

468-9

מערכות

גיליון 469-468 | חשוון התשע"ז | נובמבר 2016



הכושד הנפשי

מרכיב חיוני בבניית החייל, הלוחם והמפקד עמ' 60

המעורבות הסובייטית במלחמת זום הכיפורים עמ' 4
רק"ם עתידי עמ' 14 | על פחד מוות עמ' 56 | ועוד

עשור למלחמת לבנון
השנייה

החשך
עמ' 22-35



דבר הצורך

הרוסים באים! הרוסים באים!

מאות שנים מנסה רוסיה במלבושיה המדיניים השונים (מלכות, ברית המועצות ומאז שנות ה־80 במאה הקודמת המדינה רוסיה) גישה מסחרית וצבאית למרחבי ים חמים. אלה חייבו אותה ליצור מערכות יחסים מדיניים עם מדינות אוהדות על חופי הימים הרלוונטים. בכלל אלה, הים התיכון.

הים התיכון היווה מטרה לצי הרוסי כששירת אימפריה או מדינה. עובדה זו חייבה את המדינה להיות בעלת גישה לנמלים בים התיכון מה שהוביל למעורבותה בכול מדינה בה יכלה להשפיעה. מצרים וסוריה היו המועמדות העיקריות בעת האחרונה.

דריסת־רגל זו שהייתה בהן בשיאה לפני מלחמת יום הכיפורים ובמהלכה התבטאה בעיקר בשיגור מומחים ויועצים צבאיים ובהספקת נשק (ראו פסח מלובאני, המעורבות הסובייטית במלחמת יום הכיפורים בחזית הסורית, ע"ע 4-8).

במהלך השנים אחיזת רוסיה במדינות אלה ובמרחב כולו נחלשה מאוד אך נתחזקה מעת פרוץ הקרבות בתוך סוריה והתפוררות השלטון המרכזי של אסד.

רוסיה עושה מאמצים לשמירת שלטונו של בשאר אל־אסד מול יריביו מבית, ובתוך כך קיבלה דריסת־רגל בסוריה באוויר, בים וביבשה - כזו שמעולם לא הייתה לה, ועוד היד נטויה מבחינתה.

ככול שתתחזק אחיזתה בסוריה כך יגדל חיכוכה עם טורקיה ועיראק ובתוך כך עם ארצות הברית. ישראל לא תינקה מכך. למרות תחושת הביטחון שלה בעת הזו בזירה הסורית ובמעורבות רוסיה בנעשה בה, יש לקחת בחשבון שאפשר ותחושה זו עלולה להיות איתנה בדיוק כמו "האביב הערבי".

קריאה פורייה
 אפי מלצר



בשער: לוחמי יחידת מגלן במהלך מבצע "צוק איתן", קיץ 2014
 צילום: איתי נבון

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

המפקד והעורך הראשי: חגי גולן

העורך: אפי מלצר
 עורך המשנה: עדי לרנר
 חברת מערכת: אביטל רגב־שושני
 עריכה גרפית: ערן רובינפלד **במחנה**
 עיצוב: לי לרדו ועומר אבטליון
 מאייר המערכת: בוריס דיקרמן

ISSN 0464-2147
 טלפון: 03-7607585 פקס: 03-6282913
 דוא"ל המערכת: maarachotp@gmail.com
 כתובת למכתבים: ד"צ 02432 צה"ל
 דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)
 מחלקת המנויים:
 טלפון: 03-6086400
 דוא"ל: bmanui@idf.gov.il
 הודפס בדפוס הכהנים
 באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים
 מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

תגובות למאמרים יפורסמו בגיליון העוקב בלבד.
 יש להעביר את התגובה למערכת עד תום החודש
 שלאחר תאריך הופעת הגיליון





82

כתבות

04

המעורבות הסובייטית במלחמת יום הכיפורים בחזית הסורית

אל"ם (מיל') פסח מלובני > לשעבר איש אמ"ן, כיום חוקר צבאות ערב והמעורבות הסובייטית הצבאית במזרח התיכון

09

מלחמת הדברים

ההשפעה של מהפכת האינטרנט של הדברים על העולם הצבאי

סא"ל נורית כהר-אינגר > רע"ן סיגמא בלוט"ם

14

לא טנק ולא נגמ"ש

חשיבה על רק"ם אחר לשדה הקרב העתידי

אל"ם (מיל') שמעון בן מימון > יועץ בתחום הביטחוני, לשעבר קצין אג"ם גיס ומנהלת תרגילים

22

מבט מפוכח על מלחמה מסוג אחר

תא"ל (מיל') איתי ברון > לשעבר רח"ט מחקר באמ"ן מב"ל

30

מבט אישי חטיבה בשינוי כיוון צוות קרב חטיבתי 401 בלחימה בלבנון

מוטי כידור > אל"ם (מיל'), מח"ט 401 במלחמת לבנון השנייה

34

מבט אישי מלבנון השנייה לשלישית - חובנות של מג"ד מהמלחמה

אל"ם יואב מרדכי > מפקד צוות בקורס פר"ם אלון

40

מלחמות פוסט-מודרניות במאה ה-21

מקרה מלחמת לבנון השנייה

סא"ל (בדימוס) ד"ר דוד דוכן > לשעבר קצין קשר, מומחה באסלאם רדיקלי, עמית מחקר ב-ICT הרצליה

82

בין זיעת הפועל לדם הלוחם

שורשי התרבות האסטרטגית בישראל ד"ר רס"ן (מיל') איתמר ריקובר > אוניברסיטת בר אילן, המדור לזרועות הביטחון

90

דוגמה אישית

עדו רנניץ > חוקר במכון משפטי ארץ אלעזר גולדשטיין > חוקר במכון משפטי ארץ

מדורים

94

סיקורת ספרים הערכת מצב צבאית למול תפיסת עולם

אל"ם (דימ') יואב דייני > לשעבר ראש מחלקת ביטחון שדה ונספח צה"ל באיטליה, צ'כסלובקיה ויוון

96

לשון המלחמה "דב" בצבאות אשור, בבל ובצה"ל

ד"ר אשר שפירי > בלשן, עורך ומתרגם בלשון העברית ובסוציולוגיה של הלשון

48

ההחלטה על מהלך קרקעי נרחב

עמדות ושיקולים בצה"ל ובדרג המדיני

סא"ל (מיל') ד"ר שמעון גולן > ראש התחום לחקר הרמה האסטרטגית במחלקה להיסטוריה של צה"ל

56

ההשפעות של חרדת המוות על נפש הלוחם

עידו הלר > בעל תואר שני בפסיכולוגיית ספורט ומאמץ ותואר שני בפסיכולוגיה שימושית

60

החוליה החסרה

הכושר הנפשי - מרכיב חיוני בבניית החייל, הלוחם והמפקד

סא"ל ד"ר ולאד סבטליצקי > רע"ן בריאות הנפש, חטיבת היבשה, מפקדת זרוע היבשה ובוגר מב"ל

66

"נא לגעת"

רס"ן אורלי פס > יועצת ארגונית, ענף מל"פ, המכללות הצבאיות

74

מיומנויות למידה במאה ה-21

המלצות ליישום בהכשרות צה"ל רס"ן זיו כהן > מדריך ראשי בסמ"ח



המעורבות יום הכיפור



אל"ם (מיל') פסח מלובני > לשעבר איש אמ"ן, כיום חוקר צבאות ערב והמעורבות הסובייטית הצבאית במזרח התיכון

רקע

המעורבות הרוסית כיום בסוריה מעלה זיכרונות מימים אחרים, שבהם הייתה מעורבות צבאית משמעותית ביותר של ברית-המועצות בסוריה, בעיקר במלחמת יום הכיפורים. כיום מכוונת המעורבות הצבאית הרוסית נגד אויביו של משטר הבעת' בסוריה, שבראשו עומד הנשיא בשאר אל-אסד: גורמי האופוזיציה השונים - המתונים והקיצוניים כאחד - בהם "הצבא הסורי החופשי", ארגון ג'בהת פתח אל-שאם (בעבר נקרא ג'בהת אל-נצרה) והמדינה האסלאמית (דאעש). בעבר הכוונות היו שונות, כשהסובייטים סייעו למשטר הסורי בראשותו של הנשיא הקודם, חאפז' (נשמע: חאפז') אל-אסד, ולצבא הסורי בהתמודדותו מול ישראל וצבאה, כדי להביסה ולהביא ל"שחרור" רמת הגולן - מטרם במלחמה שפרצה ב-6 באוקטובר. כל זאת בשיתוף פעולה עם מצרים, בהנהגתו של הנשיא מוחמד אנוור אל-סאדאת. המעורבות הסובייטית לצד הצבא הסורי, באה לידי ביטוי בשני מרכיבים עיקריים: יועצים ומומחים ששירתו ביחידות הצבא הסורי, ויחידות סובייטיות עצמאיות שפעלו על אדמת סוריה והופעלו על-ידי צוותים סובייטיים, בתיאום עם הכוחות הסוריים. כמו כן פעלה בסוריה השייטת הסובייטית שהייתה בים התיכון. אלה פעלו בשני השלבים - שלב שיקום הצבא לאחר מלחמת ששת הימים וההכנות והתכנונים שנעשו לקראת המלחמה הבאה, ושלב המלחמה עצמה, שפרצה ב-6 באוקטובר 1973.

המעורבות באמצעות היועצים והמומחים

היועצים והמומחים הסובייטים פעלו בסוריה לאחר מלחמת ששת הימים כמעט בכל הרמות: החל מייעוץ לשר ההגנה ולרמטכ"ל ועד רמת הגדודים בכוחות היבשה, וביחידות המקבילות להם בזרועות האוויר והים. הם שירתו בכל יחידות הצבא, וסייעו למפקדים הסורים בעניינים שונים באופן שוטף, וכן במגוון פעילויות שהיו קשורות לשיקום הצבא הסורי. בשלב הראשון התמקד הסיוע בקליטת האמל"ח והציוד החדשים שהגיעו לצבא הסורי מברית-המועצות, ובהדרכת כוח האדם הסורי בהפעלתם הנכונה, בתחזוקתם השוטפת ובשמירה על כשירותם בזרועות השונות. בשלב השני עסקו היועצים בהכשרת הכוחות הלחימה על-פי עקרונות תורת הלחימה הסובייטית, באימונים ובתרגילים השונים שנערכו במהלך השנים, וכן בסיוע לצבא הסורי בתכנון מבצעים הגנתיים והתקפיים ובניהולם. פעילויות אלה היוו סיוע ישיר לצבא הסורי בהכנותיו בכל זרועותיו לקראת המלחמה ב-1973. כל

על אף שהמלחמות במזרח-התיכון נתפסו בעיני הסובייטים כמלחמות מקומיות, הם השקיעו מאמצים רבים בסיוע לצבאות מצרים וסוריה בהכנות לקראתן. על-פי ראייתם תוצאות המלחמות האלה הוכיחו את תרומתם הרבה גם בשיקומם לאחריהן ובהכנתם למלחמה הבאה

הסובייטית במלחמת יום בחזית הסורית

אלה הביאו לכך שהסגל הסובייטי של יועצים ומומחים, היה מודע לכל מה שמתרחש בצבא הסורי, לכל הפעולות שנעשו בו, ולכל ההחלטות שהתקבלו, והם העבירו את דיווחיהם השוטפים לצמרת הצבאית במוסקווה.

הסובייטים היו מעורבים בשני הצבאות - המצרי והסורי - בכמה היבטים:

א. היועצים הסובייטים שפעלו בצבא הסורי, ועקבו אחר התקדמותו, וכך גם הצמרת הצבאית במוסקווה, בין היתר שר ההגנה, המרשל אנדריי אנטונוביץ' גרצ'קו, התרשמו לטובה בשנים שקדמו למלחמה ב־1973 מן השיפורים שחלו בו מאז המלחמה ב־1967. הם התרשמו במיוחד מביצועי כוחותיו במלחמת ההתשה בחזית הגולן, וכן מתפקודו ברמת המפקדה הכללית.³

ב. הסובייטים חתמו על עסקאות נשק חדשות עם סוריה, בעקבות ביקוריו של הנשיא אסד במוסקווה ביולי 1972 ובמאי 1973. אלה הביאו להזרמת מערכות לחימה חדשות ומגוונות לצבא הסורי, ולגידול משמעותי בהיקף היועצים והמומחים הסובייטים שנשלחו כדי לסייע לסורים לקלוט אותן.⁴ כך אירע גם במצרים, בעקבות ביקור של שר ההגנה המצרי, פריק־אוול (מקביל לגנרל 4 כוכבים) אחמד אסמאעיל עלי במוסקווה, נחתמה עסקת נשק חדשה שכללה בין השאר טילי קרקע־קרקע מסוג סקאד. בעקבותיה הגיעו מומחים סובייטים, כדי לסייע בקליטת האמל"ח והכשרת הצוותים המצריים.⁵

ג. משלחת סורית בכירה בראשות שר ההגנה, מצטפא טלאס, ביקרה במוסקווה ביולי 1973 במטרה להיפגש עם שר ההגנה, המרשל גרצ'קו, ועם אנשי מטהו. המטרה - להציג בפניהם את עיקרי התוכנית המבצעית הסורית, למלחמה המתוכננת לשחרור רמת הגולן. טלאס אף הציע לדון בה עם אנשי אגף המבצעים הסובייטי, ולקבל את האישור הסופי של גרצ'קו עצמו. גרצ'קו סירב בטענה, כי ברית־המועצות אינה רוצה להתערב בסכסוך הערבי־ישראלי באופן כזה, אך תהיה מוכנה לסייע לסורים מבחינות מורלית וחומרית בגבולות שייקבעו על־ידי הנהגתה המדינית, ומי שתכנן את התוכנית - הוא זה שיישא גם באחריות לביצועה.⁶

ד. כמה חודשים לפני פרוץ המלחמה, נשלחו צוותים סוריים רבים לברית־המועצות להדרכה בהפעלת טילי הקרקע־אוויר SA-6, עבור חטיבות הטק"א החדשות שהוקמו על בסיס האמל"ח הזה. ההדרכה נעשתה במאמץ מוגבר, ובשל קוצר הזמן הושם בה הדגש בעיקר על החלק היישומי בהכשרת החניכים. הדבר כמובן הפתיע את הסובייטים שגילו, כי החניכים שהגיעו היו כוח אדם איכותי מכיוון שלמדו במהירות את רזי הפעלת המערכת. דבר אותו יישמו היטב במהלך המלחמה.⁷



יועצים סובייטיים בסוריה בתחילת שנות השבעים. הסגל הסובייטי של יועצים ומומחים, היה מודע לכל מה שמתרחש בצבא הסורי, לכל הפעולות שנעשו בו, ולכל ההחלטות שהתקבלו. הם העבירו את דיווחיהם השוטפים לצמרת הצבאית במוסקווה

טלאס, טען בריאיון בטלוויזיה הסורית כי הורה להרחיק את היועצים מן היחידות הלוחמות כדי שלא ייפגעו, עולה מעדותו של אחד המתרגמים הסובייטים, כי ההוראה שניתנה ליועצים ולמתרגמים הסובייטים להישאר ביחידותיהם הייתה של היועץ הראשי בסוריה, הגנרל ניקולאי מקרוב.¹⁴

הדבר מקבל משנה תוקף גם בזיכרונותיו של מתרגם סובייטי בשם מיכאיל רזינקין, ששירת בגדוד תותחי נ"מ בבסיס חיל האוויר הסורי בבליי באותה עת. לדברי רזינקין, עם פרוץ המלחמה הוא ידע כי חבריו ששירתו ביחידות שונות של הצבא הסורי, כולל בחזית כמפקדות הדיוויזיות, החטיבות וגם גדודי הטנקים - סייעו לסורים. כך גם חבריו ששירתו בבסיסי חיל האוויר הסורי האחרים כגון: ח'ל'לה, מזה ודמיר, וגם אלה ששירתו במפקדת חיל הים הסורי, במשרד ההגנה הסורי, במטה הכללי ובמפקדות זרועות האוויר וההגנה האווירית.¹⁵

דוח של CIA על סוריה קבע, כי במהלך המלחמה ב-1973 פיקחו יועצים סובייטים על הפעלת סוללות טילי הקרקע-אוויר הסוריות, ונכחו במפקדות שונות. ההיסטוריון של הצי הסובייטי, אלכסנדר רוזין, קבע במחקרו על המלחמה ב-1973, כי קצינים סובייטים נטלו חלק בלחימה בצד הסורי, לצידם של מפקדי הדיוויזיות, החטיבות והגדודים העצמאיים הסורים, וגם לצד הרמטכ"ל, מפקדי הזרועות והחילות השונים. בזכרונות שפרסם איש משרד החוץ הסובייטי באותם ימים, ויקטור ישראליאן, שעבד בקרמלין בתקופת המלחמה, הוא תיאר כיצד שבמהלכה ניסו היועצים הסובייטים בסוריה לעשות כמיטב יכולתם באופן שוטף כדי לסייע לסורים. הם סייעו בעורף בתיקון טנקים וציוד שנפגעו, בהרכבת מטוסים שהגיעו ברכבת האווירית ונהגו טנקים שהגיעו לסוריה - מהנמלים אל החזית.¹⁶ נוסף על כך, נטל היועץ הסובייטי למפקד חטיבת שריון 81 חלק בקרב ב-9 בחודש, יחד עם המתרגם שלו שתיאר בזיכרונותיו חוויה מיוחדת זו. לדבריו, עם פרוץ המלחמה הצטוו המומחים והמתרגמים לשהות במטה הדיוויזיה. כאשר יצאו החטיבות לאזור

הקרבות, נלוו היועצים למפקדים אך הונחו שלא לעבור את קו הגבול הבינלאומי (כלומר: גבולות 1967). חטיבת שריון 81 מדיוויזיה משורינת 3, סופחה לדיוויזיה 7 במטרה לכבוש את קוניטרה. זאת בעקבות הכישלונות של דיוויזיה 7 בגזרה הזאת. החטיבה נכשלה במשימתה ונאלצה לסגת חזרה לתל שמש, משם החל מסעה להתקפה לאחר שאיבדה כ-80 אחוזים מכוחה. היועצים הסובייטים התבקשו על-ידי מפקד החטיבה שלא למסור פרטים על הכישלון למפקד הדיוויזיה וליועצים הסובייטים הבכירים. בעקבות הכישלון בקרב זה, סולקו מפקד החטיבה וראש המטה שלה מהצבא.¹⁷

כמה יועצים סובייטים שילמו בחייהם על אותה עזרה. כבר ב-6 באוקטובר נהרג במהלך הלחימה אחד היועצים בדרגת קולונל, ששימש יועץ למפקד חטיבה ממוכנת סורית. ב-8 באוקטובר (ייתכן ב-9) נהרג יועץ נוסף, גם הוא בדרגת קולונל, ששימש גם

ה. במהלך הכנותיהם למלחמה, התלבטו הסורים כיצד יצליחו להשמיד את מוצבי צה"ל ברמת הגולן. הם פנו בנושא זה ליועץ הסובייטי הראשי בסוריה, הגנרל סולטאן מגומטוב. הוא ייעץ להם לבצע זאת בירי ארטילרי בכיוון ישיר - כפי שמקובל על-פי הדוקטרינה הסובייטית. הדבר יושם על-ידי הסורים בתחילת המלחמה.⁸

הסורים התכוננו להתמודד עם סוגיית מעבר תעלת הנ"ט הישראלית ברמת הגולן, ולשם כך ניסו להרכיב גשרים מתוצרת עצמית שיאפשרו מעבר טנקים עליה. הצלחתם בנושא עניינה גם את המצרים, שניסו אף הם את הגשר הסורי במצרים. כשנודע הדבר לסובייטים, הציעו לסורים ולמצרים גשרים תקינים ולא מאולתרים - ואלה קיבלו את ההצעה. הסורים השתמשו, במעבר על תעלת הנ"ט הישראלית ברמת הגולן, גם באלה וגם בגשרים שהם ייצרו.⁹

1. למרות היחסים הבעייתיים ששררו בין מצרים לברית המועצות, שהתקררו לאחר סילוק הסובייטים ממצרים ביולי 1972, נועצו בהם המצרים בעת תכנון מרכיבים שונים בתוכנית ההתקפה שלהם. מפקד חיל האוויר המצרי, חוסני מבראכ, ציין באחד הראיונות כי התייעץ עם הרוסים בנוגע לתכנון המהלומה האווירית הפותחת של המלחמה. היקף האבדות שייגרמו לחיל האוויר המצרי במהלכה, היה גבוה על-פי הערכתם בהרבה מכפי שקרה במציאות.¹⁰

צורת הסיוע של היועצים הסובייטים בפועל

גם הסורים עשו כן, ואף יותר מכך. מזיכרונותיהם של יועצים סובייטים, ששירתו בסוריה לפני המלחמה ובמהלכה, עולה תמונה כי הם נטלו חלק פעיל בהכנות הסורים למלחמה וסייעו בתכנונה. לאחר שזו פרצה - היועצים אף נטלו חלק בלחימה נגד כוחות צה"ל - ביבשה, באוויר ובים - סייעו לסורים בעצות לגבי ניהול הלחימה, ואף ספגו אבדות במהלכה.

על-פי עדותו של יועץ לאחת מטייסות הקרב הפצצה הסוריות (מיג-21 MF),

שהייתה מוצבת בבסיס חיל האוויר הסורי בדמיר, סייעו היועצים הסובייטים בתכנון המהלומה האווירית הפותחת¹¹ (בדומה לסיוע שהגישו למצרים, כעדותו של חוסני מבראכ).¹² היועצים הסובייטים שפעלו בטייסות הסוריות, אף ערכו תחקורים של הטייסים הסורים לאחר ששבו מביצוע משימותיהם, הן בתחומים הטקטיים והן בתחומים הטכניים הקשורים להפעלת האמל"ח, וזאת במטרה להפיק לקחים להמשך הלחימה. כמו כן סייעו בתיקון מטוסים סוריים שנפגעו במהלך המלחמה, וכן בהרכבת מטוסים חדשים שהגיעו מפורקים ברכבת האווירית שהופעלה במהלך המלחמה מברית המועצות לסוריה.

על פי מקור נוסף, קיבלו היועצים והמומחים הסובייטים ב-5 באוקטובר נשק מן הסורים: אקדחים, מקלעים, תחמושת ומנות מזון לשלושה ימים, ופעלו במסגרת יחידותיהם במלחמה שפרצה נגד ישראל ביום המחרת.¹³ על אף ששר ההגנה הסורי, מצטפא

המעורבות הסובייטית לצד הצבא הסורי, באה לידי ביטוי בשני מרכיבים עיקריים: יועצים ומומחים ששירתו ביחידות הצבא הסורי, ויחידות סובייטיות עצמאיות שפעלו על אדמת סוריה והופעלו על-ידי צוותים סובייטיים, בתיאום עם הכוחות הסוריים



סוללת SA-6 סובייטית. כמה חודשים לפני פרוץ המלחמה, נשלחו צוותים סוריים רבים לברית המועצות להדרכה בהפעלת טילי הקרקע-אוויר SA-6, עבור חטיבות הטק"א החדשות שהוקמו על בסיס האמל"ח הזה

היועצים הסובייטים ששירתו בכוחות היבשה חשו כי הקצינים הסורים, שלהם נועדו לסייע, לא היו מעוניינים בקרבם בעת הלחימה, וראו בעצם נוכחותם של היועצים אקט של השפלה. העוינות כלפי היועצים הייתה כה רבה, שהתעורר חשש שהקצינים הסורים יהרגו את היועצים שנלוו אליהם. לדוגמה, בלחימת חטיבה 81 נמצא מפקד החטיבה עם כוחות הדרג הראשון שלה, כאשר את היועץ השאיר בטנק של רמ"ט החטיבה שהיה אחראי על הדרג השני שלה. משלב מסוים הוא ניהל את לחימת החטיבה, בעקבות פציעת מפקד החטיבה. על-פי זיכרונות המתרגם בחטיבה, נלחם היועץ במהלך הקרב יחד עם רמ"ט החטיבה,

ופעל כאיש צוות בטנק. הוא ירה ממנו לעבר טנקי צה"ל, וסייע לרמ"ט בהפעלת הדרג השני של החטיבה שכלל גם גדוד טנקים מכוחותיו של רפעת אל-אסד, אחיו של הנשיא. לאחר שהסתיים הקרב, האשימו הסורים את היועצים בכישלון המשימה, והמפקדים החדשים שמונו במקום אלה שהודחו התעלמו כליל מהיועצים ונמנעו מלהסתייע בהם.²⁰

למכלול זה יש להוסיף גם את התייחסותו של מי שהיה

מזכרונותיהם של יועצים סובייטים, ששירתו בסוריה לפני המלחמה ובמהלכה, עולה תמונה כי הם נטלו חלק פעיל בהכנות הסורים למלחמה וסייעו בתכנונה

הוא יועץ למפקד חטיבה ממוכנת. נפילתם של שני אלה פורסמה, אך לפי מקורות שונים, היו יועצים נוספים שנהרגו ורבים שנפצעו במהלך הלחימה.¹⁸

יחס הסורים והמצרים אל היועצים הסובייטים

עם זאת, נראה שהפיקוד הסורי (וגם המצרי) לא אהב את ההתערבות הסובייטית בלחימתו, ואת העצות שניסו הסובייטים לתת להם. על-פי המקורות הסובייטיים, הפיקוד המצרי והפיקוד הסורי לא היו מוכנים לשמוע לעצותיהם של היועצים הסובייטים, מאחר ורצו לנהל את המלחמה על-פי הבנתם ולא על-פי מה שלמדו מהם.

באחת הפעמים, בעת הצגת תמונת המצב הצבאית במלחמה בפני הפוליטביורו בקרמלין, בנוגע ליחסי הכוחות ברמת הגולן ולתרומת הנשק הסובייטי להצלחות של המצרים והסורים בשלב הראשון של המלחמה, נשאל הרמטכ"ל הסובייטי, גנרל ויקטור קוליקוב, מדוע היועצים הסובייטים אינם מתקנים לסורים את טעויותיהם בניהול המלחמה. "הם לא מקשיבים לנו", ענה. "הם מעמידים פנים כי הם האסטרטגים של עצמם".¹⁹

הייתה זו היחידה הסובייטית המבצעית הגדולה הראשונה, שנשלחה לסוריה כדי לקחת חלק בלחימתה בישראל.²⁵

כך קרה גם בעקבות ניסיון חיל האוויר לשבש את הרכבת האווירית לסוריה, על-ידי הפצצת שדה התעופה בחלב ב-10 באוקטובר. במהלכה נפגע קשות מטוס אנטונוב-12 רוסי שפרק את מטענו. עקב כך, תיאמו הסובייטים עם הסורים סידורים להגנת מטוסי התובלה שלהם. יש לציין, כי הרכבת האווירית והרכבת ימית מברית המועצות, שהחלו להתבצע ב-9 לאוקטובר באמצעות מטוסי תובלה סובייטיים וספינות סובייטיות שהובילו אמל"ח וציוד צבאי לשתי המדינות, שימש במלחמה נגד ישראל - מילאה תפקיד חשוב במילוי האבדות באמל"ח, ובהחזרת הכשירות הקרבית לכוחות הסוריים למצב בו נמצאו ערב פרוץ המלחמה.

בעקבות הטבעת ספינת הסוחר הסובייטית "איליה מצ'ניקוב" בעת התקפה אווירית של ישראל על נמל טרטוס ב-12 בחודש, החליטה ברית המועצות לקחת על עצמה את הגנת נמלי לאדקיה וטרטוס, והציבה בהם ספינות טילים וסוללות טילי קרקע-אוויר. ב-13 לחודש, הציבו הסובייטים שתי משחתות שלהם בקרבת החוף הסורי, כדי להגן על ספינות התובלה המגיעות לנמלי סוריה, ואף העניקו סמכות למפקדי כלי השיט של השייטת לפתוח באש לעבר מטוסים ישראלים ואחרים במקרה הצורך. ב-16 בחודש אף נרשמו תקריות אש בין ספינות סובייטיות (שולת מוקשים מדגם נטיה [Natya] ונט"ק מדגם פולנוצ'ני), לבין מטוסי קרב ישראלים שפעלו באזור לאדקיה. עקב כך הועלתה הכוונת בשייטת,

וספינותיה היו בכוננות לחימה.

סיכום

במשך השנים, הייתה הצמרת הסובייטית משוכנעת כי הצלחת הצבאות - המצרי והסורי - בשלב הראשון של המלחמה, לא הייתה מושגת ללא הסיוע הנרחב שקיבלו מן היועצים ששלחו על אף שהמלחמות במזרח-התיכון, ובכללם המלחמה ב-1973, נתפסו בעיני הסובייטים כמלחמות מקומיות, הם השקיעו מאמצים רבים בסיוע לצבאות מצרים וסוריה בהכנות לקראתה. על-פי ראייתם, השיפור שחל בלחימת צבאות אלה, כפי שהדבר התבטא במלחמה זו ובתוצאותיה, הוכיחו את תרומתם הרבה של היועצים והמומחים הסובייטיים בשיקומם לאחר המלחמה ב-1967, ולהכנתם למלחמה הבאה. בדיעבד ראו הסובייטים את עצמם שותפים להצלחות הערבים במלחמה, והדגישו את הצלחת האמל"ח הסובייטי שסיפקו להם, שעשה את שלו במלחמה הזאת.



פיטור האומץ שניתן על ידי הנשיא חאפז אל אסד ליועץ סובייטי בדרגת קולונל, בדצמבר 1973

דוח של ה-CIA על סוריה קבע, כי במהלך המלחמה ב-1973 פיקחו יועצים סובייטים על הפעלת סוללות טילי הקרקע-אוויר הסוריות, ונכחו במפקדות שונות

► מפקד השריון המצרי במלחמה, ובהמשך שר ההגנה המצרי, כמאל חסן עלי, בספרו ציין עלי, כי בעקבות תחילת התקפת הנגד הישראלית ברמת גולן ב-11 לאוקטובר בבוקר, נסוגו הכוחות הסורים בגזרה הצפונית לקו סעסע, שנמצא כ-15 ק"מ מקו הפסקת-האש (הקו הסגול), וזאת על-פי עצת היועצים הסובייטים, שטענו כי חשוב יותר להציל את הצבא על חשבון השטח והציוד. נסיגה זו, לדברי כמאל חסן עלי, התבצעה למרות התנגדות חזקה מצד גורמים בצבא הסורי להצעה הסובייטית לסגת.²¹

שר ההגנה גרצ'קו, הרמטכ"ל קוליקוב ובכירים צבאיים אחרים, היו משוכנעים כי הצלחת הצבאות הערבים בשלב הראשון של המלחמה לא הייתה מושגת ללא הסיוע הנרחב שקיבלו מן היועצים הסובייטים ששירתו בצבאותיהם, וללא מעורבותם הישירה בהכנתם הצבאות וללא השתתפותם בתכנון המלחמה.²²

המעורבות באמצעות יחידות וכוחות סובייטיים עצמאיים

הסובייטים הפעילו בנוסף את אמצעיהם וכוחותיהם העצמאיים, לטובת הסורים לקראת המלחמה ובמהלכה. הם סייעו בהעברת כוח המשלוח המרוקאי לסוריה, בין אפריל ליולי 1973, באמצעות נחתות של הצי שלהם ובליווי ספינות קרב של השייטת הסובייטית בים התיכון (שייטת 5). הכוח המרוקאי הגיע ממרוקו בדרך היבשה לנמל אוראן שבאלג'יריה, ומשם הועבר בדרך הים לנמל טרטוס שבסוריה.²³

במהלך התקיפה הפותחת בחזית הסורית, הפעילו הסובייטים את גף הלוחמה האלקטרונית העצמאי שלהם שפעל בסוריה, וביצעו חסימות על מכ"מי צה"ל, ובמיוחד על סוללות טילי הקרקע-אוויר "הוק" שהיו פרוסות בגזרה, כדי למנוע את הפלת המטוסים הסוריים התוקפים באמצעותם. היועצים גם דאגו לתאם בין חיל האוויר להגנה האווירית הסוריים, כדי שהמטוסים התוקפים לא יפלו על-ידי טילי הקרקע-אוויר הסוריים.²⁴

בעקבות הפצצות חיל האוויר על יעדים חיוניים בסוריה, בהם הנמלים שדרכם הועבר האמל"ח והציוד שהגיע ברכבת הימית, וכן בעקבות הפצצת דמשק - שיגרו הסובייטים לסוריה במהלך המלחמה חטיבת טילי קרקע-אוויר סובייטית מדגם SA-6, ובה 5 גדודים בני 4 משגרים כל אחד, שנערכה באזור דמשק. החטיבה, שבה שירתו כ-500 איש, הגיעה לסוריה בדרך הים לנמל לאדקיה. היא לא נטלה חלק בלחימה, שכן הגיעה בשלב מאוחר, ומסעה מברית המועצות ועד סוריה, פריקתה והעברתה לדמשק נמשכו זמן רב. עם הגיעה למרחב דמשק, כבר לא הייתה פעילות אווירית ישראלית שחייבה את הפעלתה המבצעית.





”גרדיום” – כלי רכב בלתי מאויש. רכב אוטונומי של צה”ל על גדר הגבול ברצועה. רכבים עתירי סנסורים הפכו, זה מכבר, לסטנדרט בתעשיית הרכב, כחלק ממחפצת הרכב המקושר



סא"ל נורית כהן-אינגר < רע"ן סיגמא בלוט"ם
 רס"ן יאיר אדיב < רמ"ד שו"ב במפא"ת
 סרן זיו דיין < קמ"ד שו"ב במפא"ת

מלחמת ה"דברים" ההשפעה של מהפכת האינטרנט של הדברים על העולם הצבאי

מבוא

העולם שלנו נמצא בעיצומה של מהפכה. המידע שנאסף בשנה האחרונה גדול מסך כל המידע שנאסף קודם לכן בהיסטוריה האנושית. הגידול המעריכי (אקספוננציאלי) במידע, מוכר לנו כמהפכת ה-Big Data, וזו נמצאת רק בתחילתה. אנו רגילים לכך שהמידע נוצר ונאסף מאנשים, המדווחים סטטוסים בכל רגע נתון. התופעה הזאת יצרה אתגרים טכנולוגיים חדשים, כמו אגירת כמויות גדולות של מידע במרכזי מחשוב עצומים. ואולם האתגרים המשמעותיים הם הבנת המידע והבחנה בין העיקר לטפל, שמצריכים שיטות עיבוד ומיצוי מידע חדשות והובילו להתפתחות של תחומי חקר ומדעי המידע.

מהפכת ה-Big Data התעצמה עם חיבורם של חפצים שונים, מערכות מרובות חיישנים ואביזרים, לרשת האינטרנט. אלה יצרו עולם חדש משלהם שבו כל חפץ וחיישן אוסף ומנטר, משתף ומדווח, מעבד ומסיק מסקנות בעצמו, מחליט החלטות ומבצע. זהו העולם של "האינטרנט של הדברים" (IoT - Internet of Things), המוכר גם בשם "האינטרנט של הכל" (Internet of Everything IoT).

מהפכת ה-IoT צפויה לשנות את החברה האנושית והדרך שבה אנו חיים. במאמר הזה נסקור את השימושים האפשריים בטכנולוגיה, ואת הפוטנציאל לסביבה הצבאית לצד האתגרים והסיכונים.

טכנולוגיית האינטרנט של הדברים, היא בעלת פוטנציאל להשפעה רבה על שדה הקרב העתידי ופניהם של הצבאות העתידיים. הצבא מחויב לאמץ תפישות הפעלה וחשיבה חדשים, ולשנות את אופן התנהלותו



שימושי האינטרנט של הדברים

עד לפני עשור נעשה החיבור לאינטרנט מהמחשב הביתי בלבד. בשנים האחרונות גדלה עשרות מונים כמות ה"דברים" המחוברים לאינטרנט: הטלפון החכם, הטלוויזיה, שעונים חכמים, משקפיים, מכוניות ומוצרי חשמל ביתיים. כולם הופכים את עולמנו לעתיר מידע, לעולם שבו ניתן לדעת הכול על הכול בכל רגע ובכל מצב. כיום מחוברים לאינטרנט של הדברים כ-6 מיליארד חפצים, וההערכות הן שמספרן יגיע עד שנת 2020 לכ-21 מיליארד.¹ מדובר בכשלושה חפצים בממוצע לאדם באוכלוסיית כדור הארץ.

המהפכה החלה לפגוש אותנו בתחומים שונים ומגוונים בחיינו, בין היתר, בית חכם, רפואה ורכבים אוטונומיים.

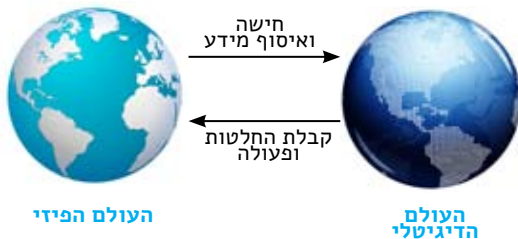
הבית החכם - יש גידול במספר החיישנים שמדווחים בזמן אמת לבעליהם על המצב בביתם, ומתריעים על כשלים כגון: עשן, נזילות, כניסת גורמים עוינים ואף מזהים את בעלי הבית בכניסה לביתם. שימושים תבונתיים יותר כוללים למשל מערכות השקיה בגינה, שפועלות עצמאית ומחליטות על כמות המים להשקיה בהתאם לסוגי הצמחים ולמזג האוויר.

הרפואה - כבר היום קיימות מערכות המסוגלות להתריע על שינויים במצב הפיזיולוגי (חום, לחץ דם, דופק וחמצן) עוד לפני שהמטופל חש בבעיה הן יכולות לסייע במניעת נזק בלתי הפיך. דוגמה לכך היא צמיד המתריע למטופל על סכנה, למשל חשש לאיסיפיקה של הלב ואובדן הכרה, ובמקביל מדווח באופן אוטומטי למרכז בקרה של שינוי במצב.

הרכבים האוטונומיים - רכבים עתירי חיישנים הפכו זה מכבר לסטנדרט בתעשיית כלי הרכב, במסגרת מהפכת הרכב המקושר. הרכב כולל עשרות חיישנים שונים ומערכות מחשוב מתוחכמות, בהן מחשב דרך בשילוב מערכת ניווט חכמה, מערכת מניעת תאונות

ומחשב מנוע, המאפשר ניצול אנרגיה אופטימלי וזיהוי מקדים של תקלות. עיבוד המידע הרב שנאסף בזמן אמת, בשילוב אלגוריתמים מורכבים מתחום הבינה המלאכותית, מייצרים את התנאים לנהיגה אוטונומית, כלומר שיכולת של הרכב לנהג את עצמו ליעד ללא מעורבות אדם, זאת תוך עמידה בחוקי התנועה המקומיים והתמודדות עם הפתעות בלתי צפויות בנסיעה. בשנים האחרונות התקיים ניסוי של חברת גוגל לרכבים אוטונומיים, שנוסעים באופן עצמאי בכבישי ארצות-הברית.² רכבים אלו כבר גמעו למעלה מ-2.5 מיליון ק"מ. לפי מחקר שנערך,³ כ-3 אחוזים מכלי הרכב החדשים שייכנסו לשוק - יהיו אוטונומיים.

מהפכת ה-IoT משנה לנגד עינינו את אופן התפקוד של רכבים חשמליים, והופכת אותם לחכמים באמצעות המעבר מחישה לפעולה. למעשה, ה-IoT הוא הגשר בין העולם הפיזי לבין העולם הדיגיטלי, כאשר החיישנים מתרגמים את הסביבה הפיזית למרחב הדיגיטלי, ולאחר תהליך עיבוד וקבלת החלטות משפיעים על העולם הפיזי באופן אוטומטי ובמעורבות מינימלית של האדם.



המהפכת טכנולוגיות השפיעו על צבאות מאז ומתמיד

תורות הלחימה הושפעו במשך ההיסטוריה מטכנולוגיות ששירתו את האנושות לצרכים הכלכליים והחברתיים, החל מהמצאת הגלגל בשנת 3500 לפנה"ס ועד למהפכת האינטרנט של הדברים.

המהפכות התעשייתיות⁴ השפיעו על תפיסות, על שיטות ועל טכנולוגיות הלחימה. תהליך התיעוש יצר את התנאים למלחמה טוטלית המערבת את כל מרכיבי החברה במלחמה, ולא רק את הצבא והשליטים. בתי החרושת וקווי הייצור בעורף אפשרו לייצר בכמויות עצומות כלי נשק ובאופן מתמשך עבור המאמץ המלחמתי, ולכן גם הפכו לחלק ממטרות הלחימה של הצד שמנגד.

מהפכת המחשוב, שהחלה בשנות ה-40 של המאה ה-20,⁵ הביאה לשינוי תפיסה ושימוש נרחב יותר ביכולות העיבוד והמחשוב המתקדם, זאת תוך ניצול התקדמות הטכנולוגיות האזרחיות. ארצות-הברית אימצה את התפיסה,⁶ ובאמצעות שימוש בטכנולוגיות חדשות מהעולם האזרחי

והטמעתן הלכה למעשה בשדה הקרב, החל מהתו"ל, עבור דרך ההכשרות והאימונים וכלה באמצעי הלחימה עצמם - שיפר הצבא האמריקני באופן ניכר את יכולותיו, העצים את המודעות המצבית והפחית באופן משמעותי את ערפל הקרב.

מהפכת המידע מיצבה את המידע כמרכיב החשוב והמהותי בכל דבר ועניין. המידע מהווה מכפיל כוח בקבלת החלטות, ונותן יתרון ברור למי שמחזיק בו. מהפכת המידע הובילה לפיתוח מערכות שו"ב ומודיעין צבאיות. מערכות אלה מאפשרות הפעלה מדויקת של הכוח, פיזור ערפל הקרב, ניתוח והבנה של היכולות, של הפעולות של היריב ושל המוטיבציה שלו.

מהפכת השיתופיות העבירה כוח עצום להמונים שהפכו לשחקנים החדשים בזירה. דוגמה לכך היא "האביב הערבי" שמוטט משטרים בני עשרות שנים. מהפכת השיתופיות, או בשמה הצבאי מהפכת השילוביות, שינתה את מבנה הצבא ממערכים צבאיים כבדים ליחידות קטנות וזריזות, ואפשרה שיטות לחימה חדשות רב זרועיות מבוססות רשת. גם מהפכת ה-IoT צפויה לשנות את פני הצבא באופן ניכר.

תורות הלחימה הושפעו לאורך ההיסטוריה מטכנולוגיות ששירתו את האנושות לצרכים הכלכליים והחברתיים, החל מהמצאת הגלגל ב-3500 לפנה"ס ועד למהפכת האינטרנט של הדברים

IoT אופרטיבי

באחזקה מונעת לציוד, בייעול שרשרת האספקה ובמעקב אחר היסעים. מובן שאימוץ תרחישים הנמצאים בשימוש "ערים חכמות", יכול לשפר באופן משמעותי התנהלות בסיסים ואבטחתם. בצבא ארצות-הברית החלו לשלב טכנולוגיות IoT לניהול מלאים, וכן טכנולוגיות לניהול אנרגיה ותשתיות פיזיות,⁸ שבאמצעותן הביאו בשנים האחרונות לחיסכון של כ-25 אחוזים בצריכת החשמל והמים במתקנים השונים. דוגמא נוספת לכך, היא השימוש במערכת החכמה של מטוסי ה-F35 להתייעלות משמעותית באחזקתם ובתפעולם.⁹

בדומה לרכבים האוטונומיים, קל לדמיין כיצד רק"ם עתיד עתיר חיישנים יבצע משימות באופן אוטונומי, למשל, פטרול צמוד לגדר, או אפילו הסתערות וירי בתנאים שונים, ובפרט בשטח בנוי. הרק"ם יספק תמונת מצב מלאה ובזמן אמת של כשירותו, ויתעדף את משימותיו בהתאם לרמת הכשירות והמשאבים הזמינים. השימוש בכלים אוטונומיים בשדה הקרב יאפשר הפחתת הסיכון של כוחות לוחמים אנושיים, ויצמצם את הפגיעה באזרחים בזכות פעולות כירורגיות ממוקדות.

באזורי אסון יוכלו רחפנים לשמש להקמת רשת תקשורת זמינה לכוחות המחלצים ללא תלות בתשתיות קיימות, זאת באמצעות יצירת רכבת ממסרים. רחפנים בשילוב כוחות רגליים יאפשרו לכוח לראות ולפעול רחוק יותר. כך למשל, במהלך המלחמה באפגניסטן, השתמש הצבא הבריטי בבנוי מסוקים¹⁰ לאיתור חוליות של הטאליבן, מעקב אחריהן וכן לסגירת מעגלי אש מהירים. הלוחמים היו מצוידים באמצעים,

שידעו לתקשר ביניהם ולספק מודיעין מהיר ואמין בזמן אמת. באותו סבב לחימה השתמשו צלפים אמריקאים באפליקציית אייפון,¹¹ שפותחה במקור למטרות משחק, וחישבה את השפעת הרוח וסיבוב כדור הארץ על הבליסטיקה של הקליע, ובכך סייעה בצליפה למרחקים ארוכים. אלה דוגמאות ספורות לשינויים הצפויים בעידן ה-IoT.

אתגרים וסיכונים בשילוב הטכנולוגיה

לשילוב טכנולוגיות IoT בסביבה צבאית יש אתגרים רבים שדורשים למענה. שימוש במעבדים זעירים, רבי עוצמה שצריכת ההספק שלהם נמוכה. מעבדים אלה יאפשרו את שילובם בכל תצורה החל ממחשוב לביש, עבור דרך מסכים גמישים וכלה בחיישנים חכמים, תוך עמידה בתנאי סביבה ושטח קשים. נוסף על כך, תינתן אפשרות לשימוש במאגר אנרגיה נישא שיהיה מסוגל לספק אנרגיה רציפה ולאורך זמן, ואפילו לייצר אנרגיה באופן עצמאי. תקשורת רחבת סרט לכל אורך שדה הקרב עתיר החיישנים, ועד רמת הלוחם הבודד.

קיימות כמה מגבלות לשימוש בטכנולוגיות ה-IoT. הראשונה, קיימת מגבלה פיזית¹² ללוחם בנשיאת עשרות חיישנים שלהם תפקודים שונים. מעבר לכך, בסביבה עתירת חיישנים, כאשר כל חיישן מייצר מידע, נוצרים היצף מידע ועומס על התקשורת וכן על יכולות עיבוד מרכזיות. הדור הבא של החיישנים יידרש לטייב את המידע ולבצע עיבוד מתקדם בתוך היחידה עצמה ובאופן מבוזר, ולשדר לאחור רק תוצרי מידע מעובדים רלוונטיים. הגישה

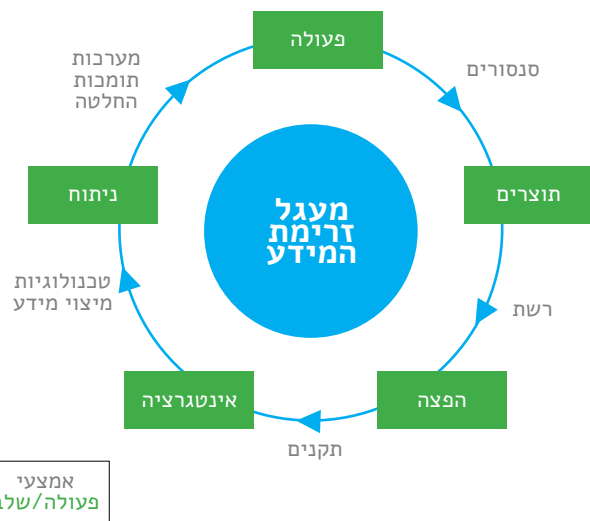
שימוש נכון בטכנולוגיות IoT, ישפר וידייק את שיטות הלחימה המוכרות ואת מעגל זרימת המידע בשדה הקרב. פעולה שמבצע משתמש הקצה, ומדווחת על-ידי אמצעים וחיישנים, בונה תוצרי מידע המופצים ברשת וגורמים להיצף מידע. באמצעות תקנים והגדרת שפת IoT צה"לית, יתאפשרו אינטגרציה והיתוך של המידע לכדי מידע אחיד גולמי. באמצעות טכנולוגיות מיצוי מידע, יתבצע ניתוח נוסף שממנו יופק ידע חדש. לבסוף, על-ידי מערכות תומכות החלטה, המידע והידע הרלוונטיים, המעודכנים והאפקטיביים ביותר מגיעים למשתמש הקצה בצורה של תובנות והמלצות לפעולה.

התקשורת בין הרכיבים מאפשרת שמירה על חשאיות יחסית לאמצעי הקשר האחרים, זאת הודות לשידור בעוצמות נמוכות מאוד ויעילות אנרגטית על-ידי שימוש בסטנדרטים חדשים בהם BLE,¹³ שהיא גרסת Bluetooth חדשה ודלת הספק שתוקננה עבור תחום ה-IoT. רפואה קרבית מבוססת IoT תשלב חיישנים שימדדו פרמטרים פיזיולוגיים ואף פסיכולוגיים של הלוחם תוך כדי אימונים וקרב. מצב בריאותו של הלוחם ידווח בזמן אמת, ינותח, ובהתאם לכך תינתן התרעה למניעת מצב סכנה בריאותי - יכולת בעלת חשיבות רבה להגנת הלוחמים שנדרשים להגיע לסף יכולתם. יתרה מזו, שידור הסטטוס הבריאותי מהווה לחצן מצוקה, ומאפשר לאתר לוחם פצוע בזמן אמת ולשלוח אליו את הסיוע הדרוש. חיישנים

לזיהוי ריחות ורעלים יתריעו על סכנה עוד לפני שהלוחם מודע לה.

בתחום הלוגיסטיקה, כמות התרחישים לשילוב טכנולוגיית האינטרנט של הדברים היא אין-סופית: חיישנים מסוגים שונים יוכלו לשפר באופן משמעותי תהליכים לוגיסטיים, להתייעל ולחסוך - לסייע באיתור ציוד, בניהול מלאים במחסנים, בטיפול

שימוש נכון בטכנולוגיות IoT, ישפר וידייק את שיטות הלחימה המוכרות ואת מעגל זרימת המידע בשדה הקרב



▶ הזאת הביאה להתפתחות של מחשוב ערפל,¹³ כלומר, הורדת ענן המחשוב המרכזי קרוב יותר לקרקע וליחידות הקצה, וביצוע תהליכי היתוך ועיבוד מידע באופן מבוזר בין יחידות הקצה ורכיבי הרשת. באופן דומה יידרשו המערכות המבצעיות לשלב מנגנונים ומסננים, שייעבירו ללוחם שבקצה את המידע הרלוונטי עבורו לצורך עמידה מוצלחת ביעדיו. אי-הפעלה של מנגנונים כאלה עלולה להוביל לפגיעה ביכולת הפעולה של הלוחם, מכיוון שהוא יפנה את הקשב שלו לניתוח והבנת המידע ולא יוכל להתרכז בסביבה ובמשימה. כדי לסייע ללוחמים ולמפקדים עם היציג המידע,¹⁴ נידרש לבחון לפיתוח מערכות תומכות החלטה שיכוונו באופן אקטיבי את המשתמשים על-ידי מתן התרעות והמלצות לפעולה, השוואת דפ"אות שונות וכימות להישג או העלות של כל דפ"א לצורך השוואה.

אחד הסיכונים שיכולים להתפתח משילוב הטכנולוגיה, הוא יצירת תלות בין הלוחם או המפקד למידע המתקבל ולחיישנים השונים. אין ספק, כי לטכנולוגיה מקום מרכזי בלחימה של היום, וקשה לדמיין לחימה ללא אמצעים טכנולוגיים. עם זאת, חשוב שתורת הלחימה – אף שהיא מבוססת על טכנולוגיות מתקדמות – תדע לטפל ולתפעל "מעצורים", כלומר שיתורגלו מקרים שבהם הטכנולוגיה והחיישנים אינם זמינים מסיבות שונות, למשל, נתק בתקשורת, מחסור באנרגיה או אירוע של תקיפת סייבר. כפועל יוצא מכך, יש חשיבות רבה לשיקול הדעת של הלוחם ולהכשרתו. כך למשל, בדוגמה של רפואה קרבית: הרופא יכול להסתמך על תמונת מצב חיישנים פיזיולוגיים של הלוחמים, והמלצת מערכת תעדוף פצועים בעת אירוע רב נפגעים, אך המערכת אינה תחליף למקצועיותו, לתמונת המצב שהוא רואה בעיניו, ולשיקול דעתו בזמן האירוע.

אתגרים בממד הסייבר

הגשר שה-¹⁵IoT בונה בין המרחב הפיזי למרחב הדיגיטלי, מייצר חשיפה לתקיפות סייבר שמשמעותן פגיעה במרחב הפיזי, בתשתיות קריטיות, בבריאות וברכוש.

בפברואר 2015 התנהל שימוע בסנאט האמריקני¹⁵ בנושא מגמת ה-¹⁶IoT והמעורבות הממשלתית הנדרשת לשמירת האיזון, בין תמיכה בחדשנות לבין הגנה על המשתמשים. לשילוב יישומי IoT בשדה הקרב ללא מענה אבטחה ראוי יכולות להיות השלכות מרחיקות לכת, החל מפגיעות הכוח הבודד וכלה בפגיעה אסטרטגית בכלל הצבא.

המתקפה האחרונה (אוקטובר 2016),¹⁶ שנחשבת לאחת המתקפות הגדולות בסייבר, יוחסה לאינטרנט של הדברים. היציג של מידע מאמצעי IoT ייצור (Distributed Denial of Service) attack DDOS – התקפת מניעת שירות מפוצלת באתרים ושירותים מרכזיים באינטרנט.

רק לשם המחשה, הצליחו חוקרי אבטחה לפרוץ לתוכנה של רובה צלפים יוקרתי¹⁷ עם כוונת חכמה, שיכול להישלט מרחוק על-ידי מחשב. החוקרים הצליחו לשבש את הכוונת כך שתמיד תחטיא את המטרה, למנוע מהרובה לבצע ירי, ואפילו לגרום לפגיעה במטרה שגויה סמוכה על-ידי שינוי פרמטרים מהיר בזמן ביצוע הירי. כל זאת ללא ידיעת הצלף.

אתגרי האבטחה, הנלווים לחיבורם של רכיבים פיזיים לרשת האינטרנט, הם אתגרים מוכרים. עם זאת, בעולם ה-¹⁸IoT היקף הרכיבים המחוברים, ביזורם, נגישותם הגבוהה בזמן אמת וכמות המידע המופקת על ידם, יוצרים בעיה בסדר גודל חדש. להלן כמה מגמות שמעצימות את אתגרי האבטחה בעולם ה-¹⁹IoT:

• **גידול בביזורם של רכיבי קצה** – ריבוי רכיבים מבוססי מחשב מתבטא בריבוי וקטורי תקיפה, כלומר כל אמצעי מחשב יכול לשמש כדלת לתוקף. המגמה הזאת מחייבת גישות אבטחה חדשות, הגנה בכל נקודה ולא רק בהיקף.

• **הקטנת צריכת הספק של רכיבים** – רכיבי מחשב זעירים עם אילוצי צריכת הספק אינם מכילים לרוב זיכרון נרחב או יכולת עיבוד משמעותית, ולמעשה משיתים אילוצים על מורכבות ואיכות מערכת ההגנה המיושמת בהם.

• **האצת מגמת האוטונומיות** – לנוכח הקישוריות ההדדית והאוטונומיה הגוברת של רכיבי ה-²⁰IoT, מצטמצמת המעורבות האנושית בתהליך כך שנדרש לייצר יותר תהליכי בקרה, ניטור ואימות על תהליכי שיתוף המידע וקבלת ההחלטות.

ה-²¹IoT מחייב שילוב מערך הגנה רב ממדי מקצה לקצה שפועל על האמצעים, על הרשת, על המידע, על הטרנסקציות ועל התהליכים, במשך כל תהליך המו"פ – החל מתכנון הרכיב ועד לייצור. הגישה נקראת "Security by Design".

סוכנות DARPA, הסוכנות הממשלתית של מחלקת ההגנה האמריקנית, העוסקת בפיתוחים הטכנולוגיים של צבא ארצות-הברית, התניעה לאחרונה את תוכנית LADS¹⁸, שנועדה לאפשר ניטור והגנה על מכשירי IoT על בסיס חומרה חיצונית למכשירים עצמם. כך מתאפשר ניתוק פיזי ולוגי, בין המכשירים שברשת ה-¹⁹IoT לבין הגנת הסייבר שעוטפת אותם. השיטה מאפשרת לעשות שימושים צבאיים בפיתוחים טכנולוגיים אזרחיים, שנדרש רק להלביש עליהם את חליפת ההגנה ללא התאמות חומרה יקרות וארוכות. עם זאת,

השיטה הזאת עלולה להניב תוצר סופי גדול ומסורבל יותר במבנה הפיזי שלו, לעומת הרכיב המקורי.

גם סוכנות ה-²⁰NSA, ארגון הביון הממשלתי של משרד ההגנה האמריקני, זיהתה את ההזדמנות המודיעינית לצד הסיכון, והחלה להשקיע במחקר¹⁹ העוסק בפריצה לאמצעים חכמים, בעיקר ביומטריים, כדי לאתר מיקום ולאסוף מידע אודות יעדים. השימוש באינטרנט של הדברים לצורך ריגול ומודיעין הנו אפשרות נוספת לניצול לרעה של התחום המתפתח.

לשם השלמת מגמת שילוב טכנולוגיות IoT באמצעים ללחימה ובאמצעים תומכי אמל"ח, חשוב לפתח תפיסת הגנה רחבה המשלבת הגנה רב שכבתית על כל מרכיבי הרשת – החל מרמת החיישן הבודד, עבור דרך מקורות האנרגיה, התקשורת, מערכי המידע וחזור לרובוטים הנדרשים לבצע משימות באופן אוטונומי.

מבט לעתיד

שדה הקרב העתידי מורכב לאין שיעור ממה שהיה בעבר. אם פעם הייתה תמצית פעולתו של הלוחם השימוש בנשק, והכלים

בדומה לרכיבים האוטונומיים, קל לדמיין כיצד רק"ם עתיד עתיר סנסורים יבצע משימות באופן אוטונומי כגון פטרול צמוד לגדר, או אפילו הסתערות וירי בתנאים שונים, ובפרט בשטח בנוי



מל"ט הרון אוסף מודיעין. פעולה שמבצע משתמש הקצה, ומדווחת על-ידי אמצעים וסנסורים, בונה תוצרי מידע שמופצים ברשת וגורמים להיצף מידע

ועל סגירת מעגלי התקיפה, ונעזר במערכות תומכות החלטה לחלוקת קשב ולפתרון בעיות בין הכלים. היכולות האלה מהוות מכפיל כוח על-ידי שבירת התלות בין גודל הסד"כ הלוחם לגודל האובלסוסייה, מאפשרות החזקת סד"כ לחימה בסדר גודל מעצמתי ומשנות את פניו של הצבא כפי שאנו מכירים אותו כיום.

סיכום

טכנולוגיית האינטרנט של הדברים, היא בעלת פוטנציאל להשפעה רבה על שדה הקרב העתידי - החל משיפור יכולות האיסוף, המודיעין ופיזור ערפל הקרב, עבור דרך

הגברת האפקטיביות של הכוח תוך צמצום משאבים וסיוע בקבלת החלטות, וכלה בהכנסת כלים חדשים לזירה, בהם רובוטים אוטונומיים עתירי חיישנים.

העולם נמצא בעיצומה של מהפכה, שתשפיע על שדה הקרב העתידי ותשנה את פניו. המהפכה הזאת דורשת אימוץ של תפיסות הפעלה וחישה חדשות, שישנו את אופן ההתנהלות של חיי היום-יום שלנו ותשפיע על הכלכלה, על החברה ועל הביטחון.

קרל פון קלאוזביץ תיאר את שדה הקרב כ"ממלכת אי הוודאות". אנחנו מאמינים, כי שימוש מושכל בטכנולוגיות IoT, תוך מיצוי המידע שייאסף, יוכל לשפר את השליטה. השילוב בין חיישנים חכמים המייצרים מידע בדיסציפלינות שונות, ברובוטים (החל מרובוטים זעירים ועד פלטפורמות לחימה לא מאוישות) ובמאגרי מידע עצומים. זאת בשילוב עם יכולות עיבוד מבוזרות, אלגוריתמים מתקדמים של היתוך ומיצוי מידע, זמינות והנגשת המידע הרלוונטי לכל גורם בקרב- מהווים יחד את התנאים הדרושים לעידן חדש של מלחמות, עידן "מלחמת הדברים".

אחד הסיכונים שיכולים להתפתח משילוב הטכנולוגיה, הוא יצירת תלות בין הלוחם או המפקד למידע המתקבל ולסנסורים השונים

שנעזר בהם היו חושיו ויכולותיו הפיזיות והקוגניטיביות, ואילו היום נמצאות ברשותו מערכות רבות שעוזרות לו למקסם את יכולותיו - מכשירי קשר, מערכות שו"ב, כוונות חכמות או מערכות נשק מתוחכמות. משימתנו לוודא שהטכנולוגיה לא הופכת את תפקיד הלוחם למורכב מדי, אלא משתלבת בהרמוניה באקוסיסטם של הלוחם העתידי.

כפי שבעולם האזרחי עולה השאלה האם נותר מקום למקצועות כמו נהג מונית²⁰ בעידן שבו המכוניות מנוהגות באופן אוטונומי, וצופים²¹ כי עד שנת 2020 כ-5 מיליון אנשים יפוטרו ויחלפו על-ידי מחשבים ורובוטים

בעלי אינטליגנציה מלאכותית, בעולם הצבאי עולה השאלה מה תהיה ההשפעה על ממלאי תפקידים בצבא בעידן ה-IoT. האם ניתן לדמיין שליחת רובוטים למלחמה במקום לוחמים, והחלפת המפקדים במחשבים רבי עוצמה שיקבלו החלטות במקומם? חיישנים, כלים לא מאוישים אוטונומיים, רובוטים ומחשבים יכולים לסייע רבות בשדה הקרב, למנוע פגיעה בחיי אדם, למנוע מפגיעה לא מבוקרת ונזק אגבי ממוקד, מנוהל וכירורגי.

לטכנולוגיות האלה יש פוטנציאל להגביר את אפקטיביות הצבא ולהביא למקסום הישגיו, זאת תוך צמצום הפגיעה בחיי אדם, אך הן לא יוכלו להחליף את "האדם שבטנק" או היד שעל הג'ויסטיק.²² עם זאת, יידרשו הלוחמים המתקשבים להרחיב את סט המיומנויות שלהם ולשלב יכולות כמו קריאת נתונים, ניתוח מידע, הפקת תובנות, הפעלת יכולות סייבר ושליטה על מערכי ולהקות כלים לא מאוישים.

בשדה הקרב העתידי, יוכל כל לוחם לשלוט על מערך של עשרות כלים המנוהלים היררכית ומסוגלים לבצע משימות צוותיות מורכבות באופן אוטונומי. הלוחמים יוכלו לפקח על משימת העל





אל"ם (מיל) שמעון בן מימון <
יועץ בתחום הביטחוני, לשעבר קצין
אג"ם גיס ומנהלת תרגילים

הרק"ם העתידי -

לא טנק ולא נגמ"ש¹

מלקחי מבצעי צה"ל האחרונים
ובמבט לעתיד, נוצרה הבנה כי
הלחימה תיעשה על-ידי צוותי קרב
בעדיפות חיל רגלים, שיחייבו פיתוח
רק"ם שיאפשר תמרון מהיר יותר
ושיסייע בקיצור משך המבצעים

מבוא

תארו לעצמכם את התרחיש הבא: במסגרת סבב לחימה שנכפה על ישראל, נשלחת פלוגת חי"ר למשימה של השמדת מטרה בלב מחנה פליטים. המטרה תהיה כרוכה בנזק סביבתי רב. בדרכה של הפלוגה ליעד, נקלעת אחת המחלקות לאש צולבת ממארב, והמחלקה סופגת אש מכיוונים רבים שאינם מזוהים על-ידי מפקד המחלקה. תוך כדי חילופי האש, המ"מ מזהה ניסיון לחטוף את אחד הפצועים. המ"מ עולה בקשר מול המ"פ ומבקש סיוע לחילוץ המחלקה. מכיוון שהמ"פ נמצא בסמטה אחרת במחנה הפליטים בתנועה עם מחלקה אחרת, אין ביכולתו לסייע למ"מ. גם כוחות השריון שמכתרים את מחנה הפליטים אינם יכולים לסייע, הגם שהם שומעים היטב בקשר את קריאות העזרה מן התופת שבו נתונה המחלקה. באותו זמן, ובמרחק מה משם, רמ"ט החטיבה שומע ברשת

נגמ"ש M-113 "זלדה" בשירות צה"ל
 בשדה הקרב העתידי של צה"ל קצב הלחימה יואט
 עד מאוד, ויכולת התנועה של הרק"ם ושל הרכב
 הקיימים בו כיום תהיה מוגבלת, עד כדי תיעול
 לצירי תנועה קיימים



לשדה הקרב הצפוף, המורכב והמאוכלס. במסגרת זו הוא מחפש אחר רק"ם (רכב קרבי משוריין) שיעשה משהו שונה בשדה הקרב,² בנוסף לכלי הרק"ם ולאמל"ח הפועלים כיום. המאמר מציע רק"ם אחר, חדשני בתפיסתו וביכולותיו, שתפקידו לסייע ללחימת היבשה בשדה הקרב הנוכחי והעתידי בדרג הטקטי. ברק"ם הזה ייעשה שימוש בלחימה המבוססת על כוחות רגליים בשטחים המורכבים והסגורים, מול אויב נעלם. השינוי במאפייני שדה הקרב מחייב פרדיגמה חדשה גם בתחום הלחימה הטקטית. הרק"ם המוצע משתלב בשינויים האלה, ונועד לתמוך בדרג הלוחם - ביתה, מחלקה ופלוגה. התמיכה הישירה והצמודה היא באמצעות חיזוק, ואף שינוי רדיקלי, בתחומי המודעות, הקטלניות והשרידות - הן של הכלי עצמו והן של המסגרת הבה הוא משתתף. בתחילה נבחן בקצרה את המאפיינים של שדה הקרב שבו נלחם ויילחם צה"ל בעתיד הקרוב (15 שנים), ולאחר מכן נתאר

הקשר הגדודית את הדיווחים, ובהנחיית המח"ט מפעיל אש לחילוץ עבור מחלקת החי"ר הכוללת מטוסי קרב, מסק"רים וארטילריה. כוחות חי"ר ושריון, בשיתוף כוחות הנדסה, מנסים להרחיב את צירי הגישה לעבר המחלקה במטרה להכניס גורמי פינוי וסיוע, ולחלצה מהמארב שאליו נקלעה. התוצאות קשות: פגיעה בעשרות בלתי מעורבים לרבות צוותי עיתונות בין-לאומית, פגיעה קשה בתשתיות מחנה הפליטים, נזק גדול במרחב המארב ושביית החייל הפצוע באמצעות מנהרה. האירוע מעורר הדים תקשורתיים בין-לאומיים בישראל ובעולם נשמעות קריאות להקמת ועדת חקירה בלתי תלויה לבחינת האירוע ותוצאותיו הקשות. כמו כן גורם האירוע לצריבה תודעתית קשה, שכן מדובר בבישולן גדול של צה"ל. מאפייני שדה הקרב משתנים כיום במידה ניכרת, וצה"ל עוסק בהתאמתו אליו, בין היתר בהתאמת אמצעי הלחימה



של האויב וארגונו, מאפשרים לו להיעלם, כלומר לפעול ולנוע בהסתר ולהיחשף למשך קצר ביותר לכוחותינו - בזמן ובמקום שאותם הוא בוחר. לחימת צה"ל תהיה מבוזרת, ותבוסס על כוחות קרקעיים יבשתיים קטנים המבוססים על כוחות רגליים, בשילוב של כלל היכולות היבשתיות ושל הזרועות האחרות. נדרשות יכולות וצורות לחימה, שמטרתן לאפשר תמרון מהיר יותר וקיצור משך הלחימה.⁸

תפקיד הרק"ם בשדה הקרב - מדוע הרק"ם הנוכחי אינו מספיק?

התנועה על היעד בשדה הקרב העתידי של צה"ל תהיה, בעיקר, רגלית.⁹ הרק"ם יתקשה, או לא יוכל להיות מעורב בלחימה בצמוד לכוחות בחלקים ניכרים של שדה הקרב. גורמים שונים - מרחבים סגורים, מכשולים, אזרחים בלתי מעורבים, ארגונים בין-לאומיים, אנשי תקשורת - אינם מאפשרים להביא לידי ביטוי את העוצמה הגלומה בטנק וברק"ם הנוסף הקיים כיום.¹⁰ התופעה הזאת אף תלך ותגבר, עם הרחבת העיור והצפיפות במרחבי הלחימה השונים. עם זאת, ברור כי הטנק ונגמ"ש הכבד חיוניים ואין לוותר עליהם,¹¹ אם כי ברור שהם אינם משפיעים מספיק על הלחימה הישירה על היעד.

צה"ל פיתח, בנה ורכש את טנקי המרכבה, מן הטובים בעולם. אולם הטנקים מוגנו לדעת, בעוד גודל המטרות כיום איננו מתאים מבחינת העוצמה הרבה והנזק האגבי שגורמים פגזי הטנק.¹² השטח איננו מאפשר פריסה של כמה טנקים הפועלים בתיאום ובהכוונה הדדית, כפי שפעלו במלחמות העבר, עת נעשה שימוש נרחב ביכולת התנועה, התצפית והאש ההדדיים.¹³

ברק"ם החי"ר יש להבחין בין נגמ"שים (נושאי גייסות משוריינים) ובין רל"ח (רכבי לחימה של החי"ר). הנגמ"שים הקלים, למשל ה-אם 113, נועדו לשאת את החי"ר לשטחי ההיערכות ולא להשתתף בלחימה.¹⁴ הנגמ"שים הכבדים, למשל האכזרית והנמר, מובילים את החי"ר לשדה הקרב ובתוכו, אך אינם משמשים כרל"ח. במילוני צה"ל, אף חסר המונח Infantry fighting vehicle, שכן צה"ל בחר במודע, או שלא, לא לייצר או לרכוש רק"ם מן הסוג הזה.¹⁵ רל"ח צריך לאפשר תנועה בתוך שדה הקרב, כלומר להיות ממוגן במידה הדומה לזו של הטנקים ובעל יכולת ליצור אש התקפית משמעותית. דוגמאות לרל"ח הם ה-Bradley האמריקני, ה-Puma הגרמני או ה-Warrior הבריטי.

במקום שבו ניתן להילחם רק, או בעיקר בכוחות רגליים, הטנק, הנגמ"ש והרל"ח הכבדים אינם מאפשרים מספיק את התמיכה הישירה בלחימה באופן המספק¹⁶ - לא בהיבט הקטלניות, לא בהיבט שרידות המסגרת ולא ביכולת להגביר את המודעות שלה.

הרק"ם לא נועד לשאת את חיילי הרגלים, להשמיד מטרות בטווחים הגדולים או לבצע משימות הנדסה מורכבות. לכך נועדו כלי הרק"ם הקיימים כיום - הטנק, הנגמ"ש, התותח והדחפור. הרק"ם נועד לתמוך בדרג הלוחם (כיתה), מחלקה ופלוגה) באופן ישיר וצמוד, וכן להגדיל עבור המסגרת את

את תפקידי הרק"ם ואת הדרישות המבצעיות ממנו, לנוכח המאפיינים האלה. לבסוף יתוארו באופן כללי המאפיינים העיקריים הנדרשים מרק"ם זה.

רק"ם אחר מחייב אותנו גם בחשיבה אחרת על מושגי היסוד בתחומי הרק"ם והאמל"ח בשדה הקרב, זאת תוך השתלבות בתפיסות הלחימה העתידיות של צה"ל.

