



תכנית רב-שנתית "גדעון"

מוסף בנושא התכנית
הרב-שנתית של צה"ל
חלק ראשון
עמ' 4-29

בגיליון: שיכרון סיני (30)
מכפיל כוח ששינה כיוון (36)
מפת דרכים וארגז כלים (44)
בין ציוד לפקודה ומצפון (52)
מערכות נשק משוטטות (68) ועוד



להסתכל קדימה

אחת הדילמות שמציבה ההיסטוריה בפני העוסקים בה היא מידת תרומתה להתמודדות עם ההווה, בעיקר עם הלקחים שניתן ללמוד ממנה - זאת בניסיון להתכונן לעתיד.

ברור לכל אדם בר־דעת שהעתיד יהיה שונה מן העבר, ואולם למרות זאת לא ניתן להתייחס אל העתיד בלי להכיר את העבר. אין כל רע בהתייחסות לעבר אם זו שקולה ומלווה בזהירות רבה ובתכנונים אופרטיביים להתמודדות עם שינויים מהירים; כאשר מתברר שאלה מובילים לכיוונים שונים באופן מהותי ממה שהיה צפוי.

חשוב להכיר את ההיסטוריה וללמוד ממנה, אולם, כיום, כשהשינויים תכופים כל־כך, ההתבססות עליה ועל לקחיה היא בבחינת סכנה לצעידה עיוורת אל העתיד. הסכנה הזאת מעלה ביתר שאת את הצורך בחשיבה יצירתית, היוצאת אל מחוץ לקופסת ההיסטוריה, ומקבלי החלטות חייבים להסתכל קדימה באופן חסר פניות.

חשיבה יצירתית של ארגון, המדריכה את צעדיו אל עתידו, שתוצאתה תכנית רב־שנתית לכל תחומי עיסוקיו בעתות שגרה וחירום, היא הישג ארגוני רב משמעות. יש בכך ללמד כי הארגון הוא תבוני, רוצה ויודע להסתכל קדימה.

מכיוון שצה"ל הוא ארגון כזה עליו להותיר שומר זקוף וערני המסתכל ללא הרף קדימה ומוודא שהכיוון שאליו הוא הולך יובילו ליעדיו כמתוכנן.

אפי מלצר

המפקד והעורך הראשי

גיליון 471 | אייר התשע"ז | מאי 2017

<http://maarachot.idf.il>

המפקד והעורך הראשי: אפי מלצר

העורך: אפי מלצר

עורך המשנה: עדי לרנר

חברת מערכת: אביטל רנב-שושני

רכזת המערכת: דנינה אברגיל

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

ISSN 0464-2147

טלפון: 03-7607585 פקס: 03-6282913

דוא"ל המערכת: maarachot@gmail.com

כתובת למכתבים: ד"צ 02624 צה"ל

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)

מחלקת המנויים:

טלפון: 03-7607585

דוא"ל: maarachot@gmail.com

הודפס בדפוס הכהנים

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

הדעות והתפישות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים.

תגובות למאמרים יפורסמו בגיליון העוקב בלבד.

בשער: השופט גדעון ושלוש מאות לוחמיו, במלחמתם נגד המדיינים.

בחירת השם "גדעון" לא הייתה מקרית. בפרקים ו-ח בספר שופטים מתוארים בפירוט סיפורי מלחמתו של השופט גדעון בן יואש במדיינים. בדרכו הייחודית הצליח גדעון להביא לניצחון מפואר שתרם לשקט במשך עשרות שנים. בכתובים מתוארים קרבות גדעון כביטוי לעוצמתו של החוד הלוחם - שגובש על בסיס תפיסה של בחירת כוח מותאם, הכנתו למשימתו והפעלתו תוך שימוש בתחבולה, ביצירתיות וביוזמה. בספר שופטים מודגשת אישיותו הצנועה של השופט גדעון. כל אלה הם מאפיינים שראוי היה להעמידם ביסוד התכנית.

תר"ש "גדעון"

בגיליון זה של "מערכות" ובשני הגליונות הבאים אחריו, תיפרש בפני הקוראים התכנית הרב־שנתית של צה"ל (עמוד 4)



צילום החמקן: רס"ן ע' ביטאון חיל האוויר

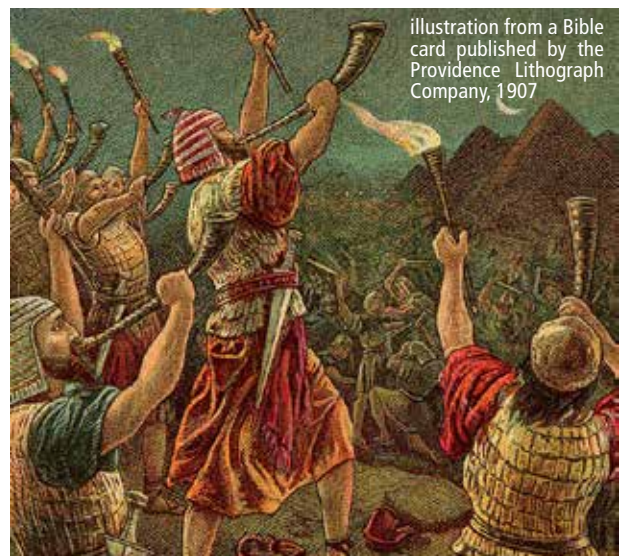


illustration from a Bible card published by the Providence Lithograph Company, 1907



48 האם מדובר במשחק מילים?

סא"ל ד"ר לאה שלף, מחלקת ברה"ן, מפקדת קצין רפואה חילי, חיל האוויר
דיון בסוגיית השימוש בנשק בצה"ל כאמצעי לביטוי מצוקה ואובדנות -
משחק בנשק או שימוש לא חוקי בנשק

52 בין ציות לפקודה ומצפון

שני קצינים פולנים, שתי תקופות, דילמה אחת,
פתרונות שונים

רס"ן (מיל) קובי סגל, עורך דין והיסטוריון צבאי

כמעט כל המנהיגים נאלצים להתמודד עם דילמות שיהיו כמעט תמיד בין
רע לבין רע מאוד, או בין רע מאוד לבין בלתי אפשרי. במאמר מוצגות שתי
דילמות שעמן נאלצו להתמודד שני קצינים פולנים שבחרו ב"רע מאוד" כדי
להימנע מן "הבלתי אפשרי"



60 פיקוד מכוון משימה במערך הלוגיסטי

למה זה כל כך קשה?

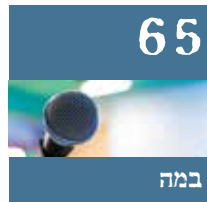
סא"ל אריאל עמיחי, רמ"ד התורה האינטגרטיבית בחיל הלוגיסטיקה
מהן הדרכים הנכונות הנדרשות לפיקוד בעתות רגיעה ובעתות
חירום בימינו?

מדורים

משחק הכובעים

רס"ן גל ישראלי, קשר"ח 401

על המפקד לשלב בין המטה והפלוגה בצורה
המיטבית, לעמוד על שלו כאשר הוא חש שיש
פגיעה במטה או בפלוגה, אבל גם לדעת להיות
מערכתי ולהבין את הצורך וההשיבות של תפקיד
קצין המטה בחטיבה. זהו פשוט משחק בין
כובעים



65

במה

מערכות נשק משוטטות במרחב הטקטי

תא"ל (מיל) אפי עידן, רמ"ט פיקוד הדרום לשעבר
השינוי הדרמטי ביכולות של הלחימה הטקטית
ושל הלחימה האופרטיבית יתאפשר כתוצאה
משילוב של מערכות הנשק המשוטטות
החדשניות עם פיתוח ועדכון של תפיסות
הפעלה ושל תורת לחימה



68

טכנולוגיה צבאית

גדוד, פלוגה ומחלקה

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



74

לשון מלחמה

4 חלק ראשון - פתיח

תא"ל הדי זילברמן, רח"ט התכנון באגף התכנון

6 "גדעון" - למה ואיך?

התכנית הרב-שנתית

רב-אלוף גדי איזנקוט, הרמטכ"ל

התכנית הרב-שנתית "גדעון", המיושמת כעת בצה"ל, היא תהליך מרכזי
המגדיר לצה"ל את נתיב בניין הכוח שבו עליו לצעוד וכן את העקרונות
שצריכים להנחות את עשייתו. יותר מכול התכנית מהווה חוזה בין צה"ל
למשרתיו ולציבור בישראל

12 תר"ש "גדעון" ביחס להתפתחויות בצבאות זרים

תא"ל (מיל) מאיר פינקל, מפקד מרכז דדו

התכנית הרב-שנתית "גדעון", אחת הממוקדות ביותר בהיסטוריה
של צה"ל מאז שנות ה-90 של המאה ה-20, בהשוואה להתפתחויות
בצבאות זרים

17 רכבת הרים בתקציב

תא"ל ד"ר ששון חדד, היוע"ל וראש אגף התקציבים

תובנות תהליך העיצוב הכלכלי והתקציבי של תר"ש "גדעון" מלמדות
כי במבט לעתיד יש הכרח ביצירת זיקה כלכלית ישירה בין האינטרס
הביטחוני למפת האינטרסים הכלכליים והחברתיים של ישראל

22 אוקיינוס של חדשנות

תר"ש "גדעון" וסוגיית החדשנות במטה הכללי

תא"ל מוטי ברוך, רח"ט תה"ד

אל"ם ערן אורטל, ראש צוות החשיבה, מרכז דדו

על האופן שבו תיאוריית החדשנות המשבשת יכולה לסייע לבניין הכוח הצה"לי

30 שיכרון סיני

סא"ל (מיל) ניב סופר, משרת במילואים באית"ן (היחידה לאיתור נעדרים)
בעוצבת הנגיל

מצב דאעש בסוריה ובעיראק, ומדינה אסלאמית העוסקה בשרידותה,
עלולים לדרבן את "מחוז סיני" של דאעש להפוך לרלוונטי יותר ולבצע
פינועי ראוה גדולים

36 מכפיל כוח ששינה כיוון

מפקדות האוגדה

תא"ל (מיל) ד"ר דני אשר, לשעבר מדריך ומרצה במכללה לפיקוד ומטה
ובמכללה לפיקוד טקטי וחוקר במכללה לביטחון לאומי

האוגדה המשימתית והאוגדה הקבועה, היו במשך שנים קבלן הביצוע
העיקרי של צה"ל בכל הנוגע לתכנון האופרטיבי ולפיקוד על מבצעים
בלחימה. העימות המובל הביא להקמת אוגדות מרחביות, מה שגרם לניון
שיטות העבודה במפקדות של האוגדות המתמרנות

44 מפת דרכים וארגז כלים

למנהיגות איכותית בעתות משבר וחירום

סא"ל (מיל) יותם דגן, פסיכולוג קליני, מומחה במצבי דחק וטראומה
ובפיתוח חוסן והתמודדות, עמותת נט"ל

אילו דברים יסייעו למנהיגות להמשיך להתפתח, להשתכלל ולהפוך ממוקדת
ואפקטיבית יותר מול האתגרים בעתיד - תובנות מההתמודדות האזרחית
בעוטף עזה במהלך הלחימה במבצע "צוק איתן"



תר"ש "גדעון"

בגיליון זה של "מערכות" ובשני הגיליונות הבאים אחריו, תיפרש בפני הקוראים התכנית הרב-שנתית של צה"ל

חלק ראשון

"גדעון" - למה ואיך?
רב-אלוף גדי איזנקוט

תר"ש "גדעון" ביחס להתפתחויות בצבאות זרים
תא"ל (מיל) מאיר פינקל

רכבת הרים בתקציב
תא"ל ד"ר ששון חדד

אוקיינוס של חדשנות
תא"ל מוטי ברוך
אלים ערן אורטל



פתיח

התכנית הרב־שנתית "גדעון" גובשה לאחר כמה שנים שבהן התנהל צה"ל ללא תר"ש. מטרתה הייתה לשפר את מוכנות הצבא, לעצבו לקראת אתגרי העתיד ולייצב את תהליכי בניין הכוח ארוכי הטווח - אלה בהתאם למסמך אסטרטגיית צה"ל.

בגיליונות הבאים של "מערכות" נאיר זוויות שונות בעיצוב, בתכנון ובמימוש התר"ש. בגיליון הנוכחי נפרוש את הרעיון המסדר של התכנית, ואת הגורמים המעצבים המרכזיים שהובילו לגיבושה. הגיליון השני יתמקד בתכנית היכולות והשלישי בהיבטי כוח האדם, המהווים מרכיב מרכזי בתר"ש. המאמרים נכתבו על־ידי מפקדים בכירים וקציני מטה, שלקחו חלק בתכנון התר"ש ואמונים על מימושו. כל אחד מאיר בדרכו זווית אחרת - לעתים תומכת ולעתים ביקורתית. בראייתנו, מארג הידע שיובא לפניכם בחודשים הקרובים יאפשר למידה רוחבית והטמעה פורה בכל הדרגים של התהליך המרכזי הזה, שימשיך וילווה אותנו בשנים הקרובות. קריאה מועילה.

תא"ל הדי זילברמן
רח"ט התכנון באגף התכנון





"גדעון" - למה ואיך?

התכנית הרב-שנתית

התכנית הרב-שנתית "גדעון", המיושמת כעת בצה"ל, היא תהליך מרכזי המגדיר לצה"ל את נתיב בניין הכוח שבו עליו לצעוד וכן את העקרונות שצריכים להנחות את עשייתו. יותר מכול, התכנית מהווה חוזה בין צה"ל למשרתיו ולציבור בישראל

לכו בכוחכם זה והושעתם את ישראל

מבוסס על הפסוק בספר שופטים, ו: 14

להידרדרות בזירה הפלסטינית, המשך ההתעצמות של ארגון חזבאללה בזירה הצפונית ועלייה באיומי נשק תמ"ס (תלול מסלול) ותת"ק (תת-קרקע).

נוסף על אלה ניכר תפקידה השלילי של איראן כגורם כוח משפיע המנהל מלחמה בידי שליחים נגד ישראל - הן במעורבותה בלחימה בסוריה והן בסיוע לגורמי טרור. המגמות האלה גברו בשנתיים החולפות, והביאו להעצמת האיום התת-קונוונציונלי והאיום הקיברנטי על מדינת ישראל, זאת בהמשך לירידה באיום הקונוונציונלי והלא קונוונציונלי.



רב-אלוף גדי איזנקוט, הרמטכ"ל

היכולות של צה"ל. לצה"ל יש יכולות משולבות טובות למילוי משימותיו מול תרחיש הייחוס שנקבע, והן נתפסות כמרתיעות גם על-ידי האויב. היכולות האלה מאפשרות ביטחון בהפעלת הכוח - לצד הצורך הקבוע לפעול לשיפור המוכנות והכשירות למימושן ביום פקודה.

במשך השנים התקשה צה"ל לשמור על הרמות הנחוצות של מוכנות וכשירות לעיקר הסד"כ הלוחם, וזאת לנוכח הקושי לממש תכנית אימונים רציפה בשל הנחיצות לעשות שימוש מבצעי בכוח הלוחם העיקרי במשימות הביטחון השוטף וכן לנוכח הפערים במלאים ובחלפים. הקושי נבע גם מתופעת "אכילת המלאים" שאפיינה את צבא היבשה. כל אלה הביאו לשחיקה קבועה במוכנות של צה"ל לממש את ייעודו ומשימותיו.

שינוי סדר העדיפויות הלאומי. במשך השנים התקיים שיח ציבורי רחב שבמסגרתו נידון הצורך בשינוי סדר העדיפויות הלאומי - מתן עדיפות לתחומים החברתיים-כלכליים לצד דרישה לשמירה על רמת ביטחון גבוהה. ברקע הוחלט על קיצור השירות הסדיר בארבעה

הצורך לגבש תכנית רב-שנתית לצה"ל חייב לבחון את הצרכים של הפעלת הכוח, וכנגזרת מכך - את תהליכי בניין הכוח של צה"ל. מאז התכנית הרב-שנתית "תפן", שאושרה ב-2007, לא הייתה לצה"ל תכנית רב-שנתית.

כתוצאה מהיעדרה של תכנית כזאת נוצרו כמה בעיות: קושי לתכנן לטווח הארוך; פגיעה באפקטיביות וקושי לנצל את המשאבים הקיימים במלואם; פגיעה קבועה במוכנות של צה"ל לעתות חירום; פגיעה בצה"ל ובמשרתים בו - כתוצאה משיח ציבורי רחב על תקציבים ומשאבים (במקום על תפוקות הביטחון) נפגע אמון הציבור בצה"ל.

על הרקע הזה הוגדר תהליך גיבוש התכנית כמאמץ מרכזי בצה"ל. כיום צה"ל נמצא באמצע השנה השנייה של מימוש התכנית. השפעתה של התכנית ניכרת במגוון רחב של תחומי עשייה בצה"ל - בראש ובראשונה במוכנות המבצעית ליום פקודה. המאמר הזה, הפותח את סדרת המאמרים בנושא התכנית הרב-שנתית "גדעון" בכתב-העת "מערכות", עוסק בגיבוש התר"ש ובעקרונות שהנחו את תהליך עיצוב התכנית, תכנונה ומימושה.

הגורמים המעצבים המרכזיים

כמה גורמים מעצבים מלווים את תהליכי בניין הכוח והפעלת הכוח של צה"ל:

שינוי משמעותי בתמונת האיומים האזורית. בעקבות הירידה במעמדו של האיום המדינתי ובעוצמתו, כתוצאה מהיעדר משילות, מתאפשרת צמיחתם של ארגונים היוצרים איומים בעלי מאפיינים חדשים. זהו אחד משורה של אתגרים, ובהם הגידול בפוטנציאל



illustration from a Bible card published by the Providence Lithograph Company, 1907

השופט גדעון ושלוש מאות לוחמיו, במלחמתם נגד המדיינים. בדרכו הייחודית הצליח גדעון להביא לניצחון מפואר שתרם לשקט במשך עשרות שנים. בכתובים מתוארים קרבות גדעון כביטוי לעוצמתו של החוד הלוחם - שנובש על בסיס תפיסה של בחירת כוח מותאם, הכנתו למשימתו והפעלתו תוך שימוש בתחבולה, ביצירתיות וביוזמה

זאת, קיים הצורך לשמר ולשפר כל העת את המוכנות לתפניות החלות בתמונת האימים ולאפשרות שיהיה על צה"ל להפעיל כוח. לפיכך נדרש צה"ל לעשות שינוי מהותי שייתן מענה לצורך להתאים את עצמו לאתגרי העתיד, למאפייני המלחמות והעימותים המודרניים ולשימוש אפקטיבי יותר במשאביו. בבסיס ההכרה הזאת עמדה ההבנה שצה"ל יתמודד בעתיד עם אימים משמעותיים עוד יותר, ולכן יידרש ליכולות גדולות יותר. על צה"ל להתאים את עצמו כבר היום לאתגרים האלה.

במהלך השנים נוצר פער שהלך וגדל בין הצורך בתכנית רב-שנתית ובין המשאבים הקבועים שהוקצו למימושה. הפער הזה לא אפשר

חודשים. כמו כן ביוני 2015 פורסמו המלצות ועדת לוקר, שהעצימו את הדרישה מצה"ל לערוך שינוי מהותי בארגונו ובאופן התנהלותו. כל אלה התרחשו במציאות מורכבת מבחינת המשאבים שנמשכה כמה שנים, וחייבה את צה"ל לבצע תהליכי התייעלות והתכנסות משמעותיים, שיהיו מותאמים למשאבים המוקצים ושיאפשרו קידום של תהליכי בניין הכוח.

ניתוח הגורמים האלה הצביע על כך שצה"ל נדרש לערוך שורה של שינויים במבנהו ובארגונו, ונמצא בעיצומו של חלון הזדמנויות אסטרטגי, תחום בזמן, המאפשר נטילת סיכונים לצורך מימוש ההתאמות הנדרשות במבנהו, ביכולותיו, ובעיקר בכשירותו. לצד



לכנס את צורכי בניין הכוח לתכנית סדורה. העובדה שהמשאבים לא ניתנו בראייה רב-שנתית לא רק שלא אפשרה מימוש תכנית ותכנון רב-שנתי, אלא יצרה פער קבוע במוכנות. כתוצאה מכך אף התפתח במשך השנים משבר אמון בין צה"ל ומשרד הביטחון לבין משרד האוצר. המשבר השפיע גם על אמון הציבור בצה"ל ועל האופן שבו נתפסו המשרתים בצה"ל על-ידי הציבור.

במסגרת תהליך גיבוש התר"ש הצליחו אנשי משרד הביטחון ומשרד האוצר להגיע להסכם ראשון מסוגו שבו הוסדרו סוגיות רבות שעמדו במוקד הוויכוח במשך השנים. בסיום התהליך אושר לצה"ל תקציב יציב וקבוע לכל אחת משנות התר"ש.

ההסכם והמשאבים הם שעומדים בבסיס היכולת לממש את התוכניות באופן איכותי. אך מעבר לכך שההסכם מאפשר מימוש יציב ואיכותי של תר"ש "גדעון" הוא מטיל על צה"ל חובה למלא את התחייבויותיו בנוגע לניצול המשאבים וכוח האדם ולניהול נכון ואיכותי של התקציב.

בחירת השם "גדעון" לא הייתה מקרית. בפרקים ו-ח בספר **שופטים** מתוארים בפירוט סיפורי מלחמתו של השופט גדעון בן יואש במדיינים. בדרכו הייחודית הצליח גדעון להביא לניצחון מפואר שתרם לשקט במשך עשרות שנים. בכתובים מתוארים קרבות גדעון כביטוי לעוצמתו של החוד הלוחם - שגובש על בסיס תפיסה של בחירת כוח מותאם, הכנתו למשימתו והפעלתו תוך שימוש בתחבולה, ביצירתיות וביזומה. בספר **שופטים** מודגשת אישיותו הצנועה של השופט גדעון. כל אלה הם מאפיינים שראוי היה להעמידם ביסוד התכנית.

במטרה להעצים את ההרתעה ולצמצם את התעצמות האויב - זאת תוך הימנעות ממלחמה; מימוש התכנית הרב-שנתית כפי שפורסמה תוך מתן מענה לשינויים הנדרשים תוך כדי מימושה; חתירה לחיזוק אמון הציבור בצה"ל.

אסטרטגיה תחילה

במקביל לעיצוב התכנית הרב-שנתית גובש מסמך "אסטרטגיית צה"ל", שעיקרו קביעת עקרונות הפעלת הכוח ובנייתו. ככלל, ראוי היה שאסטרטגיית צה"ל תגובש בהתאם לתפיסת הביטחון של ישראל, אך בהיעדר תפיסה כתובה נכתב המסמך בהתאם לתורה שבעל-פה ותוך ניהול שיח עם הדרג המדיני. למסמך הזה יש חשיבות רבה שעיקרה בניית שפה משותפת בצה"ל ומחוצה לו, וליווי העשייה הצבאית על כל היבטיה ושלביה - החל מן התכנון ועד הכשרת כל הקצינים והחיילים המשרתים בו. חשיבותו נובעת גם מן העובדה שממנו ייגזרו התוכניות האופרטיביות והתפיסות המבצעיות להפעלת הכוח במפקדות הראשיות.

לנוכח חשיבותו של המסמך ובשל הצורך להביא לידיעת הציבור את המשימות העומדות בפני צה"ל הוחלט כי נכון לפרסם לציבור גרסה לא מסווגת שלו. זאת באופן שיאפשר לציבור לעמוד על אתגרי הביטחון ועל ההיבטים המקצועיים המנחים את צה"ל.

בחלוף שנתיים הפך מסמך "אסטרטגיית צה"ל" לכלי משמעותי בתהליכי בניין הכוח והתכנון המבצעי, וכך גם שימש בסיס לתהליך גיבוש התר"ש. בשל צרכים מבצעיים, ובעיקר בשל הרצון לשמר את הרלוונטיות של המסמך לתהליכים המתקיימים בצה"ל, מתקיים כיום תהליך עדכון של "אסטרטגיית צה"ל" מתוך כוונה להפיץ גרסה עדכנית שלו במהלך 2017.

כיום צה"ל נמצא באמצע השנה השנייה של מימוש התכנית. השפעתה של התכנית ניכרת במגוון רחב של תחומי עשייה בצה"ל

חזון צה"ל

לאחר שלב העיצוב גובש עבור צה"ל חזון התר"ש המבטא את המקום שבו עליו להיות בסיומו של התהליך בשנת 2020. להלן נוסח החזון: "צבא לוחם, איכותי, מוכן וכשיר, מנצח את אויביו ומפתח יכולות מול איומים עתידיים העלולים להתפתח בזירת המלחמה. צבא עם ממלכתי המבוסס על אנשים איכותיים, מחויבים ומאומנים, על פלטפורמות איכותיות ועל חוד משופר ומקצועי ביבשה, באוויר, בים ובסב"ר (סביבת רשת). צבא אשר בבסיסו משימות, כשירות ויכולות מותאמות וממוקדות. צבא צנוע המבוסס על תרבות ארגונית יעילה, אשר זוכה לאמון הציבור".

החזון הזה נדרש להיות המצפן של כלל התהליכים המבצעיים בתר"ש. לצדו הוגדרו כמה יעדים שיעמדו ביסוד התכנית: שיפור מתמיד במוכנות צה"ל להסלמה ולמלחמה בכל הממדים; קיום מאמץ

לצורכי האימונים ביבשה. האתגר לאפשר את תהליכי שימור המוכנות משמעותי עוד יותר לנוכח אתגרי הביטחון השוטף בגזרות השונות. עם זאת, קיימת הבנה בקרב המפקדים בכל הרמות שניהול סיכונים מושכל בבט"ש הוא שיאפשר קפיצה משמעותית במוכנות לעתות חירום ומלחמה. ב-2017 ממשיכים להתבצע תהליכים לשיפור המוכנות, ובמרכזם מימוש תרגיל מבצעי. כמו כן מתקיים תהליך מתקדם למימוש גרף אימונים של 17 שבועות תעסוקה מבצעית ו-17 שבועות אימון ליחידות החוד המתמרנות.

בנוגע לכוח האדם בצה"ל - לצד הצורך בצמצום מספר משרתי הקבע (לשם הפניית משאבים לחיזוק יחידות צה"ל ומוכנות) ובמספרם של משרתי המילואים בצה"ל, ולצד העובדה שמצבת משרתי החור בה תקטן כתוצאה מקיצור שירות החובה, עלה הצורך להבטיח טיפול ראוי במשרתים בצבא תוך שימת דגש על מיצוי הפוטנציאל של חיילי החובה וכן על טיפוח אוכלוסיית הקבע הראשוני. משרתי הקבע עמדו במוקד של כמה החלטות שהתקבלו במסגרת התכנית רב-שנתית של צה"ל ובמרכזן: צמצום מספרם של אנשי הקבע ל-40,000, החלת מודל קבע חדש ושינוי צורת ניהול כוח האדם בצה"ל כך שתימדד על-פי שכן. השינויים הרבים יצרו בקרב אנשי הקבע תחושה של אי-נוחות, והם מחייבים למידה והבנה עמוקה של ההשפעות שיהיו להם על המוטיבציה של משרתי הקבע.

כחלק מן המענה לאתגר הזה נעשו מהלכים חינוניים לשימור הרכיב האיכותי תוך הקצאת משאבים ייעודיים משמעותיים. כמו כן מומש

כמה יעדים שעומדים ביסוד התכנית הרב-שנתית: שיפור מתמיד במוכנות צה"ל להסלמה ולמלחמה בכל הממדים; קיום מאמץ במטרה להעצים את ההרתעה ולצמצם את התעצמות האויב תוך הימנעות ממלחמה; מימוש התכנית הרב-שנתית כפי שפורסמה תוך מתן מענה לשינויים הנדרשים תוך כדי מימושה; חתירה לחיזוק אמון הציבור בצה"ל

הסכם שכר הנגדים, ולאחרונה נחתם הסכם הקבע הראשוני. כל אלה הם ביטוי לדגש ששמה התכנית על הטיפול האיכותי במשאב האנושי של צה"ל ועל שימורו.

אתגר ייחודי נוסף נוגע למשרתי החובה - זאת לנוכח העובדה שלצה"ל מתגייסים כ-67% בלבד מכלל החייבים בגיוס. מתוך אלה נושרים אלפים במהלך השירות הצבאי. התכנית רואה צורך באמירה ערכית ודרישה לגיוס של כל בני ה-18 לשירות מלא. כחלק מהאחריות של צה"ל לשימור כוח האדם ננקטו צעדים לעידוד הגיוס

עקרונות התר"ש

במסגרת תהליך עיצוב התר"ש נקבעו כמה עקרונות שעמדו ביסוד התכנית, ושימשו מפקדים בכל הרמות למימוש תהליכי העבודה שנגזרו מהתכנית הרב-שנתית של צה"ל. העקרונות האלה כוללים כמה מרכיבים:

- **תעדוף המוכנות.** הצבת המוכנות בראש סדר העדיפויות תוך שימת דגש על מימוש תכנית האימונים, רכש המלאים והחלפים ומניעת "אכילת המלאים" במשך כל שנות התר"ש. זאת לצד מתן מענה ארוך טווח לשיפור הכנת המרחב ללחימה, ובכלל זאת תשתיות ההגנה.
- **כשירות מובדלת.** מגבלת המשאבים והרצון לנצלם באופן איכותי ויעיל מחייבים הקפדה על העיקרון של תעדוף ברור בהתעצמות לעוצבות ההכרעה על פני עוצבות זירתיות ומרחביות. זאת באופן המבטא שונות מובהקת בכושר הפעולה.
- **מוכנות דינמית.** שימור המוכנות לאפשרות של הידרדרות תוך זמן קצר - מוכנות המבוססת על יכולות קיימות ועל כשירות בסיסית. זאת באופן המאפשר תהליכי בניין כוח לטווח הארוך.
- **ניהול סיכונים.** הבנה שקיים חלון הזדמנויות משמעותי המאפשר ניהול סיכונים מושכל, והימנעות מהשקעה בתחומים שאינם נדרשים כיום. לצד זאת - פינוי משאבים להשקעות לטווח הארוך. הדבר עלול לפגוע באופן מדוד ביכולות בטוח הקצר, אך יאפשר חיזוק משמעותי של היכולות בטוח הארוך. רק ניהול סיכונים משמעותי כתפיסת יסוד יאפשר הובלה עמוקה של שינויים והתאמות נדרשות.
- **מיקוד.** צורך במיקוד קבוע בתהליכים המתקיימים בצבא. הבנה שכל מסגרת צריכה להתמקד במשימות הליבה שלה ולהימנע מהתבדרות בעשייתה.
- **סוף מעשה במחשבה תחילה.** הקניית חשיבות לתהליך המחשב והניתוח של החלופות ולבחירת דרך הפעולה באופן מעמיק - זאת מתוך רצון לקבל החלטות משמעותיות ומוצלחות.
- **בחירת הדבר הנכון לעשותו.** הימנעות מפשרות העלולות להיעשות לצורך מניעת חיכוכ - לשם קבלה ומימוש של החלטות נכונות שישרתו את הארגון גם אם הן מעוררות מחלוקת בטווח הזמן הקצר. זאת מתוך הבנה שנדרש לנצל יותר הזדמנויות באופן אפקטיבי.
- **שילוביות.** שילוביות בין-זרועית ובין-ארגונית כתפיסה המשרתת את האפקטיביות המבצעית ואת אופן מיצוי המשאבים.

המרכיבים העיקריים של התכנית

המרכיב המרכזי בתכנית המקבל תעדוף מוחלט וברור על פני המרכיבים האחרים הוא מוכנות צה"ל להגנה על המדינה ולניצחון במלחמה. במסגרת הזאת ניתן בתכנית מענה לתכנית אימונים רחבה ולרכש ולמיצוי מלאים וחלפים. לצדם קיים תהליך תכנון לשם מיקוד והסדרה של תוכניות אופרטיביות באופן שיבטא את יכולות צה"ל ואת ההבנות בנוגע לאופן שבו ניתן לנצל במלחמות הבאות.

כבר בשנת העבודה 2016 מומש התעדוף למוכנות. הדבר בא לידי ביטוי בעלייה במספר האימונים לכוחות הסדירים, במימוש תכנית האימונים המורחבת לכוחות המילואים, בתכנית רכש המלאים, בהגדרת רמת המוכנות הנדרשת בזרועות ובמתן מענה תקציבי מלא



טיוטת מחליטים - תר"ש "גדעון"

מחליטים,

1. לאשר את התוכנית הרב שנתית "גדעון" של מערכת הביטחון, כפי שהוצגה ע"י שר הביטחון והרמטכ"ל לשנים 2016 עד 2020, המתבססת על הסיכום התקציבי בין משרד האוצר למשרד הביטחון והסכם הסיוע הביטחוני הנוכחי בין ישראל לארה"ב.

סעיף מתוך החלטת הממשלה - קבינט - תר"ש "גדעון"

הקטנת מערכים שאינם בליבה (מדעי ההתנהגות, גשמים, מערך תקציבי, מערך משפטי וכדומה) וסגירת מערכים אחרים (פנימיות); סגירת יחידות והתאמה של הסד"כ (סגירת אגדי ארטילריה, סגירת גדודים מגדריים, חטמ"רים, טייסת ברק I, מחוזות בפיקוד העורף); הקמת חטיבת הקומנדו; הקמת בית-הספר לפיקוד ושליטה; הגדלת מספרם של גדודי הגבולות לארבעה.

לצד המהלכים האלה מבוצעים עדיין מהלכים למיזוג מטות מז"י ואט"ל שמטרתו לחזק את שלמות העשייה ביבשה. כמו כן מתנהלת עבודת מטה לארגון הסב"ר, שאמנם מתפתחת בקצב אטי יחסית לנוכח האתגר בממד, אך כבר הגדירה את תהליך השיפור הצפוי בתר"ש, ובמרכזו שינוי מן היסוד ביכולות ההגנה בממד הזה.

אף שלהתעצמות ניתן תעדוף משני בתר"ש, זו מקבלת עדיין חלק משמעותי מן המשאבים בשל הרכש שנעשה בשנים הקודמות. בתעשיות הביטחוניות של ישראל מתפתחות יכולות פורצות דרך המאפשרות מגוון עצום של מרחבי התעצמות. עם זאת, בתר"ש "גדעון" נדרשה ההתעצמות להתבסס על מכפילי כוח ופיתוח יכולות רב-זרועיות לצד ביסוס יכולות קיימות או כאלה שצפויות להגיע גם כך בתקופת התר"ש. לנוכח זאת גובשה תפיסת יכולות אב המתבססת על מסמך "אסטרטגיית צה"ל", ומאפשרת ניהול אפקטיבי של משאבים. למעשה, התפיסה הזאת מאפשרת לתכנן את יכולות צה"ל בראייה לטווח הארוך. זאת, תוך הבנת הצורך בשילוב בין פלטפורמות עיקריות ומכפילי כוח למיזוג יכולותיו של צה"ל, ותוך תעדוף פנימי ברור ליכולות שהוחלט לחזק בתר"ש. דוגמה מובהקת לכך היא ההתעצמות בממד הסב"ר.

לבסוף, עלה צורך נוסף - שיפור התרבות הארגונית של צה"ל. אמנם ננקטו בעניין הזה כמה צעדים, אך יש עדיין מרחב פעילות ניכר ודרישה בסיסית ממפקדים למימוש האחריות האישית שלהם בשמירה על ציוד, בשמירה על המחנות ועל החזות שלהם ובמאמץ קבוע לחיסכון ולהתייעלות. כל אלה לצד שינויים במגוון נושאים שעדיין ניתן להעמיק בהם, שיאפשרו שיפורים בניצול הזמן, באפקטיביות השירות וביכולת לשלב את חיי המשפחה בשירות.

מבחן המימוש - המבחן העיקרי

תהליך עיצוב ותכנון התר"ש עמד במוקד העשייה ששיאה היה אישורו של תר"ש "גדעון" בקבינט המדיני-ביטחוני ב-20 באפריל 2016. במשך כל התהליך היה ברור שלא משנה עד כמה תהליך התכנון היה

לצד העלאת דמי הקיום של החיילים וגיבוש תכנית "ממדים ללימודים" שנועדה להביע הוקרה למסיימי שירות מלא. לצד זאת יש חשיבות קריטית לכך שהמפקדים יפעלו למיצוי כוח-האדם ולשיפור אפקטיביות השירות.

במהלך השנים ניתן בצה"ל מענה מספק לצורכי הקיום, אך המענה הזה לא אִפשר לשפר באופן משמעותי את איכותן של תשתיות הקיום בצה"ל, ולמעשה היו תופעות חמורות של בסיסים מוזנחים, גיוס תרומות וחוסר יכולת לספק למשרתים מענה מכובד. בתכנית הרב-שנתית נוצרה הזדמנות לקפיצת-מדרגה בתחום התשתיות - בעקבות פרויקט פינני מחנות מן המרכז ומעבר צה"ל לנגב. במסגרת הזאת נעשה שינוי באמצעות תעדוף פנימי של תקציבים ושל צמצום יחידות שאפשרו הפניית משאבים לשיפור התשתיות. כבר במהלך השנה הראשונה ניתן לראות שינוי בווקטור המענה בתחום הקיום, בין היתר שיפור במחנות האימונים, במחסני החירום, בצידוד הלחימה ובטיפול בבעיות דחופות בתחום התשתיות. לצד זאת מבוצעים תהליכים רחבים למתן מענה לבסיסי אימונים בחטיבות החי"ר. השינוי מחייב את צה"ל גם לשינוי תרבותי בשימור ההשקעה לטווח הארוך.

במסגרת התכנית הושם דגש רב על ארגון מחדש של צה"ל ומבנהו באופן מקצועי ואיכותי שיאפשר את מימוש החזון שעליו הושתתה התכנית הרב-שנתית. התגבשה ההבנה שקיים צורך מובהק לבצע שינויים במבנה צה"ל במטרה להתמקד במשימות הליבה הצפויות תוך מניעת כפילויות, התאמת גודל הצבא למשימותיו והתייעלות. על בסיס התפיסה הזאת גובשו צעדים בתחום הארגון, ואלה העיקריים שבהם: הקטנת הצבא; שינוי מבנה המטות בצה"ל ("עץ השדה");

המרכיב המרכזי בתכנית המקבל תעדוף מוחלט וברור על פני המרכיבים האחרים הוא מוכנות צה"ל להגנה על המדינה ולניצחון במלחמה

השינויים הנדרשים למימוש כל התכנית. כמו כן מבוצעות ההתאמות הנדרשות בכל תכנית עבודה שנתית.

סיכום

התכנית הרב-שנתית "גדעון" מבוססת על בניין כוח מתמשך לאורך שנים. עיקרי החלטות שהתקבלו וכיווני העשייה מוכרים למפקדים ולחיילים, ומהווים את בסיס העשייה בצה"ל. עם זאת, קיים עדיין פער גדול בהסברה של מרכיבים מסוימים של התכנית למשרתים בצה"ל ובהבנת החלטות שהתקבלו, ולכן יש לפעול בעניין הזה כדי לרתום את שדרת הפיקוד למהלכי התכנית. נושאים רבים עדיין לא נלמדו לעומק, ולא ככולם ניתן להבין כבר היום את כלל המשמעות. לכן קיימת חובה להעמיק את תהליכי הלמידה והתחקור במשך כל שנות התר"ש.

מתוך הבנה שלצה"ל נדרשת גם תכנית לאופק תכנון רחוק יותר, הוחל גיבוש תכנית "צה"ל 2030". עיקרה של התכנית נוגע לתהליכי התעצמות המבוססים על כספי הסיוע של ארצות-הברית, וכן לתהליכים נוספים תוך שימת דגש על כוח-האדם. לצד התכנית אנו עוסקים בגיבוש "גישת הזינוק" שנועדה לבחון תחומים וגישות שבהם צה"ל נדרש לבצע קפיצה משמעותית בראייה צופת עתיד. התכנית הרב-שנתית "גדעון" היא תהליך מרכזי המגדיר לצה"ל את נתיבי בניין הכוח שבו עליו לצעוד וכן את העקרונות שצריכים להנחות את עשייתו. ואולם יותר מכול היא מהווה חוזה בין צה"ל למשרתיו ולציבור בישראל - חוזה שבו צה"ל מנהל סיכונים, מבצע שינויים ופועל לשיפור מוכנותו בשקיפות, ותוך ביצוע תהליכים משמעותיים וחסרי תקדים.

איכותי - כמו בכל עשייה צבאית, כך גם בתר"ש, המבחן האמיתי הוא מבחן המימוש.

במסגרת התפיסה הזאת נקבעו כמה עקרונות:

- עליונות התר"ש - התכנית הרב-שנתית "גדעון" ומרכיביה הם התהליך המוביל בצה"ל, ועל הדרג המטכ"ל חלה החובה לשמור על מימוש התכנית.
- ניצחונות קטנים - בקרב אוכלוסיית המשרתים קיים קושי גדול להפנים את השינוי בשל אכזבות עבר, ולכן התקבלו כמה החלטות שמומשו באופן מידי כדי להצביע על רצינות התכנית.
- בקרה ומעקב - אחד הכלים המרכזיים למימוש הוא תהליך בקרה ומעקב שיטתי, המבוצע על-ידי גורמי המטכ"ל וכן באופן אישי על-ידי. מדי שבוע אני מקדיש כמה שעות למימוש התהליכים שעליהם הוחלט.
- הצורך ברתימת המשרתים בצה"ל - את השינוי מובילים בראש ובראשונה המשרתים בצה"ל. לכן יש חשיבות לרתימתם לכן באמצעות תהליכי הסברה פנימיים רצופים שיגרמו להם להאמין בתכנית, ולהמשיך להוביל אותה ביחידותיהם על-פי העקרונות שנקבעו לה.



תכנית "ממדים ללימודים" נועדה להביע הוקרה למסיימי שירות מלא

במסגרת התכנית הושם דגש רב על ארגון מחדש של צה"ל ומבנהו באופן מקצועי ואיכותי שיאפשר את מימוש החזון שעליו הושתתה התכנית הרב-שנתית

ראוי להודות כאן לכל אלה שלקחו חלק בתהליך גיבוש התר"ש - במרכזם סגן הרמטכ"ל, אגף התכנון, אגף המבצעים, אגף כוח האדם, היועץ הכספי לרמטכ"ל. ראוי להודות גם לאלה שעוסקים במימוש התכנית, ובראשם מפקדי הזרועות, הפקמ"רים והמפקדות להפעלת כוח, ולצדם אלפי המשרתים בצה"ל שלקחו חלק בתהליך התכנון, ועוסקים כיום בתהליך מימוש התכנית.

יש לזכור שלצד תהליכי בניין כוח איכותיים ככל שיהיו, הניצחון של צה"ל תלוי בראש ובראשונה באנשים - באיכות החיילים והמפקדים; באופן ביצוע משימותיהם; ברוח הלחימה שלהם; באופן קבלת החלטות ובאיכותן; ובפעילותם האחראית, המקצועית והערכית במימוש המשימה לאור המטרה והחתימה לניצחון במלחמה.

ב-1 באוקטובר 2015 נרצחו בני-הזוג איתם ונעמה הנקין ז"ל. זה היה האירוע הראשון בגל טרור ייחודי במאפייניו. גל האירועים הזה נמשך ב-2016, ואתגר את צה"ל הן בצורך לגבש תפיסת סיכול ייחודית ולממש את ייעודו הבסיסי - מתן ביטחון ותחושת ביטחון לאזרחים - והן בצורך להוביל את מהלכי בניין הכוח שעליהם הוחלט בתר"ש במציאות מורכבת יותר. לנוכח זאת בוצעו במשך השנה התאמות ושינויים, אך עקרונות היסוד והחזון שעליהם הוחלט בתר"ש נשמרו, ולמעשה אפשרו לצה"ל יציבות תכנונית. השמירה על עקרונות התכנית בתקופה המתאגרת הזאת רק חיזקה את תפיסת המשרתים לרצינות התר"ש ולתהליכים המבוצעים במסגרתה.

לצד ההצלחות של התכנית הרב-שנתית "גדעון" היא אינה חפה מטעויות. כל הזמן נערכים תחקירי ביניים של התהליכים השונים המתבצעים בו. בסיום השנה הראשונה התקיים יום תחקור ולמידה מטכ"ל שאפשר לבצע התאמות בהחלטות שבוצעו ולבחון את



תר"ש "גדעון" ביחס להתפתחויות בצבאות זרים

התכנית הרב-שנתית "גדעון", אחת הממוקדות ביותר בהיסטוריה של צה"ל מאז שנות ה-90 של המאה ה-20, בהשוואה להתפתחויות בצבאות זרים



צה"ל באימונים: עד לאחרונה היה צה"ל "סמן ימני" בעולם המערבי בהיבט של תרחיש הייחוס שלפיו הוא נבנה והתכונן

הייחוס שלפיו הוא נבנה והתכונן (שנמצא תחת הכותרת של צבאות המערב "האיום ההיברידי"). לעומת זאת, צבא ארצות-הברית, ועמו צבאות בריטניה, גרמניה ועוד שותפות מנאט"ו, התמקדו בלחימה בעצימות נמוכה יחסית בטרור בעיראק ובאפגניסטאן (תחת כותרת בסיסית של מבצעים נגד חתרנות - COIN), ולכן הטו את בניין הכוח לסוג העימות הזה. בעקבות הלמידה ממלחמת לבנון השנייה, ובהמשך מהמבצעים בעזה, צה"ל, שבו נעשה שימוש רב באש אווירית ובתמרון ממוכן כבד בשטח בנוי, נתפס כצבא הנערך לתרחיש הייחוס המורכב והמאתגר יותר.

בעשור האחרון היה צה"ל מוקד למחקר, ללמידה ולחקיקוי של צבאות מערביים,⁴ ככל שאלה יכלו לעשות זאת באילוצי הלחימה שלהם ובמגבלות התקציב. בעקבות הפעולות של רוסיה בשנים האחרונות (בגיאורגיה, בחצי האי קרים ובאוקראינה, וכן בסוריה) וכמו כן, עקב התעצמותה הצבאית של סין, תפס לפתע המערב כי בשנים האחרונות הולכות שתי המדינות האלה ומתקרבות לרמה של "מתחרה שווה כוח", וכי הן עלולות להיות איום צבאי קונוונציונלי ולא קונוונציונלי בשנים הקרובות. כמו כן, גם מדינות שאינן מעצמות, למשל, איראן וצפון קוריאה, הן אתגר צבאי קונוונציונלי במרחב שבו הן נמצאות. מסמך האסטרטגיה הצבאית הלאומית של ארצות-הברית מ-2015, מגדיר את תרחיש הייחוס האמריקני לבניין הכוח: 4+1 - סין, רוסיה, איראן וצפון קוריאה + טרור אסלאמי.⁵ לפיכך נעשים לאחרונה בארצות-הברית ובמדינות נאט"ו מאמצי בניין הכוח שיאפשרו להתכונן לעימות בעצימות גבוהה מול יריב מדינתי או מעצמתי כזה. למאמצים האלה יש היבטים בין היתר בתחומים הבאים: בניין הכוח הקונוונציונלי; הלוחמה האלקטרונית; האש היבשתית (בדגש על אש קנית); המיגון האקטיבי של רק"ם; הפעלת הכוח הרב-חילי הממוכן בקרב משולב; הסייבר והנשק הגרעיני.

המגמה הזאת הופכת את צה"ל מהארגון הצבאי, שתרחיש הייחוס שלו למלחמה מול אויב "היברידי" (חזבאללה וחמאס) היה עד עתה החמור והמאתגר ביותר ביחס לתרחישים שאליהם התכוננו צבאות מערב אחרים, לזו שהעצימות של תרחיש הייחוס שלו נמוכה מתרחיש "המתחרה שווה הכוח" שאליה החלו להיערך ארצות-הברית ונאט"ו. את המעבר הזה של צה"ל מן החזית לשורה השנייה של עצימות תרחיש הייחוס יש לנתח ולהבין את משמעויותיו.

יש לציין כי התהליך שהחל בצה"ל בחודשים האחרונים תחת שם הקוד "אסטרטגיית זינוק", אשר נועד לפתח יתרון יחסי הן דרך יכולות חדשניות והן דרך בניית תשתית לתהליכי למידה מואצים, מכוון לתרחיש שבו יהיו לאויב יכולות דומות או קרובות לאלה של צה"ל.

תחום הסייבר

ההחלטה במסגרת תר"ש "גדעון" על הקמת זרוע סייבר, והפעולות לקראת מימוש ההחלטה הזאת (הקמת מטה סייבר מטכ"לי, חטיבת הגנה בסייבר, כתיבה של תפיסת הפעולה המטכ"לית בנוגע לסייבר ועוד) הן בין השינויים המשמעותיים ביותר בתר"ש. המגמה הזאת דומה למגמות המתפתחות בצבא ארצות-הברית, בצבא בריטניה ובצבא רוסיה. בצבא ארצות-הברית הוקמו ב-2009 מערכי בניין והפעלת כוח בסייבר, שכללו פיקוד סייבר רב-זרועי (האחראי הן על הפעלת הכוח והן על בניינו),⁶ גופי בניין כוח למרחב הסייבר בזרועות

תא"ל (מיל) מאיר פינקל, מפקד מרכז דדו



המאמר הזה ידון ביחס שבין מה שהוחלט עליו ומבוצע כעת בצה"ל במסגרת תר"ש "גדעון" בהשוואה לנעשה בצבאות זרים. במאמר יוצגו כמה נושאים תוך הדגשת נקודות הדמיון והשוני בין מה שמבוצע בתר"ש "גדעון" לבין מה שנעשה בצבאות הזרים, בעיקר בצבאות המערב, אך גם בצבא הרוסי.

תחילה, שתי הערות מתודולוגיות חשובות. הראשונה - מכיוון שתהליכי בניין הכוח נמשכים זמן רב, קשה לעתים להבחין בין מה שהוחלט בתר"ש "גדעון" לבין החלטות קודמות. לדוגמה, נושא חיזוק הפעולה בעומק מודגש בתר"ש "גדעון", אך מגמת החיזוק החלה לפני כמה שנים - עם הקמת מפקדת עומק. במאמר יוצגו כמה מגמות בצה"ל, שמסמך אסטרטגיית צה"ל (2015)¹ ותר"ש "גדעון", מדגישים אותן.

ההערה השנייה - יש תחומים שבהם קשה להשוות בין צה"ל לבין צבאות המערב, שהם המקור העיקרי לייחוס של צה"ל, זאת בשל כמה מאפיינים - הן מבניים (לדוגמה, צבא חובה לעומת צבאות קבע) והן מבצעיים (צה"ל נלחם בגבולות בעוד צבאות המערב הם צבאות משלוח).² בנוסף, תכנית "גדעון" מדגישה את המוכנות של צה"ל הן בתחום הכשירות (באמצעות הגדלת היקף האימונים), והן בתחום המלאים שיאפשרו אורך נשימה משמעותי. בתחום הזה קשה להשוות את צה"ל לצבאות זרים.

התהליך שהחל בצה"ל בחודשים האחרונים תחת שם הקוד "אסטרטגיית זינוק", מכוון לתרחיש שבו יהיו לאויב יכולות דומות או קרובות לאלה של צה"ל

עוצמת אויב הייחוס בתר"ש "גדעון"

ראשית יש לציין שתכנית "גדעון" מציגה מיקוד ברור. העניין אינו טריוויאלי מכיוון שבעבר אושרו בצה"ל כמה תר"שים שניסו לתת מענה ממוקד פחות למגוון רחב יותר של איומים. כפי שמופיע במסמך אסטרטגיית צה"ל, התכנית הרב-שנתית נשענת על "מיקוד לזירות המבצעים השונות, שבהן העימות הוא מול אויב תת-מדינתי (כמו: ארגוני חמאס וחזבאללה)".³ עד לאחרונה היה צה"ל "סמן ימני" בעולם המערבי בהיבט של תרחיש



בעתיד גם לרמת האוגדה ואף החטיבה), נראה שצה"ל רואה בסייבר יכולת המופעלת באופן ריכוזי יחסית - מן הדרג המטכ"ל.

