

481-480

מערכות



גיליון 481-480 | כסלו התשע"ט | נובמבר 2018



להרוג את רומל

פעולת קומנדו כמפתח להכנעת האויב

על אף הסכנות הכרוכות בלחימה בעומק, יש לה יתרונות רבים במתווה לחימה אי-סימטרית. חיבור כוחות הקומנדו הפועלים בעצמאות בשטח לתכלית האסטרטגית, ומתן חופש פעולה על-פי עקרונות שנקבעו מראש, הם המפתח למיצוי נכון של כוחות הקומנדו לשם הכנעת האויב



בגיליון: האסלאם הרדיקלי הסוני נערך מחדש | מה ניתן ללמוד מהמערכה של דאעש במוצול על לחימה בשטח בנוי





להיות צעד אחד לפני

חוק ניירות ערך תשכ"ח:1968 קובע, כי "מידע צופה פני עתיד" הוא תחזית, הערכה, אומדן או מידע אחר, המתייחסים לאירוע או לעניין עתידיים שהתממשותם אינה ודאית ואינה בשליטתו של התאגיד בלבד. כאשר מעבירים את המונח הזה לשפה הצבאית, האויב המשתנה, האתגרים החדשים והטכנולוגיה שמתחדשת בתדירות גבוהה, הופכים כל מידע לרלוונטי בעיקר לזמנו, ומפחיתים את השליטה של הצבאות בנעשה בשטח בזמן מערכה.

גיליון 477 של **מערכות** הוקדש ברובו לשאלה כיצד ייראה צה"ל בשנת 2048 - שנת המאה למדינת ישראל. הרמטכ"ל, רא"ל גדי איזנקוט, אלופי הזרועות השונות והאגפים השונים ואפילו חניכי תלפיות - דור העתיד של צה"ל בכל הנוגע למנהיגות ביטחונית-טכנולוגית - לקחו חלק באתגר: לחזות את האויב העתידי ואת דרכי הלחימה בו בעוד 30 שנים. אחת הדרכים שהוצעה הייתה שימור הגמישות. זו הצבאית שנוגעת לבחינת הרלוונטיות של פרויקטים, וכתוצאה מכך שיפור ושימור שלהם, אך גם הגמישות הנוספת שיש לתת עליה את הדעת - הגמישות המחשבתית.

על־מנת להתמודד עם אויב חדש, יש לחשוב כמוהו. להכיר את שיטות ההתמודדות שלו מחד גיסא ואת שיטות הפעולה של צבאות אחרים נגדו מאידך גיסא. בגיליון זה למדו גיל ברעם ודניאל כהן מצבאות ארצות הברית, בריטניה ורוסיה, על דרך ניהול המערכה לכיבוש התודעה בכלל ובתחום הסב"ר בפרט. דוגמה נוספת היא בעז זלמנוביץ, שדן בלחימת דאעש במוצול ולמד על שיטות הפעולה בשטח בנוי מול אויב ששדרג את יכולותיו ועבר לשימוש ברחפנים, במל"טים, במערכות נשק שנשלטות מרחוק ובצלפים.

השתנות של אויב מצריכה השתנות של הצבא שנלחם מולו. למידה מוקדמת ממקורות זרים טרם יציאה למערכה - תיתן לצה"ל יתרון בכך שיהיה צעד אחד לפני האויב, ויהיה בצד המפתיע ולא בצד המופתע.

עדי לרנר

העורך הראשי

העורך: עדי לרנר

עורכת המשנה: מירב אברהמי כהן

חברת מערכת: אביטל רגב-שושני

רכז המערכת: רוי אשכנזי

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו גדעון דן ירושלים

ISSN 0464 2147

טלפון: 03-7607585 פקס: 03-6282913

דוא"ל המערכת: maarachot@gmail.com

כתובת למכתבים: ד"צ 02624 צה"ל

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)

מחלקת המנויים:

טלפון: 03-7607585

דוא"ל: maarachot@gmail.com

הודפס בדפוס אול דן הפקות

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם

האישית של הכותבים.

תגובות למאמרים יפורסמו בגיליון העוקב בלבד.

צילום השער: דו"ץ



04 | האסלאם הרדיקלי הסוני נערך מחדש

"אנחנו נובס ואתם תנצחו רק אם תצליחו לעקור את הקוראן מלבנו"

סא"ל (מיל) ד"ר אוריה פורמן, האוניברסיטה העברית בירושלים
זה הזמן עבור ארגוני המודיעין והביטחון בעולם להגביר את המעקב אחר הרדיקלים ותהליך השינוי שהם עוברים בתוך עצמם. אין להפחית מחשיבותו של תהליך זה רק משום שהארגונים מוכים או מוחלשים. ייחוס חשיבות הולמת לו יכול לספק את ההתרעה האסטרטגית לקראת הגל האסלאמי הבא

10 | מה ניתן ללמוד מהמערכה של דאעש במוצול על לחימה בשטח בנוי

בעז זלמנוביץ, יועץ וחוקר עצמאי בענייני צבא

לחימת דאעש במוצול מאפשרת לימוד שיטות פעולה של אויב נחוש, הפועל בשטח בנוי - אורבאני וצפוף. היא מדגימה פעולה של אויב מיומן, המסוגל לאמץ טכניקות לחימה ואמ"ח במהירות. ניתן להסיק משיטות אלה גם על פעולות האויבים הניצבים נגד צה"ל

14 | התמרון היבשתי הרבי-זרועי

אל"ם (מיל) יובל בזק, ראש צוות פיתוח תפיסת התמרון במעבדה התפיסתית,

רמ"ט אגדה 91
בגיליון הזה של "מערכות" ובגיליונות הבאים אחריו ייפרשו בפני הקוראים תוצרי המחקר המקדים שהובילה המעבדה התפיסתית, בנוגע לתמרון היבשתי הרבי-זרועי

16 | הגנה נגד התקפה - איך שגלגל מתהפך לו

סא"ל (מיל) ד"ר עזר הכט, מנכ"ל אקדמי במכללה הבין-זרועית לפיקוד ומטה

אמרתו של קלאוזיץ על עדיפותה הטבעית של ההגנה בתנאי ששני הצדדים נהנים מעוצמה ומיכולות שוות, נכונה עקרונית ברוב המצבים. ואולם, נראה שבתחומים צרים, כמו מצבים בלוחמה האווירית או מצבים בלחימה הבלתי-סדורה, יש נסיבות שמפרות אותה

24 | מבצעי תמרון יבשתי מול מבצעי ירי-מנגד בעולם

סא"ל (מיל) ד"ר עזר הכט, מנכ"ל אקדמי במכללה הבין-זרועית לפיקוד ומטה

ד"ר איתן שמיר, מרצה בכיר באוניברסיטת בראיילן וחוקר במרכז בס"א למחקרים אסטרטגיים הפולמוס סביב השאלה האם הטכנולוגיות החדישות מאפשרות לנצח מלחמות באש מנגד או אפילו באש מרחוק, ואולי ללא אש כלל, הוא מוקד הדיון בניהול מלחמות במאה השנים האחרונות. הניסיון המבצעי מראה שדנרש תמרון קרקעי כדי להכריע את המלחמה

32 | התמרון בצבאות זרים

תפיסות הפעלת הכוח ברחבי העולם

שמואל שמואל, רמ"ח צבאות הזרים והסבי"ח, מרכז דדו

בבואנו לבחון את תפיסות הפעלת הכוח העתידיות של צה"ל, יש מקום לתת את הדעת גם להמשכיות של תפיסות התמרון בצבאות זרים במערב

36 | הערכת החסר המודיעינית של ארגון הווייטקונג והשפעתה על ההפתעה האמריקנית במתקפת טט

סא"ל אלעד אדרי, מג"ד בחטיבת החילוץ בפיקוד העורף

בין זרועותיה השונות של קהילת המודיעין האמריקנית ניטש ויכוח ערב מתקפת טט, הבדלי תפיסות מבצעיות, ומאבקי אגו בין גנרלים ומנהלים בכירים, הביאו לכך שהמתקפה בסופו של דבר הייתה הפתעה גמורה

42 | סוד התבוסה האמריקנית בווייטנאם

פוקר בקלפים פתוחים

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

בעזרת המודיעין, התחבולה וההסתרה הצליחו לוחמי הווייטקונג לגבור על מאזן כוחות כליכך לא שווה מול האמריקנים. לסוכנים כפולים כדוגמת פאם שואן אן ודאנג טראן דוק, שפעלו בתוך שירותי המודיעין של הדרום והעבירו את כל המסמכים לצפון, היה תפקיד מכריע במלחמה

48 | בין מתקפת טט בווייטנאם למלחמת לבנון השלישית

הושפעויותה על ההספקה לכוחות

רס"ן גיל כהן, רמ"ד תכנון הספקה אט"ל

מוכנת הכוח הטקטי היא חלק חשוב בעיצוב הלחימה. שכן בעת התקפת פתע כמו מתקפת הטט, המענה שניתן על-ידי הכוח מעצב את הקרב, ואילו המענה שמרמת הגדוד ומעלה מעצב את תוצאות הקרב

52 | להרוג את רומל

אל"ם רועי לוי, מפקד עוצבת ברעם

על אף הסכנות הכרוכות בלחימה בעומק, יש לה יתרונות רבים במתווה של לחימה א-סימטרית. חיבור כוחות הקומנדו הפועלים בעצמאות בשטח לתכלית האסטרטגית כדי שיוכלו לפעול לאורה, ומתן חופש פעולה על-פי עקרונות שנקבעו מראש, הם המפתח למיצוי נכון של כוחות הקומנדו לשם הכנעת האויב

58 | מה יכולה האסטרטגיה הביטחונית ללמוד מהאסטרטגיה העסקית?

אל"ם א', קצין מודיעין

שלושה נושאים מהווים פוטנציאל ללמידה מהאסטרטגיה העסקית לאסטרטגיה הביטחונית. יש לבחון הצעות אלו ביחס למסמכי "אסטרטגיית צה"ל" ולתהליך שהתקיים במהלך הכנתם, כדי לבחון אם הן רלוונטיות ליישומים אחרים גם בעתיד

64 | שימוש בלוחמת סייבר למבצעי השפעה צבאיים

דניאל כהן, חוקר בכיר בסדנת יובל נאמן למדע, טכנולוגיה וביטחון, אוניברסיטת תל-

אביב וראש תחום מחקר ואסטרטגיה במכון אבא אבן במרכז הבינתחומי הרצליה
גיל ברעם, מנהלת המחקר בסדנת יובל נאמן למדע, טכנולוגיה וביטחון, ועמיתת מחקר במרכז הרבי-תחומי לחקר הסייבר על-ש בלווטניק, אוניברסיטת תל-אביב
רשת האינטרנט והרשתות החברתיות הפכו לגורם המשפיע על התנהגות החברה האנושית ולכלי מרכזי להשפעה ולעיצוב תודעה, גם בעת מערכה צבאית. המבצע האמריקני נגד דאעש משקף את הא-סימטריה הבסיסית המאפיינת את כללי המשחק בניהול מערכה על התודעה

70 | תעלומת המפגש החשאי השלישי של קיסינג'ר ואסמאעיל בספטמבר 1973

רמי רום, חבר הנהלה בעמותת המרכז למלחמת יום הכיפורים

במהלך פברואר 1973 התקיימו מפגשים גלויים וחשאיים בין היועץ לביטחון לאומי המצרי חאפז אסמאעיל, ומקבילו היועץ לביטחון האמריקני הנרי קיסינג'ר, בנוגע למשא ומתן עם ישראל - שידעה על תוכנו. מסמכים שמובאים לראשונה מצביעים על מפגש שלישי, חודש לפני פרוץ מלחמת יום הכיפורים, שמגלה תיאום אסטרטגי בין השניים לפני המלחמה ובמהלכה

76 | יעדים ואינטרסים במשאומתן

המשאומתן בין ישראל וארצות-הברית לטיוע הצבאי

במלחמת יום הכיפורים

רס"ן יוגב נדב, מד"ר פ"ם אלון, המכללת הצבאית

המשאומתן בין ישראל וארצות-הברית בנוגע לרכבת האווירית שנועדה לסייע במהלך מלחמת יום הכיפורים הוא דוגמה לכך שקיים קושי לנהל משאומתן מעמדה של חולשה, אך חשוב לזכור כי הבנת האינטרסים והיעדים של הצדדים במשאומתן היא חלק גדול מהפיתרון ומהדרך להתנהל בתוכו

82 | הבעת דעה בכתב על-ידי מפקדים בכירים בצה"ל: תוכנית לשינוי תרבות ארגונית

סא"ל יניב מינקוב, רע"ן מח"צ (מחקרים צבאיים) במחלקת אמ"ח בזרוע היבשה

כתיבה צבאית חשובה למפקד הבכיר לצורך גיבוש דעה וקבלת החלטות. תרבות כתיבה זו אינה נפוצה כיום בצה"ל ועל כן יש לגבש תוכנית במטרה לשנות את התרבות הארגונית בתחום זה. מימוש התוכנית עשוי להביא לגדלת היקף הכתיבה בצה"ל, להעלאת איכותה ובסופו של דבר לקבלת החלטות טובות יותר

מדורים

86 | חיל המודיעין

חלק א

לשון
מלחמה

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

88 | הערות שוליים



לוחם דאעש. הארגון איבד
את הממד השריטוריאלי
חסר התקדים של מדינתו

**"אנחנו נובס ואתם תנצחו רק אם תצליחו
לעקור את הקוראן מלבנו"**

האסללאם הרדדיקלי הסונוני נערך מחדש

זה הזמן עבור ארגוני המודיעין והביטחון בעולם להגביר את המעקב אחר הרדיקלים ותהליך השינוי שהם עוברים בתוך עצמם. אין להפחית מחשיבותו של תהליך זה רק משום שהארגונים מוכים או מוחלשים. ייחוס חשיבות הולמת יכול לספק את ההתרעה האסטרטגית לקראת הגל האסלאמי הבא



ובהתאם לכך תופעת האסלאמיזם נבחנת באמצעותו באופן מוגבל. המאמר מציע תפיסה רחבה יותר של מונח זה.

שידוד מערכות

שלושת הארגונים שורדים, פעילים ובכל זאת נתונים במשבר: צבא "המדינה האסלאמית" הובס מהר יחסית על-ידי כוחות מקומיים בסיוע המעצמות, מחוזות "המדינה האסלאמית" צומצמו לכרי כיסי שליטה ודאעש שב להיות ארגון התנגדות. אנשיו נסוגו למדבר, נטמעו באוכלוסייה, שבו למדינות המקור או יצאו ל"מחוזות" מרוחקים ולזירות ג'האד אחרות. כתוצאה מאובדן הערים והקושי להתנהל במרחב איבר הארגון משאבים (נפט, הכנסות ממיסים וכדומה). בנוסף, הגעת הלוחמים הזרים הידרדלה והבכורה במחנה הסלפיג'האדי עומדת שוב לתחרות.

אליקאעדה נפגע קשות בעשור האחרון מידי האמריקנים, שהתמקרו בשכבת ההנהגה והפיקוד שלו. מאמצי השיקום שלו הובילו אותו להוריד פרופיל, ולנסות לנצל את ההתמקרות הבינלאומית בדאעש. לשם כך ומשום הצורך בשיקום היכולות המבצעיות, נזנח זמנית המאמץ לבצע פיגועים במערב ושלוחות הארגון פעלו בעיקר בארצותיהן. יוצא דופן היה הטבח במערכת כתב העת הסאטירי "שרלי הברד" בפריס בינואר 2015.

אליקאעדה משתנה. מארגון עם מרכז חזק וכמה שלוחות אקסקלוסיביות, הוא הופך לאוסף דה-צנטרליסטי של שלוחות רופפות יותר ובפריסה גלובלית רחבה (המזרח התיכון, אפגניסטאן-פקיסטאן, תת-היבשת ההודית ויש להניח שגם באירופה). נאמנותו נתונה עדיין לאלה שהוא צמח בחיקם – הטאלבאן.³

"האחים המוסלמים" היו מאז ומתמיד התנועה האסלאמיסטית הגדולה ביותר, ומודל לחיקוי עבור אינספור אגודות אסלאמיות בעולם שעסקו בעיקר בחינוך, בהטפה ובפעילות רווחה. כאופוזיציה נאבקו "האחים המוסלמים" במשטרים במסגרת כללי המשחק שחוקי המדינה והמשטרים אפשרו, תוך ניסיון לשמר לעצמם חופש פעולה ולגיטימיות, ובכל זאת הם בדרך כלל נרדפו. כבוא "האביב הערבי" מסוף 2010 ואילך, בכמהלכו הודחו שליטים והתקיימו לראשונה בחירות חופשיות, בחרו כמה ציבורים במרחב הערבי לתת את קולם לתנועה זו. מרבית האוכלוסייה במצרים או בתוניסיה בחרה אז במי ששיקפו את נטיותיה המסורתיות השמרניות, ובמשך עשרות שנים עשו כדי להקל עליה את מצוקותיה.

מה שנראה כהתגשמות ציפיותיהם של "האחים המוסלמים" נמשך לא יותר משנה. בי-2013 הודח הנשיא, איש ה"האחים המוסלמים" מוחמד מורסי, בהפיכה צבאית. תנועת אלינהרה (התחייה) בתוניס בחרה לסגת מעמדת שלטון; "האחים המוסלמים" במדינות המפרץ (למעט קטר) נדחקו והודרו, ורק במרוקו נותרה גרסה מסוימת של תנועת "האחים המוסלמים" משולבת כמפלגה בשלטון. המדינות התומכות – קטר ותורכיה – שקועות בצרות משלהן ומתקשות לשמר קשב מתמשך למצבם של ה"האחים המוסלמים". בהיבט הפנימי, הארגון נתון כיום בעשיית חשבון נפש בשאלת הדרך נוכח הדיכוי וההדרה שהם מנת חלקו, ובהמשכו של הוויכוח הבינ-דורי בשאלות הקשורות בדמותו העתידית של הארגון.⁴

מרבית האתגרים העומדים בפני הארגונים הסונים הרדיקלים הם משותפים: הצורך לשמר את הרלוונטיות בקרב האוהדים.

השיפור המתמיד ביכולות הלוט"ר של "אויבי האסלאם".



סא"ל (מיל) ד"ר אוריה פורמן,
האוניברסיטה העברית בירושלים

ההבטחה שבכותרת לקוחה מדבריו של דובר דאעש ("המדינה האסלאמית"), אבו מוחמד אלי-עדנאני, כמה חודשים לפני מותו. מדובר במנשר קולי ארוך, שבו חזה עדנאני כבר במאי 2016 את קריסתה הטריטוריאלית של הח'ליפות, והבהיר כי אין יסוד לציפיות הרווחות במערב בדבר תבוסה מכרעת של הארגון.¹ המסר אופייני לאסלאם הרדיקלי באשר הוא, ונובע מהאמונה בוודאות ניצחון האסלאם בסופה של המערכה ארוכת הימים. לשיטת האסלאם "הפוליטי", הניצחון יתבטא בשובם של "האחים המוסלמים" לשלטון במצרים ובמדינות נוספות, כדי ליצור את הבסיס לתקומת הח'ליפות. על-פי התיאולוגיה של דאעש, ניצחון צבא המאמינים יתרחש בקרב המכריע עם הכופרים "בהגיע השעה", כלומר ערב יום הדין.

היום כבר ברור כי הארגונים העיקריים העומדים בליבת הרדיקליזם הסוני התרחקו ממימוש חזונם, לאחר שכשלו במאמציהם לנצל את ההזדמנות שזימן עבורם "האביב הערבי":

- ➊ דאעש איבר את הממד הטריטוריאלי חסר התקדים של מדינתו.
- ➋ אליקאעדה איבר את הבכורה בעיראק ובסוריה, וכיום הוא נדחק למובלעת מצומצמת יחסית בשטח סוריה.
- ➌ "האחים המוסלמים" הודחו מהמעמד השלטוני אליו הגיעו בכמה מדינות, וכיום הם נרדפים ושומרים על פרופיל נמוך.

עם זאת, מעקב יום-יומי אחר הנעשה בעולמם של הרדיקלים מגלה חיות ופעלתנות רבה. האירועים במהלך השנה האחרונה בלבד מלמדים על פעילות ג'האדית אינטנסיבית במזרח התיכון, ובאזורים רבים באסיה, באפריקה ובאירופה. כל סוגי היעדים האפשריים מותקפים: יעדי צבא ושלטון, אזרחים, מרכזים עדתיים, מעברי גבול, אתרי תיירות, גורמים פוליטיים ועוד. כל סוגי הפעילות ננקטים: תקיפות משולבות, פיגועי "פגע וברח", פיגועי הקרבה, מארבי מטענים, השתלטות על שטח ומגוון פעולות גרילה. לצד אלה מנוהלים תהליכי גיוס ואימונים, מאמצי שיקום, וכמובן ניצול אינטנסיבי של המדיה החברתית.²

הדיווחים באמצעי התקשורת המובילים בעולם על "שגרת" פעילות זאת מועטים, למרות שמאות אנשים נטבחים במהלכה. זאת משום שבשלב זה היא כמעט ולא מייצרת תפניות דרמטיות באזורים השונים, ולמרות כמה פיגועים כואבים באירופה בשנים האחרונות, הטרור אינו רווח באותה מידה במערב. מרבית פעילות הטרור מתרחשת במדינות קשת אי היציבות הגלובלית – מדינות מתפתחות – שמרבית הנפגעים בהן הם מוסלמים ומקומיים אחרים. זה מעניין פחות את דעת הקהל העולמית ולכן, למרות החיוניות שמקרין הרדיקליזם, מבחינתם של משקיפים רבים, האסלאם הסוני הרדיקלי מצוי בנסיגה; "הגל האסלאמי" של ימי "האביב הערבי" הולך ודועך.

במאמר זה אעמוד על מצבם הנוכחי של שלושת הארגונים המובילים, ועל כיוון התפתחותה של הסונה הרדיקלית על-פי המודל המכונה בדרך כלל "גל אסלאמי". המונח "גל" משקף רק חלק מהמציאות,

עד שיתאפשר לו לכונן מחדש ישות מדינתית באופן משמעותי. האסטרטגיה היא כפולה: לשמר כיסי שליטה באזורים בהם הובס, ולכונן מחוזות שליטה באזורים חדשים. דאעש יפעל כארגון התנגדות במאפייני גרילה וטרור כדי לערער את היציבות, להפריע לתהליך הפוליטי המקומי ולהשתלט על תשתיות. בנוסף, במקומות שבהם ישתלט יוסיף מוסדות אזרחיים, יאכוף את השריעה ויספק שירותים לתושבים. במדינות המערב הוא יבנה תשתיות מבצעיות על בסיס אוהדים מקומיים ולוחמים חוזרים. המטרה של הקמת השלוחות במערב היא להקיז דם כדי לזרוע פחד ודהימורליזציה, לחזק את האסלאמופוביה, לפגוע כלכלית ולהניע לתמורות פוליטיות ושינויי מדיניות. באשר לאליקאעדה, הנסיבות מחייבות את הארגון להתנהל בין סדר העדיפויות המקורי שלו ובין סדר עדיפויות שנכפה עליו מכוח המציאות. מראשיתו הצהיר הארגון כי הרציונל להקמתו הייתה ההצלחה במלחמה נגד הכובש הסובייטי באפגניסטאן, והעתקת המודל של אליקאעדה אל-צלבה (הבסיס המוצק) לזירות אחרות על-פני הגלובוס ("ג'האד עולמי"). זאת במטרה לשחרר את כל ארמות האסלאם הכבושות בידי המערב (וישראל). אחר כך פניו מועדות להפלת המשטרים "הכופרים" בארצות האסלאם ולבסוף – להקמת ח'ליפות עולמית.

בפועל נאלץ הארגון להתמקד בהגנה על עצמו, בשיקום מנגנוניו ובמשיכת אהדה, והאסטרטגיה היא בהתאם: מאבק על לכידות הארגון ומאמץ להתקרב לציבור הרחב, שיקום היכולת המבצעית הגלובלית, התחברות לארגוני מרי מקומיים והכול תוך שמירה זמנית על פרופיל נמוך.⁵

"האחים המוסלמים" מתמקדים בעת הזו בארבע מטרות עיקריות:

1. להטמיע בציבור את המסר בדבר הלגיטימיות של שלטונם במצרים.
2. לשקם את התשתיות הארגוניות והסוציאליות.
3. להגיע להכרעה פנימית בשאלת הדרך.
4. לשכך את המתח הבינ-דורי.

הוויכוח הפנימי יקבע את דמות הארגון בעתיד. המשמרת הוותיקה היא שמרנית ופרגמטית על-פי מיטב המסורת של הארגון, נאמנה למאבק פוליטי לא אליים ומהווה את ההנהגה (מבוגרים ואפילו קשישים), שאמונה על סגנון של היררכיה וציות. המשמרת הצעירה היא בעלת אופי רפורמיסטי ומהפכני, ומטבע הדברים גם מיליטנטית יותר. היא דוגלת ביתר פלורליזם בתוך הארגון, בשילוב נכון של צעירים ובהפעלת כוח כאשר נדרש.

מצדדי האלימות ב"אחים המוסלמים" כבר נסמכים על מדרוך הלכתי שהופץ ברשת ב-2015 תחת הכותרת הלכות ההתנגדות העממית להפיכה. ספר זה מניח תשתית הלכתית להיתר שימוש מבוקר בכוח



פיגוע של אליקאעדה בניין האו"ם בנג'אד. הנסיבות מחייבות את הארגון להתנהל בין סדר העדיפויות המקורי שלו ובין סדר עדיפויות שנכפה עליו מכוח המציאות

➔ מאמצי ההכחדה האמריקניים.

➔ מתחים פנימיים.

חלק מן הארגונים עומדים גם בפני אתגרים ייחודיים: דאעש נדרש לפעור שבין ההצלחה הגדולה שבראשית הדרך (והסטנדרט ההישגי שהציב) ובין הנסיגה המהירה, ולהקניית היגיון ומשמעות לאובדן הטריטוריות. אליקאעדה עדיין מנסה להיפטר מדימויו האסקולוסיבי, ו"האחים המוסלמים" כתנועה עממית ופתוחה יותר נדרשים יותר מהאחרים למאבק הבינ-דורי.

בין ההזדמנויות העומדות בפני הארגונים יש לא מעט מהמשותף. בראש ובראשונה המשך קיומם של גורמי היסוד שדרבנו מאז ומתמיד את עליית האסלאם הסוני הרדיקלי: דימוי המשטרים כמודרניסטיים-חילוניים; אוזלת ידם המסורתית בתחום החברתי-כלכלי; דרך שלטונם האוטוריטרי המדכא; ומה שנתפס כאימפריאליזם זר ומתמשך. נוכחותם וכובד משקלם של גורמי יסוד אלה הועצמו מאז 2011, ואף נוסף להם השסע הסוני-שיעי במרחב המפרץ-סוריה-עיראק.

קריסת הסדר בעולם החלש נמשכת וממשיכה לספק לארגוני ג'האד אזורים מוחלשים, בהם יוכלו לשוב להיאחז ולשגשג. אי היציבות והסכסוכים הנפוצים באסיה, בתת-היבשת ההודית ובאפריקה, מאפשרים התפשטות וריבוי מוקדים ארגוניים (מחוזות, שלוחות) שיבטיחו שרידות, ניהול רשתות וסיוע הדדי. לאלה יש להוסיף את הניסיון הנרכש בתחום הצבאי ובתחום הממשל האזרחי, את הסתגלות ויכולת האדפטציה, את השרידות הרעיונית, היכולות הגבוהות בתחום המדיה החברתית, שימור מעגלי תמיכה ומקורות סיוע חומרי, ויכולת ההנעה מרחוק של אוהדים.

מטרות ואסטרטגיות

היעד העיקרי של דאעש בעת זו של שידוד מערכות הוא להתאים את חזונו – "להישאר ולהתפשט" – למציאות המשברית בה הוא נתון: לשרוד ("להישאר"), אך גם לנהל מלחמת התשה נגד המשטרים המוסלמים ומדינות במערב, כדי ליצור נקודות אחיזה חדשות ("להתפשט"). זאת

ההיסטוריה של האסלאם הרדיקלי

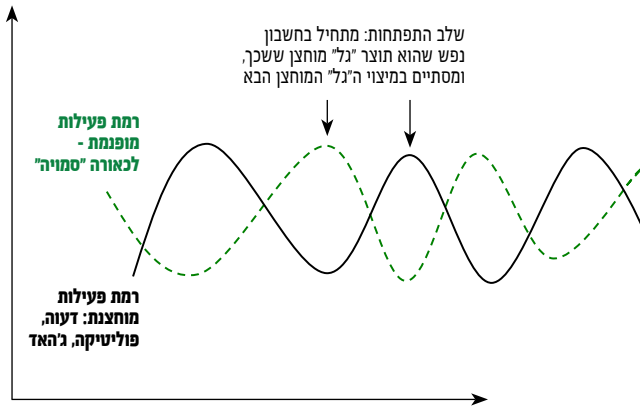
מלמדת כי כאשר ארגונו השונים עומדים

בפני ניסיון הכחדה - הם מתאימים עצמם

ושורדים בתהליך שמכין למעשה את

שובם, את "הגל האסלאמי" הבא





תרשים מס' 1: התפתחות האסלאם הסוני הרדיקלי בשתי עקומות ("גלים") של פעילות

שהם נוקטים בה אינה מתאימה עוד. כאן מתחילה פעילות מופנמת שמבשרת על תחילתו של שלב היסטורי חדש בהתפתחות הזרם הרדיקלי באסלאם. חשבון הנפש של הרדיקלים – כל אחד בארגונו אך גם כשיח קולקטיבי – כולל פענוח והגדרה של המציאות שהשתנתה. הם מפרשים אותה בהתאמה למציאות משברית דומה שכבר פקדה את המאמינים במהלך ההיסטוריה, ומוזה הם למדים על משמעויותיה ועל התרופות לה. בהתאם לכך הם מעדכנים את האסטרטגיה, מתווים דרכי פעולה מתאימות, וכשהכל מבשיל – ההוגים והפוסקים נרתמים לניסוח והפצה של הדוקטרינה החדשה.

כלל הפעילות הזו נוטעת את פירותיה בקרב הארגונים הוותיקים, או מניעה להופעתם של ארגונים חדשים – צאצאים רעיוניים ודוריים של הראשונים. מכאן מתחילה לעלות מחדש עקומת הפעילות המוחצנת. הניסיון מלמד שהתפתחות זו עלולה להיות מואצת אם תתרחש בנסיבות בהן המשטר מקנה לה חופש פעולה בשל ביטחון עצמי מוגבר, ניסיון פיוס או מגמות של דמוקרטיזציה. נאמני האסלאם, בהם גם בני דור חדש וצעיר, יוצאים לדרך חדשה – גל אסלאמי חדש – בכל תחומי הפעולה: דעוה, פוליטיקה וג'האד. חשיבות הזיקה בין שתי עקומות התהליך (המוחצנת והמופנמת) טמונה בכך שהיא מבטיחה את רציפות קיומו ואת חיוניותו של הרדיקליזם, ומתווה את כיווני התפתחותו. שתי העקומות מתארות לאורך מאה השנים האחרונות ארבעה שלבי התפתחות עיקריים של הרדיקליזם:

1. הופעת אסלאמיזם מסוג חדש ובראשו "האחים המוסלמים", כתוצאה של מגמות רפורמיסטיות באסלאם בסוף המאה ה-19 ותחילת המאה ה-20.
2. הופעת המיליטנטיות והג'האד הפנימי על רקע דיכוי האסלאמיסטים בידי משטרי הנאצרים והבעת החל משנות ה-50.
3. הגלובליזציה של הג'האד והדעוה על רקע כישלון הג'האד הפנימי, ההגירה וההצלחה באפגניסטן ב-1989.
4. הגל הרביעי והאחרון על רקע "האביב הערבי", שכאמור כבר עבר את שיאו (ראו תרשים 1).

מצב ההתפתחות הנוכחי

המלחמה האמריקנית בטרור שלאחר 11 בספטמבר, הביאה לדעיכה של הגל האסלאמי שהתפתח מאז שנות ה-90 תחת הכותרת "ג'האד עולמי". הייתה זו שגרת דעיכה ממושכת שהתבטאה בעיקר

נגד המשטר, שלא על יסוד האשמה בכפירה (כמו הסלפיה-ג'האדיה), אלא על יסוד האשמה בפשע – גזל השלטון בכוח מידי השליט הלגיטימי. לפי הספר, דין השריעה הוא להתנגד למשתלט בכל דרך. תפיסה זו פותחת פתח לנאמני "האחים המוסלמים" לנקוט בדרכים כוחניות, בלי לבגוד בתפיסה האופרטיבית הבסיסית שלהם כמטיפים ומחנכים. שימוש באלימות י שקף לא יותר מאשר את צו השעה.

"גל" או יותר מזה?

במערכת הבינלאומית לא רווחת עוד האשליה כי הארגונים הללו הובסו באמת או יובסו לגמרי בעתיד. ההיסטוריה של האסלאם הרדיקלי מלמדת כי כאשר ארגוני השונים עומדים בפני ניסיון הכחדה – הם מתאימים עצמם ושוודרים בתהליך שמכין למעשה את שובם, את "הגל האסלאמי" הבא. גל אסלאמי הוא מונח בספרות ובתקשורת המתאר את עקומת הפעילות המוחצנת של האסלאם הרדיקלי (ג'האד, דעוה, פוליטיקה) בשלב הגאות שלה. הגאות, שמתבטאת בגודש אירועים שנמצא על סדר היום של דעת הקהל, משפיעה על הביטחון ועל היציבות באזורים גדולים ובעולם, ועל מדיניות של גופים בינלאומיים ומדינות. גודש האירועים כולל שפיכות דמים, התכתשויות פוליטיות ואידיאולוגיות, ערעור משטרים והשלכות רגשיות על קהלים גדולים. לגאות זאת יש שיא שלאחריו באה ירידה, אך לא היעלמות, משום שהמאבקים שמנהלים אויבי הרדיקליזם נגדו הם חסרי הכרעה. כך שרירות הרדיקליזם מבטיחה את שובו והתהליך, חוזר על עצמו.

מה קורה בעת ירידה, בשיא השפל? על כך אנחנו למדים רק בדעיכה. זאת משום שחוקרים ומשקיפים נוטים להתמקד, מטבע הדברים, בעיקר בפעילות המוחצנת. הם כמעט ומתעלמים לגמרי מעקומת פעילות המתרחשת בשיא הדיכוי, ולכן היא לכאורה סמויה מן העין. אלא שעקומה זו אינה נעלמת: היא מבטאת גודש פעילות של חשבון נפש, של הפקת לקחים, של התארגנות מחדש ושל התווית אסטרטגיה בעבור הדור הבא של הרדיקלים. היא מתרחשת בבתי הכלא ובמחתרת. תוצריה הם עמדות, כתבים, טפות, פסקי הלכה ובניין כוח שמוסיפים חדש לצד ישן. זו פעילות שאין בה עצמה שפיכות דמים, היא אינה יוצרת עומס רגשי על דעת הקהל או דרישה לפעולה מידית, ולכן היא כמעט ולא מעסיקה עיתונאים, מומחי ביטחון או מדינאים. היא מעסיקה בעיקר חוקרים מן האקדמיה העוקבים אחריה בשל עניינם ברצף ההתפתחות ההיסטורית.

עקומה זו מגיעה לכדי גאות ושיא משלה כאשר עקומת הפעילות המוחצנת מצויה בשפל, וכך הן משקפות יחס הפוך מבחינת האנרגיות שמושקעות בהן. עם זאת, הן מניעות זו את זו: דיכוי משמעותי מהווה שינוי במציאות החיים של הרדיקלים, ומבהיר להם שהפרקטיקה

המלחמה האמריקנית בטרור שלאחר 11 בספטמבר, הביאה לדעיכה של הגל האסלאמי שהתפתח מאז שנות ה-90 תחת הכותרת "ג'האד עולמי". האביב הערבי שם קץ לדעיכה זו ושינה את המגמה



עקומת הפעילות הסמויה היא התהליך שבצעם ימים אלה מעצב את הגל האסלאמי המוחצן הבא, וככל הנראה את שלב ההתפתחות החמישי של הדרדקלי. בעבר היו העקומות השונות מתפתחות לאורך שנים ארוכות, לעיתים לאורך כמה עשורים. לאחרונה, כאשר זרם האירועים וההתפתחויות מואץ בשל הגלובליזציה והריגטיזציה, מואצים גם תהליכי עומק היסטוריים. אין לדעת מתי יתחיל הגל המוחצן הבא, אבל נוכל לזהות את ראשיתו עם הופעתו של צבר אירועים ופעולות שיהיה חריג בהיקפו, באינטנסיביות שלו ובחידושו (ראו תרשים 2).

סיכום

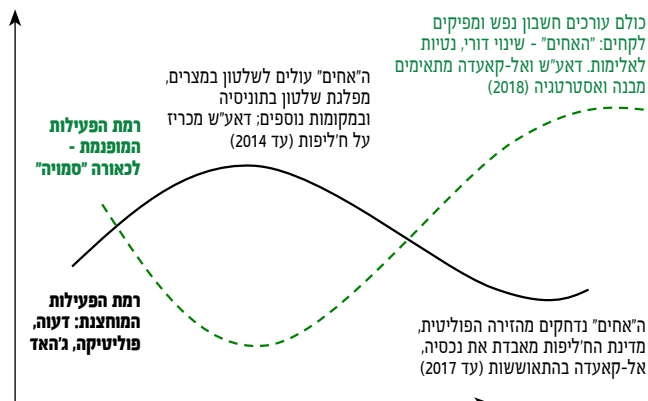
גל אסלאמי חדש הוא מן הצפוי. זאת כי כמו שאויביה של התופעה שרירים וקיימים ומדי פעם מכים בה קשות, כך גם שרירים וקיימים הגורמים המסורתיים המצמיחים אותה ואינם מאפשרים את הכרעתה. ההתגוששות במהלך האביב הערבי נוטה בשלב זה לטובת אויבי הדרדקלים, אך התקופה רק העמיקה וחזקה את גורמי הצמיחה: המשבר החברתי-כלכלי, הרודנות, השמרנות והמעורבות הזרה. הדרדקליזם יצמח מתוקף ההתמדה של נאמניו, בשל כניסת הרור הצעיר של מלחמת האזרחים לשורות הארגונים, בשל חולשתם המוכנית של המשטרים ובשל מגוון זירות עוינות שעוד מחכות ליישובן:

- ⊕ הזירה השבטית: מזרחית, אפריקה, אסיה.
- ⊕ הזירה העדתית: סונה-שיעה, מוסלמים-נוצרים.
- ⊕ הזירה האתנית: הפלישות הפרסית, הרוסית והתורכית, ותזוזות הכורדים במרחב הערבי הסודי-עיראקי.
- ⊕ הזירה התרבותית: דת-חילוניות.
- ⊕ הזירה המדינית: התחרות על השפעה בין המעצמות האזוריות.

הגל האסלאמי הבא ישתלב בזירות הללו, ישפיע עליהן ויושפע מהן. פוטנציאל הטרור העולמי עלול לגבור משום התפוצה הגלובלית של דור הג'האד, ואפשרות הסטת מרכזי הכובד האופרטיביים אל מחוץ למזרח התיכון. כבר עתה מתפורים לוחמים מנוסים, מיומנים ובעלי הנעה חזקה, מוטיבציה ונחישות, בזירות רבות יותר. מעל לכל תרחף הרוח של דאעש עם הסטנדרט הישגי החדש שהציבה, חובת ההוכחה שלקח על עצמו אל-קאעדה והאפשרות כי לפחות חלק מגוף הרעיה העצום בראשות "האחים המוסלמים" יטה לשימוש באלמות. מבחינת דאעש זה יהיה כבר באחריות הרור השני, מבחינת אל-קאעדה זה יהיה הרור הרביעי ומבחינת "האחים המוסלמים" – דור חמישי ויותר.

ההתמודדות עם הגל האסלאמי הבא עלולה לתבוע משאבים גדולים יותר בכל ממדי הלוח"ר: תקציבים, מודיעין, שיתופי פעולה, סיוע למדינות חלשות ומערכה על התודעה בקרב קהלי היעד של הדרדקלים. השימוש שנעשה בנשק כימי במהלך מלחמת האזרחים בסוריה הראה כי כוחם של המרסנים בתחום זה נחלש. זאת לצד המאמץ של ארגוני טרור להשיג יכולות לא קונבנציונליות ואולי גם הקלות היחסית בהשגת ידע וחומרים, מחזקים את האפשרות של הופעת טרור מסוג זה.

זה הזמן עבור ארגוני המודיעין והביטחון בעולם להגביר את המעקב אחר הדרדקלים ותהליך השינוי שהם עוברים בתוך עצמם, לכאורה באופן סמוי. אין להפחית מחשיבותו של התהליך רק משום שהארגונים מוכים או מוחלשים. ייחוס חשיבות הולמת לעקומת הפעילות הזאת, שכאמור חלק גדול ממנה מתבצע בעצם בגלוי, יכולה לספק את ההתרעה האסטרטגית לקראת הגל האסלאמי הבא וגם לא מעט מידע אודותיו. ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



תרשים מס' 2: האסלאם הסוני הרדיקלי בשתי עקומות הפעילות 2018-2011

בניסיונות הישרדות של ארגוני הג'האד, ובמאבק סיופי ואפור של ארגוני הרעיה. עליפי המודל שהוצע כאן, היה זה זמנה של עקומת הפעילות המופנמת. היא הייתה גם סמויה לכאורה רק משום שמעט בלבד עקבו אז אחר הדרדקליזם כדי להבין לאן הוא חותר לקראת השלב הבא של הפעילות הגלויה, לכשתתאפשר לו. נראה היה כי גל אסלאמי חדש אינו עומד על הפרק בטווח הנראה לעין.

הפתעת אירועי "האביב הערבי" מסוף 2010 הציפה לזמן קצר את ההערכה כי אביב העמים הצפוי הופך את האסלאם הרדיקלי ללא רלוונטי, וגם הדרדקלים נזקקו לזמן כדי להתעשת ולהביא את תהליך חשבון הנפש לידי סיום חד ומהיר. בעיקר כאשר הבינו כי האירועים האלה מקנים להם חופש והזדמנות חסרי תקדים כדי לממש את חוונם. השנים הראשונות של האביב הערבי התאפיינו אפוא בגאות ניכרת בפעילות הרדיקלית בכל תחומי העשייה. פועלם שרטט עקומה הולכת ועולה ששברה שיאים, אלא שגם כוחות "המהפכה שכנגד" התעשתו מהר:

- ⊕ כבר בי-2013, לאחר שנה בשלטון, הורידה הפיכה צבאית את "האחים המוסלמים" במצרים מאיגרא רמא לבירא עמיקתא.
- ⊕ פעילות הקואליציה בהובלת ארצות הברית החלה לדחוק את דאעש בעוד הארגון נמצא עדיין בדרך אל פסגת הישגיו.
- ⊕ אליקאעדה הלך והסתבך ביחסיו עם שלוחתו העיקרית בסוריה. מנגנון פיגועי חו"ל החדש שהקים בסוריה, תחת השם "קבוצת ח'דאסאן" חוסל, ושורת פעיליו הבכירים המשיכה להידלדל.

עקומת הפעילות המוחצנת של הדרדקלים החלה לאותת על ירידה. מה שנתפס כגל אסלאמי נבלם, והשלב הרביעי בהתפתחות ההיסטורית הלך והסתיים.

בעת הוו האסלאם הרדיקלי מצוי למעשה בעיצומה של עקומה חדשה מהסוג המופנם שהוא גם סמוי למדי: למרות שהוא נתון בתהליכים של הפקת לקחים, בהתארגנות מחדש, בהתוויית רעיונות מעודכנים, בהתאמת אסטרטגיות ובקליטת דור חדש, מספר המאמרים וההתייחסויות של משקיפים ובכירים בעולם צלל מאז שחרור מוצול בעיראק ודיר אל-יוזר בסוריה. "האחים המוסלמים" זוכים אף הם להתייחסויות מעטות בלבד. ניכר כי תהליכי השיקום וההשתנות של הארגונים, כמו גם האפשרות שיצוצו טיפוסים חדשים של רדיקליזם, אינם נמצאים במוקד סדר היום העולמי כמו שקורה בעת שהם יוצאים לעימותים ברחובות או נוטלים חלק בטרור ובמלחמות אזרחים.



מה ניתן ללמוד מהמערכה של דאעש במוצול על לחימה בשטח בנוי

בעז זלמנוביץ,
יועץ וחוקר עצמאי בענייני צבא



מוצול (אל-מוצל) נכבשה על-ידי ארגון דאעש ("המדינה האסלאמית") ביוני 2014, כחלק מהמערכה שניהל לכיבוש מרחב "הסהר הפורה" (המזרח התיכון). הארגון השית על העיר שלטון שרעי (שלטון על-פי ההלכה האסלאמית), כמו גם על ערים וישובים אחרים, ניהל את כל המערכות "האזרחיות"¹ והכין את העיר למערכה צבאית של מגננה, נגד כוחות מדינת עיראק וקואליציה אפשרית. זו החלה באוקטובר 2016, ונמשכה עד יולי 2017.

מהמערכה לכיבוש מוצול מידי דאעש במהלך 2016–2017 ניתן ללמוד לקחים רבים.² בנוסף לכך שהייתה זו המערכה הגדולה ביותר מזה עשור וחצי בעיראק, מאפייני הצדרים הלוחמים וגיוונם מאפשרים לצפות רכיבים וגורמים שיפעלו בשדות קרב נוספים בעתיד הקרוב, וחלקם כבר נצפו אצל אויבינו.³

חוקרים מצביעים על דמיון למערכות נגד דאעש ונגד נספחיו בערים נוספות בעיראק, בסירת שבלוב מיולי עד דצמבר 2016, והמערכה באל-ירקה שבסוריה בשנים 2016–2017. במקרים אלה ובמקרים נוספים תמכו ארצות-הברית ומדינות נוספות בכוחות המקומיים בהתקפות אוויריות ובכוחות קרקעיים. מוצול מדגימה, שוב, כיצד מגן הנחות יחסית בכוחות (כ־3000–5000 לוחמי דאעש נגד קואליציה של כ־100,000 איש)⁴ ובאמל"ח, אך נחוש, מאורגן, מאומן ובעל יכולת לימוד ואימוץ דפוסי לחימה ואמל"ח מהירים, יכול לעכב תוקף בשטח בנוי צפוף למשך זמן ניכר יחסית.⁵

מאמר שפרסם בכמה זו ד"ר דוד רוכן בראשית 2018 בוחן את קרבות מוצול ואל-ירקה ומציע לקחים לכוחותינו.⁶ המאמר הנוכחי חוזר לסעיף האויב ובוחר בקצרה את מה שניתן ללמוד מהמערכות במוצול

ובמקומות נוספים על דפוסי הפעולה האופייניים לאויב מסוג זה, בדגש על לחימה במרחבים בנויים.⁷ הוא איננו מתמקד בלקחים האסטרטגיים, הטקטיים והאחרים שניתן ללמוד מהמערכה, גם אם לפעמים מצביע עליהם.⁸

ייצור אמל"ח

מחקרים שנעשו במהלך הלחימה ולאחריה מצביעים על כך שדאעש הקים תעשייה מסודרת ומנוהלת של ייצור והפצת אמצעי לחימה במוצול.⁹ באופן דומה התנהלו הרברים באל-פלוג'ה.¹⁰ הגם שחלקי מערכות או אמל"ח יוצרו בבתי מלאכה שונים, תהליכי הייצור, ההרכבה, האחסנה והשינוע נשלטו באופן מרוכז, ונקבעו סטנדרטים צבאיים לייצור, להרכבה ולאחסנה. סטנדרטים אלה מאפשרים ייצור איכותי, דבר המשפר את השימוש באמל"ח ואת דיוקו. לפי חלק מהחוקרים נפח הייצור של האמל"ח במוצול תוך כדי המערכה עצמה היה גדול מאוד. על חלק מן האמל"ח היו מדבקות שהוכנו על-ידי הגורם המייצר בארגון, והסבירו את אופן הפעלתו ואת שיטות הכוונון.¹¹ ניכר כי היה שימוש בחומרי גלם ממקורות מגוונים, חלקם מן השוק האזרחי, חלקם מוכרים ממדינות שונות (לדוגמה, טורקיה) וחלקם מאמצעים שנתפסו במהלך השתלטות דאעש על שטחים וערים בסוריה ובעיראק, כמו חומרי נפץ שמקורם במוקשים.¹² בנוסף, אמל"ח רב הוכרח עבור דאעש ממקורות מגוונים וממדינות שונות, בעיקר מסין, מרוסיה וממדינות מזרח אירופה.¹³

ביצורים והרס תשתיות קריטיות כחלק מעיצוב שדה הקרב

דאעש נקט בשיטת הגנה קבועה, במסגרתה מוצול מוחזקת כמצודה עצמאית היקפית, בדומה ליישובים אחרים שהוחזקו על-ידי הארגון. לוחמי דאעש בנו עמדות לחימה מבוצרות ומכשולים בטבעות מהחלק החיצוני של העיר ועד למרכזה. אלה גובו במטענים ובמוקשים.¹⁴ דאעש הכין את שדה הקרב במוצול באמצעות בניית מערך הגנה שכלל ביצורים רבים, סוללות עפר, חסימות ומכשולים כרוכות וככשיים. המכשולים כללו אלמנטים של בטון (שחלקם נבנו על-ידי ארצות-הברית בזמן השליטה בעיראק), מכוניות הרוסות וקווי מתח גבוה חיים.¹⁵ כארגון שהתמחה בלחימה בשטח בנוי, עשה דאעש שימוש טקטי במבנים ובהריסות לצורך הפעלת נשק שטוח מסלול ותלול מסלול.¹⁶ כחלק מהכנת שדה הקרב, נוקו על-ידי הארגון שטחים רבים לצורך יצירת קווי הראייה והאש. דאעש, למרות ההצהרות על הקמת מדינה, לא חס על תשתיות במרחב מוצול לצורך עיצוב שדה הקרב. בכלל זה הרס הארגון גשרים, כבישים ומבנים,¹⁷ דבר שהפך כל קרב לחרידה לשטח הבנוי לקרב הבקעה.¹⁸ בנוסף, הארגון לא בחל בפיצוץ אתרים קדושים וסמליים. דוגמה בולטת היא פיצוץ מסגד אל-נורי, בו הצהיר מנהיג הארגון אבו בכר אל-בגדאדי על הקמת הח'ליפות.¹⁹

שימוש נרחב במערכות מנהרות מסועפות ומורכבות²⁰

כחלק מהכנת שדה הקרב עשו בדאעש שימוש מסיבי במנהרות, בערים רבות בהן התנהלו קרבות.²¹ זאת כמו רבים אחרים הנמצאים בנחיתות מול יריב השולט באוויר ובקרקע.²² למנהרות של דאעש היו כמה שימושים ותצורות: מנהרות הגנה, מנהרות התקפה, מנהרות הברחה ומנהרות תופת,²³ שימושים המוכרים גם לצה"ל.

לחימת דאעש במוצול מאפשרת לימוד שיטות פעולה של אויב נחוש, הפועל בשטח בנוי - אורבאני וצפוף. היא מדגימה פעולה של אויב מיומן, המסוגל לאמץ טכניקות לחימה ואמל"ח במהירות. ניתן להסיק משיטות אלה גם על פעולות האויבים הניצבים נגד צה"ל



פיגוע של דאעש במוצול. דאעש הקים תעשייה מסודרת ומנוהלת של ייצור והפצת אמצעי לחימה במוצול

שימוש באזרחים כמגן אנושי ובכלל זה אוכלוסיות שלמות²⁴

דאעש השתמש באוכלוסייה של מוצול כמגן אנושי, כדי להקשות על ההתקפות האוויריות והקרקעיות על העיר.²⁵ בכלל זה איים הארגון על אזרחים שניסו להימלט, ואף העניש אותם. האזרחים שימשו כחלק ממערך ההגנה של מרחבים ומתקנים ספציפיים. לדוגמה, ההתקפות האוויריות על מפעלי ייצור של מכוניות תופת ואמל"ח אחר מצד הקואליציה הופחתו, לאחר שהסתבר כי דאעש משתמש באוכלוסייה להגן עליהם.

שימוש ברחפנים מסחריים ובמל"טים,²⁶ חלקם התקפיים²⁷

שימוש זה היה נפוץ מאוד,²⁸ וניתן לראותו גם בקרב חזבאללה, חמאס וארגוני טרור נוספים.²⁹ השימוש ברחפנים מסחריים לצורכי תצפית וסיוור עלידי דאעש נראה כבר ב-2016. עליפי מחקר שפרסם המרכז

לצורכי תקיפה. באוקטובר 2016 גרם מל"ט מתאבד של דאעש למותם של שני לוחמים מהמיליציה הכורדית, ובינואר 2017 הציג דאעש סרטון תעמולה שבו רחפן מטיל פצצות 40 מ"מ שמקורן בתחמושת ממקל"ר (מקלע רימונים) שחובר להן זנב לייצוב. בנוסף לפצצות המקל"ר הוסבו סוגי תחמושת נוספים לפצצות אוויר, כדוגמת רנ"ט (רובה רימונים נגד טנקים). אמנם הריוק לא היה רב כתוצאה מבעיות ייצוב, הן של הרחפנים והן של הפצצות, אך היה בזה משום איום על הכוחות הקרקעיים ושיבוש פעולתם, במיוחד שבחלק מהימים הוטלו עשרות מהם.³²

נגד הרחפנים של דאעש נעשה שימוש במגוון אמצעים, החל מירי נק"ל וכלה בשימוש בלוחמה אלקטרונית.³³ יש המציינים את הלחימה ברום הקרוב לקרקע במוצול כמלחמת הרחפנים הראשונה. הצד האחר – כוחות הקואליציה העיראקית – הפעיל גם הוא רחפנים ומל"טים מסחריים, וגם הוא למד תוך כדי לחימה ואימץ שיטות מגוונות לשימוש ברחפנים. בכלל זה "מוסרו" צוותי הפעלה שפעלו גם בקרונות שליטה,³⁴ אולתרו מנגנוני הטלת פצצות (ברומה לשימוש שעשה דאעש) ואומצו שיטות דיווח והולכת כוחות באמצעות הרחפנים.

רכבי תופת³⁵

במוצול נעשה שימוש רב ברכבי תופת,³⁶ לעיתים עד חמישה ביום, שיוצרו בבתי מלאכה באופן כמעט סדרתי. השימוש בהם היה יצירתי ומתוחכם עד כדי כך שצבא ארצות-הברית כינה אותם החמ"מ (חימוש מונחה מדויק) של דאעש.³⁷ ברור מאליהם שרכבי תופת לא נמצאים בשימוש בלעדי של דאעש³⁸ והם גם לא המצאה שלו, אך הארגון משתמש בהם כחלק אינטגרלי מהאמל"ח בשדה הקרב ולא רק לצורך פעולות טרור. הפעלתם נעשתה בטכניקות שונות, לדוגמה הסוואתם כרכב תמים; שימוש במיגון נוסף על-מנת לאפשר להם להגיע לכוחות המטרה למרות ירי נגדם; הצבת עמדת נשק על הרכב למטרה דומה; שימוש במחסים ובכלי רכב על מנת להסיט את שירות וכוחות הקואליציה לעבר רכב התופת, ואף הכוונת רכבי התופת באמצעות רחפנים,³⁹ תצפיות ואופנועים.⁴⁰

מניתוח של השימוש ברכבי תופת באמצעות דאעש ממחצית 2015 ועד ראשית 2017 נמצא, כי נעשה שימוש בכלי רכב מגוונים: משאיות, רכבי שטח, כלי רכב צבאיים ואף רק"ם. לפחות פעם אחת נעשה שימוש ברכב תופת נשלט מרחוק. לעומת זאת, כוחות הקואליציה למדו שנגד רכבי תופת יש להשתמש בשני סוגים של אמצעים: אמל"ח – מקלעים כבדים, מטולי וטילי נ"ט,⁴¹ ובמחסומים מלאכותיים – תעלות וחסיומת עפר ובטון.

מטענים

דאעש עשה שימוש נרחב במטענים בתצורות שונות, שהוטמנו כחלק ממערך ההגנה של מוצול. נמצאו מגוון הפעלות מרחוק ושיטות מלכוד. דאעש מלכוד כל דבר, ובכלל זה גופות, רהיטים וצעצועים, כפי שנהג גם במקומות אחרים, דוגמת אל-ירקה. בחלק מן המקורות נטען שהאוכלוסייה הרבה שנותרה בעיר דווקא הפריעה לדאעש בהטמנת המטענים והפעלתם,⁴² אך ההערכות הן שכמות חומרי הנפץ והמטענים שנותרו במוצול לאחר כיבוש ידרשו יותר מעשור לטיהורה המוחלט מהם, כשחלקם הונחו בבתי התושבים. המטענים שולבו במערכי ההגנה ההיקפיים של מוצול, בצפיפות גדולה יחסית – עד כשני מטרים בין מטען ומטען בחלק מהמקרים.⁴³ נתונים מהלחימה באל-ירקה, שניתן להשליכם על הלחימה במוצול,



השימוש ברחפנים מסחריים לצורכי תצפית ולסיוור עלידי דאעש נראה כבר ב-2016. צילום: גטי אימג'ס

ללחימה בטרור באקדמיה הצבאית של ארצות-הברית "ווסט פוינט", היה שימוש במל"טים ורחפנים תוצרת 16 חברות משבע מדינות שונות. מערך הרכש והשינוע של הכטב"מים המורכב והמסועף נוהל, כפי הנראה, בידי שני אחים מדאעש בנגלדש.³⁰ בין השאר נצפה שימוש בכטב"מים מסוגים שונים.³¹ בהיותו ארגון חדשני עשה שימוש ראשוני, למעשה פעמיים, במל"טים

במקרה זה מוצול איננה המקום היחידי שבו נעשה שימוש במערכות נשלטות מרחוק, ודאעש איננו הארגון היחידי שעשה שימוש בהן. אך במוצול הופגן שימוש יצירתי במערכות נשלטות של רובים, מקלעים וטיילי נ"ט.

הטעיה ומיסוך

עלי-מנת לשבש את התצפית והשליטה האווירית המוחלטת של הקואליציה, השתמש דאעש במיסוך עשן. כמו כן היה שימוש בכיסוי סמטאות על-ידי רשתות וברדים. באופן מרחבי, הארגון עשה זאת על-ידי הצתת מתקני קידוח נפט ומפעל גופרית, ואילו בשדה הקרב השתמש בהצתת צמיגים וחומרים נוספים. לצורך הונאה בנו אנשי דאעש דמויי עץ של כלי רכב, שהיוו מטרות לתקיפות אוויריות. להטעיה ולהפתעה השתמשו לוחמי דאעש במדים ובציוד של הכוחות העיראקיים, ממש כפי שעשה חמאס במבצע "צוק איתן" ב-2014.



בניין הרוס במוצול. כארגון שהתמחה בלחימה בשטח בנוי, עשה דאעש שימוש טקטי במכנים ובהריסות לצורך הפעלת נשק שטוח מסלול ותלול מסלול. צילום: גטי אימגס

מצביעים שקרוב ל-80% מהנפגעים מצד הקואליציה שלחמה כנגד דאעש נפגעו ממטענים.⁴⁴

מתאבדים נושאי חגורות נפץ

דאעש עשה שימוש רב במתאבדים ובכלל זה נשים וילדים.⁴⁵ ברומה לשימוש ברכבי תופת, גם במתאבדים חגורי חגורות נפץ היה שימוש טקטי כאמל"ח להתקפה ולהתגוננות. במקרים מסוימים הופעלו צוותי מתאבדים כהתקפה נפרדת מהכוחות האחרים.⁴⁶ במצבורים שנמצאו לאחר כיבוש העיר נמצאו עשרות וסטים וחגורות נפץ שנועדו למתאבדים.⁴⁷

צלפים

לוחמי דאעש עשו שימוש רב בצליפה, והצלפים היו מטרד רב. לכן, חלק ממאמצי ההפצצה האווירית של הקואליציה הופנו למיקומי צלפים משוערים, וכך גם הלחימה הקרקעית ברחובות.⁴⁸ לאחר שחרור מוצול נמצאו בשטח מגוון של נשקי צליפה, לרוב עם כוונות ראיית יום בלבד.⁴⁹ קיימים דיווחים אודות משקפות מגבירות אור כוכבים שנעשה בהם שימוש על-ידי דאעש. גם במקרה זה לא מדובר בתופעה נפוצה,⁵⁰ אולם אין זה מעיד שאין רכש ושימוש באמצעים שכאלה ניתן, בחלקם, לרכש בשוק המסחרי החופשי.

נשק⁵¹

מרבית הנשק שבשימוש דאעש הוא בסטנדרט "ברית ורשה", אך נמצאו גם כלי נשק בסטנדרט נאט"ו. היה שימוש רב במטולי 40 מ"מ (שכאמור, גם כלל שימוש להטלה מהאוויר מרחפנים). דאעש עשה שימוש רב במטולי נ"ט מסוגים שונים, חלקם תקיניים וחלק מאולתרים.⁵² נמצאו פגזי מטול בקטרים שונים (40, 66, 72 ו-90 מ"מ). דאעש עשה שימוש בטיילי נ"ט, ולא רק במסגרת הקרב במוצול.⁵³ לדוגמה, קונקורס תוצרת בולגריה.⁵⁴ כמו כן נעשה שימוש רב במרגמות בקטרים שונים. עניין זה אינו מפתיע, שכן למרגמות יתרון בשטח הבנוי בגלל קשת מעוף הפצצה.

הפעלת מערכות נשק נשלטות מרחוק

ככמה מקרים נתגלו אמצעי אמל"ח הנשלטים ומופעלים מרחוק. גם

רכבי תופת לא נמצאים בשימוש בלעדי של דאעש אך הארגון משתמש בהם כחלק אינטגרלי מהאמל"ח בשדה הקרב, ולא רק לצורך פעולות טרור

ייצור נשק כימי ושימוש בו⁵⁵

דיווחים רבים בעיראק ובסוריה מצביעים על שימוש של דאעש בנשק כימי מסוגי כלור, הדרל וחומרים כימיים נוספים שלא זוהו. במוצול עצמה נעשה ניסיון כזה באפריל 2017, אולם הוא לא פגע בכוחות העיראקיים.⁵⁶ נעשה שימוש בתחמושת תלולת מסלול עלי-מנת לשגר את החימוש הכימי, אך גם במטענים הכוללים חימוש כימי.

