילו הצורך המיידית בתגובה לשם
הגנה עצמית אינם פוטרים את המתגונן מן
האחריות הפלילית לפגיעה בלתי סבירה
בזולת.¹³ אם אחריות פלילית עלולה להיות
מוטלת על אדם מן היישוב, שלא התנדב
למקצוע הכרוך בסיכון ולא הוכשר להתמודד
עם מצבי חירום, כיצד אפשר להצדיק חסינות
גורפת לאנשי צבא?

יתר על כן, גם בזמן מלחמה לא כל החלטה
צריכה להתקבל בתוך שבריר שנייה, ולא כל
החלטה מתקבלת תחת אש או במצב של סכנת
חיים מיידית. מחד גיסא, הענקת חסינות
גורפת מפני אחריות משפטית למעשים
הנעשים בזמן לחימה ותוך כדי לחימה
תכלול בהכרח גם מצבים שבהם סכנת חיים
מיידית והיעדר שהות להפעלת שיקול דעת
מדוקדק אינם מותקיימים ואינם מצדיקים את
החסינות. מאידך גיסא, ניסיון לתת חסינות
רק במצבי סכנה או במצבים שבהם קיים צורך
בפעולה מיידית ייתקל בקשיים מעשיים רבים
וייצור אי-בהירות רבה.¹⁴



חיילים סורים נכנעים ברמת הגולן במלחמת יום הכיפורים, 1973 | כוח לוחם שישיבה לוחמי אויב רבים בלי שיקבל מראש פקודה סדורה כיצד לתפל בהם ולאן להעבירם ובלי שיהיו בידי האמצעים הנדרשים לטיפול בהם, יתקשה, גם בהתקיים ידע ורצון טוב, לעמוד בכללים הקובעים כיצד יש לתפל בשבויים או בעוזרים אחרים

של חבריהם. יחד עם זאת, בהקשר של לחימה, בפרט אם היא מתנהלת בשטח אויב, עשוי להיות קושי בנגישות של הנפגעים לרשויות אכיפת החוק, בין מסיבות מעשיות ובין בשל חוסר אמון ברצונם הכן של רשויות ה"אויב" לברר את החשדות.

הדבר מחייב את הצבא לגבש שיטת דיווח סדורה וברורה לשם הצפת מקרים בעייתיים המחייבים בדיקה. דיווח כזה צריך להיות חובה שתעוגן בפקודות. צבא המחויב לשלטון החוק אינו יכול להסתפק בגישה פסיבית של בדיקת תלונות שהתקבלו.

דרך הבדיקה

יש פעולות בעת לחימה שאסורות באופן מוחלט - בלי שום קשר לצרכים הצבאיים

שיטה משפטית הוגנת אינה נמדדת אך ורק בתוכנם המהותי של הכללים ושל האיסורים שהיא מטילה, אלא, לא פחות מכך, בתהליך שהיא מתווה לבירור האחריות להפרתם של הכללים האלה

הנעת הבדיקה

בדיקת חשד להפרה של דיני הלחימה עשויה לבוא בעקבות קבלתה של תלונה פרטנית שמפרטת את הנסיבות שבהן נטען כי הופר החוק. התלונה עשויה להתקבל ישירות מהנפגע וממשפחתו או באמצעות עורך דין מטעמו ואף באמצעות ארגוני זכויות אדם שונים. ישנם גם מקרים שבהם בדיקה החלה בעקבות פניית חיילים מן השורה שהשתתפו בפעילות הלחימה והוטרדו מהתנהגות פסולה

אם הופר החוק בלחימה אם לאו, יש "מקדם מבצע". המקדם הזה משקף את מאפייני הפעילות המיוחדים.

תהליך בירור האחריות

שיטה משפטית הוגנת אינה נמדדת אך ורק בתוכנם המהותי של הכללים ושל האיסורים שהיא מטילה, אלא, לא פחות מכך, בתהליך שהיא מתווה לבירור האחריות להפרתם של הכללים האלה. הפרוצדורה אינה עניין שולי וטכני, אלא עמוד תווך שבלעדיו יקרוס המבנה כולו. לכן ראוי לייחד כמה מילים על התהליך ההולם לבירור חשדות בנוגע להפרת דיני הלחימה. תהליך הבירור צריך להיות הוגן כלפי החיילים החשודים ובה בעת עליו להיות הוגן גם כלפי המתלוננים והקורבנות הפוטנציאליים של המעשים הנבדקים.

- ויש פעולות שאסורות בנסיבות מסוימות של לחימה. כאשר יש חשד מבוסס שנעברה עבירה מהסוג הראשון, כמו ביזה, התעללות בעצורים או ניצול אזרחים כדי שישמשו "מגינים אנושיים", מתחייבת חקירה פלילית באמצעות מצ"ח. תיק החקירה יובא להחלטתו של פרקליט צבאי, ואם יתברר שנעברה עבירה, יוגש כתב אישום לבית דין צבאי.²¹

המקרים המורכבים יותר נוגעים לטענות על הפרת האיסור שבדיני הלחימה על פגיעה מכוונת באזרחים או על תקיפה בלתי מידתית.²² במקרים האלה המידע הראשוני שמתקבל נוגע בדרך כלל לתוצאות התקיפה: פגיעה באזרחים.²³ אולם בנסיבות של לחימה לא ניתן לקבוע שתקיפה מסוימת הייתה אירוע פלילי רק בהסתמך על כך שנפגעו אזרחים. אזרחים עלולים להיפגע גם כתוצאה מתקיפה לגיטימית של מטרה צבאית או של מטרה שניתן היה להניח בסבירות גבוהה שהיא צבאית. לפגיעות באזרחים בתקיפות כאלה יכולות להיות סיבות שונות: הסתמכות על מודיעין מוטעה או בלתי מעודכן בנוגע לאופיה הצבאי של המטרה, טעות ביזהו המטרה בשטח, החטאתה של המטרה או הימצאותם של האזרחים שנפגעו בסמוך למטרה הצבאית שהותקפה.

יתר על כן, כפי שכבר צוין, אפילו אם פגיעה אפשרית באזרחים כתוצאה מתקיפת מטרה צבאית הייתה צפויה, אין התקיפה בהכרח מפירה את דיני הלחימה. רק אם מראש, ולא בדיעבד, ניתן היה להעריך כי הפגיעה באזרחים תהיה מופרזת ביחס ליתרון הצבאי הצפוי מהתקיפה, תהיה התקיפה הפרה של האיסור על תקיפה שאינה מידתית. נובע מהאמור כי המידע הראשוני בנוגע להיפגעותם של אזרחים אין בו כדי לבסס חשד לפלילים. נדרש בירור נוסף של הנסיבות שבהן בוצעה התקיפה: מה הייתה מטרתה, מה היה ידוע למתכנני התקיפה ולמבצעה ב"זמן אמת" וכיצד בוצעה (למשל, מה היה סוג החימוש, כיוון התקיפה, שעת התקיפה, מזג האוויר).

במקרים שבהם תקיפה צבאית גרמה לתוצאות קשות, ניתן לעשות את איסוף המידע הראשוני - שנדרש כדי להעריך אם מתקיים חשד להפרת דיני הלחימה - באמצעות הליך של בירור שאינו חקירה פלילית. בצה"ל עושים בירור כזה באמצעות תחקיר מבצעי, וניתן

להצביע על שימוש בכלים דומים גם בצבאות מערביים אחרים.²⁴

לתחקיר המבצעי יש כמה יתרונות שעליהם עמד בעבר בית המשפט העליון:²⁵

תחקיר מבצעי הינו ככלל הדרך המתאימה לחקירת אירוע שהתרחש במהלך פעילות מבצעית. הוא נערך, בדרך כלל, על ידי גורמים מקצועיים הקרובים לנעשה בשטח ומצויים בפעילות המבצעית. הוא מתרחש מיד בסמוך לאירוע, כשהאירוע עדיין טרי בזיכרונם של המשתתפים בתחקיר. הוא נעשה באופן בלתי אמצעי ובלתי מסורבל. הוא מהווה חלק אינטגרלי ממכלול הפעולה המבצעית והוא מושרש היטב בתוך ההווה המבצעית הצה"לית מאז ראשית קיומו של צה"ל.

מפקד יהיה אחראי להפרות של דיני הלחימה על ידי פקודיו, אם ידע או היה עליו לדעת שפקודיו מבצעים או עומדים לבצע את ההפרות האלה ונמנע לנקוט את הצעדים הסבירים הנדרשים כדי למנוע או להפסיק את העבירות או נמנע להעביר את העניין לרשויות המוסמכות לשם חקירה ותביעה

יתרון נוסף של התחקיר נובע מכך שחומר התחקיר זוכה לחיסיון ואינו יכול לשמש בחקירה פלילית אובמפשט.²⁶ הדבר נועד לקדם את גילוי האמת ולעודד את המעורבים באירוע לשתף פעולה באופן מלא ולחשוף גם עובדות שאינן נוחות להם. לפיכך קובעות פקודות הצבא כי חייל אינו זכאי להימנע מלשתף פעולה עם עורכי התחקיר מחשש להפללה עצמית, כפי שהוא רשאי לעשות במסגרת חקירה פלילית.²⁷ עם זאת, חומר התחקיר עובר לבחינת הפצ"ר, והוא רשאי להורות על פתיחת חקירה פלילית, אם התגלה חשד לביצוע עבירה המצדיק זאת. אולם את חומר התחקיר עצמו אין הוא חושף בפני החוקרים.²⁸

ולבסוף, לא ניתן להתעלם מכך שלהסתייעות בתחקירים לבירור ראשוני של אירועים בלחימה יש יתרון מוראלי: ההתמודדות עם חקירה פלילית, קל וחומר חקירה תחת אזרה, אינה נעימה ועלולה לגרום חשש וחרדה. כאשר הנחקרים הם חיילים צעירים ונורמטיביים, שאין בעברם התנסות דומה,

עלולות התחושות האלה להתעצם. אם אפשר לצמצם את החוויות האלה באמצעות מיקוד החקירות הפליליות במקום שבו הן הכרחיות, מן הראוי לעשות כן.

עם זאת יש להכיר בכך שהתחקירים אינם יכולים להיות הכלי הבלעדי לבירור נסיבותיהם של אירועי לחימה. חקירה פלילית היא בלתי נמנעת אם קיים חשד מבוסס להפרת איסור מוחלט או אם בירור ראשוני, לרבות באמצעות תחקיר, מעלה חשד לביצוע עבירה. יש להדגיש כי מדובר בחשד לביצוע עבירה ולא בוודאות בנוגע לצורך להעמיד לדין. רק בסיומה של חקירה פלילית ניתן לבחון את הראיות הקבילות שנאספו ולקבוע אם יש ראיות מספיקות כדי להצדיק העמדתו של פלוני לדין. הרף להגשת כתב אישום גבוה משמעותית מהרף לפתיחה בחקירה פלילית ומחייב הערכה שקיים סיכוי סביר להשגת הרשעה בבית הדין, כלומר, סיכוי סביר שבית הדין ישתכנע מעבר לספק סביר שהעבירה המיוחסת לנאשם אכן נעברה.

במקרים רבים מסתיימות חקירות מצ"ח בהחלטה של הפרקליט הצבאי שלא להגיש כתב אישום. אין משמעות הדבר שהחקירה הייתה מיותרת, שכן התחקיר המבצעי אינו יכול להיות תחליף לבירור המשפטי במקום שבו מתקיים חשד לעבירה.

יש שהביעו חשש כי ההסתייעות בתחקירים בנסיבות האלה עלולה לשבש חקירה פלילית, אם יימצא שהיא נדרשת.²⁹ הסכנה היא שאופיו הבלתי פורמלי של התחקיר עלול להביא, גם שלא במתכוון, לחשיפת העדויות של המעורבים זה בפני זה וכתוצאה מכך לתיאום פסול של גרסאות לקראת החקירה הפלילית. הטענות האלה ראוי שתישקלנה בכובד ראש. אינני סבור כי יש בהן כדי לשלול את השימוש בתחקירים, אולם לכל הפחות בתחקירים רגישים שעוסקים באירועי לחימה שהסתיימו בתוצאות קשות ראוי לאמץ כללים ברורים שיצמצמו את האפשרות לתוצאה שלילית כזאת. הכללים האלה צריכים לכלול את שתי הנקודות הבאות:

1. איסור לגבות עדות של מעורבים בנוכחות מעורבים אחרים.
2. הקפדה על תיעוד העדויות הנגבות ועל צמצום תפוצת הסיכום של התחקיר - לכל הפחות כל עוד הפצ"ר לא החליט שאין צורך בחקירה פלילית.³⁰



פליטים בסומליה | בנסיבות של לחימה לא ניתן לקבוע שתקיפה מסוימת הייתה אירוע פלילי רק בהסתמך על כך שנפגעו אזרחים

שנית, האחריות קיימת לפני שהפקודים עשו את העבירה, בעת שהם עושים אותה ולאחר שהם עשו אותה. לפני שנעשתה העבירה, החובה היא למנוע אותה, בעת שהיא נעשית, החובה היא להפסיק אותה, ואחרי שהעבירה נעשתה, חייב המפקד לדאוג לכך שימוצה הדין עם העברייני או עם העבריינים.

בהקשר כאן יש להדגיש את האחריות שקיימת אחרי שנעשתה העבירה. מפקד הנמנע מלדווח לרשויות המוסמכות על עבירה שעשו פקודיו ואשר אין בסמכותו לטפל בה, לא רק שהוא מפר פקודה המחייבת אותו בדיווח,³⁴ אלא שהוא עלול לשאת באחריות לעבירה עצמה.

סיכום: בין גיבוי לחיפוי

הנה הגבול בין גיבוי לחיפוי: מפקד שנמנע לברר את נסיבותיו של אירוע בעיית בלחימה - אם יש לו סמכות לבררו - או נמנע מלדווח עליו לגורמים המוסמכים לבררו אינו מגבה את פקודיו, אלא מחפה עליהם, וזוהי התנהגות עבריינית לכל דבר ועניין.

למתן גיבוי פיקודי ללוחמים הפועלים בנסיבות

אחריות המפקדים

דיני הלחימה של המשפט הבין-לאומי מטילים על מפקדים אחריות רחבה להפרות של דיני הלחימה על ידי פקודיהם. האחריות הזאת משתרעת מעבר לאחריות לעבירות שעבר המפקד בעצמו ולאחריות לביצוע פקודות בלתי חוקיות שנתן המפקד לפקודיו.

מפקד יהיה אחראי להפרות של דיני הלחימה על ידי פקודיו, אם ידע או היה עליו לדעת שפקודיו מבצעים או עומדים לבצע את ההפרות האלה ונמנע לנקוט את הצעדים הסבירים הנדרשים כדי למנוע או להפסיק את העבירות או נמנע להעביר את העניין לרשויות המוסמכות לשם חקירה ותביעה.³⁵

ראוי לעמוד על שני מאפיינים של האחריות הזאת: ראשית, היא מחייבת את המפקד לגישה אקטיבית של "מישוש הדופק" בקרב פקודיו, שכן הוא עלול לשאת באחריות לא רק על מה שידע, אלא גם על מה שצריך היה לדעת, לולא עצם את עיניו או נמנע מלעמוד על הדברים כהווייתם.

כמו כן יש להקפיד על כך שהתחקיר אכן יושלם במהירות. זה מתחייב ממהותו וממצצם את הסיכון של שיבוש אפשרי של חקירה עתידית. חשוב - במידת האפשר - לאסוף ולתעד גם ממצאים פיזיים-פורנזיים³⁶ מזירת האירוע: צילומים, הקלטות, תרמילי כדורים, סכין ששימשה לתקיפה וכד'. אם לעורכי התחקיר אין די מיומנות וכלים לעשות זאת, ראוי להסתייע בגופי חקירה שברשותם היכולות האלה. כך עשוי להימנע נזק אפשרי נוסף לאפשרות לבצע חקירה פלילית, אם תידרש, שכן ככל שחולף הזמן, עלולים ממצאים רלוונטיים להשתנות או להיעלם. נוסף על כך, הסתייעות בנתונים טכניים-אובייקטיביים עשויה גם היא לטייב את איכותם של ממצאי התחקיר. ולבסוף, יש מקום לשקול כלל שאותו אימצו צבאות מערביים אחרים³⁷ שמסתייעים בהליכי בירור דומים, ולפיו אם במהלך התחקיר מתבסס חשד לביצוע עבירה, מיד מפסיקים עורכי התחקיר את עבודתם, והחומר שנאסף עד אז מועבר אל הפצ"ר.

הפנימיות כדי לצמצם את האפשרות שפושעי מלחמה יתהלכו פטורים מעונש. אם המדינה, שחייליה או אזרחיה נחשדים בביצוע פשעי מלחמה, מבררת את החשד באופן רציני ועל פי אמות המידה הבין-לאומיות המקובלות, לא מתקיים מה שמוגדר בדרך כלל "תנאי מקדמי" לבירור העניין לגופו בערכאות הזרות.

בעקבות מבצע "עופרת יצוקה" פורסם כי נבדקו יותר מ-150 אירועים - רובם באמצעות תחקירים מבצעיים.³⁵ כ-50 חקירות מצ"ח נפתחו, ובסופו של דבר הוגשו לבית הדין הצבאי שלושה כתבי אישום נגד ארבעה חיילים. ועל כך יצא קצפם של המפקדים שהעידו במשפטם של שני חיילי גבעתי? על מפקדי צה"ל לגבות את הלוחמים שתחת פיקודם, לא לחפות עליהם.

סוף דבר - בעקבות חלק ב' של דו"ח ועדת טירקל

זמן קצר לאחר כתיבתו והגשתו של המאמר הזה פורסם חלק ב' של דו"ח ועדת טירקל.³⁶ החלק הזה של הדו"ח הוקדש לשאלה "האם מנגנון הבדיקה והחקירה ביחס לתלונות וטענות המועלות בדבר הפרות של דיני הלחימה, הנוהג בישראל באופן כללי, וכפי שהוא מיושם ביחס לאירוע הנוכחי (תקרית המשט לעזה, ל"ל), תואם את חובותיה של מדינת ישראל בהתאם לכללי המשפט הבי-לאומי".³⁷

הוועדה קבעה שמנגנוני הבדיקה והחקירה בישראל "מתיישבים, בדרך כלל, עם חובותיה של מדינת ישראל לפי כללי המשפט הבין-לאומי". נדחתה גם הטענה שהדין הבין-לאומי דורש שהפרות של דיני הלחימה ייחקרו על ידי גורם חיצוני לצבא. הוועדה קבעה כי "עצם קיומה של מערכת משפט צבאית אינו כשלעצמו סותר את עקרון ה'עצמאות' הקבוע בדין הבין-לאומי". עוד נקבע בדו"ח כי מדיניות החקירות של צה"ל בנוגע לאירועי לחימה תואמת את חובותיה של ישראל לפי כללי המשפט הבין-לאומי. כלומר, האבחנה שתוארה לעיל בין חשדות להפרת איסורים מוחלטים (כמו ביזה או התעללות בעצורים) המניעים חקירת מצ"ח מיידית לבין אירועי לחימה מורכבים יותר, המצדיקים בירור מוקדם של ההצדקה לפתוח בחקירה פלילית, היא אבחנה לגיטימית. עם זאת, המליצה הוועדה על סדרה של תיקונים



בניין בית הדין הפלילי הבין-לאומי בהאג | חקירה כנה ואפקטיבית של חשדות להפרת דיני הלחימה ומיצוי הדין עם העבריינים במסגרת מערכת השיפוט הצבאית הישראלית יקשו על מי שרוצים להביא את חיילי צה"ל ואת מפקדיו בפני בתי דין בין-לאומיים וערכאות של מדינות זרות

בית דין צבאי. דווקא בדיקה אמיתית, נוקבת והוגנת של חשדות להפרת דיני הלחימה ומיצוי הדין עם מי שהפרו את החוק מחזיקים את דמותה החיובית של ישראל - היותה מדינה דמוקרטית שכפופה לערכי שלטון החוק ומחויבת בכנות לדיני הלחימה של המשפט הבין-לאומי.

יתר על כן, חקירה כנה ואפקטיבית של חשדות להפרת דיני הלחימה ומיצוי הדין עם העבריינים במסגרת מערכת השיפוט הצבאית הישראלית יקשו על מי שרוצים להביא את חיילי צה"ל ואת מפקדיו בפני בתי דין בין-לאומיים וערכאות של מדינות זרות. הדבר נובע מכך שהשיפוט הפלילי הבין-לאומי נועד רק להשלים את המערכות המדינתיות

הנה הגבול בין גיבוי לחיפוי: מפקד שנמנע לברר את נסיבותיו של אירוע בעייתי בלחימה - אם יש לו סמכות לבררו - או נמנע מלדווח עליו לגורמים המוסמכים לבררו אינו מגבה את פקודיו, אלא מחפה עליהם, וזוהי התנהגות עבריינית לכל דבר ועניין

קשות יש חשיבות רבה. ללא גיבוי כזה ייפגעו לכידות היחידה והמוטיווציה של הלוחמים.

כפי שצוין, גיבוי כזה צריך להתבטא קודם כול במתן הכלים בידי החיילים להתמודד עם הדרישות של דיני הלחימה באמצעות לימודם ותרגולם. נוסף על כך נדרש מהמפקדים לתת את הדעת לדרישות הדין בעת שהם מתכננים את הפעילות המבצעית, כך שיינתנו לחיילים פקודות ברורות ואמצעים למימושן.

מעבר לכך יש מקום לגיבוי - גם לאחר מעשה - בכמה מישורים:

ראשית, יש להימנע מלהקריב את הפקוד "שעיר לעזאזל" כדי לספק הלכי רוח הנובעים מתוצאה קשה של פעולתו. יש להימנע מחוכמה שבדיעבד ולבחון את הפעולה מבעד לעיני החייל באופן מקצועי, שקול והוגן.

שנית, אם מסתמן שאין מדובר בתוצאה בלתי נמנעת או בטעות סבירה, אלא לכל הפחות ברשלנות שמחייבת חקירה פלילית, יש להעמיד את הפקוד על זכויותיו - רצוי בדרך של הפנייתו להתייעצות עם הסגורה הצבאית.

שלישית, אם הוגש כתב אישום, והורשע החייל, והמפקד מתבקש למסור עדות אופי כדי שיובא הדבר בחשבון בקביעת עונשו, אזי אם המפקד אכן יכול להעיד על תרומה של החייל בשירותו ועל התנהגות נטולת דופי לאורך זמן, ראוי שיעשה כן.

להבדיל מכך, סיוע לחייל לחמוק מבירור נסיבותיה של פעולה שביצע, המחייבת בירור, הוא חיפוי ולא גיבוי.

גם אין הצדקה לגישה הגורפת, שלפיה אין מקום לחקירות פליליות כאשר מדובר באירועי לחימה. כפי שניסיתי להראות, אי-אפשר לתת לערפל הקרב להיות מפלטו של הנבל. חשיפת התנהגות פסולה במהלך לחימה אינה פוגעת בשמו הטוב של צה"ל או בתדמיתה של המדינה, אלא להפך: בכל חברה אנושית קיים שיעור מסוים של עבריינות. צה"ל, כמו כל צבא אחר, אינו יכול להיות חסין מכך לחלוטין. יש לעשות את המרב האפשרי כדי למנוע מראש הפרות של דיני הלחימה. לאחר מעשה, יש לעשות את המרב כדי לברר את שאירע ולנקוט תגובה הולמת. לעיתים עשוי הבירור להתמצות בתחקיר מבצעי ובנקיטת אמצעים פיקודיים, אולם במקרים אחרים מתחייבת חקירה פלילית - לעיתים מיד עם קבלת התלונה. לעיתים גם יש לנקוט הליכים פליליים בפני

15. ראו סעיף 47 לאמנת זנווה הראשונה, סעיף 48 לאמנה השנייה, סעיף 127 לאמנה השלישית, סעיף 144 לאמנה הרביעית.
16. פקודת מטכ"ל 33.0133 "משמעת - התנהגות בהתאם לאמנות בין-לאומיות שמדינת ישראל צד להן" אכן קובעת חובת ציות כאמור. היא גם מחייבת שעותק מפרסום צבאי של אמנות זנווה (בתרגום לעברית, כמובן) "יוחזק במשרדו של כל מפקד יחידת רישום וכן יוחזק בערכת השליש לשעת חירום". כמו כן מחייבת הפקודה שבכל פקודת מבצע רלוונטית תיכלל הוראה המחייבת לשון לחילים את ההוראות של האמנות האלה.
17. ראו בג"ץ 4764/04, רופאים לזכויות אדם ואח' נ' מפקד כוחות צה"ל בעזה, <http://bit.ly/18DDORr>
18. פרופ' יורם דינשטיין, "דיני המלחמה דורשים התאמה לתנאים המשתנים בעידן של המפכה טכנולוגית", **כיוונים חדשים** 27, נובמבר-דצמבר 2012, עמ' 38
19. קושי כזה אכן עלול להתעורר כאשר מנסים להחיל את דיני זכויות האדם במשפט הבין-לאומי - כללים שבמקורם נועדו להסדיר את היחסים בין הפרט לממשלה - על התנהלותו של צבא מול אזרחים של מדינת אויב.
20. **דינשטיין**, עמ' 40-41
21. לתיאור מפורט של מערכת אכיפת החוק בצה"ל בכלל ושל מדיניות החקירה של ארצות הברית, ראו נייר עמדה שהגישה הפצ"ר לוועדת טירקל, <http://bit.ly/1JgOVHf>
22. חוקת בית הדין הפלילי הבין-לאומי מגדירה את פשעי המלחמה האלה בעימות מזוין בין-לאומי בסעיפים 8(b)(i) ו-8(iv). לעיון בחוקה ראו: <http://bit.ly/1d90uZi>
23. כשהליחמה היא נגד ארגונים שאינם מדינתיים, קיים קושי אובייקטיבי לדעת אם נפגע לוחם או אזרח, שכן לוחמי הארגונים אינם נוהגים בדרך כלל להבדיל את עצמם מהאזרחים האזרחיים באמצעות לבישת מדים. במקרים רבים הנהגת הארגון החמוש גם חפצה להמעיט במספר לוחמיה שנפגעו ולהעצים את מספר האזרחים שנפגעו כדי להשיג יתרונות תעמולתיים נגד הצד האחר.
24. נייר העמדה של הפצ"ר (הערה 21 לעיל), חלק 1, עמ' 56-63
25. בג"ץ 6208/96, **מור חיים ואח' נ' צה"ל ואח'**, פ"ד נב(3) 835, 845
26. סעיף 539א(ב)(1), (6), לחש"ץ
27. הוראת הפיקוד העליון (הפי"ע) 2.0702, סעיף 10
28. סעיף 539ב(ב)(4) לחש"ץ
29. ראו את עדינותיהם של פרופ' יובל שני ושל ד"ר עמיחי כהן בפני ועדת טירקל, <http://bit.ly/1bCpmt>
30. לעיתים כולל סיכום התחקיר המלצות לאימוץ לקחים שעשויים למנוע הישנות אירועים דומים בעתיד. במקרים כאלה מחייב האינטרס הציבורי שהלקחים ייושמו בהקדם האפשרי ובאופן רחב, אולם הדבר יכול להיעשות גם ללא פירוט העדידות והממצאים שבתחקיר.
31. פורנזיקה היא זיהוי פלילי באמצעות כלים מכל התחומים המדעיים האפשריים: רפואה, כימיה, פיזיקה וכו'.
32. ראו הערה 24
33. הניסוח שבחתימת מבוסס על זה הקבוע בסעיף 28 לחוקת בית הדין הפלילי הבין-לאומי (ICC). לעיון בחוקה ראו: <http://bit.ly/1d90uZi>
34. ראו פקודת מטכ"ל 33.0304 המחייבת לדווח למצ"ח על עבירות כמו ביהר, התעללות, אינוס, שימוש בלתי חוקי בנשק עברם לפציעה ועבירות לפי חוק העונשין, תשל"ז - 1977, שאין להן מקבילה בחש"ץ, כמו עבירות ההמתה.
35. חקירות מבצע "עופרת יצוקה" ברצועת עזה: עדכון שני, יולי 2010, <http://bit.ly/190p7uv>
36. ראו: <http://bit.ly/1dBFfGV>
37. ראו סעיף 5 למנדט הוועדה, <http://bit.ly/1de1ETI>

הערות

1. טובה דדון, "עוזי דיין בווהל ילד: להפסיק מצעד נחקרי מצ"ח", **ynet**, 25 באוקטובר 2010, www.ynet.co.il/article/s/0,7340,L-3974372,00.html
2. אנשיל פפר "אחרי כתובות הנאצה נגד הפצ"ר, הרמטכ"ל אשכנזי מדגיש את חשיבות החקירות בצה"ל", **הארץ**, 3 בנובמבר 2010, www.haaretz.co.il/news/politics/1.1228204
3. סעיפים 122-124 לחוק השיפוט הצבאי (חש"ץ), תשמ"ו-1955
4. סעיף 125 לחש"ץ.
5. הדבר נובע מכך שהחוק אמנם פוטר מאחריות פלילית מי שמעשהו על פי צו של רשות מוסמכת שהוא חייב לציית לה, אולם מוציא מגדר הפטור צו שהוא בעליל שלא כדיון. ראו סעיף 17 לחש"ץ המפנה גם לסעיף 31א(2) לחוק העונשין, תשל"ז-1977 (להלן: חוק העונשין).
6. חשוב להבהיר שנותן פקודה יישא באחריות פלילית לכל פקודה בלתי חוקית שייתן, בין אם היא בלתי חוקית בעליל ובין אם היא "סתם" בלתי חוקית. הוא ייחשב למבצע עבירה באמצעות אחר (סעיף 29[ג]5) לחוק העונשין) או למשדל לביצוע העבירה (סעיף 30 לחוק העונשין), ובדרך כלל דינו יהיה כדיון מי שביצע בידי את מעשה העבירה (סעיף 34 לחוק העונשין).
7. מעמעות הביטוי "אחריות אישית" במאמר הזה היא אחריות משפטית לפי המשפט הפלילי.
8. כבר בתורה נכתב: "כי תצא מְחַנֵּה על אִיִּךְ וְנִשְׁמַרְתְּ מִכָּל דָּבָר נָעִי (דברים כ"ג, פסוק י'). וכתב על כך הרמב"ן: "הידוע במנהגי המחנות היוצאות למלחמה כי יאכלו תועבה, יחלו ויחמסו ולא יתבוששו אפילו בניאוף וכל נבלה. הישר בבני אדם נבועו יתלבש אכזריות וחימה כצאנתו מחנה על האויב, ועל כן הזהיר בו הכתוב ו'נשמרת מכל דבר רע'". ראו גליליות לעיון בפרשת השבוע מאת נחמה ליבוביץ, פרשת "כי תצא", www.nechama.org.il/pages/369.html
9. ראו, למשל, את ארבע אמנות זנווה מ'12 באוגוסט 1949: סעיף 49 לאמנה הראשונה (שעניינה הטבת מצבם של פצועים ושל חולים מקרב הכוחות המזוינים בשדה הקרב), סעיף 50 לאמנה השנייה (שעניינה הטבת מצבם של פצועים, של חולים ושל נטרפי אוניות מקרב הכוחות המזוינים בים), סעיף 129 לאמנה השלישית (בנוגע לטיפול בשבויי מלחמה) וסעיף 146 לאמנה הרביעית (בנוגע להגנה על אזרחים בזמן מלחמה).
10. **J.M. Henckaerts & L. Doswald-Beck, Customary International Humanitarian Law**, Cambridge University Press, New York, 2005, Rule 158
11. ראו, למשל, את ההגדרה לערך law במילון אוקספורד: A rule or system of rules recognized by a country or community as regulating the actions of its members and enforces by the imposition of penalties.
12. ראו סעיף 64 לפקודת התעבורה [נוסח חדש], תשל"א-1971 שעניינה הפקרה לאחר פגיעה (או בלשון העם - "פגע וברח").
13. ראו חוק העונשין, סעיפים 34 ו-34ר'ט. החקיקה בעקבות פרשת שני דרומי התבטאה בהוספת הגנה מיוחדת מפני אחריות פלילית לפעולה המכוננת נגד מי שמתפרץ או נכנס לבית מגורים, לבית עסק או למשק חקלאי ככוונה לבצע עבירה, אולם גם ההגנה הזאת מותנית בסבירות הפעולה. ראו סעיף 34 לחוק העונשין, כפי שהוסף בתיוקן מס' 98 משנת תשס"ח-2008.
14. ניתן ללמוד על כך מהקושי להגדיר מבחנים ברורים דיני הניזקין ל'פעולה מלחמתית' של צה"ל שהמדינה פטורה מחבות בניזקין בגינה, ראו, למשל, פסק הדין של בית המשפט העליון בהרכב של תשעה שופטים, בע"א 5964/92, <http://bit.ly/1.605192> עודה ואח' נ' מדינת ישראל, פ"ד נו(4) 1, <http://bit.ly/1IVdCgO>

ושל שינויים לשיפור המנגנונים הקיימים. המלצה מרכזית, שהוועדה עצמה מבליטה, היא "לתקן את הפרקטיקה הנוהגת בצה"ל שלפיה ההחלטה בדבר פתיחה בחקירה מבוססת על התחקיר המבצעי". הוועדה המליצה ליצור מנגנון נפרד לבדיקה עובדתית של הצורך בחקירה פלילית ולהפסיק את ההסתמכות על התחקיר הצבאי לשם כך. המפקדים עדיין יהיו רשאים לקיים תחקיר מבצעי לצורכיהם, והפצ"ר עדיין יהיה רשאי לעיין בתחקיר לצרכיו, אולם בידי הפצ"ר יהיה מנגנון נפרד - צוות שחבריו בעלי מומחיות בתחום המבצעי, בדיון הבין-לאומי ובתחום החקירות - שיגבש במהירות את התשתית העובדתית הנדרשת לצורך החלטה על הצורך בחקירת מצ"ח.

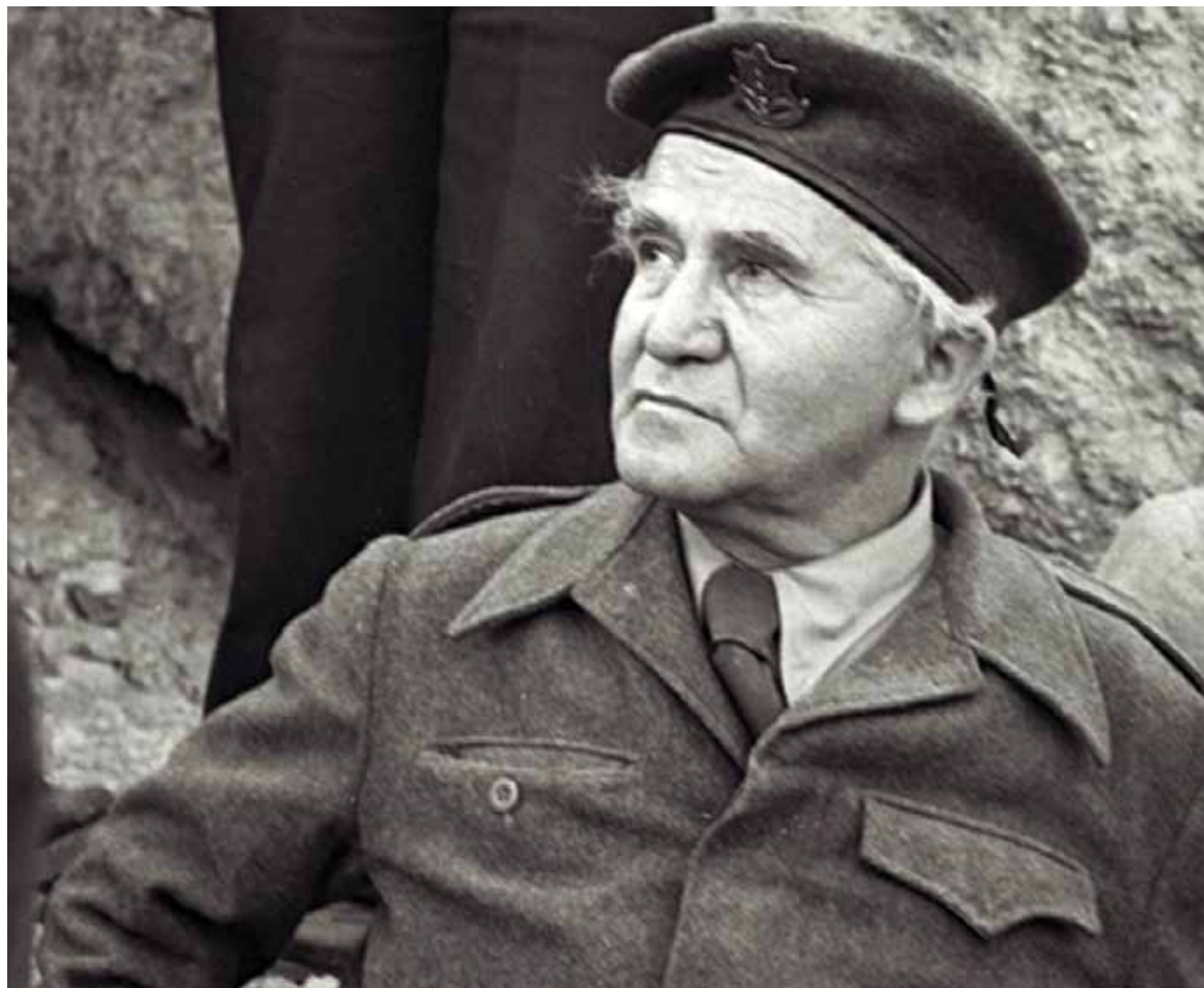
הלקח המתבקש הוא שהמפקדים המבצעיים בצה"ל צריכים להבין טוב יותר את החשיבות של טיפול הולם בחשדות להתנהגות פסולה בלחימה, את תרומתם ההכרחית לכך ואת ההשלכות האפשריות של התעלמות מהסוגיה או אימוץ השקפה שמדובר ב"בעיה של הפצ"ר" בלבד

ההמלצה הזאת מבוססת על החשש שתלות בתחקיר המבצעי עלולה להביא לעיכוב בלתי סביר בקבלת החלטה על פתיחה בחקירה וכי בתחקיר עלולים להיות חסרים פרטים חיוניים לצורך ההחלטה על ההצדקה לחקירה פלילית. החשש הזה בוסס על ממצאי בדיקה מדגמית של תיקים שנעשתה מטעם הוועדה. במילים אחרות, אי-הקפדה על עריכת תחקיר מבצעי ממצה במהירות והעברתו לעיון הפצ"ר - עניין שעל חשיבותו עמדתי לעיל - תרמה להמלצה ליצור מנגנון בירור מקביל ונפרד. מעבר למשאבים הנוספים שידרוש הדבר, סביר שיתעוררו גם שאלות מורכבות בנוגע לתיאום בין שתי הבדיקות של אותו האירוע שעשויות להיערך במקביל.

נדמה לי שהלקח המתבקש הוא שהמפקדים המבצעיים בצה"ל צריכים להבין טוב יותר את החשיבות של טיפול הולם בחשדות להתנהגות פסולה בלחימה, את תרומתם ההכרחית לכך ואת ההשלכות האפשריות של התעלמות מהסוגיה או אימוץ השקפה שמדובר ב"בעיה של הפצ"ר" בלבד.