המערכה שבין המלחמות (מב"ם)

תכליתו של המב"ם, לפי אסטרטגיית צה"ל, היא להרחיק את המלחמה באמצעות פעולות שנועדו "להחליש את גורמי הכוח השליליים, לצמצם את התעצמות האויבים, ליצור תנאים מיטביים לניצחון במלחמה עתידית, ליצור לגיטימיות לפעולת ישראל ולשלול את הבסיס הלגיטימי לפעולת האויב".⁷ הפעלת הכוח במב"ם מבוססת בין היתר על מודיעין מדויק, שיתוף פעולה בין-לאומי (לשימור לגיטימציה) ופעולה תודעתית ועוד. התכנית "גדעון" עוסקת בחיזוק היכולת של צה"ל לפעול במב"ם.

בהשוואה לצבאות אחרים ניתן לומר כי הרוסים מיישמים דפוסים דומים של פעולה בשנים האחרונות במדינות חבר העמים לשעבר, בהן גיאורגיה, ארמניה ואוקראינה. נראה שבעניין הזה צה"ל מפתח יכולת וצובר ניסיון בתחום שלא ממש זר לו, והגיע בשנים האחרונות להיקף פעילות נרחב ביחס לעבר. המונח הדומה ביותר למב"ם בצה"ל הוא המושג הקיים בצבאות המערב Gray Zone War. המאפיין המרכזי שלו הוא עמימות - בנוגע ליעדים, לזהות המבצעים, לחריגה מאמנות בין-לאומיות ומנורמות ביחס לתפקיד של כוחות צבאיים.⁸ בצבא הרוסי ובצבא האמריקני מבוצעת במקרים רבים הפעילות ב"שטח האפור" על-ידי הכוחות המיוחדים.

133 צוותי פעולה במרחב הסייבר.

בבריטניה הוקם ב-2013 אגד סייבר רב-זרועי (Joint Forces Cyber Group) בתוך פיקוד הכוחות הרב-זרועי (Cyber Group Joint Forces Command).⁷ בצבא רוסיה עדיין לא הוקם פיקוד הסייבר על אף הדיווחים שנפוצו בשנים 2012-2013 בעניין התכנון להקימו כבר ב-2014. אחת החלופות שהוצעו הייתה הקמת חיל סייבר שיהיה כפוף ישירות למשרד ההגנה. ייתכן שהסיבה לכך שלא מומש הרעיון של הקמת פיקוד הסייבר תחת משרד ההגנה הייתה התחרות בינו לבין השירותים הפדרליים בכל הנוגע לריכוז הסמכויות בתחום. ב-2014 הודיע משרד ההגנה הרוסי על הקמת כוחות לוחמת מידע הכפופים פיקודית, כך נראה, למנהלה האופרטיבית הראשית של המטכ"ל הרוסי. נראה שמשימותיהם של הכוחות האלה הן בין היתר: שיבוש מערכות השר"ב והפוי"ש של היריב הפוטנציאלי והגנה על מערכות קשר ופוי"ש רוסיות (הן מהבחנינה הטכנית-תשתיתית והן מבחינת תוכני המידע העובר בהם) מפני מאמצי ריגול ותקיפות סייבר של היריב.⁸ יחידות של הכוחות האלה הופעלו לראשונה בתרגיל שיא של שנת ההדרכה החולפת, "קווקז-2016" שנערך בספטמבר של אותה השנה.

המגמה בצה"ל דומה באופן כללי לנעשה ביתר צבאות העולם, אם כי לא באופן מלא. לדוגמה, בשונה מצבא ארצות-הברית, שבו קיים גוף סייבר לכל זרוע, האמור להקצות צוותי הגנה-התקפה משולבים לרמת הנמוכות יותר (כיום רמת הפיקוד האסטרטגי והגיס, אך



חמ"ל סייבר. המגמה בצה"ל בתחום הסייבר דומה באופן כללי לנעשה ביתר צבאות העולם, אם כי לא באופן מלא



יחידה מובחרת של צה"ל בתרגיל הכוחות המיוחדים המתפתחים של צה"ל בתר"ש "גדעון" מיועדים ליכולת פעולה צבאית בעומק שטח האויב בהיקף רחב בתרחיש מלחמה הקונוונציונלי

תכליתו של המב"ם, לפי אסטרטגיית צה"ל, היא להרחיק את המלחמה באמצעות פעולות שנועדו "להחליש את גורמי הכוח השליליים, לצמצם את התעצמות האויבים, ליצור תנאים מיטביים לניצחון במלחמה עתידית, ליצור לגיטימיות לפעולת ישראל ולשלול את הבסיס הלגיטימי לפעולת האויב"

כוחות מיוחדים

הקמת חטיבת הקומנדו על בסיס איגוד יחידות מיוחדות קיימות, היא המשך תהליך חיזוק יכולת הפעולה של צה"ל בעומק במקרה של מלחמה (הקמת מפקדת העומק בראשות אלוף ופעולות נוספות). אסטרטגיית צה"ל מדגישה נושאים כמו "פשיטת סד"כ חי"ר מאוויר" ו"הפעלת כוחות מיוחדים בעומק" בהיקף רחב ובסד"כ גדול.¹¹ מאז שהחלה המערכה העולמית נגד הטרור התרחבה באופן משמעותי הפעילות של כוחות מיוחדים. המגמה ניכרת במיוחד בארצות-הברית שהרחיבה את היקף הכוחות המיוחדים שלה מכ-33,000 לוחמים בשנת 2001 לכ-70,000 כיום. מגמה דומה של הרחבה ושינוי ארגוני קיימת ברוסיה. כך, ב-2013 פורסם על הקמת כוחות המבצעים המיוחדים (SSO - Silyi Spezial'nykh Operazii) בכפיפות מטכ"לית. הרכב הכוחות מסווג, אך נראה שהוא כולל מפקדת שליטה עם מטה ויחידת גרעין משלו, שיוכל בעת הצורך לקבל תחת פיקודו יחידות מגופים שונים (בהם כנראה יחידות צנחנים, יחידות מספצנאז GRU ומהכוחות המיוחדים של גופים פדרליים שונים, בהם שירות הביטחון הפדרלי, משרד הפנים ואוויריית תובלה). נראה שאת ההשראה להקמת הגוף הזה קיבלו הרוסים מגופים מקבילים בצבאות המערב.¹² בעולם עוסקים הכוחות המיוחדים



השירות אינם מבטיחים כבעבר ביטחון תעסוקתי, ומכיוון שאינם מאפשרים לקצינים ולנגדים להתפתח במקביל בתחומים שאינם צבאיים לחלוטין.¹⁵

צה"ל מפגר שנים רבות אחר המנגנון האמריקני וגם אחר המנגנון הבריטי של אזרחים מומחים - הן יוצאי צבא והן כאלה שאינם יוצאי צבא. מנגנוני העסקת אזרחים עובדי צה"ל בתחומים שצוינו לעיל, אשר פותחו לצורך העסקת עובדי תעשייה כבדה, למשל, במפעל המרכבה, אינם מתאימים לתחומי מחקר והדרכה, והעובדה הזאת מחמירה את הפער המתפתח עקב ההצערה של הקצונה שצוינה לעיל. בעוד שדה הקרב המודרני נעשה מורכב יותר, ולכן מחייב קבלת החלטות המבוססת על הכשרה ארוכה יותר ובגרות אישית המבוססת על ניסיון, נראה שמנגנוני הפיצוי של תר"ש "גדעון" לא פותחו עדיין דיים כדי לתת מענה לצמצום מספרם של אנשי הקבע ולהצערותם.

החלטה חשובה אחרת הקשורה לכוח אדם היא הקמת פקולטה ללימודי צבא וביטחון. כיום, הכשרות צבאיות שונות קשורות בתוכניות לימודים אקדמיים עם אוניברסיטאות שונות שאף אחת מהן אינה מגיעה לכדי מסה קריטית בתחום לימודי צבא וביטחון, ולכן לא ניתנת לצה"ל ההכשרה האקדמית המיטיבית. הקמת פקולטה באחת האוניברסיטאות תוביל לחיזוק המחקר בתחום ותאפשר הכשרה מיטיבית. בנושא הזה צה"ל נמצא בפיגור גדול אחר כלל צבאות המערב והמזרח שבהם קיימות אקדמיות צבאיות כלליות; במדינות הגדולות קיימות גם אקדמיות זרועיות. הקמת פקולטה ללימודי צבא וביטחון תיישר קו עם המקובל בעולם, ותהיה חלק ממנגנון הפיצוי על הצערות הקצונה.

למידה מניסיונו המבצעי של צה"ל בצבאות המערב

צה"ל נתפס נחשב לעדכני ולחדשני בתרבותו. הלמידה מפעולתו של צה"ל במבצעים האחרונים בעזה משמעותית כנראה יותר מאשר הלמידה ממגמות תר"ש "גדעון". נושא המנהרות - ההתקפיות וההגנתיות - נלמד בצבאות המערב בשל הבנתם שאויביהם כיום ובעתיד יעשו שימוש נרחב בממד הזה. הצבאות האלה לומדים מצה"ל בתחומים שונים, בין היתר, לוחמת שטח בנוי, הפעלת אש אווירית מדויקת והפעלת כטב"מים, ונראה שצה"ל ימשיך להיות מקור השראה עבורם. יש לציין כי בצבאות המערב, המאותגרים טכנולוגית וטקטית על-ידי ארגוני טרור הלומדים מהר, יש עניין רב בתהליכי הלמידה וההשתנות הנעשים בצה"ל בשנים האחרונות.

סיכום

התכנית הרב-שנתית "גדעון" היא כנראה אחת הממוקדות ביותר בהיסטוריה של צה"ל מאז שנות ה-90 של המאה ה-20 בהיבט של תרחיש הייחוס שלה. במסגרת התכנית מקודמים כמה תחומים קריטיים שצה"ל נדרש להם בראייה עתידית. המאמר הזה ביקש לבחון נקודות מבט נוספות על זו הפנימית בצה"ל - ההשוואה לצבאות זרים. השוואה כזאת חשובה בשני היבטים. האחד - לשם שיקוף עצמי של המגמות; והשני - לשם הבנת הצורך להמשיך וללמוד מצבאות זרים. **תודות לחוקרי הצבאות הזרים במרכז דדו - רס"ן א' ומר ש', ולמעירים מאגף התכנון - תא"ל הדי זילברמן, אל"ם אלון פז ואל"ם איתי אביטל.**

הערת למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

במשימות רבות - החל מפעולות ישירות נגד האויב (פשיטות ממוקדות על בסיס מודיעין איכותי) שחלקן דומות במהותן לפעולות של צה"ל באיר"ש בשנים האחרונות, עבור דרך לוחמה פסיכולוגית וכלה בהפעלת כוחות מקומיים וסיוע להם בלחימה.¹³ הן בארצות-הברית והן ברוסיה מבצעים הכוחות המיוחדים פעולות שיכולות להיכלל בהגדרה של מב"ם בצה"ל.

קיים אפוא הבדל מסוים בין צה"ל לבין צבאות זרים בעניין הייעוד של הכוחות המיוחדים. בעוד הכוחות המיוחדים המתפתחים של צה"ל בתר"ש "גדעון" מיועדים ליכולת פעולה צבאית בעומק שטח האויב בהיקף רחב בתרחיש מלחמה הקונוונציונלי, בצבאות הזרים הם מיועדים בעיקר להרחבת מנעד הפעולות התת-קונוונציונליות ב"שטח האפור" או בשפת צה"ל - המב"מי.

ניהול משאב כוח האדם

אחד המרכיבים המשמעותיים ביותר בתר"ש "גדעון" הוא כוח האדם. במסגרת התר"ש קוצצו אלפי תקני קבע, ומצבת אנשי הקבע של צה"ל הצטמצמה בכ-5%. מנגנון שירות הקבע שונה כך שחלק מן התפקידים שמולאו בעבר על-ידי קצינים בכירים יחסית ומנוסים יבוצעו על-ידי קצינים זוטרים יותר. פיצוי חלקי להפחתת תקני הקבע הוא הגדלת מספר המשרות של אזרחים עובדי צה"ל ושל משרות סטודנטים. במסגרת השינויים קוצץ גם מספר הלומדים הכללי, ואנשי קבע הלומדים לתואר שני, שבעבר למדו באופן מלא, נדרשים מעתה ללמוד תוך כדי ביצוע תפקיד חלקי. גם בתחום כוח האדם הסדיר חלו שינויים, שהמשמעותיים שבהם הם קיצור השירות לגברים מחד גיסא, ופתיחת תפקידים רבים יותר לנשים מאידך גיסא.

התכנית הרב-שנתית "גדעון" היא כנראה אחת הממוקדות ביותר בהיסטוריה של צה"ל מאז שנות ה-90 של המאה ה-20 בהיבט של תרחיש הייחוס שלה

בחנית צבאות אחרים מעלה שבעולם קיימת מגמה דומה הן בקיצוץ של מספר המשרות בשירות פעיל - בצבא היבשה האמריקני חל קיצוץ של כ-13% בין השנים 2011-2016 ושל 14% בצבא היבשה הבריטי באותה תקופה,¹⁴ והן בפתיחת תפקידי לחימה נוספים בפני נשים. צבא גרמניה צומצם עד כדי כך שנהפך כמעט ללא אפקטיבי. בהקשר של תרחיש הייחוס שצוין לעיל - במדינות נאט"ו מתפתחת ההבנה שהקיצוץ היה מוגזם.

מן הצד האחר, המנגנונים שפיתח צה"ל לשימור ההון האנושי ולפיתוח מומחיות בתחומים שונים בהם מודיעין (מן הסוג המצריך הבנות עומק), תורת לחימה, הכשרה והדרכה נמצאים בפיגור יחסית לצבאות המערב. בצה"ל, כמו בצבאות המערב, קיימת בריחת מוחות צעירים, בעיקר בתחומי הטכנולוגיה והמודיעין, מכיוון שמסלולי



רכבת הרים בתקציב

על (אי) יציבות בתקציב הביטחון והאינטרס הלאומי

תובנות תהליך העיצוב הכלכלי והתקציבי של תר"ש "גדעון" מלמדות כי במבט לעתיד יש הכרח ביצירת זיקה כלכלית ישירה בין האינטרס הביטחוני למפת האינטרסים הכלכליים והחברתיים של ישראל

חיילים בפעילות. ועדת ברודט' היא היחידה שצלחה את שלב ההמלצות, והגיעה לשלב היישום בפועל במסגרת ניסיון ראשון לתת מענה מקצועי לשאלה: איזה היקף תקציב יאפשר תשתית ראויה לקיומו של הליך תכנון סדור ובנייתה של יציבה אסטרטגית ארוכת טווח?





לשאלה הזאת, וביססה לראשונה מתווה רב-שנתי לעשור (2017-2008). הוועדה בחנה את הצרכים של צה"ל ושל מערכת הביטחון, את פוטנציאל המקורות הנוספים של תקציב הביטחון שאותו ניתן יהיה לממש באמצעות התייעלות פנימית או מקורות חיצוניים, וכן את היכולת הכלכלית של ישראל בתקופה הנידונה. המלצות הוועדה, שעוגנו בהמשך בהחלטת ממשלה, כללו קביעת מסגרת תקציבית רב-שנתית למערכת הביטחון ועריכת רפורמות בהתנהלות מערכת הביטחון, שהובילו בסופו של דבר ליציאתה לדרך של תר"ש (תכנית רב-שנתית) "תפן" ולמימושה.

המחאה החברתית בקיץ 2011 הייתה נקודת מפנה בסדר היום של החברה הישראלית. סוגיית השינויים בסדר העדיפויות של המדינה נידונה בוועדה לשינוי חברתי-כלכלי בראשותו של פרופ' מנואל טרכטנברג. בשונה מוועדת ברודט, השיח התמקד בקודקוד הצרכים החברתיים, וכתוצאה מכך במציאת האיוון בין ההוצאות החברתיות לבין ההוצאות הביטחוניות.⁴ מסקנות הוועדה הובילו לקיצוץ בבסיס תקציב הביטחון בהיקף של 3 מיליארדי שקלים החל מ-2012, זאת לצד רפורמות במערכת הביטחון, בהן שיפור השקיפות והבקרה בנושאי תקציב והפרטת תעש.⁵ בעקבות הקיצוץ והוויכוחים שהלכו וגברו בין משרד האוצר ובין משרד הביטחון בנוגע לפרשנות של המלצות ועדת ברודט, הופר "השקט התקציבי". יציאתן לדרך של תוכניות רב-שנתיות חדשות נפסקה לחלוטין, והחלה תקופה של ניהול דה-פקטו של תחומי התכנון והתקציב בשיטת "הכול כלול".⁶ בפועל הועמד תקציב חד-שנתי למערכת הביטחון, והוטלה עליה האחריות לממש באמצעות התקציב את משימותיה השוטפות ואף משימות חדשות הניתנות במהלך השנה גם אם מדובר במשימות שאינן בליבת העשייה וללא משאבים פנויים ליישומן.

ההתנהלות בשיטת "הכול כלול" אמורה לכאורה להוביל לריסון תקציבי בהוצאות ובמימוש המשאבים, שכן המתכנן נדרש לקבוע מראש סדר עדיפויות בהקצאת המשאבים, ובהמשך עליו לקבל החלטות דינמיות בנוגע למימוש משימות חדשות המוטלות במהלך השנה.

המחצית הראשונה של העשור השני במאה ה-21 התאפיינה בכך שמסגרת תקציב הביטחון, שאושרה בתחילת השנה, הייתה רחוקה מלספק את הצרכים והמטלות שהוטלו לביצוע (לא מעטות מהן היו לא ביטחוניות במהותן). בכל שנה נדרשו תוספות תקציביות בהיקף של מיליארדי שקלים למימוש משימות מתוכננות ולא מתוכננות של צה"ל ומשרד הביטחון, זאת עוד לפני שהתרחשו אירועים חריגים (למשל, אירוע לחימה נרחב) המחייבים תוספת תקציבית מיוחדת.

כך, בתקופה הזאת החל צה"ל לפעול בראשית כל שנה מתוך הנחה כי במהלך השנה יידונו מחדש פערי התקציב על-ידי הדרג המדיני, ובהתאם לכך תתעדכן תכנית העבודה של צה"ל. תכנון בשיטה הזאת גרם למעורבות עמוקה ומתמשכת של הדרג הצבאי העליון בתחום המשאבים, זאת במאמץ להסביר לממשלה ולכנסת את הצורך בהגדלות המתמשכות של תקציב הביטחון,⁷ ולעתים אף לנקיטת צעדים קיצוניים, שנבעו ממחסור

ביצילום: דוד ברודט



תא"ל ד"ר ששון חדד, היוע"כ לראש אגף התקציבים*



"משולש האחריות הלאומית" הוא ביטוי לדילמה שבפניה ניצבים קברניטי ישראל זה שנים רבות: כיצד למקסם את חלוקת המשאבים בין ההוצאות האזרחיות וההוצאות הביטחוניות תוך שמירה על ריסון תקציבי? במרכז המשולש ניצבת המטרה של שמירה על האחריות הלאומית; מסביב למשולש שלושה קודקודים המחייבים איוון ושיקול דעת:

1. שינויים בכלכלה העולמית.
2. איומים ביטחוניים לנוכח אי היציבות במזרח-התיכון.
3. הצרכים החברתיים.

המחצית הראשונה של העשור השני במאה ה-21 התאפיינה בכך שמסגרת תקציב הביטחון, שאושרה בתחילת השנה, הייתה רחוקה מלספק את הצרכים והמטלות שהוטלו לביצוע

גודלו של תקציב הביטחון הוא עוגן מרכזי בפעילויותיה של הממשלה, ולפיכך נהפך למשתנה החלטה מרכזי בבניית התקציב הרב-שנתי. בשני העשורים האחרונים הושקעו מאמצים רבים במתן תשובה לשאלה "מהו גודלו האופטימלי של תקציב הביטחון?", ובהתאם לכך, במתן תשובה לשאלה איזה היקף תקציב יאפשר תשתית ראויה לקיומו של הליך תכנון סדור ובנייתה של יציבה אסטרטגית ארוכת טווח?

רכבת הרים בתקציב הביטחון

עבודות מטה רבות ניסו לתת תשובה לסוגיה הזאת בעשור האחרון - החל מוועדת ברודט,³ עבור דרך ועדת טישלר וועדת טרכטנברג וכלה בוועדת לוקר. במרוצת השנים ועדה אחת בלבד הובילה למתווה בר-קיימא שעמד במבחן המציאות.

ועדת ברודט היא היחידה שצלחה את שלב המלצות, והגיעה לשלב היישום בפועל במסגרת ניסיון ראשון לתת מענה מקצועי

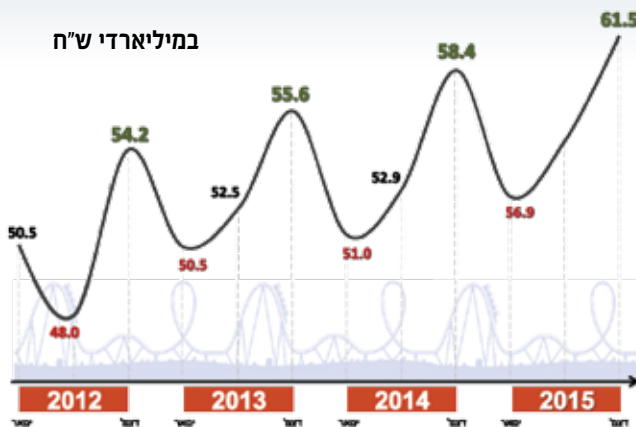
המחקר הראו כי תכנון חמש-שנתי יביא את שתי המדינות להגדלה מרבית של רמת הביטחון הלאומי¹¹ (כלומר, הגדלת הרכש הצבאי) לעומת תכנון חד-שנתי. במבחן המציאות, שתי המדינות מוציאות על-פירוב לפועל תוכניות לטווח הארוך. זאת, על אף שבחירה מודעת של שתי המדינות בתכנון לטווח הקצר הייתה מניבה תועלת רבה יותר לכל אחת משתייהן. הסיבות לכך הן פרדוקס הכוח וניהול מרוץ החימוש במתכונת של כללי דילמת האסיר הגורמת להשקעה רבה מדי בביטחון מול השקעת היריב).

בד בבד עם הבחירה בתכנון תקציבי לטווח הארוך, התחייבויות תקציביות לטווח הארוך מצמצמות את מרחב הגמישות בעתיד של מקבל החלטות לביצוע ההתאמות הנדרשות לנוכח השינויים המתחוללים במרחב הייחוס הביטחוני. אם מדובר במדינה דלת משאבים, ההתחייבויות התקציביות לטווח הארוך (בין אם תוכניות רכש ביטחוני ובין אם פרויקטים של תשתיות לטווח הארוך) מצמצמות את מרחב התמרון של מקבל החלטות בהקצאת המשאבים לנושאים שונים ולהתמודדות עם משתנים לא צפויים. הקושי הזה כמעט שלא קיים אם למדינה יש עוצמה כלכלית רבה.

תנאי יסוד לקיום תר"ש "גדעון"

מקרה המבחן של מדינת ישראל במאה ה-21 מלמד כי עוצמתו הכלכלית של המשק הישראלי גברה באופן משמעותי. העוצמה באה לידי ביטוי בכמה אינדיקטורים כלכליים בהשוואה למדינות מפותחות אחרות ולמדינות האזור. דוגמאות לכך: שיעורי צמיחה גבוהים ויציבים; הפחתה משמעותית של יחס החוב הממשלתי (כאחוז מן התוצר המקומי הגולמי); שפל בשיעורי האבטלה; דירוג אשראי גבוה. כל אלה לצד התמודדות עם אתגרים גיאופוליטיים משתנים, עם שינויים דרמטיים במזרח-התיכון ועם אירועי לחימה. התהליכים האלה לוו במקביל בהפחתה הדרגתית של נטל

תרשים 1 רכבת הרים בתקציב הביטחון



במשאבים, למשל, ביצוע חלקי של אימוני המילואים.⁸ מנקודת המבט הכלכלית הובילה השיטה לפרדוקס - לא רק ששיטת "הכול כלול" לא הובילה לריסון תקציבי, אלא שהיא הובילה להגדלה משמעותית של תקציב הביטחון במהלך השנה, בדומה לתנועת רכבת הרים העוברת במסלולה עליות ומורדות תכופים. השתלשלות האירועים בעשור האחרון חידדה את הצורך בבחינת השאלות: מהי הגישה הנכונה לתכנון תקציב הביטחון - האם נכון לתכנן את תקציב הביטחון באופן חד-שנתי או רב-שנתי? האם קיים קשר בין ודאות תקציבית לגודל העוגה?

סוגיות בתכנון תקציב - רב-שנתי לעומת חד-שנתי

בחינת סוגיות כאלה מחייבת התבוננות רחבה יותר בנוגע להיבטים נוספים הקשורים להתפתחותה של מדינה, למשל, חוזק הביטחון הלאומי והחוסן החברתי והחינוכי. ההיבטים האלה דורשים מתן מענה יסודי לשאלה כיצד יש להקצות את המשאבים באופן אופטימלי כך שתועלתה של המדינה והחברה תהיה הגבוהה ביותר, זאת תוך בחינת הקשר בין ביטחון לצמיחת הכלכלה והמשק. השאלה

הזאת נידונה באקדמיה במחקרים רבים.⁹ התשובה לשאלה אינה מוחלטת ותלויה במאפיינים שונים של המדינה (הסביבה הגיאופוליטית, מרוצי החימוש, שלב התפתחותה של המדינה ועוד). בין יתר המחקרים עסקה האקדמיה בשאלת כדאיות הקצאת המשאבים האופטימלית לממשלה בעידן של תכנון לטווח הארוך מול עידן של תכנון לטווח הקצר.¹⁰ החוקרים בדקו את ההשלכות של תכנון לטווח הקצר לעומת תכנון לטווח הארוך בסביבה של מרוץ חימוש בין מדינות בכלל, ושל מדינות ספציפיות - ישראל וסוריה. ממצאי

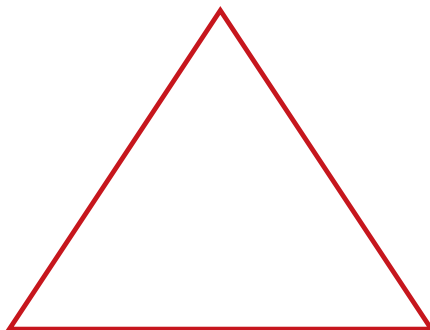
תרשים 2 כלכלת ישראל בפרספקטיבה היסטורית

| נושא / שנה | 1984 | 2015 | שינוי |
|--------------------------------|------|-------|---------|
| תוצר (במיליארדי דולר) | 30 | 315 | +950% |
| מספר התושבים | 4.1 | 8.5 | +107% |
| תוצר לנפש (באלפי דולר) | 7 | 35.3 | +404% |
| רזרבות מט"ח (במיליארדי דולר) | 3 | 90.6 | +29.20% |
| חוב ממשלתי כאחוז מהתוצר | 280% | 64.6% | -77% |
| תוספת ביטחון כאחוז מהתוצר | 20% | 5% | -75% |
| הסיוע האמריקני כאחוז מהתוצר | 10% | 1% | -90% |
| היצוא הכולל (במיליארדי דולר) | 10 | 92 | +820% |
| גירעון הממשלה כאחוז מהתוצר | 17% | 2.15% | -87% |
| הוצאה ציבורית מהתוצר | 75% | 39.5% | -47% |
| הוצאה לאומית למ"פ כאחוז מהתוצר | 1.3% | 4.2% | +223% |
| אינפלציה שנתית | 450% | -1% | -100.2% |



3 תרשים תנאי היסוד הכלכליים-תקציביים לביסוס תכנית רב-שנתית

משק כלכלי איתן ויציב



סדר עדיפויות ברור
בין צורכי הביטחון

מתווה מקורות
רב-שנתי

ההוצאות הביטחוניות על כלכלת ישראל. לשם המחשה, ב-1984 היה שיעור תקציב הביטחון מהתוצר המקומי הגולמי כ-20%, וב-2016, השנה שבה נכנסה לתוקף תכנית "גדעון", היה שיעור תקציב הביטחון מהתוצר המקומי הגולמי כ-5%. הפחתת נטל הביטחון יחד עם החוזקות הכלכליות של ישראל אפשרו ביתר קלות לדרג הביטחוני ולדרג המדיני לאשר את הוצאתה לפועל של תכנית "גדעון" כתכנית רב-שנתית לראשונה זה שנים. כדי לבסס תכנית כזאת בפן הכלכלי-תקציבי-ביטחוני יש לוודא את קיומם של תנאים הכרחיים נוספים מעבר לעוצמה הכלכלית:

קביעת סדר עדיפויות ביטחוני ברור ויציב בין הצרכים של צה"ל, וסיכום של מתווה מקורות תקציבי רב-שנתי התומך בתכנית השימושים הנגזרת מן הצרכים הביטחוניים. תר"ש "גדעון" התאפיינה בשלושת תנאי היסוד האמורים, זאת בשונה מן התוכניות הרב-שנתיות שקדמו לה - "עוז" ו"תעוזה" - שחסרו את תנאי היסוד לסיכום מתווה מקורות רב-שנתי התואם לתכנית השימושים. במהלך 2015 הבשיל תהליך מרכזי בין משרד הביטחון, צה"ל ומשרד האוצר שבמסגרתו גובש מתווה מקורות תקציב לשנים 2016-2020. בסיס עקרונות הסיכום התקציבי

הזמן והתאמתו למשימות חדשות בעתיד; התמקדות תקציב הביטחון לרבות הפרדת תקציבים המוקצים למשימות שאינן בליבת העיסוק של צה"ל מעוגת התקציב של מערכת הביטחון; יישומן של רפורמות בתחום משאבי אנוש; יעדי התייעלות רב-שנתיים לשם הסטת תקציבים בתוך מערכת הביטחון; הגברת השקיפות והאמון בין משרד האוצר ובין משרד הביטחון; וקביעת התנאים שבהם יידרשו הצדדים לעדכן את המתווה, למשל, שינויים כלכליים או ביטחוניים שיוגדרו על-ידי שני הצדדים כמשמעותיים ביותר.

באפריל 2016 אישר הקבינט את התכנית הרב-שנתית של מערכת הביטחון - תר"ש "גדעון" - תוך התבססות על הסיכום התקציבי בין משרד האוצר למשרד הביטחון. באוגוסט 2016 אימצה הממשלה את עקרונות הסיכום התקציבי והרפורמות שנכללו בו. הליך החקיקה שנדרש ליישום של השינויים המבניים והתכנית הכלכלית שנקבעו בסיכום הסתיים עם אישור תקציב המדינה לשנים 2017-2018 בדצמבר 2016.

מעגלי השפעה בתר"ש "גדעון"

תר"ש "גדעון" מביאה עמה בשורה כלכלית למגזר הביטחוני - הן הממשלתי והן העסקי. התאמת מתווה המקורות והתכנון לצרכים ולמאפייני הפעילות של מערכת הביטחון מספקת תשתית עבור תהליכים המתפרסים על כמה שנים ברכיבים משמעותיים של פעילות מערכת הביטחון, בהם: הגברת מוכנות הכוחות, אימון הכוח ובנייניו, התעצמות בפרויקטים של פיתוח ורכש, בינוי ותשתית, קליטה, שימור והכשרת כוח האדם הצבאי מהסוגים השונים (חיילי חובה, משרתי קבע, אזרחים עובדי צה"ל ואוכלוסיות נוספות).

בתחום הרכש הביטחוני נהנה המגזר הממשלתי (במקרה הזה צה"ל ומשרד הביטחון) מהזדמנות למקסם תועלות כלכליות באמצעות רכש ביטחוני לאורך זמן. יתרון הגודל של מערכת הביטחון מאפשר הוזלת עלויות בחוזים מול התעשיות הביטחוניות לנוכח הבטחת נפח הפעילות לאורך זמן. לרכש על פני תקופה ארוכה יש יתרונות רבים גם למגזר העסקי הביטחוני: הפחתת אי הוודאות, שימור קווי ייצור והיקף מועסקים, הגדלת צבר ההזמנות והגברת יכולות היצוא והמכירה של המוצרים והשירותים הביטחוניים לשווקים קיימים וחדשים בעולם (באמצעות קבלת "הכשרים" רבים יותר מצה"ל למוצרים הביטחוניים).

הוודאות הכלכלית משפיעה על יחסי הגומלין בתחום המשאבים בין המטה הכללי לבין יחידות הצבא באמצעות הגברת היציבות של כללי המשחק. כאשר הכללים אינם משתנים באופן תכוף גובר האמון בין הצדדים, והדבר מוביל להעמקת תהליכי ביזור המשאבים מהמטה הכללי ליחידות הצבא. כל אלה לצד יצירת תמריצים פנים-מערכתיים לעידוד ולהגברת תוכניות התייעלות ביחידות הצבא, שהן האמצעי

באפריל 2016 אישר הקבינט את התכנית הרב-שנתית של מערכת הביטחון - תר"ש "גדעון" - תוך התבססות על הסיכום התקציבי בין משרד האוצר למשרד הביטחון

הרב-שנתי בין המשרדים היה לגורם המעצב המרכזי במימושה של תכנית רב-שנתית לצה"ל לחימוש הקרוב - זאת תוך מתן פתרון לפער המבני בתקציב הביטחון, תוך הסדרת מנגנוני השקיפות והבקרה, תוך הגברת התייעלות ותוך התמקדות בליבת העיסוק של מערכת הביטחון.

תובנות העבר והקשיים שהיו בשנים הקודמות ביישום תכניות רב-שנתיות הובילו את המשרדים להבנה שעקרונות מתווה התקציב נדרשים להיות פשוטים, נהירים, קלים ליישום ועמידים בפני שינויים ובפני מבחן הזמן. עם אלה ניתן למנות את העקרונות הבאים: קביעת מנגנונים למניעת שחיקת תקציב הביטחון במהלך

והתכנון הרב-שנתי; שריון "עוגנים" בתקציב לנושאים מרכזיים בתקציב הביטחון (למשל, מור"פ); מתווה התייעלות רב-שנתי; קיצור שירות החובה ובלימת הגידול בתשלומי הארנונה.

סיכום

מיסוד תכנית רב-שנתית הוא אבן יסוד בתהליך תכנון אסטרטגי לצבאות בכלל, ולצה"ל בפרט. גורמים רבים - בתוך מערכת הביטחון ומחוצה לה - המליצו בעבר על גיבוש תכנית רב-שנתית לצה"ל לצד גיבויה במתווה תקציבי רב-שנתי למערכת הביטחון כתנאי יסודי לביסוס של תכנית מן הסוג הזה. בשונה מתהליכי תכנון קודמים, גובשו ועוצבו התנאים השונים לאישור של תר"ש "גדעון" לשנים 2016-2020. מתווה התקציב, יציבותו וההתמודדות מול אתגר המשאבים הלאומיים היו גורם מעצב מרכזי בשרשרת התכנון והיישום של תר"ש "גדעון".

אמנם המטרה המרכזית של תר"ש "גדעון" היא ביצור וחיזוק הביטחון הלאומי מול איזומי הייחוס השונים והמשתנים, אולם בחינת מעגלי השפעה הנגזרים מן התכנית הזאת מלמדת כי היא משרתת

תוחה של צה"ל סמוך לגבול לבנון. צה"ל יכול להתמקד בתעדוף ובהקצאת משאבים יעילה, וכן בתהליכי רכש רב-שנתיים ובמימוש תכנית העבודה



העיקרי לפינוי משאבים ולהסטתם לצרכים המשתנים של היחידות. לצד התרומה למערכת הביטחון מבססת תר"ש "גדעון" תשתית למימוש צעדים כלכליים התורמים לאינטרס הלאומי הרחב ומחזקים אותו. צעד מרכזי כזה הוא פינוי של מחנות צה"ל מאזורי הביקוש בישראל והעברתם לאזורים אחרים, ובמקביל שיווקם של השטחים המפונים. המהלך של פינוי קרקעות במרכז הארץ מאפשר למערכת הביטחון שיפור משמעותי בתשתיות. יתרה מזו, בהיבט הלאומי המהלך מאפשר בניית יחידות דיוור באזורי הביקוש תוך קידום הפיתוח והצמיחה של הפריפריה באמצעות העברת משאבים ממשלתיים איכותיים לנגב ולצפון. קיימים צעדים נוספים שהתרומה שלהם לאינטרס הלאומי עולה בקנה אחד עם האינטרס הביטחוני, בין היתר: פינוי תדרי תקשורת וקיצור שירות החובה.

חשיבות היציבות של תר"ש "גדעון" ומתווה תקציב הביטחון לכלכלת ישראל זכו להכרה של קרן המטבע העולמית בדו"ח וחושבון שפרסמה בנוגע לכלכלת ישראל. כלכלני קרן המטבע העולמית סבורים שהיציבות בתקציב הביטחון הכרחית ומעצימה באופן ישיר את מרחב הפעולה של דרג מקבלי ההחלטות על-ידי תעדוף והקצאת משאבים להשקעות ציבוריות הכרחיות בתחומי החינוך, הגברת פרויקט העבודה והגדלת מעגל המועסקים כך שיתרמו לכלכלת ישראל ולצמצום אי השוויון והפערים בחברה הישראלית.¹²

תר"ש "גדעון" - מבחן מעשי

שנת 2016, השנה הראשונה של תר"ש "גדעון", מבוססת בין היתר על מתווה תקציבי רב-שנתי יציב וודאי. היציבות התקציבית חסרת תקדים; שלוש שנות תקציב מתוך חמש שנות התר"ש אושרו, וצה"ל יכול להתמקד בתעדוף ובהקצאת משאבים יעילה, בתהליכי רכש רב-שנתיים ובמימוש תכנית העבודה.

"השקט התקציבי" חזר על כנו, ולראשונה מאז דוח ועדת ברודט אין עימותים תקשורתיים בין משרדי הממשלה בנושא תקציב הביטחון, ואין התערבות של הדרג המדיני הבכיר בסוגיות תקציביות. יתרה מזו, הסיכום התקציבי מאפשר את יישומן של רפורמות שהומלצו עוד בדוח ברודט,¹³ בין היתר: עקרון השילוב בין המקורות הכספיים

תובנות תהליך העיצוב הכלכלי והתקציבי של תר"ש "גדעון" מלמדות כי במבט לעתיד יש הכרח ביצירת זיקה כלכלית ישירה בין האינטרס הביטחוני למפת האינטרסים הכלכליים והחברתיים של ישראל

אינטרסים לאומיים חשובים נוספים. בראש ובראשונה, כאשר קיימת יציבות בתקציב הביטחון לאורך זמן, יכולים מקבלי ההחלטות בדרג המדיני לעצב ולמקד ביתר קלות את השיח כיצד ראוי ונכון לחלק את המשאבים מול הפערים והאתגרים החברתיים שבפניהם ניצבת ישראל, למשל, צמצום אי השוויון ופתרון בעיית הדיור.

הצלחה ביישום תר"ש "גדעון" מותנית בשמירה איתנה על יציבות המשאבים, בהקפדה על סדר העדיפויות שנקבע בשלב העיצוב והתכנון ובשמירה על פרספקטיבה כך שניתן יהיה להתאים לפי הצורך את התכנית לשינויים משמעותיים בתחומי הביטחון, הכלכלה והחברה המתרחשים בסביבה העולמית, בסביבה האזורית ובסביבה המקומית. תובנות תהליך העיצוב הכלכלי והתקציבי של תר"ש "גדעון" מלמדות כי במבט לעתיד יש הכרח ביצירת זיקה כלכלית ישירה בין האינטרס הביטחוני למפת האינטרסים הכלכליים והחברתיים של ישראל. ניתן גם לטעון כי סיכוי הצלחה של תכנית רב-שנתית, המעוצבת במנותק מן המתרחש בחברה ובכלכלה הישראלית, אינם גבוהים.

***בכתיבת המאמר השתתפו: סא"ל גיל פנחס, רע"ן מקרו כלכלה ומחקר; סרן שיר טאפירו, קמ"ד מחקר כלכלי.**

הערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.



אוקיינוס של חדשנות

תר"ש "גדעון" וסוגיית החדשנות במטה הכללי



על האופן שבו תיאוריית החדשנות המשבשת יכולה לסייע לבניין הכוח הצה"לי

תא"ל מוטי ברוך, רח"ט תוה"ד



אל"ם ערן אורטל, ראש צוות החשיבה, מרכז דדו



**“MAN CANNOT DISCOVER NEW”
OCEANS UNLESS HE HAS THE
COURAGE TO LOSE SIGHT OF
“THE SHORE
(ANDRE’ GIDE)**

חיילים בצבא סרילנקה במרדף אחר מורדים טמילים (בתמונה הקטנה). תופעת האי-סימטריה היא בעצם הכרה של האיזורים החדשים בכך שבעולם החדשנות המשמרת, "האוקיינוסים האדומים" של התחרות בין הצבאות, הם אינם מסוגלים לנצח





מטרת המאמר היא להציע את צורת ההתערבות המעשית המצומצמת העשויה לדעתנו ליצור שינוי משמעותי - הקמת ארגון חדש ברמה המטכ"לית שתפקידו לייצר חדשנות מבחינות תפיסית ומעשית בתחום בניין הכוח.

אתגר החדשנות - מסגרת תיאורית

פיטר סנג'י בספרו **הארגון הלומד** כתב: "הבעיות של היום נובעות מהפתרונות של אתמול".⁶

האופן שבו ארגונים מזהים את השינויים שחלו בסביבת הפעולה שלהם, מסתגלים לשינויים הללו, ואף יוזמים חלק מהם, מכונה בחלק גדול מן הספרות העסקית "אסטרטגיה". נהוג להשתמש במושג חדשנות כדי לתאר חידושים טכנולוגיים שונים, ואנחנו נשתמש במושג הזה כדי לעמוד על האופן שבו מסתגלים ארגונים לסביבות המשתנות שלהם - ממד החידוש הנדרש מהם כדי להיות אפקטיביים יותר בסביבתם, כלומר, נקשור בין "חדשנות" ל"אסטרטגיה".

ניתן למנות כמה אסטרטגיות עסקיות בולטות. כולן נובעות מן הצורך של עסקים להתמודד עם השינויים החלים בסביבתם:

- **מניעת שינוי.** בפני תאגיד ענק ועתיר משאבים, מונופול טבעי או שילוב של השניים עומדת - לכאורה לפחות - האפשרות לצמצם את השינויים בסביבה העלולים לאיים על האסטרטגיה העסקית המסורתית שלהם באמצעות "BUY OUT THE COMPETITION". כך, למשל, בלעה IBM את חברות המחשבים הקטנות הבולטות שהתפתחו בשנות ה-70 וה-80 של המאה ה-20, ומנעה במשך שנים רבות תחרות בענף המחשבים הביתיים.

לרשות חברת תקשורת ענקית, המחזיקה בתשתיות הסיבים הפרוסות ברחבי המדינה, יש כלים מונופוליסטיים המעניקים לה יתרון מובנה. חברה כזאת יכולה להקשות מאוד על חברות המנסות להתחרות בה, למשל, בענף ספקיות האינטרנט. זו אסטרטגיה שאותה יכולות לנקוט חברות ענקיות בלבד. ההיסטוריה מלמדת למשל, בעניין עלייתם ונפילתם של "הברונים השודדים" בארצות-הברית בשלהי המאה ה-19 ובראשית המאה ה-20,⁷ שהניסיון לשלוט בסביבה העסקית באופן כוחני סופו להיכשל.

- **חדשנות משמרת.** כולם מחדשים כל הזמן. בענף היוגורטים, למשל, כל החברות מפתחות מדי שנה טעמים חדשים, אריזות חדשות, מותגים חדשים ומקיימות מבצעים עונתיים. המטרה היא כמובן להיות אטרקטיבי יותר מן המתחרה, וכך לזכות בנתח גדול יותר מהשוק. זו חדשנות משמרת - היא נועדה לשמר, ואף לשפר, את מעמד החברה בענף נתון. מטבע הדברים, זוהי האסטרטגיה השכיחה ביותר. ואולם, האסטרטגיה מתאפיינת בשחיקה מתמדת בתפוקה השולית שלה. תחרות בין מוצרים דומים על שיפורים באיכות והורדת המחירים יובילו תמיד לתהליך הדרגתי של שחיקת שולי הרווח. פרופ' וו' צ'אן קים ופרופ' רנה מוברן מאוניברסיטת הרוורד אמרו שזו תחרות של "אוקיינוסים אדומים".⁸ אדומים - מכיוון שבסוג כזה של אסטרטגיה שולי הרווח מדממים, כלומר, הולכים ומצטמצמים.

- **חדשנות ערך.** בספרם **אסטרטגיית האוקיינוס הכחול**⁹ פיתחו קים ומוברן את הרעיון של אסטרטגיה שמהותה יצירת שווקים חדשים. במקום להתחרות על שולי רווח הולכים ומצטמקים בתוך ענף נתון, קיימת אסטרטגיה שמגדירה ערך חדש וממציאה שווקים חדשים - "אוקיינוסים כחולים". מחשב ביתי, למשל, היה מוצר מקובל בראשית שנות ה-80 של המאה ה-20. חברות רבות

התכנית הרב-שנתית "גדעון" יצאה לדרך על רקע משבר ברור שמאפייניו הם התבדרות מתמדת, אי-התכנסות של הדרישות התקציביות של צה"ל בתחום המשאבים ונכונות חלקית של מדינת ישראל לעמוד בהן. אי-ההתכנסות הזאת יצרה משבר אמון בין מערכת הביטחון ומשרד האוצר בתקופות שונות, ועוררה שיח ציבורי ביקורתי ונוקב בנוגע לתנאי השירות ולעלויות השכר של משרתי הקבע. במקביל למשבר היה בצה"ל קושי מתמשך לייצב את המוכנות המבצעית באימונים ובמלאים בעקבות סבבי לחימה החוזרים ונשנים ברצועת עזה, וניכרה התרחבות מתמדת בהיקף המטות והמפקדות.¹

המטרה של תכנית גדעון הייתה לתקן את כל הבעיות האלה. בכמה מהלכים חריגים בנועזותם הארגונית שינה צה"ל באופן דרמטי את מודל שירות הקבע; הקצה משאבים עצומים, חריגים ביחס לאלה שהיו בעבר, לחידוש המוכנות של צה"ל בימי לחימה; ערך רפורמה ארגונית ביבשה באמצעות איחוד מפקדת זרוע היבשה עם אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה; ביצע רפורמה חשובה בארגון המטה המבצעי של חיל האוויר ועוד.

תכנית "גדעון" היא רפורמה ארגונית משמעותית. עם זאת נראה שרפורמת ההתייעלות הארגונית לא הביאה לחידוש מהותי בשאלת היסוד של כל צבא - כיצד ננצח? נדמה שרבים יסכימו עם הקביעה הבאה: מאז שנות ה-90, וביתר שאת בעשור האחרון מתקשה מדינת ישראל לתרגם את עוצמתה הצבאית להישגים מובהקים בשדה הקרב.²

יש קשר משמעותי בין איכות תהליכי בניין הכוח שלנו לבין רמת ההישגים והגמישות האמתית שאנו מספקים בתחום הפעלת הכוח

במאמר הזה נבקש לקשור בין מערכת בניין הכוח של צה"ל לבין התופעה הזאת. הצעות לתיאוריות ניצחון חדשות לצה"ל כבר הועלו,³ והן מבוססות על בניין כוח אחר.⁴ אנו נבקש להצביע על הרפורמה הארגונית החסרה - רפורמת בניין הכוח המטכ"לית.

קשה להתעלם מתחושת אי-הנוחות הנפוצה בצה"ל בנוגע למערכת בניין הכוח שלו. המערכת אטיית מדי - כך נשמע לא פעם. היא מסורבלת, מגושמת ומתקשה לספק פתרונות. ברקע לשיח הזה עומדת אי-נוחות אחרת - תחושת החמיצות שעולה משורת המבצעים המוגבלים שקיים צה"ל בעשרים וחמש השנים האחרונות בלבנון ובעזה. אי-שביעות הרצון המתמשכת מתוצאות המבצעים⁵ מחייבת להניח שמהו בסיסי בעוצמה של צה"ל העומדת בפני מפעיל הכוח אינו מספיק.

אנו טוענים אפוא שיש קשר משמעותי בין איכות תהליכי בניין הכוח שלנו לבין רמת ההישגים והגמישות האמתית שאנו מספקים בתחום הפעלת הכוח.

טנקים ועוד). הם פנו למוצרים זולים, המייצרים ערך אחר לגמרי - התרסה אסטרטגית.

הגדרת הבעיה

"קחצ"ר אמר ש'תמוז' אינו מתאים לחיל, כי החי"ר נלחם עם אויב 'שרואים את הלבן בעיניים שלו'. קתמ"ר אמר שחימוש מדויק אינו מתאים לחיל המפעיל ארטילריה סטטיסטית, ומפקד גיסות השריון לא היה מעוניין בפלטפורמה שאינה ממוגנת כמו טנק"¹⁰. עולם המלחמה אינו תחרות עסקית על נתחי שוק ושיעורי רווח. התמודדות צבאית נוטה להיות קרובה יותר למשחק סכום אפס. ובכל

את מדובר באנלוגיה רבת עוצמה. האויבים של ישראל יצרו חדשנות ערך, שמעצם טבעו של עימות צבאי היא גם חדשנות משבשת. למשל, קשה להביא לידי ביטוי את העוצמה האווירית של חיל האוויר מול עשרות אלפי רקטות ומול אויב שנעלם לתווך התת-קרקעי. במידה רבה, העליונות האווירית של צה"ל, למרות היכולת לתקוף מטרות בדיוק ובהיקף מרשימים, התייתרה. העליונות היבשתית אינה מעוררת, אך היכולת של האויבים להמשיך לשגר רקטות

ממרחבים איך-סופיים, ולגבות מחיר בלתי נסבל מן התמרון היבשתי, נטלה את העוקץ מעליונות התמרון של צה"ל. זו חדשנות משבשת. בעוד מכונת החדשנות של צה"ל עסקה בשימור העליונות בתחומים המסורתיים שלה, פנו האויבים לחדשנות ערך משבשת. באמצעות הזרועות המשיך צה"ל לפתח את החדשנות המשמרת שלו, אך

ייצרו אותו, ורבות מהן נכשלו בשל מודל עסקי לא רווחי מספיק. המקינטוש יצר ערך חדש בשוק הזה - לא בשל חדשנות טכנולוגית אלא הודות למערכת הפעלה ידידותית למשתמש. במקום להמשיך להתחרות על ביצועים טכניים מצד אחד ומחיר מצד אחר, המציאו חברת אפל ערך חדש - ידידותיות למשתמש. ערך חדש יצר שוק חדש - לקוחות שאינם מומחי מחשבים. באותו האופן בלומברג הפכה לאימפריה כשפיתחה ממשק עבודה נוח המשולב באפליקציות עיבוד. כל הנתונים העסקיים היו זמינים לסוחרים בבורסות קודם לכן. המערכת של בלומברג יצרה ערך חדש - יכולת להבין ולעבד את הנתונים מהר יותר גם אם אינך איש מקצוע.

• חדשנות משבשת.

