

צל"ש ל"מבצע יואב"

מבצע יואב

34187-6

C2

נילון 404-403 • כסל התשס"ו • דצמבר 2005



השאיפה לוודאות בשדה הקרב והסכנה הטמונה בה • מהו ניהול ידע מבצעי?
• עידן המידע ו"הכימיה" של המלחמה • המהלומה כפרדיגמה קוגניטיבית
של אפקטים • טילים, רבותיי, טילים! • מה בעצם הייתה המשימה? ועוד



4 השאיפה לוודאות בשדה הקרב והסכנה הטמונה בה

4

אל"ם ד"ר מאיר פינקל

התפתחות מערכות הש"י בצה"ל עלולה ליצור בעתיד שתי בעיות קשות. הראשונה: מפקדי צה"ל עלולים להסיק - בטעות - כי רמת הוודאות הנבונה הקיימת בעימות המוגבל תהיה גם בעימות כולל. השנייה: רמת הפיקוד הנבונה יכלו לעקוף את דרגי הביניים בשרשרת הפיקוד. התוצאה עלולה להיות ניזון של מפקדי צה"ל

8 לקראת כפיפות יתר של צה"ל?

8

שינוי מערכות היחסים בין הדרג האזרחי לצבא בישראל

מנכ"ל סטיארט א' כהן

בניגוד לחשש המסורתי מפני הפיכה צבאית בישראל, הרי המציאות העכשווית היא שצה"ל של היום סובל משחוקה של האוטונומיה שלו, והסכנה היא שהוא ישועבד לחלוטין לדרג האזרחי - גם בתחומים שבהם הוא נהנה בעבר מאוטונומיה. בסילים אחרות: הסכנה היא לא של הפיכה צבאית, אלא של "הפיכה במהפך"

22 מורשת קרב מנקודת מבט אישית

22

תא"ל (מיל') אמציה חן (פצ"ו)

במשך יותר מ-30 שנה השתתף תא"ל אמציה חן בעשרות מעולות ומבצעים והפיק מהם לקחים רבים שנתרו רלוונטיים גם היום. בהעדר הפקת לקחים מסודרת בצה"ל - אומר תא"ל חן - הוא מעמיד את לקחי הפרטיים לרשות כל מפקד המעוניין בהם

36 מהו ניהול ידע מבצעי?

36

סא"ל אור שביט ורסין (מיל') ביל אראלי

ניהול ידע מבצעי הוא כלי ששמעותו בעשייה הצבאית ועוסק בשימור הליבה המבצעית. הניסיון שנצבר בצבאות בעולם בכלל ובצה"ל בפרט מוכיח כי קיים קשר ישיר בין ניהול נכון של ידע מבצעי לבין הצלחה במשימות. יתר על כן, מדובר בהשקעה שההחזר שלה בא לידי ביטוי בחיסכון בחיי אדם

44 הידע הצבאי כבסיס להסדרת מרחב השיח ולחולשת הפיקוח האזרחי במציאות של עימות מוגבל

44

ד"ר קובי מיכאל

אם הדרג המדיני מבקש להשיח פיקוח אזרחי אפקטיבי על הדרג הצבאי ולאזן את השפעתו על תהליכי קבלת ההחלטות, הוא חייב ליצר ידע ולהעמיד חלופות איכותיות ומאתגרות מול החלופות שמציג הדרג הצבאי. לשם כך דרושה מהפכה בתרבות השלטונית

48 עידן המידע ו"הכימיה" של המלחמה

48

סא"ל שרון מוננסקי

החיבור של לחמה מרוכבת אפקטיבית ומשותפת רשת עם מבצעים לניהול תודעה היא מעין אנזים המשנה את הכימיה של המלחמה. מדין באיכות האש והתמרון יש לעבור לדיון בדבק המחבר את רכיבי המערכת, כך שנוצרת זיקה בין מידע, תמרון, אש ותודעה

בקת"ב, טק"ק וכתב"ם

"לאורך ההיסטוריה", כותב סא"ל שרון פוזננסקי במאמרו "עידן המידע והכימיה" של המלחמה", "יושמה בשדות הקרב הטכנולוגיה שהייתה זמינה באותה העת". ההיסטוריה הצבאית מלמדת שבמקרים רבים לא הייתה לשני היריבים טכנולוגיה זהה, בעיקר כאשר העימות היה בין שלטון מדינתי או אימפריאלי לבין מורדים או יישויות מדיניות קטנות וחלשות יותר.

בימינו הצד החלש מבחינה טכנולוגית מפעיל במכוון גם אמצעים טכנולוגיים פשוטים, כמו אבנים ובקבוקי תבערה (בקת"בים), בידיעה שהשפעתם פוליטית ומורלית בעיקר, וזאת כדי לשלול מהיריב החזק את הלגיטימציה להפעיל את אמצעי הלחימה המתקדמים שברשותו.

מנגד, צבא מודרני עתיר טכנולוגיה שואף ליצור את התנאים המיטיביים להפיק את המרב מיתרונו הטכנולוגי הן באמצעי מיגון והן באמצעי תקיפה. פיתוח אמצעים המקנים יתרון מבצעי והצטיידות בהם כרוכים בהשקעת משאבים רבים, שעל-פי רוב מוקצים לצבא רק במשורה.

המצב מורכב יותר באשר לבחירה באמצעי הלחימה לעימותים לסוגיהם, והוא מחייב את הצבא לערוך כל העת תחשיבים מורכבים של יחסי עלות-תועלת לכל האמצעים והשיטות.

בגיליון הזה שני מאמרים המכוונים לכך: ח"כ יובל שטייניץ מבקש לבחון הפעלת טילי קרקע-קרקע (טק"ק) מול הפעלת מטוסים; ליאור קורנבלום מציג את אפשרויות ההפעלה של כלי טיס בלתי מאוישים (כתב"מים) למשימה הקשה והמסוכנת של דיכוי מערכי נ"מ.

קריאה מועילה אפי מלצר

בשער: מצודת עיראק-סואידן (בעיגול) מאיימת על נגבה ומבט מנגבה) - 1948
ראו: "מה בעצם הייתה המשימה?" עמוד 58





75 מעטים מול רבים
השפעות לקחי מלחמת יום הכיפורים על צבא ארה"ב

שאלו בדונקלר

בשנים שלאחר מלחמת יום הכיפורים עבר צבא היבשה האמריקני מהפכה של ממש. למלחמה זו בכלל, וללקחי קרבות השריון שניהל צה"ל בעיקר, הייתה השפעה רבה על עיצוב החקיקה האמריקנית

88 בצל ההפתעה
הפיקוד העליון במלחמת יום הכיפורים

סא"ל (מיל') ד"ר שמעון סוף

בשלוש הראשונים של מלחמת יום הכיפורים הרבה הפיקוד העליון של צה"ל לקבל החלטות אסטרטגיות, ומיד אחרי כך לחזור בו מהן. אין ספק שההתנהלות הזאת נבעה מההפתעה ומהצורך שהיה חדש לפיקוד של צה"ל להגיב על יזומה של האויב

98 מלחמה בשל סטטוס-קוו בלתי נסבל
עוד מבט על מלחמת יום הכיפורים בחזית הדרום

עזרא נשרי

הדעה המקובלת היא שבועד צה"ל זכה בחזית הדרום לניצחון מערכתי, וזו המצרים בניצחון אסטרטגי. אבל בסבט עדכני משנת 2005 ניתן לקבוע כי שני הצדדים השיגו את מטרתיהם העיקריות

54 המהלומה כפרדיגמה קוגניטיבית של אפקטים

אלוף (מיל') יעקב עמידור

בעולם העסקים, שם עוסקים בענייני כספים, אוסר החוק להשתמש בשפה שאינה בהירה ותמציתית, ואילו בצה"ל, שם עוסקים בדיני נפשות, מורחת לה שפת ג'יבריש, שלרוב מחפה על רדידות המחשבה ועל בורות

58 מה בעצם הייתה המשימה?

אליים (מיל') יהודה זננן

אחת הסיבות המרכזיות לכישלונות של צה"ל בשלבים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים הייתה הורדת פקודות מעורפלות לכווחות הלוחמים. החופפה הזאת נמשכת גם היום. מתברר שקיים קשר הדוק בין איכות הפקודות לבין איכות הביצוע של הכוחות הלוחמים

70 טילים, רבותי, טילים!

ח"כ ד"ר יובל שטייניץ

ההתפתחויות הטכנולוגיות והשיטתיות בעלות מערכות הנשק מחייבים לשקול מחדש האם יתרון של המטוסים כנושאי האש אל עורף האויב שריר וקיים

מערכות

בית ההוצאה לאור של צה"ל נוסד 1939

גיליון 404-403, כסלו התשס"ו, דצמבר 2005

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חני גולן

העורך: אפי מלצר

עורך המשנה: יואב תדמור

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

קצינת הפקה: סרן פנינה רדאי

איורים: בוריס דיקרמן

תמונות: מערכות

בצוות המערכת: אביטל רנב'שושני

ISSN 0464-2147
המחיר: 12 ש"ח (כולל מע"מ)
דמי מנוי לשנה:
חיילים ועובדי מערכת הביטחון: 50 ש"ח, אנדחים: 60 ש"ח
כתובת המערכת:
רח' קרליבך 11, ת"ד 7026, תל-אביב
טל' 03-5694344/5, פקס 03-5694343
מחלקת מנויים:
משרד הביטחון - ההוצאה לאור, דרך יעקב דורי ת.ד. 916 קריית אונו, מיקוד: 55108
טלפונים: 03-7380739/7, פקס: 03-7380645
הודפס בדפוס "מאיר" באמצעות ההוצאה לאור של משרד הביטחון.

מדורים

106 תם עידן אגרנט
סא"ל שי שבתאי

לקחי יום הכיפורים הפכו לאבן ריחיים על תהליכי ההתעכנות של ארצנו. כדי להתקדם על ארצנו להיחם מאתוורי את טרנטות יום הכיפורים

110 קבוצה לשיפור עצמי?
רטי"ן רומן גופמן

בקבוצה לשיפור עצמי נאלץ חנין להקשיב לחטר של ביקורת מחבריו לצוות. הסיטואציה אמורה להביא לשיפור העצמי

112 מי מפתח מנשים בצה"ל?
תא"ל דבורה חסיד וטא"ל זאב לור

ממארו של אליים רז שניא ו"לוחמות בצה"ל - לאן? מערכות 402, אונסט 2005) עולה שבמקום להילחם בחופפת ההטרדות המיניות בצה"ל יש לסלק את קורבנותיה

118 הכטב"ם כאלמנט התקפי במשימות של דיכוי נ"מ
לאור קורנבלום

השימוש בכטב"מים לחשימה של דיכוי נ"מ הוא דוגמה לשימוש בטכנולוגיה על מנת להרחיק את האדם מן האש

הדעות והתפיסות המובאות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

מה: במה, במה, במה, במה, במה, במה

זמנה, תנובה, תנובה

תודושים, טכנולוגיים

השאיפה לוודאות בשדה הקרב והסכנה הטמונה בה

התפתחות מערכות השו"ב בצה"ל עלולה ליצור בעתיד שתי בעיות קשות. הראשונה: מפקדי צה"ל עלולים להסיק - בטעות - כי רמת הוודאות הגבוהה הקיימת בעימות המוגבל תהיה גם בעימות כולל. השנייה: רמות הפיקוד הנבוהות יוכלו לעקוף את דרגי הביניים בשרשרת הפיקוד. התוצאה עלולה להיות ניוון של מפקדי צה"ל

אל"ם ד"ר מאיר פינקל

שיטת הפיקוד והשליטה (פ"ש) של צה"ל? מהשאלה השנייה עולה שאלה נוספת: האם רצוי שלמפקד יהיה כל המידע שהמערכות יכולות לספק לו?

האם אי-הוודאות בקרב פוחתת?

התשובה לשאלה הזאת היא מורכבת. ראשית, יש לזכור כי ודאות או אי-ודאות אינן תיאורים של מצב פיזיקלי, המותנה בכמות מידע, אלא תיאורים של המצב הקוגניטיבי במוחו של האדם. המצב הזה מושפע אומנם באופן מהותי מהמידע הקיים בידי האדם, אך אינו נגזר ממנו באופן ישיר. כך, לדוגמה, קיימים אנשים, שלהם כשל קוגניטיבי הקרוי "סגירות קוגניטיבית" (Cognitive Closure), המתבטא בצורך מוקצן בוודאות, ושיכול להופיע בהקשר של אישיות או בהקשר של מצב מסוים. דפוס הפעולה של מי שסובלים מהכשל

הזה גורם להם ליצור במהירות תפיסה כדי לצאת ממצב של אי-ודאות. אחר כך דוחף הכשל הזה לקיבעון תפיסתי במשך זמן ארוך ככל הניתן. לעומתם ישנם כאלה המסוגלים לפעול בקלות יחסית בתנאים של אי-ודאות ואף נהנים מכך.

אין ספק שמרכיב אי-הוודאות הנובע מפער במידע בנוגע למיקום כוחותינו ולמיקום אמצעי הלחימה של האויב יצטמצם כאשר יפעל המפקד בסביבה רוויה באמצעי מודיעין ושו"ב. אך במקביל מתעצמים מרכיבי אי-ודאות אחרים. לדוגמה, בלחימה בשטח רווי אוכלוסייה אזרחית - מתאר ההולך ונעשה מרכזי יותר ויותר - קיים קושי אובייקטיבי להפריד בין האויב לאזרח התמים. במקרה הזה - בשונה מלחימה מול אויב מוגדר וברור - יכולתן של המערכות הטכנולוגיות האלה להפיג את אי-הוודאות של המפקד היא מוגבלת ביותר. בעיה אחרת היא המאמצים שעושה האויב להפחתת ערכו של המידע הנאסף במערכת ומועבר באמצעי

מקובל לחשוב שהתפתחות הטכנולוגיה הצבאית מקדימה את פיתוח התפיסה הקובעת איזה שימוש צבאי ניתן לעשות בטכנולוגיה הזאת. דוגמאות לכך ניתן לראות בפייגורן הממושך של התפיסות לשימוש בכוח האש של מכונת הירייה, בניידות הטנק, במטוס כמפציץ אסטרטגי ועוד. חיזוי מוטעה של השפעת הטכנולוגיה על פניו של שדה הקרב הנחיל בעבר כישלונות צורבים לצבאות רבים. צה"ל קולט בשנים האחרונות אמצעים טכנולוגיים רבים

בתחומי המודיעין והשליטה והבקרה (ש"ב). השינוי המשמעותי ביותר צפוי להתרחש ביבשה, כאשר כוחות היבשה יפעלו כצבא יבשה דיגיטלי (צ"ד), שבו מידע עדכני על האויב ועל כוחותינו יהיה נגיש כבר לדרג הטקטי הזוטר. המאמר מתמקד בממד היבשתי, שבו החיכוך הקלאוזביצי גבוה יותר מאשר בממד האווירי והימי. החיכוך הגבוה הזה נובע מאופיו של התווך היבשתי ומכמות הכוחות המעורבים בלחימה ביבשה.

המאמר עוסק בשתי שאלות יסוד הקשורות להתפתחות מערכות המודיעין והשו"ב בצה"ל - שאלות שבחלקן עדיין נמצאות בתהליכים של בחינה ושל גיבוש התפיסה. השאלה הראשונה היא: מה תהיה השפעת השימוש המתמשך במערכות האלה על תפיסתו של צה"ל בנוגע לאי-הוודאות בשדה הקרב? השאלה השנייה, הנגזרת מהשאלה הראשונה, היא: מה תהיה השפעת השימוש במערכות המדוברות על

הבעיה הראשונה העולה להתעורר כתוצאה משימוש במערכות השו"ב היא התפתחות התחושה כי נפתרה בעיית אי-הוודאות בקרב

ראש ענף
באגף התכנון





בלחימה בשטח רווי אוכלוסייה אזרחית קיים קושי אובייקטיבי להפריד בין האויב לאזרח התמים

יידרש לפעול במציאות שבה המערכת לא תוכל לספק לו את המידע שהורגל לקבל – בין אם משום שסביבת הלחימה השתנתה ובין אם משום שהמערכת קרסה. כשזה יקרה, יתברר לו כי כשירותו לפעול בתנאי אי-ודאות היא נמוכה מאוד.

גורם שמעצים את התפתחות תחושת הוודאות ברמה הטקטית הוא הוודאות הגבוהה, יחסית, הקיימת בלחימה שבה מצוי צה"ל בשנים האחרונות. השימוש באמצעי החוזי השונים, כגון מזל"טים במבצעים נקודתיים מספק מידע כמעט מלא על האויב. רמת אי-הוודאות במבצעים האלה היא נמוכה, יחסית, הן בשלב התכנון והן בשלב הביצוע. הסכנה היא שהמפקדים יקישו מהעימות המוגבל לעימות הכולל ויצפו כי רמת הוודאות בעימות מהסוג השני תהיה דומה לזו המושגת בזה הראשון. מפקד קרבי, שהתרגל לפעול לאורך השנים לאור מודיעין עדכני לפני המבצע ולקבל תמונת מצב מלאה תוך כדי הלחימה, יכול לעבור משבר, כאשר יתברר לו כי הוא נדרש להילחם ללא כל מידע מקדים על האויב שמולו.

הבעיה עלולה להשליך גם על דרג מקבלי ההחלטות ברמות הבכירות. אלה יכולים כיום לצפות במבצע מהמפקדה העורפית ולקבל החלטות על סמך תמונת מצב מלאה למדי. זו לא מובטחת בעימות כולל. המצב הזה עלול לגרום לירידה ביכולת לקבל החלטות על סמך תמונת מצב חסרה – מצב שסביר להניח כי יתרחש בעימות כולל.

ניתן לציין כאן את התפתחות השימוש בטלגרף כדוגמה היסטורית בעלת דמיון מסוים לשינוי ביכולת התקשורת המתרחש עתה בצה"ל ולסכנות הטמונות בו. מספר תחנות הטלגרף בגרמניה עלה מאלף ב-1870 לכ-637 אלף ב-1911. האפשרות לעשות שימוש צבאי בטלגרף הביאה את פון

השו"ב. בעיה שונה היא עליית אי-הוודאות הקשורה לאמצעי הלחימה הטכנולוגיים. ככל שגוברת ה"אינפלציה" של טכנולוגיות צבאיות, כך עולה הסבירות לפגוש בשדה הקרב אמצעי לחימה חדש שיפתיע את המפקד ויגביר בעצם הופעתו את אי-הוודאות.

נראה אם כן שגם בעתיד יישאר הקרב "ממלכת אי-הוודאות", מרכיבים מוכרים וותיקים, דוגמת אי-הוודאות בנוגע למיקום כוחותינו ולמיקום כוחות האויב אומנם יצטמצמו, אך במקומם תעלה חשיבותם של מרכיבי אי-ודאות אחרים.

השפעת טכנולוגיות המידע על תפיסת אי-הוודאות בצה"ל

בעיה ראשונה העלולה להתעורר כתוצאה משימוש במערכת השו"ב היא התפתחות התחושה כי נפתרה בעיית אי-הוודאות בקרב. גישה כזאת מבוססת בספרו של אדמירל אואנס האמריקני "להסיר את ערפל הקרב",¹ שבו הוא מתאר שדה קרב ללא ערפל קרב עקב שימוש ב"מערכת המערכות" (System of Systems), שתקשר במהירות – דרך מערכות שו"ב – אמצעי מודיעין עם אמצעי לחימה מדויקים. עליונות מודיעינית תאפשר – על-פי אואנס – למפקד האמריקני לבצע הערכת מצב מושלמת ומדויקת.²

תחושה דומה כי נפתרה בעיית אי-הוודאות עלולה להתפתח לאורך השנים גם בצה"ל עם הטמעת המערכות – שנמצאות כעת בשלבי פיתוח שונים – ללחימה, לפעילות בט"ש ולאיוון היחידות. מפקד שהתאמן כמ"מ וכמ"פ עם מערכות המספקות לו מידע עדכני ורציף על כוחותיו ועל כוחות האויב יתרגל למצב הזה ויראה בו מציאות שהיא מובנת מאליה. אך כאשר יפעל כמג"ד, ייתכן מאוד שהוא



כי צבאות שראו בהגברת התכנון את הפתרון לאי-הוודאות היו באופן בסיסי פחות אפקטיביים מאשר צבאות שהתבססו על גמישות הנגזרת מעצמות ומיכולת אלתור.

תפיסת הפיקוד הבלתי רשמית של צה"ל דוגלת בפיקוד מבוזר וקרדיה גם "פיקוד מוכוון משימה" (Mission Command). היא מבוססת על ההנחה ששדה הקרב הוא ממלכת אי-הוודאות, וכי הפתרון המיטבי לעובדה הזאת הוא מתן עצמאות מרבית למפקד הזוטר, וזאת מתוך ההנחה שהוא מבין את המשימה ויחתור בכל דרך אפשרית להשיגה.

השאלה העומדת למבחן בהקשר הזה היא אם מבחינת המפקד המצב בשדה הקרב ודאי היום יותר מבעבר. אם התשובה לשאלה הזאת היא חיובית, הרי שיש לחשוב מחדש על תפיסת הפיקוד של צה"ל. אם ההתמודדות עם אי-הוודאות חשובה היום כבעבר, כפי שאני טוען במאמר הזה, נדרש הפיקוד של צה"ל להבהיר זאת בכל הרמות ולנקוט צעדים שיצמצמו את הנזק הצפוי המתואר לעיל.

מידע מוביל להתערבות - סכנת הפגיעה בעקרונות הפו"ש

כשמפתחים מערכת שליטה ובקרה צבאית, שואלים בדרך כלל שתי שאלות מרכזיות: איזה מידע כדאי שיהיה במערכת? מה תהיה שיטת הפעלתה של המערכת, כך שהמפקד לא יוצף במידע, אלא יוכל לסננו ולקבלו על-פי צרכיו? קיימת הכרה כי למפקד - כמו לכל בן אנוש - ישנה מגבלה קוגניטיבית בעיבוד מידע, וכי עודף מידע, שאינו מאפשר סינון העיקר מן הטפל, יפגע באפקטיביות המבצעית הנגזרת מקבלת

שליפן, ראש המטה הכללי הגרמני עד 1906, למסקנה כי אמצעי התקשורת הזה פותר חלק ניכר מבעיית אי-הוודאות בקרב. הוא סטה מגישת קודמו, פון מולטקה, שפיתח את שיטת הפיקוד המבוזר כפתרון לאי-הוודאות ופנה להדגשת התכנון המפורט ולשליטה בכפופים באמצעות הוראות מרחוק. למפקד של העידן החדש הוא קרא "אלכסנדר

המודרני". זה, על פי תפיסתו, יישב בנוחות מול שולחן גדול, כאשר שדה הקרב פרוס לעיניו על גבי מפה, יעודד וינחה את פקודיו באמצעות הטלפון ויקבל דיווחים ממפקדי הארמיות והקורפוסים, מבלוני תצפית ומספינות אוויר שיאכנו את מיקומי כוחות האויב. התפיסה הזאת קרסה במלחמת העולם הראשונה¹. תוך כדי המלחמה זנחו אותה הגרמנים וחזרו לתפיסת הפיקוד המבוזר. להתפתחות התחושה כי נפתרה בעיית אי-הוודאות יש השלכות רבות על

מערכות רבות בעבא, כגון הגברת הדרישה לתכנון מפורט כתנאי לביצוע. לכאורה, במצב שבו תמונת המצב מלאה, אין סיבה שלא לתכנן תכנון מפורט. אולם הגישה הזאת פועלת להדחקתן ולהפחתתן של יכולת האלתור ושל הדרישה ליוזמה ולעצמאות. אלה יכולות ותכונות שהיו ועודן אחד ממקורות כוחו של המפקד בצה"ל, ונראה שהדרישה להן לא תפחת בעתיד. תכנון מפורט גורר אחריו בדרך כלל גם סרבול של תהליכי עבודת המטה, שכן הוא מחייב אישורים פרטניים, פקודות מפורטות וכדומה. אלה, כמובן, לא יעמדו אף פעם במבחן המציאות, שבה, כמו שאמר מולטקה, התוכנית רלוונטית עד המגע הראשון עם האויב. ייתכן מצב עתידי שבו מפקדים יהססו לבצע פעולה מבצעית ללא מידע מוקדם שאותו התרגלו לקבל בעבר. ההיסטוריה הצבאית מלמדת

ההיסטוריה הצבאית מלמדת כי צבאות שראו בהגברת התכנון את הפתרון לאי-הוודאות היו באופן בסיסי פחות אפקטיביים מאשר צבאות שהתבססו על גמישות הנגזרת מעצמות ומיכולת אלתור

ההחלטות על סמך המידע הזה.

אך קיימת גם זווית אחרת לבעיה – הזווית של דוקטרינת הפו"ש. שיפור במערכות השו"ב מביא לשיפור ביכולת הרמה הממונה לשלוט ולפקד בשיטה המקובלת, שבה כל רמה פיקודית מפקדת על רמה אחת מתחתיה (המח"ט נותן פקודות למג"דים, ואלה למ"פים, וכן הלאה), ואין זה משנה לצורך הדיון אם מספר דרגי פיקוד גדול או קטן. להיררכיה המקובלת יתרונות רבים, ובהם מוטת השליטה של האדם, יכולת ההתמחות שלו ברמות הפעולה השונות, ההיכרות בין המפקדים לפקודים הנגזרת מיחסיהם ברגיעה ועוד גורמים, שבעטיים היא מקובלת כמרכיב בסיסי ואוניברסלי בשיטות הפו"ש. אחד העקרונות הנגזרים ממנה הוא האיסור לעקוף דרגים. על-פי העיקרון הזה ניתן היתר "לקצר את שרשרת הפיקוד", דהיינו לנטרל את דרג הביניים שבין נותן הפקודה למקבלה, רק במצבים חריגים. נגד השיטה הזאת ניתן לטעון שהיא איטית ומסורבלת, וכי הרבה יותר אפקטיבי שמפקדים יוכלו לתת – במקרה הצורך – פקודות ישירות לרמות הזוטרות. יש הטוענים – על סמך הגישה השנייה – כי ניתן לבטל חלק מהרמות הקיימות כיום בהיררכיית הפיקוד.

התפתחותה של מערכת השו"ב מאפשרת כיום למפקד האוגדה לפקד ישירות על מ"מ בשטח. אולם הגישה הזאת של "קיצור" דרגים היא בעייתית מאוד, משום שהיא פוגעת באופן משמעותי בהיררכיה הרגילה ועלולה להרוס אותה

לאורך זמן. דרג פיקודי, שמפקדיו עוקפים אותו (דהיינו "מקצרים" אותו) לעיתים קרובות, יאבד את ביטחונו העצמי, את סמכותו כלפי פקודיו ואת כשירותו לקבל החלטות. ברור שהתפתחות כזאת תגרום נזק חמור לאפקטיביות של המערכת הצבאית, שכן כאשר יידרש דרג הביניים הזה, שנוון במשך הזמן, לפעול, עלול להיגרם נזק בהיררכיית הפיקוד. מעבר

לכך עלול השימוש בגישה הזאת להפחית את העצמאות ואת היוזמה במערכת כולה.

ניתן לפתור את הבעיה, לכאורה, באמצעות הנחיית המפקדים הבכירים יותר לא לעשות שימוש במידע העולה מול עיניהם באופן שיעקוף רמות פיקודיות, אולם נראה שהנחיה כזאת אינה ישימה. הסיבה הראשונה לכך היא הפסיכולוגיה האנושית. ספק אם ימצא המפקד, שמוזהה בעיה אצל רמות זוטרות מזו של פקודו הישיר, שיעמוד בפיתוי להימנע בשלב כזה או אחר מלהתערב ישירות. קשה ליצור אנושי להימנע משימוש במידע רלוונטי המצוי בידיו. הסיבה השנייה היא גישת "מבחן התוצאה", המושרשת עמוק בצה"ל, הדוחפת את המפקדים לנקוט גישה של פיקוד ריכוזי. עקב הצורך לספק תוצאות מיידיות הן בבט"ש והן בלחימה ואפילו באימונים, ימצאו מעט מאוד מפקדים שיימנעו מ"קיצור" שדרת הפיקוד כדי לשפר את ביצועי יחידתם. ון קרפלד מביא דוגמה אבסורדית, שבה אמצעי פיקוד מתקדם – המסוק – המאפשר טכנית חדירה של רמה גבוהה אל תוך רמת פיקוד זוטרה, מביא לעקיפה על עקיפה של שדרת הפיקוד. הוא מתאר מצב במלחמת וייטנאם, שבו מעל המ"פ הנלחם על הקרקע מרחפים מסוקיהם של מפקד הגדוד, של

מפקד החטיבה, של מפקד הדיוויזיה ולעיתים גם של מפקד הגיס. כולם מבקשים עדכון בתמונת המצב. שתי הבעיות שציינתי קודם לכן קיימות גם כיום בצה"ל, אולם הכנסת מערכות שו"ב עלולה להחמירן עד כדי גרימת נזק משמעותי. הבעיה היא שמערכות השו"ב יכולות לספק מידע על כמה דרגים במקביל. זיהוי מיקומו של כלי לחימה באמצעות מתקן GPS על גבי מפה ממוחשבת אפשרי כיום ברוב הצבאות המערביים. מערכת תקשורת מתאימה יכולה להעביר את המידע הזה למפקדת החטיבה ולמפקדת האוגדה.

לדעתי, כדי למנוע את התפתחות הבעיה יש לשקול לאפשר לכל רמה פיקודית גישה רק למידע הנוגע לרמה אחת מתחתיה. גישה למידע הנוגע לרמות נמוכות יותר צריכה להיות רק במקרים חריגים, לדוגמה במקרה שבו נפגע מפקד היחידה, וקיים צורך למלא חלל פיקודי זמני עד להתייצבות מחדש של שדרת הפיקוד.

מה יש אם כן לעשות?

בשלב הראשון יש לחשוב על תפיסת הוודאות שבה רצוי כי יגדלו מפקדי צה"ל ולהגדירה. אסור שהתפיסה המתפתחת בשדרת הפיקוד הזוטרה של צה"ל תנבע מהשימוש בטכנולוגיה. לאחר מכן, בהנחה שהמפקד צריך להתמודד עם אי-ודאות ברמה כזאת או אחרת, יש לפתח את תוכניות ההכשרה והאימונים, כך שישלבו פיתוח יכולות מקבילות: הן שימוש במערכות השו"ב והן קבלת החלטות בתנאי אי-ודאות, שבהן חסר למפקד מידע בסיסי על כוחותיו ועל האויב.

תפיסת השו"ב צריכה לעבור את מבחן ההפרכה. לאחר תקופת הטמעה, שבה יתרגלו יחידות להשתמש במערכת השו"ב באופן שוטף, יש לבחון אותן במצב שבו לא ניתן להן לעשות שימוש במערכת, לזהות את הפערים הקיימים בין תפקודן עם המערכת לתפקודן בלעדיה ולמצוא להם פתרון.

בחינה של רמת אי-הוודאות תביא גם לתיקוף – או לשינוי – של תפיסת הפיקוד והשליטה של צה"ל. גם במקרה הזה אסור להיגרר אחרי השפעת הטכנולוגיה אלא לעצב את ההשפעה הזאת.

הגישה של "קיצור" דרגים היא בעייתית מאוד, משום שהיא פוגעת באופן משמעותי בהיררכיה הרגילה ועלולה להרוס אותה לאורך זמן

הערות

1. תודה לסא"ל דורון על הערותיו המועילות.
2. Arie W. Kruglanski and Donna M. Webster, "Motivated Closing of the Mind: 'Seizing' and 'Freezing'", *Psychological Review*, Vol. 103, No. 2, 1996, pp. 263-283
3. Bill Owens, *Lifting the Fog of War*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 2001
4. שם, עמ' 98-102
5. Martin Van Creveld, *Command in War*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1985, pp. 148-155
6. שם, עמ' 255-256



לקראת כפיפות יתר של צה"ל?

שינוי מערכות היחסים בין הדרג האזרחי לצבא בישראל

בניגוד לחשש המסורתי מפני הפיכה צבאית בישראל, הרי המציאות העכשווית היא שצה"ל של היום סובל משחיקה של האוטונומיה שלו, והסכנה היא שהוא ישועבד לחלוטין לדרג האזרחי - גם בתחומים שבהם הוא נהנה בעבר מאוטונומיה. במילים אחרות: הסכנה היא לא של הפיכה צבאית, אלא של "הפיכה במהופך"

פרופ' סטיוארט א' כהן

מכיוון שכך, התברר לעיתים קרובות כי כל ניסיון לתאר את תבנית היחסים הזאת מצריך המצאת אוצר מונחים חדש לגמרי. דן הורוביץ המנחה, לדוגמה, טבע את הביטוי "צבא מאוחר בחברה צבאית למחצה". לעומתו דיברה רבקה שיף על מודל של "יחסים הרמוניים", ויורם פרי הצביע על צורה מיוחדת של "שותפות אזרחית-צבאית". תהיה הטרימינולוגיה אשר תהיה, המסקנה העיקרית הייתה אחת וזהה: אין להעלות על הדעת הפיכה צבאית בישראל. זאת גם טענתם המרכזית של סמיואל פיינר ומשה ליסק בהקדמותיהם למהדורה העברית של ספרו הקלסי של פיינר "האיש על גב הסוס" (שראה אור בהוצאת "מערכות" ב־1982). הם כתבו כי צה"ל, בהיותו צבא עם למופת, לעולם לא ינסה לתפוס את

בתחום מערכות היחסים בין
הדרג האזרחי לצבא מעולם לא
התאימה מדינת ישראל
לתבניות המיון המקובלות

השלטון מידי הדרגים האזרחיים ויישאר כפוף תמיד - פורמלית ולא פורמלית כאחת - למסורת השלטון הדמוקרטי ולמוסדותיו.

אולם בעשור האחרון היו רבים שהטילו ספק הולך וגובר בטענה הזאת. כך, למשל, באביב 2005 עורר ח"כ דני יתום סערה ציבורית זוטא כאשר טען שחיילים דתיים רבים בצה"ל עלולים לסרב לפקודה לפנות את היישובים היהודיים ברצועת עזה ובצפון השומרון במסגרת תוכנית ההתנתקות והביע בגלוי את חששותיו שפוטש צבאי ממשמש ובא.¹ על אף תשומת הלב הזמנית שמשך ח"כ יתום בעקבות הצהרתו (כולל ראינות בעיתונות הכתובה והופעות בטלוויזיה), לא היה בהצהרתו משום חידוש; למעשה הוא חזר על הדעה שרווחת בחוגים אקדמיים מסוימים זה זמן מה. כמעט עשור לפני כן, בסתיו 1996, התראיין פרופ' זאב מעוז, שהיה אז מנהל מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים באוניברסיטת תל-אביב, בעיתון "הארץ" וניתח את החיכוך בין ראשי-הממשלה

בתחום מערכות היחסים בין הדרג האזרחי לצבא - כמו בתחומים פוליטיים רבים אחרים - מעולם לא התאימה מדינת ישראל לתבניות המיון המקובלות. אין ספק שההשפעה הכוללת של צבא ההגנה לישראל חורגת במידת מה מהגבולות שנחשבים נאותים בעיני משטרים דמוקרטיים. זה זמן רב ברור שבתחומים רבים של החיים הציבוריים (ולא רק אלה הנוגעים ישירות לענייני ביטחון), לא תמיד התנהל צבא של ישראל כזרוע הכפופה לממשלה: לעיתים קרובות נודעה לצה"ל השפעה מכרעת על עיצוב המדיניות הממשלתית ועל אופן ביצועה. אולם במשך שנים רבות שררה הסכמה כללית כי יחד עם זאת צה"ל אינו נוהג בהתאם למודלים לא דמוקרטיים, כגון אלה הנהוגים

במדינות המכונות "פרטוריאניות" או מדינות "חיל מצב".² גם חוקרים שקבעו בעשור האחרון שהחברה הישראלית היא "מיליטריסטית" מקפידים לסייג את השימוש במונח הזה. כך מסכימים גם ברוך קימרלינג, המדבר על ישראל כעל מקרה של מיליטריזם "קוגניטיבי" ו/או "תרבותי", וגם יגיל לוי, הכותב באריכות על מיליטריזם "חומרני".³ כי למרות המעמד הבכיר רב השנים של צה"ל בחברה הישראלית ובחיים הציבוריים, נותרה ישראל דמוקרטיה פרלמנטרית תוססת. נוכח המצב הזה העדיפו רוב החוקרים בתחום לראות בתבנית הישראלית של יחסים בין הדרג האזרחי לצבא יצור כלאיים ייחודי.

מרכז ביסא ומחקרים
אסטרטגיים
אוניברסיטת בראל



ראש הממשלה יצחק שמיר בביקור בתע"ש



מקורו של האיום הממשי על האיזון הנדרש בין הדרג האזרחי לצבא בישראל הוא בצד האזרחי של המשוואה הרבה יותר מאשר בצידה הצבאי

רק שאינו חושב כלל לכפות את רצונו על הזרועות האזרחיות של הממשל, אלא הוא מוכפף לחלוטין לרצונות האזרחיים ולמגמותיהם. מה שמאפיין "הפיכה במהופך" אינו רק הכפפת הפעילות הצבאית למגמה הפוליטית הכללית, כנדרש כמובן על-פי עקרונותיה של הדמוקרטיה הליברלית; "הפיכה במהופך" מתרחשת כאשר ההתערבות האזרחית מתרחבת גם לתחומים שנחשבים צבאיים מקצועיים, ועליהם לא נוהגת חברה אזרחית דמוקרטית להפעיל פיקוח הדוק. התהליך הזה של אקטיביזם אזרחי הולך וגובר עלול – אם לא ייבלם – לגרום להפיכת מצב רצוי של כפיפות הצבא לחברה האזרחית למצב של שעבוד הצבא. במקרה כזה עלולה האוטונומיה המקצועית של הצבא להיפגע בצורה חמורה עד כדי כך שיכולתו לבצע את תפקידיו המקצועיים תיזק קשות.

ככל שמדובר בעיצוב מדיניות, כפי שציינ החוקר האמריקני סם סרקיסיאן, ייתכן ששיתוק מהסוג הזה יגרום לתוצאות מזיקות והרסניות לא פחות מהתוצאות הצפויות מהתנהגות צבאית העלולה להסתיים ב"פוטש" של קצינים. אם הצבא "יישאר פסיבי ויאפשר לטעויות בשיקול דעת ולמדיניות ולאסטרטגיות מוטעות לצמוח בזירה הפוליטית בלי דיון יסודי ובלי בדיקת זווית הראייה הצבאית", כותב סרקיסיאן, "יהיה זה שלב נכבד בשחיקת הלגיטימציה והתכליתיות של הצבא".¹²

דאז, בנימין נתניהו, לבין הרמטכ"ל שלו, רביאלוף אמנון ליפקין-שחק. מסקנתו המפורשת של מעוז הייתה כי "עלינו להביא בחשבון את הסכנה של הפיכה צבאית".¹³ ככל שחלפו השנים צברה הדעה הזאת תאוצה. כך, למשל, הסבירות הגוברת שישראל תפנה אזורים שונים באיו"ש הניעה את ד"ר אורי בן-אליעזר מהמחלקה לסוציולוגיה באוניברסיטת חיפה לחזות כבר בשנת 2000 שצה"ל – שסגל הקצונה שלו כולל יותר ויותר בוגרים של מערכת החינוך הדתית-לאומית – יתנגד בהכרח ל"דה-קולוניזציה" ויקרא תיגר על הממשלה.¹⁴ באחרונה הצביע ד"ר יורם פרי על משקלם הגובר של מבצעים נגד הטרור הפלסטיני בתפריט המשימות העכשוויות של צה"ל כעל דחף נוסף להתערבות צבאית בתחומים שצריכים להיחשב לנחלתו הבלעדית של השלטון האזרחי. לדבריו:

בחברה מפולגת כמו שהחברה הישראלית מפולגת כיום, בתנאי מלחמה תת-קונוונציונלית ממושכת, קשה יהיה למנוע עימות בין הזרוע הצבאית לזרוע הפוליטית. בנסיבות כאלה אנו יכולים לצפות שהצבא יחרוג מגבולות ההתנהגות המותרת לארגון צבאי במדינה דמוקרטית נאורה, ואילו המערכת הפוליטית, שתהיה שרויה במשבר בעצמה, לא תוכל לתקן את המצב.¹⁵

סדר היום המשתנה

המאמר הנוכחי מקבל את הטענה כי ייתכן שמערכת היחסים בין הדרג האזרחי לדרג צבאי בישראל אכן פגומה כיום בצורה חמורה ואולי אפילו שרויה במשבר חסר תקדים. אולם הוא חולק על הדעה המקובלת בנוגע לסיבות המשבר ולאופיו. תמצית הטיעון המועלה במאמר הזה היא שמקורו של האיום הממשי על האיזון הנדרש בין הדרג האזרחי לצבא בישראל הוא בצד האזרחי של המשוואה הרבה יותר מאשר בצידה הצבאי. אי לכך, בחיפושיהם אחר ראיות ואותות למשבר הנוכחי דומה שהולכים חוקרי התחום בכיוון שגוי לחלוטין. הם ממקדים תשומת לב רבה כל כך באפשרות שקציני צה"ל יחוללו "פוטש" (כלומר, שהצבא יתערב בחברה), עד שהם מתעלמים מסימנים ממשיים הרבה יותר המורים כי מה שמתרחש באמת הוא תהליך הפוך: הרחבת ההתערבות האזרחית בתחום הצבאי.

במובן הזה, לדעתי, המצב השורר בישראל דומה לפער האזרחי-צבאי (civil-military gap) המתרחב בארצות הברית יותר מכפי שמקובל לחשוב בדרך כלל.¹⁶ בשתי המדינות עלו הצבא והחברה האזרחית על מסלולים נפרדים, ההולכים ומתרחקים זה מזה הן מבחינת השקפות עולמם והן מבחינה התנהגותם. שני המגזרים כמובן שונים בסיסית זה מזה ומצויים בתהליכי שינוי מתמידים, אולם דומה כי הסיבה לפער ההולך וגדל ביניהם טמונה בשינויים המתרחשים במגזרים האזרחיים של החברה יותר מאשר בשינויים, כביכול, בהתנהגות הצבא. בהקשר האמריקני אכן נטען במפורש כי "הסכנה האורבת לרפובליקה אינה נובעת מאיום צבאי כלשהו על החברה האמריקנית הליברלית, אלא מהמצב ההפוך: האזרח של האתוס הצבאי של ארצות הברית".¹⁷

בישראל מתנהל, לדעתי, תהליך דומה, שאותו אני מכנה "הפיכה במהופך". המונח הזה בא לתאר מצב שבו הצבא לא

1950 - הרמטכ"ל יגאל ידן וסגנו מרדכי מקלף בביקור במעברה במסגרת הסייג שהגיש צה"ל לעולים לקראת החורף



רמה נבונה במיוחד של יחסי גומלין אזרחיים-צבאיים הייתה קיימת
תמיד בישראל בתחומים רבים, בפרט בנושאים מרכזיים של החיים
הציבוריים כגון כלכלה, חינוך, התיישבות ופעילות תרבותית

השינויים המתרחשים מעת לעת בטיב הקשרים בין הצבא לחברה בישראל ובתוכנם. בעזרת המושג הזה ניתן להצביע על תמורות במידת "קוטע" הגבולות בין צה"ל והחברה (האם נעשו הגבולות יותר חדירים או פחות ובאילו תחומים?) ועל שינויים במגמות הזרימה של יחסי גומלין המרובים ביניהם (אילו מבין יחסי הגומלין יזם הצבא ואילו יזמה החברה האזרחית?) נוסף על כך דגם "הגבולות המקוטעים" מאפשר לתת תשומת לב לחידושים במנגנונים הפורמליים (המעוגנים בדרך כלל בחקיקה, כגון חוק שירות הביטחון) והלא פורמליים (קרי: הסדרים וולונטריים למיניהם, כמו אלה הקיימים בין מפקדי צה"ל לבין הורי החיילים בשירות סדיר) המסדירים את נפח הזרימה של יחסי הגומלין בין הצבא לחברה ואת קצבה.

יישום הדגם

על בסיס הדגם הזה אני טוען כי מה שהשתנה בישראל בשנים האחרונות היה כיוונון היסודי של זרמי ההשפעה המבטאים את יחסי הגומלין השוטפים בין התחום האזרחי לתחום הצבאי. דומה שחלפו עברו הימים שבהם היה צה"ל הזוכה העיקרי מהמצב

החדיר של הגבולות "המקוטעים" בין הצבא לבין המגזר האזרחי בישראל - מצב שאיפשר לו להגביר את השפעתו על תחומי ממשל רבים. במקום זאת החל הזרם בעשור האחרון להתנהל בכיוון ההפוך. עתה דווקא המרכיבים האזרחיים במשוואה אזרחיים-צבאיים הם המצליחים לנצל את הגבולות "המקוטעים" כדי לפלוש לתחומים שנחשבו פעם לצבאיים בלעדיים.

תרשים 1 מאפשר לזהות את התחומים שבהם התרחשה התמורה הזאת. מתוארים בו שלושה תחומים עיקריים של מקבצי יחסי גומלין אזרחיים-צבאיים. התחום הראשון, הנקרא "תחום הסמכות האזרחית", מקיף סוגיות הקשורות לאסטרטגיה רבתי (כגון הקצאת המשאבים הלאומיים, הכרזות על מלחמה ושלוש וקביעת המדיניות הגרעינית). הצבאות של חברות דמוקרטיות מודים ללא סייג כי תפקידם בעניינים האלה הוא זניח ומסתכם לכל היותר בהיענות לדרישת הדרג המדיני לספק ייעוץ "טכני". זרועות הממשל האזרחיות מודות, מצידן, כי באותה המידה קיים תחום של אוטונומיה צבאית מקצועית, שבו אין הן מתערבות. התחום הזה מקיף את רוב העניינים הקשורים בארגון הפנימי של

המסגרת התיאורטית

אין צורך לפתח מודל תיאורטי חדש לתיאור התהליך שבו מתרחשת בישראל "הפיכה במהופך". כל שנחוץ הוא לאמץ דגם שאותו הציע כבר לפני יותר משלושה עשורים החוקר א"ר לאקהם - דגם המקובל בנוף הפרשני של היחסים בין הדרג האזרחי לצבא בישראל מאז ועד היום.¹⁴ לפי הדגם של לאקהם הגבולות המפרידים בין התחומים האזרחיים והצבאיים בישראל היו מאז ותמיד "מקוטעים" - תכונה המבדילה אותם בבירור הן מתבנית הגבולות "החדירים" האופייניים למשטרים טוטליטריים והן ממאפייני הגבולות "האטומים" הנדרשים על-פי התיאוריה הדמוקרטית הצרופה.

הדגם של לאקהם, בפרט כפי שפיתח אותו פרופ' משה ליסק בהקשר הישראלי,¹⁵ משרת שתי מטרות. ראשית, ברובד התיאורי הוא ממחיש את הרמה הגבוהה במיוחד של יחסי הגומלין האזרחיים-צבאיים שהיו קיימים תמיד בישראל בתחומים רבים, בפרט בנושאים מרכזיים של החיים הציבוריים כגון כלכלה, חינוך, התיישבות ופעילות תרבותית. שנית, הדגם של גבולות "מקוטעים" מציע גם כלי למדידת

תרשים 1: שלושת התחומים של יחסי הגומלין האזרחיים-צבאיים

סמכות אזרחית	משא ומתן	אוטונומיה צבאית מקצועית
<ul style="list-style-type: none"> - קביעת יעדים פוליטיים - הקצאת משאבים לאומיים - הכרות מלחמה - הפסקת מעשי איבה - אסטרטגיה גרעינית - מינוי רמטכ"ל 	<ul style="list-style-type: none"> - עיצוב דוקטרינת הביטחון - בניין הכוח - מדיניות הגיוס - מינויים לתפקידים בכירים - תנאי השירות - מו"פ ביטחוני - התפשטות/צמצום תפקידי הצבא - היחסים בין צה"ל לשירותי הביטחון האחרים (מקומיים וזרים) 	<ul style="list-style-type: none"> - מבנה הכוח - אימונים - טקטיקה (כללי העסקה) - מיון ושיבוץ של כוח אדם - קידום קצינים זוטרים - וקצינים באמצע הקריירה - ניהול מערכת המשפט הצבאי

עלה בידי הקצונה הבכירה של צה"ל לאחר 1967 לצמצם מאוד את התערבות הדרג האזרחי בתחום האוטונומיה של הצבא ולחתור במידה רבה תחת כוח המיקוח שלו בנושאים שאותם מקובל לשייך לתחום המשא ומתן. צה"ל הגביר גם את מידת מעורבותו בתחומים שבהם בעבר – במיוחד בתקופת שלטונו של בן-גוריון – היה משקלו של המגזר האזרחי מכריע. חשוב לציין כי המגמות האלה היו חזקות דיין לשרוד אפילו את

הטראומה הלאומית של מלחמת יום הכיפורים. החברה הישראלית – ברובה – המשיכה להביע רמה גבוהה של אמון בצה"ל, במיוחד לאחר מבצע אנטבה, ואף ראתה בעין יפה הרחבה של תהליכי "התפשטות התפקודית" של הצבא לתחומים נוספים. דוגמה אופיינית לכך היא התמיכה הציבורית שקיבלה תוכניתו של רב-אלוף רפאל איתן (רמטכ"ל בין 1978 ל-1983) להענקת חינוך משלים לטירונים חסרי השכלה

בסיסית מאזורי מצוקה ("נערי רפול"). לענייננו תוכן התוכנית הזאת חשוב פחות ממעמדה הסמלי כביטוי ליחס של הדרג הצבאי הבכיר כלפי המערכת השלטונית האזרחית. בשונה מהמסגרת הוותיקה יותר, שבאמצעותה סיפק צה"ל מורות חיילות לאזורי פריפריה – מסגרת שהייתה פרי יוזמתו של הדרג האזרחי (ראש הממשלה בן-גוריון) – תוכניתו של רב-אלוף איתן הייתה מראשיתה מיזם צבאי שאף ביטא ביקורת כלפי מערכת החינוך האזרחית וכישלונותיה.¹

במהלך העשור האחרון התהפך המבנה של מערכות היחסים בין שני המגזרים. כמתואר בתרשים 3, הצטמצמה מאוד מידת ההשפעה של הצבא על הנושאים הנכללים בתחומי הסמכות האזרחית וכן הוקטן כוח המיקוח שלו בתחומי המשא ומתן. לעומת זאת, גברה מאוד יכולתן של קבוצות שונות במגזר האזרחי להפעיל השפעה על צה"ל, אפילו בתחומים שנחשבו בעבר לנחלתו המקצועית הבלעדית. כמה גורמים תרמו להיווצרות המצב החדש הזה. ראשית, כוחו היחסי של צה"ל להשפיע על החברה האזרחית צומצם

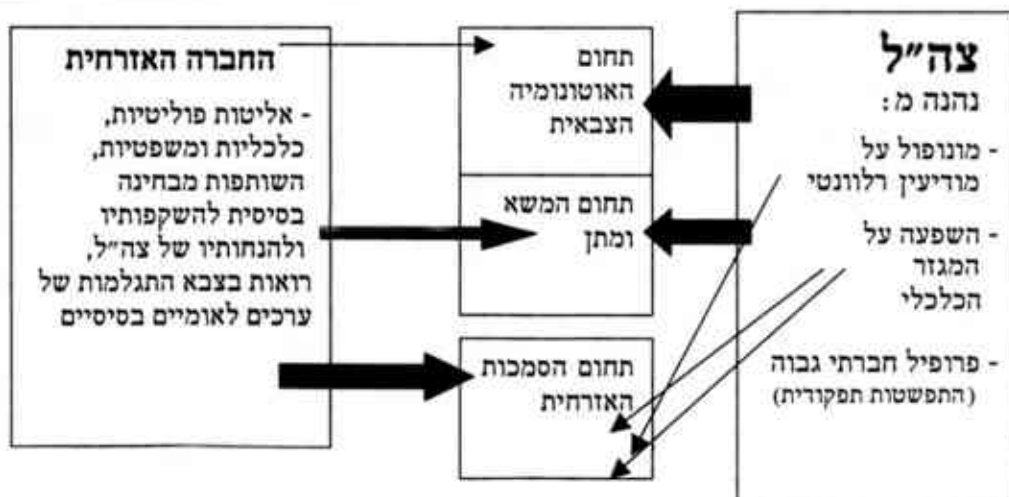
הכוחות המזוינים ובהתנהגות בפועל בשגרה (כגון אימונים, גיבוש הוראות טקטיקות וניהול מערכות המשפט הצבאיות). החלוקה הזאת לשני תחומי השפעה לעולם לא תהיה מוחלטת. תמיד יישארו סוגיות ביניים רבות שבנוגע לסמכות להכריע בהן יהיו חילוקי דעות בין המגזרים, בייחוד במצב שבו הגבולות בין האזרחים לצבא הם "מקוטעים". בין הנושאים הנכבדים בתחום הביניים הזה יהיו, למשל: גודל

הכוחות המזוינים והמבנה שלהם; מקור הרכש והפיתוח של אמצעי הלחימה (התעשייה הצבאית המקומית או גורמי חוץ?); מדיניות הגיוס והשירות והיקף ההשתתפות של הצבא במיזמים לאומיים בעלי אופי אזרחי מובהק (התפשטות/צמצום תפקידי הצבא). בתרשים 1 משובצים הנושאים האלה בתחום המשא ומתן, מאחר שהם כוללים עניינים שעליהם נוטות הרשויות האזרחיות והצבאיות להתמקח.

במשך תקופה ממושכת נטה מאזן המשא ומתן שהתנהל בתחום הביניים בצורה בולטת לטובת צה"ל. אמצע שנות ה-60 של המאה הקודמת היה מהבחינה הזאת תקופה מכוננת, וזאת משתי סיבות: הראשונה הייתה פרישתו הסופית של דוד בן-גוריון לשדה-בוקר בשנת 1963. הפרישה הזאת הביאה להסתלקותו מהזירה הפוליטית של מי שתרים יותר מכל אדם אחר להקמת צה"ל ב-1948 ובתוקף תפקידיו הכפולים לאורך רוב התקופה – ראש הממשלה ושר הביטחון – שלט ביחסים בין הדרג האזרחי לצבא על כל גוניהם. לכך יש להוסיף את ניצחונותיו הצבאיים המפוארים של צה"ל במלחמת ששת הימים. במבט לאחור נראה כי הצירוף של שני האירועים האלה פתח תקופה חדשה בתחומי חיים רבים בישראל, ובפרט ביחסים בין צה"ל למגזר האזרחי. לא רק שהקצונה הבכירה השתחררה ממוראה של דמות האב המייסד של הארגון הצבאי, אלא אף נהנתה מיוקרה חברתית בלתי מוגבלת. תוצאות המצב הזה מוצגות בתרשים 2. לפי התרשים

במקרה של שעבוד הצבא עלולה האוטונומיה המקצועית שלו להיפגע בצורה חמורה עד כדי כך שיכולתו לבצע את תפקידי המקצועיים תימקד קשות

תרשים 2: לקראת צבא שידו על העליונה



■ כיוון החיצים מצביע על זרימת ההשפעה ■ עובי החיצים מצביע על מידת ההשפעה

ביהדות, קבוצות נשים, קבוצות הדוגלות באיכות הסביבה וגופים לא ממשלתיים שונים (מקומיים ובין-לאומיים) הנאבקים נגד צה"ל ונגד פעולותיו בשם זכויות האדם של הפלסטינים תושבי השטחים.

השינוי הזה בהרכב של הצד האזרחי בדו־שיח עם הצבא בישראל מלווה גם בשינוי נימת הדו־שיח בין צה"ל לבין הדרג הפוליטי בישראל. אין זה יותר דו־שיח המתנהל באווירה פרגמטית מיסודה על בסיס הסכמה הדדית, שבעבר איפשרה רמה הוגנת של תן וקח ושל תיווך. כפי שכבר ציין יורם פרי¹⁶ הנימה נעשתה עכשיו עימותית יותר, עד כדי כך שלעיתים הדרג הפוליטי אפילו מתעלם מהדרג הצבאי.

ישנן דוגמאות בולטות להתעלמותם של פוליטיקאים בכירים מהצבא ומראשיו. בעשור האחרון הסתירו ראשי ממשלות בישראל – מכל המפלגות – מהלכים אסטרטגיים חדשים שהם יזמו אפילו מפני הרמטכ"לים שלהם. אהוד ברק, למשל, (רמטכ"ל בין 1991 ל-1995) לא ידע דבר

על הדיונים המוקדמים שהביאו להסכמי אוסלו בספטמבר 1993. בדומה לכך לא נודע למשה (בוגי) יעלון (רמטכ"ל בין 2002 ל-2005) על תוכנית ההתנתקות של ראש הממשלה אריאל שרון, אלא לאחר שזו כבר גובשה.¹⁷ שיטתית וקבועה כיום עוד יותר היא התופעה שהממשלות אינן מזדרזות – כפי שעשו בעבר – לאשר אוטומטית לצה"ל את דרישותיו התקציביות. אדרבא, ההקצאות לצורכי ביטחון קוצצו בהדרגה מאז תחילת שנות ה-90, ושרי אוצר אף החלו להשמיע הערות עוקצניות על כך שצה"ל יכול לחסוך יותר, בייחוד באמצעות הקטנת שכר, פנסיות והטבות שונות

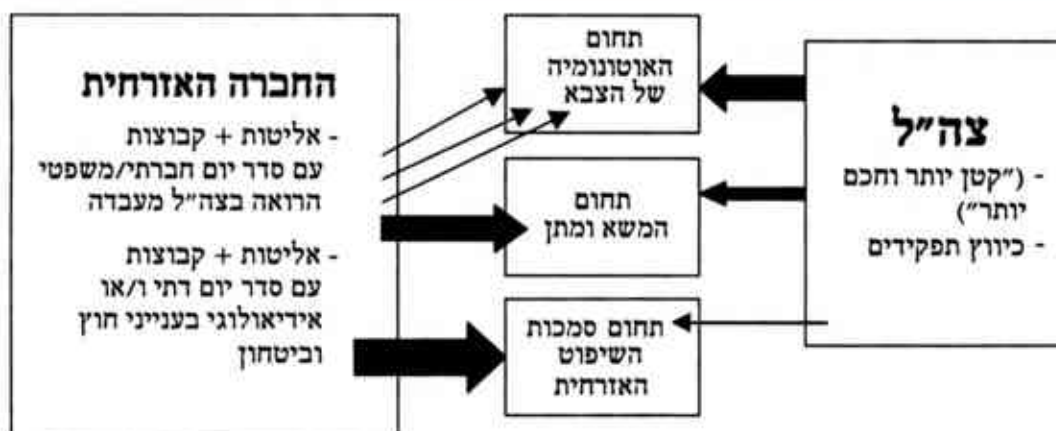
במידה ניכרת בגלל מאמצי הצבא עצמו לעמוד בקיצוצים בתקציביו הן באמצעות הקטנת ממדיו (למשל, באמצעות הנהגת מדיניות של גיוס בררני יותר וצמצום כוחות המילואים) והן באמצעות נקיטת צעדים לצמצום מידת השתתפותו במיזמים אזרחיים כגון קליטת עלייה, הענקת חינוך משלים וסיוע להתיישבות.¹⁷ שנית, השתנה עצם המבנה של מערכות היחסים בין הדרג האזרחי לצבא, והוא חדל להיות סימטרי.

צה"ל – כמוסד – מנהל עתה דו־שיח עם שני רבדים שונים במגזר האזרחי בישראל. הרובד האחד ממשיך להיות מורכב מהאליטות המקובלות, דמויות מובילות בתחומי הפוליטיקה, התקשורת, המשק והמשפט. אף שהקטגוריה הציבורית הזאת התרחבה באחרונה במידה מסוימת,¹⁸ היא נשארת עדיין קבוצה מצומצמת, המונה לא יותר מכמה מאות אנשים. אולם לצד הרובד המסורתי הזה מוצא צה"ל את עצמו כיום מנהל מגעים עם רובד חברתי נוסף גדול ומגוון הרבה יותר, שאינו עשוי מקשה אחת. הרובד

הזה מורכב ממגוון של אנשים המבקשים לייצג מול הצבא את מה שמכונה "החברה האזרחית". זוהי תערובת של ארגוני "כאן ועכשיו", המבטאים את מאוויי האלף הנוכחי, וקבוצות פעולה שהתאגדו אד הוק כדי לקדם נושאים מסוימים. בתוך הרובד הזה כלולים, למשל, הורים ובני משפחה של גברים ושל נשים בשירות פעיל, קבוצות שונות של משרתי מילואים (טייסים, סטודנטים ו"סתם" חיילים מן השורה הקובלים נגד "אייהשויון בחלוקת נטל השירות"), חברי מועצות אזרחיות (כגון של מתיישבי יהודה ושומרון), רבנים מזרמים שונים

כוחו היחסי של צה"ל להשפיע על החברה האזרחית צומצם במידה ניכרת בגלל מאמצי הצבא עצמו לעמוד בקיצוצים בתקציביו הן באמצעות הקטנת ממדיו והן באמצעות נקיטת צעדים לצמצום מידת השתתפותו במיזמים אזרחיים כגון קליטת עלייה, הענקת חינוך משלים וסיוע להתיישבות

תרשים 3: לקראת צבא כפוף



■ כיוון החיצים מצביע על זרימת ההשפעה ■ עובי החיצים מצביע על מידת ההשפעה

לצבא לתחומים המסורתיים של משא ומתן, כפי שהוגדרו לעיל. הזירה הוסטה במקרים משמעותיים לא מעטים לתחומים שנחשבו פעם לנחלתו הבלעדית של צה"ל.

אחת הדוגמאות לתהליך הזה היא המאבק שניהלן קבוצות אזרחיות שתמכו בעתירות שהגישו לבית המשפט הגבוה לצדק נשים שונות בשני עניינים: דרישה ליתר שוויון במדיניות הגיוס והשיבוץ של צה"ל ודרישה לכך שהטרדה מינית מוכחת תהיה מחסום לקידום קצינים בכירים.²¹ בדומה לכך ביקשו קבוצות אזרחים משני צידי הקשת הפוליטית והאידיאולוגית בישראל – השמאלי והימני – לקדם את מצעיהן באמצעות חדירה לתחום הגיוס והשירות בצבא. ליתר דיוק, נציגי שני המחנות עודדו בדרכים שונות סרבנות מטעמי מצפון בכל שלוש הרמות של הרכב צה"ל: שירות חובה, שירות מילואים ושירות קבע.²²

מה שמסבך את המצב הנוכחי במיוחד – מנקודת הראות של צה"ל – הוא העובדה שהדרישות שמעלות הקבוצות האזרחיות השונות אינן תמיד משלימות זו את זו. כמה מהעמדות

שהקבוצות האלה דוגלות בהן אף סותרות זו את זו. הדבר בולט במיוחד בעניין הסרבנות מטעמי מצפון, שלה מטיפות גם קבוצות ימניות (כאמצעי למניעת פירוקם של יישובים יהודיים) וגם קבוצות שמאלניות (כאמצעי להחלשת הלגיטימיות החברתית של היישובים האלה). אולם ניגודי אינטרסים בין קבוצות שונות המצויות במשא ומתן עם צה"ל מתעוררים גם בתחומים אחרים. כך למשל: צה"ל לא הצליח ליישב את הדרישה הגוברת של אנשי מילואים לקבל תגמול חומרי על שירותם עם התעקשותן של קבוצות לוחמים ותיקים על כך שהמילואים ישמרו על אופיים כמוסד התנדבותי מעיקרו, שהוא – בראש ובראשונה – ביטוי למילוי חובה אזרחית שהיא גם זכות. בדומה לכך מתקשים מפקדי יחידות השדה להתוות את השילוב הראוי – אותו שביל זהב

לקצינים הבכירים.²³ גם הכנסת נעשתה דעתנית יותר כלפי צה"ל והפגינה להיטות חסרת תקדים לממש את זכותה החוקתית להפעיל ביקורת פרלמנטרית בעניינים צבאיים. אחד הצעדים בכיוון הזה נעשה בתחילת שנות ה-90, כשוועדת הכספים של הכנסת סירבה – בפעם הראשונה – לאשר את תקציב הביטחון כמכלול ודרשה לעבור עליו סעיף אחר סעיף. משמעותית לא פחות היא הצעת החוק שהגיש אשתקד ח"כ יובל שטייניץ, יו"ר ועדת החוץ והביטחון של הכנסת, ולפיה על הרמטכ"ל להופיע באופן קבוע בפני הוועדה.²⁴

אפשר, כמובן, להתייחס למהלכי האליטה הפוליטית כאל ניסיון להשיב על כנו את האיזון בשיווי המשקל בין האזרחים לצבא – איזון שהופר קודם לכן בשל השפעת הצבא. אולם תקפותה של הפרשנות הזאת מתערערת אם שמים לב לכך שהשינוי ביחס של האליטה הפוליטית כלפי צה"ל הוא חלק מתהליך נרחב יותר, שאולי אף מניע את שינוי הגישה של האליטות. הדברים אמורים בנימה המחוספסת

בדיניהן עם הצבא החלו קבוצות אזרחיות חוץ-פרלמנטריות לאמץ נימה מחוספסת יותר

החדשה שמאמצות קבוצות אזרחיות חוץ-פרלמנטריות בדיוניהן עם הצבא. הקבוצות האלה מפגינות מחויבויות תקיפות וברורות לסדר יום חברתיים, אידיאולוגיים, דתיים ופוליטיים, שרבים מהם מתנגשים ישירות עם ענייני הביטחון. עוצמתן של המחויבויות האלה גורמת לכך שדובריהן אינם מסתפקים בקידום ענייניהם בתחום האזרחי בלבד ואינם מסכימים עוד "להשאיר את צה"ל מחוץ לזירת המחלוקת", כפי שנהוג היה לומר. אדרבא, דווקא משום שצה"ל ממשיך למלא תפקיד מרכזי כל כך בחברה הישראלית בכללותה רואה כל אחת מהקבוצות האלה בצבא את המעבדה המתאימה ביותר לעריכת ניסוייה בגיבוש שיוניים חברתיים ו/או פוליטיים. התופעה הזאת מסבירה מדוע לא הוגבלו ההתנגשויות שאירעו בשנים האחרונות בין האזרחים



הפוליטיים, הכלכליים, הדמוגרפיים והתרבותיים והביאו להגדרות מחדשות של זהויות ושל ערכים בקרב קבוצות אוכלוסייה רבות השונות זו מזו.²¹ ככלל, השינויים בגישות ובסדרי העדיפויות היו מקיפים כל כך, עד כי החברה הישראלית בעשור הראשון של המאה

ה־21 אינה דומה כמעט במאומה לקודמתה בעת הקמת המדינה, רק לפני 60 שנה. הדבר בולט במיוחד בתחום הרחב של היחסים בין החברה לצבא.²² על אף התקפות הטילים העיראקיים ב־1991 והאלימות הפלסטינית המתמדת

לאחר מכן ירדה תפיסת האיום הקיבוצי בקרב רוב אזרחי ישראל (המוגדרת כתחושה שההירשדות הפיזיות של המדינה עומדת בסכנה) בצורה בולטת מאז שנות ה־80. זו אחת הסיבות לכך שצה"ל כבר אינו נהנה מחסינות בלתי מעורערת בפני בדיקה ביקורתית, אם כי הוא עדיין ממשיך ליהנות מהערכה חברתית גבוהה.²³ קצינים בכירים עומדים היום לביקורת מתמשכת ממגזרים רהוטים יותר ויותר של החברה הישראלית.

אין ספק שהביטוי הבוטה ביותר לתמורה הזאת הוא נכונותה הגוברת של התקשורת, שהפכה להיות פולשנית

המיישב בין הלחץ החברתי לקלוט יותר נשים ביחידות הלוחמות של צה"ל לבין דרישתם של רבנים רבים לאפשר לתלמידיהם לשמור על כללי הצניעות המסורתיים של היהדות ולשרת ביחידות נפרדות שבהן אין דריסת רגל לנשים.²⁵

צה"ל עדיין שומר על יכולתו להכתיב את המדיניות בנוגע לקשת רחבה של ענייני הפנימיים

ראוי לציין כי על אף ההתפתחויות האלה עדיין שומר צה"ל על יכולתו להכתיב את המדיניות בנוגע לקשת רחבה של ענייני הפנימיים. אבל יכולתו לעשות זאת, אפילו בתחומים האלה, נמצאת תחת מתקפה הולכת

וגוברת של קבוצות לחץ אזרחיות מוגדרות. במובנים רבים הפך עתה צה"ל לזירת מתחים חברתיים ולא לכלי להשגת לכידות חברתית.²⁶

הסברת השינוי

קיים פיתוי לייחס את המעבר של צה"ל ממעמד בכורה למעמד של כפוף לשינויים המוכרים שהתרחשו בפסיפס החברתי בישראל בדור האחרון. השינויים האלה, שאותם ניתחו בהרחבה אסכולות מגוונות של סוציולוגים, מקיפים מרחבים גדולים של תחומי החיים הציבוריים והפרטיים,

עד שלהי שנות ה־80 רווחה בקרב הקהילה הביטחונית הישראלית התפיסה שלפיה "הביטחון הבסיסי", כלומר עצם יכולתה של המדינה לשרוד, תלוי בעיקר ביכולתו של צה"ל להרתיע – ואם יש צורך, להדוף – פלישות מעבר לגבול של עוצבות רגלים ושריון, כפי שנראו ממשמשות ובאות ב־1956 וב־1967 ואירעו בפועל ב־1973. לעומת זאת ההכלה (containment) והדיכוי של פעילות פלסטינית עוינת ורצחנית (דוגמת התקפות הפיזיות בשנות ה־50) נתפסו כמשימות דוחקות פחות, שאפשר היה לכלול אותן במסגרת דאגות הביטחון השוטף.

ככל הנראה אבד עתה הכלח על סדר העדיפויות הזה. הסכמי שלום עם מצרים (1979) ועם ירדן (1994) הקטינו מאוד את הסכנה שישראל תצטרך להתמודד בעתיד הקרוב עם האיום של פלישה צבאית יבשתית בכל חזיתותיה. לעומת זאת שתי סכנות אחרות, שבעבר נחשבו משניות במשקלן, נראות עתה ממשיות הרבה יותר. הראשונה היא החשש ממתקפה של טילים ארוכי טווח (ואולי אף בלתי קונוונציונליים) מצד אויבים שנחשבו פעם כמי שנמצאים מעבר לאופק האסטרטגי. השנייה היא מערכה נגד אויב "תת־קונוונציונלי", שמטרתו אינה להתמודד עם צה"ל בשדה הקרב, אלא לשבש את אורח חייה של כלל החברה הישראלית באמצעות ניהול מערכה של טרור ושל הרס.

עד כמה גדלה החשיבות היחסית של ההתמודדות עם הסכנה השנייה ניתן ללמוד מאופי הניסיון המבצעי שצבר צה"ל בעשורים האחרונים. אפילו לחיילים הישראלים המנוסים ביותר כיום – במילואים ובסדיר – אין ניסיון אישי במערכה מודרנית ומתוחכמת מהסוג שצבאות אחרים ניהלו בשנים האחרונות הן ביוגוסלביה לשעבר והן בעיראק. למעשה חלפה כבר רבע מאה מאז היה צה"ל מעורב בפעם האחרונה במלחמה בעצימות גבוהה, לעומת זאת ב־20 השנים האחרונות צבר החייל הישראלי ניסיון רב בפעילות נגד חתרנות ובמערכות נמוכות עצימות, והניסיון הזה משפיע בבירור על שדרוג הפעילות של צה"ל בתחום הזה. בימי האינתיפאדה הראשונה (1987–1993) לבשה הפעילות הצה"לית בדרך כלל צורה של סיורים משטרתיים פרימיטיביים למדי ושל הפגנות כוח מקומיות נגד מחבלים פלסטינים ברצועת עזה וביהודה ושומרון. במשך כל השהייה הממושכת של ישראל בדרום לבנון (1985–2000) היו הפעולות האלה מוגבלות בעיקר להתנגשויות גבול בהיקף של פלוגות עם חבורות שונות של מסתננים פלסטינים או לכל היותר מדובר היה בהפגזות ארטילריות ארוכות טווח על ריכוזים סמוכים של החיזבאללה ושל הסורים. אולם במהלך ההתפרצות הנמרצת הרבה יותר של האלימות הפלסטינית, שהחלה בספטמבר 2000 ונמשכה כמעט ללא הפוגה עד מותו של ערפאת כעבור כארבע שנים, שודרגו מבצעי צה"ל במידה ניכרת. למעשה, פיתח הצבא דוקטרינה מבצעית שלמה שנועדה לנסות לבלום את ההתקוממות ואף אימן יחידות מיוחדות באמנות הלחימה הזאת.²¹ כן ראוי

יותר ויותר, למתוח ביקורת פרטנית על פעילות צה"ל. נכונותה של התקשורת לפרסם ליקויים שנתגלו בצבא תרמה במידה רבה להתמוססות גבול האיפוק, שבעבר הבטיח רמה גבוהה של הוקרה לצה"ל.²⁰ משמעותי לא פחות הוא השינוי ביחסם של בתי המשפט לצה"ל. אלה התגברו על רתיעתם הקודמת למתוח ביקורת על עניינים הקשורים לביטחון הלאומי. מעיון בפסיקות של בית המשפט העליון ניתן ללמוד על נטייתו להרחיב עוד ועוד את סמכותו לשפוט בעניינים צבאיים – כמו בכל שאר העניינים במסגרת האקטיביזם השיפוטי שהוא נוקט. כך קרה שנוסף על הסכמתו לדון בעניינים הקשורים למדיניות הגיוס והשיבוץ של צה"ל, בדק בית המשפט גם את הקריטריונים לקידום, את תאונות האימונים ואת מה שהיה משמעותי מכול: פרטיהן של כמה מהפעולות הצבאיות של ישראל ביהודה ושומרון וברצועת עזה. התהליך הזה חתר בצורה משמעותית במיוחד תחת האוטונומיה של מערכת המשפט הצבאי, המוצאת את עצמה

תחת לחץ הולך וגובר להתיישר לפי אמות המידה של תורת המשפט האזרחי. הדבר גרם גם לתחושה בקרב כמה קצינים שכדי להיות בטוחים, מוטב שיתיעצו עם עורך דין לפני שיקבלו על עצמם לבצע פעולות מסוימות.²¹

הורים ובני משפחה של חיילים בשירות חובה הראו נכונות דומה לנצל את הנסיבות החדשות שנוצרו

כדי להיכנס לסדרה של עימותים עם שלטונות הצבא. העימותים אינם רק סביב טענות ההורים בנוגע לתנאי השירות של ילדיהם (טענות שלדברי קצינים בצה"ל הן לעיתים חציית הגבול המפריד בין מעורבות של הורים להתערבות) אלא גם בנושאים כואבים יותר. הורים פנו לבתי המשפט וביקשו רשות לשנות את הכיתוב על מצבות ילדיהם שנפלו בקרב כך שיהיו מנוסחים בצורה אישית יותר. במקרים אחרים העלו הורים את הדרישה שמוסדות אזרחיים ולא גופים צבאיים יחקרו מקרי מוות באימונים ובמהלך מבצעים.²²

שינויים כאלה באופי החדירה של גורמים אזרחיים לתחומים שנתפסו עד עתה כצבאיים לחלוטין מבהירים את הרקע לדגישותו הגוברת של צה"ל להתערבות מצד גורמים אזרחיים. השינויים האלה מבליטים עד כמה נשחק אותו מרקם של מערכות היחסים השיתופיות שבזמנו הרשים כל כך את החוקרים. אף־על־פי־כן השינויים האלה כשלעצמם אינם מסבירים כראוי את חוסר יכולתו של הצבא לעצור את התהליך או אפילו למתן אותו. הסיבות לתופעה הזאת טמונות בשינויים שהתרחשו בסביבה המבצעית של צה"ל ולא פחות מכך – בגלל שינויים שהתחוללו באופיו הפנימי.

השינויים בסביבה המבצעית של צה"ל

הדפוס המקורי של היחסים בין הדרג האזרחי לצבא בישראל עוצב בתקופה שבה המחויבות המבצעית העיקרית של צה"ל הייתה להגן על המדינה מפני איומי פלישה מעבר לגבול של הצבאות הקונוונציונליים של המדינות השכנות.

על אף התקפות הטילים
העיראקיים ב־1991 והאלימות
הפלסטינית המתמדת לאחר מכן
ירדה תפיסת האיום הקיבוצי בקרב
רב אזרחי ישראל בצורה בולטת
מאז שנות ה־80



קצינים בכירים בצה"ל מכירים בעובדה שסכסוך נמוך עצימות מגדיל במידה ניכרת את הסבירות של פיקוח אזרחי הדוק גם על הפעולות הצבאיות הזעירות ביותר

שנרכש בישראל באחרונה בתחום הזה מאשר את הלקחים שהופקו משלל מקרים בעלי אופי דומה בארצות אחרות.³² מצבים של סכסוך נמוך עצימות נוטים כמעט תמיד להחמיר את נטייתם של פוליטיקאים למנוע מגנרלים אוטונומיה בעניינים צבאיים, אפילו ברמה הטקטית. נוסחה מקובלת היום בספרות המקצועית טוענת כי ככל שהסכסוך נמוך העצימות נמשך זמן רב יותר, כך יהיה חופש התמרון המבצעי של אנשי הצבא מוגבל יותר. הפוליטיקאים נעשים רגישים מאוד לעובדה שגם לפעולות זעירות, לכאורה, עלולות להיות תוצאות אסטרטגיות נרחבות, בייחוד כשהן נחשפות לאורה המסנוור של תשומת הלב התקשורתית.³³ כתוצאה מכך הם משתדלים לנצל כל

לציון מיוחד הצלחתו של צה"ל להפעיל את עליונותו הטכנולוגית - בעיקר בזכות צירוף של מודיעין ושל טכניקות תצפית מתוחכמות עם כוח אש מדויק וקטלני יותר. כך, בתגובה להתקפות מתמידות על חיי ישראלים ועל רכושם ניצל צה"ל תקיפות אוויריות ואש טנקים כאחד - בין היתר כדי לבצע מה שכונה "סיכול ממוקד" של מבוקשים. קצינים בכירים בצה"ל מוכנים

צה"ל של היום סובל משחיקה של האוטונומיה שלו, והסכנה היא של שעבודו המוחלט לדרג האזרחי, של "הפיכה במהופך"

להודות כי שכיחותו של סכסוך נמוך עצימות בסדר היום של הכוחות חוללה כמה תמורות בחשיבה הצבאית ובגישות המסורתיות.³⁴ הם גם מכירים בעובדה שצורת הלחימה הזאת הגדילה במקביל במידה ניכרת את הסבירות של פיקוח אזרחי הדוק גם על הפעולות הצבאיות הזעירות ביותר. ואכן הניסיון

יתרון שמאפשרת להם טכנולוגיית התקשורת כדי ליישם גישה של ניהול צמוד – גם של המבצע הצבאי המקומי ביותר.³⁷

כבר בתקופת פעולות התגמול קטנות הממדים שניהלה ישראל נגד מטרות של הפידיאיון בשנות ה-50 בלטה במידה מסוימת נטיית הפוליטיקאים הישראלים להדק את הרסן של הגנרלים,³⁸ והנטייה הזאת בלטה עוד יותר בימי האינתיפאדה השנייה. הדבר נבע, בין השאר, מגילויי התנגדות ואף סלידה שקבוצות שונות בחברה הישראלית ביטאו כלפי פעולות רבות של צה"ל נגד הפלסטינים.³⁹ השפעה לא פחותה, כך נטען, הייתה לרגישות הגוברת בקרב שרי הממשלה לחשיבות ההולכת וגדלה שיוחסה בעולם למשפט הבין-לאומי בנוגע לזכויות האדם ולהחלטות של בית הדין הבין-לאומי לצדק.⁴⁰ משתי הסיבות האלה נקבע כבר בשלב מוקדם מאוד של הלחימה, שפרצה בשנת 2000, כי כל הפעולות הצבאיות הלא סדירות טעונות אישור ב"מטבחון" של עשרה שרים שבראשו עמד ראש הממשלה שרון.⁴¹ כן נקבע כי שום פעולה של סיכול ממוקד לא תתבצע בלי אישור מוקדם של הדרג הפוליטי והמשפטי כאחד. אי-ציות להנחיות האלה עלול היה להוביל – ואכן הוביל – להפרה חסרת תקדים של האמון בין הדרג האזרחי לצבא. באחד המקרים אף הביע שר הביטחון (בנימין בן-אליעזר) את דעתו בגלוי שפעולה שנקט הרמטכ"ל (רב-אלוף שאול מופז) באופן חד-צדדי באוקטובר 2001 מחייבת אותו להתפטר.⁴²

במבט לאחור נראה כי מאחורי הדוגמה המסוימת הזאת הייתה טמונה יותר מאשר התנגשות בין אישים או בין גישות מדיניות שונות. אם נציב את המקרה בהקשר הרחב יותר של הניסיון שנצבר בישראל בשנים האחרונות ביחסים בין הדרג האזרחי לצבא, ניתן להסיק ממנו כלל מעשי: ככל שהרקע הצבאי של פוליטיקאי רחב ומקיף

יותר, כך סביר יותר להניח שהוא ישתדל לנצל את הפוטנציאל הטמון בכל מקרה כדי לנהל בפרטי פרטים את הפעולות הצבאיות בסכסוך נמוך עצימות. כלומר, סכסוך נמוך עצימות מעניק לקציני צבא בכירים, שפרשו מהשירות ומונו לתפקידים פוליטיים בתחום הביטחון, שפע של הזדמנויות להמשיך ולהפעיל מה שניתן להגדיר כפיקוד מבצעי תכליתי יומיומי. "הסגת הגבול" הזאת של הדרג האזרחי מגבילה עוד יותר את חופש הפעולה המבצעי של אנשי המטה הכללי.

על סמך הניתוח הזה יש מקום להערכה מחודשת של ההשקפה המקובלת הרואה במעבר האופקי של קציני צבא בכירים לתפקידים בממשלה כלי עיקרי ליצירת הגמוניה של נקודת ההשקפה הצבאית בקרב הדרג האזרחי הבכיר ביותר של קובעי המדיניות.⁴³ עיון מדוקדק יותר מגלה כי מנגנון המעבר האופקי היה באחרונה לאחד האמצעים שבגינו הוכפפו הגנרלים הישראלים יותר ויותר לשרי הביטחון שמעליהם. רלוונטיות במיוחד בהקשר הזה היא העובדה שבי-

20 השנים האחרונות הלך והתקצר במידה ניכרת פרק הזמן בין פרישתו של קצין בכיר לבין מינויו לשר הביטחון. במקרה של מופז עמד פרק הזמן הזה רק בקושי בדרישה המינימלית של החוק (כפי שהיה אז).⁴⁴ מכיוון שהרמטכ"ל שירש את מופז, אלוף משה יעלון, היה סגנו בעבר, אין להתפלא על כך שהמעבר בין מופז ליעלון היה חלק למדי, ושרציפות דרכי הפעולה של צה"ל במשך כל האינתיפאדה השנייה הייתה מודגשת במיוחד. אחרי ככלות הכול, יש להניח שגם קצינים בכירים ביותר יכבדו אנשים שהיו פעם מפקדיהם, גם אם כבר פשטו את המדים. במשך כל תקופת כהונתו של יעלון היה זה מופז שתיפקד למעשה כרמטכ"ל צה"ל לכל דבר ועניין. הצורה הגסה, ואף המעליבה, שבה סירב מופז לבקשת יעלון לכהן שנה רביעית בתפקיד רק אימתה עד כמה הגביר המעבר האופקי את שעבודו של צה"ל לדרג האזרחי.

שינויים באופיו הפנימי של צה"ל

כמעט מחצית המאה חלפה מאז כתב סמיואל הנטינגטון את ספרו הקלאסי *The Soldier and the State: The Theory and Practice of Civil-Military Relations*, New York, Vintage Books, 1957 שבו הוא כותב על מקומו הראוי של הצבא בחברות דמוקרטיות. אף שדעותיו של הנטינגטון זכו מאז לביקורת מתודולוגית ומהותית, מתברר שרבות ממסקנותיו עמדו במבחן הזמן.⁴⁵ תקפה במיוחד היא מסקנתו כי מה שהוא מכנה פיקוח אזרחי "אובייקטיבי" על הצבא מחייב לא רק דמוקרטיה בשלה, אלא גם צבא אוטונומי מבחינה מקצועית. הנטינגטון קבע כי המדינה צריכה לעודד בצורה פעילה את קיומו של "תחום צבאי עצמאי", כדי ש"קבוצות אזרחיות שונות ומשונות" לא "יערבו את כוחן בעניינים צבאיים". התערבות כזאת, סבר הנטינגטון, לא רק פוגעת בתכליתיות הצבא וכתוצאה מכך

יש מקום להערכה מחודשת של ההשקפה המקובלת הרואה במעבר האופקי של קציני צבא בכירים לתפקידים בממשלה כלי עיקרי ליצירת הגמוניה של נקודת ההשקפה הצבאית בקרב הדרג האזרחי הבכיר ביותר של קובעי המדיניות

בביטחון האומה, אלא בלית ברירה גם גוררת את הצבא (או חלקים ממנו) לזירת ההתמודדות הפוליטית – התפתחות העשויה לפורר את הצבא. לעומת זאת צבא, שלמפקדיו מוענקת עצמאות מספקת בתחומים ארגוניים ומבצעיים הדורשים את מומחיותם המקצועית, יזכה לשמור על ניטרליות פוליטית וגם על אחדותו.

