



גיליון 426 • אלול התשס"ט • אוגוסט 2009



כך מתכננים הערכים
להילחם בישראל
עמ' 4

התפיסה המודולרית
בצבאות המערב
עמ' 30



בסלון האווירי בלה בורז'ה
הוצג מטוס ריסוס שהוסב
ללוחמה נגד גרילה - עמ' 78



30

דבר העורך

מערכות

גיליון 426 • אלול התשס"ט • אוגוסט 2009

העורך כחזית

בהנחה שצבא לא הוקם למלא משימות כיבוש שינחית עליו הדרג המדיני, הרי שמטרתו העיקרית היא להגן על אזרחי המדינה ועל תשתיתה - מה שאנו מגדירים במושג "עורף".

הגנת העורף והכנתו למלחמה מעלות תמיד את השאלה: מהי הדרך הטובה ביותר לכיבוש המשימה הזאת? לעיתים קרובות מדי התחושה היא שהדין בקודש הקודשים הזה שנקרא עורף גורם למפקדים ללחוש במקום לצעוק, להיות פחות אסרטיביים בהמלצותיהם, שלא לדבר אגרסיביים כשצריך - כאילו עלולים הם לדרוך על יבלות שלא מן העניין לדרוך עליהן; כי את המלחמה עושים על הגבול או מעבר לו, ולכך יש לתת את תשומת הלב העיקרית בהכנות, באימונים, בתקציבים וכד'.

הרבה יותר פופולרי לעסוק בענייני צבא "ממש", עם ראיית האויב שעל הגבול ומעבר לו. אך ברור לכול שהאויב יכול להגיע לשטח הריבוני של המדינה - לערים, לכפרים ולרחובות - ולהשליך בעצם הפגיעה בעורף על כל העשייה הצבאית בגבול ומעבר לו. נוכחות האויב בעורף יכולה להיות פיזית - באמצעות שיגור לוחמים או פצצות ורקטות - אך עיקר נזקו יהיה תמיד בראש ובראשונה מוראלי, ומוראל שווה לעיתים יותר מדיוויזיה.

בגיליון הזה אנו מביאים שני מאמרים העוסקים בבעיות העולות מהכנת העורף למלחמה ובדילמות לקביעת הדרכים לטפל בהן. גם בסוגיה הזאת דומה שהדרכים שיש ללכת בהן כדי שהעורף יהיה מוכן למלחמה בצורה המיטבית ידועות, אולם מעיבה על העשייה הזאת - בכל מדינה ובכל צבא - "השמירה הקצרה". לכן ראוי שכל מתכנן ומפקד יזכור שעקרונות נכונים לא משנים בגלל שאלות חדשות או קשות או משום שהתשובות להן חמקמקות.

קריאה מועילה
אפי מלצר - העורך

מעמד העורף בתפיסת הביטחון של ישראל 12

סא"ל (מיל') ד"ר אבי ביצור | לשעבר רע"ן ביצורים ומפקד בית הספר לאב"ך. מומחה להגנה על העורף האזרחי, מרצה באוניברסיטת בר-אילן ובמכללת בית ברל

עם כל הכבוד לאמצעים ליירוט טילים שכבר נמצאים בשירות או נמצאים בשלבי פיתוח מתקדמים - היתרון עדיין מצוי בידי הטילים התוקפים. לכן על ישראל להפנות יותר משאבים להגנה פסיבית, דהיינו למיגון האוכלוסייה. כדאי לזכור: גם היכולת להגן היטב על האוכלוסייה היא אמצעי הרתעה חשוב



4

כך מתכננים הערבים להילחם בישראל

סא"ל רובי סנדמן | ראש ענף יישומים בחיל הים

במלחמה הבאה ינסו אויביה של ישראל להכריע אותה באמצעות התקפה ב־זמנית בשלושה מעגלים: בגבולות, בפנים הארץ ומהאוויר. בין היתר הם מתכננים לשטוף את המדינה באמצעות אלפי צוותים קטנים של לוחמי ח"ר מעולים שמיד עם כניסתם לארץ יזכו לסיוע מלא מהאוכלוסייה המקומית. נכון להיום אין לצה"ל תשובה לתרחיש הזה



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

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך משנה: יואב תדמור

עורכות בהוצאת מערכות: אביטל רגב-שושני, רות טרינצ'ר-סיון

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

איורים: ברויס דיקרמן

תמונות: מערכות, במחנה ודובר צה"ל

עוזרי הפקה: אופיר אבני, יהונתן מונרוב

הדעות והתפיסות המובאות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ISSN 0464-2147

המחיר: 21 ש"ח (כולל מע"מ)

דמי מנוי לשנה:

חיילים ועובדי מערכת הביטחון: 50 ש"ח

אזרחים: 60 ש"ח

כתובת למכתבים: ת"ד 02432 צה"ל

טלפון: 03-5694344/5, פקס 03-5694343

מחלקת מנויים: 03-5694512

mailto:maarachotp@gmail.com

הודפס בדפוס המאירי

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

הצילום בשער: "הטרקטור האווירי", AT-802U, שעליו ניתן להרכיב, בין היתר, שני תותחי גטלינג GAU-19/A

426





מסמך

66

התוצאות השליליות של המבצעים מוכוונים התוצא

גנרל ג'יימס נ' מאטיס (Gen. J. N. Mattis) מפקד JFCOM (הפיקוד הרב-זרועי)



תגובה

72

"פאואר פוינט" היא תוכנה מצוינת

רס"ן (מיל') אבינעם הדס | מאמן אישי למנהלים בנושאי הופעה בפני קהל ובטלוויזיה



תגובה

75

אין לקחי מלחמה אינסטנט

אל"ם (מיל') יעקב צור | מומחה למו"פ ביטחוני ותעשייתי



תגובה

76

צה"ל הוא צבא יהודי

סא"ל (מיל') מאיר הפלר | לשעבר קצין אג"ם באוגדה



טכנולוגיה

78

חילות האוויר חוזרים למטוסי בוכנה?

אל"ם (מיל') בני מיכלסון | לשעבר רמ"ח היסטוריה



42

חשיבה יצירתית במערכת הצבאית

אל"ם גור ליש | ראש מחלקת תכנון המערכה כחיל האוויר

צבאות אוהבים לפעול על פי נהלים ותרגולות ולרוב לא אוהבים קצינים יצירתיים ש"ממציאים את הגלגל מחדש". אחת הסיבות לכך היא שלעיתים "יצירתיות" אינה אלא מסווה לאלתור הנובע משרלטנות. אבל האמת היא שקל להבחין בין שרלטנות למקצועיות, ולצבא מנצח אסור לוותר על היתרונות שמקנה לו החשיבה היצירתית של קציניו

46

מעורבות ילדים פלסטינים בטרור

סא"ל מנצור ראיד | תלמיד במב"ל, לשעבר ראש מת"ק שכ"ם

אחת הדילמות המוסריות הקשות ביותר העומדות בפני חיילים ומפקדים בצה"ל היא כיצד להתמודד עם ילדים פלסטינים שגויסו לארגוני הטרור. במנהלת התיאום והקישור בשכ"ם הנהיגו כמה צעדים ארגוניים פשוטים שמצילים חיים

50

מתי בפעם האחרונה ניהלתם שיחה?

תא"ל אריאל פלג | סגן מבקר מערכת הביטחון ומפקד משלחות "עדים במדים" ב"ד, ע"ב וצ"ה לפולין

רס"ן ד"ר יעל בן-חורין | יועצת בקורס מ"פ-מג"דים, לשעבר ראש צוות בבית הספר לפיתוח מנהיגות

יסמין רובין קופר | יועצת ומנהלת משאבי אנוש בבית הספר לפיתוח מנהיגות

מסעות צה"ל לפולין וסוג השיח המתקיים בהם הביאו את הכותבים למסקנה שבצה"ל בעיקר "מקיימים דימוים" ופחות מנהלים שיחות. זאת אף שהשיחה חשובה לתהליכי למידה ולקידום משימות הארגון, והשימוש בה יכול לעודד פתיחות, יצירתיות ותרבות ארגונית של דיאלוג פורה

56

עמדות פילבוקס התפתחותן, תפקידיהן והפעלתן

רס"ן (ד"ר) עוזי בן שלום | רמ"ד בענף תפיסות במחלקת תו"ל ותפיסות של זרוע היבשה
סא"ל בעז זלמנוביץ | רע"ן תו"ל בסיסי במחלקת תו"ל ומפקדות בחטיבת תורה והדרכה של אגף המבצעים
המאמר בוחן את המשמעויות המבצעיות והחברתיות של הפעלת עמדות מסוג פילבוקס. הבחינה נעשית - בין היתר - באמצעות השוואה בין הפעלת העמדות האלה באירועי גיאות ושפלי" להפעלת עמדות דומות בתקופת המנדט

20

התמודדות העורף עם עימות מתמשך

סא"ל רמי פלץ | רע"ן מדעי ההתנהגות בפיקוד העורף
הדרך הנכונה להתמודד עם מצב חירום ממושך בעורף - כתוצאה ממלחמה או מאסון טבע - היא להכשיר מראש את האוכלוסייה לעזור לעצמה. דרך הפעולה הזאת גם יעילה יותר מהמתנה פסיבית לסייע של הרשויות וגם תורמת יותר לאיתנותה של האוכלוסייה שנמצאת תחת איום



20



30

התפיסה המודולרית בצבאות המערב

רס"ן עופר ארליך | ממלא מקום רע"ן תו"ל רב-זרועי בתו"ח

צבאות המערב אינם נבנים כיום במתכונת קשיחה כבעבר - במבנה של ארמיות, קורפוסים, דיוויזיות וחיילות - אלא כמבנים קטנים יותר, לרוב על בסיס חטיבות ודודים. אלה מורכבים כאבני לגו בכל פעם באופן שונה בהתאם למשימות הספציפיות

36

צה"ל ו"חברת השוק" כמה היבטים לבחינה מעמיקה

סא"ל (מיל') פרופ' מיכה פופר | לשעבר מפקד בית הספר לפיתוח מנהיגות בצה"ל. כיום פרופסור בחוג לפסיכולוגיה של אוניברסיטת חיפה

אנחנו מופצעים כל הזמן בסקרים, במחקרים ובכתבות בכלי התקשורת על המוטיווציה של הנוער להתגייס לצה"ל. במאמר הנוכחי נטען שהמידע המתקבל בסוגיה הזאת הוא נקודתי, חלקי ומוטה. המאמר מציע מתווה וקני מידה לבחינה מעמיקה של הסוגיה הזאת

↑ 36



במלחמה הבאה ינסו אויביה של ישראל להכריע אותה באמצעות התקפה בוזמנית בשלושה מעגלים: בגבולות, בפנים הארץ ומהאוויר. בין היתר הם מתכננים לשטוף את המדינה באמצעות אלפי צוותים קטנים של לוחמי חי"ר מעולים שמיד עם כניסתם לארץ יזכו לסיוע מלא מהאוכלוסייה המקומית. נכון להיום אין לצה"ל תשובה לתרחיש הזה



חיילי קומנדו בצבא סוריה | מלחמות העתיד יתנהלו בעיקר באמצעות כוחות מיוחדים בחיפוי אש מסיבי ובסיוע אוכלוסייה מקומית עוינת

סא"ל רובי סנדמן

ראש ענף יישומים בחיל הים
המאמר זכה בפרס הרמטכ"ל לכתיבה
בענייני צבא וביטחון



כך מתכננים הערבים להילחם בישראל

זאת תתנהל בעיקר באמצעות כוחות מיוחדים בחיפוי אש מסיבי ובסיוע אוכלוסייה מקומית עוינת.³ הלחימה המודרנית תתאפיין בריבוי נקודות תורפה וצווארי בקבוק מערכתיים, בפגיעה בכמה צומתי תורפה בחלון זמן קצר - פגיעה שעלולה להפיל את המערכת כולה. אפקטיביות החימוש המדויק תחשוף את כוחות היבשה באופן שיאפשר השמדה המונית של כוחות גדולים בתוך שעות ספורות בלבד.⁴

המאמר הזה, שעוסק במוכנותו של הצבא למלחמה אחרת ממה שהורגלנו ב־60 שנות קיומנו, אינו אמור להגדיר את תרחיש הייחוס בפירוט או לתת לו פתרון מלא, אלא לתארו בקווים כלליים. למדנו לאורך ההיסטוריה שהיה קושי לחזות מראש את פרופיל המלחמות שבהן לחמנו, וכנראה נתקשה לחזותן גם בעתיד.

פרדיגמת ההכרעה בצה"ל - האם צה"ל ערוך להכרעה?

כל ניסיון לענות על השאלה באיזו מידה מסוגל צה"ל להשיג הכרעה מחייב לבחון שני נושאים: מהן יכולותיו של צה"ל ומהן היכולות של יריביו השואפים להשיג הכרעה נגדית. אסור לשכוח לרגע: מדינות ועמים החיים בשכנות לישראל נערכים בקדחתנות לקראת הכרעה. לשם כך הם צוברים כוחות עצומים ושפע של אמצעי לחימה ומאמצים אסטרטגיות חדשות המעידות על כך שהם לומדים מהר וברציפות.

מרחק רב מפריד בין מלחמת העצמאות, שבה נהנתה ישראל מיתרונות בתחומים רבים - ארגון הכוח, איכות הפיקוד, התו"ל והחתייה להכרעה - לעת הנוכחית שבה בהדרגה, ובחסות איראן, פועלות מדינות האויב בהצלחה להשגת יכולת משמעותית ואף יתרון באותם התחומים ממש.

בדומה לאופן שבו השכילה ישראל לאתר את נקודות התורפה אצל יריביה במהלך המלחמות הראשונות ולגרום להן לאבד את שיווי משקלן - למרות נחיתותה במשאבים - כך בדיוק פועלים כעת יריביה: הם נמנעים ממלחמה "מתועשת" קלסית וחותרים לפגוע בנקודות התורפה כדי לגרום לישראל לאבד את שיווי משקלה ולקרוס.

גם אם אין בכוחה של אף אחת ממדינות האויב להכריע את צה"ל בנפרד, הרי איחוד כוחותיהן (ובמיוחד אם הממלכה האשמיית ומצרים ייפלו לזרועות האסלאם הקיצוני), מייצר מצב חדש וכמעט בלתי אפשרי בעבור צה"ל. ב־2030 תמנה האוכלוסייה הערבית הגובלת במדינת ישראל כ־240 מיליון נפש (האוכלוסייה במדינות האלה מכפילה את מספרה בכל 25 שנים). לעומת זאת מספר היהודים במדינת ישראל יגיע ל־8.5 מיליון. יתר על כן, שיעור הצעירים

גם אם תנצח ישראל ב־50 מלחמות היא לא תכריע את העולם הערבי, אבל די לערבים לנצח במלחמה אחת על מנת לחסל את מדינת ישראל... לכן הצורך להשיג הכרעות זמניות, חדות וכואבות ככל האפשר."

דוד בן־גוריון

המאמר הזה בוחן את תפיסת ההכרעה של צה"ל לאור השינויים הדרמטיים שמתחוללים בעשור האחרון בזירת המלחמה בכלל ובזירה הספציפית של ישראל בפרט. מדובר בשינויים גדולים שמחייבים, לדעתך, להנהיג תמורות מרחיקות לכת בתפיסת ההפעלה של צה"ל.

מטרתו של המאמר הזה היא לעורר חשיבה שונה שתוביל לתהליך של בחינה מעמיקה עד כמה אנחנו - אנשי הצבא - מסוגלים להתנתק מפרדיגמות המבוססות על ניסיון העבר ומהתפיסה העכשווית ולהתאים את עצמנו למציאות חדשה שעלולה להיכפות עלינו ולהציב בפנינו אתגרים קיומיים השונים לחלוטין מהמערכות המוגבלות האחרונות שנוהלו בשנים האחרונות. מה איפשר את הישרדותה של מדינת ישראל הקטנה עד כה? המדינה מוקפת אויבים שנחושים להשמדה. הדבר היחיד שמנע עד כה את השמדת ישראל היה יכולת העמידה של צה"ל. סוד עליונותו של צה"ל במלחמותיו הראשונות, בדומה לסוד עליונותם של צבאות אחרים שזכו לניצחונות מוחצים לאורך ההיסטוריה, היה טמון באפקטיביות ובקטלניות של חילותיו.¹ צה"ל ידע בעבר להתאים את עצמו היטב לסביבה המשתנה. מאז היווסדו עבר צה"ל שלוש מהפכות: המהפכה ההתקפית, שמתאפיינת בהעברת הלחימה לשטח האויב, מהפכת התמרון, הכוללת שילוב של חיל האוויר, של החי"ר ושל השריון ומהפכת האש, הכוללת שימוש אופרטיבי במודיעין. בפתח המאה ה־21 נשאלת השאלה אם בסביבה המורכבת, המשתנית במהירות, מאפשרת פרדיגמת ההכרעה הנוכחית להשיג את האפקטיביות ואת הקטלניות החיוניות שייחדו בעבר את צה"ל.

המאמר הזה מנסה לבחון - באמצעות ספרות מחקר מתחום האסטרטגיה הצבאית - כיצד מותאמת תפיסת ההכרעה הנוכחית של צה"ל לאיום המתהווה. מאז שנות ה־80 של המאה הקודמת לא התחוללו תמורות מהותיות בתפיסת צה"ל למרות שינויים מופלגים שהתרחשו בסביבת המלחמה הכללית והספציפית - שינויים שחייבו תמורה גם בתפיסות של צה"ל. מחקרים שהתפרסמו בשנים האחרונות על אופי המלחמות הצפויות טוענים שהמלחמה במתכונתה הקלסית ("המתועשת") כבר אינה רלוונטית. המלחמות הבאות יהיו "בקרב אנשים" - ברחובות ובערים, דהיינו בשטחים מאוכלסים.² מלחמה



בקרוב 240 מיליון הערבים יהיה גבוה בהרבה משיעור הצעירים בקרב 8.5 מיליון היהודים. מדובר בפער חריג בקיצוניותו. במחקר מקיף שערך פרופ' גונאר הייז⁵ באוניברסיטת ברמן שבגרמניה (במכון "לחקר שנת הזר ורצח עם") נמצא שקיים קשר ישיר בין ריבוי ילדים בחברה לבין אלימות בין עמים. הייז הגיע למסקנה ששיעור גבוה של גברים צעירים במעמד החברתי הנמוך מאפשר לחברה לספוג יותר אבדות. לעומת זאת חברה שמורכבת בעיקר מבני המעמד הבינוני מתקשה הרבה יותר לספוג אבדות. לבני המעמד הבינוני יש בדרך כלל מעט ילדים, והשקעתם בכל ילד וילד היא גבוהה מאוד. התוצאה היא שחברה מרובת צעירים עניים חוששת פחות ממלחמות ומפתרונות אלימים ומהווה סיר לחץ שסופו להתפרץ במעשי איבה. זה המצב אצל רוב שכנותיה של מדינת ישראל. נשאלת אפוא השאלה באילו גורמי הכרעה מתמקד צה"ל והאם "הקורות האסטרטגיות" שעליהן נשען צה"ל ניצבות על קרקע יציבה.

גם אם יתרחשו בעתיד מלחמות גבוהות עצימות, הן יהיו לכל היותר הסחה למערכה האמיתית: שטף של כוחות מיוחדים קטנים, עצמאיים וקטלניים שיחדרו לפני הארץ מכל עבר



בחינת יכולת ההכרעה של צה"ל לאור הבסיס האסטרטגי שלו

כאמור, פרדיגמת ההכרעה של צה"ל נשענת על כמה "קורות". אלה אמורות להקנות לו את יכולת העמידה וההכרעה בעת מלחמה. כל אחת מהקורות האלה מחזיקה את הבניין כולו. מדובר בשש קורות:

1. צבא המילואים, שהוא עיקר הכוח הלוחם של צה"ל.
 2. עליונותו של חיל האוויר.
 3. המבנה הארגוני של כוחות היבשה.
 4. ההיערכות של צה"ל לאורך הגבולות שמאפשרת לו לנהל קרב הגנה בחזית אחת ובמקביל קרב התקפה בחזית אחרת.
 5. היתרון הטכנולוגי במערכות הלחימה והמודיעין.
 6. הנכונות של האמריקנים לסייע בשעת חירום.
- האם כל אחת מהקורות האסטרטגיות האלה עדיין מתאימה למציאות המשתנה?

ההסתמכות על צבא המילואים

לצבא המילואים יש חסרונות מובנים רבים - במיוחד במערכה שבה סובלת ישראל מנחיתות מספרית:

1. **זמן גיוס והתארגנות רב.** אם ניתנת התרעה קצרה מאוד לפני פרוץ המלחמה - כפי שקרה במלחמת יום הכיפורים - הופכת ההתבססות על צבא המילואים במתכונתו הנוכחית לבעייתית מאוד. במיוחד נכון הדבר כאשר פורצת לחימה בחזית רחבה מאוד הכוללת, למשל, את חזבאללה, את הארגונים הפלסטיניים בעזה וביהודה ושומרון, את ערביי ישראל ואת איראן. צירים רבים ברחבי הארץ עלולים להיות חסומים, ובדמורליזציה שתיווצר יתקשו חיילי המילואים להגיע לימ"חים.
2. **רמת מיומנות וציוד בינונית.** על פי רוב, רמת מיומנותם וציודם של לוחמי המילואים נופלת מזו של הכוח הסדיר, במיוחד בכל הנוגע לשימוש

בטכנולוגיות מתקדמות. נוסף על כך, בשנים האחרונות השתפר מאוד ציודו ואימונו של האויב.

3. **ירידה בנכונות להקריב.** במהלך העשורים האחרונים חלה ירידה בסולידריות החברתית ובלכידות הלאומית בישראל. הדבר בא לידי ביטוי בעיקר במוטיווציה של כוחות המילואים לשרת. נכונותם לקבל מרות בכל מחיר ונכונותם להקריב נמוכות משמעותית בהשוואה לכוח הסדיר ונמוכות מאלה שאיפיינו את כוחות המילואים עצמם לפני כמה עשורים.

עליונותו של חיל האוויר כבר אינה חד-משמעית כבעבר

1. **מספר שדות התעופה מצומצם, וכיום כולם מטווחים בטילים.** חיל האוויר הוא למעשה ענק הכלוא בגוף של גמד. כמה משדות התעופה בנגב אף מוקפים באוכלוסייה עוינת. יש להניח ששיתוק העוצמה האווירית של ישראל בעודה על הקרקע הוא יעד מרכזי של האויב.
2. **לא ניתן להכריע את האויב מהאוויר -** במיוחד כשהלחימה מתמקדת באזורים עירוניים צפופים. העובדה הזאת הוכחה במערכות האחרונות בלבנון ובעזה. בזירות האלה חייב המאמץ העיקרי להיות של חילות היבשה - בראש ובראשונה של חיל הרגלים.
3. **מספר המטוסים שמסוגלת ישראל להטיל למערכה הוא מוגבל למדי.** במלחמת יום הכיפורים, למשל, דיווח מפקד חיל האוויר לרמטכ"ל לאחר ארבעה ימי לחימה שנתרו לו מעט מאוד מטוסים כשירים וכי הם יספיקו לימי לחימה בודדים בלבד.⁶ בשל כך הייתה מוגבלת מאוד יכולתו של חיל האוויר לסייע לכוחות היבשה.
4. **המטוסים פגיעים לסוללות נ"מ.** בסופו של דבר הטכנולוגיה תהיה לצד המגינים: מסות של טילי נ"מ חכמים יפכו את השהות באוויר לקטלנית, וחיל האוויר יהיה עסוק בעיקר בקרב הישרדות.

המבנה הארגוני של כוחות היבשה

היחידות הלוחמות של צה"ל מחולקות לאוגדות, לחטיבות, לגדודים וכו'. מדובר במבנה ריכוזי והיררכי שמוותאם למלחמות גבוהות עצימות. גם אם יתרחשו מלחמות כאלה בעתיד, הן יהיו לכל היותר הסחה למערכה האמיתית: שטף של כוחות מיוחדים קטנים, עצמאיים וקטלניים שיחדרו לפני הארץ מכל עבר. נגדן יתקשה להתמודד צבא המילואים הגדול, המסורבל והמצויד באופן בינוני.

היכולת לנהל קרב הגנה בחזית אחת ובמקביל קרב התקפה בחזית אחרת

- צה"ל עדיין מסוגל להילחם בשתי חזיתות במקביל, אולם לא יהיה בכך די במערכות העתידיות. יש לכך כמה סיבות:
1. מספר החזיתות שצה"ל יידרש להיערך מולן בעתיד גדול משמעותית משתי חזיתות. למעשה, מדובר בלא פחות משלושה מעגלי חזית - בגבולות, בפנים הארץ ומעבר לגבולות - שכל אחד מהם עלול להכיל עשרות גזרות משנה. לא ישראל ולא שום אומה אחרת בהיסטוריה עמדו אי פעם במצב נחיתות כה קיצוני.
 2. גם במקרה של גיוס מלא ומוצלח של המילואים עדיין מדובר בכוח קטן יחסית נוכח המסות העצומות והמצוידות היטב של האויב. מדובר בעיקר במסות של חיילי קומנדו, של חיילי חי"ר רגילים ושל שריון. בניגוד למיתוס המקובל של מעטים מול רבים, במלחמת העצמאות נהנתה ישראל מיחסי כוחות של 1:2 מול קואליציית הכוחות שלחמה נגדה. גם דוד בן-גוריון הודה בכך.⁷ (אם כי צריך לעשות צדק עם הלוחמים של מלחמת העצמאות ולציין בהקשר הזה שהם סבלו מנחיתות חומרית איומה - לפחות בשלבים הראשונים של המלחמה). במלחמות העתיד לא יחזרו על עצמם יחסי הכוחות האידיאליים של מלחמת העצמאות.
 3. אויבי ישראל אינם צריכים לנצח אותה בכל החזיתות. המשמעות של

התפרקות בחזית אחת בלבד היא קריסת המבנה כולו. ממדיה של ישראל הם כה מצומצמים, עד כי פריצת קו הגנה אחד תביא את האויב בתוך זמן קצר לתל-אביב.



מל"ט האנדר מתוצרת ישראל שנמצא בשירות צבא ארה"ב | העליונות המודיעינית-טכנולוגית של ישראל היא במידה רבה אשליה כשל זמני ההתרעה הקצרים וכשל האפשרויות הרבות של אויביה לבצע הונאות.

מניתוח התוצאות ניתן לראות שיש ישראל נהנית מיתרון מוחץ בתחומי האמצעים והארגון, אולם לוקה דווקא בגורמים הנחוצים להשגת הכרעה: אסטרטגיה ותו"ל, פיקוד וחתירה להכרעה. באחרונה, במלאת שלוש שנים לפרוץ מלחמת לבנון השנייה, נטען בכלי התקשורת שאולי יש לעשות רוויזיה באופן שבו אנו מתייחסים למלחמה ולראות בה ניצחון ולא תבוסה לאור הישגים שהושגו בעקבותיה: השקט הממושך בצפון, ירידת צבא לבנון עד לגבול ומעל לכל ההרתעה ששוקמה מול חזבאללה. אבל הוויכוח הזה הוא עקר שכן הוא מתעלם מהשאלה המרכזית: האם הצליח צה"ל להשיג הכרעה המלחמה הזאת? התשובה לשאלה הזאת היא ללא ספק שלילית. ללא עליונות בתחום של תכנון הקרב ובתחום של ניהול הקרב לא ניתן להשיג הכרעה.

במילים אחרות: בחינה של התשתית האסטרטגית - שכונתה במאמר הזה "הקורות האסטרטגיות" - שעליה נשענת פרדיגמת ההכרעה של צה"ל מעלה כמה סימני שאלה בנוגע להתאמתו של צה"ל למציאות המתהווה. בעוד שהמציאות שבה אנו פועלים משתנה במהירות, כפי שניתן היה להיווכח במלחמת לבנון השנייה, מסתפק צה"ל בתיקונים מקומיים ולא מערכתיים. ההנחה השגויה שניתן להסתמך על התפיסות ועל העוצמות של העבר היא הרת אסון. בספרה "מצעד האיווולת" כותבת ההיסטוריונית ברברה טוכמן

● היתרון הטכנולוגי במערכות הלחימה והמודיעין

ישראל אכן נהנית עדיין מיתרון בתחום הטכנולוגיה, אך היא אינה יכולה למצות את היתרונות הגלומים בה. יש לכך שלוש סיבות מרכזיות:

1. **העלויות של הטכנולוגיות החדשות הן כה גבוהות**, עד כי ניתן להצטייד רק בכמויות קטנות בלבד של אמצעי לחימה היי-טקיים הן לצרכים השוטפים והן למלאי. התוצאה היא שכלי הנשק המתקדמים ביותר מצויים לרוב בכמויות קטנות מדי שאין בהן כדי להכריע מלחמות. לכל היותר הם מספיקים לעימות מוגבל או למבצע כירורגי או לעימות בגזרה צרה.⁸
2. **הטכנולוגיות החדשות הן כה מורכבות**, וקצב התחלופה שלהן הוא כה מהיר, עד כי הכוח המרכזי של צה"ל - המילואים - אינו יכול להשתלט עליהן בשל זמן השירות הקצר שלו. התוצאה היא שרק הכוחות הסדירים, הקטנים יותר, נהנים מהטכנולוגיות האלה.
3. **העליונות המודיעינית-טכנולוגית של ישראל היא במידה רבה אשליה** בשל זמני ההתרעה הקצרים ובשל האפשרויות הרבות של אויביה לבצע הונאות.

● הנכונות של האמריקנים לסייע בשעת חירום

אין שום ודאות שגם בעתיד תוסיף ארה"ב לסייע לישראל בעיתות חירום. יכולות להיות לכך כמה סיבות:

1. **משקלה והשפעתה של יהדות ארה"ב הולכים ויורדים בהתמדה**, והמגמה הזאת רק תלך ותחריף בשל ההתבוללות והעלייה המהירה בכוחם של המיעוטים האחרים. (למשל, כבר היום יש בארה"ב כ-30 מיליון היספאנים).
2. **הגיאוגרפיה של ישראל - בעיקר היותה מדינה ללא שום עומק אסטרטגי** - אינו מאפשר לסייע לה במקרה של מתקפת בזק נגדה, דוגמת מלחמת יום הכיפורים. באותה המלחמה, ראוי להזכיר, החלה הרכבת האווירית להגיע רק בשלהי המלחמה למרות משטר אווהד ומזכיר מדינה יהודי.⁹
3. **משטרים, נשיאים ותנאי סביבה חדשים עלולים להביא למהפך במדיניותה של ארה"ב** ולהותיר את ישראל ללא בעלת ברית.

בחינת מלחמת לבנון השנייה בהיבט של תפיסת ההכרעה

ניתוח גורמי ההכרעה בהקשר של מלחמת לבנון השנייה חיוני להבנת הדינמיקה המשתנה באזורנו. מאחר שבין מלחמה למלחמה מפרידות בדרך כלל כמה שנים, חיוני להבין את הדינמיקה הזאת כדי לבחון עד כמה מתאימה תפיסת ההכרעה של צה"ל לעתיד. יזמית את הבחינה הזאת באמצעות מתן שאלון ל-24 קצינים בכירים (בדרגות סא"ל ומעלה שהם מדגם מקרי ובלתי מייצג), שבו הם התבקשו לתת ציונים לצה"ל ולחזבאללה על ביצועיהם בכל אחד מגורמי ההכרעה. הציונים סוכמו ושוקללו ומובאים בטבלה שלהלן.

ציוניהם של צה"ל ושל חזבאללה במלחמת לבנון השנייה לדעת 24 קצינים בכירים בצה"ל

אמצעים וארגון				ניהול הקרב			תוכנית הקרב			
טכנולוגיה	הכשרה וארגון	אמל"ח	הספקה	כוח אדם	שליטה	חתימה להכרעה	פיקוד	אסטרטגיה ותו"ל	מודיעין	
9	7	9	8	9	8	4	6	5	6	ישראל
5	8	5	5	5	6	8	8	9	7	חזבאללה



שאינן טעות נפוצה מזאת. לשיטתה קיימים שלושה פרמטרים לבחינת אייולת: תוצאותיו של מעשה האייולת ניכרות בסמוך לעשיית המעשה עצמו, קיימת דרך פעולה חלופית למעשה האייולת, מדובר במדיניות של קבוצה.¹⁰ בחינה של תפיסת ההכרעה בצה"ל מעלה את השאלה אם התנאים האלה מתקיימים גם אצלו.

התמורות הנדרשות

ההמלצות שלהלן אינן מתיימרות, כאמור, לתת מענה מקיף, אלא רק להצביע על כיווני חשיבה ופתרון כלליים. יתר על כן, רבות מהן כבר הועלו בעבר, והחידוש כאן הוא רק בקיבוצן יחד. נשאלת אפוא השאלה מדוע הן אינן מיושמות. אחת התשובות האפשריות לשאלה הזאת נתן הוגה הדעות הצבאי הידוע לידל הארט (1895-1970). לדבריו, "אנשים טובים מסרבים להודות באמת כאשר היא מערערת את הרגשת הביטחון ואת השלווה (המדומה) שלהם".¹¹ תשובה אפשרית אחרת היא שהאשם הוא במערכת האזרחית. כפי שניתן להבין מההמלצות, נדרשים משאבים גדולים כדי להתאים את היכולות של צה"ל לזירה המתהווה. רכש של מערכות מתקדמות ושל מלאים, הכשרת לוחמים ומפקדים ושדרוג מעמדו החבוט של צה"ל מצריכים השקעות מסיביות. ללא המשאבים האלה יוכל צה"ל לעשות רק שינויים במבנים הארגוניים, דהיינו רק שינויים שהם קוסמטיים בעיקרם.

בניגוד לארגון עסקי, שבו היערכות לקויה נחשפת בתוך זמן קצר, בארגון צבאי נחשפת ההיערכות הלקויה רק בעת מלחמות. אולם בין מלחמה למלחמה חולפות לעיתים שנים ארוכות, וכשמלחמה חושפת את ההיערכות הלקויה לרוב כבר אין זמן לתקן את הטעון תיקון.

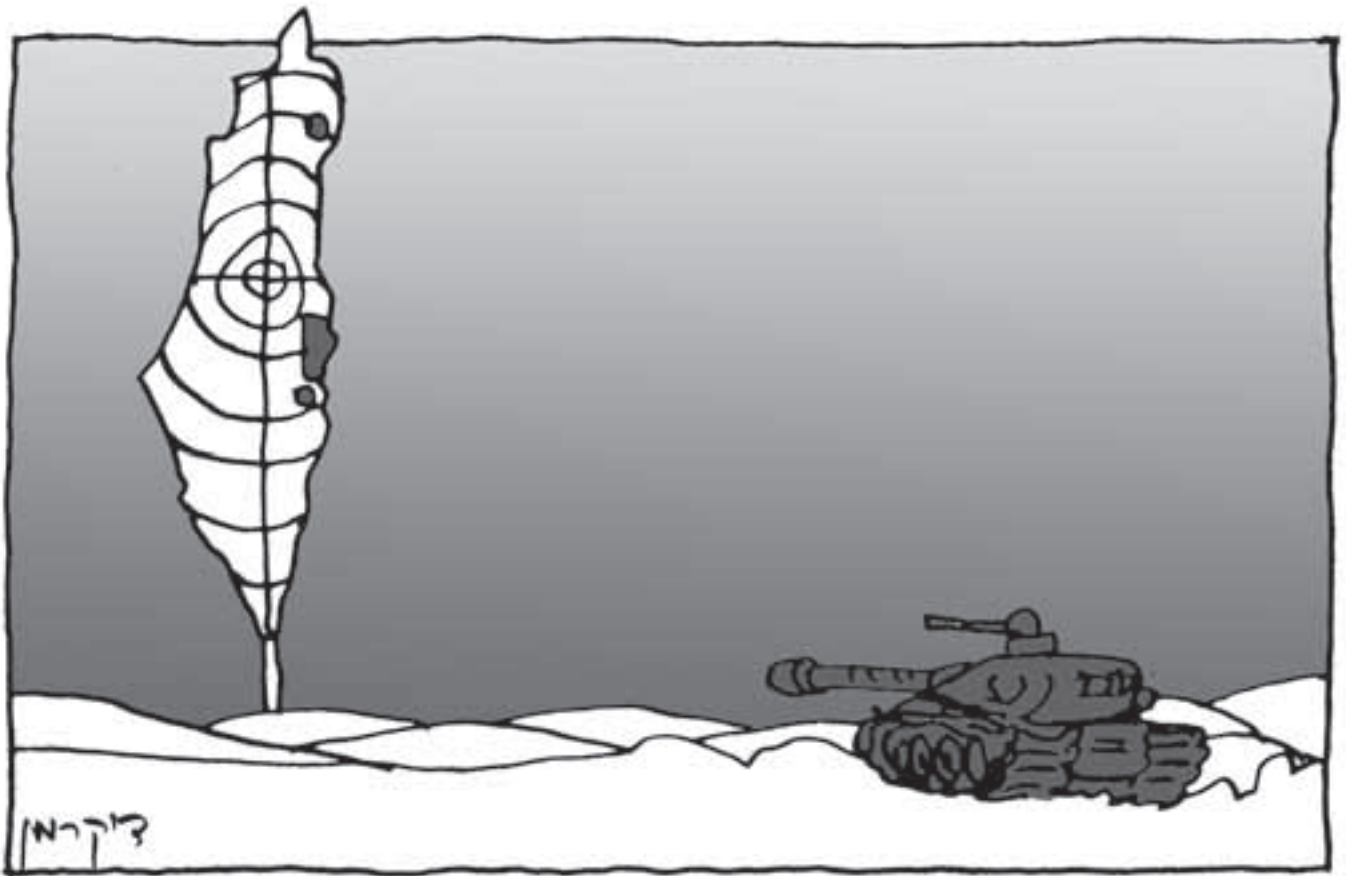
המלצות

● תפיסת ההכרעה והלחימה

1. על צה"ל לשוב לעקרונות, למסורת ולערכים הבסיסיים שייחדו אותו במלחמותיו הראשונות. העקרונות האלה הם: חתירה להכרעה מהירה וקטלנית, פשטות, מודיעין אופרטיבי, אסטרטגיה ותחבולה, כיבוש וטיהור מלא של השטח, פיקוד איכותי ויצירתי בכל הרמות.
2. לישראל אין די משאבים לניהול מלחמת התשה בלתי פוסקת כמו זו שניסו לכפות עלינו בגבול הלבנון ובעוטף עזה וקודם לכן מתוך שטחי יהודה ושומרון.

● ארגון הכוח

- מבנה הכוחות של צה"ל מיושן ואינו מותאם לשדה הקרב ההולך המתהווה:
1. כל הסימנים מעידים על כך שבמערכה הבאה תושג ההכרעה בעיקר באמצעות יחידות בעלות אופי עצמאי, מיומנות מאוד, מצומצמות בהיקפן וקטלניות (בחיפוי אש) שישטפו את הארץ מכל העברים. צה"ל, למעט הסיירות, אינו בנוי במתכונת הזאת, אלא במסגרת של גדודי מילואים ריכוזיים ומסורבלים. חטיבות החי"ר הסדירות, שהן מיומנות מאוד, מצומצמות מאוד מבחינה כמותית.
 2. יש להביא בחשבון תרחיש, נייח בגבול לבנון, שבו מאות צוותים מיומנים של חזבאללה (כל צוות כולל 4-5 לוחמים שחמושים בנשק נ"ט ובמקלעים וכן צלף אחד) שוטפים את הגליל. האם ניתן לעצור אותם מלשטוף בתוך כמה שעות את הצפון כולו - כולל הימ"חים? בדרכם יסתייעו באוכלוסייה ערבית אוהדת שבה הם יכולים להיטמע בקלות, ולפיכך התלות שלהם



הביטחון הלאומי יחולקו לצוותים קטנים, והייחוד שלהם יהיה שכל צוות יגן בשעת חירום על אזור מגוריו. יתרונם יהיה שהם יכירו היטב זה את זה - מה שיתרום ללכידות שלהם - ותהיה להם זיקה הדוקה ליישוב שעליו הם יגנו. זיקה כזאת היא ערובה למוטיוויציה גבוהה. יתרון נוסף שיהיה להם הוא יכולתם להיערך במהירות ולהיות חגורת הגנה עד להתייצבות הגזרות. החזקתו של גוף כזה היא זולה מאוד: נדרשים אימונים בהיקף מצומצם ונשק קל בלבד. למעשה, המתכונת לכוח הזה כבר קיימת: לאחר מלחמת לבנון השנייה הוקמו כמה גדודי ערים בגבול הצפון. עתה יש להקים גדודים נוספים כאלה, כך שבכל עיר ובכל מרחב כפרי בארץ יהיה גדוד כזה (או כמה גדודים, בהתאם לגודל העיר ולקרבתה לאזורי הספר). בסך הכול יש להקים כ-150 גדודים כאלה. כך, בעלות אפסית, תוקם חגורת הגנה קריטית שתהיה עתודה לכוחות בחזית ותוספת מוראלית חשובה לעורף ולחוסן הלאומי הן בשעת חירום והן בשגרה (הודות להרחבתו של מעגל המשרתים).

● תגבור גופי היבשה

במלחמה הבאה יישאו גופי היבשה בעיקר הנטל, אך למרות זאת הם עדיין נהנים ממשאבים מוגבלים מאוד. הצעדים האחרונים שנקטו כדי לחזק ולתגבר את כוחות היבשה הם נכונים, אך מעטים מדי. לדוגמה, הצטיידות בכלי רכב לניוד החי"ר היא נכונה, אך הכמות שנרכשה תספיק לעימות מוגבל בלבד. יש לתת עדיפות עליונה לתגבור משמעותי של צבא היבשה הן במלאים, הן בהכשרה והן באמצעי לחימה.

במלחמה הבאה יישאו גופי היבשה בעיקר הנטל, אך למרות זאת הם עדיין נהנים ממשאבים מוגבלים מאוד



במקביל חיוני למצוא חלופות למשימות של כלי הטיס. לא לאורך זמן נשלוט באופן מוחץ כל כך בשמיים. יש לזכור את לקח מלחמת יום הכיפורים שבה איבד חיל האוויר עשרות מטוסים בימי הלחימה הראשונים. המרחב המצומצם ועליית היכולות הטכנולוגיות של האויב הפוכים את כלי הטיס למוגבלים. את החלופות יש לחפש בתחומי הלוויינים והטילים המדויקים (שבהם יש להצטייד בכמות גדולה), בהגדלה משמעותית של סד"כ המל"טים ובהעצמת הנ"מ.

● איכות המפקדים

1. צה"ל אינו מצליח כיום לעודד מפקדים איכותיים להישאר בשורותיו. מפקד במאה ה-21 אסור שיהיה מהדגם הישן והמוכר - שמרן, טכנוקרט, אוהב ודאות ואופורטוניסט - אלא עליו להיות יצירתי, אוהב שינויים, גמיש ושונא ודאות.¹⁴ את המפקדים האיכותיים יש לפתות בראש ובראשונה באמצעות הצעת אופק שירות מאתגר ומעניין הרבה יותר מכפי שמוצע להם היום. לאיכות המפקדים היה מקום מרכזי בניצחונות של צה"ל ב"ב-1948, ב"ב-1967 וב"ב-1973.¹⁵ לצבא נטול מפקדים מצוינים אין עתיד.

2. מודל השירות החדש, הכולל שינוי בגיל הפרישה ובתנאי הפרישה מציב

בלוגיסטיקה היא נמוכה, בניגוד לצה"ל. יש לזכור שהגליל ברובו - למעט רצועת החוף - מאוכלס בצפיפות בערביי ישראל, ובינו לבין המשולש והשומרון, המאוכלסים אף הם בצפיפות בפלסטינים, מפריד רק העמק הצר והפגיע. המצב שתואר כאן - של מאות צוותים קטלניים הפולשים מלבנון - עלול להיות חמור עשרות מונים אם לישראל יפלו בו זמנית אלפי צוותים - מעזה (חמאס), מסוריה, מיהודה ושומרון ואולי אף ממצרים ומירדן, ואליהם יצטרפו גם ערביי ישראל.

3. צה"ל חייב להקים מספר רב מאוד של סיירות קטנות ועצמאיות בסדיר ובמילואים לצד הסד"כ "מאורגן" הקיים. למרות מצוקת כוח האדם אין מנוס מלתאר מקורות משמעותיים של כוח אדם - למשל באמצעות מתן הטבות ותגמולים משמעותיים ללוחמים באותן הסיירות. היחידות האלה יהיו פרוסות דרך קבע באתרים רבים בבטן הרכה של ישראל - בגליל, בשרון, בעוטף עזה ובנגב. יש לצייד את היחידות האלה באמצעים מעולים, להכשיר ולטפח אותן. היחידות האלה יהיו המחסום המרכזי שיספוג את הגל הראשון של המתקפה הקטלנית. אין מנוס מן ההכרה שצה"ל במבנהו הנוכחי אינו יכול לתת תשובה לכוח העצום והמצויד היטב שהולך ונבנה כדי להשמיד את מדינת ישראל. כבר במלחמת יום הכיפורים הספיקה עוצמתו של צה"ל רק בדוחק כדי להדוף את המתקפה על מדינת ישראל, ואז היה לישראל עומק אסטרטגי, והיא נאלצה להילחם בשתי חזיתות בלבד. במילים אחרות: צה"ל של היום אינו רלוונטי לזירת המלחמה שהולכת ומתהווה.

4. יש לגבש תו"ל לסיירות בהתאם לתפיסת "הארגון הרופף" ו"הנחילים".¹² ליחידות האלה צריך להיות אופי עצמאי וקטלני.

● מענה רב-חזיתי

במסגרת הסד"כ הקיים לא ניתן להבטיח במקרה של התרעה קצרה או של מערכה ממושכת מענה היקפי בכל הגבולות - גם לא בסיועה של משטרת ישראל.

1. ועדת אור (שמונתה לאחר מהומות אוקטובר 2000) מותחת ביקורת נוקבת על ההתנהלות ועל היכולות שהפגינה משטרת ישראל בעת שהתמודדה עם התפרעויות של אלפי ערבים.¹³ בדו"ח מובאות דוגמאות רבות להתנהלותה הכושלת של המשטרה. אחת מהן היא של תחנת זכרון-יעקב החולשת על שטח נרחב - מעתלית בצפון ועד חדרה בדרום. בבוקר המאורעות מנה הכוח המבצעי של התחנה ארבעה שוטרים (בהם שני מתנדבים ערבים). בשלב מסוים יצאו אלפים מתושבי כפר פרדיס וחסמו את הכניסה לכביש ואדי מילק - אחד הצירים המרכזיים המובילים ממרכז הארץ לגליל ולגולן. למקום נשלח כוח משטרה קטן, אך זה נאלץ לנוס על נפשו לאחר שנתקל באלפי המפגינים הזועמים. הניידות שהושארו במקום הוצתו. דלילות הכוח המבצעי של המשטרה באזורי "הבטן הרכה", ההכשרה הבלתי מספקת של השוטרים והמחסור בצידוד בסיסי שממנו הם סבלו גרמו לוועדת אור לסכם בלשון חריפה ובדאגה את הפרק העוסק ביכולת המשטרה לתת מענה במקרה של עימות נוסף, במיוחד אם ייעשה בו שימוש בנשק חם. ההערכה היא שהמגזר הערבי צבר בשנים האחרונות כמויות גדולות מאוד של נשק. טועה אפוא מי שסבור שכוח השיטור הנוכחי יוכל לתת מענה כלשהו אם מאות יישובים ערביים יתקוממו בו זמנית.

2. יש לייסד כוח - ניתן לכנותו "הביטחון הלאומי" - שיופעל בשעת חירום וימנה מספר רב מאוד של אנשים שכיום יש להם פטור ממילואים. אנשי הביטחון הלאומי יהיו אנשי צבא לכל דבר, יעברו מדי שנה אימון קצר במסגרת הצבא, והפיקוד עליהם יהיה של אנשי צבא במילואים. אנשי



נושאת המטוסים הגרעינית האמריקנית ג'ורג' וושינגטון | יש לתרגל מעת לעת הנחתת כוח אמריקני בישראל בהתרעה קצרה. כוח כזה, מעבר לסיוע החשוב שהוא מסוגל להושיט בשעת חירום, עשוי להרתיע אויבים מלתקוף

● שחיקת אתוס הלוחם

אויבו הגדול ביותר של כל כוח לוחם, בכל הזמנים, היה התפרקות נוכח לחץ בשדה הקרב. במהלך ההיסטוריה היו מקרים רבים שבהם הצליחו כוחות קטנים ונחותים להכריע את המערכה באמצעות עמידה איתנה. לעומת זאת יש גם מקרים רבים של כוחות עדיפים שנתקפו בהלה והתפרקו.¹⁶ עליונותו של צה"ל במרבית המערכות עד כה נשענה על אתוס הלחימה, ההתנדבות וההקרבה, בעוד האויב (העדיף במקרים רבים) נטה להתפרק בעיתות משבר. מהבחינה הזאת המרכיב האנושי הוא מכריע - יותר מכל טכנולוגיה. כדי לשמר את האתוס הזה יש לעשות את הפעולות הבאות הן בסדיר והן במילואים:

1. לעודד ערכים של לכידות קבוצתית באמצעות טיפוח היחידות הקטנות ויצירת בידול לפלוגות ולגדודים. ניתן לעשות זאת, למשל, באמצעות טיפוח סמלים, עריכת סדנאות ותחרויות ספורט וכו'.
2. חיזוק מעמד הקצין. דמות הקצין שהוא "מלח הארץ" נשחקה עד דק. לשחיקה הזאת אחראים גורמים רבים שאין זה המקום לדון בהם. מה שחשוב לזכור הוא מקומו המרכזי של הקצין הלוחם במערכה. ללא פיקוד קרבי איכותי אין לצה"ל תקווה. הארגון חייב להשיב מעגלי אוכלוסייה רחבים, שהתנתקו ממנו במהלך השנים, לפוטנציאל הקצונה הלוחמת. כל המחקרים העוסקים במוטיווציה מדגישים שזו קשורה קשר הדוק לתגמול. הסוציולוגים אומרים שזהו למעשה המשתנה המרכזי. התגמול שנהנים ממנו הקצינים הלוחמים הן בסדיר והן במילואים נשחק באופן דרמטי מאז מלחמת לבנון הראשונה הן במישור של הסטטוס החברתי, הן בתחום החומרי - בהשוואה למקביליהם שעושים חיל בשוק האזרחי או בתפקידי מטה - והן בכל הנוגע למקומם באתוס הלאומי. הפתרון הוא לשדרג את תגמולי הקצינים הלוחמים. הדבר יקרין על הסביבה כולה, ידגיש את חשיבותו של הקצין בעיני הארגון והמדינה וימזער את תחושת ה"פראייר" הרווחת. הפער כעת בין הקצינים הלוחמים לבין חבריהם בשוק האזרחי ובתפקידי המטה התרחב כל כך, עד כי לשורות הלוחמים מצטרפים היום בעיקר מגזרים פריפריאליים. אסור לחסוך במאמצים ובאמצעים בתחום הזה.

סימן שאלה אמיתי בפני שכבה של קצינים מצוינים שנשארה בעבר במערכת, אולם כעת ניצבים בפניה חסמי יציאה הרבה יותר נמוכים. יש להגדיל באופן משמעותי את תנאי הנשארים לחתימה שנייה (במגזרים הנדרשים). התוכניות המוצעות כעת טובות, במקרה הטוב, למי שהם בינוניים.

● האפקטיביות של הטכנולוגיה

- היתרון הטכנולוגי הכרחי הן באמצעי הלחימה והן במערכות הלחימה, אולם כאשר הוא חזות הכול ועומד בפני עצמו, האפקטיביות הכוללת נפגמת.
1. אין להחליף את בניין הכוח ואת הפעלת הכוח ברכש של אמצעי לחימה ובריבוי פרויקטים של מו"פ.
 2. אין טעם בפיתוח טכנולוגיות, אם לא ניתן להצטייד בהן. פיתוח כזה משרת בעיקר אינטרסים חולפים ומסחריים. מדיניות של עיסוק במאות פרויקטים של מו"פ, שרבים מהם יישארו בגדר "צעצועים" ולא יבואו לידי ביטוי בהצטיידות מלאה, אינה מוסיפה דבר לאפקטיביות של צה"ל. יש להתמקד בפרויקטים שניבו את מרב האפקטיביות למכנה משותף רחב וארוך ככל האפשר.
 3. טכנולוגיות חיוניות מסוימות הוטמעו רק בחלק קטן מהסד"כ, ובמערכה כוללת יתברר שרוב הסד"כ אינו נהנה מהן. כתוצאה מכך יהיו התועלת והאפקטיביות של הטכנולוגיות האלה נמוכות. לכן מומלץ לגבש רשימה מוסכמת של הטכנולוגיות שיש להפיץ בקרב רוב היחידות בצה"ל ורשימה נוספת של טכנולוגיות שעליהן ניתן לוותר. המאמץ שנעשה בתחום הזה לאחר מלחמת לבנון השנייה הוא חלקי מאוד.

● ההסתמכות על ארה"ב

בעקבות ההצטמצמות של זמני ההתרעה הפכה ההסתמכות על הידיד שמעבר לאוקיינוס לבעייתית. לכן:

1. יש לפעול להעברתם לישראל של מחסני חירום נוספים של האמריקנים - גם אם תהיה זאת ישראל שתצטרך לשאת בעלות אחזקתם.
2. יש לתרגל מעת לעת הנחתת כוח אמריקני בישראל בהתרעה קצרה. כוח כזה, מעבר לסיוע החשוב שהוא מסוגל להושיט בשעת חירום, עשוי להתיע אויבים מלתקוף.

● הארגון הלומד

בצה"ל חסר גוף מחקרי אינטגרטיבי שיינע ויתמרץ מחקרים בנושאים שונים. מחקרים כאלה הם תנאי לעיצוב פריזיגמה רלוונטית. כיום העבודות נעשות בכל גוף בנפרד, ללא שום שיתוף ידע. מעבר לכך, בניגוד לעבר, מרב העבודות נעשות בפורמט "רזה" (מצגות). להלן ההמלצות בתחום הזה:

1. המכללה לפיקוד ולמטה (פר"ם) היא בהחלט הגוף האינטגרטיבי הראוי.
2. יש להגדיר במכללה גוף אינטגרטיבי צה"לי שילקט את אלפי העבודות והמחקרים שנעשו לאורך השנים ויעבירם לפורמט דיגיטלי. רק כך ניתן יהיה לבצע אחזור ושימוש פעיל בידע הרב, אשר כיום לא מתבצע בו שום שיתוף. עבודות דומות נעשות שוב ושוב בגופים השונים ולעיתים באותו גוף עצמו.
3. יש לחייב כל בוגר פר"ם (כידוע הבוגרים הם ברובם אקדמאים) לערוך מחקר עומק בעבור הצבא. המחקרים, שאותם יזמינו גופים שונים בצה"ל, יהיו מרכיב מרכזי בציוני הגמר של החניכים. באופן הזה יתווספו לצה"ל מדי שנה מאות מחקרים איכותיים, ובהם יהיו ללא ספק כאלה שיחוללו שינויים ארגוניים ותפיסתיים. יש להקפיד שהחניכים יכתבו מחקרי עומק בהתאם לכללים (ולא ניתוחי אירוע או חיבורים "רזים" כפי שנכתבים כיום).
4. יש למסד ימי עיון בהשתתפות המטכ"ל שבהם יוצגו תקצירים של עבודות נבחרות (ולא רק יחולקו פרסים). בכך יעודדו שיח ודינמיקה של ארגון לומד.

אחרית דבר

מלחמת העולם השנייה העניקה לנו לקח יקר ערך. בשנים 1935-1939 בנה היטלר את צבאו העצום באין מפריע, בעוד הדמוקרטיה מתעלמות

באופן שבו אויבי ישראל נערכים, מתחזקים ומתארגנים מסביבה נדמה שהשאלה אינה האם יתקפו, אלא מתי



מההתעצמות האדירה ומהכיבושים הזוחלים. לאחר כל כיבוש או סיפוח הכריז היטלר שהוא שוחר שלום וששכניו הם התוקפנים. תוכניתו של היטלר - כפי שחשפו המסמכים אחרי המלחמה - הייתה מתוכננת לפרטים מראש, וכל הרטוריקה שלו נועדה להטעיה צינית של הדמוקרטיה הנרפות והחרדות ממאבק.

הטעייתו של היטלר הצליחה מעבר לכל שיעור בעיקר משום שהדמוקרטיה ניסו לחמוק בכל דרך מהתמודדות עם המציאות ועם כל אמת שעלולה לערער את שלותן. כשפרצה המלחמה מצאו את עצמן הדמוקרטיה עם צבאות חלשים שלא היו מוכנים כלל לאתגר. בזו אחר זה הן נפלו מדהימה אל מול צבא

שארבע שנים לפני כן היה חסר אמצעים ומנה 100 אלף חיילים בלבד. עיורונם של מדינות המערב ושל צבאותיהן המיט על אירופה אסון.


מצבה של ישראל בעת הזאת דומה לזה של הדמוקרטיה בשנות ה-30. צה"ל, בעיקר ביבשה, אינו ערוך לאתגר המתהווה. הוא סובל ממחסור חמור באמצעי לחימה ובכוח אדם. למשל בימ"חיים שלו מאוחסנים אלפי כלי רכב משוריינים חסרי מיגון, והם בדיוק כמו הפרשים הפולנים שנקצרו באש הטנקים הגרמניים ונרמסו תחת שרשראותיהם. חמור מכך, לישראל אין כל עומק אסטרטגי או גבולות הנשענים על מכשולים טבעיים. ממדיה הננסיים של ישראל מחייבים אותה להעמיד צבא הנכון לאתגר הגדול שמכנינים לה אויביה: מסע להשמדתה. באופן שבו אויבי ישראל נערכים, מתחזקים ומתארגנים מסביבה נדמה שהשאלה אינה האם יתקפו, אלא מתי. והתשובה לשאלה מתי היא ברורה מאוד: כאשר הם יחושו שהם חזקים דיים. וככל שישאר תקפא יותר על שמריה, כך יתקרב המועד שבו ישתכנעו אויביה שהם יכולים לגבור עליה. עדיין איננו נמצאים בנקודת הזמן הזאת, אך כאשר נסראללה מצהיר שאלפי לוחמי קומנדו שלו ישטפו בצוותים קטנים את הגליל, זהו הסימן שהרגע הזה הולך ומתקרב. מאחר שבניגוד למדינות אירופה, לישראל אין הזדמנות שנייה להשתקם, חובה לפעול מיד לחיזוקו של צה"ל במתכונת שהוצעה כאן.

תודה לתא"ל (מיל') עומרי דגול על הערותיו המועילות

מקורות

1. יובל שטייניץ, "מדוע המערב תמיד מנצח", **הארץ**, 21 בדצמבר 2005, עמוד 7 ב'
2. Rupert Smith, **The Utility Of Force**, Potomac Books, 2006, pp. 35-36
3. טום שנקר, "אסטרטגיית נחיל דבורים בלב ים", **הארץ**, 15 בינואר 2008, עמוד 8 ב'
4. אסא חיים וידידיה יערי, **לוחמה מבוזרת - הלחימה במאה ה-21**, הוצאת ידיעות אחרונות, 2005, עמ' 44-45
5. Gunnar Heinsohn, **Söhne und Weltmacht (Sons and World Power): Terror in the Rise and Fall of Nations**, Zürich, Orell Füssli Verlag, 2003, pp. 11-12
6. איתן הבר וזאב שיף, **לקסיקון מלחמת יום הכיפורים**, זמורה ביתן, 2003, עמ' 38-41
7. דוד בן גוריון, **יומן מלחמה ב'**, משרד הביטחון, 1982, עמ' 397, 450, 504
8. מאיר פינקל, "פולחן הטכנולוגיה בצה"ל", **מערכות** 407, יוני 2006, עמ' 40
9. איתן הבר וזאב שיף, **לקסיקון מלחמת יום הכיפורים**, זמורה ביתן, 2003, עמ' 38-41
10. ברברה טוכמן, **מצעד האינולות**, מעריב, 1965, עמ' 12-13
11. בזיל לידל הארט, **מדוע איננו לומדים מן ההיסטוריה**, מערכות, 1987, עמ' 31
12. יגיל הנקין, "בשבח הנחילים", **מערכות** 418, אפריל 2008, עמ' 4
13. **דו"ח ועדת החקירה הממלכתית לבירור התנגשויות בין כוחות הביטחון לבין אזרחים ישראלים באוקטובר 2000** (דו"ח ועדת אור), אוגוסט 2003. כמה אתרים ברשת מביאים את נוסח הדו"ח. למשל: <http://breitman.homestead.com/vaadat-or>
14. Mark D. Mandeles, **The Future of War**, Potomac Books, 2005, pp. 41-42
15. Anthony H. Cordesman, **The Military Balance in the Middle East**, Washington, 2000, pp 16-17
16. Trevor N. Dupuy, **The Military History of World War II**, Franklin Watts, 1965, pp 121-123

הדוא"ל של רובי סנדמן: Rubi1234@inter.net.il



עם כל הכבוד לאמצעים ליירוט טילים
שכבר נמצאים בשירות או נמצאים
בשלבי פיתוח מתקדמים - היתרון עדיין
מצוי בידי הטילים התוקפים. לכן על
ישראל להפנות יותר משאבים להגנה
פסיבית, דהיינו למיגון האוכלוסייה.
כדאי לזכור: גם היכולת להגן היטב על
האוכלוסייה היא אמצעי הרתעה חשוב



פגיעת קטיושה של חזבאללה בכית בצפון
במלחמת לבנון השנייה | המלחמה נגד
חזבאללה בקיץ 2006 הפכה את העורף
הישראלי לחזית המרכזית

סא"ל (מיל') ד"ר אבי ביצור

לשעבר רע"ן ביצורים ומפקד בית
הספר לאב"ך. מומחה להגנה על העורף
האזרחי, מרצה באוניברסיטת בר-אילן
ובמכללת בית ברל



מעמד העורך בתפיסת הביטחון של ישראל

העובדות האלה וההבנה שחסינות העורך האזרחי בכלל ובישראל בפרט היא מרכיב משמעותי בעוצמתה של המדינה וביכולת העמידה שלה מעלות את הצורך להציג ולנתח את מעמד העורך האזרחי בתפיסת הביטחון של ישראל. כל ניתוח כזה צריך להביא בחשבון שהמלחמה הבאה תהיה מלחמת טילים⁶ שנגדה יש להיערך מכל הבחינות.

המתודולוגיה

למאמר הזה יש שלוש מטרות מרכזיות: להגדיר את תפיסת הביטחון של ישראל בנוגע לעורך האזרחי ולמעמדו, לתאר את סוגי האיום על העורך בישראל לאורך זמן ובעיקר בימים אלה, לפרט חלופות למיגון העורך ובמיוחד להבליט את חלופת ההגנה הפסיבית על שלל היבטיה ואת חלופת ההגנה האקטיבית.