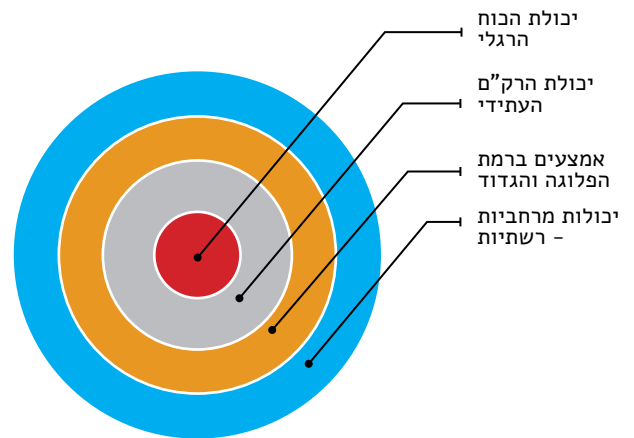
שדה הקרב הנוכחי והעתידי - כיצד יילחמו בו

בעתיד הנראה לעין, יילחם צה"ל בשטחים מורכבים וסגורים.⁴ לבנון, רצועת עזה ואזורי לחימה אפשריים נוספים מתאפיינים בשטח בנוי (עירוני וכפרי), בשטח בעל צמחייה סבוכה ובמרחב תת-קרקעי שרק ילך ויתפתח.⁵ נוסף על כך, אויבי ישראל יפעלו בתחכום ובעוצמה רבים במרחב הקיברנטי, ובכלל זה השפעה על אמצעי הלחימה בשדה הקרב עצמו. משמעות הדברים היא שקצב הלחימה יואט מאוד, ויכולת התנועה של הרק"ם ושל כלי הרכב הקיימים כיום בצה"ל תהיה מוגבלת, עד כדי תיעול לצירי תנועה קיימים. המטרות

- האופן שבו האויב מתגלה כך שאפשר לפגוע בו - הן קטנות ובעלות זמן חשיפה קצר ביותר. הקושי בתמרון גורם להאטת קצב המבצעים ולהתארכות הלחימה. הדבר הזה מקשה על הדרג המדיני להשיג את מטרותיו ולקבל החלטות נחרצות.⁶

לחימת צה"ל ברמה הטקטית, תהיה כדורית, מבוזרת ומשולבת יותר. לחימה כדורית, היא יכולת לחימה ב-360 מעלות - הן בציר האופקי והן בציר האנכי, שכן השטחים המורכבים והסגורים והשיטות שאותן ינקוט האויב הפועל במגרשו הביתי, יקשו על איתורו כפרטים ועל הבנת היערכותו הכללית על הקרקע, מעליה ומתחתיה. השטח, יכולותיו

רק"ם אחר מחייב אותנו גם בחשיבה אחרת על מושגי היסוד בתחומי הרק"ם והאמל"ח בשדה הקרב, תוך השתלבות בתפיסות הלחימה העתידיות של צה"ל



תרשים 1 - יכולות הרק"ם העתידי במארג יכולות המסגרת והמרחב



הדרישות המבצעיות המרכזיות

עיקרי התפיסה: הרק"ם העתידי יפעל באופן עצמאי – ככלי בודד העומד בפני עצמו – אך כחלק מצוות קרבי פלוגתי או מחלקתי, ובכך יגדיל באופן משמעותי את משך הלחימה של הכוח, את מודעותו, את קטלניותו, ניידותו ושרידותו. הוא יפעל ככלי בודד בכיתה, או במחלקה או בצוות קטן (2-3 כלים) בפלוגה, ויספק את היכולות והשירותים הבאים לכוח: יכולת פיקוד, שליטה וניהול משימות; גילוי וזיהוי אויב (איסוף); הפעלת אש מדויקת ועוצמתית; טיפול הנדסי במכשולים ובמטענים; נשיאת ציוד ופינוי; מתן שירותי תקשורת לכוח. הרק"ם יהיה בעל יכולת שת"פ גבוהה מאוד עם הכוח, עד כדי יכולת השתלטות על מערכותיו מרחוק. הוא ימצה את יכולותיו בלחימה בשטח בנוי צפוף (אורבני). כך לדוגמה, הוא יהיה בעל יכולת תנועה בצירים צרים וחסומים ויכולת ניהול אש גם ללא קו ראייה למטרות.²²

פירוט היכולות והתכונות הנדרשות מהרק"ם העתידי בתחום המודעות המצבית מתוארות בתרשים 2:

מודעות עצמית ומסגרתית. יכולת המודעות המצבית, היא המרכזית ביכולות הרק"ם ובאמצעותה מנוהלים יתר הרכיבים והיכולות. המודעות המצבית מורכבת ממודעות עצמית – של הרק"ם עצמו ומערכותיו; ומודעות מסגרתית – זאת הנוצרת על-ידי המסגרת שבה פועל הרק"ם או שמשרתת את המסגרת הזאת. מודעות מצבית היא תוצר של תהליך המנהל ומפעיל בזמן אמיתי חיישנים, אלגוריתמים ותהליכי עיבוד, בכלל זה

יכולת המודעות, הקטלניות, הניידות והשרידות. זה שינוי מהותי בתפיסת תפקיד הרק"ם.

הרק"ם לשדה הקרב העכשווי-עתידי – יכולות ותכונות

המטרה של מפתחי הרק"ם העתידי היא, כאמור, להימנע מלהמשיך ולמגן את הטנקים¹⁷ והנגמ"שים¹⁸ עד אין-סוף, אלא לבנות רק"ם אחר – רק"ם שיעמוד במאפיינים הקבועים ובדרישות האוניברסליות של יכולות הנדרשות מכוחות לוחמים ומאמצעיהם,¹⁹ ושיסייע לכוחות החי"ר במודעות, בקטלניות,²⁰ בניידות ובשרידות.²¹ היכולות האלה ישתלבו ביכולות הקיימות והעתידיות בדרגים השונים כמתואר בתרשים 1.

- יצירת תמונת מצב עצמית ומסגרתית
- איכון ואיתור האויב בזמן אמת ובדיוק גבוה

מודעות

• מיצוי המודעות לצורך השמדה ויצירת אפקט על מנת לאפשר את תמרון המסגרת

קטלניות

תרשים 3 - משמעות יכולת הקטלניות

היכולת הזאת חיונית לקיצור משך הזמן הדרוש, מרגע זיהוי המטרה ועד שיגור החימוש לעברה - המתארך כאשר יש חשש מפגיעה בישות עמיתה הנמצאת בשטח. היכולת תהיה חוצת רמות ופלטפורמות. כך שרק"ם ממסגרת אחת יוכל לזהות אויב מוסווה במרחב של מסגרת אחרת, לפעול כנגדו או להכווין כלי אחר. רכיב חשוב של המודעות המצבית בפיתוח העתידי הוא רכיב קבלת החלטות אוטומטיות שיאפשר קבלת החלטות מהירות, למידה של המערכת ושיפור של ביצועי תפעול על פני הזמן. מטרת הרכיב הן לשחרר את המפעיל ממטלות התפעול, להבנת מורכבות המערכת וכן מן הצורך לסנכרן את מרכיביה. הרכיב הזה ישפר את איכות קבלת החלטות הקשורות לתפעול, ואת רמת הבטיחות - כל זאת תוך השגת זמני תגובה קצרים במיוחד.

היכולת של הרק"ם ליצור מידע ומודעות לעצמו ולמסגרת, תיעשה בחלקה באמצעות שליחים. מדובר בסוכני איסוף - רובוטים קרקעיים ואוויריים - שיופעלו מתוך הרק"ם בסביבה החיצונית, במטרה לאסוף מידע ממקומות שונים ובספקטרומים מגוונים. לחלקם, אף תהיה יכולת של יצירת אש. השליחים מהווים זרועות, המאפשרות תפקוד במעגל גדול משמעותית מזה המאפשר הרק"ם עצמו וזאת לצורכי גישוש, לאבטחת אגף, לאיתור אויב, להכוונת אש לעברו ואף להשמדתו.

קטלניות: (תרשים 3) אחת הדרישות המרכזיות של שדה הקרב - הנוכחי והעתידי - היא הגברת הקטלניות בכל הדרגים.²⁴ הרק"ם צריך להיות בעל יכולת לסגירת מעגל אש באופן עצמאי במהירות (2-3 שניות), לעבר מטרת המצויות בקו ראייה מהכלי (באמצעות תותחים, רקטות ומקלעים)²⁵ ולעבר מטרת שאינן בקו ראייה מהכלי (באמצעות טילים, רחפנים ואש אחרת מנגד). הרק"ם נדרש ליכולת ביצוע בו-זמנית של כמה משימות אש

וליכולות של שגר ושכח. כמו כן, נדרשת היכולת להשמיד איומים אוויריים שיעמידו בפנינו גורמים לא מדינתיים, למשל רחפנים מתאבדים.²⁶

רשתיות או אש רשתית אינה הפתרון הראשי לאש בדרג הטקטי הנמוך, זאת בניגוד לדעה הרווחת בצבאות ובתעשיות

משמעותה של לחימה כדורית, היא יכולת לחימה 360 מעלות, הן בציר האופקי והן בציר האנכי, שכן השטחים המורכבים-סגורים והשיטות שבהם ינקוט האויב הפועל במגרשו הביתי, יקשו לאתרו כפרטים ולהבין את היערכותו הכללית על הקרקע, מעליה ומתחתיה

▶ היתוך מידע ממקורות הרק"ם ומקורות חיצוניים. רכיב המודעות מספק את תוצריו בביצועים הנדרשים לצרכנים השונים - הרק"ם עצמו, הכוחות שבמסגרתם הוא פועל, רמות ממונות וכוחות חיצוניים. המודעות המצבית היא תוצר של יצירת תמונה הכוללת את האיומים המידיים והרחוקים, מטרת האויב, הקרקע והשטח ותמונת כוחותינו. מפעילי הרק"ם ומפקדי המסגרת יקבלו מהמערכות תמונת מצב המייצגת את המציאות, מנתחת את משמעותה, ומעריכה את התפתחותה באופן שיאפשר למפעיל ולמפקד קבלת החלטות מהירה, תפעול יעיל של הכלי ומיצוי מערכות ההגנה והתקיפה הקיימות בתוכו. רכיב המודעות המצבית, כמו שאר הרכיבים, ייבנה בארכיטקטורה פתוחה ועל-פי תקנים, שיאפשרו במהירות ובפשטות יחסית התאמות וחילופי אמצעים ורכיבים חדשים.²³

הכיוון הוא "מודעות בווה המיספרית" (כדורית למחצה). הכוונה היא ליכולת מערכת המודעות המצבית, "לאחוז" באופן קבוע את המרחב הכדורי למחצה ביחס

לרק"ם עצמו וחשוב מכך - כיסוי מרחב הפעולה של המסגרת שבה הרק"ם פועל. היכולת הזאת תבוא לידי ביטוי באמצעים הפועלים בחפייה זה עם זה, ויוצרים תמונה שלמה ורציפה המאפשרת הבנה מלאה של הנעשה סביב הכלי, זיהוי איומים ורכישת מטרת. יכולת רכישת המטרות אמורה לתת כיסוי במירב הספקטרומים, ולהציג תמונה אחודה ומלאה לאלה היושבים בכלי ומחוץ לו, אחר הנעשה סביב כל היקף הכלי בכל שעות היום ובכל תנאי מזג האוויר. כאמור, המודעות המצבית אינה של הרק"ם ויושביו בלבד, אלא יכולת המסופקת באמצעות הכלי לכלל המסגרת. זו תיווצר באמצעות ענן שיתוף מסגרת שיאפשר שיתוף מידע, תקשורת ושליטה בין הרק"ם ושאר המסגרת ובכלל זה כלי רק"ם נוספים. בהקשר הזה - מערכת העזר לפו"ש (השו"ב) שבה משתמשים כיום, היא רק חלק מיכולת יצירת המודעות המצבית של הרק"ם, שכן אין ביכולת לרכוש מטרת אלא רק להעביר בין כלים ורמות. יכולת נוספת הנדרשת בתחום המודעות המצבית היא זיהוי עמיתים, שעד כה טרם קיבלה מענה מספק ביבשה.

ניידות

• תנועה מהירה ובטוחה של הרק"ם והמסגרת בשטחים מורכבים ורוויי מכשולים

תרשים 4 - משמעות יכולת הניידות



חלום הרק"ם העתידי הוא ארוך שנים ועד עתה לא התגשם מסיבות שונות

המטרה ושיקולים נוספים: זמן, טווח וכדומה. את כלל דרישות אלה המערכת מבצעת, על מנת להשיג השמדה מהירה ויעילה של האויב באופן מדויק ובזמן הקצר ביותר. בנוסף, באמצעות רכיב המודעות המצבית ובשילוב מערכות השו"ב של הרק"ם, יתאפשרו יכולת חיבור ורתימת אש של הרק"ם על-פי דרישת הכוחות הרגליים והכוונתם, ורתימת אש חיצונית-מרחבית בהכוונת הרק"ם ואמצעיו.

כושר תנועה וניידות:³⁰ (תרשים 4) לרק"ם נדרשת ניידות רבה יותר, זריזות והתאמה לתנועה בשטחים הסגורים, הצרים והצפופים.³¹ חלק מהניידות תתאפשר בחלקה מעצם הקטנת הרק"ם בשל צמצום מספר חברי הצוות ברק"ם, הפיכת מערכות הצריח לרובוטיות³² ושימוש בתחמושת בעלת קליבר קטן יותר מזו של תחמושת הטנקים כיום.³³ גורם נוסף שיגדיל את ניידות הרק"ם, הוא המודעות המצבית שתתמוך בניווטו ובנהיגתו. הקטנת הרק"ם תאפשר גם את הגדלת הניידות האסטרטגית והמערכתית של היחידות.³⁴ הקטנתו תוביל להפחתת צריכת הדלק ולהוזלת עלויות האחזקה, בדגש על השובל הלוגיסטי שאותו גורר כל רק"ם הנכנס לשירות. הפעולה הצמודה לכוחות הרגליים תאפשר סיוע לוגיסטי, למשל נשיאת מקורות אנרגיה. חלק מהחימוש של

התנועה והניידות בשדה הקרב העתידי של צה"ל על היעד - תהיה, בעיקרה, רגלית

הביטחוניות.²⁷ נדרשות יכולות בסיסיות של גילוי, של זיהוי ושל ירי במסגרות הקטנות ועל-ידי הכלי הבודד.²⁸ אין זה אומר שהיכולות המרחביות הרשתיות הן מיותרות, נהפוך הוא, אבל הן מעגל שני הנבנה מסביב ליכולת העצמית והמסורתית, ומטרתן לגלות ולזהות את האיומים ולהפכם למטרות.

הרק"ם צריך לאפשר תמהיל קטלניות מיטבי, כלומר מערכות הירי והרכב החימושים שבו צריכות לאפשר להתאים חימוש למטרה

באופן אופטימלי, מתוך סל אפשרויות זמינות רחבה ככל הניתן, כולל חימוש שאיננו ברק"ם עצמו.²⁹ הבחירה, בזמן אמיתי, תיעשה תוך התחשבות בפרמטרים שונים למשל, סוג המטרה, טווח, היותה בקו הכוונת או לא, אופי התנועה שלה ונזק סביבתי מינימלי. בחירת החימושים מהתמהיל הקיים בכלי, תאפשר להגדיל את משך לחימת הכלי והמסגרת, זאת באמצעות שימוש מושכל וכלכלי בחימושים שבמלאי. הדבר צריך להיעשות באמצעות בק"ש (בקרת אש) אוטונומית. כתוצאה מכך, היא תחדל מלהיות מערכת המייצרת זוויות הגבהה לתותח הכלי בהתאם לסוג החימוש, ותהפוך למערכת לניהול אש הפועלת ברובוט עם הנחייה אנושית, ומתכללת את אמצעי הירי (כולל אמצעי היירוט) הקיימים בכלי. היא מכויינה, מתעדפת את המטרות, בוחרת את אמצעי התקיפה והחימוש על-פי

שרידות

- שמירה על ביצועי הרק"ם
- הגנה על הרק"ם ועל המסגרת

תרשים 5 - משמעות יכולת השרידות

שילוב הרק"ם העתידי בלחימה

בחזרה לפלוגת החי"ר שעמה נפתח המאמר. הפעם הפלוגה פועלת עם כלי הרק"ם העתידיים בתוך השטח הבנוי והצפוף, כשהטנקים מחפים מהטווחים הרחוקים. באמצעות הרק"ם ושליחיו - הקרקעיים והאוויריים - המ"פ מבין טוב יותר את מרחב הלחימה שבו נעים הוא ומחלקותיו, בעיקר את האיומים שעמם מתמודדות המחלקות. הרק"ם מחפה על התקדמות הכוחות הרגליים מטווח קרוב, מגלה ומשמיד מטרות במרחב ומאפשר את תנועת המסגרת באמצעות איתור מטענים לפני הפעלתם, ועקיפתם באמצעות פריצת קירות ומכשולים ברחוב.

למרות פריסת השליחים - האוויריים והקרקעיים - ויכולת יצירת המודעות המצבית של הרק"ם, המחלקה נקלעת למארב. ואולם הפעם, בניגוד לתרחיש הקודם, הרק"ם יכול להגיע למחלקה ולשרוד בסביבת ההיתקלות, לזהות את מיקום האויב ולרכוש את כלל סוגי המטרות. באמצעות חיבור של מרכיבי הקטלניות שבכלי עם מרכיבי השרידות שלו, הרק"ם יכול לסגור על המטרות מעגל אש בזמן אמיתי, לעדכן את מפקדי המסגרת ואת הרמות הממונות בתמונת המצב, בין היתר באמצעות העברת חו"זי. בנוסף על הירי העצמי של הרק"ם, מכווינה תמונת המטרות שהוא יוצר אש מדויקת מן האוויר וחמ"ם בנוגע למיקומי האויב ובמינימום נזק סביבתי. מארב האויב נכשל והכוח ממשיך בדרכו. הכוח נע מהר יותר ובפריסה רחבה יותר, ובכך מאפשר למסגרת לבצע משימה גדולה יותר בהספק רב ובמהירות.

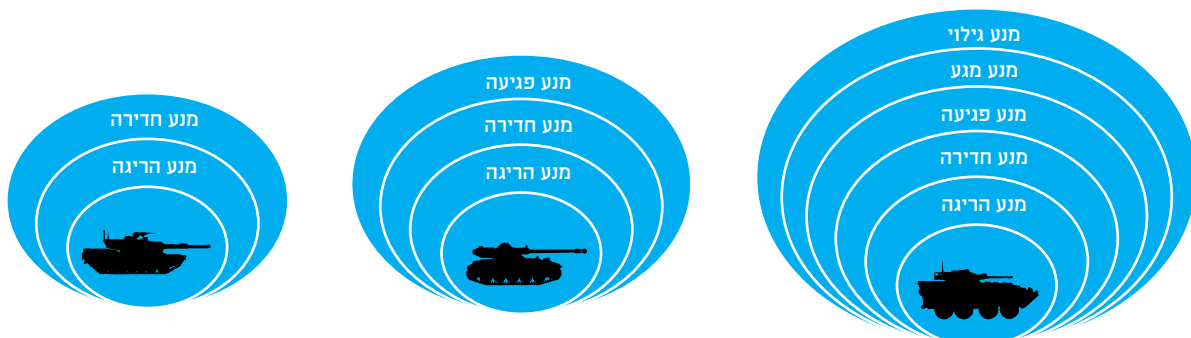
אזהרת מסע

פיתוח מערכת אמל"ח הוא עניין מורכב שעלול להסתבך, לעלות ממון רב - ובסופו של דבר להיכשל. לא מעט פרויקטים יומרניים שבהם הושקעו כספים רבים, נסגרו לאחר שנים רבות ועלויות גבוהות. דוגמאות לכך הן פרויקט FCS של צבא ארצות-הברית שנסגר לאחר שהושקעו בו 18 מיליארד דולר, הנגמ"ש האמפיבי של חיל הנחתים, שפיתוחו הופסק אחרי

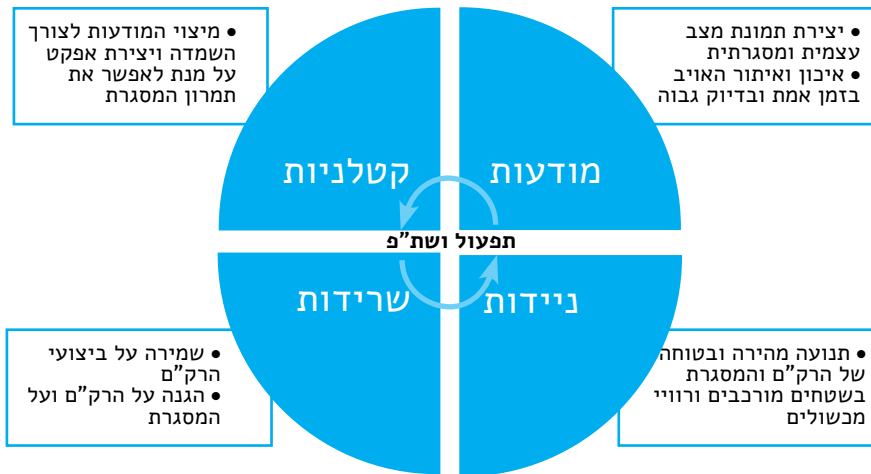
הכוח יהיה נישא ויופעל על-ידי הרק"ם. בכך תפחית את משקל המשא שנושאים הלוחמים, ותגדיל את כושר התנועה והניידות של היחידות בכללותן.³⁵ בנוסף, היא תאפשר סיוע רפואי מידי וחילוף תחת אש.

שרידות עצמית ומסגרתית: (תרשים 5) שרידות מורכבת מכמה שכבות³⁶ (תרשים 6) של המרכיבים הבאים: והיא נובעת משילוב היכולות של הכלי עצמו, תורת הלחימה והטכניקות (תנועה, תפיסת עמדות, הסוואה וכדומה) ורכיבים אחרים של הכוח הרב-חילי והכוח הרב-זרועי (סיוע ארטילרי, סיוע אווירי, מודיעין וכדומה). הרצון לשבור את מעגל הקסמים ששרידות רבה יותר משמעה יותר שריון ויותר גודל, הוא חלק מן התפיסה הכוללת של הרק"ם.³⁸ שרידות הכלי עצמו תושג באמצעות הקטנת גודל הרק"ם ומשקלו;³⁹ צמצום מספר חברי הצוות ואף פעולה ללא אנשי צוות בכלי; חיישן מתקדם המאתר איומים מידיים ורחוקים; הגנה פסיבית ואקטיבית; הגברת ניידותו, זריזותו ומהירותו של הרק"ם; וכן צמצום חתימת הכלי במגוון ממדים ושיטות. באותה מידה חשוב שהכלי ישפיע על שרידות המסגרת באמצעות סנסורים, ביכולת היתוך ובשיתוף המידע העצמי והמרחבי, וכן באמצעות הפעלת האש. מעצם בניית רק"ם, שרכיבי תפעולו העיקריים תלויים במחשבים ויכולות תקשורת, יש חובה לציידו ביכולות הגנה ושרידות בתחומי האלקטרומגנטית והסייבר, שגם הן ישמשו להגנת המסגרת.

במקום שבו ניתן להילחם
רק או בעיקר ברגל,
הטנקה, הנגמ"ש והרל"ח
הכבדים לא נמצאים
במקום המאפשר
את התמיכה הישירה
בלחימה באופן המספק



תרשים 6 - מעבר מתפיסת שרידות על בסיס שריון לתפיסה רב-שכבתית³⁷



תרשים 7 - שילוב יכולות הרק"ם

סיכום

שדה הקרב הנוכחי והעתיד הוא צפוף, מורכב ומבוותר. מלקחי מבצעי צה"ל האחרונים ובמבט לעתיד, נוצרה הבנה כי הלחימה תיעשה על-ידי צוותי קרב תוך מתן עדיפות לחיל הרגלים. הרגלים יצטרכו סיוע קרוב. מכיוון שבלי הרק"ם הנוכחיים אינם מספקים מענה הולם, נדרש פיתוח רק"ם אחר שיאפשר תמרון מהיר יותר ושיסייע בקיצור משך המבצעים. כפי שהוצג במאמר הזה, המשמעות של רק"ם אחר היא הן מבחינת תפקידו כחלק מן הכוח הנלחם, והן מבחינת יכולותיו בתחומים של המודעות המצבית, הקטלניות, הניידות והשרידות. התמקדות בפיתוח הרק"ם ובדרישות העיקריות ממנו, במבט חדשני ופורץ דרך, אך תוך הישענות על הידע והיכולות המבצעיות והטכנולוגיות הקיימים בצה"ל ובתעשיות הביטחוניות ימנעו את הכשלים הניצבים בפני פרויקטים שאפתניים, ויאפשרו את פיתוח הרק"ם העתידי ואת שילובו בתפיסות הלחימה העכשוויות והעתידיות של צה"ל.

שנות פיתוח רבות והוצאת מיליארדי דולרים ואף מטוס הליבי הישראלי. גדעון עקביה במאמרו FCS- החלום ושברו", קורא להימנע מלהשקיע בפרויקטים בלתי אפשריים.⁴⁰ חלום הרק"ם העתידי הוא ארון שנים ועד עתה לא התגשם⁴¹ מסיבות שונות. חלקן קשורות בטכנולוגיות שלא הבשילו וחלקן בכשלים ניהוליים. חלק ניכר מן הטכנולוגיות שלא היו קיימות בעבר קיימות כעת, או שעתידות להבשיל במהלך הפיתוח. פרויקט הרק"ם העתידי צריך להימנע ממכשולי השאפתנות היתרה, אך להשתמש בידע וביכולת הקיימים בתעשיות הביטחוניות הישראליות ובצה"ל. לפיכך יעסוק הפיתוח ברק"ם בעל ייעוד ספציפי, ולא בניסיון לבנות משפחת כלי רק"ם. כמו כן לא ייעשה ניסיון להעמיס על הרק"ם העתידי את הפתרונות של אתגרי שדה הקרב. נוסף על פרויקט מן הסוג הזה, יכולים תפיסות ורכיבי משנה שלו להשתלב בפיתוח רק"ם נוסף, למשל ה"איתן" המפותח בצה"ל. שילוב כזה יביא למיצוי טוב יותר של הידע והמיומנות הקיימים במשרד הביטחון, בצה"ל ובתעשיות הביטחוניות.

מכיוון שבלי הרק"ם הנוכחיים אינם מספקים מענה הולם, נדרש פיתוח רק"ם אחר שיאפשר תמרון מהיר יותר ושיסייע בקיצור משך המבצעים



מבוא

מלחמת לבנון השנייה היא השם הרשמי שאותו העניקה, בדיעבד, ממשלת ישראל לעימות הצבאי שהתנהל בין מדינת ישראל לבין ארגון חזבאללה הלבנוני מ־12 ביולי עד 14 באוגוסט 2006. לעימות הזה היו מאפיינים שונים מאלה שאפיינו את מלחמות ישראל בעבר, והן את האירועים הקודמים במסגרת המאבק המתמשך מאז 1982 מול חזבאללה עצמו.

כבר ב־1982 היה לחזבאללה יכולות צבאיות משמעותיות, ודפוסי הפעולה שלו היו שבין צבא סדיר ובין אלה של לוחמת גרילה. בתחילת העימות, בחרו מקבלי ההחלטות בישראל, במודע, לצאת למבצע הרתעה שהיה שונה בעיניהם באופן מובהק ממבצע הכרעה. עם זאת, התשתית התפיסתית לניהולו של מבצע מן הסוג הזה לא הייתה מגובשת דיה, וההתנהלות של כל הדרגים בנוגע למימושו חשפה פערים רבים שהובילו הן לרטרוריקה בעייתית והן לכמה החלטות שגויות. על דרך הפעולה הצבאית של ישראל נמתחה ביקורת רבה: היא העדיפה להפעיל כמעט רק את כוח האש שלה, באמצעות חיל האוויר והארטילריה, והייתה הססנית מאוד בהפעלת כוחות היבשה המתמרנים. למעט מבצעי פשיטה מוגבלים, לא בוצע תמרון משמעותי של כוחות היבשה עד לשלבים מאוחרים יחסית של המלחמה. כשהוחלט לבסוף על מהלך כזה – הוא בוצע באופן חלקי ביותר, והופסק לפני שהושגו יעדיו.

בדיעבד, התברר שההרתעה שאותה ביקשו להשיג מקבלי ההחלטות בישראל אכן הושגה בדמותה של תקופת שקט ארוכה. עם זאת, נותרה המלחמה בזיכרון הציבורי כהזדמנות שהוחמצה. צה"ל, על כל יכולותיו המתקדמות, לא הצליח להפסיק את ירי הרקטות המתמשך על יישובי הצפון ובתום המלחמה, כעבור 34 ימים, חזבאללה לא הובס. 4,000 הרקטות שנחתו בשטח ישראל המחישו לישראל הן את מגבלות כוחו של צה"ל והן כמה ממאפייניה של המלחמה בימינו.

המאמר הזה עוסק בהיבטים האסטרטגיים והאופרטיביים של הפעלת הכוח הצבאי של ישראל במלחמת לבנון השנייה, ובמרכזו עומד הפער שבין תחושת ההחמצה לתוצאותיה כפי שהן נתפסות לאחר כעשור. בבסיסו של המאמר מונחת הטענה, שמלחמת לבנון השנייה הייתה יותר מכול אירוע למידה משמעותי עבור ישראל. גם חזבאללה למד במלחמת לבנון השנייה כמה דברים משמעותיים – הן על עצמו, הן על ישראל, הן על מאפייני המלחמה בימינו והן על מחיריה.

שלא במפתיע, הן ישראל והן חזבאללה הגיעו למסקנות דומות על הצורך להימנע מהסלמה ומהידרדרות, על הבעייתיות שבהתמשכות הלחימה, על הצורך לפעול לקיצורה ועל הקשיים לעשות זאת. את תקופת השקט הארוכה בגבול הצפוני ניתן לייחס, בראש ובראשונה, ללמידה האסטרטגית הזאת של שני הצדדים ולהרתעה ההדדית שנוצרה ביניהם.

מלחמה מסוג אחר

ב־12 ביולי 2012, יום השנה השישי לפרוץ מלחמת לבנון השנייה, נשא אהוד אולמרט, שהיה ראש הממשלה במהלכה, הרצאה בכנס של המכון למחקרי ביטחון לאומי. את ההרצאה פתח בהערה כללית: "המאמץ הצבאי שהפעילה מדינת ישראל בלבנון בקיץ 2006, הוא אירוע שמוגזם לקרוא לו מלחמה".



תא"ל (מיל') איתי ברון
 לשעבר רח"ט מחקר באמ"ן

מבט מפוכח על מלחמה מסוג אחר

בהיעדר ניצחון ברור וחד־משמעי, במבצעים שתכליתם להשיג הרתעה יש להפריד, ככל שניתן, בין האירועים והתחושות במהלך הלחימה לבין השפעותיה בטווח הבינוני והארוך



גדוד חרב עם כוחות שריון והנדסה למרגלות ראש הנקרה במלחמת לבנון השנייה. צה"ל, על כל יכולותיו המתקדמות, לא הצליח להפסיק את ירי הרקטות המתמשך על יישובי הצפון ובתום המלחמה, כעבור 34 ימים, חזבאללה לא הובס

גבוהה יחסית ומול אויב בעל אופי ייחודי – הקשו על ההנהגה המדינית, על הדרג הצבאי הבכיר, על הלוחמים עצמם וגם על הציבור הרחב, להתאים את דפוסי החשיבה והפעולה שלהם לאופי העימות. גם הביקורת לאחר המלחמה על אופן ניהולה בכל הדרגים, הושפעה מהקושי הזה, אף שזיהתה בצורה נכונה כמה ליקויים וכשלים מהותיים.

עוצמתו של הדימוי הייתה רבה כל־כך, עד שהשאיפה להכרעה ברורה וחד־משמעית במלחמת בזק קצרה עמדה גם ביסוד ההתבוננות של ישראל במהלכה של המלחמה ובתוצאותיה. אבל המלחמה ב־2006, כמו המבצעים שבהם הייתה מעורבת ישראל אחריה, ממחישים כי המציאות הנוכחית שונה. מקובל להניח שהמלחמה היא, בראש ובראשונה תופעה תקופתית, ובמידה רבה חברתית. מלחמת לבנון השנייה לא הייתה דומה למלחמות שנוהלו בעשורים הראשונים בין ישראל לערבים. היא לא התנהלה בין שתי מדינות לאום, היא לא הייתה טוטלית ושני הצדדים לא חתרו בה להכרעה באמצעות כיבוש שטח או השמדת כוחות. היא הייתה מלחמה, אך מסוג אחר.

חזבאללה הבין לעומק את העניין הזה, והציג מול הדימוי של ישראל בנוגע למאפייני המלחמה תפישה מגובשת היטב, שבמרכזה מאמץ מכוון להאריך את משך הלחימה, ובעיקר למנוע מישראל ניצחון ברור וחד־משמעי. המשמעות – מאמצי חזבאללה כוונו בעיקר לצורך הגברת שרידותו והפגנתו. הדרך העיקרית שבה עשה חזבאללה שימוש לצורך כך, היא ירי

גם בעיצומם של האירועים עצמם, נמנעה הממשלה בראשותו לעשות שימוש במושג זה בהקשר למבצע הצבאי בלבנון. עתירה לבג"ץ, בבקשה שיוורה לממשלה להפעיל את סמכותה ולהכריז על מלחמה, נדחתה אף היא במהלך האירועים – בית המשפט הבהיר במפורש, כי על־פי ראייתו אכן אין מדובר במלחמה. גם הדרג הצבאי הבכיר נמנע מלהגדיר את האירועים כמלחמה.

ההימנעות הזאת של כל הגורמים מלהגדיר את האירועים כמלחמה אינה מקרית. הדימוי הכללי של רבים מאיתנו בנוגע למאפייניה של המלחמה, היה עד לפני זמן לא רב פועל יוצא של צורת מלחמה מסוימת, שאפיינה את התקופה המודרנית (בערך מאמצע המאה ה־18) ותאמה את דפוסי המלחמות הראשונות בין ישראל למדינות ערב. המלחמה מהסוג הזה הייתה טוטלית בעוצמתה, תעשייתית במהותה, התנהלה בין מדינות לתכלית מדינית מובהקת, ותוצאתה הייתה, בדרך־כלל, ברורה וחד־משמעית. השאיפה להשיג הכרעה מהירה וחד משמעית, המהלך המתמדי של כוחות היבשה כמייצג המובהק של הכרעה כזאת, ההפרדה הברורה בין החזית לעורף – כל אלה היו מאפיינים מובהקים של מלחמות מהסוג הזה.

זהו הדימוי שהיה בתודעתם של ישראלים רבים בפרוץ האירועים בקיץ 2006, והוא זה שהקשה על ההכרה בכך שמדובר במלחמה, גם אם בעלת מאפיינים אחרים. כמה מאפיינים כלליים של סוג המלחמה הזה היו מוכרים לישראלים כבר יותר משני עשורים, אך הופעתם במרוכז, בעימות בעצימות



▶ הרקטות המתמשך על ישראל.

המלחמה, והמבצעים שאחריה, הבהירו את הקושי לממש את השאיפה המסורתית של ישראל לקצר את משך המלחמה ולהגיע להכרעה ברורה וחד-משמעית. עם זאת, הם הבהירו את מגבלותיה הקשות של תפישה שאימצו חזבאללה וגורמים נוספים להתמודדות עם ישראל. תפישה זאת אמנם הצליחה להביא להימשכות הלחימה, ולתחושות קשות בצד הישראלי. עם זאת, ככל שהתמשכה הלחימה, התגבר גם הנזק לחזבאללה וללבנון, שהיה משמעותי יותר מהערכותיו של חזבאללה בנוגע לנזק הצפוי בעימות כזה.

הדרך למלחמה

רבים רואים בהריגת שלושת חיילי צה"ל ב-7 באוקטובר 2000 וחטיפת גופותיהם ללבנון, כתחילתם של האירועים שהובילו למלחמת לבנון השנייה. אין ספק שהחטיפה היא אכן נקודת ציון משמעותית בדרך למלחמה, אך שורשיה של המלחמה נמצאים, בשני הצדדים, בשורה של התפתחויות שהתרחשו מאז שנות ה-80 ובעיקר בשנות ה-90 של המאה ה-20. אלה היו השנים המשמעותיות להתפתחות האופרטיבית של חזבאללה, ולשינויים עמוקים בתפיסת ההפעלה של צה"ל. שני הצדדים הגיעו למלחמה עם תפיסות, דפוסי פעילות ואמצעים שהתפתחו, נבנו והתגבשו בשני העשורים שקדמו לה.

ההתפתחויות בחזבאללה

במלחמת לבנון השנייה מימש חזבאללה תפישה אופרטיבית שלמה שהתפתחה אצלו, ואצל גורמים אחרים, במהלך שנות ה-90. במרכז של התפישה הזאת עמדו הכרה עמוקה בעליונותה הצבאית-טכנולוגית של ישראל, אך גם הערכה שניתן להחליש אותה באמצעות פגיעה בנקודות התורפה

ובנקודות התלות האסטרטגיות והאופרטיביות שלה. הכוונה היא בעיקר לרגישות הגבוהה לאבדות, לחוסר היכולת להתמודד עם מלחמה ממושכת ולמגבלות שנובעות מהעדיפות, שהלכה והתבררה בשנים האלה, להפעלת הכוח האווירי. מרכיב אחר של התפישה, היה הרעיון של ניצחון באמצעות אי הפסד. זוהי וריאציה מקורית על רעיון ההתשה, המבוסס על הבנה עמוקה של תפיסות היסוד הישראליות בענייני צבא וביטחון. חזבאללה זיהה את הצורך של ישראל בניצחון ברור וחד-משמעי במלחמה קצרה, וראה במניעתו של ניצחון כזה ניצחון שלו.

אסטרטגיית ה"הכלה"

החל משנות ה-90 הסתמן שינוי יסודי וברור בתפיסת ההפעלה המקורית של צה"ל, שבמרכז עמד עד אז הרעיון של העברת המלחמה לשטח האויב באמצעות המהלך המתמרן של כוחות היבשה. השפעותיו הברורות של שינוי זה באו לביטוי בזירה הלבנונית, עוד במבצעי האש שנועדו להתמודד עם ירי תלול מסלול שביצע חזבאללה על יישובי הצפון (מבצע "דין וחשבון" ב-1993 ומבצע "ענבי זעם" ב-1996). בשני המבצעים העדיפה ישראל להפעיל את כוח האש שלה, ונמנעה מלהפעיל כוחות

יבשה. זאת הייתה סטייה ראשונה, גלויה וברורה, מתפיסת ההפעלה המקורית. דרך הפעולה החדשה, עמדה בניגוד בולט לדרך שבה התמודדה ישראל עם איום של טרור משטח לבנון במבצע ליטאני (1978) ובמלחמת לבנון הראשונה (1982).

לאחר נסיגת כוחות צה"ל מלבנון, אימצה ישראל אסטרטגיה של הרתעה מול חזבאללה, שכוונה בעיקר נגד סוריה. בבסיסה של האסטרטגיה עמדו תפישה פוליטית, שראתה את סוריה אחראית לנעשה בלבנון, ותפישה צבאית שהעריכה כי מול סוריה ניתן להפעיל ביתר יעילות את כוח האש. כל זאת, במטרה לכפות עליה להפעיל את השפעתה על חזבאללה לרסן את פעולותיו. האסטרטגיה הושפעה גם מהקשרים העמוקים, שהלכו והתפתחו בין סוריה לחזבאללה לאחר מות הנשיא הסורי חאפז' (נשמע: חאפז) אל-אסד ועליית בנו, בשאר.

המבחן הראשון של האסטרטגיה הזאת היה כמה חודשים לאחר הנסיגה, באוקטובר 2000, כשחזבאללה הרג שלושה חיילי צה"ל: בני אברהם, עדי אביטן ועומר סואעד, וחטף את גופותיהם. ישראל לא מימשה את האיום כלפי סוריה, והבליגה למעשה על חטיפת החיילים ובהמשך על חטיפת אל"ם (מיל') אלחנן טננבאום. הסיבה העיקרית להבלגה (שאותה כינתה ועדת וינוגרד הכלה), הייתה שהחטיפה התרחשה במקביל לתחילת העימות האלים עם הפלסטינים, וישראל לא רצתה להתמודד בו-בזמן בשתי חזיתות. ואולם ההבלגה נבעה גם מחוסר נכונות עמוק יותר - של הדרג המדיני והצבאי הבכיר - לחזור אל הבוץ הלבנוני זמן קצר בליכך לאחר היציאה ממנו (ואולי גם מחוסר רצון לשדר לציבור, כי הנסיגה הובילה דווקא להסלמה). לאחר פיגועי 11 בספטמבר בארצות-הברית, הסתמנה גם מודעות של הקהילה הבין-לאומית לבעיית חזבאללה שבאה לידי ביטוי בהחלטת מועצת הביטחון 1559. ההחלטה

קראה לנסיגת הכוחות הסוריים מלבנון ולפירוק המיליציות החמושות. בשנה שלאחר מכן עוד ניסתה ישראל לממש את רעיון ההרתעה, באמצעות תקיפת מוצבי מכ"ם סוריים בלבנון כמענה לפעולות של חזבאללה, אך במקביל הבליגה על שורה של אירועים נוספים.

הנסיגה הסורית מלבנון

ב-14 בפברואר 2005 חל שינוי יסודי במצב בעקבות הירצחו של ראש ממשלת לבנון לשעבר, רפיק אל-חריירי. הרצח הסעיר את האוכלוסייה הלבנונית, ומאות אלפי לבנונים יצאו לרחובות בקריאה לנסיגת הכוחות הסוריים מהמדינה. ההפגנות הסוערות הובילו ליציאת הכוחות הסוריים מלבנון, וב-26 באפריל 2005, לאחר 29 שנים של שהייה במדינה, עזב החייל הסורי האחרון את שטח לבנון. הנסיגה נתפסה בישראל כשינוי אסטרטגי חיובי, אך ערערה את יסודותיה של אסטרטגיית ההרתעה של ישראל בהקשר הלבנוני.

ההבנה הזאת, היא שעמדה בבסיס הכנתה של תוכנית אופרטיבית חדשה להתמודדות ישירה עם חזבאללה, שכללה גם תמרון משמעותי של כוחות היבשה ("מי מרום"). במקביל,

לבנון השנייה לא הייתה דומה למלחמות שנוהלו בעשורים הראשונים בין ישראל למדינות ערב. היא לא הייתה טוטלית ושני הצדדים לא חתרו בה להכרעה



פגיעות בעורף הישראלי במהלך מלחמת לבנון השנייה. במלחמת לבנון השנייה מימש חזבאללה תפישה אופרטיבית שלמה שהתפתחה אצלו ובמרכזה עמדו הכרה עמוקה בעלייונותה הצבאית-טכנולוגית של ישראל, אך גם הערכה שניתן לקדזה באמצעות פגיעה בנקודות התורפה ובנקודות התלות האסטרטגיות והאופרטיביות שלה

ותרם תרומה משמעותית לפגיעה בכשירותו של צה"ל לממש את תפיסת ההפעלה המקורית שלו. הפגיעה במערך המילואים הייתה חמורה במיוחד.

מה ניסתה ישראל להשיג?

מקובל להניח שהמלחמה חשפה ליקויים קשים, בכל הקשור לתהליך קבלת ההחלטות בישראל ברמה האסטרטגית. כיום כבר ברור שאף שאיום החטיפה היה איום קונקרטי מאוד (שחזבאללה אף ניסה לממשו, ללא הצלחה, בנובמבר 2005), לא הייתה לצמרת המדינית והצבאית של ישראל תפישה מגובשת ומקיפה בנוגע לדרך ההתמודדות עם אתגר כזה, ועם משמעותיותו הרחבות יותר. זאת, אף שהדרגים הבכירים ביותר (ובכלל זה ראש הממשלה והרמטכ"ל) העידו שגיבושו לעצמם, בחודשים שלפני המלחמה, השקפה כללית שלפיה אסטרטגיית ההבלגה מיצתה את עצמה, ופעולה נוספת כמו חטיפה תאלץ את ישראל לסטות ממנה.

ישראל יצאה למלחמה בלא שהתקיים בצמרת המדינית שלה בירור יסודי של מטרות המלחמה המדיניות. בדיון הראשון שהתקיים בממשלה, לא היה ברור לרוב השרים בישראל נמצאת בתחילתה של מלחמה, וחלק גדול מהם התייחס לפעילות הצבאית כאל פעולת תגובה ממוקדת בזמן ובהיקף. רוב השרים סברו שנדרשת תגובה חריפה לפעולת החטיפה, אך לא התקיים דיון רציני במשמעויות הרחבות יותר של

ישראל יצאה למלחמה בלא שהתקיים בצמרת המדינית שלה בירור יסודי של מטרות המלחמה המדיניות

התפתחה תוכנית אופרטיבית נוספת ששיקפה את השאיפה להימנע מאותו מהלך קרקעי. תכליתה של התוכנית ("שוברת הקרח") הייתה לייצר מצב חדש ושונה בזירה הלבנונית, באמצעות פעולה רבת עוצמה של אש מנגד ללא מהלך קרקעי נרחב. בשל היעדר תחושת דחיפות (שהייתה קשורה גם להערכה של הצמרת הצבאית, שהסבירות להחלטה פוליטית על חזרת חיילים ישראלים ללבנון היא נמוכה) לא הושלמו שתי התוכניות עד לתחילת המלחמה ביולי 2006. עם זאת, הן היו, במידה רבה,

התשתית התפיסתית שעליה התבססה הפעלת הכוח הצבאי של ישראל במלחמת לבנון השנייה.

צורת התמרון בתוכנית "מי מרום" לא הייתה שונה באופן מהותי מזו המסורתית - מתכונת של סד"כ גדול - שעוצבה במידה רבה על-פי מתכונת של מלחמת יום הכיפורים. ואולם, שנים של הזנחה הביאו לכך שצה"ל איבד את הכשירות לממש את תפיסת התמרון הזאת, הן באופן כללי והן בזירה הלבנונית. הפגיעה בכשירות הייתה קשורה, בין השאר, בהתפתחותה של טכנולוגיה ובלקחים שהופקו מהעימותים שבהם היו מעורבים הכוחות האמריקניים. היא הוצאה עקב הקיצוצים התקציביים, שחייבו לקבל החלטות קשות לפני שנבחנו ברצינות הראויה החלופות האפשריות. הצורך המתמשך להכריע את הטרור הפלסטיני חייב הקצאה אדירה של משאבים, בכל התחומים,

מול חזבאללה עצמו), אך החשיבה הצבאית של ישראל לא הייתה מתורגלת בהם והושפעה יותר מסוג אחר של מבצעים שתכליתם להשיג הכרעה. הפער הזה, שבין מבצע הרתעה למבצע הכרעה, ניכר מאוד בדיון על המלחמה – הן במהלכה והן אחריה.

מה היו המשימות שניתנו לצה"ל?

בדיון שנערך בממשלה בערב של יום הלחימה הראשון התברר, כי קיימות שלוש גישות שונות בנוגע לשאלה כלפי מי נכון להפעיל את הכוח של ישראל לשם השגת אותה הרתעה – כלפי המדינה הלבנונית, כלפי סוריה או כלפי חזבאללה עצמו. הגישות האלה שיקפו תפיסות שהיו קיימות גם לפני המלחמה אך לא התבררו די הצורך.

הרמטכ"ל, רא"ל דני חלוץ, ראה בתגובתה של ישראל לחטיפה נקודת מפנה בהתייחסותה של ישראל לבעיית חזבאללה, ולאחריותה של ממשלת לבנון לבעיה. הוא הציע לדרג המדיני את הרעיון האסטרטגי שהתגבש במטכ"ל – יצירת לחץ כבד על ממשלת לבנון, למימוש אחריותה ולטיפול בחזבאללה. זאת,

באמצעות פגיעה קשה בתשתית האזרחית של לבנון, ובעיקר במערכות החשמל והתחבורה (לדברי אולמרט: "בפעולה מהירה, הרסנית וקצרה ביותר"). הרמטכ"ל היה מודע, כמו כן, לחולשתה של ממשלת לבנון ולכן נראה, כי ביסוד ההצעה עמדה ההערכה שתקיפות כאלה יאיצו את הקהילה הבין-לאומית להתערב ולעמוד לצידה של ממשלת לבנון. היבט נוסף של הרעיון היה, שגרימת הנזק תביא להכרה בקרב האוכלוסייה בלבנון בכך שפעולה של חזבאללה – שהציג את עצמו כ"מגן לבנון" – הביאה דווקא להרס. באופן ספציפי, הציע הצבא לתקוף שתי תחנות כוח, ובכך לגרום לפגיעה ב-20°-30 אחוזים מההספק הכולל של רשת החשמל הלבנונית. כמו כן, הוצע לתקוף מטרות נוספות של

חזבאללה עצמו, ובכלל זה את תחנת השידור של הארגון. הדרג המדיני דחה את הרעיון הזה, וכן גם רעיון נוסף שהוצג על-ידי ראש המוסד, מאיר דגן, שביקש לתקוף גם מטרות בסוריה. בסיכום הדיון בחר הדרג המדיני ברעיון אחר, שעיקרו היה פגיעה ישירה בחזבאללה. למעשה, אישר הדרג המדיני לצבא להפעיל תוכנית מבצעית שהוכנה במשך שנים בחיל האוויר, וכללה תקיפה מקדימה של המערך הרקטי של הארגון. הרעיון היה, במובנים רבים, מרחיק לכת ומסוכן יותר אפילו מתקיפת התשתית הלאומית. הסיבה לכך היא שרוב הרקטות הוסתרו בבתיים אזרחיים, בדרך-כלל בפאתי הכפרים. הצבא נמנע מלהמליץ לדרג המדיני על תקיפת המטרות האלה – בשל החשש מפגיעה נרחבת באזרחים. בסופו של דבר הייתה הפגיעה באזרחים מצומצמת הרבה יותר מכפי שהעריך הצבא, אך האישור שנתן הדרג המדיני לתקיפה משקף את תפיסתו בנוגע לעוצמה הנדרשת של תגובת ישראל.

במקביל, הונחה צה"ל לבצע סגר ימי ואווירי על לבנון, ולמנוע אספקת נשק לחזבאללה מסוריה ומאיראן. מהלך קרקעי לא עלה לדיון רציני ביום הראשון. כשעלה לדיון בימים הבאים, התנגדו לו רוב מקבלי ההחלטות, הן בדרג המדיני והן

פעולת התגובה של ישראל וביעדיה הכלליים. בסיום הדיון פורסמה הודעה של הממשלה שהגדירה את החטיפה כאירוע חמור, הטילה את האחריות על ממשלת לבנון, אך הצביעה על חזבאללה כמי שביצע את החטיפה ועתיד לשלם את המחיר על כך. ההודעה התריעה על האפשרות לתקיפה משמעותית על העורף, והקימה צוות מצומצם יותר של שרים לצורך אישור הפעולות הצבאיות הפרטניות.

הניסוח הברור ביותר היכול להיחשב למטרות המדיניות של המלחמה, נמצא בנאום שנשא בכנסת ראש הממשלה אולמרט ב-17 ביולי 2006 – כחמישה ימים לאחר תחילת המלחמה. בנאום הזה הציג אולמרט יעדים שאפתניים למלחמה שכללו, בין השאר: החזרת החיילים החטופים, הוצאת חזבאללה מהאזור ופריסת צבא לבנון בדרום המדינה בהתאם להחלטת מועצת הביטחון 1559. ואולם, בעדותו בפני ועדת וינוגרד (ובהרצאה שנתן ב-2012), המעיט אולמרט בחשיבותו של הנאום וטען, כי המטרות מרחיקות הלכת הוצגו בכדי לרומם את המורל בישראל.

במובנים רבים, הביטוי הברור ביותר המטרות הקונקרטיות יותר של המלחמה ניתן דווקא על-ידי הצבא שהציג לממשלה, עוד ביום הלחימה הראשון, את האופן שבו הוא מבין את המטרות המדיניות של המלחמה. מהצגת הצבא עולה, כי הבין שהתכלית האסטרטגית של הפעולה הצבאית היא, בראש ובראשונה, שיקום ההרתעה של ישראל והעמקתה. זאת, באמצעות המחשת הנכונות של ישראל לגבות מחיר גבוה ולא פרופורציונלי על פעילות עוינת נגדה, בין היתר נוכח איום ברור על העורף הישראלי. באשר לשאלת החיילים החטופים שיקפה הצגת הצבא את ההבנה שהפעולה הצבאית, כשלעצמה, לא תוכל להביא להחזרתם. תכליתה של הפעולה הצבאית, בעיני הצבא, הייתה אפוא ליצור את התנאים שיאפשרו את המשא ומתן על החזרת החיילים.

ממכלול החומר שהתפרסם עולה אפוא שישראל רצתה בעיקר לשקם את דימוי ההרתעה שלה שספג, על-פי ראייתה, מהלומה קשה עקב השילוב בין שתי פעולות חטיפה שהתרחשו בגזרות שמהן נסוגה ישראל באופן חד-צדדי. בנסיבות האלה חשו מקבלי ההחלטות בישראל, כי אין מנוס מתגובה חריפה על פעולת החטיפה. ואכן, מניתוח הדברים שנאמרו במהלך אותו היום עולה, כי הם עסקו יותר בממדיה של התגובה הצבאית של ישראל ובעוצמתה, ופחות ביעדים המדיניים הפוזיטיביים שצריכה להשיג הפעולה הצבאית. למעשה, ממשלת ישראל לא החליטה לצאת למלחמה אלא לפעולה צבאית, שתשדר מסר ברור שימנע בעתיד חטיפות ופעולות נוספות בעלות אופי דומה.

עבר זמן נוסף, עד שהרעיון הזה נוסח בחשיבה הצבאית של ישראל כמבצע הרתעה, שתכליתו להשפיע על מקבלי ההחלטות של האויב להימנע מביצוע פעולות מסוימות ובאופן כללי יותר – להבטיח "תקופת שקט". אין המדובר בסוג חדש של מבצעים (פעולות התגמול בשנות ה-50 היו מבצעים כאלה, וכך גם מבצעים שנערכו במלחמת ההתשה ובעשורים האחרונים, כולל

ממשי במהלך המלחמה. בשלב הזה התחילו גם תקיפות על סמלי הריבונות של חזבאללה בלבנון, בעיקר רובע הצ'אחיה (נשמע: דאחיה) מזרם לבירות, גשרים, צירי תנועה ומפקדות. בדיעבד, התברר שאופן הפעולה של ישראל הגיע לנקודת המיצוי שלו בסוף השבוע הראשון של המלחמה מבחינת מודיעין מוקדם. התוכניות האופרטיביות של צה"ל, שהוכנו לפני המלחמה, זיהו את הנקודה הזאת מבעוד מועד וקבעו כי בנקודה הזאת נכון לעצור את התקיפות, לבחון את השפעתן ובמקרה הצורך – לפתוח במהלך קרקעי משמעותי. ואולם הידע האופרטיבי הזה לא יושם, ומקבלי ההחלטות לא שקלו באופן רציני את הרעיון.

עם זאת, התחושה שלפיה המאמץ האווירי אינו מוביל לפגיעה משמעותית מספיקה בחזבאללה וירי הנמשך של הרקטות, הביאו לשינוי מסוים בדפוס הפעולה של ישראל ולתחילתו של השלב השני במלחמה.

השלב השני - מהלך קרקעי מוגבל

השלב הזה, שהחל בין 19 ביולי ל-31 בחודש, כלל מבצע מתמשך של ציד רקטות מהאוויר וכלל מהלך קרקעי מוגבל. המהלך לא נועד לכיבוש שטח, ואף לא לפגיעה ישירה ברקטות קצרות הטווח, אלא לפגיעה כללית יותר בפעילי חזבאללה. על כן בוצע במתכונת של פשיטות מצומצמות למרחבים שהיו בשליטת חזבאללה.

ב־27 ביולי אישר הקבינט לצה"ל גיוס מילואים נרחב של כמה אוגדות, אך לא נתן עדיין אישור למהלך קרקעי משמעותי בשטח לבנון. עם זאת, העיד גיוס האוגדות על הכרה בכך שדרך הפעולה האווירית לא הביאה להפחתה משמעותית בירי הרקטות, ועל תחילת ההכרה במרכזיות של אמצעי הלחימה הזה בתפישה הכוללת של חזבאללה. יומיים לאחר מכן, ב־29 ביולי, השלים צה"ל את גיוס המילואים שאושר על-ידי הקבינט. באותו היום הנחה לראשונה ראש הממשלה את צה"ל, להציג תוכנית לפעולה רחבה בדרום לבנון. בשלב הזה עדיין סברו רוב מקבלי ההחלטות, כי אין להפעיל את האופציה הזאת, וכי הנזק של הפעלתה יהיה גבוה מהתועלת שתביא. גם באותם ימים, בעיצומו של השבוע השלישי למלחמה, ניכר בקרב מקבלי ההחלטות החשש הגדול ממהלך שעלול להביא לאבדות כבדות ולשהייה ממושכת של כוחות צה"ל בלבנון.

השלב השלישי - מהלך קרקעי

בדיון שנערך בקבינט ב־31 ביולי, הוחלט לאשר לצה"ל להרחיב את הפעולה הקרקעית בלבנון וליצור אזור ביטחוני מיוחד ברוחב 6 קילומטרים. בעקבות הדיון הזה החל השלב השלישי של המלחמה, שבמהלכו חלה עליית מדרגה משמעותית באופי הפעילות של כוחות היבשה בלבנון. בחלק האחרון של השלב הזה, לקראת סיומה של המלחמה, התכוונה ישראל לפעול נגד הרקטות קצרות הטווח של הארגון באמצעות מהלך קרקעי בהיקף נרחב, לליבה המבצעית של חזבאללה מזרם לנהר הליטאני.

ב־9 באוגוסט אישר הקבינט הביטחוני תמרון משמעותי של צה"ל בלבנון. בינתיים נמשכו המגעים הדיפלומטיים למציאת פתרון מדיני לעימות ולמחרת, סוכם נוסח הטיוטה להצעת החלטה של מועצת הביטחון בעניין הפסקת האש. ב־11



הרמטכ"ל לשעבר דני חלוץ. ראה בתגובת ישראל לחטיפה נקודת מפנה בהתייחסותה של ישראל לבעיית חזבאללה, ולאחריותה של ממשלת לבנון לבעיה

בדרג הצבאי הבכיר.

ההנחיות הראשונות שניתנו לצבא לא התייחסו באופן מפורש לצורך להביא במהירות להפסקת שיגורי הרקטות קצרות הטווח דווקא. באופן כללי ניתן, כנראה, לקבוע כי גם הדרג המדיני וגם הדרג הצבאי הבכיר המעיטו בחשיבותן של הרקטות קצרות הטווח והחמיצו, במידה רבה, את מקומן המרכזי בתפישה של חזבאללה. המודעות לכך שהעורף הישראלי יספוג מטחים של רקטות הייתה קיימת ללא ספק, ואף הודגשה בדיונים הפנימיים ובהתבטאויות הפומביות, אך נראה שמקבלי ההחלטות הפחיתו בחשיבות העניין.

כיצד הופעל הכוח הצבאי?

בשלב הראשון של המלחמה פעל צה"ל בעיקר כדי לנטרל את יכולותיו האסטרטגיות של חזבאללה, ולאותת לארגון כי חל שינוי יסודי במדיניותה של ישראל. השלב הזה, שבו פעל כמעט רק הכוח האווירי, נמשך כשבוע מתחילת המלחמה ועד 19 ביולי. אחד המאפיינים המובהקים של השלב הזה, היה התמיכה הרחבה שלה זכתה הפעולה הצבאית – הן בדעת הקהל הישראלית והן בזו הבינלאומית.

בלילה שבין 12 ביולי ל-13 ביולי, שבו נערכה התקיפה המקדימה על מערך הרקטות לטווח בינוני, סימן את החלטת ישראל להגיב בעוצמה רבה על פעולת החטיפה. מבצע זה היה שיאו של מאמץ מודיעיני ומבצעי שנמשך שנים. בתוך פחות משעה הושמדו עשרות משגרים ניחים של רקטות, שהוסתרו בבתים של פעילי חזבאללה ומשפחות שיעיות בדרום לבנון. המערך הזה נפגע קשות, יצא מכלל פעולה ולא בא לידי ביטוי

נדרשת בניסבות המיוחדות של העימות. הם ניסו, אפוא, לגרום לחזבאללה (ובמידת מה גם ללבנון) נזק משמעותי שיוביל אותו להימנע מפעולות חטיפה בעתיד ויבטיח תקופת שקט.

הכוח האווירי נתפס ככלי היעיל ביותר לעניין הזה, וההערכה הייתה שהפעלתו אכן תגרום לאותו נזק שיוביל להרתעה. עם זאת, לא הצליח הכוח האווירי להתמודד עם האופן שבו הפגין חזבאללה את שרידותו, ועם ההשלכות שהיו לירי הרקטות המתמשך על התחושות של הציבור בישראל. גם ההפעלה של כוחות היבשה, שהייתה מאוחרת ומהוססת, לא הצליחה להתמודד עם האתגר. התוצאה הייתה שלאחר המלחמה שררה בציבור הישראלי תחושות חזקות של אכזבה ותסכול, שנבעו בעיקר מן הפער הגדול שבין הציפיות לניצחון במלחמה לבין תוצאותיה. לישראל היה זמן כמעט בלתי מוגבל, ובראשיתה זכתה הפעילות הצבאית לקונצנזוס כמעט מוחלט. בסיומה של המלחמה התברר, כי בניגוד לציפיות חזבאללה עומד על רגליו ולא יפורק מנשקו. כתוצאה מכך, הגישה הכללית הייתה שישראל נכשלה במלחמה ולפיכך כושר ההרתעה שלה נפגע באופן משמעותי.

עם זאת, ככל שעבר הזמן, התברר כי קיימת גם גישה אחרת שלפיה כושר ההרתעה של ישראל דווקא התחזק, והיא מביאה כהוכחה לכך את השנים שלאחר המלחמה, שבהן לא פעל חזבאללה כנגד ישראל. הגישה גורסת שהיעדים הריאליים של המלחמה, בניגוד לציפיות המוגזמות, אכן הושגו.

בהיבטים הטקטיים יותר, אין ספק שישראל הצליחה להפגיע את חזבאללה ולגרום לו נזק משמעותי. מספר פעילי חזבאללה שנהרגו, עמד על יותר מ-600. זה היה מחיר כבד מאוד לארגון, שבמשך שנות קיומו לא איבד לוחמים רבים. לכל אלה הצטרפה פגיעה כלכלית משמעותית בארגון, שאיבד אמצעי לחימה יקרים ותשתיות חיוניות. המלחמה הביאה גם לפגיעה קשה בסמל לריבונותו בבירות, ובמרכז העצבים

המרכזי של הארגון. מערך המוצבים שבנה חזבאללה לאורך הגבול עם ישראל נהרס, המערך התת-קרקעי שהקים נחשף ומערכי הרקטות שלו, לטווח הבינוני ולטווח הארוך, נפגעו באופן משמעותי. מזב"ל הארגון, חסן נצראללה (נשמע: נסראללה) נאלץ להסתתר בשנים שלאחר המלחמה מחשש שישראל תנסה להתנקש בחייו, והמעייט בהופעות פומביות. הכפרים השיעיים, עיקר עוצמתו, ספגו נזק משמעותי. גם ללבנון נגרם נזק רב שנאמד, על-ידי מקורות לבנוניים, בכמה מיליארדי דולרים.

בהיבט אסטרטגי יותר, מצביעה הגישה על השקט ששרר בגבולה הצפוני של ישראל בשנים שלאחר המלחמה וקושרת אותו, לפחות בחלק מן התקופה הזאת, עם תוצאותיה של המלחמה, ובעיקר לנזק שנגרם לארגון עצמו וללבנון כולה. ואכן, חזבאללה נאלץ להבליג, בשנים שלאחר המלחמה, על שורה של מכות כואבות שאותן ייחס לישראל, בין היתר הריגת הדמות הצבאית הבכירה בארגון, עמאד מע'ניה (נשמע: מורניה), ב-2008 ועל תקיפות רבות על מתקנים, שיירות וכלי רכב שהעבירו אמל"ח מסוריה ללבנון. הדרך היחידה שבה ניסה

באוגוסט בשעה 16:40, בעת שהתקיימו הדיונים במועצת הביטחון, אישר ראש הממשלה לבצע את המהלך הקרקעי הרחב בדרום לבנון. בשעה 21:00 החל המבצע. במקביל, סיכמו המדינות החברות במועצת הביטחון את נוסח הטיוטה להצעת החלטת בעניין הפסקת-האש.

ב-12 באוגוסט נמשך המהלך הקרקעי הרחב של כוחות היבשה בלבנון. לקראת השעה 3:00 לפנות בוקר, קיבלה מועצת הביטחון של האו"ם פה אחד את החלטה מס' 1701 שקראה להפסקת פעולות האיבה, ולשיגור 15,000 חיילי או"ם חמושים לדרום לבנון. למחרת, הודיעה גם ממשלת ישראל על קבלת החלטה. משמעותה של החלטה הייתה, למעשה, הפסקת המהלך המתמדי של כוחות היבשה בלא שהושגו כל יעדי. ב-1 באוקטובר עזבו כוחות צה"ל את שטח לבנון.

כיצד פעל חזבאללה?

חזבאללה הופתע אמנם מכך שהחטיפה הובילה למלחמה, אך הכין את עצמו בשנים שקדמו לה לעימות שיתרחש בדפוסים הדומים לאלו שאכן התרחשו בפועל. הרעיון שהסדיר את בניין הכוח של חזבאללה, היה כאמור ניצחון באמצעות אי הפסד. למעשה, כל מה שנדרש מהארגון היה לשרוד, ובעיקר להפגין את שרידותו.

מערך הרקטות לטווח קצר שיגר במהלך המלחמה כ-3,500 רקטות בקוטר 107 מ"מ ו-122 מ"מ. הרקטות שוגרו הן מתוך הכפרים, הן משטחים פתוחים והן מהמתחמים המיוחדים שבנה חזבאללה. המאמץ האווירי נגד הרקטות האלה לא הביא לתוצאות כלשהן, שכן חתימת השיגור שלהן נמוכה מכדי שניתן יהיה לפעול נגדן באמצעות הכוח האווירי. לעומת זאת, מאמץ הציוד מול משגרי הרקטות הניידים לטווח בינוני היה מוצלח, והושמדו כמעט כל המשגרים שירו. ההישגים האלה הביאו

לכך שמערך רקטות ה-220 מ"מ נפגע באופן משמעותי ביותר, וכך גם מערך רקטות ה-302 מ"מ.

מטרתו של מאמץ הלחימה של חזבאללה בקו המגע עם כוחות היבשה של צה"ל, הייתה לגרום למספר רב ככל האפשר של נפגעים, ובמקביל להאט את קצב ההתקדמות של הכוחות-זאת כדי לאפשר את ירי הרקטות המתמשך לשטח ישראל. רוב הלחימה של חזבאללה התבססה על ירי של טילים נגד טנקים ומרגמות, ועל הטמנת מטענים בצירי התנועה. נדיר היה למצוא כוחות מתמרנים של חזבאללה שנלחמו באופן ישיר בכוחות צה"ל.

תוצאות המלחמה במבט לאחור

במבט מפוכח, נראה שיציאת ישראל למלחמה שיקפה בכל זאת כמה תובנות משמעותיות, בנוגע לשינויים במאפייני המלחמה ובסביבה האסטרטגית והאופרטיבית. מקבלי החלטות בישראל הבינו, כי התשומות הנדרשות להכרעתו של חזבאללה הן גדולות מאלה שהיו מוכנים להשקיע, והעריכו שהכרעה כזאת גם אינה

המשיכה ישראל להילחם. הפעלת הכוח הישראלי המחישה לחזבאללה את הקושי שלו להתמודד עם התמשכות הלחימה והבהירה לו, כי ככל שעובר הזמן ישראל מצליחה לגרום לנזק נוסף. במובן זה, הייתה מלחמת לבנון השנייה אירוע למידה משמעותי גם עבור חזבאללה. הלמידה לא הובילה את הארגון לשנות את תפיסתו לאחר המלחמה, אבל הביאה להצטיידות חסרת תקדים באמצעים שאותם העריך הארגון ככאלה שיוכלו לממש את התפישה ביתר הצלחה. הצטיידות זאת אף העלתה בארגון רעיונות שלפיהם יש היגיון בקיצור משך הלחימה, כדי למנוע מישראל להביא לביטוי את יכולותיה.

סיכום

מלחמת לבנון השנייה הייתה, בראש ובראשונה, אירוע למידה משמעותי לשני הצדדים. ישראל וחזבאללה למדו ממנה לקחים משמעותיים שהסדירו, במידה רבה, את היחסים האסטרטגיים ביניהם בעשור האחרון. חזבאללה למד על הקושי להעריך את תגובותיה של ישראל, על הנזק שנגרם כתוצאה מהפעלת עוצמתה הצבאית בעימות בעצימות גבוהה ועל הבעייתיות של תפיסתו האופרטיבית בעימות כזה. ישראל למדה על המחיר הכבד של כל יממת לחימה בעידן, שבו אין ביכולתה להפסיק לחלוטין את ירי הרקטות לשטחה.

פרסום אסטרטגיית צה"ל בתחילת 2016 מלמד כי הרעיון של מבצע הרתעה, למרות בעיותיו, נמצא עדיין במרכז של החשיבה האסטרטגית של ישראל. בהקשר הזה, הלך העיקרי ממלחמת לבנון השנייה, הוא שמבצעים כאלה מחייבים, בראש ובראשונה, תיאום בין הפעולה המדינית לפעולה הצבאית. העניין הזה שונה באופן מהותי ממבצעי הכרעה שבהם הוסדרו, באופן מסורתי, היחסים בין תחומי הפעולה השונים באופן טורי, כאשר הפעולה הצבאית הייתה אמורה לייצר תנאים לפעולה המדינית. מבצעי הרתעה מחייבים רמת תיאום גבוהה יותר, והפעולה המדינית בהם אמורה להיות משולבת לחלוטין בפעולה הצבאית. ישראל התקשתה לייצר את התיאום הזה ברמה הנדרשת, עד לשלבים האחרונים של המלחמה שבהם אכן נוצר תיאום כזה. עניין נוסף שמחייבים מבצעי ההרתעה, הוא מודיעין הכולל את הערכת האויב את מצבו שלו.

לבסוף, המלחמה מלמדת גם על הקושי להעריך את תוצאותיהם של עימותים צבאיים בעידן הנוכחי. מלחמת לבנון השנייה חשפה כשלים וליקויים רבים. עם זאת, בדיעבד, תוצאותיה של המלחמה היו טובות יותר מכפי שהוערך בישראל מיד בסיומה. העניין הזה מחייב התבוננות לא רק באירועים בעלי אופי דומה דרך פרספקטיבה המביאה בחשבון את השינויים במאפייני המלחמה, אלא גם - ואולי בעיקר - דרך פרספקטיבה המתאימה להערכת התוצאות האלה. בהיעדר ניצחון ברור וחד משמעי, במבצעים שתכליתם להשיג הרתעה - פרספקטיבה יכולה להיווצר רק כעבור זמן. פרספקטיבה כזאת מחייבת להבחין, ככל שניתן, בין האירועים והתחושות במהלך הלחימה לבין השפעותיה בטווח הבינוני ובטווח הארוך.

חזבאללה לפעול כנגד ישראל, הייתה באמצעות פיגועים בחו"ל. שורה של פיגועים כאלה סוכלו במשך הזמן, אך לבסוף הצליח חזבאללה לבצע ביולי 2012 פיגוע, כנגד תיירים ישראלים בבורגס שבבולגריה.

בנוגע לחזבאללה - את השקט הכמעט מוחלט בגבול לבנון עד 2011 ניתן אכן לייחס, בראש ובראשונה, לתוצאותיה של מלחמת לבנון השנייה ולהבנה של הארגון את משמעויותיה. לאחר מכן, הצטרפה הטלטה האזורית לגורמים המרסנים את חזבאללה, שכן אילצה אותו להתמודד עם כמה זירות פעילות. לנוכח המלחמה בין משטרו של שאר אל-אסד למדינה האסלאמית ולשלל ארגוני המורדים הסונים, גברה מעורבותו של חזבאללה בסוריה במטרה לשמר את שלטונו של אסד ולמנוע זליגה של הלחימה ללבנון.

העמקת המעורבות בסוריה הגבירה את רתיעת חזבאללה ממלחמה עם ישראל, והארגון נאלץ להשלים עם שורה של פעילויות התקפיות נגדו בשטח סוריה, שאותן ייחס לישראל.