ניהול סיכונים לפי גישת בן־גוריון

ב־1953 נטל ראש הממשלה דוד בן־גוריון חופשה של 7 שבועות כדי לנתח לעומק את מצבה של ישראל. התוצאה היא מסמך מכונן שכתב ושעומד בסטנדרטים המודרניים ביותר של תוכנית לניהול סיכונים. בן־גוריון מצביע בו לא רק על האיומים שניצבים בפני ישראל אלא גם על ההזדמנויות שעשויות לנטרל את האיומים האלה



בן־גוריון בהיותו שר הביטחון. צילום מראשית שנות ה־50 | סקירת הביטחון של בן־גוריון היא תוכנית ניהול סיכונים לכל דבר ועניין

ניקי קונס

מנהלת תחום ניהול סיכונים בחברת ייעוץ. מהנדסת תעשייה וניהול, בעלת התארים MA ו-MBA בלימודי דיפלומטיה וביטחון, חוקרת שיטות לזיהוי סיכונים במסגרת קרן גורדון להנדסת מערכות בטכניון

**אלוף (מיל') פרופ' יצחק בן ישראל**

בעבר ראש מפא"ת. פרופסור מן המניין באוני' ת"א, ראש סדנת יובל נאמן למדע, לטכנולוגיה ולביטחון באוני' ת"א, י"ר סוכנות החלל הישראלית ויו"ר המועצה הלאומית למחקר ולפיתוח במשרד המדע והטכנולוגיה

**מבוא**

סקירת הביטחון של דוד בן-גוריון מ-1953' נחשבת עד היום לאחד המסמכים המשמעותיים ביותר להבנת תפיסת הביטחון של ישראל. לכל עם קיימים מסמכים מכוננים המגדירים אותו ואת התנהלותו. הגדולה של מסמכים מכוננים היא שכל אחד מהקוראים יכול לקרוא אותם בעיניו שלו ולהפיק מהם תובנות מרחיקות לכת מעבר למטרה המוצהרת של הכותבים. בסקירת הביטחון של דוד בן-גוריון ניתן לראות מסמך יסוד לניהול הסיכונים הניציבים בפני ישראל.

עולם ניהול הסיכונים מאופיין בניסיון להבין חוסר ודאות, לנתח אותו ולנסות לשלוט בו. ניתן לומר שכמעט בכל היבט בחיינו קיים ממד של חוסר ודאות, ולכן יש למקד את ניהול הסיכונים ביעדים מוגדרים. לתוך ניתוח הסיכונים נכנסים היבטים הסתברותיים כמו גם היבטים פסיכולוגיים רבים של נפש האדם ושל יכולותיו האנליטיות.

בסקירת הביטחון של בן-גוריון מ-18 באוקטובר 1953 ניתן לזהות ממדים רבים של תהליכי ניהול סיכונים. בסקירה משלב בן-גוריון שיטות שונות לזיהוי סיכונים ומשתמש בכמה טכניקות כדי להתמודד עם הסיכונים שזיהה. אחד התוצרים הבולטים של תהליך מובנה לניהול סיכונים הוא תוכנית לניהול סיכונים - Risk Management Plan ובקיצור: RMP. כשקוראים תוכנית ניהול סיכונים אמורים להבין ממנה כיצד זוהו ונותחו הסיכונים, מהם קריטריוני הסף שבהם השתמש המנתח (דהיינו מהו בעיניו סיכון משמעותי), ומהם הסיכונים העיקריים שזיהה. סקירת הביטחון של בן-גוריון היא תוכנית ניהול סיכונים לכל דבר ועניין.

מטרת המאמר הזה היא להציג את ההיבטים השונים של ניהול סיכונים שמצויים במסמך שכתב דוד בן-גוריון. לצורך כך יוצגו המושגים העיקריים הקשורים לניהול סיכונים, ותינתן

כל אנליסט סיכונים מתחיל היה קובע ב-1953 שישראל שוכנת בסביבה מאוד לא יציבה, שבה רמת האי-ודאות מאוד גדולה הן בזירה החיצונית והן בזירה הפנימית

סקירה קצרה של המציאות ששררה בעת כתיבת המסמך. סקירת הביטחון תנתח על בסיס המושגים העיקריים של ניהול סיכונים (ראו את המסגרת בעמוד הבא).

הרקע לסקירת הביטחון

המסמך נכתב ב-1953, חמש שנים בלבד לאחר מלחמת העצמאות וקום המדינה. מדינת ישראל הצעירה זכתה לכמה שנים של שקט עקב החלטות נכונות שקיבל בן-גוריון במהלך מלחמת העצמאות, אולם אויביה לא נעלמו והם עסקו בשיקום צבאותיהם לקראת הסבב הבא. בן-גוריון היה בשלהי תקופת כהונתו הראשונה בתפקיד ראש הממשלה ושר הביטחון של המדינה הריבונית, אשר בתוך פרק זמן קצר מאוד הכפילה את מספר תושביה.

ישראל ניסתה לבסס את זהותה, להבין את הסכסוך בינה לבין הערבים ולהבין את מקומה במסגרת האומות המאוחדות. דוד בן-גוריון ניסה לעשות "סדר בדברים": הוא הבין את הצורך לגבש זהות ישראלית משותפת לכל פזורת התפוצות שהגיעה לישראל בנסיבות לא פשוטות ולהשתמש בצבא כדי לבצע את המשימה הזאת. בעיניו, הייחוד הלאומי הוא מטרה ואמצעי כאחד. הייעוד הוא השבת הפזורה וקיובו גלויות. אולם הערבים לא המתינו בשקט בצד עד שישראל החדשה תשיג את יעדיה ותהפוך לישות בעלת זהות ברורה.

כל אנליסט סיכונים מתחיל היה קובע ב-1953 שישראל שוכנת בסביבה מאוד לא יציבה, שבה רמת האי-ודאות מאוד גדולה הן בזירה החיצונית והן בזירה הפנימית. כך, למשל, הוא היה מדגיש שלצבאה ניסיון מועט מדי

בלחימה נגד צבאות של מדינות, ואוכלוסייתה לא הומוגנית, וחלקים רבים בה נושאים עימם את טראומת השואה. אי-אפשר לתאר סביבה פחות ודאית מהסביבה הזאת.

בפברואר 1952 אימצה הממשלה תוכנית חירום כלכלית שבמסגרתה עלה הצורך להקטין את תקציב הביטחון מ-70 מיליון לירות ל-48 מיליון לירות. ללא הקיצוץ הזה עלולה הייתה הכלכלה של ישראל הצעירה לקרוס: היא לא יכלה לעמוד בהקצאה של שליש מהתקציב לצורכי ביטחון.

בסוף 1952 התפטר מתפקידו הרמטכ"ל יגאל ידין שדבק בגישה שאסור לקחת סיכונים ולקצץ בתקציב הביטחון. הבדלי הגישה בינו לבין ראש הממשלה ושר הביטחון בן-גוריון צצו עוד במלחמת העצמאות: ידין התנגד לדילול כוחות במשימות הגנה בחזיתות כדי לרכז כוח לניצול הזדמנויות ולהשגת הכרעה מוחצת. במקום ידין התמנה - לשנה אחת בלבד - מרדכי מקלף אשר יחסי העבודה שלו עם בן-גוריון היו טובים יותר. מקלף הוציא הנחיות לצבא לנהוג בפתיחות עם בן-גוריון במהלך התחקיר שערך לקראת כתיבת סקירתו והצהיר שגם הוא רוצה "לנצל את הלימוד שלהם (של בן גוריון) ושל ממלא מקום שר הביטחון פנחס לבון) כדי להגיע להחלטות סופיות במספר גדול של שטחים שלא סוכמו ולגמור את הפרשה הזאת".²

ניתוח המסמך

את המסמך מתחיל בן גוריון בפסקת רקע שבו הוא מתאר כיצד במהלך חופשה של שלושה חודשים הוא ערך בדיקה מחודשת של מצב הצבא ושל צורכי הביטחון. הסיבה לכך שהוא נטל חופשה כדי לעשות את הבדיקה הזאת - הוא אומר - היא רצונו "להסתלק מדעות קדומות".

את התפיסה הזאת של נטילת פסק זמן ושל התרחקות מנשוא המחקר (off-site)

מנצלות כיום חברות רבות כאשר הן מתכננות מהלכים משמעותיים. כדי להיות מסוגל לבחון תהליכים ומערכות על הבוחן - מצד אחד - להבין היטב את מושא הבחינה שלו, אך מצד אחר עליו להיות ללא דעות קדומות המגבילות את יכולתו לעשות את הבחינה באופן

אובייקטיבי ככל האפשר. באמצעות נטילת החופשה המיוחדת ניסה בן-גוריון לנטרל הטיות קוגניטיביות שקיימות בתהליכים של זיהוי סיכונים בפרט ובתהליכים של קבלת החלטות בכלל³. אין זה אומר שאדם יכול להצליח בכך ב-100%, אולם עצם המודעות

לצורך להיות אובייקטיבי ככל האפשר מגבירה את הסיכויים להצליח בכך. נוסף על כך ידוע שההתעסקות בעניינים השוטפים היא בגדר גזר דין מוות למאמצי חשיבה יסודיים. בן אדם אינו יכול להקדיש את עצמו לחשיבה מעמיקה כשהוא עסוק כל

מושגים מרכזיים בניהול סיכונים

לטפל במשמעותיים ובמהותיים שבהם. הדרישה המינימלית בהליך הזה היא לקבוע לכל סיכון את מידת ההסתברות שלו ואת מידת השפעתו. מההכפלה של שני אלה (שהם בלתי תלויים זה בזה מהבחינה הסטטיסטית) מתקבלת מידת החשיפה לסיכון. כימות הסיכונים הוא הבסיס לתעדוף בין הסיכונים השונים, בעיקר בכל הנוגע לבניית תוכניות לטיפול בהם ולמזעורם.

4. בניית תוכנית לטיפול בסיכונים. לאחר שזוהו הסיכונים ודורגו לפי סדר עדיפות, יש לתכנן תוכנית לטיפול בהם. לשם כך קיימות כמה אסטרטגיות עיקריות:

אסטרטגיות לטיפול באיומים

- להימנע (Avoid) - למצוא דרך להסיר מראש את האיום באופן מוחלט.
- להקל (Mitigate) - להפחית את ההסתברות להופעת האיום או להשפעתו.
- להעביר (Transfer) - להעביר את האיום לגורם אחר (למשל באמצעות האצלת סמכויות).
- לקבל (Accept) - להשלים עם ממד של אי-ודאות בלי לטפל בו באופן פרואקטיבי מראש.

אסטרטגיות לטיפול בהזדמנויות

- לנצל (Exploit) - למצוא דרך מראש כיצד לממש הזדמנויות באופן מלא.
 - להגביר (Enhance) - להגדיל את הסתברות הופעתה של הזדמנות או את מידת השפעתה.
 - לשתף (Sharing) - להעביר את ההזדמנות (כולה או חלקה) לגורם נוסף.
 - לקבל (Accept) - להשלים עם ממד של אי-ודאות בלי לטפל בו באופן פרואקטיבי מראש.
- ניתן לראות שקיימת סימטריה מסוימת באסטרטגיות הטיפול באיומים ובהזדמנויות. נוסף על הטיפול הפרואקטיבי מכינים תוכנית מגירה עתידית לסיכונים משמעותיים למקרה שהם יתממשו (Contingency Plan).
5. בקרה. כדי לבחון את האפקטיביות של תוכניות הטיפול בסיכונים יש לקיים בקרה מתודית לסיכונים. נוסף על כך יש להמשיך לזהות סיכונים נוספים באופן שוטף.

ההגדרה המקובלת ביותר של המושג "סיכון" היא "אי-ודאות המשפיעה על היכולת להשיג יעדים ומטרות"⁴. השימוש במונח "אי-ודאות" מאפשר להפעיל תהליך של ניהול סיכונים הן לאיומים והן להזדמנויות. כדי להתמודד עם אי-ודאות פותחו שיטות לניהול סיכונים. בבסיס כל השיטות קיים תהליך המורכב מהשלבים הבאים:

1. בניית תוכנית לניהול סיכונים - Risk Management Plan (בקיצור: RMP) שבה מתכננים את האופן שבו ינוהלו הסיכונים: כיצד ינוהלו, מי ינהלם, מתי ובאיזה אופן. בשלב הזה אף קובעים קריטריוני סף לסיכון: מה יוגדר סיכון משמעותי. כל זאת, כמובן, נוכח היעדים שבגינם נעשה התהליך של ניהול הסיכונים.
2. זיהוי הסיכונים. בשלב הזה מזוהים הסיכונים עצמם. קיימות שיטות רבות ומגוונות לזיהוי סיכונים, בחלקן פשוטות, כמו סיעור מוחות, ואחרות מורכבות הרבה יותר. בחירת השיטה המתאימה לזיהוי הסיכונים בעבור מקרה ספציפי היא קריטית לאיכותו של תהליך ניהול הסיכונים. אם תיבחר שיטה לא מתאימה או אם תיושם בצורה קלוקלת, לא רק שלא יזוהו הסיכונים המהותיים, אלא יבוזבז זמן יקר בניהול סיכונים לא משמעותיים. הנה דוגמאות לכמה שיטות מקובלות לזיהוי סיכונים:
 - ראינות. איסוף מידע באמצעות ראיון אנשים שרלוונטיים לנושא. ראיון יכול להיות סגור - באמצעות שאלות שהוגדרו מראש - או פתוח. ניסיון לזהות סיכונים באמצעות ראיון פתוח - דהיינו באמצעות שיחה חופשית - מחייב מיומנות גבוהה מאוד של המראיין.
 - אנליזת אילוצים והנחות - Constrains and Assumptions Analysis (ובקיצור: CAA). בשיטה הזאת לא שואלים מהם הסיכונים, אלא בוחנים את האילוצים ומנסים להפוך אותם להזדמנויות. כמו כן בוחנים את הנחות היסוד ובווחנים את מידת יציבותן. הנחות לא יציבות מתורגמות לאיומים.
 - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (ובקיצור: SWOT). זוהי שיטה ידועה ומוכרת להערכת איומים והזדמנויות בארגונים. לצורך זיהוי סיכונים מתרגמים חוזקות להזדמנויות, ואילו חולשות מתרגמים לאיומים.
3. כימות הסיכון. לאחר שזוהו הסיכונים יש להעריך - כמותית ואיכותית - את הסיכונים זה לעומת זה וכל אחד כשלעצמו כדי



בן גוריון מבקר באילת, 1950 | מאחר שהנחת הבסיס הראשונה הייתה כי "ביטחוננו אינו תלוי בצבא בלבד", הרי לאחר שסיים את סקירת האיזונים וההזדמנויות בהקשר הצבאי-ביטחוני, חוזר בן-גוריון לטפל ב"גורמי ביטחון נוספים (מחוץ לצבא)" כמו הקמת יישובים חדשים, פיזור רצינות של האוכלוסייה וייהוד הגליל

מיטבית. זה בדיוק מה שעשה בן-גוריון, וניכר שהנטייה שלו הייתה להשתמש במה שהיום מכנים "טכניקות מסדר שני". הטכניקות האלה מחייבות לרוב חשיבה איטית יותר ומעמיקה יותר.

אחת הטכניקות החזקות שבה משתמש בן-גוריון נקראת "אנליזת הנחות ואילוצים". לפי הטכניקה הזאת לא שואלים בתחילת התהליך מהם האיזונים, אלא תחילה מזהים את הנחות העבודה הנוגעות לסוגיה שבעבורה עושים את אנליזת הסיכונים. לאחר שזוהו הנחות (הגלויות והחבויות) נבדקת יציבותה של כל הנחה. אם ההנחה אינה יציבה, יש לראות בה איום.

בפסקה שכותרתה "גורמי הביטחון" מציג בן-גוריון את הנחות הבסיס שלו:

1. "ביטחוננו לא תלוי בצבא בלבד".
 2. "גורמים לא צבאיים יכריעו לא פחות מגורמים צבאיים:
- א. "יכולתה המשקית והכספית של האומה".
- ב. "כושר מקצועי של אנשי המלאכה, חרושת וחקלאות".

את התפיסה של נטילת פסק זמן ושל התרחקות מנשוא המחקר, שאותה אימץ בן-גוריון, מנצלות כיום חברות רבות כאשר הן מתכננות מהלכים משמעותיים

לסייע לקורא בשלב של ניתוח ההנחות והאילוצים כדי להבינם באופן מעמיק יותר.

- **אחריות.** הניתוח שמפרסם בן-גוריון הוא באחריותו שלו בלבד אף שכתב אותו בתיאום עם גורמים רבים שאותם תיחקר וריאיין. כל ניתוח מעמיק מבוסס על מידע רב שנאסף מאנשים וממסמכים, אולם הניתוח עצמו הוא של כותבו בלבד.

בתיאור לעיל הומחש כיצד כבר בפסקת הרקע עונה בן-גוריון כמעט על כל הדרישות של תוכנית לניהול סיכונים (Risk Management Plan) - כמקובל כיום בגופים שעוסקים בניהול סיכונים.

זיהוי הסיכונים

במסגרת תהליך של זיהוי סיכונים מומלץ להשתמש בכמה טכניקות כדי להשיג תוצאה

הזמן בשוטף ומושפע מלחצי הסביבה. לכן ישנה חשיבות רבה לכך שבדיקת עומק תיעשה בהסתכלות שלפחות מנסה לחקות את זו של משקיף חיצוני.

בן-גוריון מציין מהם היעדים שהוא רוצה להשיג בבדיקה - צעד שהממונים על ניהול סיכונים שוכחים לא פעם לנקוט ובכך חוטאים למלאכתם. ניהול סיכונים או בדיקה ללא הגדרת יעדים מדויקת סופם להיות חסרי ערך ותוחלת. סיכונים ותהליכים נבחרים לאור השפעתם על היעדים שהוגדרו. היעד שמגדיר בן-גוריון הוא "יעול הצבא וחיסכון". אך למרות ההצהרה כי זהו יעדו של המסמך, הרי תוך כדי מלאכת הניתוח הוא בוחן לעומק נושאים חשובים נוספים. הסטייה הזאת מהיעד המוצהר היא שהופכת את הדברים שכתב בן-גוריון למסמך מכוון. סטיות כאלה הן תהליך טבעי - ואף רצוי - שמתרחש בעת בדיקות של תהליכים ושל מנגנונים. במהלך הבדיקות האלה מזהים לא פעם נושאים נוספים המשפיעים על הגדרת היעדים הראשונית ואף משנים אותה לגמרי.

בפסקת הרקע מתאר בן-גוריון את האופן שבו עשה את הבדיקה - ממש כפי שנדרש בכל מסמך משמעותי העוסק בניהול סיכונים:

- **מהם מקורות המידע הראשוניים לבדיקה?** תוצאות עבודותיהם של צוותי המטה הכללי.
- **מי היה שותף לבדיקה?** פנחס לבון (שהיה באותה העת ממלא מקום שר הביטחון ועתיד היה להתמנות לשר הביטחון עם פרישת בן-גוריון לשדה-בוקר בדצמבר 1953)
- **מהי שיטת העבודה?** פגישות עם המטה, עם ראשי הפיקודים והחילות השונים, ביקורים בבסיסים ובמתקנים, ובייחוד בבסיסי ההדרכה, בירורים עם אגפי המטה. במסמך מתוארת מתודולוגיית הפגישות: שיחות אישיות, התבוננות בפעילות הצבא ושיחות עם משתתפים רבים. תיאור האופן שבו נעשתה הבדיקה הוא חשוב לכל מי שקורא מסמך שעוסק בניהול סיכונים. מאחר שהקורא מכיר בדרך כלל את התחום המקצועי שבו עוסק המסמך, הוא יכול לזהות הטיות ובעיות במסמך לפי האופן שבו נעשתה הבדיקה. נוסף על כך, תיאור מדויק של האופן שבו נעשתה הבדיקה יכול

- ג. "זרם העלייה".
- ד. "ההתיישבות בשטחי התורפה על הגבולות".
- ה. "מלאי של מזון, חומרי גלם, חלקי חילוף ודרכי תחבורה".
3. "הליכוד והרוח של העם".
- בן-גוריון רשם הן הנחות גלויות והן הנחות סמויות. דוגמה להנחה גלויה היא הצורך במזון, בחומרי גלם וכו'. דוגמה להנחה סמויה היא הצורך בליכוד וברוח של העם. לכאורה זוהי הנחה אמורפית שאינה ניתנת להגדרה חד-ערכית, אולם בן-גוריון מדגיש שזוהי ההנחה המשמעותית ביותר. הנחות חבויות נוטות להיות המשמעותיות ביותר.
- בפסקה העוסקת בהערכת האיום מרחיב בן-גוריון את היריעה ועושה אנליזה הנחות גם של היריבים. הוא שוב פותח את הפסקה בהגדרת השאלה העיקרית של האנליזה: האם צפויה מלחמה, והאם נוכל לעמוד בה ולנצח. ההנחות שלו בנוגע לערבים הן כי כתוצאה ממפלתם ב-1948 הם יימנעו ממלחמה לפני שיתמלאו תנאים מסוימים:
1. "עד שיתארגנו היטב, וצבאם ישוכלל מבחינת האימון והציוד".
 2. "עד שיהיה להם מלאי מספיק של תחמושת ונשק".
 3. "שפעולתם תהיה אחידה ויקימו מטה אחיד לכל ארצות ערב".
- לאחר מכן בוחן בן-גוריון את יציבות ההנחות:
1. בנוגע להנחה 1 מכיר בן-גוריון בכך שבמשטר דיקטטורי תהיה מוכנות להיכנס להרפתקה צבאית כדי לתת מענה לבעיות פנים של המשטר.
 2. הנחה 2 היא יציבה למדי, שכן להערכתו הקמתה של תעשייה צבאית מצריכה זמן רב, ובאותה העת הייתה להם תחמושת לחודש לחימה בלבד.
 3. מימושה של הנחה 3 - קובע בן-גוריון - תלוי ביכולתם של הערבים להקים מתוכם מנהיג מחונן שיהיה מסוגל להתגבר על הפערים, על החשדנות ועל הקנאה ביניהם.
- מתוך אנליזה הנחות מסיק בן-גוריון שהערכת המודיעין כי הערבים יגיעו למוכנות צבאית ב-1956 היא רלוונטית, אולם בגלל חוסר היציבות של כמה מההנחות - ובעיקר של ההנחה הראשונה - נוצר איום על ההערכה שמלחמה עלולה לפרוץ רק ב-1956.

יתר על כן, הצד הערבי יכול להתגבר על האילוצים שמגבילים אותו, למשל באמצעות מעבר מתכנון דפנסיבי לתכנון אופנסיבי, כך שיכולות להיווצר לו הזדמנויות לצאת בתוך זמן קצר למלחמה שמטרתה תהיה לבטל את תוצאות מפלתו ב-1948.

בפסקה שעוסקת במענה לאיום מניח בן-גוריון את ההנחה המשמעותית ביותר, שלמרות היותה טריוויאלית, נגזרות ממנה החלטות רבות: "ברור שבכוח האדם לעולם לא נשתווה לערבים וגם לא בכמות הנשק"

הצגת ההנחות וניהול ההזדמנויות

בפסקה שעוסקת במענה לאיום מניח בן-גוריון את ההנחה המשמעותית ביותר, שלמרות היותה טריוויאלית, נגזרות ממנה החלטות רבות: "ברור שבכוח האדם לעולם לא נשתווה לערבים וגם לא בכמות הנשק". בשלב הזה, לכאורה, צריכה להיפרס רשימת איומים אין-סופית שנגזרת מההנחה הזאת. אולם בן-גוריון, בהיותו איש חזון, בוחר בדרך שעד היום רבים חוששים ללכת בה, ובמקום לפרס איומים הוא פורס את ההזדמנויות. ייתכן כי דווקא מתוך החולשה הדמוגרפית הענקית אין טעם לגזור רשימה אין-סופית של איומים, אלא יש לנסות לאזן את האיומים באמצעות הזדמנויות.

ניהול ההזדמנויות - כמו ניהול הסיכונים - נגזר מהגדרת האירועים. כאשר העתיד אינו ידוע, הוא טומן בחובו התפתחויות שליליות וחיוניות. אם מנתח הסיכונים מתעלם מההיבט החיובי של האירועים הוא נידון לכישלון מובנה. גם אם ינהל את איומיו בצורה הטובה ביותר, עדיין יהיו איומים שיתממשו, ולא להימנע יתווספו איומים שלא יזוהו ובעיות שיתפתחו לאורך הדרך. האפשרות היחידה לנסות לאזן את ההיבט השלילי של חוסר הוודאות הוא באמצעות ניצול ההיבט החיובי שלו, דהיינו באמצעות ניהול ההזדמנויות.

בן-גוריון משתמש במתודולוגיה שנקראת SWOT - ראשי תיבות של חוזקות, חולשות, הזדמנויות, איומים (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). בנייתו סיכונים המבוסס על SWOT מתורגמות החוזקות והזדמנויות, ואילו החולשות מתורגמות

לאיומים.

בן-גוריון מפרט את החוזקות של ישראל:

1. יתרון גאוגרפי: בגלל ממדיה הקטנים נהנית ישראל מקווים פנימיים קצרים - מה שמאפשר לה להעביר במהירות כוחות מחזית לחזית. הערבים, לעומת זאת, צריכים להביא את צבאותיהם ממרחקים גדולים.
 2. הערבים נלחמים במסגרת קואליציות, ואילו ישראל היא אומה אחת. קואליציה תלויה באינטרסים, ואלה יכולים להשתנות.
 3. לישראל יתרונות טכנולוגיים, אולם בן-גוריון מסייג את החוזקה הזאת של ישראל בקביעה שהערבים יכולים לרכוש מבחץ טכנולוגיות מתקדמות.
 4. הרוח החלוצית בישראל.
- כל אחת מהחוזקות האלה ניתן לתרגם להזדמנויות. את היתרון הגיאוגרפי והטכנולוגי ניתן לתרגם להזדמנויות צבאיות, את יתרון האומה האחידה ניתן לתרגם לדיפלומטיה יעילה, ואילו ביתרון החלוציות ניתן לעשות שימוש בלוחמה פסיכולוגית.
- בן-גוריון מציין שהחוזקות האלה צריכות לבוא לידי ביטוי בבניין הכוח, וכי זו הדרך היחידה להתמודד עם החולשה הגדולה ביותר של ישראל - החולשה הדמוגרפית.

אנליזה אילוצים

מאחר שהדרך היעילה לזהות הזדמנויות או איומים היא לשלב כמה טכניקות, הרי בפסקה שעוסקת באילוצים ובמגבלות בבניין הכוח עושה בן-גוריון אנליזה אילוצים. באנליזה מהסוג הזה המטרה היא לזהות את האילוצים הגלויים והחבויים ולבדוק את יציבותם. התרה של אילוף יוצרת הזדמנות.

בן-גוריון מזהה שני אילוצים משמעותיים:

1. אילוף התשתיות: המחנות הצבאיים הבריטיים פוזרו ברחבי הארץ על פי סדר העדיפויות הבריטי ושימוש תשתית להגנה על האימפריה הבריטית ולא על גבולות המדינה.
 2. אילוצי כוח אדם: הצורך להפחית 1,700 איש מצבא הקבע ולעשות קיצוצים נוספים בגלל אילוצי תקציב.
- את אילוף התשתיות קשה להסיר בגלל אילוצי התקציב, ולכן נקבע העיקרון שלפיו אין להשקיע בתשתיות אלא להסתפק בתשתיות

חופש לפרש את הדברים בצורה כזו או אחרת ולעשות את ניתוח הסיכונים האישי שלו. במסמך משלב ברגוריון סוג של חשיבת עתיד שהיא מצרך נדיר ולכן מדובר במסמך מכונן בעיצוב תפיסת הביטחון של ישראל. היכולת של בן גוריון לזהות את ההזדמנויות דווקא מהמקום המורכב שבו נמצאת ישראל היא דוגמה נפלאה לחשיבה יצירתית ולחדשנות. יש עדויות רבות לכך שהחל מהמחצית השנייה של המאה ה-20 הפכו חברות רבות לשונאות סיכונים (risk averse). אחת הסיבות לכך היא, כנראה, נטייתם של בני אדם פרטיים ושל גופים גדולים, כמו מדינות, לאבד מתעוזהם ככל שיש להם יותר מה להפסיד. ב-1953 היו מדינות ערב עדיין צעירות, יחסית, לאחר הסתלקות המעצמות הקולוניאליות, אך למרות זאת היה להן הרבה מה להפסיד. ישראל הייתה מדינה צעירה שלא יכלה נטילת סיכונים לא הייתה שורדת.⁶ סקירת הביטחון של בן גוריון מדגימה את השוני שבין לקיחת סיכון, שהיא חלק בלתי נפרד מהווייתו של ישראל, לבין ניהול סיכונים - פעולה שיש לעשותה כהלכה כדי להבין את האיומים כמות שהם וכדי לנצל את ההזדמנויות שמאפשרות לאזן אותם.

סקירת הביטחון של בן גוריון מדגימה את השוני שבין לקיחת סיכון, שהיא חלק בלתי נפרד מהווייתו של ישראל, לבין ניהול סיכונים - פעולה שיש לעשותה כהלכה כדי להבין את האיומים כמות שהם וכדי לנצל את ההזדמנויות שמאפשרות לאזן אותם

הערות

1. דוד בן-גוריון, "צבא ומדינה", סקירה מיום 18 באוקטובר 1953, מערכות 279-280, יוני 1981, עמ' 2-11, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/4/109114.pdf>
2. נעם תיבון, "1953 - השנה שבה עוצב צה"ל", מערכות 438, אוגוסט 2011, עמ' 20, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/2/112972.pdf>
3. דניאל כהנמן, "לחשוב מהר לחשוב לאט", מטר, 2013, עמ' 490-489, 36-26
4. תקן ISO 31000, ראו למשל: <http://bit.ly/VJlh1>
5. דוד בן-גוריון, "ייחוד וייעוד - דברים על ביטחון ישראל", מערכות, תל-אביב, 1998
6. יצחק בן ישראל, תפיסת הביטחון של ישראל, ספריית האוניברסיטה המשודרת, 2013

4. **חיזוק התחבורה.** האיום: לעוצמה הנדרשת באוויר, בים וביבשה לא יספיק הצבא בלבד. תוכנית הטיפול בסיכון: ניצול כספי השילומים לחיזוק הצי המסחרי ולהרחבת התעופה האזרחית.

5. **מספר בני ה-16-18.** האיום: חסרים עוד שני מיליון יהודים בישראל כדי לחזק את כוחה. תוכנית הטיפול בסיכון: עידוד עלייה של צעירים בני 16-18 מצפון אפריקה ומדרום אמריקה ויצירת תנאים שיאפשרו להם להיקלט בארץ ולהישאר בה.

6. **יחסי צבא-מדינה.** האיום: הדאגה לחיילים המשוחררים אינה יכולה להיות מועמסת על הצבא בלבד. תוכנית הטיפול בסיכון: מתן זכות קדימה לבעלי עבר צבאי בסיכון ובהקצאת חלקות חקלאיות.

המשותף לכל הסיכונים המשמעותיים שנמנו לעיל - קובע ברגוריון - הוא שבבסיסן קיים איום שורשי אחד: היותה של החברה הישראלית קיבוץ גלויות לא מגובש ולא מאורגן. אולם מאחר שקיבוץ הגלויות מורכב מקבוצות אוכלוסין שונות, קל לנווט את הקבוצות המוחלשות לפי סדרי העדיפויות הלאומיים. צריך רק להזהר לא להגזים בכך כדי לא להבריח את העולים - ובייחוד את החזקים שבהם - לארה"ב או לארצות מוצאם. זוהי דוגמה לכך שתוכנית טיפול בסיכון - למשל באמצעות יישוב הפריפריה באופן אגרסיבי - עלולה להוליד איומים נוספים כמו חוסר שביעות רצון של הקבוצה שהופנתה ליישוב הפריפריה. גם אם אין לה ברירה והיא אינה יכולה להגר או לחזור לארץ מוצאה, ברבות הימים עלול להיווצר איום על אחדות העם בגין הטיפול בה. עם זאת יש לזכור שבסיכון קיים ממד של זמן שיכול להשפיע על חומרתו: ככל שהסיכון קרוב יותר, יש לטפל בו מהר יותר. לעיתים פותרים סיכון עכשווי באמצעות צעדים שיגרמו בעתיד לסיכונים חדשים שיהיה צורך להתמודד איתם.

סיכום

ניתן לראות בסקירת הביטחון של בן-גוריון מ-1953 מסמך מעמיק לניהול סיכונים. לכאורה, הוא יכול היה לרשום את מסקנותיו בלבד, ללא הצגת הדרך שבאמצעותה הגיע אל מסקנותיו. אולם דווקא הפריסה של דרך החשיבה שלו מקנה לקורא מידה רבה של

הקיימות. אשר לאילוץ של כוח האדם פורס ברגוריון תוכנית להתרה נרחבת של האילוץ הכוללת שימוש בצבא המילואים וגיבוש תוכנית פעולה לגיוס מהיר. לצורך בנייתה של תוכנית הפעולה הוא נשען על מודל הגיוס של שווייץ. הוא מודע לכך שהשימוש בצבא המילואים כדי להתיר את האילוץ של כוח האדם מותנה במהירות הגיוס. תוכנית אחרת להתרת האילוץ היא גיוס בנים בעלי כושר קרבי ליחידות לוחמות ולא ליחידות שירותים. התרת אילוץ נוספת היא גיוס נשים לצבא. את החוזה הטכנולוגית מחד ואת החיסרון בכוח אדם מאידך מתרגם ברגוריון להזדמנות להקים חיל אוויר חזק שיקבל עדיפות מהבחינה התקציבית. הוא מבסס את החלטתו על דוגמאות מצבאות ארה"ב ובריטניה.

גורמי ביטחון נוספים

מאחר שהנחת הבסיס הראשונה הייתה כי "ביטחוננו אינו תלוי בצבא בלבד", הרי לאחר שסיים את סקירת האיומים וההזדמנויות בהקשר הצבאי-בטחוני, חוזר ברגוריון לטפל ב"גורמי ביטחון נוספים (מחוץ לצבא)". בחלק הזה של מסמך הסיכונים הוא אינו משתמש במתודולוגיה מוסדרת של ניהול סיכונים, אלא פורס בפסקה אחת את משנתו בנוגע לכמה סוגיות לא צבאיות: היישובים החדשים, פיזור רצינולי של האוכלוסייה, יהוד הגליל, שיתוף הפעולה בין משרד התחבורה לחיל האוויר ולחיל הים, קיבוץ גלויות והיחס לחיילים משוחררים. את אנליזת האילוצים וההנחות של גורמי הביטחון הנוספים, הלא צבאיים, עשה ברגוריון בכתבים ובנאומים קודמים, כמו ייחוד וייעוד מ-1950.⁵

1. **היישובים החדשים.** האיום: בסיבוב המלחמה הבא יברחו התושבים מהיישובים החדשים. תוכנית הטיפול בסיכון: ביסוס היישובים החדשים באמצעות הקצאת מים, אדמות ומתיישבים נוספים.
2. **פיזור האוכלוסין.** האיום: התרבות האוכלוסייה בתל-אביב ובסביבתה הקרובה. תוכנית הטיפול בסיכון: עידוד פיתוחם של הנגב, של ירושלים, של הצפון ושל המזרח.
3. **יהוד הגליל.** האיום: גליל ערבי הוא איום ביטחוני. תוכנית הטיפול בסיכון: ייחוד הגליל וחיזוק נצרת.

דובר או צנזור?

בחינת התפקוד של דובר צה"ל במלחמת לבנון השנייה ובמבצע "עופרת יצוקה"

במלחמת לבנון השנייה הנהיג צה"ל מדיניות של פתיחות תקשורתית, ואילו ב"עופרת יצוקה" הונהגה מדיניות של סגירות תקשורתית, אולם שתי המערכות הדגישו את המונופול שיש לדובר צה"ל על המידע הצבאי



מימין: טנקים במבצע "עופרת יצוקה"



מלחמת לבנון השנייה

בימים הראשונים - חיל האוויר מפציץ

וידאופדיה 2

טל אלוביץ'
סטודנט לתואר שני בלימודי ביטחון
באוניברסיטת תל-אביב



מבוא

המתח שבין תקשורת חופשית, שהיא אבן יסוד במדינה דמוקרטית, לבין השמירה על ביטחון המדינה ועל שלום הציבור קיים כל הזמן. אבן דרך חשובה לקראת מציאת שיווי המשקל בין השמירה על הביטחון לבין זכות הציבור לדעת היא בג"ץ "קול העם" מ-1953. בפסיקה הזאת בוטלה התפיסה שלפיה כל נושא כפוף לצנזורה, ונקבע שהצנזורה לא תפסול פרסום אלא אם קיים חשש ש"בוודאות קרובה" הוא יפגע בביטחון המדינה ובשלום הציבור. בפסיקה הגדיר השופט אגרנט את חופש הביטוי "זכות עילאית" ונתן לזכות הזאת תוקף משפטי שהיה חסר לה לפני הפסיקה הזאת.¹

הצנזורה הביטחונית בישראל פועלת מתוקף חוק (תקנות ההגנה לשעת חירום, 1945). באופן מעשי פועלת הצנזורה בדיעבד בלבד: כתבות מוגשות לאישור הצנזורה לאחר שנכתבו, והיא פוסקת אם יש אישור לפרסמן או שיש לגנוז אותן. היא אינה עוסקת במניעת גישה אל חומר האסור בפרסום.²

מעבר לבג"ץ קול העם הוגבלה הצנזורה מתוקף הסכמים (שעודכנו במהלך השנים) שאליהם הגיעה עם עורכי העיתונים. ההסכמים האלה קובעים אילו נושאים יש למסור לצנזורה טרם פרסומם ואילו נושאים פטורים מכך.³

כאמור, אין בכוחה של הצנזורה למנוע גישה למידע צבאי, והאחריות לכך מוטלת, בין היתר, על כתפיו של דובר צה"ל.⁴ האחריות הזאת טומנת בחובה אתגרים רבים שעיקרם שמירה על האיזון בין זכות הציבור לדעת לבין השמירה על ביטחון המדינה ועל הסודות של צה"ל (שבלשון מחלקת ביטחון המידע בצה"ל נקראים "יעדי ההסתרה של צה"ל").⁵

במאמר אני בוחן את השפעתו של דובר צה"ל על חופש העיתונות בעת לחימה באמצעות ניתוח הסיקור של שתי מערכות - מלחמת לבנון השנייה ומבצע "עופרת יצוקה" - בשלושה עיתונים יומיים ("הארץ", "מעריב"

דובר צה"ל הוא הגורם שמרכז את כל המידע הרלוונטי מצה"ל ומעביר אותו לציבור באמצעות כלי התקשורת. בדרך כלל העובדות נמצאות בידי הצבא ולא בידי העיתונאים, ולכן דובר צה"ל הוא במידה רבה "מונופול על המידע הצבאי-ביטחוני"

ו"ידיעות אחרונות") בשלושה מועדים: היום החמישי לחימה, היום העשירי והיום ה-15. בחרתי בשתי המערכות האלה משום ששתיהן התרחשו מחוץ לגבולות המדינה, וניתן היה למנוע גישה של אזרחים ישראלים אליהן. יתר על כן, שתי המערכות התרחשו בעת האחרונה שמתאפיינת באי-יכולת לשלוט במידע שזורם במרחב הווירטואלי ובכך שכל אדם יכול למעשה להיות עיתונאי בזכות המכשירים הסלולריים.

הממשק צבא-עיתונות

דובר צה"ל הוא הגורם שמרכז את כל המידע הרלוונטי מצה"ל ומעביר אותו לציבור באמצעות כלי התקשורת. בדרך כלל העובדות נמצאות בידי הצבא ולא בידי העיתונאים, ולכן דובר צה"ל הוא במידה רבה "מונופול על המידע הצבאי-ביטחוני".⁶ במילים אחרות: בתחום הצבאי-ביטחוני ניוונה התקשורת - ודרכה הציבור - ממקור מרכזי אחד.