סיכום

לחימת דאעש במוצול מאפשרת לימוד שיטות פעולה של אויב נחוש, בשטח בנוי-אורבאני צפוף. אויב מאומן, מיומן ומסוגל לאמץ טכניקות לחימה ואמל"ח, בחלקם מוצרי מרף, במהירות. דאעש עשה שימוש נרחב ברחפנים מסוגים שונים לצורכי תצפית ותקיפה. השימוש ברחפנים להכוונה מכוניות תופת הפך אותן לחימוש מונחה מדויק לעיניים, אך גם מדגים את היכולת לשימוש באמצעים זמינים והפיכתם לנשק קטלני.

הכיסים העמוקים יחסית של הארגון אפשרו לו לרכוש אמל"ח בדרכים מגוונות, וכן לפתח מערך ייצור ממוסד בסטנדרט אחר יחסית. הניסיון המבצעי של מפקדי הארגון ולוחמיו בא לידי ביטוי בארגון העיר להגנה, ובאופן הלחימה המותאם לנחיתות בכוחות ובאמל"ח, ותחת עליונות אווירית מוחלטת של הקואליציה. כל אלה ותחומים נוספים שנסקרו חלקית בלבד יכולים להצביע על שיטות ואמצעים שבאמצעותם יפעלו האויבים הניצבים נגד צה"ל, הלומדים את השיטות האחר מהשני.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



התמרון היבשתי הרבי־זרועי

בגיליון הזה של "מערכות"
ובגיליונות הבאים אחריו
ייפרשו בפני הקוראים תוצרי
המחקר המקדים שהובילה
המעבדה התפיסתית, בנוגע
לתמרון היבשתי הרבי־זרועי



"המלחמה היא תופעה בהיסטוריה המשתנה עמה. לכן הבנתה הייבת להיות על רקע לימוד ההתפתחויות ההיסטוריות"¹

התמרון ניכר בתנועותיות, בדינמיות, ביכולת ללבוש ולפשוט צורה ולהשתמש בדרכים רבות ומתוחכמות במרחב ובאמצעים הפיזיים בכדי לתמרן את תודעתו של האויב. בכך אולי מהווה התמרון את פסגת אמנות המלחמה. התמרון של אלכסנדר בקנה, של חניבעל דרך האלפים, מלחמות נפוליאון, הבליצקריג הגרמני התמרון הישראלי בששת הימים, המערכה האמריקנית במלחמת המפרץ, כולם נחקקו בדברי ימי ההיסטוריה כפסגת המחשבה הצבאית, כשיאה של אומנות המלחמה.

כאשר גיבש דוד בן-גוריון בתחילת שנות ה-50 את תפיסת הביטחון של ישראל ואת הדוקטרינה הצבאית שלה, הוא בחר בגישת התמרון מתוך רצון לקצר את המלחמה, להרתיע את האויב ולהאריך את משכי הזמן בין סבבי המלחמות. "אם יתקיפו אותנו בעתיד, אנו רוצים שהמלחמה תתנהל לא בארצנו, אלא בארץ האויב, ושלא נתגונן אלא נתקוף. מלחמה זו עושים לא עליידי יישובי ספר, אלא עליידי כוחות ניידיים המצוידיים בכלי תנועה מהירים ובעוצמת אש חזקה".²

כוח המחץ מבוסס אוויר ושריון המגויס, מאורגן ומנויד במהירות לזירות הלחימה ופועל להבקעת מערכי האויב ותנועה עמוקה לעורפו, התפתח והפך לאחד מיסודות הביטחון ולגורם משמעותי בניצחונות בסבב המלחמות בין מלחמת סיני ומלחמת יום הכיפורים. אך לא פחות מהיותו כלי משמעותי לניצחון במלחמה, הפך התמרון לחלק מן האתוס הישראלי. בזה היה כוחו, בכך הייתה גם חולשתו.

לקראת סוף שנות ה-90 וראשית שנות ה-2000 הפכו המושגים "מבוכת התמרון" או "משבר התמרון" לשגורים יותר בשיח הצבאי והביטחוני. הם ביטאו בעיקר את התחושה כי מה שהיה אפקטיבי מול צבאות, איננו מספק עוד את הסחורה בשדות הקרב החדשים שהלכו ושינו את פניהם. מרכז הכובד בתפיסת הפעלת הכוח נרד לאש מבוססת מודיעין, ואלו באו לידי ביטוי יותר ויותר במבצעי צה"ל השונים.

אסטרטגיית צה"ל שפורסמה זה מכבר זיהתה את התהוותם של אתגרים חדשים בזירת המלחמה, והחזירה את גישת ההכרעה ללב התפיסה הישראלית. בהמשכו, מתווה מסמך האסטרטגיה את הכיוונים לפיתוחה של יכולת תמרון יבשתי רב־זרועי, ומטיל את האחריות לכך על המפקדה הכללית.

אך התמרון המתבצע בשדה הקרב הוא הקצה. התוצר של תהליכי תכנון ובניין כוח, שתכליתם לעצב את דמותו ותכונותיו, לבנות את יכולותיו וליצור את התנאים הנדרשים שיאפשרו להביאן לכלל ביטוי מושלם בשדה הקרב. בכך מהווה תהליך פיתוח התפיסה את הצעד הראשון במסע בן אלף מילין. אתגר משמעותי ומשא כבד שנדרשים בו למידה מעמיקה, חשיבה פורצת דרך ומחויבות של כלל השותפים, בכירים וזוטרים.

לאורך ההיסטוריה התעצב עולם המלחמה, ובכללו התמרון, תחת השפעתם של שלושה שיעורים, שונים בטבעם ובקצבם. השעון הראשון הוא הטכנולוגי שקצבו הואץ בעשורים האחרונים, והוא המשפיע העיקרי על הכלים והאמצעים המשתתפים ומשפיעים על הקרבות. השעון השני הוא השעון ההיסטורי הפועל בקצב איטי יותר. הוא הקובע מיהן המסגרות שיילחמו (עמים, ארגונים, מדינות, ממלכות, שבטים), מה טבען של הבריתות שיווצרו, מהם האינטרסים עבורם הם ילחמו, את המגבלות הבין־לאומיות השוררות ועוד. השעון השלישי הוא השעון הביולוגי־אבולוציוני. הוא הקובע את טבע האדם, את יכולותיו ומגבלותיו הפיזיות, הקוגניטיביות והנפשיות, את הגורמים שמניעים אותו להילחם או לברוח, להתעלות או להישבר, ועוד. אלו כמעט ולא השתנו לאורך השנים, וניכר שגם לא ישתנו בטווח הנראה לעין.

כיצד השפיעו השינויים הללו על התמרון בעבר, כיצד ובאיזה קצב הם יתפתחו וכיצד הם עשויים להשפיע ולעצב את התמרון העתידי? אלו הם חלק מן האתגרים עימם נדרשת התפיסה להתמודד. אך ככול שראשה יהיה באוויר, נדרשת התפיסה להיות מעוגנת היטב לקרקע המציאות. ואולי זהו האתגר המשמעותי מכולם.



קריאה מועילה,
אל"ם יובל בוק



"גזעון בוחר את 300 הלוחמים". ציור: גוסטב דורה, 1866. הנוודים התקשו להתמודד עם ביצורים עוד מימי התנ"ך

הגנה נגד התקפה -

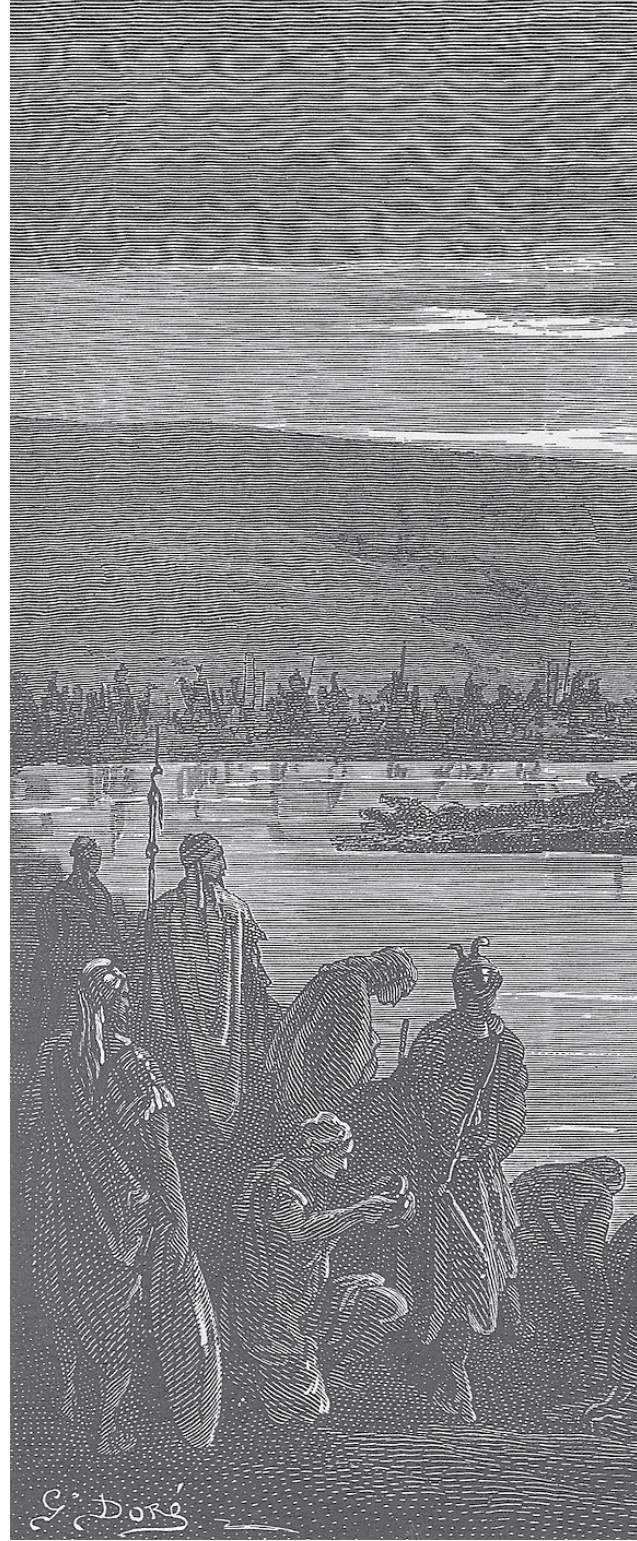


אמרתו של קלאוזביץ על
עדיפותה הטבעית של ההגנה
בתנאי ששני הצדדים נהנים
מעוצמה ומיכולות שוות, נכונה,
עקרונית ברוב המצבים. ואולם,
נראה שבתחומים צרים, כמו
מצבים בלוחמה האווירית או
מצבים בלחימה הבלתי־סדורה,
יש נסיבות שמפרות אותה

סא"ל (מיל) ד"ר עדו הכט, מנכ"ל
במכללה הבינ"זורועית לפיקוד ומטה

המלחמה היא אלימות הרדית בין שתי קבוצות אנשים, השואפות
כל אחת להרוויח משהו על חשבון האחרת. ההתקפה היא צורת
הלחימה שבאמצעותה כל קבוצה מנסה לשנות את המצב לטובתה,
ואילו ההגנה היא צורת הלחימה שבאמצעותה כל קבוצה מנסה לשמר
את המצב הקיים על-ידי מניעת הישגים מהאויב. אם איננו יודעים
את הכוונות של כל קבוצה, אנו עדיין יכולים לזהות מי תוקפת ומי
מגנה אם נסתכל באופן הפעולה שלהן – ההתקפה מיושמת על-ידי
תנועה של כוחות או של אש משטחו של התוקף לתוך שטחו של
האויב, ההגנה מיושמת על-ידי חסימת תנועה זו. בתיאוריה אפשר
לדבר על ההתקפה הטהורה או על ההגנה הטהורה, אבל במציאות לא
ניתן לקיים התקפה טהורה או הגנה טהורה. כוח שמשימתו הגנתית
יצטרך לנקוט במהלכים התקפיים כדי לעמוד במשימתו (ולו רק
לירות באויב כדי למנוע ממנו לנוע), וכוח שמשימתו התקפית יצטרך
לנקוט גם במהלכים הגנתיים כדי לשרוד ולעמוד במשימתו.

ההוגה הצבאי קרל פון קלאוזביץ טען שבמצב בו האמצעים העומדים
לרשות שני היריבים זהים, הרי שמשימת המגן קלה יותר למימוש
מאשר משימת התוקף¹. זו הסיבה שכדי לעמוד במשימתו בדרך-כלל
נדרש התוקף להיות בעל עדיפות כלשהי על-פני המגן: מספרית,



איך שגלגל מתהפך לו

איכותית או תחבולנית. ואולם, עיון בתולדות המלחמות משחר האנושות מגלה תקופות שבהן היתרון של ההגנה היה בולט יותר ותקופות שבהן להתקפה היה יתרון כלשהו, או שלפחות הצטמצמה העדיפות הדרושה לו כדי להביס את המגן.

תקופות אלה מובחנות זו מזו בהבדלים טכנולוגיים ותרבותיים, שמאפייניהם תרמו לחיזוק ההגנה על חשבון ההתקפה או לחיזוק ההתקפה על חשבון ההגנה. גורמים נוספים שהשפיעו היו היחס בין גודלם המוחלט של הצבאות היריבים ובין ממדי זירת המלחמה ומגבלות הזמן שהוגדרו לצבאות השונים על-ידי הנסיבות הבאות:

➤ **נסיבות מדיניות.** חשש מפני התערבות של כוחות נוספים במערכה או, לחלופין, כמיהה להתערבות כזו.

➤ **נסיבות כלכליות.** משך הזמן שאפשר היה להשבית את האוכלוסייה המגויסת מהתפרנסות.

➤ **נסיבות עונתיות.** מגבלות של לחימה בתנאי מזג אוויר שונים, ותנאי השטח שהקשו יותר על צד זה או אחר.

במאמר זה יוצגו בתמצית הסוגיות הטכנולוגיות והתרבותיות שנוגעות למחזוריות של השינויים ביחס שבין ההגנה ובין ההתקפה, תוך הצגת הגורמים שגרמו לשינוי.

מן האדם הקדמון ועד נפוליאון

כבר בעת העתיקה אפשר לראות את יתרונה הבסיסי של ההגנה על פני ההתקפה. ברמה האסטרטגית אפשר לראות הבדל גדול ביכולת של קהילות שונות לפלוש לארצותיהן של קהילות אחרות. הבדל שנבע מהמרכיב הארגוני של קהילות אלה: קהילות שהסתמכו על צבא לא סדיר (מיליציה), שאנשיו נדרשו להפסיק להתפרנס כדי לצאת למלחמה, לא יכלו לקיים מסעות מלחמה ממושכים, ופלישותיהן היו לרוב פשיטות ולא כיבוש. לעומת זאת, קהילות שהצליחו לסגל לעצמן חלוקת תפקידים – חלק מפרנסים וחלק נלחמים – יכלו לרוב לקיים מסעות מלחמה ממושכים יותר ולעסוק בכיבוש ולא רק בפשיטות.

היו גם מצבי ביניים. למשל, על אף שהצבא הרומאי היה צבא לא סדיר במהותו (מתגייסים בעת צורך ומשתחררים בתום עונת המלחמה – בדומה לכוחות המילואים של צבאות בני ימינו), עיר המדינה רומא מצאה דרכים להסדיר את פרנסתם של המגויסים, באופן שאפשר לה לגייס חלק ניכר מכוחה לפרקי זמן ממושכים, לנהל מלחמות רבות שנים בנכר, לכבוש ולקיים אימפריה. ואולם, בסופו של דבר גם רומא נאלצה לעבור לצבא סדיר.

לנוודים הייתה בעיה נוספת – הם התקשו להתמודד עם ביצורים.² כאשר הצליחו לפרוץ לתוך יער מבוצר הדבר נבע לרוב מתחבולה ולא מכישורים הנרסיים.

בניגוד לנוודים, הממלכות העתיקות דוגמת האשורים, המצרים,

הבבלים, הפרסים והיוונים התמחו בפריצת ביצורים. האמצעים היעילים ביותר לכיבוש מצודות וערים מבוצרות היו מצד אחד שפיכת סוללות עפר בצמוד לחומת המצודה, וקעקועה באמצעות אילי ניגוח שהובאו לראש הסוללה, ומן הצד האחר הפירת מנהרות אל מתחת ליסודות החומה ומיטוטה מלמטה. אל אלה נוספו אמצעי עזר שונים: קשתות רבות עוצמה ומגדלים ניידים שאפשרו לתוקף לסלק מראש החומה את הלוחמים המגנים, כדי שלא יפריעו לחיילים העוסקים במלאכת ההנדסה. לשיא השכלול הגיעו הרומאים. הם למדו את הידע ואת הטכנולוגיה של קודמיהם והוסיפו דרגת נחישות, מיומנות וארגון שהפכו את מלאכת פריצת הביצורים למדע מדויק. על יכולתם זו בנו את האימפריה האדירה שלהם. נדירים המקרים בהם הרומאים נאלצו לצור על יעד מבוצר יותר משבועות ספורים לפני שפרצו לתוכו וכבשו אותו. ואולם, קריסת האימפריה הרומאית העלימה חלק ניכר מהידע הזה – גם את הטכנולוגיה, גם את שיטות הפעולה והכי חשוב – את היכולת התחזוקתית לקיים צבא לאורך זמן במצור.

התנאי ליכולת הממלכות הקדומות לנהל בעיילות התקפה על יעד מבוצר היה קיומם של צבאות סדירים שאומנו בתכיפות, אורגנו ביחידות וקוימו על-ידי מערכי תחזוקה מסודרים. ממלכות שהצליחו להקים צבאות כאלה יכלו לקיים מערכה רציפה או מצור רציף במשך שנים. לממלכות ימי הביניים האירופאיות³ שקמו על חורבותיה של האימפריה הרומאית לא היו הכלים הארגוניים הדרושים להקים ולקיים צבאות כאלה. תחת זאת, הם עברו לשיטה הפיאודלית – הקצאת קרקעות ואיכרים לכל לוחם, כדי שיפרנסו אותו בעודו משקיע את זמנו באימונים צבאיים.

בסופו של דבר ריסקה שיטה זו את הממלכות לרסיסים אוטונומיים, מכיוון שהמלכים לא יכלו לכפות את מרותם השלטונית. את רוב זמנם בילו הלוחמים באחוזותיהם, שם היו מעין מלכים קטנים על אדמתם, ולא אבו להתגייס לשירות המלך. לפיכך דרשו, ובמהלך חלוף הדורות אף השיגו, הקצבת משך השירות הנדרש בשנה. ברוב הממלכות האירופאיות קוצר משך השירות לכדי 40–60 ימים בשנה. אצילים סוררים מילאו את מחסני המצודות שבנו לעצמם ככל טוב הארץ שסביב המצודה והסתגרו בתוכן. במצודה איכותית יכלו כמה עשרות לוחמים לבלום התקפותיהם של צבאות גדולים פי עשרה מהם. אובדן הידע שפיתחו הקדמונים לפריצה לתוך מצודות אילץ את המלך להסתמך בעיקר על הרעבת הנצורים. ואולם, היעדר מערך הספקה מסודר גרם לכך שלעיתים הרעב פגע בצבא הצר לפני שהוא פגע בצבא הנצור. יתר על כן, הלוחמים המגויסים פשוט המתינו לתום תקופת השירות המחויבת שלהם ואז, למרבה התסכול של המלך, התפזרו – לרוב לפני שנכבשה או נכנעה המצודה. היו כמובן גם מצביאים חכמים יותר שמצאו דרכים להתגבר על מכשולות אלה, אבל במהלך מאות שנים הם היו החריגים.

הגלגל החל להתהפך שוב לטובת התוקפים כאשר בהדרגה התארגנו הממלכות מחדש והמלכים הקימו שוב צבאות סדירים, ובאותה עת פותחו אמצעים חדשים לפריצה מהירה של חומה: תחילה הטרֶבּוּשָׁא – מכונה חרישה להטלת אבנים בעוצמה רבה – ובהמשך התותח. באמצע שנות ה-90 של המאה ה-15 הימם מלך צרפת את אירופה כשפלש לאיטליה, ובאמצעות תותחים כבש בסערה את הערים הבצורות של איטליה במהירות שנתפסה עד אז בלתי אפשרית. המגנים מיהרו לפתח שיטות ביצורים חסינות תותחים, אבל הקמת מצודות כאלה ורכש תותחים חרישים היו יקרים מדי לאציל הזוטר.

הירידה החדה בעיילות המצודה וביצורי העיר לא גרמה לכך שתופעת קרבות המצור על מצודות ועל ערים מבוצרות נעלמה, אבל שיחותה פחתה ועיקר הלחימה עברה לשדה הפתוח



צבא פרוסיה. תוספת העוצמה הפרוסית והנחתת עוצמה זו על האגף של הצרפתים, הפכו את היוצרות והכריעו את הקרב נגדם. כדי להחזיק מעמד צופף צבא הבריית המגן כ-10,000 חיילים לכל קילומטר על-פני חזית שרוחבה כשישה קילומטרים. צפיפות פחותה מזו – ומערכו היה נפרץ. ואולם, בערך מאה שנים מאוחר יותר, ב-1914, לאחר המהפכה שהתרחשה במהלך המאה ה-19, יכלו 2,000 לוחמים לקילומטר חזית לבלום בקלות יחסית כמעט כל כוח תוקף שהוטל נגדם.

הסיבה הברורה ביותר להתעצמות זו של ההגנה הייתה קפיצת המדרגה בביצועי כלי הירי בקצב האש, בטווח הירי, בדיוק ובקטלניות שלו. אולם שתי תכונות של הנשק החדש היו חשובות הרבה יותר מכל התכונות המוזכרות לעיל:

⊕ **הטעינה מהמכנס.** המעבר מטעינה מהלוע לטעינה מהמכנס, המצאת הקליע והתחמיש האחודים והמצאת המחסנית היו הגורמים להגברת קצב הירי, אולם הייתה להם משמעות נוספת חשובה יותר – בפעם הראשונה מאז הכה האדם הראשון את אויבו, יכול היה אדם להילחם בעורו שוכב. בבת אחת נוצר פער עצום בין התוקף לבין המגן. בעוד התוקף עדיין נאלץ להיחשף מלוא קומתו כדי להסתער, הרי שהמגן נעלם מן העין. לכל היותר נחשפו ראשו של המגן ומעט מכתפיו כאשר ביקש לירות – מטרה שגודלה רק שמינית מגודל אדם חשוף.

⊕ **ירי בבינון עקיף.** המצאת שיטות ואמצעים להכוונת ירי תותחים על מטרות שצוות התותח עצמו לא רואה אותן, משום שהתותח וצוותו מוסתרים מעיני האויב, העניקה למגן יתרון עצום בעוצמת האש שיכול היה להנחית על כוח אויב מסתער, בעוד הכוח המסתער נעדר יכולת לירות חזרה לעבר מי שמפגיו אותו.

כאמור, בדרך-כלל נהוג לתלות בהתעצמות האש את התעצמותה של ההגנה, אולם זו רק סיבה אחת ולא בהכרח המשפיעה ביותר. עדות לכך היא ההתעצמות הנוספת בעוצמת האש שהתרחשה בשנים 1914–1918. באותן שנים הלך וגדל נפח האש שיכלו הצבאות לירות זה בזה. מספר המקלעים בגדוד רגלים זינק פי 15–20, ומספר התותחים גדל פי 3–5. עם זאת, החל מאמצע המלחמה, למעט מקרים חריגים, שיעור הנפגעים הטיפוסי שספגו כוחות מסתערים ירד בהתמדה, כך שב-1918 היה נמוך בהרבה מאשר ארבע שנים קודם לכן. במהלך אותן שנים, בתחרות מתמדת עם התעצמות האש, פותחו שיטות הסתערות שצמצמו את שיעור האבדות ואפשרו לתוקף לחצות את שטחי ההשמדה שלפני מערכי ההגנה בהיקף אברות נסכל. הטנק תרם לכך, אבל לא היה הגורם העיקרי. ההצלחה הטקטית הגדולה ביותר של התקפה כלשהי בחזית הצרפתית הושגה על-ידי הצבא הגרמני ללא טנקים (21 במרס–5 באפריל 1918).

גורמים משפיעים נוספים, ואולי אף חשובים יותר משכלול כלי הנשק, לעדיפות היחסית של ההגנה ברוב זירות המערכה באותה מלחמה היו:

⊕ **פיתוח שיטות ניהול יעילות יותר של המדינה והטמעה של אידיאולוגיות לאומיות, שהיברו בין האזרח ובין המדינה ויצרו אצלו רצון לשרת אותה.** כיוון שכך, ויחד עם ירידה במספר האנשים הדרושים להגן בהצלחה על כל קילומטר-חזית, אפשר היה לפרוס את הצבאות על-פני חזיתות רציפות שרוחבן מאות קילומטרים. כתוצאה מכך, כל תמרון שאיגף כוח אויב אחד נתקל חזיתית בכוח אויב אחר. התמרון היחיד שנתר לצבאות היה ההתקפה החזיתית – ישירות דרך שטחי ההשמדה הקטלניים



טפולטה אופיינית לצבא הרומי. במצודה איכותית יכלו כמה עשרות לוחמים לבלום התקפותיהם של צבאות גדולים פי עשרה מהם

התותח הפך לטיעונו העליון של המלך' ובכותו התגבשו מחדש ממלכות אירופה ליחידות ניהול ממושמות – עידן "המלוכה המוחלטת". יתר על כן, גם אם הביצורים עמדו בפני התותחים ומנהרות התופת של התוקף, הרי שהמגן כבר לא יכול היה לצפות שצבא התוקף יתפורר וילך הביתה, מכיוון שהמלכים שבו להקים צבאות שכירים סדירים ומערכי תחזוקה שיכלו לקיים צבאות אלה לאורך זמן בעודם צרים על המצודה או העיר.

הירידה החדה ביעילות המצודה ובביצורי העיר לא גרמה לכך שתופעת קרבות המצור על מצודות וערים מבוצרות נעלמה, אבל שכיחותה פחתה ועיקר הלחימה עברה לשדה הפתוח. צבא שהובס בשדה הפתוח לרוב יכול היה להניח שגם במצודותיו יובס, ולכל היותר יוכל להרוויח זמן בתקווה שצבא עמית יבוא להצילו.

בשדה הפתוח המשחק היה מורכב יותר. מן העת העתיקה הקדומה ועד המאה ה-19, כאשר הצבאות היו דומים זה לזה בגודלם, בחימושם וכמיומנותם, ניתן היה לראות שאם צד אחד ניהל קרב הגנתי – יריבו התקשה להביסו. אך למעט מקרים שצבא היה נחות ביחס ליריבו, נדיר היה לראות צבא שהסתפק בהגנה. צבא נחות שלא היו לו מצודות וביצורים מוכנים ולא היה לו זמן לבנות כאלה, ניסה להיערך בשטח שיקשה על היריב לנצל את עדיפותו – מעין ביצורים טבעיים. חקר הניסיון המצטבר המתואר לעיל הוא שהביא את קלאוזוויץ למסקנתו על עדיפותה הטבעית של ההגנה על-פני ההתקפה.

המהפכה הגדולה של המאה ה-19 ומלחמת העולם הראשונה

במהלך המאה ה-19 התרחשה מהפכה שכמוה לא הייתה בתולדות האנושות, לא בהיקף ולא במשך הזמן הקצר בהן התרחשו התמורות. אחת הסיבות המרכזיות לעוצמת המהפכה הייתה התרחשותה בעת ובעונה אחת – הן בתחומים תרבותיים והן בתחומים טכנולוגיים.⁶

בקיץ 1815 נערך צבא רבי-לאומי שהונהג על-ידי מצביא אנגלי' להגנה בשדה פתוח, לא רחוק מהעירייה הבלגית ווט'רלו. במשך שעות רבות ספג הצבא התקפה אחר התקפה של הצבא הצרפתי בפיקוד נפוליאון. הצרפתים נהנו מעדיפות קלה בלבד בעוצמתם המספרית אבל מיתרון מובהק בשיטות הלחימה ובתותחים. רק בקושי רב הצליח צבא הבריית להחזיק מעמד במשך כמה שעות עד שהגיע לשדה בעל ברית נוסף –



מפציצים במבנה מעל שמי פולין, ספטמבר 1939. חסידי העוצמה האווירית טענו

שיצרו כלי הנשק החדשים.

בזכות המצאת הטלגרף ולאחר מכן הטלפון, יכלו מפקדים לתקשר בזמן אמת עם פקודיהם גם מחוץ לטווח הצעקה. אליה וקוץ בה – האפשרות הזו הייתה קיימת רק כאשר הכוחות היו נייחים. מרגע שהתוקף החל להסתער, הוא התרחק מהטלפונים שלו ואיבד קשר עם מפקדיו. לעומתו, המגן, שנלחם בתוך שטחו, יכול היה להכין מראש רשת מסועפת של טלפונים כך שגם אם נאלץ כוח מסוים לסגת – הוא תמיד יכול היה למצוא טלפון שמיש כדי לדווח וכדי לקבל פקודות. פער זה באפשרות להעביר דיווחים ופקודות, הבטיח שהמגן תמיד הגיב מהר יותר אל הצורך לשנות תוכניות תוך כדי הקרב, והקדים את התוקף בתגובתו.

המצאתה של הרכבת ושכלולה אפשרו להניע במהירות כוחות, ציוד ואספקה מכל רחבי המדינה לעבר החזית ולרוחב החזית. ואולם, מרגע שהוטלו הכוחות להתקפה הם חזרו להתקדם בקצב ההליכה של העת העתיקה. לעומת זאת, גם אם הופתע המגן באשר לגזרת ההבקעה, הוא יכול היה להניע את תגבורותיו לאותה גזרה במהירות הרכבת עד עורף שדה הקרב, ולהקים מערך הגנה חדש שיחסום את דרכו של התוקף.

כתוצאה מכך לא יכלו צבאות תוקפים לתמרן סביב מוקד התנגדות, אלא רק להסתער עליו באופן חזיתי. בנוסף, גם כאשר הצליח הצבא התוקף להבקיע דרך קטע כלשהו של מערך ההגנה, הוא מעולם לא הצליח לפתח את ההצלחה המקומית הזו לכדי הצלחה מערכתית, ובוודאי לא אסטרטגית, בטרם כוחות רעננים שהועיק המגן מגזרה אחרת הגיעו וחסמו שוב את המעבר. מהירות התגובה של המגן לכל שינוי במצב הייתה מהירה פי כמה מזו של התוקף.

המצביאים האירופאים של שלהי המאה ה-19 היו מודעים לבעיות הצפויות במלחמה הבאה, והחלו לחפש פתרונות טכנולוגיים ופתרונות בשיטות הלחימה עוד לפני פרוץ מלחמת העולם הראשונה. לדוגמה, פיתוח של רכב משוריין היה כבר נושא למחקר ולניסויים החל מ-1903. אבל גם הביצועים של הטנקים המשוכללים ביותר שהופעלו במלחמת העולם הראשונה עדיין היו ירודים מאוד ולא יכלו לשנות את התנאים בשדה הקרב. הם היו איטיים מדי, מסורבלים מדי ונטו להתקלקל תוך שעות פעולה ספורות. תרומתם העיקרית הייתה בצמצום האבדות של התוקף, ולא בהבאת הישגים טקטיים ייחודיים ובוודאי לא מערכתיים. טכנולוגיות המטוסים היו טובות רק במעט ואף כי נבנו רבבות מטוסים, הרי שבסופו של דבר תרומתם הכוללת הייתה שולית ועיקרה באיסוף מידע על המתרחש בעומק שטחו של האויב והכוונת אש תותחים. חלק משיטות הלחימה החדשות נוסו במלחמות קטנות שפרצו ברחבי העולם לפני מלחמת העולם הראשונה, והתבררו כשגויות ואף קטלניות יותר לתוקפים

עצמם. אחרות התבררו כנכונות ובהדרגה אומצו עליידי כל הצבאות במהלך המלחמה. טכנולוגיות ושיטות לחימה אחרות הומצאו תוך כדי המלחמה על סמך לקחים שהופקו מהקרבות. ואולם, בסופו של דבר, גם בסוף המלחמה, לאחר שיכולת ההתקפה השתפרה, עדיין האיזון היה באופן ברור לטובת המגן.

מלחמת העולם השנייה

בניגוד למיתוס הרווח, למרות התרומה המועטה של המטוס ושל הטנק בהכרעת מלחמת העולם הראשונה, רוב המצביאים זיהו את הפוטנציאל הגלום בכלים חדשים אלה וגם באחרים, והשקיעו בפיתוח שלהם ובהצטיידות בהם. במהלך שני העשורים הבאים הושגו פריצות דרך טכנולוגיות שהפכו את המטוס ואת הטנק לכלים בעלי ערך מכריע. כעת הפך הוויכוח על האופן בו ישפיעו אמצעי הנגד – נשק נ"ט ונשק נ"מ – שפותחו במקביל, על היכולת לממש את הפוטנציאל.

התקפה מול הגנה באוויר

חסידי העוצמה האווירית טענו שהמטוסים יעקפו כל מערך הגנה קרקעי, ושלא ניתן לבנות בשמיים מערך הגנה שימנע מהם להגיע ליעדם. "המפציץ תמיד יחזור" טען ראש ממשלת בריטניה, סטנלי באלדווין, ב-1931. עד כדי כך היו בכירי חיל האוויר הבריטי בטוחים בעליונות הכוח האווירי ההתקפי, שלא רצו כלל להשקיע ברכישת מטוסי יירוט הגנתיים שיגנו על העורף של בריטניה עצמה. המלחמה, טענו, תהיה רצף של מהלומות התקפיות הדריות שלא ניתן להתגונן מפניהן. הצד שיהלום חזק יותר הוא זה שינצח, לכן יש להקצות את כל התקציב למטוסי הפצצה ולא "לכובו" תקציב על אמצעי הגנה שלא יועילו. במלחמת העולם השנייה הטילו הבריטים והאמריקנים 1.6 מיליון טונות של פצצות על העורף האזרחי של גרמניה, הרגו ופצעו כ-1.5 מיליון אזרחים גרמנים; החריבו כ-20% מכל הבניינים בגרמניה, כולל רוב מבני התעשייה, והותירו בערך 7.5 מיליון גרמנים ללא בית (כ-11% מהאוכלוסייה). אבל גרמניה לא נשברה. הגרמנים השקיעו בהגנה מיליון לוחמים, 55,000 תותחים ואלפי מטוסים והעבירו את התעשייה שלהם אל מתחת לקרקע. נדירים היו המקרים

הישגי הבליצקריג הגרמני בתחילת מלחמת העולם השנייה גרמו לשיכורן חושים בהתייחס ליתרון של ההתקפה על ההגנה. אולם, נדרשו רק שלוש שנים כדי שמגמה זו תיבלם





המטוסים יעקפו כל מערך הגנה קרקעי

היו "מהירות", ובתום שנה של קרבות קשים בחזית הרוסית, בהם אבדו רכבות משאיות, הצטמצם שיעור "העוצבות המהירות" לכדי 10% בלבד מכלל העוצבות של צבא גרמניה. יתר הצבא הגרמני נע ונלחם בקצב של מלחמת העולם הראשונה, ומכיוון שבזירות לחימה רבות לא היו מסילות רכבת – אף חזרו לקצב של מלחמות נפוליאון. לעומת זאת, צבאות האימפריה הבריטית וארצות-הברית הפכו לניידים לגמרי על משאיות,⁸ ואפילו הסובייטים הצטיידו בסופו של דבר במשאיות רבות יותר מאשר הגרמנים.

בימי השיא של הצלחות השריון הגרמני בתחילת המלחמה, היו רוב הטנקים שלו נחותים לחלוטין מרוב הטנקים של אויביו בהיבטים של חימוש, של מיגון ושל ניידות. את התרומה החשובה ביותר לניצחונות השריון הגרמני על יריביו העניקה טכנולוגיה אחרת שהומצאה בשלהי המאה ה-19, אבל הבשילה רק לאחר מלחמת העולם הראשונה – מכשירי קשר אלחוטיים.

הגרמנים היו הראשונים שהתקינו מכשיר קשר אלחוטי בכל טנק, בעוד שחילות השריון היריבים הסתפקו במכשיר קשר אלחוטי רק בטנקי קצינים או בטנקי מפקדי פלוגות. התוצאה הייתה שורימת הדיווחים ממפקדי הטנקים למפקדים בכירים וזרימת הפקודות מהמפקדים הבכירים למפקדי הטנקים, היו מהירות ומדויקות בהרבה מאלה של יריביהם. גרודי הטנקים הגרמניים הגיבו מהר יותר למתרחש סביבם ונגרם מאשר האויבים.

ואולם, התעשייה הגרמנית לא הצליחה לייצר די מכשירים כדי לספקם לכל הצבא. רוב העוצבות עדיין תקשרו באמצעות טלפונים ושליחים, אם כי כעת נסעו השליחים על אופנועים במקום לרכב על סוסים. עם הזמן התהפכו היוצרות – הצבאות היריבים ציידו את כל הטנקים שלהם במכשירי קשר אלחוטיים, ואף ציידו את החילות האחרים בכמות מכשירים כאלה שהגרמנים לא יכלו להתחרות בה. היתרון הטכני במהירות התגובה עברה מידי הגרמנים לידי יריביהם. רק העובדה ששיטת הפיקוד הגרמנית העניקה חופש פעולה רב יותר למפקדים זוטרים, כך שהם יכלו לפעול גם ללא פקודות מפורשות, מנעה מהפער הטכני להפוך למכריע.

הישגי הבליצקריג הגרמני בתחילת מלחמת העולם השנייה גרמו לשיכרון חושים בהתייחס ליתרון של ההתקפה על ההגנה. אולם, נדרשו רק שלוש שנים כדי שמגמה זו תיבלם, והגלגל יתהפך שוב לטובת ההגנה. התברר שהיתרון היה נסיבתי, ומרגע שהצבאות הצטיידו בכמויות גדולות של נשק נגד טנקים – נבלמה השעטה שלהם. כלי נשק נ"ט פותחו כבר במלחמת העולם הראשונה, אבל לקראת מלחמת העולם השנייה העריכו הערכת-חסר את הכמות הדרושה.

הגלגל התהפך שוב – הבליצקריג נבלם, ההגנה חזרה והרימה את ראשה. כדי להתגבר על ההגנה במחצית השנייה של מלחמת העולם השנייה, היו צריכים הצבאות לפתח שיטת התקפה שדמתה מאוד לזו של שלהי מלחמת העולם הראשונה. בשיטה זו רוכזה עליונות מוחלטת באמצעות כמויות גדולות של אש ושל כוחות בגורת התקפה צרה יחסית, כדי להתגבר על כוח הגנה קטן יחסית על-ידי מבויל של פצצות ופגזים.

ועם זאת, למרות העדיפות הבריטית המוחצת בכל דבר אפשרי, למעט אולי במיומנות טקטית, נדרשו להם כמעט שבועיים כדי להבקיע מערך הגנה באל-עלמיין שעומקו בערך עשרה קילומטרים. בנחיתה בנורמנדי הפעילו בעלות הברית המערביות אלפי מפציצים ומטוסי תקיפה, יותר מ-1,500 תותחים ומשגרי רקטות ובערך 50 גרודי רגלים כדי לגבור על פחות מעשרה גרודים גרמניים וכמה

שבהם נמנעה לגמרי הפצצה של העורף הגרמני, אבל היו תקופות שהם גבו מחיר כה כבד שהתוקפים שקלו הפסקת המתקפה. בערך 40,000 מטוסים בריטים ואמריקנים הופלו או התרסקו ושני שלישים מכל אנשי צוותי המטוסים המפציצים נהרגו, נפצעו או נשבו.

שני גורמים הביאו לקריסה סופית של ההגנה האווירית הגרמנית:

➔ פיתוח של מטוס קרב אמריקני בעל טווח ארוך מספיק, שיכול היה ללוות את המפציצים עד לעומק גרמניה וייצורו בכמויות גדולות.

➔ מחסור הולך ומחריף בדלק בגרמניה. מחסור זה צמצם את מספר מטוסי היירוט הגרמניים שיכלו להמריא לקרב, וצמצם גם את יכולתם להכשיר את הטייסים שלהם. כך שבשנה האחרונה של המלחמה רבים מהטייסים הגרמנים שהמריאו היו נחותים לחלוטין במיומנות טיסה ביחס לטייסים של האימפריה הבריטית וארצות-הברית.

אם נמרוד את המערכה האווירית על גרמניה במדד של קלאוזביץ – ניווכח כי הגרמנים סבלו מראש מנחיתות עוצמה. נחיתות שהלכה והחריפה ככל שנמשכה המלחמה, ולכן בסופו של דבר נכשלה ההגנה שלהם. מנגד, הנוקים הנוראיים שגרמו המטוסים התוקפים לא הספיקו כדי למוטט את גרמניה ולאליץ אותה להיכנע.

התקפה מול הגנה על הקרקע

על הקרקע הפך הטנק לכלי המרכזי שסביבו פעלו כל שאר החילות. הטנק העניק לתוקף מהירות גבוהה יותר לנצל את ההצלחה שלו. אבל לא פחות חשובה מהטנק, יש הטוענים שאפילו יותר חשובה, הייתה המשאית. המשאית שחררה את התוקף מכבלי מסילות הרכבת. היא רדפה אחרי הטנק והביאה לו דלק ותחמושת, גם לאחר שזה פרץ פרוודור במערך ההגנה והתרחק עשרות ואפילו מאות קילומטרים מבסיסי האספקה שלו. בלעדיה כל פריצה הייתה הופכת לזמנית בלבד, מכיוון שהטנקים היו צריכים לחזור לשטח התוקף לתדלק ולהתחמש, או שהיו נעצרים, מכותרים ומושמדים בעומק שטחו של המגן. לגרמנים חסרו משאיות ולכן ריכזו את רובן במספר עוצבות שהוגדרו "עוצבות מהירות" (Schnelleverbunden), ואילו כל יתר העוצבות נותרו רגליות והמשיכו להשתמש בסוסים לגרור את ציודן. בימי השיא של הבליצקריג, רק כ-20% מעוצבות הצבא הגרמני

עשרות תותחים שהגנו על החופים. במבצע "קובר", שהבקיע לבסוף דרך מערך ההגנה הגרמני בנורמנדי, הפעילו האמריקנים 1,800 מפציצים כבדים, יותר מ-600 מטוסי תקיפה, יותר מאלף תותחים וארבע אוגרות מתוגברות נגד אוגדה גרמנית מדוללת אחת, ובכל זאת נדרשו להם שלוש יממות כדי להבקיע מערך שעומקו פחות מחמישה קילומטרים. הסובייטים פעלו בשיטה דומה, אם כי השתמשו ביותר תותחים ובפחות מטוסים.

את השטחים שכבשה גרמניה בשנים 1939–1942 בסדרת מהלומות, שכל אחת מהן נמשכה כמה שבועות בלבד, הצליחו אויבותיה לכבוש חזרה רק אחרי לחימה רציפה שנמשכה כמה חודשים – לחימה ששחקה את הגרמנים עד דק, ורק אז הובסו.⁹

התפתחות מלחמותיה של ישראל רומה מאוד, בזעיר אנפין, למלחמת העולם השנייה. שיטת הפעולה של צה"ל במבצעים הגדולים שהכריעו את מלחמת העצמאות, ושוב במלחמת סיני ובמלחמת ששת הימים, התבססה על התקפות לעומק דרך פרצות או נקודות תורפה עם כוחות ניידים מהירי תנועה. ואולם, ממלחמה למלחמה נהייתה הלחימה קשה יותר. צבאות האויב גדלו וגרשו יותר את המרחב, מותירים פחות ופחות פרצות, מחזקים את נקודות התורפה שלהם ומצוידים ביותר ויותר כלי נשק יעילים נגד כוחות ניידים. במלחמת יום הכיפורים הצליח צה"ל בסופו של דבר לתקוף אל תוך שטח האויב, אבל רק במחיר קרבות שחיקה ממושכים. גם במלחמת לבנון הראשונה הגיע צה"ל בסופו של דבר אל רוב היעדים הקרקעיים שקבע לעצמו, אבל לא בקצב שתכננו מפקדיו.

עוצמה אווירית וטילים אחרי מלחמת העולם השנייה

אמנם המפציץ לא תמיד חדר, או ששילם ביוקר כדי לחדור, אבל בסיוכו של דבר ההגנה נגד התקפה אווירית הוכחה קשה הרבה יותר והיתרון הטבעי היה אצל התוקף. איום משמעותי על חופש הפעולה של המטוסים התוקפים, טילים משוגרים מהקרקע, הוצב לראשונה במחצית השנייה של שנות ה-60 בווייטנאם ובמזרח התיכון. למרות זאת, לאחר שספגו כמה מכות כואבות, למדו חילות האוויר להתמודד עם האיומים החדשים, ומאז 1973 לא היה מקרה בו כוח אווירי תוקף נבלם בשל עוצמת ההגנה.

יתרון ההתקפה האווירית התעצם עוד יותר כאשר הגרמנים הכניסו לשימוש נשק חדש: טילים ארוכי טווח. טיל הוא למעשה מטוס חדר פעמי מהיר ללא טייס. מיוני 1944 ועד מרס 1945 נחתו בפיצוץ עז בכריטיניה כמעט 11,000 כאלה.¹⁰ ההפגזה נמשכה עד שהבריטים כבשו את כל השטח שהיה בטווח הטילים מאדמת בריטניה. חוויה דומה, אם כי עדינה בהרבה, חוו בישראל כמה פעמים מאז

שיגור הקטיושות הראשונות מצפון ירדן לעבר בית-שאן ב-1968. מבצע "עמוד ענן" ב-2012 הוא המקרה הראשון שבו הצליחה מערכת הגנתית לצמצם באופן משמעותי את הפגיעה של התקפת רקטות וטילים. במבצע "צוק איתן", שנתיים לאחר מכן, הושג הישג דומה.

מערכות הגנה נגד רקטות ונגד טילים כמו "כיפת ברזל" הן הישג טכנולוגי כביר, אבל כל עוד מחיר ההצטיידות נותר כפי שהוא היום – יקר באופן משמעותי מהרקטה התוקפת – הם מהווים מענה חלקי בלבד, שכן מלאי טילי היירוט עלול להסתיים לפני שנגמר מלאי הרקטות התוקפות. רק הוזלת טילי היירוט, כדי שניתן יהיה להרבות מיירטים, עשויה אולי לשנות את המגמה.

ברמה הטקטית נדמה שהעוצמה האווירית והטילים ארוכי-הטווח מפריכים את טענתו של קלאוזוביץ בדבר יתרונה הטבעי של ההגנה. עם זאת, יוזכר שברמה האסטרטגית עד כה נדירים המקרים שהנחתת אש מרחוק הצליחה להכריע אויב נחוש. גם על השפעתן של הטלת הפצצות הגרעיניות על יפן ב-1945 יש ויכוח בין החוקרים: האם היא זו שהכריעה, או שהמתקפה הרוסית שהשמדה את רובו של צבא היבשה היפני במנצ'וריה והחשש מפלישה אמריקנית ורוסית ליפן עצמה הם שהכריעו את הכף? בנוסף, באותם מקרים מעטים שהתוקף הסתפק באש והשיג את מטרתו, כמו בקוסובו ב-1999 ובמבצע "עמוד ענן" ב-2012, אפשר לזקוף חלק ניכר מהצלחה לנסיבות המדיניות הפרטיות של אותם מקרים ייחודיים, לא פחות מאשר להישגי האש. נדרשים גם נחישות מועטה של המגן וגם פער עצום בעוצמה היחסית כדי שהתוקף יכניע את המגן באש בלבד – זה חלק האמיתי של המתקפה האווירית האמריקנית על עיראק ב-1991, על סרביה ב-1999 ובכל מבצעי האש-מנגד של ישראל. כל מבצעי האש-מנגד של אויבי ישראל נגדה הסתכמו בסופו של דבר בהישג של הטרדה בלבד.

בינתיים, על הקרקע, נמשכת ההתמודדות בין יכולות כיבוש שטח לבין יכולות חסימת התמרון הקרקעי: האם המכשולים הקרקעיים המלאכותיים והאש המדויקת ארוכת-הטווח נגד רק"ם יבלמו את ההתקפה, או שהטכנולוגים והטקטיקנים ימצאו דרך למגן את הכוחות התוקפים במידה שתאפשר חידוש תנופתם; כאמור, מיגון נייד הוא התנאי להתקפה.

כרגע הדעה המקובלת היא שבזכות העצמת האש ההגנה גוברת, והתמרון ההתקפי נהיה קשה מדי, בדומה למצב ערב מלחמת העולם הראשונה. כדי להחזיר את התנופה להתקפה צריכים לפתח הגנה יעילה יותר לרק"ם. מערכת "מעיל רוח", למשל, היא חלק מההתמודדות הזו.

תווך המחשבים

חידוש טכנולוגי נוסף במלחמות כיום הוא המחשבים. כשם שהמצאת הספינה אפשרה לבני אדם להילחם בים והמצאת המטוס אפשרה להם להילחם באוויר, כך המצאת המחשבים ורשתות התקשורת הממוחשבת יצרה תווך חדש של לחימה.

בתחום אחד יוצרים המחשבים ושיטות התקשורת החדשות יכולות חדשות לחלוטין – אמצעי עזר לפיקוד ולשליטה. צבא שיצליח לרשת עצמו מהר יותר ובאופן עמוק ויעיל יותר מיריבו – ייחנה מאותו יתרון ממנו נהנו הטנקיסטים הגרמנים בתחילת מלחמת העולם השנייה על-פני יריביהם. ואולם, יכולת זו אינה תורמת יותר דווקא לתוקף או למגן. היתרון מושג כאשר לצד אחד יש אותה ולצד השני אין.

לוחמת המחשבים יכולה לתרום תרומה מכרעת – חדירה לרשת האויב כדי לגנוב ממנה מידע ולמנוע ממנה לתפקד יכולה להעניק

מעיון בתולדות הלחימה הבלתי סדורה משחר ההיסטוריה ועד ימינו, עולה כי התוקף נהנה מיתרון טקטי מובהק, ולו רק בגלל שאין עליו לחץ לתקוף במועד מסוים



חוקים אחרים שהעסיקו באיום מהותי יותר את האויב או מימנו וסיפקו ציוד לקיום הכוח הלוחם והאוכלוסייה. סייעה לכך מאוד גם חולשת נחישות האויב נגדו נלחמו.

המגן האנושי - ערכי תרבות בשירות ההגנה

כאמור, לא רק טכנולוגיה משפיעה על אופן ניהול מלחמות. למעשה, לתמורות בתרבות האנושית - צורות ההתפרנסות, צורות הניהול החברתי והמדיני, אמונות וערכים, יש לעתים השפעות חזקות יותר על שינויים באופן ניהול מלחמות מאשר לטכנולוגיה. בשלהי המאה ה-19 נולד באירופה רעיון שחלחל אט-אט והחל להשפיע על אופן ניהול המלחמות והגיע לשיאו בכמה העשורים האחרונים - הרעיון שיש הפרדה בין משתתפים ב"משחק" המלחמה, הלוחמים ועוזריהם הישירים, ובין הצופים מן הצד שאינם משתתפים פעילים בלחימה ולכן גם אסור לפגוע בהם - האזרחים. רעיון זה, שבהדרגה הוכנס לקובץ ההסכמים המכונים "דיני המלחמה הבינלאומיים", העניק יתרון מהותי למגן, ולא חלף זמן רב עד שבקהילות מסוימות החלו לנצלן בהתאם - תחילה ככלי תעמולה נגד התוקף שפגע באזרחי קהילות אלה, תעמולה שנועדה לצמצם את עוצמת ההתקפות עליהם עקב לחץ מדיני או רגשי על האויב התוקף, ובהמשך בכך שהחלו להקיף עצמם באזרחים כמגנים חיים מפני תקיפה, בעוד הם עצמם ממשיכים לירות לעבר האויב. התוצאה היא שהתוקף, גם אם יש בידיו כלי נשק עוצמתיים, נוטה לצמצם את הפעלתם ולהפעיל את כוחותיו באופן מוגבל ביותר ובכך מחליש את עוצמת ההתקפה וסיכוייה להצליח. שיטת ההגנה זו פועלת אך ורק מול יריבים שקיבלו על עצמם את הערך התרבותי של אי-פגיעה באזרחים.

ההשפעה אינה רק טקטית. מלחמה אינה תופעה בין צבאות, אלא בין הקהילות שהצבאות הללו משרתים. לכן, ככל שהנוק שנגרם לקהילה פוחת כך גם קשה יותר לשכנע אותה שתיכנע.

סיכום

אמרתו של קלאוזוויץ על עדיפותה הטבעית של ההגנה, תוך הרגשת הסייג שזו בתנאי ששני הצדדים נהנים מעוצמה ומיכולות שוות, נכונה עקרונית ברוב המצבים. ואולם, נראה שבתחומים צרים, כמו מצבים בלוחמה האווירית או מצבים בלחימה הבלתי-סדורה, או בתקופות מסוימות כמו בשלהי המאה ה-15 וראשית המאה ה-16 באירופה, יש נסיבות שמפרות אותה. יתר על כן, בדרך-כלל קהילות יריבות שנלחמות זו בזו אינן שוות בעוצמתן וביכולותיהן. אי-השוויון אינו בהכרח בטכנולוגיה או בגודל הצבא. הטכנולוגיה יכולה להיות זהה, ועדיין צד אחד מאורגן נכון יותר כדי למצות אותה. הצבאות יכולים להיות בעלי גודל זהה, אבל לקהילה אחת יש משאבים תחזוקתיים עדיפים שמאפשרים לה להילחם זמן ממושך יותר, עד שיריבה מתרושש ואינו יכול להמשיך להתנגד. הגבלות תרבותיות עשויות למנוע מהתוקף למצות את כל כוחו ובכך לצמצם את יתרונותיו על יריבו.

המשמעות, בסופו של דבר, היא שהתוקף חייב להשקיע מאמץ כדי למצוא דרכים ליצור עדיפות כמותית, איכותית, תחבולנית או רוחנית עלימנת לפצות את עצמו על יתרונותיה הטבעיים של ההגנה עליפני ההתקפה.

המאמר מבוסס על הרצאה שניתנה עליידי הכותב בכנס של מרכז בס"א למחקרים אסטרטגיים, 30 בדצמבר 2013.

הערת למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



אספה המונית של תומכי חזבאללה בביروت, 10 בדצמבר 2006. הלחימה נגד ארגוני טרור וגרילה היא צורת הלחימה העיקרית שצה"ל עוסק בה כמעט מאז שנוסד

יתרון משמעותי לכוחות הלוחמים הרגילים של הצבא המצליח בה. למעשה, ייתכן ואף עלול להיווצר היפוך מצבים - צבא שתפקודו מותנה במערכת פיקוד ושליטה ממוחשבת, פגיע יותר להדירת אויב למערכת זו מאשר צבא מיושן שעדיין רגיל לתפקד ללא המערכות המתקדמות. ברגע שצבא מתרגל לנהל את עצמו על מסכי מחשב, היכולת שלו לחזור לתקשורת דיבור ומפות נייר פוחת באופן ניכר.

התקפה והגנה במלחמות בלתי-סדורות

בניגוד למיתוס הרווח, הלחימה נגד ארגוני טרור וגרילה היא צורת הלחימה העיקרית שצה"ל עוסק בה כמעט מאז שנוסד. המהות הטקטית של לחימה בלתי סדורה היא התקפות "פגע וברח" של כוחות קטנים. כאשר הם תוקפים אזרחים מכונה הדבר פעולת טרור, וכאשר הם תוקפים כוחות חמושים מכונה הדבר פעולת גרילה.

מעיון בתולדות הלחימה הבלתי סדורה משחר ההיסטוריה ועד ימינו עולה שבשיטה זו התוקף נהנה מיתרון טקטי מובהק, ולו רק בגלל שאין עליו לחץ לתקוף במועד מסוים, ולכן הוא מחכה ותוקף רק בשעת כושר, כשהמגן אינו מוכן. הצורך בהפתעה נובע מחולשת ההתקפה, ולכן התוקף נדרש להשתמש בה כפיצוי.

בניגוד לרמה הטקטית, ברמה האסטרטגית המסקנה אינה כה מובהקת. קהילות מתקשות לכפות על יריבותיהן להיכנע לדרישות מדיניות באמצעות פשיטות מוגבלות-היקף וקצרות-משך מעת לעת - אלא אם הדרישות הללו מצומצמות גם כן. לחימה בלתי סדורה אינה יכולה לכבוש שטח או להחזיקו. היא אינה יכולה להשמיד צבאות או אוכלוסיות וגם לא נכסים קיומיים של אומה שלמה. משום כך מלחמות כאלה לרוב נמשכות זמן רב ומוכרעות טיפין-טיפין עד שאחד הצדדים מתייאש.

הניסיון ההיסטורי מלמד, שקהילות שנקטו בטרור ובגרילה כשיטת לחימה מועדפת נגד אויבים שהעדיפו לחימה סדורה, לרוב הובסו גם אם נדרשה לכך לחימה ממושכת. השיטה היעילה ביותר נגדן הייתה תמיד פגיעה באוכלוסייה ובנכסי הקיום החיוניים שלהגנתם נדרשה יכולת לחימה סדורה.

כאותו מיעוט של מקרים בהם הטרור והגרילה ניצחו, לרוב היה זה בזכות העזרה שזכו בה, במישרין או בעקיפין, מגורמים מדיניים





מבצעי תמרון יבשתי מול



הפולמוס סביב השאלה
האם הטכנולוגיות
החדשות מאפשרות
לנצח מלחמות באש
מנגד או אפילו באש
מרחוק, ואולי ללא אש
כלל, הוא מוקד הדיון
בניהול מלחמות במאה
השנים האחרונות. הניסיון
המבצעי מראה שנדרש
תמרון קרקעי כדי
להכריע את המלחמה

חייל אמריקני משתמש במחשב נייד
למעקב אחר יעד במהלך מבצע. בתווך הסייבר הוחלפו
המטוסים במחשבים, והפצצות בתוכנות זדוניות. צילום: גטי אימג'ס

מבצעי ירי מנגד בעולם

בלבד. כך למשל, ניצחה נאט"ו לכאורה במלחמה בקוסובו ב-1999 באמצעות כוח אווירי בלבד, אך סביב ניצחון זה עדיין נסובה מחלוקת בין החוקרים האם הוא הוכחה לתיאוריה או אנומליה נסיבתית ואיזה גורמים נוספים השפיעו גם הם. למרות אי הצלחת הכוחות האוויריים לברם להביא ניצחון מובהק באף עימות צבאי משמעותי מאז,² האפשרות לנהל מלחמה מרחוק³ מתקבלת בברכה בחברות מערביות המבקשות להימנע מהסתבכויות ומנפגעים.

במהלך שנות ה-90 של המאה ה-20, עם פריצת מהפכת המידע והתפתחות תפיסות המהפכה בעניינים צבאיים (RMA – Revolution in Military Affairs) שוב הוצף הרעיון שכוחות יבשתיים נועדו לעבור מן העולם. מהפכת המידע לא רק שכללה את האמצעים הוותיקים, אלא הוסיפה תווך לחימה חדש, רביעי:⁴ תווך רשת המחשבים – הסב"ר (הסכיבה הרשתית). בתווך מלחמה זה הוחלפו המטוסים במחשבים, והפצצות בתוכנות וזרניות המשתקות מערכות חיוניות תלויות מחשב, צבאיות ואזרחיות, כדי לגרום לאנדרלמוסיה אצל האויב ולהביא אותו לידי קריסה תפקודית. זאת לכאורה ללא שימוש בכוח פיזי. חזון מהפכני זה טרם הוכח בפועל ויש חוקרים הפוסלים אותו, אבל רוב הממשלות והממסדים הביטחוניים מתייחסים אליו ברצינות רבה.⁵

אך טבעי הוא, שהשימוש באמצעי לחימה לא מאוישים במבצעים כירורגיים במקום באנשים חמושים, ועוד יותר מכך שימוש באמצעי אליהרג כמו התקפות ממוחשבות שמכניעות את האויב ללא לחימה כלל, קורצים למדינאים ולציבור הרחב של מדינות המערב. תופעה זו מכונה עליידי החוקר אדוארד לופטוואק: "מלחמות פוסט-הרואיות".⁶ ואולם, לא כולם מסכימים עם התפיסות החדשות. לדוגמה, מפקדי זרוע היבשה של ארצות-הברית טוענים כי במבצעי ייצוב ובלחימה נגד מרדנות, אין תחליף למספר רב של חיילים בשטח – זה אחד הלקחים שהפיקו ממלחמותיהם בעיראק ובאפגניסטן. במסגרת צמצום התערבותו במלחמות של אחרים, המערב עובר מאסטרטגיה של לחימה נגד התקוממות (COIN – Counter Insurgency) – מבצעים הממוקדים ברכישת תמיכת האוכלוסייה, הגנה עליה מפני האויב ורדיפה אחר האויב כדי לפגוע בו, לאסטרטגיה של לחימה נגד טרור (Counter Terror – CT) – מבצעים הממוקדים בלעדית באיתור ובהרג של לוחמי אויב ומפקדיהם. בין היתר משום שמבצעים נגד טרור מסוג זה דורשים מודיעין איכותי, יכולת מתקדמת בתחום הסב"ר, נשק מדויק המורכב על כלי טיס וכוחות מבצעים מיוחדים, ומנגד לכאורה אינם מחייבים נוכחות קבועה של כוחות מערביים כדי לבסס את הישגיהם.