בתחילת 2013 אף סימן נצראללה באופן פומבי את השלמתו של חזבאללה עם הפעילויות האלה, אך הגדיר את שטח לבנון כמרחב שונה שפגיעה בו תגרור תגובה הולמת. ואכן, שני אירועים שהתרחשו ב-2014 (פיצוץ מחסן אמל"ח סמוך לגבול סוריה, והריגת פעיל של הארגון בפיצוץ מתקן האזנה בעדלון) הובילו אותו - לראשונה מאז מלחמת לבנון השנייה - לבצע שני פיגועי גבול בניסיון להרתיע את ישראל משינוי נוסף של כללי המשחק. פיגוע גבול נוסף, שהקשרו דומה, התרחש לאחר תקיפה ברמת הגולן שבה נהרגו פעילים של חזבאללה וקצין איראני והביאה, לראשונה לאחר זמן רב, להריגת חיילי צה"ל. עם זאת, דומה שעל אף שחזבאללה היה נכון לשלם מחיר על פעילותו וללא ספק הסתכן בהסלמה רחבה - התוצאה הכוללת הייתה לשיעור רצונו.

שני הצדדים לא רצו במלחמה, בוודאי שלא בהיקף ובעוצמה כפי שהתפתחה. התופעה אינה חדשה, אך דומה שהיא מהווה מאפיין מובהק של התקופה הנוכחית, שמאופיינת בעיקר בהתרחשויות שהן תוצאה של התהוות ושל דינמיקה, שבבסיסן לא היה תכנון מוקדם ואף לא הגדרה של מטרה ברורה. גם חזבאללה לא היטיב להגדיר את מטרות המלחמה שלו, ותהליך קבלת ההחלטות של העומדים בראשו היה בעייתי. במסיבת עיתונאים ביום החטיפה דיבר נצראללה בעיקר על מטרות החטיפה עצמה והסביר, כי היא נועדה להביא לשחרורם של אסירים לבנונים ופולסטינים. מעיון בדבריו ברור לגמרי שמנהיג חזבאללה לא הבין כי הוא עומד בפני מערכה ממושכת, וכי תגובתה של ישראל אכן חרגה מציפיותיו. נצראללה אף התבטא בגילוי לב בעניין הזה לאחר המלחמה, והסביר כי טעה בהערכתו.

המלחמה המחישה לחזבאללה לא רק את הקושי לצפות את תגובותיה של ישראל, אלא גם את המבוי הסתום שאליו הובילה תפיסתו האופרטיבית. בהיעדר יכולת לגרום לישראל כאב משמעותי (מעבר לירי הרקטות ולהשפעותיו המורליות)





מבט אישי

חטיבה בשינוי כיוון צוות קרב חטיבתי 401 בלחימה בלבנון

התחקיר והפקת לקחים הם בבסיסה של המערכת הצבאית. בסוף כול קרב אמור מי שפיקד עליו לזהות טעויות ושגיאות בשלבי תכנונו, נוהל הקרב לקראתו וניהולו. כך עושה מפקד חטיבה 401 מהקרב שהתנהל במסגרת מבצע "שינוי כיוון 11" הוא השלב האחרון במלחמה, שנקרא בדרך כלל הקרב בסלוקי



בפיקוד על הטנק, התנועה שלו והפעלת האש ממנו היו ברמה נמוכה. הדבר בא לידי ביטוי באופן קריטי במהלך הלחימה. אימונים משותפים עם יחידות אחרות היו במשורה גם הם, כתוצאה מתעסוקת בט"ש אינטנסיבית ומשאבי אימון מעטים. יתרה מזו, ברמה המטכ"לית תוכנן מהלך לצמצום יחידות סדירות, שבמסגרתו ייסגר גדוד סדיר בכל אחת מן החטיבות.

מבחינה אופרטיבית - כשנה לפני המלחמה הוצאה עוצבת הפלדה, ובמסגרתה החטיבה, מהתוכניות האופרטיביות של פיקוד הצפון בלבנון. כתוצאה מכך, חלה שחיקה בהיכרות עם הגזרה והאויב. בנוסף, בשנה הזאת התחלף כל סגל פיקוד החטיבה, מרמת המ"פ ועד המג"ד. לא היה למעשה בסיס אופרטיבי כמעט בכלל. בנוסף, עזרי המודיעין נלקחו מן החטיבה. בשורה התחתונה, המוכנות לעימות כלשהו הייתה ברמה נמוכה - הן ברמת הלוחמים והמפקדים הזוטרים, והן ברמת המפקדים הבכירים.

שינוי כיוון 11 - הקרב בסלוקי

הדוגמאות שאתייחס אליהן, לקוחות מהקרב במסגרת "שינוי כיוון 11" -

ב12 ביולי 2006, באותה עת נחטפו החיילים אלדד רגב ואהוד גולדווסר. שימשתי למעלה משנתיים בתפקיד מפקד חטיבה 401. במאמר הזה אתייחס לכמה תופעות במהלך הלחימה, ולדעתי יש בהן ערך מוסף לסיבוב הלחימה הבא בלבנון לכשיבוא, וללחימה בכלל.

רקע

חטיבה 401 בפיקודי, ביצעה ב-2005 הסבה מטנקי מג"ח לטנק מרכבה סימן 4. ההסבה לוותה בבניית תורת לחימה חדשה, שאושרה כפיילוט לבחינה של מבנה מחלקות כצמדים. במסגרת תהליך ההסבה, ועלימנת לסיים מבצוע החטיבה לחירום, התבססה החטיבה על טנקים שבשוטף היו ביחידות ההכשרה בחטיבה 460. במשך יותר משנה לפני המלחמה, שהו יחידות החטיבה רוב הזמן בתעסוקות בט"ש בשטחים. האימונים היו דלים באמצעים - גם בהכשרות היה קיצוץ עמוק בתחמושת ובשעות מנוע.

כתוצאה מכך הרמה המקצועית הייתה בסיסית ביותר, עד כדי חוסר ידע וניסיון תפעול בכלים דוגמת מרגמה 60 מ"מ פנימית - נשק חיוני ביותר ללחימה בשטחים הרריים. היכולת המקצועית



מוטי כידור <
אל"ם (מיל), מח"ט 401
במלחמת לבנון השנייה

הקרקע שחלקן התגלו בסוף הלחימה. משימת החטיבה במבצע, הייתה להיות חלק מעוצבת הפלדה במאמץ עיקרי פיקודי. לחצות ולפתוח מעבר בנחל הסלוקי ובמרחב קנטרה, לתקוף בגזרתה, לסכל את יכולת התנועה של האויב במרחבה, לסכל שיגורים ולהשמיד פעילי חזבאללה, תשתיות ואמל"ח עד ה־13 ביולי בשעה 20:00. מטרת כל אלה הייתה לאפשר לאוגדה לעמוד במשימתה.

משימת החטיבה הייתה לחפות על חטיבת הנח"ל בעת כיבוש הכפרים פרון וע'נדוריה לפרוץ מעברים בסלוקי וציר עד ע'נדוריה על־ידי גדוד 605, לעבור דרך חטיבת הנח"ל בסלוקי ולתקוף מערבה את מרחב ג'לב טיר זבנה־גויא. נוסף על כך, בשלב השהייה לפתוח ציר לוגיסטי ולהקים נקודת תספוקת אוגדתית ושתשמש גם לאבטחה. סד"כ החטיבה כלל את גדוד 932 מחטיבת הנח"ל, גדוד 9, גדוד 46, גדוד 605 והפלס"ר החטיבתי.

הטעות התכנונית המרכזית בקרב, הייתה חלוקת משימת פתיחת המעבר והציר בסלוקי בין חטיבה 933 לחטיבה 401. התכנון המקורי של האוגדה היה, שהמשימה הזאת תבוצע כמשימה שלמה על־ידי חטיבה 933 כמעבר מותנה, כלומר, כיבוש השטחים השולטים (רכס פרון-ע'נדוריה), פתיחת המעבר והציר. במעלה הדרך בנוהל הקרב, נכפו

המוכנות לעימות כל שהוא הייתה ברמה נמוכה, הן ברמת הלוחמים והמפקדים לכל אורך שדרת הפיקוד

פרון-ע'נדוריה (נשמע: רנדוריה). ההערכה הייתה כללית, ובדיעבד התברר שהיערכות האויב לחלוטין לא הובנה. הייתה הערכה שהאויב מתכוון להגביר את החיכוך מול כוחותינו ולקחת יוזמה, כשבמקביל התגבר הירי המשמעותי מרמת נבטיה לישראל. ההבנה הייתה, שיש לאויב בעיות לוגיסטיות במרחבי יחידת נאצר והוא מתקשה לתת מענה, כשהוא מותקף בכמה חזיתות במקביל. ההישג המרכזי של הארגון בלחימה, הוא חוסר היכולת של צה"ל לשבור אותו. לא הצלחנו ברמת החטיבה לבנות תמונה, על בסיס תצפיות הפלס"ר והכוחות הלוחמים. האויב שמר על אפס נראות - להערכתי כמעט שלא נע אם בכלל. הטכניקות המוכרות כדי לעורר את השטח לא עבדו. המרחב היה גדול, האויב היה מחופר בעמדות בנויות היטב בעומק



שריון צה"ל באימונים. במשך יותר משנה לפני המלחמה, שהו יחידות החטיבה ברוב הזמן בתעסוקות בט"ש בשטחים. האימונים היו מדוללים באמצעים, כשגם בהכשרות היה קיצוץ עמוק בתחמושת ושעות מנוע. הדבר הביא לרמה מקצועית בסיסית ביותר, עד כדי חוסר ידע וניסיון תפעול בכלים דוגמת מרגמה 60 מ"מ פנימית - נשק חיוני ביותר ללחימה בשטחים הרריים. היכולת המקצועית בפיקוד על הטנק, התנועה שלו והפעלת האש ממנו היו ברמה נמוכה - דבר שבא לידי ביטוי באופן קריטי במהלך הלחימה

השלב האחרון במלחמה, שנקרא בדרך־כלל הקרב בסלוקי. החטיבה הגיעה לפיקוד הצפון כשבוע לאחר חטיפת החיילים, גדוד 52 וגדוד 601, שהיו בפיקוד הצפון בתחילתו של אימון קיץ, הופעלו מיד לאחר החטיפה. הפלס"ר הוקפץ אף הוא מהבקעה לטובת תגבור הכוחות. בהמשך הועלתה מפקדת החטיבה ושאר הגדודים. החטיבה פעלה במשך כל הלחימה תחת עוצבת הפלדה, בגזרה המזרחית של פיקוד הצפון. למעט גדוד 601 שנשאר במשך כל הלחימה בגזרה המרכזית, בשלבים השונים פיקדה החטיבה על כל יחידותיה תוך העברת וקבלת יחידות באופן תכוף בהתאם לשלבים השונים.

מבצע "שינוי כיוון 11", היה מהלך התקפי-פיקודי וחטיבה 401 לחמה בו תחת פיקוד עוצבת הפלדה. מטרת המבצע הייתה להפחית באופן משמעותי את ירי התמ"ס לשטח מדינת ישראל, ולהשיג שליטה על מעברי הליטני תוך פגיעה במקסימום מחבלים. תמונת מצב המודיעין הייתה כללית ביותר, כמו בכל שלבי המלחמה. ההבנה הייתה שחזבאללה מתארגן כתוצאה מן ההפוגה בלחימה, ותמונת המצב של המודיעין הייתה שאין תגבור כוחות אויב ברס



אישורי תוכניות בחפ"ק בצפון. תמונת מצב המודיעין הייתה כללית ביותר, כמו בכל שלבי המלחמה

▶ כמה שינויים שהקשה בהם לדעתי, היה חלוקת המשימה בין החטיבות. גבול הגזרה נקבע 500 מטרים ממערב לסלוקי. חטיבה 401 הייתה אמורה לחפות על חטיבת הנח"ל בכיבוש הרכס (שווח לא יעיל לחיפוי, במיוחד לנוכח העובדה שלא היו עזרי שת"פ).

במקביל לכיבוש הרכס, היה אמור להתחיל מהלך פתיחת ומיסוד מעבר בסלוקי ובהמשכו פתיחת הציר, למעשה לתוך גזרת 933, ובהמשך בהינתן התנאים של שיתוק האויב במרחב הייתה מתוכננת להתבצע תנועה של חטיבה 401 תוך מעבר דרך חטיבה 933. לכל ערבוב הכוחות הזה, מתוכנן היה חיפוי מהאגף עליידי חטיבה 226, ובמיוחד מגדוד 9255 שאמור היה לתפוס את שלוחת אל-קוציר. התכנון נכפה מהרמה הבכירה ביותר: הרמטכ"ל וסגנו, והתריעו עליו כל דרגי הפיקוד מטה.

תכנון, שליטה, משמעת בלחימה ועקת הקרב

בפרק הזה אתייחס בדוגמה אחת, לנושא מורכב ובסיסי בלחימה ברמת המפקדים הרלוונטי לרמת הגדוד ולרמת החטיבה. כאמור לעיל הוטלו על החטיבה כמה משימות. המשימה הראשונה הייתה פתיחת המעבר בסלוקי, ופתיחת הציר ממנו במעלה הדרך לע'נדוריה. במעבר היו אמורים בשלב הראשון לנוע כוחות גדוד 9 וגדוד 46, ובשלב מאוחר יותר אמור היה להפוך לציר לוגיסטי אוגדתי עד נקודת תספוקת ממערב לע'נדוריה. בשלב התכנון טעיתי, ותכננתי את ציר התנועה בשונה מן הציר שאותו תכננה האוגדה - במעלה הדרך ולא בוואדי כפי שמופיע בשרטוט.

שינוי הציר נבע מהערכה, שהתבססה על מידע שיש אפשרות למטען בציר בוואדי. השינוי לא הובא לאישור האוגדה, דבר מתחייב מהיותו ציר תספוקת אוגדתי. בנוסף לא הגדרתי בצורה מדויקת לגדוד 605 את משימת פתיחת הציר, או יותר נכון: "עד היכן הוא נדרש לפתוח את הציר?". הוגדרה פתיחת הציר עד פאתי ע'נדוריה. ההגדרה הזאת הייתה פתוחה להבנה של הפקוד, ובפועל נפתח הציר עד הסרפנטינה (עיקול) הראשונה כפי שמופיע בשרטוט. משימת פתיחת

המעבר לעומת זאת, הוגדרה בצורה מפורטת, הושם דגש על הסימון ובוצע קפ"ק מעברים עליידי הסמח"ט. במהלך הקרב נע גדוד 605 למשימתו בעקבות גדוד 932; כאשר את הכוח הוביל גדוד 931 למשימת כיבוש ע'נדוריה. גדוד 605 עבר בסלוקי, נע ופתח את הציר עד הסרפנטינה הראשונה.

ההתנהלות מהשלב הזה שנויה במחלוקת. בפועל, נע הגדוד אחורה, לא סימן, מיסד והחזיק את המעבר בסלוקי כדי לאפשר את תנועת הגדודים. הוא חלף על פני גדוד 9 בוואדי הבריך מערבה, הקים לעצמו מגנן והמתין. המג"ד טען שההתנהלות היא תוצאה של פקודה שלי. הטענה הזאת אינה הגיונית, בעיקר מבחינת מבצעית, ואינה נכונה. מפקד שמבין את הקרב, רואה את מהלכי הכוחות מסביב - לחימה אינטנסיבית בע'נדוריה, הפלס"ר וגדוד 932 שהופעלו לתגבור, גדודי הטנקים ערוכים לתנועה דרך המעברים שאותם

היה אמור לפתוח ולהחזיק. התו"ל הבסיסי ותפקידי ההנדסה בציר הררי להחזיק צירים פתוחים - לא מאפשר לנהוג בצורה הזאת. תנועת גדוד 605 מזרחה לא הייתה ידועה לי כמח"ט, ולא למפקדת החטיבה שתפקדה ממוצב פרג בתנאים נוחים יותר. שליטת מפקד, מוגבלת להתנהלות מבצעית בסיסית של פקודים. להערכתי, זו הייתה תוצאה קיצונית של עקת הקרב. ציינתי את טעויותיי בתכנון, בחוסר הגדרת נקודה ברורה במפה עד היכן בדיוק צריך היה הציר להיפתח. מעבר לכך, לקחים על משמעת מבצעית אין לי למעט הצפת המקרה וטיפול פיקודי שלא היה.

המשמעויות של המקרה, היו עיכוב בתנועה של גדוד 9 ביציאה מוואדי בריך, במעבר הסלוקי ובעלייה על הציר. הטנקים הראשונים, של מ"מ 2, מ"פ ל' והמג"ד האטו את תנועתם. בשלב הזה, נורו טילים מאזור פרון שפגעו ופצעו קשה את מג"ד 9. כמו כן, הם פגעו בטנק המ"מ המוביל, ולמעשה השביתו אותו לירי (פגיעה בתותח). בהמשך הופעל מטען, והדבר גרם לעצירת התנועה ולפגיעה בטנקים נוספים.

סיכום

בקרב בסאלוקי נפלו ונפצעו לוחמים ומפקדים שבתפקודם הביאו לידי ביטוי את המרכזיים בערכי צה"ל: דבקות במשימה, אומץ לב, רעות, דוגמה אישית

ההערכה הייתה כללית, ובדיעבד הפער המשמעותי בה היה שלא הובנה היערכות האויב לחלוטין



לאחר החזרה מהקרב בסלוקי בחפ"ק החטיבתי. בתחקיר עוצבת הפלדה, לא קוימו שלבי התחקיר הבסיסיים בצורה מקצועית ופתוחה

מעבר כוח דרך כוח, לא ניתן היה לבצע אותו עם ירי לעבר האויב, מכיוון שהאש נורתה מגזרת חטיבת הנח"ל. לעובדה ולשלב שאני מתאר יש מרכיבים רבים נוספים, אבל אני רוצה להתרכז בנקודה אחת בסוגיית התחקירים.

אחת הטעויות שעשיתי מול התכנון האוגדתי, הייתה בחירת ציר ההתקדמות לחטיבה במעלה הדרך מהמעבר בסלוקי לכיוון ע'נדוריה. האוגדה הגדירה ציר שנע מאחת הסרפנטינות דרך הוואדי למעלה לכפר, ואילו בתוכנית החטיבתית תכננתי את ציר התנועה בהמשך הדרך (כפי שניתן לראות בשרטוט). כפי שתוארתי לעיל, נורו על טנקי הגדוד טילים בשלב התנועה על הציר וכן על טנק המ"פ בשלב שירד לתוך הוואדי המקביל (ציר התנועה שאותו תכננה האוגדה).

סוגיית מקור הירי בשלב הזה של הלחימה הטרידה אותי במהלך התחקיר האוגדתי, והיה לי ברור שאינה קשורה לטעות בציר התנועה. הערכתי שהירי על הטנקים שעל הציר, והירי על טנק המ"פ - בוצעו מאותה עמדה. המשכתי לבדוק את הסוגיה, ונעזרתי בחומר שקיבלתי מרפ"ט שניתחו את הפגיעות בכל הטנקים. על-ידי בחינת זוויות הפגיעה, והצבה מדויקת של הכלים שנפגעו באמצעות תצ"אות, הגעתי לאזור שיגור הטילים ממרחב אל-קוציר (כפי שניתן לראות בשרטוט).

האזור הזה נמצא בגזרת האחריות של חטיבה 226. בבדיקה שעשיתי התברר לי שהגדוד שאמור היה לתפוס את השליטה באזור, הגיע ליעד הזה 24 שעות מאוחר יותר מכפי שנקבע בפקודה בשל בעיות לוגיסטיות. אחת התובנות שלמדתי במלחמה, היא הצורך לחדד מאוד את ההסברים לפקודים ולבדוק ולוודא ביצוע בצורה פרטנית. בדיעבד, ברור שהחטיבה הייתה צריכה לוודא שגדוד הצנחנים נמצא במקומו ושאגף החטיבה מאובטח לחצייה, או לחלופין לתת לכך פתרון אחר לדוגמה באש. עם זאת, לכל יחידה יש אחריות ראשונה לעמוד במשימתה, ואם יש בעיה או עיכוב - יש לדווח ולעדכן. בתחקיר האוגדתי הנושא לא עלה.

לדעתי, הטעות במינוי אלופי המילואים להובלת התחקירים הובנה, ולא נעשתה במערכות הבאות וטוב שכך. אני סומך על הרמטכ"ל ועל מפקדי צה"ל האחרים, שהם מקיימים את התחקירים ללמידה איכותית ולהפקת לקחים בה הכרחיים.



כוחות שריון במהלך מלחמת לבנון השנייה. הטעות שעשיתי אל מול התכנון האוגדתי, הייתה בחירת ציר ההתקדמות לחטיבה במעלה הדרך מהמעבר בסלוקי לכיוון ע'נדוריה

מרחב הכפרים: קנטרה, פרון, ע'נדוריה, שריפה, ארזון וג'ויא. התוכנית המקורית של מפקד עוצבת הפלדה, התבססה על חלוקת הגזרה והמשימות בין החטיבות בצורה מקצועית. כזאת המאפשרת פיקוד ושליטה ותוך ניסיונות לבצע הונאה ותחבולה, לבזר את מאמצי האויב וכל אלה על פי התו"ל המוכר. במעלה הדרך נכפו על מפקד האוגדה כמה שינויים, בין היתר ביטול מאמץ משני (ניסיון חצייה מקביל) ושינוי גבולות הגזרה והמשימות בין חטיבה 401 לחטיבת הנח"ל.

השינוי כפי שנעשה - משימת פתיחת המעבר שהייתה בתוכנית המקורית משימה שלמה של חטיבת הנח"ל, חולקה לשניים: על חטיבה 401 הוטל לחפות על תנועת חטיבת הנח"ל ולכבוש את הכפרים פרון וע'נדוריה. לשם כך נקבע גבול גזרה חדש - שיהיה במקביל לסלוקי - 500 מטרים מערבית לו. לאחר כיבוש הכפרים על-ידי חטיבת הנח"ל, הוטלה משימת פתיחת המעבר והציר על חטיבה 401. השינוי יצר מורכבות רבה מאוד בביצוע של תיאומי כוחות, מכיוון שכיבוש מרחב הכפרים נמשך זמן רב מן המתוכנן. על אף שנתתי את פקודת התנועה לכוחות ביום שבת בשעה 10:00 בבוקר - באור יום ולא בלילה כמתוכנן - עדיין התקיימה לחימה בכפרים ואש נורתה מתוכם על הכוחות שנעו ופגעה בהם. מכיוון שכל המהלך היה למעשה

ואחוות לוחמים. למרות המורכבויות עמדה החטיבה במשימתה והייתה מוכנה ומסוגלת להמשיך מערבה להשלמת המהלך המתוכנן. תחקיר והפקת לקחים הם בבסיסה של המערכת הצבאית. התחקיר מורכב כידוע משלושה שלבים: מה היה? למה היה? ואיך צריך לעשות נכון יותר? חובה לערוך תחקיר פתוח ואמין, והוא מהווה בסיס ללמידה של המערכת ולהנחלת הלקחים למפקדים וליחידות, שלא היו שותפות למבצע או ללחימה כזאת או אחרת. קיימנו את מערכת התחקירים בשיטה המוכרת מרמת היחידות הזוטרות - בדרך-כלל הפלוגה, הרמה הגדודית, החטיבתית ועד תחקיר של עוצבת הפלדה. עד רמת החטיבה, הובלו התחקירים על-ידי מפקדי היחידות כפי שנהגנו תמיד. ברמת האוגדה החל תהליך לא תקין שלא היה מוכר עד אז. הרמטכ"ל מינה אלופים במילואים להוביל את התחקירים. בתחקיר עוצבת הפלדה, לא קוימו שלבי התחקיר הבסיסיים באופן מקצועי ופתוח. שיקולים זרים השפיעו על אמינות התחקיר ומקצועיותו. עלייה לרגל של מפקדי יחידות למוביל התחקיר האוגדתי, עיוותה את המציאות ופגעה בהפקת הלקחים.

בחרתי להביא דוגמא אחת מהקרב ב"שינוי כיוון 11" בסוף המלחמה. משימת האוגדה הייתה להוות מאמץ פיקודי עיקרי, לחצות ולפתוח מעברים בסלוקי ולתקוף את

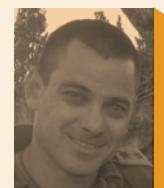




מבט אישי

מלבנון השנייה לשלישית - תובנות של מג"ד מהמלחמה

ראייה מפוכחת ואמיצה של הכשלים עימם הגיע צה"ל למלחמת לבנון השנייה והתנהלותו בה יאפשרו מוכנות וביצועים טובים יותר בעימות הבא



אל"ם יואב מרדכי
מפקד צוות בקורס פו"ם אלון

עשור חלף מאז יצאנו למבצע בלבנון, וחזרנו ממלחמת לבנון השנייה. זהו העשור השקט ביותר אותו ידע גבול הצפון, מאז שהתיישבו ארגוני הטרור של אש"ף בלבנון אחרי "ספטמבר השחור" בשנות ה-70 של המאה ה-20. הנתון הזה מעיד לכאורה על הישגיה של המערכה ההיא.

לאחר המלחמה ערך צה"ל עשרות תחקירים ברמות השונות, הפיק לקחים וקיים תהליכים משמעותיים לחיזוק כוחו ומוכנותו על-מנת לעמוד במשימותיו ביום פקודה. מאז התמודד צבא היבשה בשני עימותים ברצועת עזה (מבצע "עופרת יצוקה" ומבצע "צוק איתן"), ואני סבור כי כיום הוא צבא מאומן ומוכן לאתגרי המחר בזירות השונות.

עם זאת, בתור מפקד בצבא ומג"ד במלחמת לבנון השנייה, אני סבור שאם נתבונן נכוחה במראה לא נוכל להתהדר בקרבות האלה, מכיוון שהתנהלות צה"ל במלחמת לבנון השנייה לא הייתה מיטבית. אני מאמין, כי ראייה מפוכחת ואמיצה של נקודות התורפה עימן הגענו למלחמה, והכרה בטעויות שעשינו במהלכה, יאפשרו מוכנות וביצועים טובים יותר בעימות הבא.

בספרו בהם יותר מכל, טוען תא"ל (מיל') אלישיב שמשי כי סוד ההצלחה של צה"ל טמון במג"דים, יותר מאשר בכל דרג פיקודי אחר, וכן בגדודים שאותם הם מובילים - אצור סוד ההצלחה של צה"ל. בספר מראה שמשי, כי המג"דים שימשו בדרך-כלל מנוף להעצמת תנופת ההישגים בשדה הקרב מחד גיסא, והיו לבלמים שמנעו קריסה במצבי לחץ מאידך גיסא. שמשי קובע, כי הניצחונות או הכישלונות במלחמה נקבעים, קודם כול, בדרג מפקדי הגדודים.¹

לשכבת המג"דים, יותר מאשר בכל דרג אחר, קיימת מידת ההשפעה הגדולה ביותר על תוצאות המערכה. המג"ד אחראי באופן מוחלט להישגים הטקטיים, שאותם הוא נדרש להשיג באמצעות המשימות המוטלות עליו. ההישגים המצטברים אלה, הם שקובעים בסוף את תוצאת המערכה. המג"ד נוכח בעצמו בחזית שדה הקרב, חש אותו ומודע למתרחש באופן ישיר ובכוחו להשפיע רבות על התודעה של מפקדיו, על רוח הלוחמים ואיכות הביצוע.

הצק"ג (צוות הקרב הגדודי) בנוי כך

שוכל לפעול באופן עצמאי, ויהיה חזק דיו לבצע כל משימה. בלי לזלזל ביריב - ניתן לומר בקול ברור שמול האויב הניצב בפנינו כיום - דבר לא אמור לעצור גדוד נחוש של צה"ל, מלבד הוא עצמו.

פעמים רבות שמעתי מפקדים בכירים ואחרים הטוענים, כי היו טעויות וכשלים בניהול המערכה, אבל בכל הנוגע לפעולות עד לרמת הגדוד המצב אחר. האומנם? האם דרג המג"דים במלחמה פעל כמצופה ממנו, ויישם הלכה למעשה את התורה הצבאית, תוך שימת דגש על יוזמה ולקיחת סיכונים שהם חלק מרכזי בתורת הפו"ש של צה"ל? איזו הערכה אנו נותנים לעצמנו, ביישום עקרונות המלחמה במלחמת לבנון השנייה - האם הצלחנו או נכשלנו בנוגע ליישום העקרונות? ומה בדבר יישום ערכי צה"ל, ובראשם דבקות במשימה וחתירה לניצחון? עד כמה השפענו אנו המג"דים במהלך המלחמה על המפקדים שמעלינו, לפעול טוב יותר?

במאמר הזה אנסה לענות מנקודת מבט אישית של מג"ד 13 במלחמה, על שלוש שאלות: מה קרה לנו? למה זה קרה לנו? ומה יכולנו לעשות אחרת? במילים אחרות, מה נדרש כדי שנהיה טובים יותר במלחמה הבאה.

אי הפנמת השינוי - מעבר מבט"ש למלחמה בעצימות בינונית, זיהוי המצב והגדרתו

אילו נדרשתי לשים את האצבע על הפער הראשון שבו נכשלנו כמפקדים בכירים - הייתי מצביע על אי הפנמה, זיהוי והגדרה ברורה של השתנות המצב, והמעבר מעימות מוגבל למלחמה מוגבלת. זיהוי המצב, הוא הבסיס לכל פעולה שינקוט מפקד עם קבלת משימה. להגדרת תמונת המצב, יש השפעה ישירה על האפקטיביות של היחידה בכללה ועל הרלוונטיות של המערכת כולה. זיהוי המצב אינו רק הכרזה על מצב, אלא גם פעולה לפי תמונת המצב ונקיטת הפעולות המתבקשות ממנה.² צה"ל, ושכבת המג"דים בו, נכנס למערכה הזאת במנטליות האופיינית לבט"ש. העובדה הזאת סירסה אותנו בהפעלת הכוחות, והובילה לאי מיצוי העוצמה שהייתה קיימת לרשותנו. זו לא הייתה הפעם הראשונה של צה"ל היה קושי בזיהוי והגדרת מצב חדש. הדבר קרה פעמים



חפ"ק מג"ד 13. סוגיית הרגישות לנפגעים בקרב כוחותינו, וההשלכות המעשיות של רגישות בקרב המפקדים לאורך כל ימי הלחימה, עלתה רבות בשיח שאחרי המלחמה

"לכבוש את סואץ אם זה לא סטלינגרד". הרגישות לנפגעים בקרב כוחותינו, וההשלכות המעשיות שהיו לה בקרב המפקדים במשך כל ימי הלחימה, עלתה רבות בשיח שהתנהל אחרי המלחמה. דוח ועדת וינוגרד התייחס בין היתר לנושא הזה: "במידה רבה של כאב וזהירות נוסף ונציין, כי צה"ל התנהל במלחמה כמי שהחשש מנפגעים בקרב חייליו שימש מרכיב מרכזי בהליכי התכנון ובשיקוליו המבצעיים[...]קשה לקבל את ההשפעה יוצאת הדופן שהייתה לשיקול זה, על ההחלטות של המפקדים הבכירים ושל מקבלי ההחלטות בדרג המדיני"⁴.

אני סבור, כי יכולנו המג"דים לערער על הדרישה הזאת, ולפקוח את עיני המפקדים הבכירים יותר כי היא בבחינת איווולט ועומדת בסתירה לפקודות האחרות. במלחמה יש נפגעים, ובמלחמה המשימה קודמת לערך חיי החיילים. המסר הבעייתי גרם לשיתוק בקרב הכוחות, וייתכן שאף הוביל למצב הפוך -

אילו נדרשתי לשים את האצבע על הפער הראשון בו כשלנו כמפקדים בכירים - הייתי מצביע על אי הפנמה, זיהוי והגדרה ברורה של השתנות המצב, והמעבר מעימות מוגבל למלחמה מוגבלת

שבמהלכו הושם דגש רב על הצורך במיעוט בנפגעים לכוחותינו. נושא זה, כאמור אף הוגדר בהישגים הנדרשים מהכוחות.

בדיעבד אני נזכר בפקודה שנתן רמ"ט פד"ם, תא"ל (מיל) אורי בן ארי, למפקד אוגדה 162 במלחמת יום הכיפורים

רבות בעבר, בעיקר בעימותים שבהם צה"ל לא היה הצד היוזם. כך היה במלחמת יום הכיפורים, עת הכריז מח"ט 188 על יום קרב, למרות שאלוף הפיקוד עדכן אותו כי: "הערב בשש תפרוץ מלחמה". כך היה באירועי מנהרת הכותל ב-1996.

רבים מן התסמינים, שאפיינו את החלטות המפקדים במלחמת לבנון השנייה, נבעו מן הכשל הזה. אציין כמה דוגמאות, ואמנה את הטעויות שלי כמג"ד, כפי שאני מבין אותן היום בדיעבד:

"קורי פלדה 3" הייתה פקודת המבצע הראשונה של עוצבת הפלדה. הפקודה ניתנה ב-21 ביולי 2006, במסגרת מבצע "שינוי כיוון 1". האוגדה תוכננה לפעול בגזרת אל-חיאם; משימתה הייתה לכתר את אל-חיאם ולשלוט באש על מרחבה. ההגדרה של ההישג הנדרש הייתה "כמה שיותר מחבלים הרוגים ושבוים במינימום פגיעה בחיילי צה"ל, ויצירת תחושת נרדפות ובלבול בקרב הפעילים"³. השתתפתי בתור מג"ד בנוהל הקרב,

▶ לכמות נפגעים גבוהה יותר.

ב-25 ביולי 2006 בשעה 21:00 חצו כוחות האוגדה, ובהם גדוד 13, את הקו הכחול סמוך למטולה, בסביבות השעה 23:00, והחל התמרון. בשעה שכוחות הגדוד עושים דרכם לעבר הכפר אל-קליעה, התקבלה פקודת נסיגה והמבצע נעצר. ההבנה שלי כמג"ד בזמן אמת הייתה, כי הסיבה לעצירת המבצע נעוצה בתוצאה לא רצויה של האש המכנינה, שפגעה בעמדת או"ם סמוך לאל-חיאם שממנה נהרגו ארבעה קצינים מכוח שמירת השלום. רק במהלך התחקירים שנערכו לאחר המלחמה הבנתי, כי עצירת המבצע הייתה החלטה של מפקד האוגדה. הסיבה לכך הייתה שבאזור שרר ערפל כבד שהגביל את טווח הראות לכמה עשרות מטרים בלבד ולכן לא ניתן היה לקבל סיוע אווירי. המבצע נדחה ב-24 שעות, ובהמשך בוטל.

למג"ד יש יכולת השפעה דרמטית על הרמה הממונה, ומובן שלדבריהם של כמה מג"דים יש משקל רב יותר. אני סבור, כי ההחלטה השגויה על ביטול המבצע ודחייתו, נובעת גם היא ממנטליות הבט"ש ומאי הפנמת השינוי שאנו במלחמה. יתרה מזאת, לדעתי יכולנו המג"דים לתקן את השגיאה, ולא לקבלה כתורה מסיני.

דוגמה חיובית להשפעת מפקדים על הרמות שמעליהם, ניתן ללמוד משכבת המח"טים הסדירים במבצע "חומת מגן": משה (צ'יקו) תמיר, יאיר גולן ואביב כוכבי, שסחפו את הדרגים שמעליהם לפעולה. המח"טים הפגינו מסוגלות וביטחון לחדור לתוך מחנות הפליטים, נסכו רוח קרב בצה"ל והובילו אותו למיגור הטרור באיו"ש.

אי יישום עקרונות מלחמה

רבות נאמר ונכתב אודות אי בהירות המשימות ועל אי דיוק בקביעת ההישגים הנדרשים. דוח וינוגרד התייחס בפירוט להיעדר הזיקה הנדרשת בין המשימה למטרה, שהיא תכלית המשימה ועונה על השאלה מה המשימה משרתת, ולכן לא אעסוק בסוגיה. כמו כן, לא ארחיב בנושא עקרונות המלחמה מיצוי הכוח והתחבולה – ראוי להם מאמר נפרד. כן אשאל האם עמדנו במשימות? האם יישמנו את עיקרון המלחמה הראשון, המצווה על דבקות במשימה לאור המטרה, האם וכמה

יזמנו והאם הייתה בנו רוח לחימה? המשמעות של הדבקות במשימה לאור המטרה, היא התאמת המשימה למטרה המוכתבת ודבקות של המפקד ושל כל הכפופים לו בביצוע המשימה עד להשלמתה, או עד להפסקתה או שינוי שלה על-ידי המפקד הממונה⁵. בפקודה מס' 1 ל"שינוי כיוון 8", ב-31 ביולי 2006, נקבע בפעם הראשונה במלחמה שהמטרה וההישג הנדרש שבאחריות האוגדה – הפסקת השיגורים מן השטחים שבהם פועלת האוגדה לעבר שטח ישראל⁶. גדוד 13 שפעל ת"פ חטיבה 401, נשלח לתפוס שטחים שולטים בפאתי הכפר מרכבא. כוחות נוספים של חטיבה 401, תוכננו לתפוס שטחים שולטים בכפר חולה ובמרחב שממזרח לתלוסה. הכוונה, כפי שהוגדרה בנוהל הקרב, הייתה להגיע ולטוה את שמורת הטבע בוואדי הסלוקי, ממנה יורים תמ"ס לכיוון מדינת ישראל.

למג"ד יכולת השפעה דרמטית על הרמה הממונה, ובוודאי שלאמירתם של מספר מג"דים קיים משקל רב יותר

הגדוד תפס שטחים שולטים בכפר מרכבא על-פי תכנון, ולמחרת במקום להמשיך מערבה על-מנת לשלוט על שמורת הטבע, קיבלתי פקודה לשינוי היערכות בכפר כדי לאבטח פתיחת ציר לוגיסטי ממזרח. כעבור יממה, קיבלתי פקודה לבצע פשיטה בכפר על איתורים חשודים על-מנת לפגוע באויב ובתשתיות. לאן נעלמה המטרה? איפה ה"על-מנת" שלשמו יצאנו לפעולה במרכבא? מדוע לא חתרנו לטיהור שמורת הטבע בוואדי הסלוקי?

כמג"ד נכשלתי, בכך שלא שאלתי שאלות נוקבות במהלך המלחמה. טעיתי בכך שעשיתי את מה שאמרו לי, לא התעקשתי לברר בשיח עם המח"ט שלי מהי המטרה והאם היא השתנתה. טעיתי בכך שלא יזמתי ולא חתרתי להפסיק את הירי משמורת הטבע בסלוקי. בתחקירים שנעשו לאחר המלחמה, שאלתי מדוע לא הגענו לשמורת הטבע. מפקד האוגדה ענה

שירדה הנחיה שלא נכנסים לשמורות טבע. מדוע אף מג"ד במלחמה לא נכנס לשמורת טבע שממנה ירו על אזרחי ישראל, תחת האתוס של צל"ש או טר"ש (כמו שמצאנו בכל מלחמות ישראל)? איך הפכו פתאום כל המג"דים למושמעים כל כך?

בהתייחסות ל-60 השעות האחרונות של המלחמה נכתב בדוח וינוגרד: "ב'שינוי כיוון 11', פעלה האוגדה כמאמץ הפיקודי העיקרי. המבצע יצא לדרך ב-11 באוגוסט בשעה 21:00, התפתח בעצלותיים ונעצר באמצעו ב-12 בחודש בלילה בשערי הכפר ע'נדוריה. האוגדה לא השלימה את משימותיה במבצע זה. המאמץ הפיקודי העיקרי לא הושלם⁷. תחושת הפספוס התעצמה כשהתברר בסוף המלחמה שהוחמצה ההזדמנות המבצעית – החזבאללה בגזרה הזאת היה על סף קריסה מוחלטת.

ההגדרה של עיקרון המלחמה, יוזמה והתקפיות: "מפקד ייזום הרחבת המשימה והתוכנית הנובעת ממנה, מעבר למה שנקבע על-ידי המפקדה הממונה, אם הוא משוכנע שהדבר עולה בקנה אחד עם המטרה"⁸.

דוח וינוגרד התייחס בהרחבה לעיקרון המלחמה – יוזמה והתקפיות, וקבע: "אישורי התוכניות של הפיקוד למבצעים האוגדתיים, היו רוויים איסורים ומגבלות. הוצאתן יצרה אווירה של זהירות יתר, עדיפות להימנעות מנפגעים גם על חשבון ביצוע משימות וחוסר דחיפות"⁹. בהמשך הדוח נכתב: "כללית, במלחמת לבנון מצאנו נטיית יתר מצד מפקדים ולוחמים ליישור קו ולהימנעות מפעולה, ומצאנו מעט מקרים של עמידה ברורה ונחרצת של אדם על דעתו, או של גילויי יוזמה התקפית ודבקות במשימה על-פי רוח ההוראות"¹⁰.

במהלך המלחמה שמענו חבריי המג"דים ואני פעמים רבות את ההנחיות האוסרות על תנועה ביום, על הכנסת נגמ"שים, על תנועה על "השחור" (כלומר, כבישים), על הפעלת אש ועוד. לדעתי, זו טעות מרה לפטור את עצמנו מאחריות, באצטלה של הנחיות. כך פעלנו, מכיוון שכך נאמר לנו. טעיתי בכך ששתקתי לנוכח ההנחיות האלה, שהמסר הברור מהן הוא זהירות והתוצאה היא דיכוי יוזמה, ולא פעלתי לשנותן. טעיתי שלא הררתי בקול, ולא ערערתי על ההנחיות בפני מפקדיי. אינני חושב שהייתי יוצא דופן – לא ידוע לי על אף גדוד שפעל



פינוי פצועים מקרב הסלוקי. סוגיית ביטחון כוחותינו בבט"ש, הפכה לעיתים רבות מדי קודמת לביצוע המשימה

מכפיפות לחטיבה אחת לכפיפות של חטיבה אחרת. במלחמת לבנון השנייה לא התקיימו שני הדברים.

במהלך התקופה שבין ה-26 ביוני 2006 (פיגוע "בא במהרה", שבו נחטף גלעד שליט) ועד ה-14 באוגוסט 2006 (סיום המלחמה בלבנון), פעל גדוד 13 תחת לא פחות מ-9 מח"טים שונים. בבוקר ה-26 ביוני פעל הגדוד בתע"מ בחטמ"ר מנשה. הגדוד הופעל לגזרת עזה לאחר אירוע החטיפה, וביצע 4 מבצעים התקפיים: מבצע גדודי במרחב שדה התעופה דהנניה ת"פ מח"ט דרומית. מבצע חטיבתי במרחב אל-עטרה ת"פ מח"ט גולני. מבצע חטיבתי במרחב כפר דרום ת"פ מח"ט גבעתי. מבצע גדודי במרחב שג'אעיה ת"פ מח"ט צפונית. לאחר סיום המבצע בשג'אעיה ותוך כדי עליית הגדוד לצפון, קיבלתי פקודה לחבור למח"ט 401 להמשך משימות. ◀

מן המוצב. בפועל, בעת ניסיון החטיפה פשט כוח מיוחד של חזבאללה על המוצב ולא מצא שם חיילים. חוליית חסימה, שהתמקמה בסמוך לכוח שהיה במבנה נטוש, חוסלה על-ידי. לאחר האירוע, קיבל יעקבסון צל"ש על תפקודו. החלטה כזאת, עלולה הייתה בנסיבות אחרות להסתיים בהדחה. המ"פ פעל למימוש אחריותו, תוך נקיטת יוזמה ולקיחת סיכון.

עודף ברדק - מחסור בגמישות

בהפעלת הכוחות בלחימה, מוקצים הגדודים לצוותי קרב חטיבתיים. עיקרון מיצוי הכוח מנחה בין היתר, לחתור לייצוב ציוותי הכוחות לשם יצירת שפה משותפת בין המדרגים, היכרות אישית ואמון. כל אלה תוך כדי ביצוע "שינויים מזעריים בהרכב הכוחות ובהקצאת האמצעים".¹¹ הגדוד נדרש להיות גמיש וזריז, ולהיות מסוגל לעבור בזמן קצר

בניגוד להנחיות האלה ויזם לשנותן. ההיסטוריה של השנים האחרונות מלמדת שאפשר גם אחרת. בנובמבר 2005, שמונה חודשים לפני מלחמת לבנון השנייה, נכשל חיזבאללה בניסיון לחטוף חיילי צה"ל ממוצב ביישוב ע'גר. הסיבה לכישלון הייתה יוזמה ונטילת סיכון של מ"פ מסלול בגדוד 202 בשם אלעד יעקבסון. המ"פ הגיע לגזרת ע'גר כמה שבועות לפני האירוע, והיה מוטרד מהמציאות המבצעית בע'גר. הוא פנה למג"ד שלו בבקשה לשנות את שיטת ההיערכות של כוחותינו בכפר. הוא דרש שיגדירו לו את המה אבל לא את האיך. טענתו, כי הפריסה בע'גר עלולה להביא לחטיפת חיילים, נדחתה על-ידי מפקדו. יעקבסון החליט לשנות את השיטה ללא אישור, כמה ימים לפני ניסיון החטיפה, והודיע על כך למפקדו. במקום לשהות במוצב, הוא הוציא בסתר את חייליו למבנה נטוש במרחק 400 מטרים

▶ בחצות שבין יום חמישי לשישי, 11 באוגוסט, יצא הגדוד משטח לבנון לכיוון הארץ. עם היציאה, הוכפף הגדוד לחטיבה 769. בשעה 1:00 קיבלתי פקודה מהמח"ט להתקפה על כפר כילא. בשעה 9:00 הצגתי בפניו תוכנית, ובשעה 11:30 שונתה המשימה - להתקפה במרחב הכפר מרכבא ממנו יצאתי לילה קודם לכן. בשעה 17:30 קיבלתי פקודה לחבור מיידית למח"ט 401 בפרג - לאחר קבלת האישור למבצע "שינוי כיוון 11". בשעה 23:30 נכנסו כוחות הגדוד ללבנון. ביום שבת, 12 באוגוסט 2006 בשעה 6:00, הוכפף הגדוד למח"ט 226 ובשעה 13:00 למח"ט הנח"ל. תוך 24 שעות, תוך כדי הלחימה, עבר הגדוד בין ארבעה מח"טים וקיבל חמש משימות שונות. לדעתי, ניתן היה לצמצם באופן משמעותי את התופעה הזאת, ואל לנו לקדש את חוסר היציבות בשם המלחמה. אבל הלקח העיקרי שלי הוא שכן בדיוק נראית מלחמה - ולזה צריך להתכונן. ההכרח להיות גמישים מנטלית ופיזית ומומחים בנוהל קרב קצר, חיוני בעיני.

למה זה קרה לנו?

קידשנו את העימות המוגבל, והמנטליות של הבט"ש חלחלה עמוק מדי. מאז אוקטובר 2000, השקיע הצבא הסדיר את מרב זמנו בתעסוקה מבצעית, ופעל למיגור הטרור מאיו"ש ומאזח"ע. בשנתיים הראשונות של אירועי "גאות ושפל" (האינתיפאדה השנייה), בוצעו כ-14,000 פיגועים, בהם נהרגו למעלה מ-600 אזרחים ונפצעו למעלה מ-4500. בסך-הכל נרצחו בפיגועים שבוצעו במהלך חמש שנות האינתיפאדה השנייה למעלה מ-1,000 ישראלים, מרביתם אזרחים.¹² לעיסוק האינטנסיבי והלא מאוזן בבט"ש היו כמה השלכות: ויתור על אימונים, פיתוח תפישות וטכניקות של בט"ש על חשבון מוכנות לחימה ממשית.

ויתור על אימונים לקראת מלחמה

כמה שבועות לאחר המלחמה, התקיים ביקור של הרמטכ"ל בגדוד 13. אמרתי לו, שבהסתכלות שנה לאחור הגדוד נמצא בפעילות מבצעית 334 ימים. במהלך המלחמה בלבנון, בתאריכים 12-11 באוגוסט 2006, עבר גדוד 13 בין ארבעה מח"טים שונים והוטלו עליו חמש

משימות שונות. אכן מצב לא רצוי, אבל אפשרי במלחמה. האם משהו מהגדודים אומן לקראת מציאות שכזאת? האם אימנו את המפקדות? כמה התאמנו לבצע משימות כאלו בנוהל קרב חפוז? האם התאמנו לפעול עם רק"ם? האם ביצענו אימונים משותפים ומדמים עם כוחות שריון, הנדסה וארטילריה? וחיל אוויר? התשובה לכל השאלות הללו היא אחת - לא.

ב-12 באוגוסט 2006 בשעות הצהריים, בעת שגדוד 13 שהה בוואדי בריך (סמוך לחציית הסלוקי), קיבלתי פקודה לתקוף את חלקו המזרחי של הכפר ע'דוריה, ולסייע בכך להתקפה של חטיבת הנח"ל בכפר. ללוחמים שלי נגמרו המים, והיה לנו קושי לבצע את המשימה. לולא עבר במקום מג"ד 52, סא"ל צחי שגב, ונתן לנו ג'ריקנים 20 ליטרים מסיפון הטנקים שלו - היינו מתקשים מאוד להתקדם. ברור לי לחלוטין, כי האחריות ללוגיסטיקה הקרבית בגדוד מוטלת אך ורק על המג"ד. ברור לי שנבשלתי, בכך שלא השכלתי למנוע את התלות הזאת בגורמים אחרים. התוצאה הזאת מלמדת על פער מקצועי נוסף, אותו פגשתי תוך כדי המלחמה: בתור מג"ד, לא עשיתי פעם אחת לפני המלחמה מסדר מלא על הדרגים של הגדוד. לא תרגלתי פעם אחת ביצוע של מלא מחדש, ותספוק מלא של כוחות הגדוד עם דרג לוגיסטי. האם הייתי חריג? אני סבור שלא. בשנים שלפני המלחמה לא אימנו את הלוגיסטיקה הקרבית בגדודים, בין היתר משום שבבט"ש באיו"ש אין קווי אספקה. לא היה צורך - לא תרגלנו.

טעינו כשחשבנו שמבצע גדודי בקסבה בשכם, מכין את הגדוד למשימותיו נגד אויב משמעותי יותר. דוגמה לתפיסה השגויה הזאת, ניתן ללמוד מהסיפור הבא: כמה שבועות קודם לפרוץ מלחמת לבנון השנייה, התקיים כנס מג"דים בפיקוד המרכז. בשלב ההתייחסות החופשית, עלה לבמה מג"ד 890, סא"ל קובי כץ, שהגדוד שבפיקודו ביצע תע"מ בחטמ"ר שומרון. כץ טען שאמנם גדוד 890 מבצע מבצעים רבים במאפייני מעצרי מבוקשים בקסבה בשכם, והוא אכן מתמחה במארבי זיג (מארבים מפינת בית), אך הוא לא מתאמן למשימותיו האופרטיביות בחירום. אלוף הפיקוד העיר למג"ד שהוא לא מבין, ושהמבצעים הגדודיים שהוא מפקד עליהם מכינים אותו הכי טוב לעתות חירום.

במהלך מבצע "צוק איתן", בערב הראשון של התמרון לעבר שג'אעיה, נקלע גדוד 13 בפיקוד סא"ל ארז אלקבץ למצב מורכב. נגמ"ש מלא בלוחמים נפגע ועלה באש. בנוסף התעורר חשש לחטיפה. במקביל, התפוצץ בפלוגה אחרת רימון רסס בתוך רק"ם וגרם לנפגעים, ואירעה היתקלות עם אויב בפלוגה שלישית. ברגע אחד, נפגעה שרשרת הפיקוד בגדס"ר. המג"ד נפצע קשה, הסמג"ד (צפירי בר-אור) נהרג וקצין האג"ם (צביקה קפלן) נהרג אף הוא. על-אף המורכבות הרבה, לא עצרו כוחות גולני לרגע. המפקדים התעשתו והמשימות הושלמו, מכיוון שהכוחות היו מאומנים לכך. האם בשנים שקדמו למלחמת לבנון השנייה, היה גדוד בצה"ל שהתאמן לקראת תרחישים שכאלה, או דומים להם? בעניין הזה התשובה שלילית.

פיתוח תפיסות וטכניקות של בט"ש על חשבון מוכנות לחימה ממשית

בהיותי חניך בפו"ם בשנת 2002 (לאחר מבצע "חומת מגן"), למדתי קורסים אקדמיים שעסקו בטרור ובגרילה. כל עבודות המחקר במחזור שבו למדתי, עסקו בעימות המוגבל. בתחילת שנות ה-2000, הפכנו את גדס"ר 35 ליט"ע - יחידה טקטית לעימות המוגבל. הצטיידנו באפודים קרמיים, ברכבים ממוגנים ובזאבים. הזנחנו את תחום הלחימה בשטח הבנוי מול אויב חזק ותרגלנו מעצרים. פיתחנו טכניקות של סריקה מאובטחת, והקמנו בחיל הרגלים מחלקות לו"ז (לוחמה זעירה) המתמחות במעצרי מבוקשים. התרגלנו כמפקדים בכירים, לפקד ולשלוט על מבצעים מתוך חמ"לים מול מסכים ואמצעי תקשורת. בדומה לאימונים, גם יתר ההיבטים של בניין הכוח - תורה, ארגון ואמל"ח, היו מוטים חזק מדי לבט"ש. לא קיימנו את האיזון במתח, שבין הרלוונטיות הנדרשת לבט"ש למוכנות הנדרשת לעתות חירום ולמלחמה. לעתים ראינו בביצוע המשימה הישג משני. סוגיית ביטחון כוחותינו בבט"ש, קדמה במקרים רבים לביצוע המשימה. כשלא היו תנאים טובים למעצר, התרגלנו לדחות ב-24 שעות. פעמים רבות נאמר בהקשר הבט"ש, שבמפגש עם אויב עדיף 1:0 על 10:1. כלומר, שעדיף להשיג הישג קטן ובלבד שלא יהיו אבדות לכוחותינו.

מה לעשות כדי שזה לא יקרה שוב?

אין תחליף לאימונים משותפים, מאתגרים ומדמים. לדעתי הפער העיקרי כיום הוא שאנו לא מבצעים מספיק תרגילי קיצון, שבהם יתקשה המג"ד להצליח והמשימות יהיו קשות לביצוע. עדיף שהמג"ד יחווה כישלון לראשונה באימונים, ולא בשדה הקרב. בנוסף, איננו מיישמים כהלכה את העיקרון "התאמן כפי שתילחם" - אימון מדמה המחייב מענה בכל הממדים - המשימה, הרכב הכוח, ציוד הלחימה, האויב והקרקע. רק שילוב מאוזן בין שיטות אימון מגוונות (באש, בדו"צ, טקטי, מאמנים וכדומה) יאפשר מיצוי האימונים להגברת המוכנות ואמון הכוחות. להתכונן למלחמה הגדולה, ולא ללכת שולל אחר אתגרי הבט"ש. הגם שאתגרי הבט"ש הם חיוניים, ובהם אנו פועלים במרב זמננו. טעינו בחוסר איזון קיצוני לטובת הבט"ש, והפערים המקצועיים והיעדר הכשירות טפחו על פנינו במלחמה. כדאי שנלמד מחיל האוויר, שממשיך להשקיע משאבים אדירים באימון הטייסים לקרבות אוויר, אף כי שהסבירות שטייס ישראלי ייקלע לקרב אוויר עם טייס אויב היא קלושה. שימור הכשירות הוא החשוב, נוכח ההשלכות הקשות שיהיו להיעדרה במקרה של מלחמה גדולה.

החיוניות של זיהוי המצב והגדרתו מחדש. המעבר מעיסוק בבט"ש לעתות חירום ולמלחמה, חייב להיות מלווה בהגדרה ברורה. הפלת אסימונים - מעין טקס ברור וחד, תוך שינוי דפוס הפעולה בהתאם. מה שנכון לבט"ש - אכן נכון לבט"ש. אל לנו לחזור ולשגות, ולפעול במנטליות של בט"ש במצבי החירום.

הצורך בגמישות

יש להבין, כי המלחמה מטבעה כרוכה בשיבושים. ציוותי הכוחות אינם אופטימיים, והמשימות עלולות להשתנות במהירות רבה מדי. כולנו ציטטנו את קלאודוביץ שאמר, כי "שדה הקרב הוא ממלכת אי הוודאות". כשנתקלנו בתופעות האלה במלחמה, חשבנו שמהו לא בסדר ושהעסק לא עובד כראוי. התובנה שלי היא, שאל לנו להיות מופתעים מכך, ויתרה מזו - התופעות האלה מעידות על שינוי המציאות ועל מעבר לחירום. הלקח שלי:

חייך לשינויים - הבן שהם יקרו, והכן את עצמך לקראתם. בעיקר, פתח ביחידתך יכולת של גמישות וזריזות, והשקע המון בנולה קרב חפוז. גם אם האידיאל הוא שיחידתך תילחם לפי התוכנית שאליה התכוננה, תחת המפקדים איתם התאמנה וללא החלפת משימות חפוזה - אל תהיה מופתע אם שום דבר מהדברים האלה לא יקרה (להיפך - היה מופתע מאוד אם מה שתכננת אכן מתממש). גמישות מבחינות מנטלית ופיזית, תסייע לפצות על השיבושים ולהתמודד עמם.

בתפקידי מג"ד כשלתי, בכך שלא שאלתי שאלות נוקבות תוך כדי המלחמה. טעיתי בכך שעשיתי את מה שאמרו לי, ושלא התקשתי לברר בשיח עם המח"ט שלי מהי המטרה והאם השתנתה

סיכום

אלוף (מיל') יורם יאיר (ייה), שתחקר את הקרבות של אוגדה 91 במלחמה, טען שהכשל העיקרי היה ההימנעות מלקיחת אחריות. לדבריו המפקדים נמנעו מהרחבת גבולות האחריות והסמכות שלהם, במקרים שבהם הרחבה כזאת הייתה יכולה להביא להצלחה משמעותית בשדה הקרב. יאיר הביא לדוגמה מג"ד, שהבחין יום-יום בקטיושות הנורות מאתר שהיה מרוחק 200 מטר ממנו. הוא לא התקדם ותקף, מכיוון שהייתה הוראה שלא נכנסים לשמורות טבע. זאת על אף שהיה ברור לו שזאת הבעיה העיקרית במלחמה הזאת, ושהוא יכול לעשות מעשה שישיפיע באופן מהותי על המצב.

דוגמה אחרת בה השתמש ייה, הייתה מתחום האחריות של קציני מטה. הוא שאל מדוע קצינים המופקדים על הארטילריה, לא מחו על דרך השימוש בתחמושת הארטילרית, שבעטייה חוסלו המלאים של צה"ל ללא הצדקה מבצעית. דוגמה נוספת שציין יאיר היא קציני

לוגיסטיקה, שידעו כי הכוח שהם אמורים לשרת סובל ממחסור במזון, אך לא עשו דבר בתירוץ שלא פתחו להם את הציר, זאת במקום לפעול עם קציני המטה האחרים לפתיחת הציר. בעיות מסוג זה, הוא מצא בכל הדרגים - מהחטיבה ועד המטה הכללי.¹³

האלוף רוני נומה, בשיחה עם חניכי פו"ם, אמר: "אם אתה רוצה להכשיל את המפקד שלך - עשה בדיוק מה שהוא אומר לך". בדומה לכך, ראה בן-גוריון את הקשר שבין אחריות ליוזמה הנדרשת מהמפקד, בתנאים של אי-ודאות בשדה הקרב וטען: "המפקד נדרש לקחת אחריות נוספת מעבר להנחיה ולפקודה שקיבל".¹⁴ ככלל, במלחמת לבנון השנייה עשינו מה שאמרו לנו ולא לקחנו אחריות נוספת. היינו צייתנים ולא ממושמצים.

אני מאמין, כי קיים קשר ישיר בין פערי המוכנות וכשירות הכוחות, שנבעו מהיעדר אימונים ראויים והתכוננות למלחמה, ובין מנטליות הבט"ש שאפיינה את צה"ל בכניסה למלחמה שממנה לא השתחרר לחלוטין. כמו כן, בנוסף קיים לדעתי הקשר בין אותם פערים לבין משבר האמון הבין מדרגי שנוצר במהלך המלחמה.

התפכחנו. צבא היבשה בסדיר ובמילואים התאמן והצטייד. המצפן - מוכנות למלחמה - ברור היטב למפקדים. ניתן לומר בקול ברור - מול האויב הניצב בפנינו שום דבר לא אמור לעצור גדוד נחוש של צה"ל, מלבד הוא עצמו. דוד בן-גוריון, אמר: "בזמן מלחמה, חייב כל מפקד לראות עצמו כאילו גורל המערכה כולה על כתפיו".¹⁵ בשנתיים האחרונות, אני מכהן כמפקד צוות במכללה לפיקוד ומטה, וזכיתי לפקד על חבורה ציונית, ערכית ומקצועית של קצינים שהם היום מפקדי גדודים בצה"ל. אם נשכיל לזהות את ההשתנות בין מצבי היסוד, ולהתאים את נורמות הפעולה בהתאם. לשמור ולשפר את רמת הכשירות והמוכנות, ולטפח את האמון ורוח הלחימה - נהיה ללא ספק טובים יותר במלחמה הבאה, וננצח.



תודותיי לאל"ם גיא חזות, סא"ל (מיל') ד"ר שגיא טורגן, ד"ר יגיל הנקין וד"ר ענת שטרן על הערותיהם ותיקונייהם. המאמר הזה מוקדש ללוחמים ולמפקדים שנלחמו באומץ ובגבורה, לחללי מלחמת לבנון השנייה ולפצועים, ולזכרם של לוחמי גדוד 13 שנפלו תחת פיקודי: סמ"ר יהודה באסל, סרן איגור רוטשטיין, סמ"ר דניאל שירן וסמ"ר עומרי אלמקיס.

מלחמות במאה ה־21



סא"ל (בדימוס) ד"ר דוד דורן
 לשעבר קצין קשר. מומחה באסלאם
 רדיקלי, עמית מחקר ב־ICT הרצליה

מבוא

כל המלחמות במאה ה־21 הן פוסט־מודרניות, אם כי אין חשיבות למונח עצמו, פוסט־מודרניזם, כמו להיגיון העומד מאחוריו.² המלחמה המודרנית, הן בין מדינתית והן בין צבאות סדורים, נראית כבלתי אפשרית כיום מפני שמלחמות מודרניות מגייסות את משאבי המדינה לשם השגת הכרעה וניצחון מוחלט על האויב, כפי שתואר וניסח זאת ניקולו מקיאוולי בחיבורו "הנסיך" לפני חמש מאות שנה.³ בעבר התאפיינו המלחמות בהיותן טוטליות (כמו מלחמת־העולם הראשונה ומלחמת־העולם השנייה בהן גייסו המדינות המעורבות את האזרחים, את הכלכלה, את התעשייה ואת משאבי המדינה למלחמה). כיום, נדמה שאין עוד מקום למלחמה טוטלית.

למלחמות בנות זמננו יש מאפיינים פוסט־מודרניים, שהבולטים בהם הנם:

1. המלחמה כוללת בו־זמן רמות לחימה שונות.
2. שני הצדדים מסתמכים על טכנולוגיות חדשות, לעתים שונות לחלוטין.
3. ללוחמת המידע ולמידע, יש מקום מרכזי באסטרטגיה ובטקטיקה של שני הצדדים.
4. בשני המחנות יש אשליה שניתן לקיים שליטה על מהלכי המלחמה.
5. במלחמות הפוסט־מודרניות קיימים על־פי רוב המרכיבים שלהן: ההצדקה העיקרית ליציאה למלחמה היא השגת שלום וביטחון או הרתעה.
6. טשטוש גבולות המלחמה והלחימה. מלחמות כבר אינן מתרחשות אך ורק בין אויבים, המתייצבים זה מול זה משני צדיו של קו גבול או של קו חזית.
7. היווצרותה של החזית האזרחית. האזרחים, באשר הם, נמצאים בסיכון גבוה יותר מאשר הלוחמים בשדה הקרב.
8. רוב הלוחמים הם חלק ממערכות, המשלבות באופן בלתי נפרד טכנולוגיה ובני אנוש, כלומר, מערכות קיבורגיות (cyborg).
9. קיימים סוגים שונים של לוחמה ולוחמים במקביל.
10. שדה הקרב הוא מרחב, הכולל את החזית הפנימית ואת תקשורת ההמונים הגלובלית הזמינה לכול.
11. הפוליטיקה נעשית צבאית.
12. המלחמה מחלחלת עמוק לתרבות הכללית, ומעוררת שיח חברתי חדש.
13. תופעת הדה־לגיטימציה. מדובר בחזית לחימה חדשה (law fare), דהיינו, לחימה באמצעים משפטיים.

נכון יעשה צה"ל אם
יתכנן את מהלכיו
להכרעה צבאית של
יריביו ולא להשגת
לגיטימציה בין לאומית

פוסט־מודרניות

21 מקרה מלחמת לבנון השנייה



כוח צה"ל במלחמת לבנון השנייה. מלחמת לבנון השנייה היא מלחמה פוסט־מודרנית, שהתאפיינה בלחימת צבא סדיר, עתיר טכנולוגיה ויכולת אנושית, מול ארגון תת־מדינתי, היברידי, הפועל בדרכי טרור וגרילה

במלחמה שהתרחשה בין יוגוסלביה לבין נאט"ו, בראשות ארצות־הברית במבצע "כוח מאוחד" בקוסובו, שנערך בין ה־24 במרס ל־10 במאי 1999.⁴ זו הייתה הפעם הראשונה בהיסטוריה שמלחמה הוכרעה על־ידי תמרון אש מן האוויר, ללא שימוש בלחימה קרקעית ויצירת מגע ישיר עם האויב.

לידתה של פרדיגמה חדשה

הפרדיגמה של מלחמה המנוהלת מרחוק, תוך־כדי שימוש בטכנולוגיית עילית, התפתחה במערב מאז שנות השמונים של המאה ה־20.⁵ בעולם חלה התפתחות מואצת של תעשיית ההיי־טק, המחשבים והתקשורת האלחוטית. זאת לצד שיפור ביכולות

14. נוכחות אזרחים בלתי מעורבים בזירת הלחימה והקושי להבחין ביניהם.

מן הדברים האמורים לעיל ניתן לומר בוודאות גבוהה, כי מלחמת לבנון השנייה בקיץ 2006 הייתה מלחמה פוסט־מודרנית. המלחמה התאפיינה בלחימה של צבא סדיר, עתיר טכנולוגיה ויכולת אנושית - צה"ל - מול ארגון תת־מדינתי, היברידי, שפעל בדרכי טרור וגרילה - חזבאללה. במאמר הזה אנתח את מלחמת לבנון השנייה ב־2006, בראי השיח הפוסט־מודרני.

מלחמת לבנון השנייה ב־2006, התקבעה בתודעה הלאומית הישראלית ובקרב המומחים כבישולן צבאי קולוסלי. את שורשי בישולנו של צה"ל במלחמת לבנון השנייה ב־2006, ניתן לאתר



קרב באמצעות יצירת מצב, שבו יקרו התשתיות האזרחיות והצבאיות של האויב בלי להפעיל בכלל כוחות צבא.

על-פי הפרדיגמה הפוסט-מודרנית, ניתן להגיע להכרעה צבאית על-ידי הפעלת אש מדויקת מן האוויר שלה יש שלוש מטרות מרכזיות:

1. פגיעה בתשתיות אזרחיות וכלכליות חיוניות והריסתן: גשרים, כבישים ראשיים, תחנות חשמל, שדות תעופה, בתי זיקוק, מאגרי דלק, נמלים וכדומה.

2. פגיעה בסמלי שלטון, בין היתר, בבנייני ממשלה, בתחנות שידור ממלכתיות, בארמון נשיאות.

3. פגיעה במרכזי עצבים צבאיים: בנייני מודיעין, רשתות תקשורת צבאיות, שדות תעופה, נמלים צבאיים, יחידות עליות, בונקרים של רמות הפיקוד השונות, מכמים, יחידות נ"מ, אתרי אחסון אמל"ח ותחמושת וכדומה.

הרעיון המרכזי במודל: החתירה להשמדה או לכיבוש פיזי של צבא האויב והכרעתו הם בלתי אפשריים. המחירים הכלכליים, האבדות והנפגעים, הם בלתי נסבלים עבור שני הצדדים.

הטיעון המוביל הוא: פגיעה מדויקת וכירורגית במרכזי העצבים של האויב - מספיקה כדי לשחק אותו ולהכריעו.

מנקודת המבט הזו, ניצחון נאט"ו על סרביה שבראשה עמד סלובודן מילושביץ', שליט תקיף ועיקש, אישש את התפישה שקרמה עור וגידים במערב, ששאפה להכריע מלחמות באמצעות ניצול העליונות הטכנולוגית מחד גיסא, ולהפחית באופן משמעותי את מספר ההרוגים והנפגעים מאידך גיסא. בגישה הזאת קברניטי הצבא והמדינה קונים לגיטימציה מבית ולגיטימציה בין-לאומית לפעולה הצבאית, שכן הסיכוי לנפגעים נמוך ולעתים לא קיים כלל. ראוי

לציין, כי הלקחים של מלחמת וייטנאם ומחיריה הגבוהים, טבועים עמוק בקרב מקבלי ההחלטות הפוליטיים והצבאיים בארצות-הברית.

התפישה הזאת הובילה טרנספורמציה עמוקה בבניין הכוח של הצבא האמריקני, והשפיעה על הדוקטרינה הצבאית. השינויים וההצלחה בלחימה בקוסובו, הקרינו באופן ישיר על תפיסת הלחימה ובניין הכוח של צה"ל.

הפרדיגמה החדשה והשפעתה על צה"ל

במלחמת לבנון השנייה, פעל לראשונה צה"ל באופן הנגזר מתוך תפיסת הפעלה חדשנית, שאושרה רק באפריל 2006. התפישה, שטרם הספיקה לחלחל לכל דרגי הפיקוד והלחימה ולמערך המילואים ולהיטמע בצה"ל.⁶ התפישה המבצעית החדשה נשענת, על הנחות יסוד של איכות טכנולוגית ועליונות אווירית שבכוחן להכריע את האויב.⁷ בהתאם לכך נגזר, כי יש לשנות את המבנה הארגוני של צה"ל ומכאן את הדוקטרינה שלו ולשים דגש, על חשבון התמרון הקרקעי, על כוח האש של מערכות החמ"מ (חימוש מונחה מדויק) ולעל הכוח האווירי.⁸

בהיבט הזה, תפיסת ההפעלה החדשה של צה"ל מייחסת משמעות שונה למרכיב השטח. השינויים בסביבה האסטרטגית מגבילים את הלגיטימיות של כיבוש שטח והחזקתו - כפי שנהג

הפוט"ש (פיקוד ושליטה), הסימון וההכוונה מרחוק באמצעי לייזר, הדיוק, הלוחיינות וכדומה. השיפורים הטכנולוגיים הניכרים באמצעים הללו סייעו באופן ישיר לפיתוח טכנולוגיות צבאיות בהתאמה. הטמעתן של הטכנולוגיות האלה ויישומן בצבאות המערב, על חשבון פרמטרים מסורתיים בצבאות היבשה (חי"ר ושיריון בעיקר), עיקרו באופן רציני את היכולות המבצעיות של כוחות היבשה.

ההישגים של ברית נאט"ו מול הסרבנות העיקשת של הסרבים, באו בסופו של דבר לידי ביטוי ביכולת להכריע מדינה רק באמצעות פגיעה מדויקת וכירורגית בתשתיות ובמטרות דור-תכליתיות (צבאיות ואזרחיות) חיוניות המשבשות את היכולת לנהל את המדינה ולשלוט בה, ובכך להשפיע על קבלת ההחלטות של האויב. זו הייתה הפעם הראשונה שהפנטזיה של הכרעה מלחמתית של האויב בשימוש באש-מִנְגָד (Off fire-Stand), הפכה למציאות פוליטית ומדינית שהתגשמה. הגשמת הרעיון הזה - ניצחון צבאי על מדינה ללא נפגעים לכוחות התוקפים ומיקוד הפגיעה במטרות - הצית את הדמיון של הוגי הדעות ומפתחי תורות הלחימה במערב, של מפקדי הצבאות ושל המדינאים.

הפנטזיה של הכרעה מלחמתית של האויב בשימוש באש-מִנְגָד, התקיימה עוד במלחמת העולם השנייה. ההפצה המסיבית של הלופטוואפה הגרמני על ערי בריטניה, נועדה להשיג את אותו אפקט - הכנעת המדינה ללא חדירה אליה וכיבושה הפיזי. אולם, תמיד עד מלחמת קוסובו ב-1999, היה ברור למעצבי תורת הלחימה כי לאחר מכת האש המכריעה - קטלנית ככל שתהיה - חייב להתקיים מהלך תמרון קרקעי משלים של כיבוש פיזי (Boots on the Ground).