בעיות שגרה

מערכות העיתונות מכשירות עיתונאים לשמש כתבים צבאיים. מאחר שהכתבים הצבאיים נחשפים למידע מסווג רב, נוהג הצבא לעשות לכל עיתונאי צבאי חדש "בדיקת רקע" (בדיקה ביטחונית) ולקיים איתו "שיחת הבהרה" שבה מוצגים לו כללי המשחק. התהליך הזה נקרא "האמנה" והוא בר ביטול בכל עת.⁷ זהו למעשה מנוף הלחץ הראשון העומד לרשות המערכת הצבאית אל מול הכתבים

הצבאיים. הכתב הצבאי הוא העיתונאי היחיד שזקוק לאישור של המערכת המסוקרת עוד לפני שהחל במלאכת הסיקור.⁸ מאחר שאין המערכת הצבאית מחויבת להכניס כתבים לתחומי הבסיסים, הרי האיום לבטל האמנה של כתב הוא סנקציה משמעותית שמאפשרת לצבא לקבוע את כללי המשחק שלפיהם על העיתונאי לנהוג.⁹

חריגה מכללי המשחק, שאותם קובע הצבא, עלולה להוביל גם לאפליה לרעה במסירת ידיעות ביוזמת הצבא. הכוונה היא לידיעות "צבע" פיקנטיות שאינן מכילות מידע צבאי של ממש כמו התפריט החדש של צה"ל, זוגות שהכירו בצבא, פרישה של רס"ר מיתולוגי וכו'.¹⁰ כך, לדוגמה, עיתון "הארץ" עתר נגד הרמטכ"ל ב-1996 בטענה שהופלה לרעה בקבלת "כתבות צבע". הייתה זו - לטענת העיתון - סנקציה שהופעלה נגדו משום שחרג מכללי המשחק ופירסם ידיעה על הרוגים ועל פצועים עוד לפני שהדבר הובא לידיעת המשפחות. בפסיקת בית המשפט נמתחה ביקורת על המדיניות של דובר צה"ל. נכתב בה, בין היתר: "קשה בעיניי כי דובר צה"ל קנה זכות וסמכות לעשות מחווה כלפי אמצעי תקשורת כזה או אחר".¹¹

הדוגמה הזאת של עיתון "הארץ" ממחישה את אחד האמצעים של דובר צה"ל להפעיל לחץ על כתבים צבאיים ועל מערכות התקשורת כדי שיפעלו לפי כללי המשחק שהוא עצמו קובע. בכל הנוגע לסוגיות שעניינן ביטחון המדינה, דובר צה"ל פועל בהתאם ליעדי ההסתרה שקובעת מחלקת ביטחון מידע (מחב"ם). דובר צה"ל, שהוא השופר של הצבא והגורם שמרכז אצלו מידע מכל הצבא, צריך לתמוך כל הזמן בין זכות הציבור לדעת לבין השמירה על ביטחון המידע.

אבל דובר צה"ל אינו מקור המידע היחיד של כתבים, וכדי למנוע פרסומים לא רצויים משתמש דובר צה"ל בכלים "רגשיים" כדי



חיילי צה"ל במלחמת לבנון השנייה | במלחמת לבנון השנייה - כך ניתן להתרשם - התפרסמו יותר ידיעות שבהכנתן לא היה דובר צה"ל מעורב מאשר ידיעות שבהכנתן הוא היה מעורב

ליצור מחויבות של הכתבים למערכת הצבאית. הכלים הרגשיים שבהם מדובר הם בעצם יחסי קח ותן בין הצבא לכתבים: ה"קח" הוא מתן גישה למידע מסווג ומתן האפשרות להצטרף לכוחות בעת לחימה, וה"תן" הוא אי-פרסום ידיעות שאינן עולות בקנה אחד עם יעדי ההסתרה וההסברה הרצויים. העיתונאי אלון בן-דוד אומר שיחסי הקח והתן הם חלק מ"כללי משחק לגיטימיים"¹².

כלי נוסף שעומד לרשות דובר צה"ל במערכת היחסים בינו לבין העיתונות והתקשורת כולה מכונה "דברור". הדברור הוא למעשה פעולה שנוקט דובר צה"ל כדי להבטיח שבתכנים, שמכילים מידע שנאסף בעזרתו, לא יוצג צה"ל באור שלילי. הכלי הזה בא לידי ביטוי באמצעות החתמת הכתבים וההפקות על חוזים שבהם מאפשר דובר צה"ל גישה למידע ולבסיסים - בתנאי שתובטח לו זכות וטו על התוכן בכל עת, גם לפני הפרסום או השידור. כך, למשל, ב-2007 ניסה דובר צה"ל למנוע שידור פרק בסדרה בערוץ 10 שעסקה בתאונות בצבא בטענה ש"הבמאית בחרה לנקוט גישה מניפולטיבית וחד-צדדית"¹³. עד כה הוצגו שלושה מנגנוני בקרה שמפעילה יחידת דובר צה"ל כדי לשלוט על תהליך זרימת המידע מהצבא לתקשורת: האמנת הכתב הצבאי, יצירת יחסי "קח-תן" ודברור.

בעיתות לחימה

בעת חירום הופך דובר צה"ל לגורם משמעותי הרבה יותר בכל הנוגע למסירת מידע לציבור שכן באופן טבעי הנגישות למוקדי העניין הופכת לקשה יותר. בעת חירום גם מחריף מאוד המתח הקיים תמיד בין השמירה על זכות הציבור לדעת וחופש העיתונות לבין השמירה על ביטחון המדינה. הסיבה לכך ברורה: בעת חירום יש בציבור צמא רב למידע, אך הנוק שבפרסום ידיעות רגישות עלול לגרום לנזק מידי לפעולות של הצבא ולסכן חיי חיילים. צריך לזכור: המשימה העיקרית של דובר צה"ל בעת מלחמה היא לסייע להשגת הניצחון ולא לממש את זכות הציבור לדעת. באור הזה צריך לראות את כל הפעולות הרבות שהוא נוקט בעת חירום: קיום תדרוכים, הפצת מסרים לציבור ופרסום סרטונים וצילומים. במקרים רבים יכללו הפרסומים והסרטונים מידע "מפליל" שמציג את האויב באופן שלילי

רק לעיתים רחוקות מוציאים צווים כאלה משיקולים אחרים. למרות זאת מציין העיתונאי אלון בן-דוד ש"היכולת של הצבא לקבוע שטח צבאי סגור היא מגבלה משמעותית לפעולת העיתונאים באזורי לחימה". עם זאת, לדבריו, גם במקרים שאזור מסוים נסגר בפני עיתונאים, אין הם רואים בכך סוף פסוק, אלא הם עושים ניסיונות להיבדק עם המפקדים ולהיכנס לשטח שנסגר, שכן המרדף אחר המידע הוא נשמת אפה של העיתונות.

הממשקים בין הצבא לעיתונות הם אפוא מערכת מורכבת שבה שולט דובר צה"ל בכללי המשחק, ואלה מוכתבים לכתבים ולמערכות התקשורת. בידי דובר צה"ל יש כלים שונים שבאמצעותם הוא יכול להפעיל סנקציות משמעותיות כדי למנוע פרסום מידע שאינו עולה בקנה אחד עם מדיניותו. הכלים האלה הם שטח צבאי סגור, האמנת עיתונאים, יצירת יחסי תלות ("קח-תן") ודברור. הכלים האלה פוגעים באופן משמעותי בחופש הפעולה של העיתונות.

ניתוח מקרי המבחן

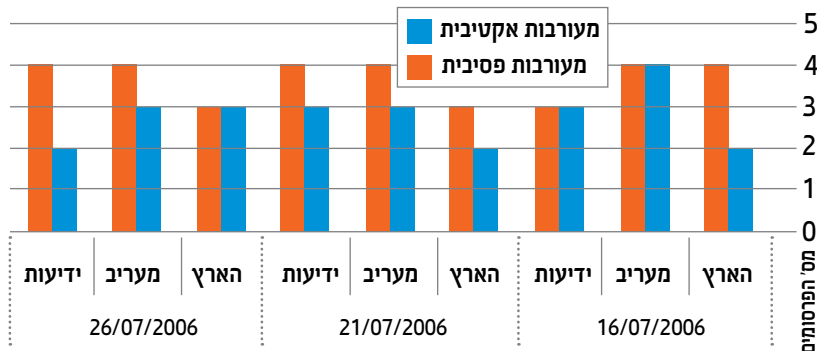
במסגרת העבודה נעשה ניתוח תוכן ל-119 ידיעות בנושאי צבא וביטחון שפורסמו ב-18 עמודי כותרת בעיתונים היומיים במלחמת לבנון השנייה ובמבצע "עופרת יצוקה".

(למשל ירי רקטות מתוך מסגד או בית ספר). כלי משמעותי שבו נעשה שימוש בעת לחימה (גם במצבי חירום נקודתיים) הוא "צו שטח צבאי סגור" שמאפשר למפקד הצבאי להחליט שאזור מסוים סגור בפני כל מי שאינו שייך לכוחות הביטחון או שכניסתו אושרה על ידי גורם צבאי מוסמך. השימוש בכלי הזה הוא לגיטימי כל עוד הוא נעשה משיקולים ביטחוניים. אך כאשר הוא מופעל משיקולים לא ביטחוניים - כמו הרצון למנוע מבוכה - מדובר בפגיעה משמעותית בחופש העיתונות. בסופו של דבר זו גם התנהלות שגויה שכן כאשר חוסמים את האפשרות לקבל מידע אמין - פורחות השמועות.¹⁴

בעת חירום הופך דובר צה"ל לגורם משמעותי הרבה יותר בכל הנוגע למסירת מידע לציבור שכן באופן טבעי הנגישות למוקדי העניין הופכת לקשה יותר

בראיונות שערכתי עם דובר צה"ל הקודם, תא"ל יואב (פולי) מרדכי, ועם זה שקדם לו, תא"ל אבי בניהו, הם ציינו שבתקופתם צומצם מאוד השימוש ב"צו שטח צבאי סגור", וכעת מוציאים צווים כאלה בעיקר כדי למנוע פגיעה בחיי אדם והפרעה לפעולת הלוחמים. לדבריהם,

תרשים 1: מידת המעורבות של דובר צה"ל בדיווחים במלחמת לבנון השנייה



המבצע ניכר השימוש במילת הקוד "בצה"ל אומרים" כדי לתאר את אשר נאמר בתדריכים שנערכו עם המח"טים ועם הקצינים בשטח. את התדריכים האלה יום דובר צה"ל, תא"ל בניהו. לדבריו, היה רצון להפיץ את המידע הצבאי, והוחלט כי עדיף שהוא יימסר מפי המח"טים והמג"דים בשטח.

בין שתי מערכות - בין שתי תפיסות תקשורתיות

ב-2009, במהלך מבצע "עופרת יצוקה", נכתב במעריב כי "בניגוד למלחמת לבנון השנייה", שהייתה מאופיינת בתדריכים בשידור ישיר כמעט מדי יום ובביקורים תכופים בבסיסי צה"ל ובמערכים השונים, מנהיג תא"ל בניהו, דובר צה"ל, מדיניות שונה לחלוטין. כעת מי שמתראיין ומדווח על המתרחש בשטח הוא דובר צה"ל עצמו או אלוף פיקוד העורף". הציטוט הזה מבטא במידה רבה את ההבדלים המשמעותיים שחלו בתפיסה התקשורתית ביחידת דובר צה"ל בין שתי המלחמות.

יצוקה" היה דובר צה"ל פעיל יותר מאשר במלחמת לבנון השנייה, ומעורבותו בכתבות הצבאיות שפורסמו הייתה רבה. עוד ניתן להבחין כי ככל שהתקדמה הלחימה, כך גברה מעורבותו של דובר צה"ל בתוכן הידיעות שפורסמו בעיתונים. במהלך המבצע עסקו כתבות רבות בעורף, וכן הועדפו כתבות "צבע" על פני דיווחים צבאיים נטו.

המעורבות של דובר צה"ל בלטה במיוחד בהפצת צילומים לעיתונות מטעמו וכן בהפצת סיפורים "פיקטיביים" כמו סיפורו של הקצין שיצא לחתונתו ומיד שב לשדה הקרב. אירוע שבסיקורו בלטה עצמאות העיתונאים היה ההפצה של מטה העיתונאים הבין-לאומיים בעזה (פורסם ב-11.01.2009). בשל הקשרים הרבים שיש לעיתונאים הישראליים עם עמיתיהם בחו"ל הרי שבמקרה הזה המידע לא הגיע מדובר צה"ל, אלא היה עליו להגיב על ידיעות שהגיעו ממקורות אחרים. עם זאת, בכתבות רבות שעסקו בפך הצבאי של

מלחמת לבנון השנייה

במלחמת לבנון השנייה - כך ניתן להתרשם - התפרסמו יותר ידיעות שבהכנתן לא היה דובר צה"ל מעורב מאשר ידיעות שבהכנתן הוא היה מעורב. בסך הכול נמצאו 58 כתבות שהיו רלוונטיות למחקר.

ב-57% מהידיעות (33 מתוך 58) לא ניכרת מעורבות של דובר צה"ל. מעורבותו ניכרת רק ב-43% מהידיעות (25 מתוך 58).

מתרשים 1 עולה שבשום שלב במלחמה לא הייתה עדיפות לידיעות שבהכנתן היה מעורב דובר צה"ל. עם זאת לא ניתן ללמוד מהתרשים על מגמה קבועה כלשהי שלפיה ניתן לקבוע מה היה אופי המעורבות של דובר צה"ל או היעדרה.

דיווחים שבהם זוהתה מעורבות של דובר צה"ל התאפיינו באחידות התכנים בשלושת העיתונים. השוני בא לידי ביטוי רק בשיקולי עריכה: מספר המילים בכל כתבה והחלוקה לפסקאות.

שני המקרים שבהם ניכרו עצמאות הכתבים ואי-מעורבותו של דובר צה"ל הם פגיעת טיל חזבאללה בסטי"ל (פורסם ב-16 ביולי 2006) והתרסקות המסוקים והחשש שההתרסקות נבעה מפגז תותחנים טועה (פורסם ב-21 ביולי 2006).

במבצע "עופרת יצוקה" ניכר שינוי מגמה בנוגע להתנהלות הצבא אל מול התקשורת, וניתן לזהות שיחידת דובר צה"ל הייתה מעורבת בהכנת רוב הכתבות שפורסמו בשלושת ימי הלחימה שעליהם נערך המחקר

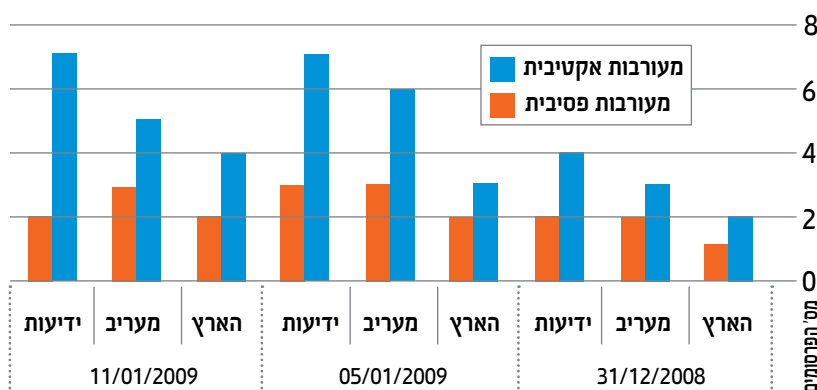
מבצע "עופרת יצוקה"

במבצע "עופרת יצוקה" ניכר שינוי מגמה בנוגע להתנהלות הצבא אל מול התקשורת, וניתן לזהות שיחידת דובר צה"ל הייתה מעורבת בהכנת רוב הכתבות שפורסמו בשלושת ימי הלחימה שעליהם נערך המחקר.

בסך הכול נמצאו 61 כתבות שהיו רלוונטיות למחקר. ב-67% מהידיעות (41 מתוך 61) ניכרת מעורבות של דובר צה"ל, ורק ב-33% מהידיעות (20 מתוך 61) לא ניכרת מעורבותו או שהוא התבקש לכל היותר למסור תגובה בדיעבד, לאחר הכנת הידיעה.

כפי שניתן לראות בתרשים 2, במבצע "עופרת

תרשים 2: מידת המעורבות של דובר צה"ל בדיווחים ב"עופרת יצוקה"



ועד סופה - נחשף הציבור למידע רב שהגיע אליו שלא מידי דובר צה"ל - מה שאיפשר שיח ביקורתי. השיח הזה זכה ללא מעט ביקורת מהממסד ומהציבור כאחד.²⁰

ההבדל בין המדיניות התקשורתית בשתי המערכות מבטא היטב את העוצמה שיש לדובר צה"ל: ברצותו הוא נותן יד חופשית בסיקור הצבא וברצותו הוא מגביל את הסיקור הזה. השינוי בתפיסה התקשורתית ב"עופרת יצוקה" לעומת מלחמת לבנון השנייה סייע כנראה לצה"ל ולדרג המדיני להשיג תמיכה ציבורית לניהול המבצע. את השינוי בתפיסה התקשורתית ביטא היטב תא"ל בניהו כשאמר לי כי "תפקידו של דובר צה"ל הוא לעזור לצה"ל לנצח ולא, כפי שהיה במלחמת לבנון השנייה, לעזור לתקשורת לנצח". ואכן המדיניות שקבע בניהו סייעה לצה"ל להשיג שקט ציבורי ומרחב פעולה חופשי לצה"ל.²¹

שתי המערכות - מלחמת לבנון השנייה ומבצע "עופרת יצוקה" - מבטאות את שני הקצוות בציר שעליו נע דובר צה"ל: בין סגירות תקשורתית לפתיחות תקשורתית. אולם שתי המערכות האלה גם מבטאות את תלותה המוחלטת של התקשורת הישראלית בדובר צה"ל בכל הנוגע להשגת מידע על מערכות שמתנהלות מחוץ לגבולות המדינה. דובר צה"ל הוא שקובע בסופו של דבר מה יפורסם ובאיזה היקף.

סיכום

הבעייתיות בעבודתו של דובר צה"ל טמונה בהיותו מונופול על המידע הצבאי בישראל. ועדת קרני, שבחנה את תפקוד מחלקת ההסברה של צה"ל במלחמת יום הכיפורים, קבעה במסקנותיה שאין מקום להטיל על דובר צה"ל את האחריות להסברה בעת חירום, משום שמדובר בגוף של צה"ל בלבד ולא של מדינת ישראל כולה. לכן המליצה ועדת קרני להקים גוף הסברה ממלכתי שתפקידו יהיה להעביר מידע לידי הציבור בעת חירום. אך למרות המסקנות האלה, שהוגשו ב-1974, ממשיך דובר צה"ל להיות גורם הסברה מרכזי בעת חירום. זה קורה במידה רבה בשל העובדה שבידיו המונופול על המידע הצבאי.

תלות העיתונאים בדובר צה"ל בעת לחימה עלולה לפגוע בחופש העיתונות וכתוצאה מכך עלול להיפגע השיח הציבורי הביקורתי. כאשר

תלות העיתונאים בדובר צה"ל בעת לחימה עלולה לפגוע בחופש העיתונות וכתוצאה מכך עלול להיפגע השיח הציבורי הביקורתי

המעבר מאותה "פריצות תקשורתית", כפי שכונה זאת תא"ל בניהו, ל"פתיחות המבוקרת" בא לידי ביטוי בדפוס פעולה שונה של צה"ל בתחום המדיניות התקשורתית במהלך "עופרת יצוקה". אותה "פתיחות מבוקרת" באה לידי ביטוי בשליטה כמעט מוחלטת במידע ובפרסומים שהועברו מהצבא לכלי התקשורת. במהלך המבצע הזה, כפי שניתן לראות בתרשים 3, ניכרת שליטתו של דובר צה"ל בפרסומי התקשורת. תא"ל יואב (פולי) מרדכי, דובר צה"ל בין 2011 ל-2013, ציין ש"השליטה בתקשורת במהלך 'עופרת יצוקה' איפשרה לייצר תדמית של הישגים".¹⁸ לתפיסה הזאת שותף גם העיתונאי גדעון לוי. לדבריו, "דובר צה"ל הצליח להיצמד לנרטיב שרצה להעביר בזכות מונופול על הידע והפעלת לחצים".¹⁹ מניתוח הנתונים אכן עולה שהמעורבות של דובר צה"ל בכתבות (בפרק הזמן שנסקר בעבודה הזאת) הייתה ב"עופרת יצוקה" גבוהה ב-64% ממעורבותו במלחמת לבנון השנייה: 25 כתבות במלחמת לבנון השנייה לעומת 44 כתבות במבצע "עופרת יצוקה".

השליטה התקשורתית של דובר צה"ל במהלך מבצע "עופרת יצוקה" באה לידי ביטוי - בין היתר - ביצירת קול אחיד בתקשורת הישראלית הפופולרית ובמצמצום המרחב הציבורי שבו אמורה להתגבש דעת הקהל. במהלך מלחמת לבנון השנייה - מימיה הראשונים של המערכה

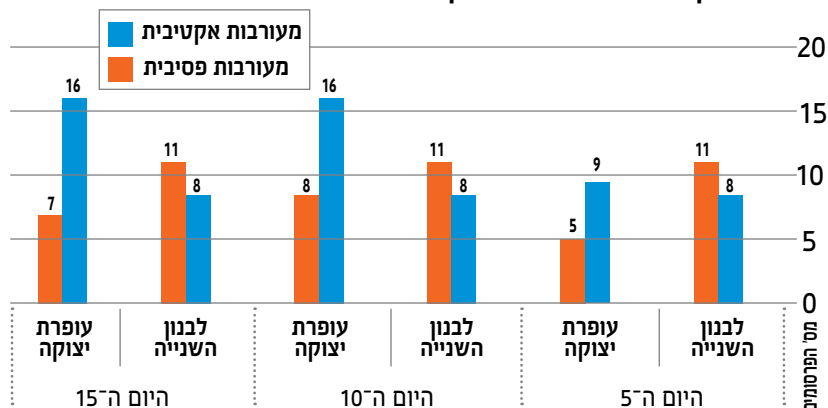
במלחמת לבנון השנייה הנהיגו הרמטכ"ל דאז רא"ל דן חלוץ ודוברת צה"ל דאז תא"ל מירי רגב מדיניות של "פתיחות תקשורתית מרבית". המדיניות הזאת התאפיינה ביצירת קשרים טובים עם התקשורת, עריכת תדריכים רבים ושיחות רקע רבות ומתן אפשרויות גישה לשטח.¹⁵

הפתיחות התקשורתית הזאת יצרה קרקע פורייה לתקלות ביטחון מידע במהלך המלחמה: מידע שקברניטי הצבא לא תיכננו למסורו הגיע לידי התקשורת, ומשם, לעיתים באישור הצנזורה ולעיתים בלעדיו, לידי הציבור כולו. וכפי שכתב צבאי בכיר הגדיר זאת בפניי: "במלחמת לבנון השנייה היה שיתוף פעולה פורה בין הצבא לתקשורת - אפילו עד לרמה של פריצות ביטחונית". במסגרת המדיניות של פתיחות תקשורתית הוצע לכתבים צבאיים להצטרף לכוחות הלוחמים. צירופם של הכתבים הוביל לחשיפתם למידע מסווג רב כמו גם לפגיעה במידת הריכוז של המפקדים במשימותיהם בשל רצונם בחשיפה.¹⁶

ניכר כי הצריבה שהשאירה מלחמת לבנון השנייה במערכת הצבאית הובילה לשינוי כיוון שאותו הגדיר תא"ל בניהו "מעבר מפריצות תקשורתית לפתיחות מבוקרת".¹⁷

מבצע "עופרת יצוקה" היה סיבוב לחימה שני בתוך פרק זמן קצר יחסית - שנה וארבעה חודשים לאחר מלחמת לבנון השנייה - והיו קווי דמיון לא מעטים בינו לבין המערכה שקדמה לו, למשל, שטח הלחימה היה מחוץ לגבולות המדינה (שלא כמו הלחימה בתוך יו"ש), הפגזות קשות על העורף וגיוס מילואים נרחב.

תרשים 3: מידת המעורבות של דובר צה"ל בדיווחי התקשורת: השוואה בין מלחמת לבנון השנייה ל"עופרת יצוקה"



הזה, לדעתי, אינו מנוצל להפעלת צנזורה ביטחונית נוסף על זו שקיימת מתוקף החוק. אומנם דובר צה"ל פועל לעיתים כצנזור משנה, כפי שהגדיר זאת תא"ל בניהו בפניי, אך רק במקרים שבהם ברור לו שמדובר במידע מסווג שיפסל בכל מקרה לפרסום: "מידע שלדעתי הצנזורה תפסול סביר שלא ייצא מטעם דובר צה"ל". עם זאת קורה לא פעם שפרסומים של דובר צה"ל לא עוברים את הצנזורה. מסקנתי היא אפוא שלא יהיה זה נכון להגדיר את דובר צה"ל "צנזור ביטחוני" נוסף על הצנזורה הביטחונית בישראל. דובר צה"ל, כשמו כן הוא - דובר בלבד, גם אם רב סמכויות וכוח.

הערות

1. בג"ץ 73/53, חברת קול העם בע"מ נ. שר הפנים פ"ד ז (2), 871
2. משה נבבי, "נפילתה ועלייתה של הצנזורה בנושאי ביטחון בישראל", בתוך אודי לבל (עורך), **ביטחון ותקשורת: דינמיקה של יחסים**, מכון בן-גוריון לחקר ישראל, ירושלים, 2005, עמ' 183-199
3. **שם**
4. דוד רונן, **צנזורה מטעמי ביטחון - סכנה לחופש העיתונות?** חיבור לשם קבלת תואר דוקטור במשפטים, אוניברסיטת תל-אביב, 2006
5. יום עיון של המכון הישראלי לדמוקרטיה: **צה"ל והתקשורת בעיתות לחימה**, 4.6.2002
6. את הביטוי "מונופול על המידע הצבאי-ביטחוני" טבע עפר שלח - אז עיתונאי והיום חבר כנסת - ביום העיון ב־2002 שעסק ביחסי צה"ל והתקשורת בעיתות לחימה (ראו הערה 5).
7. רונן, **שם**
8. יורם פרי, "אומנם מבקרת התקשורת בישראל את הצבא ואת תרבות הביטחון?" בתוך: גבריאל שפר ואורן ברק ועמרים אורן (עורכים), **צבא שיש לו מדינה?** הוצאת כרמל, ירושלים, 2008
9. דוד רונן, **דיני צנזורה: תקשורת, חופש ביטוי וביטחון המדינה**, פרלשטיין גינסור בע"מ, 2011
10. אודי לבל, (2005) "קומפלקס משפטי-תקשורתי מול קומפלקס ביטחוני-פוליטי: יחסי תקשורת, משפט וביטחון בחברה הישראלית", בתוך אודי לבל (עורך), **ביטחון ותקשורת: דינמיקה של יחסים**, מכון בן-גוריון לחקר ישראל, ירושלים, 2005, עמ' 151-180
11. בג"ץ 181/96 הוצאת עיתון הארץ נ. הרמטכ"ל פ"ד נ(5) 45
12. ריאיון שערכתי עם העיתונאי אלון בן-דוד ב־10.10.2012
13. רתם קלינה, "בן דור מול דובר צה"ל - יוצרת 'אשם במותו: דו"צ מנסה לצנזר את הפרק השלישי בסדרה. דו"צ: 'התנהגותה מניפולטיבית ולא הוגנת'", **NRG**, 29 בינואר 2007, <http://bit.ly/1ffmOmt>
14. רונן, **דיני צנזורה**, 2011 (ראו הערה 9)
15. ועדת וינוגרד, **הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 - דין וחשבון סופי**, 2008, עמ' 464-470
16. **שם**
17. ריאיון שערכתי עם תא"ל (מיל) אבי בניהו ב־10.10.2012
18. ריאיון שערכתי עם תא"ל יואב (פולי) מרדכי ב־31.10.2012, בהיותו דובר צה"ל
19. ריאיון שערכתי עם העיתונאי גדעון לוי ב־23.10.2012
20. מועצת העיתונות בישראל, **דין וחשבון: הוועדה לקביעת כללי אתיקה לעיתונות בזמן מלחמה**, 2007, <http://bit.ly/1ky9c62>
21. לוי-אור אברבך, "מדובר צה"ל נמסר: שקט", **NRG**, 6 בינואר 2009, <http://bit.ly/1kyb5zD>



הכותרת הראשית במעריב ב־10 באוגוסט 2006 | הפתיחות התקשורתית במלחמת לבנון השנייה יצרה קרקע פורייה לתקלות ביטחון מידע

פרסומים לא נוחים. העובדה שדובר צה"ל יזום הוצאת מידע לעיתונות והעובדה שאין כמעט פרסום עצמאי של ידיעות צבאיות יכולות ללמד על סביבה תקשורתית סגורה ועל השפעתו של דובר צה"ל על חופש העיתונות ועל השיח הציבורי החופשי, אך אין בכך משום צנזורה לא ראויה. לא מצאתי שום עדות להפעלת סמכות מוכחת כדי למנוע גישה למידע שלא משיקולים ביטחוניים. כמו כן לא מצאתי עדויות להפעלת סנקציות כדי למנוע פרסום מידע.

דובר צה"ל הוא גוף מרובה סמכויות: יש לו מונופול על הידיעות הצבאיות בישראל, והוא יוצר תלות של העיתונאים בו, אך המונופול

כלי התקשורת מדווחים באותה הנימה - שנקבעת אצל דובר צה"ל - ובהיעדר אפשרות לקיים עיתונות עצמאית וחוקרת בעת הלחימה, אין לציבור כלים של ממש לשפוט את מה שקורה. זה המקום להדגיש שחשיבותו של השיח הציבורי החופשי - גם בעת לחימה - היא רבה מאוד, שכן רק שיח כזה מאפשר לציבור לבקר את השלטון בזמן אמת בנוגע לניהול הלחימה ברמה האסטרטגית וברמה הטקטית. המחקר שערכתי אומנם מצביע על ההבדלים הגדולים במדיניותו של דובר צה"ל בשתי המערכות שנסקרו - מלחמת לבנון השנייה ועופרת יצוקה - אך לא מצאתי שום עדות לכך שדובר צה"ל מנצל את כוחו כדי לצנזר

מלחמת שכנוע

ברבים מהעימותים שניהלה ארצות הברית נגד כוחות לא סדירים הפעיל הצבא האמריקני לוחמה פסיכולוגית. אף שהישגיה של הלוחמה הזאת אינם חד־משמעיים, איש אינו מתכוון לוותר עליה

מבוא

במלחמת וייטנאם הופעלה מערכת הלוחמה הפסיכולוגית האינטנסיבית והמסיבית ביותר בהיסטוריה הצבאית. יותר מ־50 מיליארד עלוני תעמולה מסוגים שונים הוטלו בדרום־וייטנאם, בצפון־וייטנאם, לאורך נתיב הו צ'י מין וכן בלאוס ובקמבודיה - 1,500 עלונים לאדם¹. מנגד גם הקומוניסטים הפעילו מערכת לוחמה פסיכולוגית אינטנסיבית, בעיקר כדי לסתור את התעמולה האמריקנית. המאמר הזה מתמקד במערכה הפסיכולוגית שהפעילה

ארה"ב במהלך המלחמה.

במאמר לא נבחנה השאלה האם הלוחמה הפסיכולוגית הייתה יעילה בעימות זה או אחר. הלוחמה הפסיכולוגית אינה פועלת לבדה אלא במסגרת קשת רחבה של אמצעים, ובהם מבצעים צבאיים ופעולות אזרחיות (Civic Actions) לשיפור רמת חייה של האוכלוסייה המקומית. קשה מאוד להעריך את השפעתה של הלוחמה הפסיכולוגית שכן השפעתה המיידית אינה ניתנת לבדיקה כמותית. לפני מלחמת וייטנאם נבדקה

יעילות העלונים לפי תכיפות ההוראות של הממשלה ושל הפיקוד העליון בנוגע לאיסור לאסוף ולקרוא עלוני תעמולה. במהלך מלחמת וייטנאם ולאחריה הונהגה טכניקת בדיקה אחרת: עריכת ראיונות לשבויי מלחמה ולעריקים. במקרה של עימות ארוך ניתן היה לשפר את אופיה של המלחמה הפסיכולוגית בעקבות אותם תחקורים של שבויים ושל עריקים.

הדיון על עלוני התעמולה מתמקד במסרים שרצו (ורוצים) האמריקנים להעביר. דגש מושם על המלחמה הפסיכולוגית האינטנסיבית שהופעלה בווייטנאם ושהייתה המסיבית ביותר בתולדות המלחמות. אך ראשית יש לבדוק את הרקע התיאורטי שהנחה את מי שעיצבו את הלוחמה הפסיכולוגית האמריקנית בווייטנאם.



מסוק אמריקני מטיל עלוני תעמולה באפגניסטן | יותר מ־50 מיליארד עלוני תעמולה מסוגים שונים הוטלו בדרום־וייטנאם, בצפון־וייטנאם, לאורך נתיב הו צ'י מין וכן בלאוס ובקמבודיה - 1,500 עלונים לאדם

ד"ר טל טובי
המחלקה להיסטוריה כללית,
אוניברסיטת בר אילן



הלקח העיקרי ממלחמת העולם השנייה היה כי מטרתה של המלחמה הפסיכולוגית היא לחזק מגמות קיימות ולא לנסות ולשנות את עמדתן של קבוצות המטרה

צבא גרמניה ובמוטיוווציה של חייליו להמשיך להילחם גם שהמצב בחזית כבר היה אבוד. טענתם הייתה שהחיילים הגרמנים היו נאמנים לקבוצה החברתית שאליה השתייכו, קרי היחידה הצבאית שלהם עד לרמת החטיבה.⁴ רוח היחידה (Esprit de Corps) היא שתרמה תרומה קריטית לרוח הלחימה של החייל הגרמני. מהסיבות האלה - נטען במחקר - לא הייתה לתעמולה האידיאולוגית האנטי נאצית השפעה של ממש על החיילים הגרמנים.

למרות הבעייתיות הרבה של המחקר הזה הרי מאז פרסומו ב-1948 נודעה לו השפעה רבה על חוקרים מערביים שעסקו במוטיוווציה של הלוחם בקרב, ומסקנותיהם של שילס ויאנוביץ נחשבות לפרדיגמה.⁵ חשיבותו העיקרית של המחקר היא בכך שמעצבי התכנים של הלוחמה הפסיכולוגית הפנו את משאביהם כלפי הניסיון לשכנע את חייל האויב להיכנע או לערוק, והאמצעים לכך היו תיאור הקשיים של הלוחם, סכנת המוות המרחפת עליו, הגעגועים הביתה והמחסור באמצעי לחימה, בצידוד, במזון ובטיפול רפואי. התברר שתעמולה שמדגישה את הקשיים ומנגד מבטיחה את מילוי החסר היא היעילה ביותר.

מחקר חשוב אחר הוא של מרטין הרץ⁶ שהיה מפקד מחלקה של כותבי עלוני תעמולה ביחידת הלוחמה הפסיכולוגית של צבא ארה"ב במלחמת העולם השנייה. במהלך המלחמה הוא שימש חוקר שבויים והיה אחראי לעלוני התעמולה שהופצו בקרב שבויי המלחמה באיטליה. הנחת היסוד של הרץ שונה מזו של שילס ויאנוביץ אך מסקנתו דומה. הרץ טוען

לוחמה פסיכולוגית - הרקע התיאורטי

יחידות הלוחמה הפסיכולוגית האמריקניות שפועלות כיום באפגניסטן יכולות להישען על הניסיון הרב שנצבר החל ממלחמת העולם השנייה.² הניסיון ממלחמת העולם השנייה בא לידי ביטוי כבר במלחמת קוריאה ובצורה מובהקת ואינטנסיבית במהלך מלחמת וייטנאם.

הלקח העיקרי ממלחמת העולם השנייה היה כי מטרתה של המלחמה הפסיכולוגית היא לחזק מגמות קיימות ולא לנסות ולשנות את עמדתן של קבוצות המטרה. לפיכך תעמולה אידיאולוגית-פוליטית אינה יעילה, ויש להתמקד בתעמולה שפורטת על נימיו הבסיסיים ביותר של החייל: הצלה ממוות, מזון, מחסה, טיפול רפואי וחזרה לחיק המשפחה. אחד המחקרים החשובים ביותר הוא של צמד החוקרים אדוארד שילס ומוריס יאנוביץ.³ המחקר הזה התבסס על ראיונות שנערכו עם מאות שבויי מלחמה גרמנים. מסקנת החוקרים הייתה שהאידיאולוגיה הנאצית כלל לא מילאה תפקיד בלכידות של

מהי לוחמה פסיכולוגית?

או התנהגותם - במקרים רבים באמצעים רטוריים.² ישנן שלוש דרכי שכנוע: באמצעות פנייה אל ההיגיון, באמצעות פנייה אל הרגש ובאמצעות פנייה מדומה אל ההיגיון.¹⁰ בעימות בעצימות נמוכה נעשה שימוש רב בתעמולה שפונה אל הרגש וגם בפנייה מדומה אל ההיגיון. תנאי הכרחי להצלחתה של פעולת שכנוע הוא מובנות (Intelligibility): הנמען צריך להבין את האינפורמציה ואת משמעויות הלוואי (הקונוטציות) השונות במסר שמועבר, אחרת לא יוכל להשתכנע. לשם כך המוען ונמענו צריכים לחלוק אותן תפיסות ולהשתמש באופן דומה בסימנים הלשוניים הן מבחינת משמעויותיהם הייצוגיות והן מבחינת הקונוטציות הפוטנציאליות שלהם (בעיקר הרגשות שהסימנים יכולים לעורר). מאמצי השכנוע יהיו יעילים במיוחד במקרים שבהם המוען והנמען חולקים שפת אם אחת, קרי תרבות והיסטוריה משותפת. הבדלים מנטליים, פסיכולוגיים ואחרים בין הנמענים של אותה פעולת שכנוע יביאו לכך שהם יגיבו בדרכים שונות לאותם המסרים הלשוניים.¹¹

אחד האמצעים הפשוטים והיעילים ביותר בלוחמה הפסיכולוגית הוא עלוני התעמולה (Leaflets). המסר, המלווה ברוב המקרים גם בגרפיקה, הוא קצר, פשוט וניתן להבינו בקלות (לפחות לדעת מעצבי העלוני). לעלוני יש חשיבות מיוחדת באזורים בעולם השלישי שבהם קשה להגיע לאוכלוסייה משום שאין לה גישה לכלי תקשורת אלקטרוניים. המאמר הזה מתמקד בעיקר בעלוני התעמולה ובאפיון המסרים שמנסים להעביר באמצעותם.

המושג "לוחמה פסיכולוגית" כולל בתוכו כל פעילות פוליטית, צבאית, כלכלית ואידיאולוגית שנועדה להשיג מטרת שונות שאותן מגדירים מפעילי הלוחמה הזאת. הכלי המרכזי במבצעים פסיכולוגיים (Psychological Operations - PSYOP) הוא התעמולה. תעמולה היא כל מידע, רעיון ודוקטרינה המופנים לקבוצת המטרה כדי להשפיע על התנהגותה ולגרום לה לתמוך - באופן ישיר או עקיף - במנהלי הלוחמה הפסיכולוגית.⁷

מילת המפתח בלוחמה פסיכולוגית היא שכנוע. המאמץ של מנהלי הלוחמה הפסיכולוגית הוא לשכנע את האוכלוסייה המקומית לתמוך בממשלה ובאלה העוזרים לה מבחוץ ולראות באלה הנלחמים נגדה את האויב של האוכלוסייה המקומית. במקרה של מלחמת גרילה או של מבצעים נגד טרור המאמץ הוא לשכנע את האוכלוסייה המקומית - באמצעות הלוחמה הפסיכולוגית - להעביר מידע מודיעיני נגד לוחמי הגרילה ואף להפסיק ולתמוך, באופן ישיר או עקיף, בתנועות הגרילה או בארגוני הטרור. מטרה נוספת היא לשכנע את האויב כי מלחמתו היא חסרת סיכוי ולנסות ולשכנע את לוחמי האויב לערוק או להפסיק את המלחמה.

משימה נוספת של מנהלי הלוחמה הפסיכולוגית היא להגיב על תעמולת האויב ולסתור אותה.⁸ המטרות האלה של הלוחמה פסיכולוגית אינן מאפיינות רק את הלחימה בעצימות נמוכה אלא גם את הלחימה בעצימות גבוהה. עיקרו של השכנוע אינו העברת מידע לנמענים, אלא שינוי תפיסותיהם

(MACV)¹⁵ במערכה הפסיכולוגית השתתפה גם סוכנות המידע האמריקנית (US Information Agency ובקיצור: USIA), שסיפקה עלונים, שלטי חוצות, שידורי רדיו וספרי קומיקס בעלי מסר תעמולתי. הקו המשותף לכל הפרסומים התעמולתיים הנ"ל היה אחד: על הווייטקונג ועל היחידות של צבא צפון-ווייטנאם להפסיק להילחם - אחרת גורלם יהיה רע ומר.