הצורך בשינוי תפיסת הביטחון של ישראל לדוקטרינה הגנתית

רבות נכתב על מאפייניה ועל מקורותיה של החשיבה האסטרטגית הישראלית שהיא התקפית ביסודה ומבוססת על תרבות אסטרטגית שגורסת שההתקפה היא האמצעי המרכזי לפתרון בעיותיה הקיומיות של מדינת ישראל. בתוך החשיבה הזאת בלטו כמה הגדרות שבכולן העורך האזרחי הוא הגורם המרכזי הנזקק להגנה על ביטחונו, כלומר, כל מהותה של תפיסת הביטחון הישראלית צריכה לסוב סביב מימוש ביטחונו המלא של העורך האזרחי.

בעזרת כמה הגדרות לשלושה מושגי יסוד - ביטחון לאומי, תפיסת הביטחון הלאומי ודוקטרינת הביטחון הלאומי - אציג את טיעונינו בנוגע למעמד העורך בישראל. באחת ההגדרות למושג "ביטחון לאומי", לדוגמה, בולטת הדגשת ההגנה על העורך ונאמר בו במפורש שזהו הנושא המרכזי: "מושג המבטא את קיומה של מערכת תנאים המאפשרת לאזרחי המדינה להבטיח את המשך קיומה כיישות מדינית, ריבונית ועצמאית, לקיים ביטחון לאזרחיה ולנכסיה ולשמר את יכולותיה ולטפח את תרבותה, את ערכיה ואת כלכלתה"⁷. על פי ההגדרה הזאת, היעדד ביטחון לאומי יכול לגרום למצב שבו מדינה תתקשה לקיים מסגרת חיים אזרחית - מצב הגורם לחוסר ביטחון.

כדי לממש את הביטחון הלאומי של מדינה בשלמותו יש לממש מדיניות ביטחון לאומי המוגדרת "מערך של עקרונות והבנות המציגים יעדים לאומיים הניתנים להשגה תוך קביעת סדר עדיפויות בפיתוח מרכיבי עוצמה לאומית כגון שטח, משאבי טבע, ליכוד וחוסן חברתי, עוצמות צבאיות ושאלות"⁸.

על בסיס הבנת המושג והגדרותיו נוצרה החשיבה האסטרטגית הישראלית

מאז מלחמת המפרץ ב-1991 הפך העורך האזרחי הישראלי למטרה ברורה של אויבי ישראל, אשר למדו להכיר את רגישותה הגבוהה לאבדות בנפש¹ ולקשייה להתמודד עם מהלומות המונחתות על יישוביה. עד 1991 נהנה העורך מ"מלחמות דה-לוקס" שבהן הוא לא נפגע כלל. הפריוולגיה הזאת הסתיימה במלחמת המפרץ הראשונה והיא לא תחזור בעתיד הנראה לעין. ההפך הוא הנכון: נראה שהאיומים על העורך רק הולכים ומחריפים.

קיימים מעט מאוד מחקרים בתחום ההתגוננות של מדינות בפני האיומים על העורך האזרחי. בישראל, שמוגדרת "הדמוקרטיה המערבית המגויסת ביותר"², מרבים התושבים לעסוק בנושאים הקשורים לביטחון הלאומי, ולכן ניתן היה לצפות שהגנת העורך תתפוס מקום מרכזי בשיח הציבורי ותתפוס מקום מרכזי בחשיבה האסטרטגית ובמימוש האופרטיבי. הסיבה לכך ברורה: בגלל הרגישות הגבוהה של ישראל לאבדותיה היא נמצאת בחשש תמידי מפני התקפה על עורפה. כך, לדוגמה, מציין ברוך קימורלינג שהשיעור של כל חללי ישראל במלחמות מגיע ל-0.64% מכלל האוכלוסייה. אף שמדובר בשיעור נמוך באופן אובייקטיבי, הרי בעיני הציבור מדובר בשיעור גבוה מאוד, ואם הוא עוד יגדל, עלול להיפגע כושר העמידה שלו.³

מאחר שראשי מערכת הביטחון העריכו מלכתחילה שלציבור בישראל יכולת עמידה נמוכה, הם גיבשו תפיסת ביטחון שהדגישה את הדפוסים הדוקטרינריים ההתקפיים על חשבון אלה ההגנתיים. מדובר בראש ובראשונה בעיקרון שלפיו יש להעתיק מהר ככל האפשר את הלחימה לשטח אויב ובמקרה הצורך לבצע מתקפת מנע. נוסף על כך הדגישה תפיסת הביטחון של ישראל את הצורך לשמור על הסטטוס-קוו באמצעות הרתעה ובלית ברירה באמצעות התקפה מקדימה.⁴ במילים אחרות: "הדוקטרינה של צה"ל ברמה האסטרטגית היא הגנתית, ואילו הטקטיקה שלו התקפית. נוכח חוסר העומק הטריטוריאלי של המדינה חייב צה"ל לקחת את היוזמה בשעת הצורך, ואם יותקף - להעביר את שדה הקרב במהירות לשטח האויב"⁵.

המלחמה נגד חזבאללה בקיץ 2006 הפכה את העורך הישראלי לחזית המרכזית: במהלך אותה המלחמה היו שליש משטחה של המדינה ושלש מאוכלוסייתה תחת התקפות טילים. המלחמה הזאת והמלחמה הממושכת בעוטף עזה, ששיאה היה מבצע "עופרת יצוקה" (דצמבר 2008-ינואר 2009), הבליטו את חוסר המוכנות של העורך האזרחי הישראלי ואת רמת המיגון הדלה שלו נוכח האיומים עליו ואת חוסר היכולת של ישראל להתמודד באופן אקטיבי עם האיומים.

שפיתחה, עם הזמן, מדיניות של ביטחון לאומי שאותה ניתן להגדיר כ: "תפקידה של מדיניות ביטחון לאומי הוא להגדיר את הסכנות הנשקפות למדינה ולקבוע את עקרונות ההתמודדות עימם, להציג יעדים בני השגה ולקבוע את הדרכים להשיגם. קברניטי המדינה צריכים לגבש את הדוקטרינה שבה מתמקדת הבנתם את המציאות, יחסית להגדרות מדיניות הביטחון".⁹ מדיניות הביטחון הלאומי נבנית על בסיס תפיסת הביטחון של קברניטי אותה המדינה בזמן נתון.¹⁰

למרות ההבדלים הקיימים בין כמה מחוקרי החשיבה האסטרטגית הישראלית בנוגע לתפיסת הביטחון הישראלית, רובם ככולם מסכימים על עיקריה של תפיסת הביטחון הזאת. הקווים העיקריים היו תוצאה של צרכים, של תכתיבים ושל אילוצים כפי שאלה נתפסו או פורשו על ידי ההנהגה הפוליטית-צבאית של ישראל.

תפיסת הביטחון הזאת עיצבה את תחומי החיים בחברה הישראלית לאורך שנים רבות ונתנה פתרונות לבעיות יסוד של החברה הישראלית.¹¹ תרגומה של תפיסת הביטחון להסדרים חוקתיים כגון חוק הגיוס, חוק הג"א וחוק המקלט, הפך את החברה הישראלית לחברה מגויסת כמעט כולה לנושא הביטחון הלאומי במישורים השונים.¹²

המושג "הגנה" לא נעלם לחלוטין מהלקסיקון הביטחוני של ישראל, אך מדובר היה בהגנה אקטיבית ולא בהגנה פסיבית



בשל היעדר כל מורשת רלוונטית בנושא של תפיסת הביטחון התגבשה התפיסה הזאת על בסיס נתונים דל. הבסיס הזה הלך והתעשר בעקבות המלחמות הרבות שעברה ישראל, אבל עדיין הוסקו מבסיס הנתונים הזה מסקנות שלא סייעו לגבש תורת ביטחון סדורה. קברניטי המדינה המשיכו לדבוק בתפיסת ביטחון שממנה נאזרו התפיסות הדוקטרינריות המוכרות, כגון: העברת המלחמה לשטח האויב, מלחמת מנע ומכה מקדימה.

כל התפיסות האלה היו ביסוד בניין הכוח של צה"ל שנערך לממש את התפיסות האלה על בסיס כוחות שריון, כוחות לוגיסטיים כבדים ופיתוח מסות של אש. במקביל טיפל צה"ל בבעיות של ביטחון שוטף - בעיקר באמצעות כוחות חי"ר. גם התעשיות הביטחוניות נרתמו לאותו כיוון מחשבה, אך עתה הגיע הזמן לבצע בכיוון הזה שינוי דרסטי ולהעביר את כל כיווני החשיבה הדוקטרינריים לממד של הגנה או לממד של הגנה התקפית.

לא רק בשיקולים מבחינים בשינוי, אלא גם בממדי האיום הערבי ובממדי היכולות של ישראל להתמודד עם האיום הזה. הממדים שעליהם התבססה תפיסת הביטחון של ישראל¹³ היו: האסימטריה בין ישראל לאויביה, האילוצים המדיניים על חופש הפעולה הצבאי, אילוצי המשאבים והיעדר העומק האסטרטגי.¹⁴

ארבעת הממדים האלה שיכנעו את ישראל להעדיף דוקטרינה התקפית על פני דוקטרינה הגנתית - מה שבא לידי ביטוי במבנה הכוח ובארגונו, בהקצאת המשאבים, באימונים וכמובן בכל תהליך קבלת ההחלטות בנוגע להגנת העורף. החל מתום מלחמת העצמאות פעלה ההנהגה של ישראל לפי הדוקטרינה הצבאית ההתקפית.¹⁵ המושג "הגנה" לא נעלם לחלוטין מהלקסיקון הביטחוני

של ישראל, אך מדובר היה בהגנה אקטיבית ולא בהגנה פסיבית.¹⁶ במילים אחרות: ישראל בחרה בדוקטרינה ההתקפית, וכתוצאה מכך נשמט הבסיס הדוקטרינרי העיקרי שבלעדיו לא יכלה להיות ממומשת החלופה של מיגון העורף האזרחי (ההגנה). לכך הייתה גם משמעות בכל הנוגע לסדר העדיפויות בהשקעת המשאבים.

1. שמונה הנחות יסוד הובילו את ישראל לבחירה בדוקטרינה ההתקפית:¹⁷
 - נחיתות טבעית במשאבים מול אויבותיה.
 - הערכה שאין ביכולתה להחזיק מעמד במלחמות ממושכות ולשאת אבדות כבדות.¹⁸
 - מחסור בכוח אדם במשק בעת גיוס ממושך של מילואים.
 - היעדר עומק אסטרטגי.
 - הצורך התמידי בסיוע של מעצמה.
 - ההערכה שהגנה תביא לשימור הסטטוס קוו, ורק התקפה תביא להכרעה.
 - אופיו של צה"ל שמונע ממנו לבחור בהגנה פסיבית.
 - ההתקפה מתאימה יותר לתרבות האסטרטגית שהתפתחה בצה"ל בפרט ובחברה הישראלית בכלל. התרבות שהתפתחה בחברה הישראלית מתקופת טרום העצמאות ואילך הייתה כוחנית, אגרסיבית ואקטיבית. התרבות הישראלית החדשה שיוותה לצבר דימוי של לוחם עז נפש שהוא הניגוד הגמור של היהודי הגלותי החלוש ש"הולך כצאן לטבח". הדימוי הזה חייב את ישראל להגיב על כל התקפה בהתקפה שכנגד והוא אחד ההסברים להימנעות מהכנת העורף מההיבט הפסיבי והאקטיבי.
2. התפיסה האקטיביסטית הנובעת - בין היתר - מהרצון לשנות את הדימוי של היהודי הגלותי החלוש ניצבת במרכז התרבות האסטרטגית¹⁹ של ישראל. המושג "תרבות" הוא אחד הכלים להבנת ההתנהגות בכל חברה שהיא, וברור שמקבלי החלטות השותפים לתרבות מסוימת יפעלו על פי מאפייניה של התרבות הזאת בבואם לקבל החלטות. אם התרבות הזאת משתנה - ישנו המנהיגים את החלטותיהם בנסיבות דומות. התרבות האסטרטגית היא שקושרת בין החלטות צבאיות, מדיניות, פוליטיות וחברתיות והיא שקובעת ומעצבת את האסטרטגיה שלפיה פועלת חברה מסוימת.
3. שני שינויים בלטו לאורך שנות קיומה של המדינה בתרבות האסטרטגית של ישראל: האקטיביזם והמיליטריזם. אקטיביזם מתבטא בלקיחת יוזמה, בנמרצות, בתוקפנות ובאיימתנות לאויב. על פי אניטה שפירא, עם ישראל עבר מתפיסה של אתוס דפנסיבי, שכלל הבלגה או לכל היותר הגנה עצמית מקומית, לאתוס אופנסיבי.²⁰ השינוי הבולט השני בתוך הממד התרבותי היה תופעת המיליטריזם. השתלטות המיליטריזם על החברה, על התרבות, על הפוליטיקה ועל מערכת הביטחון של ישראל היא כיום כמעט טוטלית. התפיסה הזאת הובילה לאורך כל שנות קיומה של המדינה להנחה ש"רק הצבא יכול". תחומים רבים, שהם אזרחיים לחלוטין, מועברים לטיפול הצבא, ובכלל זה גם מסירת האחריות להגנה האזרחית לידי פיקוד העורף.
4. שני הגורמים האלה - האקטיביזם והמיליטריזם - מרכיבים יחדיו את התרבות האסטרטגית של ישראל ומסבירים מדוע בחרה החברה הישראלית בהתקפה. התרבות הזאת הביאה להזנחת הצד ההגנתי של ההיערכות למלחמה, גרמה לחוסר אמון ביכולת של ישראל להתגונן, הובילה להשקעת מרב המשאבים בפיתוחם של אמצעי לחימה התקפיים ועודדה קיצוצים בתקציבים שהיו אמורים להיות מופנים להגנה בכלל ולהגנה אזרחית בפרט.
5. לאחר יולי 2006 צריך היה להתחולל שינוי משמעותי בתפיסת הביטחון של ישראל כתוצאה מהשינויים שהתרחשו בזירה ובעיקר כתוצאה מהשינוי שחל בכוונות של אויבי ישראל לתקוף בכל הכוח את העורף האזרחי. אך ישנן תמורות נוספות שמחייבות את ישראל לשנות את תפיסת הביטחון שלה:
 1. שיפור משמעותי ביכולות של אויבי ישראל לתקוף את העורף בישראל.²¹

מהבחנינה הגיאוגרפית העורף במלחמה המודרנית הוא המקום שבו ישנם ריכוזים של אוכלוסייה אזרחית. דרך אחרת להגדיר עורף היא לפי המרחק מקו המגע.

מהבחנינה הפונקציונלית משמש העורף תשתית חיונית לכוחות שלוחמים בחזית. ההיבטים הפונקציונליים עוסקים בשאלה מי מרכיב את העורף ומי תרומת העורף לניהול המלחמה הספציפית שבה מעורבת החברה. ההיבטים החברתיים והפסיכולוגיים של העורף עוסקים במוראל, ברצון האוכלוסייה להילחם, בחסינותה ובעמידותה בפני איומים ומשברים הכרוכים במלחמה. כושר העמידה של העורף נקבע על פי מידת חסינותו, המוראל שלו, יכולתו לשרוד ויכולתו להתאושש במקרה שהאיומים נגדו מתממשים. היכולות האלה לשרוד ולהתאושש הן פועל יוצא של איזון נכון בהקצאת המשאבים הלאומיים ושל ההכנות שעשה העורף נוכח האיומים עליו.

ההיבטים הצבאיים עוסקים בהגנה על אוכלוסיית העורף באמצעות ההגנה האזרחית. השאלות המרכזיות העומדות בפני הקברניטים בסוגיה הזאת הן אם על ההגנה הזאת להיות סבילה או פעילה ומי אחראי להיערכות ההגנה האזרחית: הצבא או האזרחים.

ההיבט המוסרי עוסק בהגדרות העורף בחוק הבינ-לאומי ובניסיונות הבינ-לאומיים לגבש דרך להגן על אזרחים מפני התקפות.²³

ניתן אפוא לקבוע שעורף אזרחי הוא כלל האוכלוסייה הלא לוחמת הנמצאת מאחורי קווי החזית. לצד האוכלוסייה כולל העורף גם את מרכזי הכלכלה והמשק - ובהם המפעלים למיניהם - הממלאים תפקיד מרכזי במאמץ המלחמתי. עם זאת, אף שהמושג "עורף" הוא פייזי במהותו, הרי כל דיון בנוגע לכושר העמידה שלו מחייב להתייחס גם להיבטים פסיכולוגיים ומוסריים.

● **התיאוריות בנוגע להפצצות האסטרטגיות**

בעקבות המצאת המטוס ב-1903 והפיכתו לנשק מבצעי במהלך מלחמת העולם הראשונה הפכה ההפצצה מן האוויר לאיום הגדול ביותר על העורף האזרחי. זמן קצר לאחר מכן גם הועלה הרעיון של הפצצות אסטרטגיות על לב ארצו של האויב כדי להרוס את משקו, ובמיוחד את יכולת הייצור שלו, ולפגוע במוראל של אוכלוסייתו.

את הרעיון הזה בחנו בהרחבה כמה הוגי דעות צבאיים חשובים ובסופו של דבר

2. החלטת איראן לרתום חלק ניכר ממשאביה למלחמה בישראל - בין היתר לשם הצטיידות בטילים ארוכי טווח.

3. עליונותו של צה"ל על פני כל צבא אחר במזרח התיכון.

4. החולשה שהפגינה ישראל בתגובתה לאינתיפאדה.

5. ההתרופפות במעמדה של ארה"ב בעקבות המשבר הכלכלי.

כל הנקודות האלה חייבות להוביל לשינוי בתפיסה הביטחונית של ישראל ולהבנה שהמלחמות נגד אויבי ישראל עדיין לא הסתיימו ושהמלחמה הבאה תהיה מלחמת טילים נגד העורף האזרחי בישראל. תפיסה ביטחונית כזאת תוביל בהכרח למסקנה שיש להגן על העורף בישראל הן באופן פסיבי והן באופן אקטיבי.

תיאוריות על תקיפת העורף האזרחי ועל דרכי ההתגוננות שלו

● **מהו עורף אזרחי**

העורף הוא אחד ממרכיבי האומה במלחמה ומשמש אחת המטרות לתקיפות האויב. למושג "עורף" בעת מלחמה יש שתי הגדרות: הראשונה היא עורף החזית, שבו ממוקמים הכוחות המסייעים והלוגיסטיים והוא לרוב פגיע יותר מהכוחות הלוחמים בחזית. ההגדרה השנייה היא העורף האזרחי הכולל את כל האוכלוסייה הלא לוחמת. המאמר הזה מתמקד בעורף האזרחי בלבד.

במלחמות עד המאה ה-20 הייתה מטרת הצבאות - בדרך כלל - להכות את צבאו של היריב. כתוצאה מכך היו המלחמות מוגבלות בהיקפן. רק במאה ה-20 הפכו המלחמות לטוטליות עד כדי הסרת ההגבלות שהושמו בעבר בפני הלוחמים.²² במלחמה הטוטלית עלתה לראשונה האפשרות לפגוע בעורף שממנו זרמה האספקה לחזית, ובו היו מצויים התעשייה ומאגרי כוח האדם. בכך חדלה המלחמה להיות התמודדות המתמקדת בחזית: היא התפשטה לכל מרחבי המדינה והפכה להתמודדות בין שתי חברות אזרחיות שמנסות להסב נזקים רבים ככל האפשר זו לזו. שום נכס לא נשאר חסין: ערים, אזרחים לא לוחמים, תשתיות אזרחיות, משאבים כלכליים וכו'. את ההתפתחות הזאת ניתן לנתח מכמה וכמה היבטים: גיאוגרפיים, פונקציונליים, פסיכולוגיים, צבאיים ומוסריים.

מטוס כיבוי מכנה שריפה שגרמה קטיושה ששיגר

החזבללה לעבר יישובי הצפון | במלחמה המודרנית שום נכס לא נשאר חסין: ערים, אזרחים לא לוחמים, תשתיות אזרחיות, משאבים כלכליים וכו'





בניין מגורים בחיפה שנהרס מפגיעת טיל קסיושה ביום החמישי למלחמת לבנון השנייה | כמה הוגי דעות צבאיים במחצית הראשונה של המאה ה-20 הגיעו למסקנה שניתן להכריע מלחמות רק באמצעות הפגיעה בעורף

ממש... ממשלה אין לה הזכות לשלול מפרט את זכות הישרדותו³⁰.
התיאורטיקנים - ברובם הגדול - מסכימים אפוא שיש לספק הגנה לאוכלוסייה האזרחית. השאלה היא מי צריך לספק את ההגנה הזאת. בבריטניה, למשל, מסורה האחריות להגנה על האזרחים בידי האזרחים עצמם. לדעתי מדובר בעיקרון שראוי היה גם לישראל לאמץ אותו.

כיצד נתפס האיום על העורף הישראלי

האיום על העורף האזרחי מרחף מעל ישראל מאז קום המדינה ועד היום, ומשפט שנאמר ב-1956 מתאים גם להיום: "האיום המוחץ עלינו הוא מבחוץ. ערי ישראל חשופות להחריד להרעשה... על ידי הגנת ערי ישראל בפני התקפות... נציל את ארצנו. התקפת חיפה, תל-אביב וירושלים יכולה לגרום לקטל שאומה קטנה לא תעמוד בו"³¹.

חשוב להבין שהאופן שבו נתפס האיום על העורף מבוסס על ארבעה מרכיבים מרכזיים: סוג האיום, מי ממונה על הצגת האיום (גורם אזרחי או צבאי), מתי מוצג האיום וכיצד הוא נתפס בעיניהם של מקבלי ההחלטות בישראל.

● סוג האיום

על העורף של ישראל מאיימים גורמים רבים, אך לדעת קברניטי המדינה התקפות טילים הן כיום האיום המרכזי עליו. מלחמת העצמאות הייתה "קרב על כל בית", והעורף כולו היה חשוף למעשה לסכנת כיבוש - בוודאי שבשלביה הראשונים של המלחמה. מדובר היה אפוא באיום קיומי.

בין 1950 ל-1955 חל שינוי הן בסוגי האיום על העורף האזרחי הישראלי והן במשמעויות האיום הזה. סכנת הכיבוש בפועל נחלשה מאוד - גם אם לא חלפה כליל - והאיום החמור ביותר על העורף היה פגיעות של מחבלים, שבאותם הימים נקראו "מסתננים".

בין 1955 ל-1956, ערב מבצע "קדש", השתנתה תפיסת האיום. אף שהמסתננים

הם גיבוש תיאוריה ולפיה מסוגלות ההפצצות האסטרטגיות כשלעצמן להכריע את האויב ולהביא לסיום הלחימה.

האיטלקי ג'וליו דואה (1869-1930) היה מהראשונים שהגה את הרעיון שניתן לנצל את הכוח האווירי כדי להכריע מלחמות באמצעות תקיפת העורף האזרחי והוא נחשב ל"אבי דוקטרינת הכוח האווירי"²⁴. כתביו עוסקים בחשיבותה של הלוחמה האווירית וכוללים את רעיון ההפצצה האסטרטגית. בין היתר הוא כתב ש"השגת הכרעה במלחמה תלויה בהכרח בניפוץ המשאבים החומריים והנפשיים של עם... עד להתמוטטות הארגון החברתי. המהלומות המכריעות ינחתו על האזרחים, ובכך חיי כל העם ייעצרו. כל המבנה החברתי יקרוס"²⁵. הצבאות שלחמו במלחמת העולם השנייה אימצו במידה זו או אחרת את רעיונותיו של דואה, אך ביישום של הרעיונות האלה היו וריאציות שונות. כך, למשל, דגלו הבריטים בהפצצות שטח, ואילו האמריקנים העדיפו הפצצות דיוק על מטרות מפתח חיוניות.

את הגישה של הפצצות שטח (המכונות גם "הפצצות מרבד") פיתחו שני אנשי צבא בריטים: יו טרנצ'רד (1873-1953) וארתור האריס ("האריס המפציץ", 1892-1984). טרנצ'רד ביסס את תורתו על שלוש הנחות יסוד: "המפציץ יוכל תמיד לחדור לעומק שטחו של האויב, אבדות המותקף יהיו כ-50 הרוגים לטון פצצות, האפקט המוראלי של ההפצצות ישתק ויפורר לחלוטין את העורף האזרחי ואת נכונות ממשלתו להילחם"²⁶. האריס טען שהפצצות השטח הן השיטה הנכונה ביותר לביצוע ההפצצות האסטרטגיות, ובמסגרתן יש להרוס ערים שלמות²⁷.

ראוי לציין שהאופן שבו נתפס העורף - אם הוא החזית המרכזית או חזית משנית בלחימה - הפך להיות חלק מרכזי מהתרבות האסטרטגית של כל אומה.

● מהות ותיאוריות בנוגע להגנה האזרחית

האימוץ הגורף של התיאוריה הגורסת שניתן להכריע מלחמות באמצעות הפצצות אסטרטגיות על העורף האזרחי חייב את המדינות לפתח אמצעים ושיטות להגנה על העורף. הסיבה לכך ברורה: אם פגיעה קשה בעורף משמעותה תבוסה בלתי נמנעת, הרי אחת הדרכים למניעת התבוסה הזאת היא הגנה על העורף. יהושפט הרכבי מחלק את ההגנה האזרחית לשני חלקים: הגנה פעילה והגנה סבילה: "הגנה פעילה - האמצעים לפגיעה במפציצים ובטילים במעופם, והגנה סבילה - האמצעים להקטנת הנזק שייגרם על ידי אותן פצצות, שלא עלה ביד ההגנה הפעילה לעוצרן". ההגנה הפעילה, הוא כותב, היא הקטנת הנזק מהתקפת אויב באמצעות פגיעה בכוח ההתקפי בדרכו למטרה או אפילו בעודו בבסיסו. לדעתו, האמצעי העיקרי של ההגנה הסבילה הוא המקלט, שהוא חלק מכלל סידורי ההגנה שנועד להם ערך מבחינת ההרתעה. אם ננקטו אמצעים להפחתת היפגעות האוכלוסייה, תהיה לקברניטי המדינה נכונות רבה יותר להפעיל את אמצעי התגמול והוא יחשוש פחות מן התגמול החוזר ("המכה השנייה"). סידורי ההגנה מעידים על כך שהיריב מתכוון ברצינות לאיומו ומביא בחשבון את האפשרות שיהא עליו להפעיל את נשקו ולספוג בעקבות זאת תגמול חוזר²⁸.

יש חוקרים - דוגמת שלינג - הטוענים שסידורי ההגנה האזרחית (הג"א) מעידים על כוונות תוקפניות, ולכן ההגנה האזרחית היא פרובוקטיבית, ולעומתה היעדרם של סידורי הגנה וערטול האוכלוסייה מצביעים על כוונות של שלום. לעומת זאת לדעתו של הרכבי, הגנה אזרחית יכולה להעיד על דאגה להציל אזרחים רבים ככל האפשר. שלינג טוען שכאשר צד מסוים מתכנן לתקוף את האויב, עליו להביא בחשבון את סוגיית ההגנה על אוכלוסייתו שלו ולשאול את עצמו "האם סיפקנו או לא סיפקנו הגנה סבירה לאוכלוסייה שלנו". לדבריו זוהי "סוגיה מרכזית במקרה של תכנון תקיפה על ידינו"²⁹.

דעה דומה מעלה גם ברנרד ברודי. לטענתו ההגנה על האזרחים צריכה להיות היעד הראשי של מדיניות החוץ והביטחון: "חייבים לתת לאזרחים הגנה של

היה החשש הגדול ערב מבצע "קדש" מפני פגיעת מפציצים מצריים בעורף של מדינת ישראל). הנטייה להמעיט מהסכנה באה לידי ביטוי מובהק במלחמת לבנון השנייה: זו חשפה עד כמה לא היה העורף ערוך להתקפות טילים - למשל בתחום המקלטים. לדעתי, אילו היה גוף אזרחי מופקד על הערכת האיום ועל היערכות העורף לקראתו, היו תושבי הצפון מוגנים הרבה יותר טוב במלחמת לבנון השנייה. לדעתי, העברת האחריות לעורף לידי גורם אזרחי היא מהלך חיוני לקראת כל עימות שיתרחש בעתיד.

● מתי מוצג האיום

המרכיב השלישי בתפיסת האיום הוא ממד הזמן. אנחנו רואים שעל פני ציר הזמן ישנה תנועת מטוטלת: בעיתות משבר ישנה תחושת איום קיצונית, ואילו בתקופות שקטות יותר ישנה שאננות בלתי מוסברת. לאורך כל שנות קיומה של המדינה, ברגע ששכך משבר כלשהו, נשכח האיום. השכחה הייתה כללית: הן של המנהיגות והן של הציבור הרחב - מה שהוליד התעלמות ושאננות. בעת שמשבר מסוים חרף, החריפה גם תחושת האיום - לעיתים עד כדי היסטריה. או אז הואצו ההכנות להגנה, אך לרוב נראה היה שמדובר בפעולות סרק שנועדו רק לספק את דרישות האזרחים, ואילו העשייה האמיתית נעשתה במקום אחר - בתחום ההכנות להתקפה ולא להגנה.

● האפקט הפסיכולוגי

המרכיב הרביעי הוא הממד הפסיכולוגי שמשפיע על מקבלי ההחלטות הישראלים - בעיקר בכיוון של תפיסה מוקצנת וחריפה של דימויי האיום על העורף. בתפיסה הזאת לא חל שינוי, ובמקביל לא חל שינוי בתפיסת המנהיגות בנוגע לאי-יכולתו של העורף האזרחי הישראלי לעמוד באיומים האלה.

התיאורטיקנים - ברובם הגדול - מסכימים שיש לספק הגנה לאוכלוסייה האזרחית. השאלה היא מי צריך לספק את ההגנה הזאת



לתפיסה המוקצנת של האיום יש השפעה מרחיק לכת על תהליכי קבלת ההחלטות: כאשר גובר החשש מהאיום, ולכאורה צריכה להתקבל החלטה על כניסה למיגון מושלם, מתרחש ההפך הגמור: הפן המיליטריסטי מתחזק, והדוקטרינה ההתקפית נראית הפתרון הנכון למצב שבו יתממש האיום. כלומר, מוחלט על מניעת האיום מראש באמצעות הכאת האויב במהלכים התקפיים בלי לסכן את העורף האזרחי ובלי להעמידו למבחן.³⁵

הדוקטרינה ההגנתית: ההגנה האקטיבית והפסיבית בישראל

שינוי תפיסת הביטחון הישראלית מדוקטרינה התקפית לדוקטרינה הגנתית צריך יהיה להיות מושתת על בנייתו של מערך הגנה רב-שכבת. יתרונו של מערך כזה הוא שעם פריצתה של שכבה אחת מהשכבות האלה תהיה מוכנה תמיד השכבה הבאה בתור כדי לסכל את האיום ולהתמודד איתו בהצלחה.

● הרתעה - שכבת ההגנה הראשונה

ישראל לא תותקף בטילים, אם אויביה יחששו להפעיל את הנשק הזה. במלחמת לבנון השנייה ובמבצע "עופרת יצוקה" הגיבה ישראל בהנחתת מכות מכאיבות

המשיכו לפגוע בעורף של ישראל, ראו הקברניטים בהפצצות מהאוויר את האיום המרכזי על העורף. עד כדי כך חריפה הייתה תחושת האיום, שלמבצע סיני יצאה ישראל רק לאחר שהבטיחה לעצמה ששלוש טייסות של חיל האוויר הצרפתי יגנו על שמי המדינה.

גם בין 1956 ל-1973 ראו בהפצצות מהאוויר את האיום המרכזי על העורף האזרחי. איום הטילים הופיע לראשונה בזירה בראשית שנות ה-60, לאחר שמצרים התפארה שעלה בידה לייצר בכוחות עצמה טילים המגיעים "דרומית לביירות". הידיעה עוררה חרדה בקרב הציבור בישראל - בעיקר בשל החשש שהמצרים ירכיבו עליהם ראשי נפץ לא קונוונציונליים. החרדה הפכה לזעם לאחר שהתברר כי מדענים גרמנים מסייעים למצרים לפתח את הטילים. המוסד פתח במערכה נגד המדענים האלה, אולם בסופו של דבר התברר שהטילים המצריים היו פיקציה תעמולתית ולא סיכנו את ישראל.

בשנים שלפני מלחמת ששת הימים ספגו היישובים שלאורך הגבול עם סוריה הפגזות כבדות. במלחמת ששת הימים היו מעט מאוד תקיפות של העורף בישראל (הפצצה של טופולב עיראקי על נתניה, טפטוף פגזים מאזור קלקיליה על גוש דן, הפגזות בירושלים, הפגזות של היישובים שגבלו ברמת הגולן) - בעיקר בשל המהירות שבה הושמדו חילות האוויר הערביים ובשל ההתקדמות המהירה של כוחות צה"ל ביבשה.

לאחר מלחמת ששת הימים ועד ספטמבר השחור (1970) ספגו יישובי עמק בית שאן הפגזות רבות.

במלחמת יום הכיפורים סוכל ניסיון של המצרים לשגר טיל "קלט" ממטוס לעבר גוש דן. כמה טילי פרוג ששיגרו הסורים לשדה התעופה רמת-דוד נפלו ביישובים סמוכים.

לאחר מלחמת יום הכיפורים עבר מוקד הפעילות לגבול לבנון. ארגוני הטרור הפלסטיניים שהתבססו בדרום לבנון הרבו לתקוף יישובים בגליל, בין היתר באמצעות רקטות קצרות טווח. במקביל פגעו הארגונים הפלסטיניים בעורף באמצעות פעולות טרור.³²

במלחמת המפרץ הראשונה (1991) שיגרו העיראקים לעבר העורף בישראל 39 טילי סקאד, ומאז הפך העורף ליעד קבוע של אויבי ישראל. לשיאה הגיעה ההתפתחות הזאת במלחמת לבנון השנייה ובמבצע "עופרת יצוקה". ההערכה כיום היא שבכל עימות נוסף בעתיד יהיה העורף יעד מרכזי של האויב. בעבר ידעו מדינות ערב שכדי להפציץ את העורף בישראל עליהן להתגבר על מכשול גדול: חיל האוויר. הטילים והרקטות מאפשרים להן לעקוף את המכשול הזה ולהגיע ללא כל מאמץ לכל נקודה בישראל.

על ישראל מאיימים כיום עשרות אלפי טילים - של חזבאללה, של חמאס, של סוריה ושל איראן - ואלה יכולים לפגוע בכל נקודה בתחומה. ההערכה היא שחזבאללה לבדו מצויד כבר עתה בכ-40 אלף טילים - ובהם מסוג זלזל 2 (הטווח המרבי: כ-200 ק"מ) שיכולים לפגוע בתל-אביב. האיום החמור ביותר על העורף הישראלי הוא יכולתן של סוריה ושל איראן לשגר לעבר ישראל טילים בעלי ראשי נפץ ביולוגיים וכימיים. איראן שואפת להגיע למצב שבו תוכל לצייד את טיליה בראשי נפץ גרעיניים. יכולת כזאת תהיה איום מוחשי על עצם קיומה של מדינת ישראל.³³

טילים יש גם ברשות מדינות שכנות שאינן מצויות בעימות עם ישראל. למשל סעודיה רכשה 12 משגרים 50- טילים מדגם CSS2. מדובר בטילים מתוצרת סין שלהם טווח של 3,000 ק"מ.³⁴ אולם במצב העניינים הנוכחי במזרח התיכון אין הם בבחינת איום מיידי על ישראל.

● מי ממונה על הצגת האיום

להערכת המצב בנוגע לאיומים על העורף אחראית בישראל מערכת הביטחון. זו נטתה במשך רוב הזמן להמעיט מגודל הסכנה הנשקפת לעורף. (יוצא מן הכלל

מאוד על תקיפת העורף שלה בטילים. האם יהיה בכך כדי להרתיע מפני התקפות טילים בעתיד? מאחר שקל מאוד ונוח מאוד להפעיל את נשק הטילים, הרי להערכתך "שכבת" ההרתעה תיפרץ שוב בעתיד. הפיתוי להציק לעורף בישראל בדרך הזאת הוא פשוט גדול מדי.

● התרעה - שכבת משנה של שכבת ההגנה הראשונה

אם ההרתעה אינה פועלת - כפי שצפוי שיקרה גם בעתיד - צריך מערך ההרתעה לפעול. המערך הזה מבוסס בעיקר על אמצעי גילוי טכנולוגיים דוגמת לוויינים, מכ"מים וחיישנים למיניהם.

● השמדה - שכבת משנה נוספת של שכבת ההגנה הראשונה

אם צפוי ירי טילים על ישראל, וידוע מהיכן הוא צפוי להתרחש, ניתן לחסל את האיום באמצעות מכת מנע מקדימה. את זו ניתן לבצע באמצעות התקפה מהאוויר, מהים ומהיבשה.

● הגנה אקטיבית - יירוט והשמדה - שכבת ההגנה השנייה

אם כל השכבות הקודמות קרסו, והשיגור יוצא לפועל, קיימות שלוש שכבות

● הגנה פסיבית - שכבת ההגנה השלישית

השכבה האחרונה - ההגנה הפסיבית - אמורה לספק מיגון אמין לאוכלוסייה האזרחית במקרה שכל שכבות ההגנה הקודמות נפרצו. לדעתי, האחריות להגנת העורף צריכה להימסר לרשות לאומית מיוחדת לחירום שתהיה בזיקה למשרד ראש הממשלה. חוק הג"א וחוק מל"ח צריכים לעבור רוויזיה כך שיקללו מתן פיצוי וסיוע לנפגעים במקרה של התקפה. מטרת הגופים שיעסקו בתחום ההגנה האזרחית תהיה לתת חבילת מיגון כוללת לכל אזרח במדינה מכל הבחינות. צריך להדגיש את המיגון הכולל מקלטים, ממ"דים, חד"בים (חדרי ביטחון) ומחסות. אלה יהיו הגורם הראשוני לפתרון בעיית המיגון.³⁶ כמו כן יש לתכנן מראש פינוי יישובים ולהכין מראש מערכי צפירה ואזעקה ומערכים להתגוננות בפני לוחמת אב"ד.

ההשקעה הנדרשת היא אפוא בחמישה תחומים: בניית מרחבים מוגנים בכל בית דירות ובכל מבנה ציבורי, רענון ערכות מגן, רכש של אנטיביוטיקה ושל חיסונים, חינוך האוכלוסייה האזרחית ותרגולה לקראת מצבי חירום.

למרות ההתקדמות הרבה בתחום של יירוט טילים ורקטות, הרי בשלב הנוכחי נראה שהיתרון עדיין מצוי בידי הטילים התוקפים. לכן גם מדינות בעלות עוצמה צבאית העולה בהרבה על זו של ישראל אינן מסתפקות בכוח ההתקפי שלהן לשם הרתעה ולשם פגיעה האפשרית במקורות האיום אלא משקיעות גם בתחום ההגנה האזרחית. גם מדינת ישראל אינה יכולה לסמוך רק על כוחו של צה"ל, ועליה לפתח את ההתגוננות האזרחית נגד כל אפשרות של פגיעה. כיום מפוצלות יחידות החילוץ וההצלה בין גופים צבאיים (של פיקוד העורף) לבין גופים אזרחיים (מכבי אש, מד"א, בתי החולים). כאמור, לדעתי יש לרכז את כל התחומים האלה בידי גוף אזרחי. אך חשוב מכך הוא ההשקעה במקלות האוכלוסייה כדי שתוכל להגן על עצמה במקרה של התקפה על העורף באמצעות טילים או מטוסים.

מבין כל פעולות המניעה נשאר המקלט עד היום אמצעי ההגנה הטוב ביותר. ככל שנצליח להכין מראש מחסות מתאימים יותר וככל שנצליח לתת לאוכלוסייה התרעה מוקדמת יותר בטרם ייפלו הפצצות או הטילים, כך נצליח להציל את חייהם של יותר אזרחים. הכנת מקלטים מתאימים דורשת זמן, אמצעים וכוח אדם. אלה לא יעמדו לרשותנו בשעת חירום, ולכן שומה עלינו לדאוג למקלטים כבר עתה, עוד לפני שאנחנו נזקקים להם.

סיכום ומסקנות

המאמר הזה הציג את האיום על העורף האזרחי הישראלי הן מהיבט התיאורטי והן מהיבט היישומי וכן את חלופות ההגנה: ההגנה הפסיבית וההגנה האקטיבית.

מדינות ערב וארגוני הטרור הגיעו כבר מזמן למסקנה שהעורף הוא נקודת התורפה העיקרית של ישראל. להערכתם, פגיעה מסיבית בו תביא לקריסת החברה הישראלית. ראיית המצב הזאת מביאה לידידה בכוח ההרתעה של ישראל והופכת באופן אוטומטי את העורף לחזית המכרעת במלחמה הבאה. העורף האזרחי הישראלי לא יהיה יותר - כמלחמות העבר, עד 1991 - חזית משנית, וכל תשומת הלב צריכה להיות מופנית להכנתו ולמוכנותו. יש לחזק את כושר העמידה ואת החסינות של העורף נגד האיומים עליו.

ישראל אינה יכולה להרשות לעצמה להתעלם מארסנל הטילים העצום הנמצא בידי מדינות ערב וארגוני הטרור - ארסנל שכולל ראשי נפץ כימיים וביולוגיים. בעתיד הלא רחוק כבר אורבת הסכנה שאיראן תפתח ראשי נפץ גרעיניים. על ישראל להיערך לאפשרות של תקיפה מסיבית על עורפה בדיוק כפי שבריטניה בתקופה שבין שתי מלחמות העולם נערכה להגנה אזרחית פסיבית ואקטיבית ובמקביל פעלה לשיפור יכולות התקיפה שלה בעורפה של גרמניה.³⁷ חמש נקודות בולטות עולות מהמאמר הזה:

שינוי תפיסת הביטחון הישראלית מדוקטרינה התקפית לדוקטרינה הגנתית צריך יהיה להיות מושתת על בנייתו של מערך הגנה רב-שכבתי



1. יירוט בשלב השיגור, ההאצה והטיפוס. זהו היירוט האידיאלי, שכן הטיל מושמד בשלבים הראשונים של מסלולו, לפני שהוא נכנס למסלול הבליסטי. ליירוט בשלב כה מוקדם ישנו האפקט המרתיע ביותר - במיוחד אם הטיל נושא ראש נפץ לא קונוונציונלי. הסיבה: יירוט הטיל באותו השלב מבטיח שחומרי הלחימה הלא קונוונציונליים יתפזרו מעל שטחו של הגורם המשגר.
2. יירוט מחוץ לאטמוספירה או במהלך המסלול. יירוט בשלב הזה אמור להשיג הטיל נגד טילים מדגם חץ 2. גם פרויקט "מלחמת הכוכבים" של הנשיא רונלד רייגן - שהיה מבוסס על הצבת מיירטי לייזר בחלל - נועד להשיג יירוט של טילים בליסטיים בשלב הזה.
3. יירוט בתוך האטמוספירה או בקרבת היעד של הטילים. ליירוט בשלב הזה קיימים כיום אמצעים שונים, חלקם מבצעיים וחלקם בשלבי פיתוח שונים. למשל טילי הפטריוט 2 ופטריוט 3 נועדו ליירוט טילים לאחר כניסתם לאטמוספירה. ישראל מפתחת את "כיפת ברזל" (נגד טילים קצרי טווח שכלל אינם יוצאים מהאטמוספירה ושהטווח שלהם הוא עד 70 ק"מ) ואת "שרביט קסמים" ליירוט טילים ורקטות לטווח בינוני (לטווח של עד 250 ק"מ) שבחלקם יוצאים מהאטמוספירה (דוגמת הסקאדים למיניהם) ובחלקם אינם יוצאים מהאטמוספירה (רקטות למיניהן). אמצעי יירוט נוספים הם תותחים מהירי ירי (שכבר הוכיחו את יעילותם בעיראק) וכן תותחי לייזר וכלי נשק אלקטרונוגטיים מהירי ירי שנמצאים עדיין בשלבי פיתוח שונים בארה"ב.

8. שם, עמ' 31

9. שמעון גולן, **גבול חם מלחמה קרה - התגבשות מדיניות הביטחון של ישראל**, מערכות, תל-אביב, 2000, עמ' 13-14

10. גבריאלה היכל, **קבלת החלטות בזמן משבר**, מערכות, תל-אביב, 1992, עמ' 27-29

11. ברוך קימרינג, "מיליטריזם בחברה הישראלית", **תיאוריה וביקורת**, 4, 1993, עמ' 125-128

12. Lissak Moshe, "Boundaries and Institutional Linkages between Elites: Some Illustrations from Civil-Military Relations in Israel", **Politics and Society**, 1, pp. 129-148

13. אבי קובר, (1997), **הכרעה צבאית במלחמות ישראל 1948-1982**, מערכות, תל-אביב, 1997, עמ' 145-180

14. יגאל אלון, **מסך של חול**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, תל-אביב, 1958, עמ' 20-30. ראו גם: שלום זכי, "מדיניות הביטחון של ישראל 1948-1956", **עיניים בתקומת ישראל**, 1, 1991, עמ' 190-194

15. אוריאל לוויטה, **שם**, עמ' 7

16. יהושפט הרבני, **מלחמה גרעינית ושלוש גרעיני**, מערכות, תל-אביב, 1968, עמ' 359

17. יגאל אלון, **שם**, עמ' 60-67. ראו גם: דב תמרי, "מתקפה או מגננה - האם הבחירה בידינו?" **מערכות** 289-290, אוקטובר 1983, עמ' 8

18. רות מלקינסון, **אובדן ושכול בחברה הישראלית**, הוצאת כנה, 1993, ירושלים, מתוך ההקדמה

19. מקורות להבנת המושג "תרבות אסטרטגית": Colin Gray, "Comparative: Strategic Culture", **Parameters**, 14, 4, winter 1984, pp. 26-33; Alastair Iain Johnston, "Thinking About Strategic Culture", **International Security**, vol. 19, 4, spring 1995, pp. 22-41

20. אניטה שפירא, **חרב היונה והכוח 1881-1948**, הוצאת עם עובד, תל-אביב, 1992, פרק ההקדמה וכן עמ' 9-15

21. מוחמד סעיד, **שם** (ראו הערה 6 לעיל)

22. יהושפט הרבני, **מלחמה ואסטרטגיה**, מערכות, 1990, עמ' 127

23. קובץ החוקים המלא העוסק באיסור להפציץ אזרחים מובא באתר <http://www.dannen.com/decision/int-law.html>

24. William H. Tomlinson, "The Father of Airpower Doctrine", **Military Review** 46, September 1966, p. 28

25. Giulio Douhet, **The Command Of The Air** (1921), Translated by Dino Ferrari, Office Of The Air Force History, Washington D.C., 1942

26. Hugh Trenchard, "Air Power And National Security", In Eugene Emme (Ed.), **The Impact Of Air Power: National Security and World Politics**, Princeton, NJ, Van Norstrand, 1959, pp. 192-200

27. ריצ'ארד אוברי, **מדוע ניצחו בעלי הבריית?** מסדה, תל-אביב, 1995, עמ' 130-134

28. יהושפט הרבני, **שם**, עמ' 360

29. תומס שלינג, **חימוש והשפעה**, מערכות, תל-אביב, 1976, עמ' 112-128

30. Bernard Brodie, **Strategy In The Missile Age**, Princeton, N.J., Princeton University Press, 1959, pp. 280-300

31. ישראל בר, **ביטחון ישראל - אתמול, היום, מחר**, עמיקם, תל-אביב, 1966, עמ' 240, 244. (ציטוט מדברי דוד בן-גוריון)

32. קריית-שמונה היא אחת המטרות המועדפות לתקיפה בצפון המדינה, ולראיה רק במלחמת לבנון השנייה ב-2006 נורו לעברה 1,400 רקטות. אפשר שהירי הזה נובע משום שקל להוציאו אל הפועל ומשום שהעיר מצויה בנחיתות גיאוגרפית, אך לדעתי הסיבה המרכזית לירי היא המרקם הסוציאלי-אקונומי של העיר. החזבאללה מכיר את המרקם הזה ופוגע בכוונה בנקודת תורפה של החברה הישראלית כדי לפוררה.

33. התהליכים המתוארים כאן מתבססים, בחלקם, על עבודתו של דני שוהם, **נשק כימי וביולוגי בידי מדינות ערב ואיראן - אינם קיומי כלפי ישראל?** הוצאת בס"א, אוניברסיטת בר-אילן, דצמבר 1999, עמ' 6

34. **שם**, עמ' 28-29

35. טוביה נבות, **ולא תשלה ידך**, הוצאת משרד הביטחון, תל-אביב, 1996, עמ' 9-12

36. א' רצון, **מקלט ומחסה - בנייה ביטחונית**, מערכות, תל-אביב, יוני 1963

37. ריצ'רד אוברי, **שם**, פרק ההקדמה ופרק הסיכום

38. יחזקאל דרוו, **אסטרטגיה רבתה לישראל**, אקדמון, ירושלים, 1995, עמ' 266

39. ציטוט מדברים שנשא יגאל דיין במועצה הארצית של הג"א באולם "אוהל" בתל-אביב ב-16 ביוני 1952. צוטט בעיתון "דבר" ב-17 ביוני 1952

40. **שמות ל"ב, ט'**

1. המלחמה הבאה במזרח התיכון תהיה בראש ובראשונה מלחמת טילים.

2. ישראל חייבת לשפר ולשדרג את תפיסת הביטחון שלה ולבצע שינוי כיוון שבמסגרתו יחזק הפן ההגנתי.

3. האחריות להגנת העורף האזרחי צריכה להימסר לידי רשות אזרחית.

4. ההגנה הפסיבית, שהיא המכשול האחרון בפני התקפת טילים ורקטות, חייבת לעבור חיזוק משמעותי בכמה תחומים: חיזוק חוק הג"א ומל"ח, עריכת סקר מקלטים, הטמעת חשיבותה של ההגנה, פריסת מערכת אזעקה ורענון אמצעי מגן נגד לוחמת אב"ך ולבסוף כתיבתה של תורה אחידה לכלל גופי ההגנה האזרחית בישראל.

5. כל אלה אסור שיבואו על חשבון המאמצים בתחום ההגנה האקטיבית. על ישראל להמשיך להשקיע משאבים כדי שתוכל לעצור ולהשמיד את האיומים בעודם עושים את דרכם לעבר ישראל.

מלחמת המפרץ הראשונה ויותר מכך מלחמת לבנון השנייה הוכיחו שהעורף בישראל לא הוכן כראוי למקרה של התקפה מרוכזת עליו. הדבר נבע מתפיסת הביטחון הישראלית שאומנם ייחסה חשיבות רבה לעורף, אך גרסה באופן מסורתי שההגנה עליו תושג באמצעות התקפה ושלה השקעות מסיביות במיגונו. לתפיסת הביטחון הזאת עתידות להיות השלכות מרחיקות במלחמות הבאות.

לסיום המאמר הזה ברצוני להדגיש את מהות הדילמה בנוגע להגנת העורף. מצד אחד עומדת תפיסתו של פרופ' יחזקאל דרוו, לדוגמה, הטוען ש"היערכות העורף צריכה להיעשות בדרך יעילה וחשכונית, וייתכן שלצורך הגנת העורף כדאי יותר להגביר את יכולת ההתקפה וההרתעה של צה"ל מאשר להשקיע משאבים רבים במערכת ההגנה האזרחית".³⁸ מצד אחר ישנה תפיסתו של הרמטכ"ל לשעבר יגאל דיין האומרת ש"המלחמה הטוטלית על אמצעיה ומגמות ההשמדה שבה מחייבת ארגון יעיל של העורף. כוחנו הצבאי התחזק מאוד, אך הוא לא יספיק אם לא נארגן את העורף, שהוא והג"א הם משענת לצה"ל ולכוחו".³⁹

אין ספק שעל העורף האזרחי הישראלי מוטלת מעמסה שראוי שקברניטי המדינה יכירו בה ויתנו לה מענה אופטימלי כדי שנהיה "עם קשה עורף"⁴⁰ במשמעות החיובית של הביטוי הזה.

הערות

- אורי ביאל, "חשיבה על הבלתי ניתן לחשיבה - אפשרויות והשלכות של הפצצות אסטרטגיות כנגד העורף הישראלי במלחמה הבאה", **מדינה, ממשל, יחב"ל**, 11, 1977, עמ' 71-84. ראו גם את נאומיו של חסן נסראללה מנהיג החזבאללה במלחמת לבנון השנייה שעוסקים בכותר העמידה של האזרח הישראלי.
- אבנר יניב, **פוליטיקה ואסטרטגיה בישראל**, ספריית הפועלים, 1994, עמ' 88
- Baruch Kimmerling, **The Interrupted System: Israeli Civilians in War and Routine Times**, New Brunswick, N.J., 1985, pp. 125
- אריאל לוויטה, **הדוקטרינה הצבאית של ישראל: הגנה והתקפה**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, תל-אביב, 1988. ראו גם: ישראל טל, **ביטחון ישראל - מעטים מול רבים**, הוצאת דביר, תל-אביב, 1996
- אליזת כהן, מיכאל איינשטאדט, אנדרו באסביץ', "סכינים, טנקים וטילים: המהפכה הביטחונית הישראלית", בתוך: דוד וינברג (עורך), **עיניים בביטחון המזרח התיכון - קובץ פרסומים**, הוצאת מרכז ב"סא, אוניברסיטת בר-אילן, 2002, עמ' 73
- להנחה הזאת שותפים חוקרים רבים, אך המחבר בוחר להדגיש דווקא חוקר מצרי: Mohamed Kadry Said, "Layered Defense, Layered Attack: The Non Proliferation Review, Missile Race in the Middle East", **The Non Proliferation Review**, summer 2002, vol.9, no.2, pp. 37-46
- אברהם רותם, "התגוננות התקפית - פנים חדשות לעיקרון ישן: דוקטרינה צבאית הולמת מחודשת של ביטחון לאומי", מתוך: **אסטרטגיה רבתה לישראל**, קובץ הרצאות, 25 בפברואר 1999, מרכז ב"סא, אוניברסיטת בר-אילן, נובמבר 1999, עמ' 29-30





V בניין ברחוב המייסדים בנהריה עולה באש כתוצאה מפגיעת קטיושה | מלחמת לבנון השנייה, העימות המתמשך בשדרות וכעוטף עזה עד למכצע "עופרת יצוקה" ובמהלכו מעצימים את היות העורף האזרחי חלק מרכזי מהמלחמות של היום

סא"ל רמי פלץ
רע"ן מדעי ההתנהגות בפיקוד העורף



התמודדות העורך עם עימות מתמשך

הדרך הנכונה להתמודד עם מצב חירום ממושך בעורך - כתוצאה ממלחמה או מאסון טבע - היא להכשיר מראש את האוכלוסייה לעזור לעצמה. דרך הפעולה הזאת גם יעילה יותר מהמתנה פסיבית לסיוע של הרשויות וגם תורמת יותר לאיתנותה של האוכלוסייה שנמצאת תחת איום

לאוכלוסייה למרכיבים שונים, להבחין בין החשיבות של התמודדות האוכלוסייה בכוחות עצמה בתחומים מסוימים לבין תחומים אחרים שבהם נדרש סיוע חיצוני ואראה שיש צורך להבחין בין סוגים שונים של אוכלוסיות ולהיזהר מלהעלות מענה גנרי אחד לכלל הצרכים ולכלל האוכלוסיות.

לסיום אעמת את תפיסתי עם התפיסה של טיפול באוכלוסייה שבאה לידי ביטוי - בין היתר - בדו"ח מבקר המדינה על מלחמת לבנון השנייה. אימוצה של תפיסת הטיפול עלולה - לדעתי - להסיט את מרכז הכובד מהכנת האוכלוסייה להתמודדות עצמית אל מסלול לא רצוי של הישענות בלעדית על רשויות השלטון. מהלך כזה עלול לפתח באופן לא מכוון תלות לא הכרחית של האזרחים ברשויות - מה שיצמצם את יכולתם להתמודד באופן אפקטיבי עם מצב חירום.

המאמר לא יעסוק בתחומי הסמכות והאחריות של הגופים השונים - פקע"ר, רח"ל (רשות החירום הלאומית), משרדי הממשלה ומל"ח (משק לשעת חירום) - בנוגע למשימות בעורך.

פעילותו של פיקוד העורף במלחמת לבנון השנייה ובעימות בעוטף עזה

במלחמת לבנון השנייה ובתקופת העימות בעוטף עזה - ובכלל זה במהלך "עופרת יצוקה" - ביצע פיקוד העורף פעולות רבות כדי לתת מענה לצורכי האוכלוסייה. אולם בטרם יוצגו הפעילויות האלה יש להגדיר את המושג "צורכי האוכלוסייה" בשעת חירום. למרות הגישה השונה שנקט פיקוד העורף במבצע "עופרת יצוקה" לעומת מלחמת לבנון השנייה (גישה מרחיבה לעומת גישה מצמצמת) אתייחס בפרק הזה בעיקר למהות הפעולות שנקטו ופחות לעוצמתן ולאפקטיביות שלהן. במצבי חירום ואסון זקוקה האוכלוסייה האזרחית לא רק לצורכי הקיום היום-

מלחמת לבנון השנייה, העימות המתמשך בשדרות ובעוטף עזה עד למבצע "עופרת יצוקה" ובמהלכו מעצימים את היות העורך האזרחי חלק מרכזי מהמלחמות של היום. העובדה שמדובר בעימותים ממושכים הפכה את ההתמודדות של העורך בכלל ושל האוכלוסייה בפרט למורכבת במיוחד.

המאמר הזה עוסק במושג "טיפול באוכלוסייה" במצבי חירום ודן בשאלות מהו המודל הרצוי של טיפול כזה ומהם גבולותיו הרצויים. כמו כן יעסוק המאמר בשאלה מהו המענה הנכון לצרכים השונים של האוכלוסייה בשעת חירום ומהם מקומן ותפקידיהן של הרשויות האזרחיות והצבאיות (פיקוד העורף, משרדי הממשלה, הרשויות המקומיות ועוד) בתחום הסיוע. כפי שנראה, התשובות לשאלות האלה מצויות - לפחות באופן חלקי - בהבנת היכולת של הפרט ושל הקהילה להתמודד עם מצבי חירום באמצעות הכנה מוקדמת ומשאבים עצמיים.

הטענה המרכזית שאני מעלה במאמר היא שההתמודדות האפקטיבית ביותר של האוכלוסייה עם מצב חירום מתמשך היא באמצעות כוחותיה ומשאביה העצמיים, וכי יש לצמצם למינימום את תלותה במערכות חיצוניות מסייעות.

בתחילה אפרט את פעילותו של פיקוד העורף בתחום הטיפול באוכלוסייה בעת מלחמת לבנון השנייה ובמהלך העימות המתמשך בעוטף עזה, ובכלל זה במבצע "עופרת יצוקה". בחלק הזה אנסה לבחון את הפעילות לאור העיקרון העומד בבסיסו של פיקוד העורף: חיזוק יכולתה של האוכלוסייה להתמודד באמצעות כוחותיה שלה לצד מתן סיוע לרשויות האזרחיות כדי שיוכלו להמשיך לתת שירותים חיוניים.

בחלק השני - המרכזי - של המאמר תידון תפיסת ההתמודדות האפקטיבית של האוכלוסייה עם מצבי חירום. הדיון ייעשה באמצעות הצגת המושגים התאורטיים "חוסן" ו"עקרון הרציפות", באמצעות הצגת דוגמאות ממלחמת לבנון השנייה ומהעימות בעוטף עזה - כולל "עופרת יצוקה" - ובאמצעות הצגתן של תפיסות מקצועיות מתוך הספרות הקיימת. אנסה להראות שיש לפרק את נושא הסיוע

יומיים, אלא עליה לקבל מענה גם לצרכים הנובעים מהמצב, ובהם טיפול באובדן, בנוקים ובסיכונים. הצרכים החיוניים ביותר הם:

- צרכים פיזיים קיומיים: חילוף, הצלה, מזון, מקום לשהייה, קיום כלכלי ופרנסה.
- צורכי מידע: איתור בני משפחה, מתן מידע שוטף, הנחיות והכוונה.
- צרכים חברתיים-פסיכולוגיים: לכידות, תמיכה חברתית, עידוד ומתן תקווה, תעסוקה לילדים ועוד.

במהלך מלחמת לבנון השנייה ביצע פיקוד העורף כמה פעולות כדי לתת מענה לצורכי האוכלוסייה. נוסף על הצבת נציגות של פיקוד העורף בכל רשות מקומית לצורכי קישור וסיוע עסק פיקוד העורף בשלושה תחומים מרכזיים:

1. **בתחום צורכי המידע:** מתן הנחיות מיגון לאזרחים והנחיות מיגון משלימות לארגונים ולגופים שונים, הפעלת צפירה לכלל האוכלוסייה ומתן מענה לאוכלוסיות מיוחדות (למשל, מתן ביפרים לחירשים), הפעלת גל שקט, בניית תוכנית הסברה הכוללת מסרים, הנחיות והודעות לאוכלוסייה, הפעלת אתר אינטרנט הכולל מענה לאוכלוסיות מיוחדות, הפעלת מרכז מידע, הפצת מידע בכמה שפות, הפצת חוברות מידע לאזרחים, הפקת יומן לילדים, מתן הדרכות לאוכלוסייה בנוגע למדיניות המיגון, הפצת אגודן לאוכלוסיות עם צרכים מיוחדים ועוד.
2. **בתחום הצרכים הפיזיים:** סריקה שיטתית של מקלטים ושל דירות, התקנת מעלונים לנכים בקריית-שמונה, שיקום מקלטים - התקנת חשמל, ניקוי,



בבסיס הרוב המוחלט של הפעולות בתחום ההדרכה וההסברה עומד העיקרון של מתן כלים לאוכלוסייה להתמודד בכוחות עצמה

אינסטלציה, אורז ומזגנים - ניפוק שכפ"צים וקסדות לעובדי הרשויות, סיוע בפעולות התרענות לאוכלוסייה באזור המרכז, הפעלת מרכזים לחלוקת מזון, סיוע בניקוי מקלטים, חלוקת מזון, מתן פתרונות בתחום הרפואה, ובכלל זה מיגון בתי חולים, מרפאות ותחנות של מד"א בצפון, תגבור מד"א באנשי רפואה, הקמת צוותים רפואיים שסיירו בין המקלטים לאיתור אזרחים הזקוקים לסיוע רפואי. הצוותים האלה כללו רופאים שבדקו את התושבים שנזקקו לעזרה רפואית, סיפקו מרשמים ודאגו במקרה הצורך לפינוי רפואי.