הכתישה האווירית, העוצמתית והמדויקת, נועדה רק לפגוע במורל, להחליש את עוצמת ההתנגדות, ליצור הלם ומורא, להשמיד את היכולת הפיזית של האויב באמצעות פגיעה במרכזי הכובד שלו, ואולם לעולם לא להביא לידי הכרעה צבאית. תורת הלחימה המודרנית החזיקה באקסיומה - תמרון האש הוא רק כלי מסייע למתקפה קרקעית, שחייבת להחזיק בשטח באופן פיזי.

מהאקסיומה נגזר, כי לוחמה מודרנית היא כזו שמזהה את מושג ההכרעה הצבאית עם שני היבטים מרכזיים: כיבוש פיזי של שטח; השמדת הכוח הצבאי של האויב או לכל הפחות השמדת יכולת הלחימה שלו על-ידי כיתור (כמו במקרה של הארמיה השלישית במלחמת יום הכיפורים ב-1973).

לפיכך, לוחמה מודרנית חייבת להעמיד במרכז המאמץ המלחמתי את כוחות היבשה ובעיקר את השיריון ואת כוחות החי"ר. יתר הכוחות - חשובים ויקרים ככל שיהיו - מהווים כוחות מסייעים ותומכי לחימה.

הפרדיגמה הפוסט-מודרנית מבקשת ליצור הכרעה צבאית על-ידי מודל אחר, הפוך, החותר להכרעה לא על-ידי כיבוש פיזי של השטח, אלא באמצעות שימוש במנופים עקיפים. הפעלת האש היא ליבת העניין; כיבוש פיזי של שטח הוא נטל. לצדה הפעלת לוחמת מידע אפקטיבית, שבאמצעותה ניתן יהיה להכריע ללא



תוצאות הפצצות גרמניה בבריטניה במלחמת העולם השנייה. הפנטזיה של הכרעה מלחמתית של האויב בשימוש באש מנגד, התקיימה עוד בתקופת מלחמת העולם השנייה

היא עניין של תודעה. כוח אווירי משפיע באופן משמעותי על תודעת האויב¹⁰. במסגרת התפישה הזאת וסדר העדיפויות החדש, התחזק מעמדן של יחידות עילית שאומנו ויועדו לסייע לכוחות התוקפים מרחוק או מהאוויר על יד חדירה לעומק שטחי האויב לסימון מטרות, טיווח, לאיסוף מל"מ (מודיעין למבצע) ולחיסולים ממוקדים. התפישה החדשה הביזורית, ראתה את מבנה היחידות הללו כיחידות ורסטיליות קטנות, עתירי טכנולוגיה המסתברנות עם העליונות הטכנולוגית של יחידות האש מנגד ומהאוויר.

השפעת מלחמת עיראק 2003

מלחמת עיראק ב-2003 – "מבצע חופש לעיראק" – איששה את תפיסת הלחימה החדשה שראשיתה במלחמת המפרץ ב-1991, במלחמה הזאת נעשה שילוב מוצלח בין טכנולוגיה עילית, כשלב מכין ומרכז, לבין תמרון קרקעי נרחב בהמשך להשגת ההכרעה הצבאית. מזכיר ההגנה האמריקני, דונלד רמספלד, השית תוכנית קיצוצים דרקונית בשנים שלפני המלחמה. משאבים שיועדו לכוחות היבשה המסורתיים – הופנו לסגנון לחימה דל כוחות יבשה ועתיר טכנולוגיה, המסתמך על ניהול

לוחמה מודרנית היא כזו שמזהה את מושג ההכרעה הצבאית עם שני היבטים מרכזיים: כיבוש פיזי של שטח; השמדת הכוח הצבאי של האויב או לכל הפחות השמדת יכולת הלחימה שלו

צה"ל במלחמותיו הקודמות לצורך ניהול משא-ומתן, וכנגזרת מהחשיבה הצבאית הקלסית ומתורת הביטחון הלאומי של ישראל שגרסה כי יש להעתיק את הלחימה לשטח האויב.⁹ תפיסת ההפעלה החדשה ראתה בכיבוש שטח נטל, שכן אחזקתו בכוחות צבא גדולים משרתת את האויב ומסבכת את הכוחות השוהים בו בלוחמת גרילה רבת נפגעים, ומחייבת את צה"ל לעסוק בניהול אוכלוסייה אזרחית עוינת.

בתורת הקרב החדשה תועדפו תקציבית הפרמטרים לחיל האוויר, למודיעין וליחידות טכנולוגיות אחרות על חשבון צבא היבשה, החי"ר, השריון ומערך המילואים, שהפכו בבת אחת לסרח עודף מגושם, שניתן לקצץ בו ולהפנות את המשאבים לטכנולוגיה כמכפיל כוח. הרמטכ"ל, רא"ל דני חלוץ, הוביל קו

ברור לטובת חיל האוויר והטכנולוגיה – קו שאותו ביטא כבר בהיותו מפקד חיל האוויר. במסגרת תפקידו אמר חלוץ בהרצאה שנשא במכללה לביטחון לאומי: "לא מפעילים כוח יבשתי כל עוד יש חלופה ראויה. [...] זה מחייב אותנו להתנתק מכמה הנחות אנברוניסטיות: קודם כל, שניצחון שווה טריטוריה. ניצחון משמעו השגת התכלית האסטרטגית ולא בהכרח טריטוריה. [...] הכרעה

החברה האזרחית, הפועלים למיתון השימוש באלומות ולמניעת הסלמתה; צבא שמעצב את פעילותו ברוח דיני המלחמה הבינלאומיים; צבא שמושגים כגון דימוי ניצחון, עיצוב תודעה, לוחמה פסיכולוגית וניצחון וירטואלי, חשובים בעבורו הרבה יותר מהכרעה ממשית בשדה הקרב".¹²

המינוי של רא"ל דני חלוץ לרמטכ"ל, היה ציון דרך מרכזי בנתיב הארוך של יישום לקחי מלחמת עיראק 2003, שבה הכריעו חילות האוויר של ארצות-הברית את צבא היבשה של עיראק. מכאן, על-פי הרוח החדשה הנושבת, תפקידו המרכזי של מפקד חיל האוויר היה להתאים את צה"ל - הן מבחינת בניין הכוח והן מבחינת תפיסת ההפעלה - למודל החדש של הצבא האמריקני.

היישום של הפרדיגמה החדשה בצה"ל

היישום של הפרדיגמה החדשה בצה"ל החל ביישום השינויים הללו כבר בשנות ה-2000, עוד לפני מינויו של חלוץ כרמטכ"ל כבר בשנות ה-2000. תחת פיקודם של רא"ל שאול מופז ורא"ל בוגי יעלון, החל צה"ל להטמיע תורת לחימה חדשה שעוצבה במל"ם (המכון לחקר תורת המערכה שפעל בין השנים 1996-2006) - תפיסת הפעלה היונקת ממורשת הלחימה האמריקנית והחשיבה הפוסט-מודרנית. במבצע "חומת מגן" נראו ניצניה הראשונים של ההשפעה מהחשיבה הפוסט-מודרנית, בכל הנוגע לאופן הפעלת הכוחות בשכם ובג'נין. המושג צריבה תודעתית שקיף את הלך הרוח בצה"ל ואת דרך פעולתו.¹³

בתפישה ההפעלה החדשה של צה"ל תפסה לוגיקה חדשה את מקומה של הלוגיקה הצבאית הפשוטה, ותרמה למבוכה כללית ששררה בעיקר בדרגי הפיקוד השונים שנתקלו בפקודות סותרות ומבלבלות שלא היה ניתן לפענח את ההיגיון מאחוריהן.

בנוסף, החשיבה הפוסט-מודרנית תרמה ליצירת שפה והמשגה חדשות. מושגים של לחימה מסורתית - בהם הכרעה באמצעות התמרון היבשתי, רגל על הקרקע, כיבוש שטח והשמדת האויב, ריכוז הכוח והמאמץ - הוחלפו במושגים חדשניים כגון: החלקת המרחב, התנפלות נחילית סימולטנית ורב-ממדית, דה-טריטוריאליזציה, עיצוב תשתיתי של המרחב ומודעות מצבית. על הפיכתו של צה"ל לצבא פוסט-מודרני, עוד לפני 2006, כתב אייל ויצמן במאמרו "ללכת דרך הקירות", שבו דן בתרומתה של ההגות הפוסט-מודרנית ללחימה האורבנית בצה"ל, שאימץ תיאוריות של דה-טריטוריאליזציה שבהן יש היפוך מעשה בעשייה הצבאית. כלומר, לא עוד השמדת חיילי אויב כדי לכבוש את השטח, כי אם כיבוש זמני של השטח כדי להשמיד חיילי אויב.¹⁴

בספרו ארץ חלולה, בפרק העוסק בלוחמה בשטח הבנוי, מראה ויצמן כיצד שימשו המושגים החדשים את צה"ל בפועל, בפיתוח תורת הלחימה שלו בקרב האוכלוסייה הפלסטינית.¹⁵ גם החוקרים אודי לבל ושושנה לובישי-עומר, העוסקים בנייתו יחסי צבא-חברה, מנתחים את אופיו הפוסט-מודרני של צה"ל

אש מדויקת מרחוק באמצעות נשק חמ"מ. מהלכיו המהפכניים של רמספלד לוו בוויכוחים פנימיים נוקבים בצבא האמריקני, אולם הניצחון הצבאי, המהיר (שבועיים) והמזהיר בעיראק - שהושג תוך שימוש מזערי בכוחות יבשה והכרעה מהירה של צבא מסורתי שכלל כוחות חי"ר ויבשה עצומים - היה בעיני רבים ממקבלי ההחלטות הוכחה חותכת, לכך ששדה הקרב עבר קפיצת מדרגה קוונטית ולכך שתורות הקרב היונקות מן החשיבה הצבאית הקלסית, על הנחות היסוד שלהן, אינן רלוונטיות עוד למציאות הנוכחית. המציאות הפוסט-מודרנית שבה השתנה לחלוטין השיח בין החברה לצבא. לנוכח העליונות הטכנולוגית והדיוק, נמצאת במרכז השיח הזה הימנעות מנפגעים לכוחותינו וגם מנפגעים באוכלוסייה הבלתי מעורבת. במסגרת הזאת התפתח השיח של העידן הפוסט-הרואי.

אחד ממאפייניה הבולטים של החשיבה הפוסט-מודרנית בהקשר למלחמה, הוא רגישות יתר לנפגעים שבעטיה החברות המערביות נרתעות מלסכן את כוחות הצבא שלהן בסכסוכים א-סימטריים, וזאת במטרה לצמצם עד כמה שאפשר את אבדותיהן. בנוסף, הצבאות נמנעים מלפגוע, ללא הבחנה, באזרחים המזדהים עם האויב אך אינם נוטלים חלק פעיל בלחימה. בעיני הציבור המלחמה לגיטימית, כאשר יעדיה מושגים במחיר נפגעים נמוך לשני הצדדים.

התפישה החדשה הזאת באה לידי ביטוי במסגרת השלב הפוסט-הרואי שניסח לוטוואק, ובמרכז התפישה שני כללים: הראשון - ללא נפגעים לכוחות הנדרשים להסתכן, ולכן יש עדיפות להפעלת מערך האש-מנגד. הכלל שני - תם עידן ההתקפות, המכוונות כנגד אוכלוסייה אזרחית בלתי מעורבת.¹⁶ השלב הפוסט-הרואי התפתח בעיקר במדינות דמוקרטיות ליברליות, השקועות בסכסוכים בעצימות נמוכה שבהם לא טמונים האינטרסים החיוניים ביותר שלהן.

המציאות בעשורים האחרונים של מלחמות א-סימטריות, המתרחשות בעיקר במרחבים אורבניים, מהווה מעיין איתן של הגדרות ומושגים חדשים ברוח הפוסט-מודרניזם. הלחימה בעיראק ובאפגניסטן הובילה את מדינות המערב לפיתוח מושג פוסט-מודרני, המכונה פצל"ם - פעולות צבאיות לא-מלחמתיות. המושג הזה חותר תחת עקרונות הלחימה המודרנית בכלל, ועקרון של ההכרעה הצבאית בפרט. במתארי הפצל"ם מיטשטשים הגבולות בין משימות לחימה ובין משימות שאינן לוחמניות, הטשטוש מבליט את המתח בין הרעיונות הפוסט-מודרניים לחשיבה הצבאית הקלסית, ומדגיש את חוסר היכולת של הצבאות להתמודד עם אתגרים מהסוג הזה ומכאן אי-האפקטיביות של פעולותיהם. יתר על כן, כלל לא בטוח שהצבאות הם הכתובת הנכונה לביצוע המשימות האלה. יש הסבורים, כי גם צה"ל נע במהירות בכיוון הפוסט-מודרני.

החוקרים אודי לבל ושושנה לובישי-עומר, העוסקים בנייתו יחסי צבא-חברה, רואים את צה"ל: "כצבא העוסק בפעולות לא מלחמתיות; צבא שלוחמיו מושפעים יותר ויותר מארגוני



תוצאות התקפות נאט"ו בסרביה. ניצחון נאט"ו על סרביה אישש את התפישה שקרמה עור וגידים במערב ששאפה להכריע מלחמות על-ידי ניצול העליונות הטכנולוגית מחד גיסא, ולהפחית משמעותית את כמות ההרוגים והנפגעים בכלל מאידך גיסא

הבין פקודה זו? כמעט אף אחד. עקרונות המלחמה האוניברסליים, מורים למפקדים לתת פקודות ברורות ומובנות לכול.

בחשיבה הפוסט-מודרנית שבה אין הכרעה צבאית ברורה, משום שאין כוונה כזאת, כל צד יכול להציג עצמו כמנצח. המצב הזה מוביל לבימוי תמונת ניצחון, ולצורך בסמלים כמו בקרב בבנת ג'ביל. העיתונאי עופר שלח והכתב יואב לימור, תיארו את שיאו ההזוי של הקרב בבנת ג'ביל באמצעות סיפור הנפת הדגל לנראות – בימוי תמונת הניצחון בפאתי העיירה, לפי הנחייה מפורשת של הרמטכ"ל.¹⁸ ברוח דברים דומה, תיארו העיתונאים עמוס הראל ואבי יששכרוף בספרם קורי עכביש – סיפורה של

מלחמת לבנון השנייה את הלחימה בבנת ג'ביל תוך ציון תסביך האבדות, היעדר פשטות ובהירות בפקודות והצורך בכיבוש סמלים חשובים – על אף שלא הייתה להם חשיבות צבאית-טקטית.¹⁹ הנראות והתמונה, שואבות את כוחן מאחד מסממניו הבולטים של העידן הפוסט-מודרני – ההתייחסות לאמצעי התקשורת, משקלם ותפקידם בעולמנו.

התקשורת, שהפכה לעצמאית בעקבות ההתפתחויות

הרעיון המרכזי במודל: החתימה להשמדה או לכיבוש פיזי של צבא האויב והכרעתו היא בלתי אפשרית, מחיריה הכלכליים ובאבדות ונפגעים לשני הצדדים בלתי נסבלים

ומצביעים על כשלים בלחימה במבצעי צה"ל השונים שנבעו מחוסר יעילות בלחימה בטרור, לחימה אתית ומוסרית, שהיא פרי הבאזשים של החשיבה הפוסט-מודרנית שפשתה בצבא ואותה הם מכנים התרבות האסטרטגית: "צה"ל הוא כיום צבא המעדיף לוחמה מרחוק על פני יצירת מגע; צבא המעדיף לוחמת אוויר וארטילריה על פני לוחמה קרקעית מסורתית; צבא שמקבלי ההחלטות מוכנים פחות ופחות להפעיל אותו במלחמות, בשל רגישות יתר חברתית לחללי מילואים ובשל חוסר הלגיטימציה, מבית – לסכן חיילים, ומחוץ – לפגוע בבלתי מעורבים בשטח אויב. בשל אלה, מעצבי הלוחמה נאלצים להסתפק בנייהול העימותים בעצימות נמוכה ולא בהכרעתם".¹⁶

האמירות והנתיחות לעיל באו לידי ביטוי במלחמת לבנון השנייה. בולטת במיוחד השפעת התפישה והחשיבה החדשות, על פקודת המבצע שהוציא מפקד אוגדה 91, תא"ל גל הירש, לכוחות צה"ל (יחידות חי"ר ושריון סדירות) לכיבוש בנת ג'ביל: "הדגמה מערכתית [...] תוך נטרול, לכידת וכליאת המרחב [...] התנפלות נחילית סימולטאנית ורב-ממדית [...]".¹⁷ מי מקציני צה"ל ומערך המילואים

מאט מתאוס מ(CSI (Combat Studies Institute כתב במחקרו על מלחמת לבנון השנייה, כי משימת כיבוש בנת ג'ביל נהגתה במטכ"ל לצורך הנחלת מפלה קוגניטיבית לחזבאללה והשגת ניצחון תודעתי לישראל.²⁵ ראסל ג'ון ממכון המחקר RAND, בניתוח מקיף של לחימת צה"ל בלבנון המכונה "All Glory Is Fleeting: Insights from the Second Lebanon War", הציע לשוב לכמה תובנות ישנות מהמלחמה שנשכחו: הצורך בפקודות ברורות ופשוטות, חיוניות השילוביות, ורסטיליות של הכוחות ויכולת להתמודד בכל ספקטרום הלחימה, החשיבות של אימון המפקדים, והצורך להכיר את האויב ולהעריך נכונה מה הוא יודע עליך.²⁶ פרופ' אבי קובר ניתח בעיות בניהול מלחמת לבנון השנייה, והצביע על כך שצה"ל אימץ את דפוס הלחימה הפוסט-הרואי. כמו כן, הדגיש את סגידת צה"ל לכוח האוויר והטכנולוגיה ותיאר אותה כפולחן הטכנולוגיה.²⁷ ועדת וינוגרד לחקר אירועי מלחמת לבנון השנייה והאירועים שקדמו לה, בחרה להעמיק בניתוח קרב בנת ג'ביל "לא רק מפני שהיה זה הקרב הקרקעי המשמעותי הראשון במלחמה [...]. אלא גם מפני שהקרבות בנת ג'ביל קיבלו משמעויות והשלכות על דימוי היכולות של צה"ל, הן במהלך המלחמה והן אחריה. [...]. הקרבות בנת ג'ביל הדגימו, בצורה דרמטית ונוקבת, הן את הליקויים הקשים בהתנהלות של צה"ל והן את גבורת הלוחמים".²⁸

לוחמה מבוזרת תוך הפעלת מולקולות דינמיות ולזימום (הפעלת יחידות קטנות, מיומנות ורסטיליות)²⁹

בדיעבד, התברר שמפקד מג'ון ב-2005, סא"ל אמיר ברעם, צפה את ההתרחשויות בלחימה בלבנון מול חזבאללה. ברעם חיבר מסמך מסכם לאחר שתרגל את הלחימה המבוזרת ובו כתב: "בתרגיל למדנו, כי יכולות האש מן התווך (מהאוויר וממרחק) לא נתנו מענה אפקטיבי מלא לאתגר שבהתמודדות מול מטרות בעלות אורך חיים קצר, שלעיתים הוסתרו תחת שיח או נורו מפתח מערה מוצלת. היכולת להשתנות בין הפעלת אש לבין תמרון קרקעי וקרב קרוב, היא תנאי להכרעת הגרילה של חזבאללה. לא ניתן להכריע את החזבאללה ללא מגע קרוב".³⁰

סיכום

במלחמת לבנון השנייה קיבלו מאפייני הצבא הפוסט-מודרני בצה"ל ביטוי ומרחב והדגימו, כי כנגד אויב תת-מדינתי, היברידי, צבא שיתבסס על החשיבה הפוסט-מודרנית צפוי לכישלון מראש.

ההשפעות של הרעיונות והחשיבה הפוסט-מודרניים, הודגמו בקרבות צה"ל במלחמת לבנון ב-2006. דחיקתם לשוליים של יתרונות מסורתיים של הצבא (עליונות בהכשרה, באמל"ח, בכוח אש, ביכולות התמרון ובמשמעת) כנגד ארגון היברידי ושחקן תת-מדינתי, חזבאללה, שנקט בשיטות גרילה ונהנה מהיכרות אינטימית עם השטח ונטמע באוכלוסייה אוהדת

▶ הטכנולוגיות, צמצמה את תלותה ברשויות השלטון והצבא. ביטויים לכך הם השגת מידע, והימצאות אמצעי התקשורת בזירות הלחימה. במבצעי לחימה בעצימות נמוכה שהתרחשו בעבר למשל בסומליה, בהאיטי ובבוסניה, התקשורת כבר הייתה ממוקמת בשטח, עם יכולות לוגיסטיות, זמן רב לפני הגעת הכוחות המערביים הלוחמים. לפיכך, הפכה למקור מידע חשוב וחיוני עבור הצבאות ביחס למצב במדינות האלה מבחינה פוליטית, חברתית וצבאית.

קנת פיין (Payne) מתאר את התקשורת ככלי לחימה: "ניצחון בלחימה, בעידן התקשורת, נשען על התפיסה הלאומית והביך-לאומית כפי שהוא נשען על הבסת האויב בשדה הקרב".²⁰ שידור מן השטח של מראות וקולות, משפיע על דעת הקהל הרחב ואף על זו של מקבלי ההחלטות ומעצב אותה. בהקשר לכך, הסביר מרטין שו שהאויב מודע לכך שסיכויי החשיפה התקשורתית במרחב האורבני גוברים, ועל כן הוא מתכנן את צעדיו בהתאם ומשתמש בחשיפה התקשורתית ככלי ליצירת מראות שבכוחם להשפיע על הלגיטימציה או הדה-לגיטימציה של הפעולה הצבאית.²¹

פרופסור אליס הילס מאוניברסיטת דורהם אמרה, שמכיוון שמבצעי לחימה אורבניים מייצגים בימינו מרחב לחימה רב-ממדי, כמעט כל משימה צבאית המנוהלת על-ידי הכוחות המערביים נשלטת קרוב לוודאי על-ידי שילוב של החוק הבינלאומי, נורמות תרבותיות, כללים מגבילים לגבי היתקלות באויב ולפתיחה באש. ומעל לכול – על-ידי התפיסות והתמונות המשודרות בתקשורת העולמית. לפיכך, יש סיכוי גדול להתנגשות בין הקונטקסט למציאות.²² גם הגנרל הבריטי, סר רופרט סמית', כתב על מקומה של התקשורת ועמד על היחסים הסימביוטיים בין המערכת המדינית והצבאית לתקשורת. לטענתו, התקשורת זקוקה לצבא מכיוון שהוא מקור הסיפור שלה והצבא זקוק לתקשורת כדי שיוכל באמצעות מפקדיו לספר את הסיפור לטובת כוחותיו. סמית' הסביר שבאמצעות

התקשורת מדינאים ומפקדי צבאות, לומדים את התפיסות של הצד השני ומעבירים את גרסתם לאירועים.²³

מלחמת לבנון השנייה ב-2006 - מלחמה פוסט-מודרנית

את קביעתי בנוגע לכישלון צה"ל במלחמת לבנון השנייה, ובדבר היותה מלחמה פוסט-מודרנית, אאשש בדיון שבו אצטט כמה חוקרים שחקרו את המלחמה ותוצאותיה.

גבי סיבוני ממכון המחקר INSS, ניתח במאמר שכותרתו "המערכה הצבאית בלבנון", את כלל לחימת צה"ל בדרום לבנון והגיע לתובנות חשובות כלליות. מסקנותיו קשות ולא מחמיאות: המקצועיות של הכוחות לא הייתה מספקת, היו ליקויים במימוש הקרב המשולב בהיבטים של פו"ש והפעלה (סיוע אווירי קרוב, מסוקי סער), היו ליקויים בגיבוש ובניסוח תוכנית מבצעית בצורה ברורה ופשוטה המובנת לכול.²⁴



כוחות המארינס במהלך המלחמה בעיראק, 2003. מלחמת עיראק ב-2003, "מבצע חופש לעיראק", איששה את תפישת הלחימה החדשה שראשיתה במלחמת המפרץ ב-1991, בה נעשה שילוב מוצלח של טכנולוגיה עילית כשלב מכין ומרכז, ותמרון נרחב בהמשך להשגת ההכרעה הצבאית

תוך שהוא משבש לחלוטין את חיי היום-יום במדינה בכלל ומקו חדרה צפונה בפרט.

המלחמה הבאה עם חזבאללה, שיש הסבורים שהיא בלתי נמנעת, תהיה מן הסתם קטלנית ואכזרית יותר. זו צריכה להיות, מצד צה"ל, מלחמה על-פי הגישה הקלסית, גישה המסדירה את עולם התוכן של המלחמה בעידן פוסט-מודרני. מכיוון ששני הצדדים הפיקו בוודאי לקחים מסבב הלחימה של 2006, ונמצאים בתהליכי הצטיידות, אימון, פיתוח תו"ל והכשרה לקראתה, נכון יעשה צה"ל אם יפנים את

לקחי העבר שאמורים, יחד עם איסוף המודיעין האינטנסיבי כיום, לשרטט באופן מדויק למדי את המודוס-אופרנדי (שיטת הפעולה) של חזבאללה ויתכנן את מהלכיו להכרעה צבאית ולא למהלכים שיקנו לצה"ל ולישראל לגיטימציה בעיני העולם, על-פי מאפייני החשיבה הפוסט-מודרנית, וידחקו לשוליים את עקרונות המלחמה.

השאיפה היא שביום פקודה, יפעיל צה"ל למשך זמן קצר את מלוא עוצמתו ויכולותיו, על-פי תוכניות המגירה שברשותו, באופן משולב (יבשה, ים ואוויר) ללא מתן חסינות מראש למטרות בלבנון (פיזיות ואנושיות), זאת כדי לחתור להכרעה צבאית של הארגון. הכרעה צבאית כזאת אפשרית. על מפקדיו להפנים במקביל, ולדעת שככל שיכה בחזבאללה בעוצמה רבה, בנחישות ובמהירות, בשילוב מהלכים מפתיעים, במקומות הכי לא צפויים - כך יקל על העורף האזרחי הישראלי.

בחשיבה הפוסט- מודרנית שבה אין הכרעה צבאית ברורה, משום שאין כוונה כזו, כל צד יכול להציג עצמו כמנצח

ותומכת - נבעו מאימוץ תפיסת הפעלה מבצעית, שמלכתחילה לא נועדה להשיג את ההכרעה הצבאית הנדרשת והמצופה מכל כוח צבאי.

מהלכי מלחמת לבנון השנייה ותוצאותיה, הדגימו תכנון מבצע צבאי אופרטיבי כשכללי השלב הפוסט-הרואי מרחפים מעל ומשפיעים עליו. בנוסף, הדגימה המלחמה כי ערכי לחימה מסורתיים עברו שינויים בלתי מבוקרים כמו הדבקות במשימה לאור המטרה, שמימושם, עם חתירה למגע עם האויב, מביאים להכרעה צבאית חרף המחירים.³¹

בלחימה, כמו בעבר, את ההכרעה והניצחון ישיג הצד שלו הרצון החזק יותר, שבוחותיו מקצועיים ומאורגנים יותר והוא נכון להשקיע את כל שנדרש עבורם. ברם, אליה וקוץ בה, יכולות טכנולוגיות מיטביות הכוללות דיוק מקסימלי בפגיעה במטרות תוך הפחתת הנפגעים וצמצום הנזק האגבי, מביאות את האויב לנקוט בשיטות פעולה פרימיטיביות המייתרות את היתרון הטכנולוגי במרחב הלחימה האורבני.

כך בדיוק עשה חזבאללה: הוא התחפר מחתת לאדמה, עשה שימוש באזרחים, בבתיים ובמוסדותיהם הציבוריים כבמגן והשתמש באלה כאתרי שיגור, ארב ללוחמי צה"ל וניסה למשוך את צה"ל פנימה לשטח שבו יש לו עדיפות והכרה מוקדמת. באמצעות אלה ניהל חזבאללה לוחמת גרילה למופת. במקביל התמיד בשיגור טילים ורקטות, מסוגים שונים, לכיוון ישראל,



ההחלטה ע

עמדות ושיקולים בצה"ל

מבוא

מלחמת לבנון השנייה החלה ב־12 ביולי 2006 – בעקבות תקרית שבה תקפו אנשי חזבאללה סיור של צה"ל, הרגו שלושה מחייליו, פצעו שניים ושבנו שניים אחרים, שבדיעבד התברר שנהרגו במהלך החטיפה. בעקבות זאת יצא צה"ל למבצע, שקיבל בדיעבד את השם "מלחמת לבנון השנייה". מאמר זה דן בכמה סוגיות, שמצאו ביטוי בקבלת ההחלטות בדרג האסטרטגי במהלך המלחמה:

- נחיצותו של מהלך קרקעי נרחב.
- מקומה של פגיעה בתשתיות לבנוניות, כאמצעי להשגת המטרות שביקשה ישראל להשיג במלחמה.
- ההשפעה ההדדית של מהלכים מדיניים ומהלכים צבאיים, ובתוך כך ההשפעה של החלטת מועצת הביטחון על הפסקת האש על הצורך להמשיך במהלך רחב ההיקף.
- הגבלת משך הזמן של המהלך לעומת משך הזמן שתוכנן ומשמעותיותה.

התמקדות במאמץ התקפי באש (12-18 ביולי 2006)

לאחר האירוע ב־12 ביולי, נוסחה התכלית האסטרטגית של מבצע התגובה: העמקת ההרתעה של ישראל במרחב, ועיצוב מערכת יחסים בין־מדינתית עם לבנון. הפסקת הטרור מתחומה הריבוני של לבנון כלפי מדינת ישראל, תוך דחיקת הממשל הלבנוני למימוש אחריותו המדינתית – בין היתר שליטה ביטחונית בדרום לבנון, והפעלת לחץ על חזבאללה להשבת החטופים. הרמטכ"ל, רא"ל דן חלוץ, ייחס חשיבות רבה לפגיעה במטרות תשתית לבנוניות, כאמצעי עיקרי להשפעה על ממשלת לבנון בכיוונים שצוינו בתכלית האסטרטגית, אלא שהדרג המדיני דחה את עמדתו בשל השיקול שמדינות העולם, ובהן ארצות־הברית, לא יראו בעין יפה פגיעה במטרות שלטוניות של ממשלת לבנון בראשותו של פואד אל סניורה.

בשלבים הראשונים של המלחמה, דחה הרמטכ"ל אפשרות של נקיטת מהלך קרקעי נרחב בדרום לבנון. בספרו בגובה העיניים כתב: "הערכתי שבניסה קרקעית ללבנון עלולה להימשך זמן רב ולהביא אותנו, שנית, להיתקעות בלבנון שמשכה אינו ידוע. [...] גם נושא המחיר עמד לנגד עיניי: מהלך קרקעי בלבנון, היה עולה במחיר קורבנות רבים לשני הצדדים. כניסה קרקעית רחבה הייתה מציבה אותנו בפני הצורך להתמודד עם אוכלוסייה לבנונית גדולה, על כל המשתמע מכך בתחום האבדות האזרחיות והבעיות ההומניטריות. יתרה מכך, היינו מביאים לכך שבמקום לייצר קרע בין האוכלוסייה הלבנונית לחזבאללה – היינו יוצרים הזדהות ביניהם. פעולה צבאית באמצעות אש אווירית ויבשתית מסיבית מנגד, הופכת את חזבאללה למחריב לבנון, בעוד כניסה



סא"ל (מיל') ד"ר שמעון גולן
 ראש התחום לחקר הרמה האסטרטגית
 במחלקה להיסטוריה של צה"ל

מאז שהמהלך הקרקעי של צה"ל במלחמת לבנון השנייה לא הושלם המשיך ארגון חזבאללה לעמוד על רגליו ומעמדו במערכת השלטון בלבנון אף גבר. כעת אפשר רק לשער מה הייתה יכולה להיות תרומתו של המהלך הקרקעי לו הושלם

ועדת וינוגרד קבעה:
"ההחלטה להמשיך במהלך הצבאי גם אחרי הסיכום והאימוץ של החלטה 1701, בעיקר על רקע חוסר הוודאות לגבי עמדת ממשלת לבנון, ולגבי המציאות שתיווצר בשטח עם ההכרזה על הפסקת האש, הייתה החלטה סבירה".

ל מהלך קרקעי נרחב

ובדרג המדיני

תוצאת ירי חזבאללה על ישראל במלחמת לבנון השנייה. המשך הירי של חזבאללה לעבר ישראל הוביל את צמרת צה"ל למסקנה כי אין מנוס ממהלך קרקעי נרחב



▶ קרקעית רחבה הייתה מציינת אותנו ככובשים ואת חזבאללה כמגן לבנון.²

מהלכים קרקעיים מוגבלים (19-29 ביולי 2006)

במהלך השבוע הראשון פעל צה"ל בעיקר מהאוויר. ב-19 ביולי נוספו מהלכים קרקעיים מוגבלים. בעקבות המהלכים הללו לא ניכר כל שינוי בהיקף הירי של חזבאללה לעבר ישראל, והחלו להישמע קולות בעניין נחיצותו של מהלך קרקעי נרחב. כך היה למשל, ב-25 ביולי, בהערכת המצב בראשות שר הביטחון, עמיר פרץ. הרמטכ"ל שלל את העמדה שהציגו רח"ט המחקר, תא"ל יוסי ביידיץ, וראש המוסד, מאיר דגן, שלפיה פעולה קרקעית מסיבית בדרום לבנון תביא להקטנת היקף הירי של חזבאללה לעבר ישראל. לעומת זאת הרמטכ"ל גרס, כי יש להמשיך לפעול בדרום הקיים: כתישה קרקעית ואווירית בדרום לבנון. עם הזמן יצומצם היקף השיגורים, אף כי לא ייפסקו לחלוטין. הוא צידד בנקיטת צעדים כגון גיוס מילואים, שיסייעו לצאת למהלך רחב, אך המליץ שלא לבצעו לעת עתה.³

גיוס אוגדות מילואים והרחבת פעילות הצח"מים (29 ביולי-5 באוגוסט 2006)

מ-29 ביולי ואילך פעלו כעשרה צח"מים בדרום לבנון. בתקופה הזאת גדל טווח הירי של חזבאללה: ב-2 באוגוסט פגעו רקטות ארוכות טווח של חזבאללה בעפולה, וב-4 באוגוסט נפלו רקטות בחדרה. ב-29 ביולי בבוקר הוצגו לראש הממשלה, אהוד אולמרט, התוכניות של צה"ל. מהצגתן הסיק ראש הממשלה, כי צה"ל שינה את עמדתו והכיר בכך שכדי לטפל ביעילות

בירי הרקטות קצרות הטווח - יש לפעול פעולה יבשתית. אולמרט העריך, כי יש בשלות מבצעית לעשות זאת. ואולם ההבנות האלה לא הובילו להחלטה לפתוח בפעולה קרקעית נרחבת. הרמטכ"ל קשר את הדבר, לעיתו של קבלת ההחלטה במועצת הביטחון בדבר הפסקת האש. משהוערך כי אפשר שהחלטה תתקבל בתוך יום-יומיים או בתחילת השבוע שלאחר מכן, אמר חלוץ שאם זאת ההערכה - הוא מתנגד לצאת לפעולה קרקעית. הוא מצדד לעשות הכנות לקראתה, ובכלל זה לגייס כוחות מילואים. בתגובה אמר ראש הממשלה, שממילא לא צריך להחליט באותו היום על פעולה כזאת וקיבל את המלצת חלוץ בעניין גיוס מילואים.⁴ בימים הבאים עמדה בעינה המגמה: דחיית הצורך בביצוע המהלך הקרקעי הנרחב בשל המשא-ומתן המדיני.

בפורום הבכירים שהתקיים ב-4 באוגוסט העלה המיועד לראש אג"ת, תא"ל עידו נחושטן, את השאלות הבאות: האם צה"ל יכול לצמצם את ירי הקטיושות או להפסיקו, ומדוע לא יצא למהלך קרקעי נרחב. "אני אגיד לך למה לא עשינו", ענה לו ראש אמ"ן, עמוס ידלין. "החברה הישראלית לא הייתה מוכנה לקבל כניסה בלבנון ב-12 ביולי". תא"ל נחושטן הוסיף ללחוץ, וידלין השיב: "אני אגיד לך על עצמי, בסדר? חשבתי שבשבועיים עבודה של חיל האוויר תביא אותנו למקום אחר, והיום אני חושב אחרת. אני חושב שהדרך היחידה לנקות את ה'קטיושות' האלה,

שהן כמעט הדבר היחיד שנשאר לנצראללה, זה בעזרת מהלך קרקעי משמעותי".

הרמטכ"ל השיב כי הדבר נבע, בראש ובראשונה, מכך שלא הייתה הסכמה להיכנס ללבנון קרקעית. הוא ציין שההסכם שעמד על הפרק לא מילא את היעדים שישראל הציבה לעצמה, הורה לאמ"ץ להכין תוכנית לפעולה קרקעית שהיעד העיקרי שלה יהיה צמצום ירי הרקטות והודיע שימליץ לדרג המדיני "להרחיב את המהלך הקרקעי שלנו. דבר אחד - אזורי השיגור. דבר שני - ללכת צפונה מאזורי השיגור שאנחנו שמנו עליהם את היעד, ולמעשה ללכת בגזרה המערבית עד הליטני".⁵

דיונים בהתקפה קרקעית נרחבת, אישורה העקרוני ודחיית ביצועה (6-11 באוגוסט 2006)

כאמור, המשך הירי של חזבאללה לעבר ישראל הוביל את צמרת צה"ל למסקנה כי אין מנוס ממהלך קרקעי נרחב. ב-6 באוגוסט אישר הרמטכ"ל לפיקוד הצפון את התוכנית למהלך קרקעי נרחב בדרום לבנון, החל מ-9 באוגוסט, למקרה שהמהלכים המדיניים לא יניבו פרי.

הרמטכ"ל אישר את התוכנית: השלב הראשון, שיימשך עד שעות הערב של יום ג', 8 באוגוסט, יכלול את כיבוש טייבה, בנת ג'ביל, מים אל-ג'בל ועיייתא א-שעב. השלב השני יחל ב-9 בחודש בערב. התוכנית הוצגה בערב לשר הביטחון, והוא אישר אותה.⁶

ביום למחרת, 7 באוגוסט, כינס ראש הממשלה בלשכתו בירושלים להתייעצות את הדרג הביטחוני העליון: שר הביטחון, הצוות המדיני של ראש הממשלה, הרמטכ"ל, סגנו, ראש אמ"ן, ראש אמ"ץ, ראש המוסד וראש השב"כ. אולמרט הדגיש, כי השאלה המרכזית שצריכה להידון היא מה יש לעשות כדי לתת מענה לירי הרקטות. שר הביטחון הציע להחליט, כי מיום רביעי, 9 באוגוסט, בלילה, יצא צה"ל למבצע קרקעי נרחב.

ראש הממשלה החליט, ששיבת הקבינט תזומן רק ב-9 באוגוסט בבוקר כדי לאשר את המבצע - בשל החשש מדליפה. הרמטכ"ל טען שהמועד הזה יהיה מאוחר מדי, מכיוון שיש להכין את הכוחות. שר הביטחון הסכים עמו והוסיף, שלהערכתו החלטה על המהלך עשויה לסייע ללחץ המדיני. ראש הממשלה נותר בעמדתו, ואמר שאינו רוצה שיאמרו שישראל מתגרה במצב המדיני השביר ושתואשם בטרפוד התהליך המדיני. הוא הוסיף שצה"ל צריך להתחייב ביתר תוקף, שלא יהיה ירי מכל מקום שאילו יגיעו כוחותיו.

הרמטכ"ל העלה את האפשרות של פגיעה בתשתיות וטען, כי תקיפת תשתיות לאומיות לבנוניות תשפיע יותר מכול על המערכת הבינ-לאומית להחיש את הטיפול בבעיה. לטענתו, יש לנקוט את הצעד הזה בד בבד עם המהלך הקרקעי. ראש הממשלה שלל שוב את ההצעה, והסביר שהדבר עלול לפגוע בגמישות המדינית. יתרה מכך, נראה לו שמההצעה מבצבץ חוסר ביטחון באפקטיביות של המהלך הקרקעי להשגת המטרות. בסיכום הדיון אישר ראש הממשלה היערכות למבצע קרקעי

הרמטכ"ל שלל את העמדה שהציגו רח"ט המחקר וראש המוסד שפעולה קרקעית מסיבית בדרום לבנון תשפיע על הקטנת היקף הירי של חזבאללה לעבר ישראל



ראש הממשלה אהוד אולמרט ועמיר פרץ שר הביטחון. טרם ישיבת הקבינט שעמד לדון ביציאה למבצע קרקעי שאל ראש הממשלה את שר הביטחון כמה פעמים: "האם הצבא יודע להתחייב שהיא [הפעולה הקרקעית] תארך 96 שעות?". השר השיב: "כן, שאלתי אותם מאה פעם"

הקבינט נועד, ב־9 באוגוסט בשעה 10:00, לישיבה שנמשכה שש שעות שבה תיאר ראש אמ"ץ לשרים את התוכנית. הרמטכ"ל הבהיר, כי באותה נקודת זמן הכרחי ללכת למהלך צבאי נרחב בואכה הליטאני. בין היתר הבהיר, כי אי אפשר למלא את הנחיית הדרג המדיני לצמצם את ירי הרקטות קצרות הטווח, בלי לעשות מהלך קרקעי. עם זאת, אי אפשר לבצע חלקים מהמבצע. הכול או לא כלום – משום שאי אפשר להחזיק את סד"כ המילואים, היושב דרוך ומוכן; או שמבצעים או שמשחררים את המילואים. בפורום זה שב חלוץ וטען, שנוסף על המהלך הקרקעי יש להפציץ יעדי תשתית בלבנון. הוא אמר שהוא מודע להתנגדות ארצות־הברית, אך לדעתו יש לעשות זאת – לא כתחליף למהלך הקרקעי, אלא כמהלך הראשון שבו אפשר להתחיל כבר באותו היום. לדבריו זה יהיה הרמז החזק ביותר לממשלת לבנון, שעליה לקבל אחריות בשטח. המאמץ הקרקעי, הסביר, נחוץ משני טעמים: כדי להשיג את המשימה של הפחתת ירי הרקטות, וכדי להחזיר את התדמית שצה"ל צריך ויכול לפעול על הקרקע ולנצח. הוא הבהיר שלמהלך יש צורך ב־96 שעות.

שר הביטחון הסביר שחובה לצאת למבצע, משום שהמסמך המדיני נתפס במציאות הקיימת כגלגל הצלה לישראל, ואותו מסמך עצמו ייתפס אחרת אם יתקבל אחרי המהלך. השר טען שחובה לעשות את המבצע, משום שכוחות המילואים מתוחים כקפיץ דרוך. הוא הדגיש, כי מרגע שיצא לדרכו לא יהיה אפשר להחזירו אחורה. הוא הוסיף, שיש להחזיר את הקטיושה למעמדה כנשק טקטי – אם תופסק הלחימה במצב הקיים היא

רחב היקף מ־9 באוגוסט. "בכפוף לאילוצי לוח הזמנים של התהליך המדיני. המבצע יוצג לאישור הקבינט בנפרד, עד אז תימשך פעילות צה"ל הנוכחית, במקביל [לתהליך המדיני]"⁷. לאחר האישור העקרוני טס ראש הממשלה, בלוויית השרים אלי ישי ורפי איתן, לפיקוד הצפון ושם הוצגה לו התוכנית בפירוט.⁸ בשעות הערב של 7 באוגוסט הציג פיקוד הצפון את התוכנית של המבצע, האמור להיערך בשלושה מאמצים ב־זמנית ולאורך 96 שעות. הרמטכ"ל אישר אותה.

לפני ישיבת הקבינט שעמד לדון במבצע המתוכנן נועד ראש הממשלה, ב־9 באוגוסט בבוקר, עם שר הביטחון ועם ראש הסגל, ועדכן אותם בהתפתחויות המדיניות. במהלך הפגישה שאל ראש הממשלה את שר הביטחון כמה פעמים: "האם הצבא יודע להתחייב שהיא [הפעולה הקרקעית] תארך 96 שעות?". השר השיב: "כן, שאלתי אותם מאה פעם". ראש הממשלה הסביר כיצד הוא רואה את יעדה של פעולה קרקעית. הערכתו הייתה, שפעולה כזאת תאיץ בשלב הראשון את המהלכים המדיניים. השאלה היא אם הפעולה תגרור את הצרפתים לווייתור בשל לחץ לבנון, או את האמריקנים – מחשש שיאבדו את מעמדם. הדבר יהיה תלוי במידה רבה במהירות הפעולה וביעילותה: ככל שתהיה מוצלחת יותר – יגבר הסיכוי שתתקבל עמדת ארצות־הברית. השאלה היא מה משך הזמן שצה"ל יכול להתחייב עליו. לספקנות בנוגע ליכולת צה"ל להשיג את היעדים במהירות, לנוכח ניסיון הפעילות עד אותה עת, היה חלק גדול בשיקולו של ראש הממשלה.⁹

▶ תהפוך לנשק אסטרטגי.

שר התחבורה, שאל מופז, שהיה שר הביטחון הקודם, הסתייג מהתוכנית שהציג צה"ל והציע תוכנית חלופית. עיקרה – לנוע מטייבה מערבה ולהשתלט על גשרי הליטאני – מהלך שיימשך כ-48 שעות, וינתק את דרום לבנון. חלק מהשרים תמכו בתוכנית. בתגובה על כך אמר הרמטכ"ל: "תוכנית פעולה צבאית היא תוצר הגדרת יעדים על-ידי הדרג המדיני. [...] אם היעד הוא צמצום ירי קטיושות – זאת תוכנית אחת. אם היעד הוא כיתור לבנון תוצג תוכנית אחרת".

הישיבה נקטעה בשעה 14:45, כאשר ראש הממשלה נקרא לשיחה עם מזכירת המדינה של ארצות-הברית, קונדוליסה רייס, שהודיעה כי ההסכם באו"ם יושג בקרוב.

בסוף הדיון התקבלה ההחלטה שלהלן ברוב של תשעה שרים. שלושה נמנעו:

1. לאשר את תוכנית "שינוי כיוון 11" כפי שהוצגה על-ידי שר הביטחון וצה"ל, תוך התאמתה למשמעויות הסדר מדיני עתידי על המשך ביצוע התוכנית. כמו כן, יש להמשיך בפעולות להעמקת הפגיעה בתשתיות הטרור ברצועה שבה פועל צה"ל.
2. להסמיך את ראש הממשלה ושר הביטחון לקבוע את מועד תחילת ביצוע תוכנית "שינוי כיוון 11".
3. להמשיך את המתווה של הפעילות הצבאית מול מטרות חזבאללה בכל לבנון, על-ידי חיל האוויר, חיל הים וכוחות היבשה.
4. המשך המאמצים להגיע להסדר מדיני, במיוחד במסגרת מועצת הביטחון של האו"ם, במסגרתו חתירה להשיג את המטרות הבאות:

- השבתם, לאלתר, של החיילים החטופים, ללא תנאי.
- הפסקה מיידית של כל פעולות האיבה מלבנון נגד ישראל ונגד מטרות ישראליות, כולל הפסקת ירי הטילים והרקטות על ישראל.
- יישום מלא של החלטת מועצת הביטחון 1559.
- פריסת כוח רב לאומי יעיל בדרום לבנון, יחד עם צבא לבנון, לאורך הקו הכחול.
- למנוע מחזבאללה לשקם את יכולותיו המבצעיות, בעיקר על-ידי מניעת העברת הנשק והאמל"ח מסוריה ואיראן ללבנון.¹⁰
- באוגוסט אחר הצהריים, אישר הקבינט את התוכנית של מבצע "שינוי כיוון 11" והסמיך את ראש הממשלה ואת שר הביטחון להחליט על עיתויה.

לאחר האישור של הדרג המדיני זימן הרמטכ"ל את ראש אמ"ן, ראש אמ"ץ, מפקד חיל האוויר ורח"ט אמ"ן מחקר להתייעצות. בתחילה הועלו לקו הטלפון סגן הרמטכ"ל – עתה נציג הרמטכ"ל בפיקוד הצפון – ומפקד הפיקוד. חלוץ עדכן אותם בנוגע למהלכים המדיניים, וציין שכתוצאה מכך אין אפשרות להתחיל במבצע בשעה 21:00. הרמטכ"ל והאלופים שהתלוו אליו בדיון בקבינט, תיארו למפקד פיקוד הצפון את האווירה שהייתה שם. עיקרה – ביקורת על צה"ל שלא עמד בהתחייבויות קודמות, פקפוק ביכולתו לעמוד בהבטחה להשלים את המשימה בתוך 96 שעות וחשש שלאחר ניקוי השטח עלולה

המערכה להימשך חודשים.¹¹

בשעות שלאחר מכן התקשר שר הביטחון כמה פעמים לראש הממשלה והאיץ בו לאשר את היציאה למהלך, אך אולמרט החליט לתת הזדמנות למהלך המדיני, ואמר שאם לא תקבל במועצת הביטחון עד יום המחרת אחר הצהריים החלטה על הפסקת אש – יורה לצאת למבצע.¹² תהליך זה חזר על עצמו גם ביום המחרת. אולמרט טען שהוא מעדיף לדחות את ההחלטה למחר מלקבל החלטה, העלולה לסכל את הסיכוי להגיע להסדר. לשאלת שר הביטחון מדוע החלטה כזאת תסכל את הסיכוי, השיב ראש הממשלה שהיא עלולה לגרום לעצירת התהליך המדיני, ואם ייעצר – ייקח זמן רב לחדשו ולהגיע לאותו הסדר עצמו. וסיבה נוספת: "פחות מאה חיילים ישראלים שבינתיים ייהרגו בקרב". יכול להיות שאין בךרה, אלא לשלם את המחיר הזה או גבוה ממנו, אך זאת רק כשאינן חלופה מדינית. ב-10 באוגוסט בשעה 23:05 דיווח ראש הממשלה לשר הביטחון כי "זה כנראה הולך להסכם".¹³

בלילה שבין 10 ל-11 באוגוסט ובשעות שלפני הצהריים ב-11 בחודש, התחולל משבר בדרג המדיני בדבר טיוטת ההחלטה שהייתה אמורה להיות מוגשת במועצת הביטחון.¹⁴ "אם היינו היום באמצע המבצע, היית מקבל כל מסמך שאתה רוצה", אמר פרץ לאולמרט באחת משיחות הטלפון שקיימו ב-11 באוגוסט, אילו שבהן האיץ בו להחליט לצאת למבצע. אילו היה צה"ל כבר במחצית הדרך, "הם לא היו מעזים לשחק עם המסמך", אמר לו בשיחה הבאה. ראש הממשלה אמר שייתכן שהוא צודק, אך השאלה כמה נפגעים היו במקרה זה לצה"ל. כמו כן אמר שברצונו להתייעץ עם כמה שרים לפני שיחליט על כך.¹⁵

במהלך 11 באוגוסט ניהלו נציגי ישראל מגעים קדחתניים עם נציגי ארצות-הברית, כדי לשפר את הצעת ההחלטה המתגבשת כך שתתאים יותר לאינטרסים של ישראל. שר הביטחון הגיע בשעות אחר הצהריים לבית ראש הממשלה, ושם ישב אולמרט עם אנשי הצוות שלו והמתין בחדר סמוך. על-פי מקור גלוי: "ראש הממשלה נע בין החדרים – בין הלחץ של שר הביטחון לבין צוות יועציו".¹⁶ פרץ טען, בין היתר, שהמבצע יסייע להשיג הסדר נוח יותר לישראל. ראש הממשלה התלבט קשות, וסמוך לשעה 16:50 החליט על יציאה למבצע.¹⁷

הערכת המצב בראשות הרמטכ"ל החלה בשעה 16:34, אף שהמשתתפים בה לא ידעו אם יאושר לצאת ל"שינוי כיוון 11" ומתי. כעבור כרבע שעה הגיעה לרמטכ"ל ההודעה, שהדרג המדיני אישר לצאת למבצע "שינוי כיוון 11". ראש הממשלה התקשר אליו במהלך הישיבה. הרמטכ"ל יצא מהחדר ואולמרט הודיע לו, כי לרשות צה"ל עומד פרק זמן של 60 שעות.¹⁸ הרמטכ"ל חזר לחדר, פנה לסגנו ולמפקד פיקוד הצפון ואמר להם: "קפלו, אודי, יש אישור לצאת לדרך". הוא הבהיר, כי באישור שקיבל נאמר שיוצאים לדרך, אך יש להיות מסוגלים לעצור את המהלך בתוך 6-8 שעות.¹⁹

המהלך הקרקעי הנרחב (11-14 באוגוסט 2007)

בליל 12/11 באוגוסט בשעה 3:30 על-פי שרון ישראל, קיבלה

המגבלה שהטיל הדרג המדיני על פגיעה במטרות לבנוניות, לא אפשרה להשיג את דחיקת הממשל הלבנוני למימוש אחריותו



הרמטכ"ל לשעבר, דני חלוץ, בתצפית במלחמת לבנון השנייה. לשאלת שר הביטחון מה דעתו השיב איזנקוט: "אתה יודע מה אני אומר, המזכיר הצבאי שלך רשם כל מילה. מאחר והרמטכ"ל אינו נמצא פה, זה לא אתי שאגיד מה דעתי. אם אתה רוצה שאביע עמדה - קרא לרמטכ"ל לפה"

האש לתוקף - ב־14 באוגוסט בשעה 7:00. מבצע "שינוי כיוון 11" החל ב־11 באוגוסט בשעה 21:00. שש וחצי שעות לאחר מכן, ב־12 בו בשעה 3:30, קיבלה מועצת הביטחון את החלטה 1701, שעיקרה - הפסקת־אש מ־14 בו בשעה 7:00. נוכח זאת, בוטל לכאורה הצורך להשתלט על כל השטח שהוגדר ב"שינוי כיוון 11". המגמה הייתה להתייצב עד בוקר 14 באוגוסט בקווים נוחים להגנה, לקראת הגעת הכוח הרב־לאומי וכוחות צבא לבנון. המהלך האחרון ב"שינוי כיוון 11", עורר ביקורת. היא נבעה מכך שבמרוצת 58 השעות נהרגו 33 חיילים - למעלה מרבע מכל הרוגי צה"ל במבצע. נטען, כי משנדע על החלטת

מועצת הביטחון בדבר הפסקת־אש - לא היה מקום להמשיך את המהלך. בצמרת צה"ל היו אכן מפקדים, כגון ראש אמ"ץ, שסברו כי אין להזרים כוחות נוספים לשטח וכי לצמצם את המהלך, אולם עמדתם נדחתה.

"אין ספק, כי המהלך סייע להשגת ההסכם שגובש במועצת הביטחון", כתב רא"ל חלוץ בסוגיה. "במהלך הקרקעי השתלט <

הרמטכ"ל, רא"ל דני חלוץ, ייחס חשיבות רבה לפגיעה במטרות תשתית לבנוניות, כאמצעי עיקרי להשפעה על ממשלת לבנון בכיוונים שצוינו בתכלית האסטרטגית

מועצת הביטחון החלטה על הפסקת־אש.²⁰ ממשלת ישראל עמדה להתכנס ביום ראשון, 13 באוגוסט, כדי לדון אם לאשרה.

ב־12 באוגוסט בשעה 17:00, החל דיון הערכת מצב מטכ"לי שבו נידונה השאלה אם לנוכח החלטת מועצת הביטחון יש לעצור את המבצע או להמשיך בו. הרמטכ"ל שהה אותה עת בפיקוד הצפון ואת הדיון ניהל, מלשכת הרמטכ"ל בתל אביב, ראש אמ"ץ, אלוף גדי איזנקוט. בתמיכת רח"ט המחקר, תא"ל יוסי ביידיץ, קבע ראש אמ"ץ שאין טעם במטס לילי נוסף. ההישג המדיני כבר הושג עם החלטת מועצת הביטחון, ולקראת הודעה של ממשלת לבנון מוטב לעצור את המבצע. הרמטכ"ל וסגנו, שעודכנו בהמלצה בשיחת

וידיאו, דחו אותה. מזכירו הצבאי של שר הביטחון, תא"ל איתן דנגוט, עדכן את השר בכך וזימן את ראש אמ"ץ ללשכתו. לשאלת פרץ מה דעתו השיב איזנקוט: "אתה יודע מה אני אומר, המזכיר הצבאי שלך רשם כל מילה. מאחר והרמטכ"ל אינו נמצא פה, זה לא אתי שאגיד מה דעתי. אם אתה רוצה שאביע עמדה - קרא לרמטכ"ל לפה".²¹ צה"ל המשיך בלחימה עד היכנסה של הפסקת־

שהיה כרוכים בו מזה. המצדדים בנקיטת המהלך הזה ראו בו גם אמצעי לשפר את תדמיתו של צה"ל, שנפגעה עקב ההישגים הדלים בלחימה עד אותה עת, וחששו מהשפעת דחייתו על אנשי המילואים המוכנים לצאת אליו. הסתייגויותיהם של ראש הממשלה ושל הממשלה מהמהלך התבססו על גורמים נוספים: האחד - ההישגים הדלים של המאמצים הקרקעיים של צה"ל עד אותו מועד, יצרו חשש שיתקשה לבצע את המהלך הקרקעי הנרחב ולעמוד בהבטחתו שהוא ישלים אותו בתוך 96 שעות, כל שכן שצה"ל הבהיר שלשם השלמת מטרות המהלך יידרש לו עוד חודש כדי לטהר את המרחב מגורמים עוינים. הגורם השני - החשש מאבדות רבות. החשש הזה הביא את אולמרט לנקוט עמדה, כי יש להימנע מן המהלך כל עוד קיימת חלופה מדינית. חלוץ הסכים עמו שהמהלך עלול להיות כרוך באבדות רבות, אך טען כי ההימנעות מנקיטתו עלולה להביא לכך שעם ישראל ישלם מחיר גבוה יותר בעתיד.

• מקומה של פגיעה בתשתיות לבנוניות
כאמצעי להשגת המטרות: כבר ביומה הראשון של המערכה, הדגישה צמרת צה"ל את אחריותה של ממשלת לבנון לטרור המופעל מתחומה ואת הצורך להשפיע עליה לממש את האחריות הזאת. כפועל יוצא, הניח הרמטכ"ל שהגורם שיוכל להשפיע באופן המיטבי על מימוש מטרות המהלך הוא פגיעה במטרות לבנוניות. ראש הממשלה דחה את האפשרות בשל הידיעה כי ממשלות העולם, ובראש ובראשונה ארצות הברית, יתנגדו למהלך שיפגע בממשלת לבנון. חלוץ לא חדל מלהציע מהלך זה עד סופה של המלחמה, אולם אולמרט דחה את ההצעה שוב ושוב. בעניין הזה ניתן למצוא את השוני בשיקולים בין הדרגים הצבאי והמדיני.

• ההשפעה ההדדית של מהלכים מדיניים ומהלכים צבאיים: כשהוחלט לשקול את הצורך במהלך הצבאי, היו שני הדרגים - הצבאי והמדיני - תמימי דעים לנוכח הסיכוי להפסקת אש בתוך זמן קצר אין לבצע את המהלך הזה. בהמשך, כשהסתמן סיכוי שמועצת הביטחון של האו"ם תאמץ הצעות החלטה שלא יתאמו לאינטרסים של ישראל - הדגישו הרמטכ"ל ושר הביטחון שהמהלך רחב ההיקף יכול לשמש איום, שיקדם קבלת החלטות נוחות יותר לישראל ולחצו להתחיל בו בהקדם. ראש הממשלה אישר עקרונית כבר ב־7 באוגוסט לבצעו, הציע אותו בפני הממשלה ב־9 באוגוסט וקיבל את אישורה. הממשלה גם הסמיכה אותו לקבוע את מועדו. נוכח ההתפתחויות במועצת הביטחון, ובעיקר שיחות עם מזכירת המדינה של ארצות הברית, שבהן ציינה לפניו שצפויה בתון יגן קצר החלטה נוחה לישראל במועצת הביטחון. הוא דחה את האישור לפתוח במבצע במהלך יומיים נוספים, ורק ב־11 באוגוסט אחר הצהריים אישר זאת.

• משך הזמן של המהלך הקרקעי רחב ההיקף: צה"ל הבהיר לדרג המדיני, כי להשלמת המהלך נחוצות לו 96 שעות. כאשר אישר ראש הממשלה לרמטכ"ל לצאת למהלך. הוא הבהיר לו כי יעמדו לרשותו 60 שעות בלבד. יש להניח, כי הרמטכ"ל היה מודע לכך

▶ צה"ל על חלקים נוספים בשטח דרום לבנון, ששימשו אותנו בעת יישומו של ההסכם שהושג. המהלך הקרקעי המסיים לא נועד להכניע את חזבאללה ולא לרסקו. הוא נועד לשרת מטרה צבאית ומדינית - ואותה הוא השיג גם השיג.²² בדוח ועדת וינוגרד נכתב, שהיו כאלה שבעיניהם היו למהלך הזה כמה מטרות: שיפור ממשי של ההישג הצבאי, על מנת לשפר את תדמית המלחמה ואת כוח ההרתעה של ישראל, והבטחת היכולת להשיג ביצוע ופריסה של כוח רב־לאומי אפקטיבי בלבנון. כמו כן, שימור עמדות זינוק נוחות יותר להמשך המלחמה, אם תידרש. כל אלה חייבו, או לפחות הצדיקו את המשך המהלך הצבאי המתוכנן - אם אמנם הייתה ציפייה מבצעית סבירה כי יוכל להשיג את היעדים האלה, בפרק הזמן שנותר לפעולה. טיעונה של מדינת ישראל היה, כי לא ניתן לעצור אוגדות בזמן כה קצר, וכי היה נחוץ לה זמן למיצוי השלב הראשון של המהלך.

הרמטכ"ל ושר הביטחון סברו, כי היה צורך למצות את המהלך, וביקשו זמן נוסף למיצויו. מלכתחילה הם הדגישו את היסוד של שינוי תדמית המלחמה בשל ההישגים הצבאיים שהיו צפויים מ"שינוי כיוון 11", ואף מהשלמת ההשתלטות שלו. הניסיון לשפר עמדות צבאיות לפני כניסתה לתוקף של הפסקת אש, במטרה לשמור אופציות מיטביות לאפשרות של התמשכות הלחימה, הוא מהלך צבאי מקובל ביותר. לפיכך קבעה הוועדה: "ההחלטה להמשיך במהלך הצבאי גם אחרי הסיכום והאימוץ של החלטה 1701, בעיקר על רקע חוסר הוודאות לגבי עמדת ממשלת לבנון, ולגבי המציאות שתיווצר בשטח עם ההכרזה על הפסקת האש, הייתה החלטה סבירה".²³

סיכום

מהשתלשלות העניינים עולים כמה נושאים:

• מקומו של מהלך קרקעי נרחב כאמצעי לקדם את המטרות שישראל רצתה להשיג במלחמה: ישראל הופתעה מהאירוע ב־12 ביולי 2006. היא ציפתה להשיג את ההישגים הרצויים באמצעות מהלך שעיקרו תקיפה אווירית, וקיוותה שתוכל להשיגם בלא להזדקק למהלך קרקעי נרחב. בצמרת המדינית והצבאית ניכרה רתיעה מהמהלך הנרחב, בין היתר בשל הניסיון ממלחמת לבנון הראשונה שאחריה התבוסס צה"ל במשך 18 שנים בבוץ הלבנוני. אפשר שהייתה מודעות לכך, שבשל הירידה בשנים שקדמו לאירוע באימוני כוחות הקרקע נפגמה יכולתם. רק כעבור זמן, משנמשך הירי לעבר ישראל ולא הושגו ההישגים הרצויים, הוחלט לשקול את נקיטת המהלך הזה. למעשה, אפשר להבחין בשתי מערכות של התייחסות לתכלית שבשלה ראו עתה אנשי הצבא, ובראשם הרמטכ"ל, צורך לנקוט את המהלך הקרקעי הנרחב: המשך ירי חזבאללה לעבר ישראל למרות הדרכים שנקט צה"ל עד אותה עת מזה, וראיית המהלך הקרקעי כגורם שיקדם הפסקת־אש ושישפיע על אופי ההסדרים

**הרמטכ"ל והאלופים
 שהתלוו אליו בדיון
 בקבינט, תיארו למפקד
 פיקוד הצפון את האווירה
 שהייתה שם. עיקרה -
 ביקורת על צה"ל שלא
 עמד בהתחייבויות
 קודמות, פקפוק ביכולתו
 לעמוד בהבטחה להשלים
 את המשימה בתוך 96
 שעות וחשש שעם ניקוי
 השטח עלולה המערכה
 להימשך חודשים**



כוחות צה"ל במהלך מלחמת לבנון השנייה. הרמטכ"ל סבר שיש להמשיך במבצע עד המועד שנקב בהחלטת מועצת הביטחון, בהנחה שההישגים שיושגו עד אז יתרמו לשיפור תדמיתו של צה"ל

שליטה ביטחונית בדרום לבנון והפסקת הטרור מתחום לבנון לעבר ישראל. המגבלה שהטיל הדרג המדיני על פגיעה במטרות לבנוניות, לא אפשרה להשיג את דחיקת הממשל הלבנוני למימוש אחריותו. אשר לתכליות האחרות: הונח כי הן יושגו כתוצאה ממערכה מנגד - בעיקר הפצצות של חיל האוויר, בלי שיהיה צורך במהלך קרקעי של ממש. ואולם, התמשכות השיגורים של חזבאללה נגד ישראל הובילה בסופו של דבר לקביעה, שללא מהלך קרקעי של ממש לא יופסק הירי, וכן להנחה שבלעדיו לא תתקבל במועצת הביטחון החלטה שתתאם לאינטרסים של ישראל. משהוחלט על המהלך הזה - עובב ביצועו, ומשיצא לדרך - בוצע באופן חלקי בלבד. בעשר השנים שחלפו מאז המבצע שהפך למלחמה, לא חודש הטרור משטח לבנון כלפי ישראל, אולם השפעתו של ארגון חזבאללה במערכת השלטון הלבנונית גברה עשרת מונים. בימים האלה נבחר מישראל אעון - הנתמך על-ידי חזבאללה - לנשיא לבנון. הוא התחמש בצורה ניכרת והפך את לבנון, ובעיקר את דרומה, למאחז מאיים על מדינת ישראל. מכיוון שהמהלך הקרקעי לא הושלם, אפשר רק לשער מה הייתה יכולה להיות תרומתו לו הושלם.



רשימת מקורות

- הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, ועדת וינוגרד, **מלחמת לבנון השנייה - דין וחשבון סופי**, ינואר 2008.
- דני חלוץ, **בגובה העיניים**, ידיעות אחרונות, 2010.
- עמוס הראל ואבי יששכרוף, **קורי עכביש - סיפורה של מלחמת לבנון השנייה**, ידיעות אחרונות, 2008.
- עמיר רפפורט, **אש על כוחותינו - כך הכשלנו את עצמנו במלחמת לבנון השנייה**, ספריית מעריב, 2007.
- עפר שלח ויואב לימור, **שבויים בלבנון**, ידיעות ספרים, 2007.

שבפרק הזמן הזה לא יספיק להשיג את מלוא ההישגים שציפה להשיג ממנו, ולמרות זאת יצא למהלך. כאמור, טענו שר הביטחון והרמטכ"ל כי עצם העובדה שצה"ל יהיה בעיצומו של המהלך עשויה לתרום לאימוץ החלטה נוחה לישראל במועצת הביטחון, ולפיכך ראו צורך לעשותו גם אם הוקצב לו פרק זמן קצר יותר.

• **ההשפעה של החלטת מועצת הביטחון על הצורך להמשיך במהלך הקרקעי:** מועצת הביטחון החליטה על הפסקת האש ב־12 באוגוסט בשעה 3:30, כלומר, שש שעות וחצי לאחר הפתיחה במהלך. לכאורה הושגה בכך המטרה שלמענה טענו שר הביטחון והרמטכ"ל שיש לנקוט אותו, ואפשר היה לעצור אותו. בצמרת צה"ל היו שנקטו את העמדה הזאת. הרמטכ"ל, לעומת זאת, סבר שיש להמשיך בו עד המועד שנקב בהחלטת מועצת הביטחון - 14 באוגוסט בשעה 7:00 - בהנחה שההישגים שיושגו עד אז יתרמו לשיפור תדמיתו של צה"ל, שהוצג כמי שנרתע מהמהלך הקרקעי רחב ההיקף, לשיפור ההרתעה של ישראל במרחב ולהבטיח את פריסתו של כוח רב־לאומי אפקטיבי בדרום לבנון. בדיעבד היו שטענו, כי המהלך הזה היה מיותר, בין השאר משום שנהרגו בו 33 לוחמים. כלפי אלה טען רב־אלוף חלוץ: "בנושא זה הצליחו לבלבל את הציבור בין מספר הנופלים במהלך הקרקעי וכתוצאה ישירה ממנו, לבין מספר הנופלים בתקופת הזמן של שלושת הימים האחרונים למלחמה, באזורים שבהם צה"ל נכח עוד קודם למהלך הקרקעי המסיים"²⁴. בפגישה עם כותב המאמר הסביר חלוץ, שכוונתו הייתה לכך שחלק קטן מאותם 33 נהרגו במהלך הקרקעי ההתקפי, רובם נהרגו באזורים אחרים, שלא היו קשורים אליו.

צה"ל ביקש לנצל מבצע, שהחל כתגובה לחטיפת חיילים, להשגת כמה תכליות, ובהן: העמקת ההרתעה של ישראל במרחב, לחץ על הממשל הלבנוני למימוש אחריותו המדינית, ובכלל זה

מבוא

אנשי צבא פועלים תחת לחצים רבים הפוגעים ביכולות הפיזיות והמנטליות שלהם להתמודד עם האתגרים של השירות הצבאי. הם מתמודדים עם לחצים פיזיים (למשל, שעות שינה מעטות), לחצים סביבתיים (בין היתר, קור וחום קיצוניים), לחצים קוגניטיביים (למשל, אי בהירות בהבנת הדרישות מהם) ולחצים רגשיים (בדידות וריחוק מן המרקם החברתי והמשפחתי).¹ ואולם, ההשפעה המשמעותית ביותר היא החרדה מן המוות. זהו גורם קוגניטיבי ונפשי בעל השפעה מכרעת על המוטיבציה של הלוחם ועל מצבו הפסיכולוגי. הבנת האסטרטגיות שבהן עושים בני האדם שימוש כאשר הם מתמודדים עם חרדת המוות יכולה לשפוך אור על תפקודו הקוגניטיבי והנפשי של הלוחם. באמצעות הבנת האסטרטגיה הזאת יכולים המפקדים להשתמש במגוון כלים מעשיים לחיזוק הנפשי של הלוחם לפני משימה קרבית, וכן לזהות מאפיינים ייחודיים של טראומה ופוסט-טראומה.

