



גיליון 484 | תמוז התשע"ט | יולי 2019

כיצד רוסיה מצליחה להפיק תועלת מהמשבר הסעודי-מערבי לאחר רצח ג'מאל חאשקג'י?



בגיליון: שינוי תפיסת ההכשרה הפיקודית בקורס חובלים - סיכום תהליך | קיצור תולדות התמרון | שכלול כוח המחץ - כיווני התפתחות לתמרון היבשתי הרב-זרועי | התמרון היבשתי הרב-זרועי לנוכח אתגרי העתיד | ניידות ותמרון בשדה הקרב - גורם הקרקע ומושגי יסוד בלחימה | יחסי הגומלין בין הקצינים והנגדים בצה"ל | מ"לשון אדומה" ל"סדין אדום" | קלאוזוביץ' והטרור הימי נגד ישראל בשנים 1974-1994 | איכות היא שם המשחק - יעול פקודת המבצע



גיליון 484 | תמוז התשע"ט | יולי 2019

<http://maarachot.idf.il>

מפקד מערכות: אמיר גילת

העורך: עדי לרנר

עורכת המשנה: מירב אברהמי כהן

חברת מערכת: אביטל רנב-שושני

רכז המערכת: רוי אשכנזי

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

ISSN 0464-2147

טלפון: 03-7607585 פקס: 03-6282913

דוא"ל המערכת: maarachotp@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: maarachotp@gmail.com

הודפס בדפוס רבגון

יצא לאור באמצעות משרד הביטחון - ההוצאה לאור

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם האישית

של הכותבים.

תגובות למאמרים יפורסמו בגיליון העוקב בלבד.

צילום השער:

נשיא רוסיה ולדימיר פוטין עם הנסיך הסעודי מוחמד בן סלמאן (עמוד 4)



ראש הממשלה הראשון של ישראל, דוד בן-גוריון, ציין בספרו **בהילחם ישראל** כי: "האויב המסוכן ביותר לביטחון ישראל זוהי האינרציה המחשבתית של אלה האחראים לביטחון".

הרעיון של התמדה ושל אמונה בקיים ושימורו אינו תמיד דבר רע, אך כאשר הדבר מביא לקיבעון מחשבתי - יש לבחון מחדש את התפיסות שהשתרשו ולשקול את החלפתן בתפיסות רלוונטיות יותר לאותה עת.

אחד המסרים העומדים בליבת משנתו של הרמטכ"ל, רא"ל אביב כוכבי, הוא החדשנות - לטובתו אף תוכננה חטיבה שלמה שתאחד בין פעילויות המו"פ השונות. כאשר מביטים על המונח "חדשנות" עולה מיד לראש הפן הטכנולוגי, אך חדשנות היא כיצד לחשוב מחוץ לקופסה בכל נושא, ואיך יש לבדוק פתרונות שלא תמיד עולים בקנה מידה עם התפיסה הקונבנציונלית.

הבחינה של פתרונות למצב קיים עלתה לדוגמה במסמך "אסטרטגיית צה"ל" שפורסם על-ידי הרמטכ"ל דאז, רא"ל (מיל') גדי איזנקוט, בנוגע לנקודת האיזון בין הפעלת האש ובין הפעלת התמרון היבשתי. הרמטכ"ל טען כי יש לשנות את הגישה, כדי לייצר סינרגיה טובה יותר ביניהם. האויב השתנה, והמלחמה הבאה עשויה להיות שונה באופן מהותי מסבבי הלחימה של שלושת העשורים האחרונים. על כן עלה הצורך להתאים את המענה לאתגרים החדשים.

הצורך בתפיסה מטכ"לית בכל הנוגע לתמרון היבשתי הרב-זרועי הביא את המעבדה התפיסתית באמ"ץ לערוך מחקר מקדים, שמטרתו ליצור מסד ידע תיאורטי-תורתי משותף. לאורך הגיליונות האחרונים של מערכות נפרש המחקר, שגם לאחר סיומו מעלה יותר שאלות מתשובות - וזו מטרתו העיקרית.

כאשר מעיינים בכתבי בן-גוריון, אבי תפיסת הביטחון של ישראל, ניתן לראות כי מסריו, שנכתבו בשנות ה-50 של המאה ה-20, תקפים לאתגרים עמם מתמודד צה"ל כיום: תמרון, הכרעה באמצעות קיצור המלחמה, לקיחת הלחימה לשטח האויב - כל אלה רלוונטיים היום למרות האתגרים שהתחדשו והאויב ששינה פניו.

הפתח לדיון, הכיוונים למחשבה והיציאה מן הקופסה - הם אלו שיעסיקו את קציני צה"ל לקראת האתגרים הבאים, ולא יותירו אותם באינרציה מחשבתית. הם יובילו אותם לחדשנות - בכל התחומים. לצורך כך עליהם לבחון את ההיסטוריה מחד גיסא, אך להתאים את המנגנונים השונים לאויב החדש מאידך גיסא. להישען על העבר, בבואנו לבנות את העתיד.

עדי לרנר,

העורך הראשי

4 | כיצד רוסיה מצליחה להפיק תועלת מהמשבר הסעודי-מערבי לאחר רצח ג'מאל חאשקגי?

דניאל ראקוב, חוקר אקדמיה המתמחה במערכות המעצמות במזרח התיכון

רצח העיתונאי ג'מאל חאשקגי באוקטובר 2018 הציף על פני השטח את מערכת היחסים המורכבת בין סעודיה והמערב. וכך בצד שימור הדומיננטיות האמריקנית בטווח הנראה לעין, נראה כי יוסיף להתחזק תפקידן האזורי של רוסיה וסין על חשבונה. גם לישראל יש עניין במהלכים הנרקמים בזירה, ועליה לשקול את היתרונות בטווח הקצר לעומת הסיכונים בטווח הארוך.

12 | שינוי תפיסת ההכשרה הפיקודית בקורס חובלים - סיכום תהליך

אל"ם יובל אילון, מפקד הזירה הימית הדרומית, זרוע הים

רס"ן יגל שרעבי, רמ"ד מיון והערכה, זרוע הים

חובל של היום אינו החובל של פעם. השתנות הדורות, מקורות ההנעה לשירות והחברה שממנה צומחים החובלים הבאים, מובילים לשינוי ממשי במאפייני אוכלוסיית החובלים. המאמץ העתידי יהיה להמשיך ולהתאים עבורם את תהליכי ההכשרה, הלמידה והפיתוח, בהתאמה למציאות משתנה זו.



20 | המעבדה התפיסתית - הקדמה

אל"ם (מיל) יובל בזק, ראש צוות פיתוח תפיסת התמרון במעבדה התפיסתית, רמ"ט אוגדה 91

אל"ם (מיל) פרופ' גבי סיבוני, המתודולוג הראשי של המעבדה התפיסתית בצה"ל, ראש תוכנית צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי

22 | קיצור תולדות התמרון

אל"ם (מיל) יובל בזק, ראש צוות פיתוח תפיסת התמרון במעבדה התפיסתית, רמ"ט אוגדה 91

אל"ם (מיל) פרופ' גבי סיבוני, המתודולוג הראשי של המעבדה התפיסתית בצה"ל, ראש תוכנית צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי

דבריו של דוד בן-גוריון בשנות ה-50 של המאה ה-20: "אנו חיים באחת התקופות המעורעות ביותר בהיסטוריה האנושית", נותרו רלוונטיים גם היום. המציאות תמשיך ותשנה את פניה והמלחמה את דרכיה. המנצחים יהיו אלו שישכילו להבין טוב יותר ומהר יותר את טבעם של השונויים, ולהכין היטב ובזמן את הכלים המתאימים.

30 | התמרון היבשתי הרב-זרועי לנוכח אתגרי העתיד

אל"ם (מיל) פרופ' גבי סיבוני, המתודולוג הראשי של המעבדה התפיסתית בצה"ל, ראש תוכנית צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי

אל"ם (מיל) יובל בזק, ראש צוות פיתוח תפיסת התמרון במעבדה התפיסתית, רמ"ט אוגדה 91

ההיסטוריה של המלחמות מראה כי ניצחון והפסד אינם קשורים בהכרח ליחסי העוצמה, אלא לאופן בו צופות המדינות את שדה הקרב העתידי ומכינות את הכוחות אליו. העימותים העתידיים יהיו שונים מהותית מהמערכות של שלושת העשורים האחרונים, ועל כן יש לבנות ולשכלל את הכוח היבשתי כבר היום, לנוכח האתגרים הצפויים בשדה הקרב העתידי.

38 | שכלול כוח המחץ - כיווני התפתחות לתמרון היבשתי הרב-זרועי

אל"ם (מיל) פרופ' גבי סיבוני, המתודולוג הראשי של המעבדה התפיסתית בצה"ל, ראש תוכנית צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי

אל"ם (מיל) יובל בזק, ראש צוות פיתוח תפיסת התמרון במעבדה התפיסתית, רמ"ט אוגדה 91

ההימנעות מהפעלתם של הכוחות המתמרנים בעימותי העשורים האחרונים שחקה את כשירותם, אך לא פחות מכך את רוחם ואת הביטחון ביכולתם, יש לסגל חשיבה אחרת - שינוי משמעותי במבנה, בארגון ובאופן הפעלתם של כוחות היבשה, כדי להכניס כראוי לאתגרי העימותים הבאים.

46 | ניידות ותמרון בשדה הקרב - גורם הקרקע ומושגי יסוד בלחימה

אל"ם (מיל) ד"ר בני מיכלסון, יו"ר העמותה הישראלית להיסטוריה צבאית, לשעבר רמ"ח היסטוריה

כדי להכתיב לאויב את מהלכיו ולערער את שיווי משקלו, אין הכרח שהעוצמה הכוללת בקרב נתון תעלה על עוצמת האויב באותו קרב. אם ניתן יהיה לנצל כראוי את איכות כוח האדם, את גורם הזירה ואת גורם התנועה, ניתן אף בתנאים של יחסי כוחות כוללים לא נוחים להגיע למצבים שבהם תושג עדיפות מקומית בנקודות התורפה ובנקודות המפתח. על-ידי כך יזכר האויב ותבוצע המשימה.

50 | מיצוי הכוח - האמנם יחסי הגומלין בין הקצינים והנגדים בצה"ל

סא"ל שירת שוסטר, מפקדת צוות בפו"ם אפק

מערכת היחסים בין הקצינים והנגדים בצה"ל אינה במצב אידיאלי. ברגע שנשקיע בשיפור מערכות היחסים וחיזוק האמון בין הנגדים והקצינים, נוכל לשפר את אפקטיביות העבודה המשותפת שלהם ואת מיצוי היכולות של כל אחד מהם בנפרד.

56 | מ"לשון אדומה" ל"סדין אדום" - תרומת אוגדת ההונאה להכרעה הקרקעית בסני במלחמת ששת הימים

אל"ם (מיל) ד"ר אלדד קולנשר, מומחה למנהיגות ארגונית

"לשון אדומה" הוא מבצע ההונאה המשמעותי ביותר של צה"ל. כל תכנון מבצעי, החל מהרמה הטקטית דרך הרמה האופרטיבית ובוודאי ברמה האסטרטגית, צריך לחתור לאיתור ויישום תחבולה - כרעיון המרכזי של שיטת הביצוע.

60 | קלאוזביץ' והטרוו הימי נגד ישראל בשנים 1974-1994

רס"ן עמיחי רחמים, זרוע הים

מומלץ לכלל העוסקים במציאת פתרונות מבצעיים לאתגרי השעה הביטחוניים להיעזר בהגותו של קלאוזביץ', על-מנת לשאוב רעיונות ועקרונות שייסיעו בבניית המענה לאתגרי הביטחון שעומדים לפתחנו.

66 | איכות היא שם המשחק - ייעול פקודת המבצע

סא"ל עידן ניר, רע"ן חש"ן במא"ש

פקודת המבצע היא אחד מהכלים הפיקודיים שיש למפקד, על-מנת להסביר את השיקולים לתוכניתו המבצעית, ואולם, הפקודה התארכה באופן מהותי והפכה ללא יעילה. פקודה נגישה תגשר על פער ההבנה בין הרמה הממונה לכפופה, תשפר את השיח המקצועי והמבצעי בנוהל קרב ובניהול קרב, ועל-ידי כך תשפר את הקטלניות בקרב.



לשון | מלחמה

70 | "לא על החרב לבדה"

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

72 | הערות שוליים

כיצד רוסיה מצליחה להפיק תועלת מהמשבר הסעודי-מערבי לאחר רצח ג'מאל חאשקג'י?

רצח העיתונאי ג'מאל חאשקג'י באוקטובר 2018 הציף על פני השטח את מערכת היחסים המורכבת בין סעודיה והמערב. וכך בצד שימור הדומיננטיות האמריקנית בטווח הנראה לעין, נראה כי יוסיף להתחזק תפקידן האזורי של רוסיה וסין על חשבונה. גם לישראל יש עניין במהלכים הנרקמים בזירה, ועליה לשקול את היתרונות בטווח הקצר לעומת הסיכונים בטווח הארוך



נשיא רוסיה ולדימיר פוטין עם הנסיך הסעודי מחמד בן סלמאן. עבור בן סלמאן ועבור אביו המשבר הבהיר כי גם המנהיגים האמריקניים המסורים ביותר אינם יכולים לעמוד לצדם בכל מחיר



דניאל ראקוב, חוקר אקדמיה המתמחה במעורבות המעצמות במזרח התיכון

משלימה" לשימור הישרדותם של המשטרים הסמכותניים במזרח התיכון.

המאמר יתמקד במקרה הבוחן של הקשר הרוסי-סעודי, ובהשלכות של המשבר המערבי-סעודי על קשר זה, בעקבות רצח העיתונאי ג'מאל חאשקג'י באוקטובר 2018. מקרה בוחן זה יסייע להמחיש את המנגנון, לפיו רוסיה וסין מכרסמות בהשפעה האמריקנית במזרח התיכון.

יחסי רוסיה-סעודיה בטרם המשבר

ברית המועצות הייתה המדינה הראשונה שהכירה בעצמאותה של ערב הסעודית ב-1925, אך ב-1938 נותקו היחסים. עד אז סייעו הסובייטים למשפחת אל-סעוד להראות ללונדון שיש לה חלופות אסטרטגיות נוספות, בניסיון לייצר לעצמה מרחב תמרון מדיני⁴. ואולם, לאורך שנות המלחמה הקרה צידדו הסעודים במערב. במלחמת תימן בשנות ה-60 של המאה ה-20, ובמלחמה באפגניסטן עשרים שנים לאחר מכן, מצאו עצמם הסובייטים והסעודים משני צדי המתרחש של המחנות הלוחמים. רק ב-1990 חודשו היחסים הדיפלומטיים בין המדינות, סביב מלחמת המפרץ הראשונה ובעקבות יציאתה של ברית המועצות מאפגניסטן. עם זאת, גם רבע מאה לאחר מכן הם הוסיפו להתאפיין בניגוד אינטרסים.

הדומיננטיות בסוריה משמעותית ביותר כיום עבור מעמדה של רוסיה במזרח התיכון, והיא מייצרת עבור מוסקבה מגוון פוטנציאליים אסטרטגיים מול מדינות האזור והמעצמות

לאורך שנות ה-90 של המאה ה-20 וראשית שנות האלפיים נתפסה הבדלנות המוסלמית בקווקז, בדרום רוסיה ובפרט מלחמת האזרחים בצ'צ'ניה, כאתגר המרכזי המאיים על שלמותה הטריטוריאלית של רוסיה. סעודיה תמכה כספית בהתעוררות האסלאם במרחב הפוסט-סובייטי, ולכן נתפסה בעיני הרוסים כחתרנית וכמאיימת על מעמדם מול המדינות המוסלמיות החדשות במרחב. הסעודים מצידם סלדו מקשריה של רוסיה עם עיראק של צדאם חסין ועם איראן, והתחרות בין השתיים בשווקי הנפט לא סייעה להתקרבותן.

במהלך כהונתו השנייה של ולדימיר פוטין כנשיא רוסיה בין השנים 2004-2008 נעשו ניסיונות רציניים להתקרבות הדדית, וייצוב הבעיה הצ'צ'נית סלל את הדרך לכך. המשטר הסמכותני בעל הייחוס האסלאמי והנאמן לקרמלין שהוקם בצ'צ'ניה, בהובלת משפחת קדירוב, הפך לאורך השנים אחד מצירי הקשר המרכזיים בין רוסיה וסעודיה. רוסיה העניקה לסעודיה תפקיד מתוחם במסגרת טיפוח הממסד המוסלמי הנאמן למדינה, ואף הצטרפה ב-2005 כמשקיפה ל-OIC (ארגון לשיתוף פעולה אסלאמי - Organization of Islamic Cooperation), שנקרא באותה העת "Organization of Islamic Conference".

הביקור ההיסטורי של פוטין בריאד ב-2007 היה אבן דרך חשובה בנרמול היחסים, אך הוכיח שלא די בפגישות הבכירים

ההתערבות הצבאית הרוסית בסוריה בסוף 2015, הבליטה את מאמציה של מוסקבה לחזק את מעמדה במזרח התיכון. בעוד שתשומת הלב הישראלית ממוקדת בקשריה של רוסיה עם משטר אסד ועם איראן, התבוננות רחבה יותר מגלה מאמץ רוסי שיטתי להרחיב קשרים עם כלל המדינות במזרח התיכון. זאת באופן שעשוי בעתיד להרחיב את קשת הנושאים שעל סדר היום הישראלי-רוסי.

סט הכלים של רוסיה מוגבל, ועוצמותיה הלאומיות, בדגש על המישור הכלכלי-טכנולוגי, נחותות ביחס לארצות הברית. עם זאת, המודעות למגבלות והגישה הפרואקטיבית מצליחות להעניק לקרמלין משקל רב בענייני ביטחון לאומי עבור מדינות המזרח התיכון.

הדומיננטיות בסוריה משמעותית ביותר כיום עבור מעמדה של רוסיה במזרח התיכון, והיא מייצרת עבור מוסקבה מגוון פוטנציאליים אסטרטגיים מול מדינות האזור והמעצמות¹. לרוסיה זכות וטו במועצת הביטחון של האו"ם, ומנגנון דיפלומטיה רב-צדדית משובלל שיכול לשרת שחקנים באזור. מוסקבה היא שחקן בולט בשוק הנפט והגז, החיוני למדינות רבות באזור. כספקית של טכנולוגיה צבאית וגרעינית-אזרחית, לרוסיה יתרון בעלות-תועלת מול המערב, והיא אינה מתנה עסקאות בתחומים אלה ברקורד נקי בסוגיית זכויות האדם². רוסיה מתנגדת לשינוי המשטרים הסמכותניים באזור, מקבלת פעילותם נגד ארגוני האופוזיציה, ולעתים אף מסייעת במישרין לפעילות זו.

המדינות במזרח התיכון מתקשות להתעלם מ"חיבוק הדוב" הרוסי, אך מוצאות בו דרכים לקדם פתרונות לאתגריהן. המדינות הסוניות אינן ממהרות להחליש קשריהן עם ארצות הברית, והקשרים עם רוסיה מספקים להן יכולת מיקוח משופרת מול השותפות המערביות. הן לא רואות את רוסיה כאויב, ובויכוח הערכי בין המודל הדמוקרטי-ליברלי המערבי ובין המודל הסמכותני הרוסי - מדינות האזור קרובות יותר לרוסיה מאשר למערב³.

מלבד ההשפעה הרוסית, הדומיננטיות של ארצות הברית בקרב המדינות הסוניות במזרח התיכון מאותגרת גם על ידי חלחולה של ההשפעה הסינית. בייג'ינג, שהפכה לשותף המסחרי המוביל כמעט של כל המדינות במזרח התיכון, פועלת לקשור אותן לתוכניתה הגלובלית "החגורה והדרך", בדמות פרויקטי תשתית כלכליים. בדומה לרוסיה, סין מציעה את מרכולתה בתחומי הטכנולוגיה הצבאית והגרעינית-אזרחית, וגם המודל הסמכותני הסיני אינו מעורר חשש בקרב מדינות המזרח התיכון.

לדעתי, בצד שימור הדומיננטיות האמריקנית במזרח התיכון בטווח הנראה לעין, יוסיף להתחזק תפקידן האזורי של רוסיה וסין, על חשבון ארצות הברית, שנתפסות כ"תעודת ביטוח

(קבוצת ריאד). רוסיה מנגד נתפסה כמי שמסייעת לקידום ההשפעה האיראנית.⁷ בראשית 2017 חלה תפנית חיובית בקנה מידה היסטורי, ביחסים הרוסיים-סעודיים. הקשרים בוססו על-ידי הצורך המשותף והדוחק להעלות את מחירי הנפט, שהקשו מאוד על שתי הכלכלות. במוקד ההתקרבות עמד ההסכם בין רוסיה ל-OPEC (Organization of the Petroleum Exporting Countries - ארגון המדינות המייצאות נפט) לצמצום ההפקה, שהפיח חיים חדשים בקרטל המתפורר, שר האנרגיה הרוסי אמד את רווחי העסקה (נכון לדצמבר 2018) ב-120 מיליארד דולר, כ-7% מהתוצר הלאומי הגולמי ברוסיה. תהליכים נוספים שהתרחשו לאורך 2015-2017 תרמו גם הם להפשרת היחסים בין המדינות:

- הפגנת המחויבות הרוסית לנוכחות צבאית ופוליטית ארוכת-טווח במזרח התיכון.
- האגרסיביות שגילו הרוסים בענישתה של תורכיה בעקבות תקרית הפלת המטוס הרוסי בנובמבר 2015.
- הצהרות הנשיא האמריקני דונלד טראמפ על הכוונה לפנות את סוריה מחיילים אמריקנים.
- ההישגים הצבאיים של רוסיה בסוריה, וירידת חשיבות הסוגיה הסורית בסדר היום הסעודי.⁸

ביטוי בולט לחשיבות הקשרים המתפתחים היה ביקור הגומלין התקדימי של המלך סלמאן בן עבד אל-עזיז במוסקבה באוקטובר 2017. הרוסים יצאו מגדרם כדי להעניק לו כבוד מלכים; הסכמים והצהרות משותפות נחתמו, לרבות תיקוף הנכונות הסעודית לבחון רכישת מערכות נשק משמעותיות וכורים גרעיניים רוסיים, והצהרת כוונות סעודית לגבי הנכונות להגדיל את ההשקעות במשק הרוסי.⁹

עלייתו של סלמאן בן עבד אל-עזיז ממשפחת אל-סעוד לכס המלוכה הסעודי, וביקוריו של בנו, הנסיך מחמד בן סלמאן במוסקבה החל ב-2015, בישרו על ניסיון לפתוח דף חדש ביחסי שתי המדינות

כבעבר, רק חלק קטן מן ההסכמים ייצגו התחייבות סעודית בלתי חוזרת לחוזים ממשיים. במקביל, ריככה סעודיה את התנגדותה למשטר אסד, והלכה כמה צעדים מדודים לקראת רוסיה בהסדרה הפוליטית בסוריה, בעיקר במסריה הממתנים ל"קבוצת ריאד" של האופוזיציה הסורית הגולה.

השיפור ביחסים הרוסיים-סעודיים ב-2017-2018 התבלט על רקע ההידרדרות המתמשכת ביחסי רוסיה-ארצות-הברית. דווקא בשעה שהממסד הפוליטי-ביטחוני בווינגטון הוקיע את הקשרים עם הקרמלין, והפעיל על שותפיו לחצים כדי לצמצם אותם, סעודיה הייתה נכונה להעניק לפוטין לגיטימציה פומבית באמצעות ביקורי המלך ויורש העצר במוסקבה.

נדמה, שבאמצע 2018 הורידה ריאד פרופיל בפומביות היחסים עם מוסקבה כמענה ללחץ אמריקני-בריטי שהופעל עליה. בארבעה חודשים וחצי בין סיום ביקור בן סלמאן



נשיא רוסיה ולדימיר פוטין בפגישה עם מלך סעודיה סלמאן בן עבד אל-עזיז ממשפחת אל-סעוד. משברי הישרדות שחווים משטרים מזרח-תיכוניים, ככלל, מביאים להתקרבותם לרוסיה

כדי להוביל להידוק קשרים מהותי. המחלוקת לגבי תפקידה של איראן באזור והקושי להגיע להסכמות בשוק הנפט, סימנו גבולות בעומק השותפות הרוסית-סעודית.⁵

"האביב הערבי" הוא עוד המחשה למורכבות של היחסים הרוסיים-סעודיים. התמיכה הרוסית במשטר אסד והשותפות הגוברת בין מוסקבה וטהראן, היו מעצב מרכזי ביחסים והעניקו להם סנטימנט שלילי למדי. מנגד, לאורך עשור זה - במהלך כהונתו של הנשיא מדבדב בשנים 2008-2012 - אפשרה רוסיה למועצת הביטחון של האו"ם להטיל סנקציות נוקשות נגד איראן, לשביות רצונה של סעודיה. כמו כן השתיים תמכו בחילופי שלטון "האחים המוסלמים" במצרים לטובת משטר סיסני החילוני.

עלייתו של סלמאן בן עבד אל-עזיז ממשפחת אל-סעוד לכס המלוכה הסעודי, וביקוריו של בנו, הנסיך מחמד בן סלמאן במוסקבה החל ב-2015, בישרו על ניסיון לפתוח דף חדש ביחסי שתי המדינות. הם לוו בהצהרות על אפשרות להגברת השקעות סעודיות ברוסיה, ובחוזים גדולים למכירת נשק וכורים גרעיניים רוסיים לסעודיה - כפיתוי להרחיק את מוסקבה מטהראן.⁶

עם זאת, ההתערבות הצבאית הרוסית בסוריה ב-2015 שבה והביאה להחרפת משמעותית ביחסי שתי המדינות. כל אחת מהן "הסירה את הכפפות" כדי להגן על אינטרס ליבה מרכזי אחר: רוסיה כדי לעצור את ארצות-הברית; סעודיה כדי לעצור את התרחבות ההשפעה של איראן. בקרמלין, סעודיה נתפסה (בראשית המערכה בסוריה) כמי שפועלת נגד המאמצים הרוסיים המדיניים והצבאיים להסדיר את סוריה, על-ידי תמיכתה באופוזיציה הלוחמת למשטר אסד והנהגתה הגולה

ובין התפרצות משבר רצח חאשקגי, נעלמו כמעט לחלוטין החדשות הטובות בדבר הקשרים הכלכליים והמדיניים בין המדינות, מלבד סוגיית תיאום מחירי הנפט. בתחילת אוקטובר 2018 אף התבטא בן סלמאן באופן מזלזל כשטען כי הוא צופה שרוסיה תיעלם משוק יצואניות נפט בעוד כ-19 שנים, באופן שעורר מורת רוח במוסקבה.¹⁰

רצח חאשקגי והתגובה הרוסית

ב-2 באוקטובר 2018 נעלם ג'מאל חאשקגי, עיתונאי ופרשן פוליטי סעודי שגלה לארצות-הברית ונחשב למבקר חריף של המשטר הסעודי, לאחר שנכנס לקונסוליה הסעודית באיסטנבול להסדיר

עניינים משפחתיים. לאחר מכן נודע כי בתוך הקונסוליה מצא את מותו, כאשר החשד נפל על מחמד בן סלמאן כמי שנתן את ההוראה לחיסול.

המערכת הפוליטית הרוסית נקטה משנה זהירות בהתייחסות לפרשה, עם נימה תומכת ביחס לנסיך הכתר הסעודי. פוטיין קבע את הטון, כשטען כי יש לחכות לתוצאות החקירה, וכי רוסיה לא תפגע ביחסיה עם סעודיה על סמך השערות.¹¹ דוברו של פוטיין, דמיטרי פסקוב, ציין בכמה הזדמנויות כי אין סיבה שלא להאמין לגרסה הרשמית של בית המלוכה הסעודי, וכי הפרשה לא תשפיע על המשך ההכנות לביקור פוטיין בריאד.¹² זוהי דוגמה בולטת לאימוץ "פרשנות אלטרנטיבית" של אירועים על-ידי רוסיה על-מנת לשמור על הקשרים ועל האינטרסים הטמונים בהם.

בפסגת G20 (פורום של נציגים מ-19 המדינות הגדולות בעולם ומן האיחוד האירופי בנושא כלכלה) בנובמבר 2018 היה המפגש של פוטיין עם הנסיך בן סלמאן לבבי במופגן, וכלל את תמונת ה-High Five בין השניים שזכתה לתהודה תקשורתית רחבה. זאת כניגוד בולט ללחיצת הידיים החפוזה של הנסיך מול הנשיא טראמפ. בהמשך לפרסומים כי גורמים במשפחת המלוכה הסעודית שוקלים להביא להדחת בן סלמאן מתפקיד יורש העצר, וכי גורמים אמריקניים תומכים בכך, הצהיר בסוף דצמבר סגן שר החוץ הרוסי מיכאיל בוגדנוב, המשמש גם כשליח של פוטיין למזרח התיכון, כי רוסיה מתנגדת לכל ניסיון להתערבות בענייניה הפנימיים של סעודיה.¹³

במישור העסקי התייצבה המשלחת הרוסית הבכירה והרחבה בפורום הכלכלי בריאד בסוף אוקטובר - פורום שהוחרם על-ידי בכירים מערביים.¹⁴ לאחר ביקורה הוצפה התקשורת הרוסית בדיווחים אחר מיזמים משותפים רוסיים-סעודיים בהתהוות - כוונות ARAMCO להשקעה של 5 מיליארד דולרים בפרויקט הגז המונזל (LNG) בסיביר וכן בבית זיקוק ברוסיה, והחלטה



שישה מיליארד דולר זה בשביל אנויות 889 מיליון. 63 מיליון זה בשביל כל מיני ארטיילריה

דונלד טראמפ ומחמד בן סלמאן בפסגת G20. המפגש של פוטיין עם הנסיך בן סלמאן לבבי במופגן, כניגוד בולט ללחיצת הידיים החפוזה של הנסיך מול הנשיא טראמפ (צילום מסך)

סעודית להצטרף לקרן השקעות רוסית-סינית. המומחים הרוסים הפגינו זהירות ביחס לסבירות התממשות השקעות הללו, לאור הבנת ההקשר הפוליטי של ההצהרות והניסיון המאכזב עם ההצהרות הסעודיות לאורך השנים.¹⁵ לפי שעה נראה כי הקרטל הרוסי-סעודי OPEC מחזיק מעמד, חרף הלחץ האמריקני עליו. רוסיה ו-OPEC חידשו בדצמבר 2018 את ההסכם להגבלת ההפקה כדי לבלום הידרדרות במחירי הנפט, וגם לאחר החרפת הסנקציות האמריקניות כנגד ייצוא הנפט האיראני במאי 2019, השותפות הזאת מסתמנת כיציבה.¹⁶ זאת למרות בקשות הנשיא טראמפ מריאד להגביר את התפוקה, כדי לשמר מחירים נמוכים על אף צמצום ייצוא הנפט האיראני. בד בבד, במרס 2019 התבטא שר הנפט הסעודי באופן חריג נגד הסנקציות האמריקניות על מגזר האנרגיה הרוסי, והזהיר כי סנקציות חדשות עלולות לפגוע בכלכלה העולמית.¹⁷

ממשל טראמפ ניסה לשקם את היחסים ולמצבם כמופת לקשרים הנכונים של ארצות-הברית עם מדינות ערב, בניגוד למדיניות "הפקרת בעלי הברית", לכאורה, של ממשל אובאמה

במישור הצבאי ניכרת התקרבות זהירה בין המדינות. באפריל 2019 סיפקה רוסיה לסעודיה מערכות נשק ראשונות - רקטות בעלות ראשי קרב תרמובאריים.¹⁸ סגן שר ההגנה של סעודיה, הנסיך ח'אלד בן סלמאן (אחיו של יורש העצר), ייצג את סעודיה בוועידת הביטחון של מוסקבה והיה אחד הנואמים



Jamal Khashoggi

ריאיון עם ג'מאל חאשקגי. המערכת הפוליטית הרוסית נקטה משנה זהירות בהתייחסות לפרשה, עם נימה תומכת ביחס לנסיך הכתר הסעודי. (צילום מסך מווידאו של הווישינגטון פוסט)

בדמות הסכם הגרעין ב־2015. בשלהי ממשל אובאמה הצטננו היחסים בין ריאד לווישינגטון ביתר שאת, וננקטו שורת שינויים מהותיים במדיניות החוץ של הממלכה:

- המהלך הסעודי ב־2014 להורדת מחירי הנפט כדי לפגוע בתעשיית ה־fracking האמריקנית (לצד הפגיעה באיראן).
- האקטיביזציה של מדיניות החוץ האזורית הסעודית העצמאית, ובפרט להגבלת ההשפעה האזורית האיראנית.
- הידוק הקשרים עם סין.
- דיאלוג מחודש עם רוסיה ב־2015 לצד המחלוקת העמוקה לגבי סוריה ואיראן.

ממשל טראמפ ניסה לשקם את היחסים ולמצבם כמופת לקשרים הנכונים של ארצות־הברית עם מדינות ערב, בניגוד למדיניות "הפקרת בעלי הברית", לכאורה, של ממשל אובאמה. טראמפ הדגיש את התועלת למשק האמריקני הנובעת ממכירות הנשק לסעודיה, את הברית נגד איראן ואת הצורך לשלב את סעודיה ב"עסקת המאה" הישראלית-פלסטינית.²⁴ הוא פעל להכשיר את הקרקע עבור חברות אמריקניות להרוויח ממכרזי הגרעין האזרחי, עתירי התקציב, הסעודיים,²⁵ חרף המחלוקת שהדבר מעורר בתוך ארצות־הברית.²⁶

השינויים המיידים במדיניות ווישינגטון ב־2017, ובפרט ביחס לאיראן נתפסו בריאד כחיוביים ביחס לממשל אובאמה. ואולם, נדמה כי התנהלות טראמפ לא העלימה את הספקות במשפחת המלוכה לגבי המחויבות ארוכת הטווח של ארצות־הברית להגנת המשטר בסעודיה. רצח חאשקגי הציב את הקשרים האמריקניים-סעודיים בפני מבחן קשה נוסף. גם במשבר זה שיקפו התבטאויותיו של טראמפ גישה תועלתנית בלבד ביחס לקשר עם סעודיה: אם נעניש את הסעודים, הם יקנו נשק מהסינים והרוסים, ויאיבדו מקומות עבודה בארצות־הברית.²⁷

במקביל, נדרשו המלך ויורש העצר הסעודים על־ידי טראמפ לשלם מחירים מדיניים וכלכליים משמעותיים כדי להצדיק את תמיכתו: הדחה מסביבת יורש העצר ומשפט נגד המעורבים ברצח,²⁸ השלמה עם צמצום השיח הפומבי מול יורש העצר עצמו

הראשונים בה.¹⁹ בנוסף, ביקר ראש סוכנות החלל הסעודית במוסקבה, בחודש אפריל, כדי לבחון פיתוח קשרים עם רוסיה בתחומי התעופה והחלל.²⁰ בקיץ 2018 דווח מפקד האקדמיה הצבאית של המטכ"ל הרוסי, כי סעודיה מבקשת לשלב חניכים מטעמה באקדמיה זו.²¹

הסעודים מוסיפים להשאיר כנושא פתוח את רכישת מערכות הגנה אווירית רוסיות מסוג S-400, חרף ההחלטתם מנובמבר על רכישת המערכת THAAD מארצות־הברית. שימור הנושא פתוח יאפשר לריאד להוסיף ולסחוט ויתורים מול המערב (במרס 2019 טענו הסעודים

בפני הרוסים, כי עדיין נדרש לבדוק התאמה בין THAAD לבין S400).²²

ביקורו של שר החוץ הרוסי סרגיי לברוב בראשית מרס 2019 בסעודיה (ובשלוש מדינות מפרץ נוספות) מוסיף להציג מאזן מעורב מבחינת הרוסים. הביקור הוצג כהכנת ביקורו של פוטין במפרץ, אך לא פורסם מועד קונקרטי לקיומו. לברוב התקבל בכבוד רב, לרבות על־ידי המלך סלמאן והבהיר את ציפיות הקרמלין להתקדמות משמעותית נוספת בקשרים, בדגש על קפיצת מדרגה בשיתוף הפעולה הכלכלי המדשדש. הוא רמז שפוטין לא יגיע, אם לא יוכל להצהיר במהלך הביקור על הישגים משמעותיים.

כך, מצד אחד תוקפה בביקור ההכרה ברוסיה כשחקן משמעותי, הומחש העניין הרוסי שלא להסתפק עוד בביקור טקסי וריק מתוכן, כפי שהיה ב־2007 וב־2017, אך גם שוקף הקושי של סעודיה והנסיכיות לקיים מיזמים כלכליים וביטחוניים גדולים עם רוסיה בעידן הסנקציות האמריקניות.²³

יחסי סעודיה-ארצות־הברית בראי המשבר

במרבית שנות קיומה, סעודיה מנהלת קשרים הדוקים עם ארצות־הברית, בריטניה וצרפת. האינטרסים שקשרו את ריאד עם הבירות המערביות היו בעיקר הספקה יציבה של הנפט לשווקים הבין־לאומיים, ושלל ענייני ביטחון אזורי.

במהלך כהונתו של ברק אובאמה גברו הפערים בין המדינות. מן הצד האמריקני העיבו על היחסים התפתחות ניגודי אינטרסים בסיסיים בשוק האנרגיה: ככל שירדה התלות האמריקנית בייבוא מהמזרח התיכון והתעצמה ההפקה העצמאית בתוך ארצות־הברית עצמה - גבר הקושי האמריקני להבין את ההתנהלות הסעודית בסוגיות אזוריות רבות (הסכסוך מול קטר והמלחמה בתימן), כמו גם בענייניה הפנימיים. בנוסף, לאחר אסון התאומים ב־11 בספטמבר 2001 עלה וירד לסירוגין בארצות־הברית הדיון הציבורי האם סעודיה היא באמת מדינה מוסלמית מתונה, או שנכון לראותה כמי שמעודדת אסלאם קיצוני בעולם כולו. מצד ריאד, לא הגליד הזיכרון של אי הירתמות ממשל אובאמה להצלת משטר מבארכ במצרים, ומנגד הושטת היד לאיראנים

(כפי שהופגן בפסגת G20) ולחץ פומבי אישי של טראמפ לפעול להורדת מחירי הנפט.²⁹ בנוסף נקט הממשל הסעודי מהלכים, שקודם לרצח העדיף להימנע מהם או להשהותם: חוזה רכישת מערכות טילי נ"מ מסוג THAAD מארצות-הברית; ונכנס למשא ומתן עם החות'ים בניסיון לסיים את המלחמה בתימן.³⁰

קשרי סעודיה עם רוסיה ועם המעצמות האחרות - מגמות להמשך

השלכות המשבר המחישו כי התחרות הבין-מעצמתית על ההשפעה בעולם הסוני במזרח התיכון בעיצומה, וארצות-הברית עודנה המשענת האסטרטגית העיקרית של ריאד. כמו כן סביר כי ארצות-הברית תוסיף להיות השחקן הגלובלי החזק ביותר במזרח התיכון מבחינה צבאית, כלכלית ופוליטית בטווח הנראה לעין.

מנגד, יהיה זה סביר להניח כי אחת ממסקנותיו של מחמד בן סלמאן מהמשבר היא שלא ניתן לסמוך באופן בלעדי על ארצות-הברית בהבטחת עתידו, וכי גם הנשיא האוהד ביותר לא יכול להבטיח שתמיכה בכל תנאי.³¹ עדות לכך היא מורת הרוח בסעודיה נוכח הימנעותו של טראמפ מלתקוף את איראן בתגובה לחבלה במיכליות הנפט במפרץ בחודשים מאי-יוני 2019, והקשיים שבהם נתקל בקונגרס בנוגע לאישור מכירת נשק לריאד. חידוש המחאה העממית באזור בראשית 2019, שהובילה להפלת שליטי סודאן ואלג'יריה הוותיקים, והתפקידים השונים ששיחקו ארצות-הברית ורוסיה במסגרתן - מעניקים לכך משנה תוקף.

לפיכך, להערכתי, תעמיק סעודיה באורח מדורג את הישענותה על מעצמות אחרות, ובפרט על רוסיה ועל סין, והתמהיל בין "המשענות" ישתנה לאור צרכי השעה. עם זאת, התאמת הישענות זו סביר שתיעשה בזהירות, שכן ארצות-הברית תוסיף לחדד בפני ריאד את הצורך להתרחק מרוסיה ומסין. בטווח הקצר לפחות, תידרש סעודיה להוסיף ולהפגין תמיכתה בסוגיות הקרובות לליבו של הנשיא טראמפ. מנגד עולה הסבירות שבטווח הבינוני והארוך תתעקש סעודיה להרחיב את "תעודות הביטוח המשלימות" שלה נגד תלות היתר בארצות-הברית, על-ידי הרחבת קשריה עם רוסיה ועם סין.³²

שיטת המשטר הרוסית הסמכותנית מייצרת במובן מסוים מרחב ערכי-אידאולוגי משותף בין מוסקבה וריאד. למרחב זה שותפים כמעט כל המשטרים במזרח התיכון

היחסים הרוסיים-סעודיים ממחישים תופעה עמוקה יותר המתקיימת במזרח התיכון בעשור האחרון, וביתר שאת מאז ההתערבות הצבאית הרוסית בסוריה. משברי הישרדות שחווים משטרים מזרח-תיכוניים, ככלל, מביאים להתקרבותם לרוסיה, כחלק מחתירה רחבה יותר ל"גיוון משענות". הדבר נכון למצרים של אל-סיסי, לסוריה של אסד, לתורכיה של ארדואן לאחר ההפיכה של 2016, לאיראן לאחר פרישת ארצות-הברית מ-JCPOA (הסכם המעצמות על תוכנית הגרעין - Joint

Comprehensive Plan of Action) ואפילו לקטר לאחר הניסיון הסעודי למוטט את משטרה. אין הכוונה ל"השתלטות רוסית על המזרח התיכון". ואולם, נראה כי בראיית המשטרים המזרח-תיכוניים, בהחלט יש נכונות לחיזוק עמדות השפעה רוסיות באזור על חשבון ארצות-הברית והמערב.

בשונה מן השותפות המערביות של סעודיה, שמפעילות עליה לחצים בסוגיות פנים, רוסיה אינה דורשת ממנה דבר בתחום זה. במישור המדיני השמיעה רוסיה קול של תמיכה בלתי מסויגת, בשעה שכן סלמאן נדרש לשדר שהוא לגיטימי ואינו מבודד. אפשר לומר ששיטת המשטר הרוסית הסמכותנית מייצרת במובן מסוים מרחב ערכי-אידאולוגי משותף בין מוסקבה וריאד. למרחב זה שותפים כמעט כל המשטרים במזרח התיכון, בנוסף לסין ולמדינות רבות נוספות, והוא מתפרס על רצף גיאוגרפי לא דמוקרטי: ממזרח אסיה ועד מערב אפריקה.³³

רוסיה מציגה עצמה כמגינת הסטטוס קוו בזירה הבין-לאומית,³⁴ ומניחה בסיס רעיוני למרחב סמכותני זה על הדבקות הרוסית בעקרון אי התערבות מערבית בענייני הפנים של מדינות אחרות תחת עילה של תמיכה בדמוקרטיזציה וזכויות אדם. בשנים האחרונות מעמיקה ההכרה במערב, כי המחלוקת האידאולוגית בין המודל הסמכותני למודל הדמוקרטי-ליברלי הינם נדבך מרכזי בעימות הבין-מעצמתי. המזרח התיכון מהווה אחת הזירות המרכזיות למאבק רעיוני זה.³⁵

המשכיות ממשל פוטינ (נמצא בשלטון מאז 2000), מסייעת למנהיגי האזור לרקום מול נציגי קשרים אישיים ולהניח יציבות יחסית לאורך שנים. זאת בשונה מחילופי הנהגות במערב מדי כמה שנים.

יש דמיון רב בין סדר היום של הנהגה בריאד ובין זה של מוסקבה:

- שימור יציבות הפנים מול פערים גוברים בין המשטרים ובין האוכלוסייה.
- צורך בחיזוק לגיטימציה בין-לאומית, תוך הדיפת לחץ חיצוני.
- חיזוק הביטחון האזורי המתערער.
- חשיבות שוקי האנרגיה.
- סגירת פערים טכנולוגיים מול המערב.