בארצות-הברית הוצעו התפיסות של לחימה מרחוק לא רק ללחימה נגד אויבים הנוקטים באסטרטגיה של לחימה בלתי-סדורה, אלא גם



סא"ל (מיל) ד"ר עזו הכט, מנכ"ל מרכז המחקר והביטחון למחקר ולפיקוד ומטה



ד"ר איתן שמיר, מרצה בכיר באוניברסיטת בראל וחקר במרכז בס"א למחקרים אסטרטגיים

מטבע בריאתם כבעל חיים יבשתי, בני אדם נלחמים על היבשה מקדמת דנא. לפני כמה אלפי שנים, בעקבות התפתחות הארגון החברתי, התורות המדיניות והטכנולוגיה, נוסף תווך חדש: הלחימה על-פני הים. עם זאת, כיוון שבני האדם חיים על היבשה, כוחות היבשה שמרו על מקומם כאמצעי ההכרעה העיקרי. אמנם לעיתים השליטה בים חשובה ביותר, ובעת הנוכחית חשיבות זו אף גברה עקב יכולות טכנולוגיות חדשות למצות את עושר הים וקרקעיתו לצרכים כלכליים והתלות של קהילות מסוימות בייבוא וייצוא לפרנסתן, אבל נדירים המקרים בהם הוכרעו מלחמות בים בלבד והנסיבות המדיניות והאסטרטגיות של המקרים הללו היו חריגות.¹ לרוב ההכרעה לטובת צד מסוים בים שיפרה את יכולתו להכריע ביבשה, אבל לא החליפה את הצורך להביס את האויב גם ביבשה.

עם המצאת כלי התעופה, נסקה המלחמה אל התווך האווירי. מיד לאחר מלחמת העולם הראשונה, שבמהלכה התקשו צבאות יבשתיים להבקיע מערכי הגנה מבוזרים, טענו כמה הוגים צבאיים, שהמפורסמים בהם היו הגנרל האיטלקי ג'וליו דואה ומרשל האוויר הבריטי הין טרנצ'ארד, כי הסגולות הייחודיות של הכוח האווירי הופכות את כוחות היבשה למשניים – כוחות היבשה ישמשו רק להגנה על הגבול, למקרה שהאויב ינסה לפלוש בדרך היבשה, בעוד הכוח האווירי ינצח את האויב עליידי החרבת עורפו הלאומי. המציאות של מלחמת העולם השנייה ורוב המלחמות מאז בהם נוסתה תפיסה זו הוכיחה אחרת: למעט במקרים חריגים, הכוח האווירי הוכיח את היותו כלי הכרחה, אך לא מספיק להשגת ניצחון במלחמה, בעוד כוחות היבשה נותרו היסוד המכריע. למרות זאת, בכל פעם שמשתפרת הטכנולוגיה האווירית קמים שוב אנשים וחוזרים על טענותיהם של דואה, טרנצ'ארד ועמיתיהם.

האם הכוחות היבשתיים נועדו לעבור מן העולם?

כמו במלחמות שהתנהלו באמצעות כוח ימי בלבד, גם המקרים החריגים שבהם כוחות אוויריים הכריעו מלחמות ללא הפעלה התקפית של כוחות יבשתיים מאופיינים בנסיבות מדיניות ואסטרטגיות בלתי רגילות. בראשן, החשיבות המועטה יחסית של המטרה המדינית של המלחמה לצד המובס, יחד עם פער מובהק בעוצמה המדינית, הצבאית והכלכלית לטובת הצד המסתפק בהפעלת כוח אווירי

המקרים החריגים שבהם כוחות אוויריים הכריעו מלחמות ללא הפעלה התקפית של כוחות יבשתיים, מאופיינים בנסיבות מדיניות ואסטרטגיות בלתי רגילות



כדי להתמודד עם אתגר של אויב שווה או כמעט שווה,⁷ הצפוי לנקוט בלחימה סדורה גבוהה עצימות, למשל סין או רוסיה. מול אויבים כאלה פותחה תפיסת "המערכה אוויריים", המבוססת על יכולות של טכנולוגיות RMA: שימוש מסיבי באשמינגד, מן הים ומן האוויר, ללא השתתפות נרחבת של כוחות יבשתיים, המכה באויב מרחוק עד שהוא נכנע. הניצחון במלחמות אלה יושג, כך שואפים, על-ידי שחיקה הדרגתית של נכסי האויב וכוחותיו מרחוק. עד שיהליט שמטרות המלחמה למענן הוא נלחם אינן שקולות להמשך מגמת אובדן נכסיו. כיבוש שטח, אם בכלל יתבצע, יהווה רק ביטוי לניצחון שכבר הושג ולא אמצעי להשגתו. אולם, מול גישה זו קמו מבקרים שטוענים שבלי לחימה יבשתית מערכה זו לא תכריע אויב מקביל בעוצמתו לארצות-הברית ולאחרונה, אחרי שנים של מיקוד בלחימה בלתי-סדורה נמוכת-עצימות, זרוע היבשה והנחתים האמריקנים עוסקים במרץ בהתעצמות ולימור-מחדש של רזי הלחימה הסדורה בעצימות גבוהה.

הכלים לניצחון במלחמה: היחס בין יבשה, ים ואוויר

כיבוש או פשיטה

עד להמצאת תותחים ארוכי-טווח, רקטות ומטוסים, הדרך היחידה להפעיל אלימות נגד קהילה יריבה הייתה לשלוח קבוצה של אנשים חמושים שיפלושו לשטחה. בהתאם ליעד המדיני הסופי של הקהילה היוזמת את המלחמה, תוכננה הפלישה להביא לנוכחות קבוצה בשטח האויב או לנוכחות זמנית בלבד – לנסות לכבוש ולהחזיק בשטח, או רק כדי להרוג חלק מהאוכלוסייה המצויה על שטח זה, או אנשים מוגדרים מתוכה, ולהשמיד את נכסיה או לשדוד אותם ואז לחזור הביתה. ללא קשר לאסטרטגיה שבחר, הפולש צריך לבחור כיצד לנהוג בכוחות החמושים של הקהילה היריבה:

- ⊕ לתקוף אותם ישירות כדי להשמדם במהלומה אחת.
- ⊕ לתקוף אותם בהדרגה.
- ⊕ לתמרן אותם לעמדת נחיתות כדי שייסוגו.
- ⊕ לעקוף אותם ולהמוק מהם לחלוטין.

ההנחה שיכולה ורצתה להשיב מלחמה, הייתה הקהילה המותקפת צריכה לבחור בין ניהול המלחמה באופן הגנתי בלבד, כלומר רק בשטחה, ובין יוזמה של מבצעים התקפיים שיפלושו באופן זמני או קבוע לשטח הבית של האויב התוקף. אם החליטה רק להגן – היה על כוחותיה החמושים לחסום את המעבר משטח האויב לשטחה שלה, להרתיע או להביס את הכוח הפולש ולכבוש חזרה שטחים ורכוש שאבדו קודם. אם לא הייתה מסוגלת להתמודד עם האויב חזיתית – היא הייתה יכולה לוותר זמנית על חלק או כל השטח שלה, לנסות להשיב בהדרגה את יחסי הכוחות ולהתיש את נפש האויב על-ידי סדרה של התקפות "פגע וברח" על כוחותיו הפולשים או אפילו על שטח הבית שלו.

דפוסי פעולה כלליים אלה, כיבוש והחזקה של שטח לעומת השמדת כוחות ונכסים של האויב או פעולות "פגע וברח", לא השתנו באופן ניכר מזה אלפי שנים. במחקרו על התפתחות אומנות המלחמה באירופה מהזיונים במאה החמישית לפני הספירה ועד למעצמות האירופאיות במאה ה-20, הגדיר ההיסטוריון אֶרְצֶ'ד גֶ'וֹזֶ' את כל התוכניות האסטרטגיות שבחן כ"מתמידות" אם הן היו ממוקדות בכיבוש או בהחזקת שטח, או כ"פשיטות" אם הנוכחות בשטח האויב תוכננה להיות זמנית.⁸ כך, מבצעי המלחמה של האימפריות הקדומות

ביותר המוכרות ב"סדר הפורה" (המזרח התיכון) דמו יותר לפעולות בעסקי הסחיטה וגביית דמי חסות של ארגוני פשע היום, מאשר לכיבוש של קהילות והפיכתן לחלק מהשטח הריבוני של האימפריה. הקהילות שהובסו הורשו לרוב להמשיך לנהל את עצמן, אך נדרשו לשלם מס שנתי למנצחים. אם הפסיקו לשלם – הגיבה האימפריה בפשיטה אלימה שגבתה מהן מחיר גבוה מהמס שנדרש, או שהשמירה אותן כדי לשמש דוגמה מרתיעה לכל קהילה אחרת ששקלה לטרב לשלם בזמן. במצב זה, מלחמות על שטח בין אימפריות יריבות היו לרוב על השאלה מי זכאי לגבות מסים מאילו אוכלוסיות, ולא על השאלה מי ינהל אזור מסוים.

לעומת זאת, התרחבות האימפריה הרומאית והאימפריות האירופאיות מן המאה ה-15 ועד למחצית הראשונה של המאה ה-20 התמקדה בשינוי הבעלות על שטחים. זו בוצעה על-ידי כיבוש צבאי, התיישבות והקמת מנהל ממשלתי של הפולשים על העמים הכבושים, ובחלק מהמקרים גם כפיית תרבות הכובשים על הילידים עד כי האחרונים הפכו לחלק בלתי נפרד מהקהילה הכובשת.⁹ עם זאת, במאה ה-19 חזר בהדרגה הרעיון של השגת זכויות-יתר כלכליות ומדיניות על חשבון היריב, בלי להעביר בעלות ממשית על השטח.



תקיפת צה"ל ברצועת עזה במבצע "עמוד ענן", 2012. האפשרות לנהל מלחמה מרחוק מתקבלת בברכה בחברות מערביות המבקשות להימנע מהסתבכויות ומנפגעים

דיפלומטיה של ספינות תותחים

ברוב המקרים המתועדים של מלחמות מהעת העתיקה הקדומה ועד ימינו, ללא קשר ליעד המדיני הסופי – השתלטות על שטח, גביית מס, הרתעת האויב או הדיפת פלישה – הישגי כוחות היבשה היו הגורם שהכריע את המלחמה. ציים היו חשובים להובלת כוחות ואספקה, הטלת מצור או פשיטות על הסחר של האויב. במקרים רבים כוחות היבשה לא יכלו להגיע ליעדיהם או לפעול בהם ללא הציים. למרות זאת, למעט במקרים הנדירים בהם האויב היה תלוי לחלוטין בסחר ימי לקיומו, לא יכלו ציים לברדם להכריע מלחמות, אלא רק לסייע לכוחות היבשה להכריע אותן.

המצאת אבקת השריפה שינתה בהדרגה את התפתחות הטקטיקה החל משלהי המאה ה-15,¹⁰ אבל רק במאה ה-18 החלה להשפיע על ניהולן האסטרטגי של מלחמות. הסיבה העיקרית לכך ככל הנראה הייתה הטווח הקצר והיעילות המצומצמת של כל כלי הנשק המבוססים על אבקת שריפה. התפתחות כלי ירי מבוססי אבקת השריפה החלה להשפיע על האסטרטגיה הימית, לפני שהחלה להשפיע על האסטרטגיה ביבשה. מסיבות ברורות, ספינות לא יכולות לפלוש



מחלקת ההנדסה של חיל הנחתים האמריקני בעיראק, 2004. בכמה ערים בעיראק עוצמת ההתקפות נגד האמריקנים הסלימה עד כדי כך שהאמריקנים נאלצו לכבוש מחדש את הערים הללו

הייתה להשפיע על האויב שלא יוכל להתחבא ולהחביא את נכסיו מאחורי חומותיהן של מצודות. כמו כן, בניגוד לספינות התותחים, יוכלו מטוסי הפצצה להגיע למטרות המצויות עמוק בלב ארצו של האויב ואף לארצות ללא חוף ים כלל.

היו שהאמינו ש"דיפלומטיה באמצעות מטוסי הפצצה" (הגם שלא כינו כך את דרך הפעולה החדשה) תחליף את ה"דיפלומטיה באמצעות ספינות תותחים". מאמצע מלחמת העולם השנייה החלו טילים קרקע-קרקע ארוכיטווח (ראשונים היו ה-1 וה-2 הגרמניים) לאפשר לארטילריה היבשתית להתחרות עם מטוסים במשימות אלה. תחרות זו התעצמה לאחר המצאת אמצעי הנחיה מדויקים לטילים.

עד כמה הייתה שיטה חדשה זו של אסטרטגיית הפשיטות מוצלחת, ועד כמה היא עמדה בציפייה שתבטל את הצורך במבצעים יבשתיים? בשנות ה-20 וה-30 של המאה ה-20 הבריטים ניסו להפעיל "שליטה מן האוויר" כאמצעי נגד שבטים וכפרים סוררים ברחבי האימפריה שלהם. לעתים ההפצצות הצליחו לבודן לכפות את המרות הבריטית על הקבוצות הסוררות, אבל לפעמים לא. הגורם המכריע היה, ככל הנראה, מידת החשיבות עבור הסוררים של התכלית של התנהגותם. במלחמת העולם השנייה, הניסיון לכפות כניעה על גרמניה ויפן באמצעות חרבת עורפן האורחי וקטל אזרחיהן על-ידי מטוסים לא צלח.¹² מאז מלחמת העולם השנייה, המקרה המוצלח ביותר של "דיפלומטיה באמצעות מטוסי הפצצה" היה הכניעה של סרביה לדרישות נאט"ו (הברית הצפון אטלנטית) לסגת מקוסובו ב-1999. בכל יתר המלחמות, ללא קשר להיותן בעצימות גבוהה, בינונית או נמוכה, ההישגים המדיניים והאסטרטגיים היו מצומצמים בלבד – לרוב כאשר הצד המותקף בדרך זו היה מוכן להתפשר בסוגיה שחשב אותה לשולית. גם אז, בדרך-כלל, רק באופן זמני.

לסיכום: כפי שה"דיפלומטיה באמצעות ספינות תותחים" הועילה רק במצבים מסוימים, כך גם ה"דיפלומטיה באמצעות מטוסי הפצצה", ו"הדיפלומטיה באמצעות תותחים וטילי קרקע-קרקע", הועילו רק כאשר היה פער גדול בין העוצמה המדינית והצבאית לטובת היריב הנוקט בשיטה זו, וכאשר הסכסוך היה על יעד מדיני שנתפס כוניה או זמני על-ידי היריב המותקף.¹³ בכל יתר המצבים לא הייתה ברירה אלא להפעיל גם כוחות יבשתיים, ולרוב כוחות אלה היוו את עיקר המאמץ הצבאי.

לארץ האויב וגם אינן מסוגלות לקיים נוכחות קבועה על הגבול הימי. הן תמיד מתנהלות בשיטת הפשיטה – מגיחות מנמליהן לפרק זמן בים, ואז שבות לנמל.

על-אף שאפשר לקיים מצור קבוע על-ידי הפעלת חלקי הצי בסכב, שיטה זו יקרה וכדי להצליח מחייבת צי גדול. עד להמצאת תותחים ארוכיטווח, התקפה על שטח יבשתי של האויב מן הים הייתה אפשרית רק על-ידי הובלת כוחות יבשתיים והנחתתם על חוף האויב. במהלך המאה ה-18, עם התארכות טווח התותחים הימיים והגדלת מספר התותחים שספינה יכולה הייתה לשאת, התפתחה אפשרות חדשה – הפגזה מן הים של נכס רבי-ערך השייך לאויב ומצוי על החוף. בהדרגה התפתחה דרך פעולה אסטרטגית, שלימים כונתה "דיפלומטיה באמצעות ספינות תותחים": ספינה המצוידת במספר רב של תותחים, או כמה ספינות כאלה, נשלחו להפליג ליד חופו של היריב העקשן, לרוב ישות לא אירופאית המצוידת בטכנולוגיה צבאית נחותה, והועמדו לפניו שתי אפשרויות – להיכנע לדרישות המדינה ששלחה ספינות אלה, או להביט חסר אונים בעודן משמידות בירי-מנגד נכס יקר ערך כלשהו השייך לו.

דיפלומטיה של מטוסי הפצצה

המבצעים הימיים היו במהותם רק נגזרת של אסטרטגיית הפשיטות הוותיקה. הספינות גרמו נזק, אבל לא כבשו או החזיקו בשטח המותקף. תועלתן הוגבלה לארצות התלויות בייבוא או בעלות נכסים יקרי-ערך על חופיהן. קפיצה עצומה בטכנולוגיה של כלי ירי כבדים והמצאת כלי הטייס בשלהי המאה ה-19 וראשית המאה ה-20, הביאו להעצמה של היכולת להשמיר מרחוק.

אחרי מלחמת העולם הראשונה, הכישלון של כוחות היבשה באותה מלחמה להבקיע דרך מערכי ההגנה, אל מול היכולת הבלתי ניתנת לעצירה לכאורה של מטוסי הפצצה לטוס לעומק שטחו של האויב, הולידו את הרעיון שהלהיב רבים: לכפות על האויב להיכנע על-ידי הפצצת תשתיתו הלאומית ואוכלוסייתו באמצעות מטוסים בלבד, בלי הצורך לשלוח כוחות יבשה לתוך שטחו.¹¹

דרך פעולה זו אינה אלא האסטרטגיה המבוססת על פשיטות כמתכונת חדשה – פשיטות מן האוויר במקום פשיטות על היבשה. הפשיטה האווירית דרשה פחות מאמץ ופחות זמן, ובאותה עת אמורה

המחשב והמהפכה בעניינים צבאיים

תיאוריית המהפכה בעניינים צבאיים, שהומצאה בשנות ה־80 של המאה ה־20 והפכה אופנתית במהלך שנות ה־90 של אותה מאה, משמשת כדי להגדיר שינוי חד במאפייני התנהלותן של מלחמות.¹⁴ לטענת ממצאי התיאוריה הזו, במהלך תקופה זו התרחשה המהפכה עקב כניסתה לשימוש של קבוצת טכנולוגיות חדשה לחלוטין שמתבססת על מחשבים. חסידי הגישה הזו מסכימים שעצם קיומה של טכנולוגיה חדשה אינה מהפכה כשלעצמה. כדי ליצור מהפכה יש לשנות את כל המבנה הארגוני ושיטות הפעולה של הצבאות המפעילים את הטכנולוגיה הזו, עלימנת למצות את סגולותיה.¹⁵ כך, למשל, לטענת תומכי התפיסה, המצאת הטנקים יצרה מהפכה בעניינים צבאיים רק לאחר שהושלם תהליך זה במלואו. הראשונים שייצרו והפעילו טנקים היו הבריטים והצרפתים במלחמת העולם הראשונה, אולם באותה מלחמה כלים אלה רק שיפרו יכולות מבצעיות קיימות. נדרשו שכלולם של הטנקים, בעיקר בתחום הניידות והאמינות המכאנית שלהם, הקמתן של עוצבות רב־חיליות מבוססות טנקים, וניסוח תורת ההפעלה הייחודית של צבא גרמניה המבוססת על חדירה מהירה של עוצבות אלה לעורף האויב (שלימים כונתה בליצקריג – מלחמת בזק), עלימנת לייצר את המהפכה בעניינים צבאיים שהתרחשה בראשית מלחמת העולם השנייה.¹⁶ לטענת ריצ'רד הנדלי, שינוי כללי המשחק של כל המהפכה בעניינים צבאיים נוצר באחת משתי דרכים:

⊕ המהפכה הופכת את אחת או יותר מיכולות היסוד של השחקן העיקרי לחסרת יכולת או לא רלוונטית.¹⁷

⊕ המהפכה גורמת לביטול של יכולת קיימת, עליידי יצירה של יכולת יסוד חדשה אחת או יותר בתווך חדש של לחימה.¹⁸

כך, בעוד שבמשך רוב תולדות האנושות הוגבלה הלחימה לתווך היבשה ולתווך פני הים, בשלהי המאה ה־19 ובמהלך המאה ה־20 נוצרו יכולות לחימה במקומות חדשים: התווך האווירי, התווך התת־ימי, והתווך החדש ביותר – רשת המחשבים. עוצמת הפצצה הגרעינית הפכה אותה לאמצעי שמשנה הכול; עצם קיומה, אפילו אם לא משתמשים בה בפועל, משפיע על אופן ניהול המלחמות. יש חוקרים המתייחסים למלחמה על כונית (ינואר–פברואר 1991) כמלחמה המכוננת של המהפכה הנוכחית בעניינים צבאיים, שהביאה לשינויים עמוקים ביותר בכוחות המזוינים של ארצות־הברית. לפי גישה זו, מגוון פיתוחים טכנולוגיים שהגיעו לבשלות במהלך שנות ה־80 של המאה ה־20, התגבשו ב־1991 לכדי מהפכה מלאה בעניינים צבאיים.¹⁹ האמצעים החדשים החשובים ביותר היו: המ"מ (חימוש מונחה מדויק), טכנולוגיות המקנות וכטב"מים. מאחורי אמצעים אלה מצויות טכנולוגיות יסוד חדשות: מערכות הניווט החדשות המבוססות

על רשת לוויינים (GPS), המעבד הזעיר (microprocessor), מחשבים מתקדמים, שיטות מתקדמות לניתוח מידע ועוד.

חידושים אלה לא שימשו רק במבצעים צבאיים, אך הטמעתם באמצעים צבאיים העניקה יכולות חסרות תקדים שהיוו שינוי בסיסי בתרבות האנושית – מעבר מתפקוד מבוסס על יכולת מכאנית (עידן התעשייה) ליכולת דיגיטלית של אגירה ושינוע של מידע (עידן המידע).²⁰ לכאורה, המצאות טכנולוגיות אלה יצרו שלוש התפתחויות מהפכניות בניהול מלחמות:

⊕ החימוש המדויק יצר את האפשרות ליצור השמדה ממוקדת, המשלבת קטלניות עם דיוק, והחליף את תופעת עוצמת האש המבוססת על נפח אש, שגרמה להשמדה הנרחבת של מלחמות העידן התעשייתי.

⊕ יכולות גילוי חדשות ויכולת שינוע מידע חדשות יצרו מהפכה ביכולת לייצר מודעות נרחבת ועמוקה למתרחש ברחבי זירת המערכה כולה, לעומת הכיסוי החלקי שהעניק מודעות מצומצמת למתרחש, למעט בגזרות ממוקדות.

⊕ יכולות שינוע המידע אפשרו תקשורת מידית, תמידית ורחבת היקף בין כוחות עמיתים, ואפשרה שיתוף פעולה כמעט מושלם ביניהם.²¹

השילוב בין כל האמצעים האלה יצר מערכת צבאית בעלת יעילות גבוהה מאוד, שהיא הבסיס למהפכה הנוכחית בעניינים צבאיים. למעשה, "ערפל המלחמה" שהיווה אבן יסוד לכל תכנון צבאי, התפוגג. עם התפוגגות זו הצטמצמו גורמי החיכוך והמקרייות ששלטו בניהול מלחמות מאז ומעולם.²²

מתנגדים רבים טוענים שרבות מהדוגמאות עליהן מסתמכים תומכי הרעיון מכילות שגיאות בעוברות ההיסטוריות ושגיאות בפרשנותן. יתר על כן, טוענים המתנגדים, ככל שנצבר ניסיון במלחמות בהן מופעלים האמצעים החדשים והשיטות החדשות, מתברר שאמנם יש שיפורים בביצועים בתחומים מסוימים, אבל היקף השיפורים הללו אינו מהפכני ולפעמים בא על חשבון אובדן יכולות מסוימות אחרות, כך שחלק מן השינויים הם רק בעטיפה אבל לא במהות.²³

המתנגדים טוענים ש"ערפל המלחמה" לא התפוגג, הוא רק שינה צורה: מערכות המידע החדשות יצרו "ערפל מלחמה" חדש, הנובע מאי דיוק טבעי של המידע שנאסף, ועומס היתר שמטילות כמויות המידע העצומות המונע מהמשתמשים יכולת לעכל אותו. יתר על כן, צבירת מידע רב יותר לא מבטיחה הבנה טובה יותר של המידע מאשר בעבר. בני האדם, אמצעי המלחמה העיקרי בעבר ובהווה, נותרו אותו דבר ומגבלות ההבנה שלהם לא השתנו. לטענת המתנגדים, התחושה של המפקדים ש"ערפל המלחמה" מתפוגג גוררת ריכוזיות פיקודית וצמצום היוזמה מצד מפקדים זוטרים, וכיוון שבפועל תחושה זו שגויה, הצבאות הדוגלים בגישות אלה ישלמו מחיר גבוה, שכן ביזור ויוזמה הן המענה שהוכח כיעיל ביותר להתמודדות עם "ערפל המלחמה".²⁴

הדוגלים במהפכה בעניינים צבאיים טענו שיש לשנות את מאפייני ההפעלה של כוחות יבשתיים כדי להתאים לעידן החדש, ורעיונות אלה היו הבסיס לתוכנית בניין הכוח שהציגה זרוע היבשה של צבא ארצות־הברית ב־1995.²⁵ במקום כוחות גדולים, המרוכזים במכונות לחימה וחמושים בנשק לא מדויק, יש לעבור לכוחות קטנים יותר המתבססים על יכולות איסוף מידע על מטרות המפורדות על־פני מרחבים גדולים יותר, ועל יכולת לפגוע במדויק במטרות הללו מרחוק. כוחות אלה יקלו על המאמץ התחזוקתי, יהיו יבילים יותר

עד להמצאת תותחים ארוכי־טווח, התקפה על שטח יבשתי של האויב מן הים הייתה אפשרית רק עליידי הובלת כוחות יבשתיים והנחתתם על חוף האויב



הפך הכינוי של צבא ארצות-הברית למצב מלחמה זה, כמייצג של תורה אסטרטגית מסוימת בלבד, שפיתוחה החל תוך כרי הלחימה באפגניסטאן והיא פורסמה ב־2006.

ככלל, המסרים והכללים של תורת ה־COIN המסוימת שפיתחו האמריקנים במהלך המלחמות באפגניסטאן ובעיראק אינם חדשים. ואולם, בעוד שבעבר הם ייצגו דרך פעולה מסוימת או חלק מרכזי הפעולה האפשריות, הרי שכעת הם קיבלו תוקף של נכונים ואין בלתי האסכולה שקבעה את התורה הזו התבססה על כמה הנחות יסוד: ²⁸

א. הממשלה החוקית היא זו שהאמריקנים תומכים בה. מי שמתנגד לה הוא בהכרח מורד נטול לגיטימציה.

ב. המורדים נלחמים אך ורק בשיטות לא סדורות.

ג. הציבור אינו צד בסכסוך בין המורדים לבין הממשלה, אלא מהווה רק פרס שעל תמיכתו מתחרים הממשלה והמורדים.

המנצח בתחרות על ליבו ומוחו של הציבור ינצח בסכסוך כולו.

ד. אין אפשרות לנצח את המורדים על-ידי הריגתם, אלא רק באמצעות שכנועם שדרך הפיוס עדיפה על דרך המלחמה.

לאור האמור לעיל, גרסו כותבי התורה האמריקנית, שבמלחמה נגד מורדים הנוקטים בלחימה לא סדורה, עליונות בעוצמת אש ובכוח אדם אינה מספקת כדי לנצח. להיפך, הפעלת עליונות זו ללא התחשבות בנוכחות האזרחים הלא מעורבים למעשה תסייע למורדים, משום שפגיעתה באוכלוסייה זו תגרום לה לתמוך במורדים.

בסיכומי של דבר, האסטרטגיה מבוססת על שילוב של "גורים" ומקלות, כשהדגש הוא על מתן "גורים" ובידוד האוכלוסייה הלא מעורבת מן המורדים. נגד המורדים הופנו "המקלות" בהזרות מרבית. הכשרת הכוחות הלוחמים הדגישה פעילות סיוע ושיטור על-פני יכולת לחימה ממוכנת ורבי-חילית. היא גם הפעילה מנעד של כלי נשק לא קטלניים, שפותחו במיוחד למשימות שימור שלום ולא למשימות לחימה. ²⁹

כיוון שלא היו מספיק כוחות לכסות את כל אפגניסטאן ועיראק בבת אחת, ניסו האמריקנים לפעול בשיטה שכונתה "כתם הנפט" – לבחור אזורים מצומצמים בהם תופעל השיטה, ולאחר שאלה הצליחו ואפשר היה להשתמש בהם כדוגמה ליתרונות התמיכה בממשלה – להוסיף "כתמים" נוספים, ובהדרגה להרחיבם כדי לכלול את כל המדינה.

רעיונות אלה לא היו חדשים. הם נוסו, ללא הצלחה יתרה, כבר במלחמת וייטנאם. ואולם, מאז סיום מלחמת וייטנאם העדיף צבא ארצות-הברית להתעלם מעיסוק במשימת ה־COIN. התעלמות זו באה לידי ביטוי בצמצום כתיבת תורה מעודכנת, בצמצום המחקר האקדמי בתחום ובצמצום המרכיב הזה בהכשרות של קצינים ובאימונים של יחידות הצבא. נדרש לאמריקנים זמן להתאושש מההלם שהניצחון המובהק בלחימה הסדורה נגד הטאלבאן ונגד משטרו של צדאם חוסין, לא

באמצעות מטוסי תובלה, ידרשו פחות כוח אדם ולכן אפשר יהיה לגייס רק אנשים איכותיים יותר שיהיה קל יותר לפקד עליהם.

הרעיונות החדשים נוסו במבצע "חירות מתמשכת" באפגניסטאן ב־2001, ובמבצע "חופש לעיראק" ב־2003. ²⁶ בשתי מלחמות אלה הושם דגש רב יותר על אש-מנגר, והתוצאות הלהיבו את תומכי הגישה החדשה, שהציגו את השיטות שהביאו לניצחון בשתי מלחמות אלה כדגם שיש להמשיך לפתח אותו לעתיד.

ואולם, תומכי הגישה התעלמו שני נתונים חשובים:

⊕ באפגניסטאן הצטרפו האמריקנים לכוח צבאי קיים – "הברית הצפונית" – שמנה אלפי לוחמים רגליים. הכוח היה אמנם חלש יותר מהטאלבאן, אך לא בהרבה, וכבר נלחם שנים רבות נגדם. תוספת העוצמה שהעניקו האמריקנים ל"ברית הצפונית" יצרה להם יתרון משמעותי, אך ללא אלפי לוחמים אפגאנים לא היה בה כדי להביס את הטאלבאן.

⊕ ב־2003 הצבא העיראקי היה קטן (פחות מחצי מבחינת כוח אדם ואמצעי לחימה כבדים) וחלש (אחרי 12.5 שנות מצור בינ-לאומי על עיראק, שקיפץ את זרימת חלקי החילוף והתחמושת, חלק ניכר מהציוד היה במצב אחזקתי גרוע והכוחות הרבה פחות מיומנים) מאשר במלחמה הקודמת נגדו (1991).

המלחמות בסוריה ובעיראק אחרי יציאת האמריקנים מהמרחב, ובמיוחד מול דאעש (המדינה האסלאמית), רק מחזקות את הבנת המגבלות של האמצעים החדשים, המהפכניים לכאורה, וההכרח למזגם בתוך ארגון שכולל גם את האמצעים הוותיקים ושיטות הלחימה הוותיקות. הם מהווים קפיצה ביכולות, אבל לא מהפכה.

לחימה בעצמות נמוכה - כוחות יבשה במשימות שיטור חמוש

אחרי שלכאורה הביסו את יריביהם באפגניסטאן ובעיראק וכבשו את ארצותיהם, ציפו האמריקנים שיוכלו בהקדם להעביר את השליטה על הארצות הללו לידי הממשלות החדשות שהקימו, ויוכלו לפנות את כוחותיהם הצבאיים. בפועל, מצאו עצמם האמריקנים מנהלים לחימה בעצמות נמוכה נגד אויב שסירב להיכנע. לאחר שהובסו במערכות הסדורות עברו הטאלבאן באפגניסטאן והסונים בעיראק למערכות לא סדורות. מטעמים תעמולתיים, כינו האמריקנים את המתנגדים הללו מורדים בממשלות החוקיות כביכול שהם עצמם הקימו, לצורך שליטה בשתי המדינות. הלחימה נגדם הייתה ל"לחימה נגד מרד",

וכונתה COIN (Counter Insurgency). ²⁷

הלקח הראשון שהתברר הוא, שנגד אויב הנלחם בשיטות לא סדורות (טרור וגרילה) אין לשיטות המהפכה בעניינים צבאיים מענה. האמריקנים נאלצו לתגבר את כוחות היבשה שלהם בשתי המדינות, ולעבור ממבצעים המבוססים על כוחות קטנים יחסית המפעילים טכנולוגיה גבוהה – לפיזור של כוחות גדולים במרחב כדי לבצע מבצעי שיטור חמושים שוטפים. מעת לעת נעשה ריכוז מאמץ וכוחות גדולים באזור מסוים, כדי לכבוש אותו מחדש בקרבות רגליים המסתייעים גם באמצעים החדשים. אבל בעיקר נלחמו הכוחות מבית לבית ומפסגת הר לפסגת הר, כדי לאתר את האויב החמקמק, לסגור אליו טווח ולהרוג אותו בנשק האישי והיחידתי של כוחות הרגלים.

תולדות ה־COIN מעידות שיש כמה אסטרטגיות אפשריות לניהולן המוצלח, ויש לבחור את האסטרטגיה המתאימה למצב המדיני והצבאי הייחודי של כל מרידה בפני עצמה. למרות לקח זה, בשנים האחרונות

בשלהי המאה ה־19 ובמהלך המאה ה־20 נוצרו יכולות ללחימה במקומות חדשים: התווך האווירי, התווך התתימי, והתווך החדש ביותר - רשת המחשבים





הריסות בניין בבלגד, סרביה. המלחמה בקוסובו ב-1999 נוצחה לכאורה באמצעות כוח אווירי בלבד, אך סביב ניצחון זה עדיין נסובה מחלוקת. צילום: גטי אימג'ס

הטיעון המרכזי של זרועות היבשה נותר אותו טיעון: בנסיבות רבות ומול אויבים רבים, הירי-מנגד וההפצצות מהאוויר לא יספיקו כדי להשיג עבור ארצות-הברית את ההכרעה הצבאית הנדרשת למימוש מטרותיה המדיניות. במצבים אלה יזדקקו לכוחות יבשה שיתמרנו בשטח, ימנעו כיבוש שטח על-ידי האויב או יכבשו שטח מידי האויב, ויעצימו את קצב השמדת כוחותיו ונכסיו מעבר לקצב האפשרי באמצעות ירי-מנגד או הפצצות מהאוויר.

כצעד ראשון, הוציאה זרוע היבשה מן הנפטלין את ספרי תורת המבצעים הקודמים שפרסמה בנושא לחימה נגד צבאות אויב גדולים. ספרים אלה כללו רעיונות מועילים שרלוונטיים לבעיות הנוכחיות, אבל לא העניקו מענה מספק לכל האתגרים של הסביבה המבצעית בימינו.³⁴ באוקטובר 2017 פורסמה גרסה מעודכנת, שלדעת רמטכ"ל זרוע היבשה, לוטננט גנרל מייק לנדי, עונה לאתגרים האלה.³⁵ במאמר מלווה שפרסם, כתב לנדי שעל הצבא לחזור להתאמן בהפעלת כוחות ברמת אוגדה וגייס, מכיוון שלחימה יבשתית רחבת-היקף "אינה יכולה להיות מיום הממוקד בהפעלת צוותי קרב חטיבתיים".³⁶ אחרי שנים רבות בהן נלחם הצבא האמריקני כשהוא נהנה מעדיפות מוחלטת בכמות ובאיכות כוחותיו, הוא יצטרך להילחם בנסיבות בהן לפחות חלק מהאמצעים העומדים לרשותו נחותים מאלה של האויב, ויחסי הכוחות הם לרעתו. לרבריו, התורה החדשה שונה מתורת "המערכה אוויר-יבשה" בכך שהתורה היא הותאמה ייחודית לאויב הסובייטי, ואילו כעת צריך צבא ארצות-הברית להתכונן גם להתמודדות עם אויבים אחרים, בעלי שיטות לחימה ומאפיינים אסטרטגיים שונים מאלה של צבא רוסיה. התורה החדשה אינה מתעלמת מהצורך לעבור, לאחר ניצחון על צבא האויב, ללחימה בעצימות נמוכה במסגרת מבצעים שנועדו לייצב את המצב המדיני בשטח. הצבא נדרש למוג את היכולות הטכנולוגיות החדשות לתוך היכולות הוותיקות כדי למצות את יתרונותיהם.

סיכום

משחר האנושות מנסים בני-אדם למצוא נשק שיאפשר להם לפגוע באויב ממרחק שבו האויב אינו יכול לפגוע בהם ושואפים לנצח קרבות ומלחמות תוך צמצום מרבי של הסיכון שנוטלים על עצמם. אחרי פיתוחה של כל טכנולוגיה חדישה טוענים רבים שזו משנה לחלוטין את פני המלחמה, כלומר מהפכה, ומחייבת שקלול מחדש של כל האופנים בהן קהילות אנושיות מתארגנות, מתחמשות ומנהלות מלחמות וקרבות. בפועל, הניסיון המבצעי הראה שוב ושוב שנדידים המקרים בהם אכן התרחשה מהפכה. התרחשו תמורות, לעיתים תמורות גדולות, אבל מהויות ניהול המלחמה השתנו רק מעט.

הטענה הנוכחית היא שנוצרה יכולת מהפכנית לנצח מלחמות באש מנגד או באש מרחוק, ואולי אפילו בלי אש בכלל, ולכן אפשר לקצץ את יכולות הלחימה היבשתית. הניסיון המבצעי במהלך מאה השנים האחרונות מראה שיש נסיבות בהן אפשר לנצח מלחמה באש בלבד, אבל רק בנסיבות חריגות יחסית וכאשר מטרות המדיניות בגינן מתנהלת המלחמה הן צנועות ביותר. ברוב המקרים עדיין נדרש גם תמרון קרקעי כדי לקבוע איזה מהיריבים ישיג את מטרות המלחמה שלו. כנראה שבמלחמה, כמו בתחומים רבים אחרים, אין קיצורי דרך.

המאמר הוא תרגום ועיבוד מקוצר של מסמך מתוך קטע שלא התפרסם, במחקר משותף של שני הכותבים עבור מרכז בסי"א למחקרים אסטרטגיים.

הערת למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

תורגם לשלום חדש בו מיושמות כל מטרות המלחמה המדיניות שלהם. גם הפעם התורה לא הצליחה באופן שכותביה ותומכיה חזו, ובדיוק מאותן סיבות שמבקריה טענו שיכשילו אותה. עוצמת ההתנגדות לנכחות האמריקנית בעיראק הייתה חזקה בהרבה מאשר באפגניסטאן, ועצימות ההתקפות על האמריקנים בעיראק הסלימה במהירות. מפקד אמריקני שרואיין בעיראק ב-2004 הסביר: "נראה שכל שאנחנו מנסים לעזור להם יותר, כך הם רוצים לתקוף אותנו יותר. זו תחושה מזוהה מאוד להשתתף בפגישה, בה אני מדבר עם המנהיגים הפוליטיים בפלוג'ה (למתן סיוע לשיפור תנאי החיים בעיר), ובאותה עת אני מקבל דיווחים שאחד הסוירים שלנו מותקף".³⁰ בכמה ערים בעיראק עוצמת ההתקפות נגד האמריקנים הסלימה עד כדי כך שהאמריקנים נאלצו לכבוש מחדש את הערים הללו.³¹ לבסוף, בהדרגה שינו האמריקנים את האסטרטגיה כדי לכלול מרכיב גדול יותר של הפעלת עוצמה צבאית, והחזירו את הדגש ל"מקלות". ב-2007 בעיראק ואחר כך ב-2010 באפגניסטאן, תוגברו הכוחות האמריקניים בכמה רכבות לוחמים.

התגבור נוצל כדי לזיזם סדרה של מבצעים צבאיים מובהקים בהם רוכזו כוחות לוחמים גדולים וכבשו מחדש, בזה אחר זה, את כל האזורים עליהם השתלטו המורדים. לאחר מכן פוזרו הכוחות ברחבי המדינה, כדי לשמר את ההישגים על-פני שטחים גדולים.³² האמריקנים ניצלו את הצלחת המבצעים הצבאיים הללו, הפגיעה רבתי בלוחמי האויב ובעקבות כך צמצום חר בעצימות התקפותיו, כדי להכריז על ניצחון ולסגת – תחילה מעיראק בקיץ 2010 ואחר כך מאפגניסטאן במהלך 2014. בשתי המדינות, תוך שנה עד שנתיים מהנסיגה האמריקנית, הסלימה שוב הלחימה, ומתנגדי המשטרים המקומיים שהקימו האמריקנים חזרו וכבשו חלק מהשטחים שאיבדו באותן התקפות האמריקניות.

בפועל, האסטרטגיה הרכה שניסו האמריקנים בעיראק ובאפגניסטאן נכשלה, וכמו אחרי וייטנאם, הצבא האמריקני שוב איבד את תאבונו ללחימה מסוג זה. איומי הייחוס של ארצות-הברית חזרו להיות מדינות – סין באסיה ורוסיה באירופה. במסגרת תפנית זו, חזרו זרועות האוויר והים של ארצות-הברית להתמקד ברעיונות כגון "המערכה אוויר-ים", יישום של רעיונות המהפכה בעניינים צבאיים ללחימה הימית, בעוד זרוע היבשה וזרוע הנחתים מחפשות דרך להעצים את יכולות התמרון המסורתיות שלהן באמצעות טכנולוגיות ותורות חדשות בתחומי הלחימה היבשתית והלוחמה האמפיבית.³³



התמרון בצבאות זרים

תפיסות הפעלת הכוח ברחבי העולם



בבואנו לבחון את תפיסות הפעלת הכוח העתידיות של צה"ל, יש מקום לתת את הדעת גם להמשכיות של תפיסות התמרון בצבאות זרים במערב

שמואל שמואל

רת"ח צבאות הזרים והסב"ר, מרכז דדו



הכתיבה וההגות הצבאית הנוכחית, הן הרשמית והן שאינה רשמית, הביאו לפיתוחן של תפיסות חדשות להפעלת הכוח. צה"ל נמצא כיום בעיצומו של תהליך שנועד לבחון את בניין כוחו, לאור אתגרים חדשים וישנים כאחד. לשם כך, יש ערך בהבאת תפיסות חדשות לידיעת מקבלי ההחלטות. סקירה זו תביא בקצרה כמה תפיסות רשמיות להפעלת כוחות מזוינים.



- ג. מפקדות האוגדה והגיס הם גופים שאינם ניידים. הם הגורמים המתכללים את היכולות הרבי-זרועיות לכדי התכנסות.
- ד. צוותי הקרב החטיבתיים של האוגדה מפעילים יכולות חוצות ממדים, ומתמרנים באופן מבוזר וחצי-עצמאי אחד מן השני.
- ה. צוותי הקרב הגרודיים פועלים באופן רבי-חילי, כבעבר. תפיסת התמרון המבוזר תפיסת התמרון המבוזר של חיל הנחתים נועדה להתמודד עם איום ה"אמצעים נגד גישה", ו"מניעת שטח" (Anti-Access/Area Denial - A2/AD) וליצור ראשי גשר במרחב מבצעים עיון. תפיסה זו נמצאת בפיתוח משנת 2004. עקרונות התפיסה הן כדלהלן:
 - א. חיל הנחתים יפעיל את כוחותיו באופן מבוזר על פני מרחב גדול.
 - ב. צוותי הקרב החטיבתיים והאוגדתיים של החיל יפעילו צוותי קרב גרודיים ואף פלוגתיים, על-פני מרחב מבצעים מערכת.

מטרת מסמך זה היא לבחון מגמות ולמקד את הדיון לטובת העמקה עתידית.

הכוחות המזוינים של ארצות הברית

הקרב הרבי-זרועי

- הקרב הרבי-זרועי הוא בלב התפיסה העתידית של צבא היבשה האמריקני להפעלת תמרון יבשתי. תפיסה זו נמצאת בשלבי פיתוח ראשוניים, ונייד תפיסה ראשוני פורסם בדצמבר 2017. עקרונות התפיסה הם כדלהלן:
- א. הכוח היבשתי נדרש ליכולת להשפיע על כל הממדים האחרים (אוויר, ים, סב"ר וחלל).
 - ב. תוצרי היכולות הרבי-זרועיות מתוכללים בזמן ובמרחב כדי ליצור "חלונות של עליונות" לתמרון קרקעי, לשם השגת היעדים המערכתיים. תכלול זה נקרא "התכנסות".

- ב. התאמת היעדים לגבולות האפשרי והתאמת הסדר"כ ועצימות הפעולות ליעדים, תוך שימוש בכוח המינימאלי הנחוץ.
- ג. הימנעות מהסתבכות עם מעצמות ומכניסה למלחמה בעצימות גבוהה מול יריב רציני.
- ד. שימוש בצוותי קרב גרודיים רבי-חיליים (שריון, חי"ר וארטילריה ועוד גורמים מסייעים כגון ל"א, הגנ"א וכדומה), המורכבים באופן ייעודי לטובת משימה ספציפית, לשם הטלת כוח מהירה וגמישה בגבולות רוסיה.⁴
- ה. שימוש בעוצבות ממונעות או ממוכנות וכוח אש מסיבי, כפיצוי על כוח אדם באיכות נמוכה יחסית ועל פערים ביכולת התמרון. שימוש במספר רב של חיילים מסוגים שונים, כולל מגוון נרחב של כלי טיס בלתי מאוישים, וכוחות מיוחדים כדי למצוא מטרות, לאכן אותן ולהכווין אליהן אש בזמן אמת.
- ו. שימוש ניכר במגוון רחב ומותאם למשימה של אמצעי ל"א לשם איסוף, הגנה על תהליך תקיפת המטרות ושיבוש יכולות האויב – בכל רמות המלחמה.
- ז. שימוש משמעותי בצלפים (הן כיהירים והן כיהירות ייעודיות) כדי לעכב תמרון, לאתר מטרות ולהכווין אש.
- ט. הסתמכות על מערכי הגנה אווירית מגוונים (תותחים, טילים, ל"א) וחופפים מרמת הגרוד, ואף למטה מכך, ועד הרמות שמעל לאוגרה.
- י. הפעלת מבצעי מידע בקרב מגוון קהלים, לצורך סיוע להשגת היעדים המערכתיים.
- יא. התמרון בשירות האש. האש היא הגורם העיקרי במערכה. היא מופעלת בנפח גדול, ומשמשת כגורם תקיפה ולא כגורם סיום. התמרון (לרוב משוריין) מופעל לאחר הפעלת האש, כדי לתפוס שטח ולאפשר קידום אמצעי האש.
- יב. העדפת נפח אש על-פני דיוק.
- יג. שילוב של כוחות סדירים בגיוס חובה וכוחות מקצועיים, כוחות מיוחדים וכוחות אחרים (מקומיים, שכירים ויועצים לכוחות אלה) במסגרת התמרון.
- יד. הכוחות המקומיים (המצוידים ומאומנים על-ידי רוסיה ואליהם מתלווים יועצים רוסיים) והשכירים נושאים בעיקר את נטל הלחימה. כוחות אלה מסתייעים בכוחות רוסיים לפי הצורך והמשימה.

הכוחות המזוינים של בריטניה

Strike Concept⁵

- תפיסה להטלה אסטרטגית ולתמרון של חי"ר משוריין קל לטווחים ארוכים, על-בסיס חטיבה ייעודית. התפיסה נמצאת כיום בשלב ראשוני מאוד, ועדיין לא פורסמו לה ניירות רשמיים. עיקרי התפיסה הן כדלהלן:
- א. חטיבת ה-Strike היא חטיבת חי"ר ממוכנת, הנעה באופן רכוב ונלחמת באופן רגלי. היא תופעל לצורך תמרון מהיר, מבוזר או מרוכז, בשטחים נרחבים ובמרחבים בהם לא קיים אויב המצויד בנשק כבד כמו רק"ם.
 - ב. החטיבה תהיה מסוגלת לפריסה עצמאית למרחב ולתמרון יבשתי, לטווחים ארוכים מאוד – עד 2000 ק"מ בתנועה יבשתית.
 - ג. הכוח אמור להיות מסוגל להתפזר על-פני שטחים נרחבים, ולהתרכז בזמן ובמקום הנדרשים לצורך הכרעה.
 - ד. הכוח אמור לפצות על הפער הקיים במיגון באמצעות שילוב של

- ג. הדרג הראשון שיתמרון באופן שאינו מבוזר יהיה לרוב צוות הקרב הגרודי. עם זאת, גם צוותי קרב אלה יוכלו לפעול באופן מבוזר ולהפעיל צוותי קרב פלוגתיים על-פני שטח נרחב.
- ד. צוותי הקרב המבוזרים יתמרון הן על היבשה והן באזורי החופים. כך, הם יוכלו למצוא תפרים ופערים בהיערכות האויב ולנצלם, תוך צמצום חשיפתם ליכולות המודיעין והתקיפה של האויב. כמו כן במבצעים שאינם במסגרת מלחמה, יוכלו צוותי קרב אלה לסייע לאימון כוחות מקומיים ולהשכנת שלום.
- ה. אספקה תועבר ישירות מהמערכים הלוגיסטיים בים אל היחידות המבוזרות, ללא תחנות ביניים על החוף.
- ו. חיל הנחתים מחזק את כל הדרגים, מן הכיתה ומעלה, כדי שיוכלו לפעול באופן מבוזר.
- ז. היכולת לפעול באופן מבוזר אינה תלויה בקיומה של תקשורת רציפה בין הכוחות השונים.
- ח. הכוחות המבוזרים יוכלו לעבור למצב מרוכז בעת הצורך, לדוגמה לצורך הבקעה.

קרב אוויר-ים

- תפיסה להתמודדות עם מערכי הגנה נגר גישה ומניעת שטח, במסגרת התפיסה הרביזרועית להבטחת גישה לשטח.²
- לתפיסה זו פורסם מסמך רשמי ועיקריה כדלהלן:
- א. הפעלת כוח רביזרועי מרושת ומתוכלל, המסוגל לתקוף לעומק כל מרחב הלחימה, דרך מספר ממדים, על-מנת לשבש את כוחות האויב, להשמירם ולהביסם.
 - ב. הכוח יתכלל יכולות מגוון ממדי לחימה, בכמה דרכים במקביל, כדי לנצל חולשות במגוון ממדים, להשיג יעדים בממדים אחרים, לסייע להם או לעצבם.
 - ג. תקיפת כוחות האויב תיעשה באש קינטית ושאינה קינטית ובתמרון. התקיפות יכוונו נגד נקודות תורפה מרכזיות במערך ההגנה של האויב, כך שמערך זה יקרוס ללא צורך להשמירו לחלוטין.
 - ד. הפעלת הכוח תיעשה בשלושה קווי מאמצים:

1. שיבוש יכולות הפיקוד, השליטה, התקשורת, המחשבים, המודיעין, הסיוור והתצפית של האויב, כדי להשיג עליונות בקבלת ההחלטות.
2. השמדת אמצעי לחימה נגר גישה ומניעת שטח כדי להשיב את חופש הפעולה.
3. הבסת עוצבות האויב ומערכות הנשק שלו כדי לקיים מבצעים מתמשכים.
- ה. רישות הכוח הרביזרועי יתבסס לא רק על רשתות תקשורת, אלא גם על הידודיות (אינטראקטיביות) בטנ"ה (טכניקות, נהלים והוראות) ובפנ"ש (פיקוד ושליטה), ועל סמכויות מתאימות להמיר מידע לכדי פעולה.
- ו. תפיסת קרב אוויר-ים מצריכה יכולת פעולה מידית עם תחילת העימות על בסיס הכוחות והיכולות הקיימים במרחב, תוך כדי מבצעי הגנה ופריסת כוחות נוספים לזירה.

הכוחות המזוינים של רוסיה

- תפיסת הפעלת הכוח הרוסית – כפי שהשתקפה במערכות לחימה באוקראינה ובסוריה מאז 2014 מפרסמים אמריקניים היא כדלהלן:³
- א. הפתעה, הנעזרת בהונאה, בכל רמות הלחימה והדיפלומטיה.

- ה. הנכסי מודיעין, תקשורת ואש ארטילרית.
- ה. התפיסה יוצאת מהנחה שברוב העימותים, מסת החי"ר היא שמביאה את המידתיות, הדיוק והאבחנה הנדרשות בלחימה מודרנית בקרב האוכלוסייה ובשטחים בנויים.
- ו. נושא הגייסות הממוכן הוא גורם מאפשר חיוני עקב הגמישות שלו, יכולות העבירות שלו על פני דרכים אורחיות, האמינות הטכנית הגבוהה יותר שלו והיכולת שלו לנייד חי"ר בשטחים מאוימים ולטווחים ארוכים. עם זאת, לא מדובר בכלי לחימה, ולראייה – הוא אינו חמוש.
- ז. חטיבת ה-Strike תכלול שני גדודי חי"ר על-גבי נושא גייסות גלגלי ובלתי חמוש, ושני גדודי רק"ם בינוני וחלי וחמוש מדרגם Ajax.⁶ אחד מהגדודים הללו יהיה גדוד סיוור ממוכן.⁷
- ח. חטיבת ה-Strike תהיה כוח בינוני שיתווסף לחטיבות הכבדות והקלות של צבא היבשה. החטיבה הבינונית תסתמך על יכולותיהן של החטיבות הקלות והכבדות, ותגבירן.
- ט. חטיבת ה-Strike אמורה להקנות למקבלי ההחלטות גמישות בהחלטה על הפעלת הכוח, ולספק עוד אפשרות לפעולה בין הפעלה של כוחות קלים, איטיים ובלתי מוגנים ובין הפעלה של כוחות כבדים, יקרים ומסורבלים.

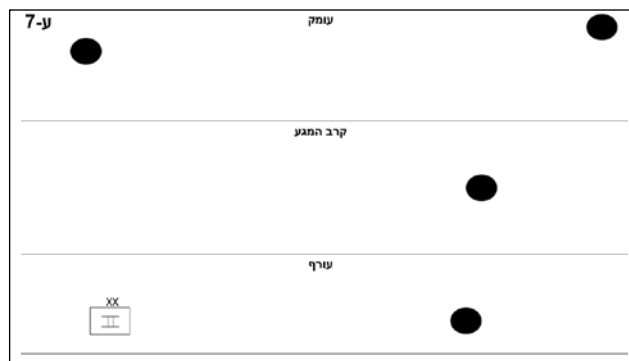
סיכום ומסקנות

מבחינה כללית של התפיסות הרשומות לעיל, ניתן לראות שיש מאפיינים דומים רבים בקרב התפיסות המערביות:

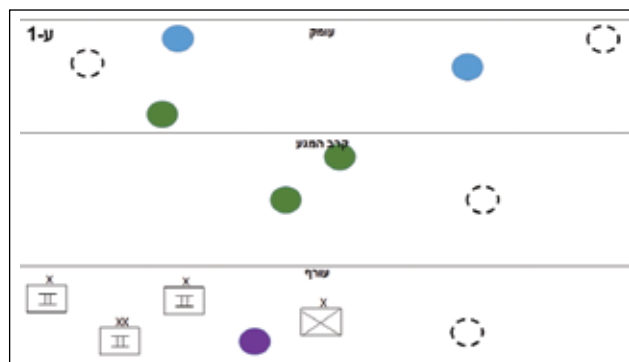
- תמרון מבוזר של כוח יבשה – חטיבתי או גדודי – לטווחים ארוכים יחסית לעבר.
 - הסתמכות (גם אם מובלעת) על רשת תקשורת איתנה.
 - סנכרון של נכסים רבזרועיים ואורגניים לשם יצירת תוצאות בין-מדיות.
 - התבססות על תמרון בסיוע אש ומודיעין מדויק.
 - התבססות על הכוחות המזוינים עצמם.
- מנגד, אפשר לראות שהתפיסה הרוסית שונה במידת מה מהתפיסות המערביות:
- התבססות על אש בנפח גדול, בסיוע תמרון ו"נכסים מאפשרים" אחרים (ל"א, צלפים, לוחמת מידע, הגנה אווירית).
 - התבססות על כוחות שליח וכוחות שכירי חרב, כגורם אינטגרלי בלחימה וכנושאי עיקר הנטל.
 - שימוש באמצעים קיימים ובטכנולוגיות זמינות, בלא צורך בקפיצות דרך מדעיות או בהצטיידות מסיבית להגשמת התפיסה.

כמו כן ניתן לראות המשכיות רבה בתפיסות החדשות ביחס לתפיסות עבר. התפיסות של צבא היבשה האמריקני הן המשך מסוים של תפיסת קרב אוויר-יבשה משנות ה-80 של המאה ה-20, התפיסות הבריטיות הן המשך של תפיסות החי"ר הרכוב והפרשים הקלים שכדוגמתן נהוגות בבריטניה עוד מימי הביניים, ואילו התפיסה הרוסית דבקה בדומיננטיות האש הארטילרית, כפי שעשתה בעבר.

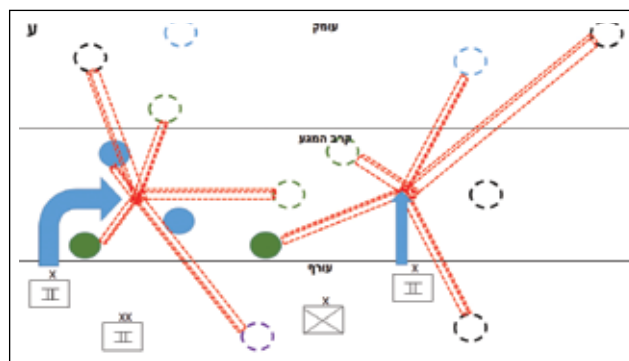
בבואנו לבחון את תפיסות הפעלת הכוח העתידיות של צה"ל, יש מקום לתת את הדעת גם להמשכיות של תפיסות אלה עם האופן בו הצבא מורגל להפעיל את כוחותיו. אפשר ששכירה קיצונית של המוסכמות הקיימות אינה מומלצת, אם היא כלל אפשרית. ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



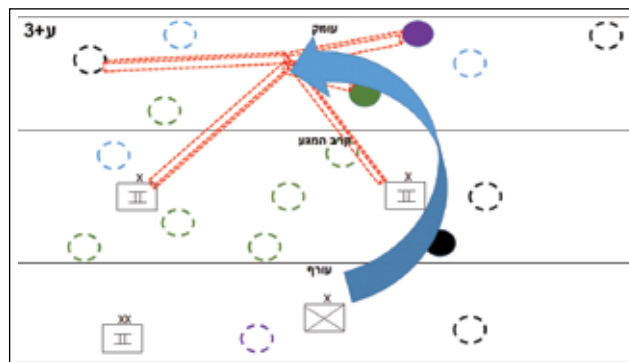
תקיפות שאינן פיזיות (סב"ר, ל"א) מופעלות בכל רוחב שדה הקרב



תקיפות פיזיות (אש אווירית, ימית, יבשתית, ל"פ וכדומה) מופעלים בכל רוחב שדה הקרב



מפקד המערכה קושר את תוצאות התקיפות השונות לכדי חלון הזדמנויות בו מתקיימת עליונות על-פני האויב ומתמרן את כוחותיו אל חלון זה ודרכו



לאחר התמרון ליעדים, תוצאות התמרון ותקיפות נוספות נקשרים יחדיו לכדי חלונות הזדמנויות נוספים, המאפשרים ניצול הצלחה והמשך התמרון, וכך הלאה





לוחמי וייטקונג. גנרל אמריקני כינה את מתקפת טט "פרל הארבור של דרום וייטנאם"

המועצות, הן דוגמאות בולטות לכך. גם צה"ל טעם את נחת זרועה של הפתעה כזו במלחמת יום הכיפורים מידי צבאות סוריה ומצרים. בכל המקרים האלה נוצרה ההפתעה האסטרטגית כתוצאה מהערכת מודיעין שגויה או חסרה.

הדבר המשותף הנוסף למקרים אלה הוא שמשני צדי המתרס ניצבו מדינות בעלות צבאות סדירים עם ארגוני ביון וסוכנויות מודיעין גדולים, ובעלי אחיזה איתנה ב"צד השני של הגבעה". לכן ההפתעה שנכונה להם הייתה גם מכה כפולה, שכן מלבד התוצאות הקשות בשדה הקרב, חקירת התהליכים שהביאו לאותה הפתעה מודיעינית גילתה מחדלים קשים בהערכת כוחו של האויב וכוונותיו.

המקרה בו ידון מאמר זה הוא הפרק האמריקני במלחמת וייטנאם. בשנות ה-60 נלחם צבא ארצות-הברית מול צבא צפון וייטנאם ומול ארגון הווייטקונג. ארגון הווייטקונג, או בשמו המלא "חזית השחרור



בהיסטוריה הצבאית של המאה ה-20 מוכרות כמה הפתעות אסטרטגיות מודיעיניות, שהביאו על מדינות רבות עוצמה כישלונות דרמטיים בשדה הקרב: היפנים שהביאו את מתקפת פרל הארבור על הצי האמריקני הפספי בנימל הפנינים, והגרמנים שהביאו את מבצע "ברברוסה" כמהלך הפתחה לפלישה לברית-

הערכת החסר המודיעינית של ארגון הווייטקונג והשפעתה על ההפתעה האמריקנית במתקפת טט



בין זרועותיה השונות של קהילת המודיעין האמריקנית ניטש ויכוח ערב מתקפת טט. הבדלי תפיסות מבצעיות, ומאבקי אגו בין גנרלים ומנהלים בכירים, הביאו לכך שהמתקפה בסופו של דבר הייתה הפתעה גמורה

ההתייעצויות המעשיות הראשונות על מהותה ואופייה של המתקפה החלו במאי 1967.² כך החלה להיסלל הדרך לתכנון מתקפת טט, בשילוב מרידה עממית רחבת היקף בריכוזי האוכלוסין של דרום וייטנאם. המאמר יעסוק בוויכוח בתוך זרועות המודיעין השונות של ארצות הברית על הערכת כוחו, עוצמתו, היקפו וכוונותיו של ארגון הווייטקונג, וכן בדרך התארגנותו של הארגון למתקפת הטט.