תיאוריית ניהול האימה - השילוב הייחודי של דחף לחיים ומודעות למוות

הפילוסוף היהודי-גרמני פרנץ רוזנצווייג כתב על המוות בספרו כוכב הגאולה: "מן המוות, מאימת המוות, מתחילה כל הכרת המכלול. [...] כל בן תמותה חי בפחד זה של המוות. [...] כל ילוד סופו להיות טרף למוות [...] מחכה בחיל וברעדה ליום מסעו אל האופל".² האיום של המוות מקבל תזכורת בתדריכים צבאיים, במגוון שנושאים החיילים, ובהיחשפות לקורבנות לחימה בקרב לוחמינו, בקרב חיילי האויב ובקרב אזרחים לא מעורבים. אילו השפעות יש לפחד מן המוות על תפקודו של הלוחם? על-פי תיאוריית ניהול האימה (Terror Management Theory), שאותה פיתח האנתרופולוג האמריקני ארנסט בקר בשנות ה-70 של המאה ה-20,³ לבני האדם יש אמנם אינסטינקטים הישרדותיים, בדומה לבעלי-חיים אחרים, אולם בשונה מהם, האינטליגנציה של בני האדם מאפשרת להם להיות מודעים לעובדה שהם בני תמותה. השילוב הייחודי של דחף לחיים ומודעות למוות הבלתי נמנע מעורר חרדה המניעה את כל בני האדם בהתנהלות היום-יומית, כאשר הרצון להכחיש את המוות מהווה את הבסיס העיקרי של מוטיבציה למגוון רחב של התנהגויות.⁴

תיאוריית ניהול האימה מסבירה, כי בני אדם מפתחים שני מנגנוני הגנה פסיכולוגיים מפני חרדת המוות. המנגנון הראשון הוא מתן תוקף לעולם תרבותי הכולל בין היתר השתייכות לדת, ללאום ולמחנה פוליטי. כדי להדחיק מחשבות על המוות משקיעים בני האדם את מאמצייהם במתן תוקף לעולמם התרבותי באמצעות ציות לנורמות של תפיסת העולם שלהם, לסמלים שונים שלהם, בהם דגלים, או סמלים דתיים, בהם הצלב, המספקים את הצורך הטבעי של השתייכות למערכת משמעותית גדולה. המערכת הזאת אינה תלויה בקיום השברירי של בני האדם אלא קיימת לאורך זמן.⁵ מתן תוקף לעולם תרבותי מאפשר לאדם להתגבר על החרדה מפני המוות באמצעות מתן תחושת אלמוות, למשל, אמונה בחיי נצח, בגן עדן או בגלגול נשמות. גם בחברות חילוניות משמשות המסגרת התרבותית והשקפת העולם אמצעים המעניקים לאינדיווידואל תחושות של השתייכות, ביטחון, יציבות ומשמעות המספקות תחושה של אלמוות סימבולי.



עידו היר < בעל תואר שני בפסיכולוגיית ספורט ומאמץ ותואר שני בפסיכולוגיה שיקומית

ההשפעות של חרדת המוות על נפשו הלוחם

באמצעות טיפול המשלב כלים שונים, שיפורטו במאמר, אפשר להועיל למצבו הנפשי של הלוחם השב משדה הקרב, ולמנוע אצלו התפרצות של תסמונת דחק פוסט-טראומטית בעתיד

תיאוריית ניהול האימה מציגה מנגנון הגנה שני מחרדת המוות המתייחס לדרכי ההתנהגות של היחיד, הנקטות בהתאם לערכים ולנורמות של השקפת העולם התרבותית שלו.⁶ אדם עלול לחוש חסר ישע לנוכח המחשבה שקיומו חולף בעולם חסר משמעות, ולכן הוא פועל להגביר את הערך העצמי שלו באמצעות הגעה להישגים וביצוע פעולות בהתאם לערכים התרבותיים של החברה שבה הוא חי, הנתפסים כבעלי משמעות רבה בקבוצה החברתית שלו. התנהגויות המשרתות את עולמו התרבותי עוזרות לנו להרגיש חיוניים בקרב האנשים הסובבים אותנו והחשובים לנו. כתוצאה מכך, הערך העצמי שלנו מתעצם ותחושת הפגיעות שלנו פוחתת. לעומת זאת, ערך עצמי נמוך מעצים את תחושת החרדה של היחיד מכך שהוא אינו עומד בנורמות החברתיות של תרבותו.⁷ דורות רבים של ישראלים התחנכו על משפטו האלמותי של יוסף טרומפלדור: "טוב למות בעד ארצנו" (שמקורו נראה בדבריו של הפילוסוף הרומאי קיקרו: "Dulce et decorum est pro patria mori"), וכן על דבריו של דוד בן-גוריון בישיבה השישית של מועצת המדינה הזמנית שהתקיימה ב-24 ביוני 1948: "ישנם אלפים בני נוער המוסרים את חייהם על שחרור ירושלים ועל גאולתה. אין מזל לעיר הבחירה". ואכן, אנשים רבים ממדינות שונות בעולם במהלך ההיסטוריה האנושית היו מוכנים למסור את נפשם למען מטרה נשגבת - דתית או חברתית. הקניית משמעות לפעולותינו והנצחתן, בדומה להנצחת שם משפחה או חפצים המזוהים עם היחיד המועברים לצאצאיו, יוצרות תחושה סמלית של אלמוות משום שהזיכרון מאריך חיים הרבה מעבר לקיום הפיזי של גוף האדם.⁸

רוזנבלט ואחרים איששו במחקרם שפורסם ב-1989 את השערת בולטות המוות (mortality salience hypothesis). בעקבות המחקר הזה הסבירו החוקרים שאם מתן תוקף לעולם תרבותי וערך עצמי מגנים מפני מחשבות על המוות, אזי אזכור מוות אישי מגביר את הצורך של אנשים לדבוק בעולמם התרבותי ולבצע פעולות המעצימות את הערך העצמי כדי להפחית את חרדת המוות.⁹ ההתנהגויות האלה באות לידי ביטוי בין היתר בהערכה חיובית יותר של אנשים הפועלים בהתאם להשקפת העולם התרבותית שלנו, זאת בד בבד עם עיונות, חשיבה סטריאוטיפית פוגענית ואגרסיבית כלפי אנשים בעלי דעות שונות המאיימים על השקפת העולם התרבותית שלנו. בשנת 2010, בהתבסס על סקירת 277 מחקרים שבחנו את השערת בולטות המוות, הסבירו בורקה וחבריו כי חרדת המוות היא אחד הגורמים המשפיעים ביותר על ההתנהגות של בני האדם. אחת הדוגמאות היא מחקר שבו נמצא כי לאחר מחשבות על מוות הביעו נבדקים - אמריקנים ואיראנים - תמיכה רבה יותר בשימוש באלימות קיצונית זה נגד זה.¹⁰ בתחום פסיכולוגיית הספורט והמאמץ נמצא כי מצב של בולטות מוות (שהושג באמצעות כתיבת חיבור אישי על מוות בלתי נמנע) הניע סטודנטים אמריקנים להתמיד בפעילות אירובית על מכשיר מדרגות¹¹ או לדחוק משקל רב יותר בתרגיל כוח¹² לעומת סטודנטים במצב נייטרלי.

בולטות המוות והשפעת החרדה מפני המוות על חיילים

במחקר שנערך ב-2003 על-ידי חוקרים מאוניברסיטת בר-אילן¹³ נמצא, כי מצב של בולטות המוות מגביר את מהירות



יוסף טרומפלדור. דורות רבים של ישראלים התחנכו על משפטו האלמותי של יוסף טרומפלדור: "טוב למות בעד ארצנו" המדגים הקניית משמעות לפעולות והנצחתן. יש באמירה כזו ליצור אצל אומרה תחושה סמלית של אלמוות, משום שהזיכרון מאריך חיים הרבה מעבר לקיום הפיזי של גוף האדם

התרבותי שלהם דומה) הנמצאים בסיטואציה דומה.

תיאוריית ניהול האימה כמקור ידע להכנה מנטלית של לוחמים לקרב

מכיוון שמתן תוקף לעולם התרבותי מהווה בלם פסיכולוגי מחרדה מן המוות, צה"ל כארגון מעצים את חוסנם הנפשי של הלוחמים ואת המוטיבציה הפנימית שלהם באמצעות חיזוק תחושת ההשתייכות שלהם לצה"ל, לערכיו ולמורשתו וכן לערכים של מדינת ישראל. בשנת 2010 הציג הרב הראשי לצה"ל לשעבר, תא"ל אביחי רונצקי, את מסקנותיו מראיונות רבים שערך עם לוחמים ומפקדים בצה"ל בדבר המניעים הנפשיים להסתערות בקרב: החברים, המפקדים, האבת המולדת והעם והאמונה.²⁰ מסקנותיו של רונצקי עולות בקנה אחד עם תיאוריית ניהול האימה, אך מדגישות נדבך נוסף שראוי להפנים. המושג "אמונה" אינו בלעדי לדת אלא לכלל המשמעות של המושג "העולם התרבותי והערכי" שצה"ל מייצג, בייחוד ערכי מדינת ישראל הדמוקרטית והיהודיים המפורטים בכתב ההשבעה (או ההצהרה) של חיילי צה"ל. אמנם, האמונה בדת היהודית יכולה לסייע בבלימת חרדת המוות ולהעצים את חוסנו הנפשי של הלוחם, אך אין ביכולתה לחזק לוחמים שעולמם התרבותי אינו מושתת על היהדות כמו הדרוזים, הבדווים ואף יהודים חילונים, והם עלולים להיוותר עם חרדה עזה מן המוות.

מחקרים פסיכולוגיים, שבהם ניתן לנשאלים לכתוב חיבור על תחושות חרדה מפני המוות האישי, מלמדים כי במצב של בולטות מוות מפתחים בני האדם עוינות כלפי אנשים בעלי עולם תרבותי שונה משלהם, ומאידך גיסא, הם מגבירים את אהדתם לאנשים בעלי עולם תרבותי דומה. יש להניח כי תחושה של איום אמתי על החיים תעצים את המגמה הזאת.²¹ תחושת איום יכולה להחריף את תחושות העוינות והסלידה של לוחמים כלפי אוכלוסייה אזרחית שהרקע התרבותי שלה שונה משלהם גם אם האוכלוסייה הזאת אינה מהווה איום ממשי על הלוחמים. למעשה, תיאוריית ניהול האימה מסבירה עוינות, בין היתר, גילויי השפלה מילולית ופיזית של חיילים כלפי אוכלוסייה אזרחית וחיילי אויב (כאשר אלה כבר נכנעו), כהגנה של הלוחם על חוסנו הנפשי מחרדת המוות. חינוך לערכים של עזרה ונדיבות כלפי הכלל והתמקדות במשימה תוך הימנעות מפגיעה (גם מילולית) באזרחים יכולים לשמש תמריצים ללוחם להגביר את ההערכה העצמית שלו (בלם פסיכולוגי מפני חרדת המוות) באמצעות מעשים חיוביים, ולא מעשים שליליים.

בדומה למסקנותיו של רונצקי, מחקרים שנעשו בקרב לוחמים אמריקנים מלמדים כי לוחמים מסתערים קדימה בשל "פחד מתוך פחד", כלומר, מתוך החשש לאכזב את חבריהם לנשק ואת מפקדיהם. רונצקי ציין במאמרו את המונח "בושה", שהוא רגש חזק מאוד שבו השתמשו לוחמים כדי לתאר את המניעים שלהם להסתערות בקרב תוך סיכון חייהם למען חבריהם. בהתבסס על תיאוריית ניהול האימה, יש להניח כי לוחם מסתער קדימה מתוך תחושה של משמעות עמוקה שהוא מעניק להתנהגות הזאת. המחשבה על עזרה לחבריו יכולה

הנסיעה של נהגים בצה"ל בסימולטור נהיגה. הנהגים האלה דיווחו שנהיגה במהירות מופרזת הגבירה את ההערכה העצמית שלהם. במחקר שנערך ב־2006 על־ידי חוקרים מאוניברסיטת בראילן¹⁴ בקרב תלמידי תיכון בעלי הערכה עצמית גבוהה נמצא כי מצב של בולטות המוות הגביר את הרצון של התלמידים להתגייס לצה"ל ולהתמודד עם האתגרים הפיזיים והמנטליים של השירות הקרבי. ממצאי המחקרים מלמדים על החשיבות של ההערכה העצמית כבלם פסיכולוגי מפני החרדה מן המוות. ביכולת להניע אנשים להתנהג בצורה המסכנת את חייהם מכיוון שדווקא ההתנהגות הזאת מעצימה תחושה סימבולית של אלמוות.

בהתבסס על המחקרים האלה, חקרו הקצין ההולנדי קורנליס ברג ועמיתיו¹⁵ את ההשפעה הפסיכולוגית של מתן תוקף לעולם תרבותי ולערך עצמי כבלם בפני חרדת המוות בקרב חיילי נאט"ו ששירתו באפגניסטאן. ממצאי המחקר מלמדים כי הימצאות בחזית הלחימה (מצב של בולטות המוות) חיזקה את הערכת הלוחם בדבר המוכנות המבצעית היחידתית והאישית, והגבירה את המוטיבציה הפנימית לפעול מתוך סיפוק אישי וסקרנות (ולא מתוך פידבק חיצוני). המצב הזה של בולטות המוות סייע גם להתמודדות חיובית עם תחושת הסכנה במבצעים צבאיים, וחיזק את ההזדהות של הלוחמים עם ערכי הצבא בכלל, ועם יחידתו הקרבית בפרט. זאת ועוד, הזדהות גבוהה עם ערכי הצבא והיחידה חיזקה את המוטיבציה של הלוחמים לקחת חלק במבצעים שהיה בהם סיכון חיים רב וגם את תחושת המסוגלות העצמית שלהם.¹⁶ יש לציין כי מסוגלות עצמית מהווה בלם

פסיכולוגי מפני התפרצות תסמונת דחק פוסט־טראומטית.

במחקר נוסף שנערך על־ידי דשנזה ואחרים¹⁷ נמצא כי באזורי הלחימה בחזית חיילים הולנדים וטורקים נטו פחות לשיתוף־פעולה בין־לאומי, מאשר חבריהם שהוצבו באזור עורפי שבו לא נשקפה סכנה ממשית לחייהם. החיילים ההולנדים והטורקים שהשתתפו במחקר שירתו יחד כחלק מכוח נאט"ו באפגניסטאן בלחימה בטרור בארגון אלקאעדה. בהתבסס על תיאוריית ניהול האימה, מחשבות על המוות מובילות את כל בני האדם לדבוק בעולם התרבותי שלהם ולפתח רגשות שליליים כלפי אנשים שדעותיהם שונות. לפיכך, למרות האינטרסים המשותפים, העובדה שהעולם התרבותי של לוחמים הולנדים שונה מזה של לוחמים טורקים (לאום שונה, דת שונה) חוסר הרצון לשתף פעולה עם כוחות אחרים הוא דוגמה למתן תוקף לעולם תרבותי.¹⁸ ממצאיו של מחקר נוסף שנערך במכללה האקדמית תל־אביב־יפו עולים בקנה אחד עם הממצאים של המחקר על אפגניסטאן.¹⁹ במחקר שנערך בקרב סטודנטים ששירתו ביחידות מילואים קרביות נמצא כי מחשבות על המוות הגבירו באופן משמעותי את תחושת האיום של המילואימניקים מפני הציבור הערבי. כך, למשל, תחושת האיום הזאת הפחיתה את הרצון של המילואימניקים להציע עזרה כאשר נשאלו על נכונותם לעזור לתושב ערבי בחיפוש אחר בנו שהלך לאיבוד. לעומת זאת, מחשבות על המוות הגבירו את הרצון לעזור לחיילים אחרים (בני אדם שהעולם

החרדה מן המוות. זהו גורם קוגניטיבי נפשי בעל השפעה מכרעת על המוטיבציה של הלוחם ועל מצבו הפסיכולוגי

מילואים במבצע צוק איתן אם פסיכולוג שוחח עם אנשי הצוות שלו על חוויותיהם מן הלחימה ועל תחושותיהם לאחר פציעת שני לוחמים מצוותם. חברי השיב: "לא. החזרנו את הציוד, ומיד כל אחד חזר לביתו. אני מאמין בחוזק הנפשי של לוחמי". ואולם, קשה לקבל את התשובה הזאת. קיימת סבירות שהם נפגעו מנטלית בלחימה, ולו במעט. אם הם לא יטופלו כראוי, לא רק שהם ייפגעו כבני אדם, אלא שיתפקדו פחות טוב במבצעים הבאים של צה"ל.

במחקר שפרסום ב־2011 על־ידי קסביר ופסדינצקי²³ הוצגה ההשערה, כי אנשים עם תסמונת דחק פוסט־טראומטית סובלים מסדק בעולם התרבותי שבו האמינו בעבר ומהערכה עצמית נמוכה. דוגמה אחת מני רבות ניתן למצוא במחקר שנערך בקרב אזרחים שהתגוררו באזורי קרבות במלחמת האזרחים במאלי. במחקר הזה נמצא כי מחשבות על מוות אישי, הובילו לתחושות שליליות של האנשים האלה כלפי הערכים של מדינתם.²⁴ במחקר המשך בקרב אותה אוכלוסייה נמצא כי מחשבות על המוות לא השפיעו כלל על רגשות שליליים כלפי אנשים בעלי עולם תרבותי שונה, וכלפי אנשים שביצעו עֲבֵרוֹת של הונאה וגֵבּוּה. למעשה, ההשפעה הייחודית שיש למוות על אנשים בריאים כלל לא הייתה קיימת בקרב האוכלוסייה הסובלת מתסמונת דחק פוסט־טראומטית. החוקרים הסבירו שאובדן העולם התרבותי והפחתה ניכרת בערך העצמי הם סימנים לדיסוציאציה – סימפטום עיקרי של תסמונת דחק פוסט־טראומטית, כלומר, נֶתָק, היפרדות במחשבה.²⁵

סיכום

לנוכח הממצאים האלה, ראוי שתהיה נורמה ברורה לקיים בסיום לחימה שיחת צוות שאותה יובילו אנשי מקצוע בתחום הפסיכולוגיה השיקומית והקלינית. לשיחה כזאת יש שתי מטרות מרכזיות. האחת – שיתוף רגשות ותחושות, חיוביים ושליליים (בייחוד בנוגע לנפילתם ולפציעתם של לוחמים בקרב) יכול להגביר את תחושת ההשתייכות של הלוחם אל חבריו ואל יחידתו ואת הזדהותם עמו. כך, כשתהיה משמעות לפועלו של הלוחם בקרב, תתחזק ההערכה העצמית שלו.²⁶ המטרה השנייה – שיחה כזאת עשויה לאפשר לחבר לנשק, למפקד או לאיש המקצוע לאתר ולזהות לוחם ביחידה

שאין ביכולתו להבין את המשמעות של מעשיו בקרב. אמירה כמו "אני לא מבין מדוע המדינה שלחה אותנו לכאן" יכולה ללמד על שבר בעולם התרבותי של הלוחם. אי יכולת לתת תוקף לעולם התרבותי המשמש בלם פסיכולוגי מפני חרדת המוות מעידה על כך שיינתן שאתו לוחם לוקה בדיסוציאציה.²⁷ בהתבסס על תוכנית Master Resilience Program, שפותחה על־ידי רוויץ ואחרים לקידום ההכשרה המנטלית של צבא ארצות־הברית,²⁸ ייעוץ התנהגותי־קוגניטיבי, לוגו־תֶרפּיה (טיפול באמצעות הענקת פשר ומשמעות לפעולות) ושיחה קבוצתית לפני חזרתו של הלוחם לפעילות – כל אלה בשילוב כלים נוספים – עשויים להועיל למצבו הנפשי, ואף למנוע התפרצות של תסמונת דחק פוסט־טראומטית בעתיד.



לוחמי צה"ל במבצע "צוק איתן". קיימת סבירות שלוחמים שהיו בשדה הקרב נפגעו מנטלית בלחימה, ולו במעט. אם הם לא יטופלו כראוי, לא רק שהם ייפגעו כבני אדם, אלא שיתפקדו פחות טוב במבצעים הבאים

תיאוריית ניהול האימה מציגה מנגנון הגנה מחרדת המוות המתייחס לדרכי ההתנהגות של היחיד, הננקטות בהתאם לערכים ולנורמות של השקפת העולם התרבותית שלו

כשלעצמה לחזק את הערך העצמי של הלוחם וכך להבנות תחושה סימבולית של אלמוות. מכאן החשיבות הרבה הנודעת ללכידות חברתית, לחברות ולהזדהות של הלוחם עם חבריו ליחידה ועם מפקדיו. לעומת זאת, לוחם שאינו מזדהה עם הערכים של חבריו לנשק ואינו מרגיש שייכות ליחידתו, לא יראה אי הסתערות כ"בושה". הלוחם הזה לא יאפיין את פעולת ההסתערות כבעלת משמעות המחזקת את ערכו העצמי, וחרדת המוות תמנע ממנו להסתער.

בהתאם לתיאוריית ניהול האימה, ובהתבסס על מחקרם של ברג ועמיתיו,²² הגברת תחושת האחריות המשותפת, ומתן תדריך מפורט בדבר החשיבות של המשימה המבצעית ומטרותיה, יקלו על

הלוחם למצוא משמעות חיובית בחלקו בלחימה. כתוצאה מכך, תחושות ההשתייכות וההזדהות של הלוחם עם היחידה וערכיה יתחזקו וההערכה העצמית של הלוחם תתעצם. מתן תוקף לעולם התרבותי וחיזוק הערך העצמי אינם מסתכמים בהשפעה חיובית על רצונו של הלוחם להשתתף בלחימה ועל מחשבה מנטלית נכונה יותר לקראת הקרב, אלא משפיעים גם על הגברת חוסנו הנפשי של הלוחם לפני הלחימה ועל התמודדותו עם תסמונת דחק פוסט־טראומטית.

תיאוריית ניהול האימה כמקור ידע להערכת המצב המנטלי של לוחמים לאחר הקרב

שאלתי את חברי הטוב זמן קצר לאחר שסיים לפקד על צוות



מבוא

מרכזיות האדם בתופעת המלחמה, מחייבת את מיקומו בין אבני היסוד העיקריות של העשייה הצבאית. האדם ממלא שני תפקידים מרכזיים בלחימה: מפעיל ומשאב. כמפעיל הוא מקבל החלטות, שולט ומתפעל את מסגרות הלחימה. כמשאב, האדם הוא האמצעי העיקרי והחשוב ביותר בצבא. במטרה לעמוד בהצלחה במשימות הצבא נדרשים פיתוח, הכנה והכשרה הולמים כדי למצות את יכולותיו ותכונותיו של האדם. לכן, הכשרות ואימונים נמנים עם המרכיבים המרכזיים בתהליך בניין הכוח הצבאי. בלב ההכשרות והאימונים עומדת רכישה של ידע, של מיומנויות ושל הרגלים הכרחיים למילוי נאות של כל המשימות הצפויות לחייל.²

על אף התהליכים הפועלים בתחומים רבים במטרה לשמר את ההלימה המיטבית בין תוכני ההכשרות והאימונים לבין האתגרים הצפויים. בהיבט הנפשי קיים פער מתמשך בעל פוטנציאל להשלכות שליליות. מדובר בהיעדר התייחסות מקצועית ממוסדת בהכשרות ובאימונים לבנייה ולחיזוק האיתנות הנפשית של הלוחמים ושל המפקדים בקרב. במאמר נציג הצעה לפתרון הפער, זאת תוך המחשה באמצעות כמה דוגמאות וכמו כן, נדון במכשולים האפשריים לקידום ההצעה בצה"ל.

החוליה החסרה - היעדר עיסוק בחיזוק האיתנות הנפשית

השירות בצבא חושף כל חייל וחיילת לאתגרים רבים. כבר בימים הראשונים לגיוס, החייל מתמודד עם המעבר מחייו האזרחיים למסגרת צבאית. המעבר הזה מחייב הסתגלות לעולם ייחודי ולא מוכר של נורמות התנהגות, של ידע מקצועי, של יחסי מרות נוקשים, של מאמץ פיזי, של חופש מוגבל ושל סביבה חברתית הנכפית עליו. בחלוף תקופת ההכשרה הראשונית, כשנדמה שתהליך ההסתגלות הראשוני כבר מאחוריהם, החיילים ניצבים בפני האתגרים החדשים של השירות בין אם מדובר במערך הלוחם, תומך לחימה או בעורף הצבאי. רוב החיילים נדרשים לפעילות אינטנסיבית, לדריכות מבצעית לאורך זמן תוך גילוי של רמה מקצועית גבוהה, לעומס משימות, למטלות מתפרצות ולעתים אף להתמודדות עם מצבים מסכני חיים בשדה הקרב או בעורף הצבאי בעת לחימה.

מאמצים רבים נעשים כדי לספק לחיילים ידע ומיומנויות רלוונטיים ביותר להבטחת הצלחתם במגוון משימות מרגע גיוסם ועד שחרורם משירות מילואים. מימיו הראשונים של חייל בשירות, מערכים שונים דואגים לבחון, לשמר ולחזק את כשירותו הגופנית, לשפר את כושרו הפיזי ולאמנו לצבירת ניסיון ולרכישת מיומנויות מקצועיות הנדרשות במסגרת תפקידו. על אף הפעילות השיטתית והממוסדת, ההיבט של חיזוק האיתנות הנפשית נעלמת מתהליך זה. בתחום זה, המציאות היא בגדר זריקה למים עמוקים תוך ציפייה ללמידה עצמאית מההתנסויות. יש הטוענים, כי היעדר העיסוק הינו תוצאה ישירה של היעדר הצורך. הנתונים מהשטח - הן בלחימה והן בשגרה - מלמדים שלא כך הדבר.

שחורי, שלחם כמ"פ במלחמת לבנון השנייה, ביטא את חוויית המפקדים בנושא במסגרת עבודה שכתב בפו"ם: "חונכתי שנים רבות בקורסים המקצועיים האיכותיים של צה"ל. הייתי שותף



סא"ל ד"ר ולאד סבטליצקי < רע"ן בריאות הנפש, חטיבת יבשה, מפקדת זרוע היבשה

החוליה החסרה הכושר הנפשי - מרכיב חיוני בבניית החייל, הלוחם והמפקד

בשנים האחרונות נרשמה התקדמות ניכרת בידע המקצועי סביב תפקודי המוח במצבי דחק ובטכנולוגיה התומכת בכך. צה"ל החל לעסוק בתחום האיתנות נפשית. יש לראות בכך הזדמנות להשלים את הפער שקיים, בין הכנת החייל לבין אתגרים הצפויים לו בהיבטים הנפשיים

לוחמי חטיבת כפיר.
בהיעדר הנחיה מקצועית
מתוקפת, המפקדים
נאלצים למלא את הפער
על פי ניסיונם האישי



▶ במשך שנים באימוני חטיבה, וחשבתי כי האתגר המקצועי הוא זה שהולך להיות הסוגיה המרכזית עימה איאלץ להתמודד בלחימה. ברם, להפתעתי גיליתי כי נושא חוסן היחידה ועמידות הלוחמים בקשיי הקרב, הוא הנושא שנשאבתי אליו (בלחימה) יותר מכל נושא אחר.³

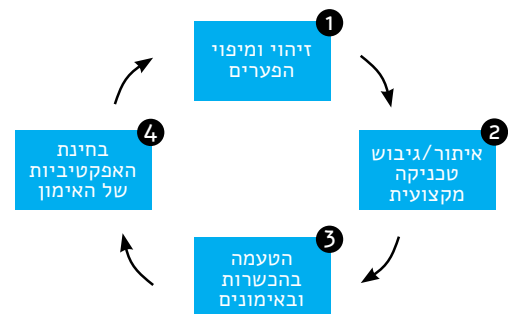
לצד הדיווחים האישיים של מפקדים, יש עבודות המלמדות על התופעה באמצעות איסוף שיטתי של הנתונים. מן הנתונים האלה ניתן ללמוד על השכיחות של תגובות קרב, שמגיעות עד ל-33 אחוזים מכלל המשתתפים באירוע,⁴ ועל המקרים של ירידה בתפקוד תחת אש.⁵ יש אף המזהירים, כי ההשלכות של התופעות האלה עלולות להצטבר לכדי פגיעה ברציפות התפקודית, וביכולת של היחידה להשלים את משימותיה.⁶

נוסף על כך, הנזקים של היעדר העיסוק באיתנות הנפשית של חיילים יכולים לבוא לידי ביטוי, לא רק בלחימה אלא גם בשירות שוטף. התופעות הנפוצות: שחיקה, מצוקה הסתגלותית, נשר ואפילו אובדנות, והן עשויות להיות מושפעות מקיום או מהיעדר השקעה מוקדמת בתחום הזה. בעבודת מטה שנעשתה בענף בריאות הנפש בזרוע היבשה, על כלל טירוני מסלול לחימה ממחזור נובמבר 2014 שפנו לקב"ן, נמצא כי מקורם של קרוב ל-40 אחוזים ממקרי המצוקה ניתן להגדיל כבני-מניעה פוטנציאליים. מעבר לכך, קיצור הכשרות כתוצאה מקיצור שירות, יכול להגדיר את אינטנסיביות ההכשרות כשהציפיות

מהלוחמים לרמת תפקוד בהכשרה ובשדה הקרב אינן משתנות. המסקנה המתבקשת, היא שלצבא יש עניין חיוני כפול בעיסוק מעמיק בתחום האיתנות הנפשית: מצד אחד רציפות תפקודית ושיפור ביצועים, מצד אחר מניעת סבל ומחלות נפשיות.

הגדרת המונח הכושר הנפשי

העיסוק בכושר הנפשי בצה"ל אינו חדש, ומוכר יותר במונח - החוסן המנטלי. מערכים מקצועיים רבים תורמים לתחום הזה בהיבטים שונים: חינוך, רבנות, מדעי ההתנהגות, בריאות הנפש והכושר הקרבי. ההגדרות שלהם את החוסן המנטלי והדרכים לבנותו שונות. לדוגמה, שני המערכים הדומיננטיים בעשייה,



תרשים 1: ארבע המדרגות של פיתוח אימוני הכושר הנפשי, משקפות את התהליך המתבצע על-ידי כל מערך העוסק בבניין הכוח

הם מערך מדעי ההתנהגות ומערך הכושר הקרבי. מערך מדעי ההתנהגות נוהג להתבונן על החוסן המנטלי של חייל, כפועל יוצא של מאפייני המסגרת כמו מנהיגות וערכים של הסגל הפיקודי, או לכידות ומורל של המסגרת. מערך הכושר הקרבי שם דגש בעיקר על קשיחותו המנטלית של לוחם שמושגת על-ידי אימונים גופניים, ואמורה לפתח תחושת מסוגלות מול הקשיים כפועל יוצא מהסיבולת למאמצים הגופניים.

כשיורדים לדרג השטח הגישה הרווחת ביותר בקרב המפקדים, היא שהחוסן נבנה באופן עקיף וספונטני בעיקר כתוצאה בהתנסויות במצבי אימון, המדמים באופן המציאותי ביותר את מצבי הקרב. בספרי תו"ל של צה"ל יש אזכור לגישה הזאת, אך בהתייחסות לאתגרים נפשיים בלחימה בלבד תוך התעלמות מאלה הקיימים בשירות שוטף. לדוגמה, בעקד "אבני היסוד של העשייה הצבאית" נכתב, כי בשל הסכנה: "יש להכין חיילים כבר בשלב האימונים, לתפקוד במצבים שבהם תשרור עקת הקרב". חשוב לציין, כי הגישה מעולם לא זכתה לתוכנית מקצועית, מסודרת ומובנית על בסיס תחקירים שיטתיים של אתגרים נפשיים באירועי לחימה.

בהיעדר הנחיה מקצועית מתוקפת, המפקדים נאלצים למלא את הפער על-פי ניסיונם האישי. במקרה כזה, כל מפקד מקבל שלוש החלטות: היקף ההשקעה בפיתוח החוסן המנטלי ביחס לתכנים האחרים, סוגי המצבים שאליהם חשוב לחשוף את חייליו והיקף החשיפה, התדירות ועוצמתה. מכיוון

שגם האפקטיביות של היוזמות הללו אינה נבחנת, לא ניתן ללמוד אם הן מצליחות לקלוע למיומנויות האיתנות הנפשית הנדרשת מול האתגר הקיים. יתרה מזאת, אימון מן הסוג הזה - שאינו מעניק כלים והזדמנויות להתאושש ולהיבנות באופן חיובי ממצבי הדחק - לא מפתח איתנות הנפשית ואף עלול להשיג את המטרה ההפוכה ולגרם נזק. ניתן להמחיש את ההחמצה האפשרית, באמצעות ההשוואה למודל החיובי של הכושר הקרבי. אלמלא ההנחיות הברורות למאמץ גופני הדרגתי, שתכליתן מכוונת למשימות בעתיד של האוכלוסייה המתאמת - היה עולה באופן ניכר מספרן של הפציעות הגופניות.

לסיכום, על אף מאמציהם של כלל המערכים ולצד תרומתם לחוסן המנטלי, עדיין קיימים פערים באיתנות הנפשית. לדעתנו, מקור הפער הוא בהיעדר רכיב נוסף בעיסוק הזה - הכושר הנפשי. ניתן להגדיר את הכושר הנפשי, כיכולת לעמוד באפקטיביות באתגרים נפשיים של לחימה ושגרה, תוך שיפור ביצועים ומניעת הפגיעה הנפשית. למעשה מדובר בדיסציפלינת ידע העוסקת בחקר ביצועים תחת דחק נפשי קיצוני, כולל סכנת חיים. המילה כושר ממחישה את הבשורה העיקרית של הרעיון, שניתן לאמן חיילים לכושר הנפשי באופן שיטתי, באמצעות מערכי הכשרה הממוקדים במיומנויות הרצויות מול האתגר הנפשי העתידי. במובן הזה, תהליך הכושר הנפשי דומה במהותו לזה של הכושר הגופני, של מיומנות הקליעה או של כל מיומנות חילית אחרת.

הרעיון למקם תחת כותרת אחת של הכושר הנפשי, הן את חקר הביצועים במשימות צבאיות והן את מניעת המצוקות הנפשיות,

הכושר הנפשי - יכולת לעמוד באתגרים נפשיים של לחימה ושגרה, תוך שיפור ביצועים ומניעת מצוקה נפשית. ניתן לאמן חיילים לאיתנות הנפשית, בעזרת מערכי הכשרה ממוקדים בהתאם לאתגר העתידי



אימון מג"ן. טכניקה לעזרה נפשית ראשונה להתאוששות מתגובת קרב

הכושר הנפשי, מחויבותו של מערך בריאות הנפש היא לאמץ את הובלת התחום בצה"ל. הטענה מקבלת חיזוק מעצם עולמות התוכן המקצועי, שעליהם מבוססות טכניקות אימון הכושר הנפשי כמו פסיכופיזיולוגיה ופסיכולוגיית התמודדות הפרט במצבי הדחק. מכאן נובע, כי נדרש שינוי תפיסתי עמוק במערך בריאות הנפש בצה"ל - ממערך ששם את הדגש על אוכלוסיות הנמצאות במצוקה וקושי - למערך שמתרחב, ולוקח תחת חסותו גם את העיסוק בפיתוח הכושר הנפשי בקרב כלל אוכלוסיות צה"ל. שינוי כזה מחייב התאמה מבנית של המערך, ואולי אף בניית רשת מדריכי כושר נפשי ביחידות הכשרה, וכן הכנסה של מקצועות נוספים, לדוגמה, חקר ביצועים.

דורש הסבר ונימוק. הספרות המקצועית בתחום בריאות הנפש טוענת מזה שנים, כי תחושת חוסר אונים, כלומר תפקוד ירוד במצב דחק, היא גורם סיכון להתפתחות מחלה פוסט-טראומטית.⁸ מחקרים שבהם נעשתה הדמיית המוח במצבי דחק מוכיחים, כי פעילות מוגברת של אזור המוח האחראי על פונקציות התמודדות תפקודית, תורמת באופן משמעותי לירידה בפעילות המוחית באזור האחראי על תחושות של חוסר אונים ומצוקה נפשית.⁹ כלומר, שיפור ביצועים, שהוא תוצר הביניים של תוכנית הכושר הנפשי, עשוי לשפר הן את הרציפות התפקודית של הפרט והן את מניעת הפגיעה הנפשית. בהינתן ההוכחה לפוטנציאל למנוע מחלות נפשיות באמצעות

למידה ישירה ועקיפה
מותאמת להכשרה

למידה ישירה

למידה ישירה ועקיפה
מותאמת להכשרה

למידה ישירה

למידה ישירה

למידה עקיפה

קורסים מתקדמים
(פיקוד, מיוחדות)

אימונים

הכשרת יסוד

תרשים 2: השאיפה היא לרקוח עבור כל הכשרה או אוכלוסייה, חבילת טכניקות המותאמת ביותר שתהיה מורכבת משני סוגי הלמידה: העקיפה והישירה.

ארבעת השלבים לפיתוח אימוני הכושר הנפשי

בהשראת הרעיון שתואר לעיל, נעשה בשנה האחרונה מאמץ להטמיע בזרוע היבשה את תוכנית הכושר הנפשי. לתוכנית נקבעו שתי מטרות: הראשונה - גיבוש תפיסת הכושר הנפשי לקראת קידום הדיסציפלינה הייחודית והקמת הגוף הממונה עליה. המטרה השנייה - הפעלת הפיילוטס של הכושר הנפשי על בסיס הטכניקות הקיימות בעולם המקצועי.

ארבע המדרגות של פיתוח אימוני הכושר הנפשי, משקפות את התהליך המתבצע על-ידי כל מערך העוסק בבניין הכוח (כמתואר בתרשים 1). המדרגה הראשונה: זיהוי ומיפוי הפערים בכושר הנפשי מול האתגרים. חשוב להפנות את מאמץ החיזוק של הכושר הנפשי לנקודה הרלוונטית ביותר למשימות צבאיות. בניגוד לדעה הרווחת, סכנת מוות אינה האתגר הנפשי היחיד עבור החיילים בצבא. לגילוי האתגרים הקיימים, יש לערוך את תהליך הזיהוי והמיפוי בלחימה ובשגרה. זאת תוך התייחסות להבדלים שעשויים להופיע בהתאם לסוגי הפעילות, לסוגי האוכלוסיות ולמשימות. התוכנית יכולה להיות מכוונת לאוכלוסיות רחבות, כמו חייל בהכשרה, לוחם, תומך לחימה, מפקדים בדרגות שונות או חיילי מילואים. כמו כן, יכולה להיות מכוונת התוכנית למשימות בעלות אתגר ספציפי כמו לחימה תת-קרקעית, או לקבלת החלטות פיקודיות במצבי דחק. ביצוע המדרגה הזאת באופן סדור, ימנע כפייה של אימון שנמצא כאפקטיבי מול אתגר נפשי אחד, על אוכלוסייה שניצבת מול אתגר שונה לחלוטין. ניתן להמחיש את התהליך באמצעות דוגמה ספציפית: מערך הכושר הקרבי לומד לעומק את לקחי המאמץ הפיזי של לוחם חי"ר בלחימה אחרונה, וכן

את תרחיש הייחוס העתידי. לאחר מכן, הוא מוודא הטמעה של האימונים הייחודיים לכושר הנדרש כמענה לפערים.

לאחר מיפוי המקומות שבהם נדרש החיזוק של הכושר הנפשי, מתבצעת המדרגה של גיבוש הידע המקצועי העדכני והמתוקף מחקרית, לכדי הטכניקה המכשירה למיומנות הנדרשת. באופן כללי, ניתן לזהות שני סוגים של הטכניקות לאימון של הכושר הנפשי: למידה ישירה ולמידה עקיפה. הראשונה מתבצעת באמצעות שיעורים פרונטליים של מיומנויות קוגניטיביות ורגשיות, או באמצעות אמצעים טכנולוגיים המסייעים לאמן את דפוסי הפעילות המוחית ומנגנוני הוויסות הגופנית במצבי דחק. הלמידה העקיפה נעשית באמצעות ההתנסויות בחשיפה למצבי דחק, כאשר המצבים האלה תואמים לאתגרי הליבה של החיילים ועל כן עוצמתם עולה בהדרגה. אימון שיכלול למידה ישירה ולמידה עקיפה גם יחד - יהיה האפקטיבי ביותר.¹⁰

אימון הכושר הנפשי בנוי משלושה שלבים: העלאת המודעות לאתגרים נפשיים, לימוד ותרגול של המיומנויות החדשות (למידה ישירה), ומתן הזדמנות ליישם את המיומנויות שנלמדו במצבים מבוקרים (למידה עקיפה). השאיפה היא לרקוח עבור כל הכשרה או אוכלוסייה, חבילת טכניקות המותאמת ביותר שתהיה מורכבת משני סוגי הלמידה: העקיפה והישירה (כמתואר בתרשים 2).

הנפשי - היא הטמעה בהכשרות ובאימונים. הטמעה נכונה תשמר לאורך זמן את קיום האימונים והאפקטיביות שלהם. לנוכח היתרון בהעברת אימוני הכושר הנפשי בשיטה "מפקד כמאמן", המבנה והתוכן צריכים להיות פשוטים וקצרים כדי להתאים להכשרה באמצעות מפקדים. כמו כן, בדומה לתוכני רפואה אחרים המוגדרים כמצילי חיים, אימוני הכושר הנפשי חייבים להיות מעוגנים בהוראות הדרכה מחייבות. המדרגה הרביעית אמורה לקיים הערכה מחודשת של האימונים שהוטמעו. ההערכה תיעשה בכלים מחקריים, ואמורה להביא בעיקר לתובנות בשתי שאלות: האם האימון שנבנה אכן מפתח את המיומנות הנדרשת כמענה לאתגר הנפשי, והאם קיים עדיין פער ונדרשות מיומנויות נוספות.

אימוני הכושר הנפשי הלכה למעשה

יש לציין, כי דיסציפלינת הכושר הנפשי נמצאת בתחילת דרכה, ולכן האימונים שיוצגו להלן מבוססים על הטכניקות שפותחו בשנים האחרונות בלבד. אין ספק שהדבר מצביע על הפוטנציאל הרב של הדיסציפלינה לתרום לעשייה הצבאית, במידה ויושקעו בתחום המאמצים והמשאבים הנדרשים.

אחד האימונים המבוסס על למידה ישירה באמצעות שיעורים פרונטליים, הוא אימון עוצמה פנימית. האימון נבנה בהשראתו של האימון המתקיים בצבא ארצות-הברית (MRT - Master Resilience Trainer).¹² במסגרת האימון, מפקדים מכשירים את חייליהם לדפוסי חשיבה המסייעים לשנות את תפיסת מצבי הדחק באמצעות מיומנויות, בהן סתגלנות, דפוסי התמודדות, גמישות, ויסות עצמי, תפיסת דחק וניהול קשרים חברתיים. לפני ההכשרה המפקדים

עצמם עוברים הכנה של עשרה ימים, שבמהלכה הם לומדים כיצד להעביר את הכלים הלאה. בחינה מחקרית של אימון ה-MRT העלתה, כי חיילים שהוכשרו באימון הזה דיווחו על רמות גבוהות יותר של חוסן אישי ובריאות נפשית. הגרסה הישראלית של האימון עדיין נמצאת בשלבי פיתוח של חטיבת יבשה בזרוע היבשה ומערך ברה"ן בשיתוף עם גורמי אקדמיה.

אימון נוסף שמתבצע באמצעות שיעורים פרונטליים מכוונה מג"ן (מוביל גיוס חוסן נפשי). מדובר בהכשרה, שבדומה למודל מצילי חיים (מגיש עזרה ראשונה) מעניקה ללוחמים טכניקה הכוללת כמה פעולות פשוטות ומהירות, במטרה לסייע לחברם להתאושש מיד מעקת (תגובת) קרב. הצורך במיומנות הזאת עלה מהשטח - בשל הנזקים שהקריסה התפקודית שנלווית לתגובת קרב עשויה לגרום תוך כדי הלחימה בהיבטי מורל היחידה, הרציפות התפקודית והנכות הנפשית. הטכניקה היא פיתוח ייחודי של מערך בריאות הנפש, על בסיס המודל שפיתח ד"ר משה פרחי ממכללת תל-חי. נכון להיום, תוכנית מג"ן כוללת שלושה סוגי הכשרות: ברמת הלוחם, ברמת המ"כ וברמת הקצין - כאשר רמת המורכבות של הטכניקה עולה בהתאם לתפקיד, ומאפשרת להתמודד עם מצבים קשים יותר.

שלושת סוגי האימונים הבאים - אימון ביופידבק, אימון נירופידבק ואימון קשבי - הם אימוני גוף-מוח המתבצעים באמצעות פיתוחים טכנולוגיים. האימונים האלה מבוססים על

על אף מאמצייה של כלל המערכים, קיימים פערים באיתנות הנפשית שמקורם בהיעדר דיסציפלינה המשלבת חקר ביצועים ובריאות הנפש במצבי סכנת חיים

תגובה ועל הגברת השליטה על אזורי המוח האחראים על חרדה, כלומר על הגברת היכולת לתפקוד תחת דחק.

האימון האחרון בקבוצה הזאת הוא אימון קשבי. ממציא המחקרים בתחום הזה מלמדים, כי לחלק מן הלוחמים יש נטייה לא מודעת להסיט קשב מן האיום הפוטנציאלי בסביבה מסוכנת, כלומר, בשדה הקרב. חיילים אלו נמצאו בקבוצת סיכון לפתח תגובה פוסט־טראומטית לאחר אירועי הלחימה.¹⁹ האימון הקשבי מאפשר לדרך את הקשב של הלוחמים לאיום בסביבה מסוכנת, ובכך לשפר תגובה מיידית ברגע האמת. האימון שנמשך כ־15 דקות מתבצע מול מחשב, על הצג מופיעות שתי מילים – שלילית וחיונית – והמתאמן מתבקש להצביע על המקום שבו מופיעה מילה שלילית. מחקר שנערך בחטיבת הצנחנים, בהובלתו של פרופ' יאיר בר־חיים מאוניברסיטת תל אביב ובשיתוף פעולה עם מחלקת ברה"ן, הראה כי מתוך מאות לוחמים שעברו ארבעה אימונים קשביים, כל אחד במהלך אימון מתקדם, רק 2.6 אחוזים סבלו מסימפטומים פוסט־טראומטיים חריפים לאחר השתתפותם במבצע "צוק איתן", זאת לעומת שכיחות של 7.8 אחוזים בקרב הלוחמים שלא עברו את האימון. לנוכח התיקוף המחקרי החלה חטיבת יבשה בימים אלה בעבודת מטה להטמעת האימון בהכשרות.²⁰

סיכום

הנושא שהועלה במאמר הזה אינו חדש לאנשי הצבא. הוא עולה מחדש שוב ושוב, בעיקר בתקופות שלאחר הלחימות – בין אם בתהליכים פנימיים של הפקות לקחים או בשיח הציבורי בתקשורת. למרבה הצער, עד היום לא חלה התקדמות ממשית בתחום על אף ההכרה במחיר. בשנים האחרונות הבשילו כמה תהליכים שיש בכוחם לשנות את המציאות. מצד אחד, נרשמה התקדמות ניכרת בידע המקצועי סביב תפקודי המוח במצבי דחק ובטכנולוגיה התומכת בכך. מצד אחר, החל הצבא לעסוק בתחום הכושר הנפשי ביותר אומץ, בגרות ופתיחות, ובפחות שיפוטיות. אנו רואים בכך הזדמנות להשלים את הפער שקיים, בין הכנת החייל לבין אתגרים הצפויים לו בתחום הנפשי. עם זאת, כדי לקדם את הרעיון באופן ממשי נדרשת החלטה קריטית על ההכרה בצורך להקמת הגוף, שיפתח ויוביל את דיסציפלינת הכושר הנפשי בראייה כוללת בצה"ל. ספק אם הניסיון להוסיף את העיסוק כנע"ת (נוסף על תפקיד) לגורם כלשהו, יקדם את התחום מעבר לנקודה הנוכחית. לפיכך, כדי שהתהליך יתבצע כהלכה נדרש עיסוק מלא של גורם מקצועי, בעל משאבי כוח אדם ותקציב בהתאם.



בכתיבת המאמר השתתפו:

רס"ן (מיל) ד"ר עוזי בן שלום, ענף תפישות, חטיבת יבשה, זרוע היבשה

אל"ם ד"ר קרן גינת, מחלקת בריאות הנפש, מקרפ"ר

אל"ם שרון נקש, מחלקת לוגיסטיקה, זרוע היבשה

רס"ן קרן שאול, ענף ברה"ן, חטיבת יבשה, זרוע היבשה



אימון נירופידבק נסיוני בחטיבה 460

ממציא המחקרים שמלמדים, כי בחשיפה לאירוע קיצון בגוף האדם ובמוחו מתרחשת פעילות רבה שעשויה לקדם, או לשבש ביצועים הן ברמה הרגשית והן ברמה הקוגניטיבית.¹⁵

אימון ביופידבק פועל על עקרון הלמידה ההתנהגותית, באמצעות משוב מידי. המתאמן מחובר באצבעותיו לחיישני המערכת, המנטרת מדדים פיזיולוגיים המבטאים את עוצמת הדחק, למשל, מוליכות העור, השתנות קצב הלב, הטמפרטורה, קצב הנשימה ומתח השריר. המדדים אלה מוצגים בזמן אמת על גבי צג מחשב. באמצעות הכלים לויסות עצמי הניתנים על־ידי המדריך, המתאמן לומד להביא באופן רצוני את המדדים הפיזיולוגיים לרמה האופטימלית. האימון נמשך כ־15 דקות, וחוזר על עצמו עד שתהליך הוויסות הופך לאוטומטי במצבי דחק. נמצא כי אימוני ביופידבק תורמים לפעילות קוגניטיבית טובה יותר, בהתמודדות עם לחצי עבודה¹⁴ ולשיפור הישגים בספורט.¹⁵ מכיוון שהאפקטיביות של הטכניקה לשיפור הכושר הנפשי בקרב חיילים נבחנה עד כה במדגמים קטנים בלבד,¹⁶ יש לערוך מחקרים נוספים לפני ההחלטה על ההטמעה.

אימון נירופידבק מתרגל את הפעילות

המוחית, במטרה לשפר תפקודים קוגניטיביים ורגשיים במצבי דחק ולמנוע התפתחות פוסט־טראומה.¹⁷ חיישני מערכת מונחים על ראשו של המתאמן, ומנטרים את הפעילות של אזורי המוח האחראיים על חרדה מעכבת תפקוד. הפעילות הזאת משתקפת על צג המחשב, באמצעות אנימציה של אנשים חסרי שקט. המתאמן נדרש להרגיע ולהושיב את האנשים באמצעות הפעילות המוחית בלבד, כלומר ריכוז ושליטה. הצלחת המתאמן למצוא את הדרך להפחית את פעילות האזור המוחי, האחראי על חרדה, משתקפת מיד על הצג. באמצעות החזרה על האימון, שנמשך כרבע שעה, מתרחשת הלמידה של המיומנות הרצויה.¹⁸ מחקר שנערך בהכשרת מקצועות שריון, בהובלתו של פרופ' תלמה הנדלר מהמרכז לחקר תפקודי המוח בבית החולים "איכילוב" ובשיתוף עם מחלקת ברה"ן, לימד על שיפור ביצועים של תותחני שריון, על קיצורי זמן

מבוא

אי שם ביחידה צבאית מבצעית בצפונה, מרכזה או דרומה של הארץ, מצוי מפקד יחידה העומד בשער הכניסה לדרגה החדשה שמביאה עימה תחושת גאווה ומשמעות. במקביל, הדרגה מביאה עימה גם אחריות פיקודית רחבה ועמוקה יותר.

המפקד מתכונן ל"תפקיד חייו". הוא לומד את פרטי התפקיד, הסביבה, את משימתו המרכזית ויעדי המשנה שלו. את צרכיו פקודיו, את ציפיות ממוניו ואת דרכי עמיתיו. במקביל ללמידה המקצועית-ארגונית הזו, המפקד צריך ללמוד על עצמו בצורה אותנטית ומעמיקה. ככל שהמערכת שעליו הוא אחראי גדולה יותר – כך גדל המרחק בינו לבין מונהגיו. בעקבות כך אמונותיו, תפיסותיו, ערכיו הפנימיים ובהתאם לכך – התנהגותו ומסריו, צריכים להיות ברורים, חדים ומדויקים יותר עבור האנשים במערכת שתחתיו. אלא שכאן, בדיוק במקום האישי הזה, מתחילים לצוץ רגשות מעורבים סביב האתגר, המאמץ וההתמסרות הכרוכים בפיתוח אישי.

אבי אלטמן, במאמרו על פיתוח מנהיגות בדרג הבכיר², כתב: "זהו אינו רק צורך של הבכירים בלבד, אלא גם צורך חיוני של הארגונים אותם הם מנהיגים, מאחר ומנהיגותם של העומדים בראש הארגון היא אחד מהגורמים העיקריים הקובעים את אפקטיביות הארגון.

מפתיע לגלות, שחרף זאת, מגזר הבכירים הוא אולי המודח ביותר בכל מה שקשור לפיתוח מנהיגותו. הדרך לשינוי איננה פשוטה, שכן – אחרי הכל, ההחלטה אם להשקיע בפיתוח מנהיגותו של הבכיר נמצאת לרוב על שולחנו שלו. קל מאד לקבל החלטות לגבי פיתוח מנהיגותם של אנשי המדרגים הנמוכים יותר בארגון, אך לקבל החלטה דומה לגבי עצמו – משמעה שהבכיר מכיר בכך שיש לו מה ללמוד ולאן להתפתח. כאשר מדובר במנהיגות – זוהי הכרה כואבת, או לפחות מעוררת אי-נוחות".

במקרים רבים, ניגש במפקד שלא רוצה לעסוק בפיתוח אישי, או בכזה שרוצה ונבון מכך. רוצה ולא יכול, רוצה ולא יודע איך. שנים של חיים בצה"ל בתוך פרדיגמות ארגוניות על פיתוח אישי, שיוצגו בהמשך המאמר, לימדו אותו ש"פיתוח אישי" הוא מושג לא רלוונטי למשימה. רחוק ולא מצוי תדיר בשיח במרחב שבינו לבין מפקדו, או במרחב שבינו לבין עצמו.

הפיתוח האישי הוא מושג רחב הכולל 3 רכיבים מרכזיים:

- א. פיתוח מודעות עצמית – לאמונות ולתפיסות, וכן מודעות להתנהגות, לעוצמות ולחולשות.
 - ב. חקירת הדרך שבה מכלול האמונות, התפיסות, העוצמות והחולשות משפיעות על מערכות היחסים עם האחר.
 - ג. הבנת מקורותיהן – זאת כדי לאפשר מקסימום בחירה ויכולת לשנות תפיסות והתנהגויות.
- הטענה העיקרית של המאמר היא, שגם מפקדים בכירים ומנוסים צריכים להמשיך ולפתח את היכולת להקשיב לקולם הפנימי העמוק ביותר. זאת כדי שיוכלו להוביל אחריהם פקודים לביצוע המשימה.
- החלק הראשון במאמר יציג פרדיגמות שכיחות, המייצגות את יחס המפקדים לתהליכי למידה אישיים, כלומר פיתוח אישי.



רס"ן אורלי פס < יועצת ארגונית, ענף מל"פ (מרכז למידה ופיתוח ארגוני), המכללות הצבאיות

"נא לגעת"

הפרדיגמות הרווחות בנוגע לפיתוח אישי של מפקדים בכירים יכולות להוות חסם לתהליכי למידה אישיים. על דור המפקדים הבכירים לבצע שינוי אישי ותרבותי בתחום הזה

מפקד מתדרך בשטח.
מפקדים בכירים ומנוסים
צריכים להמשיך ולפתח
את היכולת להקשיב
לקולם הפנימי העמוק
ביותר. זאת כדי שיוכלו
להוביל אחריהם פקודים
לביצוע המשימה



החלק השני יציע עקרונות מנחים, ויגבשם להמלצות למפקדים המעוניינים להוביל תהליכי פיתוח אישי ביחידותיהם.

על הקשר בין מודעות אישית לאפקטיביות מבצעית

תפקידו המרכזי של המפקד הינו לקבל החלטות ולדאוג ליישומן. פרופסור שלמה קניאל (2012)³ מדבר על הרפלקציה (התבוננות עצמית), כתנאי בסיסי בתהליך קבלת החלטות. ההנחה היא שצפייה על ה"עצמי", מאפשרת לאדם לאסוף מידע על עצמו בכל התחומים (מחשבות, רגשות, מראה גוף וכו') ולתקן את הראוי לתיקון.

חוסן אישי או עמידות נפשית, הם מונחים המתארים יכולת להתמודד עם מצבי דחק ומשבר, ולהסתגל לנסיבות החיים שנגרמו בעקבות מצבים אלו. החוסן האישי מקושר לתכונות ויכולות כמו תחושת יעילות עצמית, שליטה בחיי הפרט, מעורבות ומטרה בחיים וגמישות, בהסתגלות לשינויים בלתי צפויים. הצורך בקבלת החלטות הופך למרכזי במיוחד במצבי אי וודאות. בעייתות של שינויים תדירים, הפתעות וחוסר יכולת לשלוט על המצב - קיימת חשיבות עליונה לחוסן אישי.

קרל פון קלאוזוויץ⁴ כתב על היכולת

של המצביא, למצוא בתוך עצמו את הכוח לקבל החלטות הרוות גורל בתנאים של חוסר וודאות: "על מנת שייצא השכל בשלום מהתנגשות המתמדת בבלתי צפוי, הוא זקוק לשתי סגולות חיוניות לחלוטין: ראשית, עליו לשמור, אפילו בלב החשבה הגדולה ביותר, על שרידיו של מאור פנימי המוליך אותו אל האמת, ושנית, נחוץ לו האומץ ללכת לאורו של מאור זה".

הנחת הבסיס העומדת בפיתוח אישי של מפקדים בכירים, היא שיש קשר בין הרחבת המודעות האישית לבין עלייה באפקטיביות המבצעית. כפי שמוזגם בתרשים 1:

אדם גם לעצמו הוא זר - פרדיגמות על פיתוח אישי של מפקדים בכירים

פרדיגמה⁵ הינה קבוצת הנחות, שנטמעו עמוק אצל אדם או קבוצה. הן מורכבות מניסיון שנצבר, דפוסים, פרשנות אישית, דרכי חשיבה ועוד. עמדותינו, מחשבותינו והתנהגותנו צומחות מתוך ההנחות הללו.

"תפנית בפרדיגמה", היא תיאור לתהליך ("הארה פנימית") בו האדם רואה בצורה אחרת את המציאות שבה הוא חי. אנשים רבים חווים תפנית יסודית בפרדיגמה בבת אחת, כאשר הם ניצבים מול משבר בחייהם או מול שינוי. בכל מקרה, אם יש צורך בשינוי מוחלט ומשמעותי - יש מקום לעבוד על הפרדיגמות

הבסיסיות.

הפרדיגמות הרווחות באשר לפיתוח אישי של מפקדים בכירים בצה"ל, משפיעות על היחס כלפי תהליכי למידה והתפתחות אישיים במרחב הצה"לי, ובכך יכולות להוות חסם לתהליכים שבאלו.

1. הקשר בין למידה ופיתוח אישי לבין הצלחה במשימה

הפרדיגמה הארגונית השלטת - הביצועיסטיות מובילה את הכל. בתוך "הביצועים" אין מקום לרגש, למודעות עצמית ולמרכיבים אישיים. כל חלק רגשי נתפס כמפריע למשימה. בפרדיגמה זו ההנחה היא שקשר כזה, בין היכולות הרגשיות למשימה, עלול רק להפריע. לא מעט פעמים נשמעים הטיעונים הבאים: "קרבה ואינטימיות מפריעות למשימה", "לא תירוצים. תוצאות", "אין מקום לשאול מי אני ומה אני בשדה הקרב - צריך להסתער קדימה".

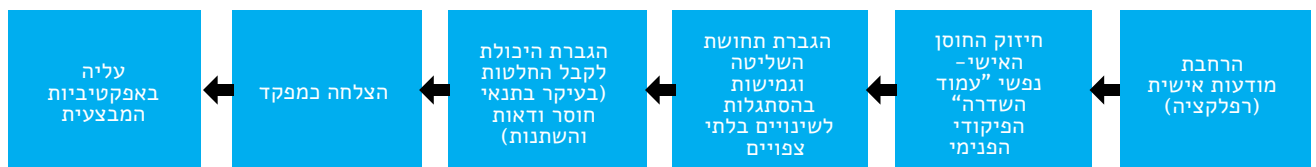
המקומות בהם עולים בהם מרכיבים רגשיים, יקבלו הסברים תפקודיים, המכוונים להשגת המשימה ומפרידים בין החלק הקוגניטיבי לחלק הרגשי: "לימדתי את עצמי להי" תעניין באנשים, מכיוון שאני מבין שזה גורם להם ללכת אחריי". "אני מספר על כשלונות שקרו לי לפקודים שלי, כדי שהם יספרו לי גם".

דניאל גולמן⁶ (Goleman, 1998), ממפתחי תחום האינטליגנציה הרגשית, היה בין התיאורטיקנים הראשונים שהסבו את תשומת הלב לעובדה שמנהיגים ולמנהלים מוצלחים יש אינטליגנציה רגשית גבוהה. קיימות חמש יכולות עיקריות לאינטליגנציה רגשית:

- **מודעות עצמית רגשית** - היכולת לזהות ולהבין את רגשותינו ברגעים שונים, יוצרת רגשות ביטחון בנוגע להחלטות בחיינו.
- **ניהול רגשות** - המודעות העצמית לרגשותינו, מאפשרת התמודדות נכונה עימם.
- **יצירת מוטיבציה עצמית** - גיוס רגשות להשגת מטרות, ויצירת מוטיבציה ושליטה על המצב.
- **הכרת רגשותיהם של אחרים** - אמפתיה לרגשות נוספים.
- **טיפול במערכות יחסים** - ניהול רגשות אחרים כבסיס להשפעה.

כפי שניתן להבין, המאפיין היסודי של אינטליגנציה רגשית הוא היכולת לזהות, להבין ולנהל רגשות בעצמנו ובאחרים. יכולת זו מצריכה מודעות עצמית בשלה.⁷ (Goleman, 2005) גולמן טוען שמנהיגים אשר משתמשים ביכולות הרגשיות כדי ליצור אמון, מחויבות ואכפתיות, ישיגו תוצאות טובות יותר עבור החברות שלהם: תוצאות פיננסיות משופרות לחברה,

במקביל ללמידה המקצועית-ארגונית, המפקד צריך ללמוד על עצמו בצורה אותנטית ומעמיקה



תרשים 1: הקשר בין הרחבת המודעות האישית לבין העלייה באפקטיביות המבצעית

פיתוח תרבות ארגונית תומכת ויעילה, והשגת יצרנות טובה יותר של כוח העבודה.

הקשר שבין מודעות אישית ליכולת להנהיג ולהוביל, מוסבר גם דרך המושג "מנהיגות אותנטית"⁸. משמעותה נאמנות האדם לחוויותיו האישיות, אמונותיו, ערכיו, צרכיו והעדפותיו. המנהיג האותנטי פועל מתוך השקפת עולם, ערכים ואמונות מוצקים, אותם הוא שואף לבטא ולהגשים.

לפי גופי וג'ונס, ככל שמנהיג מודע יותר לעצמו והמנהיגות שלו אותנטית יותר - כך יוכל להנהיג טוב יותר: "מנהיגים מפתחים הבנה עמוקה לגבי הייחודיות שלהם, במיוחד אם הם נעשים מודעים לייחודיות שלהם, המושכת אליהם אנשים אחרים. הם לומדים להשתמש בתכונות השוני הללו לטובתם, בתפקיד המנהיגות שלהם".

העולם והמציאות המורכבת בה פועלים המפקדים, מחייבת אותם לזיהוי מעמיק של הליבה הערכית והמנהיגותית שלהם. משם תבוא היכולת שלהם להוביל אחרים, לקבל החלטות מכריעות ולהתמודד בצורה אפקטיבית במצבי קושי ושינויים תדירים.

בסופו של יום, מטרת צה"ל הינה הכרעה וניצחון. המערכת הצבאית מייצרת הפעלת כוח המכוון הקשר ומשימה. "לתקוף, לכבוש, לנטרל ולנצח", אלו ביטויים שגורים במערכות המבצעיות של צה"ל ותכלית קיומו. בתוך מערכת כזו, כל ביטויי רגשי עלול להיתפס כחולשה. התרבות השלטת היא של חיזוק הצלחות וחוסר סבלנות לטעויות, ועל כן קיים קושי מובנה ופנימי לשתף בדילמות ובקשיים.

עמוס הראל,⁹ שליווה במשך שנה את פלוגת טירוני הנח"ל מתאר: "הגישה כלפי הטירונים נוקשה לעתים קרובות, אבל לרוב יתלווה אליה גם ממד של פרגון, פידבק חיובי על מאמץ והצטיינות. העלבון לשם עלבון, פעם עיקרון מקודש בהכשרה, כבר אינו נוכח כבעבר. השפלות וטרטורים, ברוב היחידות הקרביות, הן כעת תופעות כמעט שוליות. 'אין ברירה, זו הדרך היחידה לרתום את הדור הנוכחי לשירות', מסבירים לך, ספק בהתנצלות, כולם - מהסמל ועד המח"ט".

תהליך זה של שינוי מצביע על מגמה חיובית, בה ניתן מקום גם לחלקים הרגשיים הזקוקים לעידוד תמידי. באופן טבעי, שיתוף כזה מתקיים רק במקומות הנחווים בטוחים ומעוררי אמון.

אם כך, מודעות אישית רחבה עשויה להגביר את ההצלחה הפיקודית: ניהול רגשות יעיל מול מונהגים, ויכולת להשפיע עליהם בצורה אפקטיבית יותר, ובהמשך לכך - יכולת להגביר את האפקטיביות המבצעית של היחידה כולה.

2. אז למה לי פיתוח אישי עכשיו? בגילי כבר לא אשתנה

בקרב מפקדים רבים קיימת הסכמה, לעיתים גם לא מדוברת, שמגיל ודרגה מסוימת (רס"ן ומעלה) - אין כבר הרבה מקום לשינוי אישי: "מה שאני - זה מה שיש". מה עוד, שנראה שהתנהלותם המוצלחת הביאה אותם עד הלום - אז למה לשנות? גם אם יש "חריקות" פה ושם, הרי שאנשים שמתקדמים זוכים בעצם להוקרת הארגון על דרך פעולתם. במובן זה - אין באמת תמריץ לשינוי. ברוב המקרים, החניכה נעצרת בהגעתם של המפקדים לדרגת סרן-רס"ן.



פון-קלאוזוביץ

על היכולת של המצביא, למצוא בתוך עצמו את הכוח לקבל החלטות הרות גורל בתנאים של חוסר וודאות: "כדי שייצא השכל בשלום מהתנגשותו המתמדת בבלתי צפוי, הוא זקוק לשתי סגולות חיוניות לחלוטין: ראשית, עליו לשמור, אפילו בלב החשכה הגדולה ביותר, על שרידיו של מאור פנימי המוליך אותו אל האמת, ושנית, נחוץ לו האומץ ללכת לאורו של מאור זה."

▶ למידה אינה נפסקת בשום גיל. עם זאת, הניסיון מלמד שבגיל מבוגר יותר הלמידה אישית מתרחשת בדרך כלל מסיבות של אי־נחת או כאב: זה יכול להיות הערכה נמוכה ממפקדים או מעמיתים, משבר מול מפקד, אי הצלחה בתפקיד או היעדר קידום.

התמודדות עם אתגרים חדשים כגון כניסה לתפקיד חדש, מעבר לדרג בכיר יותר, הובלת תחום תוכן מקצועי שונה, או פקוד חדש ומאתגר – מעוררות אנרגיה של התחדשות, ורצון לשינוי של מה שעורר בעבר אי נחת ויכול לחזור על עצמו באתגר החדש.

פעמים רבות מדי מתכנסת הלמידה לתחומים מקצועיים, המספקים בדרך כלל תחושת שליטה גבוהה. עם זאת, ניתן וגם צריך לנצל אנרגיה חדשה זו על מנת לעצור ולחשוב מחדש על הסגנון המנהיגותי האישי. זאת על מנת לייצר תובנות עצמיות, שיעוררו לשינוי מתבקש ולדפוסים השפעה אפקטיביים יותר.

3. רוץ בן סוסי - "כדי להתקדם צריך עמוס" (עיתוי, מול וסוס)

התואר "סוס" מוענק למפקדים הבכירים, על יכולתם "להריץ" פקוד לקו הגמר – הקידום. ביטוי זה ממקד את תפקידם הפיתוחי של המפקדים בצה"ל, בעיקר ככזה האמור לסייע בקידום אל מול אחרים, ופחות ככזה שחונך ומסייע לשיפור של הפקוד אל מול עצמו.

קידום פקודיך לכאורה מעיד עליך – על השפעתך במערכת, השפעתך עליו וכו'. בארגון בו מקדשים את הקידום ההיררכי, לא תמיד יימצא הקשב או הפנאי לקיים תהליך פיתוח אישי שמתמקד בפרט, ובעיקר בחוזקותיו ובחולשותיו הפנימיות. מה שמתקיים, במקרים הטובים – הינו קשר קרוב, אך כזה שמכוון להצלחה במשימה ופחות עסוק בהווה הפנימית של הפקוד.

באופן טבעי, המערכת הצבאית מעודדת התקדמות לעמדות השפעה בכירות יותר, ואין זה תמוה שרוב המפקדים שואפים להתקדם בסולם הדרגות. השאיפה מדוברת בעיקר במושגים של "התקדמות", שמשמעותה קידום, ולא דווקא במושגים של "התפתחות".

הבדל סמנטי זה מייצג את ההבדל בין חשיבה אופקית (התקדמות)¹⁰ לחשיבה אנכית (התפתחות). חשיבה אופקית ממקדת את האנרגיה בהישגיות, ביוקרה ובתחרות לקראת הצלחה והצטיינות ביחס לאחרים. המאמץ מושקע בטיפוח אסטרטגי של הכישרון הספציפי, שמתאים להשגת המטרה האישית. לעומת זאת, חשיבה אנכית מאופיינת בהגשמה עצמית של כלל היכולות, בעשייה לקראת סיפוק, הנאה ותרומה חברתית. היא מושתתת על תפיסת הלמידה ככורח המציאות.

במערכת היררכית, בה החשיבה האופקית לרוב שולטת, המימד המרכזי להצלחה הינו התקדמות. היא יכולה להתרחש כמובן גם דרך התפתחות, מקצועית בעיקר, אך התפתחות כשלעצמה כמושג נפרד ובלתי תלוי בהתקדמות בסולם הדרגות, אינה נתפסת כאחד ממרכיבי הפיקוד המרכזיים של המפקד. זאת למרות שיח תדיר חוזר ונשנה על מהות המפקד החונך. מכאן שהתמקדות יתר בקידום ופחות בהתפתחות אישית, מייצרת החמצה ביכולת של מפקדים להתפתח אישית ולעשות את תפקידם טוב יותר עבור עצמם, עבור פקודיהם ועבור הארגון אותו הם מובילים.

תוכנית "תנופה"

פו"ם אלון הוא קורס הנמשך תשעה חודשים. מטרת הקורס היא הכשרת מפקדים וקציני מטה מן היחידות המבצעיות לתפקידי פיקוד ומטה בדרג הבכיר. פו"ם מהווה, בייחודו ובתכלית קיומו, זירה משמעותית להתפתחות וללמידה. תוכנית "תנופה"¹¹ היא תוכנית לפיתוח אישי מנהיגותי למפקדים בסביבה המבצעית.

החידוש בתוכנית הינו העיקרון, שהפיתוח מובל על-ידי החניך תוך התאמה מדויקת בין צרכיו האישיים ואתגרי הדרג הבכיר.

התוכנית מחולקת לשני שלבים מרכזיים: קביעת היעד ותרגול היעד.

קביעת היעד – זהו השלב האבחוני. בשלב הזה סיפקנו למפקדים שפע של מראות להתבוננות על עצמם, וכך לאפשר להם לבחור לעצמם את היעדים הרלוונטיים להם ביותר לקראת אתגרי התפקיד. התשתיות העמוקות האלה, אפשרו לחניכים להעמיק את המודעות העצמית שלהם:

- **שאלון עומק למיפוי של יעדים אישיים**
- **משוב מעמיק של מרכז הערכה לסא"לים** – המשוב הזה ניתן מתוך ההבנה, שהחניכים יכולים להתבונן מחדש בהערכה מחדש ולהפיק ממנה תובנות על עצמם.

- **סדנת "דע את עצמך"** – סדנת ניתוח תפקיד (role analysis), נוסחה לראשונה בפו"ם אלון עם כלל חניכי היבשה. מטרתה – חקירה של הקשר שבין התפקיד הפיקודי, לבין האדם הממלא אותו וגיבוש תובנות לשיפור התפקיד הפיקודי.

- **ייעוץ אישי ממוקד** – לראשונה בקורס, הצענו לחניכים תבילת ייעוץ אישית.

- **תרגול היעד** – החניך תרגל את היעד האישי שבחר בתוך הקורס. בנוסף, תורגמה התוכנית לארבעה ימים "ריקים" בלו"ז, שהוגדרו כימי תנופה. בימים אלה, הוזמן כל חניך לבחור במה שמתאים ונחוץ לו. חשוב לומר שימים "ריקים" בלו"ז אינם מובנים מאליהם בתרבות הצה"לית בכלל, בפרט לא בתחום ההכשרה. הכוונה היא שמתוך "הריקות" הזאת יתעורר משהו לימודי, שייתן מענה מדויק לצרכי החניך.