אסטרטגיה שבה חברה לא רק יוצרת "אוקיינוס כחול" - שוק חדש שבו היא נהנית מערך חדש שרק היא, לפחות בשלב הראשון, מייצרת - אלא שהחדשנות הזאת משבשת לחלוטין את כל הכללים והערכים של הענף המסורתי. כשאפל הוציאה את האייפון הראשון לא רק שהיא נהנתה מ"אוקיינוס כחול" בלעדי לה - היא למעשה הפכה את כל ענף הטלפונים הסלולריים המסורתיים ללא-רלוונטי.

כתוצאה מכך חלק מן הענקיות בתחום, למשל, חברת נוקיה, פשוט נעלמו.

חדשנות צבאית והאתגר של צה"ל

במשך שנים רבות התחרו צבאות סדירים ביניהם במסגרת אותו תחום. צבאות החזיקו כוחות יבשה, אוויר וים ויכולות מודיעין. הזרועות השונות התחרו באיום המרכזי שניצב מולם בשתי דרכים: מסה (יתרון כמותי) ואיכות (חדשנות משמרת). בהיבט האיכותי נבנו הזרועות כדי להבטיח שמעגל החדשנות המשמרת יעבוד לטובתנו באמצעות אימונים טובים יותר, אמל"ח מתוחכם יותר ותפיסות הפעלה אפקטיביות יותר, זאת על-מנת להבטיח את העליונות בתחום מסוים, לדוגמה, עליונות אווירית.

איסימטריה כחדשנות משבשת. תופעת האיסימטריה היא בעצם הכרה של האויבים החדשים בכך שבעולם החדשנות המשמרת, "האוקיינוסים האדומים" של התחרות בין הצבאות, הם אינם מסוגלים לנצח. בצד להם פנו אויבים שונים, בהם חזבאללה וחמאס, לחדשנות ערך - ל"אוקיינוסים הכחולים" של האתגר הצבאי. במקום להתמודד על עליונות אווירית, הם בחרו בערך אסטרטגי חדש - טרור הרקטות על האוכלוסייה בעורף. במקום להתמודד על יכולת כיבוש והחזקת שטח, הם יצרו ערך חדש - שלילת היתרונות של כיבוש שטח מן האויב הסדור. במישור המעשי הם פטרו את עצמם מלהתחרות בישראל בתחרות היקרה והמדממת בתחום הפלטפורמות (מטוסים),

הגדרת הבעיה

אסטרטגיה - להבין את הסביבה, לזהות את השינויים המתהווים בה, להסתגל אליהם, ולמצות אותם לטובתנו

בצה"ל,
המרחק
בין הקודקודים
גדול מדי,
נדרש לקשור ביניהם
טוב יותר

חדשנות - להבין ולעשות דברים שלא נעשו קודם, באמצעות רעיונות חדשים

בניין הכוח - פיתוח העוצמה הצבאית

תכנית "גדעון" היא רפורמה ארגונית משמעותית

האויבים נמצאים כבר מזמן במקום אחר. צה"ל אמנם פיתח כמה תחומי חדשנות מאז מהפכת האש המדויקת. הבולט שבהם הוא תחום ההגנה האקטיבית, אך בדרך-כלל צה"ל לא היה היוזם והדוחף של החידושים האלה, ולעתים אף התנגד להם. הזרועות של צה"ל מופקדות על חדשנות משמרת; זו מוקדשת לשימור העליונות של צה"ל בתחומים המסורתיים של עליונות אווירית, של תמרון יבשתי ושל עליונות ימית. מדובר בעבודה מורכבת וחינונית. ההיסטוריה מלמדת שהזרועות הן מנגנון למידה וביצוע מצוין, וזו כמובן יכולת שיש לשמר ואף לפתח. עם זאת, צה"ל נעדר מנגנון



ובשיטות אסטרטגיות חדשניות אחרות. חדשנות משמרת היא פעולה טבעית שכל חברה עושה. חדשנות ערך לעומת זאת, מחייבת השקעה של אנרגיה ייעודית. בחברת סמסונג, למשל, הוקם כבר ב-1998 המרכז לתכנית חדשנות ערך.¹¹ יותר ויותר ארגונים מקיימים פונקציות כמו מנהל חדשנות או סמנכ"ל פיתוח עסקי. תאגיד דיסני הקים מאיץ סטארט-אפים שייעודו "לחבר את החברה [...] עם סטארט-אפים צעירים בתחילת דרכם ולהזריק בהם יצירתיות, ולקוות שנוכל להיות בקומת הקרקע בזמן שהם בונים את העתיד", כך לפי סגן הנשיא לחדשנות, מייקל אברמס.¹² חברת גוגל הקימה ב-2010 את גוגל X כמעבדת מו"פ ורעיונות המפתחת תפיסות "המכוונות לירח", למשל, רשת בלונים בסטרטוספירה שתביא אינטרנט לכל העולם, ועדשות לחולי סוכרת שבדקות את רמת הגלוקוז בדמעות. חברת וולמארט קנתה ב-2011 את החברה קוסמיקס, כדי לייצר את @WALMARTLABS - זרוע המחקר שלה.

צה"ל - החשש מהחדש

"לכל המערכות הגדולות לא היה צרכן ולא הייתה דרישה, ואף להיפך, לרוב הצרכן הטבעי התנגד להן. כך למשל, חיל האוויר התנגד בתוקף לפיתוח ולשיגור לוויינים ישראלים".¹³

כל העבודות שנעשו בנושא בשנים האחרונות הגיעו לאבחנות דומות:

1. הזרועות הן מערכת למידה רצינית וחיונית, אך מוגבלת לתחומי האחריות המסורתיים שלהן.
2. האויבים פועלים ליצירת מרחבי אתגר הנמצאים מחוץ לתחומי האחריות המסורתיים של הזרועות: נשק תלול מסלול, התווך התת-קרקעי, אמצעים אוויריים לא מקובלים, בהם גלשונים

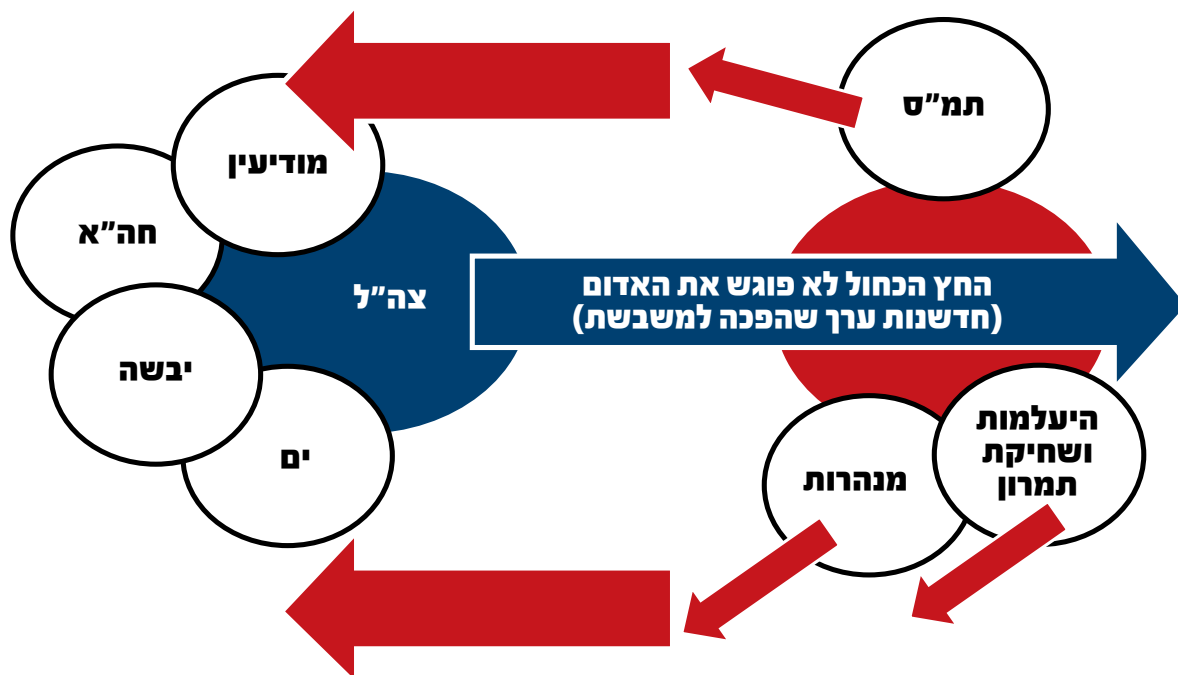
למידה ייעודי שתפקידו יצירה של "אוקיינוסים כחולים", או לכל הפחות כניסה אל "האוקיינוסים הכחולים" שממציאים האויבים שלנו. מהותה של אסטרטגיה היא להבין את הסביבה המורכבת שבה אנו פועלים ואת השינויים המתמידים המתחוללים בה; בניין כוח הוא הפיתוח המתמיד של העוצמה הצבאית; חדשנות היא היכולת להבין ולעשות דברים שלא נעשו קודם לכן באמצעות רעיונות חדשים לגמרי. אם מסכימים על המשפטים האלה, ניתן לטעון שהבעיה של צה"ל היא שקיים קשר רופף מדי בין שלושת הרעיונות האלה ברמת המטכ"ל.

המטה הכללי נדרש לקחת על עצמו תפקיד מרכזי יותר בתהליך בניין הכוח - לא במובנים של בקרה תקציבית או תהליכית טובה יותר, אלא במובנים של יצירת רעיונות חדשים

הצורך בארגון ייעודי

חדשנות ערך כמעט שלא נובעת מרעיון שצץ באופן מקרי. היא כרוכה במאמץ שיטתי ומודע של הארגון להבין את הסביבה הדינמית שבה הוא פועל, לפתח מודעות בנוגע לאסטרטגיה העסקית הנוכחית שלו, להבין מתי ומדוע הוא מתחרה ב"אוקיינוס אדום" ולפתח במודע

כשהאויב המציא את חדשנות הערך שלו



אותה גרמו לחלק משמעותי מהתנפחות המטות והמפקדות.¹⁶

ג. רעיונות טובים צומחים לא פעם מלמטה, אולם צה"ל ומערכת הביטחון בכללה בנויים על התמחות מצד אחד ועל תהליכים בירוקרטיים סדורים מצד אחר. מטבע הדברים, יוזמות המגיעות מן השטח מתקשות במקרים רבים לחדור את שכבות המומחיות ונוהלי עבודת המטה המסדירים את מערכות בניין הכוח המוסדותיות. ליוזמות כאלה נדרשת כתובת. זו צריכה להיות כתובת מקצועית - כזאת המסוגלת לזהות את הרעיונות הישימים ולוותר על יוזמות מעשיות פחות. בד"בד צריכים להיות בכתובת הזאת אנשים המבינים את ההקשר התפיסתי-מבצעי הרחב של הרעיונות הצומחים מלמטה, כך שתיעשה השקעה גדולה יותר בפיתוחים הפוטנציאליים המהותיים. מעל לכול, הכתובת נדרשת להיות זמינה ונגישה יותר מן הממסד של החילות, מחלקות האמל"ח של הגופים הטכניים ושל משרד הביטחון.

ד. לשם כך נדרש ארגון חדש שמהותו אבחון הסביבה הצבאית המתהווה, איתור הפערים שנוצרים, בניית צוותי חדשנות רב-תחומיים להתמודדות עמם, גיבוש אסטרטגיות מענה חדשות והנבטה שלהן עד למצב של בשלות מספיקה ל"השתלה" בזרועות. ההתארגנות הזאת קיבלה את הכינוי "חממה".

מה צריך לקרות בחממה?

מדוע אין די בתהליכי המו"פ הנעשים במערכת הביטחון? לאחרונה חל שינוי דרמטי בסביבה הטכנולוגית. הטכנולוגיה האזרחית מתקדמת בדרך-כלל מזו הצבאית, ומדובר בהבדל דרמטי ביחס לעידן שבו נוצרו מנגנוני המחקר והפיתוח המוסדיים של צה"ל. המשמעות המעשית של הקשר החדש הזה היא שהפוטנציאליים הטכנולוגיים זמינים יותר מאשר בעבר ומספרם הולך וגדל. מובן שגם האויב ער לפיתוחים הפוטנציאליים החדשים האלה, והוא נוקט את אסטרטגיות החדשנות המשבטת.

הצירוף של השיבוש המתמיד שנוקט האויב והפיתוחים הפוטנציאליים הטכנולוגיים הזמינים מגלם צורך עצום ביוזמות תפיסיות חדשניות. היוזמות האלה מתקשות, כאמור, להתברג בממסד הקיים. לפיכך נדרשת החממה להיות מוקד למפגש בין מבוכות מבצעיות קונקרטיים לבין הזדמנויות טכנולוגיות זמינות יחסית. יש להתמקד במפגשים בין גופים שאינם מתרחשים באופן טבעי. מו"פ צבאי נוטה בדרך-כלל להשקעה בתהליכי פיתוח ייחודיים וארוכים, צבאיים במהותם. הזרועות נוטות להדגיש את המבוכות הנוגעות לעיסוקי הליבה שלהן - עליונות אווירית, למשל.

לדוגמה, אתגר מנהרות הלחימה של האויב. זרוע היבשה מתמקדת באמל"ח ייעודי לכוחות השדה. המודיעין מתמקד בניסיון לחשוף את תשתיות האויב לפני הלחימה. חיל האוויר מתמקד ביכולות תקיפה. המו"פ מנסה לפתח טכנולוגיות חדשות לאיתור התשתית התת-קרקעית ולהשמדתה. כעת, ננסה להסתכל על הבעיה כמו יזמים המנסים לרתום הזדמנות טכנולוגית חדשה, לארדווקא צבאית. בחרנו את ההזדמנות הטכנולוגית שמספק עולם מדעי הידע והבינה המלאכותית.

מזווית הסתכלות זו, האם ניתן לפתח מנוע למידה מלאכותית (טכנולוגיית בינה מלאכותית) שינצל את פעילות האויב הענפה דווקא בעת לחימה כדי לפענח בקצב מהיר ובנפח משמעותי כמה

ורחפנים. כלומר, הם מאתרים פערים לא מטופלים בין הזרועות, מתמקמים בהם ומרחיבים אותם.

3. המטה הכללי ממלא תפקיד חיוני בתיאום בין תוכניות בניין הכוח והתפיסות המתפתחות בזרועות. עם זאת, הוא אינו יוזם בעצמו רעיונות חדשים ותפיסות המסוגלות להתמודד עם האתגרים החדשים שמציגים האויבים.

4. כתוצאה מכך, אנו משקיעים יותר ויותר בתוכניות התעצמות זרועיות, אך לא מגיעים לאסטרטגיה מנצחת של צה"ל. חלק מן העבודות הבחינו בתהליך התבדרות מתמיד שבו הזרועות רק מתרחקות זו מזו בשל היעדרו של מרחב ארגוני ותפיסתי אמצעי מטכ"לי משמעותי.

5. לא רק שצה"ל לא מייצר מספיק "אוקיינוסים כחולים", אלא שקיימת בו נטייה מוסדית ברורה לדחות ולמסמס רעיונות חדשים, המאיימים על הסדר הקיים. דוגמה ידועה היא ההתנגדות של הממסד הצבאי לכיפת ברזל. גם התפתחות אתגר המנהרות קשורה במידה רבה למאפיין הארגוני הזה.¹⁴

6. אמנם מדי פעם מתגבשות אסטרטגיות "אוקיינוס כחול", כמו מהפכת החימוש המדויק בשנות ה-90 או הגנה אקטיבית, אך בדרך-כלל הן נוצרות מחוץ לתהליך הלמידה המוסדי שלנו, ונכפות על צה"ל מלמעלה או לחלוטין מבחוץ.

7. תהליכי הפיתוח ובניין הכוח של צה"ל מקשים מאוד על רעיונות ופיתוחים פוטנציאליים חוץ-מוסדיים להיקלט במערכת. רעיונות ופיתוחים פוטנציאליים טכנולוגיים הצומחים מלמטה בתעשיות ובגופי טכנולוגיה שאינם ביטחוניים באופיים נוטים להישאר מחוץ לתהליך. בהתחשב בכך שתעשיות הטכנולוגיה האזרחיות הן שקובעות את חזית הטכנולוגיה היום, ובהתחשב בכך שאנשים צעירים נוטים להיות חדשנים יותר, נוצרת בתחום הזה החמצה גדולה מבחינת הצבא.

8. מפא"ת והתעשיות הביטחוניות הן מוקד חשוב לרעיונות חדשים, אך הן מתקשות להיות גורם מרכזי בעיצוב אסטרטגיה תפיסית חדשה. צה"ל, ובתוכו המטה הכללי, נדרש לקחת אחריות על האסטרטגיה הצבאית שלו. רק נקודת הראות של צה"ל תוכל לאתר אתגרים ולספק רעיונות חדשים בלי לערב נקודות ראות מכבידות נוספות - כלכליות, פוליטיות ואחרות.¹⁵

בעקבות העבודות השונות הגענו להבנות המעשיות הבאות:

א. נדרש מטכ"ל עם אג'נדה פוזיטיבית מקורית משלו. המטה הכללי נדרש לקחת על עצמו תפקיד מרכזי יותר בתהליך בניין הכוח - לא במובנים של בקרה תקציבית או תהליכית טובה יותר, אלא במונחים של יצירת רעיונות חדשים ואסטרטגיות חדשות.

ב. במובנים האלה רעיון השילוביות, שאומץ בשנות ה-90, היה לרוץ. השילוביות ביקשה אמנם לתת מענה לאתגרים החדשים שהציבו האויבים הלא מסודרתיים שבהם נתקל צה"ל. עם זאת באופן מהותי ועמוק הרעיון שלפיו שילוביות תספק לנו את הגמישות הנדרשת לסביבה המבצעית החדשה היה מבוסס על ההנחה שהלמידה וההסתכלות של הזרועות עצמן הן בסיס תפיסתי ומעשי מספק. דרג הפעלת הכוח הוא שיפתח רעיונות הפעלה מקוריים יותר באמצעות שילובים שונים בין הזרועות. מבחן המעשה מעיד כי השילוביות לא פתרה את המבוכה האסטרטגית הבסיסית של צה"ל. יתרה מזו, מנגנוני התיאום המבצעיים שהוקמו כדי לממש



מאפייני החממה

סביבת העבודה המטכ"לית נוטה להימנע משינויים ארגוניים גדולים.¹⁸ על בסיס ההבנה הזאת התגבשו עקרונות מנחים להקמתה של חממת חדשנות למרחב האסטרטגיה, התפיסות והאמל"ח:

1. **להתחיל בקטן.** יש להתחיל בארגון קטן יחסית כדי לצמצם את ההשקעה המשאבית ואת האיום הנשקף למעמד הזרועות.
2. **לא להפריע לקיים.** יש להימנע מסיבוך התהליכים הקיימים. גם כך נוהלי הפיתוח וקבלת ההחלטות בצה"ל הם מורכבים, מסורבלים, ואטניים. החממה נועדה להאיץ תהליכים ולספק פתרונות חדשים, ולא לסרב את הביורוקרטיה הקיימת.
3. **זהות מתכנן-מבצע.** למידה, שהיא גם חדשנית וגם פרקטית, תיווצר רק בצוותים האחראים הן לאתגר התפיסתי והן לאתגר הביצועי. החממה צריכה לכלול את מנגנוני הזיהוי של האתגרים החדשים הנוצרים, את החשיבה התפיסתית שתגבש כלפיהם מענה מבצעי ואת שלבי הפיתוח הראשוניים ברמה המעשית.
4. **רב־תחומיות.** עולם הסטארט־אפים ופריחת הרעיונות החדשים והיזמות¹⁹ המאפיינת את תקופתנו קשורים לעובדה שבעולם הדיגיטלי קל יחסית לייצר אינטגרציות בין תחומים מסורתיים. רוב הרעיונות החדשים קשורים אפוא לאינטגרציה חדשנית בין תחומים שכבר זהו בעבר. לכן, רעיונות חדשים עולים בהכרח בצוותים רב־תחומיים. בחממה נדרשת יכולת להתארגנות אד־הוק של צוותי חשיבה. החממה תסתמך על צוותי חשיבה הרוטמים אנשים מן הזרועות ועל סגל קבוע שעניינו זיהוי תחומי העיסוק הנדרשים וארגון הצוותים הללו.

ארבעת העקרונות הללו מגדירים רעיון ארגוני מקיף: הקמת ארגון קבוע ברמת המטכ"ל שתפקידו לזהות פערים והזדמנויות, שאינם מקבלים מענה בתהליכים הזרועיים המקובלים, לארגן צוותי חדשנות ייעודיים שיעסקו בהם ולהציע למטכ"ל אבות־טיפוס תפיסתיים ארגוניים ואמל"חיים חדשים.

לפעילותה של החממה יהיו כמה מאפיינים נוספים:

- החממה צריכה למנות סגל קבוע של כ־10-20 בעלי תפקידים מתחומי המודיעין, הטכנולוגיה והמבצעיים.
- החממה צריכה להזין את תהליכי הלמידה המרכזיים שנעשים בצה"ל, אך גם להיות ניזונה מהם, ולכן עליה לקחת בהם חלק. במישור הארגוני ייתכן שנכון שיתוף־פעולה כלשהו עם מרכז דדו באגף המבצעים ועם גופים שונים, בהם המרכז לאימון מפקדות בזרועות.
- כדי לתת את השתתפות הזרועות לעבודות החממה ולהבטיח כי עבודותיה לא ייזנחו החממה צריכה להיות כפופה הן לאגף המבצעים, המקיים סמכות תפיסתית־תורתית, והן לאגף התכנון המקיים סמכות על בניין הכוח. תוקף מעשי לפעולתה יתקיים באמצעות תקציב בפועל של עשרות מיליוני שקלים בשנה בשלב הראשון. התקציב יישמש לבדיקות היתכנות, לניסויים, למשחקי מלחמה ולהדגמות.
- פתיחות - החממה תשמש כתובת ליוזמות חדשניות של לוחמים ומפקדים המתקשים לצלוח את תהליכי הייזום הפורמליים. תפקיד נוסף של החממה יהיה לפתח את שיתוף הפעולה של צה"ל עם גופים אזרחיים שאינם תעשיות ביטחוניות, ובפרט לקרב את תעשיית ההיי־טק לעולם העשייה הביטחונית.

שיותר מיקומים של הכניסות והיציאות של המנהרות (פירים) בזמן אמת? לא מדובר ברעיון מופרך, אולם הוא אינו פשוט לביצוע.

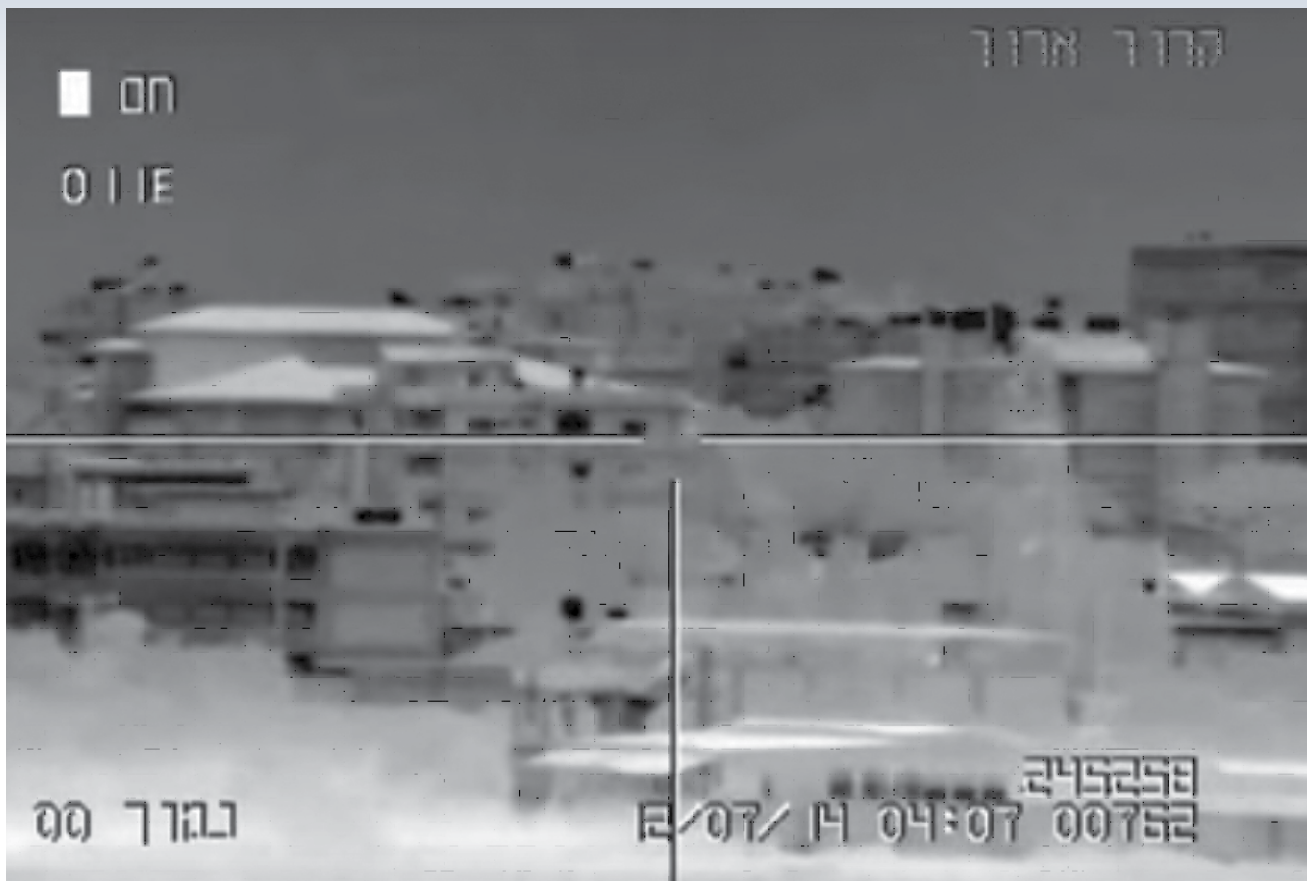
כדי לבחון את הרעיון ברצינות בצה"ל כיום יידרשו חודשים רבים של תיאום, רתימת מפקדים וגיוס משאבים. כל זאת רק כדי להתניע צוות בדיקה. עבודת הצוות, שיפעל כנראה ללא תקנים ומשאבים ייעודיים, תימשך עוד חודשים רבים נוספים, אם יוכלו חברי הצוות להתמיד בעבודה בתנאים אלה. המאמץ הגדול הזה הוא רק תנאי מקדים, ודאי לא מספיק, להתנעתו של פרויקט ממשי.

לרשות החממה המטכ"לית יעמדו המשאבים הנדרשים כדי לבחון ולפתח רעיון כזה - אם יש בו ממש - עד כדי אב־טיפוס לפחות. היא תוכל להשתמש בתקציב העומד לרשותה כדי לגייס מומחים מתאימים. צוות עבודה מיומן יישמש סיבה טובה לגופי המודיעין והשטח לשתף פעולה ולספק את המידע והקישוריות הרלוונטיים. במנגנון המסורתי רעיון כזה יכול להיתפס כנטל, משימה נוספת שלא תוקצה מראש. במסגרת חממה, בהינתן משאבים חיצוניים של המטכ"ל, בדיקה כזאת יכולה להיראות כהזדמנות לגופים לפתח יכולות חדשות בהשתתפות משאבית של המטה הכללי.

בעידן הדינמי שבו אנו חיים נדרשת התארגנות קבועה. בעולם העסקי הוכח שחדשנות ערך תלויה לחלוטין בתהליכים ובגופים ארגוניים המשקיעים בה עמל רב

דוגמה נוספת: רעיון תיאורטי למערכת יירוט ניידת חדשה שתפעל עם הכוחות המתמרנים. מצד אחד זו עשויה להיות יכולת מהפכנית, כזאת שמדכאת את השיגורים של האויב לעורף כבר בשטח, ומפחיתה את לחץ האזעקות ואת הנטל על מערכות ההגנה האקטיביות בעורף.¹⁷ מצד אחר, חיל האוויר יתנגד כנראה למערכות המתחרות במערך שלו. זרוע היבשה לא תופסת את היירוט כמשימה שלה. מנהלת ההגנה במשרד הביטחון עמוסה כבר בפרויקטים רבים אחרים שעניינם יירוט. כלומר, למערכת המוסדית אין עניין ברעיון כזה על אף הפוטנציאל התפיסתי הבולט שלו. במקרה כזה חממה מטכ"לית יכולה להניע תהליכים ראשוניים של בדיקת היתכנות שיביאו את הרעיון לבשלות מספקת. הפעולה תוביל להתלבטות תפיסתית משמעותית במטה הכללי בנוגע למדיניות ההגנה מפני רקטות. התלבטות כזאת לא הייתה מתאפשרת, אלמלא השקיעה החממה את ההשקעה הקטנה בבדיקת ההיתכנות.

החממה תאפשר אפוא לשלל פיתוחים פוטנציאליים ורעיונות חדשים הקושרים בין מבוכה מבצעית־תפיסתית לבין הזדמנות טכנולוגית להיבחן ברצינות. מסגרות ארגוניות מסורתיות מצד אחד, ומסגרת משאבים לחוצה מאוד מצד אחר, מהווים היום חסם כמעט בלתי עביר לרעיונות כאלה.



תקיפת עמדת תצפית על ידי כוח מגלן ב"צוק איתן". מבחן המעשה מעיד כי השילוביות לא פתרה את המבוכה האסטרטגית הבסיסית של צה"ל

לקחת את תהליך הזינוק של צה"ל צעד נוסף קדימה. אין די בצוות אד-הוק זמני. בעידן הדינמי שבו אנו חיים נדרשת התארגנות קבועה. בעולם העסקי הוכח שחדשנות ערך תלויה לחלוטין בתהליכים ובגופים ארגוניים המשקיעים בה עמל רב. זה אינו עוד גידול טבעי בבירוקרטיה בהתאם לחוק פרקינסון - זהו צורך קריטי. המטכ"ל הוא המקום הטבעי לארגון מן הסוג הזה. לא ניתן להמשיך

- מעיצוב לתכנון ולביצוע. בחממה ישררו תנאים להנבטת רעיונות חדשים. אם הרעיונות יהיו מעשיים וככונים ניתן יהיה להקים מנהלות ביצועיות בתוך החממה עד למיסודה של תפיסת מענה חדשה. למשל, תפיסה חדשנית להתמודדות עם התווך התת-קרקעי (תת"ק), אם תתקבל, תפותח למנהלת תת"ק מטכ"לית בעלת תקציב וסמכויות משלה שתפעל במסגרת המטה הכללי עד שניתן יהיה להטמיע את התחום באחת הזרועות. הרעיון הזה נועד לשמר פשטות ארגונית, ולחסוך ככל הניתן תקורות ניהוליות נוספות.
- בראש החממה יעמוד קצין בכיר שיקיים קשר ישיר עם מפקדיו - ראש אג"ת, סגן הרמטכ"ל, ראש אמ"ץ ואלופי המטכ"ל האחרים, ושינהל בעתיד מנהלות עם סמכויות ביצוע ותקציב.

הצירוף של השיבוש המתמיד שנוקט האויב והפיתוחים הפוטנציאליים הטכנולוגיים הזמינים מגלם צורך עצום ביוזמות תפיסתיות חדשניות

במיקור החוץ של האחריות על תפיסות חדשות למשרד הביטחון ולתעשיות הביטחוניות. בשלב הראשון ניתן להתארגן בהתאם לתובנות האלה על בסיס משאבים מוגבלים מאוד. עם זאת, חיוני שלרשות הארגון הקטן יעמדו סמכויות ויכולות ביצוע שיאפשרו לו לחרוג מן הדפוס המטכ"לי המוכר של דיבורים בלבד.

הערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

סיכום

קיימת רתיעה טבעית וברורה מהקמת ארגונים חדשים. יתר על כן, ארגונים חדשים שנתפסים חיצוניים להוויה הארגונית, בייחוד לגופי התכנון במטה הכללי, לזרועות ולמשרד הביטחון, עלולים לעורר התנגדות. ואולם, מול ההבנות הללו עומדת הבנה גדולה וחשובה יותר: נדרשים רעיונות חדשים, ויותר מכך, נדרשת דרך חדשה, מסורבלת פחות, להכניס אותם למערכת. זו אמירה פורמלית, שהרי בדיוק לשם כך יצא צה"ל בתהליך אסטרטגיית הזינוק בחודשים האחרונים. במסגרת התהליך הזה הוקם צוות שעניינו חדשנות, זאת לנוכח הבנת הפער שתואר במאמר. הרעיון המועלה במאמר הזה נועד



שיכרון סיני

מצב דאעש בסוריה ובעיראק, ומדינה
אסלאמית העסוקה בשרידותה,
עלולים לדרבן את "מחוז סיני" של
דאעש להפוך לרלוונטי יותר ולבצע
פיגועי ראוה גדולים

לוחם דעאש באימון סיני על רקע הצמח "שיכרון
סיני" (אילוסטרציה). המתבונן בשיכרון, צמח
הגדל בנגב ובסיני, יתרשם בוודאי ממראהו היפה
ומפרחיו הצבעוניים. ואולם, מראהו התמים מטעה

סא"ל (מיל) ניב סופר, משרת במילואים באית"ן
(היחידה לאיתור נעדרים) בעוצבת הנליל



בית המקדש). בנובמבר 2014 הכריז הארגון על נאמנותו למדינה האסלאמית (דאעש), נשבע אמונים למנהיגו אברההים אבו בכר אל-בע'דאדי ושינה את שמו ל"ולאית סינא" (מחוז סיני). על-פי ההערכות, מונה הארגון כאלפיים פעילים, ומורכב מבדואים מקומיים מצפון סיני, מאזרחים מצרים חברי ארגון האחים המוסלמים ומסלפים קיצוניים או אסירים שנמלטו לאחר נפילת שלטון נשיא מצרים מוחמד מורסי ב-2013. כמו כן פעילים בארגון פלסטינים ואנשי חמאס מעזה, וכן זרים בוגרי מלחמות דאעש מעיראק, מתמן, מלוב ומסוריה.

התכנית האסטרטגית שאימץ הארגון מבוססת על הספר "ניהול הפראות"³ מבית היוצר של דאעש בעיראק. מדובר בתכנית סדורה המורכבת משלושה שלבים: התשה וכאוס, לחץ צבאי בשטח גדול, ולבסוף - כיבוש וניהול השטח כמדינה. הארגון שואף להפיל את שלטונו של נשיא מצרים כיום עבד אל-פתאח אל-סיסי, ולהקים ח'ליפות אסלאמית במצרים.

במקום המשטר הנוכחי. להשגת המטרה כל הדרכים כשרות: פגיעה בתשתיות אסטרטגיות (צינורות הגז), בסמלי שלטון (תחנות משטרה, בנייני ממשל) ובתיירות (הפלת מטוס הנוסעים הרוסי באוקטובר 2015), חיסול ממלאי תפקידים (קצינים, שרים, שופטים, חיילים ושוטרים) ושימוש בטרור כלפי התושבים הבדואים החשודים בעיניהם כמשתפי פעולה עם המודיעין המצרי או עם ישראל. מאז 2014 נהרגו על-ידי לוחמי הארגון

למעלה מ-800 אנשים, כמחציתם אזרחים. כמו כן מקיים "מחוז סיני" קשרים הדוקים עם חמאס בעזה. בתמורה להעברת אמצעי-לחימה לרצועת עזה מקבל הארגון אימונים והכשרה צבאית, טילים ומתקדמים וסיוע רפואי.⁴

איום במרחב האווירי טילי נ"מ כשוברי שווין

לטרור יש השפעה ישירה על נתיבי האוויר האזרחיים בעולם. כל טיסה בין-לאומית מעל אזור מלחמה או שטח ללא מדינה היא מסוכנת. הימצאות טילי נ"מ מתקדמים בידי ארגוני הטרור מדירה שינה מגורמי הביטחון המערביים מחשש שיעשה בהם שימוש להפלת מטוסי נוסעים בגובה נמוך, בהמראה או נחיתה, סמוך לשדות התעופה.

בידי ארגוני טרור נמצאים טילי כתף מונחי חום. בריאיון לעיתון **TheMarker** אמר עדי דר, מנכ"ל אל-אופ: "אלה טילים פשוטים להפעלה, והם מאוד חכמים. הם 'נעלים' על החום של המנוע של המטוס ולכן קל להם לפגוע. מטוסי הנוסעים אטיים ביחס למטוסים צבאיים, יש להם מנועים גדולים שקל להינעל עליהם, הם ממריאים בכבדות וקל מאוד למי שיושב בפתח של שדה תעופה לכוון באטיות ולשגר. ברגע שהטיל ננעל הוא רץ למנוע המטוס וסיכויי הפגיעה גבוהים מאוד."⁵

המתבונן בשיכרון, צמח הגדל בנגב ובסיני, יתרשם בוודאי ממראהו היפה ומפרחיו הצבעוניים. ואולם, מראהו התמים מטעה: זהו אחד הצמחים המסוכנים והרעילים במדבר. הוא מכיל אלקלואידים הגורמים להזיות. הבדואים נוהגים להשתמש בו לשיכון כאבים, אך גם כדי לסמם אויבים או להרעילם. גם השקט הקסום של המדבר, החופים הזהובים והים הצלול יכולים להטעות. בחצי-האי סיני נוצר שילוב מסוכן שכולל שטח ללא שלטון, אוכלוסייה ענייה וממורמרת, פעילות פלילית ענפה, זמינות רבה של אמצעי לחימה והתבססות של ארגוני טרור אסלאמיים קיצוניים.

יעילותו של ארגון הטרור דאעש בחצי-האי סיני ונועזות הפעולות הצבאיות שהוא מתכנן ומבצע הן עדויות נוספות לאויב המסוכן הנמצא מעבר לגדר. בשלב הזה הארגון מתמקד במאבק מול ממשלת מצרים וכוחות הביטחון שבאזור, אך בעבר פעל גם נגד ישראל. ההצלחות האחרונות של צבא מצרים והחלשתו של הארגון

מעוררים חשש כי המגמה תוביל לשינוי אסטרטגי שיגרום לפתיחת חזית נגד ישראל בניסיון להשפיע על יחסי ישראל-מצרים.¹ בהשראת דפוסי הפעולה של לוחמי המדינה האסלאמית בעיראק ובסוריה, ובשיתוף פעולה עם חמאס בעזה, ייתכנו פיגועים באמצעות רקטות, מארבים, מכוניות תופת, חטיפות ופיגועי ראוה. פיגוע משולב במרחב הוא איום מסוכן, שמטרתו להטיל פחד ואימה, לעורר הדים בין-לאומיים ולפצות על הכישלונות הצבאיים עם השתלטות כוחות צבא עיראק על חלקים מהעיר מוסול, ועל הנכסים שהפסיד בשטחי הענק שכבש בעיראק ובסוריה. עניינו של המאמר הזה הוא באיומים החדשים הנשקפים מחצי-האי סיני באוויר, בים וביבשה, במציאות המשתנית באזורנו.

"מחוז סיני" של דאעש

במרחב אל-עריש-רפיח שבצפון חצי-האי סיני פועל ארגון סלפי קיצוני המפגין יכולות לחימה ושרידות מרשימות. הארגון ממקד את פעילותו נגד ממשלת מצרים, הצבא המצרי, כוחות הביטחון והמשטרה בהיקף של למעלה מעשרה פיגועים בחודש, חלקם גדולים, מורכבים וקטלניים.²

ההתקפות האלה בוצעו על-ידי ארגון טרור קטן ומסוכן, שהחל לפעול במצרים במהפכת 2011, ונקרא אז "אנצאר בית אל-מקדס" (לוחמי

מנגנון ההברחות של אמצעי-הלחימה לרצועת עזה התבסס בעבר על מימון והספקה איראניים, אך בעקבות הפלת משטרו של מעמר קדאפי בלוב ב-2011 חלה פריחה מחודשת ממקור בלתי צפוי: מחסני הנשק של הצבא הלווי נפרצו ונגנבו מהם כלי נשק רבים, כולל טילי נ"ט ונ"מ רוסיים, חלקם איכותיים.⁶ מחירו של טיל כתף גנוב בלוב מסוג SA-7 הוא 5,000-7,000 דולר, ואילו מחירה של רקטת גראד הוא כ-1,000 דולר בלבד. באמצעות רשתות של מבריחים בדואים הועברה הסחורה בחשאי דרך מצרים לצפון סיני, ומשם במנהרות לידי חמאס ברצועת עזה. חלק נמכר לארגוני טרור באפריקה, וחלק הוסתר במחסני אמצעי-הלחימה בדואיים בצפון סיני.

כבר בדצמבר 2011 זיהתה ארצות-הברית את הסכנה שבזליגת הנשק ממחסני הצבא הלווי לשוק השחור, וניהלה משא-ומתן עם ממשלת לוב החדשה במטרה לסייע בבלימת הפצתו. לתכנית הוקצה סכום של כ-40 מיליון דולר במטרה לתעד, לתפוס, לאבטח ואף לרכוש חזרה⁷ טילי נ"מ גנובים מסוחרים וממבריחים. ב-2013 הוקמה בחסות סוכנות הביון המרכזית חברה דרום אפריקנית שרכשה כ-1,500 טילי נ"מ שמקורם בלוב. במאי 2016 התפרסם כי גם ממשלת בריטניה פועלת בלוב באמצעות הכוחות המיוחדים, ורוכשת טילי נ"מ.⁸

יעילותו של ארגון הטרור דאעש בחצי-האי סיני ונועזות הפעולות הצבאיות שהוא מתכנן ומבצע הן עדויות נוספות לאויב המסוכן הנמצא מעבר לגדר

גורמי ביטחון מערביים מעריכים שערב המהפכה היו במחסנים של צבא לוב כ-20,000 טילי כתף נ"מ, אך אף אחד לא יודע את המספרים האמיתיים - גם לא הממשל הלווי. כ-5,000 מהם נורו או הושמדו, כ-5,000 נוספים נותרו בידי השבטים המקומיים וכ-5,000 טילים אותרו ואובטחו על-ידי ארצות-הברית וכוחות נאט"ו בלוב. מכאן שכ-5,000 הטילים החסרים עשו את דרכם לשוק השחור,⁹ חלק מהם לסיני ולרצועת עזה.

איומים ממחשבה למעשה

חברות תעופה אינן אוהבות סכנות, גם לא הנוסעים שלהן. לכן יש חברות תעופה בין-לאומיות שאינן טסות עוד לסיני או בנתיבים מעל שטח סיני,¹⁰ וכן מעל שטחי סוריה, עיראק, לוב, תימן ועוד; חברות אחרות מקפידות על ההנחיה שלא לטוס מעל האזור הזה מתחת לגובה של 25 אלף רגל.¹¹ בהטמנת פצצה בתא המטען של מטוס, כנראה על-ידי אחד מעובדי נמל התעופה, הגדיל דאעש עוד יותר את האיום על התעופה בחצי-האי סיני: לא רק המרחב האווירי אינו בטוח עוד, מעתה גם נמלי התעופה אינם בטוחים.

איומים על המרחב האווירי בסיני וברצועת עזה נמשכים כמה שנים:

- באפריל 2010 איתר צבא מצרים כ-100 טילי נ"מ במחסן אמל"ח גדול, ששימש מבריחים על ציר ההברחות לעזה בצפון חצי-האי

- סיני באזור העיר נחל.
- ב-26 בספטמבר 2011 דווח כי כוחות הביטחון המצריים גילו, הודות למידע מודיעיני שקיבלו ממקורות מערביים, מצבור של טילי נ"מ מתקדמים מדגם SA-24 שהיו מיועדים להברחה לרצועת עזה.
- ב-15 במרס 2012 חשפו כוחות הביטחון המצריים בסיני טילי נ"מ ואמצעי-הלחימה נוספים שהיו מיועדים לחמאס: במרכז חצי-האי סיני באזור העיר אל-מנמי התגלה מצבור של 100 טילים, ובמחסן בכפר אל-חסנה נחשפו 90 טילי נ"מ נוספים מוכנים להברחה.
- במאי 2012 גילו כוחות של הצבא המצרי, שפעלו למיגור הטרור בצפון סיני, חמישה מחסנים של אמצעי-הלחימה שבהם נמצאו 82 טילי נ"מ. מאוחר יותר באותו החודש נתפס על כביש החוף המצרי בין אלכסנדריה לפרוט סעידי משלוח שכלל בין היתר 120 טילי נ"מ בדרכם לסיני ולעזה.
- באוקטובר 2012 דווח לראשונה כי טיל מסוג SA-7 ("סטרלה") נורה מדרום רצועת עזה לעבר מסוק של חיל האוויר הישראלי.¹² הטיל החטיא ולא נגרם נזק.
- החל מ-2013 דווח על ירי מסיבי של טילי נ"מ גם בחצי-האי סיני נגד מסוקי האפאצ'י של חיל האוויר המצרי. בנוסף דווח על הפלות של מסוקים.
- ב-24 ביולי 2013 דווח כי במתקפה של חמושים על עמדות הצבא המצרי באזור אל-עריש נעשה שימוש בידי טילי נ"מ מסוג SA-7.
- ב-25 בינואר 2014 פרסם דאעש סרטון ברשת¹³ שבו נראית הפלת מסוק אפאצ'י מצרי בטיל קרקע-אוויר.
- ב-1 ביולי 2015 דווח ממקורות מצריים כי במתקפת דאעש בשיח' זויד נעשה שימוש נרחב בטילי נ"מ בניסיון לפגוע במסוקי חיל האוויר המצרי ששייעו לכוחות הקרקע.
- ב-23 באוגוסט 2015 דווח כי מטוס נוסעים בריטי של חברת Thomson Airways, ועליו 189 נוסעים, שהיה בדרכו מלונדון לקראת נחיתה בשדה התעופה הבין-לאומי בשארם אל-שיח', הצליח לחמוק ברגע האחרון מפגיעת טיל שהיה במרחק של 300 מטרים ממנו בלבד. לנוסעים לא נאמר דבר. חברת התעופה טענה שאין המדובר בניסיון להפיל את המטוס, אלא בטיל שנורה במסגרת תרגיל של צבא מצרים.¹⁴
- ב-31 באוקטובר 2015 התרסק מטוס איירבוס בטיסה 9268 של חברת מטרוג'ט בקו שארם אל-שיח'-סנט פטרבורג בטיסה מעל חצי-האי סיני. במטוס היו 217 נוסעים ושבעה אנשי צוות. בשעה 5:51 המריא המטוס משדה התעופה הבין-לאומי בשארם אל-שיח', ונעלם ממסכי המכ"ם בשעה 6:20. המטוס התפרק באוויר, ושרידי נמצאו על-ידי מטוס של חיל האוויר המצרי באזור אל-עריש. כל 224 נוסעי המטוס נהרגו ולא היו ניצולים.¹⁵ "מחוז סיני" הודיע כי הטמין פצצה במטוס, אך מצרים ניתנה להכחיש וזאת מחשש לפגיעה אנושה בתיירות. בנובמבר 2015 הודיעה רוסיה רשמית כי בחקירה נמצאו שרידי חומר נפץ בשברי המטוס וכי אכן הוטמנה פצצה בתא המטען.
- גם נמל התעופה הבין-לאומי רמון עלול להיות נתון לאיום של טרור. נמל התעופה, שצפוי להיפתח במהלך שנת 2017 במרחק 19 ק"מ מאילת, כולל מסלול המראות ונחיתות באורך 3.6 ק"מ, 29 עמדות

מורד סורי נושא טיל קרקע-אוויר SA7. בעקבות הפלת משטרו של מעמר קדאפי בלוב ב-2011 חלה פריחה מחודשת ממקור בלתי צפוי: מחסני הנשק של הצבא הלובי נפרצו ונגנבו מהם כלי נשק רבים, שחלקם הגיעו למורדים בסוריה



• ב-14 בנובמבר 2014 הצליחו פעילי דאעש להשתלט בכוח על ספינת טילים (סטי"ל) מצרית בים התיכון סמוך לתעלת סואץ לאחר יציאתה מנמל דומיאט שבצפון המדינה.¹⁷ הספינה הותקפה משלוש סירות בלב ים, נחטפה, חמישה חיילים נהרגו ושמונה מאנשי צוותה נותרו בחזקת נעדרים. חיל הים המצרי הזניק ספינות למרדף, והספינה נפגעה ונוטרלה. בסיוע מסוקים הותקפו גם שלוש הסירות שסייעו בתקיפת הסטי"ל. חלק מן התוקפים נהרגו, ו-32 פעילים נעצרו. על-פי הודעת אחד מדוברי המדינה האסלאמית, המטרה הייתה לתקוף ספינה ישראלית באמצעות הסטי"ל המצרי ולחטוף אותה במטרה לנהל משא ומתן לשחרור אסירים פלסטינים בישראל.

• ב-16 ביולי 2015 נורה על-ידי אנשי דאעש טיל נ"ט מונחה מתקדם מסוג קורנט מחוף הים צפונית לרפיח לעבר ספינת משמר חופים מצרית¹⁸ מסוג "סוויפטשיפס". זוהי ספינת אלומיניום מהירה (30 קשר), שאורכה 35 מטרים. בעת הפגיעה עגנה הספינה מחוברת למצוף ("בויה") במרחק של 3-4 ק"מ מן החוף, מה שהפך אותה למטרה נייחת. מהירי המדויק נהרסה הספינה, וכמה חיילים נהרגו. מצילומים שהופצו על-ידי אנשי התעמולה של דאעש ברשתות החברתיות נראה הטיל במעופו, וכן מתועדת הספינה עולה באש לאחר הפגיעה.¹⁹

האירועים האלה, בין היתר ירי טיל נ"ט מתקדם, שהופעל עד אז נגד רק"ם בלבד ושנורה באירוע הזה לעבר מטרה ימית, מצביעים על עליית מדרגה ביכולתו המבצעית של הארגון²⁰ ומציבים איומי ים-ים וים-חוף חדשים על נתיבי השיט המסחריים, על קידוחי הגז בים ועל כלי השיט של חיל הים הישראלי.

במרס 2016 ביצע חיל הים הישראלי, בשיתוף כוחות נוספים, תרגיל מסכם בזירת ים סוף,²¹ ותרגל בין היתר השתלטות על כלי שיט ישראלי שנחטף מול חופי אילת על-ידי פעילי דאעש מסיני. קצין בכיר בחיל הים הסביר: "יש התגברות של האיומים הללו בשנה האחרונה. אפשר לראות זאת גם בפרסומים האחרונים מסיני, וגם באירוע הפלת המטוס הרוסי. לכן התגובה שלנו צריכה להיות מהירה גם בממשק עם כוחות המשטרה ומד"א של אילת. יש גורמים של דאעש שמתבססים בזירה הזו."²²

איום במרחב היבשתי חטיפה בקבלנות משנה

חצי-האי סיני משתרע על פני כ-61 אלף קמ"ר; השטח מדברי והררי. חיים בו כ-60 אלף תושבים בדואים תחת השלטון המצרי - רובם בדלות ובעוני. זהו שטח הפקר, שאין בו שלטון של מדינה. חוסר המשילות, ההזנחה, האבטלה ורגשות הקיפוח באזור הזה הם קרקע נוחה לתמיכה בארגוני הטרור מצד האוכלוסייה המקומית, לגיוס פעילים, לקבלת סיוע ואספקה, ליכולת של תנועה חופשית באזור ולמציאת מסתור. 26 שבטים בדואיים נמצאים בחצי-האי סיני - 13 בחלק הצפוני סיני ו-13 בחלק הדרומי. השבטים בדרום סיני מתנגדים לטרור ומשתפים פעולה עם המודיעין המצרי, ואילו השבטים בצפון סיני משתפים פעולה עם ארגוני הטרור. בולט בהם שבט הסווארקה שהוא בעייתו ומסוכן. אוכלוסייתו מונה כ-10,000 אנשים, מהם כ-2,500 לוחמים. בני השבט מתגוררים בין עזה לאל-עריש ועוסקים בהברחות מכל הסוגים: סחר באמצעי-לחימה, בני

לחניית מטוסים ובית נתיבות ענק בשטח כולל של 35 אלף מ"ר המיועד לשרת למעלה משני מיליון אנשים בשנה. לדעת גורמים ביטחוניים, העובדה שמסלוליו נמצאים במרחק של 300 מטרים מן הגבול עם ירדן היא נקודת תורפה. זאת על אף שמערכת הביטחון הורתה על התקנת מערכות הגנה נגד טילים במטוסים הטסים לאילת: "במידה וגם בית המלוכה הירדני יתערער, ולא מדובר בתסריט דמיוני, השדה בתמנע עלול להתגלות כהשקעת ענק מיותרת", טען גורם בטחוני. "לא רק שההמראות והנחיתות בתמנע יהיו נתונות לחסדי הבקרה האווירית הירדנית, רק המטוסים הישראליים יהיו מצוידים במערכת הגנה מפני טילי כתף, ורק הם יוכלו לנחות בתמנע ולהתגונן מפני מחבלים היושבים בירדן."¹⁶

איום במרחב הימי

כלי שיט הם יעד קל יחסית לקבוצות הטרור. הם נעים לאט, לבד, במקומות מבודדים ובנתיבים קבועים. הם הופכים למטרה נוחה עוד יותר בעגינה בקרבת החוף. ניתן לפגוע בספינה מרחוק באמצעות טיל, סירת נפץ בשלט רחוק, מוקש ימי או צוללנים. השתלטות על ספינת נוסעים וחיטפת נוסעיה מסוכנת יותר, ועלולה להתבצע באמצעות סירות מהירות, צוללנים או באמצעות נוסעים מתחזים.