במישור מדיניות הפנים סין ורוסיה מפתחות טכניקות שליטה משופרות באוכלוסייה, בתחומי תקשורת המונים ובפיקוח על רשתות תקשורת. יש כבר סימנים ראשונים, שהאחרון מביניהם בסודאן, שרוסיה חולקת טכניקות אלה עם משטרים ידידים במזרח התיכון, ושחברות אבטחה פרטיות כמו "ואגנר" הופכות למוצר ייצוא רוסי בשירות יציבות משטרים סמכותניים במזרח-התיכון.³⁶ מנגד, ההתנגדות הציבורית מקשה על העברת טכנולוגיות דומות מהמערב. פרשיית מכירת טכנולוגיות סייבר על-ידי חברת NSO הישראלית לסעודיה, שעלתה לכותרות בעקבות רצח חאשקג'י, ממחישה זאת היטב.³⁷

בנסיבות שבהן הציבוריות המערבית מלאה ביוזמות להטיל עיצומים על עסקים עם סעודיה,³⁸ או ייצוא של אמצעי לחימה³⁹ וטכנולוגיה גרעינית אליה,⁴⁰ רוסיה יכולה להבטיח כי ככל שהדבר תלוי בה - אלה יסופקו לממלכה כמעט בכל תנאי. הצבא הסעודי, כמו צבאות של שותפות מערביות נוספות כמו: נסיכויות המפרץ, תורכיה ומצרים, ימשיך להתבסס בעיקר על נשק מערבי. עם זאת, רוסיה תוכל לתפוס תחומי נישא במכירות נשק לסעודיה. אלה יאפשרו לסעודיה ולאחרים



נשיא סין שי ג'ינפינג. בשלב הנוכחי, סין היא המשתתפת השקטה בתחרות ההשפעה הבין-מעצמתית במזרח התיכון

בשלב הנוכחי, סין היא המשתתפת השקטה בתחרות ההשפעה הבין-מעצמתית במזרח התיכון. בדומה למקומות אחרים בעולם, ההשפעה הסינית ניכרת במישור הכלכלי והטכנולוגי. בייג'ינג מעדיפה להימנע מלאתגר באופן חזיתי ופומבי את הדומיננטיות האמריקנית במזרח התיכון. בה בעת, עמדותיה המדיניות ביחס לענייני המזרח התיכון קרובות לאלה של רוסיה. בשנים הקרובות הלחץ הגובר של ארצות-הברית על רוסיה ועל סין, סביר שיתרום לשיכון תחרות ההשפעה ביניהן בכל העולם, ובפרט במזרח התיכון. השתיים יתנהלו באזור, תוך מציאת נקודת מפגש סביב ענייני המשותף.

ארצות-הברית מצדה כבר רואה במדיניותן של רוסיה ושל סין במזרח התיכון אתגר משמעותי. בעדותו בסנאט ב-5 בפברואר 2019 סביב סיכום כהונתו, הציב גנרל ג'וזף ווטל, לשעבר מפקד פיקוד המרכז של צבא ארצות-הברית (CENTCOM), שהמזרח התיכון מצוי בתחום אחריותו, את התחרות האסטרטגית בין ארצות-הברית ובין רוסיה וסין במזרח התיכון כאחד האתגרים המרכזיים שבו על יורשיו להתמקד.

הוא הודה, במשתמע, שיש שתופסים את האסטרטגיה האמריקנית כמתרחקת מהמזרח התיכון, ושיש יתרונות יחסיים מסוימים לרוסיה וסין על פני ארצות-הברית (בממד המידע ובפעילות א-סימטרית, בקרבה הגיאוגרפית ובדפוסי התנהלות נוספים). בראיית ווטל, רוסיה וסין חותרות להחליף את ארצות-הברית בתפקידה במזרח התיכון, ואילו ארצות-הברית מחויבת למנוע מצב שהאזור יהפוך לכזה הנשלט באופן דומיננטי בידי מעצמה שעוינת את ארצות-הברית.⁴⁶

משמעויות לישראל והמלצות מדיניות⁴⁷

מימוש התחזיות של מאמר זה, טומן בחובו השלכות חשובות לישראל:

עליית מדרגה איכותית במורכבות הסביבה האסטרטגית בה ישראל פועלת. בשנים האחרונות מינפה ישראל בהצלחה את כושר הגמישות המדינית ואת ניצול ההזדמנויות שלה, כדי להרחיב את סל כליה על-ידי התקרבות למשטרים הסוניים והעמקת קשריה עם רוסיה וסין. אך מדיניותה עלולה לעמוד בפני ביקורת גוברת מצד מנהיגים, ממסד ביטחוני וציבורים במערב, ועלול להתעורר קושי מעמיק לאזן בין התכליות השונות.

הזדמנויות לצד מחלוקות. הקשרים מול המעצמות המזרחיות והסוניות פותחים בפני ישראל הזדמנויות קונקרטיות וחשובות, אך גם עלולים לערב אותה במחלוקות טעונות, שקודם לכן נהנתה מעמדת המתבוננת מהצד. בעוד שהזדמנויות ארוכות הטווח הטמונות במערכות קשרים אלה, ככלל, עומדות לנגד עיני ההנהגה בישראל, ספק אם הסיכונים הגוברים בטווח הערכה זה לובנו די הצורך, וזכו למעטפת נאותה של הגדרות מדיניות ואסטרטגיות.

כמה דוגמאות בולטות להשלכות לא ליניאריות ארוכות טווח, שניתן להצביע עליהם כבר כעת:

- מעגל המתחים בין עניינה של ישראל בהמשך ביצור מעמדה של ארצות-הברית במזרח התיכון, ובין החלשת דימוי ההשפעה האמריקני בעצם הידוק השיח הישראלי-רוסי או ישראלי-סיני. לדינמיקה זו הקרנות על ניהול המדיניות האזורית השוטפת של ישראל, וחשיבות יתרה לעתות של עימותים מזויינים רחבים בהם תמצא עצמה מעורבת.
- רוסיה וסין מגבירות את מעורבותן במזרח התיכון כספקיות

ליהנות מיתרונות יחסיים רוסיים, ולחזק את כוח המיקוח שלה מול הספקים המסורתיים ממערב.⁴¹

שאיפתה של סעודיה לבסס תשתית גרעינית אזרחית, כאיזון אסטרטגי לזו של איראן - עשויה למצוא ברוסיה קבלן ביצוע חשוב. מוסקבה אומנם לא מכרה עד כה תשתית לייצור דלק גרעיני למדינות לא גרעיניות, וסביר שלא תסכים לספק גם לסעודיה, אולם תנאי הסף ותג המחיר לאספקת כורי כוח רוסיים לסעודיה עשויים להיות יותר נמוכים מאלה של המערב⁴², ולבטח לא יכללו התניות בתחום זכויות האדם. אם יתממשו חווי גרעין רוסיים-סעודיים - תיווצר תלות חשובה וארוכת שנים בין השתיים.⁴³

במישור המדיני-אזורי - רוסיה כבר הצליחה לבסס לעצמה תפקיד מפתח בסוגיה הסורית, ומציעה לסעודיה שיתוף פעולה במרחבים אחרים. הרושם הוא שהסעודים למדו כי ניתן לעבוד עם הרוסים, ככל שהדבר משרת האינטרסים שלהם. עם זאת, כל עוד תוסיף מוסקבה לשמש משענת חשובה עבור טהראן - ימשיך הדבר להיות חסם משמעותי על קשריה עם ריאד.⁴⁴

המשתתפת השקטה מהמזרח

בפברואר 2019 ערך בן סלמאן סיור במדינות אסיה, שנועד לחזק את הלגיטימציה שלו כמנהיג. בייג'ינג, אסלאמאבאד וניו-דלהי התאמצו להפגין ידידות כלפיו. במסגרת הסיור הוסכם להדק את החיבור בין החזון הסעודי "חזון 2030" ובין התוכנית הסינית "החגורה והדרך", ונחתמו הסכמי השקעות בשווי עשרות מיליארדי דולרים. הסיור שיקף את החשיבות הגוברת של הקשרים הכלכליים בין סעודיה ומדינות אסיה, שתופסת כ-70% מהייצוא וקרוב ל-45% מהייבוא הסעודיים. לצורך ההשוואה: המסחר הסעודי-אמריקני מהווה רק כ-10% מהמאזן המסחרי הסעודי.⁴⁵

טכנולוגיה צבאית וגרעינית־אזרחית. לכך השלכות ישירות של חיזוק האיומים על ישראל וסיכון להאצת מרוץ החימוש הקובננציונלי והגרעיני בין איראן ובין יריבותיה הסוניות, שבו גם ישראל תיאלץ להשתתף. פעילותן תתרום לשחיקת המגבלות המערביות על לאיכות הטכנולוגיה הצבאית והגרעינית המסופקות לאזור, ובבמחויבותן לשימור היתרון האיכותי של ישראל.

- במישור הכלכלי, רוסיה חותרת להרחיב השפעתה על היצואנים מהמזרח התיכון, כיוון שהמשק שלה תלוי בייצוא הגז והנפט, בפרט לשוק האירופי. ישראל, שמעורבת בקואליציה לייצוא משאבי הגז שלה לאירופה, מצויה בניגוד עניינים רדום מול מוסקבה שעלול להתפרץ בעתיד.
- היותה של ישראל מעצמה טכנולוגית מעמידה אותה כצד וכזירת משנה בתחרות הטכנולוגית הגועשת, בין המערב ובין רוסיה וסין. תחרות זו תאתגר את ישראל בתחום ליבה לצמיחת כלכלתה ולעצמאותה הביטחונית. השקעות סיניות או רוסיות במגזרים רגישים עלולה להביא לחצים מדיניים אמריקניים על ישראל. מלחמות הסייבר עלולות לדלג בקלות מעבר לגבולה הריבוני של ישראל.
- ההתמודדות עם מורכבות מעמיקה תחייב את ישראל ליכולת משופרת לבנות הערכת מצב רחבה ומשוכללת בתהליכי קבלת ההחלטות, כדי להימנע מנקודות עיוורון אסטרטגיות שעלולות לייצר הפתעות שליליות ולגרום להפסד הזדמנויות.

רוסיה וסין מגבירות את מעורבותן במזרח התיכון כספקיות טכנולוגיה צבאית וגרעינית־אזרחית. לכך השלכות ישירות של חיזוק האיומים על ישראל

לשם כך תידרש ישראל לדברים הבאים:

- יש להרחיב את מפעלי הידע הממסדיים לגבי השחקנים הגלובליים והאזוריים שאינם אויבים, במטרה להגביר הבנה על השיקולים המניעים אותם ותחומי עיסוקם. קונקרטי, נדרשת הגדלת ההשקעה המשאבית לגיוס מומחים בתוך השירות הממשלתי ובאקדמיה, וליצירת תנאים משלימים לשיפור המומחיות בישראל בנושאים אלה.
- יש לחזק את מנגנוני ההתכה והאינטגרציה במטרה לייצר במהירות תובנות כיצד הקשרי התחרות הרחבים שאינם נוגעים במישרין לישראל יכולים להשפיע עליה, ולתרגמם להמלצות מדיניות.⁴⁸
- הגמישות והפרגמטיות שישראל מפגינה יכולות להוות יתרון תחרותי ביחס למדינות אחרות בטווח הזמן הקצר, אך עלולות לשאת סיכונים משמעותיים בטווח הזמן הבינוני והארוך. היעדר אסטרטגיות לאומיות פורמליות כתובות מול רוסיה וסין או המדינות הסוניות, מאפשר מרחב לאלתור וניצול הזדמנויות להנהגה, לגופי הביצוע, אולם גם מאפשר היעדר סנכרון וטווח את זרע הפורענות אם יתברר בדיעבד שלא זוהו בזמן אתגרים עתידיים פוטנציאליים חמורים.
- לפיכך, לטווח הזמן הבינוני והארוך על ישראל:
 - לנסח אסטרטגיות לאומיות פורמליות (לא פומביות) מול רוסיה, סין והמדינות סוניות (אלה אינן מצריכות לקשור

את ידי מקבלי ההחלטות, אלא לתת להם כלים משופרים לבצע התאמות מדיניות).

- להתנהל בשקיפות מלאה מול ארצות־הברית לגבי קשריה עם רוסיה וסין.
- לחזק את היותה של ישראל נכס בעיני ארצות־הברית בהקשר הספציפי של הנוכחות הרוסית והסינית במזרח התיכון. קונקרטי, לקיים תיאום אסטרטגי ואופרטיבי ביחס לנוכחות הרוסית במזרח התיכון ולהציע רעיונות להסדרים פרקטיים מול הרוסים, שישירתו גם את האינטרס האמריקני.
- לגלות זהירות בהתבטאויותיה ובנקיטת עמדה במוסדות הבין־לאומיים בסוגיות הטעונות בין ארצות־הברית ובין רוסיה או סין שאינן נוגעות לה במישרין (למשל, אוקראינה או טאיוואן), ומנגד, להקפיד להבהיר את תמיכתה בעקרונות המודל הליברלי־דמוקרטי והעמדות האמריקניות, היכן שהדבר אינו מאתגר את האינטרסים הלאומיים שלה (כפי שנעשה באחרונה בעניין ונצואלה).
- להרחיב ולתחזק את ערוצי השיח מול רוסיה וסין, כך שיאפשרו לטפל בכל קשת הסוגיות הנוגעות לישראל, ובפרט להקפיד על שיח מול הצמרות המדיניות הרוסית והסינית, שבהן בעצם מתקבלות רוב ההחלטות החשובות. עם זאת, להקפיד להבהיר מולן ובפומבי, כי ישראל לא תעשה דבר שיפגע באינטרס האמריקני.

סיכום

רצח העיתונאי ג'מאל חאשקג'י באוקטובר 2018 הציף על פני השטח את מערכת היחסים המורכבת בין סעודיה והמערב, וכתוצאה מכך את מערכת היחסים בין סעודיה ורוסיה בכל התחומים: החל בתחום צבאי־גרעיני, עבור דרך התחום הפוליטי וכלה בתחום הכלכלי, כאשר גם סין נמצאת באזור כשותפה שקטה.

עבור מְחמד בן סלמאן, שנלחם כעת למען הישרדותו הפוליטית בתוך הממלכה ועל הלגיטימיות שלו כמלך לעתיד מול הקהילה הבין־לאומית, וגם עבור אביו, המשבר שהחל בעקבות חשיפת רצח העיתונאי היה חוויה אישית מעצבת שהבהירה כי גם המנהיגים המסורים ביותר לא יכולים לעמוד לצדם בכל מחיר. ההשלכות מן המשבר כרסמו בהשפעה האמריקנית בסעודיה בפרט ובמזרח התיכון בכלל, וכך בצד שימור הזדמיננטיות האמריקנית בטווח הנראה לעין, נראה כי יוסיף להתחזק תפקידן האזורי של רוסיה וסין על חשבון ארצות־הברית. אלה הולכות ונתפסות כ"תעודת ביטוח משלימה" לשימור הישרדותם של המשטרים הסמכותניים במזרח התיכון, ובפרט הסוניים, שנשענו בעשרות השנים האחרונות בעיקר על התמיכה המערבית.

גם לישראל, שחקנית חשובה במזרח התיכון שלה קשרים כאלה ואחרים עם כל המדינות שבמאמר זה, יש עניין במהלכים הנרקמים בזירה, ועליה לשקול את היתרונות בטווח הקצר לעומת הסיכונים בטווח הארוך - ולהיערך בהתאם.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

* המחבר מבקש להודות לאנשי המרכז הבינתחומי הרצליה - אלוף (מיל') עמוס גלעד, לפרופ' דימה אדמסקי, לאל"ם (מיל') אודי אבנטל ולטומי שטיינר וכן לרס"ן י.ב. על הערות מחכימות שתורמו לכתובת מאמר זה



שינוי תפיסת ההכשרה הפיקודית בקורס חובלים - סיכום תהליך

החובל של היום אינו החובל של פעם. השתנות הדורות, מקורות ההנעה לשירות והחברה שממנה צומחים החובלים הבאים, מובילים לשינוי ממשי במאפייני אוכלוסיית החובלים. המאמץ העתידי יהיה להמשיך ולהתאים עבורם את תהליכי ההכשרה, הלמידה והפיתוח, בהתאמה למציאות משתנה זו

את תפקידם ובין תפיסת הצוערים בפועל את מפקדיהם. המפקדים ראו עצמם בעיקר כממיינים, שתפקידם לאתר את הלא מתאימים ולהדיחם, במקום להשקיע את כל מרצם ויכולותיהם בהכשרה, בחניכה ובפיתוח הצוערים לתפקידם. כתוצאה מכך הושם דגש מרכזי על הפן המקצועי והוזנחו התחומים האחרים - בדגש על הנחלת עקרונות מנהיגות וערכים. בשלב השני גובשו עיקרים של המנהיגות הנדרשת ממפקד ימי, על-ידי קבוצת מפקדים בכירים בזרוע הים.² התהליך הוביל למיקוד בארבעה אתגרים מובחנים, שהם מאפיינים ברורים של הפיקוד הימי ומורכבותו:
התווך הימי. לתווך הימי, כסביבת פעולה שונה, יש מאפייני לחימה ופיקוד מורכבים. הים הוא תווך לא טבעי לאדם, המציב דילמות וקשיים ייחודיים למפקד של כלי השיט.
סביבה עתירת טכנולוגיה. הפעלת כלי שיט דורשת ידע רב במגוון רחב מאוד של תחומים, התמחות, תרגול ואימון רצוף. הלוחם הימי, ועל אחת כמה וכמה המפקד הימי, נדרש ליכולות

קורס חובלים הוא קורס ייחודי בצה"ל, המכשיר מפקדים במסלול ייעודי, ארוך ותובעני לתפקידי פיקוד על לוחמים בים. עניינו של מאמר זה הוא בתהליך איתור הצרכים ובהתוויית הכיוון העכשווי, שיש לבחון בהכשרות של בית הספר לקצינים של זרוע הים, בהלימה לשינויים המתרחשים בסביבה. הנחת העבודה בראשיתו של התהליך הייתה שהשינויים המתרחשים בתחומים רבים משפיעים ישירות על הדרך שבה יש לעצב את דמותו של החייל וכפועל יוצא גם את דמותו של המפקד המודרני. החל מתהליכים כלל-עולמיים כמו הגלובליזציה, המהפכה הטכנולוגית והעצמת זכויות הפרט, וכלה בשינויים גיאופוליטיים בסביבתנו ושינויים חברתיים בתוך החברה הישראלית. על-מנת לבחון שינויים אלו ואת אופן השפעתם על תהליכי ההכשרה בוצעו תהליכים מקדימים: השלב הראשון היה אבחון ארגוני של בית הספר לחובלים.¹ תפקיד בית הספר להכשיר ולמייין, ואותר פער משמעותי ביותר בין תפיסת המפקדים



אל"ם יובל אילון, מפקד הזירה הימית הדרומית, זרוע הים



רס"ן יגל שרעבי, רמ"ד מיון והערכה, זרוע הים

פיקוד על אוכלוסייה מגוונת. לאחר שירות ממושך לצד צוערים ממוינים ובעלי נתונים גבוהים ומוטיבציה גבוהה, מקבלים הקצינים תחת פיקודם לוחמים שחלקם בעלי נתונים גבוהים ויכולות גבוהות וחלקם פחות. לחילופין, חלק מהפקודים הם נגדים בשירות קבע בוותק שונה.

שינוי התפיסה בקורס חובלים

בשנים האחרונות הולכות ומתחזקות מגמות חברתיות, המשפיעות באופן ישיר גם על המערכת הצבאית וכן על הלך הרוח של המשרתים בצה"ל. מגמות וגורמים סביבתיים רבים בעידן הנוכחי מאתגרים את המערכת הצבאית, בכך שהם מחייבים להתאים ולשנות את סגנון הפיקוד ואת אופן הנעת החיילים כדי שיהיו רלוונטיים ואפקטיביים. מגמות אלו כוללות בין היתר: דגש רב על זכויות הפרט וחופש המידע, חשיפה תקשורתית, העידן הטכנולוגי, יחסי צבא-חברה, התחשבות במצב הכלכלי-חברתי, תפיסות שונות בקרב בני הנוער במאה העשרים ואחת ועוד.

בנוסף לגורמים הסביבתיים, המשפיעים מבחוץ באופן תדיר על המערכת הצבאית, גורמים ושינויים פנים-ארגוניים בתוך הצבא מאלצים את סגלי הפיקוד לבצע חשיבה מחדשת על אודות מאפייני פיקוד בסיסיים הנהוגים ביחידות השונות. דגש מרכזי, שהוא מכנה משותף לכלל התמורות בהקשר הצבאי-חברתי המתקיימות בשנים האחרונות, הוא הדרישה למוכוונות גבוהה יותר מצד המפקדים לגורם האנושי בארגון.

דגש מרכזי, שהוא מכנה משותף לכלל התמורות בהקשר הצבאי-חברתי המתקיימות בשנים האחרונות, הוא הדרישה למוכוונות גבוהה יותר מצד המפקדים לגורם האנושי בארגון

לאורך השנים, הלכה והתעצבה התפיסה הפיקודית בקורס חובלים, הן על-פי מסורות ותרבות חילית והן על-פי הדגש המבצעי-מקצועי המובלט בזרוע. ככל שנקפו השנים, עלה מכיוונים מקבילים הצורך לעסוק במידה רחבה יותר בתהליך הפיתוח הפיקודי של צוערי קורס חובלים. גורמי סגל ופיקוד בשטח - מפקדי ספינות ופלגות בט"ש - העלו באופן תדיר סוגיות הקשורות ברמת המוכנות הפיקודית החסרה של קציני הים המסיימים קורס חובלים. זאת לצד שביעות רצון מספקת ברמה המקצועית. מנגד, בעידן שבו הפרט בארגון מקבל משמעות גוברת, ניתנה במה לצוערי הקורס להשמיע את קולם ולספר כיצד תופסים את ההכשרה הפיקודית בקורס.

בתקופת השינוי המתוארת (2013-2014) אופיינה האווירה בארגון בפיקוד קרוב, "בגובה העיניים", שמוכוון לאנשים ולצורכי הפקודים. כחלק מן האווירה הכללית הזו ובשיתוף תחושות המפקדים בשטח, החל בבית הספר לקצינים של חיל הים תהליך עמוק ומורכב של בידור התפיסה הפיקודית האידיאלית לתפקיד קצין הים - החובל.

התהליך בוצע בהובלתו של מפקד בית הספר לקצינים, בשיתוף עם כלל סגל הפיקוד הבכיר של קורס חובלים, וכלל



טכניות גבוהות לצד יכולות לימוד מרשימות. **הים כזירת לחימה.** המרחב הימי הוא מרחב פתוח, המשתרע עד לטווח האופק ומעבר לו. מרחב הלחימה הימי הוא רב-ממדי, ומייצר רמה גבוהה מאוד של אי-ודאות.

האתגר הפיקודי הבין-אישי. כלי השיט בזרוע הים מופעלים על-ידי לוחמים (חיילי חובה, נגדים וקצינים) מומחי תוכן במקצועות שונים, הצוברים ניסיון מקצועי והתמחות ספציפית, כל אחד בתחומו. המפקד הימי נדרש לנהלם ובה בעת לפקד על סוללת מומחים זו בתוך סיר הלחץ הנוצר באופן טבעי בכלי השיט.

במטרה לברור את דרך ההכשרה האופטימאלית לפיתוחו של המפקד הימי, נערך ניסיון לבחון מאפיינים אלו לא רק באמצעות תהליכי חשיבה של מפקדים ותיקים ומנוסים (Top down), אלא גם על-ידי ביצוע תהליכים (Bottom up) לבחינת השטח. לשם כך ביצע ענף מדעי ההתנהגות של זרוע הים עבודה לאבחון המאפיינים של המפקד הימי המצטיין, באמצעות מפקדים שנבחרו כמצטיינים בשנים האחרונות - הן על-ידי מפקדיהם והן על-ידי עמיתיהם ופקודיהם.³ מאמר זה מסכם את התהליך שהוביל לשינוי תפיסת ההכשרה של דור חובלי העתיד.

קורס החובלים - על מסלול ההכשרה והשירות

קורס החובלים מכשיר חיילים לתפקיד קצין ים בכלי השיט השונים. במתכונתו הנוכחית אורך הקורס 26 חודשים וכולל כמה שלבים, שבכל אחד מהם דגשים שונים בהכשרת קצין הים. ככלל, האתגרים המוכרים בתקופה זו עשויים להיות קשורים למוקדים הבאים:

שירות כמפקדים על חיילים בלי להתנסות בשירות כחיילים. מודל הקצונה הימית שונה מזה הצה"לי, ומכשיר קצינים במסלול ייעודי. כך עשויה להיווצר חוויה של מרחק בין הקצין והלוחם, בשל היעדר ההתנסות.

האתגר המקצועי. ההכשרה של החובל ממושכת, ועם זאת חלק מהלוחמים עברו הכשרה ממוקדת בתחום עיסוקם, ולחלקם כבר יש ניסיון של חודשים רבים ולעתים של שנים רבות בפן מקצועי ייחודי. בנקודת הפתיחה שלו כקצין במחלקה או בכלי הבט"ש, יהיה החובל מקצועי פחות מחלק מחייליו.

התייחסות רגישה ורחבה לפרטים בארגון שעליהם חל התהליך. כחלק מהבנה זו, הוקם פורום ייעודי שהתכנס בראשות מפקד בית הספר לקצינים, והוגדר "פורום חשיבה על התפיסה הפיקודית הנוכחית מול הצרכים המשתנים".

כמו כן הוגדרה מטרה נוספת לפורום - לאפיין את הכישורים והיכולות הנדרשים מהחובל בעידן הנוכחי. על-מנת לאפשר שיתוף רחב ככל הניתן של האנשים, הפורום כלל מפקדים מהשלב השונים של קורס חובלים, עם נציגות של כל המגמות המקצועיות הקיימות בהכשרה.

השיח בקבוצות אֶפְשֶׁר להביא לידי ביטוי את מגוון הדעות בהקשר

כמה שלבים של קבוצות חשיבה, יצירת מנגנונים תומכי שינוי והכשרת המפקדים לשינוי התפיסה. כל שלב ארך תקופה לא מבוטלת של שבועות-חודשים. זאת בהתאם לרמת המורכבות של השינוי. כמו כן השינוי הנדרש במקרה זה היה שינוי תפיסתי שיש להחילו על אוכלוסייה רחבה, ועל כן צפוי היה שיוביל להתנגדויות ולקשיים בדרך - מה שהצריך ניהול מוקפד ורב-שלבי של התהליך הכולל.

קבוצות חשיבה

גישה מוצלחת ויעילה בהובלת תהליך שינוי צריכה לכלול

טבלה 1 - פירוט מדדי ההכשרה של מודל שלושת הצירים

	תכונה / יכולת	משמעות התכונה
דמות הקצין	מערכתיות	משמעות, תחושת מחויבות ויכולת תפקוד במסגרת
	מודעות עצמית	מעריך באופן ריאלי את עצמו ואת תפיסת הסובבים אותו
	צניעות	תפיסה עצמית נכונה והימנעות ממשיכת תשומת לב שלא לצורך
	משימתיות	פעלתנות, נמרצות, בעל צורך בעשייה ובהפעלת אנרגיות מותאמות לביצועה
	התמודדות אל מול קשיים ותסכולים	היכולת להמשיך לפעול בצורה יעילה ומסתגלת אל מול מתחים וקשיים
	יכולת לעבוד בצוות	יכולת לפעול בצורה שיתופית כחלק מקבוצה
	יכולת נתינה והקרבה עצמית	יכולת להתפשר ולוותר לטובת האחר
	אמינות (תקין-3, יש ספק-2, יש בעיה-1)	הגון, ישר, דובר אמת
מנהיגות	יכולת העברת מסרים	יכולת לדבר באופן ברור, ענייני ומשכנע
	יכולת להבין אנשים ולהתחבר אליהם	הבנת רגשות של אחרים, יכולת להתנהל בדרך נעימה מול אנשים
	עמידה מול קהל	יכולת להפגין ביטחון וסמכותיות מול קהל
	יכולת קבלת החלטות תחת לחץ	הפעלת שיקול דעת נכון, אחראי ויציב אל מצבי לחץ
	אסרטיביות	איזון בין אגרסיביות לפסיביות. עוצמה אישית, יכולת להשפיע ולכוון אחרים
	עצמאות	יכולת לפעול בצורה עצמאית במילוי משימות
	יכולת לרתום אחרים לביצוע משימות	יכולת להפעיל את כל המשאבים הקיימים בידי הפרט כדי לגייס אחרים לביצוע הפעולה הנדרשת
מקצועיות	יוזמה ויצירתיות	יכולת לחשוב ולפעול בצורה יעילה, חדשנית ומשתנה ללא הוראת גורם חיצוני
	ציון עיוני	ממוצע המבחנים העיוניים בשלב עד כה
	ציון מעשי	ממוצע המבחנים המעשיים בשלב עד כה

ההכשרה המחודש אכן ייתפסו ככאלה על-ידי כלל האנשים. כאשר התגלו בקרב האנשים פערים בתפיסת המדדים השונים כמשמעותיים בהכשרה, נדרש המפקד מוביל השינוי (מפקד בית הספר לקצינים) להכריע בסוגיה, תוך ניסיון לחבר את כלל הפורום למטרה הסופית - שינוי תפיסת ההכשרה. משמעות הדבר הייתה שמודל ההכשרה החדש של שלושת הצירים היווה את הפלטפורמה לתהליך השינוי, ובעצם הטמעתו ככלי הכשרתי בקורס הוא סומן כמצפן כללי לכיוון הרצוי של פרופיל החובל ה"מעודכן".

היבטים בין-אישיים בהכשרת החובל

אחד האתגרים המשמעותיים בתפקיד החובל הוא האתגר הבין-אישי - היכולת להוביל לוחמים ולרתום אותם לשירות אינטנסיבי בתוך הימי, בתנאי אי ודאות ובתוך שגרה מבצעית שוחקת. במרכזיות המדד הבין-אישי בעיסוק החובל, התגבשה לאורך השנים תפיסה מנוגדת של דמות חובל - כזו המתאפיינת בשחצנות, בפיקוד מרוחק ומוכוון משימה, על חשבון קרבה ומוכוונות לאנשים.

ניתן לשייך מאפייני פיקוד אלו לתרבות ארגונית זרועית שהוטמעה במהלך השנים, וכן לאילוצים המובנים בסוג הפיקוד הייחודי הנדרש בכלי שיט הנמצא בלב ים. בהתבוננות פנימית, בסיסית ביותר, ניתן לומר כי כהנחת יסוד לאורך השנים, בהכשרת החובל ההיבטים המשימתיים-מקצועיים היו מרכזיים מתוך תפיסה כי אלו מהווים את הנדבך המרכזי ביותר. התמורות הסביבתיות והחברתיות, בשילובן עם השתנות מקורות ההנעה של בני נוער בעידן המודרני, הובילו לכדי צורך ממשי בפיתוח היכולת של המפקד להניע חיילים ממקום של חיבור והבנת צרכי הפרט. היכולת להבין אנשים ולהתחבר אליהם, וכך לגרום להם להירתם למשימה, היא כלי בסיסי בהנעה של לוחמים בכלי שיט אל משימה ביעד לא ידוע, הכרוכה במאמצים מנטאליים ופיזיים. המציאות, שבה צומחים החובלים לשמש בתפקיד פיקודי בלי שחוו על בשרם את תחושת הלוחם הפשוט, מעצימה את הפער הקיים ומדגישה עוד יותר את הצורך בשינוי התפיסה המוכרת בנוגע לסגנון הבין-אישי הנדרש ממפקד בים.

מודל ההכשרה החדש של שלושת הצירים היווה את הפלטפורמה לתהליך השינוי כמצפן לתפיסה הפיקודית הנדרשת. מיקוד ההכשרה לשני הצירים הנוספים, לצד הציר המקצועי, יצר תפיסה עדכנית, כך שעם הרמה המקצועית הגבוהה הנדרשת מכל חובל מתקיים נדבך רחב של פיקוד ומנהיגות, המשלבים יכולות בין-אישיות גבוהות של הבנת האנשים לשם רתימתם למשימה.

המדדים והערכים שנבחרו למודל ייצגו את שינוי התפיסה, ונועדו לשמש כחלק מהשפה החדשה בחניכת הצוערים. שימוש בערכים כמו: צניעות, הבנת רגשות אחרים, נעימות, ויתור לטובת האחר, נועדו לשקף למפקדים ולצוערים כאחד את תפיסת הפיקוד הנדרשת מהם.

מפקד הצוות כסוכן שינוי

גורם מרכזי להטמעת תפיסת ההכשרה לתפקיד החובל הוא דרג מפקדי הצוותים בקורס חובלים. המפק"צ (מפקד צוות) הוא הגורם הישיר שבא בממשק עם צוער קורס חובלים, וככזה הוא משמש עבורו מודל לדמות החובל, בעיקר בכל הקשור

לתפיסה הפיקודית הנוכחית, לצד מתחים ופערים הדורשים שיפור. בנוסף, העלו המפקדים בקבוצות סיטואציות בהכשרה אותן חוו על בשרם כשהיו בעצמם צוערים. זאת על-מנת לזהות מאפיינים בהכשרה שתורמו לפיתוח שלהם בהקשר הפיקודי לעומת מאפיינים שעיקבו את התפתחותם. עיסוק רב בקבוצות נגע למסורות ולמאפיינים פיקודיים, שהיו מושרשים מזה שנים בתרבות ההכשרה בקורס חובלים, כמו קשיחות וריחוק פיקודי כחלק מתפיסת הכשרה.

מטרה בלתי פורמלית שהושגה בקבוצות באמצעות חשיפתן של סוגיות אלו הייתה פירוק של הנחות יסוד בהקשר להכשרת החובל, וההבנה כי התפיסה הנוכחית להכשרה הפיקודית אינה בהכרח מתאימה להתמודדות עם אתגרי הכשרת הצוערים בתקופה זו. המטרה הושגה במלואה בעזרת השימוש באינפורמציה שהגיעה בשיטת Bottom up. באופן זה התאפשרה תנועה מהירה יותר של חברי הארגון לכיוון השינוי הנדרש.

הוקם פורום יעודי שהתכנס בראשות מפקד בית הספר לקצינים, והוגדר "פורום חשיבה על התפיסה הפיקודית הנוכחית מול הצרכים המשתנים". כמו כן הוגדרה מטרה נוספת לפורום - לאפיין את הכישורים והיכולות המצופים מהחובל בעידן הנוכחי

מודל שלושת הצירים

כדי ליצור מסגרת אחידה להמשך הדרך היה צורך במודל מארגן, שיידע לכוון את מאמץ השינוי לכיוון אמפירי וברור לכלל השותפים בו. בעזרת מיקוד המחשבה והעלאת הפערים שעלו בקבוצות החשיבה, נקבע כי מכלול התכונות והכישורים הנדרשים לתפקיד החובל יגובשו לכדי מודל של שלושה צירי הכשרה ופיתוח: מקצועי, מנהיגותי-פיקודי ודמות הקצין. משמעות המודל היא שכל צוער בקורס חובלים עובר תהליך הכשרה, פיתוח והערכה על בסיס שלושת הצירים הללו. למעשה, ההחלטה על אימוץ מודל זה סימנה את ראשית תהליך השינוי בכך שמעתה והלאה יעשה מיקוד מאמץ הכשרתי בתכונות וביכולות הנדרשות מבוגר קורס חובלים בשני הצירים ה"רכים": מנהיגותי-פיקודי ודמות הקצין. זאת, בנוסף לציר המקצועי שמאז ומתמיד נתפס כ"צלע החזקה" בפרופיל החובל. לאחר תהליכי חשיבה רבים בתוך בית הספר לקצינים ומחוצה לו של מפקדים מהשטח ברמות השונות ושל גורמי מדעי ההתנהגות, גובשה ההסכמה על התכונות והכישורים הנדרשים מבוגר קורס החובלים בכל ציר הכשרה. בשלב זה בוצעו גם ברור והעמקה במהות התכונות השונות, וכיצד הן באות לידי ביטוי בתהליך ההכשרה הפיקודית במסלול החובל. מכיוון שהמטרה המרכזית בכל הקשור להובלה ולניהול של תהליך שינוי תפיסה בארגון היא רתימת האנשים לתהליך השינוי (במקרה המתואר - מפקדי הצוותים בהכשרה) הושם דגש על כך שמאפייני החובל, שהוסכמו כמרכזיים ביותר לתהליך



מבט מלמעלה על סדרת מפקד בהכשרת קורס חובלים. במקביל לשינוי התפיסה הפיקודית בהכשרה, עלה הצורך להתאים את תהליך המיון למסלול

על-פי הגישה הזו ככל שהמפקד יימצא באינטראקציה קרובה ורציפה עם הצוער, יושגו שלוש מטרות חשובות:

1. הצוער יכיר טוב יותר את מפקדו, את האופן שבו הוא מתנהל ומפקד וילמד ממקור ראשון כלים לפיקוד ולהנעת אנשים לטובת תפקידו העתידי.
2. המפקד יכיר לעומק את הצוער וידע לכוון אותו באופן מעמיק יותר בתהליך ההכשרה והפיתוח המתאימים לו.
3. הצוער יתקרב במידה רבה יותר למפקדו, יקבל מוטיבציה להמשך המסלול המפרך ויגלה מידה רבה יותר של מוטיבציה למלא את תפקידו העתידי.

הכשרת המפק"צ כמיסוד השינוי

קורס הכשרת המפק"צ נפתח פעמיים בשנה, לכלל החובלים החדשים המצטרפים לסגל הפיקוד של בית הספר לקצינים. מטרת העל של הקורס היא לבצע את שינוי התפיסה הנדרש - מביצוע תפקיד של מפקד לוחם בים לתפקיד מפקד בהכשרת חובלים. לאורך השנים היה הקורס תחת אחריותו של מד"ר בית הספר לחובלים, אך בפועל הועברו תכניו בעיקר על-ידי אנשי מילואים ותיקים. מכיוון שהכשרת המפק"צ היא ראשית הצירים בהעברת המסרים לסגל הפיקוד של בית הספר, היא סומנה כמקור בסיסי למיסוד התפיסה החדשה. ניתן למקד את השינויים, שבוצעו בהכשרת המפק"צ לשתי סוגיות מרכזיות:

- הגורם הפיקודי הדומיננטי ומוביל ההכשרה בפועל הוא המד"ר. אין במה טובה יותר מהתקופה הראשונית לתפקיד, לשם הנחלת התפיסה כי המפקד נדרש להיות קרוב, נוכח ולהוות דוגמה חיה לנדרש מהמפק"צ. מעצם תפקידו

להיבטים הפיקודיים-ערכיים. האופן שבו המפק"צ משתמש בסמכותו הפיקודית מול הצוער, הוא מקור למידה ראשוני לדרך שבה הוא מבין את משמעות הפיקוד והובלת אנשים. על כן, תיווך התפיסה המעודכנת מהדרג הבכיר בקורס חובלים לדרג המפק"צים היה חלק מרכזי בהצלחת התהליך.

לאורך השנים היה הקורס תחת אחריותו של מד"ר בית הספר לחובלים, אך בפועל הועברו תכניו בעיקר על-ידי אנשי מילואים ותיקים

היבט מרכזי הממחיש את שינוי התפיסה קשור בהבנה כי עיקר תפקידו של המפק"צ הוא חניכה ופיתוח ולא רק הנחלת חומר מקצועי; שינוי תפיסה ממדריך למפקד. על אף ששינוי השם הפורמלי ממדריך למפקד צוות התרחש כבר לפני שנים רבות, נראה שהתפיסה של המפקדים בפועל התחלפה רק בעת האחרונה. מפקד הצוות נדרש קודם לכל לדאוג לפקודיו, לצרכיהם האישיים, להיות עבורם מקור תומך ומעצים בד בבד עם תפקידו ללמד חומר מקצועי ולהכשיר את הצוער לתפקידו הייעודי. המפקד נדרש לממשק תדיר שאינו מרוחק עם הצוערים, מכיוון שהוא מבין שהדגש הפיקודי הבין-אישי חשוב במידה רבה לפיתוח החובל ולאתגרו העתידיים. הממשק כולל שיחות משוב אישיות, שיחות מפקד צוותיות, חיבור הצוערים לתפקיד דרך דילמות וחוויות משירותו של המפקד, ביצוע תרגילים ימיים ויבשתיים עם הצוערים, ובאופן שוטף הזמנת ערוץ פתוח לצוער לפנות למפקדו בכל עניין ובכל עת.



פיקוד מקרוב במהלך פעילות שגרה בסט"ל. עיקר תפקידו של המפק"צ הוא חניכה ופיתוח ולא רק הנחלת חומר מקצועי

להתאים את תהליך המיון למסלול, ובמסלול עצמו לפרופיל החובל המעודכן. תהליך המיון הייעודי למסלול כולל יום מיון ראשוני המבוצע בביתן חיל הים. מי שזולח אותו בהצלחה מבצע סדרת מיון פיזי (גיבוש) בת ארבעה ימים בבסיס ההדרכה של חיל הים. בהתאם לחלוקה זו, בוצעה התאמה של המאפיינים האישיותיים והבינ-אישיים לתפקיד החובל בתפיסה המעודכנת.

ביום המיון הראשוני, חלק מהמתמיינים עובר מבדק בצורת דינמיקה קבוצתית. בשלב זה נבחנים מאפיינים שונים, ביניהם גם היבטי פיקוד וסגנון בין-אישי. לאור שינוי התפיסה בוצעה בשלב זה התאמה בנוגע לסגנון הבינ-אישי המתאים לחובלים. התנהגויות ראשוניות, המבטאות פוטנציאל לסגנון פיקודי אגרסיבי, הנוטה לתוקפני, הוערכו באופן שלילי יותר, מול יכולת להניע אחרים ממקום המדרבן ומחבר למשימה. מייחסים משקל משמעותי יותר ליחסי אנוש כאחד מכלי ההנעה של המפקד העתידי בים.

גם בשלב סדרת המיון הפיזית נעשו שינויים משמעותיים:

הוספת מבדקים ייעודיים, קבוצתיים ואישיים, המתמקדים בהיבטים הבינ-אישיים הנדרשים לתפקיד החובל. מבדקים אלו יוצרים פלטפורמה שבה ניתן לבחון ולהעריך את תפקודו של המועמד בהשוואה לאחרים, כאשר עליו להתמודד עם משימה אישית וקבוצתית ברזמנית בתנאי עייפות, לחץ, תחרות וחוסר ודאות.

הרחבת ההיבט האישיותי והבינ-אישי בשלב הגיבוש. תהליך של סיכום תיק פסיכולוגי, נוסף לכל מועמד למסלול הרלוונטי, בוועדת הקבלה הסופית בגיבוש. סיכום זה מאפשר בניית תמונת הערכה רחבה יותר, המסמנת כיוונים מרכזיים צפויים עבור כל מועמד בהקשר של הסגנון הפיקודי אותו יפתח

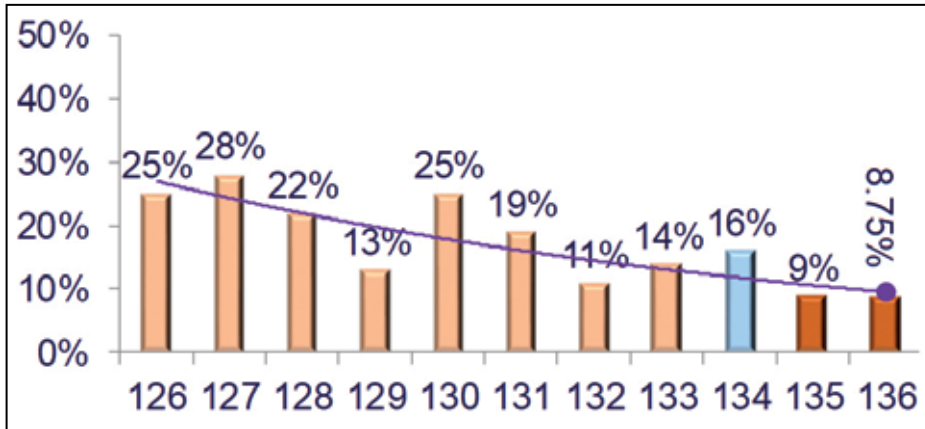
בהובלת ההכשרה לכל אורכה, המד"ר מעביר מסרים פיקודיים ומהווה דמות נגישה וקרובה למפק"צים, כך שהוא מחבר אותם לתפיסה בדרך הטובה ביותר. בנוסף למד"ר, יש מעורבות גבוהה של הסגל הבכיר המכהן בהכשרה, באופן שמאפשר למפק"צים הנוכחיים לשמוע ולהכיר את המפקדים ואת המודל המעודכן של הקורס; את השינויים שהתרחשו ואת התפיסה הפיקודית הנוכחית.

- גרסתה הקודמת של ההכשרה העמידה במרכז את סוגיות ההדרכה והלימוד של החומר המקצועי כמוקד בכניסה לתפקיד. אנשי המילואים, שהובילו בפועל את ההכשרה, גדלו על תפיסת פיקוד מסורתית ועל כן אימוץ התפיסה המעודכנת היה מורכב עבורם. ההכשרה עוצבה מחדש באופן ששם במרכז את סוגיית היותו של המפק"צ מפקד של צוערים, אחראי על פיתוחם, וכן הודגשו האתגרים הצפויים בסוג פיקוד שכזה. ההכשרה אף כוללת כלים וסדנאות על פיתוח מנהיגות, יכולת הערכה של צוערים, הבנה של התפיסה הפיקודית וסוג החניכה הנדרש בתפיסה הנוכחית. סוגיית ההדרכה כמקצוע עדיין מקבלת מקום בהכשרה, אך הוא מצומצם וממוקד יותר.

התאמת תהליך המיון למסלול לתפיסת הפיקוד

למעשה, יש הסכמה מצד כלל הגורמים שכרטיס הכניסה של החובל לשם ביצוע תפקידו הוא הידע המקצועי, שכן ללא ידע זה הוא לא יוכל לשמש כמפקד בכלי שיט. עם זאת, בנוסף לפן המקצועי, ההיבטים הבינ-אישיים ובעיקר הסגנון הפיקודי שהוא מאמץ, הם אלו שיביאו את החובל לכדי הצטיינות בתפקידו.⁴ במקביל לשינוי התפיסה הפיקודית בהכשרה, עלה הצורך

גרף 1 - אחוז חותמי הוויתור בקורס חובלים מבין המתחילים - מחזורים 126-136



בהמשך דרכו, אם יתקבל למסלול. סיכום זה מוצג בוועדות למפקד בית הספר לחובלים ומהווה כלי נוסף טרם קבלת החלטה. כמו כן, ואולי אף חשוב יותר, סיכום זה משמש להמשך תהליכי פיתוח פיקודי ואישי עבור מפקדי הצוערים במהלך ההכשרה בתיווך של פסיכולוג בית הספר.