3. **בתחום הצרכים החברתיים-פסיכולוגיים:** פעילות של מדריכות אוכלוסייה לשעת חירום ושל מורות-חיילות במקלטים, הקמתם של חמישה מרכזי דחק - מוקדים לטיפול בנפגעי חרדה כדי להקל על פעילות בתי החולים - הקמתם של מחנות קיץ בעבור משרד החינוך, קיום פעילותן של מורות-חיילות בבתי החולים ועוד.

גם בעוטף עזה פעל פיקוד העורף במשך שנים באופן שגרתי ורצוף והגביר את פעילותו כאשר הייתה הסלמה. במבצע "עופרת יצוקה", שהכניס לטווח הרקטות ערים נוספות כגון אשדוד ובאר-שבע, פעל פיקוד העורף באופן נרחב בכל הגזרה המאוימת.

1. **בתחום צורכי המידע** ביצע פיקוד העורף בעוטף עזה את הפעולות הבאות: קבע מדיניות התגוננות ופירסם הנחיות התנהגות, התאים הנחיות

לאוכלוסיות עם צרכים מיוחדים בשיתוף משרדי הממשלה הרלוונטיים, הפיץ חומרי הסברה והדרכה שונים, הפעיל צפירות בכל המרחב, אירגן הדרכות שונות, תיגבר מוקדי מידע, הנחה את הרשויות לפתוח את המקלטים בכל עיר שבטווח הסכנה, תידרך את עובדי הרווחה וההוראה בערים השונות ואת פרום ראשי היישובים בנוגע למדיניות המיגון וההתגוננות, חילק פליירים ופלקטים ובהם מידע על מדיניות המיגון והנחיות התנהגות, הפעיל תוכנית הסברה בנוגע לשינוי קוד ההתרעה מ"צבע אדום" לצפירה, תיאם עם רדיו דרום שיודיע בזמן אמת על "צבע אדום", הפיץ איגרות הסברה ברוסית, באמהרית ובצרפתית.

2. **בתחום הצרכים הפיזיים** הוא סייע להשמיש מקלטים ציבוריים ובדק את תקינותם, סקר מקלטים במוסדות החינוך, תיגבר את מד"א, העביר את המחלקות החינוכיות בבתי החולים למרחבים מוגנים, התקין אמצעי כריזה ל"צבע אדום" בבתי החולים, בקופות החולים ובמוסדות מיוחדים, אירגן התרמת דם.

3. **בתחום הצרכים החברתיים-פסיכולוגיים** הוא כתב והפיץ את החוברת "היערכות המשפחה שלי" ובה כלים להורים להקל על התמודדות משפחתם לאורך זמן, הפעיל ילדים של עובדי בתי חולים כדי לאפשר להוריהם לעבוד, תיגבר את המוסדות לאוכלוסיות בעלות הצרכים המיוחדים, דאג לליווי התלמידים מתחנות ההסעה בשדרות, לליווי התלמידים ביום הראשון של הלימודים במהלך המבצע, להפעלת ליווי וסיוע בבתי הספר ובגני ילדים, לתיאום פעילות של מתנדבים, לפתיחתם ולהפעלתם של אתרי דחק, לסיוע בהפעלת ילדי עובדים כדי לאפשר את הפעלתם של השירותים החינוכיים. פעילותו של פיקוד העורף במהלך "עופרת יצוקה" נשאה אופי שונה מפעילותו במהלך מלחמת לבנון השנייה. למרות האמור לעיל, שעשוי לצייר תמונה של תפקוד דומה, הרי הפעילות במהלך "עופרת יצוקה" נשאה אופי אינטנסיבי ומרחיב הרבה יותר מול הרשויות המקומיות והאוכלוסייה האזרחית. נושא הסיוע האזרחי היה מרכזי, ובמסגרתו נעשו פעולות רבות, שבחלקן תוארו לעיל. מרכיב חשוב שיש לציין בהקשר של המאמר הזה הוא הכנת האוכלוסייה האזרחית בדרום למצב החירום. כן יש להדגיש את העובדה שהאוכלוסייה בעוטף עזה (ובכלל זה בשדרות ובאשקלון), כבר חוותה ברובה את האיום עוד קודם למבצע. הפעילות להכנת האוכלוסייה לפני האירוע היא מרכיב מרכזי התורם להתמודדות האוכלוסייה.

ניתן לסווג את הפעילות של פיקוד העורף לשניים - בהתאם לעקרונות שעמדו בבסיסה: פעילות המעודדת התמודדות של האוכלוסייה באופן עצמאי ופעילות שעיקרה הוא מתן סיוע לרשויות.

בבסיס הרוב המוחלט של הפעולות בתחום ההדרכה וההסברה עומד העיקרון של מתן כלים לאוכלוסייה להתמודד בכוחות עצמה. מדובר במתן הנחיות התנהגות המורות לאוכלוסייה כיצד להתנהג בעת הישמע אזעקה או במהלך שגרת החירום ובמתן מענה לצורכי המידע של אוכלוסיות יעד שונות ובהן עולים חדשים ואוכלוסיות שלהן צרכים מיוחדים. העיקרון המוביל היה שיש לאזן בין הצורך להציל חיים ולהתגונן לבין הצורך להמשיך בפעילות ולשמור על שגרת חיים מסוימת המותאמת למצב.

בתחום של סיפוק הצרכים הפיזיים קיימת פעילות משני סוגים. ניקוי מקלטים וחלוקת מזון, לדוגמה, עלולים להגביר את תלות האוכלוסייה ברשויות ולהקטין את יכולתה להתמודד באופן עצמאי. לעומת זאת התקנת מעלונים לנכים והעברת מחלקות בבתי החולים למרחבים מוגנים, שבהם יוכלו לתפקד גם תחת התקפת רקטות, הן פעולות העשויות לעודד התמודדות עצמית ושמירה על שגרת החיים בהתאם למצב.

גם בתחום הצרכים החברתיים-פסיכולוגיים ניתן למצוא פעילות משני הסוגים ואף פעילויות בעלות פוטנציאל לשרת כל אחד מהעקרונות, בהתאם להקשר שבו

בפרק הנוכחי אנסה לתאר מהו בעיניי טיפול הולם או טיפול נכון, אנסה להתמודד עם השאלה האם המושג "טיפול" הוא המתאים בהקשר הנוכחי ואציג מסגרת מושגית שתמחיש באיזו מידה הצעדים שנקטו במלחמת לבנון השנייה ובעוטף עזה היו יעילים.

כשדנים בהתמודדות אוכלוסייה עם אירועי חירום חשוב לנסות להתבסס על עקרונות מקצועיים תקפים וידועים. עיקרון בסיסי שעשוי לעשות סדר ולגבש את הגישה המתאימה ביותר להתערבות הוא עקרון הרציפות. העיקרון הזה קובע שבהתמודדות עם אסון יכוון המאמץ הטיפולי והניהולי לשימור הרציפות השונות בחייהם של היחיד, של המשפחה, של הארגון ושל הקהילה או להחזרתן על כנו: הרציפות התפקודית, רציפות הזהות והרציפות הבינ-אישית.⁶ לדוגמה, רציפות תפקודית מתקיימת כאשר הפרט, המשפחה או הארגון ממשיכים וממלאים את תפקידיהם למרות הפרעות.

על בסיס העיקרון הזה התפתחו כמה עקרונות התערבות הנובעים ממנו.⁷ להלן העיקרים שבהם:

- 1. לעזור לאוכלוסייה לעזור לעצמה.** כדי לאפשר התמודדות מיטבית של האוכלוסייה עם הקשיים שנובעים ממצב החירום או מאסון שפקד אותה יש לאפשר לה ולסייע לה לפתח את יכולת ההתמודדות העצמית. זו מחזקת את אמונת האנשים ביכולתם לגבור על הקשיים, משחררת תסכולים, חרדות ולחצים, מחישה את תהליך ההתמודדות והשיקום ומעלה את מורל האוכלוסייה.
- 2. יצירת תלות מזערית במערכת חיצונית מסייעת.** במצבי חירום ישנה נטייה להישען על כוחות חיצוניים בכלל ועל כאלה הנחשבים עתירי משאבים - כגון הצבא - בפרט. אולם המשאבים הנחוצים להתמודדות האוכלוסייה עם המצב נמצאים ברובם בידיה או בסביבתה.
- 3. מניפת הפעלה ורשתות קהילתיות.** הכוונה היא לגיוס "סוכני שינוי" מקרב הקהילה, להכשרתם, להדרכתם ולהפעלתם בקרב האוכלוסייה. אותם העקרונות יש ליישם גם בקרב אוכלוסייה החיה במציאות של טרור מתמשך:⁸
- 1. יצירתה של שגרת חיים.** האנשים - ברובם - מצליחים לפתח לעצמם שגרת

הן מיושמות. הפעלת ילדים של עובדים חיוניים היא פעילות מבורכת המאפשרת למשק החיוני להמשיך לפעול במינימום שיבושים, מכיוון שהתברר כי אחד הגורמים המשמעותיים לאי-התייצבות עובדים לעבודה הוא היעדר מענה לילדיהם הקטנים. יחד עם זאת ברור שהציפייה מכל רשות ומכל מפעל היא שיערכו למתן מענה כזה בעצמם בעוד מועד ולא יסתמכו על כוחות חיצוניים שיעשו זאת בעבורם בעת חירום. גם בפעילות של מדריות האוכלוסייה ושל המורות החיילות במקלטים ובבתי החולים ניתן לראות אמצעי לחיזוק האוכלוסייה להתמודד ולהמשיך בשגרת החיים. עם זאת כאשר מופעלות המדריות והמורות החיילות משמעות הדבר היא שהאוכלוסייה אינה נסמכת על כוחותיה (השכונתיים, הקהילתיים והעירוניים) כדי להתמודד בצורה אפקטיבית עם האיום לאורך זמן.

התמודדות האוכלוסייה עם מצבי חירום

התמודדות לאורך זמן של אוכלוסייה עם מצב חירום או עם אסון היא מרכיב מרכזי במושג "חוסן". הגדרה אפשרית למושג "חוסן" היא "היכולת לעמוד בפני אובדן פוטנציאלי או להתאושש מאובדן או מנוק לאחר התרחשותם".² למושג הזה נקשרו מושגים נוספים כגון "תחושת משמעות", "הזדהות" ו"מעורבות", "תחושת שליטה", "אופטימיות" ו"תקווה". הגדרות נוספות למושג "חוסן" הן "היכולת לתפקד גם במצבי לחץ נוכח הפרעות, שיבושים, חוסרים, קונפליקטים פנימיים וכדומה"³ או "היכולת של הקהילה לנקוט פעולה מכוונת לשיפור היכולות האישיות והקולקטיביות של תושביה ושל מוסדותיה, להגיב ביעילות על שינויים ביטחוניים, חברתיים או כלכליים ולהשפיע על השלכותיהם העתידיות על הקהילה".⁴ הדו"ח של מבקר המדינה⁵ מציין שבמהלך מלחמת לבנון השנייה לא התקיימה הערכת מצב מסודרת על מצב העורף, על הצורך לפנות אוכלוסייה, על צרכי האוכלוסייה וכדומה. הדו"ח מציין שבעת המלחמה נקלעה האוכלוסייה בצפון למצוקות רבות, ולא ניתן טיפול הולם לבעיות הרבות שהתעוררו.

רחוב חרירי בשכונת ואדי ניסנס בחיפה לאחר נפילת קסיישה | התמודדות לאורך זמן של אוכלוסייה עם מצב חירום או עם אסון היא מרכיב מרכזי במושג "חוסן"





מכוניות עולות באש ברחוב הס בחיפה. יממה לפני הפסקת האש נפל מסח כבד של קטיושות על העיר | ככל שהשינוי בשגרת החיים היה גדול יותר, כך דיווחו התושבים על קשיים רבים יותר

מקרב תושבי הצפון, ובשיחות עימן התברר עד כמה נכונה הגישה של עידוד האוכלוסייה להתמודד בכוחות עצמה עם המצב. התברר שרבים מהתושבים אהו דפוס פעולה קבוע של מחבלי החיזבאללה: אלה נהגו לשגר רקטות לעבר היישובים בישראל בשעות היום ולחדול מהשיגורים בשעות הלילה. תושבים רבים התאימו את עצמם לדפוס הזה: בשעות היום הם ישבו במקלטים, ואילו בערב הם חזרו לבתיהם כדי להתקלח, להצטייד במזון, לבשל, לנקות את הבית לעשות סידורים שונים וכו'. אחרים ריכזו פעולות שגרה שונות כגון בישולים וכביסה בשעות הקטנות של הלילה ולפנות בוקר.

"נכנסנו למין שגרת חיים. את יודעת שבין 9:30 ל-17:00 יש נפילות, ואת יודעת שזה אותו הדבר בכל יום. הבנו את הכללים של המלחמה", אמרה אחת המשתתפות בקבוצות המיידיות. משתתפת אחרת סיפרה: "אני הייתי קמה ב-6 בבוקר, מבשלת, מסדרת. הקדמתי את הכול"⁹.

מי שיצא לעבודה חש שזו משמשת מזור נפשי בהשוואה להימצאות בבית או במקלט הציבורי - אף שהיציאה לעבודה הייתה מלווה בחרדה. "בקטע האחרון כשהלכתי לעבודה הרגשתי יותר קלה... בעבודה הרגשתי יותר חופשי, כי הייתי עסוק".

למרות ביטויים של תלות שנוצרו במהלך המלחמה: ציפייה להבאת מזון למקלטים, צעצועים, מזרנים וכו' (אנשים לא נטו להביא בעצמם את צעצועי ילדיהם או מזרנים מהבית) היו לאוכלוסייה כוחות לזיום ולעשות. דוגמה מטבריה: "לאחר שבעה ימים עד עשרה ימים... לקחנו יוזמה, אנחנו השכנים, והכשרנו איזשהו מקלט שהוא לא היה בכלל מוכן... ניקינו, צבענו... כל אחד הביא משהו - כיסאות, שטיחים"¹⁰. דוגמה נוספת: "בעלי פרץ את המקלט... יש המון אנשים חמים בשכונה, וכל אחד תרם, ובשנייה אירגנו את המקלט"¹¹. באחד המקלטים צבעו יושבי המקלט את הקירות. בסקרים שנערכו בקרב תושבי עוטף עזה - ובהם תושבי שדרות, אשקלון ונתניבות - נמצאו פערים משמעותיים בתחושת המסוגלות של התושבים להמשיך להתמודד עם המצב. הפערים נבעו, בין היתר, מהבדלים במידת הפגיעה בשגרת החיים. תושבים

חיים המתאימה למצב המיוחד שנוצר.

2. מיפוי קוגניטיבי של אזורי הפחד. חלק מתחושת השליטה ניתן להשיג באמצעות הדרכת האנשים לחלק את מטלות היום-יום למרכיבים שמוגדרים "מפחידים" ו"לא מפחידים". החלוקה הזאת נעשית הן בממד הזמן והן בממד המרחב.

3. החיים נמשכים. יש לסייע לאוכלוסייה להמשיך לבצע בכוחות עצמה את הפעילויות ההכרחיות להמשך קיומה.

מחלקת האוכלוסייה בענף מדעי ההתנהגות בפיקוד העורף יצרה תמונת מצב מתמשכת של האוכלוסייה במהלך מלחמת לבנון השנייה, במהלך העימות המתמשך בעוטף עזה ובמהלך "עופרת יצוקה". כ-80% מתושבי הצפון העידו (בסקרים טלפוניים מייצגים) במהלך המלחמה שתחושתם היא שהם מתמודדים עם המצב. יותר מ-50% מהתושבים העריכו שיכולת ההתמודדות שלהם תהיה גבוהה גם אם המצב הביטחוני המיוחד יימשך זמן רב. גם סקר שנערך בקרב יושבי מקלטים (מדגם לא מייצג) העלה ממצאים דומים.

התברר שאחד המשתנים המשפיעים ביותר על התחושה בנוגע ליכולת ההתמודדות היה השינוי בשגרת החיים: ככל שהשינוי היה גדול יותר, כך דיווחו התושבים על קשיים רבים יותר. משתנים משפיעים נוספים היו ההזדהות עם המבצע של צה"ל, מידת האמון בצבא והתחושה בנוגע למסוגלות של היישוב שבו מתגוררת האוכלוסייה להתמודד עם המצב. מובן שלמספר הנפגעים בעורף ובחזית הייתה גם כן השפעה משמעותית על התחושה בנוגע ליכולת ההתמודדות.

לאחר המלחמה הרכיב פיקוד העורף, באמצעות חברה אזרחית, קבוצות מיידיות

במשימות של "סיוע אזרחי". נוכחותם של אנשי פיקוד העורף ברחובות, במרכזי הקניות, בבתי החולים ועוד הייתה מסיבית. שביעות הרצון של התושבים, שנבדקה באמצעות סקרים מייצגים, הייתה גבוהה מאוד (במענה לשאלה: "באיזו מידה אתה מרוצה או לא מרוצה מתפקוד פיקוד העורף בתחומים הבאים: סיוע וחיווך האוכלוסייה בשטח").

גם בקבוצות המיידיות שערך פיקוד העורף לאחר המבצע עלתה הנקודה שהנוכחות של אנשי פיקוד העורף בשטח חיזקה את האזרחים. העובדה הזאת מפנה את תשומת הלב לכך שהשמירה על העקרונות שהוצגו לעיל אינה עומדת בסתירה לסיוע מהרשויות ומהשלטון במקומות שבהם יש לסיוע הזה ערך מוסף. תמיכה ברעיון הזה ניתן למצוא בדו"ח של מבקר המדינה. שם הוא מציין כי "באותם מקומות, שבהם הגישו חיילי פיקוד העורף סיוע לאוכלוסייה, היה שיפור משמעותי בטיפול בבעיות שהתעוררו בעורף, ובמקרים רבים הם זכו להערכה רבה".

עם זאת יש לזכור שהתמודדות האוכלוסייה וחוסנה הם משתנים מורכבים המושפעים מגורמים שונים. את העלייה בתחושת היכולת של תושבי שדרות להתמודד עם המצב במהלך "עופרת יצוקה" ניתן להסביר גם בעידוד שהם שאבו מכך שנקטה סוף-סוף פעולה התקפית לשינוי מצב בלתי נסבל שנמשך שנים ארוכות ומכך שערים נוספות הצטרפו למעגל האיום ("אנחנו לא לבד").

הסוגיה של פינוי האוכלוסייה היא משמעותית בהקשר של צורכי האוכלוסייה במצבי חירום. מבקר המדינה כותב בדו"ח שלו: "בעוד הממשלה לא דנה כלל בפניו תושבים עקב ידי הרקטות, עזבו מאות אלפי אנשים את בתיהם, עצמאית ובעזרת ארגוני מתנדבים". דו"ח סיכום על כשלי הטיפול בעורף¹⁶ מציין שנכח מצב המיגון ביקשו תושבים רבים להתפנות מאזור הסכנה. סידורי הפינוי לא היו עקביים וברובם היו נקודתיים ולפרק זמן מוגבל ביותר. מי שידם הייתה משגת דאגו לעצמם באופן פרטי ובקבוצות, וכך נותרו מאחור השכבות החלשות.

לאור העקרונות לטיפול באוכלוסייה שהוצגו בתחילת המאמר יש לשאול אם

לאחר מלחמת לבנון השנייה הביעו מפונים חרטה על שעזבו את יישוביהם: "אני מצטערת שעזבתי, כי הרגשתי לא נעים שחברים שלי הלכו לעבודה ואני לא"



פינוי הוא תמיד הפתרון הנכון. מובן שאין לכך תשובה חד-משמעית: יש להתייחס לאזור המגורים ולאיים המופעל עליו, לתנאי המיגון במקום, ליכולות האוכלוסייה (מוגבלות וצרכים מיוחדים) וכדומה. אך עם זאת חשוב שלא לאמץ את פתרון הפינוי באופן אוטומטי כאשר אנו בוחנים את צורכי האזרח.

תמיכה לכך ניתן לקבל בסקר שערך ענף התנהגות אוכלוסייה בפיקוד העורף במהלך מבצע "ענבי זעם" ב-1996. מהסקר עלה שהנשארים בצפון דיווחו שמצב הרוח שלהם טוב יותר בהשוואה למה שדיווחו המפונים, רמת החשש והדאגה הייתה גבוהה יותר בקרב המפונים, ושיעור גבוה יותר מהנשארים דיווח, בהשוואה למפונים, שהוא מתמודד בצורה טובה יותר עם המצב. נוסף על כך רבים יותר מהנשארים דיווחו שהם יכולים להמשיך להתמודד עם המצב כמה זמן שיידרש.

יתר על כן, בקבוצות המיידיות שקיים ענף מדעי ההתנהגות לאחר מלחמת לבנון השנייה הביעו מפונים חרטה על שעזבו את יישוביהם. "אם חס וחלילה זה יקרה שוב, אני לא עוזבת את צפתי. אני מצטערת שעזבתי, כי הרגשתי לא נעים שחברים שלי

רבים ציינו שהקשיים המרכזיים נבעו מהחשש לצאת מהבית, מהקשיים של הילדים (שבאו לידי ביטוי, בין היתר, בחרדות, ברגרסיה בהתנהגות ובאי-יציאה ללימודים), מהפגיעה הכלכלית (בשל אי-יציאה לעבודה), מאי-יכולתם של קשישים ללכת למועדונים (מכיוון שנסגרו) ומאי-יכולתן של אוכלוסיות חלשות לערוך קניות בשווקים (אלה היו סגורים באותה העת) וכו'.

מבצע "עופרת יצוקה" הכניס למעגל הרקטות יישובים רבים שלא הכירו את האיום קודם לכן. ממצאי הסקרים מעידים שעם הצטרפותו של יישוב למעגל הפגיעה ישנה מיד עלייה בתחושת היכולת של התושבים להתמודד עם המצב וכן ישנה עלייה משמעותית בתחושת הידע (מה לעשות בעת הישמע אזעקה). המבצע אף הביא לעלייה משמעותית בתחושת היכולת להתמודד ואפילו בתחושת הידע בקרב תושבים שהתמודדו עם האיום לאורך שנים ארוכות (הכוונה היא בעיקר לעיר שדרות).

הוועדה לבחינת מוכנות העורף¹² הסיקה שבכל היערכות והפעלה של המערכות יש להביא בחשבון את צורכי האזרח ולא את צורכי הרשויות. לטענת הוועדה יש להגדיר את יכולתו של האזרח לתפקד במגוון התרחישים, ולכן יש להגדיר את המענה הנדרש מבחינת צורכי המיגון הפיזי וצורכי הקיום האנושי (מזון, שירותי רפואה, התמודדות תודעית-פסיכולוגית).

מובן שאין חולק על נקודת המוצא של העמדת צורכי האזרח במרכז, אך השאלה המתבקשת היא לאן מובילה המסקנה באופן אינטואיטיבי. לטענתי, אסור שנקודת המוצא הזאת תוליך - כפי שעולה בחלק גדול מהביקורת על הטיפול בעורף - להספקה טוטלית של הצרכים ולפיתוח תלות. תחת זאת עליה להביא להבנה עמוקה יותר של יכולות האזרח להתמודד, כפי שהוצגו לעיל, ושל הצורך האמיתי שלו להתמודד - בעיקר באמצעות שמירה על הרציפות ככל שניתן בהתאם למצב. לעיתים פועלות הרשויות כדי לתת מענה טוטלי לצורכי התושבים, אך הן עושות זאת מתוך ראיית צורכיהן שלהן ולא מתוך ראייה של צורכי התושבים. זה קורה משום שכיום פועלים בזירה שחקנים רבים נוספים שהרשויות רואות בהם מתחרים יותר מאשר שותפים. דוגמה לשחקן כזה היא ארקדי גאידמק. בזמן מלחמת לבנון השנייה תרם גאידמק מכספו לגופים שונים,¹³ וגולת הכותרת של פעילותו הייתה הקמתו של כפר הנופש בניצנים. מדובר היה בעיר אוהלים שבה ניתנו לתושבי הצפון כל השירותים הנדרשים: החל מסידורי לינה, דרך מזון, טיפול רפואי, הפעלות לילדים וכלה בסיוע פסיכולוגי. דוגמה נוספת לפעילותו הייתה פינוי תושבי שדרות. גיל בן-שאל כותב שלבסוף נכנעה הממשלה לחץ הציבורי שהופעל עליה כתוצאה מפעולותיו של גאידמק ודאגה בעצמה לפינוי של תושבי שדרות. "אלא שהדאגה לתושבי העורף אינה בהכרח כרוכה בפינוי, ולא ייתכן שלחץ תקשורת יביא להחלטה שגויה אסטרטגית... במשך שנים ישבו תושבי קריית-שמונה ויישובי גבול הצפון תקופות ארוכות במקלטים. הפינוי והנטישה ההמונית לא היו הדרך הממשלתית להתמודד עם המצב".¹⁴

גאידמק, כמובן, לא היה השחקן החדש היחיד בזירה. ארגונים לא ממשלתיים (NGO's) הופכים להיות משמעותיים בכל העולם וגם בישראל. בטבלאות של אמון הציבור תופסים הגופים האלה - בעיקר באירופה ובאמריקה - את המקומות הראשונים. לעומתם הממשלות זוכות לאמון נמוך בהרבה.¹⁵ נושא הסיוע לרשויות ולמערכות הקיימות צריך אף הוא להישקל על פי העקרונות שצוינו לעיל. הסיוע צריך להינתן תוך שמירה על עקרון הרציפות ועל אי-פיתוחה של תלות.

חשוב לזכור שהצרכים אינם רק פיזיים. במהלך העימותים בעוטף עזה נשלחו חיילי פיקוד העורף לבתי התושבים לסייע להם בבחירת חדר מוגן ולשאול לצורכיהם. מסקר טלפוני שנערך אחר כך בקרב מדגם מייצג של תושבי שדרות דיווחו חלק מהתושבים שהביקור אכן עזר להם. הרוב מקרב הנשאלים ציין ש"מתן תשומת הלב" הוא המרכיב שתרם את התרומה המשמעותית ביותר.

במהלך מבצע "עופרת יצוקה" פעל פיקוד העורף ברחבי הדרום באמצעות חייליו



תושבים מקריית שמונה עוזבים את העיר ונוסעים לאילת במהלך מלחמת לבנון השנייה | חשוב שלא לאמץ את פתרון הפינוי באופן אוטומטי כאשר אנו כוחנים את צורכי האזרח

מצב ולא באופן גנרי וכתוצאה מפופולזם או מלחץ. סיבה נוספת לתת ככל שרק אפשר כלים לאוכלוסייה להתמודדות עצמאית היא שיכולת הפרט והקהילה להתמודד תשרת לא רק את אפקטיביות ההתמודדות שלהם אלא גם את האינטרס ואת היכולת של הגורם השלטוני. כשאסון רב נפגעים מכה בקהילה, נאלצים לא פעם המסייעים לתת מענה לפער בין ריבוי הנפגעים למיעוט המשאבים העומדים לרשות המסייעים. במקרים מסוימים עלולים המשאבים של השלטון לקרוס כליל, אם לא יתפתחו תושייה ומסוגלות עצמית בקרב האוכלוסייה הפגועה.¹⁹ האפשרות הזאת צריכה להוביל לגישה של העצמת האזרח והקהילה כבר בשגרה. מודל של מוכנות האוכלוסייה שפותח בענף התנהגות אוכלוסייה בפיקוד העורף מדבר על חמישה מרכיבים של מוכנות: אמצעים פיזיים, ידע, מיומנות, תוכנית חירום משפחתית וביצוע פעולות התגוננות. מוכנות מראש של האוכלוסייה תביא לתפקוד טוב יותר ועצמאי יותר בעת חירום. ההבנה שמשאבי השלטון בעת אסון עלולים להיות מוגבלים מחייבת להעביר את כובד המשקל להכנה בעיתות שגרה של אזרחים, של משפחות, של קהילות ושל ערים להתמודד עם מצבי חירום. מדובר בהכנות שיש לנקוט לא רק לקראת מלחמה אפשרית אלא גם לקראת אסונות המוניים - בראש ובראשונה רעידות אדמה. אירוע רב נפגעים דוגמת רעידת אדמה עזה עלול לנטרל את מרבית יכולותיו של השלטון לסייע לאוכלוסייה, שכן תשתיות רבות עתידות לקרוס. ישנו אפילו חשש שהשלטון יאבד באופן זמני את יכולתו להעביר הנחיות לציבור. לכן הדרך הנכונה

הלכו לעבודה ואני לא", אמרה אחת הדוברות.¹⁷ עדות נוספת: "הוא רצה פרטיות, את החדר שלו, את המחשב שלו. רציתי להגיד לו: תבוא לראשון-לציון. הוא לא רצה".¹⁸ אנשים שהתפנו בשלב מוקדם מקריית שמונה חשו תסכול רב ודכדוך שכן השהות מחוץ לבית מתחילה להעיק בשלב מסוים, והחשש מפני העתיד מכרסם. "אני יכולה להגיד שהשבוע הראשון היה מקסים: סרטים וכו'. החלטנו שזו קייטנה, וברגע שהבנו שזו איזושהי שגרה, היה לנו משבר נורא קשה".¹⁹ הקשיים שתיארו מי שהתפנו היו כלכליים (מימון השהייה), קושי פסיכולוגי של ניתוק מהבית וקושי בגלל ניתוק מבני משפחה שפוזרו במקומות שונים. במהלך מבצע "עופרת יצוקה" היינו עדים לשיעורי התפנות לא גבוהים, ומדובר היה בעיקר ביציאה עצמאית להתאוררות לסופי שבוע. שיעורי התפנות גבוהים יותר היו סמוך לגבול עם רצועת עזה. קיימות אף עדויות על אנשים בעלי צרכים מיוחדים השהים במסגרות השונות שרצו להישאר במקומותיהם ולא להתפנות בגלל הרצון לשמור על מקום ועל מסגרת מוכרים. מובן שאין הדבר מרמז על כך שאין צורך בפינוי במקרים מסוימים. אנשים רבים העידו שהפינוי במלחמת לבנון השנייה היה מוצלח ומרגיע. תושבים שנשארו בבתיהם או במקלטים חשו קשיים ולחצים לא פשוטים, והתנאים היו רחוקים מלהיות אידיאליים. עם זאת יש לשקול תמיד מי צריך פינוי, מתי ובאיזו שיטה. על פי נתוני פיקוד העורף כ-70% מהאנשים שהתפנו מצאו פתרונות בעצמם. יש לשקול אם כשבים לפנות אוכלוסייה יש לעודד פתרונות עצמאיים ולסייע רק למי שידם אינה משגת. אין ספק שיש לתת מענה לאוכלוסיות עם צרכים מיוחדים שאינן מסוגלות לטפל בעצמן או למצוא מקום מוגן בעת אזעקה. אם מתבצע פינוי יש לשמור ככל האפשר על אחדות המשפחה והקהילה. קיימים עקרונות נוספים, אך השורה התחתונה היא שיש לקבל את ההחלטה בצורה עניינית ועל בסיס הערכת

ביותר היא להעביר את האחריות לאזרח ולטפח מראש את יכולותיו ואת חוסנו. במילים אחרות: בעת רעידת אדמה - שתתרחש ללא שום התרעה מוקדמת - וכן בשעות ואולי גם בימים הראשונים לאחר יצטרך האזרח לדעת בעצמו כיצד לנהוג. במדינות רבות, ובכללן ארצות הברית, ההנחיות לאזרח אומרות בפירוש שהוא יאלץ להתמודד בכוחות עצמו במהלך 72 השעות הראשונות אחרי רעידת האדמה, ולכן עליו להיערך.

על פי המודל של הכנת האוכלוסייה יש להכין גם את גופי השלטון המקומיים ואת מקומות העבודה למצבי חירום. כפי שנדרשים האזרחים לקחת את גורלם בידיהם, כך גם נדרש כל מקום עבודה להכין את עובדיו למצבי חירום, לנתח את הקשיים שעשויים לעמוד בפניהם במצבים כאלה וליידע אותם כיצד עליהם לנהוג. מתן ידע כזה לא רק יקנה לעובדים כלים חיוניים להתמודדות עם המצב אלא גם יגביר את מחויבותם להתייבב לעבודה ולתפקד באופן אפקטיבי. פיקוד העורף מכין את הרשויות המקומיות למצבי חירום מתוך הראייה שהרשות המקומית היא "עוצבת היסוד" בהיערכות ובמענה למצבי החירום.

גישה שתתבסס על יכולות הפרט והקהילה תשרת אפוא את כל הצדדים ותהיה הבסיס למענה לכל התרחישים. שפירא ודפנה²¹ מדברים על גישה התערבות "מבוססת קהילה" שגורסת כי כאשר מתרחש אסון, יש להניע את הקהילה לעבור מהתמקדות בהרס ובאובדן לתמיכה עצמית ולתפקוד עצמאי, ולשם כך יש למגננים פנים-קהילתיים חשיבות רבה לפני האסון, במהלכו ואחריו. אמנון בהם²² מתאר את מחזור החיים של משבר בקהילה המורכב משלושה שלבים: שלב האזהרה, שלב ההלם ושלב ההתארגנות והשינוי. בהם מציינים שבשלב ההלם, יותר מאשר בכל השלבים האחרים, המשאבים העיקריים הם פנימיים ושגיוס משאבים חיצוניים עלול להגביר תחושה של אי-ודאות מעוררת מצוקה. הסיבה: בהשוואה למשאבים

כשאסון רב נפגעים מכה בקהילה, נאלצים לא פעם המסייעים לתת מענה לפער המשאבים העומדים לרשות המסייעים



הפנימיים שמוכרים לאזרחים ולמוסדות, משאבים חיצוניים לא רק שאינם מוכרים אלא גם נחוץ זמן רב עד שניתן ליישם באופן האופטימלי.

לאזרח ולקהילה יש כוחות פנימיים חשובים וחזקים. הספרות בעולם העוסקת בהתמודדות עם מצבי חירום מתארת בדרך כלל אנשים שמתנהגים במצבי אסון באופן רציונלי ואפקטיבי והמסייעים לעצמם ולסביבתם. להד ונשר²³ מציינים שהמגבלה המרכזית של מודל ההתמודדות העצמית היא היעדר הכנה לאסונות שטרם חוויו (כגון התקפות בנשק כימי וביולוגי). אסון כזה עלול לנטרל למשך זמן לא ידוע את יכולת השלטון לפעול. הם טוענים שיש להתכונן לאירועים כאלה באמצעות העברה של מרכז כובד האחריות לאוכלוסייה ושיש להתכונן לתרחישים שבהם האזרח יהיה אדון לגורלו.

העברת כובד המשקל מההתמקדות בעיתות חירום להתמקדות בהכנות שנעשות בעיתות השגרה ומהמענה השלטוני למענה של האוכלוסייה עצמה אין משמעותה שמיטת חובות של הממסד. ההפך הוא הנכון: אחריותו של הממסד השלטוני אף גדלה. על הגורמים הממסדיים להכין את האוכלוסייה למצבי החירום באמצעות הקניית ידע, תרגולים, הצטיידות באמצעי התגוננות וכדומה. עליהם להיות מעורבים בבניית המגננים (אם המשפחתיים והאינדיווידואליים ואם הקהילתיים ושל

הרשויות המקומיות) שיתפקדו במצבי החירום באופן עצמאי ותוך כדי שיתוף פעולה איתם וכן עליהם להכין את עצמם למתן מענה במצבי החירום עצמם. כמו כן יש לפתח גישה דיפרנציאלית במקום גישה גנרית ולתפור חליפות מתאימות לאוכלוסיות השונות, ובמיוחד לאוכלוסיות הסובלות ממוגבלויות ולאוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים.

גם זומר ובלייך²⁴ מדברים על הצורך במעברים פרדיגמטיים כמו ייזום פעילות הסברה וחינוך המכוונת לקידום של משאבי ההתמודדות הטבעיים.

חשוב לציין שבפועל נבנים ופועלים מנגנונים התואמים את הגישה המוצגת במאמר: פיקוד העורף מכין את המרחב האזרחי לעיתות חירום, מכין את הרשויות המקומיות מתוך התפיסה שהרשות צריכה לתת מענה למצב החירום על בסיס כוחותיה ומתנדביה (במקביל מכין פיקוד העורף את כוחותיו למשימות של סיוע אזרחי), מכין את אוכלוסיית המדינה באמצעות הדרכות וקמפינים ועוד.

דוגמה לפעילות הזאת של פיקוד העורף היא הקמתם של מרכזי החוסן במקומות שונים בדרום בהתאם להחלטת הממשלה. המרכזים האלה מיועדים לשפר את החוסן ואת הלכידות בקהילה. המטרה הזאת מושגת באמצעות גיבוש ראייה מערכתית קהילתית למיצוי משאביה ולניהול חייה, התארגנות של פרטים וקבוצות בתוך הקהילה וסיוע בפיתוח הנהגה פורמלית ובלתי פורמלית. מרכז החוסן שם דגש על הכנתם ועל פיתוחם של שירותי חירום ומנסה לייצר מנגנונים מקומיים שיתפתחו שיתוף פעולה בין שירותים ותוכניות שיאפשרו התמודדות אפקטיבית במצבי חירום ולאחריהם.

נוסף על כך קיימים צוותי חירום יישוביים (צ"י). אלה הוקמו על פי מודל של משרד הרווחה, מבוססים על מתנדבים מקרב היישוב ואמורים להיות הנהגה יישובית בשעת חירום ולנהל אז את כל הפעילויות: העברת מידע לתושבים, ליווי משפחות הנפגעים ותמיכה בהן, מתן סיוע לוגיסטי ועוד. תוכנית החוסן של מרכז חוסן על שם כהן הריס בשיתוף השלטון המקומי עוסקת בהיערכות האדם והקהילה למצבי חירום (בתחומי החינוך, הבריאות והרווחה) ובשיקום לאחר קרות האסון. ההיערכות מיועדת לתת מענים לבעיות המרכזיות שעומדות מתמודדים בכל מקרה של אסון, כולל מקרי חירום בימי רגיעה.

חשוב מאוד שהממסד יתמקד בצורכי האוכלוסייה ולא בצרכיו שלו. להד ונשר²⁵ מציינים שמסקר שערכו על החוסן הקהילתי עלה שעיקר הפעילות של הרשויות בעיתות חירום היה לספק את צורכי הקיום ואת הביטחון של האזרחים. מעט מאוד משאבים - אם בכלל - הושקעו בהכשרת האזרחים לתפקד באופן עצמאי ולהפגין אחריות ומחויבות. לדעת שני המחברים, מדובר בצורך של השלטונות "לזכות בנקודות פוליטיות" באמצעות "הספקה שוטפת של דגים במקום ללמד את האוכלוסייה לדוג".

חשוב לדאוג מראש לתת מענה גם במקומות שבהם הנושא הקהילתי משמעותי פחות, כמו מרחבים עירוניים גדולים. עם זאת עקרונות ההתכוננות צריכים להיות זהים, וכל הפתרונות צריכים להינתן בשיתוף האזרח והמנגנונים המקומיים.

סיכום

מבקר המדינה מצייין בדו"ח על מלחמת לבנון השנייה שחוק הג"א קובע שעל שירות הג"א (פיקוד העורף) "לעזור לאוכלוסייה שנפגעה", אך מדגיש שהחוק אינו מפרט מהי אותה העזרה שיש להושיט לאוכלוסייה שנפגעה. למבקר המדינה לא הייתה ברירה אלא לפרש את החוק לפי מיטב הבנתו, והוא קובע שעל פיקוד העורף לסייע גם בהספקת מזון ובהגשת סיוע רפואי לשהים במקלטים, להעניק שירותי רווחה לאוכלוסייה בשטח המותקף וכן הלאה.

טענתי היא שבניגוד לגישה של טיפול ושל סיוע ישיר יש לנקוט גישה של מתן כלים לאוכלוסייה לסייע לעצמה ולהתבסס על כוחותיה הפנימיים. זאת באמצעות הדרכה מוקדמת שתאפשר בסופו של דבר התמודדות עצמאית טובה יותר.

הגישה של פיקוד העורף מבוססת על הכנת הרשויות והאוכלוסייה לתרחישים



שוטר וכבאי על רקע מכוניות בעורות ברחוב הס כחיפה לאחר נפילת מסח קטיושות ככד בעיר | מעט מאוד משאבים - אם בכלל - הושקעו בהכשרת האזרחים לתפקד באופן עצמאי ולהפגין אחריות ומחויבות

פעולה בין הארגונים האזרחיים לבין פיקוד העורף - דפוסים שיעמדו לאחר מכן לרשות כל הגורמים גם בעיתות חירום. שיתוף הפעולה צריך להתבצע מתוך הכרה במקומם של ה"שחקנים" החדשים בזירה האזרחית.

ברמה המעשית, כפי שציינתי, קיימים תהליכים של הכנת האוכלוסייה ושל בניית החוסן. פיקוד העורף החל ב-2007 בקמפיין הסברה חד-שנתי שבמסגרתו נשלחה לכל אזרח חוברת הדרכה לעת חירום. המודעות לצורך להתכונן לעיתות חירום מועלית גם באמצעות תשדירים בכלי התקשורת. לדעתי יש להעצים פעולות כאלה ולהטמיע את תרבות ההכנה מראש בקרב האזרחים.

אזרחים בכל העולם - וגם בישראל - נוטים להימנע מלחשוב על סכנות ומלבצע פעולות הכנה לקראתן. (כשמביאים מידע לציבור על סכנות שונות הוא נוטה דווקא להמעיט מערכן ולא להיכנס לפאניקה, כפי שלעיתים חושבים בטעות). יש להתמודד עם הנטייה הזאת בצורה עקבית, רצופה ושיטתית. בהתאם למודל המוכנות של האוכלוסייה יש להפיץ מידע רלוונטי בכל האמצעים האפשריים ולדאוג לתרגול האוכלוסייה. כך, למשל, נוצלו תרגילי העורף הלאומי שנערך לא מכבר והאזעקה שנשמעה במהלכו בכל רחבי הארץ לתרגול כלל האוכלוסייה - בבתים, במקומות העבודה ובכל מקום אחר. כמו כן יש לעודד בנייתה של תוכנית חירום משפחתית באמצעות הגברת המודעות לקיומה של סכנה ובאמצעות הסברת חשיבותה של המסגרת המשפחתית בהתמודדות עם אסון. נוסף על כך יש לתת כלים לאוכלוסייה להיערך ולהתמודד במסגרת הזאת.

במקביל ניתן להגביר ולהעצים פעילויות שכבר נעשות באופן חלקי בכמה מקומות, כמו בניית מנגנוני חוסן קהילתיים או שכונתיים (יש להרחיב את הגישה בעיקר למרחבים העירוניים, שם הקהילה אינה בהכרח מרכיב דומיננטי) שיהיו חלק מרכזי מהמענה בעת חירום. כמו כן ניתן ליצור שיתופי פעולה בין מנגנוני החוסן האלה לבין ארגונים שלטוניים (משרדי ממשלה, רשויות מקומיות) וארגונים לא ממשלתיים (עמותות, ארגוני מתנדבים וכו'). פעילויות המתבצעות כיום, כגון גיוס מתנדבים והכשרתם - אם באמצעות הרשות המקומית ואם באמצעות חברה

השונים כדי לתת מענה לכלל הצרכים של האוכלוסייה שצוינו במאמר. אין הדבר סותר את היערכותו של פיקוד העורף למתן סיוע אזרחי במהלך מצב החירום כדי לתת מענה באותם המקומות והמקרים שבהם המענה הזה נדרש ויכול לסייע להחזרת הרציפות התפקודית של האוכלוסייה ושל הרשויות - אם אלה נפגעו. פעילות הסיוע האזרחי מבוססת על העקרונות שצוינו במאמר: החשיבות של שמירת הרציפות ושל החזרת שגרת החיים ככל האפשר (גם הנחיות ההתגוננות של פיקוד העורף מבוססות על הרצון להציל חיים מחד ועל הרצון להמשיך בשגרת החיים בהתאם למצב מאידך) וביצוע פעולות שמטרתן מתן מענה לצרכי האזרחים באותו המצב.

לסיכום, הנה טענותיי המרכזיות במאמר הזה:

1. יש לתת לאוכלוסייה כלים להתמודדות עצמית. התמודדות עצמית אפקטיבית יותר בשעת חירום, מאפשרת מענה טוב יותר לצרכי האוכלוסייה (שמכירה בצורה הטובה ביותר את צרכיה, בוודאי יותר מגורם חיצוני), מספקת תחושת התמודדות ושליטה ומשמרת רציפות מעיתות השגרה.
2. אוכלוסייה שמתרגלת לסייע עלולה לפתח תלות, וזו תקטין בפועל את יכולת התמודדותה ותגביר את הצורך בעוד ועוד סיוע.
3. לגורמי השלטון יש מגבלה של משאבים (וזו תועם במקרים של אסון המוני כמו רעידת אדמה או מלחמה כוללת שתפגע בכל המדינה ולא רק באזור ספציפי), ולכן ישנה האפשרות שהמשאבים של גורמי השלטון יהיו קטנים מדי לעומת הצרכים. לפיכך יש להפנות את מרב המשאבים לימות השגרה כדי לבנות כוחות ויכולות בקרב האוכלוסייה עצמה, בקרב ההנהגות המקומיות והארגונים הקיימים. את עיתות השגרה יש לנצל גם כדי לגבש דפוסים לשיתוף

הערות

1. דיוויד גדרון, אורי בן נשר ואחרים, **תורת התנהגות אוכלוסייה במצבי חירום**, ענף התנהגות אוכלוסייה, פקע"ר, 2001
2. מרטנס הופמן, **מודל "חוסן אוכלוסייה"**, הוגש לפקע"ר ב-2004
3. פרופ' יוחנן פרס וד"ר סבינה ליסצה, **בניית מדד חוסן קהילתי - דו"ח מחקר דו-שלבי**, הוגש למשרד הרווחה
4. **שם**
5. דו"ח מבקר המדינה, **היערכות העורף ותפקודו במלחמת לבנון השנייה**, יולי 2007
6. עומר חיים ואלון נחמן, "עקרונות הרציפות: גישה מאוחדת לאסון ולטראומה", **פסיכולוגיה**, ד' 2011, עמ' 20-28
7. **תורת התנהגות אוכלוסייה במצבי חירום**
8. רבקה תובל משיח ואריה שלו, "אפידמיולוגיה של תגובות נפשיות לטרור מתמשך בקרב מבוגרים בישראל", בתוך: אלי זומר ואבי בלייך (עורכים), **בריאות הנפש בצל הטרור: הניסיון הישראלי**, הוצאת רמות - אוניברסיטת תל-אביב, 2005
9. **צרכים, קשיים ואופני התמודדות של העורף במלחמת לבנון השנייה - ממצאי מחקר איכותני**. הוגש לפיקוד העורף על ידי חברת "דיאלוג", אוקטובר 2006
10. **שם**
11. **שם**
12. עמי איילון, **הוועדה לבחינת מוכנות העורף למצבי חירום - דו"ח ראשוני**, ועדת החוץ והביטחון של הכנסת, 2006
13. גיל בן-שאו, **כניסתו של ארקדי גאידיש לווואקום המנהיגותי בטיפול בעורף במלחמת לבנון השנייה**, המכללה לביטחון לאומי, מחזור י"ד
14. **שם**, עמ' 90
15. Edelman Trust Barometer 2007, מתוך הרצאת ארו ויגודמן, מנכ"ל קבוצת שטראוס לחניכי פו"ם אפק, יולי 2008
16. מ' בבלי, ר' פרנסס, א' דבוש, ה' איתן, **אזרחים בחזית - דו"ח לסיכום כשלי הטיפול בעורף במלחמת לבנון השנייה מנקודת מבט אזרחית**, פרויקט כוכב הצפון, שתי"ל, ירושלים, 2007
17. **צרכים, קשיים ואופני התמודדות של העורף במלחמת לבנון השנייה - ממצאי מחקר איכותני**
18. **שם**
19. **שם**
20. אלי זומר ואבי בלייך, **בריאות הנפש בצל הטרור: הניסיון הישראלי**, הוצאת רמות - אוניברסיטת תל-אביב, 2005
21. ש' שפירא וחי' דפנה, "מודל להפעלת מתנדבים ביישובים תחת איום טרור: צוות חירום יישובי (צח"י)" בתוך: אלי זומר ואבי בלייך (עורכים), **בריאות הנפש בצל הטרור: הניסיון הישראלי**, הוצאת רמות - אוניברסיטת תל-אביב, 2005
22. א' בהם, "דפוסים משתנים בהתערבות קהילתית בשעת משבר", בתוך: אלי זומר ואבי בלייך (עורכים), **בריאות הנפש בצל הטרור: הניסיון הישראלי**, הוצאת רמות - אוניברסיטת תל-אביב, 2005
23. מ' להד וא' בן-נשר, "מאלתור תחת טראומה לפיתוח תורה: התמודדות קהילתית עם טרור: הכנה, התערבות ושיקום", בתוך: אלי זומר ואבי בלייך (עורכים), **בריאות הנפש: הניסיון הישראלי**, הוצאת רמות - אוניברסיטת תל-אביב, 2005
24. **בריאות הנפש בצל הטרור: הניסיון הישראלי**
25. **מאלתור תחת טראומה לפיתוח תורה: התמודדות קהילתית עם טרור**
26. ד"ר ריטה סבר, **דו"ח מחקר - תוכנית מג"ן**, יולי-ספטמבר 2006

לארגוני מתנדבים שעליהם יתבסס חלק מהמענה - תואמות את התפיסה המדוברת. כשמדובר בהכנת העורף האזרחי למצבי חירום ובהגברת חוסנו יש להתייחס לארבעה נדבכים מרכזיים:

1. הפרט.
2. המשפחה.
3. הקהילה, השכונה, הרובע.
4. הרשות המקומית.

פעולות להכשרת הנדבכים האלה יכולות לשרת במשולב הן את שלבי ההכנה והן את תקופות החירום. ההכנה צריכה להתמקד בפעולות המגבירות את המוכנות למצב החירום מחד ואת היכולת להמשיך לתפקד במצב חירום מתמשך מאידך. למשל, מתנדבים שהוכשרו לעיתות חירום ניתן להפעיל גם בעיתות רגיעה להכנת האוכלוסייה והקהילה. הפעלה כזאת של המתנדבים כבר בשלבי ההתכוננות תגביר הן את מוכנות האוכלוסייה והן את מוכנות המתנדבים, תגדיל את הסיכוי שהמתנדבים אכן יתייצבו בזמן חירום למילוי משימותיהם ותחזיק את הקשר בין המתנדבים לאוכלוסייה. הפעולה הזאת תואמת את העקרונות שהוזכרו במאמר - בראש ובראשונה עידוד ההתמודדות העצמאית של האוכלוסייה במצבי חירום ועידוד ההתמודדות של הקהילה ושל הרשות המקומית באמצעות סיוע חיצוני מינימלי.

לסיים חשוב להדגיש שהמאמר אינו מנסה לצייר תמונה חד-גונית וחד-משמעית. קיימים מקרים שבהם נדרש השלטון לספק מוצרים ושירותים ולטפל באוכלוסייה שתהיה תלויה בעל כורחה. הדבר הוא תלוי סטואציה ותלוי אוכלוסייה. למשל, כשמדובר באוכלוסייה ששוהה ברציפות בקו העימות ללא הפוגות, כשמדובר באנשים בעלי צרכים מיוחדים ובאנשים עם מוגבלויות או אם קיים צורך בפניו ממקומות מועדים.

אך גם במקרים של אוכלוסייה הסובלת ממוגבלויות שונות ניתן וצריך להעצים את יכולותיה - בעיקר על רקע העובדה שהיא חיה ברובה בקהילה ולא במוסדות. זוהי

דפוסי החשיבה צריכים לעבור מטיפול באוכלוסייה להכנת האוכלוסייה ולהעצמתה כדי שתוכל להתמודד עם משברים בכוחות עצמה



מציאות רצויה המתיישבת עם אחד הלקחים של דו"ח מחקר על תוכנית מג"ן (מענה נגיש לנכים בחירום).²⁶ הדו"ח קובע שחינוך לחזק את התשתית הקהילתית למען הנכים כדי לאפשר התמודדות מקומית עם מצבי חירום ומשבר באמצעות השירותים הפורמליים ובאמצעות הארגונים הוולונטריים וכן לחזק את המשפחה שהיא המערכת התומכת המרכזית של הנכים בקהילה. במילים אחרות: גם במקרים האלה ניתן לצמצם את התלות באמצעות השקעה מוקדמת בתכנון ובהכנה ובאמצעות העצמת הכוחות המקומיים. בכל מקרה צריכים דפוסי החשיבה לעבור מטיפול באוכלוסייה להכנת האוכלוסייה ולהעצמתה כדי שתוכל להתמודד עם משברים בכוחות עצמה. לסיים חשוב לציין שחוסן והתמודדות קשורים גם למושגים ולגורמים רחבים יותר שבהם לא עסק המאמר. ברור שעוצמת האיום, מספר הנפגעים בחזית ובעורף, הצלחות התקפיות של הצבא (רמז לכך ניתן בנתון לעיל של עלייה בתחושת המסוגלות והידע בקרב תושבי שדרות מיד עם תחילתו של מבצע "עופרת יצוקה") וגורמים נוספים משפיעים באופן ישיר על תחושת החוסן. כמו כן ברור שהמושג "חוסן לאומי" כולל גם פרמטרים כלכליים, חברתיים ואחרים שבהם לא התיימר המאמר לדון.



צבאות המערב אינם נבנים כיום במתכונת קשיחה כבעבר - במבנה של ארמיות, קורפוסים, דיוויזיות וחטיבות - אלא במבנים קטנים יותר, לרוב על בסיס חטיבות וגדודים. אלה מורכבים כאבני לגו בכל פעם באופן שונה בהתאם למשימות הספציפיות



V אנשי שריון של צבא יוגוסלביה בטנקי טי 55 | במשבר קוסובו אימץ צבא יוגוסלביה בהצלחה לוחמה ניידת מכוזרת כדי להתמודד עם כוח ההלם של ארה"ב ושל בעלות בריתה

רס"ן עופר ארליך
ממלא מקום רע"ן תו"ל רב-זרועי
בתוה"ד



התפיסה המודולרית בצבאות המערב

עוצמת לחימה איננה רק פועל יוצא של מסה. אחד הגורמים המשפיעים ביותר על עוצמת הלחימה הוא יכולתו של כוח יבשה להילחם כצוות: חיילים מאומנים המכירים זה את זה ואת מפקדיהם מבצעים את תפקידם הרבה יותר טוב מקבוצה של זרים שהתארגנו ברגע האחרון כדי להילחם יחדיו¹

כללי

קיימת נטייה לחשוב שארגונים צבאיים הם שמרנים ביסודם, ולא מתחוללים בהם שינויים משמעותיים. המאמר הזה מנסה להפריך את הגישה הזאת ולהציג תהליך שינוי דרמטי שביצעו צבאות ארה"ב ומערב אירופה (נאט"ו). תהליכים גיאוראסטראטגיים בתחילת שנות ה-90 של המאה הקודמת הביאו לשינוי במשימות הצבאות, בארגונם, במבנם ובגודלם, והביטוי המשמעותי ביותר לכך הוא תופעת המודולריות שבבסיסה ניצבת החטיבה שהפכה למרכיב היסוד. לתהליכים האלה קדמו שינויים מבניים לאורך השנים. למשל בארה"ב הונהגו במבנה הדיוויזיה חמישה שינויים מבניים משנות ה-50.

רקע

בעבור צבאות המערב הייתה התפרקות בריה"מ בראשית שנות ה-90 גורם מניע לשינוי עמוק ומשמעותי בתפקידי הצבא. היעלמות האיום הסובייטי באירופה איפשרה לממשלות בנאט"ו ובארה"ב לשנות את משימות הצבאות ולצמצם אותם. גם סוג העימותים שהתחוללו מאז אילץ את צבאות המערב לעבור בקשת העימותים מלוחמה קונוונציונלית (קלסית) בעצימות גבוהה ללוחמה בעצימות נמוכה, דהיינו למבצעים להשכנת שלום, לאכיפת שלום, ללוחמה נגד התקוממות וללוחמה נגד גרילה. מדובר במתארי עימות שבהם האויב נטמע בקרב האוכלוסייה ונוקט דרכי פעולה שהעולם המערבי מתקשה להתמודד איתן.

נטייתם הטבעית של צבאות סדירים הייתה מאז ומתמיד להתכונן להתמודדות של צבא נגד צבא - התמודדות שבה יעדי המלחמה ברורים, וההישגים מיידים. אולם המלחמות האלה נעשו נדירות, והצבאות נדרשו להתכונן לתרחישים של עימות מוגבל נוסף על לחימה בעצימות גבוהה. זרוע היבשה בצבאות האלה הושפעה מכך יותר מכול, שכן מאפייני המבצעים האלה צימצמו ולעיתים אף ביטלו את העליונות הטכנולוגית שממנה נהנו צבאות המערב. שינוי אופי הלחימה שנקט האויב - בעיקר מעבר לפעילות גרילה - חייב אפוא גם את צבאות המערב לבצע שינוי שהוא בבחינת התאמה הכרחית לקשת המבצעים כפי שדורש שדה הקרב המודרני.

התמרון היבשתי נותר הכרחי כפי שעולה מהמבצעים בקוסובו (1999), באפגניסטן (2001) ובעיראק (2003). את מאפייני העימותים בראשית המאה הנוכחית מתאר איש צבא וחוקר צבאי אמריקני בהתייחסותו למבצע בקוסובו: "במשבר קוסובו אימץ צבא יוגוסלביה בהצלחה לוחמה ניידת מבוזרת כדי להתמודד עם כוח ההלם של ארה"ב ושל בעלות בריתה. היה קשה לפגוע מגובה רב באלפי מטרות קטנות וניידות שהוסתרו בכישרון רב בשטחים קשים. התברר שהתצפיות מלמעלה מוגבלות יותר וקלות יותר להטעיה מכפי שציפו תחילה. היות שלארה"ב לא היו במקום כוחות קרקעיים, לא נדרשו כוחות היבשה היגוסלביים לפעול בכוחות גדולים או לרכז את כוחותיהם².

מהות הבעיה

השתנות סוגי העימותים וכתוצאה מכך התרחבות קשת המבצעים יצרו צורך במבנה גמיש שנותן אפשרות להתארגן באופן שונה מול כל אחד מהמצבים. מדינות אירופה במסגרת נאט"ו וכמובן ארה"ב לא ויתרו על היכולת להתמודד במלחמה בעצימות גבוהה. אולם גודלם של הצבאות במדינות השותפות בנאט"ו חייב יצירת מסגרת צבאית המסוגלת להפעיל איגודי כוחות מכמה מדינות המותאמים למתאר מבצעי נתון. המלחמות בין מדינות הבלקן ובארצות נוספות שבהן הופעלו כוחות לשמירת שלום דרשו יכולת לצוות כוחות רב-לאומיים למבנה צבאי ברור ומוגדר. ציוותי הכוחות האלה נדרשו להפעלת כוח ברמות עוצמה שונות וחייבו הפעלה מוסדרת של מפקדות משימתיות ומתחתיהן יחידות המסוגלות לתפקד באופן אוטונומי. לצד הבעיה הזאת עלה הצורך במבצעים שונים שבהם די היה בכוחות קטנים, יחסית, ואילו העברה וניוד של דיוויזיה מלאה היו מיותרים ודרשו משאבים רבים לשינוע של כוחות שלא היה בהם צורך.

בפני צבאות המערב עמדו אם כן השאלות האלה: כיצד לבנות את הכוח באופן שיאפשר גמישות מרבית וחיבור בין צבאות שונים תוך כדי התמודדות עם אילוצים מבצעיים המשתנים ממקום למקום? כיצד לתת מענה לכל קשת המבצעים? כיצד לשנות את ההרכב ואת המבנה של הכוחות בשלבי המבצעים השונים? ונוכח כל השאלות האלה: מהי עוצבת היסוד המתאימה?

תהליך השינוי

ב-1994 פירסמו הצרפתים ספר לבן ובו הוגדר החזון לבניין הכוח. החזון הזה שינה את ייעודו של צבא צרפת מ"התמודדות מול איום אחד משמעותי - לבלום את כוחות ברית ורשה" ל"התמודדות מול מגוון של איומים שאינם מסכנים את

צרפת בפועל". עקב כך הוקטן סדר הכוחות של הצבא, קוצץ תקציבו, והאספה הלאומית הטילה מגבלות על הפעלת חיילי חובה במבצעים לשמירת שלום. התוצאה הייתה מעבר לצבא מקצועי המבוסס על אנשי צבא קבע. הצמצום בסדר הכוחות והשינוי במשימות הצבא הביאו לצורך ליצור צבא גמיש המסוגל להתאים את יכולותיו המתהוות אל מול קשת המבצעים שאיתה נדרש היה להתמודד. זרוע היבשה של צרפת בחרה להפוך את החטיבה לעוצבת היסוד ולהקים מפקדות קבועות, אך משימתיות, להפעלת הכוח. ההליך הזה הוא הבסיס ליצירת היכולת המודולרית המאפשרת התמודדות טובה יותר עם חוסר הוודאות שצופן העתיד. תהליך דומה עבר על צבאות נוספים בנאט"ו, שמשימותיהם השתנו נוכח הסרת האיום של כוחות ברית ורשה ושנדרשו להצטמצם.

ב-1999 פירסם צבא ארה"ב את תוכניתו לשינוי מבני צבא (Transformation)

"ארגון הכוחות צריך להיות מושתת על חלקים בסיסיים הניתנים להרכבה לפי דרישה לגוף מגובש בעל יכולת פיקוד, פעולה וסיוע הנדרשים לשם התערבות. עקרון המודולריות יהיה התנאי ליעילות הארגון כולו"



מותוך הבנה שמערכי הלחימה לאחר המלחמה הקרה לא היו גמישים דיים ולא סיפקו מענה הולם לאתגרי הסביבה המבצעית שהשתנתה.³ המבנים הישנים שהתבססו על היות הדיוויזיה עוצבת היסוד נתנו מענה לצרכים המבצעיים בארה"ב, אך כפו תמיד את פירוק המבנה הארגוני של הדיוויזיות לצוותי קרב שנבנו בזמן אמת, כך שהיו יחידות בדיוויזיה שלא הופעלו כי לא היה בהן צורך למתארי הלחימה העכשוויים. התוצאה הייתה חוסר יעילות ומענה איטי מדי. יש לציין שהמסגרות הטקטיות של ראשית שנות ה-90 לא היו שונות משמעותית מהמסגרות הטקטיות של סוף מלחמת העולם השנייה, והן התבססו על שלוש רמות:

- **רמת הבריגדה (חטיבה).** החטיבה או צוות הקרב החטיבתי היו המסגרת הטקטית הנמוכה ביותר. החטיבות היו רב-חיליות, ללא יוצא מהכלל.

- **רמת הדיוויזיה (אוגדה).** האוגדה הייתה עוצבת היסוד בצבאות המערב וכללה נוסף על החטיבות המתמרנות גם נכסים של אש, של מודיעין ושל סיוע לוגיסטי.