להבדיל מתופעת הפיראטיות - חטיפת כלי שיט וצוותיהם לשם הפקת רווח כלכלי - מטרת הטרוריסטים היא חטיפה המיועדת לשרת את האידיאולוגיה של הארגון. לפיכך, לדגל הספינה אין משמעות, אך הלאום של נוסעי הספינה קריטי לקידום מטרותם.

במרחב הימי של סיני אירעו בשנים האחרונות כמה תקיפות של כלי שיט על-ידי דאעש:

לוחם קומנדו של חמאס בחוף עזה. ירי טיל נ"ט מתקדם, שנורה לעבר מטרה ימית, מצביע על עליית מדרגה ביכולתו המבצעית של ארגון הטרור. הטיל המתקדם מטיל איזום יום-יום חופי חדשים על נתיבי השיט המסחריים, על קידוחי הגז בים ועל כלי השיט של חיל הים הישראלי



לאיסוף מודיעין יעיל, בעיקר ביומינט (באמצעות סוכנים) וסיגינט (באמצעות האזנות).

אית"ן (היחידה לאיתור נעדרים בצה"ל) מתרגלת במסגרת קורס קציני אית"ן תרחישים שונים, בהם חטיפת חיילי צה"ל בקרבת הגבול על-ידי פעילי דאעש מסיני. בתרגיל מסכם שנערך בדרום בנובמבר 2015²⁶ הוקפצו כוחות אית"ן לזירת אירוע שבה נפגע לכאורה טנק צה"ל אשר ביצע תצפית באזור הגבול; כל אנשי הצוות נעדרים ויש חשש שנחטפו. התרחיש כלל ממצאים שנאספו על-ידי אנשי היחידה בשטח הצביעו על תקיפה משולבת של חמושים מעבר לגבול, על ירי נ"ט ומקלעים, על חדירה לתוך שטח ישראל ועל חטיפת חיילים פצועים לתוך שטח סיני.

איום קונקרטי גבוה מאוד

באפריל 2010 נפוצו שמועות על חטיפת ישראלי בסיני, וראש המטה למלחמה בטרור דאז תא"ל ניצן נוריאל יצא בהודעה חריגה: "אנו לא פועלים על סמך שמועות, אלא על סמך מודיעין. מתוך החומר המודיעיני הקיים, שבו שיתפנו גם את מצרים והם פועלים בעניין, אכן פועלת חוליה פעילה שמטרתה לחטוף ישראלים ולהעבירם לעזה. [...] הצטבר מידע מודיעיני חדש ועדכני שמצביע על כך שחוליית מחבלים השלימה הכנותיה, סימנה לעצמה יעד, קיבלה אישור והיא מבצעת או בדרכה לביצוע. קשה לדעת אם היא בדרכה או בתנועה לאזור, או אם כבר ביצעה את הפעולה. [...] לא משנה מי הארגון שאליו משתייכת חוליית המחבלים, שעל-פי המודיעין שלנו עלולה לבצע חטיפת ישראלי בסיני, להערכתנו, זה ארגון מופעל-חמאס, כלומר, החשש הוא שבסופו של דבר הישראלי שייחטף עלול להיות מוברח לעזה דרך המנהרות בריח"ו".²⁷

באתר המטה ללוחמה בטרור פורסם: "ממידע שברשותנו עולה כי ארגוני הטרור ברצועת עזה וגורמים נוספים ממשיכים לפעול ביתר שאת לביצוע פיגוע טרור, בדגש על חטיפה, נגד יעדים ישראליים השוהים בסיני בטווח הזמן המידי. המטה ללוחמה בטרור קורא לכל הישראליים השוהים שם לצאת לאלתר מהאזור ולשוב לארץ. כמו כן, מבקש ממשפחות הישראליים השוהים בסיני ליצור קשר עמם

אדם (בשיתוף עם שבט תהאיייה השכן) ובסמים. כמו כן הם עוסקים בהפעלת מנהרות מסיני לרצועת עזה.²³

הפעילויות של השבט הזה הפכו אותו לעשיר ביותר בחצי-האי סיני; הכנסותיו נאמדות במאות מיליוני דולרים בשנה. בני השבט מגנים בקנאות רבה על הכנסותיהם באמצעות אמצעי-הלחימה הרבים שברשותם, ואפילו השבטים הבדואיים האחרים חוששים להתמודד עמם. כוחות הביטחון המצריים בסיני הם איום ממשי מבחינתם, והם משיבים מלחמה בדרכים הבאות: פיצוצים של צינורות הגז לישראל ולירדן, פגיעה בתחנות משטרה ופעולות טרור נוספות. הם מכירים היטב את השטח ואת צירי התנועה, ומקיימים שיתוף פעולה הדוק עם גורמים בחמאס ועם גורמים אסלאמיים קיצוניים בסיני. כל אלה מסייעים להם בניסיון להחזרת השליטה שלהם בהברחות. מבחינתם, אין להם מה להפסיד. הם נלחמים על פרנסתם וקיומם.

ניתן להעריך שחטיפת חייל או אזרח ישראלי בסיני תתוכנן על-ידי חמאס או על-ידי ארגון טרור אסלאמי אחר בעלי מוטיבציה ויכולת לבצע בהצלחה פיגוע ראווה נגד ישראל, אולם את החטיפה עצמה יבצעו בדואים מצפון סיני. הבדואים, שכבר צברו לא מעט ניסיון בפיגועים נגד חיילים מצרים,²⁴ בחטיפות של אזרחים, אנשי ביטחון ותיירים, סייעו בעבר גם לביצוע פיגועי טרור בסיני נגד ישראלים.²⁵ הם מכירים היטב את השטח, וקיבלו סיוע מן האוכלוסייה המקומית. בעבור הבדואים מדובר בחטיפה כלכלית - תמורת כסף - והם ידרשו מטבע הדברים תשלום גבוה. את החשבון ישלמו האיראנים באמצעות נציגים של משמרות המהפכה באזור.

מבחינת ארגוני הטרור, קניית חטוף ישראלי מחוטפים בדואים בסיני הוא בבחינת חטיפה בקבלנות משנה. שיטה כזאת ללא ספק נוחה יותר בעבורם, שכן כך הם חשופים לסיכון נמוך ומעלים את סיכויי ההצלחה של הפעולה.

על אף ההצלחות של מצרים בתקופה האחרונה במערכה למיגור הטרור בסיני, עדיין מתבצעות בשטח התקפות רבות, חלקן משולבות ומורכבות בסד"כ של עשרות, ולעתים של מאות, פעילי טרור. לכוחות הביטחון המצריים אין מידע עליהן, ואין ביכולם לתת התרעות לסיכולן. הדבר מצביע על חולשה של ממש בכל הנוגע

(ששבע מהן שותפות גם בכוחות הקואליציה נגד דאעש), התמוכות למעשה בשלטונו של נשיא מצרים עבד אל-פתאח אל-סיסי.³¹

סיכום

בחודשים האחרונים ניכרת ירידה ביכולתו של הארגון להוציא לפועל פיגועים מורכבים, והדבר מעיד על המהלומות שספג מן הצבא המצרי בהתקפות ממוקדות, בעיקר מן האוויר.³² מצרים פועלת, ותמשיך לפעול, בנחישות נגד ארגוני הטרור מסיני וחמאס בעזה,³³ אך הסיבה לכך אינה אהבת ישראל אלא חשש אמתי מפגיעה ביציבות שלטונה. במקביל נמשכות התקפות כוחות הקואליציה וחיל האוויר הרוסי על כוחות דאעש בסוריה ועיראק ונראה שהמדינה האסלאמית עסוקה בשרידותה, ו"מחוז סיני" של דאעש נהפך לאחרונה לרלוונטי פחות.

השבטים בדרום סיני מתנגדים לטרור ומשתפים פעולה עם המודיעין המצרי, ואילו השבטים בצפון סיני משתפים פעולה עם ארגוני הטרור

דווקא משום כך ייתכן שהארגון ינסה להוכיח את הרלוונטיות שלו ואת יכולתו המבצעית בביצוע פיגועי ראויה גדולים.

הארגון קושר בין הצלחות הצבא המצרי נגדו בסיני ובין ישראל המסייעת לו לטענתו. הצהרותיו האחרונות היו: "יהודים, חכו לנו. העונש שהכנו לכם הוא קשה", או "היהודים לא יישארו בפלסטין, נהפוך אותה לקבר ליהודים",³⁴ והן מכשירות את הקרקע לפתיחת חזית נגד ישראל. הארגון, המבוסס על אסלאם קיצוני, פונה לאחיו המאמינים המוסלמים ולפטרונים כחלק מן התעמולה נגד היהודים וישראל.

הצבא המצרי מתקשה עדיין לסכל את פעולות הטרור בחצי-האי סיני, שגורמות לאבדות כמעט מדי יום. כל זאת על אף שישאל העניקה לצבא המצרי מרחב תמרון רחב ואישרה בתיאום מלא עמו הכנסת כוחות איכותיים חמושים לסיני - בניגוד מוחלט להסכם השלום. ההסכם הזה מונע מישראל לזוּם ולהגיב בשטח הריבוני של מצרים במקרה של פיגוע או חטיפה. במקרה של חטיפת ישראלי במצב הזה ישראל תהיה במידה רבה חסרת אונים. הסיכויים שצבא מצרים יצליח לסכל בעצמו את החטיפה או לאתר את החטוף קלושים מאוד. ישראל תראה אז במצרים בראשותו של אל-סיסי את האחראית הבלעדית לשלום החטוף ולהחזרתו.

פיגועי טרור או חטיפה מסיני אינם תרחיש דמיוני, ומטרתו של המאמר הזה היא להצביע על כך שקיימים שני התנאים ההכרחיים לביצועם: מוטיבציה ויכולת מבצעית. מבחינת דעש נותר רק לבחור את המקום, הזמן והמטרה.

הערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

ולעדכנם באזהרת מסע זו. בנוסף, המטה ללוחמה בטרור ממליץ בתוקף לכל אלה המבקשים לצאת לסיני להימנע מלעשות זאת.²⁸ ב-24 בינואר 2017 פרסם המטה ללוחמה בטרור אזהרה ברמה הגבוהה ביותר - "איום קונקרטי גבוה מאוד". בין היתר נכתב באזהרה: "ממידע שברשותנו עולה אפשרות לפיגועי טרור באזור סיני נגד יעדי תיירות, החל מטווח הזמן המידי. מדובר בזירה בעלת רמת איום גבוהה ומתמשכת. עם זאת מבקשים לחדד את תשומת הלב לימים הקרובים, בזיקה ל-25 בינואר, אשר מהווה מועד לאזכור המהפכה במצרים בשנת 2011, סביבו בוצעו פיגועים בשנים קודמות".²⁹ כאשר העלות של חופשה בבית מלון אילת היא אלפי שקלים, והעלות של חושה זוגית על קו המים היא 100-200 שקלים ללילה, אין זה מפתיע שהתעלמות הישראלים מאזהרות המסע לסיני בתקופה האחרונה רק גברה. הנתונים בשטח מצביעים על תנועה ערה של נופשים ישראלים לעבר חופי סיני. על-פי נתוני רשות שדות התעופה, במהלך חופשת סוכות האחרונה ובסוף השבוע שקדם לה (אוקטובר 2016), חצו את מעבר הגבול בטאבה לסיני כ-20 אלף ישראלים - עלייה של 22% ביחס לאותה תקופה בשנה שלפני כן.

הכוח הרב-לאומי בסיני

בשונה מכמה מדינות אפריקניות, בהן סודאן, סומליה וניגריה, שבהן מתבצעות חטיפות רבות של אזרחים זרים למטרות כופר, נושאי דרכונים זרים בחצי-האי סיני הם יעד מועדף לחטיפות פוליטיות. התמורה לשחרור החטופים אינה כספית, ומטרתה לאלץ את ממשלת מצרים, ובעקיפין ממשלות זרות שנתניהן נחטפו, באמצעות סחיטה, לויתורים שונים, בהם שחרור אסירים והסגת כוחות. מטרות נוספות של החוטפים הן נקמה ופרסום.

הכוח הרב-לאומי בסיני (MFO - Multinational Force and Observers) הוקם ב-1982 ככוח משקיפים בין-לאומי, במימון ארצות-הברית, מצרים וישראל. המטרות שלו הן מימוש הסדרי הביטחון שנקבעו בהסכם השלום בין ישראל למצרים ב-1979 ופיקוח עליהם. הכוח מונה כ-1,700 חיילים מ-12 מדינות, והוא פועל מכמה בסיסי קבע ועמדות תצפית רבות במרחב סיני.³⁰ בשנים האחרונות, עקב הידרדרות המצב הביטחוני בסיני, שופרו מיגון הבסיסים ואופן התנועה בצירים, הופחת מספרן של התצפיות המבודדות והוגברו הסיורים המוטסים והתצפיות ארוכות הטווח.

בסיס המשקיפים המרכזי של הכוח נמצא בגזרה הצפונית - במחוז אל-ג'ורה שבדרום העיר שיח' זויד. הבסיס הזה הוא יעד קבוע להתקפות טרור בשנים האחרונות: ירי טילי גראד (אוגוסט 2010); הטלת מצור של מאות בדואים חמושים (מרס 2012); התקפת חמושים, פריצה למחנה והנפת דגלי אל-קאעדה (ספטמבר 2012); חסימת כבישי הגישה למחנה וירי טילי נ"ט (יולי 2013), ירי חמושים (מאי 2014); ירי נק"ל ופציעת חייל אמריקני (אוגוסט 2014); וירי פצצות מרגמה ורקטות (יוני 2015).

החיילים בכוח אינם לוחמים בהכשרתם, ואינם מאומנים לבלום הסתערויות והתקפות טרור. גם המנדט שניתן להם ככוח שלום אינו מאפשר להם להילחם. פגיעה בכוח, בחייליו ובתפקודו משמעותה פגיעה אסטרטגית כפולה: הן בהסכם השלום בין ישראל למצרים ובתיאום הביטחוני הרגיש בין המדינות (ומכאן גם ביכולתה של מצרים להילחם בעילות בטרור בסיני), והן נקמה ב-12 המדינות המשתתפות בכוח





מכפיל כוח ששינה כיוון מפקדות האוגדה

האוגדה המשימתית והאוגדה הקבועה, היו במשך שנים קבלן הביצוע העיקרי של צה"ל בכל הנוגע לתכנון האופרטיבי ולפיקוד על מבצעים בלחימה. העימות המוגבל הביא להקמת אוגדות מרחביות, והדבר גרם לניוון שיטות העבודה במפקדות של האוגדות המתמרנות

תא"ל (מיל) ד"ר דני אשר, לשעבר מדריך ומרצה במכללה לפיקוד ומטה ובמכללה לפיקוד טקטי וחוקר במכללה לביטחון לאומי



תפקידן של מפקדות האוגדה בצה"ל הוא לתכנן, לפקד ולהוציא לפועל את תוכניות המבצעים של כוח המונה כמה חטיבות. הרעיון של מפקדות כאלה - חלוקת הצבא למפקדות משנה, או איגודן של יחידות קטנות במסגרת פיקודית רחבה יותר - הועלה כבר בשחר ההיסטוריה הצבאית. הוא נועד לאפשר תמרון נכון ונחרץ יותר בשדה הקרב, שיוביל בין היתר למיצוי מושכל יותר של הכוח. הפעלת הרמה האוגדתית הייתה נר לרגליו של צה"ל כמעט בכל מלחמות העבר. האוגדה הפכה עד מהרה לעוצבת היסוד - לגורם העיקרי, היוזם ומבצע מהלכים של בניין הכוח. במקביל שימשה מפקדתה גורם עיקרי לתכנון אופרטיבי ולפיקוד על הכוחות המתמרנים, המסייעים והתומכים בלחימה. האוגדה כעוצבת היסוד של הצבא פעלה ופיקדה כמעט על כל מלחמות ישראל מאז מלחמת העצמאות ועל המבצעים ביניהן. תכנונים ותרגילים אוגדתיים היו העוגן בפעילותו של צה"ל; נושא האוגדה היה הבסיס בלימוד במכללה הצבאית לפיקוד ומטה; רובם של מפקדי האוגדות, לא כל שכן קציני המטה שלהם, רכשו את עיקרי שיטת ההפעלה, ותרגלו את השליטה והבקרה ברמה האוגדתית במסגרת התרגילים במכללה לפיקוד ומטה.



האוגדה כעוצבת היסוד של הצבא פעלה ופיקדה כמעט על כל מלחמות ישראל מאז מלחמת העצמאות ועל המבצעים ביניהן

בעשורים האחרונים חלו בצה"ל ובטבע המלחמה, כמה שינויים שגרמו לפגיעה קשה במפקדות האוגדה, גוף התמרון המרכזי של צה"ל:

- ההתרכזות בלחימה בעימות המוגבל.
- ההתמקדות במפקדות מרחביות.
- העדפת גורמי האש, בעיקר אלה המופעלים מן האוויר, על אלה של התמרון.
- צמצום המפקדות והאימונים.
- שינויים מפליגים בארגון המערך הלוגיסטי.

שינוי סדר העדיפויות וההתרכזות ברמת החטיבה בכלל, ובמפקדות המרחביות בפרט, הפחיתו כנראה את הכשירות של מפקדות האוגדה הקיימות לתכנן ולפקד על מאמצי התמרון בלחימה כיום. בעקבות הלחימה בחזבאללה במלחמת לבנון השנייה (יולי-אוגוסט 2006) הצביעה הביקורת הגלויה, שהתפרסמה באמצעי התקשורת,

צה"ל פוּשט על בתי מלאכה לייצור נשק באיו"ש. שינוי סדר העדיפויות וההתרכזות ברמת החטיבה בכלל, ובמפקדות המרחביות בפרט, הפחיתו כנראה את הכשירות של מפקדות האוגדה הקיימות לתכנן ולפקד על מאמצי תמרון בלחימה כיום

על ליקויים משמעותיים בתפקוד מפקדות האוגדה במהלך המערכה. בחינה מקיפה של ההקמה וההפעלה של מפקדות האוגדה במערכות העבר של צה"ל עשויה להביא לגיבוש מסקנות, לשנות סדרי עדיפויות, ואולי אף להוביל לשיפור בכושרן של המפקדות האלה לקראת המבחנים הצפויים להן בעתיד.

הקמת שלוש מפקדות האוגדה הראשונות

הצורך בבנייתה של מפקדה על חטיבתית בצה"ל עלה כבר במלחמת העצמאות. בחלקה הראשון של המלחמה, במבצע "נחשון" לפתיחת הדרך לירושלים, עלה הצורך במפקדה כזאת. בחלקה השני של המלחמה, במבצעים הגדולים, למשל, "יואב", "חירם" ו"חורב", משהופעלו במקביל כמה חטיבות הייתה זו מפקדת החזית (דרום וצפון) שפיקדה על הכוחות והצליחה לייצר, באמצעות התיאום ביניהם, סינרגיה שהכפילה את הישגים.

צה"ל, שצומצם בעקבות מלחמת העצמאות, הסתפק בחטיבות הסדירות שנותרו ובחטיבות המילואים. מפקדות הפיקודים נועדו לאפשר הפעלה ותיאום בין עוצבות היסוד - החטיבות המוגברות. הידרדרות המצב הביטחוני בעקבות התמוטטותם של הסכמי שביתת-הנשק, ופעולות הגמול בראשית שנות ה-50 של המאה ה-20, הובילו לתכנון מבצעים התקפיים בכלל הגזרות שהבליטו אפשרויות של "מקרה הכול". כדי לאפשר הפעלה מיטבית של כלל הכוח הצה"לי עלה הרעיון לבנות מפקדה על-חטיבתית.

שתי האוגדות האחרות נתנו מענה לפיקוד המרכז, אך למדו גם את שתי החזיתות האחרות

דיונים על אופי הדרג העל-חטיבתית החלו כבר בסוף 1951. בסופם התקבלה הצעתו של ראש מחלקת המבצעים אל"ם יצחק רבין שלפיה יוקמו אוגדות משימתיות שהרכבן ישתנה לפי הצרכים. הרמטכ"ל רא"ל מרדכי מקלף הציג את בנייתן כשלב ביניים עד להקמתה של דיוויזיה במועד מאוחר יותר.

ב-1954, לאחר שהושלמה עבודת מטה ארגונית, הוחל בצה"ל בבנייתן של שלוש מפקדות אוגדה. בהחלטת הרמטכ"ל בדבר ההקמה נכתב כי החטיבה תישאר עוצבת היסוד, והאוגדה תהיה רק הדרג האופרטיבי. המפקדות האלה נבנו בשני הפיקודים הדומיננטיים: מפקדת אוגדה 36 בצפון ומפקדת אוגדה 38 במרכז. אוגדה נוספת, 40, בוטלה בסוף אותה השנה ותוכננה להיבנות מחדש במשך הזמן כאוגדה 77 על בסיס מפקדת גיסות השריון שהוקמה באותה תקופה ועברה חבלי לידה קשים.

היעיסוק במפקדות האוגדה נעשה בהילוך נמוך, ואת התנופה לפיתוח המפקדה האוגדתית נתנו כנראה ההכנות למבצע סיני. ההכרה במטכ"ל, בעיקר של העומד בראשו, רא"ל משה דיין, בכך שהמלחמה במצרים, הגדולה במדינות ערב, היא בלתי נמנעת, הביאה לתנופה

מחודשת במהלך 1956. מפקדת אוגדה 38 מפיקוד המרכז הופנתה לתכנון מהלכים במרחבי פיקוד הדרום. בראשה הועמד אל"ם יהודה ואלך, ששימש עד אז מפקד מחוז הדרום. המחוז הזה היה למעשה תחליף לפיקוד שהצטמצם עד לבנייתו מחדש תחת פיקודו הזמני של האלוף מאיר עמית, ואחריו אל"ם אסף שמחוני.

מפקדה נוספת שהוקצתה למרחב הייתה מפקדת אוגדה 77. המפקדה הזאת הוקמה למעשה מחדש על-ידי האלוף חיים לסקוב, שהקים לצדה את מפקדת גיסות השריון. האוגדה החדשה הסתייעה גם במפקדים ובאמצעים שהושאלו מאוגדה 36.

מפקדת האוגדה השלישית - אוגדה 36 - נותרה בפיקוד הצפון ושולבה בפיקוד על תוכניות הגנה במרחב בגזרת העמקים. מפקד האוגדה אל"ם אברהם יפה ויתר על תפקידו כמפקד האוגדה שלא לקחה חלק במלחמה ערב מלחמת סיני, והתמנה לתפקיד של מפקד חטיבה 9. החטיבה הזאת, חטיבת המילואים של בני העמק, תכננה וביצעה מהלך עצמאי ארוך של תנועה קשה לאורך חופו המערבי של מפרץ אילת, הגעה לאזור שארם אל-שיח' ומצרי טיראן וכיבושם במטרה לפרוץ את הסגר הימי על נמל אילת.

הפעלת מפקדות האוגדה במלחמת סיני

תכנית המערכה בסיני התגבשה לפני המלחמה, אך עברה שינויים מהותיים בעקבות שיתוף-הפעולה עם כוחות של הצבא הצרפתי ושל הצבא הבריטי, שתוכננו לפעול במקביל במבצע מוסקטיר. מפקדי העוצבות בשטח, כולל אלוף הפיקוד אל"ם אסף שמחוני, לא היו בסוד העניינים. הפעלת הכוחות בפרוץ המלחמה בחזית סיני התבצעה רק לאחר שכוח קדמי הוצנח באזור מצרי המתלה.

את הפיקוד על הכוחות המתמרנים שנועדו לפרוץ ללב סיני קיבלו על עצמן שתי אוגדות משימתיות: אוגדה 38 פיקדה על הכוחות בציד המרכזי מניצנה לעבר אום כתף ואבו עגילה; אוגדה 77 (שתוגברה במפקדים, כולל גורמי קשר מאוגדה 36) פיקדה על הכוחות שתוכננו להתקדם בציד הצפוני, דרך מערכי רפיח, לעבר מרחב אל-עריש. מפקדות האוגדה הצעירות נוטרלו למעשה לאחר פריצת המערכים המצריים בחזית סיני, והתקדמות הכוחות מערבה נעשתה בפיקוד החטיבות. מפקדות האוגדה נותרו מאוחר.

הקמת מפקדת אוגדה רביעית בשנות ה-60 וההכנות למלחמה הבאה

הרגיעה היחסית במצב הביטחוני בסוף שנות ה-50 ובתחילת שנות ה-60 של המאה ה-20 אפשרה לצה"ל לקדם את בניית סדר-הכוחות שלו בתכנית סדורה. חטיבות טנקים חדשות נבנו, וחטיבות רגלים הוסבו לחטיבות ממוכנות. סדר-הכוחות שגדל חייב גם תוספת של מפקדות. לצד שלוש מפקדות האוגדה הקיימות הוחל ב-1964 בבנייתה של מפקדת אוגדה נוספת. בשל החשש מגידולו של הצבא המצרי וההכרה בכך שצפוי סיבוב נוסף מולו - הוקמה מפקדת אוגדה 31 שהייתה כפופה למפקדת פיקוד הדרום. למפקדה הראשון התמנה כאיש מילואים האלוף (מיל') אברהם יפה, שהיה בעבר מפקד אוגדה 36 וסיים תפקיד של אלוף פיקוד הדרום. מפקדת האוגדה התרכזה בתכנון מהלכי לחימה אופרטיביים בגזרת פיקוד הדרום; מפקדת אוגדה 36 התרכזה בתכנונים של פיקוד הצפון.

כוחות צה"ל במהלך מלחמת סיני. העיסוק במפקדות האוגדה נעשה בהילוך נמוך, ואת התנופה לפיתוח המפקדה האוגדתית נתנו כנראה ההכנות למלחמת סיני



ההגנה. האוגדה המתורגלת יותר, אוגדה 84 של מפקדת גיסות השריון בפיקודו של האלוף ישראל טל, עסקה בעיקר בתכנון של התקפות הנגד. לצדן של האוגדות האמתיות פעלה לראשונה אוגדת הונאה 49 (על בסיס פיקוד ההדרכה ומפקדו אל"ם שלמה אמבר) שפרסה במרחבי הנגב הדרומי כחלק מסדר-הכוחות של פיקוד הדרום. כשהתקרב המועד לפרוץ הלחימה עסק הפיקוד בתכנון ההתקפה, והאוגדות התרכזו בתכנון מפורט של הבקעת מערכי ההגנה המצריים בקדמת סיני. במקביל נבחנו כל האפשרויות לאיגוף המערכים האלה, אפשרויות שניזונו מניתוח מקיף של העבירות ויכולת התנועה של הכוחות המשוריינים בצירים החוליים ובוואדיות במרחבי סיני.

ב-5 ביוני 1967 נעו שלוש האוגדות בסיני מערבה כדי לתקוף את המערכים המצריים ולאגפם. אוגדה 84 הבקיעה בקרב יום את מערכי רפיח, והמשיכה מערבה לעבר אל-עריש. אוגדה 38 פרצה מערבה בציר המרכזי, והבקיעה בקרב לילה מורכב את מערכי אום כתף. אוגדה 31 פיצלה את שתי חטיבותיה, ונעה בין שני המאמצים הפיקודיים בציר החולי של ואדי חרידין, ודרך הציר המרכזי, ללחימה עם כוחות השריון המצריים במרחב ג'בל לבני. בשלבי הפריצה וההבקעה הופעלו הכוחות מתוך מפקדה עיקרית שפרסה את כוחותיה בסמוך לשטחי היערכות. זו תיאמה בין המאמצים החטיבתיים, ופיקדה על מאמצי התמרון והאש. ניהול הקרב התבצע גם מהחפ"ק של מפקד האוגדה. החפ"קים והמפקדות דילגו בהמשך, בעקבות טורי הכוחות המתקדמים, אל לב סיני.

אוגדה 36, בפיקודו של האלוף אלעד פלד, קיבלה את האחריות לחזית הלחימה הדרומית של פיקוד הצפון - החזית עם ירדן בצפון

שתי האוגדות האחרות נתנו מענה לפיקוד המרכז, אך למדו גם את שתי החזיתות האחרות.

התכנונים נועדו לתת מענה התקפי מול מערכי ההגנה המצריים והסוריים שנבנו ונערכו באותה עת על בסיס תורת הלחימה הסובייטית. בבית-הספר לפיקוד ומטה עסקו כל אותה עת בכתיבת תורת ההפעלה של מפקדת האוגדה, בתכנונים שדימו את התוכניות האופרטיביות ובתרגול מצבים שאפשרו הבקעת מערכי הגנה דמויי המערכים בקדמת סיני ובמעלות לרמת-הגולן.¹

הפעלת מפקדות האוגדה המשימתיות במהלך מלחמת ששת הימים

תקופת ההמתנה ערב מלחמת ששת הימים אפשרה את ריכוזם של כוחות רבים, בעיקר בחזית סיני, אך במקביל גם בחזיתות האחרות. שלוש אוגדות רוכזו בגבולו המערבי של הנגב, ונערכו להגנה מול ריכוזי הצבא המצרי רבי העוצמה שהגיעו בניגוד להסכמים ולהבנות שהתקבלו לאחר מלחמת סיני, בחצי-האי סיני. אוגדה נוספת, אוגדה 36, נותרה בחזית הצפון ועסקה בתכנונים הגנתיים והתקפיים בחזית צפון השומרון מול הצבא הירדני, ובחזית עמק הירדן ואצבע הגליל מול הכוחות הסוריים שברמת-הגולן.

ההמתנה הארוכה חייה הערכות משתניות, ויצרה שפע של תוכניות - הן ברמת פיקוד הדרום והן ברמת האוגדות הפרוסות בקו. שתיים מן האוגדות - אוגדה 31 של פיקוד הדרום בפיקודו של האלוף (מיל") אברהם יפה, ואוגדה 38 של פיקוד המרכז בפיקודו של האלוף אריאל שרון, ראש מה"ד (מחלקת ההדרכה), נערכו ועסקו בעיקר בתכנון

השומרון - שבה נפתחה הלחימה כבר ב־5 ביוני. מפקדת האוגדה מגבעת המורה והחפ"ק האוגדתי מהגלבוץ תיאמו בין שתי החטיבות הפורצות דרומה וניהלו את האש. כשהתקבלה החלטה על הבקעת המערכים הסוריים בצפון אצבע הגליל פקד חפ"ק פיקודי בראשות הרמ"ט תא"ל דן לנר על המאמץ הדו־חטיבתי של גולני וחטיבה 8. מפקדת אוגדה 36 הועתקה גם היא צפונה, והחלה לפקד על מאמץ משני שפרץ לעבר דרום רמת־הגולן. פיקוד המרכז, שחסר מפקדת אוגדה, נאלץ לפעול מחפ"ק קדמי בבנייני האומה בירושלים, משם פיקד על שלוש מחטיבותיו (10, 16, 55) שלחמו במרחב העיר ירושלים.

השהייה בסיני - הקמת מפקדת אוגדה סדירה והסבת האוגדות ממפקדה משימתית למפקדה קבועה

התבססות צה"ל בקווי ההגנה על הגדה המזרחית של תעלת סואץ, המרחק העצום בין העורף לחזית בגזרת סיני ופרוץ מלחמת ההתשה - כל אלה חייבו את צה"ל ופיקוד הדרום להגדיל את סדר־הכוחות בחזיתו המערבית. כדי לאפשר שליטה בכוחות הרבים

אוגדה שישיית, אוגדה 210, בפיקודו של האלוף דן לנר, בפיקוד הצפון. התכנון האופרטיבי האמיתי עסק בכל אותה תקופה בתוכניות התקפה כמענה לפתיחה אפשרית של מלחמה על־ידי צבאות ערב. במקביל הוכנו תוכניות - ברמת הפיקוד המרחבי והאוגדות - להגנה במרחבי חזית הדרום וחזית הצפון. גם בפו"ם עסקו החניכים בנושאים האופרטיביים האלה, בעיקר ברמת האוגדה וחטיבותיה.

לחימת מפקדות האוגדה במהלך מלחמת יום הכיפורים

הכוח היחיד שעמד מול צבאות מצרים וסוריה כשהחלה מלחמת יום הכיפורים היה הכוח הסדיר. בסיני הייתה זו אוגדה 252 שפיקדה על הכוחות. פיקוד הצפון, שחסר מפקדת אוגדה סדירה, פיקד ישירות על החטיבות שבקו רמת־הגולן. עם השלמת גיוס המילואים הופנו לחזית סיני שתי אוגדות: 143 של פיקוד הדרום, בפיקודו של האלוף אריאל שרון, ו־162 של מפקדת גיסות השריון, בפיקודו של האלוף אברהם אדן. שתי אוגדות המילואים של פיקוד הצפון, אוגדה 36, בפיקודו של תא"ל רפאל (רפול) איתן, ואוגדה 210 החדשה, בפיקודו של האלוף דן לנר, התייצבו בחזית רמת־הגולן וקיבלו את הפיקוד על הכוחות הלוחמים.

בעקבות החלטת המטה הכללי הועברה גם העתודה היחידה, אוגדה 146 בפיקודו של תא"ל מוסה פלד, מפיקוד המרכז לפיקוד הצפון, והחלה ב־8 באוקטובר בהתקפת הנגד. מפקדת אוגדה שביעית, אוגדה משימתית 440, שהייתה חסרת כוחות, שנבנתה על בסיס מפקדי מה"ד והמכללה לפיקוד ומטה, הורדה גם היא לסיני, וקיבלה אחריות להגנת העורף ולתכנונו של מבצע הישט מיוחד בדרומה של חזית סיני.

גם במלחמה הזאת הופעלו בעורפה של חזית הצפון כוחות של אוגדת הונאה, בפיקודו של אל"ם צביקה לבנון. עם הגעת הכוחות של אוגדות המילואים לחזית סיני, ועוד לפני שהחלה עבודה מסודרת של מפקדותיהן, הן הוטלו להתקפת הנגד שנכשלה. בשלב המגננה בסיני, בדומה לשלבים האחרים של הצליחה וההתקדמות במרחבי הגדה המערבית, נעשתה עבודת המטה העיקרית במפקדות העיקריות של האוגדות שפרסו בעורף הכוחות. מפקדי האוגדות פעלו ממפקדות קדמיות ומחפ"קים. במהלך הפעילות נהרג מפקד אוגדה 252, האלוף אלברט מנדלר, כאשר צפה מנגמ"ש הפיקוד אל עמדות המצרים בגזרה הדרומית של תעלת סואץ.

גם ברמת־הגולן הפעילו האוגדות את מרכזיהן מתוך המפקדות העיקריות שפרסו עד מהרה ברמת־הגולן. המרחקים הקצרים אפשרו לנהל את הלחימה העיקרית מתוך המפקדות האלה, והיצאיא לחפ"קים נעשתה לפרקי זמן קצרים.

לקחי מלחמת יום הכיפורים - הגידול בבניית האוגדות ובניית מפקדות הגייסות

בעקבות הקרבות רחבי ההיקף והשחיקה המסיבית של אמצעי הלחימה נכנס צה"ל, לאחר שהסתיימה של מלחמת יום הכיפורים, לתכנית מואצת של בניין הכוח, ובתוך כך גם של בניית המפקדות. כבר עם סיום הקרבות הפכה אוגדה 36 מאוגדת מילואים לאוגדה

העדפת מאמצי האש, בעיקר אלה של חיל האוויר על מאמצי התמרון, השינוי באחריות הלוגיסטית והצמצום בהיקף האימונים ובסוגי המתארים של האוגדות ומפקדותיהן נתנו את אותותיהם

ובמאמצי ההתבצרות והלחימה מול המצרים הוקמה בסיני מפקדת הכוחות המשוריינים. למפקדה הראשון התמנה אלוף אברהם אדן ("ברן") שהעניק לאוגדה 252 את מספרה, שהיה מבוסס על הערכים הגימטריים של כינויו.

הפעילות האינטנסיבית והשליטה על כוחות קבועים מתמרנים, מסייעים ותומכי לחימה בגזרה אחת אפשרו לצה"ל לראשונה לבחון באופן מקיף את נושא האוגדה הקבועה. בעקבות ההצלחה היחסית הוחלט בצה"ל להסב את כל מפקדות האוגדה למפקדות קבועות. החטיבות, האגדים הארטילריים ואגדי התחזוקה הוכפפו אליהן הן בעתות מלחמה והן בעתות שגרה.

לצד האוגדה הקבועה בסיני הוסבו גם ארבע האוגדות האחרות לאוגדות קבועות. ההסבה חייבה מערכת של תרגילים שבהם הופעלו כלל הכוחות שבאחריותה של מפקדת האוגדה. באפריל 1973 ובעקבות כוונות "כחול־לבן" (מהלך של צה"ל בחודשים מאי-אוגוסט 1973, שכלל את העלאת הכוונות ביחידות צה"ל והיערכות למלחמה בין ישראל לבין מצרים וסוריה) הוחל בהקמה מהירה של

צה"ל במלחמת ששת הימים
פורץ בסיני. ב־5 ביוני 1967 נעו
שלוש האוגדות בסיני מערבה
כדי לתקוף את המערכים
המצריים ולאגפם



אוגדה מרחבית נוספת נבנתה להגן על מרחב אילת, הערבה ודרום הנגב.

התכנון האופרטיבי שבו עסקו האוגדות והגייסות כלל בעיקר תוכניות התקפיות שנועדו להחזיר את הלחימה אל שטחי האויב. במקביל פותחו תוכניות הגנתיות שליוו בין היתר את שלבי הפינוי של צה"ל מסיני לאחר חתימת הסכם השלום עם מצרים.

במבצע ליטני ב־1978 חלה נקודת מפנה - כוח בסדר גודל אוגדתי, שלא התבסס על מפקדת אוגדה קבועה, הופעל בדרום לבנון בכמה מאמצים מתואמים, וכבש את רובו של השטח שנמצא מדרום לנהר אל־ליטאני.

בסוף שנות ה־70 חלה החמרה בגבול הצפון מול ארגוני הטרור, והדבר חייב הקצאת כוח מוגברת למרחב, כולל כוחות אוגדתיים שהתפנו מסיני והועברו מעת לעת צפונה.²

פינוי שטחי סיני והתגבשותו של הסכם השלום עם מצרים אפשרו פריסה מחודשת של הכוח הסדיר. לצד מפקדת אוגדה 36, שהייתה ערוכה דרך קבע להגנת רמת־הגולן, נפרסה אוגדה 162 בפיקוד המרכז, וקיבלה את האחראיות על בקעת הירדן. אוגדה 252 נותרה בפיקוד הדרום, וקיבלה את האחראיות לגבול השלום עם מצרים.

קבועה סדירה ברמת־הגולן. אוגדה 146 של פיקוד המרכז שלחמה בצפון נשארה בחזית הזאת, והשלימה את סדר־הכוחות של פיקוד הצפון לשלוש אוגדות קבועות.

גם אוגדה 162 הפכה לאוגדה סדירה, ותגברה את הכוחות המוצבים דרך קבע בסיני.

במקביל הוחל בבנייתן של שלוש אוגדות מילואים חדשות על בסיס טנקי פטון שהגיעו מארצות־הברית וטנקים נוספים שהתפנו מיחידות קיימות. אוגדת מילואים נוספת נבנתה על בסיס טנקים שנלקחו שלל. סדר־הכוחות צמח תוך שנתיים לעשר אוגדות. אוגדות נוספות תוכננו להיבנות בשלב מאוחר יותר.

כדי לאפשר שליטה ותמרון של הכוחות הגדולים האלה הוקמו במקביל שלוש מפקדות גיס. המפקדות האלה התמחו בתכנון מהלכים ובתרגול של גופי התמרון הגדולים בגזרות הלחימה השונות. בסוף שנות ה־70 הוחל לראשונה במקביל בבנייתן של אוגדות מרחביות שנועדו לתת מענה לגזרות שבהן תכנן צה"ל הגנה לאורך גבולות העימות. אוגדות כאלו נבנו בגבול לבנון, בעמק ובבקעת הירדן (שם פעלו בשלב מסוים שתיים, ואף שלוש אוגדות מרחביות - מחשש להתקפה אפשרית מכיוון החזית המזרחית).

הפעלת מפקדות האוגדה במלחמת לבנון הראשונה

תכנית שלום הגליל למתקפה יזומה של המחבלים, ואולי גם של הכוחות הסוריים בלבנון, עברה אף היא כמה שינויים.

בסופו של דבר הופעלה תכנית רבתי שכללה שלושה מאמצים:

- מאמץ ללחימה בארגוני המחבלים במרחב החוף עד ג'ירות, ובו שלוש אוגדות: אוגדת הגולן, 36, בפיקודו של תא"ל אביגדור קהלני; אוגדת הגליל, 91, בפיקודו של תא"ל יצחק מרדכי; ואוגדת הצנחנים, 96, בפיקודו של הקצ"ר תא"ל עמוס ירון.
- מאמץ בבקאע במזרח לבנון מול המחבלים והכוחות הסוריים, שבו השתתפו בשלב הראשון אוגדת סיני, בפיקודו של תא"ל עמנואל סקל, ובהמשכו גם מפקדת אוגדת מילואים של פיקוד הצפון, בפיקודו של תא"ל גיורא לב. המאמץ הזה בפיקוד מפקדת הגיס הצפוני התפתח בהמשך, ונשאבו אליו כוחות נוספים, בהם מפקדת אוגדה מאולתרת, בפיקודם של תא"ל דני ורדי ותא"ל יוסי פלד, ומפקדת אוגדת מילואים נוספת מפיקוד המרכז, בפיקודו של תא"ל יום טוב תמיר.

התפתחותו של העימות המוגבל מול ארגוני הטרור הפלסטיניים הביאה גם להקמת שתי מפקדות אוגדה מרחביות: האחת בשטחי יהודה ושומרון והשנייה ברצועת עזה. תחת כל אחת מן האוגדות המרחביות פעלו מפקדות של חטיבות מרחביות שנהפכו למרכז לשליטה ולידע לכוחות השונים שפעלו במרחבן.

המבצעים השוטפים הביאו להתמחות רבה בהפעלת כוחות קטנים ובפעילות מיוחדת עם גורמים שונים בהם חיל האוויר, שירות הביטחון הכללי והמשטרה.

הפעילות האינטנסיבית במפקדות האוגדה המרחביות לעומת הפעילות הדלילה במפקדות המתמרנות הובילה בין היתר להחלטה לצמצם את מספרן של האוגדות. הצמצום הזה, לצד תוכניות ההפעלה של הכוח והטיית הדגש לעברו של מאמץ האש, הובילו גם לסגירתן של חלק מפקדות הגיס, שנועדו לתאם בין המאמצים המתמרנים ולהביא לסינרגיה בהפעלת הכוח.

רק הפעילות המרוכזת במבצע חומת מגן במרס 2002 הביאה שוב להפעלת מפקדות אוגדה לשליטה על כוחות גדולים יחסית בפעילות שחייבה לעתים תמרון מצומצם. ההתנסות המחודשת בפיקוד ובתיאום, תוך לחימה של כמה אוגדות מילואים ואוגדות סדירות, הולידה לא מעט לקחים, וחייבה התארגנות שלא מוצתה עד תום.

מפקדות האוגדה במבחן המערכה נגד חזבאללה

רבות נכתב על הפעלת הכוחות במבצע שינוי כיוון 11 - המהלך הקרקעי במערכה נגד חזבאללה בשלב האחרון של מלחמת לבנון השנייה, שנערך ב־11-14 באוגוסט 2006. התוכניות האופרטיביות של פיקוד הצפון כללו כמה אוגדות, שאותן הובילה אוגדת הגליל. האוגדה, שחנתה דרך קבע בגבול הצפון, הקדישה זמן רב לבחינה מפורטת של המהלכים האפשריים, ואף יצרה מעין תורת לחימה לשם פתרון הבעיות ולהשלמת המשימות הצפויות במרחב. בתכנונים האופרטיביים נטלו חלק אוגדות אחרות, בעיקר אוגדה 162 ואוגדת הצנחנים.

במהלך הלחימה הפעילו האוגדות את יחידותיהן על-פי המשימות שהשתנו מעת לעת. השינוי התכוף בפקודות מרמת הפיקוד חייב באוגדות ביצועם של נוהלי קרב רבים. אלה גולו זמן רב מן הכוחות שהיו מופקדים על הביצוע. שיטות הפעולה, התמרון והאש שנגזרו מן הפקודות השתנו גם הן מעת לעת ומגזרה אחת לאחרת. במקרים רבים לא תרם ספק האש המרכזי - חיל האוויר - את חלקו לכוחות המתמרנים בצורה מספקת. גם הפעלת הארטילריה מהסוגים השונים לקתה בעיקר ביכולת של הכוחות המתמרנים לדרוש את האש, לטווח אותה ולנהלה.

התארגנותו של צה"ל במערך לוגיסטי מרחבי שחררה את האוגדות מעיסוק בנושא. את הכשלים בתמיכה הלוגיסטית ניתן לייחס בין היתר להפרדתו של המערך מן הדרג הלוחם ברמות שמעל הגדוד. במכתב למערכת הארץ של אל"ם (מיל") אורי זכאי הוא הזכיר את אחוות הלוחמים ששררה במלחמת יום הכיפורים בין הדרג הלוגיסטי האורגני לבין הכוחות הלוחמים שנוקקו לשירותיו. לדברי זכאי, סוד הניצחון טמון במוטיבציה של הדרג הלוגיסטי.

הריחוק היחסי של מפקדות האוגדה משדה הקרב, העבודה במתקני קבע המוארים בנורות ניאון ומול מסכי הפלזמה פגעו כנראה ביכולת ההובלה, במנהיגות הקרבית של מפקדי האוגדות, ואולי גם בזו של

בעקבות השהייה הממושכת בלבנון והניסיון שהצטבר במהלך הלחימה נגד הטרור השיעי הגואה, התמחו המפקדות שפעלו בשטח בהגנת המרחב

- מאמץ התקדמות בהר לעבר ציר ג'ירות-דמשק, ובו האוגדה הסדירה מפיקוד המרכז - אוגדה 162 בפיקוד של תא"ל מנחם עינן. מפקדת גיס נוספת פיקדה על שתי אוגדות שנערכו להגנה ברמת-הגולן. במהלך הלחימה פעלו מפקדות האוגדה מתוך מפקדות עיקריות ומתוך מפקדות קדמיות שנעו ופרסו בעקבות הטורים המתקדמים. מפקדי האוגדות פעלו בחלק מן הזמן מתוך חפ"קים בקרבת הדרג הקדמי של הכוחות הלוחמים. הפעלה של כמה חטיבות במקביל, בעיקר בכניסה לשטחים בנויים ובלחימה בהם, חייבה תיאום מפורט שהתבצע מתוך מפקדות קדמיות שנפרסו בשטח. התנועה הארוכה בצירים מפותלים הביאה לעתים לנתק בין הכוחות הלוחמים שנפתרו רק כשהמפקדה הצליחה להגיע קרוב אליהם.

האוגדות המרחביות במבחן העימות המוגבל

בעקבות השהייה הממושכת בלבנון והניסיון שהצטבר במהלך הלחימה נגד הטרור השיעי הגואה, התמחו המפקדות שפעלו בשטח בהגנת המרחב. את הניסיון הרב ביותר צברה אוגדת הגליל, שמפקדתה פעלה שנים רבות מתוך שטח לבנון לצד מפקדת היק"ל (יחידת הקישור ללבנון). האוגדה המשיכה בהתמחותה גם כשהכוחות התרכזו ברצועת הביטחון וגם כשנערכה על גדר הצפון עם השלמת הניסיון מלבנון בשנת 2000.



אספקת ציוד לכוחות הקרקע באמצעות מטוסי קרנף.
 התארגנותו של צה"ל במלחמת לבנון השנייה במערך לוגיסטי
 מרחבי שחררה את האוגדות מעיסוק בנושא. את הכשלים
 בתמיכה הלוגיסטית ניתן לייחס בין היתר להפרדתו של המערך
 מן הדרג הלוחם ברמות שמעל הגדוד

כך באופן רשמי. באין תרגילי אוגדות ומבצעים אוגדתיים הרימו ראש מפקדות החטיבות, בעיקר אלו הסדירות, והפכו ממסגרת מתואמת הפועלת לצד חטיבות אחרות לכוח עצמאי כמעט (לאוגדה לא הייתה אפילו לוגיסטיקה עצמאית, ואת האש החטיבה יודעת לדרוש ולתפעל באופן עצמאי, כמו במלחמת העצמאות ובמלחמת סיני).

ההכשרה בפר"ם התאימה את עצמה במהלך השנים לצורכי צה"ל. כבר לקראת מלחמת ששת הימים עבר מוקד התכנונים של התמרון והאש מהחטיבה לאוגדה. בפר"ם הכינו את התכנונים המפורטים של צה"ל בנושאים האופרטיביים המרכזיים, בין היתר הבקעת המערכים המצריים בקדמת סיני, הטיפול במעלות רמת-הגולן ופריצת המערכים הסוריים השולטים עליה. במהלך מלחמת ההתשה וערב מלחמת יום הכיפורים עסקו בפר"ם בהגנה ברמת-הגולן ובגדת תעלת סואץ, וכן בתוכניות התקפיות להעתקת הלחימה לתוך שטח האויב. גם ערב מלחמת לבנון הראשונה תכננו בפר"ם לפרטים התקדמות בשטחי לבנון לעבר מערכים ובסיסים של מחבלים ושל צבא סוריה.

שנים רבות של עיסוק מוגבר בעימות מוגבל, עם השינויים בטבע המלחמה, הובילו גם בפר"ם לשינוי האג'נדה. האוגדה, הקרקע והתמרון פינו את מקומם לחטיבה, למרחב ולמטרות. מפקדים רבים, בעיקר בוגרי יחידות מיוחדות, ויתרו ודילגו על מסלול ההכשרה, המחייב גם שנת הכשרה במכללה לפיקוד ומטה. כשהגיעו לתפקידי פיקוד ברמת האוגדה, ומכיוון שנמנעה מהם האפשרות לתרגל בתכיפות, כפי שהיה בעבר, לא היה להם לעזר ניסיונם הקרבי הרב, ובמהלך מבצע "שינוי כיוון", כפי שכתב אל"ם זאב במאמרו על 8 באוקטובר **המערכת כולה חרקה**.