הכשרת המעריכים לשינוי התפיסה הפיקודית וחיבורם לתהליך השינוי. במקביל לתהליך שבוצע מול סגל הפיקוד בבית הספר, בוצע תהליך מקביל של רתימת סגל המילואים הוותיק של הגיבושים לשינוי התפיסה. בנוסף, בוצע מהלך של הזרמת דם חדש למערכת עם הגעתם של אנשי מילואים צעירים ורעננים, שמכירים מקרוב יותר את התמורות הסביבתיות ואת שינויי התרבות הרווחים בתקופה הנוכחית בזרוע הים.

גרף 2 - השוואת מאפייני אישיות בין-אישיים של מסיימי קורס חובלים 2010 ו-2015



תוצרים ראשוניים לשינוי התפיסה

מסלול ההכשרה לתפקיד החובל ארוך מאוד. מראשית המיון למסלול ועד לנקודת הזמן שבה החובל הופך למפקד על צוות בכלי שיט חולפות לפחות ארבע שנים, ובמקרים רבים זמן ארוך אף יותר. לאור זאת, בחינה כוללת של תהליך השינוי בהכשרת החובל מוגדרת מראש כארוכה טווח. מורכבות נוספת בבחינת תהליך השינוי קשורה לעומק. עומק השינוי והיקפו מאתגרים גם הם את היכולת לבחון את התוצרים של המהלך, מכיוון שהתמונה השלמה היא עתידית וממשיכה להתהוות גם לאחר כמה שנים.

גרף 3 - השוואת מאפייני אישיות נוספים של מסיימי קורס חובלים 2010 ו-2015



נוכח כל האתגרים, חשיבות השינוי מחייבת את הארגון לבצע עצירה ובחינה של תוצרי התהליך. הממצאים הם ראשוניים ומתבססים על מדגם מצומצם יחסית של בוגרי המסלול בעידן המחודש של התפיסה הפיקודית. ועדיין, נראה שהם מצליחים לייצר תמונת מצב משקפת של בוגרי המסלול הנוכחי בעקבות כל התמורות הסביבתיות והפנימיות,

שהמסלול עבר בשנים האחרונות.

ראשית, וחשובה מכל, היא הערכת המפקדים בשטח על התוצר המחודש של קורס חובלים - קציני הים שספגו את ההכשרה במתכונתה החדשה. הממצאים הראשוניים הם משובי הקצינים מהשטח על בוגרי הקורס שנמצאים כחצי שנה בכלי השיט, שהראו כי ההערכות הן טובות בהקשרים השונים - מקצועי, פיקודי וערכי.

בדבר הרמה המקצועית של בוגרי הקורס ציינו המפקדים רמה מקצועית גבוהה מאוד של החניכים, בדומה להערכות משנים עברו. בנוסף, יש עלייה בהערכת המפקדים את בוגרי הקורס בהקשר הפיקודי והבינאישי. ברמה הכללית ציינו המפקדים כי ניכרת מגמה בקרב בוגרי קורס החובלים של פתיחות, של יכולת להביע דעה ושל הצבת סימני שאלה כשהם נדרשים לכך. זאת, באופן מוגבר מבעבר.

נקודת בחינה נוספת היא תפיסתם של הבוגרים עצמם את תהליך ההכשרה - אלה שחוו את ההכשרה על בשרם. בוצעה השוואה של בוגרי המסלול במתכונתו הנוכחית מול בוגרי המסלול בעידן טרום שינוי התפיסה. הממצאים הראו כי בקרב מסיימי הקורס יש שביעות רצון גבוהה מההכשרה על היבטיה השונים - מקצועית, פיקודית וערכית.

ממצא תומך נוסף בנוגע להשפעת שינוי התפיסה הפיקודית בהכשרה על צוערי קורס חובלים, הוא כמות הצוערים שבוחרים לחתום על ויתור במהלך המסלול. בשל מורכבות התפקיד ואורך המסלול, יש אתגר משמעותי ברתמת הצוערים להכשרה בשל הקשיים שהם נדרשים לעבור בדרך. מפקד הצוות עבור הצוערים הוא דמות מחזקת ותומכת ומשמש גורם לתיווך הפער אל מול התפקיד העתידי, שנראה לעיתים כיעד רחוק מאוד בעיני הצוער. מובן, כי חיבור והזדהות עם המפקד עשויים לתרום במאמץ זה.

בבחינת הנתונים של חותמי הויתור בשנים האחרונות, מאז שונתה התפיסה, עלה כי יש מגמת ירידה ברורה בכמות חותמי הויתור במסלול. ניתן לייחס ממצא זה לכמה גורמים, הבולט שבהם הוא מידת חיבור גבוהה יותר למפקדי הצוותים בהכשרה (ראו גרף 1).

מחקר שעסק בפרופיל החובל בחן את השינוי במאפיינים האישיותיים של בוגר מסלול ההכשרה של קורס החובלים לאורך שנים.⁵ המחקר התבסס על ניתוח פרופיל אישיותי של מסיימי קורס חובלים בשנים שקדמו לשינוי ההכשרה (2010) ולאחריה (2015). ניתוח הפרופיל התבסס על ממצאי שאלון אישיות שביצעו מסיימי הקורס כשהיו מלש"בים. זאת כחלק מתהליך המיון למסלול.

יש לציין שהפרופיל האישיותי, כפי שמשקף ממבחנים אלו, יציב ועקבי לאורך השנים, כפי שמוכח באופן סטטיסטי ובספרות המחקרית בתחום. ממצאי המחקר הצביעו על השתנות משמעותית במאפייני האישיות של בוגרי קורס חובלים. מדד מרכזי שבו ההשתנות באה לידי ביטוי, הוא בעלייה משמעותית בהיבטים בין-אישיים של מסיימי קורס חובלים בעידן הנוכחי לעומת התקופה של טרום השינוי. העלייה היא מובהקת ונוגעת בכמה מדדי אישיות: נעימות, אמפתיה, אלטרואיזם ועוד (ראו גרף 2).

הממצאים העידו על תמונת מצב אובייקטיבית על-פיה מדדי האישיות, הרלוונטיים ליכולות בין-אישיות, ליחסי אנוש ולעבודה עם אנשים של מסיימי הקורס הנוכחיים היו גבוהים

יותר. ממצא זה חיובי לאור ההבנה כי מפקד בים נדרש לכישורים בין-אישיים ברמה גבוהה כדי להניע את לוחמיו בסביבה הימית. נתון מעניין נוסף הוא עלייה במדד ההימנעות מעימותים. מדד זה מעיד על סגנון התנהגותי שמעדיף פשרה וויתור לטובת היחסים עם הסובבים על פני כניסה לעימותים וקונפליקטים. מדד זה מוגדר כחיובי בהקשר הבין-אישי, מכיוון שהוא מעיד על חיפוש שיתוף פעולה וסינרגיה. עם זאת, הימנעות מעימותים עשויה להתפרש כחולשה פיקודית, ולכן ממצא זה מעניין ודורש המשך בחינה וחיבה לגבי הפרופיל הפיקודי הרצוי אצל החובל בעידן ההכשרה הנוכחי.

המחקר בדק גם מאפייני אישיות נוספים, ומצא כי יש עלייה בכמה מאפייני אישיות הקשורים לציר ההכשרה של דמות הקצין: משמעת עצמית, רגשי חובה (מערכתיות), הישגיות וליברליות (ראו גרף 3).

כלל הממצאים מצביעים על מגמות ראשוניות של שינוי התפיסה הפיקודית בקורס חובלים. לאור מורכבות השינוי ועומק התהליכים, שהתרחשו בשנים האחרונות בבית הספר לחובלים, יהיה יומרני לסמן את תהליך השינוי כבר בשלב זה כהצלחה ודאית. ואולם, ניתן לראות מגמות ברורות של השתנות בהיבטים שונים המצביעות על כיוון מעודד בהקשר של תוצרי השינוי המאתגר.

לאור מורכבות השינוי ועומק התהליכים שהתרחשו בשנים האחרונות בבית הספר לחובלים, יהיה יומרני לסמן את תהליך השינוי כבר בשלב זה כהצלחה ודאית. ואולם, ניתן לראות מגמות ברורות של שינוי

סיכום

המאמר סקר את שינוי התפיסה ואת השיטה שנקטה בתהליך ההתערבות, במטרה לאפשר כלי לבחינת תהליכי הכשרה דומים במקומות נוספים בצה"ל. התהליך נשען על ההבנה כי כאשר מעוניינים לטייב תוצר של תהליך הכשרה, יש לבחון את אופני הפעולה בשלושה מדדים:

- למה - למה הארגון קיים והאם ברורה מטרתו לחברים בו?
- מה - מה התוצרים של התהליך או התהליכים אשר אנו מובילים?

• איך - איך מממשים את התפיסה ליצירת תהליך אפקטיבי? ההכשרה וההדרכה הן חלק ממקצוע מורכב, שנדרשת בו בחינה מתמדת כל העת. גם כאשר אותרו השינויים והוגדרו התהליכים שיש לבצע, הרי שהמציאות מתעצבת בכל פעם מחדש ודורשת התאמה של תהליכי ההכשרה וסגנון עיצוב האנשים בהתאם למטרה.

ניתן לומר באופן משכנע כי החובל של היום אינו החובל של פעם. השתנות הדורות, מקורות ההנעה לשירות והחברה שממנה צומחים החובלים הבאים, מובילים לשינוי ממשי במאפייני אוכלוסיית החובלים. המאמץ העתידי יהיה להמשיך ולהתאים עבורם את תהליכי ההכשרה, הלמידה והפיתוח, בהתאמה למציאות משתנה זו.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



הקדמה



האחרונות במהלך העימותים שפרצו מעת לעת, התברר כי ללא תמרון יבשתי מתקשה צה"ל להגיע להישגים משמעותיים, אך בכל פעם שהופעלו הכוחות המתמרנים, התגלה כי מוכנותם לאתגרים המבצעיים בשדה הקרב אינה מספקת. כמו כן ניכר כי היעלמותה של תחושת הדוחק שנבעה מהמלחמות על הקיום, העלתה סימן שאלה על ההכרח והנכונות של מדינת ישראל לנצח, והציפה ביתר שאת את שאלת המחיר.

הפוטנציאל המתפתח להתהוותו המחודשת של איום יסודי על מדינת ישראל, הטומן בחובו פגיעה בנכסים ובאינטרסים חיוניים, יחד עם איום לכיבוש שטחים במרחב המדינה, חלקם מיושבים באזרחים, מחייב את צה"ל לבחינה מעמיקה.

מסמך אסטרטגיית צה"ל שם דגש מרכזי על השינוי הנדרש. המסמך מדגיש כי על צה"ל לשנות את נקודת האיזון בין הפעלת האש והפעלת התמרון היבשתי, לייצר סינרגיה טובה יותר ביניהם ובכך להביא לידי ביטוי את תרומתו של התמרון היבשתי לתוצאות המערכה כולה. כל אלו העלו את הצורך בפיתוח רעיונות שיהוו את המסד לפיתוחה של יכולת תמרון יבשתי רב-זרועי.

כובד המשימה ורוחב היריעה חייבו ביצוע של מחקר מקיף, לו היו שותפים גופים רבים בצה"ל, בהם: כלל הזרועות, אגפי המפקדה הכללית, גופי תורה ומחקר צבאי, ממד"ה, מפא"ת ואחרים. כנקודת התייחסות לפיתוח התפיסה, נקבעה שנת 2030 כדי לנסות ולהתנתק מכוח הכבדה של התכנון קצר הטווח, ולהשתחרר מכבלי הפרדיגמות הקיימות.

לא קל הוא הדבר כאשר כבר כותרת העבודה - "תמרון" - מגובשת בתודעתם של רבים. במדינה שעיקר המחשבה הצבאית שלה, ואולי אף התודעה הביטחונית שלה, עוצבו דרך מלחמות שבהן התנגשו כוחות צבא אלו מול אלו בשדות הקרב, נדרש לצאת מהתבנית המחשבתית של מה שמכונה אצלנו התמרון הקלסי, ולחשוב על צורות תמרון המותאמות לאתגרי שדה הקרב העתידי. זאת ועוד, האיומים המתפתחים על העורף, מהם כאלו שלא התנסו בהם מעולם, מציבים אתגר משמעותי הדורש לבחון מחדש את האופן בו נבנה, מתארגן, מגויס ומנויד הכוח המתמרון לעבר הזירות עצמן.

"היה צורך בשבירת כלים, כי משטר הביטחון, שהיה קיים שנים רבות והייתה בו ברכה רבה, לא התאים עוד לצרכים ולתנאים החדשים. ולא קל אצלנו לשבור כלים, גם אם אבד עליהם הכלח... אבל לא פחות קל היה הדבר השני להקים כלים חדשים והדאגה העיקרית לא הייתה שהצבא היה ממושמע ביותר, וחסכוני ביותר אם כי זה הכרחי - למטרה שלשמה הוקם הצבא, אלא הייתה דאגה מרכזית אחת: לנצח, ולנצח בכל מחיר!"

כאשר עיצב דוד בן-גוריון את תפיסותיו מחדש, בראשית שנות ה-50 של המאה ה-20, היה עליו קודם לכן להיפטר מתפיסות ומרעיונות שהשתרשו בתפיסת הביטחון של היישוב, מאז ראשית שנות ה-20 של המאה ה-20, ולגבש תחתן רעיונות וכלים חדשים שיתמודדו עם אתגרי העתיד, כפי שחזה אותם. בלב התפיסה שגיבש מול איום הפלישה של צבאות ערב סדירים, עמד רעיון ההכרעה. יישומו חייב יכולת לגייס במהירות את צבא המילואים ולנייד אותו לחזיתות השונות, כדי להעביר את המלחמה לתוך שטח האויב וליצור יתרון מקומי בכל אחת מהחזיתות. רעיון זה הוביל לפיתוחה של יכולת תמרון ייחודית, שהוכיחה את חיוניותה במלחמות ישראל ועיצבה לאורך שנים את בניין הכוח של צה"ל.

החל משנות ה-80 של המאה ה-20 התרחשו שינויים שדרשו לגבש רעיונות חדשים מול מציאות מתפתחת בזירות המבצעיים ובחזיתות השונות. האויבים השתנו, איומים חדשים עלו, יכולות חדשות פותחו, המציאות האסטרטגית השתנתה במהירות רבה וכך גם פניה של החברה הישראלית. במהלך שנות ה-90, עם הבשלת פיתוחן של יכולות אש מדויקת, עבר מרכז הכובד במבצעים הצבאיים להפעלת אש מנגד. התמרון היבשתי, במרכזו כוחות היבשה בדגש על יחידות המילואים, הלך ואיבד מיכולותיו ובהמשך נשחקה כשירותו. כך נוצר מצב בשנים



בחזרה לציטוט של בן-גוריון. לא קל לשבור כלים ישנים וטובים, וקשה להיפרד מפרדיגמות ומסורות. כדי לעשות כן, צריך להעמיק בחשיבה, להתעלות בכושר הדמיון והיצירה, ולפעול בנחישות כדי ליישם. אלו היו נחוצים לישראל הצעירה כדי לעשות את קפיצת הדרך האין-סופית מצבא הגנה טריטוריאלי, סטטי בעיקרו הנלחם על הגנת היישובים, לצבא בעל כושר תמרון מודרני המכריע צבאות, הם יידרשו לנו שובכדי להתאים את כוחות היבשה לנוכח אתגרי העתיד.

קריאה מהנה ומועילה,
יובל בזק וגבי סיבוני

בגיליון זה אנו מסכמים את פרק המחקר לתפיסת התמרון היבשתי הרב-זרועי שבוצע במעבדה התפיסתית בתוה"ד דרך שלושה מאמרים: הראשון סוקר את תולדות התפתחות המענה הצבאי לשני סוגי איומים - היסודי והשוטף, המתקיימים זה לצד זה מראשית הסכסוך, ואת השפעתם על התפתחות התמרון בצה"ל.

המאמר השני מפתח את המגמות ואת השינויים המתהווים, כדי לנסות ולשרטט את המאפיינים האפשריים של העימותים העתידיים ואת האתגרים שהם צפויים להציב בפני כוחות היבשה.

המאמר השלישי מפתח מתוך האתגרים כיווני מחשבה וכיווני פעולה לעיצובו, ובהמשך לבנייתו של כושר תמרון יבשתי מודרני, המותאם למציאות ולתנאים של שדה הקרב בעתיד.

העבודה שביצענו, וכך גם המאמרים המובאים בגיליון, מתמקדים בתמרון היבשתי מנקודת המבט ורמת העיסוק של המפקדה הכללית. נמנענו מלצעוד לתוך העולם הטקטי בו

עוסקת באינטנסיביות זרוע היבשה במסגרת תפיסת

"יבשה באופק" המפותחת על ידה. עם זאת, אנו

בהחלט מנהלים דיאלוג עם הרמה הטקטית ואף

מתווים מענה למסגרת התנאים הנדרשת, לצורך

יישומו של תמרון יבשתי אפקטיבי.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

קיצור תולדות התמרון



דבריו של דוד בן־גוריון בשנות ה־50 של המאה ה־20: "אנו חיים באחת התקופות המעורערות ביותר בהיסטוריה האנושית", נותרו רלוונטיים גם היום. המציאות תמשיך ותשנה את פניה והמלחמה את דרכיה. המנצחים יהיו אלו שישכילו להבין טוב יותר ומהר יותר את טבעם של השינויים, ולהכין היטב ובזמן את הכלים המתאימים



דוד בן־גוריון בכנסת. "לא להסתפק בתכסיסי מגן בלבד, אלא לתקוף במועד הנכון לאורך כל החזית. למחוץ את האויב באשר ימצא"



אלים (מילי) יובל בוק, ראש צוות פיתוח תפיסת התמרון במעבדה התפיסתית, רמ"ט אוגדה 91



אלים (מילי) פרוף גבי סיבוני, המתודולוג הראשי של המעבדה התפיסתית בצה"ל, ראש תוכנית צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי

הניחו את הבסיס לתפיסת ההכרעה, כשבמרכזה התמרון היבשתי המהיר והעמוק לשטח האויב. בהתבוננות לאחור, כאנשי המאה ה-21 שמצוידים בידע על המשך ההתרחשויות, נראות ההחלטות הביטחוניות שנעשו על-ידו בשנות ה-50 טבעיות, כמעט מתבקשות. אך לא כך היה הדבר. עבור צה"ל, שרק עשור קודם לכן יצא "מחוץ לגדרות", ושאת יכולתו ההתקפית החל לגבש רק תוך כדי המלחמה, היה החזון שהציב בן-גוריון בדמותו של כוח מחץ המכריע את צבאותיהם הסדירים של מדינות ערב כמעט דמיוני.

דוגמה זו אמנם עוסקת בראשית שנות ה-50 של המאה ה-20 ובמציאות בעלת מאפיינים ייחודיים, אך יש בכוחה להאיר במעט את האתגר העצום שעומד בפני מעצביהן של תפיסות ביטחוניות וצבאיות, ובאופן כללי יותר את האתגרים הכרוכים בבניין כוח צבאי, בתוך מציאות דינמית. במציאות רבת משתנים האפופה בחוסר וודאות, היכולת לחזות התרחשויות בטווחים של חמש, עשר ואפילו עשרים שנה, טווחי זמן הנדרשים לצורך פיתוח יכולות וארגון הכוח הצבאי, היא בלתי אפשרית, ומאידך, ללא ביצוע מאמץ לצייר את מאפייניה של המציאות העתידית, לא ניתן להתחיל במלאכה של בניין כוח ולהכין את הצבא היטב לאתגרי העתיד.

בטרם נדלג לעבר העתיד, ינסה המאמר לפתוח צוהר אל העבר, ולשרטט את האופן שבו התפתחה תפיסת הביטחון, ובמרכזה גישת התמרון, מול האתגרים והאיומים שהלכו ושינו את פניהם.

ביטחון יסודי וביטחון שוטף - שני צידיו של מטבע הביטחון הישראלי

תפיסת הביטחון הישראלית, בין שנכתבה או שהועברה כתורה שבעל פה, חילקה את האיומים הנובעים משכנותיה לשתי קטגוריות: האיום השוטף והאיום היסודי. כל איום נולד מתוך אסטרטגיה שונה אותה הוציאו לפועל אויבי ישראל, ומולה הועמדה תפיסה ביטחונית תואמת.

תפיסת הביטחון הישראלית, בין שנכתבה או שהועברה כתורה שבעל פה, חילקה את האיומים הנובעים משכנותיה לשתי קטגוריות: האיום השוטף והאיום היסודי. כל איום נולד מתוך אסטרטגיה שונה אותה הוציאו לפועל אויבי ישראל, ומולה הועמדה תפיסה ביטחונית תואמת

הביטחון השוטף התמודד מול אסטרטגיה של התשה, שעיקרה רצף של לחימה בעצימות נמוכה, שנועדה לייאש את הציבור הישראלי, ולשבור את אמונתו שיוכל לקיים את חייו ברווחה ובשלווה. שיטת הלחימה העיקרית במסגרת זו הייתה הלחימה הלא-סדורה, הן מצד מדינות ערב והן מצד הארגונים הפלסטינים או האחרים.

הביטחון היסודי נועד להתמודד נגד אסטרטגיה של הכרעה, שעיקרה לחימה בעצימות גבוהה במטרה לכבוש נתח משטחה

"אנו חיים באחת התקופות המעורעות ביותר בהיסטוריה האנושית, או אם תרצו, באחת התקופות הדינמיות ביותר. העולם נתון לחליפות ולתמורות באשר לא היה נתון זה זמן רב. מעט מאוד ארצות ומשטרים הם יציבים וחוסר היציבות במדינת ישראל אינו פחות מאשר בכמה ארצות אחרות".¹

את הדברים, שנכונים גם לימינו, נשא דוד בן-גוריון בפני פורום ספ"כ (סגל פיקוד כללי) של צה"ל ב-18 באוקטובר 1951, והם ביטאו דאגה עמוקה מן המציאות הביטחונית השברירית של מדינת ישראל.

שש שנים קודם לכן הסתיימה מלחמת העולם השנייה, שזרעה כאוס וחוסר ודאות במרחב הגיאופוליטי העולמי. זאת תוך שהיא מאתגרת מחדש כמעט כל דיסציפלינה מוכרת בתחום החברתי, הפוליטי, התעשייתי, הטכנולוגי ובוודאי באופן שבו ישפיעו כל אלה על העולם הצבאי העתידי. בתוך אלו עשתה את צעדיה הראשונים ישראל, שסיימה זה מכבר מערכה ארוכה ומדממת על עצמאותה, ושמשמיותה הלאומיות בקליטת עלייה ובכינון מוסדות ותשתיות למדינה מודרנית היו גדולות וכבדות גם כך. על אלה נוסף האיום הגדול מכולם - האיום הביטחוני.

במרכז הדיון הביטחוני העמוק והנוקב, עמדו שתי גישות שונות לחלוטין - דוקטרינה התקפית החותרת להכרעה מהירה ומתבססת על תמרון עמוק לתוך שטח האויב, ומולה דוקטרינה הגנתית שממשיכה ומפתחת את גישת ארגון "ההגנה". כל אחת מהגישות כיוונה למרחב פתרונית שונה לחלוטין באופן הארגון, באמצעים ובמאפייניו של הכוח הצבאי.

בישיבת הכנסת שנערכה ביוני 1950 והוקדשה ל"ענייני הביטחון", שטח בן-גוריון את משנתו בנוגע לטרנספורמציה העמוקה שצריכה לעבור תפיסת הביטחון הישראלית: "אין בדעתנו לנהל מלחמה, אם נותקף שוב, כאשר ניהלנו בתקופה הטרומ היסטורית, בימי ההגנה - מלחמה סטטית, דפנסיבית. [...] אם יתקיפו אותנו בעתיד, אנו רוצים שהמלחמה תתנהל לא בארצנו, אלא בארץ האויב, ושלא נתגונן, אלא נתקוף. מלחמה זו עושים לא על-ידי יישובי ספר, אלא על-ידי כוחות ניידים המצוידים בכלי תנועה מהירים ובעוצמת אש חזקה".²

רעיונות אלו, שהחלו להתגבש במוחו של בן גוריון עוד בטרם פרץ מלחמת השחרור והבשילו תוך כדי התפתחות המלחמה,



תוצאות התקפת הפדאיון על היישוב תל מונד, 1956. הלוחמה הערבית הייתה בעיקרה לוחמה לא סדורה שכללה פעולות טרור וגרילה

הכרוכים ביציאה למלחמה. המענה לאיום הביניים אינו מצוי כיום בארגז הכלים הביטחוני לפחות לא כמענה שלם. אך בעוד אנו עסוקים בניסיון לשפר את המענה מול איום הביניים, איום יסודי מסוג חדש הולך ומתפתח בשנים האחרונות, שאת ניצניו אנו חווים מאז מלחמת לבנון השנייה. הוא שונה במאפייניו, במטרותיו, ברעיונות שמזינים אותו ובאופן שבו מאורגן האויב ופועל.

סכסוך בארבע מערכות, לעת עתה

במהלך מאה שנות הסכסוך של ישראל עם העולם הערבי, עוד מהתקופה בה הייתה מדינה בדרך, לא פסקו העימותים מלשנות את פניהם. עם זאת, ניתן לסמן שלושה שלבים מובחנים מאז החל הסכסוך, השונים בכוחות המשתתפים בהם, במטרותיהם האסטרטגיות ובדרכי לחימתם. בשנים האחרונות מתרבים הסימנים כי הסכסוך שוב מקבל תפנית ונכנס לשלב חדש - הרביעי.

כמו בכל תהליך של הכללה, לעיתים נעלמות הדקויות היוצרות את המורכבות של המציאות היום-יומית בכל אחת מן התקופות. עם זאת, חשוב לנסות ולתת סימנים מגובה רב. זאת כדי להבחין בקווים הגסים שמבשרים על מעבר בין שלבי העימות השונים, וללמוד על האופן שבו נכון להיערך לקראתו. כמו כן להתאים את התפיסה הביטחונית ואת האסטרטגיה, ובתוך אלה את ייעודו, את תפקידיו ואת דרכי פעולתו של

של ישראל, או לגרום לה אבידות כבדות כדי לכפות עליה הסדר מדיני חדש ופחות נוח, או להשמידה כליל. שיטת הלחימה העיקרית שננקטה במסגרת זו היא הלחימה הסדורה, והיא התאפיינה בסבבים של מלחמות קצרות ואלימות בין ישראל לצבאותיהן של מדינות ערב.

מפרוץ העימותים במסגרתו של הסכסוך הישראלי-ערבי לפני כמאה שנים, לא פסקו ולו לרגע אחד האיומים השוטפים על מדינת ישראל ואזרחיה. שמות הארגונים, גזרת הפעולה, הכתובת שעמדה מאחוריהם - כל אלו השתנו במהלך השנים, ומולם התאימה ישראל את גישת המענה ודפוסי הפעולה. מהטרור הערבי בשנות ה-20 וה-30 של המאה ה-20, עבור דרך הפדאיון, אש"ף מירדן ולבנון, ובשנים האחרונות חזבאללה וחמאס. ניתן לומר במידה גבוהה של סבירות שאתגר הביטחון השוטף ימשיך וילווה את מדינת ישראל בעתיד הנראה לעין, תוך שישנה את פניו, דרכיו, הכלים המשמשים בו ועצמותו.

נוסף על האיום היסודי והשוטף הלך והתפתח בשנים האחרונות איום בטווח הביניים.³ איום זה התחולל מעל לסף של האיום השוטף - בעוצמה ובאינטנסיביות של התפרצויותיו, אך עדיין מתחת לרף העוצמה ותחושת הדחק שמאפיינת את האיום היסודי. בסוג איום זה טמון מלכוד, שנדמה שגם לאחר הסבבים האחרונים מעזה, טרם נמצא לו פתרון. מצד אחד, המענה הניתן על-ידי מערכת הביטחון השוטף אינו מספק, ומן הצד האחר רמת האיום והפגיעה איננה מגיעה לסף המצדיק את המחירים

התמרון היבשתי.

עוד ראוי לשוב ולהדגיש כי החל מראשיתו של הסכסוך הישראלי-ערבי בתחילת שנות ה-20 של המאה ה-20, לא פסק האיום השוטף אף לא ליום אחד. לעיתים היווה את האיום העיקרי ופעמים פעל מתחת לצלו הכבד של האיום היסודי.

"מערכה ראשונה": תושבים מקומיים נגד מהגרים - הקרב על ההגמוניה

"על השלמה מרצון בין ערביי ארץ ישראל לבינינו אין מה לדבר כלל, לא כעת, ולא בגבולות העתיד הנראה באופק. [...] כל בני אדם הטובים הללו, להוציא את הסומים מלידה, הבינו בעצמם זה מכבר כי אי אפשר לחלוטין לקבל את הסכמתם מרצון של ערביי ארץ ישראל להפיכתה של ארץ ישראל האחת מארץ ערבית לארץ בעלת רוב יהודי. [...] ילידי המקום - אחת היא, תרבותיים או לא-תרבותיים, נלחמו תמיד בעקשנות נגד המתיישבים".⁴

מתחילת שנות ה-20 של המאה ה-20 ועד הכרזת המדינה ב-1948 פעלו הערבים המקומיים נגד האוכלוסייה היהודית שהלכה והתפתחה ונגד מטרותיה ושאיפותיה. הצהרת בלפור וביתר שאת תחילתו של המנדט הבריטי, הפכו את מה שנתפס בעיני הערבים איום על מעמדם ועל ההגמוניה שהתקיימה, לסכנה ברורה נגדה יש לפעול בכל דרך. מטרותם הייתה להוביל להפסקת העלייה ולשמירת הסטטוס-קו, והיא כוונה הן כלפי האוכלוסייה היהודית והן כלפי כוחות המנדט הבריטי.

מאורעות תרפ"ט וביתר שאת המרד הערבי בין השנים 1936-1939, הבהירו כי לא די בארגון צבאי ובתפיסות הגנה סטטיות, אלא שיש לבצע שינוי עמוק בארגון, במקצועיות המפקדים והלוחמים, בגישה ובשיטות הפעולה

האסטרטגיה המשולבת של הערבים נועדה להפעיל לחץ על השלטון הבריטי כדי שייסוג מכוונתו לתמוך בכינון בית יהודי בארץ ישראל ויפעל להגבלת העלייה, יחד עם הפעלת טרור נגד היישוב היהודי שנועד למנוע את התפתחותו. הכול במטרה לזרוע ייאוש בקרב אנשיו, להוביל להיפוך המגמה המתפתחת של העלייה ולגרום למהגרים לחזור לארצות מהן הגיעו.

הלוחמה הערבית הייתה בעיקרה לוחמה לא סדורה שכללה פעולות טרור וגרילה - הטרדה בלתי פוסקת עם גלים של התפרצויות אלימות בקנה מידה רחב בין השנים 1939-1921. מול האיום הערבי שהלך וגבר, התפתחה בהדרגה ההגנה היהודית - ככל שהתגברו התקפות הערבים ושהובן כי הסתמכות על רצונם ועל יכולותיהם של הבריטים תוביל לעוד ועוד אסונות, הלך כוח המגן של היישוב והתפתח - בתחילה כהגנה מקומית סביב נקודות היישוב ביוזמתו של ארגון השומר, ובהמשך בהגנה כלל-ארצית תחת כנפיה של ההנהגה הציונית.

מאורעות תרפ"ט וביתר שאת המרד הערבי בין השנים 1939-

1936, הבהירו כי לא די בארגון צבאי ובתפיסות הגנה סטטיות, אלא שיש לבצע שינוי עמוק בארגון, במקצועיות המפקדים והלוחמים, בגישה ובשיטות הפעולה. "היציאה מהגדר" סימנה את ראשית אימוצה של הגנה פרו-אקטיבית, שהלכה והתפתחה בשנים לאחר מכן, ככל שבעיית הביטחון התעצמה. הפלוגה הנודדת, פלוגות השדה, הפלוגות המיוחדות ובהמשך הקמתו של הפלמ"ח ב-1941 היו צעדים הדרגתיים - התפתחות אבולוציונית שביטאה הבנה הולכת ומתפתחת באשר למהותו של האיום, ולצורך ההולך ודוחק לאמץ טקטיקה התקפית מולו. במאמרו "על קיר הברזל" שפורסם ב-1923 הפליא זאב ז'בוטינסקי להבין את היסודות העמוקים של המציאות המתפתחת, ואת משמעויותיהן והשלכותיהן הבלתי נמנעות של התנגשות בין שאיפותיה של הציונות ובין אלו של האוכלוסייה הערבית בארץ ישראל. שני עשורים לאחר מכן גם הזרם המרכזי בציונות, בהובלתו של דוד בן-גוריון, אימץ את תובנותיו של בר הפלוגתא ז'בוטינסקי, והציב את הביטחון בכלל ואת גישת ההכרעה בפרט, בליבו של המעשה הציוני.

בקונגרס הציוני ה-22 שהתכנס ב-1946 בבזל, ביקש בן-גוריון להיות הממונה על תיק הביטחון בסוכנות היהודית - תפקיד שלא היה קיים עד אז. בישיבת הוועדה הפוליטית של הקונגרס שנערכה ב-18 בדצמבר ביטא את ההבנה שהחלה להתגבש אצלו באשר לשינוי שצופן העתיד לבוא: "עד הזמן האחרון הייתה רק שאלה כיצד להתגונן בפני ערביי ארץ ישראל. [...] עכשיו אנו עומדים בפני מצב חדש לגמרי. ארץ ישראל מוקפת מדינות ערביות עצמאיות שיש ביכולתן לרכוש ולייצר נשק, להקים צבאות ולאמן אותם. [...] התקפת ערביי ארץ ישראל אינה מסכנת את היישוב היהודי, אולם יש סכנה שהמדינות הערביות השכנות ישלחו את צבאן לתקוף את היישוב ולהשמידו".⁵

חלקה הראשון של מלחמת העצמאות עוד נחשב למהדורה מורחבת של המרד הערבי מסוף שנות ה-30, אך השינוי חל עם פלישתם של צבאותיהן של מדינות ערב. וכך, ימים ספורים טרם הכרזת המדינה, בעיצומו של מבצע "נחשון" שנעשה תחת הצל הכבד שהוטל על עתיד המפעל הציוני עם קבלת החלטה האמריקאית לסגת מהסכמתם לתוכנית החלוקה,⁶ דיבר בן-גוריון בפני הוועד הפועל הציוני על לקחי ארבעת חודשי המלחמה, והעביר את הנחיותיו לשינוי אופן ניהול המערכה: "לא להסתפק בתכסיסי מגן בלבד, אלא לתקוף במועד הנכון לאורך כל החזית. ולא רק בשטח המדינה היהודית, ולא רק בתחומי ארץ ישראל, אלא למחוץ את האויב באשר ימצא".⁷

אך עוד בטרם יתמודד בן-גוריון עם אתגרי הארגון, רכש האמל"ח וגיבוש תורות הלחימה הנדרשת לצורך יישום רעיונותיו, הוא נדרש להתמודד מול התנגדות וקביעות מביית.

"מערכה שנייה": מדינות ערב נגד מדינת ישראל - מלחמה על קיום וגבולות

"בראשית מאי 1948 הורה אמנם בן-גוריון מרחיק הראות למפקדי צבאו 'להתכונן למערכה כנגד פלישה ערבית כוללת' אבל התגובה לאותה ההתראה הייתה האמירה על 'הזקן שהשתגע'".⁸

מיד לאחר סיום המנדט הבריטי וההכרזה על הקמת מדינת ישראל, פלשו מדינות ערב לתוך שטחה מתוך מטרה להשמדה טרם שתתבסס ותהפוך לעובדה קיימת. האסטרטגיה הערבית

אתה בהקמת המדינה היהודית טעות שדורשת תיקון, ופעלה להקמת קואליציה של מדינות ערב כדי לעשות זאת. הסכנה שבפניה התריע "הזקן" הפכה למציאות, עוד בטרם היה כוחה הצבאי של המדינה בת יומה ערוך לכך.

שנה קודם לכן, החל בן-גוריון בתהליך למידה מעמיק שנמשך כ-7 חודשים, עד נובמבר 1947. מסקנותיו כי ארגון ההגנה אינו מתאים עוד לצורכי הביטחון העתידיים התגבשו סמוך לפרוץ המאורעות שהובילו למלחמת העצמאות, זאת ללא כל יכולת מעשית, בזמן הקצר שנותר, להוביל תהליך שינוי משמעותי כפי ששאף לעשות. אך לא רק הזמן עמד לרעתו, אלא יותר מכך, הפער התפיסתי העצום בין האופן שבו הבין בן-גוריון את המציאות המתפתחת ובין האופן שבו ראו זאת רוב קציני ההגנה. פער זה יצר קונפליקטים רבים על אופן ניהול המערכה ועל האופן שבו ראוי להיערך לקראת הבאות.

את ההפוגה הראשונה ביוני 1948 ניצל בן-גוריון כדי להיפגש עם מפקדי החטיבות לצורך למידה והפקת לקחים, אך לא פחות מכך כדי להתחיל להכין אותם תודעתית לקראת שינוי עמוק. זאת כפי שהשתקף מהדיווח שהעביר אודות הכנס למועצת המפלגה: "עדיין לא למדנו מלאכת המלחמה, לא חיילינו ולא מפקדינו. אנו חייבים ללמוד תוך כדי סערת המלחמה. וללמוד פירושו גם לשכוח דברים שנתיישנו, להיגמל מהרגלים שלא יסכנו. אנו חייבים ללמוד תורה חדשה, תורה של צבא סדיר ומלחמה מודרנית, שלא נתנסינו בה עד היום".⁹

הסכסוך נכנס לשלב חדש, שבו התקווה הפלסטינית להביא לחיסולה של ישראל באמצעות כוחם הצבאי של צבאות ערב, הומרה בתקווה חדשה ששמה את יהבה על כוחה של הקהילה הבין-לאומית

היישום הפרקטי של רעיונותיו הוביל לשינויים עמוקים במערכת הפעלת הכוח, בעיקר דרך ארגון דרג פיקודי חדש בין המטכ"ל לחטיבות בדמות החזיתות. הקמתו תרמה לארגון טוב יותר של מערכת ההגנה המרחבית, ובמקביל אפשרה למטכ"ל לרכז מאמץ התקפי כדי ליצור עדיפות מקומית.¹⁰ היו אלו ניצניה הראשונים של גישת ההכרעה.

במקביל הפעיל בן-גוריון מנגנון רכש רחב היקף בחו"ל, כדי לבצע את הטרנספורמציה הנדרשת למעבר לצבא סדיר התקפי. יומניו מאותם ימים מעידים על האינטנסיביות הרבה, כמו גם על החשיבות שראה בעניין:

- רשת של סוכנים בהם האיץ למצוא מקורות לרכש.
- מגבית בקהילות היהודיות בעולם כדי לממן רכש זה.
- איתור מומחים בעלי ידע במערכות נשק מתקדמות מקרב היהודים יוצאי הצבאות הסדירים.
- גיוס כוח אדם והכשרות בארץ ובחו"ל.
- עידוד והכוונת התע"ש המקומי.

אלו העמידו לצה"ל שהוקם זה מכבר טייסות קרביות, תותחים, טנקים, נשק מתקדם ותחמושת, שיחד עם תפיסת ההפעלה המתגבשת הניחו את היסודות להפיכת מהלך המלחמה ולהכרעתה בהמשך. מלחמת השחרור שהחלה בהגנה על

היישובים על-ידי מתנדבים ואזרחים במסגרת ארגון מיליציוני, הוכרעה שנה וחצי לאחר מכן במבצעים התקפיים של כוחות שריון ומטוסים בהיקף של אוגדה, המאורגנים במסגרת של צבא סדיר.

בסימומה של מלחמת השחרור, כאשר העם בישראל חגג, שקע בן-גוריון בדאגות בדבר העתיד לבוא. הוא ידע כי למרות הניצחון המוחץ הסכסוך רחוק מהכרעה ושדוחק הצורך להיערך לעתיד. הבנתו כי מדינת ישראל הצעירה עומדת בפני סיבוב שני שיהיה שונה מהותית ממלחמת השחרור, וכי יש לפתח רעיונות חדשים ולהעמיד כלים שונים כדי לעמוד במלחמה ולנצח, הובילה שוב לתהליך למידה מעמיק. הסמינר השני יצא לדרך.

מסמך 18 הנקודות אותו פרש בן-גוריון בפני המטכ"ל ב-20 באוקטובר 1953, היה פריו של הסמינר. הוא הניח למעשה את היסודות לתפיסת הביטחון שהכווינה את בניין כוחו ואת אופן הפעלתו של צה"ל בעשורים הבאים, ובמובנים רבים עד עצם היום הזה. הא-סימטריה בין ישראל ומדינות ערב והיעדר העומק - שני נתוני יסוד שלא השתנו רבות במרוצת השנים - חייבו את ישראל לבסס את עוצמתה על ניצול טוטלי של המשק כולו, ולהעביר את המלחמה מוקדם ככל הניתן לשטח האויב.

הדרישה לקצר את משך המלחמה ולסיימה בהכרעת כוחו הצבאי של האויב גילמה את ההבנה כי המשק לא יעמוד במערכות ארוכות ובהמשך, שפיתוח המשק ידרוש להרחיק את הזמן בין סבבי המלחמות. ההכרעה וההרתעה, שני צידיו של אותו מטבע בטחוני נועדו להשיג מטרות אלה. לשם כך נהגה ונבנה כוח המוחץ - הכוח המתממן המשלב כוחות ניידים בעלי מיגון גבוה ועוצמת אש, הפועלים במהירות יחד עם כוחות אוויר, ומבקיעים לתוך עומק שטח האויב כדי לבודדו ולהשמדו. כיוון שכוח זה נבנה ברובו מיחידות מילואים ונדרש לגייסו ולהובילו לשדה הקרב טרם יספיק האויב להתארגן, נדרשה התרעה מודיעינית מספקת, יחד עם יכולת הגנה מרחבית ואווירית שתגן על השטח ותחפה על גיוס וריכוז הכוחות.

במשך כשלושה עשורים, הלכו והשתכללו יכולותיו של צה"ל, כמו גם יכולותיו של המשק ושל התעשיות הביטחוניות. שלושה סבבי לחימה הסתיימו בניצחונות בשדות הקרב, אך סימומו של הסכסוך טרם נראה באופן. לקראת ראשית שנות ה-80, עם יציאתן של מצרים ובהמשך ירדן ממעגל המלחמה, החל העימות הישראלי-ערבי משנה אט-אט שוב את פניו.

"מערכה שלישית": טרור וגרילה - התשה ודה-לגיטימציה

את נקודת הפתיחה למאבק זה אפשר לראות באופן רשמי עם הקמתו ותחילת פעולותיו של ארגון פתח בשנות ה-60 של המאה ה-20, שהניעה תהליכים שמשמעותם המעשית הייתה החזרת מפתחות העימות לידיים פלסטיניות.¹¹

האצת פיתוחה והתעצמותה של מדינת ישראל בשנות ה-50 וה-60, הבהירו לפלסטינים כי הזמן פועל כנגדם, והם פנו לפעילות של טרור. מטרתו המוצהרת של פתח לא הייתה השמדת מדינת ישראל, שכן הוא הבין שאין בכוחו לעשות כן, אלא להאיץ את ההכנות לקראת המלחמה בישראל.

מול עיניהם של הפלסטינים עמד המודל המוצלח של אלג'יריה שהביאה בסופו של מאמץ ממושך וקשה לנסיגתה של צרפת והסתלקותם של הפייר נואר ("המתנחלים הצרפתים").



תור לחלוקת מים בירושלים הנצורה במלחמת העצמאות. הדרישה לקצר את משך המלחמה ולסיימה בהכרעת כוחות הצבאי של האויב גילמה את ההבנה כי המשק לא יעמוד במערכות ארוכות.

יהבה על כוחה של הקהילה הבינ-לאומית. קריסתו של משטר האפרטהייד בדרום אפריקה, תחת הלחץ הגובר של הקהילה הבינ-לאומית, יחד עם התערבותה הצבאית של נאט"ו בסכסוך בבלקן והכניעתה של סרביה במטרה להביא לסיומה של המלחמה בקוסובו, הובילו את הפלסטינים לכוון את עיקר חיציהם ומאמציהם למאבק תודעתי בזירה הבינ-לאומית. הנרטיב שהלך והתגבש, במרכזו יצירת תודעת ההתנגדות לכיבוש, פשעי מלחמה ומדיניות אפרטהייד של ישראל כלפי הפלסטינים, הפכו למטבעות לשון שפרטו באפקטיביות רבה על הנימים הרגישים של הקהילה הבינ-לאומית, והיוו את ראש החץ בתהליך משמעותי ומתמשך של שחיקת מעמדה של ישראל בזירה הבינ-לאומית ובהגבלת השימוש בכוחה הצבאי. לקראת סוף המאה ה-20 הלך והתגבש איום חדש על מדינת ישראל. בצד הצבאי, איום זה בא לידי ביטוי בהתעצמותם של ארגוני טרור וגרילה שפעלו מתוך ריכוזי אוכלוסייה לאורך גבולותיה של מדינת ישראל, וכיוונו את מאמציהם לעבר העורף הישראלי. בצד האסטרטגי פעל מאמץ תודעתי, שלווה בצעדים משפטיים, כלכליים, מדיניים ואחרים, במטרה לשחוק את מעמדה של ישראל ולהוביל להגברת הלחץ הבינ-לאומי עליה. בין האיום השוטף והאיום היסודי, איתם התמודדה היטב תפיסת הביטחון שגובשה בתקופת היישוב ובראשית המדינה, התהווה איום ביניים שהתשובות אליו, במישור במדיני והצבאי, היו (ועודן) חסרות. הגם שאיום זה הלך והתעצם תוך שהוא

המחשבה שראתה בציונים קולוניאליסטים המגיעים לארץ לא להם, עמדה בסיס ההנחה כי יישברו בקלות תחת לחץ הטרור ויחזרו לארצות מוצאם מעבר לים.