זוהי תפיסה חדשנית בתרבות ההכשרתית בצה"ל. החניך עובר ממצב של לומד פסיבי המקבל ידע – למצב של משתתף אקטיבי הבוחר וקובע בעצמו מה לעשות ואיך לעשות עבור עצמו, במקסימום דרגות חופש שניתן ובדיוק מרחבי לצרכיו.



בכירים במהלך דיון. מערכת מורכבת זאת, של מפגשים תדירים בנקודות שונות בזמן, בתפקידים שונים ומול אינטרסים משתנים - מקשה על היכולת להיות אותנטי וישר במקומות של קושי

4. עוד ניפגש ויהיה לנו טוב?

בעיקר מדרג הסא"ל ומעלה, המפקדים מתחילים להבין שהינם פועלים במערכת מורכבת ופוליטית, מרובת קונפליקטים ואינטרסים. לא זו בלבד, אלא שבתוך המערכת קיימות אינספור הזדמנויות לפגוש שוב ושוב, בתפקידים שונים, את "הוא ששירת לצידיך בלבנון לפני 15 שנה". מערכת מורכבת זאת, של מפגשים תדירים בנקודות שונות בזמן, בתפקידים שונים ומול אינטרסים משתנים - מקשה על היכולת להיות אותנטי וישר במקומות של קושי, "כי מי יודע איפה זה יפגוש אותך בתפקיד הבא שלך".

המחיר של אתגר זה מתבטא בקושי רב לשקף חסרונות, ובהיעדרו של דיאלוג פתוח ומפתח. ניתן לראות זאת גם בתוך איגרת של נציב קבילות החיילים:"

"תדיר מצאתי מפקדים הכותבים חוות דעת, אשר אכן משקפות את האופן בו הם מעריכים את פקודיהם, אך אין להם האומץ לעמוד מולם ולומר להם את דעתם. מפקדים אלו אינם מציגים את חוות הדעת לפקודיהם, והמוערכים נחשפים אליה באקראי...למותר לציין, כי התנהלות זו פוגעת קשה באמונם, במערכת ובמפקדיהם...לידידי, מדובר בחוסר מנהיגות ואף

בעיקר מדרגת סא"ל ומעלה, המפקדים מתחילים להבין שהם פועלים במערכת מורכבת ופוליטית, מרובת קונפליקטים ואינטרסים

בחוסר הגינות של המפקד, אשר אינו יודע להתייבב עם האמת שלו מול פקודים." "אין כמו משוב מאיר עיניים" ו"האמת צריכה להיאמר", כולנו יודעים לדקלם את המשפטים הנ"ל. עם זאת, בעוד שרוב המפקדים שדיברתי איתם טענו כי הם תמיד אומרים את האמת שעל מה שהם חושבים על פקודיהם - הרי שפקודיהם חשים שהאמת לא מצויה תמיד במרחב שבין המפקד לפקודו.

מאפיין נוסף המשפיע על היכולת לומר את האמת כהווייתה, הינה העובדה שאין בצה"ל גמישות תעסוקתית. במונח הזה, עלולה להיווצר תחושה שאין טעם לומר את הכל, שכן גם אם אינך מרוצה מתפקודו של האחר - הוא יישאר במערכת, ואף יש סיכוי שתפגוש אותו במועד מאוחר יותר בו אולי תזדקק לשיתוף פעולה עימו. המשוב הישיר, והקשה לפעמים, מתנגש עם הצורך להיות מסוגל לפעול ולהשפיע במערכת מורכבת מאנשים וצרכים.

5. למידה תוך כדי תפקיד - האמנם?

בארגון משימתי שצריך לנצח, אין זמן להרהר. השינויים תדירים, האילוצים מתרבים וכל עמידה במקום עלולה להיות כזו שלא קוראת נכונה את העובדה ש"הגבינה זהה", וגורמת <

▶ לעיכוב בשרשרת התנועה. מאחר והמערכת הצה"לית הינה מערכת מורכבת ורשתית בה כל גורם תלוי בגורם אחר, נוצרת תנועה בין אם תרצה בה ובין אם לאו, ולכן העשייה הינה במרכז הקיום. המשימה מעל הכל. אין זמן לשהייה, עצירה והתבוננות. זמן פנוי נחשב כבזבז, וכדוגמה לכך קיים קושי גדול לשים זמן ע"ע (עבודה עצמית) בלו"ז המפקד. העבודה הקשה והאינטנסיבית היא הזוכה להערכה, ולתחושת המפקדים - היא גם זו המתוגמלת לרוב.

בהקשר לתהליכי למידה בצה"ל, ישנו שימוש נרחב במושג "למידה תוך כדי תפקיד". בשיטה זו ניתן להתמחות במהירות בתהליכים המעשיים בתחום, ופחות להתמקד בתחום התאורטי. עם זאת, לפי תיאוריית הלמידה ההתנסותית (KOLB), התנסות קונקרטית וחוויתית בלבד אינה מספיקה כדי להביא ללמידה משמעותית. קיים צורך הכרחי לערוך רפלקציה על ההתנסות, כדי לערוך הכללות ולנסח מושגים שאפשר יהיה ליישם בסיטואציה חדשה.

ההכשרות לבכירים בצה"ל, מבטאות מתח מובנה בסיטואציה של למידה. מצד אחד, הן מזמינות להתבוננות, שהייה וגיבוש תפיסות אישיות. אולם בפועל, רוב ההכשרות עמוסות לעייפה, מבוקר עד ערב, צפופות ומלאות בהרצאות, תרגילים, סיורים, סדנאות ומכל הבא ליד. ההנחה היא, שכל תוכן הוא קריטי וקשור קשר הדוק להישגים הנדרשים. מכאן קשה מאוד למצוא זמן פנוי (מוחשי) לחניך - לטובת עצירה, מחשבה והתבוננות בינו לבין עצמו. על מנת לעודד עצירה והתבוננות - יש לאפשר עצירה והתבוננות: יש לאפשר זמן ופניות אישית ומערכתית, יש לפנות מקום וחלל לתהליכי למידה אישיים. יהיה ביטוי לטענה זו לכך בעקרונות ובהמלצות למפקד.

פרדיגמות ועקרונות להובלת תהליכי פיתוח אישי למפקדים

אם קיים רצון בשינוי משמעותי, יש מקום לעבוד על הפרדיגמות הבסיסיות. שינוי אמיתי מתחיל בחשיבה מחודשת על אותן פרדיגמות שגדלנו עליהן, והצבת השאלה "האמנם?". מטרת חלק זה, היא להציע למפקדים המעוניינים ביצירת השינוי תנועה בפרדיגמות על המושג "פיתוח אישי".

ראשית, דע את עצמך - מפקדים צריכים להבין שהרחבת מודעותם לעצמם, והבנה רחבה יותר של מניעי ההתנהגות שלהם, הינה חלק בלתי נפרד ממישמתם הפיקודית, המנהיגותית והחינוכית.

כמו בכל תהליך טוב, יש מקום נכבד לדוגמה אישית: המפקד הבכיר מומלץ שיספק לעצמו חדר מראות פנימי וחיצוני, שיסייע לו להרחיב את המודעות שלו לעצמו, לתפיסותיו, אמונותיו ולהתנהגותו. זה יכול להיות עמית, מנטור, יועץ, מפקד או אפילו חבר טוב.

ההתקדמות להתפתחות - פעמים רבות האופן שבו נמדדים מפקדים, תלוי גם בקידום פקודיהם בסולם הדרגות. פריזמה נוספת שניתן להביט דרכה, היא שמפקד רציני הוא זה שיסייע לפקודיו לצמוח, להתפתח ובעיקר - להרחיב את המודעות שלהם

לעצמם. חשוב להוסיף לז'רגון הפיקודי את המושג "התפתחות", ולא להסתפק רק במושג "התקדמות". מונח כזה יכול להרחיב את מרחב הקשר שבין המפקד לפקודו, ולסייע לפקוד להתפתח ולמצות את הפוטנציאל האישי שלו, ללא קשר להתקדמות פוטנציאלית כזו או אחרת.

מאחזה לשחרור - עקרון זה מכיל בתוכו שני מושגים תפיסתיים: למידת מבוגרים ולמידה "במסגרת ריקה":

למידת מבוגרים (אנדרגוגיה)¹² - ההתייחסות למפקד הבכיר צריכה להיות מתוך עמדה של לומד מבוגר. יש לכך מספר היבטים: ראשית, המבוגר אינו רואה את עצמו כלומד התלוי במורה, אלא כמי שפעיל מתוך הָוֹנָה עצמית או כיוצר. שנית, למבוגר מוטיבציה גבוהה יותר ללמוד את הדברים שזיהה כמתאימים לצרכיו. שלישית, הדחף המרכזי של תהליך הלמידה הוא ניסיון הלומד. המבוגרים תופסים את ניסיון חייהם כחלק מזהותם.

לבסוף, מבוגרים מתייחסים ללימודיהם בפרספקטיבה מיידית: הם רוצים ליישם לאלתר את שלמדו, ורואים בלימודיהם נכנסים לפעילות לימודית בגישה של פתרון בעיות.

נגזר מכך, שקביעת היעדים האישיים התפתחותיים והובלת תוכנית הפיתוח האישי - היא אחריותו של המפקד הבוגר. במסגרת התהליך מוזמן המפקד להתבונן על אזורים אישיים שהוא מעוניין לשנותם. הדגש הוא באופן טבעי על אזורים בהם קיים אי נחת, כלומר, אזורים בהם הוא חש שההפסד מהתנהלותו הוא רב מדי עבורו.

דווקא מתוך הצורך לאפשר לפקודים לעשות מה שמתאים להם, יש הכרח בשחרור השליטה וביכולת להשהות תגובה. המטרה היא לאפשר מרחב של תהיה וטעיה, ולאפשר למידה ממקום פנימי ולא מתוך רצון לרצות

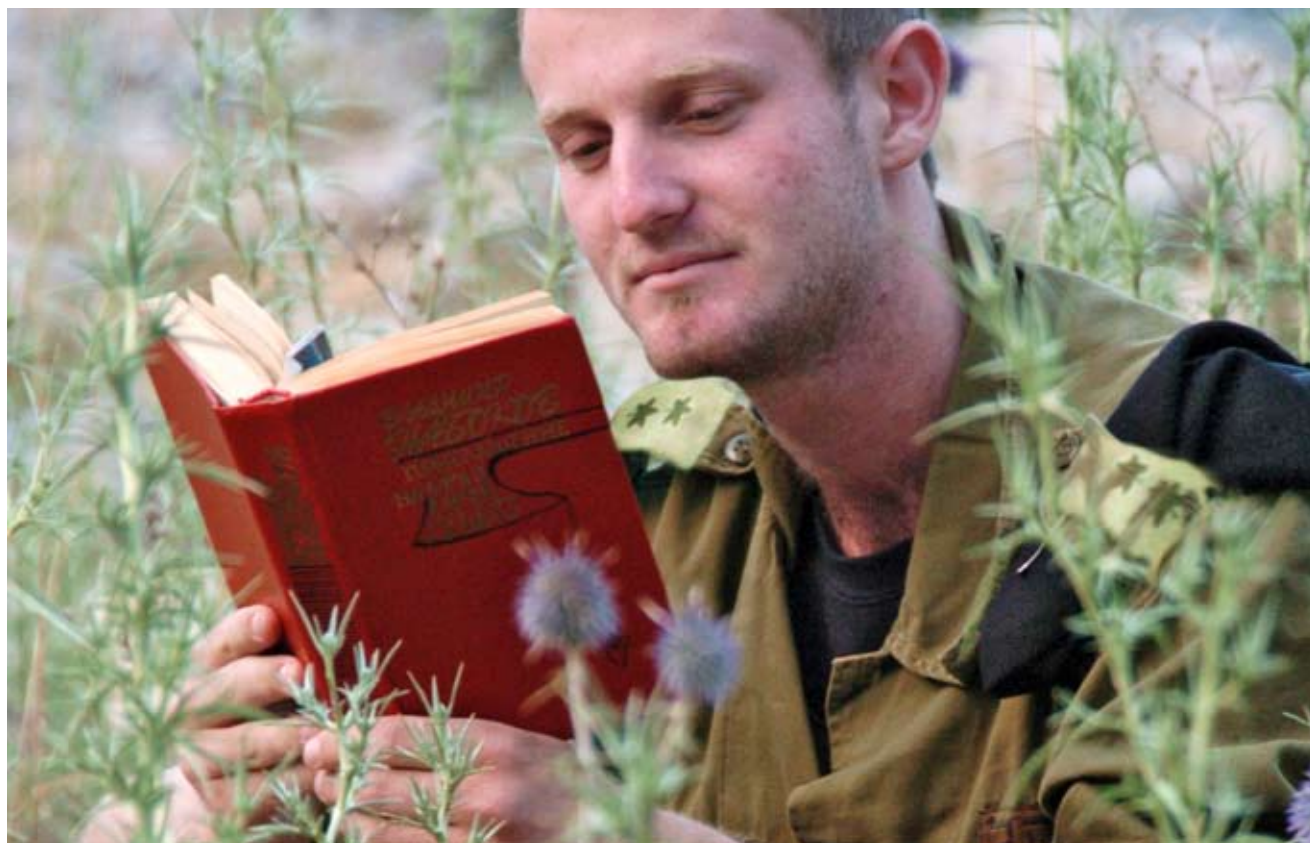
מישהו אחר. מפקדו של המפקד הבכיר צריך להאמין, שבסיס האחריות ללמידה נמצא אצל המפקד הבכיר ותפקידו לעזור לו ללמוד את מה שהם מתאוה ללמוד.

לכן, כשמדובר במפקדים בוגרים ובכירים, יש צורך בשמירת עקרון הבחירה החופשית ובמתן אחריות אישית על הלמידה. עבור הפרט המבקש להתפתח - יש משמעות קריטית לעיתוי התהליך ולצורך בו. כנגזרת מכך, יש מקום לעודד חופש פעולה אישי, תפירת חליפה אישית ייחודית ושחרור הצורך בשליטה: מי שרוצה להתפתח - מתפתח, ומי שלא רוצה - לא.

למידה אישית ב"מסגרת ריקה" - העיקרון מדבר על כך שהשארית מרחב ריק ופתוח, מזמנת הזדמנויות יצירתיות ומדויקות לצרכי הפרט. מעין יצירת "יש מאין".

מעמית לקבוצת עמיתים - יש לייצר אקלים ארגוני של פרט מתפתח וארגון שמאפשר זאת. ארגון המאפשר התבוננות, שהייה, עצירה וחשיבה. קבוצות עמיתים הינן כלי רב ערך ללמידה ארגונית ואישית. הקבוצה הינה מקום לעיבוד התובנות האישיות ולייצור למידה אישית משמעותית. הקבוצה צריכה לייצר אווירה של שיתוף פעולה ואמון המאפשר שיתוף בקשיים, דילמות ואתגרים. קבוצת העמיתים מאפשרת למפקד המשתתף בה למידה מעמיתו, היכרות עם מגוון תפיסות פיקוד והזדמנות לאמץ רעיונות, כמו גם

המפקד הבכיר מומלץ שיספק לעצמו חדר מראות פנימי וחיצוני, שיסייע לו להרחיב את המודעות שלו לעצמו, לתפיסותיו, אמונותיו ולהתנהגותו



למידה אישית במסגרת ריקה. העיקרון מדבר על כך שהשארית מרחב ריק ופתח, מזמנת הזדמנויות יצירתיות ומדויקות לצרכי הפרט. מאין יצירת "יש מאין"

שמניע את עולם העבודה בעת הנוכחית. בצה"ל של 2016 מדובר בפיקוד בביניים, בואכה פיקוד בכיר: דרגי רס"ן, בשער הכניסה לדרג הסא"ל.

אחד מהמאפיינים הבולטים של הדור הזה, הוא היכולת לתקשורת בין-אישית. בני דור ה-Y הם בעלי מודעות עצמית ויכולת הבעה רגשית. ילידי דור ה-Z (ילידי 1995-2000) הם הדור הבא של חיילי צה"ל. דור העתיד שמחובר לרשתות חברתיות ויביא עימו מאפיינים מוקצנים יותר של דור ה-Y.

בני דור ה-Y וה-Z לא יוכלו לפסוח על האפשרות להעמיק את המודעות העצמית

שלהם, שכן זהו חלק בסיסי מדפוסי החינוך בבית, במסגרות החינוכיות ובחברה הישראלית בכלל בימינו. על מנת שיממשו את הפוטנציאל המנהיגותי האישי שלהם, יזדקקו ילידי דור ה-Y וה-Z למערכת ארגונית ותרבותית שנותנת מקום ומרחב להתפתחות אישית, לא כמס שפתיים אלא מתוך הוויה ארגונית עמוקה ומאפשרת. מאמר זה מניח רעיונות תפיסתיים לגיבוש הוויה צה"לית כזו.

יש לאפשר פלטפורמות המאפשרות תרגול של היעד האישי. זה מחייב יצירתיות וחשיבה מחוץ לקופסה, ואולי אף מחוץ ליחידה

לקבל משוב על מודל הפיקוד שלו עצמו. חברי הקבוצה יכולים לקדם יחד פרויקטים משותפים, בגישת "למידה מתוך עשייה", תוך תמיכה ומשוב הדדיים ואימון קבוצתי. במהלך עבודת הקבוצה, מתחזקות השותפות והמחויבות בין המשתתפים, והן באות לידי ביטוי גם בין המפגשים ומחוץ להם.

מרעיון לביצוע - יש צורך בהשמת משאבים, העומדים בשירות הלמידה וההתפתחות האישית שיתמכו את התהליך:

מפקד מלווה - מחולל למידה משמעותי בתוכנית הפיתוח האישי. בין תפקידיו: לבנות יחד עם המפקד הלומד את התוכנית המותאמת לו, ולקיים מפגשי עיבוד למידה.

יועץ ארגוני - יכול לקיים מפגשי ייעוץ ממוקדי יעד פרטניים (אימון), וכן ללוות את קבוצת העמיתים.

זמן ופניות - המפתח בפיתוח אישי, הוא חיכוך עם הקושי. אימון, אימון ועוד אימון. יש לאפשר פלטפורמות המאפשרות תרגול של היעד האישי. זה מחייב יצירתיות וחשיבה מחוץ לקופסה, ואולי אף מחוץ ליחידה.

סיכום

דור ה-Y, כלומר ילידי שנות השמונים והתשעים, נחשב כמי



* תודה לסא"ל (מיל') רינה שמיר על הערותיה המחכימות, על התבוננותה המעמיקה ועל הליווי המקצועי בכתיבת מאמר זה.



רס"ן זיו כהן <
מדריך ראשי בסמ"ח

מיומנויות למידה במאה ה־21 המלצות ליישום בהכשרות צה"ל

למידה חדשה שתכלול את מיומנויות הלמידה במאה ה־21, דרך השגתן והערכתן, זאת לצד התוכן המקצועי הנלמד בהכשרות

חיילים לומדים בכיתה, השיטה הקלסית. מחקרים שנערכו בקורסים צה"ליים, הראו שהלומדים מעדיפים את שיטת הביתה ההפוכה, המאפשרת להם עצמאות גדולה יותר בלמידה על פני השיטה הקלסית



מבוא

מערכות החינוך בכל העולם ניצבות במאה ה-21 בפני אתגר משותף: להקנות ללומדים את הכישורים המתאימים לעולם העסקי המשתנה תכופות.¹ העולם העסקי המוכר מהמאה הקודמת, משתנה ועמו משתנות הדרישות ליכולות של העובדים. מעצם העובדה שהטכנולוגיה מאפשרת ביצוע עבודות פשוטות החוזרות על עצמן, העובד "החדש" במאה ה-21 נדרש לשלוט בידע מורכב, לעבודת צוות וליכולת בין-אישית גבוהה.² התנאים החברתיים והתעסוקתיים בעולם משתנים לעתים קרובות, וכך גם הידע הנדרש בהתאם להם והשיטות המסורתיות להעברת הידע והמיומנויות רלוונטיות פחות במאה ה-21.³ הלמידה חייבת להשתנות, ולהתאים לזמינות המידע הקיים בעולם. לשאלות רבות בחומר הלימוד – קיימת תשובה בחיפוש פשוט. ללימוד הקלטי מכתבי עת ומספריות יש חלופות רבות ומקורות זמינים ברשת. המאפיינים של הדור השתנו, ויש להתאים אליו את הלמידה.⁴

מערכות חינוך בכל העולם עברו לתקנים בין-לאומיים בלמידה – ממערכות סגורות לפתוחות ומשתפות. מטרת הלימוד הפוכה אט אט להקניית יכולות ניתוח מתקדמות של מידע, ופחות דגש ניתן על שינון מלל. המטרה היא להקנות יכולת לימוד עצמי ומעשי, ופחות לימוד פרונטלי. אחד ההישגים הרצויים, הוא הקניית מיומנויות של ניהול עצמי ושל שליטה בטכנולוגיה ככלי עזר ללמידה. טכנולוגיות המידע, מאפשרות יכולות לימוד רבות שלא נראו בעבר (מנועי חיפוש המלקטים נתונים מתוך היצף מידע, יכולת קיום שיח ולמידה מכל מקום בעולם, ריכוז תכנים רבים באמצעות סרטונים ועוד).⁵

לשיטת הלמידה הפרונטלית, נוצרו חלופות של למידה עצמית, של חקר חומר הלימוד, של התנסות מעשית, של תרגולים ושל דיאלוגים במהלך השיעור. הלומד משתמש בחשיבה ביקורתית, כדי להסיק מסקנות המבוססות על ראיות וכן כדי לתת הסברים חלופיים.⁶ המאמר הזה ירחיב על מיומנויות הלמידה במאה ה-21, המותאמות למאפייני האישיות ותחום הלמידה, ויציע כמה דרכים ליישומן בהכשרות צה"ל.

מאפייני הלומדים והלמידה במאה ה-21 קווים לדמותם של בני דור ה-Z

מקורות מסוימים מתייחסים לילדים שנולדו בתחילת המאה כדור ה-Z, המביא עימו כמה מאפיינים מרכזיים כפי שכותב Cowan:⁷ בני הדור הם תכליתיים, מעוניינים לראות תוצאות מעשיות ומכאן קוראים תיגר על הסמכות. בעל הסמכות יוערך על ידם, רק אם יוכיח שמביא תוצאות מעשיות ולא מכוח סמכותו. הטכנולוגיה, היא גורם מתווך לתקשורת בינם לבין

הסביבה בפלטפורמות השונות, ולעיתים יעדיפו לתקשר בינם לבין בני משפחתם הנמצאים בסביבתם באמצעות היישומים מאשר בדיבור. שפת התקשורת שלהם, משלבת לרוב אנימציות וסרטונים לצד מילים. בשילוב העובדה שדור זה נולד לטכנולוגיה ומשתמש מגיל צעיר במחשבים ניידים, במכשירים סלולריים, בטאבלטים ועוד, בולטת היצירתיות של הדור הזה, הבאה לידי ביטוי בשימוש בטכנולוגיה ובכלים שהיא מאפשרת. הסביבה המואצת שאליה נולדו, יוצרת עומס של גירויים סביבם והם חשים צורך להכיל אותם, בשעה שזמן הפנאי שלהם נשאר זהה. הדבר הזה הופך אותם לעתים לקצרי סבלנות, ולעיתים ללחוצים יותר מן הדורות הקודמים.

הילדים שנולדו לתוך הטכנולוגיה חיים ללא גבולות של זמן ומרחק, וחושבים באופן גלובלי כבר מגיל צעיר. כך למשל בכל הנוגע לצריכת המידע, הם יודעים שקיים מידע זמין באתרי אינטרנט, בפורומים שונים הקיימים בו, ולאז דווקא בבית הספר. המידע נגיש בכל שעה ומכל מקום, בניגוד לעת בה נדרש היה להגיע לספריות ולבתי-הספר כדי לקבל את המידע. בעוד דור ה-Y היה דור המעבר בין טכנולוגיות התקשורת והרשתות החברתיות, דור ה-Z נולד ישירות לרשתות החברתיות ולשיתוף החוויות באמצעותן.

בני הדור הזה מקבלים אהדה וסביבה תומכת בשאיפות להצלחה שלהם, אף יותר מבני דור ה-Y. הם יכירו את המקומות בעולם אף יותר מבני הדור הקודם, אך ייתכן שיעדיפו את העולם הווירטואלי, חסר הגבולות מבחינתם.⁸ הם עצמאיים מאוד בלמידה, אינם מחכים שהוריהם ילמדו אותם אלא לומדים בעצמם ונוטים לקבל החלטות בעצמם. הם סקרנים ובעלי תשוקה ללמוד ולחקור, כדי לרכוש את המיומנויות הנדרשות לקבל את הניסיון

הנדרש לעולם העסקי.

בשל העובדה שנולדו לטכנולוגיה, ואולי בזכות הרשתות החברתיות, הם רגילים להתחבר לאנשים בכל העולם, דבר המאפשר להם להצליח באופן גלובלי. מאפיין נוסף – ייתכן שהודות לזמינות המידע והדחיפה של הוריהם, הם בוגרים ויש להם יכולת ללמוד מהר.⁹ הוריהם נוסכים בהם ביטחון ומגוננים עליהם, הרבה יותר מאשר הדורות הקודמים, וכבר מגיל צעיר מחנכים אותם לקראת הקריירה העתידה לבוא שנים מאוחר יותר. הצד השני של תשומת הלב המוגברת של ההורים, הוא המעבר הקשה לעצמאות בחיים הרגילים של בני הדור. למשל, בעמידה על שלהם מול התנגדויות (ניהול קונפליקטים) וביכולת לקחת סיכונים ולהתמודד עם ההשלכות ללא סיוע ההורים.¹⁰

ילדי דור ה-Z מתאפיינים בנטייה לבצע פעולות רבות במקביל. מגיל צעיר, גורמת להם סביבתם עתירת המידע והטכנולוגיות לקבל מידע רלוונטי ממקורות רבים במקביל ותחת הפרעות רבות, ומשפיעה לרעה על איכות הביצוע של המשימה הספציפית. עם זאת, היכולת הטבעית לנהל במקביל כמה משימות תסייע להם בעתיד. המיקוד ברשתות החברתיות כמרכז העולם החברתי, עלול להשפיע לרעה על היחסים החברתיים בעולם האמיתי. זאת אם המיומנויות הבסיסיות של תקשורת בין-אישית יירכשו רק

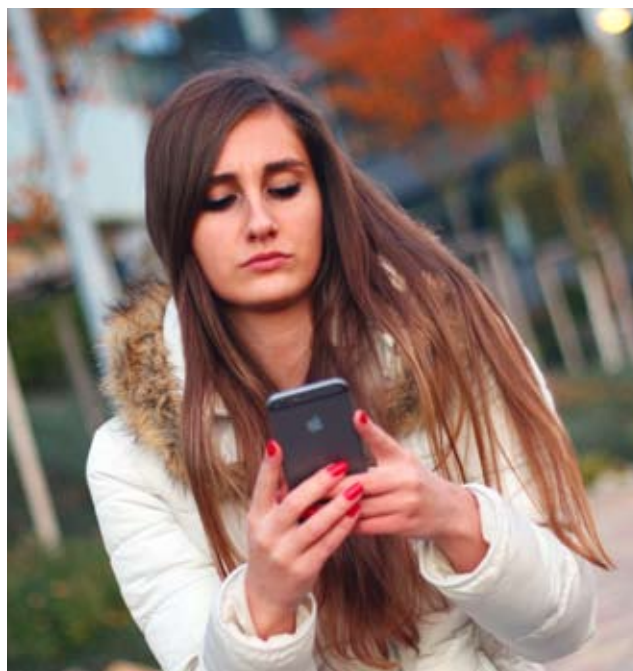
לשיטת הלמידה הפרונטלית, נוצרו חלופות של למידה עצמית, של חקר חומר הלימוד, של התנסות מעשית, של תרגולים ושל דיאלוגים במהלך השיעור

הסמכות הרשמית בביקורת חופשית על כל נושא שימצא לנכון. תפיסה זאת ככל הנראה נגזרת, מהאופן בו עובדות מאומתות ברשת: על כל כתבה, מאמר או ספר, ניתן לקיים שיח של בעלי דעות שונות באופן שוויוני ולבקר את הכותבים באופן חופשי.¹² אחד מאתגרי המאה ה-21 הוא השליטה בסביבה עמוסת מידע, עתירת טכנולוגיות ועמוסת משימות. לפיכך, מיומנויות הלמידה כוללות נושאים חדשים כגון: פיתוח היכולת לפתור בעיות מורכבות, ניתוח מידע תוך חשיבה מערכתית, פיתוח תקשורת בין-אישית ועבודת צוות. נוסף על כך, העברת ידע ויישומו לשם התמודדות עם בעיות מגוונות, יכולת ביקורת והערכה, משמעת עצמית, ניהול עצמי וניהול זמן.¹³ לא די בכך שבוגרי בתי-הספר יידעו את מקצועות היסוד – הם נדרשים לדעת לפתור בעיות, לחשוב באופן ביקורתי, לתקשר, ללמוד באופן עצמאי ולשלב מיומנויות נוספות.¹⁴ המיומנויות הנדרשות לדור הזה, יהיו הרגלי עבודה, יחסים בין-אישיים, חשיבה ביקורתית ויצירתיות.¹⁵ האינטרנט כולל את מאגר הנתונים הגדול בעולם. בעולם שבו רוב הפעילות האנושית מתועדת ונשמרת, הבנת הגישה לביג דאטה (נתוני עתק) היא המאפשרת את ההבחנה בין העיקר לטפל. שיטת הלמידה הנדרשת, היא היכולת לאתר ולסנן מידע מתוך מידע רב שמגיע מן הרשת.

העולם משתנה באופן תדיר, ודור ה-Z יעבוד בעוד כמה שנים במשרות שבהן הדרישות מהעובדים ישתנו באופן תכוף וידרשו למידה במהלך תנועה. מכיוון שעלויות הלמידה הקלסית גבוהות, התפוך הרשת לפלטפורמת הלמידה הזולה ותאפשר חלופה ממשית להשכלה.¹⁶ מאפיין למידה נוסף וחשוב, הוא הלמידה ההתנסותית הנרכשת בתפקיד (On Job Training). המאפיין הזה הוא חלק ממודל רחב יותר שנקרא מודל 10:20:70. על-פי המודל, 70 אחוזים מן הידע הנצבר של ממלא תפקיד במקום עבודתו נרכשו מלמידה התנסותית: על בסיס התנסויות, השתתפות בפרויקטים ותרגול מעשי. 20 אחוזים מן הידע נרכשים באמצעות הכוונה של הממונים, משוב אישי ומשוב משיחות לא פורמליות במקום העבודה. רק 10 אחוזים מן הידע של ממלא התפקיד, נרכשים מלמידה פורמלית, בין היתר קורסים רשמיים.¹⁷

התאמות מערכות החינוך בארץ ובעולם למאה ה-21

כמה מוסדות חינוך בעולם, השכילו להתאים את תוכנית החינוך למיומנויות המאה ה-21. בניו זילנד, למשל, שונו מטרות החינוך של מערכת החינוך, בכדי שיתאימו לשוק החופשי ולתחרות. המטרות שהוגדרו: עידוד התלמידים להגיע להישגים התואמים את כישוריהם ושיאפופיהם; יצירת מערכת המאפשרת לכל תלמיד להמשיך בלימודים אקדמיים או מקצועיים לפי הישגיו; פיתוח תהליכים של הערכת התלמידים על כישוריהם ושיאפופיהם. ביפן הותאמה מערכת החינוך לשוק העבודה – פיתוח מיומנויות של חשיבה ביקורתית ויכולת לפתור בעיות באמצעות הענקת מרחב פיזי ופסיכולוגי לחשיבה; מתן אפשרות להתנסויות במגוון פעילויות; פיתוח יכולת לפתרון בעיות ועוד. בבריטניה <



נערה עם אייפון. דור ה-Z מתאפיין ביכולת לעבוד במקביל על משימות רבות (למשל שילוב בין שיעורי בית, לשיח בכמה ערוצים בפייסבוק, בסלולרי וצפייה ביוטיוב)

באופן הזה.

אחד מאתגרי המאה ה-21 הוא השליטה בסביבה עמוסת מידע, עתירת טכנולוגיות ועמוסת משימות. לפיכך, מיומנויות הלמידה כוללות נושאים חדשים

מאפיין נוסף, הוא ההתמכרות המוגברת למשחקים ברשת האינטרנט והבנתם מגיל צעיר. הם משחקים במשחקי חברה באינטרנט, המשלבים אתגרי חשיבה, מנהיגות ושפה. המאפיין הזה מהווה יתרון לדור ה-Z בעולם העסקי שבו המשחק (gamification) הפך לחלק מתכנון המשימות ומביצוען. הם יכולים להיות מתכנני משחקים במקום עבודתם, כחלק משיפור איכות הביצוע של המשימות.¹¹

מאפייני הלמידה במאה ה-21

סגנון הלמידה של המאה ה-21 יוצר הזדמנויות רבות. הלמידה יכולה להתבסס על התנסויות ומשחקים (כאמצעי המחשה), והיא אינה מבוססת על הרצאות פרונטאליות כפי שהיה בעבר. דור זה לומד על בסיס ניסוי וטעייה, כשהפוקוס בהקניית הידע הוא על עשייה ולא רק על-ידיעה. המידע הנצרך יכול להגיע אל הלומדים ממקורות שונים, חלקם אמינים וחלקם לא, דבר המעורר שאלות ותהיות אצל הלומדים וגורם להם להניח שאף עובדה נלמדת אינה מוגמרת. היא דורשת מהלומד העמקה, ומאמץ מוגבר לברר את אמינות התיאוריה או העובדה.

קיים ויכוח לגבי שיטת הלמידה הנכונה לדור זה: האם הוא יכול לצרוך את הידע אך ורק מהעובדות שאותן מוצא ברשת, או שנדרשת אסמכתה אקדמית שתהווה אמת אחת. מאפיין נוסף של הדור הזה, הוא הסביבה השוויונית המאפשרת פתיחות בתקשורת מול בני אדם שונים, שבאמצעותה ניתן לבקר את

המיומנויות האלה ולהערכתן. משמעות הדבר, היא שנדרשת עבודה ברוב מדינות ה־oecd שהשתתפו בסקר בהכוונת תוכניות החינוך, המורים והתלמידים למשימות ספציפיות לטובת פיתוח המיומנויות הנדרשות.¹⁹

במחקר שנערך בישראל בקרב בני נוער, על־ידי צוות בראשותו של ד"ר יובל דרור, נשאלו 600 בני נוער בגילאי 17-12 מן המגזרים היהודי (לא חרדי) ומן המגזר הערבי אודות השימוש בטכנולוגיות בבתי־הספר. מהמחקר עלו כמה נקודות מדאגות בנושא. 42 אחוזים מכלל התלמידים ענו, כי לא מלמדים אותם כיצד למצוא מידע ברשת האינטרנט. 51 אחוזים הודו שלא מלמדים אותם האם המידע אמין ומדויק. התלמידים העידו, כי לא מעודדים אותם ליצור ולהעלות לאינטרנט מידע הקשור לחומר הנלמד ולשיעור - דבר שייצור פער בהשתלבותם של התלמידים בשליטה במרחב הדיגיטלי. ב־74 אחוזים מן הכיתות בישראל משתמשים במקרן בכיתה, ורק ב־31 אחוזים מן הכיתות נעשה שימוש בלוח חכם. במחצית מן הכיתות לכל היותר נעשה שימוש בסרטונים בקבוצות גיל שונות - על אף שרוב התלמידים מעדיים שהשימוש בטכנולוגיות למידה שונות משפר את חוויית הלמידה.

התלמידים העידו, כי הם משתמשים בוויקיפדיה בעת הכנת שיעורי הבית, וכדי להעשיר את הידע הם שואלים שאלות ברשתות החברתיות. לשאלה אם הם לומדים בשיטת הכיתה הפוכה (לימוד חומר הלימודים לפני הקורס), השיבו אחוז אחד בלבד מן התלמידים שהם לומדים בשיטה הזאת. 40 אחוזים מן התלמידים מעוניינים ללמוד בשיטה הזאת, וכמעט מחצית מהם סבורים שהלימודים במסגרת הכיתה הפוכה יגרמו להם להבנה טובה יותר של החומר.²⁰

יישום מיומנויות למידה במאה ה־21 בהכשרות צה"ל

יישום סגנונות למידה

כיתה הפוכה - חומר הלימוד שאינו מסווג, יילמד טרום הקורס ויתורגל בכיתה הלימוד. המדריך בכיתה ידאג ליישור קו ברמת הלומדים, ולתיווך חומר הלימוד ללומדים. השיטה דורשת הנגשת חומר הלימוד שאינו מסווג לרשת האינטרנט, כך שיהיה זמין למש"בים טרום הקורס או לחניכים במהלכו. מחקרים שנערכו בקורסים, הראו שהלומדים מעדיפים את שיטת הכיתה הפוכה, המאפשרת להם עצמאות גדולה יותר בלמידה על פני השיטה הקלסית.²¹

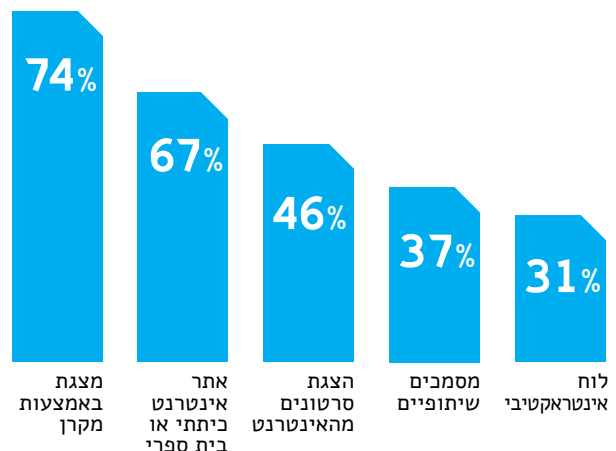
למידה התנסותית (experiential learning) - במסגרת מודל 70:20:10 שהוזכר לעיל, 70 אחוזים מן הלמידה הם במסגרת למידה התנסותית. הדבר דורש היערכות בסביבות תרגול רבות בקורסים השונים, שבהן ישקיעו הלומדים זמן רב בעבודה ביחידים או בקבוצות בתרגול החומר הנלמד.²² ניהול נכון של הלמידה ההתנסותית, ישלב משובים של הלומדים במהלך תרגול, ובקרה ניהולית על היקף התוכן המעשי לעומת

▶ הגדיר משרד החינוך את יעדיו מחדש, בהלימה לדור הלומדים הרלוונטי: מתן חופש בחירה רב יותר לבתי הספר ולהורים במקצועות הנלמדים; שיתוף ההורים בתהליך תכנון הלימודים; ביזור הסמכויות לרשויות המקומיות לקבלת החלטות בתחום החינוך, והסתמכות המערכת הציבורית על השוק הפרטי בחינוך. בצרפת הגדיר חוק החינוך שפורסם ב־2006 עקרונות חדשים, בהם ידיעת שפה זרה מודרנית מדוברת, שילוב תכנים תרבותיים הומניסטיים, הכשרה כטכנולוגיית המידע ויכולת השימוש בה וכן כישורים אזרחיים וחברתיים. גם בישראל עודכנו מטרות החינוך בחוק החינוך הממלכתי, בין היתר צוין בו: מטרות החינוך הן "לפתח את אישיות הילד והילדה, את יצירותיהם ואת כישרונותיהם השונים, למיצוי מלוא יכולתם כבני אדם החיים חיים של איכות ושל משמעות[...]. לחזק את כוח השיפוט והביקורת, לטפח סקרנות אינטלקטואלית, מחשבה עצמאית ויוזמה, ולפתח מודעות וערנות לתמורות ולחידושים".

חוק החינוך בישראל מתייחס רק לחלק מן המיומנויות הנדרשות במאה ה־21, ואינו מזכיר את היכולת להתמודד עם בעיות מורכבות, תקשורת בין־אישית, עבודת צוות ועוד. בנוסף, חוק החינוך אינו מדגיש את הצורך לשלב שיטות למידה חדשות יחד עם טכנולוגיה, כדי להעצים את הלמידה.¹⁸ במחקר שנערך ב־17 מדינות החברות ב־oecd, נבדק באיזה אופן מיומנויות המאה ה־21 מוטמעות בתוכניות החינוך ובמטרות משרדי החינוך במדינות השונות. מהמחקר

עולה, כי קיימת מודעות לחשיבות נושא הקניית המיומנויות במדינות הללו, אך רק במדינות מועטות מוגדרות מיומנויות ספציפיות. עוד נמצא, כי לא קיימת מסגרת מסודרת להקניית

התפלגות השימוש באמצעי עזר טכנולוגיים בכיתה



השימוש באמצעי עזר טכנולוגיים בכיתה (מתוך סקר בקרב בני נוער בישראל על למידה והוראה בשילוב טכנולוגיה)



חיילים במהלך שיעור. בשיטה החדשה חל מעבר ממדריך למתווך למידה, בעל מיומנויות של הקניית למידה במגוון שיטות

את המידע הרלוונטי, והן לדעת לבקר את המידע ולהעריך את איכותו ומהימנותו. לצד המיומנות הזאת, נדרש להוסיף מיומנויות חשיבה מסתעפת (branching thinking skills), המאפשרת ליקוט הידע מתוך ניווט במקורות הדיגיטליים ויצירת ידע מעמיק. במהלך יצירת ידע חדש, יכול הלומד להתנסות בשיתוף ידע עם חבריו. למשל, כשהוא מעלה מסמך ל־Google Docs - הוא יכול לעבוד בקבוצות על מסמכים, לקבל משוב, לעמוד בסטנדרט שיוחלט ובכלל להתנסות במיומנות של עבודת צוות.²⁴

שיח לימודי והתנסויות במהלך השיעור - מעבר מלימוד באמצעות ספרי לימוד או מצגות בשיטה הקלסית, ללימוד באמצעות חוויות (לימוד מעשי). הלומדים יתנסו בחוויות, או בתופעות המייצגות את התוכן הלימודי ויכולו לנהל שיח, לפתח תיאוריה שתסביר את הממצאים ולהשתמש בראיות המאשרות את הרעיונות האלה או סותרות אותם. השיח הלימודי יכול גם להיות שיח כיתתי, אודות התוצרים של הלומדים.²⁵ הדיאלוג יהיה משתף, פתוח ומבוסס על עובדות, ועל כן יספק ללומדים כלי חשיבה פוריים.²⁶

התנאים החברתיים והתעסוקתיים בעולם משתנים לעתים קרובות, וכך גם הידע הנדרש בהתאם להם והשיטות המסורתיות להעברת הידע והמיומנויות רלוונטיות פחות במאה ה־21

התוכן התיאורטי בקורס.

העצמת יכולות בין אישיות ללמידה (במהלך למידה) - שילוב של תכנים ערכיים של אחריות אישית, פתרון בעיות מורכבות, ניהול זמן ותקשורת בין-אישית. שילוב בין ידע מקצועי המוקנה באמצעות הכשרות, לבין הכשרת הלומדים כיצד ללמוד באופן הנכון וכיצד ניתן להסתייע בעמיתים ובסביבה לפתרון בעיות.²⁵ הקניית היכולות, תאפשר ללומדים להגיע לרמת למידה ולהתמודד טוב יותר עם הלמידה העצמית.

העצמת מיומנויות ארגון המידע- בני הנוער בארץ ובעולם, משתמשים ברשת האינטרנט לתהליכי למידה. שילוב האינטרנט בלמידה, והקניית מיומנויות של ארגון המידע הנצרך ברשת האינטרנט הוא קריטי, שכן כיום צריכת מידע מהרשת

היא מיומנות בסיסית לתפקוד ולתעסוקה במאה ה־21. אחת הדרכים היא ללמד מיומנויות חשיבת מידע (information thinking skills), שבמסגרתה ילמדו הלומדים לאתר את המידע הנחוץ להם במקורות מקוונים, ולבצע הערכה ביקורתית של איכות המידע ומהימנותו. כך נדרש הלומד הן ללמוד כיצד לאתר

המדריכים להישגי הלומדים היא ברורה ורבה. על המדריך לזהות אם דרך הלמידה שלו נכונה או שגויה, להפיק לקחים ולשנות את שיטת הלמידה בהתאם.³⁰

יום למידה בצה"ל במאה ה-21

סדר יום הלמידה בקורסי צה"ל יכול להיראות באופן הבא: החומר התיאורטי שאינו מסווג, יגיע ללומד טרום הקורס או יעבור בלימוד עצמי במהלך היום בסביבה מאפשרת. בקורס יושם דגש, על תרגול בקבוצות למידה קטנות של החומר הנלמד. המדריך ינחה ויתווך את יעדי הלמידה ללומדים. מערכת שעות הלימוד תכווון למודל "10:20:70", שבו רוב החומר הנלמד עובר בלימוד עצמי ובהתנסויות, זאת נוסף על משווא איכותי שיקבל כל לומד באופן קבוע פעם בשבוע על ההתקדמות בלמידה.

המדריך יהפוך למנחה, וישקיע את רוב זמנו בהנחיית קבוצות הלמידה, תוך בחינת התקדמותם השוטפת בחומר הלימוד והשקעה רבה במשוב. סדר יום הלמידה ישלב תרגול מעשי בכל יום, ויאפשר הערכה קבועה ללומד בנוגע לקצב התקדמותו. כמו כן, הוא ייתן ללומד את הכלים לעצב וליצור פרויקטים עצמיים כדי לעורר עניין וסקרנות. בתחילת הקורס יקבלו הלומדים פרויקט אישי או קבוצתי, ויידרשו ללמוד לבדם כדי להתמודד עם אתגרי הפרויקט תוך קבלת כלים והכוונה מן המדריך.

בשיעורים התיאורטיים המעטים שיעביר המדריך, ישאף לפתח שיח לימודי בין קבוצות הלמידה ולהעלות שאלות למחשבה במהלך השיח על חומר הלימוד. יום הלמידה יכיל במינון מסוים גם הקניית כישורים בין-אישיים: יכולת עבודה בקבוצות, התמודדות עם קונפליקטים, ניהול זמן ויכולת מנהיגות.

לצד הכישורים האלה, יקבל הלומד שיעורי חיפוש ברשת, סינון מידע רלוונטי וכלים לבחינת אמינות המידע. כמו כן, יועברו שיעורים בשפה האנגלית, כדי להקל על הלומד עם התמודדות עם טכנולוגיות חדשות שאותן נדרש ללמוד באנגלית.

קבוצות למידה - קיימת חשיבות רבה לחלק את הלומדים לקבוצות קטנות של 3-6 לומדים, כדי ליצור למידה משמעותית בקבוצה וליצור שיח ועניין בלמידה התיאורטית. יתרון הקבוצה הוא בעבודה המעשית. כל לומד בקבוצה יכול לבטא את עצמו מחד גיסא, ומאידך גיסא ללמוד מחבריו לקבוצה באופן התנסותי וביכולת לקבל מהם משוב לא פורמלי. מפקד הקורס יוכל לקבוע קבוצות על-פי קצבי הלמידה או קבוצות הטרוגניות, שבהן יקבלו החלשים חיזוק מן החזקים יותר ותיווצר מעין חניכה אישית בלתי פורמלית. קבוצות שקצב הלמידה שלהן גבוה, יוכלו לקבל חומר העשרה נוסף.

המדריך בצה"ל, יהפוך למנחה קבוצות לימוד או מאמן ויצטרך להיות מוכשר לכך. הוא יכיר באופן מעמיק את חומר הלימוד, ויידע להנחות קבוצות להגיע ליעדים בדרך שלהן תוך למידה עצמית, קבוצתית ותרגול. בנוסף, עליו להיות בעל כשרון מישור והכוונה של הלומדים ליעדי הלמידה. המדריך ילמד לפתח שיח ביתי, במהלך השיעורים התיאורטיים שיעביר, וישים דגש על למידה במהלך התנסות. נדרש להכין את המדריך בהכנות הסגל לאופן הלמידה החדש, ולכוון אותו לדעת מחד גיסא לשחרר את הכיתה

שילוב רשתות חברתיות בשיעורים - נושא חדש, שנוי במחלוקת, הוא שילוב הרשתות החברתיות בשיעור. מצד אחד, הוא מגביר את התקשורת בין הלומדים לעצמם ובינם למדריך ובכך מסייע ללמידה. מצד אחר, הוא גורם להסחת דעת שעלולה להפריע למהלך הלמידה. במחקר שנערך בבית-ספר בישראל ב-2013, בקרב בנות שלומדות בגרות באנגלית, נעשה שילוב עם רשת הטוויטר בשיעורים. מהמחקר עלה, כי נוצרה מוטיבציה גבוהה בקרב הבנות לשימוש בטוויטר, וגברה המעורבות שלהן בשיעור. בנוסף, הן נכנסו במהירות לטכנולוגיה שבה לא התנסו בעבר.²⁷

סביבת הלמידה

יצירת סביבת למידה לקבוצות קטנות - במטרה לאפשר למידה אינטימית בקבוצות קטנות של לומדים, יחקרו הלומדים יחדיו נושא במבנה כיתתי בתוך הכיתה הגדולה, ויוכלו לחלוק את הידע הנלמד עם לומדים בקבוצות למידה קטנות נוספות. השיטה מאפשרת העמקה בחומר הנלמד, בקצב לימוד המתאים לקבוצה.

יצירת סביבה טכנולוגיות לימודית - השיטה הזאת מאפשרת התאמת הסביבה הכינתית, אל הסביבה הטכנולוגית שבה רגיל להימצא הלומד. בסביבה הזאת ניתן לשלב רשתות חברתיות, משחקי מחשב, טלפונים חכמים ושימוש באמצעי למידה המאפשרים למידת חקר שימוש בטכנולוגיה ובמערכות ניהול למידה, מאפשרות איסוף רציף של מידע אודות מצב הלמידה של הלומד, בין היתר קצב ההתקדמות שלו, החוזקות והחולשות בחומר הנלמד ואפשרות למתן משוב עקבי בכדי להשיג את יעדי הלמידה. הטכנולוגיות שניתן לשלב מגוונות בין היתר: רשתות חברתיות, סרטונים, ומשחקי מחשב.²⁸

משחק (gamification) - יצירת סביבה וירטואלית, שתאפשר סימולציה של תהליכים אמיתיים הנדרשים לביצוע בתפקיד לאחר הלמידה. הסביבה תמפה את המצב האמיתי למשחק, שיאפשר לקחת סיכונים, בחינת השחקן ומדידת אופן תגובתו לאורך זמן לסיטואציות השונות במשחק. נוסף על יצירת ניקוד, וצומתי החלטה עם רמות קושי שונות. שיטת האימון הזאת, מאפשרת תרגול מעשי של החומר התיאורטי הנלמד.

שילוב למידה מרחוק - נקראת גם למידה וירטואלית, למידה רשתית או למידה און-ליין, באמצעותה הלומד יכול לצרוך את חומר הלימוד ללא מגבלת מקום או זמן. במסגרת הזאת, הלומדים יכולים להתקדם בקצב מותאם אישית בתוך מסגרת גדולה שבה מגוון רב של קורסים. הקורסים יועברו תחת הנחייה ובקרה מרחוק. מפתחי הקורס נדרשים לתת את הדעת, לכך ששיטות הלמידה בקורסים האלו מבוססת לא רק על מצגות אלא גם על קבוצות דיון, קבוצות עבודה וירטואליות ומולטימדיה.²⁹

דמות המדריך - הגדרת התפקיד מחדש

בשיטה החדשה חל מעבר ממדריך למתווך למידה, בעל מיומנויות של הקניית למידה במגוון שיטות. המדריך יוגדר גם כמנחה קבוצת לימוד המפעיל את הקבוצה, כדי לקדם למידה שיתופית שהחברים בה לומדים באופן פעיל. המדריך עצמו יידע לבצע בקרה עצמית לשם שיפור שיטות הלמידה. תרומתם של



חיילים במהלך שיעור. טכנולוגיות תומכות למידה – הלומדים יקבלו מחשבים אישיים ניידים עם גישה לאינטרנט בקורסים הרלוונטיים

הקורס תהיה מתוקשבת, ותאפשר לכל לומד ללמוד בקצב האישי שלו. בנוסף, תהיה ללומדים נגישות לכל חומר הקורס כבר ביומו הראשון של הקורס. חומר הלימוד ישולב בסרטונים, במצגות, בשיעורים מתוך קורסים רשתיים (moocs) ובמטלות, מאתר הקורס שאותן יבצעו הלומדים במהלך יום הלימודים. סביבת התרגול תהיה מבוססת משחק (gamification) ותאפשר ללומדים לשלב את הפרויקט האישי המוטל עליהם יחד עם סביבת המשחק. הכל למען ביצוע סימולציה לאיכות הפרויקט. במהלך הקורס תשולב רשת חברתית, שתאפשר ללומדים לשאול שאלות, לחקור ולהתעניין בחומר לימודי לצד התנסות בשיח טכנולוגי עם הלומדים האחרים בקורס.

כדי ליישם את שיטות הלמידה בגוף

הדרכה, יש ליצור קודם כול תפישת למידה חדשה שתכלול את מיומנויות הלמידה במאה ה־21, דרך השגתן והערכתן, זאת לצד התוכן המקצועי הנלמד בהכשרות. יש לפרט את התמורות החלות בסביבת הלמידה התומכת, את תפקיד המדריך לצד מאפייני החניך. המלצתי היא להתייחס לנושא בתפישת ההדרכה של צה"ל.

כדי ליישם את שיטות הלמידה בגוף הדרכה, יש ליצור קודם כול תפישת למידה חדשה שתכלול את מיומנויות הלמידה במאה ה־21, דרך השגתן והערכתן, זאת לצד התוכן המקצועי הנלמד בהכשרות

ללמידה עצמאית ומאידך גיסא להתערב במקומות, שבהם יש לסייע או לשנות את שיטת הלמידה במהלך הקורס.

מבנה הכיתה החדשה בצה"ל – הכיתה תותאם ללמידה בקבוצות קטנות. עיצוב הכיתה יהיה כזה, שהכיתה תהיה פתוחה ולא מרובת שולחנות הפונים לעמדת המדריך אלא במרחב פתוח, בו ניתן יהיה באופן דינמי לשנות את מבנה הכיתה. מבנה הכיתה יאפשר לשלב למידה עצמית, למידה קבוצתית בקבוצות קטנות של 3-6 לומדים וגם יכולת הקשבה וצפייה במדריך או במנחה קבוצות, שינחה את הלומדים או ילמד אותם חומר תיאורטי. סביבת הלמידה תאפשר שילוב של התנסויות מעשיות בכיתה, או במרחב הלמידה בבסיס ההדרכה, ויהיה בה מרחב דינמי המאפשר שילוב פשוט בין התנסויות מעשיות לבין לימוד עצמי או קבוצתי.

טכנולוגיות תומכות למידה – הלומדים יקבלו מחשבים אישיים ניידים עם גישה לאינטרנט בקורסים הרלוונטיים. באמצעות המחשבים האישיים הם יעבדו על הפרויקט האישי שלהם במהלך הקורס ויטתייעו ברשת כדי לקבל חומר העשרה רלוונטי. סביבת





ד"ר רס"ן (מיל) איתמר ריקובר
אוניברסיטת בר אילן, המדור
לזרועות הביטחון

מבוא

בסולם הערכים של היישוב היהודי בראשית המאה העשרים, מקצוע השמירה לא רק שלא היה מרכזי אלא נתפס כבריחה מעבודת כפיים מפרכת. לביטחון הייתה אמנם חשיבות, אך התחום הזה לא הוצב בין דאגותיו. הפרחת השממה, יישוב ארץ-ישראל, הקמת המוסדות הציוניים, הגברת העלייה וגיוס תמיכה בין-לאומית להקמת המדינה היו בראש מעייניהם.¹ לקראת הקמת המדינה, חל מהפך בגישתם של אנשי היישוב היהודי כלפי התחום הביטחוני, ודמו של הלוחם היה שווה ערך לזיעת הפועל.

בספרות העוסקת בלימודי ביטחון קיימות שתי פרדיגמות מרכזיות, שבכוחן להסביר את אופן גיבושה של אסטרטגיית לחימה: הפרדיגמה המטריאליסטית והפרדיגמה התרבותנית. הפילוסוף הגרמני פרידריך הגל, שדגל בפרדיגמה המטריאליסטית, סבר כי ההוויה מעצבת את התודעה, כלומר מקור המחשבה הוא בעולם המוחשי שאותו היא מבינה על-פי לוגוס (היגיון) קבוע, והוא זה שנותן לעולם מבנה וצורה.² בתחום היחסים הבין-לאומיים, הגישה הקונסטרוקטיבית מהווה יסוד חשוב בפרדיגמה התרבותנית. הגישה הזאת היא אינטר-סובייקטיבית, לא חומרית ולא רציונלית, והיא מעמידה במרכז רעיונות, זהויות וערכים כמעצבי עולם חומרי. על כן, שינויים בהגדרת הפעלת כוח מקורם בשינויים תודעתיים.³

בלימודי אסטרטגיה וביטחון ניתן לבחון את הפרדיגמה התרבותנית על-ידי ארבע גישות עיקריות: תרבות ארגונית, תרבות פוליטית, תרבות גלובלית ותרבות אסטרטגית. המאמר מציע לבחון את הפרדיגמה התרבותנית, ומבין הגישות השונות להתמקד בגישת התרבות האסטרטגית שלה יש חשיבות רבה, שכן היא מערכת הנלמדת בתהליך הסוציאליזציה - תהליך שבו החברה מחדירה לאזרחיה את ערכיה, ולאחר הפנמתם הופכים אלה להיות חלק אינטגרלי מהתנהלות המדינה באירועים ביטחוניים. חברה שהפנימה את תרבותה האסטרטגית - יכולה להגיב על אירועים שונים באופן הניתן להערכה ולחיזוי. ככל שהתרבות האסטרטגית מורשתת יותר, כך ניתן להעריך יותר בקלות את תגובתיה לאירועים.⁴ נוסף על כך, התרבות האסטרטגית מתווה את כיוון הדרך לגיבוש אסטרטגיית לחימה, על אחת כמה וכמה כאשר מדובר במדינה צעירה.

בשנים האחרונות נעשו כמה מחקרים⁵ שהתייחסו לתרבות האסטרטגית של ישראל הקשורים לביטחונה של המדינה, זאת תוך בחינת המשכיותו והשינויים שחלו בתרבות האסטרטגית הישראלית.

ספרו של דימה אדמסקי בוחן את השפעת התרבות האסטרטגית הישראלית על ה־RMA (Revolution in Military Affairs - המהפכה בעניינים צבאיים) בישראל, בארצות-הברית וברוסיה. הספר דן בהשפעת התרבות האסטרטגית על השינויים שחלו בגיבוש אסטרטגיית הלחימה. ואולם, בדומה ליתר המחקרים, גם אדמסקי אינו דן באופן גיבושה של התרבות האסטרטגית של ישראל, והמאמר הזה מבקש להאיר, ולו במעט, את הנושא.

בין זיעת הפועל לדם הלוחם שורשי התרבות האסטרטגית בישראל¹

בתהליך הדרגתי התפתחה התרבות האסטרטגית הישראלית לתרבות אסטרטגית לוחמנית. שורשיה במיליטריזם אזרחי שהגיע לשיא במלחמת העצמאות, בה התגבשה ביתר שאת התרבות האסטרטגית הלוחמנית של המדינה

לוחמים במהלך מלחמת
לבנון השנייה. התרבות
האסטרטגית מתווה
את כיוון הדרך לגיבוש
אסטרטגיית לחימה, על
אחת כמה וכמה כאשר
מדובר במדינה חדשה



היהודי החדש. כדי להעלות את קרנם ויוקרתם, נכתב לדוגמה הספר **יזכור** ב־1910 לזכרם של כמה לוחמים ופועלים שנהרגו בידי כנופיות ערביות. הספר הזה היה ניסיון ראשון לפיאורם של הנופלים בקרב¹⁰ עם השודדים הערבים. לזכר שלושה שומרים שנפלו בגליל נכתב: "בני המכבים, צאצאי בר גיורא ובר כוכבא. בואו לרשת את מקום הגיבורים הנופלים, אשר נפלו במלחמתם בעד חירותם ועמם".¹¹

שאיפתם הייתה להקנות ליהודי החדש דימוי כממשיך דרכו של היהודי המורד, הגיבור והכוחני, שהוא כאנסיתזה של דמותו של היהודי הגלותי. מכאן הצורך של התנועה הציונית בהסמלה (שימוש בסמלים) של הגבורה ובמיתוסים. לא בכדי נקרא ארגון השמירה "בר גיורא", על שמו של גיבור יהודי מימי המרד הגדול באימפריה הרומית. גם הסיסמה שאומצה על־ידי ארגון ה"שומר" - "בדם ואש נפלה יהודה, בדם ואש יהודה תקום" - מבטאת את הלך הרוח החדש. רוב אנשי היישוב היהודי התנגדו להלך הרוח הזה, ואף דחו את סיסמת השומר ואת דמות הלוחם היהודי החדש.¹²

כדי להעצים את הלוחם היהודי החדש, הדגישו אנשי "השומר" וה"הגנה" התגשויות אלימות בין ערביי ארץ־ישראל ליהודי ארץ־ישראל. לדוגמה, ממיטוס הגבורה, שפותח בנוגע למגני תל חי ובראשם יוסף טרומפלדור, ולאירועים שהתרחשו מאוחר יותר - בבני מוסא ב־1920 ומאורעות מאי 1921. בתל חי לדוגמה, פרטי האירוע כפי שהתרחשו במציאות¹³ כמעט שלא פורסמו. הדגש הושם על מות הפועלים שנפלו בהגנה על היישוב. שירים, מאמרים וספרים נכתבו לפאר את אירועי תל חי, לדוגמה, "שיר אסירי עכו" של זאב ז'בוטינסקי, השיר "בגליל" של אברהם ברוידס שפרסם ב"דבר לילדים" והשיר "בגליל, בתל־חי" של אבא חושי.

במאמר שפרסם ברל כצנלסון לזכר הנופלים נכתב: "נפלו על משמרת המולדת"¹⁴, כצנלסון גם חיבר תפילת "יזכור" מיוחדת לזכרם של הנופלים. הייחוד של פרשת תל חי, היה שהפועלים היהודים העדיפו את החלופה של נפילה בקרב; הם התגוננו ולא נסוגו כפי שהיה בעבר. בסדרת האירועים האלה נבנה מיתוס הגבורה ההגנתית.

אחד הכלים להחדרת אהבת המולדת, ולמהפך בדמותו של הלוחם היה ספר התנ"ך. אנשי העלייה השנייה נהגו לטייל בארץ עם התנ"ך כמדריך גיאוגרפי, וזיהו באמצעותו את המקומות ההיסטוריים שבהם היו גילויי גבורה של העם היהודי. הם נעזרו בגיבורי התנ"ך המוכרים, ואפילו החגים הדתיים קיבלו פירוש שונה מהמסורת הדתית. זאת במטרה לרומם שוב את תהילתו של הלוחם היהודי.

לדוגמה, ל"ג בעומר הפך מחג שחשיבותו, על־פי המסורת היהודית, הייתה סיום דיני האבלות על מות תלמידיו של רבי עקיבא - לחג הגבורה שסמלו בר כוכבא.

באופן דומה - חג חנוכה שבו המוטיב המרכזי, על־פי המסורת, הוא הנס הגלוי (נס פך השמן) - הפך לחג שבו זכו מלחמות המכבים להבלטה כסמל לגבורה המפוארת. כתחליף

▶ שלבי התפתחות התרבות האסטרטגית הישראלית

דמותו של הלוחם היהודי החדש והתפתחות הגישה ההגנתית

בשנת 66 לספירה, החלו בארץ־ישראל מרידות נגד האימפריה הרומית. המרד הגדול, בהנהגתו של שמעון בר גיורא,⁶ הסתיים בחורבן בית שני. מרד התפוצות שפרץ באלכסנדריה שבמצרים בשנת 116 על־ידי גולים יהודים, דוכא אף הוא באכזריות על־ידי האימפריה הרומית. האחרון בסדרת המרידות - מרד בר כוכבא - פרץ בשנת 132, החל בניצחונות הרואיים אך נכשל, ובשנת 135 גלו שארית יהודי ארץ־ישראל. בעקבות כישלון המרידות, התכנסה הסנהדרין והחליטה כי אל להם ליהודים להילחם נגד כובש אלא עליהם להשפיל מבט, לספוג ולהמשיך הלאה כדי לשרוד. בניגוד מוחלט לדפוס הפעולה הפסיבי שהיה נהוג במשך כ־1,700 שנים, פעלה התנועה הציונית כתנועה אקטיביסטית מהפכנית.

אדמסקי⁷ מסביר, כי הנרטיב הציוני ורצונם של אנשי היישוב היהודי בארץ־ישראל היה להשתחרר מדמותו של היהודי הגלותי, חסר הביטחון, המקבל את מרותו של הריבון. רצונם היה להפוך את עם הספר לעם המחרשה והרובה, כלומר, לבנות מעמד פועלים גדול, חזק פיזית ופרודוקטיבי על חשבון רדיפת הידע והאינטליגנציה. הגעגועים הכמוסים בליבם של אנשי היישוב היהודי לכוח צבאי משמעותי, וההתלהבות מההזדמנות לשפוך את דמם למען המולדת, עלו על גדותיהם.⁸ מערכת הסמלים והדימויים בתקופת היישוב ועד השנים הראשונות של המדינה, מתאפיינת במהפך תדמיתי בדמות הלוחם היהודי. על ארגוני השמירה נמתחה ביקורת

רבה על־ידי עובדי האדמה, והם אף נחשבו למשתמטים מעבודת כפיים קשה. ערך כיבוש העבודה קדם לכיבוש השמירה, ורוב אנשי היישוב הדגישו את שיבתו של היהודי הארץ־ישראלי לעבודת האדמה כמשימה לאומית ראשונה במעלה. ביישוב היהודי עמדה השאלה - האם יהודים יכולים להגן על יישובים יהודיים. אנשי העלייה הראשונה נעזרו בשומרים בדוויים כדי להגן על חיהם ורכושם, והיו נתונים לחסדיו של השומר הבדווי שניצל זאת לא אחת באמצעות סחיתם והעלאת שכרו בהתמדה. ההצעה של ארגון "בר גיורא" ולאחר מכן של "השומר" - להעביר את השמירה לידיים יהודיות - נתקלה לא אחת בסירוב.

החקלאים חששו מכך שהשומרים הבדוויים ינקמו בהם על כך שאיבדו את משרותיהם. כמו כן, בפך החברתי־דתי הם התנגדו לאופיים של אנשי "השומר" שלא קיימו מצוות. בהדרגתיות צבר ארגון ה"שומר" תאוצה, והפך מתופעה אזוטריה לתנועה שמשכה מתנדבים. נוסף על שמירה פסיבית, הם החלו בפעילות יזומה כגון מרדפים בהיקף קטן, הפעלת אמצעי תגמול ופעולות הרתעה יזומות בהיקף מצומצם. באמצעות אלה הם ביטאו את דרכו החדשה של הלוחם היהודי בארץ־ישראל.⁹

השינוי בדימוי של ארגון "השומר", בא לידי ביטוי במעמדם של הנופלים. על־מנת לטפח ולחדש את המוטיבים האלה, נעשה שימוש בגיבורים יהודים מהעבר כחוליה המקשרת ללוחם

מהי תרבות אסטרטגית?

איאן ג'ונסטון⁴⁰ מגדיר תרבות אסטרטגית כמערכת אינטגרטיבית של ערכים, של סמלים, של דימויים ושל פרקטיקות הקובעים במידה רבה את ההתנהגות המדינית-ביטחונית במשך זמן. גורמים אלה יכולים להופיע בצורות ביטוי רבות ומגוונות כגון: שירים, דימויים, אגדות, פולחנים, טקסים וכדומה, במטרה לשתף באירוע מגוון רב ורחב של משתתפים ובכך להופכו לנחלתה של חברה שלמה.

הדבר נעשה על-ידי הוספת נדבכים של ריגוש, של קסם, של נשגבות ושל השראה על האירוע המדובר. עוד מוסיף ג'ונסטון, כי על-מנת לבחון תרבות אסטרטגית של מדינה יש לבדוק האם יש שינויים במשך השנים, וזאת על-ידי בחינת נקודת המוצא בה התחילה התרבות האסטרטגית והשוואה של נקודת הזמן הנבדקת לאותה נקודת התחלה. בכדי לאפיין תרבות אסטרטגית של מדינה, ג'ונסטון מציע להתייחס לכמה גורמים:

1. תפקיד המלחמה בעיני החברה (האם היא דבר מקובל או סטייה מהנורמה).
2. האופן בו החברה רואה את היחסים עם היריב (תפיסת משחק סכום אפס מול נכונות לפשרה).
3. תפיסת היעילות של השימוש בכוח (האם ניתן באמצעות הפעלת הכוח להשיג שליטה על תוצאות המשבר, או האם כדאי להשתמש בכוח צבאי לפתרון המשבר).
4. נורמות ומסורת מצטברת במשך שנים המסדירה את מערכת היחסים בין האליטות השונות.



שלושה אינדיקטורים יכולים להיחשב כמשקפים של התרבות האסטרטגית: סמלים ודימויים, מידת המיליטריזם ומערכת של נורמות, מסורת ומנהגים המסדירים את כללי ההתנהגות בין הדרגים.⁴¹ הסינרגיה של כל המרכיבים יחדיו יוצרים תרבות אסטרטגית של מדינה, וזאת גדולה מסך המרכיבים אותה.

לשיר המסורתי "מעוז צור ישועתי" המבטא שבת, הודיה וביטחון בבורא עולם, שרו "מי ימלל גבורות ישראל אותן מי ימנה? הן בכל דור יקום הגיבור גואל העם. שמע! בימים ההם בזמן הזה. מכבי מושיע ופודה. ובימינו כל עם ישראל, יתאחד יקום וייגאל" (מילים: מנשה רבינא). שיר חנוכה נוסף מדגיש את מעשה ידי האדם: "אנו נושאים לפידיים בלילות אפלים. [...] נס לא קרה לנו – פך שמן לא מצאנו – לעמק הלכנו, ההרה עלינו, בסלע חצבנו עד דם – ויהי אור" (מילים: אהרון זאב).¹⁵

כלומר, הם השמיטו את עניין הנסים והפכו את השיר לדברי הלל לגבורת ישראל.

אמנם הגישה בתחום הביטחוני של היישוב היהודי היא הגנתית (עם מעבר להגנה אקטיבית) אולם בשלב הזה אין זו תוצאה של תרבות אסטרטגית שכן זאת עדיין לא גובשה. באותה עת עדיין לא ניתן לאפיין את התרבות האסטרטגית הישראלית, מכיוון שפרט למרכיב הראשון שהחל להתגבש, יתר המרכיבים עדיין לא היו משמעותיים או שהשפעתם הייתה זניחה. בשלב הבא נעשה מעבר מגישה הגנתית לגישה התקפית – הושם דגש על מיליטריזם והחלה להתגבש תרבות אסטרטגית ישראלית בעלת מאפיינים התקפיים.

לקראת גיבוש תרבות אסטרטגית - המעבר מגישה הגנתית לגישה התקפית

לאחר שהשלימו אנשי היישוב היהודי עם המציאות שעליהם להגן על עצמם, החלה בשנות ה-20 וה-30 של המאה ה-20 להשתרש ולהתגבש הזהות הקולקטיבית של הנוער בארץ-ישראל בשנות העשרים והשלושים. תחושת האדנות על תבלי הארץ כארץ מגוריהם מאז היוולדם, וראייתם את עצמם כגורם חזק ומשמעותי במאבק על השליטה בארץ-ישראל, גרמה לבני דור הבנים (בני עולים שנולדו בארץ-ישראל וגדלו בה) לא לחסות בצל אבותיהם. דור הבנים השתחרר מהאתוס הגנתית וגיבש חלופה התקפית, שאותה הנחילו בשורות המחותרות והצבא המתגבש. השינוי התפיסתי התאפיין בשני מישורים: מנטליות ילידית ואקטיביזם לוחמני. בהיבט של המנטליות הילידית, דור האבות (בני העלייה הראשונה והעלייה השנייה) שגדלו על ברכיהם של שאול טשרניחובסקי ומיכה ברדיצ'בסקי, אפיינו את המציאות בארץ-ישראל כמקום שבו יש להיאחז, ולשאוב ממנו תעצומות נפש ותחושותיהם התבססו על הקשר התרבותי-היסטורי לחבלי הארץ.