לפי ניתוחו של הנטינגטון, שמירת פיקוח אזרחי "אובייקטיבי" על הצבא אינה תלויה רק ברצונו הטוב של המגזר הפוליטי. היא מחייבת גם את קיומו של מה שהוא מכנה "סגל קצונה מקצועי" – קבוצת מפקדים (בכירים וזוטרים) החשה שמומחיותם הבלעדית העניקה להם את היכולת ואת הזכות למלא שליחות לאומית ייחודית בעילות ובאחריות, ומעמדם זה זוכה להכרה חברתית. במשך התקופה שחלפה מאז הופעת ספרו של הנטינגטון התברר יותר ויותר שקבוצות מפקדים כאלה הולכות ונעלמות מהזירה, במיוחד בצבאותיהן של דמוקרטיות מערביות. הדעה הרווחת היום היא שקצינים המשרתים בצבאות האלה משתייכים למקצוע



הדעה הרווחת היום היא שקצינים המשרתים בצבאות של מדינות דמוקרטיות משתייכים למקצוע שנמצא בתהליך של שקיעה

להם שליטה עצמאית.
3. קיומו של קוד התנהגות ותרבות ייחודי המחייב את כל חברי המקצוע, ושהלקוחות שלהם (במקרה הזה החברה האזרחית) נותנים בו אמון ומעריכים אותו.
השאלה מדוע דווקא המקצוע הצבאי סובל משחיקה נעשתה נושא לניתוחים מקיפים, בייחוד בארצות הברית.⁴⁶ המחקרים מצביעים על שלוש מגמות עיקריות שעירערו את ייחודיותו של הצבא המודרני בחברה המערבית ואת טענתו למעמד לאומי יוצא דופן. המגמה הראשונה היא תלותו הגוברת של הצבא בטכנולוגיות אזרחיות ובמומחיות טכנולוגית, המצויות ברובן בתחום האזרחי. המגמה השנייה היא הצורך של הממסד הצבאי לאמץ צורות לא מסורתיות של תגמול כספי כדי למשוך אליו – ולהחזיק אצלו – חיילים (וגם חיילות במספר הולך וגובר) הדרושים לתחזוקת מערכות הנשק שלו ולהפעלתן.⁴⁷ המגמה השלישית היא התחושה הגוברת בחברה האזרחית המערבית ליברלית כי הצבאות,

שנמצא בתהליך של שקיעה.⁴⁸ אומנם ההגדרה הזאת חלה גם על קבוצות אחרות שטענו באופן מסורתי לאוטונומיה בתחומי התמחותן, כגון עורכי דין, רופאים, אדריכלים ומורים,⁴⁹ אבל דומה ששחיקת האוטונומיה בולטת במיוחד בתחום של "מקצוע הנשק" (the profession of arms), כפי שהגדיר זאת לוטננט-ג'נרל סר ג'ון האקט (1910–1997), אחד המצביאים הבריטים האינטלקטואליים ביותר מאז מלחמת העולם השנייה. לאמיתו של דבר, רק מעטים מאוד מכלל החיילים המשרתים היום יכולים לטעון שהם עומדים אפילו בשלושת הקריטריונים הבסיסיים ביותר הנדרשים בדרך כלל מאיש מקצוע:

1. מונופול על מאגר ידע כללי ושיטתי (תיאורטי ומעשי) בתחום מוגדר של פעילות חברתית.
2. שליטה אוטונומית על נוהלי הקליטה של חברים חדשים, שאנשי המקצוע מעצבים את הקריירות שלהם באמצעות מסגרות חברות (סוציאליזציה) וחינוך, שגם עליהן יש

סיכום

מנקודת תצפית תיאורטית, ייתכן שהתכונה המעניינת ביותר של כל אחד מהתהליכים שתוארו לעיל היא המידה שבה הם מחזקים – ביחד ולחוד – את טיבם "המקוטע" של הגבולות בין האזרחים לצבא בישראל. על אף הגידול שחל באחרונה במספר האזרחים הישראלים שאינם משרתים שירות חובה ושירות מילואים, לובשי המדים אינם מהווים כלל "כת צבאית" בפני עצמה. אדרבא, דווקא משום שכה רבים מהם כיום מבצעים משימות מקבילות למשימות אזרחיות (מומחי מחשבים הם דוגמה בולטת לכך) הם נבדלים פחות ופחות מאזרחים אחרים בחברה. בדומה לכך, על אף האימוץ ההדרגתי של תצורת "הצמצום התפקודי" בצה"ל בעשרות השנים האחרונות לא פחתה כלל הכמות הכוללת של מה שליסק כינה "נקודות מגע" בין הצבא לחברה האזרחית. צה"ל נשאר חלק בלתי נפרד מהחברה הישראלית.

יחד עם זאת, המודל "המקוטע" מוכיח כי בתוך המסגרת הכוללת של רציפות היסטורית לכאורה חלו שינויים משמעותיים ביחסים בין שני המגזרים. ריבוי נקודות המגע בין האזרחים לצבא אינו גורם למצב שבו הצבא יכול להפעיל השפעה ניכרת, ואולי אף מכרעת, בתחומים

רבים של החיים האזרחיים בישראל. נהפוך הוא, רוב הזרמים מתקדמים עכשיו בכיוון ההפוך. התהליך הזה, שתחילתו עם התפתחותה של חברה אזרחית דעתנית יותר הבודקת את מוסכמותיה, צבר תאוצה כתוצאה ממרכזיותה של הפעילות בסכסוך נמוך העצימות בסדר היום של כוחות צה"ל ועקב רפורמות פנימיות במבנה הארגון הצבאי עצמו ובהרכבו.

על הרקע הזה, לדעתנו, אין כל מקום לחשש שקצינים בכירים בצה"ל ירצו להפיל את הממשלה או להשתתף בהתקוממות גנרלים מולדרמטית. כל נטייה כזאת, גם אם הייתה קיימת אי פעם, התרחקה כבר מזמן מסגל הקצונה של צה"ל. תסמיני המשבר הנוכחי ביחסים בין הדרג האזרחי לצבא בישראל מצויים במקומות אחרים, בתהליכים המשתרעים מעבר לנושאים שבהם עוסקים מסורתית חוקרי הנושא. צה"ל של היום סובל משחיקה של האוטונומיה שלו, והסכנה היא של שעבודו המוחלט לדרג האזרחי, של "הפיכה במהופך".

הערות

1. Yehudah Ben-Meir, *Civil-Military Relations in Israel*. New York, Columbia University Press, 1995
2. Dan Horowitz, "Is Israel a Garrison State?", *Jerusalem Quarterly* 4, 1975, 58-77
3. דאו: ברנך קימרלינג, "על מיליטריזם בישראל", **תיאוריה וביקורת** 4, 1993, עמ' 123-140; יגיל לוי, **צבא אחר לישראל: מיליטריזם חומרי בישראל**, תל-אביב, ידיעות אחרונות, 2003. הנושא נידון בהרחבה גם בחתך: Eyal Ben-Ari and Edna Lomsky-Feder (eds.), *The Military and "Cultural" Constructions of War and the Military in Israel* in: Ben-Ari and Lomsky-Feder (eds.), **The Military and Militarism in Israeli Society**. Albany, SUNY Press, 1999, pp. 1-35
4. Dan Horowitz, "The IDF: A Civilianized Military in a

שבתקופות קודמות נחשבו למי שמגלמים אחדות מהתכונות הנשגבות ביותר של האומה (פטריוטיות, אלטרואיזם, הקרבה עצמית וכד'), צריכים להסתגל למערכת חדשה של ערכים פוסט מודרניים שהפכו לנורמה.²⁰

את צה"ל אי אפשר לסווג (עדיין) כצבא פוסט מודרני,²¹ אולם בהחלט ניתן להבחין גם בישראל בפעולתם של כוחות החדשנות שסייעו לשנות מבנים צבאיים ותרבויות צבאיות במקומות אחרים. גם אצלנו, למשל, מתחולל מהפך הדרגתי במעמדן של החיילות בצבא. בדומה לכך, ההכרה בתפקיד החיוני של דעת הקהל בהגדרת נבולותיהן של האפשרויות הצבאיות כפתה ארגון מחדש יסודי של יחידת דובר צה"ל. זו שודרגה באחרונה באופן מהותי. אין ספק שרפורמות אחרות במבנה הכוח משקפות החלטה נחושה להטמיע ולנצל את מלוא האפשרויות הגלומות בשדה הקרב הדיגיטלי ובמהפכה בעניינים הצבאיים.²²

כתוצאה מכך – ובדומה לנהוג במקומות אחרים – מושם דגש הולך וגובר על משיכת כוח אדם מקצועי אזרחי לצבא. מאחר שכוח האדם הזה רכש את מומחיותו הראשונה ואת הסמכתו בסביבה לא צבאית (כפי שעושים רוב המחזוריים האחרונים של מהנדסים, של מנתחי מערכות מחשבים ושל מתכנתים),

הגדרתו הנכונה צריכה להיות "אנשי מקצוע בצבא" ולא "אנשי צבא מקצועיים".²³

מובן שעדיין צריך להמתין ולראות אם הרפורמות האלה יענו על כוונות יוזמיהן ויהפכו את צה"ל לכוח יעיל יותר ("צבא קטן וחכם"). אולם תוצאות הביניים של המהלכים האלה, שללא ספק לא היו מכוונות, ניכרות כבר עתה. בד בבד עם ההגדרה המחודשת של עצם משמעות המונח "ביטחון",²⁴ התופסת את מקומה במגזרים רבים של החברה הישראלית, דומה שהשינויים במבנה הצבא בישראל ובהרכבו עירערו גם את האוטונומיה המקצועית של צה"ל. התהליכים האלה החלישו – ובמקרים מסוימים אולי אף עירערו לחלוטין – את יכולתו של הצבא להתנגד לחדירת גורמים אזרחיים לתחומי פעילות שנחשבו פעם לנחלתו הבלעדית. ריבוי הקבוצות האזרחיות הקוראות כיום תיגר על האוטונומיה של צה"ל והמגוון הרחב של הסוגיות שבהן הן עושות זאת רק מחריפים את הבעיות של הצבא. כפי שראינו, קשת הסוגיות שבהן שורר מתח בין הדרג האזרחי לצבא אינה מוגבלת רק לנושאי מדיניות או לנושא התקצוב. היא מקיפה גם סוגיות של מגדר, את זכות ההורים לדעת בדיוק כיצד נפגעו ילדיהם וגם (כפי שעולה מדרישותיהם של הרבנים ושל החיילים משיבות ההסדר) דרישות לאפשר לשמור על כללי הצניעות בהתאם להלכה היהודית. כתוצאה מהמגוון הרחב הזה של התחומים, שבהם מבקשים האזרחים להשפיע על התנהלות הצבא, אין זה מפליא שאנשי האליטה הפוליטית אינם האזרחים היחידים שעומדים מתעמתים הגנרלים. עתה צריכים אפוא גם קציני הצבא ללמוד כיצד לשאת ולתת עם קשת מגוונת של פעילי מגדר, של קבוצות הנאבקות למען זכויות האזרח ושל רבנים.

19. יורם פרי, **שם** (ראו הערה 8 לעיל).

20. לפי זיכרונותיו של מר חיים ישראלי, שכיהן כיועץ לשרי ביטחון שונים במשך יותר מ-50 שנה, לא היו אלה סטיות חדשות כלל ועיקר. הוא מציין שכבר ב-1977 לא סיפרו גם לרביאלוף מוטה גור (שהיה הרמטכ"ל בין 1974 ל-1978) על כל הצעדים שנקטו בחשאי ראש הממשלה בני ושר החוץ דיין כדי לעודד את סאדאת לבקר בירושלים. חיים ישראלי, **50 שנה בשירותם של 14 שרי ביטחון**, תל-אביב, הוצאת ידיעות אחרונות, 2005.

21. לדוגמה מהומת האחרון של ביקורת כזאת ראו ריאיון עם שר האוצר נתניהו ב-**The Marker**, המוסף הכלכלי של **הארץ**, 21 באפריל, 2005, עמ' 1.

22. פרוטוקול המושב ה-237 של הכנסת ה-16, 22 במרס 2005. ההצעה של שטייניץ הוגשה בהתאם להמלצות הדו"ח של **הוועדה הציבורית לבחינת הפיקוח הפרלמנטרי על מערכת הביטחון** (ועדת רובינשטיין) משנת 2004. לסקירות מצוינות של הפיקוח הפוליטי הכלל על הצבא בישראל ראו שני תזכירים שפירסם מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים באוניברסיטת תל-אביב: רם ארז, (עורך), **יחסי הדרג האזרחי והדרג הצבאי בישראל**, נובמבר 2003, וכן אביעזר יערי, **הפיקוח האזרחי על הצבא בישראל**, נובמבר 2004.

23. שני המקרים שהיו ציון דרך הם: בג"ץ 4541/94, אלס מילר נגד שר הביטחון (שבו הורה בג"ץ לצה"ל לקבל לקורס טייסי קרב חיילת שהיו לה כל הכישרים המתאימים), וכן בג"ץ 1284/99, אלמונית נגד רפס המטה הכללי (שבו פסק בית המשפט שתת-אלוף שהורשע בעבר בהטרדה מינית לא יקודם למרות מחאותיו של הרמטכ"ל). ראו: מיכאל שקד, "כיצד איבד תא"ל ניר גלילי את קידומו", בתוך: דפנה ברק-אראז (עורכת), **צבא, חברה ומשפט**, תל-אביב, רמות, 2002, עמ' 413-478.

24. בלטו במיוחד פסקי הדין "הלכתיים", שחיובו חיילים לסרב להשתתף בביצוע תוכנית ההתנתקות בקיץ 2005. את פסקי הדין האלה פירסמו כמה רבנים בצינונת הדתית, ובראשם הרב הראשי האשכנזי לשעבר, אברהם שפירא.

25. ניסיונותיו של צה"ל להתמודד עם הסוגיה הזאת תועדו ב**הארץ**, 15 ביולי, 2 ו-14 באוגוסט, 2001.

26. ראו: Stuart A. Cohen, "Military Service in Israel: No Longer a Cohesive Force?" **Jewish Journal of Sociology**, 39, 1997, 5-23; וביתר הדגשה - לוי (ראו הערה 3 לעיל).

27. ההתפתחויות האלה ומשמעויותיהן נידונו בהרחבה בספרות האקדמית. ראו, למשל, מנחם מאוטנר, אבי שניא, רוני שמיר (עורכים), **רב תרבותיות במדינה דמוקרטית יהודית: ספר הזיכרון לאריאל רחן-צבי**, תל-אביב, רמות, תשנ"ח; יוסי יונה, יהודה גודמן (עורכים), **מערכות החזיות: דיון ביקורתי בדתיות ובחילוניות בישראל**, ירושלים, מכון ון ליר והקיבוץ המאוחד, תשס"ד; ברוך קימרלינג, **מהגרים, מתיישבים, ילידים: המדינה והחברה בישראל בין ריבוי תרבויות למלחמות תרבות**, תל-אביב, עם עובד, תשס"ד. כן ראו: Adriana Kemp, David Newman, Uri Ram and Oren Yiftachel (eds), **Israelis in Conflict: Hegemonies, Identities and Challenges**, Brighton [UK] and Portland, OR, Sussex Academic Press, 2004.

28. Baruch Kimmerling, **The Invention and Decline of Israeliness: State, Society and the Military**, Berkeley, Univ. of California Press, 2001.

29. על כך ראו את הדו"ח השנתיים בנושא **דעת הקהל בישראל על הביטחון הלאומי** שמכין פרופ' אשר אריאן ושאותם מפרסם מכון יפה למחקרים אסטרטגיים בתל-אביב. למגמות קודמות ראו את ספרו של אריאן, **ביטחון בצל איום: דעת קהל בישראל בשאלות של שלום ומלחמה**, פפירוס, אוניברסיטת תל-אביב, 1999.

30. יורם פרי, "שינוי השיח הביטחוני בתקשורת והתמורות בתפיסת האזרחות בישראל", **תרבות דמוקרטית**, 4-5, 2001, עמ' 233-266; וכן: Udi Lebel, "Cracks in the Mirror of Military Hegemony: The Courts and the Media as Agents of Civil Society", in Daniel Korn (ed.), **Public Policy in Israel: Perspectives and Practices**, Lexington Books, Lanham, 2002, pp. 205-223.

31. לסימן שהופיע באחרונה ראו את הריאיונות בנושא הזה עם שני קציני מילואים בביטאון צה"ל, **במחנה מס' 244**, 1 באפריל 2005, עמ' 12-18. על שינוי היחס בבתי המשפט עצמם, ראו את מאמרו של עו"ד מודריק, "Quis Custodiet Ipsos Custodios?", בתוך: **צבא, חברה ומשפט**, הערה 23 לעיל, עמ' 285-368. כמו כן ראו: Amichai Cohen, "Administering the Territories: An Inquiry into the Application of International Humanitarian Law by the IDF in

Partially Militarized Society", in Roman Kolkowitz and Andrzej Korbonski (eds.), **Soldiers, Peasants and Bureaucrats**, London, Allen & Unwin, 1982, pp. 77-105.

5. Rebecca Schiff, "Israel as an Uncivil State", **Security Studies** 1, 1992, pp. 636-658.

6. Yoram Peri, "Political-Military Partnership in Israel", **International Political Science Review** 2, 1981, 303-315; ראו גם: גבי בן-דוד, "יחסי צבא-אזרחיים באמצע שנות ה-90", בתוך: א' שפירא (עורכת), **עצמאות - 50 השנים הראשונות**, ירושלים, מרכז זלמן שזר, 1998, עמ' 471-486.

7. דני יתום, "יש סכנה להפיכה צבאית בישראל", **הארץ**, 10 באוקטובר 2005, עמ' 2א.

8. **הארץ**, 16 באוקטובר 1996, 33. מעוז הגיב על דיווחים שבשבעת החודשים שחלמו לא נפגש ראש הממשלה נתניהו עם הרמטכ"ל אמנון ליפקין-יטחק אפילו פעם אחת. פרופ' יורם פרי מהמחלקה לתקשורת באוניברסיטה העברית חזר על האזהרה של מעוז בהוצאה שנושא בדצמבר 1997 ושפורסמה מאוחר יותר תחת הכותרת: "יחסי חברה-צבא בישראל במשבר", **מגמות** ל"ט, 4, 1999, עמ' 375-399.

9. אורי בן אליעזר, "האם הגנרלים שולטים בישראל? החיבור הצבאי-הפוליטי והלגיטימציה למלחמה באומה במדים", בתוך: **ישראל: חברה במראת**, עורכת: חנה הרצוג, רמות, תל-אביב, 2000, עמ' 235-267.

10. Yoram Peri, "The Political-Military Complex: The IDF's Influence over Policy towards the Palestinians since 1987", **Israel Affairs**, 11/2, April 2005, 324-344.

11. לסקירת ספרות בנושא הזה ראו: Don M. Snider and Miranda Carlton-Carew (eds.), "U.S. Civil-Military Relations": In **Crisis or Transition?** Washington, D.C., Center for Strategic Orbis & International Studies, 1995 ואת המהדורה המיוחדת של שחוקשה לנושא זה בתורף 1999 (כרך 1/43). לזווית ראייה היסטורית, ראו: Ole R. Holsti, "A Widening Gap Between the U.S. Military and Civilian Society? Some Evidence, 1976-1996", **International Security** 23, Winter 1998-1999, 5-42.

12. Professor Mackubin Thomas Owens (Naval War College), "American Society and the Military: Is there a Gap?", **Providence Journal**, July 1997; John Hillen, "Must US Military Culture Reform?" **Orbis** 43/1, Winter 1999, p. 56.

13. Sam C. Sarkesian and Robert E. Connor jr., **The US Military Profession into the Twenty-first Century**, London, Frank Cass, 1999, p. 168.

14. A. R. Luckham, "A Comparative Typology of Civil-Military Relations", **Government and Opposition** 6, 1971, 5-35 לעברית: א"ר לאקאם, "מיון משווה של היחסים בין רשויות אזרחיות לרשויות צבאיות" בתוך: **מדינה וחברה**, מקראה בעריכת ש"ג אייזנשטדט ואחרים, תל-אביב, 1984, כרך ב', עמ' 102-120.

15. משה ליסק, "הרכיבים האזרחיים של תורת הביטחון הלאומי של ישראל", **עיונים בתקומת ישראל** 1, 1991, עמ' 191-210.

16. השוו את מה שכותב רפאל איתן בספרו **מצנח רביעי נפתח** (תל-אביב, ספר חמד, 2001, עמ' 233-239) עם תיאור המהלכים שהביאו למעורבות צה"ל במפעלי חינוך שונים בשנים הראשונות של המדינה בתוך: זאב דרורי, **אוטופיה במדים: תרומת צה"ל להתיישבות, לקליטת העלייה ולחינוך בראשית ימי המדינה**, קריית שדה-בוקר, המרכז למורשת בן-גוריון, 2000, עמ' 133-159.

17. לראיות ראשונות על השינויים האלה ראו: סטיוארט כהן ואילן סולומן, "צה"ל: מצב העם לצבא מקצועי", **מערכות** 341, מאי, 1995, עמ' 2-17 וכן סטיוארט א' כהן, "צה"ל והחברה הישראלית: לקראת צמצום תפקודי של הצבא", בתוך: משה ליסק וברוך קנייף (עורכים), **ישראל לקראת שנות האלפיים: חברה, פוליטיקה ותרבות**, ירושלים, מאגנס, תשנ"ו, עמ' 215-232.

18. המגעים כבר אינם מוגבלים לאישים מובילים בחיים הפוליטיים והכלכליים, אלא כוללים עכשיו גם אילי תקשורת, שופטים של בית המשפט העליון ואפילו כמה אקדמאים. למשל, פרופ' אסא כשר מהמחלקה לפילוסופיה באוניברסיטת תל-אביב מילא תפקיד מרכזי בניסוח "הקוד האתי" של צה"ל, הנקרא "רוח צה"ל". ראו: אסא כשר, **אתיקה צבאית**, תל-אביב, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 1996.

Military Problematic: Huntington, Janowitz and the Problem of Civilian Control", *Armed Forces & Society*, 23/2, Winter 1996, 149-178, and James Burk, "Theories of Democratic Civil-Military Relations", *Armed Forces & Society*, 29/1, Fall 2002, 7-29

46. Philip Abrams, לניתוח מוקדם מאוד של התופעה הזאת ראו: "The Late Profession of Arms: Ambiguous Goals and Deteriorating Means in Britain", *Archives Europeens Sociologie*, VI, 1965, 238-261 and Jaques Van Doorn, "The Officer Corps: A Fusion of Profession and Organization", *ibid.*, 262-282. מקום בולט בין ציוני הדרך בספרות תופסית: Cathy Downes, "To be or not to be a Profession: The Military Case", *Defense Analysis*, 1, 1985, 147-171; Marina Nuciari, "Rethinking the Military Profession", *Current Sociology*, 42, 1994, 7-21; Don Snider and Gavin Watkins, "The Future of Army Professionalism: A need for Renewal and Redefinition", *Parameters*, 30, 2000, 5-20

47. Andrew Abbot, *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago, Chicago Univ. Press, 1988

48. ראו במיוחד את אוסף המאמרים בספרם של Don. M. Snider and Gayle L. Watkins, *The Future of the Army Profession*, McGraw-Hill & The US Military Academy, Boston, 2002

49. את הבחנות הבסיסיות במובן הזה עשה Charles C. Moskos, "From Institution to Occupation: Trends in the Military Organization", *Armed Forces & Society* 4, 1977, 41-50

50. ביטוי מבשר רע במיוחד של הדעה הזאת בהקשר האמריקני ראו Richard H. Kohn, "Out of Control: The Crisis in Civil-Military Relations", *National Interest*, spring 1994, 3-17

51. Reuven Gal and Stuart A. Cohen, "Israel: Still Waiting in the Wings", in: C. Moskos (ed.), *The Postmodern Military: Armed Forces after the Cold War*, New York, OUP, 2000, 224-241

52. סקר עתיד ידע של ההתפתחויות האלה ראו בתוך: Anthony H. Cordesman, *Peace and War: The Arab-Israeli Military Balance Enters the 21st Century*, Westport, Praeger, 2002, 179-213

53. על התוכניות השונות שהונהגו באחרונה בשביל הקבוצה הזאת ראו: אל"ם ד"ר אבי (פסידונים), "התפתחות כוח האדם הטכנולוגי בצה"ל בשנים האחרונות", *מערכות* 387, ינואר 2003, עמ' 61-66

54. Benjamin Miller, "The Concept of Security: Should it be Redefined?", *The Journal of Strategic Studies* 24/2, 2001, 13-42

the Occupied Territories", *Israel Law Review* (עומד לראות אור בקרוב).

32. גדעון דורון ואודי לבל, *פוליטיקה של שכול*, בני-ברק, הקיבוץ המאוחד, 2005

33. אלוף משה יעלון (סגן הרמטכ"ל דאז), "הכנת הכוח לעימות מוגבל", *מערכות* 380-381, דצמבר 2001, עמ' 24-29

34. מאלפים במיוחד היו המאמרים שכתבו שני מפקדים של המכללה לביטחון לאומי: אלוף עמוס ידלון, "דילמות מקצועיות ואחריות בהפעלת כוח בלחימה מול הטרור" בתוך: חגי גולן ושאלו שי (עורכים), *העימות המוגבל*, תל-אביב, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2004, עמ' 9-18, ואלוף אייל בן-ארי, "אתגרי המפקד בלחימה בטרור בימינו", *מערכות* 400, מאי 2005, עמ' 28-31

35. לסקרים התיאורטיים ולניתוחי אירוע מסוימים, הלוקחים מניסיון של מדינות שונות, ראו: Efraim Inbar (ed.), *Democracies and Small Wars*, London, Frank Cass, 2003

36. גם לפעולה ברמה הטקטית הנמוכה ביותר עלולות להיות תוצאות מערכתיות ואפילו אסטרטגיות מרחיקות לכת, למעשה, אם ייושם בקפדנות מבחן הממד הפוליטי, הרי כל פטרול ינוהל בעצם ברמה המערכתית, מפני שהתנהגותו של חייל יחיד, המודגשת על-ידי התקשורת, עלולה להפוך עד מהרה לסוגיה בין-לאומית: Gavin Bulloch, "Military Doctrine and Counterinsurgency: A British Perspective", *Parameters* 26/2, July 1996, p. 6

37. Eliot A. Cohen, "Technology and Supreme Command", in: Stuart A. Cohen (ed.), *Democratic Societies and their Armed Forces: Israel in Comparative Context*, London, Frank Cass, 2000, pp. 89-106

38. לדברי יונתן שמשוני, *Israel and Conventional Deterrence: Border Warfare from 1953 to 1970*, Ithaca, NY, Cornell University Press, 1988, p. 101

ההיקף ולמשך של פעולת צה"ל נגד המידאיון "נתקבלה בדרג המרכזי הבכיר ביותר - בדרך כלל בממשלה". ראו גם: בן-מאיר (הערה 1 לעיל), עמ' 58-59

39. לחשיפה נלוויה של ההשקפה הזאת עם התייחסות מיוחדת לפעילות צה"ל ראו: Yaron Ezrachi, *Rubber Bullets: Power and Conscience in Modern Israel*, Berkeley, University of California Press, 1997

40. David Kretzmer, *The Occupation of Justice: The Supreme Court of Israel and the Occupied Territories*, Albany, SUNY Press, 2002

41. זאב שיף, *הארץ*, 18 במאי 2001, עמ' א1

42. *הארץ*, 15 באוקטובר 2001, עמ' א1

43. הדעה הזאת מוצגת בתוך: חווה עצינוני-הלוי, *מקום בצמרת. אליטות ואליטיזם בישראל*, תל-אביב צ'דיקובר, 1997

44. משך הזמן שחלף בין פרישת המפקד הבכיר לבין מינויו לשד הביטחון (ראו טבלה להלן)

משך הזמן שחלף בין פרישת המפקד הבכיר לבין מינויו לשר הביטחון

שם	הפרישה מצה"ל	מועד המינוי לשר הביטחון	פסק הזמן
רא"ל משה דיין	1958 (רמטכ"ל)	1967	9 שנים
אלוף עזר ויצמן	1969 (סגן הרמטכ"ל)	1977	8 שנים
אלוף אריאל שרון	1972 (אלוף פיקוד הדרום)	1981	9 שנים
רא"ל יצחק רבין	1968 (רמטכ"ל)	1984	16 שנים
אלוף יצחק מרדכי	1995 (אלוף פיקוד הצפון)	1996	שנה אחת
רא"ל אהוד ברק	1995 (רמטכ"ל)	1999	4 שנים
תא"ל בנימין בן-אליעזר	1984 (מתאם הפעולות בשטחים)	2001	17 שנים
רא"ל שאול מופז	יולי 2002 (רמטכ"ל)	נובמבר 2002	4 חודשים

45. על מבקריו הראשונים של הנטינגטון, שהידוע ביותר ביניהם היה מוריס ינוביץ', ראו: Bengt Abrahamsson, *Military Professionalization and Political Power*, Beverly Hills, Sage, 1972 and Arthur D. Larson, "Military Professionalism and Civil Control: A Comparative Analysis of Two Interpretations", *Journal of Political and Military Sociology*, 2, 1974, 57-72

להערכת מהזמן האחרון ראו: Peter D. Feaver, "The Civil-



מורשת קרב מנקודת מבט אישית

במשך יותר מ־30 שנה השתתף תא"ל אמציה חן בעשרות פעולות ומבצעים והפיק מהם לקחים רבים שנותרו רלוונטיים גם היום. תא"ל חן, שמטיל ספק ביעילות של הפקת הלקחים בצה"ל, בחר בבמה הזאת כדי לפרסם את לקחיו

תא"ל (מיל') אמציה חן (פציו)

מסיבה מאוד פשוטה: לא הופקו לקחים ממלחמת ששת הימים. צה"ל גם מעולם לא חקר את מלחמת ההתשה, ולכן לא הפיק ממנה לקחים, ואילו חיסול הטרור בעזה ב־1972 נפל קורבן למבחן התוצאה, המונע בחינה של נסיבות השגתה.

ממלחמת יום הכיפורים הופקו כביכול לקחים, אך אלה היו ברובם לא יותר מאשר גיבוב של ויכוחים בין מפקדים. ענף היסטוריה אומנם חיבר סיכום רשמי של המלחמה, אולם הסיכום הזה עדיין ממתין לפרסום, אף שחלפו יותר מ־32 שנים מאז אוקטובר 1973. את לקחי מלחמת שלום הגליל לא תמצאו, משום שנגנזו בפקודה.

מהעובדות האלה ניתן ללמוד שההחלטות בעניין תורת הקרב, בניין הכוח והכשרתו באימונים – שהן הבסיס לפעילות היום־יומית של צה"ל – מבוססות רובן ככולן על תחושות בטן ועל מיתוסים ורק על מעט מאוד עובדות.

להלן אציג כמה אירועי קרב שבהם זכיתי להשתתף, ושמהם הפקתי לקחים רבים, האגורים אצלי מאז בראש בלי שיביאו תועלת לאיש. אני מתנצל מראש אם חס וחלילה ייווצר הרושם שמטרתני בהעלאת סיפורי הקרבות היא להאדיר את עצמי, ההפך הוא הנכון.

בזכות ההישענות על מורשת הקרב ועל לקחי פועלו של גיבור ילדותי, סרן ירמי בורדנוב ז"ל, הצלחתי לבצע משימה מעברה המערבי של תעלת סואץ (מבצע "סרג'נט"), ומאז בוער בעצמותיי נושא הלקחים. לפיכך יובן שהעניין האישי בטל בשישים מול המסקנות שהיו רלוונטיות לעת ההיא, והיום יותר מתמיד.

חידוש של סג"ם: החדרת סיורי לילה (לגילוי חדירות) לתו"ל צה"ל

ב־1962, לאחר שסיימתי קורס קצינים, הוצבתי לבקשתי בסירת שקד, שעל־פי הסיפורים הייתה בה פעילות מבצעית ממשית – חלופה לחוסר הפעילות (בעת ההיא) בצנחנים.

איגרת למפקד (בדרגות סג"ם-סא"ל)

פעמים רבות נאמר כי "הניסיון הוא אבי החוכמה". אלא שאצלנו מתברר כי חשיבותו מתבטלת בפניו של מיתוס שקרי, מסד לחמדות אישית ולחובבנות הגובלת בחוסר אחריות.

ברי לי כי כישוריהם האישיים גבוהים בהרבה משלנו. האמצעים שבידיכם עולים בכמותם ובאיכותם על אלה שהיו בידינו, ואף על־פי־כן ביטחונה של ישראל מידרדר בהתמדה.

המצב הזה, העומד בסתירה ליכולתכם העדיפה, אינו עומד במבחן ההיגיון ומעיד על היותכם שבויים של מיתוס מעוות הכולם את יכולת ההבחנה בין הרצוי והאפשרי לבין האין ברירה.

בעברי הייתי כמוכם, בן ערובה למיתוסים, ולעיתים גם משתתף פעיל ביצירתם. זאת עד שהצלחתי לקרוע חריץ במארג השקרי לראות דרכו את

המציאות לאמיתה ולהתמודד איתה כמיטב יכולתי.

אמר מי שאמר כי "זולת הניצחון במלחמה אין מעשה חשוב וחיוני כמו הפקת לקחים אחריה". ולא בכדי. רק הצלת חיי חיילים במלחמה הבאה ומניעת הישנותם של קלקולי קודמתה באמצעות הפקת לקחיה אמורות להיחשב תמורה הולמת למחירי העתק בדם ושולמו במלואם במלחמה שהסתיימה.

אך אם תעמיקו חקר אך במעט יתחוויר לכם כי הפקת הלקחים אצלנו היא עובדה. כלומר, ספק אם לשיטות ולהחלטות המקובלות יש בסיס עובדתי. נסו, למשל, לאתר את לקחי צה"ל במלחמת ששת הימים, את לקחי ההתשה מקו בר־לב, את הלקחים מחיסול הטרור בעזה ב־1972, את הלקחים מהמלחמה הארוכה ביום הכיפורים ב־1973 ואת לקחי מלחמת שלום הגליל. נסו ולא תצליחו, וזאת

ההחלטות בעניין תורת הקרב, בניין הכוח והכשרתו באימונים מבוססות רובן ככולן על תחושות בטן ועל מיתוסים ורק על מעט מאוד עובדות

בעבר ספקד סיידן שקד, חתום, זמ' וחוקר



עבד אל-מג'ד חאדר אל-מזרייב, הוא עמוס ירקוני, ממקימי סיירת שקד וממפקדיה



עמוס ירקוני העביר את ניסיונו הרב לפקודיו בעת סיורים בשטח, בשיחות נפש סביב המדורה ובתדריכים, והכול ללא התנשאות ובסבלנות אין קץ

(כשהירח מלא), ושכל נקודות הכניסה הן גם נקודות היציאה מישראל. החדירות היו בעיקר בחולות זיקים, והחודרים נעו לעבר אשקלון ויישובי הסביבה, כך שברוב המקרים הם היו מספיקים לבצע את זממם ולחזור עוד באותו הלילה. מאחר שהשטח היה כסדין שכולו דיונות חול, והחדירות בוצעו בימים של ירח מלא, גיבשתי בהרף עין רעיון מבצעי לסיכולן.

עיקרו של הרעיון הזה: ללכת מנחל חנון (במקום שבו נמצא כיום היישוב נתיב העשרה) מערבה עד הים, בהנחה כי ניתן יהיה לזהות עקבות בזכות רכות החול ואור הירח, להניח מארב בנקודת החדירה ולפגוע במסתננים בעת חזרתם.

נכנסתי נסער לחדר המפקד, ושם הצגתי לעמוס את התמונה ואת הרעיון המבצעי. ידועה האמרה של חז"ל שלפיה "בכול אדם מתקנא - חוץ מבנו ותלמידו" (סנהדרין ק"ה, ב'). ואכן עמוס אימץ ללא היסוס את

ההצעה שהעליתי. כעבור שבוע, באמצע החודש (העברי), יצאו לראשונה בתולדות צה"ל לוחמי סיירת שקד לסיור לילה רגלי כדי לאתר עקבות.

לימים, לאחר פעמיים שבהם חוסלו החודרים, שופרה השיטה מהליכה רגלית לתנועה ממונעת בתוואי הזרימה של נחל שקמה, ופנסי רכב שימשו חלופה לאור הירח. משם אומצה השיטה בכל הגזרות של פיקוד הדרום. כעבור שישה חודשים פסקו החדירות מרצועת עזה, והשקט חזר אל יישובי הנגב המערבי.

לאחר שלוש שנות שקט התחיל ארגון הפת"ח לשלוח

השם שקד היה ראשי תיבות של "שומרי קו דרום", ופעילותה אכן התמקדה בדרום הארץ. היא ביצעה מדי יום סיורים ממונעים קבועים בשלוש גזרות, ובשלוש גזרות אחרות היא ביצעה סיורים מדי פעם.

הגזרות שבהן התקיימו הסיורים הקבועים התחלקו לגזרה צפונית, גזרה מרכזית וגזרה דרומית. הגזרה הצפונית

השתרעה מצומת סעד ועד אשקלון וכללה את קיבוץ ארז ואת חולות זיקים. הגזרה המרכזית השתרעה מצומת סעד דרומה, עד כרם-שלום, וכללה את צומת מגן. הגזרה הדרומית השתרעה מכרם-שלום לאורך הגבול עם מצרים עד באר-מילכה שממערב לניצנה. שלוש הגזרות האחרות, שבהן בוצעו הסיורים מעת לעת, השלימו את הסיורים בשתי הצלעות במשולש הנגב.

מפקד היחידה שקיבל אותי לסיירת, סרן (לימים סא"ל) עמוס ירקוני ז"ל, היה לאגדה בזכות

היותו גשש מצטיין, לוחם עז נפש, מפקד מוכשר ואדם יוצא מהכלל. את ניסיונו הרב העביר לפקודיו בעת סיורים בשטח, בשיחות נפש סביב המדורה ובתדריכים, והכול ללא התנשאות ובסבלנות אין קץ.

הסיורים בשלוש הגזרות התחילו עם עלות השחר, כשאור השמש איפשר לזהות חדירה ולקיים מרדף בעקבות החודרים. באחד הימים, לאחר שחזרתי לבסיס מסיור בגזרה הצפונית, עילעלתי ביומן המבצעים כדי להעביר את הזמן. לפתע, תוך קריאת דיווח על חדירה ועל עוד חדירה, הבזיקה במוחי ההכרה שכל החדירות מתבצעות באמצע החודש

באחד הימים, לאחר שחזרתי לבסיס מסיור בגזרה הצפונית, עילעלתי ביומן המבצעים כדי להעביר את הזמן. לפתע, תוך קריאת דיווח על חדירה ועל עוד חדירה, הבזיקה במוחי ההכרה שכל החדירות מתבצעות באמצע החודש (כשהירח מלא), ושכל נקודות הכניסה הן גם נקודות היציאה מישראל



לאחר פעמיים שבהם חוסלו החודרים, שופרה השיטה מהליכה רגלית לתנועה ממונעת בתוואי הזרימה של נחל שקמה, ופנסי רכב שימשו חלומה לאור הירח. משם אומצה השיטה בכל הגזרות של פיקוד הדרום. כעבור שישה חודשים פסקו החדירות מרצועת עזה, והשקט חזר אל יישובי הנכב המערבי

למקלע 0.3 וכן מתקונים נוספים שהפכו את הקומנדקר לרכב קרבי לכל דבר.

באותה העת פוצלה סיירת שקד לשני כוחות. האחד, בפיקודו של סרן אלי מלמד, הוצמד לחפ"ק של מפקד האוגדה,

אריאל שרון, והאחר, בפיקודם של פואד (בנימין בן אליעזר) ושל עמוס ירקוני (שהיו בשלבי חפיפה) הוצב תחת פיקודה של חטיבה 8 (בפיקודו של אלברט מנדלר ז"ל), שמשימתה הייתה למנוע פריצה של דיוויזיה 10 המצרית אל לב הנגב.

מבחינתי החלה המלחמה במכת אש של הארטילריה המצרית. מייד לאחר מכן הוטל עלינו - חמישה לוחמים על קומנדקר - לחדור לעומק השטח המצרי כדי לאסוף מודיעין. אלא שבמקום

לאסוף מודיעין רדפנו אחר כלי רכב של האויב כדי להשמידם לפי הכלל ש"כל המרבה הרי זה משובח". כעבור שלושה ימי לחימה, שהביאו את השחצנות ואת חוסר האחריות שלנו לשיא, קיבלתי תחת פיקודי ג'יפ תול"ד כדי לתצפת מהר הוגן על מוצבי כונתילה. הגענו להר בשעת צהריים לוהטת, שבה האידיי המוגבר מקשה לזהות פרטים מרוחקים. מאחר שקינן

חוליות טרור אל לב הארץ - מה שהביא לאימוץ השיטה בפיקוד המרכז ובפיקוד הצפון.

הלקח

מעשה המלחמה דומה לתמונה המורכבת מאיך ספור נקודות הקשורות זו לזו ומשפיעות זו על זו. בין שלל הנקודות האלה תימצא תמיד אחת - לכל הפחות - הזקוקה לשיפור. גם אדם בודד יכול להביא לשיפורה של נקודה בודדת ויחד איתה לשיפורה של התמונה כולה.

אני ואפסי עוד: הקרב על מוצבי כונתילה במלחמת ששת הימים

שבעה ימים לפני פרוץ המלחמה התייצבתי כסגן במילואים במפקדת היחידה שחנתה בנחל חיון. הצטיידתי בנשק, בחגור ובכובע פלדה וקיבלתי תחת פיקודי צוות לוחמים וקומנדקר ארוך לקראת המלחמה שבפתח. מאחר שהקומנדקר יועד רק להובלת לוחמים, בניתי במסגריית הקיבוץ (חולדה) כנה

מעשה המלחמה דומה לתמונה המורכבת מאיך ספור נקודות הקשורות זו לזו ומשפיעות זו על זו. בין שלל הנקודות האלה תימצא תמיד אחת - לכל הפחות - הזקוקה לשיפור

פעולה מוצלחת שמקורה בטעות: הפשיטה על משטרת ביר-מזכור

בתחילת 1968 השתלט ארגון הפת"ח על צידו הירדני של אזור הערבה ומשם תיכנן והוציא אל הפועל פיגועים בשטח שבין דרום ים המלח לאילת. בסמוך לבאר-מנוחה (שם מצוי כיום אתר 101 של כושי רמון) עומדות שתי מצבות לזכרם של אלה שהלכו לפטרה ולא שבו משם. שתי המצבות האלה – האחת ליד גבעות לובן והאחרת (הצפונית) ליד מעלה פארן – היו יעד לפיגועי הפת"ח, שפעם אחר פעם הניח לידן מוקשים מסוגים שונים. נוסף על כך נהגו המחבלים מהפת"ח להניח מוקשים במקומות אחרים, לירות על כלי רכב שנעו באזור, והם אף ניסו לחדור לעין-יהב ולאילת.

בעקבות הפעולות האלה יזם פואד, שהיה אז מפקד שקד, הקמת כוח מבצעי מיוחד בשם שפיפון, שהורכב מטובי הלוחמים בסיירת. חודשיים קודם לכן חזרתי לשירות קבע לאחר חמש שנות אזרחות, ומוניתית למפקד היחידה החדשה. הייתי כנראה אמיץ במידה הנדרשת וגם נמרץ, אך חסר ניסיון.

לאחר אימונים מגוונים במתקני הצבא קיבל הכוח את משימתו הראשונה: הנחת מוקשים על שני צירים שהובילו למשטרת ביר-מזכור בפתחו של ואדי מוסה (שבו שוכנת העיר פטרה). המשטרה הזאת הייתה מעין קודקוד של משולש שיצרו שתי דרכים שמוצאם בציר הערבה הירדני (שהוא היום כביש סלול המתמשך במקביל לכביש הערבה שלנו).

מאחר שהמשטרה הייתה סמל שלטון ירדני, התכוונה ישראל לאותת באמצעות הפעולה הזאת כי מבחינתה ירדן היא האחראית לפיגועים היוצאים משטחה, ועליה לפעול למניעתם.

תוכנית הפעולה שהוכתבה לי קבעה שנבצע חדירה ממונעת באמצעות ארבעה ג'יפי סיור עד לציר הערבה הירדני, ומשם יתפצל הכוח: שני ג'יפים ינועו בכיוון דרום-מזרח עד לדרך הדרומית, ובמקביל ינועו שני הג'יפים האחרים כחמישה קילומטרים צפונה, ומשם ינועו לכיוון צפון-מזרח, עד שיגיעו לדרך הצפונית. עם הגעת הכוחות לדרך הדרומית ולדרך הצפונית הם נדרשו על-פי התוכנית למקש אותן.

ההכנות למבצע ארכו יומיים וכללו תצפית ארוכת טווח אל המשטרה, תכנונים ותרגולים. הכוונה הייתה לנוע בחושך מוחלט בשטח שכלל דיונות בלתי עבירות, ערוצי נחל ובלדרים אדירי ממדים. כדי שנגיע בדיוק לנקודת הפיצול החלטתי לנוע מזרחה כארבעה קילומטרים, משם לחתוך באופן חד דרומה, להיכנס לוואדי קנטרה ולנוע לאורכו עד למפגש שלו עם דרך הערבה ושם לפצל את הכוח.

ללא אמצעים לראיית לילה (זולת משקפת אינפרה-אדום שהורכבה על כתפי הנגה) יצאנו למשימה. היעד הראשון – ההגעה לפיצול – הושג לכאורה כמתוכנן. ירדנו לוואדי קנטרה, נסענו מזרחה וכעבור שני קילומטרים עצרתי ליד כמה קוליסים (סימנים של גלגלי רכב), שלא תאמו כלל את דרך הערבה, שאמורה הייתה להיות סלולה ורחבה. לאחר

בי החשש כי בפעילותנו בעורף נחמיץ את המלחמה, העליתי את קשיי הראייה כתירוץ וביקשתי מפואד שיאשר לנו להתקרב לכונתילה. פואד השיב בחיוב, אך הזהיר שכוחותינו עשויים עדיין להימצא על המוצב, משמע שעליי להקפיד שלא להסתבך בקרב עם יחידה צה"לית אחרת.

נסענו מערבה על פני מישור כונתילה, חצינו את ואדי ג'ירפי (חלקו המצרי של נחל פארן) ומשם טיפסנו במעלה הגבעות שעליהן נבנו מוצבי כונתילה. בתוך שעה ירדנו לערוץ הוואדי ומעלינו, בטווח של 700 מטר, הסתובבו מאות חיילים שנראו לי כמילואימניקים לכל דבר. מודע לאזהרתו של פואד כי אפשר שאלה כוחותינו, לא שעיתי לתחינתו של יובל דביר (לימים אל"ם) שחיילים מצרים לפנינו והמשכנו לנוע.

לאחר שחצינו את ערוץ הג'ירפי ובעוד אנו מטפסים במעלה הגבעה אל המוצב, נתקלנו בשדה מוקשים שנפרס בחזיתו. בעוד אנו עוקפים אותו – בטווח של 50 מטר מהאויב – "נפל האסימון" בשני הצדדים ופתחנו באש זה על זה. המצרים ירו אש נק"ל ואש תותחים, ואנחנו ירינו ברובי FN ובתול"ר.

נתתי פקודה למפקד התול"ר לנתק מגע והוריתי לנהג הקומנדקר לרדת אל הוואדי בניסיעה איטית וזהירה, משום שחששתי שהמצבר יתנתק, והרכב יהפוך למטרה נייחת. תוך חילופי אש בינינו לחיילים המצרים זחלנו מטה, חצינו את הג'ירפי וניתקנו מגע. לאחר מכן חברתי לג'יפ התול"ר ודיווחתי לפואד על מה שהתרחש, תוך שאני מדגיש כי בכונתילה

לתקוף את המוצב מאגפו. אלא שמטח אש ארטילרית שירו המצרים ותשובתו השלילית של פואד הניעו אותי לבחור גבעה סמוכה כדי לתצפת על מה שמתרחש במוצב.

התברר כי רוחם של המצרים נשברה, וכעבור שעה קלה הם החלו לנוס מערבה. לעת בוקר, כאשר נכנסנו למתחם, היו מוצבי כונתילה נטושים מאדם.

כעבור שנים נודע לי (מפי אריק) כי במוצבי כונתילה חנתה חטיבת חי"ר ובה כאלף לוחמים בפיקודו של חסן עלי שעתיד היה להתמנות מאוחר יותר לשר הביטחון ולשר החוץ בממשלת מצרים.

מהקרב הפרטי שניהלנו אני וחיילי נגד מוצבי כונתילה הסקתי את הלקחים הבאים:

- אומץ לב המשולב בזלזול באויב עלול לגבות מחיר יקר, אלא אם ניחנת במזל יוצא מהכלל. אולם הסתמכות תמידית על המזל היא הימור מסוכן על חיי חייליך. הללו אינם רכושך, אלא פיקודן יקר ערך שהופקד בידך.
- ועוד מסקנה ניתן להסיק מהקרב על מוצבי כונתילה: המיתוס שלפיו ניצחנו בזכות המקצוענות היה שקרי ומטעה. ההפך מזה הוא הנכון. ניצחנו בזכות הרבה אומץ ונחרצות. אולם בעוד שאלה הספיקו כדי להביס את האויב ב-1967, לא היה בהם כדי לקזז את העדר המקצוענות כפי שהשתקף במלחמת יום הכיפורים הארוכה. במילים אחרות: הישענות בלעדית על מבחן התוצאה מעלימה בידועין את הסיבות להשגתה ומונעת הפקת לקחי אמת אחריה.

אומץ לב המשולב בזלזול באויב עלול לגבות מחיר יקר, אלא אם ניחנת במזל יוצא מהכלל



תוכנית הפעולה שהוכתבה לי קבעה שנבצע חדירה ממונעת באמצעות ארבעה בי"י סויר עד לציר הערבה הירדני, ומשם יתפצל הכוח

תנועה במעגלים תוך ירי מדויק למקורות האש. תוך כדי התנועה והאש שאל אותי האלוף (שייקה גביש) לפשר ההילולה המתחוללת. השבתי לו כי בטעות נכנסתי למשטרת ביר'מדכור, ושנחננו עושים כמיטב יכולתנו כדי להשמיד את האויב. האלוף שאל אותי אם ביכולתי לנתק מגע ולצאת. לאחר שהשבתי לשאלה בחיוב, קיבלתי הוראה לנתק מגע, כלומר לצאת מהמשטרה ולחזור לשטחנו.

לאחר "סיבוב ניצחון" בחצר

המשטרה ניתקנו מגע ונענו מערבה, תוך שאנו חוצים את דרך הערבה (האמיתית) הירדנית. בעוד אנו נעים לעבר הגבול, פנה אליי האלוף ושאל אותי אם ביכולתי לחזור ולבצע את המשימה המקורית. "אלוהים יברך אותך, שייקה גביש", מילמלתי (לאחר שהתייסרתי כל הדרך מהמשטרה על

הטעות שעשיתי ושבגללה לא ביצעתי את המשימה המקורית שהוטלה עליי) ולפני שיספיק להתחרט קפצתי על הצעתו כמוצא שלל רב.

הסתובבנו, עלינו על דרך הערבה, בנקודה המתוכננת חתכנו אל הציר הצפוני, הנחנו את המוקשים במקצועיות וחזרנו הביתה בשלום.

לפי דברי האלוף (בתחקיר) דיווחו הירדנים שהותקפו על-ידי שני גדודי חרמ"ש ישראלים, וכי בהתקפה נפגעו 33

דין ודברים עם עצמי ועם חבריי הגעתי למסקנה שדרך הערבה נמצאת לפנינו והמשכנו מזרחה. כעבור כרבע שעה הגענו לדרך סלולה ורחבה והשתכנעתי שזוהי דרך הערבה. לא בכדי נאמר כי "שומר פתאים השם". יתברר כי לשם יישום האמירה צריך להיות גם פתי וגם מאמין. הוריתי אפוא לסגני (בועז פיקלני) לנוע ימינה, לעבר ציר שהיה קיים רק בדמיוני. הבעיה הייתה שלמעשה עליתי על הציר הדרומי (שעליו אמור היה בועז לנוע) שהוביל אותנו היישר אל המשטרה.

לזכותי ייאמר – אם בכלל יש לי בפרשה הזאת זכות כלשהי – שבהתחלה התמשכה הדרך בכיוון צפון-צפון-מזרח. אולם בשלב מסוים פנתה הדרך יותר ויותר מזרחה, עד שניתן היה לזהות את רכסי ההרים. רק אז הבנתי שאנחנו נמצאים בשוגג על התוואי הדרומי. עצרתי את כלי הרכב והבהרתי לחבריי את הבעיה שיצרתי ואת הנדרש לתיקונה, אך מתוך סקרנות החלטתי שננוע עוד כ-300 מטר ולאחר מכן נסוב על עקבותינו כדי להשלים את המשימה.

וכך, בעוד אנו נעים לקראת הנקודה שבה התכוונתי להסתובב, נשמעה לפתע נביחת כלב, ובעקבותיה נורו מטח אש ופצצות תאורה. לאור הפצצות התברר לנו שאנחנו בתוך חצר המשטרה. כמענה לאש האויב בחרתי בשיטה שכולה

למרות ההצלחה, שהייתה מעל ומעבר לצפוי, ראוי היה להתמקד דווקא בסיבות – הטובות והרעות – שהביאו לתוצאה



בעקבות פעילות המצרים, שכללה ירי יום-יומי כבד של אש נק"ל ושל אש ארטילרית בליווי פשיטות ואף פיצוץ אונייה בנמל אילת, הוחלט לצלוח את התעלה ולבצע פשיטה אלימה כדי להרתיע את המצרים

שלהם. עליך כמבצע להכיר במגבלה הזאת ולהוסיף מעט מתעוזהך.

מבצע "סרג'נט" לצליחת מכשול מים (תעלת סואץ) במרס 1970: הצלחה בזכות מורשת קרב (לזכרו של סרן ירמי בורדוב הי"ד)

לאחר שהוכרעו וגורשו מסיני במלחמת ששת הימים יכלו המצרים לפתוח במלחמת ההתשה רק בזכות העובדה שצה"ל פעל בטמטום ופרס את כוחותיו בצמוד לתעלת סואץ. פריסת המוצבים בטווח של כ-200 מטר מהאויב המצרי איפשרה לו – למרות תבוסתו הקשה זמן קצר לפני כן – להילחם בצה"ל כשווה מול שווה. הסיבה לכך הייתה שהמרחק המזערי בין הכוחות איפשר לאויב להביא לידי ביטוי – וביעילות – מסה של כלי נשק טקטיים (רובים, מקלעים, מרגמות 82

מאנשיהם. כעבור יומיים דווח על רכב ירדני שעלה על מוקש בציר הצפוני. אצלנו איש לא נשרט. רק ביזבזנו דלק ותחמושת הרבה מעבר למה שתוכנן בתחילה. למרות ההצלחה, שהייתה מעל ומעבר לצפוי (העצמנו מאוד את איתותי ההתרעה לשלטון הירדני), ראוי היה להתמקד דווקא בסיבות – הטובות והרעות – שהביאו לתוצאה:

- הסיבה הראשונה הייתה התכנון שלפיו היה עלינו להגיע לנקודת המפגש בין ואדי קנטרה לציר הערבה. זה היה תכנון חסר כל היגיון, שכן שיטפונות החורף מעלימים דרכי עפר, גם אם טרחו לסלול אותם כהלכה.
- הסיבה השנייה היא התנועה המעגלית בתוך חצר המשטרה. מתברר שתנועה רצופה ואש מדויקת הן חלופה יעילה יותר מכל מיגון מוכר לשמירה על חיי החיילים.

בהתאם לפריסת הכוח המצרי ולתנאי השטח גובשה התוכנית המבצעית. עיקרה של התוכנית היה ששני כוחות יצלחו את התעלה בו־זמנית ובחשאי בשחייה ובאמצעות כבל

- הסיבה השלישית: ספק אם באותה העת – לא כל שכן היום – יימצא מי שיאזור אומץ לשלוח כוח כה קטן (2 ג'יפים) לתקיפת מבנה כמו משטרת ביר-מדכור. בגלל נטל האחריות נוטים מפקדים להמעיט ביכולת הגייסות

מ"מ ו-RPG) בלי לחשוש מכיבושים ישראלים נוספים. שיא הטמטום הוא ללא צל של ספק הקמתם של שלושה מוצבים מצפון לעיר קנטרה. כל השטח שממזרח למוצבים האלה ושמצפון למוצב הצפוני ביותר היה ביצה אחת גדולה,

מבצע "סרג'נט"



ב־50 המטרים הראשונים בוצעה תוכנית הפעולה כמעט בשלמותה, אך לאחר מכן זרמה הפעולה באפיק בלתי מתוכנן ובלתי צפוי

אלימה כדי להרתיע את המצרים. מטרה משנית של המבצע הייתה לרכוש ניסיון בצליחת מכשול מים. לאחר איסוף מודיעין הוחלט שהצליחה תבוצע בין הקילומטר ה־28 לקילומטר ה־30 מדרום לפורטי סעיד – אזור שבו היו למצרים עמדות חפורות שהתנשאו מעל לגדת התעלה. בעורפן של העמדות המצריות עבר כביש סלול ומישורי (שנודע בשם כביש האו"ם) ברוחב של ארבעה מטרים. ממערב לכביש עברה תעלת המים המתוקים.

בהתאם לפריסת הכוח המצרי ולתנאי השטח גובשה התוכנית המבצעית. עיקרה של התוכנית היה ששני כוחות (16 לוחמים בכל כוח) יצלחו את התעלה בריזמנית ובחשאי בשחייה ובאמצעות כבל. הכוח הצפוני – בפיקודי – יועד לצלוח בק"מ ה־28, והכוח הדרומי, בפיקודו של יואב לוי־גולן (לימים אל"ם) – בקילומטר ה־30. לאחר השלמת הצליחה אמור היה כל כוח צולח להתפצל לשני כוחות משנה בני שמונה חיילים כל אחד. הכוחות הצפוניים אמורים היו לנוע קילומטר אחד דרומה, ואילו הכוחות הדרומיים אמורים היו לנוע קילומטר אחד צפונה. בדרכם הם אמורים היו להיתקל בכוחות אויב ולפגוע בהם. ההכנות כללו תרגולים רבים על מודל וכן שיתוף פעולה עם לוחמי הקומנדו הימי. לשם השלמת ההכנות יצאנו יומיים לפני יום היע' לאזור שבו תוכננה הצליחה כדי להשקיף על השטח ולהכיר את שגרת יומם של המצרים.

בחצות הליל, זמן קצר לפני שיצאנו לדרך, נפגשתי עם אלוף

הפיקוד (אריאל שרון), שהמתין כדי לברך ומן הסתם גם לשם תדרוך אחרון. "פצי, בצע את משימתך כהלכה, ובעיקר ללא נפגעים", אמר האלוף. ההנחיה הזאת לא הרפתה ממני וגרמה לי "לשבור את הראש" כיצד לתרגם אותה בשטח. הרי כל בר דעת יכול היה להבין את הקושי העצום שהיה כרוך בהוצאתה אל הפועל. הוטל עלינו גם לצלוח את התעלה מול עיני המצרים, גם לטפס על הגדה המערבית ואחר כך לנוע על כביש מישורי ללא מחסה נוכח אויב מחופר, להיתקל בו ולגרום לו אבדות. הרי כל אחד מהשלבים האלה היה עתיר סיכונים – לא כל שכן השילוב של כולם ביחד.

והנה, ממש סמוך לצליחה, נזכרתי במעלליו של סרן ירמי בורדנוב ז"ל, שנפל בפעולת קלקיליה, ערב מבצע קדש. בין

ואל המוצבים ניתן היה להגיע רק באמצעות ציר אחד, שעבר סמוך לסוללת התעלה (סואץ) – מה שהביא במהירות להיפוך יוצרות בכך שהאמצעי (המעוזים) הפך למטרה משום המאמץ האדיר שהשקיעה המערכת בשימורם. יום־יום עם עלות השחר היה יוצא סיור לפתיחת הציר, ובעקבותיו הייתה נעה שיירה של כלי רכב שהובילה מזון, תחמושת, חלפים וכוח אדם לתגבור המגינים המותשים. דרך אגב, האיווולת הזאת עתידה הייתה לחזור על עצמה במשך כל השנות האומללה של צה"ל בלבנון.

בעקבות פעילות המצרים, שכללה ירי יום־יומי כבד של אש נק"ל ושל אש ארטילרית בליווי פשיטות ואף פיצוץ אונייה בנמל אילת, הוחלט לצלוח את התעלה ולבצע פשיטה

הכוח כולו (לרבות 2 הרוגים ושישה פצועים) בחזרה לשטחנו.

כעבור שלושה חודשים צלחנו את תעלת סואץ בשנית (מבצע "ויקטוריה", יוני 1970) שם טיהרנו שטח של כשני קמ"ר, ובכך הנחנו את תו"ל הצליחה כמסד למפנה במלחמת יום הכיפורים.

הלקחים

- נקודת התורפה של האויב נמצאת בעורפו בזכות ערפל המלחמה. הערפל הזה הוא האמצעי היעיל ביותר להשמדת האויב.
- מורשת קרב שנחקרה ואומתה היא מתנת הנופלים "שבמותם ציוו לנו את החיים". היא מכילה ידע בעל ערך מבצעי לחייל ובעיקר למפקדו.

הפשיטה על הכפר צאפי בדרום ים המלח

ב־20 במרס 1970, שבעה ימים לאחר מבצע "סרג'נט", עליתי צפונה למשמר־הנגב לשיבת מפקדים. אחריה תיכננתי לחזור הביתה כדי לחגוג את חג הפורים. במהלך הישיבה, שהתמקדה בעיקר במבצע "סרג'נט", הגיעה מהפיקוד ההנחיה הבאה: בעקבות ירי של כוח ירדני על כוחות ישראלים שחדרו לכפר צאפי נדרשת סיירת שקד להכניס לכפר כוח גדול כדי לפגוע בחיילי הצבא הירדני. מטרת הפעולה הזאת הייתה לאפשר לישראל חופש פעולה לבלימת הטרור שאיים על מתקני הברום שלה. החשש הגדול היה שפגיעה במתקנים האלה תשחרר לאוויר אדי ברום רעילים שיהרגו כל יצור חי במרחב שבין ים המלח לאילת.

קיבלתי את הפיקוד על המבצע והונחיתי לקבל את יתר הפרטים מאל"ם דוד מימון (לימים אלוף), שהיה אז מפקד הגזרה והמתין לי במפעלי ים המלח. בעוד אני יורד לפגישה, התאגד כוח הפשיטה. הוא כלל מדריכי טירונים מערד שחברו לפלוגה ב' שכבר חנתה באזור.

הכפר צאפי נמצא מזרחית לבריכות הדרומיות של מפעלי ים המלח. במרכזו זורם נחל חצא, וחוצה אותו כביש המוביל אל העיר מען שבגב ההר. בנקודת המפגש בין הנחל לציר התמקם כוח ירדני, שהשמדתו הייתה מטרת המבצע.

הונחיתי לנוע רגלית עד סמוך לכפר, לאגוף אותו מצידו המערבי ולמקם מארב כקילומטר אחד מצפון לו. במקביל לתנועתנו אמור היה כוח רכוב מחטיבת הנח"ל בפיקודו של חיים אבנרי (כיום תא"ל במילואים) לנוע אל הכפר בשלושה זחל"מים, להתקרב לעמדת הירדנים ולפתוח לעברה באש כדי שחייליה יברחו צפונה, אל המארבים שהנחנו, ושם יושמדו.

נוהל הקרב נמשך כשלוש שעות וכלל תכנון ותרגול על מודל שהתמקדו בתבניות התנועה ובאופן פריסת המארב. בשעה 17:00, עדיין באור יום, יצאנו למשימה. חצינו את

פעולות התגמול שבהן השתתף משכה את עיני פעולת חדירה שקטה לרצועת עזה, שמטרתה הייתה לאסוף מודיעין. ליד הכפר אל־בורג' התגלה הכוח, אך הצליח לנתק מגע ולבצע את משימתו בזכות שיחה נינוחה שניהל ירמי עם המצרי שגילה אותם. לדידי היה בכך ביטוי לאומץ לב בלתי רגיל ופתרון מבריק לביצוע המשימה. האירוע הזה שבו נזכרתי גרם לי לומר את המשפט הבא בסיום התדריך לפני הירידה למים: "איש לא יזום דיבור וירי – חוץ ממני".

לבוש חליפת צלילה ירדתי למים ובעזרת כבל שנמתח בין גדות התעלה עליתי לגדה המערבית. שם סרקתי בעזרת משקפת אור כוכבים את השטח וזיהיתי עמדת אויב ובה שלושה חיילים מצרים. ובעוד חיילי צולחים את מכשול המים בחושך מצרים – תרתי משמע – ובקור מקפיא (היה זה אמצע מרס) גיששתי באפלה וחתכתי כבל טלפון שהוביל לעמדת המצרים. לאחר שעלה אחרון הלוחמים לגדה, לחשתי תדריך אחרון, הצבעתי על מיקום האויב והתחלנו לנוע.

כוח אחד בן שמונה לוחמים, שעליו אני פיקדתי, נע צפונה, ואילו סרן משה אברהמי (שעתיד היה להיפצע קשה מאוד שלושה חודשים מאוחר יותר, בפשיטה נוספת מעבר לתעלה, שזכתה לשם הקוד מבצע "ויקטוריה") נע בראש אנשיו דרומה.

ב־50 המטרים הראשונים בוצעה תוכנית הפעולה כמעט בשלמותה, אך לאחר מכן זרמה הפעולה באפיק בלתי מתוכנן ובלתי צפוי. הכוח בפיקודו של יואב, שפעל כשני ק"מ מדרום לנו, נתקל מייד עם תחילת תנועתו באש האויב, לרבות פצצות תאורה שהרים לאוויר. הדי הירי ואור הפצצות משכו את עינייה של חוליית האויב שהייתה צפונית לכוח שלי, וכשהפנו את מבטם דרומה ראו על רקע פצצות התאורה קבוצת חיילים ההולכת לקראתם.

"מין הדא?" קראו לעברי המצרים, ואני, טעון במורשת ירמי ז"ל, אך בור בשפה הערבית, עניתי במעט המילים שידעתי: "אנא סאלח, ואנא מן אל־גייש" ועוד קשקושים שתמיים שנאמרו בביטחון, שכנראה הספיק כדי לשכנע את המצרים שאנחנו מכוחותיהם. וכך, תחת חסות המלל, התמדנו בהליכה עד לטווח שאיפשר קשר עין ופתחנו באש שהרגה את שלושת החיילים המצרים. לאחר ספירת חללי האויב לקחנו את מקלע ה"גוריאנוב" וירדנו דרומה אל נקודת החזרה, שם פגשנו את משה אברהמי ואת אנשיו שהצליחו להרוג כארבעה חיילי אויב. ללא שריטה וגאים על הפעולה המושלמת, ירדנו למים וחזרנו לגדה המזרחית ומשם הביתה (לבלוזה).

למרבה הצער, התפתח המבצע בגזרה הדרומית באופן שונה לחלוטין. יואב, שלא הצטייד באמצעים לראיית לילה (שרק החלו להיכנס אז ליחידות המיוחדות), נתקל באויב כבר בתחילת תנועתו, ושישה מאנשיו (ויואב בראשם) נפגעו כבר במטח האש הראשון. השמינייה הדרומית בפיקודו של דני אנקר חזרה צפונה, שיתקה את אש המצרים ופינתה את

"פצי, בצע את משימתך כהלכה, ובעיקר ללא נפגעים", אמר האלוף. ההנחיה הזאת לא הרפתה ממני וגרמה לי "לשבור את הראש" כיצד לתרגם אותה בשטח. הרי כל בר דעת יכול היה להבין את הקושי העצום שהיה כרוך בהוצאתה אל הפועל

פורים, שאותו החמצנו. לימים, כנראה בגלל הביצוע המושלם, החליטה המערכת של כתב העת "מערכות" לפרסם את תחקיר קצח"ר על הפעולה, אולם בגלל מגבלות של ביטחון שדה תואר הקרב כאילו התרחש בווייטנאם, וכך הפכה סדום לסודום, שלומי הפך לשוסטר, מודי ללוטננט מאודי, ניר הפך לנין, מוטי לפיד כונה קפטן מוזס, ואני הייתי קפטן וילס!

- אלה לקחי המבצע כפי שהובאו בסיום הכתבה:
- תכנון הפעולה וביצועה התבססו על הכרת האויב ושיטות הפעולה שלו.
- כל הכוחות שהשתתפו במבצע הכירו היטב את השטח.
- מטרות הפעולה הוגדרו בצורה ברורה ומדויקת, ואומצה שיטת פעולה פשוטה ויעילה לביצועה.
- הפעולה תוכננה מראש בדקדקנות וביצעו אותה כוחות קטנים יחסית, תוך שליטה מרכזית והקפדה מקסימלית על בטיחות החיילים.

ההתנפלות: מפנה בלחימה נגד הטרור (עזה 1972)

בעקבות אירועי ספטמבר השחור ב־1970 בירדן העתיק ערפאת את גיסותיו ללבנון, ולאחר התארגנות בארץ הארזים פתחו שלוחיו ברצועת עזה בהתקוממות מזוינת. המערכה נפתחה ברצח ילדי משפחת ארויו בשערי עזה בינואר 1971 – פעולה שזיזעה את דעת הקהל בישראל. באותה העת, בעקבות טיפול רפואי שעבר מפקדי, סא"ל (לימים אל"ם) דני וולף (רהב) ז"ל, הייתי ממלא מקומו של מפקד סיירת שקד. הופעת טרור בתוך אוכלוסייה אזרחית הפתיעה את צה"ל, שלא נדרש מאז הוקם להתמודד עם איום מעין זה. וכך, תחת מטריית הבורות, הנחה שר הביטחון דאז (משה דיין ז"ל) את צה"ל "לתת להם להתבשל במיץ של עצמם", כלומר הסתפקו בפעולות שיטור על הכבישים לאבטחת התנועה והפקירו את מחנות הפליטים לפת"ח. בחסות ההנחיה האווילית הזאת הצליח הפת"ח להשתלט על מחנות הפליטים, לגייס מתנדבים רבים, לאגור נשק ולמסד את שיטות הפעולה שלו. אולם רצח ילדיה של משפחת ארויו הגדיש את הסאה, וצה"ל קיבל פקודה להיכנס למחנות ולפרדסים ולחסל את הטרור. חד וחלק.

באין ידע אחר נקבעה "שיטת החוליות", שלפיה חוליות בנות ארבעה-חמישה לוחמים יתפזרו בפרדסים, בסמטאות הערים ובמחנות הפליטים כדי לאתר פעילות של מחבלים ולהקשות עליה. שיטה נוספת שנגקטה הייתה לכנס מעת לעת את תושביהם של כפר מסוים או של מחנה פליטים כדי לזהות אותם ולעוצרם במקרה הצורך. אני התנגדתי לשיטות האלה, שהביאו לפגיעה מזערית באנשי הטרור במחירי כבוד של התשה עצמית ושל תקלות משמעות רבות (כולל תאונות אש) כתוצאה מפירוק המסגרות האורגניות. לאחר שני חודשי פעילות ברצועה, שבה בעיקר התשנו את עצמנו, יצאה היחידה לאימונים בערד.

גדר הגבול והתקדמנו אל פאתי הכפר. משם ראינו כקילומטר מזרחית לנו קבוצת חיילים ירדנים הצופה עלינו. בחסות החשכה איגפנו את הכפר ממערב במבנה תנועה הדומה לאות ח' – כעשרה לוחמים בכל צלע ועשרה נוספים במרכז. כשהגענו סמוך לציר, שלחתי כמתוכנן עשרה לוחמים בפיקודו של סגן מודי סגל ז"ל (שעתיד היה להיהרג שבעה חודשים לאחר מכן סמוך לגשר פירדן בתעלת סואץ) לעמדתם סמוך לציר מדרום. עשרה לוחמים בפיקודו של סרן מוטי לפיד נשלחו צפונה. עשירייה נוספת בפיקודו של סגן ניר כהן נשארה במקומה כדי לאבטח את העורף. אני, סרן שלומי גרונר (מפקד פלוגה ב' ולימים סא"ל) ושמונה לוחמים פרסנו מארב במרכז הזירה ובסמוך לציר.

בשעה 20:00 פתחו הנח"לאים באש נק"ל לעבר עמדת הירדנים, אך אלה לא הגיבו כפי שציפינו ונשארו במקומם. המשכנו אפוא בירי, אך השפעתו נותרה אפסית. לאחר שהירי הממושך לא הניב פירות, הצעתי לאל"ם מימון הצעה שהוא לא יכול היה לסרב לה: לירות על העמדה הירדנית ממרגמות 81 מ"מ כחלופה לאש הנק"ל. לאחר הפגזה בת חמש דקות הבחנו ברכב שנע לעברנו באורות דלוקים. כשהיה ממש מולנו, פתחנו לעברו באש מדויקת, ושלושה מנוסעיו (חייל ירדני ושני חיילים סעודים) נהרגו. בכל מהלך התנועה אל אזור המארב תיכנתי לתפוס את כלי התעבורה של האויב ולהביאו לשטחנו. אולם הירי חורר את הרכב (מסוג "לנדורבר"), ודלק רב נזל ממנו ויצר שלולית גדולה. לכן החלטתי להבעירו. הורדנו מהרכב את כלי הנשק, לרבות מקלע 0.3, ולאחר מכן יריתי רקטה אל שלולית הדלק והשלכתי לתוכה רימון עשן יורק אש. שני הניסיונות האלה נכשלו, ועוד לפני שהתחלתי בניסיון ההצתה השלישי, נפתחה לעברנו אש חזקה מארבע רוחות השמיים. אבל זו לא מנעה ממני להדליק את השלולית ולשרוף את רכב האויב. דיווחתי למימון על המתרחש, ולאחר חילופי דברים קיבלתי פקודה לחזור לשטחנו. לפיכך הוריתי

לכוחות להתכנס לאותו מבנה שבו נענו אל היעד. סגן ניר, שאיבטח מאחור, קיבל פקודה להמתין במקומו, בעוד הצוות שלי התקדם ועבר אותו בתנועה מערבה.

לאחר שנפגשנו הספקנו לעבור עוד כ־50 מטר, כשלפתע התרוממו מולנו מתוך מחפורת חמישה לוחמי פת"ח ופתחו לעברנו באש עזה מטווח שלא עלה על שבעה מטרים.

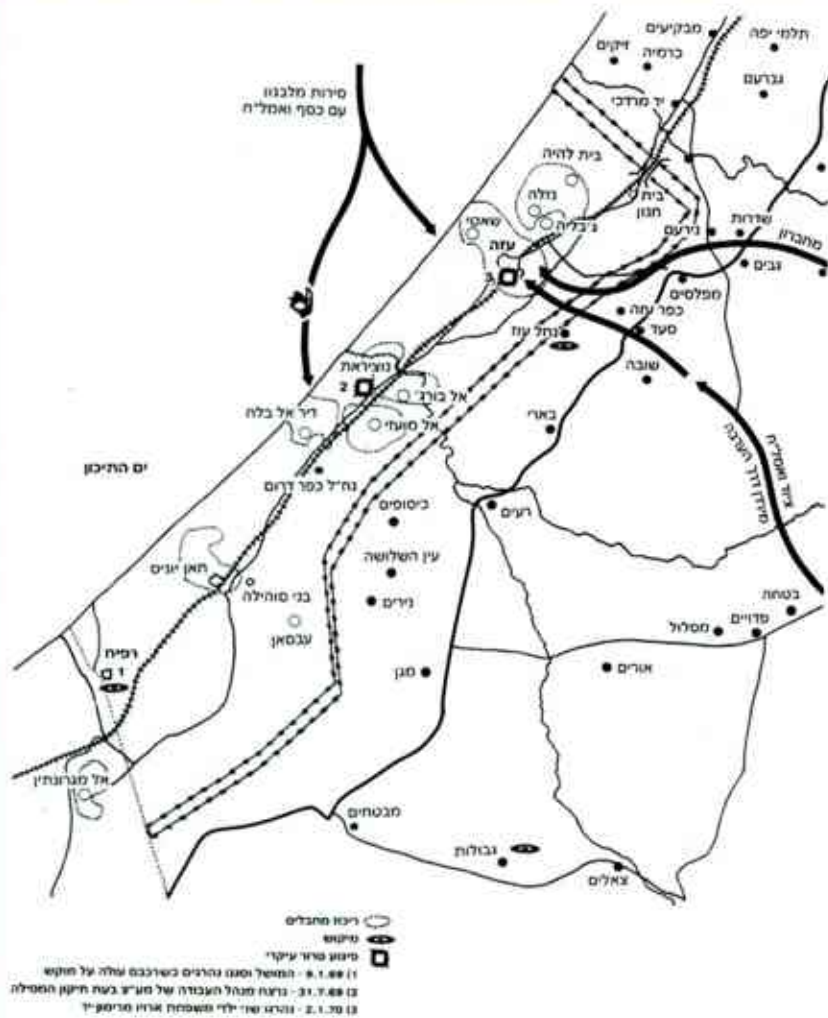
אולם אנחנו היינו דרוכים מאוד וכהרף עין השבנו אש מדויקת שהרגה את כל החמישה.

סגן מודי סגל, שנע עם אנשיו לנקודת הכינוס, נתקל אף הוא בכוח אויב, ולאחר קרב קצרצר, שנערך ברובו בשטח בנוי, פגע בשישה לוחמים נוספים של הפת"ח. לאחר מכן השתרר שקט מוחלט.

לאחר שספרנו 14 גופות של האויב (על־פי המודיעין של פיקוד דרום איבד האויב במבצע 22 מאנשיו), התחלנו לנוע הביתה עמוסים בכלי נשק שלל ושמחים על שלא היו לנו נפגעים. חברנו לנח"לאים, וכשחצינו את הגבול, פצחנו בשירי

בגלל הביצוע המושלם החליטה המערכת של כתב העת "מערכות" לפרסם את תחקיר קצח"ר על הפעולה. אולם בגלל מגבלות של ביטחון שדה תואר הקרב כאילו התרחש בווייטנאם

המערכה נגד הטרור ברצועת עזה 1967-1971



תוך כדי אימוני פרט ופלוגה, לרבות תרגול צליחה של מכשול מים, קיבלתי מהרמ"ט של פיקוד דרום פקודה להפסיק את האימונים ולהתייצב בג'בליה כדי להחליף גדוד של גולני (שאמור היה לצאת לחופשה לפני אימוני החורף). מאחר שאלוף הפיקוד היה באנגליה, לא היה לי בפני מי לערער. כבשתי את כעסי והובלתי את היחידה לבסיסה המיועד במשטרת ג'בליה.

לוחמי גולני, ובראשם סא"ל (ולמים תא"ל) אליעזר רם, זכו לשבחים רבים על פעילותם בת החודשיים. במהלכה הם הצליחו להרוג מחבל אחד ולתפוס שניים נוספים – מה שנחשב אז להישג הראוי לכל שבח. משיצא אחרון חיילי גולני, ואני הפכתי לאחראי על הגזרה, הוריתי לפקודי להישאר בבסיס ולנצל את הזמן להתארגנות ולמנוחה.

בעוד אלה נחים, ביצעתי את הערכת המצב הארוכה ביותר בחיי כדי לגבש חלופה לשיטת החוליות. היה לי ברור שהשיטה הזאת מתישה את כוחותינו ואינה מביאה לידי ביטוי את היתרון היחסי שלנו. יתר על כן, לוחמי הפת"ח למדו היטב והפנימו את החולשות שבשיטתנו. כך, למשל, הם גייסו עשרות ילדים שנעו סביבם, איתרו

חוליות שלנו והתריעו על נוכחותן בקריאות "ביאו ביאו" – מה שאיפשר למחבלים לנוע ללא כל חשש. במהלך הערכת המצב לכד את תשומת לבי השוני בין תגובת המחבלים לתגובת האוכלוסייה בעת מגע קרוב עם כוחותינו. בעוד שהאזרחים נהגו לקפוא על מקומם, הגיבו המחבלים בבריחה כדי למצוא מחסה ומסתור. לכן גיבשתי תוכנית פעולה שהייתה מנוגדת לשיטת החוליות. עיקרה: ריכוז מאמץ נגד יעד מוגבל בשטחו – בהתאם לסדר הכוחות – יישום עקרון ההפתעה ומיצוי מיטבי של מיומנויות הלוחמים. את העקרונות האלה תירגמתי להנחיות שנמסרו לכל חייל במסגרת קבוצת הפקודות: ריכוז המאמץ יבוא לידי ביטוי בהפעלת היחידה כולה ברובע D (המחולק שתי וערב לסמטאות רבות), כשבכל צלע תפעל פלוגה. ההפתעה תושג באמצעות תנועה רכובה של הכוחות אל היעד, ושם הם יירדו תוך כדי תנועה זוגות-זוגות – זוג בכל סמטה. המיומנות תבוא לידי ביטוי בירי שיתבצע אך ורק ב"בודדת" ודרך הכוונות, ובכך תימנע פגיעה באזרחים ובכוחותינו הנעים באותה סמטה זה מול זה.

בצהרי היום זינקו הכוחות למשימתם, וכעבור שלוש

דקות הסתיים המבצע. תוצאותיו: חמישה מחבלים, כולם מזוינים, נהרגו מייד. רימוני יד שהחזיק אחד מהם התפוצץ וגרם לפציעתן הקלה של אם ושל בתה. לכוחותינו לא היו נפגעים.

למחרת ביצעתי את השיטה, שנתתי לה את השם "התנפלות", במחנה נוציירת, ושם נהרגו ארבעה מחבלים, ואחד נוסף נתפס חי, בריא ושלם. השבוי היה מחבל בכיר, ולכידתו נחשבת לציון דרך בולט בהדברת הטרור.

המשכנו לבצע את ה"התנפלות" ביתר המחנות, ובכל פעם השגנו תוצאות דומות. ההישגים שלנו אילצו את המחבלים ששרדו להפסיק את פעילות הטרור ולהתמקד בשרידותם. כעבור חודשיים חוסל הטרור, והשקט חזר לעזה למשך עשר שנים.

סיירת שקד שעלייה פיקדתי הייתה היחידה הדומיננטית שפעלה ברצועת עזה (מהיותה הסיירת של פיקוד דרום), ובמהלך פעילותה היא לכדה יותר מ-90% מהמבוקשים. מספר הבתים שהיא אטמה או פוצצה עמד על אפס, ומספרם של החפים מפשע שהיא גרמה למותם עמד על אחד. אותו הרוג היה חירש בן 86 שיצא מביתו במחנה נוציירת בחצות

שלהם – נשאר כשהיה, אולם כוח האדם האיכותי שעמד לרשות הצבא הופעל בצורה מטופשת: הכוחות פורקו לחוליות בנות ארבעה לוחמים, ואלה נאלצו לעמוד מול המון מתפרע. במילים אחרות: צה"ל היה תמיד חלש מדי בכל נקודת עימות – מה שהביא להריגתם ולפציעתם של אזרחים רבים מדי.

● והגורם הרביעי – האמונה ביכולת ההכרעה והחתימה להשגתה – נעלם מאז הסתיימה מלחמת שלום הגליל. העובדה היא שהכוחות המשרתים כיום בצה"ל לא חוו ברובם הגדול טעמה של הכרעה זולת מסיפורי מורים בשיעורי מורשת.

מאחר שהמערכה לא נחקרה, ואם נחקרה, הרי המחקרים נכתבו על דפי קרח שנמסו, לא נותר דבר זולת הכרת העובדה שהטרור בעזה הודבר ב־1972.

מפנה היסטורי שסוכל (1): הקרב של "כוח רומאי" לחיסול הקומנדו המצרי סמוך ל"יוקון"

באוגוסט 1973 נשלחת לבית הספר לפיקוד ולמטה. בשבת של יום הכיפורים, סמוך לצפירה שסימנה את פתיחת המלחמה, התייצבתי במפקדת אוגדה 143.

לאחר שלושה ימי קרבות עקובים מדם הגיעו למפקדת

האוגדה בטסה כעשרה קצינים וסמלים שבעברם שירתו בסיירת שקד. יחד איתם ביצעתי את פעולות הגמול בערבה ובתעלת סואץ ויחד איתם השתתפתי בהכרעת הטרור בעזה. אני ראיתי בהם את הטובים מכולם.

הרס האוגדה הקבועה (שהוקמה אחרי מלחמת ששת הימים כחלופה

לאוגדה המשימתית) וצירוף יחידות מכל הבא ליד הבהירו לי כי חזרנו לימי האלתור, מורשת תש"ח. לפיכך, וברוח האבות המייסדים, בניתי מערך תצפיות (על בסיס פלוגות הסיוור של חטיבות השריון שעמדו ללא מעש ואיתן שתי פלוגות משקד) כדי לאבטח את העורף ואת אנפי האוגדה ולאתר חדירות של קומנדו ושל קציני תצפית מצריים. לשם יירוט החודרים בניתי כוח נבחר שניתן לו שם הקוד "רומאי". הכוח הזה הורכב מחבריי בשקד ונייד על נגמ"ש ועל שני ג'יפי סיוור.

יומיים לפני צליחת התעלה, סמוך לעלות החמה, קיבלתי מאחת התצפיות הודעה על נחיתת כארבעה מסוקי אויב סמוך ל"יוקון", שבו רוכזו כל אמצעי הצליחה. יצאנו למפגש עם אנשי התצפית כדי לתחקרם ולהתחיל במלאכת היירוט. התצפיתנים הצביעו על מקום הנחיתה המשוער, שהיה לדעתם כשבעה ק"מ דרומית לציר "עכביש". מאחר שלא הבחנו בפעילות האויב, בחרתי לנוע מגבעה לגבעה בהנחה כי מאחת מהן אבחיין בכוח המצרי. ואכן בגבעה האחרונה הבחנתי להרף עין בחייל מצרי, שמייד נעלם. טעונום במידע חלקי המשכנו להתקדם בפריסה רחבה, כשמימיני, כ־200 מטר ממני, נע ג'יפ בפיקודו של שמוליק ארד ז"ל (לימים אלוף). ר־200 מטר משמאלי נע הנגמ"ש. מאחר שכל העוצמה שעמדה לרשותי הייתה מורכבת מ־12 לוחמים, בעוד שמולי

הליל כדי לעשות את צרכיו ולא שמע את קריאות החיילים לעצור ולהזדהות.

חיסול הטרור ברצועת עזה היה הישג יוצא דופן. לוחמי סיירת שקד השיגו אותו בזכות ארבעה גורמים:

● החשיבות הרבה שייחסנו ללימוד מתוך שגיאות וטעויות. ● תרבות הפיקוד יוצאת הדופן שהנהיג האלוף (אריאל שרון), שהדגישה את גבולות הסמכות והאחריות והייתה מושתתת על שלושה אבני יסוד: על הבקרה, שבאה לידי ביטוי במערכת דיווח אמינה בין המפקד לפקודו – מה שיוצר תמונת מצב אמינה ומסד איתן לקבלת החלטות; על החניכה, שבה משרה המפקד מניסיונו על פקודיו, ועל השפיטה, המחייבת את כל גורמי הפיקוד לבחון את פעילותם לפי תורת הקרב ולפי יתר ההנחיות שבפקודות הצבא.

● איכות האנשים המשולבת בידע המקצועי של לוחמי שקד כיצד להילחם במבוקשים בלי לפגוע בחפים מפשע וברכושם.

● האמונה ביכולת להשיג הכרעה.

וכך, תוך ביצוע תחקירים מדי יום להפקת לקחים, כשברקע ישנו אלוף הדורש ביצוע ומנחה אך ורק מניסיונו בלי לכפות את דעתו על פקודיו, התאפשר לדרג המבצע לפתח שיטות לחימה ייחודיות ובסופו של דבר להשיג את ההכרעה. אף שהכרעת טרור על-ידי צבא סדיר היא אירוע חריג, שיש לו מעט דוגמאות היסטוריות (ראו למשל את מאמרו של טל טובי "הניסיון הבריטי במלחמות נגד גרילה: מלאיה וקניה כמקרי מבחן" בגיליון 402 של "מערכות"), הרי הצבא ראה

בתוצאה את חזות הכול ולא טרח לחקור את נסיבות השגתה. במחלקת ההיסטוריה של צה"ל לא נמצא אפילו צדיק אחד שחקר את חודשי הלחימה ההם עד להשגת ההכרעה והפיק מהם את הלקחים הנדרשים. וכך קרה שכאשר פרצה אינתיפאדת 1987, עמד צה"ל בדיוק באותו מקום שבו עמד ט"ו שנים קודם לכן, כלומר בור וחסר ידע בנוגע לדרכי התמודדות עם טרור המשולב בתוך אוכלוסייה תומכת.

לא בכדי כשל הצבא בחיסול האינתיפאדה של 1987. כל הגורמים שבזכותם הושגה ההכרעה ב־1972 נעלמו באינתיפאדת 1987 ונגזרו כאילו מעולם לא היו קיימים.