את העקרונות שהתנו מעצבי תוכניות הלוחמה הפסיכולוגית ניתן למצוא בדו"ח שפירסמה בסוף פברואר 1970 מחלקת המבצעים הפסיכולוגיים של דיוויזית הפרשים הראשונה (1st Cavalry Division [Airmobile])¹⁶. הדו"ח מסכם את הפעילות בתחום המלחמה הפסיכולוגית מנובמבר 1965 ועד דצמבר 1969.¹⁷ הדיוויזיה הוצבה בווייטנאם בספטמבר 1965, ואחורני חייליה עזבו במהלך 1972, כך שניתן לומר כי הדו"ח מסכם את מכלול הפעילויות בתחום התעמולה והמלחמה הפסיכולוגית של הדיוויזיה במהלך כל שהותה בווייטנאם.

במהלך שירותה של הדיוויזיה בווייטנאם הפכה המחלקה הלוחמה פסיכולוגית לחלק בלתי נפרד מהכוחות הלוחמים. המפקדים השתמשו בלוחמה הפסיכולוגית כבעוד נשק במאגר אמצעי הלחימה שעמדו לרשותם. הלוחמה הפסיכולוגית פעלה בשני מישורים: הראשון, במסגרת תוכניות השכנת השלום; והשני, במסגרת הפעילות נגד הווייטקונג. המטרה הייתה לשכנע קבוצות לוחמות להיכנע ללא קרב.¹⁸ אלה היו המטרות העיקריות שהוצבו למחלקות הלוחמה הפסיכולוגית: לפגוע במורל האויב, לשפר את יכולת הלחימה של הכוחות היחידותיים, להגביר ולעודד עריקות, להונות את האויב. מטרות הלוחמה הפסיכולוגית בתוכניות השכנת השלום היו ליצור ולחזק איחוד לאומי, למסור מידע לאוכלוסייה המקומית על תוכניות עתידיות ועל מצב המלחמה, ליצור בקרב האוכלוסייה המקומית דימוי חיובי לשלטון ומנגד לנגח את השיטה הקומוניסטית. בדו"ח כמובן לא נאמר אילו ידיעות יש למסור לציבור. יש לשער במידה רבה של ודאות שהצלחות האויב לא נמסרו דרך המקורות הרשמיים.

במאמר התמקדתי בלוחמה הפסיכולוגית בדרום-ווייטנאם, שכן הלחימה שם הייתה באופן מובהק נגד מרדנות. להשלמת הסקירה



לוחם וייטקונג בווייטנאם | המטרה המרכזית של המערכה הפסיכולוגית בווייטנאם הייתה לשכנע את הווייטקונג ואת היחידות של צבא צפון-ווייטנאם שפעלו בדרום להניח את נשקם ולהסגיר את עצמם ליחידות של צבא ארה"ב או ליחידות של צבא דרום-ווייטנאם

מענק כספי ועזרה במציאת עבודה. במדריך השדה של צבא ארה"ב מאוקטובר 1966 (US Army Field Manual 33-5) נכתב שביצוע פעולות בתחום המלחמה הפסיכולוגית משמש נשק מסייע בשדה הקרב (בדומה לסיוע ארטילרי או אווירי), ועל המפקדים להשתמש בנשק המסייע הזה כדי למלא את משימותיהם.¹⁴

את המלחמה הפסיכולוגית בווייטנאם החלו לנהל באוקטובר 1965 גופים מקבוצת המבצעים הפסיכולוגיים מס' 7 (US 7th Psychological Operations Group ובקיצור: POG) שבסיסה היה באוקינאווה. יחידות הלוחמה הפסיכולוגית סיפקו את הציוד הדרוש לביצוע מסע תעמולה אנטי קומוניסטי: רמקולים, מקלטי רדיו ועלונים. כמו כן ערכה היחידה - בשיתוף עם מכוני מחקר אזרחיים - כמה מחקרים כדי למצוא את נקודות התורפה של הקומוניסטים כדי שניתן יהיה לרכז את מאמצי התעמולה נגד נקודות החולשה האלה. עם העמקת המעורבות של ארה"ב בווייטנאם היה לכל אחד מארבעת האזורים הצבאיים גדוד לוחמה פסיכולוגית. המפקדה הראשית (4th POG) מוקמה בסייגון והייתה כפופה ישירות למפקדת כוחות הסיוע הצבאיים בווייטנאם (Military Advisory Group, Vietnam) ובקיצור:

שתקיפת האידיאלים הנאציים ומנגד ניסיון לשכנע בכונותה של "הדרך האמריקנית" לא היו יעילים כיוון שהאידיאולוגיה הנאצית הייתה מושרשת היטב בחייל הגרמני. לכן, טוען הרץ, על כותבי העלונים היה להתמקד בתיאור הקשיים הפיזיים והנפשיים של הלוחם, להדגיש שהוא ויחידתו לקראת תבוסה ולתאר את התנאים הטובים שבהם יזכו החיילים שייכנעו. המסקנות האלה היו המסגרת ללוחמה הפסיכולוגית בקוריאה ובווייטנאם.

אנשי מדעי ההתנהגות בארה"ב, שהיו ממעצבי תוכניות הלוחמה הפסיכולוגית, טענו כי לא ניתן לשכנע את כל האוכלוסייה וכי יש להפנות את העלונים לאלה שהכירו בעובדה שהניצחון אינו בר השגה וזאת כדי שישפיעו על חבריהם. המסקנה הזאת של האקדמיה מסבירה מדוע אין לתקוף את האידיאולוגיה של האויב.¹²

ניתן לטעון כי בהתפתחות התיאוריות והמעשים בתחום הלוחמה הפסיכולוגית בארה"ב יש שני קווי פרשת מים. הראשונה - לאחר מלחמת העולם השנייה, שבה עוצבה למעשה התיאוריה הבסיסית לניהול מלחמה פסיכולוגית. המלחמה הפסיכולוגית במלחמת קוריאה הושפעה ישירות מהתפיסות שעוצבו במלחמת העולם השנייה.¹³ יתר על כן, האנשים שניהלו את המלחמה הפסיכולוגית במלחמת העולם השנייה ניהלו גם את המערכה הפסיכולוגית בקוריאה. קו פרשת המים השני היה במהלך מלחמת וייטנאם. ההבדל בין מלחמת העולם השנייה, שהייתה מלחמה קונוונציונלית טוטלית, לבין מלחמת וייטנאם, שהייתה מלחמת גרילה מוגבלת (לפי התפיסה האמריקנית) חייב שינוי תפיסתי בעיצוב התכנים של הלוחמה הפסיכולוגית.

מערכת הלוחמה הפסיכולוגית בווייטנאם

המטרה המרכזית של המערכה הפסיכולוגית בווייטנאם הייתה לשכנע את הווייטקונג ואת היחידות של צבא צפון-ווייטנאם שפעלו בדרום להניח את נשקם ולהסגיר את עצמם ליחידות של צבא ארה"ב או ליחידות של צבא דרום-ווייטנאם. במילים אחרות: המטרה הייתה לשכנעם לערוק. התוכנית לעידוד העריקות, שכונתה Chieu Hoi, כללה הבטחת חנינה כללית לעריק, איחוד עם משפחתו ואף קבלת

1. יצירת דימוי חיובי לרפובליקה של וייטנאם (דרום-וייטנאם).
 2. הריסת התדמית של הווייטקונג.
 3. יצירת דימוי חיובי לארה"ב ולמדינות האחרות שנלחמו לצידה בווייטנאם.
 המאמץ ליצור דימוי חיובי לממשלת דרום וייטנאם נעשה באמצעות ציון מאמציה הכבירים לשפר את תנאי חייהם של הכפריים בתחומי הכלכלה, הבריאות, החינוך והרווחה. העלונים הציגו את סוכני הממשלה עובדים לצד הכפריים בשדות האורז ובבניית בתים וכן מעניקים לילדים טיפול רפואי וחינוך. בעלונים שהוטלו על האוכלוסייה המקומית הלא לוחמת גם הודגשה אכזריותם של אנשי הווייטקונג כלפי הכפריים. זו באה לידי ביטוי ברצח של מי שסירבו לשתף פעולה ובגבייה אלימה של מיסים.

העלונים גם שימשו לחיזוק ידיה של האוכלוסייה המקומית שהייתה ידידותית לממשלת דרום-וייטנאם ולשכנוע האוכלוסייה המתלבטת כדי לנסות להעבירה לצד ממשלת הדרום. בעלונים רבים אחרים ניסו האמריקנים לשפר את הדימוי של כוחות הממשלה - הצבאיים והצבאיים למחצה - שפעלו באזורים הכפריים. העלונים ניסו להראות שהכוחות האלה הם ידידותיים ושמטרתם היא לעזור לאוכלוסייה המקומית ולהגן עליה מפני אימת הווייטקונג.

יצירת דימוי שלילי לווייטקונג הייתה משימה קשה למעצבי ה"פ" האמריקנים. הטענות המרכזיות של התועמלנים הקומוניסטים היו שארה"ב היא מדינה אימפריאליסטית, שלמעשה החליפה את הקולוניאליזם הצרפתי, ושממשלת דרום-וייטנאם היא ממשלת בובות של האמריקנים.²⁵ המפלגה הקומוניסטית זכתה להערכה רבה בעקבות סילוק הצרפתים, ובהו צי' מין ראו קודם כול פטרויט וייטנאמי ורק לאחר מכן קומוניסט. לפיכך התמקדו העלונים בתיאור מצבם העתידי של האיכרים אם ישתלט הקומוניזם גם על הדרום. העלונים הציגו את פעולות הטרור של הווייטקונג נגד האוכלוסייה הכפרית התמימה ואת האימה שהטילו הקומוניסטים על הכפריים. הדרכים להילחם בווייטקונג, לפי העלונים, הן לשתף פעולה עם הרשויות האזרחיות של ממשלת דרום-וייטנאם, להסגיר את לוחמי הווייטקונג ואת כלי נשקם וכן לנסות לשכנע בני משפחה,

לנצח ואת המסקנה המתבקשת: על לוחמי הווייטקונג לנטוש את דרך הקומוניזם ולהסגיר את עצמם לכוחות של ממשלת דרום-וייטנאם.²¹

תוכנית Chieu Hoi הוצגה בעלונים בהרחבה. העלונים תיארו את הטיפול הרפואי ואת אספקת המזון שיקבלו העריקים, והודגש בהם שהם ייהנו מהסבה מקצועית שתעזור להם למצוא תעסוקה שתוביל אותם לחיי רווחה. בעלונים כאלה הובאו תמונות של עריקים מחייכים ואוכלים או תמונות של עריקים הזוכים לטיפול רפואי מתקדם (תמונות של רופאים ושל חדרי ניתוח - שלא היו מצויים כלל במחנות הווייטקונג בשדות הקרב). כמו כן הובאו תיאורים, מלווים בתמונות, של עריקים עובדים, וצוין איזו הסבה מקצועית הם עשו וכמה הם משתכרים.

עלונים שמטרתם הייתה לתמוך בתוכנית Chieu Hoi הציגו את סכום הכסף שיקבלו העריקים בתמורה למסירת כלי נשק מסוגים שונים. ככל שכלי הנשק היה כבד יותר (מרגמות, מטולי רקטות או מקלעים כבדים) כך גם גובה הסכום היה גבוה יותר. השכר בעבור שעת עבודה היה באותה העת כ־20 פיאסטרס. תמורת אקדח הוצעו 1,200 פיאסטרס, תמורת רובה - 3,000 פיאסטרס ותמורת מרגמות מסוגים שונים - 75-50 אלף פיאסטרס.²² כמו כן הובטח פרס כספי לכל אדם שישגיר את מקומו של לוחם גרילה או של מדריך פוליטי. לדעת קורסון, הבטחת הפרסים הכספיים נעשתה גם כדי לנסות לשפר את מצבם הכלכלי של האיכרים.²³ "עלוני הנוסטלגיה". העלונים האלה הציגו את הגעגועים ואת הדאגה של משפחות הלוחמים שנשארו מאחור ואת פחדם שיקיריהם לא יחזרו ואף לא יובאו לקבורה. כמו כן היו ב"עלוני הנוסטלגיה" תמונות של חיילים שחולמים על משפחותיהם שבעורף.

המלחמה הפסיכולוגית בקרב האוכלוסייה המקומית בדרום-וייטנאם

השימוש בעלונים (ובשיטות אחרות של לוחמה פסיכולוגית) בקרב האוכלוסייה המקומית נועדו לבנות רגשות לאומיים חזקים אנטי קומוניסטיים וכן להסביר את הנוכחות האמריקנית המסיבית בדרום-וייטנאם. העלונים שהוטלו על ריכוזי אזרחים עסקו בשלושה תחומים מרכזיים:²⁴

על הלוחמה הפסיכולוגית בווייטנאם יש להזכיר שגם נגד צפון-וייטנאם הופעלה לוחמה פסיכולוגית, אך אופיה היה בעיקר פוליטי, והיא דמתה במאפייניה ללוחמה הפסיכולוגית שהופעלה נגד הגרמנים והיפנים במלחמת העולם השנייה.

המפקדים השתמשו בלוחמה הפסיכולוגית כבעוד נשק במאגר אמצעי הלחימה שעמדו לרשותם

המלחמה הפסיכולוגית נגד הווייטקונג

בדרום-וייטנאם כוונו עלוני התעמולה בעיקר ללוחמי הגרילה הקומוניסטים, והנימה בהם הייתה יותר אישית. המטרה הכללית הייתה לשכנע את הווייטקונג ואת חיילי צבא צפון-וייטנאם להיכנע בפני הכוחות של צבא ארה"ב ושל צבא דרום-וייטנאם. כדי להשיג את המטרה הזאת השתמשו מחברי העלונים בכמה נוסחאות.

הפחדה. עלוני הפחדה הראו את עוצמתה הצבאית של ארה"ב: טנקים, לוחמים מיומנים ומצוידים היטב ומפציצי B-52 מטילים עשרות פצצות.¹⁹ בדרך כלל לוו העלונים במסר: "יש שתי אפשרויות: הראשונה המשך הגיהנום שיוביל בהכרח למוות או כניעה [במסגרת Chieu Hoi] וחיים".²⁰ האיום במוות היה הקו המנחה ב"עלוני הפחדה". ברור לגמרי מדוע השתמשו בתמונות של מפציצי B-52: המפציצים האלה זרעו מוות והרס, ובגלל הגובה הרב שבו טסו הגיעו הפצצות בהפתעה. נוסף על כך המפציצים הפעילו טכניקה של "הפצצות מרבד" שמנעו במידה רבה את האפשרות למצוא מקומות מסתור.

"עלוני הפחדה" מסוג אחר הראו תמונות של חיילים - בדרך כלל של מפקדי יחידות מוכרים - לפני ואחרי מותם. בתמונות ה"אחרי" ראו בדרך כלל את גופתו המרוטטת של אותו אדם מוטלת בשדה בלי שהובאה לקבורה הולמת.

"עלוני הפחדה" אחרים תיארו את הקשיים לאורך נתיב הו צי' מין או כללו דיווחים על כך שחלקים מהנתיב חסומים, שהאספקה לא תגיע ליחידות הלוחמות בדרום וכי הגורל הצפוי ללוחמים הוא רעב ומחסור באמצעי מחיה וקיום בסיסיים.

מטרה נוספת של "עלוני הפחדה" הייתה להציג את חוסר יכולתו של הקומוניזם

סומליה

הכוח האמריקני שפעל בסומליה היה במשימה של שמירת שלום. הלוחמה הפסיכולוגית החלה בדצמבר 1992, עוד בטרם נחתו שם הכוחות האמריקניים במסגרת מבצע "החזרת תקווה" (Restore Hope). אלמנטים מה-4th SOG החלו לתכנן ולבצע את המלחמה הפסיכולוגית במסגרת כוח המשימה הבינלאומי (Unified Task Force ובקיצור: UNITAF) בראשות ארה"ב שנשלח לסומליה. כוח המשימה המאוחד של הלוחמה הפסיכולוגית (Joint PSYOP Task Force ובקיצור: JPOTS) סיפק מודיעין, הערכות מצב וניתוחים סוציו-אקונומיים ופוליטיים כדי ליצור את הלוחמה הפסיכולוגית המעשית.

במהלך המבצע הוכנו 37 עלונים שונים, ואלה הופצו ב-7 מיליון עותקים - בעיקר בעיר הבירה מוגדישו, בערים מרכזיות אחרות ובמחנות הפליטים ואף צורפו למנות הסעד של הארגונים הבינלאומיים. כמו כן נעשה שימוש ברדיו המקומי, ובמיוחד בעיתון הסומלי RAJO ("תקווה"). בעלוני התעמולה הודגש ש-UNITAF הוא ניטרלי במלחמת האזרחים וכי מטרתו העיקרית היא להביא רווחה להמוני העם הסובלים הן מהמלחמה והן מהבצורת. כמו כן צוין בעלוני התעמולה כי את הבעיות בסומליה יכולים לפתור רק הסומלים וכי UNITAF יכול לשמש בורר בסכסוך. כדי להראות שלא מדובר בהתערבות אימפריאליסטית מערבית (אירופאית או אמריקנית) צוינה העובדה שלמדינות אפריקה ולמדינות מוסלמיות יש ייצוג נכבד ב-UNITAF. באופן כללי ניתן לחלק את עלוני התעמולה שהוטלו בסומליה לשש קטגוריות.

1. **הגעת כוחות ארה"ב לסומליה.** העלונים האלה הוטלו כמה ימים לפני הגעת הכוחות האמריקניים. המסר בעלונים היה כי פניו של כוח המשימה לשלום וכי מטרתו לסייע לעם הסומלי. אך היה בו גם מסר תקיף: כוח המשימה לא יסבול כל הפרעה בחלוקת המזון או פגיעה בחייליו ויגיב בכוח על כל הפרעה או תקיפה.

2. **"עלוני שיירות".** בעלונים מהסוג הזה הוצגה שיירת משאיות אספקה המלווה על ידי כלי רכב חמושים. גם במקרה הזה היה המסר גם ידידותי וגם תקיף: שיירות האספקה הן למען המוני הרעבים בסומליה

הפסיכולוגית. הלוחמה הפסיכולוגית בכוחות המזוינים האמריקניים היא בתחום אחריותו של הצבא (ה-Army). מחלקת הלוחמה הפסיכולוגית (4th PSYOP Group [Airborne])²⁸ נמצאת באחריות פיקודית ומנהלית של הפיקוד לעניינים אזרחיים וללוחמה פסיכולוגית (Civil Affairs/PSYOP Command).

בשנות ה-80 וה-90 של המאה ה-20 ובראשית המאה ה-21 הייתה ארה"ב מעורבת בכמה עימותים וכן במשימות של שמירת שלום (Peacekeeping Operations). להלן סקירה של שלושה מקרי מבחן הממחישים את אופיה של המלחמה הפסיכולוגית בעימות בעצימות נמוכה לאחר מלחמת וייטנאם: הבלקנים, סומליה ואפגניסטן. באופן כללי ניתן לומר שאין הבדל של ממש בין העלונים של מלחמת וייטנאם לבין העלונים שלאחריה. המתכונת נשארה קבועה, רק הדמויות והשפות השתנו. כך, למשל, באחד העלונים המפורסמים ביותר של מלחמת וייטנאם ניתן לראות את המפציץ הענקי B-52 מטיל את פצצותיו. באותו עלון השתמשו גם במלחמת המפרץ, ורק השפה השתנתה.²⁹

עקרונות הלוחמה הפסיכולוגית בעימות בעצימות נמוכה לא השתנו באופן מהותי לאחר מלחמת וייטנאם

לפי התפיסה האמריקנית (והמערב אירופאית) יש להילחם באופן כזה שיביא למינימום אבדות בקרב כוחותיהם, בקרב האוכלוסייה האזרחית של אזור העימות ואף, במידת האפשר, בקרב חיילי האויב. בגלל הגישה הזאת נותנים האמריקנים והמערב אירופאים משקל רב לנשק מונחה מדויק וללוחמה פסיכולוגית.

הסיבה: שימוש מסיבי ונכון בלוחמה פסיכולוגית יכול לגרום לאויב להיכנע ללא קרב. בכמה מקרים החל העימות ב"הפצצה" פסיכולוגית, כלומר המערכה הפסיכולוגית החלה עוד בטרם הגיעו כוחות הצבא. בפנמה ב-1989 (מבצע "עניין צודק" - Just Cause) השליכו האמריקנים עלוני תעמולה שבהם נאמר כי כל מי שימסור כלי נשק יקבל סכום כסף לפי תעריף מסוים: 25 דולר בעבור רימון יד, 100 דולר בעבור אקדח ו-150 דולר בעבור רובה סער ובעבור מוקש.³⁰

קרובים וידידים הנלחמים בשורות הווייטקונג להסגיר את עצמם לכוחות הממשלה במסגרת תוכנית Chieu Hoi.

במסגרת הניסיון לנגח את התעמולה הקומוניסטית הציגו העלונים את "תפקידה האמיתי" של ארה"ב בווייטנאם. המטרה העיקרית הייתה להראות למקומיים שארה"ב אינה מעצמה קולוניאליסטית כמו צרפת, אלא תפקידה הוא להביא ביטחון ורווחה לתושבי דרום-וייטנאם ולמנוע מהם את גורל אחיהם בצפון. העלונים תיארו את הטיפול הרפואי שסיפקו כוחות הצבא האמריקניים וכן את השירותים האזרחיים האחרים שהם העניקו לאוכלוסייה. בעלונים דומים השתמשו גם יחידות המלחמה הפסיכולוגית של המדינות האחרות שכוחותיהן הצבאיים נמצאו בווייטנאם. הרעיון שלפיו ארה"ב נמצאת במקום כדי לעזור לעם לעזור לעצמו הודגש גם בתוכני הלוחמה הפסיכולוגית לאחר וייטנאם, ובמיוחד בסומליה ובאפגניסטן.

עלוני התעמולה שהופנו לכוחות הלוחמים היו מבוססים על היכרות קרובה עם המסורת הווייטנאמית. כאלה היו, למשל, העלונים שהראו גופות מרוטשות שננטשו בשדה הקרב ולא הובאו לקבורה הולמת. על פי המסורת הווייטנאמית, נשמה תועה של גופה שלא נקברה נוהגת לתקוף את בני המשפחה, ובמיוחד את הילדים.²⁶ דוגמה נוספת לכך היא "עלוני הנוסטלגיה". עולה מהם שמעצבי הלוחמה הפסיכולוגית בווייטנאם הכירו בחשיבותם של קשרי המשפחה הגרעינית בתרבות הווייטנאמית. ארה"ב הפיצה אפוא תכנים תעמולתיים שהיו קרובים לתרבות ולמסורת הווייטנאמית כדי להשיג את מרב ההשפעה, וזו למעשה מהות הלוחמה הפסיכולוגית.

המלחמה הפסיכולוגית לאחר וייטנאם

לאחר מלחמת וייטנאם החלה רפורמה כללית בצבא ארה"ב, אך עקרונות הלוחמה הפסיכולוגית בעימות בעצימות נמוכה לא השתנו באופן מהותי. הוויכוח העיקרי היה היכן למקם את היחידות העוסקות בלוחמה הזאת, כלומר באיזו מסגרת צבאית.²⁷ לבסוף הוחלט שפיקוד הכוחות המיוחדים - U.S. Special Operations Command (ובקיצור: USSOCOM) יהיה אחראי ליחידות הלוחמה



גירוש האוכלוסייה האלבנית בקוסובו, מרס 1999 | נראה שבעימות בקוסובו נכשלה המלחמה הפסיכולוגית: תושבי סרביה לא פעלו נגד הנהגתם, והמערכה הסתיימה רק לאחר שנאט"ו איימה להסלים את הלחימה ולהכניס גם כוחות יבשה

ולרווחת העם הסומלי, ויופעל כוח כדי להגן על השיירות. העלונים האלה הופצו לאחר ששיירות אספקה של ארגוני סעד שונים הותקפו, והמזון שהיה עליהן נשדד. יש לזכור שבסומליה התנהלה מלחמת אזרחים קשה, והקבוצות הלוחמות נזקקו למזון בעבור לוחמיהן. כמו כן הן רצו לגייס תמיכה עממית באמצעות חלוקת מזון.³¹

3. **הגבלת השימוש באמצעי לחימה.** מלחמת האזרחים בסומליה הביאה להימצאות כמויות עצומות של אמצעי לחימה ברחובות הערים וברחבי המדינה. בעלונים נמסר שפיקוד UNITAF אוסר להחזיק ולהשתמש בכלי נשק בינוניים וכבדים כמו מקלעים, מרגמות, מטולי נ"ט וכן כלי רכב שעליהם מותקנים כלי נשק שונים. העלונים הזהירו כי כל מי שנושא נשק אסור ייאסר מיד. בעלונים מהסוג הזה ישנה חזרה על המסר התקיף שלפיו כוחות שמירת השלום לא יסבלו שום התקפה עליהם. באמצעות העלונים האלה ניסו להשיג שתי מטרות: הראשונה, לנסות לפרק את הכנופיות ולקדם בכך השכנת שלום בסומליה; השנייה, למנוע פגיעה בחיילי הכוח הבינלאומי. בעלונים האלה נשלחו אולטימטומים לכנופיות הלוחמות: אם הן לא יתפרקו מנשקן באזורים שקבע UNITAF (בדרך כלל אזורים שאליהם רצו לחזור הפליטים) עד תאריך מסוים, אז כוחות המשימה יפעילו את עוצמתם הצבאית.

4. **אזהרה מפני מוקשים.** המלחמה הארוכה בסומליה (כמו גם במקומות אחרים בעולם, ובמיוחד באפגניסטן) הותירה מאות אלפי מוקשים שהוטמנו ללא סימון מזהיר. ברחבי סומליה חולקו עלונים שתיארו את המוקשים הנפוצים ביותר, כיצד לצאת משדה מוקשים וכיצד לטפל בפצועים. בחלק ניכר מהעלונים התבקשה האוכלוסייה המקומית לדווח על הימצאות מוקשים, וצוותים מיוחדים נשלחו לטפל בהם. תושבי סומליה ידעו שברחבי המדינה פזורים מאות אלפי מוקשים, והעלונים לא חידשו דבר בסוגיה הזאת. לפיכך מטרות העלונים הייתה להראות ש-UNITAF דואג לשלום האוכלוסייה ומתכוון לסייע לה לטפל בבעיה החמורה הזאת.

5. **תיאור הפעילות של מרכזי הסעד.** ברחבי

יחידות שעסקו בשיקום פיזי של המדינה: פינוי הריסות, סלילת כבישים, ניקוי נהרות וכד'. הסומלים נקראו לעזור לכוחות האלה. גם העלונים האלה העבירו את המסר שלפיו מטרת הכוחות הבינלאומיים היא לשקם את סומליה בעזרת הסומלים.

קוסובו

במהלך מבצע "כוח מאוחד" (Allied Force) - המערכה של נאט"ו נגד יוגוסלביה - הופצו עלוני הפחדה שבהם הוצגו מסוקי קרב ומטוסי הפצצה של נאט"ו. עלוני התעמולה גם העלו על נס את חשיבות הדמוקרטיה ואת יתרונותיה והדגישו את אחריות הממשלה כלפי אזרחיה. בחלק מעלוני התעמולה הובאו ציטוטים מהוגי דעות שונים כמו תומס ג'פרסון וג'ון לוק.³² לתעמולת-הנגד של נאט"ו היו שני תפקידים מרכזיים: להצביע על השקרים של השלטון המרכזי ולפגוע בלגיטימציה שלו ולשכנע את התושבים שיוכלו לחיות טוב יותר אם יחליטו לקחת את גורלם בידיהם ויפילו את השלטון הקיים בעזרת כוחות נאט"ו. כדי להביא לדה לגיטימציה של השלטון הדגישו התעמולה של נאט"ו שמנהיגי המדינה ומפקדי הצבא הם פושעי מלחמה שעשו פשעים נגד האנושות. רעיון נוסף שהדגישו התעמולה של נאט"ו היה שאין כוונה לשלול מיוגוסלביה את עצמאותה.

סומליה פעלו מרכזי סעד בין-לאומיים שסיפקו מזון, טיפול רפואי ומחסה להמוני הפליטים הסומלים. המרכזים האלה היו נתונים להתקפות חוזרות ושוונות של המיליציות השונות. למעשה, התערבות ארה"ב בקונפליקט בסומליה נבעה מכישלון האו"ם והארגונים ההומניטריים לספק בבתחה מזון למאות אלפי הפליטים. ב-1992 מתו מרעב כחצי מיליון סומלים, ורבים אחרים היו בסכנת מוות מרעב. משימתו העיקרית של UNITAF הייתה לספק הגנה למרכזי הסעד. כדי לשמור על המרכזים האלה קיבל צבא ארה"ב מנדט מהאו"ם להשתמש בכל האמצעים הנחוצים, כולל שימוש בכוח. לעלוני התעמולה היו שני תפקידים: להרתיע את הכנופיות הלוחמות מפני פגיעה במרכזים לחלוקת המזון ולהראות לסומלים שהמטרה האמיתית של כוחות הצבא הזרים היא להציל אותם מרעב. בקבוצה הזאת של העלונים הוסבר להמוני הפליטים כי במחנות הסעד הם יקבלו עזרה עד שיוכלו לשוב לבתיהם, והם נקראו לקחת את גורלם בידיהם - בעזרת כוחות המשימה והארגונים הבינלאומיים.

6. **עלונים שמתארים פעילות בתחום האזרחי.** חלק מכוח המשימה הבינלאומי כלל גם

הטוב ביותר של האדם". בערבית יש קללות רבות וקשות שהמילה כלב מצויה בהן - בניגוד לשפות האירופאיות שבהן אין קללות מהסוג הזה. נראה שמקור היחס הזה לכלבים נובע מתפוצתה הנרחבת של מחלת הכלבת במזרח התיכון. בכל מקרה, המסר של העלונים האלה הוא ברור: שלטון הטליבאן והעומד בראשו, מולה מוחמד עומר, הם טמאים, ויש לסלקם מהמדינה.

באפגניסטן הופצו גם עלונים שבהם הובטח סכום עתק (25 מיליון דולר) למי שיספק מידע שבעקבותיו ייתפס בן לאדן.³⁶ עלונים מהסוג הזה לא הושלכו בפנמה - שם ניסו כוחות ארה"ב ללכוד את נשיא פנמה, מנאל נוריאה - או על סרביה, שנשיאה סלובודן מילושביץ' היה מבוקש בגין אחריותו לפשעי מלחמה. למרדף אחר בן לאדן הוקדשו עלונים רבים, וזה היה חידוש בהשוואה למערכות קודמות של לוחמה פסיכולוגית.

על אפגניסטן הוטלו בעיקר עלונים "מגבשים", אך גם עלונים טקטיים שנועדו להביא לכניעתם של לוחמי הטליבאן ואלקאעידה. בעלונים הובאו תמונות של אמצעי הלחימה השונים שעומדים לרשות צבא ארה"ב - אמצעים שלהם אין לטליבאן תשובה הולמת. בעלונים הטקטיים הודגש שללוחמים של הטליבאן ושל אלקאעידה אין כל סיכוי במלחמה וכי ידו הארוכה של צבא ארה"ב תשיג אותם, ועליהם להיכנע אם ברצונם להמשיך לחיות.

דין ומסקנות

במאמר נידונה הלוחמה הפסיכולוגית בעימות בעצימות נמוכה. כדי לבחון את הנושא הזה נסקרו כמה מקרי מבחן - הראשון והעיקרי שבהם הוא מלחמת וייטנאם. הניסיון שנצבר יחד עם הלוחמים שהופקו באותה המלחמה עיצבו למעשה את הלוחמה הפסיכולוגית בעימותים שלאחר מכן. שלושת מקרי המבחן שלאחר מלחמת וייטנאם שנידונו במאמר - סומליה, סרביה ואפגניסטן - הם דוגמאות שמייצגות היטב את הסוגים השונים של עימותים בעצימות נמוכה.

המטרה העיקרית של מפעילי הלוחמה הפסיכולוגית בעימות בעצימות נמוכה היא לשנות את גישתה הפוליטית של האוכלוסייה המקומית. באמצעות הלוחמה הפסיכולוגית רוצים המפעילים לגרום להתרחשותם של

השלום - בעזרתו של העם באותה המדינה. עם זאת ניתן למצוא גם עלונים טקטיים הפונים באופן ישיר לכוחות הנלחמים ודורשים מהם להניח את נשקם.

אפגניסטן

מטרתה של ארה"ב באפגניסטן הייתה לסלק את שלטון הטליבאן שבחטתו פועל ארגון אלקאעידה. בניגוד למלחמות אחרות שבהן הייתה ארה"ב מעורבת לאחר מלחמת העולם השנייה, המטרה באפגניסטן הוגדרה בבירור על ידי הדרג הפוליטי, ולא הייתה עמימות. כוונתה של ארה"ב באפגניסטן הייתה לבנות אומה אפגנית חדשה המבוססת על האידיאלים האמריקניים של דמוקרטיה ושל ליברליזם.

כדי להשיג את מטרתה השאפתנית היה על ארה"ב להראות לעם האפגני - כמו גם לעולם הערבי והמוסלמי - שמלחמתה היא רק נגד הטרור ולא נגד האסלאם.³⁵ כדי להשיג את היעד הזה נטען בתעמולה האמריקנית

המטרה העיקרית של מפעילי הלוחמה הפסיכולוגית בעימות בעצימות נמוכה היא לשנות את גישתה הפוליטית של האוכלוסייה המקומית

שמשטר הטליבאן אינו לגיטימי, שהוא הרס את המדינה ופגע בזכויות האדם. הלוחמה הפסיכולוגית תיארה את משטר הטרור של הטליבאן: הוצאות להורג פומביות, הרס ערים ופגיעה קשה במעמד האישה.

חלק ניכר מהעלונים הוקדש לאוסאמה בן לאדן. בעלונים נטען שכן לאדן ושכירי החרב הרצחניים שלו לא רוצים ביציבות פוליטית באפגניסטן וכי העם האפגני חייב לסלק את הגורמים הקיצוניים האלה מאדמתו. עוד נאמר בהם שמטרת ארה"ב היא לעזור לאפגניסטן באמצעות סילוק משטר הטליבאן והריסת התשתיות של אלקאעידה.

כפי שכבר הודגש, מלחמה פסיכולוגית יכולה להיות יעילה רק אם היא מחוברת לתרבות של קהל היעד. בעלונים שהוטלו על אפגניסטן צויר מנהיג הטליבאן, מולה מוחמד עומר, בדמות כלב. הדת המוסלמית אינה מתירה להחזיק כלבים במשק הבית ואף קובעת שיש להתרחף שבע פעמים אם כלב נגע באדם. זאת בניגוד לתרבות המערבית שבה מוגדר הכלב "ידידו

נראה שבעימות הזה נכשלה המלחמה הפסיכולוגית: תושבי סרביה לא פעלו נגד הנהגתם, והמערכה הסתיימה רק לאחר שנאט"ו איימה להסלים את הלחימה ולהכניס גם כוחות יבשה. ההסבר לכישלון נעוץ בעובדה שהמלחמה הפסיכולוגית החלה שלושה ימים לאחר שהחלו ההפצות המסיביות, וקשה היה לשכנע את תושבי סרביה לפני נאט"ו לשלום.

לאחר המבצע הצבאי הוצבו כוחות שמירת שלום בקוסובו. מטרתם העיקרית הייתה למנוע התפרצות מחודשת של האלימות. כדי להשיג את המטרה הזאת נעשה שימוש רב בלוחמה פסיכולוגית. את עלוני התעמולה המושלכים ממטוסים החליפו עלונים שחילקו חיילי נאט"ו במחסומי הדרכים ובנקודות הביקורת. לפי הפיקוד האמריקני, זוהי דוגמה לתקשורת ישירה בין החיילים לבין האוכלוסייה המקומית, ומדובר בדרך יעילה להפצת מסרים.³³

מובן שכיום - בעקבות התרחבות השימוש באינטרנט ובטלפונים הסלולריים - יש כבר הרבה יותר דרכים להפצה ישירה של תעמולה. כך, למשל, דווח שברשות ארה"ב מצויים מטוסי C-130E (הרקולס) שמכונים "קומנדו סולו". המטוסים האלה יכולים לשדר אותות רדיו וטלוויזיה כמעט בכל תדר ועוצמה ובכך "לעלות" על האותות המקומיים ולשדר את התכנים הנדרשים.³⁴ כמו כן בוחנת ארה"ב את האפשרות להעביר הודעות למכשירי טלפון סלולריים במדינות אויב.

משימתו העיקרית של כוח שמירת שלום הוא להביא יציבות לאזור מוכה קרבות - בדרך כלל אזורים שבהם מתחוללת מלחמת אזרחים. כוח שמירת שלום אינו אמור להתערב במלחמה אלא לנסות להפסיק אותה. לאחר שכוחות נאט"ו הביאו לנסיגת הסרבים מקוסובו (ובכך שמו קץ לגירוש ההמוני של האוכלוסייה האלבנית) הוצבו במקום כוחות שמירת שלום. הלוחמה הפסיכולוגית התמקדה באותו השלב בכך שמטרת הכוחות הבין-לאומיים היא לשקם את המדינה, אך באותה הנשימה גם הועבר מסר אזהרה שכל ניסיון להפר את היציבות השבירה יביא לתגובה צבאית.

במשימות שמירת שלום נראה כי רובם המכריע של העלונים שייך לקטגוריית העלונים "מגבשים". כלומר המשימה העיקרית היא שיקום המדינה - שאליה נשלח כוח שמירת

11. **מוציאות** ירושלים, 1983, עמ' 223: Spring, p. 96. רפאל ניר, **סימניקה של העברית החדשה**, תל-אביב, 1978, עמ' 135.
12. Hans Speier, "Psychological Warfare Reconsidered", in: Daniel Lerner and Harold Lasswell (eds.), **The Policy Sciences**, Stanford, 1951, p. 259
13. במסמך שהופץ בראשית דצמבר 1950 הוגדרו שלושת הנושאים העיקריים שבהם צריכים להתמקד כותבי העלונים: פגיעה במורל ובכושר הלחימה של האויב, עלונים אנטי קומוניסטיים ואנטי סובייטיים, עלונים פרו ארם ופרו אמריקניים: GHQ Far East Command, Military Intelligence Section (G-2) to All Writers and Editors, subject: Plan for Psychological Warfare Against Chinese Target Groups, (8/12/50), National Archives (College Park, MD) RG 6, Box 4 vol. 5. 1-2. על מגמות הלוחמה הפסיכולוגית במלחמת קוריאה ראו: Ron Robin, **The Making of the Cold War Enemy - Culture and Politics in the Military-Intellectual Complex**, Princeton, 2001, pp. 101-119
14. Taro Katagiri, "Organization of National PSYOP Effort: The 4th PSYOP Group in Vietnam", in: Rod D. McLaurin (ed.), **Military Propaganda - Psychological Warfare and Operations**, New York, 1982, p. 80
15. Shelby L. Stanton, **Vietnam Order of Battle**, New York, 1987, pp. 237-238, Katagiri, pp. 77-83
16. Office of the Chief of Military History (Department of the Army), 14th Military History Detachment, 1st Cavalry Division, subject: Psychological Operations in the 1st Cavalry Division (Airmobile), 23/2/70, RG 472, MACV, 1st Cavalry Division (Airmobile) files
17. דיוויזיית הפרשים הראשונה (יבילת אוויר) הייתה אחת הדיוויזיות המרכזיות במלחמת וייטנאם. עוד קודם לכן היה לה עבר צבאי מפורא. הדיוויזיה הזאת הייתה היחידה שנלחמה בכל ארבעת האזורים הצבאיים, ולוחמה השתתפו באין-ספור קרבות. בין היתר הם סייעו להסיר את המצור מעל בסיס המרינס בקה סאן. הדיוויזיה הזאת הייתה הראשונה שהפכה להיות יבילת אוויר במסוקים.
18. Psychological Operations in the 1st Cavalry Division (Airmobile), 23/2/70, RG 472, MACV, 1st Cavalry Division (Airmobile) files, 2
19. מעניין לציין שעלונים ועליות תמונות של מפציצי B-52 הוטלו גם על ירכזי כוחות עיראקיים במהלך "סופה במדבר".
20. Chandler, p. 44
21. Chandler, p. 56
22. Chandler, pp. 76-77
23. William R. Corson, **The Betrayal**, New York, 1968, pp. 163-171
24. H. C. Bush, **Pretesting PSYOPS Leaflets in Vietnam**, 15/3/69, HQ MACV, CORDS, CORDS Historical Working Group Files, RG 472 Box no. 11, p. 3; Chandler, pp. 158-159
25. על התעמולה הקומוניסטית במלחמת וייטנאם ראו: Martin F. Herz, "Lessons from VC/NVA Propaganda", in: Rod D. McLaurin (ed.), **Military Propaganda - Psychological Warfare and Operations**, New York, 1982, pp. 351-355
26. Gerald C. Hickey, **Village in Vietnam**, Yale, 1964, pp. 77-78
27. Susan L. Marquis, **Unconventional Warfare - Rebuilding U.S. Special Operations Forces**, Washington D.C., 1997, pp. 156-158
28. במערך המילואים של צבא ארה"ב יש עוד שתי מחלקות ללוחמה פסיכולוגית.
29. Harry G. Summers, **Persian Gulf War Almanac**, New York, 1995, p. 216; Tom Clancy, **Shadow Warriors - Inside the Special Forces**, New York, 2002, pp. 425-433
30. <http://www.psywarrior.com/panama.html>
31. Jacob Bercovitch and Richard Jackson, **International Conflict**, Washington D.C., 1997, pp. 234-235
32. Thomas K. Adams, "Psychological Operations in Bosnia", **Military Review** 78 (6), 1999
33. **Jane's Defense Weekly**, 15.8.2001, p. 23
34. www.psywarrior.com/ec130.html
35. **Jane's Defense Weekly**, 24.10.2001, p. 2
36. **The Economist**, 24.11.2001, p. 21

לחמה פסיכולוגית - כדי להביא לכינונו של

1. לשכנע את האוכלוסייה המקומית להפסיק לתמוך בלוחמי הגרילה.
2. להעביר את נאמנותם הפוליטית של התושבים לשלטון הקיים.
3. יצירת דימוי חיובי לכוחות הזרים הפועלים באותה המדינה. בדרך כלל הייתה זו ארה"ב יחד עם בעלות בריתה.