לעומתם, דור הבנים ראו בארץ-ישראל כדבר מוחשי, היו מזוהים עם נופי הארץ (במיוחד עם אתרי מורשת שסימלו גבורה למשל, מצדה ומודיעין) וחוויות הנעורים שלהם היו חלק בלתי נפרד ממנה. גם בהיבט האקטיבי-לוחמני ניכר ההבדל הבין-דורי. בשעה שדור האבות הסתפק לרוב בהבעת משאלה ותקווה כי הארץ תהיה שלהם, דור הבנים ראה בדורם את דור המאבק: מאבק ב"ספר הלבן", מאבק בערבים ואף מאבק בדימוי היהודי הגלותי.¹⁶

מרכיב נוסף בגיבוש התרבות האסטרטגית של המדינה, הוא מידת המיליטריזם בחברה. כדי לאפיינו, יש לבדוק ראשית כול את שורשיו. על-פי ברוך קימרלינג,¹⁷ המיליטריזם שהתפתח בתקופת היישוב ובתקופה מלחמת העצמאות (אך עדיין לא הגיע לשיאו כמו בשני העשורים הראשונים לקום המדינה) הוא מיליטריזם

אסטרטגית של מדינה – נורמות ומסורת ארגונית. המרכיב הזה לא היה מהותי כלל עד אז, מכיוון שהארגונים הביטחוניים בארץ־ישראל היו בשלבי התפתחות ראשוניים וטרם סיגלו לעצמם ניסיון ארגוני וזיכרון ארגוני ממשי. בשלב הבא, הפך הפתרון הצבאי בהדרגה לערך, לנוסחה ולאידאולוגיה של היישוב היהודי.

גיבוש תרבות אסטרטגית לוחמנית־התקפית

הגישה ההגנתית לא האריכה ימים, ועברה משיטת פעולה של הגנה סטטית להגנה דינמית ולבסוף לגיבוש גישה התקפית. בתקופה הזאת – מסוף שנות ה־30 ועד סיומה של מלחמת העצמאות – ניתן לאפיין את התרבות האסטרטגית של ישראל, שכן לראשונה ניתן למצוא את כל מרכיבי התרבות האסטרטגית: סמלים ודימויים, רמת המיליטריזם ונורמות, מסורת ומנהגים.

אירוע בולט שהדגיש את השינוי שחל בדמותו של הלוחם היהודי ליוזם והתקפי, היה המיתוס שנבנה סביב העלייה לחניתה ב־1938. חניתה, הממוקמת בגליל המערבי, נבנתה בשיטת "חומה ומגדל", היישוב הזה היה יוצא דופן מכיוון שהוקם בלב אזור ערבי. העלייה לחניתה תבעה גיוס המוני של מתנדבים שסייעו בהקמתו, שאליהם צורפו הפו"ש (יחידות השדה הלוחמות בפקודו של יצחק שדה), שבאו במטרה להגן על המקום מפני התקפה צפויה של הערבים. למחרת ההתקפה הערבית, ניתנה בפעם הראשונה ליצחק שדה ההוראה לצאת להתקפת־נגד.

בתיאורי העלייה לחניתה הובלט ופואר תפקידן של פלוגות השדה הלוחמות, זאת בניגוד למקומות אחרים שבהם גורם ההתיישבות היה מכריע. זו הייתה הפעם הראשונה שבה הובלט וסוקר תפקודו של הלוחם היהודי החדש כיוזם וכפעלתן, ומשימתו הוגדרה כמשימה ציונית לאומית שחשיבותה אינה נופלת מזו של העובד העברי.²¹

מיתוס נוסף המסמל את האדרתה של הגישה ההתקפית, הוא המאבק מעטים מול רבים ותחושת המצור. אחד הדימויים המוצקים של מלחמת העצמאות בתודעה הציבורית, הוא של מלחמה של מעטים מול רבים. בן־גוריון כתב ביומנו: "ההיסטוריה העולמית אינה יודעת דוגמאות רבות של מלחמת מעטים נגד רבים כשל ישראל הצעירה".²² ואולם למיתוס של לחימה היחיד מול רבים אין תמיד יסוד אמיתי במציאות הקרבות במלחמת העצמאות.²³

למרות זאת, הייתה לתחושת המעטים דומיננטיות בקרב אנשי היישוב היהודי בארץ־ישראל. תחושת המעטים הייתה מול שלטון המנדט הבריטי, מול ערביי ארץ־ישראל, ובעיקר מול צבאות ערב הפולשים. מקורותיה של תחושת המעטים מול רבים היו: התנגדות של מדינות ערב לכל פשרה בין היהודים לערבים בנושא חלוקת המדינה; מצבם העגום של יהודי אירופה לאחר השואה; יחסי הכוחות המספריים בין היהודים לערבים במזרח התיכון. ראשי המדינה חזרו והדגישו את המוטיב הזה במשך שנים רבות בכל ההתייחסויות למלחמת העצמאות, ובן־גוריון הרבה להשוות בנאומו את תקופת מלחמת העצמאות וניצחון צה"ל לגיבורי התנ"ך, למשל, ניצחון דוד את גוליית, ניצחון

אזרחי. אורי בן אליעזר, ברוך קימרלינג ורבים אחרים,¹⁸ סבורים כי המדינה החדשה הייתה מעוניינת לחבר בין חברה לצבא ולהפוך את הצבא לבית־ספר לאומה, המעמיד את הכוח במרכזה של הזהות היהודית החדשה. בהתאמה, השליטה ההנהגה תפיסה רחבה של ביטחון שכללה כמעט את כל תחומי החברה.

המגמה הזאת הגיעה לשיא בעיקר לאחר קום המדינה (תקופה שאינה נכללת במאמר הזה) אך שורשיה החלו בוויכוח על אופן הפעולה של התנועה הציונית עוד בראשית תקופת היישוב. ההתנדבות ליישב את הארץ ולעבוד את אדמתה, הייתה אחד הנושאים מעוררי המחלוקת שפילג את אנשי התנועה הציונית. התומכים בהתנדבות כונו האקטיביסטים, והמתנגדים כונו שומרי הקיים. מרבית האקטיביסטים השתייכו לתנועת הפועלים בארץ־ישראל, והאקטיביזם בא לידי ביטוי בעיקר בנכונות ליישב את הארץ ולעבוד את אדמתה. לאחר שהתיישבו באדמות הארץ, נוצר הצורך להגן על אדמתם – תחילה מפני פעילויות פליליות בהן גניבה ושוד, ולאחר מכן מפני פעילויות לאומיות עוינות כמו רצח ופרעות בתושבים היהודים.

ההזדהות של דור הבנים עם המיליטריזם כדרך לגיטימית לפתרון בעיות, גברה בסוף מלחמת־העולם הראשונה. המיליטריזם של צעירי הארץ לא הושפע מערכים מופשטים ורעיונות כלליים בלבד, אלא היה תוצאה של חוויות והתנסות בתחום הצבאי. הקמתן של יחידות צבאיות על טהרת היהודים גרמה לדור הבנים לחוש, כי ניתן לפתור את הסכסוך הערבי־יהודי־בריטי באמצעות האלימות המאורגנת. באותה תקופה היה רצון עז ונכונות להתגייס לצבא הבריטי כדי לסייע בכיבוש הארץ. ואולם מפקד הכוחות

הבריטיים, הגנרל אדמונד אלנבי, בחר שלא לשתף את מתנדבי היישוב היהודי בקרבות, והדבר גרם לאכזבה רבה.

תחושת המשיחיות, שהייתה מלווה בתקווה לחרתו של כוח יהודי שיפעל לכבוש מחדש בכוח הזרוע את ארץ האבות, התחלפה במציאות העגומה שבה יש כובש חדש, הפעם בריטי, ומוטב ליהודי ארץ־ישראל להגן על עצמם באמצעות הקמת מיליציה עממית הנתונה למרותם של היהודים.¹⁹ האתוס ההגנתי השתלב היטב בירידה ברמת המיליטריזם של אנשי היישוב בעקבות האכזבה מאי שילובם בכיבוש הארץ. ואולם זאת הייתה אכזבה זמנית בלבד, ועד מהרה היא התחלפה בהבנה שיהיה צורך להילחם על ארץ־ישראל.

עם פרוץ מאורעות 1936-1939, כאשר הפכו המהומות הערביות לאירועים מאורגנים ומתוכננים נגד היישוב היהודי, החלה להתגבש דעה שיש צורך לשנות את שיטת הפעולה. הרעיון הזה נולד ב־1936 בקרב קבוצה של האליטה הציונית ששירתה ב"הגנה", שדרשה ממנהיגי היישוב לנקוט גישה התקפית. עד אז היישובים היהודיים שהותקפו, הסתגרו בתוך עצמם והתקפות־הנגד היו נדירות. אנשי הקבוצה דרשו שהתגובה תהיה התקפית. הנהגת היישוב שחששה למעמדה הציעה פשרה, שלפיה יהיו אנשי הדור הצעיר נתונים למרותה של ההנהגה הוותיקה, ובתמורה תפיץ ההנהגה את הרעיון שלפיו ניתן, וצריך לפתור את הבעיה הערבית בדרך צבאית.²⁰

היו אלה ניצנים ראשוניים של מרכיב נוסף שמאפיין תרבות

חברה שהפנימה את תרבותה האסטרטגית – עשויה להגיב על אירועים שונים באופן הניתן להערכה ולחיזוי



חברי "השומר". הנרטיב הציוני ורצונם של אנשי היישוב היהודי בארץ ישראל היה להשתחרר מדמותו של היהודי הגלותי, חסר הביטחון, המקבל את מרותו של הריבון

שהתנהל בין מתונים לאקטיביסטים בנוגע לאופי ההתנגדות לשלטון המנדט.²⁶ הראייה החדשה הזאת התגבשה לאידיאולוגיה ונתמכה על-ידי גופים פוליטיים ביישוב היהודי. במלחמת העצמאות נוצר שיתוף פעולה בין ההנהגה הוותיקה לבין דור הבנים, והתגבשה ביניהם ההבנה שהאידיאולוגיה ההתקפית שהייתה מקובלת על מרבית צעירי ארץ-ישראל, תהפוך למרכיב מרכזי בפוליטיקה של המדינה הצעירה.

אחת ההשלכות המעשיות שהיו להבנה שהפתרון למיגור הערבים הוא צבאי ולא רק מדיני היה גיבושה של תוכנית ד', לא רק כתוכנית אופרטיבית אלא כנזאת שירדה כפקודה לביצוע.²⁷ תוכנית ד' הייתה פעולה צבאית שמטרתה השתלטות על שטחים, טיהור כפרים, כיבוש ערים ערביות, הרחבת הגבולות ויצירת רצף טריטוריאלי בין היישובים היהודיים. התוכנית הפכה את הגישה ההתקפית לאסטרטגיה נורמטיבית.

ניתן להדגים זאת מהישיבה שנערכה שבוע לפני מועד ההכרזה על קום המדינה, בה החליט הדרג המדיני שלא לכלול במגילת העצמאות את גבולות המדינה, שכן הם סברו כי גבולות אלה

ההזדהות של דור הבנים עם המיליטריזם כדרך לגיטימית לפתרון בעיות, גברה לקראת סוף מלחמת העולם הראשונה

יהושע בן-נחן את שלושים ואחד המלכים ומלחמות המכבים.²⁴

גם מרכיב המיליטריזם קיבל תאוצה, והפך להיות מרכיב מרכזי בגיבוש התרבות האסטרטגית הישראלית. לא כל שימוש בכוח צבאי ולא כל יציאה למלחמה הופכים חברה למיליטריסטית. על-פי קימלינג,²⁵ בישראל לא התפתח מיליטריזם פרטוריאני (שלטון של הצבא) אלא מיליטריזם אזרחי שבו שיקולים המוגדרים כביטחון לאומי, יהיו ממוקמים כמעט תמיד גבוה יותר בסולם העדיפויות מאשר שיקולים פוליטיים, כלכליים וכדומה.

המיליטריזם הזה מתקיים כאשר השימוש בכוח צבאי לפתרון הבעיה העומדת על הפרק נתפס כערך וכמעלה, ומוצג כדרך לגיטימית לפתרון הבעיה.

הפעולות של תנועת המרי סימלו את המפנה שחל באופי הפעולה נגד שלטון המנדט הבריטי. בנובמבר 1945 נעשתה הפעולה הצבאית הראשונה, שלא הייתה קשורה להעפלה והיה לה אופי פוליטי מובהק. במהלך ליל הרכבות פוצצו מסילות ברזל ב-153 נקודות שונות ברחבי הארץ. הפעולה גררה שרשרת פעולות נוספות נגד הבריטים, ששמו למעשה קץ לוויכוח

▶ לא ייקבעו מתוף הסכמים דיפלומטיים אלא בכוח.²⁸ בן-גוריון סיכם את הישיבה באומרו: "תקראו לזה שביתת נשק, תקראו לזה צ'ימינצ'יק. הגיע הזמן שנחדל להאמין בכישוף. כישוף זאת אמונה במילים. מי שאיננו מאמין בכישוף ובמילים - מבין שהעניין יהיה עניין של הכרעה בכוח".²⁹

בן-גוריון היה מתון יותר מראשי הדרג הצבאי ומראש מפ"ם, ישראל גלילי, בדבר הרחבת גבולות המדינה. כאן המקום לציין, כי בן-גוריון ראה במלחמה תופעה הרסנית וחשש ממיליטריזם המהווה לדידו סכנה לציבור כולו ולאושיות הדמוקרטיה הישראלית המתהווה.³⁰ מכיוון שחשש מתופעות שליליות של המיליטריזם, תבע בן-גוריון פיקוח אזרחי על הצבא והכפפתו למרותם של המדינאים. לכן לא אפשר להנהגה הצבאית להכתיב לו את המהלכים המדיניים והצבאיים. עם זאת, הבין שיש להתכונן לקראת המלחמה כדי להינצל מהשמדה. לקראת סיום המלחמה, שלב בו הייתה ידו של צה"ל על העליונה מול רוב צבאות ערב, אמר: "אין אנו חופשיים בשימוש בכוחנו הצבאי".

גם מדינות גדולות וחזקות מאיתנו אינן חופשיות לגמרי בשטח זה. בעולמנו זה שוררת תלות הדדית של הכל בכל".³¹ אכן, ברוח הזאת פעל בן-גוריון נגד אנשי הצבא שהיו מעוניינים לקדם אינטרסים צבאיים על פני אילו המדיניים. לדוגמה, הרצון של הדרג הצבאי (בעיקר יגאל אלון וישראל גלילי) לבסס את אחיזתם בשטח ואף לכבוש שטחים נוספים, או לא לסגת משטחים שנכבשו בסיני (אבו עגילה ופתחת רפיח). בן-גוריון הבחין במגמת אקטיביות היתר של גלילי, ובפער ההולך וגדל בתפיסות המדיניות והאסטרטגיות. לכן היה נחוש להיפטר מגלילי בכל הנוגע לפיקוד על המטה הכללי וניהול המלחמה.³² בתקופה הנדונה משתלב לראשונה המרכיב האחרון המאפיין את תרבותה האסטרטגית של ישראל - נורמות, מנהגים ומסורת ארגונית. מראשית תקופת היישוב ועד לשנות הארבעים עדיין לא הייתה קיימת נורמה ומסורת ארגונית בארגונים הביטחוניים. אמנם היו נהלים לארגוני

הביטחון נורמות ומסורת אך השפעתם הייתה מינורית, בעיקר מכיוון שהארגונים הצבאיים היו חדשים ועדיין לא גובשו המסורות והנורמות הארגוניות. החל משנות ה-40, היו הארגונים השונים ממוסדים יותר ("הגנה", הפלמ"ח, ההסתדרות, המערכת המפלגתית, הוועד הפועל וכדומה) כך שהגורם החל להיות מרכיב משמעותי.

בתקופת היישוב הנורמות, המנהגים והמסורת של אנשי "הגנה" היו אלה שהכתיבו את יחסי הגומלין לאחר מכן, לקראת הקמת המדינה, ניסה בן-גוריון ואף הצליח להשריש את דרכו בתחום הביטחוני. כדי לעשות זאת, הוא ראה לנכון לאייש את התפקידים הבכירים במערכת הצבאית באנשים הנאמנים לו אישית והעדיף שהמפקדים הבכירים יהיו כאלה ששירתו בצבאות סדירים היכולים לכונן במהירות צבא סדיר, ממושמע

ומאומן. לא עוד צבא מגן בכתקופת "הגנה", אלא צבא תוקף המעביר את הלחימה מעבר לגבולות המדינה. הוא סבר שכדי לממש את החזון יש לשנות את שדרת הפיקוד הקיים - דבר שיביא לשינויים במסורת הארגונית.³³

בעת גיבושו של צה"ל התגלעה מחלוקת מהותית ועקרונית על אופיו של הצבא. השאלה הייתה אם להשאיר את הנורמה והמסורות הקיימות ב"הגנה", שלפיהן הנאמנות הייתה קודם למפלגה כפי שרצו ראשי "הגנה" והפלמ"ח, או לחלופין לבנות צבא שבו תיבנה מסורת ארגונית ויוסדרו נוהלי עבודה חדשים בין הדרגים, כפי שרצה בן-גוריון. על-פי רצון "הגנה", היה צורך בשינוי הדרגתי במעבר לצבא סדיר. בן-גוריון סבר כי המעבר צריך להיות מהיר ומידי. כמו במרבית חילוקי הדעות, גם במקרה הזה גברה דעתו של בן-גוריון.³⁴ מערכת יחסים בין "הגנה" למפקדה הארצית לא הייתה לרוחו של בן-גוריון, ועל כן העמיד למבחן את מעמדה של המפקדה הארצית וניסה להדיח מתפקידו את העומד בראשה, ישראל גלילי, שתפקד כממלא מקום הרמטכ"ל וכראש המפקדה הארצית.

ניתן למנות כמה סיבות לרצונו של בן-גוריון בדחיקת רגלו של גלילי. הראשונה - בן-גוריון ראה בגלילי נציג של מפ"ם ומתחרה בעל השפעה פוליטית ניכרת על החברה ועל התנועה הציונית. הסיבה השנייה, הקשורה יותר לענייננו - חילוקי הדעות בנוגע לאופיו של הצבא הישראלי המוקם. גלילי היה המנהיג הבכיר ביותר שצמח מארגון "הגנה", והוא חתר לכך שצה"ל יושתת על מורשת "הגנה" בכל הנוגע לאופי הארגון, לרוח הלחימה, לתורת הלחימה ולאופיו העממי.

בנאום שנשא בפני מועצת מפ"ם ב-2 ביולי 1948 אמר גלילי: "דרוש לנו צבא הממשיך מסורתם וערכיהם של 'הגנה' והפלמ"ח. צבא אמון על משמעת נאמנה שאינה מקפחת חירותם של חיילים, אינה סותרת זיקתם לתנועה. [...] דרוש לנו צבא שיהא נאמן לתוכנה הלאומי חברתי של עצמאות ישראל ולא למשרדים מיניסטריאליים. [...] לא צבא אנגלו-סכסי דרוש לנו, לא צבא נוכרי, אלא הופעה ארץ-ישראלית ושוורשית המתהווית במציאותינו המיוחדת. [...] שלא ייצא שגר הסדירות בהפסד הכוח והרוח".³⁵

מאותה סיבה היה מעוניין בן-גוריון בפירוק מטה הפלמ"ח.³⁶ הפלמ"ח היה גוף צבאי בתוך מערכת הביטחון, שסירב לקבל ללא עוררין את מרותו של בן-גוריון והתיימר לשמש מוקד השראה ערכי לנוער ולצבא המתגבש. זה היה סוד גלוי שבן-גוריון לא היה זה שטיפח את הפלמ"ח וגידל אותו, אלא שזה צמח לתפארת בחצרו של האחר. בן-גוריון התייחס לפלמ"ח ברגשות מעורבים של הערכה וחדשנות - הערכה לתרומתו במפעל ההעפלה ובקרבות מלחמת העצמאות, וחדשנות כלפי מורשת שעבר זמנה ואינה מתאימה לצבא סדיר. מורשת הפלמ"ח כללה מערכת יחסים לא פורמלית ודגלה בשוויון בין חיילים למפקדים. ייתכן שחששו של בן-גוריון היה שמערכת היחסים התוך

מסוף שנות השלושים ועד סיומה של מלחמת העצמאות - ניתן לאפיין את תרבותה האסטרטגית של ישראל, שכן לראשונה ניתן למצוא את כל מרכיבי התרבות האסטרטגית: סמלים ודימויים, מידת המיליטריזם ונורמות, מסורת ומנהגים



כוחות לוחמים במלחמת העצמאות. מיתוס המסמל את האדרתה של הגישה ההתקפית, הוא המיתוס של מעטים מול רבים ותחושת המצור כפי שניטע בתודעה הציבורית הישראלית במלחמת העצמאות

שאותה הנחילו בשורות הצבא המתגבש. המעבר מגישה הגנתית לגישה התקפית, הייתה משולבת בתמורות פסיכולוגיות, שכן פעולותיהם יצרו בקרב אנשי היישוב תחושה של בעלות ממשית על אדמת הארץ, והלוחם היהודי הפך למודל תרבותי וחברתי.³⁸ הדגשת נחיתותה של ישראל מול מדינות ערב במלחמת העצמאות, הפכה למיתוס לאומי שהצדיק את הטענה כי על המדינה לטפח את צבאה והיה גורם חשוב ביצירת אתוס לוחמני.

סוגיית המיליטריזם עונה על המאפיינים השני והשלישי. המיליטריזם שהתפתח בישראל בתקופה מלחמת העצמאות, היה מיליטריזם אזרחי ששורשיו החלו עם הקמתה של תנועת "בר גיורא" והוא צמח ביתר שאת עם גיבוש התפיסה הצבאית של ה"הגנה". דור הבנים פיתח אתוס התקפי, שבו חיי הלוחם מהווים חוויה מעצבת ומגבשת, וגישה לפיה ניתן לפתור את הסכסוך הערבי-יהודי-בריטי באמצעות היחידות הצבאיות. בראשית דרכה נשענה האסטרטגיה על עקרון הגנה הסטטית, ועם החמרת האיום שונתה להגנה אקטיבית ולבסוף לאסטרטגיה התקפית, יוזמת ופעלתנית. השפעה מעשית הייתה תוכנית ד', שהפכה את האסטרטגיה ההתקפית לאסטרטגיה נורמטיבית שלה היה שותף גם הדרג המדיני.

לקראת הקמת המדינה, החל מיסודן של נורמות ומסורת ארגונית בתחום הביטחוני. הגורם הזה, המהווה את המאפיין הרביעי בהתגבשות תרבות אסטרטגית של מדינה, תרם אף הוא לגיבוש תרבות אסטרטגית שהפכה מהגנתית להתקפית.

ארגונית המיוחדת הזאת, והתרבות הארגונית של הפלמ"ח, יקרינו על מערכת היחסים בין הדרגים. דפוסי המעבר מהאופי המחתרתי שבו פעל הפלמ"ח בתקופת היישוב, לא תאמו את הדרישות שהציב ארגון צבאי סדיר של מדינה: ארגון היררכי וממושמע, נאמנות לשרשרת הפיקוד וכפיפות מוחלטת לשלטון האזרחי. שנה מתום הדיון בדבר פירוק הפלמ"ח – פורקו חטיבותיו. שילובו של המרכיב הזה היה השלב האחרון בבניית התרבות האסטרטגית הישראלית.³⁷

סיכום ומסקנות

התרבות האסטרטגית הישראלית התפתחה בתהליך הדרגתי לתרבות אסטרטגית לוחמנית. התהליך החל בראשית ימי היישוב היהודי בארץ-ישראל, בשינוי תפיסתי בנוגע לדמותו של הלוחם היהודי החדש. בפרק התיאורטי הוצגו כמה מאפיינים שעל-פיהם נבחנת מהי התרבות האסטרטגית של מדינה:

1. תפקיד המלחמה בעיני החברה.
2. האופן שבו החברה רואה את היחסים עם היריב.
3. תפיסת היעילות של השימוש בכוח.
4. פרקטיקה (נורמות ומסורת) מצטברת במשך שנים, המסדירה את מערכת היחסים בין האליטות השונות.

כדי לאפיין את שני המרכיבים הראשוניים, תוארה מערכת הסמלים והדימויים של יהודי ארץ-ישראל החל מתקופת היישוב ועד לשנים הראשונות של המדינה. עם הקמת ארגון "בר גיורא" הפך תחום הביטחון להיות משמעותי, והיישוב היהודי החל לשנות את תפיסתו ביחס ללוחם היהודי. דור הבנים ראה עצמו כגורם חזק ומשמעותי באזור, והדבר הוביל להשתחררותם מהגישה ההגנתית של אבותיהם ולגיבוש חלופה – גישה התקפית

* ברצוני להודות לפרופ' יגיל לוי מהאוניברסיטה הפתוחה על הסיוע הרב בהכונה, וייעוץ בכתיבת המאמר.



אשר יצא לפניהם

דוגמה אישית היא אחד הערכים הבולטים והייחודיים ברוח הלחימה של צה"ל. הדוגמה האישית מבטאת את הדרישה מכל חייל לעמוד ברף ערכי גבוה. נתינת דוגמה אישית, כפי שהיא באה לידי ביטוי במורשת צה"ל, והכנסתה כערך למסמך "רוח צה"ל" משקפות באופן מובהק את המשקל הגדול המיוחס בצה"ל לערכים.

המסורת היהודית בעניין הזה עתיקה מאוד². כאשר משה רבנו דיבר על דמותו האידיאלית של מנהיג הצבא היהודי הוא תיארנו כמפקד "אֲשֶׁר יֵצֵא לְפָנֵיהֶם וְאֲשֶׁר יָבֵא לְפָנֵיהֶם"³. במדרש מבואר שהדרישה הזאת לא הייתה מקובלת בעולם, אך השתרשה היטב בקרב מפקדי ישראל: "אֲשֶׁר יֵצֵא לְפָנֵיהֶם" – במלחמה, וְאֲשֶׁר יָבֵא לְפָנֵיהֶם – במלחמה. לא כדרך שאחרים עושים שהם משלחים חיילות והם באים לבסוף, אלא כשם שעשה משה [...] וכשם שעשה יהושע [...] וכשם שעשה פנחס"⁴.

ערך הדוגמה האישית פונה אמנם לכל חייל, אך אין ספק שהוא מכוון בראש ובראשונה למפקדים. מרכזיותו של הערך הזה באה לידי ביטוי בפסוק "מִמֶּנִּי תִקָּח וְיָבֵן תַּעֲשֶׂה"⁵, שהפך למוטו של בית-הספר לקצינים של צה"ל – בה"ד 1. כלומר, הערך הפיקודי הבולט ביותר שנדרש מקצין בצה"ל הוא הדוגמה האישית. כל קצין וכל חייל מפרשים מן הסתם באופן שונה, את הדרך שבה צריך ליישם את ערך הדוגמה האישית. הפרשנויות האלה באו לידי ביטוי בהתנהלותם של מפקדים שמימשו את הערך הזה, ואף מסרו את נפשם על כך, והן היו לחלק מן המורשת העשירה של צה"ל. עם זאת, יש מקום לניתוח מסודר של ערך הדוגמה האישית ולהבחנה בין הרמות שונות שלה.

ארבע הרמות של הדוגמה האישית

הרמה הראשונה והבסיסית ביותר היא זו המחייבת את המפקד לנהוג על-פי הפקודות המחייבות את פקודיו. למשל, לא יעלה על הדעת שמפקד ידרוש מחייליו למלא את הפקודה לפרוק את הנשק לאחר תרגיל, ובהיבט הוא עצמו לא יפרוק את נשקו. התנהגות כזאת של מפקד שומטת את הבסיס המוסרי של דרישתו מחייליו לציית לפקודתו. מעבר לכך, אם המפקד מזלזל בפקודה, החייל מבין שהיא כנראה חסרת ערך. הרמות הבאות אינן עוסקות בדוגמה אישית של מפקד בנוגע לביצוע הפקודות, אלא בנורמות אישיות. הדיון בכך הוא חלק בלתי נפרד מן הדיון באתיקה צבאית, שבאמור עוסק גם במה שאינו חלק מן הפקודה הפורמלית. דוגמה אישית היא נורמה מחייבת כחלק מרוח צה"ל, ובכל זאת יש בה גם מקום לגיוון ולייחוד אישי, ולכן היא אינה פקודה רגילה.

הרמה השנייה היא זו העוסקת בהתנהגות של המפקד בשדה הקרב, והיא קשורה לסוגיית מיקומו של המפקד. בצה"ל השתרשה המסורת שהמפקד הולך בראש חייליו. הקריאה "אחריי" הפכה לסמל הערכי של מפקד בצה"ל, וכך ראוי שיהיה. כאמור, כבר משה רבנו ציפה ממנהיג להיות: "אִישׁ [...] אֲשֶׁר יֵצֵא לְפָנֵיהֶם וְאֲשֶׁר יָבֵא לְפָנֵיהֶם"⁶.

מול הדרישה הערכית קיים השיקול המקצועי, שאינו מאפשר לכל מפקד להיות ממש בחוד החנית, שכן בכך הוא עלול לאבד את היכולת לנהל את הקרב ולראות את התמונה הכוללת. עם זאת, יש אירועים מרכזיים בתולדות צה"ל שהפכו



עדו רכניץ < חוקר במכון משפטי "ארץ"

אלעזר גולדשטיין < חוקר במכון משפטי "ארץ"

דוגמה אישית

לתפיסת העולם המייחסת משקל רב לאישיות ולהתנהגות האישית, מעבר לחוקים ולפקודות, יש בסיס עמוק ורחב במסורת היהודית. כל קצין וכל חייל מפרשים מן הסתם באופן שונה, את הדרך שבה צריך ליישם את ערך הדוגמה האישית. לכן יש מקום לניתוח מסודר של ערך הדוגמה האישית ולהבחנה בין הרמות שונות שלה



”דוגמה אישית - החייל ינהג על פי הנדרש ממנו ויקיים את שהוא דורש מזולתו, מתוך הכרה ביכולתו ובאחריותו, בצבא ומחוצה לו, להוות דוגמה ראויה” מתוך ”רוח צה”ל”

לוחמים בתדרוך. הערכה אישית שרוח חייל למפקד מתחילה מן הרמה המקצועית של המפקד ונמשכת ליחסי האנוש שלו, להתנהגות בלחימה ובשגרה ואף לאורח החיים האישי שלו // צילום: איתי בבו

מתואר: **”וַתַּעֲלֶה הַמֶּלֶחָמָה בַּיּוֹם הַהוּא וְהַמֶּלֶךְ הָיָה מַעֲמֵד בְּמִרְכָּבָה נֹכַח אֲרָם וַיִּמָּת בְּעֶרְב׃⁸ ומסביר רש”י (שם):** ”מתחזק ועומד כדי שלא יכירו ישראל במכתו ויברחו”. על המעשה הזה שיבחו חז”ל את אחאב, על אף שבהתנהלותו בימי שגרה היה מלך מרושע ומושחת.⁹

גם הרמה הזאת של דוגמה אישית מובנת מאליה, אף כי יש צבאות שבהם היא אינה מקובלת. מכיוון שמלחמה כרוכה בסכנת נפשות, יש קושי למפקד לדרוש מחייל לסכן את עצמו בשעה שהוא עצמו מוגן מאחור. יתרה מזאת, במקרים רבים הדרך להניע חיילים להתקדם, להסתער ולפרוץ במצב מסוכן, היא רק כאשר בראש מסתער המפקד שנתן להם את הפקודה. וכך ביאר רש”י את ההנחיה של ה’ על מינוי יהושע בן נון: **”אם יעבור לפניהם - ינחלו [את הארץ], ואם לאו - לא ינחלו.** וכן אתה מוצא כששלח מן העם אל העי [...] [וישראל נסוגו בקרב, אמר ה’ ליהושע:]’אתה הוא העומד במקומך ומשלח

את הפקודה ”אחריי” למיתוס.

מרכזיותה של הדוגמה האישית בשדה הקרב התבררה גם כאחד מן הלקחים של מלחמת לבנון השנייה,⁷ שבה היו מפקדים שלא עמדו בפיתוי המקצועי לצפות בתמונת הקרב כפי שנשקפה ממסכי הפלזמה, החלטה שעליה נמתחה ביקורת נוקבת בדוח וינוגרד.

במקרים רבים נדרשת נוכחותו של המפקד בחוד מסיבה מקצועית: שליטה טובה בכוחות מחייבת נוכחות פיזית במקום שבו מוכרע הקרב. ואולם, סיבה חשובה לא פחות היא שנוכחותו של המפקד בחוד נוסכת בחייליו ביטחון ואמון בפקודותיו, וביכולת של היחידה לבצע את משימתה. המפקד משדר לחייליו שהוא לא ידרוש מפקודיו את מה שלא יעשה בעצמו.

דוגמה מהעת העתיקה להתנהגות אישית יוצאת דופן של מפקד בשדה הקרב, היא זו של אחאב מלך ישראל במהלך המלחמה בארם. אחאב נפגע קשה במהלך הקרב, ובכל זאת



▶ את בני למלחמה? ¹⁰ כלומר, בעקבות הכישלון בקרב נזף ה' ביהושע על כך שלא עמד בראש הכוחות, זאת מתוך הנחה שההצלחה בקרב מובטחת ("נחלו") רק כאשר המפקד עומד בראש הכוח ("לפניהם").

הרמה השלישית של הדוגמה האישית היא זו שניכרת בחיי השגרה הצבאיים. אנו מצפים ממפקד בצה"ל לדרוש מעצמו לפחות חלק ממה שהוא דורש מחייליו, גם בנוגע לתנאים הפיזיים שבהם נדרשים החיילים לעמוד. כך, למשל, אם חיילי הגדוד מבצעים אימון בגשם, אוכלים מנות קרב וישנים בשטח, אנו נצפה לראות ביניהם את המג"ד שלהם. על-פי המסורת של צה"ל, יהיה זה תמוה אם המג"ד יפקד על התרגיל כשהוא נוסע בג'יפ מחומם, נהנה מאוכל מבושל ופורש לשנת לילה בבית הארחה.

הציפייה הזאת באה לידי ביטוי כבר במלחמה הראשונה של עם ישראל המוזכרת בתנ"ך - המלחמה בעמלק - שבמהלכה עלה משה אל ראש הרשע הגבעה להתפלל בזמן שיהושע וחייליו נלחמו בעמק. בתורה מסופר שבאשר התעייף משה מלעמוד לקחו **"אֶבֶן וַיִּשְׁימוּ תַחְתָּיו וַיֵּשֶׁב עָלֶיהָ"**. ¹¹ רש"י (שם) הסביר שמשה **"לא ישב לו על כר וכסת"**. [כי] אמר: 'ישראל שרויין בצער, אף אני אהיה עמהם בצער'. ¹² זאת, על אף שמשה לא השתתף בפועל בלחימה.

ברור אמנם שיש הבדלים בין אורח החיים של חייל בן 18 לבין אורח החיים של מג"ד בן 32. איש אינו מצפה שהמג"ד ייסע הביתה באוטובוס, או שישא מקלע באימון, אולם יש ציפייה שתנאי החיים הבסיסיים של המג"ד יהיו דומים לאלה של חייליו, ויהיה ביניהם אף שוויון מסוים.

לכאורה הציפייה הזאת הגיונית, שהרי היא מחזקת את יכולת העמידה של החייל בתנאי האימון הקשים. עם זאת, יש בה משהו לא מובן: מדוע יש צורך שמפקד יסבול מאותם תנאי חיים של חייליו? האם אין מקום להתחשבות בו כאדם מבוגר יותר, שכבר עבר את אותן חוויות כחייל, ולפטור אותו מכך? כדי להשיב על השאלה הזאת, עלינו לבחון תחילה את הרמה הרביעית של הדוגמה האישית.

הרמה הרביעית והעליונה ביותר של הדוגמה האישית היא בחיים האישיים. דוגמה בולטת לנורמות התנהגות של מפקד היא תשובתו של אוריה החתי, כאשר המלך דוד ניסה לשכנע אותו לנצל את החופשה מן המלחמה כדי להגיע הביתה. אוריה דחה בתקיפות את ההצעה: **"וַיֹּאמֶר אֲוֹרִיָּה אֶל דָּוִד הָאָרוֹן וַיִּשְׂרָאֵל וַיְהוֹדָה יְשָׁבִים בְּסֻכּוֹת וַאֲדָנָי יוֹאֵב וְעִבְדֵי אֲדָנָי עַל פְּנֵי הַשָּׂדֶה חֲנִים וְאֲנִי אָבוֹא אֶל בֵּיתִי לֶאֱכֹל וּלְשָׂתוֹת [...] חֵיךְ וְחֵי נַפְשְׁךָ אִם אֶעֱשֶׂה אֶת הַדָּבָר הַזֶּה"**. ¹²

אוריה טען שלא יעלה על הדעת שהוא כמפקד ¹³ ייהנה ממנעמי החיים, בזמן שחבריו וחייליו נמצאים בשדה הקרב. זוהי כמובן נורמה כמעט על אנושית והיא מהווה דגם לכל מפקד בצה"ל, זאת גם אם לא ניתן, ולא צריך, לממש אותה באותה רמה שבה מימש אותה אוריה.

מנגד ידועה דוגמה שלילית: מפקד בכיר בצה"ל נצפה מבלה

בזמנו החופשי במועדון לילה מפוקפק, כשהוא לבוש בגדים אזרחיים. המפקד נשפט וננזף. ברור שבמקרה הזה לא היה מדובר בהפרת פקודה, או בהתנהגות קלוקלת בשדה הקרב, ואפילו לא בהתנהגות לא ראויה בעת השירות הצבאי. מדובר בהתנהגות חוקית של מפקד בשעות הפנאי שלו, ובכל זאת, צה"ל חשב שמדובר בהתנהגות שאינה הולמת קצין בכיר. מדוע? התשובה לשאלה הזאת תשפוך אור חדש על כל הרמות של הדוגמה האישית: על הדרישה לשמירת החוק, על הדרישה להתנהגות ראויה בשדה הקרב, על הדרישה לשמש דוגמה אישית בחיי השגרה הצבאיים ועל הדוגמה האישית בחיי האישיים של המפקד.

על שיפוט ערכי והנעה לפעולה

לא רק המפקד הצבאי נדרש לשמש דוגמה אישית. גם משופט אנו מצפים לכל ארבע הרמות של הדוגמה האישית: לשמור על החוק, לנהוג במהלך המשפט באופן הוגן, מתון וענייני, הן כאשר הוא מנהל את המשפט והן בהיותו עסוק בעבודה המשפטית שמאחורי הקלעים, וכן לנהוג באופן ראוי בחיי האישיים.

נראה שהסיבה לציפיות האלה היא שהשופט נדרש מדי יום להכרעות ערכיות. ההכרעה השיפוטית היא בראש ובראשונה הכרעה ערכית. ברור שלעולמו הערכי של השופט יש השפעה ניכרת על הכרעותיו השיפוטיות. התנהגותו האישית של השופט מלמדת על ערכיו, ולכן להתנהלותו האישית יש משמעות רבה בכל הנוגע לשאלת כשירותו הערכית לשמש בתפקידו. אם כך הדברים בנוגע לשופט במדינה כמו ישראל, שבה לא קיים עונש מוות, קל וחומר שכך צריך להיות גם בנוגע למפקד צבאי המקבל החלטות בשאלות של חיים ומוות. החלטות צבאיות אינן רק החלטות טכניות אלא החלטות בעלות משקל ערכי עצום. המפקד נדרש להפעיל שיקול דעת ערכי באופן שוטף. עליו יהיה לשקול אם ומתי לסכן את חייליו, ואם, מתי ובאיזו מידה עליו להפעיל כוח נגד האויב. לפיכך, יש לציבור ציפייה מוצדקת שהמפקד יהיה אדם ערכי. זאת ועוד, בניגוד לשופט, המפקד נדרש לא רק לקבל החלטות אלא גם להניע אחרים לפעול בהתאם להחלטתו. המפקד חייב להניע את חייליו לפעול גם בתנאים פיזיים קשים של עייפות, רעב, צמא, פציעה ואף סכנת חיים. כדי שהחיילים יסכימו לבצע את הפקודות שניתנו להם, עליהם להשתכנע שהסמכות נתונה בידי אנשים הראויים להערכה האישית שלהם.

הערכה אישית שרוחש חייל למפקד מתחילה מן הרמה המקצועית של המפקד ונמשכת ליחסי האנוש שלו, להתנהגות

בלחימה ובשגרה ואף לאורך החיים האישי שלו. אין די בכך שגם המפקד מקפיד על הפקודות כדי להניע את החיילים לציית לפקודותיו, יש צורך שהמפקד יהיה גם בעל איכות אנושית כזאת שתביא את החייל לתת בו אמון בתנאים הקשים ביותר.

הדוגמה האישית אפוא באה לידי ביטוי בכל אורחות החיים של המפקד, בשדה הקרב ובחיי האישיים. לדוגמה האישית יש חשיבות משתי סיבות: האחת - החברה רוצה להפקיד את

**"אֲשֶׁר יֵצֵא לַפְּנֵיהֶם -
בַּמִּלְחָמָה, וְאֲשֶׁר יבֹא
לַפְּנֵיהֶם - בַּמִּלְחָמָה. לֹא
כַּדֶּרֶךְ שְׂאֵחִים עוֹשִׂים
שֵׁם מְשֻׁלְּחִים חֵיילוֹת
וְהֵם בָּאִים לְבִסּוֹף, אֲלֵא
כִּשֵׁם שֶׁעָשָׂה מֹשֶׁה [...]
וְכִשֵׁם שֶׁעָשָׂה יְהוֹשֻׁעַ [...]
וְכִשֵׁם שֶׁעָשָׂה פְּנַחֲסִי"**

האישית, מעבר לחוקים ולפקודות, יש בסיס עמוק ורחב במסורת היהודית.¹⁴ מקור מרתק ביותר לכך הוא הפסוק שדורש מן האדם "לְלַכֵּת בְּדַרְכֵיךָ" של האל. חז"ל הסבירו שהמשמעות של הדרישה הזאת היא שמלבד החובה לבצע את הוראותיו של האל, יש לנהוג בדרכי חסד ואמת. בהמשך לכך פירשו חז"ל פסוקים אחדים כמעשי חסד של האל כלפי בני האדם ולמדו מהם כיצד ראוי להתנהג.¹⁶

יש להדגיש שאין המדובר כאן בחובה לציית להוראותיו של האל, אלא בחובה להשתדל לנהוג כמוהו.¹⁷ החובה הזאת אינה ניתנת לפירוט מעשי טכני, מכיוון שבמהותה היא עוסקת בדרישות הנוגעות לאישיותו של האדם.¹⁸

ייחודה של ההוראה "ללכת בדרכיו" הוא בגיוון שהיא מאפשרת. דווקא מכיוון שמדובר בהנחיה כללית ולא בדרישה לשמור על הוראה קונקרטית, היא מאפשרת כר נרחב לביטוי אישי ומגוון. בהשאלה לחיי הצבא ניתן לומר שמעבר לדרישות המינימום ממפקד, בראש ובראשונה ההקפדה שלו על הפקודות, קיים מקום לביטוי אישי.

המסורת של צה"ל משופעת במפקדים שמימשו את ערך הדוגמה האישית, כל אחד בדרכו. האחד היה אמיץ באופן יוצא דופן וסחף אחריו את כל היחידה; השני שמר על קור רוח תחת אש והקרין על כל סביבתו; השלישי דאג לרווחת חייליו בצבא ובאזרחות, והקרין אכפתיות שהביאה אותם ללכת אחריו באש ובמים; והרביעי הציג בקפדנות דרישות גבוהות מאחרים, בייחוד מעצמו, וגרם בכך להערכה ולאמון מצד חייליו.

העיקרון שלפיו המפקד המוביל נדרש לנהוג באופן ראוי

להערכה לפני שהוא בא בדרישות לפקודיו, בא לידי ביטוי גם בדבריו של האמורא רבי שמעון בן לקיש: "קשוט עצמך, ואחר כך קשוט אחרים".¹⁹ משמעות הדברים היא ש"לא יהיה אדם מונע מחברו [לעבור עברה] עד אשר ילך [הוא עצמו] בדרך ישר ולהתרחק מן העבירה בדברי העולם ובדברי שמים".²⁰ בדבריו מדובר קודם כול על הדרישה המינימלית: לא ניתן לדרוש מחיילים לבצע פקודות כאשר המפקד מפר אותן. ואולם, ניתן להגיע לרמות גבוהות בהרבה של דוגמה

אישית - והשמים הם הגבול.

סיכום

דוגמה אישית באה לידי ביטוי בארבעה מישורים: א. בראש ובראשונה על המפקד למלא את הפקודות כפי שהוא דורש מחייליו; ב. בקרב - על המפקד ללכת בראש חייליו במידת האפשר; ג. בשגרה הצבאית - על המפקד לדרוש מעצמו את מה שהוא דורש מחייליו בהתאמות הנדרשות; ד. בחייו האישיים - על המפקד לנהוג ברמה המוסרית המתבקשת, מהעובדה שמופקדים בידי חייהם של רבים כל כך.

היא אחד הערכים הבולטים והייחודיים ברוח הלחימה של צה"ל. לערך הזה יש שורשים עמוקים במסורת היהודית. ראשית כול, בכך שמלבד החובה לבצע את הוראותיו של האל יש לנהוג כפי שהאל נוהג בעצמו. מעבר לכך, משה רבנו תיאר את מנהיג הצבא היהודי כמפקד אשר ילך בראש: "אשר יצא לפניו ואשר יבא לפניהם".



חיילים במסדר לפני יציאה לפעילות. המסורת של צה"ל משופעת במפקדים שמימשו את ערך הדוגמה האישית, כל אחד בדרכו

ההחלטות הערכיות המתקבלות בשדה הקרב בידי אנשים ערכיים; השנייה - הדוגמה האישית מלמדת על אישיותו של המפקד, אישיות הזוכה להערכה רבה בקרב החיילים, וההערכה הזאת מגבירה את האמון שיש לחייל במפקד.

נראה שקיים יחס הפוך בין רמות הדוגמה האישית השונות שהוזכרו לעיל לבין עוצמת הביקורת כלפי מי שנכשל ביישומו של ערך הדוגמה האישית. כאשר המפקד מפר פקודה, אפילו שולית, התגובה תהיה חמורה,

וכך גם בנוגע להתנהגות לא ראויה בשדה הקרב, שלה יהיו מן הסתם השלכות חמורות על המשך דרכו הצבאית. התנהגות לא ראויה בחיי השגרה הצבאיים תיבחן בביקורתיות מתונה יותר, והביקורת תהיה אף מתונה יותר כאשר המפקד נכשל בהתנהגות אישית לא ראויה.

במקביל יתקיים יחס בין דרגתו של המפקד לרמת הציפיות ממנו. אין דומה מ"כ למג"ד ולא מג"ד לאלוף בצה"ל. ככל שהדרגה עולה, כך עולים מידת האחריות של המפקד, היקף ההחלטות שהוא מקבל, תוצאותיהן ומשמעותן. לפיכך עולם הערכים שלו נבחן באופן מדוקדק וקפדני יותר. מובן שגם הדרגה משפיעה על מספר החיילים המושפעים מן המפקד, ועל מספר האנשים שאותם הוא צריך להניע. גם הגורם הזה מצדיק את העלאת רף הדרישות מן המפקד ככל שדרגתו גבוהה יותר.

והלכת בדרכיו

לתפיסת העולם המייחסת משקל רב לאישיות ולהתנהגות





סיקורת ספרים

הערכת מצב צבאית למול תפיסת עולם

ניתוח יסודי וחסר פשרות של יציאת צה"ל מלבנון. הניתוח מבוסס על מסמכים מקוריים של הערכות מודיעין, הערכות מצב ושיחות עם האישים המרכזיים שנטלו חלק בקבלת ההחלטות ובביצוע היציאה מלבנון.

עמוס גלבוץ, דמדומי בוקר - הסיפור האמיתי של יציאת צה"ל מלבנון, רמת השרון, המל"ם (המרכז למורשת מודיעין), 2016; 192 עמודים



אל"ם (דימ') יואב דייגי < לשעבר ראש מחלקת ביטחון שדה ונספח צה"ל באיטליה, צ'כסלובקיה ויוון

מ

לחמת לבנון הראשונה החלה ביוני 1982. בינואר 1985 קיבלה ממשלת ישראל, בראשות שמעון פרס ושר הביטחון יצחק רבין, החלטה לצאת מרוב שטחה של לבנון ולהיערך מדרום לנהר האוולי. האזור שבין נהר האוולי וגבול ישראל לבנון כונה אזור הביטחון, וההגנה על יישובי הצפון נעשתה בשיתוף עם צבא דרום לבנון. התפיסה הייתה שזהו הפתרון האופטימלי להגן על צפון המדינה מפני החזבאללה וארגוני טרור פלסטיניים.

הלחימה העיקרית באזור הביטחון הייתה נגד החזבאללה. מיוני 1985 עד תחילת שנת 2000 היו לצה"ל 235 הרוגים (לא כולל 73 הנספים באסון המסוקים), ולצה"ל היו כ-500 הרוגים.

ב-1 במרס 1999, כחודשיים וחצי לפני הבחירות, כאשר נושא יציאת צה"ל מלבנון עמד במוקד השיח הציבורי, ויום לאחר שמפקד יק"ל, תא"ל ארז גרשטיין, נהרג ממארב של החזבאללה בלבנון, הודיע אהוד ברק כי הוא מתחייב שאם ינצח בבחירות ויקים ממשלה - יצא צה"ל מלבנון תוך שנה.

ב-6 ביולי 1999 הציג ברק את ממשלתו בפני הכנסת, והצהיר שבכוונתו להוציא את צה"ל מלבנון. הוא ציין שלאחר היציאה ייפרסו כוחות צה"ל לאורך הגבול בהסכם עם לבנון, תוך נקיטת צעדים להבטחת שלומם וביטחונם של תושבי גבול הצפון, ולהבטחת עתידם של גורמי הביטחון הלבנוניים שלחמו לצד ישראל.

ברק העדיף הסדר מדיני עם סוריה על פני הסדר עם הפלסטינים, וסבר שיש לחתור לכך שכל הסדר עם סוריה יכלול הסכם גם עם לבנון - ובכך ישים קץ לטרור שהחזבאללה הוא מחוללו העיקרי. כמו כן סבר ברק, שיש היגיון אסטרטגי-ביטחוני בהוצאת צה"ל מלבנון בכל מקרה אם לא יושג הסכם בתוך שנה.

פיקוד הצפון, בראשות אלוף גבי אשכנזי, החל לגבש רעיונות להיערכות צה"ל על קו הגבול הבין-לאומי לאחר היציאה מלבנון, עוד לפני כניסת ברק לתפקידו כראש הממשלה.

ב-14 באוקטובר 1999 הציג הרמטכ"ל לברק את השלד הראשוני של תוכנית "אופק חדש"; התוכנית כללה שתי אפשרויות: יציאת צה"ל מלבנון בהסכם, ויציאה ללא הסכם. ברק קבע שצה"ל יצא מלבנון

בהסכם, ושהיציאה תבצע עד יולי 2000. בהמשך לאותו דיון הבהיר ברק, בשיחה בארבע עיניים עם הרמטכ"ל, רא"ל שאול מופז, כי בכוונתו להוציא את צה"ל מלבנון עד קיץ 2000, וכי הוא יעשה כל מאמץ כדי שהיציאה תהיה בהסכם, אך מופז ברמטכ"ל חייב להכין את צה"ל ליציאה מלבנון גם ללא הסכם ותחת אש. הדואליות הזאת אפיינה את כל תהליך עבודת המטה ליציאת צה"ל מלבנון - זאת בשל רצונו של ברק לשמור בסוד את התכנון ליציאה ללא הסכם (כדי לא לפגוע בסיכוי להסדר עם הסורים).

צה"ל לא הכין תוכנית פורמלית ליציאה מלבנון ללא הסכם, על אף שהאפשרות הייתה קיימת. בהערכות המודיעין, שהן הבסיס

ברק העדיף הסדר מדיני עם סוריה על פני הסדר עם הפלסטינים, וסבר שיש לחתור לכך שכל הסדר עם סוריה יכלול הסכם גם עם לבנון

להערכות המצב, הושם דגש על הסיכונים והאימונים הטמונים ביציאה מלבנון ללא הסכם. לגורמי המודיעין והתכנון לא היה ידוע היכן ייערך צה"ל - האם לאורך הגבול הבין-לאומי או שיישאר מוצבים חוזרים שולטים בשטח לבנון, אך באותו השלב הערכת המודיעין הייתה שיישאר מוצבים בלבנון, ולכן גם יימשכו הפיגועים.

ב-27 בפברואר קיימה הממשלה דיון על הנסיגה מלבנון, שבו נידונה בין היתר האפשרות של נסיגה חד-צדדית. על קיום הדיון נודע לראש אמ"ן, אלוף עמוס מלכא, מן התקשורת, והוא התקומם על כך שהתקיים בממשלה דיון בסוגיה מרכזית ורגישה ללא הצגת הנחת עבודה של המודיעין ושל עמדת צה"ל. מלכא שיגר מכתב אישי לראש הממשלה שבו הביע את זעמו על הדבר. הדיון בממשלה בנושא שמימושו הוא באחריות צה"ל התקיים בלי השתתפות נציגי צה"ל, ובסיומו קיבלה הממשלה החלטה שצה"ל ייערך על הגבול עם לבנון עד סוף יולי 2000, ויגן משם



אהוד ברק בתפקיד שר הביטחון. אהוד ברק סבר שיש היגיון אסטרטגי-ביטחוני בהוצאת צה"ל מלבנון

הדיון בממשלה בנושא שמימושו הוא באחריות צה"ל התקיים בלי השתתפות נציגי צה"ל, ובסיומו קיבלה הממשלה החלטה שצה"ל יערוך על הגבול עם לבנון עד סוף יולי 2000, ויגן משם על יישובי הצפון

על יישובי הצפון. הממשלה תפעל לכך שההיערכות האמורה תבוצע בהסכם, ונקבע שאם לא ייווצרו התנאים להיערכות צה"ל בהסכם - תקיים הממשלה דיון נוסף בנושא יישום ההיערכות. כמו כן, נקבע בהחלטת

הממשלה שיש לכבד את מחויבות ישראל לצד"ל ולגורמי הסיוע האזרחי ולפעול לחיזוק יישובי העימות.

קיום הדיון ללא השתתפות נציגי צה"ל - שהתנגד ליציאה ללא הסכם - עורר זעם במטה הכללי, ויצר מתח בין הדרג הצבאי לבין הדרג המדיני. מופז פעל להרגעת המתח הזה. לשם כך נפגש ברק ב-10 במרס 2000 עם פורום המטה הכללי. בפגישה הוא שמע את השגות האלופים ופירט את שיקוליו והערותיו:

"אנחנו פועלים בלבנון מתוך הכרח לקטוע את הדינמיקה שמושכת אותנו לשם זה 15 שנים. כאשר הכול שקט אומרים "מה בוער, למה לצאת?" וכאשר אנחנו משלמים מחיר, באים ואומרים: "תחת לחץ אנחנו לא דזים". באופן פרדוקסלי, רק קביעת תאריך יעד מחייב להיערכות צה"ל מחדש בגבול עם לבנון, תאפשר להתגבר על הדינמיקה שמשתקת ומרתקת מערכות מדיניות וביטחוניות אל מקומות שמבחינה מבצעית לא נכון להיות שם. עדיף לצאת בהסכם, <



בנימוקים של קושי או אי יכולת להגן על יישובי הצפון, וכי הדבר יעודד פח"ע.

במשך כל תהליך קבלת ההחלטות התקיים מידור קיצוני, כולל של הגורמים המקצועיים שעסקו בתוכנית היציאה מלבנון - זאת בשל החשש מהדלפה לתקשורת. המידור גרם לליקויים בעבודת המטה, והקשה על קבלת החלטות טקטיות.

ההחלטות הקרדינליות התקבלו בארבע עיניים בין ראש הממשלה והרמטכ"ל, רא"ל מופז, שגילה לויאליות וממלכתיות והגן על החלטות הדרג המדיני בפני הדרג הצבאי. מופז שימש בפועל כדרג מיניסטריאלי (כשר הביטחון) ביחסים בין ראש הממשלה ובין צה"ל. נראה שבמטה הכללי הייתה תחושה של היעדר שר ביטחון, המייצג את שיקולי מערכת הביטחון בממשלה.

היציאה מלבנון, שהייתה אמורה להתבצע עד יולי 2000, בוצעה בפועל ב־22 במאי בשל קריסת צד"ל. היציאה החלה במפתיע, שכן עדיין לא הסתיימו ההכנות לקבלת החלטת מועצת הביטחון 425 שהייתה חשובה מאוד לברק. פיקוד הצפון, שלא תמך ביציאה מלבנון ללא הסכם עם סוריה ולבנון, היה זה שהאיץ את היציאה בגלל קריסת צד"ל, פיקוד הצפון סבר כי יש לצאת באופן מידי כדי לשמור על שלום חיילי צה"ל, למרות שלא ניתן מענה הולם לצד"ל.

בתקופה שבה יצא צה"ל מלבנון, שר מתח בין ברק לבין המטה הכללי. הסיבה העיקרית לכך הייתה שברק ייחס משקל רב לשיקול המדיני ארוך הטווח, של השגת לגיטימציה בין־לאומית ליציאה מלבנון, ואילו בראש מעייניו של הצבא עמדה ההגנה על יישובי הצפון. ברק היה מוכן לצאת מלבנון עד המטר האחרון, לוותר על הישגים טקטיים, בהם מוצבים שולטים חודרים, אפילו במחיר של פירוק מלא של צד"ל, ובלבד שהיציאה מלבנון תקבל לגיטימיות בין־לאומית. המהלך הזה היה מנוגד לעמדת אלוף פיקוד הצפון, שתמך בהמשך קיומו של צד"ל. המטה הכללי, פיקוד הצפון והמודיעין, האחראים על הצגת האיומים ועל המענה להם, הצביעו בעיקר על הסיכונים והדגישו פחות את הסיכויים. משקלו של המודיעין בהחלטה המדינית היה מזער, והוא שירת בפועל את הדרג האופרטיבי.

פקודה כתובה.

לאחר התייעצות בין מופז ואשכנזי אושרה היציאה ב־23 במאי. חברי המטה הכללי ושרי הממשלה קיבלו את המידע על כך רק בשעה 21:00.

ב־16 ביוני הודיע מזכ"ל האו"ם למועצת הביטחון על מימוש החלטה 425 על־ידי ישראל - נסיגת צה"ל מלבנון לקו הגבול שנקבע על־ידי האו"ם.

לבנון לא מילאה את חלקה בהסכם - לא העבירה כוחות צבא לדרום לבנון, והחזבאללה השתלט על כל דרום לבנון. גם יוניפי"ל לא הגביר את כוחו, ולא הרחיב את פריסתו.

ברק העריך שהיציאה תהיה במסגרת הסכם עם סוריה ולבנון, אך הדבר לא צלח והוא המיר זאת בהחלטה בהסכם בחסות מועצת הביטחון - כדי שהיציאה לא תהיה חד־צדדית

לבנון המשיכה לטעון כי חוות שבעא הן שטח לבנוני, וכי ישראל לא מילאה את החלטה 425. החזבאללה הגדיר את האזור כאזור כבוש שהלחימה בו לגיטימית.

סיכום ומסקנות

ההחלטה על היציאה מלבנון, כולל קביעת המועד האחרון, התקבלה על־ידי ברק באופן עצמאי לפני הבחירות. ברק העדיף שהיציאה תהיה במסגרת הסכם עם סוריה ולבנון, אך הדבר לא צלח והוא המיר זאת בהחלטה בהסכם בחסות מועצת הביטחון - כדי שהיציאה לא תהיה חד־צדדית. ההחלטה בהסכם נתנה לגיטימציה בין־לאומית, לכך שאם ישראל תותקף היא תוכל להגיב ובעוצמה.

ברק סבר כבר ב־1985, במהלך הדיונים על היערכות מחדש לאורך האו"ל (בהיותו ראש אמ"ן), כי אין היגיון מבחינות מבצעיות ומדינית בהישארות צה"ל בלבנון. עתה הוא חשש כי גורמים במערכת הביטחון ובממשלה יטרפו את היציאה מלבנון,

אך אם לא יהיה, נצא, ונדע מה לעשות. קיימת כמובן, האפשרות שחזבאללה ימשיך לפעול, אך אין כל דרך להשיג תוצאות ארוכות טווח ויציבות, בלי לקחת סיכונים במצבי מעבר ולפעול בנחישות כדי לצמצם סיכונים אלו. כאשר ניערך על קו הגבול - נקבע כללי חשיבה אחרים, ניקח סיכונים רבים יותר ותהיה לגיטימציה לתגובות שלנו כאשר ניערך על קו הגבול הבינלאומי."

אורי לוברני, שהיה מתאם פעולות הממשלה בלבנון, היה מוטרד מאוד מההחלטה לצאת מלבנון שלא בהסכם מדיני, וחרד מאוד לגורלם של אנשי צד"ל. ב־19 במרס הוציאה לשכתו, בהובלת אל"ם ראובן ארליך, מסמך שניתח כיצד ניתן לצאת מלבנון על־פי החלטת מועצת הביטחון 425 שהתקבלה בעקבות מבצע ליטני ב־1978, וקראה להשיב את השלטון הלבנוני לדרום לבנון. משמעות ההחלטה הייתה שעל צה"ל להיערך על הגבול הבין־לאומי בין ישראל ולבנון, שהגדרתו המדינית הייתה סוגיה מורכבת מאוד ושנויה במחלוקת. משמעות ההחלטה הייתה גם שלא ניתן יהיה להמשיך לקיים את צד"ל.

ב־22 במרס אימץ ברק את מסקנות המסמך שלפיהן היציאה מלבנון תהיה על־פי החלטת מועצת הביטחון 425, אך המתין לתוצאות הפגישה בין נשיא ארצות־הברית, ביל קלינטון, לבין נשיא סוריה, חאפז (נשמע: חאפז) אליאסד, ב־26 במרס שהתקיימה ב־ז'נווה - פגישה שנכשלה.

החל משלב זה הותנע תהליך היציאה של צה"ל מלבנון. הפעילות כללה פינוי ציוד מלבנון, צעדים לחיזוק צד"ל, סימון הגבול כולל טיפול מיוחד בקביעת תוואי הגבול בהר דב ובחוות שבעא והקמת מוצבים על קו הגבול החדש.

במאי החלה הקריסה של צד"ל, הגדוד השיעי התפרק ובגדודים האחרים היו עריקות ונטישות של מוצבים. פיקוד הצפון המליץ על הקדמת היציאה מלבנון כדי להימנע מיציאה תחת אש, בעקבות הגברת הלחץ של החזבאללה על צד"ל. ברק דחה את ההמלצה כדי לאפשר את סימון הגבול בין ישראל ללבנון. בסוף מאי הואצה התפוררות צד"ל, וב־22 במאי החליט ברק לצאת מלבנון באופן מידי; השיקול המכריע היה מניעת אבדות בקרב חיילי צה"ל. ההחלטה התקבלה על־ידי ברק ומופז בנוכחות המזכיר הצבאי של ראש הממשלה, גדי איזנקוט, ולא פורסמה



הרמטכ"ל לשעבר, שאול מופז. ההחלטות הקרדינליות התקבלו בארבע עיניים בין ראש הממשלה והרמטכ"ל, רא"ל מופז, שגילה לויאליות וממלכתיות והגן על החלטות הדרג המדיני בפני הדרג הצבאי

הערכת מודיעין משפרת את ההחלטות.

שאלות פתוחות

- האם הרמטכ"ל יכול בעקבות הערכת מצב של המטה הכללי, להמליץ בפני הדרג המדיני על פינוי שטחים שבהם מחזיק צה"ל?
- האם ראש הממשלה, שהוא גם שר ביטחון, הוא תנאי נחוץ או תנאי הכרחי לקבלת החלטות מדיניות־ביטחוניות קרדינליות ולביצוען?
- באיזה פורום ניתן לגבש מדיניות בנושאים ביטחוניים - המטה הכללי, המועצה לביטחון לאומי או פורום אחר - כאשר ההחלטות מתקבלות בממשלה ובקבינט המדיני ביטחוני?
- לסיכום, ספרו של עמוס גלבוש הוא תיאור מדויק של תהליכי החלטות בדרג המדיני ובדרג הצבאי, ושל עבודת המטה בדרג הצבאי. ראוי שהספר יילמד במכללה לביטחון לאומי, ובכל פורום אקדמי העוסק בנושא קבלת החלטות מדיניות־ביטחוניות וביחסי דרג צבאי־דרג מדיני.



ספרו של עמוס גלבוש הוא תיאור מדויק של תהליכי החלטות בדרג המדיני ובדרג הצבאי, ושל עבודת המטה בדרג הצבאי. ראוי שהספר יילמד בכל פורום אקדמי העוסק בנושא קבלת החלטות מדיניות־ביטחוניות

יותר? התשובה הנדושה היא שזהו תהליך הכרחי אך לא מספיק. החלטות קרדינליות הן לעתים תוצאה של תפיסת עולם, יוזמה ומנהיגות (למשל, הסכם השלום עם מצרים, היציאה מלבנון), ולא בהכרח תוצאה של הערכת מצב. ואולם, אין ספק שהערכת מצב המבוססת על

יש לציין, כי ביחידת הבקרה והאיפכא מסתברא של אמ"ן הצביעו בנוסף על הסיכויים של מהלך היציאה מלבנון גם ללא הסכם עם סוריה ולבנון, כולל האפשרות של חיזוק כושר ההרתעה הצה"לי כתוצאה מהכרה בין־לאומית בהחלטה על היציאה מלבנון.

קיומו של צד"ל היה מותנה בסיוע כלכלי וצבאי של ישראל. משהתקבלה ההחלטה שהיציאה מלבנון תהיה על־פי החלטה 425 של מועצת הביטחון, היה ברור שצד"ל יתפרק. כ־8,000 אנשי צד"ל ומשפחותיהם ברחו לישראל, ופרשת אי קליטתם בישראל עוררה מחלוקת גדולה בציבור.

היציאה מלבנון על־פי החלטה 425 של מועצת הביטחון, ויזירת לגיטימציה בין־לאומית, חיזקו את ההרתעה של צה"ל. אם כי הרתעה כזאת היא זמנית וזקוקה לתזכורות - כמו זו שניתנה במלחמת לבנון השנייה.

מתעוררת השאלה - האם עבודת מטה סדורה ותהליך הערכת מצב מובנה, מבטיחים קבלת החלטות טובות

המילה הייתה חביבה מאוד על הפייטנים, על משוררי ספרד ובייחוד על סופרי ההשכלה. לצה"ל הוכנסה המילה לשימוש עם הקמת חיל הים ב-1948. היא שימשה לציון דרגה המקבילה לרב סרן ביתר כוחות צה"ל עד 1950 - אז נקבע ששמות הדרגות של חיל הים יהיו כמו אלה בכלל צה"ל. רב החובל חזר לתפקידו המקורי מימיו של יונה הנביא: קברניט האונייה.

בנוגע לצורת הרבים - ב-1952 פנתה חברת שהם, שירותי הים בע"מ לזועד הלשון העברית בשאלה: "מדוע צורת הרבים של 'רב חובל' היא 'רבי חובלים' ולא 'רבי חובל' על דרך 'עורך דין', 'עורכי דין'?" בתשובה של ועד הלשון ניתן פירוט ארוך של כל האפשרויות של צורות הרבים של הצירוף: "רבי חובל", "רב חובלים", "רבי חובלים". מתוך ניתוח מעמיק המסקנה של המשיב הייתה: "הצורה העדיפה היא 'רבי חובלים' מטעמים שבהיגיון וגם מטעמים שבמעשה".

רבי המלך

בצבא היבשה היו כמה דרגות בכירות שבהן נעשה השימוש בתחילית "רב". בספר ירמיה, לט: 13 כתוב: "וַיִּשְׁלַח נְבוֹזַבְדָּן בֶּן־טַבְחִים וְנְבוּשַׁזְדָּן בֶּן־סָרִיס וְנִגְנָל שְׂרָאָצַר בֶּן־מֶג וְכָל רְבֵי מֶלֶךְ־בָּבֶל". מצודת דוד מפרש את "רב טבחים" - "שר על ההורגים במצוות המלך", כלומר, המשמעות של המילה טבחים היא טובחים (יש לציין שאת המשמעות המודרנית של "טבח" העניק למילה הזאת חיים נחמן ביאליק). ברור ששלושתן דרגות קצונה בכירות בצבא בבל. במילונים המדעיים ללשון המקרא "רב טבחים" מוגדר על-פי הבבלית "מפקד יחידת שומרים" (בעברית מודרנית - "משמר המלך", או "יחידת עילית").

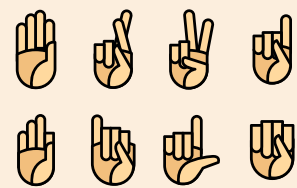
כאמור, רב הטבחים מצוין בשמו: נבוזראדן. על פי השפה הבבלית מפרשים את שמו "נְבוּ - זרע נתן": nabu-zer-iddin. חז"ל מתארים בפרוטרוט את האופן שבו הוא החריב את ירושלים, שרף את בית המקדש והגלה את ראשי העם. הוא מזוהה עם עוד דמות המכונה רב טבחים בספר דניאל ב, יד-טו: אריון. יש חוקרים הסבורים שלא ייתכן שהם אותה הדמות כי התאריכים המצוינים שונים בכשנתיים.

מבוא

בטורים קודמים עסקתי במונחים הקשורים לצבא הרומי האימתני שבבש את ירושלים ואת הארץ כולה ושרף את בית המקדש השני. צבא נוסף, צבא אשור, כבש את ארץ-ישראל 600-700 שנים קודם לכן, ו-100 שנים לאחר מכן כבש אותה צבא בבל. צבא אשור הטיל מצור על ירושלים בשנת 701 לפני הספירה כמתואר בספר מלכים ב ובספר ישעיה. על-פי המקרא, לאחר מצור קשה, שנמשך חודשים רבים, נסוגו האשורים בשל מגפה שהתה בהם, ועל-פי רישומים של מלך אשור, הסיבה לכך הייתה שהוא היה זקוק לצבא במקומות אחרים. המצור השני היה בשנת 586 לפני הספירה ונמשך שבעה חודשים כאשר בבל כבשה את ירושלים, ובסופו נשרף בית המקדש הראשון. בשני הטורים הבאים אסקור את השמות הדרגות בקצונה הבכירה של הצבאות המוזכרים במקרא ואת המקור הבבלי-אשורי שלהם.

רב החובל

אתחיל בחיל הים שידיעותינו עליו מעטות. הדרגה היחידה המוזכרת, אם כי לא בהקשר הצבאי, היא רב חובל. המילה הזאת מופיעה במקרא פעם אחת: "וַיִּקְרַב אֵלָיו רַב הַחֵבֶל וַיֹּאמֶר לוֹ" (יונה, א: 6). רד"ק פירש: "הגדול שבספינים כי הספינים נקראים חובלים לפי שמושכין ומתירין חבלי התורן כפי חכמתם וחובלים הוא שם כלל [כולל] לחובלים". אבן עזרא הוסיף שרבי משה הדרשן (אחד מגדולי הפרשנים בראשית המאה ה-11 בדרום צרפת) פירש מלשון "תחבולות". מכל מקום, יש לזכור שהספינות בימים ההם היו ספינות מפרש שהחבלים היו מרכיב מרכזי בהן. כיום אין זכר לחבלים בספינות המודרניות המתכתיות, אבל רב החובל נותר לפקד על כל סוגי הספינות - צבאיות ואזרחיות כאחת. יש בידינו ידיעות מעטות על ציים באשור ובבבל, בייחוד באלה שנמצאו בשני הנהרות - הפרת והחידקל. בים היו בעיקר ציים מסחריים. מתעודות אשוריות אנו למדים שבמלחמתם בעלים בנו האשורים צי שפעל בנהר החידקל, שאנשי הצוות בו היו פניקים וקפריסאים אשר היו יורדי ים מיומנים. לכן על אף תוארו האשורי של רב החובל בספר יונה, ייתכן שהוא היה ממוצא זר.