● הגורם הראשון – ההכרה בקיומה של השגיאה ושל הטעות – נעלם כלא היה, ומאז פרצה אינתיפאדת 1987 כולם צדקו ולרגע לא טעו.

● גם בגורם השני – תרבות פיקוד – חל שינוי גדול. נהרסה ההיררכיה הפיקודית, וטושטשו גבולות הסמכות והאחריות, עד כי כיום ניתן לראות אלוף מפקד ישירות על גדוד, על פלוגה ואף על מחלקה ועל חוליה. את החניכה מבצע כיום הרמטכ"ל, ולעיתים קרובות משתתף בהילולת ההנחיות גם שר הביטחון, ואילו השפיטה הטקטית נדחקה הצידה ואת מקומה תפסה שפיטת הפרקליטות.

● הגורם השלישי – איכות האנשים והידע המקצועי

ככלל, אלתור כוחות במסגרת ממוסדת אינו רצוי, בין היתר משום שהכוח המאולתר חייב להשקיע יותר מכל כוח אורגני בתיאום, בסיוע ובתחזוקת עצמו

- הוא זה שהוציא את המערכת משיווי משקל ובכך היה המסד האמיתי להפתעה – מעשה ידינו להתבייש.
- משימה מסתיימת רק אחרי שהיא מושגת במלואה. כלומר, אם המשימה היא לירות אויב, הרי שזו מסתיימת רק לאחר שכל אנשיו נוטרלו: נהרגו או נשבו.
 - תוך כדי הלחימה קשה לעיתים לזהות נקודת מפנה היסטורית. עם זאת יש לדעת שתחילתן של ההכרעות הגדולות נעוצה תמיד בנקודה כלשהי. על המפקד לשאוף בכל מאודו להימצא ליד אותה הנקודה כדי שיוכל להשפיע.

מפנה היסטורי שסוכל (2): הפעולה של "כוח רומאי" לפתיחת ציר אלטרנטיבי לציר "עכביש"

48 שעות חלפו מאז הושמד כוח הקומנדו המצרי שנחת כדי לפגוע באמצעי הגישור, וצה"ל החל בתנועה לצליחת התעלה. באין מעש אחר ובחיפוש אחרי משימות ירדנו אל "מצמד" כדי לסייע למפקד האוגדה שהיה תחת אש. נכנסנו למוצב שהיה מחורר מאש ארטילרית, העמסנו פצועים ככל שרק יכולנו ופינינו אותם מזרחה לשטח שהיה נקי מאש התותחים. לקראת ערב חזרנו לשטחי הכינוס, שם פנשתי את סא"ל פוטש ז"ל שהיה סמו"ט 421. הוא עמד לצידו של טור בן מאות מטרים של כלי רכב משוריינים. אלה היו אמורים לנוע על ציר "עכביש", לצלוח את התעלה ולתגבר את כוחותינו שבגדה המערבית של התעלה. מאחר



סמל סירת שקד

שציר "עכביש" נסגר (לפתיחתו יצאו הצנחנים לחווה הסינית) לא ניתן היה להעביר את הכבודה, שבלעדיה עלולים היו הכוחות שמעבר לתעלה להישאר ללא די צידוד וכוח אדם. כמו גיבורי ילדותי, שאיתרו את דרך בורמה כדי לשבור את המצור על ירושלים, הצעתי את עזרתי לפתרון הבעיה. באמצעות הובלת השיירה בציר שראיתי בדמיוני משטח הכינוס דרך החולות הטובעניים באזור "כישוף" ומשם למוצב "לקקן" מדרום ובסמוך ל"מצמד". לאחר בקשת אישור למהלך התקשר אליו מפקד האוגדה, התריע מפני סכנת השקיעה בחולות והדגיש כי ניסיון להעביר את הדרגים הלוגיסטיים דרכם הוא הימור.

"הסר דאגה מליבך", עניתי, "השיירה עבור תעבור בלוויית הווגוניר (רכב המפקד) שלך, שלא יידרש ולו פעם אחת במהלך הנסיעה לשלב להילוך מיוחד (המיועד לצליחת שטחים קשים). אריק קיבל את עמדתו ונתן את אישורו ואת ברכתו למהלך, ולא בכדי. במשך שלוש שנים בשדות הקרב בתעלה, בערבה וברצועת עזה נוצק בסיס לאמון הדדי, שכמותו לא הכרתי בכל מהלך שירותי בצה"ל.

עם רדת החשכה יצאנו אט, חיזור היה הליל, ומאחורינו נעה השיירה ובתוכה גדוד טנקים בפיקודו של עמי מורג (לימים תא"ל), גדוד צנחנים בפיקודו של סא"ל צביקי, ואחריהם שיירת הדרגים הלוגיסטיים. בסוף השיירה נסע

התייצבה קיבולת של ארבעה מסוקים – כ־130 אנשי קומנדו – ביקשתי ממפקד האוגדה לתגבר אותי בכמה טנקים. בעוד הטנקים שביקשתי דוהרים לעברנו, עצר הנגמ"ש, ודני שדה (בעברו סמ"פ בשקד) סימן לי כי לפניו עקבות של שלושה חיילים (מאוחר יותר יתברר כי היו אלה קציני תצפית). לפיכך הוריתי לדני וליתר הכוח להמשיך בתנועת הסדיקה לפנינו. כעבור 50 מטר, בעוד הג'יפ שלי מגיע למרכזה של גבעה עתירת שיחים, הוזזו אלה, ומתחתם, בטווח של מטרים בודדים, התרוממו קני רובים ו-RPG, והתופת חשפה את פניה. השבנו באש מדויקת (זה המקום והזמן לציין כי מאחוריי בג'יפ ישב ולחם משה ספקטור, מחליפי בשקד, ולימים תת-אלוף) ותוך כדי כך הוריתי לשלומי גרוזר (בעברו מ"פ בסיירת) שנהג בג'יפ לסגת אחורנית.

לאחר שנותק המגע קראתי לג'יפ של שמוליק והובלתי את הכוח כולו באיגוף שמאלי אל נקודת הכינוס. שם חברנו לכוח שמנה שלושה טנקים, ולאחר תדריך שנתי נכנסנו למבנה קרב והתחלנו לנוע. תוך כדי ההסתערות והירי על לוחמי הקומנדו המצריים הבחנתי שטנק אחד נפגע מפצצת RPG, אך המשיך לנוע. הנגמ"ש עמד והעלה עשן כשצופרו זועק ללא הרף, שלושת הטנקים חצו את המתחם והתייצבו בעורפו, וקבוצה של כ־20 מצרים ברחו מערבה. יתר המצרים, חפורים ומצוידים במיטב הנשק, המשיכו לירות, ואילו אני – שני הג'יפים – טיהרנו את השטח עד להשמדת אחרון המצרים באמצעות תנועה ואש מדויקת. כשהסתיים הקרב, התחלנו לפנות את הנפגעים – כולם

מלוחמי הנגמ"ש: שני הרוגים (סגן שאול אפריק וסגן איתן ניר זיכרוןם לברכה) וארבעה פצועים שפוננו במסוק.

את הרוגינו נאלצנו לפנות לתאג"ד הקרוב ומשם נסענו כ־35 ק"מ חזרה לבסיס בטסה. אך מבחינתי הקרב לא הסתיים. אחרי התארגנות קצרצרה לקחתי פלוגת ג'יפים (ממאגר הפלוגות שעמדו לרשותי) וחזרתי למקום האירוע, משום שבשתי בעיות לא הספקנו לטפל: בשלושת קציני התצפית ובלוחמי הקומנדו המצרי שנסוגו מערבה ועדיין יכלו לפגוע באמצעי הצליחה.

משהגענו למקום זיהינו את טביעות רגליהם של קציני התצפית, ולאחר שאותרו חיסלנו אותם במטח אש קצר ומדויק. משם שמנו את פעמינו אל הנסוגים. אלה לא נכנעו והתמידו בלחימתם עד שחוסלו.

מהאירוע הזה ניתן להפיק שלושה לקחים, שראוי לשננם גם היום:

- ככלל, אלתור כוחות במסגרת ממוסדת אינו רצוי, בין היתר משום שהכוח המאולתר חייב להשקיע יותר מכל כוח אורגני בתיאום, בסיוע ובתחזוקת עצמו. עם זאת יכולת האלתור, במיוחד בתנאי לחץ, עשויה להיות נכס חשוב. אולם בהקשר הזה חשוב לציין שהצורך האלתור במלחמת יום הכיפורים נבע מכך שמאז כיבוש סיני התעלם הצבא מהצורך להכין את כוחותיו לקרב הגנה.



(לרבות פלוגת מפקדה) ושל הגדוד. וחשוב מכול: לקחים הופקו והוטמעו במהלך התרגיל.

עם זאת לא היה ספק ולו לרגע כי מדובר במודל שהוא הרע במיעוטו, שכן בעידן האוגדה כעוצבת יסוד מתפקד הגדוד במסגרת הקרב החטיבתי ונהנה משירותי האוגדה לסוגיהם. כלומר, חוץ מאשר באימון הקמה אין היגיון לאמן גדוד מבצעי בנפרד מיחידות החטיבה משום חוסר הרלוונטיות של אימון כזה למלחמה.

כשחצי "תאוות האימון הנכון" בידי יצא צה"ל למלחמת של"ג. בסיומה, בשל נטל אחזקת השטח בלבנון, החליט המטכ"ל לצמצם את הסגל הסדיר ואת סגל הקבע של באל"ש למינימום, זולת סגל לשמירת המתקנים. מבחינתי היו בכך הגשמת חלום והזדמנות לשינוי עקרונות האימונים, משמע להעביר את ביצוע האימונים לידי הפיקוד האורגני. על כך ייזכרו לטוב שני מפקדי אוגדות: תא"ל חגי כהן ותא"ל יצחק רבין שניצלו את ההזדמנות כדי לאמן את יחידותיהם, ולפי דעתי עשו זאת בצורה הטובה ביותר.

מי יצר את הביצה בלבנון?

באמצע שנות ה־80 התמקדו הדיונים בנסיגה מקו האווליי לקו חדש. הוצגו שתי תוכניות – אחת של המטכ"ל והאחרת של פיקוד צפון – אך ההבדל ביניהן היה מזערי. בעוד שתוכנית אחת גרסה שיש להמשיך להחזיק בגבעה מסוימת, גרסה התוכנית האחרת כי יש דווקא להתמקד בתלולית כלשהי, אך שתי התוכניות היו מבוססות על עקרונות זהים בנוגע לפריסת הכוח. באותה העת הייתי ראש המטה של הגיס הצפוני. על רקע הוויכוח בין המטכ"ל לפיקוד צפון פניתי לאלוף הפיקוד וביקשתי שיאפשר לי להציג תוכנית אלטרנטיבית. כעבור שבועיים זומנתי להציג את תוכניתי. שעה אחת הוקצתה להצגתה, ושעה נוספת

הווגונויר. עוד בטרם עלה השחר הגענו לתעלה. הכוחות שהובלנו עלו על הגשר ונעו מערבה, ואילו "כוח רומאי" המשיך לחפש משימות.

הכנת הצבא למלחמה

באוקטובר 1981 מוניתי למפקד באל"ש, שהתמקד בהכנת הכוחות למבצע "ארוזים", שלימים עתיד היה להיקרא מלחמת שלום הגליל. ההכנות המתמשכות למבצע חיסלו כמעט לחלוטין את הקצאת שעות המנוע והתחמושת לאותה השנה ולזו שבאה אחריה, כך שלמתאמנים נותר למעשה רק מעט מזעיר. כשהגעתי לבאל"ש עמדו ההקצאות לגדוד טנקים לכל תקופת האימון על סדרת ירי אחת ועל שלש שעות מנוע בלבד.

מה שנראה כמצב עגום ובלתי מספק נתפס בעיניי כהזדמנות להגשים תפיסת אימונים אחרת, שאותה גיבשתי מאז הפכתי לצרכן אימונים בצאלים. מיום הקמתו הונהגה בבאל"ש תוכנית אימונים מדורגת: מרמת צוות למחלקה ומשם לפלוגה ובסיומה תרגיל גדודי. מדובר היה אפוא באימון הקמה לכל דבר שאותו עשו יחידות קיימות שכבר נכללו בסד"כ המבצעי של צה"ל. במילים אחרות, מדובר היה בבזבז של משאבים ושל זמן. יתר על כן, התברר כי לפגע הרע הזה היה המשך שבא לידי ביטוי בכך שמהמפקדים נשללה האפשרות להתאמן בהפעלת פקודיהם, שכן את כל תפקידי הבקרה, החניכה והשפיטה לקחו על עצמם מדריכי באל"ש בהיותם "מפקדי האימונים". זאת בניגוד לעיקרון הקובע כי "רק בהכנת יחידתו באימונים רוכש המפקד זכויות של אמת לפקד עליהם במלחמה".

וכך, בתירוץ של העדר אמצעים, ביטלתי את האימון המדורג ובמקום זאת הוצאתי את הגדוד המתאמן לסדרת ימי קרב בפיקודם של המג"ד ושל מפקדי המשנה. האימונים כללו תרגולים בו זמניים של צוותים, של מחלקות, של פלוגות

הוקצתה לדיון עליה.

את הצגת התוכנית חילקתי לשניים. במחצית הראשונה הצגתי בפני הפורום (האלוף וכל קציני המטה) את המכשלות הרבות הנובעות מעקרונות הפריסה והפעלת הכוח. הוכחתי כי מתוך רבבת החיילים שהוקצו לגזרת לבנון פעלו בשטח רק 126 לוחמים, בעוד כל השאר היו פרוסים במוצבים (נגד כלום), במתקני תחזוקה, במפקדות, במתקני קשר ובשיירות אל המוצבים ומהם. כל אלה היו מטרות רכות ומזמינות פיגועים, ואם לא די באלה, הדגשתי כי השארתם של הגורמים שהביאו לנסיגה מקו האוילי תכפיל ואף תשלש את חומרתם (ומדובר בארגון אמל ועוד לפני שקם ארגון חיזבאללה). הזכרתי באותה ההזדמנות גם את איולת המוצבים מקו בר לב, המקנה לאויב את היכולת להתמודד מול צה"ל האדיר כשווה אל שווה.

במחצית השנייה של הרצאתי הצגתי את תוכניתי לפרטיה. עיקרה: הוצאת כל הכוחות מהגזרה המערבית או אף מלבנון כולה. במקום שהייה הקבועה בלבנון הצעתי שמדי שבועיים – ועל בסיס המובלעת הנוצרית – נכניס כוח על-אוגדתי הכולל שריון חי"ר ומסוקים לפעולות קבועות למשך 24 שעות לשם סריקה (איתור מצבורי נשק ואיסוף מודיעין), המחשת נוכחות וכן לשימורה ולהעצמתה של ההרתעה. בסופה של כל פעולה אמור היה הכוח הסורק לחזור הביתה.

לאחר הצגת הדברים התקיים דיון בן שעה על הצעתי. כל קציני המטה שללו אותה, וגם האלוף – בדברי הסיכום שלו – שלל אותה מכל וכל.

ההמשך ידוע: צה"ל ספג מכות בלתי נסבלות בקו החדש שאליו נסוג מהאוילי ולבסוף נטש גם אותו. הלקחים מהפרשה הזאת עדיין ממתינים שמישהו יטרח לזהותם ולהפיקם. להלן שלושה מהם:

- ההתעלמות מהצורך לסווג בעיות ולהגדירן בצורה מדויקת ברמה הטקטית, האופרטיבית והאסטרטגית מונעת דיון וחשיבה עניינית ותורמות.
- צבא חזק הבוחר בהגנה ניחת מסרס את כוחו במו ידיו ומכפיל את עוצמת האויב ואת גמישות הפעלתו.
- אין ולו שמץ של השפעה לכמות המשקעים היוורדים בלבנון על היווצרות "הבוץ הלבנוני". צריך להודות כי רובו – אם לא כולו – הוא מעשה ידינו להתבייש באימוץ ההתשה כאסטרטגיה.

סוף דבר

אחרי מלחמת שלום הגליל – ולראשונה בתולדות צה"ל – נעשה הליך מסודר להפקת לקחי המלחמה בצורה אמינה ותכליתית. למרבה הצער, מייד לאחר שאוגדו הלקחים למסמך לקראת הפקתם, ניתנה ההוראה להעבירם לגניזה. העלמתם הפורמלית של הלקחים לא שינתה ולא כלום בנוגע לרלוונטיות שלהם. רבים מהלקחים האלה היו זהים ללקחים שהופקו כבר אחרי מלחמת יום הכיפורים, ובדרך כלל היו התקלות שמהן הופקו הלקחים חמורות יותר במלחמת שלום

הגליל מאשר במלחמת יום הכיפורים. יש בכך כדי להאיר את הכשל בתחום הפקת הלקחים ולהבליט ביתר שאת את עובדת קיומן של שתי נקודות תורפה הפוגעות יותר מכול בהכנת צה"ל למלחמה:

- תוכנית העבודה השנתית, שבה הגדוד הוא עוצבת היסוד, בעוד שבמלחמה האוגדה היא עוצבת היסוד. כלומר, לאותו צבא יש שתי תרבויות: האחת למלחמה והאחרת לשגרה, מה שמבטיח משבר ושבר בקו התפר ביניהן וגם בזבוז משאבים הנובע מאחזקת מערכות כפולות – לשגרה ולמלחמה.

- הרוח הרעה שבאה מהעברת אבני היסוד של המצביאות (הבקרה, החניכה והשפיטה) מהמתאמן למאמן חיצוני הפכה לפגע שאין רע ממנו לביטחון ישראל. היא אתראית לרעות החולות הבאות:

1. ראיית האימונים כמטרה בפני עצמה – ההפך מייעודה: להיות אמצעי להכנת הכוח למלחמה.
2. הפיכת המתאמן לנאשם ואת מוסד הסיכומים אחרי תרגיל לבית משפט מביאה את הנאשם להתגונן בכל דרך ובלבד שייצא "זכאי" בסיכום התרגיל.
3. הסיכומים והלקחים לאחר התרגילים של יחידות המילואים הפכו להיות חסרי ערך, ולכל היותר יפיקו אותם פעם נוספת – אם בכלל – באימון שלאחר מכן, כעבור שנתיים.

כפועל יוצא מאלה נוצקו בלי דעת ובלי כוונה רעה היסודות לתת תרבות המכתיבה את אופני ההתייחסות לחקר המלחמה וללקחיה. נוכח הרעות האלה, המזיקות יותר מכל אויב, וכמענה לסיכולן פירסמתי חוברת הנקראת "הכנת צבא למלחמה" המבוססת על לקחיה של מלחמת שלום הגליל. נוסף על כך הכנתי למטכ"ל – כאלטרנטיבה לתוכנית העבודה השנתית – את תוכנית "קלע

בדרך כלל היו התקלות שמהן הופקו הלקחים חמורות יותר במלחמת שלום הגליל מאשר במלחמת יום הכיפורים

דוד", שמבוססת על היות האוגדה עוצבת יסוד בשגרה ובמלחמה. גם פיתחתי את שיטת "מטה דוד" לאימון מפקדות אמיתי ויעיל, המאפשר לאמן את כלל מערך הפו"ש של צה"ל במישור הטקטי, האופרטיבי והאסטרטגי בו זמנית ובאפס משאבים. במהלך מלחמת המפרץ ב-1991, בהיותי בשירות מילואים, ניסחתי לראשונה בתולדות צה"ל הגדרה של לקח ואת דרכי הפקתו, ולימים פורסמו הדברים כהוראת ראש אג"ם מה"ד, עד שנגזרו.

כולם נפלו חלל לתחושת כיבוי השרפות המלווה אותנו מאז מלחמת השחרור ב-1948 בלי שנהיה מודעים למחירי העתק שאנחנו משלמים בדם ובדמים מעל ומעבר לנדרש.

הערות

1. קפטן א' וסט, "מארב בווייטנאם", מערכות 213, מרס 1971



מהו ניהול ידע מבצעי?

ניהול ידע מבצעי הוא כלי משמעותי בעשייה הצבאית ועוסק בשיפור הליבה המבצעית. הניסיון שנצבר בצבאות בעולם בכלל ובצה"ל בפרט מוכיח כי קיים קשר ישיר בין ניהול נכון של ידע מבצעי לבין הצלחה במשימות. יתר על כן, מדובר בהשקעה שהחזר שלה בא לידי ביטוי בחיסכון בחיי אדם

סא"ל אור שביט ורס"ן (מיל') גיל אריאלי

שכבר אירעו או זוהו בעבר. לחלופין, מדובר בלקחים שלא הוטמנו עקב פער ביכולת להעביר את המידע לכלל הצרכנים באופן יעיל ובזמן סביר. מחקר אמפירי על ניהול ידע מבצעי קובע כי בעיני המפקדים המשמעות של ניהול ידע מבצעי בארגון צבאי באה לידי ביטוי בחיסכון בחיי אדם וביכולתה של היחידה לעמוד במשימה שהוטלה עליה.

במסגרת תפקידו בחן מנהל הידע המבצעי בפיקוד המרכז את השאלה מדוע אין מפקדים לקחים מאירועים מבצעיים רבים, ובמקרה שמפקדים לקחים – מדוע לא טורחים ליישם אותם במקרים רבים. הסוגיות האלה נבחנו בכל הרמות (מגדוד ועד אוגדה), בכל חילות היבשה (חי"ר, חש"ן, חת"ם וכו') ובכל המסגרות (יחידות סדירות ויחידות מילואים, יחידות אורגניות, מעורבות וגזרתיות). במהלך הבדיקה זוהו כשלים אחדים המונעים מהיחידות להפוך לגוף הלומד מניסיון העבר ומטמיע באופן שגרתי לקחים מהפעילות השוטפת.

במהלך הבדיקה נוכח מנהל הידע המבצעי לדעת שליקויים מסוימים חזרו על עצמם שוב ושוב באותן יחידות ובתוך זמן קצר, יחסית. למשל, בין נובמבר 2003 ליולי 2004 התרחשו שלוש תקלות זהות במחסומים יזומים – שתיים מהן באותה חטיבה מרחבית. בכל האירועים האלה פעלו הכוחות שהציבו את המחסומים באופן שגוי: הם הציבו את המחסומים כך שהנהגים כלל לא היו יכולים להבחין בהם. התוצאות היו קשות: הכוחות ירו ופגעו בפלסטינים חפים מפשע, שנחשדו כי הם מנסים לפרוץ את המחסומים. בעקבות האירועים האלה החמיר אלוף הפיקוד את ההנחיות הנוגעות לירי לעבר כלי רכב הפורצים מחסומים.

הניסיון שהצטבר בפיקוד מוביל למסקנה כי ניתן לשפר בצורה ניכרת את ניצול הידע המבצעי כמשאב חיוני בעת לחימה. מאמר זה מנסה להמחיש את הצורך הקיים בניהול הידע המבצעי ואת העקרונות הבסיסיים המאפשרים לממשו. ניהול ידע מבצעי ולמידה תוך כדי לחימה הם קריטיים במיוחד בעימות מוגבל הנמשך זמן רב, שבו מתמודדים נגד

"למידה היא חלק מהמנהיגות הצבאית, ולמידה תוך כדי לחימה היא ערך, אך ערך שאינו מוטמע בתרבות הצבאית כמו ערכים אחרים" (אלוף גבי אשכנזי, כנס למידה תוך כדי לחימה, 2002)
"הניצחון במציאות משתנה הוא היכולת ללמוד" (תא"ל אביב כוכבי)

בתאריך 19.10.03 בשעת ערב, במהלך פטרול רגלי בכפר עין יברוד, נפתחה אש מהמארב לעבר הכוח שנע בכפר. כתוצאה מהירי נהרגו שלושה מתוך ארבעת אנשי הצוות, לוחם נוסף נפצע באורח בינוני. נשקי הלוחמים שנפלו נלקחו עלידי חוליית המחבלים אשר הצליחה להימלט מהכפר. האירוע ותוצאותיו הצביעו על כשל מתמשך בפעילות הגדוד...

התוצאות הנ"ל מחמירות הן בשל אירועי עבר דומים והן בשל הבקיאיות התיאורטית בפלוגה ובגדוד במה צריך לבצע ואיך צריך לבצע – אולם בפועל קורה הפוך" (מתוך סיכום האלוף לאירוע עין יברוד מ-8 בנובמבר 2003).

לאורך תקופת הלחימה' אנו מוצאים נתון מעניין – אם כי לא מפתיע – המתבסס על ניתוח של מאות תחקירים. ככל שהלחימה מתארכת, מתקיים יחס הפוך בין ריבוי הליקויים לאורך הזמן (שמקורם, לרוב, בתקלות ובשגיאות חוזרות) לבין מיעוט הלקחים העולים בתחקירים. עוד נמצא כי חלק ניכר מהליקויים הוא תוצאה של חזרה על שגיאות ועל תקלות

ניתן לשפר בצורה ניכרת את ניצול הידע המבצעי כמשאב חיוני בעת לחימה

גיל אריאלי - ס"ם
הקטורט בניהול ידע
וחן אינטלקטואלי
אחשמש יעץ בצה"ל



אור שביט - רע"ן
אביב וניהול הידע
המבצעי של פיקוד
המרכז





יריב דינמי ואסימטרי, שהוא "ארגון לומד" באופן אינטואיטיבי.

להבנת הייחודיות והמורכבות שבניהול הידע המבצעי ולשם יצירת המשגה אחידה בתחום הזה, שהוא עדיין חדשני למדי, ראוי לבחון בקצרה מה מבדיל בין ניהול ידע מבצעי בצבא לבין ניהול ידע בכלל.

ניהול ידע מבצעי - הגדרות והנחות יסוד

מידע מצוי בכל תחומי הפעילות והעשייה של חיינו, ולשיפור איכותה של העשייה אנו נדרשים למידע הן על עצמנו, הן על היריב והן על הסביבה שבה אנו פועלים. "אם יודע אתה את האויב ויודע את עצמך, אין לך לחשוש איך ייפול דבר במאה מערכות... ואם אין אתה יודע לא את האויב ולא את עצמך, נפול תיפול בכל מערכה".

אנו "יודעים" רבות - אולי יותר מהדרוש - אך כל אחד כבר השכיל ללמוד ששיעור ניכר מהמידע המצטבר הולך לאיבוד, ורק חלקים מעטים ממנו הופכים לפריטי ידע קוגניטיבי המובא בחשבון בתהליך החשיבה וקבלת ההחלטות. גם ברמה הארגונית מוכרת התופעה שידע רב עוזב את הארגון יחד עם בעל התפקיד בסיום דרכו.

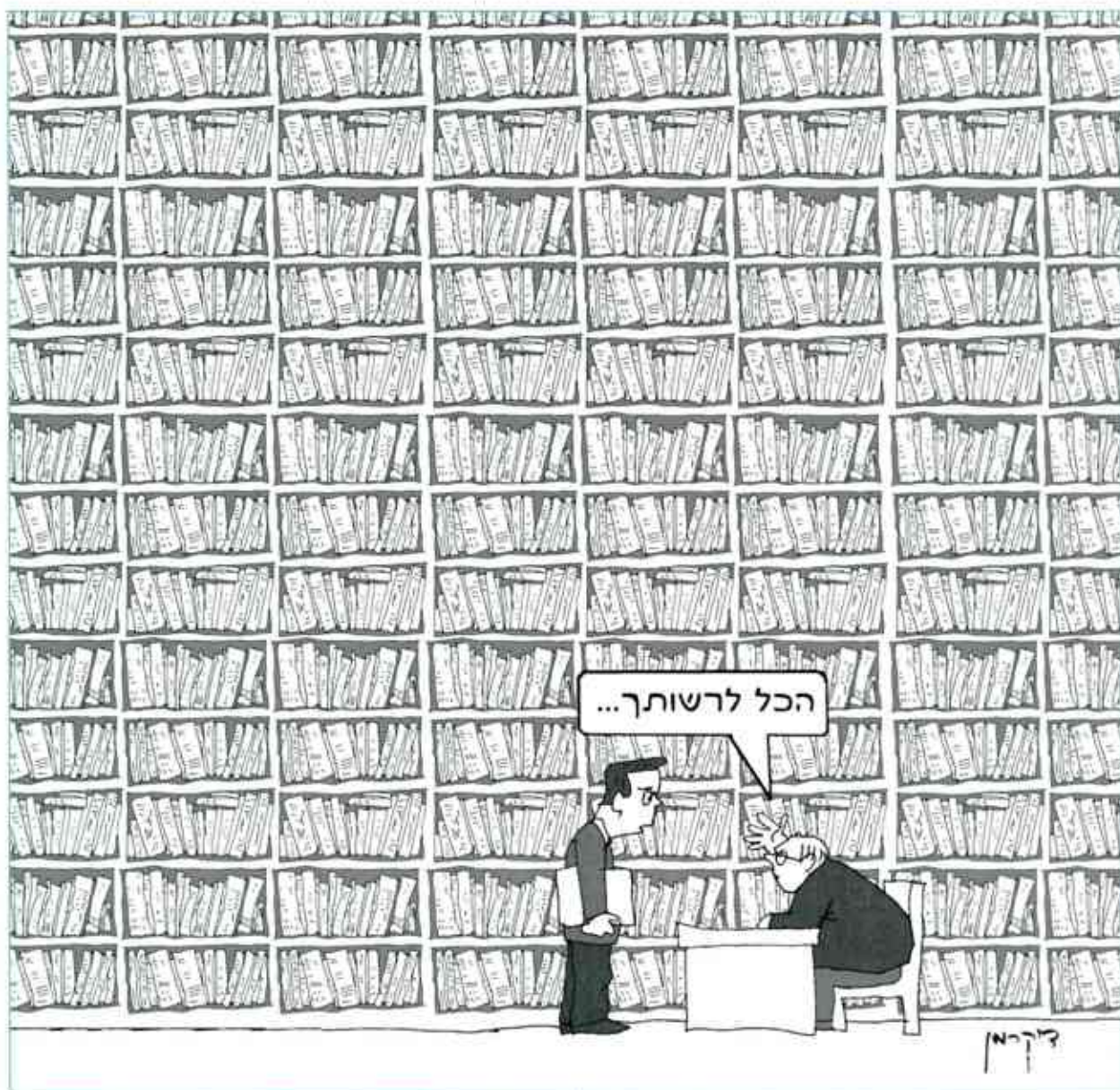
מידע רב שאנו זוכרים בנוי על בסיס סיפורי¹ וכולל פרטים אינפורמטיביים שונים, ובהם נתונים טפלים דוגמת לוחות זמנים, פעילות משתתפים וכו'. אצל רובנו יציף שמו של אירוע נודע את הסיפא של אותו אירוע, ורק אצל מעטים -

ובהם מי שנגעו באירוע מקרוב - יצופו תובנות ולקחים. אך למעשה, התובנות והלקחים הם הידע הנדרש שנרצה לשמר מהאירוע.

תחילה יש להגדיר את שני המושגים הבסיסיים שבשימוש: מידע וידע. השימוש אינו תמיד בהקשר הנכון בגלל הדמיון האטימולוגי בעברית בין "מידע" ו"ידע", אף שמדובר בשתי מילים השונות זו מזו באופן מהותי:

◆ מידע (Information) מורכב מנתונים (Data), שהם כל הסימנים הנשלחים ממקור למקבל (אנושי או לא אנושי) תוך שהם מושמים בתוך משמעות כלשהי למקבל.² (דוגמה לנתון היא המספר 43.43. דוגמה למידע היא ציון העובדה שמדובר במספר התדר של קשר גדודי).

◆ ידע (Knowledge) הוא מושג מורכב הרבה יותר, שכבר הפילוסופים היוונים עסקו רבות בהגדרתו (במסגרת תורת הידע - אפיסטמולוגיה).³ אחת ההגדרות המקובלות ביותר בתחום של ניהול הידע קובעת שידע הוא "תערובת נזילה המכילה ניסיון, ערכים, מידע בתוך הקשר ותובנת מומחים. התערובת הזאת משמשת תשתית ומסגרת להערכת ניסיון ומידע חדשים... בארגונים גלום הידע לא רק במסמכים ובמאגרים אלא גם ברוטינות, בתהליכים, בנהלים ובנורמות ארגוניות".⁴ אולם בסופו של דבר נותר רוב הידע גלום באנשים ובאינטראקציות. הגדרה אחרת לידע, שהיא קצרה וממצה, קובעת שמדובר ב"מידע בתוך הקשר (Context)".⁵ לכן כאשר אנו מדברים על מידע צבאי, הכוונה היא למידע



חלק ממנו ניתן להעברה, בעוד חלקו האחר מוטמע דרך התנסות אישית במסגרת תהליך העשייה, שבו אנו לומדים את הדרוש בעצמנו – לעיתים תוך שאנו נדרשים לשלם על כך מה שנהוג לכנות "שכר לימוד".

לכולם ברורה חשיבות המידע והידע לצורכי למידה ושיפור. אך מעבר לאמירה הזאת נשאלת השאלה כיצד ניתן לשפר את היכולת שלנו "לעכל" ולעבד מידע קיים להופכו לידע זמין תוך מיצוי הפוטנציאל המבצעי הטמון בו.

על מנת להגדיר מהו "ניהול ידע מבצעי" יש לבחון תחילה מהו ידע מבצעי. אחת ההגדרות לידע מבצעי היא: "הכשרות, תורת לחימה וטכניקת לחימה, ניסיון ותפיסות מבצעיות, שיחד עם מידע רלוונטי על האויב ועל כוחותינו בתוך ההקשר המבצעי הם משאב עיקרי ללחימה ומובילים לקראת הצלחה במשימה".

מהו ניהול ידע? מכון הפריון והאיכות האמריקני

בתוך הקשר מבצעי. אחת ההבחנות הבסיסיות היא בין ידע מפורש, ברור ומתומלל (Explicit) ולכן גם קל יותר לתיעוד ולתפוצה, לבין מידע סמוי (Tacit) הגלום באנשים ומועבר, למשל, בחפיפה.¹⁰

לרוב אין מחסור במידע, אלא ההפך הוא הנכון: כמעט בכל ארגון הולך ונערם עוד ועוד מידע

לאחר שהוברהו מושגי היסוד, ברור למדי שלרוב אין מחסור במידע, אלא ההפך הוא הנכון: כמעט בכל ארגון הולך ונערם עוד ועוד מידע. יחד עם זאת תילי המידע המצטברים בארגון אינם קריטריון ליכולתו לנהל את המידע המצטבר ולהופכו לידע יעיל ושימושי. לרוב אף

קיימת סכנה ממשית של אובדן השליטה על כמויות המידע העצומות העומדות לרשותנו. כאשר מרכזים את המידע בספריות או באמצעי אחסון אחרים, צריך לזכור כי המחשב אינו יודע להפריד בין עיקר לטפל ולמעשה הוא מייצר כמות אדירה של נתונים ושל מידע.¹¹

הידע, לעומת זאת, הוא שימושי ויקר ערך. יחד עם זאת רק

(American Productivity & Quality Center) מגדיר זאת במילים הבאות: "אוסף האסטרטגיות והתהליכים ליצירה, לזיהוי, ללכידה ולמינוף של מיומנויות, של מידע ושל ידע כדי לאפשר לאנשים להשיג בצורה טובה יותר את מטרות הארגון".¹²

מדוע יש להתמקד בניהול הידע המבצעי?

התשובה לכך ברורה: צבא עוסק בלחימה ובמוכנות לה, וליבת העשייה הצבאית היא הפעילות המבצעית. קל יותר להמחיש את חשיבותו של ניהול הידע המבצעי באמצעות שתי דוגמאות המציגות את ההשלכות שיש לאי-ניהולו של ידע מבצעי.

♦ באחד מימי מאי 2004 זוהתה תנועה של כוח עיון בגזרת החטיבה הצפונית בעזה. למקום הוקפץ טנק מהחטיבה המרכזית כדי שייתן סיוע. בגזרה היה מוצב באותה העת גדוד מילואים, שהחל את התעסוקה המבצעית שלו 10 ימים לפני כן. צוות הטנק סרק את המרחב, ובמהלך הסריקה קיבל אישור לפתוח באש לעבר מטרה שהוא זיהה. התוצאה: פגיעה

הן מיידיות על תרגולות, על תו"ל ועל הצלחה במשימות. פרדיגמות של ידע מבצעי ובחינתן (בתהליך שוטף של ניהול ידע מבצעי) קריטיות במיוחד במבצעים מיוחדים, שבמסגרתם מבוצעות לעיתים קרובות משימות שהן טקטיות במהותן אך אסטרטגיות במשמעותן.¹³

ניהול ידע מבצעי כולל ניהול ידע מקצועי שיש לו השפעה על הלחימה וניתן ליישמו בערוץ האג"מי. להלן שלוש דוגמאות לידע מקצועי שהוא למעשה גם ידע מבצעי: לקחים בתחום החימוש לרק"ם שמחולץ בעת לחימה; לקחים בתחום הרפואה הנוגעים למיקום התאג"ד כך שלא תוחמץ "שעת הזהב"¹⁴ הרפואית להצלת חיים, או מיקום ה-D9 בכוח. ניהול ידע מבצעי כולל גם ידע בין-תחומי המשפיע על העשייה המבצעית, כגון שילוב של גורמים מקצועיים שונים בשדה הקרב.

ניהול ידע מבצעי בצבא נגזר מגרף הפעילות המבצעית הצבאית, שאופיה והאינטנסיביות שלה משתנים מהותית ללא הרף. (ראו את הגרף שלהלן).

השוואה - עשייה מבצעית צבאית מול התנהלות תפעולית בתעשייה



(Source: Encyclopedia of KM, "Operational KM in Military", Ariely, 2005)

היקף הפעילות יחד עם כמות המידע ההולך ומצטבר יוצרים קושי אמיתי לקיים למידה אפקטיבית ומוקדת, במיוחד משום שקיים קושי משמעותי ביכולת לבצע אינטגרציה מערכתית (גם של מערכות משנה ארגוניות, ובהן מערכות לניהול ידע, וגם של מערכות טכנולוגיות ומערכות לאינטגרציה טכנית). התהליך הזה יכול להתקיים לאחר שנעשית הבחנה בסיסית בין הממדים השונים, שכל אחד מהם מחייב טיפול שונה. ניהול ידע מבצעי הוא רב-ממדי ומשלב תרבות ארגונית, תהליכים, סביבת עבודה תומכת וכלים מעשיים (ובהם, בין היתר, כלים לוגיים).

ממד א - התרבות הארגונית

הממד הזה כולל מחויבות והשקעה של הארגון - על כל אנשיו ובהם המובילים שבו - מרגע קבלת ההחלטה להניע את התהליך תוך הצבת יעדים מוגדרים. משמעות הדבר היא הקצאת משאבים (ובכלל זה זמן, כוח אדם ואמצעים), סימון הדרך על-ידי ראש הארגון (מפקד היחידה), פתיחות ושקיפות להצלחות, אך גם לכישלונות היחידה - לא כסיסמה, אלא כמעשה שבשגרה - טיפוח וחיוק ההבנה שהתהליך חייב להתבצע לכל אורכו ורוחבו של הארגון ולא רק ברמה הפיקודית.

תרבות של ניהול הידע היא תרבות המכירה בכך שהידע הוא משאב אסטרטגי ומבצעי ומעודדת הן דיאלוג ושיתוף

בכוחותינו (שני פצועים).

♦ בנובמבר 2004, לאחר שהוחלף גדוד בחטיבה המרחבית הדרומית בעזה, זוהתה חוליה המניחה מטען בציר פילדלפי. הופעל נוהל אירוע במוצב, וטנק המוצב הוקפץ לעמדה. הטנק ירה פגז לעבר מטרה שזוהתה בטעות כחוליה פלסטינית של מניחי מטענים. התוצאה: פגיעה בכוח מצרי (שלושה שוטרים הרוגים).

אי-איתמות בין המידע שהיה בידי התצפית לבין המידע שעמד לרשות צוותי הטנקים, אי-זיהוי הדדי של כוחות, אי-הכרת הגזרה ואי-הכרתם של לקחים קודמים שהופקו בגזרות שכנות גרמו לירי המוטעה ולפגיעה בחיי אדם.

ניהול ידע מבצעי הוא ה"פיילוט" הטוב ביותר לניהול ידע בצבא - "פיילוט" שמניב מייד "החזר על ההשקעה" בחיי אדם ולא רק בערכים כספיים. לכן הסדר הנכון הוא להתמקד קודם בניהול ידע מבצעי ולאחר מכן ליישם ניהול ידע גם לסוגי ידע אחרים (מקצועיים), ברגע שמכירים את המתודולוגיה, את הכלים ואת שיטות הפעולה. וישנה עוד סיבה מדוע יש להתמקד קודם כול בניהול הידע המבצעי: הקשב והזמן של המפקדים ושל הקברניטים הם מצומצמים ומתמקדים מטבע הדברים בליבת העשייה המבצעית.

ניהול ידע מבצעי מניב תפוקות בכל רמה - טקטית, אופרטיבית ואסטרטגית. אף שלכאורה ניהול הידע ישים יותר ברמה הכלל-ארגונית, הרי שההשלכות הטקטיות שלו



יצירת תהליך של ניהול ידע מבצעי צריכה להשתלב בתהליכים ארגוניים קיימים, ועדיף לנהל את הידע על בסיס תהליכים דומים מוצלחים שנעשו ביחידות אחרות. תהליכים של ניהול ידע כוללים יצירת מערך לניהול ידע מבצעי בפקודים וביחידות, תהליכי הכשרה למנהלי הידע המבצעי ביחידות ומיפוי הידע המבצעי (ובמידת האפשר תיעודו או תיעוד מיקומו). למעשה מדובר בכלל התהליכים הארגוניים הכרוכים בטיפול במשאבי ידע מבצעי וכן בתהליכים הארגוניים השוטפים.

ממד ג - כלים ויכולת טכנית

כדי לקיים יכולת אפקטיבית לשמור, לנהל ולאחזר ידע קיים ולעשות בו שימוש דרושים כלים מעשיים - חלקם כלים צבאיים מוכרים (כגון התחקיר, שהוא כלי בסיסי להפקת לקחים), וחלקם טכנולוגיים/ממוחשבים (כגון מאגרי הלקחים והתחקירים של פיקוד המרכז ושל פיקוד הדרום). בפועל ניתן להתבסס על תשתית מצויה (Outlook או רשת פנימית), על פלטפורמות קיימות לניהול הידע (כגון צה"לנט), על מאגרי מידע רלוונטיים (המני"פ" או מאגרי תחקירים ברמות השונות). מאגרים קיימים כאלה (חלקם התפתחו ב"אבולוציה מקומית" ביחידות) הם "קיצור דרך" לתהליך כולו, אך

כדי לקיים יכולת אפקטיבית לשמור, לנהל ולאחזר ידע קיים ולעשות בו שימוש דרושים כלים מעשיים - חלקם כלים צבאיים מוכרים וחלקם טכנולוגיים/ממוחשבים

בידע והן את "תרבות השאלה".¹⁵ תרבות של ניהול הידע מתגמלת את המעבר מהמשוואה ההיסטורית שניסח המלומד פרנסיס בייקון ואשר נכונה גם בימינו: ידע = כוח למשוואה המתקדמת יותר הגורסת ש"שיתוף ידע = מכפיל כוח" (גם ליחידה וגם לפרט).

ממד ב - התהליך וסביבת העבודה

תהליך של ניהול הידע כולל את השלבים הבאים:

- ◆ מיפוי הצרכים הנדרשים מאוכלוסיית היעד.
- ◆ הגדרת ענפי הידע המרכזיים (כל מסגרת יכולה להגדיר בתחומה ידע ייחודי).
- ◆ איתור של מקורות המידע החיוניים להזנת אוכלוסיית היעד.
- ◆ שקיפות מרבית של מידע ושל ידע קיימים והפיכתם לזמינים ולידידותיים תוך יצירתה של סביבת עבודה דינמית וגמישה לשינויים.
- ◆ הרגלה של הרמה הפיקודית (מג"ד/מ"פ) לעבוד מול הרמה המקצועית (מנהל ידע, שהוא קצין זוטר או מש"ק) מתוך ראיית היתרון היחסי של מנהל הידע בתחום הידע בכלל ומול אוכלוסיות פיקוד מתחלפות/חדשות בפרט (כניסה לתפקיד, כניסה לגזרה).

העיקרון המנחה הוא שלא התוכנה חשובה, אלא התכנים ויישומם המבצעי.

כלים לא טכנולוגיים לניהול ידע מבצעי פותחו לכדי מתודולוגיה סדורה בתעשייה כמו גם בצבאות ומצדיקים מאמר נפרד.

כלים טכנולוגיים לניהול ידע הם רק חלק מהכלים ולא חזות הכול (אם כי הם תשתית חיונית ושימושית לשתוף ידע מבצעי וידע בכלל). הם מאפשרים סביבת עבודה שיתופית, שימור ידע מבצעי וגישה אליו – למשל דרך פורטל ארגוני.

ניהול ידע ושיתוף ידע הם בהחלט לא שם נרדף למערכות מידע (Information Technology). הנטייה לראותם כמקשה אחת היא טעות נפוצה אצל רבים עד היום – בעידוד יצרני התוכנה. הן אומנם כלי חשוב וחיוני, אך יש לזכור שהן רק חלק מסל כלים, שאחדים מהם אינם טכנולוגיים, כמו תחקיר, ומקומן רק בסוף הרשימה: תחילה יש להתמקד בתרבות הארגונית ובתהליכים ורק לבסוף בכלים לניהול הידע.

תהליך ניהול הידע המבצעי - פיקוד המרכז מקרה מבחן

ניהול הידע הוא תחום ההולך ותופס תאוצה במגזר העסקי ובמגזר הצבאי. מאמרים בתחום הזה מפרטים כיצד ניהול הידע מסייע לארגון להשיג את מטרותיו באופן היעיל והכלכלי ביותר. אך ניהול הידע המבצעי עוסק מטבעו בהיבט המבצעי-לחיימי, דהיינו התפוקות שלו נמדדות בחיסכון בחיי אדם ובעמידה במשימות כתוצאה מצמצום השגיאות והתקלות בשדה הקרב ובסביבה הקרבית על מרכיביה השונים.

בשנים האחרונות נעשו כמה ניסיונות לפתח ולהכניס לצה"ל מערכת לניהול ידע

מתוך הבנת החשיבות והצורך שעלו מהשטח. היכולות הקיימות היום ברמת הארגון לזכור ולשמר ידע הנוגע לאירועים – מבצעיים, בטיחותיים, בתחום האימונים ועוד – הן בעיקר אנושיות. גם יכולות נוספות בתחום של עיבוד המידע מסורות כיום ביחידות הצבא בעיקר לבני אדם ולא למערכות ממוחשבות. הכוונה היא ליכולות לבחון את השפעתם של תהליכים חשובים ומשפיעים (התפתחות הרעיון המערכתי, כיווני פיתוח של אמצעי לחימה, סוגי הכשרות, השפעה ונקודות תורפה בעת החלפת מפקדים ועוד), לשמר את הזיכרון הארגוני בנוגע לפעילות המבצעית (מה עשינו, מתי ואיפה, האם היו אירועים חריגים במהלך פעילויות שונות) ולהכין את הכוח לאימונים – בפרט נוכח העובדה שיחידות צה"ל מתאמנות פחות מבעבר. במילים אחרות: בסיס הידע הקיים מושתת ברובו על הזיכרון האנושי של המפקדים ושל בעלי התפקידים השונים. עם זאת חלק זמן עד שהבינו בצה"ל שהטכנולוגיה כשלעצמה (טכנולוגיית ה-IT) אינה מהווה בשום אופן ניהול ידע – תפיסה שזוכה לעידודם של יצרני הטכנולוגיה ולעיתים גם של יועצים. ניהול ידע כרוך ביישום מושכל – דהיינו בשימוש המבצעי –

שעושים בטכנולוגיות המידע שעומדות היום לרשות הארגונים, ובכללם הצבא.

כדי להצליח ביישום פרויקט של ניהול ידע ביחידה צבאית יש להשקיע משאבים בשלושה תחומים: זמן, כוח האדם ותקציבים. (הכוונה היא שכדי להצליח בתחום של ניהול ידע צריך להשקיע לא רק כסף אלא גם – ובעיקר – ביתר הדברים, כגון תרבות ארגונית. יש לציין שעל פיתוחן של מערכות לניהול ידע שכשלו הוצאו סכומי עתק שירדו לטמיון רק משום שלא הייתה השקעה ביתר הגורמים). לכן לפני שמתחילים בתהליך (שהוא "מהפכה" במקומות אחדים) צריך לוודא כי ניתנים בידי מבצעיו הן יכולות ומשאבים למימוש התהליך והן גיבוי ותמיכה לביצועו. חשוב לזכור שגיבוי ללא משאבים או השקעת משאבים ללא גיבוי ותמיכה סופם לגרום לכישלונן של התהליך כולו.

כדי לקדם את עבודתו של מנהל הידע המבצעי בפיקוד המרכז (בסיועם ובגיבויים של מפקד הפיקוד הקודם, אלוף משה קפלינסקי, ושל מפקד הפיקוד הנוכחי, אלוף יאיר נווה, שפועל לשימורו ולחיזוקו של הנושא ביחידות) עוצבה סביבת עבודה ידידותית פיקודית לניהול הידע – המני"פ – כך שתוכל ותדע לתת שירות לרמות הכפופות. הדבר חייב כתיבת מסמך הכולל עקרונות מנחים והגדרות מחייבות לנושא כדי ליצור תיאום ציפיות, שפה משותפת, המשגה ברורה ואחידה של מונחים ושל תפיסות והגדרת הכלים הנדרשים. במסגרת כתיבת המסמך נדרש מנהל הידע המבצעי לזהות אירועים מחוללים המחייבים מעורבות פיקודית ומהווים תשתית ליצירת ידע מבצעי חדש.

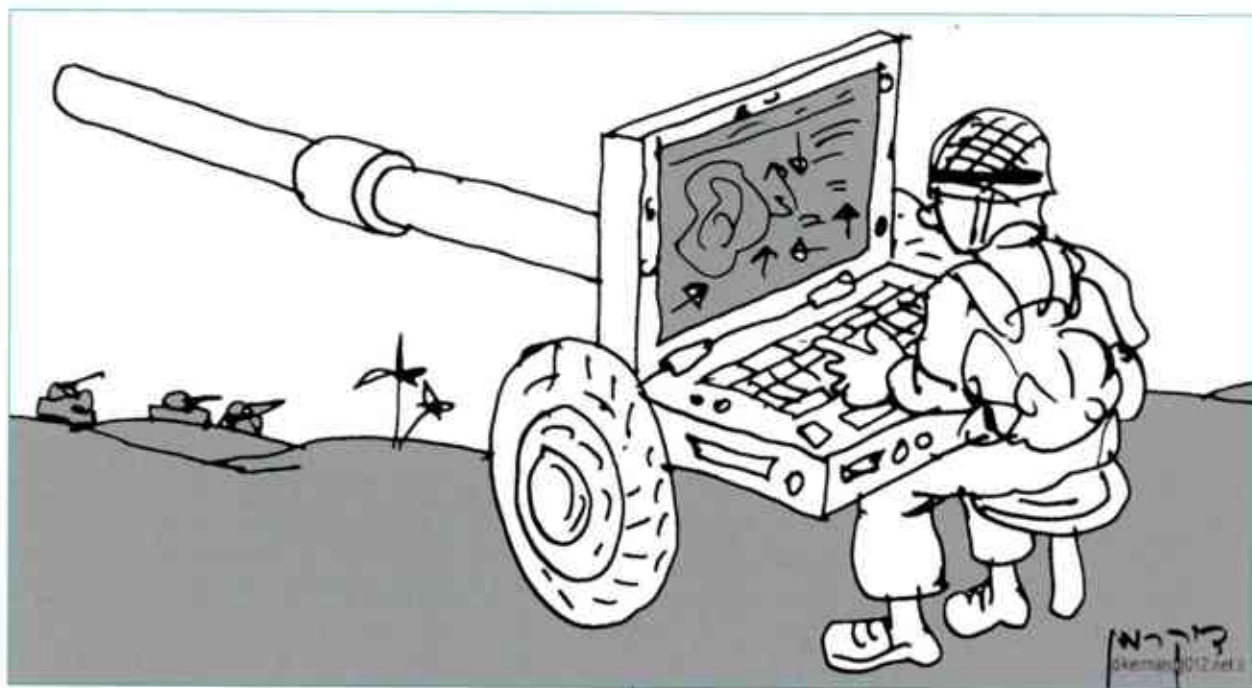
אחד האירועים האלה התחולל ביולי 2005: במהלך פעילות מבצעית במבנה במחנה הפליטים של טול-כרם פתח הקלע של הכוח באש לעבר לוחם שליווה את בעל הבית חזרה מהכניסה. לאור חומרת

**הניסיון שנצבר בצבאות בעולם בכלל
ובצה"ל בפרט מוכיח כי קיים קשר ישיר בין
הצלחה במשימות לבין ניהול נכון של ידע
מבצעי**

האירוע – אף שלא היו בו נפגעים – הומלץ לאלוף לקיים תחקיר מיוחד למקרה. התחקיר העלה פער עצום בין הנהלים לבין האופן שבו מתבצעת הפעילות בפועל בכל רחבי הפיקוד. האירוע והתחקיר שנוהל בעקבותיו הולידו צוות בדיקה שגיבש תו"ל סדור בתחום הזה, שהיה פרוץ ומסוכן.

מוכן שכדי לזהות אירועים מחוללים כגון זה נדרשת תרבות של ניהול הידע, המחייבת, בין היתר, שקיפות של המידע הקיים לכל הרמות (במגבלות מבוקרות של ביטחון המידע) באופן שיאפשר למפקדים מרמת המ"פ ועד לרמת המח"ט להיכנס למערכת ולהשתמש במידע או בידע הקיימים בה. לדוגמה: המערכת צריכה לאפשר למח"ט ללמוד על הגודל החדש המגיע לגזרתו מתוך "ההיסטוריה הגזרתית" שלו בתחום הבטיחות או לאפשר למפקד חדש ללמוד על הגזרה החדשה שלו בפרמטרים מוגדרים ומאופיינים – אם בחתך של זמן או בחתך נושאי. כגון אירועי פח"ע בצירים, הפרות סדר, אירועי גדר, אירועי תשתית וכו'.

תנאי נוסף היה יצירת מקצוע חדש של מנהלי ידע מבצעי ואיושו ברמות השונות ובכל היחידות ויציקת תכנים וכלים לתפקיד שלא היה קיים קודם לכן.



במשולב עם מאמצי הלחימה והמוכנות ללחימה – הם תהליך שבפני עצמו מצדיק ניהול ידע של ניהול ידע מבצעי. במילים אחרות: אין צורך להמציא את הגלגל מחדש, אלא יש ללמוד מהניסיון בפקוד המרכז ובגופים צה"ליים אחרים. הלקח העיקרי הוא שיש צורך במחויבות של המשתתפים לתהליך – ובמיוחד במחויבותם של המפקדים – ושיש להטמיע את השינוי התרבותי. אין די במערכת ידע, משוכללת ככל שתהיה.

לקחים מהפקת לקחים ומניהול ידע מבצעי

- יש להגדיר את תחומי העניין והידע (עצי הידע) הנדרשים באופן ייחודי לכל גוף.
- יש לאתר מקורות ותחומים לאיסוף המידע.
- יש לעבד את המידע לידע ולהכניסו לשימוש יעיל של הצרכנים (המני"פ).
- יש לבקר את התהליך ואת האיכות של ייצור הידע באופן שוטף ושיתופי.
- יש לדאוג לשקיפות הידע, דהיינו לכך שיהפוך למצוי, לגלוי ונוח לשימושן של אוכלוסיות היעד השונות – ובמיוחד לרמה הטקטית – ללא מחיצות עד לרמת הפלוגה.
- יש לשמר את הידע הקיים, לעדכנו למציאות המשתנה ולהפיצו למשתמשי הקצה. יש לוודא תיקוף תקופתי של הידע המבצעי.
- חייבת להיות אפשרות לאחזור הידע בתוך זמן קצר, בדיוק מרבי ובאופן פשוט בלי ללכת לאיבוד בתוך אוקיינוס המידע.
- יש ליישם את הידע הקיים ביחידות ולאפשר הפריה הדדית ושימוש נוח תוך הטמעה מובנית של התהליכים (נהלים, פקודות, תו"ל וכו').

חשוב לזכור כי בזמן שהגדרת פקודות ומשימות מחייבת מעבר מובנה דרך שרשרת פיקוד מסודרת, ידע מבצעי יכול – ולעיתים חייב – לזרום ולעבור באופן חופשי ומהיר כדי לסייע בהפריה ההדדית ולממש את ייעודו. גמישות בלתי היררכית חיונית גם בהתייחסות לתוכן ולערוצי הידע המבצעי וגם במיסוד תפקידו של מנהל הידע המבצעי – בוודאי בתקופה של עיצוב מערכתי של התפקיד. ביחידות רבות מונו בעלי תפקיד ייעודיים מהערוץ האג"מי, ביחידות אחרות הוחלט שזה יהיה תפקיד לבעלי תפקידים קיימים, והיו יחידות שבהן שולב התפקיד באופן אינהרנטי עם תפקידים בעלי תכנים משיקים (כגון קצין הדרכה) או עם כלים מוכרים (כתחקיר) ועם תקנים קיימים (למשל בתחום הבטיחות). לשם כך נוספה שורה בתקן לקצין בטיחות, והוא מכונה עתה "קצין בטיחות וניהול ידע מבצעי". נחיצותו של מנהל ידע מבצעי אינה גורעת מהעיסוק הטבעי של כל מפקד בידע המבצעי, אלא מעמידה לרשותו כלים מתודולוגיים ויועץ מקצועי בתוך היחידה שלו. התנאי האחרון, שבלעדיו לא ניתן

נחיצותו של מנהל ידע מבצעי אינה גורעת מהעיסוק הטבעי של כל מפקד בידע המבצעי, אלא מעמידה לרשותו כלים מתודולוגיים ויועץ מקצועי בתוך היחידה שלו

להתקדם בתהליך, הוא מחויבות ומעורבות של המפקדים בתהליך (לשם כך אף יצאה הנחיה פיקודית רלוונטית) הן כדי לחבר את המפקדים ביחידות לתהליך והן כדי לתת לנושא משנה תוקף.¹⁷

התהליכים והעקרונות שנסקרו במאמר הזה נלמדו מניסיון של שנים ואיפשרו לגבש תפיסות לניהול ידע איכותי ויעיל באמצעות מערך מקצועי ומוכוון צורך תוך זיהוי ויצירה של התשתיות המחייבות. מיפוי תחומי הידע הנדרשים ל"משפחות ידע" (Taxonomy), התנעת תהליך ארגוני בראייה מבצעית ומוכוונת משימה וניהול מיטבי של ידע מבצעי

9. יש לפתח ולשפר תחומי עניין נוספים הנראים רלוונטיים לתהליך וללמידה.

ניהול ידע מבצעי - אתגרים בדרך למימוש חזון צה"לי

אחד האתגרים של צה"ל הוא להטמיע ניהול ידע מבצעי וליצור מערכת מתודולוגית למה שמתבצע ממילא ביחידות רבות מתוך צורך מבצעי, אך באופן חלקי ולא מתכלל. מהלך דומה ביצע צבא ארה"ב, כשמיסד ב־1985 את ה־CALL (Center for Army Lessons Learnt) – מרכז למידה מערכתית השולח צוותי למידה לפעולות מבצעיות, מסנכרן ומפיץ לקחים, תוצרי תחקירים וכלים של ידע מבצעי.

אתגרים הנגזרים מכך כוללים קביעת סדר עדיפויות, פיתוח יכולת קשב, הקצאת זמן ומשאבים, פתרון בעיות מידור (הצורך לשתף ידע לעומת הנוהל של הפצת מידע רק למי ש"חייב לדעת")¹⁹ ופתרון בעיות של כבוד ושל אגו (שכן ידע היה ונותר כוח, והוא טמון בסופו של דבר בראשיהם של בני אדם. אלה לא תמיד ששים לשתף אחרים בידע שמצוי בידיהם).

ההצלחה תימדד ביכולת להגיע ליחידת הקצה ולאוכלוסיית היעד (במיוחד ברמות של מ"פ ושל מג"ד) ולא רק למפקדות בכירות יותר. מה הלאה?

- ◆ יש לתת מענה ברמה הצה"לית – או לפחות ברמה הזרועית. (קיימים כיום מנהלי ידע מבצעי ממונים בפיקוד המרכז ובפיקוד הדרום). יש להקים גוף מרכזי שיהיה מוקד ידע לתחום של ניהול הידע ובמיוחד של ידע מבצעי.
- ◆ יש ליצור תפיסת הפעלה צה"לית לתחום של ניהול הידע המבצעי. לצורך זה יש לגייס את המפקדים כשותפים לתהליך וכמובילים ביחידות.
- ◆ יש ליצור מערך הכשרות לניהול ידע מבצעי. ההכשרות מיועדות למפקדים ולמנהלי ידע מבצעי בדרגים השונים.
- ◆ יש להטמיע את ניהול הידע המבצעי כחלק בלתי נפרד מנוהל הקרב.
- ◆ וחשוב מכול – יש ליצור מודעות לכך שידע הוא משאב ללחימה!

סיכום

ניהול ידע מבצעי הוא כלי משמעותי בעשייה הצבאית ועוסק בשיפור הליבה המבצעית. הניסיון שנצבר בצבאות בעולם בכלל ובצה"ל בפרט מוכיח כי קיים קשר ישיר בין הצלחה במשימות לבין ניהול נכון של ידע מבצעי. יתר על כן, מדובר בהשקעה שהחזר שלה בא לידי ביטוי בחיסכון בחיי אדם. צה"ל בשל היום להטמעה של ניהול ידע מבצעי כחלק בלתי נפרד מהעשייה המבצעית וכאמצעי למנף אותה. כמו כן ישנה היום היכולת למנף ידע מבצעי כמשאב ללחימה בין היחידות ובתוכן. יחידות שהטמיעו את ניהול הידע המבצעי בפעילותן ושילבו למידה תוך כדי הלחימה ונוהל הקרב שיפרו את ליבת העשייה המבצעית ואת שיעור ההצלחות שלהן במשימות. לכן גם ניהול ידע מבצעי בפני עצמו הוא תוכן ידע מבצעי שאין צורך להמציא מחדש, אלא יש לאמצו מניסיוןן של אותן

יחידות ומפקדות המיישמות אותו בהצלחה בצה"ל.

הערות

1. "תקופת הלחימה" – במאמר הזה ההתייחסות היא ללחימה בעימות המוגבל.
2. Ariely, G., "Operational Knowledge Management in the Military", *Encyclopedia of Knowledge Management*, Ed.D.Schwartz, Idea Group, 2005 pp.713-720
3. מטעמי ביטחון המידע שמורים במערכת הנתונים על היחידות שבהן מדובר.
4. מאפייני העימות המוגבל, השלכות ונקודות למחשבה בסוגיית הלמידה וניהול הידע המבצעי. מסמך פנימי בצה"ל
5. סון דזה, **חוכמת המלחמה**, תל אביב, מערכות, 1988, עמ' 28
6. Storytelling – ואכן סיפורים הם גם נישה וכלי להעברה ולשימור של ידע שפותח לכלל תיאוריות ישימות ופוסולריות בניהול ידע.
7. Burton-Jones, A., **Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy**, New York, Oxford University Press, 1999, p. 5
8. Ariely, G., **Knowledge Management as a Methodology Towards Intellectual Capital - A Roadmap**, KMAC 2003, Aston, OR Society
9. Davenport, T. H. and L. Prusak, **Working Knowledge**, Boston, Mass, Harvard Business School Press, 1988, p.5
10. Polanyi, M., **The Tacit Dimension**, Garden City, N.Y., Doubleday, 1966
11. אורן קפלן, "מה דמיוני ומה אפשרי בכריית נתונים", **סטטוס** 146, אוגוסט 2003
12. Nagy, D. M., "A Military Intelligence Knowledge-Base and Knowledge-Management: Cultural Factors", **Defense Intelligence Journal** 9(1), 2000, 39-56
13. Gagnon, G., "Network-Centric Special Operations: Exploring New Operational Paradigms", **Air & Space Power Chronicles**, 2002
14. "שעת הוב" היא בלשון הרפואה השעה הראשונה לאחר הפציעה, שבה ישנו הסיכוי הטוב ביותר להציל חיים ולמנוע נזקים ארוכי טווח. מכאן שלקח שהוא לכאורה בתחום הרפואה – הקובע שיש למקם תאג"ד קרוב יותר למקום הפציעה – הוא גם תוכן ידע מבצעי וצריך לעבור כלקח גם בערוץ האג"מי.
15. את המונח "חברות השאלה" טבע שמואל ניר (סמו) ז"ל.
16. המג"פ (מרכז ניהול ידע פיקודי) הוא מערכת מידע פיקודית שאותה בנה ענף ניהול הידע בשיתוף עם גדוד הקשר הפיקודי.
17. יש לזכור כי אף שמרבית היחידות הפועלות בגזרת הפיקוד שייכות לפיקוד, ישנן באותה הגזרה גם לא מעט יחידות חיצוניות המבצעות בה פעילות מבצעית. כאשר הנחה האלוף למנות מנהיג (מנהל ידע מבצעי גדודי), חלה ההנחיה הזאת על כלל היחידות המבצעות פעילות בגזרה ללא קשר לשיוכן האורגני. באופן הזה חילחלה ההנחיה הזאת גם אל מחוץ לפיקוד המרכז.
18. Sullivan, G. and M. Harper, **Hope Is Not a Method**, New York, Broadway Books Baird, L. and J. C. Henderson, כמו כן ראו: **The Knowledge Engine: How to Create Fast Cycles of Knowledge-to-Performance and Performance-to-Knowledge**, San Francisco, BK, 1997
19. Nagy, D. M., "A Military Intelligence Knowledge-Base and Knowledge-Management: Cultural Factors", **Defense Intelligence Journal** 9(1), 2000, 39-56



הידע הצבאי כבסים להסדרת מרחב השיח ולחולשת הפיקוח האזרחי במציאות של עימות מוגבל

אם הדרג המדיני מבקש להשית פיקוח אזרחי אפקטיבי על הדרג הצבאי ולאזן את השפעתו על תהליכי קבלת ההחלטות, הוא חייב לייצר ידע ולהעמיד חלופות איכותיות ומאתגרות מול החלופות שמציג הדרג הצבאי. לשם כך דרושה מהפכה בתרבות השלטונית בישראל

ד"ר קובי מיכאל

ואשר תורגם למערכת המשגות משוכללת, הסדיר הדרג הצבאי את מרחב השיח בין הדרגים והשפיע על אופן התנהלותו במקביל להסדרת התודעה הציבורית בישראל ולעיצובה. מערכת פיתוח הידע בצה"ל התפתחה והשתכללה מאז שלהי 1998 והובילה את הדרג הצבאי להכרה כי העימות המוגבל מתאפיין בריבוי ממדים והקשרים, ושללא הבנה מעמיקה של הממדים וההקשרים של העימות המוגבל לא ניתן יהיה להבטיח הפעלה אפקטיבית של הכוח הצבאי לשם

השינוי בטבע העימותים הצבאיים ומרכזיותו של העימות נמוך העימות (המוכר בז'רגון הצבאי גם כעימות מוגבל) מאתגרים את מאפייני יחסי הגומלין שבין הדרג המדיני לדרג הצבאי בכלל ובישראל, הנתונה במציאות של עימות אלים (במאפייני העימות המוגבל), בפרט. עליונותו של הדרג המדיני נשמרת ברמה המוסדית והפורמלית וכך גם דפוסי הפיקוח האזרחי הפורמלי, אלא שברמה הסובסטנטיבית נחלש מעמדו של הדרג המדיני, והפיקוח האזרחי הסובסטנטיבי² מאבד מתוקפו.

**לדרג המדיני אין יכולת
מוסדית-אזרחית לחולל ידע
באופן שיטתי ומעמיק כך
שיהיה חלופה למקור הידע
הצבאי בנוגע לעימות האלים
ולאופן ניהולו**

השגת היעדים המדיניים³. התפתחות המתודולוגיה של החשיבה הצבאית בשנים האלה הובילה את הדרג הצבאי ליתרון משמעותי על פני הדרג המדיני בכל הנוגע לתשתית הידע שהתפתחה על העימות המוגבל. מעמדו החברתי של הצבא והאמון הרב שלו הוא זוכה בקרב הציבור בישראל (להבדיל מחוסר האמון וההערכה כלפי הדרג המדיני/הפוליטי)⁴, אך העצימו את מקור סמכותו. העדרה של דירקטיבה מדינית ברורה מצד הדרג המדיני והגדרות עמומות בנוגע למטרות המדיניות של העימות⁵ הותירו את הדרג הצבאי במציאות עמומה ובלתי נסבלת. הדרג הצבאי נאלץ לפרש את כוונות הדרג המדיני ואת הנחיותיו ולייצר את ההקשר המדיני לעימות האלים כדי להבטיח הפעלה יעילה של הכוח הצבאי. הצבא הפועל כגוף רציונלי נוכח מטרות מוגדרות אינו יכול לפעול בחלל ריק,⁶ המבצעים הצבאיים שהוצאו אל הפועל בכפוף לפרשנותו של הדרג הצבאי את כוונות הדרג המדיני עיצבו בתורן את סביבת הפעולה של העימות האלים, וזהו בעצם הביטוי המובהק להשפעתו של הדרג הצבאי על אופן ניהולו של העימות האלים.

האפקטיביות של הפיקוח האזרחי בכלל ובהקשר של

מסקירת עומק של מהלך ארבע שנות ניהולו של העימות האלים עם הפלסטינים נמצא כי יחסי הגומלין בין הדרגים בתקופה זו התאפיינו במרחב שיח⁷ בעל מאפייני תוכן צבאי (המשגות צבאיות) ומאפיינים של דירקטיבה מדינית עמומה. בין הדרגים התנהל דיאלוג לא שוויוני, אלא שבמהופך לאי שוויוניות שגורס אליוט כהן – אי שוויוניות

הנסמכת על עליונות הדרג המדיני – במקרה שלפנינו התנהל השיח בין הדרגים במאפיינים של אסימטריה המושתתת על יתרון מובנה ומוכח של הדרג הצבאי על פני הדרג המדיני בכל הנוגע לתשתית הידע על טבע העימות האלים ואופן ניהולו.

הטיעון המרכזי במאמר הזה הוא שהדרג הצבאי הפך לסמכות האפיסטמית (סמכות הידע)⁸ בנוגע לעימות האלים. בידע שפיתח,



עמית מחקר במכון
ירושלים לחקר ישראל,
מרצה במסדרה
לביטחון לאומי



הדרג הצבאי היה זה שהגדיר את העימות האלים כהמשכה של מלחמת העצמאות, את הרשות הפלסטינית כיישות טרוריסטית ואת הצורך לצרוב את התודעה הפלסטינית ולהבטיח את חוסנה של החברה הישראלית כמפתח לעמידה איתנה מול איום הטרור הפלסטיני

הידע הצבאי לבסיס להסדרת מרחב השיח ולחולשת הפיקוח האזרחי במציאות של עימות מוגבל

מערכות 403-4

סמכותו ואחריותו.¹⁰ לדרג המדיני אין (מרצונו שלו) יכולת מוסדית־אזרחית לחולל ידע באופן שיטתי ומעמיק כך שיהיה חלופה למקור הידע הצבאי בנוגע לעימות האלים ולאופן ניהולו. הידע הצבאי, המתורגם למערכת המשגות משוכללת, הופך לבסיס הידע המשותף לדרג המדיני ולדרג הצבאי ובעצם לבסיס הידע הרלוונטי המשמעותי ביותר. גם במקרים שבהם הדרג המדיני מסתייג מפרשנותו של הדרג הצבאי ומהמלצותיו, אין לו יכולת אמיתית להציג חלופה ראויה יותר. הדרג הפוליטי בישראל סובל מהערכה ציבורית ומאמון ציבורי נמוכים ביותר, ובהשוואה להערכה ולאמון שלהם זוכה הדרג הצבאי בישראל מצבו חמור שבעתים. המנהיגות הפוליטית

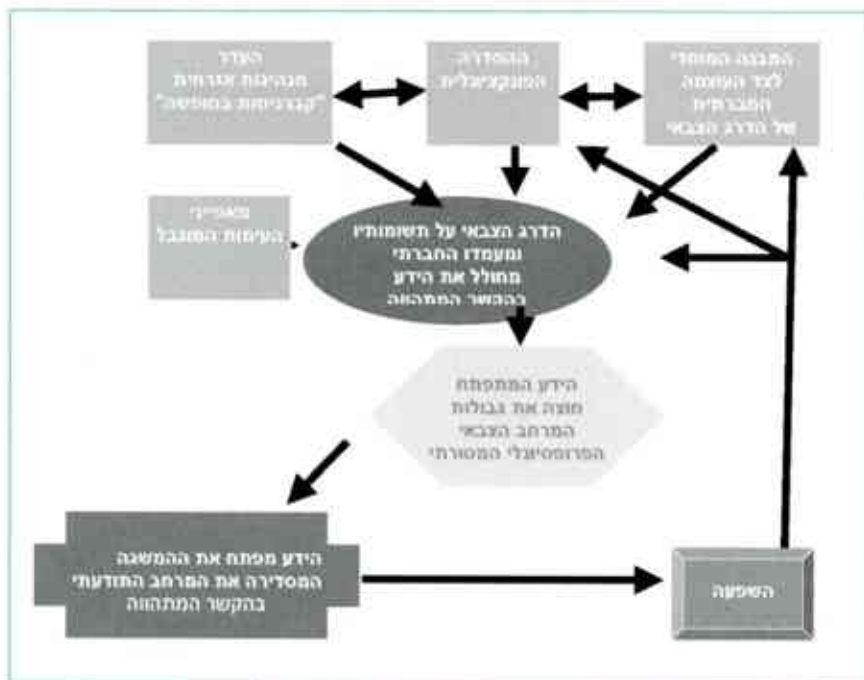
עימות אלים כחלק מתהליך מדיני מורכב בפרט היא פונקציה של ארבעה מרכיבים עיקריים: 1. ידע ופרספקטיבה היסטורית של ההקשר המתהווה; 2. לגיטימציה ציבורית במובן של אמון במנהיגות, ביכולתה, בכישוריה ובדרך קבלת ההחלטות; 3. תרבות שלטונית; 4. מנהיגות המציגה חזון מדיני ברור, שממנו נגזרות מטרות המוגדרות באמצעות דירקטיבה מדינית ברורה לדרג הצבאי, המופקד על הפעלת הכוח הצבאי לשם מימושו של אותן מטרות מדיניות. הדירקטיבה המדינית היא המכניזם המארגן של הפיקוח האזרחי הסובסטנטיבי, ובהעדרה של זו או בהיותה עמומה, גדל באחת מרחב הפרשנות של הדרג הצבאי את כוונות הדרג המדיני, והשפעתו של הדרג הצבאי עלולה לחרוג מתחומי

המקומית והבין-לאומית, הביא את הדרג הצבאי להכרה בנוגע לחשיבות ולהכרח שבפיתוח ידע רבי-ממדי, החורג מתחומי האחריות המסורתיים של הצבא. הידע המתפתח הוביל לפיתוחה ולעיצובה של מערכת המשגות שהסדירה את מרחב השיח בין הדרגים, אך לא פחות חשוב מכך, היא הסדירה את התודעה של הציבור בישראל. הסדרת מרחב השיח בין הדרגים ותודעת הציבור הן ביטוי אולטימטיבי של השפעת הדרג הצבאי. ההשפעה הזאת מחזקת הן את מעמדו של הדרג הצבאי והן את ההסדרה הפונקציונלית הקיימת, שבמסגרתה נותר הדרג הצבאי הסמכות האפיסטמית.

אם הדרג המדיני מבקש להשית פיקוח אזרחי אפקטיבי על הדרג

הצבאי ולאזן את השפעתו על תהליכי קבלת ההחלטות, הוא חייב לייצר ידע ולהעמיד חלופות איכותיות ומאתגרות מול החלופות שמציג הדרג הצבאי. ידע כזה יכול לסייע לדרג המדיני לעצב מחדש את מרחב השיח המתהווה ולשפר את תרבות השיח באופן שיחייב הגדרות ברורות ומחייבות יותר של המטרות המדיניות והכוונה של הדרג הצבאי לצורך מימושו כהשלמה לתשומות נוספות ומוכחות של המוסדות האזרחיים. לשם כך דרושה מהפכה בתרבות השלטונית בישראל. מהפכה כזאת אמורה להוביל לבניית תרבות של חשיבה אסטרטגית המתפתחת במוסדות מדינתיים אזרחיים, שתכליתם להציג ולבחון חלופות לניהול הסכסוך הישראלי-פלסטיני תוך שחרור הדרג המדיני מהתלות הכמעט מוחלטת ביכולותיו ובאיכויותיו של התכנון האסטרטגי הצבאי.

ללא פיתוח ידע ובהעדר יכולת לפתח חזון מדיני שממנו ייגזרו הגדרות ברורות של המטרות, שיתורגמו לדיקטטיבה ברורה, תתקבע חולשת הפיקוח האזרחי הסובסטיביבי במובן של תרומת הדרג המדיני במחשבה ובהכוונה,¹⁴ ובחולשתו יבכר הדרג המדיני להעצים את הפיקוח האזרחי המוסדי/פורמלי, המדגיש את עליונותו החוקתית של הדרג האזרחי על פני הדרג הצבאי. אחת הדוגמאות האחרונות לתהליך הזה היא בחירתם של ראש הממשלה, אריאל שרון, ושל שר הביטחון, שאול מופז, שלא להאריך את כהונתו של הרמטכ"ל המכהן משה יעלון. אי-הארכת כהונתו התפרשה כהדחה, המבקשת להדגיש את המדרג הקיים, אך אין בה כדי לשקם את מה שנדרש באמת לשקם ביכולת הפיקוח האזרחי של הדרג המדיני על הדרג הצבאי.



בישראל בחרה "לצאת לחופשה" בעצם בחירתה שלא להציג חזון ברור ובהסתיונותה מהגדרות ברורות של המטרות המדיניות. בתנאים שנוצרו נאלץ הדרג הצבאי להשלים את החלל האינטלקטואלי וליצור את ההקשר למאמץ הצבאי. מאמציו אלה של הדרג הצבאי מובילים אותו לחולל ידע בתחומים ובממדים הנתפסים בלתי צבאיים בעליל (דוגמת התייחסותו לממד הבין-לאומי, לתקשורת, לדעת קהל ולחוסן הלאומי של החברה בישראל). הדרג הצבאי היה זה שהגדיר את העימות האלים כהמשכה של מלחמת העצמאות,¹⁵ את הרשות הפלסטינית כיישות טרוריסטית¹⁶ ואת הצורך לצרוב את התודעה הפלסטינית ולהבטיח את חוסנה של החברה הישראלית כמפתח לעמידה איתנה מול איום הטרור הפלסטיני – איום שבתודעת הציבור בישראל הפך לקיומי.¹⁷

מהסיבה הזאת ראה חלק גדול מהציבור היהודי בישראל במלחמה הזאת את המשכה של מלחמת העצמאות, שבתודעה הישראלית נתפסת כמלחמת אין ברירה. במידה רבה הצליח הדרג הצבאי לצרוב את התודעה של הציבור בישראל בהצלחה רבה יותר מאשר את תודעת הציבור הפלסטיני.

מעמדו החברתי האיתן והנישא של הדרג הצבאי בישראל (מול שפל מעמדו של הדרג הפוליטי) ומנהיגות פוליטית שבחרה "לצאת לחופשה"

מעמדו החברתי האיתן של הדרג הצבאי בישראל ומנהיגות פוליטית שבחרה "לצאת לחופשה" ולהותיר את האחריות לניהול העימות לדרג הצבאי הובילו למצב שבו הדרג הצבאי הוא הדרג החושב, המתכנן והמבצע

ולהותיר את האחריות לניהול העימות לדרג הצבאי הובילו להסדרה פונקציונלית שבמסגרתה הדרג הצבאי הוא הדרג החושב, הדרג המתכנן והדרג המבצע.

העימות המוגבל, המתאפיין בטשטוש גבולות בין חזית לעורף, בלחימה נגד טרור וגרילה (להבדיל מלחימה נגד צבאות מאורגנים) ובמעורבות בולטת של התקשורת

הערות

1. ראו את הספר **העימות המוגבל** בעריכת חגי גולן ושאלו שי, הוצאת מערכות, תל-אביב, 2004
2. לענייננו, ההבחנה בין הפיקוח האזרחי המוסדי/הפורמלי לבין הפיקוח הסובסטרטיובי נשענת על ההבחנה של גיל לוי, **צבא אחר לישראל – מיליטריזם חומרי בישראל**, סדרת תפ"ח, הוצאת ידיעות אחרונות – ספרי תמד, תל-אביב, 2003
3. מרחב השיח הוא המושג המארגן לצורך תיאור מערכת יחסי הגומלין (האינטראקציה) בין הדרג המדיני לבין הדרג הצבאי. המושג הוצג לראשונה בעבודת הדוקטורט של קובי מיכאל, שכותרתה היא: **השפעת הצבא על תהליך המעבר ממלחמה לשלום – המקרה הישראלי – מחקר השוואתי ממוקד, תהליך השלום עם מצרים ותהליך אוסלו**. פיתוח ושימוש נוסף במושג נעשו במאמרו של קובי מיכאל, "הדיאלקטיקה ביחסי הגומלין שבין הדרג הצבאי לדרג המדיני בניהול העימות האלים הישראל-פלסטיני". המאמר התפרסם בספר **הסכסוך הישראלי-פלסטיני: מתהליך שלום לעימות אלים 2000-2005**, עורך: יעקב בריסימן-טוב, ירושלים, מכון ירושלים לחקר ישראל, 2005
4. Cohen, A. Eliot, **The Unequal Dialogue: The Theory and Reality of Civil-Military Relations and the Use of Force**, in Feaver, D. Peter and Richard H. Kohn (ed.), **Soldiers and Civilians – The Civil-Military Gap and American National Security**, MIT Press Cambridge, Massachusetts, London England, 2001
5. מקורו של המושג "סמכות אפיסטמית" (epistemic authority) הוא במסיוולוגיה החברתית. פרופ' אריה קרוגלסקי טבע את המושג לראשונה ב-1989, עת הציג את המושג כמספיקטיבה ייחודית לבחינת ההשפעות הקיימות על השיפוט החברתי (social judgment) תוך שהוא מייחס חשיבות עליונה למקורות המידע שמאמץ האינדיווידואל ושמטפיעים על עיצוב עמדותיו ועל שיפוטו בנוגע לסוגיות שונות. קרוגלסקי קבע שסמכות אפיסטמית היא סמכות המציינת מקור מידע שעליו מוכן האינדיווידואל להסתמך בניסיונו לרכוש ולהפנים ידע בנושאים מסוימים. ראו: Kruglanski, A.W., **Lay Epistemic and Human Knowledge: Cognitive and Motivational Bases**, New York, Plenum, 1989
6. חשיבותה של הסמכות האפיסטמית היא בהשלכות החברתיות הרחבות שיש לה בכל הנוגע לדעת קהל, ומכאן החשיבות שבהבנת המושג ובפיתוחו. פיתוח מעניין של המבנה הקונספטואלי של הסמכות האפיסטמית ניתן למצוא אצל הלפרין וברטל (2005), המנתחים במאמרם את השפעתו של אהוד ברק על דעת הקהל ועל מתנה השלום בישראל. השניים מבהירים את השפעתם של אירועים בולטים על דעת הקהל, אך מסיקים כי אין די בכך כדי לחולל שינויים דרמטיים (רעידת אדמה במנותחים). כדי לחולל את השינוי הדרמטי לדעת הקהל יש צורך במתקשר (communicator), שנחשב בציבור למיחמן ויכול להיחשב מקור סמכות בנוגע למידע ולמשמעות ששהו מציג בפני הציבור. ראו: Halperin, E. and Daniel Bar-Tal, **The Fall of the Peace Camp in Israel: The Determinative Influence of Prime Minister Ehud Barak on Israeli Public Opinion – July 2000-February 2001**, manuscript was sent for publication, 2005
7. הדרג הצבאי, אולי אף יותר מברק עצמו, נהנה ממוניטין ציבוריים, נתפס בעיני רוב הציבור כנוף מקצועי, אמון ונטול פניות ואינטרסים פוליטיים. מעורבותו בתהליכים המדיניים נתפסת בעיני הציבור כקבילה ואפילו כרצויה (יער והרמן), **מדד השלום**, פברואר 2005. במילים אחרות ובמונחי המושג סמכות אפיסטמית, ניתן להסיק כי הדרג הצבאי נתפס בעיני הציבור בישראל כסמכות ידע או כסמכות אפיסטמית בנוגע לעימות האלים. הדרג המדיני מכיר גם הוא בסמכות הידע של הדרג הצבאי ואף נשען עליה בתהליכי קבלת ההחלטות. בהבנתו של הדרג המדיני את הלך הרוח הציבורי בנוגע לדרג הצבאי ונוכח החולשה המתמשכת של מקורות הידע האזרחיים בהקשר הזה ובחשואה לתהליכי ההתפתחות של תשתית הידע הצבאית, נראה כי השפעתו האינפורמטיבית (informative influence) של הדרג הצבאי בעיני הציבור ובעיני הדרג המדיני גדלה, ובמקרים רבים ניתן אף להצביע על תלות אינפורמטיבית (informative dependence) של אלה האחרונים בתשתית הידע של הדרג הצבאי.