המסקנה העיקרית העולה ממקרי המבחן היא שבעימותים בעצימות נמוכה קהל היעד העיקרי שאליו מכוונת הלוחמה הפסיכולוגית הוא האוכלוסייה האזרחית. לוחמה פסיכולוגית כוונה גם לכוחות הלוחמים - אך במידה פחותה בהרבה מאשר בלוחמה בעצימות גבוהה. כך, למשל, הלוחמה הפסיכולוגית במלחמת המפרץ (הראשונה והשנייה) כוונה רובה ככולה לכוחות העיראקיים.

מאז דוה דונג השווה את האוכלוסייה האזרחית למים ואת לוחמי הגרילה לדגים. לוחמי הגרילה תלויים תלות כמעט מוחלטת באוכלוסייה האזרחית, שכן בקרבה הם מוצאים מסתור, מזון, טיפול רפואי ומודיעין מקומי וממנה הם מגייסים לוחמים חדשים לשורותיהם. אם מצליחים למנוע את המים מהדגים - מביאים לחיסולם המהיר. הדרך היחידה להשיג את היעד הזה היא לשכנע את האוכלוסייה המקומית להפסיק לתמוך - אקטיבית ופסיבית - בגרילה. לוחמה פסיכולוגית אינה יכולה להשיג זאת לבדה, ודרושים לכך מרכיבים נוספים כמו פעולות בתחום האזרחי, כלומר שיפור תנאי המחיה של האוכלוסייה. במקביל יש לעשות פעולות צבאיות התקפיות כדי להראות שהצבא הנלחם בגרילה ובטרור נמצא במתקפה, נוטל את היוזמה ומשיג הישגים טקטיים נגד לוחמי הגרילה.

היחס שבין הפעולות הצבאיות לפעולות האזרחיות (שהלוחמה הפסיכולוגית היא חלק מהן) היה נושא לוויכוח נוקב במהלך מלחמת וייטנאם. כישלון כוחות האו"ם ו-UNITAF בסומליה מיוחס, בין היתר, לכך שלא נמצא די כוח אדם מיומן בתחום האזרחי. בסרביה הושגה המטרה בעיקר בשל העליונות הצבאית המוחצת של נאט"ו, וגם באפגניסטן הופל שלטון הטליבאן ב-2001 בזכות העדיפות המוחצת של האמריקנים, וכלל לא ברור מה היה מקומה של הלוחמה הפסיכולוגית בהישג הזה. האמריקנים השקיעו מאמץ רב - גם באמצעות

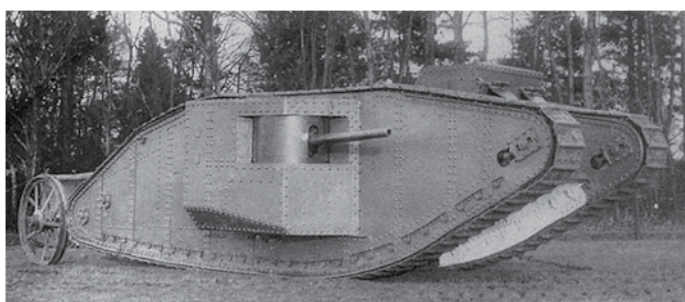
הערות

1. פרק המבוא מתמקד בעיקר בעלונים התעמולה שהיו אמצעי התעמולה הראשי במהלך המערכה הפסיכולוגית במלחמת וייטנאם. ראו: Robert W. Chandler, **War of Ideas - The U.S. Propaganda Campaign in Vietnam**, Boulder, 1981, p. 3
2. Arthur E. Meyerhoff, **The Strategy of Persuasion**, New York, 1965, pp. 77-94
3. Edward A. Shils and Morris Janowitz, "Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II", **Public Opinion Quarterly** Volume 12, No.2, summer 1948
4. Shils and Janowitz, p. 281
5. שילס ויאנוביץ התעלמו כליל מהאידוקסטרניזציה הנאציונל-סוציאליסטית של החייל הגרמני. פגם נוסף הוא העובדה שהראיונות נערכו רק בקרב שבויים שנפלו בידי בעלות הברית המערביות (ארה"ב ובריטניה) והתעלמו כליל מהחייל הגרמני שנלחם בחזית המזרחית. כמו כן לא רואיינו חיילים מכוחות האוויר והצי של גרמניה וכן חיילים מחילות אחרים. נקודת ביקורת חשובה נוספת היא העובדה שהמראיינים היו לוחמים של מדינה שביצעה פשעים איומים נגד האנושות. ייתכן מאוד שהשבויים המעיטו מהשפעתה של האידאולוגיה הנאצית על לחימתם ואף ביטלו אותה כליל כיוון שפחדו כי יישפטו על פשעי המלחמה של ארצם ולא ישוחררו מיד עם תום המלחמה. הנקודה הזאת לבדה יכולה לבטל כליל את מסקנותיהם של שני החוקרים. עומר ברטוב. שחקן את מכונית המלחמה הגרמנית בחזית המזרחית, טוען כי הקבוצה הראשונית, שלה מייחסים שילס ויאנוביץ חשיבות רבה כל כך, נהרסה בשנה הראשונה של המתקפה הגרמנית נגד בריה"מ. את המשך הלחימה כמו גם את מעשי הזוועה שעשו החיילים ניתן להסביר רק באידאולוגיה הנאצית שהוחדרה בחיילים הגרמנים. ראו: עומר ברטוב. **צבאו של היטלר - חיילים, נאצים ומלחמה ברויך השלישי**, תל-אביב, 1998, עמ' 66-68
6. Martin F. Herz, "Some Psychological Lessons from Leaflets Propaganda in World War II", **Public Opinion Quarterly** 13 (3), 1949
7. William P. Yarborough and Stanley Sandler, "Psychological Operations", in: John E. Jessup and Louise B. Ketz (eds.), **Encyclopedia of the American Military** (3 vols.) vol. 2, New York, 1994, p. 1445
8. John S. Pustay, **Counterinsurgency Warfare**, New York, 1965, pp. 88-89, 104-106
9. Teun van Dijk and Walter Kintsch, **Strategies of Discourse Comprehension**, New York, 1983, p. 269; Karl Sornig, (1989), "Some Remarks on Linguistic Strategies of Persuasion", in: Ruth Wodak (ed.), **Language, Power and Ideology - Studies in Political Discourse**, Amsterdam, 1989, pp. 95-96, 106
10. רחל לנדאו, **הטרוריקה של מישלב הגאום הפוליטי בישראל**, תל-אביב, 1989, עמ' 17; דינה גורן, **תקשורת**



ללמוד מהמלחמה הקודמת ולחזות את המלחמה הבאה

מקובל לטעון שצבא צרפת הובס בתחילת מלחמת העולם השנייה משום שניסה להילחם שוב את מלחמת העולם הראשונה, ושתבוסותיו של צה"ל בימים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים נבעו מכך שניסה להילחם שוב את מלחמת ששת הימים. בחינה קפדנית של הטענות האלה מלמדת שהמציאות מורכבת הרבה יותר



משמאל: אבטיפוס של הטנק הבריטי מארק 1, 1916



הטנק הבריטי מארק 1 בקרב על הסום בצפון צרפת במלחמת העולם הראשונה, 1916 | כבר ב-1903, כעשור לפני מלחמת העולם הראשונה, החלו הצרפתים לחקור את האפשרות להשתמש בכלי רכב משוריינים כדי שישמשו מענה אפשרי לעוצמת האש האדירה של כלי הנשק החדשים

ד"ר עדו הכט
מדריך אקדמי וחוקר במרכז ללימודים
צבאיים של המכללה לפיקוד ולמטה



באמצע שנות ה־30 של המאה ה־20 הגיעו הצרפתים למסקנה שהטנקים לא יוכלו לחצות את שטחי ההשמדה בלי שמישהו יגן עליהם מפני קליעים ופגזים חודרי שריון

אשר למדו את הלקחים הנכונים ממלחמת העולם הראשונה וניתחו נכון את התפתחות הטכנולוגיות החדשות ואז גררו בהדרגה את עמיתיהם בצבא, הגם שנגד רצונם, לכיוון הנכון ופיתחו תורה נכונה למלחמה העתידית. מנגד, ההוגים הצבאיים השמרניים של צבא צרפת לא טרחו לעשות זאת ואף התעלמו מהחכמים המעטים בקרבם שראו באופן בהיר את העתיד, ולכן גרסו שהמלחמה העתידית תיראה כמו קודמתה. בצד המנצח ניצב הצבא שהתבונן אל העתיד, ואילו מולו, מובס ונכלם, ניצב הצבא שנלחם את המלחמה הקודמת. לכאורה, תוצאת העימות בין הצבאות האלה נקבעה מראש והייתה ניתנת לחיזוי.

המציאות היא פחות חד־משמעית: גם צבא צרפת וגם צבא גרמניה חקרו לעומק את קורות מלחמת העולם הראשונה בחפesh לקחים ישימים לעתיד, ושניהם חקרו את הטכנולוגיות החדשות שהופיעו אחרי אותה המלחמה וניסו לחזות את השפעותיהן על הלקחים האלה, אבל כל אחד מהם הגיע למסקנות הפוכות לחלוטין. כבר ב־1903, כעשור לפני מלחמת העולם הראשונה, החלו הצרפתים לחקור את האפשרות להשתמש בכלי רכב משוריינים כדי שישמשו מענה אפשרי לעוצמת האש האדירה של כלי הנשק החדשים. הם גם המציאו את דגם הטנק שהפך לבסיס לכל הטנקים הקיימים גם היום (טנק מתוצרת חברת רנו דגם 1917), ייצרו יותר טנקים מאשר כל צבא אחר במלחמת העולם הראשונה והפעילו אותם בהצלחה בסדרה של קרבות. אולם כ־15 שנים לאחר סיום מלחמת העולם הראשונה הם הגיעו למסקנה שימי השיא של הטנק

"אלה שאינם זוכרים את העבר נידונים לחיות אותו מחדש"

(ג'ורג' סנטיאנה, פילוסוף ספרדי (1863-1952))

"תחזית היא פעולה קשה, במיוחד תחזית של העתיד"

נילס בוהר, פיזיקאי דני (1885-1962)

מבוא

אחד הכלים החשובים המשמשים בהכנת צבא למלחמה הוא פיתוח תיאוריה כיצד תיראה המלחמה הבאה ולאחר מכן פיתוח תורה שלפיה ייבנה, יאורגן ויוכשר הצבא להילחם באותה המלחמה. התהליך החשיבתי הזה כולל שני תהליכים נפרדים המשלימים זה את זה: ראשית, מחקר של מלחמות העבר - כדי לגלות את התהליכים הפנימיים של תופעת המלחמה בכללותה וכיצד מרכיבים שונים של תופעת המלחמה משפיעים על קביעת תוצאותיה. המרכיבים האלה הם בחלקם קבועים, פחות או יותר, ובחלקם משתנים, ולכן התהליך השני הוא לחזות כיצד ישתנו אותם המרכיבים בעתיד, וכיצד ישפיעו השינויים האלה על כל המרכיבים הרלוונטיים שקובעים את תוצאות המלחמה.

המאמר שלהלן מספר בתמצית שני סיפורים של צבאות יריבים אשר קיימו את התהליכים האלה ואשר כל אחד מהם הגיע למסקנות שונות לחלוטין מיריבו, ואז נלחמו זה בזה כל אחד בהתאם למסקנות שלו. בכל אחד מהסיפורים האלה הדעה המקובלת היא שצבא אחד צדק, ואילו יריבו טעה: אחד מהם חזה את העתיד, ואילו יריבו ניסה להילחם את המלחמה הקודמת. במגבלת ממדי המאמר אשתדל להראות שבכל אחד מהסיפורים האלה הלקח האמיתי מעורפל יותר.

סיפור על שני צבאות

ניצחון גרמניה על צרפת במאי-יוני 1940 הוליד מיתוס: על פי הסיפור המקובל, בצד אחד עמדו ההוגים הצבאיים המתקדמים של צבא גרמניה,

חלפו.¹ התפיסה הזאת לא נבעה מכך שהם היו עסוקים בניהול חוזר של המלחמה הקודמת - הרי להבנתם, הטנקים היו כלי מרכזי בהשגת הניצחון באותה המלחמה. התפיסה נבעה משום שהם חקרו את הטכנולוגיות החדשות המתפתחות של כלי הנשק נגד טנקים והסיקו שבעתיד הנראה לעין התחרות בין הטנק לבין כלי הנשק נגד טנקים מוטה באופן בלתי נמנע לטובת כלי הנשק נגד הטנקים. הצלחתם של הטנקים במלחמת העולם הראשונה - לפי תפיסת הצרפתים - נבעה מכך שמיגונם איפשר להם להתעלם מרוב עוצמת האש האדירה שהוטחה בשטחי ההשמדה שבין השוחות של הצבאות היריבים, משום שהאש הזאת התאימה לפגיעה במטרות רכות בלבד.² אולם ברגע שהצבאות החלו להצטייד בכלי נשק יעילים נגד טנקים, הפך מצבם של הטנקים זהה למצבם של הרגלים.

באמצע שנות ה־30 של המאה ה־20 הגיעו אפוא הצרפתים למסקנה שהטנקים לא יוכלו לחצות שוב את שטחי ההשמדה בלי שמישהו יגן עליהם מפני קליעים ופגזים חודרי שריון. על הרגלים במלחמת העולם הראשונה הגנו מסכי האש הארטילריים הצפופים שהתגלגלו לפני שורות הרגלים המתקדמות ודיכאו את אש מקלעי האויב. מסקנת הצרפתים הייתה שאותם מסכי האש המתגלגלים יצטרפו להגן בעתיד על הטנקים. אליה וקוץ בה: קצב גלגולו של מסך האש (שנקבע בהתאם למספר הפגזים שיש לירות על כל תא שטח כדי להבטיח את שיתוק האויב) יקבע את מהירות ההתקדמות של הטנקים, והטווח המרבי של התותחים המחפים על הטנקים יקבע את טווח ההתקדמות המרבי שלהם ביום לחימה אחד. כשיגיעו לקצה טווח התותחים, יעצרו הטנקים וימתינו עד שהתותחנים יקדמו את תותחיהם לעמדות חדשות, שמהן יוכלו לחפות על המשך ההתקדמות, ועד שאנשי ההספקה יקדמו די תחמושת לעמדות החדשות שתספיק לירי של



רק"ם של דיוויזיה 24 של הוורמאכט מתקדם לעבר סטלינגרד | צבא גרמניה, אשר חקר מידע זהה על מלחמת העולם הראשונה ועל הטכנולוגיות החדשות שהתפתחו מאז המלחמה הסיק מסקנה הפוכה מזו הצרפתית - המלחמה הבאה תוכרע לא על ידי עוצמת האש כי אם על ידי מהירות התמרון

מסקנה הפוכה - שהמלחמה הבאה תוכרע לא על ידי עוצמת האש כי אם על ידי מהירות התמרון. בעקבות ניתוח של יחסי העוצמה בין גרמניה לבין יריבותיה האפשריות העריכו המתכננים הגרמנים שהסיכוי היחיד של גרמניה לנצח הוא במלחמה קצרה - בְּלִיִּצְקֵיג.⁵ כפי שהוכח במלחמת העולם הראשונה, גרמניה לא הייתה מסוגלת לנצח במלחמת שחיקה ממושכת. ב־1917 וב־1918 הצליח צבא גרמניה להבקיע כמה פעמים דרך מערכי ההגנה של צבאות האויב לא באמצעות טכנולוגיות חדשות, אלא באמצעות טקטיקה חדשה - שילוב של טכניקות לחימה חדשות ליחידות הרגלים, טכניקות חדשות להפעלת אש התותחנים ותיאום הדוק בין שני החילות. הטקטיקה החדשה לא הניבה ניצחון מערכתי משום שלצבא גרמניה לא היה כוח מהיר שיכול היה לנצל את ההבקעה שהשיגו הרגלים והתותחנים ולהתקדם במהירות לעבר העורף האסטרטגי של האויב לפני שהוא התאושש וסגר מחדש את החזית באמצעות מערך הגנה

את כלי הנשק נגד טנקים, שמהם חששו הצרפתים כל כך, תיכננו הגרמנים להביס באמצעות הצפתם בגוש צפוף של מאות טנקים הנעים במהירות ויורים בעצירות קצרות

המערכתית של צבא צרפת היו כוונת מכוון איטיות, מבוססות על לימוד הדרגתי ויסודי של האויב כדי לגלות נקודות של חולשה יחסית בהיערכותו ההגנתית (חולשה יחסית, משום שהם ציפו שגם הנקודות האלה יהיו חזקות למדי). הם יצברו מול הנקודות האלה כוחות אש עדיפים ואז יבקיעו דרך מערך ההגנה באותן הנקודות בתהליך איטי של כרסום הדרגתי באמצעות אש. ההתקפה, קבעו ספרי התורה של צבא צרפת, היא "אש שמתקדמת"³, והיא אפשרית רק אם האש שברה את התנגדות האויב.⁴ מנגד, צבא גרמניה, אשר חקר מידע זהה על מלחמת העולם הראשונה ועל הטכנולוגיות החדשות שהתפתחו מאז המלחמה הסיק

מסך אש מתגלגל במשך יום שלם. רק לאחר שיצליחו להבקיע את אחרון מערכי ההגנה הסדורים של האויב, יוכלו הטנקים ורגלים רכובים על משאיות לוותר על הסיוע הצמוד של התותחנים ולהגביר את מהירות התקדמותם כדי לנצל את ההצלחה.

להלכה - כך העריכו המתכננים הצרפתים - אם האויב, מסיבה כלשהי, הותיר פרצה במערך ההגנה שלו, יוכלו הכוחות הצרפתיים לוותר על שלב ההבקעה האיטי כל כך ולדלג היישר לשלב ניצול ההצלחה. אבל מאחר שהצבאות הצפויים להשתתף במלחמה הבאה ימנו מיליוני חיילים, הניחו מפתחי תורת המלחמה של צרפת שפרצות כאלה יימצאו רק במועד מאוחר של המלחמה, לאחר שאחד הצבאות היריבים יישחק במידה כזאת שלא יוכל להחזיק חזית רציפה, או שתהיה הזדמנות מקרית שתיווצר בגלל טעות בלתי צפויה של האויב. משום כך - טענו המתכננים הצרפתים - לא ניתן לבסס על מקרים חריגים כאלה את התורה כולה. לפיכך, תורת ההתקפה הטקטית ותורת ההתקפה



טנק גרמני סימן 5 במלחמת העולם השנייה | הגרמנים זיהו את המגמה המתפתחת לרעתם בשדות הקרב וניסו להתגבר עליה באמצעות פיתוח טנקים בעלי מיגון משופר ובאמצעות הגדלת התמיכה שקיבלו יחידות הטנקים מהרגלים ומהתותחנים

לעבר העורף המערכתי או לעבר העורף האסטרטגי של האויב (בהתאם למצב בזירה), יכתרו את צבא האויב לקראת השמדתו בקרב קניי חדש (אם כן, אחרי כישלונה של תוכנית שליפן ב-1914 כבר לא השתמשו מפורשות בשמו של הקרב הזה כדי לתת דוגמה ליעד המערכתי הנכסף) או שיגרמו למנהיגים של מדינת האויב להיכנע כדי להציל את התשתיות של מדינתם מהשמדה.⁶

לכאורה, כיבוש צרפת ב-1940 מוכיח שהגרמנים צדקו ושהצרפתים טעו טעות מרה. אולם המשך מלחמת העולם השנייה מציג לנו תמונה קצת שונה. צבא גרמניה המשיך לצבור ניצחונות בזה אחר זה עד 1942. בינתיים צברו אויביו עוד ועוד תותחים נגד טנקים וטנקים ולמדו לאתר מראש ולחסום את נקודות התורפה שקודם לכן מיקדו אליהן התקפות גרמניות. התברר שטעותם של הצרפתים הייתה בהערכת חסר של מספר התותחים נגד טנקים הדרושים לעצור הסתערות של טנקים: הם הסתפקו בהצבת 2-10 תותחים נגד

גם כאשר התורות יושמו כל אחת בנסיבות המועדפות שלה, אף אחת מהן לא הייתה מושלמת: בכל אחת נמצאו ליקויים, ונדרשו שיפורים ועדכוניים. אסור לתת לאור הבוהק של ההצלחה לסנוור אותנו כך שלא נראה את הפגמים

ייתקלו מאות הטנקים של האוגדה המשורינית במספר מאוד קטן של תותחים נגד טנקים, ומאחר שהטווח היעיל של התותחים נגד טנקים של אותה העת היה רק כ-500 מטרים, הרי שהם יספיקו לפגוע במעט מאוד טנקים לפני שיירמסו על ידי שפעת הטנקים העצומה הדוהרת דרכם.⁷ בינתיים חיל האוויר הגרמני יעכב את עתודות האויב ויעניק לעוצבות השריון סיוע קרוב, כך שהן לא יזדקקו לסיוע של גדודים של תותחי שדה נגרים שרק יעכבו את תנופתן.⁸

לאחר שיחדרו דרך מערך ההגנה (בלי לכבוש או לטהר אותו), ימהרו האוגדות המשוריניות

חדש בעומק.⁶

כיוון שהסכם הכניעה בוורסאי אסר על צבא גרמניה להצטייד בטנקים, חשב ראש המטה הכללי הראשון של גרמניה אחרי מלחמת העולם הראשונה, הנס פון זקט, להשתמש במקומם בפרשים וברגלים מוסעים על משאיות. להבנת הגרמנים, השכלולים הטכנולוגיים בטנקים שפותחו אחרי מלחמת העולם הראשונה מיזגו לכלי אחד את יכולותיהם של צוותי ההסתערות הרגליים עם יכולות התותחנים והוסיפו לו את מרכיב המהירות שחסר להם ב-1918. את כלי הנשק נגד טנקים, שמהם חששו הצרפתים כל כך, תיכננו הגרמנים להביס באמצעות הצפתם בגוש צפוף של מאות טנקים הנעים במהירות ויורים בעצירות קצרות. אוגדה משורינית (300-400 טנקים לפי התקן) - כך תיכננו הגרמנים - תתקוף בחזית שכל רוחבה הוא 2-4 ק"מ בלבד, והטנקים שלה יסתערו בכ-20 גלים עוקבים וצפופים במהירות של 20-30 קמ"ש. הגרמנים העריכו שבגזרה כל כך צרה



חיילים של צבא מצרים במעוז על שפת התעלה במלחמת יום הכיפורים | בין מלחמת ששת הימים לבין מלחמת יום הכיפורים הבינו המצרים שהם נחותים מאוד בקרבות ניידים בכלל ובקרבות שריון בשריון ואוויר-אוויר בפרט וסברו שאין ביכולתם לסגור את הפער בעתיד הנראה לעין. לפיכך הם פנו לפתח תפיסה שונה לחלוטין

לנסיבות מסוימות מאוד, וכאשר היא הופעלה באותן הנסיבות, היא הצליחה. הצרפתים פיתחו תורה המותאמת לנסיבות אחרות, וכאשר צבאות אחרים יישמו את התורה הזאת בנסיבות האלה - היא הצליחה. עם זאת יש להדגיש, שגם כאשר התורות יושמו כל אחת בנסיבות המועדפות שלה, אף אחת מהן לא הייתה מושלמת: בכל אחת נמצאו ליקויים ונדרשו שיפורים ועדכוניים. אסור לתת לאור הבהוק של ההצלחה לסנוור אותנו כך שלא נראה את הפגמים.

סיפור על שני צבאות אחרים

הבה נדלג קדימה בזמן אל הימים שאחרי מלחמת ששת הימים. באותה המלחמה ניצח צה"ל את יריביו העדיפים כמותית בהשתמשו בטקטיקות הדומות לאלה של צבא גרמניה בתחילת מלחמת העולם השנייה. לאחר ששקע האבק החלו כל הצבאות שהיו מעורבים

מערכת הגנה ממושכת נגד אויבים בעלי משאבים עדיפים. הגיע תורם של אויבי הגרמנים למצוא דרך להבקיע דרך מערכי ההגנה הגרמניים. המענה שפיתחו נראה מוכר: עוצמת אש. כל עוד הצליחו הגרמנים לקיים מערכי הגנה רציפים המוחזקים בכוחות מספיקים, תוכננו ונוהלו כל קרבות ההבקעה של בעלות הברית בצפון אפריקה, באיטליה, בצרפת, בהולנד ובחזית הרוסית כפי שחזו הצרפתים: בקצב שקבעה הארטילריה (אם כי בשיטות ירי משופרות ובסיוע נרחב של מטוסי תקיפה ושל מפציצי שטח). בהדרגה, כפי שחזו הצרפתים, נשחק צבא גרמניה בסדרה של קרבות שחיקה אדירי ממדים. קרבות ההבקעה התקצרו, נמצאו פרצות מן המוכן ולפעמים אף הצליחו בעלות הברית לנצל אותן.¹² הבה נסכם את הסיפור הזה: שני הצבאות צדקו ושני הצבאות טעו. הגורם המכריע היה ההקשר. הגרמנים פיתחו תורה המותאמת

טנקים לכל קילומטר חזית. ב-1943, במערכי ההגנה של מובלעת קורסק, הציבו הרוסים 70-30 תותחים נגד טנקים וטנקים מחופרים בכל פלח של מערך הגנה שרוחבו קילומטר ועומקו 20-30 ק"מ. כשהגרמנים תקפו את המובלעת ביולי 1943 (מבצע "מצודה") דמתה הלחימה לקרבות השחיקה של מלחמת העולם הראשונה, הגם שנוהלה בטכנולוגיה של מלחמת העולם השנייה: בשישה ימי לחימה נהרגו או נפצעו כ-50 אלף חיילים גרמנים וכ-250 אלף חיילים רוסים.¹⁰

הגרמנים לא היו עיוורים - הם זיהו את המגמה המתפתחת לרעתם בשדות הקרב וניסו להתגבר עליה באמצעות פיתוח טנקים בעלי מייגון משופר ובאמצעות הגדלת התמיכה שקיבלו יחידות הטנקים מהרגלים ומהתותחנים,¹¹ אבל מהבחינה האסטרטגית הם איחרו ובשל כך איבדו את היכולת לתקוף. בעקבות המערכה בקורסק הם נאלצו לנהל

לכל פלח של קילומטר חזית. נוסף על כך, כיוון שהטילים החדשים נגד טנקים היו ניידים יותר מהתותחים נגד טנקים שהוצאו מהשירות, אפשר היה להזיז אותם במהירות כדי לרכז יותר מהם במקומות שבהם נדרשו.

בימים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים נכתשו יחידות הטנקים הישראליות שתקפו נגד את הכוחות המצריים הצולחים: ביומיים הראשונים של המערכה עמדה אוגדת השריון הישראלית הסדירה (בערך 290 טנקים, 80 תותחים וכ-1,600 רגלים) לבדה מול חמש אוגדות מצריות צולחות (בערך 550 משגרי טילים נגד טנקים, בערך 1,000 טנקים - מהם חלק חיפה על הכוחות הצולחים מעמדות בגדה המצרית, וכמה מאות צלחו - כמה מאות תותחים ללא רתע וכמה אלפי מטולי RPG, כ-2,000 קני ארטילריה ויותר מ-30 אלף רגלים וחיילי קומנדו). ב-18 השעות הראשונות של המערכה איבדה אוגדת השריון הסדירה כשני שלישים מהטנקים שלה. ביום השלישי של המלחמה תקפה אוגדת המילואים הראשונה שהצטרפה למערכה (אף כי טרם הגיעו כל כוחותיה) שלוש אוגדות מצריות ואיבדה בערך שליש מהטנקים שלה.¹⁷ אוגדת מילואים נוספת, שתקפה למחרת, היום הרביעי למלחמה, איבדה בערך רבע מהטנקים שלה.

על פי תוכנית המתקפה שלהם התכוונו המצרים לכבוש את הגדה הישראלית של תעלת סואץ עד לעומק של כ-10 ק"מ לכל רוחב החזית - מחוף הים התיכון בצפון (אזור מעוז "בודפסט") ועד ראס סודר בחוף ים סוף בדרום - עד סוף היום השני של המלחמה (עד 36 שעות מתחילת המתקפה). בפועל, התקפות הנגד הישראליות גרמו למצרים אבדות כבדות ועיכבו את התקדמותם, כך שהשלימו את הגעתם לעומק של כ-10 ק"מ על פני רוב החזית המתוכננת באיחור של כמה ימים. בכמה חלקים מהחזית כלל לא הגיעו ליעד הראשוני (מעוז בודפסט לא נכבש, אל ראס סודר לא הגיעו ולא הצליחו לחבר את המובלעות שכבשו שתי הארמיות).

אשר ליעד הסופי של המתקפה המצרית - חלוקת הדעות בין המפקדים המצרים שפיקדו על המלחמה: כמה מהם טוענים שקו עשרת הקילומטרים היה גם היעד הסופי, אחרים טוענים שהיעד הסופי היה המעבר

הדעה המקובלת היא שהמצרים למדו נכון את העתיד, ואילו הישראלים ניסו להילחם את המלחמה האחרונה. אולם שוב, מבט חודרני יותר מגלה שהטענה הזאת אינה מדויקת

להפתיע את הישראלים כדי ליהנות מעליונות מספרית מוחלטת בטרם יגייס צה"ל את יחידות המילואים שהיו רוב כוחו, להתקדם מרחק קצר ואז לעצור ולהתחפר מאחורי מגננים נגד טנקים ונגד מטוסים משופרים ומועצמים מאוד המבוססים על הטכנולוגיה הרוסית החדשה ביותר. מטוסייהם יופעלו במשורה, בפשיטות פגע וברח, והטנקים יופעלו רק כשהם מוגנים באמצעות ארטילריה, רגלים ויחידות נגד טנקים.¹⁶

ב-1967 פרסו המצרים בערך 25 טנקים ותותחים נגד טנקים לכל פלח חזית ברוחב קילומטר ובעומק של כ-4-6 ק"מ. ב-1973 נפרסו כלי הנשק נגד טנקים והטנקים בצפיפות של כ-20 כלים לקילומטר חזית ובעומק של כ-3-8 ק"מ. לכאורה מדובר בצמצום של עוצמת האש נגד טנקים, אבל בפועל לא כך היה. ב-1967 היו כמעט כל הטנקים והנשק נגד טנקים שפרסו המצרים במערכי ההגנה שלהם בטכנולוגיה של מלחמת העולם השנייה ויועדו לפעול נגד טנקים ישראליים מדגמים שונים - חלקם חדשים למדי (צנטוריונים ופטונים) וחלקם בטכנולוגיה של מלחמת העולם השנייה (שרמנים) אבל משודרגים. ב-1973 הוחלפו כל האמצעים נגד טנקים והטנקים המיושנים באמצעים חדשים מטכנולוגיה מעודכנת נגד אותם הטנקים הישראליים. טווח הפגיעה היעיל של הנשק שבידי המצרים ב-1973 היה ארוך פי שלושה מאשר ב-1967, כך ששטחי ההשמדה שנדרשו הטנקים הישראליים לחצות היו עמוקים יותר. יתר על כן, הטווח הארוך יותר איפשר לכלים שהוצבו באגפים ובעורף הגזרה שבה תקפו הטנקים הישראליים להוסיף את האש שלהם לכלים שעמדו ישירות בדרך של הטנקים הישראליים התוקפים. כמו כן, ב-1967 היו בידי המצרים רק מעט מטולי רקטות אישיים נגד טנקים, ואלה היו מיושנים. ב-1973 הם הרוו את יחידות הרגלים שלהם במטולים החדשים ביותר מסוג RPG-7, וכך הוסיפו עוד כ-20 כלים נגד טנקים קצרי טווח

באותה המלחמה לנתח אותה כדי להתכונן לסיבוב הבא.

ב-1967 היה צה"ל מאורגן בעוצבות רב-חילויות שבהן רוב הכוח הוא גדודי רגלים ממוגון סוגים. בחזית המצרית הייתה העדיפות הזאת בגדודי רגלים מזערית, ואילו בחזיתות האחרות היא בלטה מאוד.¹³ בבוחנם את התרומה היחסית של החילות השונים להשגת הניצחון במלחמה השתכנעו מפקדי צה"ל שהגדלת חלקו היחסי של מרכיב השריון על חשבון מרכיב הרגלים ומרכיב התותחנים בסדר הכוחות הכולל תניב תמורה טובה יותר לתקציבים המוגבלים ולכוח האדם המצומצם העומד לרשותם. הסיבה: התועלת המבצעית הכללית שהתקבלה מהטנקים אל מול עלותם הייתה גבוהה יותר.

כעבור שש שנים, ב-1973, היה היחס בין מספר גדודי הטנקים בצה"ל לבין מספר גדודי הרגלים (מכל הסוגים) בערך אחד לאחד, אבל על פי התוכניות נועדה השתתפות הרגלים והתותחנים בלחימה להיות מצומצמת מאוד.¹⁴ הרגלים תוכננו להילחם בעיקר בחזיתות משניות שלא הצדיקו הפעלת טנקים (כמו גבול לבנון, יהודה, שומרון ועזה) או בשטח שהטנקים יתקשו להילחם בו (כמו החרמון).

חיל התותחנים של צה"ל החליף רבים מהתותחים הנגררים המיושנים שהיו לו ב-1967 בתותחים חדשים יותר (רובם מתנייעים), אבל כמעט שלא גדל במספר הכולל של התותחים ושל המרגמות הכבדות. בסדר העדיפות שנקבע בתוכניות הגיוס לשעת חירום להקצאת משאיות מובילות רק"ם לעוצבות המילואים היו יחידות התותחנים האחרונות בתור. במצבים שבהם עוצמת האש של תותחי הטנקים לא תספיק, ציפו כוחות היבשה של צה"ל לקבל סיוע ממטוסי קרב. זאת אף שחיל האוויר התריע שסיוע כזה יהיה זמין רק לאחר כמה ימי לחימה שבהם יכבוש את השמיים מידי מערכי הטילים נגד מטוסים ומידי מטוסי האויב (דהיינו, ישמיד אותם).

מסקנותיהם של המצרים היו שונות באופן חד. הם הבינו שהם נחותים מאוד בקרבות ניידים בכלל ובקרבות שריון באוויר-אוויר בפרט¹⁵ וסברו שאין ביכולתם לסגור את הפער בעתיד הנראה לעין. לפיכך הם פנו לפתח תפיסה שונה לחלוטין. ראשית, הם תיכננו שהמלחמה הבאה תהיה להשגת יעד צבאי מוגבל מאוד:



טנקי מרכבה סימן 1 במלחמת שלום הגליל, 1982 | הלקחים שהפיק צה"ל ממלחמת יום הכיפורים נבחנו במבצע "שלום הגליל" ב-1982

במחקרים שנערכו אחרי המלחמה הגיעו החוקרים למסקנה שימיו של הטנק לא הגיעו לקיצם, אלא שכדי לעמוד במשימותיו במחיר סביר הוא זקוק לסיוע רב יותר מהחילות האחרים. אחד הלקחים המרכזיים של המלחמה היה שצה"ל היה קטן מדי: שינוי קיצוני במדיניות הגיוס של צה"ל אחרי מלחמת יום הכיפורים (הורדת רף הגיוס והארכת שירות החובה) איפשר להכפיל את מספר האוגדות בתוך כארבע שנים. מספר יחידות הטנקים ומספר יחידות הרגלים הוגדלו ביותר מפי אחד וחצי, ואילו חיל התותחנים הוגדל פי שניים וחצי.²⁰ שופר מאוד השילוב של מחלקות המרגמות באימון גדודי הטנקים, וכמו כן שודרג מיגון הטנקים באמצעות הוספת מיגון ריאקטיבי על הטנקים הישנים ופיתוח טנק המרכבה בעל המיגון המשופר בהשוואה לאותם הטנקים הישנים. כל השיפורים האלה, שהם רק דוגמאות למגוון הרב של הלקחים שהפיק צה"ל ממלחמת יום הכיפורים, נבחנו במבצע שלום הגליל ב-1982. אף שלבנון היא הררית ומיושבת בצפיפות, שוב תיכנן צה"ל וניהל מתקפה בהובלת השריון, אם כי בהשוואה למלחמת יום הכיפורים הוגדל חלקם של התותחנים ושל הרגלים. נתגלו

את ממשלת מצרים לבקש הפסקת אש, השתתפו גם עוצבות רגלים בקטעים מסוימים, הרי שעוצבות טנקים הן שהובילו את המתקפה וביצעו את רוב הלחימה. בהתקפות האלה נהרגו ונפצעו בערך פי 6 חיילים מצרים מאשר חיילי צה"ל.¹⁹ לא פיתוח של תורת לחימה חדשה הביא את הניצחון: נדרשו בעיקר התאוששות מההפתעה, גיוס כלל הכוחות ויישום בפועל של תורת הלחימה של צה"ל כפי שעודכנה (בעל פה) אחרי מלחמת ששת הימים (כך, למשל, אף שבתקן של גדודי הטנקים היו מחלקות מרגמות מתנייעות שישמשו להם ארטילריה פרטית, רוב מפקדי הגדודים נטו להתעלם מהן). למעשה, מניתוח השוואתי של קרבות הרגלים וקרבות הטנקים עולה שאילו נהג צה"ל כפי שטענו כמה ממבקריו שהיה צריך לנהוג, והיה בונה יותר יחידות רגלים ופחות יחידות טנקים (לא ניתן היה לבנות עוד מהאחד בלי לוותר על חלק מהאחר), סביר להניח שאבדות צה"ל היו רבות יותר, והישגי המצרים היו גדולים יותר. מבחינת כוח האדם, הוספת גדוד רגלים אחד פירושו היה ביטולם של שלושה גדודי טנקים. המשמעות הייתה צמצום עצום בניידות, בעוצמת האש ובשטח שמספר מסוים של חיילים מסוגלים לשלוט בו.