בנייתו של הווייטקונג ככוח לוחם בשנים 1965-1968

לאחר הנסיגה מעמק יא דראנג בנובמבר 1965 ולמעשה עד ינואר 1968, נמנעו כוחות הווייטקונג מהתנגשויות עם צבא ארצות הברית. מסוף 1965 הם חזרו לפעולות גרילה בלבד – מארכים, צליפות, פשיטות קטנות וכדומה – ולא התעמתו ישירות מול הצבא

הלאומית" (NLF), היה ארגון גרילה רחב היקף שצמח מתוך שורותיו של ארגון הווייטמין שהיה הכוח המזוין העיקרי במלחמת הודו-סין הראשונה בין צרפת לווייטנאם בשנות ה-40 וה-50. הווייטקונג נוסד בשנים 1959-1960 עליירי פעילים קומוניסטים דרום וייטנאמים, לשעבר חברי ווייטמין, במטרה להילחם בקולוניאליזם האימפריאלי של ארצות הברית על ארמט וייטנאם.

במהלך המחצית השנייה של 1967 תכנן צבא צפון וייטנאם יחד עם הווייטקונג מתקפה גדולה שתשנה את המשוואה בלחימה בינם ובין צבא ארצות הברית. צבא הצפון תכנן אותה לראשית 1968 וכינה אותה "המתקפה הגדולה, ההתקוממות הגדולה".¹ מתקפת טט היא הכינוי המערבי למתקפה זו, על שום פתיחתה בחג טט – ראש השנה הווייטנאמי.

לאחר שנתיים בהן היה רעיון "המתקפה הגדולה" בגדר דיון תיאורטי,

גישה ראשונה: MACV-DIA

גופים אלה טענו כי יש להפריד מראש בין הכוחות הצבאיים למחצה של הווייטקונג – אנשי הגרילה שלו – ובין הכוחות הסדירים שלו שאורגנו ללחימה כצבא לכל דבר ועניין, וגם צוידו בהתאם.⁹ מעבר לסוגיית הציוד והארגון לקרב טענו התומכים בגישה זו שכוחות הגרילה של הווייטקונג כללו גם זקנים ונערים צעירים, ושהמידע שיש בידיהם על הכמות שבאותו פלח אוכלוסייה מוגבל. לטענתם במצב כזה הכללתם בנתון של הלוחמים תיצור בעייתיות בדוחות שמפרסם MACV מזמן לזמן (בדרך כלל אחת לחודש) על התקרמות הלחימה.

בספטמבר 1966 העריכה מחלקת המודיעין של MACV את הסדר"כ הלא לוחם של הווייטקונג במספר שנע בין 100–120 אלף אנשים.¹⁰ ההערכה נדחתה על-ידי אנשי ה-CIA שטענו שמדובר במספר קטן מן המספר האמיתי.

באוקטובר 1967 העריכה מחלקת המודיעין של MACV את סדר הכוחות של הארגון במספר כולל של 250 אלף אנשים, בחלוקה ליחידות סדירות ולכוחות גרילה.¹¹ בינואר 1968 העריך המודיעין כי לדרום וייטנאם חדרו דרך נתיב הו צ'י מין כ-55 אלף לוחמים מצבא הצפון, שהתארגנו מחדש על ארמת דרום וייטנאם ב-7 דיוויזיות.¹² כל דיוויזיה חולקה לחטיבות, לגדודים ולפלוגות, ולוחמה היו מיומנים וחדורי מוטיבציה להילחם. הבית הלבן נטה לתמוך בגישה זאת, וסמך את ידו על הנתונים המספריים שסיפקה.¹³

במהלך המחצית השנייה של 1967 תכנן צבא צפון וייטנאם יחד עם הווייטקונג מתקפה גדולה, שתשנה את המשוואה ללחימה בינם ובין צבא ארצות-הברית



גישה שנייה: ה-CIA

חשוב להרגיש כי ה-CIA דחה על הסף את כל ההערכות של MACV בטענה שאנשי הצבא אינם עושים עבודת שטח יסודית דיה. כבר בנובמבר 1966 הפיצה הסוכנות מזכר ובו העריכה כי סדר"כ הלוחם הסדיר של ארגון הווייטקונג מוערך ב-200 אלף אנשים.¹⁴ באותו מזכר הודגש כי בהערכות קודמות מספרם של אנשי הווייטקונג הוערך הערכת חסר באופן משמעותי מכפי שהיה. בדצמבר 1966 העריכה הסוכנות במחקר מעודכן יותר את סדר הכוחות הכולל של הווייטקונג על שלושת נדבכיו, ב-600 אלף אנשים.¹⁵

בינואר 1967 כבר הוגש מזכר מעודכן יותר, ובו העריכה על הכוחות הלא לוחמים של הארגון, ולפיה מספרם הוערך בין 250–300 אלף אנשים.¹⁶ במזכר המעודכן הודגש כי הערכה זו היא רטרואקטיבית, ומתייחסת למספרם בשלהי 1965. על אף שהמזכר הופץ גם לאנשי MACV – הם דבקו בהערכתם של 100–120 אלף אנשים באותו עניין. בניגוד לגישת MACV, טענו האנליסטים של ה-CIA כי יש לכלול עוד 120 אלף מחברי מנגנון ההגנה העצמית של הארגון בסדר"כ הלוחם שלו.

במאי 1967, לאור דרישה של שר ההגנה האמריקני רוברט מקנמרה,

האמריקני.³ נאמנים לתורתו של מאו דזה דונג, המשיכו כוחות אלה לפעול רק במקום ובזמן הנוחים להם. כוחות שפעלו בשטח הדרום והתנגשו בכוחות האמריקניים שפעלו במסגרת מבצעי "חפש והשמד", דיווחו על לחימה יעילה מצד הכוחות האמריקניים⁴ עד כדי ביטול יכולת ההתארגנות והתכנון שלהם כמעט לחלוטין. הדבר הביא לביטול היתרון המוחלט שהיה לאנשי הגרילה – היכולת לתכנן.⁵

מבנה הארגון ערב מתקפת טט

בראשית 1968 היה הארגון בנוי משני סוגים של איגודי כוחות:⁶

1. **כוחות צבאיים סדירים.** כ-60 אלף לוחמים שאוגדו במבנה יחידתי צבאי סדיר במסגרות של גדודים וחטיבות. הלוחמים שנמנו עם יחידות אלה היו מיומנים בהפעלת נשק קל, מטולי נ"ט ורקטות בקוטר נמוך, וכן פעלו להנחת מארבים התקפיים שנשענו על קווי הגנה מוכנים בעורפם. בקבוצה זו נכללו גם לוחמים של צבא צפון וייטנאם.⁷

2. **פעילים צבאיים למחצה.** קבוצה זו מנתה כ-190 אלף לוחמים. עם קבוצה זו נמנו אנשי ארגון שחולקו למרחבים כפריים על-פי אזורים ועל-פי שיוך טריטוריאלי. משימותיהם כללו מתן תמיכה לוגיסטית ושירותי תצפית לכוחות הסדירים של הארגון, נוסף על הנחת מארבים מזדמנים לכוחות אמריקניים שביצעו משימות "חפש והשמד".⁸

ניתן לראות במספרים האמורים את ראשיתו של תהליך ההערכה החסרה והלא מדויקת של סדר הכוחות בארגון הווייטקונג.

הערכת כוחו של הווייטקונג בזרועות המודיעין השונות של ארצות-הברית עד מתקפת הטט

קהילת המודיעין של ארצות-הברית עסקה רבות בקיץ 1967 בהערכת כוחם של צבא צפון וייטנאם ושל ארגון הווייטקונג. גופי המודיעין האמריקניים שעסקו בהערכת כוחותיו של האויב וכוונותיו היו כדלהלן:

⊕ **סוכנות ה-DIA.** מחלקת המודיעין של משרד ההגנה האמריקני, בפיקודו של גנרל 3 כוכבים מזרוע האוויר של ארצות-הברית, גנרל ג'וזף קרול. הסוכנות הצעירה, שנוסדה רק ב-1961, עסקה במתן מודיעין למשימות מיוחדות והיוותה אופוזיציה מחשבתית להערכת המודיעין השלטת בדרך כלל בגופי הביון הגדולים ממנו, כדוגמת ה-CIA.

⊕ **סוכנות ה-CIA.** ארגון הביון המרכזי בארצות-הברית, שנולד מתוך המשרד לעניינים אסטרטגיים ב-1947. הארגון אחראי לכל פעילות המודיעין שמחוץ לשטחה של ארצות-הברית ועל הערכת המודיעין הלאומית, תוך שהוא משתמש ומשקלל את הערכות המודיעין של שאר גופי המודיעין בארצות-הברית, בהם הצבא, ומעבירם למועצה לביטחון לאומי.

⊕ **מחלקת ה-MACV.** מחלקת המודיעין של פיקוד הסיוע האמריקני לדרום וייטנאם. המחלקה הוקמה בפברואר 1962 יחד עם פיקוד הסיוע האמריקני לדרום וייטנאם, ותפקידה היה לאסוף מידע מהיחידות של צבא דרום וייטנאם, ובהמשך מיחידות צבא ארצות-הברית ככל שהמעורבות האמריקנית במדינה העמיקה. את המידע היה עליה לעבד ולהעריך עבור מפקד ה-MACV – גנרל וויליאם ווסטמורלנד. מחלקה זו נסמכה על המידע שסיפקה ה-DIA.

בין הזרועות השונות פרץ ויכוח ער בנושא הערכת סדר הכוחות של האויב:

בדרום וייטנאם, ואילו CIA ו־DIA דיווחו לווייטנאם ולפנטגון בהתאמה. גם כאן עבר המידע בציר של למעלה ולמטה ולא לרוחב.

הניסיון למצוא פשרה בין הגישות

באוגוסט 1967 הבין המטה הכללי האמריקני שאין זה מתקבל על הדעת שיתקיימו שתי הערכות מודיעיניות כה שונות, בנוגע למצב לחימה כה רגיש, על ההשלכות הפוליטיות שלו. בשיחה בין ראש המטות המשולבים של ארצות-הברית ובין יו"ר ה־CIA, הוחלט לשלוח צוות מומחים של הסוכנות לסייגון במטרה להגיע להערכת מודיעין מדויקת ומקובלת על כל הגופים העוסקים בנושא.²⁰ בשורה של דיונים עם האנליסטים של MACV ושל DIA, ולאחר דיונים משותפים עם הגנרלים של צבא ארצות-הברית בווייטנאם והגנרל וסטמורלנד בראשם – הוחלט על נוסחה משותפת לדוח הסופי. על-פי נוסחה זו שגובשה סופית ואושרה על-ידי הגנרל וסטמורלנד ב־14 בספטמבר 1967, הוחלט כי הכוחות שאינם לוחמי וייטקונג "במשרה מלאה" לא ייכללו בדוח כלוחמים.²¹ בנוסף הוסכם על כל הצדדים כי המספר של אותם סייענים עומד על 150 אלף אנשים.

הערכת המודיעין ערב מתקפת הטט

בינואר 1968 כבר היה ברור לגנרל וסטמורלנד שאכן תתבצע מתקפה נרחבת על כוחותיו, ובקרוב. בינו ובין קצין המודיעין שלו לוטננט



לוטננט גנרל רוברט קושמן (במרכז), יחד עם לוטננט גנרל ואלאס גרין (משמאל) וגנרל ויליאם וסטמורלנד. קהילת המודיעין של ארצות-הברית עסקה רבות בקיץ 1967 בהערכת כוחם של צבא צפון וייטנאם ושל ארגון הווייטקונג

נבדק הנושא בשנית. הפעם העריכו אנשי ה־CIA כי כל הסד"כ של הווייטקונג על שלושת נדבכיו מונה 500 אלף אנשים, וסייגו הערכה זו במשפט הבא: "למרות שזו ההערכה הרשמית שלנו, המספר הרשמי גדול משמעותית מהאינדיקציה הסטטיסטית שיש בדינו".¹⁷

היריבות בין הסוכנויות והשפעתה על המידע הגולמי

בין ה־CIA ומחלקת המודיעין של MACV שרר מתח בנוגע לשאלות הבאות: למי יהיו מקורות טובים יותר, מי יעריך הערכה מדויקת יותר ומי יגיע למידע החשוב מהר יותר. כבר מראשית המעורבות האמריקנית בדרום וייטנאם התגלעו ויכוחים מבניים בין הסוכנויות, בעיקר בסוגיית הדיווח והסמכות. הוויכוח החריף מ־1964, כאשר כל הסוכנויות, כולל ה־DIA, החלו להרחיב ולבסס את האחזיה המודיעינית שלהן בווייטנאם.¹⁸ באוגוסט 1965 הקימה ארצות-הברית בדרום וייטנאם משרד סיוע לדרום וייטנאם (SAVA). בין יתר משימותיו יועד משרד זה לתאם בין סוכנויות המודיעין השונות בדרום וייטנאם, וכן בינן ובין ממשלת דרום וייטנאם. ואולם גם SAVA לא הצליח להתגבר על המכשולים שערמו הסוכנויות לפתחו:¹⁹

1. מסמכים ושבוים שנתפסו על-ידי יחידות הצבא הועברו למטה MACV בסייגון, ושם גם נשארו. מסמכים ושבוים שהגיעו לקציני האיסוף של ה־CIA נבדקו ונותחו במשרדים המקומיים של כל קצין פרוכניציה מטעם הסוכנות. החומר שנאסף בשתי הזרועות לא הועבר מאחת לשנייה.
2. בעת שמחלקת המודיעין של MACV אספה מידע צבאי בלבד, ה־CIA אסף גם מידע כלכלי, פוליטי ועוד. למידע זה הייתה באופן טבעי השלכה על קבלת החלטות אסטרטגיות ואף טקטיות, אך במקרים לא מעטים הוא לא הגיע לשולחנם של אנשי MACV.
3. המודיעין הצבאי דיווח למפקד הממונה על כוחות ארצות-הברית

ה־CIA ומחלקת המודיעין של MACV חלקו מתח משותף - למי יהיו מקורות טובים יותר, מי יעריך הערכה מדויקת יותר ומי יגיע למידע החשוב מהר יותר



גנרל פיליפ דוידסון התגלע ויכוח: וסטמורלנד טען כי המתקפה תפרוץ עוד בטרם יחל חג הטט; דוידסון היה משוכנע כי היא תחל רק עם סיומו.²² גם לזרועות המודיעין השונות היה ברור כי סביב הפסקת האש של חג הטט תתבצע מתקפה כזו. בשני פרמטרים נכשלו כל האנליסטים ואף המפקדים בשטח לתת תשובה ברורה, דבר שבדיעבד הסתבר כהרסני במיוחד – תזמון ההתקפה והעובדה שלא מדובר רק במבצע צבאי אלא במתקפה המשלבת עוצמה צבאית וניסיון לעורר התקוממות עממית בדרום וייטנאם.²³

במחלקת המודיעין של MACV סברו כי המתקפה תפרוץ רק לאחר חג הטט, לאור הערכתו של דוידסון. לאמריקנים היה ידוע כי בשנים שעברו היו אנשי ארגון הווייטקונג מנצלים את הפסקת האש ההרדית לשיפור עמדותיהם, ולשאר הכנות לפעולות התקפיות. באותה שנה התחזית הייתה דומה: בזמן הפסקת האש ינצל הארגון את השקט כדי להתארגן ולהצטייד, ומיד עם סיומה יפתח במתקפה נרחבת בשילוב כוחות של צבא צפון וייטנאם. גם בכירי האנליסטים לא חזו כי המתקפה תחל באמצע הפסקת האש ולא בסיומה. ההפתעה הייתה מוחלטת – הן לאנשי המודיעין והן לכוחות בשטח.²⁴ גם בסוגיית ההתקוממות העממית הייתה תמימות דעים הן בקרב



שגרירות ארצות הברית בסייגון, ינואר 1968. למרות שהכוחות השתלטו חזרה על

ממרכזי הערים הגדולות: סייגון, הואה ודה נאנג. את היחידות הסדירות של צבא הצפון ייעדו ללחימה בחלקה הצפוני של דרום וייטנאם – בעיקר בהואה ודה נאנג, בנוסף למצור בקה סאן והשליטה בכביש 9²⁹ ליעול הפיקוד על זירות אלה הועברו ממטה צבא צפון וייטנאם שני גנרלים בכירים לשטח הדרום, כדי לפקד מקרוב על הלחימה. על היחידות הסדירות של צבא הצפון הוטלה גם משימה נוספת – מניעת מתקפת נגד של צבא ארצות-הברית לעבר שטחה של צפון וייטנאם צפונית לקו הגבול, ה־DMZ. יחידות הווייטקונג יועדו להילחם בסייגון ובערי הבירה של הפרובינציות.

תוצאות המתקפה מבחינת הווייטקונג

במתקפת טט תקף הווייטקונג ארבע מחמש הערים הגדולות של דרום וייטנאם, וכן ערי בירה של הפרובינציות הדרום וייטנאמיות מתוך 44³⁰. במהלך המתקפה כבשו לוחמי הווייטקונג לזמן קצר את חצר שגרירות ארצות-הברית בסייגון. למרות שהכוחות במקום השתלטו במהירות על החרייה והשתלטו חזרה על השגרירות, עצם העובדה

אנשי המודיעין והן בקרב המפקדים הבכירים שתרחיש כזה הוא בגדר דמיוני. אמנם קבוצה קטנה של אנליסטים בתחנת סייגון של ה־CIA העריכה שתרחיש ההתקוממות העממית כחלק ממתקפה רחבה הוא תרחיש אפשרי, אולם הערכתם זו נשמעה בקול ענות חלושה ונרחתה על-ידי אנשי הממשל בווייטקונג.²⁵

האחרונים סברו שסוכני הווייטקונג בערים הגדולות כנראה מטעים את ראשי הארגון בהערכתם כי ניתן לחולל התקוממות עממית, ולכן אין זו אפשרות סבירה בראיית הארגון והוא יעדיף להתמקד ביעדי המתקפה. מפקדי MACV סברו גם שבמידה שיתבצע ניסיון להתקוממות עממית – הוא ידוכא במהירות על-ידי יותר ממיליון לוחמים אמריקנים ודרום וייטנאמיים המפורזים בכל ערי ויישובי דרום וייטנאם.

האפשרות הסבירה אותה חזו ב־CIA הייתה כי מיד עם תום חג הטט יפתח הווייטקונג בשורה ארוכה של התקפות במוקדים רבים בדרום וייטנאם, ובכללן הפגזות על בסיסים, על שדות תעופה ועל מפקדות של צבא ארצות-הברית ובעלות הברית שלו. התקפה זו תשולב עם הירוק המצוד על קה סאן – שהחל כבר בדצמבר 1967.²⁶

הווייטקונג במתקפת הטט: יעדים ותוצאות

בספטמבר 1967, לאחר דיונים אסטרטגיים ארוכים, הגדיר צבא צפון וייטנאם את מטרת המתקפה הצפויה באופן הבא:²⁷

1. לגרום לאנדרלמוסיה ודהידמורליזציה ב"צבא הבוכות" של הדרום.
2. לפגוע באופן משמעותי בסדר הכוחות האמריקני וליצור פגיעה אנושה בלוגיסטיקה האמריקנית, כך שיימנע ממנה לצאת למתקפת נגד.

המתקפה נכשלה ברובד הצבאי הטקטי וברובד האסטרטגי, אך הצליחה להשיג לא מעט נקודות ברובד הפוליטי וכמובן בשדה הקרב התקשורתי



3. לפגוע ברצון האמריקני לסייע לדרום וייטנאם על-ידי כך שתכיר בתבוסה הדרום וייטנאמית, ותפסיק בפעילות ההתקפית נגד צפון וייטנאם.

למתקפה הוגדרו יעדים כלליים, טרם חלוקת המשימות בין כוחותיו של צבא צפון וייטנאם ובין ארגון הווייטקונג:²⁸

1. מרכזי ממשל דרום וייטנאמיים.
2. ערים מרכזיות בדרום וייטנאם (לדוגמה, הואה ודה נאנג).
3. ערי הבירה של כל הפרובינציות הדרום וייטנאמיות.
4. בסיסי צבא דרום וייטנאם ומתקנים חשובים שלו.
5. סמלי שלטון אמריקניים כמו השגרירות בסייגון.
6. בסיסי צבא, נמלי ים ונמלי תעופה של צבא ארצות-הברית בדרום וייטנאם.

התוכנית המבצעית של צפון וייטנאם התבססה על ביתורה של דרום וייטנאם לשלוש זירות לחימה, כשבכל אחת מהן תתבצע התקפה נרחבת במאמצים רבים תוך הפרדת הכוחות של צבא ארצות-הברית

של ארצות-הברית התרשלו במילוי תפקידן בכך שלא ביססו את הערכות המודיעין שלהן על עבודת שטח מעמיקה. בעת שאנשי ה-CIA הרבו לסייר בכל רחבי דרום וייטנאם, העדיפו אנשי MACV לקבל נתונים בתיווך כוחות דרום וייטנאם על פני סיורים מצומצמים ו"הרגשת הדופק". בנוסף, שאבו אנשי הצבא את המידע מעריקים מארגון הווייטקונג, שבויים והאזנות סתר, אך לא בצורה אקטיבית. שורש המחלוקת בהערכות המודיעין השונות טמון בקביעה זו של ה-CIA. אמנם תפקידו של האנליסט הוא לנתח מידע שעולה ממקורות שונים ועל-פיו להעריך מצב קיים או לחזות מגמה עתידית, אולם אין תחליף לרושם בלתי אמצעי וללא מתווכים. זו הסיבה לפער העצום בין ההערכה המספרית שהעריכו אנשי ה-DIA לעומת זו של ה-CIA.

בחירת הערכות המודיעין מול תוצאות מתקפת טט
 כבואנו לבחון את תוצאות מתקפת הטט ניתן להצביע בבירור, כי מבין שתי הגישות (MACV מול CIA) הייתה ההערכה של ה-CIA הנכונה יותר בהיבט המספרי. במהלך פברואר 1968, שהיה לב המתקפה, הוכח כי כל אותם "סייענים" לא לקחו חלק פעיל בלחימה. ניתוח שלאחר המלחמה מוכיח כי הניתוח של האנליסטים של ה-CIA הושפע באופן משמעותי מן האטמוספירה הפוליטית של התקופה, ובמידה מסוימת קביעותיהם היו יותר בגדר משאלת לב מאשר הערכה המבוססת על תמונת המודיעין בשטח.³³

המספרים היבשים של תוצאות המתקפה (בצד האמריקני) ממחישים את גודל ההפתעה:³⁴

לצבא ארצות-הברית על זרועותיו השונות היו 3,895 הרוגים. לצבא דרום וייטנאם 4,954 הרוגים ובנוסף עוד 14,300 אזרחים דרום וייטנאמיים שנהרגו במהלך המתקפה. במחקר שנערך ב-CIA לאחר המתקפה נשאלה השאלה הבאה: כיצד בוצעה תקיפה של ארבע ערים גדולות, 40 ערי בירה פרובינציאליות ועוד 100 מחוזות שונים בעת ובעונה אחת, על-ידי ארגון שהוערך ערב המתקפה על-ידי MACV בסדר"כ של 225,346 אנשים?³⁵ עם זאת צדקו אנשי המודיעין של MACV בסוגיה אחת: כוחות הווייטקונג הלא לוחמים (הנדבך השלישי) אכן לא לקחו חלק פעיל בלחימה במסגרת מתקפת טט. כלומר, לצד הטעות הקריטית בהערכת המספר של הסדר"כ הלוחם של הווייטקונג מצד הצבא, התפיסה כי הכוחות הלא לוחמים לא צריכים להיכלל במספרים הסופיים התבררה נכונה.

אחרית דבר

הוויכוח שניטש בין זרועותיה השונות של קהילת המודיעין האמריקנית ערב מתקפת טט הוא נושא מרתק ביותר. כמו בהפתעות אסטרטגיות אחרות, ניתן להגיד בפה מלא כי הכתובת הייתה על הקיר. החל בספטמבר 1967 היה ברור לגנרל וסטמורלנד ולמטה MACV, כי מתוכננת מתקפה רחבת היקף של הכוחות הקומוניסטיים, וכל שנשאר היה להצביע על המועד המשוער שלה. בראשית 1968 חלחלה ההבנה עד לאחרון הלוחמים בשטח. גורמים רבים בצבא דרום וייטנאם התריעו על מהלך גדול שמתוכנן מתחת לפני השטח, ונתיב הו צ'י מין רחש באלפי כלי רכב ואנשים. הבדלי תפיסות מבצעיות, ומאבקי אגו בין גנרלים ומנהלים בכירים, הביאו לכך שהמתקפה בסופו של דבר הייתה הפתעה גמורה. ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



השנירות. עצם העובדה ששטח אמריקני נכבש על-ידי כוח אויב הייתה לזעזוע בתקשורת

ששטח אמריקני נכבש על-ידי כוח אויב הייתה לזעזוע בתקשורת. שסיקרה את מהלכי המתקפה והעבירה אותם לכל בית בארצות-הברית. המתקפה נכשלה ברובד הצבאי הטקטי וברובד האסטרטגי, אך הצליחה להשיג לא מעט נקודות ברובד הפוליטי וכמובן בשדה הקרב התקשורתי. גנרל אמריקני כינה את מתקפת הטט "פרל הארבור של דרום וייטנאם",³¹ שבמקום להגביר את התמיכה בקומוניסטים רק הגבירה את השנאה כלפיהם.

בסיכומו של דבר היתרונות הצבאיים של ארצות-הברית הפכו את קצרת ההפתעה על-יפה:³² עוצמת האש האדירה, האמל"ח העדיף, המקצועיות של צבא היבשה והיקפי ההפצצות האדירות שהופעלו (בעיקר בקה סאן), שברו את ההפתעה הראשונית והביאו לניצחון טקטי סוחף עם יחס אברות שנטה באופן משמעותי לרעת הווייטקונג וצבא צפון וייטנאם.

מבחן המציאות של מתקפת טט ביחס לגישות המודיעיניות השונות

על-פי קביעת תחנת ה-CIA בסייגון, סוכנויות המודיעין האחרות



בעזרת המודיעין, התחבולה וההסתרה הצליחו לוחמי הווייטקונג לגבור על מאזן כוחות כליכך לא שווה מול האמריקנים. לסוכנים כפולים כדוגמת פאם שואן אן ודאנג טראן דוק, שפעלו בתוך שירותי המודיעין של הדרום והעבירו את כל המסמכים לצפון, היה תפקיד מכריע במלחמה



לוחמים דרום וייטנאמים בקרב על סייגון במהלך מתקפת טט. לאמריקנים לא היה מלכתחילה כל סיכוי לנצח במלחמה, כאשר החומר כולו היה חשוף לעיני אויביהם

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



השנה מלאו חמישים שנים לשיאה של מלחמת וייטנאם. החל משנת 1954 נלחמו שני חלקיה של וייטנאם: וייטנאם הצפונית נתמכה על-ידי סין וברית-המועצות, ושכנתה מדרום נעזרה בארצות-הברית ובבעלות ברית מערביות נוספות. ב-1959 החלו להגיע לווייטנאם יועצים צבאיים לסייע לצבא הדרום וייטנאמי להתמודד עם פעילות הגרילה הקומוניסטית של הווייטקונג, או בשמו המלא "חזית השחרור הלאומית" (NLF). ב-2 בינואר 1963 נלחמו כוחות הדרום לראשונה בהתקפה גדודית מוסקת על כפר בשם אפי באק, ובהנחה צמודה של מדריכים ויועצים אמריקניים. שנתיים לאחר מכן, בעקבות תקרית בה הותקפה במפרץ טונקין משחתת אמריקנית, החלה מעורבות של כוחות קרקע, אוויר, צי ונחתים בווייטנאם. האמריקנים טיהרו את הדרום מפעילות הגרילה הקומוניסטית בהצלחה רבה, ובסוף 1967 נהרפה התקפה של דיוויזיה צפון וייטנאמית והוסר המצור על מתחם מבוצר בשם קה-סאן.



לאחר סדרת הישגים של צבא הדרום ועמו למעלה מחצי מיליון חיילים אמריקנים הנהנים מסיוע אווירי בלתי מוגבל, נראה היה כי המלחמה עומדת על סף הכרעה. מפקד הכוחות האמריקניים גנרל ויליאם וסטמורלנד דיווח על אבדות אדירות של האויב בנפש ובציוד, ועל אזורים שלמים של הדרום אליהם חזרו השלום והביטחון. במסיבת עיתונאים שנערכה בושינגטון בנובמבר 1967, השיב על שאלת כתב בנוגע להישגים הצבאיים של אנשיו: "אני חושב שזו תחילתה של תבוסה גדולה של האויב".

ואולם אז, בהפתעה מוחלטת ב-31 בינואר 1968, במהלך טט – הגה הדתי והלאומי של וייטנאם – השתנה הכול. הצפון יצא להתקפת נגד כוללת בכל רחבי המדינה, כולל הבירה סייגון והבירה הקדומה הואה. במסגרת ההתקפה הצליח לגרום לאבדות לאמריקנים ואף לכבוש יעדים שונים לשעות ספורות, כמו חצר השגרירות האמריקנית. בעקבות מתקפת טט יצאו האמריקנים למבצע הפצצות רציף שכונה "דעם מתגלגל" והגדילו את מספר החיילים באזור, אך למרות כל אלה הצליח הצפון להעביר ללא הרף כוחות לדרום באמצעות דרך ארוכה שנשללה במעבה הג'ונגלים וכונתה "נתיב הו צ'י מין". הדרך הזו סייעה לכוחות הווייטנאמים להמשיך את המאבק בכוחות הדרום וייטנאמיים והאמריקניים, עד להכרעה במלחמה.²

למרות מיליארדי הדולרים שהשקיעו האמריקנים, ולמעלה מחצי מיליון חיילים שנשלחו להילחם, הסתיימה המלחמה בתבוסה אמריקנית. הסכם פריז בין מזכיר המדינה האמריקני הנרי קיסינג'ר ובין נציג צפון וייטנאם לה דק טהו, הביא לפינוי הכוחות האמריקניים מהדרום. ב-30 באפריל 1975 נפלה סייגון בירת הדרום, ולאחר 21 שנים הסתיימה המלחמה נגד האמריקנים.

כיצד הצליחה וייטנאם הצפונית להביס את האמריקנים ובעלות בריתם שעלו עליהם מספרית ביותר מפי ארבעה? מעבר לסיבות

פוקר בקלפים פתוחים:

סוד התבוסה האמריקנית בווייטנאם

אפילו באותם מקרים נדירים שבהם הצליח המודיעין האמריקני להשיג "ידיעות זהב" - הוא לא נתן להם את הפרשנות המתאימה, ולכן הן לא נוצלו לצרכים מבצעיים



שהיה, במקביל לעבודתו העיתונאית, גם מאלף כלבים ואספן של ציפורי שיר נדירות, יכלה לספק הסבר לטיוליו התכופים לג'ונגל באזור קו צ'י, שבשליטת ה-NLF - שם יצר קשר ישיר עם מפעיליו.⁵ לצד עבודתו כעיתונאי, סיפק את עזרה שוטפת לשירותי המודיעין של הדרום בראשותו של ד"ר טראן קים טוין, מקורבו של נשיא דרום וייטנאם נו דין דיאם. במסגרת זו הכין לדוגמה את סיפורי הכיסוי של סוכני הדרום בשגרירויות דרום וייטנאם ברחבי העולם, ואת המידע שאסף העביר להאנוי.⁶ ידידות אישית עם סוכן ה-CIA הבכיר אדוארד לנסדייל הביאה לכך שהרוח המיוחדת לשיטות הלחימה נגד הצפון, אותו הזמין הנשיא האמריקני ג'ון קנדי מיד עם היבחרו, הוכן בעזרתו עבור לנסדייל ויועבר לנשיא. מפעיליו של אן קיבלו ככל הנראה את הדוח אותו צילם אן, עוד בטרם אישר אותו הנשיא קנדי בעצמו, וידעו בדיוק כיצד להיערך אסטרטגית למאבק מול הטכנולוגיה האמריקנית של מלחמה מוסקת נגד כוחות גרילה.

אן לא הסתפק במשלוח החומר, והוסיף הערות כיצד ניתן יהיה להתמודד מול הטכנולוגיות אותן הציע הוא עצמו לנסדייל.⁷ בקרב הראשון בו הוסק גרוד דרום וייטנאמי שלם במסוקי "יואי" למתחם של הווייטקונג ליד הכפר אפי-באק ב-2 בינואר 1963, נפגעו 14 מתוך 15 מסוקים האמריקניים, מהם התרסקו חמישה. זו הייתה תוצאה ישירה לכך שהלוחמים של הווייטקונג התכוננו בדיוק להתקפה מסוג זה בעקבות הרוחות שהעביר אן. היתרון העצום של הכרת הטכנולוגיה האמריקנית, על יתרונותיה וחולשותיה, הביא לכך שהקרב באפ בק היה רק ההתחלה. במהלך המלחמה איבדו האמריקנים קרוב ל-5,000 מסוקים מהדגם "יואי" בלבד.⁸

ב-CIA ציינו בעקבות הקרב באפ בק ברוח פנימי את יתרונו המודיעיני של הווייטקונג, בלי לחשוך כי אחד מאלו שעמדו מאחורי פיתוח השיטה ואחד מהמקורבים לראשי הסוכנות בווייטנאם - הוא עצמו המקור למידע ולהישגים בשרה הקרב.⁹

בין בשוק הציפורים

מה שקרה באפ בק היה כאמור רק קדימון למה שהתרחש בתריסר השנים הבאות, בהן נתן הסוכן הכפול אן התרועות ממוקדות ומדויקות על כוונתה של ארצות-הברית להתערב קרקעית בווייטנאם ב-1965, וכן מודיעין מדויק על נקודות החולשה ליעדים שיותקפו שלוש שנים מאוחר יותר במהלכה של מתקפת הטט בסייגון.¹⁰ בסיוע סוכן נוסף שייט אן בנהר סייגון, ברק את כל היעדים שישמשו יעד להתקפה הממששת ובאה והעביר את המידע לשולחיו, באמצעות שליחה אותה פגש בשוק הציפורים של העיר. במהלך הקרבות עצמם השתתף אן בכל התדרכים הצבאיים השוטפים. בכובעו האחר ככתב השבועון "טיים" דיווח אן על הקרבות, והעביר דרך דיווחיו מסר

המוזכרות בדרך כלל בספרות המתארת את המלחמה, דוגמת היעדר אמון בצדקת הדרך האמריקנית, בני ברית חלשים ומושחתים בדרום וייטנאם, כיסוי תקשורתי והפגנות נגד המלחמה מבית, נחשפו בשנים האחרונות מסמכים המעידים על סיבה כבדת משקל ואולי מכריעה נוספת שהביאה לניצחון הווייטנאמי. מדובר ביתרון מודיעיני מכריע של הממשל הקומוניסטי בצפון ושל הווייטקונג בכל הדרגים - הטקטי והאסטרטגי - על האמריקנים. שני וייטנאמים בלטו במיוחד במתן היתרון האסטרטגי המכריע לצפון: פאם שואן אן וראנג טראן דוק - שניהם סוכנים כפולים שהפכו עם תום המלחמה לגנרלים ולגיבורי הרפובליקה העממית של וייטנאם.

יתרון מודיעיני מכריע באמצעות אדם אחד

האמריקנים לא דיברו וייטנאמית והיו בורים לחלוטין גם בנושאי התרבות, ההיסטוריה, המבנה החברתי ובעצם בכל מה שקשור לארץ בה נלחמו. בשל כך, היו הם עיוורים לחלוטין בכל הנוגע לתוכניות האויב וצורת מחשבתו. כל פעילות המודיעין של כוחותיהם הייתה תלויה לחלוטין בבעלי בריתם מצבא דרום וייטנאם שהוליכו והכווינו אותם בכול. אלא שהצבא הדרום וייטנאמי, כמו גם החברה בדרום בכללותה, היה זרוע לאורכו ולרוחבו במקורות מודיעיניים שאהדו את הצפון ושיתפו עמו פעולה. סוכנים כפולים בכירים ביותר במעלה המדרג של הממשל בדרום העבירו במשך עשרות שנים כל פרט על המדיניות הפוליטית והצבאית האמריקנית להאנוי, בירת הצפון. בדרך זו לדוגמה, היה המערך האווירי האמריקני כולו חשוף לחלוטין לצפוניים, משום שמפקד חיל האוויר הדרום וייטנאמי, "בעל הברית" עמו לחמו האמריקנים, כמו רבים מחבריו לצבא בכל הדרגים, היה למעשה איש "ווייטקונג" וסוכן צפוני.³ לאמריקנים לא היה מלכתחילה כל סיכוי לנצח במלחמה, כאשר החומר כולו היה חשוף לעיני אויביהם. מסמכים מסווגים הגיעו במקרים רבים להאנוי כשהם מתורגמים לווייטנאמית, עוד בטרם הגיעו לקובעי המדיניות בווייטנאם.

פאם שואן אן, כתב השבועון "טיים" בסייגון ועוזר בכיר לשירותי המודיעין של הדרום, היה אחד מהבכירים שבסוכנים אלה. אן, וייטנאמי שלמד אנגלית, נשלח כבר בשנות ה-50 לארצות-הברית לאוניברסיטת צפון אורנג' שבקליפורניה ללימודי עיתונאות, במימון ובתמיכת קרנות אמריקניות בגלוי ושירותי המודיעין של הצפון בחשאי. הקומוניסטים בצפון תכננו מראש השתלת סוכנים בנקודות אסטרטגיות בדרום, בהן השיקו זו לזו המערכות הדרום וייטנאמיות והאמריקניות. הם הבינו היטב כי סוכנים שישלטו בשתי השפות - יגיעו לצמרת.

עם שובו מלימודי העיתונאות עמד אן בראש רשת הריגול הצפונית H-63 שפעלה בסייגון. המפעיל האישי של אן ושל הרשת כולה היה מאי צ'י טהו, אחיו של הדיפלומט לה דק טהו - שחתם על הסכמי פריז ב-1968 עם הנרי קיסינג'ר. הוא בחר עבורו את סיפור הכיסוי כעיתונאי, אליאף שיכול היה להנחות אותו לקבל משרה בכירה במנגנון ה-CIA, טהו בחר באופציה הראשונה מכיוון שלו היה אן סוכן בשורות ה-CIA - היה המידע שאותו היה מעביר בעל אופי מקומי בלבד. טהו בחר להשקיע בסוכן הכפול לטווח הארוך. באמצעות המפעיל הישיר מואווי וונג הוא הורה לו לקבל את המלגה, ללמוד בארצות-הברית ואז לחזור לווייטנאם כעיתונאי - כיסוי שיפתח בפניו כל מקור בממשל האמריקני, ולא רק בתפקיד נקודתי.⁴ העובדה



לוחמים אמריקנים בפתח תעלה במהלך הקרב. גם כאשר הצליחו האמריקנים לשגר סוכן בודד לצפון - הוא נתפס מיד והפך לסוכן כפול

האמריקני ולומד מראש על כל תוכניותיהם, בזכות המידע שהזרים אן.¹⁴ גיאפ הוסיף וגילה כי אפילו ההפצצות האסטרטגיות על צפון וייטנאם שנמשכו שבע שנים ברציפות, אפשרו לצפון וייטנאמים להיערך מולן ולפתח אמצעי נגד בזכות מידע מודיעיני. סוכן בכיר ביותר שלהם, כפי הנראה מפקד חיל האוויר הדרום ווייטנאמי עצמו, המציא ליריהם את ספרי ההדרכה הטכניים שהכין משרד ההגנה האמריקני בווייטנאם, ואלו סייעו להם בהכנת אמצעי נגד טכניים. אמצעים אלו עזרו מאוד להגנת הנ"מ של הצפון הן באמצעות פיתוחים פרימיטיביים אך יעילים נגד מטוסים מנמיכי טוס, והן בשילוב טילי קרקע אוויר שעברו את טבילת האש הראשונה שלהם ב-24 ביולי 1965, כשהצליחו להפיל שלושה מטוסי פאנטום B4 אמריקניים.¹⁵ סוכן כפול נוסף שפעל במקביל לאן מבלי שהיה מודע לכך כונה בשם בה קווק. שמו האמיתי היה מייג'ור גנרל (מקביל לדרגת אלוף) דאנג טראן דוק, שעמד בראש רשת המודיעין H-65. דוק היה אחד מבכירי המשטר בסייגון, והועסק בשנים 1966-1974 כעובד לשכת הביון המרכזית של דרום וייטנאם (CIO) הממונה על איתור אוהדי הווייטקונג בדרום. הוא נחשף באקראי לאחר ששליחה שהעבירה חומר אותו צילם נתפסה במקרה בעת נסיעה באוטובוס בדרכה לאזור קו צ'י, בה הייתה אמורה להעביר את תשלילי החומר המצולם. הוא עצמו הצליח לחמוק ממעצר.¹⁶

לצידור בארצות-הברית בדבר הנוקים הנוראיים שנגרמו בהתקפה. כך גרם נוסף על תפקודו כסוכן כפול גם להשפעה מוראלית קשה על האויב בתחום הלוחמה הפסיכולוגית.¹¹ לאחר שהאמריקנים גילו בתחילת 1971 כי כמויות האספקה מוזרמות לדרום דרך נתיב הו צ'י מין, העובר בחלקו מחוץ לגבולות וייטנאם בשטח לאוס השכנה, החליטו לפלוש ללאוס כדי לנתק את הנתיב. הפלישה, שנשאה את השם "מבצע לאם סון 719", יצאה לפועל בנובמבר 1971. אן דיווח כמובן על המבצע להאנוי בפרטי פרטים, שישה חודשים קודם לכן. בדומה למסקנות ה-CIA שמונה שנים קודם, גם הפעם הבינו האמריקנים שהאויב ידע מראש על המבצע, אך איש מהם לא הצליח לגלות את מקור רליפת המידע.¹²

בראש לשכת הביון המרכזית של הדרום - סוכן כפול

מאי צ'י טהו, ראש רשת הריגול שבמסגרתה הופעל אן, הסביר לימים כי אן נבחר לתפקידו משום שהאנגלית שלו הייתה טובה, ובנוסף הוא ניחן ביכולת להישאר רגוע גם במצבי לחץ קיצוניים, ולטוות קשרים חברתיים עם כל הסובבים אותו. טהו הגדיר את אן אחד מגדולי המרגלים בהיסטוריה של וייטנאם.¹³ שר המלחמה הצפון וייטנאמי, גנרל וו נגוויין גיאפ, הסביר אף הוא כי חש כאילו הוא נמצא בעצמו בחדר המלחמה

מול מבצעי המודיעין של הווייטנאמים הייתה הפעילות הנגדית האמריקנית חלשה ביותר, בהיעדר יכולת שפתית וחוסר הבנה משווע של האויב מולם. אורין דה פורסט, חוקר ומנתח של ה-CIA שפעל בווייטנאם, סיפר כיצד ציפה בעת שהוכשר לתפקידו לקבל גישה סדורה, ידע מקיף וארגו כלים של שיטות פסיכולוגיות שיסייעו לו להכיר את האויב הניצב מולו, אך נדהם לגלות שדבר לא הוסבר לו. "נוכחתי שלא עומדים ללמד אותנו דבר על מבנה הווייטקונג, או איך בדיוק אנחנו אמורים לדעת מי חשוד בשייכות לארגון או פעיל במסגרתו. ללא ידע כזה לא היה ברור לי איך יוכל חוקר שלנו לדעת בכלל מה לשאול, או איך יוכל הוא לאמת מידע כלשהו הניתן לו".¹⁷ לאמריקנים לא היו חוקרים או מפעילי סוכנים דוברי וייטנאמית, ולכן הם היו תלויים לחלוטין בתיווך של וייטנאמים דוברי אנגלית כדוגמת אן או דוק – שכמובן ניצלו את היתרון לטובת מפעיליהם הצפון וייטנאמים.

גם כאשר הצליחו האמריקנים לשגר סוכן בודד לצפון – הוא נתפס מיד והפך לסוכן כפול. פאם צ'ואן לדוגמה, גויס עליידי ה-CIA, ובמבצע משותף עם גוף מודיעיני צבאי בשם "פיקוד הסיוע הצבאי לווייטנאם – קבוצת המחקרים והתצפיות". הוא גויס ב-1961 ונשלח לצפון, שם חיה משפחתו. לאחר שהונחת בחשאי בצפון ליד החוף באזור מפרץ האיפונג, נתפס כמעט מיד עליידי הצפון וייטנאמים והפך לסוכן כפול. ב-1970 נלכד בסייגון איש מודיעין צפוני בשם נגוויין טאי, ונחקר במשך 5 שנים תמימות בידי הווייטנאמים ובידי איש ה-CIA פרנק סנאפ, כשהוא מחליף זהויות וסיפורי כיסוי. טאי, אליאף שידע על פעילותו של צ'ואי כסוכן כפול, לא הסגיר אותו. בספרו האוטוביוגרפי כתב סנאפ כי טאי נרצח כנראה בידי סוהריו, אך בפועל הצליח טאי להימלט עם כיבוש העיר בידי הצפוניים ולחיות את שארית חייו בצפון כגיבור הרפובליקה של וייטנאם. עד תחילתה המאה ה-21, עשרות שנים לאחר המלחמה, לא היו האמריקנים מודעים לכך שצ'ואי היה סוכן כפול ששיטה בהם וגרם להם לבזוז הון וחיי אדם שהוצנחו הישר לידי הצפון.¹⁸

הכישלון המשך גם בדרגים הטקטיים, בכל הנוגע להשגת מודיעין שטח ולהפעלת כוחות מיוחדים, בייחוד של הצבא הדרום וייטנאמי. מבצע רחב היקף של ה-CIA שתוכנן משנת 1961 ויצא לפועל החל מ-1964 נחל כישלון חרוץ. במבצע שנועד להנחית סוכנים וחוליות קומנדו של חיילי צבא הדרום בצפון וייטנאם ולאורך נתיב ה-צ' מין שהוביל אספקה למורדים בדרום, אבדו למעלה מ-500 מחיילי הדרום שנהרגו, נפצעו או ערקו לדרום ו"הוכפלו" עליידי אחיהם מהצפון. גנרל ווסטמורלנד ומוזכיר ההגנה האמריקני רוברט מקמארה מתחו ביקורת חריפה ביותר על אופן ביצועו של המבצע.¹⁹ המבצע העיד על חולשת המודיעין האמריקני לא רק בדרגים הגבוהים, אלא לאורך כל סולם הפיקוד עד ליחידות בשטח, שמנת חלקן הייתה כישלונות רצופים. דוגמה נוספת לעומק הכישלון, היא תיאורה של ילדה וייטנאמית שנשלחה עליידי הוריה לצפון המוגן במסע לאורך נתיב ה-צ' מין, על אודות שני סוכנים דרום וייטנאמים אותם ראתה מיד לאחר שהונחתו במעבה הג'ונגל ממסוקים. עם ירידתם לקרקע, עלי-פי תיאור הילדה, החלו הסוכנים בהכנת כרוזה גדולה בווייטנאמית, בה הצהירו על רצונם להסגיר את עצמם לידי הווייטקונג.²⁰

אפילו באותם מקרים נדירים שבהם הצליח המודיעין האמריקני להשיג "ידיעות זהב" – הוא לא נתן להם את הפרשנות המתאימה,

הכוחות האדירים שנשלחו להילחם,
מלאי התחמושת האדירים, הביצורים,
התכנולוגיה והתקציבים הבלתי
מוגבלים, היו חסרי כל משמעות מול
אויב שידע הכול



ולכן הן לא נוצלו לצרכים מבצעיים. לדוגמה, יומיים לפני מתקפת טט, ב-28 בינואר 1968, פשטה יחידת מודיעין של צבא דרום וייטנאם על בית במבואות עיר החוף קוי נון ושבתה 11 לוחמי גרילה של הווייטקונג. ברשותם נתפסו מכשירי הקלטה וסרטי הקלטה, ובהם נאומי תעמולה שקראו לעם הווייטנאמי ולכוחותיו המזוינים בדרום לעבור לצד כוחות העם הנאבקים למען שלום ועצמאות, ולעזור למחוק את המשטר הרודני-פשיסטי של הנשיא נגוויין ואן תייאן – בעל בריתם של האמריקנים.

בחקירתם מסרו חברי החוליה כי בחג הטט מתוכננת מתקפה כללית, שאחד מייעדיה הוא השתלטות על תחנת השידור של הממשל בסייגון והשמעה של שידורי התעמולה המוקלטים. המידע הזה, יחד עם מידע נוסף שהגיע אל קציני המודיעין האמריקני לוטננט גנרל דווידסון, יכלו לתת לאמריקנים ולבני בריתם התרעה שאין טובה ממנה על מתקפת הטט המתקרבת. "ידענו לפני המתקפה על כל עוצבות האויב הגדולות. שום יחידה שלא זוהתה קודם לכן נחשפה בקרבות. היו לנו ידיעות אפילו על תקיפת ערים ועיירות", הודה וסטמורלנד, אך באותה נשימה הסביר כי כל המידע לא הביא את קציני המודיעין שלו לצפות את הממדים אליהם הגיעו למעשה ההתקפות על הערים והעיירות בארץ כולה.²¹

השליטה המודיעינית המכרעת של צפון וייטנאם יכולה להסביר מדוע מבצע סודי ביותר של הכוחות המיוחדים האמריקניים לשחרור שבויי מלחמה ממחנה סון טאי שבצפון וייטנאם, בנובמבר 1970, נכשל. המבצע שכונה "מבצע חוף השנהב" הצליח להביא כוחות מיוחדים בחיפוי אווירי מסיבי למחנה השבויים, רק עלימנת לגלות שהוא ריק משבויים שהועברו ממנו קודם לכן. סביר להניח כי מאמצי האיסוף המודיעיניים של האמריקנים חשפו את התוכניות למבצע, והובילו להעברת השבויים ולכישלונם.

"הכרישים" ואמני ההונאה

אחרי 21 שנות השקעה בווייטנאם הפסידו האמריקנים את הארוכה במלחמות שבהן נלחמו כתוצאה ממודיעין חסר וכושל. בספרם על המלחמה, מתארים שני עיתונאים אמריקנים את הסביבה בה היו ופעלו: "מרגלים של הצפון היו בכל מקום ברחבי הדרום: ממשרות, דרך עובדי ניקיון בשירות חיילים אמריקנים ודרגי הפיקוד של צבא דרום וייטנאם וקהילת העיתונאים בסייגון, ואפילו בקרב דרגי הפיקוד במפקדת הכוחות האמריקניים בבסיס דה נאנג – שם תוכנן מבצע הפלישה ללאוס, לאם סון 719".²²

דוגמה קלאסית להישג צבאי משמעותי שהושג עליידי כיסוי מודיעיני טקטי מושלם, היה פיצוץ מאגר נשק אדיר בלונג בין, ובו מעל 30 אלף טון של נשק ותחמושת. המבצע נעשה עליידי

כמכבש, מפציצים את כל השטח ולא מטרות שאותרו כראוי על ידי המודיעין".²⁵

ג'ונסון הוסיף וציין כבדרך אגב שבכל פעם שכווחתיו נוחתים בשטח, ממתין להם האויב וחותר מידית למגע.²⁶ הוא ציין זאת כעובדה בעיצומה של מתקפת נגד אמריקנית, מבלי לנסות ולהבין את משמעות הדברים. שהרי פעילות האויב מסתמכת על מודיעין מוקדם או מודיעין שדה ברמה גבוהה המאפשר תגובה מידית כזו על התקפת פתע מוסקות של הכוחות האמריקניים או הדרום וייטנאמיים.

ההתקפות האלה היו תוצאה של מערך איסוף טקטי יעיל לצד סוכנים ברמה האסטרטגית והטקטית כאחד. סוכנים כדוגמת פאם שואן אן ודאנג טראן דוק, לא רק שנטרלו את כל עוצמת הצבא האמריקני, ומסרו מידע אמין לאויב לעיתים עוד בטרם הגיע לכוחות האמריקנים עצמם, אלא גם נתנו בידי אויביו את מלוא הידע כיצד להתמודד בהצלחה. בדומה לנוכלים המסוגלים לנצח בכל משחק פוקר המכונים בשפה האנגלית "כרישים" או "אמני הונאה", יכלו הצפון וייטנאמיים לנצח בכל קרב, משום שהקלפים של אויביהם היו פתוחים לעיניהם. הסוכנים האלה לא סיפקו רק מידע, אלא ניתחו אותו והציעו דרכי התמודדות עם המידע אותו סיפקו. אן, לדוגמה, היה נוסף על כל אלו, גם "סוכן השפעה" וכלי עזר אדיר ממדים למלחמה פסיכולוגית בעל יכולות יוצאות דופן. דיווחיו נקראו על ידי מיליוני אמריקנים והשפיעו ברציפות על הדרך בה הם רואים את המלחמה, ובעקבות זאת מתנגדים למדיניות ממשלתם.

30 שנה מאוחר יותר, נסוגו האמריקנים מזירה נוספת בגלל אויב שהיכה בהם בלוחמת גרילה כתוצאה מאותן סיבות עצמן. הסיבות לנסיגה האמריקנית בעיראק היו חוסר הבנה של התרבות המקומית,²⁷ מחסור באנשי מודיעין דוברי השפה,²⁸ ומשחקי כבוד בין גופי מודיעין רבים שליקטו בקנאות כל אחד מהם את המידע לעצמו בלי לחלוק אותו עם עמיתו.²⁹

סיכום

מלחמת וייטנאם נוצחה בסופו של דבר באמצעות פיקוחם של הווייטנאמיים, שגברה על העוצמה האמריקנית הכבדה והמסובכת. זוהי דוגמה לניצחון המוח על הכוח.

גנרל ג'ורג' סמית טען כי: "מלחמות אולי נלחמים עם כלי-נשק, אך הן מנוצחות על ידי בני-אדם. האומץ של האנשים שעוקבים ושל האישי שמוביל, הוא שמשיג את הניצחון".

"בני האדם" הווייטנאמיים ניצחו את כלי הנשק האמריקניים, והם שניצחו את המלחמה כולה. לא רק בעזרת האומץ אלא בעיקר בעזרת המודיעין, התחבולה, ההסתרה ויכולותיהם המשותפות לגבור על מאון כוחות כלי-כך לא שווה, במלחמה בת 10,000 הימים ומיליון וחצי הקורבנות.

פעילות המודיעין הצבאי הצפון וייטנאמי הצליחה לנצל עד תום את חולשתם של האמריקנים באיסוף מודיעין, לאור חוסר הידע הבסיסי של השפה והתרבות הווייטנאמית. ההסתמכות של האמריקנים על שירותי התרגום מצד הווייטנאמיים נוצלה היטב להכפלת סוכנים, שנודעו ברמות הטקטית והאסטרטגית כאחד.³⁰ לסוכנים כפולים כדוגמת אן ודוק, שפעלו בתוך שירותי המודיעין של הדרום והעבירו את כל המסמכים אליהם נחשפו לצפון, היה תפקיד מכריע בניצחון הצפון במלחמה.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



גנרל ויליאם וסטמורלנד. במסירת עיתונאים שנערכה בושינגטון בנובמבר 1967, טען: "אני חושב שזו תחילתה של תבוסה גדולה של האויב"



פאם שואן אן. הפך עם תום המלחמה לגנרל ולניבור הרפובליקה העממית של וייטנאם

יחידה של 20 לוחמי קומנדו מהגדוד ה-113 של הכוחות המיוחדים של צבא צפון וייטנאם בשלהי 1972, וגרם להשמדת אלפי טונות של תחמושת מכל הסוגים: מתחמושת נק"ל ועד לפגזי ארטילריה ופצצות למטוסים. לוווייטנאמיים לא נגרמו כל אבדות. מספר האבדות האמריקניות ושל חיילי דרום וייטנאם אינו ידוע. מפקד המבצע, קולונל טונג וויאט דואונג, הסביר כיצד הצליחו חייליו באופן כה מרשים לחרור למתחם שגדלו למעלה מ-50 קמ"ר המוקף בשישה מעגלים של גדרות היקפיות וביניהם סוירים רגליים קבועים, מגדלי שמירה, תאורת לילה ומיקוש. "במהלך השנתיים שקדמו למבצע שלחנו בהתמדה סוכני מודיעין בשעות היום אל תוך המתחם כדי לאסוף מידע, והם תמיד הצליחו לחדור אליו. יכולנו לשלוח מישוה לכאורה על-ימת לפגוש חבר או קרוב משפחה בתוך הבסיס, אך במציאות הוא הגיע כדי לצפות ולתעד מידע רלוונטי דוגמת מרחקים ואזורי אחסון. לעיתים קצין צבא דרום וייטנאם שהיה נאמן לנו, במסגרת משימה של נסיעה ללונג בין להעמסת ציוד או להעברה, לקח עמו אל תוך המתחם את אחד מקציני המודיעין שלנו. במקרים אחרים אנשים שלנו ליוו עובדים מקומיים בבסיס שעסקו בהעמסה או פריקה, או נהגים שהיו נאמנים לנו. עובדים אלה סיפקו לנו גם מידע על נקודות החולשה בהגנה על הבסיס, ולעיתים קיבלנו מידע גם מתומכי ממשלת דרום וייטנאם שעשו זאת שלא במודע".²³ הכוחות האדירים שנשלחו להילחם, מלאי התחמושת האדירים, הביצורים, הטכנולוגיה והתקציבים הבלתי מוגבלים, היו חסרי כל משמעות מול אויב שידע הכול.

ביולי 1966, שנתיים לפני מתקפת טט ותשע שנים לפני התבוסה הסופית, ביקר בווייטנאם משה דיין כעיתונאי וכאורה הצבא האמריקני. דיין הוזמן כדי לחוות דעה על המלחמה שנמצאה בשיאה. בספרו הוא התריע כי האמריקנים מבקשים להשיג דבר והיפוכו: לגבור על האויב אך ללא סיכון כוחותיהם. כדי להשיג זאת הם מפעילים את מלוא עוצמת האש, ורק לאחר מכן יוצאים לשטח, ללא ידע מוקדם היכן בדיוק נמצא האויב, שמצליח בדרך כלל לחמוק מיד כשמתחילה הפגזה. דיין ציטט ביומנו שיחה מ-19 באוגוסט 1966 עם הגנרל הרולד קיית ("ג'וני") ג'ונסון, ראש המטה של וסטמורלנד,²⁴ מפקד הכוחות האמריקניים לסיוע בווייטנאם. ג'ונסון אמר כמעט דברי נבואה על חוסר יכולת להשיג ניצחון ללא מודיעין: "לדעתו החיסרון של הצבא האמריקני, ואינני יודע אם מתכוון הוא לוווייטנאם או בדרך כלל, הוא שאין לו די מודיעין. אנו פועלים בברוטליות





בין מתקפת טט בווייטנאם למלחמת לבנון השלישית והשפעותיה על ההספקה לכוחות

מוכנות הכוח הטקטי היא חלק חשוב בעיצוב הלחימה. שכן בעת התקפת פתע כמו מתקפת טט, המענה שניתן על-ידי הכוח מעצב את הקרב, ואילו המענה שמרמת הגדוד ומעלה מעצב את תוצאות הקרב

להתקוממות שתפיל את הממשלה בסייגון. במאמר זה אעמוד על ההבדלים שבין הווייטקונג לצבא ארצות-הברית באירוע נקודתי זה. לווייטקונג הייתה מתקפה יעילה אך ללא סיוע הספקתי תומך, אל מול צבא ארצות-הברית שהיה חלש בתחילת האירוע אך היה יעיל בניהול הקרב. הדגש במאמר הוא על אורך הנשימה של הכוחות בשני הצדדים, שהביא להכרעה בקרב, כולל מבט להתמודדות צה"ל עם הלחימה במרחב הצפוני.

הפסד בקרב, ניצחון בקרב על התודעה

בינואר 1968, היום הראשון של השנה הירחית – שנת טט, החלה מתקפה משולבת של כוחות וייטקונג על יעדים אמריקניים לכל אורך גזרת הלחימה. הלחימה נמשכה כתשעה חודשים (30 בינואר 1968 – 23

רס"ן גיל כהן, רמ"ד תכנון הספקה בא"ט



"מתקפת טט" נגד ארצות-הברית ובעלות בריתה התרחשה כחלק ממלחמת וייטנאם על-ידי הווייטקונג (הכינוי שניתן לארגון "החזית הלאומית לשחרור דרום וייטנאם). מטרת המתקפה הייתה לפגוע במפקדות ונכסים אסטרטגיים בדרום המדינה, כדי לגרום



מתקפת טו. הקיצוץ במשאבים פגע בכל התמיכה ההספקתית, והביא את הכוחות למצב שבו פעילות מבצעית לא יוצאת לפועל בעקבות חוסר בדלק ובתחמושת

ארצות-הברית מבסיס בעיר הוואי למשך יותר מ-24 שעות. בסופו של דבר נסוג צבא צפון וייטנאם בעקבות מחסור בתחמושת, שכן לוחמי הצפון נשאו עליהם תחמושת לשלב התקיפה אך לא לאחיזה בבסיס. כמו כן הם לא תכננו נתיב קרקעי, תתיקרקעי או אווירי לתספוק הכוח בשלב שלאחר הפריצה. מנגד עמד צבא ארצות-הברית, שההסתמכות על כוח אש מסיבי ועל עליונות טכנולוגית והיכולת לגייס משאבים לוגיסטיים עצומים היו סימני היכר שלו.² בווייטנאם פגש צבא ארצות-הברית מצב של חוסר במשאבים ופגיעה במענה לכוחות, עד לכדי מצב שבו נשיא דרום וייטנאם אמר שהוא צריך להילחם "מלחמה של האיש העני".³ אמירה זו הגיעה לאחר קיצוץ תמיכת הקונגרס בלחימה בווייטנאם שהחל ב-1973 ונמשך עד 1975.