8. טוב ואחרים, **העימות האלים הישראלי-פלסטיני 2000-2004**, ירושלים, מכון ירושלים לחקר ישראל, 2005
9. ראו: אשר אריאן, דוד נחמיאס, דורון נבות ודניאל שני, **מדד הדמוקרטיה 2003**, הוצאת המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים, 2003; אפרים יער ותמר הרמן, **מדד השלום**, פברואר 2005; "צה"ל הוא הגוף שהאמון בו הוא הגבוה ביותר, והמערכת השכיחה היא כי השפעתו על עיצוב המדיניות הלאומית היא מתאימה, כלומר לא חזקה ולא חלשה מדי... בדקנו מה מידת האמון של הציבור בסוסיות שונים במדינה. בקרב היהודים הנתונים מצביעים כבעבר כי באמון הרב ביותר – 73% אמון מלא ר' 21% די אמון, סה"כ 94% – זוכה צה"ל, שני לו – אם כי בפער ניכר – בית המשפט העליון עם 43.5% אמון מלא ר' 31.5% די אמון, ובסה"כ – 75%. המוסדות הפוליטיים המרכזיים זוכים כולם בהרבה פחות אמון – הממשלה זוכה באמון מלא של 12% ובדי אמון של 33%, ובסה"כ 45%".
10. אלוף יצחק איתן, לשעבר אלוף פיקוד המרכז: "זהו טבע מערכת היחסים בין הדרג המדיני לצבאי בישראל. מעולם לא קיבלנו משימה ברורה, והדברים דרשו פירושים וניסיונות להבין את ההנחיה". **מעריב**, 29 במרס 2002. הרמטכ"ל מזהה את עמימות הדיקטיבה המדינית כעמימות המובנית בעצם ההווה הפוליטית: "לדרוש מהדרג המדיני לתת דיקטיבה ברורה לעבר הדרג הצבאי זו נאיביות" (הרמטכ"ל משה יעלון ביום עיון של המכון לחקר תורת המערכה [מלח"מ] שהתקיים ב-24 בפברואר 2004)
11. השר לשעבר דן מרדור הציג את הדברים באופן דומה: "הדרג הצבאי נדרש לפעמים למלא חלל שמתור הדרג המדיני. הדרג המדיני ברוב המקרים לא קובע עמדה, או שאין לו עמדה והוא מעדיף להעביר את הזמן מאבן דרך לאבן דרך, או שהוא חושב שזה טוב לישראל להשאיר את המצב הקיים" (ריאיון אישי, 27 במאי 2003).
12. על משמעותה של הדיקטיבה המדינית כמנגנון המסדיר של הפיקוח האזרחי ראו: קובי מיכאל, **השפעת הצבא על תהליך המעבר ממלחמה לשלום – המקרה הישראלי – מחקר השוואתי ממוקד, תהליך השלום עם מצרים ותהליך אוסלו** (עבודה לשם קבלת תואר דוקטור)
13. "אין לי ספק שכשיסתכלו היסטורית על הומים הללו יאמרו שמלחמת העצמאות הייתה האירוע החשוב ביותר בתולדותינו והמלחמה הזו הייתה האירוע השני בחשיבותו... זה מחזיר אותנו להתמודדות של טרם קום המדינה, הצעת החלוקה ומלחמת העצמאות. העובדות שנקבעות בעימות הזה גורליות... וכי יש לנו ברירה? עלינו להבין: הפלשתינים החזירו אותנו למלחמת העצמאות", ארי שביט, ריאיון עם הרמטכ"ל רביאלוף משה יעלון, **מוסף הארץ**, 29 באוגוסט 2002
14. הנחות היסוד המעודכנות נרסו כי ערפאת אינו משלים עם קיומה של ישראל כמדינה יהודית; שערפאת דבק בתורת השלבים; שערפאת רואה במאבק האלים את האמצעי העיקרי לקידום יעדיו המדיניים; שערפאת הוא טרוריסט, והרשות הפלסטינית היא ישות טרוריסטית ושמודבר ב"מלחמה על הבית". על כך ראו בהרחבה את הרצאתו של יוסף קופרוסו, רח"ט מחקר באמ"ן: "זהות האחר: מורכבות מצנה החברה הפלסטינית", שניתנה במסגרת סמינר מחלקתי של התוכנית לחקר סכסוכים, ניהולם ויישובם באוניברסיטה העברית בירושלים ב-28 בנובמבר 2001. ההרצאה מובאת אצל יעקב בריסימן-טוב (עורך), **דברי אלופים: קריסת תהליך אוסלו והעימות הישראלי-פלסטיני האלים**, ירושלים, המכון ליחסים בינלאומיים ע"ש לאונרד דיוויס, אוניברסיטה העברית, 2003, עמ' 33-34; יהונתן, רחוח הלוי, "קודת המבט הפלסטינית ביחס לפתרון הסכסוך", **מערכות**, מאי 2002, עמ' 16-25; הרצאתו של ראש אמ"ן, עמוס מלכא, "המערכת האזרחית במבחן היציבות" בתוך: יעקב בריסימן-טוב (עורך), **דברי אלופים: קריסת תהליך אוסלו והעימות הישראלי-פלסטיני האלים**, עמ' 20-21; הרצאתו של עמוס גלעד, לשעבר רח"ט מחקר באמ"ן: "הערכת ההתפתחויות בסכסוך הישראלי-פלסטיני", שניתנה ב-25 בדצמבר 2001 במרכז למורשת המודיעין. ההרצאה מובאת בתוך: יעקב בריסימן-טוב, **שם**, עמ' 43-48
15. "קודת המפתח כאן היא יכולת העמידה של החברה הישראלית. זה המרכיב היותר חשוב שעומד למבחן בשעות אלה ויעמוד למבחן בתקופה הקרובה. על זה המערכה... כי כאן זה איום קיומי" – דברי הרמטכ"ל, רביאלוף משה יעלון, בריאיון לארי שביט, **מוסף הארץ**, 29 אוגוסט 2002
16. במובן שהגדיר הרכבו את הפיקוח (החלישה) האזרחי בצינו כי החלישה האזרחית מתממשת "כאשר הקבליטים אכן משתתפים בקביעת המדיניות הצבאית בשלום ובמלחמה, ככל שהם תורמים לה תרומה ממשית במחשבה ובהכוונה". יוהנסט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, מערכות, הדפסה רביעית, 1994, עמ' 526



עידן המידע ו"הכימיה" של המלחמה

החיבור של לוחמה מרובת אפקטים ומושתתת רשת עם מבצעים לניהול תודעה היא מעין אנזים המשנה את הכימיה של המלחמה. מדיון באיכות האש, התמרון והאפקט הנוצר יש לעבור לדיון בדבק המחבר את רכיבי המערכת, כך שנוצרת זיקה בין מידע, תמרון, אש ותודעה

סא"ל שרון

הנפשיים, התפיסתיים והתודעתיים, וכי המלחמה כולה תוגבל לכמה קווים וזוויות ולמשוואות מתמטיות העוסקות באיזון כוחות ובעליונות בזמן ובמרחב. במאמר הזה אני מציג תזה הקושרת שלוש תפיסות שלכאורה אין להן מכה משותפת ואוגדת אותן יחדיו. לדעתי, חיבורן יחדיו יש בו כדי לשנות את "הכימיה" ואת אופן ניהולה של המלחמה בעידן המידע. שלוש התפיסות האלה הן לוחמה מרובת אפקטים, לוחמה מושתתת רשת ומבצעי "ניהול תודעה".

אסור להציג את הטכנולוגיה במנותק מההקשר האנושי העושה בה שימוש

מלחמה מושתתת מחשב

הידי ואלווין טופלר איפיינו תקופות שונות בהיסטוריה האנושית על-פי כלי הייצור וכלי המלחמה ובדרך זו בחנו את התפתחות האנושות. לשיטתם של בני הזוג טופלר עברה האנושות שלושה שלבים מרכזיים בהתפתחותה משחר ההיסטוריה ועד ימינו אלה:

- ◆ הגל הראשון – גל החקלאות. החברה כולה היא אגררית, עובדת אדמה, ולכן באופן מתבקש הכול סובב סביב הבעלות על הקרקע. כלי הייצור המרכזי הוא המחרשה, וכלי הנשק המרכזי הוא החרב.
 - ◆ הגל שני – גל התעשייה. המכונות עובדות בשירות האדם לייצור המוני. כלי הייצור העיקרי הוא המכונה, וכלי המלחמה המרכזיים הם הטנק והמטוס.
 - ◆ הגל השלישי – גל המידע, המתאפיין בטכנולוגיות מידע, מחשוב ומיכון. כלי הייצור הוא הידע והדרך לניצולו, וכלי המלחמה העיקריים הם המחשב, כלי הנשק משובצי המחשב ועתירי ההיי טק.
- טכנולוגיות של רשתות תקשורת מתקדמות, סיבים אופטיים, אחסון מידע וזכריית מידע, תמונות מ"ס" סינתטיות, תקשורת לוויינים, השוואת תמונות, גלאים, מחשוב והצפנה קוונטיים, אינטרנט, יישומי עיבוד תמונה וכו' אינם אלא ביטוי טכנולוגי ל יכולת האנושית של אומות הגל השלישי.

הכול מתחיל ונגמר בשער הלוגי של הטרנזיסטור שעל פרוסת הסיליקון של המעבד, וכל האמצעים שהוזכרו לעיל

לאורך ההיסטוריה יושמה בשדות הקרב – במתכונת כזאת או אחרת – הטכנולוגיה שהייתה זמינה באותה העת. זה נכון ליכולת לעבד מתכות, שתורגמה להמצאת החרב, זה היה נכון בראשית המאה ה-20, כאשר הופיע המטוס, וזה בהחלט נכון לטכנולוגיית המוליכים למחצה והמעבדים המהירים. התעצמות הצבאות מושגת באופן מסורתי בתהליכים של בניין כוח ובאמצעות הצטיידות באמצעי לחימה מתקדמים הרלוונטיים לזירה, לתרחיש או למתאר שיאפיינו – על-פי ההערכות – את המלחמה העתידית. יתר על כן, הצבא מאורגן ויכולותיו המבצעיות מפותחות בהתאם לתסריט המלחמה הצפוי.

מכיוון שאין אנו רואים בעתיד הנצפה מלחמות שבהן לא מעורב אדם, ומאחר שאין אנו עסוקים במלחמות אוטונומיות בין מכונות, אסור להציג את הטכנולוגיה במנותק מההקשר האנושי העושה בה שימוש. אם נתייחס אל הטכנולוגיה כאל יישות העומדת בפני עצמה, זו תהיה בהחלט פגיעה אנושה ביכולתנו להבין את המורכבות, את האתגרים ואת הפוטנציאל הטמונים בקונספט לניהול המלחמה.

טכנולוגיה מאפשרת לאסוף מידע, להתיכו ולעבדו. המידע נאסף באמצעים שונים ומגוונים, ובהם לוויינים וחישנים המגלים את סדר הכוחות של האויב, את מיקום הכוחות ואת היערכותם. הטכנולוגיה מאפשרת לשלב בין מערכות מידע לכלי נשק ולשפר את נפח האש, את דיוקה, את איכותה ואת אופן יישומה. אך הטכנולוגיה אינה יכולה להציג את הרצון, את הכוונה או את הלכי הרוח של מנהיגי האויב ושל מצביאי.

יהיה זה מגוחך לבסס תיאוריה המניחה שבגין הטכנולוגיה אנו יכולים להתעלם מהכוחות

ראש ענף
בחיל האוויר





לאורך ההיסטוריה יושמה בשדות הקרב - במתכונת כזאת או אחרת - הטכנולוגיה שהייתה זמינה באותה העת

אינם אלא תוצרים מדהימים של המחשב, שכיום משובץ באינטרפרט פריטים - החל מתוכנית ההשריה במכונת הכביסה וכלה במערכת השו"ב האסטרטגית למניעת מתקפת טילים גרעיניים על צפון אמריקה.

ההזדמנויות והאפשרויות הן כמעט בלתי נתפסות. את ספריית הקונגרס על מיליוני הכותרים שבה ניתן לאחסן כיום על שטח שגודלו כגודל ראש גפרור. במלחמת המפרץ השנייה (2003) שוגרו מספינות שטח ומצוללות טילי שיוט שניוטו את עצמם לאורך מאות רבות של קילומטרים, תוך שהם קולטים אותות מלפחות ארבעה לווייני GPS ופוגעים במטרה - לא לפני שהשוו את תמונת המטרה, בעודם מרחפים מעליה, עם התמונה כפי שנצרכה בזיכרוןם לפני השיגור. מטוסים הטילו אלפי פצצות JDAM מוכוונות GPS שתיקנו את מעופן ופגעו במטרות בדיוק של מטרים בודדים. מפקדות תיקשרו בינן לבין עצמן וכן עם הכוחות בשטח באמצעות תקשורת לוויינים רחבת סרט, חסינה ומוצפנת, וכוחות מיוחדים הטיסו טיסנים חשמליים זעירים ובאמצעותם צפו אל "מעבר לגבעה".²

המציאות הזאת של עושר טכנולוגי, המאפשר זרימה מהירה של מידע בין הכוחות השונים ו"סגירת מעגלים" בין חיילים למערכות נשק, מביאה לתפוקה מבצעית גבוהה ומאפשרת להקרין כוח באמצעות מנגנונים של "אוסף-תוקף". לכן אין להתפלא על שבימים אלה שוקדים ב-DISA (Defense Information System Agency), הסוכנות הממשלתית למערכות מידע, הכפופה למשרד ההגנה האמריקני, על מימושה של טכנולוגיית רשת תקשורת ושינוע מידע המבוססת על מערך של תשתיות תקשורת קרקעיות הכוללות סיבים אופטיים, עורקי מיקרוגל, לוויינים צבאיים ומסחריים וטכנולוגיות מידע נוספות. כל אלה יאפשרו תקשורת ישירה של כל הכוחות המזוינים - בכל הרמות ובכל

הזרועות - אלה עם אלה.

רשת התקשורת הזאת נועדה לשרת תפיסת לוחמה חדשנית המאפשרת חיבור וקישוריות מלאה ומודעות מצבית משותפת של כלל גורמי המידע עם כלל גורמי האש. זהו הלוחמה מושתתת הרשת (Net Centric Warfare),³ שעיקרה הוא - כפי שכבר הוזכר - שימוש בטכנולוגיות מידע (Information Technology), במחשבים, בתוכנות ייעודיות, בקווי תקשורת מהירים ורחבי פס לשם קישור וחיבור של כלל הגורמים ושל כלל הכוחות המבצעיים לרשת אינטגרטיבית אחת, שבאמצעותה ניתן להעביר דיבור, נתונים, תמונות, חווי דינמי ומולטימדיה.

לראשונה - וללא תלות בשייך הזרועי של הכוחות הפועלים, במיקומם ובמידת הפיזור הגיאוגרפי שלהם - ניתן ליצור באמצעות רשתות התקשורת תמונת מצב ומודעות למצב המאפשרות רמה גבוהה של הבנת פרטי הזירה והיריב. כמו כן הן מאפשרות לסנכרן את הפעולות, את מערכות הנשק ואת כלל האמצעים להגברת יכולת הפעולה והאפקטיביות המבצעית נגד היריב.

על הקורא לדמיין לעצמו את מאפייני המלחמה במציאות החדשה הזאת, כאשר כל הגורמים רואים, שומעים ומחליטים מידע זה עם זה, מצטרפים לכוחות הרלוונטיים לצורך ביצוע המשימה ונפרדים מהם לאחר מכן. הכוחות יחלקו את המידע הקריטי באופן רצוף ומתמשך לכל אורך הפעילות וינצלו את המידע הזמין להם כדי להפעיל את כל מערכות הנשק והנכסים העומדים לרשותם באורח יעיל יותר ובתפוקה מבצעית גבוהה עד להשגת היעד המבוקש.

נוצרת כאן יכולת מרשימה שנובעת בעיקר מתוון התקשורת וממאפייני הרשת שמאפשרת את רציפות המידע, את הצטרפות הכוחות ואת השילוב ביניהם, את הסנכרון ואת יכולת הפעולה. המסקנה היא אפוא שהעידן הטכנולוגי



לאורך כל ההיסטוריה - בעת העתיקה ובעת המודרנית - נוצלו הפסיכולוגיה והתעמולה לצורכי המלחמה כאמצעי שכנוע לא אלימים לקידום יעדי המלחמה

בשופרות, ניפוץ כדים ומצעד לפידים. כך הצליח לגבור על הצבא המדייני הגדול, אף שעמדו לרשותו רק 300 לוחמים.⁷ לאורך כל ההיסטוריה - בעת העתיקה ובעת המודרנית - נוצלו הפסיכולוגיה והתעמולה לצורכי המלחמה כאמצעי שכנוע לא אלימים לקידום יעדי המלחמה. יש לכך דוגמאות משתי מלחמות העולם, מהמלחמה הקרה, ממלחמת וייטנאם וכד'. בעת החדשה עודכנו המונחים השונים וקובצו תחת הכינוי Psychological Operation או בקיצור PSYOP.⁸

התפיסה האמריקנית מרחיבה את המלחמה הפסיכולוגית כך שהיא כוללת את כל המידע - מכל המקורות - שיש בכוחו לקדם את האינטרס ואת המאמץ הצבאי-מדיני.

התפיסה הזאת של שלטנות במידע באה לידי ביטוי בספר ההדרכה למבצעי מידע FM 100- (Information Operation) הרואה במידע מרכיב בעל חשיבות רבה בשדה הקרב המודרני. האמריקנים אינם מתייחסים רק להיבט הטקטי, דהיינו מבחינתם היעד אינו רק מפקד האויב בשטח ומרחב שיקול הדעת וההחלטה שלו, אלא הם הרחיבו את היריעה להשפעה כוללת ברמה האופרטיבית והאסטרטגית על החברות ועל המנהיגים בצד שכנגד.

ניהול לוחמת מידע והשפעה על תודעת היריב, שלעיתים נכרכים יחד במונח "לוחמת מידע", אינם אלא שני אלמנטים שונים שאותם יש לכלול תחת השם "ניהול תודעה" (Perception Management).⁹

שבו אנו נמצאים ומהפכת התקשורת על הגוונים השונים שבה יצרו יכולות ואפשרויות רבות, אך בה בעת יצרו פגיעות גבוהה מכורח התלות הרבה בתשתיות התקשורת ובמערכות המידע. כך, מעצם התלות הזאת, אנו חושפים את מרכזי הכוח לשימוש מניפולטיבי בתווך התקשורת באשר הוא לצורך פוליטי או צבאי.

אוסף הכלים והיכולות להשפיע דרך צינורות המידע נאגדים תחת השם לוחמת מידע (IW - Information Warfare).

המונח "לוחמת מידע" הוא רחב מאוד ואוצר בחובו אוסף של מושגים בתחומים שונים, ובהם: מלחמה פסיכולוגית ומבצעים פסיכולוגיים, הונאה, אמצעי-נגד, תעמולה, השפעה פוליטית, חבלה, פעילות חשאית, פריצה למחשבים (Hacking) ולוחמת מחשבים (Cyberwarfare).¹⁰

המונח "לוחמת מידע" במילון זה"ל מוסבר כך: "פעולות שנוקטים כוחותינו

כדי להשיג עליונות בתחום המידע באמצעות השפעה על מידע האויב, על תהליכי קבלת החלטותיו, על מערכות המידע שלו ועל רשתות הקשר המבוססות מחשבים. באותה עת מגינים כוחותינו על מערכות המידע שלנו, על תהליכים הכרוכים בעיבוד המידע ועל רשתות המחשבים".¹¹

העיסוק הצבאי בפסיכולוגיה וההשפעות על הרגש ועל התפיסה של היריב - גילם כגיל המלחמה. אחת הדוגמאות הקדומות ביותר לכך היא הסיפור התנ"כי על גדעון, שיצר את הרושם שלרשותו עומד כוח גדול באמצעות תקיעה

אוסף הכלים והיכולות להשפיע דרך צינורות המידע נאגדים תחת השם לוחמת מידע

אפקטים וריבוי אפקטים

בעידן הפוסט מודרני ניתן לדבר על הפוליפורמיזם של המלחמה¹¹ – קרי ריבוי המתכונות והצורות של המלחמה. זו יכולה להיות מלחמת גרילה, עימות נמוך עצימות, מלחמה כוללת (מלחמה בעצימות גבוהה) או אף מלחמה גרעינית. אולם יהיה אופיה של המלחמה אשר יהיה – מטרתה היא תמיד אחת: להכריע את היריב. כל המהלכים הטקטיים, האופרטיביים והאסטרטגיים אינם אלא הדרך למימוש המטרות המבצעיות של הכוחות הלוחמים לשם עמידה ביעדי המלחמה, כפי שהוגדרו עליידי הדרג המדיני.

הרעיונות הדוקטרינריים של הגישה המערכתית גובשו בעיקר בבריית המועצות בשנות ה-30 במסגרת תפיסה (שלא הייתה קיימת באותה עת במערב) של "הקרב העמוק". בגלגוליה הפוסט מודרניים בשילוב עם הטכנולוגיות הקיימות, המאפשרות לייצר הרבה אש מדויקת מנגד, עיקרה הוא מערכה מבוססת אפקטים, שמטרתה היא ליצור אוסף של הצלחות שיש בכוחן להכריע את האויב במהירות וללא הרבה אבדות.

הגישה הזאת קונה לה מאמינים רבים בגלל מגוון של סיבות: המצב הגיאואסטרטגי, התפתחות קשת האיומים – מטרו, דרך עימות נמוך עצימות וכלה במלחמה כוללת – ושינויים במאפייני המלחמה, בחוסן חברתי, במצב הכלכלי

ובבשלות הטכנולוגית. כל אלה חוברים יחד ותומכים יותר ויותר בגישה של מלחמה מהירה, רב-ממדית ומוכוונת אפקטים להשגת הכרעה מהירה.

באמצעות הטכנולוגיות החדשות אנחנו זוכים לידע שיש בכוחו לספר לנו היכן אנחנו, היכן עמיתינו ובעיקר היכן האויב. אנחנו יכולים לאסוף, לעבד ולייצר מטרות ולתקוף אותן בתוך זמן קצר. לראשונה מתקיים היזון בין מידע, מהירות ואש. ניתן לתקוף את האויב

סימולטנית במערכה רב-ממדית, בעומקים שונים, עד להוצאתו משיווי משקל או עד לחיסול רצונו להתנגד. בהקצנה ניתן לומר כי ניתן לשלול מהאויב את הרצון להילחם גם בלי לירות אפילו כדור אחד, אם גורמים לו לפרש את המציאות כפי שאנו רוצים שהוא יראה אותה.

כמאמרו של סון דזה (ששמו תועתק בעבר כסון טסו): "סיכומו של דבר, לפי חוקי המלחמה... מאה ניצחונות במאה קרבות אינם הטוב שבטוב. הכנעת צבא האויב ללא קרב היא הטוב שבטוב."¹²

כלומר, אולי לראשונה בהיסטוריה של המלחמות בעידן החדש ישנה ההזדמנות לגבש תפיסה אחרת, שונה, המאפשרת להתבונן ולהמשיג את המציאות בכלים חדשים, המיישמים את ההבנה המערכתית, את אופן יישום האש, את טכנולוגיית המידע ואת שדה ניהול התודעה לשם השגת ההישג הנדרש במלחמה.

בשל מגוון של אילוצים ושל כוחות הפועלים בממדים חברתיים, הגיאופוליטיים, הכלכליים, הטכנולוגיים והצבאיים נדרשת התבוננות עמוקה במאפייני הלחימה ובדרך שבה תושג הכרעה. בשל כך התגבשו תפיסות בנוגע

לתפקידה ולמעמדה של האש במסגרת כלל האמצעים להשגת הכרעה. במילים אחרות: האש השתנתה ממרכיב מסייע למרכיב מרכזי בהשגת ההכרעה. הממד האווירי והשליטה בו מאפשרים להקטין את החיכוך בין הכוחות ולנייד אפקטים של אש מדויקת באופן סימולטני בחזית, בעומק החזית, בעומק המערכת והאסטרטגי.

במלחמה מושתתת רשת ומרובת אפקטים יהיו נכסי האויב מטרות לתקיפה באש מדויקת מנגד – מהאוויר, מהים ומהיבשה – באוסף מתוזמן של מבצעים ומתוך הבנה שמתקיימת השפעה ישירה ועקיפה של תוצאות המערכה בחזית אחת על החזיתות האחרות. המתכונת הזאת משחקת לידי מי שרואה בעיני רוחו את היתרון היחסי והערכי של מבצעי ניהול תודעה (Perception Management) השזורים במארג כרקמה אחת של יכולות המוקרנות על האויב.

ההיפרדות מהמודל הליניארי של הפעלת הכוח מייצרת את הממד הנדרש כדי להשפיע ברמה המערכתית והאסטרטגית. חשוב להבין שלאוסף של אפקטים יש השפעה מאגברת מעבר למשקלם הסגולי של כל אחד מהם בפני עצמו. ההצטרפות המאגברת של כולם יחדיו, יש בה כדי להוות פקטור העצמה. מהי אפוא אותה הצטרפות מאגברת? כיצד משיגים אותה? באילו אמצעים ראוי לנקוט? והאם היא בכלל אפשרית?

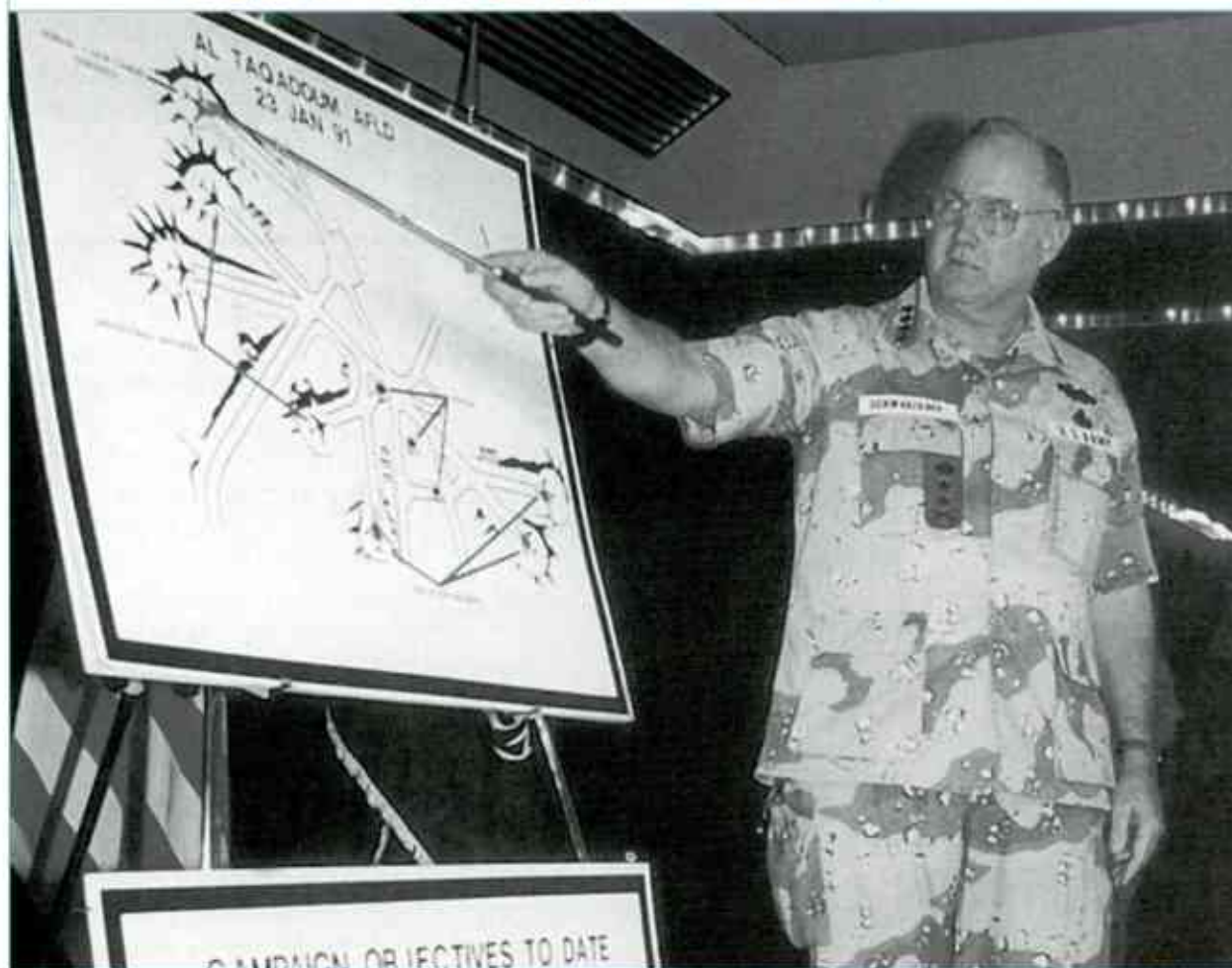
לשיטתי, לניהול התודעה יש ערך מבצעי ממדרגה ראשונה. זהו "חוט השני" הקושר את סך הפעולות ההתקפיות באש עם הפעולות שאינן ייצור אש. מדובר במקבץ של "פעולות רכות" רובדיות במכלול של תחומים ואמצעים שנועדו ליצור בקרב היריב את היכולת להבין ולהפנים את המסר שאנו מנסים להעביר אליו.

אם כן, מה נדרש לעשות במישור של ניהול התודעה כדי שזו תוכל להיות

החיבור המצרפי הקושר בין אש לרצון האויב? לשם כך אציג תיאוריה של שתי מערכות הכוללות כל אחת שלושה אלמנטים, ולכן אני מכנה אותה "תיאוריית המשולשים". בבסיס "תיאוריית המשולשים" טמונה ההבנה שלכל גורם במשולש ישנה הערכיות הסגולית שלו המתבססת על הערכים שמהם הוא ניזון ומתקיים. אבל לכל גורם ישנה גם השפעה על שני הגורמים האחרים. לדוגמה: במשטרים טוטליטריים ההיגיון העומד בבסיס ההנהגה המדינית ניזון מהצורך בהישרדות אישית ובהמשך קיום השלטון. תפקיד הצבא הוא הן לשמר את השלטון והן לשמור על ביטחונם הפיזי של השליטים עצמם. לחברה ולדעת הקהל אין כמעט משמעות בתהליכי קבלת ההחלטות, אבל ביכולתן להפיל את השלטון באמצעות הפיכה.

ישנן אפוא שתי מערכות – האחת מכוונת לחברה והאחרת מכוונת לשיח שבין ההנהגה לצבא. התפיסה המוצגת מניחה שמבצעי ניהול תודעה כלפי שתי המערכות האלה על הפלטפורמה של לוחמה ממוקדת רשת ומרובת אפקטים – יש בהם כדי לשנות את ה"כימיה" של המלחמה ולהביא להכרעה.

בשל מגוון של אילוצים ושל כוחות הפועלים בממדים חברתיים, הגיאופוליטיים, הכלכליים, הטכנולוגיים והצבאיים נדרשת התבוננות עמוקה במאפייני הלחימה ובדרך שבה תושג הכרעה



מבצעי ניהול תודעה כלפי "המשולש החברתי" יידרשו להשתלב סימולטנית עם אפקטים באש, עם מבצעי מידע ולוחמת מודיעין וכן עם פגיעה בתשתיות הלאומיות

– בעיתונות ובמדיה האלקטרונית במגוון ערוצים – כתוספת משלימה, ממריצה ומעצבת את דעת הציבור למחיר המלחמה, כך שיהפוך למרכיב המשפיע על ההנהגה המדינית ועל הצבא בעודם מתמודדים (ברזמנית) עם שחיקה ועם אובדן נכסי ליבה, תשתיות ואמצעי לחימה.

המערכת השנייה: המשולש המדיני-צבאי

- א. ההנהגה המדינית
 - ב. ההנהגה הצבאית (מח"ט ומעלה)
 - ג. הפיקוד הטקטי (מג"ד/מ"פ)
- בסיס ההיגיון של המשולש המדיני-צבאי נעוץ בהבנה שכל הפעולות ברובד הטקטי, המערכתי והאסטרטגי אינן אלא ביטוי ומיצוי של המדיניות, של הפקודות ושל הכוח של הגורמים השונים במערכת הזאת.
- ככלל ניתן היה לחשוב שעל מבצעי ניהול התודעה להתמקד בהנהגה הצבאית והמדינית מתוך הבנה שהשפעה עליהם תוכל למנוע חיכוך עם הדרג הטקטי המתמרן של האויב. אך לא כך הם פני הדברים. גם במערכת הזאת מכוונים

המערכת הראשונה: המשולש החברתי

- א. ההנהגה המדינית
- ב. החברה
- ג. הצבא

הצבא

בסיס ההיגיון המאפיין את המשולש החברתי הוא ההיזון וההשפעה בין החברה, ההנהגה המדינית והצבא. התיאוריה הזאת תקפה בעיקר למודל שלטון המניח שקהל היעד, המסרים וצינורות ההפצה מכוונים אל שלושת הגורמים השונים יחדיו. תפקידם להשפיע על הגשות, על רגישויות (כגון חיי אדם), על דעות ועל עמדות של כלל הגורמים במערכת בדגש על נושאים חברתיים כיעדים אסטרטגיים. מבצעי ניהול תודעה כלפי "המשולש החברתי" יידרשו להשתלב סימולטנית עם אפקטים באש, עם מבצעי מידע ולוחמת מודיעין נגד הצבא, מערכות התקשורת, הפיקוד והשליטה וכן עם פגיעה בתשתיות הלאומיות.

במקביל ייעשה שימוש באמצעים של תקשורת המונים

המסרים וצינורות ההפצה אל שלושת הגורמים השונים יחדיו. כלפי הפיקוד הטקטי של האויב יש להפעיל אפקטים הכוללים "הדגמה" לפגיעותו הפיזית וליכולת שלנו לשחוק את כוחו או אף להשמידו. נוסף על כך הוא "יופגז" בתשדורות רדיו, בכריזה ישירה, בעלונים ובכרוזים. כל אלה יציגו את המסרים: היתרון שבכניעה, דרכי נסיגה בטוחות וכד'.

כלפי ההנהגה הצבאית יתמקדו מבצעי ניהול התודעה בדיסאינפורמציה (שקרים והטעיות) ובמיסאינפורמציה (מידע לקוי, חלקי) לצורך "בנייה" מחדש של תמונת המצב וערעור האמון או רצונו של הפיקוד העליון של האויב להמשיך לפעול במתכונת שבחר לעצמו בשל היקף הנזק והמחיר הבלתי נסבל.

כלפי ההנהגה יתמקדו המסרים בשרידות האישית של השליטים, בשרידות השלטון ובמחיר המלחמה. צינורות ההפצה אינם מוגבלים וכוללים תעמולה בכלי התקשורת, מסרים ישירים (למשל באמצעות שליח ניטרלי) ומסרים עקיפים. את אלה האחרונים ניתן להעביר בגלוי (באמצעות התקשורת) או באופן סמוי (באמצעות ערוצים דיפלומטיים).

מש כמו במשולש החברתי, מבצעים לניהול תודעה כלפי המשולש המדיני-צבאי יידרשו להשתלב סימולטנית עם אפקטים של אש נגד הצבא ונגד התשתיות הלאומיות של האויב. על המבצעים האלה להיות מתוזמנים, מנוהלים ומתווכחים בהיבט של חקר הביצועים ושל הערכת הקליטה של המסר. על מידת היעילות ניתן ללמוד עליידי מדידת איכות השילוב של המבצעים לניהול תודעה עם האפקטים באש לצורך בניית רצף האפקטים באש והאפקטים התודעתיים עד להכרעת האויב.

מכאן שמלחמה מושתתת רשת ומרובת אפקטים פורסת את תצוגת הכוח נגד היריב באופן סימולטני ורב-ממדי בעומקים שונים (טקטי, אופרטיבי, אסטרטגי). התוצאה המבוקשת היא השפעה על הקולקטיב כולו ועל הפרטים המרכיבים אותו. הצטרפות סימולטנית של מבצעים לניהול תודעה באותה המתכונת של רב-ממדיות בעומקים שונים כלפי המשולש החברתי והמשולש המדיני-צבאי (נגד כל אחד מהם לחוד או נגד שניהם בו-זמנית) יש בה כדי להוות את החיבור המצרפי המאגבר ולהוות את חוט השני המקשר את סך הפעולות – הפעולות ההתקפיות באש והפעולות התודעיות – כדי ליצור בקרב היריב את היכולת להבין את המסר ובעיקר לאבד את כושר הרצון להמשיך להילחם.

סיכום

מדינות הן יישויות ריבוניות עם נכסים אסטרטגיים "צמודי קרקע". לשיטתי, השיח האסטרטגי הוא נדל"ני בעיקרו, ולהבנתו, גם בעתיד הנצפה יוכרעו מלחמות בעקבות איומים על הנכסים צמודי הקרקע של היריב.

גישה של לחימה סימולטנית, מושתתת רשת, מוכוונת אפקטים באש ואפקטים של ניהול תודעה גם יחד, שעניינם פעולה בו-זמנית, רב-ממדית בכל מרחב המערכה – יש בה כדי לפגוע במהירות במרכיביה של מערכת היריב, לאיים על נכסיו ולשבור את רצונו.

התפיסה המבוטאת במאמר הזה רואה בחיבור של לוחמה מרובת אפקטים ומושתתת רשת עם מבצעים לניהול תודעה מעין אנזים המשנה את הכימיה של המלחמה. מדיון באיכות האש, התמרון והאפקט הנוצר, יש לעבור לדיון בדבק המחבר את רכיבי המערכת, כך שנוצרת זיקה בין מידע, תמרון, אש ותודעה, וזאת בעידן של רגישות לנפגעים ולהשלכות המלחמה על הכלכלה, של משאבים מוגבלים, של עורף רגיש לפגיעה ושל אייחוסמה חברתית. מימוש נכון של צורת הלוחמה הזאת יש בו כדי לקצר את משך המלחמה, לחסוך חיי אדם ומשאבים ולהשיג הכרעה.

בהתאם למכלול של הנחות בנוגע למאפיינים העדכניים של הלוחמה שאליה יידרש צה"ל בעתיד ראוי לבחון ולאמץ את מאפייני הפעילות הרלוונטית לצה"ל ולמקד פעילות ארגונית, אמל"חית, תו"לית, הדרכתית ומבצעית במכלול התחומים תוך שימת דגש על הדבק המחבר והמאגבר. לכן לשיטתי ראוי

להקים מסגרת ארגונית מתאימה, בעלת סמכות ואחריות, שתקוף בפעילותה את הסביבה הצבאית והטכנולוגית, את גופי התכנון והביצוע במגוון צינורות ההפצה למיניהם ולגבש מתווה ומתכונת לחינוך, לאימון ולהכשרה לניהול מבצעי לחימה במתכונת הזאת.

הערות

1. אלורין טופלר, **מלחמה ואנטי מלחמה**, ספריית מעריב, 1994 עמ' 40-32
2. שם, עמ' 36
3. Center for Strategic and International Studies, "The Lessons of the Iraq War", Washington DC, 2003, p.141-168; www.csis.org/features/iraq_instantlessons.pdf
4. Alberts D., **Network Centric Warfare, Developing and Leveraging Information Superiority** Washington, Department of Defense, 1999, p. 256
5. נוסף על כך ראו: **Network Centric Warfare: Background and Oversight, Issues for Congress**, www.fas.org/man/crs/RL32411.pdf
6. Bloom. R., **The Psychology of Information Warfare**, N.Y., 1998 p. 227
7. אמ"ץ – חטיבת תוה"ד, הערך לוחמת מידע במילון צה"ל ספר שופטים, פרק ז', פסוקים ט"ו-כ"ה
8. רון שליפר, **לוחמה פסיכולוגית בישראל**, בר-אילן, BESA, 2002
9. FM 100-6, Field Manual No. 100-6, Headquarters Department of the Army, Washington DC, 1996
10. בלוס, שם, עמ' 227
11. אבי סגל והושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה – מדרוך למידה**, תל-אביב, 1994
12. סגן דוה, **אמנות המלחמה**, תל-אביב, 2001, עמ' 9

ראוי להקים מסגרת ארגונית מתאימה, בעלת סמכות ואחריות, שתקוף בפעילותה את הסביבה הצבאית והטכנולוגית, את גופי התכנון והביצוע במגוון צינורות ההפצה למיניהם ולגבש מתווה ומתכונת לחינוך, לאימון ולהכשרה לניהול מבצעי לחימה במתכונת הזאת



המהלומה כפרדיגמה קוגניטיבית של אפקטים

בעולם העסקים, שם עוסקים בענייני כספים, אוסר החוק להשתמש בשפה שאינה בהירה ותמציתית. ואילו בצה"ל, שם עוסקים בדיני נפשות, פורחת לה שפת ג'יבריש, שלרוב מחפה על רדידות המחשבה ועל בורות

אלוף (מילי) יעקב עמידרו

המכוננת של מערכת הקוגניציה המפותחת של כוחותינו הנמצאים במערכת סגורה עם מתחים פנימיים משל עצמם. זה לב ההמשגה המסדיר את "רעיון ההכרעה מוכוונת האפקטים". זאת הדרך היחידה המאפשרת את חילחולו של הידע המתפרס מהממד האפיסטמולוגי סינגולרי החדש בהקשר התודעתי-קוגניטיבי ועד הגיונות חדשים, המושפעים מווקטור לא קוגניטיבי אך בעל משמעות ביקורתית.

לכן בטרם ניגשים להבנת האפקט הנדרש לשם מיטוטו של הרציונל המוביל של המערכת היריבה, יש לאתר את המתחים הפנימיים הללו בדרך של גישור פונקציונלי ושימוש בהיטל רב זוויתי, כמו גם על-ידי מיתון הגורמים שמעצבים בדרך התחומה על-ידי מיטב הטרמינולוגיה הטטולוגית בדרך לעומק המשוכלל, המשובכל והמתוכלל. יחסיותה הקבועה של מערכת היריב מטעה ביחס לפונקציית המטרה האולטימטיבית, באשר היא מונעת מעבר ישיר של מידע בלתי מוסדר בין פונקציות ההכרה

הדומיננטית של חלקי המערכת (במובן של סיסטם, כמובן), מצידו של מרכיב ההשפעה העיקרי במונחים של אפקט מצטבר לאורך זמן, קרי המשכיות וסימולטניות, על מנת ליצור את התמונה שתוביל לעיצוב התודעה הרצויה אצל מושא הפעולות בהקשר המוגדר.

רציונל המערכת היריבה כמו גם תודעת מרכיבי הכוח הדומיננטיים אצלנו מורכבים באופן שאינו מאפשר ראייה חד-ממדית וניתוח לא מורכב של המערכות (במובן סיסטם) האלה. כדי שאפשר יהיה להרכיב על בסיס החללים הפעורים בשדרת הסיבתית ונקודות החולשה הדומיננטיות את המהלומה המערכתית (במובן אופרטיב), יש להביא ליצירת תפיסת לחימה רב ממדית מוכוונת אפקטים פיזיים ותודעתיים, המאפשרת זאת באופן לא קוהרנטי בגלל

העיסוק האינקרמנטלי במלחמת יום הכיפורים מונע את פריצת הדרך הקוגניטיבית ההכרחית בגישה למלחמה הפוסט-מודרנית. הנרטיב הדינמי מונע את הירידה לעומק הקונספציה המערכתית הנדרשת לשם בניית הקונסטרוקציה המבחינה בין מתחים אינרטיים לבין מתחים "מונעי מעבר" בין מרחב הדיסציפלינות השונות, המרכיבות את האינטראקציה המערכתית (במובן סיסטם, לא במובן אופרטיב).

פרק 5: אופן הצגת המידע עברית בהירה

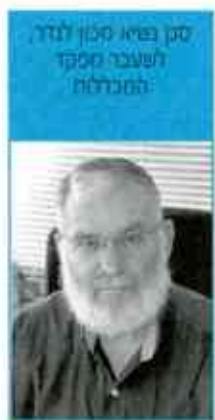
מידע הניתן בהתאם לתוספת זו ייערך בשפה בהירה, תמציתית, פשוטה ומובנת תוך יישום העקרונות הבאים:

- ◆ הצגת המידע בסעיפים, פסקאות ומשפטים קצרים, בהירים ותמציתיים.
- ◆ שימוש בשפה ברורה ויום-יומית.
- ◆ הימנעות משימוש במונחים מקצועיים שאינם שגורים בשפת היום-יום.
- ◆ הימנעות מניסוחים מעורפלים שניתן לפרשם ביותר ממובן אחד.

מתוך: תקנות ניירות ערך (פרטי התשקיף, מבנהו וצורתו), התשס"ד – 2004

מאז השתנתה הריאליה הפוליטית, אין מלחמות בין צבאות מן הדור הישן, להוציא כמובן מלחמותיה של ארצות-הברית בעיראק (ובמידה מסוימת אף באפגניסטן). על אף פערי הידע נכון יהיה להשתמש באקספרימנט האמריקני ולשלב לתהליכי האקספרימנטציה האלה את התובנות הלוקליות כדי שההיטל מהרפרנס האמריקני יהיה בעל משמעות לידע שלנו. כל אלה מובילים למסקנה כי על-פי תורת המערכות (גם סיסטם וגם אופרטיב) רק מהלומה רב מוקדית, רב ממדית המתבצעת

סימולטנית מול מרכזי הכובד מכונני הרעיון המכונן של האופרטור, המשמש כלידר של המערכת האוטונומית של האויב ההיולי ומתנהג לפי הרדוקציה המוכתבת על-ידי הלוגיקה הפנימית של הרציונל הקוהרנטי שלו, מאפשרת את אפקט ההלם המערכתי היוצר את המנופים האמורים ליצור באופן מסונכרן את האפקטים שיגרמו בתהליך סיסטמי את פירוק רציונל המערכת היריבה, עוד בטרם מימש היריב את יכולתו לפגוע בתודעה



סגן בריא סגן לדר, השעבר מפקד המבצוח

המתחים הפנימיים. בעיקר בולט המתח בין האפקטים האסטרטגיים מצד אחד לבין האפקטים האופרטיביים מצד אחר והאופרציה הטקטית שבבסיסם.

התימות האלה אינן ברורות מאליהן, ויש לבררן באופן שייתן משמעות קוגניטיבית אמיתית לכלל המהלך המתא-אסטרטגי בראי האופרטור הבודד המנהל את המערכה על אף הסתירות הפנימיות. מהבחינה הזאת האפיסטמולוגיה הקוונטית, היוצרת אשליה של סיבתיות קוהרנטית, אינה אלא טעות אופטית המחודדת את הצורך בטרמינולוגיה מגדירה מסדר גודל שני כדי שחלקי המידע הפזורים באופן אסימטרי על פי חוקי הפיזיקה יקבלו זווית שונה העונה על צורכי הריאליה הקוגניטיבית. רק ראייה תחרנית, המשליכה היטלים

מערכתיים על הפרדיגמה המקובלת והמקובעת, יכולה להביא לתובנות חדשות ולהמשגות מתכללות, המסירות את ענני הספק של המושך האסטרטגי.

בלא שיובן ההקשר הגנרי בין מידע, ידע ולמידה, המתבססים על מערכת הפרוסה בין פוזיטיביזם מסורתי לתפיסות פרקטיות ומערכתיות, לא נוכל להבין את מקורות המשגה היוצרים את האמנות האופרטיבית ואת המהפכות הפרדיגמטיות בידע הצבאי. לשם כך יש לשוטט במרחבי אזורי הייחוס הקונספטואליים, תוך מתן דגש לגנאולוגיה התפיסתית ולמגמות חדשות בתחומי הדיסציפלינות השונות ושימוש רציונלי בהיטלים ביקורתיים.

כניסה מעמיקה לבדיקת הרעיון המערכתי באופן היולי, אך עם משמעות פרקטית בעבור האופרטור, מנהל המערכה המקומי, מחייבת פירוקם לגורמים של

המשפיעים האלמנטריים הקובעים את מהלך החשיבה המערכתית. זיקות פנימיות אלה הן המוליכים הקוונטיים של הקוגניציה בעלת הקוהרנטיות האסימטרית באופן מודולרי. קורלציות האימפליקציה הווירטואלית אינה קונסיסטנטית עם התוצאה המבוקשת, ובמידה רבה יש כאן חתרנות פרקטית בעלת היבטים סכולסטיים הבאה לידי ביטוי באופן אפריורי, משום שבסופה של התפיסה היא אסימפטוטית ומבוססת על סובלימציה כוללנית המאפשרת זיהוי הרעיון המכוון בשלל המושגים שהומשגו במהלך המשגה הדואלית המאפשרת ראיית עולם אבסטרקטית, אבל קוהרנטית, כבסיס לדיסקורס מתמשך, בהיבט של למידה דרך השיח.



כניסה מעמיקה לבדיקת הרעיון המערכתי באופן היולי, אך עם משמעות פרקטית לאופרטור, מנהל המערכה המקומי, מחייבת פירוקם לגורמים של המשפיעים האלמנטריים הקובעים את מהלך החשיבה המערכתית

ברור שיש הבדלי עיצוב היררכיים בין זירות לחימה שונות המצריכות, כל אחת בפני עצמה, מודעות מצבית שונה, אם כי כולן מוגבלות על-ידי גבולות המערכת כמו גם גבולות המערכה. אלה ייקבעו רק אחרי בירור הכרוך באיתור נכסי הליבה. הדבר בולט בעיקר בכל הקשור לצורת המערכה הדומיננטית ההולכת ומצטיירת כמופע מלחמה שעיקרו תווך דליל מול אויב בעל חתימה נמוכה, שמחייבת תגובה שאינה מוגבלת יותר בסדר ליניארי.

על אף פערי הידע נכון יהיה להשתמש באקספרימנט האמריקני ולשלב לתהליכי האקספרימנטציה האלה את התובנות הלוקליות כדי שההיטל מהפרנס האמריקני יהיה בעל משמעות לידע שלנו

ועכשיו - בעברית

דוגמה מצוינת למערכה רבי-ממדית, רבי-מוקדית, ברזמנית ואפילו רבי-לאומית היא המערכה לשחרור אירופה מעול הטרור הנאצי, כאשר בעלות הברית תיכננו והוציאו לפועל מבצע צבאי שבו אין כמעט שום סממן של ליניאריות בשם "Over Lord": הכוח הצבאי פעל תחת מפקד אחד שהפעיל את הצי, את חיל

האוויר ואת כוחות היבשה בעת ובעונה אחת. צבא אדיר, שהארטילריה העיקרית שלו הייתה תותחי הצי, נחת מהים. עשרות אלפי לוחמים נחתו מן האוויר - בדאונים או בצניחה. חיל האוויר פעל לפני הנחיתה ובמהלכה בקרבת החוף לפי צורכי הכוח הקרקעי, אך בעיקר בעומק מרחב ההגנה הגרמני על בסיס תוכנית שנקבעה על-ידי מפקד הפלישה חודשים מראש. יחידות המחותרת הצרפתית הופעלו במקביל לנחיתה על-פי עיתוי שנקבע גם הוא על-ידי מפקד הפלישה בעומק - עד פריז עצמה - כדי לסייע לתוכנית. צבא צללים גדול הוקם בבריטניה רק כדי להטעות את הפיקוד העליון הגרמני בנוגע לאפשרות של גל פלישה נוסף, והוא נערך ופעל בהתאם לתוכנית הפלישה האמיתית כדי לסייע לה.

כל זה, דרך אגב, בלא שום דיבורים לא ברורים וללא שימוש במושגים מעורפלים כגון "לינארי" ו"המשנה", "דירקטיבה" או "אפקטים". לאייזנהאואר לא הייתה "מודעות מצבית", והוא לא ראה בכוח הנ"ט הגרמני או בקומנדו שלהם "אלמנט לא סימטרי" או "אויב בעל חתימה נמוכה". במקום זה הוא למד היטב את אלכסנדר מוקדון ואת קלאוביץ, את מלחמת האזרחים האמריקנית ואת הקרבות "המשעממים" של מלחמת העולם הראשונה.

האם הטכנולוגיה משנה את התמונה? התשובה היא כן ולא. היא לא משנה את ההיגיון הבסיסי של המלחמה שעיקרו: פגיעה באויב והבאתו למצבים שבהם אין לו יכולת להגן על עצמו. התכלית היא להביאו למצב שבו תהיה ברורה לו חוסר יכולתו לבצע את תוכניתו, בעיקר על-ידי פגיעה ישירה בכוחותיו, מניעת יכולתו לתמרן והצבת הכוח שלנו במקומות המבהירים לאויב כי אפסה תקוותו. נכון שכיום, בזכות הטכנולוגיה, ניתן להשיג יותר השמדה, ממרחק רב יותר בפחות זמן, אבל כל זה אינו משנה את המהות, גם אם המשקל היחסי של המרכיבים בהרכב הכוח מן הראוי שישתנה. עוצמת הפגיעה באויב עוד לפני שיש עימו מגע קרקעי גדלה עשרות מונים, אבל העיקרון של מלחמות העבר לא השתנה.

שימוש במושגים מעורפלים (בדרך כלל בלועזית), כאילו בעלי עומק אקדמי, וברטוריקה הנשמעת מדעית ומכובדת יוצר אשליה של אמירה משמעותית, בעוד מחשבתם של הדוברים מעורפלת, והשומעים מבינים הרבה דברים, כל אחד

בשונה מרעהו במידה שאינה מאפשרת תקשורת הדדית. יתר על כן, דווקא בצבא האמור להיות תכליתי יש בשפה הלא ברורה משום בסיס להתחמקות משיפוט של התוצאה ביחס למשימה, שהרי בלשון לא ברורה מעין זאת אפשר בקלות להפוך כל כישלון להישג וכל טעות להסבר קונספטואלי מסובך. כפי שמראה אל"ם (מיל) יהודה וגמון במאמר הבא בחוברת הזאת (עמוד 26), זה בדיוק מה שאירע לצה"ל בתחילת המלחמה הנוכחית נגד הטרור הפלסטיני. מונחים כ"השתבללות" כיסו על כישלון בביצוע המשימה, ומושג כמו "הליכה במנהרה" לא איפשר להבין מהי המשימה. לאמיתו של דבר, עד לאחר מבצע חומת מגן נכשלו צה"ל והשב"כ במשימתם העיקרית: להגן על חיי האזרחים של מדינת ישראל. השפה הבלתי ברורה מנעה ממפקדי צה"ל להבחין ולהגדיר את הכישלון, כי במורכבותה ובעמימותה היא איפשרה "להסביר" כל דבר. הם לא הבינו את משימתם ובוודאי שלא הצליחו להגדיר לפקודיהם מה מצפים מהם לעשות, איך ובאיזה לוח זמנים. כששום דבר לא ברור, אז "הכול הולך", כלשון החיילים.

הצבא חש בכישלון גם כשלא יכול היה למדוד או להגדיר אותו, וכך הוא נגרר לוויכוח עקר על יכולתו או אי-יכולתו "להכריע" את הטרור והמציא מושגים מעורפלים כמו "הוגעה" כדי לתרץ את כישלונם המתמשך. במובלע אמר הצבא כי הוא מצפה שהמדינאים יוציאו בעבורו את הערמונים מן האש ויגיעו להסדרים מדיניים. "ההסבר" היה שלא ניתן להשיג את היעד של "חיסול יכולת הטרור" על-

תוספת בחינם

הדיסוננס הקוגניטיבי, הנובע באופן ישיר מהמתח השלילי הקיים בין חלקי המערכת ברמה המערכתית, מחייב צורת חשיבה שונה המצריכה דיסקורס פתוח בין המרכיבים השונים המוכוונים על-ידי אותו עיקרון מכונן, אשר חלקו נגלה, וחלקו אינו ברור, ויש להגדירו כ"ענף" במפה הקוגניטיבית הרלוונטית באותו זמן והנכון לאותו אירוע בלבד, שהרי בבסיס הדיסקורס עומדת ההבנה שהכול תלוי הקשר של זמן ושל מקום. רק כך ניתן בסופו של תהליך הלמידה, המעביר את המידע למישור הידע, לאתר את הרעיון המסדר של המערכת האפיסטמולוגית הקשורה למעברים בין מישורים שונים של רעיון זה. הייחודיות המאפיינת את אירועי המלחמה, בעיקר הייחודיות הבולטת בעימות נמוך העצימות והבלתי סימטרי, היא שמקנה לצורך הזה את האקוטיות כדי למנוע השתבללות רעיונית שהיא תוצאה הכרחית של שמרנות. השמרנות הזאת נובעת מבלימת החשיבה החתרנית המונעת על-ידי קוגניציה שהתפתחה על בסיס הבנה עמוקה של מכלול החשיבה הלא עקבית שנוצרה תוך התעלמות מהמרכיב של הברזמניות ההכרחי לניהול מערכה רב ממדית. "המערכה הרב ממדית ברזמנית" היא כמובן לב ליבו של הרעיון המכונן המודרני ונותנת לו את אלמנט הסינרגיה, הקריטי לתובנה כי מדובר ברעיון מכונן ראשוני מן הדרגה העליונה. היא בנויה על ההבנה שרק פגיעה ברזמנית בתודעה של האויב על-ידי יצירת אפקטים של הלם באופן רצוף, באמצעות מערכה מעצבת בתנועה ותמרון אל מול נכסי ליבה כדי להסדיר את המציאות האסטרטגית הנוחה לישראל, הינה בעלת משמעות היררכית מספקת.

קטע אחרון זה הוצא מתוך המאמר כדי שלא להאריך בדברים המובנים מאליהם. מי שחש שאין הטיעון שלי חזק דיו מוזמן להוסיף את הפסקה הזאת בכל נקודה במאמר בחלק הכתוב בעברית גבוהה הנשמעת כג'בריש, ובלבד שיהיה זה בסוף משפט. יתרונו של הקטע בהיותו מתאים לכל מקום בלא לשנות בו מילה. הדבר נובע מאופיה של השפה חסרת הפשר. ניתן להחליף בכל טקסט כזה שורה בשורה ובוודאי פסקה באחרת, ואיש לא יחוש בכך.

ידי שימוש בכוח צבאי בלבד. כדי להבהיר עד כמה מופרכת הטענה מספיק לראות שני נתונים (על-פי מחקרו של אלוף (מיל') פרופסור בן-ישראל מאוניברסיטת תל-אביב): חידוש השליטה, לאחר כיבושם של השטחים שהיו בידי הפלסטינים מאז אוסלו ועד מבצע חומת מגן, הגדיל את כמות הסיכולים של ניסיונות הפגיעה באזרחים ישראלים בתחומי הקו הירוק פי ארבעה (מ' 20% ל' 80%). המשך השליטה בשטח והמעבר לשליטה של חיסול ממוקד נגד כל מוביל טרור שלא ניתן לעצור אותו (ניתנה עדיפות למעצר!) הורידו את כמות הניסיונות לבצע טרור מהסוג שהוזכר ב' 80%. הנתונים האלה, אם יישמרו לאורך זמן, ובוודאי אם יושפרו, מוכיחים את דלות הטענה כי לא ניתן להכריע את הטרור באמצעים צבאיים. שלא לדבר על כך שהניסיון ההיסטורי בפלסטין (1936), ביוון, בפיליפינים, במלאיה, בעדן, בעזה (1970), בירדן ובסוריה (אל-חמה) מצביע על כך שהמשימה אפשרית לביצוע.

נכון, את הקונפליקט בין ישראל לפלסטינים אי-אפשר לפתור באמצעים צבאיים, ולכן גם איש אינו מצפה. תפקיד הצבא הוא לטפל רק בחלק האלים של הקונפליקט, במאבק המזוין. כל השאר הוא עניין למדינאים. עד "חומת מגן" לא ביצע הצבא את חלקו וחיה על כך במילים רמות ולא ברורות. גם אם השפה לא הייתה הסיבה העיקרית לכישלון, היא בוודאי הייתה חשובה בהתחמקות ובחוסר היכולת להבחין בו.

מעניין יהיה לבדוק מה הוביל את צה"ל ל"חומת מגן". האם הייתה זאת

הבנה פנימית, שהתגברה על השפה המבולבלת והמבלבלת והולכה למסקנה שכך אי-אפשר להמשיך ויש להכריע בכוח, כמו פעם, ברצינות ובתוקף מלא, או שהיה זה גורם חיצוני שהביא את הצבא למענה הנכון (תודה לאל"ם וגמן שהאיר את עיניי).

על פי האפקט המוכר של "בגדי המלך החדשים" (נו, גם אני מכיר את המילה הלועזית הזאת, "אפקט"), ההמון נסחף אחרי ה"ריקנות" רק משום שהוגדרה כיש בעל ערך. זה קורה הן משום שזה אופיו של ההמון והן בגלל הצטרפותם של בעלי שררה וכוח לתהליך של האלהת השפה החדשה. התופעה הזאת מוכרת ומובנת בארגונים היררכיים והיא מביאה אנשים לא מעטים ללכת בדרך המקובלת על ראשי המערכת (גם המילה "מערכת" היא כמובן מילת מפתח). התופעה הטבעית זאת קיבלה בצה"ל עוצמה גדולה ככל כפליים, משום שהג'בריז הזה אינו מצריך שום ידע תיאורטי מוקדם או אפילו ניסיון מעשי של ממש, ולכן השיטה חביבה על לא מעט אנשים המתקשים להשקיע את שנדרש כדי להיות בעלי ידע.

אנשים אינטליגנטיים הם המרוויחים הגדולים מהשיטה החדשה ומהשפה הכאילו מדעית, כמו שאמר בזמנו חניך צעיר בקורס בכיר: "המפקד, זה ממש כף. זו הפעם הראשונה שאני יכול להשתלב בדיון ואפילו לתרום לו, אף על פי שאיני

מבין דבר בנושא המדובר". יש מי שראו באמירה הזאת הוכחה להצלחת הקורס במקום לראות בה תוצאה של שיטה המעודדת בורות, כי הכול מותר. ככל שקשה לכתוב זאת, השיטה החדשה והשפה "המתקדמת" שימשו לרבים תחליף להשקעה בלימוד של ההיסטוריה ושל התורה. עם זאת אין ספק שתהליכי "השיח" והשפה העמומה נתנו מענה מייד ל צורך אמיתי, שלא היה לו מענה קל אחר. התשובה האמיתית הצריכה השקעה של זמן ומאמץ אינטלקטואלי, אך לצה"ל אין, לצערי, מסורת של עיסוק תיאורטי ושל השקעת זמן מפקדים בחשיבה מופשטת על בסיס רחב של ידע צבאי מהעבר הקרוב והרחוק. לכן אין פלא שרבים וטובים קפצו על מה שנראה כמשהו רציני ("אפילו אלוף... ואלוף... חושבים שזה רציני וגם... שהוא עוד יותר בכיר מתייחס לזה ברצינות") בלי שירדו לעומק הבלבול, הרדידות והבורות שמאפשרת השיטה. במקומות רבים המירו את התוצאה בתהליך ואף הסבירו שהתהליך חשוב מתוצאתו, "כי הוא מחולל ידע", כפי שהוסבר לי.

**שימוש במושגים מעורפלים
(בדרך כלל בלועזית), כאילו בעל
עומק אקדמי, וברטוריקה
הנשמעת מדעית ומכובדת יוצר
אשליה של אמירה משמעותית,
בעוד מחשבתם של הדוברים
מעורפלת, והשומעים מבינים
הרבה דברים, כל אחד בשונה
מרעהו במידה שאינה מאפשרת
תקשורת הדדית**

בעולם העסקים (כפי שעולה מהמסגרת שבעמודו הראשון של המאמר) הבינו כי לא ניתן להבין ולשפוט דברים הנאמרים או נכתבים בשפה מעורפלת ותוך שימוש במונחים לא ברורים. בעולם העסקים הבינו כי הסתרת החשיבה הישרה, המובעת בלשון היום-יום, באמצעות שימוש בשפה גבוהה (אפילו אם מקורה במסמכים משפטיים הנותנים ממד של חשיבות

לערפול) במקום בשפה המובנת לכול – מזיקה לניהולו של דיון המאפשר לכל אחד לדעת מה יש באמת באותה השקעה או באותה חברה. בעולם העסקים הבינו שהמשתמשים בשפה המעורפלת מכסים על דלות החומר האמיתי ועל אי-הבנתם את הנעשה בחברה שעליה הם מדווחים (או שבכוונתם להטעות את המשקיע הקורא את דבריהם).

אם בעולם העסקים, כאשר על כף המאזניים מונח רק כסף (לעיתים הרבה כסף), דורש המחוקק לשון "בהירה, תמציתית, פשוטה ומובנת", האם לא נכון לדרוש זאת כאשר דנים ומחליטים על חיי אדם ובביטחונה של המדינה? עולם העסקים כבר היה שם, באותם דיווחים ותכנונים עסקיים שנכתבו במילים יפות ובדרך כלל בהרבה לועזית, כדי שייראו מכובדים וחכמים. בעולם העסקים למדו – על בסיס כישלונות מוכחים – כי יש לשנות את הדברים, ושם קבע המחוקק את הכללים כדי למנוע טעויות בעתיד. אולי נכון ללמוד מניסיונם של אחרים? אולי כדאי שהצבא יחזור אל המקורות של עצמו וידובר בו בשפה המובנת לכול? כך אפשר יהיה לפחות להגדיר מהו כישלון ומהי הצלחה. היום הכול מבולבל.



מה בעצם הייתה המשימה?

אחת הסיבות המרכזיות לכישלונות של צה"ל בשלבים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים הייתה הורדת פקודות מעורפלות לכוחות הלוחמים. התופעה הזאת נמשכת גם היום. מתברר שקיים קשר הדוק בין איכות הפקודות לבין איכות הביצוע של הכוחות הלוחמים

אל"ם (מיל') יהודה גמן

מבוא

אין חולק על כך שהמשימות הן הלב המניע את הפעולות הצבאיות בכל מצבי ההתכוננות למלחמה ובמלחמה עצמה על כל סוגיה וצורותיה. מכיוון שכך, ניתן היה לצפות כי ניסוח המשימה באופן מדויק ובהיר יהיה אחד מתחומי ההתמחות הבסיסיים של המפקדים. אך לא אלה הם פני הדברים. תחקירי כל הפעולות שערך צה"ל עוד מיום הקמתו מלמדים כי קיים קשר הדוק מאוד בין הדרך הלא נאותה שבה נוסחו המשימות על-ידי הממונים לבין האיכות הירודה של הביצוע בפועל.

המניע למאמר הזה הוא תחקירי יחידות החי"ר במילואים

שפעלו במבצע "חומת מגן". היחידות האלה – ברובן – תיחקרו את פעילותן הן במבצע והן בתעסוקה המבצעית באותה התקופה במסגרת פרויקט מיוחד, שמכוון להעמיק את הידע הצבאי של מפקדיהן. בכל היחידות הצביעו ממצאי התחקירים בביור על כך שקיימות בהן בעיות קשות בתחום הניסוח של המשימות – בעיות שבמקרים רבים הייתה להן תרומה שלילית מכרעת הן לניהול הקרבות והן להשיגים שהושגו בהם.

הממצאים האלה היו המשך מובהק של מסקנות דומות שעלו בעקבות תחקירי קרבות של מלחמות ושל פעולות צבאיות קודמות, וזכורים דבריו של חבר ועדת אגרנט, חיים לסקוב, שכתב על איכות הפקודה לקראת מתקפת 8 באוקטובר 1973 את הדברים הבאים: "מהדיון אשר התקיים ב'דבלה' (מוצב הפיקוד באום חשיבה – י"ו) יוצאים ארבעה אנשים – הרמטכ"ל, אלון פיקוד הדרום ומפקדי האוגדות ברן ושרון – ומבינים איש-איש בדרכו הוא את המשימה ליום המחרת".¹ בדיעבד

אנו יודעים כי תוצאותיה של אותה מתקפה אומללה היו כתובות על הקיר כבר בערב שקדם לה, ולו רק לאור אותה אי-ההבנה של מטרתה ושל שיטת הביצוע הנגזרת מאותה המטרה. המאמר שלהלן הוא עיבוד מקוצר של מערך שיעור העומד לצאת בקרוב, שיעסוק בכללי הניסוח של סעיף "המשימה לאור המטרה", ומטרתו להציג בקצרה את הסוגיות המרכזיות בתחום הזה ואת המענה להן.

ההיגיון הנדרשים במשימה

פקודת המבצע היא הכלי שבעזרתו מועברות משימות התמרון ומשימות הסיוע אל היחידות המבצעות. סעיף "המשימה" הוא הליבה של פקודת המבצע. הסעיפים "ידיעות כללי", "שטח", "אויב" ו"כוחותינו" הקודמים לו נועדו ליצור את הרקע להבנת הגיונה של המשימה, ואילו הסעיפים הבאים אחרי סעיף המשימה, ושעוסקים בתחומי ה"אש", ה"איסוף", ה"מנהלה" וה"שליטה" נועדו ליצור את התמיכה במהלכים שיביאו למימוש המשימה.

הקשיים המרכזיים בניסוח "המשימה" נובעים הן מעצם הבעיה הגלומה בצורך לנסח רעיון רחב במשפט או שניים, תמציתיים ככל האפשר, והן מחוסר בידע מקצועי כיצד לכלול באותם המשפטים את כל מה שהכרחי לכוח המבצע, אבל רק את מה שהכרחי בעבורו. ניסוח "המשימה" הוא תהליך חשיבתי מובהק המתרחש לעיתים קרובות בתנאי לחץ, אי-ודאות ועייפות רבה, המקשים מאוד על השגת הריכוז הנדרש לשם כך. זו הסיבה שיש לרכוש את הידע ואת המיומנות הנדרשים לניסוח ולתרגל אותם כדי שיהפכו להרגל קבוע של המפקדים בכל הרמות.

בספר "מחלקת הרובאים" מודגש כי בבואו למסור את פקודתו יבחן המפקד פחות על דרך המסירה ויותר על מה שהבינו מדבריו אלה האמורים לבצע את הפקודה. באותו המקום מוצגות שלוש שאלות קבועות שעל מקבל הפקודה לשאול את עצמו בנוגע למידת הבנתו את המשימה שהוטלה עליו:

תחקירי כל הפעולות שערך צה"ל עוד מיום הקמתו מלמדים כי קיים קשר הדוק מאוד בין הדרך הלא נאותה שבה נוסחו המשימות על-ידי הממונים לבין האיכות הירודה של הביצוע

מדריך כמנללה לניסוח משימה





מבצע "יואב" - שהוא דונמה לחשיבה מערכתית ולניהול מערכתי מוצלחים, הכולל שילוב בין-זרועי, שיתוף פעולה בין-חילי, תחבולה מערכתית ותחבולות טקטיות - השיג כמעט את כל מטרותיו ובראש ובראשונה את העיקרית שבהן - חיבור הנגב למרכז המדינה

תיאום בין כלל הכוחות כדי שסך הפעולות במרחב הלחימה יביאו להשלמה מהירה של כל המשימות ולעמידה במטרה. אי-אפשר להימנע לחלוטין מאילוצים, אך יש לצמצמם ככל הניתן. בכל משימה נמצא בדרך כלל כמה אילוצים השלובים זה בזה. להלן כמה דוגמאות לאילוצים כאלה:

- ◆ בקרב התקפה - מועד לסיום כיבושו של היעד.
- ◆ בקרב הגנה - מועד שבו על הכוח המגן להיות מוכן לסכל את התקפת האויב.
- ◆ בקרב השתיה - רווח הזמן המינימלי שיש לייצר במרחב נתון.
- ◆ מתן סיוע לשכן וקבלת סיוע משכן לשם יצירת עוצמה רבה יותר של כלל הכוחות.
- ◆ גבולות גזרה שאין לחרוג מהם.
- ◆ דיווח שיש למסור בעת חצייתו של קו מסוים.
- ◆ קו שאין לחרוג ממנו ללא אישור.

סקירה היסטורית: הקשר בין הישגים מבצעיים לניסוח המשימה

כאמור, סוגיית הניסוח של המשימות בפקודות המבצע וביטויין בפעולות בפועל מלווה את צה"ל כבר מראשיתו. מטרתו של הפרק הזה היא להציג כמה אירועים ממלחמות העבר ולעמוד על המשמעויות המבצעיות של ניסוח המשימות משני היבטים: כיצד הבינו הכוחות הלוחמים את המשימות, ומהו הקשר בין הניסוח לבין ההישגים הסופיים של המבצעים. הדיון יעסוק פחות בדרך שבה בוצעו המשימות בהקשר לתורת הלחימה שהייתה הרלוונטית למשימה הנתונה ויותר בקשר שבין הניסוח לבין שיטת הביצוע וההישג הסופי של המשימה.

1948 - מבצע "יואב"

מטרתו של מבצע "יואב", שהיקף הכוחות שהשתתפו בו היה בסדר גודל של אוגדה, הייתה לחבר מחדש את הנגב למרכז

- ◆ מה רוצה המפקד להשיג?
- ◆ כיצד בדעתו להשיג זאת?
- ◆ מהי המשימה הספציפית המוטלת על המבצעים במסגרת המשימה הכללית שקבע הממונה?
- ◆ עליפי הספר "תורת הלחימה - עבודת המפקד והמטה" (1993) מגדיר המפקד את המשימה ומנסח אותה, והניסוח עונה על השאלה "מהו היעד או ההישג המבצעי הנדרש מן הדרג נותן הפקודה עצמו".² ההישג המבצעי הטקטי הנדרש הוא תמיד ובכל סוג של מלחמה או יעד קרקעי (שאותו יש לכבוש או שעליו יש להגן) או יעד הנוגע למצב כוחותינו ולמצב כוחותיו של האויב עם גמור הפעולה. כמו כן לעולם ייקבע מועד לסיום הביצוע ("עד מתי") או מועד לסיום ההכנות לקראת הפעולה הצפויה מצד האויב ("החל מ...").
- ◆ להלן ההישגים האופייניים הנדרשים בדרך כלל מכוח צבאי:
 - ◆ בצורות הקרב ההתקפיות (מתקפה, התקפה, התקדמות) - תפיסת שטח.
 - ◆ בצורות הקרב ההגנתיות (מגננה, הגנה, החזקת שטח, השתיה) - מגיעת תנועה מהאויב מעבר לקו מסוים; רווח זמן על חשבון שטח.
 - ◆ ייצור אש - כסיוע לתמרון. את האש מייצרות הן יחידות שונות שתפקידן לתת סיוע אש והן כוחות ריתוק וחיפוי.
 - ◆ שלילת יכולתו של האויב לייצר אש - באמצעות אש נגד סוללות לסוגיה ותקיפה מהאוויר או באמצעות כוחות קרקע.
 - ◆ השמדת כוחות - בכל צורות הקרב.
 - ◆ פגיעה בכוחות - בכל צורות הקרב.
 - ◆ השמדת משאבי לחימה של האויב.
 - ◆ ניצול משאבי לחימה העומדים לרשות כוחותינו.

האילוצים בעת ביצוע המשימה

כל משימה מבוצעת במסגרת אילוצים. האילוצים, שבעיני היחידות הם לעיתים מעיקים ו"מיותרים", נועדו לקיים

אברהם נגב
חטיבה 5
חטיבה 8
חטיבה 9
מחוז המטה
מחוז הנגב
פ. המטה

פ ק ו ד ח ס כ צ ע

1. ידיעות:
 - א. כוחותינו כבשו אטא אה פסלים 113 והוציבו והתבססו בהם.
 - ב. פיקד כוח האויב החונה בסג'דל פוטנה לעבר הפסלים הנ"ל.
 - ג. עיני ידיעות מודיעין סמך הזיה ד' מחיום.
2. המגמה:
 - א. כוחות כביש בוריר - פסלים 113 והתבססו למס מנייה האגף המערבי שלנו והכנסת כביש לנגב נג'חוק האויב סכקו עירק-סורין וחירבה-אל-רמי פמרכזיו שבאזור החוף.
3. חלוקת התפקידים:
 - א. כוחות גבעתי יכבשו ויתבססו בפסלים מחמימים באוקבה ופסלים 110.
 - ב. כוחות הנגב יכבשו ויתבססו בפסלים מחמימים בחוליקה ופסלים 138.
4. קשר:
 - א. חוראת מיוחדת חכורסת יומר מאוחר ברבר הקשר בין הכוחות הפועלים.
5. השיטה:
 - א. בעצמם.
6. מועד הפעולה:
 - א. הלילה בין 17.10.48 ל-18.10.48.
7.
 - א. להגל חטיבות המבצעים הנ"ל יש לבצע בכל הנאי.
8.
 - א. אטרו קבלת הפקודה מיד.

(-) יגאל אלון
ספק' החזית.

המדינה. המתקפה הפיקודית, שכללה פעולה רב זרועית מתוזמנת היטב, כוונה נגד הצבא המצרי, ששלט על רצועה בין אשקלון לבית-גוברין. את פקודת ההתרעה לחלק ב' של המבצע הוציאו ב'17 באוקטובר 1948 מפקד החזית הדרומית, יגאל אלון, וקצין האג"ם שלו, יצחק רבין, והיא כוונה לחטיבות "הנגב" ו"גבעתי" וכן לכוחות נוספים, שאמורים היו להתחיל בנוהל קרב לקראת מבצע בהיקף אוגדתי שתוכנן לאותו הלילה. עקב פשטותה, בהירותה והגיונה נחשבת הפקודה הזאת לקלסיקה מקצועית, שראוי תמיד לאמץ את עקרונותיה.

ראשיתה של הפקודה בסעיף "ידיעות", המסביר את הפעולות שהתרחשו עד אז ואת היערכות האויב במרחב. לאחר הסעיף הזה בא סעיף "המגמה" ("המטרה" בניסוח של היום) המסביר את המשימה הכללית, דהיינו מה מתכוונת המפקדה הממונה להשיג באמצעות פעולת החטיבות. המשימות הספציפיות של כל חטיבה מפורטות בהמשך בסעיף "חלוקת התפקידים" ("כוחות ומשימות" בניסוח של היום). המשימות הן ברורות מאוד: כל חטיבה נדרשת להשיג הישגים קרקעיים מסוימים שמונחים בהירות. באשר לגורם הזמן - מכיוון שמדובר בפקודת התרעה, אין פירוט של לוחות זמנים, אך מהכתוב עולה בבירור שהפעולה תחל עם רדת החשכה.

פקודת המבצע גם מבטאת היטב את רוח המפקד: ניתן בה דגש ברור על חשיבות המבצע ועל חיוניות הביצוע בכל מחיר. יש לשים לב לכך שהסעיף "שיטת הפעולה" נותן ליחידות המבצעות חופש פעולה מלא (את שיטת הפעולה תקבעו "בעצמכם" נאמר בלשון הפקודה) - מה שמעיד על ביטחון מלא של המפקד בפקודיו.

למרות פרק הזמן הקצר שעמד לרשות היחידות לצורך ההכנות הן יצאו למבצע באותו הלילה. למעט כמה אי-הצלחות השיגו רוב היחידות את משימותיהן ובעיקר את החשובה שבהן - כיבוש המוצבים השולטים על הצומת החיוני המכונה היום "צומת גבעתי". מבצע "יואב", שהוא דוגמה לחשיבה מערכתית ולניהול מערכתי מוצלחים, הכולל שילוב בין זרועי, שיתוף פעולה בין חילי, תחבולה מערכתית ותחבולות טקטיות, השיג כמעט את כל מטרותיו

ובראש ובראשונה את העיקרית שבהן - חיבור הנגב למרכז המדינה. הצלחתו יצרה את הבסיס למבצעי ההמשך - "חורב" לכיוון ניצנה ואום כתף, "לוט" לכיוון ים המלח ו"עובדה" לכיוון אילת.⁴

1967 - מבצע "נחשונים"

לקראת מלחמת ששת הימים נערך פיקוד הדרום במגננה שהשתרעה לעומק רב תוך שהוא מתכוון ליישם כלשונה את תורת הביטחון הקלסית של מדינת ישראל, שקבעה כי יש להעביר את המלחמה במהירות הרבה ביותר לשטח האויב

ושם להכריעו. פקודת פיקוד דרום למתקפה, שקיבלה החל מ-3 ביוני את השם מבצע "נחשונים", קבעה ליחידות הפיקוד לוח זמנים ברור ודרשה מהן הישגים מאוד ברורים וחד משמעיים, כדי שניתן יהיה לממש כראוי את הרעיון המערכתי הפיקודי. ההישג הראשוני שנדרשו הכוחות להשיג היה להתייצב על קו הצמתים אל-עריש-ג'בל-לבני-ביר-חסנה ומשם להיות מוכנים להמשך ההתקדמות לעבר תעלת סואץ. התנועה הייתה צריכה לכלול הטעיה מדרום וביתור המערך המצרי במרכז.⁵

האילוצים נועדו לקיים תיאום בין כלל הכוחות כדי שסך הפעולות במרחב הלחימה יביאו להשלמה ולעמידה במטרה

- חלק מפקודת "נחשונים" - 4 ביוני 1967**
 הכוונה: פיקוד דרום יכבוש את קדמת סיני עד קו אל-עריש-ג'בל-לבני-ביר-חסנה קצימה, ישמיד את מרב הצבא המצרי במרחב הזה ויימצא בכוננות להמשך פיתוח המתקפה למרחבי סיני.
 שלבים: שלב א' - מש' +30 דקות עד ש' +12:
 ♦ כיבוש רפיח, פריצה בציר החוף וכיבוש מתחם ג'רדי במגמה להשתלט על שדה התעופה אל-עריש.
 ♦ פריצה לעבר אברעגילה וכיבוש מוצבי החוף.
 ♦ החדרת חטיבה משורינת בציר חרדין והשתלטות על צומת ביר-לחפן.
 ♦ החדרת גדוד טנקים בציר נ"ג 181 להתייצבות בעורף מתחם אברעגילה.

בעתודות שינועו מכיוון בקעת הירדן. ראוי לציין כי בשעה שהתנהל נוהל הקרב בחטיבה 55, כבר היו ידיעות על עלייתן של עתודות ירדניות לכיוון ירושלים. מכאן שבראיית המטכ"ל הייתה משימתו הדחופה ביותר של פיקוד המרכז לתפוס את רכס הר הצופים הן כדי למנוע תגבור של המרחב והן כשטח מפתח לכיבוש העיר העתיקה – כיבוש שהיה טעון אישור מיוחד של הממשלה.

אלא שהמשימה שהורדה מהפיקוד לחטיבה 55 לא הנחתה את החטיבה רק לחבור להר הצופים מול איום העתודות מבקעת הירדן, אלא כללה הכוונה לעוד משימה מקבילה. בעוד שהראשונה והמקורית כיוונה את החטיבה מזרחה, "להתחבר עם ההר", כפי שהנחה המטכ"ל, כיוונה השנייה – זו שיצאה מטעם הפיקוד – דרומה, אל מוזיאון רוקפלר, השולט מצפון על חומת העיר העתיקה ועל שער הורדוס. הפניית החטיבה על ידי הפיקוד גם לכיוון דרום אמורה הייתה למנוע מצב שבו תוחמץ ההזדמנות ההיסטורית לכבוש את העיר העתיקה במקרה שהממשלה תורה לעשות זאת.⁸ משימה מפוצלת מביאה לפיצול כוחות – מה שנוגד את עקרון ריכוז המאמץ ומפחית מאוד את יכולת הסיוע ההדדי בין המאמצים השונים. מכיוון שהמשימות שבפקודת הפיקוד לחטיבה אינן מופיעות בדירוג, ניתן להבין שהתביעה מהמח"ט הייתה לבצע את שתיהן במקביל, כפי שאכן התרחש בפועל.

בהמשך הכתיב אלוף נרקיס לחטיבה לא רק את ה"מה" המפוצל והבעייתי מאוד, אלא גם את ה"איך". משום מה כללה החבירה להר הצופים גם את האילוץ לכבוש שלושה מהיעדים היותר מבוצרים במרחב: גבעת

התחמושת, שייח'ג'דאח ובית הספר לשוטרים – מהלך שאין כל דאואת שהיה בו צורך לשם חבירה עם ההר.⁹ בשעה 20:20 נערכה ישיבה לאישור תוכנית החטיבה, ובמהלכה שיבח אלוף פיקוד המרכז את המח"ט על שגיבש תוכנית ששיקפה בדיוק את הוראתו שחייבה את החטיבה לבצע במקביל שתי משימות שונות לחלוטין:

מפקד החטיבה הבין היטב את הדברים שאמרת לו ברמלה: "למשוך ימינה ולהיות בכוננות לכניסה לעיר העתיקה". הוא הטיל רק גדוד אחד למשימה "הרשמית" של החטיבה, פריצת הדרך אל הר הצופים, ואילו את עיקר החטיבה, שני גדודים והפלס"ר, ייעד ל"משיכה ימינה", אל החומות.

בסיום המפגש הדגיש האלוף:

אמרת: התוכנית מאושרת... ואתה, מוטה, חשוב כל הזמן על העיר העתיקה.¹⁰

הניסיון לרצות את המטכ"ל בביצוע "המשימה הרשמית" שהוטלה על הפיקוד יחד עם הרצון לעמוד במשימות האחרות והשונות שקבעו לעצמם האלוף יחד עם המח"ט הרחיקו את המאמצים החטיבתיים זה מזה עד כדי כך, שלא היה ביכולתם לסייע זה לזה. בפועל – בין היתר עקב בעיות בביצוע עצמו – ניהלה החטיבה שלושה קרבות גדודיים נפרדים ולא קרב חטיבתי, שבו מהלכי הגדודים תומכים ומחזקים הדדית זה את זה.

- ◆ כיבוש הרצועה במידה והיישובים יופגזו או כיבוש חאן יונס ורפיח בלבד.
- ◆ ריתוק עליידי תמרון והשהיית כוחות האויב בגזרת כונתילה-קורייה.

1967 – פיתוח המתקפה (פקודת ניצול ההצלחה מהמטכ"ל)
לאחר שכל המטרות של פיקוד הדרום הושגו כלשונן בתום יממת הלחימה הראשונה, הוחלט במטכ"ל לפתח את המתקפה כפי שנכתב בפקודת "נחשונים". גם במקרה הזה נוסח ההישג הקרקעי הנדרש בלשון ברורה מאוד, נקבעה בעבורו מסגרת הזמן, והוסבר מהו ההיגיון העומד מאחורי הפקודות ברמה המערכתית ("למנוע מעבר [של כוחות מצריים] לגדה המערבית [של תעלת סואץ]" ומהו ההיגיון שלהן ברמה האסטרטגית ("דבר זה יקבע את העתיד").

ביצועו המוצלח של מבצע "נחשונים" מלמד שוב שקשה להפריד בין אופן ניסוחן של הפקודות לבין התנהגות הכוחות בשטח. פקודות ברורות מביאות בדרך כלל להישגים ברורים, מכיוון שהן מייצגות תרבות ארגונית שיש בה רמת דרישות גבוהה ובלתי מתפשרת המחלחלת עד לרמת המפקד הזוטר הנתקל באויב. אין להתעלם מתקלות ומבעיות שצצו בקרב הכוחות תוך כדי חתירתם לעמוד בלוח הזמנים ובמשימות שהוטלו עליהם, אך לעניינו של המאמר הזה יודגש כי כולם, ללא יוצא מהכלל, עמדו במה שנדרש מהם.

חטיבה 55 בירושלים: המשימה הרשמית והמשימה בפועל

לא כל המשימות נוסחו בבהירות במהלך מלחמת ששת הימים – כפי

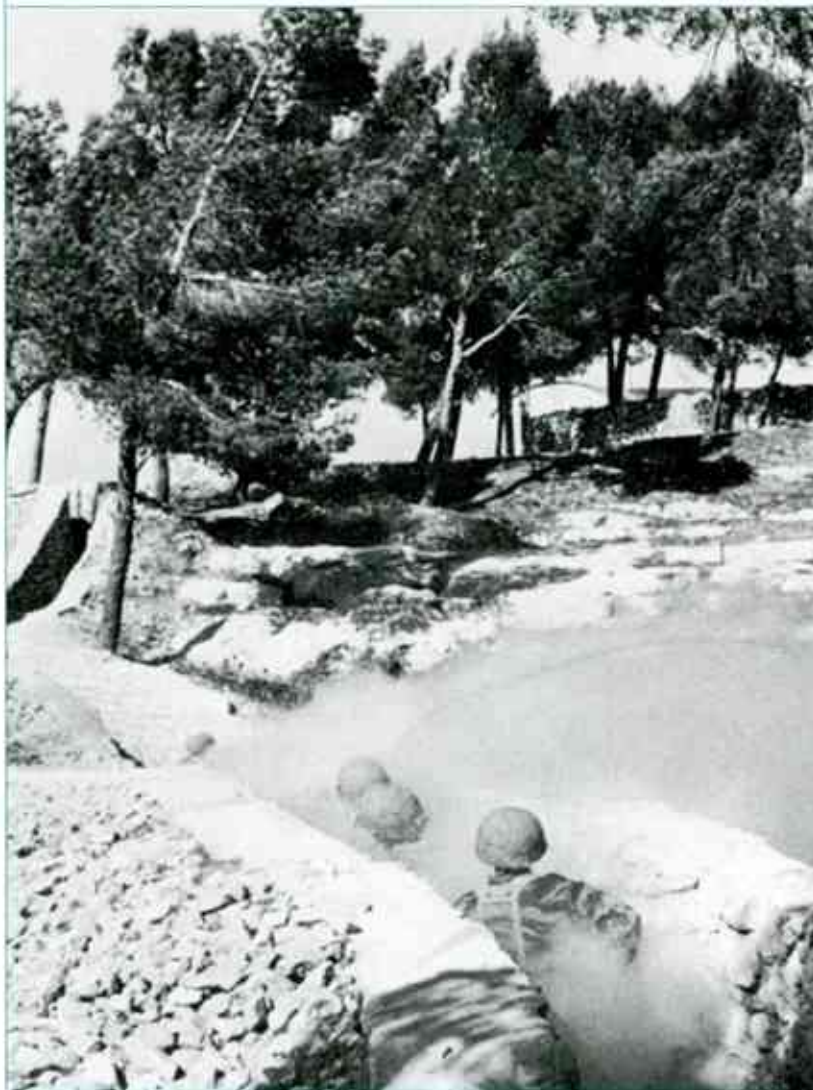
שאראה בהמשך – וגם במלחמה הזאת, כאשר הניסוחים היו בעייתיים, שילמו על כך היחידות המבצעות מחיר דמים כבד. המקרה של חטיבה 55 בקרב על ירושלים הוא אחד הבולטים ביותר, אם לא הבולט שבהם. אכן, כמו שאר יחידות צה"ל במלחמה, גם חטיבה 55 ביצעה במלואה את המשימה שהוטלה עליה, אלא שניתוח האופן שבו נוסחה המשימה לחטיבה מלמד שעוד לפני הקרב ניתן היה לעמוד על המשמעויות המבצעיות הקשות הנגזרות ממנה וכך למנוע רבות מהן.