ברכס ההרים שבעומק של כ-40 ק"מ בתוך סיני.¹⁸ מכל מקום, הניסיון המצרי היחיד לחרוג מעבר לקו עשרת הקילומטרים - ההתקפה ב-14 באוקטובר - היה כישלון מוחלט. כמו בדיון על הגרמנים והצרפתים, הדעה המקובלת היא שהמצרים למדו נכון את העתיד, ואילו הישראלים ניסו להילחם את המלחמה האחרונה. אולם שוב, מבט חודרני יותר מגלה שהטענה הזאת אינה מדויקת. אין ספק שהישראלים חטאו ביוהרה, בוודאי כאשר ציפו שהצבאות הערביים יברחו כשמולם עומד כוח ישראלי כלשהו - ללא קשר למידת הנחיתות הכמותית של הכוח הישראלי (בהתקפות-הנגד הראשונות ב-6 באוקטובר הסתערה לבדה כל אחת מפלוגות הטנקים הישראליות שהיו מפורזות לרוחב החזית על חטיבה מצרית שלמה! ב-8 באוקטובר ציפו שאוגדה ישראלית, שמצבותיה בערך שני שלישים מהתקן, תביס לבדה שלוש אוגדות מצריות מתוגברות!), אבל למעשה, בסופו של דבר, צה"ל אכן הביס את צבא מצרים באמצעות כוח ששיקרו טנקים. די היה בעדכוני קלים לתרגולות הלחימה כדי להשיג מחדש עדיפות טקטית. הגם שבמתקפת-הנגד שהביקעה את מערך ההגנה המצרי, צלחה את התעלה ואילצה

- בכוחות המשוויינים של גרמניה ראו: Jentz, **Panzertruppen**; Jentz, **Panzertruppen 2** 12. השוואת הטקטיקות שנקטו צבאות בריטניה, ארה"ב ובריה"מ במחצית השנייה של מלחמת העולם השנייה לתורה הצרפתית לפני המלחמה חושפת את הדמיון ביניהן בנוגע לדגש על עוצמת האש ועל השמדה הדרגתית של כוחות האויב. מובן שאף לא אחד ממבצאי בעלות הברית הודה שהוא פועל על פי עיקרי התורה הצרפתית, וסביר להניח שהם כלל לא היו מודעים לכך. אולם העובדה שהגיעו לאותן המסקנות כמו הצרפתים למעשה רק מחזקת בדיעבד את נכונות התחזית הצרפתית. למחקרים המציגים את הדמיון (אם כי גם אינם מציגים זאת במפורש) ראו: Chris Bellamy, **Red God of War: Soviet Artillery and Rocket Forces**, Brassey's (UK) Ltd, 1986; Shelford Bidwell, **Gunners at War: A Tactical Study of the Royal Artillery in the Twentieth Century**, Arms & Armour Press, 1970; Shelford Bidwell, & Dominick Graham, **Firepower: British Army Weapons and Theories 1904-1945**, Leo Cooper Ltd, 2004; John Ellis, **Brute Force - Allied Strategy and Tactics in the Second World War**, Viking, 1990; Max Hastings, **Armageddon - the Battle for Germany 1944-1945**, Pan Books, 2005, especially pages 85-93, 170-171; B. Perret, **Through Mud and Blood - Infantry/Tank Operations in World War II**, Robert Hale Ltd, 1975 13. בשום פרסום לגוי לא הוצג פירוט מלא. אבל מתוך המידע שפורסם אפשר לאמוד שבי"ב ביוני 1967 היו בצה"ל כ-50 גדודי רגלים לסוגיהם (כולל איגודים של פלוגות עצמאיות) וכ-20 גדודי טנקים. גם אם האומדן הזה אינו מדויק, הרי שהפער לטובת גדודי הרגלים הוא ברור. ראו: **אטלס כרטא של ישראל: העשור השני 1961-1971**, כרטא, 1980, עמ' 56 14. מספר הגדודים המדויק לא פורסם בגלוי, אבל לפי המידע שפורסם אפשר לאמוד שבמהלך מלחמת יום הכיפורים היו בצה"ל בערך 50 גדודי רגלים מכל הסוגים וכ-48 גדודי טנקים. כמו כן היו כמה גדודי סיור משוריין שהיו מעורבים. ראו: אלחנן אורן, **תולדות מלחמת יום הכיפורים**, אמ"ץ תו"ד - המחלקה להסטוריה, 2004, עמ' 372-373; יהודה וואלך ואריה יוצחקי, (עורכים), **אטלס כרטא של ישראל: העשור השלישי 1971-1981**, כרטא, 1983, עמודים 48, 49, 74 15. הנחיות בקרבות אוויר-אוויר הייתה ברורה פחות במלחמת ששת הימים משום שרוב חיל האוויר המצרי הושמד בעודו על הקרקע, אבל הוא הוהרה באופן בולט במלחמת ההתשה (1967-1970), שבמהלכה היחס במספר הפילות בקרבות אוויר היה מוטע באופן חד מאוד לטובת הטייסים הישראליים. 16. לפרטים נוספים על הלחמים שהפיקו המצרים וכיצד יישמו אותם ראו: דני אשר, **לשבור את הקונספציה**, מערכות, 2003; חסן אלבדוי, **טה אלמנד'ו**, ציאי אלדין זוהדי, **מלחמת רמזאן - הסיבוב הערבי-ישראלי הרביעי, אוקטובר 1973**, חצי"ב, 1974; עבד אל-עני אלגמסי, **זיכרונות אלגמסי - מלחמת אוקטובר 1973**, חצי"ב, 1994; סעד אלדין אלשאזלי, **חציית התעלה - זיכרונות הרמטכ"ל המצרי במלחמת יום הכיפורים**, מערכות, 1988 17. הקרב ב-8 באוקטובר היה מסובך יותר, והסיבות לכישלון לא היו רק יחסי הכוחות, אבל לצורך הצגתה של אופיית הלוחם אסתפק בהפסד הקצר בהפסד. 18. שאזלי, עמ' 28-19, 176; אנואר אלסאדאת, סיפור חיי, עידין, ירושלים, 1978, עמ' 184, 191, 193, 195, 218; אלבדוי ואחרים, עמ' 21, 28, **Abdel Ghani el-Gamasy, The October War**, The American University In Cairo Press, 1993, pp. 139-140, 264-271 19. נהרגו כ-11 אלף מצרים, וכ-25 אלף נפצעו. 1,630 חיילי צה"ל נהרגו ו-4,244 נפצעו. 20. חיל השריון גדל מכ-50 גדודים לכ-90 גדודים, חיל הרגלים גדל מכ-50 גדודים לכ-80 גדודים, וחיל התותחנים הגדל מכ-55 גדודים לכ-80 גדודים. נוסף על כך, לאחר 1973 הגדל חיל גדוד תותחנים פי 15-16. 21. ראו למשל: מאיר פינקל, **על הגמישות: הגמישות כמפתח להתמודדות עם הפתעה טכנולוגית ותורתית בשדה הקרב**, מערכות, 2007
- Instruction sur l'emploi tactique des grandes** (units), ובמיוחד את עמודים 17-18 ו-44-48. 2. אומנם כבר תוך כדי המלחמה פותחו אמצעים נגד טנקים, וגם פגיעה ישירה של פגזים נפיצים הייתה מסוגלת להבקיע את השריון הדק יחסית של הטנקים של אותן השנים, אבל בכך הכול בשנים 1916-1918 יותר טנקים הושבתו תוך כדי קרב בגלל תקלות מכניות מאשר בגלל פגיעה של אש אויב. 3. **הוראות להפעלה טקטית של עוצבות**, עמ' 69 4. **שם**, עמ' 71. לתיאור מפורט של התפתחות תורת הלחימה של צבא צרפת מ-1919 ועד 1939 ראו: Robert A. Doughty, **The Seeds of Disaster - The Development of French Army Doctrine, 1919-1939**, Archon Books, 1985 5. בספרות הגרמנית שנכתבה לפני מלחמת העולם השנייה לא שימש המונח "בליצקריג" (מילולית: "מלחמת ברק") כדי לתאר תורת לחימה אלא היה רק ביטוי ציורי למונח "מלחמה קצרה". המונח "בליצקריג" החל לשמש לכינוי שיטת הלחימה של צבא גרמניה כנראה בעקבות מאמר שכתב עיתונאי עלום שם במהלך כיבוש פולין: "Polish Theatre: Blitzkrieg", **Time Magazine**, 25.9.1939 6. ראו את סיכום הלחמים של צבא גרמניה בזיכרונותיו של מי שמונה לראש המטה הכללי של הצבא הזה מיד אחרי המלחמה: Hans von Seeckt, **Thoughts of a Soldier**, E. Benn Ltd, 1930, pp. 81-107. לתיאור של הלחמים ושל התפתחות תורת המערכה של צבא גרמניה בשנים שבין שתי מלחמות העולם ראו: עדו הכט, **ההבקעה המערבית בחשיבה הצבאית הגרמנית 1870-1945**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 1999 7. במערכה בצרפת ב-1940 היו למעשה בכל אוגדה משורינת גרמנית רק 250 עד 300 טנקים, אבל באמצע שנות ה-30, בעת שפיתחו את התורה, הם תכננו להקים אוגדות גדולות יותר. מכל מקום, בנזרה שבה בחרו הגרמנים להבקיע את מערך ההגנה הצרפתי הם יצרו יחסי עוצמה של 1:50 - מול כל 50 טנקים שלהם עמד תוחם נ"ט צרפתי אחד. ביחסי כוחות כאלה אין זה מפליא שהשריון הגרמני דהר בהצלחה דרך המרחב. 8. James S. Corum, "The Luftwaffe's Army Support Doctrine 1918-1941", **The Journal of Military History**, January 1995, pp. 57, 64; James S. Corum, **The Roots of Blitzkrieg**, University Press of Kansas, 1994, p. 154 9. אין ספור מחקרים ומסמכים פורסמו על תורת הלחימה של הגרמנים לפני מלחמת העולם השנייה ובמהלכה. הרשימה שלהלן היא מדגם קטן בלבד: לן דייטון, **מלחמת בזק - מעלית היטלר עד נפילת דנקירק, מערכות**, 1986; הכט, **שם**, **Chef der Heeresleitung, Truppenführung - H. Dv. 300/1 (1er Teil), 1933; Chef der Heeresleitung, Truppenführung - H. Dv. 300/2 (2te Teil), 1934**; For an English version of the previous manuals see: Bruce Candell & David T. Zabecki, (ed. & trans.) **On the German Art of War: Truppenführung**, Lynne Rienner Pub., 2001; Heinz Guderian, **Die Panzertruppen und ihr Zusammenwirken mit den anderen Waffen**, 1936; Heinz Guderian, **Achtung Panzer - The Development of Armoured Forces, Their Tactics and Operational Potential**, C. Duffy, (trans), London, 1992, original German: 1937; Thomas L. Jentz, **Panzertruppen: The Complete Guide to the Creation & Combat Employment of Germany's Tank Force 1933-1942**, Schiffer Military History, 1996; Thomas L. Jentz, **Panzertruppen 2: The Complete Guide to the Creation & Combat Employment of Germany's Tank Force 1943-1945**, Schiffer Military History, 2000 10. המספר המדויק של הנפגעים משני הצדדים - לא רק בכוח אדם אלא גם באמצעי לחימה, ובמיוחד בטנקים - עדיין נתון לויכוח בקרב החוקרים. למחקר מפורט של הקרב ראו: David M. Glantz, & Jonathan M. House, **The Battle of Kursk**, University Press of Kansas, 1999 11. ליוון במסמכים המציגים לקחים גרמניים והתפתחויות

ליקויים, היו תקלות וכשלים, אבל באופן כללי הוכח שגם בשטח לבנון תורת צה"ל ישימה.

סיכום

במאמר הזה ניסיתי להראות שטענתו של הפיזיקאי הדני בוהר שקשה מאוד לחזות את העתיד אכן נכונה וכי העתיד אינו דרך קבועה ומוכתבת מראש. לא פעם מתברר שתחזית יכולה להיות נכונה בתרחיש אחד ולא נכונה בתרחיש אחר. הטענה הזאת נכונה במיוחד במלחמה, משום שגם האויב חוזה את העתיד, לומד את התחזיות שלנו ומנסה לשבש את תוכניותינו. כמו כן ניסיתי להראות במאמר שלימוד מהעבר - אף שהוא חיוני כדי להפיק לקחים ולחמוק מתקלות ומליקויים שנתגלו אז, כפי שדרש לעשות הפילוסוף הספרדי סנטיאגו - הוא דרך תחתית מלאה במכשולים ובמוקשים. אפילו אם נניח שכל המידע הרלוונטי בידינו, הלחמים הם תמיד תלויי הקשר, ויש להגדיר מהו ההקשר הנכון לכל לקח, אם אנו מעוניינים ליישמו בעתיד. אם כך, אולי הלקח האמיתי הוא הצורך בתורה גמישה המאפשרת להתכונן לכמה עתידים חלופיים?²¹

אפילו אם נניח שכל המידע הרלוונטי בידינו, הלחמים הם תמיד תלויי הקשר, ויש להגדיר מהו ההקשר הנכון לכל לקח, אם אנו מעוניינים ליישמו בעתיד

הבעיה בפתרון הזה היא שהעוסק בכל דבר הוא מומחה לשום דבר... אין צבא, גם לא העשיר ביותר, שמסוגל להתכונן לכל המקרים האפשריים שהוא עלול להתקל בהם בעתיד.

אולם צבא מיומן ביסודות האומנות הצבאית, שהשכיל ללמוד את הניסיון שנצבר במלחמות קודמות ואת כתבי ההוגים הצבאיים שמעניקים לו את כלי החשיבה הדרושים לנתח את הניסיון הזה, יכול - גם אם הוא בוחר להתמקד בתחזית מסוימת - להגיב מהר יותר כאשר התיאוריה מתנגשת בחומה הבצורה של המציאות, ותחזיתו מתבדה במלואה או בחלקה, ולהתאים את עצמו בזריזות רבה יותר למציאות המתגלה בשדה הקרב.

הערות

1. ראו בספר התורה המרכזי של צבא היבשה הצרפתי מ-1937, **הוראות להפעלה טקטית של עוצבות**



מבט אישי

מדינה חסרת אמצעים

לא הפתעה הייתה במלחמת יום הכיפורים אלא אסטרטגיה מכוונת של משה דיין לאפשר לערבים להנחית את המכה הראשונה. שר הביטחון העריך שזוהי הדרך לשמר את הסטטוס קוו בשטחים. באמצעות אי-הפעלת האמצעים המיוחדים סייע ראש אמ"ן אלי זעירא לדיין לממש את האסטרטגיה שלו

מבוא

לקראת יום השנה ה-40 למלחמת יום הכיפורים שוב עלתה לכותרות הסוגיה של אי-הפעלת האמצעים המיוחדים ערב המלחמה. לאמצעים האלה, שנחשבו ל"פוליסת הביטוח הלאומית של ישראל", ייחסו את היכולת לתת התרעה ודאית לקראת התקפה מצרית על ישראל, ולמרות זאת - בהוראתו המפורשת של ראש אמ"ן דאז, אלוף אלי זעירא - הם לא הופעלו בימים המתוחים של ערב המלחמה.¹

זעירא לא הפעיל את האמצעים המיוחדים ויצר מצג שווה כאילו הם הופעלו. את התשובה, לדעתי, יש למצוא בתחום הפוליטי ולא בתחומי המודיעין או הפסיכולוגיה. במילים אחרות: ההסבר מצוי, לפי תפיסתי, בתחום האינטרסים הפוליטיים והמדיניים.

המאבק על הסטטוס קוו

במהלך ספטמבר ובימים הראשונים של אוקטובר - עד לפרוץ המלחמה - זרמו לישראל התרעות רבות על ההכנות שעושים המצרים והסורים.⁴ לכולן נתן המודיעין אותו הסבר: ההתרעות שמגיעות ממצרים קשורות לתרגיל הגדול שעורך צבא מצרים, ואילו ההכנות של הסורים נובעות מחשש שישראל עומדת לתקוף אותם. למרות זאת, בישיבה שהתקיימה אצל ראש הממשלה בתחילת אוקטובר לא המליץ הרמטכ"ל דדו על גיוס מילואים,⁵ מכיוון שחיכה לאישור סופי מהאמצעים המיוחדים - שלמיטב הבנתו פעלו - שפני מצרים למלחמה. גם בימים שלאחר מכן לא הובאו לידיעת דדו כל הידיעות המודיעיניות וכל המידע על המתרחש בקווי החזית, ובכללן ידיעות ראשונות במעלה שהיו, סביר להניח, הופכות את ההערכה שעומדת לפרוץ מלחמה מ"סבירות נמוכה" ל"ודאות גמורה".⁶

בשעות אחרי הצהריים של יום חמישי, 4 באוקטובר, הגיעו ידיעות על פינוי בהול של משפחות המומחים הסובייטים ממצרים. זה היה סימן מעיד מובהק לכך שעומדת

אף שאלוף זעירא טען בעדותו בפני ועדת אגרנט שהאמצעים המיוחדים הופעלו לפני המלחמה, אך לא הניבו ממצאים,² ואף שבמהלך השנים היו כמה חוקרים שאימצו את הגישה הזאת, הרי הצטברו די והותר ראיות לכך שמדובר בטענה לא מדויקת: האמצעים המיוחדים אומנם הופעלו לזמן קצר לפני המלחמה, אך רק לצורך בדיקה של כשירותם הטכנית ולא לשם הפקת מודיעין.³ שאלת המפתח שבה נותר לדון היא מדוע



רמטכ"ל מלחמת יום הכיפורים דוד (דדו) אלעזר ושר הביטחון משה דיין, 1973 | דדו לא יכול היה להתחיל בגיוס המילואים מכיוון שדיין חתר לכך שהמילואים יגויסו רק לאחר שהערבים יתחילו להילחם. הנוסח המדויק של דיין היה "לא להזיז כוחות, אלא אם ממש יתחיל"

אדם רז
היסטוריון, דוקטורנט במדע המדינה



מדוע זעירא לא הפעיל את האמצעים המיוחדים ויצר מצג שווא כאילו הם הופעלו? את התשובה, לדעתי, יש למצוא בתחום הפוליטי ולא בתחומי המודיעין או הפסיכולוגיה

לאחר הפגישה עם גולדה התקיימה ישיבת מטכ"ל, ובה פרס דדו פעם נוספת את האופן שבו הוא רואה את המציאות שנוצרה בגבולות. הוא דיווח על היערכותם של צבאות ערב, ציין שזו מאפשרת להם לפתוח במלחמה וכי אין הוכחה חד-משמעית שאין הם עומדים לעשות זאת. דדו ציין שאמ"ן אומנם מעריך שהמצרים והסורים לא יתקפו (יש לציין שזעירא נכח בישיבה), אך ציין שנעשו הכנות לקראת מלחמה - חוץ מאשר גיוס המילואאים, שכן "חייבת להיות התרעה. אולי תינתן היום. אולי יתברר שהאש עומדת להיפתח בעוד 24 שעות או בעוד 12 שעות. לא תיפתח אש בלי התרעה מוקדמת כזאת".¹⁵

דדו לא יכול היה להתחיל בגיוס המילואאים מכיוון שדין חתר לכך שהמילואאים יגויסו רק לאחר שהערבים יתחילו להילחם.¹⁶ הנוסח המדויק של דין היה "לא להזיז כוחות, אלא אם ממש יתחיל. הכבישים ריקים היום".¹⁷ מבחינתו של דדו, צה"ל החל להיערך למלחמה שיכולה לפרוץ "כבר היום", וכך הנחה את פקודיו.¹⁸

לעומת דין, שניסה להמעיט בחשיבות ההתרעות, עשה דדו ככל יכולתו כדי להכין את צה"ל לקראת מלחמה.¹⁹ כשחקרה ועדת אגרנט את דין על הוראתו לדדו לא לגייס מילואאים עד שיתחילו הקרבות, הוא אמר: "אני אומר 'לא להזיז כוחות, אלא אם ממש יתחילו', וזה תשובה לזה שהוא [הרמטכ"ל] אומר: אנחנו רוצים לרכז כוחות אם קורה משהו".²⁰ דדו לא לחץ בכל כוחו על גיוס מכיוון שמבחינתו ביום שישי "עדיין אינני יודע על מלחמה בדיוק".²¹ ההיסוסים בישראל הסתיימו בשבת לפנות

לפרוץ מלחמה, אך דמויות מפתח באמ"ן המשיכו לטעון שאין כוונת מצרים וסוריה לצאת למלחמה. הדיווח שיצא מאמ"ן על פינוי הסובייטיים ועל תמונת המצב שהייתה בידיו בעקבות גיחת צילום בחזית התעלה היה ש"הצבא המצרי בחזית התעלה נמצא בהיערכות חירום שדוגמתה לא איתרנו אף פעם בעבר",⁷ אולם זעירא לא נסוג בו מהערכתו שמלחמה איננה סבירה אף שהוא הודה כי אינו יכול להסביר את פינוי המשפחות.⁸ לעומת זאת דדו העיר בבוקר שלמחרת (5 באוקטובר): "אין לי מספיק הוכחות שלא הולכת להיות התקפה".⁹

על אף הערכת זעירא ודין שמלחמה אינה סבירה, החליט דדו בבוקר יום שישי, 5 באוקטובר, להכריז על "מצב כוננות ג" - לראשונה מאז מלחמת ששת הימים. "יש לי נטייה לעשות מצב כוננות רציני", הוא הדגיש בישיבה שנערכה במשרדו.¹⁰ לאחר מכן, בישיבה אצל שר הביטחון, פנה דדו פעם נוספת לזעירא ושאל אותו אם האמצעים המיוחדים מופעלים - מה שמלמד כי הוא ציפה לקבל מהם התרעה מכרעת. תשובתו של זעירא אינה מצוינת במקורות, אולם בדו"ח של ועדת אגרנט נכתב כי דדו ודין התרשמו "שהעניין הנידון [הפעלת האמצעים המיוחדים] נלקח בחשבון הערכותיו [של זעירא]".¹¹

בפגישה עם גולדה שהתקיימה בלשכתה בתל-אביב מאוחר יותר בבוקר 5 באוקטובר ציין דדו כי כוחות מצרים וסוריה ערוכים למתקפה וכי אין לנו "הוכחות פוזיטיביות שאין זה מערך תקיפה".¹² לכן - אמר - נעשו כל ההכנות הדרושות (אף אלה שקשורות ללוגיסטיקה של גיוס מילואאים - צעד שבסמכות הרמטכ"ל להורות עליו ואינו דורש את הסכמת שר הביטחון) חוץ מאשר גיוס המילואאים עצמם. דדו ציין עוד בפני גולדה שלצבאות ערב יש יכולת לתקוף "ואף שאין לנו אינדיקציה מספקת שהם אכן רוצים לתקוף, איני יכול לומר, על סמך הידיעות, שהם לא מתכוונים לעשות זאת".¹³ כמוכן אמר דדו לגולדה כי הוא בטוח שתהיה לו "התרעה חד-משמעית ימים אחדים (ההדגשה במקור) לפני פרוץ האש" והתכוון ליכולתם של האמצעים המיוחדים לספק התרעה ברורה. אם ההתרעה הזאת תגיע רק 12 עד 24 שעות לפני פרוץ המלחמה - הדגיש דדו - זו "תהיה הפתעה גמורה".¹⁴

בוקר, אז התקבל המידע מ"המלאך" - הסוכן המצרי אשרף מרואן - ש"היום תפרוץ מלחמה". את המידע העביר ראש המוסד, צבי זמיר, שפגש את מרואן בלונדון. הכרת אמיונותם של שני המקורות - האמצעים המיוחדים ו"המלאך" - היא שעמדה בבסיס ההערכות שתהיה התרעה מספקת לפני פרוץ מלחמה.²² המידע שהעביר זמיר לישראל היה הרכיב המודיעיני שחסר לדדו כדי שיוכל לדרוש גיוס מילואאים.²³ ועדיין עמד לפניו יום של מאבקים עם דין ועם זעירא על האופן שבו יהיה צה"ל כשתפרוץ המלחמה.

המסמכים והפרוטוקולים שהפכו לזמינים בשנים האחרונות מאפשרים להתחקות באופן מדויק למדי אחרי האירועים בעקבות הפצתו של המידע שהגיע מ"המלאך". עד השעה 8:05, אז נערכה הישיבה המכרעת אצל גולדה, התרכזו דדו בהכנות למכת מנע ולגיוס מילואאים בהתאם להוראות שקיבל מהדרג המדיני ובהנחיית אלופי הפיקוד להמשיך את ההיערכות למלחמה.²⁴

בדיון עם דין בשעה 5:50 דרש דדו גיוס מילואאים מלא של קרוב ל-200 אלף חיילים, ו"שר הביטחון מציין שעל סמך הידיעות של עכשיו אין עדיין לעשות גיוס כללי". בהתחלה אישר דין גיוס של 20-30 אלף חיילים,²⁵ ולאחר דיון נוסף הסכים ל"הגנת אין ברירה" ולגיוס שתי אוגדות - כ-50-60 אלף חיילים. זעירא, שהצטרף לדיון, קבע שהמקורות "אומרים שהכול שקט. לא תהיה מלחמה".²⁶ הרמטכ"ל חזר על דרישתו לגיוס מילואאים מלא, אולם דין לא הסכים ודרש להמתין לישיבה אצל גולדה בשעה 8:05 - כשעתיים לאחר מכן.²⁷ דין קבע ש"על סיפורי צביקה זמיר [עדות מרואן - א"ר] לא מגייסים את כל צה"ל".²⁸ זה המקום להזים אגדה שהשתרשה: דדו לא עיכב את הגיוס של שתי אוגדות המילואאים שדין אישר את גיוסן בראשית שיחתם מתוך גישה של "הכול או כלום" ומתוך ציפייה שגולדה תאשר גיוס מלא בפגישתם שעתיים מאוחר יותר. למעשה, בסוף פגישת השניים דין חזר בו מהסמכתו המוקדמת יותר לגיוס מילואאים - ובכך דחה את מוכנות צה"ל בשעות יקרות.²⁹

אולם ב-6 - שעתיים בלבד לאחר שהגיעה הידיעה שמצרים וסוריה עומדות לפתוח במלחמה - הזמין דין את שמעון פרס למשרדו.

יש להניח כי הסיבה לכך קשורה לעמדותיו של זמיר, שהיו שונות מאלה של שר הביטחון, וייתכן שהיא קשורה ללחצו של דיין על גולדה שלא להזמין את ראש המוסד.

היחסים הקרובים בין דיין לבין זעירא לא באו לידי ביטוי במסמכים ובפרוטוקולים, אולם מעצם העובדה שדיין רצה כי זעירא יהיה הרמטכ"ל הבא ניתן ללמוד שהם ראו עין בעין את מצבה של ישראל ואת הנתבי שבאו עליה לצעוד.

ההיגיון המדיני-פוליטי של עמדת דיין-זעירא מול עמדת גולדה-דדו

מדוע התנגדו דיין וזעירא לגיוס מילואים? כל ההסברים שניתנו לכך עד היום קשורים ל"קונספציה" שהתגבשה באמ"ן, ולפיה מצרים לא תצא למלחמה לפני שתהיה מוכנה לכך. לפי אמ"ן, באותה העת מצרים עדיין לא הייתה מוכנה למלחמה שכן היא לא השיגה יכולות שונות שהיא עצמה ראתה בהן תנאי מוקדם ליציאה למלחמה. מדובר היה בעיקר ביכולת לתקוף בעומק שטחה של ישראל. עם זאת, כפי שהוסבר לעיל, לפי ועדת אגרנט ולדברי פרס, ערב מלחמת יום הכיפורים ידע דיין שעתידה לפרוץ מלחמה. לכן, לדעתי, ההתנגדות של דיין לגיוס המילואים אינה מצויה במישור המודיעיני-צבאי אלא במישור הפוליטי.

כשהבין דיין שהמלחמה ודאית, הוא העדיף שישראל תותקף ראשונה ולא תהיה התוקפת. לתפיסתו, 24 שעות [של מלחמה ללא גיוס מילואים מלא] אנו יכולים להרשות לעצמנו.⁴⁴ לכן מבחינת דיין ניתן היה להסתפק בגיוס חלקי שמקנה לישראל את "המינימום ההגנתי" שהיא זקוקה לו, ולא היה צורך ביותר מכך.⁴⁵ בדיון שהתקיים ב"בור" (מוצב הפיקוד העליון) שעות ספורות לפני פרוץ המלחמה אמר דיין: "אני רוצה להזכיר לכולם כי המטרה הראשונה היא השמדת כוחות. כיוון שאיננו פופולריים בעולם בעניין שטחים... כך שהמהלך לכיוון דמשק הוא בשביל להשמיד כוחות, ולא לתפוס עמדות שאני מעריך שנתפסו לסגת מהן".⁴⁶

הוויכוח בין דדו לבין דיין התמקד בשאלה באיזה מצב תימצא ישראל כשתפרוץ המלחמה. לשניהם היה ברור שלשלב הפתיחה של המלחמה תהיה השפעה גדולה על האופן שבו היא תסתיים. לדעתי, דיין רצה שעם פרוץ המלחמה יהיו לצה"ל די כוחות להגנה בלבד,

מהדיונים שהתקיימו בישיבה אצל גולדה ומהדיונים שהתקיימו לאחר מכן ניתן ללמוד שהתקיימה הידברות בין ישראל לארה"ב בניסיון למנוע את המלחמה, אולם מקבלי החלטות בארץ כבר ידעו שהמלחמה תפרוץ בתוך שעות - אם מאמצי המניעה לא יעלו יפה

כן, לפי דו"ח אגרנט, "בשעה 4:30 בבוקר בערך ביום הכיפורים הודיע ראש אמ"ן, על יסוד מידע חדש שקיבל, על פתיחת המלחמה על ידי האויב בשעה 18:00 בערב בשתי החזיתות".³⁸ האם ייתכן שדיין ניהל מדיניות משלו שנועדה לגרום לכך שצה"ל לא יהיה מוכן למלחמה באופן אופטימלי - בניגוד לרצונם המפורש דדו ושל גולדה? ואולי דיין הוא בכלל קורבן נוסף של ההטעיה שלה אחראי זעירא? ראשית אנסה לענות על השאלה השנייה.

"אלי זעירא היה בחירה של משה דיין... הייתה [ביניהם] מערכת יחסים מאוד טובה. לדדו היה קשה מאוד להיכנס [בין השניים, שכן] זה אומר להיכנס באופן שהוא מערער על הערכה [של זעירא, וזה] "היה מאוד לא נוח", סיפר לימים זמיר.³⁹

דיין, כידוע, לא המליץ על מינויו של דדו לרמטכ"ל, אולם גולדה החליטה למנותו למרות זאת. זמיר כותב שדיין ראה בזעירא את הרמטכ"ל הבא אחרי דדו. "גולדה הבינה את הקושי הטמון ביחסים הקרובים כל כך" ביניהם, ולכן קירבה את דדו אליה "כדי שבנסיבות האלה ייווצר איזון".⁴⁰ דיין הקים את "פורום שר הביטחון", שבו שימש זעירא משענת לעמדותיו של דיין. זמיר, ראש המוסד, לא הוזמן לשיבות הפורום הזה. ברור אפוא מדוע התייחסה גולדה בחשדנות ליחסים בין השניים ומול הקשר של דיין ושל זעירא בחרה לחזק את מעמדו של זמיר, שראה בפורום הזה "מכשיר לייצור הסכמה [עם עמדותיו של דיין] ולחזוק סמכותו".⁴¹ זמיר מספר שגולדה ידעה על המחלוקת בין הערכות המוסד לבין הערכת אמ"ן וכן שהוא לא הוזמן לפגישות בענייני מודיעין אצל שר הביטחון - פגישות שהתקיימו בדרך כלל בהתרעות קצרות.⁴² זמיר מסביר שגולדה נמצאה במצב לא נוח מול דיין בסוגיות מודיעין והתרעה ושלרוב לא יכלה לקרוא לזמיר לבוא לשיבותיה עם דיין.⁴³

ההזמנה הבהולה הזאת בשעה הבלתי שגרית הזאת ביום הכיפורים מפריכה את טענותיו של דיין כי לא חשב שעומדת לפרוץ מלחמה וכי חשש מהנזק שיגרום גיוס שווה לו ולמפלגתו בבחירות הקרובות.³⁰

הפגישה עם גולדה החלה בשעה 8:05, ושני הצדדים הציגו את עמדותיהם. גולדה כבר ידעה שמלחמה עומדת לפרוץ, שכן עמד לרשותה המידע שהעביר מרואן. דיין אמר שגיוס של 50-60 אלף חיילים מוסכם עליו: "לזה אין ברירה, כי זה כוח הגנתי"³¹ והציע שאם "יחמירו" הדברים, יגויסו חיילים נוספים.³²

דדו חלק על מסקנותיו של דיין: אם לא יגויס המערך המלא, אמר, "נוכל לבלום, אך נהיה מוגבלים למהלכים הגנתיים, בעוד שאם יהיו יותר כוחות, נוכל לעבור למתקפת נגד".³³

הלחץ של דיין להימנע מגיוס מלא של המילואים לא שיכנע את גולדה, בוודאי שלא לאחר שהודיע: "אם תאשרי גיוס מילואים גדול - לא אתפטר".³⁴ דיין גם נימק את עמדתו: "היות שאני מעריך שב-24 שעות [לאחר פרוץ המלחמה - א"ר] אנו יכולים להרשות לעצמנו זאת [להימצא במצב של גיוס מילואים חלקי - א"ר], אז נעשה [את] המהלך הראשון בקושי [דהיינו נגייס מעט אנשי מילואים ולא נהיה הראשונים לפתוח באש - א"ר], ו[נוכל] להתחיל זאת טוב מבחינה בין לאומית".³⁵ בשעה 9:20 קיבלה גולדה החלטה על גיוס מילואים מלא אף על פי שדיין המליץ על גיוס חלקי בלבד.³⁶

לדברי ברטוב, ההבדל בין דיין לדדו ביום שבת היה בהערכתם בנוגע לסיכויים לפרוץ מלחמה: הרמטכ"ל כבר היה משוכנע שהמלחמה עומדת לפרוץ וכי לא ניתן למנוע אותה, ואילו דיין "לא היה בטוח עדיין כי אכן המלחמה היא בלתי נמנעת".³⁷

מהדיונים שהתקיימו בישיבה אצל גולדה ומהדיונים שהתקיימו לאחר מכן ניתן ללמוד שהתקיימה הידברות בין ישראל לארה"ב בניסיון למנוע את המלחמה, אולם מקבלי החלטות בארץ כבר ידעו שהמלחמה תפרוץ בתוך שעות - אם מאמצי המניעה לא יעלו יפה - ולכן יש לוודא שצה"ל יימצא במצב האופטימלי ברגע שתיפתח האש. אם כן, מדוע התנגד דיין לגיוס מילואים ומדוע הוסיף זעירא לטעון שיש סבירות נמוכה למלחמה? יתר על



קצין צה"ל על גדת תעלת סואץ, 1970 | לדעתי, דיין רצה שעם פרוץ המלחמה יהיו לצה"ל די כוחות להגנה בלבד, שאמורה הייתה לכלול נסיגה חלקית ולאחר מכן בלימה של הכוחות התוקפים

הפרק.⁵²

המלצותיו של דיין היו לקצר את הקווים, ואם צריך - אף להתייצב ממזרח לקו שארם א-שייח' אל-עריש.⁵³ בישיבה עם גולדה, אלון וגלילי ב-7 באוקטובר אמר דיין:

יש לייצב קו קבוע [ב]טסה-גידי-מיתלה, במרחק של כשלושים וכמה קילומטרים מן התעלה, ולא בתקווה לשוב ולהגיע אל התעלה. קו התעלה אבוד[...]. יש להתכונן לפנינו של כל קו מפרץ סואץ ולהכין להגנה את אזור שארם א-שייח'.⁵⁴

דיין גם אמר שאם יש אפשרות להפסקת אש מיידית - על ישראל להיענות לה מכיוון שלדעתו אי-אפשר יהיה לשוב ולהדוף את המצרים אל מעבר לתעלה, גם לא כשיבואו כוחות המילואים. בולטת העובדה שההמלצה הזאת של דיין זהה למדיניות שהוא המליץ לנקוט מול המצרים בשנים שלפני המלחמה. לעומת זאת, גולדה, גלילי, אלון ואחרים לא רצו בהפסקת אש במציאות הגיאוגרפית שנוצרה בעקבות הצליחה של צבא מצרים ורצו לקדם את התקפת-הנגד של צה"ל.⁵⁵ גם דדו התנגד לחלוטין לעמדותיו של דיין והמליץ להיערך להתקפת-נגד למחרת בבוקר (8 באוקטובר), והמלצתו התקבלה.⁵⁶ גם הצעתו של דיין ב-8 באוקטובר לאותת "איתותים

לפי ועדת אגרנט ולדברי פרס, ערב מלחמת יום הכיפורים ידע דיין שעתידה לפרוץ מלחמה. לכן, לדעתי, ההתנגדות של דיין לגיוס המילואים אינו מצוי במישור המודיעיני-צבאי אלא במישור הפוליטי

לפיה. על כך ענה לו גורודיש: "דבר עם דדו. אני רוצה לשמוע את זה ממנו, לא ממך".⁴⁸ חיים הרצוג מספר כי כשפרצה המלחמה הורה דיין לסגת להרים.⁴⁹ לעומת זאת, דדו אמר לאחר כמה שעות של בלימה: "מצבנו סביר, ובשביל שלב בלימה - זו בלימה סבירה".⁵⁰ רבות נכתב על הימים הראשונים של המלחמה, ורבים מהכותבים שעסקו בכך הדגישו את חרדתו הגדולה של דיין. אף נטען שבהופעתו בפני ועדת העורכים ב-8 באוקטובר הוא דיבר על "חורבן הבית השלישי". לדעתי ההתבטאות הזאת של דיין לא ביטאה את המציאות הצבאית ואפילו לא את המציאות הצבאית כפי שראה אותה דיין, אלא היא נועדה לחזק את הקו המדיני שלו.⁵¹ יש לציין שכבר בראשית 1973 היה בידי המוסד ואמ"ן מידע על תוכנית המלחמה של המצרים, ואין ספק שדיין ידע שהתוכנית הזאת מוגבלת לכיבוש קו בר-לב בלבד, ולפיכך חורבן הבית כלל אינו עומד על

שאמורה הייתה לכלול נסיגה חלקית ולאחר מכן בלימה של הכוחות התוקפים. לכן הוא העדיף שהמצרים והסורים יעשו את מהלך הפתיחה - אף שמשמעות הדבר הייתה ספיגת מכה חזקה ומכאיבה. לאחר מכן - לפי הגישה של דיין - אמור היה להתרחש גיוס המילואים המלא. את עוצמתו המלאה אמור היה צה"ל, לפי דיין, להפעיל לייצוב קו הגנה חדש בתוך סיני - מה שהיה יוצר מציאות מדינית-צבאית חדשה ונוחה יותר לישראל.

מנגד, דדו חתר להשיג ניצחון מוחלט. לכן הוא רצה להיכנס למלחמה כשכל צבא המילואים מגויס וערוך לבלימת צבאות ערב כך שלא ישיגו שום הישג צבאי. בשלב שלאחר מכן רצה דדו להעביר את המלחמה לשטח האויב.

מהפרשנות הזאת לאירועים עולה שהוויכוח בין דיין לדדו היה פוליטי יותר מאשר צבאי: דדו רצה ניצחון צבאי מוחץ, שאותו יוכלו המדינאים לנצל לאחר מכן למשא ומתן על הסדר מדיני; דיין רצה בבלימה ובנסיגה מוגבלת - בלי מתקפת-נגד איכותית - מה שיקנה לערבים הישג ראשוני, אך בסך הכול ישמר את הסטטוס קוו שנוצר אחרי מלחמת ששת הימים.