פעולות הטרור מירדן, ובהמשך מלבנון במהלך שנות ה-70, נועדו לזרוע פחד ולהתיש את האוכלוסייה הישראלית. אך ככל שארגון פתח הפנים, בעיקר בעטייה של חתימת הסכם השלום בין ישראל ומצרים, שהפלסטינים נותרו לגמרי לבדם במערכה, הלך והתפתח דפוס פעולה עצים המבוסס על ארגון בעל יכולות צבאיות, הפועל בשיטות של גרילה וטרור. דפוס זה הלך והשתכלל במהלך שנות ה-90, אומץ על-ידי חזבאללה, חמאס וארגונים נוספים, והפך לאיום המרכזי מולו התמודדה ישראל בשנים שלאחר מכן.

שנים אלה זימנו בנוסף שינויים רבים ומשמעותיים בזירה הגלובלית:

- התפרקותה של ברית-המועצות שהייתה התומך העיקרי של צבאות ערב.
- מגמות טכנולוגיות שהכניסו את העולם לעידן המידע.
- מגמות חברתיות ומשפטיות שהלכו וכרסמו בלגיטימציה לשימוש בכוח צבאי.

כל אלו הקרינו על הסביבה במסגרתה התרחש הסכסוך הישראלי-ערבי. הסכסוך נכנס לשלב חדש שבו התקווה הפלסטינית להביא לחיסולה של ישראל באמצעות כוחם הצבאי של צבאות ערב, הומרה בתקווה חדשה ששמה את

שהתקיים מזה מאה שנים במזרח-התיכון, וביתר שאת המציאות שיצרה מלחמת האזרחים בסוריה, פתחו בפני איראן חלון הזדמנות היסטורי אותו היא נחושה לנצל עד תום.

טביעות אצבעותיה של איראן הורגשו היטב כבר ב"מערכה השלישית" של הסכסוך, בעיקר באמצעות תמיכה רחבה והשפעה הולכת וגדלה על ארגוני ההתנגדות שפעלו נגד ישראל. הזיקה המתהדקת ושותפות האינטרסים בין איראן וחזבאללה, חמאס, הג'יהאד האסלאמי וארגוני התנגדות נוספים, הייתה הגורם המרכזי להתפתחותם של האיומים הללו נגד ישראל והתעצמותם. ואולם, בעוד ב"מערכה השלישית" פעלה איראן נגד ישראל בעיקר באמצעות שלוחיה, הרי שאירועי השנים האחרונות מבשרים על תהליך שינוי עקבי ועמוק.

במהלך מאה השנים האחרונות הוגדרה המציאות הביטחונית במזרח התיכון בעיקר באמצעות הסכסוך הערבי-ישראלי, אלא שהמגמות המתפתחות משרטטות ציר עימות חדש שבצידו האחד ישראל והמדינות הסוניות המתונות, ומולו ברית שיעית בהובלתה של איראן. הפוטנציאל של עימות זה שונה באופן ניכר מהעימותים שהכרנו - בהתנגשות האידאולוגית-דתית שבבסיסו, במטרותיו הטוטליות כמו גם בעוצמות שיש ביכולתם של השחקנים להביא לשדה הקרב.

ככול שמדובר בישראל, עולה צורך לאמץ פרדיגמה ביטחונית חדשה, לנסח את התובנות המתבקשות ולפעול במרץ כדי להתאים את הכלים, ולא פחות חשוב מכך, את התודעה. צריך להכיר בכך שהמלחמה הבאה בצפון אינה צפויה להיות מהדורה מורחבת של מלחמת לבנון השנייה, ושייתכן והעימות הבא שיפרוץ בעזה לא יהיה דומה למבצע "צוק איתן". בעוד ב"מערכה השלישית" של הסכסוך עמדה איראן מאחור ותמכה בקידום האינטרסים של שלוחיה נגד ישראל, מסתמן כי ב"מערכה הרביעית" צפויים שלוחיה להיות מופעלים על-ידיה כדי לקדם את מטרותיה.

בעבר עוד עמדה בפני המנהיגות המדינית והצבאית הברירה האם להפעיל את הכוחות היבשתיים, וניתנה היכולת להחליט כמה מגייסים ומתי. אלו עלולים להשתנות מן הקצה אל הקצה במלחמות שעשוי לזמן לנו העתיד.

את האתגרים העצומים שטמונים במציאות זאת היטיב לתאר אלוף ישראל טל כבר ב-1996 בספרו **בטחון לאומי: מעטים מול רבים**. חשובות במיוחד מסקנותיו ומשמעויותיהן לכוח היבשתי:

"אם יצטברו טילים ארוכי טווח בזירת המזרח התיכון, ישתנו יחסי הכוחות בתחום עוצמת האש האסטרטגית בין ישראל ומדינות האזור. [...] לא אמצעי לחימה טכנו-טקטיים חדישים, לרבות החימוש המדויק והחכם, ולא בלעדיות הכוח האווירי יהיו ערובה בפני האיומים האסטרטגיים החדשים. [...] חיל האוויר לא יהיה מסוגל למנוע את הפגיעה בישראל באמצעות טילים ארוכי טווח שישוגרו מארצות רחוקות. [...] הכוח האווירי אינו יכול עוד לשמש לבדו כנדבך האסטרטגי הבלעדי של ישראל".¹³

סיכום ומבט לעתיד

מפלישת מדינות ערב ב-15 במאי 1948 ועד לשלהי שנות ה-90, נתפס הביטחון היסודי כאיום החמור יותר ומוקד ההתכוננות של צה"ל. לפיכך, ההיגיון שהנחה את בניין כוחו של צה"ל היה כי בהינתן מגבלת המשאבים עליו למקד את התכוננותו אל

משיית על העורף הישראלי איום חסר תקדים, בדמות טרור מתאבדים וטרור של טילים, לא מיהרה ישראל להפעיל את מלוא עוצמתו של התמרון היבשתי. התפיסה הרווחת כי איום זה איננו קיומי וכי החברה הישראלית רגישה לנפגעים, הובילה להתבססות הולכת וגוברת על מרכיבים הגנתיים, בשילוב עם עוצמת אש, שהובילה לרוב להישגים מוגבלים. רעיונות היסוד של תפיסת הביטחון באשר להכרעה צבאית, העברת המלחמה לשטח האויב, קיצור המלחמות והשגת הרתעה שתרחיק את העימותים הבאים, הלכו ונדחקו מלב המחשבה הצבאית הישראלית. יחד איתם הלכה העוצמה היבשתית ונשחקה.

אך בעוד ניטש בישראל ויכוח ציבורי סביב גישת המענה לסבבי האלימות המעצימים, ובעוד המערכות הביטחונית והצבאית ממשיכות לנסות ולגבש דרכי פעולה אל מול האיומים המתפתחים, הולכים ומתרבים הסימנים כי אנו הולכים ומתקרבים, או אף נמצאים כבר בעיצומו, של שלב חדש בסכסוך.

"מערכה רביעית": מאבק אידאולוגי-דתי - איראן בראש החץ

"איראן תחת ההנהגה הנוכחית מונעת על-ידי שלושה מוטיבים: השסע השיעי-סוני, מהפכה מוסלמית עולמית והמורשת של האימפריה הפרסית. יחד הם מהווים מנוע שאין חזק ממנו בקרב המדינות המוסלמיות במזרח התיכון. אי לכך, איראן משקיעה דמים, תרתי משמע, במימוש שאיפותיה לפרוודור שייעי לים התיכון, בחיזוק השפעתה באזור בעזרת מיליציות לוחמות, בבניית אופציה גרעינית ובאיום על ישראל. איראן הנמצאת בתנופה היא אתגר ביטחוני משמעותי לישראל ולמדינות הסוניות המתונות".¹²

במהלך מאה השנים האחרונות הוגדרה המציאות הביטחונית במזרח התיכון בעיקר באמצעות הסכסוך הערבי-ישראלי, אלא שהמגמות המתפתחות משרטטות ציר עימות חדש שבצידו האחד ישראל והמדינות הסוניות המתונות, ומולו ברית שיעית בהובלתה של איראן

בתחילת שנות ה-80 עוד נראתה המהפכה האסלאמית באיראן עניין מקומי פנימי, שהשפעותיו על הביטחון של מדינת ישראל רחוקות עד מאוד. עניין זה הלך והשתנה ככול שהתפתחה המחשבה האיראנית בדבר ייצוא המהפכה, וככול שהתקבע מעמדה כמנהיגת העולם השיעי.

אם בשנים הראשונות פעלה איראן בעיקר באסטרטגיה מגננתית, מתוך רצון לבצר את קיומה של המהפכה כעובדה קיימת ונוכחת במזרח התיכון, הרי שבהמשך הלכו שאיפותיה והתרחבו לכדי יצירתה של הגמוניה שיעית מטרהאן ועד לים התיכון. תוצאותיו של "האביב הערבי" שערערו את הסדר



בית הדין בהאג. הפלסטינים החלו לכוון את עיקר חיציהם ומאמציהם למאבק תודעתי בזירה הבינלאומית

מול האיום היסודי - מה גם שהתקיימה הבנה שצבא שמוכן להתמודד עם איום זה יוכל להתמודד גם עם האיום השוטף בהתאמות קלות יחסית.

עם זאת, החל מהסכם השלום עם מצרים בשלהי שנות ה-70, הלכה ודעכה הסבירות להתממשותו של איום יסודי. משלהי שנות ה-80, במהלך האנתפאדה, החל צה"ל לשנות בהדרגה את יחס ההשקעה שלו ביכולות המותאמות לחכימה נגד האיום היסודי, ובין יכולות המותאמות לחכימה נגד האיום השוטף. שינוי זה הגיע לשיא במהלך אירועי "גאות ושפל" בשנים 2000-2006. במשך כמה שנים זנח צה"ל כמעט לחלוטין את בניית היכולת לחכימה סדורה, והתמקד בבנייה ובשכלול של יכולות לחכימה לא-סדורה.

גם השתנותה של החברה הישראלית לאורך השנים השפיעה על האופן שבו בנתה ישראל את כוחה הצבאי והפעילה אותו. החל בתפיסה שהתפתחה באשר לכושר עמידתו של הציבור הישראלי, רגישותו לנפגעים וסדר העדיפויות שלו, ועד לפולמוסים על חלוקת הנטל בתוכו ועל צדקת הדרך של המדיניות הישראלית והנכונות להילחם למענה. לכל אלו היו השפעות מרחיקות לכת על הנחות היסוד והן הובילו, גם אם לא תחת תפיסה קוהרנטית, לשינויים מתמשכים בכוחות היבשה: בהרכבם, בכשירותם, במוכנותם למשימות בזירות המבצעים השונות, בחלוקת המשאבים ובאופן הפעלתם במבצעים.

אל התמורות המדיניות הצטרפו תמורות טכנולוגיות, ששינו את היכולות שבסל האמצעים המלחמתיים וחיבו עדכון של הרכבי הכוחות ושל שיטות הלחימה.

כשהאמצעים החדשים החלו להבשיל

בשנות ה-80, הוסט הדגש בבניין הכוח של צה"ל מלחימה ממוכנת-ניידת ללחימה באש-מנגד. השכלול העצום בתחום יכולות האש-מנגד הולידה הערכה שגם אם ייקרא צה"ל לנהל שוב לחימה סדורה במלחמה גבוהת עצימות, הרי שהאמצעים הללו יהיו את המאמץ העיקרי שיביא להכרעת המלחמה לטובת ישראל. גם אויבי ישראל מצאו בטכנולוגיה מענה לחלק מחולשותיהם - במיוחד לחוסר יכולתם לחדור לשמי מדינת ישראל ולפגוע בעורפה. רקטות וטילים, שהטווח והדיוק שלהם הולכים ומשתכללים ותפוצתן וקטלניותן עולה, הלכו וחשפו את העורף הישראלי לפגיעה מרחוק.

מלחמת לבנון השנייה הייתה הזירה שבה התנגשו שתי הגישות. היא סימנה את תחילתו של שינוי במגמה הנוחה לישראל בהקשר של עוצמת האיומים עליה, שעה שארגונים רכשו לעצמם יכולות שלפנים היו רק בידי מדינות, היא גם הבהירה את מגבלותיהן של שיטות הלחימה ושל אמצעי

הלחימה החדשים מול איומים אלה. המציאות במזרח-התיכון אינה נעצרת. בעוד אנחנו עודנו מתלבטים באשר לאופן שבו נכון להתמודד אלו מול סבבי הלחימה המתעצמים של השנים האחרונות, הולכים ומתקדרים שמי המזרח התיכון תחת צלו של איום חדש ושונה בעוצמתו - מצידה של איראן, שעתיד לעצב את העימותים שעשויים להתרחש בשנים הקרובות.

דבריו של דוד בן-גוריון כי: "אנו חיים באחת התקופות המעורעות ביותר בהיסטוריה האנושית", נותרו רלוונטיים גם היום. המציאות תמשיך ותשנה את פניה והמלחמה את דרכיה. המנצחים יהיו אלו שישכילו להבין טוב יותר ומהר יותר את טבעם של השינויים, אלו שישכילו לבנות ולהכין היטב ובזמן את הכלים המתאימים, בהם גם התמרון היבשתי.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.





התמרון היבשתי הרביזרועי לנוכח אתגרי העתיד

ההיסטוריה של המלחמות מראה כי ניצחון והפסד אינם קשורים בהכרח ליחסי העוצמה, אלא לאופן בו צופות המדינות את שדה הקרב העתידי ומכינות את הכוחות אליו. העימותים העתידיים יהיו שונים מהותית מהמערכות של שלושת העשורים האחרונים, ועל כן יש לבנות ולשכלל את הכוח היבשתי כבר היום, לנוכח האתגרים הצפויים בשדה הקרב העתידי



פלוגת חרמש של גדוד 198 בסריקות אחר מחבלים ותשתיות אויב.

המורכבות ביותר הן עתות השינוי, בהן פרדיגמות ישנות וטובות שנמתחות אל עבר מציאות חדשה הופכות לאבן נגף

אל"ם (מילי) פרוץ גבי סיבובי, המתודולוג הראשי של המעבדה התפיסתית בצה"ל, ראש תוכנית צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי

אל"ם (מילי) יובל בזק, ראש צוות פיתוח תפיסת התמרון במעבדה התפיסתית, רמ"ט אוגדה 91

כי הסדר והגבולות שעוצבו בשנים שלאחר מלחמת העולם הראשונה והשנייה קרסו, ורבים סימני השאלה בנוגע לסדר שייווצר במקומם. מציאות זו ייצרה עימותים רבים בין גורמי כוח, חלקם ותיקים וחלקם חדשים, שהתגבשו מתוך אידיאולוגיות מתפתחות או ככוח המתנגד לאידיאולוגיות קיימות. חוסר המשילות יצר באזורים רבים במזרח התיכון ואקום, שהיווה אבן שואבת של כוחות חיצוניים לתוך המרחב, לרבות מעצמות.

מציאות דינמית ומרובת משתנים זו מקשה על היכולת לצפות מי יהיו השחקנים בזירה, מה תהיה עוצמתם, מה יהיה מארג האינטרסים שלהם, מה יהיו יכולותיהם ואלו איומים הם עשויים ליצור. חוסר היציבות דורש על כן, להיערך למנעד רחב של אפשרויות: זירות שונות, אויבים שונים ותרחישים ברמות הסלמה שונות.

לדוגמה, מגמת ההתפתחות של הלוחמה הלא סדורה שאפיינה את העימותים בשלושת העשורים האחרונים, עלולה שוב להתהפך כתוצאה מעלייתם של כוחות חדשים בעלי יכולות צבאיות בעוצמות שוות ערך לעוצמתן של מדינות.³

מגמת ההתפתחות של הלוחמה הלא סדורה שאפיינה את העימותים בשלושת העשורים האחרונים עלולה שוב להתהפך, כתוצאה מעלייתם של כוחות חדשים בעלי יכולות צבאיות בעוצמות שוות ערך לעוצמתן של מדינות

בשלושת העשורים האחרונים הפכה איראן לשחקן מרכזי בעיצובו של המזרח התיכון. שאיפותיה האידיאולוגיות להגמוניה שיעית מטרהאן לים התיכון יחד עם מימון, ציוד ואימון של ארגוני טרור וגרילה הפועלים תחת חסותה, הובילו להתעצמותם המתמשכת של האיומים על ישראל. המעבר המסתמן של איראן ממדינה הפועלת מאחורי הקלעים באמצעות שליחים, למי שניצבת בחזית האיום ואף פועלת להתבססות צבאית במרחב הסורי ומעבר לו, עשויה לבשר על כניסתו של העימות לשלב חדש. המשמעות היא כי לצד הצורך הקיים להתמודד עם איומים א-סימטריים, קיים פוטנציאל לעלייתם של איומים מצד צבאות או כוחות סדירים - מגמה שעשויה להוביל להתפתחותו המחודשת של איום יסודי.

אין מדובר בהכרח איום על קיומה של ישראל כישות, אלא כזה היוצר איום המסכן באופן משמעותי חיי אדם, נכסים ואינטרסים חיוניים של המדינה. המשמעות המרכזיות הן אפשרות לחזרתם של איומים חדשים-ישנים על הביטחון הלאומי הישראלי, כמו: כיבוש שטח בתוך ישראל, פוטנציאל למתקפת פתע מכמה חזיתות מצד מדינות שכנות או כוחות משלוח, ופוטנציאל נזק משמעותי בחזית ובעורף עד כדי שיבוש משמעותי. ואף שיתוקן של הכלכלה ושל מערכות חיים חיוניות בעורף האסטרטגי והלאומי.

התפתחות האיום על העורף

מלחמת לבנון השנייה וסבבי העימותים מול חמאס ברצועת

כל מקצוע שיש בו מרכיב של תכנון מחייב לנסות ולאפיין את העתיד, כדי לנסות לצפות מראש את ההתרחשויות שעשויות להשפיע על מימוש התוכניות. לעיתים מדובר בעתיד בן ימים בודדים, לעיתים מדובר בשנים רבות.

רוב בעלי המקצוע יעשו זאת באופן שוטף - המהנדס שבונה גשרים, האדריכל שמתכנן ערים, עורך הדין שמייצר את קו ההגנה או הרופא שנערך לקראת ניתוח. הם לעולם יישענו על ניסיון העבר ולקחים שנלמדו, כדי להשתפר ולשכלל את יכולותיהם העתידיות. אך לא כך הוא במקצוע הצבאי.

אין מלחמה אחת דומה לאחרת, ואין הנסיבות הייחודיות שהובילו לפריצתן מלמדות אותנו דבר אודות העתיד. האויב, כמונו, משתנה ומתפתח, וכך גם הסביבה שבתוכה אנו פועלים. מכאן שהשאלה איננה האם ללמוד מן העבר, אלא כיצד יש לעשות זאת. בספרו **מלחמה ואסטרטגיה** כתב יהושפט הרכבי: "הטענה שאין ללמוד לקחים מן ההיסטוריה היא טענה המערבת בין לקחים ומרשמי פעולה. אכן, אין להפיק מן ההיסטוריה מרשמי פעולה, אולם כל הידע האנושי הוא היסטורי, ורק ממנו מפיך האדם לקחים ומרחיב את מודעותו. [...] כל מחקר וכל ניסיון מדעי, משהסתיימו - הם נעשים היסטוריה. הבנתנו מעוצבת על-ידי עברנו".¹

מאמר זה הוא תמצות של התובנות העיקריות, שעלו בשלב המחקר המקדים לעיצוב תפיסת התמרון היבשתי הרב-זרועי. הוא מבוסס על הידע שנצבר אודות התפתחותו של התמרון לאורך ההיסטוריה, בעולם המלחמה בכלל ובצה"ל בפרט. מתוכו התמקדנו ברעיונות היסוד שעמדו בבסיס התפתחותו של התמרון, ובדרך בה השפיעו ההתפתחויות לאורך השנים על אופן יישומם של רעיונות אלה.

חשוב להדגיש כי אין מדובר ביומרה לחזות את צפונות העתיד, אלא לנסות ולהבין את התרחישים שעשויים להתפתח מתוך המגמות המתהוות, כדי שיהוו מסד רחב דיו לפיתוח המחשבה בדבר תפקידו ומאפייניו של כושר התמרון העתידי. בנוסף, בניין כוח אינו עוסק במתן פתרונות ספציפיים לתרחישים עתידיים, אלא מתמקד בשאלה מה צריך שיהיה בארגז הכלים של הביטחון הלאומי לטובת מתן מענה למנעד התרחישים האפשריים.

מגמות ומעצבים בהתפתחות שדה הקרב העתידי

חשיבה אנלוגית, טוען הרכבי, היא גורם מרכזי בטעויות אסטרטגיות. "חשיבה אנלוגית מתמקדת במשותף בין שני מקרים שהוא חלקי, ומתעלמת מהגורמים השונים ביניהם. [...] אכן בעיצוב תיאוריה יש לחפש את הדומה בין השונים, ואולם בחשיבה נסיבתית ראוי לחפש את השונה בין דומים".²

חוסר יציבות וחוסר ודאות

המזרח התיכון עבר בשנים האחרונות טלטלה גדולה. נראה

בכשירותם של הכוחות ואף באובדן האמון והביטחון העצמי של המנהיגות המדינית, באשר ליכולתה של היבשה לספק מענה אפקטיבי לאיומים על הביטחון הלאומי. אחד מהגורמים לתופעות הללו היה תחושת הברירה. יציאת מדינות אויב מרכזיות ממעגל האיום הקלה על תחושת הדוחק, והעלתה שאלות סביב הצידוק למחירים שגובים העימותים. האיומים המתפתחים, עשויים שוב לתבוע מהחברה הישראלית את מלוא עוצמתה ותעצומותיה. המשמעויות לבניין הכוח היבשתי, שבמרכז עומדת מערכת האיזונים הנדרשת בין הפרט והחברה, יחד עם השפעותיה של דעת הקהל הישראלית על נכונותה ויכולתה של המנהיגות המדינית להפעיל את התמרון היבשתי, יהיו אחד מהאתגרים המרכזיים מולם יש להיערך.

התפתחות זירת התודעה

מרחב חופש הפעולה של מנהיגים להחלטה על יציאה למלחמה ולאופן הפעלת הכוחות בה איננה תופעה חדשה. מאז ומעולם נדרשו מנהיגים לגייס תמיכה פנימית וחיצונית לקיום ולשימור המאמץ המלחמתי. הזירה הבין-לאומית, ובעיקר העולם המערבי, מצויה בעשורים האחרונים במגמה הפועלת לצמצום ולריסון של תופעת המלחמה במסגרת מערכת היחסים הבין-לאומיים.⁵ מגמות של דה-מיליטריזציה, יחד עם מנגנונים בין-לאומיים (כלכליים, דיפלומטיים, משפטיים, תקשורתיים, חברתיים ועוד), צמצמו את מרחב חופש ההחלטה של מדינות לצאת למלחמה.

בעימותים שבהם התהווה קונצנזוס סביב המטרה, לא רק שהחברה הישראלית הוכיחה נחישות וכוח עמידה, אלא דחפה ודרבנה את המנהיגות המדינית והצבאית לתוקפנות רבה יותר

מהפכת המידע שאפשרה להעביר מידע משדה הקרב לקהלי-יעד שונים, בפרקי זמן קצרים ובתפוצה רחבה, הפכה את הזירה התודעתית למקום אליו מוקדו מאמצי האויבים, מתוך מטרה להגביל את חופש הפעולה של ישראל בהפעלת עוצמתה הצבאית נגדם. מצד אחר, התעצמותה של סוגיית הלגיטימציה הפנימית, שנבעה מן ההנחות באשר לכוח עמידתה של החברה הישראלית ורגישותה לנפגעים, הובילה לשחיקת כושר התמרון היבשתי ולהישענות הולכת וגוברת על העוצמה האווירית. כך מצאה את עצמה מדינת ישראל לכודה בתוך צבת אסטרטגית, שבצידה האחד חוסר רצון להפעיל את התמרון היבשתי כדי לשמור על הלגיטימציה הפנימית, ובצידה האחר חוסר יכולת להביא את העוצמה האווירית לידי ביטוי במרחבים צפופי אוכלוסין מחשש לפגיעה בלגיטימציה הבין-לאומית. ברמה הביטחונית, ויתרה ישראל למעשה על גישת ההכרעה ואימצה תחתיה את גישה של הכלה, ואילו ברמה האסטרטגית, הלכו ונשחקו היכולות ובהמשך גם האמונה בתמרון היבשתי כמענה אפקטיבי לאתגרי השעה. בשנים האחרונות הולכות מגמות אלו ומשתנות. בזירה הבין-

עזה, הובילו להבנה הולכת וגוברת של האיום המתפתח על העורף הישראלי. בשנים שחלפו מאז מלחמת המפרץ, במהלכה התממש האיום לראשונה, שיפרה ישראל את היערכות העורף והגנתו מול איומי התמ"ס באופן ניכר. עם זאת, תרחיש של מלחמה שבה כמה זירות במקביל, עשויה להציב בפנינו אתגרים שונים באופן משמעותי.

כך, מכוונת דוקטרינת האש של האויב לפגיעה במרכזי כובד אזרחיים וביטחוניים-צבאיים, ולמערכת הקשרים שביניהם: ראשית, מטרתה לשחוק את העורף האזרחי הישראלי ולהתישו כדי לפגוע במורל ולקרר את נקודת שבירתו. תכלית שנייה מכוונת לפגיעה ביכולות ובנכסים בעורף האסטרטגי, עליהם נשען מאמץ הלחימה, על-מנת לשבש את פעולתה של מכוונת המלחמה הישראלית. בכלל כך, האויב בונה יכולות אש המאפשרות פגיעה בבסיסי חיל האוויר, במפקדות, במתקנים חיוניים ובמערך גיוס המילואים, על הימ"חים, הצירים ושטחי הפריסה. התכלית השלישית מתמקדת במרחב המגוע. מטרתה היא לשחוק ולשבש את פעולתם של הכוחות הלוחמים הישראליים ולסייע ללחימת הכוחות המגנים והתוקפים של האויב בניהול הקרבות.

התפתחות האיום על העורף במקביל לאיומים מול החזית, עשויה להחזיר אל השולחן סוגיות שלא נדונו שנים רבות:

- מגבלות על הפעלתו של חיל האוויר.
- גיוס וניוד מילואים תחת אש מסיבית.
- הצורך בהגנה על נכסים ועל אינטרסים חיוניים.
- הצורך בהסרת האיום מעל העורף האזרחי במהירות האפשרית.

המשמעויות עשויות להיות קריטיות בעיקר בשלבי הפתיחה של המערכה, שבהם נדרשים מערך היירוט נגד רקטות, זרוע האוויר וזרוע הים לספק את מטריית ההגנה לגיוסה של העוצמה הצבאית, לחיפוי על ניוד הכוחות המתמרנים לזירות ולמתן הסיוע האווירי והימי לתמרון היבשתי. חשיבותן צפויה להיות קריטית גם למורל, לנחישות ולכושר ההתגייסות של החברה הישראלית.

מגמות בחברה הישראלית

החברה הישראלית היא גורם משמעותי בעוצמה הלאומית, בעיקר נוכח מודל צבא העם שאימצה. האיום הקיומי בראשית ימיה של המדינה, הוביל ליצירת האתוס של חברה מגויסת. מלחמת יום הכיפורים סדקה את הסדק הראשון ב"קיר הברזל" של החברה הישראלית, במגמה שהלכה והעמיקה עד כי בתחילת שנות ה-2000, עם הנסיגה מלבנון, נדמתה בקרב האויבים ל"חלשה כקורי עכביש". תהליך זה התפתח במקביל לתהליכי עומק גלובליים בחברות המערביות, כולל ישראל, במהלך "עמוד האש הקולקטיבי שהוביל את המדינה במשך שנים רבות נחלש, ופינה דרך לאידיאלים ולמודלים ערכיים חדשים, הקשורים לעולמו של היחיד".⁴

ירידת האיום הקיומי, יחד עם עלייתו של האינדיבידואליזם, יצרו אתגר עבור מודל צבא העם ממנו הושפעה בעיקר היבשה. המשברים והמחאות שעלו תכופות סביב סוגיית המילואים, המוטיבציה לגיוס, הרגישות לנפגעים ועוד, הובילו לתהליכים מתמשכים שהלכו וכרסמו בהנחות היסוד עליהן הושתת הבניין כולו. סוגיות אלה באו לידי ביטוי בהימנעות הולכת וגוברת מהפעלת כוחות היבשה במבצעים, בירידה המתמשכת



כלי שיט של הצי ה-50 של הצבא האיראני. חוסר המשילות יצר באזורים רבים במזרח התיכון ואקום, שהיווה אבן שואבת של כוחות חיצוניים לתוך המרחב, לרבות מעצמות

המבצעים הפכו להיות יותר ויותר צפופות, מורכבות, רב־ממדיות ובעלות נוכחות רבה של אוכלוסייה אזרחית. עניין זה האט את קצב המבצעים, הגביל את היכולת של צה"ל להביא לידי ביטוי את עוצמתו והעמיק את הדילמה שבין מבצעי מגע, שדרשו את הכנסת הכוח המתמרן ללב השטחים הצפופים, ובין מבצעי אש מנגד בהם מפעיל צה"ל בעיקר את עוצמת האש האווירית.

ככל שגברה הנטייה להעדיף מבצעי אש מנגד, הלך והתחדד המתח שבין העדפת האפקטיביות המבצעית לבין פוטנציאל הנזק האסטרטגי, שביטאו היבטי הלגיטימציה ודבל"א (דין בין־לאומי). גם כאשר שכלל צה"ל את יכולות האש והמודיעין שלו לכדי אומנות של ממש, התגלה פעם אחר פעם כי הן לא פגשו את הרף הנדרש של ההישג המבצעי. יתרה מכך, ההישענות הגוברת על יכולות האש הובילה, כפי שהתברר, לירידה מתמשכת באפקטיביות המבצעית הכוללת. המבוי הסתום בא לידי ביטוי במערכות שאורכן גדל והישגיהן פחתו. עימותי העתיד יחייבו את צה"ל לנהל קרבות בתוך מרחבים עירוניים וכפריים, שמהם יופעל עיקר האיום אל עבר החזית והעורף הישראלי. בנוסף, יידרש צה"ל להחזיר את כושר הניידות המערכתית לכוחות המתמרנים, שתאפשר החדרת כוחות במהירות לעומק שטח האויב, במינימום חיכוך עם מתחמי החזית.

צמצום הפערים טכנולוגיים

סוגיה זו משמעותית במיוחד לנוכח הישענותה של ישראל על יתרונותיה הטכנולוגיים, וחופש הפעולה שהקנו לה יתרונות אלה בלחימה נגד ארגונים לא מדינתיים בעשורים האחרונים.

לאומית השותפות המתהדקת בין אינטרסים ישראליים ואינטרסים אזוריים עשויה דווקא לאפשר חופש פעולה רחב יותר להפעלת העוצמה הצבאית הישראלית בכלל, ושל הכוחות המתמרנים בפרט. רמת האיום הצפויה על האינטרסים הישראליים כמו גם על האינטרסים של מדינות סוניות במזרח־התיכון ושל מדינות המערב, עשויה לאפשר לצה"ל להפעיל עוצמה גבוהה ובצידה ציפייה להגיע להכרעה מהירה וברורה. בזירה הפנימית צה"ל זוכה לתמיכה עקבית מהחברה הישראלית, כפי שמשקף מהמחקרים שביצעה ממד"ה (מחלקת מדעי ההתנהגות של צה"ל).⁶ בעימותים שבהם התהווה קונצנזוס סביב המטרה, לא רק שהחברה הישראלית הוכיחה נחישות וכושר עמידה, אלא דחפה ודרבנה את המנהיגות המדינית והצבאית לתוקפנות רבה יותר. בחינת הנתונים של ממד"ה לאורך השנים מוכיחה מעל לכל ספק, שלתפיסה שהתקבעה על רגישות היתר של החברה הישראלית לנפגעים אין בסיס. תמיכה זו משקפת הפנמה כי התעצמות האיומים על העורף דורשת מענה אחר, שביצדו גם נכונות לשאת במחירים. ואולם, יחד עם התמיכה והנכונות לשלם מחירים עולה גם הציפייה לתוצאות מכריעות - לניצחון שישפר את המציאות הביטחונית.

כניסת שדות הקרב למרחבים עירוניים

התפתחות טווחי הנשק המדויק,⁷ בעיקר נגד רק"ם, יצרה קווי חזית צפופים ורציפים בחלק גדול מן הזירות, שהגבילו את יכולת המעקף לצורך תמרון יבשתי מהיר לעומק. הכוחות המתמרנים מצאו את עצמם נשאבים לתוך המרחבים הצפופים במרחב המגע, שבהם נערך האויב לשחיקתם והתשתם. זירות

שאלת הפעלת התמרון נעוצה בעיקר בשיקולים של כדאיות, הרי שמציאות זו עשויה להשתנות מיסודה. כבר היום ניכר כי מערכות בקנה מידה רחב בעזה ובזירה הצפונית יהיו שונות בהיקפן ובעוצמתן, ויידרו הפעלת מהלכים קרקעיים משמעותיים כדי להסיר את האיומים על העורף ולהוביל להכרעה.

התפתחותו האפשרית של איום יסודי, שבו ישולבו יכולות מדינתיות וכוחות סדירים מכמה זירות במקביל, יחד עם הצורך הדוחק להשיג הכרעה מהירה שתקצר את משך המערכה, יחייבו את צה"ל להשיב את יכולת התמרון לקדמת הבמה. השאלה לפיכך אינה האם תידרש לצה"ל יכולת תמרון יבשתית לנוכח מציאות זו, אלא מה יהיו תפקידיו וכיצד יהיה נכון לבנות את כושר התמרון היבשתי לנוכח מאפייניו של שדה הקרב העתידי. כדי לענות על השאלות האלו, היה עלינו לבחון את רעיונות היסוד שעמדו בבסיס המבנה, הארגון ואופן הפעולה של ואת המשמעות וההשפעות האפשריות של שדה הקרב העתידי על כושר פעולתו. בהמשך, ניסחנו את האתגרים המרכזיים עמם יידרש להתמודד התמרון היבשתי הרב-זרועי בעתיד, בהתאם לרמות המלחמה הנמצאות בממשק או תחת תחום אחריותה של המפקדה הכללית.

התפתחותו האפשרית של איום יסודי, שבו ישולבו יכולות מדינתיות וכוחות סדירים מכמה זירות במקביל, יחד עם הצורך הדוחק להשיג הכרעה מהירה שתקצר את משך המערכה, יחייבו את צה"ל להשיב את יכולת התמרון לקדמת הבמה

"התמרון היבשתי" ככלי של הביטחון הלאומי - רמת אסטרטגיה רבת

שלא כמו במלחמות העבר שהתנהלו בעיקר בחזית, ניכר כי בעתיד העורף יהווה מטרה מרכזית. ארבעת תפקידיה של העוצמה הצבאית הלאומית במציאות זו, ובכלל כן הכוח המתמרן, יהיו: הסרת האיום על העורף, העברת המלחמה לשטחו של האויב,⁹ הכרעתו של האויב וחזוק ההרתעה בסיומו של כל סבב.

צמצום האיום על העורף, ובהמשך הסרתו במהירות האפשרית, יהיו הדרישה הראשונה מ"התמרון היבשתי". היא תדרוש יכולת לגייס את כוחות היבשה ולניידם לזירות, גם תחת אש. כמו כן היא תחייב להעביר את המלחמה במהירות לשטחו של האויב כדי להתמודד עם מקורות הירי, ובהמשך להביא להכרעתו על ידי שבירת כוחו הצבאי ולהריסת התשתיות התומכות עליהן נשען כוחו.

העובדה כי העורף יימצא תחת אש מסיבית מתחילת העימות ועד להכרעתו של האויב, תתבע את החזרתו של רעיון המלחמות הקצרות, שיהיה קשור ישירות לעיתוי ההחלטה של הדרג המדיני על הפעלתו של "התמרון היבשתי", ובהמשך

מגמה זו מוזנת משלושה תהליכים מרכזיים: האויב שהתעצם והשתכלל, הזמינות והתפוצה הרבה של טכנולוגיה דרשימושית (אמצעי תצפית, רחפנים, אמצעי חסימה, מערכות שליטה ובקרה) וכניסתן של מעצמות לזירה.

הן איראן והן רוסיה מביאות לתוך הזירה יכולות מתקדמות בתחומי האש, ההגנה אווירית, לוחמה אלקטרונית, סייבר ועוד. מלחמת לבנון השנייה והמבצעים בעזה הוכיחו את יכולתם של האויבים ללמוד במהירות, ולהפוך טכנולוגיה ליכולות מבצעיות. בעימותים העתידיים אנו עשויים לגלות שיכולות שפועלות היטב בשגרה, או אף במבצעים מוגבלים, עשויות לאבד חלק ניכר מיכולתן כאשר הן פועלות בעימותים אינטנסיביים רחבי היקף.

מגמות אלה מגלמות פוטנציאל לעליית האיום על חופש הפעולה ממנו נהנה צה"ל בעשורים האחרונים. ההשפעה המרכזית המוערכת היא התפתחות האיומים על חופש הפעולה של זרוע האוויר ושל זרוע הים, עם כניסתן לזירה של מערכות ואמצעים חדשים. התפתחויות אלה מחייבות התמודדות טכנולוגית כדי להגן על היכולות הצה"ליות, בכל תנאי סביבה ובכול סוג עימות, אך הן דורשות לבחון בנוסף את המשמעות האסטרטגיות והמבצעיות. המרכזית שהן היא הצורך לחזור ולבסס את היתרון על האיכות האנושית שעליה נשען התמרון היבשתי.

סיכום אתגרי התמרון היבשתי הרב-זרועי בשדה הקרב העתידי

אם בעימותים במהלך "המערכה השלישית",⁹ שבהם פעל צה"ל בעיקר נגד ארגונים במבצעים ובמערכות מוגבלות, הייתה

מילואימניקים במלחמת לבנון השנייה. ירדת האיום הקיומי, יחד עם עלייתו של האינדיבידואליזם, יצרו אתגר עבור מודל צבא העם ממנו הושפעה בעיקר היבשה



לאפקטיביות של פעולתו.

מובן שהאתגר הראשון יהיה החזרת האמון של המנהיגות המדינית והצבאית ב"תמרון היבשתי". האתגר השני יידרש להקנות לכוחות המתמרנים את היכולות שיאפשרו להם לממש את תפקידיו מול האויבים המתפתחים. בכלל זאת כושר התגייסות מהיר; כושר ניידות ורמת כשירות שיאפשרו כניסה מיידית ללחימה "מהימ"ח לשדה הקרב"; העברה מהירה של המלחמה לשטח האויב; כושר לחימה שיאפשר את הסרתו של האיום על העורף מוקדם ככל הניתן; ובהמשך, את הכושר להכריע את כוחו הצבאי של האויב ולהביא לסיומה של המלחמה בניצחון צבאי ברור.

תמרון ברמת האסטרטגיה הצבאית

הקשר בין הגיאוגרפיה, האוכלוסייה והעוצמה הצבאית שמייצר השילוב ביניהם, מהווה את אחת התובנות המרכזיות והחשובות שעליה נשענה תפיסת הביטחון של מדינת ישראל. היעדר העומק יחד עם ההתבססות על כוח יבשתי שעיקרו במילואים מחייב ליצור עוצמה מקסימלית בזמן קצר, שתאפשר את נטילת היוזמה לצורך העברת המלחמה לשטח האויב והכרעתו. העליונות האווירית של חיל אוויר ישראלי איכותי, גרמה לכך שהעורף האסטרטגי הצבאי לא נדרש לאתגר של גיוס תחת אש מעולם. אל התפר הרגיש במעבר משגרה לחירום, מכוונת עוצמת הטילים הנבנית על-ידי האויב מקרוב ומרחוק. היא עשויה להעמיד את העורף האסטרטגי בפני אתגר שיקרין על יכולתה של ישראל לגייס את משאביה ולהפעיל את מלוא עוצמתה.

התלות ההדדית בין התמרון היבשתי ובין העורף תדרוש ליצור את התנאים שיאפשרו את גיוס הכוח המתמרן ואת ניודו לזירות המבצעים, ובהמשך, את השימוש בכוחות המתמרנים כדי להסיר מהר ככל הניתן את האיומים על העורף.

לפיכך, תידרש המערכת היבשתית להתאים את הגיוס ואת פריסת הכוחות, ולאפשר את פעולתם גם כאשר העורף מצוי תחת אש מסיבית. תרחישים רבי-זירתיים יאתגרו את היכולת של צה"ל להעתיק במהירות ובפרקי זמן מבצעיים רלוונטיים מאמצים בין זירות, וידרוש בנוסף גמישות לצורך יצירת מבנים והיקפי סד"כ המתאימים למגוון של זירות ואיומים. כמו כן רמת כשירות שתאפשר לכוחות הלוחמים בסדיר ובמילואים להיכנס ללחימה באופן מידי.

כוחות המילואים. ההבנה המקובלת היא שצבא העם ימשיך להיות המודל של צה"ל בטווח הנראה לעין, ושכוחות המילואים ימשיכו למלא בו תפקיד מרכזי. לפיכך תידרש בחינה מעמיקה ומחודשת באשר לנקודת האיזון בין היקף הסד"כ ורמת המקצועיות הנדרשת לכוח מתמרן מודרני:

- מה היקף כוחות המילואים הנדרש לצה"ל?
- מהם התפקידים שצה"ל מועיד להם?
- כיצד יהיה נכון לארגן אותם כדי למלא תפקידים אלו?
- מהי רמת הכשירות הנדרשת לצורך מילוי תפקידים אלו?
- מהי תדירות התעסוקות המבצעיות, האימונים ואופי האימונים הנדרשים, כדי לשמר את רמות הכשירות והלכידות היחידתית הנדרשות?
- מהן המשמעותיות המעשיות של האמור לעיל מבחינת המוכנות והזמינות, המשאבים, דרכי הגיוס, היבטים החברתיים?

ואולם, האתגר הצפוי לכוחות המילואים אינו רק פיזי כי אם גם מורלי כאשר הנאמנות למשפחה והנאמנות למדינה עשויות לעמוד לעתים במתח. השאלה כיצד מפנים את עיקר המשאבים והקשב של המפקדים ושל החיילים מהדאגה למשפחותיהם בעורף למשימותיהם המבצעיות בחזית, עשויה להתגלות כאתגר משמעותי ביותר במערכה הבאה.

לוגיסטיקה - אתגר יצירת העוצמה ואופן השימוש בה לצרכי התמרון. יכולת התמרון של צה"ל קשורה קשר ישיר ליכולות הלוגיסטיות התומכות אותה. הבאתן של יכולות התמרון למיצוי מיטבי, הן ברמה המערכתית והן ברמה הטקטית, קשורה קשר ישיר לקיומן של תשתיות ויכולות לוגיסטיות הפועלות בהלימה ובתיאום לצורכי הכוחות המתמרנים. הרעיון של צבא העם כפי שביטא אותו בן-גוריון, חייב שכל משאבי האומה יועמדו לרשות המאמץ המלחמתי בחירום.

העובדה כי העורף יימצא תחת אש מסיבית מתחילת העימות ועד להכרעתו של האויב, תתבע את החזרתו של רעיון המלחמות הקצרות, שיהיה קשור ישירות לעיתוי ההחלטה של הדרג המדיני על הפעלתו של "התמרון היבשתי", ובהמשך לאפקטיביות של פעולתו

בצה"ל, שעיקר כוחו ביבשה הם חיילי מילואים שיש לגייסם זמן קצר לפני המלחמה, לצידם ולניידם, הופכת הלוגיסטיקה לציר המרכזי שעליה נשענת היכולת האסטרטגית כולה, בעיקר בשעותיה הראשונות של המלחמה. לכן, השאלות הנוגעות לתחומי הלוגיסטיקה החל ברמת הביטחון הלאומי ועד לרמה הטקטית, הן שאלות יסודיות שלהן השלכה משמעותית על תכונותיו ועל יכולותיו של התמרון היבשתי הצה"לי. לפיכך יידרש:

- לבנות מערך המאפשר, גיוס ניוד וריכוז של כוחות היבשה לזירות המבצעים באופן שיאפשר התמודדות עם מארג האיומים שיציב האויב לשיבוש מאמץ זה;
- ליצור תמהיל אופטימלי בין תשתיות, אמצעים וכוחות, שיאפשר לנייד במהירות כוחות בין ובתוך זירות המבצעים.
- לאפשר את שימור רציפותו של התמרון היבשתי ועוצמתו, בכל זירות המבצעים, לכל עומקן, ובמשך כל זמן המערכה.

התמרון היבשתי ברמה המערכתית הרבי-זירתית (מטכ"לית)

השילוב של תנועה עם אש - שני היסודות המרכזיים של עולם המלחמה - עבר שינויים וגלגולים רבים לאורך ההיסטוריה, אך שני העקרונות המכוננים העומדים בבסיסם נותרו ללא שינוי: השאיפה להרוג את האויב ממרחק גדול ככל האפשר, ואם ניתן, עוד בטרם הוא הצליח לאיים עלינו; והשאיפה להשתמש באש מסייעת כדי לאפשר את תנועת ההתקרבות אל האויב תוך הסחתו וריתוקו.