ב־5 ביוני 1967, לאחר שבוטלה משימת הסיוע לאוגדת טל, ובעת שיחידות החטיבה נעו מתל־נוף בצירים הפקוקים והצרים העולים לירושלים, נסע מח"ט 55 לקבל הנחיות מאלוף פיקוד המרכז, שמפקדתו שכנה באותה עת ברמלה.⁶ בספרו "אחת ירושלים" כותב אלוף נרקיס כי באותו היום בשעה 15:05 הוא אמר למח"ט 55 את הדברים הבאים:

הר הצופים בסכנה. משימתך כיבוש שייח'ג'דאח ובית הספר לשוטרים כדי להתחבר עם ההר... אך זכור את העיר העתיקה. עליך למשוך ימינה לכיוון רוקפלר כדי שתהיה נכון בכל עת לפרוץ את החומה ולכבוש את העיר העתיקה.⁷

מובלעת הר הצופים הדאינה מאוד את מטכ"ל צה"ל ב־1967. חשש קבוע קינן שמה צבא ירדן יכבוש אותה במחסף מהיר, שלוט משם על העיר ממזרח וגם יאפשר את תגבור המרחב

כיבוש נבעת־התחמושת (1967)



הקרב ההרואי של גדוד 66 לכיבוש נבעת־התחמושת לא הביא לחבירה של החטיבה עם הר הצופים

של כוחות ישראליים כדי למוטט את האויב, ולכן אין שום צורך לפעול על־פי כללי התורה הצבאית, וגם אין צורך להתעקש על הגדרה ברורה של המשימות. כידוע, התוצאה הסופית של התהליך הזה הייתה המצב שבו תורות פרטיות של מפקדים נערצים הפכו לתורה בעל־פה המבולבלת של צבא היבשה כולו.

תרבות חוסר הבהירות, העמימות והזלזול בכללי המקצוע שפשתה בצה"ל לאחר 1967 הותירה את הכוחות חסרי אונים כאשר הם נתקלו בבעיות המבצעיות המורכבות שהציב מולם האויב במלחמת יום הכיפורים. במקרים רבים מה שנותר למפקדים, תוצרי אותה התרבות, לעשות הוא לפלוט לאוויר "פקודות" שהיו בליל של סתירות עמומות – מה שבפועל הגביר עוד יותר את הכאוס בשדות הקרב, לשביעות רצונו של האויב, כמובן.

מתוך שלל הדוגמאות שסיפקה המלחמה לפקודות לא בהירות ניתן לצייין את זו שיצאה ערב המלחמה מהמטכ"ל

הקרב ההרואי של גדוד 66 לכיבוש נבעת־התחמושת לא הביא לחבירה של החטיבה עם הר הצופים. גדוד 71, שהתקדם לכיוון ואדי ג'וז, ביצע את משימתו וניתק את כביש ירושלים־רמאללה, אך לא ניצל הצלחה לא לכיוון ההר צפונה משם ולא לכיוון החומות שמדרום. גדוד 28, שטעה בניווט – גם עקב מחסור חריף בעזרי מודיעין – ניהל קרב נפרד ועקוב מדם הרחק משם בדרך שכם המבוצרת במקום ברחוב צלאח א־דין, שתוכנן להיות ציר התנועה בעבורו והיה כמעט ריק מאויב. בסיום הקרב כבש את מוזיאון רוקפלר סגן מפקד הפלוגה המסייעת של גדוד 28 בעזרת שתי מחלקות קטנות ומאולתרות שעברו דרך גדוד 71. כך יצרו הכוחות מגע מכיוון צפון עם אזור שער הורדוס, שעל־פי התוכנית של המח"ט היה המקום שדרכו אמורה הייתה החטיבה לפרוץ לתוך העיר העתיקה. היה זה ההישג היחיד של החטיבה באותו היום. במילים אחרות: החטיבה השיגה באותו היום את המשימה שהטיל עליה הפיקוד, אך לא את המשימה שהטיל המטכ"ל על הפיקוד – לחבור אל הר הצופים ולתגבר אותו גם כעמדת פתיחה להתקפה אפשרית דרומה על הרכס שממזרח לעיר העתיקה. הדרך להר הצופים נפתחה בסופו של דבר באותו היום, אך זה קרה עקב התמוטטות כלל ההגנה הירדנית במרחב ובלי שאיש מאנשי החטיבה הגיע אל פסגת ההר. למחרת הורה שר הביטחון לאלוף לכבוש קודם כול את רכס אוגוסטה ויקטוריה שממזרח לעיר ורק לאחר מכן, כפי שמתחייב מניתוח קרקע פשוט, להיות

מוכן להיכנס לעיר העתיקה. השליטה ממזרח על החומות ועל העיר הביאה לכך שהמשימה התבצעה בקלות יחסית, והחטיבה חדרה לעיר העתיקה דרך שער האריות והשלימה את כיבושה תוך שהיא סופגת אבדות מועטות בלבד. חטיבה 55 איבדה בשני ימי הלחימה על ירושלים יותר מ־500 לוחמים – 101 מהם הרוגים ויותר מ־400 פצועים. כתוצאה מכך נפגעה קשות כשירותה הקרבית, וניתן להניח שאלמלא הסתיימה הלחימה בגזרתה, היא לא הייתה מסוגלת למאמץ נוסף בלי פרק זמן ממושך לצורך התארגנות מחדש."

מלחמת יום הכיפורים – 1973

הידרדרות לשון הפקודות, כפי שבאה לידי ביטוי במלחמת יום הכיפורים, הייתה חלק בלתי נפרד מהתהליך שהחל בעקבות הצלחת 1967, ושבו הלכה וירדה בצה"ל חשיבותם של כללי המקצוע הצבאי. הלקח הלא רשמי העיקרי שהפיקו מפקדי צה"ל ממלחמת ששת הימים היה שדי בעצם הופעתם

בשעה 072140 הצטרף שר הכסוּוֹן ל-ק"מ ה-רמטכ"ל אישר את המלצה ה-מטכ"ל הג"ל ובטל את כל ההנחיות הקודמות שניתנו על ידו, שלא להתקדם לעבר התעלה. בהמשך לכך ועוד קודם שניתנה על-ידי אג"מ/מבצעים פקודה ככתב המורה לפיקוד הדרום להביע לתעלה (בעקבות השינוי בהפיסה), נתנה על ידו הוראה בעל-פה בנדרון. הוראה זו הועברה ב-072200 על-ידי הפיקוד לאוגדות. להלן עיקרי ההוראות של הפיקוד:

א. ל-אוג' 84 - על כוח "גברנית" לנוע מיד כצירים "כרלי" (קצה הציר הצפוני ליד קנטרה) ו-"טלגרף" (קנטרה - איסטמיליה) עד צומת "כחיש" (איסטמיליה) כדי למנוע מעבר לגדה המערבית של תעלת סואץ. הפשימה חייבת להתכצע עד 080900 (לגבי שאר בוחות האוגדה לא נאסר בספורש כי יתקדמו לתעלה אף הם, אך דבר זה היה סוכן טאלין).

ב. ל-אוג' 31

- 1) על גר' חרמ"ש או טנקים לנוע מיד על ציר "חרטיבה" - "חרדי" (ב'רנדי - ראס-סרוד) ומשם דרומה עד לשארס-א-שיח'. יש להשאיר חסימה חזקה בצומת "חרדי" (ראס סרוד).
- 2) על כוח משנה לנוע מיד על ציר "חממה" (ב'רנדי) ועל ציר "כרסניס" (מיתלה) לכיוון מערב, על-מנת להביע לתעלה. המשימה חייבת להתכצע עד 080900. יהכך להגיע ביחידות קטנות, אולם חייבים להיות בתעלה בזמן שנקבע. דבר זה יקבע אה העתיד.

נפגעו והן את הסיכוי לאי-השלמת המשימה. בפסקה אחרת כותבים חברי הוועדה: "לא הצלחנו לקבל הסברים לשורה של מונחים אחרים המופיעים בפקודות. מה פירוש 'לנקות', 'לגרוף', 'לשטוף', 'לטאטא', לנפנף אויב מהשטח' או 'לפתח מצב' האם פירוש הדברים הוא 'לתקוף ולהשמיד' או משהו אחר - שהאויב 'מתמוטט' מעצם הופעתנו?"

ההשוואה בין מלחמת 1973 לזו של 1967 היא דוגמה מאלפת לקשר שבין איכות ניסוחן של הפקודות, שהיא תמיד ביטוי של תרבות ארגונית מסוימת, לבין ההישגים שאליהם מגיעות היחידות המתמרנות. המענה שנתן הארגון לבעיות שצצו בקרב במלחמת יום הכיפורים לא היה בתחום התרבות הארגונית, אלא, שוב, בעיקר בתחום ההתעצמות - מה שהביא אותו למלחמה שלאחר מכן, תשע שנים מאוחר יותר, עם צבא גדול בהרבה, הסובל מאותם ליקווי יסוד בתחום של ניסוח המשימות, על כל המשמעויות המבצעיות הנובעות מכך.

מלחמת שלום הגליל - 1982

כאמור, אף שוועדת אגרנט ציינה בדו"ח שלה את הכשלים שנתגלו במלחמת יום הכיפורים בתחום של ניסוח הפקודות, לא חל בצה"ל שום שיפור בתחום הזה, ובמלחמת שלום

הגליל נמשכה ואף התעצמה תופעת הפקודות העמומות. גם אם ההנחיות ברמות הבכירות לקראת המלחמה היו ברורות בנוגע להישג הסופי הנדרש - התייצבות מהירה על כביש ביירות-דמשק, הן התמססו בדריגי הביניים ונעלמו לחלוטין בהגיען אל הדרגים הזוטרים.

דוגמה בולטת לכך היא התנהלותה של אוגדה 162, שנעה בציר הרי השוף. לקראת יום שישי 11 ביוני, ולאחר שהתגברה בקשיים רבים על האויב בעין-זחלתא, חנתה האוגדה בחניון לילה ליד הכפר עין-דרה, מרחק של שבעה קילומטרים בלבד

וקבעה שאוגדת סיני "תיכנס לכוננות להיכנס ל'שובך יונים' מלא". ההנחיה הזאת לא שינתה מאומה באוגדה, שמטבע הדברים הייתה ערוכה כך שתוכל לעבור למצב היערכות שונה, מה גם שהמטכ"ל לא פירט את המועד שנדרש להשלמתה של משימת ה"כוננות לכניסה לכוננות" ולא וידא כי אכן התרחש משהו הדומה לכך בגזרה של פיקוד הדרום. בהמשך, במהלך מתקפת הנפל של 8 באוקטובר, ניתנה לאוגדת ברן הפקודה "לתפוס טרמפ על הגשר", משמע - לנצל גשר מצרי בגזרה כדי לעבור לצד האחר של התעלה. אולם הפקודה לא פירטה אם מדובר בהתקפה או בהתקדמות ובניצול הצלחה, לשם מה נועד המהלך וחשוב מכול: מהו היעד הסופי שלו. מעבר לערפול שבפקודה עצמה הרי בדיעבד התברר כי הגשר הסובייטי שהניחו המצרים בגזרה כלל לא היה מסוגל לשאת את הטנקים המערביים הכבדים של צה"ל, מה גם שאלה אפילו לא הגיעו לקרבתו.

בחלק מהפקודות קיבלו הכוחות הוראות "לכרסם", "להתקדם בזהירות" או "ללחוץ קצת קדימה". חברי ועדת אגרנט קבעו - ובצדק - שמדובר בניסוחים בלתי מוסריים. שלושה היבטי התייחסות מסבירים מדוע מדובר במקרה הזה בפקודות לא מוסריות: ראשית, הן מעבירות את האחריות להצלחה או לכישלון אל

הכוח המבצע בלבד; שנית, הן אינן מבהירות את ההישג הנדרש מהיחידה; שלישית, הן מגדילות שלא לצורך את האבדות. כוח צבאי אינו יכול "לכרסם" או "להתקדם בזהירות" גם מכיוון שאלה אינן צורות קרב מוכרות, שניתן ליישמן בזירת הלחימה, וגם מכיוון שמשימות כאלה אינן יכולות להיות מדידות. מטבע הדברים, אם "זהירות" היא חלק מהמשימה, אז מרגע שיש לכוח נפגעים, הוא יתמקד בעיקר במשימת "הזהירות" שבפקודה, משמע יפסיק לחתור להשלמת המשימה ובכך יגדיל, בדרך כלל, הן את מספר

אף שוועדת אגרנט ציינה בדו"ח שלה את הכשלים שנתגלו במלחמת יום הכיפורים בתחום של ניסוח הפקודות, לא חל בצה"ל שום שיפור בתחום הזה: במלחמת שלום הגליל התעצמה תופעת הפקודות העמומות

מדרום לכביש ביירות-דמשק – היעד המערכתי של מלחמת שלום הגליל. התייצבות על הכביש, שהוגדר מראש כיעד המערכתי של המלחמה, הייתה מביאה לניתוק ביירות מדמשק, לאיום על עורף הכוחות הסוריים בבקעת הלבנון ומאפשרת גם הגעה אל ביירות ממזרח – הישג מהמעלה הראשונה לכל הדעות.

אלא שההזדמנות הוחמצה גם עקב לשון הפקודות העמומה ונטולת הנחישות. אף שהפיקוד כבר ידע על הפסקת האש הקרובה ועל התמוטטות ההגנה הסורית מדרום לכביש, הוא לא האיץ ביחידותיו לממש מהר ככל האפשר את היעדים המערכתיים שאותם קבע הפיקוד עצמו. בשיחה שניהל ממלא מקומו של אלוף פיקוד הצפון עם אוגדה 162 בשעה 0130 בלילה שבין יום חמישי לשישי, 10-11 ביוני, נאמר למפקד האוגדה: "עד כמה שאפשר תלחץ קדימה... לא להשתגע. בבוקר ניתן ריכוך אווירי טוב, ואתה עם הארטיילריה... תנסה להתקדם בזהירות לפנים. בזהירות"¹³. מכיוון שזאת הייתה ההוראה, ומכיוון שמטרת המערכה הפיקודית התמסמסה כבר קודם לכן,¹⁴ נשארה האוגדה

בחניון הלילה שלה והחלה לנוע רק לקראת צהרי יום שישי. הפסקת האש עצרה את הכוחות בעת שהיו ארבעה קילומטרים בלבד מהכביש ובשעה שהסורים כבר קידמו כוחות דרומה ועיבו את מערכיהם בגזרתה. המשך ההתקדמות אל הכביש היה כרוך בהפרה של הפסקת האש ובלחימה

קשה נגד האויב, שהשתהות האוגדה איפשרה לו להתארגן ולגבות מחיר דמים מהכוחות המתקדמים באיטיות בשיטת ה"זחילות".

באותה המלחמה התרחש מקרה דומה של החמצת מטרה מערכתית, אלא שהדוגמה הזאת כוללת גם אי-ביצוע של הנחיה ברורה מצד הפיקוד. ביום רביעי, 9 ביוני 1982, חנתה מדרום לדאמור אוגדה 96, שנחתה קודם לכן בשפך נהר האוואלי ונעה משם צפונה בציר החוף. ליד דאמור חברה לאוגדה חטיבה 211 (מוקטנת בטנקים ומוגברת בח"ר), שנועדה להוביל את הלחימה בציר החוף לעבר מבואות ביירות, בעוד שחטיבה 35, שהייתה תחת פיקוד האוגדה, פנתה לציר ההררי העוקף ממזרח את מערך האויב שעל ציר החוף.

לוח הזמנים של האירועים באותו היום מלמד שבשעה 08:00 ערך אלוף דרורי קבוצת פקודות פיקודית שבה הורה אישית למפקד אוגדה 96 להגיע במהירות לרכס שמדרום לביירות השולט על כביש החוף ועל שדה התעופה של העיר. כמו כן התריע האלוף על כך שצפויה הפסקת אש ולכן: "כאן על האוטוסטרדה חייבים לרוץ קדימה. יש עוד כמה קילומטרים עד לשדה התעופה"¹⁵. אלא שהן לוח הזמנים המתבקש מהמשימה והן לשון המשימות שירדו ליחידות מלמדים על כך שמאומה מרוח הפקודה האישית שנתן האלוף לא הגיע אל הכוחות המבצעים ובעיקר לא לחטיבה 211 ולגדודיה. רק בשעה 14:01, שש שעות מתחילתה של קבוצת הפקודות הפיקודית, הורתה האוגדה למח"ט 211 "לגשש ולהתקדם לאט", ורק בשעה 16:40, תשע שעות לאחר שניתנה הפקודה

לאוגדה, הורה המח"ט למג"ד 126 (המוביל) "להתקדם בסבלנות".

בין מתן הפקודה לאוגדה לראשית התנועה בפועל נערכו הסורים והמחבלים בשלוחת כפר סיל השולטת על הכביש, ובשעה 18:00 הם פתחו באש על הכוח המוביל של חטיבה 211, שנע על הכביש הראשי בתצורה מוזרה של שיירה ארוכה המורכבת מתערובת של טנקים ושל נגמ"שים עמוסים בח"ר. הכוח נעצר, ובהעדר משימה ברורה שניתן לדבוק בה, למעט "לגשש ולהתקדם לאט" או "להתקדם בסבלנות", הפכה ההיתקלות באויב לקרב חילוץ ותו לא. הקרב על הכביש לביירות הוכרע רק למחרת בלילה, בעת שגדוד 74 וגדוד 12 ביצעו מהלך אוגף וכבשו את הרכס השולט עליו.

2002 – "חומת מגן" ואילך

במבצע "חומת מגן" שוב עלתה בחריפות – ובעיקר בקרב יחידות המילואים – סוגיית הפקודות העמומות, שהמשכן בפועל היה ביצוע משימות שרב היה בהן הבלבול וחוסר התיאום בין הכוחות. הליקויים האלה, שהביאו לשחיקה מיותרת ולאובדן זמן יקר, הפריעו מאוד להשגת המטרה, שגם היא לא הייתה ברורה תמיד. תחקירי כוחות המילואים, שפעלו בכל גזרות הלחימה במבצע, מלמדים כי כמו במלחמות קודמות, גם במבצע הזה בלטו לרעה ניסוחי המשימות, בעיקר בתחומים הבאים:

1. הגדרת המשימה במונחים של שטח שיש לתפוס או של הישג מבצעי ברור כלשהו.
2. מסגרת הזמן העומדת לרשות הכוחות לביצוע המשימות או לפחות ההתניות בין המאמצים שנועדו לממש רעיון מבצעי שלם.
3. הקשר בין משימת היחידה לבין המטרה שממנה היא נגזרת ושאותה היא משרתת.
4. אי-קיומו של דו-שיח בין המפקדים לצורך הבהרת המשימה.

המוטיווציה הגבוהה והנכונות להילחם שהפגינו אנשי המילואים הוכחו שוב כתנאי הכרחי שאינו מספיק כדי להשיג הצלחה מלאה. כאשר לא התקיימו התנאים הנוספים וההכרחיים – ידע מקצועי, היכולת לנסח פקודות ראויות והתעקשות של מקבלי המשימות לקבל הבהרות מנותניהן – התקשו היחידות לבצע את המשימות וביזבוז זמן רב על אלתורים ועל יישוב אי-ההבנות תוך כדי הלחימה, מה שהאט אותה מאוד, איפשר לאויב להתארגן בכל פעם מחדש והביא לעלייה במספר הנפגעים.

גם היום, בעת שכוחות צה"ל עוסקים במשימות היום-יום, כגון סיורים, איוש מחסומים, מבצעים למעצר מבוקשים ופשיטות בעומק שטח האויב, עולה הבעיה וצצה חדשות לבקרים. ניתוח הגורמים שהביאו לתקלות רבות במחסומים העלה שניתן היה לעיתים קרובות למונען באמצעות הבהרת המשימה המוטלת על החיילים במחסומים והדגשת המטרה שהיא משרתת. כמו כן נמצא כי השימוש במילים ובמושגים פרטיים ובלתי מחייבים מגדיל את הבלבול, מקשה על יצירת

השימוש במילים ובמושגים פרטיים ובלתי מחייבים מגדיל את הבלבול, מקשה על יצירת שפה אחידה ומחייבת ומגדיל את הסיכוי לטעויות

שפה אחידה ומחייבת ומגדיל את הסיכוי לטעויות דווקא במקום שבו רבה כל כך הרגישות לכל טעות של חייל בודד.

תמצית הליקויים בסעיף "המשימה"

סיכום של כלל הליקויים בניסוח סעיף "המשימה" כפי שהוצגו עד כה מלמד כי הם מתרכזים בתחומים האלה:

1. ניסוח שטחי, עמום וגדוש בסתירות פנימיות.
 2. שימוש במונחים כלליים ורחבים מאוד, שהם נכונים תמיד בכל גזרת לחימה.
 3. חוסר באחד או יותר מהרכיבים ההכרחיים בסעיף ה"משימה" בפקודת המבצע.
 4. עירוב של שיטה ושל שלבים ("אין") בתוך הגדרת המשימה ("מה").
 5. אי-הלימה בין הדברים שאומר המפקד בעל-פה לבין מה שכתוב בפקודה ומופיע במרשם הקרב.
- לליקויים האלה יש שלוש סיבות מרכזיות:

1. **פערי ידע ומיומנות.** חוסר בידע מקצועי הוא הגורם העיקרי לכשלים שנמנו לעיל. כאשר מפקדים אינם בקיאים בתורות הצבאיות ובהיסטוריה הצבאית, הם גם אינם מודעים לתוצאות המעשיות שמתלוות לניסוחים הבלתי הולמים של המשימות. אך גם אם יש למפקדים ידע צבאי בסיסי כללי, הרי במקרים רבים חסר להם ידע ממוקד בתחום של ניסוח המשימה.
2. **תרבות ארגונית לקויה.** תרבות ארגונית צבאית, שבה חשוב יותר למפקדים לרצות את הממונה עליהם מאשר לבצע את המשימה, מובילה בהכרח למצבים שבהם אובדת ליחידות הגמישות המבצעית, והן מתקשות ליזום ולנצל הצלחות גם ללא אישור של הממונים. במציאות ארגונית כזאת נגלה שהמפקדים אינם מתעקשים לדרוש מהממונה שיבהיר להם מהי המשימה, ופעמים רבות הם מעבירים את אי-הבהירות כמות שהיא לפקדיהם, שגם הם הורגלו לאי בהירות. כך הם מובילים בהכרח לפיחות בחשיבותן של המשימה ושל האופן שבו היא מנוסחת. במצב כזה ממלאים המפקדים אחר הפקודות כפי שהם מבינים אותן ובלי לערער עליהן, וכתוצאה מכך נוצרים פערים בין ההישגים שקיזו להשיג מנסחי הפקודות לבין ההישגים בפועל.
3. **חוסר משמעת.** מפקדים שאינם מצייתים לפקודות או מצייתים להן באופן חלקי בלבד הם חלק מתרבות ארגונית קלוקלת. אומנם יש מקום לדרישה בין המפקדים לממונים עליהם ולערעור על פקודות, אך בסופו של דבר אין למתוח את רעיון הדרישה והערעור מעבר לנקודה שבה הוא יפרק את הארגון. הדיון לצורך הבהרת המשימה הוא חיוני, אך הוא חייב להסתיים תמיד בפקודה חד-משמעית, שאותה יש לבצע כלשונה, שאם לא כן יתפרק הארגון ויהפוך לאספסוף חמוש ותו לא.

דרישה מפקדים

תנאי הכרחי לקיומה של הדבקות במשימה בתוך המצוקות של נוהל הקרב הוא בהירותה של המשימה והבנתה על כל הקשריה. מכאן שדרישה מפקדים הוא תנאי הכרחי להבהרת ה"מה" וה"אין". אחד התחומים שבלטו לרעה במבצע "חומת

מגן" וגם במלחמות קודמות היה מיעוט מדאיג של דרישה בין מפקדים, שנועד להבהיר את המשימה לאור המטרה ואת שיטת הביצוע. את הפקודות חובה לבצע, אך לפני שייצא לבצע את חובתו, על כל מפקד להבהיר בעבור עצמו ובעבור פקודיו מה בדיוק דורש מהם הממונה. קיימים מצבים שבהם מסיבות שונות העמימות שבהוראות הרמה הממונה אינה מתפזרת, ואז חובתו של המפקד היא ליישם את האחריות הנדרשת ממנו ולנסח על-פי הבנתו משימה שתהיה ברורה הן לעצמו והן לכוחותיו.

ארבעת כללי היסוד בתהליך מסירת המשימה

גם אם הוא משוכנע שעשה כמיטב יכולתו כדי להבהיר את כוונותיו ואת רצונותיו, חייב המפקד להניח כי לעולם ימצאו מי שלא ירדו לסוף דעתו. הסיבות לכך הן לאו דווקא רשלנות או חוסר תשומת לב, אלא הדרך השונה שבה כל אדם קולט מידע ומפרש אותו. משום כך התבנית הקבועה, השפה המשותפת וההקפדה על הרכיבים הקבועים בסעיף "המשימה" הן חשובות מאוד כאמצעים להפחתת אי-הבהירות – במיוחד בעיתות מצוקה ובעת שנדרשת פעולה מהירה. כדי שהכפיפים יבינו את המשימה חייב הממונה לפעול על-פי כללי היסוד שלהלן:

- ◆ הפקודה תהיה תמיד מנוסחת בבהירות ועל-פי הכללים.
- ◆ הממונה יהיה מודע לכך כי ישנה אפשרות שהכפיפים לא יבינו את הפקודה.
- ◆ הממונה יהיה מוכן תמיד לנסח את הפקודה בדרך אחרת, מובנת יותר.
- ◆ הממונה יודא שהכפיפים אכן הבינו את הפקודה.

החלקים הקבועים בסעיף המשימה

להלן החלקים הקבועים בסעיף "המשימה" בפקודת מבצע, שיופיעו בו תמיד ובכל רמה:

1. מיהו הכוח המבצע. למשל: גדוד 10, צוות תמיר, חטיבה 200.
2. מהי צורת הקרב העיקרית שייבצע הכוח כדי להשיג את משימתו. למשל: יגן, יתקוף, יפשוט, יחסום.
3. מהו ההישג המבצעי הנדרש מהכוח. למשל: יכבוש, יעצור, יפגע, ימנע מהאויב, ישמיד.
4. מועד הביצוע. בצורות הקרב ההתקפיות – מועד השלמת הביצוע. למשל: עד ש' + 4. בצורות הקרב ההגנתיות – המועד שבו על הכוח להיות מוכן להתקפת האויב. למשל: החל מש' + 8. בקרב שהיה – משך הזמן שבו על הכוח לבלום את האויב עד קו מסוים. למשל: במשך שלוש שעות לפחות עד קו...
5. "על מנת" – משפט הסיום של סעיף המשימה, המקשר אותה למטרת הממונה. ה"על מנת" מתאר את ההישג שיישיג הממונה כתוצאה מכך שהכוח הכפוף לו יבצע את משימתו. למשל: "על מנת למנוע מהאויב את כיבוש את מרחב צומת A", "לאפשר לחטיבה להתקדם לעבר יעדי חסה", "לאפשר לגדוד להתארגן להגנה על מרחב C", למנוע מעבר של גורמי פח"ע לגזרה D".

סוגיית ה"על מנת"

אחד האילוצים החיוביים הבולטים על המשימה הוא ה"על

איור 1: דוגמאות לניסוח ראוי של משימות בצורות הקרב השונות

ניסוח משימה בהתקפה כולל התנאי המבצעי שיש לעמוד בו



ניסוח משימה בהשהיה



ניסוח משימה בהגנה



ניסוח משימה בהתקפה



מנת" הגלום בה. כאמור, זהו ההיגיון המחבר – הדבק – של המשימה למשימת הממונה – "המטרה" – ולהגיון הפעולות בזירת הלחימה או בגזרת הפעולה כולה. "על מנת" חסר או כזה שאינו מקושר ישירות למשימתו ולהגיון הפעולה של הממונה ואינו משרת אותו הוא שיטה מוכחת בדם ליצירת לחימה הנושאת אופי של "משימה לאור משימה" או בשמה האחר "לחימה בבועה". זהו מתכון לאובדן זמן יקר – והזמן הוא תמיד יקר – בפעולות מיותרות, השוחקות את הכוחות לריק ומפחיתות את היכולת הכוללת להילחם במשימות הנכונות.

למרות חשיבותו של ההקשר ל"מטרה" בדמותו של ה"על מנת" בולטת אצל מפקדים תופעה שבה מופיע "על מנת" כללי מאוד שאינו נגזר ממשימת הממונה ואינו מלמד על חלקו של מבצע המשימה במטרה הכללית של המבצע. בדרך כלל זהו "על מנת" שהועתק כלשונו מהרמה האסטרטגית, דוגמת מוצב מחלקתי שה"על מנת" שלו מלמד כי מטרתו היא "הגנה על גבול הצפון" או מחסום שמשימת הממונה עליו היא "לספק ביטחון לאזרחי ישראל", שבגזרתו היותר מתוחכמת והמורחבת מופיע בתצורה של "מתן ביטחון ותחושת ביטחון לאזרחי ישראל".

בלי קשר לסוג המלחמה שבה פועלים המפקדים, "על מנת" כזה אינו יכול להיות של מ"פ ואפילו לא של מח"ט ושל מפקד אוגדה, יצירת הביטחון לאזרחים היא ההישג המבצעי הנדרש מהמטכ"ל, הדרגים המבצעיים יגרמו לאותו הישג להתממש באמצעות שרשרת של הישגים מבצעיים – כל דרג ברמתו. המשימה שתוטל על כל דרג תיגזר מצורכי הדרג שמעליו. שרשרת של פעולות מוצלחות אינה יכולה להתקיים, אם חוליותיה אינן מחוברות זו לזו ברצף של מבצעים, שהגיונו של כל אחד מהם נגזר קודם כול מזה של הממונה עליו וגם מהגיונם של הממונים שבסביבתו.

משמעות ה"על מנת" היא יצירת תודעה רחבה והקשרים שהם חיוניים לביצוע המשימה לאור המטרה. איור 2 מראה כי משולש 1 של "על מנת" מכוון את תודעת המפקד הכובש את שטח ק' אל משימת החטיבה – שטח ת' – שהוא הראשון היוצר איתה מגע עין. המצב הזה יביא אותו ליצירת מגע עם הגזרה החטיבתית בהקשר לפעולות של תצפית, של הכוונת אש ולעיתים – תוך תיאום כנדרש של גבולות הגזרה – אף לניצול הצלחה לכיוון אותו השטח מבלי להמתין לשאר החטיבה.

משולש 2 של ה"על מנת" מכוון ליצירת תצפית אל עומק גזרת החטיבה בהקשר לתנועת אויב היכול להשפיע על המטרה. העדר "על מנת" עלול ליצור מצב שבו לא מתקיים מגע לעומק בהקשר למשימה החטיבתית. במקרה כזה עלולה תמונת האויב להשתנות, ומי שיכול להעביר את הנתון הקריטי הזה לחטיבה, אינו ממוקד כראוי בכך – על כל מה שמשתמע מכך.

משולש 3 של ה"על מנת" מכוון אל המעבר ואל הגשר, שלשם השליטה בהם כבש הגדוד את שטח ק'. כאמור, אם כיבוש נקודה מסוימת בשטח הזה אינו יוצר שליטה באש ובתצפית על המעבר, אז המשימה לא מולאה. מכאן שחובת המפקד לקבוע לעצמו שהמשימה הושלמה רק אם עלה ביכולתו לשלוט בגשר, וכך יש להעביר את המשימה לכפיפים. ה"על

גנרל מאסי, שהיה מפקד הדיוויזיה העשירית של הצנחנים באלג'יר



ההנחיה:

מייד עם קבלת הוראות ממשלתיות, שהיו מעורפלות למדי, פירסמתי את פקודותיי שלי... הפיקוד העליון ראה לנכון להטיל עלי את האחריות להשכנת הסדר במחוז אלג'יר, דהיינו לניהול הפעולות המותאמות לתנאי המלחמה החתרנית... הנני דורש מקציני דיוויזיית הצנחנים העשירית ומנגדיה שהם – כפי שנאמר לי – מהמעולים בצבא צרפת, שייטלו משימה זו לידיהם באופן נמרץ וללא דיחוי, כל אחד בגזרה שהוקצתה לו – בראש בראשונה בגוש העירוני של אלג'יר... הנכם נתונים בתחרות של מהירות עם ה־FLN. נדרש מכם לבלום את ה־FLN במאמציו לארגן את האוכלוסייה על מנת שתשמש לצרכיו... לשם כך עליכם למצוא ולחסל את מנהיגיו, את תאיו ואת אנשי הביצוע שלו... בעת ובעונה אחת מוטלת עליכם המשימה לגבש ארגון תעמולה וחדירה, שהוא הכלי היחיד שימונע מה־FLN לשקם את הרשתות שאתם הורסים, ובל נשכח כי האוכלוסייה היא היעד המשותף של שני הצדדים במלחמה מהפכנית זו. פעילות צבאית-מדינית זו מהווה את עיקר משימתכם, שהיא משימה התקפית במהותה. תבצעהו בתבונה ובנדיבות הלב האופייניות לכם והצלילו. במקביל תימשך הפעילות האנטי טרוריסטית – בדיקות, סיוורים מארבים...”

נראה אפוא שמאסי מקבל כמובן מאליו את המצב שבו ההנחיה המדינית היא עמומה, אך המצב הזה אינו מונע ממנו להגדיר לעצמו באופן ברור את המטרה הצבאית. לאחר מכן הוא עובר לתפיסת הפעולה ההתקפית. להתייחסות לממד החיוני של הזמן, להבנת חלקה של האוכלוסייה הבלתי מעורבת במערכה ובהשגת המטרה ואל המשימות הטקטיות, שהעיקריות שבהן הן הריגת ראשיהם של ארגוני הטרור.

התהליך, שתחילתו בעמימות מדינית, הפך תחת אחריותו של מאסי במהירות לתפיסה ברורה וחד-משמעית, וכך הוא גם ניהל את המערכה שהביאה בתוך חודש אחד להפסקה מוחלטת של הטרור בעיר אלג'יר.”

בנוגע לימינו אלה – האם יש קשר בין מידת הנכונות של מפקדים לשאת בתוצאות החלטותיהם לבין הדרך העמומה שבה הם מתנסחים? מה חלקה של הידיעה על ועדות החקירה הצפויות למי שנכשל לבין העיצוב של רוח הפקודות היוצאות מהמפקדות? כיצד מיישבים המפקדים האלה את פקודותיהם עם ערכי האחריות והדוגמה האישית? השאלות האלה הפכו לחלק בלתי נפרד מהדיון בסוגיה המוצגת כאן, והתשובה לכך דורשת דיון נפרד.

סיכום

סקירת הנושא וכללי היסוד שהוצגו כאן אמורים לסייע למפקדים בבואם לנסח את פקודותיהם, אך אין בכללים האלה כל ערך, אם אין הם חלק מידע מקצועי רחב יותר, הנוגע בכל מה שקשור לאבחון הבעיה המקצועית ובמתן המענה לדרך שבה יוכרע האויב בכל צורות הקרב ובכל סוגי המלחמה. לימוד המפגשים עם האויב בכל סוגי הלחימה שצה"ל נדרש להם, כולל בימים אלה, מלמד כי ניתן היה להימנע משיבושים ומפגעים רבים אילו היו המפקדים נצמדים לנהלים הפשוטים של ניסוח הפקודות והעברתם לפקודים תוך שהם מקיימים ביניהם דרישיון מקצועי בנוגע למשימתם, בנוגע למטרה שהיא משרתת ובנוגע לשיטת הביצוע של הממונה.

האחריות על בהירות המשימה לאור המטרה מוטלת במידה שווה הן על הממונה מוריד הפקודה והן על מי שקיבל אותה. האמירה "לא קיבלתי פקודה ברורה" אינה יכולה להיות קבילה בקרב מי שאחראי לבצע משימה צבאית עם חייליו. מפקדים חייבים לדעת כיצד להבין מהר ככל האפשר את מה שמצופה מהם, כולל ההקשרים למטרה ולסביבת הלחימה כולה, וכיצד לנסח לעצמם במהירות ותחת לחץ את משימתם, שתהפוך גם למטרת היחידות הכפופות.

אייאפשר להפריד את רוח התקופה משפת הפקודות הניתנות בה. כמו כל צבא, גם צה"ל כארגון חחי בסביבה תרבותית משתנה ומתחלפת, אינו יכול להימלט מהשפעתם של הלכי רוח אזרחיים על מה שמתחולל בתוכו. הלכי רוח עולמיים ומקומיים – לעיתים חולפים – משפיעים מאוד על תפיסת עולמם של מפקדי הצבא, והדבר בא לידי ביטוי בכל תחומי העשייה הצבאית וגם בדרך שבה הם מנסחים את פקודותיהם. הדבר היה נכון תמיד, אך הפך לבולט מאוד בעת שהתקשורת האזרחית – על כל ערוציה – מעצימה את השפעתה על המפקדים. הבעיה כאן אינה אפוא קיומה של ההשפעה מחוללת השינוי בקרב הארגון, אלא עד כמה מודעים המפקדים לתוצאותיה המעשיות בנוגע למשימות היסוד של הארגון, שהן קבועות תמיד ובלתי משתנות.

השפה היא הכלי העיקרי של התקשורת האנושית. כמו כל שפה, גם זו הצבאית היא הן הביטוי האמיתי של הלכי הרוח בארגון והן המעצבת העיקרית שלהם. שפתו הברורה של יגאל אלון היא תוצר של עומק אינטלקטואלי יחד עם ידע צבאי ובעיקר היא תוצר של רוח התקופה, שתחושת ה"אין

ברירה" וה"חייבים לנצח" עיצבה אותה יותר מכול. כך גם השפה שנקטו מפקדי 1967. עם התפוגגותה של תחושת "הגב אל הקיר" ו"החברה המגויסת" - התפוגגות שהיא סממן בולט של הצלחת הרעיון הציוני - התמסמסה והתפרקה גם השפה האחת והאחידה לשלל גוונים של תת שפות פרטיות. התהליך הלך והעמיק כאשר המדינה, וצה"ל בתוכה, נחשפו להלכי רוח - חיוביים בעיקרם - שגילו פתיחות יתר לרעיונות אזרחיים אחרים, שהלכו ותפסו מקום גדול יותר ויותר הן בקרב האזרחים והן באופן מובהק גם בקרב המעצבים והסוכנים של השפה הצבאית - המפקדים הבכירים. התהליך הזה הוא בלתי נמנע, ועל חלקים ממנו ניתן לברך גם בתוך צה"ל.

אלא שהשפעתם של רעיונות אזרחיים על הארגון ועל שפתו חייבת להיות מבוקרת ביחס למהות הארגון ולמטרות העל שלו. קבלתה של "חבילת רעיונות" כמות שהיא היא פשטנית ומסוכנת תמיד, והיא נעשית הרת אסון כאשר מדובר בארגון שהעמידה במטרתו היא חיונית ביותר לקיומה של כל מדינה. בחינתם של חלק מהרעיונות שהופצו בצה"ל בשנים האחרונות, כולל השפה הנלווית אליהם, מלמדת כי בפועל הם הביאו להחלשת יכולתו לעמוד במטרת היסוד שלו - מתן ביטחון לאזרחים. כאשר, כמו לפני 1973, התרחש התהליך שבו נוצרו המוטציות הלשוניות ונגזרותיהן הטקטיות והמערכתיות במרחבי סיני ורמת-הגולן, ספגו החיילים והמפקדים את תוצאותיו. המכה הייתה כואבת, אך הארגון המשיך לעמוד במטרת היסוד שלו, עד שעקב גל חדש של "חדשנות" רעיונית, לשונית ומבצעית, שבפועל פתח את הדלת ליוזמת הטרור של האויב, החלו האזרחים לספוג את עיקר המהלומות ברחובותיהן של ערי ישראל. במצב הזה נכשל הארגון סופית במטרת היסוד שלו, ורק עקב יוזמות של מפקדים טקטיים מקומיים הוא החל - בקשיים רבים - להתעשת ולחזור אל עצמו.¹⁸ כפי שניסיתי להראות כאן גם בנוגע למלחמות אחרות, נראה כי הקשר שבין הלכי הרוח בארגון, שפת המפקדים ופקודותיהם לבין הכשלים וההישגים שאליהם הגיע צה"ל בלחימתו בטרור בעשר השנים שבין 1994 לבין 2004 יכול להיות הפרק המרכזי בתחקיר - שככל הידוע טרם החל - על התקופה הזאת.

הערות

1. דו"ח ועדת אגרנט - התו"ל ויישום, עמ' 1,373.
2. מחלקת הרובאים, 1956, עמ' 144.
3. מסמך פנימי בצה"ל.
4. לאלה העוסקים היום בהפצתה של "תפיסת ההפעלה החדשה של צה"ל" מומלץ ללמוד היטב את מהלכי "מבצע יואב" כדוגמה מעולה לחשיבה מערכתית ולהפעלה רב זרועית מוצלחת, הכוללת מהלכים לוגיסטיים, ובהם החלפת חטיבה בחטיבה אחרת בדרך האוויר. ראו: רס"ן שירלי קרני, "מבצע יואב - בחינה מערכתית", מערכות, 365, אוגוסט 1999.
5. לאלה העוסקים היום בהפצתה של "תפיסת ההפעלה החדשה של צה"ל" מומלץ ללמוד היטב גם את מהלכי "מבצע נחשונים" ו"מבצע מוקד" של חיל האוויר - שניהם קלסיקה של חשיבה מערכתית ושל הפעלה רב זרועית מוצלחת. שני המבצעים המשולבים והמתוזמנים היטב הממו את המטכ"ל המצרי, שברו את רוחו זמן קצר לאחר תחילת המתקפה ולמעשה קבעו את תוצאות המלחמה כולה זמן קצר לאחר שהחלה.
6. פיקוד המרכז פעל ללא מפקדות אוגדה, ולכן הוא זה ששלט על שלוש החטיבות (10, 16, 55) שפעלו בגזרת ירושלים.
7. עזי נרקיס, אחת ירושלים, עם עובד, תל-אביב, 1975, עמ' 119.

8. לא ניתן להפריד את רוח התקופה משפת הפקודות שניתנו בה. "הגיעה ההזדמנות ההיסטורית" היה מושג ששגור בפי קצינים בכירים רבים בצה"ל ב-1967, במיוחד אלה מהם שהיו מפקדים באותה הגזרה 19 שנים קודם לכן, במלחמת העצמאות. כך למשל אמר הרמטכ"ל רבין ב-3 ביוני בעת שביקר בחטיבת ירושלים: "אני רוצה לברך אתכם לשלום ולאחל לכם שאם תפרוץ מלחמה עם ירדן, אני מקווה שאת מה שאנחנו לא הצלחנו לגמור ב-1948, תצליחו אתם לגמור ולכבוש את העיר העתיקה". ראו: אורי מילשטיין, **איחוד ירושלים**, עמ' 936.

9. עמוס נאמן, קצין אנ"ם של חטמ"ר 16 (חטיבת ירושלים) באותה המלחמה, אומר על כך: "אז אני אומר לו (למח"ט 55 בעת אישור התוכנית): אם היעד הוא הר הצופים, אתן לך הצעה. אנחנו יושבים במעבר מנדלבאום. לא צריך לפרוץ גדרות, לא צריך לעבור שדות מוקשים... אנחנו נפתח באש לאורך כל הקו העירוני, ואתה תצא מהעמדות שלנו ותטהר את קטע הרחוב באורך 30-40 מטרים... תשלח כוח קדימה לחסימות, תיכנס עם החטיבה שמאלה, תלך בעורף של קו העמדות הירדני ותעלה להר הצופים בנתיב של השיירה. אמרת לו: אתה לא צריך לפרוץ - תעשה מחטף, עד שהם יבינו מה קורה, אתה מעביר גודד להר הצופים. תיכנס (בציר) עם הטנקים ותוחל"מים. מטה אמר לי: 'בסדר, אבל אנחנו יש לנו תוכנית אחרת'". גם המג"דים של חטיבה 55 סברו שיש לפרוץ בגזרת מנדלבאום ולעקוף את ההתנגדות הקשה, אבל הם נדחו על ידי המח"ט. ראו אצל מילשטיין, **איחוד ירושלים** וגם בתחקיר של מחלקת היסטוריה.

10. נרקיס, שם, עמ' 155.

11. בתשובה לשאלה שנשאל בהרצאה שנשא ב-1999 טען נרקיס כי כוונתו בכיבוש מוצבי גבעת-התחמושת, שייח"ג/ראח ובית-הספר לשרותים הייתה ליצור מצב שבו אם תוכרז הפסקת אש, יהיו בידי צה"ל שטחים בתוך השטח הירדני, מה שיאפשר משא-ומתן מדיני נוח יותר לישראל. גם אם יש בהנחה הזאת חיוני רב, אין בה כדי להסביר את ההתקשות לכבוש לקראת משא-ומתן דווקא את השטחים שהם היעדים היותר מבוצרים של האויב.

12. דו"ח ועדת אגרנט - התו"ל ויישום, עמ' 60-1,359.

13. עמנואל ורל, **קללת הכלים השבורים**, ירושלים, שוקן, 1987, סטנוגרמת הקשר.

14. ראו הקרב העקוב מדם והמיותר שניהלה האוגדה בכפר עין-זחלתא מיום שלישי בלילה ועד יום חמישי בצהריים.

15. הפרטים על האירוע הזה נלקחו ממחקרו של תא"ל (מיל) דני אשד על הלחימה בציר החוף במלחמת שלום הגליל.

16. לעניין החיוני הזה ראו את ספרו של אליז'א' כהן, **הפיקוד העליון, אנשי צבא או מדינאים - מי ינהיג במלחמה?**, תל-אביב, הוצאת מטר.

17. גנרל ז'אק מאסי, **הצנחנים נגד הטרור**, מערכות, 1975, עמ' 76.

18. הטענה כי בסופו של דבר יצאו הצרפתים מאלג'יריה אין בה כדי לסתור את העובדה כי עלה בידם להכריע את הטרור במישור הצבאי, אין זה נושא המאמר, אך מתבקשת ההשוואה בין תפיסת מאסי ב-1957 לבין עקרונות הפעולה של צה"ל נגד הטרור לאור הכתוב בחוברת "העיסות המונבל". במיוחד יש לשים לב להבדל ביחס לגורם ההתקפי, לגורם השטח ולממד הזמן. רק לאחר שצה"ל עבר לתפיסת ההפעלה המזכירה מאוד את זו שהייתה מובנת מאליה למאסי, הוא החל לקצור הצלחות בלחימתו נגד הטרור.

19. הכיבוש הראשון של מחנות הפליטים בג'יין ובטול-כרם היה יוזמה מקומית, שככל הידוע לא התקבלה טרם ביצועה בהתלהבות בקרב הצמרת הצבאית. ראו: רביב דרוקר ועופר שלח, **בומרנג - כישלון המהינות באינתיפאדה השנייה**, ירושלים, כתר, 2005. גם הפסקת הירי הממושך על שכונת גילה מכיוון בית-ג'אלה הושגה הודות ליוזמה מקומית של מג"ד חדש בגזרה, שלמרבח האירוניה הצליח בפעולתו רק מכיוון שלא הספיק לקבל תדריך ראוי ממפקד הגזרה בכל הנוגע לאופן שעליו להגיב על ירי לעבר חייליו ולעבר עיר הבירה של ישראל. מכיוון שהיוזמה המקומית הצליחה, אישר הפיקוד הבכיר פעולות נוספות, והן אלה ששיתקו סופית את הירי הממושך בגזרה.



טיילים, רבותיי, טיילים!

ההתפתחויות הטכנולוגיות והשינויים בעלות מערכות הנשק מחייבים לשקול מחדש האם יתרום של המטוסים כנושאי האש אל עורף האויב שריר וקיים

ח"כ ד"ר יובל שטייניץ

ה"מוסקיטור" שלנו, שכל אחד מהם, מסתבר, לא היה יקר יותר מרקטה, הטיילו בממוצע 125 טון פצצות כל אחד בתחום של מייל אחד מהמטרה במשך תקופת חייהם, ואילו הרקטה הייתה מטילה טונה אחת בלבד, חאת אגב שגגה של 15 מייל בממוצע.

אולם ההתפתחויות הטכנולוגיות הדרמטיות ב-60 השנים שחלפו והשינויים בעלויות הייצור או הרכש של מטוסים ושל טילים מעלים מחדש את השאלה: האם יתרום של המטוסים כנושאי האש אל העורף עדיין שריר וקיים, או שמא התהפך הגלגל? כדי להשיב על כך עלינו להשוות בין שתי האופציות לתקיפת מטרות בטווח הקצר והבינוני (דהיינו עד למרחק של כ-500 ק"מ מגבולות המדינה), תוך התייחסות להיבטים של עלות-תועלת, של דיוק הפגיעה ושל מהירות התגובה. כמו כן עלינו להתייחס להיבט החשוב של שרידות מערכי האש מול אפשרויות השיבוש שבידי הצד שכנגד – שרידות המושפעת גם ממצבה הגיאוראסטרטיגי המיוחד של ישראל.

ההיבטים של עלות-תועלת ושל רמת הדיוק

אם עלותם של מטוסים מתקדמים, כפי שציינ' צ'רצ'יל, הייתה בעבר זהה לעלות הטיילים לטווח בינוני, כיום שונים הם פני הדברים. מחיריהם של מטוסי קרב הפצצה מודרניים עלו ב-60 השנים שחלפו מאז בהתמדה הן בגלל שכלולן של טכנולוגיות התעופה והן בעקבות מורכבותה ההולכת וגדלה של המערכה לעליונות אווירית. כך הגענו למצב שעלותם של מטוסי ההווה של ישראל – כגון ה-F15(I) או ה-F16(I) על מערכותיהם המשוכללות – נושקת ל-100 מיליון דולר ליחידה.

עלותם של הטיילים לטווחים הבינוניים, לעומת זאת, דווקא התכווצה במהלך העשורים האחרונים. כך, למשל, מחירו של טיל שיוט כגון ה"טומהוק" האמריקני לתקיפה קונוונציונלית ארוכת טווח מוערך כיום במיליון דולר, ואילו ייצורו הסדרתי של טיל בליסטי מדויק לטווחים של מאות קילומטרים, כגון ה-ATACAM האמריקני או ה-LORA הישראלי, מוערך בפחות מחצי מיליון דולר. מכאן שהיחס הראשוני בין עלותם של מטוסים וטיילים התהפך בעשורים האחרונים לחלוטין, וזאת בלי לכלול עדיין את עלותם הגבוהה של האמצעים

לפני מלחמת העולם השנייה רווחה בצבא פולין האמונה שאת המלחמה צריך להכריע פרש גיבור על סוס. עם תחילת הפלישה הגרמנית דהרו הפולנים על גבי האמונה הזאת היישר לתהום. בישראל של ימינו רווחת האמונה שאת המלחמה הבאה צריך להכריע טייס גיבור במטוס. האם מדובר באמונה רציונלית, או שמא בקיבעון שההתפתחויות בתחום הטיילים הטקטיים הפכו אותו לחסר שחר ואולי אף להרה אסון?

טיילים ומטוסים בעבר

בעבר היה יתרונן של המטוס כנושאי האש לעומק שטחו של האויב ברור כשמש. מי עוד יכול היה להגיע לקו ראייה עם המטרות שבעומק ולכוון אליהן את החימוש מלמעלה? גם כאשר הופיעו הטיילים הראשונים בשלהי מלחמת העולם

השנייה, הם היו נחותים מהמטוסים הן מבחינת הדיוק – בגלל העדר קשר עין בין מי ששיגרו אותם לבין המטרות – והן מבחינת העלות-תועלת, משמע מבחינת המחיר הכולל של העברת מטען דומה לעורף האויב.

אין זה מפתיע אפוא, שכאשר בחנו אלברט שפר ווינסטון צ'רצ'יל במבט לאחור את ההשקעות הנרחבות של הגרמנים ברקטות V1 ו-V2, שכי-20

אלף מהן נורו על לונדון, על אנטוורפן ועל מטרות נוספות, הם הגיעו למסקנות דומות.

שפר קבע: מאמץ אדיר ויקר הושקע בפיתוחם ובייצורם של

הטיילים ארוכי הטווח, שהכויבו – עם הפיכתם למבצעיים במהלך שנות ה-1944 – את התקוות שתלו בהם. הטיילים האלה, שעליהם הייתה גאוותנו, ושזכו אצלי למעמד של פרויקט החימוש המועדף למשך תקופה לא מבוטלת, התבררו לבסוף כלא יותר מאשר טעות בהקצאת המשאבים.

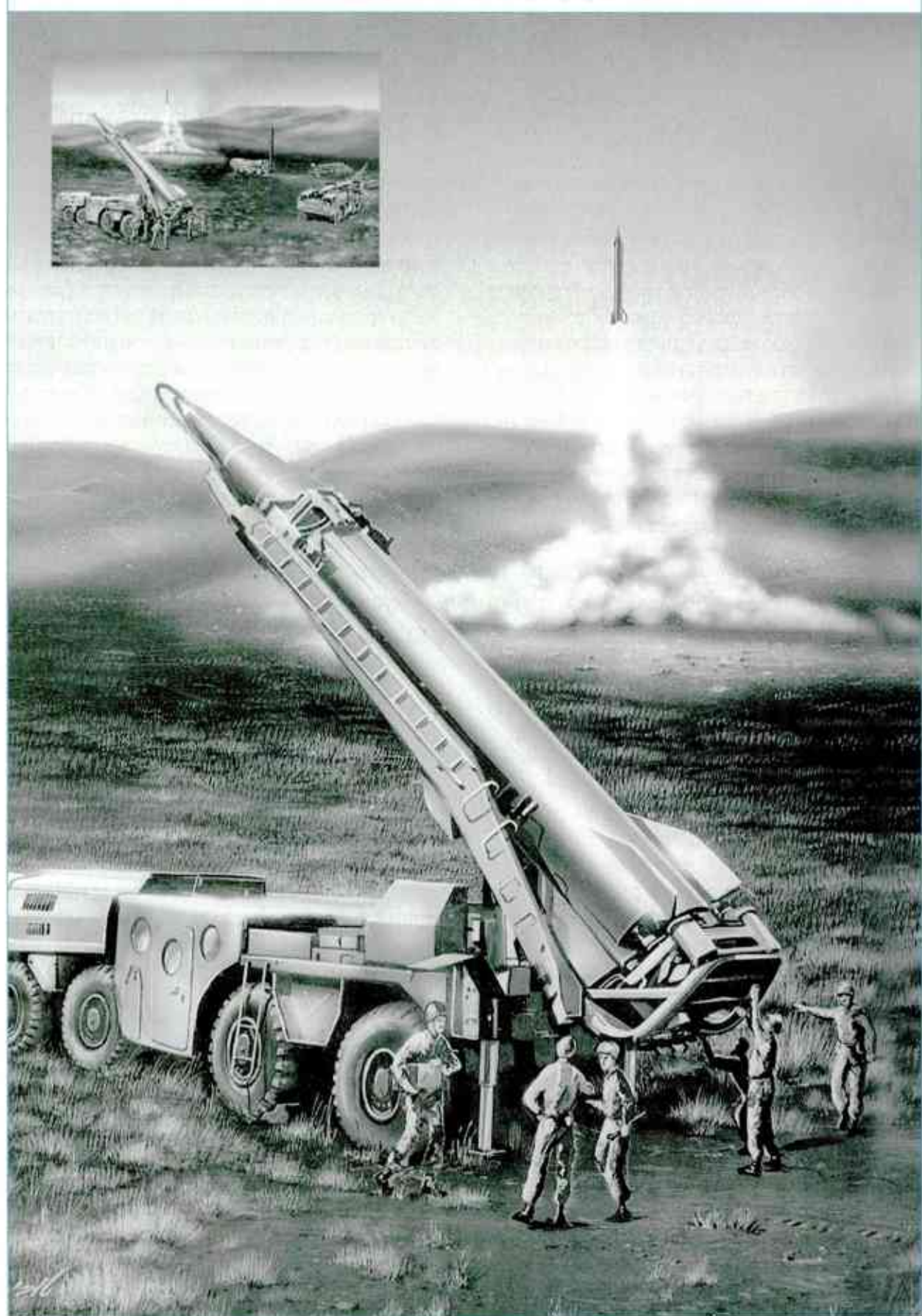
ווינסטון צ'רצ'יל סיכם: אכן למזלנו היה הדבר שהגרמנים השקיעו מאמץ כה רב ברקטות ולא במפציצים. אפילו מטוסי

כאשר הופיעו הטיילים הראשונים בשלהי מלחמת העולם השנייה, הם היו נחותים מהמטוסים הן מבחינת הדיוק והן מבחינת העלות-תועלת

ד"ר יובל שטייניץ
ויו"ר ועדת חוק
וביטחון בכנסת



איור: סוללת טילי קרקע-קרקע "סקאד ב" עיראקית בהכנה לשיגור



טילים, רבות, טילים!

מערכות 403-4

הנלווים להפעלתן של פלטפורמות אוויריות, כגון שדות תעופה מודרניים והכשרת טייסים. אם צ'רצ'יל דיבר על פרופורציות של 1:1, דהיינו טיל במחיר מטוס, הרי הפרופורציות הנוכחיות עומדות על 1:100 או אף 1:200, דהיינו תמורת מחיר של מטוס בודד ניתן לקבל בין 100 ל-200 טילים. במונחי עלות-תועלת של הבאת פצצה דומה לעורף האויב התהפכו אפוא הנתונים עד כדי פי 200 לטובת השימוש ברקטות בטווחים האמורים, בהשוואה לבסיס הנתונים שהיה תקף עם תום מלחמת העולם השנייה.⁹

גם בתחום הדיוק כמעט התהפכו היוצרות. יתרונו העצום של המטוס, הנובע מיכולתו לראות את המטרה ולכוון אליה את החימוש, אבד זה מכבר. כפי שראינו במערכה האחרונה בעיראק, כ-90% מהפצצות שהטילו חילות האוויר של ארצות הברית ושל בריטניה היו חכמות, רובן מונחות GPS, שניווטו אל המטרות באופן אוטונומי וללא הסתמכות על קשר עין של הטייסים עם המטרות.

אם במלחמת העולם השנייה עמד רדיוס הפגיעה הממוצע של הפצצה האווירית על מייל אחד לעומת רדיוס פגיעה ממוצע של 15 מייל של הטיל ארוך הטווח, דהיינו יתרון של 1:15 לטובת המטוסים, הרי כיום יפגעו שניהם במרחק של מטרים ספורים ממרכז המטרה. למעשה, בפרקטיקה המודרנית הופך המטוס עצמו יותר ויותר למשאית אווירית נושאת טילים, המשגרת את טיליה ממרחק של עשרות עד מאות קילומטרים

מהיעד. לפיכך, כאשר מערכות ההנחיה הסופיות הן ממילא זהות בסוגי החימוש השונים, אחת היא לו לטיל המודרני מונחה ה-GPS אם שוגר מהאוויר, מהיבשה או מהים.

מהירות התגובה וחיבובות

ככל שעולה רמת הדיוק של מערכות החימוש, ועימה עולה הסתברות הפגיעה במכה ראשונה, עולה במקביל גם חיבובות של מהירות התגובה. כאשר יצאו האקדוחנים במערב הפרוע לקרב, הם דייקו בדרך כלל עד כדי כך, שההכרעה עברה לתחום של מהירות השליפה. מן הראוי להכיר בעוד מועד בעובדה שזהו בדיוק המצב ההולך ומתהווה לנגד עינינו בשדה הקרב המודרני.

אם בעבר הייתה סוגיית "המכה השנייה" רלוונטית רק למאזן האימה הגרעיני שבין מעצמות העל, וזאת בעטיו של כוח ההרס המוחלט של פצצות הגרעין, המאפשר לצד האחד להשמיד את מרבית יכולותיו של הצד האחר במכה ראשונה, הרי בימינו הופכת הסוגיה לרלוונטית גם לשדה המערכה הקונוונציונלי. זאת בגלל הדיוק הרב של החימוש הקונוונציונלי החדש, המאפשר, עקרונית, להשמיד את מרבית יכולותיו הקונוונציונליות של הצד שמנגד במכה הראשונה. החימוש המדויק מאפשר כיום לצד האחד לחסל או לשבש את מערכות הלחימה, הפיקוד והשליטה החיוניות של הצד האחר במהירות כה רבה, עד כי יכולתו של המותקף להנחית מעין "מכה קונוונציונלית שנייה" מוטלת בספק. על אחת כמה

וכמה נכון הדבר כאשר מדובר במדינות קטנות, שכל תשתיותיהן הצבאיות נמצאות מלכתחילה בטווח מערכות הנשק העיקריות של היריב, ושעוצמתן מרוכזת בשטח קטן ובמספר מוגבל של אתרים ושל בסיסים.

חשיבותה ההולכת וגדלה של מהירות התגובה פוגעת עוד יותר במעמדו של המטוס. ניוח שלפנינו משימת תקיפה נגד מטרה בעלת נ"צ ידוע במרחק של כמה מאות קילומטרים בעומק שטחה של מדינת אויב: שדה תעופה צבאי, מרכז לוגיסטי רוחש פעילות, סוללת נ"מ או משגרי טילים בליסטיים המתכוננים לשיגור. מהרגע שבו קיבלה טייסת הקרב את משימתה ואת הנ"צ המדויק של המטרה, יעברו בין שעה אחת לכמה שעות עד לקבלת האפקט הנדרש של התמוצצויות במטרה. זהו פרק הזמן הנדרש לאנשי חיל האוויר כדי להשלים את תכנון המשימה, להיערך להתמודדות אפשרית עם מטוסי האויב או עם מערכות הנ"מ שלו בדרך למטרה, לתדרך את הטייסים, לזווד את המטוסים ולטוס אל המטרה ולפגוע בה. אולם כאשר תגיע פקודה דומה עם אותו הנ"צ ליחידת הטילים המודרנית, המשוטטת אי שם במרחבי היבשה או הים, יידרשו דקות אחדות להשלמת המשימה. הנ"צ המבוקש יזון לראשי הביות של הטילים במהירות הבזק, ולאחר מכן יפריד דק משך המעוף של הטיל בין השיגור לבין הפגיעה במטרה. בעקבות מלחמת יום הכיפורים הבינו גורמים בכירים בצה"ל כי היו להם תפיסות שגויות בנוגע לחיל האוויר, וכי

**במקום להפוך את המטוסים
למשגרי טילים מהאוויר -
כמותם - עדיף להוסיף לטילים
מאיצים זולים ולשגרם
ממשאיות פשוטות שינועו
ברחבי הארץ או מספינות זולות
שישוטו במרחבי הים**

אין הוא גמיש ומהיר תגובה כפי שסברו לפני המלחמה. בקיצור, לסורים ולמצרים ואפילו לארגון צבאי למחצה כמו החיזבאללה ישנה כיום יכולת לשגר טילים ורקטות - שראש הנפץ של כל אחד מהם יכול להיות במשקל של מאות קילוגרמים - למטרות בעומק שטחה של ישראל בקבועי זמן קצרים ובעלות מינימלית. הן הטיל הוא זול, יחסית, והן הפלטפורמה שנושאת אותו, המבוססת לרוב על משאית ישנה, שעלותה כ-100 אלף דולר. לעומת זאת ה"משאית" האווירית נושאת הטילים עולה פי אלף: כ-100 מיליון דולר. בהנחה שבתוך שנים ספורות יצטיידו הסורים גם בטילים מודרניים בעלי מנועי דלק מוצק ומערכות הנחיה GPS - דוגמת ה"איסקנדר" הרוסי¹⁰ או דומי המפותחים כעת בכמה ממדינות האזור - ישתפרו רמת הדיוק ומהירות התגובה שלהם ללא הכר ויהפכו אותם לאפקטיביים שבעתיים גם נגד מטרות צבאיות קטנות ממדים. בישראל, לעומת זאת, שבה מתעקשים משום מה שהטיל או הפצצה יעברו שלב של זיווד ושל חניכה אווירית איטית, יחסית, מתחת לכנף המטוס בדרך להפעלתם, תחייב אותה משימה בדיוק את העלאתן לאוויר ואת סיכוןן של פלטפורמות אוויריות שערךן מאות מיליוני דולרים. ואם לא די בכך, הרי ביצוע המשימות יהיה איטי בשני סדרי גודל בהשוואה למהירות הפעולה של היריבים.

מכה קונוונציונלית שנייה

היבט נוסף וחשוב לא פחות להשוואה הוא יכולת ההירשדות,



בדיוק כפי שהופתענו כאשר טילי הני"מ "כופפו את כנף המטוס" במלחמת יום הכיפורים, כך אנו עלולים להיות מופתעים כאשר טילים בליסטיים יכופפו במלחמה הבאה את כנף המטוס, או ליתר דיוק: את מסלול ההמראה שלו ואת תשתיותיו הלוגיסטיות

תעלת סואץ את כל שטחה של מדינת ישראל. נוסף על כך יש ברשותן מאות רקטות כבדות ומדויקות למדי, המאפשרות להן לשבש באופן משמעותי את התשתיות הצבאיות בישראל באמצעות תקיפה מסיבית או באמצעות טפטוף מתמשך. כלומר, בדיוק כפי שהופתענו כאשר טילי הני"מ "כופפו את כנף המטוס" במלחמת יום הכיפורים, כך אנו עלולים להיות מופתעים כאשר טילים בליסטיים יכופפו במלחמה הבאה את כנף המטוס, או ליתר דיוק: את מסלול ההמראה שלו ואת תשתיותיו הלוגיסטיות, האיום מנגד הזה עוד עלול להתעצם בעתיד, עד כדי קפיצת מדרגה, אם יגיעו לזירה טילים מתקדמים המונחים באמצעות GPS ומונעים בדלק מוצק, כמו ה"איסקנדר" שהוזכר לעיל. העובדה שכוחה האווירי של ישראל מרוכז כולו במספר מצומצם של שדות תעופה נייחים, ושלרשותה מספר קטן עוד יותר של יחידות בקרה אוויריות, שאין שום אפשרות להסתירן מעיני האויב או להוציאן מטווח טיליו, אומרת דרשני. אולם מאחר שכבר התייחסתי בהרחבה לבעיות ההישרדות של חיל האוויר בפרסומים קודמים, לא ארחיב בכך כאן.¹⁰

ומה בנוגע לשרידותם של רקטות ושל טילים?

למותר לציין שיצירת אופציה רצינית של תקיפות עומק מסיביות באמצעות מספר רב של טילים מדויקים וחולים תיצור יכולת להנחית מכה קונוונציונלית שנייה שתהיה

כלומר הסיכויים לשמר את מרב היכולות למכה קונוונציונלית שנייה, בהנחה שהצד שמנגד עלול לנסות לשבש - באמצעות טילים, רקטות, ארטילריה ואמצעים נוספים - את יכולות התגובה של ישראל.

באמצע שנות ה-90 של המאה שעברה הזהיר אלוף ישראל טל בספרו "ביטחון לאומי" מפני המשך ההסתמכות על חיל האוויר הישראלי בנושא האש הבלעדי לעומק החזית ולעורף האויב - בעיקר נוכח רגישותם היתרה של שדות התעופה ושל יחידות הבקרה האווירית של ישראל לסכנת שיבוש באמצעות יכולות אש מנגד ההולכות ומתפתחות בצד האחר.

את המהפכה הזאת יחוללו טילים ארוכי טווח שיימצאו בידי מדינות קרובות ורחוקות, והם עלולים לערער את כושר ההרתעה ההיסטורי של ישראל. לא אמצעי לחימה טכנר-טקטיים חדישים, לרבות החימוש המדויק והחכם, ולא בלעדיות הכוח האווירי יהו ערובה בפני האיומים החדשים... האיומים החדשים האלה הם שעלולים להגביל את יכולתו של חיל האוויר למלא את ייעודו.¹¹

עשור חלף מאז, ונבואתו של טליק הפכה למציאות. ברשות מצרים וסוריה יש כיום מאות טילי "סקאד" מדגמים B, C, ו-D, המכסים מעמדות השיגור שלהם במרכז סוריה או באזור

חסינה יותר ליכולות השיבוש באמצעות אש מנגד או טילי נ"מ ארוכי טווח – יכולות ההולכות ומתפתחות בצד האחר. שלא כמו מטוסים, הטילים יכולים להיות מאוחסנים ומשוגרים כמעט מכל אזור או אתר קרקעי ללא הכשרה הנדסית מסיבית, שכן הם אינם דורשים מסלולי המראה ארוכים, ומשום שהלוגיסטיקה הכרוכה בהם בטלה בשישים בהשוואה לזו הכרוכה במטוסים ובשדות תעופה. זאת ועוד, הטילים יכולים להיות מאוחסנים ומשוגרים באלפיהם גם מפלטפורמות ימיות זולות יחסית. הפלטפורמות האלה יוכלו לשייט במרחבי האגן המזרחי של הים התיכון, בלי שהאויב יוכל לאתרו ולטווחן מראש באמצעות רקטות ארוכות טווח, טילי "סקאד" או טילי "איסקנדר".

מטוסים מול טילים - מסקנות

מאז שעלתה לראשונה הדילמה של מטוסים לעומת טילים, לפני כ־60 שנה, התחוללו שינויים טכנולוגיים מפליגים הפועלים לטובת האופציה הרקטית. בהיבט של עלות-תועלת התהפכו היוצרות פי 100 ויותר; בהיבט הדיוק, השוויין המוחלט שהושג באחרונה באמצעות הנחיית GPS הוא שיפור של פי 15 בהשוואה ליחסי הדיוק שהיו קיימים קודם לכן. בהיבט של מהירות התגובה חל שיפור של פי עשרה בערך לטובת הרקטה, שכן המעבר למנועי דלק מוצק בטילים בליסטיים הוביל לקיצור לוחות הזמנים עד לפגיעה במטרה בערך פי 20 (בעקבות ביטול הצורך בתדלוק הרקטה טרם שיגורה), בעוד שהמעבר למנועי סילון במטוסי הקרב הגביר את מהירות השיוט שלהם וקיצר את זמני הטיסה למטרה פי שניים בלבד.

כאשר מוסיפים לכל אלה את היבט ההירדרות ואת היכולת לפרוס או לנייד את רכיבי האש במרחבי המדינה ובמרחבי הים התיכון, המסקנה צריכה להיות חדה וברורה: במקום להפוך את המטוסים למשגרי טילים מהאוויר – משגרים שהם יקרים מאין כמותם, עדיף להוסיף לטילים מאיצים זולים ולשגרם ממשאיות פשוטות שינועו ברחבי הארץ או מספינות זולות שישוטו במרחבי הים. את כל זאת ניתן לבצע בעלות נמוכה, במהירות, בגמישות ותוך הגנה רבה יותר טובה מפני שיבושים אפשריים באמצעות אש מנגד או מערכות נ"מ. ובמילים אחרות: אם בעבר נדרש מטוס קרב משוכלל כדי להטיל פצצת ברזל פשוטה היישר על המטרה, היום נדרשת משאית פשוטה כדי להטיל טיל משוכלל היישר על המטרה. הגיע אפוא זמנו של "הטיל הטקטי הזול" – שעליו דיבר בעבר מי שהיה שר הביטחון, משה ארנס – להיות כלי תקיפה משלים לצד המטוסים וכגיבוי להם במקרים שבהם יגרום האויב לשיבושו של הכוח האווירי באמצעות אש מנגד על בסיסיו או באמצעים אחרים. בכך אין כמובן כדי לבטל את חשיבותם של המטוסים במערכה המודרנית, אלא רק להסיטם למשימות אחרות, חיוניות לא פחות. ראשית, התקיפה באמצעות טילים בטווחים שמעל ל־500–600 קילומטרים אינה כדאית, מכיוון

שהטילים לטווחים האלה צריכים להיות כה גדולים, יקרים, ומסורבלים, עד ששכרם יוצא בהפסדם. לפיכך התקיפה בטווחים האלה צריכה להישאר משימתם של הפרשים בעלי הכנפיים. שנית, תפקידו של מטוס הקרב יתמקד יותר ביצירת מודיעין בזמן אמת מעל לשדה המטרות הן כדי לאכן מטרות נעות והן כדי לבצע הערכת נזקים שתאפשר את המשך הכוונת הטילים מהעורף. ושלישית, תמיד תיוותר בעינה המשימה הקלסית של שמירה על העליונות האווירית והמודיעינית מעל היבשה ומעל הים. המשימה הזאת תהפוך קלה יותר בעקבות צמצומן של משימות התקיפה וההפצצה המוטלות על חיל האוויר.

הערות

1. תודות למנכ"ל מ"מ, יאיר רמתי, ולמר עוזי רובין על הערותיהם ועל תובנותיהם.
2. Albert Speer, *Inside the Third Reich*, Sphere Books, England, 1970, pp. 493–494.
3. יונססון ס' צ'רצ'יל, **מלחמת העולם השנייה: ניצחון וטרנדניה**, כרך 6, תרגום: אהרון אמיר, הוצאת עם הספר, 1961, עמ' 58.
4. האמריקנים השתמשו במלחמת המפרץ בטילי "טומהוק" ששוגרו מהים, בעיקר ממשחתות Agis; כן ערכו שימוש מושכל בטילי ATACAM בטווחים של עד ל־300 קילומטרים, בין השאר על מנת להתמודד עם מערכי הנ"מ העיראקיים, שהיו חסדי כל יכולת להתמודד עם הטילים ששוגרו אליהם מהקרקע, ובכך לפתוח מסדרונות למטוסיהם תוך הימנעות מסיכונים. גם אם מביאים בחשבון שמתוס נושא שניים-שלושה טילים או פצצות חכמות בממוצע בכל ניחה לטווחים האמורים, עדיין היתרון הוא 1:50 או 1:33. כלומר, המטוס צריך לשרוד ולבצע בין 30 ל־50 ניחות הפצצה מוצלחות על מנת להתחיל להשוות את סך כל החימוש המדויק שהוא מטיל למטען שנושאים טילים בעלות דומה. זאת בלא שהבאנו בחשבון את העובדה שגם לטיל או לפצצה האוויריים תג מחיר משלהם ואת עובדות קיומן של עלויות ישירות נוספות, כגון שעות טיסה, תיקון נזקים וכדומה.
6. שפר מתייחס גם לפרופורציה של 1:7 בין מטוסים לטילים, כלומר שניתן היה לייצר שבעה מטוסים במקום רקטה אחת מרגם V2. לפי הנתון הזה מגיע היפוך יחס העלויות מאז ועד היום לטובת הטילים המודרניים עד כדי פי 1,400.
7. אלוף (מיל') יעקב עמידרור, מתוך **מלחמת יום הכיפורים ולקחה**, משרד הביטחון, 2005, עמ' 22.
8. "איסקנדר" הוא טיל בליסטי חדיש שמוכנס בימים אלה ליחידות הטילים של צבא רוסיה. מדובר בטיל גדול ממדים, שנושא ראש נפץ במשקל של טון לטווח של כ־300 קילומטר. לטיל הזה יש גרסה מונחת GPS, שרמת הדיוק שלה מגיעה למטרים בודדים. נודע כי סוריה כבר ביקשה מרוסיה להצטייד בעתיד בטילים האלה, שמחיר כל אחד מהם מגיע ל־800 אלף דולר בלבד. הטיל הזה אמור להחליף את ה"סקאדים" המתישנים.
9. ישראל טל, **ביטחון לאומי**, הוצאת דביר, 1996, עמ' 221. בהמשך נזכר טל את הצורך בהקצאת משאבים למה שהוא מכנה: "פיתוח וקיום כושר הרתעה אסטרטגי קונונציונלי אלטרנטיבי... הכוח האווירי אינו יכול עוד לשמש לבדו כנדבך האסטרטגי הבלעדי של ישראל", עמ' 222.
10. יובל שטייניץ, "הים כעומק האסטרטגי של ישראל", **מערכות**, 383, מאי 2002; וכן "הערות על תפיסת הביטחון", **מערכות**, 398, ינואר 2005.
11. עמדה דומה הביע גם עוזי רובין, מומחה לטילים ובעבר ראש מנהלת "חומה" במשרד הביטחון, ראו: Barbara Opall-Rom, "Israel Seeks to Extend Precise Ground Strike", *Defense News*, 12 September 2005, pp. 42–43.

במקום להפוך את המטוסים למשגרי טילים מהאוויר עדיף להוסיף לטילים מאיצים זולים ולשגרם ממשאיות פשוטות שינועו ברחבי הארץ או מספינות זולות שישוטו במרחבי הים



מעטים מול רבים

השפעות לקחי מלחמת יום הכיפורים על צבא ארה"ב

בשנים שלאחר מלחמת יום הכיפורים עבר צבא היבשה האמריקני מהפכה של ממש. למלחמה זו בכלל וללקחי קרבות השריון שניהל צה"ל בעיקר הייתה השפעה רבה על עיצוב הדוקטרינה האמריקנית להגנת אירופה מפני כוחות ברית ורשה

שאל ברונפלד'

שביקר בישראל כדי ללמוד את לקחי מלחמת יום הכיפורים, את הקשר שנוצר בין צה"ל לבין צבא היבשה האמריקני אחרי המלחמה:

"הביקור הראשון היה תחילתו של קשר מתמשך, שכלל ביקורים תכופים, דיונים ארוכים ומחשבות חשובות. מהקשר הזה נולדה התוכנית לרפורמה של צבא היבשה האמריקני. צבא ארה"ב חב חוב עמוק למוסה [פלד], לגיסות השריון של צה"ל ולדמיון ולגאונות ההנדסית של טליק [טל] ושל עוזריו".

גם אלוף אברהם אדן התייחס לנושא בזיכרונותיו: "כאשר הגעתי באוגוסט 74 לווינגטון כדי לשמש נספח צבאי, מצאתי שהצבא האמריקני מעסיק עשרות קצינים בלימוד לקחי המלחמה. עשרות כרכים עבי כרס נכתבו... מצאתי שם הערכה רבה לצה"ל. לעיתים עד כדי קנאה, הערכה לאורח הלחימה, להקרבה ולהישגים הצבאיים הכבירים".

דבריהם של סטארי ושל אדן וכן ההיסטוריוגרפיה של התקופה מצביעים על ההשפעה הרבה שהייתה למלחמת יום הכיפורים על התפיסה האמריקנית בנוגע לאופי שתלבש מלחמה עתידית באירופה ובנוגע לדוקטרינה הנדרשת על מנת שהמעטים של נאט"ו יגברו על הרבים של ברית ורשה. הם גם מעידים כי נושא המאמר אינו עניין אתנוצנטרי. לא מדובר במקרה של "הפיל והבעיה היהודית", שכן ריבוי ההתייחסויות למלחמת יום הכיפורים מצד אנשי הצבא והחוקרים, מצביע על קיום קשר הדוק בינה לבין הרפורמה שעבר צבא היבשה האמריקני. כפי שיוסבר להלן, הקשר הוא מורכב, והמאמר הזה מצביע על כמה היבטים ורבידים של הקשר, שעליהם לא עמדו מאמרים ומחקרים קודמים.

המאמר הזה יכול להיות בעל עניין מיוחד לקורא הישראלי, שכן הוא מבטא ניסיון ראשון לחשוף, לרכז ולבקר את ההתייחסויות הרבות למלחמת יום הכיפורים בשיח האמריקני וגם לתאר את פועלם של שני גנרלים אמריקנים חשובים שהיו ידידי צה"ל. ראוי לציין שהמאמר מתבסס רק

בעשור שהחל בראשית שנות ה-70 עבר צבא היבשה של ארה"ב רפורמה חשובה. מועד ההשקה הרשמי של הרפורמה היה 1 ביולי 1973, עם הקמתו של פיקוד האימונים והדוקטרינה (TRADOC - Training and doctrine Command). שלושה חודשים לאחר מכן פרצה מלחמת יום הכיפורים. מייד עם סיום הקרבות עטו על צה"ל משלחות קצינים מצבא היבשה של ארה"ב כדי להפיק מהם לקחים וליישם ברפורמה המתהווה. מהו אפוא הקשר שבין הרפורמה בצבא ארה"ב לבין מלחמת יום הכיפורים? האם תרמה המלחמה לעיצובו מחדש של צבא היבשה? ואם היא תרמה - באיזה אופן ובאיזו מידה?

המאמר הזה בוחן את השפעתה של מלחמת יום הכיפורים על צבא היבשה של ארה"ב בשנים 1973-1982, שהיו

התקופה המעצבת של דוקטרינת הלחימה בעידן שלאחר וייטנאם, תוך התייחסות לאינטראקציה בין מלחמת יום הכיפורים לבין הגורמים החשובים הנוספים שהשפיעו על ראשי הצבא. המאמר מתמקד בהשפעתה של מלחמת יום הכיפורים על שני הגנרלים שעמדו בראש הרפורמה: גנרל דפוי (William E. DePuy), המפקד הראשון של TRADOC ומוביל הדוקטרינה של שנות ה-70, שכונתה "הגנה פעילה", הטקטית באופיה, וגנרל סטארי (Donn A. Stary), שבא אחריו ופיתח את הדוקטרינה שנקראה קרב יבשה אוויר (AirLand Battle). הדוקטרינה הזאת שירתה את צבא היבשה בשנות ה-80 וחידשה רבות בהיבט המערכתי.

בכנס של מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים, שנערך בקיסריה ב-1999, תיאר גנרל (בדימוס) סטארי, שהיה הקצין האמריקני הראשון

"צבא ארה"ב חב חוב עמוק למוסה [פלד], לגיסות השריון של צה"ל ולגאונות של טליק"

מנכ"ל הכותם
לייזת עין





מלחמת יום הכיפורים באוקטובר 1973 באה לצבא היבשה האמריקני בעיתוי מוצלח

לשקם את עצמו ולהצטמצם הן משום שתקציביו קוצצו באכזריות והן בשל המעבר מגיוס חובה לצבא מתנדבים. הלמידה של הצבא בשנות ה-60 כוונה למלחמת וייטנאם, ואכן נעשו שם פריצות דרך גדולות בתחום של ניווד הח"ר ושל הפעלת ארטילריה וסיוע אווירי. אבל הלקחים האלה לא היו רלוונטיים להגנת מערב אירופה מפני שפעת הגייסות המשוריינים של ברית ורשה. והיה קושי נוסף שעיימו נאלץ להתמודד צבא ארה"ב: המשאבים והאנרגיות שהופנו לדרום מזרח אסיה פגעו במאמץ האמריקני לפתח ולרכוש אמל"ח מתקדם, הדרוש ללוחמה משוריינת וממוכנת.

החשיבה בנוגע לרפורמה שייצטרך הצבא לעבור אחרי מלחמת וייטנאם החלה כבר ב-1969, כשהחל הפינוי ההדרגתי של הכוחות האמריקניים משם. החשיבה הזאת הביאה ב-1971 להחלטה לפצל את הפיקוד על יחידות הצבא ועל בסיסיו בארה"ב ולהקים את TRADOC – פיקוד שנועד להתרכז בפיתוחם של דוקטרינה, של אמל"ח ושל מבנה הכוחות וגם לפקד על בסיסי האימונים ועל בתי-הספר הצבאיים.

הרעיונות של הרפורמטורים נועדו להתאים את צבא המתנדבים החדש למשימה המרכזית שהטיל עליו הדרג המדיני – ההגנה על אירופה – תוך תיקון נקודות התורפה של הצבא שבלטו מאז שנות ה-40, ושרבות מהן הוחמרו במהלך המלחמה בווייטנאם. הרפורמה שיזמו גנרל אברמס (Creighton W. Abrams), שנבחר להיות ראש המטה הכללי של צבא היבשה ביוני 1972, ופקודיו הבכירים דפוי וסטארי ביטאה את הכוונות האלה. שלושתם היו קצינים מנוסים מאוד, למודי קרבות ומעוטרים, ובעת כניסתם לתפקידיהם

על מקורות אמריקניים, ואין הוא מתיימר לעמת את הפרשנויות האמריקניות למלחמת יום הכיפורים עם הפרשנויות של ישראלים. המאמר אינו עוסק בחקר מלחמת יום הכיפורים עצמה, אלא רק באופן שבו נתפסה המלחמה עלידי צבא היבשה של ארה"ב והשפיעה עליו.

הרקע לרפורמה בצבא היבשה של ארה"ב

"מלחמת יום הכיפורים באה לאמריקנים בעיתוי מוצלח", קבעו דפוי וסטארי – קביעה המסבירה את העניין הרב שגילה צבא היבשה האמריקני במלחמה ואת השפעתה על הרפורמה שגיבש. באוקטובר 1973 היה צבא היבשה האמריקני שרוי בתחילתו של ארגון מחדש מהחשובים בתולדותיו, שכמותו לא עשה מעולם בתקופת שלום (גם אם שלום קר מאוד).

ההיסטוריוגרפיה של התקופה הזאת היא רבה, ולכן אסתפק באזכור תמציתי מאוד של הגורמים המרכזיים שהכריחו את צבא היבשה האמריקני להתארגן מחדש.

בתחילת 1973 תמה מעורבות ארה"ב בווייטנאם, ונפסק גיוס החובה – לראשונה מאז מלחמת העולם השנייה. הדוקטרינה של ממשל ניקסון קבעה כי המשימה העיקרית של הצבא היא להגן על מערב אירופה – במסגרת נאט"ו – מפני מתקפה של כוחות ברית ורשה.

הגנת מערב אירופה הוטלה על צבא שהיה באותה העת במשבר קשה בגלל תוצאותיה של מלחמת וייטנאם. אלה יצרו משבר מורלי ומקצועי בכל דרגי הצבא ומשבר אמון בין הצבא לבין דעת הקהל, בתי הנבחרים והממשל. לאחר "עשור אבוד" בג'ונגלים של דרום-מזרח אסיה הציבה דוקטרינת ניקסון בפני הצבא משימה חדשה וקשה, תוך שהוא נאלץ

כבר הייתה להם משנה סדורה בנוגע לרפורמות שהם התכוונו להנהיג.