בספטמבר 1968) עד לדעיכת ההישג של צבא צפון וייטנאם. כוחות הצפון הפסידו בקרב, אך ניצחו בזירת דעת הקהל בארצות-הברית שסבר שהמחיר אינו כדאי ויש לסגת מווייטנאם. גם אם הניצחון הצבאי היה ברור, הניצחון התודעתי הכריע את המלחמה, ולאור הפרסומים בארצות-הברית נגד המלחמה אף הכריזו על ניצחון בצפון וייטנאם. המתקפה החלה כחצי שעה לאחר חצות ולקחו בה חלק כ-80,000 לוחמי וייטקונג שתקפו למעלה ממאתיים מטרות ברזומנית. כוחות הצפון התבססו על האוכלוסייה המקומית,¹ אך לא שמרו על רשת הספקה לתמיכה במאמץ הלחימה. הם לא הצליחו לשמור על ההישגים שלהם בעקבות נחיתות הספקתית, שכן גם כאשר היו הצלחות מבצעיות – הן לא עמדו לאורך זמן. לדוגמה, ב-4 במאי תקפו כוחות הצפון 119 מטרות שרובן לא צלחו, למעט התקפה בבירה סייגון שם נסוג צבא



לוחמים במהלך מלחמת לבנון השנייה. "לא הייתה בעיה אמיתית של מחסור בפריטי

קדמיים. אלה נועדו לקצר את זמן היערכות כוחות המילואים בעיקר אבל לא רק, שכן התבצעו נוהלי קרב בקרב הכוחות החל ממאי עד אוגוסט 1973. מעבר להיערכות זו לא נעשה דבר בהכנה המקדימה, וכפי שניתן לראות בעדות של אלוף אברהם אדן בוועדת אגרנט, מפקד עוצבת הפלדה במלחמת יום הכיפורים, במהלך הקרבות סבל צה"ל מנחיתות במספר החיילים ובהספקת הציוד שעמד לרשות הכוחות.⁵

רשת ההספקה במלחמת לבנון השנייה

מקרה זה חוזר על עצמו בגרסה שונה גם במלחמת לבנון השנייה, שבה הופתעו הכוחות הלוחמים ונערכו תוך כדי כניסה לחימה. במלחמה עצמה עלו טענות בנוגע לטיב הציוד והתאמתו, כאשר קל"ג פיקוד צפון העיד בפני ועדת וינוגרד כי רמת ההצטיידות מול התקן ביחידות פיקוד צפון הייתה גבוהה מאוד, מעל 95%, ולמרות נתון זה עדיין היה צורך בביצוע ויסות בחלק מפריטי הציוד, כאשר ביחידה אחת היה עודף ובשנייה חוסר.⁶

עוד עלה מהרוח טיפול בממד הקיום של הכוחות או אי טיפול בממד זה. "הקושי לא היה קשור בזמינות של מים או מזון, אלא בקושי להעביר אותם אל החיילים בתוך שטח לבנון. מחסור במים ובמזון נבע הן מכך שהכוחות לא נשאו עימם את כמויות המים והמזון הנדרשות לשהותם המתוכננת בשטח, בין השאר בשל צורת ארגון המזון ויכולת נשיאתו על ידי החיילים, והן בשל קשיים בתספוקת סדירה של מזון ומים מעבר לגבול".⁷

"במלחמת לבנון השנייה לא הייתה בעיה אמיתית של מחסור בפריטי לוגיסטיקה", ציין לאחר המלחמה תא"ל (מיל) איציק כהן, רח"ט לוגיסטיקה באט"ל. "היו מספיק מזון, מים ותחמושת, הבעיה הייתה שהפריטים לא הגיעו אל הכוחות שנוקדו להם בשטח".⁸

הקיצוץ במשאבים פגע בכל התמיכה ההספקתית, והביא את הכוחות למצב שבו פעילות מבצעית לא יוצאת לפועל בעקבות חוסר ברלק ובתחמושת. מצב זה עמד בסתירה מול יכולות צבא ארצות-הברית שכאמור פעל בשיטת ההצפה (שיטה שבה מרוכזים אמצעים קרוב ככל הניתן לכוח הנלחם, גם באמצעים שהוא לא צריך או דרש בנקודת הזמן, וכך קיימת גמישות ומהירות במענה), כך שבהיבט ההספקה ניתן לבצע כל מהלך מבצעי.

מתקפת טט ומלחמת לבנון השלישית

העיתונאי עמיר רפפורט תיאר תרחיש של מלחמה עם חזבאללה, במהלכו: "ישאף חזבאללה למהלומת אש אדירה בפתיחה, במקביל לניסיונות לבצע חדירה קרקעית נקודתית לעבר יישובים ישראליים מעבר לגדר. [...] נמלי הים והאוויר של ישראל יהיו משותקים לפחות למשך כמה ימים, ולכן ישראל תשאף למערכה קצרה ככל האפשר. במקביל יבוצע ניסיון לתפוס שטח בצד הישראלי של הגדר ואולי אף להשתלט על יישוב ישראלי, משום שחזבאללה הגיע למסקנה בשנת 2006 כי ירי רקטות וטילים מרחוק אינו מספיק".⁴

תרחיש זה עם שמות של כוחות שונים כמו וייטקונג וצבא ארצות-הברית, הוא למעשה מתקפת טט – מתקפת פתע לאחר הרדמת השטח ויצירת מצג שווא של נחיתות הכוח התוקף. צבא ארצות-הברית במתקפת הטט הרף כאמור את מרב המתקפות, כאשר התבסס על

הכוחות ההספקתיים הם כוחות תומכים ומהווים את מכפיל הכוח הלכה למעשה, שכן שום כוח אינו יכול לקיים את עצמו ללא תמיכה הספקתית תואמת

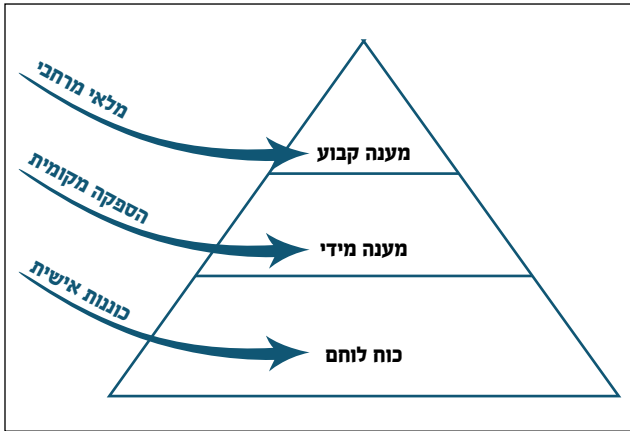


עורף הספקתי חזק עם שרשרת הנתמכת בכלי רכב ייעודיים לשינוע בכל גודל או צורה.

כאשר אנו מקבילים את מתקפת טט ללחימה של צה"ל מול חזבאללה או חמאס, אנו מקבלים מיעוט צירי תנועה ושיתוק מערכות שינוע כמו רכבות, שכן בכל מערכה עם חמאס בעזה קווי הרכבת לדרום נעצרים ואינם ממשיכים בתנועה, כפי שקרה במבצע "צוק איתן". במרחב הצפוני כוחות צה"ל ערוכים למתקפה בהיבט הקרבי, אבל האם המענה ההספקתי יהיה כנדרש? כדי לתמוך בכוחות בלחימה מעבר ליממה הראשונה יש צורך להפעיל רשת הספקה ענפה שתתמוך את הכוח מרגע זה. למעשה, הרשת כבר צריכה להיות פרוסה בצורה שאינה פיזית בשטח, כי אם במחסני החירום של היחידות ברמה הטקטית ועד לפריסת גופי הספקה במרחב בפועל.

פריסת רשת ההספקה

איך נערכים למצב של מתקפת פתע בהיבט ההספקתי? עם היערכות צה"ל למלחמת יום הכיפורים, וכחלק מכוננות "כחול לבן", קודמו מחסני החירום של היחידות לגבול הצפון, כולל נקודות תדלוק והצטיידות



משולש המענה לאירוע מתפרץ



צילום: לעית

לוגיסטיקה. הבעיה הייתה שהפריטים לא הגיעו אל הכוחות שנזקקו להם בשטח"

המלצות

עלימנת להיערך למלחמה בצורה האופטימלית, עלינו לשלב את כל הנלמד במלחמות ישראל וכמובן ללמוד מצבאות זרים, כשבמקרה זה מתקפת טט היא התרחיש הקרוב ביותר לאיום הקיים על מדינת ישראל במרחב הצפוני. במתקפת טט עמדה לצד כוחות ארצות הברית רשת הספקה ענפה וחזקה שתמכה במהלכים הטקטיים (שכן לא התבצעו מהלכים אסטרטגיים מרכזיים), ולמעשה הלחימה הייתה לחימת בט"ש עם מהלכים התקפיים נקודתיים – להם הייתה תמיכה הספקתית משמעותית. כל זאת עד לצמצום הכוחות כחלק מהחלטת הקונגרס האמריקני.

בעת אירוע מתפרץ יש להיות מוכנים בכמה רבדים:

- א. מוכנות הכוח הקיים בפעילות יום-יומית.
- ב. מוכנות מחסני החירום – התאמת תקן למצב"ה⁹ והתאמת הצידור לכוח וביצוע אימונים עם ציוד תואם ודומה¹⁰ לקיים בימ"ח.
- ג. קידום מלאים ואמצעים כחלק מרשת ההספקה לתמיכה באירוע מתפרץ, שיתמכו בממד האש והתנועה (ולא תנועה ואש כפי שצריך להיות, אנו בשלביה הראשונים ודרוש כוח אש מידי). למשל תחמושת תומכת ומשנת מצב כמו ארטילריה מרמת הכוח הטקטי ועד רמת האוגדה, ומיקום תחנות תדלוק מוגנות לתמיכה בלחימה הטקטית.
- ד. שימור יכולת מענה במקרה של נתק של כל כוח למשך שתי יממות בכלל המרכיבים, ושחרור התלות בכוח חיצוני – מרמת הגדוד ועד החטיבה.
- ה. פריסת רשת הספקה תומכת שתגויס בהלימה לכוחות הלוחמים המגויסים, ותיפרס בנקודות מוכנות מראש.
- ו. מיקוד במענה תומך בממד התמרון, האש והקיום בשלבי הלחימה

הראשונים כאשר קו החיתוך הוא הצלחה מבצעית של כוחותינו ותחילת ביצוע רענון כוחות.

השפעות הקרבות שצוינו צריכות להוות בסיס לתכנון הקרב העתידי של צה"ל הן בהכנת הכוחות לקרב בשלב המידי (הכוח הנתקל לעולם יהיה בנחיתות מספרית ומצבית) בתמיכה הקרובה לאירוע, והן בשלב המאוחר יותר של תמיכה בכוחות הנוספים במרחב – אם עליבסיס מתקנים הספקתיים קבועים במרחב, ואם עליבסיס מתקנים הספקתיים ארעיים.

ניתן לומר שמוכנות הכוח הטקטי היא חלק חשוב בעיצוב הלחימה, שכן בעת התקפת פתע כמו מתקפת טט, המענה שניתן עליידי הכוח לעיתים מעצב את הקרב, ואילו המענה שלאחר מכן מרמת הגדוד ומעלה מעצב את תוצאות הקרב.

רשת ההספקה פרוסה למעשה כבר היום, והיא מהווה חלק בלתי נפרד מן הרשת הנפרסת בלחימה. איכות הרשת, חוזקה והתאמתה, מתחילים בימ"ח. לכאורה קיים דיסוננס, שכן אין קשר בין רשת ארצית לנגד המכין את מחסני החירום שלו. החיבור בין מחסני החירום לרשת ההספקה הארצית הוא מרכיב יסוד ברשת, וממנו האחריות עולה בין הרמות – מהרמה הטקטית ועד הרמה האסטרטגית שצריכה להיות מתורגלת בהתאמה ובשיתוף הכוחות המיועדים, לפעול במרחב הנתון. הכוחות ההספקתיים הם כוחות תומכים ומהווים את מכפיל הכוח הלכה למעשה, שכן שום כוח אינו יכול לקיים את עצמו ללא תמיכה הספקתית תואמת.

היערכות רשת ההספקה צריכה להתרחש מבעוד מועד. אם בהיערכות מקדימה של הכוחות המוגנים כפי שהיה במתקפת טט, או באיתור נקודות אליהן ניתן יהיה לקדם מלאי הספקתי שיתמוך את מימוש התוכנית המבצעית ויאפשר את הפעלתה. זאת עליידי פריסת מלאי במרחבים מוגנים ומוכנים מראש, או עליידי הצבת מלאי שתומך את ממד התנועה והאש בנקודות מוגנות באופן "טבעי". המענה ההספקתי למתקפה כמו מתקפת טט או מלחמת יום הכיפורים, הוא אתגר מקצועי משולב הן של כוחות מבצעיים והן של כוחות לוגיסטיים מרמת היחידה הטקטית, ועד לרמה העליונה בצבא. עם היערכות מקדימה ונכונה ניתן יהיה לצמצם את שכר הלימוד הכבד.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.





**להרוג
את
רומל**

לוחמי יחידת אגוז בפעילות. מסמכי התפיסות של צה"ל מגדירים הכרעה כפגיעה ברצונו וביכולתו של האויב להילחם. צילום: דו"ץ

**על אף הסכנות הכרוכות
בלחימה בעומק, יש לה
יתרונות רבים במתווה לחימה
א־סימטרית. חיבור כוחות
הקומנדו הפועלים בעצמאות
בשטח לתכלית האסטרטגית
כדי שיוכלו לפעול לאורה,
ומתן חופש פעולה במתווה של
עקרונות שנקבעו מראש, הם
המפתח למיצוי נכון של כוחות
הקומנדו לשם הכנעת האויב**



אל"ם רועי לוי, מפקד עוצבת ברעם

במהלך השנתיים שבהן פיקרתי על יחידת אגוז, יחידה שהיא חלום, נטלנו חלק בפעילות מבצעית רבה בזירות השונות, והנחנו את אבן הפינה להקמת חטיבת הקומנדו המופקדת על הלחימה בעומק ומשמשת מצפן לבניין כוח. במסגרת שינוי המשימות האופרטיביות של היחידה הגברנו את המיצוי הנכון של כוח הקומנדו המוטל למשימות בעומק. מהו העומק? כיצד מתאמנים לקראת פעילות בתווך הזה? מהן המטרות המתאימות לכוח קומנדו? מתי יש להשתמש בו? במאמר אענה על חלק מן השאלות האלה מנקודת מבטי כמפקד, זאת באמצעות עיון בהיבטים תפיסתיים שנבחנו באימונים ובפעילות היחידה.

לא בכוח כי אם בעורמה

בספרו להרוג את רומל תיאר סטיבן פרספילד את ניסיונותיהם של כוחות האוויר הבריטיים לפגוע במפקד הבכיר של צבא הוורמאכט במהלך מלחמת העולם השנייה, גנרל פילדמרשל ארווין רומל! הטעם בהריגתו של מפקד כוחות הפלישה לצפון אפריקה – ששימש לאחר מכן מפקד "החומה האטלנטית", מערך ההגנה של גרמניה לאורך חופי מערב אירופה – כמעט ברור מאליו. אישיותו של רומל וניסיונו הצבאי הפכו אותו ל"מרכז כובד". פגיעה בו תפגע במורל של כל הצבא הגרמני – מבכירי המפקדים עד אחרון החיילים – וכך תיפגע רוח הלחימה של האויב. כידוע, הניסיונות לא צלחו.

האם עלינו לגזור גזרה שווה ולבקש להרוג את ראשי ארגוני האויב, למשל את מזכ"ל חזבאללה חסן נצראללה? התשובה אינה פשוטה כל כך, אך הרעיון לפגוע ברוח הלחימה של האויב באמצעות פגיעה בנכסיו מחייבת בדיקה. עלינו לאמץ את האמירה "לא בכוח כי אם בעורמה", וזאת בשל האסימטריה הבסיסית בינינו לאויבנו – בעומק. מסמכי התפיסות של צה"ל מגדירים הכרעה כפגיעה ברצונו וביכולתו של האויב להילחם. לאחרונה הציע סגן הרמטכ"ל אלוף יאיר גולן את ההכנעה כמונח חלופי התואם את המלחמות החדשות. פעולת הקומנדו בעומק, באופן שמפתיע את האויב ופוגע בעתודותיו, תהיה אמצעי משמעותי לפגיעה ברוח הלחימה של האויב, שתוביל להכנעתו.

קומנדו או אוויר?

אופי הלחימה בעימות המוגבל הוביל בשנים האחרונות את צה"ל לפעול יותר ויותר על בסיס תקיפות מן האוויר. היתרונות לפעולה מן הסוג הזה ברורות: לתקיפת כלי הטיס של חיל האוויר יש יכולת דיוק מרשימה, רציפות באחיזה איסופית עילית, יכולת מרשימה לתקיפה של אלפי מטרות – כל אלה בלי לסכן את כוחותינו. ואולם, התבצרותו של האויב בעומק התווך האזרחי, הקושי לפעול בתנאי מזג אוויר מסוימים והצורך במודיעין מדויק, מקשים על השימוש האפקטיבי בפגיעה מן האוויר. כניסתן של מערכות הגנה אווירית לזירה משפיעה אף היא על חופש הפעולה של חיל האוויר, כפי שלימדו לאחרונה הפלת מטוס חיל האוויר בגבול הצפון בפברואר

לוחמי יחידת אגוז בפעילות. יתרון מרכזי של הקומנדו הוא יכולתו לפעול בצורה

2017 והפלת המטוס הרוסי בלטיקה בספטמבר 2018. היחידות של הכוחות המיוחדים בצבאות העולם מקבלות באופן מסורתי את המשימות הקשות ביותר, בשל רמת האימונים והיכולות הגבוהות של החיילים והמפקדים ביחידות האלה. לעיתים עלולות להיות תוצאות קשות לפעולה שמסתבכת בעומק, בין היתר הרוגים פצועים וחטופים. בכל סוג לחימה ובכל מרחק יש לברר היטב את הערך של היעד ולדון בו, אך בלחימה בעומק יש להקפיד על כך שבעתיים בשל המשמעות של החילוץ והפינוי. במשימות העומק זו משוואה קשה ליישום, המחייבת תכנון פרטני המביא בחשבון פגיעה ברצף של מבצעים ויעדים במלחמה, ולא רק ביעד מקומי אחד. מוכנות הכוח צריכה להיות למלחמה ולא למבצע כירורגי יחיד; על היחידות לדעת לבצע פשיטה, נסיגה, איסוף מודיעין, הערכת מצב מודיעינית ויציאה לפשיטה נוספת. לשם כך זקוק הקומנדו במלחמה למפקדה חזקה מבחינות אג"מית ומודיעינית, בעלת חיבור לחיל האוויר כגוף מתכנן לכוחות הנמצאים בשטח, שיש לו יכולת לפתור בעיות ולשמור על הרציפות ההתקפית והלוגיסטית. לשימוש בכוחות הקומנדו יש לא מעט יתרונות. לצד הסכנה האפשרית לחייהם של הלוחמים, יש לכוחות הקומנדו פוטנציאל רב לפגיעה באויב ולהרתעתו – בשל ההפתעה ויכולת הביצוע הגבוהות.

הזמינות לחיל האוויר לאחר כמה ימי לחימה כתוצאה ממיצוי המודיעין הקיים, וזאת באמצעות ייצור מטרות מן השטח. לשם כך השימוש בכלי הקומנדו חייב להיות בשילוב כוחות אוויר ובתזמון מתאים. תשתית מיטבית לפעולה במתווה הזה תהיה בבניין הכוח של יחידות קומנדו במודל של יחידת שלדג, שהבסיס שלהן נמצא ליד טייסת. החיבור המקצועי והכוננות לאירועים מתפרצים יובילו לסינרגיה מקצועית.

למידה מפעולות בעבר בעומק ובלחימת קומנדו

כוחות קומנדו הופעלו במלחמות העבר במגוון של משימות, וניתן להפיק לקחים מן הפעולות האלה בנוגע לאתגרים הניצבים כיום בפני ישראל. זאת בעיקר באמצעות הפתעה ואיום על נכסי האויב בעומק, שיובילו לצד הפגיעה הממשית לפגיעה מורלית שתשפיע על נכונותו להילחם.

במלחמת יום הכיפורים הופעל חיל התותחנים בלילה שבין 13-14 באוקטובר 1973. כוח מגדוד 412 – בפיקודו של הסמג"ד רס"ן ישראל בר לב וקצין עמדת תותחים של סוללה א' סגן אהרון אברמוביץ' – הסתנן לעומק סוריה כדי להפגין את שדה התעופה אלימאזה הנמצא בפאתי דמשק. הפגזות דמשק על-ידי צה"ל הייתה מבצע לפגיעה במטרות אופרטיביות בעלות משקל אסטרטגי. חשיבות המבצע

יש לעבור מחשיבה גנרית בסגנון כדורגל לחשיבה בסגנון פוטבול אמריקני, שמעמיד במרכז אופן חשיבה תחבולני, המותאם לנסיבות

טמונה בעיקר בהצלחתו האסטרטגית, ולא רק בתוצאותיו הטקטיות. מבחינה טקטית, שתי המטרות שנבחרו – מגדל הפיקוח ומפגש מסלולים – ניווקו. מבחינה אסטרטגית, צה"ל הוכיח כי הוא נמצא בטווח תותחים מרמשק ואיים על נכסי האויב הנמצאים בעומק.² יתרון מרכזי של הקומנדו הוא יכולתו לפעול בצורה מבוזרת בעומק, ולפגוע ביכולתו של האויב ליצור תמונת מצב. ביוני 1944, במהלך מקרים לפלישה הגדולה בהיסטוריה, הונחתו דיוויזיות 82 ו-101 של בעלות הברית בנקודות מפתח בנורמנדי שבצרפת. ניתוח מקצועי של מהלך הפשיטה מעלה שלכאורה היא לא צלחה: עשרות הרוגים בנחיתה, צניחת הכוחות הרחק מן היעדים ואי הצלחה של הכוחות לחבור זה לזה. ואולם, מבחן התוצאה מראה שדווקא הפעולה בכיור רחב הביאה להצלחה. האויב הגרמני הסדור, שהיה ערוך בקרב הגנה שאליו התכוון היטב, נאלץ להתמודד עם שתי דיוויזיות מפורזות במסגרות שלא עולות על סדר גודל של מחלקה. הביזור מנע מן הגרמנים לגבש תמונת מצב, ולכן תגובת הנגר שלהם הייתה לא ממוקדת ולא מותאמת לגודל הכוח. על אף שהפעולה הזאת לא תוכננה כך במקור, היא הפכה לדוגמה לתפיסה של פעילות קומנדו מוצלחת, המתחילה בכיור רחב, יוצרת בהלה בקרב האויב ופוגעת ביכולתו להיות אפקטיבי.



מבזרת בעומק. צילום: דו"ץ

על הקומנדו לאמץ את צורת הקרב של רדיפה לא רק במובן המקובל במקצוע הצבאי - אופן הביצוע של צורת הקרב, אלא כמסגרת חשיבה

נחיתת כוחות בהפתעה היא תרחיש שהאויב מתקשה להיערך לו ולהתגונן מפניו. בנוסף, לקומנדו יש פוטנציאל לסיוע למאמץ האווירי במשימות הבאות:

- ⊕ איסוף מודיעין.
 - ⊕ ייצור מטרות.
 - ⊕ פגיעה קרקעית במערכות ההגנה האווירית של האויב.
 - ⊕ פעולה בתנאי מזג אוויר קשים בתווך התת-קרקעי ובהכוונה לחיל האוויר.
- יתרון ייחודי של הקומנדו הוא בפתרון תופעת צניחת מספר המטרות



לוחמי יחידת אגוז בפעילות. ללחימה בעומק יש יתרון אדיר: הלחימה אינה נערכת בשטח חיוני, כמעט שאיננו נמצאים בהגנה. צילום: דו"ץ

המצב, מוצאים פתרונות ולא מייצרים בעיות, מייצרים את המודיעין בעצמנו ומקבלים החלטות בגבולות הגזרה הרחבים המוגדרים לנו. את ארגון הגרילה יש לנצח באמצעות לחימת גרילה. לפעולת הקומנדו ולנכונות שלנו לקחת סיכונים יש השפעה על תודעת האויב. יש לעבור מחשיבה גנרית בסגנון כרוגל לחשיבה בסגנון פוטבול אמריקני, שמעמיד במרכז אופן חשיבה תחבולני, המותאם לנסיבות ועושה שימוש ביתרונותינו כתוקף בעל עוצמה למגוון מהלכים המותאמים ליריב באמצעות שחקנים בעלי תכונות ויכולות שונות.

אימונים של היחידה במסגרת שיתוף פעולה עם צבאות זרים תרמו להגברת המוכנות, זאת באמצעות התמודדות עם אתגרי קרקע חדשים ולא מוכרים: תקפנו מצוקים עם קיני מחבלים שאליהם ניתן להגיע רק באמצעות שימוש בחבלים וכן אתר תת-קרקעי שיש לו כמה יציאות וכניסות ונמצא על סכר של אגם מרהיב ביופיו. תווך תת-קרקעי וסכר הם שני תאי שטח לא מוכרים, ולכן הם הפתיעו את הלוחמים והמפקדים ואתגרו אותם.

המשימה הראשונה שביצענו בתרגיל העומק הייתה ברורה, והתכוננו אליה באמצעות נוהל קרב מפורט. ואולם לאחר ביצועה ולאחר הפקת הלקחים ממנה נוצר אתגר כיצד להתכונן למשימה הבאה. הדבר הזה דרש מאתנו לגבש עקרונות ותפיסה מבצעית, לעשות הערכת מצב ולפעול באופן עצמאי – תחילה בהערכת מצב מודיעינית בשטח המחייבת עצמאות רבה בנוגע לקבלת החלטות שונות: האם רודפים אחרי בכיר? האם תוקפים חמ"ל? האם מנתקים מגע? המפקדה בארץ

הפעלת הקומנדו צריכה להיות חלק ממרכיב ההרתעה של צה"ל; זאת כדי ליצור אצל האויב איום אמין בפעולות התקפיות עזות שיגבו מחיר כבד במקרה של תקיפה נגרנו. התזמון בשימוש בכוחות הקומנדו צריך להתבצע בשלב המקדים למלחמה. הנוכחות של הכוחות על הקרקע יוצרת מהומה בקרב האויב ותחושה של חוסר שליטה ואי הבנה של תמונת המודיעין – כפי שהיה אצל הגרמנים במלחמת העולם השנייה.

לקחים מאימוני יחידת אגוז

צורת קרב פשיטה היא אבן היסוד של יחידות הקומנדו. באימוני יחידת אגוז במסגרת חטיבת הקומנדו התאמנו על צורת קרב פשיטה במגוון צורות: מהים, מהאוויר ובאמצעות התקדמות רגלית ארוכה, בעיקר במסגרת פלוגתית. הושם דגש על ניסיונה של היחידה בלחימה בתנאים קשים ובסוגי שטח שונים ועל יכולותיהם הגבוהות של הלוחמים. האימונים שימשו לחיזוק יתרונות לחימת הקומנדו – הפתעה, פעילות עצמאית ותחושת מסוגלות.

ללחימה בעומק יש יתרונות אדירים: הלחימה אינה נערכת בשטח חיוני; השטח החיוני בעומק נבחר על-ידינו; תא השטח אליו אנו נסוגים מהווה נקודת היערכות הקרובה ביותר ליעד הפשיטה הבא; כמעט שאיננו נמצאים בהגנה. בנוסף, לתפיסתי, על הקומנדו לאמץ את צורת הקרב של רדיפה לא רק במוכן המקובל במקצוע הצבאי שמשמעותה אופן הביצוע של צורת הקרב אלא כמסגרת חשיבה. אימוץ התפיסה שלנו כרודפים משמעה שאנחנו עצמאיים, מתמרנים, מבינים את תמונת

קיבלה את רוב ההחלטות, וחילקה משימות ליחידות. סברתי שיש חשיבות רבה לשליחת יחידה לפעולה עם מטרה וכמה משימות ברצף סביב המשימה המרכזית הראשונה. היכולת לפעול ברדיוס גדול, המאפשרת הבנת תמונת מצב ויצירת מודיעין עדכני, היא אחד היתרונות המשמעותיים שיש לשימוש בקומנדו לעומת חיל האוויר. גודל הרדיוס תלוי באמצעים הקיימים לרשות הכוחות. יש למקסם את העצמאות המבצעית של הכוחות בשטח כדי להשיג את האפקט המקסימלי בפגיעה באויב.

העקרונות המקצועיים שאותם אימצנו הם כדלהלן:

- ⊕ **למידת האויב.** קרקע אינה נלחמת, אנשים נלחמים. יש לזהות את מרכזי הכובד של האויב ולהבין מה יכניע אותו. תהליך הלמידה מחייב צירוף של המידע המודיעיני לתחזיות של התפתחות הרוקטרינות של האויב. כדי להכניע חייבים להיכנס למוחו של היריב.
- ⊕ **הגדרת גבולות גזרה מול חיל האוויר.** כדי למצות את הכוח באופן המקסימלי.
- ⊕ **חלוקת הערכת המצב המודיעינית לשני שלבים.** בשלב הראשון – רגע לפני שילוח הכוחות נעשית התאמה בין תמ"א (תמונת מצב אויב) ודפ"א (דרך פעולה אפשרית), תוך שיתוף הגב המודיעיני המסייע; בשלב השני – עם סיום המשימה מועברים נתונים רלוונטיים בשנית, כדי לבחון את אופן המשך הפעולה. הפעלת כוח החלוץ היוצא למשימה מעמידה דרישה מבצעית גבוהה בפני הלוחמים הנדרשים לעצמאות וליכולות מקצועיות מגוונות עד לחידוש הקשר עם הכוח המתפצל. חלוקת העבודה וסנכרון ביחידה – רציפות והמשכיות מודיעינית צריכים להיות המשימה של תו"ש (תכנון ושליטה).
- ⊕ **התאמת המשימות לשלב הלחימה.** משימות הקומנדו צריכות להתחלק לשני שלבים. השלב הראשון – תקיפת רכיבים כדי לפגוע ביכולתו של האויב לעבוד משגרה לחידום; השלב השני – תקיפה של יעדים מסייעי תמרון מן העומק שיהיו בדרך-כלל שטחי מפתח,

⊕ **בידול בבניין הכוח.** יש לבנות את הכוח בהתאם לתפקידים המחייבים היקפים שונים של כוחות, ותנועה במהירויות שונות. בניין הכוח באופן מוגדר ומובדל תורם להתמקצעות הלוחמים וליכולת המנטלית של הלוחם, המטמיע את הגמישות המחשבתית בהפעלת הכוח על-פי המשימות השונות.

⊕ **עצמאות.** הביטוי של העצמאות היחידתית (אגוז, מגלן, דוברבן) צריך להיות בהפעלה אופרטיבית יחידתית עם מעטפת של חטיבת הקומנדו. ההרדיות בשטח בין היחידות מעטה מאוד, וכל אחת מהן פועלת באופן עצמאי מול משימותיה לצד יכולת לפעולה בסניגריה כחלק מן החטיבה.

⊕ **הנסיגה.** יש לתכנן מראש את הנסיגה, והמרכיבים שלה צריכים להביא בחשבון את היעד הבא, שעליו כבר נאסף מודיעין על-ידי אחד הכוחות.

סיכום

התפיסה שלפיה על ישראל לפעול נגד אויביה בצורה סדורה בלבד ובאופן קוונציונלי צריכה לעבור מן העולם. רבות נכתב על הסיכול הממוקד, ועל הרילמות הערכיות המורכבות שאותן הוא מעורר מול ערך טוהר הנשק. אינני טוען שיש לפגוע בהכרח במנהיגי האויב, כפי

אופן פעולת הקומנדו צריך להיות במתווה של גרילה מודרנית המנצלת את יתרונותיו של צה"ל ללחימת גרילה בגרילה

שניסו לפגוע ברומל במלחמת-העולם השנייה, אולם מוטלת עלינו האחריות לבחון מה יכניע את האויב, מה יפגע ברוח שלו ובאיזו דרך. על אף הסכנות הכרוכות בלחימה בעומק, יש לה יתרונות רבים במתווה של לחימה אסימטרית. חיבור כוחות הקומנדו הפועלים בעצמאות בשטח לתכלית האסטרטגית כדי שיוכלו לפעול לאורה, ומתן חופש פעולה על-פי עקרונות שנקבעו מראש, הם המפתח למיצוי נכון של כוחות הקומנדו לשם הכנעת האויב. מעבר להכנת הכוחות, יש להקדיש מחשבה מעמיקה בתהליך נוהל הקרב לתכנון רצף נכון של המשימות. זאת הן בשל בעיות הקשר לארץ, והן בשל העובדה שלכוחות מטה יכול להיות מידע חדש השופך אור על יעד אחר שיעודר יוזמה. אופן פעולת הקומנדו צריך להיות במתווה של גרילה מודרנית המנצלת את יתרונותיו של צה"ל ללחימת גרילה בגרילה: כוחות קטנים עם מעטפת גדולה בעלת יכולת אינטגרציה לכוחות רבים במספר רב של ממדים ומוכוונת לאויב בשטח. לדעת, כוחות המייצרים מודיעין, משמרים רציפות של אש מדויקת, בעלי כוחות חילוץ ועתודה מיומנים, הנוטלים יוזמה והפועלים בדרך מפתיעה – הם המפתח להכנעת האויב.

המחבר מבקש להודות לד"ר ענת שטרן על החשיבה המשותפת והסיוע בהבאת הדברים לדפוס

הערתו למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

הפעלת הקומנדו צריכה להיות חלק ממרכיב ההרתעה של צה"ל, זאת כדי ליצור אצל האויב איום אמין בפעולות התקפיות עזות שיגבו מחיר נכד במקרה של תקיפה נגדנו

- ⊕ **צומתי קשר.** בפעולה בשלב השני ניתן אף להפעיל את הקומנדו לפעולת הטעיה, או כמשמר אגף – כוח המסייע לתמרון של צה"ל.
- ⊕ **קוהרנטיות בין הרעיון המבצעי לשיטת הביצוע.** יש חשיבות קריטית לכך שהכוח הטקטי יבין מהו הרעיון המבצעי ומהי המטרה של הרמה הממונה. הרבר ישפיע על היוזמה שיגלו הפקודים ועל הדיוק של פעולותיהם.
- ⊕ **ההכרעה בהתקפה דורשת שימור תנופה, יוזמה וניצול הצלחה.** בניין הכוח יכוון לשני מאמצים: מאמץ של סגן ומפקד בפשיטות הראשונות, ולאחר מכן מאמצי הפלוגות, זאת תוך שימוש בארבע פלוגות ליחידה.





מה יכולה
האסטרטגיה הביטחונית
ללמוד
מהאסטרטגיה העסקית?

שלושה נושאים מהווים

פוטנציאל ללמידה

מהאסטרטגיה העסקית

לאסטרטגיה הביטחונית.

יש לבחון הצעות אלו ביחס

למסמכי "אסטרטגיית

צה"ל" ולתהליך שהתקיים

במהלך הכנתם, כדי לבחון

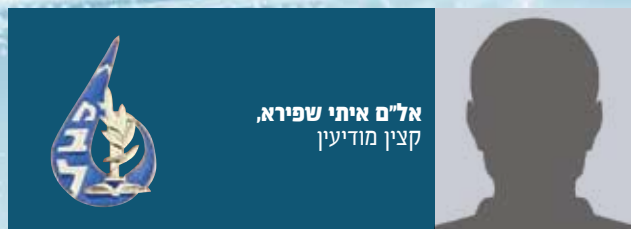
אם הן רלוונטיות ליישומים

אחרים גם בעתיד

שנראה כי עדיין לא מוצה בכתיבה בישראל בכל הקשור לאסטרטגיה. היו שטענו כי "אין דבר פרקטי יותר מתיאוריה טובה"¹, וכך אני מציע להתייחס לתיאוריות שתוצגנה בהמשך. המומחים לאסטרטגיה עסקית, גארי האמל וסי קיי פראהאלאר, חשבו שהמנצחים בעולם העסקי אינם אלו שנערכים בצורה טובה לקראת העתיד, אלא אלו שמצליחים לעצב בעצמם את העתיד.² נראה שבעולם הביטחוני ניתן לאמץ תפיסה דומה. מטרת המאמר, לפיכך, היא להציג כמה תיאוריות ומושגים מעולם האסטרטגיה העסקית, אותם ניתן לרעתי לאמץ בפרקטיקה האסטרטגית הביטחונית בישראל.

העושר התיאורטי

האסטרטגיה העסקית צעירה יותר מהביטחונית, ובמידה רבה מתבססת על תיאוריות ופרקטיקות ביטחוניות. עם זאת, נראה שדווקא בעולם העסקי התפתח עושר תיאורטי ביחס למושג



אל"ם איתי שפירא,
קצין מודיעין

כבר נכתב בעבר על הדמיון בין החשיבה הצבאית לבין זו הכלכלית,¹ בוצעו מחקרים השוואתיים על האסטרטגיה העסקית והביטחונית,² ופורסמו ספרים הבוחנים את האסטרטגיה בהקשר הביטחוני והעסקי.³ בנוסף, נעשו מחקרים על הרלוונטיות של מושגים ביטחוניים ושיטות ביטחוניות לאסטרטגיה העסקית.⁴ המאמר הנוכחי מבקש להדגיש דווקא את הרלוונטיות של תפיסות עסקיות לתחום הביטחוני – נושא

ואכן, נראה שלכל אחת מהגישות העסקיות ביחס לאסטרטגיה יש נגזרות רלוונטיות לאסטרטגיה הביטחונית. לדוגמה, כיצד מייצרים בארגון הצבאי תרבות ומנגנוני למידה²⁰ שמהווים תנאי הכרחי למימוש אסטרטגיה מתהווה, קל וחומר למימוש אסטרטגיה כתהליך למידה? אם הארגון שם דגש על תהליך התכנון האסטרטגי, ובייחוד על האסטרטגיה כתהליך עיצובי על-בסיס חזון לגבי העתיד, עד כמה ניתן להעריך או לחזות כיצד ייראה העתיד ומהו תפקידו של המודיעין האסטרטגי²¹ בהקשר זה?²² כיצד ניתן לזהות היסט²³, מה המנגנון הארגוני האחראי לכך, והאם שינוי בעקבות היסט יכול להתבצע בכל גישה לאסטרטגיה בה בוחר הארגון? כיצד יוכל הארגון לזהות את יכולות הליבה שלו – מונח בסיסי בתחום האסטרטגיה העסקית²⁴ כבסיס לעיצוב וליישום האסטרטגיה?

אין בכוונתי לטעון שבעולם הביטחוני לא נעשה שימוש בתיאוריות העסקיות הנוגעות לאסכולות השונות ביחס לאסטרטגיה, אלא רק להצביע על הרלוונטיות בשימוש שכזה. לדוגמה, מחקר עדכני מציג את ההבדל בהקשר של מדיניות החוץ האמריקנית²⁵ בין אסטרטגיה היריבית, ובמשתמע בין אסטרטגיה מכוונת, ובין אסטרטגיה מתהווה. המחקר למעשה מערער על הבכורה שנוהגת הקהילה האסטרטגית האמריקנית להעניק לאסטרטגיה המכוונת והמתוכננת. בפועל, הוא מחיל מערכת מושגית המוכרת מההקשר העסקי על האסטרטגיה הביטחונית.

בין אסטרטגיה ובין ניהול אסטרטגי

בעולם העסקים קיימת זיקה בין אסטרטגיה כשיטת התמודדות עם הסביבה, ובין אסטרטגיה כסגנון ניהולי. למעשה, מדובר בשילוב בין אסטרטגיה ארגונית או אסטרטגיה עסקית ובין ניהול אסטרטגי. ביטוי מובהק לכך ניתן למצוא במושג התאמה אסטרטגית

בעולם העסקים קיימת זיקה בין אסטרטגיה כשיטת התמודדות עם הסביבה, ובין אסטרטגיה כסגנון ניהולי



סמך אסטרטגיית צה"ל
מסמך אסטרטגיית צה"ל עוסקים באופן בו המבנה והארגון של צה"ל יאפשרו לו לפעול בסביבה האסטרטגית

"אסטרטגיה", שלא נופל מזה הביטחוני. ביטוי בולט לאסכולות שונות ביחס למהותו של המושג מופיע בספרם של חוקרים בולטים בתחום האסטרטגיה והניהול, ובראשם הנרי מינצברג.⁷ אלה טוענים, לדוגמה, שיש הבדל בין אסטרטגיה שמהותה הוא תהליך התכנון האסטרטגי, ובין התייחסות לאסטרטגיה כאל עיצוב הנהגה בראשו של המנהל ושממנו נגזר היישום;⁸ בין אסטרטגיית מיצוב מבית מדרשו של מייקל פורטר,⁹ כמו מיקוד, בידול וכדומה – שנקבעת על-בסיס ניתוח של הסביבה התחרותית¹⁰ בתחילת תהליך העיצוב – ובין אסטרטגיה שמתבססת על למידה של הסביבה באופן רציף; בין אסטרטגיה מכוונת, ממומשת ומתהווה;¹¹ בין אסטרטגיה לינארית שמתמקדת בתכנון, אסטרטגיה מסתגלת שמתמקדת בלמידה, ובין אסטרטגיה פרשנית שמייצרת המשגות כמנוע לצמיחה.¹²

קשה למצוא עושר מושגי שכזה בספרות הקלאסית על האסטרטגיה הביטחונית, אם כי האחרונה מייצרת עושר מושגי מסוג אחר. לדוגמה, לורנס פרידמן, אחד המומחים הגדולים בעולם לאסטרטגיה צבאית, ניתח באחד מספריו את ההיסטוריה של האסטרטגיה,¹³ אך הוא הציג בעיקר גישות שונות ליישומה ולא תפיסות שונות בדבר מהותה. פרידמן אמנם הזכיר את האסטרטגיות מעולם העסקים, ובראיתו אלה אסטרטגיות "מלמעלה" שנועדו ליישם את התפיסות של המנהלים, אך הן מוצגות בנפרד מההיבטים הצבאיים והפוליטיים של האסטרטגיה.

תופעה דומה ניתן למצוא במחקר מקיף של מכון המחקר השוכן בווישינגטון (Center for Strategic and International Studies) משנת 2017, שמטרתו להמליץ על דרכים לגיבוש אסטרטגיה לביטחון לאומי בארצות-הברית.¹⁴ גם מחקר זה, המציג בין השאר ניתוח גאולוגי של האופן בו התפתח בעשורים האחרונים התהליך של יצירת האסטרטגיה לביטחון לאומי, אמנם מתייחס לאסכולות השונות ביחס לאסטרטגיה כפי שתוארו על-ידי מינצברג ושהוזכרו לעיל, אך הוא עושה זאת בנספח לליבת המחקר ומבלי לשלב אותן בהמלצותיו הקונקרטיות.

אך כיצד ניתן להיעזר ב"גורדש התיאוריות" על אסטרטגיה בהקשר הביטחוני בצורה פרקטית? ראשית, מכיוון שמדובר במודלים תיאורטיים שנוצרו באופן אינדוקטיבי על-בסיס מחקרים אמפיריים בפרקטיקה העסקית, הארגון הביטחוני יכול לבחון באופן דדוקטיבי האם הם תקפים לגביו. בנוסף, הבנה של הגישות השונות יכולה לסייע לארגון הביטחוני לבחור את שילוב הגישות המתאים לו ביותר.¹⁵ ניתן לראות בכך, למעשה, הסתכלות רפלקטיבית שתסייע לארגון הצבאי לעצב את גישתו לאסטרטגיה.

שנית, מחקרים בתחום העסקי כבר הצביעו על כך שנסיונות ייחודיות משפיעות על הכלים שמהלים בוחרים לצורכיהם האסטרטגיים.¹⁶ בהקשר הביטחוני הצביעו מחקרים על כך שגם לתרבות האסטרטגית¹⁷ הייחודית יש השפעה על הגישה לאסטרטגיה.¹⁸ לדעתי, בישראל רווחת יותר התרבות והגישה שמתאימה לאסטרטגיה מתהווה – תוך שימת דגש על אלתור, ולפיכך על למידה וחיוך עם המציאות.¹⁹ לכן, נראה שבישראל מומלץ להיעזר בתיאוריות העסקיות העוסקות באסטרטגיה מתהווה, מסתגלת וכדומה לגיבוש אסטרטגיה ביטחונית.

(strategic fit) – המבטא תאימות בין המבנה והיכולות של הארגון, ובין האתגרים וההזדמנויות שמייצרת לו הסביבה.²⁶ ביטוי נוסף ניתן למצוא במושג "ניהול סוגיות אסטרטגיות".²⁷ מושג זה מייצג את היכולת של מנהלים לא רק לזהות שינויים בסביבה החיצונית שמשפיעים על האסטרטגיה, אלא גם לפתח מנגנונים ארגוניים וניהוליים שיאפשרו לשנות את האסטרטגיה בהתאם. חוקרים כבר תיארו, בהקשר זה, את העומס הקוגניטיבי שמוטל על המנהלים כבואם לנהל את הסוגיות האסטרטגיות.²⁸ לא רק לזהות את השינויים בסביבה, אלא גם להחליט כיצד משתנה הארגון עצמו בעקבות זאת. בכך גם ניתן לראות את הזיקה בין שני היבטי

עליה.³¹ בעיני זו דוגמה ביטחונית מובהקת לזיקה בין הסתכלות כלפי חוץ להסתכלות ארגונית כלפי פנים.

בין תחרות אסטרטגית לאסטרטגיה תחרותית

המונחים "סביבה אסטרטגית" ו"סביבה תחרותית" נחשבים מושגים מקבילים בין התחום הביטחוני והעסקי (בהתאמה). כך, בעוד שבעולם העסקים משתמשים לעיתים במושג הראשון, המסמכים האמריקניים האחרונים בתחום האסטרטגיה לביטחון לאומי³² ולהגנה לאומית³³ מהווים דוגמה לשימוש ביטחוני במושג השני. סביבה תחרותית בעולם העסקי מתייחסת בדרך-כלל למתחרים, ללקוחות, לספקים, לטכנולוגיה, לרגולציה ולמגמות חברתיות. ברור שלא ניתן למצוא לכל מרכיב מקבילה ביטחונית, אך נראה שאין מדובר במושגים וריס לעולם הביטחוני. האסטרטגיה הביטחונית, כידוע, אינה עוסקת רק באויבים אלא גם ביריבים, בידידים, ובמתחרים, והיא מהווה בין השאר ביטוי לשיטת התמודדות בתחרות על השפעה, על עוצמה צבאית ועוד.

המושג "אסטרטגיה תחרותית" הוא אחד הנפוצים ביותר בתחום העסקי.³⁴ מעניין לראות את השימוש במושג זה בקהילה האסטרטגית-ביטחונית האמריקנית, ולאחר מכן לבחון האם נכון לעשות זאת גם בישראל. לצורך כך אתבסס על הספר שנערך על-ידי תומס מהנקן, מומחה אמריקני מוביל בתחום האסטרטגיה וההיסטוריה הצבאית, בנושא אסטרטגיה תחרותית.³⁵ ספר זה אמנם נכתב בשנת 2012 בהקשר של אסטרטגיה אמריקנית מול סין – אך הוא מכיל פרק תיאורטי עשיר ביותר, ולכן ניתן להתבסס עליו לדיון מושגי כללי יותר. יש להדגיש כי מספר מאמרים המופיעים בספר מציינים במפורש את המקורות של המושג "אסטרטגיה תחרותית" בעולם העסקים. בכל מקרה, אנסה להמחיש את הרלוונטיות שלו לסביבה האסטרטגית של ישראל.

ראשית, מהנקן מדגיש שהמושג "תחרות" מתאר את "אמצע הספקטרום" בין עימות לבין שיתוף פעולה.³⁶ נרמה שבעיתוי הנוכחי ובסביבה האסטרטגית של ישראל זהו אכן מושג רלוונטי: ביחס ל"תחרות ההתעצמות" מול האויבים (בעיקר איראן, חזבאללה וחמאס), ביחס ל"תחרות ההשפעה" מול היריבים והידידים (בעיקר הרוסים בהקשר הסורי, המדינות הסוניות ומדינות המפרץ בהקשר הפלסטיני, וכמובן איראן במגוון זירות במוזה"ת) ועוד. ישראל, להבנתי, אינה נמצאת במצב של עימות מובהק עם אויביה, אך גם לא במצב של שיתופי פעולה מוחלטים עם ידידיה; וחלק מהגורמים ניתנים להגדרה לא כאויבים ולא כיריבים אלא כיריבים.

שנית, מהנקן מצייין שאסטרטגיה תחרותית נועדה לשימוש בכוח צבאי "חבוי" במצבי שלום, כדי לעצב את ההתנהגות של המתחרה ולהשפיע עליו.³⁷ הרעיון המרכזי שעומד מאחורי האסטרטגיה התחרותית הוא ניצול היתרונות של הארגון ביחס לחסרונות של היריב או המתחרה, במטרה להביא אותו להתנהגות שתפגע ביכולתו להתחרות בעילות. עיון במסמכי אסטרטגיית צה"ל ימחיש שגישה זו מתאימה לחלק מהתכנים המופיעים בהם בכלל, ולפרק העוסק במב"מ (מערכה שבין המלחמות) בפרט.

בהקשר זה יש לציין שגם כשמפקד הכוחות המיוחדים בצבא האמריקני, הגנרל ווטל, תיאר בתחילת שנת 2016 את "האזור האפור" המבטא לוחמה שלא בזמן מלחמה,³⁸ הוא התייחס במפורש לתחרויות בממדים השונים (צבאי, פוליטי, כלכלי וכדומה) בין ארצות-הברית ליריביה.



גנרל אמריקני בברלין, 1970. יש שאף ביקרו את ההתרפקות של ארצות-הברית על תקופת המלחמה הקרה, בעשותה שימוש במושגים הקשורים לאסטרטגיה תחרותית

האסטרטגיה שצוינו לעיל.

לעומת זאת, נראה שהאסטרטגיה הביטחונית ממוקדת ב"חיכוך" עם הסביבה החיצונית, ופחות בהיבטים הארגוניים והניהוליים. לדוגמה, המחקר של החוקר האמריקני אדווארד לוטוואק,²⁹ מהמומחים הגדולים בעולם לאסטרטגיה צבאית, בספרו על אסטרטגיה. לוטוואק מתאר את ההיגיון הפרדוקסלי של האסטרטגיה, ומציג בצורה מרתקת סוגים שונים של אסטרטגיות מול אויבים ויריבים. העושר המושגי בספרו של לוטוואק הוא מרשים וייחודי, והוא מתאר גם אסטרטגיות לבניין הכוח ולא רק אסטרטגיות להפעלתו. אך למרות זאת, אין לוטוואק מתייחס לאסטרטגיה כאל שיטת ניהול של ארגונים צבאיים.

גם במקרה זה יש מקום לשאול: מדוע כדאי לאמץ בתחום הביטחוני את הגישה הנהוגה בתחום העסקי? ייתכן שהדבר כבר מבוצע בצה"ל ולכן

המודיעין בעולם העסקים, בשונה מאחי
הביטחוני, עדיין לא התבסס כדיסציפלינה
מקצועית ואקדמית סדורה

נדרש רק מיסוד. לדוגמה, התהליך האסטרטגי שבוצע באמ"ן בשנת 2014 הביא לידי ביטוי הן התמודדות (מודיעינית) עם הסביבה, והן טיפול במבנה וביכולות של הארגון עצמו.³⁰ גם מסמכי אסטרטגיית צה"ל עוסקים באופן בו המבנה והארגון של צה"ל יאפשרו לו לפעול בסביבה האסטרטגית.

ייתכן, לפיכך, שהמקבילה הביטחונית של המונח "התאמה אסטרטגית" היא תאימות בין הפעלת הכוח ובין בניין הכוח. יש כאלה שאף הציעו להתייחס לבניין הכוח כאל מערכה כשלעצמה, עם אסטרטגיה שמנחה אותה ולא רק מגיבה לסביבה אלא גם משפיעה

לוחמים במהלך תרח"ט 7. אסטרטגיה תחרותית נועדה לשימוש בכוח צבאי "חבוי" במצבי שלום, כדי לעצב את ההתנהגות של המתחרה ולהשפיע עליו צילום: דו"ץ



בנוסף, מהגנקן מתאר חמישה מאפיינים בסיסיים של האסטרטגיה התחרותית³⁹, ונדרמה שאלו מתאימים לפחות לחלק מהיבטי האסטרטגיה הביטחונית בישראל:

1. אסטרטגיה תחרותית מתבססת על הנחת יסוד לפיה קיים יריב או מתחרה (לאו דווקא אויב) קונקרטי ומתוחכם.
2. הנחת היסוד לפיה מתקיימת אינטראקציה אסטרטגית מול המתחרים, שמשפיעה על תהליכי קבלת ההחלטות.
3. הנחת היסוד לפיה ההחלטות מתקבלות תחת מגבלות ואילוצים.
4. אסטרטגיה תחרותית מתוכננת ומיושמת לטווח ארוך, וכך יש לבחון אותה, בין השאר תוך בחינת השפעתה על תהליכים לטווח הארוך אצל המתחרים.
5. הנחת היסוד היא שקיימת הבנה מספקת של היריב, המאפשרת להעריך כיצד יפעל בתגובה לאסטרטגיה התחרותית שמופעלת מולו.

תפיסה זו מוכירה במידה רבה התמודדות עם סביבה אסטרטגית שאופיינית למלחמה הקרה. ואכן, נראה שבהקשר הביטחוני אלו שורשי האינטלקטואליים של המושג.⁴⁰ ביטוי לכך ניתן למצוא

ייעודה של האסטרטגיה התחרותית, כפי שהוגדר עליידי המומחה לאסטרטגיה סטיבן רוזן, הוא "לגרום ליריב לשחק במשחק או במגרש שלנו", בו יש לצד "שלנו" סיכוי גבוה לנצח



ברקע יש לציין, כי בשנים האחרונות פורסמו מחקרים השוואתיים על המודיעין הביטחוני והמודיעין העסקי. מחקר בולט נכתב עליידי אבנר ברנע, בעברו בכיר בקהילת המודיעין הישראלית וכיום עוסק במודיעין בעולם העסקים, שהשווה בין כישלונות מודיעיניים בשני התחומים.⁴⁶ גם יאן הרינג, מחלוצי המודיעין בעולם העסקים בשנות

באסטרטגיה העסקית, באופן בולט יותר מאחותה הביטחונית, נראה שלא ניתן להפריד בין הניתוח של הסביבה לבין האסטרטגיה עצמה



השמונים של המאה העשרים, השתמש בניסיונו ב-CIA האמריקני כדי להקים את גוף המודיעין בחברת מוטורולה.⁴⁷ אך ככלל, נראה כי המודיעין בעולם העסקים,⁴⁸ בשונה מאחיו הביטחוני, עדיין לא התבסס כדיסציפלינה מקצועית ואקדמית סדורה.⁴⁹

במחקר שבוצע ב-1972 עליידי אנדרו מרשל.⁴¹ המחקר מציע אסטרטגיה תחרותית מול ברית-המועצות. משרד ההגנה האמריקני ניסה ליישם יזומה בנושא אסטרטגיות תחרותיות באמצע שנות השמונים של המאה העשרים. בנוסף, האסטרטגיה האמריקנית מ-2016 ליצירת "זינוק",⁴² מניחה את קיומה של סביבה תחרותית.

ייעודה של האסטרטגיה התחרותית, כפי שהוגדר עליידי המומחה לאסטרטגיה סטיבן רוזן, הוא "לגרום ליריב לשחק במשחק או במגרש שלנו", בו יש לצד "שלנו" סיכוי גבוה לנצח.⁴³ נדרמה שתפיסה זו רלוונטית גם לישראל – בתחרויות על התעצמות, השפעה, וכדומה, מול האויבים, היריבים והירידים. ברור שההקשר נראה מיושן מעט, ויש שאף ביקרו לאחרונה את ההתרפקות של ארצות-הברית על תקופת המלחמה הקרה בעשותה שימוש במושגים הקשורים לאסטרטגיה תחרותית.⁴⁴ ועדיין, ניתן למצוא בו היבטים רלוונטיים גם לתחרויות המתקיימות כיום בין ישראל לבין הגורמים הפועלים במזרח-התיכון.

אחד התנאים ההכרחיים, גם אם לא מספיקים, לתכנונה וליישומה של אסטרטגיה תחרותית הוא הניתוח של הסביבה התחרותית (או האסטרטגית), שבתחום העסקי קרוי ניתוח תחרותי. בהקשר הביטחוני ייתכן שהיה נקרא בפשטות מודיעין. בדיקה ראשונית מעלה, כי העולם הביטחוני – הן מבחינת התיאוריות, הן מבחינת הפרקטיקות, והן מבחינת הביטוס המדעי והאקדמי,⁴⁵ מתקדם יותר מהעולם העסקי בכל הקשור לתחום המודיעיני.



העסקית לניתוח של הסביבה התחרותית, וכביכול למודיעין, כמרכיב אינהרנטי באסטרטגיה עצמה.

סיכום

במאמר זה הצעתי שלושה נושאים המהווים פוטנציאל ללמידה מהאסטרטגיה העסקית לאסטרטגיה הביטחונית: העושר התיאורטי ביחס למושג "אסטרטגיה"; השימוש במושג "אסטרטגיה תחרותית" ובהיגיון שעומד מאחוריו; והשילוב בין התייחסות לסביבה החיצונית ובין ניהול הסביבה הפנימית כמרכיבים שונים, אך משלימים, של האסטרטגיה. אני מציע לבחון הצעות אלו ביחס למסמכי "אסטרטגיית צה"ל" ולתהליך שהתקיים במהלך הכנתם, כדי לבחון אם הן רלוונטיות ליישומים אחרים גם בעתיד. סוגיה שבראיתי כראי במיוחד להחיל עליה את התיאוריות שהוזכרו במאמר, ושקיבלה מקום של כבוד במסמכי אסטרטגיית צה"ל, היא המב"מ (מערכת שבין המלחמות).

המבחן המרכזי בעיסוק הביטחוני, כמובן, הוא הפרקטיקה. בדיוק בשל כך, "אין דבר פרקטי יותר מתיאוריה טובה".

* המאמר נכתב בין השאר על-בסיס תובנות משנת לימודים במב"ל, וממחקר אקדמי על הקשר בין מודיעין ואסטרטגיה בעולם העסקים. המחבר מבקש להודות לד"ר ענת שטרן. ראש תחום מחקר בסגל המב"ל, על הסיוע בפרסום המאמר.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

יש הטוענים כי המודיעין העסקי סובל בין היתר מעמימות מושגית, המקשה על יישומו הפרקטי.⁵⁰ אמנם קיימת ספרות מקיפה לגביו,⁵¹ כולל בנושא המודיעין שאמור לתמוך באסטרטגיה העסקית;⁵² אמנם מופיעים בספרות מחקרים המדגישים את הערך המוסף הכלכלי שלו לארגונים,⁵³ אך לא ברור עד כמה המנהלים רואים במודיעין העסקי, ברגש על היבטי המחקר וההערכה שלו, מקצוע ייעודי עם בסיס אקדמי. המודיעין הביטחוני אמנם סופג מזה כמה עשורים ביקורת וטענות מצד קברניטים,⁵⁴ והספרות בנושא הכישלונות המודיעיניים היא אחת העשירות ביותר בתחומי המודיעין והאסטרטגיה,⁵⁵ עד כדי מחקרים שטוענים שכישלונות מודיעיניים הם בלתי נמנעים,⁵⁶ אך עדיין נראה שהוא מבוסס ומוכר כמקצוע וכדיסציפלינה.⁵⁷

עם זאת, באסטרטגיה העסקית, באופן בולט יותר מאחותה הביטחונית, נראה שלא ניתן להפריד בין הניתוח של הסביבה ובין האסטרטגיה עצמה. הספרות בנושא האסטרטגיה העסקית והתחרותית ובנושא הניהול עוסקת בניתוח הסביבה או בניתוח התחרותי כמרכיבים אינהרנטיים באסטרטגיה עצמה. נראה כי בעולם העסקי לא מתקיים דיון דומה לזה הביטחוני באשר למערכת היחסים בין המודיעין לאסטרטגיה.⁵⁸ לכן, אמנם מסתמן שהעולם העסקי "פחות מתקדם" מהעולם הביטחוני ככל הקשור לשילוב בין מודיעין ובין אסטרטגיה, אך ייתכן שיש מקום ללמוד מהאופן בו מתייחסת האסטרטגיה



רשת האינטרנט והרשתות החברתיות הפכו לגורם המשפיע על התנהגות החברה האנושית ולכלי מרכזי להשפעה ולעיצוב תודעה, גם בעת מערכה צבאית. המבצע האמריקני נגד דאעש משקף את האסטרטגיה הבסיסית המאפיינת את כללי המשחק בניהול מערכה על התודעה

דניאל כהן, חוקר בכיר בסדנת יובל נאמן למדע, טכנולוגיה וביטחון, אוניברסיטת תל-אביב וראש תחום מחקר ואסטרטגיה במכון אבא אבן במרכז הבינתחומי הרצליה



גיל ברעם, מנהלת המחקר בסדנת יובל נאמן למדע, טכנולוגיה וביטחון, ועמיתת מחקר במרכז הרביתחומי לחקר הסייבר ע"ש בלווטניק, אוניברסיטת תל-אביב



בתחילת שנת 2018 פורסם בתקשורת כי נחנכה בצה"ל מחלקת תודעה באגף המבצעים במטכ"ל. על-פי הפרסום, זהו גלגול חדש של מחלקה אחרת, שעסקה בלגיטימציה בין-לאומית ובהיבטים משפטיים של פעילות צה"ל, והייתה כפופה לאגף התכנון.¹ במדינות רבות בעולם קיימים גופים צבאיים שונים העוסקים בתכנון וביישום של לחימה בזירה התודעתית. המודעות המדינית והציבורית למורכבותם ולתוצאותיהם של מבצעי ההשפעה הולכת וגדלה, בייחוד מאז שנחשפה המעורבות הרוסית בבחירות לנשיאות בארצות-הברית בשנת 2016.²

שימוש בלוחמת סייבר ←

סל הכלים העומד לרשותם של מדינות ושל צבאות הפועלים בזירת התודעה לצורך ביצוע מבצעי השפעה מאפשר מיצוי שונה של כוח, ושימוש בשיטות מגוונות ובכלי פעולה שונים.⁴ אלה כוללים הפעלת מודיעין, לוחמה פסיכולוגית, דיפלומטיה ציבורית, ערוצים מדיניים ומשפטיים וכן שימוש בלוחמת סייבר. בעוד שבמקרים רבים לוחמת סייבר ולוחמת תודעה נפרדות זו מזו, נראה שהשילוב ביניהן מהווה מכפיל כוח משמעותי עבור הצדדים הלוחמים בעת קונפליקט.⁵

ארכיטקטורת הרשת מאפשרת להנגיש את המידע למשתמש יחיד או לקבוצה ב"התערבות" על-פי פילוח התנהגותי, גיאוגרפי, תחומי העניין, צרכים, רצונות ותשוקות. במציאות שכזו, פעילות תודעתית ברשתות החברתיות עשויה ליצור חשיפה מוגברת לנרטיב ייעודי שנועד לשבש את המידע של הצד השני. כאשר פעילות כזו מתקיימת לצד פעילות סייבר התקפית, שמתמקדת בשיבוש אמצעי התקשורת במדינה המותקפת – הסינרגיה בין סייבר לתודעה פותחת בפני התוקף סל חדש של יכולות כמו הרלפת מידע, סחיטה ומחיקת מידע (שיבוש שרשרת האספקה) נגד מערכות המידע של היריב.⁶

מטרת המאמר היא לנתח את מקומה של לוחמת סייבר לצורך ביצוע מבצעי השפעה על-ידי הצבאות המודרניים. לשם כך אנו דנים במושגים הרלוונטיים לצורך אבחנה בין לוחמת מידע ובין לוחמת סייבר; מתארים את מקומם של מבצעי השפעה בשלושה מהצבאות המתקדמים בתחום התודעה בעולם – האמריקני, הרוסי והבריטי; מעמיקים במבצע שניהל הצבא האמריקני נגד דאעש ("המדינה האסלאמית") ברשת כחלק מהמערכה למיגור הארגון מסוריה ומעיראק, ומצביעים על היתרונות שבהפעלת אמצעים אלו בזירה ועל מגבלותיהם.