- **רמת הקורפוס (גיס).** הגיס היה העוצבה הטקטית הגבוהה ביותר והוא כלל, נוסף על כמה אוגדות, גם מסוקי קרב וסער (מסוקי קרב וסער היו גם בחלק מהדיוויזיות), אמצעי אש לעומק הגיסי ולוגיסטיקה.

בניית המערך הטקטי בשלוש רמות מלאות סירבלה את ניוודן של המסגרות הטקטיות, שכללו מטען רב של תומכי לחימה על ציודם. לצד הבעיות שהתעוררו בהפעלת הכוח הלכו והתחזקו יכולות הפיקוד והשליטה, המודיעין והאש הודות לטכנולוגיות המידע, החווי והחימוש המונחה המדויק. היכולות האלה הגבירו באופן דרמטי את עוצמת הלחימה של הגופים הטקטיים ביבשה ובעיקר תרמו ליכולות החטיבה. עליית היכולות והכורח שבהתאמת הכוחות לכל מבצע הביאו לצורך במבנים גמישים שיוכלו לתת מענה לכל קשת המבצעים.

צבא צרפת היה הראשון לפתח תפיסה של מודולריות במבנהו והוציא לפועל את השינוי המבני הזה כבר ב-1995. על המהלך נכתב כך:

"ארגון הכוחות צריך להיות מושתת על חלקים בסיסיים הניתנים להרכבה לפי דרישה לגוף מגובש בעל יכולת פיקוד, פעולה וסיוע הנדרשים לשם התערבות. עקרון המודולריות יהיה התנאי ליעילות הארגון כולו".⁴

לכן עקרון המודולריות משמעו ארגון כוחות היבשה ממרכיבים בודדים העומדים בפני עצמם, הניתנים לחיבור כדי לשרת את עקרון הגמישות ואת הצורך ביכולות פריסה ותגובה מהירות של מרכיבי הכוח הקרבי היבשתי. בטבלה 1 מוצגים מאפייני הדיוויזיה של ראשית שנות ה-90 לעומת המאפיינים הנדרשים לצבא היבשה בעתיד.

כדי להגיע לגמישות מבצעית מיטבית לאור השינויים הגלובליים והדרישות מהצבא החליט גם צבא ארה"ב שעוצבת היסוד תהיה החטיבה במקום הדיוויזיה, בדומה לצרפתים שכבר עברו למבנה הזה. כיום, פרט לגרמניה ולבריטניה, שמשמרות את המבנה הדיוויזיוני (אך מקנות גמישות רבה לחטיבות), עברו צבאות המערב למבנה שבו החטיבה היא עוצבת היסוד, ומרביתם משמרים את מפקדות הדיוויזיה, אך ללא "נכסיהן". אלה מקבלות כוחות ויחידות מעטה בהתאם למשימה שעליהן לבצע.

משמעות התפיסה המודולרית

ארגון התפיסה המודולרית מבוסס על מאגר של מפקדות ושל כוחות - בדומה ללבני לגו שניתן להרכיב בהתאם לצרכים המבצעיים, החל מרמת החטיבה וכלה במפקדת מבצע (מפקדת כוח משימה - Joint Task Force). בהתאם

טבלה 1: מאפייני הדיוויזיה של ראשית שנות ה-90 לעומת המאפיינים הנדרשים לצבא היבשה בעתיד

יעדי השינוי	הדיוויזיה בראשית שנות ה-90
גמישות אסטרטגית, יכולת להציב כוח יבשתי מתאים במהירות במקום הנדרש.	נבנתה כדי לתת מענה במערכות ראשיות נגד כוחות המאורגנים בצורה דומה.
יכולות מודולריות הנותנות מענה מיטבי למאפייני הקרב היבשתי.	ארגונים גדולים ומקובעים.
כוחות שמתאימים את עצמם במהירות כדי להישאר צעד אחד לפני האויבים.	הוצאת צוות קרב משותף אפשרית באמצעות הגדרות ארגוניות, אך פוגעת ביעילות הארגון הכללי, מכיוון שהיא מצריכה רה ארגון מסיבי.
כוחות הנוטלים יוזמה ונלחמים במקום ובזמן המתאימים.	מקשה על המפקד המרחבי להכין ולהתאים "לבנים" למגוון משימות.
ניצחון מכריע במסגרת כוח רב-זרועי בשתי זירות מלחמה.	יכולות רב-זרועיות מוגבלות.

ואת החטיבות בין המדינות בברית ולהפעילן ביחד, כגוף צבאי אחד, כולל במשותף עם כוחות אמריקניים. דוגמה לכך ניתן למצוא בכוח המשימה הנמצא באפגניסטן, אשר מורכב ממדינות רבות וכולל מערכת פיקוד ושליטה מוסדרת היטב על מגוון הכוחות והמפקדות האלה.

ארגון מרכיבי הכוח המודולרי

- מפקדות הפעלת הכוח.** מפקדות הפעלת הכוח הפכו מגופים בעלי נכסים משמעותיים לגופים "ריקים" שכל תכליתם היא פיקוד ושליטה. המפקדות נדרשות לפעול ברמות שונות של עצמאות ולהפגין יכולות פיקוד על כוחות רב-לאומיים במתארי לחימה שונים ותחת מפקדות שונות. צבא ארה"ב מחזיק בכל היכולות, ואילו צבאות אירופה מחלקים סמכויות למפקדות שונות של חברות נאט"ו. גם בנאט"ו יש רמות שונות של מפקדות, לרבות מפקדות הדיוויזיה, מפקדות יבשתיות בכירות יותר ומפקדות רב-זרועיות.
- גיס (קורפוס).** מפקדת הגיס במבנה המודולרי ממשיכה בתפקידה העיקרי - להיות דרג ביניים של כוחות השדה ברמה הטקטית בין מפקדת כוח המשימה האופרטיבית לרמת הדיוויזיות. בנאט"ו קיימות מפקדות גיס קבועות ברמות מוכנות שונות. מפקדת הגיס האמריקני מתוכננת לתת מענה לארבעה סוגי תפקוד שונים. היא יכולה לשמש מפקדת כוח טקטי בדרג ביניים, מפקדת כוחות היבשה מתחת למפקד הפיקוד המרחבי, מפקדת כוח משימה או מפקדת כוחות השדה במפקדת כוח משימה רב-זרועי. כדי להפוך את מפקדת הגיס למפקדת כוח משימה יש צורך לתגבר את המפקדה במרכזי אוויר וים ולהפוך אותה בפועל ממפקדה יבשתית למפקדה רב-זרועית הפועלת ברמה המערכתית.
- ברגיעה תעסוק מפקדת הגיס באימונים שלה ושל יחידות המעטה הצמודות אליה. בדרך כלל יכללו יחידות המעטה בעת רגיעה גוף תקשוב לתמיכה

לרעיון הזה ניתן למצוא במבנים הארגוניים של צבאות המערב מפקדות ללא יחידות אורגניות (פרט ליחידות המפקדה והקשר הנדרשות להפעלתן), חטיבות, שמשמשות עוצבות יסוד ומעוצבות בהתאם למשימותיהן (הרריות, חי"ר קל, ממוכנות וכו'), חטיבות סיוע קרבי המסוגלות להקצות יחידות אש עצמאיות או לפעול במתכונות של חטיבות בט"ש ללא התותחים וחטיבות סיוע לוגיסטי.

היכולת המודולרית מאפשרת לצבא ארה"ב ולנאט"ו להפעיל מפקדות וכוחות ש"נתפררו" במדויק לצרכים המבצעיים ובכך לחסוך העברת כוחות שלא יהיה צורך להפעילם במסגרת קשת המבצעים. הצבאות האירופיים של נאט"ו, שמשאביהם מצומצמים, חילקו ביניהם את ה"לבנות" השונות, וכך יש לכל מדינה אחריות על מפקדה או על חטיבה, ובהתאם לצורכי המבצע יכולה מפקדת נאט"ו להרכיב את הכוח הדרוש לה לשם מתן פתרון לבעיה מבצעית קונקרטית באמצעות כוח רב-לאומי. צבא ארה"ב אימץ מבנה דומה של מפקדות - מה שמאפשר לרעיון המודולרי להיות ישים גם בהפעלת קואליציה הכוללת כוחות של נאט"ו הן מאירופה והן מארה"ב.

"תפירת" הכוח היא הרעיון המרכזי של התפיסה המודולרית. על פי התפיסה הזאת מתאים מפקד המרכיב היבשתי במפקדת הפיקוד המרחבי "חליפה" של מפקדות ושל כוחות בהתאם למערכה, למבצע הראשי או לכל עימות אחר שבו נדרשים לפעול כוחות היבשה. פיקוד ושליטה נאותים הם הבסיס לארגון כוח הלחימה הדרוש. לשם כך יורכבו מפקדות הפעלת הכוח ברמות השונות, ולהן יוקצו כוחות בעלי יכולת מתאימה לצורכי המבצע הרלוונטי. מרכיבי ארגון הכוחות יהיו מפקדות ברמה המערכתית (מפקדת כוח המשימה - JTF - Joint Task Force) וברמה הטקטית (מפקדות גיס ודיוויזיה שלהן יוקצו חטיבות או צוותי קרב חטיבתיים ויחידות סיוע קרבי ומנהלתי).

הרכבת הכוח בהתאם למשימתו מקצרת את הזמן הדרוש להצבתו ולתחילת פעולתו המבצעית. התפיסה הזאת מאפשרת לנאט"ו לבזר את המפקדות



שונים - ממוכנות, הרריות, חי"ר קל ובצבא ארה"ב צוותי קרב קלים, כבדים וסטרייקר. האוגדה תקבל לפחות יחידה אחת מכל חמש יחידות המעטה כדי ליצור צוות קרב משולב מלא במהלך לחימה במבצעים עיקריים. סוגי יחידות המעטה הקיימים הם אווירית היבשה, אש, סיוע קרבי (מתגברי תמרון), איסוף קרבי ולוגיסטיקה.

יחידות המעטה העומדות לרשות האוגדה יוקצו לצורך מבצע מסוים. אם תשנה האוגדה את משימתה ממשימות קרביות למשימת ייצוב שלא מחייבת את כל מרכיבי המעטה ואף חלק מהחטיבות, ישונה הרכב הכוחות באוגדה כדי לתת מענה לצרכים המבצעיים המשתנים. האוגדה יכולה לפקד גם על פלוגות ועל גדודים כאשר היחידות האלה יסופחו לחטיבות. כאשר הסד"כ המוקצה גדול מגדוד אחד, תוקצה לאוגדה גם מפקדת חטיבה. (ראה אירוס 1 ו-2)

החטיבה - עוצבת היסוד. החטיבות בצבאות המערב היו רב-חילויות עוד לפני המעבר למבנה המודולרי. עם זאת הפיכת החטיבה לעוצבת יסוד חיזקה בה את היכולות ואת הנכסים הרב-חיליים כדי שתוכל למלא את משימותיה. כל המרכיבים שהיו בדיוויזיה נכללים כיום בחטיבה המודולרית.

התוצאה היא שלמרבית החטיבות יש יכולת מבצעית אוטונומית, עוצמת אש גבוהה יותר מאשר קודם לכן, ונמצאים בהן המערכים התפקודיים הנדרשים: פיקוד, אש, הנדסה ולוגיסטיקה. בחלק מהחטיבות הנ"מ הוא אורגני ובחלקן מוקצה הנ"מ ממאגר מרכזי בהתאם לצורך ליצירת גופים משימתיים מושלמים. החטיבות האלה הן "לבני הלגו" הבסיסיות המאפשרות יצירת מבני כוח מודולריים. הדבר החשוב ביותר בהפיכת החטיבה לעוצבת יסוד הוא האוטונומיה המבצעית שלה ששענת על מרכיבים אורגניים.

ההרכב הרב-חילי משפיע על כשירות החטיבה ועל מוכנותה למלחמה. החטיבה תאופיין בלכידות של כלל המרכיבים ובהיכרות מעמיקה בין המפקדים בחטיבה עקב פעילותם המשותפת. החטיבה מחויבת לאימון רב-

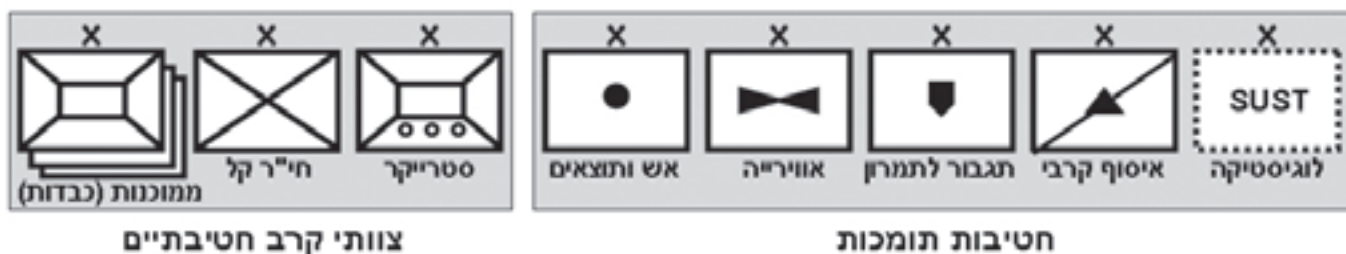
בפעולתה של מפקדת הגיס, מערך מנהלתי בהיקפים משתנים - בחלקו מיועד לתמוך במפקדה ובחלקו להיות גוף קדומני כדי לטפל בפריסת הגיס במקום שאליו יישלח לשם פעילות מבצעית או לאימונים.

בעת הפעלת הגיס במסגרת מבצע הוא יקבל מפקדות דיוויזיה וחטיבות בעלות יכולות המתאימות לצורכי המבצע שבמסגרתו יפעל הגיס. בעת קבלת המפקדות והיחידות השונות יגדיר מפקד הגיס את יחסי הכפיפות שבין כלל היחידות. באפשרותו להפעיל גם מסגרות חטיבתיות בפיקוד ישיר שלו, כמו, לדוגמה, חטיבת האש שמשמשת מרכז האש הגיסי והארטילריה של הגיס בפועל.

- אוגדה (דיוויזיה).** מפקדת הדיוויזיה הייתה ונשארה גם במעבר לתפיסה המודולרית המפקדה הראשית ברמה הטקטית. ייעודה העיקרי הוא הפעלת המסגרות שהוקצו לה: החטיבות המתמרנות ויחידות הסיוע הקרבי והמנהלתי. במפקדת הדיוויזיה יש משאבים המאפשרים לה להיות מפקדת כוח משימה או מרכיב כוח יבשתי במפקדה רב-זרועית במבצעים בהיקף קטן, שבהם לצורך הפעלת כוחות רב-זרועיים תקבל המפקדה השלמות נדרשות נוסף על צוות התיאום האווירי הקיים במפקדת האוגדה באופן קבוע. בכל מקרה האוגדה יכולה לשמש במשימה ספציפית מפקדה ברמה אחת ולא לבצע מטלות של שתי רמות בו זמנית.

מפקדת האוגדה כוללת את כל המרכיבים הנדרשים למימוש הפיקוד על הכוחות. לצורך זה יפעלו במפקדת האוגדה באופן אורגני גופי הפיקוד הבאים: מפקדה עיקרית, מפקדה טקטית, חפ"ק וגדוד תמיכה לפעילות המפקדה הכולל יחידות תקשוב ולוגיסטיקה. האוגדה אינה גוף קבוע, משום שמעבר למפקדת האוגדה, שהיא הגוף האורגני היחיד באוגדה, מרכיבות את האוגדה יחידות שונות שהוקצו לה בעת קבלת המשימה. במבצעים עיקריים יכולה הדיוויזיה לפעול ברצף של מבצעים או במרחב לחימה אחד. הדיוויזיה יכולה להפעיל עד שש חטיבות או צוותי קרב חטיבתיים בסיוע של יחידות מעטה מהסיוע הקרבי, מהסיוע הלוגיסטי ומאווירית היבשה. האוגדה יכולה להפעיל חטיבות בעלות מאפיינים

איור 1: ארגון דיוויזיה למבצעים התקפיים



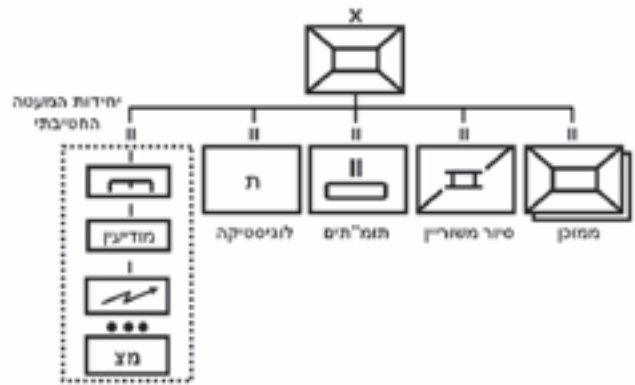
איור 2: ארגון דיוויזיה למבצעי ייצוב



גרמניה	ספרד	צרפת	ארה"ב
משורינת, ממוכנת, חי"ר קל (הררית, סער אוויר, צנחנים)	משורינת, ממוכנת, חי"ר קל (רגילה, הררית, צנחנים)	משורינת, ממוכנת, ממוכנת (קלה), חי"ר קל (רגילה, הררית, מוצנחת ויבילת אוויר)	כבדה Stryker, קלה (יבילת אוויר)

היבשה מקצה את יחידות המעטה האלה לחיזוק ולהשלמה של יכולות החטיבות בהתאם לצורך המבצע. יחידות המעטה כוללות ארטילריה קנית ורקטית, אווירית יבשה (מסוקי סער ומסוקי קרב), כוחות מיוחדים, נ"מ, גופי הנדסה, צוותים ללוחמה בלתי קונוונציונלית וגורמי סיוע לאזרחים.

איור 3: ארגון חטיבה ממוכנת בצבא ארה"ב



החטיבה - עוצבת היסוד המייצגת יכולות מוגדרות

המעבר לחטיבה שהיא עוצבת היסוד חייב את זרועות היבשה של צבאות המערב להגדיר את היכולות הנדרשות מהחטיבות כדי לתת מענה לאתגרי העתיד. בטבלה 2 מוצגים סוגי יכולות אופייניים לחטיבות בצבאות המערב.

סיכום

ארגון מודולרי של הכוחות מאפשר לצבאות להפגין גמישות ולהתאים את המבנה הארגוני שלהם לקשת המבצעים ולהסתגל טוב יותר לאילוצים התקציביים שנבעו מהיעלמות האיום המרכזי על ארה"ב ועל שאר מדינות נאט"ו. הארגון המודולרי משמר בצבאות את היכולת להתמודד במלחמה בעצימות גבוהה, אך מאפשר לתת מענה מותאם לאתגרים מבצעיים בשאר קשת המבצעים. במבנה המודולרי ניתן דגש רב למפקדות הפעלת הכוח מתוך הבנה שמערכת פיקוד ושליטה מובנית היא בעלת חשיבות מרכזית. בתהליך הפיכתו של מערך כוחות השדה למערך מודולרי נבנתה החטיבה כך שתהפוך לעוצבת יסוד בעלת אוטונומיה מבצעית גבוהה על בסיס רכיבים אורגניים. יחידות המעטה, שבעבר היו אורגניות בגייסות ובאוגדות, אורגנו במאגרים של יחידות תגבור בגדלים שונים. היחידות האלה, ובהן ארטילריה, הנדסה, הגנה אווירית ולוגיסטיקה, מאפשרות לתגבר את החטיבה באמצעים נוספים בהתאם למשימה ולעוצמה הנדרשת למילויה. היכולת הזאת חיונית בתנאים של הטלת כוח ברחבי העולם במשברים שאי אפשר לחזות מראש את רמת העצימות הצפויה בהם ואת גודל הכוח שיידרש.

- חילי, וקל לתאם אימון כזה משום שכל המרכיבים החיליים כפופים לאותו המפקד. מפקד החטיבה הרב-חילית חייב לפתח ידע רחב ביותר שיאפשר לו "לתזמר" את כלל הרכיבים בעוצבה ולהביאם לידי ביטוי בקרב המשותף. מורכבות המשימות שאיתן מתמודדים באירופה הביאה להעלאת דרגתו של מפקד החטיבה כדי שיהיו לו הידע והניסיון הנדרשים.
- ארטילריה.** במרבית החטיבות יש גדוד ארטילריה אורגני, או שבהפעלה תקבל החטיבה גדוד ארטילרי משלה. האמל"ח הארטילרי מובנה בהתאם לטיפוס החטיבה הפועלת, וכך ניתן למצוא תומ"תים בחטיבות הממוכנות ותותחים נגררים קלים בחטיבות החי"ר הקל. למפקדות שמעל רמת החטיבה, שיעודן הוא טיפול בעומק זירת המבצעים, מעבר למרחב המבצעים החטיבתי, יוקצו לפי הצורך חטיבות אש ארוכת טווח.
- לוגיסטיקה.** בכל הצבאות יש בחטיבות גדוד לוגיסטיקה. הגדוד הזה הוא אורגני או מוקצה ממאגר של יחידות לוגיסטיות בעת הפעלת החטיבות. גודל הכוח הלוגיסטי המוקצה מותאם למשימות הצפויות. מכיוון שגם יחידות המעטה וגם יחידות תגבור התמרון הן חטיבות מלאות, ניתן להפעילן למשימות שאינן ייעודן המקורי. כך, למשל, ניתן למצוא בעיראק חטיבות אש במשימות של ביטחון שוטף.
- יחידות המעטה.** במעבר למבנה המודולרי ניתקו הצבאות את האוגדה מיחידות הסיוע שהיו כפופות לה לצד החטיבות. מקצת יחידות הסיוע הוקצו לחטיבות והפכו להיות גורם אורגני בהן. יחידות אחרות רוכזו במאגרים מרכזיים, חלקן בארגון חטיבתי וחלקן נותרו גדודים נפרדים שמצויים ב"מאגר". מערכת שליטה ריכוזית ברמת הצבא או ברמת זרוע

הערות

1. דגלס מקגרגור, **השתנות תחת אש - מהפכה בצורת הלחימה של אמריקה**, משרד הביטחון והוצאה לאור, 2007, עמ' 132
2. שם, עמ' 82
3. התהליך הזה מסכם תהליכי בחינה משמעותיים ביותר בצבא היבשה האמריקני. המתעניינים בתהליכים האלה יכולים למצוא מידע מפורט באינטרנט תחת הסיווגים Transformation US Army, Army After Next, Force XXI
4. George A. Bloch, "French Military Reform: Lessons for America's Army?" **Parameters**, Summer 2000

אנחנו מופצצים כל הזמן בסקרים, במחקרים ובכתבות בכלי התקשורת על המוטיווציה של הנוער להתגייס לצה"ל. במאמר הנוכחי נטען שהמידע המתקבל בסוגיה הזאת הוא נקודתי, חלקי ומוטה. המאמר מציע מתווה וקני מידה לבחינה מעמיקה של הסוגיה הזאת



V נוער מתגייס בבקו"ם | נטען שהולך וקטן חלקה של האליטה האשכנזית החילונית (המבוססת כלכלית) במערך הקרבי בכלל ובשדרת הפיקוד בפרט, ואילו משקלם של הפחות מבוססים באוכלוסייה, כמו תושבי הפריפריות, הולך וגדל, וצה"ל הופך מצבא העם לצבא הפריפריה

סא"ל (מיל') פרופ' מיכה פופר

לשעבר מפקד בית הספר לפיתוח מנהיגות בצה"ל. כיום פרופסור בחוג לפסיכולוגיה של אוניברסיטת חיפה



צה"ל ו"חברת השוק" כמה היבטים לבחינה מעמיקה

ממוצע של 40% במרבית מדינות מערב אירופה לכ-25%. (כל השאר הם בקטגוריה מעורבת).³

הנתונים אוששו השערה מרכזית של אינגלהרט - השערת המחסור - ולפיה שינויים ארוכי טווח וקבועים יותר במערכת הערכים של הציבור יחולו כאשר שנתונים שלמים גדלים בתנאים של רווחה ושל שפע. כך, למשל, ניבוי שאושש על בסיס ההשערה הזאת הוא ששיעור הפוסט-מטריאליסטים בקרב הדורות הצעירים במערב יהיה גבוה יותר מאשר בקרב הוריהם.

ישראל אומנם לא השתתפה בסקרים האלה, אך יש עדויות רבות התומכות במגמות שמתאר אינגלהרט. אם בוחנים, למשל, את הצמיחה הכלכלית (שהיא על פי אינגלהרט המנוע לשינויים ערכיים), מתברר שב-1953, חמש שנים לאחר הקמת המדינה, הגיע התוצר לנפש בישראל ל-25% מהרמה בארה"ב. לאחר שני עשורים, ב-1972, הגיע התוצר לנפש בישראל ל-52% מהרמה בארה"ב. הצמיחה המהירה הזאת אומנם הואטה מאז 1973, אך עדיין ישנה עלייה מתמדת ברמת החיים.⁴

עדות יותר ישירה לשינויים בחברה הישראלית ניתן למצוא במחקרים שעסקו בדימויים של מקצועות בקרב בני נוער. הטענה הכללית היא שדירוג מקצועות, במיוחד בקרב בני נוער, היא דרך יעילה וחסכונית לבחינה של יוקרה ושל מעמד חברתי.⁵

במחקר שנעשה בשנות ה-50 על העדפת מקצועות של בני נוער⁶ נמצא שבראש הרשימה היו מקצועות מדע (שני המקומות הראשונים), מקצועות אינטלקטואליים (סופר, למשל, נמצא במקום החמישי), ומקצועות שליחות (מורה, טייס וקצין חי"ר נמצאים במקומות התשיעי והעשירי). בנקאי היה במקום ה-17, וסוחר - במקום ה-23 מתוך 27 המקצועות המדורגים בדירוג הזה (בתחום הדירוג, דרך אגב, לא היו הבדלים של ממש בין אשכנזים לספרדים). מחקר שהשווה שינויים ביוקרת המקצועות בישראל בשנים 1974-1989 הצביע על עלייה משמעותית בקשר שבין דירוג היוקרה לבין רמת ההכנסה המיוחסת לכל מקצוע.⁷ כך, למשל, המקצועות שדירוגם היחסי עלה באופן בולט היו של משלחי יד של עצמאים ושל קבלני משנה, ואילו מקצועות ה"שליחות" ירדו משמעותית בדירוג (ובמיוחד ההוראה). הנתונים האלה מצביעים בעליל על הגידול בערך שהחברה הישראלית מייחסת לתגמול הכלכלי.

זאת ועוד, לשינויים בצמיחה הכלכלית יש ביטוי מובהק ברמת האי-שוויון, שהתרחבה מאד בחברה הישראלית. כך, למשל, בספרו הקלסי על יסודות

נהוג לסווג צבאות לשני אבות טיפוס: צבא מוסדי ("צבא העם") וצבא מקצועי.¹ לצבא מקצועי מקורות גיוס מסוימים ומצומצמים - בעיקר כשמדובר בשדרת הפיקוד (למשל אקדמיות צבאיות כמו הווספוינט בארה"ב). מפקדיו רואים בעבודתם משלח יד, והדימוי שיש למקצוע שלהם בעיניהם דומה לדימוי המקצועי שיש לקבוצות קריירה אחרות כמו עורכי דין, רופאים וכיו"ב.

צבא העם, כשמו, נשען על מקורות גיוס רחבים, ומפקדיו רואים בעיסוקם בעיקר שליחות. המודל הזה נקרא בספרות המקצועית "מודל השליחות" (The Calling Model). ישנם הבדלים רבים בין צבא עממי לצבא מקצועי. אחד המרכזיים שבהם הוא היחס לשינויים. כאשר צבא מקצועי נדרש לשינויים, אז בדומה לשינויים במערכות מקצועיות אחרות זה כמעט עניינו הבלעדי של הצבא. אולם כאשר צבא העם נדרש להנהיג שינויים, לא ניתן להתייחס אליהם בלי להבין ולנתח את ההקשרים החברתיים הרחבים שלהם. המושגים המרכזיים לניתוח כזה לקוחים מתוך עבודתו של הסוציולוג האמריקאי אינגלהרט,² שהיא רלוונטית במיוחד משום שהיא גם מספקת מושגים אנליטיים וגם מעוגנת בתהליכים ובנתונים העוסקים בחברה המערבית הרחבה, שישראל היא חלק ממנה.

אינגלהרט השתמש במחקריו בכלי מדידה שכלל רשימה של 12 יעדים חברתיים וכלכליים. שישה מהם הוגדרו "מטריאליסטיים" - צבא חזק להגנת המדינה, לכלכלה יציבה וכיו"ב צרכים הקשורים לשאיפה לביטחון פיזי וכלכלי. ששת היעדים האחרים - "פוסט-מטריאליסטיים" בלשונו, מבטאים ערכים כמו איכות חיים, איכות סביבה וכיו"ב צרכים אישיים וחברתיים הקשורים להגשמה עצמית. ההבחנה הזאת מקבילה במידה רבה לסולם הצרכים הידוע של אברהם מאסלו, ולפיו בתחתית היררכיית הצרכים האנושיים נמצאים הקיום הפיזי והביטחון הכלכלי, ובמעלה הסולם נמצאים ערכים כגון השתייכות, השגת הערכה מהחברה והגשמה עצמית).

הנתונים המצטברים, שאותם אספו אינגלהרט ועמיתיו בסקרים עולמיים (מ-40 מדינות) הצביעו על מתאם מובהק בין הגידול בתוצר הלאומי לבין הנטייה להעדיף ערכים פוסט-מטריאליסטיים בכל החברות שנכללו בסקר. לשם המחשה, ניתן להראות בניתוח הסטטיסטי שכל תוספת של 500 דולר בתוצר הלאומי לנפש משמעה תוספת של 1.7% במספר הפוסט-מטריאליסטים באותה החברה. כך, למשל, בין 1971 ל-1993 עלה שיעור הפוסט-מטריאליסטים בכל מדינות מערב אירופה בין 2% ל-10%. מספר המטריאליסטים קטן משיעור

הכלכלה (שהיה ספר הוראה מרכזי במחלקות לכלכלה ברחבי העולם) ציין הכלכלן האמריקני הנודע פול סמואלסון⁸ שמדינת ישראל היא המדינה השוויונית ביותר מבין המדינות הלא קומוניסטיות. התמונה הזאת השתנתה ללא הכר בשלושת העשורים האחרונים. לדוגמה: נתונים השוואתיים שפירסם הביטוח הלאומי (בסקירות השנתיות שלו) מראים כי ממדי האי-שוויון בהכנסות ברוטו בישראל היו כבר בשנות ה-80 בין הגבוהים ביותר בעולם המערבי. התמונה הזאת נעשתה חמורה בהרבה בשנות ה-90 והאלפיים, ונרשם גידול מתמיד במספר המשפחות העניות ובמיוחד במספר הילדים העניים.

נראה אפוא שבמונחים של אינגלהרט הערכים הפוסט-מטריאליסטיים אינם נחלת הכלל בחברה הישראלית. חלק מהאוכלוסייה חי בעולם פוסט-מטריאליסטי, ואילו חלקים אחרים, ההולכים וגדלים בחברה, חיים בניסיון מתמיד שלא להחליק במורד הסולם. במונחים סוציולוגיים, החברה הישראלית נעשית יותר ויותר ריבודית.

לכאורה יש בטיעוניו של אינגלהרט ניבוי בנוגע למקומו של הצבא. דהיינו, ככל שעולה רמת החיים בחברה נתונה, פוחתת המרכזיות של הערכים

ישנן חברות שהן מהעשירות והמפותחות במדינות העולם - למשל שווייץ וסינגפור - המצליחות גם לשמר את המרכזיות של ערכי הביטחון וגם מקיימות מודל של צבא העם, כולל צבא מילואים



המטריאליסטיים (של קיום ושל ביטחון) ומתעצמים הערכים הפוסט-מטריאליסטיים (איכות חיים וכיו"ב), ולכן, לאור המגמות שהוצגו לעיל בנוגע לחברה הישראלית, ניתן לכאורה לגזור ניבוי שלפיו מרכזיות הצבא בקרב האוכלוסיות החיות ברמת חיים גבוהה (דהיינו, המאופיינות בערכים פוסט-מטריאליסטיים), תהיה נמוכה בהשוואה לאוכלוסיות החיות ברמת חיים נמוכה. ההבדלים האלה יבואו לידי ביטוי בנכונות להתגייס לצבא. אכן הטענה הזו הוצגה באחרונה גם בדיון האקדמי העוסק ביחסי חברה-צבא⁹ וגם בשיח העיתונאי, במיוחד זה שהתפרסם לאחר מלחמת לבנון השנייה ("מדינת תל-אביב וכיו"ב).

ההיקש המרכזי הנגזר אפוא מהלוגיקה הזאת הוא שככל שגוברת ההטרונגויות הכלכלית בחברה הישראלית, כך קטן הקונסנסוס בנוגע לצבא, וממילא נשחק הרעיון של צבא העם. הצבא הופך להיות לצבאו של חלק מהעם - אותו חלק שהוא בעל אפיונים כלכליים שהם הבסיס לערכים המטריאליסטיים בלשונו של אינגלהרט.

יגיל לוי טוען שהמגמות האלה נמצאות כבר בעיצומן:¹⁰ הולך וקטן חלקה של האליטה האשכנזית החילונית (המזוהה עם החלק המבוסס כלכלית, דהיינו הפוסט-מטריאליסטי) במערך הקרבי בכלל ובשדרת הפיקוד בפרט, ואילו משקלם של הפחות מבוססים באוכלוסייה, כמו תושבי הפריפריה והעולים החדשים, הולך וגדל, וצה"ל משנה את עורו מצבא העם לצבא הפריפריה.¹¹ לכן טוענים כמה כותבים (למשל עפר שלח)¹² שיש למצוא דרכים ריאליות לטפל בסוגיה הזאת, למשל באמצעות הפיכתו של צה"ל לצבא מקצועי שיוכל - בהתאם להגיון השוק - להתחרות בארגונים אחרים הן מבחינה כלכלית והן על היקרה.

אולם ישנן דוגמאות המצביעות על כך שערכים מסוימים יכולים להיות מרכזיים באופן שאינו חופף את הדטרמיניזם הכלכלי. ישנן חברות שהן מהעשירות והמפותחות במדינות העולם - למשל שווייץ וסינגפור - המצליחות גם לשמר את המרכזיות של ערכי הביטחון (הערכים המטריאליסטיים של אינגלהרט) וגם מקיימות מודל של צבא העם, כולל צבא מילואים.¹³ כלומר, ייתכן שתהליכים של יצירת ערכים - כמו למשל יצירת סמלים חברתיים שניתן להזדהות איתם ולהיות מונע על ידם - הם מורכבים מאוד ומושפעים לא רק מגורמים כלכליים. ואכן כותבים בולטים במדעי החברה הצביעו על כך שיש משתנים נוספים המתווכים בין המציאות הכלכלית-חברתית האובייקטיבית לבין יצירת ערכים ותודעות פסיכולוגיות (ראו, למשל, את מה שכתב אמיל דירקהיים¹⁴ על הדואליזם של הטבע האנושי או את עבודותיו של מקס ובר).¹⁵ אציג להלן בקצרה - באמצעות המשגה של הסוציולוג האמריקאי אדוארד שילס - את המהות המשותפת של מרבית ההסברים העוסקים בקשר שבין כלכלה לערכים. שילס מבחין בין מרכז לפריפריה.¹⁶ המושג "מרכז" מתייחס לייצוגים סימבוליים. הוא מכיל את ההיבטים שבעיניה של חברה נתונה הם מרכזיים ומהותיים. זהו המקום שבו נפגשות האידיאות החשובות עם הארגונים או עם האנשים הנחשבים למייצגים של האידיאות האלה. ככל שאדם או ארגון נתפסים קרובים יותר לאותו מרכז סימבולי, כך מיוחסות להם מרכזיות וחשיבות רבות יותר.

המשגה דומה הציגו גרינפלד ומרטיין.¹⁷ המושג "מרכז" לגבי דיסמגלם את מה שעל פי התפיסה המקובלת קשור לערכי הליבה של החברה או מבטא אותם. צה"ל ייצג במשך שנים ארוכות מרכז סימבולי בחברה הישראלית. כך, למשל, ניתוח סקרים עיתיים שנעשו בישראל במשך 15 שנים, עד תחילת שנות ה-90, מצביע על מגמות של הערכה ואף של הערצה לצה"ל. לדוגמה, הרוב המכריע של הבנים בגיל הגיוס (95%) ציין שהיה מתנדב לצה"ל גם אילו היו מבטלים את חובת הגיוס. רוב הנוער העיד בסקרים האלה שהוא מעריך ומכבד את קציני צה"ל. הציבור הישראלי (הידוע בחשדנותו כלפי מוסדות השלטון שלו) הביע אמון כמעט ללא סייג בצה"ל.¹⁸ לא רק זאת, הלוחמים, ובמיוחד המפקדים, ביחידות הקרביות באו מהאוכלוסיות היותר מבוססות בחברה הישראלית.¹⁹ על פי השתקפותן בתקשורת, התחושות האלה משתנות בשנים האחרונות.²⁰ אולם מן המפורסמות הוא שתחושות כאלה נתונות לתנודות נסיבתיות (למשל, תגובות כמו אלבומי הניצחון אחרי מלחמת ששת הימים או תגובות הציבור אחרי מלחמת לבנון השנייה או לחלופין עדויות הצבא על התגברות ההתנדבות ליחידות חי"ר, במיוחד גולני, אחרי מלחמת לבנון השנייה או שינוי בתחושות ובהערכות כלפי צה"ל לאחר מבצע "עופרת יצוקה"). אין בעדויות כאלה (כולל נתוני סקרים שאינם עיתיים) משום ניתוח מספיק מעמיק על תהליכים שהם מתמשכים מעבר לנסיבות הדרמטיות.

הטיעונים שהוצגו לעיל הם נקודת מוצא מושגית אפשרית לניתוח שהוא יותר עקרוני וארוך טווח הבוחן מגמות בסיסיות ומצטברות. השאלות העקרוניות המוצעות אפוא לבחינה כזאת הן:

- האם המרכזיות של צה"ל נמצאת בתהליך מתמשך ודטרמיניסטי של שחיקה, או שמא מדובר בתהליכים מורכבים שבחלקם סמויים, אך נסיבות חריגות (כמו מלחמה) מצייפות היבטים יותר גלויים ופשטניים?
- אם אכן יש שחיקה במרכזיותו של צה"ל, מהו גודלה ומהם מאפייניה לאורך זמן?
- מהן מקורותיה של השחיקה הזאת? האם מדובר בשינויים כלכליים המובילים לשינויים ערכיים (כפי שמציע אינגלהרט) או שמא מדובר בתהליכים אחרים שהם יותר סוציולוגיים ופסיכולוגיים? או אולי מדובר בצירופים מורכבים של כל המשתנים האלה?

רק מבחן אמפירי שיש לו ממד היסטורי-התפתחותי יכול לתת תשובה יותר



קבוצת נוער בתהליך גיוס ליחידה קרבית בבקום | הרוב המכריע של הכנים בגיל הגיוס (95%) ציין שהיה מתנדב לצה"ל גם אילו היו מבטלים את חובת הגיוס

מהימנה לתהיות כאלה. להלן מחשבות ראשונות שיכולות לשמש מתווה מתודולוגי-מושגי לבחינת השאלות שהוצגו.

מתווה מתודולוגי-מושגי לבחינת המעמד הסמלי של צה"ל

עיון בעבודות על צה"ל המצוטטות תדיר בהקשר של "צבא וחברה" מצביע על האפשרות שלפיה ההיקשים שהוצגו לבחינת הסוגיה הזאת הם מוגבלים משום שיש בהם אפשרויות מובהקות מדי להטיה מתודולוגית ו/או פרשנית. להלן כמה המחשות לאפשרויות הטיה כאלה:

שימוש במדדים נקודתיים וכלליים מדי

התפרסמו נתונים שעסקו בהיבטים כמו "הנכונות לשרת בצה"ל", "השתמטות", "נכונות להישאר בצבא הקבע"²¹ וכיו"ב היבטים כלליים. מדדים כאלה עלולים להיות מוטעים בכך שהם אינם מבטאים הבחנה מספיק מובהקת בין ערכים שמקורותיהם כלכליים-אינסטרומנטליים לבין ערכים מסוג אחר, ובכך נשמטת במידה רבה הקרקע המחקרית לבחינת עימות אפשרי בין "תזת ערכי השוק" לבין ערכים שאינם "מונעי שוק".

עיון בכמה עבודות מייצגות שנעשו בצבא ומחוצה לו ימחיש היטב את הנקודה הזאת. כך, למשל, הצביעו אבירמה גולן, ברוך נבו ויעל שור²² על ירידה של 6% בשיעור המתגייסים בשנות ה-90. נתונים כאלה לא בהכרח שופכים אור על ההיבטים הערכיים, שכן ראשית, לא ברור מי מהמשתמטים היה מגיע מרצונו ליחידה קרבית אילו אכן היה מגויס. שנית, בשנים האלה נהנה צה"ל ממחזורי גיוס גדולים במיוחד (היה גידול של 40% בשנתוני הגיוס בין 1985 ל-1994 עקב ההגירה מבריה"מ לשעבר ועקב הגידול בריבוי הטבעי).²³ ייתכן אפוא שהצבא - בעקבות השפע והרצון להיות יותר קפדני בברירה - איפשר לרבים יותר להשתמט.²⁴ לכן האפשרות שלפיה גידול במספר המשתמטים בשנים האלה הוא נסיבתי (למשל מסיבות דמוגרפיות) היא סבירה לפחות כמו האפשרויות האלטרנטיביות.

שבי בקונספציה

ישנן עדויות סטטיסטיות שפורשו באופן המותיר רושם של אישוש מודל פרשני אפריורי המעוגן בהנחות החוקר. כך, למשל, בשלהי שנות ה-80 נרשמה ירידה במוטיווציה של תלמידים בבתי ספר חילוניים בשלוש הערים הגדולות להתגייס לצה"ל.²⁵ כמו כן נרשמה ירידה במוטיווציה של צעירים בקיבוצים להתגייס באותן השנים.²⁶ בכך ראה לוי "משבר מוטיווציה מעמדי"²⁷ המגלם את התנתקות הגברים במדרג החברתי הגבוה מהשירות הצבאי - בעיקר ביחידות הלוחמות.

הוכחה "ניצחת" לדטרמיניזם של "הגיון השוק" ניתנת לכאורה באמצעות הטיעון שלפיו המעמד הזה בעצם "מנצל" את השירות ביחידות הטכנולוגיות כדי להשתלב ביתר קלות בשוק הפרטי - בעיקר זה של ההיי-טק.²⁸ אולם לעומת המגמות האלה אפשר למצוא מגמות היכולות להוביל לפרשנויות אחרות. לדוגמה, הגידול במשקל חובשי הכיפות הסרוגות במערך הקרבי בשנות ה-90. משקל האוכלוסייה הזאת היה בשנות ה-90 כ-15% מהאוכלוסייה הכללית, אך הייתה לה נוכחות של 30% ויותר ביחידות הלוחמות.²⁹ (ביחידות המובחרות היה שיעורם גבוה אף יותר).

עדויות כאלה כמו גם עדויות על שיעור ההתגייסות העצום ליחידות הקרביות (המועלה על נס) ביישובי עמק יזרעאל³⁰ יכולות גם להפריך את הטענה הכללית הקושרת בלעדית את הנכונות להתגייס ליחידות קרביות למשתנים כלכליים של משפחות המוצא.

באותה המידה של תוקף (כמו גם כמובן של טעות אפשרית) ניתן לראות במגמות האלה "תחלופה בנשיאת הנטל", קרי, קבוצות מסוימות בחברה נושאות בנטל רב יותר מאחרות. כך עכשיו, אבל בעצם כך גם היה בעבר, וכשם שלהתיישובות העובדת היה משקל גדול ממשקלה באוכלוסייה ביחידות הקרביות בשנות ראשית המדינה, קבוצות אחרות אולי עושות זאת כיום ותעשינה זאת בעתיד. (לאלה המייחסים משקל להתגברות מוטיבים דתיים,



ניתן להצביע כי גם בהתיישבות העובדת הייתה "רטוריקה דתית", וכמה מהמנהיגים, כמו חזן ויערי, אף כונו "אדמו"רים", כך ש"דתיות" יכולה לקבל צבינות שונים).

ייתכן אפוא שהשאלות היותר ראויות להישאל הן, למשל: מהן המשמעויות היותר מדויקות של התחלפות קבוצות הנושאות בנטל הקרבי? האם לשינויים בקבוצות נושאי הנטל יש משמעות ערכית שהיא יותר מהותית בנוגע לטיעון הכללי של אינגלהרט על ערכים מטריאליסטיים? האם ניתן להניח שתמיד יהיו קבוצות שיישאו בנטל הקרבי? ניתן כמובן לשאול שאלות בעלות משמעות יותר אופרטיבית כמו: האם שינויים כאלה מצביעים גם על שינויים באיכות האנושית של קבוצות נושאי הנטל?

הטיעון הוא ששאלות כאלה הן היפותזות ראויות לבחינה לא פחות מהטיעונים הכלליים שאינם מבחינים כלל בין תגמולים כלכליים וסימבוליים - במיוחד ככל שהדברים נוגעים לקטגוריה של ערכי הביטחון. הטענה היא שהתהליכים האלה לא בהכרח חופפים, כפי שטוענים רבים מהחוקרים, וכך יש לבחון אותם. להלן כמה כיוונים המוצעים לבחינה אמפירית של התהיות האלה - כיוונים הנובעים מהניתוח שהוצג לעיל:

● תוכני המדדים

כפי שצוין, מדדים כלליים כמו "נכונות להתגייס" או "מספר המשתמטים" עלולים להיות מוטעים בכך שאינם משקפים בהכרח את הממד הסימבולי-ערכי, אלא היבטים אחרים, יותר מורכבים. כדי לזכך השתקפות ביטויים שהם יותר

לוחמי צה"ל באימונים | פונקציית הלחימה היא גם פונקציית הליבה של הצבא וגם אין לה תחליף בשוק האזרחי. לעומת זאת, רבות מהפונקציות האחרות כתחום הארגוני והטכנולוגי אינן דורשות את מידת ההנעה המאפיינת את השירות הקרבי



ערכיים וסימבוליים מוצע למקד את המעקב בשירות הקרבי. הסיבות לכך הן קונספטואליות ומעשיות. מההיבט הקונספטואלי השירות הקרבי מבטא באופן בהיר יחסית את הנכונות של פרטים לתרום "מעל ומעבר", קרי להתאמץ פיזית ונפשית ואף להסתכן - היבטים המוסברים יותר באמצעות תיאוריות סימבוליות ותיאוריות של זהות עצמית³¹ ופחות באמצעות תיאוריות מוטיוציה "פרקטיות" המעוגנות בפרדיגמה האינסטרומנטלית-כלכלית.

מעבר לכך שהשירות הקרבי דורש הקרבה והנעה גבוהות ללא השוואה לנדרש בעיסוקים הקיימים בשוק, גם מהבחינה המעשית יש היגיון במיקוד הזה. פונקציית הלחימה היא גם פונקציית הליבה של הצבא וגם אין לה תחליף בשוק האזרחי. לעומת זאת, רבות מהפונקציות האחרות בתחום הארגוני והטכנולוגי אינן דורשות את מידת ההנעה המאפיינת את השירות הקרבי. (לכן בשונה מהנטען שיש התגברות של רטוריקה עסקית בצבא - עוד סימן כביכול להיסחפותו של צה"ל אל "הכיוון העסקי"³² - ניתן לטעון שהרטוריקה הזאת רלוונטית בעיקר למערכים הטכנולוגיים והלוגיסטיים (שגם נתונים בחלקם לאפשרות של מיקור חוץ). לכן הגיוני להתמקד קודם כול בבחינת הפוטנציאל לביצוע משימת הליבה. מילוי שאר המשימות מתקיים גם בדרגות חופש רבות יותר וגם פחות אינדיקטיבי לסוגיה הערכית-סימבולית.

● עמדות, כוונות התנהגות, התנהגויות

כבר בשנות ה-30 הצביעו מחקרים על פער עצום בין עמדה להתנהגות - למשל הפגנת גישות ליברליות בסקרים כלפי מיעוטים (עמדות) וחוסר נכונות של אותם האנשים להעסיק בני מיעוטים, לבלות איתם ולא כל שכן להתחתן איתם (התנהגות).³³ קיים אפוא קושי טבעי לנבא התנהגויות על בסיס עמדות. הניסיונות לצמצם את הפער בין עמדות להתנהגות, דהיינו להגדיל את דיוק הניבוי על בסיס עמדות נשאלים, העסיק רבות חוקרים במדעי החברה. הניסיונות האלה הניבו מדדים האמורים להיות קרובים יותר להתנהגות ומכונים "כוונות התנהגות".³⁴ ההנחה של החוקרים פישבין ואג'צן הייתה שכוונות ספציפיות הן בסיס טוב לחיזוי התנהגויות ספציפיות. כך, אם נמדוד את המתאם בין עמדה כללית בנושא איכות הסביבה לבין התנהגויות ספציפיות המצביעות על אזרחות טובה (איזריקת פסולת לרחוב, חתמה על עצומות וכיו"ב) בהשוואה למדידת כוונות התנהגות ספציפיות (באיזו מידה תשתתף בהפגנה בנושא איכות הסביבה?) נקבל מתאמים גבוהים יותר במקרה השני. גם השיפור המתודולוגי הזה שנוי במחלוקת. כך, לדוגמה, וייגל ונימן³⁴ העלו

שהמתאמים על בסיס כוונות התנהגות נעים בטווח שבין 12 ל-57. סוגיות מתודולוגיות בסיסיות כאלה (שעדיין לא פתורות במחקר במדעי החברה) רלוונטיות בעליל גם בנוגע לסקרים ולמחקרים העוסקים בסוגיות כמו נכונות לשרת בצה"ל. יש להם חשיבות אינדיקטיבית המצביעה על הלך רוחות ועל אווירה - היבטים שיש להיות ערניים אליהם, אך אין לראות בהם מדדים אולטימטיביים המסבירים בלעדית התנהגות נתונה. לכן מוצע לצמצם את המרחב הספקולקטיבי ולעסוק בהתנהגות עצמה, קרי לבחון לאורך זמן את ההתנהגויות ולחפש את המגמות ואת השינויים בהתנהגויות עצמן (למשל: מי מתגייס ליחידות הקרביות ומדוע?)

סיכום

המאמר מעלה את האפשרות שלפיה אנו שבויים בדפוסים של חשיבה המעמידה רק אלטרנטיבות דיכוטומיות או היפותזות חד-חד ערכיות (צבא מקצועי מול צבא העם או עלייה ברמת חיים = ערכים פוסט-מטריאליסטים = ערכים אוניברסליים = ירידה בערכים פטריוטיים...). ביסוד כיווני המחשבה והבחינה שהוצעו לעיל ברמה המושגית והמתודולוגית קיימת הנחה שלפיה מן הראוי לבחון את הסוגיות שהוצגו באופן יותר מורכב. כך, למשל, במקום לחשוב

17. Liah Greenfeld and Michel Martin, **Center - Ideas and Institutions**, University of Chicago Press, Chicago, 1988

18. עפרה מייזלס, **השירות בצה"ל כמרכיב מרכזי ב"חוויה הישראלית" - דו"ח מחקר**, זכרון יעקב, המכון הישראלי למחקרים צבאיים, 1992

19. עוז אלמוג, **הצבר - דיוקן**, תל-אביב, ספריית אופקים, עם עובד, 1997

20. עוז אלמוג, **פרידה משרוליק**, זמורה ביתן, הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה, 2004

21. מייזלס, **שם**, ברוך נבו ויעל שור, "כל העם צבא? שירות המילואים בישראל", בתוך: **כל העם צבא? שירות מילואים בישראל - פרויקט צבא וחברה**, ירושלים, המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2002, עמ' 9-32; ברוך נבו ויעל שור, "החווה בין צה"ל והחברה הישראלית: מיקוד על שירות החובה", בתוך: **החווה בין צה"ל והחברה הישראלית - שירות החובה, פרויקט צבא וחברה**, ירושלים, המכון הישראלי לדמוקרטיה עמ' 9-35

22. אבירמה גולן, "החיילים החדשים", **מצב הביטחון - מוסף הארץ לראש השנה**, 20 בספטמבר 1998, עמ' 10-12; נבו ושור, **שם**

23. רון שטרן, "מהפך במוטיווציה לשירות בצה"ל - הסבר אפשרי", **מערכות** 360, אוגוסט 1998, עמ' 28-35

24. נעמי לויצקי, "צה"ל עצם עיניים", **מוסף יום הכיפורים של ידיעות אחרונות**, 22 בספטמבר 1996, עמ' 19-21

25. עפרה מייזלס וראובן גל, **תפיסות ועמדות כלפי השירות בצה"ל - נוער ישראלי בתקופת האינתיפאדה**, זכרון יעקב, המכון הישראלי למחקרים צבאיים, 1990; עפרה מייזלס, וראובן גל, **מוטיווציה של בניג לשרת בצה"ל - נוער ישראלי בתקופת האינתיפאדה**, זכרון יעקב, המכון הישראלי למחקרים צבאיים, 1990

26. ד' זמיר, "בני הקיבוץ והשירות הצבאי - נוער ערכים וביטחון", **נספח למערכות** 312-313, ספטמבר-אוקטובר 1988, עמ' 18-20

27. יגיל לוי, **צבא אחר לישראל**, עמ' 241

28. יגיל לוי, **מצבא העם לצבא הפריפריות**

29. Stuart Cohen, "Towards a New Portrait of the (New) Israeli Soldier", **Israel Affairs** Vol. 3, Issue 3 & 4, 1977, pp. 77-114

30. ראו, למשל, "תמרת זה הכי, אחי", **ידיעות אחרונות**, 13.6.08, עמ' 9

31. Sheldon Stryker, **Symbolic Interactionism: A Social Structural Version**, Benjamin Cummings, Menlo Park California, 1980; Michael Hogg, "Social Identity", In Mark R Leary & June P. Tangney (Eds.), **Handbook of Self and Identity**, Guilford, New York, 2003, pp. 462-479

32. יגיל לוי, **מצבא העם לצבא הפריפריות**

33. R. T. Lapiere, "Attitudes and Actions", **Social Forces**, 13, October 1934, pp. 230-237

34. Martin Fishbein and Icek Ajzen, **Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research**, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1975

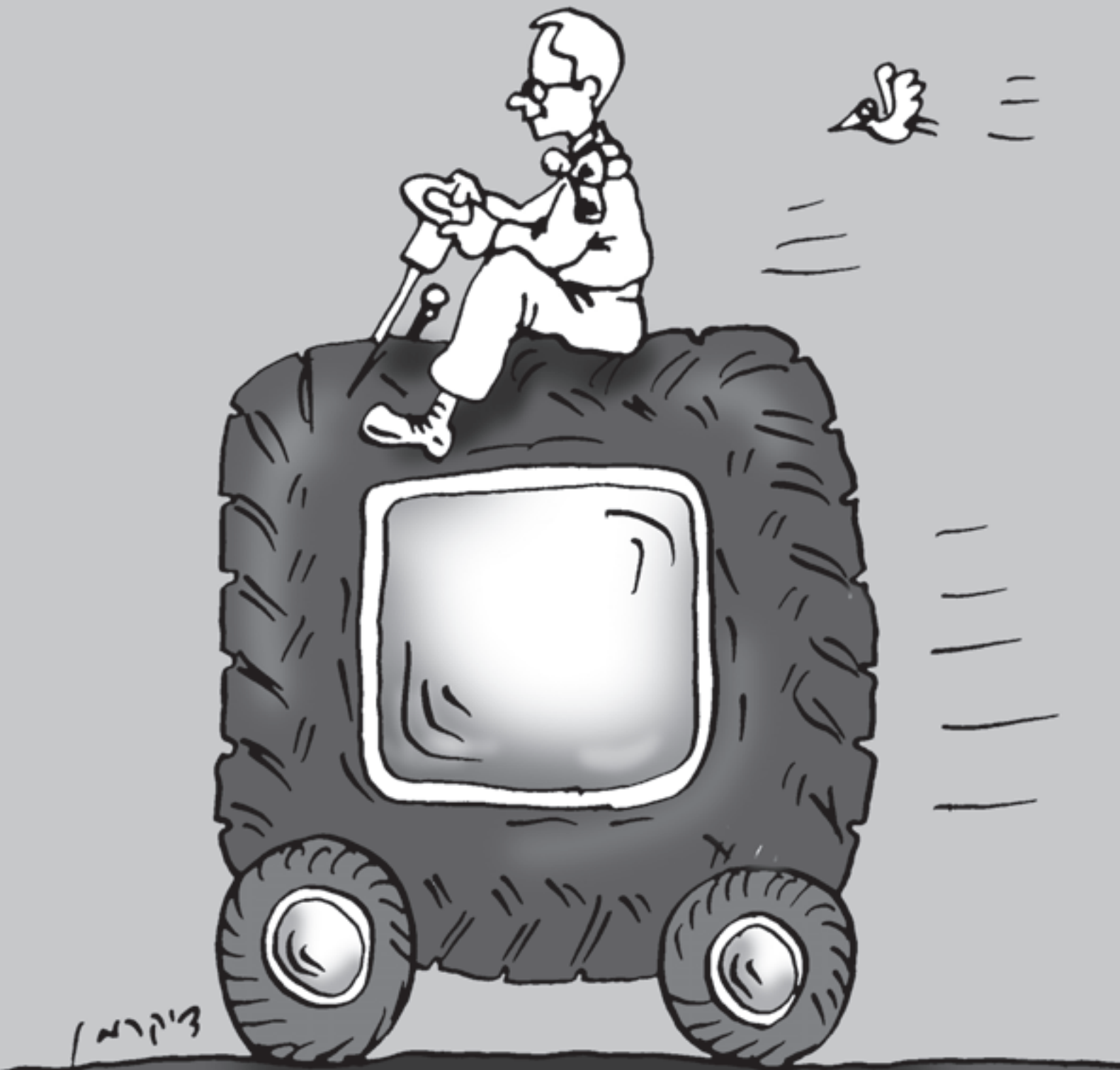
35. R. H. Weigel & L. S. Newman, "Increasing Attitude-Behavior Correspondence by Broadening the Scope of Behavioral Measure", **Journal of Personality and Social Psychology**, 33, 1976, pp. 793-802

במונחי "צבא העם" נגד "צבא מקצועי" (הגוררים מודלים שונים לחלוטין של גיוס) ניתן לחשוב במונחים מורכבים יותר של יצירת תשתיות רחבות לסוגי השירות השונים. חשיבה כזאת תבחין בין המניעים השונים, תיצור אלטרנטיבות רבות יותר לסוגי התרומה השונים האפשריים ובעיקר תטפל באופן יותר ממוקד ביצירת תשתית רחבה לשירות הקרבי והפיקודי.

מוצע קודם לכול לבחון את האפשרות שלפיה הצבא יהיה פרואקטיבי - יוביל את המאמץ העתידי מול החברה הרחבה ולא יסתפק בטענה (הנשקפת בעליל מהרטוריקה של דובריו ואפשר שהיא שולטת) ולפיה "הצבא הוא רק השתקפות החברה", ולכן הוא רק מגיב לתהליכים חברתיים רחבים. נוסף על האפשרות שאין זו בהכרח אמירה מדויקת, קיימת בהחלט האפשרות שזו נבואה העלולה להגשים את עצמה. האמירה שלפיה הצבא יכול לחשוב על עצמו במונחים של "החלוץ לפני המחנה" הייתה מאוד רלוונטית בעבר ולא בהכרח פג תוקפה לפחות בנוגע לבניית התשתית האנושית (במיוחד הקרבית והפיקודית) של הצבא. מן הראוי אפוא לבחון קודם כול את צורת חשיבה הבסיסית של ריאקטיביות ופרואקטיביות. במסגרת המאמר הזה היריעה היא קצרה מדי לפירוט, אולם צורת חשיבה פרואקטיבית פותחת אופציות רבות שאינן נידונות כיום (לפחות פומבית), ומומלץ לבחון אותן.

מקורות

1. Charles C. Moskos Jr., "The Emerging Military: Calling, Profession or Occupation?" **The Changing World of the American Military**, 14, 11, 1978, 106-122
2. Ronald Inglehart, **Culture Shift in Advanced Industrial Society**, Princeton University Press, New Jersey 1990
3. Paul R. Abramson, & Ronald Inglehart, **Value Change in Global Perspective**, The University of Michigan Press, Ann Arbor, 1955
4. דן בן דוד, "התוואים הכלכליים חברתיים של מדינת ישראל", **רבעון לכלכלה** 1, מרס 2003, עמ' 30
5. John Hall & D. Caradog Jones, "Social Grading of Occupations", **British Journal of Sociology** 1, 1950, pp. 31-55; Alex Inkeles and Peter Rossi, "National Comparisons of Occupational Prestige", **American Journal of Sociology**, 61, 1956, pp. 329-339
6. משה ליסק, **מגמות בבחירת מקצוע בקרב נוער עירוני בישראל**, עבודה לשם קבלת תואר דוקטור, האוניברסיטה העברית, ירושלים, 1961
7. ורד קראוס ומשה הרטמן, "שינוי ביוקרת המקצועות בישראל בשנים 1974-1989", **מגמות** ל"ו, 1, 1994, עמ' 78-87
8. Paul Anthony Samuelson, **Economics**, 8th edition, New York, McGrawhill, 1970
9. יגיל לוי, **צבא אחר לישראל**, תל-אביב, ידיעות אחרונות, 2003; יגיל לוי, **מצבא העם לצבא הפריפריות**, ירושלים, כרמל, 2007
10. לוי, **מצבא העם לצבא הפריפריות**
11. **שם**
12. עפר שלח, **המגש והכסף: מדוע דרושה מהפכה בצה"ל**, יהוד, כינרת זמורה ביתן, 2003
13. Lee Kuan Yew, **From Third World to First: The Singapore Story 1965-2000**, HarperCollins Publishers, New York, 2000
14. Emile Durkheim, "The Dualism in Human Nature and its Social Conditions", In Robert Bellan (Ed.) **Emile Durkheim on Morality and Society**, University of Chicago Press, Chicago, 1973
15. Max Weber, **From Max Weber: Essays in Sociology**, Eds. Hans Gerth and Wright Mills, Oxford University Press, New York, 1946
16. Edward Shils, "Charisma, Order, Status", **American Sociological Review**, 30, 1965, pp. 199-213



אל"ם גור ליש

ראש מחלקת תכנון המערכה
בחיל האוויר



חשיבה יצירתית במערכת הצבאית

צבאות אוהבים לפעול על פי נהלים ותרגולות ולרוב לא אוהבים קצינים יצירתיים ש"ממציאים את הגלגל מחדש". אחת הסיבות לכך היא שלעיתים "יצירתיות" אינה אלא מסווה לאלתור הנובע משרלטנות. אבל האמת היא שקל להבחין בין שרלטנות למקצועיות, ולצבא מנצח אסור לוותר על היתרונות שמקנה לו החשיבה היצירתית של קציניו

האומנם לכל בעיה יש רק פתרון אחד?