בצה"ל הוטלו התפקידים של האש המערכתית ושל האש

וליצור לחץ מבצעי מתמשך על המערכים המגנים על השלטון. אלה יתבעו יכולת תמרון משמעותית לעומק הזירות, הפועלת בדרכים שאוגפות את המערכים העיקריים שלו. כוחות אלה יידרשו לקיים מאמץ מבצעי עצמאי ככל הניתן, הפועל באופן רציף להשגת בידוד של מערכי האויב, לפגיעה ביכולותיו וליצירת איום ישיר על הנכסים והאינטרסים החיוניים שלו.

התמרון היבשתי בהקשר לרמה הזירית

האתגרים העולים בהקשר לרמה זו ממוקדים בעיקרם בשאלה איך יש לבנות את הכוחות המתמרנים לארגנם, כדי לתמוך את הקרבות הטקטיים בזירות המבצעיים. הפוטנציאל המהלכי פתיחה מפתיעים, במתכונת של כיבוש שטחי מפתח יחד עם הנחתת אש שתכליתה לשבש ולעכב את ניווד העתודות לחזית, תחייב להחזיר את מרכז הכובד בהגנה לרמה המרחבית, בוודאי בשעות הראשונות.

העובדה שתרחישים אלו עשויים להתפתח בכמה זירות במקביל, תחייב רמת עצמאות הגנתית לכל אחד מן הפיקודים המרחבים. בצד ההתקפי, יידרשו העוצבות הטקטיות לקצב מבצעים גבוה ולפעולה עצמאית במספר רב של זורות, כדי להסיר את האיומים מהחזית ומהעורף בשלב הראשון, ובהמשך ליטול את היוזמה ולהוביל להכרעת האויב ולקיצורה של המלחמה. אלו יעבירו את מרכז הכובד בקבלת ההחלטות למפקדים בשטח.

חיוניותה של הגנה מרחבית. במאמר בנושא אתגר גיוס המילואים¹⁰ נכתב כי בעימותים צפויים יהיו מרכזי הגיוס, צירי התנועה ותשתיות אזרחיות נתונים לאש עוצמתית. ניתן להניח שתהליך הגיוס ייתקל בקשיים, בהם: קשיי הגעה של חיילי המילואים למרכזי הגיוס בשל אש על צירים וצמתים, ועומסי תנועה בשל תנועת אזרחים המתפנים מאזורי העימות. בהמשך עשויה האש המונחת על הימ"חים ועל שטחי הכינוס לשבש ולעכב את תהליך הגיוס. התקפות של האויב במרחב הגבול יחייבו היערכות מהירה להגנה על בסיס כוחות שנמצאים במרחב. לפיכך, יצטרך צה"ל לסגל יכולת הגנה מרחבית עצמאית מול כל תרחיש, בכל מצבי ההתראה, לרבות תחת אש.

אתגרי הפו"ש. המגמות המתפתחות בשנים האחרונות מעצבות שדה קרב הצפוי להעמיד לכוון המתמרן אתגרים משמעותיים בתחום הפיקוד והשליטה, הן ברמת הגיסות והן ברמת המפקדות הטקטיות והמפקדות הראשיות. אחרי שנים בהן התרגל צה"ל ללחום באויב סטטי ובצפיפות התרחשויות דלילה, הוא צפוי ללחום בשדה קרב צפוף ודינמי. המידע על המתרחש יזרום באופן ממוכן ומהיר בין סנסורים ומערכות, ובין שדה הקרב למערכות התקשורת והרשתות החברתיות. אם בעבר התלוננו מפקדים על חוסר מידע, במלחמה הבאה הם עלולים להימצא במצב של עודף מידע עד כדי היצף מידע ואי-יכולת לעכל, לעבד ולנהל אותו באופן יעיל.¹¹

קצב מבצעים - שמירה על התנופה והיוזמה. בחזיתות רבות יתנהל הקרב במרחבים "מקשי תמרון" עקב צפיפות התכסית - ובעיקר שטחים בנויים. הכניסה למרחבים העירוניים הצפופים תחייב פיצולי כוחות רבים, שיאתגרו את יכולת הפיקוד, התיאום והשליטה מחד גיסא, ודורשים יכולת פעולה עצמאית ממפקדים זוטרים מאידך גיסא. יהיה זה שדה קרב שמתקיים בו מתח מתמיד בין יכולות השליטה המתקדמות המצויות במפקדות, ויכולתן הגוברת להשפיע על שדה הקרב, ובין חופש

המסייעת הטקטית מלכתחילה על כתפיו של חיל האוויר. קרבות הבלמה במלחמת יום הכיפורים הבהירו את מחירה הגבוה של התלות המוחלטת של היבשה באש האווירית, ואת הצורך ליצור חלופות שיאפשרו לכוחות היבשה לפגוע בכוחות האויב טרם הגעתם לחזית. לקחי המלחמה בשילוב ההתפתחויות הטכנולוגיות, הובילו לפיתוח יכולת אש מדויקת שנועדה בתחילה לתמוך את התמרון היבשתי. ואולם, השתנות מפת האיומים והשינויים שחלו בחברה הישראלית, הובילו להיפוך תפקידים בתפיסות ההפעלה ובמבצעים, שבהם מאמץ האש הפך למאמץ העיקרי ואילו התמרון למאמץ תומך ומסייע, אם בכלל.

הפוטנציאל למהלכי פתיחה מפתיעים, במתכונת של מחטף שטחי מפתח יחד עם הנחתת אש שתשבש ותעכב את ניווד העתודות לחזית, תחייב להחזיר את מרכז הכובד בהגנה לרמה המרחבית, בוודאי בשעות הראשונות

ההנחה כי אתגרי העתיד יחייבו אותנו לכושר תמרון יבשתי משמעותי, תוביל לדיון מחודש בתפקידים וביחסי הגומלין שבין האש והתמרון. ההבנה כי תרחישי שדה הקרב העתיד יחייבו את כוחות היבשה במלוא כושרם, תדרוש איזון מחודש בין כושר התמרון ליכולות האש, הן ברובד האסטרטגי-מערכתי והן בסיוע לקרבות הטקטיים, בהתבסס על שלושה עקרונות מרכזיים: הקטנת התלות של היבשה באש המערכתית והטקטית, תוך פיתוח יכולות אש יבשתיות עצמאיות; יצירת סינרגיה בין מאמץ התמרון והאש, שתאפשר השגת אפקטיביות מירבית ברמה המערכתית; והגברת רמת התיאום, הגמישות והזמינות בכל הקשור בסיוע מערך האש לקרבות הטקטיים.

תמרון לעומק. בהקשר לתמרון ולפעולה בעומק, רעיון ההכרעה המהירה מחייב יצירת יכולת לאיום ישיר על מרכזי החיים של מדינות האויב. העקרונות העומדים בבסיס דברים אלה טובים גם כיום וגם לעתיד הנראה לעין. הצורך לקצר את משך הלחימה יהיה טמון ביכולת למקד את התמרון, ולאגף את המרחבים הצפופים. כל זאת כדי ליצור איום מהיר ככל הניתן ועל מרכזי הכובד האופרטיביים והאסטרטגיים בעומק מערכו של האויב.

במהלכים אלו טמון גם פוטנציאל משמעותי להכרעת האויב. עניין זה טוב ונכון לאירות הפעילות כיום, כמו גם לאירות אחרות שעשויות להתעורר בשנים הקרובות. עיקרון ההפתעה הנדרש כדי לאפשר את הנחתת הכוחות בעומק שטחו של האויב, והצורך לרכז במהירות עוצמה שתתמודד עם איומי האויב מרגע שיזוהה המאמץ, יחייבו בניית יכולת חזקה ומגוונת לניוד סד"כ משמעותי בלוחות זמנים קצרים בדרך האוויר והים. כוחות אלו יצטרכו להתחיל ולפעול מיד עם סיום צבירתם, באופן עצמאי ותוך תלות מינימלית בסיוע קרבי או לוגיסטי חיצוני.

מעבר להפתעה שבהופעת כוחות בעומק, יש חשיבות רבה לפעילות מהירה וקצב מבצעי גבוה שיאפשרו ליטול את היוזמה



ירי קסאם על עוטף עזה. שלא כמו במלחמות העבר שהתנהלו בעיקר בחזית, הפעם יהיה העורך מטרה מרכזית

הפעולה הנדרש לצורך פיקוד מלפנים.

מול אלו עולות שאלות המהוות כבר היום אתגר הצפוי להמשיך ולהתפתח בשנים הקרובות: כיצד לאפשר את אפקטיביות מערכות המידע וקבלת ההחלטות, מול קצב עולה של איסוף והעברת הנתונים בין מערכות העזר הממוכנות לפו"ש? כיצד לאזן בין התלות העולה במערכות אלה ובין רגישותן הרבה לתקיפה? ובנוסף, היכן למקם את נקודת האיזון בין הפיקוד מלפנים ובין היכולות המתפתחות המצויות בידי המפקדות והמאפשרות תמונת מצב טובה יותר בזמן אמת מזו הנמצאת בפיקוד מלפנים? נדגיש כי, ערכו של הפיקוד מלפנים בקרב עומד בפני עצמו, ללא קשר לאיכות מערכת השו"ב - הוא עניין מרכזי של רוח לחימה, בין מפקד למפקדים כפופים ולחייליו, דבר ששום מערכת לא תוכל למלא. אלו יתבעו לחזק באופן משמעותי את תפיסת פיקוד המשימה ולהשתיתה על שרשרת פיקוד יבשתית מקצועית.

סיכום

ב-1950 נערכה במודיעין הבריטי פרידה מאנליסט ותיק. הוא סיפר על האתגרים העצומים שסיפק לו שירותו בן ארבעת העשורים, ובמבט לאחור אמר: "צדקנו בתשעים אחוזים ויותר בהערכות שסיפקנו. טעינו אולי פעמיים: ב-1914 וב-1939". ההיסטוריה של המלחמות מראה כי ניצחון והפסד אינם קשורים בהכרח ליחסי העוצמה, אלא למרכיב הנפשי-הפסיכולוגי; בין האופן בו צופות המדינות את שדה הקרב העתידי ומכינות את הכוחות אליו, ובין האופן שבו מתפתחת המציאות, כאשר פורץ עימות אלים. המנצח הוא זה שמגיע מוכן יותר ומותאם יותר

לשדה הקרב.

המורכבות ביותר הן עתות השינוי, בהן פרדיגמות ישנות וטובות שנמתחות אל עבר מציאות חדשה הופכות לאבן נגף. התפתחות המציאות שתוארה במאמר אחר בגיליון זה, מובילה לעברו של שלב חדש בסכסוך שאליו יש להיערך. ככל שנקדים להבין את מהותו של השינוי, ונאמץ פרדיגמות חדשות דרכן נביט אל עבר העתיד - כך יתרבו הסיכויים שנצא מהמערכה הבאה מנצחים.

אם בעשורים האחרונים התמקדה השאלה של התמרון בלגיטימציה - של הקהילה הבינ-לאומית ושל החברה הישראלית - נדמה שבעימותים המתהווים עולה שאלה אחרת לגמרי: האם המנהיגות המדינית והצבאית מאמינה ביכולת של התמרון לפתור את האתגרים שיזמן שדה הקרב העתידי? יתרה מכך, האם כאשר תידרש לכך אכן יהיה לה בארגז הכלים של הביטחון הלאומי כוח יבשתי אפקטיבי דיו?

השינויים המתהווים בשדה הקרב והסימנים כי העימותים העתידיים יהיו שונים מהותית מהמערכות של שלושת העשורים האחרונים דורשים לבנות ולשכלל את הכוח היבשתי כבר היום, לנוכח האתגרים הצפויים בשדה הקרב העתידי.

חובתה של מנהיגות אחראית היא להכין את עוצמתה הצבאית לתרחישים הקשים, ובה בעת לעשות כל אשר לאל ידה כדי שאלו לא יתממשו. חובתו של כוח צבאי, לעמוד מוכן ונכון לרשות האומה, גם אם יתממש החמור שבתרחישים. **ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.**



שכלול כוח המחץ - כיווני התפתחות לתמרון היבשתי הרביזרועי



ההימנעות מהפעלתם של הכוחות המתמרנים בעימותי העשורים האחרונים שחקה את כשירותם, אך לא פחות מכך את רוחם ואת הביטחון ביכולתם. יש לסגל חשיבה אחרת - שינוי משמעותי במבנה, בארגון ובאופן הפעלתם של כוחות היבשה, כדי להכיןם כראוי לאתגרי העימותים הבאים



האתגרים הצפויים מחייבים את הפעלתם המתואמת של שני המאמצים העיקריים של העוצמה הצבאית: כוח האש וכוח התמרון



אל"ם (מיל') פרוץ גבי סיבובי, המתודולוג הראשי של המעבדה התפיסתית בצה"ל, ראש תוכנית צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי

אל"ם (מיל') יובל בוק, ראש צוות פיתוח תפיסת התמרון במעבדה התפיסתית, רמ"ט אוגדה 91

הטבע האנושי נוטה לראות, כפי שהוכח פעמים רבות בהיסטוריה, את המלחמה הבאה כהמשכה של המלחמה הקודמת. מעטות הדוגמאות בהן מצביאים או מדינאים הקדימו לצפות את השתנותה של המציאות ולהיערך אליה כנדרש.

ארבעים ושמונה השעות הראשונות של מלחמת יום הכיפורים הן אולי הדוגמה הבולטת ביותר בהיסטוריה הישראלית. ההפתעה המודיעינית הייתה המקום אליו ניקזה החברה הישראלית את עיקר כעסיה, אך הכשל היה רחב ועמוק יותר. פערי הציפיות בין האופן שבו הצטיירה המלחמה במוחם של הקברניטים ואנשי הצבא - כיומה השביעי של מלחמת ששת הימים, ובין האופן השונה שבו התפתחה המציאות, הותיר את רישומו העמוק, הרבה מעבר להשפעות הצבאיות על ניהול המערכה. גם הניצחון הצבאי המוחץ בסופה של המלחמה, לא הצליח לעמעם ולו במעט את כאבה של הצריכה.

המלחמה הבאה עשויה להיות שונה באופן מהותי מסבבי הלחימה של שלושת העשורים האחרונים. במובנים מסוימים היא עלולה להיות שונה ממלחמות העבר נגד מדינות ערב, בהן ההתנגשויות התרחשו בעיקרן בחזית, בעוד העורף נותר מחוץ למעגל הלחימה. במדינה שבה העורף האזרחי הוא העורף האסטרטגי, עליו נשענת העוצמה הצבאית הלאומית כולה בשעת מלחמה, לא ניתן להמעיט בחשיבותו של עניין זה.

ניתוח התהליכים המתרחשים בשנים האחרונות בציר אותן מובילה איראן, יוביל למסקנה כי מטרתה האסטרטגית ארוכת הטווח לחיסולה של ישראל עוברת דרך עימות צבאי שתכליתו לערער את תפיסת הביטחון שלה. בעוד העיסוק המרכזי בשנים האחרונות התמקד בפעילות נגד המרוץ האיראני ליכולת גרעינית, הולכת ונבנית סביב גבולותיה של ישראל יכולת קונבנציונלית המתפתחת לכדי איום אסטרטגי על מדינת ישראל, מכמה זירות במקביל. לאיום זה שלושה רכיבים:

1. כיבוש שטחים בתוך ישראל שתכליתם להוות הגנה קדומנית, לצורך שחיקת המתקפה הצה"לית לעומק הזירות שיבושה והשהייתה.

2. תקיפה משולבת (אש, לוחמה אלקטרונית וסייבר) של מרכזי כובד בעורף האסטרטגי הישראלי המכוונת לפגיעה ביכולות צה"ל, ובכלל זה שיבוש ועיכוב גיוס וניוד העתודות לזירות המבצעים, פגיעה במערכות הפו"ש ובאתרים אסטרטגיים וצמצום חופש הפעולה של חילות האוויר והים.

3. פגיעה מתמשכת בעורף האזרחי של מדינת ישראל, שתכליתה לשחוק את כושר עמידתה של החברה הישראלית ולהבקיע סדקים בתמיכתה במאמץ המלחמתי.

הצורך לנטרל את האיומים הללו, שנבנו נגד היכולות ותפיסת ההפעלה הישראלית, ולאפשר את הפעלת "מכונת המלחמה" הישראלית בכל תרחיש בו יפתח עימות שכזה, לרבות במצב של הפתעה, מחייב לימוד, בחינה ודיון עמוק.

מאמר זה יתמקד באופן שבו נכון יהיה לבנות את יכולת התמרון היבשתי הרב-זרועי לנוכח התפקידים המיועדים לו בעימותים העתידיים, ולנוכח האתגרים הפוטנציאליים שיזמן לו שדה הקרב בעימותים אלה. הוא מתווה כיוונים כלליים ומביא בתמצית כמה רעיונות שאותם נדרש לאמץ כדי לפתח מענה יבשתי אפקטיבי לנוכח האתגרים האלו. כאמור, כנקודת ייחוס נקבעה שנת 2030¹ כדי לשחרר את המחשבה מכבלי "השוטף", ולאפשר את מרחב הגמישות הנדרש הן כדי להשיג שיפור בתוך המערכת הקיימת, והן כדי לאפשר את עיצובה המחודש בכול מקום שנדרש.

מאתגר למענה יבשתי שלם - מפת דרכים ומתודולוגיה

"גרעינו של כל חידוש במדעי הצבא מתגלה כבר בשלב היסטורי קודם. המקוריות שבשיטה כלשהי נעוצה אפוא לא רק ברכיבים החדשים שבה, אלא גם בבחירת הרכיבים הישנים, בדרך ההיתוך של חדש וישן וביציקת הנתך לתבנית חדשה"². ניסיון לשרטט את המציאות העתידית ובהמשך להגדיר את מרחב האפשרויות הפוטנציאלי הוא שלב הכרחי שתכליתו לסייע בזיהוי מגמות השינוי, ומתוכם להגדיר את האתגרים המרכזיים.

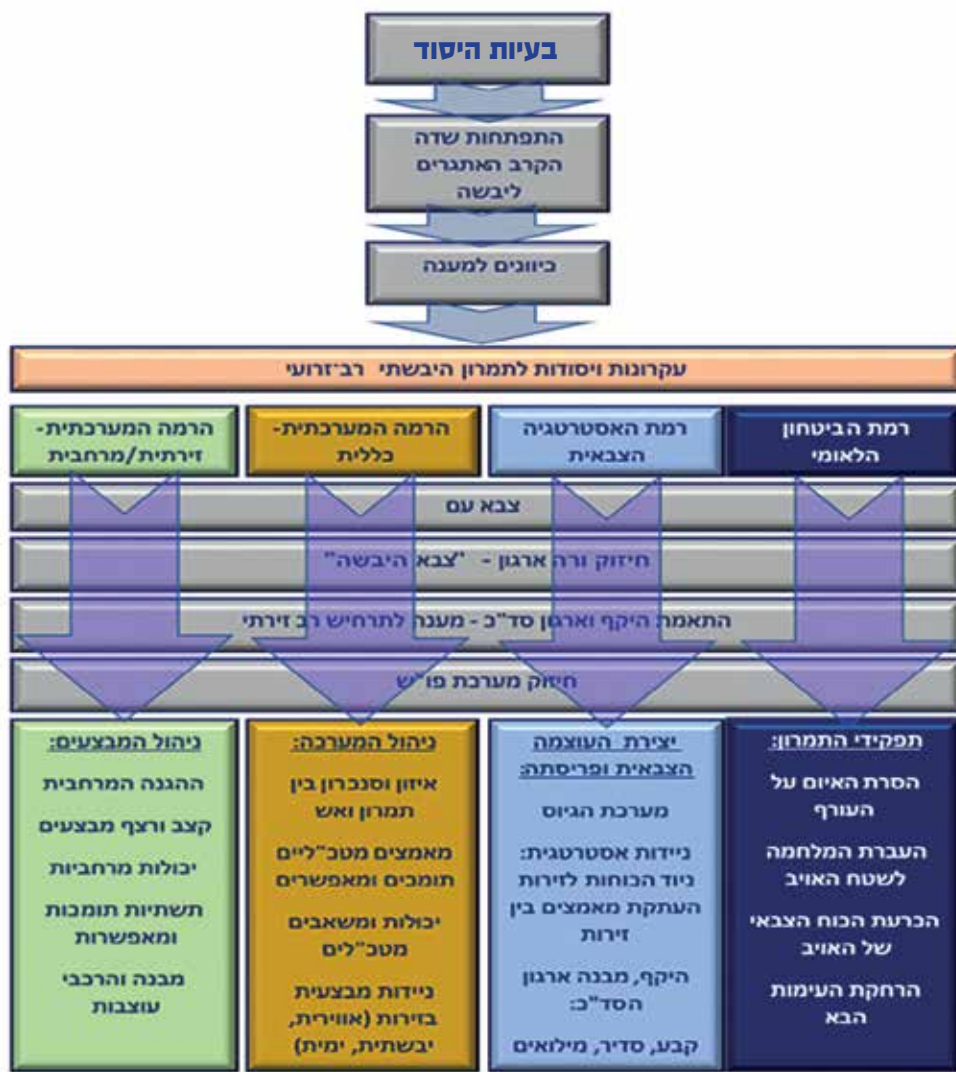
השיפור של אפקטיביות הכוחות המתמרנים קשור קשר בל יינתק למרכיבים עליהם נשען התמרון היבשתי, כמו גם לגורמים התומכים את פעולתו

כשם שלא ניתן לשפר אפקטיביות של חרב רק דרך השחזת הלהב, אלא שנדרש לטפל באופן אחידה, בכושרו של הלוחם שאוחז בה ובמיומנותו בשימוש בחרב, כך, השיפור של אפקטיביות הכוחות המתמרנים קשור קשר בל יינתק למרכיבים עליהם נשען התמרון היבשתי, כמו גם לגורמים התומכים את פעולתו. שיפור זה עובר דרך בחינת התאמתו של כל אחד מן המרכיבים המשפיעים, ודרך בחינת יחסי הגומלין ביניהם כאשר הם ערוכים תחת רעיון כללי.

במאמרים האחרים שבגיליון זה התייחסנו למערכת היבשתית בכללותה, שהרי התמרון היבשתי ניצב על כמה אדנים שמעצבים את היקפו, תכונותיו וכושרו, לדוגמה, רעיון צבא העם, היקף ואופן הארגון של כוחות היבשה, איכותה של שדרת הפיקוד ועוד. בהמשך, בחנו את כושר התמרון היבשתי (ראו: תרשים 1) החל מרמת הביטחון הלאומי (ממשלה) הקובעת את תפקידיו של התמרון, עבור ברמת האסטרטגיה הצבאית (מפקדה כללית) המופקדת על יצירת העוצמה הצבאית, גיוסה ופריסתה; הרמה המערכתית המופקדת על ניהול המערכה בכלל זירת המלחמה (מפקדה כללית) ועד לרמה המערכתית המרחבית (פקמ"ר) המופקדת על ניהול המבצעים במרחבה.

בכוונת מכוון לא עסקנו ברמה הטקטית בה עוסקת זרוע היבשה, אך אנחנו בהחלט מנהלים איתה דיאלוג על התנאים שיש להעמיד לכוחות המתמרנים כדי לאפשר להם אפקטיביות מרבית, לנוכח אתגרי שדה הקרב הצפויים.

תרשים 1: כושר התמרון היבשתי לנוכח אתגרי העתיד



את כל אלה בחנו מול התרחיש הקשה הסביר, כלומר התרחיש שהתממשותו תציב את האתגר המשמעותי ביותר לפעולת המערכת היבשתית בכללותה. כזו עשויה להיות מלחמה הנפתחת בהפתעה מכמה זירות במקביל, שבה מתבצעות התקפות אויב במרחב המגע תוך כדי ירי מסיבי של טילים לחזית ולעורף יחד עם הפעלת אמצעים שונים, קינטיים ושיאנים קינטיים, כדי לשבש את פעולתו של צה"ל. הנחת היסוד היא שאם ניערך מול התרחיש הקשה, נוכל לעמוד בכל תרחיש חמור פחות.

לאורך כל המאמר נעשה שימוש במונח "התמרון היבשתי", בעיקר מכיוון שעיקר פעולתו והמשימות אותן הוא נדרש להשיג מצויים בממד היבשתי. כך גם עיקר הכוחות שפועלים בו, אך לא כולם. אין תמרון יבשתי מודרני שלא משולבים בו כוחות ומאמצים מכלל הזרועות; אין תמרון יבשתי אפקטיבי שאינו פועל מול כל הממדים, אך עם זאת היגיון הפעולה של כלל השותפים נובע מהיגיון התמרון היבשתי, והם כולם פועלים כדי לקדם את מטרותיו. זהו בבסיסו הרעיון שעמד מאחורי כוח המחץ של בן גוריון, שאותו נדרש להמשיך ולשכלל, כדי להתאימו לאתגרי של שדה הקרב העתידי.

תמרון יבשתי 2030 - כיוונים למענה

כוח המחץ - התמרון ככלי של הביטחון הלאומי

מצבה הגיאוגרפי-אסטרטגי של ישראל לא השתנה מאז הקמתה. אבחנתו של דוד בן-גוריון נותרה תקפה כשאמר: "יש הבדל עמוק... בין מצבנו בסכסוך זה ובין מצב הערבים בו. הערבים תקפו אותנו; אנו ניצחנו; אז הם זוממים סיבוב שני. נניח שבשנה איקס יבוא סיבוב שני וננצח שוב. הם ייזמו אז סיבוב שלישי. לנו אין אפשרות של פתרון סופי לסכסוך בינינו כל זמן שהערבים אינם רוצים בו".³

הבנתו של בן-גוריון כי ישראל אינה יכולה לסיים את הסכסוך עם שכניה באמצעות הפעלת כוח צבאי, וכי נכוננו לנו סבבי לחימה, הובילה לאימוצה של אסטרטגיה הגנתית המשולבת בדוקטרינה התקפית בבסיס תפיסת הביטחון. צה"ל נדרש לנצח בכל אחד ואחד מהסבבים, גם כדי לאפשר תקופות רגיעה ארוכות להתפתחות המדינה, וגם כדי לגרום לאויב לשלם בכל

סבב מחירים גבוהים ומאמירים שיובילו אותו לנטישת דרך המלחמה. אלו הולידו את גישת ההכרעה וקבעו את כושר התמרון כיסוד המרכזי עליו תתבסס גישה זו. לפיכך, "קיר הברזל" הישראלי הוא תוצר משולב של אסטרטגיה הגנתית שמכירה בא-סימטריה המובנית בינינו ובין מדינות ערב, ובין הבנה שברמה האופרטיבית גישה הגנתית איננה מספיקה. מכאן המוסכמה כי חיוני להשיב, או אף להקדים התקפה, כדי להביס את האויב ולהרתיעו.

מסמך "אסטרטגיית צה"ל" מ-2018 מדגיש ומפתח את רעיון גישת ההכרעה, ואת הצורך לחזק את התמרון היבשתי הרב-זרועי הנמצב בלב גישה זו. המסמך מתייחס לתמרון היבשתי הרב-זרועי במשמעותיותו לרמת הביטחון הלאומי, למקומו ולתפקידו באסטרטגיה, ובהמשך - להיבטיו האופרטיביים. המסמך קובע כי צה"ל יפעל לקידום יעדי הביטחון של מדינת ישראל באמצעות שתי גישות מענה: גישת "מניעה והשפעה" וגישת ההכרעה. בעוד שגישת מניעה והשפעה נועדה למנוע פעולות מהאויב ולשלוט את יכולותיו, כדי להרחיק את המלחמה

וליצור תנאים מיטביים לצה"ל אם יידרש לה, נועדה גישת ההכרעה לפעול לשינוי של המציאות הביטחונית אם מלחמה תפרוץ. עוד צוין במסמך שישראל תשאף לסיים את המערכה, תוך הכתבת תנאי סיום הלחימה מעמדת כוח ובזמן קצר. בעת פעולה על-פי גישת ההכרעה יופעל הכוח הצבאי למתקפה שמטרתה להעביר את המלחמה לשטח האויב מהר ככל האפשר באמצעות התקפה בוזמנית בזירה אחת או יותר, המתבססת על שני מרכיבי יסוד:

א. מאמץ אש מדויקת רחבת היקף המבוססת על מודיעין איכותי.
ב. מאמץ תמרון בחזית ובעומק הממוקד ליעדים בעלי ערך אסטרטגי. מטרתו לפגוע באויב, לצמצם את הירי מן השטח שנכבש, להשמיד תשתיות צבאיות ולאיים או לפגוע בשרידות השלטונית שלו. מאמץ התמרון יכלול יעדים בעלי ערך תודעתי, שבנוסף לנזק החומרי שייגרם לאויב מהפגיעה בהם - ישפיעו נפשית על מנהיגיו, על כוחותיו הלוחמים ועל הציבור התומך בהם. זאת כדי להוביל להכרעתו המהירה בתוך המערכה הנוכחית, וכדי לתרום להרתעה לאחריה.

תפיסת ההפעלה – אתגרים ורעיונות יסוד

התפתחותו המחודשת של איום יסודי ומאפייניהם הצפויים של עימותים עתידיים, מחזירים ללב העשייה הצבאית את יסודותיה של תפיסת הביטחון ובתוכם את תפקידיו של הכוח הצבאי. ראשונה בדרישות היא הרחקתו של העימות הבא. על-מנת להשיגה, נדרש יהיה לסיים כל עימות עתידי בניצחון צבאי מובהק, הנשען על פגיעה קשה בכוח הצבאי ובתשתיות. אלה יחייבו את האויב לזמן שיקום ארוך בטרם יוכל לתקוף מחדש, יחד עם הנחלת תבוסה שמשמעה ערעור אמונתו ביכולתו לנצח בדרך הכוח. בצד ההתקפי יידרש צה"ל להכריע את הכוחות הצבאיים של האויב, ובצד ההגנתי יידרש למנוע מהאויב כל הישג משמעותי. מקסימום מחיר ומינימום הישג.

אתגרי המגננה ידרשו להסיר את האיום מעל העורף, מהר ככל הניתן, כדי לאפשר את תמיכתו במאמץ המלחמה. יכולת האש של חיל האוויר, יחד עם ההגנה האקטיבית והתגוננות העורף, יהיו אלו שיישאו בעיקר הנטל בשעות הראשונות. ואולם, רק העברה מהירה של המלחמה לתוך שטחו של האויב תוכל להתמודד עם האיום הצפוי באופן אפקטיבי.

בעת פעולה על-פי גישת ההכרעה, המטרה בהפעלת הכוח הצבאי היא להעביר את המלחמה לשטח האויב במהירות ככל האפשר, באמצעות יכולת ביצוע מתקפה בוזמנית בכמה חזיתות, תוך מהלומה משולבת

יציאה למתקפה בעומק שטחו של האויב תחייב הישענות על הגנה חזקה שתמנע או תבטל כל הישג קרקעי של האויב בשטח מדינת ישראל. בנוסף, היא תדרוש את היכולת לגייס את הכוחות היבשתיים ולנייד אותם לעבר הזירות, גם כאשר העורף מצוי תחת אש. אלו ידרשו את התאמתה של מערכת הגיוס, יחד עם הצורך להישען על בסיס הגנה מרחבית אפקטיבית עד להגעת

הכוחות, גם לנוכח התרעה קצרה או אף ללא התרעה כלל. בהנחה שירי לעורף וניסיונות לכיבוש שטח במדינת ישראל עשויים להתרחש בכמה זירות, תידרש לצה"ל יכולת לבצע מגננה בכמה זירות במקביל, יחד עם היכולת להעתיק מאמצים בין זירות, כדי לרכז מאמץ להכרעת האויב. קיצור המלחמה והכרעה מהירה של האויב יהיו תלויים בשלושה מרכיבים עיקריים: סנכרון בין מאמץ התמרון ומאמץ האש; כושר הניידות - המהירות שבה יטיל צה"ל את כוחותיו אל עבר זירות המבצעים ובתוכן; קצב מבצעים שייך ויעצים את הלחץ המבצעי על מרכזי הכובד ומערכי האויב, ברמה הטקטית והמערכתית, עד לקריסתם.

אלו ידרשו יצירת איזון מחדש בין האש והתמרון ברמה המערכתית; מבנה והרכב כוחות שיאפשר יכולת לרכז במהירות מאמצים זירתיים, יחד עם יכולת להעתיק מאמצים בין זירות; יכולת פעולה מבוזרת ברמה המערכתית והטקטית, יחד עם קצב גבוה בתכנון והוצאת מבצעים. כמו כן יידרש כוח יבשתי מקצועי מאומן, מצויד וגדול דיו כדי להתמודד עם כמה זירות במקביל. כוח שיהיה אפקטיבי דיו כדי שיופעל על-ידי הדרג המדיני במלחמות מוגבלות, ויהיה גמיש דיו כדי לתת מענה לאיום יסודי שעלול להתפתח ולהתפרץ בזמנים קצרים. אלו יחייבו לשמר את רעיון צבא העם מחד גיסא, ולארגנו מחדש בסדר ובמילואים מאידך גיסא כצבא עם מקצועי יותר, המותאם למאפייני החברה הישראלית במאה ה-21 ומוכן לאתגרי שדה הקרב.

תמרון יבשתי רבי-זרועי - עקרונות המענה

"אנו מציעים לאויבים שלנו כבר מההתחלה ריכוזים גדולים של חיילים וציוד..." [שהם מטרת אידיאליות לנשק להשמדה המונית. ולבסוף היחידות מגיעות באיטיות רבה, ממפני שהפריסה אינה מתורגלת כעניין של שגרה, והם מגיעים במצבי מוכנות לחימה לא זהים, מפני שברוב המקרים החיילים לא שירתו יחד במשך זמן רב].⁵

התאמת שיטת גיוס מילואים וחיזוק יסוד המרחב בהגנה

השאלות המרכזיות באשר לעימותים הבאים נוגעות, באופן טבעי, להיבטים ההתקפיים: כיצד להכריע את האויב, כיצד לנצח באופן חד-משמעי, כיצד לחזק את ההרתעה בסיומה של המלחמה. התפתחותו של האיום על העורף, החל במלחמת המפרץ וביתר שאת לאחר מלחמת לבנון השנייה, חוללו אמנם בניין של יכולות הן בתחום ההגנה האקטיבית והן בהתגוננות האוכלוסייה, ועם זאת נראה שהאיומים המתפתחים על העורף האסטרטגי מצריכים תשובות ממעלה שנייה. לצד השאלה כיצד מנצחים את המלחמה עמוק בשטח האויב, נדרש לתת מענה לשאלות חשובות לא פחות הנוגעות לגיוס, לתמיכה במאמץ המלחמתי ולהגנה - כולן בשטחינו.

היעדר העומק בכלל הזירות, יחד עם האפשרות של התקפת פתע מוגבלת לכיבוש שטחי מפתח, יחייבו יכולת התארגנות מהירה של כוחות הגנה מתוך המרחב, לצורך מניעת הישגים מהאויב, ובהמשך ליצירת התנאים להעברת המתקפה לשטחו. המטרה היא לאפשר יכולת הגנה במקרה של תקיפת אויב, גם ללא התרעה, בהתבסס על כוחות מתוך המרחב.

כוחות ההגנה המרחבית ייבנו בשלוש מדרגות, וייצברו עד 12 שעות

המילואאים, בעיקר כתוצר של סיכון מחושב שנבע מירידת הסבירות לאיום יסודי. ההנחה הלא מופרכת הייתה, כי אם יהיה זה מן ההכרח, נוכל להעלות את כשירותם באימון מכין טרם כניסתם לאיירה. העימותים העיתידיים עשויים לזמן לנו מציאות שונה לחלוטין, שתחייב גיוס והפעלת כוחות מילואאים תחת אש. אלו יצטרכו לבחון מחדש את הנחות היסוד באשר לכשירות המבצעית הנדרשת ליחידות אלה, ובהמשך למודל האימונים ולהקצאות הימ"ם הנדרשות לצורך העמדת רמת כשירות המתמודדת עם אתגרים אלו.

בין האש לתמרון - איזון וסנכרון מערכתית
"הכפילות היא תמצית מהותה של המלחמה, ומוזרה ההתעלמות ממנה. הכול מכירים ביתרון שיש אפילו למתאגרף במשקל קל, כשהוא מפעיל את שני אגרופיו כנגד יריב גידם. גם במלחמה היכולת להשתמש בשני אגרופים היא נכס שאין ערוך לו".⁷

האתגרים הצפויים מחייבים את הפעלתם המתואמת של שני המאמצים העיקריים של העוצמה הצבאית: כוח האש וכושר התמרון. בבחינת השילוב והאיזון בין האש והתמרון במהלך התפתחות המלחמה, ובהתייחס להישגים הנדרשים מהפעלתם בכל אחד משלביה, ניתן להבחין בשלושה מאפיינים תפקודיים עיקריים:

1. בשלב הפתיחה, שבו לאש האסטרטגית והמערכתית תפקיד מרכזי - לאפשר את גיוס הכוחות המתמרנים ואת נידום לזירות המבצעים.

2. במבצעי התמרון הראשיים בהם מאמץ האש מסייע לכוחות המתמרנים לשבש התקפות אויב ולמנוע ממנו הישגים בשלב המגננה, ולהכריע במהירות את האויב בשלב המתקפה.

3. בקידום ישיר של מטרת המלחמה באמצעות מבצעי אש, שתכליתם להביא לפגיעה קשה ולהרס תשתיות האויב.

בכול אחד מן התפקידים משתנה האיזון ואופן שיתוף הפעולה בין האש לתמרון, אך הצורך בשניהם הוא קריטי כדי לחולל אפקטיביות מרבית.

לאש המערכתית והאסטרטגית תפקיד מרכזי בהרחקת העימות הבא באמצעות פגיעה בתשתיות צבאיות, תשתיות דר-שימושיות (אזרחיות בהן נעשה שימוש למטרות צבאיות), מבנים ומתקנים חיוניים, בסיסים ומפקדות בעומק. המאפיין העיקרי של מטרת אלה הוא שהן מטרת קבועות אותן ניתן לתכנן מראש. עוצמת ההרס תחייב את האויב לתהליכי שיקום ארוכים ולהוצאות כספיות גדולות.

לתמרון היבשתי המשולב והרב-זרועי תפקיד מרכזי בהכרעת כוחו הצבאי של האויב ובערעורו התודעתי. ההישג העיקרי נובע מהדינמיות של התמרון ומיכולותיו לנוע וליצור מגע ישיר עם האויב בכול מרחב הלחימה, יחד עם יכולתו להפעיל "לחץ מבצעי" ולגרום לאויב נזקים הולכים ומאמירים, המצטרפים לנזק שנגרם על-ידי האש המערכתית והאסטרטגית לכלל ההישג השלם.

מכאן, שלתמרון היבשתי המשולב והרב-זרועי תפקיד קריטי בצמצום משך הלחימה ובהסרת האיום מהעורף. תנועה מהירה לקווי הסיום בעומק, טיהור המרחב לאחור לאחר הגעה לקווי סיום, תוך הקמת בסיסי מבצעים בעומק וביצוע פעולות להשמדת תשתיות אויב במרחב, הם הכלים המרכזיים שישמשו את התמרון היבשתי לצמצום משך ונזק הלחימה

מההפעלה בכללם: כוחות סדירים הפרוסים במרחב, בפעילות מבצעית ואימונים; אזרחים המתגוררים במרחב ומאורגנים במסגרת כוחות הגמ"ר בכשירות קרבית; יחידות מילואאים טריטוריאליות,⁸ המתבססות על כוח אדם המתגורר במרחב הגבול כיחידות מילואאים ומאורגנות לגיוס ולפריסה מהירים.

ניתן להקים גדודי מילואאים מרחביים שיוכלו לספק בחירום כוח זמין בסדר גודל חטיבתי ויותר לפיקוד המרחבי, כדי לתת מענה להגנה בפני תקיפות אויב על יישובי קו העימות או מוצבי צה"ל. ניתן גם לכלול בכל חטיבת מילואים מרכיבים מרחביים שיוכלו להוות עקב בקרקע במהלך הגיוס, וכך עם התייצבות מפקדת החטיבה במרחב אפשר יהיה להתחיל לממש את התכניות החטיביות.

יכולת ההגנה ברמת המרחב מטרתה לאפשר התמודדות אפקטיבית מול התקפות אויב ולמנוע ממנו הישגים קרקעיים, גם ללא תלות בהקצאת כוחות מגזרות אחרות. בכלל זה נדרשים כוחות אלו לעמוד בכשירות המאפשרת להם פעולות התקפיות במסגרת ההגנה, שתכליתן שיבוש התקפות האויב והכנת התנאים הנדרשים להעברה מהירה של התמרון לתוך עומק זירות המבצעים. זאת כדי לאפשר את נטילת היוזמה ופיתוח הלחץ המבצעי הנדרש לצורך השגת ההכרעה.

בהנחה שירי לעורף וניסיונות לכיבוש שטח במדינת ישראל עשויים להתרחש בכמה זירות, תידרש לצה"ל יכולת לבצע מגננה בכמה זירות במקביל, יחד עם היכולת להעתיק מאמצים בין זירות, כדי לרכז מאמץ להכרעת האויב

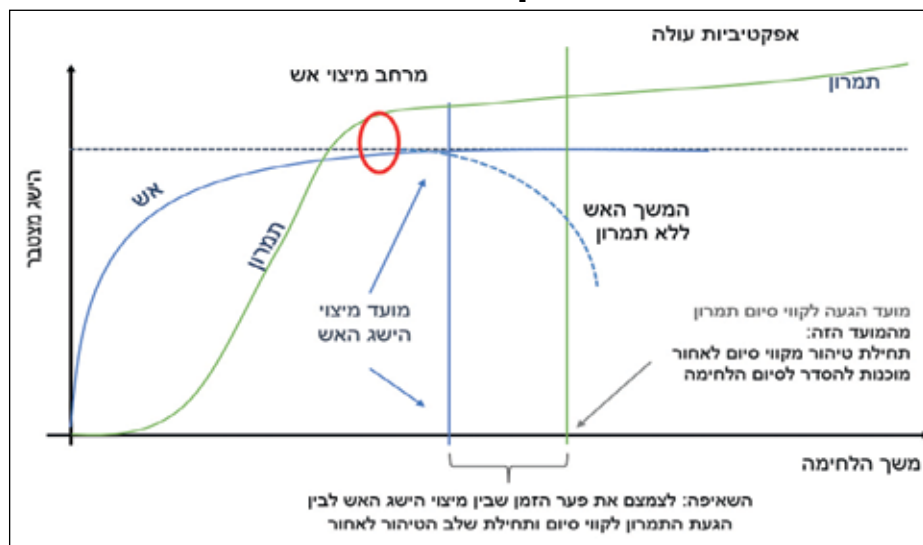
גיוס תחת אש

לצד כוחות אלה נועד להתאים את מודל גיוס המילואאים כדי שיוכל להתמודד עם תרחיש פתיחה הצפוי להיות שונה מגיוס החרום במלחמת יום הכיפורים. האויב עלול להנחית מהלומת פתיחה שההתראה לה עלולה להיות קצרה מאוד, במטרה לשבש ולעכב את גיוסם ופריסתם של כוחות המילואאים. נדרש לפיכך להיערך לאפשרות לפיה גיוס המילואאים יתנהל תחת אש, הן לאורך צירי התנועה והן במרכזי הגיוס עצמם.

המענה הנדרש יחייב לבנות תפיסה חדשה שמבחינה בין כוחות המילואאים המרחביים ובין יחידות המילואאים המגיעות מחוץ למרחב. לכוחות המרחביים, שהם כוחות קלים בעיקר, יש צורך לבנות מחסני חירום המפוזרים בהתאם לגזרות כדי למנוע את ריכוז אש האויב ולפשט את תהליך החיול והארגון לקרב. את נקודת התורפה במעבר מאוסף אזרחים לכוח לוחם נדרש להקטין ככל הניתן, גם במחיר של תנועה קרבית ארוכה יותר לשטחי הפריסה. מכאן, שאת מחסני החירום של הכוחות המגיעים מחוץ למרחב יש להרחיק אל מעבר לטווחי האיום של הרק"ק כדי להקטין את האיום וכדי לאפשר זמן התרעה גדול יותר במצב של נפילות.

הסבירות העולה שבמלחמה הבאה ייכנסו חיילי המילואאים לחימה באופן מידי, דורשת התייחסות לרמת כשירותם. במהלך העשורים האחרונים נשחקה כשירותן של יחידות

תרשים 2: יחסי הגומלין והאפקטיביות של התמרון לאש במהלך הלחימה



שטחו של האויב ובעת שהייתם שם.⁹

התמקצעות צבא העם

צבא עם גדול, ורסטילי ומקצועי, הוא חיוני לנוכח הסיכוי לחזרתו של איום יסודי. כל עוד האתגר המרכזי הוא הגנת מרחב המולדת, צבא עם הוא האפשרות היחידה הקיימת. מעבר לכך, תרחישים של לחימה בכמה זירות יחייבו סד"כ גדול שיהיה מוכן להתגייס ולפעול כאשר יהפכו איומים אלו מאיום בכוח לאיום בפועל. הדבר ידרוש שינוי עמוק במודל המילואים, תוך התאמתו למאפייני החברה ולצרכים הנובעים מהאיומים הפוטנציאליים.

הרעיון של כוחות מילואים דיפרנציאליים, יידרש לעמוד בבסיסו של כל מודל עתיד. לשם הדוגמה פיתחנו מודל הנשען על שלושה רמות כשירות בסיסיות:

כשירות א' אנשי מילואים שישלבו ביחידות סדירות, וישרתו ביחידות אלה עד עשר שנים משחרורם משירות סדיר. לרמת כשירות זו יידרשו זמינות וכשירות גבוהות, ובתמורה יתוגמלו בהתאם.