בין לוחמת מידע ללוחמת סייבר

המושגים לוחמת מידע או מבצעי מידע מבטאים את הדרכים שבהן נוקט הצד היוזם על-ימנת להשפיע על כמות המידע, ועל סוג המידע שהצד היריב נחשף לו. ההגדרה הצה"לית ללוחמת מידע מתייחסת לשיטות ולפעולות שנוקטות על-ימנת להשיג עליונות בממד המידע. כאשר הצד היוזם משבש את סביבת המידע שעליה מסתמך הצד היריב, הוא למעשה משבש את יכולתו לתפוס את המציאות כהלכה ולגבש את דרכי הפעולה שלו. כך יוצר הצד היוזם יתרון במערכה הכוללת. הוא מסוגל להשתמש בלוחמת מידע כדי להשיג הישגים, ואף להכריע את יריבו.

על-ימנת להימנע מתגובה דומה מהיריב, לוחמת המידע כוללת גם היבט הגנתי, כאשר הצד שיוזם את מבצעי המידע מפעיל יכולות הגנתיות על מאגרי המידע שלו.⁶ על-פי רוב, מבצעי המידע מזוהים עם יכולות טכנולוגיות מעולם המחשבים, אך למעשה כל פעולה



לוחם סייבר בצה"ל. ההגדרה הצה"לית ללוחמת מידע מתייחסת לשיטות ולפעולות שנוקטות על-ימנת להשיג עליונות בממד המידע. צילום: דו"ץ

למבצעי השפעה צבאיים



סמל של מפקדת הסייבר האמריקנית. בצבא היבשה האמריקני פועלות שלוש חטיבות העוסקות בתכנון וביישום מבצעי לוחמה פסיכולוגית

גופים צבאיים העוסקים בלוחמת תודעה משולבת בלוחמת סייבר

ברחבי העולם עוסקים גופים צבאיים שונים בתכנון לוחמת תודעה וביישומה. צבאות אלה מפעילים מאמצים ניכרים בתחום לוחמת התודעה לקידום פעילות מבצעית בזירות עימות בהן הם פועלים, ולכן קיים מידע רב על פעילותם. מידע זה מאפשר לבצע בחינה מעמיקה בנושא, במטרה להבין כיצד מתבצע השימוש בלוחמת סייבר לצורך ביצוע מבצעי השפעה במערכה.

ארצות-הברית

בארצות-הברית פועל ה"Joint Information Operations Warfare Center" שהוקם ב-1999, הכפוף למפקדת המטות המשולבים ומורכב ממומחים מצבא ארצות-הברית, עובדי ממשל ועובדי חברות פרטיות. במישור האסטרטגי, המרכז משמש מקור סמכות בנושא לוחמת מידע לכלל הסוכנויות במחלקת ההגנה. המרכז אמון על הפצת ידע, גיבוש דרכי היישום להשגת מטרת מבצעי מידע וקידום תהליך למידה כלל-מחלקתי ליישום תוכניות אלה. ברמה הטקטית, המרכז שולח צוותים שמומחים בלוחמת מידע לכל מקום ברחבי העולם שבו פועלים כוחות משימה של ארצות-הברית בהתאם לדרישת מפקדת המטות המשולבים. הצוותים מספקים ייעוץ לכוחות הלוחמים בשטח בדבר הדרכים ליישום תוכניות מבצעי המידע. לצורך פעילותו עושה המרכז שימוש בניתוחים חברתיים-תרבותיים של האוכלוסייה הנמצאת באזור העימות.¹⁴

בצבא היבשה האמריקני פועלות מספר חטיבות העוסקות בתכנון וביישום מבצעי לוחמה פסיכולוגית. כל חטיבה מורכבת מגדודים האחראיים על תכנון, על ייצור ועל הפצה של תוצרי לוחמה פסיכולוגית, בהתאם למאפייני הלחימה. במרבית המקרים, הלוחמה הפסיכולוגית של הצבא מופנית לאוכלוסייה האזרחית באזורי העימות, ומיועדת להעביר את תמיכתה מכוחות הגרילה אל הלוחמים האמריקניים.¹⁵ אחד הגופים המרכזיים שמבצע מבצעי השפעה הוא הפיקוד המרכזי של צבא ארצות-הברית (CENTCOM) הפועל מבסיס חיל-האוויר שבפלורידה. מחלקת הלוחמה הפסיכולוגית ב-CENTCOM מכונה "Web Ops" וכוללת כ-120 חיילים. הלוחמה הפסיכולוגית מבוססת על שלוש אסטרטגיות מרכזיות:

שיש בה אלמנטים של תחבולה והונאה, לדוגמה מסירת הצהרות כוזבות לתקשורת – עשויה להיחשב כצעדים של לוחמת מידע.⁷ לוחמה פסיכולוגית היא שם כולל לניהול ההיבט הרגשי של התקשורת האסטרטגית. כאשר מידע ספציפי בעל מרכיבים פסיכולוגיים מועבר לקהל יעד מוגדר, רגשותיו ותפיסות עולמו עשויים להשתנות.⁸ דרכי ההתנהגות של קהל היעד משתנות, וכתוצאה מכך יכולתה של הקבוצה להשיג את מטרתה עלולה להיפגע. המסרים שבהם נעשה שימוש במסגרת לוחמה פסיכולוגית יכולים להיות הבטחות, אימים, הגדרת תנאים לסיום הלחימה או לכניעה, עידוד עריקה וכדומה.⁹ פעולות של לוחמה פסיכולוגית מכונות מבצעים פסיכולוגיים. פעולות אלה ניתנות ליישום בזמני מלחמה ובזמני שלום. ניתן להבחין בין הסוגים השונים של פעולות לוחמה פסיכולוגית. כל סוג כזה מופעל בעיתוי אחר, מכוון כלפי קהל יעד מובחן ומיועד לעורר רגשות מסוימים בקרב קהל היעד. לדוגמה, לוחמה פסיכולוגית טקטית המופעלת מול לוחמי הצד היריב, שונה מלוחמה פסיכולוגית מייצבת שמכוונת כלפי האזרחים של הצד היריב.¹⁰

דוגמה לפעולות לוחמת סייבר בעלת השפעה פסיכולוגית היא תקיפת רשתות מחשבים לצורכי השפעה. מטרתן של תקיפות אלה היא לייצר תחושת פגיעה מהותית בלי להוציא לפעול פגיעה שכוו. תקיפות לצורכי השפעה נועדו לטעת תחושה של חוסר ביטחון, פגיעה בריבונות וחוסר יכולת להגן על אורח החיים הנורמטיבי. תקיפות כאלה ישיגו את התוצאה הרצויה על-ידי שימוש בטקטיקות כמו פגיעה באתרי ממשל; שליחת הודעות פוגעות לאזרחים; השבתת אתרי תקשורת לפרקי זמן מוגבלים ועוד.¹¹ תקיפות אלה כוונתן לשבש את סביבת המידע של היריב, באמצעות פגיעה בתשתיות המידע שלו. הפעולות הללו הן למעשה מאמצי השפעה המבוצעים במרחב הסייבר. מדובר בתקיפות של מערכות ממוחשבות שמיועדות להשפיע על הרגשות, על ההתנהגות ועל תהליכי קבלת ההחלטות של אוכלוסיית המטרה, באמצעות שליטה במידע המועבר במערכות אלה. ניתן להשיג זאת על-ידי סוגים שונים של מתקפות סייבר שיעודן מניעת גישה לשירות, הפרעה לשגרת החיים, העברת מסר פוליטי או אידיאולוגי, אך המהות אינה גרימת נזק אסטרטגי בלתי הפיך או מתמשך.

לדוגמה, שימוש בהתקפות מניעת שירות מבזורות (DDoS) שמהותן גרימת עומס פניות אל מחשב או שירות אינטרנטי מסוים, באופן שחורג מסף היכולת שלו לספק מענה עד כדי השבתה של השירות.¹² אחת השיטות המתמקדת בניסיון ליצור פגיעה תדמיתית היא באמצעות השחתת חשבונות של אנשים פרטיים או גורמים ציבוריים ברשתות חברתיות ובאתרי האינטרנט (Defacement). שיטה זו כוללת שתילת מסרים פוגעניים בעמוד הראשי או בחשבון ברשת חברתית; הכנסת תעמולה שהתוקפים מעוניינים להפיץ לקהל רחב ופגיעה תדמיתית בארגון. רמה גבוהה יותר של תחכום תושג על-ידי תקיפות של מערכות המידע והמחשוב של הארגון כדוגמת שרתים, מערכות מחשב, מאגרי נתונים, רשתות תקשורת ומכונות לעיבוד נתונים. הנזק הפוטנציאלי כולל פגיעה בשירותים חיוניים כמו בנקים, שירותי סולר ודואר אלקטרוני. תקיפות מסוג זה יתמקדו בדרדירכלל במחיקת מסמכים או בחשיפה של פרטים מסווגים, ביוש (shaming) ציבורי וסחיטה באמצעות הדלפת תמונות פרטיות, מידע, רשימות לקוחות וקוד, בחשיפת פרטים אישיים כמו מספרי תעודות זהות, סמאות, מיילים ואף כתובות פיזיות.¹³

1. שיבוש מסרי התעמולה של האויב.
 2. הפצת מקרי צביעות ופשיעה של האויב במגעיו עם אוכלוסיות בסיכון.
 3. הנעת מתנגדי היריב להילחם בו במדיה בצורה יעילה יותר.
- בפיקוד פועל צוות מיוחד הנקרא DET (צוות התערבות דיגיטלית – Digital Engagement Team), שכולל אנשי צוות השולטים בשפות שונות: ערבית, אורדו, פרסית, רוסית ועוד. אנשי היחידה מפעילים חשבונות טוויטר, פייסבוק ואינסטגרם, שפונים לציבור הרחב במדינות יעד ברחבי מזרח התיכון ובמרכז אסיה במטרה להעביר את המסרים הרצויים לקידום האינטרסים האמריקניים.¹⁶
- רוסיה**
- על פי תפיסתו של הצבא הרוסי ההפעלה הצבאית הטקטית בשטח והאסטרטגיה המדינית הבינלאומית מהווים חלקים אינטגרליים ושלובים של הרעיון המערכתי. כנגזרת מתפיסה זו, לוחמת סייבר ומבצעים תודעתיים הם מאמצים משולבים, המכוונים לתמך את התנהגות הקורבן. אלה כוללים תקיפת רשתות ממוחשבות, לוחמה פסיכולוגית, הונאה, הטעיה וזריעת דיסאינפורמציה. מאמצים אלה מאפשרים להנחית על המערכת היריבה מהלומת מידע שמשלבת אלמנטים דיגיטליים, אלקטרוניים ותודעתיים.¹⁷
- כאשר רוסיה מוציאה לפועל מתקפה צבאית, היא עושה זאת תחת

במרבית המקרים, הלוחמה הפסיכולוגית של הצבא מופנית לאוכלוסייה האזרחית באזורי העימות, ומיועדת להעביר את תמיכתה מכוחות הגרילה אל הלוחמים האמריקניים



מעטה כבד של חשאיות ביחס לעצם קיומה של הפעילות וביחס למטרותיה. כמעט כל פעולה צבאית רוסית תוצג על-ידיה כפעילות לשמירת שלום או כהתערבות במשבר הומניטארי. שטוש מטרותיה האמיתיות של רוסיה תורם להחלשת היריב ולהעצמת תרמיתה של רוסיה. במידה ורוסיה נכשלה בהשגת מטרה שחשובה לה – היא יכולה לבחור מטרה אחרת בלי שהדבר ייתפס כלפי חוץ ככישלון, ובכך לשמר את תרמיתה.¹⁸

דוקטרינת לוחמת המידע הרוסית איננה חדשה, והיא מבוססת במידה רבה על הדוקטרינה הסובייטית בנושא. זו מוגדרת על בסיס המונח "שליטה תגובתית". משמעות מושג זה היא העברת מידע מסוים לגורם מסוים, במטרה לגרום לו לבצע את הפעולות הרצויות לצד היוזם. בהתאם לכך, המסרים שרוסיה תעביר לצד היריב במסגרת לוחמת מידע וקמפינים של דיסאינפורמציה יהיו כאלה שיחזקו תחושות של ייאוש ויחזקו גילויי עריקות.¹⁹ בנוסף, רוסיה מנסה לפגוע בתשתיות חיוניות, ולחזור תחת המכנים הפוליטיים, הכלכליים והחברתיים של הצד היריב.²⁰

לוחמת מידע ולוחמה פסיכולוגית על סוגיהן השונים, תופסות חלק נכבד באסטרטגיה הצבאית הרוסית. ההסתמכות הגדולה על לוחמת

מידע נובעת מהכרתה של רוסיה בחולשתה הצבאית והכלכלית בייחוד למול ארצות-הברית וסין. לפיכך, רואה רוסיה בלוחמת המידע אסטרטגיה צבאית בעלת יתרון כפול: מצד אחד, היא מסוגלת להטעות את האויב בנוגע לכוונותיה האמתיות, ומצד אחר היא מפחיתה באופן משמעותי את ההשקעה הכלכלית הנדרשת במקרה של עימות צבאי מבחינת עלות-תועלת בהשוואה לאמצעים קינטיים.²¹

בריטניה

בשנת 2015 הוקמה בבריטניה חטיבה 77 שמטרתה להוציא לפועל מבצעי לוחמה פסיכולוגית ברחבי העולם. פעילות החטיבה מתבצעת במקומות בהם הכוחות הבריטיים מעורבים בפעילות צבאית ממושכת.²² בחטיבה יש שש יחידות, כל אחת ממונה על היבט אחר של המבצעים הפסיכולוגיים. לדוגמה יחידה מס' 1 אחראית על ניתוח ההתנהגות של קהלי היעד.²³

אחת מדרכי הפעולה של החטיבה היא פגיעה בגורמים הנלחמים נגד בריטניה באמצעות הפצת שמועות ודוניות. החטיבה כוללת עובדים וחיילים בעלי רקע בסייבר, פסיכולוגים ואנשי תקשורת, בשירות סדיר ובשירות מילואים. בנוסף, החטיבה מיועדת לעסוק בשיקום תשתיות אזרחיות ובהגשת סיוע הומניטרי באזורי לחימה, במטרה לצבור תמיכה ברעת הקהל המקומית. בעת הקמתה תוכנן כי סדר הכוח של החטיבה ינוע בין 1500 ל-2000 משתתפים, מהם כ-40% אנשי מילואים.²⁴ החטיבה צפויה להגיע לכשירות מבצעית מלאה בסוף שנת 2019.²⁵

בספטמבר 2018 הודיעה בריטניה כי במטרה להתמודד עם איום הסייבר הגובר מצד רוסיה והצורך להמשיך לבצע פעילות סייבר התקפית נגד דאעש וארגוני טרור נוספים, בכוונתה לחזק את יכולות הסייבר ההתקפיות שלה. לשם כך תקים יחידה חדשה שתכלול כ-2,000 אנשי צוות ותקציבה יעמוד על 250 מיליון ליש"ט.²⁶

גוף נוסף במערכת הביטחון הבריטית שתומך את מאמצי הצבא בתחום מבצעי התודעה במרחב הסייבר הוא ה-Joint Threat Research Intelligence Group (JTRIG), הפועל כחלק מסוכנות הביון והסייגנט GCHQ. היחידה כוללת מאות עובדים מתחומים שונים (סייבר, פסיכולוגיה, מודיעין, מומחי תוכן ושפות) שפועלים בשלוש מחלקות אופרטיביות – לוחמה בטרור, ביטחון פנים ונושאים בין-לאומיים, ובמחלקות נוספות לסיוע מבצעי דוגמת סייבר, משפט, כלכלה וכדומה. היחידה תומכת את מבצעי הצבא במשימותיו ברחבי עולם, ומסייעת בפעילות גופי ביטחון פנים וביון בתוך המדינה ומחוצה לה. במסגרת פעילותה מפעילה היחידה כלי לוחמת סייבר התקפיים בהם תקיפות מניעת שירות, הפלת אתרים ועוד, וכן כלים טקטיים באזורי קונפליקט בהם פועלת בריטניה.²⁷

גוף נוסף הפועל תחת משרד ההגנה הוא מרכז המצוינות שמופעל בקבלנות על-ידי תאגיד BAE Systems. מטרת המרכז היא לחקור תחומים כמו הבנת התנהגות אוואטרים ברשתות החברתיות, תפיסות קוגניטיביות בפעילויות סייבר וטכניקות ללוחמת סייבר להשפעה על דעת קהל. המרכז הוקם בשנת 2012 ומתוקצב על-ידי משרד ההגנה בסכום של כשבעה מיליון ליש"ט לשנה.²⁸

פעילות לוחמת תודעה וסייבר של ארצות-הברית מול "המדינה האסלאמית"

במרוצת השנים פיתח ארגון דאעש ("המדינה האסלאמית") יכולות מתקדמות מאוד ברשתות החברתיות. הארגון הצליח לרתום את



הפגזת מבנה של דאעש. פוסט שהעלה לוחם דאעש כלל צילומים של בניין פיקוד של הארגון. חיל האוויר האמריקני הצליח לזהות את מיקום הבניין ולהרוס אותו, פחות מ-24 שעות לאחר מכן

סמאות הכניסה אליהם ומחק תוכן תעמולתי של הארגון, כמו קטעי וידאו שצולמו באזורי הקרבות.³²

ההתקפה הידועה המתוחכמת ביותר של הכוחות האמריקניים בוצעה על-ידי ה-NSA ופיקוד הסייבר הצבאי, במסגרת מבצע "סימפונייה זוהרת" שמטרתו הייתה לשבש את מנגנון התעמולה המוצלח של הארגון. במסגרת המבצע שיצא לפועל ב-2016 השיגו יחידות הסייבר האמריקניות סמאות והרשאות למחשבים של אנשי דאעש. לאחר מכן חסמו באמצעותן גישה לנכסים אינטרנטיים, ומחקו מידע ששימש לתעמולה ולגיוס. המבצע הוכתר בהצלחה, אך זו הייתה זמנית בשל מעבר הארגון לשרתים אחרים, מאובטחים יותר. מבצעים אחרים הופעלו על-ידי פיקוד הסייבר, ומטרתם הייתה איתור פעילים באמצעות דחיקתם מחשבונות קיימים, זאת במטרה לגרום להם להשתמש בכלים פחות מאובטחים שייחשפו את מיקומם ובכך יתאפשר סיכולם באמצעות מל"טים.³³

מעבר לפגיעה בפן הטכני, הייתה למבצעים משמעות פסיכולוגית: כאשר מפקדי הארגון ופעיליו הבינו כי פעולותיהם אינן מאובטחות, התערערה תחושת הביטחון שלהם. האתגר המרכזי הניצב בפני אנשי הסייבר האמריקנים היה ועודנו העובדה שפעילי דאעש השתמשו במחשבים לא בשביל לפתח מערכות נשק, אלא בשביל לגייס פעילים חדשים, לממן פעילות טרור ולתאם התקפות טרור עתידיות. מדובר בפעילות מתמשכת ורציפה, והטרוריסטים נהנים מיתרון יחסי בשל הנגישות לטכנולוגיות הצפנה וזלות.

האמריקנים ניסו להפעיל את פיקוד הסייבר נגד דאעש במדינות נוספות, אך פעולות מסוג זה עוררו מחלוקות בתוך הממשל ומחוצה לו. המחלוקת הראשונה נוגעת לייעילותן של מתקפות סייבר כאלו, כלומר האם פעילות הסייבר האמריקנית באמת הצליחה לשבש את פעילותן המקוונת של היריב. בעוד שפיקוד הסייבר ומחלקת ההגנה הגדירו את המבצעים מוצלחים, בכירים יוצאי קהילת המודיעין הטילו ספק בהצלחתם. הסיבה למחלוקת נעוצה בשוני שקיים בין שני הגופים בהגדרת הצלחת מבצעי סייבר: בעוד שמחלקת ההגנה ופיקוד הסייבר מגדירים הצלחה

הרשתות באופן יעיל ביותר, במטרה לאתר ולגייס מצטרפים פוטנציאליים לשורותיו. לשם כך הוקמו אתרי אינטרנט ופרופילים רבים ברשתות החברתיות, שפנו לצעירים בכל רחבי העולם. משום כך, הצורך של הממשל האמריקני להילחם בארגון ברמה התודעתית והמודיעינית היה מורכב, וחייב שילוב יכולות על-ימנת להטות את המערכה לטובתו.

הפעלת לוחמת תודעה במערכה

מחלקת הלוחמה הפסיכולוגית ב-CENTCOM מפעילה שיטה מרכזית להפצת מסרים באמצעות עריקים מדאעש. העריקים סיפקו עדויות שיכולות לערער את המסרים שדאעש מעוניין להפיץ. לדוגמה הם סיפרו לא פעם שהצטרפו לשורות הארגון על-ימנת להילחם במשטר הסורי וב"כופרים", אולם בפועל הם מצאו את עצמם נלחמים מול מוסלמים כמותם. הפעלת המתנגדים לדאעש נעשת בשפתם דרך האינטרנט. על-ימנת להבין מי תומך בדאעש ומי מתנגד לפעילות הארגון, הצוותים מבצעים חיפושים של מילות מפתח שונות, שיוצרות זיהוי של תומכי הארגון ומתנגדיו במטרה להפיץ את המסרים המותאמים.²⁹

לצד מסרים שמנסים לערער את אמינות היריב, היחידה פועלת על-ימנת ליצור זיקה לערכים אותם מייצג המערב, בקרב קהלי היעד. כדי להשיג את התוצאה הרצויה הפכו מסרי היחידה במרוצת הזמן ממסרים לעומתיים, למסרים שמנסים ליצור דיאלוג וסקרנות. ההנחה היא שחשיפת עובדות על המערב יוצרת סקרנות בקרב קהל היעד, במטרה לחשוף אותו להשקפות המערביות וליתרונות הדמוקרטיה. בנוסף, נעשה שימוש בפרסומים של אנשי דאעש לטובת איסוף מודיעין והקמת בנק מטרות לצורך תקיפה פיזית. לדוגמה, פוסט שהעלה לוחם דאעש כלל צילומים של בניין פיקוד של הארגון. חיל-האוויר האמריקני הצליח לזהות את מיקום הבניין ולהרוס אותו פחות מ-24 שעות לאחר מכן.³⁰

הפעלת גופי סייבר במערכה

בסוף 2015 הורה מזכיר ההגנה האמריקני אשטון קרטר להקים כוח משימה ייעודי נגד תשתיות דאעש ברשת, שהוכפף לפיקוד הסייבר האמריקני. בסתיו 2016 הוקם הכוח בשם ARES תחת פיקוד הסייבר של ארצות הברית השייך למשרד ההגנה והכוחות המזוינים (USCYBERCOM), ובו לקח חלק מרכזי פיקוד הסייבר של הצבא (ARCYBER), בשיתוף זרועות המודיעין האמריקניות. פעילות כוח המשימה התמקדה בשיבוש יכולתו האופרטיבית, ובפעילות נגד רשת התקשורת של דאעש שיעודה גיוס פעילי טרור. פעולותיו המרכזיות של ARES היו פריצה לחשבונות ברשתות החברתיות ולתיבות דואר אלקטרוני של חברי הארגון ושינוי סמאות; פגיעה במידע המאוחסן על שרתים הקשורים לארגון; ושיבוש או השמדה של רשתות תקשורת בהן השתמשו פעילי הארגון לצורך תקשורת פנימית.

באפריל 2016 פתח פיקוד הסייבר במתקפה על רשת המחשבים של הארגון. מטרת המתקפה הייתה לפגוע ביכולות הפיקוד והשליטה, באמצעות שיבוש האפשרויות של הארגון לבצע פעולות לוגיסטיות שונות כמו גיוס פעילים חדשים, העברת תשלום לפעילים הקיימים והפצת פקודות. חלק מן הפעילות כלל הטמנת כלי סייבר שונים לצורכי איסוף מידע ברשתות הארגון, על-ימנת ללמוד את הרגלי הפעילים.³¹ בד בבד, פגעה פעילות הסייבר האמריקנית ביכולת של הארגון להפיץ את מסרי התעמולה שלו: בסוף שנת 2016 פרץ הפיקוד לחשבונותיהם של מומחי תעמולה בדאעש, שינה את

כשיבוש זמני בפעילות האויב, מומחי המודיעין מחפשים פגיעה ארוכת טווח, שאותה לטענתם קשה להשיג במבצעים מסוג זה. הארגון יכול לשחזר חלק מפעילותו או להעבירה לשרתים אחרים, ובכך השפעת המבצע נחלשת.³⁴ עם זאת, ממחקר שפורסם באוגוסט 2018 המבוסס על חומר ארכיוני מסווג שנחשף על אודות מבצע "סימפוני זוהרת", עלה שבמקביל לביצוע המבצע חלה ירידה משמעותית בפעילותו של הארגון ברשת. מכך הסיקו החוקרים כי המבצע השיג את מטרותיו באופן מיטבי.³⁵ מחלוקת נוספת נוגעת להשפעת מבצעי לוחמה מסוג זה (אך גם השפעת מבצעי סייבר באופן כללי) על יחסי ארצות-הברית עם בעלות בריתה. חלק מן השרתים בהם משתמשים אנשי דאעש נמצאים בשטחי בעלות בריתה של ארצות-הברית, ולכן פעולה נגד שרתים אלה היא למעשה ביצוע פעולות התקפיות בשטחן הריבוני. לכן, יש מחלוקת בממשל האמריקני בדבר השאלה אם ארצות-הברית צריכה לתת התראה מראש לבעלות בריתה לפני הוצאה לפועל של מבצעים כאלה. גורמים ב-FBI, ב-CIA ובמחלקת המדינה טוענים שהוצאה לפועל של פעולות מסוג זה ללא תיאום מראש עלולה לפגוע בשיתוף הפעולה בין המדינות בלוחמה בטרור ובתחומי המודיעין. בנוסף, מחלקת ההגנה טוענת כי הודעה מוקדמת על מבצעי סייבר עלולה לגרום לדליפת פרטים רגישים מהמבצעים ולפגוע בסיכויי הצלחתם.³⁶ מקרה זה משקף את האיסימטריה הבסיסית המאפיינת את כללי המשחק בניהול מערכה על התודעה. יש לקחת בחשבון כי מבצעי

השפעה ארוכת-טווח של שימוש בלוחמת סייבר התקפית. ארצות-הברית התמקדה במערכה נגד מטרות "דכות" כמו אתרים וחשבונות רשתות חברתיות, לטובת שיבוש תקשורת בין פעילי המדינה האסלאמית, איסוף "מודיעין מטרות" ושיבוש תקשורת המיועדת לגיוס פעילים חדשים. אמנם הצלחתם של מבצעים אלה ברורה, אולם הטענה נגד מבצעי סייבר התקפיים אלה היא שהשפעתם זמנית וכת חלוף.

שגרה מול חירום. בעוד שהמאמץ האמריקני הופעל בחירום, כלומר בעת קונפליקט צבאי וכחלק מהקואליציה הבינלאומית נגד דאעש, נשאלת השאלה האם ישנה בעיה אינהרנטית להפעיל את יחידות הצבא הייעודיות להשפעה גם בשגרה, לטובת יצירת השפעה ארוכת טווח מול קהל היעד. האם למשל אותו המודל שהופעל מול ארגון טרור יכול להיות מופעל כמב"ם (מערכה בין המלחמות) בצורה סמויה או חשאית?

סיכום

המבצע האמריקני נגד דאעש משקף את האיסימטריה הבסיסית המאפיינת את כללי המשחק בניהול מערכה על התודעה. מעצם טבעו, דמוקרטיית ליברליות כמו ארצות-הברית מחויבות לכללים של אחריות מדינית, מתאפיינות בהיעדר הסכמה פנימית המונעת גיבוש מסר אחיד, ובסרבול בירוקרטי ופוליטי. עם זאת, מבצעי הצבא האמריקני כנגד המדינה האסלאמית היוו תקדים, מכיוון שהייתה זו הפעם הראשונה שבה הופעלו יכולותיו ההתקפיות של פיקוד הסייבר במערכה צבאית ושיטות הפעולה נוסו לראשונה בזמן אמת.

כיום רשת האינטרנט והרשתות החברתיות הפכו לגורם המשפיע על התנהגות החברה האנושית ולכלי מרכזי להשפעה ולעיצוב תודעה, גם בעת מערכה צבאית. כאשר אחד הצדדים משבש את סביבת המידע שעליה מסתמך היריב, הוא משבש את יכולתו לתפוס את המציאות כהלכה ולגבש מולה צעדי פעולה אפקטיביים. בדרך זו, הצד היוזם יוצר לעצמו יתרון במערכה הכוללת באמצעות ערעור הלגיטימציה של הצד השני ופגיעה באמינות טענותיו. פעולה שכזו מובילה גם לערעור אמינותם של גורמים לגיטימיים כמו התקשורת, גורמי אקדמיה ומומחי תוכן.

בצה"ל יש כמה גופים שעוסקים בצורה ישירה ובצורה עקיפה בתודעה ובהשפעה, ביניהם מחלקת תודעה באגף המבצעים במטכ"ל;³⁷ יחידות הגנת סייבר באגף המודיעין;³⁸ גדודים באגף התקשוב;³⁹ דובר צה"ל⁴⁰ ועוד.

כיום, יכולתם של גופים אלה למקסם את שיתוף הפעולה בתוך המערכת ומחוצה לה מוגבלת. זאת למרות הכלים האופרטיביים שעומדים לרשות הצבא לצורך ביצוע מבצעי סייבר, ויצירת השפעה באופן ישיר (באמצעות דובר צה"ל), חשאי או סמוי. כדי לעמוד ביעדים במסגרת לוחמה כזו, יש צורך לנהל מערכה שתכלול פעילות פרו-אקטיבית ברבדים גלויים וברבדים סמויים.⁴¹ הדרך להשיג זאת היא בניית סל יכולות שיכלול פיתוח אמצעי השפעה ייעודיים, המותאמים לעולם הרשתי בכלל ולרשתות החברתיות בפרט, מתוך הבנה שגם הצבאות המתוחכמים והמתקדמים ביותר צריכים לפעול במקומות החשופים והגלויים ביותר כמו עולם הרשתות החברתיות.

העצרות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

דוקטרינת לוחמת המידע הרוסית מוגדרת על בסיס המונח "שליטה תגובתית". משמעות מושג זה היא העברת מידע לגורם מסוים, במטרה לגרום לו לבצע את הפעולות הרצויות לצד היוזם



הצבא האמריקני נגד דאעש היוו תקדים מבחינת הפעלת פיקוד הסייבר במערכה צבאית, וכנגזרת מכך פיתוח הטכנולוגיות, כלי התקיפה ושיטות הפעולה נוסו לראשונה בזמן אמת. עם זאת, ניתן לזהות מספר מגבלות בהפעלה המשולבת של אמצעי תודעה ולוחמת סייבר:

שיתוף פעולה בינלאומי. הצורך לפעול בשטחן של מדינות יחידות דורש שיתוף פעולה מצדן, שעשוי לפגוע באפקטיביות של המבצעים נגד נכסי דאעש. במקרים מסוימים התקשו הכוחות האמריקנים לפעול באופן חשאי, בשל הדרישה לעדכן ולבקש אישורים לפעילות סייבר התקפית.

סנכרון הפעילות. תיאום המאמץ האמריקני בין יחידות הצבא השונות, וכן מול מעגל רחב יותר של ארגוני ביטחון ודיפלומטיה, הקשה על מאמצי הצבא בהפעלת הכוח. בנוסף נראה כי לאורך המערכה ברשת נגד דאעש, עברה האחריות על תיאום ותכלול המאמץ בין כמה גופי ביטחון, החל ממחלקת המדינה ועד מחלקת ההגנה, דבר שהקשה על ביצוע הפעילות באופן שוטף ומסונכרן.



תעלומת המפגש החשאי השלישי של קיסנינג'ר ואסמאעיל בספטמבר 1973

במהלך 1973 התקיימו מגעים חשאיים בין היועץ לביטחון לאומי המצרי חאפז אסמאעיל, ומקבילו היועץ לביטחון לאומי האמריקני הנרי קיסנינג'ר, בנוגע למשא ומתן עם ישראל - שידעה על תוכנם. מסמכים שמובאים לראשונה מצביעים על מפגש שלישי, חודש לפני פרוץ מלחמת יום הכיפורים, שמגלה תיאום אסטרטגי בין השניים לפני המלחמה ובמהלכה

הנרי קיסינג'ור בנמל התעופה בן
גוריון, 1973. צילום: לע"מ





גולדה מאיר ושמחה דיניץ, פברואר 1973. צילום: לע"מ

לא תוכל לקבל עזרה מארצות-הברית במשא ומתן כצד מובס.⁶ במהלך הפגישה השנייה הציג קיסנינג'ר לאסמאעיל להגיע להבנה שהערוץ החשאי יישמר מבודר, גם במקרה שמצרים תחליט על פעולה צבאית נגד ישראל. כלומר קיסנינג'ר נתן לכאורה אור ירוק לפעולה צבאית מצרית, שלא תיפגע על-פי ההבנה הזו בערוץ המדיני החשאי שהקימו.⁷

על-פי פרוטוקול הפגישה השנייה על-ידי פריז, השווה אסמאעיל את המצב במזרח התיכון למצב בווייטנאם, שם נטשה ארצות-הברית את דרום ווייטנאם במשא ומתן עם נציגי הצפון, והתלונן על כך שהסיוע האמריקני הצבאי לישראל (בעיקר הספקת מטוסי הפנטום לישראל) מרחיק את הסיכוי להסדר מדיני. קיסנינג'ר ענה לו שהמצב במזרח התיכון שונה מווייטנאם, מאחר ואין כוחות אמריקנים שהוא יכול לקבל החלטה לגביהם. קיסנינג'ר יכול היה לקבל החלטה לעצור את הספקת הנשק החליפי לישראל כפי שעשה במהלך השבוע הראשון למלחמה, ובאופן מפתיע גם דיווח על כך לאסמאעיל תוך כדי המלחמה.

בסיום הפגישה הוסיף קיסנינג'ר לפרוטוקול כמה נקודות לסיכום הפגישה הפרטית שלו עם אסמאעיל.⁸ שתי נקודות בסיכום מעניינות במיוחד:

1. לשאלה של אסמאעיל מה המקסימום שיוכל לקבל מישראל במשא ומתן מדיני ענה קיסנינג'ר תשובה מזלזלת כשאמר "ריבונות נומינלית" בלבד, כלומר ריבונות חסרה. זאת בניגוד חד למסרים שקיבל מישראל על ההסכמה החשאית לנוסחת קיסנינג'ר, שכללה הכרה ישראלית בריבונות מצרית מלאה על



ד"ר רמי רוש, עורך פטנטים וחוקר מלחמת יום הכיפורים

בתחילת פברואר 1973, לאחר מאמץ מצרי ממושך לתאם פגישה ראשונה בין היועץ לביטחון לאומי המצרי האפו אסמאעיל, ומקבילו היועץ לביטחון לאומי האמריקני הנרי קיסנינג'ר בנוגע למשא ומתן עם ישראל, נקבעו פגישות גלויות בווייטנאם לאסמאעיל עם הנשיא האמריקני ריצ'רד ניקסון ועם מזכיר המדינה ויליאם רוג'רס. מיד לאחריו נערך סבב פגישות חשאיות ראשון של קיסנינג'ר ואסמאעיל בוילה פרטית בניו יורק ב-25 וב-26 בפברואר. פגישות אלה הוסתרו ממחלקת המדינה ובעיקר מרוג'רס.¹

קיסנינג'ר שיתף את שגריר ישראל בארצות-הברית, יצחק רבין, בתוכנית המפגש החשאי המתוכנן, ורבין מסר לקיסנינג'ר דוח בעל רגישות בהולה ביותר, שלדבריו הוחלט על-ידי ראש הממשלה למסור לקיסנינג'ר ולנשיא ארצות-הברית בלבד. הדוח של המודיעין הישראלי על אסמאעיל הצביע על היכולות המדיניות הגבוהות של האיש, שיוכל לפעול לשינוי המצב המדיני במזרח התיכון.²

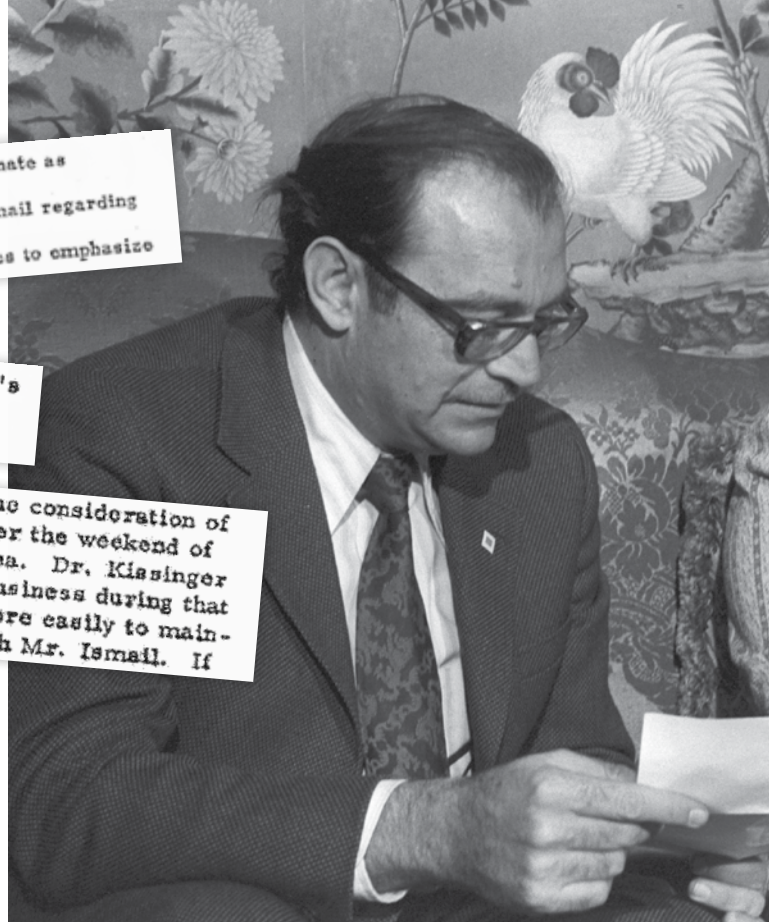
במאמר נראה שקיסנינג'ר דרש מישראל לעצור את המכה המקדימה של חיל האוויר בבוקר 6 באוקטובר, דיווח על כך לנשיא ניקסון אך הורה לדחות את מסירת הדיווח הבהול לנשיא ניקסון על המלחמה שעומדת לפרוץ במזרח התיכון עד 9:00 שעות ווייטנאם, כשעה לאחר שפרצה מלחמת יום הכיפורים. בנוסף, קיסנינג'ר עצר את הסיוע הצבאי לישראל בשבוע הראשון של המלחמה, ודיווח על כך לאסמאעיל תוך כדי הלחימה דרך הערוץ החשאי.

המאמר ידון בשאלות הבאות: מה הביא אסמאעיל לערוץ המדיני החשאי עם קיסנינג'ר? האם הייתה זו תוכנית מדינית מצרית חדשה לשלום,³ או שהערוץ החשאי היה חלק מתוכנית ההונאה המדינית של סאדאת?⁴ לפני מלחמת יום הכיפורים? האם קיסנינג'ר העביר מסר מדיני מטעה לישראל לפני המלחמה בתמימות או במכוון? והאם התקיים סבב פגישות חשאיות שלישי בין קיסנינג'ר ואסמאעיל בסוף השבוע של 8 ו-9 בספטמבר באזור מדרד, שהוסתר מישראל?⁵ המאמר יחשוף לראשונה מכתבים ששלח קיסנינג'ר לאסמאעיל במהלך המלחמה,⁶ המצביעים על תיאום אסטרטגי בין שני האישים תוך כדי המלחמה.

מפגשים חשאים בהסכמה

ב-25 וב-26 בפברואר 1973 בניו יורק ולאחר מכן ב-20 במאי על-ידי פריז, התקיימו שני סבבים של פגישות מדיניות חשאיות בין קיסנינג'ר ואסמאעיל. הפגישות היו בידיעית ישראל ובהסכמתה; בפגישה שנערכה בבית הלבן כמה ימים לאחר מכן עם ניקסון ועם קיסנינג'ר, סוכם עם ראש הממשלה גולדה מאיר שהמגעים בערוץ המדיני החשאי של קיסנינג'ר ואסמאעיל יישמשו, ושישראל תישמר בתמונת המשא ומתן. כמו כן סוכם שקיסנינג'ר לא יעלה בפני אסמאעיל הצעות חדשות, שלא נדונו מראש והוסכמו על דעת ראש הממשלה.

על-פי זיכרונות נשיא מצרים אנואר סאדאת, במהלך הפגישה הראשונה בניו יורק העביר קיסנינג'ר מסר דרך אסמאעיל, שמצרים



As soon as Dr. Kissinger is confirmed by the Senate as Secretary of State, he will make a proposal to Mr. Ismail regarding a further meeting between them. Dr. Kissinger wishes to emphasize

"Dr. Kissinger very much appreciated Mr. Ismail's message and is glad that Mr. Ismail agrees that another meeting soon would be useful.

"The U.S. side proposes, for the consideration of the Egyptian side, a meeting over the weekend of September 8-9 in the Madrid area. Dr. Kissinger plans to be in Europe on other business during that period and would thus be able more easily to maintain the secrecy of a meeting with Mr. Ismail. If

THE WHITE HOUSE
WASHINGTON
~~TOP SECRET/SENSITIVE/EYE~~
October
FROM: BRENT SCOWCROFT
SANITIZED
Per our conversation, attached is the communication which should be delivered to Mr. Ismail at opening of business on Monday, October 15, 1973, Cairo time.

במהלך הפגישה השנייה הציע קיסינג'ור לאסמאעיל להגיע להבנה שהערוץ החשאי יישמר מבודד, גם במקרה שמצרים תחליט על פעולה צבאית נגד ישראל

ואסמאעיל, שלא תמיד הישראלים ידעו מה הועבר לקהיר ומה הייתה התגובה המצרית.¹¹ ב-28 באוגוסט שלח קיסינג'ור מכתב לאסמאעיל, שבו הוא הודה לו על הברכה ששלח לרגל ההודעה על מינויו הקרוב לתפקיד מזכיר המדינה האמריקני. קיסינג'ור כתב שלאחר שמינויו יאושר עליידי הסנאט הוא יציע לאסמאעיל לקיים מפגש נוסף ביניהם.¹² לאחר כמה ימים שלח קיסינג'ור מכתב שני לאסמאעיל, ובו אמר שהוא שמח שאסמאעיל מסכים שמפגש נוסף ביניהם בקרוב יהיה מועיל והציע לקיים את המפגש בסוף השבוע של 8-9 בספטמבר באזור מדריד. קיסינג'ור כתב שמאחר שהוא צריך להיות בכל מקרה בסוף השבוע באזור מדריד לשם עניין אחר, יוכלו יותר בקלות לשמור על סודיות הפגישה. מכתב שלישי שמופיע מיד לאחר מכן הוא מכתב של סגנו הגנרל ברנט סקוקרופט על נייר מכתבים של הבית הלבן ובו כתוב: "הנרי, נראה לי סביר, אם לא מפריע לך להשתכן כה סמוך לאסמאעיל, ברנט". בתחתית הדף סקוקרופט הוסיף: "אחד מאיתנו יצטרך לישון במקום אחר", כלומר, סידורי הלינה באזור מדריד כבר נעשו וייתכן שסקוקרופט התלווה לקיסינג'ור לפגישה במדריד עם אסמאעיל. הפגישה הוצעה עליידי קיסינג'ור לאסמאעיל בחשאי, בסתירה

כל סיני - צעד שגולדה מאיר ראתה כוויתור ישראלי גדול ושינוי חד בעמדתה המדינית.⁹ 2. אסמאעיל אמר לקיסינג'ור שמצרים תהיה מוכנה לחתום על הסכם עם ישראל לפני סוריה וירדן - שינוי משמעותי בעמדה המצרית שגרסה קודם שהסכם ישראלי-מצרי יחתם רק אחרי פיתרון הבעיה הפלסטינית, והתמת הסכמים עם סוריה וירדן. קיסינג'ור לא העביר את שני המסרים המשמעותיים האלה לשני הצדדים, שהיו יכולים לשמש בסיס לפריצת דרך מדינית של ממש ואולי למנוע את המלחמה שפרצה ארבעה חודשים לאחר מכן.

האם קיסינג'ור עמד בהבטחתו?

ב-15 באפריל 1973 העלה מנכ"ל משרד ראש הממשלה מרדכי גזית את חששותיו וספקותיו לגבי הערוץ החשאי של קיסינג'ור עם אסמאעיל בפני ראש הממשלה גולדה מאיר. לדבריו הדיווחים שהם מקבלים מהערוץ החשאי סותרים וחסרים. מאיר השיבה לו: "קיסינג'ור עשה מעל ומעבר, ואל לנו להטיל בו דופי לעת עתה".¹⁰ עם זאת, ראש הממשלה אישרה לגזית לשלוח מכתב עם שאלותיו וטענותיו לגבי הערוץ החשאי לשגריר שמחה דיניץ. האחרון השיב במכתב לגזית שגם לו יש חששות לגבי הערוץ החשאי, אך שעליהם להמשיך ולנווט את הסירה ואם ירצו, בהמשך יוכלו לחסל את הערוץ. דיניץ לא ראה סיבה לעשות זאת באותה העת, מאחר שקיסינג'ור שיתף אותו בפרטים של הערוץ החשאי כפי ששיתף גם את קודמו בתפקיד, יצחק רבין. ב-1982 כתב מרדכי גזית בספרו תהליך השלום 1969-1973, בהקשר של המגעים המדיניים החשאיים של קיסינג'ור



תמונה 3: ראש הממשלה גולדה מאיר בפגישה עם הנרי קיסינג'ור בושינגטון, 27 בפברואר 1973. מימין שמחה דיניץ. צילום: משה מילנר, לע"מ

המדינה,¹⁵ כתב קיסינג'ור ששמע שישראל עומדת לפעול תוך שש שעות (מטוסי חיל האוויר היו כבר על המסלולים, חמושים למכה המקדימה על-פי פקודת מפקד חיל האוויר והרמטכ"ל דוד אלעזר משעות הבוקר המוקדמות, והמתינו לאישור המראה שלא הגיע¹⁶), והזהיר את ישראל שלא לנקוט במכה מקדימה.

במקביל דיווח קיסינג'ור לניקסון לגבי האזהרה ששלח לישראל, אבל הורה למסור את הדיווח לנשיא ניקסון בשעה 9:00 שעות וושינגטון, שעה לאחר שהחלה המלחמה במזרח התיכון. בהודעה כתב קיסינג'ור שיש בידי מידע שהחששות הישראליים ממתקפה ערבית עליהם באותו יום מוצדקים,¹⁷ אבל הדבר כאמור לא מנע ממנו לדרוש מישראל לעצור את המכה המקדימה של חיל האוויר.

ב-9:00 בבוקר שעות וושינגטון, התכנסה הקבוצה המיוחדת של וושינגטון למבצעים מיוחדים, שיושב הראש הקבוע שלה היה קיסינג'ור. מאחר שזה היה בניו יורק, אותו בוקר החליפו בישיבה זו סגן היועץ לביטחון לאומי וסגנו הגנרל ברנט סקורופט. מפרוטוקול הפגישה עולה שאיש מבין ראשי המערכת הביטחון והמודיעין האמריקניים החברים בקבוצה, כולל ראש ה-CIA ויליאם קולבי ושר ההגנה ג'יימס שלוינג'ור, לא ידע מי פתח במלחמה במזרח התיכון.

בערב התכנסה הקבוצה לישיבה שנייה באותו היום, הפעם בהנהגת קיסינג'ור שחזר מניו יורק, וקיבלה החלטה שלא להיענות לבקשה ישראלית לסיוע צבאי עד יום שני או שלישי.

ממכתבים שכתבו קיסינג'ור ואסמאעיל זה לזה תוך כדי המלחמה השמורים במוזיאון ניקסון,¹⁸ ונחשפים במאמר זה לראשונה, עולה שבין האישים שררו אמון ותיאום אסטרטגי מפתיע מאוד. במכתב מ-7 באוקטובר שיתף אסמאעיל את קיסינג'ור בכך שהצבא המצרי אינו מתכוון לפרוץ לעומק סיני, וכתב שהוא חוזר על דברים שנאמרו לקיסינג'ור עוד קודם. במכתב מ-9 באוקטובר כתב קיסינג'ור

חריפה להבנות שהתקבלו בסוף פברואר בבית הלבן, בפגישה בין קיסינג'ור וניקסון ובין גולדה מאיר. קיסינג'ור הפר את הבטחתו לשקיפות מול הצד הישראלי.¹³

ההונאה המדינית והערופי החשאי

על-פי עדות גזית בוועדת אגרנט, ב-4 באוקטובר במסיבת עיתונאים בניו יורק אמר קיסינג'ור כי: "סאדאת רוצה שלום ויודע שאינו יכול להסתכן במלחמה".¹⁴ מסר דומה העביר קיסינג'ור לישראל ב-2 ביוני בפגישה עם השגריר דיניץ בבית הלבן. קיסינג'ור דיווח לדיניץ שאסמאעיל אמר לו כמפגש החשאי השני עלייד פריז ב-20 במאי שמצרים לא תעשה פעולה צבאית בכל מקרה בזמן הקרוב. המסרים המטעים מקיסינג'ור לישראל תואמים בתוכנם וגם במועדם את תוכנית ההונאה המדינית של סאדאת מאביב 1973, לפיו בצד ההכנות לקראת מלחמה העביר מסר מדיני מטעה במכוון, שבשלב זה זנחה מצרים את דרך המלחמה ומאמציה מופנים לפתרון הסכסוך בדרך מדינית.

יום לאחר מסיבת העיתונאים בניו יורק, ב-5 באוקטובר, קיבל קיסינג'ור מכתב בהול מגולדה מאיר, שביקשה ממנו להעביר מסר מרגיע למדינות ערב: ישראל אינה מתכננת מתקפה עליהם, אבל גם להזהירם שאם ישראל תותקף על-ידי מדינות ערב היא תגיב כמלוא העוצמה. אין עדויות לכך שקיסינג'ור שלח באותו יום דיווח לנשיא ניקסון או לגורמים אחרים בממשל האמריקני לגבי המכתב הישראלי הבהול.

ומה עשה קיסינג'ור ב-6 באוקטובר? בשעה 6:00 בבוקר שעות ניו יורק, קיבל קיסינג'ור הודעה על המצב המידרדר לקראת מלחמה במזרח התיכון מסגנו ג'וזף סיסקו. הוא טלפן למרדכי שלו, הציר הישראלי שהחליף זמנית את דיניץ ששהה בארץ עד יום כיפור, וביקש ממנו לשלוח מברק בהול לישראל. במברק לישראל, השמור בארכיון

לקראת סיום המלחמה, ב־23 באוקטובר, דיווח קיסנינג'ר לצוות שלו במחלקת המדינה²⁴ על השתלשלות האירועים בשבועות האחרונים במשבר במזרח התיכון (מלחמת יום הכיפורים). קיסנינג'ר התייחס לשמועות שהאמריקנים מנעו מישראל לבצע מכה מקדימה בתחילת המלחמה וקרא להן "שטויות מוחלטות" – בסתירה חריפה לדיווח שלו עצמו לנשיא ניקסון מ־6 באוקטובר, ולמברקים ששלח שלו לגזית המוכיחים את ההיפך.

בדיווח הדגיש קיסנינג'ר שאם הסובייטים היו מעבירים מידע לאמריקנים לגבי המלחמה הצפויה, והאמריקנים היו מודיעים על כך לישראל לפני המלחמה – ישראל הייתה מפעילה מכה מקדימה של חיל האוויר²⁵ ומביסה את מצרים וסוריה במלחמה. כלומר קיסנינג'ר היה מודע לחשיבות שיכולה הייתה להיות לידעה מוקדמת, ולמכה מקדימה ישראלית על תוצאות המלחמה.

בנוסף לדיווח לנשיא מ־6 באוקטובר, יש עדויות נוספות המראות שלקיסנינג'ר היה מידע מוקדם על המלחמה בו לא שיתף את חבריו לממשל האמריקני. דוח פוסט מורטם של המלחמה, מאת ראש ה־CIA קולבי מדצמבר 1973, ניסה להסביר את הכישלון של הארגון לחזות את המלחמה. ברוח צוטט ויליאם קוואנדרט, יועצו של קיסנינג'ר מהמועצה לביטחון לאומי, שאמר שלקיסנינג'ר היה מידע מוקדם על המלחמה שקיבל מהמוכיר הכללי של המפלגה הקומוניסטית ליאוניד ברז'נייב, אבל לא שיתף במידע זה את ה־CIA ואת שאר גופי המודיעין האמריקניים.²⁶ כלומר קיסנינג'ר, למרות שידע שמצרים מתכננת ברצינות למלחמה,²⁷ העביר את המסר המדיני המטעה של סאדאת לישראל לפני המלחמה.

סיכום

המעשים והמכתבים של קיסנינג'ר במהלך 1973 לפני פתיחת המלחמה ובמהלכה, מעידים בהסתברות גבוהה יותר שקיסנינג'ר הטעה במכוון את ישראל, במטרה להבטיח למצרים הישג צבאי במלחמה. המסמכים מצביעים על כך שקיסנינג'ר פעל לא רק מאחורי גב הממשל הישראלי, אלא גם מאחורי גב הממשל האמריקני. חבריו לממשל האמריקני לא ידעו כלל מי פתח במלחמה, לא ידעו שקיסנינג'ר עצר את המכה המקדימה של חיל האוויר הישראלי בבוקר המלחמה, ואפילו הנשיא ניקסון קיבל דיווח על המלחמה הצפויה מקיסנינג'ר רק שעה לאחר שהחלה.

הצירוף של המסמכים והמעשים המתוארים במאמר מעידים שקיסנינג'ר לא היה יריד ישראל ב־1973,²⁸ וככל הנראה שיחק תפקיד מרכזי²⁹ בתוכנית ההונאה המדינית המצרית. פענוח תעלומת המפגש החשאי השלישי של קיסנינג'ר ואסמאעיל בסוף השבוע של 8–9 בספטמבר באזור מדריד, מפגש שהוסתר מישראל, תהיה אבן כבדת משקל להוכחת טענת המאמר. עצם ההצעה של קיסנינג'ר לקיימה בסתר כחודש לפני המלחמה, כפי שהמכתבים של קיסנינג'ר לאסמאעיל מעידים באופן חרימשמעי, מטיל צל כבד על כוונותיו.

בתחילת יוני 2018 נשלחו שני מכתבים למשרדו של קיסנינג'ר בניו יורק, עם שאלות בנושא המפגש החשאי השלישי של קיסנינג'ר ואסמאעיל. קצין העיתונות של משרד קיסנינג'ר אישר את קבלת המכתבים, אבל כתב שקיסנינג'ר נמצא בחו"ל לזמן ממושך. משרד קיסנינג'ר לא הכחיש את קיום הפגישה והתעלומה גדולה. ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



במקביל דיווח קיסנינג'ר לניקסון לגבי האזהרה ששלח לישראל, אבל הורה למסור את הדיווח לנשיא ניקסון בשעה 9:00 שעות וושינגטון, שעה לאחר שהחלה המלחמה

לאסמאעיל שהצד האמריקני בטוח שהצד המצרי מבין כי ארצות־הברית עושה את הפעולה האבסולוטית המינימלית, למרות הלחץ על הממשל. במכתב מ־14 באוקטובר כתב קיסנינג'ר לאסמאעיל שהצד המצרי מודע לכך שהאמריקנים פעלו באיפוק רב, לא מתחו ביקורת על הערבים בנוגע למתקפה על ישראל, ולא העבירו סיוע צבאי לישראל בשבוע הראשון של המלחמה, עליאף שהאמריקנים יודעים שהסובייטים מעבירים סיוע צבאי ברכבת אווירית מסיבית לסוריה ולמצרים.

על־פי עדות דיין בוועדת אגרנט, פעל קיסנינג'ר בעקביות למניעת אפשרות של מכה מקדימה של ישראל בחודשים שלפני המלחמה.¹⁹ במקביל וידא שכך ישראל נוהגת בנחרצות בבוקר 6 באוקטובר.²⁰ זאת למרות שידע ואף דיווח לנשיא ניקסון שיש בידיו מידע על כך שהחששות של הישראלים בנוגע לתקיפה ערבית באותו היום מוצדקים.²¹ למרות זאת, קיסנינג'ר העביר החלטה כבר ביום הראשון של המלחמה בקבוצה של וושינגטון למבצעים מיוחדים²² לעצור את הסיוע הצבאי לישראל במהלך הימים הראשונים של המלחמה – עצירת סיוע שנמשכה בפועל עד סוף השבוע הראשון של הלחימה, עד להגעת הרכבת האווירית האמריקנית. רכבת שהגיעה רק לאחר התערבות ישירה של הנשיא ניקסון, בעקבות בקשה רחופה של ראש הממשלה הישראלית.²³ קיסנינג'ר טען בפני השגריר דיניץ שהפנטגון חיבל בהעברת הסיוע הצבאי האמריקני לישראל בשבוע הראשון של המלחמה, בעוד שבעצם הוא זה שהעביר את ההחלטה לעיכוב הסיוע כיושב ראש הקבוצה של וושינגטון למבצעים מיוחדים.





מטוס קרב מדגם סקייהוק. קיסניגר הגיע למסקנה כי משלוח הרכבת האווירית לישראל משרת את המדיניות של ארצות-הברית. צילום: לע"מ

➔ שגריר ישראל בארצות-הברית שמחה דיניץ פנה למוכיר המדינה האמריקני הנרי קסינג'ר.

➔ הנספח הצבאי בארצות-הברית אלוף מרדכי גור שפנה לפנטגון. ככל שהתארכה המלחמה, גדלה רשימת הציוד שביקשה ישראל מארצות-הברית. קסינג'ר ניהל את מדיניות החוץ כמעט לבדו, וזאת בעקבות פרשת "ווטרגייט" בה היה שקוע הנשיא האמריקני ריצ'רד ניקסון. כלל השיחות של הממשל מול הישראלים, הערבים והסובייטים, התבצעו דרכו, ולעיתים ללא ידוע של גורמים אחרים בממשל האמריקני.

רק לאחר כ־7 ימי לחימה קשים ומחיר דמים חסר תקדים למדינת ישראל, החלה ארצות-הברית ברכבת אווירית של ציוד לחימה, וזאת לאחר משא ומתן בין ישראל לארצות-הברית, בעוד האמריקנים החזיקו במושכות המשא ומתן. אינטרסים אלה הושפעו מהתפתחות הלחימה בין ישראל ומצרים.

העיכוב בהגשת הסיוע האמריקני נבע בראש ובראשונה מן השיקולים של מדיניות החוץ האמריקנית, וביסודו של דבר מהאינטרסים האמריקניים הכוללים, ולא משיקולים אחרים כפי שטענו גורמים אמריקניים במהלך המשא ומתן. אינטרסים אלה הושפעו ממהלכים צבאיים של ישראל, ומפעולות דיפלומטיות משלימות שהתנהלו מתחילת הלחימה. אלה יצרו תהליך מחזורי של משא ומתן לקידום



רס"ן יונאי נדב,
מד"ר פו"ם אלון, המכללות הצבאיות

מלחמת יום הכיפורים שפרצה באוקטובר 1973 הייתה חלק ממהלך ערבי מתואם ומתוכנן, שהפתיע את מדינת ישראל והוביל למצב צבאי ומדיני מורכב מאוד. עם פתיחת המלחמה איבד צה"ל אמצעי לחימה רבים. אבדות אלה הקשו ואף איימו על היכולת הצבאית של המדינה להתמודד עם הכוחות הערביים שתקפו את המדינה ובראשם סוריה ומצרים. על כן, עם פרוץ המלחמה פנתה ישראל לארצות-הברית בבקשה להקדים את הגעת הסיוע הצבאי שהזמינה לפני תחילת המלחמה, ולשלחו ברכבת אווירית כמה שיותר מהר. הבקשות של ישראל הועברו לממשל ארצות-הברית בשלושה ערוצים מקבילים:

➔ משרד הביטחון שפנה לשגרירות ארצות-הברית בישראל.