במבט ראשון נראה כי יש ממש בטענה שלא ייתכן מצב שבו יש תורת לחימה שונה לשתי טייסות שמפעילות אותם מטוסים עם אותן מערכות, נגד אותם האימונים ולאותן המשימות. ההיגיון הישר אומר שוודאי ישנה דרך נכונה אחת, ושגם נמצאה אותה הדרך, אין זה הגיוני שטייסת מסוימת תנהג בדרך שונה. אולם ישנן בעיות - ובמיוחד במצבים שבהם פועלים שני צדדים שמנסים זה לסכל את מהלכיו של זה - שאין להן רק פתרון אחד נכון, אלא לרוב יש להן כמה וכמה פתרונות. לכל פתרון ישנם היתרונות והחסרונות שלו, ומאחר שלא ניתן לצפות מראש את תגובת הצד האחר, לא ניתן לקבוע מהו הפתרון הנכון. בספרו "חלום בתכלת שחור" מתאר תא"ל (מיל') יפתח ספקטור פיתוח של שיטה ייחודית לתקיפת טילי קרקע-אוויר במלחמת יום הכיפורים - שיטה שאיפשרה לטייסת "הזנב הכתום" (שהייתה בפיקודו) לתקוף את סוללות הטילים בהצלחה, בשעה שהשיטה ה"מוסדית" של חיל האוויר נכשלה. המרחב היצירתי הזה איפשר לטייסת "הזנב הכתום" להצטיין בלי לספוג אבדות, ואילו טייסות אחרות ספגו אבדות כבדות.

מובן שאין בכוחה של דוגמה אחת להוכיח את הטענה בזכות היצירתיות. יתרה מכך, ניתן לטעון שעבודת מטה טובה יותר יכולה הייתה להוביל לאימוץ שיטת התקיפה הייחודית של "הזנב הכתום" בכל הטייסות של חיל האוויר ובכך למנוע נפגעים מיותרים. אולם מאחר שטובי האנשים של חיל האוויר עסקו בשאלה כיצד נכון להתמודד עם טילי קרקע-אוויר, חובה עלינו לקבל שלפחות במקרה הזה היה יתרון בחופש היצירת.

הטענה שבבסיס המאמר הזה היא שגם המעשה הצבאי - בין אם מדובר בתוכנית אופרטיבית לכיבוש דרום לבנון ובין אם מדובר בתרגולת קרב בסיסית - הוא פרי של חשיבה אנושית, ממש כמו ניסוחה של תיאוריה מדעית. חשיבה אנושית שנעשית ביצירתיות מגיעה למחוזות חדשים.

בציבור הישראלית - ולא פעם גם בהתבטאויות בתוך צה"ל - אפשר לשמוע יותר מביקורת מרומזת על היצירתיות במסגרת הצבאית. רבים קושרים בין חשיבה יצירתית לבין חוסר סדר, שרלטנות והתחכמות מיותרת, שאין להם שום מקום במערכת היררכית סדורה וממושמעת. מטרת הרשימה הזאת היא לבחון את הצורך בחשיבה יצירתית במסגרת הצבא.

בעקבות סדרה של ניסויים מחשבתיים (שאינם כרוכים בניסויים) פיתח אלברט איינשטיין ב־1905 (הנקראת בשל הגילויים הרבים שהיו בה השנה המופלאה - Annus Mirabilis) את תורת היחסות וממנה את הנוסחה המפורסמת $E=MC^2$. מסקנותיו של איינשטיין חרגו מכל תבונה פיזיקלית שהייתה מקובלת באותה העת. גאוניותו של איינשטיין באה לידי ביטוי בכך שהיה מסוגל לראות את העולם מוזוית ששונה לחלוטין מוזווית הראייה של כל קודמיו. העובדה שדורות של אנשי מדע לפניו ובתקופתו לא הגיעו לאותן המסקנות שהוא הגיע אליהן מצביעה על הייחודיות של תהליך החשיבה שלו. גאוניותו של איינשטיין היא דוגמה קיצונית לחשיבה יצירתית. יצירתיות היא אפוא היכולת ליצור משהו חדש מחומרים מוכרים.

אבל מה בין איינשטיין - גדול גאוני העת המודרנית - לבין איש הצבא השמרן והממושמע? בעקבות אסון המסוקים בשאר-ישוב (1997) התברר שלטייסות אחיות (שמפעילות מסוקים מאותו הדגם) בחיל האוויר יש תורת לחימה שאינן זהות. היו מי שטענו שזאת הסיבה לתאונה. מפקד חיל האוויר באותם הימים, אלון איתן בן-אליהו, הסביר שלטייסות נשמר מרחב ל"יצירתיות". התבטאותו זאת ספגה ביקורת ציבורית קשה, שכן - תהו רבים - איך ייתכן שבשאלות של חיים ומוות תינתן האפשרות ליצירתיות? ואכן ועדת עברי שחקרה את התאונה קבעה שיש פגם בהבדלי הנהלים שבין טייסות אחיות, וכיום נדרשות טייסות אחיות לבחון תדיר את ההבדלים המבצעיים ביניהן.



מקורות החשיבה היצירתית

כשנכנס חיל האוויר לעידן מטוסי הסילון, החלו טייסיו להתאמן בקרבות אוויר סילוניים - תחום חדש לתעופה הצבאית. כלי הנשק של המטוסים באותה העת היו תותחים. אלה חייבו את הטייס "להתיישב" על זנב היריב בטווח של עשרות מטרים כדי שיצליח להפילו. אולם טייסיו גילו שמטוסי האויב טסים במהירות גבוהה, ולכן קשה להתקרב אליהם. פתרון מבצעי שפותח באותה התקופה היה התרגולת "תן לו לחלוף". הטייס היה מאפשר למטוס היריב להיכנס מאחוריו לעמדת ירי, או אז היה מבצע תמרון ייחודי ומפתיע שהיה גורם למטוס היריב לחלוף על פניו ולהתייצב בדיוק במקום הרצוי כדי שניתן יהיה להפילו. המהלך



את הקרבות הקשים ביותר ניצחו אותם הקצינים שלא פחדו לחשוב מחוץ למסגרת

הגאוני הזה היה כרוך אומנם בסיכון מסוים, אבל נתן מענה מבצעי מצויין והביא לתחילתה של השליטה הישראלית בשמי המזרח התיכון. תהליך החשיבה שהוביל לתמרון "תן לו לחלוף" הוא דוגמה מובהקת ליצירתיות צבאית. ההיסטוריה היהודית בכלל והישראלית בפרט - ובכללה זו של צה"ל - גדושה בדוגמאות לחשיבה יצירתית. יש שיטענו שעצם היותנו "עם הספר" הוא הגורם לפריחת היצירתיות בקרבנו, ויש שיטענו שזהו ה"גניוס" היהודי. לדעתי נובע הדבר מטכניקת ההתפלגות שנטועה עמוק בתרבות היהודית. היא שמאפשרת את השאלה ואת ההסתכלות הביקורתית שנדרשות לחשיבה היצירתית (למה עונה יהודי על כל שאלה בשאלה? - למה לא?) אך אם מדובר במאפיין בסיסי של העם היהודי, מדוע היא נפלה קורבן דווקא בצבאו של העם היהודי?

שורשי ההתנגדות לחשיבה יצירתית בצבא

ניתן להעלות על הדעת כמה סיבות שבגללן ישנה התנגדות למציאת פתרונות יצירתיים לבעיות צבאיות:

- בתרגולת אין מקום ליצירתיות.** רוב הפעילות הצבאית מסתמכת על תרגולות קבועות. זוהי הדרך הטבעית לאמן את הכוחות ולגרום להם להרגיש בטוחים ביכולתם. יתר על כן, לתגובות אוטומטיות יש יתרונות רבים בעת קרב. מערכת של תרגולות אינה יכולה לסבול חריגה מהן, בין אם מדובר ב"יצירתיות" ובין אם מדובר ברמה מקצועית לא מספיקה או אף גרוע מכך - ברשלנות.
- בשאלות הרות גורל אין מקום ליצירתיות.** מאחר שבמקרים רבים עוסק הצבא בעניינים של חיים ושל מוות, ובחירה בדרך פעולה לא נכונה עלולה לגבות מחיר כבד בחיי אדם, נראה זה אך טבעי שלא ניתן יהיה לאפשר לכל חייל או לכל מפקד בשטח לקבוע לעצמו את דרכיו. הרי ישנה הדרך הנכונה!
- איך ניתן יהיה לקבוע לאחר מעשה אם פעלנו נכון?** בתרבות ועדות החקירה, ולמרבה הצער זאת התרבות שבה אנו חיים, אווירה יצירתית תקשה על בירור השאלה אם הגורם הנחקר פעל נכון. הסיבה: קל לבחון אם מישוהו פעל על פי התרגולות ועל פי הנהלים, אולם כיצד ניתן לבחון אם דרכו היצירתית הייתה נכונה? עדיף שלא יפעל בדרכים חריגות.

4. **תרבות ה"יהיה בסדר".** בנאומו האחרון בפברואר 1995 תקף יצחק רבין את תרבות ה"סמוך" וה"יהיה בסדר". לשיטתו התרבות הזאת, ששורשיה בתקופת המחסור של הפלמ"ח (כשהיו מרתיחים את המים למרק לפני שהשיגו ירקות ותרגולת - ובסוף הסתדרו) הפכה להיות כסות לכל אותם המצבים שלא טופלו מראש. השרלטנות וחוסר המקצועיות הסתתרו מאחורי יכולת האלתור האגדית של צה"ל והם שגורמים לנסיגה ביכולותיו. לא פעם קשה מאוד להבדיל בין פתרונות יצירתיים לחוסר תכנון שסופו אלתור מהשרול.

5. **היצירתיות היא לעיתים כסות לחוסר ידע.** צה"ל דגל מאז ומעולם בהכשרת מפקדיו "דרך הרגליים". ההיגיון היה שמפקד טוב לומד מעצם הימצאותו במצבי קרב תחת מפקדים טובים כשלעצמם. הגישה הזאת והמחסור התמידי בכוח אדם הקשו על הקצין הישראלי לרכוש השכלה בתחום התורה הצבאית. משאומצה האופנה של הכאה על חטא חוסר הידע הצבאי, הפך הפתרון היצירתי לחשוד שהוא אינו אלא צאצאו של חוסר הידע. (אילו הכרת את פתרונו של קלאוזוויץ לבעיה לא היה עליך להמציא...).

אבל לצערי, החשוד העיקרי בהבאשת ריחה של החשיבה היצירתית הוא "הממוצע השקט". מטבעו של כל ארגון שהוא מקדם את המצליחים שבקרב אנשיו. אולם כיצד נמדדת ההצלחה?

בצבא לוחם מבחנו העליון של הקצין ושל המפקד הוא שדה הקרב. בעידן המלחמות הגדולות של צה"ל (עד לראשית שנות ה-80) קודמו כל מיני סוגים של קצינים: המבריקים (דוגמת אריאל שרון), המוסדיים (דוגמת חיים בר-לב), האמיצים (דוגמת רפאל איתן - רפול). כל אחד מהם היה ייחודי בדרכו, אולם המשותף לכולם היה הצלחתם בשדות הקרב. כשהתרחק צה"ל מהמלחמות הגדולות הלך מבחן התוצאה והפך לפחות ופחות ברור, שכן איך ניתן לקבוע אם קצין הצטיין אם הוא לא נדרש לכל יכולותיו בקרב?

הפתרון הטבעי היה לקדם את הקצינים שאינם מעוררים בעיות, את אלה שאת תגובותיהם ניתן לחזות מראש, אלה שתמיד יענו בקשר ויבצעו בדיוק את מה שנאמר להם (האם אריאל שרון היה מתמנה לאלוף באווירה כזאת?) הקצינים האלה - חלקם מצוינים גם לימי מלחמה, וחלקם פחות - מתקשים בתורם לקדם מתחת להם קצינים יצירתיים ותוססים. וכך הפכה אט-אט החשיבה היצירתית למכשול בפני קידום!

נחבר לכך את האווירה הציבורית של ועדות החקירה שמקדשת את הנהלים ואת ההלקאה העצמית (שחלקה מוצדקת) על היות צה"ל צבא לא משכיל, והרי לנו מתכון בטוח נגד החשיבה היצירתית בצבא.

בעקבות מלחמת לבנון השנייה נמתחה ביקורת על מפקד אוגדה 91 תא"ל גל הירש על השפה הפיוטית שבה התנסח. הטענה הייתה שעודף היצירתיות שלו יצר חוסר הבנה בקרב פקודיו בנוגע למשימות שהוא הטיל עליהם. הביקורת, שהרבתה לצטט מתוך פקודותיו של הירש - שאכן היו מנוסחות בשפה ייחודית וקשה להבנה - התעלמה מהעובדה שדווקא הוא היה בין הבודדים שניסו להתעמת בצורה אמיתית עם האתגר של החזבאללה בגבול הצפון. ועדת וינוגרד אף ציינה שאוגדה 91 שתחת פיקודו הייתה מהגופים הבודדים שלמדו ושיפרו את ביצועיהם במהלך המלחמה.

אולם טעותו של הירש לא הייתה ביצירתיות שהפגין אלא בעובדה שבחר לשים דגש על יצירת שפה חדשה - רעיון שיכול אולי להתאים ליחידה קטנה, אבל לא לאוגדה שמקבלת תחת פיקודה חטיבות שונות בזמנים שונים. אלמלא השפה שבה בחר להתנסח ייתכן שחשיבתו היצירתית הייתה מתקבלת בצורה חיובית הרבה יותר ומביאה להישגים יותר ברורים בשטח.

כך או כך, משחרר ההיסטוריה היו אלה דווקא בני האדם היצירתיים שקידמו את האנושות. אין זה פלא שהמצביאים ששמותיהם נישאים בפי כל עד היום היו

גאונים צבאיים. את הקרבות הקשים ביותר ניצחו אותם הקצינים שלא פחדו לחשוב מחוץ למסגרת. את ההפתעה בשדה הקרב סיפקו הקצינים היצירתיים שבאמצעותה הוציאו את היריב משיווי משקלו. יתר על כן, דווקא הקצינים היצירתיים הם שיכולים בקלות רבה יותר להסתגל למצב חדש שנובע מהפתעה שהכין להם יריב מתוחכם.

אז מה? חוזרים ל"יהיה בסדר"?

ראשית, ל"יהיה בסדר" יש גם משמעות חיובית (כפי שכתב סא"ל דני רשף במאמרו "מה לא בסדר ב'יהיה בסדר" (מערכות 361, נובמבר 1998): סמוך עלי וטפל אתה בבעיות של הרמה שלך, סמוך עלי, אני אפתור את הבעיה בדרכי. שנית, גם איינשטיין נדרש לידע עמוק במתמטיקה ובפיזיקה כדי לכתוב את תורת היחסות. כלומר, עצם היות האדם יצירתי אינו מספיק; נדרשים גם הכשרה, לימוד ותרגול. החשיבה היצירתית אינה מחליפה את החשיבה הסדורה, את יכולת הניתוח ואת ההיגיון הקר שנדרשים בעת קרב. כלומר אסור לקשר בין יצירתיות לבין חוסר סדר, חוסר ידע, חוסר מקצועיות או חוסר תכנון. רק קצין מקצוען, מסודר ובקי בתחום העיסוק הצבאי יכול לחשוב בצורה יצירתית. אחד מעקרונות היסוד של צה"ל הוא התחבולה. בלב התמרון במובן הרחב שלו עומד מהלך יצירתי, מפתיע, שיוציא את האויב משיווי משקלו. ניתן לקשר כמעט בהגדרה את התמרון ואת התחבולה עם חשיבה יצירתית. הלקח המרכזי של צה"ל ממלחמת לבנון השנייה היה הצורך לחזק את יכולת התמרון. האם הכוונה הייתה רק לחזק את יכולת התנועה של צבא היבשה או שהתובנה הייתה שיש חשיבות ליכולת לבצע תמרון במובן הרחב של המילה - שמשמעותו תחבולה, הפתעה והוצאת היריב משיווי משקלו.

היצירתיות היא נחלתם של מעטים

בשנים האחרונות מתפתח מאוד התחום של פיתוח החשיבה היצירתית. את התפיסה שהיכולת לחשוב באופן יצירתי היא נחלתם של יחידי סגולה מחליפה ההבנה שניתן לשפר את היצירתיות בשיטות שונות, וכן גדלה ההבנה שהיצירתיות משפיעה על כל תחומי החיים ולא רק על תחומים אמנותיים (כמו אמנות המלחמה), כך שהארגון ירוויח מקצינים יצירתיים גם בהתפתחות הסדורה שלו ולא רק בשדה הקרב.

ומה בנוגע לוועדות החקירה?

בכל הנוגע לתרבות ועדות החקירה שהתפתחה אצלנו נדרש אומץ ארגוני שיידע להסביר את ההיגיון שעומד מאחורי החשיבה היצירתית. אכן לא ניתן להתעלם מהמחיר המסוים שיש להכשרת פתרונות יצירתיים בכל הנוגע ליכולתנו לבחון לאחר מעשה את סבירות ההחלטה, אולם את המחיר הזה כדאי לנו לשלם כדי שנוכל ליהנות מפירות ההצלחות שתביא החשיבה היצירתית.

האין היצירתיות תירוץ המחפה על חוסר ידע ועל חוסר העמקה?

אכן שרלטנות היא הסכנה הגדולה ביותר לכל ארגון, ולארגון צבאי במיוחד. ואכן ניתן להשתמש בתירוץ של יצירתיות כשאין לנו הרצון או הידע לפעול על פי מה שכתוב בתורות הלחימה או בלקחי התרגילים. אולם לא נדרשת בדיקה מעמיקה כדי להבחין בין שרלטנות לשמה לבין יצירתיות. כפי שצינתי, גם רעיון יצירתי חייב להיות עם היגיון פנימי שמושתת על הבנה עמוקה בתחום העיסוק שלו. הצגת רעיון יצירתי ככל שיהיה מחייבת ניתוח של הרעיון בכלים מוכרים ועל פי אמות מידה מקובלות ומקצועיות. יתר על כן, הכרת ניסיון העבר ולקחי העבר בהחלט מגדילה את הסיכוי להעלות רעיון יצירתי טוב (שלא פעם מסתמך במידה לא מעטה על ניסיון קודם). לפיכך עצם הסיכון שהיצירתיות יכולה לשמש כסות לשרלטנות אין בו כדי להפחית את הסיכוי שטמון בו בעבור הארגון שהמצוינות מדריכה אותו.



תת-אלוף (מיל') יפתח ספקטור | שיטה ייחודית לתקיפת טילי קרקע-אוויר שפיתח תא"ל ספקטור במלחמת יום הכיפורים איפשרה לטייסת "הזנב הכתום" שעליה פיקד לתקוף את סוללות הטילים בלי לספוג אבדות

סיכום

החשיבה היצירתית מאיימת על הארגון הצבאי. לא ניתן להתעלם מהסכנה שיכולה להיגרם משימוש בכסות של חשיבה יצירתית כדי להסתיר חוסר ידע וחוסר מקצועיות. אבל ככתוב בספר בראשית (פרק ד', פסוק ז') "לפתח חטאת רובץ, ואלוך תשוקתו ואתה תמשול בו" - למרות החשש המתלווה לחשיבה היצירתית, חובה עלינו בצה"ל לפתח ולעודד את היצירתיות. בעשותנו כך נקבל קצינים שיהיו מסוגלים לפתור טוב יותר בעיות מגוונות יותר. הדרך הזאת של יצירתיות אינה קלה ואינה חפה מסכנות לארגון ולהתנהלותו. היכרות טובה עם הסכנות שעלולות להתלוות לחשיבה היצירתית בארגונים צבאיים ומוכנות אמיצה ואמיטית לשלם חלק מהמחיר שקצינים יצירתיים משיתים על סביבתם יאפשרו לצה"ל לחזור להיות צבא מנצח שביצועיו נלמדים בבתי הספר הצבאיים בכל העולם (אף שמושאי הלימוד לא תמיד היו מלומדים בעצמם...) ולמי מהקוראים שקיבל את התחושה כאילו אין היום חשיבה יצירתית בצה"ל, חשוב להדגיש שבהחלט קיימת יצירתיות בצה"ל, וקציני צה"ל - ברובם - הם ברמה גבוהה ביותר. מטרת הרשימה היא לעודד את החשיבה היצירתית ואת ההכרה שהיא נדרשת היום יותר מתמיד.



אחת הדילמות המוסריות הקשות ביותר העומדות בפני חיילים ומפקדים בצה"ל היא כיצד להתמודד עם ילדים פלסטינים שגויסו לארגוני הטרור. במנהלת התיאום והקישור בשכם הנהיגו כמה צעדים ארגוניים פשוטים שמצילים חיים – גם של החיילים וגם של הילדים שמוחם נשטף והם כמהים להפוך לשהידים



צעירים פלסטינים מתעמתים עם כוחות הביטחון בכפר בידו סמוך לגבעת זאב | הילדים וכני הנוער הפלסטינים מופצצים כל הזמן במסרים שלפיהם הייעוד הנשגב ביותר שלהם הוא ההקרבה העצמית למען המולדת

סא"ל מנצור ראיד
לשעבר ראש מת"ק שכם.
בוגר המכללה לביטחון לאומי



מעורבות ילדים פלסטינים בטרור

מבוא

במהלך העימות בין ישראל לפלסטינים שהחל בספטמבר 2000 ואשר כונה בפי הפלסטינים אינתיפאדת אלאקצא, בוצעו נגד מטרות ישראליות - צבאיות ואזרחיות - אלפי פיגועים מסוגים שונים במגוון רחב של דרכים. בין היתר ניצלו ארגוני הטרור ילדים כדי להוציא אל הפועל פיגועים נגד ישראל ולא חסכו במאמצים כדי לגייסם לשורותיהם. המאמר סוקר את הדרכים שבהן מנצלים ארגוני הטרור את הילדים ומציג את הדילמות המוסריות, המבצעיות והאתיות הניצבות בפני חיילי צה"ל בבואם להתמודד עם התופעה. כמו כן מצביע המאמר על צעדים ארגוניים פשוטים שניתן לנקוט כדי להגן הן על חיילי צה"ל והן על חיי הילדים הפלסטינים שמוחם נשטף והם מוכנים לבצע פעולות התאבדות.

תיאור הבעיה

מאז תחילת העימות בשנת 2000 משלבים ארגוני הטרור ילדים בפעולותיהם. השימוש הנפוץ ביותר הוא ניצולם במשימות של בלדרות - מתוך הנחה שחזותם התמימה לא תעורר חשד. בין היתר מנסים ארגוני הטרור להעביר באמצעות ילדים נשק וחומרי חבלה דרך מחסומי צה"ל.

בחלק מהמקרים הילד כלל אינו יודע שהוא מעביר חומרי לחימה. מבחינתו נתנו לו כמה שקלים כדי לבצע שליחות. בתחילה, כשתעשיית המנהרות בריח הייתה בראשיתה, נהגו לנצל ילדים למשימות בלדרות והברחה בגלל ממדיהם הקטנים. המנהרות היו צרות, ומבוגרים התקשו לעבור בהן. עם השתכללות המנהרות והתרחבותן נעלם הצורך בשיגור ילדים לתוכן.

הילדים משמשים גם מעבירי מסרים ותצפיתנים בעבור פעילי הטרור המסתתרים מכוחות הביטחון.

שימוש ציני עוד יותר בילדים הוא הפיכתם למגינים אנושיים בעבור פעילי הטרור. בתחילת העימות התקיימו הפגנות רבות, ופעילי טרור נהגו להשליך בקבוקי תבערה ואף לירות מתוך המפגינים - ובהם ילדים רבים - לעבר כוחות הביטחון בידיעה שאלה יהססו להשיב אש בנסיבות כאלה.

אולם השימוש המחריד ביותר שעושים ארגוני טרור בילדים הוא שיגורם למשימות התאבדות באמצעות חגורות נפץ.

המניעים והגורמים להתגייסות ילדים ובני נוער לטרור

הרצון של ארגוני הטרור להפעיל ילדים הוא אפוא ברור. אך נשאלת השאלה מה גורם לילדים להירתם לפעילות הזאת. מתברר שיש לכך מגוון רחב של סיבות:

- **איומים.** מחבלים מפעילים לחצים כבדים על בני נוער כדי שישתלבו בפעולות טרור ובניסיונות להבריח אמצעי לחימה דרך המחסומים. לעיתים הם מאיימים להתנכל לקרובי משפחה אם לא ייאותרו להתגייס.

- **פיתוי.** רבים מהילדים באים מבתי שבהם שורר מצב כלכלי קשה ומתפתים לתשלום הכספי שמוצע להם תמורת שירותיהם. פיתוי גדול עוד יותר הוא ההבטחה למענק כספי קבוע במקרה של מאסר או של מוות תוך כדי ביצוע המשימה.

- **בעיות אישיות.** נערים שהיו מעורבים בטרור התאפיינו בחלקם באישיות חלשה, בחוסר ביטחון עצמי והיו לרוב אאוטסיידרים בחברה שלהם. בהתגייסות לארגוני הטרור הם ראו הזדמנות כדי לבלוט בקרב חבריהם ולזכות בהערכתם. גורמי הטרור מודעים לחולשות של הנערים האלה ומבטיחים להם לא פעם הבטחות דמיוניות תמורת התגייסותם.

- **הרצון לעבור את בחינות הבגרות בכלא.** בחלק מהמקרים הסבירו הנערים את מעשיהם בכך שהם חששו מכישלון בבחינות הבגרות וכי ידוע להם שבכלא שיעור ההצלחה בבחינות הבגרות עומד על 100%. לכן הם התגייסו לשירות ארגוני הטרור כדי להגיע בסופו של דבר לכלא. ההסברים האלה מלמדים לא רק על ביטחונם של הנערים שלא יאונה להם כל רע אם ייתפסו בשירותם של ארגוני הטרור, אלא גם על הדימוי שיש בעיניהם לכלא הישראלי: בית ספר מעולה, שכל בוגרו עוברים את בחינות הבגרות...

- **חיקוי מעשיהם של אחרים.** הפרסום שזוכים לו המחבלים והאדהה שהרחוב הפלסטיני רוחש להם ולאסירים מעודדים את הילדים לחקות את מעשיהם כדי לזכות באהדה דומה. ראוי לציין כי מנגנון דומה דוחף צעירים לפעולות התאבדות. החברה הפלסטינית מרעיפה גילויי כבוד והערצה למתאבדים, והדבר בא לידי ביטוי בכל המישורים: במשפחה, בבית הספר, בשכונה, בטלוויזיה וכו'. המחבלים המתאבדים נחשבים מופת ומקור גאווה למשפחה, לכפר, לעיר ואף לחברה כולה. הנערים רואים ושומעים ורוצים גם הם להפוך לדמויות מופת מעין אלה.

- **נסיבות אישיות מיוחדות** כגון שכול, טראומה אישית, מצב כלכלי ירוד או השתייכות לקבוצה חברתית הנחשבת לנחותה, כגון פליטים - הן גם מניע למעורבות של נערים בטרור.

- **הסתה.** בני נוער רבים מתגייסים לארגוני הטרור ממניעים אידיאולוגיים בעקבות הסתה. בגלל מרכזיותו של המניע הזה יוקדש לו הפרק הבא.

גיוס ילדים באמצעות שטיפת מוח וחינוך לשנאה

הילדים ובני הנוער הפלסטינים מופצצים כל הזמן במסרים שלפיהם הייעוד הנשגב ביותר שלהם הוא ההקרבה העצמית למען המולדת. את המסרים האלה מפיצים לא רק כלי התקשורת של החמאס, אלא גם אלה של הרשות הפלסטינית. את המסרים האלה מעבירים גם באמצעות טקסים שבהם ניתן לראות ילדים - ואפילו תינוקות - לובשים מדים, נושאים נשק, חגורים



השפעות חברתיות

מניעים כספיים

יצר הנקם

חינוך לשנאה

חיקוי מחבלים

כעיות אישיות

בחינות בכלא



איור 1: הסיבות למעורבות ילדים ובני נוער פלסטינים בטרור

מפעיל הארגון אתר אינטרנט הכולל עיתון ילדים מקוון בשם "אלפאתח" ("הכובש").¹ העיתון מופיע בדרך כלל מדי שבועיים. הגיליון הראשון שלו יצא בספטמבר 2002. לעיתון הילדים "אלפאתח" ישנו קישור מאתר האינטרנט הראשי של החמאס.²

הדילמה

גיוס ילדים ובני נוער לארגוני הטרור מציב בפני צה"ל דילמה מוסרית, ערכית ומבצעית מורכבת וסבוכה. האסלאם הקיצוני רואה בילדים המגויסים חיילים לכל דבר ושולח אותם ללא היסוס אל מותם בשם האמונה והדת. הדילמה העומדת בפני חיילי צה"ל ומפקדיו היא חדה וברורה: מצד אחד מדובר בילדים, שהפגיעה בהם היא טאבו מוחלט בחברה הישראלית. מצד אחר מדובר לעיתים בילדים שהם פצצות מתקתקות שמסכנות את חייהם של חיילים ושל אזרחים רבים. מדובר במקרה הזה בהתנגשות בין שני ערכים מרכזיים וחשובים: ערך החיים והערך של טוהר הנשק.³

מה עושים כשרואים ילד עומד להשליך בקבוק תבערה? יורים בו? כיצד לנהוג בילד שנושא על פי החשד מטען חומר נפץ? האם לנהוג בו כמו בלוחם אויב או כמו בילד? לאיזה ערך צריך לתת משקל רב יותר? מסמך "רוח צה"ל" מפרט מה מתחייב מהערך "טוהר הנשק": "החייל ישתמש בנשקו ובכוחו לביצוע המשימה בלבד, אך ורק במידה הנדרשת לכך וישמור על צלם אנוש אף בלחימה. החייל לא ישתמש בנשקו ובכוחו כדי לפגוע בבני אדם שאינם לוחמים ובשבויים ויעשה כל שביכולתו למנוע פגיעה בחייהם,

ב"חגורות נפץ" ועוטים סרטי מצח שבהם הם מצהירים על נכונותם להקריב את עצמם ולהפוך לשהידים.

אם לא די בתעמולה הרשמית לשנאת ישראל ולהאדרת ההקרבה העצמית, באים ארגוני הטרור ומוסיפים לכך גם תעמולה דתית שבה מבטיחים לנערים אושר נצחי בעולם הבא. וכדי להתמודד עם מסרים נגדיים שעשויים לבוא מהמשפחה נוהגים לעיתים ארגוני הטרור לבודד את הילדים ואת בני הנוער מבתיהם וממשפחותיהם - מה שמקל על מלאכת שטיפת המוח.

● קייטנות קיץ

קייטנות הקיץ הן מכשיר נוח לארגוני הטרור לעצב את הילדים ואת בני הנוער כראות עיניהם. הרחק מהפיקוח של המשפחות ניתן להחזיר לבני הדור הצעיר רעיונות קיצוניים, בלי שאלה ייתקלו באיזושהי מילה של ביקורת. ואכן בקייטנות עוברים בני הנוער אינדוקטרינציה אינטנסיבית לצד הכשרה צבאית. במסגרות האלה מועברים לילדים תכנים ומסרים אסלאמיים קיצוניים המעודדים אותם להשתתף בג'יהאד נגד ישראל. הקייטנות הפופולריות ביותר הן של החמאס, ומשתתפים בהן ילדים רבים. אלה מקבלים ממארגניהן מדים, נעליים, מחברות ויחס חם. בקייטנה מלמדים את הילדים, בין היתר, על תולדות האסלאם. מסביב לתלמידים תלויות תמונות רבות של "שהידים" כדי להדגיש שהם המודל לחיקוי וכדי לטעת בילדים את השנאה לישראל.

● מערכת החינוך והאינטרנט

כדי להפיץ את מסריו עושה החמאס שימוש רב גם באינטרנט. בין השאר

בגופם, בכבודם וברכושם".⁴ אך אותו מסמך גם מפרט תחת הערך "חיי אדם" כי "החייל ינהג באופן מושכל ובריחיות בכל פעולותיו מתוך הכרה בחשיבותם העליונה של חיי אדם. בעת לחימה יסכן את עצמו ואת רעיו במידה הנדרשת לביצוע המשימה".⁵

אסא כשר מסביר מהו "סיכון במידה הנדרשת" שניתן להצדיקו: "סיכון מוצדק הוא סיכון הנדרש לצורך סיכולו של סיכון קיים".⁶ באותו מקום מבהיר כשר ש"יש הצדקה לא רק לפעולה מסוכנת נוכח פני אויב, שעה שהוא כבר תקף ופגע או פלש ועומד לפגוע, אלא גם לפעולה נוכח פני אויב, שעה שהוא מתכוון לתקוף, ואין עוד כל אפשרות להניא אותו מכוונתו, אף על פי שזו עדיין לא יצאה אל הפועל".⁷

אם ברור לנו שילדים משמשים כלי בידי ארגוני הטרור, מעבירים אמצעי לחימה ונשלחים לפוצץ את עצמם, הרי לפי הערך "חיי אדם" מותר לפגוע בהם כדי לסכל את כוונת שולחיהם. אבל אז, כאמור, פועלים בניגוד לערך "טוהר הנשק".

בארגוני הטרור מודעים לכך - מה שמגביר בעיניהם את האטרקטיביות של גיוס ילדים לשורותיהם.

במפקדת התיאום והקישור (מת"ק) מצאו דרך ייחודית להתמודד עם התופעה ולצמצמה באופן ניכר - מה שעשוי לחסוך לחיילים ולמפקדים התמודדות עם הדילמות המוסריות הבלתי אפשריות. בין היתר נקבעו הסדרים ולפיהם תנועת ילדים לבית הספר דרך מחסום תתבצע בקבוצות ובליווי מבוגר אחראי - לרוב אחד המורים או ההורים. נוסף על כך הוגבל מעבר של קטינים במחסומים ללא ליווי ההורים. מדובר ללא ספק בפגיעה בחופש התנועה של הילדים, אך ההוראות והפעולות האלה סייעו לצמצם את תופעת הילדים הפועלים בשירות ארגוני הטרור ואף זכו לעיתים לתגובות אוהדות ומעודדות של הורים פלסטינים אשר ראו בהגבלות האלה אמצעי לבקרה ולשליטה על ילדיהם.⁸

עמדות והתייחסויות לתופעה בעולם הערבי-אסלאמי⁹

בעקבות מבצע "חומת מגן" התחדד הוויכוח הציבורי במדינות ערב בסוגיית ההתאבדות, ולא בפעם הראשונה. שייח' אלאזהר,¹⁰ מגדולי הפוסקים בעולם המוסלמי כיום, אמר בהתייחסו לתופעת המתאבדים ש"הפלסטינים שמפוצצים את עצמם בקרב התוקפנים הם הביטוי הנעלה ביותר לתופעת השהאדה". אחמד יאסין, מנהיג החמאס, אמר ש"כל פלסטיני ופלסטינית, גדולים וקטנים כאחד, מייחלים לשהאדה ומחכים לזמן שבו יפוצצו את עצמם בין חיילי הכיבוש ובין המתנחלים". בהתייחסו לפיגוע בשוק מחנה יהודה בירושלים (אפריל 2002, 6 הרוגים) שאותו ביצעה צעירה בשם ענדליב ח'ליל אמר שבכך היא "באה חשבון חלקי עם האויב הציוני על פשעי". יונס אלג'ארו, ממנהיגי תנועת החזית העממית, אמר ש"פעולות האסתשהאד (התאבדות) נגד אזרחים אינן חלק מתוכניתיו של העם הפלסטיני, אך כאשר הוא נאלץ להתמודד עם התקפות אכזריות במיוחד, הוא חייב להגן על עצמו, ואז ההגנה העצמית מתירה להשתמש בכל האמצעים".

קול חריג בנוגע לפיגועי ההתאבדות - ובמיוחד של ילדים - השמיע בעל הטרור אשרף אלעג'רמי ביומון של הרשות הפלסטינית "אלאיאם". וכך הוא כתב: "תופעת מסירת הנפש (התאבדות) הולכת וגוברת, במיוחד בקרב בני הנוער... נראה שמצוקתם של הפלסטינים בשל חיי ההשפלה הקשים תחת הכיבוש דוחפת רבים להקל ב(ערך) החיים ולחפש את הדרך הקצרה ביותר לחיי העולם הבא כדי להיחלץ מן המציאות ולחיות בגן העדן... אין ספק שהכבוד וההערכה שרוחש העם הפלסטיני לשהידיים השפיעו השפעה מכרעת על התהוות התופעה... כמו כן הלוויות השהידיים והחגיגות שנערכו לכבודם, והיו מלוות תמיד בדיון על חיי הנצח והשלווה התמידית המובטחת (בגן העדן),

גרמו לאנשים לחשוב: מדוע לחכות ולהמשיך לחיות חיים אומללים, כאשר ניתן להגיע לגן העדן רק בלחיצת כפתור או אפילו בהימצאות בטווח הירי הישראלי...

"חלק מהילדים בעזה נתונים להשפעת בתי הספר, המסגדים או הכינוסים שבהם משתתפים ילדים רבים ואשר בהם משמיעים דברי שבח להקרבה ולמסירת הנפש (התאבדות)... יש מי שמוכן לצייד אותם בנשק תמורת כסף, והדבר כולל אקדחים, רימוני יד ומטעני צינור המצויים לרוב ועולים רק שקלים בודדים. הילדים האלה, אשר נתונים לשיטיפת מוח, הם חדורי מוטיבציה ללכת להתנחלות הקרובה ביותר, שם הם נהרגים מידי חיילי הכיבוש. הנתונים שבידינו מצביעים על כך שלא מעטים מבין הילדים שמסרו את נפשם ברצועת עזה הלכו אל ההתנחלויות לאור היום או באזורים חשופים. ב-90% מהמקרים הם עמדו בפני סכנה מפני שהם צוידו ברימונים, במטעני צינור ובדברים דומים".

לצד פתרונות מדיניים, דוגמת דרישה מהרשויות הפלסטיניות להפסיק את ההסתה בקרב הילדים, יש מקום להנהגת סידורים טכניים שיחסכו לחיילים ולמפקדים הרבה מהדילמות



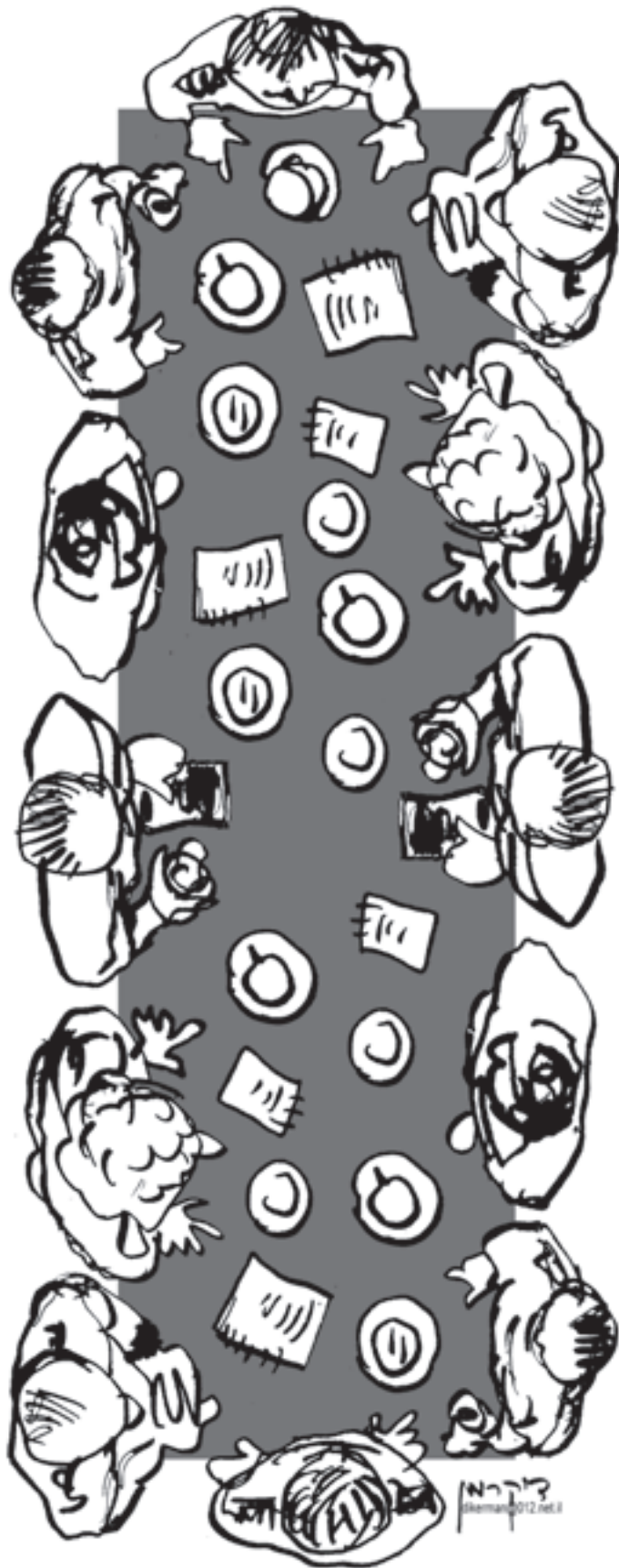
סיכום

התופעה של מעורבות ילדים בטרור מציבה בפני מפקדי צה"ל וחייליו דילמה קשה מאוד ומעלה שאלות מוסריות רבות הנובעות מהצורך הן להגן על החיים והן להימנע מפגיעה בילדים - גם אם הם גויסו לארגוני טרור, לא כל שכן אם מדובר בילדים שאינם מעורבים בטרור, ורק נחשדים בסיוע לו. קשה מאוד לתת "פתרון בית ספר" כיצד להתמודד עם התופעה, שכן היא מורכבת ומסובכת מאוד. עם זאת נראה כי לצד פתרונות מדיניים, דוגמת דרישה מהרשויות הפלסטיניות להפסיק את ההסתה בקרב הילדים ואת עידודם להפוך ל"שהידיים", יש מקום להנהגת סידורים טכניים שונים שיחסכו לחיילים ולמפקדים הרבה מהדילמות. ההסדר שהונהג במת"ק שכם של ליווי ילדים באמצעות מבוגר אחראי הוא דוגמה לסידור כזה שהוא יעיל והומני.

מקורות

1. כתובת האתר היא: www.al-fateh.net
2. כתובת האתר היא: www.palestine-info.com
3. אסא כשר, **אתיקה צבאית**, תל-אביב, משרד הביטחון, 1996
4. מסמך **רוח צה"ל**, http://www.aka.idf.il/SIP_STORAGE/FILES/5/47635.pdf
5. **שם**
6. אסא כשר, **שם**, עמ' 45
7. **שם**
8. **מעורבות ילדים בטרור**, המנהל האזרחי, מנהלת התיאום והקישור (מת"ק) בשכם, 2005
9. הפרק הזה נכתב על סמך המאמר "חמאס, אידיאולוגיה ומעורבות בטרור" מתוך אתר משרד ראש הממשלה www.pmo.gov.il
10. אלאזהר הוא מסגד ואוניברסיטה ללימודי ההלכה (השריעה) האסלאמית לפי האסכולה הסונית. המוסד הוקם בקהיר ב-1970. השייח' העומד בראשו נחשב לפוסק הלכה מרכזי בעולם הסוני.

מסעות צה"ל לפולין וסוג השיח המתקיים בהם הביאו את הכותבים למסקנה שבצה"ל בעיקר "מקיימים דיונים" ופחות מנהלים שיחות. זאת אף שהשיחה חשובה לתהליכי למידה ולקידום משימות הארגון, והשימוש בה יכול לעודד פתיחות, יצירתיות ותרבות ארגונית של דיאלוג פורה



תא"ל אריאל פלג

סגן מבקר מערכת הביטחון ומפקד משלחות "עדים במדים" נ"ד, ע"ב וצ"ה לפולין



רס"ן ד"ר יעל בן-חורין

יועצת בקורס מ"פים-מג"דים, לשעבר ראש צוות בבית הספר לפיתוח מנהיגות



יסמין רובין קופר

יועצת ומנהלת משאבי אנוש בבית הספר לפיתוח מנהיגות



מתי בפעם האחרונה ניהלתם שיחה?

הוא מריבה (quarrel). המקור שבו מופיעה המילה הוא המדרש ויקרא רבה, שם היא משמשת תרגום למילה "מדונים". בעברית של ימינו איבדה המילה דיון את משמעותה האנטגוניסטית המקורית. היא משמשת לתיאור שיח פורמלי שיש לו מטרה ברורה, ובסיומו יש להגיע להחלטה, לקבוע משימות לביצוע ולבצע חלוקה של תחומי אחריות. המילה "דיון" מעידה על עצמה, מעצם קרבתה למילה "דין", שמשמעותה "צדק". הדיון הוא אירוע משימתי, מוכוון מטרה, שתכליתו לקדם עשייה.

בדיון יחסי הגומלין ואיכות התקשורת בין המשתתפים אינם מהותיים להשגת המטרות, אם כי תורמים לאווירה ולייעול העבודה. תוצר הדיון הוא בדרך כלל סיכום של המידע שהועלה בו. לעיתים צורת הישיבה ברורה ומסודרת ואפילו טקסטית וקבועה. התפוקות המרכזיות של דיונים הן הגברת התיאום ושיתוף הפעולה בין האנשים ביחידה ובין היחידות השונות. הדיון משמש מנגנון לאיתור מוקדם של בעיות: בתוך היחידה, בין יחידות ובין יחידה לכלל הארגון. הדיון מאפשר שליטה ובקרה על תפקודם של חלקים שונים בארגון, בדיקת האפקטיביות של החלטות קודמות ותיאום לוחות זמנים.³ במקרים שבהם מתנהל הדיון באופן מיטבי הוא יאפשר לקדם ביצוע משימות ותהליכים ארגוניים.

● מהי שיחה?

שיחה היא למעשה דיאלוג המתקיים בין שני אנשים לפחות. המונח דיאלוג הוא עתיק מאוד ומשמעותו ביוונית העתיקה "דרך המשמעות". תהליך של שיחה בתוך קבוצה תורם ליצירת אמון, כבוד הדדי ופיתוח יצירתיות.⁴ בדיאלוג אנחנו מתבקשים לוותר על הנאמנות שלנו לעמדה או לדעה כלשהי כדי להעמיק את ההקשבה, את ההבנה ההדדית ואת משמעות הנושא הנידון לכל המשתתפים בשיחה. המטרה היא לאפשר לכל משתתף להרחיב את גבולות ההבנה שלו ובו בזמן להעשיר את הבנת הקבוצה כולה בנושא המדובר. דיוויד בוהם (Bohm) רואה בדיאלוג דרך לגילוי ולתיקון של קונספציות מוטעות - שלטענתו הן נחלת כולנו - באמצעות חשיפה לפרספקטיבות אישיות שונות המוצגות באווירה שאינה שיפוטית. כל אלה מאפשרים ראייה רחבה יותר ואמינה יותר של המציאות.

בספרו "בסוד שיח" כתב מרטין בובר: "צריכה לידתה של שיחה כהווייתה שכל מי שנוטל בה חלק יכניס את עצמו בה. ופירושו של דבר: שהוא חייב להיות מוכן ומזומן בליבו תמיד לומר את שבלבו בעניין הנידון".⁵ כלומר, שיחה אמיתית

ביום רביעי, 10 באוקטובר 1973, בעיצומה של מלחמת יום הכיפורים, חזר הרמטכ"ל רא"ל דוד אלעזר למטכ"ל, כינס את מטהו המצומצם והציג בפניהם את הדילמה המרכזית שעלתה מתמונת המצב המתגבשת בחזיתות השונות: מהי הדרך הנכונה להשיג את קלפי המיקוח למשא המתן המדיני? האם להמשיך במאמץ התקפי בצפון לעומק שטח סוריה או לעצור בקווי הפסקת האש בגולן ולהעביר את המאמץ ההתקפי לחזית הדרום? זאת לקראת הדיון בקבינט הביטחוני.

הרמטכ"ל העדיף את האפשרות של העברת מתקפת-הנגד לחזית הדרום. אולם הפגישה אצל ראש הממשלה התעכבה, והשיח בחדרו של הרמטכ"ל נמשך. עם התפתחות השיח התגבש הכיוון דווקא להמשך המתקפה בחזית הצפון. הרמטכ"ל כבר היה משוכנע באותו השלב בנוגע לצורך לעבור למתקפת-נגד בדרום, אך בשיחה הסביר סגן הרמטכ"ל, אלוף ישראל טל, מדוע לדעתו יש קודם כול לנהל מתקפת-נגד בצפון. התוצאה: הרמטכ"ל הגיעה למסקנה שיש מקום להמשיך השיח הזה גם בפני הרמה המדינית ולכן לקח עימו לישיבת הקבינט את כל אנשי המטה המצומצם כדי שישמע את מגוון הדעות.

התבטאויותיהם החופשיות של האלופים בקבינט סייעו לראש הממשלה ולשר הביטחון להחליט על המשך המתקפה בצפון. דפוס השיח הזה נמשך גם בהיערכות לצליחת התעלה יומיים מאוחר יותר. בלי לדון על מהות ההחלטה, הדפוס הזה של שיחה מתמדת ברמות השונות בתוך המטכ"ל ובין המטכ"ל לקבינט הביטחוני, המאפשר מקום לכלל הדעות, הוא שהיה הבסיס לקבלת ההחלטות במלחמת יום הכיפורים.¹

המאמר עוסק בשני סוגים של שיח המתקיימים בארגון הצבאי: הדיון והשיחה. הדיון דומיננטי ורווח בצה"ל, ואילו השיחה משנית ומשמשת בסיטואציות ייחודיות. נתאר את מקומם של הדיון ושל השיחה בהווה הצבאית, נדון ביכולת להשתמש בשני הסוגים בהתאם למטרת המפקד ולמטרה הארגונית-מנהיגותית וביכולת לבצע מעברים בין שני סוגי השיח. המאמר ימחיש את פלטפורמת השיחה באמצעות שיחות המתקיימות במסעות לפולין, שייחודן בנושאים שהן מעלות ובאופן ניהולן שהוא פועל יוצא של המקום ושל הזמן.

שיחה ודיון - מהם ומה בנייהם?

בצבא מתקיימים באופן תדיר דיונים. אין כמעט יום ללא דיונים רבים שבהם משתתפים מפקדים וקצינים רבים. מהו דיון? מקור המילה דיון הוא ככל הנראה במילה הארמית "דיונא". תרגומה של המילה במילון של Jastrow (1909)²

אינה יכולה להיות מונחית על ידי שיקולים של אינטרסים ושל פוליטיקה, אלא צריכה לאפשר לאנשים להביא את עמדותיהם האמיתיות, ללא התחשבות במקומם בהיררכיה הארגונית ולאפשר לאחרים להקשיב באמת. השיחה מתבססת על העקרונות הבאים:

- **השהיית שיפוט.** אנחנו רגילים לבחון דברים לאור אמת כלשהי שהופכת לחלק מזהותנו העצמית. כל מה שבעינינו סוטה מהאמת הזאת אנו מגדירים מיד, בהליך של שיפוט מהיר, "לא נכון" או "לא אמין". שיחה מחייבת את ההשחות את השיפוט כדי שתיווצר האפשרות ללמוד משהו חדש.
- **זיהוי הנחות היסוד.** דעות ועמדות שלנו מבוססות על הנחות ועל הכללות שלא לכולן אנחנו מודעים. ככל שנלמד לזהות את הנחות היסוד האלה נשפר את יכולתנו לבחון לעומק את חילוקי הדעות בינינו לבין האחרים, להבחין בין העיקר לטפל ולעיתים קרובות להגיע להסכמות בעניינים חשובים.
- **הקשבה.** הקשבה היא קריטית ביכולתנו לקיים שיחה. שיפור במיומנות ההקשבה מעלה את יכולת ההקשבה שלנו ואת האפקטיביות שלנו בבניית יחסים איכותיים עם אחרים.
- **חקירה והתבוננות.** בלומדנו לשאול שאלות שמובילות לרמת הבנה חדשה, אנחנו מאיצים את הלמידה המשותפת ומפתחים מודעות גבוהה יותר לתהליכי החשיבה שלנו ושל אחרים.⁶

- **ההבחנות בין שיחה לדיון**
- בדיון המוביל קובע ומנהל את התכנים שיעלו בו. בשיחה הוא מנהל בעיקר את תהליך השיחה.

דיון לא נוצר כדי לחולל למידות אישיות של הפרטים המשתתפים בו אלא כדי להציג עמדות ולקדם



- בדיונים צורת השיח והתכנים מייצרים לרוב המשך של השגרות ושל המשימות הארגוניות הקיימות. שיחה נועדה ליצור דבר מה חדש שלא היה קודם.
- דיון לא נוצר כדי לחולל למידות אישיות של הפרטים המשתתפים בו אלא כדי להציג עמדות ולקדם. שיחה פעמים רבות מיועדת ללמידה אישית ומאפשרת אותה. לעיתים קרובות הלמידות האישיות האלה מחוללות גם למידה ארגונית.
- הצורה המובנית של הדיון מסייעת לקדם משימות ועשייה, אך בפורמט הקלסי של הדיון, שבו חומרי הדיון הוכנו מראש, עיקר הזמן מוקדש להצגתם, ומיעוטו בלבד מוקדש להחלפת דעות ול"סיעור מוחות". לכן קשה לחולל שינויים משמעותיים במהלך דיונים. דיונים מייצרים בדרך כלל שינוי או למידה מהמעלה הראשונה בלבד (Single Loop Learning), שהיא למידה ברמה הבסיסית ביותר שמשמרת את הנורמות ואת הדפוסים של הארגון. שיחות, לעומת זאת, מחוללות למידה מהמעלה השנייה (Double Loop Learning), שבה בודקים הנחות יסוד ומציבים שאלות המתמקדות בנורמות ובסטנדרטים. במילים אחרות: שיחות עשויות לחולל שינוי בתרבות ובדפוסי הפעולה של הארגון.⁷

- **מתי מתקיימים בצבא דיונים, ומתי מתנהלות שיחות?** חשוב להבין שההתייחסות במאמר אל דיון ואל שיחה היא כאל "זנים טהורים",

השונים זה מזה באופן מהותי. בפועל ישנם סוגי שיח שבהם מצויים באופן מוגבר אלמנטים של דיון וכאלה שבהם מצויים בעיקר אלמנטים של שיחה. כאשר מדובר כאן על דיון או על שיחה, מדובר על שיח שברובו כולל את המאפיינים של צורת השיח הזאת.

דיונים הם תשתית השיח בצבא. הם מתקיימים בכל רמה ובכל סוגי המשימות. בתרבות הדיון הקיימת בצה"ל שכיחים המצבים שבהם תוצאות הדיון ידועות מראש, והדיון מכוון להגיע לתוצאות האלה. כל משתתף בדיונים מכיר את דפוס הדיבור השגור בהם: המפקד היושב בראש השולחן מכריז על נושא הדיון, הדובר המרכזי מביא "מצגת", נערך סבב התייחסויות, על פי רוב יהיה סדר הדוברים קבוע מראש, במקרה הטוב מקבלים הדוברים הזדמנות להתייחס זה לדברי זה, ובסיום הדיון המפקד מסכם, מחליט ומחלק מטלות.

המונח "שיחה" שגור פחות בצה"ל. ישנה "שיחה אישית", וכן מתקיימות לעיתים שיחות במופע אינטימי של מפקד עם חייליו, בדרך כלל כדי לשמוע אותם (שיחת חתר) ובסדנאות שונות. השיחה היא פעמים רבות הפרקטיקה של גופים "תומכים", כגון חינוך ומדעי ההתנהגות.

ועדת וינוגרד התייחסה לתרבות השיח בצה"ל וקבעה בדו"ח שפירסמה: **חוסר המיצי של הידע והניסיון במטכ"ל התבטא גם בכך שלמרות שבהתייעצויות ובדיונים התעוררו לעיתים מחלוקות עמוקות וחשובות לגבי מתווה הפעולה והתאמתה להשגת היעדים הנדרשים - לא תבע איש מהקצינים, שהשמיעו עמדות ורעיונות שלא התקבלו ולא השתקפו בסיכומים ובהחלטות, לקיים דיון רציני ומושכל בנושא או להכריע בצורה מסודרת בצבא פנימה או בהתייעצות עם הדרג המדיני... יש לצפות שחברים במטה הכללי או ברמות פיקוד גבוהות בגזרת מלחמה ישמיעו את דעתם, יעמדו עליה וימצו דרכים להשפיע על ההחלטות שמתקבלות, אף כאשר הם ממלאים בנאמנות ובנחישות את הפקודות שהם מקבלים.⁸**

מדוע שיחות אינן שכיחות בצה"ל?

- כדי להבין מדוע שיחות אינן שכיחות בצה"ל חשוב להתייחס לכמה מהמאפיינים המרכזיים של הצבא ולאופן שבו הם משפיעים על סוג השיח המתקיים בו:
- תכלית הצבא היא לנצח במלחמה. זהו ארגון שבנוי סביב הגדרת מטרות וגזירת משימות מהמטרות, ארגון שפועל בלחצי זמן ונמדד על פי תוצאות. הדיון הוא מוכוון תוצאות, ואילו השיחה מוכוונת למידה, ופעמים רבות התוצר שלה אינו ברור מראש.
- בצבא יש חשיבות גדולה לשליטה ולחשש מאיבוד שליטה. חשיבות השליטה נובעת מתרבות ארגונית המתפתחת בארגון גדול שנדרש לפעול לביצוע משימות מוגדרות במצבים של סכנה, במצבי לחץ ובלוחות זמנים קצרים כפי שמתרחש בשדה בקרב. דיון מאפשר למפקד שליטה באמצעות סיכום הדיון וחלוקת המשימות. שיחה אפקטיבית דורשת ויתור על שליטה ויכולת להיות פתוח להתהוות של דברים חדשים. בדיון לרוב לא יעמדו דעות המפקד לבחינה ולאתגור לאחר שהחליט. זאת בשונה משיחה שבה דעות המפקד מאתגרות כמו דעותיו של כל אחד אחר.
- הצבא מצוי כל העת באחד משני מצבים: מלחמה או התכוננות אליה. מלחמה היא אירוע שבו המטרה היא להגן על נכסים קיימים ולהשיג נכסים מידי האויב. התרבות הזאת מחלחלת גם לתרבות השיח. קיום שיחה מחייב השהיית שיפוט, הקשבה וויתור על הגישה שלפיה ישנה רק עמדה אחת נכונה. במילים אחרות: השיחה מנוגדת לקוד הגנטי הבסיסי ביותר של הארגון הצבאי.
- הצבא הוא ארגון היררכי. הדיון משרת את ההיררכיה ויכול להתקיים בתוכה בקלות. השיחה דורשת להניח בצד את ההיררכיה ולראות בכל פרט בעל פוטנציאל שווה לתרום ללמידה. למשל, בתחקירים שמקיים חיל

מאפיין	שיחה	דין
תכלית	למידה והחלפת דעות, יצירה של תובנות חדשות	הגעה לפתרון, לתוצאה
מבנה השיח	חופשי, פתוח, ספונטני	מובנה, לפי סדר, בהתאם להיררכיה
תוצר	לא מוגדר מראש, יכול להיות אישי או קבוצתי, אפשרות להיווצרות של ידע חדש או של הבנות חדשות	החלטה על בסיס הנתונים שהוצגו, חלוקת משימות
תפקיד המוביל	הובלת התהליך	הובלת התוכן
מושא ההשפעה	הפרט והארגון	הארגון

אולם אנו רוצים להבין מה מאפשר קיומן של שיחות שם כדי ללמוד כיצד ניתן "לייצר" שיחות כאן, בסביבת העבודה הרגילה של הארגון. במהלך המסע לפולין מובילים מפקדי המסע שיחות שמטרתן עיבוד התכנים החווייתיים לשם יצירת למידה הרלוונטית להווה של המשתתפים. השיחות המתקיימות בפולין הן בעיני המשתתפים בהן משמעותיות ומקדמות ועם זאת ייחודיות ושונות מהשיחות שבהן הם משתתפים בשגרה. המערכת הצבאית מעודדת את השיחות בפולין, והמפקדים מאמצים אותן בנקל ורואים בהן פלטפורמה מרכזית במסע. מדוע מתאפשרת שיחה בפולין ומה מייחד אותה? ראשית יש לציין שהמסע לפולין נתפס כ"משהו אחר" - משימה שונה וייחודית המחייבת הכנות ופלטפורמות ייחודיות.

ייחודיותה של השיחה המתאפשרת בפולין מקורה בכמה גורמים:

● **החוויה הרגשית העוצמתית** המשותפת לכל המשתתפים משמשת בסיס פורה לחשיבה משותפת, לשיתוף בעמדות ולהאזנה לאחרים. ביומיום מפעילים מפקדים מנגנונים של איפוק ושל התעלמות מאלמנטים רגשיים. המנגנונים האלה נחשבים לחלק בלתי נפרד מהתפקיד הצבאי, אך הם עלולים לבלום למידה. החוויה הרגשית בפולין מסייעת להתגבר על מנגנוני האיפוק האלה המפחיתים את הדיאלוג.

● **היעדר משימה מוגדרת** שיש לה תוצאות מוחשיות והכרחיות מאפשר לקיים שיח פחות משימתי שיש לו גבולות פתוחים יותר.

● **הטרורגוניות של המשלחת** מעוררת עניין להכיר את עמדותיהם ואת זוויות הראייה של האחרים. במסע מתאפשר שיח בין בעלי דרגות שונות, בין חילות ובין אוכלוסיות שונות (סדר, מילואים, אזרחים עובדי צה"ל).

● **טשטוש ההיררכיה**. אף שהמשתתפים הם קצינים ונגדים בצה"ל, הממוקמים באופן ברור בהיררכיה הצבאית, נוצר מצב של טשטוש ההבדלים הנובעים מהדרגות. בסיטואציה הזאת מתאפשרת שיחה על נושאים שונים ומגוונים. המאפיינים הייחודיים האלה הופכים את המסע לפולין למעין אפיק לדיאלוג שאליה מתועל הדין בנושאים מעוררי מחלוקת בחברה הישראלית ובצה"ל - נושאים שקשה יותר לעסוק בהם ביומיום. לצד דיון על ערכים אנושיים ועל ערכי צה"ל מתקיים דיון ערני על סרבנות, על תוקפנות, על פקודות בלתי חוקיות בעליל, על מוסר ועל ערכים בלתי חוקיים, על אומץ, על גבורה, על מעורבות לעומת עמידה מהצד, על פלורליזם לעומת אחידות ועוד. המפקדים המשתתפים בשיחות האלה רואים בהן כלי אפקטיבי להשפעה פיקודית, אך מייחסים את ההשפעה הזאת למאפיינים הייחודיים של המסע לפולין ואינם מבינים את היתרון ואת המעשיות של כלי השיחה להשפעה על איכות ביצוען של המשימות ועל איכות הפעילות השוטפת ביחידותיהם.