כשירות ב' יחידות מתמרנות במסגרת חטיבות המחץ, וכן ככוח משלים למשימות הגנה במסגרת היחידות המרחביות, פיקוד העורף וכדומה.

כשירות ג' סד"כ לא פעיל למצבי קיצון. כוח זה יידרש לשמירת כשירות בסיסית וליכולת החזרת כשירות בתוך שנה מהחלטה, כתלות בתפנית אסטרטגית.

בעולם הסדיר המלצתנו מבוססת על נקודת איזון חדשה מול המשק הישראלי, יחד עם חיזוק מקצועיותה של הליבה המבצעית באמצעות קיצור גורף של שירות החובה לשנתיים, למעט לוחמים ומקצועות חיוניים שיהיו בקבע החל מהשנה השלישית. הדבר יאפשר את הבאתם לרמה מקצועית גבוהה, מבלי לפגוע באורך ההכשרות. כמו כן יתאפשר לבנות בסיס איתן לכוחות המילואים בדרג א', שיוכלו לשאת בחלק מן הנטל של פעילות הכוחות הסדירים. בנוסף, יש לאפשר קבע קצר - 4-3 שנים - כדי לבנות שלד מקצועי של נגדים לוחמים או

בעימות הנוכחי.

לעומת זאת, לאש המערכתית והאסטרטגית תפקיד משני בצמצום נזקי הלחימה ומשכה בעימות הנוכחי, בעיקר באמצעות פגיעה במשגרים ומערכות התומכות שיגורים (פז"ש, מחסנים), רובן מטרות זמן אמת שאורך חיותן קצר. (ראו תרשים 3).

לא ניתן להשלים ניתוח זה ללא בחינת יחסי הגומלין בין התמרון היבשתי המשולב והרב-זרועי ובין האש המערכתית והאסטרטגית בהקשר של עיתוי הפעלת הכוח. בהקשר זה יש לאבחן את התובנות הבאות: הצטברות הישגי האש מהירה באופן יחסי (ראו: תרשים 2), אולם היא מגיעה למיצוי באופן מהיר והאפקטיביות שלה פוחתת עם הזמן. בתוך עימות נתון -

כתוצאה מהסתגלות ולמידה; בין העימותים - בהתאמת דרכי הפעולה והתשתיות. מצד אחר, הצטברות הישגי התמרון איטית יחסית גם כשהיציאה לתמרון מיידית. זאת בשל צורכי צבירת הכוח ומאפייני הפעולה היבשתית. כדי לייצר אפקטיביות מרבית, יש לסנכרן בין מיצוי הישגי האש ובין תחילת פעולתו של התמרון. בהמשך יפעלו הכוחות המתמרנים בחזית ובעומק במקביל, כדי לבודד את מערכי האויב וליצור איום על מרכזי הכובד שלו בכל מרחב הלחימה. כושר הניידות והגמישות של הכוחות המתמרנים, כאשר הם משולבים בסיוע אש קרוב וביכולות מודיעיניות מתקדמות, יהיו דומיננטיים ביכולת ליצור לחץ מתגבר ואפקטיביות עולה עד להגעה לקווי סיום התמרון, שמהם ניתן לפעול בשני אופנים: התחלת טיהור השטח מתשתיות אויב לאחור, או בהמשך פיתוח התמרון לעבר עומק שטח האויב, בכפוף למטרות המלחמה. ככול שפעולת הכוחות המתמרנים תערער את האויב ותגביר את הלחץ המבצעי תחתיו הוא נתון, ייווצרו יותר מטרות מזדמנות שאותן ניתן יהיה לנצל בשיתוף עם מאמץ האש להגברת האפקטיביות המבצעית הכוללת, ולקידומן של מטרות המלחמה.

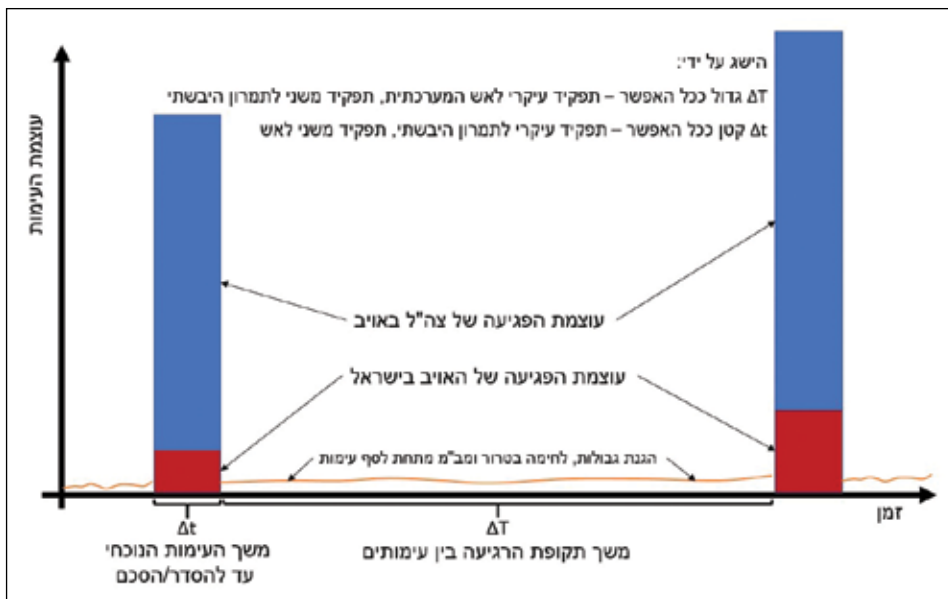
מבנה וארגון - פרשנות מחודשת לרעיונות ותיקים
"ההנחה שהאיומים הנוכחיים או העתידיים לא יסכנו אותנו, מפני שחיל האוויר האמריקאי ישמיד אותם עבור כוחות היבשה או שזרם המידע יבוא במקום מיגון שריון הולם ועוצמת אש, היא רק משאלת לב (מסוכנת)."⁸

התמרון היבשתי ייבנה באופן שיאפשר לכוחות היבשה תמרון ממוקד אל העומק, דרך מערכי ההגנה של האויב או איגופם, ובכלל זה יכולת תמרון דרך מרחבים מוכי אש בהם מכשולים טבעיים ומלאכותיים. כל אלה יבוצעו תוך יכולת מודיעין מדויק שיתמוך בכוחות המתמרנים, יכולת תקשוב שתוכל לתמוך בכוחות המתמרנים בעודם מתרחקים משטח ישראל ובעודם שוהים בעומק שטחו של האויב, ויכולת לתחזק את הכוחות המתמרנים במהלך לחימתם אל היעדים שהוגדרו להם בעומק

תרשים 3: ההישג הנדרש מצה"ל ויחסי הגומלין בין התמרון והאש

מגדילה את הגמישות של צה"ל בהפעלת הכוח, שהרי ניתן לנייד אוגדה מזירה לזירה או מחזית לחזית (לדוגמה, החלטת המטה הכללי להעתיק את אוגדה 146 בפיקודו של מוסה פלד מפיקוד מרכז לפיקוד צפון, קודם להתקפת הנגד ברמת הגולן במלחמת יום הכיפורים).

רעיון ארגון האוגדות נותח בהרחבה,¹¹ אולם בחינת המצב הקיים העלתה חיסרון מרכזי הנוגע לחוסר מיקוד בתהליכי פיתוח הידע המבצעי. האוגדות בצה"ל נדרשות לתכנון אופרטיבי בזירות ובחזיתות שונות בתדירות גבוהה - תופעה שמקשה עליהן לפתח ידע אופרטיבי עמוק. לעומתן, האוגדות המרחביות נמצאות בזירה קבועה, ופיתוח הידע האופרטיבי שלהן עולה בשיעור רב על זה של האוגדות



המתמרנות. בנוסף, הכנסה של אוגדה לקרב במקום בו כבר נלחמת אוגדה אחרת מחייב מעבר כוח דרך כוח וקבלת אחריות על גזרת לחימה חדשה - פעולות שברוב המקרים הובילו לסרבול, לטעויות מבצעיות ולחוסר אפקטיביות.¹²

הקצאת מפקדות אוגדות לגזרת פעולה. מבנה המרחב מאפשר התמחות של אוגדות בזירות פעולה קבועות. לדוגמה: מול חזית לבנון ניתן לחלק את המרחב בשגרה למרחב אוגדתי אחד (כמצב כיום) ובחירום לשניים עד שלושה מרחבים אוגדתיים. מפקדות אוגדה אלו יוכלו להתמקצע במרחב שמולן, ולבנות ידע אופרטיבי לאורך זמן. גישה זו תאפשר לפשט את תהליכי הפו"ש בשלבים הקריטיים של פתיחת המלחמה, שיתאפיינו באינטנסיביות רבה.

מעבר לאוגדות משימתיות ללא כוחות ת"פ קבועים. מאחר וסד"כ צה"ל לעולם לא יהיה מספק, נדרש יהיה להגדיל את יכולת הגמישות של המפקדה הכללית על-ידי העתקה מהירה של כוחות מחזית לחזית ומזירה לזירה. מוצע לכן שהאוגדות המשימתיות לא יפקדו בשגרה על עיקר הכוחות. הכוחות אותן יפעילו אוגדות אלו יהיו לבנות פעולה. לדוגמה, צק"ח, אגדי אש, הנדסה, איסוף קרבי, וכדומה, ואלה יוקצו על ידי הגיס או הפיקוד מרחבי שבתורו יקבל את ההקצאה מהמפקדה הכללית בהתאם לצורך המבצעי.

לבנות הפעלת הכוח יתבססו על דרג החטיבה. בשגרה ימשיכו החטיבות ושאר יחידות היבשה של צה"ל להיות חד-חילויות תחת האחריות הישירה של מז"כ, שתהיה מופקדת על יצירת ושימור כשירותן. יחד עם שמירתו של המבנה החד-חילי של החטיבות הסדירות יהיה נכון לבחון יצירתם של צק"חים קבועים לעוצבות ההגנה וההכרעה (צק"ח אורגני), על בסיס הקצאת סד"כ מילואים קבוע: שריון/חי"ר, הנדסה, גד"ב (גדוד בינוני) ארטילרי ועוד.

רעיון הקטנת התלות החטיבתית נועד לצמצם את עומס הפו"ש על האוגדות בכל הנוגע לניהול השוטף של המבצעים,

תומכי לחימה, כדי לחזק את הבסיס היציב ביחידות הלוחמות ובמפקדות הקדמיות.

מבנה וארגון העוצבות: גמישות, עצמאות וקצב

"הדיוויזיות של כוחות היבשה כורעות תחת תקורה של מנהל ולוגיסטיקה, ומבנה הפיקוד האנכי של הדיוויזיה מעודד שליטה הדוקה וריכוזיות על המבצעים, שיש לבזר אותה ולהפכה לבין זרועות בדרגים נמוכים הרבה יותר"¹⁰ בניית יכולת ניידות וגמישות שתאפשר ריכוז וניוד מאמץ התקפי בזמן קצר להכרעת האויב, דורשת מעבר לאוגדות משימתיות ללא כוחות ת"פ קבועים. לבנות הפעלת הכוח יתבססו על דרג החטיבה, ויאפשרו יכולת ניוד מהירה של סד"כ התקפי משמעותי לכל זירה. זאת לצד חיזוקן של החטיבות ובניית יכולתן להוציא לפועל מבצעים באופן סימולטני ובקצב גבוה. חיזוק החטיבות והפיכתן לעצמאיות, תגביר את הגמישות ואת יכולת הפעולה הסימולטנית, יחד עם רידוד משמעותי בסרבול בעומס הפו"ש הקיים באוגדות.

ארגון מחדש של פו"ש בשגרה ובחירום. לצה"ל יתרון מהותי לעומת צבאות מערביים אחרים הנלחמים כחילות משלוח בזירות שונות בעולם, בשל העובדה כי הוא פועל מול קבועים זירות ידועות. יחד עם זאת, ההשתנות המסתמנת באיומים מחייבת בחינה והתאמה מחודשת של מבנה וארגון הפו"ש ביבשה. בשגרה, בחירום ומלחמה.

אוגדות משימתיות מתמחות למרחב. בבסיס ההתפתחות חובה לבחון מחדש את ההגנה המרחבית, כבסיס ליכולת של צה"ל להגיב במהירות. תפיסה זו תוכל להישען על כמה רעיונות. התחום הראשון שמחייב חשיבה מחודשת נוגע לארגון של היבשה לקרב. כיום יש עירוב ופיצול סמכויות בין זרוע היבשה והפיקודים המרחביים. אוגדות כפופות לפיקודים מרחביים, אולם בעלות תוכניות אופרטיביות בכמה זירות שם הן אף נלחמות בפועל. נהוג לחשוב שגישת ארגון זו



לוחמים בתמרון. אין תמרון יבשתי מודרני שלא משולבים בו כוחות ומאמצים מכלל הזרועות

סיכום

אין עוררין כי ההימנעות מהפעלתם של הכוחות המתמרנים בעימותי העשורים האחרונים שחקה את כשירותם, אך לא פחות מכך את רוחם ואת הביטחון ביכולתם. המעבר המסתמן לשלב חדש בסכסוך, במרכזו ניצבות איראן ושלוחותיה, עשוי לטמון בחובו אתגרים שונים לחלוטין במרכזם האיום המתפתח על העורף הישראלי. השאלות כיצד מנצחים בשדה הקרב העתידי, ובתוך כך מה יהיו תפקידיו ויכולותיו של התמרון היבשתי, הן שאלות מפתח שצה"ל עוסק בהן באופן מקיף ושיטתי. עם זאת, נדמה שהמשך שכלולה של המערכת הקיימת עלול להיות לא מספק אל מול השינויים האפשריים.

יש לסגל חשיבה אחרת התובעת שינוי משמעותי במבנה, בארגון ובאופן הפעלתם של כוחות היבשה, כדי להכניס כראוי לאתגרי העימותים הבאים. באשר לבניית היכולות הטקטיות של היבשה הרי שמימוש תפיסת "יבשה באופק" וכיווני בניין כוח אחרים הם מרכיבים חיוניים להגדלת יכולות צוותי הקרב החטיבתיים. אך נדמה שאין בכך די.

המעבר ל"מערכה הרביעית" בסכסוך מביאה את צה"ל ככוח בעל העוצמה הגדולה, אבל כאן אולי בדיוק טמונה הסכנה. ההיסטוריה של המלחמות מוכיחה כי מי שניצח הוא לא תמיד החזק. פעמים רבות בהיסטוריה ספגו מעצמות צבאיות מהלומות קשות, בטרם זנחו פרדיגמות שאינן מתאימות והואילו להשתנות. אך אין זה הכרח. התפתחות הכוח הצבאי ובמרכזו התפתחות התמרון היבשתי הישראלי, היא מעשה מופת של יצירה קולקטיבית ייחודית שצפתה והקדימה פני עתיד. זהו, כך נדמה בתמצית האתגר הניצב עכשיו בפני דורנו, כדי שניערך באופן הנכון למלחמה הנכונה.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

ולאפשר להן להתמקד ביצירת התנאים המבצעיים עבור החטיבות ולפעול לתגבור המאמצים בהתאם להזדמנויות ולסיכונים המתהווים.

קצב ורצף מבצעים. מכפיל הכוח המרכזי ביכולת התמרון היבשתי המשולב והבין-זרועי הוא היכולת להוציא רצף מבצעים במרחב חטיבתי בקצב גבוה לצורך שיבוש יכולות הפו"ש של האויב, פגיעה ושחיקת יכולות מרכזיות עד לנטרולן והשמדתן. החטיבות ייבנו באופן שיאפשר להם להוציא רצף של מבצעים בקצב גבוה ולאורך זמן מול גזרה נתונה. לשם כך יידרש חיזוק של מערכת הפו"ש במפקדת החטיבה, שתאפשר לה לתכנן ולשלוט בכמה מאמצים במקביל יחד עם חיזוק כושר פעולתם העצמאית וגמישותן של יחידות המשנה בחטיבה.

יש להתמקד בחיזוק החטיבה כלבנת היסוד של התמרון היבשתי, בנוסף, נדרש יהיה לחזק את יכולת האש העצמאית של החטיבות, יחד עם שיפור יכולתן להפעיל אש המוקצית להם ממקורות חיצוניים.

חיזוק יכולות פיקוד משימה. אך נדמה שהאתגר החשוב מכול העומד בפני היבשה הוא חיזוק מקצועיותה של שדרת הפיקוד. צה"ל יידרש להבטיח מחדש שהאיכויות הגבוהות של הנוער הישראלי ינותבו לפיקוד יבשתי. בהמשך יהיה צורך לבנות מודל שלם וקוהרנטי לפיתוח הקצונה במרכזו צמצום במספר הקצינים המוכשרים והעלאת הסטנדרטים להכשרתם. כדי להשיג זאת נדרש צה"ל לקצץ בכמות הקצינים ביבשה, ולהאריך את משך החתימה לקצינים המסיימים בה"ד 1 לכדי 3-4 שנים.¹³ שדרת פיקוד איכותית ואיתנה ברוחה, חשובה ביבשה כפי שאיננה חשובה באף מקום אחר, בעיקר נוכח חזרתן האפשרית של רוחות המלחמה.



ניידות ותמרון בשדה הקרב - גורם הקרקע ומושגי יסוד בלחימה

כדי להכתיב לאויב את מהלכיו ולערער את שיווי משקלו, אין הכרח שהעוצמה הכוללת בקרב נתון תעלה על עוצמת האויב באותו קרב. אם ניתן יהיה לנצל כראוי את איכות כוח האדם, את גורם הזירה ואת גורם התנועה, ניתן אף בתנאים של יחסי כוחות כוללים לא נוחים להגיע למצבים שבהם תושג עדיפות מקומית בנקודות התורפה ובנקודות המפתח. על-ידי כך יוכרע האויב ותבוצע המשימה

התקדמות חטיבה 401 בואדי א-סלוקי, 2006





אלים (מילי) ד"ר בני מיכלסון,
יו"ר העמותה הישראלית להיסטוריה צבאית,
לשעבר רמ"ח היסטוריה

פרטים, המאפשרים לכל מפקד נבון לנצלם ולהשתמש בהם ביעילות למילוי משימתו. כל הערכת קרקע על-ידי מפקד ברמה הטקטית כרוכה אפוא בנייתו פרטים רבים. רק ניסיון רב וידע מעמיק יסייעו למפקד למצוא את הפרטים החשובים בלבד בכל מקרה ומקרה, כדי לבסס בעיקר עליהם את תוכנית הקרב שלו. יש לנתח את הקרקע מתוך שלוש נקודות מבט:

1. **תצפית והסתר.** אפשרות התצפית שבשטח, לעומת אפשרויות ההסתר מתצפית האויב.
 2. **אש ומחסה.** האפשרויות להעסקת האויב באש, לעומת האפשרויות לניצול הקרקע כמחסה מפני אש אויב.
 3. **תנועה ומכשולים.** האפשרויות להנעת כוחות בשטח (רגליים וממונעים), לעומת מערכת המכשולים הקרקעיים שקיימים בשטח או שניתנים להכנה.
- מתוך שלוש נקודות מבט אלה ניתן לצמצם ולקבוע, כי ניתוח הקרקע עוסק בעיקר בשני תחומים: שטחים שולטים ודרכי תנועה. שטח שולט אופייני הוא שטח בעל שדות-אש ושדות ראייה, החולש על מקסימום מכשולים. דרך תנועה אופיינית להנעת גיטות היא דרך המקנה הסתר ומחסה, שאפשרויות התנועה בה הן הטובות ביותר.

ברמה הטקטית, שבה גזרות הפעולה קטנות יותר והיעדים מוגדרים, ברור לכל מפקד אילו שטחים שולטים נמצאים בתחום משימתו

ברמה הטקטית, שבה גזרות הפעולה קטנות יותר והיעדים מוגדרים, ברור לכל מפקד אילו שטחים שולטים נמצאים בתחום משימתו; לכן הוא ינתח, בדרך כלל, תחילה את השטחים השולטים ואת חשיבותם היחסית, ורק לאחר מכן יפנה לניתוח דרכי התנועה אליהם.

ברמות המערכתיות והאסטרטגיות, שבהן גזרות הפעולה נרחבות ואף היעדים אינם מוגדרים ואינם מצומצמים, ינותחו תחילה דרכי התנועה לפי חשיבותן היחסית, בשל היותן המפתח להערכת השטח ולשליטה בו. רק לאור ניתוח דרכי התנועה יאכן המפקד את השטחים השולטים עליהן, ויקבע את סדר חיוניותם לשם מילוי משימתו. מכאן נובע ששטח שולט ייבחן קודם כל במידת השליטה שלו על מקסימום דרכי תנועה ולא בגובהו היחסי או בשליטתו היחסית בשטח.⁴

השפעת מזג האוויר על עבירות הקרקע

ההשפעה של מזג האוויר חלה ראשית על הקרקע. השינויים החלים בקרקע עקב מזג האוויר משפיעים ישירות על כושר העבירות בה. השפעת מזג האוויר על הקרקע מבחינה זו מותנית בסוג הקרקע; היא תהיה שונה בסוגי הקרקעות השונים. אדמת חול, שבדרך כלל קשה לתנועה ממונעת, עשויה לאחר גשם להיעשות נוחה לעבירות. אדמת חמרה או לס יהפכו לבוץ, שהוא קשה-עבירות לרק"ם. גורם קרקעי שני שיושפע ממזג האוויר הוא תכסית הקרקע, ובעיקר הנחלים והצמחייה. ההשפעה של מזג האוויר על צורת הקרקע ניכרת רק לאחר זמן כה ממושך, עד שבדרך כלל אין לתת עליה את הדעת בשיקולים הטקטיים.

בשלהי שנות ה-50 של המאה ה-20, קיבל צה"ל הנחייה להעביר את המלחמה מוקדם ככל האפשר לשטח האויב, כתוצאה מהיעדר עומק אסטרטגי.¹ עם פיתוח תפיסה זו, נעשה מאמץ מיוחד לנתח את מרכזי הכובד של מגננת האויב בזירות השונות, ולחפש נקודות תורפה במערכיו. נקודות התורפה הללו נועדו לאפשר חדירה לעומק שטח האויב, תוך עקיפת מתחמיו ומוצביו המבוצרים ותוך חתירה לעבר יעדים במרכז הכובד. יעדים שכיושם יערער את מערכיו וישתק את יכולתו להגיב. תפיסה זו קיבלה חיזוק יתר בעקבות מלחמת סיני, שלאחריה תפקיד הכוח המשוריין בשדה הקרב הובן לאשורו, והחדירות המשורינות לעומק הפכו לאבן יסוד בתורת הלחימה של צה"ל.²

תפיסה זו מתוארת היטב בספר **תורת הקרב של צה"ל** שיצא לאור בשנת 1964, בו אף מוקדש פרק מיוחד לעניין, תוך הדגשת חשיבות נושא העבירות למימוש התפיסה המבצעית.³ ארבעת גורמי היסוד בלחימה כוללים את הדברים הבאים:

1. האדם הלוחם משני הצדדים.
2. אמצעי הלחימה המשמשים את שני הצדדים.
3. הזירה בה מתנהלת הלחימה.
4. התנועה (הנמדדת במרחב ובזמן) שבלעדיה אין לקיים כל פעילות צבאית.

מתוך ארבעה גורמי יסוד אלה, שני האחרונים - הזירה והתנועה - מותנים לחלוטין בנייתו המבצעית של הקרקע ובמחקר מודיעין השטח, ומאמר זה יעמוד עליהם בפירוט יתר.

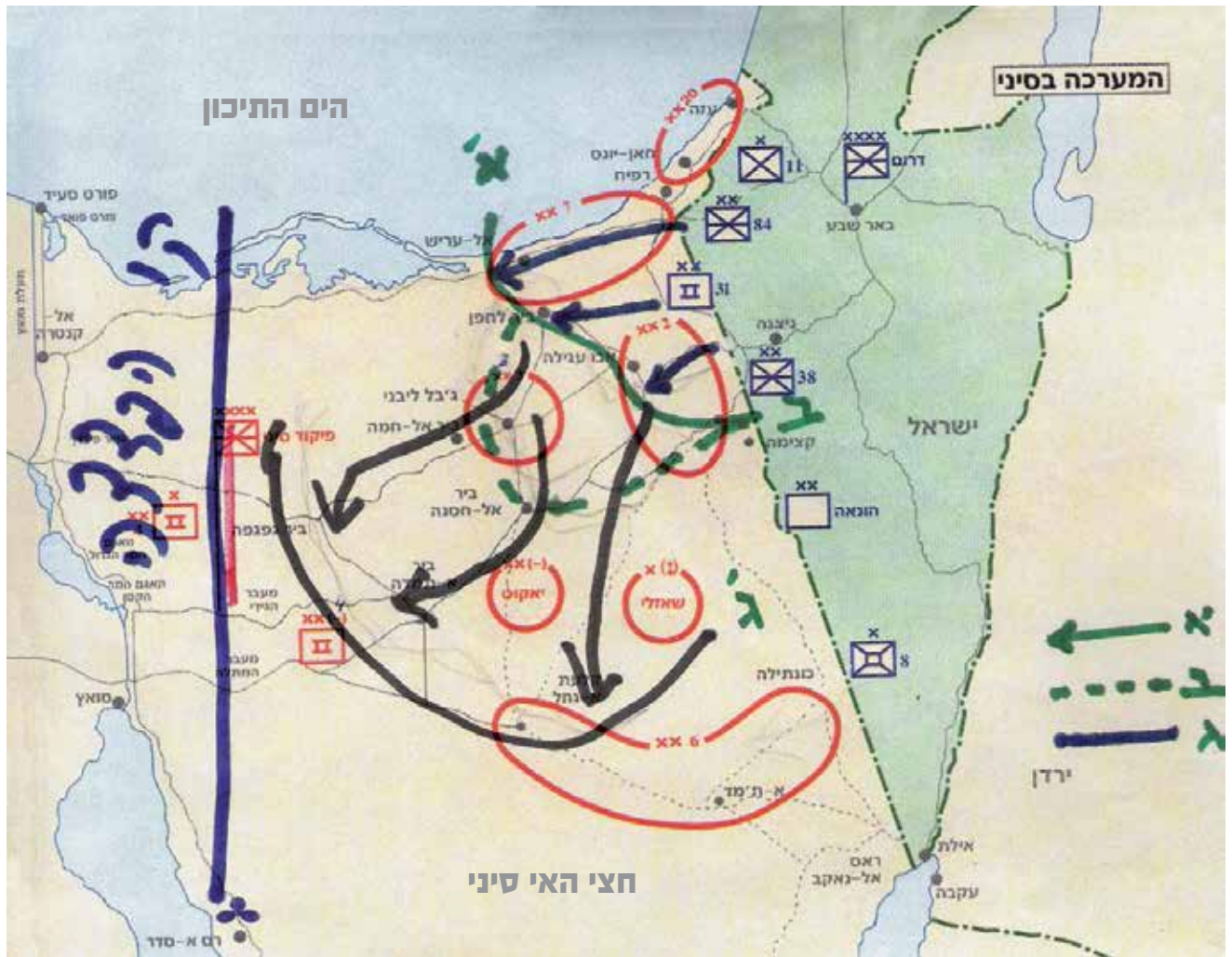
הקרקע מורכבת למעשה ממספר אין-סופי של פרטים ופרטי פרטים, המאפשרים לכל מפקד נבון לנצלם ולהשתמש בהם ביעילות למילוי משימתו

הזירה בה מתנהלת הלחימה

את הזירה בלוחמת היבשה ניתן לחלק כך: הקרקע ואשר עליה. גורמי טבע נוספים המשפיעים על הזירה הם מזג האוויר (מותנה באקלים ובעונת השנה), ואור וחשיכה (יום ולילה, שמש וירח).

הקרקע ואשר עליה מורכבים משלושה גורמי משנה:

1. **צורת הקרקע.** הרים ובקעות, שיפועים ומדרונות, גבעות וגיאות, מצוקים וערוצים.
2. **סוג הקרקע.** חול, אדמה שחורה, חמרה, אדמה סלעית ואדמת לס.
3. **תכסית הקרקע.** צמחייה, נחלים, מבנים, כבישים וכדומה. לעומת הים או האוויר, הקרקע אינה בעלת אופי אחיד. הקרקע מורכבת למעשה ממספר אין-סופי של פרטים ופרטי



מפה בכתב ידו של שייקה גביש. הרעיון המרכזי של המתקפה בסיני בששת הימים

עליהם בשעות האור. גם אמצעי הלחימה המודרניים בלחימת היבשה יוכלו לרוב לבוא לידי מיצוי מרבי בעיקר בשעות האור. אף על-פי כן, יש שאיפה להפעלת מלוא עוצמה גם בקרב הלילה, מכיוון שעל-ידי כך ניתן לנצל בצורה מקסימלית את חולשות האויב ולהכריעו בזמן שאינו מוכן לכך. הפעלה של כוחות רבים בלילה בקרב אחד (חטיבה, אוגדה וכדומה), מחייבת הכנה רבה תוך שימוש מרבי באמצעים טכניים חדשניים.

ברמות המערכתית והאסטרטגית, שבהן גזרות הפעולה נרחבות ואף היעדים אינם מוגדרים ואינם מצומצמים, ינותחו תחילה דרכי התנועה לפי חשיבותן היחסית, בשל היותן המפתח להערכת השטח ולשליטה בו

השפעת מזג האוויר על הראות

מזג האוויר קובע במידה רבה את תנאי הראות בשדה הקרב. ככל שהראות טובה יותר, כך יתחילו מגע המודיעין ומגע הקרב מוקדם יותר. תנאי הראות ישפיעו השפעה מכרעת על שיטת הלחימה, שכן יש אמצעי לחימה, לדוגמה רוב אמצעי האש, שבאים לידי מיצוי מרבי רק בתנאי ראות טובים. לעומתם יש אמצעים שיעילותם המרבית תמומש רק בתנאי ראות גרועים. חובתו של מפקד בכל רמה היא לשלב את מכלול אמצעי הלחימה העומדים לרשותו, כך שיוכל להפעיל את כוחותיו ביעילות רבה ביותר בכל תנאי הראות.

אור וחשכה (יום ולילה, שמש וירח)

פרק הזמן שבו מקיימים פעילות צבאית מתחלק כך שמחציתו בשעות האור ומחציתו בחשכה. המסקנה היא, שיש צורך בהפעלת הכוחות ברציפות ובתנופה הן בשעות האור והן בשעות הלילה, כדי לנצל כל רגע אפשרי לקיום פעילות צבאית ולמילוי המשימה. מטבע הדברים קל יותר להפעיל את הכוחות הלוחמים ולשלוט

לנוכח תנאי הראות הקשים בלילה, קל מאוד להונות את האויב ולהטעותו כך שפעולה של כוחות קטנים תידמה בעיניו לפעולות של כוחות גדולים. מכאן נובע שהלילה מעניק שלושה יתרונות למי שיועד להשתמש בו:

- הוא מסייע להסתיר את כוחותיו מתצפית האויב.
- הוא מסייע להונות ולהטעות את האויב על-ידי כוחות קטנים, המביימים פעילות של כוחות גדולים.
- הוא מסייע להטעות ולבלבל את האויב, מבחינה טקטית ומבחינה פסיכולוגית, בדבר שיטת הפעולה, עוצמת הכוחות, מועדי הפעולה ומקומות ההנחה של המאמצים העיקריים.

השפעת הזירה על הפעלת אמצעי הלחימה

ככל שהקרקע עבירה יותר, מזג האוויר טוב יותר והאור רב יותר - יש אפשרות להפעיל בעילות את אמצעי הלחימה המשוריינים והממונעים ואת חיל האוויר, ולהשיג במהירות את המשימות האופרטיביות המוטלות.

עם זאת, חשוב לזכור כי האמצעים המודרניים מאפשרים לפעול בתנופה גם בתנאי זירה גרועים, לדוגמה שימוש במסוקים לתמרון כוחות בלילה ובתנאי עבירות קרקע גרועה. מאחר שלעולם לא יהיו תנאי הזירה בעלי אופי אחיד, הרי שכל כוח צבאי חייב לבנות את עצמו כך שיתאים לכל תנאי אפשרי.

קל יותר להפעיל את הכוחות הלוחמים ולשלט עליהם בשעות האור. אף על-פי כן, יש שאיפה להפעלת מלוא עוצמה גם בקרב הלילה, מכיוון שעל-ידי כך ניתן לנצל בצורה מקסימלית את חולשות האויב ולהכריעו בזמן שאינו מוכן לכך

התנועה (הנמדדת במרחב ובזמן)

אם יופעלו כל שלושת גורמי היסוד בקרב (האדם, אמצעי הלחימה והזירה) והכוחות הלוחמים לא יגיעו לכלל תנועה - יקפא הקרב ולעולם לא יוכרע.

את גורם התנועה בוחנים לפי ממדי זמן ומרחב, לפי הנוסחה הידועה של המהירות, שהיא: מהירות = זמן/מרחק.

המשמעות הטקטית החשובה ביותר, הנובעת מגורם התנועה, היא שאיפה להניע את הכוחות על-פני מרחקים ארוכים ככל האפשר ובזמן קצר ככל האפשר. שאיפה זו צריכה לשמש נר לרגלי כל מפקד בכל רמה, ועליו לעשות הכול כדי להגשימה תוך הפעלת כל אמצעי התנועה העומדים לרשותו - אם ברגל ואם בעזרת המנוע (ביבשה, באוויר או בים).

בעקבות גורם התנועה פותחו שני מושגי יסוד:

א. ניידות. הכושר של כוח צבאי לנוע במהירות על-פני מרחקים גדולים, ולהתמיד בפעילות זו זמן רב.

ב. תמרון. תנועה קונקרטית בציר או בצירים ברורים, שתכליתה להניע כוחות אל מקום המשפר את מצבם לעומת האויב.

כל מפקד ישאף שכוחותיו הלוחמים יגיעו לידי מגע עם האויב

בתנאים של עדיפות. זאת יוכל לעשות אם ישאף שכוחותיו יהלמו באויב בנקודות התורפה שלו. נקודות אלו יימצאו על-פי רוב בעומק היערכותו של האויב, לעתים באגפיו ולעתים נדירות מאוד במקומות הנמצאים במרחק קצר מכוחותיו. מכאן נובע שכדי להגיע למגע בתנאים עדיפים יצטרכו כוחות תוקפים, לעתים קרובות, לתמרן בכל האמצעים העומדים ברשותם אל עורף האויב ואל אגפיו, ושם להשיג את ההכרעה. תמרון זה מותנה בכושר הניידות של הגיסות (הרגליים והממונעים), והוא כרוך בתעוזה רבה. אולם על-פי רוב, עשוי תמרון נועז ונמרץ אל עומק האויב להכריע את הקרב במהירות ובמינימום אבדות, בלי שיהיה צורך לבוא לידי מגע משמעותי עם כוחותיו החזקים ביותר של האויב.

כדי להגיע למגע בתנאים עדיפים יצטרכו לעתים קרובות, כוחות תוקפים, לתמרן בכל האמצעים העומדים ברשותם אל עורף האויב ואל אגפיו, ושם להשיג את ההכרעה

שילוב גורמי היסוד בלחימה

מטרת כוחותינו תושג בכל קרב שהוא, רק אם נצליח במהלך הקרב לשלול מהאויב את חופש הפעולה שלו, לאלצו לבצע מהלכים הרצויים לנו ועל-ידי כך לכפות את רצוננו עליו.

ניתן לכפות את הרצון על האויב, רק אם במהלך הקרב תתאפשר יצירת עדיפות מספיקה על האויב בשטחי המפתח, שההכרעה בהן תביא לערעור האויב במהירות רבה ביותר.

כדי להצליח להגיע לכלל עדיפות בשטחי המפתח יש להבחין ולקבוע את נקודות התורפה אצל האויב, שניצולן עשוי להקנות את השליטה ואת העדיפות בשטחי המפתח.

סדר מחשבתו של המפקד, לאחר שהבהיר לעצמו את המטרה, צריך להיות כדלהלן:

• לאכן את שטחי המפתח שההכרעה בהן תכפה אח רצונו על האויב.

• לקבוע את נקודות התורפה אצל האויב, שההכרעה בהן תקנה לו את השליטה ואת העדיפות בשטחי המפתח של הקרב.

• לאגד את הכוחות ולתמרן אותם, כך ששיגו את העדיפות הדרושה בנקודות התורפה של האויב ומשם גם בשטחי המפתח של הקרב.

• לתמרן את הכוחות החזקים ביותר ולרכזם, כך שיונחתו על הנקודות החלשות ביותר אצל האויב. כך יושג הסיכוי הגדול ביותר להוציא את האויב משיווי משקלו ולהכריעו.

כדי להכתיב לאויב את מהלכיו ולערער את שיווי משקלו, אין הכרח שהעוצמה הכוללת בקרב נתון תעלה על עוצמת האויב באותו קרב. אם ניתן יהיה לנצל כראוי את איכות כוח האדם, את גורם הזירה ואת גורם התנועה, ניתן אף בתנאים של יחסי כוחות כוללים לא נוחים להגיע למצבים שבהם תושג עדיפות מקומית בנקודות התורפה ובנקודות המפתח, ועל-ידי כך יוכרע האויב ותבוצע המשימה.⁵

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



מיצוי הכוח - האמנם? יחסי הגומלין בין הקצינים והנגדים בצה"ל

מערכת היחסים בין הקצינים והנגדים בצה"ל אינה במצב אידיאלי. ברגע שנשקיע בשיפור מערכות היחסים וחיזוק האמון בין הנגדים והקצינים, נוכל לשפר את אפקטיביות העבודה המשותפת שלהם ואת מיצוי היכולות של כל אחד מהם בנפרד



טקס סיום מ"ם נגדים, 2018. הפער הגדול מכל הוא החוסר בשיח המשותף שיכול להעלות פתרונות יצירתיים

חלק מתחושה זו נבעה מהעובדה שקצינים רבים הגיבו על פתיחת בית הספר לנגדים בתמיהה ובחוסר הבנה. רבים אף ראו בו בזבוז זמן. קצין בכיר אף פירט בהרצאה לחניכי פו"ם נגדים, כי יש סטיגמות על נגדים כמו "קומבינטורים", "מעגלי פינות", לא אמינים וחסרי השכלה. באותה הרצאה ישבו מול הקצין מנהלי עבודה במוסכי מטוסים ובחיל הטנ"א (טכנולוגיה ואחזקה), מפקדי דת"ק (דיר תת-קרקעי), אנשי מטה שמנהלים פרויקטים בבינוי, מהנדסים ועוד. כולם נגדים המהווים דוגמה ומופת לצה"ל בהתנהגותם, בדמותם, במקצועיותם ובתחושת השליחות שלהם בשירות בצה"ל. בנוסף לדבריו ציינו חלק מן הנגדים את חוסר האמון שלהם

בצה"ל משרתים כ-40,000 אנשי קבע, מתוכם כ-19,000 נגדים. עם ציון 70 שנים לישראל ולצה"ל, נפתח בית הספר לפיקוד נגדים במכללות הצבאיות, שאחת ממטרותיו הייתה להתמקד בצורך לבצע שינוי תפיסתי במעמד הנגד בצה"ל. במהלך שירותי בבית הספר לנגדים כמפקדת על חמישה צוותים עסקנו רבות בפיתוח מנהיגות, בדמות המפקד, בערכים ובחיזוק הידע במקצוע הצבאי. הנגדים עברו בקורסים תהליך קצר אך משמעותי בחיזוק המודעות העצמית, בהכרת צה"ל, בניית תפיסת התפקיד ובהרחבת ארגז הכלים הפיקודי. אך משהו היה חסר. כקצינה חשתי שאנו מפספסים דבר מהותי שיש להציף אותו ולטפל בו.



סא"ל שירת שוסטר,
מפקדת צוות במו"ם אפק



הנגדים בצה"ל הם מפקדים.² לעיתים על חייל בודד, לעיתים על קבוצת חיילים, במקרים מסוימים על עשרות חיילים ולעיתים הם אף מפקדים על מסגרות שלמות. חלק מן הנגדים מפקדים על משימות, ועתידיים לפקד על אנשים בחירום או להוביל משימות ותהליכים הדורשים מיומנות פיקוד והיכרות עם המקצוע הצבאי. כתוצאה מכך עולה ההבנה - מפקדים זקוקים להכשרה פיקודית.

כיום, רוב החיילים בצה"ל הם פקודים ישירים של נגדים - דבר המחזק את הצורך בביצוע הכשרה פיקודית ראויה ושינוי "תפיסת הנגד" בצה"ל. עולה הדרישה לחיזוק שיתוף הפעולה שלהם עם הקצינים, וראייה של כלל אנשי הקבע כמובילים, משפיעים ובעלי אינטרס משותף הצריכים לעבוד בשיתוף פעולה על-מנת לקדם את יחידתם בפרט ואת צה"ל בכלל.

חלק מן הנגדים מפקדים על משימות, ועתידיים לפקד על אנשים בחירום או להוביל משימות ותהליכים הדורשים מיומנות פיקוד והיכרות עם המקצוע הצבאי

פירוט הפערים ביחסי הגומלין

אמון הוא המוכנות של אדם להיות פגיע אל מול אחר, או להפקיד בידי האחר משימות החשובות לרווחתו וביטחונו האישי. זאת מתוך הערכה שהאחר הוא בעל רצון טוב, כשיר לביצוע המשימות הדרושות, מהימן, כן ופתוח.³ אמון הוא אחד מאבני היסוד לקיום מערכת יחסים. ביחסי מפקד-פקוד אמון הוא גם תנאי בסיסי למימוש חלק מערכי צה"ל כמו אמינות, רעות, ואחריות, ואף הכרחי לקיום חניכה ופיתוח אישי.

בכל הנוגע לממשקים, ליחס, לאמון ולהבנה של האינטרס המשותף בין חלק מהקצינים והנגדים קיים פער גדול. במחקר עלה באופן מובהק כי הקצינים תופסים את הנגדים באופן גבוה יותר משהנגדים תופסים את עצמם ואת הקצינים (ראו: טבלה 1).

מניתוח תוצאות המחקר עלו הנתונים הבאים: חוסר אמון ולעיתים אף תחושת ניכור בין האוכלוסיות, אמירות של נגדים שהעלו פער בנושא האמון היו: "הקצין רק רוצה להשאיר חותם,

ברצון של צה"ל להשקיע בפיתוח האישי והמנהיגותי שלהם, ודיברו על תחושת קיפוח חזקה. הנסיבות הנ"ל גרמו לי לגשת לחקר עמוק יותר בנושא יחסי הגומלין בין הקצינים והנגדים בצה"ל.

בצה"ל יש התייחסות מועטה בספרות, במחקרים ובמאמרים בנושא נגדים בצה"ל. שני המחקרים המרכזיים שדנו בדרג הנגדים הם: "תפיסות של פיקוד ומנהיגות בקרב נגדים" שנערך ב-2014 ו"מכוונים גבוה - תפיסת תפקיד ופיקוד של נגדים בחיל האוויר" שנערך שנה לאחר מכן בביסל"ם. גם שני מחקרים אלה, בנוסף לשיחות ולפאנלים שביצענו לקראת פתיחת בית הספר, לא הכינו אותי לגודל הפער ביחסי הגומלין בין הקצינים והנגדים.

המאמר מתבסס על השנה וחצי האחרונות, בהן שירתי כמפקדת צוות במו"ם נגדים - קורס בן שישה שבועות לנגדים המקבלים מינוי בכיר - מסלול לדרגת הרנ"ג. במסגרת המאמר ראייתי עשרות נגדים, הובלתי סדנאות, סימולציות ושיח על דילמות ואתגרים פיקודיים ומנהיגותיים; הייתי חברה בסגל שמנה שלושה נגדים בכירים ודיברתי עם עשרות קצינים בכירים בנושא. ביצעתי כ-250 שאלונים לקצינים ונגדים, שכללו שאלות ממוקדות ביחסי הגומלין בין הדרגים. במאמר זה אסקור חלק מהם.

הנגדים הם מפקדים

פתיחת בית הספר לנגדים במכללות הצבאיות נבעה בעיקר מן ההבנה שיש צורך ללמד את הנגדים פיקוד ומנהיגות ברמה המטכ"לית. ייעוד בית הספר היה: "להוות מרכז להכשרה בין זרועית אחודה לנגדים בצה"ל למקצוע הפיקוד הצבאי, לקידום מערך הנגדים כמפקדים בעלי גאווה ותחושת שייכות לצה"ל ולמדינת ישראל".