בפעילויות הלחימה ברצועת עזה במסגרת מבצע "עופרת יצוקה" ומבצע "צוק איתן" הופעלו מפקדות אוגדה נוספות בצד האוגדה המרחבית, לשליטה ולתיאום של החטיבות, שהיו גם הפעם העוצבה המרכזית בלחימה. הערך המוסף של הפעילות ברמה האוגדתית נראה שוב שולי.

הערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

חלק ממפקדי החטיבות (קשה לפקוד "אחריי" מבונקר פיקוד). גם ההכשרה הבלתי מספקת של המפקדים והמפקדות לעבודת מטה, לפיקוד ולשליטה בתנאי קרב נתנה כנראה את אותותיה.

סיכום ומסקנות

האוגדה המשימתית, ובעקבותיה האוגדה הקבועה, היו במשך שנים קבלן הביצוע העיקרי של צה"ל בכל הנוגע לתכנון האופרטיבי ולפיקוד על מבצעים בלחימה. השחיקה שחלה בחשיבות הכוחות המתמרנים בכלל, ובמפקדות האוגדה כמפקדות עליהם בפרט, הביאה לא רק לקיצוץ בסדר-הכוחות אלא גם להטיה בתשומת הלב. גם המעט שנותר נפגע בעשורים האחרונים, שבהם נתבע הצבא לעסוק בעיקר במתארים של העימות המוגבל.

העדפת מאמצי האש, בעיקר אלה של חיל האוויר על מאמצי התמרון, השינוי באחריות הלוגיסטית והצמצום בהיקף האימונים ובסוגי המתארים של האוגדות ומפקדותיהן נתנו את אותותיהם. הפעילות המרחבית באזור מוגבל ומוכר הובילה גם היא לצמצום בפעילות מתמרנת. השטח - הקרקע, העבירות, ניתוח ולימוד של צירי תנועה ומעקפים - כל אלה נדחקו לטובת מאמצי אש. המבט הופנה פעמים רבות כלפי מעלה - לאוויר. שם אין בעיות עבירות, וניתן לתמרן ולהעתיק את הכוח בקלות מגזרה לגזרה, ממטרה למטרה.

הפעילות הרבה באוגדה המרחבית הביאה לניוון שיטות העבודה במפקדות של האוגדות המתמרנות. השליטה הסטטית במפקדות המרחביות - מתחת לנורות הניאון ומול מסכי הפלזמה - קרקעה גם את אלה שנדרשו לתמרן ולנוע בעקבות הכוחות הלוחמים. במהלך הפעילות בלטה חולשת המפקדות לתכנן את נוהל הקרב, אך בעיקר לנהל את הקרב - לפקד ולהוציא לפועל את התוכניות. התיאום הפך לפעילות בין-זרועית ולשיתופיות בין-ארגונית. התיאום בין הכוחות, היוצר סינרגיה ביניהם והמביא להכפלת הכוח, וכן הפעלת הכוח בקרב התמרון והאש - נשכחו.

רמת החטיבה חזרה ותפסה מקום כעוצבת יסוד - גם אם לא הוכרז על



הפת דרכים וארגז כלים

למנהיגות איכותית בעתות משבר וחירום

אילו דברים יסייעו למנהיגות להמשיך להתפתח, להשתכלל ולהפוך ממוקדת ואפקטיבית יותר מול האתגרים בעתיד - תובנות מההתמודדות האזרחית בעוטף עזה במהלך הלחימה במבצע "צוק איתן"?



משה יעלון מחוץ למפעל שנפגע מרקטה בשדרות, במהלך "צוק איתן". המתחים המרכזיים שבהם פועלת המנהיגות בעת חירום מתארים קונפליקטים שיש לנהל בין תבניות חשיבה או אופני חשיבה ופעולה

סא"ל (מיל) יותם דגן, פסיכולוג קליני,
מומחה במצבי דחק וטראומה ובפיתוח חוסן
והתמודדות. עמותת נט"ל



פעילות שגרתית לבין אזעקת "צבע אדום", שיכול לפתוח תקופה ארוכה או קצרה של איום והתמודדות עתירת דחק, הוא מעבר שיש לנהל. יש לדעת לתווך את המציאות המשתנית, לוודא התמגנות כשצריך ולפעול לחזרה לשגרה כשהדבר אפשרי. כמו כן צריך להביא בחשבון שבמעברים האלה יש קושי מובנה הנובע הן מן האיום הקונקרטי, המציאותי, והן מכך שאזעקות הן תמיד טריגר שיכול לעורר מחדש זיכרונות, תגובות רגשיות, תגובות פיזיולוגיות ותגובות התנהגותיות של מצבי דחק טראומטיים קודמים. אזעקות יכולות גם לפתוח את הפצע השקוף של הטראומה הנפשית.

המתח בין עתות שגרה ועתות חירום הוא קריטי, ויש לנהל אותו ואת המעברים בין המצבים השונים. הכרזת חירום יכולה להיות גם במקרים שבהם לא מופעלת אזעקה ואין מתח ביטחוני, למשל, כאשר יש אירוע אזרחי כמו תאונת דרכים קשה או שריפה, ולא תמיד ברור מעל לכל ספק מתי המצב הופך למצב חירום. ההבנה והיכולת להעריך את המצב, את משמעותיותו ואת פוטנציאל הנוק והפגיעה, ולסייע למעבר משגרה לחירום ובחזרה באופן יעיל וברור - הן אמצעים מנהיגותיים חשובים.

המפה כוללת את ההקשר של האירועים והמעבר בין שגרה לחירום

המנהיגות בעת חירום ושלוש המתחים הנדרשים לקיומה

המתחים המרכזיים שבהם פועלת המנהיגות בעת חירום מתארים קונפליקטים שיש לנהל בין פרדיגמות או אופני חשיבה ופעולה. כמו בפייזיקה, כך גם במנהיגות בעת חירום, נוצר מתח בין הקטבים שממנו ניתן לשאוב את הכוח והגמישות לפעולה מנהיגותית אפקטיבית. חשוב להבין את המתחים האלה, להתמקם במרחב שבין הקטבים השונים ולפעול באופן מודע.² מפת הדרכים יכולה לסייע בניווט המורכב בין המתחים האלה במהלך ניהול מצבי משבר והובלת אחרים.

1. **המתח בין תבונה לתבנית.** המתח הזה משקף את ההכרח לנוע בעת חירום בין למידה וחידוש - בין הכנסת שינויים שמטרתם התאמה למציאות המשתנית ולא תאגרים החדשים לבין שמירה על נהלים קיימים, על מסורת ועל עבודה מסודרת המתבססת על הידע שהצטבר בארגון במהלך השנים. המתח בא לידי ביטוי גם בהבדל שבין היערכות לחירום, הכוללת תכנון תוכניות מפורטות והכנת נוהלי חירום מדוקדקים, לבין הידיעה שבזמן הפעלת התכנית בחירום נדרשת גמישות להכנסת השינויים ולהתאמתם. במהלך זמן החירום והמשבר על ההנהגה לנוע כל העת בין הקיים, הידוע והמוסדר לבין ההכרח לחדש וליזום שינוי. הליכה עד הסוף לכיוון קוטב מסוים, למשל, שינוי מהפכני שזונח את כל מה שהיה עד כה - הנה מסוכנת. באותו האופן, התקבעות על נהלים וחוסר גמישות יכולים לגרום לפעולה שאינה רלוונטית עוד בהתמודדות

הלחימה במבצע "צוק איתן" ב-2014 נמשכה שבועות רבים, ואתגרה את העורף הישראלי בכלל, ואת תושבי עוטף עזה בפרט. המציאות המורכבת הזאת חייבה הוראת דרך וקבלת החלטות. היא חידדה את אתגרי המנהיגות - הפורמלית והלא פורמלית - בעת הלחימה ובמצב החירום המתמשך.

המאמר הזה מציג מפת דרכים למנהיגות איכותית בעת חירום שמטרתה לסייע להוביל ולהנהיג בתקופות קשות ומאתגרות של משבר. מפת הדרכים מפרטת את ההקשר שבו מתרחש המשבר, את המתחים העיקריים שבהם פועלת המנהיגות ואת היכולות המסייעות למנהיג להוביל ולנהל את המשבר באופן אפקטיבי.

המנהיגות חשובה מאוד במצבי חירום, והיא מרכיב מרכזי בחוסן ובהתמודדות עם המצבים האלה. כשמדברים על מנהיגות הנטייה היא להתייחס לזו הפורמלית, הפוליטית והצבאית - לאישיות הבכירה שמקבלת החלטות ומובילה, שמסבירה ומתווכת את המציאות לקהל הרחב. אין ספק שמנהיגות כזאת חשובה מאוד, אך יש להתייחס גם למנהיגות בהגדרה הרחבה שלה, הכוללת את כל הרצף שבין מנהיגות לאומית לזו המקומית - למנהיגות הקהילתית, המשפחתית ולגילויי מנהיגות של מתנדבים, של חברי קהילה ושל כל אלה הנוקטים יוזמה - כל מי שפועל לשינוי המצב ולהתמודדות טובה יותר עם המשבר והאיומים הנשקפים ממנו.

המאמר מתייחס למנהיגות הרחבה מתוך ההבנה שגילוייה חשובים לחוסן החברתי והקהילתי ולשמירת הרצף התפקודי בעת חירום.

ההקשר הרחב של האירועים: בין שגרה לחירום

מהם אפוא המאפיינים של מנהיגות טובה ואפקטיבית בעת חירום? מהם המדדים של המנהיגות הזאת, ובתוך אילו מתחים היא פועלת? מה ניתן ללמוד מן הניסיון שהצטבר בהנהגה בעת חירום ביישובי עוטף עזה אשר יאפשר מוכנות ותפקוד טובים יותר בסבבי הלחימה הבאים?¹

מניתוח של מקרים מוצלחים של התמודדות והובלה מוצעת כאן מפת דרכים למנהיגות בעת חירום. המפה הזאת כוללת את ההקשר של האירועים והמעבר בין שגרה לחירום: שלושה סוגים של מתחים מרכזיים, שבהם וביניהם מתקיימת ופועלת המנהיגות, ושש קבוצות של תובנות וכלים, העומדים לרשות ההנהגה בעת חירום, ויכולים לסייע בהכוונת הפעולה וההובלה.

בעשרים השנים האחרונות התאפיינו החיים בעוטף עזה במעברים רבים וחדים בין עתות שגרה לעתות חירום - לא רק בסבבי הלחימה הרשמיים, שקיבלו שמות וזכו להכרה בפנתאון של המבצעים ומלחמות ישראל, אלא גם בעתות שגרה המופרת מדי פעם באזעקות ובירי, בניסיונות חדירה ובאיומים המנהרות המתמשך. המעבר בין

מפת דרכים למנהיגות בעת חירום - מתחים מרכזיים



חירום: תיווך המציאות, יוזמה ותעוזה, הנעה לפעולה, שימת האגו בצד, למידה וחדשנות ולבסוף, אינטליגנציה רגשית ו"זמישות" (זמינות וגמישות).

1. **תפיסה ותיווך של המציאות בעתות חירום ומשבר.** על-פי המודל שפותח על-ידי הפסיכולוג ד"ר ראובן גל³ תפקידם העיקרי של המנהיגים בעת חירום הוא לתווך את המציאות, להסביר את ההתרחשויות ולהעניק לדברים הקשר ומשמעות. במילים אחרות, על המנהיגות לשמש מעין עדשה שדרכה רואים המונהגים את מה שקורה ומבינים לאן מובילה הדרך. מצד אחד, בעתות משבר וחירום חשוב למנהיג ללכת עם מה שהוא מאמין בו עד הסוף, ומצד אחר, חשוב להראות לאחרים את הדרך, ליצור יש מאין ולהעניק לאירועים בשטח ולהתמודדות עמם משמעות חדשה. כדי להצליח בכך נדרשת יכולת מעבר בין ראיית התמונה הגדולה לבין ההבחנה בפרטי-פרטים של המצב. אחרי שאנו רואים בעצמנו ומבינים את המתרחש ניתן להראות זאת לאחרים.
2. **יוזמה ותעוזה.** מצבי חירום וסיכון גורמים לעתים קרובות לחוויית דחק, והנטייה הטבעית היא להתכנס ולהימנע, והתוצאה היא פעולה לא אפקטיבית ולא אפקטיבית. על המנהיג להתגבר ולהילחם בייאוש. התגברות על ההימנעות צריכה להיות מלווה

מפת דרכים למנהיגות בעת חירום - יכולות מובילות



עם האתגרים והאיזמים החדשים.

2. **המתח בין הפרטי לציבורי.** מנהיגים הם קודם כול בני אדם. המנהיגות פועלת במציאות שבה האיום וההתמודדות משותפים לכולם. בעת חירום על המנהיג להתבונן פנימה והחוצה ולשאול את עצמו כמה שאלות: מה אני מצפה מעצמי? מה הסביבה מצפה ממני בתוקף תפקידי? איך אני מנהל את המתח שבין הציפייה שלי לשמור על קור רוח כלפי חוץ לבין המתח והאחריות שלי לעצמי ולבני ביתי? כיצד אני מנהל את המתח הזה באופן שיסייע לי לעשות את הנכון והטוב?

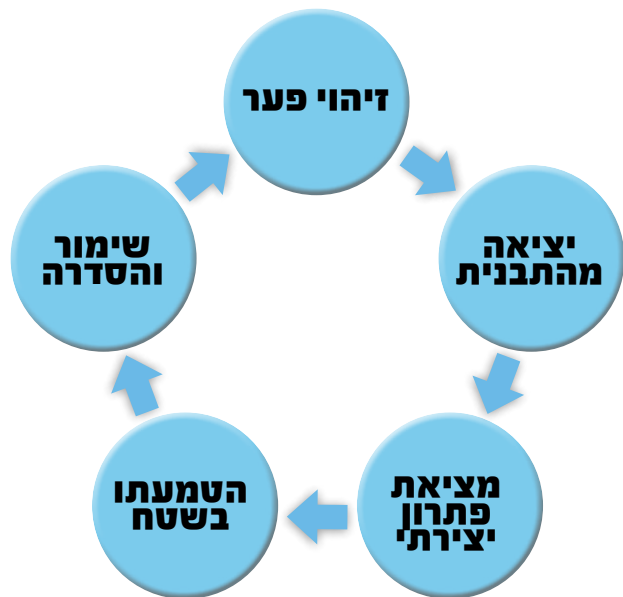
המתח בין עתות שגרה ועתות חירום הוא קריטי, ויש לנהל אותו ואת המעברים בין המצבים השונים

3. **המתח בין מנהיגות מוכוונת משימה למנהיגות מוכוונת רגשות.** הכוונה היא לסגנונות מנהיגות שונים: מנהיגות מכוונת לפעולה, מנותקת מרגשות, ש"לא רואה בעיניים", לבין מנהיגות מכילה, מחוברת לרגשות, שמתייחסת לקשיים ולכאבים של התושבים. כשנלחמים המצב ברור למדי ומוחלט, אך כשנמצאים בכוננות ספיגה - כאשר מתעברים ומסייעים לנפגעי חרדה ומעריכים את מצב התושבים - המצב הופך למורכב יותר. מנהיגות איכותית מסוגלת לנוע בין קוטבי הציר הזה ולדבר בשתי השפות הנגזרות ממנו: גם יורים וגם בוכים; גם עומדים איתן וגם מחבקים. המנהיגות פועלת בשלושת המתחים הללו וביניהם. היכולת המודעת לנוע על הרצפים שבין הקטבים, בין מוכוונות משימה למוכוונות רגשות, בין תבנית לתבונה ובין הפרטי לציבורי ובהקשר הרחב של פעולה בעתות חירום ובעתות שגרה מאפשרת היווצרות מנהיגות שביכולתה להוביל.

מפת דרכים למנהיגות בעת חירום - יכולות מובילות

בנוסף ניתן לציין ולהמשיג שש קבוצות של תובנות, עקרונות וכלים - שכולן הנחיות לפעולה מנהיגותית אפקטיבית בעת

מעגל הלמידה, היישום וההובלה: בין שמירה על תבנית פעולה להפעלת תבונה; יצירת פתרונות תוך שבירת תבניות קיימות, הטמעתן לתבניות פעולה חדשות עד לשינוי הבא



חשיבות מיוחדת יש לנוכחות ולזמינות הרגשית של המנהיג במקום ובזמן המשבר לנפגעים ולאלה הנמצאים בזירת העימות ופוחדים. היכולת של המנהיג להישאר פתוח וקשוב לאנשים שהולכים אחריו חשובה מאוד. בנוסף נדרשת גמישות בהתייחסות לאחרים ובקבלת החלטות המביאות בחשבון את מצבם הנפשי. השילוב הזה מקבל ביטוי במילה "זמינות" המבטאת זמינות וגמישות גם יחד. ראוי לעשות כבוד גם לפחד כמנגנון הישרדותי מן המעלה הראשונה: "הטייסים שלא מפחדים מתו", אמר טייס קרב ותיק. הפחד סומן כבן לוויה של מנהיג בעת חירום, אולם, אין לתת לפחד לכבות את החמלה ואת יכולתנו לחוש ולהתייחס לאחר. "חשוב להיות שם עוד לפני שאת יודעת מה לעשות", ציינה מנהלת מרכז החוסן בשדרות. "להיות נוכחת, לתת דוגמה אישית. להסתכל בעיניים, לראות את הדמעה".⁵

סיכום

שנים רבות של הובלה, הנהיגה ופריצת דרכים חדשות להתמודדות ולחיוזוק החוסן יצרו תובנות שהפכו לדרך חיים ופעולה וחיוזוק אותן. התובנות האלה מעצימות את היכולת להנהיג את האוכלוסייה האזרחית בהתמודדות בעתות החירום והלחימה ביישובי עוטף עזה ובמקומות נוספים שבהם מתרחשים מעשי איבה וקיימים איומים שונים. ההתמודדות תקפה גם בתקופות שבין שגרה וחירום שבהן חיים תושבי האזור.

המאמר הציע מפת דרכים וארגז כלים להפעלה מושכלת של מנהיגות. הוצגו בו שלושה מתחים מרכזיים, שביניהם ובתוכם היא מתקיימת ופועלת, ושש קבוצות של תובנות וכלים העומדים לרשות המנהיגים בעת חירום. כל אלה יסייעו למנהיגות להמשיך להתפתח, להשתכלל ולהפוך ממוקדת ואפקטיבית יותר מול האתגרים בעתיד.

הערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

בגילוי תעוזה: לחשוב אחרת, להעז ולשחות נגד הזרם; לנסות לחשוב בפתוחות ולצפות את הבלתי צפוי; לגלות גמישות ויצירתיות. כדי להפגין תעוזה מחשבתית יש לנסות להפעיל חשיבה רחבה, להגיע למודעות מצבית מקיפה ולשאוף כל הזמן לשמר את הבנת הרב-ממדיות של הסיטואציה.

3. **הנעה לפעולה.** מצב החירום יוצר חוויית בועה, אזור נפשי שבו אנו לכודים, לחוצים ומאוימים. המטרה של ההנעה לפעולה היא לנפץ את הבועה - לעבור מתחושת איך-אונים לתחושת איך-בכרה. משם יש לעבור לתחושה שצריך ושאפשר לצאת החוצה ולפעול. הדרך הטובה להניע אחרים לפעולה היא להעצים אותם, לתת להם תפקיד, להעניק משמעות לעשייה באמצעות חיבור של האנשים לתוצאות החיוביות של מעשיהם. יש לגלות החלטיות, נחישות והתעקשות. על המנהיג להיות עמוד שדרה בתוך הכאוס - עמוד שדרה שמחבר את כולם ליום-יום, לעשייה ולנוכחות ההתמודדות. חשוב לייצר ולשמר נרטיב של הצלחה, לספר את סיפור ההתמודדות וכוח העמידה ולמנות את ההישגים. לחגוג את ההצלחות הקטנות.

4. **שימת האגו בצד.** סביבת הפעולה החברתית, הקהילתית ואף המשפחתית בעת חירום היא סביבה פוליטית במובן הזה שיש בעלי עניין רבים ומורכבות בשיתופי הפעולה. לכך נוספים אי-הסדר ומאבקים של כוח על משאבים ועל יוקרה. לצד חשיבות היכולת להבין את סביבת העבודה ולעשות שימוש באינטליגנציה פוליטית, כלומר, למפות ולהבין אג'נדות מתחרות ורגישויות של אחרים, על המנהיג לחוש ולהפגין קודם כול את המחויבות לתפקיד ולאנשים שאותם הוא מוביל. כדי להצליח יש להיפטר מהפחד מכישלון. את זאת ניתן להשיג כאשר מוכנים במודע לקחת אחריות, ובמקרה של כישלון, לשלם מחיר אישי.

בהקשר הזה מנהיגות אמיצה ואמתית מצליחה לייצר חיבורים ושותפויות. לכן נדרשת היכולת לתת מקום להצלחה של אחרים ואף להעצים אותה. במקביל, יש חשיבות למודעות לגבולות הכוח והאחריות, ליכולת טובה לניהול עצמי ולהפגנת שליטה עצמית. למעשה, מנהיג טוב בעת חירום מאפשר למנהיגים אחרים לצמוח תחתיו ולידו.

5. **למידה וחדשנות.** בהמשך למתח בין תבונה לתבנית, המנהיגות נמצאת בתנועה מתמדת בין דבקות בנהלים קיימים לבין הפעלת שיקול דעת וחתיירה לחדשנות באמצעות למידה, חידוש והטמעה. המנהיג צובר כל הזמן כלים בהובלה תוך כדי המשבר. יש לראות את הלמידה והעשייה כפועלות במעגליות של ספירלה - חזרה בכל פעם לאותם מקומות מזווית שונה מעט, ובעקבות זאת התפתחות ולמידה.

6. **אינטליגנציה רגשית ו"זמינות".** בתוך המתח בין מנהיגות מוכוונת משימה לבין מנהיגות מוכוונת רגשות חשוב לתת מקום גם לתחושות קשות ולחששות, לייאוש וכמובן - לתקווה. מנהיגות איכותית בעת חירום מובילה קדימה לתפקוד ולפרור אקטיביות, אבל נותנת מקום גם לקשיים. המנהיגות הזאת מתאפיינת בחיבור לרחשי הלב.

האינטליגנציה הרגשית, Emotional Intelligence, או ה-EQ (Emotional Quotient) היא היכולת ה"רכה" לחוש ולהתחבר לאחרים, להבינם ולהניעם לפעולה.



האם מדובר במשחק מילים?

דיון בסוגיית השימוש בנשק
בצה"ל כאמצעי לביטוי מצוקה
ואובדנות - משחק בנשק או
שימוש לא חוקי בנשק

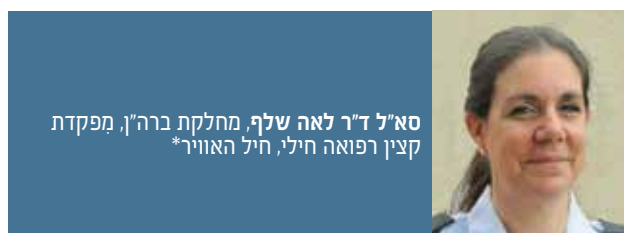


צילום אילוסטרציה. המורכבות בניבוי ההתנהגות האובדנית אינה מנת
חלקו של הצבא בלבד, והיא קיימת גם במסגרות פסיכיאטריות

פסיכולוגים חווים במהלך הקריירה שלהם לפחות מקרה אחד של התאבדות.⁴ לפיכך הבודקים עלולים לאמץ אחת משתי גישות:

1. זהירות יתר - כל רמז לאובדנות מטופל כאילו מדובר בסיכון גבוה וממשי.
2. הערכה מופחתת של אובדנות - תוך נרמול ההתנהגות, וחשיפת החייל לסיכון.

הגישות הקיצוניות האלה בולטות אף יותר בקרב מפקדים מכיוון שאין בידיהם הידע והסמכות להעריך סיכון אובדני. בנוסף, קיימת ציפייה בקרב המפקדים, הציבור והקהילה המשפטית לכך שגורם בריאות הנפש יהיה מסוגל לנבא התנהגות אובדנית של חיילים.⁵ המורכבות בניבוי ההתנהגות האובדנית אינה מנת חלקו של הצבא בלבד, והיא קיימת גם במסגרות פסיכיאטריות. על הרקע הזה גיבש איגוד הפסיכיאטריה בישראל נייר עמדה בנוגע לניהול סיכון במטופל אובדני. זאת תוך התמקדות בגבולות האחריות של המטופל והמטפל, הסטת הציפיות הלא סבירות לניבוי התאבדות ולמניעתן ולהפיכת הניבוי לכה הניתן ליישום קליני ולשיפוט רציונלי תוך התאמתם לחולים ולמצבים ספציפיים. על-פי נייר העמדה, מטופל אובדני, שכושף השיפוט או יכולת בוחן המציאות שלו אינם פגומים במידה ניכרת, חייב לשאת באחריות להחלטותיו ולפעולותיו, לרבות עמידה בהמלצותיו של המטפל.⁶



סא"ל ד"ר לאה שלף, מחלקת ברה"ן, מפקדת קצין רפואה חילי, חיל האוויר*

עם הגיוס לצבא גובר באופן משמעותי הסיכון לאובדנות. אחד הגורמים לכך הוא הזמינות של הנשק.¹ הפעלת נשק בצבא נעשית לאחר הכשרה מתאימה ועל-פי פקודות. כל הפעלת נשק שלא בסמכות נחשבת לשימוש אסור בנשק, או בשפה הצבאית ל"משחק בנשק". שימוש לא חוקי בנשק הוא עברה צבאית פלילית, המעוגנת בסעיף 85 לחוק השיפוט הצבאי.² עברת שימוש לא חוקי בנשק מתייחסת למגוון של מצבים - החל בהחזקת נשק או הפעלתו בניגוד להוראות הבטיחות, למשל, כיוון נשק לעבר אדם כאיום ממשי או כמשחק, ועד לירי בנשק שאינו תואם את הוראות הפתיחה באש. במקרה שבו מתעורר חשד שהמשחק בנשק מרמז על מצוקה נפשית, נלקח החייל לבדיקה קב"ן כדי להעריך את הסיכון האובדני. חייל שנמצא בסיכון אובדני מטופל על-ידי הגורמים המקצועיים על-פי המדיניות של מחלקת בריאות הנפש. ההתייחסות בציר הפיקודי-משמעותי (שיפוט וענישה) תידחה ברוב המקרים בשל חוסר הוודאות בנוגע לכוונה האובדנית של החייל.

במאמר הזה נדון בהרחבה בשימוש בנשק כאמצעי תקשורת בין החייל לבין המערכת הצבאית במקרים שבהם אין כוונות אובדניות ותוצג המורכבות של ההתנהגות הזאת. בכל מקרה כזה מתחייבת התערבות יזומה וממוקדת כדי למגר הלך רוח ותרבות של שיח אובדני באמצעות שימוש בנשק.

הערכת סיכון אובדני בקרב חיילים בצה"ל

השיבוץ ליחידה ולתפקיד בצה"ל נעשה לפעמים ללא התחשבות ברצונותיו של החייל. בין החיילים למערכת הצבאית יש עימותים רבים בעניין השיבוץ, ולעתים הדברים מגיעים עד כדי התבטאות בשפה אובדנית ושימוש באמצעים כמו נשק.

לשפה האובדנית בצבא יש ביטויים מגוונים - החל בהתבטאות מילולית בדבר מחשבות על התאבדות, עבור דרך התבטאות מילולית בדבר כוונה קונקרטית לבצע פגיעה עצמית גופנית, וכלה בביצוע פעולה אובדנית, בין היתר באמצעות שימוש בנשק. אמירה מפורשת ואף רמיזה בנוגע להתאבדות מובילות לשליחה מיידית של החייל לבדיקה במחלקת בריאות הנפש, ומקצרות את משך ההמתנה לקב"ן. מחווה אובדנית נותנת תוקף ממשי לרצינות הכוונות, ושימוש בנשק מעצים את המחווה האובדנית וצובע אותה בצבעים עזים. המאמר הזה עוסק בביטויים המגוונים האלה לצד מציאת קשר בין ההתנהגות, חומריתה והשגת השינוי המבוקש.

במחקר שנערך בקרב חיילים שביצעו ניסיון אובדני עלה כי 40% מהם הועברו מתפקידם. החוקרים סברו כי ניסיון התאבדות הוא הדרך המהירה ביותר לשינוי בתנאי השירות - זאת בהכרים את הרגישות של הצבא לנושא.³

עבור מרבית המפקדים והמטפלים, נושא האובדנות מעורר חרדה. על-פי אחד הסקרים, אחד מכל שני פסיכיאטרים ואחד מכל חמישה

עֵבֶרַת שִׁימוּשׁ לֹא חוֹקִי בִּנְשֵׁק מִתִּיחֶסֶת לִמְגוּוֹן שֶׁל מִצְבִּים - הַחֵל בְּהַחֲזַקַת נֶשֶׁק או הַפְעֵלְתוֹ בְּנִיגוּד לְהוֹרָאוֹת הַבִּטְיּוּחֹת

שימוש לא חוקי בנשק ליצירת רושם של התאבדות

מנתונים של הפרקליטות הצבאית בשנים 2005-2006 עולה כי לפחות פעם בשבוע מתרחש בצה"ל אירוע של משחק בנשק בין חיילים.⁷ יש לציין כי אין המדובר בדוח המבוסס על בדיקת תופעת המשחק בנשק אלא במספר המקרים המגיעים לתביעה הצבאית. "משחק בנשק" בעגה הצבאית, או "שימוש לא חוקי בנשק", הוא עברה צבאית פלילית. ואולם מה דינו של חייל שעשה שימוש לא חוקי בנשק כאשר כיוון אותו כלפי עצמו שלא מתוך כוונה להרוג את עצמו? מה דינו של חייל שפעל מתוך כוונה ברורה ליצור רושם אובדני, כדי לשנות את תנאי השירות הצבאי שלו? מה דינו של חייל השרוי במצוקה, בעל מחשבות אובדניות, אך ללא כל כוונה לשים קץ לחייו? האם השימוש בנשק היה אחד האמצעים שבהם בחר לבטא את מצוקתו? החיילים האלה ייבדקו בראש ובראשונה על-ידי הקב"ן, ויקבלו טיפול בהתאם למצוקותיהם.⁸

מתעוררת השאלה: מהי ההתייחסות הפיקודית-משמעתית במקרים האלה לשימוש הלא חוקי שנעשה בנשק? המורכבות נעוצה בעובדה



מפקד משוחח עם חייל - אילוסטרציה. נדרש שיח מילולי ולא התנהגותי בין החייל למפקדיו, המבוסס על אמון ופתיחות ביניהם, ובאמצעותו בין החייל למערכת הצבאית

פקודות ונהלים לטיפול בחייל המבטא מצוקה ואובדנות

במקרה שבו מתקבל דיווח על חייל שהתבטא בשפה אובדנית או שעשה ניסיון של פגיעה עצמית מכוונת,¹⁷ יש לפעול על-פי פקודת מטכ"ל ולהביא את החייל לבדיקת קב"ן, זאת תוך הרחקתו מנשק והשגחה עליו.¹⁸ אם לאחר בדיקת קב"ן החייל נמצא לא כשיר לשירות לנוכח מצבו הרפואי-נפשי - הוא ישוחרר מן השירות הצבאי.

ואולם, אם החייל נמצא כשיר להמשיך את שירותו הצבאי - ונהלים המחלקה לבריאות הנפש מרחיבים ומחייבים כי החזרתו לשירות מותנית בהתרשמות של ראש מדור פסיכיאטריה ממצבו הנפשי. אם מחליטים להשאירו בשירות הוא מסומן למעקב יזום - מהלך המחייב את הקב"ן לבדיקות עתיות במהלך השירות - זאת תוך הבאה בחשבון שיש לו היסטוריה של פגיעה עצמית.¹⁹ הנהלים האלה מתייחסים למצוקת החייל, ונוגעים רק לטיפול בחייל המבטא מצוקה. ואולם, אין התייחסות משפטית ברורה לסוגיית השימוש הלא חוקי בנשק. ב-2008 נעשה ניסיון ראשון להתדיין בנושא. סגן הפצ"ר פרסם איגרת בנוגע לסוגיית הטיפול המשמעותי בחיילים המשמיעים איומים בעלי תוכן אובדני לצורך מניפולציה. זאת תוך ליבון מורכבות הסוגיה בשל חובת הסודיות הרפואית.²⁰ האיגרת יועדה למפקדים והיו לה כמה מטרות:

1. לתת בידי המפקדים כלים לשמירת המשמעת הצבאית ולנקיטת צעדים משמעותיים.
2. לאפשר שמירה על הסודיות הרפואית המוענקת לחייל מכוח החוק.
3. לאפשר טיפול אפקטיבי במצוקות נפשיות אותנטיות של חיילים.²¹ סגן הפצ"ר הדגיש את חובת הסודיות הרפואית האוסרת על גורמי בריאות הנפש לחשוף בפני המפקד את אבחנתם בנוגע למצבו הנפשי של החייל. עם זאת, הוא ציין כי גורמי בריאות הנפש מוסמכים לפרט בפני המפקדים את הוראותיהם על גבי טופס 148 ("חוות דעת גורם ברה"ן").²²

שבמקרים האלה השימוש בנשק מלווה במצוקה, והתערבות הקב"ן מובילה פעמים רבות לכך שלא ננקטים צעדים בגין השימוש הלא חוקי בנשק. הסוגיה הולכת ונעשית מורכבת יותר כאשר המצוקה מלווה במחשבות בעלות תכנים אובדניים, אך בעת האירוע שבו נעשה שימוש בנשק לא הייתה כל כוונה להשתמש בנשק אלא רק ליצור פרובוקציה.

התופעה של שימוש לא חוקי בנשק הפכה לשפת תקשורת בין החייל למערכת הצבאית. לפיכך בכל מקרה כזה מתחייבת התערבות יזומה וממוקדת כדי למגר הלך רוח ותרבות של שיח אובדני באמצעות שימוש בנשק. לחובה הזאת יש כמה סיבות:

1. השימוש בנשק עלול להיות מסוכן ולגרום לתאונה קשה ולא הפיכה (לחייל עצמו ולאנשים שמסביבו) גם בהיעדר כוונה אמיתית לכך.
 2. מניעת תהליך של תרגול והתרגלות (הביטואציה) שעלול להסיר את העכבות לפגיעה עצמית, ובבוא העת לאפשר הוצאת הניסיון האובדני לפועל.⁹
 3. הבנה שקיים קשר בין התנהגות אובדנית לבין התאבדות בפועל ולרצף מידרדר של התנהגות.¹⁰ ההבנה הזאת מבוססת על מחקרים שבהם נמצא קשר משמעותי בין התנהגויות אובדניות שונות, בעיקר בין ניסיונות אובדניים קודמים לבין התאבדות.¹¹ ככל שההתנהגויות האלה חוזרות על עצמן גדל הסיכון להתנהגות אובדנית שתסתיים במוות.¹²
- לעומת זאת, יש טענה שיש להבחין בין התנהגות אובדנית קטלנית להתנהגות אובדנית לא קטלנית. הכוונה האובדנית, לפי הטענה הזאת, היא פרמטר מבחין משמעותי.¹³ המצדדים בטענה הזאת גורסים כי המתאבדים מתכוונים להרוג את עצמם בעוד אלה המנסים להתאבד מתכוונים לקרוא לעזרה.¹⁴ על כן לא נכון להקיש מניסיון אובדני על התאבדות.¹⁵
- התייחסות חדשה להערכת סיכון אובדני מדגישה את הפוטנציאל למוות כתוצאה מהמעשה - דבר זה מהווה גורם מכריע בהערכת הסיכון.¹⁶

הצורך בהגשת טיפול נפשי נאות. ואולם, האפשרויות בנוגע להמשך טיפול בחייל כדי לסייע בהצבת גבולות, או כפי שצוין באיגרת הראשונה, לתת כלים לשמירה על המשמעת - נעשות בצורה עקיפה. ההוראות או השיפוט אינם נוגעים לשימוש הלא חוקי בנשק כשלעצמו אלא למה שנלווה לכך, בעיקר סירוב למלא פקודות הניתנות על-ידי המפקדים. בעצם הענישה יש התייחסות לאירוע משמעת המתלווה לשימוש בנשק, אולם אין התייחסות לשימוש בנשק עצמו. המשמעות של היעדר ההתייחסות היא חיזוק חיובי להתנהגות לא ראויה, לא לגיטימית ויתרה מזו - מסוכנת ומסכנת.

כיצד מחנכים אפוא חיילים לבטא מצוקה באופן לגיטימי? ברור שנדרש שיח מילולי (ולא התנהגותי) המבוסס על אמון ופתיחות בין החייל למפקדיו, ובאמצעותו בין החייל למערכת הצבאית. כדי לבסס שיח לגיטימי, פתוח ומילולי מתקיימות הרצאות לזיהוי מצוקות ולאיתורן. הידע המקצועי מוקנה למפקדים על-ידי גורמי בריאות הנפש, ובמסגרת הזאת נלמדת ומחוזקת התמודדות בדרכים מגוונות עם מצוקות החיילים.

ואולם, אין די בכך. כדי להפסיק לחלוטין את ההתנהגות הלא רצויה של שימוש בנשק שלא למטרותיו, יש לנקוט פעולה דרסטית שאינה משתמעת לשתי פנים, כלומר, ענישה על המעשה הזה. המטרה היא לצמצם את השימוש לרעה בנשק ולהרחיב את השיח המילולי בנוגע למצוקות במהלך השירות.

התופעה של שימוש לא חוקי בנשק הפכה לשפת תקשורת בין החייל למערכת הצבאית. לפיכך בכל מקרה כזה מתחייבת התערבות יזומה וממוקדת

סיכום

במאמר הזה הוצגה המורכבות של ההתייחסות לשימוש לא חוקי בנשק המלווה במצוקה נפשית. המורכבות נובעת מן הצורך לשים גבול במקומות שניתן לעשות זאת כדי להגביר את השיח המילולי (ולא ההתנהגותי) בין החייל למערכת הצבאית מצד אחד, ולצמצם ככל שניתן את השימוש הלא חוקי בנשק מצד אחר. השימוש הלא חוקי בנשק לא רק שאינו תורם לשיח בעניין המצוקה - הוא עלול להגביר אותה ולהיות מסוכן.

לנוכח הסיכון הטמון בשימוש לא חוקי בנשק לא ניתן להתעלם מן התופעה, ולפיכך דרושה מעורבות אקטיבית של מפקדים באמצעות ענישה כדי למגרה.

* **בכתובת המאמר השתתפו: רס"ן נירית ולר-פולג, מחלקת ברה"ן, מפקדת קצין רפואה חילי, חיל האוויר; סא"ל (מיל') ד"ר רינת ידידיה, המרכז לבריאות הנפש שלוותה.**

הערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

במקרה שבו חייל מאיים לבצע מעשה אובדני מחויב המפקד לפעול מיד בהתאם להוראת פקודת המטה הכללי.²³ עם חזרת החייל מבדיקת גורם בריאות הנפש, על המפקד לעיין בתשובה. אם עולה ממנה כי אין מקום להמשך טיפול בחייל, והמשימה שהטיל המפקד על החייל לפני הפנייתו לקב"ן עדיין רלוונטית - המפקד יכול, אם אין מניעה רפואית - להורות לחייל לבצעה. אם החייל עומד בסירוב לבצע את המשימה, המפקד יכול להעמידו לדין משמעת בגין סירוב לקיים פקודה.²⁴ אם לא ניתנה פקודה או שניתנה פקודה וכבר לא ניתן לבצעה, והמפקד סבור שהאיום האובדני שהשמיע החייל היה מניפולטיבי, למשל, הצבת אולטימטום לצורך שינוי שיבוץ או קבלת הקלות בתנאי השירות, שאינן מגיעות לו, ובידי המפקד קיימות ראיות חד-משמעיות המבססות את החשד הזה (למשל, דברים שאמר החייל לחבריו ליחידה) - ניתן להעמידו לדין משמעת בגין עברה של פגיעה במשמעת.²⁵

בעת ההליך המשמעת המפקד יכול לשקול, כתוספת ראייתית משלימה, את קביעת גורם ברה"ן על-גבי טופס 148 כי החייל אינו זקוק להמשך טיפול. יש להדגיש כי אין להרשיע חייל על סמך קביעה מעין זו כראיה בלעדית, שכן העובדה שחייל אינו זקוק להמשך טיפול נפשי אינה מהווה כשלעצמה ראיה חותכת וחד-משמעית לכך שמדובר באיום מניפולטיבי.

עוד חידדה האיגרת כי במקרה שיש ספק בנוגע למניעיו של חייל בהתבטאותו בעלת האופי האובדני - יכריע הספק לטובתו. מעבר לעובדה שהדבר נובע מעקרונות היסוד של הוכחת אשמה, הדבר מתחייב גם מטעמי מדיניות שלפיה יש להימנע מהרתעת חיילים מלבטא מצוקה ומלבקש סיוע נפשי.²⁶

טיפול פיקודי בחיילים המשתמשים בנשק ללא רשות

בהמשך להפצת האיגרת למפקדים התבקש היועץ המשפטי של חיל הרפואה להפיץ איגרת נוספת. האיגרת הזאת, שהופנתה למטפלי בריאות הנפש בכל צה"ל, נועדה להוסיף על האיגרת למפקדים. מטרתה הייתה לספק למטפלים כלים מתאימים כדי להתמודד עם בעיית החיילים המשמיעים איומים בעלי תוכן אובדני שהסיבה להם אינה הפרעה נפשית. באיגרת נמסר כי גורמי בריאות הנפש מצויפים לאבחן את מצבו של החייל ולהושיט לו סיוע נפשי במקרה הצורך, זאת תוך כיבוד החוק לשמירת הסודיות הרפואית.

באיגרת נכתב כי לאחר בדיקת הקב"ן עליו לציין את המלצותיו למפקדים - בין אם החייל סובל מהפרעה נפשית אך כשיר לביצוע תפקידו תוך מעורבות מפקדיו והמשך טיפול של גורמי בריאות הנפש, ובין אם החייל אינו סובל מהפרעה נפשית ואינו נדרש להמשך טיפול על-ידי גורמי בריאות הנפש. כך או כך, על הקב"ן לציין בטופס 148 למפקד: "אין מקום להמשך טיפול בחייל", "החייל כשיר לביצוע תפקידו", או "אין מניעה רפואית-נפשית לביצוע תפקידו". באף אחד מן המקרים אין לציין שמדובר במניפולציה של החייל, שכן גם על מסקנה כזאת חלה חובת הסודיות הרפואית.²⁷ כל אלה יאפשרו למפקד בבואו לבחון את המשך הטיפול הפיקודי בחייל להורות לו לבצע את חובותיו במסגרת תפקידו, או להחליט על פעולות אחרות.²⁸ שתי האיגרות, שנכתבו ב-2008 ומיושמות עד היום, מציגות את מורכבות הסוגיה - שתיהן רואות לנגד עיניהן את טובת החייל ואת



בין ציונות לפקודה ומצפון

שני קצינים פולנים,
שתי תקופות. דילמה אחת,
פתרונות שונים

כמעט כל המנהיגים נאלצים להתמודד עם דילמות שיהיו כמעט תמיד בין רע לבין רע מאוד, או בין רע מאוד לבין בלתי אפשרי. במאמר מוצגות שתי דילמות שעמן נאלצו להתמודד שני קצינים פולנים שבחרו ב"רע מאוד" כדי להימנע מן "הבלתי אפשרי"

כדי להשיג את המטרה, "על המפקד להיות לא רק זה הדורש משמעת נוקשה ומטיל משימות מפרכות, לעתים תחת אש, אלא גם זה שדואג לחייליו ומגלה אכפתיות כלפי מה שקורה להם ולמשפחותיהם".² הצירוף הזה של מילוי הפקודות הבאות מלמעלה ושל הנאמנות ללא סייג לכפופים אינו דבר מובן מאליה מבחינתו של המפקד. לעתים שתי המחויבויות האלה מתנגשות זו בזו בעוצמה רבה. הגנרל ג'ורג' פטון, מן הבולטים במפקדי הצבא האמריקני במלחמת העולם השנייה, היה אחד היחידים שהתייחסו באופן ישיר לאפשרות של סתירה בין שתי הנאמנויות של המפקד. הוא כתב: "מדובר רבות על נאמנות של החיילים מלמטה כלפי מעלה בשרשרת הפיקוד. נאמנות הפוכה - שהיא מלמעלה כלפי מטה אל אלה שאתה ממונה

בכל מערכת צבאית תפקידו המרכזי של הקצין הוא למלא את הפקודות שניתנות לו על-ידי מפקדיו, המקבלים הנחיות מן הדרג המדיני, ולהוביל את אנשיו לקרב כדי לבצען תוך גילוי דבקות במשימה. אחת התכונות המרכזיות הנדרשות מן הקצין להשגת המטרה הזאת היא המנהיגות. ההיסטוריון הצבאי אל"ם מאיר פעיל הגדיר מנהיגות בראש ובראשונה: "היכולת לגרום לכך שאלו הנמצאים סביבך יעשו את רצונך מתוך הזדהות, כאילו הם עצמם החליטו את אשר צריך לעשות".¹

ההזדהות הזאת מושגת בדרך-כלל מכוח אישיותו של המפקד והאמון שרוחשים לו פקודיו, שכן הוא זה שהודות לכישוריו יגדלו סיכוייהם לשרוד בקרב, ומשום שלנגד עיניו עומדת בראש ובראשונה טובתם.



הקולונל רישרד קוקלינסקי. האחראי על התכנון האסטרטגי של הצבא הפולני במסגרת ברית ורשה בשנות ה-70 של המאה ה-20



הגנרל סטניסלב סוסובוסקי. מפקד חטיבת הצנחנים הפולנית הראשונה שלחמה תחת פיקוד הצבא הבריטי במלחמת העולם השנייה

ורשה בשנות ה־70 של המאה ה־20 - בחרו בפתרונות שונים זה מזה. שניהם שילמו מחיר יקר מאוד על בחירתם ברמה האישית, ובשני המקרים הייתה לבחירה משמעות מרחיקת לכת הרבה מעבר לקריירה האישית שלהם.

סיפורם של השניים הוא הרבה יותר מאשר סיפור אישי של שני קצינים. הסיפור הוא על התמודדות עם דילמה בלתי אפשרית של קצינים המוכנים להקריב את חייהם למען ארצם. ההכרעה שלהם חרצה בסופו של דבר לא רק את גורלם, אלא את גורל פקודיהם וגם את גורלה של ההיסטוריה רווית הסבל של פולין במאה ה־20.

מדינה כבושה - ארבעה צבאות

בשל מיקומה הגיאוגרפי של פולין, לטשו שכנותיה במשך כל הדורות עיניים לשטחים שלה וביקשו להשתלט עליהם. התוכניות האלה יצאו בסופו של דבר לפועל ב־1795 - בשל חולשה מתמשכת של בית המלוכה הפולני חולקה המדינה בין פרוסיה, אוסטריה ורוסיה. הפולנים - שניסו שוב ושוב למרוד ולהשיב את עצמאותם במהלך מלחמות פולין, ולאחר מכן בשתי מרידות שדוכאו באכזריות רבה על־ידי הרוסים - המשיכו לחלום על עצמאות מדינית ולשיר את המנונם הלאומי "עוד לא אבדה פולין", שבו הביעו את תקוותם להחזרת עצמאותם הלאומית. פולין אכן קיבלה מחדש את עצמאותה בעקבות

בכל מערכת צבאית תפקידו המרכזי של הקצין הוא למלא את הפקודות שניתנות לו על־ידי מפקדיו, המקבלים הנחיות מן הדרג המדיני, ולהוביל את אנשיו לקרב כדי לבצען תוך גילוי דבקות במשימה

מלחמת־העולם הראשונה, שבה שירת "הלגיון הפולני" בשורות של מעצמות ההסכמה שנלחמו בגרמנים. הם שבו והקימו את מדינתם העצמאית ב־1919, ומיד לאחר מכן נאלצו להתמודד עם פלישה של כוחות קומוניסטיים, שניצחו במלחמת האזרחים ברוסיה וניסו להפוך גם את פולין ל"גן עדן של הפרולטריון". הפולשים נהדפו, ולאחר שיחות שלום נקבע קו הגבול בין רוסיה הקומוניסטית ופולין. מצבה הגיאופוליטי של פולין היה לא פשוט. היא נמצאה בין שתי דיקטטורות: רוסיה הקומוניסטית במזרח וגרמניה במערב, שהפכה בהנהגת השלטון הנאצי במהלך שנות ה־30 של המאה ה־20 לגורם מאיים המתעצם במהירות. כדי לנסות ולשרוד בין שתי השכנות האלימות התבססה מדיניות החוץ של פולין על מערכת של בריתות עם מדינות המערב, שהחשובה שבהן הייתה עם צרפת. בהתאם להסכם הברית התחייבו הצדדים שאם תפרוץ מלחמה בין פולין לגרמניה תתערב צרפת, ותחייב בכך את גרמניה להילחם בשתי

רס"ן (מיל') קובי סגל, עורך־דין והיסטוריון צבאי



עליהם - נחוצה אפילו יותר אך נפוצה הרבה פחות. אחד המאפיינים השכיחים ביותר של אנשים גדולים שנותרו בגדלותם היא היכולת להישאר נאמנים לאלה הכפופים להם"³.

פטון תיאר תופעה, אך לא קבע מה אמור לעשות מפקד כאשר שני הערכים מתנגשים זה בזה, וכל העדפה של אחד מהם תגרום נזק נורא לגורם השני במשוואה. ההכרעה במקרה כזה תיעשה בסופו של דבר על־ידי המפקד - בהתאם למחויבותו לממונים עליו ולכפופים לו ובעיקר על־פי מצפונו.

שני קצינים פולנים התמודדו עם הדילמה הנוראה הזאת. 30 שנים חלפו בין שני האירועים, הצדדים השתנו וגם הרקע, אך טבעה של הדילמה שעמה נאלצו להתמודד היה דומה. ההתמודדות עם הדילמה הזאת הייתה הרבה מעבר להחלטה הנוגעת להם באופן אישי - היא הייתה במידה רבה התמודדות עם גורלם של חייליהם, ואף נגעה לאתוס הלאומי של ארצם. השניים - הגנרל סטניסלב סוסבובסקי, מפקד חטיבת הצנחנים הפולנית הראשונה שלחמה תחת פיקוד הצבא הבריטי במלחמת־העולם השנייה, והקולונל רישרד קוקלינסקי, האחראי על התכנון האסטרטגי של הצבא הפולני במסגרת ברית



הגנרל ג'ורג' פטון. מן הבולטים במפקדי הצבא האמריקני במלחמת־העולם השנייה, היה אחד היחידים שהתייחסו באופן ישיר לאפשרות של סתירה בין שתי הנאמנויות של המפקד

חזיתות - במערב ובמזרח. בהמשך הורחבה מערכת הבריאות גם לבריטניה, שהתחייבה להגן על פולין במקרה של מלחמה מול ברית-המועצות.

בעקבות תביעות טריטוריאליות של גרמניה הנאצית מפולין נכרת ב-23 באוגוסט 1939 בין גרמניה וברית-המועצות הסכם ריבנטרופ-מולוטוב. ההסכם הבטיח ידידות בין שתי המדינות; בנספח סודי שלו חולקה שוב פולין בין שתייהן. ב-1 בספטמבר 1939 פלשה גרמניה לפולין ממערב; ב-17 בספטמבר פלשה גם ברית-המועצות מהמזרח, והשתיים חילקו ביניהן את פולין. לנוכח ההסכמים שהיו לצרפת ולבריטניה עם פולין הן הכריזו מלחמה על גרמניה, אך בפועל לא עשו כמעט דבר כדי להתערב צבאית או לתקוף את גרמניה ממערב.