יעדים ואינטרסים במשא ומתן

המשא ומתן בין ישראל וארצות הברית לסיוע הצבאי במלחמת יום הכיפורים

המשא ומתן בין ישראל וארצות הברית בנוגע לרכבת האווירית שנועדה לסייע במהלך מלחמת יום הכיפורים הוא דוגמה לכך שקיים קושי לבצע משא ומתן מעמדה של חולשה, אך חשוב לזכור כי הבנת האינטרסים והיעדים של הצדדים במשא ומתן היא חלק גדול מהפיתרון ומהדרך להתנהל בו

השני של המלחמה החלו להגיע לשרה הקרב כוחות המילואים, ובי-8 באוקטובר החלה מתקפת הנגד של צה"ל, אך דיווחים סותרים ולא מדויקים גרמו לפיקוד לחשוב כי התקפת הנגד מצליחה וכוחות הסדיר והמילואים הודפים את הכוחות המצריים. אולם לא כך היה הדבר. מתקפת הנגד בסיני נכשלה, והרמטכ"ל דיווח לממשלה כי אין אפשרות צבאית להרוף את המצרים בחזרה אל מעבר לתעלה. מ-9 באוקטובר עד 12 באוקטובר לחצו האמריקנים על הפסקת אש בקווי החזית הקיימים. ישראל סירבה, ובתגובה סיפקה ארצות הברית לישראל רק כמויות קטנות של נשק. באמצע הלחימה, בי-12 באוקטובר, התקשה צה"ל להתמודד עם הדיפת הערבים אל מעבר לקווי הפסקת האש. אף על-פי שהסורים כבר נדחקו אל מעבר לקו הסגול (קו שביתת הנשק שנוצר לאחר מלחמת ששת הימים) המצרים עוד אחזו בחוזקה בגדה המזרחית של תעלת סואץ והסבו אבדות גדולות לצה"ל בצידור ובנפש. הרמטכ"ל ראל דוד אלעזר ראה צורך חיוני בהפסקת אש מהירה, מכיוון שמפקד חיל האוויר אלוף בני פלד טען שחיל האוויר מתקרב לקו האדום מבחינת כמות המטוסים. בישראל ידעו על משלוחי נשק גדולים של ברית-המועצות למצרים ולסוריה מתחילת המלחמה, והבינו כי יתקשו לעמוד מול התגבורים הסובייטים ללא עזרה צבאית של ציור מארצות הברית. ראש

האינטרסים של הצדדים: האינטרסים המדיניים האמריקניים במזרח התיכון מחד גיסא, והאינטרס הישראלי להספקת ציור צבאי הכרחי להמשך הלחימה מאידך גיסא. במאמר זה יוצג המשא ומתן של מדינת ישראל מול ארצות הברית ליצירת רכבת אווירית של ציור צבאי למדינת ישראל במהלך המלחמה, ובייחוד בימים 7-14 באוקטובר, תוך בחינת האינטרסים, היעדים בתהליך והשפעות גורמים אלה על התנהגות הצדדים.

ההפתעה, תחילת המשא ומתן והרכבת האווירית

בי-6 באוקטובר בשעה 13:55 פתחו הכוחות המצריים והסוריים בהתקפה מתואמת מראש על כוחות צה"ל בדרום ובצפון. מהלך התקיפה הראשון כלל תקיפה אווירית רבת עוצמה בהיקף של כ-750 גיחות, מהן כ-450 גיחות נגד מטרות בסיני ובצפון, לשם פגיעה בשדות תעופה ובמרכזי שליטה ובקרה של צה"ל.¹ למרות כמות הגיחות הרב, הנזק שהן הסבו היה קטן יחסית.² הכוחות שהיו פרוסים בקווי המגע קיבלו התרעה על פרוץ מלחמה, אולם התקשו להפנים את המשמעות כי מדובר במלחמה והמשיכו להיערך ליום קרב סטנדרטי שאפיין את מלחמת ההתשה. ביומה

הממשלה גולדה מאיר קיבלה את ההמלצה לחתור להפסקת אש במצב של יתרון מצרי, והודיעה על כך לקיסנינג'ר.³ לדברי פרופ' ביל קוואנדרט, עוזרו של קיסנינג'ר בזמן המלחמה, לחץ קיסנינג'ר על מאיר להסכים להפסקת אש מיידית כבר ב־12 באוקטובר, לאחר שישה ימי לחימה, והבטיח שמרגע הפסקת האש יסופק הנשק מיידית. מאיר הסכימה, אך נשיא מצרים אנואר סאדאת דחה את ההצעה בטענה שמצרים מנצחת במלחמה.⁴ בתגובה, וכדי ליצור הצלחות ישראליות שיביאו את סאדאת להסכים להפסקת אש, הורה נשיא ארצות־הברית, לפי המלצת קיסנינג'ר, על הפעלת רכבת אווירית לסיוע צבאי לישראל במסגרת מבצע "מנוף" (נקרא גם מבצע "ניקל גראס"). הרכבת האווירית נועדה גם כדי להבהיר לסובייטים ועולם כולו, כי הספקת נשק סובייטי לערבים לא תשפיע על תוצאות המלחמה.

משא ומתן ביחסים בין־לאומיים, רב הנסתר על הגלוי

הפוליטיקה הבין־לאומית היא במידה רבה הערכה נכונה של הצעדים שינקטו האחרים. כחלק מכך ניתן לראות כי תהליך זה כולל בחובו אסטרטגיות, הגנות, תוכניות, תמרונים והחלטות, הנמצאים ברקע השיח ובתהליכי משא ומתן בין מדינות.

העיכוב בהגשת הסיוע האמריקני נבע בראש ובראשונה משיקולי מדיניות החוץ האמריקנית, וביסודו של דבר מהאינטרסים האמריקניים הכוללים, ולא משיקולים אחרים



כשאנחנו מדברים על שחקן אחד או מספר מצומצם של שחקנים, ועל כך שכל העובדות ידועות והשותפים למשא ומתן פועלים בדרך רציונלית, לרוב לא יהיה קשה לקבוע את התוצאות ולחזות כיצד יבחרו הצדדים. תהליך זה הופך למורכב יותר כשליחיד יש שליטה חלקית על נסיבות ההחלטה, והיא תלויה בציפיותיו מפעולות האחרים. המידע אינו מלא, וההחלטה צריכה להתקבל במציאות דינמית ומשתנה, בעוד המטרות והאינטרסים השונים מושכים לכיוונים שונים בעת ובעונה אחת. ייחודיות המשא ומתן בתהליכים בין־לאומיים היא ב"אמנות האפשר", ובמרבית המקרים יש אפשרות לשאת ולתת על הסדר שיספק לפחות חלק מהצרכים הבסיסיים של שני הצדדים.⁵

אילוצי הזמן במשא ומתן

יש לנתח נכון את אילוצי הזמן בתהליך. האם מדובר באילוצים אובייקטיביים, או על אילוצים שנתפסים ככאלה באופן סובייקטיבי? תחושה של אילוצי זמן במהלך התהליך נובעת מגורמים רבים ושונים: שביתות, קרבה לתאריך פקיעת הסכם, תחילת מלחמה או תהליך של אובדן הכנסות שייעצר רק בסיום המשא ומתן. יש מקרים שבהם הזמן יוביל לויתורים, ויהיו מקרים שהדבר ישפיע על יעדי תהליך המשא ומתן. צדדים שנמצאים באילוצי זמן מציבים יעדים פחות אתגריים או שיש רגרסיה ביעדים אותם הציבו בתחילת

התהליך, כשהצד הנלחץ ינמיך את יעדיו ואילו הצד האחר נעשה תובעני יותר.⁶

הרובד האישי של מנהלי המשא ומתן והשפעת הגורמים החבויים משאים ומתנים מנוהלים על־ידי בני אדם, ואלה באופן טבעי מונחים על־ידי גורמים נוספים שלעיתים אינם רלוונטיים, לכאורה, לשיקולי התועלת של התהליך, ואף מוזיקים לו.

נושאים ונותנים מביאים לשולחן המשא ומתן רגשות, זיכרונות, ציפיות לעתיד ואת תפיסות עולמם והערכים המנחים אותם בתחומי החיים האחרים. יש תיאוריות שרואות בכך גורמים המוזיקים למשא ומתן, ועתידיים לגרום לטעויות משמעותיות שיובילו למשבר במשא ומתן. ואילו אסכולות אחרות רואות בכך חלק בלתי נפרד מהתהליך, שמחייב את הצדדים ללמוד את הגורמים המשפיעים הללו ולדעת לשלוט בהם לכל אורך ניהול המשא ומתן. זאת עד לעמידה ביעדים ובאינטרסים שהוצבו לתהליך.

יש לנתח גם, ואולי בעיקר, מנקודת הראות של התנהגויות מגוונות שתוצאותיהן באות לידי ביטוי הן במשא ומתן מסוים, והן בתחומי חיים אחרים – תגובות שונות כתוצאה מגורמים כמו כעס, אהבה, אמון, תפיסות סטריאוטיפיות ועוד.

לעיתים נוטים להמעיט בהערכת תגובות הנובעות מהממד החבוי של המשא ומתן, וכתוצאה מכך לא מביאים בחשבון את מה שעשוי להתרחש הלכה למעשה בתהליך המשא ומתן. שאלות חשובות כמו כיצד מתמודדים עם תחושות אישיות, עם מעורבות רגשית, עם תחושות לחץ זמן, עם השפעות ערכיות, עם סטריאוטיפים ועוד, לעיתים לא מובאות בחשבון במשא ומתן.⁷

ניתוח השתלשלות המשא ומתן

ב־6 באוקטובר עם שחר, כשכבר היה ברור לישראל כי פני מצרים וסוריה למלחמה, הודיעה גולדה מאיר לשגריר ארצות־הברית בישראל כי ישראל לא מתכוונת לבצע מכת מנע מקדימה, ומבקשת מארצות־

הברית לפעול למניעת מלחמה. בשעה 13:55 פרצה המלחמה.

יום למחרת, על אף נתוני הפתיחה הקשים, ההערכה בישראל הייתה כי סילוקם של צבאות ערב הוא בגדר כמה ימים. "בשבעים ושתיים השעות הראשונות למלחמה לא היו בקשות שאפתניות", סיפר שר החוץ דאז אבא אבן בביוגרפיה שלו. "מפקדי צה"ל שהסתמכו על זיכרונות הניצחון ב־1967 לא עיכלו את הרעיון שתהיה ארצנו נתונה בסכנה כה חריפה שתודקק להזרקות חירום".⁸

שר הביטחון משה דיין והרמטכ"ל רא"ל דוד אלעזר דנו בשאלה האם לפנות לארצות־הברית לקבלת אמצעי לחימה, בעיקר מטוסים, כתחליף לאבידות שספג צה"ל. רשימת רכש הועברה לאמריקנים על־ידי נספח צה"ל בווישינגטון, אלוף מוטה גור, בשעות הבוקר (שעון ארצות־הברית). בשעות הצהריים העבירה השגרירות בקשת רכש נוספת לידי ברנט סקוקרופט, עוזרו של קיסנינג'ר. דיון ראשון היה מתוכנן להתקיים בשעות אחרי הצהריים, ואולם כבר אז הועברו מסרים כי יהיו הסתייגויות אמריקניות מן הדרישות הישראליות.

ניתן לומר כי ברגעי המצוקה הגדולה של ישראל בחזית, נתקלה בקשת התמיכה הישראלית ב"גרירת רגליים". מקורה היה באינטרסים וביעדים שהגדרו לעצמם האמריקנים:⁹

➔ **האינטרס האסטרטגי-הבין־לאומי.** משמעותו המרכזית הייתה במערכת הבין־מעצמתית ארצות־הברית-ברית־המועצות, שבעיקרה מניעה של מעורבות פעילה במלחמה של שתי המעצמות.

האינטרס האסטרטגי כלכלי. התבטא בשאיפה להמשיך זרימה חופשית של הנפט למערב.

המומד הפוליטי של פתרון קונפליקטים. התבטא הלכה למעשה ברצון להמשיך ולהשפיע במזרח התיכון כתופעה קריטית למאזן הגלובלי.¹⁰

8 באוקטובר נכשלה מתקפת הנגד של צה"ל, ובישראל פנו לארצות-הברית בבקשה רחופה לסיוע בצידור צבאי, ובתוך כך בקשה כי מטוסים ישראליים ינחתו בארצות-הברית להעמיס ציוד צבאי. עוד באותו יום הועברה תשובה לשגריר דיניץ כי הפנטגון דוחה את בקשת ישראל, ולאחר מחאות מצד ישראל הוסכם כי ינחתו כמה מטוסים באופן מוגבל, וללא סימני זיהוי.

בשעות הערב של יום המחרת, 9 באוקטובר, נמסר כי הנשיא ניקסון החליט לאשר את רוב בקשות ישראל, תוך מדיניות מילוי החסר בצידור והלפים. עם זאת, קיסנינג'ר עדיין רצה את אבן ודיניץ כי הנושא עדיין ומורכב, וכי הממשל האמריקני נגד ישראל, ורק מעורבותו ולחציו בממשל הביאו לאישור. למרות האישור וסדר העדיפות הנשיאותי, ביצע קיסנינג'ר צעדים שיכולים להתפרש כמהלכי השחיתות¹¹: בהתחלה הודיע כי לא ייבל את רשימת הרכש ממוטה גור; לאחר מכן נטען כי נדרש דיון בין משרדי הממשל האמריקני לגבי המדיניות בנושא הספקת הנשק, מהסיבה כי לא ברור מי פתח במלחמה; רק בסוף הגיע התירוץ לעיכוב – עיקרון הימנעות ממעורבות ישירה ומשיגור נשק לאזורי קרבות.

מאיר הודיעה שהיא מוכנה לטוס לוושינגטון, אפילו בעילום שם, על-מנת להיפגש עם נשיא ארצות-הברית בנושא. דיניץ העביר את הבקשה לקיסנינג'ר בשעות הבוקר, אולם קיסנינג'ר מצדו לא העביר את הבקשה הלאה לנשיא ארצות-הברית ובתגובה השיב כי אין צורך בביקור ראש ממשלת ישראל, וכי הנשיא יעשה כל שביכולתו לספק את צורכי מדינת ישראל. קיסנינג'ר הבין שביקור מסוג זה יכול לשבש את התוכניות, ולצייר את ארצות-הברית כמי שכחרה צד בסכסוך – דבר שיפגע בתמרונים השונים שלו בתהליך.

ככל אותה עת העבירה ישראל למחלקת ההגנה דיווחים על אובדן כ-500 טנקים ו-50 מטוסי קרב ומחסור חמור בתחמושת, והתשובה אותה קיבלו היא כי את רישיונות הנשק מספקת מחלקת המדינה. בישראל עדיין לא הבינו את המדיניות האמריקנית שהתווה קיסנינג'ר, ואבן אמר כי מעולם לא העלה ברעתו שהחלטה גורלית של נשיא תישאר במשך ימים ושעות ללא ביצוע. עוד ציין כי היה עד לשיחות של קיסנינג'ר, שביצע כדי לפנות את המכשולים שימנעו את הזרימה של משלוחי הנשק.

התחזית של קיסנינג'ר עליה התבססה האסטרטגיה של ארצות-הברית לא התממשה, וברית-המועצות החלה להפעיל סיוע צבאי בסוריה.¹² ואולם, גם בשלב זה הודיע דובר משרד ההגנה האמריקני שארצות-הברית אינה יכולה לאשר כי ברית-המועצות אמנם מפעילה רכבת אווירית שמחייבת תגובה משמעותית מצד ארצות-הברית.

כ-11 באוקטובר העבירו ארצות-הברית ובריטניה הצעה לישראל ולמצרים בת שישה סעיפים ליישוב הפסקת האש, אך יום למחרת התפרסם מידע מפורט בנוגע לרכבת האווירית הסובייטית המסיבית לצבאות סוריה ומצרים. הדבר יצר מתיחות בין שתי המעצמות. בתגובה, החלו פרסומים מצד האמריקנים של תמונות ודיווחים על אודות משלוחי נשק שהחלו לצאת לישראל, למרות שבפועל היה אמברגו כמעט מוחלט. בנוסף פרסמה ארצות-הברית הצהרות

בדבר יכולותיה של ישראל לפעול בעומק סוריה, כשבפועל מטרתה להעביר מסר לברית-המועצות בדבר התרעומת על משלוחי הנשק לצבאות ערב. בשיח בין ארצות-הברית לברית-המועצות התברר כי ברית-המועצות לא מתכוונת להפסיק את משלוחי הנשק, וכי מצרים מקשיחה את עמדותיה ומסרבת להפסקת האש.

סירובו של סאדאת לתנאי הפסקת האש הביא לשינוי במדיניות ארצות-הברית, כשהמגמה התהפכה לטובת שחרור הקיפאון והפעלת הרכבת האווירית לישראל במלוא העוצמה. קיסנינג'ר הגיע למסקנה כי משלוח הרכבת האווירית לישראל משרת את המדיניות של ארצות-הברית.

היחסים הבין-אישיים ומעורבותם במשא ומתן בימים הראשונים של המלחמה עסקו נציגי ישראל בארצות-הברית – השגריר והנספח צבאי – בשיח עם האמריקנים בדבר הציוד הצבאי הנדרש לצה"ל להמשיך הלחימה.

כ-11 באוקטובר נפגשו מוטה גור ויו"ר המטות המשולבים ארמירל תומס מורד לשיחה, שבה התרשם הגנרל האמריקני עמוקות, ולא לחיוב, מדברי הנספח גור. "גור ביקר אצלי ותבע שנעביר אליהם כביכול טייסת קרב חמושה בטילים נגד טנקים. ככל הצבא האמריקני



מוטי גלוקסי עמוסי מטען צבאי שהגיע לישראל במסגרת הרכבת האווירית. הפוליטיקה הבין-לאומית היא במידה רבה הערכה נכונה של הצעדים שינקטו האחרים

הייתה לנו רק טייסת אחת כזאת, שהוכרזה ככשירה שבועות מעטים לפני כן. אמרתי לו: 'אם אציג את הטייסת הזאת להעברה לישראל – הקונגרס יצלה אותי'. הוא השיב: 'אתה תשיג את המטוסים, ואני אטפל בקונגרס' – מה שהוא באמת עשה". מורד נוכח כי הלובי הישראלי האימתני חזק דיו להכניע גם נשיאים, דבר שיצר משבר בין השניים.¹³ בעקבות המשבר הדיפלומטי בין גור ומורד נדרש למצוא לו מחליף, ולתפקיד נכנס עוזר הנספח הצבאי אל"ם צביקה ברקת.

כ-13 באוקטובר נסעו דיניץ וברקת לשיבת חירום בכית הלבן אותה כינס הנשיא ניקסון, ובה נכחו כל ראשי הממשל האמריקני, כולל מזכיר ההגנה שלזינג'ר, מזכיר המדינה קיסנינג'ר, יו"ר המטות המשולבים מורד ונציגים בכירים נוספים. הסיבה לשיבה – החשש שברית-המועצות תהפוך להיות הגורם הדומיננטי במזרח-התיכון. בחדר התרחש דיון בו דיווח ברקת כי ביומיים האחרונים מנסה ישראל לשכור מטוסים דרך מעל ל-27 חברות, ואולם אף חברת תעופה לא מוכנה לטוס לישראל. ברקת ציין כי במהלך הדיון הרגיש תנועות גוף



מברק משגריר ישראל בווישינגטון שמחה דיניץ, אל מנכ"ל משרד ראש הממשלה מרדכי גזית, המבשר על תחילת הרכבת האווירית האמריקנית לישראל, 13 באוקטובר 1973

לתזמון הנוח והמתאים ביותר מבחינת ארצות-הברית.

מיפולציות והשפעתן

מדיניות קיסנינג'ר בתהליך הייתה דומיננטית בשלבים השונים של המלחמה, וזאת כחלק מהעיסוק של הנשיא ניקסון בפרשת "וטרנגיט". קיסנינג'ר החליט לכר וקיבל את אישור הנשיא בדיעבד. הוא ידע להציג שני צדדים שונים בתהליך, ולהנהיג את הגופים הפנימיים בתוך ארצות-הברית. מצד אחד ידע להציג חוזר ואמור כי העיכובים במשלוח הרכבת האווירית הם של מחלקת ההגנה של ארצות-הברית, דבר שלגורם מחוץ למסד האמריקני נשמע סביר, ומצד אחר כלפי ישראל הציג אהדה מלאה ונכונות.¹⁵ במשך כל אותה תקופה הופיע קיסנינג'ר בפני אבן, דיניץ וגור בצורה מלאה אהדה, מעורר תגובה ישראלית צבאית תקיפה, נותן עצות ומביע בכל פעם את מורת רוחו מהממשל האמריקני העוין כלפי ישראל, עד שלבסוף הצליח להסיר את המכשולים. בפועל פעל קיסנינג'ר להשיג שני דברים: זמן לתהליך בו עסק מול הרוסים והמצרים, ומניעת רעש בקרב התקשורת ובקרב יהודי ארצות-הברית בכך שדאג להעביר כל הזמן מסרים על הסיוע המשמעותי שעומד להגיע. ניתן לראות כי פעולות אלו יצרו תלות של מדינת ישראל בקיסנינג'ר, וגרמו לו להיראות כמי שיביא את הגאולה.

אנשים ורגשות

בתהליך משא ומתן עם נציגים שונים מגופים שונים, ובמקרה זה מול גורמים שונים בארצות-הברית – מחלקת המדינה, מחלקת ההגנה, הקונגרס – נדרש להבין את מאזן הכוחות והפוליטיקה הפנימית. התקרית הדיפלומטית בין יו"ר המטות המשולבים לנספח צה"ל היא המחשה לכך. מורר התקשה לנתק את הממד הרגשי והבוז לרברי גור. גם אם היו נכונים, לא היו צריכים להיאמר והעימות בין השניים פגע בתהליך המשא ומתן. הממד החבוי ממחיש את הצורך בהבנת הפוליטיקה הארגונית בממשל האמריקני. משה דיין ציין באוטוביוגרפיה שלו כי למרות הבקשות האישיות וההסברים המנומקים והמפורטים בדבר הצורך בצידור, הרגיש כיצד נציגי ישראל בארצות-הברית תועים במבוך הבירוקרטי, וכי לא אחת

הבעות לא נוחות ולא מסבירות פנים, בעיקר מקיסנינג'ר, אך הוסף כי במהלך הדיון הרגיש אהדה ותמיכה מצד מזכיר ההגנה. בסופו של דבר, כשראה כי השיח מתחיל להיות לא ענייני והנשיא האמריקני אינו יורד לשורש הבעיה, פנה במילים נרגשות אל הנוכחים כששורת המפתח הייתה: "אנחנו לא רוצים חיילים ודם אמריקני, אנחנו רק רוצים ציוד וכלים בשווה כסף, את השאר נעשה לבד".

ברקת מדגיש כי בחר בסגנון דיבור זה מתוך החשיבה שהדבר ייצור אהדה וישפיע על מקבלי ההחלטות. משלב זה נגמר השיח על הרכבת האווירית, הפקודות היו ברורות. ניקסון החליט לפעול במלוא העוצמה, וב-14 באוקטובר יצאה הרכבת האווירית האמריקנית לדרך והעבירה לישראל אלפי טונות של אמצעי לחימה ומטוסי קרב.¹⁴

מדוע נהגה ארצות-הברית כפי שנהגה?

מדוע התארך הדיון על הספקת הנשק מארצות-הברית לישראל מ-9 באוקטובר ועד 13 באוקטובר? האם היה זה עיכוב מכוון, או כפי שנטען על-ידי אבא אבן נבע הדבר מתהליכים של גיבוש רעיון פשטני של רכבת אווירית לכדי פעולה ממשית מורכבת?

לא אחת ציינו חלק מהמעורבים כי הבקשות של ישראל נתקבלו בקרירות ובהסתייגות. נוסף על כך, היו עדויות בממשל לפיהן דווקא ישראל פתחה במלחמה, ומשום כך נכון שתשמור על פרופיל נמוך כדי לא לספוג אנטגוניזם.

ואולם ניתוח הסוגיה מראה כי אחריות רבה לעיכוב הרכבת האווירית הייתה יציר כפיו של קיסנינג'ר, שבאו לידי ביטוי בשלושה ממדי התייחסות הקשורים בתפיסת האינטרסים האסטרטגיים של ארצות-הברית:

1. האילוץ שקיסנינג'ר כפה על ישראל לקבלת הסכם הפסקת אש, לה הסכימה ב-12 באוקטובר.
2. המשך הסיוע הצבאי של ברית-המועצות ברכבת אווירית רחבת היקף למדינות ערב.
3. התנגדות מצרים לקבלת הפסקת האש שהתבררה סופית ב-12 באוקטובר.

קיסנינג'ר ידע לכרוך בתחום רב את הספקת הציוד והחלפים לישראל בתמורה להפסקת האש, כדי להעביר את מצרים לתחום ההשפעה של ארצות-הברית וכדי להחליש את האינטרסים הגלובליים של ברית-המועצות.

רק כשנודע שברית-המועצות מזרימה סיוע צבאי רב למצרים ולסוריה, ובפועל מסרבת לבקשתו להימנעות הרדית מהענקת סיוע צבאי, ורק כשמצרים התלהבה מניצחונותיה בשדה הקרב וסירבה להפסקת האש, הבין קיסנינג'ר כי האסטרטגיה שלו עלולה להתמוטט. קיסנינג'ר, שעד אז היווה את הגורם המעכב, בניגוד לדעת הנשיא שלו, החל להפעיל את מלוא עוצמתו וסמכותו כדי שהרכבת האווירית תצא לישראל.

הרעיון המרכזי והאסטרטגי בהתנהלות קיסנינג'ר היה הגברת עוצמתה היחסית של ארצות-הברית במערכת הבינלאומית, על חשבון החלשתה של ברית-המועצות, כשהאמצעי המרכזי לכך היה העברתה של מצרים לתחום ההשפעה האמריקני, על ידי ניסיון לשמור על יחסי ידידות מסוימים עם מצרים. עד כה ניתן לחשוב כי קיסנינג'ר היה "האיש הרע" בעיני המתבונן הישראלי למרות שצייר תמונה של "האיש הטוב", ואולם בדרך התנהלותו מול האינטרסים והיעדים שהציבה ארצות-הברית, דפוסי הפעולה שלו והתנהלותו המתוחכמת ידעה לשלב את כלל המעורבים בשיח, ולנתב אותם

הרצון לא ליצור מעורבות פעילה בין שתי המעצמות הובילה את ארצות-הברית לפעול באיטיות ובוהירות – דבר שהצריך זמן, ושתורגם כלפי הישראלים כבידוקרטיה אמריקנית. הרצון להיות גורם משפיע במזרח התיכון (גם על המצרים וגם על הישראלים) הציב יעד ברור לתת לשני הצדדים להמשיך ולהתכתש, כול עוד אף צד לא מובס. ישראל, בשונה מארצות-הברית, לא העריכה ולא ניתחה נכון את הצעדים שינקטו האמריקנים מול האינטרסים והיעדים שהציבו לעצמם. העובדה כי מדובר על כמה שחקנים וגורמים בתהליך, על משא ומתן תוך כדי מלחמה, ובנוסף הריחוק הפיזי והברלי הזמנים, ניתן לראות כי קיימת דינמיות גדולה בהשתנות העובדות והמסרים שהובילו לקושי בנייתו התנהגות האמריקנים בתהליך. הלחץ והמצוקה האמיתית בה היה נתון הצד הישראלי הקשה על היכולת לראות ולהבין, כי קיימות סיבות אחרות שמונעות את הסיוע האמריקני.

סיכום

ניצול מצוקות של אדם או גוף הזקוק לעזרתך, עד שיהיה מוכן לבצע פעולות קיצוניות כדי להשיג את הסיוע, נחשב בעיני רבים כמעשה לא ערכי ולא מוסרי. האם נכון הדבר גם אם מדובר בתהליך של משא ומתן, ובטח אם מדובר במשא ומתן בין שתי מדינות?

בתהליך משא ומתן עם נציגים
שונים מגופים שונים, ובמקרה זה
מול גורמים שונים בארצות-הברית,
נדרש להבין את מאזן הכוחות
והפוליטיקה הפנימית

המצב של ישראל במלחמת יום הכיפורים היה קשה. ראש הממשלה הבינה כי התהליכים בצירים הדיפלומטיים לא נושאים פרי, וכי המצב הקשה בו נמצא הצבא מצריך סיוע צבאי באופן מידי. הדבר מקבל גוון נוסף מכיוון שארצות-הברית היא בעלת ברית וידידה של ישראל, ואולם מסתבר שאינטרסים ויעדים שונים יכולים לשנות את בסיס הידידות, וכי אג'נדות מחלקתיות (מחלקת המדינה בארצות-הברית) ואף אישיות של מזכיר המדינה של ארצות-הברית, יכולות להגדיר מחדש את גבולות הידידות.

גם כשהיה נראה שלישראל אין יכולת להשפיע על ארצות-הברית, בדעבר התברר כי הלחימה הבלתי מתפשרת שיצרה שינויים בשדה הקרב, וההתנהגות העקשנית והבלתי מתפשרת של נשיא מצרים, הטו את הכף בתהליך והביאו את השינוי במוכנות של ארצות-הברית לשליחת הרכבת האווירית של סיוע צבאי לישראל.

קיים קושי לבצע משא ומתן מעמדה של חולשה, ואולם חשוב לזכור כי הבנת האינטרסים והיעדים של הצדדים במשא ומתן היא חלק גדול מהפיתרון ומהדרך להתנהל בתוך משא ומתן. התובנה הבסיסית שעולה היא כי לא תמיד תתנוסס כותרת "משא ומתן", והאתגר הראשון הוא להבין את מקומך בתהליך זה. ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



טנק מסוג M60 פטון נפרק ממתוס C-5 גלקסי, 1973. הרכבת האווירית נועדה להבהיר לסובייטים ולעולם כולו, כי אספקת נשק סובייטי לערבים לא תשפיע על תוצאות המלחמה

נשלחו עליידי קיסנינג'ר למזכיר ההגנה וזאת במגמת עיכובים מיותרת. מדינת ישראל נמצאה במשבר עמוק עם פרוץ המלחמה – מצב שהשפיע באופן קיצוני על חוסנו המנטלי של הדרג המדיני. שידור המצוקה הברורה גרם לקיסנינג'ר להבין עד כמה תלויה ישראל באספקה האמריקנית. מצב זה לא היה לטובת ישראל, וברור לכל שיציאה מעמדה נחותה מחייבת מציאה של מקורות העוצמה, עלימנת לייצר תנאים נוחים וטובים להסכם הרצוי. במקרה הזה מקורות הכוח שעמדו לזכות ישראל היו היכולת הצבאית לשנות את המצב בשטח, למרות הפתיחה הקשה. מכיוון שהשיח היה מול ידידים, ניתן לומר כי הפניה לצד הרגשי אותו ביצע סגן הנספח ברקת היה מהלך חשוב ליצירת ההבנה כי נדרש מן הנשיא האמריקני להתערב בטרם יהיה מאוחר מדי. נכון כי מהלך זה החליש עוד יותר את ישראל, ואולם היה ברור היה לכל הנוכחים כי אין כוונה להביא לחורבן מדינת ישראל, ולבטח כשהדבר פוגע באינטרסים של ארצות-הברית.

אינטרסים

לצדדים במשא ומתן קיימים אינטרסים, והחשיבות היא לנתח את המערכת כולה ולהבין אותה כדי לפעול נכון. קיסנינג'ר ניתב את המשא ומתן סביב האינטרסים של ארצות-הברית.

כפי שהתייחס לנושא אדמירל מורר, יו"ר המטות המשולבים, ישראל ידעה כיצד לפעול מול הרכיבים השונים של המערכת השלטונית בארצות-הברית (לחץ דרך הקונגרס, בית הנבחרים והנשיא) ולשנות החלטות. קיסנינג'ר גם ידע זאת, ולכן הבין כי עלימנת לשמור על האינטרסים של מדינות החוץ, כפי שהתווה אותם, נדרש לבודד בעלי אינטרסים אחרים (לדוגמה, השדולה היהודית) מלהתערב, ולכן לא התעמת על נושאים אלו וידע נכון כיצד להסתיר אותם מגורמים שונים.

עולות השאלות: האם הגורמים הישראליים בושינגטון ובארץ הבינו וניתחו נכונה את האינטרסים של הממשל בארצות-הברית? האם פעלו נכון בכדי להשפיע עליהם? האם הבינו את הרצונות של ארצות-הברית? קשה לראות זאת מן התהליך שהתבצע.

במשא ומתן האינטרסים מהווים את הרצונות והשאיפות של הצדדים. ניתוח של האינטרסים הללו כיום מסביר את ההתנהגות כלפי חוץ של קיסנינג'ר, ואת ההתנהגות השונה שלו כלפי פנים בתוך הממשל.



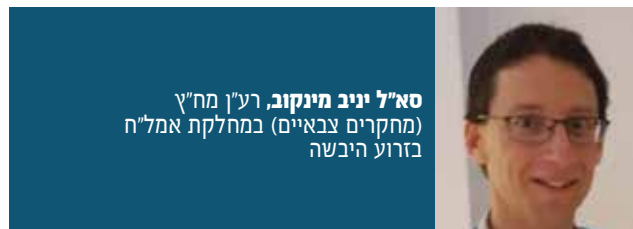
הבעת דעה בכתב עליידי מפקדים בכירים בצה"ל: תוכנית לשינוי תרבות ארגונית

כתיבה צבאית חשובה למפקד הבכיר לצורך גיבוש דעה וקבלת החלטות. תרבות כתיבה זו אינה נפוצה כיום בצה"ל ועל כן יש לגבש תוכנית במטרה לשנות את התרבות הארגונית בתחום זה. מימוש התוכנית עשוי להביא להגדלת היקף הכתיבה בצה"ל, להעלאת איכותה ובסופו של דבר לקבלת החלטות טובות יותר.

עם מפקדי השרה הבכירים אל המטה, ומביאים לקבלת "החלטות גבעה" גם שם. התופעה נובעת בין השאר מהמעבר בין השטח למטה, אבל גם מסיבות אחרות – פנימי-צבאיות (כגון הדרישה למשמעת), וסיבות חיצוניות של העולם המודרני (כמו תרבות המסרים המידיים). במאמר זה יודגש כי הסבר כתוב של הנימוקים לדעה ולהחלטה עשוי לאפשר שיח מסודר יותר, מבחינת שיקולים, נימוקים וביקורת אפשרית על ההחלטה. הדבר יוביל בסופו של דבר להחלטות טובות יותר בצה"ל.

למה חשוב לכתוב?

להבעת הדעה בכתב יש ערך מוסף כיוון שהיא משמשת אמצעי לחשיבה. היא מחייבת אותנו לסדר בצורה הגיונית, רצופה ומהודקת את המחשבות שמתרוצצות במוחנו.¹ התועלת שבכתיבה נותחת במקומות רבים, שהצביעו על הפוטנציאל לסייע במציאת כלים לפתרון בעיות קשות, בריסון פעולות אימפולסיביות ואף בתכנון לפני ביצוע.² כמו כן לעורר שיח מתמשך ודיון (ביקורת) ברעיונות חדשים, בדומה לאופן שבו מתקיימת למידה רפלקטיבית.³ לכן, הדעה הכתובה חשובה גם לאלו שכישרונם המולד והאינטואיציות שרכשו במשך חייהם מאפשרים להם לנתח סוגיות, לגבש לעצמם דעה ולהציג בעליפה כל רעיון העולה על דעתם. בעולם האזרחי חשיבות הכתיבה מודגשת בכמה תחומים באופן מיוחד. ברפואה למשל מקובל מאוד שבר כבד עם הפעולות הרפואיות נוהגים רופאים לכתוב מאמרים מקצועיים, ולדווח בהם על ניסיונם



בשדה הקרב, מפקדים בכירים מעריכים את המצב, מגבשים המלצות ומקבלים החלטות על-פי עקרון "על הגבעה". כלומר הם מקבלים החלטות בזמן קצר, ולרוב בתנאי אי ודאות קיצוניים. החלטות אלה מתבססות בדרך כלל על ניסיון של שנים רבות, על בסיס כל הידע שצבר המפקד בקריירה הצבאית שלו. לידע זה מתווסף גם מידע עדכני, גם אם חלקי, שנאסף במהלך נוהל הקרב, ואף במהלך הקרב עצמו. מאפייני נוסף של קבלת החלטות "על הגבעה" הוא שאין חובה (ולעיתים גם אין זמן) לנמק אותן באופן מפורט בזמן אמת, ופעמים רבות אף לא בדיעבד.

תופעה מעניינת היא כי תרבות זו של קבלת החלטות נפוצה גם בבניין הכוח – בתהליכי מטה הדורשים גיבוש דעה או קבלת החלטות. זאת על-אף שבמקרים אלו יש זמן רב יותר לאיסוף נתונים, להתיעצות, לבחינת חלופות, לשקילת מגוון האפשרויות וגם לדון בהצעות במסגרת דיון ביקורתי. כלומר ההרגלים מ"הגבעה" עוברים

”
וכתתו חרבותם לעטים”
”



אחת מסגולותיו של הקצין בצה"ל היא להיות
בעל כושר אינטלקטואלי מקצועי

המקצועי ועל ידע חדש שנצבר בתחומם. גם בתחום החינוך החלה בשנים האחרונות מהפכה בתחום הכתיבה. אחת הדוגמאות היא הבלוג "הגיע זמן חינוך", שמטרתו להעצים את המורים ואת מקצוע ההוראה באמצעות שיח מקצועי בתחומי החינוך.⁴

הצורך בכתיבה בקרב קצינים בצה"ל מוזכר באופן רשמי במסמכים ובניירות עמדה שונים. נאמר שם כי אחת מסגולותיו של הקצין בצה"ל היא להיות בעל כושר אינטלקטואלי מקצועי, כלומר להיות בעל ידע מקצועי רחב ובעל יכולת חשיבה והיקש.⁵ קצין בכיר בצה"ל נדרש למגוון יכולות, מיומנויות ודרכי פעולה, ובהן גם הכושר לחשיבה ביקורתית, ליכולת לימוד מעמיקה של המציאות, ולפעולה לקידום מטרות הארגון. ממפקדים בכירים נדרשת גם היכולת לעצב שאלות ולהוביל מחקרי עומק.⁶ כל אלה יכולים להתפתח ולהשתכלל באמצעות כתיבת דפי מפקד וניירות עמדה, פרסום מאמרים וקיום דיון ביקורתי עליהם. בעבר היו גם כמה קריאות מפורשות לעידוד כתיבה בצה"ל, ואף הצעות מעשיות למתכונת הכתיבה.⁷

הנחות עבודה

ההנחה הראשונה בבסיס עבודה זו היא כי בצה"ל כיום אין תרבות של כתיבה, וכן שקצינים בצה"ל אינם מרבים להשתמש בכלי זה. הסיבות לכך יכולות להיות מגוונות ולנבוע מכמה מקורות:

היעדר האומץ להביע דעה, דבר הפוגע באינטרס של הארגון לשמירה על איזון נכון בתחומים שונים, מהימנעות מקונצפציות וממציאת פתרונות יצירתיים ויעילים.⁸

- היעדר ניסיון אמיתי לחקור ולברר את הדברים.⁹
- חשש מביקורת בכלל ומפגיעה בקידום בפרט.

ייתכן גם כי הסיבות למיעוט בכתיבה נובעות מסיבות תרבותיות גלובליות – התבססות רבה על מסרים קצרים, מידיים ולא מחייבים, וגם על חשש מ"משפטיזציה" של כל מילה כתובה, העלולה להתפרש כפוגעת או כבעייתית. ייתכן כמובן כי מקורה של ההימנעות מכתיבה הוא בתפיסה כי לכתיבה אין תועלות משמעותיות, או לחלופין שתועלותיה פחותות ביחס למרכיבי תפקיד אחרים או ביחס לשיטות אחרות לחשיבה ולהעברת מסרים.

הנחה נוספת בבסיס התוכנית היא כי נדרש מכל קצין לגבש דעה פיקודית במגוון הסוגיות שבהן הוא נתקל תוך כדי שירותו, וכי חשוב שינסח דעה זו בכתב ויפרסם אותה. הנחה שלישית היא כי ניתן יהיה לגבש הסכמה בקרב הקצינים בכלל והמפקדים הבכירים בפרט לגבי הצורך, ובאשר לנכונות לשנות את התרבות הארגונית בתחום זה בצה"ל.

מרכיבי התוכנית

- שלב ההכנה. תיקוף הנחות העבודה שבבסיס הפרויקט, הגדרה מוסכמת יותר של הבעיה ושל המצב הרצוי ויצירת הסכמה בקרב המפקדים הבכירים באשר לצורך בשינוי.
- בניית תרבות ארגונית. כזו המדגישה את חשיבות הנושא, מעוררת ומתמרצת כתיבה. על התרבות הארגונית להיות כזו שבה ברור לכל קצין בכיר שמצופה ממנו להביע את דעתו בכתב כחלק משגרה, וכן כי הדעה תעלה לדיון ולאורה ייבחן הארגון. התרבות

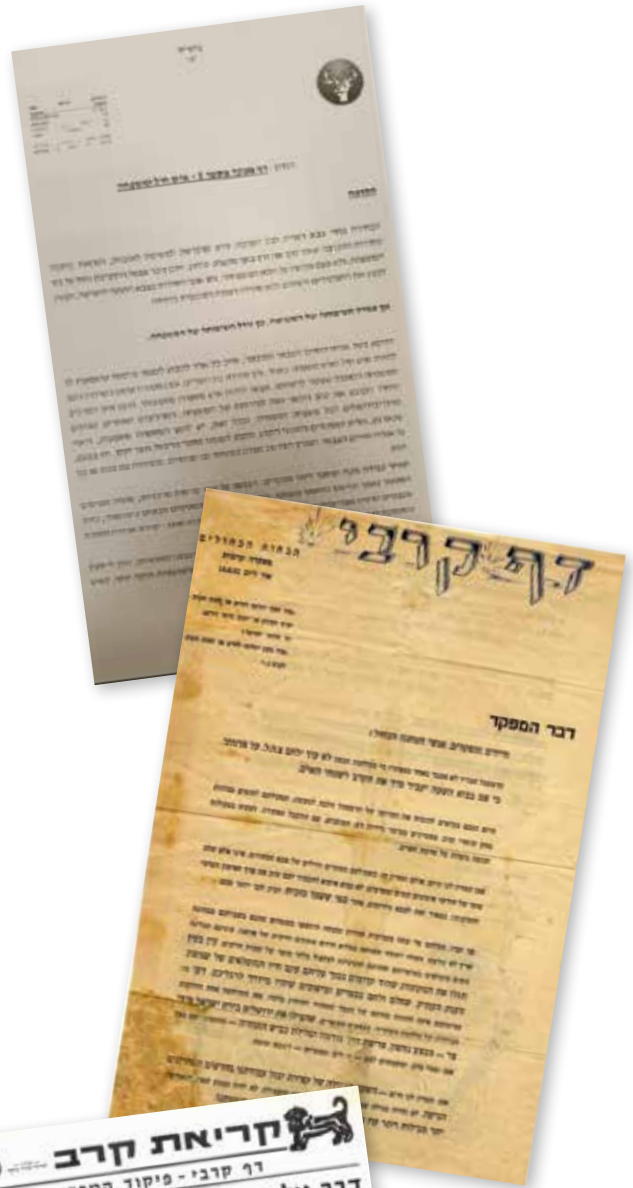
סקר קצר לגבי המצב הקיים בצה"ל

- בקרב הקצינים שלא כתבו, הסיבות העיקריות להימנעות מכתיבה הן: היעדר עידוד לכתיבה, והערפה להעברת המסרים בדרכים אחרות.
- רק כ-20% מהנשאלים מייחסים לכתיבה את הדרך הטובה ביותר להעברת מסר בצה"ל. כ-55% מצביעים על התייחסות במסגרת דיון כעל השיטה הטובה ביותר.
- הקצינים ציינו כי לכתיבה יש גם מחיר, ובראשם הזמן והקשב הדרושים לכך.
- רוב הנשאלים העידו כי אינם קוראים מאמרים צבאיים. הקוראים לפעמים קוראים מאמרים בעיתון מערכות. וזאת על-אף ש-70% מהנשאלים מעריכים את מיומנות הכתיבה שלהם כגבוהה (רמה 5-6 מתוך סולם של 7 דרגות).
- בהקשר למצב עתידי בסקר נמצא כי למעלה מ-50% מהנשאלים לא היו מעוניינים לכתוב מאמר ולפרסם אותו בעתיד. במידה ויפרסמו מאמר, כ-60% יבקשו לפרסם אותו ב"מערכות". הגורם העיקרי שעשוי להביא להגברת כתיבה הוא עידוד מפקדים, אולם גם סיוע מקצועי במהלך ההכשרות והתפקיד יכול לסייע בכך.

- ההנחה לגבי התרבות נתמכת גם בסקר שנערך באפריל 2017 בקרב 23 חניכי קורס פו"ם אפק (רס"נים) ו-9 חניכי תוכנית מנדל בצה"ל (4 רס"נים ו-5 סא"לים). כלל הנשאלים בעלי תואר ראשון אקדמי, וכמחציתם בעלי תואר שני בתחומי מדעי הרוח והניהול או בלימודי ביטחון. כשני שלישים מן הנשאלים היו מיחידות השדה וכמחצית מהם בוגרי תפקיד מפקד ביחידותיהם. בהקשר למצב הקיים, נמצאו בסקר הממצאים הבאים:
- כ-90% מהנשאלים מעריכים כי השיח המקצועי בצה"ל הוא באיכות בינונית-גבוהה. כ-70% מהנשאלים סבורים כי מאמרים כתובים משפיעים על דעות, על עמדות וגם על החלטות של מפקדים בכירים.
- רק כ-44% מהנשאלים העידו כי כתבו נייר עמדה, מאמר בעיתון צבאי או במדיה אחרת, רובם כתבו 1-2 ניירות במהלך השירות.
- הסיבות העיקריות שהביאו את הכותבים לכתוב הן: צורך אישי בכתיבה, הרצון להביע אמירה מקצועית, ובמידה פחותה גם התחושה שהמסר יעבור בצורה טובה בכתב ובזכות עידוד לכתיבה.

תהיה כזו המקלה על הקצינים ומעוררת אותם להיות שותפים, ובה בעת גם להנהיג את התרבות בתוך ארגונם. ברור כי לא ניתן להשריש תרבות כתיבה רק בשלב הפיקוד הבכיר אלא נדרש לבנות את היכולת ואת התרבות בכל דרגי הפיקוד. ניתן למשל להרבות בתחרויות כתיבה לקצינים וליחידות, לקיים דיונים של מפקדים ברעיונות הצצים ועולים, וכמובן לדרוש לכתוב ולפרסם כחלק מהתפקיד, ואז לשקלל את הכתיבה כאחד המודדים להערכה יחידתית ואישית (חוות הדעת השנתית) ואף כתנאי לקידום. פעולות נוספות יכללו מתן עידוד ותמריצים להצגת מאמרים במסגרת כנסים מקצועיים, תנאי סף לכניסה להכשרה ועוד. הדרישה לכתוב תהיה חייבת להיות ישימה – מבחינת היקף הדברים, תדירותם ועומקם. היא גם תהיה חייבת להיתמך ולהיות מתחזקת מצד המפקדים ומצד גופים מקצועיים.

3. **בניית שיטות וכלים.** אלה יאפשרו להציג ולהחליף דעות בכתב ולדון בהן, בעזרת טכנולוגיות מתפתחות בעולם שיתוף המידע והידע. הקמת תשתית (פלטפורמה) אינטרנטית, בין היתר בטלפון חכם, שתאפשר למפקדים לפרסם ניירות עמדה אישיים ונגישים, וכן תאפשר לעורך דיון ולהחליף דעות על העמדה שהוצגה. בדומה למקובל בעולם האזרחי, גם כאן הכלים חייבים לכלול חוויית משתמש (UX), שתכניס גורם של הנאה לעשייה הסיופית לפעמים, אולם יש לוודא



ברור כי לא ניתן להשריש תרבות כתיבה רק בשלב הפיקוד הבכיר, אלא נדרש לבנות את היכולת ואת התרבות בכל דרגי הפיקוד

כי התשתית תכוון לשיח רציני ומעמיק, ולא בסגנון של מסר מידי. מערכת ממוחשבת תשמש גם מאגר ידע, על כל היתרונות והאפשרויות שהוא מקנה. ניהול המאגר ידרוש כמובן משאבים בתחום התוכן והטכנולוגיה.

4. **פיתוח יכולת מקצועית.** ללמד, ללמוד ולתרגל את הכתיבה בעזרת השתלמויות בכתיבה, יצירת קהילת חונכים לכתובה וכן חיוב הכשרה לכתובה בכל הקורסים הפיקודיים.

סיכום

כתיבה צבאית חשובה למפקד הבכיר לצורך גיבוש דעה וקבלת החלטות. תרבות כתיבה זו אינה נפוצה כיום בצה"ל ועל כן יש לגבש תוכנית במטרה לשנות את התרבות הארגונית בתחום זה. מימוש התוכנית עשוי להביא להגדלת היקף הכתיבה בצה"ל ולהעלאת איכותה. כך נוכל להגיע להשגת המטרה – שיח מסודר בשיקולים, בנימוקים ובביקורת אפשרית על ההחלטה, ובסופו של דבר גם להחלטות טובות יותר בצה"ל.

* העבודה נכתבה במסגרת תוכנית מנדל למנהיגות חינוכית בצה"ל. ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



דף קרבי, דף מפקד וקריאת קרב. הגורם העיקרי שעשוי להביא להגברת כתיבה הוא עידוד מפקדים לכך



חיל המודיעין

חלק ב

נחמן ביאליק, אשר הרבו להשתמש בצירוף "סוד כמוס".

סמוי

במילה "סמוי" נעשה היום שימוש בצירוף "סוכן סמוי". מקור המילה מעניין מאוד. השורש הבסיסי של המילה הוא סמ"א, הקיים גם בגרסה סמ"י המתאימה ללשון חז"ל, ומשמעותה "להיות עיוור". כיום השורש נמצא בשימוש במילה "סומא" שהיא גרסה ספרותית גבוהה לעיוור. המילה מופיעה לראשונה במשנה, מסכת סנהדרין ה, ד: "אלם או סומא או חרש". הצורה הנפוצה יותר היא "סמוי" הנמצאת תמיד בסמוך למילה "עין". מבחינה דקדוקית הצורה היא בינוני פעול של השורש, כמו פנוי מן השורש פנ"ה. המילה "עין" מצטרפת אל המילה "סמוי" בדרכים שונות: כשם תואר "עין סמויה" או בהיפוך צירוף של סמיכות "סמויות עיניים", צירוף אדורביאלי (באמצעות מילת יחס) "סמוי מן העין". המילה אינה מופיעה כלל במשנה, אולם היא נמצאת פעם אחת בתוספתא "רגלו קטועה ועינו סמויה" (תוספתא בכורות ג, כה). בתלמוד הבבלי מופיעה המילה כמה פעמים, לדוגמה במשפט האלמותי: "בא וראה כמה סמויות עיניהם של מקבלי שוחד" (בבלי מסכת כתובות קה, א). הצירוף "סמוי מן העין" מופיע לראשונה בתלמוד הבבלי במסכתות שונות ואצל פרשני ימי הביניים. ביאליק הביא אותו לעברית החדשה בסיפורו "מאחורי הגדר" שראה אור ב־1909.

קָשָׁב

השורש הזה נמצא רבות במקרא ומשמש פועל בבניינים שונים במשמעות זהה לחלוטין לזו הנהוגה כיום. גם הבניין הנפוץ הוא הפעיל, כפי שמקובל היום. במקרא נמצא גם שם הפעולה של השורש קָשָׁב והצירוף הקרוי בדקדוק מושא פנימי "הקשיב קשב": "וְיָרָא רָכָב צִמְד פְּרָשִׁים רָכָב חֲמוֹד רָכָב גְּמַל וְהִקְשִׁיב קָשָׁב רָכָב קָשָׁב" (ישעיהו כא: 7). גם המשקל שבו נעשה כיום שימוש נמצא לכאורה במקרא – נקבה, פעמיים בפסוקים סמוכים וזהים בספר

במקצת ממנה מבחינה סגנונית. מובן שהיא אינה מופיעה במקרא, מכיוון שבמקור היא אינה מילה עברית אלא ארמית שנשאלה ללשון חז"ל, כמו מילים ארמיות רבות. במקרא היא מופיעה בספר דניאל, בקטעים בארמית שבו. המילה נפוצה מאוד במגילות ים המלח – הן בקטעים בארמית והן בקטעים בעברית. בלשון חז"ל היא נמצאת מעט, פעם אחת במשנה בפרקי אבות. ייתכן שהמילה הייתה נפוצה בלשון המדוברת בתקופת בית שני כפי שמעידות המגילות, אך חכמינו הדירו אותה מן הלשון הכתובה. בספרות הקבלה והטרומסקבלה הייתה לה עדנה. בלשון הצבאית המילה שנקבעה מן השתיים היא סוד, ומשמשת בכל המנהל הצבאי, כולל בדירוג מידת הסודיות.

כמוס

המילה כמוס כמוסה כשמה. היא מופיעה במקרא פעם אחת בשירת האזינו: "הָלֹא־הוּא כָּמוֹס עֲמָדֵי חָתוּם בְּאַוְצְרֹתָי" (דברים לב: 34). פירושו המילה מסתמך על הסיפה של הפסוק "חתום באוצרותי", ועל כן המילונים המדעיים מפרשים "מאוחסן, שמור". כך מפרשים גם חלק מן הפרשנים היהודים, אולם אצלם נוסף הגוון של "שמור בסוד, מוסתר" שכן המילה חתום צופנת בחובה גם את המשמעות הזאת. מדרש ספרי לדברים מביא מדרש-הסבר יפה, שלפיו הקב"ה הסתיר את כל האוצרות האלה, והרשעים לא הצליחו להשיגם כי הם היו מוסתרים היטב.

המילה נמצאת מעט מאוד בעברית לתקופותיה, ותמיד בצירוף המקראי "כמוס עם", כלומר, נעשה בה תמיד שימוש כפועל ולא כשם תואר. רק בשלהי ימי הביניים הופיע הצירוף "סוד כמוס" כשם תואר. הוא הופיע לראשונה אצל הפרשן רבי שלמה אפרים מלונטשיץ, המכונה כלי יקר, שחי בשנים 1540–1619 בפראג.

המילה "כמוס" הייתה חביבה על סופרי ההשכלה, בהם אברהם מאפו ומנדלי מוכר ספרים, וכן על סופרים מאוחרים יותר, בהם אורי ניסן גנסין, יוסף חיים ברנר וחיים



לשון מלחמה

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



מבין המילים הרבות הקשורות לעולם המודיעין, בחרתי לדון כאן בכמה מילים שיש בהן עניין לשוני רב.

סוד

המילה סוד מופיעה במקרא במשמעות המקובלת כיום – משמעות השורה בלשון העברית במשך כל חייה המתועדים. במקרא יש למילה כמה משמעויות קרובות מבחינה סמנטית. אחת מהן היא מועצה, אספה: "וְעַל סוֹד בְּחוּרִים יִחַדוּ פְּיִי-גַם־אִישׁ עַם־אִשָּׁה יִלְכְּדוּ וְגַם עַם־מְלֹא יָמִים" (ירמיהו ו: 11). רד"ק פירש "סוד בחורים יחדיו": "סיעה שמתחברים יחד בסוד אחד ובעצה אחת". מכאן אנחנו לומדים גם את המשמעות השנייה של עצה שהיא קרובה ביותר לסוד. כך למשל את הפסוק "הִפְרַחְשׁוּבוֹת בְּאֵין סוֹד וּכְרַב יוֹעֲצִים תִּקּוּם" (משלי טו: 22) מפרש רש"י "בלא עצה לא תקום מחשבה". המשמעות ברורה גם מתוך ההקשר, מתוך התקבולת. המשמעות השלישית היא המשמעות המקובלת כיום של דבר סתר, רז: "הוֹלֵךְ רָכִיל מְגַלֵּה־סוֹד וְנִאֲמָרוּחַ מִכֶּסֶף דְּכָר" (משלי יא 13). המשמעות ברורה מתוך ההקשר והתקבולת. יש עשרות צירופי לשון ופתגמים הכוללים את המילה הזאת, והידועים שבהם הם "המתיק סוד" מן המקרא ו"נכנס יין יצא סוד" בלשון חז"ל. גם בלשון חז"ל יש למילה אותן משמעויות: "הקדוש ברוך הוא מגלה להם סוד לעולם הבא" (תלמוד בבלי, מסכת הגיגה יד, א). המילה הנרדפת לסוד היא רז – והיא גבוהה



תצפיתנים בפעולה. המילה "תצפית" היא מחידושו של אליעזר בן יהודה. צילום: דו"ץ

נוסף הוא מצפה גלעד אשר מעבר לירדן, ואף שמה של העיר רמתיים צופים גזור מן השורש הזה. המילה "תצפית" היא מחידושו של אליעזר בן יהודה. היא מופיעה במילונו בציון העובדה שהיא מחידושי המחבר. בן יהודה ציין ששורש המילה הוא צפ"ה, ומתרגם אותה לאנגלית observation וגם לגרמנית beobachtung בדיוק במשמעות של היום. העורך העיר בהערות שוליים שבן יהודה פרסם את המילה כבר במילונו הקטן שיצא לאור ב־1904. המילה הופיעה בצירוף "תצפית שדה" בעיתונו של בן יהודה השקפה כבר ב־1 באפריל 1898. הצירוף הופיע בסיפורו של אמיל זולה "פסכל הרופא" שתורגם עליידי מ' קר – כנראה בן יהודה בעצמו או אחר מעוזריו. אחת הפעמים הראשונות שבהן מופיעה המילה היא במאמר בעיתון אחר – הצפירה מ־6 בספטמבר 1920 – שכותרתו "לשאלת הלוח בארץ ישראל" בצירוף "תצפית אסטרונומית". את הצירוף "מגדל תצפית" הביא לראשונה איתמר בן אבי בעיתונו דואר היום מ־27 בדצמבר 1927: "האמריקנים הקימו מגדל תצפית (אוברסטוריה) לשמש על ראש הר". היה צורך להשתמש בסוגריים בתרגום ללועזית כי לא הכול הבינו את המילה. כאן ניכר כבר השימוש הצבאי המודיעיני של המילה.

את המילה קשב במשמעות המודיעינית שלה אישרה האקדמיה ללשון העברית ב־1960, כלומר היא הייתה בשימוש כבר בשנות ה־50 של המאה ה־20, ואולי אפילו לפני כן.

תצפית

לשורש צפ"ה יש משמעויות רבות ומסועפות. אעסוק כאן במשמעות אחת בלבד – של המילה "תקווה", ואתעלם מיתר המשמעויות. מן המשמעות של תקווה נגזרות הצפייה, הצפייה, ההתבוננות (גם לעתיד) והצפי. במקרא מוצאים הן את הפועל בקל ובפיעל והן את צורות שם העצם שהוזכרו לעיל. ואולם המילה המתקשרת יותר מכולן לתצפית היא "מצפה" המופיעה במקרא פעמים רבות בצורת מצפה ובצורת מצפה, כגון מצפה, עיר בשבט בנימין שממנה ניהל שאול את ממלכתו. לאחר חורבן בית ראשון שימשה העיר מצפה בירת הפחוה הבבלית, בה ישב גדליהו בן אחיקם ובה נרצח. מקום

נחמיה: "תְּהִי־נָא אֲנִי־קִשְׁבַת וְעֵינַי פְּתוּחוֹת" (נחמיה א: 6). מבחינה דקדוקית זו צורה לא רגילה בלשון המקרא, כאשר היא משמשת שם תואר בנקבה. במשקל הזה מופיעים במקרא בזכר שמות עצם המציינים בעלי מקצוע כגון גנב, ובנקבה משקל של מחלות כגון

בלשון הצבאית המילה סוד משמשת בכל המנהל הצבאי, כולל בדירוג מידת הסודיות

דלקת. כיום אחת מצורות הנקבה של משקל בעלי מקצוע, למשל תיל היא תִּילָת. על כן הצורה קִשְׁבַת מתאימה למשקל המחלות אולם היא שם התואר היחיד במקרא במשקל הזה. בהתחשב בעובדה שלשונו של נחמיה משקפת צורות מאוחרות, ואף כאלה מלשון חז"ל, יש אולי לייחס פחות חשיבות לייחודיות שלה. השורש הזה נמצא מעט בשאר הרבדים של הלשון העברית – הן בצורת הפועל והן בצורות השמניות שלו. גם המילה קשבת נמצאת בלשון תקופת ההשכלה רק בצירוף "אוזן קשבת".