הפרקים הראשונים של המאמר הזה מתרכזים בדפוי שמילא תפקיד כפול: של מתכנן הפיצול הארגוני, שבמסגרתו הוקם TRADOC, ושל מבצע הרפורמות בנושאים שנמסרו ל-TRADOC: דוקטרינה, אימונים, אמל"ח ומבנה הכוחות. התפקיד המרכזי של דפוי נבע ממעורבותו האישית העמוקה ומכך שאברמס נתן לו יד חופשית (ואת ה"כוכב" הרביעי), שכן אברמס הקדיש את עיקר מאמציו לטיפול בנושאים אסטרטגיים. אברמס מת בספטמבר 1974, ולכן גם לא הספיק להשפיע רבות על ביצוע הרפורמה שנהגה בתקופת כהונתו. אין ספק שהחוויה המעצבת של דפוי הייתה השתתפותו במלחמת העולם השנייה בזירה האירופית. הוא ועמיתיו העידו על כך. בתחילת המלחמה הוא היה מפקד מחלקה ובסופה פיקד על גדוד בדיוויזיית חי"ר. דפוי סיפר שהוא חווה על בשרו את שתי נקודות החולשה הגדולות של הצבא: אימונים לא ריאליסטיים, שלא הכינו את הלוחמים לצפוי להם בשדה הקרב, ומיני קצינים (בעיקר מג"דים) לא ראויים. בזיכרונותיו הוא ביכה את הלוחמים הרבים שנפלו לשווא ותיאר את פעולותיו לאורך כל הקריירה שלו לשינוי שיטות האימון והקריטריונים לקידום מפקדים.

השקפת עולמו של דפוי ערב הקמתו הרשמית של TRADOC, לפני מלחמת יום הכיפורים, נחשפה באופן מפורט בהרצאה שנשא ב־7 ביוני 1973 בפורט פולק, לואיזיאנה. בהרצאה הזאת הציג דפוי את רעיונותיו בנוגע לרפורמה שיש להנהיג בצבא – רעיונות המשקפים את הניסיון שצבר במלחמת העולם השנייה

ובמלחמת וייטנאם. כמו כן ניתן למצוא בהרצאה את הנושאים המרכזיים שעתידיים היו להופיע מאוחר יותר בפרשנות שנתן למלחמת יום הכיפורים. (משמעות הדבר תידון במפורט בהמשך המאמר).

הטיעון המרכזי בהרצאתו של דפוי היה כי תם זמנה של הדרך האמריקנית המסורתית להפעלת הצבא. במלחמת העולם השנייה ובמלחמות קוריאה ווייטנאם היה הצבא בית חרושת להפקת לוחמים, והוא הפיק אותם בכמויות גדולות ו"באיכות איומה". הוא סבר כי בעידן החדש יאלץ הצבא – בשל הקיצוצים בתקציבו – לפעול בנחיתות כמותית ("מעטים מול רבים"), והמלחמות יהיו קצרות ואלימות מאוד. דפוי דרש מסגל הפיקוד של פורט פולק להעלות את הרמה המקצועית של הצבא ב־50%, כך שגדוד אמריקני יהיה שקול לארבעה עד חמישה גדודים של היריב. הוא סיים את הרצאתו בדרישה לבדוק מחדש את שיטות האימונים ואת מערכי האימונים ולהתאימם להכשרת לוחמים מקצוענים מהסוג הנדרש בעידן החדש.

הבהרות נוספות להשקפותיו של דפוי לפני מלחמת יום הכיפורים ניתן למצוא בהרצאה אחרת שלו, שאותה נשא ב־3 באפריל 1973, ושגם בה עלו נושאים שהופיעו אחר כך בפרשנות שנתן למלחמת יום הכיפורים. באותה ההרצאה הוא הסביר למאזיניו כי אף שטייל הנ"ט הגבירו מאוד את האפקטיביות של החי"ר, בעיקר בהגנה, הרי שהם לא שינו

את התפקיד העיקרי של החי"ר: לסייע לטנקים. הוא אמר כי הטנק הוא מערכת הנשק המובילה בקרב המשולב, ועל החי"ר לסייע לטנקים בעזרת נגמ"ש לחימה מתקדם.

מהאמור לעיל עולה כי עוד לפני מלחמת יום הכיפורים חזה דפוי את האופי הקטלני שילבש קרב היבשה המודרני והצביע על מה שיש לעשות כדי שהמעטים של ארה"ב יוכלו לגבור על הרבים של ברית ורשה. שיפור המקצוענות הצבאית באמצעות הכשרה ואימונים רלוונטיים וניהול קרב משולב שבמרכזו הטנקים הם הפתרונות שעליהם הצביע דפוי עוד לפני מלחמת יום הכיפורים.

ההשקפות של דפוי יושמו בשטח, וסטארי סיפר כי עם כניסתו לתפקיד של מפקד מרכזו השריון, ביוני 1973, החל הסגל של פורט נוקס לאפיין את הקרב הראשון שצפוי באירופה. עד סוף הקיץ של 1973, עוד לפני שפרצה מלחמת יום הכיפורים, גובש שם הנוסח הראשוני של תורת הלחימה הטקטית של הכוחות המשוריינים. אנשי השריון היו משוכנעים כי בעזרת הדוקטרינה החדשה שהם גיבשו יוכלו המעטים של נאט"ו לנצח.

מלחמת יום הכיפורים באוקטובר 1973 אכן באה לצבא היבשה האמריקני בעיתוי מוצלח. המלחמה במזרח התיכון סיפקה הדגמה מוחשית מאוד לאופן שבו עשויה להתרחש מלחמה באירופה בין ברית ורשה לבין נאט"ו. הדגמה מעודכנת כזאת הייתה חשובה, שכן קרבות השריון הגדולים האחרונים התרחשו 30 שנים לפני כן, במערכת קורסק (1943).

אף כי צבא היבשה האמריקני ונאט"ו בחנו את המאפיינים השונים של קרב היבשה המודרני הממוכן עוד לפני מלחמת יום הכיפורים – באמצעות משחקי מלחמה, סימולציות, תרגילים וכו' – הרי הקרבות בגולן, בסיני ובגדה המערבית של תעלת סואץ סיפקו להם נתונים ותובנות חשובים מאוד.

להלן המאפיינים של מלחמת יום הכיפורים שעליהם הצביעו קצינים אמריקנים בפני הרפורמטורים של צבא היבשה האמריקני. המאפיינים האלה הובאו בחשבון בעת גיבוש הרפורמה:

1. צבאות מצרים וסוריה צוידו בנשק סובייטי מודרני והוכשרו על-פי הדוקטרינה הסובייטית ובעזרת יועצים ומדריכים סובייטים.
2. המלחמה התנהלה בין כוחות משוריינים גדולים.
3. בשלבי הפתיחה הופתעו צה"ל בגלל כשל מודיעיני ישראלי ובגלל הונאה ערבית מוצלחת. כידוע הייתה ארה"ב מופתעת סדרתית במאה ה-20, ולכן היה לאמריקנים עניין רב בלימוד מהלכי הצד המופתע.
4. ההנחיה המדינית שעיצבה את תפיסת ההגנה של צה"ל הייתה שקו המגע יהיה גם קו העצירה ("אף שעל"). תפיסה דומה כפו הגורמים המדיניים על כוחות נאט"ו.
5. צה"ל התמודד עם הצורך לשנע כוחות גדולים לזירת המלחמה עם פרוץ הקרבות. כוחות נאט"ו צפויים היו אף הם להתמודד עם קושי כזה.
6. הן לישראל והן לכוחות האמריקניים באירופה אסור היה

המלחמה במזרח התיכון סיפקה הדגמה מוחשית מאוד לאופן שבו עשויה להתרחש מלחמה באירופה בין ברית ורשה לבין נאט"ו

לספוג מפלה בקרב הראשון.

7. מלחמת יום הכיפורים הייתה בשלביה הראשונים מלחמתם של מעטים (מופתעים) מול רבים (מפתיעים). הצלחת צה"ל לעמוד ולנצח בקרבות שבהם היה ליריביו – הסורים והמצרים – יתרון כמותי מובהק הייתה נקודת אור ועידוד לרפורמות האמריקנים.

אין פלא אפוא שמלחמת יום הכיפורים הפכה לנקודת התייחסות לשאלות הרבות שניצבו בפני צבא היבשה האמריקני בבואו לבצע רפורמה ולהיערך למלחמה מודרנית בעצימות גבוהה בזירה האירופית.

המאמר הזה אינו מתיימר לעסוק ברפורמה של צבא היבשה כשלעצמה – נושא שהוא רחב היקף – אלא להתמקד בשלושה נושאים הנוגעים ישירות למלחמת יום הכיפורים: 1. זיהוי התרומה של לקחי מלחמת יום הכיפורים לרפורמה בדוקטרינה של צבא היבשה האמריקני. זיהוי התרומה אינו פשוט, שכן הרפורמה מבטאת הן את לקחי מלחמת יום הכיפורים והן את התפיסות שהיו למובילי הרפורמה – אברמס, דפוי וסטארי – לפני אוקטובר 1973.

2. האופן שבו השתמשו הרפורמטורים בלקחי מלחמת יום הכיפורים להשגת תקציבים ולקידום מטרות ארגוניות אחרות.

3. הבחנה בין השפעתה של מלחמת יום הכיפורים על היסודות הטקטיים שברפורמה לבין השפעותיה על החשיבה המערכתית. הנושא זה נקשר לאופן השונה שבו השפיעה מלחמת יום הכיפורים על דפוי (הטקטיקן) ועל סטארי (איש החשיבה המערכתית).

לקחי מלחמת יום הכיפורים על פי דפוי – הרמה הטקטית

עם פרוץ מלחמת יום הכיפורים הטיל ראש מטה הצבא, אברמס, על TRADOC לנתח את המלחמה מנקודת ראותו של צבא היבשה. קצינים בכירים רבים מצבא היבשה של ארה"ב וכן מחיל האוויר ומהמרינס ביקרו בצה"ל לאחר סיום המלחמה, ועל-פי דו"חותיהם ביסס דפוי את פרשנותו למלחמת יום הכיפורים.

בהסתמך על המקורות האלה הכינו דפוי ועוזריו סדרה של דו"חות, שהציגו את הפרשנויות שלו למלחמת יום הכיפורים ואת השלכות המלחמה על צבא היבשה (הלקחים). כפי שנראה להלן, הלקחים באו לידי ביטוי עמוק בתקנון השדה מ' 1976 ובפעולות רבות של דפוי לעיצוב מחדש של הצבא בעידן שלאחר וייטנאם.

נוסף על כך, בראשית 1976 נערך בפורט נוקס סמינר בהשתתפות משלחת של צה"ל בראשות אלוף משה פלד, מפקד גיסות השריון דאז. הסמינר נמשך שלושה ימים, ובמהלכו נידונה טיוטת תקנון השדה שעליה שקדו ב־TRADOC באותה העת. דפוי גם הגיע לביקור בן שבועיים בצה"ל באוגוסט 1976, כחודשיים לאחר שתקנון השדה הושלם והופץ, וחזר לארה"ב מלא התפעלות ממה שראו עיניו. המסמך המקיף והחשוב ביותר, שעליו מתבסס המאמר הזה, הוא הדו"ח שהציג דפוי בפברואר 1975 שכותרתו:

"ההשלכות של המלחמה במזרח התיכון על הטקטיקות, על הדוקטרינה ועל המערכות של צבא ארה"ב" (להלן "דו"ח ההשלכות"). מקור חשוב נוסף הוא "המכתב לאברמס" מינואר 1974, שהיה טיוטה של "דו"ח ההשלכות". בין לבין גם הושלמו הכנת הדו"ח של צוות גנרל בריידי, שהכיל שמונה כרכים של מידע – רובו הגדול טכנולוגי, והוא עדיין מסווג – ודו"ח "Weapon Systems Evaluation Group (WSEG) הכולל שבעה כרכים, ואף הוא עדיין מסווג. "דו"ח ההשלכות" עוסק הן בפרשנות של מלחמת יום הכיפורים – פרשנות שבאה לידי ביטוי בדוקטרינה חדשה – והן בהמלצות טכנולוגיות וטקטיות. בסך הכול יש בדו"ח 164 המלצות, אך רק העיקריות שבהן הובאו בפירוט. להלן לקחיו העיקריים של "דו"ח ההשלכות":

הלקח המרכזי הראשון הוא הקטלניות (Lethality) של כלי הנשק המודרניים בהשוואה לאלה של מלחמת העולם השנייה. דפוי קבע שהקטלניות נובעת משילוב של כמות גדולה של מערכות נשק (4,000 טנקים ערביים ו־2,000 טנקים ישראלים וכן אלפי נגמ"שים, קני ארטילריה ומערכות הגנה אווירית) עם השיפורים בדיוק ובטווח של הטנקים המודרניים. הוא ציין כי אבדות המצרים והסורים בטנקים ובקני ארטילריה ב־18 ימי לחימה היו בהיקף של הסד"כ האמריקני שהוצב באירופה.

הלקח המרכזי השני הוא חשיבות הקרב המשולב. כבר לפני מלחמת יום הכיפורים טען דפוי שהטנק הוא מערכת הנשק המרכזית בקרב היבשה, ולקחי המלחמה לא שינו את עמדתו זו אלא רק חיזקו את דעתו שיש לאזן את הטנקים באמצעות חרמ"ש, ארטילריה, הגנה אווירית, מסוקים והנדסה קרבית.

הדו"ח כולל השוואות רבות בין מערכות הנשק האמריקניות לאלה הסובייטיות. מסקנתו של דפוי הייתה כי למערכות הנשק הסובייטיות יש יתרון קל על פני אלה האמריקניות. ההשוואות האלה, שנערכו על-פי הנתונים שסיפק צה"ל למשלחות האמריקניות, העצימו את החשש ש"המעטים" של המערב יאלצו להילחם בעזרת ציוד נחות ב"רבים" של ברית ורשה ושימשו תחמושת לתביעות הצבא להשקיע תקציבים גדולים יותר במודרניזציה של כל רכיבי הקרב המשולב: טנקים, נגמ"שים, ארטילריה, אמצעי נ"ט ונ"מ.

ב"דו"ח ההשלכות" ובמסמכים רבים אחרים דן דפוי ביחס בין הטנק לבין הגודש והשכלול של אמצעי הנ"ט, כפי שהתגלו במלחמת יום הכיפורים. הוא סבר כי האפקטיביות של טילי הנ"ט היא מוגבלת כאשר הטנקים פועלים על-פי עקרונות הקרב המשולב. הוא הסתמך על הדו"ח של WSEG, שקבע כי רק 7% עד 24% מאבדות הטנקים הישראליים נבעו מטיילי נ"ט, וכי לאחר היום הרביעי או החמישי של המלחמה שינה צה"ל טקטיקות, ולכן טילי הנ"ט הערביים חדלו למלא תפקיד משמעותי.

הוויכוח על נתוני האפקטיביות של טילי הנ"ט ועל תפקידם בהגנת מערב אירופה היה במרכז השיח הצבאי

הוויכוח על נתוני האפקטיביות של טילי הנ"ט ועל תפקידם בהגנת מערב אירופה היה במרכז השיח הצבאי בשנות ה־70



להתפעלות של דפוי מהמקצוענות של השריונרים בצה"ל היו השלכות חשובות על הרפורמה בהכשרה ובאימונים שביצעה TRADOC

כמה לקחים:

1. **חשיבות המודיעין.** דפוי התייחס דק למודיעין שדה ולתפקידו כספק מידע על המאמץ העיקרי של האויב. לטענתו, מחסור במידע כזה היה בעוכרי צה"ל ביום הראשון לפרוץ המלחמה. לדעתו, מסוקי סיור יכולים לספק מודיעין שדה משופר.
2. **חשיבות המסוקים.** דפוי, שפיקד על דיוויזיה 1 (חי"ר) בווייטנאם, ביקר את צה"ל על שלא עשה שימוש במסוקי קרב ובמסוקי סער והובלה.
3. **תנועה נכונה בשדה הקרב.** הנושא הזה העסיק מאוד את דפוי מאז שירותו במלחמת העולם השנייה. נוכח הקטלניות של מלחמת יום הכיפורים הוא טבע בדו"ח שלו את האמירה "מי שנחשף חוטף" ("What can be seen can be hit, what can be hit can be killed"). התרופה של דפוי לקטלניות של שדה הקרב הייתה מזעור החשיפה הן באמצעות תנועה נכונה, המנצלת באופן מושכל את תוואי השטח, והן באמצעות כלים וטכניקות לשיבוש אמצעי הנ"ט של היריב.
4. **סיוע אווירי.** אין לצפות לסיוע רב מחיל האוויר הטקטי (TAC) בקרב היבשה, שכן התעצמות ההגנה האווירית הסובייטית, כפי שבאה לידי ביטוי במלחמת יום הכיפורים, תנטרל את הסיוע האווירי. הלקח הזה היה מאוד חשוב, שכן במלחמת העולם השנייה וכן בקוריאה

בשנות ה-70, ואין זה המקום להרחיב ולפרט בעניין הזה. עם זאת חשוב להבין את ההקשר לעמדה של דפוי. הוא חשש שבגלל הקיצוצים בתקציב יידרש הצבא לבסס את דוקטרינת ההגנה שלו באירופה על טילי נ"ט זולים במקום להצטייד בטנקים יקרים. הוא הציג נתונים המצביעים על האפקטיביות הנמוכה של טילי הנ"ט כדי להדוף קריאות לצמצם את ההשקעות בטנקים מודרניים, שלדעתו היו הגורם המרכזי בקרב היבשה.

הלקח המרכזי השלישי (במכתב לאברמס הוא כתב שזהו לקח "מדעים ביותר") היה החשיבות של המנהיגות, של האימון ושל הכשרת הלוחמים לשם הפקת המרב ממערכות הנשק.

"דו"ח ההשלכות" מהלל את המקצוענות של חיילי צה"ל. נוסף על השבחים שהוא מרעיף על איכות הצוותים והמפקדים הוא מושבח באופן ספציפי את הרמה הגבוהה של תותחני הטנקים (הוא כינה אותם Masters, דהיינו רבי אומנים).

להתפעלות של דפוי מהמקצוענות של השריונרים בצה"ל היו השלכות חשובות על הרפורמה בהכשרה ובאימונים שביצעה TRADOC. את שיא ההתפעלות ניתן לראות בדו"ח שהכין דפוי אחרי שובו מביקור בצה"ל באוגוסט 1976. הדו"ח הזה יידון בהמשך המאמר.

נוסף על שלושת הלקחים המרכזיים שנמנו לעיל הסיק דפוי



קרבת ההגנה שניהלו סגן אלוף אביגדור קהלני וגדודו בימיה הראשונים של מלחמת יום הכיפורים הוא, למעשה, המודל שהציב דפוי לכוחות האמריקניים שהיו ערוכים בנרמניה כדי להגן על מערב אירופה

כלליים מאוד, ולא תמיד ניתן להבין מהם אם מדובר בהגנה או בהתקפה, בחזית צפון או בחזית הדרום.

יישום הלקחים ממלחמת יום הכיפורים במישור הטקטי

דפוי חותם את "דו"ח ההשלכות" בדברים הבאים: "העניין שלנו במלחמה הערבית-ישראלית, בנייתוחיה ובדיונים עליה, אינו רק תרגיל אינטלקטואלי, אמת, המלחמה היא נושא מרתק לאנשי הצבא, אבל למחקר כאן יש מטרה: אנו רוצים שבת-היספר שלנו, מפתחי האמל"ח שלנו והעוסקים בהכשרה ובאימון יזכרו את לקחיה וישלבו אותם בקונספציות שלנו. כל מה שנעשה חייב להתחבר ללקחים המאוד חשובים [של מלחמת יום הכיפורים] ולבוא לידי ביטוי בכלי הנשק הטובים ביותר, בטקטיקות ובטכניקות הטובות ביותר, שיאפשרו לצבא ארה"ב לנצח, מעטים מול רבים, בקרב הראשון של המלחמה הבאה".

דוקטרינת ההגנה הפעילה

העבודה של TRADOC בראשות דפוי הניבה את מדריך השדה החדש שפורסם ב-1976 וביטא את הדוקטרינה

ובווייטנאם הוגש סיוע אווירי רב לצבא היבשה. הלקח הזה היה הנושא הראשון שהוזכר במכתב לאברמס, אך הוצנע משום מה ב"דו"ח ההשלכות" למרות חשיבותו הרבה במישור הטקטי והמערכתי.

שתי נקודות בולטות במיוחד בפרשנות שנתן דפוי למלחמת יום הכיפורים:

הפרשנות נוגעת רק למישור הטקטי. דפוי עסק רק בביצועים של מערכות הנשק ושל הלוחמים שהפעילו אותן ובטקטיקות ההפעלה. בדו"חות שלו כמעט שאין התייחסות לנושאים מערכתיים או אסטרטגיים. לכן אין להתפלא על שגם הדוקטרינה שהוא הגה לצבא ארה"ב - כפי שנראה להלן - הייתה טקטית בלבד.

התייחסותו של דפוי לצה"ל נעדרת כל ביקורתיות ולכן גם רדודה. הוא מעלה על נס את המקצוענות של חיילי צה"ל ואת תפקוד היחידות הטקטיות, כאילו המלחמה הייתה בעיקר עניין של תותחנות טנקיסטים. הוא אומנם מזכיר את המבנה הלא מאוזן של הכוח היבשתי, אך לא נכנס לביקורות מעבר לכך. למשל, הוא לא דן כלל בפעולת המפקדות השונות בשרשרת הפיקוד, בהפעלת מודיעין השדה ובהיבטים הלוגיסטיים. יתר על כן, תיאורי המלחמה שלו הם לרוב

השפעת צה"ל על ההכשרה ועל האימונים של צבא ארה"ב

הרפורמה בשיטות ההכשרה והאימונים הושפעה – כמו הדוקטרינה החדשה – מהניסיון ומהתפיסות המוקדמות של הרפורמטורים, שאליהם הצטרפו הלקחים שהפיקו קציני צבא ארה"ב מהביקורים בצה"ל אחרי מלחמת יום הכיפורים. הביטויים הנלהבים ביותר מהמקצוענות של לוחמי צה"ל מצויים בדו"חות של דפוי ושל מייג'ור ג'ורג' גורמן (Gorman Paul A.). להלן נתרכזו בדו"ח של דפוי על ביקורו בצה"ל באוגוסט 1976. הביקור נמשך 10 ימים, ובמהלכו נפגש דפוי עם צמרת צה"ל, סייר בשדות הקרב של מלחמת יום הכיפורים וסקר מתקני אימונים. הביקור נועד בעיקרו ללמוד את שיטות האימון הצה"ליות, אך במהלכו עלו נושאים נוספים, בעיקר כאלה הנוגעים לאמצעי לחימה ולשיטות הפעלתם.

דפוי חזר לארה"ב כשהוא מלא הערכה לשיטות שפיתח צה"ל לבחירת מפקדים, להכשרת מפקדים ולוחמים ולאימונים. הדו"ח על הביקור הוא שיר הלל לצה"ל. לדבריו, זהו "צבא שאין דומה לו בעולם וכמהו כנראה גם לא היה". דפוי התרשם בעיקר מהתופעות הבאות:

הטוראים הטובים ביותר הופכים למפקדי צוותים, ומפקדי הצוותים הטובים ביותר הופכים להיות קצינים זוטרים וכן הלאה. נוסף על כך, הצטיינות מבצעית היא המבחן העיקרי לקידום.

דפוי כותב שמפקד מחלקת טנקים בצה"ל עובר הכשרה מקצועית שנמשכת 13 חודשים, לעומת הכשרה של שלושה חודשים שמקבל מקבילו האמריקני, וכי מרבית ההכשרה של הקצינים ושל המש"קים הישראלים נעשית בשדה. יתר על כן, מדגיש דפוי, צה"ל מכשיר לוחמים בעזרת אימונים ריאליסטיים הכוללים שימוש רב באש חיה. במיוחד התרשם דפוי מאימוני החי"ר בצאלים ומאימונים בקרב משולב, שבהם השתתפו כמה גדודים. לדבריו, אין לשום מדינה החברה בנאט"ו מתקני אימונים ותרחישי אימונים המשתווים לאלה של צה"ל. דפוי צפה, בין היתר, בתניכי בית הספר למ"כים ובצוערי בה"ד 1 בתרגילים שונים ואמר כי מימיו לא ראה "תרגילים כה מציאותיים וכה מקצועיים". דפוי המליץ ללמוד את התרגולות הרבות שיש לצוותי הטנקים בצה"ל ולהעתיקן לצבא ארה"ב.

נוסף על העיסוק המפורט בהכשרה ובאימונים בחן דפוי נושאים שונים בתחום מערכות הנשק, כגון: הפעלת מסוקים, פריצת שדות מוקשים, שימוש במערכות קשר חסינות שיבוש ואפילו טיב החגורים ורצועות הקסדות.

אחרי ביקורו של דפוי בצה"ל התחזק מאוד שיתוף הפעולה בין שני הצבאות באימונים ובתחומים אחרים. בעקבות הביקור הועברו ל-TRADOC מסמכים של צה"ל העוסקים בבוחני כשירות (לצוותי טנקים, ליחידות ארטילריה וכו'). המסמכים האלה, שמקורם במה"ד, בחת"ם, בתח"ש ובגופים נוספים, תורגמו במהירות לאנגלית. כמו כן ערכו האמריקנים עבודות מטה שבהן בחנו את הנושאים

החדשה להגנת אירופה. עיון במדריך השדה מגלה מייד כי המושגים הבסיסיים שלו מקורם ב"דו"ח ההשלכות", אך גם בתפיסות של דפוי שקדמו למלחמת יום הכיפורים ושבוטאו בהרצאות שנשא בראשית 1973.

להלן רשימת המושגים המרכזיים המופיעים ב"דו"ח ההשלכות" ושחזרו והופיעו גם במדריך השדה החדש, כשהם ממוינים לשלוש רמות:

1. **האילוצים האסטרטגיים** המעצבים את הדוקטרינה: "לחימה של מעטים מול רבים" (Fighting Outnumbered), "הגנה קדומנית", "לנצח בקרב הראשון".

2. **הדוקטרינה** שבעזרתה יכולים המעטים לנצח את הרבים בקרב הראשון למרות מגבלות ההגנה הקדומנית, כפי שעשו הישראלים במלחמת יום הכיפורים: "הגנה פעילה", "יחסי הכוחות".

3. **ארגו הכלים הטקטי של הדוקטרינה** מכיל את הרכיבים הבאים, שבעזרתם מניידת "ההגנה הפעילה" את הכוחות כדי לשפר את יחסי הכוחות בנקודות הקריטיות: "ריכוז כוחות במרחב ובזמן", "צוותי קרב משולבים", "מודיעין שדה", "מפקדים ולוחמים באיכות גבוהה", "ניצול תוואי השטח בהגנה ובתנועה", "שיבוש אש האויב", "לוחמה אלקטרונית והתנגונות בפניה".

רשימת המושגים שלעיל מלמדת עד כמה הושפעה דוקטרינת ההגנה הפעילה מהפרשנות שניתנה למלחמת יום הכיפורים, ושבאה לידי ביטוי במסמכים שהוצגו קודם לכן. כבר בפרק השלישי של "דו"ח ההשלכות", שכותרתו היא How to Fight, ישנה, למעשה, טיוטה

ראשונה של הפרק המרכזי של מדריך השדה – פרק 3. "דו"ח ההשלכות" מנחה דיוויזיה משורינית כיצד להגן על גזרה ברוחב 60 ק"מ וקובע שתפיסת הפעולה הנדרשת ממפקד הדיוויזיה היא הזרמה מהירה של כוחות מהאגף לתגבור המגינים מול מה שמתגלה כמאמץ העיקרי של הכוח התוקף. התיאור הזה מסביר מדוע כונתה הדוקטרינה "הגנה פעילה": לפיה תפקיד המגן הוא לנוע ולשפר את יחס הכוחות מול היריב בנקודות הקריטיות. אומנם אין מדובר בהגנה על קו סטטי, אך גם לא בהגנה לעומק.

אף שדפוי אינו מציין זאת בדו"חותיו, הרי ניתן לקבוע כי דוקטרינת ההגנה הפעילה שאפה במידה רבה ל"קהליניזציה" של הגנת אירופה. קרב ההגנה שניהלו סגן אלוף אביגדור קהלני וגדודו בימיה הראשונים של מלחמת יום הכיפורים הוא, למעשה, המודל שהציב דפוי לכוחות האמריקניים שהיו ערוכים בגרמניה כדי להגן על מערב אירופה.

הדמיון בין קרבות רמת הגולן לבין המערכה שציפו כי תתנהל במערב אירופה עולה מדברי סטארי וכן ממקורות רבים ושונים, שתקצר היריעה מלפרטם.

יתר על כן, מקורות רבים מצביעים על ההערכה הרבה שהייתה קיימת בצבא ארה"ב לקהלני, וניתן לומר שהוא הפך לגיבור לאומי גם שם.

הרפורמה בשיטות ההכשרה והאימונים הושפעה מהניסיון ומהתפיסות המוקדמות של הרפורמטורים, שאליהם הצטרפו הלקחים שהפיקו קציני צבא ארה"ב מהביקורים בצה"ל אחרי מלחמת יום הכיפורים

טיל נגד טנקים "סאגר" ומערכת ההפעלה שלו



הצורך להתייחס ברצינות לטילי הנייט התגלה לצה"ל רק במלחמת יום הכיפורים, אך בצבא ארה"ב הייתה השפעתם של טילי הנייט נושא מרכזי בשיח הצבאי כבר בראשית שנות ה־70

הביקורים בצה"ל נתנו לצבא ארה"ב תובנות ומודלים לחיקוי שאותם אימצו דפוי, סטארי וגורמן. המהפכה בשיטות ההכשרה והאימונים שהנהיגו דפוי וגורמן לא החלה במלחמת יום הכיפורים ולא נבעה ממנה. שורשיה נעוצים בניסיון ההיסטורי העגום של הצבא בכלל ובהתנסויות של דפוי ושל אחרים מאז מלחמת העולם השנייה. עם זאת, מלחמת יום הכיפורים וצה"ל היו נקודת התייחסות והשראה חשובה מאוד לצבא היבשה האמריקני ותרמו למימוש השאיפה של מפקדיו להגביר את המיומנות ואת המקצוענות של היחידות ושל הלוחמים.

סיכום ביניים: השפעת מלחמת יום הכיפורים על הטקטיקה של צבא היבשה האמריקני

מהפרקים הקודמים עולה כי מלחמת יום הכיפורים הייתה נקודת התייחסות חשובה מאד לצבא היבשה, שדוקטרינת ניקסון הטילה עליו להגן על מערב אירופה מפני שפעת הגייסות המשוריינים והממוכנים של ברית ורשה. יש לזכור כי בארה"ב של אחרי מלחמת העולם השנייה לא התפתחה

המפורטים בדו"ח הביקור בצה"ל, כגון עזרים וטכניקות לפריצת שדה מוקשים, לתקיפת יעד מבוצר ולהגנת יעד מבוצר, חליפות חסינות אש לטנקיסטים ועוד. ברשימה מופיעים 24 נושאים, המכילים מספר רב של סעיפי משנה (כל אלה מצטרפים לנושאים הרבים שהוזכרו ב"דו"ח ההשלכות").

הדו"ח על הביקור בצה"ל מלמד גם הוא עד כמה קשה להבחין בין השפעותיה של מלחמת יום הכיפורים לבין התפיסות המוקדמות שהיו לדפוי ולרפורמטורים האחרים. בעקבות ניסיונו בשתי מלחמות האמין דפוי שהאימונים וההכשרה הם תפקידו המרכזי של כל מפקד, והוא ביקר קשות את שיטות האימונים וההכשרה המסורתיות של הצבא. מכאן גם התפעלותו מצה"ל: לאור ביקורתו הקשה על צבא ארה"ב הוא ראה בשיטות הצה"ל ליות התגשמות חלום, מה גם שמלחמת יום הכיפורים תמכה בטענותיו בדבר הקשר ההדוק שבין ההכשרה והאימונים לבין מצוינות טקטית.

ניתן אפוא לקבוע כי מלחמת יום הכיפורים והמפגש עם צה"ל אחריה חיזקו את השקפות דפוי בנוגע לצורך לחולל מהפכה בהכשרה ובאימונים של הלוחמים בצבא היבשה האמריקני.

למידה תאורטית של לוחמת יבשה כבדה ומודרנית, תחילה בגלל דוקטרינת אייזנהאואר, שהתבססה על הרתעה גרעינית, ואחר כך בגלל העשור האבוד בדרום־מזרח אסיה. לדברי הרפורמטורים, הלחם החשוב ביותר של מלחמת יום הכיפורים היה הקטלניות והאינטנסיביות של הלחימה המודרנית, שחייבו היערכות מתאימה. אבל – וזה אבל גדול – הלקחים שהופקו ממלחמת מלחמת יום הכיפורים לא היו ברובם מהפכניים, אלא חיזוק תפיסות קודמות של הרפורמטורים. המסקנה הזאת אינה מפתיעה, שכן מבחינות רבות מלחמת יום הכיפורים התנהלה על־פי הפרדיגמה של מלחמת העולם השנייה. מערכות הנשק השתפרו, כמובן, ב־30 השנים שחלפו מאז, אבל הדפוסים הבסיסיים של הלחימה היו דומים למדי.

ההיסטוריוגרפיה של הרפורמה של שנות ה־70 מרבה לתאר את ההשפעה שהייתה למלחמת יום הכיפורים על הרפורמטורים, אך מתעלמת מכך שרוב הלקחים לא היו חידוש לרפורמטורים, אלא רק חיזוק לתפיסות שעליהן רצו לבסס את הרפורמות מלכתחילה. התובנה שמלחמה עתידית באירופה תהיה מהירה ואינטנסיבית ולא תאפשר לארה"ב לנהל את מלחמותיה כבעבר לא נבעה ממלחמת יום הכיפורים ובוטאה באופן ברור ביותר בהרצאה שנשא דפוי בפורט פולק כבר ביוני 1973. הלקחים המרכזיים האחרים של מלחמת יום הכיפורים לא היו גם הם ברובם חידוש לרפורמטורים:

התפיסה שניהול מוצלח של קרב יבשה מחייב מבנה כוח מאוזן הייתה אולי חידוש לצה"ל של אחרי 1967, אך מבחינת צבא היבשה של ארה"ב לא היה בה שום חידוש.

הצורך להתייחס ברצינות לטילי הנ"ט התגלה גם הוא לצה"ל רק במלחמת יום הכיפורים, אך בצבא

ארה"ב הייתה השפעתם של טילי הנ"ט (על החשיבה הטקטית, המערכתית והאסטרטגית) נושא מרכזי בשיח הצבאי כבר בראשית שנות ה־70. גם התפיסה האמריקנית, שלפיה טנק המערכה ימשיך להיות מערכת הנשק המובילה בקרב היבשה על אף הטילים קדמה למלחמת יום הכיפורים ונותרה אחריה.

חשיבותו ומורכבותו של הממד האווירי בקרב היבשה בוודאי שלא היה בהן משום חידוש לבוגרי מלחמת העולם השנייה ומלחמת וייטנאם.

גם המהפכה הגדולה בשיטות ההכשרה והאימונים שהנהיגו דפוי וגורמן ניזונה מהניסיון שצברו הרפורמטורים מאז מלחמת העולם השנייה. מבחינת דפוי, מלחמת יום הכיפורים רק אישרה את אשר טען כל השנים: לגורם האנושי יש השפעה מכריעה, ובאמצעות שיטות מתאימות אפשר להגיע בעזרתו להישגים גדולים.

מהאמור לעיל עולה כי מלחמת יום הכיפורים שימשה נקודת התייחסות חשובה, שהמחישה היבטים רבים וחשובים של שדה הקרב המודרני, אבל לא שינתה באופן מהותי את התפיסות הטקטיות של הרפורמטורים. סביר להניח שמלחמת יום הכיפורים חידדה תובנות מוקדמות, בעיקר

בכל הנוגע לעוצמת הקרבות (הקטלניות והאינטנסיביות שלהם), אך לא ניתן להצביע על מהפכה בתובנות שאירעה בעקבותיה.

לצד האמור לעיל ניתן להצביע על שימושים נוספים שעשו הרפורמטורים בלקחי מלחמת יום הכיפורים ובתמיכה של אלופי צה"ל ברעיונותיהם.

ראשית, הניצחון המבריק של צה"ל ב־1967 וההיחלצות המופלאה ממתקפת הפתע המצרית-סורית ב־1973 הביאו לסיווגו של צה"ל כמכונת מלחמה הראויה לחיקוי. מהסיבה הזאת השתמש צבא היבשה האמריקני בצה"ל (וכן בצבא הגרמני) כהצדקה לרעיונות וליחזמות הקשורים ברפורמה. ביטוי מובהק לכך הוא ההקפדה של דפוי להתייעץ עם צה"ל בעת ניסוח דוקטרינת ההגנה הפעילה ואזכורו הרבים שהדוקטרינה זכתה לברכת צה"ל.

שנית, צבא היבשה האמריקני עשה שימוש רב בלקחי מלחמת יום הכיפורים במאבקיו לגיוס תקציבים לפיתוח מערכות הנשק העיקריות. הלקחים של מלחמת יום הכיפורים, כפי שהוצגו על-ידי צבא היבשה, חייבו השקעות רבות במודרניזציה של הטנקים, של הנגמ"שים, של המסוקים ושל מערכות ההגנה האווירית. בעיקר בולט המאבק הבלתי נלאה של דפוי למען פיתוח וייצורו של נגמ"ש מודרני.

שלישית, ההסתמכות על מלחמת יום הכיפורים סייעה לרפורמטורים במאבקהם בתוך הצבא לשינוי מבנה הכוחות ולמתן משקל רב יותר לכוחות המשוריינים ולשנות את שיטות ההכשרה והאימונים. כמו כן תרמה מלחמת יום הכיפורים לשדרוג שיתוף הפעולה עם חיל האוויר הטקטי.

סטארי ראה במתקפת הנגד בגולן שביצעה אוגדת פלד מופת לנטילת יוזמה שיכולה להטות את הכף לטובת המעטים

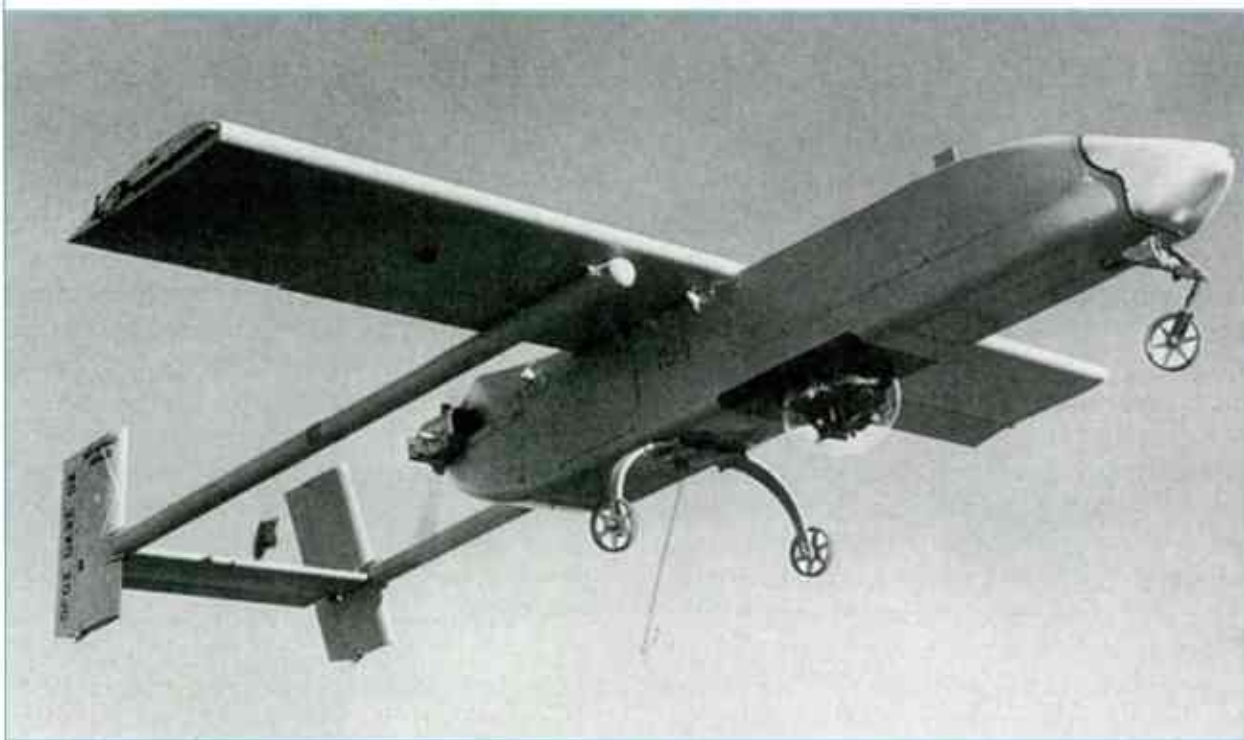
סטארי והבעיה המערכתית בהגנת אירופה

פרסום מדריך השדה החדש ב־1976 היה ציון דרך חשוב ברפורמה שעבר צבא היבשה האמריקני מאז הקמת TRADOC שלוש שנים קודם לכן. בפרקים הקודמים צוין שהדוקטרינה של דפוי הייתה טקטית במהותה ולא טיפלה בהיבטים המערכתיים של הגנת אירופה. הפגם הזה עורר ביקורת רבה מצד מומחים צבאיים ואזרחיים – ביקורת שבמרכזה עמדה השאלה הבאה: גם אם נניח שבכוחה של דוקטרינת ההגנה הפעילה לבלום את דיוויזיות הדרג הראשון של ברית ורשה, האם יהיה בכוחה לבלום גם את הדרגים העוקבים ולהחזיק מעמד עד שיגיעו לזירה התגבורות המוצבות בעורפה של אירופה המערבית ובארה"ב?

תיאור כן של הקושי לטפל בדרגי ההתקפה העוקבים של ברית ורשה מסר גנרל סטארי בתום כהונתו כמפקד TRADOC ב־1981:

"בשנים 1974 ו־1975, עת כתבו את מדריך השדה החדש, לא הבנו כלל את בעיית הדרג השני והשלישי. ידענו שזו בעיה עצומה ושיש צורך לטפל בה, אך לאיש מאיתנו לא היה מושג מה ניתן לעשות".

סטארי סיפר כי הבעיה הפכה להיות מוחשית יותר עבורו כשקיבל את הפיקוד, בפברואר 1976, על גיס V המוצב בגרמניה וכשהחל ליישם את דוקטרינת ההגנה הפעילה.



סטארי החמיא לצה"ל גם בעניין פיתוח המזל"טים ולעג לניסיון האמריקני הכושל לפתחם

הצורך בדוקטרינה שתאפשר למעטים לגבור על הרבים ללא שימוש בנשק גרעיני.

התובנה השנייה הייתה כי לצבא אין תשובה של ממש למתקפה של ברית ורשה. אומנם הדוקטרינה של נאט"ו דיברה על בלימת מתקפה ועל יציאה למתקפת נגד, אך דלות הכוחות הזמינים והאילוצים שהטילה ממשלת גרמניה הפכו את הדוקטרינה הזאת לבלתי ישימה או בלשונו של סטארי: "לליטורגיה".

התובנה השלישית שרכש סטארי במהלך החיפושים אחרי תשובה הולמת לבעיית ההגנה על אירופה נבעה מהמחקר של ד"ר הלמבולד (Robert Helmbold), שנערך בסוף שנות ה-50, ושניסה להפריך את "חוקי לנצ'סטר", שמהם נבעה המסקנה כי דין המעטים להפסיד. הלמבולד ניתח אלף קרבות והראה כי כל עוד יחסי הכוחות לרעת כוח מותקף אינם עולים על 1:6, הרי שאם המותקף ייטול יוזמה, יש לו סיכוי לנצח. סטארי השתכנע מהטיעונים של הלמבולד וסבר כי בהם נמצאת התשובה.

חשוב לציין שכל התובנות האלה נוגעות לרמה המערכתית והן באו נוסף על התובנות הטקטיות שהיו משותפות לדפוי ולסטארי. יתר על כן, גם סטארי היה ער לחוליים של הצבא בעידן שלאחר וייטנאם והיה שותף של אברמס בשיקומו של הצבא.

פחתת פולדה, רמת הגולן והמהפכה המערכתית

בראיון עימי סיפר סטארי כי ב-10 בפברואר 1977 התרחש בפולדה אירוע שהשפיע עמוקות על החשיבה המערכתית

המשימות הראשונות שבהן התמקד סטארי היו פיתוח היכולת לעמוד בפני הדרג הראשון של ברית ורשה והטמעתה של דוקטרינת ההגנה הפעילה. הוא הנהיג סיורי מפקדים בשטח, שבהם תוכננו פריסת הכוחות, הצבת מערכות הנשק, הסיוע הארטילרי והאווירי, התמרון, הלוגיסטיקה, הפיקוד והשליטה וכו'. במקביל נבנה מודל סימולציה שבעזרתו נערכו משחקי המלחמה. המסקנות שהוסקו ממשחקי המלחמה נבחנו במהלך הסיורים בשטח. בספטמבר 1976 אירע המפנה שאליו חתר סטארי, כאשר מח"ט ראשון הצהיר כי "בעזרת טיפת מזל נוכל להביס את הרוסים בפתחת פולדה". בתוך זמן קצר התפשטה האמונה באפקטיביות של הדוקטרינה בקרב המפקדים בנים, וסטארי חש כי הגשים את השלב הראשון של תוכניתו. משתמה ההכשרה הטקטית של הגייס להתמודד עם הדרג הראשון של ברית ורשה, פנה סטארי לעסוק בנושא המערכתי הבלתי פתור: ההתמודדות עם שלושת הדרגים הנוספים שנפרסו מהגבול בין שתי הגרמניות ועד רוסיה האירופית.

סטארי מספר בזיכרונותיו כי החל להתמודד עם הבעיה המערכתית בעזרת תובנות שרכש ב-25 שנות שירות, ושעל פיהן הוא פעל כשקיבל את הפיקוד על מרכז השריון בקיץ 1973, לפני שפרצה מלחמת יום הכיפורים. המערכת המושגית של סטארי הייתה אסטרטגית ומערכתית באופיה (בלי להמעיט בערך המטען הטקטי שצבר במהלך שירותו), וזאת בשונה מדפוי, שמטענו הורכב בעיקר ממושגים טקטיים.

התובנה המרכזית הראשונה של סטארי הייתה שאין סיכוי שהדרג המדיני יאפשר לצבא להפעיל נשק גרעיני טקטי למרות חשיבותו הרבה לבלימת ברית ורשה. בשל כך החדיר

יחסו המיוחד של סטארי לפלד בא לידי ביטוי בכך שהכניס אותו ל"היכל התהילה" של מפקדי השריון שבפורט נוקס (לצידם של אברמס, פטון, רומל וטל).

ב־1 ביולי 1977 החליף סטארי את דפוי כמפקד TRADOC, וניתנה לו אפשרות להתמודד עם הבעיה המרכזית, הבלתי פתורה, של תקיפת הדרגים העוקבים. התקיפה נועדה לעכב ולשבש את הנוהל המסודר ואת האפקטיביות של המתקפה הסובייטית ולספק את מרווח הזמן הדרוש להנעת כוחות נאט"ו לאזור הלחימה. תקיפת הדרגים העוקבים חייבה בראש ובראשונה כמה פריצות דרך טכנולוגיות שיספקו למפקדי הגייסות האמריקניים מערכות מודיעין ומערכות לרכישת מטרות ולתקיפתן בטווחים של עד 300 קילומטרים. סטארי יזם תהליך של חיפוש טכנולוגיות כאלה ומינה איש TRADOC בכיר, קולונל (דאז) פרנקס (Fred Franks), כדי שיסרוק את המחקרים המתבצעים במעבדות ובמוסדות המחקר של הזרועות ושל התעשיות הביטחוניות. פרנקס, בהיותו איש TRADOC, הבין היטב את הדוקטרינה ואת צרכיה הטכנולוגיים, ולכן גם הצליח לאתר כמה טכנולוגיות קריטיות.

גם בעניין הזה התייעץ סטארי עם צה"ל ואף טרח לציין כי הישראלים הסכימו עימו בנוגע לצורך בחישובים שיאפשרו לאכן מטרות בעומק השטח. יתר על כן, הם הציגו את הפתרון שלהם: המזל"טים "סקאוט" ו"מסטיף". סטארי החמיא לצה"ל גם בעניין הזה ולעג לניסיון האמריקני הכושל לפתח מזל"טים. הוא סיפר כי המזל"ט האמריקני "אקילה" תוכנן באופן אומלל, ובסופו של דבר הוא "נראה כמו B52 ועלה כפול מהמפציץ". סטארי הסביר כי מדובר בשתי

רמות שונות של מודיעין ושל רכישת מטרות. המזל"טים נועדו לטווחים קרובים, יחסית ולשרת את ארטילריית ה-MLRS ואת מסוקי התקיפה. במקביל היה צורך בחישובים ובמערכות נשק לביצוע תקיפות בעומק רב. בראיון עימי אמר סטארי כי הצורך באמצעי מודיעין ובחישובים באירופה הוא חריף יותר מאשר בגולן, שכן ערפל כבד הוא תופעה נפוצה באירופה. סביר להניח שהאמירה הזאת ביטאה את הטרואמה שחווה סטארי בפולדה בפברואר 1977 – טראומה שהמחישה את הסכנה הטמונה בהתגנבות יחידות שריון גדולות בחסות החשכה והערפל. אין להתפלא אפוא שבהזדמנויות רבות הוא חלק שבחים להישגי צה"ל בפיתוחם ובהפעלתם של מזל"טים.

הטכנולוגיות החדשות היו אמורות לאפשר לנהל קרב עמוק נגד הדרגים העוקבים תוך סנכרון הפעילות מול הדרג הראשון. הטכנולוגיות החדשות היו תנאי הכרחי, אך לא מספיק: על השלד הטכנולוגי היה צורך להלביש בשר תורתית וארגונית. בכך עסק סטארי במשך כל תקופת כהונתו, שהסתיימה בקיץ 1981. הדוקטרינה המערכתית שהגה סטארי זכתה לכמה שמות (Extended Battle, Deep Battle) ובאה לידי ביטוי בגרסת 1982 של מדרך השדה. הגרסה המשוכללת של הדוקטרינה כונתה AirLand Battle והיא הייתה הבסיס הרעיוני לתכנון "סופה במדבר" ב־1991.

שלו ועל קשריו עם צה"ל. פתחת פולדה נמצאת בחלק הצפוני של מה שהיה בעבר הגבול בין שתי הגרמניות ונתפסה כאחד הצירים המרכזיים למתקפה צפויה של ברית ורשה לכיוון המרכזים העירוניים והתעשייתיים של מערב גרמניה. אלוף משה פלד, שעליו אמר סטארי שהיה "מדריכי בביקוריי הרבים בישראל ואחד מחבריי הקרובים ביותר", התארת באותו יום אצל סטארי בפרנקפורט, והשניים עמדו לבקר בגזרת גיס V ובמתקן אימונים של הצבא. לפנות בוקר דווח לסטארי שדיוויזיית שריון סובייטית שלמה נפרסה מול היחידות האמריקניות בפולדה בלי שאיש חש בה. (בדיעבד התברר שהדיוויזיה נעה במשך שלושה לילות ועברה מאות קילומטרים מבסיסה בדרזדן שבמזרח ועד לגבול בין שתי הגרמניות תוך האפלה מוחלטת ובדממת אלחוט). עם קבלת הדיווח על גילוי הדיוויזיה הסובייטית זינק סטארי לגבול (ופלד התלווה אליו) וניהל שם את המשבר, שהסתיים בסופו של דבר בשלום.

האירוע בפולדה הגביר מאוד את רצונו של סטארי להתמודד עם סוגיית גילוי של הדרגים העוקבים ותקיפתם, וידידו פלד שיכנעו לבוא שוב לישראל ולבחון את הסוגיה ברמת הגולן. סטארי הגיע לישראל במאי 1977 וסייר שוב בגולן בלוויית פלד, איתן ואנשיהם. אלה שיחזרו בפניו בפירוט רב מנקודות התצפית השונות את הקרבות בגולן. לדברי סטארי:

"הם תיארו בפני את פריסת הכוחות הסוריים דרג אחר דרג אחר. הם נפרסו בדיוק לפי הדוקטרינה הסובייטית... הקשבתי לדבריהם תוך שאני מטיל את תיאוריהם לשטח העומד בפני גיס V מפוגלסבורג עד לטורנינגר ואלד במזרח גרמניה תוך

ביצוע ההתאמה הנדרשת למזג האוויר, לראות, לתכסית ולקווי הגובה בגרמניה". בהזדמנות אחרת אמר סטארי על השחזור שנערך בעבורו ברמת הגולן:

"הבעיה המערכתית של הטיפול בדרגים העוקבים של ברית ורשה חייבה פתרון. הבעיה הומחשה באמצעות התיאור שנתנו הישראלים לפריסה המדורגת של הסורים ברמת הגולן ובאמצעות התבוננות בפני השטח ובהכנת שלבי הקרב שם. פתרון מיידי – טכנולוגי ומערכתי – לבעיה לא היה בנמצא. לעומת זאת בתחום הטקטי עמדה בפנינו עבודה רבה. התחלנו לעבוד עם הישראלים על אמצעים לזיהוי מטרות ולרכישתן, שיאפשרו לכוח המגן "להתבונן מאחורי הגבעה", לאכן את הדרגים העוקבים ולכוון את מטוסי חיל האוויר לעברם כדי שיתקפו אותם. תוצאה אחת של היוזמה המשותפת הייתה השימוש שעשה צה"ל במזל"טים "סקאוט" ו"מסטיף" בפלישה ללבנון ב־1982".

סטארי ראה במתקפת הנגד בגולן שביצעה אוגדת פלד מופת לנטילת יוזמה שיכולה להטות את הכף לטובת המעטים. יש לזכור שחשיבותה של נטילת היוזמה היא תובנה ותיקה של סטארי, ומתקפת הנגד של אוגדת פלד הייתה בעבורו הוכחה נוספת לתקפותה. סטארי הביע שוב ושוב את הערכתו הרבה לפלד בשל מתקפת הנגד שניהל בגולן.

צה"ל היה מקור השראה חשוב לצבא היבשה האמריקני בהמחישו שהמעטים יכולים לגבור על הרבים



צה"ל אושש את טענתם של המפקדים האמריקנים כי הגורם האנושי הוא המפתח לניצחון

תחת פיקודו, החלו ללמד את לקחי מלחמת יום הכיפורים כבר בסוף 1974.

אין הבדל בין הפרשנות המוקדמת שנתן סטארי למלחמת יום הכיפורים, ושעסקה בנושאים טקטיים, לבין הפרשנות שנתן למלחמה מפקדו, דפוי. לעומת זאת, בחינת השפעתה של מלחמת יום הכיפורים על החשיבה המערכתית של צבא היבשה האמריקני רלוונטית רק בנוגע לסטארי, שכן דפוי לא עסק בסוגיות מערכתיות ואסטרטגיות.

מלחמת יום הכיפורים הייתה נקודת התייחסות חשובה ומועילה לצבא היבשה האמריקני, שהתחבט בבעיה של "מעטים מול רבים", וניתן לזהות בקלות את תרומתה לאישוש התפיסות הטקטיות של הרפורמטורים. לעומת זאת, הדרך שבה השפיעה מלחמת יום הכיפורים על החשיבה המערכתית של צבא ארה"ב אינה ברורה וישירה. מתוך הזיכרונות והראיונות של סטארי עולה שמלחמת יום הכיפורים השפיעה על חשיבתו המערכתית בשתי רמות:

הראשונה, והפחות מורכבת מבחינה קוגניטיבית: מלחמת יום הכיפורים אוששה את הרעיון המערכתי שיוזמה מוצלחת מאפשרת למעטים לנצח, ושללא נטילת יוזמה אין להם סיכוי לנצח. בתנאים ששררו במערב אירופה פירוש הדבר היה שאסור לכוחות נאט"ו להסתפק ב"הגנה פעילה", גם אם זו תהיה מוצלחת מאוד. מתקפת-הנגד של אוגדת פלד ברמת-הגולן הייתה הדוגמה שבה השתמש סטארי, והוא חזר עליה בהזדמנויות רבות.

השנייה מורכבת הרבה יותר ועניינה השפעתם של מלחמת יום הכיפורים ושל המפגשים והסיוורים עם מפקדי

סטארי הסביר כי ביצוע התפיסה המערכתית החדשה חייב לבטל שני איסורים בעמדה המסורתית של נאט"ו: את האיסור לבצע מתקפת מנע נגד כוחות ברית ורשה ואת האיסור לבצע מתקפת-נגד אל תוך השטחים של מזרח גרמניה. ביטול שני האיסורים האלה אמור היה ליצור אי-ודאות שתרתיע את המתכננים הסובייטים.

ההכרה בצורך לתקוף את הדרגים העוקבים של ברית ורשה לא הייתה חידוש, ובכל זאת לזכותו של סטארי נזקפת חלוציות, שכן הוא לא המתין לפיתוח הטכנולוגיות הדרושות, אלא יזם את פיתוחן וגיבש שיטות להפעלתן יחד עם חיל האוויר הטקטי. היוזמה הזאת היא ביטוי לגישתו היסודית של סטארי, שראה בדוקטרינה גורם המשלב פיתוח אמל"ח עם הכשרה ועם ארגון הכוח והפעלתו.

מסקנות: סטארי ולקחי מלחמת יום הכיפורים

המקורות שהיו הבסיס למאמר הזה מצביעים בבירור על הקשר העמוק שהיה לסטארי עם צה"ל ועם מפקדיו (בעיקר עם האלופים פלד וטל) ועל המידה הרבה שבה השפיעה עליו מלחמת יום הכיפורים בתפקידיו השונים.

בתקופתו הראשונה ב-TRADOC היה סטארי שותף בכיר להפקת הלקחים הטקטיים והטכנולוגיים שפורטו לעיל. סטארי, שריונר בהכשרתו, היה הקצין האמריקני הראשון שהגיע לצה"ל אחרי מלחמת יום הכיפורים ובדק אישית מאות טנקים פגועים של שני הצדדים. הוא השתתף באורח פעיל בכתיבת מדריך השדה של 1976, ובפורט נוקס, שהיה

צה"ל על התפתחות החשיבה המערכתית של סטארי בעת כהונתו כמפקד גיס V ואחר כך כמפקד TRADOC. הבעיה המערכתית שהייתה כרוכה בהגנה על אירופה קיבלה ממדים מאוד מוחשיים באירוע בפתחת פולדה בפברואר 1977, ובעקבותיו ערך סטארי את הביקור החוזר בגולן במאי 1977. שיחזור הקרבות של איתן ושל פלד הציתו במוחו של סטארי את רעיון "הקרב העמוק". סטארי חזר ומזכיר את ההשפעה הברוכה של השיחות ושל הדיונים עם חבריו הישראלים שתרגמו לרעיון "הקרב העמוק". גם אם בדרכים שקשה למפותן. את הבעיה המערכתית באירופה הכיר סטארי לפני מלחמת יום הכיפורים, אך לפתרונה הגיע אחריה בעזרת חבריו הישראלים.

עם זאת ניתן גם לבקר את הפרשנות של סטארי למלחמת יום הכיפורים, שכמו זו של דפוי אינה נקייה מבעיות: הוא הצביע על מתקפת-הנגד של אוגדת פלד כמופת לתמרון מערכתי, אך התעלם מהתמרון המערכתי המכריע של חציית התעלה. יתר על כן, מתקפת-נגד מהאגף, כפי שנעשתה בגולן, הייתה לחם חוקו של הצבא הגרמני בשתי מלחמות העולם, וסטארי היה יכול למצוא דוגמאות רבות נוספות למהלך כזה.

סיכום

מלחמת יום הכיפורים השפיעה על הרפורמה בצבא האמריקני באופן שונה בשני השלבים של הרפורמה: בשלב הראשון, עידן דפוי, ניתנה עדיפות עליונה להבראת הצבא, שהיה שרוי במשבר עמוק בעקבות מלחמת וייטנאם, ושנאלץ להתמודד עם ביטול גיוס החובה וצמצום היקפו. התנהלות הרפורמטורים מלמדת שהם בחרו בשיטה שניתן לכנותה "רפוי בעיסוק", דהיינו הם בנו מחדש את הצבא סביב המשימה של הגנת מערב אירופה מפני שפעת הגייסות של ברית ורשה. הבנייה מחדש כללה ניסוח דוקטרינת לחימה חדשה ("הגנה פעילה") ומהפכה בשיטות האימון וההצטיידות במערכות נשק עיקריות חדשות. באותו שלב השקיע הצבא רבות בלימוד לקחיה של מלחמת יום הכיפורים, בעיקר ברמה הטקטית, והשתמש בהם רבות על מנת לגייס תמיכה ברפורמה – הן בתוך הצבא והן בממשל ובקונגרס.

המאמר הזה מצביע על כך שלקחי מלחמת יום הכיפורים לא שינו את תפיסות היסוד של הרפורמטורים (אברמס, דפוי וסטארי), שהתבססו על ניסיונם מאז מלחמת העולם השנייה, אבל הלקחים האלה סייעו להם לשווק רעיונות הרפורמה, שהוצגו כנגזרים מהניסיון הישראלי והגרמני. מטבע הדברים, ככל שהשלב הראשון של הרפורמה התקדם על ציר הזמן, כך הלכה ונחלשה השפעתם של לקחי מלחמת יום הכיפורים על צבא היבשה האמריקני. אבל לאחר שסטארי החליף את דפוי הייתה למלחמת יום הכיפורים תרומה נוספת – מכיוון בלתי צפוי.

השלב השני של הרפורמה, עידן סטארי, היה שלב של התבססות. העשייה התכליתית הרבה בעידן דפוי יצרה תשתית ארגונית עם דוקטרינה טקטית, שאיפשרה לעורר שאלות מערכתיות. שקודם לא העזו לשאול אותן. לדוקטרינת ההגנה הפעילה של דפוי יוחסו לא מעט חסרונות – חלקם חסרונות מדומים שהודבקו לה על-ידי מתנגדי דפוי

– אך היא הייתה הנרעין של מהלך משולב, שאיפשר לצבא לעשות מפנה ולעלות על מסלול הבראה.

סטארי, שפיקד על TRADOC אחרי דפוי והגה את התפיסה המערכתית הראשונה להגנת אירופה, היה ידיר מובהק של צה"ל ושל ראשי השריון, האלופים פלד וטל. בזיכרונותיו הוא מייחס לדיונים עם פלד ועם טל תפקיד מרכזי בגיבוש הדוקטרינה המערכתית שנודעה ברבות הימים בשם AirLand Battle. הדיונים האלה, שהתרכזו בלחימה ברמת-הגולן, נתנו לסטארי השראה, שאותה תירגם לדוקטרינת לחימה מערכתית לאירופה.

לסיום יש לציין את ההערכה הרבה שרחשו לצה"ל ולמפקדיו הקצינים האמריקנים הרבים שלמדו את לקחי מלחמת יום הכיפורים. צה"ל היה מקור השראה חשוב לצבא היבשה האמריקני בהמחישו שהמעטים יכולים לגבור על הרבים. צה"ל גם אושש את טענתם של המפקדים האמריקנים כי הגורם האנושי הוא המפתח לניצחון.

המחמאות שהרעיפו האמריקנים על צה"ל מלוות לדעתי בחוסר ביקורתיות, המגיע כמעט עד לאי-נעימות. אף שהמאמר לא בא לשפוט את "זכונות" הפרשנויות שנתנו האמריקנים למלחמת יום הכיפורים, הרי בולט בהן העדר ההתייחסות לנקודות כשל רבות של צה"ל שאינן בתחום ההפתעה המודיעינית.

אין זה סביר שחוסר הביקורתיות נבע מחוסר מקצועיות של הקצינים האמריקנים או משטיפת המוח שעשו להם חבריהם "טליק" ו"מוסה". סביר יותר להניח שחוסר הביקורתיות קשור לשימוש שנעשה במלחמת יום הכיפורים כדי לקדם את הרפורמה: ביקורת על צה"ל הייתה מקשה על המפקדים האמריקנים להשתמש בלקחי מלחמת יום הכיפורים כדי לקבל אישור ותקציבים לרכיבים השונים של הרפורמה.

יתר על כן, תיאורי הלחימה והפרשנות של הקצינים האמריקנים הם כלליים מאוד ואינם מבחינה בין החזיתות השונות ובין שלבי המערכה בכל חזית. גם את העובדה הזאת לא ניתן לייחס לחוסר מקצועיות, אלא סביר יותר להניח שהתיאורים נועדו לשרת את הלקחים שאותם הם רצו להבליט וששיקפו, למעשה, תפיסות מוקדמות שהתבססו על ניסיונם במלחמת העולם השנייה, במלחמת קוריאה ובמלחמת וייטנאם.

הערות

1. המאמר הזה מתבסס על עבודת נמר לקבלת תואר שני בתוכנית ללימודי ביטחון באוניברסיטת תל-אביב, שהוגשה לד"ר שמעון נוה ולפרופסור יצחק בן-ישראל בנובמבר 2004. בשל קוצר היריעה לא ניתנו כאן הפניות למקורות הרבים, והמחבר ישמח להעביר לפונים את רשימת המקורות המלאה וכן את העבודה עצמה (sam@uisc.co.il). המחבר מודה מאוד למרטיין ון-קרפלד, ליהודה גמנן ולעדו הכט על הערותיהם המועילות ועל תיקון טעויות רבות. למותר לציין כי המדריכים והמעירים אינם אחראים לטעויות שנתרו.



בצל ההפתעה

הפיקוד העליון במלחמת יום הכיפורים

בשלבם הראשוניים של מלחמת יום הכיפורים הרבה הפיקוד העליון של צה"ל לקבל החלטות אסטרטגיות, ומייד אחר כך לחזור בו מהן ולקבל החלטות חדשות. אין ספק שההתנהלות הזאת נבעה מההפתעה ומהצורך - שהיה חדש לפיקוד של צה"ל - להגיב על יוזמה של האויב

סא"ל (מיל') ד"ר שמעון גולן

בלחימה של כוחות הקרקע. בהעדר התנאים האלה אמור היה חיל האוויר לנקוט את המהלכים האלה רק לאחר פתיחת המתקפה של האויב.²

ההנחה הייתה שהמלחמה תיפתח ביוזמת מצרים, ושצבא סוריה יצטרף ללחימה בד בבד עם צבא מצרים או כמה שעות אחריו. בשום מקרה לא דובר על כך שצה"ל יפתח במתקפה יבשתית יזומה, ולכן ברור היה שכוחות צה"ל יצטרכו לבלום את המתקפה של צבאות האויב. עם זאת ההנחה הייתה שבכל מקרה תתקבל התרעה על הכוונות הקונקרטיים של האויב לצאת למלחמה. הנחת היסוד הייתה שתתקבל התרעה מספקת שתאפשר לכוחות צה"ל להיערך כראוי לבלוימה.³ מעיון בתוכניות שהוצגו למטה הכללי ולדרג המדיני באביב 1973 עולה כי ההנחה הייתה שאם תתקבל התרעה בת 48 שעות - שהיא פרק הזמן הדרוש לחיל האוויר כדי להכין את מתקפתו

מאחר שהנחת היסוד של צה"ל הייתה שהוא יותקף, ניתן היה לצפות שהוא יהיה ערוך להתקפה כזאת

להשגת העליונות האווירית - יעסוק החיל במהלך 48 השעות הראשונות מתחילת מתקפת האויב במערכה להשגת העליונות הזאת. באותן 48 שעות ראשונות אמורים היו כוחות היבשה לבלום בכוחות עצמם את כוחות האויב. רק 48 שעות לאחר תחילת המלחמה הם אמורים היו לקבל סיוע אווירי מסיבי. כך, למשל, אמר הרמטכ"ל בסיכום תרגיל "איל ברזל" באוגוסט 1972: "אני בהחלט חושב שאם תהיה לנו התרעה מספקת של 48-72 שעות לפני הצליחה, אז כאשר תתחיל הצליחה, אנחנו נטיל על כוחות הקרקע... להיכנס למגע, לבלום... בלי סיוע אווירי. בשלב הראשון נחאפק, בשלב זה נעשה את המתקפה האווירית הגדולה על מערך הטילים, מתוך הנחה שזה ייקח לנו כמה שעות. נחזיק פה כמה שעות, אבל נחסל באופן יסודי את מערך הטילים, ואז נזכה בחופש פעולה".⁴ כך הבין גם שר הביטחון. בהצגת התוכניות לראש הממשלה ב־9 במאי 1973 הוא אמר: "אם הם מתחילים בניסיון צליחת התעלה לפנות ערב, באופן יסודי מי שיטפל בהם זה לא חיל האוויר... עיקר המעמסה תהיה על... כוחות פיקוד הדרום... חיל האוויר יטפל בעניין הטילים יום-יומיים... מי שיטפל בפולש זה אריק (הכוונה היא לפיקוד הדרום) עם

כאשר צבא מכין את עצמו למלחמה, הוא מבסס את הכנותיו על הנחות יסוד ובוונה ומאמן את הכוחות בהתבסס על אותן ההנחות. הנחת היסוד העיקרית, שעל בסיסה פעל צה"ל עד לפרוץ הקרבות ב־1973, הייתה שאם תפרוץ מלחמה, תהיה זו ביוזמת מצרים וסוריה. צה"ל לא יפתח במלחמה, אלא יהיה עליו להגיב על יוזמת האויב. כאשר פרצה מלחמת יום הכיפורים, אכן היה זה ביוזמת מצרים וסוריה. אף שלכאורה התכונן הפיקוד העליון על פי ההנחה הזאת, הרי ברגע שהיא התממשה, הוא יצא משיווי משקל והחליט החלטות שנבעו

מהצורך להגיב על יוזמת האויב. במילים אחרות: מאחר שהנחת היסוד של צה"ל הייתה שהוא יותקף, ניתן היה לצפות שהוא יהיה ערוך להתקפה כזאת עם כמה תוכניות מוכנות מראש, אך בפועל לא אלה היו פני הדברים.

בבסיס תפיסת הביטחון של ישראל ערב מלחמת יום הכיפורים עמדו

ההנחות הבאות: המצב הגיאוגרפי-אסטרטגי השורר בעקבות מלחמת ששת הימים ותום מלחמת ההתשה הוא נוח לישראל, אין לה אינטרס במלחמה, ועליה לעשות כל מאמץ כדי למנוע אותה. מההנחות האלה הוסקו המסקנות הבאות: אם תפרוץ מלחמה, יהיה זה ביוזמתן של מדינות ערב; מדינת ישראל לא תפתח במלחמה ותעשה כל מאמץ כדי להרתיע

את האויב מלפתוח בה; אם ההרתעה לא תועיל, וייוודע על כך שהאויב עומד לפתוח במלחמה, הרי שאם יהיו תנאים מדיניים וצבאיים מתאימים, ינחית צה"ל מכה מקדימה באמצעות חיל האוויר להשמדת מטוסים ומערכים של טילי קרקע-אוויר במצרים ובסוריה. הנחת המכה הזאת אמורה הייתה להקנות לחיל האוויר עליונות אווירית, כדי שיוכל לפעול בשמיים נקיים ממטוסי אויב ומטיליו ולהשתלב באופן המיטבי

ראש החום לחקר רימה האסטרטגית במחלקת היסטוריה בצה"ל





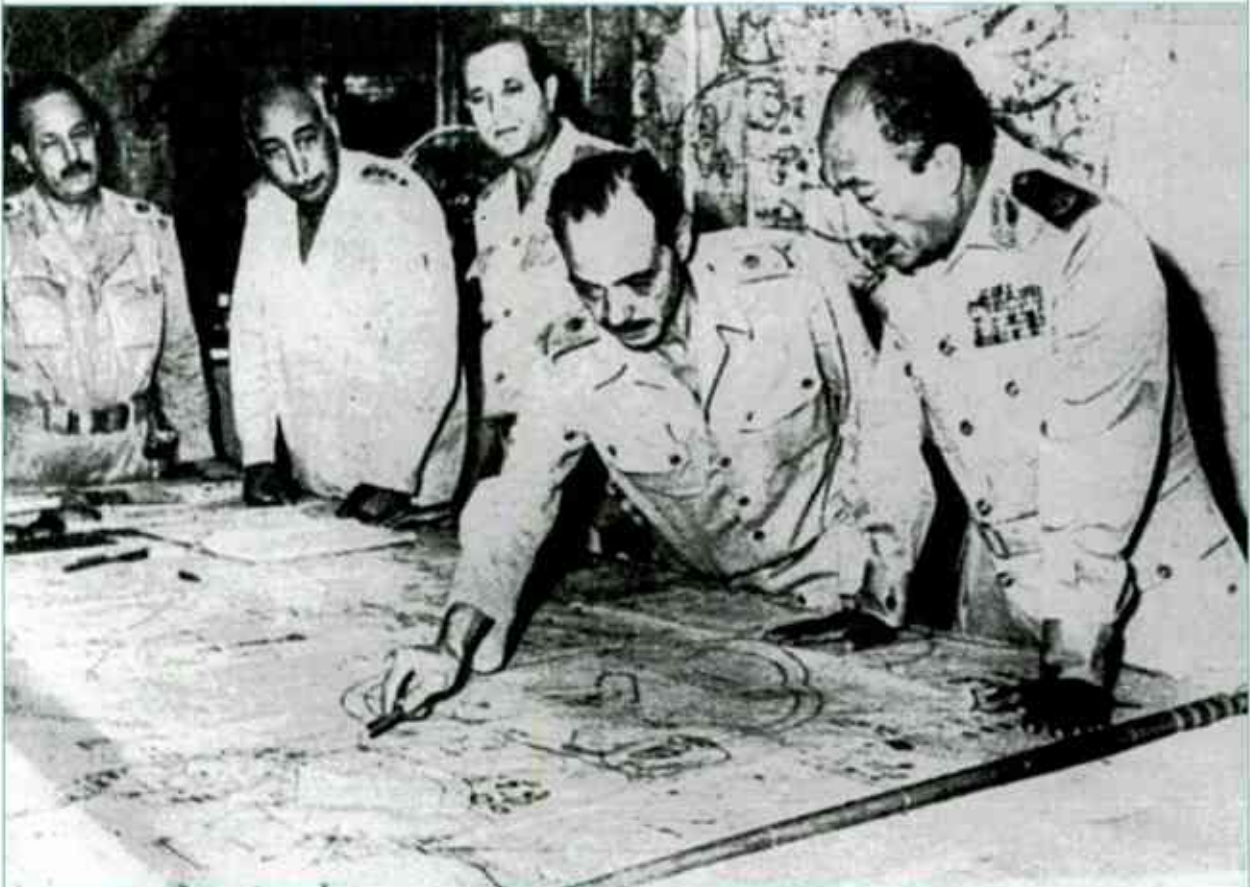
מפקדים ציפו כי חיל האוויר וכוחות הקרקע הסדירים יבלמו את מתקפת האויב עוד בטרם יגיעו כוחות המילואים לחזיתות

בכוננות מיידית. הוא יכול לאפשר לנו לגייס את צה"ל ולרכז את עוצמת המילואים של צה"ל במקרה של מלחמה. את הפער הזה – של 24 שעות, 48 שעות או 72 השעות הראשונות – יסגור חיל האוויר המחפה על שמינו". בהצגת התוכניות האופרטיביות בפני ראש הממשלה אמר הרמטכ"ל: "העובדה שאנחנו מעזיזים לא לגייס מילואים מוקדמים נובעת מזה שאנחנו מאמינים ביכולתו של חיל האוויר לעצור את האויב בשלב הבלימה". אפילו במסמך הערכת המצב המבצעית של חיל האוויר נכתב: "על-ידי שמירת עדיפות באוויר וניצולה הנכון צריך חיל האוויר למנוע מהאויב מרב האפשרויות של הישגים קרקעיים. הדבר אמור בעיקר במצב שבו האויב יצא לפעולה התקפית, וכוחות היבשה של צה"ל לא הספיקו להתגייס. ההגנה הקרקעית על גבולות המדינה מתבססת על כוחות דלילים בקו בגלל הביטחון ביכולתו של חיל האוויר לבלום מתקפה קרקעית של האויב".

בניית הסד"כ על-פי תוכנית "סלע" תוכננה להתבצע

הטנקים... חיל האוויר צריך לטפל בטילים – זו המשימה העיקרית שלו פרט להגנת השמיים". את ההבנה הזאת הציג דיין גם בדיון הרמטכ"ל כעבור חמישה ימים.

עם זאת נראה שהתפיסה הזאת לא הופנמה. מהתבטאויות שונות של מפקדים שונים, ובראשם הרמטכ"ל, עולה כי הם ראו בחיל האוויר את המרכיב העיקרי בבלימה וציפו כי חיל האוויר וכוחות הקרקע הסדירים יבלמו את מתקפת האויב עוד בטרם יגיעו כוחות המילואים לחזיתות. כך, למשל, בהצגת התוכנית הרב-שנתית "אופק" לממשלה אמר הרמטכ"ל: "המאמץ העיקרי בתוכנית הזאת הושקע בחיל האוויר... חיל האוויר יהיה המרכיב העיקרי בעוצמה שלנו, בעליונות שלנו... זאת מתוך הנחה שעליונות אווירית היא תנאי לניצחון במלחמה... מתוך הנחה שעוצמת צה"ל, שהיא ביסודה של צבא מילואים, של צבא מיליציוני, מחייבת אלמנט סדיר כמו חיל האוויר, שהוא יכול להיות בכוננות גבוהה, שהוא יכול למנוע לנו כל הפתעה, כי הוא נמצא



העובדה שהיה על צה"ל להגיב על יוזמת האויב הציבה בפני הפיקוד העליון את הצורך לצמצם את הישגי האויב עד להגעת כוחות המילואים ולצמצם עד אז, ככל האפשר, את שחיקת הכוח הסדיר

להלן יהיו אולי מוכרות לחלק גדול מהקוראים, אולם הייחוד במאמר הזה מתבטא בניסיון לבחון אותן מההיבט של השפעת ההפתעה והצורך להגיב על יוזמת האויב.

6 באוקטובר אחרי הצהריים - הדילמות המבצעיות שנבעו מההפתעה

העובדה שהיה על צה"ל להגיב על יוזמת האויב הציבה בפני הפיקוד העליון את הצורך לצמצם את הישגי האויב עד להגעת כוחות המילואים ולצמצם עד אז, ככל האפשר, את שחיקת הכוח הסדיר. את כל אלה רצה הפיקוד העליון להשיג תוך הותרת האפשרות להעביר במהירות את המלחמה לשטח האויב בהתאם לתורת הביטחון. זו גרסה שאף אם יהיה זה האויב שיפתח במלחמה, על צה"ל להעביר במהירות את הלחימה לשטחו ולהכריעו שם. השאלה הייתה מהי הדרך המיטבית שיש לנקוט כדי להשיג את המטרות האלה.

בפני ההנהגה הצבאית עמדו שלוש דילמות מבצעיות:

1. כיצד להפעיל את הכוח הקרקעי הסדיר הערוך בחזיתות? האם לקצר קווים, לרכז מול המאמצים העיקריים של האויב תוך ויתור על אתרים מבודדים, או לא לוותר על שום מקום ולהילחם על כל אתר, מוצב ומעוז?
2. כיצד להפעיל את חיל האוויר? בדיונים שנערכו במהלך 1973, שבהם אישר הרמטכ"ל את התוכניות, הבהיר

בשלבם, ובמקרה של התרעה על מלחמה אמור היה מערך המילואים להתגייס כולו. בחזית הצפון מנה סד"כ "סלע" שתי אוגדות, שהיערכותן אמורה הייתה להסתיים בתוך 48 שעות ממתן הפקודה, אך עיקר הכוח למגננה אמור היה להתפרס בחזית כבר בתוך 36 שעות ממתן הפקודה. במקרה של היערכות חפוזה אמור היה עיקר הכוח בחזית הדרום להיות ערוך בתוך 72 שעות, וכל הכוח - שלוש אוגדות - בתוך חמישה ימים.¹⁰

ההנחה שיהיה על צה"ל להגיב על יוזמת האויב הועמדה למבחן עם פרוץ מלחמת יום הכיפורים, אלא שההנחות האחרות - שתהיה לו התרעה מספקת, ושאוכלי יתאפשר לו להנחית מכה אווירית מקדימה - לא התקיימו. רק כ-10 שעות בטרם פרצה המלחמה קבעה ההנהגה המדינית צבאית של ישראל כי מדינות האויב עומדות לאסור עליה מלחמה. משיקולים מדיניים אסר הדרג המדיני להנחית מכה אווירית מקדימה.¹⁰ צה"ל נאלץ אפוא להגיב על יוזמת האויב כאשר כוחות המילואים שלו רק החלו להתגייס, לא אושרה הנחתת מכה אווירית מקדימה, ובחזיתות נערכו רק הכוחות הסדירים והכוחות שבתעסוקה מבצעית. במלחמות הקודמות היה זה צה"ל שנקט את היוזמה. עתה ניצב הפיקוד העליון שלו בפני מצב שלא הורגל לו: היה עליו להגיב על יוזמת האויב. להלן אנסה לבחון כיצד פעל בנסיבות האלה. העובדות שיתוארו

התייעצויות בפיקוד דרום במהלך קרבות הבלימה



בישיבת הממשלה ציין הרמטכ"ל את המאפיין העיקרי של המלחמה - הצורך להגיב על יוזמת האויב: "...כשנמצאים בהגנה, האויב תוקף ובולמים, עד שגומרים לבלום ומרכזים כוח ותוקפים"

לא היה ברור אם ירדן תצטרף אליהן. לפיכך עלתה השאלה אם להותיר את אוגדת העתודה - כולה או חלקה - בפיקוד המרכז. שאלות נוספות היו: אם יוחלט להוציאה מפיקוד המרכז, באיזו חזית להפעילה ובאיזה שלב - כבר במגננה או לשמור אותה לשלב מתקפת-הנגד?

היום הראשון למלחמה עמד בסימן של ערפל קרב. כשהציג הרמטכ"ל את המצב בישיבת ממשלה שהחלה בשעה 22:00, אמר, בין היתר: "מה שחמור במלחמה זה לא האויב, כמו הדיווחים - הם משתנים כל הזמן. פעם אומרים שהאויב כאן ואחר כך אינו כאן... ישנו ערפל קרב, ואנחנו משתדלים להסתדר בתוכו איכשהו"¹¹. נוכח ערפל הקרב ביקש הרמטכ"ל להשהות ככל האפשר את קבלת החלטות בנוגע לשלוש הדילמות שהוצגו לעיל. הוא קיווה שהתבהרות המצב תסייע לקבל החלטות נכונות. באותה ישיבה גם ציין הרמטכ"ל את המאפיין העיקרי של המלחמה, שהוא נושא המאמר הזה - הצורך, לראשונה במלחמות ישראל, להגיב על יוזמת האויב: "זה בדיוק כמו שכתוב בספרים: כשנמצאים בהגנה, האויב תוקף ובולמים, עד שגומרים לבלום ומרכזים כוח ותוקפים. אנו מכירים זאת מזמן מתוך ספרים, אבל לא התנסינו בזה. זו הפעם הראשונה שאנו מתנסים בזה. זה תענוג קטן, כי צריך לבלום ולספוג ולרכז כוחות ורק אחר כך לעבור למתקפה"¹².

חיל האוויר חד-משמעית שעליו להילחם קודם כול על השגת העליונות האווירית גם אם האויב יפתח במלחמה. במילים אחרות: בפתיחת המערכה עליו להתמקד רק בחיסול טילי הקרקע-אוויר בשתי החזיתות ובנטרול שדות התעופה במצרים ובסוריה, ורק לאחר מכן יוכל לסייע לכוחות הקרקע,¹¹ כדי שיוכל לסייע באופן המיטבי לכוחות הקרקע הדלילים היה אפוא על חיל האוויר להשיג עליונות אווירית, אולם, כאמור, לא אושר לו להנחית מכה אווירית מקדימה, שנועדה, בין היתר, לשתק לפחות חלק ממערך ההגנה האווירית של האויב. עם זאת נבנתה בחיל האוויר תוכנית גם למקרה שבו יהיה עליו - בלית ברירה - לסייע לכוחות הקרקע בטרם השיג עליונות אווירית.¹² נוכח ההפתעה, שבעטייה עמדו מול כוחות האויב התוקפים רק כוחות דלילים, עלתה השאלה אם יופעל חיל האוויר תחילה להשגת עליונות אווירית, או שבשל תנאי הפתיחה הגרועים הוא יידרש לסייע לכוחות היבשה גם לפני שהושגה העליונות האווירית.

3. כיצד להפעיל את העתודה הקרקעית המשוריינת? בצה"ל היו שש אוגדות משוריינות: שלוש יועדו לפיקוד הדרום, שתיים - לפיקוד הצפון ואוגדה אחת - 146 - הייתה עתודה מטכ"לית שבסיסה היה בפיקוד המרכז. הדילמה הזאת כללה בתוכה את השאלה איזה כוח להותיר למגננה בפיקוד המרכז. לפי הידיעות עמדו מצרים וסוריה לפתוח במלחמה.

תמונת המצב שהצטיירה בדיון הסדור הראשון, שנפתח בשעה 18:00 – ארבע שעות לאחר פתיחת המלחמה – הייתה שהבלימה ברמת הגולן טובה מאוד, פרט לחרמון שנפל. להערכת הרמטכ"ל יקל לסגור את הפרצות שנבעו במערך. נוכח זאת אמר שהוא מרגיש "באינסטינקט" שלא יהיה צורך להפעיל את אוגדת העתודה המטכ"לית למגננה בחזית הצפון. למצרים, לעומת זאת, אמר, הישגים "גדולים מכפי שהייתי רוצה". יתר על כן, חששו העיקרי היה מדיוויזיות השריון המצריות, שלפי התוכנית שהייתה בידי צה"ל היו אמורות לצלוח את התעלה מייד לאחר צליחתן של דיוויזיות החי"ר והדיוויזיות הממוכנות. זאת ועוד, בניגוד לחזית הצפון, היו מחסני החירום בדרום מרוחקים מקו החזית.

נוכח זאת הורה, בין היתר, כי הכוח שבחזית סיני ירוכז בארבעה צוותי קרב שיופעלו מול המאמצים העיקריים של האויב, וכי יפוגו מעוזים שוליים שאינם תורמים לחכימה. לעומת זאת מעוזים הנמצאים על נתיבי הצליחה של האויב הוא הורה להשאיר שכן "הם משמשים לי עיניים". כלומר, את ההחלטה בנוגע לדילמה הראשונה קיבל הרמטכ"ל כשש שעות לאחר תחילת המלחמה. הוראה נוספת שנגעה לפיקוד הדרום, ושהשפעתה ניכרה בהמשך, הייתה מתן עדיפות בהובלת טנקים לחזית סיני על פני הובלת ארטילריה.