האוויר מודגש ערך הענייניות, שלפיו אנשים מתבטאים בתחקיר בהתאם לתפקידיהם ולמיקומם בטיסה ולא לפי ההיררכיה.⁹ יתר על כן, תחקירי חיל האוויר מתאפיינים לא רק בענייניות אלא גם בפתיחות ובשקיפות - שהם מאפיינים מובהקים של שיחה ונחשבים למקדמי למידה. אולם תרבות התחקירים הזאת אינה נחלתו של כל צה"ל, וגם רוב הדיונים בצבא אינם נערכים בהתאם לתרבות התחקיר של חיל האוויר.

● **מתי כדאי לקיים שיחה?**

בשל כל הנאמר לעיל משתלט לעיתים דפוס דומיננטי של דיון גם במקומות שבהם נדרש לקיים שיחה או שנדרש לאמץ מאפיינים של שיחה בתוך הדיון. כדי לבחור בסוג השיח המתאים חשוב להבין מתי כדאי לקיים שיחה ולא דיון. נאמר לעיל שמטרת השיחה היא לחולל למידה. לפיכך בכל מקום שבו ישנו צורך ללמוד דבר מה או ליצור תובנות חדשות, מומלץ לקיים שיחה. למשל בגופים טכנולוגיים, שבהם מתקיימים דיונים שמטרתם לפתור בעיה, להציע פתרון יצירתי או כיווני פיתוח חדשים, מומלץ לנהל שיחה שמשמעותה שיח פתוח, לא היררכי המאפשר הבעת דעות שונות ללא ביקורת וללא שיפוט מקדים. בתכנון מבצעי של מפקדים כדאי לייצר שיחה פתוחה שמאפשרת הבעת דעות שונות וערעור על הנחות יסוד המציגות תפיסות מבצעיות מקובלות.

אף שהשיחה במהותה נועדה לקיים למידה, הרי שהיא יכולה לשמש גם תשתית לביצוע משימות ולקידומן. פעמים רבות יש צורך להכניס שינוי מהותי באופן הביצוע של תהליכים - בעיקר כשיש בעיות שמתמשכות לאורך זמן. לעיתים הדבר נובע מכך שהטיפול בבעיה מבוסס על הנחות יסוד שגויות. ניהול דיון לא יצליח לקדם הבנה בסיסית שונה אלא רק למצוא פתרונות שונים ולא ישנה את אופי הבנת הבעיה. לשם כך נדרשת שיחה שבה אפשר וצריך להציע כיוונים חדשים, יצירתיים. לאחר שנוצרה הבנה חדשה של הבעיה, ועולים רעיונות בנוגע לאופן הטיפול הנדרש, אפשר לקיים דיון שיקדם ביצוע של הפתרונות המוצעים. שיחה נדרשת גם במקומות שבהם קיום השיחה הוא עצם הפתרון לבעיה. דוגמה לכך היא כאשר יש קשיים בתפקודו של צוות. במקרים כאלה פעמים רבות עצם קיום השיחה הוא חלק מהפתרון. הטיפול בבעיות כאלה באמצעות דיונים נידון מראש לכישלון.

המסע לפולין - חממה לשיחה

ניתן להמחיש את ההזדמנות, אך גם את המורכבות, שבניהול שיחות ואת הקושי לעבור משיח של דיון לשיח של שיחה באמצעות השיח המתנהל במסעות צה"ל לפולין. אומנם המסע לפולין אינו סביבת הפעולה השגרתית של צה"ל,



המפקדים בתפקיד של מובילי שיחה

השפעתם של מפקדים על פקודיהם ועל יחידותיהם באה לידי ביטוי באופנים רבים ושונים - החל ממתן פקודה, דרך חלוקת משימות וכלה בהצגת חזון. כל אלה הם ביטויים למנהיגותו של המפקד. דרך השפעה נוספת של מפקד מתרחשת באמצעות קיום שיחות עם פקודיו. שיחה היא פלטפורמה המאפשרת יצירת קשר, היכרות מעמיקה, למידה הדדית ויצירת תובנות. מדוע מתקשים המפקדים לעשות שימוש בפלטפורמה של שיחה? נדגים זאת באמצעות נושאים העולים מהמפקדים במהלך ההכנה למסע או בסיכום.

● **תפקיד המפקד במהלך השיחה.** בדיונים תפקיד המפקד ברור ומובנה. בשיחה המפקד מוביל את התהליך, אך עמדותיו לרוב שקולות לאלה של המשתתפים האחרים, ומותר להתווכח איתן, לערער עליהן ולא להסכים איתן. כדי לאפשר למידה מעמיקה של המשתתפים ושל המפקד כאחד נדרש המפקד לאמץ לעצמו עמדה מובילה ולהפגין יכולת להביע את עמדותיו, אך יחד עם זאת עליו לאפשר הבעת עמדות נוספות - גם אם הן מנוגדות לעמדתו שלו - ולהעמיד גם את עצמו בעמדה של תלמיד לצד שמירה על גבולות השיחה.

בשיחה המפקד מוביל את התהליך, אך עמדותיו לרוב שקולות לאלה של המשתתפים האחרים, ומותר להתווכח איתן, לערער עליהן ולא להסכים איתן



● **גבולות השיחה.** השיחה - מעצם היותה אירוע לא מובנה שאמור לאפשר העלאת רעיונות חדשים וליצור תובנות חדשות - מעוררת את סוגיית הגבולות שלה, או, במילים פשוטות: על מה אסור לדבר. בספרו "סדר השיח" מציין מישל פוקו ש"השיח הקיים לעולם מגביל את מה שמותר ומה שאסור לדבר ואף לחשוב עליו".¹⁰ למשל, בהכנת המפקדים למסע לפולין ישנם כמה נושאים הנחשבים לטאבו. אחד מהם הוא העובדה שהיהודים הפכו מקורבנות לעם בעל צבא משלו השולט כיום על אזרחיו של עם אחר. ההתייחסות לנושא הזה היא כאל טאבו, שכן התחושה היא שמדובר בהשוואה בלתי מתקבלת על הדעת בין זה"ל לבין הצבא הנאצי. עם זאת האיסור לדבר על הנושא הזה מונע גם שיחות על נושאים חשובים כגון כיצד משפיעה על זה"ל השהות בשטחים, היכולת לשמור על ערכים ועל מוסר במציאות של פעילות בקרב אוכלוסייה עוינת ותפקיד המפקדים בהקשר הזה. תופעות חריגות במגעים עם האוכלוסייה הנשלטת מוגדרות לרוב "תופעות מקומיות" של פרטים או של יחידות שחרגו מההתנהלות המקובלת, ואין לגיטימציה לדון בהן. שלילת האפשרות לעסוק בנושא מכיוון ש"אנחנו לא כמו הנאצים" חוסמת את האפשרות ללמוד ולהבין מהם הגורמים האישיים והמערכתיים המביאים לתוצאות לא רצויות כאלה ואיך מטפלים בהם. הרצון של המפקדים להגביל את נושאי השיחה אינו מבטא בהכרח - כפי שהם לפעמים מציגים זאת - שמירה על שיחה הראויה לצה"ל, אלא חשש אישי מאיבוד שליטה על הדברים שייאמרו בשיחה ומהתמודדות עם סוגיות שהתשובות עליהן אינן חד משמעיות וברורות אלא שנויות במחלוקת. אופן הטיפול המועדף בקשיים האלה הוא הימנעות מהם.

● **המפקד בתפקיד של מחולל תהליכי חשיבה ולמידה.** בכל אינטראקציה של מפקד עם פקודיו יש למפקד כמה מטרות בו זמנית: להעביר מסרים, לייצר כיוון

עשייה ברור, ליצור קשר ועוד. לתפיסתנו, השיחה היא גם פלטפורמה מרכזית המאפשרת לחולל תהליכי למידה. הדבר הזה חשוב גם כאשר למפקדים יש מסר ברור שברצונם להעביר. פעמים רבות מפקדים מסתפקים בהעברת מסר או מידע ואינם מייצרים שיחה סביב המסר ובכך הם מפחיתים את פוטנציאל הלמידה. להבנתנו, כדי לחולל שינוי או להביא להפנמה של מסר לא די בהצגת עמדתו של המפקד, אלא יש צורך לאפשר חשיפה נרחבת לעמדות האחרות וכן לאפשר דיאלוג על הגורמים להתנגדות, שכן רק ממקום של הבנה מעמיקה של כל מערכת התחושות, המחשבות והעמדות כלפי הנושא יכול להיווצר שינוי בעמדה ובהתנהגות.

● **היורכיה של דרכי השפעה.** כאשר מפקד מעוניין לקיים שיחה עם פקודיו ולנצל את מלוא פוטנציאל השפעה שלה, הוא נדרש להשהות זמנית (לפחות עד תום השיחה) שימוש בדרכי השפעה כמו מתן פקודה, העברת מסר ברור וחד, ניצול היתרון היחסי שלו מתוקף מיקומו בראש ההיררכיה. ויתור זמני כזה הוא מורכב, שכן הוא בעל פוטנציאל לייצר חוויה של אובדן שליטה. להבנתנו בתודעת המפקדים יש פעמים רבות היורכיה של סוגי השפעה. ישנם סוגי השפעה מועדפים, בעיקר כאלה שאת תוצאותיהם ניתן לצפות מראש, ואילו סוגי השפעה שיש קושי לאמוד את תוצאותיהם מועדפים פחות ונחשבים לפחות משמעותיים.

● **הובלה של שיחה לא מובנית.** קיומה של שיחה לא מובנית מייצר מצבים רבים שאינם מתעוררים בדרך כלל ביומיום, כמו, למשל, תגובות רגשיות רבות עוצמה של המשתתפים, השתלטות של מעטים על השיחה, אי-מעורבות של חלק מהקבוצה בשיחה, קושי במיקוד הנושא ועוד. למפקדים רבים אין כלים ואף לא ניסיון בהתמודדות עם סוגיות כאלה שקיימות פחות בחוויה היומיומית שלהם. למשל, בדרך כלל עולה חשש גדול שמובע בהכנות המפקדים למסע לפולין מפני הצורך להתמודד עם תגובות רגשיות של משתתפים במסע. מדובר בתגובות כמו כעס, עלבון עצב וכדומה. מתוך כך עולות כמה הנחות יסוד: הראשונה היא שתגובה רגשית מבטאת התפרקות ומשבר. השנייה היא שתגובה רגשית היא משהו שצריך "לטפל בו", קרי לגרום לו להיפסק. ההנחה השלישית היא שהמפקדים צריכים להימנע בעצמם מתגובות כאלה ואולי אף להימנע מלחוש אותן. במהלך ההכנה והמסע ניתנת הזדמנות לבחון את ההנחות האלה ואף להתנסות באופנים השונים שבהם אפשר להשתמש בחוויה הרגשית כדי שתשמש מנוף ללמידה ולהשפעה. מפקדים סיפרו שכאשר הם שיתפו ברגשות שעלו בהם נוכח התכנים במסע הם הצליחו להשפיע באופן משמעותי מאוד על האנשים.

● **השיחה היא מנוף לקידום מטרות ויעדים.** שיחה במיטבה יכולה לייצר הבנות ולמידות משמעותיות בקרב כל המשתתפים בה. אחד הקשיים המעסיקים מפקדים גם בעקבות שיחה מוצלחת הוא אופן השימוש בתוצרי השיחה לקידום מטרות ויעדים ביחידה. במעבר ליישום המסקנות שעלו מתוך השיחה נדרשים המפקדים לעיתים קרובות לעשות שימוש בסוגי השפעה אחרים, לעיתים ישירים יותר, כמו הנחיות, נהלים וכו'. הצורך לעשות שימוש בסוגי השפעה אחרים גורם לכך שהם ייחסו אירודוונטיות וחוסר ישימות לא רק לפלטפורמת השיחה אלא גם לתכנים שעלו בה. למשל, המסע הוא אפיזודה מקומית ולרוב חד-פעמית בחייהם של מפקדי המשלחת ושל המשתתפים כאחד. במסע נחשפים המשתתפים לשלושה מעגלים של למידה: למידת ההיסטוריה, למידה של נושאים אקטואליים הנובעים מלמידת ההיסטוריה ולמידה על ערכה של שיחה. את מה שנלמד במסע אפשר ליישם גם לאחר מכן, כלומר, המשכיות המתבקשת היא שמפקדים שהשתתפו במסע יקבלו כלים לנהל שיחה בהקשרים שונים גם ביחידותיהם. אולם כל זמן שרואים במסע חוויה אפיזודית, הרי שגם מה שנלמד במהלכו וכן פלטפורמת הלמידה (השיחות) נידונים להיות זמניים ומקומיים.

ניהול מעברים בין סוגי שיח

במפגשים עם מפקדים לאחר קיום השיחות במסע לפולין הם מדווחים על חוויה משמעותית של למידה ושל השפעה מנהיגותית. עולה אפוא השאלה מדוע קשה כל כך למפקדים לקיים שיחות בשגרה ולא רק באופן חד-פעמי באירוע מיוחד שיועד לכך מראש. מדוע בוחרים מפקדים שוב ושוב לנהל דיונים מובנים, שאין בהם אלמנטים של שיחה, גם כאשר אלה אינם משרתים את המטרות? נוסף על הסיבות שהובאו לעיל, המבוססות על מאפייני המערכת הצבאית, קיים קושי גדול בניהול מעברים בין סוגים שונים של שיח. המעבר בין סוג שיח מובנה, שמעמד המפקד בו ברור, שהתנהלותו צפויה, ולרוב גם תוצאותיו, ושתכליתו משימתית, לשיח פתוח, שהמפקד מצוי בו בעמדה של "לא יודע", כמו האחרים, ושלא תמיד יש לו תוצאות - המעבר הזה הוא מורכב ביותר. המעבר הזה דורש מהמפקדים לא רק לבחור בסוג השיח המותאם למטרותיהם, אלא גם לבצע מעבר תודעתי והתנהגותי בנוגע לעמדה שלהם. נוסף על כך עליהם להשפיע על פקודיהם לבצע את המעברים האלה, שכן יש חשיבות לתודעה משותפת של כל המשתתפים בדיון (או בשיחה) בנוגע לעמדה הנדרשת מהם. נראה

אנו טוענים שסוג השיח המתואר במאמר, השיחה, הוא חשוב ומשמעותי ויכול לסייע למפקדים לקדם את יחידותיהם ואת הארגון כולו בהיבטים שונים בשגרה ובמלחמה



שבקרב המפקדים מתעורר החשש ששבירת ההגמוניה של סוג שיח אחד ויצירת הזדמנויות לעוד סוגים של שיח יטשטשו היררכיה ברורה של קבלת החלטות. מה יכול לסייע בביצוע המעברים האלה?

הגדרת זמן שמייוחד לשיחה ויצירת כללי התנהגות מוגדרים וידועים לכל המשתתפים או שימוש בפלטפורמות קיימות, כמו דיונים ויצירת זמן מוגדר בתוכם לשיחה, יכולים להקל על מפקדים, שכן ההגדרות האלה יכולות להפחית את חוויית חוסר השליטה שמזמנת עריכת שיחה.

מעבר לכך, ככל שתגבר ההתנסות של מפקדים בעריכת שיחות ובהשתתפות בהן, כך תגדל תחושת המסוגלות וכן היכולת לבצע את המעברים בין סוגי שיח.

סיכום - יישום תרבות של שיחה

קיומן של שיחות מתאפשר בתוך מסגרת המקיימת ערכים של פתיחות, של למידה, של הדדיות ושל ריבוי דעות. הראינו קודם לכן את הפער הקיים בין התרבות הצבאית לבין התרבות הנדרשת כדי להפוך את השיחה לפלטפורמת שיח מרכזית. בדומה לכך, קיום של שיחות יכול גם לעודד תרבות כזאת. עם זאת אין אנו טוענים שהשיחה צריכה להפוך בצה"ל לפלטפורמה מרכזית, אלא שיש לעשות בה שימוש במקומות הרלוונטיים. אי-שימוש בה גובה מחירים משמעותיים מהמערכת: הגמוניה של דעת המפקד, חוסר יצירתיות, פגיעה בעומק ההבנה של רעיונות ושל משימות, פגיעה בפיתוח ידע ותובנות חדשים, שימוש רב בפתרונות מ"המעלה הראשונה".

השאלה המרכזית היא כיצד ניתן להרחיב את השימוש בשיחה או באלמנטים של שיחה במסגרת הדיונים הקיימים כדי להפיק את היתרונות שיש בה. להלן שתי הצעות:

1. **ניהול שיח על השיח.** קודם כל ישנה חשיבות עצומה לניהול שיח על אופן ניהול השיח. העלאת המודעות של המפקדים לסוג השיח המתנהל ביחידתם ולאופן שבו הם מקיימים שיח עם פקודיהם יכולה לשמש פתח למגוון גדול יותר. ישנה חשיבות גם להכרה ביכולתה של השיחה לקדם ביצוע ועשייה. בצה"ל נהוגה תרבות של ארגון משימתי, וכל זמן שהתפיסה המקובלת היא שדיון מקדם ביצוע, ואילו שיחה היא חסרת קשר לביצוע, לעולם יועדף הדיון על פני השיחה. 2. **"למידה מהמעלה השלישית".** למידה מהמעלה השלישית היא למידה והתבוננות של ארגון על האופן שבו הוא לומד ומקיים תהליכי למידה.¹¹ חשוב לנצל פלטפורמות קיימות שבהן מתקיימת שיחה כדי ללמוד לא רק את הנושאים שעלו בשיחה אלא גם את הכלי: השיחה. במקומות שבהן מתקיימת שיחה חשוב להדגים ולהאיר את תהליך הלמידה שהתרחש כדי להפוך אותו לכלי שכל המשתתפים בה יכולים להמשיך להשתמש בו במצבים ובמקומות אחרים. למשל, שיח כמו זה שמתנהל בפולין יכול להיווצר לא רק בקרב משתתפי המסע אלא גם בתוך היחידות שאליהן חוזרים המפקדים מהמסע. ישנה, למשל, האפשרות להשתמש בפלטפורמה של השיח במסגרת מפגשי המשך של המשלחות. האפשרות הזאת היא אפקטיבית במיוחד ביחידות אורגניות שבהן לשיח הערכי יכולות להיות תפוקות המסייעות לשיפור התפקוד והחוסן היחידתיים. באותו האופן יכולות סדנאות למפקדים בנושאים שונים (מנהיגות, ערכים, עבודת צוות ועוד), שבהן מתנהלות שיחות, לשמש תשתית לא רק ללמידת התכנים שבהם עוסקות הסדנאות אלא גם לספק היכרות מפורשת עם השיחה באופן שיאפשר להם להשתמש בה גם בהמשך.

על אף ההקשר הייחודי של השיח בפולין אנו טוענים שסוג השיח המתואר במאמר, השיחה, הוא חשוב ומשמעותי ויכול לסייע למפקדים לקדם את יחידותיהם ואת הארגון כולו בהיבטים שונים בשגרה ובמלחמה. למעשה, בכל מקום שבו נדרשת חשיבה פורצת גבולות ויצירתית או שנדרש שינוי עמדות של הפרט, יש יתרון לשיחות. נוכח תרבות השיח הקיימת בצה"ל קיומה של פלטפורמה, כמו המסע לפולין, המאפשרת למפקדים רבים להתנסות בסוג אחר של שיח, גם אם לתקופת זמן מוגבלת, יכול לשמש הזדמנות לצבא לפיתוח תרבות ארגונית של שיחה.

המאמר נכתב בעקבות מפגש של הכותבים במהלך הכנות המפקדים למסע לפולין. ההכנות נערכות במסגרת עבודה של בית הספר לפיתוח מנהיגות עם יחידת "עדים במדים"

הערות

1. שאול גולן, מבלימה עד צליחה - תהליך קבלת ההחלטות בפיקוד העליון במלחמת יום הכיפורים מתחילת המלחמה ועד צליחת התעלה (6-15 באוקטובר 1973), זרקור היסטורי - צה"ל/אמ"ץ/תוה"ד, 2001
2. <http://www.tyndalearchive.com/tabs/jastrow>
3. ד' הדרי, השיחה האישית: דיאלוגים והקשבה פעילה, 2004
4. David Bohm, *On Meaning, Purpose and Exploration in Dialogue*, Recorded Conversation, 1990
5. מרטין בובר, בסוד שיח: על האדם ועמידתו נוכח ההווה, הוצאת מוסד ביאליק, 1959
6. בוהם, שם
7. Chris Argyris & Donald A. Schön, *Organizational Learning 2: Theory, Method and Practice*, Reading, Mass, Addison Wesley, 1996
8. ד"ר ח' וינגרד, ד"ר ח' וינגרד, www.mhh.org.il/hed_hamatmid/&mod=download&me_id=532, עמ' 304 ר' 409
9. R. Lipshitz, V. Friedman, M. Popper, *Demystifying Organizational Learning*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2007
10. מישל פוקו, סדר השיח, בבל, תל-אביב, 2005
11. ארגיריס ושון (ראו הערה 7), שם



פילבוקס חדש מול רצועת עזה | הפילבוקסים הפכו לחלק קבוע בנופו של העימות ולמרכיב בלתי נפרד משגרת הפעילות המבצעית ביהודה, בשומרון ומול רצועת עזה

רס"ן (ד"ר) עוזי בן שלום
רמ"ד בענף תפיסות במחלקת תו"ל
ותפיסות של זרוע היבשה



סא"ל בעז זלמנוביץ
רע"ן תו"ל בסיסי במחלקת תו"ל
ומפקדות בחטיבת תורה והדרכה
של אגף המבצעים



עמדות פילבוקס התפתחותן, תפקידיהן והפעלתן

המאמר בוחן את המשמעויות המבצעיות והחברתיות של הפעלת עמדות מסוג פילבוקס. הבחינה נעשית - בין היתר - באמצעות השוואה בין הפעלת העמדות האלה באירועי "גיאות ושפל" להפעלת עמדות דומות בתקופת המנדט

בארכיונים אחר עדויות ישירות ועקיפות על העמדות האלה וסקר של ספרות אקדמית על השימוש במצדיות דומות. חלק מהמחקר מבוסס על עיון בחומרים המתחייבים לחוויית השירות במתקנים האלה ושמופיעים תדירות באתרי אינטרנט. כמו כן רואיינו מפקדים שפיקדו על יחידות שעשו שימוש בעמדות מהסוג הזה וכן רואיינו חיילים ומפקדים שפעלו בתוכן.

מערכי הגנה

מהספרות עולה שאלה בנוגע לתועלת שיש בבנייתו של מערך ביצורים גדול. יש הטוענים שבנייה כזאת מעידה על הלך רוח הגנתי ואולי אף על פסיביות בניהול העניינים הצבאיים.⁴ זאת אף שניתן להבחין בין קו הגנה שמיועד לבלום התקפה של צבא לבין קו שנועד לתת התרעה ולשמש רצועה שנועדה להקשות על חוליות גרילה וטרור. הדוגמה הבולטת למערך נגד צבא רגיל היא קו מז'ינו שבנו הצרפתים בין מלחמות העולם. צרפת השקיעה בו סכומי עתק, אך ביום פקודה התברר שהוא היה חסר כל ערך. טענות דומות הושמעו גם בנוגע לישראל, כשבנתה בסוף שנות ה-60 של המאה הקודמת את קו בר-לב על גדות תעלת סואץ. תרומתה של מערכת הביצורים הגדולה הזאת במלחמת ההתשה מוטלת בספק,⁵ וצה"ל לא הצליח להגן עליה במלחמת יום הכיפורים. במהלך שנות הלחימה בחזבאללה בדרום לבנון נבנו עד שנת 2000 מוצבים וביצורים גדולים, ואלה עובו והועמקו עם הזמן. שרשרות המוצבים האלה היו ליבה של שיטת הלחימה בגורמי הטרור והגרילה בצפון והם הכתיבו למפקדי צה"ל שיטות פעולה מוגדרות.⁶ מיגון המוצבים בסוף שנות ה-90 הציל מצד אחד את חייהם של חיילים רבים, אך מצד אחר, החזקתם של מוצבים בעומק לבנון חייבה הפעלת משאבים לוגיסטיים שהפכו יעד לפעילות עוינת. ערב הנסיגה מלבנון היו למוצבים האלה השפעות רבות על הלך רוחם של מפקדי צה"ל ושל לוחמיו.⁷ מערכי הגנה כאלה משמשים מוקד לוויכוחים ולדינאמיקים רבים בקרב מפקדים והיסטוריונים. בסופו של דבר עיקר הוויכוח ממוקד במידת היעילות

באמצע המאה הקודמת נעשה בארץ ישראל המנדטורית שימוש נרחב בעמדות המכונות פילבוקס. בלחימה נגד הפלסטינים, שראשיתה בסתיו של שנת 2000 (אירועי "גאות ושפל"), הופיעו שוב בארץ ישראל עמדות מהסוג הזה. בהדרגה הלך השימוש בהן והתרחב עד שהפכו לחלק קבוע בנופו של העימות ולמרכיב בלתי נפרד משגרת הפעילות המבצעית. יש אף הרואים בעמדות האלה אחד מסמלי התקופה כולה.¹ חקר הפעלתן של העמדות האלה מלמד על תהליכים בעלי חשיבות בתכנון הפעילות המבצעית בתקופה הנוכחית ובניהולה. כמו כן ניתן ללמוד על ההיבטים האלה מתוך בחינת הדמיון הרב בהפעלת עמדות דומות בתקופת המנדט הבריטי.²

הדיון הפומבי במשמעות השימוש בעמדות האלה הוא נדיר למדי. דומה שהנושא הוא נחלתם הבלעדית של אנשי מילואים וחיילי סדיר המדווחים באינטרנט על השגותיהם, אך הוא לא נידון באופן מקצועי ובפומבי.³ אנחנו טוענים שעיון בסוגיה הזאת יכול לשמש מצע לדיון מהותי ומקצועי המתנהל בצה"ל בנוגע לסוגיות היסטוריות בתחום ההגנה כגון: קו המעוזים של צה"ל בסיני (קו בר-לב), מערכת המוצבים בגבול הצפון ובדרום לבנון ואף בנוגע לגבול עם מצרים כיום. יתר על כן, לעמדה מסוג הזה ולאופן הפעלתה יש השפעה לא מבוטלת על ארגון מרחב הלחימה ועל תודעת המפקדים והחיילים המפעילים אותה.

שיטת המחקר

המאמר מנתח היבטים שונים בהפעלת עמדות פילבוקס ונעזר לשם כך בחומרי היסטוריים ועכשוויים. המאמר מתמקד בשני תחומים עיקריים: השימושים הצבאיים בעמדות הפילבוקס וההיבטים החברתיים-ארגוניים של הפעלתן. שתי הנקודות האלה נבחנות באמצעות השוואה לעבר, ובעיקר לתקופת המנדט הערבי (1936-1939). המחקר מבוסס על מגוון מקורות מידע שכללו חיפוש

המון) זמן... יש להבהיר שהנ"ל נמצאו בתוך פילבוקס [מ"מ: סוג של מגדל שמירה], יצוק מבטון, עגול וגבוה, כאשר ההוראות המחמירות לא מתירות לצאת החוצה במשך כל זמן השמירה ושלא בזמן השמירה (שתי הערות: א. זה לעיתים יכול להגיע לשבועיים. ב. באותו פילבוקס ספציפי לא היה עניין גדול להקפיד על אותן הוראות).¹³

עם תחילת המרד (1936) הפעילו הבריטים משמרות ניידים או ארעיים,¹⁴ אולם במהלכו התפתחו חלק מהעמדות הארעיות והיו לעמדות קבועות (פילבוקסים) - לעיתים לאחר אירועים שונים או התקפות חוזרות ונשנות באזורים מוגדרים.

לא בכל מקום היו אלה בניינים מסודרים. בקילומטר ה־74 דרומה מטול-כרם היה צורך במשמר קבוע ליד הגשר הגדול. כאן הסתדרו הבחורים בתוך שני קרונות משא פתוחים שהועמדו קרוב למסילה... בקילומטר ה־84 הייתה חבלה רצינית... היה צורך במשמר לזמן ארוך, וכאן הייתה דירת ארעי מאדנים שנקראה בשם "תיבת נוח".¹⁵

במהלך המרד הערבי היו למצדיות ארבעה שימושים עיקריים:¹⁶ מרכיב באבטחת הגבול בגדר הצפון שנבנתה ב־1938; אבטחת צירי התעבורה, בעיקר

**פילבוקס משומר ומשוחזר ליד אזור התעשייה גורן.
הפילבוקס היה חלק מגדר הצפון | במהלך המרד הערבי
(1936-1939) היה הפילבוקס מרכיב באבטחת הגבול
בגדר הצפון שנבנתה ב־1938**



והתועלת שבביצורים כאלה. המאמר הנוכחי מציע נקודת מבט נוספת על העניין הזה - נקודת מבט שעשויה לעניין את העוסקים בנושא. מעבר לוויכוח בנוגע ליעילות של מערכי ההגנה האלה, הרי שניתוח שלהם חשוב מבחינה מקצועית, שכן הם התשתית החומרית שעליה מבסס הצבא חלק ניכר מפעילותו המבצעית. כיוון שכך, מערך הגנה - דהיינו "החומר" - אינו רק עמדות, מוצבים, צירים וכלי נשק, אלא מבטא את המחשבה הצבאית עצמה. מערכת הגנה מעידה על השיקולים המבצעיים של מתכנניה. יתר על כן, ניתן להסיק ממנה על תודעת החיילים והמפקדים המוצבים בה. לכן אנו טוענים כי מי שרוצה להבין צבא לעומקו חייב להתעמק גם בהיבט החומרי⁸ מתוך הבנה שזוהי סוגיה בעלת השפעה רבה מאוד על כל הנעשה בצבא. בספרי ההיסטוריה הצבאית קיימים ניתוחים המתייחסים להיבטים השונים של תופעת מערכי ההגנה, למשל היבט הצבאי-המקצועי וההיבט החברתי והפסיכולוגי. כמו כן ניתן למצוא ניתוחים גיאוגרפיים של מערכות ביצורים - ניתוחים הכוללים את השיקולים המרחביים שהובילו לעיצובן הפיזי. אולם בהקשר הישראלי קיים דיון מוגבל יחסית בנושאים האלה בכלל ובנוגע לחקר של מערכות מבנים וביצורים מתקופת המנדט בפרט. יוצאים מן הכלל הם מחקרו של קרויזר שבחן את השיקולים שהובילו לבניית גדר הצפון ואת הסיבות לכישלונה.⁹ באופן דומה מתמקדים אייל ואורן בהקשר המרחבי של מצודות טיגרט בארץ ישראל. הניתוח שלהם מציג את שיקולי הפריסה של המצודות האלה ואת השפעתן על המאבק נגד ההתקוממות הערבית.¹⁰ במאמר הזה אנו מוסיפים לדיון את עמדות הפילבוקס ובוחנים את מקומן בהיסטוריה ובימים אלה.

מערכת הגנה מעידה על השיקולים המבצעיים של מתכנניה, וניתן להסיק ממנה על תודעת החיילים והמפקדים המוצבים בה



הפעלת הפילבוקסים ותפקידיהם אז והיום

● הפילבוקסים בתקופת המרד הערבי

בתקופת המרד הערבי (1936-1939) בארץ ישראל הקים צבא בריטניה מצדיות רבות במסגרת המאבק שניהל נגד המתקוממים. המצדיות כונו בפי הבריטים בשפה הצבאית המקצועית "בלוקהאוז" (Blockhouse),¹¹ והן הוקמו על סמך הגיסיון שרכשו הבריטים במאבקים שניהלו נגד התקוממויות ברחבי האימפריה, למשל במלחמת הבורים השנייה (1899-1902) ובמלחמות הגבול בצפון-מערב הודו. הכינוי "פילבוקס" (Pillbox) מציין בישראל מגדל בטון שהבריטים כינו אותו "בלוקהאוז".¹²

צורתם החיצונית הבולטת והגלילית של הפילבוקסים מוכרת כיום לעוברים בדרכים ולרבים מחיילי צה"ל שהעבירו בתוכם ימים ולילות ארוכים. ראוי לציין שהחיילים הוגים את השם "פילבוקס" בפ"א רפה (Fillbox). הקטע הבא ממחיש מעט את יחס החיילים לפילבוקסים ואת המשמעות החברתית שלהם:

מקרה הזדמן להם לאותם שני אלו החתומים מטה להיות שותפים בחג סוכות שעבר בעמדה מול קלקיליה (יחד עם עוד איזה מאן דהו). עמדה סתמית הצופה לנוף חד-גוני שלא משתנה גם אם מביטים בו המון (אבל ממש

גשרים של מסילות ברזל; נקודות בידוק (Traffic Check Post); עמדות לשליטה ולאבטחה מרחביות.

שימוש בגדר מערכת לאבטחת הגבולות הוא לקח אימפריאלי שיישם צבא בריטניה במהלך ה-19 ובראשית המאה ה-20 נוכח פשיטות השבטים האפגניים בגבולה הצפון-מערבי של הודו.¹⁷ פילבוקסים לא עמדו לבדם במרחב אלא היו חלק ממערך האבטחה של קו גבול. זה המקום לציין שמערכים לאבטחת גבולות בעולם לרוב אינם מתוכננים כדי לעצור צבא לוחם סדיר, אלא למנוע חדירה של גורמים בלתי רצויים. אלה כוללים מהגרי עבודה, אנשי מודיעין של מדינות אויב, גורמי טרור וגרילה וגורמים פליליים שונים.¹⁸

מטרת גדר הצפון הייתה לחצוץ בין ארץ ישראל לתחום השלטון של המנדט הצרפתי. הגדר הייתה אמורה למנוע את העברתם של לוחמים חמושים, של נשק, של תחמושת ושל כסף מלבנון ומסוריה למורדים הערבים בארץ ישראל.¹⁹ את הגדר תיכנן סר צ'רלס טיגרט (Tegart) על סמך הניסיון שצבר בהודו. את העבודה עצמה ביצעה חברת סולל בונה. המערך שתיכנן טיגרט התבסס על הגדר, על מצודות משטרה ועל סיורים נייזים. כל פילבוקס צויד בזרקור ותוכנן לאיוש בכוח מינימלי של שניים-

שלושה שומרים חמושים במקלע. הם נועדו למלא את ה"חורים" באבטחה שנוצרו, למשל, בגלל ואדיות ושמבריחים נהגו לנצלם.²⁰

כאמור, אחד השימושים החשובים של עמדות הפילבוקס היה אבטחת צירי תעבורה. במהלך המרד הערבי הייתה רשת מסילות הברזל יעד מועדף בעיני המתקוממים הערבים ויותר מאוחר גם בעיני המחותרות היהודיות.²¹ במסגרת הניסיון להגן

על מסילות הברזל נבנו מצודות במקומות שנחשבו לנקודות תורפה - בעיקר גשרים.²² את המצודות האלה בנתה משטרת מסילות הברזל של פלסטניה, ואיישו אותן שומרים ונוטרים שגויסו לשורותיה.

גם בתחום ההגנה על צירי התעבורה בארץ ישראל הביאו הבריטים לידי ביטוי את הניסיון שצברו ברחבי האימפריה. ראשיתה של מערכת הבלוקהאוזים במלחמת הבורים בדרום אפריקה - עת עלה הצורך להגן על קווי הרכבת העיקריים ועל נקודות התורפה שלהם. מעוין במפות מתקופת המנדט ומקריאה בספרי הזיכרונות עולה שהמסילות בארץ ישראל שאובטחו באמצעות מצודות היו המסילה המזרחית שעברה למרגלות רכסי השומרון והמשיכה מלוד לעבר עזה וכן מסילת הרכבת לירושלים ורכבת העמק.

פילבוקסים הוקמו גם במסגרת מערך הבקרה והשליטה על תנועה רגלית בצירים. המצודות שימשו במקרים האלה לבקרה על עוברים ושבים, ועד היום נשמר השם "צ'ק פוסט" (Traffic Check Post) בצמתים מרכזיים בערים שונות.²³

לבסוף, עמדות פילבוקס גם הוצבו במרחב מסוים במסגרת הניסיון ליצור אבטחה ושליטה מרחביות. דוגמה לכך היא בלוקהאוז שהוקם באזור שבו נמצאת כיום שכונת כרמליה בחיפה. תפקידו היה לאבטח את מרחב החוף הדרומי שכלל גם בסיסי צבא. אלה שימשו חלק מאבטחת מרחב כוללת יותר.²⁴

● השימוש בפילבוקסים בתקופת "גאות ושפל"

יש דמיון רב בין האבולוציה של הפילבוקס בתקופת "גאות ושפל" לאבולוציה שלו בתקופת המנדט. הרעיון להקים את הפילבוקסים במתכונתם הנוכחית עלה בראשית 2001, בעקבות חוסר במגדלי שמירה ותצפית ממוגנים, שברובם היו

עשויים ברזל עד אותה העת. החסרונות הבולטים של מגדלי הברזל היו היות השומר חשוף לירי בעת העלייה והירידה מהמגדל והקושי לשהות ולתפקד במגדל כזה לאורך זמן - בעיקר בתנאי מזג אוויר קשים. נוסף על כך היו גם כמה תאונות של נפילה ושל החלקה בעת ירידה ממגדלי השמירה האלה.

החברה שסיפקה לצה"ל אמצעי מיגון וביצור, הציעה להחליף את מגדלי השמירה העשויים מברזל במגדלים המבוססים על צינורות ביוב בקוטר גדול. על התבנית הבסיסית של הצינור הוסיפו אלמנטים שונים, וגם שונה הרכב הבטון. לתוך המגדל שנוצר הוסיפו אלמנטים בסיסיים כגון סולם, כיסאות ומתקנים לאמל"ח.

הדרישה הראשונית והמוגדרת לפילבוקסים הגיעה מיחידת ההנדסה של פיקוד המרכז, ותחילת השימוש בהם הייתה בשטחי אי"ש.²⁵ באזח"ע השתמשו בראשית "גאות ושפל" במוצבים הקיימים ובמוצבים מדגם משולש בעלי עמדה בכל קודקוד.

אחד המאמצים העיקריים של הפלסטינים היה לחדור למוצבים. לעיתים הותקפו המוצבים באמצעות מנהרות תופת. שיטת התקיפה הזאת האיצה את הדרישה לצמצם את שטח המוצבים ואת היקף כוח האדם שנדרש להגן על נקודות חיוניות. הפילבוקס היה פתרון זמין שנתן מענה לדרישות האלה - בתחילה באי"ש ובהמשך, בהיקף הולך וגדל, גם במרחב הלחימה הדרומי.

במהלך שנות הלחימה חלו תמורות במבנה הפילבוקסים. השינויים היו במבנה, ביכולת התצפית, במיגון וביכולת הירי.²⁶ בצורתו המתקדמת יותר היה הפילבוקס מערכת מורכבת המשלבת מכשור לתצפית, לאיכון ולירי - לעיתים במסגרת רשת נרחבת לאיסוף מודיעין ולהתרעה.²⁷

בהשתלמות שנערכה באזח"ע תיאר מפקד בכיר את תהליך היווצרותו של הפילבוקס ואת מיסודו: בנקודה חיונית לאבטחה מבוצעים תחילה פעולות ניידות, כגון מארבים של כוחות רגלים או באמצעות טנקים. לאחר מכן יש מעבר לאבטחה קבועה. אז מוקמת עמדת שמירה, וזו מומרת בפילבוקס. השמות הממושכת בנקודה יוצרת הן צרכים מבצעיים והן צרכים מנהלתיים מרובים, וכך הופך הפילבוקס למוצב קטן (שלעיתים נוספים לו מבנה, שירותים נייזים, גנרטור וחצר מנהלתית).²⁸

בשלהי 2008 התרחשה קפיצה אבולוציונית נוספת: הפילבוקס הפך ממוצב מאויש למתקן שעליו הותקנה מערכת נשלטת מרחוק של תצפית ושל אש - מערכת המכונה "רוֹאֶה-יוֹרֶה".²⁹

הפילבוקסים גם מילאו תפקיד חשוב במאמץ ההחזקה של צירי התנועה (הכבישים). שימוש ראשון מהסוג הזה נעשה באי"ש: פילבוקסים הוצבו כדי להגן על הנעים בכביש 60 בין גוש עציון לירושלים באזור הכפר אלחאדר. לרוב מוקמו הפילבוקסים במקומות שולטים על מרחב מסוים בשטח הפלסטיני, למשל בצמתים ובמוקדי פעילות של המחבלים. לעיתים הם מוקמו בנקודות התורפה עצמן, למשל באזורים שבהם היו מקרים רבים של יידויי אבנים, של השלכת בקבוקי תבערה ואף של ירי על מכוניות. במקרים האלה ממלאים הפילבוקסים תפקיד מרכזי באבטחת הצירים.³¹

באזח"ע, שבה היו מעט כבישים יחסית לאי"ש, אמור היה ציר הכניסה הראשי והיחיד הפעיל לגוש קטיף להיות מכוסה בתצפיות ובאש לכל אורכו. הפילבוקסים היו חלק נכבד מהמערך שלהן והתעבה ככל שרבו ההתקפות על

עמדות פילבוקס הוצבו במרחב מסוים במסגרת הניסיון ליצור אבטחה ושליטה מרחבית



הפעלת הפילבוקס - האדם שבתוך הבטון

בגלל החלל המצומצם בפילבוקס - שמקשה מאוד על התנועה בו - ובגלל הניתוק הפיזי של המשרתים בו מיחידתם הופכת כל שהות ממושכת בפילבוקס לאתגר מנטלי לחיילים ולאתגר מנהיגותי למפקדים. כמו כן יש לפילבוקסים השפעה רבה על היחידות שמפעילות אותם.

● גם מקלט, גם כלא

בניגוד לנוטרים העברים, שראו בשמירה בפילבוקסים בתקופת המרד הערבי שיא של פעילות התקפית בעלת משמעות, החיילים בימינו רואים לעיתים אחרת את השירות בפילבוקסים. מהחיילים שעמים שוחחנו עלו תגובות מגוונות בנוגע למשימת האבטחה בעמדות האלה. היו שראו בשהייה בפילבוקסים משימה ככל המשימות, שערכה נוצר מתוך השווה לכלל המשימות המוטלות על החייל. היו שראו בפילבוקס מקום מפלט מפיקוח הדוק וממשימות מרובות וקשות. אחרים אמרו שהשמירה בפילבוקסים הייתה משימה שלא ירצו לחזור עליה לעולם. ניתן לומר שהשקפת החיילים בנוגע לשמירה בפילבוקסים נוצרה ממידת העומס שדרשה המשימה, מהרכב הצוות ששמר איתם וממידת הגירוי והעניין שנוצרו במהלך השמירה, ושכללו, למשל, אוכל, בידור והתרחשויות מבצעיות.³⁵ אולם באופן כללי ניתן לקבוע שמדובר במשימה שחיילים רבים מעדיפים שלא לבצע בשל הניתוק וחוסר התנועה:

בתור אחד שטחן פילבוקס אני מכתיר אותה כמשימה הכי משמנה ולא בריאה שקיימת היום בשטחים ובכלל... שבוע של טוסטים (אחרי שנגמרת הגבנ"צ, בדרך כלל ביום הראשון, עוברים לשוקולד), חוסר במקלחת, חוסר באוויר. אחרי שבוע בפילבוקס אתה חוזר כשאדים ירוקים עולים ממך, פלוס חמישה קילו. אפילו בתור צעיר בפלוגה, שפילבוקס היה המפלט שלהם מהטחינה, העדפתי להישאר במוצב ולטחון סירים, שמירות, מטבחים...³⁶

רבים אחרים ציינו שהם חשים תסכול במשימה הזאת בשל היותם "כלואים" בפילבוקס בלי שיוכלו להגיב באופן גמיש ומיידי. זו אינה תגובה ייחודית לחיילים של היום; כך חשו גם החיילים הבריטים שהיו מבוצרים בעמדות³⁷ ואפילו חלק מהנוטרים.³⁸ וכך כתב אחד מנוטרי הרכבת:

מדי ערב היינו מדליקים נר בבלוקהאוז שליך גשר הקישון. חדר הבטון החשוך והעירום לובש צורה אפורה ודומה יותר לתא בית הסוהר. אין להעלות אור בערב. לכן בליל שבת אין אנו מדליקים. סעודת השבת נגמרת מהר, מעלים את הנשק על הגג ויושבים בדמדומי בין ערביים, עת הבדידות פוקדת את האדם...³⁹

התיאור הספרותי הבא ממחיש את תחושת הבדידות של נוטר בעמדה: **ואחר גמר יום העבודה... כולם חוזרים הביתה, ורק אנחנו היחידים נשארים בסביבה. הס! שקט! עוצר בכבישים, אין שום תנועה, אין סימן חיים בסביבה,⁴⁰ רק קרקור הצפרדעים בתעלות המים או יללת שועלים רעבים בפרדסים...⁴⁰**

גם אי-הוודאות בנוגע למשך השהייה בפילבוקסים הכבידה על הנוטרים: **אנשי היחידה בטול-כרם חיו בתנאים קשים - לא יכלו להוציא את הראש מחוץ לתחנה. הם היו נוסעים לפילבוקסים ברכבת, ובמקרה שהרכבת לא פעלה, אנוסים היו להישאר בפילבוקסים משמרת נוספת.⁴¹**

מתיאורים נוספים ניתן ללמוד שבתקופת המנדט - למרות תכנון המשמרות לזמנים קצובים⁴² - לא ניתן היה לדעת מתי תתבצע ההחלפה ואם האספקה

הציר הזה. נוסף על כך שולבו הפילבוקסים גם במערך הגנת הגבול בין רצועת עזה למערב הנגב. במהלך הנסיגה של צה"ל מאזח"ע הועברו הפילבוקסים מגוש קטיף והוצבו לאורך גדר הביטחון המקיפה את הרצועה.³² הפילבוקסים האלה הצטרפו למצודות, למוצבים ולעמדות שהוקמו שם בשנים שלפני כן.



מפה סכמטית של הביצורים מסביב לאזח"ע³³ | במהלך הנסיגה של צה"ל מאזח"ע הועברו הפילבוקסים מגוש קטיף והוצבו לאורך גדר הביטחון המקיפה את הרצועה

פילבוקסים משמשים גם להגנה על כביש 6 במקומות שבהם נושק הכביש לטול-כרם ולקלקליה ("מרחב התפר"). במקרה הזה משולבים הפילבוקסים בחומת הפרדה או ניצבים בנקודות הצופות על הגדר. פילבוקסים בגבהים שונים הם גם חלק מהמעברים באיו"ש,³⁴ כפי שהיו באזח"ע. הנמוכים נועדו לסייע באופן ישיר בשליטה על החוצים את המעבר ברגל או ברכב, ואילו מטרתם של הפילבוקסים הגבוהים היא לאבטח את מרחב המעבר.

שימוש בפילבוקסים במסגרת אבטחה של מרחב נעשה, למשל, בשכונת גילה בירושלים - שם הוצב פילבוקס שצפה לעבר המרחב שבין השכונה לבית-לחם. זוהי דוגמה גם לשילוב של הפילבוקסים במערכי ההגנה על יישובים - שימוש שהיה נפוץ בעיקר באיו"ש ובעבר גם באזח"ע. גם במקרה הזה החליף מגדל הבטון את מגדלי הברזל.

תספיק לתקופת השהייה הנוספת שנכפתה לעיתים על הנוטרים.⁴³ כך גם כיום: "בתוך הפילבוקס אתה לא יודע אם היום שבת או יום חול".⁴⁴ עדות זו מ-2006 של חיילי גדוד חי"ר מצביעה יותר מכול על תחושת ה"תקועים בפילבוקס".

● ביקורת על הפילבוקסים

מטבעו מיועד הפילבוקס להגנה, וייתכן שזו הסיבה לכך שיש מי שרואים בו סמל לחולשה. עמדה ביקורתית כלפי הפילבוקסים נשמעת הרבה פעמים בקרב חיילי מילואים. אלה מוצבים בפילבוקסים במשך פרקי זמן ארוכים יחסית בתדירות נמוכה מאוד, לעומת חיילים סדירים המאיישים אותם לזמן קצר יותר בתדירות גבוהה. ככלל, חיילי מילואים ביקורתיים יותר לעומת חיילים סדירים, ונדמה שיש לכך ביטוי גם ביחסם כלפי השמירה בעמדות האלה. כך, למשל, תופס ומגדיר איש מילואים את תפקיד המצדתי: "הופכים את החיילים שלנו לפחדנים! במקום שילחמו כמו גברים תוקעים אותם בצינורות ביום מזוינים".⁴⁵ ואילו אחר, המכנה את עצמו "מילואיניק", כותב בטוקבק לכתבה שדנה בתקיפת פילבוקס של צה"ל ליד מעבר כיסופים (9 ביוני 2007): "פילבוקס זו עמדה של ברווזים אימפוטנטים. בושה לצה"ל... זו בדיחה העמדה הזו".⁴⁶

מטבעו מיועד הפילבוקס להגנה, וייתכן שזו הסיבה לכך שיש מי שרואים בו סמל לחולשה



● מפקדים בפילבוקס - אתגר לפיקוד זוטור

הפילבוקס מעמיד למבחן את מנהיגותו של המפקד הזוטור. לאתגר הזה יש שלושה מרכיבים: ותק החיילים, המשימה והקרבה הפיזית בין המפקד לחייליו. האתגר הראשון קשור לוותק של החיילים - והוא בולט במיוחד אם המפקד הוא בעל ותק זהה לזה של חייליו או שהוא אף צעיר מהם. האתגר השני מתייחס לעובדה שהמפקד מבצע משימה הזוהה לזו שמבצעים החיילים שהוא מפקד עליהם.

האתגר השלישי הוא הקרבה הפיזית והצפיפות שלא מאפשרות למפקד לשמור על סטטוס ועל מרחק פיקודי. כל אלה ביחד הם אתגר קשה למפקד שרוצה להטיל את מרותו על חייליו. ישנם מפקדים שמצליחים גם בנסיבות האלה לשמור על מעמד הפיקודי הברור ולפקד. לעומתם יש מפקדים שהופכים בעצם לחיילים או לכל היותר לחיילים שעברו קורס מ"כים.

● פירוק היחידה

הפילבוקס משפיע מאוד על היחידה המפעילה אותו, מכיוון שהוא מחייב לפרק אותה מצוותים המאורגנים לחימה, בהתאם לתורת הלחימה הרשמית, לצוותים קטנים המיועדים להפעלת העמדה. פירוק היחידה למרכיבים מבודדים שאינם מקושרים זה לזה הוא אתגר ראשון במעלה לגדוד המבצע תעסוקה מבצעית. כפי שכותב חייל בבילגו:

היום הגיעו שלושה חיילים להחליף אותנו... סוף-סוף חוזרים למוצב, למשימות הרגילות, למטלות הניקיון, למסדרי הדגל, למפקדים הקבועים, לשאר הפלוגה, המחלקה ולגרעין שלי...⁴⁷

הבריטים הבינו שהשיטה הזאת של מערך מוצבים ופילבוקסים גורמת למצוקה בקרב החיילים והיחידות - מצוקה הנובעת מפיצול היחידות, מקיבוע החיילים למקום אחד ומפסיביות. לפיכך הם ניצלו לעיתים את המקומיים בארצות שבהן שלטו והטילו עליהם את התפקידים האלה. צה"ל אינו יכול, כמובן, לאמץ את הפתרון הזה, ולכן הוא אימץ שני פתרונות אחרים. הראשון והמרכזי הוא מאמץ לשפר את תנאי החיילים ואת טיב המזון שהם מקבלים.⁴⁸ לצורך זה נקבע לוח מזון ייחודי - לוח מס' 34 למשרתים בפילבוקסים. נוסף על כך שופרו תנאי המגורים באמצעות הצמדת קוביות מגורים לפילבוקסים. אלה מאפשרים מרחב מגורים משופר לחיילים (ולכן מכונים בניהם "הילטונים"). והיו עוד שיפורים (המכונים בעגה הצה"לית "שדרוגים"): התקנת מזגנים, הוספת מדפים לציוד, הכנסת מקרר, טוסטר ומיקרוגל לשמירת המזון ולהכנתו המהירה.⁴⁹ הפתרון השני שננקט הוא ניסיון - גם אם מלאכותי במידה רבה - לחבר את החיילים לקורה סביבם. כך, לדוגמה, דווח ב"במחנה" שקצינת החינוך של החטיבה המרחבית בצפון אזח"ע עוברת בין הפילבוקסים ומעבירה מצגת המכילה מידע ואת דבר המפקד.⁵⁰

אולם לא השיפור בתנאים הפיזיים ולא קצינת החינוך יכולים לתת מענה לניתוק של המשרתים בפילבוקסים ממפקדיהם ומיחידותיהם.

לאנשי ההגנה שמונו למפקדי הנוטרים ניתן כינוי הכיסוי "קציני סעד", אף שלבריטים היה ברור מהו תפקידם האמיתי.⁵¹ הם זכו להערכה בהתאם למאמצים שהשקיעו ולאומץ שהפגינו בביקורים במקומות המבודדים. אולם בגלל אופי הנוטרות, ובעיקר בגלל אופי העבודה של נוטרי הרכבת, שהיו היחידה הגדולה ביותר בין יחידות הנוטרים השונות, הפכו "קציני הסעד" לקציני סעד של ממש, שכן נדרשה תשומת לב רבה לרווחת הנוטרים ולרווחת משפחותיהם. צורך חשוב נוסף של הנוטרים היה היכולת לחזור ליחידה המקורית, לחיי החברה שבה ולתמיכת החברים. חשיבות מורלית גדולה הייתה גם לקשר של הנוטרים עם היישובים השכנים.⁵²

● בחינת המבנה והתפקוד של הפילבוקסים

● ניידות

אחד החסרונות העיקריים של הפילבוקסים הוא כמובן ניידותם המוגבלת. הצורך לנייד את העמדות נוכח איומים עומד בסתירה לסטטיות שלהן ולעובדה שהן לרוב ממוקמות בנקודות השולטות או החיוניות שהשטח מכתוב. הפילבוקסים בתקופת המרד הערבי נצוקו מבטון והיו מקובעים לקרקע, וכך גם המוצבים לסוגיהם. המצדיות של "גאות ושפל" עשויות מתבניות בטון מודולריות הניתנות לפירוק, להעברה ולהרכבה מחדש. הדבר אכן נעשה פעמים לא מעטות באזח"ע ובאיו"ש. ההתנהלות הזאת אומנם אינה מסובכת, אך היא יקרה יחסית ואינה מקנה ניידות רבה.⁵³

הפילבוקס מספק לרוב הגנה יעילה ליושבים בו מפני כל האיומים הקיימים כיום באיו"ש. עצם קיומו של הפילבוקס מרתיע, משום שקשה הרבה יותר לתכנן ולבצע פיגוע במחסום שמצוי בו גם פילבוקס. גם אם יפגעו בכל החיילים שנמצאים בחוץ, הימצאותם של חייל או שניים בפילבוקס עשויה למנוע מהמחבלים לחטוף את הגופות או את כלי הנשק. זאת משום המחבלים אינם יכולים לדעת לאיזה כיוון - אם בכלל - מביט היושב בפילבוקס. אך היו מחבלים שלמדו את נקודות התורפה של הפילבוקסים ושל היושבים בהם. הם גילו מהם השטחים המתים של העמדה ואולי גם את השאננות ואת הלאות שיוצרת השהייה הממושכת בה, ופיגועים התרחשו לעיתים מתחת לאף של הפילבוקסים.⁵⁴

התווך התת-קרקעי מאיים גם הוא באופן ממשי על העמדות הקבועות, ובכלל זה גם על הפילבוקסים, בעיקר בגזרת אזח"ע. כמה פעמים חפרו הפלסטינים מנהרות תופת מתחת למוצבי צה"ל בגזרה הזאת.⁵⁵ סיבות אחרות לניוד





חלוקת מוצרי חשמל לפילבוקסים באמצעות האגודה למען החייל 2006⁶¹ | סוגיית האיוש של הפילבוקסים קשורה קשר הדוק לוויכוח עתיק היומין מה עדיף: אכטחה ניידת או אכטחה קבועה

קום המדינה. הדיון עליה מתקיים בכל פעם שיש להחליט היכן להשקיע את הכוח ומהי הגישה הנכונה לאבטחה ולהגנה על צירי תעבורה, על גבולות ועל יישובים.⁶²

● הגבנה והנמכה

במקומות שבהם אין חשש מנשק כבד ניתן לבנות פילבוקס גבה קומה ודק קירות. בנייתו של פילבוקס כזה אפשר להשלים במהירות רבה. בדרום אפריקה עברו הבריטים ממצדיות אבן ובטון מסיביות למצדיות קלות יותר לאחר שיריביהם, הבורים, איבדו את תותחיהם ואיבדו בכך את יכולתם לייצר אש כבדה.⁶³

המצדיות הגבוהות והדקות יחסית מקנות תצפית מצוינת, אך לא ניתן להשתמש בהן מול אויב המצויד בנשק נ"ט - אפילו קל - ובוודאי שאין הן באות בחשבון מול אויב המצויד בנשק נגד ביצורים. המעבר ממגדלים לעמדות מבוצרות נמוכות הכוללות תעלות לחימה הוא תהליך היסטורי ארוך שנבע מהמצאתם ומשכלולם הבלתי פוסק של חומרי הנפץ ושל התותחים.

העמדות היו, כמובן, שינויי גבול וסלילת כבישים. לעיתים מתגלה לאחר זמן מה שהפילבוקס איננו ממלא את ייעודו במקום שבו הוצב. במקרה כזה הוא הופך לטורח במקום להועיל, שכן במקום שהוא ישמור על החיילים, יש צורך לשמור עליו.⁵⁶

פתרון אחר שנועד למנוע את הבעיות שנובעות מהסטטיות של הפילבוקסים הוא יצירת עמדות ניידות. עמדות נגררות היו בשימוש צבאות רבים, כולל צה"ל. לדוגמה: במלחמת העולם השנייה הפעילו הגרמנים בחזית המזרחית ובאיטליה עמדות עשויות מתכת הדומות לפילבוקסים שנגררו עד למקום הצבתן. הבריטים בנו פילבוקסים מבטון שהוסעו על משאיות ושימשו למעשה פילבוקסים טרומיים. ניתן היה לבנותם בתוך שעות ספורות. ב-2007 הופיעו הרעיונות האלה של ניידות בדמות עמדות ברזל מתקפלות. חברה ישראלית פיתחה עמדת ברזל ניתנת לקיפול במכוּלה, וכל טנק או רכב כבד יכולים לגרור אותה לכל מקום ולפרוס אותה מחדש בתוך דקות.⁵⁷

עמדה ניידת מקשה על האויב לתכנן התקפה עליה, ומפעליה רואים בה מעין טנק איטי. כך, למשל, מאירוע חטיפתו של גלעד שליט (2006) ניתן ללמוד שבמרוצת השנים הפכו חלק מן הטנקים בקווי ההגנה הארוכים למעין עמדות ניידות לחימה נמוכות עצימות. זו מעין חזרה לשנותיו הראשונות של הטנק, שנות ה-20 וה-30 של המאה הקודמת, אז ראו בו לעיתים קרובות פילבוקס מתנייע.⁵⁸

אולם בעוד שההתקפה על הטנק שבו שהו גלעד שליט וחבריו הצליחה, התקפה על פילבוקס סמוך נהדפה, והיושבים בו הצליחו להרוג כמה מהמחבלים שתקפו אותם.

במהלך נסיגת צה"ל מאזח"ע הועברו הפילבוקסים מגוש קטיף והוצבו לאורך

הפילבוקס מספק לרוב הגנה יעילה ליושבים בו מפני כל האיומים הקיימים כיום באיו"ש



גדר הביטחון המקיפה את הרצועה. איוש כל הפילבוקסים הצריך כוח אדם רב שלא היה בנמצא. הפתרון שהאומץ היה לאייש את העמדות באופן חלקי - בהתאם להערכת המצב של המפקדים. במילים אחרות: הוחלט שהעמדות יישארו קבועות, אך שניתן יהיה ליצור מעין ניידות באמצעות איוש חלקי ומשתנה של העמדות.⁵⁹ לפתרון הזה היה יתרון נוסף: המפקדים חשו שהם שותפים בתכנונו של מערך ההגנה בגזרתם ובקבלת ההחלטות על אופן פעולתו. סוגיית האיוש של הפילבוקסים קשורה קשר הדוק לוויכוח עתיק היומין מה עדיף: אבטחה ניידת או אבטחה קבועה. הוויכוח בסוגיה הזאת שב ועלה בעקבות תקרית באזור חברון בינואר 2003 שבה נהרגו שלושה חיילים. אלוף הפיקוד אמר אז:

הם סיירו ברגל, כי זו הגמישות המבצעית שאנחנו מדברים עליה. אם החיילים היו עומדים במחסום או בעמדה קבועה ומבוצרת באותו אזור, היו מאשימים את צה"ל שלא למד את לקחי ההתקפות על המחסומים לפני שנה.⁶⁰

באותה הסוגיה בדיוק התחבטו כוחות המגן של היישוב היהודי עוד לפני

שימשה בתפקיד כפול: הראשון, תצפית ואבטחה לנעים בכביש אשר היה מטרה להתקפות מחבלים רבות. השני, קו בידוד והפרדה בין החלק הצפוני והמרכזי של הרצועה לבין חלקה הדרומי. בדומה שימש ציר קרני-נצרים (כביש השישה) חלק מהאמצעים לניתוק צפון הרצועה ממרכזה.⁷² ניתן אפוא לראות שביצורים, ובכללם פילבוקסים, משמשים לא רק לאבטחת צירי התנועה והתחזוקה של כוחותינו, אלא הם גם חלק ממערכת התקפית שנועדה ליטול מלוחמי הגרילה את יתרונותיהם המרכזיים: ניידות, גמישות והיכולת להסתתר בקלות.⁷³

סיכום: פילבוקסים אז והיום

מעט מאוד נכתב עד היום על חזרתם של הפילבוקסים לנופי ארץ ישראל, ומעטים חקרו את המשמעויות המגוונות הנסתרות הטמונות בהפעלתם היום ובעבר. המאמר הזה שופך מעט אור על הנושא - בין היתר באמצעות הצבעה על קווי דמיון רבים בין השימוש שנעשה בפילבוקסים בימי המרד הערבי ובמהלך אירועי "גיאות ושפל". מקורם של קווי הדמיון האלה אינו רק במבנה הפיזי הדומה של העמדות האלה אז והיום אלא גם ברקע הדומה להצבתם. בשני המקרים נבנו הפילבוקסים עקב צורכי השעה. בשני המקרים הלך השימוש בהם והתרחב במסגרת תפיסה כוללת יותר של התמודדות עם התקוממות. נראה אפוא כי השימוש שעושה צה"ל בפילבוקסים הוא מעין חזרה בלתי מודעת על הניסיון של הבריטים. עם זאת יש גם הבדלים: הפילבוקסים שמפעיל צה"ל הם לעיתים חלק ממערכת טכנולוגית מתקדמת שלא הייתה קיימת, כמובן, לפני 70 שנה. הבדל חשוב נוסף: מהפילבוקסים שמפעיל כיום צה"ל ניכר שהוא מייחס חשיבות רבה יותר להבטחת שלומם הפיזי והמנטלי של החיילים מכפי שעשו הבריטים בשנות ה-30.