רק בשלהי ימי הביניים הופיע הצירוף "סוד כמוס" כשם תואר



הערות למאמר: האסלאם הרדיקלי הסוני נערך מחדש

4. U.S. Army, Mosul Study Group, **What the Battle for Mosul Teaches the Force**, Sep 2017, pp. 5-6; תודה לשמואל שמואל שהפנה את תשומת לבי למחקר, ולדן קרינסקי שהעביר עותק ממנו. מחקר זה עוסק בעיקר בלקחים ובתבונות שצבא ארצות-הברית יכול ללמוד מהלחימה במוסול, ואשר יש בהם גם עניינים חשובים עבור צה"ל. חלקים מן המחקר תורגמו לעברית על-ידי מחלקת תו"ל בתוה"ד ופורסמו ב"לחימה במרחב עירוני צפוף", **תצפית** 87 (יולי 2018).
5. Robert Postings, "A guide to the Islamic state's way of urban warfare", Modern War Institute, 9 July 2018.
6. סא"ל (בדימוס) ד"ר דוד דוכן, "תוכנות מכיבוש מוצול ואל-דירקה", **מערכות** 476 (מרס 2018).
7. רון בן ישי, "המערכה על מוצול, הלקחים של צה"ל", **Ynet**, 23 באוקטובר 2016.
8. לשם כך ראו לדוגמה: Mosul Study Group, **What the Battle for Mosul Teaches the Force**; ערו הכט, "המדינה האסלמית – ניתוח צבאי", **מערכות** 465, יוני 2016, עמ' 20-29.
9. **Standardisation and quality control in islamic state's military production** <http://www.conflictarm.com>
10. http://www.conflictarm.com/wp-content/uploads/2016/07/Frontline_Perspectives_Inside_Islamic_States_improvised_weapons_factories_in_Fallujah.pdf; RUDAW, "Quasi-industrial scale manufacturing of ISIS weapons found in Fallujah" 10 July 2016.
11. ISLAMIC STATE RECOILLESS LAUNCHER SYSTEMS <http://www.conflictarm.com> מתוך אתר
12. The New Arab, "Where do Islamic state and Al-Qaeda get their explosives?" 23 March, 2016.
13. <http://www.conflictarm.com/reports/weapons-of-the-islamic-state>
14. הכט, 2016, עמ' 29.
15. Startfore, "A look at Islamic state defense in Mosul", 4 November 2016; The Washington Post, "These Images show how Islamic state forces has dug in for a fight in Mosul", 5 November 2016.
16. <https://twitter.com/WarNews247/status/827990910533255169>
17. דאעש תכנן לחתוך את מוצול לשניים באמצעות פגיעה בחמשת הגשרים המחברים בין שני צדי העיר. <https://twitter.com/Stratfor/status/805909745135652868>, לפי הערכות, הנוק שנגרם לגשרים היה מוגבל.
18. Australian army, "Immediate lessons from the fight in Mosul".
19. https://twitter.com/Khaqani_M/status/877633251912720384
20. Andrew Tilgman, "Tunnel Warfare: In Mosul,
1. הנוסח המלא של דברי עדנאני: <http://leyoth.net/forum/المنتديات-العامة/منتدى-الحدث-قضايا-الأمة-الإسلامية/> -34970 تفرغ-ويحيى-من-حي-عن-بيبة-للشيخ-المجاهد-أبي-محمد-العذناي-حفظه-الله
2. על כך, למשל, בסדרה השבועית "מבט לג'האד העולמי" באתר "מרכז המידע למודיעין ולטרור על שם אלוף מאיר עמית", <https://www.terrorism-info.org.il/he>
3. תמונת מצבם של שני הארגונים, אליקאעדה ודאעש, מצטיירת משפע מאמרים וסקירות בנושא. אלה פורסמו בשנה האחרונה (2017 - 2018) על-ידי מכוני מחקר כמו ברוקינגס, "מכון וושינגטון למדיניות במזרח התיכון", "המרכז למלחמה בטרור" (CTC) שבאקדמיה הצבאית "רוסט-פוינט" ואחרים.
4. Mokhtar Awad, "The Rise Of The Violent Muslim Brotherhood", **Current Trends In Islamist Ideology**, Vol. 22 (November 2017), pp.5 - 40; <https://www.brookings.edu/series/islamists-on-islamism-today>
5. Aaron Y. Zelin (ed.), **How Al-Qaeda Survived, Drones, Uprisings, And The Islamic State: The Nature Of The Current Threat**, The Washington Institute for Near East Policy, 2017; Daniel L. Byman, "What Happens When ISIS Goes Underground?", **Brooking**, 18 January, 2018.
6. הכוונה היא להפיכה הצבאית בהנהגת הגנרל סיסני נגד שלטונו של פעיל "האחים המוסלמים" מוחמד מורסי. נוסח הספר בקישור <https://www.pdf-archive.com/2016/02/05/untitled-pdf-document/untitled-pdf-document.pdf>
7. אוריה פורמן, לאלוהים המזרח והמערב: רפורמיזם והתנגדות באסלאם הפונדמנטליסטי בן זמננו, הוצאה פרטית, 2016, עמ' 217-225.

הערות למאמר: מה ניתן ללמוד מהמערכה של דאעש במוצול על לחימה בשטח בנוי

1. CITY PROFILE OF MOSUL, IRAQ, Multi-sector assessment of a city under siege, October 2016.
2. למשל: פיקוד ושליטה, לוחמה בספקטרום האלקטרומגנטי, לוחמת מידע (תודעה), הפעלת אש - תיאום והכוונה, סוגי חימוש, נזק אגבי ועוד; וגם בתחומים נוספים, למשל רפואת טראומה וטיפול באוכלוסייה; ראה: Beth Buff-Brown, "A case study- the Mosul trauma response", **Stanford FSI**, 16 February 2018.
3. היום לא נדרש, כמוכח, מגע ישיר, כאשר המתודות, הטכניקות והטכנולוגיות מופצות ברשת לכל דורש. לדוגמה: Don Ressler, "The Islamic state drone documents: Management, Acquisition and DIY tradecraft", **Combating terrorism center**, 31 January 2017.

- Troops advance in IS-held mosul", AP news, 26 February 2017. .33
- Mark Pomerlue, "US coalition battels ISIS with EW, Counter drone ops", C4isrnet, 27 April 2017. .34
- John Beck, "The Ruins of Mosul has exposed the future of Hi-tech warfare", Wired, 8 September 2017; <https://www.youtube.com/watch?v=tArvfGNUSFU> דקה 5:40 ואילך .34
- Hugo kaaman, "the history and adaptability of the IS car bomb"; <https://icct.nl/wp-content/uploads/2017/02/ICCT-Winter-War-by-Suicide-Feb2017.pdf> .35
- Roberts Postings, "An analysis of the ISIS 'SVBIED' used in raqqua" International report, 11 May 2018. Mosul Study Group, p. 36. .36
- Caleb Weiss, "Shabbab targets base where US soldiers died in suicide bombing", Threat Matrix, 9 June 2018. .37
- Beck, 8 September 2017. .39
- Mosul Study Group, p.36. .40
- AFP, "'Take cover', tackling IS bomb cars in Iraq", Mail online, 15 November 2016. .41
- http://www.janes360.com/images/assets/104/68104/Lessons_learned_as_Mosul_operation_intensifies_edit.pdf .42
- Tom miles, "U.N says bomb will litter Mosul for more than a decade", Reuters, 14 February 2018. .43
- גם אם יש מההפרזה בדברי המרואייין הרבר מצביע על החלק הרב של המטענים בגרימת הנפגעים. US department of defense, "Press briefing by Colonel Dillon via teleconference from baghdad, Iraq", 3 August 2017. .44
- Charlie winter, "War by suicide: A statistical analysis of the Islamic state's martyrdom industry", ICCT, 27 February 2017. .45
- http://www.janes360.com/images/assets/104/68104/Lessons_learned_as_Mosul_operation_intensifies_edit.pdf .46
- Miles, 14 February 2018. .47
- <https://www.youtube.com/watch?v=81SNNeYWs5A> ; <https://www.bbc.com/news/av/world-middle-east-39382254/snipers-of-mosul> .48
- Jared keller, "A new piece of ISIS sniper gear may signal a bloody era in the war on terror", Task and Purpose, 15 November 2017. .49
- Ben Makuch, "ISIS might be using Canadian night vision goggles", Motherboard, 28 July 2014. <http://www.conflictarm.com/reports/weapons-of-the-islamic-state> .51
- The Isis fight is likely to go underground" Military Times, 1 October 2016; Ben Kesling, "Elaborate Islamic State Tunnel Network Found in Liberated Iraqi City of Sinjar", Wall street Journal, 18 November 2015. .21
- ;Walter Haydock, "Lenantine Labirinth: preparing for subterranean warfar in Iraq and syeria", War on the rocks, 19 May 2016 ; http://www.herzliyaconference.org/eng/_Uploads/dbsAttachedFiles/ISISshay2015A.pdf .22
- Oli Smith, "Inside secret underground ISIS bomb-making lair found littered with US-made guns and drugs", Sunday Express, 26 November 2015. .22
- Rami Sweid, " Syria's war moves underground as Rival's dig for victory", the new Arab, 26 November 2014. .23
- Marcus Weisgerber, "ISIS is using tunnel bomb in Iraq", Defense One, 8 June 2015. .23
- Jack Moore, "ISIS holds 100,000 'human shields' in Mosul's old city, UN says", News week, 16 June 2017; <https://www.pri.org/stories/2017-04-04/isis-has-found-new-deadly-use-human-shields-mosul> .24
- <https://twitter.com/status/855972690041204740> ; <https://twitter.com/DroneNewsFeed/status/848211141130104832> file:///C:/Users/USER/Downloads/Frontline_Perspective_Weaponised_Drones.pdf .25
- Mark Pomerleau, "the 'real strength' in cyber command recent work", Fifth Domain, 27 February 2018; W.J Hennigen, "Islamic State's deadly drone operation is faltering, but U.S. commanders see broader danger ahead", Los Angeles Times, 28 September 2017; Jeff Daniels, "ISIS fight shows US military can use lower-cost weapons with lethal results", CNBC, 19 July 2017. <https://ctc.usma.edu/app/uploads/2016/10/Drones-Report.pdf> .26
- Alexander Harper, "Drones level the battlefield for extremists", The Interpreter, 20 April 2018. לדוגמה, שימוש במל"ט להטלת פצצות מצרר מסוג MZD-2 תוצרת סין על-ידי חובללה ב-2016; Judah Ari Gross, "Video appears to confirm use of attack drones by hezbollah", times of Israel, 11 August 2016. <https://ctc.usma.edu/app/uploads/2018/07/Islamic-State-and-Drones-Release-Version.pdf> .29
- http://www.janes360.com/images/assets/104/68104/Lessons_learned_as_Mosul_operation_intensifies_edit.pdf .30
- Susannah George, "Casualty mount as Iraqi .32

52. <http://www.conflictarm.com/technical/islamic-state-recoilless-launcher-systems>
53. Jakub Janovsky, "Seven years of war - documenting Syrian rebel Use of anti-tank guided missiles", Bellingcat, 4 May 2018. <https://twitter.com/minstertx/status/819558411142656000>
54. שיעל-פי ממשלת בולגריה סופקו לארצות-הברית. <https://ctc.usma.edu/the-evolution-of-the-islamic-states-chemical-weapons-efforts>
55. /islamic-states-chemical-weapons-efforts
56. Mosul Study Group, p. 8

- העולם השנייה. למעט בכמה מבצעים מיוחדים בשטחים בלתי עבירים לרכב מנועי במזרח אסיה, לא חזרו להשתמש בבעלי חיים ככלי תובלה.
9. פולין נכבשה תוך כ-5 שבועות; צרפת תוך כ-6 שבועות; לפאתי מוסקבה הגיעו הגרמנים ב-5.5 חודשים. כיבוש צרפת חזרה מידי הגרמנים נמשך כ-5 חודשים ואחרי שהפכו את היוצרות נדרשו לרוסים שנתיים להגיע ממוסקבה חזרה לגבול פולין ועוד כתשעה חודשים כדי לכבוש את פולין ולהגיע לברלין.
10. ראש הנפץ של הדי-1 שקל 840 קילוגרמים ושל הדי-2 שקל בערך 1,000 קילוגרמים.

הערות למאמר: מבצעי תמרון יבשתי מול מבצעי ירי-מנגד בעולם

1. למשל כניעת יפן באמצע המאה התשע עשרה לתכתיבי ארצות הברית לחתום חווי מסחר עמה עוד לפני שנורה אפילו פגז אחד, מאחר שהיה ברור להנהגה היפנית שאין להם מענה לעוצמת ספינות התותחים האמריקניות; כניעת מצרים ב-1840 לתכתיב המעצמות האירופיות לוותר על השטח שכבשה מהאימפריה העות'מאנית ב-1831 (ארץ ישראל, לבנון וסוריה) לאחר הפגזות הדגמה מצד ספינות אירופיות על נמלים שבשליטה מצרית.
2. אירועים כמו מבצע "עמוד ענן" הם דוגמה לנסיבות חריגות – מלכתחילה חיפש המאס דרך לעצור את ההסלמה עם מוצא מדיני של כבוד, ומשזו ניתנה לו (הגדרת שטחי הרייג ואישור להשתמש בשטחים חקלאיים צמודים לגדר הגבול) הסכים להפסקת אש.
3. "המלחמה מרחוק" נבדלת משיטת ה"ירי-מנגד" בכך שבמלחמות מרחוק אין מגע כלשהו בין שטחי המדינות הנלחמות, ואילו ירי-מנגד מתייחס לירי שהוא קצת מעבר לטווח הנשק של האויב ויש מגע בשטח בין היריבים. לכן, למשל, כל מלחמה בין ישראל לבין שכנותיה, שבה ישראל מפעילה רק כוחות אש ללא כוחות מתמרנים, הוא לכל היותר "ירי-מנגד", ואילו מלחמה ישירה בין ישראל לבין איראן, למשל, תהיה "מלחמה מרחוק". מובן שבמציאות המצבים יכולים להתערבב ולכלול את שני המרכיבים בעת ובעונה אחת.
4. ההתייחסות לתווך החלל טרם נקבעה סופית – האם זהו תווך נוסף, או שהוא הרחבה של התווך האווירי. כמו כן, יש הוגים וצבאות שמתייחסים לתחום השידור האלקטרו-מגנטי כאל תווך נפרד ויש המתייחסים אליו כאל מרכיב רקע בתווכים הקיימים. המשמעות המעשית של דיונים אלה היא לרוב באופן בו הצבאות מתארגנים להילחם בכל תווך – האם מקימים מסגרת ייעודית נפרדת, "זרוע" במינוח של צה"ל, או שמקימים יחידות בתוך המסגרות הזרועיות הקיימות.
5. Thomas Rid, "Cyber War Will Not Take Place", *Journal of Strategic Studies* 35 (1) (February 2012), pp. 5–32; John Stone, "Cyber War Will Take Place", *Journal of Strategic Studies* 36(1) (February, 2013), pp 101–108.
6. Edward N. Luttwak, "Toward Post-Heroic Warfare", *Foreign Affairs*, (May/June 1995).
7. Peer או Near-Peer: מונחים אלה החליפו במידה מסוימת

הערות למאמר: התמרון היבשתי הרביזרועי

1. יהושפט הרכבי, מלחמה ואסטרטגיה, מערכות, תל-אביב, 1990, עמ' 135.
2. דוד בן-גוריון, צבא וביטחון, מערכות, תל-אביב, 1955.

הערות למאמר: הגנה נגד התקפה - איך שגלגל מתהפך לו

1. קרל פון קלאוזוויץ, על המלחמה, ספר 6, פרק 1.
2. דוגמאות של קושי זה מוזכרות גם בתנ"ך: "בָּאֲנֹ, אֶל-הָאָרֶץ אֲשֶׁר שְׁלַחְתָּנִי; וְגַם זָבַת חֶלֶב וְדָבַשׁ, הוּא--וְזֶה-פְרִיָהּ. אֲפֹס כִּי-עוֹ הָעָם, הֵיָשֵׁב בְּאֶרֶץ; וְהָעָרִים, בְּצִרּוֹת גְּדֹלַת מְאֹד" (במדבר, יג: 27-28); "וַתַּעַז יְד-מֶדְיָן, עַל-יִשְׂרָאֵל; מִפְּנֵי מֶדְיָן עָשׂוּ לָהֶם בְּנֵי יִשְׂרָאֵל, אֶת-הַמְּנֻהוֹת אֲשֶׁר בְּהָרִים, וְאֶת-הַמְּעָרוֹת, וְאֶת-הַמְּצָדוֹת" (שופטים, ו: 2).
3. לעומת המצב באירופה, בסין המשיכה להתקיים הממלכה המקבילה לרומא ולקיים את כוחותיה כצבא סדיר.
4. "Ultima Ratio Regum": "טיעונו העליון של המלך" הייתה הסיסמה שהורה מלך צרפת לואי ה-14 לכתוב ביציקה על כל התותחים שלו.
5. מנהרות תופת: עד המצאת אבקת השריפה היו התוקפים חופרים מנהרה אל מתחת לחומה, ושם כורים חלל גדול כדי למוטטה. כדי שלא תתמוטט עליהם בעודם חופרים, העמידו גזעי עצים עבים מתחת לחומה כדי להחזיקה. כשהעריכו שהחלל גדול מספיק, הציתו את גזעי העצים וברחו החוצה מהמנהרה. לאחר שהאש כילתה את הגזעים, תקרת החלל קרסה תחת משקל החומה וזו נפרצה. חישוב לא נכון של גודל החלל הדרוש או ניווט תתי-קרקעי לא מדויק וחפירת החלל לא בדיוק במקום הנכון – הביא לכישלון הפעולה ולבזבוז המאמץ הניכר שהושקע בה. המצאת אבקת השריפה צמצמה משמעותית את גודל החלל שצריך היה לחפור, והבטיחה יעילות רבה יותר גם אם הניווט התתי-קרקעי של החופרים לא היה מדויק.
6. רובנו מכירים את השימוש במושג "המהפכה התעשייתית" ביחס לתקופה זו, אבל המהפכה במרכיבי הייצור הייתה רק מרכיב אחד ממסכת הרבה יותר רחבה של תמורות.
7. ברוב ספרי ההיסטוריה נהוג להתייחס לצבא זה כצבא אנגלי, אבל בפועל רוב הכוחות היו הולנדים, בלגים ומגוון נסיכויות גרמניות.
8. הבריטים, שצבאם היה אחד הקטנים באירופה, השלימו את המעבר מסוסים לרכב מנועי כמה שנים לפני תחילת מלחמת

Assumption of Dominant Knowledge in Future War Centre for Strategic Leadership, US Army College, 2003, p. 16; Idem, "On War: Lessons to be Learned", *Survival* 50:1 (2008), p. 26; Chris C. Demchak, "Complexity and a Midrange Theory of Networked Militaries", in: Theo Farrell and Terry Terriff (eds.) **The Sources of Military Change: Culture, Politics and Technology**,

- Lynne Rienner, 2002, pp. 221 – 263.
24. Jim Dunivan, "Surrendering the Initiative? C2 on the Digitized Battlefield", *Military Review* 73:5 (September–October 2003), p. 2; David M. Keithly and Stephen Ferris "Auftragstaktik or Directive Control in Joint and Combined Operations", *Parameters* 89:3 (autumn 1999), pp. 118 – 133; Martin van Creveld, **Command in War**, Harvard University Press, 1985, pp. 274 – 275; Joseph S. McLamb, "The Future of Mission Orders", *Military Review* 77:5 (September–October 1997), pp. 71 – 74; Jacob W. Kipp and Lester W. Grau, "The Fog and Friction of Technology", *Military Review* 81:5 (September–October 2001), p. 89; David Betz, "The More you Know the Less you Understand", *Journal of Strategic Studies* 29:3 (June 2006), pp. 505 – 533.
25. Sloan, 2002, pp. 11–13; Theo Farrell, Sten Rynning and Terry Terriff, **Transforming Military Power since the Cold War: Britain, France, and the United States, 1991-2012**, Cambridge University Press, 2013, p. 47.
26. Max Boot, "The New American Way of War", *Foreign Affairs* 82 (4) (July – August 2003), pp. 41–58.
27. מסיבה שאינה ברורה המושג הזה תורגם לעברית כ"לחימה נגד התקוממות", שזו רק צורה אפשרית אחת של מרד.
28. Colin H. Kahl, "COIN of the Realm: Is There a Future for Counterinsurgency?", *Foreign Affairs* 86 (6) (November – December 2007), pp. 169–176; Ian Roxborough, "Counterinsurgency", *Contexts* 6 (2) (Spring 2007), pp. 15–21; Max Boot, "The Evolution of Irregular War", *Foreign Affairs* 92 (2) (March – April 2013), pp. 100–114; Andrew F. Krepinevich "How to Win in Iraq", *Foreign Affairs* 84 (5) (September – October 2005), pp. 87–104.
29. Max Boot, "The Struggle to Transform the Military", *Foreign Affairs* 84 (2) (March – April 2005), pp. 107–110.
30. Lieutenant-Colonel Christopher Hickey, 3rd Armored Division, US Army, **The Iraq War: Battling the Insurgents**, History Channel, 2004.

- את המונחים "אויב סימטרי" או "אויב כמעט-סימטרי". ההחלפה אינה מוחלטת כיוון שבעוד שהמושג "אויב שווה" מתייחס בעיקר ליחסי העוצמה ביניהם, המושג "אויב סימטרי" מתייחס גם לשיטת הלחימה הדומה.
8. Archer Jones, **The Art of War in the Western World**, University of Illinois Press, 1987, pp. 54–57.
9. ראו, למשל, את הפיכת אוכלוסיית מערב אירופה לדומאים ואת הרוב המוחלט של אוכלוסיית המזרח-התיכון ואפריקה ל"ערבים" אחרי הכיבוש הערבי-מוסלמי בראשית ימי הביניים.
10. אמנם מקובל הביטוי "מהפכת אבקת השריפה", אבל בפועל נדרשו יותר מ-500 שנים מהמצאת אמצעי זה ורתמתו הראשונה לניהול מלחמות ועד שהפך לאמצעי העיקרי והכלים שהתבססו עליו השתכללו לרמה ששינתה את אופן ניהול המלחמות.
11. יהודה ואלך, תורות צבאיות – התפתחותן במאות ה-19 וה-20, מערכות, תל-אביב, 1977, עמ' 312–325.
12. על ההשפעה הממשית של הטלת שתי פצצות גרעיניות על ערי יפן יש ויכוח. עיון בדיוני ממשלת יפן ערב הכניעה מרמו שתקיפות אלה לא היו הגורם היחיד, ואולי אף לא המכריע להחלטה להיכנע. זאת, כנראה, משום שלא הבינו מה קרה.
13. אנחנו מתעלמים במודע מהשימוש בנשק גרעיני, משתי סיבות: השתמשו בו רק פעם אחת במסגרת של מלחמה גבוהה עצימות וקשה לבודד במדויק את השפעתו על אותה מלחמה; הנזק העצום שתגרום הפצצה בחימוש גרעיני תהיה הרבה מעבר לכל סוג נשק אחר.
14. Tim Benbow, **The Magic Bullet? Understanding the Revolution in Military Affairs**, Brassey's, 2004, pp. 13–23; Elinor C. Sloan, **The Revolution in Military Affairs: Implications for Canada and NATO**, McGill–Queen's University Press, 2002, p. 3.
15. Hundley, 1999, p. 15; Benbow, 2004, pp. 22–23.
16. Hundley, 1999, p. 15; Sloan, 2002, p. 15.
17. Richard O. Hundley, **Past Revolutions Future Transformations: What Can the History of Revolutions in Military Affairs Tell Us about Transforming the U.S. Military?**, Rand, 1999, p. 9.
18. Ibid.
19. Benbow, 2004, pp. 55–76.
20. אליון והיירי טופלר, מלחמה ואנטי-מלחמה, מעריב, תל-אביב, 1994.
21. Sloan, 2002, pp. 4–9.
22. Bill Owens, **Lifting the Fog of War**, Farrar, Straus & Giroux, New-York, 2000, p. 15; John W. Charlton, "Digital Battle Command Baptism by Fire", *Armor* 112:6 (November–December 2003), pp. 26 – 30.
23. Herbert R. MacMaster, **Crack in the Foundation: Defense Transformation and the Underlying**

הערות למאמר: התמרון בצבאות זרים

1. שמואל שמואל, "התמרון החדש - מבצעים מבוזרים בחיל הנחתים האמריקני 2004-2014", אמ"ץ-תוה"ד, התמרון המבוזר בצבאות העולם, תצפית 83 (יולי 2015).
2. אמ"ץ-תוה"ד, "התפיסה הרביזורועית להבטחת גישה לשטח", 7 באוקטובר 2015.
3. Russian New Generation Warfare Handbook, Asymmetric Warfare Group - TRADOC, January 2017; אמ"ץ-תוה"ד, "מאפייני הפעלת הכוח של צבא רוסיה - היבטים תיאורטיים ומעשיים", פרסומי מרכז דרו, 4 באפריל 2017.
4. הצבא הרוסי עבר למבנה המבוסס על חטיבות מוגברות וביטל את דרג הדיביזיה, אולם ניכרת מגמה של מעבר חזרה לארגונים דיוויזיוניים.
5. William F. Owen, "Explaining the British Army's Strike Concept", **RUSI Newsbrief** 37 (4) (September 2017), pp. 1-4; Gabriele Molineli, "Strike: A Solution in Search of a Problem?", **The Wavell Room** 02 (November 2017); Ben Barry, "Striking a Balance: The British Army's New Strike Brigades", **Military Balance Blog**, 02 May 2017.
6. רק"ם סיור בינוני, בעל צוות של 4+2 (נוסעים), משקל של 42-38 טון ותוחת אוטומטי בקוטר 40 מ"מ.
7. כיוון שמדובר בתפיסה מתהווה, ישנם גם גורמים הטוענים שמבנה החטיבה יהיה אחר - לרוגמה, שני גרודי Ajax וגרוד ח"ד ממוכן.

הערות למאמר: הערכת החסר המודיעינית של ארגון הווייטקונג והשפעתה על ההפתעה האמריקנית במתקפת הטט

1. Ang Cheng guan, Routledge Curzon, **The Vietnam War from the other side**, London, p. 119, 2002.
2. שם, עמוד 116.
3. Ronnie E. Ford, FRANK CASS, **TET 1968 Understanding the Surprise**, London, 1995, p. 33.
4. Stuart A. Herrington, **Stalking the Vietcong**, Presidio Press, Novato, 1997, p. 30.
5. Ronnie E. Ford, 1995, p. 33.
6. James H. Willbanks, **The Tet Offensive**, Columbia university press, New-York, 2006, p. 8.
7. Michael C. Hiam, **Who the hell are we fighting?**, Steerforth press, New Hampshire, 2006, pp. 82-83.
8. במונח האמריקני: Search and Destroy Operations. בתור: William Thomas Allison, **The Tet Offensive: A brief history with documents**, Routledge, New York, 2006, p. 8-10.
9. James J. Wirtz, **The Tet offensive - Intelligence**

31. המקרה המפורסם ביותר היה העיר פלוג'ה בשלהי 2004, אבל קרבות דומים נערכו גם בכרבלא ובנג'ף ובאזורים מסוימים בבגדאד. הבריטים נאלצו לסגת מהעיר בצרה כי לא יכלו לגבור על עוצמת ההתקפות עליהם.
32. Kahl, 2007, pp 174-175. Fred Kaplan, "The End of The Age of Petraeus", **Foreign Affairs** 92 (1) (January - February 2013), pp. 75-90; Max Boot, "The Struggle to Transform the Military", **Foreign Affairs** 84 (2) (March - April 2005), pp. 107-110. להיקף ההצלחה בעיראק סייעו שני תהליכים שלא קשורים לאמריקנים, אבל הגיעו למיצוי באותה שנה: מצד אחד, משבר הולך ומתעצם באמונת מנהיגי השבטים הערבים-סונים שהם יכולים לנצח עקב טיהור אתני שביצעו הערבים-השיעים באזורים מעורבים רבים (כחמישית מהערבים-הסונים ברחו מעיראק בכלל ורבים אחרים נאלצו להגר בתוך עיראק); ובאותה עת, משבר פנימי בין קבוצות שונות בתוך האוכלוסייה הערבית-סונית ובעיקר בין השבטים הערבים-סונים לבין הסניף המקומי של אליקאעדה העולמית, שדרש החלת חוקי דת נוקשים יותר מאלה שהיו נהוגים בעיראק קודם, ונקט באלימות נגד ערבים-סונים כדי לכפות דרישותיו. כמה מהשבטים הערבים-סונים החליטו להיכנע ולעבור לצד האמריקנים, וסייעו להם להביס את כוחות סניף אליקאעדה והקבוצות שסירבו להיכנע. מרגע שהאמריקנים עזבו את עיראק התהפכו שוב היוצרות.
33. **U.S. Army Field Manual 3-0**, U.S. Army, October 2017; Lt. Gen. Mike Lundy & Col. Rich Creed, "The Return of U.S. Army Field Manual 3-0, Operations, (November-December 2017); Nathan Freier, "The Emerging Anti-Access/Area-Denial Challenge", **Critical Questions - Center for Strategic International Studies**, 17 May 2012; Daniel Goure, "The Measure of a Superpower: A Two Major Regional Contingency Military for the 21st Century", **The Heritage Foundation**, 25 January, 2015; Dave Majumdar, "The U.S. Military's Greatest Fear: Russia and China are Catching Up Fast", **The National Interest**, 17 May 2016; Matthew Cox, "Army Chief Issues Stark Warning to Potential Enemies", **Military.Com**, 10 October 2016; Corey Dickstein, "Army Rolls Out Field Manual Focused on Fighting Near-Peer Adversaries", **Military.Com**, 10 November 2017.
34. Lt. Gen. Mike Lundy & Col. Rich Creed, "The Return of U.S. Army Field Manual 3-0, Operations", November-december 2017.
35. **U.S. Army Field Manual 3-0**, U.S. Army, October 2017.
36. Lt. Gen. Mike Lundy & Col. Rich Creed, 2017.

- Larry Berman, Perfect Spy, **The Incredible Double Life of Phan Xuan As Time magazine reporter and communist agent**, Smithsonian Books, New-York 2007, P.73. .4
- Ibid.** p. 43, 132. .5
- Ibid.** p. 118. .6
- Ibid.** pp. 134–135. .7
- מקליר, 1993, עמ' 193. .8
- Ibid.** pp. 143–146. .9
- Ibid.** p. 172. .10
- Ibid.** p.157 , 176. .11
- Ibid.** pp. 186–187. .12
- Ibid.** pp. 84–85. .13
- Ibid.** p. 14. .14
- North Vietnam**, Naval Institute Special Warfare, USA 1995. James G. zumwalt, **Bare Feet Iron Will, Stories from the other side of Vietnamws battle fields**, Fortis Publication , USA, 2010, pp.146–147. .15
- Ibid.** pp. 127–128. .16
- Orrin De Forest & David Chanoff , **Slow Burn, The Rise and the Bitter Fall of American Intelligence in Vietnam**, Simon & Schuster, New-York 1990, p. 24. .17
- Jeff Stein, "New Vietnam Spy Tale Sheds Light on How the U.S. Lost the War", Newsweek Magazine, 30 april 2015. .18
- Sedgwick D. Tourison, Secret Army, **Secret War: Washington's Tragic Spy Operation in North Vietnam**, Naval Institute Special Warfare, USA 1995. .19
- James G. zumwakt, **Bare Feet Iron Will, Stories from the other side of Vietnamws battle fields**, Fortis Publication , USA, 2010, p. 96. .20
- ווסטמורלנד, 1976, עמ' 288. .21
- Richard Pyle & Horst Faas, Lost over Laos - A True story of Tragedy, Mystery and Friendship. Da Capo Press, USA, p. 99. .22
- James E. Zumwalt, **bare feet, Iron will**, Fortis, 2010, pp. 126–128. .23
- 1964–1968. .24
- משה רייזן, יומן וייטנאם, "דביר", תל אביב, 1977, עמ' 72–73. .25
- שם, עמ' 74. .26
- Steven K. O'Hern, **Intelligence Wars, Lessons from Baghdad**, Prometheus Books, New York 2008 , p. 31. .27
- Ibid.** p. 265. .28
- Ibid.** p. 222, pp. 226 – 227. .29
- טל טובי, "אגרוף ברזל בכפפת משי - גיוס לוחמי ווייטקונג כסיירים לצבא האמריקני במלחמת וייטנאם", היסטוריה, כתב העת של החברה ההיסטורית הישראלית 29 (שבט תשע"ג). .30
- failure in war**, Cornell university press, New-York, 1991, pp. 158–159. .10
- Harold p. Ford, **CIA and the Vietnam Policymakers: Three Episodes: 1962-1968**, History Staff, CIA, 1998, pp. 89–90. .11
- Thomas C. Thayer, **War without Fronts**, Boulder CO: Westview, 1985, Inside: James H. Willbanks, **The Tet Offensive**, Colombia university press, New-York: 2006, p. 8. .12
- Ibid.** .12
- Ibid**, p. 90. .13
- Michael C. Hiam, 2006, p. 81. .14
- Harold p. Ford, **CIA and the Vietnam Policymakers: Three Episodes: 1962-1968**, History Staff, CIA, 1998, pp. 90. .15
- Ibid**, pp. 89–90. .16
- Ibid.** .17
- Ronnie E. Ford, 1995, pp. 164–165. .18
- Ibid.** .19
- James J. Wirtz, 1991, p. 160. .20
- VC part-time" במקור הוגדרו אותם אנשים באופן הבא: "guerrillas". .21
- Ronnie E. Ford, 1995, p. 103. .22
- George W. Allen ,**None so blind**, Ivan R. Dee, Chicago: 2001, p. 256–258. .23
- Ibid**, p 257. .24
- Ibid.** .25
- Ang Cheng guan, 2002, pp. 126–127. .26
- William T. Allison, **The Tet Offensive**, Routledge, New-York, 2008, p. 25 .27
- Ibid**, p. 24. .28
- Ronnie E. Ford, 1995, pp. 118–119. .29
- Ibid**, p. 147. .30
- Willard Pearson, The War in the northern provinces, Department of the Army, Washington D.C, 1975, p. 96. .31
- Ibid**, p 97. .32
- James J. Wirtz, 1991, p. 161. .33
- Michael C. Hiam, 2006, p. 5. .34
- Sam Adams, **War Of Numbers**, South Royalton, Vermont ,1994, p. 147. .35

הערות למאמר: סוד התבוסה האמריקנית בוויטנאם

1. גנראל וויליאם ווסטמורלנד, חייל מדווח, מערכות, תל-אביב, 1976, עמ' 286.
2. מייקל מקליר, מלחמת 10,000 הימים, מערכות, תל-אביב 1993, עמ' 211–195.
3. טל טובי, העייט נגד הלוטוס - מלחמות וייטנאם 1946–1975, אפי מלצר בע"מ מחקרים והוצאה לאור, תל אביב 2017, ע' 120

5. אמירה המיוחסת בין השאר לפסיכולוג קורט לוין, בשנות החמישים של המאה העשרים: **Kurt Lewin, Field theory in social science: Selected theoretical papers by Kurt Lewin**, Tavistock, London, 1952. מוכרת גם בטענה נגדית, גם אם הומוריסטית, ולפיה "בתיאוריה, יש קשר בין תיאוריה לפרקטיקה. בפרקטיקה, המצב שונה".

6. Gary Hamel & C.K Prahalad, **Competing for the Future**, Harvard Business School Press, 1994.

7. הנרי מינצברג, **ספארי אסטרטגיות**, הוצאת פקר, תל אביב, 2006.

8. מינצברג, בהקשר זה, כתב באמצע שנות התשעים של המאה העשרים על "סוף דרכו" של התכנון האסטרטגי: Henry Mintzberg, "Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies", **Long Range Planning** 27(3) (1994), pp. 12–21.

9. Michael E. Porter, "What is Strategy?", **Harvard Business Review** (November–December 1996), pp. 59–78.

10. בהקשר הביטחוני היינו קוראים לכך, כנראה, "מודיעין". קיים מקצוע כזה בעולם העסקים, הקרוי Business Intelligence או Competitive Intelligence – אך אין מדובר בהכרח בניתוח רחב של הסביבה התחרותית, אלא בעיקר באיסוף ובמיצוי מידע.

11. Henry Mintzberg, & James A. Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent", **Strategic Management Journal** 6 (3) (1985), pp. 257–272.

12. Ellen Earle Chaffee, "Three Models of Strategy", **The Academy of Management Review** 10 (1) (1985), pp. 89–98.

13. Lawrence Freedman, **Strategy: a History**, Oxford: Oxford University Press, 2013.

14. Mark F. Cancian et al, "Formulating National Security Strategy: Past Experience and Future Choices", CSIS, 6 October, 2017.

15. Chaffee, 1985, pp. 89–98.

16. Paula Jarzabkowski & Sarah Kaplan, "Strategy Tools-In-Use: A Framework for Understanding 'Technologies of Rationality' in Practice", **Strategic Management Journal** 36 (2015), pp. 537–558.

17. דוגמה בולטת להשפעת התרבות האסטרטגית הישראלית על האסטרטגיה הישראלית, וקונקרטיה על הגישה הישראלית להתרעה, ראו: Demitry Adamsky, "From Israel with Deterrence: Strategic Culture, Intra-war Coercion and Brute Force", **Security Studies** 26(1) (November 2016), pp. 157–184. דוגמה בולטת ועדכנית להשפעת התרבות האסטרטגית בהקשר הרוסי, ראו: Demitry Adamsky, "From Moscow with Coercion: Russian Deterrence Theory and Strategic Culture", **Journal of Strategic Studies** 41 (1–2) (September

הערות למאמר: בין מתקפת הטט בויטנאם למלחמת לבנון השלישית

1. אתר אינטרנט – AMERICAN MILITARY HISTORY – ARMY HISTORICAL SERIES' UNITED STATES ARMY CENTER OF MILITARY HISTORY https://history.army.mil/books/AMH/AMH-28.htm

2. נאום נשיא דרום וייטנאם נגויין ואן תיו מ־3 לספטמבר 1967.

3. עמיר רפפורט, "כך תיראה מלחמת לבנון השלישית?", **ISREALDEFENCE**, 23 בינואר 2015.

4. דו"ח ועדת אגרנט, ארכיון זה"ל ומערכת הביטחון.

5. עמיר רפפורט, "כשלי הלוגיסטיקה לא יחזור", **ISREALDEFENCE**, 5 באוקטובר 2012.

6. דו"ח ועדת אגרנט, ארכיון זה"ל ומערכת הביטחון.

7. רפפורט, 5 באוקטובר 2012.

8. ועדה בראשות האלוף אבי מורחי, שבדקה לאחר מלחמת לבנון השנייה את מוכנות מערך המילואים, המליצה בין היתר לבצע רהיארגון בכל תחום תקינת אמצעים בימ"חים, וללא התחכמות מושגית, דהיינו: תקימת צה"ל (תקן מבטא צורך מבצעי) – עמוד 340 בדו"ח וינגרד המסכם.

9. מתוך עדות מועדת וינגרד – כך, למשל, אמר מ"מ בגרוד: "הציוד שניתן בתוך הקיטבג הצבאי היה ישן ומיושן. רוב הציוד היה קרוע, דבר שהצריך חלק מאיתנו לעסוק ימים שלמים בהחלפת ציוד, קצין נוסף אמר בהופעתו בוועדת חוץ וביטחון: 'הגענו לימחיה' ומצאנו מחסנים בוזזים'".

הערות למאמר: להרוג את רומל

1. סטיבן פרספילד, להרוג את רומל, אריה ניר הוצאה לאור, רמות השבים, 2011.

2. אלדר ויזל, "הפגזת שדה התעופה מאזה ברמשק, מלחמת יום כיפור", בית התותחן, 2011.

3. "אסטרטגיית זה"ל" 2017, מרכיבי ההרתעה, 1, סעיף ב.

הערות למאמר: מה יכולה האסטרטגיה הביטחונית ללמוד מהאסטרטגיה העסקית?

1. שאול ברונפלד, "דם ודמים – על חשיבה צבאית וחשיבה כלכלית", **צבא ואסטרטגיה** 6 (1) (מארס 2004), עמ' 53–68.

2. Zafer Özleblebici & Cetin Pinto, "Procedia – Social and Behavioral Sciences", **International Journal of Research in Business and Social Science** 4(1), 2015, pp. 17–31.

3. Ross Harrison, **Strategic Thinking in 3D**, Potomac Books, Washington DC, 2013.

4. Peter m. Ginter & Andrew c. Rucks, "Can Business Learn from Wargames?", **Long Range Planning** 17(3) (June 1984), pp. 123–128; Gary F. Keller, "The Influence of Military Strategies on Business Planning", **International Journal of Business and Management** 3(5) (2008), pp. 128–134.

- Practice, Stanford, California: Stanford University Press, 2012.
- Ibid, p. 5 .36
- Ibid, p. 7 .37
- Joseph L. Votel, "Unconventional Warfare in the Gray Zone", **Joint Forces Quarterly** 80(1) (2016). http://www.arcic.army.mil/app_Documents/SLTF/Unconventional%20Warfare%20in%20the%20Gray%20Zone.pdf .38
- Ibid, pp. 7-8 .39
- Rosen, "Competitive Strategies: Theoretical Foundations, Limits, and Extensions." In: Thomas G. Mahnken, **Competitive Strategies for the 21st Century: Theory, History and Practice**, Stanford, California: Stanford University Press, 2012. .40
- Andy W. Marshall, "Long-Term Competition with the Soviets: A Framework for Strategic Analysis" Santa Monica, California: RAND, 1972. .41
- <https://www.defense.gov/News/Speeches/Speech-View/Article/606641> .42
- Rosen, 2012, p. 12. .43
- W.J Hennigan, "President Trump's new defense strategy is a return to the cold war", **TIME**, 19 January 2018. .44
- לכמה דוגמאות מייצגות ראו: יצחק בן-ישראל, הפילוסופיה של המודיעין, משרד הביטחון – ההוצאה לאור, 1999; Sherman Kent, **Strategic Intelligence for American World Policy**, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1951; L. K Johnson & J. J. Wirtz (ed.), **Strategic Intelligence - Windows Into a Secret World**, Los Angeles, California: Roxbury Publishing Company, 2004. .45
- אבנר ברנע, "ניתוח השוואתי של כשלונות מודיעיניים בתחום הלאומי ובתחום העסקי", אוניברסיטת חיפה, 2015. .46
- Jan P. Herring, "Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs", **Competitive Intelligence Review** 10 (2) (1999) pp. 4-14. .47
- התחום התחיל "לצבור תאוצה" בשנות השמונים של המאה העשרים. ראו, לרוגמה: Leonard M. Fuld, **Competitor Intelligence: How to Get It, How to Use It**, John Wiley & Sons, New York, 1985. .48
- Jonathan Calof, "Are We Really Becoming A Profession?" **Competitive Intelligence Magazine** 11(5) (2008), pp. 16-20. .49
- Benjamin Gilad, "Strategy Without Intelligence, Intelligence Without Strategy", **Business Strategy Series** 12(1) (2011), pp. 4-11. .50
- Klaus Solberg Søilen, "A Research Agenda for .51
- 2018), pp. 33-60.
18. לתיאור הגישה הישראלית לחדשנות צבאית כביטוי לתרבות אסטרטגית השמה דגש על פעולה ו"חיכוך" כבסיס לניסוח תפיסות, ראו: דמיטרי אדמסקי, **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**, מערכות, תל-אביב, 2012.
19. לתיאור מעניין, גם אם ביקורתי מאד, של התרבות האסטרטגית הישראלית והשפעתה על צה"ל – ראו: Avi Kober, "What Happened to Israeli Military Thought?", **Journal of Strategic Studies** 34(5) (2011), pp. 707-732.
20. ראו שני מאמרים בולטים בנושא הלמידה בצה"ל: תמיר הימן, "למידה במטה הכללי", **בין הקטבים** 8 (אוגוסט 2016), עמ' 29-11; יואב הריאבן, "מערכת הלמידה המטכ"לית – בין שמרנות להשתנות: תפיסת ההפעלה כמקרה מבחן", **בין הקטבים** 2 (יולי 2014), עמ' 83-95.
21. איתי ברון, המחקר המודיעיני – בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים, מערכות, תל-אביב, 2015.
22. דורון מצא, "ארבעת השבילים ב'פרס' המודיעין האסטרטגי", **מודיעין** – הלכה ומעשה 2 (אוגוסט 2017).
23. מרכז דרו 2016, מבוא לאמנות אופרטיבית, צה"ל: אגף המבצעים.
24. Gary Hamel, "The Future for Strategy", **European Management Journal** 11(2) (1993), pp. 150-157.
25. Ionut C. Popescu, "Grand Strategy vs. Emergent Strategy in the Conduct of Foreign Policy", **Journal of Strategic Studies** 41(3) (2017), pp. 438-460.
26. Christian Scholz, "Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit", **Long Range Planning** 20 (4) (1987) pp. 78-87.
27. H. Igor Ansoff, "Strategic Issue Management", **Strategic Management Journal** 1 (1980), pp. 131-148.
28. Tomi Laamen, et al., "The Role of Cognitive Load in Effective Strategic Issue Management", **Long Range Planning** (2017). pp. 1-15.
29. אדוארד לוטוואק, **אסטרטגיה של מלחמה ושלום** – מהדורה מתוקנת ומורחבת, מערכות, תל-אביב, 2002.
30. אבי כוכבי, ערן אורטל, "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה", **בין הקטבים** 2 (יולי 2014), עמ' 9-57.
31. יורם חמו, "בניין הכוח כמערכה – על אופטימיזציה ואסטרטגיה", **בין הקטבים** 6 (ינואר 2016), עמ' 38-11.
32. <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2017/12/NSS-Final-12-18-2017-0905.pdf>
33. <https://www.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf>
34. מייקל א. פורטר, **אסטרטגיה תחרותית: טכניקות לניתוח ענפים ומתחרים**, עתרת, הרצליה, 1991.
35. Thomas g. Mahnken (ed.), **Competitive Strategies for the 21st Century: Theory, History and**

- Information/Influence Warfare and Manipulation (August 8, 2017). in an Oxford Handbook of .Cybersecurity, 2018 Forthcoming
- 18-19, שם, 5.
- Blaise Cronin and Holly Crawford, "Information Warfare: Its Application in Military and Civilian Contexts", **The Information Society** 15 no.4 (February 1999), p. 258. 6.
- Robin Brown, "Information Operations, Public Diplomacy & Spin: The United States & the Politics of Perception Management", **Journal of Information Warfare** 1 no.3 (winter 2002), p. 41; 7.
- Clay Wilson, "Information Operations, Electronic Warfare, and Cyberwar: Capabilities and Related Policy Issues"- CRS Report for Congress (2007), p. 3. 8.
- Chief of Naval Operations, "OPNAV Instruction 3434.1- Psychological Operations" (1997), http://www.iwar.org.uk/psyops/resources/us/3434_1.pdf pp. 1-2. 9.
- Alfred Vasilescu, "Evolution of pathological communications military domains", International conference of scientific paper AFASES (May 2011), p. 282. 10.
- עופר אסף וגבי סיבוני, "קווים מנחים לאסטרטגיה לאומית במרחב הסייבר", מזכר 149, המכון למחקרי בטחון לאומי, 2015, עמ' 18-19. 11.
- Pascal Brangetto & Matthijs A. Veenendaal, "Influence Cyber Operations: The Use of Cyberattacks in Support of Influence Operations", 8th International Conference on Cyber Conflict (Tallinn: NATO CCD COE Publications) 2016, pp. 119, 122-123. https://ccdcoc.org/cycon/2016/proceedings/08_brangetto_veenendaal.pdf שם, עמ' 123. 12.
- The Information Warfare Site, "Information Operations", <http://www.iwar.org.uk/iwar/resources/jtf-cno/jioc.htm> Chairman of the Joint Chiefs of Staff Instruction, "Joint Information Operations Proponent"; http://www.dtic.mil/cjcs_directives/cdata/unlimit/3210_01.pdf 13.
- טל טובי, "מלחמת שכנוע", מערכות 352 (דצמבר 2013), עמ' 44-51; יונתן קונריקוס, "תודעה רבה", ביבשה 2 (יוני 2007). 14.
- Karen Parrish, "CentCom Counters ISIL Propaganda", July 6, 2016, U.S Department of Defense. 15.
- דימה אדמסקי, "ההתערבות הרוסית בסוריה: משמעויות אסטרטגיות ולקחים מערכתיים", עשתיונות 13 (נובמבר 2016), עמ' 22. 16.
- Maria Snegovaya, "Putin's Information Warfare Intelligence Studies in Business", **Journal of Intelligence Studies in Business** 6 (1) (2016), pp. 21-36. 17.
- Jonathan Calof, et al. "Integration of Business Intelligence with Corporate Strategic Management", **Journal of Intelligence Studies in Business** 7 (3) (2017), pp. 62-73. 18.
- Daniel Rouach & Patrice Santi, "Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes", **European Management Journal** 19 (5) (2001), pp. 552-559. 19.
- Roger Hilsman, **Strategic Intelligence and National Decisions**, Glencoe, Illinois: The Free Press, 1956. 20.
- Uri Bar-Joseph & Rose McDermott, **Intelligence Success and Failure: The Human Factor**, New York, NY: Oxford University Press, 2017. 21.
- Richard K. Betts, "Analysis, War and Decision: Why Intelligence Failures Are Inevitable", **World Politics** 31(1) (1978), pp. 61-89. 22.
- ראו דיון בסוגיית הבסיס האקרמי של המודיעין הביטחוני במאמר הבא - גם אם הוא מציע נקודות לשיפור, נראה כי הנחת היסוד שלו היא שהמודיעין הוא דיסציפלינה מוכרת ומבוססת: Stephen Marrin, "Improving Intelligence Studies as an Academic Discipline", **Intelligence and National Security** 31(2) (2016), pp. 266-279. 23.
- לביטוי של שתי גישות בנושא זה בהקשר הביטחוני ראו: דודי סימן טוב ושי הרשקוביץ, "ג'ישה שיתופית' ביחסי מודיעין-קברניט ברמה הלאומית - האם יש לה תוחלת?" אמ"ן יוצא לאור (יוני 2017) עמ' 77-94. למחקר היסטורי מקיף בנושא מערכת היחסים בין מנהיגים ואנשי מודיעין בהקשר הביטחוני והצבאי ראו את הספר שנערך על-ידי מייקל הנדל, מהמומחים הגדולים במאה העשרים לתחומי האסטרטגיה: Michael Handel (ed.), **Leaders and Intelligence**, London, England: Frank Cass, 1989. 24.

הערות למאמר: שימוש בלוחמת סייבר למבצעי השפעה צבאיים

- עמוס הראל, "מחלקת תודעה: צה"ל הקים גוף שיפעל מול מדינות זרות להשפעה על דעת הקהל", הארץ, 9 במרס 2018.
- Samantha Bradshaw and Philip Howard, "Troops, Trolls and Troublemakers: A Global Inventory of Organized Social Media Manipulation," (working paper no. 2017.12, University of Oxford, 2017), <http://comprop.oii.ox.ac.uk/wp-content/uploads/sites/89/2017/07/Troops-Trolls-and-Troublemakers.pdf>
- על משמעות ממד התודעה ראו: אל"ם שי שבתאי ורס"ן ליאור רשף, "מאמץ התודעה בצה"ל", מערכות 457 (אוקטובר 2014).
- Herbert Lin and Jaclyn Kerr, On Cyber-Enabled

August 2018.

36. Nakashima, 9 May 2017.
37. עמוס הראל, "מחלקת תודעה: זה"ל הקים גוף שיפעל מול מדינות זרות להשפעה על דעת הקהל", הארץ, 9 במרס 2018.
38. ניר דבורי, "מחלקת סייבר" חדשה באגף התקשוב של זה"ל", Israel Defense, 6 באפריל 2011.
39. נעמה זלצמן, אגף התקשוב וההגנה בסב"ר החדש יוצא לדרך, מערכת אתר זה"ל, 14 במאי 2017.
40. סא"ל (מיל') איל אינגבר, "התודעה כעקרון מלחמה", מערכות 465-466, (יוני 2016) עמ' 92-93.
41. אל"ם שי שבתאי ורס"ן ליאור רשף, "מאמץ התודעה בצה"ל", מערכות 457 (אוקטובר 2014), עמ' 36.

הערות למאמר: המפגש החשאי השלישי של קיסניג'ר ואסמאעיל בספטמבר 1973

1. מאיר בוימפלד, קפיצה למים הקרים, הוצאת אפי מלצר, 2017.
2. תיק 11-7048, מברק ל"ו\397 מהשגריר רבין למנכ"ל שמחה דיניץ, משרד ראש הממשלה, ארכיון המדינה.
3. מרדכי גזית, תהליך השלום 1969-1973, עם עובר, תל-אביב, 1984.
4. אהרון זאבי, "תכנית ההונאה המצרית", מערכות 289-290 (אוקטובר 1983).
5. תיקי מדינות המזרח התיכון במשרד קיסניג'ר בבית הלבן, מוזיאון ניקסון, תיק 6, ארגו 132, מצרים\אסמאעיל, מאי 20 ועד ספטמבר 30 1973 ותיק 7, ארגו 132, מצרים\אסמאעיל, 1 עד 31 באוקטובר 1973.
6. צבי זמיר ואפרת מס, בעיניים פקוחות, כנרת זמורה ביתן דביר, שוהם, 2011.
7. תיקי מדינות המזרח התיכון במשרד קיסניג'ר בבית הלבן, מוזיאון ניקסון, תיק 7, ארגו 132, מצרים\אסמאעיל, 1 עד 31 באוקטובר, 1973.
8. פרוטוקול המפגש החשאי השני של קיסניג'ר ואסמאעיל מחוץ לפריס 20 במאי 1973 <http://nsarchive.gwu.edu/1973> .NSAEBB/NSAEBB98/octwar-02a.pdf
9. גזית, 1984, עמ' 14.
10. תיק 4-7550א, דיניץ-גזית עניינים מדיניים שונים, 22.8-4.4, 1973, ארכיון המדינה.
11. גזית, 1984, עמוד 14.
12. תיקי מדינות המזרח התיכון במשרד קיסניג'ר בבית הלבן, מוזיאון ניקסון, תיק 6, ארגו 132, מצרים\אסמאעיל, 20 במאי ועד 30 בספטמבר 1973.
13. אין עדות לכך שהפגישה נדחתה או התבטלה מעבר לשלושת המסמכים המעידים על קביעתה, המתוארים תיקי מדינות המזרח התיכון במשרד קיסניג'ר בבית הלבן, מוזיאון ניקסון, תיק 6, ארגו 132, מצרים\אסמאעיל, מאי 20 ועד ספטמבר 30 1973.
14. עדות מרדכי גזית מתוך תיק שהכין ומסר לוועדת אגרנט, מוצג 58, "הנרי קיסניג'ר, מ"ו בספטמבר עד 30 בנובמבר".
15. מרדכי שלו לגזית, מברק בהול, 6 באוקטובר, ל"ו\554, ארכיון המדינה.

- in Ukraine – Soviet Origins of Russia's Hybrid Warfare", **Russia report** 1 (September 2015), p. 12.
19. Ibid, 10-11.
20. Azhar Unwala & Shaheen Ghori, "Brandishing the Cybered Bear: Information War and the Russia-Ukraine Conflict", **Military Cyber Affairs** 1, no.1 (2015), p. 2.
21. Snegovaya, 11.
22. "Military 'mask': British Army gets 'information warfare' focus, says top general", RT, 18 February, 2015.
23. British Army, 77th Brigade.
24. Gareth Corfield, "Army Social Media Psyops Bods Struggling to Attract Fresh Blood", The Register, 3 January, 2017.
25. George Allison, "What does the secretive 77th Brigade do?", UKDJ, 21 June, 2016.
26. Deborah Haynes, "Britain to create 2,000-strong cyber force to tackle Russia threat", Sky News, 21 September, 2018.
27. Vaughan Bell, The Guardian, 16 August, 2015. "Britain's 'Twitter troops' have ways of ...making you think
28. Ben Quin, "Revealed: the MoD's secret cyberwarfare programme", The Guardian, 14 March 2014.
29. Karen Parrish, "Centcom Counters ISIL Propaganda", U.S. Department of Defense, 6 July 2016.
30. Michael Hoffman, "US Air Force Targets and Destroys ISIS HQ Building Using Social Media", Defenstetech, 3 June 2015.
31. David Sanger, "U.S. Cyberattacks Target ISIS in a New Line of Combat", New-York times, 24 April 2016.
32. Ellen Nakashima, "U.S. Military Cyber Operation to Attack ISIS Last Year Sparked Heated Debate Over Alerting Allies", The Washington Post, 9 May 2017.
33. David E. Sanger and Eric Schmidt, "U.S. Cyberweapons, Used Against Iran and North Korea, Are a Disappointment Against ISIS", New York Times, 12 June 2017.
34. Ellen Nakashima, "U.S. Military Cyber Operation to Attack ISIS Last Year Sparked Heated Debate Over Alerting Allies", Washington post, 9 May 2017.
35. National security archive, "Joint Task Force ARES and Operation GLOWING SYMPHONY: Cyber Command's Internet War Against ISIL", 13

- 109–112.
3. "40 שנה ליום הכיפורים", הארץ, 13 בספטמבר 2013.
 4. אמיר אורן, "הנרי קיסינג'ר: אתם יודעים שהצלנו אתכם ב-73, נכון?", הארץ, 4 באוקטובר 2013.
 5. ברוך זיסר, "משחקים, אסטרטגיות ותיאוריות השחקן הרציונלי", בתוך: ברוך זיסר, מדע המדינה לגווניו: אסכולות וגישות בחקר הפוליטיקה, האוניברסיטה הפתוחה, תל-אביב, 1993, עמ' 333–345.
 6. אמירה גלין, משא ומתן: המימד החבוי, רמות, תל-אביב, 2005, עמ' 24–39.
 7. שם, עמ' 41–63.
 8. אבא אבן – אוטוביוגרפיה, פרקי חיים, ספרית פועלים, תל-אביב, 1978, עמ' 504–505.
 9. חנוך ברטוב, דוד – 48 שנה ועוד עשרים יום, מעריב, תל-אביב, 1978, עמ' 12–13.
 10. דוד בוקעי, "קיסינג'ר, ישראל, וסוגיית הרכבת האווירית במלחמת יום הכיפורים", נתיב (ספטמבר 2002).
 11. שלמה נקדימון, סבירות נמוכה, רביבים, תל-אביב, 1982, עמ' 165.
 12. שם, עמ' 190.
 13. אורן אמיר, "אתה תשיג את המטוסים, אנחנו נטפל בקונגרס", הארץ, 21 בספטמבר 2007.
 14. סיפורו של שייקה ברקת: רגעים שחורים בבית הלבן: <https://www.youtube.com/watch?v=vgcJMyGQJ9>
 15. Elmo R. Zumwalt, **On Watch: A Memoir**, New York: Quadrangle, 1976, pp. 395–449.
- הערות למאמר: הבעת דעה בכתב על-ידי מפקדים בכירים בצה"ל**
1. סא"ל בעז זלמנוביץ, "הפקודה לכתוב", מערכות 451 (אוקטובר 2013).
 2. Lev S. Vigotsky, **Thought and Language**. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1986.
 3. Donald Schön, A, **The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action**, New York: Basic Books, 1983.
 4. מעין אלכסנדר ואור שמש, "הצמחת תנועה חברתית דרך המדיה הדיגיטלית", קרן טראמפ (ספטמבר 2016).
 5. תא"ל יוסי היימן, "סגולות הקצין בצה"ל", מערכות 389 (מאי 2003).
 6. צביקה פיירהאוזן, "אקדמיזציה בצה"ל – מחשבות", מסמך פנימי בצה"ל, 2017.
 7. זלמנוביץ, 2013; דותן דרוק, כתיבת מאמר דעה מקצועי על-ידי מפקדים – הצעה למתכונת (טיוטה), מסמך פנימי בצה"ל, 2015.
 8. אל"ם אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה עצמאית", מערכות 433 (אוקטובר 2010).
 9. אבי גיל, "פיתוח ידע ותהליכי מידה מבצעיים – שיח מקדם או שיח מטשטש?", בין הקטבים 8 (אוגוסט 2016).
16. שמואל גורדון, 30 שעות באוקטובר, מעריב, תל-אביב, 2008.
 17. הדיווח המיוחד והמעוכב של קיסינג'ר לנשיא ניקסון, 6 באוקטובר בבוקר שעות ניריורקי: <https://nsarchive2.gwu.edu/NSAEBB/NSAEBB98/octwar-10.pdf>
 18. תיקי מדינות המזרח התיכון במשרד קיסינג'ר בבית הלבן, מוויאון ניקסון, תיק 7, ארגו 132, מצרים\אסמאעיל, 1 עד 31 באוקטובר, 1973.
 19. עדות דיין בוועדת אגרנט, 11 בפברואר 1974, ארכיון משרד הביטחון וצה"ל.
 20. מברקים ל"ו\554 ול"ו\555, הציר בשגרירות בושינגטון מרדכי שלו למנכ"ל משרד ראש הממשלה מרדכי גזית, 6 באוקטובר 1973, ארכיון המדינה.
 21. דיווח של קיסינג'ר לנשיא ניקסון, 6 באוקטובר 1973 – <https://nsarchive2.gwu.edu/NSAEBB/NSAEBB98/octwar-10.pdf>
 22. פרוטוקול הפגישה השנייה של הקבוצה של וושינגטון למבצעים מיוחדים (WSAG), Washington Special Action Group, בערב 6 באוקטובר 1973 בהשתתפות יושב הראש הקבוע של הקבוצה הנרי קיסינג'ר.
 23. Arnon Gutfeld and Boaz Vaneik, "A Situation That Had to Be Manipulated": The American Airlift to Israel During the Yom Kippur War", **Middle Eastern Studies** 52 (2016).
 24. דיווח של קיסינג'ר למחלקת המדינה, 23 באוקטובר 1973 <https://nsarchive2.gwu.edu/NSAEBB/NSAEBB98/octwar-63.pdf>
 25. דיווח של מזכיר המדינה הנרי קיסינג'ר לצוות שלו במחלקת המדינה בסיום המלחמה, 23 באוקטובר 1973.
 26. דוח פוסט מורטם של ראש ה-CIA קולבי מדצמבר 73 מצטט את ויליאם קוואנדרט, יועצו של קיסינג'ר מהמועצה לביטחון לאומי, באומרו כי קיסינג'ר קיבל מידע על המלחמה מברז'נייב ולא שיתף במידע את ה-CIA ואת שאר גופי המודיעין האמריקנים. ויליאם קוואנדרט מתוך דוח הפוסט מורטם של ראש ה-CIA ויליאם קולבי, דצמבר 1973.
 27. Rami Rom, Amir Gilat and Rose Mary Sheldon, "The Yom-Kippur War, Dr. Kissinger, and the Smoking Gun," **IJIC** 2 (March 2018), p. 361.
 28. בפתחת הדיווח של קיסינג'ר למחלקת המדינה האמריקנית בתום המלחמה, קיסינג'ר אומר בגאווה שמחלקת המדינה שיחקה תפקיד מרכזי במשבר של השבועות האחרונים במזרח התיכון (מלחמת יום הכיפורים) ושחברים של המחלקה תיפקדו במשבר באופן יוצא מהכלל. <https://nsarchive2.gwu.edu/NSAEBB/NSAEBB98/octwar-63.pdf>
- הערות למאמר: יעדים ואינטרסים במשא ומתן**
1. שמואל גורדון, 30 שעות באוקטובר, מעריב, תל-אביב, 2008.
 2. William B. Quandt, **Peace Process: American Diplomacy and the Arab-Israeli Conflict Since 1967**, University of California Press, 2005, pp.

ראה אור בהוצאת
מערכות



מאיר פינקל

הרמטכ"ל



מחקר השוואתי של שישה היבטים
בתפקודו של מפקד הצבא



02624.צ.ד

ISSN 0464-2147