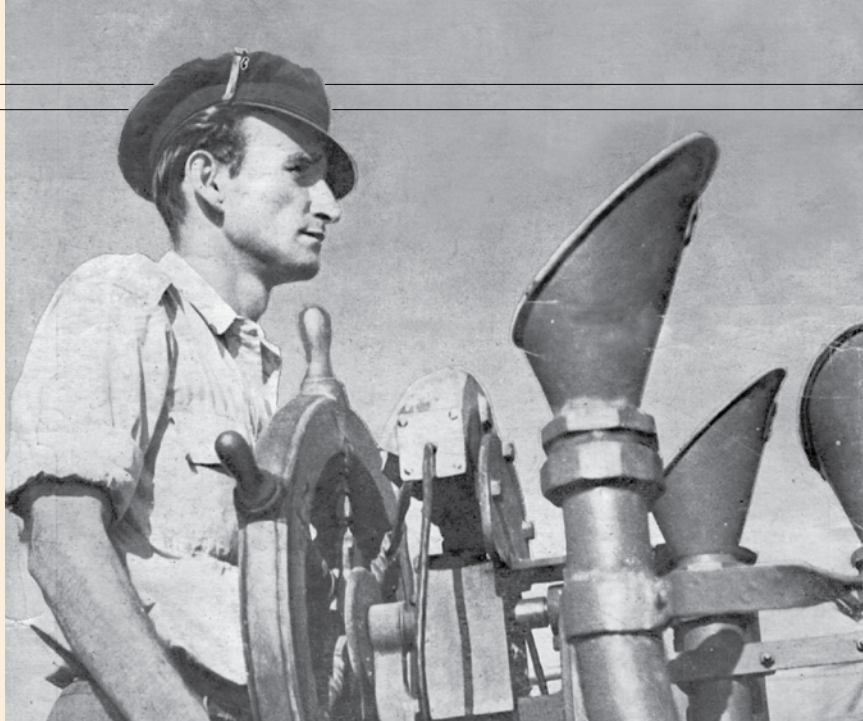
לשון המלחמה

"רב" בצבאות אשור, בבל ובצה"ל

המרכיב "רב" התקבל בעברית החדשה בצירופים רבים שיש בהם תחילית או סופית ושם עצם רגיל, למשל, רב מכר, רבגוני, קרב רב, ערב רב. בצבא נעשה שימוש רב במרכיב הזה בשמות הדרגות: רב אלוף, רב סרן, רב סמל, רב טוראי. בעקבות ה"רב" נכנסה לצבא מאוחר יותר גם התחילית הארמית "תת": תת אלוף



ד"ר אשר שפריי < בלשן, עורך ומתרגם בלשון העברית ובסוציולוגיה של הלשון



רב חובל, מתוך הגיליון הראשון של "במחנה". הדרגה שימשה בחיל הים לציון דרגה המקבילה לרב סרן עד 1950 - אז חזר לתפקידו המקורי מימיו של יונה הנביא: קברניט האונייה

מימי רגליהם. בהמשך הוא ניסה להסיט את העם מתמיכתו בחזקיהו ולהבטיח לו הגנה של סנחריב, ולא, איים - גורלם יהיה כגורל תושבי שומרון שהוגלו למרחקים. נראה שלא במקרה נבחר רבשקה לתפקיד הזה: הוא היה לא רק איש צבא בכיר, אלא פוליטיקאי אשר שימש שופר לתעמולה של המעצמה האדירה אשור. מכיוון שהכיר את שפת האויב יכול היה להשמיע את דברי הנאצה והאיומים בלי תיווך של מתרגם. השאלה הנשאלת מיד היא כיצד ידע רבשקה יהודית-עברית. תשובת חז"ל פשוטה: הוא היה יהודי מומר, בוגד שעלה לגדולה באשור, האויבת המרה ביותר של ישראל ויהודה. הדבר מסביר גם את השנאה התהומית כלפי היהודים. האשורולוג פרופ' חיים תדמור מאשר את ההסבר הזה ואומר שרבשקה היה מן הגולים באחד מגלי הגירוש הקודמים, אשר עלה לגדולה באשור והגיע לעמדה בכירה מאוד. לכן הוא הכיר לא רק את הלשון אלא גם את המנהגים, את המנטליות ואף חלק מן האנשים.

הפרשנות היהודית אינה עוסקת בשם רבשקה. באנאלים של סנחריב (כרוניקות אשוריות), המתארים את המערכה ביהודה, הקצינים האלה אינם מוזכרים כלל. לפיכך אנחנו יכולים לשער את שמותיהם באשורית על-פי הקשה לשונית. בניגוד לשמות הקודמים, שאותם קשה להסביר, ההסבר המדעי לשם הזה הוא פשוט: פירוש שם הדרגה רב-שאקה הוא מפקד הקצינים. זוהי למעשה המילה האשורית "שִׁקְנַתִּי", כלומר, "ממונה". יש הסבורים שהמילה המקראית "סגנים" שאולה מן המילה הזאת. חילופים בין כ"ף וגימ"ל הם תופעה פונטית נפוצה בשפות השמיות. זוהי מילה נרדפת למילה האשורית "שִׁלְט", כלומר, שליט.

אחזור עתה לפסוק מספר ירמיהו ובו בין היתר הצירוף "נְבִי מֶלֶךְ" המסכם את כל הצירופים האלה. מצודת ציון אומר: "עניין גדולה, עניין שררה" ורש"י בדרכו הקצרה: שרים, ובמילה אחרת - בכיר. המרכיב הזה "רב" התקבל בעברית החדשה בצירופים רבים שיש בהם תחילית או סופית ושם עצם רגיל, למשל, רב מבר, רבגוני, קרב רב, ערב רב. בצבא נעשה שימוש רב במרכיב הזה בשמות הדרגות: רב אלוף, רב סרן, רב סמל, רב טוראי. בעקבות ה"רב" נכנסה לצבא מאוחר יותר גם התחילית הארמית "תת": תת אלוף.

ב, יח: 17). על-פי הגרסה בספר ישעיה פרק לו רבשקה נשלח לבדו. זהו קצין בכיר נוסף שבשמו-דרגתו מופיע המרכיב "רב". כְּבִשְׁקָה היה מפקד צבא סנחריב מלך אשור, שאביו סרגון הגלה את עשרת השבטים והוא הטיל 20 שנים לאחר מכן מצור על ירושלים. רבשקה בא לדבר ישירות אל העם "מעל ראשי ההנהגה": "הַעַל אֲדֹנָיִךְ וְאֶלֶיךָ שְׁלַחְנִי אֲדֹנָי לְדַבֵּר אֶת-הַדְּבָרִים הָאֵלֶּה הָאֵלֶּה עַל-הַיְשָׁבִים עַל-הַחֹמָה" (מלכים ב, יח: 27). הדברים האלה נאמרו בעקבות משאומתן על השפה שבה ייעשה שימוש בדיונים. תושבי יהודה הציעו לדבר ארמית בנימוק שהם מבינים את השפה, אך רבשקה התפרץ ביהודית (עברית), והחל לחרף ולגדף אותם, וגם איים עליהם במה שצפוי להם אם לא ייכנעו: "לְאָכַל אֶת-חֲרָאֵיהֶם וְלִשְׁתּוֹת אֶת-שִׁינֵיהֶם עִמָּכֶם" (ישעיה, לו: 12 יב). האיום של רבשקה היה שהם יסבלו מרעב קשה במצור עד כדי כך שיאלצו לאכול את צואתם ולשתות את

"רב סריס" מוגדר באותם המילונים מפקד יחידה של חיילים מובחרים שהיו מסורסים. הפירוש הזה מבוסס על הצירוף "רב סריסיו" המופיע בספר דניאל א: 3. על-פי הפירוש של מצודת דוד - "שר וגדול על הסריסים". במילונים המדעיים מגדירים זאת גם על-פי הבבלית שבה פירוש הצירוף רבו-ש-הִשִּׁי הוא "רב של ראש", כלומר, המפקד של הראשים, מעין ראש המטה הכללי. הפירוש של רב מג בעברית מבוסס על הצירוף שר אוצר במשמעות של פקיד בכיר.

בשפה הבבלית הפירוש של הצירוף "רב מוגי" הוא מפקד הנסיכים, כלומר, מפקד של יחידה מובחרת של מיוחסים. בקרב הבלשנים יש מחלוקת בנוגע למקור המילה "מג": האם היא מילה שמית או לא. היו שהציעו שמקורה בשם של אחד משבטי המדיינים המוזכר אצל הרודוטוס - מאגוט. היו שהציעו את המילה ההודו-אירופית מגיה מכיוון שהבבלים היו ידועים כגדולי הכישוף בתקופתם. ואולם נראה שמקור המילה הוא שמי - במילה מאחו' - מילה אשורית-בבלית שפירושה מכשף וצורתה השומרית היא "מאגו".

מצור קודם לזה של נבוכדנאצר היה המצור שהטיל בשנת 701 לפני הספירה צבאו של סנחריב מלך אשור. היה זה בימי המלך חזקיהו והנביא ישעיהו. סנחריב - כמו נבוכדנאצר 120 שנים אחריו - לא בא בעצמו לירושלים אלא שלח את הקצינים הבכירים שלו: "וַיִּשְׁלַח מֶלֶךְ-אֲשׁוּר אֶת-פִּרְתָן וְאֶת-רַב-סָרִיס וְאֶת-רַבְשֶׁקָה" (מלכים

המרכיב הזה "רב" התקבל בעברית החדשה בצירופים רבים שיש בהם תחילית או סופית ושם עצם רגיל





ספרי הוצאת

מערכות



ראה אור בהוצאת "מערכות"

ISSN 0464-2147



הערות למאמר "המעורבות הסובייטית במלחמת יום הכיפורים בחזית הסורית" [עמ' 4]

הערות למאמר "מלחמת הדברים" [עמ' 9]

- 1 ע"ב הערכה של גרטנר מנובמבר 2015: <http://www.gartner.com/newsroom/id/3165317>
- 2 [/https://www.google.com/selfdrivingcar/where](https://www.google.com/selfdrivingcar/where)
- 3 מחקר שנערך על ידי חברת BI Intelligence: <http://www.businessinsider.com/wide-adoption-self-driving-cars-5-years-2015-8>
- 4 הכוונה כאן למהפכה התעשייתית הראשונה, אשר התרחשה במאה ה-18 ושמרצה היה כוח הקיטור, וגם למהפכה התעשייתית השנייה, אשר התרחשה בסוף המאה ה-19 ושמרצה היו מנוע הבעירה הפנימית והמנוע החשמלי.
- 5 במלחמת העולם השנייה המחשוב הפך לשובר שוויון עם פיצוחה של מכונת האניגמה על-ידי מחשב העל של טיורינג.
- 6 <https://www.cia.gov/news-information/featured-story-archive/2015-featured-story-archive/the-enigma-of-alan-turing.html>
- 7 בעקבות נפילת בריה"מ ב-1991, החליטה ארה"ב לעצב מחדש את וקטור החימוש ולבחון איך התפתחות עולם המחשוב יכול להשפיע על המבנה ומטרות הלחימה המודרנית. תוצאות בחינה זו קרויות RMA (Revolution in Military Affairs). להרחבה התאמר: S. Metz, J. Kievit, "Strategy and the Revolution in Military Affairs: From Theory to Policy", 1995
- 8 Bluetooth Low Energy – <https://www.bluetooth.com/what-is-bluetooth-technology/bluetooth-technology-basics/low-energy>
- 9 <http://www.fedtechmagazine.com/article/2016/05/internet-things-battlefield-needs-be-flexible-army-official-says>
- 10 הטכנולוגיה בשימוש צבא ארה"ב, בפרט לוגיסטיקה: <http://dupress.com/articles/internet-of-things-iot-in-military-defense-industry>
- 11 <http://www.iiot-now.com/2013/02/08/10015-british-troops-deploy-toy-sized-spy-drones-in-afghanistan-to-locate-taliban-threats/#more-10015>
- 12 אפליקציית BulletFlight: <http://www.mirror.co.uk/news/uk-news/soldiers-in-afghanistan-using-19-iphone-438780>
- 13 מגבלות בשימוש בטכנולוגיה: <https://www.oreilly.com/ideas/the-internet-of-things-has-four-big-data-problems>
- 14 מחשוב ערפל או עירפול הינו מונח שנטבע לראשונה על-ידי חברת סיסקו
- 15 F. Bonomi, R. Milito, J. Zhu, S. Addepalli, "Fog Computing and Its Role in the Internet of Things", 2012
- 16 אתרי המידע בטכנולוגיה: <https://www.oreilly.com/ideas/the-internet-of-things-has-four-big-data-problems>
- 17 <http://www.commerce.senate.gov/public/index.cfm/2015/2/the-connected-world-examining-the-internet-of-things>
- 18 המתקפה הגדולה שנחתה בעקבות הצפת מידע מהתקני IoT: <http://www.scmagazineuk.com/mirai-botnets-linked-to-massive-ddos-attacks-on-dyn-dns-flashpoint-says/article/567627>
- 19 <http://www.israeldefense.co.il/he/content/%D7%A0%D7%97%D7%96%D7%AA%D7%94-%D7%94%D7%AA%D7%A7%D7%A4%D7%AA-%D7%94-ddos-%D7%94%D7%92%D7%93%D7%95%D7%9C%D7%94-%D7%91%D7%A2%D7%95%D7%9C%D7%9D-%D7%91%D7%A0%D7%A4%D7%97-%D7%A9%D7%9C-620-gbps>

- 1 מחברו של הספר: הגרצ'קוואים. המעורבות הסובייטית במזרח התיכון בשנים 1955-1991, וסיפורה של "מסרגה" ביחידה 8200 היוצא לאור בקרוב.
- 2 כתבה בסובייטית על שיתוף הפעולה הצבאי בין ברית-המועצות לסוריה. באתר <http://historicaldis.ru/blog/43071637652/> Voennoe-sotrudnichestvo-SSSR-s-Sirley
- 3 מדברי הנשיא חאפז אל-אסד בוועידת מפלגת הבעת' הסורית בנובמבר 1970. טלאס: מראת חיי, פרק 45, עמ' 367.
- 4 The Middle East Military Balance 1989-1990, p. 87, Ramet p. 95
- 5 שאדלי: עמ' 143-145.
- 6 טלאס, מראת חיי, פרק 53, עמ' 5-624. גם סאדאת הודה, כי הורה בפברואר 1973 לאנשי הצבא המצרי להציג את תכנית המלחמה למרשל גרצ'קו. p. 144, Primakov: Russia and the Arabs.
- 7 טלאס, מראת חיי, פרק 53, עמ' 625, פרק 57, עמ' 1-840.
- 8 טלאס, מראת חיי, פרק 54, עמ' 3-642.
- 9 טלאס, מראת חיי, פרק 54, עמ' 5-644.
- 10 ראיון מבארב לאל-אהראם ב-17 באוקטובר 1998.
- 11 ראיון בטלביזיה של סא"ל יורי קוזין, ששימש יועץ לטייסת מיג-21 בבסיס דמיר. באתר <http://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2015/08/13/758220.html>
- 12 ראיון מבארב לאל-אהראם ב-17 באוקטובר 1998. כתבה מצרית על המלחמה ב-1973 באתר <http://www.1973war.com/?p=17>
- 13 כתבה בסובייטית על שיתוף הפעולה הצבאי בין ברית-המועצות לסוריה. באתר <http://historicaldis.ru/blog/43071637652/> Voennoe-sotrudnichestvo-SSSR-s-Sirley
- 14 ראיון בטלביזיה של המתרגם ולדימיר פוליקאנוב, ששירת באותה עת בחטיבת טנקים 81 הסורית. באתרים
- 15 <https://www.youtube.com/watch?v=ocRCBiJjM1Q> (חלק א) ו- <https://www.youtube.com/watch?v=ocRCBiJjM1Q> (חלק ב)
- 16 זיכרונות מיכאיל רזינקין באתר http://artofwar.ru/r/razinkow_m_w/text_0020.shtml
- 17 דו"ח על סוריה באתר <http://www.country-data.com/frd/cs/sytoc.html> כתבת אלכסנדר רוזין באתר <http://alerozin.narod.ru/oktovr.htm> Victor Israelyan: Inside the Kremlin during the Yom Kippur war, p. 73
- 18 ראיון בטלוויזיה של המתרגם ולדימיר פוליקאנוב, ששירת באותה עת בחטיבת טנקים 81 הסורית, וספרו מתרגמים במלחמה (2014), חלק ג.
- 19 ראיון בטלוויזיה של המתרגם ולדימיר פוליקאנוב, רוזין: הצי הסובייטי במלחמת יום הכיפורים ב-1973. www.israelian.com, p. 55
- 20 פוליקאנוב: מתרגמים במלחמה (2014), חלק ג.
- 21 כמאל חסן עלי, חלק 11, פרק 40, עמ' 317.
- 22 www.israelian.com, p. 53
- 23 MccGuire, pp 219-220. , Weiland, p. 11
- 24 בים התיכון. רוזין: ציי ברית-המועצות וארצות הברית במלחמת יום הכיפורים, ב-1973. באינטרנט. Golan, p. 58
- 25 תולדות הצבא הערבי הסורי, כרך ג', פרק 2, עמ' 161. ראיון בטלביזיה של סא"ל יורי קוזין, ששימש יועץ לטייסת מיג-21 בבסיס דמיר.
- 26 מבוסס על אתר באינטרנט העוסק במומחים סובייטיים בסוריה. רוזין: הצי הסובייטי במלחמת יום הכיפורים ב-1973.

13 במהלך צוק איתן (קיץ 2014) נורו 14500-20000 פגזי טנק. כך על פי במחנה, 28 באוגוסט 2014; ודף הפייסבוק של צה"ל.

14 . בנוסף, צה"ל איננו מתכוון לפתח טנק חדש, ראו: Tim Ripley, "DSEI 2015: British Army considers new MBT in response to Russia's Armata", IHS Jane's Defence Weekly, 20 September 2015

15 ריצ'ארד סימפיקין, חיל-רגלים ממוכן, מערכות, 1980, עמ' 4, 11.

16 נציע את ההגדרה הבאה: רק"ם שתוכנו, נבנה וצויד בראש ובראשונה במטרה להוביל כיתת חי"ר, אשר מצויד בתותח מובנה של לפחות של 20 מ"מ ולפעמים גם במסגר טילים.

17 דוגמה למחשבה שניתן להשתמש בכלים הכבדים בחלק ישיר מלחימת הכיתה והמחלקה ראה גישת צבא ארה"ב בזמן פיתוח רל"ח הברדלי, "One-Up and Two Back?", William E. Dupuy, Army, Vol. 30 No. 1, January 1980, pp. 20-25

18 Paolo Valpolini, "A Tank Market Situational Awareness", Armada International 3/2014, pp. 28-37

19 Paolo Valpolini, An APC and IFV Situation Round-Up, Armada International 5/2014, pp. 16-24

20 ראו לדוגמה: תצפית 52, מערכת הקרב העתידית עלייתה, נפילתה ולקחייה, אמ"ץ-תורה"ד, אוגוסט 2010, עמ' 17.

21 עד לאחרונה המילון המונחי צה"ל איננו מזכיר את המושג 'קטלניות'. המילון הצה"לי החדש שבהכנה מציע את ההגדרה הקצרה: "היכולת להרוג או להשמיד אמצעי לחימה". אנחנו משתמשים ב'קטלני' בסמיכות לכוח. כלומר כוח או גוף קטלני הוא (הצעה) "כוח או גוף שיכולתו לפגוע, להשמיד או לקטול את האויב ואמצעי לחימה שלו היא גבוהה יותר מזו של האויב". אפשרות אחרת היא שימוש ב'עוצמת האש' כביטוי בהכשר ליכולת אמצעי, כוח או גוף צבאי ל"יצר" אש ולהשפיע על פעולת האויב (ריצ'רד סימפיקין, מרוץ אל העתיד, 1999).

22 שרידות (survivability) היא יכולתו של חייל, גוף או מערך צבאי להישאר בחיים או לתפקד בשדה הקרב, אף שהוא נתון בתנאים או בסכנת נפשות. שרידות מתייחסת גם לאמל"ח, למחנות, למבנים וכדומה.

23 לפירוט לדרישות שמציב השטח הבנוי ראו גרעון עקביה, לחימה אורבנית: מאפיינים עיקריים ומשמעויות לבניין הכוח, מחצ"ב, פברואר 2008.

24 Kashia Simmons & Kelly White, "Army-defined open standards pave the way for RF convergence", CERDEC Public Affairs, 20 October 2015

25 Matthew Cox, "US Army Wants More Firepower across Formations, General Says", Military.com, Sep 16, 2015

26 בפיתוח עתידי נדרש לשקול הפעלת ליידר כאמצעי קטלני.

27 אתר Gadgee, "מהו האיום החדש נגד רחפנים בעולם?", 16 באוקטובר 2015.

28 אתר ISRAEL DEFENSE, "האש הרשתית משנה את שדה הקרב", 3 באוקטובר 2015

29 אלי רייטר ושמעון בן מימון (שב"ם), "המכ"ם היבשתי - משקפת מסוג חדש", מערכות 461, 2015.

30 הכוונה למגוון רחב יותר מאשר יכולות האש הקיימות בחלק מרק"ם הקיים או המפותח כיום. ראו לדוגמה: "Kurganets 25 Family: Undergoing Trials", International Defence Review, November 2015, p.8

31 ניידות (mobility) היא תכונתם או כושרם של כוחות צבא ואמצעי-לחימה לנוע במהירות ממקום למקום, בלי לאבד את יכולתם לבצע את משימתם. המילונים מבחינים בין ניידות ברמות המלחמה השונות. ניידות טקטית (tactical mobility) היא הרלוונטית בהקשר הדיון, ומילון מונחים צבאיים (אג"מ-מה"ד, 1980) מסביר כי זו "יכולת התנועה, או יכולת ההנעה, של כוחות ואמצעים בשדה הקרב ברמה הטקטית. יכולת זו מותנית בעבירות של שדה הקרב, באמצעי התובלה ובמטרת הלחימה של הצבא המסוים".

32 ראו לדוגמה: סרטון - GXV-T Agility Concept Video <https://www.youtube.com/watch?v=OWIlcHcn8z8>

22 פריצה לרובי צלפים. TP750: <https://www.wired.com/2015/07/hackers-can-disable-sniper-rifle-or-change-target/#slide-1>

23 תוכנית LADS: <http://www.darpa.mil/program/leveraging-the-analog-domain-for-security>

24 <https://theintercept.com/2016/06/10/nsa-looking-to-exploit-internet-of-things-including-biomedical-devices-official-says>

25 חברת המוניות Uber מתחילה להשתמש ברכבים אוטונומיים: https://techcrunch.com/2016/08/18/ubers-first-self-driving-cars-will-start-picking-up-passengers-this-month/?sr_share=facebook

26 World Economic Forum, The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, January 2016

27 בכיר בבסיס פלמ"חים אמר לעיתון הארץ כי הגורם האנושי נותר קריטי גם בעידן הבינה המלאכותית.

28 <http://www.haaretz.co.il/news/politics/.premium-1.3061473>

הערות למאמר "לא טנק ולא נגמ"ש" [עמ' 14]

1 הדברים מבוססים על עבודה שנעשתה בחברת שב"ם ובתעשייה האווירית כחלק ממענה לכלי הרק"ם העתידי של מפא"ת, וחלק ניכר מהתובנות שמופיעות במאמר פותחו במהלכה. האחריות על הכתוב במאמר היא של המחבר בלבד.

2 יעקב צור, "כליע" כלי לחימה יבשתי עתידי, מפא"ת, יוני 1993 (בלמ"ס).

3 נעם וישמן, "מבט לעתיד: אמצעי הלחימה של שנת 2025", אתר צה"ל, 15 בפברואר 2015.

4 בכדי לשרטט אותו, השתמשנו במחקרי עתיד אזרחיים: לדוגמה: דוד פסיג, 2048, ידיעות ספרים, 2010; מיצ'ו קאקו, הפיזיקה של העתיד, אריה ניר, 2012; רועי צדנה, המדריך לעתיד, הוצאת המחבר, 2013; רוני שפירא, הלוחם האוטונומי, מערכות, 2009; וצבאיים: DCDC, Global Strategic Trends - Out to 2045, 30 June 2014; TRADOC, Winning in a Complex World, 2020-2014, 2040; במחקרים ומאמרים טכנולוגיים ובשכל הישר. במדע ובטכנולוגיה התהליכים הואצו בשנים האחרונות ואנו יכולים להניח, גם אם ההתקדמות בחלק מהתחומים איננה ליניארית, שאמצעי לחימה מתקדמים כבר זמינים גם לארגונים לא-מדינתיים. הרק"ם העתידי יצטרך להתמודד אתם.

5 שטח מורכב הוא שטח שבו התצפית, התנועה והאש שטוחות המסלול מוגבלות מאוד; תאי השטח בו רבים, קטנים וצפופים בגלל ריבוי פרטי-נוף חוצצים, למשל בתים, עצי חורש וגבעות.

6 עתי שלח, "ממעמקים קראתיך", אתר ISRAEL DEFENSE, 19 באוקטובר 2015.

7 עפר שלח, האומץ לנצח - מדיניות ביטחון לישראל, ידיעות ספרים, 2015. על האויב והמשמעות לדרג המדיני והצבאי ראה בעיקר עמ' 54-76.

8 יניב מינקוב, "ההפתעה המעופפת של העימות הבא", מערכות 462, אוגוסט 2015, עמ' 14-19.

9 אמיר אבולעפיה, "תמורות בתמרון - מרכיבים לחיזוק אפקטיביות התמרון של כוחות היבשה", מערכות 455, יוני 2014, עמ' 14 - 18.

10 נדגיש כי על היעד עיקר הפעולה תהיה רגלית, אך אל היעד נדרשת רמת ניידות גבוהה ושרידה בתנועה אל היעד ובמרחב כולו. נדרשת יכולת "שטיפת השטח". פעילות כוחותינו תאופיין במעבר מהיר בין פעולה רגלית לניידות מהירה וקטלנית בשטחים היותר פתוחים.

11 אתר ISRAEL DEFENSE, "מח"ט הנח"ל: בצוק איתן, החמאס הפך את כל השטח האזרחי בעזה לשטח לחימה", 7 במאי 2015.

12 John Gordon IV and Brucer Pirnie, "Everybody Wanted Tanks" Heavy Forces in Operation Iraqi Freedom", JFQ 39, 2005, pp. 85-90

הערות למאמר "מלחמות פוסט-מודרניות במאה ה-21" [עמ' 40]

1 המאמר הינו חלק מעבודת דוקטור לקבלת תואר באוניברסיטת בר אילן, המחלקה למדעי המדינה, המנחה פרופסור אבי קובר.

2 פוסט-מודרניזם הוא כינוי לזרם חשיבה ולתפיסה תרבותית בינלאומית הרווחת באמנות, באדריכלות ובעיצוב החל בשנות ה-70 של המאה ה-20 ולמעשה עד ימינו. הפוסט-מודרניזם מבטא מעין הלך רוח תרבותי הדוחה כל מגמה ושאפה לאחידות ולמוחלטות ומעודד פלורליזם, עירוב וסימולטניות. החשיבה הפוסט-מודרנית כוללת בתוכה ביטויים שונים המתקיימים זה לצד זה. הפילוסוף הצרפתי ז'אן פרנסואה ליוטאר (Jean-François Lyotard) הגדיר זאת במאמרו "המצב הפוסט-מודרני" (1979) וטען כי מערכת הכללים המודרנית קרסה ואינה רלוונטית עוד. הדבר נובע ממאפיין מרכזי של הפוסט-מודרניזם - ביטול ההיררכיה והקניית דרגת ערך שווה לכל צורות הביטוי. החשיבה הפוסט-מודרנית מניחה ביחס לאמת ולמציאות, כי אין אמת אחת נכונה, מוחלטת ומועדפת. האמת אינה משקפת את המציאות אלא היא תפיסה יחסית וסובייקטיבית, כלומר היא תלויה בנקודת המבט של המסתכל. חשוב יותר לשאול איך מפרשים את המציאות ולא מה קרה באמת.

3 לקריאת הספר באינטרנט ראה בקישור: <http://www.gutenberg.org/cache/epub/1232/pg1232.txt>; ראה גם בספרו של מנחם דורמן, על אמנות המלחמה / ניקולו מקיאוולי (תל אביב: מערכות, תשכ"ה-1964).

4 השימוש במונח כישלון מתבסס על תוצאות המלחמה שלא הניבו את מה שראש הממשלה אהוד אולמרט הבטיח לאזרחי ישראל בראשית המבצע, דהיינו החזרה ללא תנאי של שני חיילי צה"ל שחזבאללה חטף ב-12 ביולי 2006 - הפעולה שהביאה ליציאה למבצע - וחסול מוחלט של נוכחות צבאית פעילה של חזבאללה בדרום לבנון. מנגד, השקט השורר בגבול הלבנון מוסבר עליידי ממשלת ישראל וצה"ל במכה העוצמתית שהחזבאללה חטף מצה"ל בימי הלחימה ולפיכך הוא מורתע. אחרים סבורים כי חזבאללה לא פועל כנגד ישראל משיקולים פנימיים, מעצם המעורבות הצבאית הפעילה בסוריה, לצד הכוחות הסורים, בהנחיית איראן. ויש המוסיפים כי חזבאללה יפעל כשטרן תורה לו לפעול.

5 תומאס קון (Thomas Kuhn) פילוסוף המדע נתן למונח פְּרֻדְיָגְמָה (תבנית מחשבה במסגרת של תחום מדעי או בהקשר אפיסטמולוגי דומה) את משמעותו הנוכחית כאשר השתמש בו כדי להתייחס למערך הכולל של העמדות, התפיסות והשיטות המגדירים את החשיבה המדעית בתקופה נתונה. ראה בספרו המבנה של מהפכות מדעיות.

6 המסמך שפורסם באפריל 2006 הוגדר כ"מסמך יסוד צבאי", בהקדמה שכתב לו הרמטכ"ל רא"ל דן חלוץ הוא קבע שעל מפקדי צה"ל "להטמיע וליישם את הכתוב בו בהפעלים את נוכחותיהם ובהכינם אותם לייעודם". ראה דו"ח ווינוגרד - חלקי, עמ' 49.

7 תפיסת ההפעלה של צה"ל הינו מסמך מסווג. בשנתיים לאחר מלחמת לבנון השנייה פרסמו האלוף מאיר כליפי ותאל" (מיל) דב תמרי מסמך בביטאון מערכות "תפיסת ההפעלה של צה"ל" ובו הם מפרטים רבות על התפיסה החדשה למול ההיסטוריה של צה"ל בתחום זה והמציאות הגיאוגרפית-אסטרטגית החדשה. ממאמרם ניתן ללמוד כי אנשים שקראו אותה (את תפיסת ההפעלה החדשה) והפיצו את בשורתה לא בהכרח הבינו אותה. וכן שבצה"ל במשך 58 שנים לא היה מסמך תפיסת הפעלה רשמי כתוב. ראה: מאיר כליפי ודב תמרי, "תפיסת ההפעלה של צה"ל", מערכות 423 (פברואר 2009) עמ' 26-41.

8 ראה אצל דמיטרי (דימה) אדמסקי, תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית (בן שמן: מודן-מערכות, 2012), עמ' 163-174.

9 דוד בן גוריון, "צבא ומדינה", מערכות 279-280 (סקירה מיום 18 באוקטובר 1953), יוני 1981, עמ' 2-11.

10 עמיר רפפורט, אש על כוחותינו: כך הכשלנו את עצמינו במלחמת לבנון השנייה (תל-אביב: ספריית מעריב, 2007), עמ' 53.

11 Edward N. Luttwak, Strategy: The Logic of War and Peace (Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press

33 מערכות צריח רבות הן כיום רובוטיות ונשלטות מתוך הרק"ם עצמו. לדוגמה בכיוון זה ניתן לראות במשפחת הרק"ם שהציגה רוסיה במהלך 2015.

אתר "Defense Update, New Russian Armor - First" Analysis: Armata, 9 במאי 2015.

34 המגמות בעולם בתחום תותחי הצריח לרק"ם בינוני וקל הם תותחי 40-30 מ"מ. ראו לדוגמה. <http://www.lockheedmartin.co.uk/uk/news/press-releases/2015-press-releases/warrior-shows-its-force.html>

35 ניידות אסטרטגית (strategic mobility) - היכולת להוביל כלים לטווחי אסטרטגיים. ניידות מערכתית - היכולת לנוע מחזית לחזית בזירת המלחמה.

36 נזכיר כי קצב ניידות היחידות תלויה בקצב התקדמות חיל הרגלים, ראו: סל"א מרשל, ניידותו של הלוחם, מערכות, 1952.

37 גישה רווחת תופסת את השרידות כמעטפות בצל, מההיצונית לפנימית: השמדת האויב מעבר לטווחי הנשק שלו - Avoid Encounter; הימנעות מגילוי עליידי האויב - Avoid Detection; הימנעות מכניסה למגע עם האויב במקרה של גילוי - Avoid Hit; הימנעות מחזירת חימוש האויב לכלי במקרה של מגע - Avoid Penetration; צמצום הנזק במקרה של חזירה - "Kill" Avoid. ראו לדוגמה יעקב צור, "כליע" כלי לחימה יבשתי עתידי, מפא"ת, יוני 1993, (בלמ"ס) עמ' 8-9.

38 ראו גם Jason Lomberg, "DARPA's tank of the future won't need armor", Advantage Business Media, 9 October, 2014

39 MENA Report, "United States : New Ground X-Vehicle Technology (GXV-T) Program Aims to Break the More Armor Paradigm for Protection", 19 August 2014

40 Paul Fiddian, "GXT-V seeks smaller, lighter ground vehicles", Copybook.com, 20 August 2014

41 ד"ר גדעון עקביה, "FCS - החלום ושברו", מערכות 458, דצמבר 2014, עמ' 29-22.

42 יעקב צור, "כליע" כלי

הערות למאמר "מלבנון השנייה לשלישית" [עמ' 34]

1 בהם יותר מכל - על סוד ההצלחה של צה"ל, אלישיב שמש, הוצאת משרד הביטחון, מתוך ההקדמה לספר.

2 עבודת המפקד והמטה, אג"ם תוה"ד, עמ' 23.

3 פצ"ן-אוגדה 162 - אג"ם, "מבצע שינוי כיוון פקודה אוגדתית מספר 1", 21 ביולי 2006, 23:00.

4 מתוך דוח וינוגרד - רוח לחימה, כרך א', עמ' 252.

5 עקרונות המלחמה - מטכ"ל--3-תת-02, פברואר 2007, עמוד 13.

6 פצ"ן-אוגדה 162 - אג"ם, חיתוך מצב 31072015.

7 מתוך דוח וינוגרד - כרך ב', עמ' 319.

8 עקרונות המלחמה - מטכ"ל--3-תת-02, פברואר 2007, עמוד 21.

9 מתוך דוח וינוגרד - היוזמה, כרך א', עמ' 314.

10 מתוך דוח וינוגרד - על היוזמה, כרך א', עמ' 294.

11 עקרונות המלחמה - מטכ"ל--3-תת-02, פברואר 2007, עמוד 29.

12 ויקפדיה, ערך 'טרור פלסטיני' - העשור הראשון של המאה ה-21.

13 יוסי היימן, "לוקחים אחריות", מערכות, 419, עמוד 36.

14 דוד בן גוריון, צבא וביטחון, צה"ל, תל אביב, 1955, עמוד 139.

15 גרשון ריבלין ועמרם פרת 'דוד בן גוריון - האיש וצה"ל'.

הערות למאמר "ההחלטה על מהלך קרקעי נרחב" [עמ' 48]

1 כן, למשל, כותבים הראל ויששכרוף: "הרמטכ"ל, שבמשך היום יוסיף ויפתח את רעיון תקיפת התשתיות האזרחיות בלבנון כתגובה הישראלית העיקרית לחטיפה, ביקש כבר באותה הזדמנות (ישיבה אצל שר הביטחון עמיר פרץ ב-12 ביולי בשעה 12:45) אישור להפציץ את נמל התעופה האזרחי של ביירות ולפגוע בתחנות הכוח במדינה. 'צריך להחשיך את כל לבנון. אפשר לעשות שלא יהיה חשמל בלבנון לשנה. נזק של כמה מיליארדים'". (עמוס הראל ואבי יששכרוף, קורי עכביש - סיפורה של מלחמת לבנון השנייה, ידיעות אחרונות, 2008, עמ' 161).

2 דני חלוץ, בגובה העיניים, ידיעות אחרונות, 2010, עמ' 378.

3 הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, ועדת וינוגרד, מלחמת לבנון השנייה - דין וחשבון סופי, ינואר 2008 (להלן: דוח וינוגרד), עמ' 109. ראה גם: קורי עכביש, עמ' 300; עמיר רפפורט, אש על כוחותינו - כך הכשלנו את עצמנו במלחמת לבנון השנייה, ספריית מעריב, 2007, עמ' 184-185.

4 שם, עמ' 131.

5 שם, עמ' 155-156.

6 שם, עמ' 164-166; בגובה העיניים, עמ' 447. וראו גם: אש על כוחותינו, עמ' 259.

7 דוח וינוגרד, עמ' 167-168; בגובה העיניים, עמ' 448-449.

8 שם, עמ' 449; דוח וינוגרד, עמ' 168-169; וראו גם: אש על כוחותינו, עמ' 253.

9 שם, עמ' 179.

10 שם, עמ' 179-185; בגובה העיניים, עמ' 453-456. וראו גם: עפר שלח ויואב לימור, שבוים בלבנון, ידיעות ספרים, 2007, עמ' 316-306; קורי עכביש, עמ' 389-392; אש על כוחותינו, עמ' 269-275.

11 דוח וינוגרד, עמ' 186.

12 דוח וינוגרד, עמ' 187.

13 שם, עמ' 191-193. וראו גם: קורי עכביש, עמ' 397; שבוים בלבנון, עמ' 345-346.

14 על הדיונים והמגעים ראו: קורי עכביש, עמ' 399-405; שבוים בלבנון, עמ' 347-351; אש על כוחותינו, עמ' 296-297.

15 דוח וינוגרד, עמ' 195-201.

16 שבוים בלבנון, עמ' 351. וראו גם: קורי עכביש, עמ' 407.

17 שם, עמ' 409.

18 דוח וינוגרד, עמ' 202. וראו גם: קורי עכביש, שם; שבוים בלבנון, עמ' 351-352.

19 דוח וינוגרד, עמ' 206-210.

20 אש על כוחותינו, עמ' 321-322; קורי עכביש, עמ' 434; שבוים בלבנון, עמ' 400-401. וראו גם דוח וינוגרד, עמ' 214-215.

21 בגובה העיניים, עמ' 469.

22 דוח וינוגרד, עמ' 568.

23 בגובה העיניים, עמ' 468-469.

הערות למאמר "ההשפעות של חרדת המוות על נפש הלוחם" [עמ' 56]

1 R. Cornum, M. D. Matthews & M. E. Seligman, "Comprehensive soldier fitness Building resilience in a challenging institutional context", *American Psychologist*, 66(1) (2011), pp. 4-9.

2 פרנץ רוזנצווייג, כוכב הגאולה, מוסד ביאליק, ירושלים, 1970, עמ' 45.

3 Ernest Becker, *The Denial of Death*, Free Press, 1973; Ernest Becker, *Escape from Evil*, Free Press, 1975.

of Harvard University Press, 2001), pp. 69-80; "Toward Post-Heroic Warfare," *Foreign Affairs*, Vol. 74, No. 3 (May-June 1995), pp. 109-122

13 "מלחמה פוסט-הרואית", מערכות 374-375 (פברואר 2001), עמ' 4-9.

14 אודי לבל ושושנה לוביש-עומר, "לחזור למה שהיינו: חובשי הכיפות הסרוגות בצה"ל", ראונו גל (עורך), בין הכיפה לבומתה - דת, פוליטיקה וצבא בישראל (הוצאת מודן: מושב בן-שמן, 2012), עמ' 151-205.

15 משה (בוגי) יעלון, דרך ארוכה קצרה (תל-אביב: ידיעות אחרונות-ספרי חמד, 2008), עמ' 138-127.

16 אייל ויצמן, "ללכת דרך הקירות", מטעם 15 (2008), עמ' 61.

17 Eyal Weizman, *Hollow Land: Israel's Architecture of Occupation* (New York: Verso, 2007), pp. 173-182.

18 אודי לבל ושושנה לוביש-עומר, שם.

19 אליהו וינוגרד ואחרים, מפרק עשירי, "שני מכלולי פעולות קרקעיות נבחרים, מכלול ראשון, הלחימה על בינת ג'בייל", הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006: דין וחשבון סופי. ירושלים: הוועדה, ינואר 2008. עמ' 375-364.

20 עופר שלח ויואב לימור, שבוים בלבנון: האמת על מלחמת לבנון השנייה (תל-אביב: ידיעות אחרונות-ספרי חמד, 2007), עמ' 177-193.

21 עמוס הראל ואבי יששכרוף, קורי עכביש: סיפורה של מלחמת לבנון השנייה (תל-אביב: ידיעות אחרונות-ספרי חמד, 2008), עמ' 225-262.

22 Kenneth Payne, "The Media as an Instrument of War," *Parameters* 35, No.1 (2005), pp. 81-93.

23 Martin Shaw, "Risk-Transfer Militarism, Small Massacres and the Historic Legitimacy of War," *International Relations* Vol. 16, No. 3 (December 2002), pp. 60-343.

24 Alice Hills, *Future War in Cities: Rethinking a Liberal Dilemma* (New York: Frank Cass Publishers, 2004), pp. 26, 221-246.

25 Rupert Smith, *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World* (New-York: Alfred A. Knopf, 2007) p. 287.

26 גבריאל סיבוני, "המערכה הצבאית בלבנון, בתוך מאיר אלרון ושלמה ברון (עורכים) מלחמת לבנון השנייה: היבטים אסטרטגיים (תל אביב: ידיעות ספרים- ספרי חמד, 2007), עמ' 73-58.

27 Matt M. Matthews, *We Were Caught Unprepared: The 2006 Hezbollah Israeli War* (Fort Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, U. S. Army Combined Arms Center, 2008), pp. 43-48.

28 Russell W. Glenn, *All Glory Is Fleeting: Insights from the Second Lebanon War* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2012), p. 69.

29 אבי קובר, "בעיות בניהול המלחמה, בתוך מלחמת לבנון השנייה ולאחריה, דיונים בביטחון לאומי מס' 22 (רמת גן: מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת בר-אילן, מרץ 2007), עמ' 11-7.

30 ועדת וינוגרד - הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006: דין וחשבון סופי. ירושלים: הוועדה, ינואר 2008, עמ' 364.

31 רעיון המולקולה הדינמית במסגרת הלוחמה המבוזרת הינו התמודדות בו-זמנית עם מספר רב של מוקדים במרחב הפעולה והתודעה של האויב מתוך כוונה לשתקם במקביל, במקום באופן טורי, על מנת להפיק תכלית אסטרטגית מוגדרת. ראה: חיים אסא, ידידיה (דידי) יערי, לוחמה מבוזרת: המלחמה במאה ה-21 (תל-אביב: ידיעות אחרונות-ספרי חמד, 2005), עמ' 71.

32 הראל ויששכרוף, קורי עכביש, עמ' 116.

33 על פי רוח צה"ל: דבקות במשימה וחתירה לניצחון- החייל יילחם ויפעל באומץ לב נוכח כל הסכנות והמכשולים שבפניו, וידבק

הערות למאמר "החוליה החסרה" [עמ' 60]

1 אבני היסוד של העשייה הצבאית, אמ"ץ - תוה"ד, 2006
 2 זיגדון, י. (2004). עיונים בתורת בניין הכוח הצבאי. משרד הביטחון - ההוצאה לאור.
 3 שחורי, א. (2011). מי מפחד? היכולת להכין את היחידה למצבי הלחץ של הקרב, ולטפל בנפגעי תגובת קרב ביעילות תוך כדי לחימה. המכללה הבין זרועית לפיקוד ולמטה.
 4 American Psychiatric Association. (2013). Diagnostic and 5th ed.). 5-statistical manual of mental disorders : DSM .Washington, D.C.: American Psychiatric Publishing
 5 בן-שלום, ע. (2014). תפקוד וקבלת החלטות של פיקוד זוטר באירועי לחימה - מחקר מטה. מד"י-מחלקת תו"ת.
 6 American Psychiatric Association. (2000). Diagnostic and 5th ed.). 4-statistical manual of mental disorders : DSM .Washington, D.C.: American Psychiatric Publishing
 7 Siddiqui, S. V., Chatterjee, U., Kumar, D., Siddiqui, A., & Goyal, N. (2008). Neuropsychology of prefrontal cortex. (Indian Journal of Psychiatry. 202-208, 50(3)
 8 Meichenbaum, D. (1985). Stress Inoculation Training: Pergamon Press
 9 Reivich, K. J., Seligman, M. E. P., & McBride, S. (2011). Master Resilience Training in the U.S. Army. American Psychologist, 66(1), 25-34
 10 Lester, P. B., Harms, P. D., Herian, M. N., Krasikova, D. V., & Beal, S. J. (2011). The Comprehensive Soldier Fitness program evaluation. Report #3: Longitudinal analysis of the impact of Master Resilience Training on self-reported resilience and psychological health data.: TKC Global Solutions LLC in cooperation with the University of Nebraska's College of Business Administration
 11 Staal, M. A. (2004). Stress, cognition, and human performance: a literature review and conceptual framework. NASA Technical Memorandum, 212824
 12 Sutarto, A. P., Wahab, M. N., & Zin, N. M. (2013). Effect of biofeedback training on operator's cognitive performance. Work, 44(2), 231-243
 13 Koa, S., Huangb, C., & Hungc, T. (2010). Effects of biofeedback training on arousal and attention regulation in sport. International journal of sport and exercise psychology, 8(2), 221 -222
 14 Shaun, G. (2011). The effect of biofeedback on tennis service accuracy. International Journal of Sport and Exercise Psychology, 9(3), 251-266
 15 Bouchard, S., Guitard, T., Laforest, M., Dumoulin, S., Boulanger, J., & Bernier, F. (2012). The potential of stress management training as a coping strategy for stressors experienced in theater of operation: a systematic review. Post traumatic stress disorders in a global context. (pp. 271-286). Rijeka (Croatia): InTech
 16 Admon, R., Lubin, G., Stern, O., Rosenberg, K., Sela, L., Ben-Ami, H., & Hendler, T. (2009). Human vulnerability to stress depends on amygdala's predisposition and hippocampal plasticity. Proc Natl Acad Sci U S A. 106(33),14120-14125
 17 Admon, R., Leykin, D., Lubin, G., Engert, V., Andrews, J., Pruessner, J., & Hendler, T. (2013). Stress-induced reduction in hippocampal volume and connectivity with the ventromedial prefrontal cortex are related to maladaptive responses to stressful military service. (Human Brain Mapping, 34(11

Sheldon Solomon, Jeff Greenberg & Tom Pyszczynski, "A Terror Management Theory of Social Behavior: The Psychological Functions of Self-Esteem and Cultural Worldviews", Advances in Experimental Social Psychology, 24(3) (1991), pp. 93-159
 5 Solomon, Greenberg, & Pyszczynski, 1991
 6 .Ibid
 7 A. Rosenblatt, J. Greenberg, S., Solomon, T. Pyszczynski & D. E. Lyon, "Evidence for terror management theory: I. The effects of mortality salience on reactions to those who violate or uphold cultural values", Journal of Personality and Social Psychology, 57(4) (1989), pp. 681-690
 8 B. L. Burke, A. Martens & E. H. Faucher, "Two Decades of Terror Management Theory: A Meta-Analysis of Mortality Salience Research", Personality and Social Psychology Review, 14(2) (2010), pp. 155-195
 9 T. Pyszczynski, A. Abdollahi, S. Solomon, J. Greenberg, F. Cohen & D. Weise, "Mortality salience, martyrdom, and military might: The great Satan versus the axis of evil", Personality and Social Psychology Bulletin, 32 (4) (2006), pp. 525-537
 10 Ido Heller & Selen Razon, "Mortality Salience Influence on Motivation for Success in Endurance Tasks", in Press, 2015
 11 H. J. Peters, J. Greenberg, J. M. Williams, & N. R. Schneider "Applying terror management theory to performance: Can reminding individuals of their mortality increase strength output", Journal of Sport & Exercise Psychology, 27(1) (2005), pp. 111-116
 12 O. Taubman-Ben-Ari & L. Findler, "Reckless driving and gender: An examination of a terror management theory explanation", Death Studies, 27(7) (2003), pp. 603-618
 13 Orit Taubman-Ben-Ari & Liora Findler, "Motivation for Military service: A Terror Management Perspective", Military Psychology, 18(2) (2006), pp. 149-159
 14 1Van Der Berg & John Soeters, "Self-perceptions of soldiers under threat: A field study of the influence of death threat on soldiers", Military Psychology, 21(2) (2009), pp. 16-30
 15 .Ibid
 16 Mark Dechesne, Coen Van der Berg & Joseph Soeters, "International Collaboration under Threat: A Field Study in Kabul", Conflict Management and Peace Science, 24(1) (2007), pp. 25-36
 17 .Ibid
 18 I. Heller & S. Halabi, "The Underlying Process of Prosocial Behavior among Soldiers - Terror Management Theory Perspective", Paper presented at the annual conference of Society for Personality and Social Psychology, 2014
 19 תא"ל אבי רונצקי, "המניע הנפשי להסתערות בקרב", מערכות 433 (אוקטובר 2010), עמ' 62-66.
 20 Dechesne, Berg & Soeters, 2007
 21 Berg and Soeters, 2009
 22 Tom Pyszczynski & Pelin Kesebir, "Anxiety buffer disruption theory: A terror management account of posttraumatic stress disorder", Anxiety, 26 Stress, & Coping 24 (2011), pp. 3-26

- Cowan, 2014 10
 Knoll Inc., What Comes After Y? Generation Z: arriving
 .to the office soon, Knoll Research paper, 2014 11
 .Feiertag & Berge 2008 12
 עפרה ברנדס ועמנואל שטראוס (עורכים). חינוך לחברה של תרבות
 ודעת: תמורות במאה ה-21 והשלכותיהן, האקדמיה הלאומית
 הישראלית למדעים. ירושלים, תשע"ד. 13
 .Pellegrino & Hilton (eds.), 2012 14
 .Tulgan, 2013 15
 .Cowan, 2014 16
 Kelly Kajewski & Valerie Madsen, Demystifying 70:20:10,
 .Deakin University, 2013 17
 ברנדס ושטראוס (עורכים), תשע"ד. 18
 Katerina Ananiadou & Magdaleen Claro, 21st Century
 skills and competences for New Millennium learners in
 .OECD Countries, 2009 19
 יובל דרור וסער גרשון, ללמוד עם טכנולוגיה: סקר בקרב בני נוער
 בישראל על למידה והוראה בשילוב טכנולוגיה, דצמבר 2012. 20
 Maureen J. Lage, Glenn J. Platt and Michael Treglia,
 "Inverting the classroom: A gateway to creating an
 inclusive learning environment", The Journal of Economic
 .Education, 31(1) (2000), pp. 30-43 21
 .Kajewski & Madsen, 2013 22
 .Tulgan, 2013 23
 דרור וגרשון, 2012. 24
 .Minstrell & Zee (eds.), 2000 25
 .National Research Council, 2012 26
 מור דשן, "ציוצים בביתה – שילוב טוויטר בהוראת אנגלית", בתוך:
 ספר כנס צ"י למחקרי טכנולוגיות למידה 2013: האדם הלומד
 בעידן הטכנולוגי, האוניברסיטה הפתוחה, רעננה, 2013. 27
 ברנדס ושטראוס (עורכים), תשע"ד. 28
 .Feiertag & Berge, 2008 29
 ברנדס ושטראוס (עורכים), תשע"ד. 30

הערות למאמר "בין זיעת הפועל לדם הלוחם" [עמ' 82]

- ברצוני להודות לפרופ' יגיל לוי מהאוניברסיטה הפתוחה על הסיוע
 הרב בהכונה, וייעוץ בבתיבת המאמר. 1
 אליוט, בהן. (2003) הפיקוד העליון: אנשי צבא או מדינאים – מי
 ינהיג במלחמות? תל אביב: מערכות. עמוד 129-130 2
 יובל, ירמיהו. (תשל"ה/תשל"ו). "תבונה, ממשות, ושיח-פילוסופי
 לפי הגל". עיון כרך כ"ו: עמ' 99. 3
 Copeland, C. Dale. (2000) "The Constructivist Challenge
 to Structural Realism," International Security, Vol. 25,
 No. 2 pp. 187-212 ; Wendt, Alexander. (1992) "Anarchy
 Is What States Make of It: The Social Construction of
 Power Politics," International Organization 46, no. 2. Pp.
 391-425 4
 גליון, אמירה. (1996) דינמיקה של משא ומתן – מתיאוריה ליישום.
 תל-אביב: רמות עמודים 209-211. 5
 Michael, Handel. (1996) "The Evolution of Israeli
 strategy: The Psychology of Insecurity and the Quest
 for Absolute Security". In Murray Williamson, Knox
 Macgregor, Alvin Bernstein (eds) The Making of
 strategy: rulers, states, and war. Cambridge: Cambridge
 University Press ; Dima, Adamsky. (2010) The Culture
 of Military Innovation: The Impact of Cultural Factors on
 the Revolution in Military Affairs in Russia, the U.S.A
 and Israel. Stanford, California: Stanford University 6
 Wald, I., Lubin, G., Holoshitz, Y., Muller, D., Fruchter, 18
 E., Pine, D. S., . . . Bar-Haim, Y. (2011). Battlefield-like
 stress following simulated combat and suppression of
 attention bias to threat. Psychological Medicine, 41(4),
 699-707 19
 Wald, I., Degnan, K. A., Gorodetsky, E., Charney, D.
 S., Fox, N. A., Fruchter, E., . . . Bar-Haim, Y. (2013).
 Attention to threats and combat-related posttraumatic
 stress symptoms: prospective associations and
 moderation by the serotonin transporter gene. JAMA
 .Psychiatry, 70(4), 401-408
 Wald, I., Fruchter, E., Ginat, K., Stolin, E., Dagan, D., 20
 Bliese, P.D., . . . Bar-Haim, Y. (in press). Selective
 prevention of combat-related PTSD using Attention Bias
 Modification Training: A randomized controlled trial.
 .Psychological Medicine
הערות למאמר "נא לגעת" [עמ' 66]
 אלטמן אבי, מצביאות-מנהיגות צבאית בדרג העליון, מערכות 439
 קובי, סטיבן. שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד. אור-
 עם (1996) 2
 מתוך: מנהיגות אותנטית/ גופי וג'ונס, הוצאת מטר (2007) 3
 עמוס הראל/ שנה שלמה עם פלוגת טירוני נח"ל חושפת צבא שונה
 לגמרי. הארץ, 22.3.13 4
 מתוך תמסיר של יסודות התיאוריה האדלריאנית: מרגשי נחיתות אל
 תחושת שייכות ואינטרס התברתי/פרופ' גיסי שריג 5
 חוות דעת תקופתית למשרתי הקבע של צה"ל, איגרת נציב קבילות
 החיילים, 22.2.16 6
 עם הגיעו של אל"ם אליעזר טולדנו (כיום מזכ"צ רוח"מ) לפקד על
 מחזור ס"ב, הביא את רעיון הפיתוח האישי לחניך. ההנחה בבסיס
 רעיון זה הינה שפיתוח אישי מעמיק יהפוך את החניך למפקד מבצעי
 (סא"ל) טוב יותר 7
**הערות למאמר "מיומנויות למידה במאה
 ה-21" [עמ' 74]**
 Jeff Feiertag & Zane L. Berge. "Training Generation N:
 how educators should approach the Net Generation",
 .Education+ Training, 50(6) 2008, pp. 457-464 1
 Frank Levy & Richard J. Murnane. "The New Division of
 labor: How computers are creating the new job market",
 .Princeton University Press, Princeton, 2004 2
 James W.Pellegrino & Margaret L. Hilton (eds.),
 National Research Council. Education for Life and Work:
 Developing Transferable Knowledge and Skills in the
 21st Century. Committee on Defining Deeper Learning
 and 21st Century Skills, Washington, DC, The National
 .Academies Press, 2012 3
 .Feiertag & Berge 2008 4
 .Levy & Murnane 2004 5
 Jim. Minstrell & Emily.H. van Zee (eds.). Inquiring into
 Inquiry Learning and Teaching in Science, Washington
 .DC: AAAS Publications. 2000 6
 Happen Group Ltd. London, .M. Cowan, Generation Z 7
 .United Kingdom. 2014
 Bruce. Tulgan & RainmakerThinking, Inc. , "Meet
 Generation Z: The second generation within the giant
 'Millennial' cohort", 2013 8
 ALEXANDRA LEVIT, The New York Times (28.3.15).
 Make way for generation Z. Retrived from: [http://
 www.nytimes.com/2015/03/29/jobs/make-way-for-
 generation-z.html?_r=0](http://www.nytimes.com/2015/03/29/jobs/make-way-for-generation-z.html?_r=0) 9

- 26 בתוך אלון קדיש, ומ"ד קדר (עורכים) מעטים מול רבים? עיונים ביחסי הכוחות הכמותיים בקרבות יהודה המקבי ובמלחמת העצמאות. ירושלים: מאגנס האוניברסיטה העברית.
- 27 שפירא, אניטה. (2002) חרב היונה: הציונות והכוח 1881-1948. תל אביב: עם עובד; אלון, קדיש וב"ד קדר. (1996) מעטים מול רבים? עיונים ביחסי הכוחות הכמותיים בקרבות יהודה המקבי ובמלחמת העצמאות. ירושלים: מאגנס האוניברסיטה העברית.
- 28 ברוך, קימרינג. (1993) "מיליטריזם בחברה הישראלית". תיאוריה וביקורת 4: עמ' 129.
- 29 אורי, בן אליעזר. (1995) דרך הכוונת: היווצרותו של המיליטריזם הישראלי 1936-1956. תל אביב: דביר; אורי, בן אליעזר. (2001) "החברה הצבאית והחברה האזרחית בישראל: גילויים של אנטי מיליטריזם ונאו-מיליטריזם בעידן פוסט הגמוני". בתוך מאג'ד אלחאג' ואורי בן אליעזר (עורכים). בשם הביטחון: סוציולוגיה של שלום ומלחמה בעידן משתנה. חיפה: אוניברסיטת חיפה; גלבר, יואב. (1986) גרעין לצבא עברי סדיר. ירושלים: יד בן צבי; גלבר, יואב. (1992) שורשי החבצלת. תל אביב: משרד הביטחון.
- מרכז ההסברה (1973) מהלכים אופרטיביים במלחמת הקוממיות. ישראל: שירות הפרסומים.
- אורי, בן אליעזר. (1995) דרך הכוונת: היווצרותו של המיליטריזם הישראלי 1936-1956. תל אביב: דביר. עמודים 252-268; מאיר, פעיל. (1990) עצמאות תש"ח - תש"ט. תל אביב: משרד הביטחון. עמודים 49-40.
- 31 גנזך המדינה (1948) מנהלת העם פרוטוקולים 18/4/1948 - 13/5/1948. עמוד 70.
- 32 זהבה, אוסטפלד. (1994) צבא נולד, שלבים עיקריים בבניית הצבא בהנהגתו של בן גוריון. תל אביב: מערכות. עמודים 74-70.
- 33 בראשית ימי מלחמת העצמאות אמר בן גוריון: "לא הייתי מעולם מיליטריסט... מעולם לא שנאתי מלחמה ומיליטריזם כאשר אני שונא עכשיו... איני יודע אסון יותר גדול ויותר כולל ממלחמה. אסון לא רק למנוצחים אלא גם למנצחים" (שמואל, כהן-שני. 2002) בנעליים מאובקות ובעניבה. תל אביב: מערכות. עמודים 17-16; בן גוריון אף הוסיף לבטא את התנגדותו לתופעת המיליטריזם לקראת קרבות ההכרעה בסיומה של מלחמת העצמאות באומרו: "או מיליטריזציה של מדינתנו או עלייה והתיישבות, אין מנוס מדילמה. אנו גם דוחים המיליטריזציה לגופה, איננו רוצים להקים בארץ מהדורה גרועה או טובה של אספרטה" (בן גוריון, דוד (1982) יומן מלחמה. תל אביב: משרד הביטחון-הוצאת לאור, עמוד 524).
- 34 על הניסיון להדיח את ישראל גילי מתפקידו ו"מרד הגנרלים" שבא העקבות ניסיון זה ניתן לעיין ב פעיל, מאיר ורונו, עזריאל. (1991) קרע בתש"ח. רמת אפעל: מרכז גלילי, עמודים 209-202.
- 35 פעיל, מאיר ורונו, עזריאל. (תשנ"א) קרע בתש"ח. רמת אפעל: מרכז ישראל גלילי. עמודים 194-190; זהבה, אוסטפלד. (1994) צבא נולד, שלבים עיקריים בבניית הצבא בהנהגתו של בן גוריון. תל אביב: מערכות. עמוד 78.
- 36 זהבה, אוסטפלד. (1994) צבא נולד, שלבים עיקריים בבניית הצבא בהנהגתו של בן גוריון. תל אביב: מערכות. עמוד 78.
- 37 גלעד, זרובבל ומתי, מגד. (1955) ספר הפלמ"ח. תל אביב: הקיבוץ המאוחד. עמודים ע"ד-ע"ו.
- 38 יש לציין גורם נוסף לא פחות חשוב לגבי סלידתו של בן גוריון מהפלמ"ח - ראייתו את הפלמ"ח ככלי שרת בידי מפלגת מפ"ם שכן הפלמ"ח היה מזוהה עם הקיבוץ המאוחד ומפקדיו הבכירים היו חברי מפלגות האם אולם אין היא מעיקרו של מאמר זה.
- 39 זהבה, אוסטפלד. (1994) צבא נולד, שלבים עיקריים בבניית הצבא בהנהגתו של בן גוריון. תל אביב: מערכות. עמוד 720; שפירא, אניטה. (1985) מפיטורי הרמ"א עד פירוק הפלמ"ח. תל אביב: חדקל.
- 40 בן אליעזר, אורי. (1995) דרך הכוונת: היווצרותו של המיליטריזם הישראלי 1936-1956. תל אביב: דביר; בן-יהודה, דב. (2009) מערכת הביטחון, תולדות, מבנה מדיניות. תל אביב: ספרי חמד ידעות אחרונות; אניטה שפירא (2002) חרב היונה: הציונות והכוח 1881-1948. תל אביב: עם עובד.
- Press; Giles, F.Gregory. (2002) Continuity and Change in Israel's Strategic Culture. USA: Defense Threat Reduction Agency.
- 7 שמעון בר גיורא היה ממנהיגי המרד, וזכה לניצחונות רבים כנגד הכובש הרומי, עד מפלתו.
- 8 Dima, Adamsky. (2010) The Culture of Military Innovation: The Impact of Cultural Factors on the Revolution in Military Affairs in Russia, the U.S.A and Israel. Stanford, California: Stanford University
- 9 שפירא, אניטה. (2002) חרב היונה: הציונות והכוח 1881-1948. תל אביב: עם עובד.
- 10 עוזיאל, לב. (1985) בר גיורא והשומר, מרעיון ביטחוני לארגון ביטחוני 1914-1907. תל אביב: מערכות.
- 11 למרות שהנופלים לא נהרגו בקרב היוזאי אלא נפגעו באש מן המארב, היה ניסיון לייחס לנפילתם אקט של גבורה.
- 12 מודעת אבל שפרסמה פועלי-ציון על מותם של שלושה צעירים באביב 1909. מצוטט בתוך: יונתן, פרנקל. (תשמ"ח) "ספר היזכור" משנת 1911- הערה על מיתוסים לאומיים בתקופת העלייה השנייה,, יהדות זמננו, 4, עמ' 90.
- 13 אניטה, שפירא. (1997) יהודים חדשים יהודים ישנים. תל אביב: עם עובד. עמודים 175-155; עוזיאל, לב. (1985) בר גיורא והשומר, מרעיון ביטחוני לארגון ביטחוני 1914-1907. תל אביב: מערכות.
- 14 וזאת למרות שהאירוע עצמו היה כשלון. לא הגיע תגבור בזמן, תל חי וכפר גלעדי ננטשו בעקבו האירוע, וכדומה.
- 15 כצנלסון, ברל. (תר"ף) קונטרס כ"ט: ידיעות, שיחות ומכתבים. אחדות העבודה, מפלגת פועלי ארץ ישראל: תל אביב. עמוד 1.
- 16 להרחבה ולדוגמאות נוספות ניתן לעיין ב: אניטה, שפירא. (2002) חרב היונה: הציונות והכוח 1881-1948. תל אביב: עם עובד.
- 17 שפירא, אניטה. (2002) חרב היונה: הציונות והכוח 1881-1948. תל אביב: עם עובד.
- 18 ברוך, קימרינג. (1993) "מיליטריזם בחברה הישראלית". תיאוריה וביקורת 4: עמ' 129.
- 19 להרחבה ניתן לעיין: יהושפט, הרכבי. (1990) מלחמה ואסטרטגיה. תל אביב: מערכות; ברוך, קימרינג. (1993) "מיליטריזם בחברה הישראלית". תיאוריה וביקורת 4; אורי, בן אליעזר. (1995) דרך הכוונת: היווצרותו של המיליטריזם הישראלי 1936-1956. תל אביב: דביר; אורי, בן אליעזר. (2001) "החברה הצבאית והחברה האזרחית בישראל: גילויים של אנטי מיליטריזם ונאו-מיליטריזם בעידן פוסט הגמוני". בתוך: בשם הביטחון: סוציולוגיה של שלום ומלחמה בעידן משתנה. מאג'ד אלחאג' ואורי בן אליעזר (עורכים). חיפה: אוניברסיטת חיפה.
- David, C. Rapoport, (1962) "A Comparative Theory of Military and Political Types" in Huntington P. Samuel (Ed.) Changing Patterns of Military Politics. New-York: Free Press. Pp. 71-101
- 21 שפירא, אניטה. (2002) חרב היונה: הציונות והכוח 1881-1948. תל אביב: עם עובד.
- 22 להרחבה בנושא הדרשה ותגובת הנהגת היישוב ראה: גד, ברזילי. (1992) דמוקרטיה במלחמות: מחלוקת וקונסנזוס בישראל. תל אביב: ספריית הפועלים, עמודים 44-40; אניטה, שפירא. (2002) חרב היונה. תל אביב: עם עובד. עמודים 394-392; קימרינג, ברוך. (1993) "מיליטריזם בחברה הישראלית". תיאוריה וביקורת 4: עמ' 141-123.
- 23 שפירא, אניטה. (2002) חרב היונה: הציונות והכוח 1881-1948. תל אביב: עם עובד.
- 24 דוד, בן-גוריון. (1951) בהלחם ישראל. תל אביב: מפלגת פועלי ארץ ישראל. עמוד 351.
- 25 להרחבה בנושא יחסי הכוחות בתקופת מלחמת העצמאות ניתן לעיין באלון, קדיש וב"ד קדר. (1996) מעטים מול רבים? עיונים ביחסי הכוחות הכמותיים בקרבות יהודה המקבי ובמלחמת העצמאות. ירושלים: מאגנס האוניברסיטה העברית. עמוד 194; עמיצור, אילן. (2005) יחסי כוחות ומוכנות למלחמה". בתוך אלון קדיש (עורך) מלחמת העצמאות- דיון מחודש. ישראל: משרד הביטחון; יהושע, בן אריה. (1996) "ראשית ההיסטוריוגרפיה של מלחמת העצמאות".

- Alastair, I. Johnston. (1995) "Thinking about strategic culture." *International Security*. 19 (4), Pp. 38-47.
- Alastair, I. Johnston. (1995) "Thinking about strategic culture." *International Security*. 19 (4), Pp. 38-42 ; Jeannie, Johnson. (2006) "Strategic Culture: Refining the Theoretical Construct". In Jeffrey A. Larsen (Ad) *Comparative Strategic Cultures Curriculum, USA: Defense Threat Reduction Agency*.

הערות למאמר "דוגמה אישית" [עמ' 90]

- 1 המאמר מבוסס על פרק מהספר אתיקה צבאית יהודית בהוצאת מכון משפטי ארץ, עפרה, וידיעות ספרים.
- 2 הנוכחות של המפקד בשדה הקרב הייתה חלק מן המסורת של אבות האומה, כפי שמסופר בתנ"ך על אברהם אבינו (בראשית, יד: 15-14), על יעקב אבינו (בראשית, לב: 2, על-פי פירוש הרמב"ן שם), על יהושע בן נון (דברים, ג: 28), על דוד המלך (שמואל ב, ה: 1-2) ועל יאשיהו המלך (דברי הימים ב, לה: 20-24). ראו גם: מאמרו של מרדכי יוגב, "מיקום המפקד בקרב" בתוך: יאיר הלוי (עורך), המלחמה בטרור, המכון לרבני יישובים, קריית ארבע, תשס"ו, עמ' 199 216, שבו מובאות דוגמאות לחריגה מן הנורמה הזאת ולתוצאותיה השליליות בדרך-כלל; הרב שלמה גורן, "הדוגמה האישית של המפקד במלחמה", שו"ת משיב מלחמה, חלק ג, עמ' שמד שמש; הרב יצחק קופמן, הצבא כהלכה, קול מבשר, ירושלים, תשנ"ד, פרק ח, עמ' ע עא.
- 3 במדבר כז: 17.
- 4 ספרי, במדבר, פיסקא קלט.
- 5 שופטים, ז: 17.
- 6 במדבר, כז: 17.
- 7 ראו מסקנות דו"ח ועדת וינוגרד, עמ' 404. דברים ברוח הזאת מובאים ברבים מפרקי הדו"ח, לדוגמה, עמ' 399.
- 8 מלכים א, כב: 35.
- 9 מועד קטן, כח, ע"ב.
- 10 רש"י על דברים ג: 28; מקורו בספרי שם. ראו עוד: הרב יצחק קופמן, הצבא כהלכה, קול מבשר, ירושלים, תשנ"ד, עמ' קמז, הערה שמות, יז: 12.
- 12 שמואל ב, יא: 11. אמנם, חז"ל מתחו ביקורת על אוריה החתי על כך שהזכיר את יואב מפקד הצבא כאדון לפני דוד (שבת נו, ע"א), אולם על המשך המשפט לא נמתחה ביקורת.
- 13 שמואל ב, כג: 39.
- 14 עבודה זרה, יט, ע"ב, "שיחת חולין של תלמידי חכמים"; הראי"ה קוק, אדר היקר, הקדמה.
- 15 דברים, ח: 6; שם, יט: 9; שם, כו: 17; שם, כח: 9; שם, ל: 16.
- 16 מדרש תנחומא, פרשת וישלח, סימן י. ראו עוד: מכילתא דרבי ישמעאל בשלח, מסכתא דשירה, פרק ג: "אבא שאול אומר: אדמה לו, מה הוא רחום וחנון - אף אתה רחום וחנון".
- 17 מרדכי יוגב ("מיקום המפקד בקרב", בתוך: יאיר הלוי (עורך), המלחמה בטרור [קריית ארבע: המכון לרבני יישובים, תשס"ו], עמ' 199 216) עמד על כך שחלק מההליכה בדרכי ה' מחייבת את המפקד להיות נוכח בשדה הקרב. בהקשר הזה הוא מביא כמה מקורות, בהם את דברי הנצי"ב (הרחב דבר, דברים לג: 26): "ובאותה שעה של (מלחמת) סנחריב עיקר השגחתו (של הקב"ה) לפני ירושלים, ולא מצד שהיא נקראת ירושלים אלא מצד שהיה שם צרה גדולה לישראל". כלומר, בשעת מלחמה השכינה נמצאת בשדה המערכה, וכך צריך לנהוג גם מנהיג ומפקד.
- 18 תשובת רבי אברהם בן הרמב"ם, סימן סג: "מאחר שהמצות הן מעשיות והלכת בדרכיו אלו דברים התלויים במדות כפי שפרשה הקבלה מה הוא נקרא חנון וכו', אף כי תכלית המדות האלה גם כן מעשים".
- 19 סנהדרין, יח, ע"א.
- 20 ספר חסידים (מרגליות), סימן ה.