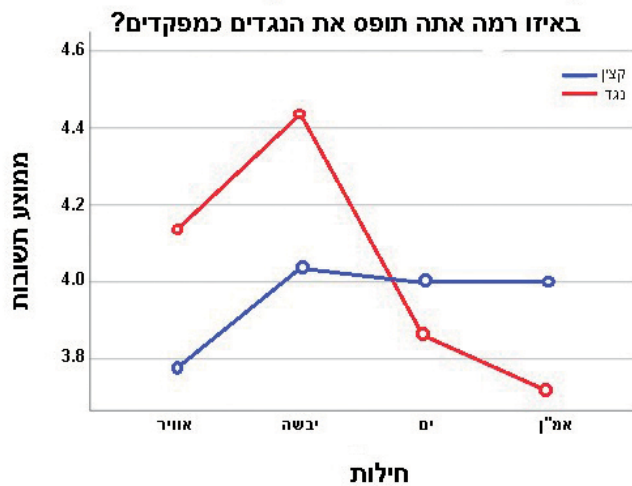
טבלה 1: תוצאות רלוונטיות מהשאלון על יחסי הגומלין בין הקצינים לנגדים

(מתוך סרגל של 1-5, כאשר 1 = כלל לא, ו-5 = מאוד)

ממוצע בקרב הנגדים	ממוצע בקרב הקצינים	
3.6	4.4	נתינת אמון אישי בקצין/נגד
3.1	4.1	רמת החניכה בנושא דמות וערכים שהקצין נותן לנגד
2.4	3.2	רמת החניכה המקצועית שהקצין נותן לנגד
3.6	4.3	הרמה בה אתה סומך על הקצין/הנגד שלך
3.4	4.5	רמת מקצועיות הקצין/הנגד שלך
3.7	4.1	רמת ההשפעה של הנגד/הקצין שלך על אופי היחידה
3.5	4.2	רמת השקיפות בינך ובין הקצין/הנגד שלך
4.3	3.9	הרמה בה הנגד מסייע בכניסת הקצין לתפקיד

נגדים שלא עברו הכשרה במכללות, מהם רק 67% רואים עצמם כמפקדים (ראו: גרף 2).

גרף 2: תפיסת הנגד כמפקד בחתך חילי



המסקנה מן הממצאים בנושא תפיסת תפקיד הנגד היא שעל-מנת לבחון את תפיסת תפקיד הנגד כמפקד, נראה שהמספיעים העיקריים על תפיסה זו הם האמון האישי, החניכה, השותפות בהובלת שינויים ביחידה ויכולת ההשפעה של הנגד על אופי היחידה.

בקרב הקצינים נראה שרמת האמון האישי ורמת החניכה שהם נותנים משפיעה באופן ישיר וחיובי על תפיסתם את הנגד כמפקד, ואילו בקרב הנגדים הדבר שהכי השפיע על תפיסתם כמפקדים היא השותפות שלהם לשינויים והשפעתם על אופי היחידה

מאפיינים עיקריים בתפיסת הנגד

חניכה. במהלך המחקר נמצא קשר בין רמת החניכה ובין רמת האמון ותפיסת תפקיד הנגד כמפקד. בקרב הקצינים נראה קשר חיובי - ככל שיש חניכה רבה יותר, כך רמת האמון ותפיסת תפקיד הנגד כמפקד גבוהים יותר. בקרב הנגדים יש קשר חזק מאוד בין רמת החניכה והאופן בו הנגד משפיע על המסגרת. בנוסף עלה כי לא הוצבו סטנדרטים גבוהים, לא של הקצין מהנגד ולא של הנגד מעצמו. במקרים רבים שני הצדדים נמנעו מחיכוך והעדיפו שכל אחד יעסוק בתחומיו. 75% מהנגדים שענו על השאלונים ציינו כי הם מקבלים חניכה מקצועית מועטה, 32% ציינו כי הם לא מקבלים חניכה כלל. 56% מהקצינים טענו כי הם חונכים באופן מקצועי את הנגדים ברמה בינונית ומטה. כמעט כל הנגדים שהיו חניכים בבית ספר לנגדים בשנה האחרונה הסבירו כי לא חוו חווית חניכה חיובית כלל וחניכה מקצין בפרט.

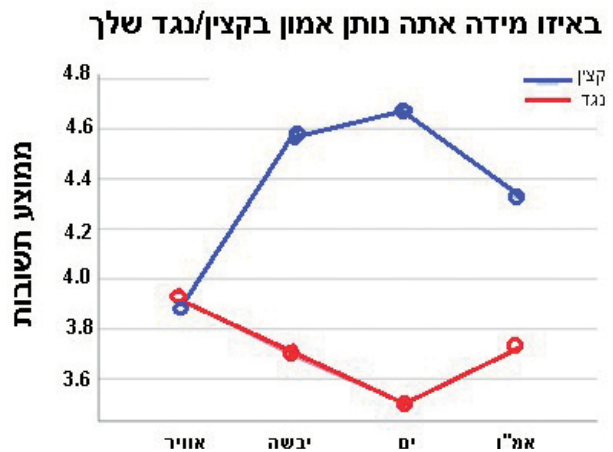
לא באמת מעניין אותו הייעוד והמטרות"; "הרבה פעמים לא אפרט לקצין שלי את כל הסיבות, הוא גם ככה לא יבין".

מנגד היו אמירות של קצינים הקשורות לאמון: "למה נפתח בכלל בית ספר לפיקוד לנגדים? שיעשו את התפקיד שלהם"; "הם עושים כושר? הם באמת קוראים?"; "בטח קשה לך ממש להעביר להם שיעור"; "חלק מהבעיה להפריט את הרפואה לאנשי קבע זה בגלל הנגדים שלך. בטח יוציאו הרבה גימלים".

בתשובות לשאלה "כמה אמון אישי אתה נותן בקצין/בנגד שלך?", רואים בשאלון חיזוק לפער וחוסר הלימה בין תשובות הקצינים ותשובות הנגדים: 89% מהקצינים טענו כי הם נותנים אמון בנגדים שלהם, ואילו רק 63% מהנגדים ענו באופן דומה. 20% מהנגדים ציינו כי הם לא נותנים אמון בקצין שלהם, לעומת 5% מהקצינים שענו באופן דומה.

על-מנת לנבא את רמת האמון בין הקצין והנגד, עלינו לבחון את רמת השקיפות ביניהם: הרמה בה הקצין/הנגד סומכים אחד על האחר בביצוע משימות; הרמה בה הם תופסים את רמת המקצועיות אחד של השני; ורמת החניכה המקצועית שהקצין נותן לנגד (ראו: גרף 1).

גרף 1: אמון בחתך חילי



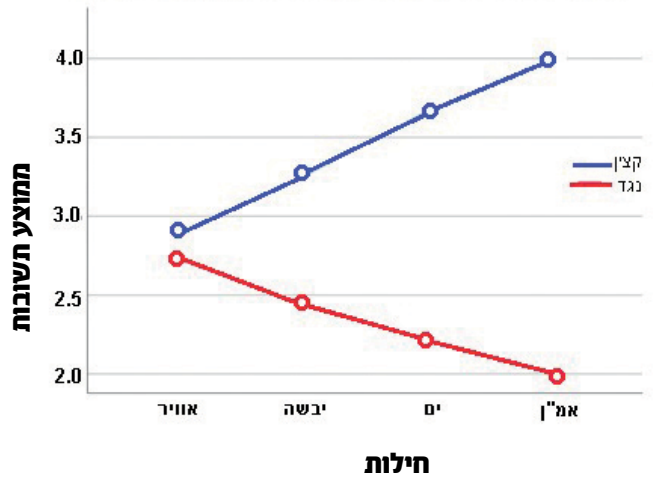
גרף זה מציג את ממוצע התשובות לפי חילות. נראה כי בזרוע האוויר יש תפיסה יחסית זהה בין הקצינים והנגדים לעומת זרוע הים, שם יש שונות משמעותית ברמת האמון בין הקצין והנגד - הנגדים ציינו רמת אמון נמוכה בקצינים, לעומת הקצינים שציינו רמת אמון גבוהה מאוד בנגדים.

תפיסת הנגד כמפקד. במהלך המחקר נבדק מודל ניבוי שבחן מה משפיע בעיקר על תפיסת תפקיד הנגד כמפקד. נמצא שככל שהנגד שותף לשינויים ביחידה, כך הוא תופס עצמו ונתפס על-ידי הקצינים כמפקד. כשמחלקים את התשובות של הקצינים והנגדים בשאלה זו, ניתן לראות קשרים נוספים - בקרב הקצינים נראה שרמת האמון האישי ורמת החניכה שהם נותנים משפיעה באופן ישיר וחיובי על תפיסתם את הנגד כמפקד, ואילו בקרב הנגדים הדבר שהכי השפיע על תפיסתם כמפקדים היא השותפות שלהם לשינויים והשפעתם על אופי היחידה.

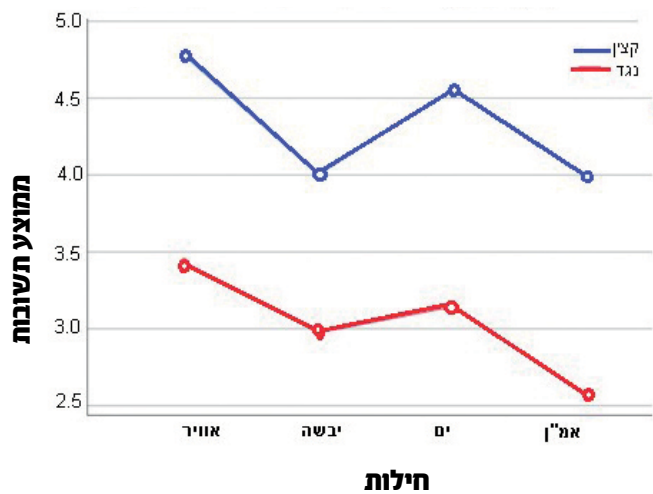
בנוסף, נמצא כי 81% מהנגדים שעברו הכשרה בבית הספר לפיקוד נגדים רואים עצמם כמפקדים באופן מובהק, לעומת

הגרפים הבאים (ראו: גרפים 3 ו-4) מתארים את רמת החניכה בחתך חילות.

באיזו מידה הקצין מבצע חניכה מקצועית לנגד?



באיזו רמה הקצין מבצע חניכה בנושא דמות וערכים לנגד?



המשמעויות שעלו מן הגרפים הן כדלהלן:

- הנגדים מרגישים שכמעט ולא חונכים אותם.
- יש פער בין רמת חניכה שהקצינים טוענים שהם נותנים, ובין רמת החניכה שהנגדים טוענים שמקבלים. לדעתי יש פער בתיאום הציפיות בדבר מהות החניכה, וכיצד היא מיושמת הלכה למעשה.
- בזרוע האוויר הפער בין הערכת הקצין ובין הערכת הנגד את רמת החניכה המקצועית, קטן באופן משמעותי מהחילות האחרים, בעיקר מאמ"ן.

גרפים אלה, בהתאם לשאר תוצאות השאלונים, מציגים את הפער בו הנגדים מעריכים את הקצין ואת עצמם ברמה נמוכה יותר משהקצינים מעריכים את הנגדים.

חוסר בשותפות ובראיית כלל אנשי הקבע במסגרת כזות מוביל. הנגד והקצין לא רואים עצמם שותפים ומובילים במסגרת, ואינם רואים תלות משותפת על-מנת להגיע למטרה.

כ-20% מן הקצינים ומן הנגדים שענו על השאלון ציינו כי הם לא כל כך רואים מטרה משותפת. בנושא קבלת שינוי ושותפות בהובלת שינוי במסגרת, כ-40% מהנגדים ציינו כי אינם שותפים לשינויים ביחידה ואתו אחוז עלה בקרב הקצינים, שטענו שהנגדים לא מקבלים שינויים ביחידה.

שפה לא אחידה. בצה"ל נוצר מצב בו יש שפה שמשתייכת לקצינים, שמתאפיינת במושגים מהמקצוע הצבאי (עקרונות המלחמה, עקרונות הפיקוד והשליטה, תפיסת פיקוד אישית, חזון, אבחון מסגרת ועוד) ובשימוש במילים גבוהות שלעיתים מעדנות את המציאות. מן הצד האחר יש שפה שמשתייכת לנגדים - המתאפיינת בדיבור ישיר ובשיח מתוך אמוניות.

הסיבות המרכזיות לפער הקיים:

פער תפיסתי. הנגד לא נתפס כמפקד גם אצל הנגד וגם אצל הקצין.

פער בהכשרות פיקודיות. הקצינים עוברים קורסים רבים יותר בדגש על פיקוד וערכים, ותוך כדי הקורסים הם מכירים את צה"ל ואת הגורמים המשפיעים בו לעומק ורוכשים שפה אחידה. לעומתם לנגדים היו בעיקר קורסים מקצועיים, ובהרצאות וימי עיון של היחידות רבים מהם נשארים לעסוק במשימותיהם.

הנגד והקצין לא רואים עצמם שותפים ומובילים במסגרת, ואינם רואים תלות משותפת על-מנת להגיע למטרה

חוסר בשיח ערכי. ברבות מן מההסברות שמתבצעות ביחידה, וכן בשיחות מפקדים שונות בנושא ערכים, כולל סיורים בארץ, סיורים במוזיאונים, תרומות לקהילה וכדומה, הנגד לא נמצא. בנוסף, אין מספיק מופעים בהם יושבים יחד ומנתחים נושאים אקטואליים לפי ערכי צה"ל, אירועים שקורים ביחידה ומציבים מטרת ויעדים בנושא.

ותק ויהירות. הנגד משרת שנים ביחידה, והקצין שמגיע בתור חדש מתמקד לרוב בכניסה לתפקיד: בלמידה אישית ובלמידה מעמיתיו. לעיתים הקצין לא יזהה את הנגד כמקור ידע חשוב, ואולי אף יחשוש להיחשף ולהפגין חוסר ידע מולו. הנגד עלול לתפוס את הקצין כמפקד שבא לרגע, ולא ירצה ליזום ולהשקיע בלימוד של הקצין.

פער גילאים. הפער גורם לצעיר לחוש לא בנוח ולא טבעי בלפקד על אדם שיכול להיות בגיל של אביו. אי לכך הוא עלול להימנע מביקורת קפדנית, מדרישות גבוהות, מביצוע מסדרים ומאכיפת נהלים והנחיות. לעיתים התגובה הפוכה - הצעיר נהיה קשוח יותר על המידה, ויוצר מרחק פיקודי על-מנת לבסס את מעמדו.

חוסר בחניכה של הנגד. בדגש חניכה על הדמות והערכים. **חוסר חשיבות והשקעה מספקת ביחסים הבין-אישיים.**

המלצות

הפערים וסיבותיהם, כפי שצוינו, פוגעים במיציא היכולות של הנגדים ושל הקצינים. אדם שחש חוסר אמון במערכת היחסים, לא מרגיש שותף וחש שאין לו אינטרס משותף עם האחר, לא ממש את כל יכולותיו והסינרגיה בינו ובין הקולגה שלו לא



נגדים וקצינים בזמן הרצאה. יש לחזק את יחסי הגומלין באופן משמעותי

על נגדים ובקרב הנגדים. התורה מפרטת בין היתר את הדרישות מנגד בצה"ל, ולמידה שלה עשויה לסייע בתיאום הציפיות ובביצוע חניכה בהתאם.

חיזוק השותפות והכנסת הנגדים לפורום המפקדים ביחידה. הדבר יסייע הן בפן המנטלי - הבנה של שני הצדדים את החשיבות של שותפות, והן בפן המעשי - ישיבות עיתיות ונושאות, הכנסת הנגדים לדיונים רלוונטיים, שיקוף תהליכים וסיבות לקבלת החלטות משמעותיות ושיתוף הדדי בהתלבטויות.

ביצוע הכשרה פיקודית לכלל הנגדים. יש לחשוב על תוכנית שתעביר חלק מן התכנים שעוברים בקורסים במכללות גם לנגדים שמשרתים כבר במינוי בכיר ואינם מיועדים להכשרה.

כמו כן לשמור על כשירות פיקודית לנגד במהלך השנים. **חניכה.** חשוב שכל איש קבע יחונך את פקודיו וידרוש חניכה ממפקדיו בדגש חניכה לתפקיד, המתמקדת לטווח ארוך וכוללת בתוכה התייחסות לתחום הדמות והערכים, ולא מתמקדת רק בחניכה למיומנות ספציפית. על-מנת לקיים חניכה איכותית צריכים להיות יחסי אמון ופתיחות בין החונך לנחנך. חשוב לבצע ביחידה מנגנון חניכה פורמלי, ולוודא את הכנסת המופעים בנושא לתוכנית העבודה. יש לתאם ציפיות בדבר יישום החניכה, ולתעד על מנת לעקוב אחר ההתפתחות של הנחנך.

יצירת סביבה שמעודדת הבעת דעה, ביקורתיות ואומץ פיקודי. יש להתייעץ, לעודד ביקורת ולומר את דעתנו גם אם

באה לידי ביטוי. זו יכולה להשפיע רבות על איכות המשימה, אחדות הפיקוד ואקלים היחידה במסגרת בה הם משרתים.

כתוצאה מכך הנגד לא לוקח את כל מה שיש לקצין לתת לו: את הראייה המערכתית, את הניסיון מן היחידות השונות בהן היה, את ניצול הסמכות לטובת קידום תהליכים שהנגד היה רוצה לקדם ועוד. מן הצד האחר הקצין לא לומד מניסיונו ומיכולותיו של הנגד ביחידה, לא מנצל את הקרבה וההשפעה שלו על החיילים, ואת יכולת ההשפעה על האקלים היחידתי.

הנגד לא לוקח את כל מה שיש לקצין לתת לו: את הראייה המערכתית, את הניסיון מן היחידות השונות בהן היה, את ניצול הסמכות לטובת קידום תהליכים שהנגד היה רוצה לקדם

הפער הגדול מכל הוא החוסר בשיח המשותף שיכול להעלות פתרונות יצירתיים, ליצור הפריה הדדית ולחזק את המסגרת על-ידי הנחלת רוח המפקד, אחידות במסרים ואכיפה רחבה יותר של פקודות ונהלים.

יש לשפר את הנושאים הבאים, כדי לחזק את יחסי הגומלין באופן משמעותי:

למידה והטמעת "תורת הנגד" בקרב הקצינים המפקדים



הרמטכ"ל, רא"ל גדי איזנקוט, בטקס הסרת הלוט בבית ספר לנגדים. פתיחת בית הספר לנגדים במכללות הצבאיות נבעה בעיקר מן ההבנה שיש צורך ללמד את הנגדים פיקוד ומנהיגות ברמה המטכ"לית

במצב אידיאלי. לטענתי, האחריות לפער חונה בקרב החברה הישראלית, צה"ל כארגון ובקרב הקצינים והנגדים בפרט. ברגע שנשקיע בשיפור מערכות היחסים וחיזוק האמון בין הנגדים והקצינים, נוכל לשפר את אפקטיביות העבודה המשותפת שלהם ואת מיצוי היכולות של כל אחד מהם בנפרד. חשוב לחזק את שיתוף הפעולה, את הפתיחות, את השקיפות ואת ההבנה שיש אינטרס משותף לקידום המסגרת בפרט וצה"ל בכלל.

אנשי הקבע מובילים את הצבא, קובעים מדיניות ומציבים את הסטנדרטים, הנורמות והערכים של צה"ל. עלינו תמיד להשתפר, להיות חדשניים, יצירתיים, לשאוף למצוינות ולהמשיך להיות המוסד בו אמון הציבור במדינה הוא הגבוה ביותר וצבאות שונים בעולם באים ולומדים ממנו.

אנו חייבים להמשיך ולהציב סטנדרטים ערכיים גבוהים ביותר, כפי שיגאל אלוו, בספרו **מסך של חול** פירט: "מפקד ראוי לשמו חייב להיות אמון על טוהר מידות, ונאמן לערכים מוסריים ברמה העולה על הממוצע המקובל בחברה, ואפילו ייחשד בנטייה לפורטיטניות".⁶ לטובת חיזוק וביצוע שיפור משמעותי בנושאים אלו, אנו חייבים לעסוק ולהשקיע בכלל אנשי הקבע, על-מנת שיובילו את צה"ל כגוף אחד, מקצועי יעיל וערכי, הממצה את יכולות האנשים המשרתים בו. מיצוי הכוח הוא אחד מעקרונות המלחמה של צה"ל, וחשוב לפעול לפיו בשגרה ולא רק במלחמה.

איננה עולה בקנה אחד עם השאר. לא למנוע קונפליקטים, אלא לעודד דיון עליהם, ולהגיע מוכן לדיונים ועם דעה על הנושא. לא לחשוש לחשוף התלבטויות וספקות, לגלות פתיחות וסובלנות לדעות שונות משלך ולבקש משוב על החלטותינו ממקורות מהימנים.⁵

אנו חייבים להמשיך ולהציב סטנדרטים ערכיים גבוהים ביותר. "מפקד ראוי לשמו חייב להיות אמון על טוהר מידות, ונאמן לערכים מוסריים ברמה העולה על הממוצע המקובל בחברה, ואפילו ייחשד בנטייה לפורטיטניות" (יגאל אלוו)

הטמעת מושג הממלכתיות בקרב כלל אנשי הקבע. הכרת המפקד בהיותו מקור סמכות יחיד לפקודיו הכפוף לשרשרת הפיקוד ולדרג המדיני; ייצוגיות (בדגש על התנהגות ודוגמה אישית); ענייניות - קבלת החלטות באופן מקצועי ולא מאינטרס האישי, הכלה של האחר ונאמנות לערכי צה"ל.

סיכום

מערכת היחסים בין הקצינים והנגדים בצה"ל לא נמצאת

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

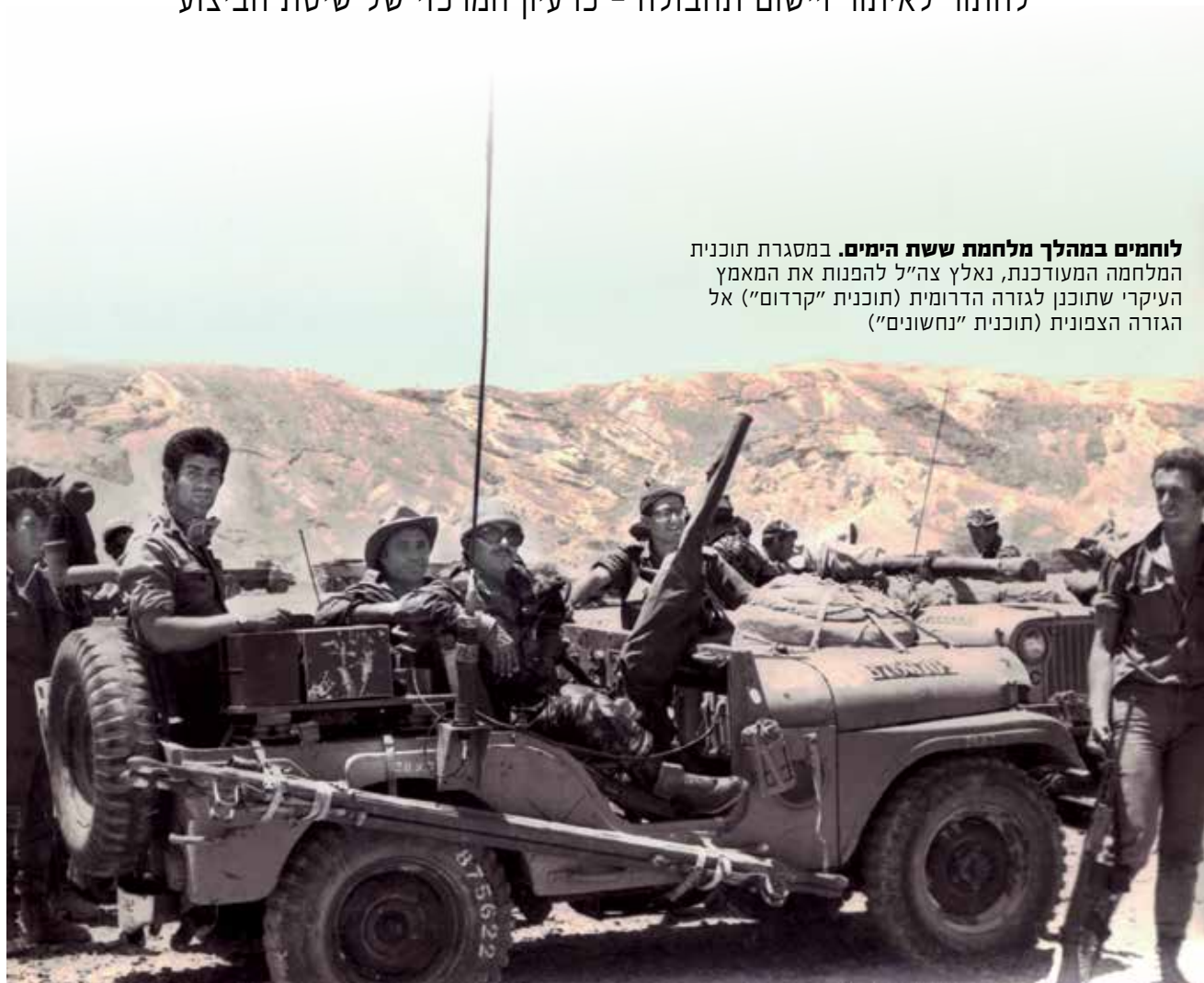


מ"לשון אדומה" ל"סדין אדום"

תרומת אוגדת ההונאה להכרעה הקרקעית בסיני במלחמת ששת הימים

"לשון אדומה" הוא מבצע ההונאה המשמעותי ביותר של צה"ל. כל תכנון מבצעי, החל מהרמה הטקטית דרך הרמה האופרטיבית ובוודאי ברמה האסטרטגית, צריך לחתור לאיתור ויישום תחבולה - כרעיון המרכזי של שיטת הביצוע

לוחמים במהלך מלחמת ששת הימים. במסגרת תוכנית המלחמה המעודכנת, נאלץ צה"ל להפנות את המאמץ העיקרי שתוכנן לגזרה הדרומית (תוכנית "קרדום") אל הגזרה הצפונית (תוכנית "נחשונים")





אלים (מילי) ד"ר אלדר קולנשר, מומחה למנהיגות ארגונית

ביולי 1961 הוקם על-ידי סא"ל ראובן קולנשר גדוד ההונאה 577. הגדוד היה סודי ביותר, ונועד להקנות לצה"ל יכולת אסטרטגית: ביום יחידת שריון וארטילריה בסדר גודל של חטיבת שריון. לשם כך נכללו בגדוד המילואים מעצבים וציירים שהתמחו ביצירת תפאורות של טנקים, תותחים ונגמ"שים - באמצעות דגמי פיברגלס המונעים על גבי קומנדקרים. קולנשר, כמג"ד סדיר, אימן את הגדוד ושילב אותו בתוכניות המבצעיות של צה"ל במשך חמש שנים, וביולי 1965 קיבל מינוי לרמ"ט אוגדת הונאה 49, שהוקמה ב-1966 על בסיס גדוד ההונאה הקיים. ב-1967 כללה אוגדת ההונאה, בפיקודו של אל"ם שלמה אמבר, את חטיבת חי"ר 99 ושתי פלוגות מגדוד השריון הפיקודי 226, כמו גם ציוד מכני הנדסי ואלמנט קשר שנועד לביים תקשורת בהיקף גדול! אוגדת ההונאה פעלה ב-1967 במסגרת תוכנית "לשון אדומה", כשהערך המרכזי שהביאה היה שהמפקד העליון של צבא מצרים, שהבין מאוחר מדי כי בשל תוצאות ההונאה, בשילוב תוצאות מבצע "מוקד", אין לכוחותיו שום סיכוי - הורה על פקודת נסיגה, בטרם הגיעו רוב כוחותיו לידי ביטוי. בסיכום מלחמת ששת הימים ציין הרמטכ"ל יצחק רבין, כי אוגדת ההונאה הייתה הגורם שאפשר את הניצחון הקרקעי במלחמה.

ההפתעה המצרית: כניסת צבא מצרים לסיני והיערכותו

בכנס הפיקוד של צה"ל בפברואר 1967, טען ראש אמ"ן אלוף אהרון יריב: "אין סיכוי למלחמה בשנים הקרובות. עד 1970-1971 המצרים לא ייזמו מלחמה"². יתרה מכך, לא קדמה שום התרעה מודיעינית לכניסת צבא מצרים לסיני ב-14 במאי אותה שנה. מעבר לכישלון האסטרטגי, הכישלון המודיעיני היה גם ברמה האופרטיבית: חלק מהחטיבות, כמו גם כוח משימה ברמת הדיוויזיה שנכנסו לסיני, לא היו מוכרים לישראל כלל. כך גם ברמה הטקטית הבסיסית - בגדוד טנקים של צבא מצרים בסיני היו 31 טנקים, ולא 22 כפי שחשבו בישראל.

בנוסף, צבא מצרים נערך במתווה שונה לחלוטין מהצפוי: במקום להתפרס בגזרה הדרומית של גבול ישראל, מול כונתילה, כלקח מפריצת צה"ל שם במלחמת סיני ב-1956 - ריכזו המצרים עוצמה ניכרת בקדמת סיני, סמוך לציר הצפוני של סיני באזור רפיח אל-עריש ומעט דרומה משם

עד אבו עגילה.³

בציר הצפוני הוצבה "מג'מועת שאזלי" - כוח משימה דיוויזיוני משוריין בפיקודו של גנרל סעד א-שאזלי שכלל סדר גודל של 2 חטיבות טנקים, חטיבת חי"ר מוקטנת וחטיבת חת"מ מוקטנת. בציר הצפוני הצטרפה לשאזלי דיוויזיית חי"ר 7 שהועברה לשם בהדרגה. סך הכול כשתי דיוויזיות.⁵ בציר המרכזי הוצבו 2 דיוויזיות חי"ר: דיוויזיה 2 (אבו עגילה, אוס-כתף, קסימה) ודיוויזיה 3 בעורפה (ביר חסנה, ג'בל לבני). בקו שני נערכו שתי דיוויזיות: דיוויזיה 6 בביר חסנה ודיוויזיה משורינת 4 שהגיעה לסיני ב-24 במאי, נחשבה לאגרוף השריון העיקרי ולעתודה האסטרטגית, ונערכה במישור המלזי באזור ביר גפגפה וביר תמדה. כל שאר החטיבות העצמאיות ואגדי השריון (פוג'ים) היו עתודות של הדיוויזיות ושל הארמיה שפיקדה על כל הכוחות היבשתיים בסיני, והפעלתם במלחמה הייתה מוגבלת.

כדי לאפשר את תוכנית המלחמה המעודכנת, הבינו בצה"ל כי יש להונות את המצרים ולשכנע אותם כי המאמץ המרכזי של צה"ל יהיה בדרום הגבול לכיוון כונתילה - כדי שיסיטו לשם כוחות משמעותיים ובכך יאפשרו לאוגדת טל לפרוץ בציר הצפוני

בסך הכול נערכו בסיני שבע דיוויזיות מצריות, כולל כוח של הגנרל צלאח יאקוט שקיומו נודע לצה"ל רק בתחילת המלחמה.⁶ ברצועת עזה נערכה דיוויזיה נוספת, שכונתה על-ידי צה"ל דיוויזיה 20.

במסגרת תוכנית המלחמה המעודכנת שלו, נאלץ צה"ל להפנות את המאמץ העיקרי שתוכנן לגזרה הדרומית (תוכנית "קרדום") אל הגזרה הצפונית (תוכנית "נחשונים"). התוכנית כללה פריצה של שלוש אוגדות משורינות לסיני: אוגדה 82 של אלוף ישראל טל, עם מח"ט צנחנים אל"ם רפאל איתן (רפול) ומח"ט 7 אל"ם שמואל גונן (גורודיש) בציר הצפוני לכיוון רפיח ואל-עריש; אוגדה 38 של אלוף אריאל שרון בציר המרכזי (מעט דרומה מהציר הצפוני) מניצנה לכיוון אוס-כתף ואבר-עגילה; ואוגדה 31 של אלוף אברהם יפה במרחב שבין אוגדות טל ושרון - לכיוון מרכז סיני.



יצחק (חקה) חופי, תוכנית ההונאה הוכנה באג"ם מבצעים בראשותו, ונקראה "לשון אדומה"

תוכנית ההונאה "לשון אדומה" והיערכות האוגדה למלחמה

באותם ימים עמדו לרשות צה"ל כ-500 טנקים בלבד, לעומת כ-1000 טנקים של צבא מצרים. בראיית הנחיתות הכמותית



סא"ל ראובן קולנשר (ממושקף, במרכז) עם חיילי הגדוד. שינויי היערכות וריבוי ההנחיות המשתנות, גרמו לאנדרלמוסיה ולבלבול במערך המצרי הן ברמת מפקדים והן ברמת הכוחות

של צה"ל עלה צורך ביתרון כמותי מקומי במקומות שצה"ל יפרוץ בהם. כדי לאפשר את תוכנית המלחמה המעודכנת, הבינו בצה"ל כי יש להונות את המצרים ולשכנע אותם כי המאמץ המרכזי של צה"ל יהיה בדרום הגבול לכיוון כונתילה - כדי שיסיטו לשם כוחות משמעותיים ובכך יאפשרו לאוגדת טל לפרוץ בציר הצפוני. בנוסף, נדרש להבטיח שעתודות האויב של הקו השני והשלישי לא יתערבו בשלב ההבקעה.⁷

תוכנית ההונאה הוכנה באג"ם מבצעים בראשות סא"ל יצחק (חקה) חופי, ונקראה "לשון אדומה". התוכנית נועדה להצביע על כיבוש שארם א-שייח' כמטרת צה"ל, שמתכוון לנוע לשם דרך כונתילה ונח"ל. מלבד המרכיב היבשתי, כללה התוכנית מרכיב

חטיבות חי"ר (3 ו-125), חטיבה משוריית מוקטנת עם כ-70 טנקים וחטיבת חת"ם בעלת 72 קני ארטילריה.⁹ המצרים לא הסתפקו בהיערכות זו מול הגזרה הדרומית, והניעו לכיוונה את שתי דיוויזיות הקו השני שיכלו לשבש את מאמצי הפריצה של צה"ל בציר המרכזי: דיוויזיית חי"ר 6 (שכללה חטיבת שריון) הוסטה מביר חסנה ונערכה על ציר נח'ל-מיתלה בעורף כונתילה; דיוויזיית שריון 4 החלה לנוע בלילה שבין 2 ל-3 ביוני ממישור המליז לכיוון הגזרה הדרומית.

בִּזְיוֹנִי בִּיצְעוּ הַמְצָרִים גִּיחַת צִלּוֹם בַּגְזֵרָה הַדְּרוֹמִית. הֵם נֹכַחוּ לַדַּעַת שֶׁאֵין שֵׁם הַרְבֵּה כּוּחוֹת יִשְׂרָאֵלִים וְשֶׁהוֹנוּ אוֹתָם, אֲךָ כִּבְרָה הָיָה מְאוּחָר לְהַתְחִיל וּלְשַׁנּוֹת פֶּעַם נֹסֶפֶת אֶת הַיַּעֲרֻכּוֹת הַכּוּחוֹת בְּסִינַי

ההיערכות המצרית בציר המרכזי נותרה ככלל בעינה, למעט הסרת האיום של תגבור כוחות מצריים באזור אבו עגילה-ביר לחפן-ג'בל לבני. נוכח האיום הישראלי המבויס על שארם א-שייח', תגבר חיל האוויר המצרי את סד"כ מטוסי מיג 19 ומיג 21 בע'רדקה,¹⁰ וכן תוגבר סד"כ חיל הים המצרי. ב-2 ביוני ביצעו המצרים גיחת צילום בגזרה הדרומית. הם נוכחו לדעת שאין שם הרבה כוחות ישראלים ושהונו אותם, אך כבר היה מאוחר להתחיל ולשנות פעם נוספת את היערכות הכוחות בסיני.

לשון אדומה - התוצאות

משנוצרו התנועות המצריות לצורך שינוי היערכות השגוי והמהומה בצבא המצרי עמדה להגיע לשיאה, החליטו בצה"ל לפתוח במלחמה ב-5 ביוני. קוד היציאה למלחמה היה "סדין אדום".

ימי שנועד לשכנע בכוונה לכבוש את שארם א-שייח', ולגרום למצרים להסיט כוח אווירי וימי לעבר ים סוף. אוגדת ההונאה הייתה בין הראשונות שגויסו טרם המלחמה. מפקד גדוד ההונאה במלחמה היה סא"ל עודד באומן. קולנשר, שהשתחרר שנה קודם לכן משירות, התגייס למילואים בתקופת ההמתנה למלחמה כדי לסייע לסגנו לשעבר. האוגדה התמקמה באזור נבטים בנגב עם זחל"מים ומשאיות אספקה, וצורפו אליה שלושה טנקים מסוג "שרמן" כדי ליצור סימנים של שרשרות טנקים (קוליסים) בחולות המדבר. ב-26 במאי 1967 עברה האוגדה לאזור היערכות מול כונתילה, והתארגנה בחניון גדול כשהיא מוסווית על-ידי רשתות. דובר צה"ל אף צילם את הכוחות הנעים לחזית הדרומית כדי להסב את תשומת הלב המצרית, בנוסף לאמצעים יומינטיים שהופעלו לשם כך.

האוגדה הפעילה סיורי מפקדים, פרצה דרכים, קיימה תנועות סרק, הפעילה אמצעי קשר והקימה מחנות ריקים. בנוסף, כדי להעצים את האפקט, אורגנו שירות של מובילי טנקים שנוו דרומה בשעות היום עם טנקים מחטיבה 14 וחזרו בלילה באורות כבויים. ב-2 ביוני 1967 דילגה האוגדה למישור פארן כדי להיערך מול מג'מועת שאזלי, שהתמקמה צפונית מערבית לכונתילה בוואדי קוריה.

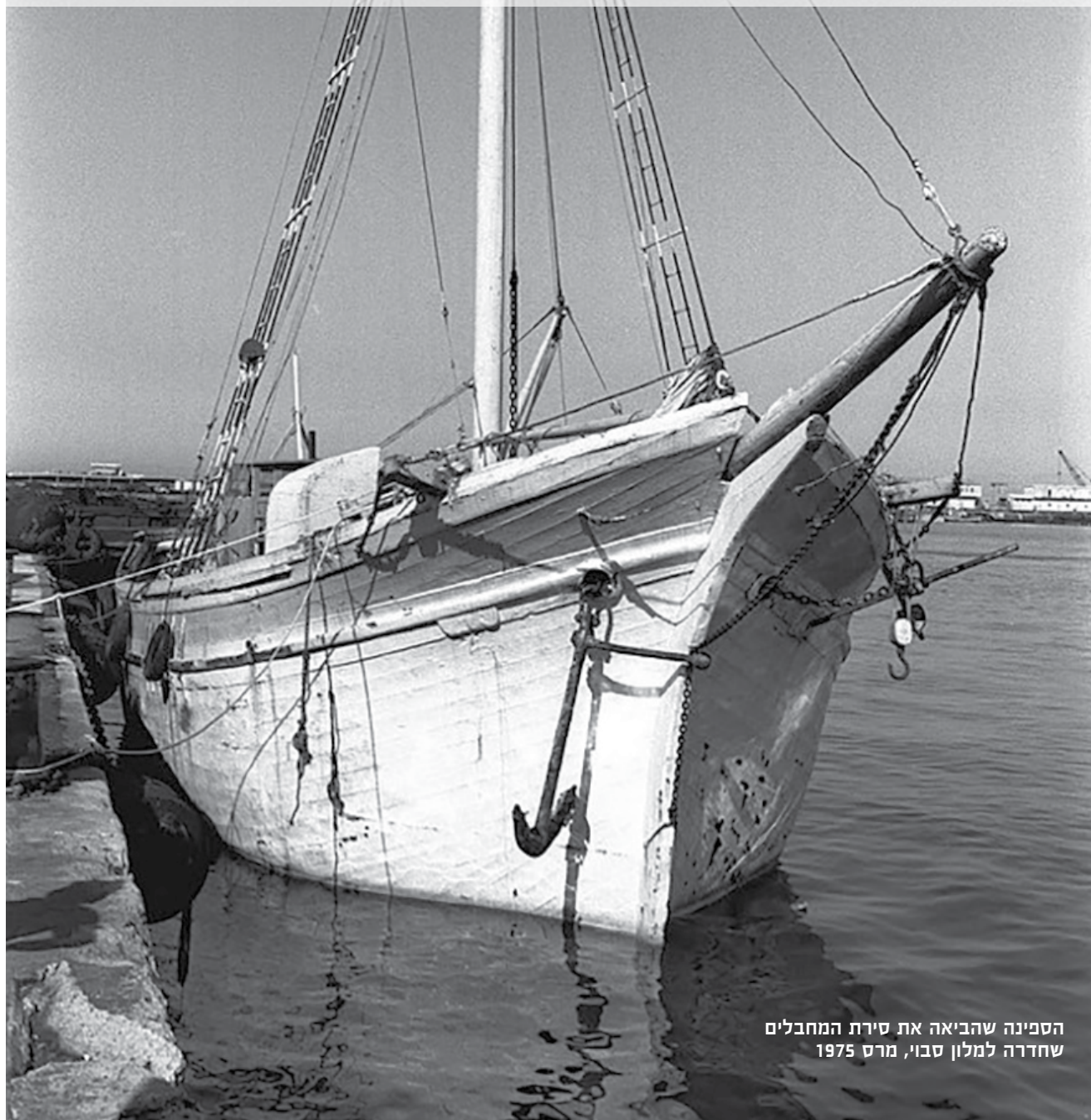
המצרים בלעו את הפיתיון

נוכח ריכוז לכאורה של שתי חטיבות, מתוכן אחת כביכול משוריית בדרום הגבול במקום שבו הייתה קודם רק חטיבה ממוכנת אחת, שינו המצרים באופן דרמטי את היערכותם. כבר ב-27 במאי, למחרת היערכות מול כונתילה, החלו המצרים להניע כוחות לציר הדרומי מול כונתילה, כשהתנועה כללה הסטה דרומה מהציר הצפוני של כוח המשימה הדיוויזיוני בפיקוד שאזלי.⁸

כתוצאה מכך נפתחה הדרך בפני אוגדת טל לפרוץ בציר הצפוני בין רפיח לאל-עריש. מעט מערבית למג'מועת שאזלי נערך מול כונתילה כוח משימה דיוויזיוני נוסף של גנרל יאקוט שכלל שתי

קלאוזביץ' והטרור הימי נגד ישראל בשנים 1974-1994

מומלץ לכלל העוסקים במציאת פתרונות מבצעיים לאתגרי השעה הביטחוניים
להיעזר בהגותו של קלאוזביץ', על-מנת לשאוב רעיונות ועקרונות שיסייעו בבניית המענה
לאתגרי הביטחון שעומדים לפתחנו



הספינה שהביאה את סירת המחבלים
שחדרה למלון סבוי, מרס 1975



רס"ן עמיחי רחמים, זרוע הים

ישראל הריבונית תחת שלטון ישראלי; ביהודה ושומרון תחת שלטון ירדני; וברצועת עזה תחת שלטון מצרי.

ב-1964 הוקם ארגון אש"ף שאיגד בתוכו את ארגוני המאבק של הפלסטינים. הארגון הכריז באמנה הפלסטינית כי הוא הגוף המייצג פוליטית את העם הפלסטיני, והדרך למימוש זכותו של העם הפלסטיני היא דרך המאבק המזוין במדינת ישראל עד כדי חיסולה.²

לאחר מלחמת ששת הימים ועד ספטמבר 1970 (אירועי ספטמבר השחור) פעל הארגון לבצע פעולות טרור משטח ירדן נגד ישראל. בספטמבר 1970 נסגרו בכוח מפקדות הארגון על-ידי צבא ירדן, ומנהיגיו ופעיליו גורשו מירדן ללבנון – משם ניהלו את המאבק בישראל עד 1985.

בין השנים האלה הוציא הארגון מגוון של פיגועי טרור: פיגועים ישירים יבשתיים מלבנון לשטח ישראל, פיגועים בחו"ל נגד מטרות ישראליות ופיגועים ימיים מלבנון לישראל.

ב-1985, בעקבות מלחמת לבנון הראשונה, גורשה הנהגת הארגון מלבנון ללוב. משם המשיכה לנהל את המאבק בישראל, כולל ניהול האנתפאדה הראשונה.

הטרור הימי - מימוש עקרונות מלחמתיים בהיעדר עדיפות צבאית

"המלחמה היא צירוף של קרבות בודדים רבים. [...] צירוף של קרבות מוצלחים עשוי להביא לידי תוצאות טובות".³

ראשי המחבלים ראו בטרור את המשכה של המלחמה הישירה שהסתיימה בתבוסתם. בכך הם פעלו על-פי העיקרון אותו ניסח קלאוזביץ', כאשר מטרת העל של הטרור - השגת אפקט מרבי על-ידי ביצוע פעולות ראוה, כדי להתיש את ישראל ולגרום להכרה בדרישותיהם.⁴

בפיגועי הטרור שבוצעו באמצעות חדירה בנתיב הימי בין השנים 1974-1994 היוו המחבלים את הצד התוקף, כאשר ניתן לציין כמה עקרונות ויתרונות המופיעים בכתבי קלאוזביץ' שלפיהם פעלו המחבלים בפיגועים השונים בתווך הימי:

- **הפתעה** - הגעה לעורף הישראלי במיקום ובעיתוי מפתיע,⁵ שכן התקפת פתע מפורשת היא הדרך הטובה ביותר בה יוכל צבא קטן מאוד לעשות מעשה כלשהו.⁶
- **הגעה ישירות לריכוזי קהל אזרחי**. הימנעות מעימות ישיר מול כוח צבאי עדיף.⁷
- **אפקט**. העצמת אפקט הפחד והאימה בקרב אוכלוסייה אזרחית.⁸
- **תנועה בנתיב חלק**. סירות הגומי שוגרו בהישט ישיר לעבר ישראל, בהפלגה שארכה בין שעות לימים, תוך ניצול היעדר מכשול (פרט לגלים ותנאי מזג האוויר) שעמד בינם לבין יעד התקיפה.⁹

בדרך פעולתם יישמו המחבלים גם חלק מהעקרונות עליהם דיבר התאורטיקן הצבאי הבריטי סר בזיל לידל הארט כמו פעולה התקיפית, הפתעה, ריכוז וניידות.¹⁰

ביישום עקרונות אלו במסגרת פיגועי ההקרבה שביצעו, הצליחו המחבלים להשיג ברוב המקרים את מבוקשם - פגיעה במרב הישראלים ויצירת אפקט תודעתי בארץ ובעולם. הפעולה המשמעותית ביותר הייתה הפיגוע בכביש החוף ב-11 במרס 1978 שנודע בשם "אוטובוס הדמים" ושתוצאותיו החמורות הובילו את ישראל ליציאה למבצע "ליטני" בלבנון.