פולין שבה ואיבדה את עצמאותה לכיבוש אכזרי של הגרמנים בחלקה המערבי ולכיבוש אכזרי של הרוסים בחלקה המזרחי. בבריטניה, בעלת-הברית הרחוקה, הוקמה ממשלה גולה של פולין בראשותו של ולדיסלב שיקורסקי. צבא פולין התפורר במהלך הלחימה. חלק מקציניו נמלטו לצרפת, ומשם עברו לבריטניה כדי להמשיך ולהילחם בגרמנים. אחרים נפלו בשבי הסובייטי. מנהיג ברית-המועצות, יוסף סטלין, הורה להוציא אותם להורג. 21,768 חיילים, רופאים, שוטרים ועובדי מדינה אחרים, שנפלו בשבי הצבא האדום, נורו ברובם ביער קאטין.⁴

ב-22 ביוני 1941 הופר הסכם ריבנטרופ-מולוטוב. הצבא הנאצי פלש במלוא עוצמתו לברית-המועצות במבצע ברברוסה, ושוב השתנה מערך הכוחות בזירה כולה. בריטניה חברה לברית-המועצות, ועם כניסתה של ארצות-הברית למלחמה הצטרפה גם היא למחנה בעלות-הברית. סטלין הורה לשחרר אלפי שבויים ואזרחים פולנים ממחנות השבויים בסיביר, כדי שיצטרפו לצבא הפולני שהתארגן בינתיים בבריטניה תחת פיקודו של הגנרל ולדיסלב אנדרס. בין המשוחררים כמעט שלא היו קצינים, והסובייטים טענו כי לא ידוע להם על

הודיעה על ניתוק יחסיה עם הממשלה הפולנית הגולה. סטלין תכנן את הצעד זמן רב קודם לכן ללא כל קשר להאשמות בנוגע לטבח יער קאטין. הוא האשים את ממשלת שיקורסקי בשיתוף-פעולה עם התעמולה הגרמנית, ופתח במסע להכרה בין-לאומית בממשלת הבובות הפולנית שהוקמה במוסקווה, שבראשה עמדה ונדה וסילבסקה. חודשיים לאחר האירועים האלה נהרג שיקורסקי בהתרסקות מטוסו.⁵

הברית השברירית בין הפולנים והסובייטים התפוררה. לצד ביטול ההכרה הרוסית בממשלה הפולנית הגולה בלונדון הקימו הסובייטים בברית-המועצות צבא פולני משלהם - הצבא העממי הפולני.⁶

בשלב הזה נלחמו הפולנים בארבעה צבאות נפרדים נגד הכובשים הגרמנים. שניים מהם במחתרת: ארמיה קריובה - צבא המולדת שהיה פעיל מאז הכיבוש הגרמני והיה כפוף לממשלה הפולנית הגולה בלונדון,⁷ וארמיה לודובה - צבא העם הקומוניסטי שהיה כפוף למוסקווה. נוסף על שתי הארמיות האלה פעלו מחוץ לגבולות פולין צבא אנדרס, שהיה כפוף לממשלה הגולה בלונדון ולבעלות-הברית המערביות, והצבא העממי הפולני, שהיה כפוף לסטלין ולצבא האדום.

הדרך הקצרה ביותר הביתה

בתחילת 1944 חצה הצבא האדום את גבולה הישן של פולין וכבש את לובלין. בעיר הוקמה ממשלה עצמאית כביכול של פולין, אך בפועל זו הייתה ממשלת בובות בשליטה מוחלטת של ברית-המועצות. כאמור, בשלב הזה היו בפולין שתי ממשלות שלא הכירו זו בזו, שתי מחתרות שלחמו בגרמנים (וגם זו בזו) ושני צבאות - האחד בחסות מערבית והשני בחסות סובייטית. הסובייטים המשיכו להתקדם, ובקיץ 1944 הגיעו לפרברי ורשה. בעיר פרץ מרד נגד הגרמנים על-ידי לוחמי ארמיה קריובה. המרד נחל הצלחה בשלב הראשוני, אך הסובייטים, במקום להמשיך ולשחרר את ורשה, נותרו בעמדותיהם והניחו לגרמנים לדכא את המרד ולהרוס לחלוטין את העיר. ניסיונות של הבריטים להצניח עזרה למורדים נכשלו בשל המרחק.

אחד המפקדים הפולנים הבולטים שקיווה שהמרד ישמש הזדמנות להיכנס לקרב ולהכריע אותו היה הגנרל סטניסלב סוסבובסקי. עם פרוץ מלחמת-העולם הראשונה הוא הצטרף לצבא האוסטרו-הונגרי, נפצע במהלך שירותו, וב-1 בינואר 1916 הוענקה לו דרגת סגן. עם הקמת פולין הוא מיהר על אף פציעתו להתגייס לשורות הצבא הפולני החדש. הוא מילא בהצלחה רבה כמה תפקידי מטה והרצה באקדמיה עד ששב לקבל תפקיד קרבי - בגיל 45 מונה למפקדו של הרגימנט התשיעי של הדיוויזיה השלישית בעיירה זמושץ'. חלק מן הדיוויזיה השמינית של "ארמיית המודלין", שהוקמה בחיפזון רק חודשים ספורים קודם לכן במרס 1939. הארמיה המאולתרת הזאת הייתה מורכבת משתי דיוויזיות חי"ר, ומשתי חטיבות פרשים ונועדה להגן על הבירה ורשה מפני התקפה מצפון.

עם פרוץ המלחמה תקפה הארמיה בפיקודו של סוסבובסקי את ריכוזי הכוחות הגרמניים, והושמדה כמעט לחלוטין. החטיבה שעליה פיקד הייתה היחידה שמילאה בהצלחה את תפקידה ונסוגה באופן מאורגן. הוא אסף סביבו שרידי יחידות אחרות ונסוג לורשה, שבה לקח חלק בהתגוננות מול המצור הגרמני. לאחר כניעת ורשה הצטרף למחתרת שהוקמה על-מנת להילחם בגרמנים. הוא הגיע בשם בדוי לעיר לבוב כדי לארגן תאי לחימה והתנגדות, ומשם נשלח לצרפת

ההכרעה שלהם חרצה בסופו של דבר לא רק את גורלם, אלא את גורל פקודיהם וגם את גורלה של ההיסטוריה רווית הסבל של פולין במאה ה-20

כאלה. ב-23 באפריל נפתרה התעלומה כשרדיו ברלין הודיע על גילוי קברים ענקיים ובהם אלפי גופות של קצינים פולנים שנרצחו על-ידי הסובייטים ביער קאטין הסמוך לסמולנסק. ממשלת ברית-המועצות הכחישה את הדבר, וטענה כי הגויות הן של עובדי בניין פולנים שנפלו לידי הגרמנים במהלך כיבוש האזור ב-1941. מול הטענה הזאת עמדו ראיות, אשר התקבלו אף על-ידי הצלב האדום ששלח ועדת חקירה למקום, ודיווח שעל-פי מסמכים שנמצאו על גופות ההרוגים הטבח התרחש ב-1940. ממשלתו של שיקורסקי הביעה זעזוע, והמשבר הגיע לשיאו ב-27 באפריל כאשר ממשלת ברית-המועצות

הצבא הפולני בנורמנדי. באביב 1944, כשהתקרב יום הנחיתה בנורמנדי, הגישו הבריטים אולטימטום לסוסבובסקי: אם לא יסכים להעברת היחידה שלו לפיקוד בריטי הם יפסיקו את התמיכה בה בציד ובאימונים



לסוסבובסקי הוצעה הצעה מפתה: קידום לדרגת גנרל ופיקוד על דיוויזיה מוצנחת אם יסכים לכך. הוא סירב. התירוץ שמאחורי ההצעה היה: "לא ניתן לשלוח אתכם מיד לצניחה בפולין, יהיה עליכם להילחם קודם לכן אתנו בצרפת". סוסבובסקי נותר מפקד חטיבת הצנחנים העצמאית הראשונה, חטיבת מתנדבים פולנית שהייתה כאמור כפופה למטכ"ל הפולני, אך תלויה לחלוטין בחסדי המארחים הבריטים. ראש המטה הקיסרי הבריטי סר אלן ברוק מסר לגנרל שיקורסקי כי החטיבה תיוותר תחת פיקוד פולני, ובבוא היום תישלח למשימות שחרורה של פולין. ואולם היו אלה הבטחות ריקות מכל כוונה אמיתית לממשן. הבריטים בגדו בחבריהם לנשק ובלוחמי חטיבת הצנחנים של סוסבובסקי.

הסיבה לבגידה הייתה האינטרסים הפוליטיים של הבריטים. בנובמבר 1943 נפגשו בטהראן מנהיגי ברית המועצות יוסיף סטלין, ראש ממשלת בריטניה וינסטון צ'רצ'יל ונשיא ארצות הברית פרנקלין רוזוולט. במהלך הוועידה הוסכם בחשאי כי עם סיום המלחמה תיוותר פולין בתחום ההשפעה הסובייטי, ותשמש זירת לחימה של הצבא האדום. לאחר מכן, הוסכם, "ייערכו בה בחירות חופשיות שיקבעו את צורת השלטון". היו אלה ביטויים מכובסים שמשמעותם בגידה בבעלי-הברית הפולנים, שנלחמו כתף אל כתף עם הבריטים במשך ארבע שנים. בתמורה קיבלו הבריטים הכרה של ברית המועצות באינטרסים שלהם בבלקן.⁹

לאחר הבגידה הראשונה באו גם השנייה, השלישית והרביעית. באביב 1944, כשהתקרב יום הנחיתה בנורמנדי, הגישו הבריטים אולטימטום לסוסבובסקי: אם לא יסכים להעברת היחידה שלו לפיקוד בריטי הם יפסיקו את התמיכה בה בציד ובאימונים. לסוסבובסקי ולחייליו לא הייתה ברירה. החטיבה הועברה לפיקודו של מפקד הקורפוס המוצנח הבריטי הגנרל פרדריק בראונינג. הלוחמים הבינו שסיכוייהם להילחם

להעביר מסרים לממשלה הגולה של פולין. בצרפת שב והתגייס, הפעם בתפקיד מפקד דיוויזיית הגרנדירים הרביעית. עם נפילת צרפת נסוגו שרידי הדיוויזיה לבריטניה, ושם שבה והוקמה חטיבה פולנית, שנקראה בתחילה חטיבת הרובאים הקנדית משום שרוב חייליה היו מתנדבים פולנים מקנדה. הבסיס של היחידה היה בעיירה לאוון שבסקוטלנד - לא הרחק מבסיסי האימונים של חיל הצנחנים המלכותי. סוסבובסקי שלח קבוצות של מתנדבים לעבור קורס צניחה. בגיל 49, למרות נכות וקשיי הליכה, עבר את הקורס בעצמו וקיבל כנפי צניחה. החטיבה הפכה בהדרגה מחטיבת חי"ר לחטיבה מוצנחת. ממשלת פולין הגולה, בראשותו של שיקורסקי, סיכמה עם הבריטים שהחטיבה תהיה כפופה לממשלת פולין הגולה, וב-9 באוקטובר 1941 הוכרז חגיגות על הקמתה של חטיבת הצנחנים העצמאית הראשונה.

מפקד החטיבה סוסבובסקי, ראש הממשלה הגולה שיקורסקי ולוחמי החטיבה היו משוכנעים שבשל יכולתה של החטיבה לצנוח היא זו שתשמש חיל החלוץ כשתגיע העת לשחרר את פולין. הן חיילי החטיבה והן מפקדיה האמינו שהם יהיו הראשונים שיחזרו הביתה למולדתם הכבושה תחת חופות המצנחים שלהם. את הצניחה הם כינו "הדרך הקצרה ביותר הביתה". התקווה הזאת הפכה מדי פעם למציאות כאשר לוחמים מן החטיבה נבחרו לביצוע פעולות חשאיות בפולין ונשלחו להצנחה מבסיסים בבריטניה ובאיטליה - הישר אל אזורי הכיבוש הגרמני במולדת.⁸

בגידה מרובעת ודילמה בלתי אפשרית

התקוות החלו לדעוך כבר באביב 1943. הבריטים, שזקקו בדחיפות לכוחות מוצנחים לביצוע הפלישה המתקרבת לאירופה, דרשו כי החטיבה תועבר מן הממשלה הפולנית הגולה למסגרת הצבא הבריטי.

שבה עם 1,310 לוחמים בלבד, רבים מהם בלתי כשירים ללחימה ובכך חדלה להתקיים ככוח לוחם.¹³ בתחילה חלק מפקד המבצע מונטגומרי שבחים לחיילים הפולנים. במכתב ששיגר לסוסבובסקי ב־5 באוקטובר 1944 הוא העלה על נס את גבורתם, והציע להעניק אותות הצטיינות גבוהים לפחות לעשרה לוחמים פולנים על הצטיינותם ואומץ לבם. הגישה השתנתה כאשר סיפר סוסבובסקי את האמת על הסיבות לכישלון ועל הדרך הרשלנית שבה תוכנן מבצע "גן השוק".

הפילדמרשל מונטגומרי, הגנרל בראונינג והגנרל בריאן הורוקס האשימו את סוסבובסקי בכישלון המבצע וטענו שהסיבה לכך הייתה חוסר תפקוד של הצנחנים הפולנים וסירוב להצטרף למגינים על העיירה אוסטרביק במהלך הקרב. הפיקוד הבריטי הפעיל לחץ כבד על ממשלת פולין הגולה, והיא הורתה למטכ"ל הפולני להדיח את סוסבובסקי מתפקידו. הוא הודח מתפקיד מפקד החטיבה המוצנחת, והועבר לתפקיד חסר משמעות של מפקד בסיס אימונים של יחידה עורפית, תפקיד אותו מילא עד לפיטוריו מיד עם סיום המלחמה.¹⁴

גם לאחר שהבין כי ננטש וכי בגדו בו, המשיך לפעול בהתאם לקוד הצבאי ולאבירות הפולנית, ובמכתב לגנרל בראונינג חתם: "אנא קבל אדוני שוב פעם את התנצלותי אם במועד כלשהו דעותיי הובעו בדרך שאותה לא אהבת. שלך בנאמנות, סטניסלאב סוסבובסקי".¹⁵

בכל ספרו, אין מילה אחת מכפישה ומבזה על אלו שבגדו בו ובאנשיו. הוא נותר נאמן ואבירי עד הסוף. גם כאשר ארז את חפציו, וחייליו פתחו במחאה בשביתת רעב, הוא עבר מבסיס לבסיס, והזמין אותם לחדר האוכל לארוחה משותפת ושכנע אותם כי אין בכך כל טעם מכיוון שבסופו של דבר הייתה זו החלטת הממשלה הפולנית שלמענה הם לחמו.¹⁶

בריטניה בגדה בלוחמים הפולנים בפעם הרביעית, והפעם לא בהפרת הבטחות אלא בפגיעה בכבודם כלוחמים וכבעלי־ברית. הם הואשמו בכישלון בקרב, ומפקדם סוסבובסקי הודח. סוסבובסקי נפטר בדיוק 23 שנים לאחר מכן בלונדון - לאחר שנים של עבודה כפועל תעשייה בעיר אקטון. הוא היה גולה ממולדתו מכיוון שפולין נהפכה בהתאם להסכם בטהראן לגרורה קומוניסטית, ולכן לא יכול היה לשוב אליה. רק שנתיים לאחר מותו הועברו שרידי גופתו לקבורה בבית העלמין הצבאי בנרשה.

ליחס דומה זכתה גם הממשלה שאותה שירת סוסבובסקי. בריטניה ביטלה את הכרתה בממשלת פולין הגולה שבלונדון, והכירה בזאת שהוקמה בלובלין בחסות קומוניסטית. סוסבובסקי, קצין אמיץ לב ופטריוט אמת, נותר נאמן עד תום למפקדיו גם לאחר שבגדו בו, ונאמן עד תום לחייליו שעמם צנח לקרב אבוד מראש. יושרו והגינותו היו לו לרועץ מכיוון שאמר את מה שחשב, ומנה את הסיבות הנכונות לכישלון הנורא של "גן השוק". התוצאה הייתה מהירה ובלתי נמנעת, והוא שילם על כך מחיר אישי כבד ביותר.

"דרג אסטרטגי שני"

פולין שוחררה מן הכיבוש הגרמני על־ידי הצבא האדום במהלך השנים 1944-1945. כצפוי, הביאו הבחירות החופשיות כביכול שהתקיימו בה שנה לאחר מכן בפקוח הדוק של כל מנגנוני הביטחון הסובייטיים, לניצחון סוחף של המפלגה הקומוניסטית. פולין נהפכה לגרורה של ברית־המועצות ב־45 השנים הבאות. שלוש שנים לאחר

בקרב לשחרור ארצם קרובים לאפס על אף שמדי פעם נשלחו שליחים שהוצנחו בפולין כדי לסייע למפקד ארמיה קריובה הגנרל תדיאוש בור קומורובסקי בהכנת המרד נגד הגרמנים. עם פרוץ המרד בנרשה, באוגוסט 1944, פנה קומורובסקי לבריטים ודרש מהם לשלוח את החטיבה לעזרת אנשיו, אך נענה בשלילה. בחטיבה פרץ מרד גלוי, ורק התערבותו המסיבית של מפקדם הנערץ סוסבובסקי, שקודם בינתיים לדרגת גנרל, מנעה את פירוק החטיבה.

העברת החטיבה לפיקוד הבריטים ושליחתה לקרבות במערב אירופה במקום לשחרור ארצם הייתה הבגידה השנייה בלוחמים הפולנים. ב־17 בספטמבר 1944 החל מבצע "גן השוק" לתפיסת הגשרים על הריין. המטרה הייתה לנסות להתקדם במהירות אל תוך גרמניה, ובכך לסיים את המלחמה לפני החורף. את המבצע תכנן מפקד הכוחות הבריטיים הפילדמרשל ברנרד לו מונטגומרי. המבצע תוכנן בחיפזון והתעלם מנתונים של המודיעין על שתי דיוויזיות גרמניות משורינות שהיו קרובות לאזור ההצנחה, ולכן נחל כישלון. במאמץ אחרון לנסות לחלץ את הכוחות שהוצנחו התבקש סוסבובסקי ארבעה ימים לאחר תחילת המבצע, וכאשר היה ברור לחלוטין כי הכול אבוד, לצנוח אל הכוחות המכותרים ולתגבר אותם עם אנשי החטיבה שלו. סוסבובסקי המנוסה הבין היטב שמדובר במבצע התאבדות של

סוסבובסקי עמד בפני הדילמה: האם למלא את הפקודות של מפקדיו או להיות נאמן לחייליו. תחושת המחויבות והכבוד הכריעו בסופו של דבר את הכף

אנשיו ושלו - מבצע שגם אם חייליו היו מלאי מוטיבציה לבצעו היה בלתי אפשרי. בספרו האוטוביוגרפי הוא מתאר, כיצד ניסה לשכנע בשיחה את מפקדו הישיר, גנרל בראונינג, ואת הבכיר ממנו, גנרל אקהרט, כי מדובר במבצע התאבדות, אך השניים דחו אותו בנימוק: "אין לנו יותר כוחות ואין לנו ברירה, אלא רק לשלוח את דיוויזיית הצנחנים עם החטיבה שלך בתוכה". השניים לא שינו את דעתם, גם כאשר הסביר להם סוסבובסקי כי להשגת המשימה יש צורך לפחות בשתי דיוויזיות, ולא בחטיבה אחת וכמה כוחות עזר.¹⁰

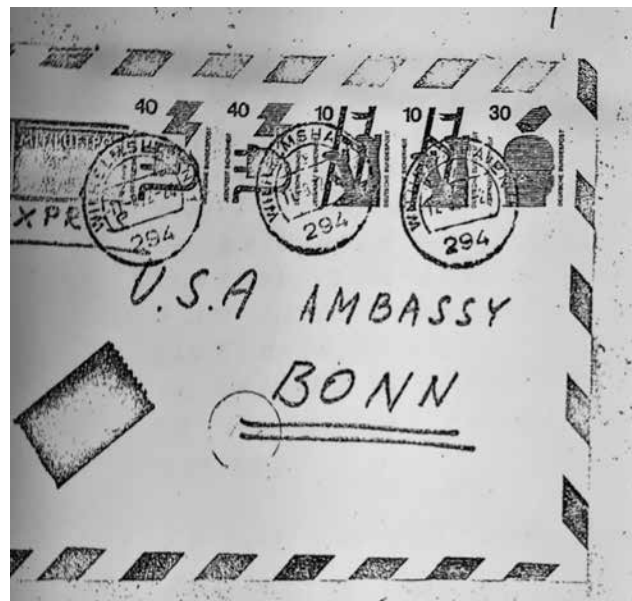
סוסבובסקי עמד בפני הדילמה: האם למלא את הפקודות של מפקדיו או להיות נאמן לחייליו. תחושת המחויבות והכבוד הכריעו בסופו של דבר את הכף. ב־21 בספטמבר נשלחו סוסבובסקי ואנשיו בדאונים ובמטוסי דקוטה לצנוח, כדי לנסות לחלץ את הכוחות הלכודים. "חשבתי שהפעולה הזאת אינה מתבצעת כהלכה. התחלתי להאמין שנוצח הלונד כתגבורת לתבוסה", אמר לימים בריאיון עמו.¹¹ מעטים מן הצנחנים הפולנים חזרו בשלום מן הקרב ההוא. מ־10,005 הצנחנים הבריטים והפולנים שהוצנחו לקרב ליד גשר ארנהיים נפגעו 7,578.¹² חטיבת הצנחנים הפולנית שיצאה לקרב עם 1,700 לוחמים

ולהתקדם מערבה, מתקפה כזאת של מדינות הברית כונתה "הדרג האסטרטגי השני", ובמסגרתה הייתה צפויה תגובה גרעינית של המערב. המתכננים הסובייטים סברו כי התגובה הגרעינית תבצע דווקא על אדמת פולין. הסיבה לכך, לטענת אנשי הצבא הסובייטים, הייתה שצבאות המערב יעדיפו לבלום את שלב "הדרג האסטרטגי השני" לא על אדמת ברית המועצות, כדי להימנע מתגובה גרעינית סובייטית. זירת ההתגוששות הגרעינית הזאת תוכננה להיות בשטח ההפקר שבין המערב וברית המועצות - בפולין.

המלחמה הפכה גם לבעלת־ברית של השכנה המאיימת במסגרת ברית ורשה, שבה היו מחויבות כל הגרורות הסובייטיות להילחם למען ברית המועצות במקרה של מלחמה נגד המערב. הברית הזאת הייתה הרקע לדילמה שבפניה ניצב קצין פולני אחר שלושים שנים לאחר אירועי "גן השוק".

בדומה לסוסבובסקי, גם קולונל רישרד קוקלינסקי, יליד 1930, היה פטריוט פולני וקצין מוכשר וערכי. גם הוא ניצב בפני הדילמה של נאמנות כפולה - למפקדיו ולפוליטיקאים מחד גיסא ולחייליו ולעם הפולני כולו מאידך גיסא. בדומה לסוסבובסקי, שילם גם הוא מחיר אישי יקר על בחירתו. ההכרעה שלו הייתה שונה מזו של סוסבובסקי. קוקלינסקי נולד ברחוב טלימצקאיי שבורשה, שהיה סמוך מאוד לבית הכנסת הגדול של העיר.¹⁷ ילדותו עברה עליו בצל מלחמת העולם השנייה. אביו הבריח מזון ליהודים בגטו ורשה ועזר למחתרת הפולנית; הוא נתפס, נכלא במחנה ריכוז ונרצח בו. הוא וחבריו בני העשרה הצטרפו לארמיה קריובה שבלונדון. קוקלינסקי התגייס לצבא הפולני ב־1947 והתקדם בסולם הדרגות. הוא הגיע לדרגת קולונל והתמנה לראש מחלקת התכנון האסטרטגי באגף המבצעים של המטה הכללי של הצבא הפולני. בין יתר תפקידיו ייצג את צבא פולין בשיחות ובתיאומים במסגרת ברית ורשה.

במסגרת התפקידים האלה הגיע קוקלינסקי למסקנה כי ברית ורשה מעמידה בסכנה קיומית את ארצו, שלא בחרה להיות חלק ממכונת המלחמה הסובייטית בעולם המחולק בין המזרח למערב. הוא סבר שהנטייה הטבעית של העם הפולני והאינטרס שלו הם לקשור את גורלו דווקא עם המערב, בעיקר עם ארצות הברית. קוקלינסקי סיפר כי הגיע למסקנה הזאת כבר ב־1963, כאשר נבחר לתפקידו במטה הכללי הפולני והתוודע לתוכניות המלחמה הסודיות של ברית ורשה במקרה של תוקפנות מצד המערב. על־פי התוכניות האלה, נועדו הצבא הפולני ויתר בעלות־הברית לתקוף יחד עם הצבא הסובייטי,



המעטפה. באוגוסט 1972 הגיע מכתב לשגרירות ארצות הברית בבון, בירת גרמניה המערבית. המכתב שנשלח שלושה ימים קודם לכן מן הנמל הגרמני וילהלמסהאפן שלחוף הים הצפוני היה כתוב באנגלית משובשת וחתום בראשי התיבות P.V.

קוקלינסקי רצה להתנדב ולהציע את עזרתו. זו הייתה דילמה מייסרת מבחינתו. על־פי תפיסת העולם שלו, המשך הציות למפקדיו ולממשלת פולין ישרת את האינטרסים של ברית המועצות ויעמיד בסכנה את עצם קיומו הפיזי של העם הפולני

קוקלינסקי סבר שנאט"ו לוקה בעיוורון בנוגע לכוונות האמתיות של הסובייטים, ולכן רצה להתנדב ולהציע את עזרתו. זו הייתה דילמה מייסרת מבחינתו. על־פי תפיסת העולם שלו, המשך הציות למפקדיו ולממשלת פולין ישרת את האינטרסים של ברית המועצות ויעמיד בסכנה את עצם קיומו הפיזי של העם הפולני. הסיבה - במלחמה בין גושית תהפוך פולין כולה לשדה ניסויים של הצבאות של שני הצדדים באמצעי השמדה גרעיניים.

ויקינג פולני

לאחר תשע שנים של היסוסים החליט קוקלינסקי לעשות מעשה. המחויבות לעמו ולארצו, גברה על המחויבות לממונים עליו. באוגוסט 1972 הגיע מכתב לשגרירות ארצות הברית בבון, בירת גרמניה המערבית. המכתב שנשלח שלושה ימים קודם לכן מן הנמל הגרמני וילהלמסהאפן שלחוף הים הצפוני היה כתוב באנגלית משובשת וחתום בראשי התיבות P.V. הוא הועבר לידי קציני האיסוף של הסוכנות שפעלו בשגרירות, ואלה העבירו את תוכנו ללנגלי שב־רג'יניה - המפקדה העליונה של סוכנות הביון המרכזית. ראש מדור הגוש המזרחי, דייוויד בלי, אישר לנסות ליצור קשר עם הכותב האלמוני - זאת על אף שבדרך־כלל הסוכנות התייחסה בחשדנות רבה לסוכנים שהציעו שיתוף פעולה ביוזמתם. אנשי הסוכנות שיערו שמדובר בימאי מן הגוש המזרחי משום שהן מקום משלוח המכתב והן התחנות שאותן הציע הכותב למפגש היו לחופי הים הצפוני.

לאחר שהתקבלה הודעה נוספת מ־P.V. שלפיה הוא ייצור קשר עם השגרירות האמריקנית בהאג שבהולנד, נשלחו לעיר שני סוכנים שהמתינו בקונסוליה האמריקנית (אין בעיר שגרירות, ובסוכנות

DEAR SER
I'M SORRY FOR MY ENGLISH.
I AM AN FOREIGN MAN FROM
COMMUNISTISCHE KANTRY. I WANT
TO MET (SECRETLY) WITH U.S. ARMY
OFFICER (Lt. Colonel, Colonel) 17 or 18, 19.98
IN AMSTERDAM OR 21, 22 IN
OSTENDA. I HAVE NO MANY TIME.
I AM WITH MY CAMRADE AND THEY
KANT KNOW.
IN AMSTERDAM I TELEPHONING
TO U.S. AMBASSY (MILITARY
ATTACHE)
P.V.
P.S THAT OFFICER MUST SPEAK
RUSSIAN OR POLISH

המכתב שלח קוקלינסקי. קציני האיסוף העבירו את תוכנו ללנגלי שבוירג'יניה - המפקדה העליונה של סוכנות הביון המרכזית. ראש מדור הגוש המזרחי, דיוויד בלי, אישר לנסות ליצור קשר עם הכותב האלמוני - זאת על אף שבדרך-כלל הסוכנות התייחסה בחשדנות רבה לסוכנים שהציעו שיתוף-פעולה ביוזמתם

למנוע. לפיכך הוא התנדב להעביר לאמריקנים כל מידע שבו הם יהיו מעוניינים בנוגע למערכות הצבאיות הסובייטיות. הוא ציין כי הקשר עמו לא יוכל להתבסס על מערכות אלקטרוניות של שידור מקודד מכיוון ששמע מחבריו למטה הכללי כי למודיעין הסובייטי יש יכולת ליירט שידורים של שירותי ביון מערביים ולפענח אותם. בסוף הפגישה נשאל קוקלינסקי מהי המשמעות של ראשי התיבות P.V. שאותם בחר לעצמו. הוא השיב כי אלה ראשי התיבות של "ויקינג פולני".

במשך תשע שנים שימש קוקלינסקי סוכן, ובמהלכן העביר יותר מ-40,000 מסמכים שאותם צילם במו ידיו, פיתח ומזער במעבדה שהפעיל באמבטיה שבביתו. זה היה משחק מסוכן מאוד, ובשלושה מקרים כמעט שנתפס על-ידי סוכני ה-UB (שירות הביטחון הפולני). הדיווחים של קוקלינסקי התייחסו רובם-כולם למערכות הסובייטיות, לרבות מעורבותו של הצבא הסובייטי בפלישה לאפגניסטן ב-1979. לכולם היה ערך מכריע מבחינת המאזן הבינ-גושי והם יצרו יתרון מודיעיני של נאט"ו על הסובייטים.

בחורף 1980 פרצה מחאה אזרחית מקיפה בפולין, ובעקבותיה הוקם ארגון "סולידריות" - ארגון העובדים העצמאי הראשון, שהוקם במספנות בגדנסק, בראשותו של לך ולנסה. לקוקלינסקי נודע שקיימות תוכניות סובייטיות אופרטיביות של ברית-המועצות ושל מדינות ברית ורשה לפלישה לפולין, וכן תוכניות להטלת ממשל צבאי ולמעצם של כל מנהיגי "סולידריות". הוא עדכן את מפעליו והפציד בהם לנהוג בזהירות עם החומר שהגיע לידיהם, מכיוון שקצינים מעטים היו חשופים למידע הזה, ואם ייודע כי הודלף - הוא ייחשף. ב-2 בנובמבר 1981 בשעה 13:00 הועזק קוקלינסקי לפגישה דחופה

הניחו כי השולח אינו מודע לכך). ב-17 באוגוסט לא הגיעה לא שיחה. למחרת, הגיעה בשעה 16:30 למרכזייה שיחה שבה ביקש אלמוני לשוחח על "המכתב מבון". השיחה הועברה לאחד משני הסוכנים ששאלו: "האם זה P.V.?" השיחה נותקה. כמה דקות לאחר מכן התקשר האלמוני שוב, והפעם הציג את עצמו ככותב המכתב. הוא קבע סדרי תקשורת למפגש, ביקש שהמשתתפים בו לא ילבושו מדים, ושיהיה נוכח בו קצין אמריקני דובר פולנית. בקשותיו נענו. הפגישה נערכה בסופו של דבר ברוטרדם, ובמהלכה הציג את עצמו P.V. האלמוני: קולונל רישרד קוקלינסקי.

קוקלינסקי הגיע להולנד כרב החובל של היכטה "לגיה", שהייתה שייכת למטה הכללי הפולני; כל מלחיה היו קצינים בזרועות השונות של הצבא הפולני. היכטה הגיעה לנמלים שונים במערב במסווה של מסע תיירות, ולמעשה היה זה מסע מודיעין שבו אמורים היו הקצינים הפולנים ללמוד מכלי ראשון על יעדים צבאיים אפשריים בעתיד. לשם כיסוי הורשה קוקלינסקי לצרף את בנו בן ה-17 להפלגה.

בשיחה הוא אמר שיש לו שותפים נוספים, ויחד הם יוכלו לפקוד על חייליהם במצב של מלחמה שלא להשתתף בתוקפנות נגד המערב - זאת בתנאי שמדינות המערב לא יתקפו ראשונות את פולין. מכיוון שכל פעילות צבאית של ברית-המועצות נגד המערב הייתה יכולה להתקיים רק על אדמת פולין הוציע קוקלינסקי תכנית של חבלה בתקשורת הצבאית הסובייטית שתגרום לעיכוב ולבלימת "הדרג האסטרטגי השני" ותמנע ממנו התקדמות מערבה. מכיוון שלמעלה מ-95% מן הכוחות הסובייטיים היו אמורים לעבור דרך פולין בדרכם מערבה, הם היו צפויים להיפגע מ-400-600 ראשי חץ גרעיניים שהיו מוצבים על אדמת מערב אירופה. את התסריט הזה ביקש קוקלינסקי

סיכום

כמעט כל המנהיגים נאלצים להתמודד עם דילמות, ואלה אינן תמיד בחירה בין טוב ורע. הדילמות יהיו כמעט תמיד בין גוונים שונים של רע: הצורך לבחור בין רע לבין רע מאוד, או בין רע מאוד לבין בלתי אפשרי. אלה היו הדילמות שעמן נאלצו להתמודד הן סוסבובסקי והן קוקלינסקי. שניהם בחרו ב"רע מאוד" כדי להימנע מן "הבלתי אפשרי".

סוסבובסקי נאלץ - בדומה לקצינים בריטים רבים במלחמת העולם הראשונה - לציית לפקודה חסרת כל היגיון, שמשמעותה הייתה, לדעתו, השמדה ודאית של הכוח שעליו פיקד בקרב חסר סיכוי. באחת מן הסצנות הבלתי נשכחות בסרט שובר הקופות "גשר אחד רחוק מדי" הוצג עימות בין דמותו של סוסבובסקי לדמותו של המפקד הבריטי. לאחר שהמפקד הבריטי הסביר בתדריך שניתן לפני היציאה לקרב כיצד ניתן "לצנוח ולנצח" נעץ בו סוסבובסקי מבט נוקב ואמר לו בעוקצנות: "רציית רק לברר אם אתה שייך לנו או לאויב".

סוסבובסקי ואנשיו שילמו מחיר יקר מאוד על נאמנותם. החטיבה סבלה אבדות כבדות, ובעצם חדלה להתקיים ככוח צבאי משמעותי עוד לפני שפורקה על ידי הבריטים כאחת מהתחייבויותיהם לרוסים. הוא עצמו איבד את מולדתו ואת המוניטין שלו, ונותר חסר כל, גולה בארץ רחוקה.

קולונל קוקלינסקי היה פטריוט פולני, אדם שהיושרה הייתה נר לרגליו כאשר עמד בפני הדילמה של נאמנות כפולה. בניגוד לסוסבובסקי, לא היו מוטלים על הכף חיי אנשיו בלבד אלא גורלו של העם הפולני כולו

גם קוקלינסקי העדיף את "הרע מאוד" על פני מה שהיה "בלתי אפשרי" על-פי תפיסתו. הוא סבר שהעם הפולני לא בחר בבעלת בריתו הכפויה, ברית המועצות, ולכן לא ראה כל רע בהעברת מידע לארצות הברית - מידע שהאמין כי יוכל לחסוך לארצו את הגורל הנורא של "דרג אסטרטגי שני" בלוחמה גרעינית, שמשמעותה הייתה בוודאות הרס מוחלט של פולין. פסק הדין של בית המשפט הצבאי הפולני, שזיכה אותו מאשמת בגידה, היה בעצם "פסק דינה של ההיסטוריה". מבין שתי האפשרויות הגרועות נאלץ הקולונל רישרד קוקלינסקי לבחור באפשרות הגרועה פחות. בדומה לסוסבובסקי, גם הוא שילם מחיר גבוה מאוד על הבחירה הזאת שכן רבים מחבריו ראו בו - ועדיין רואים בו - בוגד.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

של אנשי המטכ"ל במשרדו של וויצ'ך ירוזלסקי, הרמטכ"ל לשעבר שמונה רק חודשים ספורים קודם לכן לתפקיד ראש הממשלה. הגנרל מסר לקצינים ההמומים כי ממקורות ברומא נודע שיש בוגד המוסר לאמריקנים את כל התוכניות הסודיות.

את הישיבה ניהל מפקדו הישיר של קוקלינסקי, גנרל סטניסלב סקלסקי. הנוכחים הכחישו בזה אחר זה את הקשר להדלפה. כשהגיע תורו של קוקלינסקי חשב לקום ולהודות בכך שהוא זה שמסר את החומר. למזלו בטרם הספיק לפצות את פיו התפרץ סקלסקי, וביקש להחליף נושא כשהוא מבטיח ששירותי הביטחון "יאתרו את הבוגד"¹⁸.

קוקלינסקי שידר עוד באותו הערב באמצעות "הניצוץ" - מכשיר אלקטרוני שאפשר לו קשר ישיר עם השגרירות האמריקנית במקרה חירום - וביקש פגישה. במכתב ששלח הוא דיווח על הישיבה וציין: "נראה שפעילותנו המשותפת קרובה לסופה".

כאשר התרחשו האירועים האלה היה מנהל התחנה של סוכנות הביון המרכזית בוורשה בנופש עם אשתו בברלין המערבית. הוא יצא בבהילות חזרה לנרשה במכונית הוולוו המשפחתית, והגיע לעיר כעבור יומיים. הוא קבע שם פגישה עם קוקלינסקי, אשתו ושני בניו. הפגישה לא יצאה אל הפועל בגלל מעקב כבד על כל כלי הרכב של השגרירות. רק בניסיון השלישי הצליח מנהל התחנה לחמוק ממעקב ולהעלות את כל משפחת קוקלינסקי על הוולוו שלו. הוא הכניס אותם לתוך מתחם השגרירות. הם הוצאו מן המכונית, "נארזו" בתיבות קרטון גדולות ויצאו למחרת היום עם משלוח הדואר הדיפלומטי למסע ארוך לגרמניה המזרחית, וממנה לברלין. מברלין המערבית הוטסו לפרנקפורט, ומשם לארצות הברית. קוקלינסקי נשפט בהיעדרו בפני בית דין צבאי בפולין, ונידון למוות שלא בפניו.

כאשר התמוטט המשטר הקומוניסטי בפולין בדק קוקלינסקי את האפשרות לחזור למולדתו. רק שנים לאחר מכן, באמצע שנות ה-90, לאחר שפולין ביקשה להתקבל כחברה בנאט"ו, הושלם ההליך. בתיווכו של זביגנייב בז'ז'ינסקי, שהיה היועץ לביטחון לאומי בתקופת ממשלו של נשיא ארצות הברית, ג'ימי קרטר, ולאחר מכן חוקר במכון ללימודים אסטרטגיים בווינגטון, הסכימה ממשלת פולין לשוב ולפתוח את התיק. נקבע שהחקירה בעניינו של קוקלינסקי תושלם, ולשם כך נשלחו שני חוקרים מטעם התביעה הצבאית כדי לסיים את חקירתו בארצות הברית. לאחר שנחקר קבע בית הדין כי הוא מבטל את גזר דין המוות מכיוון שעל מעשיו של קוקלינסקי חלה ההגנה המשפטית של "צורך חיוני", היינו, שהוא פעל למען מטרה ראויה - הצלתה של פולין מפלישה סובייטית, או מזירת הקרב בין המעצמות במקרה של מלחמה גרעינית.

קוקלינסקי ביקר בפולין ב-1997 לאחר פסק הדין המטהר, והתקבל בה כגיבור לאומי. הוא קיבל אזרחות כבוד בערים שונות, אך חרף כל זאת בחר שלא לשוב לארצו. הוא נפטר בארצות הברית ב-2004 כתוצאה מאירוע מוחי.

קולונל קוקלינסקי היה פטריוט פולני, אדם שהיושרה הייתה נר לרגליו כאשר עמד בפני הדילמה של נאמנות כפולה. בניגוד לסוסבובסקי, לא היו מוטלים על הכף חיי אנשיו בלבד אלא גורלו של העם הפולני כולו. בסופו של דבר נותר - בפרספקטיבה של 36 השנים שחלפו מאז עריקתו 27 השנים מאז הקמת פולין החדשה והעצמאית - גיבור לאומי.



פיקוד מוכוון משימה במערך הלוגיסטי

למה זה כל-כך קשה?

מהן הדרכים הנכונות הנדרשות
לפיקוד בעתות רגיעה ובעתות
חירום בימינו?



הנחת ציוד בשטח. ההכשרה של אנשי פלוגת המפקדה היא אישית - כל בעל תפקיד עובר הכשרה בהתאם למקצועו הספציפי



סא"ל אריאל עמיחי. רמ"ד התורה
האינטגרטיבית בחיל הלוגיסטיקה

משימה לפיקוד פרטני, ואף לחיזוק הבקרה מעבר לנדרש, כלומר, לפיקוד באישור.

במאמר הזה אנתח את האתגרים והקשיים בעת ביצוע פו"ש (פיקוד ושלטיה) מוכוון משימה באמצעות הדוגמה של פלוגת המפקדה, ואדון בדרכי ההתמודדות עם הקשיים האלה.

כפיפות לשני גורמים - המתח התמידי

הפיקוד על פלוגת מפקדה הוא אתגר לא פשוט. בדרך-כלל מדובר בפלוגה הגדולה ביותר בגדוד, ובנוסף, כוח האדם שמשרת בה הטרוגני מאוד. כמו כל פלוגה אחרת, היא כוללת חיילים, נגדים וקצינים; רוב הנגדים המשרתים בה הם מבוגרים. גילם של חלק מן הנגדים כפול מזה של המ"פ.

יתר על כן, בעוד כל פלוגה אחרת מתאמנת יחד, ההכשרה של אנשי פלוגת המפקדה היא אישית - כל בעל תפקיד עובר הכשרה בהתאם למקצועו הספציפי. הדבר מחייב את מ"פ המפקדה להקדיש תשומת לב רבה לחיילים החדשים בפלוגה, ולשלב אותם בעשייה היומית במסגרת המחלקתית ובמסגרת הפלוגתית באמצעות ליווי וחניכה אישיים.

המפקד בתחום הלוגיסטיקה נמצא במתח תמידי בשל היותו כפוף לשני גורמים שונים בעת ובעונה אחת: מצד אחד הוא כפוף למפקד האג"מי, ומצד אחר הוא כפוף להנחיות של הגורמים המקצועיים בתחומו. לדוגמה, ברמת הגדוד מ"פ המפקדה נמצא ת"פ המג"ד אך מונחה מקצועית, מקבל הנחיות ואף מוערך ומדורג גם על-ידי קצין הלוגיסטיקה החטיבתי. המתח הזה מחייב את המפקד לדעת כיצד להתנהל מול שני הגורמים שלהם הוא כפוף. למפקד האג"מי עליו להציג את ההשלכות הלוגיסטיות שיש לתכנית המבצעית שהוא גיבש, ולרמה הממונה עליו מהבחינה המקצועית הוא נדרש להציג את התכנית שגיבש על-מנת לתת מענה מיטבי לצורכי היחידה.

פיקוד מוכוון משימה הוא שיטת פיקוד פשוטה לכאורה, הגיונית, אוניברסלית, הפועלת בעתות שגרה ובעתות מלחמה. עקרונות השיטה מיושמים לא רק בצבא, אלא גם בעסקים פרטיים ובמוסדות ממשלתיים.

מדוע נכתבים בכל זאת מאמרים רבים, נערכים מפגשים וימי עיון ונלמדים לקחים רבים בתחום הזה? מה טריוויאלי יותר מכך שהממונה מורה לכפופים לו מה נדרש לעשות, והם מבצעים זאת? מדוע יותר ויותר קציני לוגיסטיקה ומפקדים נוהגים בשיטת הפיקוד הפרטני? בספר **הפיקוד והשלטיה** נעשית הבחנה בין פיקוד פרטני (שנקרא גם פיקוד באישור - פיקוד המותנה באישור הממונה) לבין פיקוד משימה. פיקוד באישור מבוסס על ההנחה שעל כל מפקד לגבש תמונת מצב המציגה את מצב הכפופים לו ברמת פרטנות הזהה או דומה לזו שעליהם להציג בפניו במילים אחרות, עליו לרדת בהערכת המצב שלו לפרטי פרטים. לעומת זאת, בשיטה של פיקוד משימה יוצאים מתוך ההנחה שכל מפקד הוא המתאים ביותר למילוי תפקידו, ולא דורשים ממנו דיווח בכל עניין. מכיוון שהלוגיסטיקה ממלאת צרכים חומריים הניתנים על-פירוב לחישוב מראש ולחיזוי, יש למערך הלוגיסטי צורך באיסוף מדוקדק של הנתונים. האיסוף המדוקדק הזה נמצא באחריותם של מפקדי הלוגיסטיקה בכל הרמות. יתר על כן, מכיוון שהלוגיסטיקה היא שרשרת רצופה, מוטלת על המפקד הלוגיסטי ביחידה האחריות לתת מענה לוגיסטי לכל היחידות הכפופות לרמה שבה הוא פועל, ועליו לוודא שהמענה המתוכנן והמענה שניתן בפועל מספיקים למילוי כל הצרכים המבצעיים. השאיפה לאיסוף מדוקדק של נתונים לוגיסטיים ולהבטחת המענה הלוגיסטי לכל יחידה גורמת לעתים קרובות לשינוי שיטת הפיקוד במערך - מפיקוד



פלוגת המפקדה אחראית למתן הסיוע הלוגיסטי. זו יחידה רב-חילוית הכוללת בעלי מקצועות רבים, שכל אחד מהם מומחה בתחומו, בניגוד לפלוגה מבצעית של כלל המשרתים בה יש למעשה מקצוע אחד: לוחם. מפקד הפלוגה המבצעית היה בתחילת דרכו לוחם מן השורה, לאחר מכן הפך למ"כ, למ"מ ולסמ"פ לפני שמונה למפקד הפלוגה. מכאן שלמ"פ יש ידע רב וניסיון בכל ההיבטים המבצעיים של ניהול פלוגה. לעומת זאת, למ"פ המפקדה אין אפשרות לשלוט בכל תחומי הידע של האנשים שכפופים לו, ולכן הוא נדרש להתייעץ עם הקצינים המקצועיים כדי להבין את המשמעות המקצועית של החלטות שהוא מקבל. הוא אינו צריך להיות מומחה בכל תחום, אלא לדעת כיצד להפעיל את אנשיו, להכיר את היתרונות ואת החסרונות שלהם ולתת להם עצמאות במסגרת פיקוד מוכוון משימה.

פיקוד מוכוון משימה - קושי בהפעלה וסכנות בויתור על השיטה

בשיטת פיקוד מוכוון משימה קיימים קשיים בהפעלת הכוחות הכפופים לקצין הלוגיסטי. ואולם, השיטה הזאת עדיפה על פני שיטת הפיקוד באישור בשל הבעיות הכרוכות בה:

בשיטה של פיקוד משימה יוצאים מתוך ההנחה שכל מפקד הוא המתאים ביותר למילוי תפקידו, ולא דורשים ממנו דיווח בכל עניין

1. **האצלת סמכויות מול האחריות האישית.** לא כל ממלא תפקיד מסוגל להאציל סמכויות ולאבד בעקבות זאת חלק מן השליטה. אנשים רבים הם חולי שליטה (freak control) שרוצים שהכול יתבצע בדיוק לפי רצונם. בכל קורסי הפיקוד מחנכים לאחריות אישית. אתה קצין - משמע אתה האחראי, ומכאן מבינים רבים שאם האחריות עליהם יש צורך להרחיב אותה ולשלוט בכל המתרחש בתחום אחריותם באופן מלא. הדבר הזה נכון במיוחד בנוגע לקציני לוגיסטיקה הנחשבים לנותני שירות. ככל שהקצין אחראי לתחומים רבים יותר הנחשבים לכאלה המועדים לתקלות, סביר יותר שיתרחשו תקלות. מ"פ המפקדה מתוקף אחריותו על מענה מורכב, יומי, סייפי ועם חיילים הטרוגניים (מוזן, רכב, דלק, אחזקה וכדומה) יתקשה להאציל סמכויות, זאת מתוך הבנה שסביר שיהיו תקלות שעליהן לא תהיה לו שליטה.

2. **אי אמון בפקודים.** כדי לפעול בשיטת פיקוד מוכוון משימה על המפקד הלוגיסטי לסמוך על כך שהקצינים והחיילים הנמצאים תחת פיקודו ידעו לעשות את המצופה מהם. עליו להכיר את פקודיו, את תכונותיהם, את נקודות החוזקה ונקודות התורפה שלהם כדי שיעריך כי ניתן להטיל עליהם משימות - להגדיר להם את "מה שנדרש לבצע" ולהותיר להם את ה"איך לבצע". בצה"ל מגיעים במקרים רבים מפקדי משנה לתפקיד לתקופה של שנה-

שנתיים, ולכן לא נוצר אמון מלא. כתוצאה מכך הם פועלים בשיטת הפיקוד באישור.

3. **חוסר סובלנות של המפקד לטעויות של הפקודים.** במקרים רבים יש למפקד ניסיון רב ואחריות גדולה מאשר למפקדי המשנה, ולכן הוא מנסה לצמצם את הסיכון לטעויות. מ"פ המפקדה נוקט לעתים קרובות פיקוד פרטני בשל חוסר סובלנות לטעויות, והסיבה לכך היא החשש שכל טעות תיתפס על-ידי מפקד הגדוד כתקלה חמורה ולא סבירה. כתוצאה מכך נוצרת אווירה משתקת של הליכה על קצות האצבעות.

4. **התבססות היכולות של הטכנולוגיות התומכות.** הפעילות העיקרית של צה"ל כיום היא מבצעים מוגבלים, נקודתיים ופחות במלחמות רב-זירתיות ארוכות שבמסגרתן נערכים מבצעים רבים במקביל. הסוג הזה של הפעילות יחד עם מערכות הפו"ש והשו"ב (שליטה ובקרה) מאפשרים למפקדים הלוגיסטיים לשלוט על מיקומי הכוחות הלוגיסטיים, לקבל תמונת מצב לוגיסטית קרובה למציאות בכל יחידה ולקבל החלטות בנוגע לשיטה הלוגיסטית העדיפה או בנוגע לדחיפת מלאים או הקצאת כוחות לוגיסטיים ללא דרישת הכפופים.