הפרשנות הזאת למהלכיו של דיין ערב המלחמה מקבלת חיזוק מבדיקת מהלכיו בימים הראשונים למלחמה. כבר ביום השני של המלחמה המליץ דיין לאלוף פיקוד הדרום שמואל גונן (גורודיש) "להכין קו אחר", כלומר להיערך ב"קו חדש ולא לשחוק את הכוח של המעוזים". המלצתו של דיין הייתה לסגת לקו מצרי הגידי והמיתלה, והוא נתן אותה ישירות לאלוף הפיקוד ולא דרך הרמטכ"ל.⁴⁷ באותה השיחה ביניהם ביום השני למלחמה אמר דיין לגורודיש כי צריך להתכונן לנסיגה ולהגנה על דגניה ועל הכינרת, ולפיכך יש להפנות את כל כוחו של חיל האוויר להגנה על הצפון - ומכאן ההכרח להכין את "הקו השני" בסיני, שכן הכוחות בדרום לא יוכלו לקבל סיוע אווירי. מכיוון שגורודיש וקצינים נוספים התנגדו לנסיגה המוצעת לקח דיין את גורודיש לשיחה בפורום מצומצם ואמר לו: "אני מציע שכבר עכשיו ניכנס לנסיגה [בדרום]. הסורים הגיעו עד לדגניה. הם כמעט בכינרת, הם מתארגנים". גורודיש לא הסכים משום שהדבר היה מנוגד להוראות הרמטכ"ל. דיין הגדיר את דבריו "הצעה מיניסטרואלית" ודחק בגורודיש לפעול



משה דיין במלחמת יום הכיפורים | מדיניותו של משה דיין בימים שלפני מלחמת יום הכיפורים ובזמן המלחמה מלמדת כי הוא חתר לשינוי המצב שישראל יושבת בקו התעלה

גרעיניים" נועדה, לדעתי, לחזק את הקו המדיני שלו. אילו יושמה הצעתו היה אפשר להביא להפסקת אש בקווים שקדמו להתקפת-הנגד הישראלית ולמנוע אותה - מה שעלול היה להביא את המלחמה לסיום במציאות גיאור-אסטרטגית קשה מאוד לישראל.⁵⁷

סיכום: שורשיה של השקפת דיין

בשנים שלפני מלחמת יום הכיפורים הייתה צמרת השלטון בישראל חלוקה בנוגע לאופן שבו יש להתייחס לשטחים שנכבשו במלחמת ששת הימים: האם יש לראות בהם קלפי מיקוח לקראת משא ומתן על הסדר מדיני או נכס שאסור לוותר עליו. למחלוקת הזאת גם היה פן אישי: מאבק ירושה בין יגאל אלון למשה דיין. אלון וכן גולדה מאיר וישראל גלילי תמכו בפשרה טריטוריאלית תמורת סיום הסכסוך הישראלי-ערבי, ואילו משה דיין ושמעון פרס העדיפו להמשיך בהחזקת השטחים כולם או לסגת מהם באופן חלקי וחד-צדדי. לשתי האופציות האלה הייתה מטרה אסטרטגית אחת: להימנע ממשא ומתן על שלום עם הערבים שתוצאתו הייתה קרוב לוודאי היפרדות מוחלטת או כמעט מוחלטת מהשטחים שנכבשו במלחמת ששת הימים. כידוע, לקראת הבחירות שהיו אמורות להתקיים ב-30 באוקטובר 1973, דרש דיין שמצע העבודה יכלול התחייבות להמשיך ההתיישבות בסיני, ביו"ש ובגולן, ובסופו של דבר התקבלה דעתו באופן חלקי במסמך פשרה שניסח גלילי ושכלל התחייבות להתיישב בבקעת הירדן, בפתחת רפיח ובגולן.⁵⁸

תוכניתו המקורית של דיין כללה נסיגה ישראלית-מצרית הדרדית משני עברי התעלה למרחק של 25-30 ק"מ, ללא ערובות של ארה"ב. עמדתו של דיין חרגה מעמדת הרוב בממשלה בכמה סוגיות: ראשית, דיין היה מוכן לנסיגה חלקית תמורת הארכתה של הפסקת האש, ואילו הממשלה תמכה בנסיגה רק לאחר כניסה לתהליך שלום; שנית, הוא היה מוכן לסגת לגבול שרירותי, לא מוכר מבחינה בין-לאומית ולא גבול ביטחון; שלישית, הוא חתר לצמצם את המעורבות האמריקנית.

מפורסמת אמרתו "טוב שארם בלי שלום מאשר שלום בלי שארם", ואליה יש להוסיף את דבריו ש"כרעג רוצים שאנו נשלם בעד זה [השלום] תשלום כזה שאני מתפלל שלא

כבר ביום השני של המלחמה המליץ דיין לאלוף פיקוד הדרום שמואל גונן (גורודיש) "להכין קו אחר", כלומר להיערך ב"קו חדש ולא לשחוק את הכוח של המעוזים". המלצתו של דיין הייתה לסגת לקו של מצרי הגידי והמיתלה, והוא נתן אותה ישירות לאלוף הפיקוד ולא דרך הרמטכ"ל

נגיע ליום הזה".⁵⁹ אלון קבע ש"עד למלחמת יום הכיפורים היו כאלה שהיו בלתי מרוצים מהיעדר מוביליות, והיו כאלה שהיו מרוצים מהמצב שהתקיים".⁶⁰

תפיסתו של דיין באותן שנים הייתה שאין לצפות למשא ומתן בין ישראל לבין הערבים, ואם אכן יתקיים משא ומתן, הוא לא יבטיח פתרונות של ממש לישראל. לכן כבר ב-1968 הציע דיין את חלוקת סיני ונסיגה בלא משא ומתן. זוהי הסיבה להתנגדותו לשיבת צה"ל על קו התעלה.⁶¹ מדיניותו בימים שלפני מלחמת יום הכיפורים ובזמן המלחמה מלמדת כי הוא חתר לשינוי המצב שישראל יושבת בקו התעלה.

אחד מחוקרי התקופה כתב:

מאלף הדבר להבנת חילוקי הדעות... כי ב-1971, כאשר ניסה שר החוץ האמריקני רוג'רס ללחוץ על ישראל לפנות את אזור התעלה, היה זה דיין שדחה להסדר חלקי בתעלה, ואילו גולדה, אלון ותומכיהם התנגדו, משום שלא רצו בהסדר שאיננו חלק מוגדר מתהליך מוסכם לקראת שלום כולל, ועם זה יוציא מידי ישראל קלפי מיקוח חשובים שכל עוד הם בידיה, מהווים הם תמריץ חזק להגיע עימה להסכם שלום כולל. דיין חשב שאם ישראל תיפטר מן התעלה, יפחת הלחץ למשא ומתן לשלום כולל, גם מן הצד המצרי וגם מצד ארצות-הברית, וניתן יהיה להאריך את הסטטוס קוו.⁶²

נראה אפוא שמדיניותו של דיין, אשר חתרה לשימור הסטטוס קוו באזור, תורגמה לאסטרטגיה צבאית בזמן מלחמת יום הכיפורים - אסטרטגיה שלא הייתה מקובלת על מרבית מקבלי ההחלטות בישראל. מדיניותו של דיין חתרה לבטל את עליונותו של צה"ל באמצעות הפתעת ישראל בתחילת המלחמה ונסיגה לקווי המצרים בסיני והכנירת בצפון

והמתארת את התנגדותו של דיין לניסוי שתי אגודות, ראו, אדם רז, **שם**, עמ' 198-200. בפועל, חזר בו דיין מהסכמתו הראשונית לניסוי שתי אגודות, וכך נרם לעיכוב נוסף במכונתו של צה"ל לקראת המלחמה.

28. גורדון, **30 שעות באוקטובר**, עמ' 258. גורדון מסתמך על רישומו של שלמה גזית שנכח בישיבה. לאחר המלחמה החליף גזית את זעירא בראשות אמ"ן.

29. דיין מפורט על כך ראו: אדם רז, **שם**, עמ' 198-200. (ראו הערה 27).

30. מיכאל בר-זהר, **כעוף החול: שמעון פרס - הביוגרפיה**, ידיעות אחרונות, תל-אביב, 2006, עמ' 411

31. **דין וחשבון חלקי נוסף**, עמ' 40

32. **סיכום ההתייעצות אצל ראש הממשלה**, 6.10.1973, א-19/7049, ארכיון המדינה, עמ' 9

33. **שם**, עמ' 5

34. **דין וחשבון חלקי נוסף**, עמ' 42

35. **סיכום ההתייעצות אצל ראש הממשלה**, עמ' 11

36. התיאור של אותן השעות נמצא גם בזיכרונותיו של תא"ל ישראל ליאור, המזכיר הצבאי של גולדה מאיר. ראו: איתן הבר, **היום תפרץ מלחמה**, עידנים - ידיעות אחרונות, תל-אביב, 1987, עמ' 31-11

37. ברטוב, **דדו, חלק ב'**, עמ' 13

38. **דו"ח ועדת אגרנט**, עמ' 18

39. מתוך ריאיון עם צבי זמיר במרכז התייעוד של מרכז יצחק רבין לחקר ישראל, 30.3.2003

40. זמיר, **בעיניים פקוחות**, עמ' 106

41. **שם**, עמ' 109

42. **שם**, עמ' 154

43. ריאיון עם צבי זמיר במרכז רבין

44. **סיכום ההתייעצות אצל ראש הממשלה**, עמ' 11

45. **עדות דדו בפני ועדת אגרנט**, 4.2.1974, ארכיון צה"ל, עמ' 72

46. בראון, **משה דיין**, עמ' 80

47. בראון, **משה דיין**, עמ' 96

48. בן כספיה, "גורדיש מול דיין", **מעריב**, 8.8.2003

49. בראון, **משה דיין**, עמ' 96. בראון טוען שהרצוג טועה וכי דיין לא נתן הוראה כזאת.

50. ברטוב, **דדו, חלק ב'**, עמ' 42

51. ברטוב, **דדו, חלק ב'**, עמ' 63

52. על כך ראו את מאמרו הקצר של אורי בר-יוסף, "המחדל שעוד לא נחקר", **הארץ**, 25.9.2012. בר-יוסף מסתמך על ספרו של זמיר, **בעיניים פקוחות**, עמ' 176-177, 212-215. בר-יוסף כותב שדיין לא ידע על תוכנית המלחמה המוגבלת של המצרים, ואילו דעתי שונה משלו בעניין זה.

53. ברטוב, **דדו, חלק ב'**, עמ' 64

54. ברטוב, **דדו, חלק ב'**, עמ' 66-67. השוואה לדברים שאמר דיין בדיון אצל ראש הממשלה ב-7.10.73 בשעה 9:10, ארכיון המדינה, א-7017/1

55. דיין אצל ראש הממשלה (ראו הערה 54)

56. ברטוב, **דדו, חלק ב'**, עמ' 67

57. על הממד הגרעיני של המלחמה ועל הצעותיו של דיין ראו את מאמרי שעתיד להתפרסם בגיליון הקרוב של כתב העת "עדכן אסטרטגי" של המכון למחקרי ביטחון לאומי. האינטוויסטים הגרעיניים שבהם מדובר הם פעולות הפגנות לחימוש טילי יריחו.

58. על תוכניתו של משה דיין ראו: יגאל וגנר, "פוליטיקה ואידיאולוגיה במחלוקת על ארץ ישראל השלמה", בתוך: יגאל וגנר, מוקי צור ואדם רז, **לקראת הימים הבאים: לדרכו של יגאל אלון**, בית יגאל אלון, גינוסר, 2009, עמ' 204-246

59. **מעריב**, 8.4.1969

60. מרדכי שלו (עורך), **יגאל אלון כשר החוץ - פרקים מפועלו**, משרד החוץ - מחלקת ההסברה, עמ' 75. לא מצוינים שנת ההוצאה ומקום ההוצאה

61. ראו: וגנר, **פוליטיקה ואידיאולוגיה**, עמ' 215

62. **שם**, עמ' 216-217

ראו גם אצל ברטוב, **דדו**, עמ' 314-315

8. אלי זעירא, **מלחמת יום כיפור - מיתוס מול מציאות**, הוצאת "ידיעות אחרונות", 1993, עמ' 138-141; ועדת אגרנט, **דין וחשבון חלקי נוסף**, עמ' 21; בראון, **משה דיין**, עמ' 59; ברטוב, **דדו**, עמ' 316

9. ברטוב, **דדו**, עמ' 315

10. **דין וחשבון חלקי נוסף**, עמ' 22

11. ברטוב, עמ' 317; דו"ח ועדת אגרנט, **ועדת החקירה - מלחמת יום הכיפורים**, עם עובד, תל-אביב, 1975

12. **שם**, עמ' 319

13. **שם**

14. **שם**, עמ' 319. ראו גם: שלמה נקדימון, **סבירות נמוכה**, רביבים וידיעות אחרונות, 1982, תל-אביב, עמ' 88

15. ברטוב, **דדו**, עמ' 320

16. **שם**. בראון, שלישו ומזכירו הצבאי של דיין, אינו מזכיר את האירועים האלה בספרו על דיין במלחמה. הסיבה לכך ברורה: כל פרק ד' בספר, העוסק שבוע שקדם למלחמה (עד יום שישי, 5 באוקטובר) הוא כתב הגנה על דיין ואף - אפשר לומר - התרסה (מנומסת) נגד דדו חמיר. ראו בראון, **משה דיין**, עמ' 44-56. דיין בספרו האוטוביוגרפי כתב: "בישיבת המטה השבועית החלטנו להכריז על מצב ג' בצה"ל וכוננות". עם זאת, דיין אינו מספר לקורא מה שלמדנו במרטוב - שהוחלט על הכוננות בישיבת מטכ"ל שבה הוא לא נכח ובעקבותיה תורגמו הפקודות למעשים. רק לאחר מכן הודיע על כך דדו לדין בישיבה שהוא מזכיר. דיין, **אבני דרך**, עידנים, דברי ידיעות אחרונות, תל-אביב, 1976, עמ' 573. גם זעירא מסכים עם הצגת הדברים של דדו, כלומר שדדו הודיע לדיין על העלת הכוננות. זעירא, **מיתוס מול מציאות**, עמ' 141. אני מסכים עם דבריו של בר-יוסף כי ההחלטות שהתקבלו בישיבה הזאת אצל הרמטכ"ל היו החשובות ביותר מאז החלה המתיחות בספטמבר. בר-יוסף מציין כי אין פרוטוקול מלא של הישיבה, וזו אולי הסיבה שכותבי העיתים של המלחמה נוטים להתעלם ממנה". זהו פירוש סביר, אולם להערכתי הסיבה נעוצה גם בעובדה שההכרזה על כוננות ג' סודקת את הקונספציה שלפיה מקבלי ההחלטות בישראל לא חשבו שמלחמה עומדת בפתח. כוננות ג' לא מכריזים אם אין חשש אמיתי. ראו: בר-יוסף, **הצופה שנרדם**, עמ' 298. על הדברים שאמרו זעירא ודדו בישיבה ראו: נקדימון, **סבירות נמוכה**, עמ' 95-92

17. **דין וחשבון חלקי נוסף**, עמ' 23. פרוטוקול חלקי של הישיבה אצל שר הביטחון מופיע בדו"ח החלקי הנוסף בעמודים 21-24

18. ברטוב, **דדו**, עמ' 320-323

19. על ההכנות המפורטות של חיל האוויר למלחמה בעקבות העלת רמת הכוננות של דדו ראו: שמואל גורדון, **30 שעות באוקטובר: החלטות גורליות: חיל האוויר בתחילת מלחמת יום כיפור**, מעריב, תל-אביב, 2008, עמ' 204-217. אל"ם עודד מרום, מפקד מרכז סיוע התקפי, סיפר: "חיל האוויר לא הופתע במלחמת יום הכיפורים. כמה ימים לפני המלחמה, מבחינה לוגית, הבנו שהולכים למלחמה. אך מבחינה מנטלית לא הפנמנו זאת. יומיים-שלושה לפני המלחמה כולנו היינו במקום שצריך", עמ' 205

20. **דין וחשבון חלקי נוסף**, עמ' 23

21. עדות דדו בפני ועדת אגרנט, 4.7.1974, עמ' 7

22. בר-יוסף, **המלאך**, עמ' 238-239. ועדת אגרנט ייחדה בדו"ח שלה נוסף מ'להמליים של המוסד בתחילת אוקטובר". ראו: **דין וחשבון חלקי נוסף**, עמ' 47-55

23. זמיר כותב: "מה שהטו הפעם את הכף והצליח לערער את זיכרון העיקשת של אמ"ן היה העובדה שמראון נקב בתאריך מפורש לפתיחת המתקפה - למחרת היום". זמיר, **בעיניים פקוחות**, עמ' 12

24. **דין וחשבון חלקי נוסף**, עמ' 31; ראו גם: ברטוב, **דדו, חלק ב'**, עמ' 9-13, 20-21

25. ברטוב, **דדו, חלק ב'**, עמ' 15

26. **שם**, עמ' 33

27. **שם**, עמ' 34. במהלך השנים ביקרו רבים את דדו על העיכוב החלקי בניסוי המילואים. הביקורת הזאת שגויה, כפי שניתן ללמוד מעדותו של דדו בפני ועדת אגרנט ומכתבו של דדו לרבין שפורסם לראשונה בכלי תקשורת שונים ב-2010,

בימים הראשונים של הלחימה. המדיניות הזאת באה לידי ביטוי, בין היתר, בהתנגדותו לצליחת התעלה.

האם זעירא, מועמדו של דיין לרמטכ"ל, פעל בתיאום עם פטרונו בכך שסירב להפעיל את האמצעים המיוחדים שבכוחם היה לתת התרעה למלחמה? כיום עדיין לא ניתן להכריע בשאלה הזאת. אבל התהייה רבה: איך העז זעירא ליטול על עצמו אחריות כה כבדה? לדעתך, רק הגיון מדיני - לא קונספציה ולא שיקול טכני מודיעיני - יכול להסביר את מהלכיו: מעשיו של זעירא מתיישבים היטב עם מדיניותו של דיין בנוגע למציאות המדינית שצריכה להיווצר בתום פעולות האיבה שעמדו בפתח. לעניינינו אין חשיבות רבה לשאלה האם זעירא ודיין החליטו יחדיו על אי-הפעלת האמצעים המיוחדים, או שזעירא פשוט הבין מה מצפה ממנו פטרונו.

יתרונו של ההסבר הזה בכך שהוא מוביל את הדיון על ההפתעה אל המישור המדיני. לדעתך, כל דיון על הפתעת יום הכיפורים שמתעלם מההקשר המדיני הוא עקר.

הערות

- לדיון מפורט וממצה על האמון הרב שרחשו מנהיגי המדינה והצבא לאמצעי האלה, על התקששותו של אלוף אלי זעירא שלא להפעילם וחמור מכך - על מצג השווא שהוא יצר כאילו האמצעים האלה פועלים אך אינם מניבים שום מידע התרעתי - ראו את מאמרו של אורי בר-יוסף, "איר הפעלת אמצעי האיסוף המיוחדים והכשל המודיעיני במלחמת יום הכיפורים", **מערכות** 448, אפריל 2013, עמ' 53-46. <http://bit.ly/1VUM8w>. ראו גם: אדם רז, "הידיים ידי זעירא, והקול קול דיין - מדוע לא הופעלו האמצעים המיוחדים ערב מלחמת יום הכיפורים?", **ישראלים**, כרך 5, 2013, עמ' 162-214. <http://bit.ly/1hT6lrs>. ראו גם: שני המאמרים נכתבו לפני שפורסמו בחדשים האחרונים עדויות נוספות של ועדת אגרנט, כמו עדויותיהם של גולדה מאיר, ושל אלי זעירא, של מנחם דיגל, ראש מחלקת איסוף באמ"ן, של אישיים נוספים. העדויות האלה מחזקות את אשר נטען בשני המאמרים.
- עדות זעירא בפני ועדת אגרנט**, 18.2.74, עמ' 63, ארכיון צה"ל
- דוגמאות למחקרים שמצדדים בעמדתו של זעירא: יגאל קיפניס, **1973 - הדרך למלחמה**, דביר, אורי-הודה, 2012, עמ' 32, 221; אמיר אורן, "צלב המלחמה של אלי זעירא", **הארץ**, 26.9.2003. וראו גם את דבריו של אלי זעירא בכנס בידו ממסך המאשר ש"האמצעים" הופעלו: <http://bit.ly/192whhU>. להפרכת הטענות האלה ראו: בר-יוסף, **שם** ואדם רז, **שם**.
- על כך ראו, למשל: אורי בר-יוסף, **הצופה שנרדם**, זמורה-ביתן, לוד, 2001; אריה בראון, **משה דיין במלחמת יום הכיפורים**, עידנים-תל-אביב, 1992, עמ' 17-32; קיפניס, **שם**, עמ' 119-157; חנוך ברטוב, **דדו**, כרך א, מעריב, תל-אביב, 1978, עמ' 238-323
- גולדה מאיר, **חיי מעריב**, תל-אביב, 1975, עמ' 306
- ברטוב, **דדו**, עמ' 307
- העיוט לקוח מתוך לקט שהפיץ אמ"ן ב-5 באוקטובר בשעה 05:45 בבוקר. מצוטט בתוך: קיפניס, **1973**, עמ' 218



מבט אישי

שיעור מלחמה

בקורס קציני שריון לימדו אותנו לנהל אש, לחפות, להסתער לפגוע במטרות בירי מהיר ולשטוף את היעד. לימדו אותנו איך להפוך קבוצת צעירים לפלוגה לוחמת, אבל לא לימדו אותנו איך להיכשל



"אם תראו בארץ הזאת נערים
מחייכים, מבוישים, מלאי תום
אם תראו נערים יפים כל כך
תדעו דבר אחד.
עומדים לפניכם העזים בגיבורים
ותאבי השלום היפים שבעולם.
עומדים כאן לוחמים נועזים
שבמחי אחד
היה חיובכם לחרב"

מתוך הספר לזכרו של חברי, סגן אילן גדרון ז"ל,
שנפל בקרב ממערב לתעלה, כ"ג בתשרי, תשל"ד

אל"ם (מיל') גדעון טרן
מורה, מחנך ומנהל בתי ספר



המצוקה של הכישלון הודפת אותך אל הערכים ואל האמונות הבסיסיים שלך. אל הדברים החשובים לך באמת

והמידע מסונן וממודר?

האם לדבר על דוקטרינה שהתאבנה או על תפיסת הביטחון שהתרסקה? או על השאלה האם פריצתה של המלחמה הייתה בלתי נמנעת? ואנחנו הרי כבר יודעים היום שהייתה ברירה.

ללמוד איך להיכשל

הבעיה נפתרה כאשר קראתי כתבה שהתפרסמה באחד העיתונים שבוע שעבר שכותרתה "איך להפוך אקורד שגוי לצליל הכי

יפה בעולם". בכתבה מסופר על נגן ג'אז צעיר שקיבל את הזדמנות חייו לנגן עם אחד מגדולי הג'אז של כל הזמנים. מרוב התרגשות בקונצרט הוא ניגן אקורד שגוי שנשמע צורם מאוד. הוא רצה לקבור את עצמו על הבמה, אבל עוד לפני שהידיים שלו עזבו את הקלידים, הוא שמע את נגן הג'אז הגדול משנה את המלודיה ומנגן צלילים שהפכו את האקורד הנוראי לדבר הכי יפה בעולם. כשהוא הרים את ראשו, ראה את נגן הג'אז קורץ לו. מאז הוא למד שכאשר הנגנים יודעים היטב את עבודתם, מה שמתחיל כטעות מסתתרת כדבר הרמוני ומושלם. החלטתי שאני רוצה לדבר על זה – על איך אקורד שגוי, שגוי מאוד, הופך לצליל של הצלחה, של ניצחון.

נזכרתי בשירה של לאה גולדברג:

"למדני אלוהי, ברך והתפלל, על סוד עלה קמל, על נוהג פרי בשל, על החירות הזאת לחיות, לחוש, לנשום, לדעת, ליחל. להיכשל".

במלחמה היא הייתי בן 20, צוער בקורס קציני שריון ממש לפני סיומו, חלק מחבורה מופלאה של צעירים ונמרצים. אלופי האלופים. עם המון ביטחון עצמי, מלאים בתחושה של עוצמה. ילדים בני 20 שאורטוטו הולכים לקבל לידיהם מחלקת טנקים ומרגישים שהם הטובים ביותר.

לימדו אותנו לנהל אש, לחפות, להסתער לפגוע במטרות בירי מהיר ולשטוף את היעד. לימדו אותנו איך להפוך קבוצת צעירים לפלוגה לוחמת, להיות אחלה גברים. זיכרון "החזק, מהר ובאופן אלגנטי" של מלחמת ששת הימים ליווה אותנו לאורך כל האימונים. היינו בטוחים שעם יד קשורה לאחור אנחנו מעיפים את כל הערבים לכל הרוחות. שאין טובים מאיתנו. לימדו אותנו עוד דברים רבים, אבל לא לימדו אותנו איך להיכשל.

בימים הראשונים של המלחמה אנחנו - צוערי קורס קציני שריון, הלוחמים הכי טובים והכי מקצועיים שיש בחיל השריון הכי טוב בעולם - חוטפים פגיעות של טילים בצריחים, והטנקים נפגעים, בוערים... ואנחנו "הולכים לאחור", נסוגים... הקומנדו המצרי מונע מאיתנו לחבור למעוז. עוד ניסיון ועוד אחד, ואנחנו את המשימה לא מצליחים לבצע. המצרים יותר טובים מאיתנו? חטפנו אגרוף בפנים. נפלנו לקרשים. הבנתי מהו כישלון.

תיאום כוונות*

את מה להציל קודם? את העתיד מידי העבר או את העבר מידי העתיד? האם חשוב יותר לנסות לתפוס את המלחמה האימומה היא "כפי שהייתה באמת", בלי שהזיכרון ההיסטורי יוכתם בערכים, בתפיסות ובשיקולים הנטועים בהווה? האם זה אפשרי? או אולי עדיף להפסיק את החיטוט בעבר ולהתרכז במאמץ להשליך מעלינו את "משא הזמן האבוד" כדי שנוכל להתקדם הלאה כשהתודעה הלאומית נקייה מזיכרונות, מלקחים ומרגשות שעבר זמנם ובטלה השפעתם? האם זה ראוי?

התלבטתי רבות על מה לדבר עימכם היום. האם על איך קרה שמערכות שלמות נפלו קורבן לאטימות ולעיוורון של מנהיגים? איך נוצרה בדמוקרטיה הישראלית הצעירה מערכת נוקשה שבה אין מקום לדעה שונה,



גדעון טרן במלחמת יום הכיפורים, 1973 | יום ראשון של הפסקת אש בעדייה

דימייתני את עצמי מקיים מעין "תשליך" פרטי של הזיכרונות הקשים, של הקולות הנואשים ברשת הקשר, של תמונות הקרב, של ריח המלחמה.

המצרים אירחו אותנו בנדיבות. הנסיעה הארוכה לעבר התעלה בכבישי סיני של אז, המעבר על גבי דוברת מצרית את התעלה היו חוויה מטלטלת. להתעורר בהילטון איסמעיליה לחוף אגם תמסח, הביקור בתעוז, בתעלות הקשר המכוסות חול, בבונקר הלוחמים, ב"לקקן", ב"נוול", ב"נברון הדרומי", ב"חוה הסינית", השיחות עם המצרים... הבלבול היה גדול. קשה היה להכיל את הקלות הבלתי נתפסת של השלום, איך הכול נהפך טבעי ופשוט כל כך.

בערבים הייתי מתרחק מרעות הלוחמים, יושב בחדרי במלון, בוהה מול הטלוויזיה המצרית, מנסה להבין מה קורה פה? לאט-לאט קלטתי שהזיכרונות הקשים כנראה לא יישארו שם, בגזרה המרכזית. שהם חלק בלתי נפרד ממני, ושאיני לא יכול לעשות להם "תשליך". הבנתי שאיני רוצה בו עוד. שהמלחמה שהייתה היא המקור המרכזי של שליחותי החינוכית. שהעיסוק החוזר שלי בזיכרונות המלחמה לאורך השנים הרבות שעברו מאז אינו ביטוי של פוסט-טראומה או של "שריטה עמוקה", אלא ניסיון עיקש, כמעט נואש, להפוך את הסיפור האישי שלי ואת סיפורם של חבריי הלוחמים לנרטיב שראוי לינוק ממנו ולחנך לאורו; לחלץ מתוכו ערכים ורעיונות שיסייעו לנו ולדורות הבאים להמשיך לחיות כאן, בכברת הארץ המסוכסכת הזאת, לבנות ולהיבנות בה. בשלום.

השאלות שלא נשאלו

מלחמה היא עניין שדורש פענוח. כל מלחמה היא חידה. בדרך כלל הספרות מנסה ומצליחה לפענח את הסוד הזה. אני משתדל לקרוא כל ספר שיוצא על מלחמת יום הכיפורים. אני חושב שלא החמצתי אפילו אחד. לדעתי, עדיין לא נכתב ספר גדול על המלחמה. אולי משום שצריך לפני שכותבים ולפני שמתארים לשאול שאלות. והשאלות החשובות, להבנת, לא נשאלו עדיין.

* **דברים שנאמרו במפגש עם תלמידי י"ב לציון 40 שנים למלחמת יום הכיפורים**



עוד ניסיון שלנו לחבור למעוז בודפשט, 8 באוקטובר 73

בערבים הייתי מתרחק מרעות הלוחמים, יושב בחדרי במלון, בוהה מול הטלוויזיה המצרית, מנסה להבין מה קורה פה? לאט-לאט קלטתי שהזיכרונות הקשים כנראה לא יישארו שם, בגזרה המרכזית. שהם חלק בלתי נפרד ממני, ושאיני לא יכול לעשות להם "תשליך"

לשבי נעל את תמונות המלחמה. נזכרתי בקרבות הכושלים מול הקומנדו המצרי בימים הראשונים... הרגשתי שאיני כאילו אחרי טיפוס על ההר הכי גבוה בעולם. כל מה שעשיתי אחרי זה, ואני חושב שכך גם כל אחד מאיתנו, לא משנה כמה גבוה או רחוק הוא הגיע, לעולם לא ישווה לאותו טיפוס באוקטובר 73.

תשליך

לפני שש שנים נסעתי עם חברים לבקר בגזרת הלחימה שלנו בתעלת סואץ. קבלת ההחלטה על הצטרפות למסע לשם לא הייתה קלה בעבורי. לשאלה: "למה אתה צריך את זה?" לא הייתה לי תשובה מוכנה. לאחר שהתלבטתי רבות עם בני משפחתי החלטתי לצאת למסע. קיוויתי שאולי שם, בדיונות של התעוז, אוכל להשאיר סוף-סוף את משא הזיכרונות הכבד.

הבנתי שיש בלגאן לא נורמלי, אבל לא ידעתי עד כמה הוא גדול. ביום השני למלחמה הבנתי שאנחנו ב"ברוך" נוראי, היסטורי. היה קשה לשמוע בטרנזיסטור את הודעות דובר צה"ל הכוזבות. הפער בין הציפיות למציאות היה בלתי אפשרי. לא ידענו איפה האויב, איפה קו כוחותינו ומה בדיוק צריך לעשות. הכול היה הפוך. הפרצופים של החבר'ה אמרו הכול, הבנו שזה לא משחק ילדים. לא נשאר שום דבר מהפזזה. האדמה רעדה. התודעה נדעזעה.

ברגעים שכאלה אתה צריך לדעת לא איך לנצח, אלא איך להיכשל. להיכשל כך ששום דבר לא ישבור אותך. ליפול על הקרשים אבל לא לשבור את העצמות, ומיד לקום מחדש. ובדרך מהקרשים חזרה אתה מבין שאתה צריך לעשות את זה אחרת כדי לא לחטוף שוב, כדי להפוך את האקורד השגוי למוזיקה חדשה, אחרת.

מנוע החירום

אתה מתמקד בשליטה בכל הדברים שביכולתך לשלוט בהם, ואתה מפנה את העשייה שלך לדברים הבסיסיים ביותר. והדבר הבסיסי ביותר מכולם הוא פשוט לעשות את העבודה. כן, פשוט לעשות את העבודה.

תחושת הכישלון מסלקת את כל מה שאינו חשוב ומאלצת אותך לחזור אל העוצמה הבסיסית שלך. המצוקה של הכישלון הודפת אותך אל הערכים ואל האמונות הבסיסיים שלך. אל הדברים החשובים לך באמת.

אתה נצמד אליהם, אל אותם הערכים הבסיסיים שלך. הם מנוע החירום שלך.

אני לא מתכוון לאיזושהי אמונה עיוורת או לתפיסה דתית כלשהי. אני מתכוון לאמונה בכוח שלך לנסות שוב, לחשוב אחרת, להבין, לתקן, לשפר, להתמיד, להפעיל את כל מה שאתה יודע. עד שתצליח.

אני מדבר על המלחמה, אבל בעצם אני מדבר על החיים. מהצלחות בחיים אנחנו נבנים, אבל מכישלונות - לומדים. ואנחנו, שהתמודדנו עם הכישלון, יכולנו לו. את הקערה הפכנו על פיה. הפכנו אקורד שגוי, שגוי מאוד, לצליל של הצלחה, של ניצחון.

שקט מוזר שרר אז בנמל עדיייה, מדרום לעיר סואץ, לשם הגעתי עם הגדוד כשנכנסה הפסקת האש לתוקף. המפגש עם המראה של חיילי הקומנדו הימי המצרי הנכנעים וההולכים



תגובה

מסה קריטית

גם בעתיד ימשיך להיות כוחה של הארטילריה בירי מסה גדולה של אש סטטיסטית | תגובה למאמרו של סא"ל צח משה "מקום התותחים בשדה הקרב המודרני" (מערכות 450, אוגוסט 2013)

כדי לבטא את תחושת הזעם ולנקום - להראות לאויב כי הגיעו מים עד נפש (הפעלת כוח אקספרסיבית).

הדבר דומה לאופן שבו אני משתמש בצופר המכונית לעומת האופן שבו עושה זאת אשתי (היקרה): אני משתמש בצופר הרכב כדי לבטא את דעתי על המשתמשים האחרים בכביש ועל מעשיהם (שימוש אקספרסיבי), ואילו אשתי (היקרה) משתמשת בו כדי למנוע סכנה או להזהיר את המשתמשים בדרך (שימוש אינסטרומנטלי).

הדרג המדיני שמבין כי לא ניתן להכריע את

יש מלחמה חדשה, אך היא נובעת במידה רבה ממנהיגינו ומתרבותנו, והיא מחייבת הפעלת כוח אש מהותי ומשמעותי נגד האויב הנתון

באופן מתמשך להפעלת כוח אקספרסיבית על פני הפעלת כוח אינסטרומנטלית. האבחנה הזאת, שאותה פיתח פרופ' יהושפט הרכבי, באה לציין כי בהרבה מאוד פעמים מופעל הכוח הצבאי באופן שלא בהכרח נועד להשיג מטרה מסוימת (הפעלת כוח אינסטרומנטלית) אלא

מבוא

אתחיל בגילוי נאות: סא"ל צח משה ואנוכי מכירים זה כמה שנים, ושוררים בינינו יחסים של כבוד הדדי ושל חברות עמוקה. יחד פיקדנו על יחידות בחיל התותחנים, השתתפנו במבצעים, ואנחנו מקיימים קשר רצוף כדי לדון בנושאים הקשורים לחיל, לתותחנים ולתותחנות ככלל.

סא"ל משה צח הוא קצין מקצועי וידען, בעל דעות והשקפות מוצקות על נושאים שונים, אך אני חולק על כמה דברים שכתב ושפורסמו בגיליון 450 של מערכות.

אתיחס לטענות של ידידי באופן כללי מתוך כוונה לטפל בכמה פרדיגמות שהולכות ומתקבעות להן בראשיהם של קצינים רבים בצה"ל, ובכלל זה מפקדים בכירים, ואשר משפיעות באופן מכריע על בניין הכוח של יחידות הארטילריה בצה"ל ועל אופן הפעלתן.

פרדיגמת המלחמה החדשה - או משל צופר המכונית

רבות נכתב ונאמר על השתנות שדה הקרב היבשתי בעשורים האחרונים. האורבניזציה והאויב הנעלם הולכים ותופסים מקום נכבד בכל מתארי הייחוס ומהווים אתגר משמעותי לכוחות היבשה כמו גם לכוחות האוויר בכל שיטה שבה יבחרו לפעול. המגבלות המושתות על הפעלת הכוח גורמות פעמים רבות לסטגנציה בשדה הקרב ולחוסר יכולת להפעיל את מכלול מרכיבי הכוח בבואנו לטפל באיום נתון.

בהקשר הזה אבקש לחדד ולהבהיר כמה נקודות חשובות: ישראל והדרג המדיני שלה נוטים



ירי ארטילרי על עזה במבצע "עמוד ענן" | בהרבה מאוד פעמים מופעל הכוח הצבאי באופן שלא בהכרח נועד להשיג מטרה מסוימת (הפעלת כוח אינסטרומנטלית) אלא כדי לבטא את תחושת הזעם ולנקום - להראות לאויב כי הגיעו מים עד נפש (הפעלת כוח אקספרסיבית)

סא"ל (מיל') צבי קורצקי
מפקד גדוד תותחים במילואים



לדעתי, אין שום היגיון ברכישת תחמושת ארטילרית (קנית) מדויקת, וכל השוק שהתפתח סביב הנושא הוא משעשע, אם כי מרשים מהבחינה הטכנולוגית

יחסית ובעלות נמוכה יחסית ובדרך הזאת להשיג את ההישג של הרתעת האויב - כפי שנעשה במבצעים האחרונים. לסיכום הפרק הזה, אכן יש מלחמה חדשה, אך היא נובעת במידה רבה ממנהיגיו ומתרבותנו, והיא מחייבת הפעלת כוח אש מהותי ומשמעותי נגד האויב הנתון.

פרדיגמת הדיוק הארטילרי - או פגז יקר מתותח יקר

בהיותי קצין תותחנים ותיק (יחסית) שירה עשרות אלפי פגזים עם יחידות מרמת הסוללה ועד רמת הגדוד, אני יכול לומר בוודאות כי הדיוק של הנשק הארטילרי הקני הוא טוב יחסית ועומד ביחס ישר לכמה גורמים:

1. כשירות היחידה היורה וההבנה המקצועית הארטילרית של הקצין מנהל האש ברמת הסוללה.
2. טווח הירי ואיכות החימוש (בעיקר ההודף).
3. סוג התותח ואורכו. אורך התותח נמדד בקליברים שהם כמות הפעמים שבה ניתן להכניס את קוטרו באורכו.

במהלך השנים נעשו פיתוחים שונים בתחום הארטילריה, בין היתר הוארך טווח התותחים ממשפחת ה-155 מ"מ שהפכו לתותחים הסטנדרטיים בצבאות נאט"ו וגם בצה"ל. קיימים יתרונות רבים לשימוש בתותחים בקוטר 155 מ"מ, אך כאן נדון רק בטווח התותח.

צה"ל משתמש בתותח 155 מ"מ באורך של 32 קליברים. קיימים בעולם תותחים ארוכים יותר - עד 52 קליברים, למשל הסיזר הצרפתי (שמבוסס על משאית רנו) או הפאנצ'ר-הוביצר הגרמני (שמבוסס על תובה של טנק לאופרד). התותחים האלה הגדילו את טווח הירי

המערכה משיקולים שונים (עלות/תועלת, נזק סביבתי, דעת הקהל וכו') נוטה להפעיל את כוחו של צה"ל במצב שבו לא ניתן יותר להבליג על פעולות איבה, כמו ירי מנגד על אוכלוסיית המדינה. להפעלה אקספרסיבית של כוח יש כמה מאפיינים, ובהם:

1. הרצון להימנע ככל הניתן מנפגעים בקרב האזרחים והחייילים כדי למנוע מצב שבו יהיה צורך להעמיק את הפעולה (ולגרום למעגל נקמה ולהסלמה בלתי נשלטת בלחימה).
2. חוסר קביעת אולטימטום לאויב מחד ומטרות בנות השגה לצה"ל מאידך. לרוב נקבעים יעדים כלליים ולא מחייבים שמאפשרים להפסיק את הלחימה בלי שיהיה צורך להסביר אם הושגו מטרותיה.
3. החשש המתמיד מפני "אירוע מעצב מציאות" שיחייב את המדינה לקבוע יעד בר השגה שיחייב הפעלת כוח משמעותית ומתמשכת (החשש הזה בא לידי ביטוי באמירות כמו: "אם ייפול קסאם על גן ילדים ישראלי, הכול ייראה אחרת").