● הפילבוקס - סמל לתפיסה מבצעית

הפילבוקס ממחיש את היתרון ואת הקושי שיש לצבא שמנסה להתמודד עם התקוממות, עם גרילה ועם טרור. מחד, כוחו ועוצמתו של צבא מאורגן מאפשרים לו לפרוס במהירות מערך של עמדות ושל מערכות תחבורה. מאידך, הפעלת עמדות כאלה מגבירה את השחיקה ברוח הלחימה ובכוסר העמידה שכן הן משרות לאות ועייפות על המשטרם בהן ומנתקות אותם במשך פרקי זמן ממושכים מיחידות האם. נוסף על כך, ציוותי הכוחות למשימות כאלה שונים מהותית מהנדרש לחימה באויב סדור. בסופו של דבר הצבת יחידה למשימות אבטחה בכלל ובסגנון של פילבוקס בפרט מייצרת אתגר מהותי לשלמות היחידה ולכשירותה לחימה רגילה. פילבוקסים הם רכיב אחד מתוך כלל המאמצים בלחימה. למרות הטענות שהפילבוקס הוא כלי הגנתי וסטטי, ואפילו מסמל פחדנות, הרי הניסיון מלמד שמדובר במערכת שיש בה גם פן התקפי. הפילבוקס הוא למעשה חלק משיטת לחימה המונצלת אלמנטים סטטיים במסגרת מערכה דינמית. אפילו המבנה הפיזי עצמו של הפילבוקס משתנה בהתאם לצרכים המבצעיים וכך גם מיקומו הנקבע באופן גמיש יחסית בהתאם לנסיבות ולצרכים. יתר על כן, הפילבוקס יכול לשמש פלטפורמה לאמצעים מתקדמים מסוגים שונים. לפיכך מדובר באמצעי שהוא רלוונטי גם היום בלחימה נגד התקוממות, נגד גרילה ונגד טרור - אמצעי שהוא גם הגנתי וגם התקפי במקביל.

ככל שעלתה עוצמת האש, כך הלכו וקטנו המגדלים והפכו לעמדות השטוחות שאנו מכירים כיום.⁶⁴ אם הם נשארו גבוהים - כמו מגדלי התצפית בחומת האטלנטית של הגרמנים בצרפת בשלהי מלחמת העולם השנייה - הרי שהולבשו עליהם קירות בטון עבים במיוחד. המגדלים צריכים אפוא להיות מותאמים תמיד לאויב שנגדו נלחמים. ומאחר שהאויב עשוי להשתנות במהירות - למשל מלוחמי גרילה המצוידים בנשק קל בלבד לצבא סדיר המפעיל נשק כבד או לארגון צבאי למחצה המצויד בנשק נ"ט - כך צריכות להשתנות גם העמדות המוקמות נגדו.⁶⁵

מתברר שהמחזוריות - הגאות והשפל של עצימות הלחימה - מחזירה את הפילבוקס לאופנה. כבר לאחר סיום מלחמת העצמאות, במסגרת המאבק בפיזאיון ובמסתננים, נבנו עמדות ומגדלי שמירה ותצפית באזורים שונים, בעיקר בספר. כך קרה גם בראשית שנות האלפיים. אולם עמדות הפילבוקס הבולטות הן מטרה לא רק להתקפות של לוחמי חי"ר המצוידים בנשק קל, אלא גם לירי טילי נ"ט. במקומות שבהם התפתח איום משמעותי של טילי נ"ט - למשל בגבול הצפון - נעשו ניסיונות למגן את הפילבוקסים באמצעים שונים.⁶⁶ או שהם הונמכו והוחלפו במצדיות ובעמדות שטוחות ומחופרות.

● אמצעי התקפי

לכאורה נראה שהפילבוקסים הם חלק ממערך הגנה ואין להם קשר לחימה התקפית. הגישה הזאת אינה מדויקת. אומנם כל פילבוקס בפני עצמו הוא אכן עמדת הגנה, אך למערך המצדיות יכול להיות גם שימוש התקפי. בשילוב של אמצעי הגנה נוספים - כגון גדרות תיל, חומות וביצורים מסוגים שונים -

משמשות המצדיות לא רק לאבטחה מקומית או מרחבית אלא גם תרומות לצמצום מרחב הפעולה של האויב. מפקדים בצבא ארה"ב למדו את הלחץ הזה במלחמת האזרחים⁶⁷ ובמלחמות הקטנות שניהלה ארה"ב בסוף המאה ה-19 בפיליפינים ובמרכז אמריקה.⁶⁸

המדריך לחימה במלחמות קטנות של המרינס (Small Wars Manual), שנכתב על סמך הניסיון שנצבר במלחמות במרכז אמריקה, רואה בבלוקהאוזים (Blockhouse System) אמצעי להטלת סגר. מדובר בשיטת הגנה אקטיבית בלחימה נגד כוחות לא סדירים ובהם כוחות גרילה.⁶⁹ במלחמתם נגד הבורים חילקו הבריטים את אזורי הלחימה באמצעות הבלוקהאוזים. אלה נבנו בתחילה לאורך צירי התעבורה, אולם בהמשך - במסגרת ההתקפות וההתקדמות לשטח האויב - הם נבנו גם בשטחים פתוחים.⁷⁰ פיתוח של מצדית טרומית מברזל שניתן היה לבנותה בתוך כמה שעות הוזיל את עלותה ל-16 פאונד במקום 800 עד 1,000 פאונד בראשית 1901 - שינוי משמעותי שאיפשר בנייה המונית של מצדיות (כ-8,000 נבנו עד סוף המלחמה ב-1902).

בהמשך החלו הפרשים הבריטים לנוע בפריסה רחבה, רוכב לצד רוכב, ולדחוק את הבורים לעבר שורות הבלוקהאוזים, בדומה לשיטות ציד שבהן דוחקים בעלי חיים לעבר גדרות או רשתות.⁷¹

מערכת בנייני המשטרה והעמדות שבנו הבריטים בארץ ישראל בשלהי המרד הערבי ובתחילת שנות ה-40 של המאה הקודמת במהלך המרד הערבי ועל פי תכנונו של צ'רלס טיגרט נועדה גם היא לחלק את המרחב לחלקים קטנים יותר ובדרך הזאת לחזק את השליטה ואת תחושת הביטחון. גם שורת הפילבוקסים שנפרסו לאורך ציר הכניסה לגוש קטיף מכיסופים



שורת הפילבוקסים שנפרסו לאורך ציר הכניסה לגוש קטיף שימשה בתפקיד כפול: תצפית ואבטחה לנעים בכביש וקו הפרדה בין החלק הצפוני של הרצועה לבין חלקה הדרומי

● כיווני מחקר ושאלות להמשך

המאמר הזה משקף עיון ומחקר ראשוניים בתחום. ישנו כר נרחב להמשך המחקר בתחומים שבהם עוסק המאמר, ובהם השימוש בפילבוקס למטרות התקפה והגנה והשפעות השירות בפילבוקס על החייל, על המפקד ועל ארגון היחידה לקרב.

כמו כן יש גם מקום לשאלות שהן יותר טקטיות במהותן. למשל: מהי מידת היעילות של מי שמוצב בפילבוקס? האם זו עמדת שינה מוגנת או עמדת תצפית ואבטחה? איך מתנהגים החייל או החיילים שמוצבים למעלה? האם בעמדות שבהם מוצבים אמצעים טכנולוגיים רבים יותר השומרים ערניים יותר? איך משפיע קיומו של פילבוקס על החיילים שפועלים בקרבתו? כל אלה הן בגדר הצעות למחקר אמפירי על נושא שנדמה - בטעות - שהוא מוכר וברור מאליו.

המחברים מודים לזאב אלרון ולאורה גזית על הערותיהם המועילות.

הפילבוקס ממחיש את היתרון ואת הקושי שיש לצבא שמנסה להתמודד עם התקוממות, עם גרילה ועם טרור



הערות

1. עמוס הראל, "לפנות ערב גוש קטיף נמחק מהמפה", **אתר הארץ**, 20 בספטמבר 2005; עמוס הראל, "צה"ל שוקל לבטל את הפילבוקס בשטחים", **אתר הארץ**, 4 באוגוסט 2009
2. דוד קרויאנקר, "גדר בריטית, גדר ישראלית", **הארץ**, 7, 14 בספטמבר 2001. ראו גם: גדעון ביגר, "שובה של גדר ההפרדה", **הארץ**, 9 בינואר 2004
3. מאמר עיתונות כמעט יחיד שהתפרסם בעניין הזה הוא: אמיר בוחבוט, "יש אנשים מגולגלים בתוך מגדל בטון", **מעריב סוף שבוע**, 3 באפריל 2009
4. דיון היסטוריוגרפי על מערך ביצורים ראו: Alan F. Wilt, **The Atlantic Wall: Hitler's Defenses in the West, 1941-1944**, New York, Enigma, 2004
5. ראו לדוגמה: שמואל גורדון, **30 שעות באוקטובר**, ספריית מעריב, 2008, עמ' 92. כן ראו את דעתו של אריאל שרון: Sharon, **Warrior - The Autobiography of Ariel Sharon**, Steimatzky, 1989, pp. 218-223
6. ראו לדוגמה: משה (צייקו) תמיר, **מלחמה ללא אות**, מערכות, 2005
7. על הרוח שנשבה מההתבצרות בדרום לבנון ניתן ללמוד מספרו של רון לשם, **אם יש גן עדן**, ידיעות אחרונות, 2005
8. ניר מן, **הקמת המצפה"ה - התפתחות מוצב הפיקוד העליון בשנים 1948-1955**, מחלקת היסטוריה, ספטמבר 2005, עמ' 1
9. גד קרויזר, "הקמת גדר הצפון במרד הערבי ושאלת כישלונה: בחינה מחודשת", **קתדרה**, 120, 2006, עמ' 201-230
10. יגאל אייל ועמירם אורן, "מצודות טיגרט - שלטון וביטחון בכפיפה אחת", **קתדרה**, 104, 2002, עמ' 94-126; גד קרויזר, "חזרה לשליטת התחנה: פרשת תכנון מבצרי המשטרה (טיגרט) בארץ ישראל",

קתדרה 111, 2004, עמ' 95-128

11. ראו לדוגמה: אברהם עקביה (עורך), **מילון למונחי צבא**, מגן, 1951, עמ' 41
12. על מקור השמות בלוקאזו ופילבוקס ראו: בעז זלמנוביץ, "ההיסטוריה של הפילבוקס", **מח"ץ**, 18, מרס 2005, עמ' 14-17. על הבלבול בין השמות ועל השימוש בהם ראו: קרויזר, **קתדרה**, 120, עמ' 217-218. על השימוש במונחים בשפות השונות ראו: J. E. Kaufmann, Clayton **Donnell, Modern European Military Fortifications, 1870-1950: A Selective Annotated Bibliography**, Greenwood Publishing Group, 2004, pp. 219-221
13. גילעד רוזנברג והלל רוזנוצוי, **בין הזמנים**, 1026, תשרי תשס"ו, <http://www.etzion.org.il/dk/5766/1026main.html>
14. **עדות דב בייל**, ארכיון תולדות ההגנה (את"ה), תיק 189/11
15. א' זינגר, "לדרכה של החטיבה", בתוך א"ש שטיין (עורך), **הנוטר העברי: סיכומים וסיכויים (תרצ"ו-תש"ו, 1936-1946)**, תל-אביב, הוצאת הוועד הארצי למען החייל היהודי, אוקטובר 1946, עמ' 309
16. בעז זלמנוביץ, "הפילבוקסים בנוף הארץ", **אריאל**, 179, אפריל 2007, עמ' 58-63
17. גדעון ביגר, "גדר הצפון - גדר המערכת הראשונה בארץ ישראל", **חקרי מלחמה**, מערכות, תל-אביב, 1988, עמ' 112. למערכי ההגנה על הגבולות יש היסטוריה ארוכה, הכוללת את מערכי הלימס הרומאי בארץ ישראל. ראו: שמעון אפלבוים, "כיצד התפתח הספר המוגן הרומי", **מערכות קל"ב**, דצמבר 1960, עמ' 49-55, 59
18. טל טובי, **חסימת גבולות בעימות המוגבל - מלחמת וייטנאם כמקרה מבחן**, ההוצאה לאור של פו"ם, אוגוסט 2006; גדעון ביגר, **גדרות וגבולות בעולם**, משרד הביטחון, היחידה להיסטוריה ואמ"ץ תה"ד, המחלקה להיסטוריה, אוגוסט 2004
19. אייל ואורן, **שם**, עמ' 105
20. מפת SAFAT, 100,000, 1940; ברכה חבס, **הגודרים בצפון**, הוצאת המרכז לנוער של הסתדרות העובדים בארץ ישראל, תרצ"ט; שמואל סטמפלר, "הגדר בצפון", בתוך מרדכי נאור (עורך), **עידן 9 - ימי חומה ומגדל 1936-1939**, ירושלים, 1987, עמ' 157-164; **The Palestine Post**, 31.5.1938, p. 6
21. פול קוטרל, **ישרו בערבה מסילה - היסטוריה מצולמת של הרכבת בארץ ישראל**, רכבת ישראל, 2008, עמ' 78-83 ו-105; Paul Cotterell, **The Railways of Palestine and Israel**, Oxon, 1984, pp. 64-66
22. כך היה גם במלחמת הבורים. העמדות הראשונות והכבדות היו ליד נקודות התורפה: הגשרים. לאחר מכן נבנו עמדות קלות יותר לאורך הצירים עצמם. ראו: Richard Tomlinson, "Britain's Last Castles - Masonry Blockhouses of the South African War, 1899-1902", **Military History Journal**, vol. 10 no. 6, <http://samilitaryhistory.org/vol106rt.html>
23. דוד קרויאנקר, **אדריכלות בירושלים, הבנייה בתקופת המנדט הבריטי**, כתר, 1991, עמ' 142
24. Haifa, 1:10000, 1945
25. לדברי קצין במפקדת קצין הנדסה ראשי.
26. כתבתנו בפקמ"ז, "פילבוקסים משופרים ביו"ש", **במחנה**, 22 בדצמבר 2006, עמ' 15
27. אוגדת אזח"ע, **הפילבוקס כמערכת אמל"ח - השתלמות פילבוקס אוגדתית, חוברת למפקד**, יוני 2006. ראו גם: צביקה קראוס, **הטכנולוגיה כמכפיל כוח בעוצמה הצבאית בעימותים נמוכי עצימות**, עבודת מוסמך שהוגשה לאוניברסיטת חיפה, 2008, עמ' 47-49
28. רישום חופשי של דברים שנאמרו בהשתלמות פילבוקס של אוגדת אזח"ע, יוני 2006
29. דנאל אלפגל, "רישיון להרוג?" **במחנה**, 21 בנובמבר 2008, עמ' 24-27
30. http://www.bhol.co.il/forum/topic.asp?whichpage=1&topic_id=...

יוחנן, מס' 1463, כ"א באדר ב' תשס"ה 1.4.05, <http://www.ramat-yohanan.com/barama/ArchiveFolder/195.htm>

57. יובל אזולאי, "פיתוח ישראלי נגד מנהרות: עמדות צבאיות שניתנות להזזה", **הארץ**, 18, 26 ביוני 2007

58. Liddell Hart, "An International Force", **International Affairs**, (Royal Institute of International Affairs 1931-1939), Vol. 12, No. 2, Mar. 1933, pp. 205-223

59. לדוגמה, עמדת פילבוקס שהתקיפו מחבלים באזור כיסופים הייתה ריקה. ראו: אמיר בוחבוט וסוכנויות הידיעות, "נכשל ניסיון לחטוף חייל בכיסופים", 9 ביוני 2007, <http://www.nrg.co.il/online/1/ART1/592/742.html>

60. פליקס פריש, "תחקיר הקרב בחברון: לא היה מחדל", אתר ynet, 25 בינואר 2003, <http://www.ynet.co.il/articles/1,7340,L-2395633,00.html>

61. אתר האגודה למען החייל, חלוקת מוצרי חשמל למוצבי צה"ל ברצועת עזה, 31 במרס 2004 16:00, http://awis.org.il/hp_news_2.html

62. לדוגמה: א. ג., הבטחת ארעי והבטחת קבע, **מערכות** ל, דצמבר 1945, עמ' 43-47, זאב שיף, "לקצר קווים", **הארץ**, 12 ביוני 2002

63. Gale and Polden, **The Handbook of the Boer War**, 2007, p. 307, <http://www.gutenberg.org/files/15699/15699-h/15699-h.htm>

64. Martin H. Brice, **Stronghold: A History of Military Architecture**, Schocken Books, 1985, p. 129

65. אלון קדיש, "יישובים מתכוננים למלחמה", בתוך אלון קדיש (עורך), **מלחמת העצמאות תש"ח-תש"ט** חלק ב', משרד הביטחון, 2004, עמ' 847-801

66. טל זגרב, "צומת גיבור - הם דפקו על הפילבוקס טילים בכזאת כמות מטורפת, שהוא פשוט נזל", **במחנה**, 10 ביולי 2009, עמ' 54-55. על פי אמיר בוחבוט מותקנות לפני הפילבוקסים "על פי דרישת הצבא, רשתות המסוגלות לבלום פצצות אר-פי-גי". אמיר בוחבוט, "התשובה למנהרות ברצועה - מגדלים ניידים", 21 באוקטובר 2007, <http://www.nrg.co.il/online/1/ART1/648/979.html>

67. Robert R. Mackey, **The Uncivil War, Irregular Warfare in the Upper South 1861-1865**, University of Oklahoma Press, 2005

68. Carl Russell Fish, **The Path of Empire: A Chronicle of the United States as a World Power**, Yale University Press, 1919, pp. 97-98

69. **The Small Wars Manual: Fleet Marine Force Reference Publication 12-25**, Sunflower University Press, July 1940, pp. 5-21

70. ברייס, **שם**, עמ' 156-158 (ראו הערה 64)

71. Anthony James Joes, **Resisting Rebellion**, The University Press of Kentucky, 2006, pp. 101-102

72. ריאיון עם אלוף פד"ם, **במחנה** השבוע, גיליון 138, 31 בינואר 2003

73. Geoffrey B. Demarest and Lester W. Grau, "Maginot Line or Fort Apache: Using Forts to Shape the Counterinsurgency Battlefield", **Military Review**, November-December 2005, pp. 35

1275096&forum_id=771

31. ישי כרמלי, עידו שילה ורותם אברון, "תפיסת מניעת הפיגועים על צירים בארץ", מתוך ערן ניב (עורך), **מהלכה למעשה**, מלט"ק, יוני 2005, עמ' 47-63

32. חנן גרינברג, "קו הגבול החדש: 'מחבל לא יעבור כאן'", אתר **Ynet**, 12 בספטמבר 2005, <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3140745,00.html>

33. **שם**

34. ראו תמונות באתר: <http://www.flickr.com/photos/8116065@N08/show/with/2805899796/>

35. ראו: בוחבוט, **שם** וכן דיון באתר "פרש": <http://www.fresh.co.il/vBulletin/showthread.php?t=468217#post3312642>

36. <http://www.fresh.co.il/vBulletin/showthread.php?p=1686544&mode=linear> - "אחח, איזה זיכרונות אתה מעלה", הודעה שעלתה לאתר פרש ב-13 בספטמבר 2007

37. יגאל אייל, **האינתיפאדה הראשונה - דיכוי המרד הערבי על ידי הצבא הבריטי בארץ ישראל 1936-1939**, הוצאת משרד הביטחון, 1998, עמ' 150

38. א' פלייב, "מניסיון שירותנו", בתוך א"ש שטיין, **הנוטר העברי: סיכומים וסיכויים תרצ"ו-תש"ו**, 1936-1946, הוועד הארצי למען החייל היהודי, תל-אביב, 1946, עמ' 76

39. ח"ק, "רגעים", בתוך שטיין, **הנוטר העברי**, עמ' 181. ראו גם התייחסות דומה - של קצין סקוטי ממלחמת הבורים - שהמצדית דומה לבית כלא: Edward M. Spiers, "The Scottish Soldier in the Boer War", in John Gooch, **The Boer War Direction, Experience and Image**, Routledge, 2000, p.161

40. א' פלייב, "מניסיון שירותנו", **שם**, ראו גם דברי יוסף טבציניק בתוך גרשון ריבלין (עורך), **לאש ולמגן - תולדות נוטרות העברית**, מערכות, תל-אביב, 1964, עמ' 274-275

41. **עדות דוד רעיף**, את"ה, תיק 129/6

42. **עדות יעקב נמרי**, את"ה, תיק 185/37

43. **עדות גרשון יוסטמן**, את"ה, תיק 185/32

44. איילה פנייבסקי, "תקוע בפילבוקס? הרזידעי תגיע", **במחנה**, 31 במרס 2006

45. תגובתו של אלכס (מס' 34) לכתבה, "התשובה למנהרות ברצועה - מגדלים ניידים" שפורסמה באתר של **מעריב** ב-21 באוקטובר 2007, <http://www.nrg.co.il/online/1/ART1/648/979.html>

46. <http://news.walla.co.il/?w=-1/119769&tb=i/10631086>

47. <http://www.tapuz.co.il/blog/ViewEntry.asp?EntryId=1114975>

48. איילה פנייבסקי ואיל וייס, "יחדש בפילבוקסים: קורנפלקס, שוקו וציפס", **במחנה**, 12 במאי 2006, עמ' 15

49. אוגדת אח"ע, **הפילבוקס כמערכת נשק - השתלמות פילבוקס אוגדתית**, חוברת למפקד, יוני 2006

50. איילה פנייבסקי, "תקוע בפילבוקס? הרזידעי תגיע", **במחנה**, 31 במרס 2006

51. ריבלין, **לאש ולמגן**, עמ' 264

52. **עדות יעקב נמרי**, את"ה, תיק 185/37

53. שחר פישר, "הפילבוקסים הניידים הגיעו לארץ", **במחנה**, 12 באוגוסט 2005, עמ' 5

54. מתחת לפילבוקס בציר כיסופים-גוש קטיף נהרגו בכמה אירועים אזרחים וחיילים, ובהם שני מ"פים בחטיבת גבעתי

55. לדוגמה ראו: אילן עזראן, "לחימה בגרילה ובטרור במרחב אורבני בראי שלוש שנות לחימה בארץ", בתוך **עיונים בלחימה בעימות המוגבל ובפיקוד ושליטה בעידן המידע**, המכון לחקר הטקטיקה והפעלת הכוח, 2005, עמ' 310

56. שיחה עם בן אדר, "מעבר לקו הירוק יש חוקים אחרים", **עלון רמת**



מפקד הפיקוד הרב-זרועי של ארה"ב מנמק במאמר הזה מדוע הוא פוסל את תפיסת המבצעים מוכווני התוצא. אחד מנימוקיו הוא שהתפיסה הזאת היא שהנחתה את צה"ל במלחמת לבנון השנייה ואחראית במידה רבה לכישלוננו באותה המלחמה. לדבריו, האמונה השגויה של צה"ל באותה המלחמה שניתן לשתק לחלוטין את האויב באמצעות תקיפות מדויקות מהאוויר נגד מערכות חיוניות של האויב היא לב ליבה של תפיסת המבצעים מוכווני התוצא



צה"ל מנהל קרב בכפר עייता א־שעב בדרום לבנון במלחמת לבנון השנייה | אנו מתמקדים באויב באופן שבו אנו מצמצמים את גורמי החיכוך הפנימיים במקום להחמירם

גנרל ג'יימס נ' מאטיס

(Gen. J. N. Mattis)

מפקד JFCOM (הפיקוד הרב-זרועי)



התוצאות השליליות של המבצעים מוכווני התוצא

הקדמה של המתרגם, סא"ל (מיל') ד"ר יוסי הוכנבאום

את הדברים שלהלן כתב גנרל ג'יימס מאטיס, ראש פיקוד הכוחות המשותפים (הפיקוד הרב-זרועי) כדי להסביר את נקודת מבטו ולהנחות את סגל הפיקוד בכל הנוגע לגישת הפיקוד ולתפיסות שבפיתוחן עסק בשנים האחרונות. הפרסום מתייחס לתפיסות שנודעו בשמות: "מבצעים מוכווני תוצא" (Effects Based Operations או בקיצור EBO), "גישה מבצעית מונחית תוצאים" (Effects Based Approach), "אומדן המצב המערכת" (Operational Net Assessment או בקיצור ONA) ו"ניתוח מערכת העל" (System of Systems Analysis ובקיצור: SoSA).

גנרל מאטיס נדרש כאן גם להשלכות שיש לתפיסות האלה על בניין הכוח העתידי, על אימונו ועל תהליכי הניסוי המתחייבים לשם כך. רכיבים מסוימים של התפיסות האלה, טוען גנרל מאטיס, יש בהם תועלת כאשר מדובר ב"מערכות סגורות" כגון תקיפת מטרות (Targeting), שבהן ניתן למדוד את התוצאים באמצעות ניתוח שיטתי ומוסדר שעושים גורמי חיל האוויר.

מכל מקום, ממשיך גנרל מאטיס, נעשה שימוש מוטעה בתפיסות האלה בהחלתן על ניהול המבצעים, דבר שהוא מעבר לכוונתן המקורית. התוצאה היא חריגת יתר מגבולות התפיסה וזריעת בלבול בקרב הפיקוד ובבניין הכוח.

ביקורתו של מפקד JFCOM, שתובא בהמשך, זכתה לתמיכה נלהבת של אינטלקטואלים צבאיים ושל אנשי צבא בדרג הבכיר ביותר כגון לוטננט-גנרל ואן ריפפר (Van Ripper), איש תורה והדרכה מוביל בחיל הנחתים של ארה"ב. הוא טען שביסודן "האופנות" החדשות אינן אלא "הבל קונספטואלי המבוסס על פסאודו מדע". עם זאת לא עברה חוות דעתו של מפקד JFCOM ללא תגובת המתנגדים לה. ביקורת נוקבת הטיחו בפרסום הזה חוגי הפיקוד והתורה בזרוע האוויר של צבא ארה"ב, האחראים במידה רבה ליצירת התפיסה. דבריו של גנרל מאטיס המובאים להלן באו להשיב את החשיבה הצבאית הדוקטרינרית לנתיב מושגי היסוד שנוצקו מלקחי ניסיונם של צבאות העולם. המושגים האלה הופקו בתהליך של זיקוק מתמיד והותירו בידי המפקד ובונה הכוח מערכת מושגים בני יישום ומסגרת מינוח מאוזנת ומובנת כדי ללוותם (בקרב הרב-זרועי), ושבאמצעותן יוכלו לתכנן, לבצע ולאמוד את איכות מבצעייהם.

מבוא: התזכיר של גנרל מאטיס לפיקוד הכוחות הרב-זרועיים של ארה"ב

1. להלן מחשבותיי והנחייתי הפיקודית בנוגע למבצעים מוכווני תוצא. המסמך הזה נועד לאפשר למטה של פיקוד הכוחות הרב-זרועיים הכוונה ברורה וכיוון חדש בנוגע לדרך שבה יש להתייחס למבצעים מוכווני תוצא בתורה הרב-זרועית, באימונים הרב-זרועיים, בפיתוח התפיסות ובניסויים. אני משוכנע שהפירושים השונים למבצעים מוכווני תוצא בלבול את הכוחות הרב-זרועיים ואת שותפינו הרב-לאומיים - בלבול שעלינו לתקן. עמדתי היא שתפיסת המבצעים מוכווני תוצא יושמה בצורה מוטעית ונמתחה עד לנקודה שבה היא הזיקה יותר מאשר סייעה למבצעים הרב-זרועיים.

2. לכן עלינו לחזור לעקרונות שעמדו בהצלחה במבחן הזמן ולאוצר המושגים שנצרכו בכור ההיתוך של הקרב - עקרונות המקובעים היטב בתיאוריה ובטבע של המלחמה. בו בזמן עלינו לשמור ולאמץ את

ההיבטים של החשיבה מושתתת התוצאים שיש בהם משום תועלת. עלינו להדגיש את החשיבות של פקודות מוכוונות משימה (Mission Type Orders) המכילות כוונת מפקד ברורה, משימות ומטרה המוגדרות באורח חד-משמעי, וחשוב מכול, פקודות היוצרות זיקה ישירה בין השיטות והאמצעים למטרות בנות ההשגה. כדי להוסיף על עמודי התווך האלה עלינו למנף יכולות לא צבאיות ולחתור להבין טוב יותר את המשתתפים המבצעיים השונים המרכיבים את הסביבות המבצעיות המסובכות יותר של היום.

3. את הערכתי גיבשתי מניסיוני האישי ומניסיונם של אחרים במגוון מצבים מבצעיים. אני משוכנע שעלינו לזכור את הדברים האלה: ראשית, מבצעים בעתיד ידרשו איוון של יכולות סדירות ובלתי סדירות (Regular and Irregular Competencies). שנית, האויב חכם ומסתגל. שלישי, כל סביבות המבצעים הן דינמיות ובעלות מספר אי-סופי של משתתפים. לכן אי-אפשר מבחינה מדעית לחזות במדויק את תוצאתה של פעולה. לטעון כי ההפך הוא הנכון מנוגד לניסיון ההיסטורי ולטבע המלחמה. רביעית, אנו טועים כאשר אנו חושבים שהדבר שעובד (או שאינו עובד) בזירה אחת הוא תקף בכל שאר הזירות ללא יוצא מהכלל. לבסוף, אם נצטט את הגנרל שרמן: "כל ניסיון להפוך את המלחמה לקלה ולבטוחה יסתיים בהשפלה ובאסון". ההיסטוריה גדושה בדוגמאות כאלה ומונעת מאיתנו כל ביטחון בכך שיכולת הצפי החדה שמובטחת באמצעות מעגל ההערכה הממושך של המבצעים מוכווני תוצא תצליח לחזק את התורה שלנו.

4. הכוח הרב-זרועי חייב לפעול באי-דואות ולשגשג בכאוס, לחוש בהזדמנויות שבתוך הכאוס ולא לסגת לתוך הצורך בעוד מידע. מטרת פיקוד הכוחות הרב-זרועיים של ארה"ב היא להבטיח שהתורה הרב-זרועית תפשט את המבצעים הרב-זרועיים ותקל את ביצועם ללא תקלות, תוך הפחתת החיכוך הידידותי. מטרתי היא להשיב את הבהירות לתהליך התכנון שלנו ולתפיסותינו המבצעיות. בסופו של דבר, מטרתי היא להבטיח שמפקדים יעבירו את כוונתם במושגים שהובנו היטב ולהסמך את פקודיהם לפעול בהחלטיות.

5. בעוד נאט"ו ומדינות שותפות אחרות אימצו את המינוח של המבצעים מוכווני התוצא, הרי מדיניותן של נאט"ו ושל שותפותיה מתמקדת ביישום הגישה המקיפה ברמת האסטרטגיה רבתי (ממשל). בקיצור, גישת נאט"ו למבצעים מוכווני תוצא אינה משקפת במלואה את זו שנוקט צבא ארה"ב.

ההנחיות של גנרל מאטיס בנוגע למבצעים מוכווני תוצא

• המטרה

המסמך הזה מסביר את נקודת המבט שלי ומביא את הנחייתי בנוגע לנושאים הקשורים לשימוש שעושה פיקוד הכוחות הרב-זרועיים של ארה"ב במבצעים מוכווני תוצא, בגישה מבצעית מונחית תוצאים, באומדן המצב המערכתי ובניתוח מערכת העל בעתיד בבניין הכוח, באימונים ובניסויים. חלקים מתוך התפיסות האלה הוכיחו את עצמם יעילים בכל הנוגע ל"מערכות סגורות", כגון רכישת מטרות שבהן ניתן למדוד את התוצאים לפי שיטות מחושבות של ניתוח ושל רכישת מטרות של זרוע האוויר האמריקנית. עם זאת, התפיסה יושמה שלא כראוי על ידי אחרים במבצעים מעבר לכוונתם המקורית, ומכך נוצרו מתיחת יתר של התפיסה ובלבול. לכן אנו נשנה נתיב ונספק ללוחם הרב-זרועי מסגרת מאוזנת יותר ומובנת שבה יוכל לתכנן, לבצע ולהעריך מבצעים.

• נקודת המבט שלי

אחרי הערכה קפדנית הגעתי למסקנה שהרעיונות המשתקפים בתפיסות הקרויות "מבצעים מוכווני תוצא", "אומדן המצב המערכתי" ו"ניתוח מערכת העל" לא הניבו את הרווחים שהוגי התפיסות כה הרבו לפרסמן. כמו כן התברר לי שירידה לסוף דעתם של בעלי התפיסות האלה היא עניין בעייתי החומק מהבנת סגל הפיקוד של צבא

ארה"ב כמו גם משל הצבאות הרב-לאומיים. לדוגמה, ניתוח העימות האחרון בין ישראל לחזבאללה (מלחמת לבנון השנייה – המתרגם. להלן כל ההערות בסוגריים הן של המתרגם) חושף שאוצר המושגים של המבצעים מוכווני התוצא היה מסובך, סתום ולא הובן כלל על ידי אלפי הקצינים שנדרשו להוציאם לפועל.¹ בחוגי בניין הכוח של צבא ארה"ב הוחדרו המושגים האלה בטרם בשלו הן לתהליכי הבנייה העל-זרועית (המשותפת) והן לתהליכי הבנייה הזרועית, והם גרמו לבלבול ולליקויי תפקוד. למהלך הזה נודעה השפעה שלילית על הניהול הכולל של תחום הלחימה המשותפת (העל-זרועית). למרבה הצער, הבלבול הזה התפשט גם בקרב בעלות בריתנו. בעוד אנו הצלחנו להגביל את השפעת התפיסות האלה במסכת של עיקרי תורת הלחימה שלנו (הדוקטרינה), בעלות בריתנו עדיין שרויות בבלבול ובמבוכה שנגרמו להן בתהליך הזה. כוחות היבשה של צבא ארה"ב (U.S. Army), חיל הנחתים האמריקני ומשקיפים הבאים מקרב זרועות אחרות הגיעו למסקנות דומות בכל הנוגע לתפיסה של מבצעים מוכווני תוצא. ואלה הן:

- התפיסה הזאת מתיימרת להרמה של חיזוי אירועים שאינה ניתנת כלל להשגה.
- היא אינה מסוגלת לצפות את תגובותיהן של מערכות או של מכלולים מורכבים כגון מנהיגות, חֲבֵרוֹת ומערכות פוליטיות.
- היא תובעת רמה של ידיעת האויב שלא ניתן להשיגה.
- היא מרשמית (Prescriptive) מדי ו"מוהנדסת" מדי.
- היא מפחיתה מחשיבותם של הממדים האנושיים שבמלחמה (כגון תאוה, דמיון, כוח הרצון והתנהגות בלתי צפויה).
- היא מקדמת את הריכוזיות ומובילה לירידת המפקדה (HQ) לעיסוק בזוטות ובפרטים התפלים (Micro Management).
- התפיסה אינה מונהגת על ידי הפיקוד, אלא מנוהלת על ידי המטה.
- התפיסה אינה מצליחה להעביר לכפופים הנחיות (פקודות) ברורות ובעיתוי נכון.
- התפיסה משתמשת בלשון מבולבלת ומעורפלת וקשה להבנה.²

הרעיונות המשתקפים בתפיסות הקרויות "מבצעים מוכווני תוצא", "אומדן המצב המערכתי" ו"ניתוח מערכת העל" לא הניבו את הרווחים שהוגי התפיסות כה הרבו לפרסמן



השימוש שעשה צה"ל במבצעים מוכווני תוצא במהלך העימות הצבאי עם חזבאללה, שהתחולל בקיץ 2006, הוא מאלף. אף שכמה גורמים תרמו לביצועי הירודים במלחמה הזאת, הערכות שונות שבוצעו אחרי האירועים הגיעו למסקנה כי הישענות יתר על התפיסה הזאת ועל רעיונותיה הייתה אחד הגורמים הראשיים שתרמו לתבוסת צה"ל.³ אחרי המלחמה העיר אחד הגנרלים הישראליים ש"התורה החדשה הייתה בגדר סתירה גמורה לעקרונות הבסיסיים של הפעלת הכוח (כוחות היבשה) בכלל... היא אינה מבוססת ואף יותר מזה, היא מתעלמת מאבני היסוד האוניברסליות של המלחמה... זו אינה תפיסה טובה יותר או גרועה יותר. זהו רעיון שגוי לחלוטין שאין לו כל סיכוי להצליח, ואסור היה בכלל להסתמך עליו".⁴

תפקודי לחימה חיוניים אחרים, כגון מתווה מערכתי ותכנון מערכתי ויחסי פיקוד ושליטה לא זכו לתשומת לב ואף הוזנחו לשם מימושם של עיקרי תפיסת המבצעים מוכווני התוצא. המבצעים האלה נועדו לטעת "מודעות לניצחון" בקרב הכוחות הידידותיים ו"הכרה בתבוסה" בקרב כוח האויב. הנקודה הזאת זכתה להעמקה במחקר שערך מרכז החילות המשולבים של זרוע היבשה בצבא ארה"ב (Combined Arms Center - CAC) ושקבע כי "תומכי תפיסת המבצעים מוכווני התוצא בצה"ל הגיעו לכלל אמונה כי ניתן לשתק לחלוטין את האויב באמצעות תקיפות דִּיק מן האוויר שינוהלו נגד מערכות (Systems) חיוניות של האויב" וכי "נדרשת אך כמות קטנה של כוחות יבשה, שכן אין הכרח בהשמדת האויב".⁵ אופן החשיבה הזה סותר את הלקחים ההיסטוריים (האוניברסליים) ומנוגד לטבעה היסודי של המלחמה.

מבקרים אחרים של המבצעים מוכווני התוצא איפיינו אותה וקבעו שמדובר בתפיסה המדגישה את אש הדִּיק המשוגרת מן האוויר וגורמת בכך נזק לעקרונות התמרון של הכוח היבשתי. חוסר יעילותה של אש דִּיק בלבד הוכח כבר במהלך קרבות "סופה במדבר" (מלחמת המפרץ הראשונה) ב-1991 וכן במבצעים

מכל מקום, הכאוס הופך את המלחמה למערכת מורכבת ומסתגלת (Complex Adaptive System) יותר ממערכת סגורה ומושתת על איזון (Equilibrium Based System). המערכת המסתגלת מציבה אתגר של ממש בפני אומדן של תוצאי הפעולה הפיזית⁶. כמו כן יש הסכמה רבה שכל רעיון תכנוני, שמבקש להעניק באורח מכני מידה של ביטחון ושל יכולת חיזוי בסביבה שאי-הוודאות טבועה בה מטבעה, עומד בסתירה מהותית לטבע המלחמה.

בעוד רבים טוענים - בצדק - שתפיסת המבצעים מוכוונת התוצאה התפתחה יתר על המידה לכדי מה שניתן לראות בו סוג של "אמנות המלחמה", עלינו להכיר שהמושג "מוכוון תוצאים" הוא מוטעה מיסודו, מעורר פרשנות רבה מדי וסותר את עצם טבע המלחמה עד כדי בלבול וניפוח תחושת היכולת לחזות את אירועי הלחימה הרבה מעבר למה שצפוי ממנו. הטרמינולוגיה ודרך החשיבה מוכוונת התוצאים נוצלו כדי לתאר את האתגר שבשילוב כלי העוצמה הלאומית (הדיפלומטיה, ההסברה, הצבא והכלכלה) כדי ליצור את התנאים הדרושים להשגת הצלחה. מלאכת התיאום בין הגורמים האלה לכדי גישה מקיפה לניהולם של המבצעים המשותפים (העל-אזוריים) אינה תובעת חשיבה מוכוונת תוצאים או לקסיקון חדש, אולי היא דורשת מסד של השכלה איתנה ושיתוף פעולה בין כלל הגורמים כדי לשמר את ההבנה המשותפת של הבעיה המבצעית ואת המורכבות הכרוכה בפיתוח פתרונות מקיפים לשם התגברות על האתגר שהיא מציבה.

הדרך הטובה ביותר לעמוד בתביעה הזאת היא להשתמש במתווה מערכתי יעיל בתהליך התכנון (הסדר) ובנוהלי האומדן כפי שתוארו בפרק 4 של ספר תורת הלחימה "מבצעים נגד התקוממות" (FM 3-24\MCWP 3-33.5 – Counterinsurgency), בעלון "הערכת המצב של המפקד והמתווה המערכתי" (525-5-500) שפירסם פיקוד ההדרכה ותורת הלחימה של צבא היבשה האמריקני (TRADOC). עלינו להחזיר את הבהירות ואת השקיפות לתהליכי התכנון ולאופני הגיבוש של התפיסות המבצעיות שלנו - במיוחד אם אנו מבקשים להסיר את כל המחסומים הבין-משרדיים (של הממשל). השקיפות והבהירות האלה יאפשרו לנו לקשור את התכלית (האסטרטגית) אל המדיניות, אל האסטרטגיה, אל המערכה ואל המבצעים באמצעות "דרכים" (שיטות) ו"אמצעים" שמשמעם ברור. השימוש ב"תוצאים" הטיל בלבול במה שהיה

שנוהלו בקוסובו ב-1999 ובמבצעי "הלם ומורא" (Shock and Awe) במלחמת עיראק (2003). התוצאות הבלתי משכנעות של המבצעים האלה מדגישות שמבצעים מוכווני תוצא הם בלתי יעילים כאשר הם מנוהלים בנפרד ממבצעי תמרון יבשתיים.

המחקר שנערך במרכז החילות המשולבים העלה גם את המסקנה שהשיטות לתכנון המבצעים מוכווני התוצא סבלו מבלבול, והטרמינולוגיה החדשה גרמה לכך שלמפקדים הכפופים ניתנו הוראות בלתי מדויקות ובלתי ברורות, והן גרמו לפרשנות השונה לחלוטין מכוונת הרמה הממונה. הדוגמאות האלה - בצירוף ההישגים הנמוכים בתרגילים, בניסויים ובמבצעים השוטפים - מעלות את השאלה אם המבצעים מוכווני התוצא יכולים לשמש תפיסת הפעלה (Operating Concept) אמינה ויעילה - לרבות במצבים שבהם משולבים מאמצי האוויר במאמצים של כוחות היבשה.

מרבית המפקדים מודים שליסודות מסוימים בחשיבה מושתתת התוצא (Effects Based Thinking) יש סיכוי להשפיע באופן חיובי על תכנון המבצעים - אם היסודות האלה מנוצלים לתקיפת "מערכות סגורות". לדוגמה, התפיסה של מבצעים מוכווני התוצא עודדה בחינה קפדנית של התוצאות הרצויות ושל ההשלכות האפשריות שיהיו לפעולות הצבאיות לסוגיהן. במיוחד נכון הדבר בנוגע לתקיפת מטרות ולפעולות ספציפיות נגד מערכות מוגדרות היטב וסגורות, כגון קווי מתח, רשתות כבישים ותשתית של מסילות ברזל. המבצעים מוכווני התוצא החיו גם את התחום של אומדן תוצאות הלחימה מעבר לנוהלי "אומדן נזקי הקרב" (Battle Damage Assessment) הסטנדרטיים והעניקו לנו הבנה רבה יותר של התוצאות הנוגעות לפעולותינו.



כוחות אמריקניים במלחמת המפרץ השנייה | הכוח הרב-זרועי חייב לפעול באי-ודאות ולשגשג בכאוס, לחוש בהזדמנויות שבתוך הכאוס ולא לסגת לתוך הצורך בעוד מידע



לוחמי טאליבן באפגניסטן | העימות מתאפיין במאמץ האנושי שאינו דטרמיניסטי, ותוצאותיו והשלכותיו לעולם אינן מוכטחות כמלואן, משום שיריבינו ניחנו ברצון חופשי, אשר בהכרח יטביע את חותמו על סביבת הלחימה באופן שאינו ניתן לחיזוי מדויק

לפנים תהליך סדור היטב ופשוט במבנהו, אשר נועד לקבוע את "התכלית" (End). ועוד, השימוש במושג הזה יצר ציפיות שאינן מציאותיות ביחס ליכולת החיזוי והגביר בקרב מפקדות צבא ארה"ב את התיאבון המזיק לקבל עוד ועוד מידע. יישום של תפיסת המבצעים מוכוונת התוצאה תובע רמה בלתי ניתנת להשגה של מידע על אודות האויב הנהנה מהחופש לפעול כרצונו. הדרך הטובה לקדם את הנושא הזה היא לחדש את מסד המינוח ואת בסיס התפיסות באמצעות שיבה לעקרונות "הישנים והטובים", כגון פקודות משימה, כוונתו החד-משמעית של המפקד והניסוח הברור של התכלית (מטרה), של הדרך (שיטה) ושל האמצעים (כוחות ומשימות) אשר נבחנו בלהט הקרב ועוגנו מהבחינה ההיסטורית בטבעה היסודי של המלחמה. כל זאת ייעשה תוך שילוב הסוגיות המיוחדות לסביבת הלחימה המורכבת למדי של זמננו במקום שההיגיון דורש זאת.

• מצבם הנוכחי של התוצאים

נשאלת אפוא שאלת המפתח: האם תפיסת המבצעים מוכוונת התוצאה היא תפיסת הפעלה תקפה למרות הכול?

ספרי תורת הלחימה המשותפת (העל-זרועית) "מבצעים משותפים" (JP 3-0 Joint Operations) ו"תכנון המבצעים המשותפים (Operations Planning) (JP 5-0 Joint Operations Planning) מציגים את נקודת המבט הרשמית של צבא ארה"ב בכל הנוגע לשימוש בתוצאים ולתפיסות בעלות זיקה לתחום הזה בניהול המבצעים המשותפים (העל-זרועיים). הפרסומים האלה מכילים רק קומוץ מהתפיסה המקורית של מבצעים מוכוונת תוצאים בעלת האופי הדטרמיניסטי. ולמרות זאת יש בהם מרחב מסוים לשיפור, כלומר להבהרה טובה יותר של הטרמינולוגיה הנגזרת מהתפיסה הזאת ולהסברתה.

נוסף על כך, הרשויות של זרוע היבשה בכוחות המזוינים של ארה"ב הרחיקו את עצמן מתפיסת המבצעים מוכוונת התוצאה כאשר קבעו ב-2007 שאין לה מקום בתורת הלחימה של כוחות היבשה.⁷ העמדה הזאת זכתה לחיזוק נוסף עם פרסומו של ספר "תורת המבצעים" (FM 3-0 Operations) החדש של הזרוע, אשר דוחה את ההיבטים המכניים יותר של התפיסה, אך מכיר בערכם של המשתנים המבצעיים, כמו מאפייני סביבת הלחימה בתחומים הפוליטי, הצבאי, הכלכלי, החברתי, ההסברתי, התשתיתי הפיזי והקשור לממד הזמן (PMESII-PT). יתר על כן, תהליכי הניתוח המסורבלים

המאפיינים את תפיסות "האומדן המערכת" ו"מערכת העל" נדחו זה מכבר בנימוק שמדובר ברכיבים דוקטריניים על סמך ממצאי המשוב מאימון הכוחות, ממבצעי צבא ארה"ב וממבצעים רב-לאומיים שבהם הוא משתתף.

הגם שתפיסת המבצעים מוכוונת התוצאה הבשילה במהלך השנים האחרונות, היא לא הצליחה למלא את הציפיות. אני מסכים עם בריגדיר ג'סטין קלי (Justin Kelly) ועם לוטננט-קולונל דייוויד קילקאלן (David Killcullen) מצבא אוסטרליה הטוענים כי בעוד שניתן לשבח את שאיפותיהם של התומכים בתפיסת המבצעים מוכוונת התוצאה, אפשר שלא ניתן יהיה לממשן כלל, בעיקר כאשר מדובר בסביבת הלחימה היבשתית.⁸ יש אפוא להזכיר שתפיסה המנוגדת לטבעה היסודי של המלחמה לעולם לא תגיע לתוצאות שלהן מייחלים הוגיה.

הדוקטרינה המשותפת (העל-זרועית) מדגישה את חשיבות ניתוח המשימה (Mission Analysis) כדי להבין את טבעה של בעיה נתונה ולרדת לעומקה של מטרת המבצע. במסגרת ההקשר הזה ממשיכה תורת הלחימה הנוכחית לשמר את הרעיונות הבאים הניכרים בזיקתם לתפיסת המבצעים מוכוונת התוצאה:

- ערכה של הבנה טובה יותר של ההיסטוריה ושל התרבות של החברה (שהן חלק מסביבת המבצעים), עמידה על יחסי הגומלין (אינטראקציה) שבין הארגונים הצבאיים, סוכנויות החוץ והגופים הבין-לאומיים, הכרת המרקם הכלכלי-חברתי וטיבן של המערכות הפוליטיות כמו גם של גורמים אחרים בסביבה המבצעית.
- עריכת ניתוח איכותי של המשימה כדי להגיע לכלל הכרה ולתיאור מדויק של כוונת המפקד ולתרום בכך ליצירת אחדות הפעולה.
- ניתוח הצמתים העיקריים במערכת היחסים שבין הגורמים הראשיים המשפיעים על המצב. תוצר הניתוח הוא ציון המטרות לשם תקיפתן (Targeting).
- ניהול הערכה תקופתית של המבצעים כדי לקבוע את מידת ההתקדמות לשם השגתם של היעדים.

• הדרך אל העתיד

העקרונות המונחים שבבסיסה של התפיסות שהוזכרו (מבצעים מוכוונת תוצאה, האומדן המערכתי וניתוח מערכת העל) - יסודם בטעות, ויש להסירם מהטרמינולוגיה המקצועית הן באימונים והן במבצעים. המושגים הקשורים למבצעים מוכוונת תוצאה, כפי שנוכחו הישראלים, הם קו מז'ינו אינטלקטואלי שמסביבו תימרן האויב. מיד עם פרסום חוות דעתי זו יחדל פיקוד הכוחות המשותפים של הכוחות המזוינים האמריקניים (U.S. JFCOM) משימוש במושגים וברעיונות הקשורים לתפיסות המבצעים מוכוונת התוצאה, לאומדן המערכתי ולניתוח מערכת העל בתחומי האימון, פיתוח תורת הלחימה והסיוע למוסדות ההכשרה המקצועית המשותפת (JPME). תורת הלחימה המשותפת הרשמית והמאושרת - במיוחד ספר "תורת המבצעים" (JP 3-0) וספר "התכנון של המבצעים" (JP 5-0) - היא המקור המוסמך לקבלת מידע על

באורח הולם, זכו לגושפנקה של תוקף ונבדקו היטב (בתנאים מבצעיים). הפתרונות שאנו מציעים חייבים להתאפיין בשפה ברורה ובמינוח המקדם את ההבנה המשותפת המאפשרת לכפופים לפעול, באמצעות כוונת המפקד, בלי שכישלונם ינבע מהסתמכות יתר על טכנולוגיה או ייגרם בגלל מפקדה שתפחה בממדיה. לבסוף, הדרך הטובה ביותר להשיג את יעדינו היא תהליך קבלת ההחלטות המבוזר - המדגיש את הענקת הסמכויות ליוזמת המפקד הכפוף בהתאם לכוונת המפקד - יעדים שהוגדרו באורח ברור והטלת משימות בנות ביצוע.

הערות

1. Matt. M. Matthews, **We Were Caught Unprepared: The 2006 Hezbollah-Israeli War**, The Long War Series Occasional Paper 26, Fort Leavenworth, Kansas, Combat Studies Institute Press 2008, p. 26
2. **Army Doctrine Update**, Combined Arms Doctrine Directorate, U.S. Army Combined Arms Center, Fort Leavenworth, Kansas, 24 February 2007, **Effects Based Operations Conference**, United States Marine Corps, Quantico, VA, September 7, 2005, Slides 6-9
3. Avi Kober, "The Israeli Defense Forces in the Second Lebanon War", **Journal of Strategic Studies**, Vol. 31, No. 1, 3-40, February 2008, 16-28 and 37-38. Israel's Ministry of Foreign Affairs, **Winograd Report**, Information and Internet Department, January 30, 2008; Matthews, **Ibid.** pp. 23-28, 61-65
4. **Ibid.** p. 62
5. **Ibid.** p. 24
6. Justin Kelly and David Kilcullen, "Chaos Versus Predictability: A Critique of Effects Based Operations", **Australian Army Journal**, Vol. 2, No. 1, Winter 2004, p. 90
7. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Doctrine Update #1, **Army Doctrine Update**, Fort Monroe, Virginia, U.S. Army TRADOC, 24 February 2007, pp. 4-5
8. **Kelly and Kilcullen**, p. 87
9. **Ibid.** p. 97

האופן שבו אנו משתמשים בתוצאים במבצעים משותפים במושגי התוצאה הרצויה. עם המשך הפיתוח של תפיסותינו יש להתמיד, לשכלל ולחדש את המסמכים האלה תוך התאמה להנחיות הכלולות במכתב הזה. אנו נמשיך להדגיש את אמנות הפיקוד, את חשיבות הפעולה המשותפת המקדימה עם סוכנויות החוץ ועם שותפים רב-לאומיים ונוסיף להדגיש את הגישות המקיפות החובקות את כל גורמי הממשל בהשגת יעדינו. ההכרה בהיעדר האפשרות לחזות את תוצאותיה של מלחמה (Unpredictability) היא יסוד מוסד בראייתנו את העימות העתידי. אנו נמשיך ליצור תפיסות ושיטות שישפרו את יכולותינו למצוא את דרכנו בערפל, בחיכוך ובכאוס של הלחימה. אנו מבקשים לסלק מכשולים מדרך ניהול המבצעים המשותפים - לפשטה ולא לסבכה. לשם כך אנו מתמקדים באויב באופן שבו אנו מצמצמים את גורמי החיכוך הפנימיים במקום להחמירם. אנו מבקשים לצמצם את החיכוך בין כוחותינו ולא להזרים מושגים שקשה להבינם ולנהל תהליכים התובעים מטות אשר גדלים בהתמדה ונוטים לחסום את זרם המידע ולשים מכשול בפני התהליך המהיר של קבלת ההחלטות.

ברצוני לשוב ולחזק את הכרת המורכבות המובנית בתוך העימות ואת חוסר היכולת לחזות. העימות מתאפיין במאמץ האנושי שאינו דטרמיניסטי, ותוצאותיו והשלכותיו לעולם אינן מובטחות במלואן, משום שיריבנו ניחנן ברצון חופשי, אשר בהכרח יטביע את חותמו על סביבת הלחימה באופן שאינו ניתן לחיזוי מדויק. הטכנולוגיה והאימון הם גורמי מפתח בהשגת יתרון על אויבנו, אולם שום היקף של הישג טכנולוגי או של אימון הכוח לא יהיה בכוחו לנבא בדיוק את צירופי תגובותיהם של מערכות מורכבות. רצונו החופשי המתבטא באומץ ליבו, בדמיונו, בנחישותו ובגורמי אנוש אחרים אצל האויב מונעים מאיתנו את יכולת החיזוי במרבית היבטי המלחמה. עלינו להשתמש באימון ממוקד ובפתרונות השואבים מן היכולת הטכנולוגית שלרשותנו או בטכנולוגיות של פתרון בעיות כדי להעצים את היוזמה, את היכולת לזהות דפוסי התנהגות (של האויב) ואת מיומנות הפיקוד המבוזר סמכויות לכפופים (הבסיס לפיקוד מוכוון המשימה).

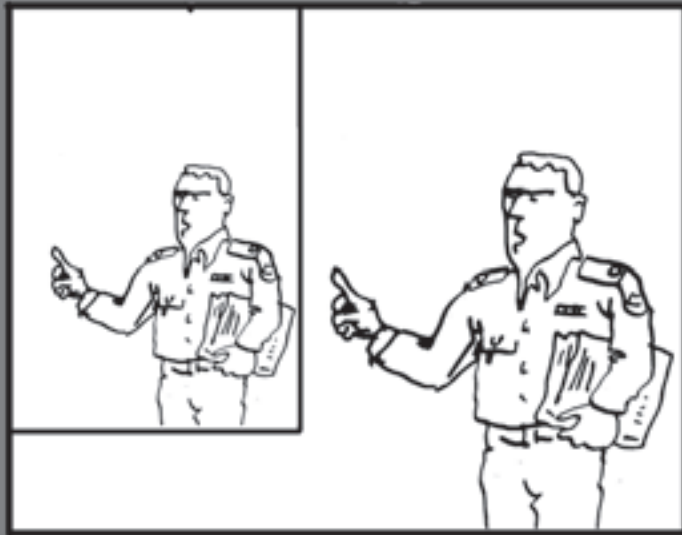
מכל מקום, חשיבה מושתתת תוצאים וכלים מושגיים הקשורים אליה אין בהם כדי לשמש תחליף למתווה מערכתי יצירתי ואף לא לחשיבה ביקורתית. המלחמה אינה מורכבת משיטות (טקטיקה) של תקיפת מטרות או מגישה אלגברית למדידת תוצאי פעולותינו. במלחמה נמצא את המבצעים המנוהלים על פי כוונת המפקד ואת מעגלי המשוב הקבועים (מעגל הפיקוד). יתר על כן, אופיה הריכוזי של תפיסת המבצעים מוכוונת התוצאה אינו עולה בקנה אחד עם עיקרי החזון של פיקוד הכוחות המשותפים. החזון הזה מייחס חשיבות עליונה לתורת הפיקוד והשליטה אשר מבזרת את סמכויות הפיקוד כדי לבנות את חוסנם של הגייסות לעמוד בתלאות הכאוס של שדה הקרב ושל סביבת לחימה שבה המידע ניתן במשורה.

מטרתנו היא פיתוחו של כוח רב-זרועי הפועל בממלכת אי-הוודאות ומצליח בפעולתו בסביבתו הכאותית באמצעות הבנת מהות הבעיה המבצעית וטבעה ובאמצעות הבנת מטרת המבצע שלשם השגתה הוא נלחם. במישור המעשי פירוש הדבר הוא שהמפקדים חייבים להבטיח כי חזונם (רעיון המפקד) וכוונתם הובנו כהלכה ושהדרגים הכפופים להם פועלים בנחישות ברוח של התאמה מלאה לכוונת מפקדם. לפי טענתו של הוגה המלחמה קלאוזוביץ, "השילוש של המקרה (הבלתי צפוי), של חוסר הוודאות ושל החיכוך ימשיך גם בעתיד לאפיין את המלחמה ויהפוך את החיזוי, גם אם מדובר בחיזוי תוצאותיה המיידיות של הפעולה הצבאית, לכל היותר לסברה". הואיל וכך, אימוץ גישה מושתתת מערכות בתחום הלחימה - שבה ניתן לחזות תוצאות פעולות מן הסדר השני והשלישי, שלא לדבר על שליטה בתוצאים ועל ניהולם - הוא בגדר אשליה.⁹

סיכום ומסקנות

התפיסות ותהליכי הניסויים חייבים להתאפיין בחדשנות שבהם, וברוח הזאת יש להביאם לכדי מיצוי מרבית הניסויים מסתיימים בכישלון, אולם מתוך הכישלון מזנקת ההצלחה. הדבר הזה הוא בגדר המקובל, והוא חלקו של המחיר שאנו משלמים בעבור חשיבה בלתי ממושטרת וניסוי רחב אופק לדעות חדשניות, אך בעל הליך ממושע ומוסדר. עם זאת עלינו להיות מודעים ללקחי שבע השנים האחרונות. אם שגינה שגיאה גדולה, רזה היא באימוץ המהיר של כמה תפיסות מבצעיות וברישיין שהענקנו להן לצבור השפעה בלתי הולמת, בעודן חסרות את ההיסטוריה ואת התוקף הנובע מתוצאות הניסוי ומלקחי המבצעים השוטפים. עלינו לזכור שצבאות העולם פונים אל צבא ארה"ב ואל פיקוד הכוחות המשותפים כאל מקור ההנחיה, וההיסטוריה (גם זו של העימותים האחרונים) מזכירה לנו כי תפיסות שישומו שלא כהלכה עלו באופן חיי אדם ובכישלון בביצוע המשימה. עלינו לבצע את התהליכים המהווים את תפקודי המפתח של הפיקוד הזה ביושר אינטלקטואלי, בקפדנות ובמשמעת. עלינו להגדיר בבירור את הבעיות שאנו מבקשים לפתור ולהציע פתרונות בעלי ערך מוסף אשר נחקרו

"פאואר פוינט" היא תוכנה מצוינת



שלוש תכונות חסרות לתוכנת "פאואר פוינט": תכונה, רגישות וכריזמה. את שלוש התכונות האלה מוכרח לספק המציג

רס"ן (מיל') אבינעם הדס
מאמן אישי למנהלים בנושאי
הופעה בפני קהל ובטלוויזיה



מי שטוענים שיש להפסיק את השימוש בתוכנת "פאואר פוינט" בגלל אנשים שעושים בה שימוש גרוע וחובבני דומים למי שקוראים ללוחם העכשווי לחזור להשתמש בחרב ונחץ וקשת במקום להדריכו כיצד לתפעל נכון את כלי הנשק המודרניים העומדים לרשותו. תגובה למאמרו של אל"ם ארז וינר "נקודת חוזק שהיא נקודת תורפה" (מערכות 424, אפריל 2009)

המוביל הוא שהתוכנה נותנת שירות למציג ולא להפך. באמצעות אימון, הכוונה והעצמה נכונים יכול כמעט כל אחד ללמוד כיצד להיות מציג שיצליח להעביר היטב את המסר שלו ואת המידע שנבחר. העובדה היא שאף אחד לא נולד "פרפורמר" בדיוק כפי שאף אחד לא נולד עם המיומנות לדבר. התינוק נולד רק עם הכישורים לבכות. את מיומנות הדיבור הוא רוכש בעמל רב ובאמצעות בני המשפחה ש"מאמנים" אותו. כך בדיוק גם מיומנות ההופעה בפני קהל. כמעט כל אדם נולד עם הכלים ועם פוטנציאל הכישורים, אך את המיומנות בתחום הזה רוכשים ומפתחים באמצעות מאמנים מומחים, ואת השיפורים משיגים באמצעות הדרכה, העצמה, ניסיון וגם כריזמה. לא כל אחד יכול להפוך לכוכב, אבל כמעט כל אחד יכול לרכוש מיומנות כיצד להציג את עמדתו בצורה מקצועית, יעילה, משכנעת ומעמיקה המתובלת בכריזמה ובהומור. ניתן בהחלט לרכוש יכולות להפגין "נוכחות" ולפתח כריזמה. במילים אחרות: מרצה רע ושטחי ניתן להכשיר ולשפר באמצעות מאמנים מומחים ובתהליך מובנה ומהיר.