5. **ניהול לא יעיל של הזמן.** כאשר איננו פועלים בפיקוד מוכוון משימה, זמן רב של הממונים והכפופים נשאב לדיוני תיאום, הצגה ואישור, מכיוון שכל נושא המוצג לבעל תפקיד בדרגה גבוהה צריך לקבל אישור בסדרה ארוכה של דיונים על-ידי כל דרגי הביניים. לדוגמה, אם מ"פ מפקדה מכין מצגת להצגה בפני קצין הלוגיסטיקה האוגדתי, הוא נדרש לעבור דרך קצין הלוגיסטיקה החטיבתי ודרך קצין הלוגיסטיקה האוגדתי. הדבר דומה למופעים המקדימים במפקדות העוצבות, הנקראים "קדם", שכל תכליתם היא להכין את הערכת המצב במפקדה שאותה מגבש המפקד. בדוגמה הזאת מבזבזו זמנם של קציני המטה בעוצבה בהכנת הנתונים והמשמעותיות לדיון הקדם, והם אינם עוסקים בסוגיות המהותיות של תפקידם כקציני מטה בעוצבה - איסוף נתונים, גיבוש תמונת מצב, גיבוש משמעותיות למשימת העוצבה, גיבוש המלצות לפעולה עבור המפקד, וכמובן מתן מענה לוגיסטי לכוחות העוצבה.

פיקוד מוכוון משימה - ביצוע ברגיעה ובחירום

למרות המאפיינים שהוזכרו להלן ניתן להתמודד עם הקשיים ולבצע פיקוד מוכוון משימה גם במערך הלוגיסטי.

1. **אמון בפקודים.** המשימה המרכזית העומדת בפני כל מפקד (מבצעי ולוגיסטי) היא ליצור אמון מול פקודיו. על-פירוב ממנה המפקד את פקודיו, וההנחה היא שאם בעל התפקיד מונה לתפקידו סביר להניח שהוא מתאים לו ומסוגל לבצע את הדרוש. על מ"פ המפקדה לייצר סביבת עבודה של אמון, פתיחות והערכה כדי לנסוך בפקודיו ביטחון ביכולותיהם. גם עם החיילים שאינם ממונים על-ידו עליו למצוא את הדרך ליצור את האמון החשוב הזה.

2. **הגדרה נכונה של המשימה.** כדי לאפשר למ"פ המפקדה לעבוד בשיטת פיקוד מוכוון משימה על המפקד לממש את אחריותו ולהגדיר את מדיניותו בתחום הלוגיסטי נוסף על יתר התחומים המקצועיים, כפי שמוגדר בעקד הוראות מקצועיות בנושאי פו"ש.¹

תדלוק טנק. כדי שמ"פ המפקדה יוכל לתת ליחידה את המענה המיטבי על המפקד לממש את אחריותו להגדיר נכון, להשאיר חופש פעולה ולבקר את המענה המתוכנן ואת המענה הניתן בפועל



השפה המשותפת הזאת צריכה להיווצר בפלוגה באמצעות נוהלי קרב משותפים, שיח יום-יומי ודיונים בנוגע לדרכים לשיפור המענה הלוגיסטי ליחידה בעתות רגיעה ובעתות חירום.

4. **בקרה.** המטרה של הבקרה אינה למלא את הרצון לשלוט בכל פרט ופרט אלא לוודא שהתכנית עולה בקנה אחד עם הגדרות המפקד. באמצעות הצגת התכנית הלוגיסטית ניתן לוודא שיש שפה משותפת ומתואמת בין המפקד לבין קציני הלוגיסטיקה ובין מ"פ המפקדה לקציני הפלוגה. בקרה שמטרותיה הן שיפור המענה, תיאום ורצון לסייע לתקבל בצורה נכונה על-ידי המבוקר. אם התכנית אינה טובה - אל למפקד להאשים רק את קצין

בשיטת פיקוד מוכוון משימה קיימים קשיים בהפעלת הכוחות הכפופים לקצין הלוגיסטי

הלוגיסטיקה מכיוון שהדבר יגרום לכך שיחסייהם יהפכו ליחסים של פיקוד באישור. נכון יותר לבחון אילו מרכיבים בהגדרת המשימה היו לא מובנים, או היכן נפלה הטעות המקצועית, זאת כדי לתקן את הפער המקצועי שנוצר.

5. **נכונות לטעויות.** כשם שמפקד מתנסה עד הקצה כדי ללמוד ולהתפתח, עליו לתת את האפשרויות האלה לפקודיו בעתות רגיעה כדי להעצימם וללמדם וכדי שיוכלו להתפתח בדרך הנכונה. מובן שהעיקרון הזה נכון בעיקר בעתות שגרה, אך הכנה כזאת

בספר נקבע:

"הסעיפים המקצועיים בפקמ"ב [פקודת מבצע] מגדירים מנקודות ראותו של המפקד:

- א. את המשימות של כל גורמי הסיוע.
- ב. את הרעיון המרכזי והאילוצים המוכתבים בשיטת הפעולה של כל אחד מגורמי הסיוע."

מפקדים רבים חוטאים בכך, ומשאירים לגורמי הלוגיסטיקה לקבוע את פעילותם בלי להתערב בכך. הדבר דומה למלצר שהלקוח אמר לו: "תביא לי אוכל טעים ומשביע", ומצפה כי המלצר יכוון במדויק לטעמו. בסעיף הזה עושה המפקד תיאום ציפיות מול המסייע² בצורה שתכוון את המסייע למענה הרצוי למפקד, ולכן על המפקד להגדיר במדויק את ציפיותיו. לדוגמה, המפקד יגדיר את המשימה כך שהכוח יוכל להילחם 24 שעות ברציפות ללא מפגש עם גורמי הלוגיסטיקה. לאחר 24 שעות הכוח צפוי להגיע לנקודה א', ושם יצטרך "מלא מחדש". ככוח ליווי תוקצה לכוח מחלקה א' מן המסייעת. באמצעות הגדרת המשימה, הקצאת האמצעים והגדרת גבולות גזרה במידת הצורך, יכוון המפקד את גורמי הלוגיסטיקה, וכך הם יוכלו לתכנן את המענה הלוגיסטי כנדרש.

3. **מקצועיות ושפה משותפת.** המקצועיות, הכרת השפה הצבאית ושימוש במונחים משותפים בין מ"פ המפקדה למפקד ובינו לבין מפקדי המחלקות המקצועיות בפלוגה חייבים להיות נר לרגליו של הקצין הלוגיסטי. כאשר הקצין הלוגיסטי מנתח את ריכוז הסד"כ, על המפקד לדעת האם ניתוח הזמנים כולל הגעה של הכוחות לשטח הפריקה של הרק"ם או לשטח ההיערכות. וכאשר קצין הטכנולוגיה והאחזקה (קצין חימוש) הגדודי אומר תיקון בדרג ב' או מכפיל כוח על מ"פ המפקדה להבין את המשמעויות הנכונות.



רק"ם לוגיסטי. ממלא התפקיד המסתכן יותר מכולם אינו הקצין הנמצא במרחק של כמה קילומטרים מאחורי שטח הלחימה או בנגמ"ש ממוגן יחסית, אלא החייל והמ"כ הפועלים עם הכוחות ובמרחבם

משימה, והם ויצטרכו לבצע בעצמם את התיאומים, להתמודד עם הקשיים ולבצע את המשימה בכל מחיר.

סיכום

במאמר הזה הוצגו האתגרים של פיקוד מוכוון משימה בתחום הלוגיסטי, שהיא שיטת הפיקוד הראויה וההכרחית. הכרת הקשיים הקיימים כיום לשימוש בשיטה הזאת, והכשרה נכונה נוסף על יתר הנקודות שהוצגו במאמר, הן הדרכים הנכונות הנדרשות לפיקוד בעתות רגיעה ובעתות חירום בימינו.

אין זה נכון לנקוט את השיטה הזאת בעתות חירום בלבד. גם בעניין הזה יש ליישם את העיקרון "נתאמן כפי שנילחם" - ראוי ששיטת הפו"ש הנהוגה בעתות חירום תיגזר משיטת הפו"ש הנהוגה בעתות רגיעה. הכשרת האנשים, אופן פעולתם ויחסי הגומלין שאותם מיסדו עם הכפופים להם בעתות רגיעה יקבעו בהכרח את יחסי הגומלין בעתות חירום. סביר שפיקוד שיידרש לאשר כל פעולה אצל מפקדיו ברגיעה לא יהיה גמיש מחשבתית לפעול באופן עצמאי בחירום. כמו כן, בלחימה לא יוכל המפקד לצעוד לצד פקודיו כדי לוודא שהם הולכים בציר הנכון, מבצעים את הטכניקות כנדרש, נלחמים כראוי או נותנים את המענה הלוגיסטי הנדרש.

כדי שמ"פ המפקדה יוכל לתת ליחידה את המענה המיטבי על המפקד לממש את אחריותו להגדיר נכון, להשאיר חופש פעולה ולבקר את המענה המתוכנן ואת המענה הניתן בפועל. ניתן להניח שכלל שהעבודה המשותפת בין המסתייע למסייע תהיה ממושכת יותר כך ילכו ויפתחו התוקף והחשיבות של ההקפדה על הכללים האלה. ואולם, דווקא בעתות לחץ במשימות קריטיות, בוודאי שבמהלך קרבות, על המסתייע לוודא שהסביר היטב את דרישותיו ושהמסייע הביין כראוי. מובן שהכללים האלה חלים גם על מ"פ המפקדה כלפי מפקדי הפלוגה.

ניתן לממש את העקרונות האלה בכל מערכת יחסים בין מפקד לפקוד ובין רמה ממונה לרמה כפופה. על המפקדים וקציני הלוגיסטיקה להכיר את תכניות הפעולה באופן מפורט, אך במקביל עליהם להשאיר לרמות הכפופות את האחריות להוצאת התוכניות האלה אל הפועל. עליהם גם להכיר היטב את גבולות הגזרה שבין כל רמות לחימה, ולמרות הרצון לתת מענה לכל השרשרת הלוגיסטית עליהם לזכור כי האחריות למענה הלוגיסטי בכל רמה בעת לחימה היא של המפקד של אותה הרמה, שיחד עם קצין הלוגיסטיקה ייתן את המענה הדרוש.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

תוביל בוודאי למפקדים איכותיים המאמינים ביכולותיהם ובכישוריהם גם בעתות חירום.

6. **הכשרה נכונה.** על המפקדים להכיר היטב את שיטות הפיקוד הנהוגות ואת היתרונות והחסרונות של כל שיטה כדי שיוכלו להתאים את השיטה למקרה ולממלא התפקיד. יש להכיר את שיטת הפיקוד הזאת עד רמת החייל. יתרה מזו, שיטת הפיקוד הזאת צריכה להיות חלק מהשיח השוטף ביחידה כך שמ"פ

גם חייל שרגיל לקבל משימות ודרכי פעולה פרטניות לכל משימה, ראוי שבעת חירום ידע שמצופה ממנו לבצע את המוטל עליו גם ללא הכוונה, ללא בקרה וללא ליווי של הממונה עליו

המפקדה יוכל להגיד לפקודו: "במשימה הזאת אפעל בפיקוד פרטני לנוכח רגישות המשימה".

גם חייל שרגיל לקבל משימות ודרכי פעולה פרטניות לכל משימה, ראוי שבעת חירום ידע שמצופה ממנו לבצע את המוטל עליו גם ללא הכוונה, ללא בקרה וללא ליווי של הממונה עליו. לדוגמה, הסיסמה שהוטמעה על-ידי מפקדי חיל הלוגיסטיקה, "החתימה למגע עם כוחותינו"³, שמשמעותה שיש לחתור למגע גם בשטח מאוים כדי לתת מענה לכוחות הלוחמים, אינה צריכה ואינה יכולה להיות מופנית רק למ"פ מפקדה או לקלאו"ג (קצין לוגיסטיקה אוגדתית). החתימה למגע צריכה להיות מרמת נהג המכלית ומכונאי הטנק.

ממלא התפקיד המסתכן יותר מכולם אינו הקצין הנמצא במרחק של כמה קילומטרים מאחורי שטח הלחימה או בנגמ"ש ממוגן יחסית, אלא החייל והמ"כ הפועלים עם הכוחות ובמרחבם: הנהג, איש האחזקה וכדומה (כמובן שיחד עם הקצינים והנגדים). יש ללמד את ממלאי התפקידים האלה, הרגילים לקבל פקודות פרטניות מן הממונים עליהם, להבין כי בעתות חירום תוטל עליהם



משחק הכובעים

במה

על המפקד לשלב בין המטה והפלוגה בצורה המיטבית, לעמוד על שלו כאשר הוא חש שיש פגיעה במטה או בפלוגה, אבל גם לדעת להיות מערכת ולנהיג את הצורך והחשיבות של תפקיד קצין המטה בחטיבה. זהו פשוט משחק בין כובעים

הפיקוד והשליטה במפקדה, כדי להבטיח זמן מספיק וממושך ככל האפשר לפעולות הכפופים. 4. להבטיח את השלמות והרציפות של הפיקוד והשליטה במפקדה, בפרט במקרים שהם המפקד נעדר מן המפקדה או מן החמ"ל, או כאשר הוא מאבד את יכולתו למלא את תפקידיו.

בספר **עבודת המפקד והמטה במפקדות כוחות היבשה** נקבע: "קצין מטה לא יהיה מפקד אחת היחידות הפועלות תחת פיקודו, למעט חריגים בתחום התקשוב"¹. קצין המטה היחידי שהוא מפקד מסגרת נוסף על תפקידו כקצין מטה הוא הקשר"ח, שהוא מפקד פלוגת התקשוב החטיבתית. הפלח"ק מורכבת - כמו כל מסגרת צבאית - ממפקד (הקשר"ח ומ"פ הפלח"ק), מסגן (סגן הקשר"ח וסגן מפקד הפלוגה) וממפקדי מחלקות מקצועיות בתחומים השונים. הפלוגה היא פלוגה לכל דבר - החל משגרת החיילים וכלה בהשתייכות למסגרת הפלוגתית. זאת נוסף על התחום המקצועי המשותף של חיילי הפלוגה ככאלה המשתייכים לחיל התקשוב.

בעתות שגרה, התפקיד המרכזי בעשייה של כל אגפי החטיבה, בהם הפלח"ק, הוא שמירת יכולת ההגנה של היחידות הכפופות והמוכנות למלחמה. בעתות חירום, העשייה היא רחבה ומגוונת וכוללת את המשימות הבאות:

1. הפעלת הקדמית החטיבתית, צוותי התמיכה לרמות הכפופות (הגדודים) ובעת הצורך - מלא מחדש, מופע העלאת כשירות או תקלות משמעותיות המצריכות התערבות רמ"מ (רמה ממונה).
2. תכנון תכנית רציפות השליטה בארבעת מאמצי הלחימה, זאת כדי לאפשר לחטיבה לנצח במשימתה.
3. הפעלת פלטפורמות תקשוב נוספות,

המפקד נדרש לפקד על מסגרות המשנה ולהפגין כלפיהן מנהיגות, זאת באמצעות פיקוד בתוך היחידה והפגנת מצביאות בלחימה. המטרות שעומדות לנגד עיניו של כל מפקד הן הניצחון בקרב והעמידה במשימה. כדי לאפשר לו וליחידותיו לעמוד במשימה עליו לתת את הדעת לנושאים רבים - הן בשלבי התכנון והן בשלבי הביצוע. הנושאים השונים שעליו לעסוק בהם כוללים את תחומי הסיוע הקרבי, המודיעין, הסיוע המנהלתי ותחומים מקצועיים נוספים.

חלוקת זמן בין שני תפקידים עיקריים

כדי להפחית את העומס המוטל על מוטל השליטה של המפקד ולספק לו תמיכה נוצר המטה. המטה הוא יחידה ייעודית לפיקוד ושליטה המסייעת למפקד. כל קצין מטה מופקד על תחום מקצועי שאמור לסייע למפקד.

תפקידי המטה המהותיים:

1. לעשות את כל מה שנדרש ואת כל מה שאפשר למימוש כוונת המפקד (ללא חריגה מן המותר ככוונת המפקד).
2. לאפשר למפקד להתרכז בקבלת ההחלטות הקובעות ובתהליכי עיצובן וכן בהפעלת מנהיגות אישית - על ידי צמצום השתתפותו במלאכת השליטה והבקרה לרמה ההכרחית בלבד.
3. לפעול להאצה מרבית ולקיצור תהליכי



רס"ן גל ישראלי,
קשר"ח 401

טקס החלפת פיקוד, מעמד החלפת תג היחידה ואירועים נוספים מסמנים למפקד שהוא מתחיל תפקיד חדש בקריירה הצבאית שלו. לתפקיד החדש מוגדרים תחומי אחריות, ונכללים בו נדבכים של מנהיגות ופיקוד על חיילים, בחובה ובקבע, בדרגות השונות.

יש תפקידים המוגדרים באופן חד-משמעי, למשל, רמ"ד, רע"ן או מפקד מסגרת, אך במעלה הדרך גיליתי שיש תפקידים שאינם חד-משמעיים, והם כוללים שני תפקידים שכל אחד מהם משמעותי ודומה בחשיבותו לאחר. כזה הוא קצין המטה בדרג החטיבה - הקשר"ח (קצין התקשוב החטיבתית), שהוא גם מפקד הפלח"ק (פלוגת התקשוב החטיבתית). ניתן לחשוב שמכיוון שמדובר באותה היחידה ובאותם האנשים, מילוי שני התפקידים הוא עניין פשוט, אולם הדבר אינו כך כלל ועיקר.

בראש כל מסגרת צבאית נמצא הגורם המפקד - "המפקדה". המפקדה מורכבת מכמה גורמים - הבכיר שבהם הוא המפקד, ובמקרה הנידון המח"ט.



כיום המצב הוא כזה שמפקד הפלוגה ממקם את עצמו כקצין מטה מקצועי, ומשמש עזר למפקד החטיבה בחזית הלחימה, כך שנוצר פער מנהיגותי בתפקיד השני שלו. המצב הזה מעורר את השאלה: כיצד יכולה הפלוגה להמשיך כאשר המפקד אינו נמצא בסביבת החיילים והמפקדים, והדמות הבכירה הנמצאת בשטח היא הסגן?

ניתן לפתור את הבעיה בשתי דרכים. הראשונה - יציאת הקשר"ח מחפ"ק המח"ט והתנהלותו כקצין מטה בחמ"ל ובמפקדה. כך ניתנת לו האפשרות לפקד על הפלח"ק מקרוב, תוך הפגנת מנהיגות ומצביאות בקרב החיילים. לדעתי, הפתרון הזה אינו ישים. המח"ט לא יוכל לתפקד במלוא יכולותיו כאשר קצין התקשוב אינו לצדו.

הפתרון השני מחייב שהקשר"ח יקדיש הרבה יותר זמן לתכנון, לבקרה ולהכנת הכוחות ללחימה, אך התמורה תהיה גבוהה באופן משמעותי. אין ספק שלשהות בקדמת הכוחות עם המח"ט יש יתרונות רבים, בין היתר היכולת לפגוש את הכוחות בשטח, היכולת לאבחן את הבעיות בפיקוד ובשליטה בעולם התקשוב והיכולת להעביר למפקדה את ההתרשמות והנושאים שדורשים טיפול והתערבות מצדם. בנוסף, יתאפשר לקשר"ח לפגוש את הקשר"גים (קציני הקשר הגדודיים) הנמצאים בחפ"ק המג"ד

קשורים החיילים הנדרשים למפקד. כאשר בוחנים את את חלוקת העבודה בפלוגת התקשוב בחטיבה בין המפקד לסגנו, ניתן לראות כי הסגן משקיע את מרבית זמנו במשימות פנים הפלוגה, וכפועל יוצא, פחות קשב מושקע בעבודה מול היחידות הכפופות. החלוקה הזאת אינה ייחודית לתקשוב, וניתן לראות שמרבית הסגנים עוסקים בשגרת המסגרת שעליה הם מופקדים, ופחות עוסקים בעשייה העיקרית. מובן שהדבר נעשה תוך מתן היכולות לסגן לממש את תפקידו העיקרי - החלפת המפקד בהיעדרו. בעתות חירום על הקשר"ח מוטל הפיקוד על חפ"ק המח"ט, וזהו מיקומו בעת הקרב. בספר **תורה בסיסית מטכ"לית - פיקוד ושליטה** נכתב: "המפקד הוא מנהיג יחידתו. הוא האמור לתכנן ולנהל, לפי שיקול דעתו, כל מטלה המוטלת עליו. הוא היחיד המוסמך לקבל החלטות קובעות במילוי משימתו של יחידתו, והוא הנושא באחריות לפני הממונים עליו בכל הנעשה בה. הוא מחויב לפקח על קיום הפקודות ועל ביצוען, ולוודא שהחייל ידע או יוכל לדעת מה הן הפקודות המחייבות אותו. עליו להחזיר בפיקודו נכונות לבצע את המוטל עליהם. [...] לאיכות מנהיגות המפקד, למקצועיותו ולמצביאותו נודעת השפעה מכרעת על יכולות יחידתו, על פעולותיה על תוצאותיהן".²

לדוגמה, רכב תקשוב המשמש ממסר בשטח. מפקדי המחלקות בפלוגה - מהמפקד ומטה - עוסקים בפעילות הפנימית של הפלוגה, כלומר, בשגרת החיילים מבחינות מקצועית ופיקודית (מסדרים, תורנויות ומשמעת) מחד גיסא, ובעבודה מול היחידות הכפופות (גדודים ויחידות הכפופות לחטיבה) מאידך גיסא.

גם הקשר"ח, בדומה לכפופים לו בפלוגה, מחלק את זמנו בין שני תפקידים עיקריים: תפקיד קצין המטה בחטיבה, על כלל תחומי אחריותו בתחום התקשוב, ותפקיד מפקד הפלוגה על כל המשתמע מכך. בין התחומים לא קיים יחס חלוקה שווה, ולעיתים המחויבות למפקד כבוע קצין המטה מתנגשת עם מחויבות הקשר"ח להיות מפקד בפני עצמו של המסגרת שלו.

קצין המטה מול המ"פ - סדר העדיפויות

נשאלת אפוא השאלה: איזה תפקיד חשוב יותר - אם בכלל? מי יקבל עדיפות - קצין המטה או מפקד הפלוגה? מה חשוב יותר: היכולת לייצר סביבה נקייה לקבלת החלטות למפקד, או הפיקוד על פלוגת חיילים ומפקדים? לדעתי ולדעת מפקדיי, תפקיד מפקד הפלוגה כיום חשוב יותר מכיוון שבו

שלחם בלחמימה, ובכך להפגין מנהיגות בציר המקצועי מול הקצין הכפוף מקצועית בגדוד.

מי שלא עשה טעות, כנראה לא ניסה"

"נתאמן כפי שנילחם", אומר המוטו הצבאי. לפיכך על כל אחד לחשוב ולראות בעיני רוחו כיצד תתנהל המסגרת שלו במלחמה, וכך לנהוג גם בעתות שגרה. על מפקד הפלח"ק לאמן ולהכשיר את מפקדי המשנה בפלוגה - מהסגן ועד המ"מים וסמלי המחלקות - להתנהל גם בעתות שגרה כפי שיהיה בעתות חירום.

אם מטבע הדברים סגן ממוקם צעד אחד בסמוך למפקד, כאן עליו להיות צעד אחד קדימה. בעתות חירום, מיקום סגן הקשר"ח הוא בקדמת החטיבה, והוא הדמות שתפגוש בשטח את החיילים לפני יציאה ממנה למשימות. לפיכך עליו להיות דמות מנהיגותית בעיני הפלוגה לא רק בענייני השגרה והמשמעת, אלא בהכרח גם בתחומים המקצועיים שעליהם מופקדות המחלקות.

על הקשר"ח לפתח את היכולת של סגנו להוביל את חיילי הפלוגה ומפקדיה לביצוע משימותיהם גם כאשר הוא אינו נמצא לידו. על המפקד לתת אמון מלא, אולי אף ניתן לומר אמון עיוור, ביכולתו של הסגן לפקד על הפלוגה ולהובילה ובכשירות של מפקדי המשנה להתמודד באופן עצמאי עם המשימות שהוטלו עליהם. כל אלה תוך היכולת למלא את המשימות בזמן אמת.

האם יהיה זה נכון לאפשר לסגן הקשר"ח להיות המפקד בפועל בעתות שגרה? האם המצב הזה אינו מפחית את מעמדו של הקשר"ח בעיני הפלוגה? יש למצוא את האיזון הנכון. על הקשר"ח להוביל את חייליו מחד גיסא, ולבסס את מיקומו כמפקד הפלוגה כולה מאידך גיסא. במקביל עליו לתת למפקדים תחתיו (הסגן ומפקדי המחלקות) תחושה שהם יכולים לפעול גם ללא ליווי ופיקוח צמוד שלו.

אלברט איינשטיין אמר שמי שלא עשה טעות לא ניסה דבר חדש. בדרך הזאת יכולות להיות טעויות רבות של המפקדים, ועוללות להיעשות לא רק שגיאות אלא גם תקלות. יש להבין שהכול הוא חלק מן ההכנות למצב אמת, ואם הטעויות לא ייעשו בשלב הזה - ההשפעה תהיה משמעותית הרבה יותר במלחמה.

זמן פנוי בלו"ז - כיצד לנצל אותו כראוי

כאשר למפקד יש במסגרת הלו"ז זמן פנוי להיות בפלוגה חשוב שיקפיד על הנקודות הבאות:

1. על המפקד לבקר במחלקות ובמרכזי העבודה, לשוחח עם החיילים על הבעיות שעמן הם מתמודדים ועל העניינים המרכזיים שבהם עסוק במהלך היום.
 2. על המפקד לבחון את הסביבה, ואם היא לא מוצאת חן בעיניו עליו להעיר ולדרוש להעלות את הסטנדרטים. הסטנדרטים בעתות שגרה ימשיכו להתקיים בעת מלחמה.
 3. על המפקד לממש את מדיניות הדלת הפתוחה ואת שיחות החתך, ולאפשר לחיילים לשוחח עמו. עליו לתת להם תחושה שהוא שם בשבילם, זאת כמובן תוך שימת דגש על אחדות הפיקוד, גיבוי מפקדי המחלקות ויישור קו בנהלים ובהנחיות המקצועיות.
 4. יש להקפיד על קיום אירועים פלוגתיים - הענקת דרגות, ערבי פלוגה, שיעורים מקצועיים, תרגילי שמירת כשירות ואחרים.
- למפקד הכי נוח ופשוט להיכנס למשרדו, לסגור את הדלת, להפעיל את המחשב, לבדוק את הדואר האלקטרוני ואת הנושאים

שהצטברו לטיפולו השוטף, ולהכין את עצמו לשיבות וליום הבא בכובע הקשר"ח. לעבודה עצמית ניתן להקדיש את הערב והלילה, או את שעות הבוקר המוקדמות. את מרבית היום על המפקד להקדיש לפלוגה שלו, לחיילים ולמפקדים.

בתכנון הלו"ז של המפקד ושל פקודיו יש לתת את הדעת לחלוקת הזמנים בין שני התפקידים, תוך שימת לב לזמנים שבהם הוא רוצה להיות עם הפלוגה, ולתכנן את השבוע בהתאם.

יש מקרים שבהם הלו"ז דורש מן המפקד להיות במקום אחר, ולהפסיד אירוע פלוגתי או פעילות שחשוב לו להיות נוכח בה. לדעת, תפקיד המ"פ קודם לתפקיד קצין המטה, ולפיכך אני נוקט את הגישה הזאת מול מפקדיי בחטיבה ובאוגדה. אני נוהג להציג להם את התנגשויות האירועים, את בקשתי להיות חלק מן האירוע שמתרחש ואת החשיבות שיש לנוכחותי במקום.

לא פעם שוחררתי מדיוני מטה חשובים כדי שאוכל להשתתף בערב פלוגה שתוכנן ונקבע מראש, או באימון פלוגה. גם המפקדים מבינים את החשיבות שיש לתפקיד המ"פ (על-פירוב בשל הניסיון שלהם והעובדה שגם הם היו בעבר מפקדי פלוגות), והם נוטים לגישה הרווחת הזאת של סדר העדיפויות בתפקידים.

במקביל, נדרש להפעיל שיקול דעת ולהבחין במצבים שבהם המטה קודם לפלוגה, ולכן נדרש מן המפקד להשקיע יותר בתפקיד שתחת הכובע הזה. במקרה הזה המפקד יכול להפעיל את הסגן שלו למשימות הפלוגה, ובכך לאפשר לו להתפתח בתפקידו.

סיכום

אין המדובר כאן בשחור או לבן. צריך לדעת להיות חכם, לתכנן את הלו"ז כך שניתן יהיה לשלב בין שני התחומים והתפקידים, בין המטה והפלוגה, בצורה המיטבית. זאת תוך פגיעה מינימלית בכל אחד מהם. על המפקד לעמוד על שלו כאשר הוא חש שיש פגיעה, ושיש יותר מדי מטה ופחות מדי פלוגה, אבל גם לדעת להיות מערכתית ולהבין את הצורך והחשיבות של תפקיד קצין המטה בחטיבה. זהו פשוט משחק בין כובעים.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

נשאלת השאלה: איזה

תפקיד חשוב יותר -

אם בכלל? מי יקבל

עדיפות - קצין המטה

או מפקד הפלוגה?

מה חשוב יותר:

היכולת לייצר סביבה

נקייה לקבלת החלטות

למפקד, או הפיקוד

על פלוגת חיילים

ומפקדים?



מערכות נשק משוטטות במרחב הטקטי

השינוי הדרמטי ביכולות של הלחימה הטקטית ושל הלחימה האופרטיבית יתאפשר כתוצאה משילוב של מערכות הנשק המשוטטות החדשניות עם פיתוח ועדכון של תפיסות הפעלה ושל תורת לחימה



משמעותו של שינוי דרמטי ניכרת בהשפעתו על כלל מרכיבי בניין הכוח והפעלתו ובהם שינוי בתפיסת ההפעלה, תו"ל, מבנה הכוח ובארגונו, אימונים ועוד. בשנים האחרונות נערכו שיפורים ושינויים רבים, אך ניתוח שלהם מוביל למסקנה שהם היו בבחינת "עוד מאותו דבר", כלומר, שיפורים תוספתיים שאפשרו לכוח להיות מדויק יותר, קל יותר וממוגן יותר. הם אפשרו את שיפור התקשורת והשליטה וכדומה, אך לא יצרו

חימושים חכמים משוטטים לחזית, ואף לעומק מרחב הלחימה. המערכות המשוטטות החדשניות יאפשרו לדרג הלוחם המתמרחן לשפר באופן דרמטי את האפקטיביות המבצעית שלו להשגת משימותיו, זאת באמצעות מתן יכולת חדשה שתגביר את העצמאות, את תלת הממדיות, את המהירות, את דיוק הפעולה ואת הקטלניות - כל אלה תוך השלמת פערי מודיעין בהפעלה פשוטה ובעלות נמוכה יחסית.

מערכות הנשק המשוטטות מתקדמות במהירות, ונהפכות לגורם משמעותי ביותר, ואף מהפכני, במרחב המבצעי המתפתח. המערכות האלה הן תולדה של ההתפתחויות הטכנולוגיות המבוססות בעיקר על מזעור רכיבים, חומרים מורכבים קלים וחזקים, יכולות מתקדמות של הנעה חשמלית ואנרגיה, צילום מתקדם ועוד. המערכות האלה נמצאות היום בחזית החדשנות הטכנולוגית המשולבת בתפיסת הפעלה חדשה, שמהותה הבאת



מערכת ה"מלטיל". המערכות המשוטטות החדשניות יאפשרו לדרג הלוחם המתמרחן לשפר באופן דרמטי את האפקטיביות המבצעית שלו להשגת משימותיו

שיפור משמעותי בפני עצמם בעולם הטקטי. לעומת זאת, מערכות הנשק המשוטטות הן שינוי מהותי. מטרת המאמר היא להציג ולהסביר כי התחום הזה, השמור לפי שעה אקססקלוסיבית לדרגים המבצעיים הבכירים, האסטרטגיים והמערכתיים, צריך, ואף חייב להיות יכולת של הדרג הטקטי המבצעי הנמוך. זאת מתוך הבנה ברורה שאין תחליף לתמרון מאוזן ביכולותיו, ובצורך בתוספת האש המדויקת כחלק אינטגרלי ממנו.

הסביבה המבצעית המתפתחת

העוסקים בתורת הלחימה הצבאית מבינים היטב כי הסביבה המבצעית הופכת במשך הזמן למורכבת יותר והאתגרים שהיא מציבה מתעצמים. יש בה את כל המרכיבים: סבך, שטח בנוי, אזרחים ואויב המשתמש בהם כבמגן אנושי, אויב הנעלם במהירות לפני שמצליחים לסגור עליו מעגל אש, מטרות שוליות רבות ומפוזרות, ובעיקר תקשורת רבה. טקטיקת הלחימה של האויב והרגישות ההולכת וגוברת לאבדות בקרב כוחותינו, הן הגורמים המרכזיים לכך שהחיכוך שמאפיין את הקרב הטקטי הופך לפחות צמוד. המרחב הקרבי המתהווה מול צבאות המערב בכלל, ומול צה"ל בפרט, כולל את האויב שתוקף ופושט באופן לא סדור בניסיון לנצל נקודות תורפה. על-פירוב ההיגיון המנחה את האויב

טקטיקת הלחימה של האויב והרגישות ההולכת וגוברת לאבדות בקרב כוחותינו, הן הגורמים המרכזיים לכך שהחיכוך שמאפיין את הקרב הטקטי הופך לפחות צמוד

ארצות־הברית. על אלה נוספים כבר הרחפנים המסייעים לכוחות הטקטיים לראות. במסגרות הלוחמות אלא מוקצות על-פירוב לכוחות, עוזרות מעט אך לא מספיק. קיים צורך בסיוע אווירי אפילו למטרות פשוטות יחסית הנקרות בדרכו של הכוח הלוחם. כלומר, עדיין לא נעשתה קפיצת־המדרגה האמתית של מתן עצמאות התקפית למפקד הטקטי שנמצא בחזית. היכולת הזאת תמומש כאשר יהיה צמוד הדק לנשק אלקטרו־אופטי. יכולת ההפעלה הזאת נמצאת עדיין בידי הדרגים המבצעיים הגבוהים בלבד.

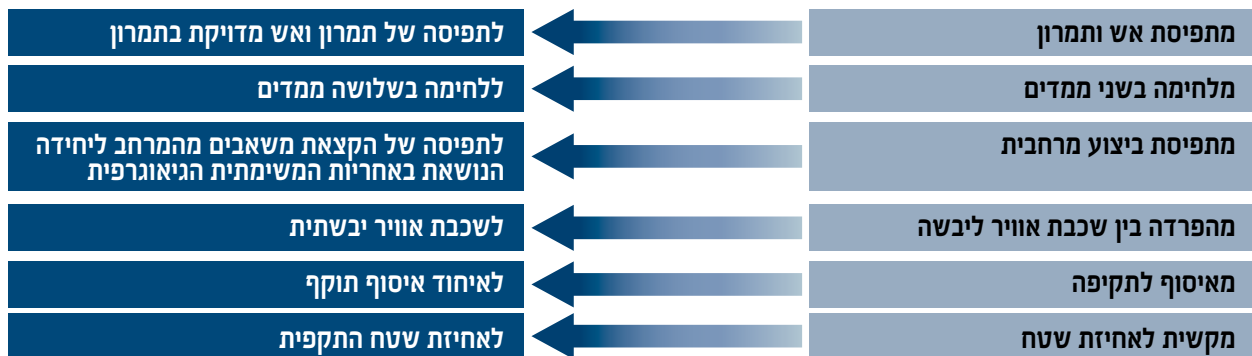
מרחב הלחימה נתפס עדיין כלינארי וכדור־ממדי גם כאשר הלחימה נערכת בשטחים עירוניים, שבהם קיים ממד הגובה, בעיקר משום שהכוח המתמרן מצויד באופן אורגני בנשקים שטוחי מסלול. מגוון כלי הנשק כולל טילים מדויקים, או תלולי מסלול סטטיסטיים, בין היתר מרגמות 120 מ"מ, שהופכים לרלוונטיים פחות. כל פתרון לבעיות מעבר לגבעה, מעבר לקו הראייה או מממד הגובה, דורש עדיין מאמץ סיוע שאינו אורגני כמו סיוע ארטילרי או אווירי. מרחב הלחימה מחייב את המפקד בשטח למענה היקפי ועלי, ופעילותו מושפעת מאיומים שהם לא רק בחזית הלחימה אלא גם באגפים, בעומק המרחב ובממד הגובה. הפער העיקרי הוא המודיעין בזמן אמת, שלא תמיד מגיע

הוא שיבוש האפקטיביות של המענה שיצרו מולו הצבאות הסדורים בתפיסות ההפעלה ובטקטיקות שאימצו. אז מה רואים אלה הנמצאים במרחב המבצעי? הכוחות המתבוננים בעיניהם, באמצעות משקפות, דרך חרכים או פריסקופים מבעד לעשן, אינם רואים הרבה, לא את "האויב הנעלם" ולבטח לא מספיק כדי להתמודד עם האיום. הרגולציה ברום שמעל פני הקרקע נפרצה, והשמים אינם שייכים עוד רק לחילות האוויר. זה שנים שיש מל"טים קטנים, בין היתר רוכבי שמים בצה"ל ו־Raven ו־Puma בצבא

תפיסה משולבת של תמרון ואש מדויקת*

יכולת תמרון ואש אפקטיבית ברמה הטקטית הנמוכה (עד רמת החטיבה) המתבססת על סנסורים במערך הקדמי ובמערך האחורי, מערך אש אורגני ומערך מרחבי המחברים רשתית - כל אלה כדי לסגור מעגלים בצורה מהירה, ליצור עומק בתקיפה מדויקת ולקצר את משך המערכה.

מרכיבי השינוי המרכזיים:



*מתוך תפיסת ההפעלה של זרוע היבשה

למפקדי השדה ברמה התואמת את צורכיהם. לא פעם מתברר שהרמות הגבוהות במפקדות הנייחות רואות את השטח ומודעות לנעשה בו טוב יותר מן המפקדים בחפ"ק ובשדה. בעימותים האחרונים בלבנון ובעזה, וגם במקומות אחרים בעולם, נעשה במקרים רבים אלתור בהפעלת מערכות נשק קיימות, למשל, השימוש בנשק נ"ט כמו "גיל" בצה"ל וב-Javelin באפגניסטאן שלא נגד מטרת ר"ק. השימוש נעשה נגד חוליות של אויב רגלי, נגד חוליות שביצעו ירי מנגד של מרגמות או RPG ונגד בניינים או מחסות ששימשו מסתור. אלה אינן המטרות הטבעיות של הכלים האלה, ויעילותם ועלותם אינן מתאימות לשימוש שנעשה בהן.

המענה התפיסתי המתפתח לאתגרי מרחב הלחימה

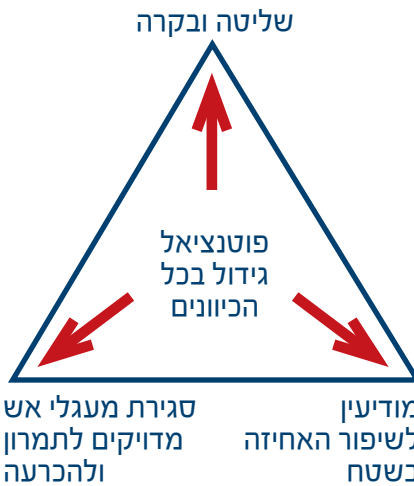
בתהליך התפתחות תפיסת ההפעלה המבצעית כבר ניתן לראות שיחידת היסוד ללחימה ולפעולות מבצעיות הולכת ויורדת ברמתה. בעבר היה ברור שהשלמות המבצעית הייתה שמורה לרמת האוגדה, אך במשך הזמן הרלוונטיות של המסגרות הגדולות לביצוע מבצעים טקטיים הלכה ופחתה, וחלק גדול מן המבצעים הדורשים שלמות מבצעית נעשים ברמת הגדוד ואף ברמת הפלוגה. הסיבה העיקרית היא קצב השתנות הסביבה המבצעית והתקצרות משך חיי המטרות ההופכים את התהליכים ברמות הבכירות לרלוונטיים פחות עבור המבצעים האלה. במילים אחרות, האם האוגדה או החטיבה יצליחו לתרום לפעולה נגד מטרות שצוות לפרק זמן ממוצע של 15 שניות מול הפלוגה או הגדוד, והאם יש או יכול להיות להן קשב למספרן הרב של המטרות מול כל הגדודים והפלוגות? כנראה שלא. לכן, כאשר יכולות האיתור, ובוודאי הפגיעה באותן המטרות, נמצאות ברמות הטקטיות הבכירות בלבד - הן הופכות להיות כמעט לא רלוונטיות מחד גיסא, ומשאירות את הכוח הקדמי ללא מענה הולם מאידך גיסא.

הפיקוד הטקטי

שני הדברים החשובים ביותר למפקדים הטקטיים אשר יאפשרו את ביצוע המשימות הם להפתיע את האויב כדי ליצור יתרון יחסי בזמן ובמרחב, ולגלות ולתקוף את המטרות

באופן מדויק ומידי ביום, בלילה ובתנאי מזג אוויר שונים. כדי להתמודד עם האתגרים הניצבים בפני המפקדים האלה אין די במודיעין מטרות בזמן אמת ויכולת אש, אלא בשילוב ביניהם בכלי אחוד. מלבד זאת, המפקד רוצה "לפתוח שטח" בדרכו אל היעד ולפני שהוא נכנס אליו. בדרך-כלל ההתקדמות הזאת, הכוללת הפעלת מסך מאבטח, מלווה בפעולות הסיוור והמשמר הקדמי תחת אילוצי תנועה בשטחים קשים לעבירות. במקביל, או מיד לאחר מכן, הוא רוצה לסגור ולהכיל שטח ואויב במהירות ולבצע מרדף ותקיפה אחר אויב נסוג, לדוגמה, נוהל חניבעל. מרכיב חשוב

השפעת הכנסת מערכות נשק משוטטות לרמת העוצבה



נוסף המעניין את המפקד הוא הבטיחות המבצעית, שמשמעותה היא מניעת אש דו-צדדית (כוחותינו על כוחותינו). כמו כן, יש חשיבות לכך שהמפקד יעריך נכונה את הפגיעות של יחידתו באויב במהלך ביצוע המשימות. יש חשיבות גם לתיעוד המבצעי, שכן הדבר יאפשר תהליכי הפקת לקחים בעתיד. השאיפה המרכזית של המפקד הטקטי היא להיות עצמאי כך שיתאפשר לו לבצע את משימתו - זאת ללא צורך לבקש אמצעים ולהיאבק עליהם. כן חשוב למפקד לא להיות תלוי בתקשורת תוך כדי מבצע, ולא להיאבק על הקשב של הרמה הממונה בעת לחץ. המפקד הטקטי רוצה שיהיו לו יכולות אורגניות שיאפשרו לו רמה בסיסית של

שלמות טקטית בתכנון וכן יכולת לפתור את הבעיות המבצעיות המידיות שבהן הוא נתקל מן הממדים השונים, כולל מממד הגובה בשטח הבנוי.

גם לרמות הטקטיות הבכירות יש רצונות שאפשר לספק. לשם מימוש אחריותו במרחב עימות מפקד העוצבה - בין אם זו מרחבת, זירתית או רב-זירתית - רוצה שתהיה לו יכולת מרחבת, ולא רק נושאת היכולה לטפל בבעיה אחת. הוא רוצה ליצור לעצמו סוג של חופה במרחבו, הכוללת העצמה של שלושת מכפילי הכוח:

1. מודיעין, בעיקר איסוף בזמן אמת, מכל הסוגים: וזינט, סיגינט, יומינט וגילוי שיגורים לשיפור אחיזתו בשטח.
2. יכולת תמרון ואש מדויקת לסגירות מעגלים.
3. יכולת פו"ש (פיקוד ושליטה) הנתמכת במערכות שו"ב (שליטה ובקרה), שתוכל לקשר בין המודיעין והאש.

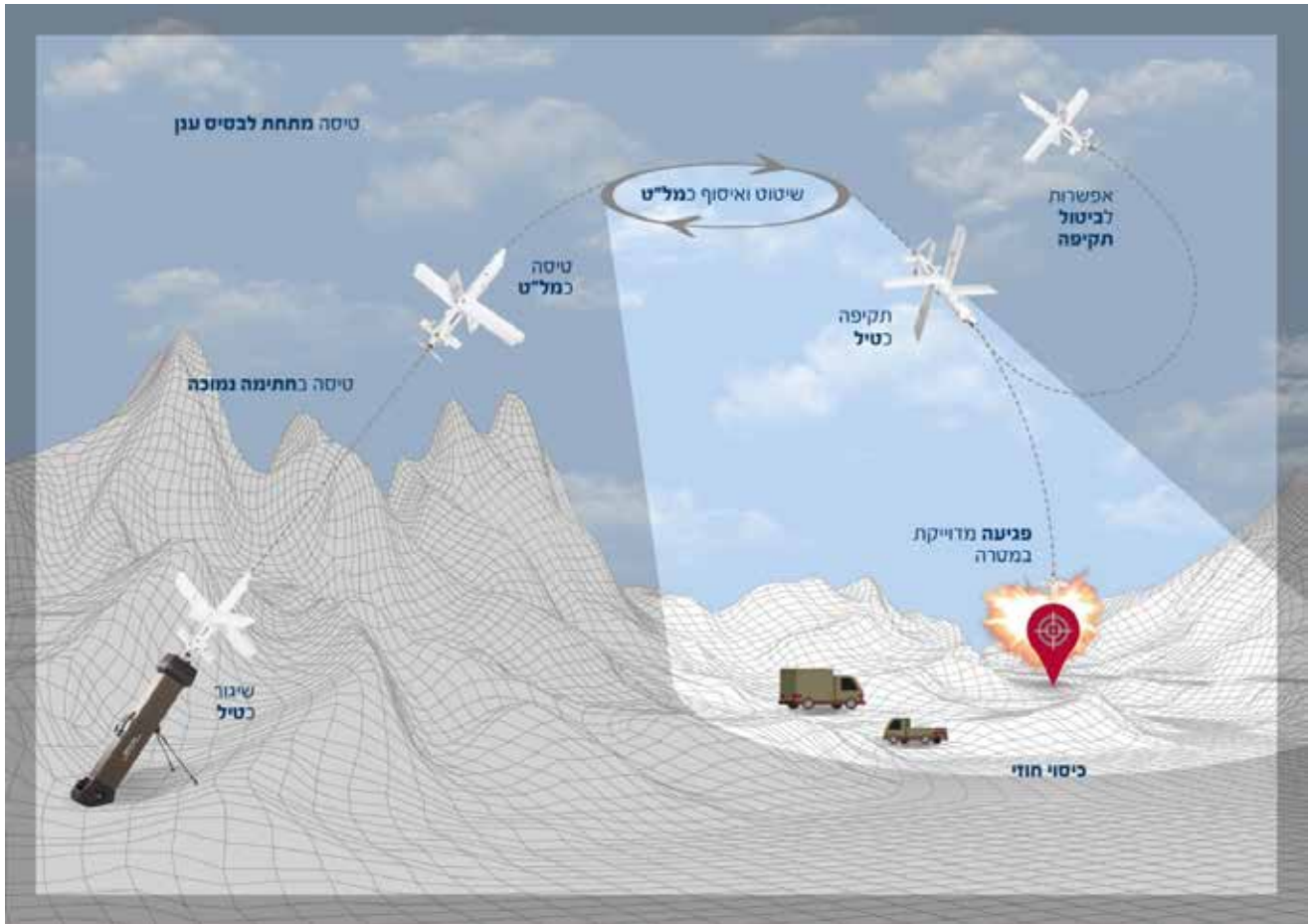
גם בדרגים האלה קיים צורך באש עצמאית מדויקת ולא רק שטוחת מסלול. הסיוע הרב-חילי, הבין-זרועי והבין-ארגוני כבר אינו מספיק, ובחלק ניכר מן המקרים אינו רלוונטי מבחינת הזמן. באמצעות מערכות הנשק המשוטטות ניתן לאפשר את העצמאות החסרה כל-כך בתחום האש המדויקת לסגירת המעגל המהירה.

המפקדות הצבאיות הבכירות ומפקדיהן לא יאבדו שליטה, ואף ירוויחו משום שכל מעגל שייסגר ברמות הנמוכות ללא מעורבותם יפחית מעליהם את העומס הרב, ויתרום למיקוד במשימותיהם.

לסיכום, יש שתי תובנות מרכזיות בתחום מערכות הנשק המשוטטות הרלוונטיות לרמה הטקטית:

1. המרחב הקרבי המתהווה כולל מספר רב של מטרות "זולות" הדורשות טיפול בהתאם, במקביל ובחלון זמנים קצר במיוחד. האויב משתמש בסוגי פשיטות והתקפות לא סדורות, שנועדו לניצול נקודות תורפה ולשיבוש אפקטיביות המענה שנבנה לטקטיקות הסדורות של צבא רגיל. מרחב הלחימה המועדף על האויב הצפוי ימשיך להיות המרחב הסבוך והממושך - כפרי או עירוני - הכולל את האתגר של גילוי וזיהוי האויב בנפרד מבלתי מעורבים. רכב קל ממוגן, בנייני מגורים, מחפי ראש ועמדות

שיגור, שיטוט, איסוף ותקיפה של "מלטיל"



פשטות ההפעלה ומזעור המערכות על מרכיביהן היו לגורמים המרכזיים המאפשרים את הורדת המערכות לדרג הטקטי הנמוך, זאת נוסף על יכולת לשאת כמה "מלטילים" על גבו של לוחם החי"ר. מרכיבים כמו מטע"ד (מטען ייעודי) איכותי ליום וללילה, רש"ק מתקדם, אוויוניקה (אלקטרוניקה אווירית) ממוזערת ומערכת הנעה חשמלית שקטה מוזנת בסוללות, מאפשרים מערכת קלה מבחינת משקל ונוחה לאחזקה.

האתגר לקיצור זמן המעגל בין הרואה ליורה (Sensor to Shooter) מתאפשר כיום לא רק בעקבות התפתחות הקישוריות, השו"ב והאיחוד בפלטפורמה שרואה ויורה, אלא בעיקר בעקבות היכולת של המערכת להיות "תלויה" מעל המרחב המבצעי. הדבר יחסוך זמן יקר של מעוף החימוש לעבר המטרה, שבמקרים רבים משך פעילותה קצר מזמן מעוף של כל חימוש אחר. התכונות העיקריות שהמערכות מציעות:

בקו ראייה או שאינן בטווח האמל"ח האורגני. הפרויקטים האמריקניים, לדוגמה, LMAMS, Squad X ו-SMAM, מבהירים היטב את הצורך המבצעי ואת כיווני הפיתוח.

מערכות נשק משוטטות - תכונות עיקריות

טכנולוגיות של טילים חכמים וחימושים מדויקים קיימות כבר זמן רב. טכנולוגיות של כטב"מים קיימות גם הן בשדה הקרב כמעט חמישים שנים. ואולם השילוב ביניהם מייצר חדשנות שוברת שוויון היכולה להוביל לשינוי דרמטי ביכולות הלחימה של הכוח הטקטי. השילוב הטכנולוגי הייחודי של מל"ט וטיל, שנכון לכנותו "מלטיל" (UAVM - Unmanned Aerial Vehicle Missile), מתחיל את פעולתו בשיגור בדומה לטיל, טס, משוטט ואוסף כמל"ט - ואז תוקף כמו טיל אלקטרואופטי מדויק.