בהסתמך על תמונת המצב הזאת, שלפיה המצב בחזית הצפון הוא טוב, בעוד שבחזית הדרום הוא קשה יותר, החליט הרמטכ"ל להפעיל את חיל האוויר ב-7 באוקטובר להשגת עליונות אווירית בחזית המצרית. הוא קבע שקדימה ראשונה תינתן לתקיפת שדות התעופה במצרים, וכי מערך טילי הקרקע-אוויר יותקף בשעות אחרי הצהריים, לאחר שיתקבל עליו מודיעין בשעות הבוקר.¹⁵

שחר 7 באוקטובר - הססת המאמץ המטכ"לי מהדרום לצפון

ב-7 באוקטובר לפנות בוקר השתנתה תמונת המצב בפיקוד העליון. אם עד אז דאגו בעיקר מהמתרחש בחזית המצרית, הרי מהשעה 3 לפנות בוקר הלכו ותכפו דיווחים על חמירת המצב בחזית הסורית. בשעה 03:50 התקשר אלוף הפיקוד, יצחק חופי, לרמטכ"ל וביקש, בין היתר, לקבל את אוגדת העתודה המטכ"לית. הרמטכ"ל לא נעתר לבקשתו וביקש שהות נוספת כדי להכריע בסוגיה הזאת.¹⁶

בהמשך הבוקר חל תהליך הדרגתי

של הפניית המאמץ המטכ"לי צפונה. לאחר פניות חוזרות ונשנות מהפיקוד ודיווחים על המצב ההולך ורע החליט הרמטכ"ל בסביבות השעה 06:30 להפנות את אוגדת העתודה המטכ"לית לפיקוד הצפון. בעקבות פניית שר הביטחון, משה דיין, שהיה באותה עת בצפון, החליט גם להפסיק את המערכה של חיל האוויר להשגת עליונות אווירית בדרום ולהפנותו צפונה.¹⁷ חיל האוויר הופנה לתקיפת מערך טילי הקרקע-אוויר בחזית הסורית וכשל במשימה הזאת.¹⁸

בגלל ההפתעה שבה נתפס לא היה צה"ל ערוך בהתאם לתוכניותיו: רק סד"כ מצומצם היה פרוס בחזיתות, והוא לא

השיג עליונות אווירית. העובדה שהוא נאלץ להגיב על יוזמת האויב הביאה לכך שבשעות הראשונות של הלחימה היה על הפיקוד העליון שלו לפעול על סמך תמונת מצב מעורפלת, שהשתנתה בתדירות גבוהה. בשל כך הוא נאלץ בתוך פחות מיממה מפתחת המלחמה לשנות החלטה אסטרטגית שקיבל בנוגע למאמץ המרכזי של חיל האוויר: בשעות הערב של 6 באוקטובר הוחלט לרכז את המאמץ ההתקפי של חיל האוויר בחזית המצרית. בבוקר למחרת הוסט המאמץ לחזית הסורית. ההסטה הזאת של חיל האוויר לא איפשרה לו למצות את הישג הראשוני שהשיג בחזית המצרית. היא באה אחרי שהספיק לתקוף את התותחים שהגנו על מערך טילי הקרקע-אוויר בחזית המצרית, אך לא ניתן לו לנצל זאת לתקיפת המערך עצמו.

ההחלטה להפעיל את חיל האוויר בתוך זמן קצר לתקיפת מערך טילי הקרקע-אוויר בחזית הסורית הביאה לכך שהוא תקף את המערך בלא שהיה לו מידע עדכני על מיקומן של הסוללות. התקיפה נכשלה: מערך הטילים הסורי כמעט שלא נפגע, חיל האוויר ספג אבדות כבדות ונאלץ להמשיך לפעול בשתי החזיתות באזורים מוכי טילים.

יתר על כן, בשל ערפל הקרב התקבלה ההחלטה על הפנייתו של אוגדת העתודה המטכ"לית לחזית הצפון כ-16 שעות וחצי לאחר פתיחת המלחמה.

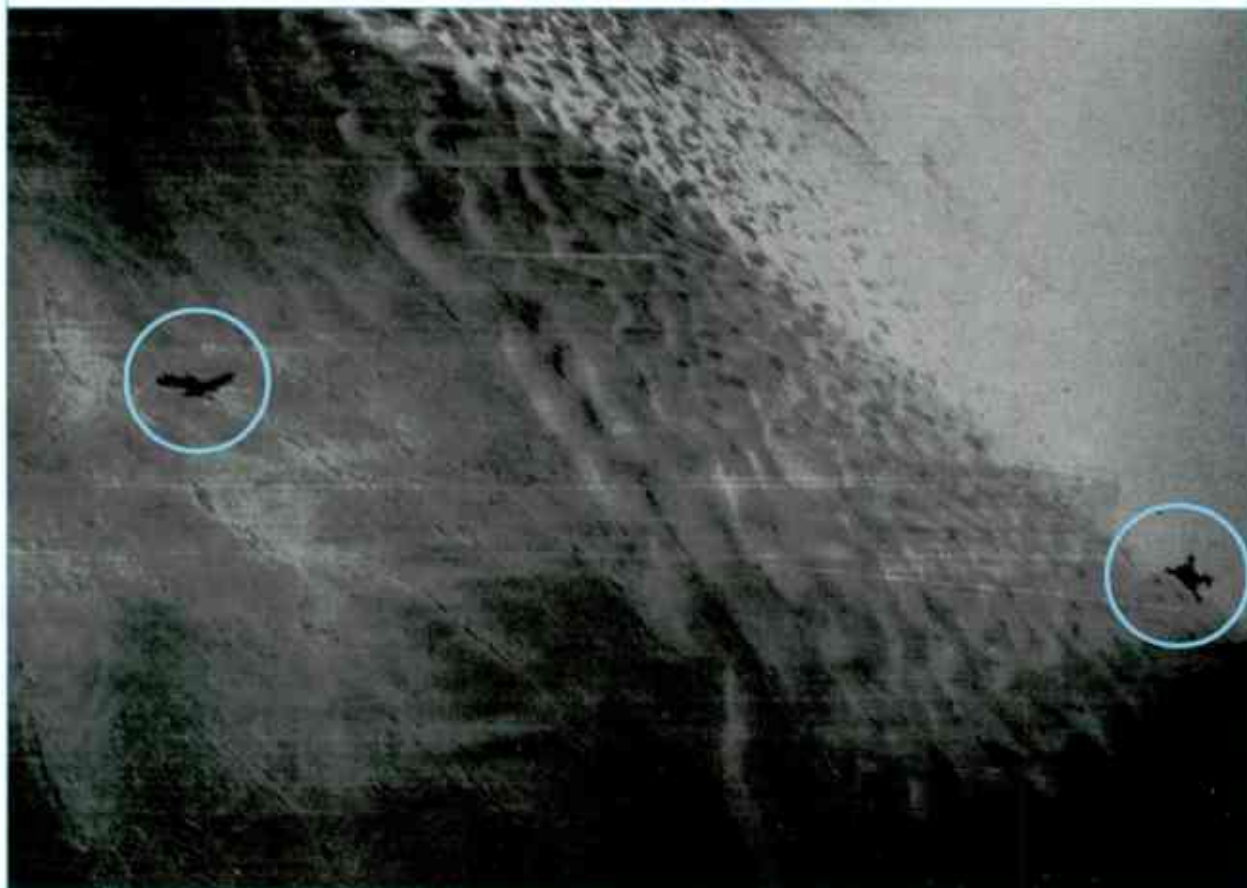
7 באוקטובר לפני הצהריים - "טלטול" חיל האוויר

נוכח התמונה שהצטיירה על המצב הקשה של כוחות הקרקע ברמת גולן הופנו המטוסים, שלא נועדו להשתתף בהתקפה על מערך הטילים לסייע לכוחות הקרקע עוד בטרם חוסל מערך הטילים. במהלך שעות לפני הצהריים הלכו ותכפו הדיווחים מפיקוד הדרום על הרעת המצב שם וגברו הבקשות לסיוע אווירי, ולכן טולטלו מטוסי חיל האוויר מסיוע בצפון לסיוע בדרום וחזר חלילה - בהתאם לזעקות שנשמעו מהפיקודים. שלוש פעמים בתוך שלוש שעות הוסטו המטוסים מחזית לחזית. ההפעלה התזזיתית הזאת נבעה, כמובן, אך ורק מהצורך להגיב על יוזמת האויב.¹⁹

7 באוקטובר אחרי הצהריים - פסימיות, אופטימיות, איזון

בשעות לפני הצהריים של 7 באוקטובר החלה, כאמור, להצטייר תמונה קשה גם בנוגע למתרחש בפיקוד הדרום. בשעה 12:30 אף הודיע אלוף הפיקוד לרמטכ"ל כי ייתכן שייאלץ לסגת לקו המעברים.²⁰ אולם זמן קצר לאחר מכן, משהחלו להגיע לחזית כוחות המילואים - מוקדם משנצפה בתחזיות - הציע לרמטכ"ל לשקול אפשרות לצאת למתקפה ואף לצלוח את תעלת סואץ. בשעה 13:10 התקשר אלוף גונן לרמטכ"ל ודיווח לו, בין היתר, כי אוגדה 143 עומדת להגיע לטסה, וניתן יהיה להפעילה בשלוש אפשרויות: התקפת נגד צפונה, התקפת נגד דרומה או צליחת התעלה באזור דורסואר. הרמטכ"ל, שאך 40 דקות קודם לכן שמע מפי האלוף גונן כי הוא שוקל לסגת לקו המצרים, נדהם מהמהפך.

בגלל ההפתעה שבה נתפס לא היה צה"ל ערוך בהתאם לתוכניותיו: רק סד"כ מצומצם היה פרוס בחזיתות, והוא לא השיג עליונות אווירית



בדיונים שנערכו במהלך 1973, שבהם אישר הרמטכ"ל את התוכניות, הבהיר חיל האוויר חד־משמעית שעליו להילחם קודם כול על השגת העליונות האווירית גם אם האויב יפתח במלחמה

צליחת התעלה על גשרים מצריים כדי להשמיד את הכוחות המצריים בגדה המערבית של התעלה ולאחר מכן את אלה שצלחו מזרחה; ייצוב קו הגנה זמני לאורך קו המגע בסיני ויציאה ממנו בתוך יום או יומיים להתקפות־נגד.

על ההיערכות למגננה בקו המצרים – שאותה הציע שר הביטחון – אמר הרמטכ"ל כי היא תאפשר בניית קו הגנה חזק, שהאויב יתקשה מאוד להבקיע, אך תהיה כרוכה בתשלום כבד: ויתור על אום־חשיבה ועל רפידיים.

את תוכנית הצליחה על הגשרים המצריים – שאותה הציעו אלוף הפיקוד, שמואל גונן, ומפקד אוגדה 143, אלוף

אריאל שרון – פסל רב־אלוף אלעזר בטענה שמדובר בהימור גדול. הוא הדגיש ששתי האוגדות שיועדו לצליחה – 143 ו־162 – הן היחידות בין תעלת סואץ לתל־אביב, ואם תיכשל מתקפתן, תיפתח הדרך בפני המצרים להתקדם עד ארץ־ישראל. הרמטכ"ל המליץ לאמץ את דרך הפעולה השלישית, אם תצליח, אמר, יישארו הכוחות בקרבת התעלה ויהיו במצב טוב יותר להמשך; אם תיכשל, עדיין ניתן יהיה לסגת לקו המעברים ולבנות שם קו הגנה. נוכח התפתחויות שונות שחלו באותן השעות הציע שר הביטחון להסמיך את

הוא שלל את שלוש האפשרויות שהציג ועמד על כך שקודם כול יש לייצב קו הגנה. בחלוף 40 דקות נוספות התקשר לרמטכ"ל גם מפקד אוגדה 143, אלוף אריאל שרון, והציע לו שהאוגדה לא תפוצל, אלא תצא כגוף אחד להתקפת־נגד.

הרמטכ"ל אמר שהוא חושש שהאויב יגיע לקו המצרים והוסיף שיבוא אחרי הצהריים לפיקוד כדי להתרשם מקרוב מהמצב ולהחליט כיצד לפעול.²¹

בבוקרו של אותו היום שהה, כאמור, שר הביטחון, משה דיין, בפיקוד הצפון. היו אלה שעות השפל – שעות שבהן נשמעו במפקדת הפיקוד דיבורים על

האפשרות שרמת־הגולן תיפול בידי האויב. באותן שעות הוחלט, כאמור, על הסטת המאמץ המטכ"לי מהדרום לצפון. דיין חזר לזמן קצר למטכ"ל ומשם המשיך לפיקוד הדרום. גם לשם הגיע בשעות השפל, בעת שאלוף הפיקוד חשש כי יהיה עליו לסגת למעברים. בשבוע לתל־אביב נועד דיין עם הרמטכ"ל, ובשעות אחרי הצהריים של 7 באוקטובר דנו בקבינט המלחמה בראשות ראש הממשלה, גולדה מאיר, באפשרויות הפעולה בהמשך.

הרמטכ"ל הציג בפני קבינט המלחמה שלוש דרכי פעולה אפשריות בפיקוד הדרום: היערכות למגננה בקו המצרים;

**פניותיו של אלוף גונן
יצרו אצל הרמטכ"ל רושם
שההתקפה מצליחה
והביאוהו לאשר את בקשותיו
של אלוף הפיקוד**

הרמטכ"ל לטוס לפיקוד הדרום, להתרשם מהמצב מקרוב ובהתאם להתרשמותו להחליט אם לצאת להתקפות נגד על הכוחות המצריים שצלחו את תעלת סואץ. ראש הממשלה קיבלה את ההצעה הזאת, והרמטכ"ל קיבל ייפוי כוח להחליט על דרך הפעולה בהתאם לתוצאות בדיקתו.²²

פרק הזמן הזה מתאפיין אפוא בהלך רוחות פסימי של שר הביטחון – שנבע ממה שראה ושמע בביקוריו במפקדות שני הפיקודים בשעות השפל – ובמהפך חד ומהיר בפיקוד הדרום מהלך רוח פסימי להלך רוח אופטימי עם הגעת כוחות המילואים לחזית. המהפך הזה הביא להמלצה לצאת למתקפת נגד. הרמטכ"ל ניסה לאזן בין שני הלכי הרוח האלה והוסמך על-ידי הדרג המדיני לבדוק את אפשרות הביניים.

8 באוקטובר - היום השביעי של מלחמת ששת הימים

הרמטכ"ל טס דרומה, ונוכח תמונת המצב שהוצגה בפניו קבע שלמחרת ייצא פיקוד הדרום להתקפת נגד שמטרתה לעקור את המצרים מסיני. במקביל נקבע שגם פיקוד הצפון ייצא להתקפת נגד. המטרה: עקירת הסורים אל מעבר לקו הסגול.²³

התקפות הנגד בשתי החזיתות החלו ב־8 באוקטובר בשעה 08:00. נאמן לקביעת הרמטכ"ל, שקבע כי כל מהלך משמעותי חייב לקבל את אישורו, פנה אלוף הפיקוד בתוך פרק זמן של 40

דקות ארבע פעמים לרמטכ"ל בבקשות לאשר מהלכים שונים – החל מצליחת תעלת סואץ בגזרה המרכזית וכלה בקידומה של אוגדה 143 לגזרה הדרומית ושינוי תוכנית ההתקפה שלה. קצב כזה של פניות מתאים אולי ליחסים בין מ"מ למ"פ, אך בוודאי שאינו מתאים לשיח בין פיקוד מרחבי לבין מטה כללי. זאת ועוד, באישור התוכנית בפיקוד בערב שלפני כן התנה הרמטכ"ל את ביצוע המהלכים האלה, בין היתר, בכך שאוגדה 162 תשלים את משימתה – טיהור הגזרה המרכזית מכוחות אויב. פניותיו של אלוף גונן שבאו בעוד האוגדה רחוקה מכך, יצרו אצל הרמטכ"ל רושם שההתקפה מצליחה והביאוהו לאשר את בקשותיו של אלוף הפיקוד, אף שלא תאמו את התוכנית שהתווה בערב שלפני כן. בהמשך, לקראת צהרי היום, הרחיק אלוף גונן לכת עד כדי בקשה לאשר לאוגדה 143 לצלוח את תעלת סואץ מול העיר סואץ שבדרום הגזרה ולכבוש את העיר עוד באותו יום בין השעה 16 לשעה 18. באותה עת הייתה עדיין האוגדה רחוקה מרחק רב מהאפשרות להוציא את המהלך זה אל הפועל. הרמטכ"ל, שניזון מתמונת המצב המוטעית שהציג בפניו אלוף הפיקוד, אישר גם את הבקשה הזאת.²⁴

תמונת המצב האופטימית יצרה מצב רוח מרומם בפיקוד העליון. עוד בטרם החלו התקפות הנגד, בערך בשעה 07:30, אמר הרמטכ"ל לאנשי מטהו:

קודם כול, נא לא לשכוח שעוד לא עברו 48 שעות מאז שהתחילה המלחמה... והצבא הזה, שבנוי לגייס את המילואים ולזרוק אותם לקרב כעבור 48 שעות – תוקף התקפת נגד עם מילואים... בשתי החזיתות 36 שעות אחרי

שהתחילה המלחמה... למה פה עוד לא מספיק טוב? (כי) עדיין האויב בפנים גם פה וגם פה. אנחנו לא בשלב שהצליחו התקפות הנגד שלנו, אלא אנחנו בשלב שהתחילו התקפות הנגד שלנו... מספיק טלפון מצפון, טלפון מדרום – פה התקפה נתקעה, פה התקפה נתקעה – כדי שזה כבר יהיה יותר גרוע מאשר אתמול... אבל אני סומך על התקפות הנגד האלה: מוסה פלד תוקף חצי רמת הגולן בפי שניים כוח ממה שהיה לי [כאלוף פיקוד הצפון במלחמת ששת הימים] בשביל לכבוש את כולה. אז אני מקווה שהוא ייקח. יש לו 250 טנקים פה, אז אפילו אם יש להם שם אלף, הוא צריך לשבור אותם, והוא ישבור אותם.²⁵

רב־אלוף אלעזר אף הצטרף בהתלהבות להצעתו של אלוף רחבעם זאבי לכבוש שטח בסוריה והוסיף: "רחבעם, כמה שרק תהיה נשמה באפנו ו(יהיו) כדורים בטנקים שלנו, אנחנו נדחוף קדימה. אני אפילו לא שואל אף אחד לאן. אנחנו ניסע קדימה, ואף אחד לא יעצור אותנו".²⁶

בסביבות השעה 11:30, אחרי שהגיעו בקשותיו של אלוף

פיקוד הדרום, שאותן אישר, שוחח הרמטכ"ל עם שלושה רמטכ"לים קודמים – יגאל ידין, צבי צור ויצחק רבין – ששהו באותה עת במוצב הפיקוד העליון. "עוד לא עברו 48 שעות", העיר רבין. "והוא כבר בשלב של התקפת נגד! אז זה יפה" – המשיך רב־אלוף אלעזר.²⁷ והוסיף: "הקרב של היום נגמר בשבילי. אני צריך לחשוב על הקרב של מחר. אני היום

גמרתי, הם (אלופי הפיקודים) יגמרו את העבודה". זמן קצר לאחר מכן הוא טס לפיקוד הצפון כדי לתכנן את הלחימה של יום המחרת.²⁸

אולם בשעות אחרי הצהריים המוקדמות התברר שתמונת המצב שהתקבלה מהדרום הייתה מוטעית: אוגדה 162 לא הצליחה לטהר את הגזרה המרכזית מכוחות אויב ואף הותקפה ונקלעה לקשיים. נוכח זאת הוחזרה אוגדה 143 בעודה עושה את דרכה לדרום הגזרה הדרומית, לגזרה המרכזית כדי לסייע לה.²⁹

בשעות הלילה של 8 באוקטובר הסביר הרמטכ"ל לאנשי מטהו שהאופטימיות שלו נבעה מדיווחים שגויים שקיבל מהשטח. לדבריו, הוא היה משוכנע שראשי הגשר המצריים אכן נמצאים בתהליך של חיסול, ולכן הוא אישר לאלוף פיקוד הדרום לכבוש את סואץ. "אני קיבלתי היום פתק: 'אישורך בשעה 4 לכבוש את סואץ!' בן אדם שעוד לא יצא מטסה, נורמלי, בדרך כלל לא מבקש רשות לכבוש את סואץ. אז אני, לכן, חי באינפורמציה לא מדויקת: 'לכבוש את סואץ בשעה 16:00 – נא אישורך!' אמרתי: 'אישורך? – מאשרו!'... ואחר כך מתברר לי שברן לא שטף מלמעלה עד למטה, אלא ברן תקף חזיתית. תקף חזיתית – השמיד, לא השמיד, עשה מה שעשה ונשאר פה, אבל ראש הגשר קיים".³⁰

מדברי הרמטכ"ל ניתן ללמוד כי בשלב מסוים ב־8 באוקטובר השתררה התחושה שהגיע יומה השביעי של מלחמת ששת הימים. צה"ל אומנם הופתע ונאלץ להגיב על יוזמת האויב שלא בהתאם לתוכניותיו, אולם כוחות המילואים הגיעו לחזיתות מוקדם משנצפה, וצה"ל הופך עתה

מדברי הרמטכ"ל ניתן ללמוד כי בשלב מסוים ב־8 באוקטובר השתררה התחושה שהגיע יומה השביעי של מלחמת ששת הימים

מערכת מכ"ם מצרית פנועה



הסטת המאמץ ההתקפי של חיל האוויר לחזית הסורית לא איפשרה לו למצות את הישג הראשוני שהשיג בחזית המצרית

המרתיעה של צה"ל לקדמותה. הם סברו שניתן לעשות זאת רק בלחימה התקפית. מאירועי 8 באוקטובר הסיקו שאין ביכולתו של צה"ל ללחום לחימה התקפית בשתי חזיתות בו־זמנית, ולכן סיכמו כי עליו לרכז את המאמץ ההתקפי בחזית אחת – החזית הסורית – להשיג שם הכרעה ולאחר מכן להעתיק את המאמץ לחזית

המצרית.²¹

בשחר 9 באוקטובר ניכרו בהנהגה הביטחונית של ישראל שתי מגמות שהן לכאורה מנוגדות, אך למעשה הן משלימות זו את זו: מצד אחד ניכר ההלם שאחז בה נוכח הצטברות האכזבות – הלם שהביא אותה אל סף ייאוש – ומצד אחד ניכרו ההתפכחות, ההכרה במגבלות הכוח והחזרה לאיזון. אם ב־8 באוקטובר הייתה התחושה במטה הכללי כי זהו יומה השביעי של מלחמת ששת הימים, הרי בוקר 9 באוקטובר היה נקודת השפל. יחד עם זאת באותו בוקר יצא צה"ל מהלם ההפתעה.

דווקא נקודת השפל הובילה להתפכחות – להערכה מחודשת של המצב ושל יחסי הכוחות – ולהחלטה לרכז את המאמץ ההתקפי של צה"ל בחזית אחת.

השפעותיהם של ההפתעה ושל הצורך להגיב על יוזמת האויב בלטו בשלביה הראשונים של המלחמה

משלוח ממדינות ערביות – במיוחד מעיראק. איי הצלחתו של צה"ל לממש את הציפיות שיהפוך במהירות את הקערה על פיה עירערה את הדימוי העצמי ואת דימויו בעיני האחרים. החשש היה שישראל איבדה את כושר ההרתעה האסטרטגי שלה, וכי הדבר יעודד מדינות נוספות, כגון ירדן

ועיראק, להצטרף למערכה. במקרה כזה היה צה"ל עומד מול כוחות הולכים ומתעצמים בעוד כוחו שלו הולך וגשחק.

תמונת המצב הקודרת הזאת הביאה את ההנהגה הביטחונית צבאית למסקנה שיש לשנות את אופי

הלחימה: למנוע שחיקה מהירה של צה"ל, אך במקביל לא להסתפק בפעילות מגנתית בלבד. הכישלונות של הימים הראשונים – שנבעו מההפתעה ומהצורך להגיב על יוזמת האויב – גרמו לכרוסום בתדמיתו המרתיעה של צה"ל. עד מלחמת יום הכיפורים הודגלו כולם – צה"ל עצמו, הציבור בישראל, הערבים ואומות העולם – לכך שבכל התמודדות צבאית בין צה"ל לבין גורם ערבי יוצא צה"ל כשידו על העליונה. עתה, לראשונה, ספג מפלות. שר הביטחון והרמטכ"ל ייחסו חשיבות ראשונה במעלה להחזרת תדמיתו

את הקערה על פיה, משהתברר שלא אלה הם פני הדברים, נקלעה ההנהגה המדינית צבאית למשבר.

9 באוקטובר – השפל, ההתפכחות והחזרה לאיזון

בחצות שבין 8 ל־9 באוקטובר טסו שר הביטחון והרמטכ"ל יחד לפיקוד הדרום, ושם התברר להם מה גדול היה כישלונה של התקפת הנגד. כששבו למטכ"ל בשעות הבוקר המוקדמות של 9 באוקטובר הורו על פתיחת שלב חדש במלחמה.

שעות הבוקר של 9 באוקטובר היו נקודת השפל מבחינת ההרגשה בפיקוד העליון. אכזבה הצטרפה לאכזבה: הציפיות מההתערעה נכזבו; הציפייה שחיל האוויר ישיג בהקדם עליונות אווירית לא התממשה; הציפיות מהתקפות הנגד – לפחות זו שבחזית הדרום – נמוגו. לא זו בלבד שצה"ל לא הצליח להפוך את הקערה על פיה, אלא נראה היה שיחסי הכוחות יילכו ויורעו: באותו שלב כבר הטיל צה"ל את כל כוחותיו למערכה ונותר ללא עוצבות עתודה משוריינות. מצרים, לעומת זאת, טרם הכניסה את שתי הדיוויזיות המשוריינות שלה לקרב. סוריה הטילה אומנם את הדיוויזיות המשוריינות שלה למערכה, אולם יכולה הייתה לצפות לתגבור משמעותי של כוחות

10 באוקטובר - השאיפה להחזיר את ההרתעה לקדמותה

בעוד התקפת הנגד בדרום נכשלה, הרי התקפת הנגד בצפון, שהחלה אף היא ב־8 באוקטובר, עלתה יפה: בתוך יומיים הצליחו כוחות פיקוד הצפון להסיג את הסורים מכל השטח שכבשו ברמת הגולן, למעט החרמון. ב־10 באוקטובר, לאחר שצה"ל התייצב על הקו הסגול ברמת הגולן, התלבט הרמטכ"ל אם להמשיך במאמץ ההתקפי בצפון כדי לכבוש שטחים סוריים שיוכלו לשמש קלפי מיקוח במשאומתן שהיה צפוי עם תום הקרבות או להעתיק את המאמץ לחזית הדרום כדי להדוף אותם מהמאחזים שתפסו בסיני.³²

בדיון בסוגיה הזאת במטה הכללי נשמעו דעות לכאן ולכאן. תחילה נטה הרמטכ"ל לאפשרות השנייה, שר הביטחון תמך בכך והודיע לשרי "המטבח של גולדה" שלפיקד לא צפוי מהלך התקפי של ממש בימים הקרובים. המהפך בעמדתו של הרמטכ"ל והכרעתו בעד מתקפה לתוך סוריה חלו בעקבות חילופי הדברים הבאים, שהתנהלו במטוהו המצומצם:

סגן הרמטכ"ל (אלוף ישראל טל): "כשהן (מדינות ערב) יחושו סופית שאנחנו לא יכולים להכריע, הן יעלו מאוד את המחיר וילחצו על מצרים לתבוע מחיר גבוה תמורת הסכמתה להפסקת אש".

הרמטכ"ל: "במוקדם או במאוחר הם יחושו שאנחנו לא יכולים להכריע. אם אני מחר לא תוקף את סוריה ויורד למטה וזורק את המצרים החוצה, אז הם יחושו. אם אני מחר תוקף את סוריה, הם עוד לא חשים שאני לא יכול להכריע אותם, הם חושבים שאני כן יכול להכריע. יש פה הימור: אם אנחנו מוותרים על התקפה מחר ויורדים למטה (כלומר מרכזים מאמץ בחזית המצרית) ומחר אין שום התקפה, אז תוך ארבעה ימים הם יבינו מה קרה: כל מה שמדינת ישראל עושה זה להתגונן נגד מצרים".

סגן הרמטכ"ל: "לפי דעתי אנחנו צריכים להיות מוכנים שתוך 48 שעות הערבים יתפסו שאנחנו מתגוננים".
הרמטכ"ל: "לכן צריך לתקוף מחר. אם ככה, אם אתה צודק, וחוששני (שאתה צודק), אז צריך לתקוף מחר".
בהמשך חזר הרמטכ"ל והסביר:

"היום אף אחד בעולם לא יודע את חולשתנו: לא עם ישראל, לא האמריקנים ולא הערבים... אם לא נתקוף מחר בסוריה, יחשדו בנו (שאנו חלשים). כעבור יום אם לא יהיה כתוצאה מזה הישג במצרים - יידעו... סאדאת יסכים להפסקת אש עם הישג מוגבל כל זמן שהוא מאמץ שישאל חזקה. בעוד 48 שעות יתברר לו שישאל היא חלשה (אם צה"ל לא יתקוף), הוא לא יסכים להפסקת אש".³³
נקודת המוצא של הרמטכ"ל הייתה שצה"ל חלש, ושיש להסתיר את העובדה הזאת ולשמר את תדמיתו המרתיעה של צה"ל. לשם כך, גרס, יש לנקוט בהקדם מהלך התקפי, וזאת ניתן לעשות רק בחזית הסורית, שכן לשם פתיחת מהלך

התקפי בחזית המצרית נחוץ להעביר לשם אוגדה מרמת הגולן - מהלך העלול להימשך כמה ימים. להחלטה להמשיך את המתקפה בצפון, לעומק השטח הסורי, הייתה סיבה נוספת: ידיעות על האפשרות שמועצת הביטחון עומדת להחליט על הפסקת אש תוך הקפאת המצב בחזיתות. הידיעות האלה הוסיפו דחיפות לרצון להשיג קלפי מיקוח לקראת המשאומתן המדיני. את עמדתו זו הציג הרמטכ"ל למטוהו המצומצם ולקבינט המדיני. בסופה של הישיבה בקבינט התקבלה ההחלטה הבאה:

מאשרים לצה"ל לבצע מחר בסוריה מאמץ התקפי מרוכז, לרסק עוצבות צבא ולהשיג הכרעה המשתקת את הפעילות הצבאית הסורית. המתקפה מכוונת להשיג הישג של שטח מעבר לקו הפסקת האש ולשיפור עמדותינו ולתכלית של מיקוח מדיני.

העדפת המתקפה בחזית הסורית נבעה גם מההערכה שבחזית המצרית לא ניתן להשיג הישגים מכריעים בזמן קצר - אפילו במחיר יקר. לעומת זאת היה סיכוי להביס את הסורים ואולי אף להוציאם ממעגל הלחימה. כמו כן נועדה המתקפה לעומק השטח הסורי להרתיע את הירדנים מלפתוח חזית נוספת נגד ישראל.³⁴

הכישלונות פגעו בדימוי המרתיע של צה"ל, והצורך להחזיר את הדימוי הזה השפיע - לעיתים באופן מכריע - על ההחלטות שקיבלה ההנהגה המדינית צבאית בימים הראשונים של המלחמה

12 באוקטובר - הצורך בהפסקת אש³⁵

צה"ל החל במתקפה לתוך סוריה ב־11 באוקטובר. בלילה שלאחריו נודע כי אפשר שמועצת הביטחון תחליט בתוך שעות על הפסקת אש. על הרקע הזה בחן הרמטכ"ל את השאלה אם צה"ל זקוק להפסקת אש, ואם כן - בתוך כמה זמן. מסקנתו הייתה שצה"ל אכן זקוק להפסקת אש לא יאוחר מ־14 באוקטובר. מסקנה זו התבססה על כמה נתונים:

- מדברי מפקד חיל האוויר הבין שהחיל יגיע בתוך יומיים ל"קו האדום" - סד"כ שבאמצעותו יוכל לסייע רק למבצע התקפי מוגבל, ואם יירד ממנו, יוכל להגן רק על לב המדינה. בנייה מחדש של החיל, הבהיר אלוף פלד, תוכל להתבצע רק בתנאים של הפסקת אש ממושכת.
- הרמטכ"ל העריך כי המתקפה בחזית הסורית מיצתה את עצמה וכבר לא ניתן יהיה להשיג בה הישגים משמעותיים. ראוי לציין שהוא הגיע למסקנה הזאת כבר בבוקר ה־12 באוקטובר, עוד לפני שנודע על הופעת חיל המשלוח העיראקי. מהאירועים בחזית הסורית השליך הרמטכ"ל גם על הצפוי בחזית המצרית: אם צה"ל ייצא למתקפה שם, ימוצו גם בחזית הזאת ההישגים בתוך יממה.³⁶
- הוא העריך כי מ־14 באוקטובר ואילך יילכו יחסי הכוחות ויורעו, שכן צה"ל הטיל כבר למערכה את כל עוצבותיו, בעוד שמצרים טרם הטילה למערכה את הדיוויזיות המשוריינות שלה, מה גם שמצרים וסוריה יכולות לקבל תגבורות ממדינות ערביות אחרות. לכן הייתה מסקנתו שיש להגיע להפסקת אש לא יאוחר מ־14 באוקטובר. השאלה הייתה כיצד להשיג את היעד הזה. הרמטכ"ל

הניח שמצרים לא תסכים להפסקת אש כל עוד תעריך שמצבה שפיר. בנוגע לצליחת התעלה הוא הניח שהיא לא תגרום למצרים לבקש הפסקת אש, אך תתרום לנכונותם להסכים לכך.

על רקע השיקולים האלה נידונה ב־12 באוקטובר האפשרות לצאת למתקפה בחזית המצרית ולצלוח את התעלה. מידע שהגיע במהלך ישיבה של הקבינט ושל המטה המצומצם של הרמטכ"ל הכריע את הדיון. המידע הצביע על האפשרות שהמצרים יעבירו בתוך יום־יומיים את דיוויזיות השריון שלהן לסיני. הוחלט לקדם את פניהן ולגרום להן אבודות כבדות – דבר שיקל לאחר מכן את הצליחה.

אחרי בלימת המתקפה המצרית ב־14 באוקטובר אכן יצא צה"ל לצליחה. בעקבות הצלחתה השתנתה דעתו של הרמטכ"ל, והוא כבר לא רצה בהפסקת אש. אדרבה, הוא שאף להמשיך את המלחמה, במיוחד כשראה לקראת סיומה את האפשרות לכתר את הארמייה המצרית השלישית. ובאמת, בתום המלחמה הצליח צה"ל לכתר את הארמייה הזאת. עם זאת אין לשכוח כי ביומה השישי של המלחמה קבע הרמטכ"ל כי צה"ל זקוק להפסקת אש. הגורמים שהביאוהו למסקנה הזאת – הסד"כ ההולך וקטן של חיל האוויר, ההערכה שהמתקפה בחזית הסורית מיצתה את עצמה ובעיקר ההרעה הצפויה ביחסי הכוחות ככל שיעבור הזמן – היו התוצאה של המערכה שהתנהלה עד אז בצילה של ההפתעה, שאילצה את צה"ל להגיב על יוזמת האויב.

סיכום

הנחת היסוד של צה"ל ערב מלחמת יום הכיפורים הייתה כי במקרה שתפרוץ מלחמה, יהיה זה ביוזמת מצרים וסוריה, ושעליו יהיה להגיב על היוזמה הזאת. לכאורה היה אפוא צה"ל אמור להיות מוכן לאפשרות שאכן אירעה בפועל: צבאות מצרים וסוריה פתחו באש, ועליו היה להגיב על יוזמתם. אולם נראה שלא נותחה כדבעי האפשרות שיעשו זאת בהפתעה – במצב שבו ימצאו בחזיתות רק כוחות סדירים, ושחיל האוויר לא יחל במלחמתו להשגת העליונות האווירית לפני שהאויב יפתח במלחמה.

השפעותיהם של ההפתעה ושל הצורך להגיב על יוזמת האויב בלטו בשלביה הראשונים של המלחמה: צה"ל נאלץ להגיב על יוזמת האויב כאשר בחזיתות היה מרוכז כוח מועט, והמילואים רק החלו להתגייס. כתוצאה מכך התאפיינו השעות הראשונות בערפל קרב ובפניות תכופות מהפיקודים, שחייבו קבלת החלטות בתכיפות גבוהה והפעלה של עוצבות ושל זרועות בחופזה ושלא בהתאם לתוכניות שתוכננו לפני המלחמה. הפניות האלה גרמו, בין היתר, לשינויים תכופים בהחלטות שהתקבלו רק שעות ספורות קודם לכן. ההפעלה החפזה ושלא בהתאם לתוכניות – ובחלק מהמקרים בטרם דוכזו כל הכוחות שהיו נחוצים לביצוע המשימות – הביאה לכישלונות ולאבודות. אלה החלישו את צה"ל ופגעו ביכולתו הכישלונות האלה פגעו גם בדימוי המרתיע, והצורך להחזיר את הדימוי הזה השפיע – לעיתים באופן מכריע – על ההחלטות שקיבלה ההנהגה המדינית־צבאית בימים הראשונים של המלחמה.

שחר היום הרביעי למלחמה – 9 באוקטובר – שבו הגיעה

ההנהגה הביטחונית של ישראל אל סף ייאוש, מסמן גם את ההתפכחות. מאותו מועד ואילך נוהלה מערכה מחושבת, שבמהלכה נטל צה"ל את היוזמה – קודם בחזית הסורית, שם הוא עבר למתקפה אל תוך שטחה של סוריה ביום השישי של המלחמה (11 באוקטובר) ולאחר מכן בחזית המצרית, שם הוא העביר את המלחמה לשטחה של מצרים ביומה העשירי של המלחמה (15 באוקטובר).

הערות

- שמעון גולן, "מטרות המלחמה: קביעתן טרם המלחמה וקביעת מטרות ביניים במהלכה – מלחמת יום הכיפורים כמקרה דגם", בתוך: חגי גולן ושאלו שי (עורכים), **מלחמה היום**, מערכות, 2003, עמ' 97; חנוך ברטוב, **דדו – 48 שנה ועוד 20 יום**, דביר 2002, עמ' 251, 281; שמעון גולן, "המכה האווירית המקדימה בפרוץ מלחמת יום הכיפורים", **מערכות** 373, נובמבר 2000, עמ' 52.
- חנוך ברטוב, **שם**, עמ' 257, 281.
- מסמך פנימי בצה"ל.
- אריה בראון, **משה דיין במלחמת יום הכיפורים**, עידנים/ידיעות אחרונות, 1992, עמ' 25.
- מסמך פנימי בצה"ל.
- מסמך פנימי בצה"ל.
- חנוך ברטוב, **שם**, עמ' 281; אריה בראון, **שם**, עמ' 25.
- מסמך פנימי בצה"ל.
- מסמך פנימי בצה"ל.
- המכה האווירית המקדימה", **מערכות** 373, עמ' 55–56; אריה בראון, **שם**, עמ' 72–76; חנוך ברטוב, **שם**, עמ' 379–381; שמעון גולן, "היחסים בין הדרג הצבאי לדרג המדיני בישראל במלחמת יום הכיפורים", **זמנים**, 84, סתיו 1973, אוניברסיטת תל־אביב – בית הספר להיסטוריה, עמ' 6.
- מסמך פנימי בצה"ל.
- מסמך פנימי בצה"ל.
- חנוך ברטוב, **שם**, עמ' 402.
- דו"ח ועדת אגרנט**, דו"ח שלישי ואחרון, עמ' 1,028.
- מסמך פנימי בצה"ל.
- מסמך פנימי בצה"ל.
- חנוך ברטוב, **שם**, עמ' 407–410; אריה בראון, **שם**, עמ' 92–94.
- אריה בראון, **שם**, עמ' 96.
- חנוך ברטוב, **שם**, עמ' 414, 416.
- חנוך ברטוב, **שם**, עמ' 418; אריה בראון, **שם**, עמ' 96.
- אריה בראון, **שם**, עמ' 97; חנוך ברטוב, **שם**, עמ' 418–419.
- חנוך ברטוב, **שם**, עמ' 424–425; אריה בראון, **שם**, עמ' 101–102.
- שמעון גולן, **מטרות המלחמה**, עמ' 108; חנוך ברטוב, **שם**, עמ' 429–431; אריה בראון, **שם**, עמ' 104.
- חנוך ברטוב, **שם**, עמ' 448–455.
- מסמך פנימי בצה"ל.
- חנוך ברטוב, **שם**, עמ' 445; אריה בראון, **שם**, עמ' 109–110.
- מסמך פנימי בצה"ל.
- חנוך ברטוב, **שם**, עמ' 455.
- שם**, עמ' 456–459; אריה בראון, **שם**, עמ' 116–118.
- מסמך פנימי בצה"ל, חנוך ברטוב, **שם**, עמ' 467; אריה בראון, **שם**, עמ' 124–125.
- אריה בראון, **שם**, עמ' 126–131; חנוך ברטוב, **שם**, עמ' 469–475.
- מסמך פנימי בצה"ל, חנוך ברטוב, **שם**, עמ' 509.
- מסמך פנימי בצה"ל.
- מסמך פנימי בצה"ל.
- פירוט נרחב של הדיונים בפיקוד העליון באותו יום – היום המעניין ביותר מבחינת קבלת ההחלטות בדרג הזה – ראו: שמעון גולן, "12.10.73 – עמדות הרמטכ"ל והדרג המדיני: צליחת התעלה, הצורך בהפסקת אש והדרך להשיגה", **מערכות** 327, נובמבר–דצמבר 1992.



מלחמה בשל סטטוס־קוו בלתי נסבל

עוד מבט על מלחמת יום הכיפורים בחזית הדרום

הדעה המקובלת היא שבעוד צה"ל זכה בחזית הדרום לניצחון מערכתי, זכו המצרים בניצחון אסטרטגי. אבל במבט עדכני משנת 2005 ניתן לקבוע כי שני הצדדים השיגו את מטרותיהם העיקריות: מצרים זכתה בסיני ובהשגת התקדמות של ממש לקראת פתרון הבעיה הפלסטינית, ואילו ישראל זכתה בייצוב הגבול, בהסכם שלום ובפיתוח כלכלי

עזרא נשרי

פתח דבר

מלחמת יום הכיפורים היא אחד הפרקים הכואבים ביותר בתולדות מדינת ישראל. תוצאותיה הביאו לעיצוב מחדש של התודעה הישראלית וכנראה גם של מדינות ושל הנהגות רבות נוספות במזרח התיכון ואף בעולם כולו. בין היתר שמה המלחמה הזאת קץ לתפיסה ישראלית יהירה, שנטתה לראות את המציאות בעיקר מזווית צבאית־ביטחונית. בשל ההלם שגרמה המלחמה בחברה הישראלית בכללה היא הביאה לשינויים נרחבים בקרבה, כולל יצירה הדרגתית של פתיחות לתפיסות מדיניות חדשות. במאמר הזה נבחנות שלוש שאלות מרכזיות הנוגעות למלחמת יום הכיפורים:

◆ כיצד השפיעו מטרות המלחמה של שני הצדדים על אופי הקרבות

שהתנהלו בימים הראשונים בחזית הדרום ועל תוצאותיהם? ◆ כיצד תרמו התכנון והביצוע האופרטיביים והטקטיים וההפתעה המצרית להצלחת הצליחה ובכך גם לתוצאות המלחמה?

◆ מהן תוצאות המלחמה בטווח הארוך כפי שהן עולות מניתוח של מטרות המלחמה?

המאמר הזה אינו כולל עובדות חדשות. עיקר החידוש שבו הוא האופן שבו מוצגות ומנותחות עובדות מוכרות. המאמר מתמקד בשלושה נושאים: ניתוח התהליכים עליפי המודל של רמות המלחמה, מקומו של גורם ההפתעה (שהוא

חשוב כדי להבין את תוצאות הקרבות בימים הראשונים) ודין בתוצאות המלחמה לאור מטרותיהם של שני הצדדים ומנקודת המבט של היום. המאמר מבוסס על עבודה שנכתבה במסגרת הלימודים במכללה לביטחון לאומי.

מודל רמות המלחמה

בעבר דיברו הוגי הדעות הצבאיים על שתי רמות של המלחמה. כך למשל קלאוזוויץ הזכיר בכתביו את הרמה הגבוהה, האסטרטגיה, ואת הרמה הנמוכה, הטקטיקה. אולם מאחר שהמלחמות הפכו להיות יותר ויותר מורכבות, קבעו לידל הארט והוגים אחרים כי אין די בשתי הרמות הקיימות, ושיש צורך בארבע רמות.

הרמה העליונה, העוסקת בלעדית בנושאים המדיניים, ובה מוגדרות מטרות המלחמה, נקראת רמת האסטרטגיה רבתי. הרמה השנייה, רמת האסטרטגיה, עוסקת בתורת הביטחון ובבניין הכוח. למשל, ברמה הזאת מתקבלות החלטות בנוגע לפיתוחם של אמצעי לחימה מרכזיים. לאחר מלחמת העולם השנייה נוספה דמה מעל זו הטקטית ומתחת לרמה האסטרטגית. מדובר ברמה האופרטיבית (מערכתית) העוסקת בקטעי זירות או במבצעים נרחבים. הרמה הנמוכה ביותר היא הרמה הטקטית. זו עוסקת בהתמודדות הקרבית עצמה, דהיינו במגע הפיזי בין הכוחות הנלחמים.

הרכבי מדגיש את "איי־המעבריות" בין הרמות. כוונתו היא לכך שיייתכן צירוף של אסטרטגיה התקפית עם טקטיקה הגנתית ולהיפך. מהסיבה הזאת נדרש משוב בין הרמות בשלבי התכנון והביצוע. קיימים בהיסטוריה מקרים רבים של הישגים טקטיים שלא נוצלו ברמה האסטרטגית. חשוב

המלחמה הזאת שמה קץ לתפיסה ישראלית יהירה, שנטתה לראות את המציאות בעיקר מזווית צבאית־ביטחונית

מנהל מחקרים
במילואים



שר הביטחון משה דיין והרמטכ"ל רא"ל דוד אלעזר



שר הביטחון והרמטכ"ל היו תמימי דעים בנוגע למטרה האסטרטגית של ישראל, אך היו חלוקים ביניהם בכל הנוגע לדרך שבה יש להשיג את המטרה הזאת

לזכור שטקטיקה טובה אינה מפצה בהכרח על אסטרטגיה כושלת, וכי הישג טקטי אינו מביא בהכרח להישג אסטרטגי. כדי לתרגם הישג טקטי להצלחה אסטרטגית יש צורך במה שנקרא בלשון הצבאית "ניצול הצלחה", דהיינו יש לחולל תהליך מתמשך של מעבר מההישג הטקטי הנוכחי להישג הטקטי הבא.

המטרות והתוכניות של ישראל

רקע: העדפת הסטטוס־קו

כזכור עמדה ברקע ההחלטות של הדרג המדיני התפיסה הכללית כי הגבולות שנקבעו במלחמת ששת הימים הם הגושים ביותר להגנה, וכי הסבירות שערבים יפתחו במלחמה כוללת נוכח ההיערכות הישראלית המשופרת היא נמוכה ביותר. השר דיין אומנם היה מודע לכך שמדובר בסטטוס

קו בלתי נסבל מבחינת הערבים ואף העלה את הרעיון של נסיגה חלקית בסיני לקו המצרים, אך עמדתו לא התקבלה.

מטרותיה של מדיניות הביטחון הישראלית

מתוך קווי היסוד של ממשלת גולדה מאיר, שהוקמה בדצמבר 1969, ניתן להסיק מה היו מטרותיה של מדיניות הביטחון הישראלית:

- ◆ שמירה על הישגים הטריטוריאליים שהושגו במלחמת ששת הימים ועל הפסקת האש עד להשגת הסכמי שלום שייצבו את גבולות המדינה וימנעו סכנת מלחמה בעתיד.
- ◆ מוכנות לתזוזה חלקית של כוחות צה"ל מקו התעלה אף לפני שיושג חוזה שלום.
- ◆ המשך ההתעצמות של צה"ל במטרה לשמר את כושר ההרתעה שלו וכן כדי להותיר בידו את כושר ההכרעה במקרה שההרתעה תיכשל, ותפרוץ מלחמה.
- ◆ היערכות וכוונות למקרה שמדינות ערב יחליטו לתקוף את ישראל.

בהנחיות שנתן שר הביטחון לצה"ל נאמר שהמטרה היא "למנוע מהאויב כל הישג צבאי ולהנחיל לו מפלה צבאית, המבוססת על השמדת כוחות ותשתית צבאית". שר הביטחון והרמטכ"ל היו תמימי דעים בנוגע למטרה האסטרטגית של ישראל, אך היו חלוקים ביניהם בכל הנוגע לדרך שבה יש להשיג את המטרה הזאת. בעוד שהשר גרס כי במקרה שמדינות ערב יתקפו את ישראל יש מקום לכיבוש שטחים נוספים במצרים, בסוריה ובלבנון כדי למנוע לשנים ארוכות את האפשרות שתפרוץ מלחמה נוספת, הרי הרמטכ"ל לא ראה בשיפור הקווים מטרה בפני עצמה.²

חשוב להזכיר כי כאשר פרצה המלחמה, אישרה הממשלה את המלצותיו של שר הביטחון, שמטרת הביניים הצבאית היא "הדיפת צבאות האויב והחזרת המצב בקווי הפסקת האש לקדמותו".

הדוקטרינה הצבאית והשפעתה על בניין הכוח

ישראל בחרה בדוקטרינה של הגנה התקפית שעיקריה היו שימוש יזום בכוח הצבאי – כולל פתיחה במלחמה מקדימה בהתאם לצורך – והכרעת האויב בשטחו. על-פי דוקטרינה הגנתית חלופית נערכים בהתדעיה מראש לספיגת מכה ראשונה יזומה של האויב, ורק לאחר בלימתה עוברים להתקפת נגד.

ראוי לציין כי על-פי קלאוזוביץ אין להעלות על הדעת הגנה בלא מהלומת נגד התקפית, וההתקפה היא גולת הכותרת של מאמץ ההגנה. כלומר, עקרונית הייתה התאמה בין התוכנית הישראלית לתיאוריה הצבאית המקובלת.

מאחר שנבחרה דוקטרינה התקפית, ניתנה עדיפות בבניין הכוח להצטיידות במטוסים ובטנקים. עם זאת לא כל חברי המטה הכללי תמכו בגישה הזאת. היו ביניהם מי שגרסו שגם דוקטרינה התקפית דורשת מבנה כוח מאוזן יותר, שאינו מגמד את הארטילריה ואת החרמ"ש.³ כאשר פרצה המלחמה, סבל צה"ל ממחסור חמור בארטילריה. ביום הראשון למלחמה עמדו לרשותו בחזית התעלה 28 קנים בלבד, ואילו ביום השני – 17 קנים – בערך קנה לכל מעוז (דהיינו לכל 10 ק"מ), בעוד שלמצרים היו כ-1,300 קני ארטילריה. כמו כן סבל צה"ל ממחסור חמור בחיל רגלים משוריין.⁴ למחסור

המפקד העליון של צבא מצרים, הנשיא סאדאת (צופה), עם הרמטכ"ל שאולי (מימין) ושר המלחמה כאמל חסן עלי בעת ביקורם בבונקר בקו הביצורים המצריים בתעלה



כאשר עלה סאדאת לשלטון במצרים, עמדו בפניו - להערכתו - רק שתי אופציות קשות: לצאת למלחמה, לספוג כמעט בוודאות תבוסה קשה ולסיים את הקריירה שלו כשהוא מושפל וחולה כקודמו, נאצר, או להסכים להמשיך הסטטוס קוו ולצפות לסילוק משפיל מהשלטון

את צבא מצרים בגדה המערבית של התעלה. עליפי תוכנית "סלע" אמורות היו להתפרס מאחורי האוגדה המשוריית הסדירה שתי אוגדות מילואים משורייות.

המטרות והתוכניות של מצרים

רקע: הדילמה של נשיא מצרים

כאשר עלה סאדאת לשלטון במצרים, עמדו בפניו - להערכתו - רק שתי אופציות קשות: לצאת למלחמה, לספוג כמעט בוודאות תבוסה קשה ולסיים את הקריירה שלו כשהוא מושפל וחולה כקודמו, נאצר, או להסכים להמשיך הסטטוס קוו ולצפות לסילוק משפיל מהשלטון. בסופו של דבר הוא החליט לצאת למלחמה. הנימוק שהוא נתן להחלטה הזאת: "סברתי שיהיה זה מכובד בשבילנו פי אלף אם יקברו 40 אלף מבני הכוחות המזוינים, ואני בכללם, תוך צליחת התעלה". במילים אחרות, "סאדאת העריך כי אפילו כישלון... לא יוכל להיות גרוע מהמשך הקיפאון".

מטרות המלחמה המצריות - האסטרטגיה רבתי של מצרים

כאשר בוחנים את מטרות המלחמה של מצרים, יש להבחין בין תקופות שונות. המטרה המינימליסטית הוגדרה ערב המלחמה, ואילו המטרות המקסימליסטיות הוגדרו בשלבים

בארטילריה ובחזקת"ש בחזית הייתה השפעה קריטית על תוצאות הקרבות בימי הלחימה הראשונים.

התוכניות והמטרות האופרטיביות והטקטיות

המשימה שהוטלה על צה"ל לא הייתה להשמיד את הצבא המצרי, אלא למנוע מהמצרים כל הישג טריטוריאלי שהוא. את המשימה הזאת תיכנן צה"ל להשיג באמצעות שילוב של כוחות הגנה משורייתים נייחים עם אלמנטים של הגנה קשיחה - מוצבים על קו המים.

לצה"ל היו שתי תוכניות להגנת סיני: האחת נקראה "שובך יונים", והאחרת נקראה "סלע". התוכנית "שובך יונים" נועדה למקרה שבו צופים התקפה מצרית שאינה מלחמה כוללת, ולכן היא הסתפקה בכוחות הסדירים שהיו מוצבים דרך קבע בסיני. במקרה של הכרזה על "שובך יונים" אמורה הייתה האוגדה המשוריית הסדירה שבסיני לעבור לפריסה קדמית. האוגדה הזאת גם נועדה להיות הנדבך הראשון בהיערכות לקראת מלחמה כוללת - נדבך שאליו אמורים היו להצטרף כוחות המילואים. תוכנית "סלע" נועדה להגן על סיני מפני התקפה מצרית כוללת. התוכנית נועדה לא רק לבלום התקפה מצרית כזאת, אלא גם לאפשר לצה"ל לעבור מהר ככל האפשר להתקפת נגד, לצלוח את התעלה ולהכריע

לעליונות הזאת. להלן רשימה של התחומים האלה ושל המענים שפיתחו המצרים:¹⁵

העליונות האווירית של ישראל. המצרים היו מודעים היטב ליכולותיו של חיל האוויר הישראלי. הפתרון שהם נתנו לעליונות האווירית של צה"ל היה בניית מערך מסיבי של טילי קרקע-אוויר – מהמתקדמים ביותר בעולם באותה העת.

עדיפותה של ישראל בתחום התכנון והביצוע של תמרונים אופרטיביים. כדי להתמודד עם יכולתו העדיפה של צה"ל בתחום התמרון והגבלה מאוד התוכנית ההתקפית המצרית במטרותיה והתמקדה בביסוס המהיר ובהרחבתם של ראשי הגשר תוך התכוננות להתמודד באורח סטטי עם הכוחות הישראליים הניידים. לשם כך צוידו כוחות החי"ר המצריים בשפע של ציוד נ"ט, כולל טילי "סאגר".

יכולתם הנמוכה של המצרים בתחום הביצוע של תמרונים אופרטיביים. כדי להימנע עד כמה שאפשר מתנועה ממושכת של כוחות גדולים – תחום שהמצרים ידעו כי הם לוקים בו – יצאו הכוחות המצריים לצליחה ישירות מתוך עמדות ההגנה שלהם בגדה המערבית של תעלת סואץ. חמש דיוויזיות הרגלים צלחו את התעלה – בדרכן לבניית ראשי הגשר מזרחית לה – מתוך אזורים שהוכנו שנים מראש לכל רוחב החזית.

מערך ההגנה הישראלי – קו ברלב. מאחר שהמצרים בחרו שלא לחדור לעומק השטח הישראלי, הם נדרשו לפתור רק את הבעיות שהיו כרוכות בחציית התעלה, בהקמת ראשי הגשר ובהגנה עליהם. לפריצת הסוללה שעל שפת התעלה מצאו המצרים פתרונות טקטיים. את המעוזים הם עקפו בשלב הראשון בכל מקום שהדבר התאפשר.

עתודה ישראלית גדולה וחזקה בעורף המעוזים. המצרים ייחסו לצה"ל יכולת לרכז ולהפעיל במהירות את העתודות שלו. כדי להתגבר על כך לא הסתפקו המצרים רק בהשגת ההפתעה, אלא גם תיכננו לבצע עזירה אופרטיבית ולייצב את הקו מייד לאחר הצליחה, עוד לפני שכוחות העתודה הישראליים יספיקו להגיע לחזית התעלה. על-פי התוכנית האופרטיבית המוגבלת חולקה הצליחה לשני שלבים מרכזיים: בשלב הראשון, שתוכנן להימשך 18–24 שעות, אמורות היו לצלוח את התעלה חמש דיוויזיות חי"ר, שכל אחת מהן תוגברה בחטיבת טנקים. בשלב השני, שלו הוקצו 24 שעות, אמורים היו הכוחות הצולחים לסגור את המרווחים בין ראשי הגשר וליצור ראשי גשר ארמיוניים רצופים.

הבעיות הטקטיות שעמן התמודדו המצרים:
מכשול התעלה. הוכנה תוכנית מפורטת ביותר לצלוח את התעלה לכל אורכה. "המצרים לא ריכזו מאמצים כפי שמומלץ בספרי הלימוד, אלא צלחו את התעלה במספר

הראשונים שלה, לאחר הצלחת הצליחה המצרית. לאחר שצה"ל צלח את התעלה, ומצרים ניצבה בפני תבוסה קשה, שוב הצטמצמו מאוד מטרות המלחמה של מצרים.

המטרה המינימליסטית על-פי סאדאת הייתה השגתה של דריסת רגל כלשהי בגדה המזרחית של תעלת סואץ. הוא גרס כי "אפילו יזכה בעשרה מילימטרים קרקע בלבד בגדה המזרחית, ישתפר לבלי הכר כוח המיקוח שלו במשא ומתן".¹⁶

לאחר שהצליחו לצלוח את התעלה ולהיאחז בגדה המזרחית שלה לכל אורכה, הרחיבו מאוד המצרים את מטרות המלחמה שלהם. אז הם קבעו כי מטרתם היא "לאלץ את המעצמות הגדולות לחוץ על ישראל לחזור לממדים הטבעיים של גבולות 1967, בלי שהעולם הערבי יאלץ לכרות עימה הסכמי שלום, שתהיה בהם גושפנקה של הכרה לגיטימית מצידו".¹⁷ ב-16 באוקטובר, עוד לפני שנודע למצרים על הצליחה של צה"ל, הכריז סאדאת בפרלמנט המצרי: "אנו נכונים להסכים להפסקת אש על בסיס של נסיגה לאתגר של הכוחות הישראליים מכל האדמות הכבושות אל הקווים שמלפני 5 ביוני 1967" וכן: "אנו נלחמים ונמשיך להילחם למען שתי מטרות: החזרת אדמותינו הכבושות משנת 1967 ומציאת דרך להחזרת הזכויות הלגיטימיות של העם הפלסטיני".¹⁸

לשם השוואה: באפריל 1969, עדיין תחת רושם העליונות הישראלית המוחצת כפי שהופגנה במלחמת ששת הימים, הציע חסנין הייכל בעיתונו "אל-אהראם" לזום מערכה כללית אך

מוגבלת בהיקפה, שיעדיה יהיו, למשל, "להרוס שתי דיוויזיות של צבא האויב... ולא לאלץ אותו לסגת מהעמדות שהוא יושב בהן לעמדות אחרות מאחוריהן – ולו בקילומטרים מועטים". מטרות המהלך הזה – כתב הייכל – יהיו "הטיית מאזן האימה והביטחון לטובתנו ושבירת דוקטרינת הביטחון הישראלית על-ידי הנחלת תבוסה לצבא הישראלי". הייכל הדגיש כי "יהיו אשר יהיו תוצאות המלחמה, ההישגים יהיו בכל מקרה לטובתנו".¹⁹ לאחר המלחמה חזר הייכל על הרעיון הזה וטען כי "עצם הפתיחה באש כבר השיגה את מטרות המלחמה" – בלי שום קשר לתוצאותיה בפועל.

אנו רואים אפוא שמטרות המלחמה של מצרים נעו בין מטרת מינימום שהייתה שבירת הקיפאון המדיני, לבין מטרת מקסימום, שהייתה החזרת ישראל לגבולות 1967 בלי שהעולם הערבי יאלץ להכיר בה.

המטרות הצבאיות-אסטרטגיות של מצרים

נוכח ההכרה בעליונותו של צה"ל בחרו המצרים באסטרטגיה של מלחמה כוללת, אך מוגבלת בממדיה, שאותה ניתן לכנות בשם "דוקטרינת התקפה הגנתית".²⁰

המטרות והתוכניות האופרטיביות של צבא מצרים

כאשר ניגשו המצרים לתכנן את המלחמה, הם היו מודעים לעליונות הישראלית בכמה וכמה תחומים. הם הגדירו אפוא לעצמם כל תחום שבו הייתה לישראל עליונות וגיבשו מענה

נוכח ההכרה בעליונותו של צה"ל בחרו המצרים באסטרטגיה של מלחמה כוללת, אך מוגבלת בממדיה

חיילים מצרים מנשקים את אדמת סיני לאחר הצליחה



ההפתעה הבסיסית אינה הגורם היחיד שהביא להצלחות המצרים בשלבים הראשונים של המלחמה

ואת הסורים. כאשר מדברים במקורות ובתקשורת על "כישלון הקונספציה הישראלית", ניתן להבין כי הכוונה היא בעצם להפתעה הבסיסית הזאת.

אולם ההפתעה הבסיסית אינה הגורם היחיד שהביא להצלחות המצרים בשלבים הראשונים של המלחמה. מחקרים וספרים רבים אומנם מקדישים לה מקום נרחב, אך מעלים סיבות מרכזיות נוספות:

הבלבול בפקוד הישראלי בחזית הדרום,¹⁹ העובדה שישראל החזיקה בחזית התעלה כוחות שהיו קטנים מכדי להגן עליה.²⁰

ההפתעה באופן שבו השתמש החי"ר המצרי בנשק נ"ט.²¹ האופן הלקוי שבו נבנה הכוח הישראלי.²² האופן הלקוי שבו הפעיל המטכ"ל את חיל האוויר, אשר פגע קשות בהישגיו.²³

קיים היבט נוסף של ההפתעה, שאומנם מופיע במקורות, אולם אינו זוכה, לדעתי, להבלטה הראויה לו, אף שהייתה לו השפעה מרחיקת לכת על הצלחותיהם של המצרים בשלבים הראשונים של המלחמה, ובמיוחד על הצליחה. הכוונה היא להפתעה מפיזור הכוח המצרי הצולח לאורך כל חזית התעלה בגדה המזרחית עוד לפני שכוחות המילואים של צה"ל הספיקו להתארגן. הכוח הזה עובה באמצעות כוחות מחדג

נקודות רב".¹⁹ כמו כן יש לזכור את ההנחיה שניתנה לכוחות המצרים "לעבור להתקפה לעומק ולרוחב מערכי האויב במטרה להגדיל את ראשי הגשר ולחבר אותם אלה עם אלה".²⁰

הסוללה המזרחית. החי"ר טיפס על הסוללה באמצעות סולמות תבליים. בעבור הכלים הממוכנים נפרצו מעברים מול הגשרים והמעבורות באמצעות זרנוקי מים.

מתקני ההצתה ("אור יקרות"). המצרים פעלו כדי לנטרל את המתקנים האלה, אך תחזוקתם הייתה כה ירודה, עד כי סביר להניח שהם לא היו פועלים גם אילו היו המצרים מתעלמים מהם.

העדר שריון בשלב הראשון של הצליחה. החי"ר המצרי היה רווי באמצעים נגד טנקים – טילים, מטולי "ארפיג'י" תול"דים – ואלה הקנו לו יכולת עמידה בפני השריון הישראלי.

ההפתעה

כיום מקובל לטעון – בעקבות מאמרו של צבי לניר המבדיל בין הפתעה בסיסית להפתעה מצבית²⁴ – שתוצאות המלחמה נבעו במידה רבה כתוצאה מהפתעה בסיסית שישודה באופן השגוי שבו ראתה והעריכה ישראל את עצמה וכן את המצרים

השני, וריכוזו הגבוה, יחסית, נשמר באמצעות העצירה האופרטיבית במרחק של קילומטרים בודדים משפת התעלה. הפיזור הרציף מנע היווצרות אגפים חשופים ומנע מצה"ל את האפשרות לגשת לתעלה כדי לבצע את התקפת הנגד המשוריינת, שתוכננה כמענה עיקרי לצליחה מצרית. הגבלת עומקה של החדירה הראשונית לסיני לקילומטרים בודדים יצרה בתוך זמן קצר תא כמעט רציף לאורך כל חזית התעלה, שהיה רווי בכוחות ובאמצעים נגד טנקים.

מרכיב מרכזי בביקורת על פיקוד הדרום הוא התמקדותו בחיפוש מייד אחר נקודות לביצוע צליחה נגדית ישראלית. הניסיונות לצלוח מייד את התעלה היו יישום ישיר – אך לא מושכל ולא תואם את המציאות שנוצרה בחזית – של דוקטרינת ההגנה ההתקפית הישראלית. אחת הסיבות לכך שצה"ל לא הצליח להגיב מייד בצליחה משלו הייתה שהמצרים אכן יישמו בצורה טובה ומהירה את פיזור הכוח שלהם לכל אורך התעלה ללא "תפרים" חשופים. בהקשר הזה ניתן לציין שהביטחון העצמי של מפקד פיקוד הדרום בשלב הראשון של המלחמה היה כה גבוה, עד כי כנראה אפילו לא פרס כראוי את הכוחות הסדירים לצורך הגנה, וזאת כדי לשמור כוחות לצליחה נגדית מיידית.

הבלבול ברמה הטקטית והאופרטיבית נבע גם במידה רבה מכך שהכוח הישראלי הופתע הן מפיוזר הכוח המצרי לכל אורך חזית התעלה והן מהרכבו: מאסות גדול מאוד של חי"ר שמצויד בשפע רב של אמצעים נגד טנקים. בגלל ההפתעה ביזבו צה"ל זמן יקר בחיפוש אחר מענה לבעיה הזאת, בה בשעה שהיה עליו לזהות אותה מראש, לפני פרוץ המלחמה, ולמצוא לה מענה בעוד מועד. כמו כן ביזבו צה"ל

זמן רב בחיפושים עקרים אחר המאמצים המצריים העיקריים – מאמצים שכאמור כלל לא היו קיימים. במילים אחרות, צה"ל לא ידע שהמצרים החליטו להסתפק במהלך מוגבל, ולכן הוא הופתע מהעצירה האופרטיבית.

לדברי אלוף אדן, "מעולם לא הייתה בצה"ל כוונה לקדם פני מלחמה כוללת בעוצמת הכוחות הסדירים על-פי תוכנית "שובך יונים". אדן עצמו מציין כי לא גובשה תוכנית ניבוי למצב שבו לא תתקבל התרעה בזמן "לסלע", אך במקרה של העדר כל התרעה נועדו כוחות "שובך יונים" רק להשהות את מהלך הצליחה ולמנוע התבססות של כוחות אויב שבכל זאת יצליחו לצלוח". מהתיאור הזה נובע שהייתה שגיאה לוגית מסוימת בתפיסה הישראלית, שייתכן כי נבעה מיהירות וייתכן שנבעה מהדחקת יחסי הכוחות הבלתי אפשריים שהיו צפויים להיווצר בעת תקיפה מצרית שלא תקדם לה התרעה. ההערכות השגויות האלה נתנו למצרים מספיק זמן כדי להשלים את פריסת כוחותיהם כמעט ללא הפרעה והביאו לתנאי התחלה קשים ביותר ליחידות המילואים.²⁴

צה"ל הסתמך בכל תוכניותיו על סיוע מסיבי של חיל האוויר לכוחות היבשה. הצלחת המצרים לנטרל במידה רבה את חיל האוויר הישראלי בזמן שצלחו את התעלה שיבשה קשות את תוכניות ההגנה של ישראל. זו הייתה נקודת תורפה

מרכזית בתכנון האסטרטגי הישראלי, שניתן היה למנוע אותה, אילו הוקצו לפני המלחמה יותר משאבים לארטילריה ולחרמ"ש.

תוצאות הקרבות בין 6 ל-8 באוקטובר 1973

התוצאות העגומות של הקרבות בימים הראשונים של המלחמה – בעיקר בחצי הצפוני של חזית התעלה – מתוארות בפירוט רב בספרו של אברהם אדן "על שתי גדות הסואץ". ביום הראשון התנפצה אוגדת סיני מול הכוחות הצולחים. בהרצאה שנשא פרופ' יואב גלבר במכללה לביטחון לאומי הוא העריך כי מכ-300 טנקים שנכנסו לקרבות נותרו בסוף אותו היום כ-100 בלבד! אוגדת ברן הגיעה לחזית באופן מדורג ונכנסה לקרבות בפיוזר – לרוב פלוגות פלוגות – החל משעות הערב של 7 באוקטובר. כוחות החרמ"ש ומרגמות ה-120 מ"מ, שחסרו כל כך בחזית, הצטרפו ללחימה באיחור. שחיקת הכוחות המשוריינים מול החי"ר המצרי, שתוגבר באמצעים נגד טנקים, הייתה נוראה. מכל פלוגה שתקפה נותרו רק טנקים בודדים, ולקראת הערב נשאר בחטיבת גבי רק תשעה טנקים כשירים! רק עוז רוחם של הלוחמים, שלא נשברו, ויכולת לוגיסטית מרשימה הביאו לשיקום סביר של הכוח הלוחם במשך הלילה. התקפת הנגד ב-8 באוקטובר הייתה בעלת מאפיינים דומים. הוראת הרמטכ"ל ואלוף הפיקוד שלא להתקרב לתעלה מלמדת מצד אחד על ראשיתה של התפכחות, אך מצד אחר היא גם מצביעה על העדר פתרון ברמה הטקטית. כשניסו כוחותיו של ברן לתקוף בריכוז וחזיתית, כבר היו המצרים ערוכים היטב לכל אורך חזית התעלה, והתוצאות הנוראות חזרו על עצמן.

התוצאות האלה היו הישג טקטי מצרי משמעותי ביותר, שנשאר בעינו עד סיום המלחמה. "לא היה בכוחנו למנוע את המצרים מלהיאחז בשטחים רבים של הגדה המזרחית. הסיבה לכך נעוצה במבנה הבלתי מאוזן של כוחות 'שובך יונים' – העדר כוחות חיל רגלים וארטילריה בכמות מספקת. לטנקים יתרונות רבים, אך גם חסרונות. עיקר חסרונם הוא בפעולה נגד חיל רגלים מפוזר."²⁵

התפנית התחוללה רק לאחר הניסיון המצרי הכושל לחרוג ממתחמיו המבוצרים ולתקוף באמצעות כוחות השריון שלו ב-14 באוקטובר – מהלך שהסתיים באבדות מצריות כבדות ואיפסר לצה"ל לצלוח את התעלה. ימים ספורים לאחר הצליחה כבר עמד צה"ל על סף הכרעתו של צבא מצרים. ההכרעה הזאת נמנעה רק משום שמצרים ביקשה הפסקת אש, ובלחץ המעצמות נאלצה ישראל להיענות לבקשת מצרים.

דיון וסיכום

תוצאות הקרבות בתעלה בימים הראשונים ומשמעותם במסגרת המאמר הוצגו ההצלחות הראשונות של המצרים בתחום התכנון והביצוע בכל ארבע הרמות של המלחמה, ברור שהפיזור המהיר של הכוח המצרי לכל אורך חזית התעלה היה מהלך משמעותי ביותר, שתרם רבות להצלחה

צה"ל הופתע גם מפיוזר הכוח המצרי הצולח לאורך כל חזית התעלה בגדה המזרחית עוד לפני שאוגדות המילואים הספיקו להתארגן

מעריב

יום א' 7.10.73

הממשלה החליטה בישיבתה בלילה: מאבק - עד הדיפת אחרון הפולשים

הממשלה עומדת להתכנס שוב, למחר, כדי לשמוע דיווח מדיני

הממשלה תישיב בלילה זה, ביום א' 7.10.73, כדי לשמוע דיווח מדיני מן הממשלה על המצב במזרח התיכון. הישיבה תיפתח בשעה 22:00, ותימשך עד השעה 01:00. הממשלה תישיב גם ביום ב' 8.10.73, כדי לשמוע דיווח מדיני מן הממשלה על המצב במזרח התיכון.

הממשלה תישיב בלילה זה, ביום א' 7.10.73, כדי לשמוע דיווח מדיני מן הממשלה על המצב במזרח התיכון. הישיבה תיפתח בשעה 22:00, ותימשך עד השעה 01:00. הממשלה תישיב גם ביום ב' 8.10.73, כדי לשמוע דיווח מדיני מן הממשלה על המצב במזרח התיכון.

העתון הנמוך ביותר במדינה • MAARIV •

קרבות בלימה כבדים בסיני ובגולן המצרים לא הצליחו להעביר שריון בלילה

אבידות קשות לאוייב * טובעו 9 כלי שיט סוריים ומצריים הושמדו 150 טנקים סוריים * כוחות קומנדו מצריים הושמדו

הממשלה עומדת להתכנס שוב, למחר, כדי לשמוע דיווח מדיני

קרבות שריון חריפים וחילופי אש ארטילריים נמשכו הלילה בכל עומק גזרות הלחימה בסיני ובגולן. טנקים חיל-האוויר טיבעו בלילה סמוך מלחמת מצרים צפונית-מזרחית למוט סעודי ונחות של חיל-הים הישראלי נטשו על ריבוע סירות מצריים שם וטיבעו שלוש מותחן מלאות כוחות מעיטה מצריים בשלוב התאבדות לקראת תקיפה בחופים כסיני לחציים הטנקים של צה"ל על המותחן המצריים שעלחו את התעלה בעני רוחותי חץ עיקריים, שבהם חתמו נעדרים למעבר טנקים וחילום רק



כוחות קטנים של שריון מצרי העלו את התעלה וקודם פקטות סאר לאורך תעלת סואץ ומצאות כלי המצרים ומביות השליטה על קו המים - כירי כוחות צה"ל הקרב המצריע כסני עדיין לא התל ונחות אה"ל מכינים את המהלומה המכרעת על כוחות התליפת. ברמת-הגולן התנהלו בלילה קרבות שריון כבדים לאורך קו המוצבים - בעיקר באזור קונייטרה ובאזור חשנייה שבמזרח הגולן. שם פולשים כוחותיו את השריון הסורי ומכבים לו אבי דות הבוקר החל טנקים חיל האוויר בתקיפה גדולה על הכוחות הסוריים.

הממשלה עומדת להתכנס שוב, למחר, כדי לשמוע דיווח מדיני



הצבאי, עד כי שבוע לאחר מכן כבר התחננו המצרים להפסקת אש מיידית. דווקא על רקע תוצאות הימים הראשונים יש להעריך את הצלחתו של צה"ל להגיע במהירות כה גדולה לסף הכרעה מוחלטת של צבא מצרים. עם סיום המלחמה אומנם לא עלה בידי צה"ל למחוק את כל הישגיהם של המצרים מהימים הראשונים למלחמה, אך אילו הייתה המלחמה נמשכת עוד זמן מה, ייתכן שצה"ל היה מצליח לא רק לעקור את הנוכחות המצרית מסיני, אלא היה משיג הכרעה מוחלטת דוגמת זו שהשיג במלחמת ששת הימים. לכן מלחמת יום הכיפורים לא פגעה בסופו של דבר בכוח ההרתעה של צה"ל, אלא אף חיזקה אותו.²²

הצבאית של המצרים בימי הקרבות הראשונים. הפיזור הזה סייע למצרים לשמור עד תום הלחימה על ראשי הגשר שהושגו בעקבות הצליחה, וההצלחה הצבאית הזאת תורגמה מאוחר יותר להישגים מדיניים. המאמר מדגיש את העובדה שההצלחה הושגה אף שהתכנון המצרי היה בניגוד לתיאוריה הצבאית המקובלת, בעוד שהתכנון הישראלי בהגנה תאם את הגישות התיאורטיות המקובלות. בסיכומו של דבר השיגו המצרים באותם ימים ראשונים של מלחמת יום הכיפורים הצלחה צבאית מוחצת למרות לחימה ישראלית הרואית ברמה הטקטית.

על הרקע של מטרות המלחמה העיקריות ומנקודת הראות של מצרים והן ישראל ניצחו במלחמת יום הכיפורים

ניתוח תוצאות המלחמה
בבואנו לנתח את הסיבות למלחמה ואת מטרות המלחמה של המצרים "עלינו להיזהר ממשנה הדטרמיניזם שבצפייה לאחור".²³ במילים אחרות, אסור להסתכל לאחור ולחשוב שמהלך המאורעות כפי שהם התרחשו היה בהכרח בלתי נמנע. יש לזכור את הדילמה הקשה שבה היה נתון סאדאת כאשר נדרש להחליט אם לצאת למלחמה. ואת המגוון הרחב של מטרות המלחמה המופיע במקורות. חשוב להימנע מגישה קיצונית המעניקה לנשיא סאדאת באופן גורף את עוצמת החזון הנובעת מתוצאות המלחמה מצד אחד,

ההצלחה המצרית נבעה לא רק מתכנון ראשוני מוגבל - אבל מפתיע ונכון - אלא גם מטעויות משמעותיות שעשה צה"ל, החל מתכנון לקוי של מבנה הכוח הישראלי וכלה בתוכניות צבאיות שהתאימו רק למקרה של מתן התרעה מראש. נוסף על כך עשה פיקוד הדרום בתחילת המלחמה טעויות ניהול חמורות. חשוב להדגיש את העובדה שלא נראה כי פיקוד הדרום הותיר בידיו שולי ביטחון למקרה שהתוכנית הבסיסית שלו לא תוכל להתבצע כמתוכנן או למקרה של הפתעה מצרית. את הטעויות האלה לא ניתן היה לתקן באופן מיידית תוך כדי הלחימה בחזית. כאמור, רק בעקבות ניסיון התקיפה המצרי הכולל ב-14 באוקטובר - שאיפשר לצה"ל לצלוח את התעלה יומיים מאוחר יותר - התהפך המצב

והגורסת כישלון ישראלי כלל מערכתי מצד אחר, וכן יש להימנע מגישה ממעיטה הפוכה. את תוצאות המלחמה יש לנתח לאור המטרות שהציבו לעצמם שני הצדדים. לשם כך יש לבחון את המטרות העיקריות שהציב סאדאת במשך הקרבות, את המטרות שהציב חסניין הייכל כבר באפריל 1969 וכן את קווי היסוד של ממשלת ישראל. מעניין לבחון את התוצאות ארוכות הטווח מול המטרות ארוכות הטווח, תוך ידיעה שהתוצאות האלה נקבעו במידה רבה מאוד מההישג הטקטי המצרי בצליחת התעלה.

מהצד המצרי הצהיר סאדאת בפני מועצת העם ב־16 באוקטובר 1973 כי "אנו נלחמים ונמשיך להילחם למען שתי מטרות: החזרת אדמותינו הכבושות משנת 1967 ומציאת דרך להחזרת הזכויות הלגיטימיות של העם הפלסטיני".²⁸ מהצד הישראלי חשוב לציין כי ככל הממשלות שלפניה קבעה גם הממשלה בראשות גולדה מאיר בקווי היסוד שלה כי "אבן היסוד של מדיניות הממשלה היא שאיפה להגיע לשלום עם מדינות ערב – שלום קבע שישים קץ ללוחמה ולסכסוך ויושבת על גבולות מוסכמים ובני הגנה".²⁹ כך מסכם לוטוואק את תוצאות המלחמה בטווח הביניים: "הישראלים אומנם נלחמו באופן מזהיר, אך הניצחון שזכו בו היה רק ברמה האופרטיבית ולא ברמת האסטרטגיה

המלחמה לא הביאה בסופו של דבר להיחלשות החברה הישראלית, אלא להתחזקות המרכיבים הדמוקרטיים והאזרחיים שבתוכה, וזאת למרות המשך קשיי הקיום במזרח התיכון

רבתי... היה זה סאדאת שזכה לניצחון ברור, אם כי מוגבל, ברמת האסטרטגיה רבתי – ניצחון שקיבל את הכרתם של כל הצדדים באמצעות הסכם הפרדת הכוחות (1974).³⁰ אולם על הרקע של מטרות המלחמה העיקריות ומנקודות הראות של 2005 נראה כי ניתן לומר שהן מצרים והן ישראל ניצחו במלחמת יום הכיפורים. המצרים זכו מחדש בכל חצי האי סיני בעקבות חתימתם על הסכם שלום עם ישראל, וכן הושגה התקדמות בפתרון הבעיה הפלסטינית, כפי שדרש סאדאת ב־16 באוקטובר 1973. הישראלים זכו בשלום עם מצרים ובגבול מוכר ושקט המוגן מהפתעה מיידית באמצעות פירוזו של חצי האי סיני.

ניתוח תוצאות המלחמה לעומת המטרות שהציב חסניין הייכל

הייכל טען כי מטרת המלחמה היא להטות את "מאזן האימה והביטחון" לטובת המצרים, לשבור את דוקטרינת הביטחון הישראלית על־ידי הנחלת תבוסה לצה"ל במערכה כללית אך מוגבלת בהיקפה. ההסבר הרעיוני של הייכל היה כי "הצבא הישראלי הוא עמוד השדרה של החברה הישראלית. ניתן לומר שההישג הגדול ביותר של ההתנגדות הערבית לצייונות – ולו רק על־ידי הדחייה בלבד – הוא שחלומותיה הגדולים של התנועה הציונית נגוזו, והמדינה הישראלית הפכה להיות – נוכח הדחייה הערבית – למעין חיל מצב... המערכה לפחות

תגרום לסדק בעמוד השדרה... תתהווה שרשרת תגובות שאיש אינו מסוגל להעריכה כיום".³¹ ב־19 באוקטובר 1973 הוא תבע להמשיך בלחימה וצפה כי תגובות השרשרת יביאו להתמוטטות החברה הישראלית.

התהליכים בישראל לאחר מלחמת יום הכיפורים כמעט הגשימו את תחזיותיו של הייכל. פילוסופיית החיים הישראלית, שהייתה מבוססת על הכוח הצבאי, ספגה מהלומה קשה, ובשנים שלאחר מכן התחולל בחברה הישראלית שינוי איטי וכואב שכלל תהליך של התפכחות. אולם בניגוד לתקוותיו של הייכל נראה כי המלחמה לא הביאה בסופו של דבר להיחלשות החברה הישראלית, אלא להתחזקות המרכיבים הדמוקרטיים והאזרחיים שבתוכה, וזאת למרות המשך קשיי הקיום במזרח התיכון.

הערות

1. יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, מערכות, תל־אביב, 1990, עמ' 343.
2. שמעון גולן, **הפיקוד העליון במלחמת יום הכיפורים**, מחלקת היסטוריה של צה"ל, 2003, עמ' 23–24.
3. אברהם אדן (ברן), **על שתי גדות הסואץ**, ירושלים, עידנים, 1979, עמ' 51, 152.
4. **שם**.
5. דני אשר, **לשבור את הקונספציה**, תל־אביב, מערכות, 2003.
6. אדן, **שם**, עמ' 54.
7. **שם**, עמ' 54–55.
8. אנואר אל־סאדאת, **סיפור חיי**, ירושלים, עידנים, 1978.
9. גלעד גולן, **מטרות המלחמה בראייתו של אנואר אל־סאדאת**, עבודה במסגרת המכללה לביטחון לאומי, 1995.
10. פטריק סיל, **אסד – המאבק על המזרח התיכון**, תל־אביב, מערכות, 1993.
11. מאיר פעיל, "מלחמת יום הכיפורים – מבט היסטורי לרמה האסטרטגית", **מערכות** 276–277, 1980, עמ' 3–10.
12. אבי שי, 1975 "ראיית מלחמת יום הכיפורים בעיני המצרים", **מערכות** 245, עמ' 29–39.
13. גלעד גולן, **שם**.
14. דני אשר, **שם**, עמ' 121.
15. **שם**, עמ' 121–154.
16. אדוארד לוטוואק, **אסטרטגיה של מלחמה ושלום**, תל־אביב, מערכות, 2002, עמ' 318.
17. דני אשר, **שם**, עמ' 188.
18. צבי לניר, **ההפתעה הבסיסית**, תל־אביב, קו אדום, הוצאת הקיבוץ המאוחד והמרכז למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת תל־אביב, 1983, עמ' 16. ראו גם: יואל בן־פורת, **נעילה – סיפור ההפתעה של מלחמת יום הכיפורים**, תל־אביב, עידנים, 1991.
19. אברהם אדן, **שם**.
20. דני אשר, הפרק על תוכנית "שוכב יונים", **שם**.
21. דני אשר, **שם**, אברהם אדן, **שם**.
22. אברהם אדן, **שם**.
23. רונן ברגמן וגיל מלצר, 2003, **מלחמת יום כיפור – זמן אמת**, תל־אביב, הוצאת ידיעות אחרונות, ספרי חמד; שמעון גולן, **מכלימה עד צליחה – תהליך קבלת ההחלטות בפיקוד העליון**, מסמך פנימי בצה"ל, 2001.
24. אברהם אדן, **שם**, עמ' 70–74.
25. **שם**, עמ' 71.
26. אבי קובר, 1996, **הכרעה – הכרעה צבאית במלחמות ישראל-ערב 1948–1982**, תל־אביב, מערכות.
27. אדיר כהן, אפרת כרמון, נביראל בן־דור, **בצל מלחמת יום הכיפורים**, חיפה, אוניברסיטת חיפה, 1976, עמ' 200.
28. אבי שי, **שם**.
29. גולן, **שם**, עמ' 16.
30. אדוארד לוטוואק, **שם**, עמ' 319.
31. דן שיפטן, **הביטחון הלאומי של ישראל – מקראה למב"ל**, תל־אביב, 2004.



תם עידן אגרנט



מדור במה

לקחי יום הכיפורים הפכו לאבן ריחיים על תהליכי ההתעדכנות של אמ"ן, ובחלק מהמקרים הם בולמים פריצה מתחייבת של קבועות. כדי להתקדם על אמ"ן להניח מאחוריו את טראומת יום הכיפורים, להפסיק להציבה כמגדלור לעשייתו, לשלב את הלקחים הרלוונטיים ממנה בתוך השיח המודיעיני המעודכן ולתחם את העיסוק בה כך שתהיה מרכיב אחד - גם אם מרכזי - במורשת שלו

סא"ל שוי

המהיר של מקורות המידע בעקבות המהפכות בטכנולוגיות המידע ובתכנים.

טראומת יום הכיפורים כאבן ריחיים על תהליך השינוי

בהסתכלות על התהליך מהצד נראה שבחלק מהתחומים מתקשה אמ"ן להשתחרר מכבלי העבר. יש לכך, לדעתי, כמה סיבות, שלמרכזית שבהן - הקושי של אמ"ן להשתחרר מטראומת יום הכיפורים ותוצאותיה - מוקדש המאמר הזה.