לצורך המחשה, נשווה את מיומנות ההופעה בפני קהל ואת השימוש במצגות למיומנות נהיגה על גשר צר בליל חורף קפוא. נהג לא מיומן שנשלח לחצות גשר המכוסה בשכבת קרח חלקלקה יסיים את משימתו - ברוב המקרים - בהחלקה ובהתנגשות במעקה הגשר. אם הוא גם נסע מהר מדי, הוא עלול לשבור את מעקה הגשר וליפול לנהר או להישאר תלוי על בלימה בין שמיים וארץ.

הצופה התם שיביט בתאונה יאמר שהגשר היה צר מאוד, והכביש חלקלק בגלל הקרח. כמו כן הוא יטען שהמכונית אשמה ושצריך לאסור על נהגים לעבור במכוניותיהם גשרים מכוסים קרח. הצופה שאינו יודע לשאול יציין שהבעיה נעוצה בכלל בחושך ושצריך להורות לכולם להפסיק להשתמש במכוניות בלילה.

הצופה הרשע יקבע שהנהג פשוט גרוע וחסר תבונה ואסור לו לנהוג במכוניות בכלל וצריך לשפוט אותו ל-30 ימי מחבוש.

החכם שיבחן את התאונה יחשוב רגע ויאמר שהתאונה מלמדת אותנו כי קיים צורך דחוף לשפר את מיומנויות הנהיגה של הנהגים הנשלחים

"פאואר פוינט" היא תוכנה מצוינת וכלי מצוין למרצה ולמפקד. זוהי תוכנה חכמה, רבת כוח וכישורים ואחד הכלים היעילים והמעולים ביותר העומד לרשות כל מי שמופיע בפני קהל לצורך עבודתו. היכולות של התוכנה הזאת הן עצומות. קל ללמוד אותה, היא קלה לתפעול ומסוגלת לבצע שוב ושוב כל פעולה שהיא מתבקשת לעשות בלי להתלונן. האיכויות האמיתיות שלה באות לידי ביטוי כשהיא בידיו של מומחה. בדיוק כמו הג'יני הענק והחייכן ממנורת הנחושת של אלדין, היא מזנקת לשרת אותו בכל רגע שתבקש. בזריזות ובנאמנות היא כותבת, מציירת, צובעת וזוכרת, מתארת, מדגישה ומעמעמת, מציעה ומעבדת, משמיעה, מציגה ומקרינה כל אות, מילה, משפט, סיסמה, מסר, גרף, טבלה, נתון, איור, ציור או תצלום שנמסרו לה ושתתבקש להציג. למומחה שמפעיל אותה היא תעניק שוב ושוב שירות של תמיכה ושל תנופה ותחסוך לו זמן, משאבים ומאמץ. היא תשרת אותו כשירצה להציג רעיון, עובדה או מוצר. היא תדגיש כל סימן, תמונה ומסר ליושבים צמודים למסך סביב שולחן הישיבות ותגדיל אותם בהקרנה לגודל עצום כך שגם היושבים בשורה מספר 50 באמפיטאטרון יוכלו לראותם ולקרוא אותם בקלות. היא תעשה זאת באומץ, בנאמנות, בהתמדה ובלי לבקש תמורה.

צריך לדעת איך להפעיל את ה"פאואר פוינט"

שלוש תכונות חסרות לתוכנת "פאואר פוינט": תבונה, רגישות וכריזמה. את שלוש התכונות האלה מוכרח לספק המציג. כדי שהמציג יצליח תמיד במשימת התדרוך וההופעה בפני קהל, יש להכשירו להופעה בכלל ולשימוש בתוכנה בפרט. אדם שיעבור הכשרה ואימון בהופעה בפני קהל ישיכל לעשות בתוכנה את השימוש הנכון. בסמינרים המוקדשים לנושאים כגון "אמנות העברת מסרים", "אימון לפרזנטציה ולהופעה בפני קהל" ו"אימון להופעה בפני מצלמות הטלוויזיה" שבהם הדרכתי במסגרת קורסי מפנה של צה"ל, בקורס מח"טים ובמסגרת המכללה לביטחון לאומי ופנ"ם וגם בהדרכה "אחד על אחד" לקצינים בכירים מאוד, הדגשתי תמיד שבטרם תעשה נכון את הדברים, בחר את הדברים הנכונים שיש לעשות. פגשתי בקורסים האלה קצינים מוכשרים, אמיצים ונבונים, אולם כאשר נדרשו להציג את עצמם או להציג נושא מקצועי בטלוויזיה או בפני קבוצה, התברר שלא כולם יכולים לעשות זאת בהצלחה הראויה. היו ביניהם אף מי שנכשלו בהגה הבסיסית. בכל סמינר מחדש התברר שהכשרתם לתפקידי פיקוד לא הופכת אותם בהכרח למציגים מקצועיים. לרבים מהמפקדים הייתה חסרה המיומנות הבסיסית הדרושה לביצוע הצגה משכנעת, תמציתית, בשפה המתאימה, בשפת הגוף הנכונה ובהתייחסות המתאימה לקהל המאזינים.

השימוש בתוכנת ההצגה לצורך פרזנטציה צריך להיעשות בצורה מושכלת, נבונה, ברגישות ובהתאמה לקהל הצופים והמאזינים. בדיוק כפי שהשימוש במכונית, באקדח או בטנק מותרים רק לאדם שעבר הכשרה מתאימה, אחרת עלול להיגרם אסון, כך בידיו של מציג חסר הכשרה ומיומנות הופכת התוכנה להיות חרב פיפיות. המציג חסר ההכשרה, חסר המיומנות וחסר הניסיון בונה לרוב פרזנטציה חובבנית ומבלבלת. הוא מעמיס על צופיו ועל מאזיניו שפע של מידע לא רלוונטי ופרטים מיותרים וחסרי פשר, מבבל את הסדר ואת צופיו, מציג ללא היגיון וללא דמיון, מעייף, משעמם, מרגיז, מעליב ומרדים את צופיו. דרך אגב, המציג חסר ההכשרה בהופעה בפני קהל אינו זקוק לתוכנה כדי להשיג את ה"הישגים" האלה: מפקדים ומרצים רבים "מצליחים" להרדים, לשעמם, לבבל ולהטעות את הקהל שלהם באמצעות הרצאה רגילה. הופעה בפני קהל היא אמנות מקצועית ומיומנות הנרכשת בלימוד, באימון ובניסיון.

האשם בפרזנטציה רעה הוא תמיד במציג ולעולם לא במצגת. כדי להשתמש היטב בתוכנה יש ללמוד את אמנות ההופעה בפני קהל ואת אמנות השימוש בתוכנה.

ההרצאה משעממת? המרצה אשם, לא התוכנה

את שפת הפרזנטציה, את אופיה, את הקצב שלה ואת סגנונה יש להתאים למטרה שהיא אמורה להשיג ולקהל היעד שלה. "הים הוא שקובע את איכות הסירה", כלומר על פי היעד שנבחר יש להתאים את הכלים שבהם ייעשה שימוש כדי להגיע אליו בהצלחה. תוכנת "פאואר פוינט" היא רק אחד הכלים האלה. הרעיון

"מה המציג מחלק לקהל", כלומר המסמכים, המפות, החוברות וכל חומר מודפס אחר. החלק הרביעי הוא "מה המציג עונה כאשר הוא נשאל".

כל ארבעת החלקים מבוצעים סימולטנית. הם תומכים זה בזה, וכולם יחד משרתים את המרצה. ברור שלתוכנית "פאואר פוינט" תפקיד חשוב בחלק השני והרביעי. את כל ארבעת החלקים יש לתכנן היטב ומראש. יש להקפיד על מחשבה מעמיקה, על איסוף מידע נרחב ועל יצירתיות. יש לבחור את המידע החשוב ביותר להצגה ולהציג רק אותו, ואת היתר למסור לעיון מאוחר יותר. יש לתזמן את אורך הפרזנטציה, לתכנן את המקצב ולהתאימו לקהל. יש להכין מראש את הטקסטים, את התשובות ואת ההסברים, את הנתונים, את המעקפים לשאלות הקשות או העיוניות ואת התגובות לכל סוג של התייחסות הקהל. יש לזכור שמילים הן כמו חץ ולא כמו חרב, כלומר המילים שנאמרו הן כמו חיצים שנורו. לא ניתן להחזירן לאחור, להשיבן לנדן כמו את החרב. למילה שנאמרה יש כוח עצום, גם לטובה וגם לרעה. ניתן לבחור בפרזנטציה מסוג "העברת מסר", פרזנטציה של "מערך שיעור", פרזנטציה של "דיון פתוח", פרזנטציה של "מכירות" או "פרזנטציה אישית" לראיון עבודה למשל.

בפרזנטציה המודרנית מקרין המציג על המסך "מסר". למסר חוקים ברורים: עליו להיות קצר, קליט, ברור וזכיר. המסר יכול להיות משפט של שש מילים, תצלום מזעזע או מכונן, סרטון של 15 שניות או גרף. דרך אגב, המושג "שקף" נעלם, בדיוק כפי שנעלם הצלולואיד שעליו נהגו לכתוב ולצלם את המצגות של עידן הוויוגראף ("ה"ד). בהצגת נושא או בהצגה של מערך שיעור חשוב שהמצגת תשרת את המציג. היא משמשת לו כלי לחיזוק ולהדגשה של עובדות ושל רעיונות, להעברה זריזה ומהירה של תמונות ושל איורים, לתצוגה מוגדלת של פרטים קטנים וגם לבידור הקהל. כן, קהל שיושב מול מציג מעוניין תמיד שהנושא יועבר בצורה חדשנית, מסקרנת ומעניינת יותר.

יום יבוא (הלוואי) ובצבא הגנה לישראל יתעשת "הקצין הממונה על הכשרת מפקדים להרצאות / לשיעורים

לעבור בלילה גשר מכוסה קרח. במקום להאשים את הרכב, את הגשר, את הכביש, את החושך וכו', חובתנו היא ללמד את הנהג לנהוג בלילה על קרח ולעבור גשרים צרים בביטחון ובהצלחה. החכם גם ימליץ לבדוק אם אי פעם מאז גיוסו של הנהג לתפקיד, כולל בקורס המיוחד שעבר בבסיס בנגב, טרחו בכלל להכינו למשימה המיוחדת והמפחידה הזאת, או שאת המיומנות החלקית שלו בתחום הזה הוא נאלץ ללמוד בעצמו (מה שמסביר את אי-שליטתו ברכב).

הארגון הרי החליט כבר שמישמתו זו של הנהג חשובה כמו כל משימותיו האחרות. מדוע אם כך לא הכשירו אותו כראוי למשימה הזאת? מכך עולה שיש לבנות תוכנית לימודים מיוחדת לכל הנהגים בכל הדרגות שתכשיר אותם למשימות מיוחדות, ובכלל זה נהיגה על קרח. לאחר מכן יהיה צורך לחזור ולרענן את המיומנות הזאת מדי פעם בסימולציות ובתרגולים מול בוחנים מומחים, להעצים את אופיים של הנהגים ולהשביח את איכותם ולחזור ולהזכיר להם שהחוכמה האמיתית היא לא רק שישלטו ברכב, אלא גם שישלטו בעצמם.

"פאואר פוינט" היא חלק בלתי נפרד מפרזנטציה מוצלחת

כל ארגון מודרני ואיכותי נזקק לשירותי הופעה של מנהליו מול קהל, וברור שצבא ההגנה לישראל נמנה עם הארגונים האלה. חדירת הטלוויזיה והאינטרנט כמעט לכל בית גרמה לכך שמידע ותמונות מופצים במהירות הבזק ברחבי העולם. כולנו מודעים להשפעה העצומה של תמונות סטילס, של סרטוני חובבים שצולמו במצלמות וידאו ביתיות או באמצעות טלפונים סלולריים ובוודאי להשפעה שיש לסרטים מקצועיים שאותם מצלמים, עורכים ומפיצים מקצוענים במהדורות הטלוויזיה ובאתרי האינטרנט בכל רחבי העולם.

מאזינו של כל "מציג מול קהל", והיו אלה מפקדיו, חייליו, קציניו או שותפיו, כבר טעמו את טעם הפרזנטציה המקצועית. כדי לשכנעם, לרתקם וללמדם חייב המציג להשתמש לא רק במיומנותו האישית אלא גם באמצעים מודרניים ויעילים. המצגת המודרנית כוללת ארבעה חלקים (ויסלחו לי ותיקי זה"ל הרגילים לחלק כל דבר לשלושה). החלק הראשון הוא "מה המציג אומר", כלומר הטקסטים, הנתונים, העובדות, הדוגמאות שיציג וגם ההומור. החלק השני הוא "מה המציג מקרין", כלומר המסרים הקצרים והברורים, התצלומים, הטבלאות. חשוב מאוד שאלה יהיו קצרים ומעטים ככל האפשר, ועליהם רק לשמש בסיס או עוגן לטקסטים הנאמרים בעל פה. החלק השלישי הוא

כל ארגון מודרני ואיכותי נזקק לשירותי הופעה של מנהליו מול קהל, וברור שצבא ההגנה לישראל נמנה עם הארגונים האלה



/ למצגות / לתדרוכים" ויקבל החלטה אמיצה שבמסגרתה ייקבע שכל מפקד יזכה בהכשרתו גם להכשרה מתאימה הכוללת תכנון, בנייה והצגה של מידע ושל מצגות באופן המקצועי, המשכנע, היעיל והמעניין ביותר. ועוד עובדה חשובה מאוד: הפחד מפני הופעה בפני קהל ועל במה ("פחד קהל" או "פחד במה") הוא הפחד הנפוץ ביותר בעולם. הוא יותר נפוץ מאשר פחד מפני מקומות סגורים, פחד מרמשים ומנחשים ומפחד גבהים. אנשים הסובלים מהפחד הזה נמנעים ככל שהם יכולים או אף נמנעים לגמרי מכל הופעה ודיבור בפני קהל באירועים ובטקסים ואפילו בשיבות צוות קטנות. אם מאלצים אותם להופיע, הם סובלים מסימפטומים קלסיים של חרדה: הזעת ית, רעד בקול, רעד בידיים, הסמקה עזה, דפיקות לב מטורפות, בלבול, גמגום ואפילו שכחה ובחילה ותחושת עילפון. האנשים האלה סובלים מקריירה תקועה, מתסכול גדול ומתחושות עזות של אי-הגשמה עצמית ושל כעס.

אדם שסובל מפחד במה זקוק לכלים שיעזרו לו להתגבר על הפחד ולחזק את עצמו. לאחר שנים רבות שבהן טיפלתי באנשים הסובלים מפחד קהל אני יכול להעיד שבהדרכה נכונה ובעזרת שיטה וכלים נכונים ניתן לעזור לאדם הסובל לטפל בעצמו ולחזק את עצמו מול קהל. ניתן לעזור לו להתגבר על בעייתו זו, להכוש ביטחון עצמי ולהשלים את הכישורים החסרים. בשיטת העבודה שלי תוכנית "פאואר פוינט" (או כל תוכנה אחרת להצגת מצגות) היא כלי חשוב מאוד בתהליך של רכישת המיומנות להופעה בפני קהל. הכלי הממושמע הזה יכול לשמש "שלד" יציב וחסון לכל הרצאה, הצגה, שיעור או טקס. הוא מעניק סעד והנחיה, תזכורת מוקדמת ו"רקע מגונן" בפני חשיפת הסימפטומים הגופניים לקהל הצופים.

ובפרפרזה על המשפט האלמותי של דוד המלך "ללמד בני יהודה קשת" (שמואל ב' פרק א', פסוק י"ח): מצגת ומיומנות הופעה בפני קהל הן כלי חשוב וחיוני, ולכן תפקידו של הצבא הוא גם "ללמד בני יהודה מצגת".

אין לקחי מלחמה אינסטנט

יש חשיבות גדולה ללמידה תוך כדי הלחימה שעליה כתב ד"ר גיל-עד אריאלי בהקשר של "עופרת יצוקה" (מערכות 425). אולם אסור שהלמידה הזאת תבוא במקום הפקת לקחים מסודרת לאחר כל מלחמה

אני מודאג מכך שבצה"ל, בזרוע היבשה, יתחילו להאמין שהם נותנים בכך מענה ראוי לצורך החשוב להפיק את לקחי המלחמה במובן היותר מעמיק ולאורך זמן. למידה תוך כדי לחימה, עם כל חשיבותה, אסור שתיצור בצבא הרגשה או אשליה ש"עשינו את שלנו בנושא הלקחים". עם כל הכבוד למנגנונים שהוקמו במז"י (המתוארים היטב במאמר), לקחים צבאיים לא מפקים "מהיום למחר". הצבא איננו פטור מלקיים אחרי תום הלחימה תהליך סדור "קלסי" של הפקת לקחים. בשקט, ביישוב הדעת, ללא לחץ של זמן ובהשתתפותם של מיטב המוחות.

המשמעות היא קודם כול קיום תחקור יסודי וחסר פניות, סינון הממצאים וניתוחם בראייה רחבה, זרועית ורב-זרועית (ולא ברמת האוגדה או החיל). יש לזהות את הפרטים המובילים ללקח חדש, משמעותי, ולנפות בקפדנות את כל ה"סיפורים" הלוקליים, הצרים, שמקומם אולי בחוברות של "מורשת קרב" אך לא בתשתית ללקחים. רק אחרי כל זה ניתן לעבד את הלקח, לזקק את המחשבה ולהציע דרכים לתיקונים, לשינויים ולחידושים אם בתו"ל, אם בארגון ואם באמל"ח.

לאחר מכן נדרשים אישור של הדרג הבכיר ופקודות מוסמכות להטמעת הלקח בגייסות, פקודות המחייבות מעקב קפדני אחרי ביצוען. אי-הקפדה כזאת בעבר גרמה לא פעם להתמוססות של לקחים חשובים בצה"ל - לקחים שמעולם לא יושמו.

התהליך שאני מתאר מחייב להשקיע זמן של חודשים ואף יותר. יש לשתף בו אנשים רבי ניסיון, בעלי יכולת ניתוח, חשיבה עצמאית ומקורית וכונן ניסוח - אנשים שבאותה התקופה יהיו פנויים מכל מטלה אחרת ויקדישו את מיטב זמנם לתהליך הפקת הלקחים.

אם צה"ל יסתפק בהישגי "הלמידה תוך כדי הלחימה", יתהדר בהם ויטפח לעצמו על השכם, בלי שימשיך בשלב הבא, שרק הוא נחשב לשלב הפקת הלקחים, אם כך יקרה - יצא שכרנו בהפסדנו.

קראתי בעיון את מאמרו של ד"ר גיל-עד אריאלי שכותרתו "הלמידה תוך כדי הלחימה בעופרת יצוקה". תוכנו של המאמר גרם לי לשמחה אולם גם לדאגה.

לפני שאסביר את דבריי אלה אביא תזכורת חשובה לעניין הזה.

בשנים 1998-1999 השתתפתי בעריכת מחקר היסטורי מקיף שעסק בהפקת לקחי מלחמה בצה"ל בתחום לוחמת היבשה. חקרנו שלוש מלחמות: ששת הימים, יום הכיפורים ושל"ג. כמו כן בדקנו אם וכיצד יושמו לקחים בפועל ביחידות הצבא.

הממצאים, המסקנות וההמלצות של המחקר פורסמו בתוך צה"ל במסמך מסווג בשנת 2000. הם חשפו כשל חמור, חוזר ונשנה, בתהליכי הפקת הלקחים וליקויים ביישוםם ובהטמעתם בצבא לאורך שנים ארוכות. הממצאים היו מדאיגים וקשים ביותר, אולם לצערי הם הוצנעו ולא זכו לתפוצה ראויה ולהתייחסות הולמת. לאור זאת פירסמתי מאמר גלוי ב"מערכות" בכותרת: "האם השכיל צה"ל להפיק את לקחי מלחמותיו וליישמם?" (גיליון 378-379, ספטמבר 2001). במאמר הבאתי את עיקרי הדברים לידיעת כלל אנשי הצבא. גם הפעם לא הבחנתי שמישהו באמת התרגש מהביקורת חוץ מאשר כמה קציני מילואים אשר טרחו להביע הזדהות עם האבחנות הקשות ועם הצורך לטפל בהקדם בתיקון המצב. התכנים של אותו המאמר צפו ועלו מחדש לאחר מלחמת לבנון השנייה. הפעם הייתה לי הרגשה ש"משהו בכל זאת אז", וחל שינוי לטובה בהתייחסות של בכירי צה"ל להפקת לקחים ובהבנה שמדובר בתהליך שחייב להיות מעמיק ומקצועי.

לכן שמחתי לקרוא במאמרו של ד"ר אריאלי שאחרי עשרות שנים של מלחמות מאורגן צה"ל לטפל במהירות במידע הנוצר תוך כדי הלחימה ולהסיק ממנו מסקנות מעשיות מיידיות אשר מגיעות ללוחמים בשטח. זה אכן צעד גדול קדימה.

אולם עם זאת אני מודאג מכך שלאורך המאמר כולו יש ערוב של מושגים בין "למידה תוך לחימה" ובין "הפקת לקחים צבאיים". חשוב להדגיש: אלה שני מושגים שונים בתכלית זה מזה, על אף שרבים בינינו אינם מודעים ולא מבחינים בין השניים.

הכותרת של המאמר היא "הלמידה תוך כדי הלחימה", ורק בכך הוא עוסק. שרוב חוזר ונשנה של המונח "לקחים" אינו במקומו והוא עלול להטעות. התוצרים של הלמידה הזריזה, בתוך שעות ספורות ולקראת הקרב הבא, הם באמת, כדברי הכותב, "מכפיל כוח ליחידות". אבל כבר הוא עצמו משכיל לסייג את דבריו (בקטע שכותרתו סייגים ומגבלות על הפקת הלקחים) ולומר: "מכמה סיבות לא כל מה שנלמד מהמבצע... תוך כדי מלחמה ראוי להפוך ללקח שיש ליישמו". הוא צודק, והסיבה העיקרית לכך היא שתוך כדי הלחימה לא מתרחש כלל וכלל תהליך אמיתי של הפקת לקחים. זו רק למידה חפוזה, תוך כדי לחימה, לצורך שימוש מיידי. שום דבר מעבר לכך.

במילון למונחי צה"ל נכתב בערך "לקח צבאי": "לא כל מסקנה מאירוע או מתופעה צבאית היא לקח", ואני מוסיף: אין "לקח אינסטנט".

אל"ם (מיל) יעקב צור
מומחה למו"פ ביטחוני ותעשייתי





צה"ל הוא צבא יהודי

זאב ז'בוטינסקי במדי הגדוד העברי | "במשך יובלים ודורות הורגלו אומות העולם לשמוע כי פה היכו את היהודים ושם הגנו על היהודים - או היכו או הגנו - וקשה להגיד מה היה משפיל יותר: המלקות או ההגנה. בא הזמן להראות לעולם רובה יהודי עם כידון יהודי"



סא"ל (מיל') מאיר הפלר
לשעבר קצין אג"ם באוגדה
וכיום קצין מטה בפיקוד צפון



באחרונה גוברים הקולות הטוענים שאסור להדגיש את צביונו היהודי של צה"ל, שכן משרתים בו לא רק יהודים אלא גם נוצרים, מוסלמים, דרוזים וצ'רקסים שהמכנה המשותף לכולם הוא היותם אזרחי מדינת ישראל. הדעה הזאת מסוכנת ועלולה לפגוע בתחושה של צדקת הדרך

אך אם חלילה אין בו נכונות ועוצמה גם לימינו אלו, גם למלחמותינו החדשות לבקרים וללילות, אזי מה לנו כאן נאבקים כל יום מחיינו ומקייזים מדמנו? מדוע ועל מה המאמץ? הדיון המוצג כאן הוא כה מהותי ויורד לשורש היותנו עם, עד כי לא ניתן לטשטש ולהתחבא ברעיון הליברלי (והצודק) של חופש הדת וחופש מדת. הנושא כה מורכב כי הרי אצלנו, היהודים, אין לאום ללא דת ואין דת ללא לאום. בזה אנו שונים מכל אומות העולם.

לכן אני מבקש להציע בסיס למאבק הלאומי שלנו: הרעיון של האמונה בצדקת הדרך והדרך עצמה שזורים כל העת, מאז תחילת השיבה המחודשת לציון, בהתחברות עיקשת אל יתדות התנ"ך ואל תורת המוסר שלו. אך בעוד שיכולנו בגולה לעסוק בחלק הרוחני - בעשרת הדיברות ובמוסר שהונחל מעמנו לרוב אומות העולם - הרי כאן, בארץ היוקדת הזאת, המיוסרת, דומעת וכואבת, אנו חייבים, אם תאבי חיים אנו, לדבוק באחיה אמיתית ברורה וחדה: זו שלנו כי כך כתוב בספר הספרים (כדברי כצנלסון), כי כך שנינו מאבותינו ומרבותינו!

הנשיא ברק אובמה ביסס באחרונה בדבריו בקהיר את זכות קיומה של המדינה היהודית על הנרדפות ועל ההשפלה שספג עמנו במהלך הדורות ובפשע הנורא של השואה. הוא טעה טעות כואבת, ולדעתי גילה בכך גם חוסר יושרה פוליטית והיסטורית. מקור האחוזתנו בחבל הארץ הזה - יישמע אולי זר לאוזני המתנגדים להיות צה"ל צבא יהודי - הוא בדיוק נמרץ דברי הרבנים הצבאיים בבואם לספר לחיילים על אודות תקופת השופטים והנביאים ושרי הצבא והמלכים והמכבים ולעודד את רוחם. יגיד כל מומחה בכיר, וגם זוטור, העוסק במדעי המדינה שמרכיב על של הכוח הלאומי הינו המורל הלאומי. באין חזון ייפרע עם. באין הכרה והבנה בצדקת הדרך, המותווית הן על ידי הרבנים הצבאיים והן על ידי המפקדים, לא תצלח המשימה שלה כולנו שותפים: לבסס את אחיזתנו כאן כעם גאה היושב במדינתו וחי על פי הבנתו והשקפתו ופועל בשפתו וברוח דתו לקיים חיים חופשיים בחברה צודקת.

בוא נסכים שתפקידם העיקרי של הרבנים בצבא הוא לבסס ולהטמיע את האמירות האלה, ודי לנו בכך כדי שמהמקור הזה תישאבנה כל יתר סמכויותיהם בענייני דת ולאום, מורל ורוחניות.

באחרונה גוברים הקולות הטוענים שאסור להדגיש את צביונו היהודי של צה"ל, שכן משרתים בו לא רק יהודים אלא גם נוצרים, מוסלמים, דרוזים וצ'רקסים שהמכנה המשותף לכולם הוא היותם אזרחי מדינת ישראל. צה"ל - אומרים אותם האנשים - הוא צבא ההגנה לישראל, דהיינו הצבא המגן על מדינת ישראל, שהיא ביתם של בני דתות רבות. במילים אחרות: צה"ל אינו צבא בעל זהות דתית מסוימת אלא צבא של מדינה חילונית שמגן על כל אזרחי המדינה - תהא דתם אשר תהא. זו גם הסיבה - אומרים מי שדוגלים כך - שאין להקנות לרבנים הצבאיים תפקידים מעבר למה שמוגדר להם בפקודות הצבא.

הגישה הזאת, השוללת מכל וכל את היות צה"ל צבא יהודי אינה מקובלת עלי. "בארץ ישראל קם העם היהודי. בה עוצבה דמותו הרוחנית, הדתית והמדינית, בה חי חיי קוממיות ממלכתית, בה יצר נכסי תרבות לאומיים וכלל אנושיים והוריש לעולם כולו את ספר הספרים הנצחי", נאמר במילותיה הפותחות של מגילת העצמאות. העם היהודי נאמר שם ולא העם הישראלי ולא האוכלוסייה המקומית, ולא בכדי. אלה השוללים - במסווה של דמוקרטיה כביכול - את הרחבת תפקידיו של הרב הצבאי מבינים אל נכון שהיהודים נתכנסו למקום הזה אך ורק בגלל הקשר הדתי הלאומי שלנו לכאן.

לא נתכנסו לכאן כדי להילחם ולאבד חיים רק כדי ליצור חברה פלורליסטית אזרחית מתקדמת. מי שחושב כך יישאל מדוע אינו נלחם על אותם העקרונות בניו יורק או בניו זילנד. רק כאן, בארץ ישראל, אנו נלחמים גם על הזהות היהודית ועל ההווה המיוחדת שלנו כיהודים.

לא גדלתי בבית דתי, לא נתחנכתי בהווי דתי, וגם היום אי-אפשר לומר שאורח חיי הוא כשל שומר מצוות. שירותי בצנחנים לא היה תוצאה של דרשה או של דרבון מפי רב זה או אחר. אך בנייתו אמיתי וכן שעורך אני עם עצמי, עם משפחתי ועם חבריי אין לי ספק שאילולא הדת היהודית אין לנו לאום יהודי, ואילולא אבותינו לא שמרו על חיי קהילה ואורח חיים יהודיים לא היינו מגיעים עד הלום.

זו עובדה ניצחת ברורה וכתובה בסלע. אמור מעתה: מי שזורק אבן לבאר המים שממנה שתו אבותינו, אל יתפלא אם בבוא היום יעלו מן המים האלה ריחות רעים. והם כבר מרחפים בינות פרופסורים יהודים במוצאם (בודדים המה למזלנו) שמכנים את הצבא שלנו בביטויי גנאי נאציים וטוענים שאנו כולנו עסוקים יום-יום בהשמדת עם, בהשפלתו וביבויו. מי שאינו מבין את המקורות ואת המעיינות שמהם שאבו האבות המייסדים טומן את ראשו בחול.

כל מי שקורא את הכתבות על השתמטות בני הנער ועל היעדר המוטיוציה לשרת בצה"ל מבין וידוע מהם מקורותיהם: אותה אבן הנזרקה לבאר היהודית היא הגורמת היום - כפי שפורסם בביטאון הזה - לאותו רופא עתודאי שניצל את כספי צה"ל ללימודיו להחציף פנים ולומר לרמ"ח בריאות הנפש בצה"ל שיש לו מוטיוציה שלילית קיצונית כלפי שירות בצה"ל.

אינני צריך להביא מאמרות רבנים כדי לבסס את דבריי בנוגע לטעות הקשה והעקרונית של מי שמתנגדים להיות צה"ל צבא יהודי. די לי אם אצטט שלושה מאבות התנועה הציונית: ברל כצנלסון, ממיסדי תנועת העבודה, אמר באופן חד וברור: "התנ"ך הוא המנדט שלנו". דוד בן-גוריון אמר במהלך שימוע מטעם ממשלת המנדט לפני קום המדינה: "הלכנו לגולה, גלינו והורחקנו מארצנו. אבל לקחנו איתנו את ספרנו, את הספר, ובספר הזה, שהיה בשבילנו יותר מספר, כי בו צרורה כל נפשנו, לקחנו איתנו לגולה גם את מולדתנו, כי גם ארצנו זו הייתה צרורה בספר. ונשאנו את ארצנו בליבנו, בנשמתנו, ושלושה אלה - העם, הספר והארץ - היו לאחד לעולמים. זהו חוט משולש אשר לא יינתק".

זכות ראשונים למקים הצבא היהודי הראשון בעת החדשה - הגדודים העבריים שהשתתפו במלחמת העולם הראשונה - שמורה לזאב ז'בוטינסקי שאמר כבר ב-1919: "במשך יובלים ודורות הורגלו אומות העולם לשמוע כי פה היכו את היהודים ושם הגנו על היהודים - או היכו או הגנו - וקשה להגיד מה היה משפיל יותר: המלכות או ההגנה. בא הזמן להראות לעולם רובה יהודי עם כידון יהודי. מתוך הקושי שבו השגנו את המטרה הזאת יכולים אתם להבין את ערכו, או אולי, יותר נכון, עוד אין אנחנו יכולים להבין את כל ערכה של המהפכה הנפשית הזאת - את כל ערכה ואת כל תוצאותיה הקרובות והרחוקות - ורק בני בנינו יבינו, וכאשר יבינו, יברכו את שמכם".

כביכול עסקינן בעקרון האמונה והחופש האישי לתפיסה דתית, אך יורשה לי להציע את הנוסחה הפשוטה המשתכללת במשפט קצר אחד: "האמונה בצדקת הדרך". הביטוי הזה נשמע אומנם מעט שחוק וארכאי,

חילות האוויר חוזרים למטוסי בוכנה?



”הטרקטור האווירי”, AT-802U, שעליו ניתן להרכיב, בין היתר, שני תותחי גסלינג GAU-19/A | המטוס איטי מאוד, ולכן יכול לתת סיוע קרוב לכוחות הלוחמים בשטח ולהיות מוכוון על ידם בדיוק רב. נראה שללחימה נגד החמאס והחזבאללה הוא אידיאלי. מחירו כ-4 מיליון דולר ליחידה

אל”ם (מיל’) בני
מיכלסון
לשעבר רמ”ח היסטוריה



בסלון האווירי בלה בורז'ה הוצג מטוס ריסוס שהוסב ללחימה בכוחות גרילה. מדובר במטוס זול מאוד ורב-עוצמה שיכול לסייע מאוד לחיל האוויר במלחמתו בחזבאללה ובחמאס. והיו, כמוכן, חיזושים רבים נוספים

• JF-17

ה-JF-17 מוגדר מטוס קל רב-משימתי לכל מזג אוויר. משקלו 9,100-12,400 ק"ג, הוא נושא חימוש במשקל של 3,400 ק"ג בנקודות תלייה תחת הכנפיים, מהירותו המרבית 1.6 מאך, טווח הטיסה שלו 2,000 ק"מ. מוטת כנפיו היא 14 מטרים, אורכו 9 מטרים וגובהו 4.8 מטרים.

• LS-6

הפצצה הגולשת LS-6 שוקלת 500 ק"ג ומוטלת ממטוס בגובה 4,000-11,000 מטר ומטווח של 60 ק"מ לכל הפחות. מדובר בפצצה מסוג "שגר ושכח" מונחית GPS/INS בעלת פיזור מרבי של 15 מטר מהמטרה.



מיג 35

מודיעין אווירי

בתחום המודיעין האווירי בלטו שלושה שחקנים מרכזיים: ארה"ב, צרפת (שייצגה את מערב אירופה כולה) וישראל.

• לוויינות - תצפית מהחלל

את לווייני התצפית והמודיעין האירופיים הציגו משרד ההגנה של צרפת ובעיקר חברות הענק Thales ו-Eads, שהן שחקניות ראשיות בתחום המודיעין האווירי. המיזמים העיקריים בתחום הזה באירופה כיום הם מיקרו-לוויינים מדגם Spirale, המשמשים להתרעה בפני טילים ורקטות ארוכי טווח: Helios 2-B, המצויד בטכנולוגיה החדשה ביותר לתצפית ו-Musis - לוויין תצפית שנמצא בפיתוח ואמור להחליף את "הליוס" ב-2015.

תערוכת לה בורז'ה (Le Bourget) היא הגדולה בעולם למוצרי תעופה וביטחון בתחום האווירי. היא מתקיימת אחת לשנתיים מאז 1909 בשדה התעופה לה בורז'ה ליד פריז (למעט בעת מלחמות העולם). השנה הציגו בה יותר מ-2,000 חברות וארגונים מ-46 מדינות, ובהן מדינות שזו להן ההופעה הראשונה בסלון כגון מקסיקו, תוניסיה, לוב, אוסטרליה וליטא. בתערוכה היו 27 מתחמים לאומיים ועוד 19 מדינות הציגו בכלל הביתנים.

כמו בשנים קודמות גם השנה הוקדש הסלון האווירי בעיקר למטוסי נוסעים. הדבר נובע מהביקושים הגדולים למטוסי האלה - בראש ובראשונה בסין. רק לשם השוואה: בפרויקט ה-777 משקיעה בואינג 160 מיליארד דולר; בפרויקט ה-380 משקיעה אירבוס 86 מיליארד דולר. לעומת זאת במטוס הקרב רפטור (F-22) מושקעים 16 מיליארד דולר בלבד.

המטוסים שהציגה רוסיה

במהלך הסלון האווירי הודיעו חברות סוחוי ומיג על איחודן. מי שמכיר את היריבות ההיסטורית בין שתי החברות האלה מבין שמדובר במהפכה של ממש. לתאגיד החדש יהיו שלושה פרויקטים חדשים בלבד: מטוס יירוט לעליונות אווירית מיג 35, מטוס קרב רב-משימתי סוחוי 35 ומטוס נוסעים לטיסות אזוריות (עד 120 נוסעים) סוחוי סופרז'ט 100.

• מיג 35

המיג 35 הוא למעשה פיתוח של מטוס המיג 29 המפורסם המצוי בשירות 28 מדינות. המטוס מוגדר "דור רביעי++". מוטת כנפיו היא 15 מטרים, אורכו 19 מטרים וגובהו 6 מטרים. משקלו 17,500-23,500 ק"ג, טווח הפעולה שלו - 2,000 ק"מ (3,000 ק"מ עם שלושה מכלי דלק נתיקים), מהירותו המרבית 1,400 קמ"ש בגובה נמוך ו-2,100 קמ"ש בגובה שיוט. המטוס מצויד בשני מנועי RD-33MK, נושא חימוש מגוון במשקל 6,500 ק"ג וכן תותח 25 מ"מ אוטומטי.

עיקר החידוש במטוס הוא המכ"ם שלו מסוג phased array אקטיבי המסוגל לגלות עד 30 מטרות בבת אחת בטווח של עד 160 ק"מ. כמו כן מצויד המטוס באוויניקה מתקדמת, במערכת אלקטרו-אופטית ליום וללילה, במערכת הגנה אקטיבית בפני טילים הכוללת התרעה, שבשי ל"א ומוץ-נורים וכן במערכת שמיועדת לגלות מטרות קרקע, לעקוב אחריהן ולתקוף אותן. המטוס צפוי להיכנס לשירות ב-2011, ושוק היעד שלו הוא המדינות שרכשו בעבר מטוסי מיג 29.

• סוחוי 35

משקל המטוס הזה הוא 25,300-34,500 ק"ג, הוא נושא עד 8 טונות חימוש מגוון ומצויד בשני מנועי C117 המאפשרים לו להגיע למהירות של 1,400-2,250 קמ"ש לטווח של 1,580-3,600 ק"מ. גם הוא יצויד במכ"ם phased array מתקדם מדגם IRBIS-E המאפשר לו לגלות מטרות אוויריות בטווח של עד 400 ק"מ. המטוס הזה קיבל השנה זריקת עידוד כשחיל האוויר של רוסיה הודיע שיצטייד ב-48 מטוסים מהדגם הזה.

התצוגה של סין

בסלון האווירי הציגו כמה חברות מסין ובהן AVIC (Aviation Industry Corporation of China) הממשלתית. מדובר בתאגיד ענקי הכולל 20 חברות ו-200 חברות-בנות. בין מוצריו מטוס הקרב JF-17 ("רעם"), שלטענת מומחים פותח בסיוע ישראלי על בסיס טכנולוגיית הלבאי, ופצצת גלישה LS-6.



סווי 35

לעבד את המידע ולהעבירו למקבלי ההחלטות בזמן ובמקביל להתחבר למערכות מודיעין אחרות ולמזג את המידע איתן. הטייסת כבר הוצבה פעמיים באפגניסטן, ולדברי מפקד הטייסת גרופ-קפטין הארי קמסליי (Kemsley) השיגה תוצאות מצוינות בסיוע לכוחות הבריטיים שם.

ה-CAEW (Conformal Airborne Early Warning and Control) הוא מטוס מנהלים G550 של חברת Gulfstream האמריקנית. המטוס מצויד במכ"ם EL/W-2085 של חברת אלטא. זהו מטוס ההתרעה האווירית החדש של חיל האוויר הישראלי המכונה בארץ עיטם. מטוס העיטם משמש מערכת התרעה אווירית מוטסת ומצויד בדור שלישי של מערכות משימה. את מטוס העיטם הראשון מסרה התעשייה האווירית לחיל האוויר הישראלי בפברואר 2007, ומאז הוא משמש למגוון משימות: התרעה מוקדמת, איסוף מודיעין, שליטה ובקרה על קרבות אוויר. מטוס ההתרעה המוקדמת השני סופק במאי 2008, לאחר שהותקנו בו מערכות משימה ייעודיות.

מטוס ההתרעה מסוגל לטוס לטווחים ארוכים בגובה רב. הוא נושא מערך מכ"ם אלקטרוני אקטיבי (AEAS - Active Electronically Steered Array technology), מערכת לזיהוי עמית-טורף, מערכות מודיעין אלקטרוניות (ESM - Electronic Support Measures) ומערכת להגנה עצמית. הוא אף נושא חליפת תקשורת המותאמת לפעולות בסביבה ממוחשבת (NCO - Network Centric Operations) שמבטיחה יכולת פעולה משותפת עם כוחות ידידותיים בכל זירה.

ההצטיידות במטוס ההתרעה האווירית המוקדמת של אלטא היא השלב השני בתוכנית האסטרטגית של חיל האוויר הישראלי להחליף את מטוסי המשימה הוותיקים שלו בצי של מטוסי G550 חדישים. השלב הראשון בתוכנית כלל הצטיידות בשלושה מטוסי מודיעין אלקטרוני של אלטא (SEMA - Special Electronic Mission Aircraft). למטוס הזה יש ביצועים מעולים והוא מספק למקבלי ההחלטות תמונת קרב אלקטרונית (EOB - Electronic Order of Battle) בזמן אמת, כפי שהוכח במבצע "עופרת יצוקה". המטוסים האלה וה-JSTARS האמריקני הם היחידים מסוגם בעולם. נראה שהם מוצעים לצבאות שונים ומתחרים זה בזה. מדובר למעשה בתחרות גלויה בין המכ"ם של אלטא הישראלית למכ"ם של Raytheon האמריקנית. הניסיון מראה שבמיזמים כאלה שבתחום המודיעין ניתן משקל רב לשיקולים פוליטיים, אולם אפשר שלפחות לכמה מהלקוחות הפוטנציאליים יקרצו המחיר הנמוך בהרבה של המטוס הישראלי והניסיון הקרבי המוכח של צה"ל.

ישראל הציגה בביתן התעשייה האווירית שני לוויינים חדישים - האחד לוויין תצפית בשם OPTSAT-3000 - למעשה מסדרת לווייני אופק המספקים תצלומים ברזולוציה גבוהה ובעלי יכולת מולטי-ספקטראלית - ולוויין מכ"ם SAR המכונה Tecsar שמאפשר איסוף מידע וקבלת תצלום מכ"ם ברזולוציה של מטר אחד מטווחים גדולים ביותר. יש לציין שהלוויינים הישראליים הם קטנים יחסית למקובל בארה"ב ובאירופה ולכן גם זולים בהרבה.

מל"טים - ישראל נגד ארה"ב

בכניסה לביתן משרד ההגנה הצרפתי הוצגו חמשת פרויקטי הדגל של המשרד. הפרויקט הראשון שמוצג שם על כרזה ענקית הוא המל"ט Heron של התעשייה האווירית הישראלית. אולם בכרזה הוא מכונה Harfang המיוצר על ידי חברת EADS הצרפתית. בכרזה נאמר שטייסת של המל"ט הנ"ל, הכוללת שלוש מערכות, הוצבה באפגניסטן ומסייעת שם בהצלחה רבה לכוחות נאט"ו. קצין צרפתי ששימש קצין תיאום

• מטוסי התרעה ומודיעין: ASTOR נגד CAEW

במסגרת הסלון האווירי נערכה התמודדות בין חיל האוויר הבריטי המפעיל את מטוס ה-Astor (של חברת Raytheon האמריקנית) באפגניסטן לבין חיל האוויר הישראלי המפעיל את מטוס ה-CAEW (עיתם של התעשייה האווירית/אלטא) המפעיל את המטוס בסביבה המבצעית שלנו. שני המטוסים טסו בסלון, אך לציבור הרחב לא הייתה גישה אליהם, והם נשמרו תחת אבטחה כבדה. רק לקוחות רציניים שעברו אישור ביטחוני הורשו לעלות למטוסים האלה בהדרכה ובהשגחה צמודה. ה-ASTOR (ראשי תיבות של Airborne Stand-Off Radar), המכונה בחיל האוויר הבריטי Sentinel, הוא למעשה מטוס מנהלים מדגם Global Express של חברת Bombardier הקנדית. המטוס מצויד במכ"ם סורק אלקטרוני-אקטיבי (AEAS) ובמכ"ם ה-SAR הטוב ביותר הכולל יכולת מעקב אחר מטרת נעות (MTI) ויכולת התמקדות בעצמים חשודים. טייסת ה-ASTOR כוללת 5 מטוסים ו-8 תחנות קרקע ניידות: 6 לרמת האוגדה ו-2 לרמת הגיס והפיקוד. תכנון המשימה והעברת המידע בזמן אמת נעשים באמצעות מערכת שו"ב מתקדמת המאפשרת



מטוס עיטם (CAEW) | משמש מערכת התרעה אווירית מוטסת. את מטוס העיטם הראשון מסרה התעשייה האווירית לחיל האוויר הישראלי בפברואר 2007, ומאז הוא משמש למגוון משימות: התרעה מוקדמת, איסוף מודיעין, שליטה ובקרה על קרבות אוויר



מל"טי הרון ישראליים באפגניסטן | קצין צרפתי סיפר בסלון האווירי שהפעיל מל"ט כזה במשימה מסוימת באפגניסטן במשך 12 שעות רצופות בטווח 1,000 ק"מ מהבסיס

השותפות של Thales עם התעשייה האווירית בהתמודדות על המל"ט העתידי של צבא צרפת לא מפריעה לה להמשיך בשיתוף הפעולה עם אלביט הישראלית בהספקת מל"ט ה-Watchkeeper לצבא בריטניה (גם הוא הוצג בסלון האווירי). הפרויקט הזה מתנהל כמתוכנן. טיסת הבכורה הייתה באפריל 2008, ולשירות מבצעי הוא אמור להיכנס ב-2010.

המתחרה היחיד כיום של ה-Heron בעולם הינו ה-Predator האמריקני של חברת ג'נרל אטומיקס. המל"ט הזה משרת בעיראק - שם הוא מכונה Sky Warrior. המל"ט הזה, שהוצג אף הוא בסלון האווירי, אמור למלא אותן משימות כמו ה-Heron, אך הוא משרת רק בצבא ארה"ב ועולה כפליים מהמל"ט הישראלי. באחרונה הוא צולם בעיראק ובאפגניסטן ממלא משימות תקיפה. בסלון הודיעה החברה שבצבא ארה"ב הזמין אצלה עוד 17 מל"טים כאלה ושבע תחנות שליטה קרקעיות תמורת 900 מיליון דולר.

אולם מעל כולם, תרתי משמע, היה בלה בורז'ה המל"ט האמריקאי Global Hawk מתוצרת נורתרופ-גרונן. זהו מל"ט מודיעין לגובה רב (60 אלף רגל שהם 18 ק"מ) שהחליף את מטוס ה-U-2 האגדתי. זהו מל"ט סילוני בעל מוטת כנפיים של 35 מטר (דגם 30 החדש הוא בעל מוטת כנפיים של 40 מטר). למל"ט טווח פעולה של 5,500 ק"מ במהירות של קרוב ל-600 קמ"ש. ביכולתו לשאת מטע"ד משולב אלקטרו-אופטי, מכ"מ, תרמי וסיגני"טי במשקל של עד 1.5 טונות. עד היום היו בשירות 9 מל"טים כאלה, אולם ב-2011 ייכנסו לשירות 26

לכוחות הקרקע (המסתייעים במל"ט) אמר שהמל"ט מסוגל לפעול ברציפות 20 שעות ולהגיע לגובה של 7,600 מטר. הוא סיפר שהפעיל מל"ט כזה במשימה מסוימת במשך 12 שעות רצופות בטווח 1,000 ק"מ מהבסיס. המל"ט מצויד במטע"ד אלקטרו-אופטי ליום וללילה (תרמי), במציין לייזר, במכ"ם SAR המסוגל לגלות מטרות נעות עד 40 ק"מ ממקום המל"ט ובערוץ תקשורת לווייני מאובטח המאפשר לו פעולה בטווחים האלה ושידור תמונה בזמן אמת לכוחות הקרקע.

בסלון האווירי ניתן היה להתרשם מהמל"טים הישראליים הם הבולטים ביותר בעולם, והמתחרים היחידים שלהם הם אלה האמריקניים היקרים מהם בהרבה



כיצד הפך המל"ט הישראלי לאחד מחמשת מיזמי הדגל של משרד ההגנה הצרפתי? לפני כעשור חתמו חברת EADS והתעשייה האווירית על הסכם שלפיו יותאם ה-Heron לדרישותיה של צרפת. המל"ט שנולד כתוצאה מכך נקרא SIDM (מערכת מל"ט לתקופת ביניים) והמריא לראשונה מאדמת צרפת בסתיו 2007. (בינתיים סמנכ"ל השיווק של חברת מל"ט/תע"א, רני כרמי, הפך לסמנכ"ל השיווק בתחום מוצרי הביטחון בחברת EADS).

אולם חברת EADS, שצברה ביטחון עצמי רב בעקבות הצלחת המל"ט החליטה לפתח את הדור הבא של המל"טים לצבא צרפת בכוחות עצמה, ללא התעשייה האווירית של ישראל. המכרז של צבא צרפת להספקת מל"ט לגובה בינוני ולטווח ארוך פורסם במאי 2008, ומול EADS התייצבו יחדיו ארבע חברות: Dassault ו-Thales הצרפתיות, Indra הספרדית והתעשייה האווירית של ישראל. כל ארבע יריבותיה של EADS הציעו "פתרון מדף" המבוסס על ה-HeronTP. המל"ט המשותף גדול בהרבה מה-Heron המקורי ובעל יכולות משופרות. הוא שוקל 5 טונות (לעומת 1,200 ק"ג של ה-Heron הבסיסי), והוא נושא משקל של טונה אחת (לעומת 450 ק"ג שנושא ה-Heron). עלותו כמחצית מההצעה של EADS ולא מחייב עלות פיתוח. הוא יצויד במטע"דים אלקטרו-אופטיים, במכ"ם SAR-MTI ובמערכות ל"א. שוויו של הפרויקט מוערך בכמיליארד דולר. הזוכה במכרז ייקבע לפני תום 2009.



חלק מהתצוגה בתא הטייס ב-C-130J | עד היום נבנו 2,300 מטוסי הרקולס, ומהם 1,600 עדיין נמצאים בשירות פעיל בכ-60 מדינות. ה-C-130J, סופר הרקולס, אמור להחליף את מטוסי הרקולס הישנים

מל"טים נוספים מדגם 30 המשופר. ראוי לציין שיצרנית ה-Global Hawk משתפת פעולה עם התעשייה האווירית במכירת מל"ט ה-Hunter הישראלי לצבא ארה"ב למשימות טקטיות. לסיכום נושא המל"טים: בסלון האווירי ניתן היה להתרשם שהמל"טים הישראליים הם הבולטים ביותר בעולם, והמתחרים היחידים שלהם הם אלה האמריקניים היקרים מהם בהרבה.

הגנה בפני טילי קרקע-קרקע ורקטות קרקע-קרקע

במסגרת הסלון האווירי הציגו שתי חברות בלבד מערכות להתגוננות מפני טילים ורקטות: רפא"ל הישראלית ו-Raytheon האמריקנית. חברת Raytheon הציגה סוללה שלמה של טילי Patriot משופרים מסוג Pac-3, שטווח ההעסקה שלהם הוא עד למרחק של 160 ק"מ ועד לגובה של 24 ק"מ. (בשירות חיל האוויר של ישראל יש רק מערכות PAC-2 המיועדות להגנת נ"מ בלבד). במסיבת עיתונאים שנערכה בסלון הדגישה היצרנית, בין היתר, שהפטריוט בנוי להשתלב במערכות הגנה אחרות דוגמת החץ מתוצרת ישראל.

החברה השנייה שהציגה מערכות נגד טק"ק ורק"ק הייתה רפא"ל הישראלית. בביתן מיוחד ובמצגת מרשימה הציגה החברה את המערכות כיפת ברזל ושרביט קסמים.

מערכת כיפת ברזל צפויה לשמש שכבת ההגנה הראשונה מפני ירי של טילים קצרי טווח למרחק של עד 70 ק"מ, דוגמת רקטות הקסאם ורקטות הגראד שירה החמאס במהלך "עופרת יצוקה". מערכת שרביט קסמים (שהשם האנגלי שניתן לה הוא David's Sling - קלע דוד) מיועדת להגן מפני טילים ורקטות לטווח בינוני של עד 250 ק"מ. מדובר בטילים דוגמת הזלזל והפאג'ר. עלות הפרויקטים האלה נאמדת בכמיליארד שקל ומבוצעים בשיתוף עם חברת Raytheon. זו מייצרת את טיל ה-Stunner, מייצרת המערכת, שכבר אושר לו תקציב פיתוח חלקי בקונגרס האמריקני.

שתי המערכות, שרביט קסמים וכיפת ברזל, אמורות להשלים זו את זו וליירט טילים שהטווח שלהם הוא החל מכמה קילומטרים בודדים ועד 250 ק"מ - כל מה שמתחת לכיסוי החץ. העלות המשוערת של טיל אחד עומדת על כמה מאות אלפי דולרים.

הפריסה המבצעית של המערכות האלה אמורה להיות בשנה הבאה ותייתר את הצורך להצטייד

ב-PAC-3. אך השילוב של חברת Raytheon, בפרויקט הישראלי הפך את שתי המתחרות, רפא"ל ו-Raytheon לחברות שמשתפות פעולה וזכות לתקציב אמריקני.

המאבק על דור המטוסים החדש של חיל האוויר הישראלי

מטוסי ה-F-16 של חיל האוויר הישראלי - ובמיוחד הדגמים הראשונים - הולכים ומתיישנים. גם מערך התובלה של חיל האוויר, המבוסס זה עשרות שנים על מטוסי ה-C-130 (Hercules), הוא מיושן למדי. לכן מקדישה היצרנית של שני המטוסים האלה - Lockheed Martin - מאמץ רב כדי לשכנע את מערכת הביטחון בישראל לרכוש את שני פרויקטי הדגל שלה: מטוס הקרב הרב-משימתי F-35 Lightning 2 (ברק 2) ומטוס התובלה C-130J (סופר הרקולס). במסגרת המאמץ הזה ערכו אנשי החברה בסלון האווירי ארוחת צהריים מיוחדת לאנשי תקשורת מישראל ואף איפשרו לי לטוס (יחד עם עוד כ-20 עיתונאים מהעולם) במשך כשעה ב-C-130J.

• F-35

בסלון האווירי הוצג דגם בגודל מלא, 1:1, של מטוס ה-F-35. פיתוחו של המטוס הזה החל ב-1995, והשם הראשוני שניתן לו היה "מטוס תקיפה כלל-זרועי" (Joint Strike Fighter). הכוונה הייתה שהוא יחליף לא רק את ה-F-16 אלא גם את מטוס התקיפה A-10 ואת המטוס הממריא אנכית Harrier. עד היום השקיעה ארה"ב בפיתוחו 400 מיליארד דולר (100 מיליארד מעל לתכנון), ועלותו מוערכת בכ-100-120 מיליון דולר למטוס (לעומת מחיר היעד שנקבע בתחילה: 50 מיליון דולר).

באוקטובר 2008 פורסם שממשל בוש אישר למכור לישראל מטוסי F-35 ושישראל מתכננת לרכוש 25 מטוסים מהדגם הזה. כאשר נשאל שר הביטחון אהוד ברק בסלון האווירי בנושא הזה, הוא השיב ש"עד לייצורו הסדרתי של המטוס ב-2015 יש מספיק זמן להחליט לכאן או לכאן".

רדיוס הפעולה של המטוס נע (בהתאם לדגם ולדרישות הלקוח) בין 1,200 ל-1,400 ק"מ. הוא יכול לשאת טילי אוויר-אוויר ושתי פצצות בנות טון אחד במנושא פנימי. נוסף על כך הוא יוכל לשאת עוד חימוש במתלים חיצוניים, אולם אז יחדל להיות "חמקן". (גם כך הוא מוגדר חמקן בשיעור של 75% - בניגוד ל-F-22). בסך הכול הוא יוכל לשאת 3.5 טונות חימוש. נוסף על כך הוא מצויד בתותח 25 מ"מ.

יכולתו החשובה ביותר של המטוס - לדברי היצרן - היא מערכת השליטה והבקרה (שו"ב) שלו המסוגלת, כמו ה-AWACS, לאתר מטרת אויב מרוחקות ולנהל קבוצת מטוסים גדולה מדגמים שונים בעת ביצוע משימה. התו"ל שהוצג הוא שהמטוס ינצל את חמקנותו במטם הפתיחה לשיתוק מערכי ההגנה האווירית

נשאלת השאלה מהו האיזון הנדרש בזרוע האוויר של ישראל. האם היא זקוקה במתארי המלחמה של היום למאות מטוסי קרב על-קוליים מתקדמים ויקרים ביותר או שמא עדיף לה להשקיע יותר באמצעים להשתתפות בקרב היבשה, דהיינו להגדיל את כמות המסוקים, המל"טים והמטוסים מסוג "הטרקטור המעופף" על חשבון מטוסי הקרב?

• הסופר הרקולס C-130J

עד היום נבנו 2,300 מטוסי הרקולס, ומהם 1,600 עדיין נמצאים בשירות פעיל בכ-60 מדינות. חברת Lockheed Martin בנתה את הדגם החדש C-130J, המכונה סופר הרקולס, כדי שיחליף את מטוסי ההרקולס הישנים בכל העולם. בין השאר הוצע המטוס לחיל האוויר הישראלי, וביולי 2008 הודיע משרד ההגנה של ארה"ב לקונגרס שישראל עשויה לרכוש 9 מטוסים מהדגם הזה. המטוס החדש הוא באורך 34 מטר, ומשקלו 75 טון. הוא יכול לשאת כ-20 טון מטען מועיל לטווח של 4,500 ק"מ. הוא יכול לנסוק לגובה של 18 אלף רגל (5,500 מטר) בתוך 17.1 שניות, לעומת 28 שניות במטוס הישן. בשורה התחתונה: לדברי היצרן הסופר הרקולס הוא שווה ערך לשני הרקולסים ישנים. המטוס החדש הוא בעל תא מטען הגדול ב-5 מטרים מהתא של המטוס הישן. הוא יכול להמריא (באמצעות האצה רקטית) ולנחות במסלול של 460 מטר. המטוס יכול לשאת 92 נוסעים או 64 צנחנים. מגרעתו העיקרית של המטוס החדש היא מחירו: 75-100 מיליון דולר למטוס (ללא תוספות) בהתאם לקונפיגורציה.

מול ה-C-130J התייצב מטוס התובלה C27J (המכונה Spartan) של חברת Alenia האיטלקית. את המטוס מייצר סניף של החברה בארה"ב כיוון שחיל האוויר של ארה"ב בחר בו שישמש מטוס המטען של ארבע הזרועות, ולכן הוא גם נקרא Joint Cargo Aircraft. למטוס רק שני מנועים לעומת הארבעה של הסופר הרקולס, אולם מדובר באותם המנועים והמדחפים. המטוס מסוגל לפעול ממסלולי עפר באורך של פחות מ-400 מטר. הוא יכול לשאת מטען במשקל של יותר מ-11 טון לטווח של 4,200 ק"מ. לחלופין הוא יכול לשאת 60 נוסעים או 42 צנחנים על ציודם. מחירו של המטוס הזה פחות משליש ממחירו של הסופר הרקולס. גם במקרה הזה נשאלת השאלה אם לחיל האוויר של ישראל על משימותיו וטווחי פעולתו בתחום התובלה לא כדאי יותר לרכוש 25 מטוסי Spartan במקום 9 מטוסי סופר הרקולס.

של האויב ולאחריו הוא ינהל מטוסים מיושנים יותר לביצוע המשימות הנדרשות. נשאלת השאלה אם זהו התרחיש הסביר ביותר לזירה שלנו. בכל מקרה חיל האוויר האמריקני כבר הודיע שה-F-22, שכבר מצוי בשירות מבצעי, הוא טוב בהרבה מכפי שה-F-35 יהיה אי פעם - גם במשימות תקיפה - ולכן לא ירכוש מטוסי F-35 מעבר למינימום שהתחייב מלכתחילה - 1,763 יחידות. שאר הזרועות התחייבו לרכוש עוד 693 מטוסי F-35, ובסך הכול בכוונת הכוחות המזוינים של ארה"ב להצטייד ב-2,456 מטוסים מהדגם הזה בתוך 28 שנים.

• "הטרקטור המעופף" - AT-802U

בסלון האווירי הוצג גם מטוס ייעודי ללחימה בכוחות גרילה ובטרוריסטים, וכידוע הלחימה באלה היא כיום אחת המשימות המרכזיות של חיל האוויר של ישראל. מדובר ב-AT-802U, שבמקורו הוא מטוס ריסוס מתוצרת חברת Air Tractor מטקסס המתמחה בייצור מטוסים לצרכים חקלאיים. המטוס, המכונה "הטרקטור המעופף", משרת כיום בזרוע האוויר של משרד האוצר האמריקני ומשמש למלחמה במבריחי סמים ובארגוני פשיעה.

זהו מטוס חדש המונע במנוע טורבו-פרופ. המנוע, הגחון ותא הטייס של המטוס משוריינים ומוגנים מפני אש נק"ל. כמו כן מצויד המטוס במערכת הגנה אלקטרונית לאיתור איומים ובאמצעים להפעלת מוץ-נורים. המטוס יכול לשאת עד 4 טונות חימוש בשלוש נקודות תלייה תחת הכנפיים ובשלוש נקודות נוספות מתחת לגוף. המטוס יכול להסתפק במסלולי עפר קצרים ביותר לנחיתה ולהמראה. הדגם שהוצג בסלון האווירי היה חמוש בשני מקלעי גטלינג תלת-קניים אוטומטיים, במשגרי רקטות ובפצצות MK82 (שהן פצצות ש"כ, דהיינו פצצות ברזל טיפשות"). למטוס מטע"ד אלקטרו-אופטי כמו של מזל"ט המשדר את ממצאיו - כולל הפגיעה במטרות - בזמן אמת.

המטוס איטי מאוד, ולכן יכול לתת סיוע קרוב לכוחות הלוחמים בשטח ולהיות מוכוון על ידם בדיוק רב. הוא בעל יכולות שו"ב מאובטחות - מה שמאפשר לו להשתלב היטב בפעילות של כוחות הקרקע. נראה שללחימה נגד החמאס והחזבאללה הוא אידיאלי. מחירו כ-4 מיליון דולר ליחידה.

סופר הרקולס C-130J | המטוס החדש הוא באורך 34 מטר, ומשקלו 75 טון. הוא יכול לשאת כ-20 טון מטען מועיל לטווח של 4,500 ק"מ. לדברי היצרן הסופר הרקולס הוא שווה ערך לשני הרקולסים ישנים