מאולתרות ימשיכו להיות המטרות העיקריות במרחב הלחימה.
2. קיים צורך קריטי בכלי אווירי כמערכת נשק מדויקת למפקדים ברמה הטקטית, שיאפשר את העצמאות התפקודית ואת ההתמודדות עם ממד הגובה תוך מתן יכולת של פגיעה מדויקת ושליטה בהיקף הנזק המכוון והנזק האגבי. ההתפתחויות הטכנולוגיות מאפשרות יכולת לביטול משימה ופשטות יחסית בהפעלת מערכות הנשק המשוטט עם רש"ק (ראש קרב) מתאים (נ"א, נ"ט, נב"ר) ובכך מאפשרות בנוסף את ההתמודדות עם המטרות המגוונות הרבות במרחב המבצעי המורכב. הצבא האמריקני למוד הניסיון מזירות הלחימה השונות, בעיקר עיראק ואפגניסטאן, נמצא עמוק בתהליכים של פיתוח והצטיידות. תכליתם לאפשר ליחידה טקטית לפגוע במטרות, בעיקר מזדמנות ובעלות אורך חיים קצר, שאינן



חוליית שיגור משגרת "מלטיל" בפאתי השטח הבנוי

של גדוד החי"ר שיכולה להיות מופעלת כמו מחלקת המרגמות או הנ"ט בהפעלה מרוכזת או בהקצאה לפלוגות. בהתאמה ניתן להקים כוח ייעודי כזה ביחידות מבצעיות אחרות רגילות, כולל בפעילות מבצעית בביטחון השוטף, בוודאי ביחידות המיוחדות.

משימות שיכולות לבצע מערכות ה"מלטילים":

1. תקיפת מטרות מגוונות (אדם, רכב, ביצורים וכדומה) - הדבר נעשה באופן מדויק לאורכה של הגזרה המבצעית ולרוחבה. עם קשר עין עם המטרה ובלעדיו, ביום ובלילה, בתנאי עננות ובסביבת אמ"ט (אזור מוגן טילים). כל אלה תוך כדי שליטה על עוצמת הנזק, תוך התאמת הראש הקרבי למטרה ולאפקט הנזק ותוך שימת דגש על שליטה במידת הנזק האגבי.
2. פתיחת שטח וניקיון - הכוחות הטקטיים יכולים להשתמש ב"מלטילים" כחלק ממסך מאבטח, מפעולת הסיוור ומהמשמר הקדמי. האמצעים האלה יכולים לסרוק

בטאבלט. המפות והממשקים במערכות פשוטים - הניסיון מלמד שלמעילים, חיילים בסדיר, הספיקו כמה ימים כדי ללמוד להפעיל את המערכת ולהשיג פגיעות מדויקות. הפשטות כוללת גם את האימון והסימולציות המבצעיות שניתן לבצע באמצעות אותה יחידת שליטה המוזנת בנתונים בזמן אמת. מינימום לוגיסטיקה לקראת הפעלה מבצעית, נוסף על פשטות באחזקה, באחסנה ובשינוע - היו הגורמים המובילים בגיבוש הקונספט של המערכות האלה.

מערכות ה"מלטיל" - יכולות ביצוע

מערכות הנשק המשוטטות הקטנות פותחו כדי לתת מענה להתמודדות של היחידה הטקטית הקטנה מול צלפים, חוליות נ"ט, מניחי מטענים, מפעילי כטב"מים, משגרים, כלי רכב רכים, כוח חוטף וגם עבור היחידות המיוחדות לפגיעה מדויקת במטרות איכות. יצירת העצמאות בדרג הטקטי הנמוך משמעותה מחלקה ייעודית בפלוגה המסייעת

תקיפת רכב בזווית עלית - פגיעה מדויקת בחלון הנהג



1. שיגור, טיסה ושהייה בחתימה נמוכה - שיגור פניאומטי ושיטוט בחתימה נמוכה - מבחינות ויזואלית, אקוסטית ותרמית, כאשר זמן השהייה מעל המרחב תלוי בסוג המערכת ובגודלה. יכולת פעולה ביום ובלילה, כולל יכולת טיסה בגובה נמוך מתחת לבסיס ענן, לשם איתור המטרות וחקירתן ולסיוע בגיבוש תמונת המצב בכלל, ותמונת המטרות בפרט. המערכת הקטנה ביותר מאפשרת שיטוט, כולל איסוף וחקירה במשך לפחות חצי שעה, מעל היעד.

2. תקיפה ורסטילית מדויקת בעוצמה

מותרות - המערכות החדשניות שלהן כנפיים בתצורה מוצלבת, מאפשרות תמרונים חדים רב-ציריים שאינם מתאפשרים בכלים אחרים. יכולת התמרון הזאת משפרת את דיוק התקיפה, ומאפשרת את קביעת אזימוט ההגעה למטרה ואת זווית התקיפה - שיכולה להיות מזווית שטוחה ועד לזווית חדה מאוד, לדוגמה, ניתן לתקוף דרך החלון בקומה גבוהה בבניין רב-קומות, וכן לשגר ולתקוף כמה מטרות במקביל או בדירוג מכיוונים שונים. קיימת אפשרות לבחירה תוך כדי תקיפה בין מצבים שונים של מרעום שיובילו להפעלת הרש"ק בקרבת היעד, במגע עמו או לאחר השהייה. לדוגמה, כאשר המטרה היא רכב, נכון להפעיל מנגנון השהייה כדי שהרש"ק יתפוצץ לאחר החזירה לרכב, אולם אם תוך כדי הפעולה החוליה יוצאת מן הרכב, ניתן לשנות את המנגנון למצב של הפעלה במצב קרבה שבו יופעל הרש"ק מעל פני הקרקע ובכך יתאפשר מקסימום אפקט. קיימת אפשרות לסיוע בהפללה באמצעות שילוב מערכת לזיהוי מטרות. היתרון המשמעותי של המערכות האלה הוא היכולות לבטל את התקיפה ולהיחלץ. ניתן גם להשתמש בחומרים אחרים ומיוחדים ברש"ק ולהתאימו לאפקט הנדרש, בין היתר להפוך אותו לקטלני פחות. אפשר גם לנצור ולהנציל את המערכת על-ידי הצנחתה אם היא לא הופעלה לתקיפה.

3. פשטות - הפעלת המערכת היא

אינטואיטיבית באמצעות אפליקציית מחשב שיכולה להתממשק למערכות השו"ב הקיימות. המפעילים עושים שימוש במערכות האלה כמו במשחק מחשב

הקרוב. בנוכחות מערכת "מלטילים", ישתנו תפיסת הפעלת האש בכלל, והסיוע הקרוב בפרט. לשם הפעלת האש לא יהיה צורך לזהות מטרת באופן מוחלט ולהפליץ מראש. גם תפקיד המסייע ישתנה - ידרש להעביר את ה"מלטיל" לאזור הכוח המסייע ואז ניתן יהיה להעביר אליו את השליטה. מתן יכולת אש עצמאית לעוצבות וליחידות המתמרנות יבהיר שהרעיון המבצעי הוא המוביל ולא מספר הפגיעות במטרות.

3. עדכון טכניקות קרביות. הטכניקות הקרביות נועדו למיציא עקרונות המלחמה בצורות הקרב השונות - בין היתר העקרונות הבאים: הפתעת האויב, ריכוז המאמץ, שמירה על הרציפות, מיצי הכוח, העומק, העתודה והאבטחה. טכניקות קרביות שונות - בהן מעבר שטח נחות, מעבר שטח הכרחי, סריקת עצם חשוד, מעבר מכשול מורכב, הכלת שטח, מרדף, ובעיקר ביצוע מארבים - מגדירות את אופן הפעולה המאזן בין העקרונות במידה הראויה במצבים נתונים. לשימוש במערכות נשק משוטטות יש פוטנציאל רב לשנות את האיוון, ולאפשר השגת תוצאות טובות באופן משמעותי מאלה של הטכניקות הקיימות כיום.

4. השלמת תפיסת חופת אש כיכולת שלמה בתפיסה המרחבית המתפתחת - גם ליחידות הטקטיות הנערכות במרחב. תכליתה של חופת האש היא מיצי כלל האמצעים והכוחות המוקצים למרחב מסוים (יכולות איסוף ומודיעין, אש ופיקוד ושליטה) לשם סגירת מעגל האש עם החימוש המתאים במהירות ולפני שהמטרה תיעלם.

השילוב הזה נמצא כבר כמעט בהישג יד, ויש לחתור אליו במהירות מכיוון שהוא ישדרג באופן משמעותי את האפקטיביות המבצעית של הדרג הטקטי המצוי בחיכוך. בבחינת האתגרים במרחב המבצעי ניתן לקבוע בוודאות שהכנסת יכולת שיכולת את העצמאות התפקודית ואת היכולת התלת־ממדית (תוספת של ממד הגובה) לארגז הכלים של המפקד הטקטי, תהיה קפיצת־המדרגה המשמעותית ביותר בשנים האחרונות ביכולות הטקטיות והמיקרו־טקטיות שלו בהתמודדות במרחב המבצעי המתפתח.



"מלטיל" תוקף בזווית שטוחה מטרה בבניין רב־קומות

סיכום

השינוי הדרמטי ביכולות של הלחימה הטקטית ושל הלחימה האופרטיבית יתאפשר כתוצאה משילוב של מערכות הנשק המשוטטות החדשניות עם פיתוח ועדכון של תפיסות הפעלה ושל תורת לחימה. הדבר יוביל ליתרונות הבאים:

1. עצמאות רבה יותר של הדרגים הנמוכים. "מלטילים" ברמת הפלוגה, הגדוד והחטיבה יאפשרו לדרג הטקטי הלוחם לאסוף מידע ולהפעיל אש מדויקת לעומק גזרת אחריותו ואף מעבר לכך. במתארים של אויב המבוזר לחוליות קטנות הנחשפות לזמן קצר בלבד תאפשר יכולת סגירת המעגל לתקיפה מידית של הדרגים הנמוכים לנצל טוב יותר את פריסת הכוחות, ולתת מענה יעיל לאתגרים מבצעיים כגון: אחיזה בשטח, שליטה בשטח באש, טיפול בממד הגובה ודיכוי הפעלת ירי תלול מסלול. המערכת משפרת גם את יכולת האיסוף, וכפועל יוצא מכך - את המודיעין של הרמות הנמוכות.
2. שכלול תפיסת הפעלת האש והסיוע

- מקומות חשודים, לאתר כוחות אורבים מבעוד מועד, להשמיד את הכוח האורב ולחלופין להכווין כוח תוקף ולהשתלב בתקיפה כחלק ממכת אש לפני ההסתערות. במשך כל מהלך התקדמות הכוח אל היעד ישמור ה"מלטיל" על רצף תצפית על האויב, ויוכל להיות מופעל בכל מקרה שהאויב ישנה את היערכותו.
3. סגירת שטח - בכל מצב מבצעי שבו נדרשת הכלה וסגירת שטח מידית ניתן להשתמש במערכות האלה לביצוע מארבים אויריים על־ידי הגעה מהירה והתמקמות מעל צמתים, מעברים הכרחיים ונתיבי מילוט מרכזיים. "מלטילים" הממוקמים מעל נקודות מרכזיות, כאשר הם לא נראים אך רואים ומצלמים כל תנועה, מאפשרים לאתר אויב נסוג ולעקוב אחר תנועתו. במקרה הצורך ניתן להפעיל את ה"מלטיל" ולפגוע באויב, לעכבו או להשמידו.
4. סיוע באש מדויקת - זאת באמצעות העברת שליטה לכוחות קדמיים.
5. סיכול ופגיעה במטרות איכות.
6. הכוונת כוחות ואש.

תקיפת מטרה מזווית עלית



גדוד, פלוגה ומחלקה

השימוש במילים גדוד, פלוגה ומחלקה בתחומי המנהל, המדע ובשימוש מופשט החל עוד בימי ההשכלה, ואילו השימוש הצבאי החל רק בעת התגבשות היחידות הצבאיות הממוסדות של המחותרות

הפלגה (כלומר, הדור שבו התפלגו בני האדם והקימו את מגדל בבל) וכלה במפליגים למרחקים ארוכים (בעברית החדשה). דווקא מילה אחת, המילה "פלוגה" - המופיעה פעם אחת במקרא - יכולה להתפרש לא במשמעות של מפלגת או מפליגה רחוק, אלא מאחדת ומחברת: "וְעַמְדוּ בְקִדְשׁ לְפָלְגוֹת בַּיִת הָאֲבוֹת לְאַחֲכֶם בְּנֵי הָעָם וְחִלְקֵת בֵּית-אָב לְלוּיִם" (דברי הימים ב, לה: 5). הפרשנים הראשונים פירשו את המילה מלשון מחלוקת. רש"י (רבי שלמה יצחקי, 1040-1105 בקירוב) אמר: "למחלוקת לעשות הפסח כהלכתו", ומצודת ציון: "לחלקים כמו בימיו נפלגה הארץ". לעומת זאת, הפירוש של הפרשנים החדשים למילה היה קבוצת אנשים. כך, למשל, פירש מלבי"ם (רבי מאיר ליבוש בן יחיאל מיכל וייזר, 1809-1879) את הפסוק הזה: "שכל בית אב מישראל היה לו כנגדו בית אב מן הלוים לעשות עבודתו".

במשמעות הצבאית נעשה שימוש רק במאה ה-20. הראשון היה הסופר יוסף חיים ברנר (1881-1921). במסה שפרסם ב-1919, שכותרתה "ציונים ב", כתב: "גם צבא, פלוגות - צבא ממש, כלומר, פלוגות של בחורים העובדים כל ימי חייהם עבודה ממש". ברנר דיבר על בניית צבא לצורכי שלום ולא מלחמה. הוא דיבר על פלוגות וגדודים. שנה לאחר מכן, ב-1920, הכניס זאב ז'בוטינסקי את הפלוגה למסגרת צבאית ביצירתו "תל חי", המוקדשת לדמותו של יוסף טרומפלדור שטבע את האמרה האלמותית "טוב למות בעד ארצנו". ז'בוטינסקי כתב: "מלבד הגרעין הארץ-ישראלי נספחו לגדודו גם מבני הגטו המצרי, ורבים היו הספקנים שלחשו התראות באזניו, שמא יחלל 'האספסוף' את שם הפלוגה". כמו הגדוד, גם הפלוגה

"גדודי צבא", ובלשון חז"ל גם "גדודי חיה" ו"גדודי לסטים". ויש כמובן גדודי אלוהים: "הַיֵּשׁ מִסְפָּר לְגִדּוּדָיו" (איוב, כה: 3).

במילה גדוד בעברית נעשה שימוש נרחב בכל התקופות. גם בתקופה החדשה נעשה בה שימוש רב, למשל, סופרי ההשכלה ממשה מנדלסון עד מנדלי מוכר ספרים. את המשמעות המודרנית של "יחידת יסוד בחילות היבשה הכוללת פלוגות אחדות" אנו מוצאים לראשונה בעיתון "המגיד" (השבועון העברי הראשון שהופיע בגרמניה) ב-1857. במאמר של עורכו דאז אליעזר ליפמן זילברמן נכתב: "בריטאניא: מרדו חמשה או ששה גדודי חיל (רגימנט)". זאת גם ההגדרה שאנו מוצאים אצל אבן שושן: regiment. הסוגריים במקור שכן הכותב הרגיש צורך לתרגם את המילה. בראשית הציונות נעשה שימוש במילה גדוד הן בהקשר של יחידה צבאית והן בהקשר של ארגונים אחרים. המפורסמים שבהם: גדודי העבודה, גדוד מגני השפה, גדוד נהגי הפרדות, הגדודים העבריים, גדוד קלעי המלך והגדוד הראשון ליהודה.

המשמעויות המקוריות של המילה הן "חבורת שודדים" ו"חבורה של אנשי צבא"

פלוגה

המילה הזאת מסובכת הרבה יותר מן המילה "גדוד". השורש שלה פל"ג נפוץ מאוד בכל תקופותיה של הלשון העברית - החל בדור



לשון מלחמה



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

גדוד

המילה גדוד היא פשוטה יחסית, וכבר במקרא מופיעה במשמעות דומה מאוד למשמעותה היום. המשמעויות המקוריות של המילה הן "חבורת שודדים" ו"חבורה של אנשי צבא". אליעזר בן יהודה תרגם במילונו את המילה troop לגדוד. בפעם הראשונה מופיעה המילה בברכת יעקב: "גִּדְ גִּדּוּד וְגִדְדוּנוּ וְהוּא יְגִדְ יַעֲקֹב" (בראשית, מט: 19). זהו פסוק קשה שיש בו משחק מילים בשורש ג"ד. השם "גד" קשה להסבר. על-פי שפות שמיות אחרות, בהן ערבית וארמית, פירושה "גורל מזל טוב". פירוש השורש ג"ד הוא "חתך, גזר, כרת". הפרשנות היהודית המסורתית מקשרת את השם לתיאור נסיבות הולדתו של גד, בנה של זלפה. רק בנוגע אליו נאמר "ותלד" ולא "ותהר", כלומר, לא מוזכר ההיריון של זלפה - ועל כך יש מדרשים רבים.

ואולם יש גם מדרשים אחרים המקשרים את השם גד ל"חיתוך". למשל, במדרש בראשית רבה, שיטה חדשה לברכת יעקב, צו: 8 כתוב: "זה שבטו של גד - כשהיה אחד מהם יוצא למלחמה היו נוצחין [מנצחים] והיו הורגין מפרק הראש עד הזרוע". במקרא מוזכרים גדודים רבים הן בצבאות בני ישראל והן בצבאות ארם, מואב, בני עמון ואחרים. לשאלו היו גדודים ולדוד היו גדודים: "וַיִּקְבְּלֵם דָּוִד וַיִּתְּנֵם בְּרָאשֵׁי הַגְּדוּד" (דברי הימים א, יב: 19). כמו כן מוזכרים "ראשי גדוד", "שרי גדודים", "איש גדודים" ו"בני גדודים". במקרא מוזכרים פעמים רבות

החלה בפלוגות העבודה. באצ"ל היו פלוגות, וב-1937 הוקמו ב"הגנה" פלוגות השדה (פו"ש). שנה לאחר מכן הקים אורד וינגייט את פלגות הלילה שהפכו עד מהרה בפי העם ל"פלוגות הלילה".

המילה המקראית "פְּלָגָה" נבחרה כתרגום למילה האנגלית squad משום שהיחידות היו קטנות מפלוגה וגדולות ממחלקה. יחידה בהיקף כזה מכונה היום "כיתה". המילה מופיעה במקרא כמה פעמים, אך היא ידועה מפסוק מפורסם בשירת דבורה על שבת ראובן: "לְמָה יִשְׁבְּתְּ בֵּין הַמְּשֻׁפְּתִים לְשִׁמְעַ שְׂרָקוֹת עֲדָרִים לְפָלְגוֹת רְאוּבֵן גְּדוֹלִים חֻקְרֵי לֵב" (שופטים, ה: 15-16). כדי להבין את הכתוב יש לזכור כי נחלת שבת ראובן הייתה מעברו המזרחי של ים המלח, זאת בעקבות היענות לבקשה של השבטים גד, ראובן וחצי המנשה ממשלה לקבל ראשונים נחלה בעבר הירדן המזרחי. הפסוקים מגנים את אנשי השבט שכבר נענשו בעבר על כך שישבו לבטח בעריהם ולא באו לעזרת אחיהם בני ישראל בארץ כנען במלחמתם. רש"י הרחיק לכת ופירש שכוונת המילים "חקקי-לב" היא שבני השבט חיכו לראות מי מנצח כדי להצטרף אליו. בקיצור, המשמעות של "פלגות" היא התפלגות של חלק מן העם מן הרוב, כלומר, קבוצה קטנה ביחס לרוב. יש לציין שהפלגות של וינגייט הפכו עד מהרה לפלוגות - לא רק בפי העם אלא אף בכתובים. בגיליון מס' 1 של "מערכות" מאפריל 1940 כתב ישראל בר במאמרו "תכסיסי-גארילה - להלכה ולמעשה": "מטרה זו הושגה עם הקמת פלוגות-הלילה הנוודות המיוחדות" (עמ' 40). המילה פְּלָגוֹת לא הוזכרה. גם בעיתונות היומית המצב היה דומה. בעיתון "דבר" מ-27 באוקטובר 1939 נכתב: "חבר פלוגות הלילה שקיבל מקצין בריטי אקדח ישן בתור פרס". הפלגה, לעומת זאת, נותרה בחיל הים, והיא היחידה הבסיסית בהפעלת כלי השיט הכוללת כמה כלי שיט מאותו הסוג. עליה ידובר בפרק על חיל הים. בחיל הרגלים הפלגה מכונה, כאמור, כיום "כיתה".

מחלקה

המילה מופיעה במקרא כמה פעמים. צורתה ביחיד מְחַלְקוֹת, ולא מחלקה, וברבים מְחַלְקוֹת. בן יהודה הגדיר אותה במילונו "חלק מדבר נבדל לבדו" והעיר כי בדיבור העברי בארץ-ישראל נהוגה המילה מְחַלְקָה.

זאב ז'בוטינסקי במדי הגדוד העברי.
ז'בוטינסקי כתב: "מלבד הגרעין הארץ-ישראלי נספחו לגדודו גם מבני הגטו המצרי, ורבים היו הספקנים שלחשו התראות באזניו, שמא יחלל 'האספוסף' את שם הפלוגה"



על הצורות האלה ועל גודל המחלקה אנו למדים מספר **דברי הימים א** שבו תואר בפרוטרוט מבנה המנהל של דוד: "וַיִּבְנֶי יִשְׂרָאֵל לְמִסְפָּרָם רְאִישֵׁי הָאֲבוֹת וְשָׂרֵי הָאֲלָפִים וְהַמְּאֹת וְשֹׁטְרֵיהֶם הַמְּשָׁרְתִים אֶת-הַמֶּלֶךְ לְכָל דָּבָר הַמְּחַלְקוֹת הַבָּאָה וְהַיֵּצֵאת חֶדֶשׁ בְּחֶדֶשׁ לְכָל חֶדֶשׁ הַשָּׁנָה. הַמְּחַלְקֵת הָאֶחָת עֶשְׂרִים וָאַרְבָּעָה אֲלָף" (כז: 1). ברור שהכוונה כאן

את המשמעות המודרנית של "יחידת יסוד בחילות היבשה הכוללת פלוגות אחדות" אנו מוצאים לראשונה בעיתון העברי הראשון שהופיע בגרמניה) ב-1857

אינה ליחידה צבאית אלא ליחידה מנהלית ממשלתית, בדיוק כפי שהיום יש מחלקות במשרדי הממשלה. היחידות האלה מנו מספר גדול מאוד של אנשים - בניגוד למחלקה כיום בצבא, שהיא היחידה הקטנה ביותר כמעט (אחרי כיתה).

המילה הייתה חביבה מאוד על סופרי ההשכלה מראשיתה במאה ה-18, בייחוד בצורת הרבים "מחלקות" במשמעות המדינית. אלה עשו שימוש גם בצורת היחיד "מחלקה", ולא בצורה המקראית. סופר תנועת ההשכלה שמשון בלוך (1784-1845) אף תרגם את המילה בחיבורו "שבילי עולם א" מ-1822: "ויחלקו לתשע מחלקות (קלאססען)". בלוך הוסיף את המילה הלועזית המקבילה כדי להקל על הבנת הקוראים. בראשית תחיית העברית, בסוף המאה ה-19, שימשה המילה בין היתר ל"כיתה" בבית-ספר. עד מהרה החל להיעשות בה שימוש במשמעות של מחלקה בבית חולים, מחלקה בכלי תחבורה ועוד.

השימוש במילה מחלקה במשמעות הצבאית החל זמן רב לאחר השימוש במילים גדוד ופלוגה במשמעות הזאת. קביעת מינוח צבאי ממוסד החלה בסוף העשור השני של המאה ה-20. לראשונה הופיע תחליף למונח ב-1920 בחוברת שכותרתה "הרובה. מונחים עבריים" (הצעה למדרש הלשון), בהוצאת הגדוד "הראשון ליהודה". מקום ההוצאה: צרפנד (צריפין). במחנה הזה היה ממוקם הבסיס של הגדוד (שהוקם ב-1918 ונקרא בתחילה גדוד 40 של קלעי המלך וגם הגדוד הארצישראלי.

ב-1920 קיבל הגדוד את שמו החדש "הראשון ליהודה". בחוברת יש פירוט מלא של כל מרכיבי הרובה והאביזרים הנלווים אליו, ובסופו יש נספח שניסח כנראה ז'בוטינסקי "Hebrew words of command" (מילים עבריות לפקודות). הסעיף הראשון עוסק בשמות היחידות. הרשימה פותחת בחמש יחידות: הגדוד, הפלוגה, הצרור, הכיתה, הצרור. "הצרור" הראשון מתורגם ל-platoon ואילו השני ל-squad. במילים אחרות, המחלקה של היום מכונה "צרור" וכך גם הכיתה. השימוש במילה מחלקה החל בארגון ה"הגנה" כמה שנים לאחר מכן.

לסיכום, השימוש במילים גדוד, פלוגה ומחלקה בתחומי המנהל, המדע ובשימוש מופשט החל עוד בימי ההשכלה, ואילו השימוש הצבאי החל רק בעת התגבשות היחידות הצבאיות הממוסדות של המחותרות.



הערות למאמר: תר"ש "גדעון" ביחס להתפתחויות בצבאות זרים (עמ' 12)

ההפרש) בין היכולות הצבאיות ואמצעי הלחימה שברשותי לעומת אלה של הידיים הקיים וכן לעומת אלה של יריבים פוטנציאליים. במחקרים מיוחסת חשיבות גם לאיכות אמצעי הלחימה והמערכות, ולא רק לכמות. Israel: Staff Concluding Statement of the 2017 Article IV Mission, IMF, 2017
<https://www.imf.org/en/News/Articles/2017/02/08/mcs02082017-Israel-Staff-Concluding-Statement-Of-The-2017-Article-IV-Mission>.
 14. דין וחשבון הוועדה לבחינת תקציב הביטחון, 2007.

- 1 לשכת הרמטכ"ל, "אסטרטגיית צה"ל", אוגוסט 2015.
- 2 מאיר פינקל ואיתן שמיר, "ממי צריך צה"ל ללמוד?", מערכות 433, אוקטובר 2010.
- 3 אסטרטגיית צה"ל, 2015, עמ' 7.
- 4 David E. Johnson, **Hard Fighting - Israel in Lebanon and Gaza**. RAND, 2011; **High Level Military Group. An Assessment of the 2014 Gaza Conflict**, 2015
- 5 Joint chief of Staff, The National Military Strategy of the United States of America, June 2015
- 6 לאחרונה הוחלט בחוק על הפיכתו של הפיקוד הזה לפיקוד אסטרטגי מלא (Combatant Command).
- 7 אמ"ץ- מרכז דדו, **סקירה 2 בנושא הסייבר - מערך המילואים בסייבר של ארצות הברית, בריטניה ואסטוניה**, מרץ 2016.
- 8 "V Rossiiskoi armii k 2014 godu poyavitsia kiberkomandovan iye", ria.ru, 07/10/2013; Cybercommand.RF", Pir-Zentr, 20-22/2/2013; "Istochnik v MinOborony: v Vooruzhennykh Silakh RF sozdany ".voiska informazionnykh operazii, tass.ru, 12/5/2014
- 9 אסטרטגיית צה"ל, 2015, עמ' 20.
- 10 David Barno and Nora Benshel, "Fighting and Winning in the 'Gray Zone'", War on the Rocks, May 2015
- 11 אסטרטגיית צה"ל, 2015, עמ' 30.
- 12 Ilya Kramnik, "Inostrannye korni novogo rossiiskogo speznaza", 20/12/2016. Lenta.ru
- 13 אמ"ץ-תה"ד, **כוחות מיוחדים**, תצפית 77, נובמבר 2013, עמ' 68-69
- 14 צבא היבשה האמריקני מנה ב-2011 566,065 לוחמים (סך-הכול כוחות מזוינים 1.56 מיליון) וב-2016 מנה 490,000 לוחמים (סך-הכול כוחות מזוינים 1.38 מיליון). צבא היבשה הבריטי מנה ב-2011 102,600 לוחמים (סך-הכול כוחות מזוינים - 178,478) וב-2016 מנה 88,300 לוחמים (סך-הכול כוחות מזוינים 154,700). המספרים הם של משרתים בשירות פעיל (לא כולל מילואים, משמר לאומי וכדומה) - **The military Balance**, The International Institute for Strategic Studies, 2011, 2016
- 15 תה"ד/מרכז דדו, **Third Offset Strategy - המסע לאסטרטגיית ההיסט השלישית במערכת הביטחון האמריקאית**, 2012-2016, 23 בנובמבר 2016.

הערות למאמר: אוקינוס של חדשנות (עמ' 22)

- 1 אהרון חליוה, "עוד מאותו הדבר", **בין הקטבים** 9 (דצמבר 2016).
- 2 עופר שלח, **האומץ לנצח - מדיניות ביטחון ישראל**, ידיעות ספרים, תל-אביב, 2015; תמיר ידעי וערן אורטל, "פרדיגמת סבבי ההרתעה - דפוס אסטרטגי ודוקטרינה במבוי סתום", **עשתונות** 1, צה"ל: המכללה לביטחון לאומי, ינואר 2013; אהרון חליוה, "עוד מאותו דבר - על הצורך בדילוג תפיסתי בבניין הכוח", **בין הקטבים** 9, צה"ל: מרכז דדו, דצמבר 2016, עמ' 9-24.
- 3 ערן אורטל, "קץ להדחקה - עידן שישי בלוחמת היבשה", **בין הקטבים** 6, צה"ל: מרכז דדו, ינואר 2016, עמ' 115-143.
- 4 גיא צור, "יבשה באופק" - גיבוש תפיסת תמרון יבשתי", **בין הקטבים** 6, צה"ל: מרכז דדו, ינואר 2016, עמ' 89-114.
- 5 עמוס הראל, "מבצע 'אחת ולתמיד' 2", **הארץ**, 30 בנובמבר 2012.
- 6 פיטר סנג', **הארגון הלומד**, ספריית מטר, תל-אביב, 1998, עמ' 67.
- 7 "Robber barons and the silicon sultans", *The Economist*, December 2014.
- 8 פרופ' וו' צ'אן קים ופרופ' רנה מובורן, **אסטרטגיית האוקיינוס הכחול**, מטר, תל-אביב, 2016.
- 9 שם.
- 10 עמוס קובץ' וסמדר ויטבון, "תובנות מפיתוח ומבניין הכוח של מערך תמוז", מחצ"ב 17/51, שבט תשע"ד-ינואר 2017, עמ' 39-40.
- 11 פרופ' וו' צ'אן קים ופרופ' רנה מובורן, **אסטרטגיית האוקיינוס הכחול**, מטר, תל-אביב, 2016. עמ' 115-116.
- 12 "Interview with Michael Abrams, the Disney Accelerator", SoCalTech, October 2015
- 13 עמוס קובץ' וסמדר ויטבון, מחצ"ב, שם, עמ' 38-39.
- 14 ערן אורטל ודביר פלג, "זה הקטן גדול יהיה, החמצת התהוויות במטה הכללי. איום המנורות והתנוון התת-קרקעי כמקרה בוחן", מסמך פנימי, צה"ל: מרכז דדו, יולי 2016.
- 15 ניסים חניה, "תמורות במערכת הפיתוח והייצור הביטחונית הישראלית ומידת התאמתה לעידן הנוכחי", **בין הקטבים** 6, מרכז דדו, ינואר 2016.
- 16 בעז אלמנוביץ', "ניפוח המפקדות - סכנה ברורה ומיידית", **מערכות** 425 (יוני 2009).
- 17 שחר שוחט וייניב פרידמן, "הגנה אווירית מערכתית", **בין הקטבים** 4, יולי 2005 עמ' 77; אהרון חליוה, "עוד מאותו הדבר", **בין הקטבים** 9, דצמבר 2016, עמ' 22.
- 18 אורטל ופלג, 2016.
- 19 ד"ר שלי גורדון, עידן הרעיונות, הרצאה להשתלמות בניין הכוח, יוני 2016.

הערות למאמר: שיכון סיני (עמ' 30)

- 1 סוכנויות הידיעות, "דאעש בסיני מאיים לתקוף את ישראל: ייתן לארגון שהוא תקשורתי", וואלה, 20 באפריל 2016.
- 2 צבי יחזקאלי, "דאעש מצגי סרט באורך מלא: כך נראית ארץ הג'יהאד בסיני", נענע 10, 2 בספטמבר 2015.
- 3 ר' גרין, "המדינה האסלאמית בסיני מגבירה חצייה על מצרים", המכון לחקר תקשורת המזרח התיכון, 17 באוגוסט 2015.
- 4 עמוס הראל, "מקורות ביטחוניים בישראל: חמאס משתף פעולה עם שלוחת דאעש בסיני", **הארץ**, 2 ביולי 2015.
- 5 עדי דד מנכ"ל חברת אל-אופ, מפתחת המערכת להגנת מטוסים מפני טילים בריאיון 24 ל-**TheMarker**, ביולי 2014.
- 6 עמוס הראל, אבי יששכרוף, "חמאס השיג טילי נ"מ מתקדמים שהוברחו מלב", **הארץ**, 27 באוקטובר 2011.

הערות למאמר: רכבת הרים בתקציב (עמ' 17)

1. דין וחשבון הוועדה לבחינת תקציב הביטחון, 2007.
2. טל שלח, "מה אומר 'משולש האחריות הלאומית' של נתניהו?", וואלה, 29 בנובמבר 2011.
3. דין וחשבון הוועדה לבחינת תקציב הביטחון, 2007.
4. דין וחשבון הוועדה לשינוי כלכלי-חברתי, 2011
5. שם.
6. דוד רפאלי, "מנכ"ל משרד הביטחון: האוצר מתייחס אלינו כמו מלון טורקי - הכל כולו", כלכליסט, 7 בדצמבר 2014.
7. שמואל אבן, "ההתנצחות על תקציב הביטחון בישראל", בתוך: הערכה אסטרטגית לישראל 2014-2015, המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2015.
8. גילי בך, "גנץ הציג את תכנית הקיצוצים: יבוטלו תעסוקות מבצעיות למילואימניקים ב-2013", **הארץ**, 3 ביוני 2013; טל לברם, "בשל מחסור בתקציב: צה"ל מפסיק את אימוני חיל האוויר", **גלגל"צ**, 27 במאי 2014.
9. Basudes Biswas and Rati. Ram, "Military expenditure an economic growth in less developed countries: an augmented model and further evidence", The university of Chicago, 1986; Economic Development and Cultural change 34 no 2: 361-72, Looney R.E. (1988b) "Military Expenditure and socio- economic Development in Africa: a summary of recent empirical research. The journal of modern African studies, 26(2) 319-325
10. Ronen Bar-El, Kobi Kagan and Asher Tishler, "Forward-Looking versus Short-sighted Defense Budget Allocation", Journal of Conflict Resolution, 2010. 54: 638-662.
11. מחקרי כלכלת הביטחון מגדירים את המושג "ביטחון לאומי" לרוב כיחס (או

How to Control Libya Missiles? Buy Them Up", The C. J. Chivers, "New York Times, DEC. 22, 2011

Chris Hughes, "British special forces are buying back surface-to-air missiles to stop attacks on coalition aircraft", Mirror, 29 May 2016.

"The Continuing Threat of Libyan Missiles", Scott Stewart, STARTFOR, 3 May 2012.

איתי בלומנטל ורויטרס, "אחרי ההתרסקות: לופטנה ואייר פראנס מפסיקות לטוס בסיני", 31 ynet, באוקטובר 2015.

"Airlines to", The guardian, 1 November, 2015.

avoid flying over site of Russian plane crash in Egypt עמוס הראל, "לראשונה בעזה: פלסטינים ירו טיל נגד מטוסים", הארץ, 16 באוקטובר, 2012.

"תיעוד: ארגון ג'יהאד מפיל מסוק מצרי סמוך לעזה", וואלה, 27 בינואר 2014.

חדשות ערוץ 2, "מטוס בריטי חמק מפגיעת טיל בסיני", Mako, 7 בנובמבר 2015.

גורם בארה"ב: המטוס הרוסי הופל על ידי פצצה של דאעש", NRG חדשות, 4 בנובמבר 2015.

עומר כרמון, "שדה התעופה בתמנע: פיתרון לאילת או כישלון יקר?", ערב, 2 במאי 2013.

יאסר עקובי, "מצרים: פעילי דאע"ש תיכננו לחטוף ספינת משמר גבול ישראלית", מעריב, 1 בדצמבר, 2015.

רויטרס, "תיעוד: לוחמי דאעש שיגרו רקטה לעבר ספינת חיל הים המצרי", וואלה, 16 ביולי 2015.

מבט - דאעש יורה טיל על ספינה מצרית: <https://www.youtube.com/watch?v=hxyAMJeiWE4>.

בריאיין לרשת אל-ג'זירה ביולי 2015 שהעניק מתאם פעולות הממשלה בשטחים, אלוף יואב ("פול"י) מרדכי, הוזכר שמו של עבד אל-אילה קישטה, בכיר בזרוע הצבאית של חמאס, שעסק בתיאום בין חמאס לשלוחת דאעש בסיני והיה, על-פי פרסומים זרים, מומחה להפעלת טילים ואחראי לעלייה המשמעותית בהפעלת טילי נ"ט ומטעני חבלה מתקדמים בסיני. ב-13 בדצמבר 2016 דווח מסיני על מותו אך לא נמסר באילו נסיבות.

אמיר בחבוט, "צפו: השייטת תרגלה השתלטות על ספינה מול אילת", וואלה, 31 במרץ 2016.

יואב איתן, "תרגיל גדול של חיל הים בים סוף: דאעש השתלט על ספינה ישראלית", 31 Ynet, במרץ 2016.

שמעון איפרגן, "הפך את גן עדן לגיהנום: השבט הכי מסוכן בסיני", Mako, 22 באוגוסט 2013.

5 באוגוסט 2012 - חוליית טרור התקיפה תחנת משטרה בצפון סיני בעת ארוחת צום הרמדאן, הרגה ששה-עשר שוטרים מצרים, פצעה שבעה וגנבה נגמ"ש ומשאית. המשאית מולכדה בחומר נפץ ופוצצה במעבר כרם שלום. הנגמ"ש חדר לשטח ישראל והותקף מן האוויר על-ידי חיל האוויר. שישה מחבלים נהרגו והיתר נמלטו.

18 באוגוסט 2011 - התקפה משולבת על כביש 12 בגבול ישראל-מצרים ליד אילת. חוליית של חמישה-עשר מחבלים יצאה מעזה לסיני, חצתה את הגבול בהרי אילת, התפצלה וביצעה שלושה פיגועים במקביל. מחירי הדמים: שמונה הרוגים וארבעים פצועים. באירוע נהרגו שלושה עשר מחבלים וכן חמישה חיילים מצרים. דובר צה"ל אמר: "זה פיגוע מורכב ומתוחכם". התקיפה תוכננה היטב ובוצעה ברמת חיילות גבוהה, כולל שימוש בירי נ"ט, טילים נגד מסוקים, מטעני חבלה, חגורות נפץ ונשק אוטומטי. מטרתם הייתה לבצע פיגוע התאבדות ולחטוף חייל או אזרח ולנסות בכך לגרום את צה"ל לתוך סיני.

יואב איתן, "צפו ביחידת הנעדרים מתרגלת: דאעש חוטף חיילים", ynet, 28 בנובמבר 2015.

רוני סופר, "סכנה בסיני: היו שמעות, אין אישוש לחטיפה", ynet, 13 באפריל 2010. <http://www.nsc.gov.il>

שלמה צזנה, "אזהרת מסע ליוצאים לסיני: רמת האיום החמורה ביותר", ישראל היום, 25 בינואר 2017.

אסף אוריון, "כוח המשקיפים הרב-לאומי בסיני: חזון יציב, יישום גמיש",

מבט על, גיליון 837, המכון למחקרי ביטחון לאומי, 24 ביולי 2016.

זק גולד, "החמושים בסיני האיום על הכוח הבין-לאומי", עדכן אסטרטגי, כרך 18, גיליון 2, המכון למחקרי ביטחון לאומי, יולי 2015.

סרטון שפרסם הצבא המצרי באינטרנט, 19 ביולי 2016 - <https://www.youtube.com/watch?v=R4brfYDlk0>.

נשיא מצרים עבד אל-פתאח אל-סיסי אמר כי לצבא מצרים יש בין 20 ל-25 אלף חיילים המוצבים בסיני ב-41 גדודים שונים במסגרת הלחימה בטרור. הדברים נאמרו בריאיון לערוץ טלוויזיה מקומי ב-9 בינואר 2017 בעקבות הפיגוע באל-עריש שבו נהרגו תשעה אנשי כוחות הביטחון ועשרה נפצעו.

ג'קי חורי, "שלוחת דאעש בסיני: ישראל תשלם בקרוב מחיר כבד", הארץ, 3 באוגוסט 2016.

הערות למאמר: מכפיל כוח ששינה כיוון (עמ' 36)

- 1 ספר היובל של פו"ם, הפרקים העוסקים בתקופה; דני אשר, "על משחקי המלחמה במכללה לפיקוד ומטה", מערכות 396 (ספטמבר 2004).
- 2 לאוגדה 252 שהועלתה כמה פעמים מסיני ומדרום הארץ למרחבי הצפון קראו החיילים "אוגדת סינרמה" - סיני-רמה.

הערות למאמר: מפת דרכים וארגז כלים (עמ' 44)

- 1 מאמר זה ניוון מתבוננת שהועלו בכנס למידה והפקת לקחים שנערך ב-25 בדצמבר 2015 באשקלון ביוזמת ובהובלת הקואליציה הישראלית לטראומה - ארגון הגג של עמותות העוסקות בתחום החוסן והטראומה.
- 2 למעשה, מדובר בסוג של מודעות מצבית (situational awareness) שנחשבת למאפיין של מנהיגות ולכלי מנהיגותי חשוב. מדובר ביכולת לתפוס מה קורה במרחב (הפיזי, האישי והבין-אישי), לנתח ולהחזיק את תמונת המרחש והכוחות הפועלים בשטח. כאן הכוונה היא לפתח את המודעות המצבית באמצעות שרטוט מפת הדרכים והגדרת ארגז הכלים והיכולות המובילות המשלים אותה.
- 3 ראובן, גל, מצביח לחץ בקרב: גורמים, תגובות והתמודדויות, המכון הישראלי למחקרים צבאיים, זכרון יעקב, 1988.
- 4 כנס למידה והפקת לקחים, 25 בדצמבר 2015, אשקלון.
- 5 שם, אשקלון.

הערות למאמר: האם מדובר במשחק מילים? (עמ' 48)

- 1 G. Lubin, N. Werbeloff, D. Halperin, M. Shmushkevitch, M. Weiser and H. Y. Knobler, "Decrease in suicide rates after a change of policy reducing access to firearms in adolescents: a naturalistic epidemiological study", *Suicide Life Treatment Behavior* 40 (2010), pp. 421-424.
- 2 חוק השיפוט הצבאי, תשס"ו-1955.
- 3 הדס מור-אופק, סיפורי חיים של מתאבדים - ניתוח סיפורי חיים של חיילים וחיילות שהתאבדו במהלך שירותם הצבאי, חיבור לשם קבלת התואר דוקטור לפילוסופיה, אוניברסיטת בר-אילן, רמת גן, 2002.
- 4 C. M. Chemtob, G. Bauer, B. Kinney, R. S. Hamada, "Patients' suicides: Frequency and impact on psychiatrists", *American Journal of Psychiatry*, 145 (1988), pp. 224-228.
- 5 A. Bleich, Y. Baruch, S. Hirschmann, G. Lubin, Y. Melamed Z. Zemishlany, Z. Kaplan, "Management of the Suicidal Patient in the Era of Defensive Medicine: Focus on Suicide Risk Assessment and Boundaries of Responsibility", Position Paper of the Israel Psychiatric Association, *The Israel Medical Association Journal* 13 (2001), pp. 653-656.
- 6 Bleich et al., 2011.
- 7 חנן גרינברג, "תופעה: חיילי צה"ל הופכים את הרובה לצעצוע", 13.2.2006 - <http://www.ynet.co.il> נדלה ב-2 במאי 2014.

5 אלכסנדר ורט, **רוסיה במלחמה 1941–1945**, הוצאת מערכות, תל-אביב, 1968, עמ' 443-446; שלום סלובס, **יער קאטין 1940**, הוצאת מעריב, 1986.

6 קלמן נוסבאום, **והפך להם לרועץ - הצבא העממי הפולני בברית המועצות**, הוצאת אוניברסיטת תל-אביב, המכון לחקר התפוצות, תל-אביב, 1984.

7 יאן קרסקי, **סיפור של מדינה במחלת - עדותו של האיש שניסה לעצור את השואה**, ידיעות אחרונות וספרי עליית גג, תל אביב, 2014.

8 Zbigniew Wawer, Stanislaw Sosabowski **The Troublesome General, Muzeum wojska polskiego**, Warswa, 2014, pp. 3-13.

9 ג'ון פרדריק צ'רלס פולר, **מלחמת העולם השנייה, מערכות ומשרד הביטחון - ההוצאה לאור**, סדרת מלחמת העולם השנייה, תל-אביב, 1987, עמ' 240.

10 Stanislaw Sosabowski, **Freely I served. The memoir of the commander 1st. Polish Indendent Parachute Brigade 1941-1944**, Pen & Seord Publisher, G.B. 2nd. Ed. 2013, p 143.

11 ראיין קורנליס, **גשר אחד רחוק מדי**, זמורה ביתן מודן, תל-אביב, 1979, עמ' 271, 291.

12 **שם**, עמ' 407.

13 Stanislaw Sosabowski, 2013, p. 188

14 Zbigniew Wawer, p. 17

15 Stanislaw Sosabowski, 2013, p. 200

16 Stanislaw Sosabowski, 2013, p. 203

17 Benjamin Weizer, **A SECRET LIFE – The polish officer, his covert mission and the price he paid to save his country**, Public affairs, N.Y, 2004.

18 Weizer, 2004, pp 265-268.

הערות למאמר: פיקוד מוכון משימה במערך הלוגיסטי (עמ' 60)

- 1 זרוע היבשה, מחלקת ת"ל, הוראות מקצועיות בנושא פו"ש, אוגוסט 2012.
- 2 עקרון פו"ש "המסתייע מכתוב למסייע" - משמעות העיקרון הזה היא שהייעוד והפעילות של המסייע (במקרה שלנו הגורם הלוגיסטי שתפקידו לסייע לגורם המבצע) נגזרים מן הצרכים ומן הדרישות של מקבלי המענה הלוגיסטי, כלומר, גורמי המבצעים.
- 3 חתירה למגע עם כוחותינו - המקבילה הלוגיסטית של "חתירה למגע עם האויב" - היא עיקרון מרכזי המנחה את הכוחות הלוחמים. מכיוון שהמאמץ הלוגיסטי מופנה כלפי כוחותינו ולא מול האויב, על המערך ללחוץ כדי לתספק, לתחמש, לאחזק ולתת מענה לכוחותינו.

הערות למדור במה (עמ' 65)

- 1 ספר עבודת המפקד והמטה, פברואר 2013, עמ' 28.
- 2 תורה בסיסית מטכ"לית פיקוד ושליטה, פרק ג' - המפקד וגופי הפו"ש, עמ' 35.

8 פקודת מטכ"ל 33.0219 - טיפול בחייל הנמצא במצוקה נפשית.

9 T. E. Joiner Jr. & K. A. Van Orden, "The interpersonal-psychological theory of suicidal behavior indicates specific and crucial psychotherapeutic targets", *International Journal of Cognitive Therapy*, 1(1) (2008), pp. 80-89

10 A. Spirito & C. Esposito-Smythers, "Attempted and completed suicide in Adolescence", *Annual Review of Clinical Psychology*, 2 (2006), pp. 237-266

11 G. K. Brown, A. T. Beck, R. A. Steer, & J.R. Grishman "Risk factors for Suicide in psychiatric outpatients: A 20-year prospective study", *Journal of consulting and clinical psychology*, 68 (2000), pp. 371-377; C. A. King, "Suicidal Behavior in adolescent", in: R. W. Maris, M. M. Silverman & S. S. Canetto (eds.), *Review of Suicidology*, New York, 1997, pp. 61-69

12 C. Esposito, A. Spirito, J. Boergers & D. Donaldson, "Affective, behavioral, Cognitive functioning in adolescents with multiple suicide attempts", *Suicide and Life Threatening Behavior*, 33, (2003), pp. 389-399; E. M. Forman, M. S. Berk, G. R. Henriques & A. T. Beck, "History of multiple suicide attempts as a behavioral marker of severe psychopathology", *American Journal of Psychiatry*, 161 (2004), pp. 437-443; R. Miranda, M. Scott, R. Hicks, H. C. Wilcox, J. L. H. Munfakh & D. Shaffer, "Suicide Attempt Characteristics, Diagnoses, and Future Attempts: Comparing Multiple Attempters to Single Attempters and Ideators", *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 47 (2008), pp. 32-40

13 Maris, 1992; Silverman, et al., 2007

14 E. K. Moscicki, "Gender differences in completed and attempted suicides", *Annals Of Epidemiology*, 4 (1994), pp. 152-158

15 Silverman, et al., 2007; M. K. Nock, "Why do people hurt themselves? New insights into the nature and functions of self-injury", *Current directions in psychological science*, 18(2009), pp.78-83

16 K. Posner, G. K. Brown, B. Stanley, D. A. Brent, K. V. Yershova, M. A. Oquendo, G. W. Currier, G. A. Melvin, L. Greenhill, S. Shen & J. J. Mann, "The Columbia-Suicide Severity Rating Scale: Initial Validity and Internal Consistency Findings from Three Multisite Studies with Adolescents and Adults", *The American Journal of Psychiatry*, Vol. 168, No.12 (2011), pp. 1266-1277

17 "דווח בעקבות פגיעה עצמית מכוונת" - הוראת קרפ"ר 401.003.

18 פקודת מטכ"ל 33.0219 - טיפול בחייל הנמצא במצוקה נפשית.

19 הוראות מרכז ברה"ן, הוראה מס' 06.003 - נוהל טיפול בחייל לאחר ניסיון אובדני או ניסיון פג"ע (פגיעה עצמית) באמצעות שימוש בנשק, 2013.

20 אל"ם דני עפרוני, סגן הפרקליט הצבאי הראשי, "איגרת למפקדים", מאי 2008.

21 עפרוני, 2008.

22 **שם**, 2008.

23 פקודת מטכ"ל 33.0219 - טיפול בחייל המצוי במצוקה נפשית.

24 לפי סעיף 122 לחוק השיפוט הצבאי, תשט"ו-1955.

25 לפי סעיף 132 לחוק השיפוט הצבאי, תשט"ו-1955.

26 עפרוני, 2008.

27 צ' גלבו, "הטיפול בחיילים הממשיים איומים בעלי תוכן אובדני" - איגרת למטפלים, חיל הרפואה היועץ המשפטי, 7 במאי 2008.

28 עפרוני, 2008; גלבו, 2008.

הערות למאמר: בין ציות לפקודה ומצפון (עמ' 52)

- 1 מאיר פעיל, **המפקד, מנהיגות צבאית בדרכי נועם**, הקיבוץ המאוחד ומשרד הביטחון - הוצאה לאור, תל-אביב, 2003, עמ' 11.
- 2 **שם**, עמ' 95.
- 3 George S. Patton, **War as I knew it**, Houghton & Mifflin, New York, 1947
- 4 טום פרטיץ, גרדיאן, "הפרלמנט הרוסי מודה: סטלין הורה על טבח עשרות אלפים ביער קאטין במלחה"ע ה-2", אתר הארץ, 28 בנובמבר 2010.



ספרי הוצאת מערכות

ראו אור
בהוצאת מערכות

מקום

1

פרס מולדובן
לספרות צבאית
חדשנית לשנת
2016



מחני תראו וכן תעשו

על דוגמה אישית בשדה הקרב

אלישיב שחשי

מקום

3

פרס מולדובן
לספרות צבאית
חדשנית לשנת
2016



מרדכי גיחון

דרך כוכב מיעקב

בר כוכבא וזמנו



02624 .צ.ד

ISSN 0464-2147