טראומת יום הכיפורים קיימת - ובצדק - במוחות ובלבבות של אנשי אמ"ן בשל שלוש סיבות:

1. תחושת הכישלון האישי והמערכתית העמוק שנושאים עימם דאשי המערכת המודיעינית ובגוריה מאז 1973 בשל אימתן ההתרעה בזמן.
2. תוצאות הדו"ח שפירסמה ועדת אגרנט ושהעמיד למעשה את כישלוננו של אמ"ן במרכז המחדל הלאומי שקדם למלחמה.
3. התרבות הארגונית שהתפתחה כתוצאה משתי הסיבות האלה, שציוותה על אנשי אמ"ן לא לשכוח ובמקרים מסוימים גם לא לסלוח. עם זאת, תהליכי ההשתנות בסביבתם של מדינת ישראל, של צה"ל ושל אמ"ן הפכו את לקחי המלחמה במובנים רבים לאבן ריחיים על תהליכי ההתעדכנות, ובחלק מהמקרים הם

ובזמן הופך למצרך חיוני בתפיסת ההפעלה המתעדכנת.

אמ"ן מפנים את השינוי ועסק בשנים האחרונות בעדכון תפיסת ההפעלה שלו. צוותים וגופים ייעודיים, דיונים רבים וסדנאות הוקדשו לגיבוש

אין פגיעה כירורגית ואש מדויקת ללא מודיעין; אין לחימה בטרור - במיוחד בסביבה עירונית - ללא מודיעין; אין עליונות במידע ללא מודיעין; אין יכולת לנהל מערכה מדינית-צבאית משולבת ללא מודיעין אסטרטגי

רעיון מכונן מעודכן, שיביא לידי ביטוי את ההשתנות במקומו ובמאפייניו של המודיעין.

הרקע לכך הוא הניסיון הרב שנצבר במהלך השנים האחרונות בהתמודדות עם האתגרים המעודכנים, ובמרכזם העימות הממושך עם הטרור הפלסטיני והטרור העולמי, המערכה נגד הפצת הנשק הבלתי קונבנציונלי, ההתמודדות עם מורכבות הזיקות בזירות הצפוניות וניתוח השפעותיה של המערכה הבין-לאומית לשינוי פני המזרח התיכון. גורם משפיע נוסף הוא תהליך ההשתנות

צה"ל עובר בשנים האחרונות שינוי עמוק במבנה הכוח ובתפיסת ההפעלה שלו. ההבנה שהמציאות דינמית ונמצאת בהשתנות מתמדת; המעבר מתפיסה של סוגי עימותים (מלחמה בעצימות גבוהה, עימות מוגבל וכו') לתפיסה של קשת עימותים ושל רצף מערכות; ההסתגלות לחימה נגד טרור בסביבה רוויית אוכלוסייה, בנוכחות תקשורת, תחת מגבלות לגיטימציה וחוקיות - כל אלה מובילים לשורה ארוכה של עדכונים בדרכי הפעולה.

המודיעין הוא שחקן מפתח בתוך רבים מתהליכי ההתפתחות והשינוי בתורות הלחימה ובאמצעי הלחימה, אין פגיעה כירורגית ואש מדויקת ללא מודיעין; אין לחימה בטרור - במיוחד בסביבה עירונית - ללא מודיעין; אין עליונות במידע ללא מודיעין; אין יכולת לנהל מערכה מדינית-צבאית משולבת

ללא מודיעין אסטרטגי; וגם אין יכולת ל"מקד את המ"א מ צ י ם ה"רכים" (תק"שורת, תודעה, מאמץ הומני טרי, קישור) ללא מודיעין. יותר מתמיד, מודיעין מדויק, רלוונטי

ואש ענף בחטיבה לחננו אסטרטגי סאנף החבנו





"השיח האגרנטי" בוחן את עבודת המודיעין בעיניים משפטיות המגדירות את כללי המותר והאסור ומשיתות עונשים על מי שאינו נוהג לפיהם

העוסקת בהצלחותיה ובכישלונותיה, ויש לבחון אירועים בראייה שלמה המביאה בחשבון את כלל העשייה. אמ"ן לא יוכל לעשות כן כל עוד לא ישתחרר ממאפייני השיח הזה.

ניתן להשוות את התפיסה הזאת לזו של ועדת החקירה של הקונגרס לאירועי 11 בספטמבר. דו"ח הוועדה האמריקנית עוסק בכלל ההיבטים של הכשל בסיכול הפיגועים בראייה רבי-ארגונית ומשולבת. הוא דן בחיבור הלקוי בתוך גופי המודיעין ובתוך גופי אכיפת החוק וביניהם. הוא עוסק בקשיים ובעיכובים בהגדרתה של מדיניות נשיאותית נגד אל-קאעידה ובאי-המימוש של מרכיביה. בניית כזה זוכה המודיעין לנתח הראוי לו בראייה הלאומית הכוללת, אף שגם כלפי הדו"ח הזה ניתן להעלות סימני שאלה בנוגע למסקנות ולהמלצות בתחום קהילת המודיעין, ובמיוחד באלה הארגוניים, כגון כינון תפקיד ה-DNI (מנהל המודיעין הלאומי).

"השיח האגרנטי" הוא משפטי במאפייניו. הוא בוחן את עבודת המודיעין בעיניים משפטיות המגדירות את כללי המותר והאסור ומשיתות עונשים על מי שאינו נוהג לפיהם (כזכור, רוב המסקנות האישיות בדו"ח הוועדה היו נגד קציני מודיעין). זוהי דרך בעייתית לבחינת אירועים, שהמודיעין הוא מרכיב מרכזי בתוכם.

רלוונטיים לעשייה היומיומית. להמחשת הטיעון הזה צריך רק לחשוב על השינוי העמוק שעבר המושג "התרעה" בעשורים האחרונים בתפיסת

**"השיח היום כיפורי"
הוא שיח פנים מודיעיני
בעיקרו, ובמסגרתו
מלבנת קהילת המודיעין -
ואמ"ן במרכזה -
כישלון שהוא מודיעיני
במהותו ושהשפיע על
ההתנהלות האסטרטגית
הישראלית באופן
מידי וברור**

הביטחון ובעשייה המודיעינית.

"השיח היום כיפורי" הוא שיח פנים מודיעיני בעיקרו, ובמסגרתו מלבנת קהילת המודיעין - ואמ"ן במרכזה - כישלון שהוא מודיעיני במהותו ושהשפיע על ההתנהלות האסטרטגית הישראלית באופן מידי וברור. בתפיסת ההפעלה המתהווה - החורטת על דגלה את השילוביות - המודיעין הוא רק כלי אחד מתוך מכלול רחב של כלים להתמודדות עם אתגר בכל הרמות. לא נכון לראות בשיח המודיעיני "בועה"

בולמים פריצה מתחייבת של קיבעונות. כדי להתקדם על אמ"ן להניח מאחוריו את טראומת יום הכיפורים, להפסיק להציבה כמגדלור לעשייתו ולתחם אותה לעיסוק - גם אם מרכזי - במורשת שלו, כפי שקרה לפרשיות משמעותיות אחרות בעברו ("הפרשה", כוננות רותם, מלחמת ששת הימים ועוד).

מדוע המשך העיסוק במלחמת יום הכיפורים מעכב את השינוי באמ"ן?

בראש ובראשונה מכיוון שהוא מקבע את השיח האמ"ני לעולם שכבר אינו רלוונטי. הסיפור של מלחמת יום הכיפורים נטוע עמוק בעולם ההתרעה למלחמה כוללת, במציאות דיכוטומית בין מלחמה לשלום, בין שגרה לחירום ובין תשתית ידע מודיעיני להתעסקות שוטפת באירועים.

במציאות הנוכחית של קשת עימותים - שבה עימות צבאי עם מדינה הוא אחת האפשרויות, שאף היא אינה עומדת בפני עצמה; שבה אנו נמצאים ברצף של מערכות מדיניות-צבאיות הלוכשות צורה ופושטות צודה; ושבה מיטשטש ההבדל בין עיתות לחימה לעיתות של רגיעה ושל תהליכי הסדרה מדיניים ("קשת של הסדרות") - חלק לא מבוטל מהלקחים הארגוניים והתרבותיים של אותו הכישלון אינם

חייל ישראלי צופה מקו ברילב לעבר הגדה המצרית בעת מלחמת ההתשה



ישנן מסקנות שאיבדו מהרלוונטיות שלהן. דוגמה בולטת לכך היא ההמלצה לרכז את התצפיות ביחידה מטכ"לית כלקח מהנתק שנוצר בין תוצרי התצפיתנים הקרביים לאורך התעלה וברמת הגולן לבין ראשות אמ"ן

לבצע שינויים מהותיים ויסודיים במבנה אמ"ן וחייל המודיעין, שיתנו ביטוי נאות ואף עידוד לדעות שונות נוגדות בקרב עובדי מחלקת המחקר בהערכות אמ"ן המופצות לגורמים שונים".

שיח פתוח הוא תוצאה של רצונות המפקד ושל תרבות ארגונית תומכת. ניתן להצביע על מפקדים באמ"ן בתקופה שמאז מלחמת יום הכיפורים שדבקתם בעקרון הפלורליזם המחקרי ונכונותם לתת מקום לדעות אחרות היו מן השפה אל החוץ. האם עלינו להתאכזב מכך שנכתבים מעט מאוד מסמכי "דעה אחרת" באמ"ן או לראות בכך סימן לבגרות ארגונית המאפשרת להשמיע מגוון דעות ולהקשיב להם במסגרת דיוני הערכת המודיעין?

סוגיה נוספת, רחבה מכדי שארחיב עליה במאמר הזה, היא ההפרדה בין יכולות לכוונות. הציפייה מהמודיעין ומהמפקדים הנסמכים עליו שיפעלו על פי יכולות היריב בלבד הפכה לבעייתית נוכח תהליכי ההשתנות האסטרטגיים. יש סוגיות שבהם נפעל על-פי יכולות – למשל, נפעל ליירט בכל דרך "פצצה

מתכונת המחייבת שיטתיות בתהליך הכנת הדו"ח, כתיבה בשפה צבאית ובמינוחים לא מעורפלים וחינוך למחשבה הגיונית ובהירה תוך הקניית יכולת להפריד בין עיקר לטפל. ידע צבאי מקצועי לקוי של הכותבים הביא להמלצה להכליל את קורס פו"ם ופרק שירות ביחידת שדה במסגרת מסלול הקמ"ן.

**הציפייה מהמודיעין
ומהמפקדים הנסמכים
עליו שיפעלו על-פי יכולות
היריב בלבד הפכה
לבעייתית נוכח תהליכי
ההשתנות האסטרטגיים**

חלק נוסף בדו"ח אגרנט היה ונותר בעייתי ומחייב דיון נוקב בנוגע לאופן מימושו בסביבה המשתנה. מדובר בציפייה לשיח פתוח וחופשי מהיררכיה ומדרגות באמצעות הסדרה ארגונית, שמוצאת את ביטויה בהעלאת חילוקי הדעות על הכתב. בלשון הוועדה: "יש

גם מסקנותיו של דו"ח ועדת אגרנט איבדו מתוקפן. אחדות מהן יושמו בהצלחה רבה והן כיום מרכיב בתפקוד השוטף של קהילת המודיעין. במסגרת הזאת ניתן להצביע על מקומה של מחלקת הבקרה באמ"ן, על מקומם של גורמי המודיעין מהזרועות ומהפיקודים ושל מפקדיהם בדיוני הערכת המודיעין ברמות השונות ועל תהליכים של לימוד ושל הטמעת לקחים מאירועים מודיעיניים בהכשרות השונות.

ישנו עוד חלק בדו"ח אגרנט שעדיין יש לפעול להטמעתו בתרבות הארגונית של אמ"ן. הכוונה היא למסקנות הכלולות בחלק הפחות מוכר של הדו"ח בענייני המודיעין, שבחן את פעולתם של אמ"ן-מחקר ושל מודיעין פיקוד דרום במהלך שלושת הימים הראשונים של הלחימה. בחינת דו"חות המודיעין לאור הבנה בדיעבד של מהלך הקרבות העלתה כשלים משמעותיים בהבנת תמונת המצב.

מהכשלים האלה הוסקו מסקנות בנוגע למאפייני ההכשרה והכתיבה של קציני אמ"ן. נקבע כי יש צורך במתכונת ברורה וקבועה לדו"חות מודיעין –

מתקתקת" שמוכנה לצאת לפיגוע בעורף ישראל. בסוגיות אחרות נפעל על-פי כוונות – למשל במאפייני הכוונות הצבאית השוטפת מול צבא סוריה.

וישנן גם מסקנות שאיבדו מהרלוונטיות שלהן. דוגמה בולטת לכך היא ההמלצה לרכז את התצפיות ביחידה מטכ"לית כלקח מהנתק שנוצר בין תוצרי התצפיתנים הקרביים לאורך התעלה וברמת הגולן לבין ראשות אמ"ן. ברור שהחלטת ראש אמ"ן "כתוצאה מלקח המלחמה... ליצור קשר ישיר ללא שום תיווך בין מה שקורה בשטח, בין קו החזית ובין..." נבעה משיקול דעת מוטעה הנותן עדיפות לכפיפות ישירה ובעייתית על פני הסדרתם של מסלולי דיווח אפקטיביים. סוגיה נוספת, ההופכת את העיסוק במלחמת יום הכיפורים לבעייתית, היא מאפייני העיסוק הציבורי והאקדמי בה. בשנים האחרונות הפך העיסוק בכשל המודיעיני לזירת התנגחות – לעיתים מכוערת – בין בכירי קהילת המודיעין באותה התקופה. זו מתחברת היטב לעיסוק התקשורתי האמוציונלי והסנסציוני ממילא במלחמה. המאבק המר על גזר דינה של ההיסטוריה אינו תורם ואף מפריע ליכולת של אמ"ן להשתחרר מהקיבעונות, שהשרישו לקחי המלחמה.

בעיסוק האקדמי במלחמה מזהה בשנים האחרונות התפתחות בעייתית. המחקר על הכשל המודיעיני החל מסוף שנות ה-70 ועד אמצע שנות ה-90 התאפיין בפרץ יצירתיות. גורמים אקדמיים יוצאי המערכת וכאלה שמחוצה לה ניהלו דיון ער על שורשי הכשל תוך יבוא של תפיסות מתחומים שונים על מנת להסבירו. ניתן להזכיר כמה מהם: השיח המדעי; השיח הלוגי; השיח הפרשני; עיוותי תפיסה; הפתעה בסיסית ומצבית, ועוד. כל אלה העשירו מאוד את החשיבה המתודולוגית של המודיעין.

בשנים האחרונות נדד גרעין ההפריה של השיח המודיעיני מכשל יום הכיפורים לתהליכי ההשתנות האחרים: הפוסט מודרניזם, "נראטיב" ותודעה, השיח על האוריינטליזם, עידן המידע ועוד. השיח האקדמי בסוגיית יום הכיפורים הולך וקמל, והוא מנוהל



בחלקו על ידי גורמים המרוחקים מאוד מההוויה המודיעינית, דבר המקרין על מידת הרלוונטיות של מסקנותיהם.

מה הלאה?

כדי להתנתק מקיבעונות המלחמה ומדו"ח ועדת אגרנט על אמ"ן לנתב את השיח הקשור במלחמה לשלושה ערוצים:

■ **חיזוק רכיבים שהושרשו בתרבות הארגונית:** מוסד הבקרה ונגזרותיו בדגש על "האיפכא מסתברא", לימוד אירועים מודיעיניים מהעולם (11 בספטמבר, המערכה בעיראק וכו') ומהארץ (הלחימה בטרור הפלסטיני,

דגש צריך להינתן על צריבת תחושת המחדל ומחיר הטעות הנובעת מיהירות ומנבדלות

היבטי הנב"ק בעיראק וכו'), ההכשרה המודיעינית והצבאית הסדורה של קציני המודיעין, דיון פתוח והכנונות להקשיב לדעות אחרות, ההבניה של הכתיבה המודיעינית תוך הפרדה בין תמונת המודיעין להערכה ובין הערכת המודיעין להמלצה.

■ **הכלת לקחים ממלחמת יום הכיפורים לתוך השיח המודיעיני המעודכן:** הפלורליזם כמרכיב בראייה הרחבה של תרבות רב-ארגונית המתחייבת מהאיומים

חובקי העולם שקהילת המודיעין מתמודדת איתם; שיח המודיעין ברמות המטכ"ל, הפיקוד והזרוע כרכיב בשיח המערכתי הבין-מדרגי שמוביל אותו הערוץ הפיקודי בראייה שילובית; השיח הפתוח ולימוד ממקורות מידע פנימיים וחיצוניים כמאפיין של עידן המידע; הפקת לקחים כחלק מתרבות תחקור ולמידה מתקדמת; שילוב התפיסות המתודולוגיות שהתפתחו בעקבות המלחמה בשיח התיאורטי העדכני המבוסס על תפיסות חדשות ועל מסקנות מאירועים ומתופעות רלוונטיים.

■ **שילוב "הסיפור" של הכשל המודיעיני במורשת אמ"ן.** הדגש צריך להינתן על צריבת תחושת המחדל ומחיר הטעות הנובעת מיהירות ומנבדלות. הדיון צריך להיעשות בשני ערוצים: התודעתי-אמוציונלי, שמטרתו להנחיל את החוויה בעיקר לדורות הצעירים, ולימוד הרקע לכשל כאחד מניתוחי האירוע בקורסים ובהשתלמויות חיליות וקהילתיות.

כך יהפכו הכרת הטרואמה של יום הכיפורים ולימוד הכשל המודיעיני מגורם מעכב ומגביל לרכיב טבעי ביכולת של אמ"ן להתקדם ולהתפתח.



קבוצה לשיפור עצמי?



מדור במה

בקבוצה לשיפור עצמי - קל"ע - נאלץ חניך להקשיב למטר של ביקורות מחבריו לצוות. הסיטואציה הזאת אמורה להביא לשיפורו העצמי, אך בפועל היא רק תורמת ליצירת מרירות וטינה. יתר על כן, הטכניקה הזאת מתנגשת באופן חמור עם כמה מערכי היסוד של רוח צה"ל ובהם כבוד האדם, רעות ואחריות

רס"ן רומן גופמן

שמגדירים למפקד הקבוצה את גבולות הדיון. לפעמים בדיון עצמו נמצא איש סגל כדי לקיים בקרה נוספת, ולפעמים נמצאת שם יועצת ארגונית.

לקבוצה לשיפור עצמי יש כמה יתרונות בולטים. ראשית, היא מאפשרת לחניך להסתכל על עצמו דרך עיניים של אחרים. מוצגים בפניו אירועים שבהם היה מעורב, והוא שומע את דעתם של חבריו על תפקודו. שנית, מאחר שאת הביקורת משמיעים חברים במסגרת קבוצתית, מוכפלת עוצמתה פי כמה וכמה. ההנחה המקובלת היא שהלחץ הנפשי הנוצר בעת המפגש יניע תהליכים של בחינה ושל שיפור עצמיים. שלישית, יש הטוענים שהסיטואציה הזאת, שפעמים רבות קשה עד מאוד לחניך, מלמדת אותו לשמוע ביקורת ולהתמודד עימה. גם מחייליו בעתיד הוא עתיד לשמוע לפעמים דברים בוטים על עצמו.

בונים או הורסים?

טענתי היא שיש עוד כמה צדדים לתופעה הנקראת קל"ע. מדובר בצדדים שבמבחן עלות-תועלת נראים פחות משמעותיים, אך בחשבון הסופי השפעתם היא אדירה. ראשית, חשוב להבין שמדובר בתהליך אישי הן של שיפור והן של ביקורת. כלומר זה אינו דיון על הדרך הפיקודית או על שיטה כלשהי, אלא זהו דיון על האנשים

היום אני מפקד הקבוצה - קבוצה לשיפור עצמי (קל"ע). קיבלתי תדריכים גם מהמ"פ וגם מהיועצת הארגונית. אני מסתכל על השעון, הכול לפי התכנון, נשארו עוד עשר דקות בשביל תומר.

רבים מאיתנו חוו - ובדרך כלל לא פעם אחת - את ההשתתפות בקבוצה לשיפור עצמי. כמעט בכל קורס פיקודי, מקורס מפקדים ועד קורס מג"דים, הוא

האם אנחנו, מפקדים בצה"ל בדרגות שונות, יודעים להעביר ביקורת כראוי?

משמש כלי בתהליך החניכה הפיקודית. ללא שום ספק זהו אירוע משמעותי מאוד. עולות בו הרבה מחשבות, ונעשים במהלכו הרבה חשבונות נפש. קבוצה לשיפור עצמי מורכבת מחניכים (במקרה שלנו צוערים) מאותה מחלקה או מאותו הצוות שנפגשים יחד ומדברים זה על זה. בדרך כלל ממנים למפגש כזה מפקד (מישהו מהצוות) שמתודרך למשימה, ותפקידו הוא לשלוט בדיון, שמתבצע הדברים הרבה פעמים גולש ונסחף לכיוונים לא רצויים. כך עוברים מאחד לאחד, חניך אחר חניך, לוחם אחר לוחם, ואלה "שופכים" בפניו את כל אשר על ליבם, עוצמת המפגש נגזרת בדרך כלל מהשקפת עולמו של המ"פ או של המג"ד. הם אלה

אני מסתכל בפניהם של חבריי למחלקה. כולם יושבים במעגל רחב, ולכן אני יכול לראות את כולם. על חלקם הגדול ניתן בבירור לזהות את המתיחות למרות הניסיון לשדר רוגע. רק ניסים שלי. בטח, מה יש לו לדאוג, הוא יודע שהוא תותח! טוב, נשארו רק אמיר ותומר. אמיר מאוד חלש פיקודית, ותומר סתם בן אדם מעצבן. אני מתחיל דווקא באמיר. אנשים מתחילים לדבר. זה כמו פופקורן - לכל אחד יש פתאום המון מה להגיד על אמיר. אני מתערב ומנסה לעצור את חבריי כאשר נראה שהביקורת אינה עניינית, אבל אתם יודעים... הנה ניסים החל בסיפור של המקרה ההוא לפני שבועיים בשמירה בלילה. הוא בכל זאת החליט לספר. אף על-פי שרק אני והוא ידענו. אני מסתכל על אמיר. בהתחלה הוא עוד רשם, עכשיו הוא הפסיק. הוא מסתכל על הרצפה כבר כמה שניות ארוכות, ופניו לבנות יותר מתמיד. ידיו לא מוצאות מנוחה.

שמי יוסי, ואני צוער בקורס קצינים.

קצין שרון



עצמם, על תכונותיהם החיוביות והשליליות. לכן מדובר ברמות אחרות של רגישות, של התאמה ושל פיקוח. יתר על כן, מדובר בתהליך נפשי מסובך, מפותל ושונה מאוד מאדם לאדם.

שנית, כל ביקורת אישית חייבת להיות מושתתת על בסיס של יחסי הערכה הדדיים בין המפקד לפקוד או בין חבר לחבר. ברור ששני אנשים שלא מעריכים זה את זה אפילו במידה מועטת לא יצליחו להשמיע ביקורת עניינית, אלא רק יוסיפו כעס ופירוד. הדינמיקה הקבוצתית והאינטראקציה הבין-אישית בתוך צוותי החניכים או הצוערים יוצרות יחסים מגוונים ביותר. חשוב לזכור שהקבוצות האלה אינן זוכות לזמן ארוך שחינוכי לגיבוש. אלא אנשיהן נמצאים יחד במשך ארבעה חודשי הכשרה במקרה הטוב. כתוצאה מכך הופכת לעיתים הזירה בקל"ע – בלי שהתכוונו לכך – להזדמנות לסגור חשבונות אישיים. לכן ביקורות רבות – ובהן אולי גם ענייניות מאוד – אינן נופלות על אוזניים קשובות בשל המתיחות הבין-אישית. אנשים נאטמים ונכנסים לעמדות הגנה, ומאותו שלב ואילך אין מה לדבר על שיפור, אלא רק על כעס, על פירוד ועל טינה.

שלישית, יש משמעות קריטית לאינטימיות ולגישה אישית מאוד בעת מתיחת ביקורת אישית. לפעמים מעוררת הביקורת רגשות או תכונות אופי עמוקים ביותר. לפעמים האדם עצמו אינו מודע לתכונות האופי שלו עצמו שעלולות לצוץ בעקבות שמיעת דברי הביקורת. לפעמים מושמעת הביקורת באחני אדם רגיש או אדם קצר רוח. בקיצור, כולנו שונים ומשונים. הבעיה היא שאין בקל"ע לא אינטימיות ולא גישה אישית ממוקדת ועניינית. בקל"ע כולנו שווים מול כיתת יורים של ביקורת גולמית וחדה. אין בה מקום לשיפור, יש בה מקום לכעס, לפירוד ולטינה.

רביעית, ברור שהתובנות האישיות הכי חשובות מתבררות בשיחה. אך בקל"ע לא מתנהלת שום שיחה. החניך רשאי לרשום בשקט את הנאמר ולכל היותר הוא יכול לדבר לאחר מכן על ה"מצאים" עם מפקדו. אין הוא יכול להגיב או להסביר את עצמו מול חבריו



לקבוצה. המצב הזה יוצר תשתית פורייה לאיבהנות רבות ולפרשנויות שגויות. כתוצאה מכך אין מקום לשיפור, אלא רק לכעס ולתחושה של פגיעה קשה.

חמישית, מדובר בשפע של מידע שאינו רלוונטי בעליל לאף אחד חוץ מאשר לחניך שסופג את הביקורת. מי מאיתנו לא שמע בערב שלאחר קל"ע: "נו, שמעת? התומר הזה הוא חרא של בן אדם. ראית מה הוא עשה ליוסי ולניסים? אני על כל זה בכלל לא ידעתי. עכשיו אני בטוח שהוא חרא של בן אדם!" אירועים, אמירות, חיכוכים – כל אלה צפים למעלה בפורום מורחב ביותר. אנשים מדברים, שומעים ומפרשים לפי דעתם ובמקביל הם חורצים דינים בנוגע לחבריהם למחלקה. אין כאן מקום לשיפור. יש כאן מקום רק לפירוד, לכעס ולטינה!

אפשר להמשיך ולהעמיק, אך כבר בשלב הזה נראה לי כי יהיה זה סביר להסיק שקל"ע, ככלל, היא דבר פסול, וכי ניתן להשתמש בה רק במקרים מיוחדים. קל"ע סותרת לא רק את מטרתה שלה, אלא מתנגשת באופן חמור עם אחד מערכי היסוד של רוח צה"ל והוא כבוד האדם. נוסף על כך היא פוגעת בערכים כמו רעות ואחריות. קל"ע אינה מלמדת מפקד לקבל ביקורת אלא להפך, היא מרחיקה אותו ממנה. היא מלמדת אותו להגן על כבודו האישי מפני פלישה דורסנית לתחומיו הרגישים ביותר.

חשוב לזכור שאסור לנו לשפוט ולהתייחס לדברים רק מניסיונו האישי. קל"ע היא אחד האירועים המלמדים

והמייצבים ביותר בקריירה הפיקודית שלי, אמר לי מפקד תוך דיון בנושא. הצדק בוודאי עימו, אך ברור, שמי שסובל, נפגע וכועס משתייך לקבוצה החלשה או ה"פחות איכותית" במחלקה או בצוות. אנשים חלשים מבחינה פיקודית או בעלי תכונות אופי שליליות, שזקוקים יותר מכל אחד אחר לתהליך השיפור, נפגעים מאוד מקל"ע. אלה לרוב האנשים שנשארים מפקדים או קצינים זוטרים ומשתחררים לאחר שביצעו את שליחותם נאמנה. בדרך כלל מי שמקבלים החלטות בנוגע לקל"ע – מ"פים, מג"דים ומח"טים – נהנו מחיזוקים חיוביים וממעט ביקורת תוך כדי דיונים כאלה. במילים אחרות: התנסותם האישית של המפקדים האלה הופכת לנימוק בעד המשך קיומה של קל"ע, אך מדובר רק בחוויות אישיות ולא בנימוקים כבדי משקל.

האם אנחנו, מפקדים בצה"ל בדרגות שונות, יודעים להעביר ביקורת כראוי? הרבה פעמים אנו פשוט מעדיפים לנוזף, לצעוק, לתת פורקן לכעס ולעצבים בלי לחשוב שנייה את מי ואת מה זה מקדם. אך עוד יותר מזה קשה לנו לקבל ביקורת בענווה ובצניעות, ללמוד ממנה. לפעמים אנו מעדיפים פשוט להתגונן או להנהן בראש כשבתוכנו אנו בטוחים: "אלה שטויות! מי הוא בכלל שיטיף לי? הרי הוא בעצמו רק אתמול..." אולי יש לקל"ע חלק בתגובה הזאת?



מי מִפְחַד מנשים בצה"ל?



מדור תגובה

ממאמרו של אל"ם רז שגיא ("לוחמות בצה"ל - לאן?", מערכות 402, אוגוסט 2005) עולה שבמקום להילחם בתופעת ההטרדות המיניות בצה"ל יש לסלק את קורבנותיה

תא"ל דבורה חסיד וסא"ל זאב לרר

ההטרדה המינית בצבא: הקורבן ישלם את המחיר

כאמור, אחד ההיבטים התמוהים ואף המקוממים ביותר במאמר הוא תפיסת ההטרדה המינית המובעת בו, הגובלת לעיתים בהשלמה עם התופעה. איך אחרת ניתן לפרש מאמר הקובע שהטרדה מינית של נשים היא "תופעה שימיה כימי האנושות", שהיא חלק "ממסורת צבאית", ולכן הדרך הנכונה והבלתי נמנעת להתמודד איתה היא הפרדה מוחלטת בין המינים במהלך השירות הצבאי או הוצאת נשים מהצבא בכלל (עמ' 85)?

כלומר, מבין השורות, באופן מרומו יותר ופחות, מתוארת ההטרדה המינית כחלק מאופיו וממהותו של הגבר בארגון הצבאי וכתופעה "טבעית" ובלתי נמנעת, שהדרך הרצויה להתמודד עימה היא להרחיק את הנשים מהגברים ומהצבא - ובמילים אחרות: להעניש את הקורבן.

ספק אם החיילים והקצינים בצה"ל, ובמיוחד הלוחמים, ישמחו לקבל את הדיאגנוזה המשתמעת, שלפיה המין הגברי כולו הוא בחזקת חיית בר, חבילה של יצרים שאינם בני כיבוש, אשר נוכחותה של אישה בסביבתם מעוררת בהם יצרי הטרדה בלתי נשלטים ואחת דינם: להטרדה.

איננו מקבלים את הדעה שיצר ההטרדה הוא חלק מאופיו וממהותו של הגבר - החייל או הקצין. רובם המכריע של הגברים - גם בצה"ל - אינם שותפים לתפיסה המשתמעת כי

ייתכן שהמאמר הזה לא היה מעורר תשומת לב, אלמלא כתב אותו קצין בכיר בצה"ל בכתב העת "מערכות", שהוא ללא ספק במה מכובדת, ואלמלא כלל תפיסות בעייתיות ביותר בנוגע לבעיית ההטרדה המינית - תפיסות שעלולות להיות מפורשות כהשלמה עם

איננו מקבלים את הדעה
שיצר ההטרדה הוא חלק
מאופיו וממהותו של הגבר
- החייל או הקצין.
רובם המכריע של הגברים -
גם בצה"ל - אינם שותפים
לתפיסה המשתמעת כי
התופעה היא טבעית
ומובנת מאליה

התופעה המכוערת הזאת. התפיסות האלה גם לוו בדיון מוטה ומטעה בכל הנוגע לשילוב נשים בתפקידי לחימה ובגישה מתנשאת ומפחיתת ערך כלפי הנשים בכלל וכלפי הנשים המשרתות בצה"ל בפרט.

להלן נצביע על ההיבטים הבעייתיים ביותר המשתמעים ממאמרו של אל"ם שגיא וננסה להעמיד דברים על דיוקם תוך שנתמקד בשלוש סוגיות מרכזיות הנוגעות לשירות של נשים בצבא: סוגיית ההטרדה המינית, סוגיית השתתפותן של נשים בלחימה וסוגיית השוויון בצבא.

שירות הנשים בצבא הוא נושא חשוב ורציני, שיש לו השלכות רבות על צה"ל, על הנשים בישראל ועל החברה הישראלית בכללותה. מדובר בנושא מורכב ורב פנים, שטומן בחובו דילמות רבות ודורש עיון ודיון נרחבים. בצבא, בעולם האקדמי ובתקשורת אכן זוכה הנושא לעיון מקצועי ומעמיק מעל במות רבות. למרבה הצער, קשה לומר כי הוא זכה לטיפול כזה במאמרו החד-צדדי והמגמתי של אל"ם רז שגיא.

ניכר בעליל שאל"ם רז שגיא אינו שבע רצון מכך שנשים משרתות בצבא, ובכלל זה בתפקידי לחימה, ושהן אף זוכות למידה מסוימת של שוויון במסגרתו. לשם כך טרח הכותב טרחה רבה כדי לגייס כל בדל טענה אפשרית תוך מחזור חלקים מהרפרטואר ההיסטורי המיושן מלפני שנים, שלושה וארבעה עשורים - רפרטואר ששימש את המתנגדים לכניסת נשים לצבאות ובמיוחד לשילובן במקצועות הלחימה!

סא"ל זאב לרר
רעין מוקד יע מסדר



תא"ל דבורה חסיד
יועצת הרמטכ"ל
לענייני נשים





הוויכוח על מקום הנשים בצבא הוכרע ברנע שחוקי מדינת ישראל קבעו כי "זכותה של יוצאת צבא אישה שווה לזכותו של יוצא צבא נכר לשרת בתפקיד כלשהו", ומרגע שבנ"ץ הורה לצה"ל לפתוח את קורס הטיס בפני נשים, ומרגע שאלפי לוחמות שירתו ומשרתות בהצלחה בצה"ל זה כעשור

המינית בעיקר כדי לנקום ולהטריד גברים וכדי להפיק תועלת אישית לעצמן. דומה שהכותב פחות מוטרד מהתופעה ומהסוגיות האתיות כמו גם מהמחירים שהיא גובה, דוגמת פגיעה והשפלה.

הכותב גם מתעלם מהעובדה הבסיסית שקל היה לבררה: התלונות על הטרדה מינית אינן – ברובן המכריע – תלונות שוויוניות ואינן טפילת אשמה. קיימים מקרים ספורים בלבד שבהם נמצא כי נטפלה אשמה. מובן שבמקרים האלה מגיבה המערכת המשפטית בצה"ל בחומרה רבה. יותר מכך, טפילת אשמה היא תופעה אפשרית גם בעבירות פליליות רבות אחרות, דבר אשר אינו פוסל, כמובן, את החוקים המשמיים למניעתן.

אם להעמיד דברים על דיוקם, הרי שהנושא המדאיג בתחום הטרדה המינית הוא דווקא התופעה ההפוכה, כלומר חילול שחוות הטרדה מינית, אך חוששות להתלונן ולהביא להענשת התוקף. הנתונים מראים כי ב־2004 דיווחו כחמישית מהחילות בצה"ל כי חוו מקרה של הטרדה מינית,² אך 57% מהן לא הגיבו על הטרדה. גם כאשר

על כך שחילות מקבלות עם גיוסן לצה"ל מדרוך זכויות המפרט בפניהן דרכים להתמודד עם אירועים של הטרדה מינית, הוא מגדיר "חמורה" את העובדה שהחוק מאפשר לנפגעת הטרדה מינית לתבוע פיצויים מהארגון שבו בוצעה הפגיעה, והוא מבקר את

מהמאמר עולה כי הקורבנות האמיתיים של הטרדה המינית הם בכלל הגברים. הנשים מתוארות שוב ושוב כקבוצה המשתמשת בהטרדה המינית בעיקר כדי לנקום ולהטריד גברים וכדי להפיק תועלת אישית לעצמן

העובדה כי אחת הדרכים הננקטות כדי לצמצם את התופעה היא הגברת המודעות אליה (עמ' 84).

מהמאמר עולה כי הקורבנות האמיתיים של הטרדה המינית הם בכלל הגברים. הנשים מתוארות שוב ושוב כקבוצה המשתמשת בהטרדה

התופעה היא טבעית ומובנת מאליה. הם רואים בה תופעה מנוגה, אשר האמצעים החברתיים, התרבותיים, החוקיים והחינוכיים נועדו למגרה. הגברים – ברובם המכריע, ובהם גם החיילים והמפקדים – אינם מטרידים ואינם מטרידים בפוטנציה. אחדים מהם חוטאים בכך, והחוק נועד להגן מפניהם, להענישם, להרחיקם משורות הארגון הצבאי ולהרתיע אחרים מביצוע עבירות דומות. נקיטת אמצעים חינוכיים נועדה לעורר מודעות לתופעה, למנוע ממטרידים להטריד ולספק מידע לנשים בנוגע לדרכי הטיפול וההתמודדות העומדות לרשותן. אלה הדרכים הראויות והנאותות להתמודדות עם התופעה. הן אינן פוגעות בכוחו ובעוצמתו של צה"ל – גם אם הכותב רואה בהן מטרד.

ואכן ניכר שאל"ם שגיא תופס את סוגיית הטרדה המינית ואת ההתמודדות עימה בעיקר כמטרד וככאב ראש שמייצרות הנשים בעבור הצבא וקציניו. כתוצאה מכך מלא מאמרו בטרונות נגד כל מאמץ שעושה צה"ל כדי להתמודד עם תופעת הטרדה המינית. לדוגמה, המאמר מלין



סגן הרמטכ"ל: "מיצוי הנשים אינו סיסמה, זהו צורך ארוני בצבא. צה"ל רואה בשירות הנשים בצה"ל מכפיל כוח ואמצעי לשיפור רמת מיצוי המשאב האנושי - זאת מעבר לערך של שוויון ההזדמנויות"

על נשים בלחימה עוד בשנות ה-70 והי-80 - טענות שהושמעו עוד לפני שהלוחמת הראשונה חגרה אפוד קרב, ושמשויכות להישמע בצורה אינסטינקטיבית בלי שום קשר למציאות ולעובדות בשטח.

אחדות מהטענות כה מגוחכות, עד כי כמעט שאינן דורשות התייחסות. כך, למשל, מזועזע הכותב מכך ש"נשים בתפקידי לחימה מאמצות לעצמן דפוסי התנהגות גבריים... הן מחקות את נימת הקול, את הטון ואת חיתוך הדיבור, את העגה ואת סגנון ההליכה והיציבה הגבריים" (עמ' 79). אנו בטוחים שנשים רבות יהיו אסירות תודה על הדאגה הכנה הזאת לשמירה על טוהר ההתנהגות הנשית המעודנת והחסודה. יש לציין כי ככל הנראה גם גברים מאמצים בשירות הצבאי תרבות מילולית, נימת קול וטון, סגנון הליכה ויציבה "גבריים". מעקב אחר הלוחמות הרבות בצה"ל של היום היה מגלה כי סגנון התנהגותן מגוון הרבה יותר מההתייחסות הסטריאוטיפית של אל"ם שגיא, שממנה עולה כאילו כל אישה הממלאת תפקיד גברי - ובכלל זה תפקיד לחימה - הופכת בהכרח

שכן היענות לצורכי הדת שלהם יוצרת גם היא כאב ראש. את תאונות הדרכים ניתן לפתור על-פי ההיגיון הזה באמצעות האיסוד לנסוע במכוניות.

נשים ולחימה

למרבה הצער, העמדה הפטרונית והמפחיתה בערכן של הנשים והבורות בנוגע לעובדות היסוד אינן מוגבלות רק לסוגיית ההטרדה המינית, אלא

על-פי ההיגיון של המחבר יש לאסור על נשים ללכת לאוניברסיטאות כי גם בהן קיימת הטרדה מינית

מאפיינות גם את גישתו של המאמר למקומן של הנשים בתפקידי הלחימה. גם במקרה הזה ניכר כי הרעיון שנשים ימלאו תפקידי לחימה אינו לרוחו של הכותב, והוא טורח טרחה רבה כדי לגייס כל נימוק אפשרי - מופרך ובלתי מבוסס ככל שיהיה - כדי לבטא אינחת זו. הטענות מייצגות את הרפרטואר הסטנדרטי ששימש בוויכוח

הן פועלות, הן בוחרות פעמים רבות "לסגור" את הפרשה בשיחה עם המטריד (26%), כך שבפועל לא זו בלבד שחיילות אינן ממהרות לטפול הטרדה מינית, כפי שניתן להבין מהמאמר, אלא להפך, רוב המוטרדות חוששות ואינן ממהרות להתלונן.

העמדה המוסרית המשתמעת מהמאמר היא ברורה: במקום להילחם בתופעה ולעשות מאמץ למגרה, יש להעניש את קורבנותיה. אנו הגברים איננו יכולים לשלוט ביצרינו, ולכן הבה נבודד את הנשים ונרחיקן (כי ממילא מי צריך אותן - ראו להלן). וכי זה בכלל האינטרס שלהן (רק שהן עדיין לא גילו זאת).

על-פי אותו ההיגיון יש גם לאסור על נשים להיכנס לאוניברסיטאות (כי גם בהן קיימת הטרדה מינית) או למקומות עבודה בכלל (כי גם בהם קיימת התופעה הזאת) או לפסוע ברחובות בשעות החשיכה (כי הן עלולות להיאנס). ניתן כמובן להרחיב את הרעיון גם להרחקת עולים מאתיופיה מהשירות, שכן הם נתקלים לעיתים בעמדות גזעניות, או לבידוד החיילים הדתיים במסגרות נפרדות,

מאישה נשית לאישה גברית.

על הטענות האחרות אבד כבר מזמן הכלח. כזוהי, למשל, הטענה של אל"ם שגיא כי יש לפסול על הסף את הרעיון שנשים יישלחו "להרוג ולהיהרג, לפצוע ולהיפצע עד נכות כתוצאה מפגיעות של מגוון רחב של כלי נשק: סכינים, פצצות, כדורים, רימוני יד, מוקשים, פגזים, לוחמי לחימה כימיים וכו'" (עמ' 79). כמו כן לא יעלה על הדעת – לטענת שגיא – הרעיון שנשים יאלצו "לשאת בנוראות שבתוצאות המלחמה" (עמ' 85).

הוויכוח הזה הוכרע מזמן. הוא הוכרע מרגע שחוקי מדינת ישראל קבעו כי "זכותה של יוצאת צבא אישה שווה לזכותו של יוצא צבא גבר לשרת בתפקיד כלשהו", ומרגע שבג"ץ הורה לצה"ל לפתוח את קורס הטיס בפני נשים, ומרגע שאלפי לוחמות שירתו ומשרתות בהצלחה בצה"ל זה כעשור. נשים חשופות לסכנות ולזוועות ואף נהרגות במגוון סיטואציות אחרות, כולל פיגועי טרור. אנו בטוחים כי נשים רבות, ובעיקר הלוחמות, יודו על הדאגה הכנה לשלומן ועל הרצון לחסוך מהן את זוועות המלחמה, אולם הן יעמדו על זכותן לתרום את תרומתן האזרחית המלאה והאולטימטיבית. אנו בטוחים גם כי אם הנשים יורחקו ממקצועות הלחימה, גברים רבים ישאלו מדוע הם חייבים – על פי חוק – להרוג, להיהרג וליפול בשבי, ואילו הן פטורות מכך.

הכותב טוען כי "דחיפת נשים לתפקידי לחימה מגבירה את החיכוך בין נשים וגברים, וכתוצאה מכך מתרחבת התופעה של הטרדות מיניות". על הפסול המוסרי והערכי שבהעלאת הנימוק הזה לשם הרחקת הנשים מתפקידי הלחימה דנו בהרחבה בחלק הקודם. יותר מכך, בירור פשוט של העובדות היה מעלה כי תופעת ההטרדה המינית קיימת בכל המגזרים בצבא. ממחקרים שנערכו ביוהל"ן עולה כי לוחמות אינן חוות הטרדה מינית יותר מאשר חיילות במגזרים האחרים. מאחר שלמקצועות הלחימה משובץ כוח אדם באיכות גבוהה יותר ומאחר שהיחידות הלוחמות יותר ממוקחות מיחידות לא לוחמות הרי דווקא בהן גדל הסיכוי לשלוט יותר בתופעה.

דמיון מפותח מפגין אל"ם שגיא

כשהוא מתאר צורות שונות של מגע אפשרי בין לוחמים ללוחמות. תיאוריו הם פלסטיים ביותר: "חיכוך גופני בין לוחמים בשעת חירום, הנשמה מפה לפה, צביטת פטמה... לחיצת אגרוף למפשעה... מה נאמר למפקד, למדריך, ללוחם שישתמטו מלהתאמן עם לוחמת... האם רשאים... לחייב לוחמת לאפשר ללוחם לבצע בגופה פעולות אימון שיש בהן מגע באיבריה האינטימיים?" מן הראוי לציין שהסוגיות האלה הועלו והוסדרו במסגרת ברורה המכונה "השילוב הראוי", המסדירה באופן סביר שירות משותף של גברים דתיים ושל נשים.

למרבה הצער, כמה מהטענות שמעלה אל"ם שגיא מבוססות על טעויות עובדתיות. כך, למשל, אחת

ההתייחסות אל הלחימה כאל מקשה אחת, תוך רמיזה מתמדת כי לחימה משמעותה לחימת חי"ר, ותוך התעלמות בסיסית ממקצועות הלחימה האחרים, היא מטעה ביותר

הטרוניות נוגעת לעובדה כי תקופת השירות של הלוחמות קצרה יותר מזו של הגברים – דבר המקשה על הכשרתן. שוב, בירור בסיסי ביותר היה מגלה שמשך השירות של הלוחמות הושווה לזה של הלוחמים.

אחדות מהטענות הן פשוט תמוהות. כך, למשל, מרבה הכותב לטעון כי "הדבר האחרון שנשים רוצות בו באמת הוא לשלם את מחיר השוויון באופן מלא ואמיתי (עמ' 79)". הטענה הזאת מבוססת על מקרה של ארגון נשים שהוקם ב־1973 (!) בארה"ב, ושהתפרק ב־1980 (!) לטענת הכותב נבעה ההתפרקות מהעלאת הרעיון שנשים יחויבו לשרת כמו גברים. אכן ביסוס מובהק ומשכנע לטענה הגורפת. אין זה המקום היחיד במאמר שבו בוחר הכותב להביא מידע מיושן ולא עדכני ולהציגו כאילו הוא בר קיימא. המקרה המגמתי ביותר הוא הבאת ציטוט מפי תא"ל בדימוס ישראל

איינהורן על כך ש"מספר הבנות בצה"ל גבוה ב־50% מהנדרש". המדקדקים בהערות יגלו שאת הדברים האלה אמר תא"ל איינהורן ב־1998, וכי מאז גבר מאוד הצורך בנשים, בין השאר עקב הפנייתן למערכים משמעותיים יותר. כתוצאה מכך גם הוארך שירותן משנה ותשעה חודשים לשנתיים.

כמה מהטענות מבוססות על עובדות נכונות, אך הן עטופות בפרשנות פשטנית ומסולפת. כך ניתן לתאר את כל הטיפול בנושא "ההבדלים הפיזיולוגיים" בין גברים לנשים. ההבדלים האלה משמשים מאז ומתמיד דגל שאותו נושאים בגאון מתנגדי השוויון לנשים בכלל והמתנגדים לרעיון הנשים בלחימה בפרט. הם מנופפים בו באופן אינסטינקטיבי כדי להצדיק כל צורה של אפליית נשים.

לכאורה מה יותר משכנע מטבלאות מפורטות המראות כי קיימים הבדלים פיזיולוגיים ממוצעים בין גברים לנשים? מה יותר משכנע מהטעון כי נשים חלשות מגברים מסיבות ביולוגיות, ולכן אינן מתאימות לשרת בתפקידי לחימה? מכאן קצרה הדרך לטעון כי יש למנוע מהן לשרת בתפקידי לחימה כדי להגן על "הרמה" של הלוחמים וכמובן (שוב) כדי להגן על בריאותן.

אולם עיון קצת פחות פשטני ודמגוגי בסוגיית "ההבדלים הפיזיולוגיים" יגלה תמונה שונה לחלוטין.

ראשית, השימוש בהבדל ממוצע כנימוק להדרה קטיגורית של הנשים מלחימה בכלל הוא מופרך מיסודו. כאשר מדובר בהבדל ממוצע, יש בהכרח נשים שמפגינות את היכולות הגופניות הנדרשות מלוחם. האם בשם ההבדל הממוצע יש להדיר גם אותן? האם היה מעלה בדעתו הכותב להדיר ולצמצם חירויות של קבוצות שלמות אחרות תחת הטענה של "אי־התאמה ממוצעת"? כך, האם נדיר תלמידי בית ספר מסוים, לשם הדוגמה, מיחידות מובחרות בנין הישגי בגרות נמוכים באופן ממוצע של בית ספרם? הטיעון הזה אינו עומד במבחן הבסיסי ביותר של עקרונות החברה האזרחית וחוקיה וכמובן אינו עומד במבחנו של חוק שירות הביטחון.

שנית, ההתייחסות אל הלחימה כאל

יחידה מעורבת בעת פעילות מבצעית



הנשים המשתלבות בתפקידי לחימה אכן נתקלות בקשיים של ממש ונאלצות להתגבר על מכשולים רבים בהיותן פורצות דרך בתוך מוסד אשר היסטורית נשמר תמיד לנכרים בלבד, ואשר נשים לא הורשו להשתתף בו. רבים מהמכשולים אינם מחויבי המציאות ונובעים מחשיכה שמרנית, מקובעת ואף עוינת

אורתופדיות כתוצאה מעומס יתר פתאומי. הן לא הופכות ללוחמות פחות טובות בתפקידים שאליהם הן מיועדות בעקבות השימוש בסרגל המאמצים הנפרד. גם אם רמת הכושר הגופני הממוצעת של נשים בסוף ההכשרה נמוכה מזו של עמיתיהן הגברים, הרי השאלה הרלוונטית היחידה היא אם היא עומדת ברמת הכשירות הנדרשת בתפקידים האלה, אשר כאמור עיקר מהותם הוא בביצוע מקצועי המדגיש היבטים ומיומנויות אחרים.

בעיקר מקוממת העובדה כי במאמר נרמז ללא הרף כי נכשל הניסיון לשלב נשים בלחימה. זאת ללא כל ביסוס, מלבד ציטוט אחד שהוצא מהקשרו של קתמ"ר לשעבר בעיתון "במחנה" בשנת 2003 (הקתמ"ר הזה פתח בפני הלוחמות מקצועות לחימה נוספים באותה השנה) ואמירה על "תמונה קודרת כאשר מדובר בניסיון לשלב נשים בליבת מקצועות הלחימה בזרוע היבשה. כפי שכבר צוין, כלל לא נעשה ניסיון לשלב נשים בליבת מקצועות הלחימה בזרוע היבשה. אלה הן אמירות חסרות אחריות שפוגעות ומפחיתות

התפקידים האלה מיומנויות רגשיות, שבהן אף ניתן להצביע על יתרון מסוים של הנשים, כגון מוטיבציה, התמדה, איתנות, רעות וכו'. הדברים האלה

**רבים מהמפקדים
עדיין מתקשים להפנים
את הרעיון שאישה יכולה לא
להיות לוחמת טובה לא
פחות מגבר וחשים כי
גברותם נפגמת
מהעובדה הזאת**

נכונים הן לפעילות המקצועית של היחידות האלה והן לפעילות הבט"ש והשיטור שבה עסקו בשנים האחרונות. העובדה שלנשים מוגדר סרגל מאמצים נפרד אינה מעידה, כפי שניתן להבין מהמאמר, כי מופחתים הסטנדרטים לנשים. סרגלי המאמצים נועדו לוודא כי נשים מובאות לרמה הנדרשת מבחינת כושר גופני בסיסי בדרך שאמורה למנוע פגיעות

מקשה אחת, תוך רמיזה מתמדת כי לחימה משמעותה לחימת חי"ר, ותוך התעלמות בסיסית ממקצועות הלחימה האחרים, היא מטעה ביותר. מן הראוי להעמיד דברים על דיוקם. נשים לא שולבו (עדיין) בתפקידי לחימה ביחידות החי"ר של צה"ל. מתוך מודעות להבדלים הפיזיולוגיים הן שולבו ביחידות לחימה שנקבע כי רמת הכשירות הגופנית הנדרשת בהן היא כזו המאפשרת לנשים, העומדות בדרישות ובתהליכי המיון, להשתלב בהן. במילים אחרות, תפקידי הלחימה שממלאות נשים בצה"ל (תפקידים מסוימים בתותחנים, טיהור אב"ך, מערך הנ"מ וגם שירותי ביחידות קרקל, עוקץ ומג"ב) אינם מחייבים לבצע מאמצים פיזיים עצימים דוגמת אלה הנדרשים מלוחמים בחטיבות החי"ר. מדובר בתפקידים שהמשרתים בהם – נשים וגברים כאחד – נדרשים לכושר גופני ברמה בסיסית טובה, אך בראש ובראשונה הם מחייבים מיומנויות, שבהן אין שום הבדל בין גברים לנשים דוגמת זריזות, קואורדינציה, תגובה מהירה וקוגניטיביות. כמו כן מחייבים

בערכן של אלפי הלוחמות ששירתו ומשרתות בצה"ל ובמג"ב בהצלחה בעשור האחרון. יתר על כן, נשים מחזיקות מעמד בתפקידים האלה בשיעורים דומים לאלה של הגברים המשרתים באותם התפקידים, ושיעורי המוטיווציה שלהן בשירות הם גבוהים.⁵ למען הסר ספק: שילוב הנשים בלחימה מלווה בקשיים רבים. אולם יש להבחין בין קושי שעליו ניתן וצריך להתגבר לבין כישלון. יותר מכך, יש להבחין בין הכשלה לבין כישלון. אלה הן הבחנות שמאמרו של אל"ם שניא נכשל בהן בהתמדה לכל אורך המאמר בכך שבאופן חוזר ונשנה הוא משתמש בקשיים ובהכשלות שחוות הנשים כעדות ניצחת לכך שאין הן מתאימות לשרת בצבא בכלל ובמקצועות הלחימה בפרט.

הנשים המשתלבות בתפקידי לחימה אכן נתקלות בקשיים של ממש ונאלצות להתגבר על מכשולים רבים בהיותן פורצות דרך בתוך מוסד אשר היסטורית נשמר תמיד לגברים בלבד, ואשר נשים לא הורשו להשתתף בו. רבים מהמכשולים אינם מחויבי המציאות ונובעים מחשיבה שמרנית, מקובעת ואף עוינת דוגמת זו המופגנת במאמר.

כך, למשל, נאלצות הנשים להתמודד עם קיבעונות הקיימים באופן ההכשרה הבסיסית של היחידות שבהן הן משתתפות. אלה, כאמור, אינן יחידות חיל רגלים, אך עדיין התווך הפיזי בהכשרה הבסיסית שלהן מקובע על בניית "לוחם חי"ר דהוי". זאת במקום לייצר תווך פיזי המדגיש יותר כישורים פיזיים ולוחמניים הנדרשים מלוחמים ומלוחמות ביחידות האלה (זריזות, מהירות תגובה, גמישות, קואורדינציה וכו'). אילו היה נעשה שימוש בתווך פיזי והכשרתי יותר רלוונטי למשימות של היחידות האלה, ניתן היה להשתמש בו כפלטפורמה לבניית איתנות וחוסן בצורה שאינה שמה מראש נשים בעמדת נחיתות הדורשת מהן הפגנת "איתנות" יתרה יחסית לחבריהן הגברים (אשר באה לידי ביטוי גם בשברי מאמץ מוגברים וכו'). פעולה בתווך יותר רלוונטי תאפשר בניית לוחמים ולוחמות מעולים, בעלי יכולות פיזיות ואיתנות

המתאימות לתפקידים שאליהם הם מיועדים. מבנה הכשרה מותאם ליחידות גם היה מונע הרבה שברי מאמץ.

הלוחמות נאלצות להתגבר גם על הרבה ספקנות, חוסר אמון ולעיתים גם עוינות מצד חלק מהעמיתים, מהמפקדים ולעיתים גם מהממסד הצבאי.⁶ אלה עדיין מתקשים להפנים את הרעיון שאישה יכולה להיות לוחמת טובה לא פחות מגבר וחשים כי גבריותם נפגמת מהעובדה הזאת. ההתנגדות הזאת מתורגמת לעיתים להתנהגויות מכשילות ומפלולת הפוגעות בסיכויי ההצלחה של הלוחמות ומגבילות את מיצוי הפוטנציאל שלהן.⁷ ישווה נא הכותב בנפשו כיצד מרגישה לוחמת הקוראת מאמר מתנשא, מזלזל ומפחית מסוג זה שניפק אל"ם שגיא מעל דפי "מערכות", וכיצד זה משפיע על תפיסת המסוגלות, על המוטיווציה ועל סיכויי ההצלחה שלה.

שוויון וצבא

מקרה הלחימה משמש את הכותב כדי לבסס לכאורה טענה על כך שקיימת "ניגודיות בין מהות הצבא וייעודו כמפיק של אלימות לשם השגת ניצחון במלחמה לבין הטיעונים הערכיים הגורסים שבשם השוויון יש להתאים את הצבא לשילוב נשים בכלל התפקידים" (עמ' 81).

קריאת פסק הדין בבג"ץ אליס מילר הייתה מגלה כי רעיון השוויון ומהות הצבא אינם הפכים מהותיים. הקריאה הייתה מגלה כי ייעודיו של הצבא יכולים להיות מושגים בדרכים שונות, שעדיין מאפשרות לקיים ערכים שונים, כולל ערך השוויון. זאת תוך התחשבות בשונות הרלוונטית בין גברים ונשים. הרעיון כי קיימת סתירה מהותית בין הערך הזה לבין השגת הניצחון במלחמה הוא מופרך מיסודו.

גם התפיסה הרווחת בצה"ל, ואשר באה לידי ביטוי במדיניותו כלפי נשים, אינה רואה ניגוד בין ערך השוויון לבין מהותו של הארגון הצבאי. להפך, התפיסה גורסת כי מתן שוויון הזדמנויות לנשים הוא מכפיל כוח אסטרטגי לצבא.

כך, למשל, בפקודת היום של

הרמטכ"ל נאמר כי "צה"ל מחויב ערכית, ציבורית וחברתית להיות נושא הדגל בתחום קידום שוויון ההזדמנויות לכל המתגייסים לשורותיו מכל גוניה ורבידה של החברה הישראלית, ובכלל זה גם בתחום השוויון בין המינים. אנו מחויבים לשוויון בין המינים לא רק כערך, כי אם גם מתוך הבנה שמיצוי מרבי של יכולותיהן ואיכויותיהן של הנשים המשרתות מחזק את צה"ל".⁸

בסיכום של סגן הרמטכ"ל בנושא שירות הנשים בצה"ל נאמר, בין היתר, כי "מיצוי הנשים אינו סיסמה, זהו צורך ארגוני בצבא. צה"ל רואה בשירות הנשים בצה"ל מכפיל כוח ואמצעי לשיפור רמת מיצוי המשאב האנושי – זאת מעבר לערך של שוויון ההזדמנויות. העיקרון שלפיו יפעל צה"ל הוא מיצוי על בסיס יכולות וכישורים ולא על בסיס מגדר... יש להמשיך ולפעול להרחבה ולהעמקה של שילוב הנשים בשירות, לרבות במערכי הלחימה, ולצמצם את ההבחנה המגדרית במיון, בשיבוץ ובהכשרה ולאפשר שוויון הזדמנויות לנשים על-פי יכולות וכישורים ולא על פי מגדר".

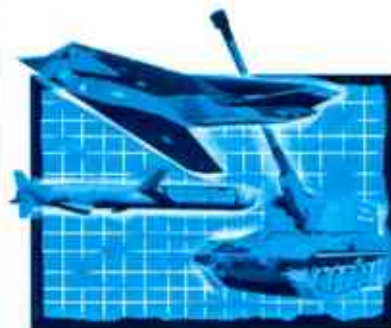
אנו מקווים כי בעתיד תתחזק ההבנה כי איכותו וחוסנו של הצבא רק יגברו כאשר ילמד לתת הזדמנות שווה לכל חייליו למצות את כל פוטנציאל כוח האדם שלו לפי כישורים והתאמה, וכי השתתפות רחבה, משמעותית ותורמת של הנשים בצבא היא מצב טבעי ומובן מאליו.

הערות

1. ליאור שוחט, **סיכום הטיעונים בעד ונגד אייחללת נשים במקצועות לחימה ביחידות קרביות**, המכון הישראלי למחקרים צבאיים, 1987; Segal, D., **The Impact of Gender on the Cohesion, Moral, and Combat Effectiveness of Military Units**, Position Paper Prepared for the Canadian Department of National Defence, 1986.
2. שרית עמרם-יכ, **הטרדה מינית בצה"ל – מחקר בקרב חיילות וקצינות בשירות חובה**, יוהל"ן – מוקד ידע מגדר, 2005.
3. שרית עמרם-יכ, לוי, ובנדוד, **הטרדה מינית בצה"ל, מחקר בקרב חיילות וקצינות בשירות חובה**, יוהל"ן – מוקד ידע מגדר, 2003.
4. שרית עמרם-יכ, **נשים בלחימה**, יוהל"ן – מוקד ידע מגדר (יפורסם בקרוב).
5. מקרפ"ר, **היבטים בריאותיים, פיקודיים והתנהגותיים של שילוב**



הכטב"ם כאלמנט התקפי במשימות של דיכוי נ"מ



חידושים בטכנולוגיים
בעולם

השימוש בכטב"מים למשימה של דיכוי נ"מ הוא דוגמה לשימוש בטכנולוגיה על מנת להרחיק את האדם מקו האש. הכטב"מים מתאפיינים בחתימה נמוכה, המגדילה את שרידותם ואת יעילותם. עם מגבלותיה של הפלטפורמה הבלתי מאוישת נמנים נפח אש מוגבל וקשיי שליטה ובקרה בשדה הקרב

ליאור קורנבלום

למרות האפקטיביות של פלטפורמות בעלות שטח חתך מכ"ם (שח"ם) נמוך וחימוש מונחה מנגד הן עדיין דורשות נוכחות טייסים בשטח רווי נ"מ או בסביבתו. בסופו של דבר, גם פלטפורמה "חמקנית" דוגמת F-117A היא בעלת מגבלות בסביבה רוויית נ"מ, כפי שהומחש ביוגוסלביה, כאשר מטוס מסוג זה נפל¹. כמה מהדיווחים טענו שהוא הופל באש מהקרקע.

מבחינה סטטיסטית יש למטוס הזה עבר מבצעי ללא רבב עד לתקרית הזאת, כולל טבילת האש המוצלחת במבצע סופה במדבר. אולם נפילת המטוס מוכיחה כי אף שחתימה מופחתת מצמצמת בצורה ניכרת את הסכנה לחיי אדם, בסופו של דבר יש לה מגבלות משלה.

כטב"מים חמושים

Predator, "ג'נרל אטומיקס", ארה"ב ה"פרדטור" הוא דוגמה לחימוש מערכת לא מאוישת המבוססת על פלטפורמה לא חמושה. ב־2001 בוצע ניסוי ראשון של ירי טיל נ"ט "הלפייר" מכטב"ם "פרדטור" מדגם MQ-1, שהוא הגרסה החמושה של גרסת הסיוור והמודיעין RQ-1. הדגם MQ-1 עבר טבילת אש בנובמבר 2002, כאשר שיגר טיל "הלפייר" והשמיד רכב שבו נסעו פעילי "אלקאעידה" בתימן⁴. מדובר בכטב"ם הראשון שפורסם כי ביצע פעילות

רוגניתה של מערכת בלתי מאוישת כמרכיב התקפי במשימה של דיכוי נ"מ. לפני הדיון בפלטפורמות לא מאוישות יש להזכיר אמצעים נוספים היכולים לעמוד לרשות מי שמתכנן משימה לדיכוי נ"מ: הראשון הוא כלי

**בכל תרחיש של עימות
קונוונציונלי ניתן לראות
במשימה של דיכוי הנ"מ
את אחד השלבים
הראשונים של ביסוס
השליטה האווירית ושל
הבטחת מרחב הפעולה**

טיס מאוישים בעלי חתימה נמוכה ("חמקנים"), אולם היכולת הזאת נמצאת כרגע בלעדית בידי ארה"ב. האמצעי השני הוא חימוש מונחה מנגד (Stand-off), פיתוחים בתחום של חימוש מונחה "משוטט", השוהה מעל המטרה (Loitering), מטשטשים את הגבול בין כטב"ם לבין חימוש מונחה. דוגמה למערכת כזאת היא ה"הארפי" מתוצרת התעשייה האווירית (תע"א), שעליה יורחב בהמשך. הגדלת הטווח של החימוש המונחה מאפשרת להרחיק את הטייס מקו האש, אולם לצד העלייה בטווחי החימוש קיימת גם עלייה בטווחים של טילי הנ"מ².

על אף ההתקדמות הגדולה בפלטפורמות אוויריות וביחמוש מונחה מנגד ממשיכות המשימות לדיכוי נ"מ SEAD - Suppression of Enemy Air Defense) להיות אתגר משמעותי למתכנני המשימות. בכל תרחיש של עימות קונוונציונלי ניתן לראות במשימה של דיכוי הנ"מ את אחד השלבים הראשונים של ביסוס השליטה האווירית ושל הבטחת מרחב הפעולה. בעידן המודרני קיימת רגישות גבוהה מבעבר לאבדות, במיוחד בצבאות המערביים, ומשימות לדיכוי הנ"מ הן מהמסוכנות הקיימות לכוח תקיפה אווירי. אם נקשר בין העובדה הזאת לבין ההתקדמות בתחום של כלי הטיס הבלתי מאוישים (כטב"מים) בעשורים האחרונים, ובמיוחד ההתקדמות העולמית במו"פ וביחמוש מבצעי בכטב"מים חמושים, ניתן להצביע על

סטודנט להנדסה



שרידי מטוס "חמקן" F-117A שנפל בסרביה



חימוש מונחה לא מונע מסוג BAT ו־Viper Strike, ארה"ב

BAT הוא חימוש פזיר לא מונע, בעל הנחיה פסיבית אקוסטית ותת־אדומה, המיועד לתקוף מטרות רק"ם. את החימוש ניתן לפזר ממגוון מערכות, ובהן מפזרי חימוש אוויריים, טק"ק TACMS וטילי שיט. הכטב"ם "האנטר" הוכיח בניסויים את יכולתו להטיל חימוש פזיר מסוג BAT.⁵

Viper Strike הוא נגזרת של BAT. לחימוש הזה יש הנחיית לייזר חצי אקטיבית ויכולת תקיפה עילית.¹⁰ כמו

**ה"הארפי" הוא דוגמה
לטשטוש הגבול המסורתי
בין הכטב"ם לבין טיל
השיוט. מצד אחד הופך
הכטב"ם בהדרגה לחמוש
ולאוטונומי, ומצד אחר
הולך ומקבל טיל השיוט
יכולות המאפיינות כטב"ם**

כן הוא מאפשר שילוב של אדם בחוג או במעגל. בסלון האווירי האחרון בלה־בורז'ה הוצגה גרסה של החימוש הכוללת הנחיית GPS לשלב הביניים של המסלול, מה שמאפשר להטילו מטווחים ארוכים יותר.¹¹ שתי המערכות מותאמות להטלה מכטב"ם RQ-5

תקיפה מבצעית והוא ממשיך בכך גם בימים אלה בעיראק.⁸

MQ-9 Predator B הוא גרסה חדשה ומשופרת של הכטב"ם. הוא יכול לשאת מטען גדול יותר ומגוון יותר לעומת הגרסאות הקודמות ולטוס מהר יותר. בניסוי שנערך ב־2004 הצליח הכטב"ם לפגוע במטרה נייחת באמצעות פצצה מונחית לייזר מדגם Paveway II.⁶

RQ-8 Fire Scout של נורת'רופ גרומן, ארה"ב

ב־25 ביולי 2005 עשה המסוק הבלתי מאויש היסטוריה, כאשר הפך לראשון מסוגו בעולם ששיגר חימוש.⁷

במהלך הניסוי שיגר הכטב"ם שתי רקטות לא מונחות בקוטר 2.75 אינץ'. אף שבהשוואה לכטב"מים אחרים כושר הנשיאה של הכטב"ם הזה מוגבל, הרי העובדה שמדובר בכטב"ם כנף סובבת (דהיינו כטב"ם בעל תצורה של מסוק) מקנה לו תכונות ייחודיות, כגון היכולת להמריא אנכית ממשטחים קטנים (למשל כלי שיט) ולתקוף מעל שיאי גובה – כמו מסוק קרב.⁹

אף שקשה להניח שיעשה שימוש מייד בבלטפורמה הזאת למשימות של דיכוי נ"מ, היא מובאת כדוגמה לאחד מכיווני ההתפתחות האפשריים של חימוש כלי בלתי מאויש, ואין להוציא מכלל אפשרות שילוב עתידי של פלטפורמה בעלת יכולת להמריא אנכית במשימות של דיכוי נ"מ.

"האנטר" מותצרת תע"א ו"נורת'רופ" גרומן.¹²

Harpy Loitering Weapon, תע"א, ישראל

הכטב"ם ה"מתאבד", שעלה באחרונה לכתורות בגלל המשבר שחולל ביחסי ישראל-ארה"ב,¹³ הוא פיתוח ישראלי יצירתי שנועד להתמודד עם מכ"מים של הגנה אווירית. הכטב"ם משוגר מרכב ופועל באופן אוטונומי ("שגר ושכח"). הכטב"ם טס עצמאית לאזור המטרה¹⁴ ומתביית על אותות מכ"ם שמשדרים מכ"מי ההגנה האווירית. לאחר שהכטב"ם מוצא מטרה ומסווג אותה, הוא צולל לעברה ומפעיל ראש נפץ קרבי מעל פני הקרקע כדי להגביר את אפקט ההרס. לכטב"ם יש יכולת "לשוטט" במשך שעות מעל לאזור המטרות.¹⁵

"השיטוט" מעל לאזור המטרות מאלץ את מפעילי המכ"ם לכבות את מערכותיהם. בדרך הזאת יכול ה"הארפי" להשבית מכ"מים עוינים גם בלי לתקוף אותם פיזית. עצמאותה של המערכת עלולה להיות חיסרון, שכן היא עלולה להקשות על שילובה במבצע כולל להשמדתם של מערכי הגנה אווירית, כפי שיפורט בהמשך.

ה"הארפי" הוא דוגמה לטשטוש הגבול המסורתי בין הכטב"ם לבין טיל השיוט. מצד אחד הופך הכטב"ם בהדרגה לחמוש ולאוטונומי, ומצד אחר הולך ומקבל טיל השיוט יכולות המאפיינות כטב"ם, כגון היכולת לשהות מעל המטרה (Loitering). דוגמה לחימוש כזה ניתן למצוא בפיתוח ישראלי נוסף, הטיל "דלילה". לטיל טווח של 250 ק"מ, הנעת סילון והנחיה לוויינית/אינרציאלית. לטיל יכולת ייחודית לשהות מעל המטרה¹⁶ – יכולת המאפשרת לו לפגוע במטרות מזדמנות או במטרות איכות המגיחות לזמן קצר.

הכטב"ם במשימה לדיכוי מערכות נ"מ

לאחר שנסקרו כמה מערכות התקפיות בלתי מאוישות, נשאלת השאלה בנוגע להיתכנות לשלב מערכת כזאת במשימה של דיכוי מערכות נ"מ. מאז ימי וייטנאם למדו חילות אוויר רבים על בשרם את הסכנה הכרוכה בביצוע משימות של דיכוי אש נ"מ. תפקידו הראשוני של



מסוק בלתי מאויש RQ-8 Fire Scout משגר רקטה לא מונחית בקוטר 2.75 אינץ' בניסוי שנערך ביולי 2005

למאמצים קטנים יותר בהשוואה למאמצים שלהם נדרש מטוס קרב) יכולים לתרום להפחתת החתימה המכ"מית. מנועי הכטב"ם, שנועדו בעיקר לשיוט ולא לקרבות אוויר, הם

הנובעת בעיקר מהעובדה שביצועיו של הכטב"ם אינם צריכים להשתוות לאלה של מטוס קרב מודרני. לפיכך גודלו של הכלי והחומרים שמהם הוא עשוי (הנגזרים, בין השאר, מכך שהוא נדרש

הכטב"ם היה מאז ומעולם להרחיק את הטייס האנושי מקו האש, ובמשימה מהסוג הזה מדובר בקו אש מסוכן במיוחד.

יתר על כן, הכטב"ם, בניגוד לפלטפורמה המאוישת, הוא אמצעי שניתן להקריבו. העובדה הזאת מקנה גמישות חסרת תקדים למתכנן המשימה ומאפשרת לו לתכנן ולהוציא

הטלת חימוש Viper-Strike מכטב"ם Hunter



כאשר מדובר בפלטפורמה לא מאוישת, המערך התומך מצטמצם משמעותית

אל הפועל משימות בסיכון גבוה יותר מהמקובל כיום. הכטב"ם מאפשר לבצע משימות נועזות יותר, בדרגת סיכון בלתי מתקבלת על הדעת לטייס אנושי, במשימות שבהן ידוע מראש שיהיו כרוכות בשיעור אבדות גבוה.

יתרון נוסף של הפלטפורמה הבלתי מאוישת הוא חתימתה הנמוכה,

בעלי חתימה נמוכה בתחום התתי'אדום של הספקטרום. החתימה המופחתת מסייעת מחד גיסא לשפר את שרידותה של מערכת הנשק, ומאידך גיסא היא מסייעת לשמור על גורם ההפתעה בשלב הראשון של התקיפה - מה שמגדיל בצורה ניכרת את האפקטיביות של המערכת. החתימה המוקטנת של הפלטפורמה מקשה באופן ניכר על האויב לגלות אותה, לעקוב אחריה ולהכווין לעברה חימוש.

יש לזכור כי מאחורי כל טייסת קרב עומד מערך תומך גדול, הכולל מנהלה ולוגיסטיקה, ודורש הדרכה והכשרה של לוחמים ושל צוותים טכניים שונים. כאשר מדובר בפלטפורמה לא מאוישת, המערך התומך מצטמצם משמעותית.

פתרון נוסף למגבלת נפח האש של הכטב"ם יכול להיות שימוש בכטב"ם כפלטפורמה להכוונת החימוש, שאותו נושאת פלטפורמה אחרת

עוד ניתן להוסיף לזכותו של הכטב"ם את העובדה שהתחזוקה השוטפת שלו ומחזור החיים שלו (LCC) זולים הרבה

יותר מאשר בפלטפורמות מאוישות. הבדלי העלויות האלה נובעים, בין השאר, מכך שבכטב"ם אין מערכות הקשורות בטייס, כגון מערכת להספקת חמצן, חופה, כיסא מפלט, יתירות (וכפילות) רבה במערכות לצורכי בטיחות ועוד.

מכיוון שבניגוד למטוס קרב מאויש יכול הכטב"ם לשהות זמן רב בשטח רווי איומים, אין הוא אנוס לחמוק מהשטח המסוכן מייד עם תום התקיפה. לפיכך ניתן להשתמש בפלטפורמה החמושה הבלתי מאוישת גם להערכת הנזק שגרמה התקיפה (BDA) ולסייע בכך בהחלטה אם לשלוח גלי תקיפה נוספים. זוהי משימה שכטב"מים לא חמושים מבצעים כבר היום, אולם ניתן להכלילה גם במשימותיה של פלטפורמה התקיפית.

לצד יתרונותיהן יש לפלטפורמות הבלתי מאוישות גם כמה מגבלות. המשמעותית שבהן היא נפח האש הצנוע שביכולתן לייצר בשל כושר הנשיאה הנמוך שלהן. למשל, ה"פרדטור" מדגם A יכול לשאת כחצי טון, ו"אילו" ה"פרדטור" מדגם B יכול לשאת כ-1,400 ק"ג. המאפיין הזה של הכטב"מים מגביל את יכולתם להסב נזק משמעותי למטרות נ"מ. עם זאת יש לזכור כי תרחיש טיפוסי של משימה לדיכוי נ"מ נפתח בהשבתת יכולתה של

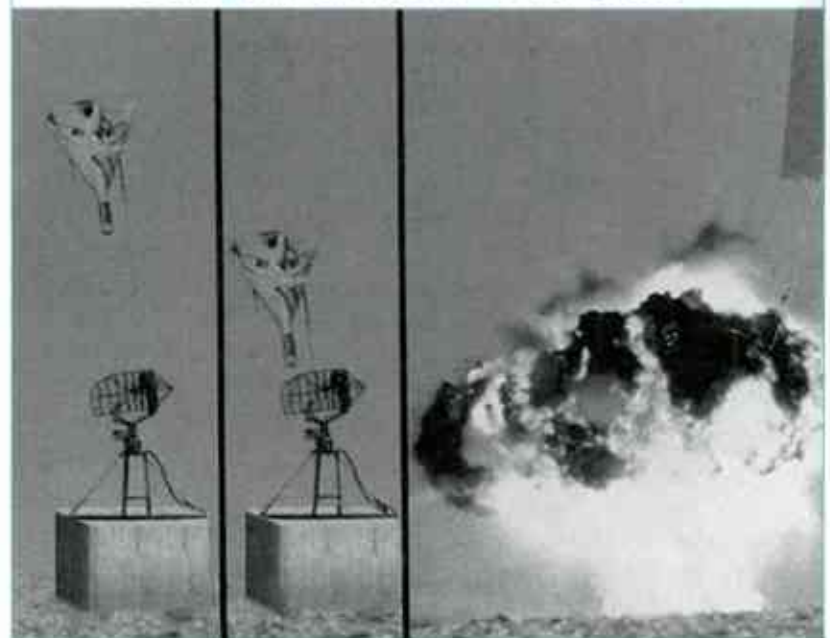
המטרה לייצר אש לפני השמדתה בפועל. לפיכך יכול הכטב"ם להתקפי להשתלב בשלב הראשון והמסוכן ביותר של השבתת יכולת האש של סוללת הנ"מ, למשל באמצעות פגיעה במכ"ם - פעולה שמבצעת מערכת "הארפי" - או באמצעות פגיעה באמצעי פיקוד, שליטה ובקרה. לשם השגת המטרה הזאת אין צורך בנפח אש מסיבי. את האש המסיבית ניתן לייצר מאוחר יותר באמצעות כלי טיס מאוישים, לאחר שהסוללה כבר הושבתה.

ראוי לציין שחלק מהחימוש הקיים כיום לכטב"מים - דוגמת טילי "הלפייר" או BAT/Viper Strike - הוא בעל רש"ק צורתו, שייעודו המקורי הוא לפגוע בכלי רכב משוריינים. לעומת זאת אם רוצים לפגוע במטרות "רכות", כגון המרכיבים השונים של סוללת נ"מ, ניתן להשיג אפקט טוב יותר באמצעות רש"ק רסס/הדף. רש"קים כאלה אינם דורשים תחכום טכני מיוחד, וישנם מוצרי מדף שניתן להתאים למטרה הזאת. דוגמה לכך היא גרסת AGM-114M של טיל "הלפייר" שהיא בעלת רש"ק רסס/הדף. פתרון נוסף למגבלת נפח האש של הכטב"ם יכול להיות שימוש בכטב"ם כפלטפורמה להכוונת החימוש, שאותו נושאת פלטפורמה אחרת.

דוגמה לשימוש כזה בכטב"ם ניתן למצוא בתוכנית "Little Weasel"²⁰ של חיל האוויר האמריקני. מדובר בתוכנית המיועדת להתאים לכטב"מים מערכת אחודה רבת-תכליתית לנשיאת חימוש. המערכת תאפשר לכטב"מים לשאת מטעד המאתר מטרות ומכווין לעברן טילים נגד מכ"ם מסוג HARM²¹ שישוגרו ממטוסים מאוישים דוגמת F-16CJ. באופן הזה יכול הכטב"ם להרחיק את הפלטפורמה המאוישת מקו האש, בעוד הוא מבצע את המשימה המסוכנת יותר בעצמו.

מגבלה נוספת של הפלטפורמה הבלתי מאוישת במשימה לדיכוי מערכת נ"מ היא השליטה. הסוגיה הזאת מעוררת שאלה שעולה בכל דיון בכל סוג של מערכת בלתי מאוישת: מהי מידת האוטונומיה הרצויה של הפלטפורמה? מחד גיסא, ככל שהפלטפורמה עצמאית יותר, כך מחמירות בעיות של זע"ט (זיהוי עמית-טורף) וגדלה פגיעות הפלטפורמה

כטב"ם "הארפי" מתוצרת תע"א תוקף מכ"ם



הערות

1. ניתן להזכיר בנושא זה גם מגמה להקטנת שח"ם בחימוש אוויר-קרקע, כפי שניתן לראות בטיל השיוט Storm Shadow מתוצרת MBDA, שביצע טבילת אש מבצעית בעיראק בשירות חיל האוויר הבריטי במרס 2003.
2. לדוגמה: מערכת הנ"מ הרוסית S300 שלה נרשאה מתקדמות לטווחים מרביים של 150-200 ק"מ. ראו באתר GlobalSecurity.org.
3. "Serbs Say Nato Plane Shot Down", "Stealth Fighter"; BBC News, 28.3.1999 "Down in Yugoslavia, Pilot Rescued" American Forces Press US DoD, Service, March 1999.
4. Northrop Grumman, Spring Issue 2004.
5. "Predator Provides Close Air Support to Embattled Marines in Iraq", חיל האוויר האמריקני, 20 ביולי 2005.
6. "Predator B Drops Paveway II", Defense Weekly, 13 באוגוסט 2004.
7. "Fire Scout UAV Successfully Launched Test Rockets", Northrop Grumman, 27 ביולי 2005.
8. תקיפה מעל שיאי גובה היא צורת תקיפה שבה המסוק מסתתר מאחורי מכשול כלשהו (למשל גבעה), מגיח מעל למכשול ומשגר חימוש לעבר מטרות שנמצאות מעברו האחר.
9. Northrop Grumman Capabilities Brochure. תקיפה עילית (Top Attack) - תקיפת רק"ם בחלקו העליון, שבו השריץ שלו דק, יחסית, ולכן קל יותר לחדירה.
10. Northrop Grumman, "Northrop Grumman Demonstrates Viper Strike Precision Munition Enhanced with GPS", 15.6.2005 Industry Projects.
11. Army-Technology.com. ראו, למשל: "מחירי המשבר הביטחוני עם ושינגטון", מעריב, 14 ביוני 2005.
12. China Defense Today, "Harpy Ground Attack Unmanned Aerial Vehicle" נתוני תע"א.
13. "IMI Prepares Delilah for Long-Range, Loitering Precision Attack", www.aviationnow.com/shownews/Paris_04asian/sn-day1.pdf.
14. Aircraft Factsheets, חיל האוויר האמריקני.
15. "Predator Unmanned Aerial Vehicle", Airforce Technology.
16. "Hellfire II Blast Fragmentation", Lockheed Martin, Missile.
17. נראה כי מקור השם Weasel (סמור) הוא מהכינוי "Wild Weasel" שניתן כבר במלחמת וייטנאם למשימות דיוכי נ"מ (ולכלי הטיס הקשורים בהן).
18. Air Combat Command News Service.
19. "UAV Innovations Could Change Face of Warfare", ניסויים ראשונים לטיסה בריבועייה של הכטב"ם MQ1 "פרדטור": www.mod.gov.il/pages/mafaf/pdfs/2005-10.pdf.

כטב"מים מסוגים שונים, כך שכל סוג יבצע עבודה שאליה הותאם במיוחד. למשל, ניתן לשתף במשימה מסוימת כלים שתפקידם הוא לגלות ולסווג מטרות, כלים שתפקידם הוא לעקוב אחרי מטרות ולציין אותן וכלים שתפקידם הוא לשאת ולשגר חימוש או שהם בעצמם חימוש (דוגמת ה"הארפי"). באופן הזה ניתן להגדיל בצורה משמעותית את יעילותה של המערכת כולה ואת שרידותה ולהתגבר בכך על חלק ממגבלות הפלטפורמה הבלתי מאוישת תוך הקטנת המחיר.²²

סיכום

בימים שבהם נתקלים כמעט מדי שבוע בדיעות על חידושים בתחום חימושן של פלטפורמות בלתי מאוישות, עולה באופן טבעי השאלה בנוגע להתאמת מערכת חמושה בלתי מאוישת למשימות

לאמצעי הטעיה (שיכולים להיות זולים ופשוטים בכמה סדרי גודל מהחימוש עצמו). מאידך גיסא, שליטה מרחוק בכטב"ם עלולה להיות בעייתית מכמה סיבות. ראשית, משימה מהסוג הזה מתאפיינת בכך שהיא מתבצעת לרוב בסביבה רוויית ל"א, ולכן גם מערכת שאינה אוטונומית צריכה לכלול פרוטוקולים לפעולה עצמאית במקרה של אובדן הקשר. שנית, תקשורת של הכטב"ם אל המפעיל עלולה לחשוף את מיקומו של הכטב"ם ועלולה אף לגרום לאובדן גורם ההפתעה בתקיפה כולה. מתן אוטונומיה מוחלטת למערכת בלתי מאוישת היא בעייתית מבחינת שילוב הפלטפורמה במסגרת מבצע כולל לדיוכי נ"מ. במבצע כזה קיימת חשיבות רבה לתזמון המרכיבים השונים בתקיפה, ושימוש במערכת אוטונומית לחלוטין בגלל התקיפה הראשון מקשה

המגמה כיום בתחום החימוש היא לייצר מערכות נשק רב-תכליתיות ולכן סביר להניח ששילוב כטב"ם במשימות דיוכי מערך נ"מ יתבצע לא באמצעות פלטפורמה ייעודית, אלא תוך התבססות על פלטפורמה רב-תכליתית

על שילובה במערך תקיפה כולל. ניתן להתגבר על בעיה כזאת, למשל באמצעות תכנות מוקדם של הפלטפורמה "לשוטט" מעל המטרה ולתקוף אותה בשעה מוגדרת מראש או עם קבלתו של אות רדיו מסוים. בכל מקרה, לא ניתן להימנע לחלוטין מהקניית עצמאות כלשהי לפלטפורמה לא מאוישת. הפלטפורמה זקוקה למידה מסוימת של עצמאות למקרים של אובדן הקשר עם המפעיל. אולם גם בפלטפורמות בעלות דרגה גבוהה של אוטונומיה יהיה כנראה קשה להימנע מקשר כלשהו עם הקרקע, אולם יש צורך לדאוג שתקשורת מהסוג הזה תהיה מוצפנת ובעלת חתימה נמוכה ככל האפשר.

קבוצות כטב"מים הפועלות בשיתוף

ניתן גם להזכיר בקצרה את האפשרות לעבודה משותפת של כמה פלטפורמות במקביל. התחום הזה פותח מגוון גדול ומעניין של דרכי פעולה, ובכללן הטלת משימה אחת על קבוצה הכוללת

כטב"ם MQ-1 Predator A חמוש בטיל אוויר-קרקע
AGM-114 "הלפיייר" מונחה לייזר



חימוש BAT

הכטב"ם כאלמות המקפי במשימות של דיכוי ריג

המדוברות 403-4



מלחמה ללא אות

חשה (צ'יקו) תמיר



ספר חדש מבית "מערכות"