במציאות שבה מופעל הכוח כדי לבטא את תחושות השלטון והעם ושבה לא ניתן - ולא תמיד רוצים - להפעילו כדי להשיג הישג חד-משמעי בשדה הקרב, קיימת חשיבות רבה ליכולת להפעיל אש זולה (כן, הכוונה היא לעלות הכלכלית) ובמסה גדולה שתגרום לאויב להרהר על מעשיו ולחדול ממעשי האיבה. אל מול אויב בעל מנטליות מורכבת כמו האויב העומד מולנו קיים קושי ממשי להשיג הישג חד-משמעי. בסוף הקרב יוצאים לוחמי האויב מתחת לבית החולים, ומבחינתם הם ניצחו בעצם הישרדותם. אל מול אויב מאין זה נדרשת היכולת להפעיל כוח מוחץ שיהיה מנוף לחץ מנטלי עליו ועל אוכלוסייתו ובכך יבהיר כי קיים תג מחיר לפעילות טרור נגד ישראל. אל מול אויב כזה ירי של כמה טילים מדויקים בפעילות כירורגית לא יהיה מנוף למאומה, אלא אם כן תהיה פגיעה באחד מסמליו או מנכסיו החיוניים. אולם לרוב לא מעוניינת המדינה "לשבור את הכלים" בלחימה מול אויבינו משיקולים שונים - לרוב מוצדקים. דווקא בגלל פרדיגמת המלחמה החדשה נחוץ לצה"ל כוח אש תלול מסלול שניתן להפעילו ממרחק בטוח יחסית לכוח היורה ואשר מסוגל להעביר מסות של אש לאורך זמן, בדיוק טוב

הסטנדרטי של חימוש 155 מ"מ לטווח של כמעט 40 ק"מ. הגדלת הטווח קשורה באופן ישיר לאורך התותח, מאחר שהיא מאפשרת בעירה ארוכה יותר של המטען ההודף והבאת הפגז למהירות לוע מרשימה לעומת תותחים באורך קצר יותר.

כפי שידוע לכולם, ניוטון לא היה קוטל קנים אלא בחור רציני, ואם נצמידים למשוואות התנועה שלו, שפותחו בהמשך למודלים בליסטיים, מגיעים להבנה כי פגז במשקל נתון ששוה במעוף באטמוספירה הפתוחה לאורך זמן ארוך לאחר שנורה מקנה מסוים מקבל סטייה שחלקה המשמעותי בא לידי ביטוי בסטייה בקו סוללה-מטרה (הפגז ייפול קצר או ארוך בקו שבו נורה). כדי לא להלאות את הקוראים שאינם תותחנים בנפלאות הבליסטיקה נציין רק כי ככל שגדל טווח הירי, כך גדלה השגיאה הסטטיסטית של הפגז בדרכו למטרה. זכורה לי שיחה עם קצין מצבא זר אשר התפלא לגלות כי התותח החדש שלו (באורך מרשים של 52 קליברים) "מפזר" בטווח המרבי שלו בכ-800 מטר מהמטרה.

נושא הדיוק בטווחים הארוכים הוביל לפתרון יצירתי של תעשיות הנשק: פיתוח פגזים מדויקים או מרעומים מדויקים. מוכר לכולם פגז האקסקליבר שבו עושים האמריקנים שימוש באפגניסטן (פגז מונחה נ"צ GPS), וקיימות גרסאות שונות של פתרונות שונים לנושא של הנחיית פגזים ארטילריים. לדעתי, אין שום היגיון ברכישת תחמושת ארטילרית (קנית) מדויקת, וכל השוק שהתפתח סביב הנושא הוא משעשע, אם כי מרשים מהבחינה הטכנולוגית. אסביר בקצרה:

כדי לפתח מערכות הנחה שמסוגלות לעמוד בתאוצות הירי של פגזים ארטילריים נעשו כמה קפיצות דרך טכנולוגיות שהובילו בסופו של דבר לפגז שעלותו היא כמה עשרות אלפי דולרים ליחידה. הפגזים האלה נמכרים באמצעות כמה שיטות שיווק שהמרכזית שבהן היא כי במקום לירות מספר רב של פגזים על מטרה אפשר לירות פגז אחד ולפגוע. אך כפי שהודגש קודם לכן, אין היגיון בירי ארטילרי של פגז אחד על מטרה. אם רוצים לירות על מטרת נקודה, קיימים פתרונות טובים יותר וזולים יותר בכמה סדרי גודל מאשר פגזים ארטילריים מונחים. צחוקם של אנשי המכירות מתגלגל בעוד אנו משתמשים בתותח (שעולה

שיקול העלות והשני הוא העובדה שכוח מתמרן צריך להיות מלווה באש במסה כזאת שתקרין על תא הלחימה של הכוח המתמרן. זו הסיבה שבגינה מגדירה תורת החת"ם ירי על מטרות לאורך צירי התקדמות הכוחות וירי על מטרות לכיבוש (שני מונחים שנשארו רלוונטיים גם בסביבה שרוויה במתחמים עירוניים ובאוקלוסייה אזרחית). מסוכן מאוד ואסור לנו לשכוח שעוצמתו של האלמנט המתמרן היא במסה שלו וביכולתו לייצר תנועת מחץ מהירה לכיבוש, לתפיסת שטח ולטיהורו. התנועה הזאת לא יכולה להתבצע ללא סיוע אש מסיבי - סיוע שאותו יכולים לספק רק תותחים.

לא ניתן לסייע לכוח מתמרן באש מדויקת בלבד, וזאת משני שיקולים: הראשון הוא שיקול העלות והשני הוא העובדה שכוח מתמרן צריך להיות מלווה באש במסה כזאת שתקרין על תא הלחימה של הכוח המתמרן

סיכום

- לאור כל האמור לעיל אסכם בכמה דברים:
1. אין בשלב הזה תחליף לארסנל התותחים - לא בצה"ל ולא בצבאות אחרים שמתכננים לבצע תמרון בשלב כלשהו או להפעיל כוח להעברת מסרים.
 2. מטרתו של התותח היא לבצע ירי מסיבי, ממושך ומדויק יחסית לעבר מטרות שמוגדרות לו על ידי הכוח המתמרן בסיוע קרוב או אחר. שימוש בתותח ארטילרי לירי של פגז מונחה יכול להיות מוצא אחרון או פעולה חריגה במצב שבו אין יכולת אש מדויקת אחרת.
 3. מי שמדמיין בעיני רוחו כי ניתן להעביר מסר בהפעלת כוח אקספרסיבי בתמרון באמצעות הפעלת אש כירורגית, אינו קורא נכון את מציאות המבצעים בעשורים האחרונים. כל זמן שמדינת ישראל תמשיך לנהל את דיוניה עם ארגוני הטרור דרך קני התותחים, יידרש כוח אש זול ומסיבי להעברת מסריה - כוח שניתן לממשו רק באמצעות תותחים.
- אנחנו זמינים בתדר ניהול אש אוגדה. בהצלחה!

האויב ללא כניסה קרקעית מסיבית של כוח מתמרן. אך מאחר שלא נעשה שימוש כזה באלמנט המתמרן של היבשה משיקולים שונים, הרי שהאש נותרה כמעט בודדה ביכולת להעביר את המסר לצד האחר. בעוד שחיל האוויר עסק בהצלחה מרובה בציוד משגרים ובתקיפת מטרות נקודה (כן, כן, גם של מטרות נדל"ן) בעומק השטח, עסקה הארטילריה הקנית בהבהרת הכוונות באופן שאינו משתמע לשני פנים לאורך כל קו החזית. האש המסיבית שהופעלה אולי הייתה מוגזמת ברמה כזו או אחרת במבצעים השונים, אך נסו לדמיין את תמונת הסיום ללא האש הזאת. ירי כירורגי של חיל האוויר לא היה מוביל ליצירתה של תמונת סיום שבה הצד האחר מרגיש מובס ומושפל ושוקל היטב האם לחזור לבצע ירי לעבר אזרחים חפים מפשע בצד הישראלי.

שילוב של טעויות בתחום של הפעלת יחידות האש ובאופן ריכוזן במלחמת לבנון השנייה גרם לכך שבמשך המלחמה נוצר ריק תפקודי בשטח - ריק שאמור היה להתמלא בפעולת תמרון. פעולת האש המוגזמת, לכאורה, נועדה לכסות על הריק הזה והובילה לירי של כמות פגזים בלתי נתפסת. אילו היה מבוצע תמרון, הייתה האש מוכוונת לסיוע לתמרון. באין תמרון כל שנותר הוא להפעיל אש. וכי מה דימיין? שבאין תמרון יישב צה"ל על יחידותיו וימתין? ישב צה"ל על יחידותיו ובאין יכולת/רצון/צורך לעשות תמרון קרקעי, המשיך לירות ירי תלול מסלול על האויב.

מעוררת מחשבה היא העובדה שהביקורת באה בעיקר משורות קציני החיל שמכירים ויודעים מהי השפעתו של ירי ארטילרי על אופניו השונים.

אש מלווה תמרון

עכשיו נותר לעסוק בעיקר ולא בפרדיגמות. במצב שבו אכן נעשה שימוש אינסטרומנטלי בכוח הזרוע יידרש האלמנט המתמרן של צה"ל להשיג את המטרות (בנות ההשגה) שיוצבו לו על ידי הדרג המדיני. במצב כזה לא ייתכן סיוע באש בעלות לא הגיונית, ויידרש סיוע של אש מדכאת - ובמסות משמעותיות - שתאפשר לבצע את התמרון באופן שיפחית ככל האפשר נפגעים לכוחותינו וימקסם את הנזק לאויב. לא ניתן לסייע לכוח מתמרן באש מדויקת בלבד, וזאת משני שיקולים: הראשון הוא

כמה מיליוני דולרים) לירי של פגז (שעולה כמה עשרות אלפי דולרים) בזמן שניתן לירות רקטה מונחה או טיל (שעולים כמה אלפי דולרים) מצינור שנזרק לאחר השימוש ככלי שאין בו חפץ.

לסיכום הפרק הזה אציין כי ניתן לדייק בירי ארטילרי באופן אשר מאפשר להפעילו באופן מסיבי נגד מטרות מכוונות יחסית ובכך ליצור אפקט משכנע נגד אויב שהוא סרבן הבנה.

פרדיגמה של הפעלת האש - או ירי על מטרות נדל"ן

כפי שידוע לרבים מכם, אני מפקד גדוד תותחים במילואים. במסגרת מבצע "עמוד ענן" גייסתי את הגדוד, ולאחר שנשענו על זחלים מהימ"ח באזור נחל שורק ועד לגבול רצועת עזה, ירינו כמה מאות פגזים על מבואות עזה. אך סיימנו את המבצע ושיחררנו את הגדוד, ומיד התחלנו לשמוע מלוחמים וממפקדים (גם בגדוד עצמו) שהירי הארטילרי לא היה אפקטיבי וכי ירינו על שדות פתוחים. ובכן, זו אינה האמת. הגדוד ירה על מקומות שבהם אותר אויב, ירה על נקודות שיגור ידועות - ובכך מנע שיגורים נוספים מאותן הנקודות - ירה בסמיכות למקורות ירי והביא להפסקת הירי במצבים שבהם לא ניתן היה לכוון את האש למקורות הירי עצמם. בסופו של דבר, כאשר נופלת מסה של כמה פגזים נפיצים בקרבת חוליית השיגור, מתחילים חבריה לשקול בשנית את הכדאיות שבהישארות בנקודת השיגור.

הטענה הזאת של ירי על שדות פתוחים נשמעה שוב ושוב במהלך השנים האחרונות לאחר כל מבצע ובאה לבטא תסכול עמוק של רבים וטובים אשר היו רוצים לראות יותר פגיעות בעלות נזק ממשי כתוצאה מהירי הארטילרי.

מאחר שאיני שותף לנהי הנ"ל ומאחר שאיני זוכר מי משהו פיקפק במבצע לשיטוח הדאחיה שביצע חיל האוויר במסגרת מלחמת לבנון השנייה, אומר כי לארטילריה בכל המבצעים - החל מ"דין וחשבון" ואילך היה תפקיד מכריע בקביעת תמונת הסיום של הלחימה וכי ללא הארטילריה הקנית, שהביאה מסה בלתי ניתנת לתפיסה (אצל האויב) של אש, היו המבצעים האלה מסיימים בקול ענות חלושה.

ברור לכולם כי באף אחד ממבצעי האש שהתרחשו בשנים האחרונות לא ניתן היה לטפל במוקדי השיגור או להגיע למאורות



חבט אישי

המשימה: איסוף מידע

על הטעויות ועל הדילמות הנפוצות בכתיבת סעיף המשימה
בפקודת המבצע ועל פתרון - בדגש על חיל האיסוף הקרבי

המשימה היא לא רק לב הפקודה, אלא שהניסוח הברור שלה הוא התנאי הבסיסי לעצם התנעתו של תהליך התכנון המבצעי. בעוד שרבים ודאי מכירים את רוח הדברים, הרי שטעויות בסעיף החשוב ביותר בפקודה עדיין נפוצות כמעט בכל דרג. לפעמים הטעויות נעשות בשוגג, אך לעיתים מדובר בסטייה מכוונת. כך או אחרת, יש לתקן אותן.

במאמר הזה מובאת סקירה קצרה של הטעויות ושל הדילמות הנפוצות ביותר בכתיבת משימה לכוחות האיסוף הקרבי לצד פתרונות, תיקונים והצעות לחשיבה מחדש. המאמר בנוי על פי סדר הסעיפים בכתיבת משימה: מיהו מקבל המשימה, מה מוטל עליו להשיג, היכן עליו לפעול ומתי, ומהי המטרה שהמשימה משרתת.⁴

מהו ההישג המבצעי הנדרש מצוותי איסוף ומה בינו לבין צורת קרב?

מה בין תנועה להתקדמות

"צוות 80 יתקדם ויתמקם...". הציטוט הזה נלקח ממשימה אקראית המייצגת את אחת הטעויות הנפוצות בכתיבת משימה. מדוע טעות? משום שצוות אינו מסוגל להתקדם, גם אילו היה רוצה בכך, ואפילו היו רוצים בכך מפקדיו, שכן התקדמות היא צורת קרב שניתן להוציא אל הפועל החל מרמת הגדוד בלבד.⁵ הקביעה הזאת, אף שהיא שסוגרת את הגולל על העניין כולו, אינה מספיקה בעיניי לצורך הדיון שכן הטעות כל כך נפוצה, עד כי יש לעוקרה מהשרש.

על מנת שהכוח המתקדם יהיה מסוגל לעמוד בעקרונות היסוד, הוא יאורגן תמיד בתבנית



תצפיתן לוחם בחיל האיסוף הקרבי | הידיעות שאיש מערך האיסוף נדרש להביא הן על שטח ועל אויב, על יעד וכן על כל מה שהפקוד ימצא לנכון

על חשיבות המשימה בפקודת המבצע

"המשימה היא הגדרת המה - מהו היעד או ההישג המבצעי הנדרש מהדרג נותן הפקודה עצמו"¹

ארבעה יסודות הוגדרו לפקודת המבצע - מטרה, רעיון מבצעי (בדרג הרלוונטי), משימה ושיטה כללית,² ואף שבשום מקום בספרות של תורת המבצעים לא דורגו היסודות האלה לפי מידת חשיבותם, נראה שסעיף המשימה הוא החשוב ביותר מבין כולם. הטענה הזאת מבוססת על הציטוט הפותח את המאמר הזה שקובע בפשטות שסעיף המשימה הוא שקובע את מה שנדרש מגוף צבאי להשיג, ומכאן שהוא תכלית הפקודה כולה.

קביעה נוספת, המופיעה בהגדרת המושג "משימה" במילון למונחי צה"ל,³ מחזקת את הרעיון הזה: אין לתכנן ולנהל פעולה צבאית, אלא לאחר שהוגדרה המשימה לאור המטרה באופן ברור.³

הזאת - מה לעשות - לא ממש מתאימה לכוח שכל משימתו היא לא להיחשף. הקושי נותר בעינו גם אל מול הרשימה המצומצמת של פעולות הכלולות ב"איסוף מידע" במארב: "חטיפת שבוי, נשק וציוד, מסמכים וכדומה".¹¹ עיניכם הרואות: ההגדרה אינה כוללת תצפית. ניתן לצאת מהתסבוכת הזאת באמצעות ערעור על הנחת היסוד שקובעת כי הכרחי, בכל תנאי, לציין צורת קרב כלשהי בסעיף המשימה. הרי במשימה נדרש מפקד הכוח לציין מה עליו להשיג, כלומר, עלינו לשאול מהו ההישג המבצעי הנדרש מהכוח ולא מהי צורת הקרב. בעניין הזה עוסק פנקס העזר למפקד במהדורת 2013:

אפשר, אך לא חובה, לציין את צורת הקרב שתנקוט היחידה כדי להשיג את ההישג הנדרש ממנה. ככלל, צורת הקרב תופיע בפסקת "שיטה".¹²

מה נדרש כוח איסוף אם לא לאסוף ידיעות? הידיעות שהוא נדרש להביא הן על שטח ועל אויב, על יעד וכן על כל מה שהפוקד ימצא לנכון. לאור הדברים האלה אני מציע למסד בחיל האיסוף ובכוחות האיסוף כולם שיטת ניסוח המבוססת על הישג מבצעי. לכן במקום לכתוב "צוות 80 יתקדם..." יש לנסח מעתה: "צוות 80 יאסוף ידיעות..."

במקביל אני ממליץ על שינוי הגדרת המארב בספרות של תורת המבצעים או, לחלופין, להוסיף את התצפית לרשימת הפעולות הכלולות ב"איסוף מידע" ולחלק את המארבים לפי ההישג המבצעי שנדרש להשיג בהם. השינוי הזה ייתן מקום ושם לסוג פעילות נפוץ ביחידות רבות בצבא שנקרא כיום בסלנג הצבאי "מארב-תצפית". באופן הזה, אם וכאשר יחליט מפקד להטיל על אנשיו משימת תצפית, הוא יוכל להשתמש במונח תורתי מוסכם ונכון.

היכן לפעול: על הסיכון שבפירוט מיותר
צוות 3 יתמקם בני"צ 643000/537000, יאסוף ידיעות...

שתי טעויות בניסוח שלפנינו:

1. ניתן להבין מהניסוח הזה שההתמקמות היא הישג נדרש משמעותי יותר מאיסוף הידיעות, שכן כל מה שמפורט בסעיף המשימה (חוץ מאשר המשפטים שלאחר ה"על מנת") הוא הישג נדרש, ו"סדר

סגן (מיל) ניר קטררו
לשעבר מפקד צוות
בקורס קציני איסוף קרבי



אם הכוח שתחת פיקודו אנחנו נעים מנהל קרב התקפה, האם נאמר שמשימתו של צוות האיסוף תהיה לתקוף? בודאי שלא. התשובה לשאלה האחרונה מרוקנת מתוכן את הטיועון של המצדדים בשימוש בפועל "יתקדם" שנגזרת ממשימת הכוח שהצוות נמצא תחת פיקודו.

סיבה נוספת הגורמת לבלבול בנושא הזה היא שמפקדים רבים פשוט אינם מוצאים את הדרך לבטא את רצונם - שצוות ינוע בצורה מאובטחת ומהירה, ללא "הרפתקאות", אל היעד. הקושי הזה משקף בלבול בין משימת הכוח לשיטת הפעולה שלו, כפי שמוסבר כאן: **ככלל, אין זה נכון להשוות בין התקדמות ובין תל"ם (תנועה לקראת מגע) או תנ"ם (תנועה מאובטחת).** בעוד הראשונה היא צורת קרב, הרי ששתי האחרונות הן טכניקות לתנועה.⁹ לכן אם נרצה שכוח ברמה הטקטית הנמוכה (מפלוגה ומטה) יישם את עקרונות המהירות והאבטחה מצורת הקרב "התקדמות", יידרש המפקד לכתוב את רצונו זה בסעיף השיטה באופן הבא: "הכוח ינוע בתנועה מאובטחת אל עבר משימתו" - תהיה אשר תהיה.

אם לא התקדמות - מה כן?

בצדק רב ניתן לשאול: אם מפקד אינו יכול לכתוב בסעיף המשימה שעל צוות האיסוף להתקדם, איזו צורת קרב יש לדרוש ממנו? הרי המשימה של כל כוח קרבי חייבת לכלול צורת קרב כלשהי. ובכן, צורת הקרב הראשונה שעולה על הדעת - ובעצם היחידה שבאה בחשבון - היא המארב, וליתר דיוק, מארב שההישג המבצעי שלו הוא איסוף מידע.¹⁰ אולם אם מאמצים את הפתרון הזה, נתקלים מיד בבעיה חדשה, שכן לפי ההגדרה החדשה והמצומצמת של מארב - מטרתו היא "הפתעת האויב הנכנס לתוך שטח ההשמדה בהתקפה באש, בהסתערות או בשתייהן כאחת". ההגדרה

בסיסית שתכלול גופים אלה: א. גוף עיקרי - חוד, גוף עיקרי ודרגי מנהלה; ב. משמר קדמי - מסך הסיוור והמשמר הקדמי; ג. משמרות אגפיים; ד. משמר עורפי.⁶

בהמשך הטקסט מצוין גם שהמרכיבים ההכרחיים של כל כוח בקרב התקדמות "מדרג הגדוד וכלה בדרג האוגדה" יהיו המשמר הקדמי והגוף העיקרי, ושלעיתים לא יהיו משמרות אגפיים ומשמר עורפי. ישאל התלמיד החכם: מה הבעיה? הלא ניתן להגדיר את חוליית/כיתת החוד יחד עם מפקד הצוות והקשר "משמר קדמי", לא כן? התשובה היא: שלא ניתן לעשות זאת, שכן בתוך דבריו שוכח השואל את הייעוד של המרכיבים האלה. ייעודו של המשמר הקדמי הוא לאפשר את המשך התקדמותו של הכוח העיקרי לעבר משימתו העיקרית - תהא זו התקפה או הגנה.⁷ כלומר, אם הוא נתקל באויב, הוא יוכל לבודד את האיום ולמנוע את הפגיעה בגוף העיקרי - גם אם ייפגע בעצמו. במילים אחרות: פגיעה במשמר הקדמי אין משמעותה פגיעה בגוף העיקרי. המסקנה: הצוות אינו יכול להתקדם. האם למישהו מהנוקטים את הדרך הזאת לניסוח משימה יש ספק שפגיעה במפקד צוות, בקלע או במקלען משמעותה פגיעה של ממש בצוות כולו? האם יכול הצוות להשמיט את החוד שלו ולהמשיך בתנועה אל היעד? הרי התשובה לכל השאלות האלה היא לא מוחלט, ומכאן שאין לכתוב שהצוות "יתקדם".

בתגובה יכול התלמיד החכם להציב שאלה חדשה: אבל אם אני נע במסגרת כוח שמתקדם, נאמר גדוד או חטיבה או אפילו פלוגה? ראשית יש לתקן אותו ולהזכיר לו שגם פלוגה אינה יכולה להתקדם - רק גדוד; ומיד בהמשך יש לענות לו לגוף השאלה. עצם זה שכוח נע במסגרת כוח גדול יותר שמתקדם או תחת פיקודו - אין להסיק מכך שמשימתו היא התקדמות. ייתכן שנועד לסייע לה, אך זו אינה משימתו העיקרית.

דוגמה מובהקת לכך היא משימתו של הגוף העיקרי - המרכיב המשמעותי ביותר בכוח מתקדם. וכך נכתב: "מטרת המפקד הנוקט את צורת הקרב הזאת (התקדמות) היא להביא כוח מסוים (הגוף העיקרי), בתנאים מוגדרים, כדי לבצע משימה אחרת".⁸ כלומר, משימתו של הגוף העיקרי אינה התקדמות, אלא התקפה או הגנה. זאת ועוד, אם הכוח שתחת פיקודו

הופעתם קובע, וכל הקודם חשוב מן המאוחר ומתנה אותו".¹³

2. ציון נ"צ מדויק פירושו שההתמקמות בסטייה קלה כמוה כאי-עמידה במשימה. נוסף על כך, ולאור סדר הופעתו של המיקום בנוסח הני"ל, ניתן להבין שהמיקום המדויק מתנה את פעולת האיסוף, בעוד שלמעשה יכולת התצפית היא שמתנה את המיקום.

נכון שקיימות משימות מעטות, בדרך כלל מיוחדות באופיין, שלאור ניתוח עמדות וסידור שטח, מתנה הרמה הממונה את עצם הביצוע בהתמקמות במרחב שלא עולה על חמישה-שישה מטרים כדי לשמור על חשאיות המבצע ומשיקולי הסוואה. עם זאת, אין היוצא מן הכלל מעיד על הכלל. האם צוות, שגילה במהלך התצפית המקדימה שאויב נמצא באתר שבו הוא מיועד להתמקם, נכשל במשימתו משום שהחליט לנוע לעמדה חלופית? ובכלל, האם בכל משימה אנחנו חייבים לפרט מיקום? אינני בטוח בכך כלל ועיקר. אך אם בכל זאת בחרנו לציין זאת, ראוי שנרשום מיקום כללי בלבד שממנו נבצע את המשימה העיקרית, וכך נכתוב:

צוות 3 יאסוף ידיעות על מרחב צומת הביתות, יאתר חמושים ויתמקם במרחב רכס כחול מ"ש-5 ועד...

מהי המטרה - האם נכון לציין את הברור מאליז?

צוות רמבו 10 יתמקם בבולם... יאתר, יתריע ויסכל... כל זאת על מנת לעזור לחטיבה לעמוד במשימתה

שימוש מעין זה בסעיף "העל מנת" נפוץ מאוד - בייחוד בחיל האיסוף הקרבי, שבו הצוותים משרתים תחת פיקוד של יחידות גדולות מהן בהרבה, לעיתים גדוד, אך בדרך כלל חטיבה ואוגדה. אך מה בעצם "על מנת" כזה אומר? מה פירוש הכוונה שהצוות יעזור לחטיבה לעמוד במשימתה? הרי משימתה רחבה - הן בגזרה והן בתכלית - מכדי שצוות אחד יוכל לסייע להשיגה, והרי בלאו הכי ברור מאליז שגורם כפוף יסייע לגורם שמעליו לעמוד במשימתו.

זה המקום להזכיר: תפקידו של סעיף ה"על מנת" הוא להבהיר את הקשר בין המשימה לבין המטרה, אם הקשר הזה אינו ברור מאליז.¹⁴ לכן עומדות לפנינו שתי אפשרויות:

1. לוותר לחלוטין על סעיף ה"על מנת" - אם

"תכלית המשימה ברורה מאליה".¹⁵

2. אם בכל זאת בחרנו להוסיף את סעיף ה"על מנת", עלינו לוודא שהוא מתאר את החלק במטרה שלהשגתו מסייע הצוות. במקרה שלפנינו יש אפוא לרשום כך: **צוות רמבו 10... יאתר, יתריע ויסכל... על מנת לסייע לחטיבה להגן על מרחב ק"ד 111.**

הנה עוד כמה דוגמאות לשימוש נכון בסעיף ה"על מנת":

1. צוות ייעודי לאיסוף מודיעין לפני מבצע חטיבתי: **צוות 90 יאסוף ידיעות על א"ב 555... על מנת לסייע לחטיבה לעצור את אמיר אבן רושד.**

2. צוות יחמ"מ (יחידת מודיעין מטרות) המשרת משימה אוגדתית בלחימה: **צוות 4 יאסוף... יסגור מעגלים... על מנת לסייע לחטיבה 1 לכבוש את מרחב...**

הדוגמאות האלה, ובייחוד זו האחרונה, מראות לנו כי על אף שאנחנו תחת פיקודה של מסגרת, אנחנו מסייעים רק למאמץ מסוים שלה המתקיים בגזרתנו. כך אנו מבהירים את הקשר בין המשימה שלנו לבין המטרה ומקילים על הפקודים להבין את תכליתה.

סיכום

בעת שהייתי מפקד צוות בהשלמה החילית של חיל האיסוף הקרבי נדרשנו תמיד לסוגיה של ניסוח המשימה - פעם מול הצוערים ופעם מול המפקדים. המאמר הזה נכתב לאחר שהבנו, עמיתיי ואני, שבחינוך הדור החדש של הקצינים אין די, שכן הקצינים הצעירים מגיעים לעיתים לתפקידים שבהם דורשים מהם מפקדיהם, שלא בכוונה, לעשות דברים לא נכונים.

לכן החלטתי להעלות על הכתב דוגמאות מהחיים המבצעיים ותשובות תורתיות כדי להשיג ארבעה הישגים:

- יצירת שפה חילית משותפת, אחידה, ברורה ומבוססת על השפה ועל התורה של צה"ל בתחום של כתיבת המשימה.
- הנגשת התורה וההסברים למפקדי הצוותים והמחלקות שיודעים מה נכון, אך לא יודעים להסביר זאת.
- רתימת המפקדים הבכירים לשינוי הנדרש נוכח ליקויי הניסוח והמהות שנחשפו במאמר הזה והומחשו באמצעות משימות אמיתיות מהזמן האחרון. הפתרונות

שהוצגו לבעיות הם פשוטים וקלים לאימוץ. 4. התנעת דיון בנוגע להרחבת ההגדרה של המושג "מארב" באופן שיכלול גם את המארבים של צוותי התצפית השונים בחיל האיסוף ומחוצה לו.

במאמר עסקתי בשלושת החלקים העיקריים שבהם אובחנו ליקויים בכתיבת המשימה: שאלת ההישג הנדרש (שאלת המה?) שאלת ה"היכן" וסוגיית ה"על מנת". כעת לא נותר אלא לחבר את שלושת החלקים לדוגמה אחת תקינה של פקודת מבצע לצוות אוגדת:

צוות 4 יאסוף ידיעות על השטח ועל האויב במרחב של בקעת סיירים, יסגור מעגלי תצפית ואש, יזהה את התממשות הדפ"א, יעזור בגיבוש התמ"א (תמונת מצב אויב) והתמ"מ (תמונת מצב מטרות), יתמקם במרחב הר שיזפון מ"ש-4 ועד ל"ש-24, כל זאת על מנת לסייע לחטיבה 7 לכבוש את "הגמל".

יש לציין שבמהלך העבודה המקדימה לכתיבת המאמר, במהלך ההתייעצות והעבודה עם מפקדים מחילות שונים, התגלו לא פעם פערים דומים. הפערים האלה מוכיחים כי הטעויות המוזכרות במאמר אינן מנת חלקם הבלעדית של צוערים אלא של רבים מקציני צה"ל - בכל הרמות ובכל הצבא. בחרתי להתמקד בחיל האיסוף הקרבי מתוך היכרותי המעמיקה עם פעילותו ומתוך תחושת האחריות שליוותה אותי בתפקידי במסגרתו. אני מקווה שהדברים שהונחו לפניכם יעוררו בכם עניין ועוד יותר מכך - מחשבה ומעשה.

הערות

1. פקודת המבצע, "המשימה", עמ' 15, מז"י, יולי 2010, מסמך פנימי בצה"ל
2. פקודת המבצע, "יסודות פקודת המבצע", עמ' 5, מז"י, יולי 2010, מסמך פנימי בצה"ל
3. הערך "משימה" במילון למונחי צה"ל/תור"ש
4. מבצעי כוחות היבשה, "הרכב הכוחות", כרך ב', עמ' 180, ינואר 2012, מסמך פנימי בצה"ל
5. מבצעי כוחות היבשה, "המשמר הקדמי", כרך ב', עמ' 183, ינואר 2012, מסמך פנימי בצה"ל
6. מבצעי כוחות היבשה, "מבוא", כרך ב', עמ' י"ד, ינואר 2012, מסמך פנימי בצה"ל
7. מבצעי כוחות היבשה, "התקדמות, תנועה לקראת מגע ותנועה מאובטחת", כרך ב', עמ' 161, ינואר 2012, מסמך פנימי בצה"ל
8. מבצעי כוחות היבשה, "מבצעים הגנתיים - מארב", כרך ג', עמ' 215-217, מסמך פנימי בצה"ל
9. פנקס עזר למפקד, "הגדרת המשימה במונחי הישג מבצעי", מז"י, עמ' 154, ינואר 2013, מסמך פנימי בצה"ל
10. פקודת המבצע, "המשימה", עמ' 15, מז"י, יולי 2010, מסמך פנימי בצה"ל
11. פקודת המבצע, "המשימה", עמ' 15, מז"י, יולי 2010, מסמך פנימי בצה"ל
12. פקודת המבצע, "המשימה", עמ' 15, מז"י, יולי 2010, מסמך פנימי בצה"ל
13. פקודת המבצע, "המשימה", עמ' 15, מז"י, יולי 2010, מסמך פנימי בצה"ל
14. פקודת המבצע, "המשימה", עמ' 15, מז"י, יולי 2010, מסמך פנימי בצה"ל
15. פקודת המבצע, "המשימה", עמ' 15, מז"י, יולי 2010, מסמך פנימי בצה"ל



לשון המלחמה

מאין באו הקלגסים?

בעבר יוחדה המילה קלגסים לחיילים של צבא רומא, ובמאה ה-20 - לחיילים של גרמניה הנאצית. מהו מקור המילה הזאת, וכיצד הגיעה לשפה העברית?

מים" בספר איוב שפירושו "הרבה מים, שפע". אבל יש פעם אחת בספר מלכים ב' שפעת יהוא" המפורש "עם רב". אבל רש"י אומר "גדוד". אם כן יכול להיות ששפעת הקלגסין היא "גדוד חיילים".

קול קרנות

המילה "קרן" מציינת בבסיסה את האיבר על הראש של הראם ושל חיות אחרות. הקרניים הראשונות בתנ"ך הן קרני האיל הנאחז בסבך בסיפור על עקדת יצחק. מאוחר יותר שימשה המילה במשמעות של כלי נגינה מאחר שיצרו אותו מקרני בעלי החיים. רשימה של כלי זמר מופיעה בספר דניאל בפרק ג פסוק ה (שכתוב בארמית) ובהם קרן, משרוקית ופסנתר (אלה, כמובן, אינם הכלים של ימינו, אך לא ידוע בדיוק מה הם היו. בכל אופן פסנתר הוא מילה יוונית, ומשרוקית - מילה ארמית). קרן במשמעות של כלי נגינה מופיעה בטקסט עברי רק פעם אחת במקרא - בזכריה פרק ב פסוק ד: "אֵלֶּה הַקְּרָנוֹת אֲשֶׁר-זָרוּ אֶת-יְהוָה כְּפִי-אִישׁ לֹא-נִשְׂא רֹאשׁוֹ, וַיָּבֹאוּ אֵלֶּה לְהַחְרִיד אֹתָם, לְיָדוֹת אֶת-קְרָנוֹת הַגּוֹיִם הַנִּשְׂאִים קֶרֶן אֶל-אֶרֶץ יְהוּדָה לְזָרוֹתָהּ". מכאו ואילך הקרן קשורה תמיד לעכו"ם, לזרים, לעומת השופר הקשור ליהודים. גם בטקסט מהמשנה שנידון כאן קול הקרנות מיוחס לאויב, לרומאים.

סיכום

אליבא דרש"י בפירושו לגמרא סוטה מב, ב: "ארבעה אזהרות כנגד ארבעה דברים שהעובדי כוכבים היו עושין לאיים: מגיפין בתריסין ומריעין בקרנות וצוחין בקולם ורומסין בצהלת סוסייהן ודהרותם, אבל צחצוח חרבות ושפעת הקלגסין הן עיקר המלחמה ואינן לאיים".

הוא הפך לקמע של חיילי אביו, ונהגו להציג אותו בפניהם לבוש במדי צבא. לעברית החדשה הגיעה המילה בצירוף המשנאי "שפעת הקלגסין", וכך נמצא בעיתונים יותר מ-50 שנה עד מלחמת העולם השנייה. בפעם הראשונה מוצאים קלגס לבד במשמעות של חייל סתם בעיתונים מימי מלחמת העולם הראשונה. בשנות ה-20 של המאה ה-20, וכנראה גם לפני כן, החלו להשתמש במילה גם כדי לציין מגף סתם.

מצאתי לראשונה שימוש בקלגס בקשר להיטלר בעיתון "דבר" משנת 1937 "אי-ההתערבות בספרד": "ומדוע בוששו מאז קלגסי היטלר לבוא". ב-1940 פורסם בעיתון "הצפה" מאמר מדהים הסוקר את כלי הנשק הקטלניים ביותר, החל בגזים וכלה במלחמה ביולוגית. ויש בו גם רמז לנשק חזק בהרבה. גרעין? וכך נכתב בו, בין היתר: "היה מן הצורך להדריכם במשמעת חמורה כמו קלגסים גרמנים, במקום להתעופף היו צריכים לצעוד בצעדי אווז ישיר אל מחנה האויב". נראה לי שכאן הקלגסים שייכים ישירות לחיילים הגרמנים.

המילה "שפעת" מופיעה כמה פעמים במקרא. מקשרים את הביטוי שלנו לצירוף "שפעת

בשני הגליונות הקודמים נידונו בהרחבה כלי הנשק המוזכרים בשיחת המוטיווציה של הכהן משוח מלחמה במסכת סוטה פרק ח, משנה א: "אל ירך לְבַבְכֶם אֶל תִּירְאוּ וְאֵל תַּחְפוּזוּ וְגו'". אֵל יֶרֶךְ לְבַבְכֶם, מִפְּנֵי צְהֻלַת סוּסִים וְצַחְצוּחַ חֲרָבוֹת. אֵל תִּירְאוּ, מִפְּנֵי הַגִּפְתַּת תְּרִיסִין וְשִׁפְעַת הַקְּלָגְסִין. אֵל תַּחְפוּזוּ, מִקּוֹל קְרָנוֹת. אֵל תַּעְרָצוּ, מִפְּנֵי קוֹל צְנוּחוֹת. כִּי ה' אֱלֹהֵיכֶם הֵהָלֵךְ עִמָּכֶם". נותרו לביאור עוד שלושה מושגים: שפעת הקלגסין, קול קרנות, קול צווחות. על הביטוי האחרון אין צורך לדון כי הוא מובן גם היום.

שפעת הקלגסין

המילה "קלגס" נמצאת למעשה בלשון חז"ל רק פעם אחת - במשנה הזאת. היא במקורה מילה לטינית הקשורה למינוח הצבאי הרומאי. המילה הלטינית היא CALIGA, ופירושה מגפי חייל. אף שהם נקראו מגפיים, היו אלה מעין סנדלים גבוהים שהשרוכים שלהם נקשרו על הרגליים כמעט עד הברכיים. הסנדלים האלה היו חלק מציד החובה של כל חייל חי"ר צבא רומא. אפשר להשוות אותם לנעליים הגבוהות בצה"ל היום.

מעניין שבצורה העברית נוספה בסוף המילה האות סמ"ך, שאותה נהוג היה להוסיף למילים יווניות רבות שנכנסו אז לעברית (כמו פנקס, פנס, ננס, תרמוס) אך לא מקובל היה להוסיף למילים הלטיניות שנכנסו לעברית (כמו מוניטין, טירון). לכן ייתכן כי מה שהשפיע היה הפועל שנגזר מהשם הזה בלטינית: CALIGATUS שפירושו לנעול מגפי חייל. הצורה המוכרת יותר היא צורת ההקטנה: CALIGULA - מגף קטן. היה זה כינויו של קיסר רומא גאיוס יוליוס קיסר אוגוסטוס גרמניקוס (12-41 לספירה), והוא ניתן לו משום שבהיותו בן שנתיים או שלוש

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





**ספרי הוצאת
מערכות**

עד קצה היכולת

חטיבה 7 במלחמת יום הכיפורים

איכנן סהר

**ראו אור
לאחרונה
בהוצאת
"מערכות"**

**מלחמה
ביום
הכיפורים**

הבכח ההחלטות בפיקוד העליון
במלחמת יום הכיפורים

שמעון גולן



02432 .ד.צ.

ISSN 0464-2147