פעולות הטרור דרך הים העלו אל סדר היום הלאומי והעולמי

בין השנים 1974-1994 התמודדה מדינת ישראל עם סדרה של פיגועי טרור שבוצעו בנתיב ימי תוך שימוש בכלי שיט, באמצעותם חדרו מחבלים לחופי ישראל וביצעו פיגועי ראוה ומיקוח נגד אזרחיה.

סדרת הפיגועים הובילה את חיל הים, את צה"ל ואת מערכת הביטחון לבצע תהליכי בחינה מערכתיים על-מנת לאתר פתרונות מסוגים שונים וליישם.

במרוץ שהתקיים באותן שנים בין צה"ל ומערכת הביטחון ובין ארגוני הטרור, הייתה לא פעם ידם של האחרונים על העליונה. ואולם, ריכוז מאמץ רב-ממדי בצד הישראלי הוביל כעבור שני עשורים לכך שארגוני המחבלים חדלו מלנסות לבצע פיגועים בנתיב הימי, ותופעת הטרור הימי נגד ישראל מוגרה כמעט לחלוטין.

המאמץ הישראלי כלל שינוי תפיסתי, מימוש פתרונות טכנולוגיים, ולמידה ויישום של לקחים ותובנות מבצעיות באופן הפעלת כוחות הבט"ש בזירה הימית. האם ניתן בחוכמה שלאחר מעשה לראות בתהליך הרב-ממדי שבוצע באותן שנים, הגשמה של תיאוריה צבאית מבית מדרשו של קרל פון קלאוזביץ'?

במאמר זה נבחן את יישומם ואת אותותיהם של עקרונות קלאוזביץ', כפי שבאו לידי ביטוי במערכה הכוללת הרב-שנתית (1974-1994) שניהלה ישראל נגד ארגוני הטרור, בקרבות הקטנים שנוהלו במסגרתה (פיגועי הטרור הימיים) ובמהלכים אותם ביצעו מדינת ישראל, צה"ל וחיל הים על-מנת לסגור את הנתיב הימי בפני פיגועי טרור.

מה בין קלאוזביץ' לעימות מוגבל?

לחימה בטרור שייכת לסוג העימותים המכונה LIC (Low Intensity Conflict - עימות בעצימות נמוכה). לחימה זו אינה דומה לזו שעליה כתב קלאוזביץ' את המסה הידועה **על המלחמה**. מסה זו עסקה בפילוסופיה של המלחמה, ובפרקטיקה הצבאית של הלחימה הקלסית והקונבנציונלית העונה להגדרה High Intensity Conflict (HIC) - עימות בעצימות גבוהה, המאפיינת את הלחימה בין צבאות של מדינות בשדה הקרב היבשתי. על אף השוני, ניתן לעשות שימוש בכלים תיאורטיים מתחום חקר המלחמה, גם במחקרים העוסקים בעימותים מוגבלים יותר.¹

שורשי הטרור הימי

מלחמת העצמאות הותירה את ישראל על המפה כמדינה ריבונית. מנגד, נותרו תושביה הערבים של ארץ ישראל מובסים לאור כישלונם בשדה הקרב. אותו מיעוט ערבי היה לאחר המלחמה ללא הגדרה עצמית, ללא זכויות ריבוניות וללא שלטון עצמי אלא תחת שלטון זרים בשלוש מדינות שונות: בשטחי

טבלת השוואה: פיגועי הטרור דרך הים 1974-1994

סו'	מקום הפיגוע	תאריך	ארגון מוביל	מס' מחבלים	דרך הגעה לישראל	נפגעים	
						ישראלים	מחבלים
1.	נהריה	24.05.74	פת"ח	3	הישט ישיר מלבנון: ס"ג אחת	הרוגים: 1 חייל + 3 אזרחים פצועים: 6 אזרחים וחיילים	3 חוסלו
2.	תל-אביב (מלון סבוי)	05.03.75	פת"ח	8	הישט עקיף מלבנון: 2 ס"גים הורדו מיאכטה.	הרוגים: 8 אזרחים. 3 חיילים. פצועים - 5 5 חטופים שוחררו	7 חוסלו 1 נתפס חי יאכטה נתפסה
3.	כביש החוף (אוטובוס הדמים)	11.03.78	פת"ח	11	הישט ישיר מלבנון: 3 ס"גים	הרוגים: 35 אזרחים פצועים: 71 אזרחים וחיילים	9 חוסלו 2 נתפסו חיים
4.	אילת (אגיס דימטריוס)	30.09.78	פת"ח	6	הישט ישיר מלבנון: אגיס דימטריוס	--	6 נתפסו חיים
5.	נהריה (משפחת הרן)	22.04.79	חזית לשחרור פלסטין	4	הישט ישיר מלבנון: ס"ג אחת	הרוגים: 1 שוטר 3 אזרחים	2 חוסלו 2 נתפסו חיים
6.	ניצנים	30.05.90	חזית לשחרור פלסטין	16	הישט עקיף מלבנון: 6 סירות מהירות אוניית האם לא נתפסה	---	4 חוסלו 11 נתפסו חיים 1 נמלט
7.	אילת	29.05.92	?	4	שחייה	הרוג: אזרח אחד	1 חוסל 1 טבע 1 נתפס
8.	ראש הנקרה	09.10.93	החזית העממית	1	אופנוע ים	---	המחבל חוסל

פיגועים בנתיב הימי אפשרו למחבלים להשיג את מבוקשם. המחבלים שהגישו מן הים ליבשה יצרו מציאות בלתי נסבלת מבחינת ישראל ומערכת הביטחון, בה נקודת המפגש ועיתוי המפגש נקבעים על-ידי המחבלים. בנקודה זו אזרחים חסרי ישע ללא נשק להגנה עצמית, מצאו עצמם חשופים.¹² לאור המצב בשטח, נדרש היה לגבש פתרון "שיסגור את הים". ישראל פעלה על-פי שלושה יסודות עיקריים: פעילות התקפית, פעילות הגנתית ומערכה של אכיפה וענישה.¹³

25 שנות שקט

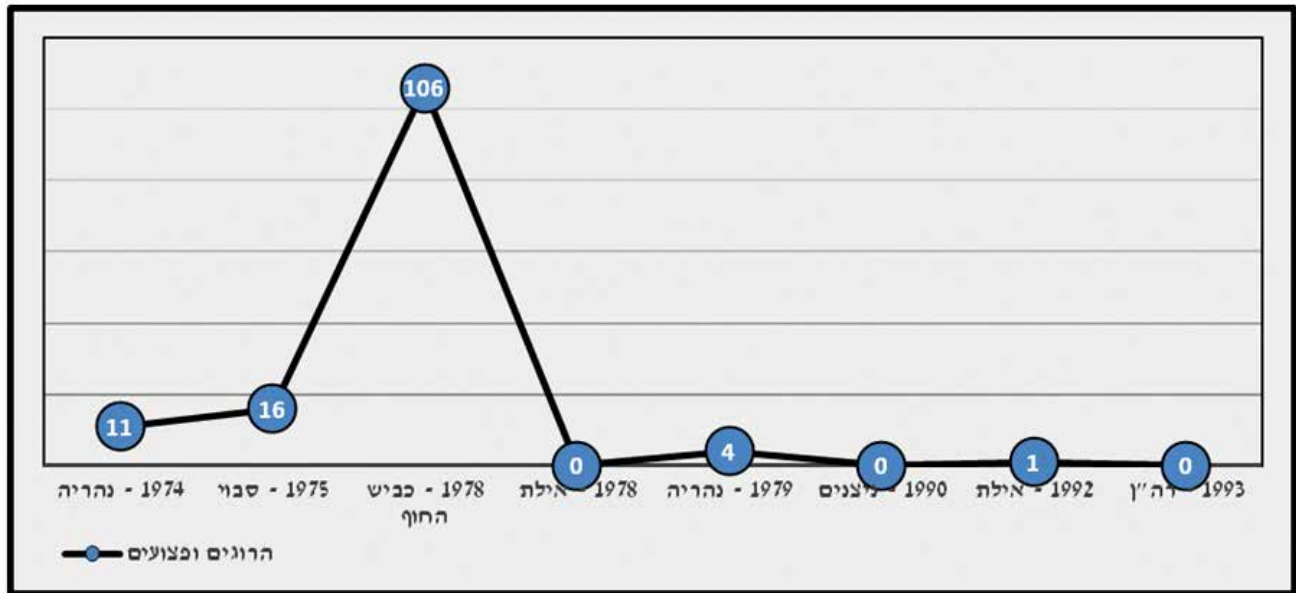
מקום המדינה ועד שנות ה-70 הפעיל חיל הים מערך ביטחון שוטף שמשמיותיו העיקריות: שליטה על פעילות כוחות חיל הים, הסדרת תנועת השיט למדינת ישראל והגנה על הגבולות. לטובת עמידה במשימות אלו פעל מערך הבט"ש של חיל הים לסווג את כלל המטרות

את הבעיה הפלסטינית ואת מאבקם נגד ישראל, דבר שהיווה הצלחה לא מבוטלת ועמידה בהישג הנדרש מבחינתם. הדבר חייב את ישראל לעשייה מרובה ונמרצת, להסגרת משאבים לטובת פיתוח אמצעים טכנולוגיים, ולהקצאת כוחות סדירים ומילואים שרותקו לגזרת החוף על-מנת למנוע חדירות ימיות נוספות.

לחימה בטרור - מערכה ארוכת שנים

"הרוצה להיות תמיד במצב של מתגונן, מקבל על עצמו את החיסרון הגדול שתמיד ינהל מלחמה על חשבונו הוא".¹¹ התמודדות מול ארגוני הטרור ומחבלים היא אתגר מורכב ומתיש לכוח המגן. הטרור מטבעו ומעצם הגדרתו שואף להימנע בשלב ראשון של החיכוך מעימות ישיר מול כוחות צבאיים, ופועל לכפות עימות בתנאים א-סימטריים מול אזרחים על-מנת למקסם את הישגו, כאשר העיקרון המוביל הוא עיקרון ההפתעה.

נפגעים ישראלים בפיגועים דרך הים בין השנים 1974-1994



נקודת המפנה: פיגוע כביש החוף

במשך השנים 1974-1978 לא הצליח מערך המודיעין וההגנה של חיל הים לגלות שלוש חדירות של סירות מחבלים - בנהריה, בתל-אביב ובכביש החוף - ולכן לא הצליח למנוע אותן. ניתן לראות שבכל פיגוע גדלה תעוזתם של המחבלים, הן בטווחי ההפלגה ונקודות הנחיתה, הן בכמות הס"גים (סירות גומי) שהשתתפו בפיגועים והן בכמות המחבלים.

הזעזוע העמוק של תושבי המדינה מהפיגוע בכביש החוף חייב את מערכת הביטחון בכלל ואת חיל הים בפרט לשנות תפיסה, ולכן בוצעו צעדים למניעת חדירה נוספת בטווח הזמן המידי:

- **עיבוי מערך ההגנה האנושי.** הקמת מערך תצפיות חסר תקדים בהיקפו, שכלל 58 תצפיות חי"ר קבועות, ושמישמתו הייתה לתצפת לים ולאתר בעין חדירה ימית לתחומי ישראל.¹⁴

- **עיבוי מערך סיורי האוויר מעל הים.** במטרה לאתר ולהתריע על כלי שיט חשודים בסמוך לחופי המדינה.¹⁵ דבר זה יוכיח את עצמו באירוע ניצנים, בו "עגור" (מטוס סיור ימי) איתר ראשון את סירות המחבלים.

- **התקפה, גביית מחיר וסיכול.** צה"ל יצא למבצע "ליטני" לגביית מחיר מארגוני המחבלים בלבנון, כשבנוסף החלה פעילות התקפית ממושכת לסיכול ולפגיעה בתשתיות טרור דרך הים ובתקיפות מן האוויר. ההיגיון המבצעי מאחורי תקיפות אלו היה כפול: סיכול הפיגוע, ויצירת תחושת נרדפות אצל המחבלים - דבר שחייב אותם לדאוג להישרדותם ולא אפשר להם לחרוש מזימות התקפיות.¹⁶

בקרבת חופי ישראל - תהליך שהורכב משלושה שלבים:

- **גילוי** - הפעלת מערך סנסורים (מכ"מים) שתפקידו לאתר מטרת בים.
- **זיהוי** - הפעלת מערך תצפיות של חיל הים, לטובת שיוך והפללה של המטרות שגילה המכ"ם.
- **יירוט** - הפעלת מערך כלי שייט בהכוונה של מערך החוף ליירוט מטרה חשודה בלב ים.

מערך ההגנה שהפעילה ישראל במרחב הימי לא עמד במבחן בזמן אמת מול חדירות דרך הים. המים השקטים והחופים הבטוחים ייצרו אשליה של ביטחון, שהובילה לקיפאון במערך ההגנה. המערך סבל מכמה נקודות תורפה מבצעיות מרכזיות: מערכות מכ"ם מיושנות שהתקשו לזהות מטרות קטנות, מערכות תצפית לראיית יום בלבד, וכלי שיט מעטים עם מהירות מוגבלת שהקשתה על יכולת הגעה ליירוט.





סירת מחבלים המובילה שנתפסה בים מול קיבוץ געש, מאי 1990

עלינו להגן על חופי המדינה וקבע כי נדרש להמשיך ולפתח את המענה הטכנולוגי, אך סייג את דבריו באמירה: "יש לפעול מתוך נקודת הנחה שלא ניתן להגיע להגנה הרמטית על החוף"¹⁷. אמצעים טכנולוגיים שמטרתם לשפר את יכולות הגילוי והתצפית ולשדרג את יכולות התמרון והמהירות של כלי השייט קרמו עור וגידים והתוצאות לא איחרו לבוא. אמצעי ראיית לילה "בלוט" הוכנס לשימוש בתחילת שנות ה-90 של המאה ה-20, ולראשונה התאפשר לתצפיות חיל הים לבצע תצפית אפקטיבית בלילה עד כדי יכולת לגלות שחיין במים.

המכ"ם המיושן של חיל הים פינה את מקומו למכ"ם מתקדם מתוצרת "אלתא" שהותקן בכל תחנות החוף. המכ"ם היה מסוגל להתחשב בנתוני הים, ולגלות מטרות בסדר גודל של אופנוע ים וסירת גומי.

מערך מטוסי הסיור שודרג כך שיתאפשר גילוי מוקדם בטווחים שמעבר ליכולות המכ"ם מים החופיים, כשבנוסף הותקנו עליהם אמצעי ראייה משוכללים. במקביל אף הוכנסו לפעילות מל"טים (מטוסים ללא טייס) ימיים - דבר שאפשר ביצוע סיורי אוויר ממושכים, חסכוניים, שהקנו יכולת מבצעית ובניית תמונה משופרת באמצעות מערך הסיור האווירי של חיל הים.

ולבסוף מערך כלי השייט של חיל הים שודרג. פער המהירות של הכלים טופל באמצעות הסבת מנועי ה"דבור" המיושן, ובהמשך נבנו כלי שיט חדישים ומשודרגים תוצרת ישראל מדגם "דבורה" ו"שלדג" - כלי שייט בעלי יכולת תמרון ומרדף אחר מטרות קטנות. על הכלים החדשים הותקנה מערכת נשק מיוצבת שאפשרה, על אף טלטולי הים, ביצוע ירי מדויק וקטלני

הפתרונות היו מבצעיים נקודתיים, ולא כאלה המטפלים בבעיית השורש של חדירות מערך ההגנה החופי הישראלי. לכן פעלה המערכת לגבש תפיסה כוללת, שתיתן מענה מערכתני מן השורש לפער המבצעי הקיים.

הפעולה כללה האצה של הפעילות הטכנולוגית בשלושת המישורים בהם לקה בחסר מערך ההגנה של חיל הים, ששדרוגם אפשר לבטל את היתרונות העומדים לצד התוקף לפי קלאוזוביץ', ושעמדו לרשות המחבלים בפעולותיהם:

1. שדרוג אמצעי גילוי (מכ"מים) - גילוי מוקדם ומניעת ההפתעה מהמחבלים.
2. אמצעי זיהוי הכוללים מערכות תצפית יום ולילה יבשתיות ואוויריות - מניעת הגעה לריכוזים אזרחיים ללא זיהוי מוקדם.
3. שיפור יכולות כלי השייט במהירות ובתמרון - מניעת תנועה חלקה של המחבלים לחופי ישראל והעברת העימות עם המחבלים מהיבשה לים על-ידי מתן אפשרות להגעה לחיכוך בים.

טכנולוגיה בשירות ההגנה

שילוב הפעולות המבצעיות והאמצעים המיידים וארוכי הטווח הוכיח את עצמו (למעט אי מניעת החדירה לנהריה ב-1979). כלל ניסיונות החדירה במהלך השנים שלאחר מכן יורטו. חשיבות לא מבוטלת ליכולת לסכל חדירות דרך הים נודעה גם לתוצרים המבצעיים של מלחמת לבנון הראשונה שעיקרם הרחקת אש"ף מלבנון, הימצאות של לוחמי צה"ל ברצועת הביטחון ביבשה והוספת מרכיב ימי לביטחון השוטף - סיורים ימיים שבוצעו בשטחה הימי של לבנון וסייעו רבות לצה"ל ולחיל הים בהרחקת האיום מחופי המדינה.

האירוע שהוביל למבצע "אבק דרכים" במאי 1990 שינה שוב את נקודת המבט הצה"לית. הפיגוע שתוכנן להתרחש במהלך חג השבועות כלל אוניית אם שיצאה מלוב ועליה 6 סירות מהירות עמוסות במחבלים ובאמל"ח. כוונת המחבלים הייתה לבצע פיגוע בכמה מוקדים ברוזמנית, שישחזר את הצלחת הפיגוע בכביש החוף. חיל הים פעל במשך ימים ארוכים לסיכול הפיגוע על סמך מידע מודיעיני, אולם המודיעין לא נתן אינדיקציה מדויקת ולבסוף אותרו הסירות על-ידי סיור אווירי ישראלי. חלקן יורטו בים וחלקן בחוף.

כמענה לפעילות האינטנסיבית שביצעה ישראל, ניסו ארגוני הטרור פעמיים לחדור לישראל דרך הים בתווך העל-ימי ולבצע פיגוע, אולם הפעם הבינו שהנתיב הימי כמעט ונחסם סופית, ושינו את מאפייני הפעילות

על אף שהאירוע הסתיים ללא נפגעים לכוחותינו, העיבה על תוצאות האירוע העובדה שסירת מחבלים אחת הצליחה לנחות בחוף ניצנים והמחבלים שעליה נתפסו בחוף על-ידי כוחות חי"ר כפסע לפני שהחלו בפיגוע המוני.

הרמטכ"ל רא"ל דן שומרון התייחס בסיכום האירוע לאופן בו



דבורה. דבורת זרוע הים מבצעת פעילות בט"ש עד היום

מטווח רחוק לעבר מטרה בכל גודל שעמדה בקריטריונים ליירוט ונטרול.

מאמצים אלו הטו את הכף חזרה לטובת הכוח המגן - חיל הים וצה"ל - ואפשרו לבטל כמעט לחלוטין את היתרון המרכזי שעמד לרשות המחבלים עליו עמד קלאוזביץ' - יתרון ההפתעה.

שינוי איום ייחוס

כמענה לפעילות האינטנסיבית שביצעה ישראל, ניסו ארגוני הטרור פעמיים לחדור לישראל דרך הים בתווך העל-מימי ולבצע פיגוע, אולם הפעם הבינו שהנתיב הימי כמעט ונחסם סופית, ושינו את מאפייני הפעילות. לא עוד כלי שיט קטנים בסדר גודל סירת גומי - אלא שחיינים ואופנועי ים. הניסיון הראשון אירע ב-1992 במפרץ אילת: שלושה מחבלים

שחו מירדן לישראל. שניים מהם הצליחו להגיע לחוף חמושים ולהרוג שומר ישראלי לפני שנוצר עמם מגע על-ידי כוחות הביטחון. מחבל אחד חוסל והשני נתפס. הפיגוע אירע לפני שחיל הים סיים לשדרג את מערך ההגנה באילת. מאז בוצעו שיפורים דרמטיים באמצעי הגילוי וזיהוי במפרץ. זו הייתה החדירה האחרונה.

הניסיון השני אירע בגבול לבנון ב-1993: מחבל ניסה לחדור את הגבול הצפוני באמצעות אופנוע ים, על-מנת לבצע פיגוע ראווה. האופנוע התגלה על-ידי מפעילת המכ"ם בראש הנקרה, שהכווינה את ה"דבורה" שהייתה בסיוור בגבול לעבר המטרה. מטח מדויק פגע במחבל ומנע את הגעתו לחוף. בכך יושם לראשונה היעד המרכזי ששם לו חיל הים כמטרה: "אירוע פח"ע בים - יש לסיים בים".

בתהליך שארך כמעט 20 שנים הפכה ישראל להיות אחת המדינות היחידות שהקימה, מפעילה ומיישמת מערך להגנת כלל החופים שבריבונותה.

חיל הים אימץ את גישתו של קלאוזביץ' שטען: "אל לו לצבא הלוחם במגננה להסתפק בהדיפת הסכנה ובהגנה על כבוד נשקו. רבים מחזיקים בתפיסה מגוחכת בדבר המגננה כאילו קרבותיה חייבים באמת ובתמים להיות מוגבלים להדיפת האויב ולא לחתור להשמדתו".¹⁸

חם ולא נשלם - מצולות הים

לימוד והעמקה בהגות הצבאית מאפשרות למדינאי, למצביא וללוחם כולם ביחד וכל אחד לחוד, יכולת להגיע למערכה הבאה מוכנים יותר מקצועית, מורלית, ולקבל החלטות נכונות יותר. בין אם התכוון לכך ובין אם לאו, חיל הים בהחלט פעל במערכה לסגירת נתיבי הים בפני מחבלים בין השנים 1974-1994 לאור חלק מעקרונות המלחמה שאותם ניסח קלאוזביץ'.

הגבולות הימיים של ישראל המשיכו להיות סגורים בפני חדירה

עד מבצע "צוק איתן". בערבו של 8 ביולי 2014 הגיחו מן הים ליד קיבוץ זיקים בגבול הצפוני של רצועת עזה ארבעה מחבלי חמאס שחדרו בצלילה, בכוונה לפגוע בכמה שיותר ישראלים. המחבלים הצליחו להגיע לחוף ולהתקדם לעבר מוצב צבאי של חיל הים ואף לתקוף אותו בנשק קל. חיילי המוצב השיבו אש והזניקו כוחות ימיים, אוויריים ויבשתיים למקום ובשיתוף פעולה הצליחו כוחות צה"ל לחסל את ארבעת המחבלים.

לימוד והעמקה בהגות הצבאית מאפשרות למדינאי, למצביא וללוחם כולם ביחד וכל אחד לחוד, יכולת להגיע למערכה הבאה מוכנים יותר מקצועית, מורלית, ולקבל החלטות נכונות יותר

האירוע הסתיים בהצלחה, אך הציף לראשונה על פני השטח את העובדה שמערך ההגנה החופי הישראלי אינו ערוך למנוע חדירה בתווך התת-מימי של צוללים.

כפי שקרה בתווך על-מימי, כך קורה בימים אלה בתווך התת-מימי. טובי המוחות, חוקרים, מפתחים מהתעשיות הביטחוניות, אנשי מבצעים ומהנדסים שוקדים לילות כימים על-מנת לגבש פתרון מבצעי רב-ממדי כולל המורכב ממענה טכנולוגי, הרתעתי ואנושי שמטרתו לייצר גם מתחת למים את "קיר הברזל".

לא תהיה זאת טעות של כלל העוסקים ביישום ומציאת פתרונות מבצעים לאתגרי השעה הביטחוניים להיעזר בהגותו של קלאוזביץ', על-מנת לשאוב רעיונות ועקרונות שיסייעו בבניית המענה הכולל לאתגרי הביטחון שעומדים לפתחנו.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



איכות היא שם המשחק

ייעול פקודת המבצע

פקודת המבצע היא אחד מהכלים הפיקודיים שיש למפקד, על־מנת להסביר את השיקולים לתוכניתו המבצעית. ואולם, הפקודה התארכה באופן מהותי והפכה ללא יעילה. פקודה נגישה תגשר על פער ההבנה בין הרמה הממונה לכפופה, תשפר את השיח המקצועי והמבצעי בנוהל קרב ובניהול קרב, ועל־ידי כך תשפר את הקטלניות בקרב

המידע ולהעבירו בכללותו מטה או מעלה בתהליכים המבצעיים בשגרה או בחירום - נחשב מקצועי, בעל תפוקות ובעל ידע רחב. מפקדים הסתמכו ונהנו מהקצינים במטות המקצועיים שסיפקו להם הרבה מידע, ובמקביל עלה הצורך מהרמות הכפופות לקבל את המרב שניתן על מנת לפעול. תהליך מבצעי מרכזי הוא פקודת המבצע. הפקודה היא כלי פיקודי ומנגנון מערכתי בסיסי ליצירת שפה משותפת בין הרמה הממונה והרמה הכפופה. כלי ליצירת בסיס לשיח מבצעי בשלב הצגת התוכניות, ובין המפקד למטה שלו לצורך יצירת תמונה קוהרנטית של התוכנית המבצעית. השיטה של התפתחות פקודה המבצע בצה"ל נעשתה באמצעות תוספות עיתיות, לפי צרכים שעלו מסיבות שונות (לקחים ממלחמות, השתנות סביבה מבצעית ואויב, אוכלוסייה, הסברה ותקשורת). בסופו של דבר הגענו לפורמט של פקודת מבצע ארוכה ביותר, מרובת סעיפים וסעיפי משנה מסורבלים. לטענתי, פקודת המבצע כיום אינה זוכה להתייחסות ולא מעיינים בה - לא הרמה הכפופה ואף לא מפקד המסגרת, למעט פרק "כוחותינו". יתרה מכך, היחיד ששולט בה הוא למעשה קצין האג"ם. מהפכת המידע וההתפתחות בהנגשת המידע, מחייבת בחינה מחודשת של פקודת המבצע והשבתה למהות העיקרית - מתן המידע הנדרש, ההכרחי למילוי המשימה.

פקודת המבצע - רקע

פקודת המבצע היא כל פקודה המשמשת להפעלת כוחות תחת נותן הפקודה, שלפי הערכתו מבטיחה את היישום הנכון ביותר של כללי תורות הלחימה (לרבות פיקוד ושליטה והארגון) בנסיבות הנתונות לשם ביצוע משימה לאור המטרה.¹ באופן כללי פקודת המבצע מהווה כלי פיקודי ליצירת שפה משותפת בין הרמה הממונה והרמה הכפופה. היא כלי ליצירת בסיס לשיח מבצעי בשלב הצגת התוכניות, בין המפקד והמטה שלו לצורך יצירת תמונה קוהרנטית של התוכנית המבצעית. פקודת המבצע תכלול רק מידע חיוני הדרוש למקבלי הפקודה לביצוע מטלותיהם, כשהמבחן הקובע: מקבל הפקודה יבין את משימתו ואת השיקולים המבצעיים לתוכנית של הרמה הממונה שלו, ויוכל לזקק מן הפקודה את המידע שנחוץ לו לתכנן ולנסח את התוכנית המבצעית שלו. התפתחות פקודת המבצע בצה"ל השתנתה לאורך השנים לפי



תדריך מפקד ללחימה, פלוגת "חרמש" 532, חטיבה 460.
פקודת המבצע תכלול רק מידע חיוני הדרוש למקבלי הפקודה לביצוע מטלותיהם (לקוח מהספר של חטיבה 460, חרמש 532)

בפתחה של המאה ה-21 האנושות נמצאת בעיצומה של מהפכת המידע. במסגרת מהפכה זו הפך המידע לנגיש ובר השגה. בפעולות פשוטות מתוך מכשיר בגודל כף היד או מהמחשב הביתי, נפתח תוך דקות עולם ידע שלם ומזוקק. הדור שמשרת כיום בצבא, עד רמת מ"פ לפחות, נולד לתוך המציאות של תוצרי מהפכת המידע. הוא שולט במערכות המידע באופן אינטואיטיבי, צורך ידע במהירות גבוהה ובעצמאות, ומתוך כך הוא סקרן יותר, מאתגר יותר ודורש יותר. אין לו סבלנות או יכולת דחיית סיפוקים, והוא רוצה את המענה לצרכיו כאן ועכשיו. במסגרת מהפכת המידע כללי המשחק בתחום הצבאי השתנו: ידע, דיוק, מהירות, השתנות, הסתגלות והבאת המידע לחזית - הם אלה שנותנים את היתרון המשמעותי בשדה הקרב וקובעים את תוצאות המלחמה. מהפכה זו הובילה לפיתוחים טכנולוגיים משמעותיים, במסגרתם פותחו מערכות מידע שנותנות מידע רציף, עדכני ומתומצת לכלל הרמות. האתגר הפך להיות היכולת להביא את המידע באופן איכותי ללא תלות בכמות; הדרישה הפכה להיות "תן לי את העיקר, ואמור לי מה אתה צריך". בעבר, כמות הייתה שווה איכות: מי שידע למצוא את רוב



סא"ל עידן ניר, רע"ן חש"ן במא"ש

הממונה. זאת על-מנת שתוכל לנסח את משימתה באופן שתשרת את המטרה. זו התכלית המבצעית שלשמה מבוצעת המשימה, ועל כן יש להתייחס אליה בכובד הראש הנדרש. חשיבה טכנית שמעתיקה את משימת הרמה הממונה - פוגעת באופן משמעותי בחשיבה הצבאית ובתהליך התכנון.

המטרה היא המצפן שיכווין את התנהגות המפקדים בקרב בהיעדר פקודה ישירה. היא מאפשרת לרמה הכפופה לפעול בפיקוד מוכוון משימה וברוח הרמה הממונה ללא שיח או התייעצות. כלומר בתוך המטרה יש חלקים של החקירה המערכתית, של הרעיון המערכתי ובעיקר של הצורה האופרטיבית שנבחרה.

האם משימת הרמה הממונה מגלמת זו? לדוגמה, כאשר משימת האוגדה היא לכבוש כפר ולפתוח ציר, האם משימת החטיבה מתבצעת בשביל ההישגים הללו, או לשם משהו גדול יותר כדוגמת יצירת תנאים לפיתוח תמרון או הכרעה של יחידת אויב? זו התלבטות מהותית שתכווין את פעולת הרמה הכפופה בקרב אם לחתור לפתיחת הציר הספציפי, או לחתור לפתיחת ציר שיאפשר את התכלית המבצעית הרחבה יותר. בשני המקרים, העתקת המשימה של הרמה הממונה אינה מאפשרת חשיבה מבצעית כלל, ולכן זהו סיכון לחשיבה הצבאית של המפקד.

פרק הידיעות - סרבול מתודולוגי

את העמימות, הכפילות והסרבול מעצים בדרך כלל סעיף ידיעות. במילון למונחי צה"ל קיימת ההגדרה הבאה לסעיף הידיעות: "הפסקה הראשונה בפקודת מבצע, ובה שיקולים עיקריים של נותן הפקודה ומידע חיוני למקבלי הפקודה על משימותיהם, על אילוציהם ועל חשיבות משימתם".³ בפועל, ברוב פקודות המבצע הפך פרק הידיעות לסקירה גיאוגרפית הכוללת את כל המידע הקיים על השטח והאויב שבגזרה.

כך הפך פרק הידיעות מפרק בסיסי שאמור לזקק את תובנות המפקד ולהוביל את הרמה הכפופה לשיקולים המבצעיים לתוכנית המבצעית - לפרק ארוך, מייגע ומתיש, שרוב מפקדי הרמות הכפופות מדלגים עליו בשל חוסר עניין וחוסר זמן. לרוב המפקד מטיל את מלאכת הכתיבה על הקמ"ן, ומבקש ממנו לזקק עבורו את התובנות המרכזיות. חייבת להיות הלימה בין פרק הידיעות והתוכנית המבצעית. ההלימה היא באחריות המפקד בעצמו, על-מנת שיוכל לבסס את תחבולתו בהיגיון מבצעי.

המסייע והמסתייע בפרק הסיוע הקרבי והמנהלתי

סעיפים אחרים בפקודה איבדו גם הם את משמעותם בשל שימוש לא ממוקד. סעיפי הפרקים הללו אמורים להסביר כיצד הם תומכים את התוכנית המבצעית, אך בפועל ברוב הפקודות הסעיפים המקצועיים הפכו למעין תוכניות בפני עצמן של קציני המטה. הסעיפים הללו צריכים להוות מעטפת השלמה לשיטה האג"מית; הם אינם חזות הכול ובטח אינם מבוא למקצועות האש, ההנדסה, הלוגיסטיקה והתקשוב. יתרה מכך, הם אינם מיועדים לקציני המטה של הרמה הכפופה, אלא לעיני המפקדים, ולכן אמורים להציג כיצד הם תומכים את השיטה. לצורך כך הם אמורים לכלול ניסוח של קצין המטה לדגשי המפקד הספציפיים לתכנון, עבור הרמה הכפופה כפי שהבין ממפקדו.

הצרכים השונים:

- **מלחמות עבר.** מלחמות לבנון הראשונה והשנייה, הביאו למסקנות שיש להגדיר מושגים מחדש בפקודת המבצע (המטרה, רעיון מבצעי וכדומה), והדגישו את הצורך בהירות הפקודה עבור מקבליה.
- **השתנות הסביבה המבצעית.** בעבר התנהלו המלחמות נגד מדינות ונגד צבאות סדירים, כך שהשטח היה בעל ערך רב ואליו כוונו חיצונית התמרון. כיום המלחמות מתנהלות נגד אויב בלתי סדור, המתאפיין בלחיימת טרור וגרילה, נלחם באמצעות אסטרטגיית "האויב הנעלם"² ומטרתו לשחוק את כוחותינו ולהסב להם נזק ללא ייחוס משמעותי לשטח. על כן, כיום האויב מקבל ערך גבוה יותר מן השטח בתכנון התוכנית המבצעית, ואליו יכוונו חיצונית התמרון בעדיפות על שטח.
- **השפעה על העורף.** התקשורת מקבלת משקל גבוה יותר בשל יכולת השפעתה על החוסן של העורף האזרחי, הלגיטימציה לפעולה מהקהילה הבין-לאומית וההזדמנות שהיא נותנת לאויב לייצר תמונת ניצחון ונרטיב משלו.
- **תרבות מפקדים שמתעדפת כמות על-פני איכות.** כתוצאה מכך התווספו לפקודת המבצע סעיפים נוספים כמו: אוכלוסייה, משפט ותקשורת, ופרקי הפקודה עובו.

פערים עיקריים בפקודת המבצע הקיימת

משיחותיי עם מפקדים עלה כי הרמה הכפופה אינה קוראת ואינה מתעמקת בפקודת המבצע בשל אורכה, איכותה וכמות המידע שהיא מכילה. עובדה זו העלתה את השאלה האם פקודת המבצע הופכת לטקס, ובכך לעול עבור הרמה הפוקדת והכפופה?

במצב הרצוי, המפקד שואף שפרי תכנונו וחשיבתו הצבאיים בדמות פקודת המבצע יהיו אפקטיביים, ברורים ויהיו בסיס לקבוצת הפקודות שבה הוא מתדרך את הרמה הכפופה שלו, ולשיח המבצעי בינו ובין הרמה הכפופה שלו. ואולם, בתצורה הנוכחית של פקודת המבצע שאיפה זו אינה מתקיימת.

על אף שהתוכנית מתהווה לבסוף כתוצאה משיח מבצעי במעלה נוהל הקרב, ניתן לייצל את התהליך של כתיבת הפקודה ובכך לחסוך זמן, להחזיר את האמון של המפקדים בכלי ולהפוך אותו ליעיל.

ניתן להמחיש את הפער על ידי ניתוח של סעיפים בפקודת מבצע אקראית:

ניסוח ה"על-מנת"

סעיף המטרה הפך עם השנים למהלך טכני בכתיבת פקודת המבצע, והסתכם בהעתקת משימת הרמה הממונה ותיאור ה"על-מנת" בסעיף המשימה. בפועל יש קשר מהותי ומשמעותי מאוד בין סעיף המטרה וסעיף המשימה, שכן הרמה הכפופה חייבת להבין בעצמה באופן בלתי אמצעי את כוונת הרמה

פורמט קיים

פרק ידיעות:

1. כללי /מצב כללי.
 2. שטח (מאפיינים צירים מכשולים וביצועים, שטחים מיוחדים, שטחי פריסה ותמרון, שטחי מפתח ושטחים חיוניים, סיכום והשפעת השטח על כוחותינו ועל האויב).
 3. אויב (כללי, ודאי, אפשרי, דפ"אות סבירות ומסוכנות).
- ### פרק כוחותינו
5. מטרה - התכלית המבצעית.
 6. רעמ"צ רמ"מ.
 7. משימה.
 8. רעמ"צ כללי, מצב הכרעה, תנאים מבצעיים.
 9. שיטה - כללי, שלבים, כוחות ומשימות.
 10. **סיוע אש:**

- א. כללי
- ב. ארטיילריה.
- ג. מרגמות.
- ד. מסק"ד.
- ה. מטוסי קרב.
- ו. חמ"ם.
- ז. כטב"א.
- ח. ל"א.
11. **מודיעין:**
- א. איסוף.
- ב. סיור ופטרול.
- ג. ביטחון מידע.
12. הנדסה
13. הגנת כוחות - אב"כ, אבטחת עורף והתגוננות נ"מ.
12. מסוקי סער ותובלה.
13. אוכלוסייה.
14. הסברה ותקשורת.

15. משפט וכללי התנהגות.
 16. קישור לצבאות זרים.
- ### פרק סיוע מנהלתי
17. עיקרי שיטת הלוגיסטיקה.
 18. צירים ולוגיסטיים ושטחי פריסה.
 19. הספקה.
 20. רפואה.
 21. תנועה והיסעים.
 22. כוח אדם (שלישות ורבנות).
 23. עקרונות מפקד לתכנון.
- ### פרק השליטה
24. גבולות גזרה.
 25. קווי תיאום ודיווח.
 26. תיאומים.
 27. מפקדות.
 28. תקשוב.
 29. לוחות זמנים.
 30. תפוצה.

פורמט מומלץ

פרק האתגר המבצעי:

1. כללי: לל"ש.
 2. שטח (המערכה הקרקעית):
 - א. הפנייה לשקף השטח בתיק המבצע במערכת המשואה.
 - ב. מרשם סכמטי המבטא את עיקרי תובנות המפקד והמהווה בסיס לתכנית לפי הבנת המפקד.
 3. אויב (המערכה היריבה, התנגדות):
 - א. כללי - תרשים זרימה כולל סד"כ עוצמה.
 - ב. ודאי - תרשים זרימה כולל סד"כ עוצמה.
 - ג. אפשרי - תרשים זרימה כולל סד"כ עוצמה.
 - ניתן לייצר תרשים זרימה אחד של האויב כללי, ודאי ואפשרי ולסווג בתוכו את כל אחד מהמרכיבים של האויב.
 - ד. גורמים נוספים - כוחות בין לאומיים, אוכלוסייה וכדומה.
 - ה. דפ"אות סבירות.
 4. עיקרי המשמעות מהקרקע ומהאויב (הבסיס לתחבולה, מגלם את המחמת"א):
 - א. לאויב (מרכזי כובד, נכסים חיוניים, תרופות).
 - ב. לכוחותינו (נקודות לפוטנציאל לתחבולה).
 - ג. מיקוד מבצעי - טבלת יעדים ערכיים (שטחי מפתח).
- ### פרק כוחותינו (המענה המבצעי)
5. מטרה - התכלית המבצעית.
 6. רעמ"צ רמ"מ.
 7. משימה.

8. רעמ"צ - התחבולה, מצב הכרעה, תנאים מבצעיים.
 9. שיטה - כללי, שלבים, כוחות ומשימות.
 10. דפ"א מסוכנות.
- ### פרק סיוע קרבי
11. הנדסה - משימה, עקרונות, מפקד לתכנון.
 12. איסוף - משימה, סד"כ, צי"חים, כוחות ומשימות.
 13. אש - משימה, סד"כ, משימות תקיפה, טבלת הקצאות, מפקד לתכנון.
- ### פרק סיוע מנהלתי
11. משימה.
 12. שיטה לוגיסטית.
 13. עקרונות מפקד לתכנון.
 - פרק הסביבה מבצעית
 11. דגשי מפקד לאוכלוסייה.
 12. תקשורת.
 13. כוחות בין לאומיים.
 14. הוראות פתיחה באש.
 15. ביטחון מידע.
- ### פרק השליטה
16. קווים ומרחבים (ג"ג קווי שליטה) הפניה למשואה.
 17. תקשוב
 - א. משימה.
 - ב. מיקומי מפקדות וצמתים.
 - ג. עקרונות מפקד לתכנון.
 18. לוחות זמנים.

ייעול פקודת המבצע

מיקוד הפקודה ובנייה מתודולוגית המתאימה לצורת הפעלת הכוח בלחימה, יובילו לפעולה אפקטיבית וקוהרנטית של הכוחות לאור המטרה.

את פקודת המבצע הנוכחית ניתן ליעל בעזרת סידור מחדש של הפרקים ושל הסעיפים השונים:

פרק הידיעות.

פרק זה הוא הפרק הבסיסי והחשוב ביותר בנוהל הקרב, שכן הוא מהווה בסיס לתוכנית המבצעית ולתחבולה של המפקד. פרק הידיעות, בדגש על סעיפי שטח ואויב, הוא הארוך ביותר וזאת בשל העיקרון של העדפת כמות על פני איכות. במסגרת התו"ל יש לרשום בפקודה אך ורק את הנתונים שרלוונטיים לתוכנית, לדוגמה: אין צורך לציין את כלל הצירים שעלו בנייתוח השטח, אלא רק את צירי האורך והרוחב שתורמים לתוכנית המבצעית.

המלצתי היא לבצע את הייעול הבא:

א.שטח:

- 1) להפנות את נמען הפקודה בתיק המבצע הרלוונטי למערכת השו"ב ללמידה של כלל נתוני השטח, במקום כתיבת סעיפי ניתוח השטח.

- 2) להוסיף בסעיף השטח סעיף מרשם סכמטי כללי של השטח. במרשם זה יופיעו נתונים שהמפקד מתייחס אליהם כבסיס לתחבולה ולתוכנית המבצעית.
- 3) לאור המעבר משיקולים מבצעיים ממוקדי שטח לשיקולים מבצעיים ממוקדי שטח ואויב, הפקת משמעויות לכוחותינו ולאויב מהשטח צריכה להתבצע גם בהקשר היערכות האויב. האפקטיביות של הפקת משמעויות מבצעיות לתוכנית מבצעית גבוהה הרבה יותר לאחר הבנת היערכות האויב, ולא רק ביחס טהור לניתוח השטח. יש להוסיף סעיף חדש, לאחר סעיף האויב, שייקרא "משמעויות מבצעיות לתוכנית מן השטח ומן האויב", שיהווה לכאורה את הנחות היסוד לתכנון התוכנית המבצעית, ויגיע במקום סעיף "משמעויות מהקרקע לאויב וכוחותינו" שנמצא בתוך סעיף שטח.
- 4) שטח השמדה. בשלב ניתוח השטח אין יכולת לקמ"ן לקבוע את שטח השמדה, מכיוון שאין לו אוריינטציה של האויב. כיום ניתן לסווג שטחים שולטים גם כשטחי השמדה בשל יכולות האויב, ולכן אני ממליץ להגדיר שם זה כשטח נחות או נשלט, ובסעיף משמעויות לקבוע מהם

שטחי ההשמדה (שולטים או נחותים).

5) "שטח מפתח" מוגדר בהקשר למשימה וליכולת להשיגה, ולכן צריך להגיע בסעיף "משמעויות מבצעיות מהשטח ומהאויב". שטח מפתח על-פי תו"ל הוא שטח שאם תפסתי אותו - הוא רכיב משמעותי בהשגת המשימה, וזאת ללא הקשר ישיר לשטח או לאויב.

ב. אויב:

1) **סעיף אויב כללי.** תיאור האויב בטבלאות אינו תורם להבנת האויב. יצירת תרשימי זרימה היררכיים של האויב גורמים לפקודים להבין באופן תכליתי יותר את האויב, בניגוד לטבלאות הנהוגות כיום. אין שום סיבה לתאר את תו"ל האויב, מכיוון שזה מידע קיים.

2) **סעיף מיקוד מבצעי.** במסגרת הסעיף "משמעויות מבצעיות מהשטח ומהאויב" יש להוסיף תת-סעיף של מיקוד מבצעי המכיל בתוכו טבלת יעדים ערכיים. המושג "יעד ערכי" לקוח מתוך גישת המיקוד המבצעי, ומהותו יעד שבו מתלכדים נתוני שטח ואויב ערכיים למשימה. לדוגמה: מרחב היערכות חי"ר שבו נמצאים בנוסף מפקדת המתחם ונ"ט איכותי. היעדים הללו ייבחנו בשיח מבצעי מול הרמה הכפופה והממונה בנוהל הקרב, ויהוו בסיס לשיח מבצעי בהערכת המצב בניהול הקרב. כל יעד שיופיע בסעיף - יופיע גם במשימה של רמה כפופה רלוונטית.

3) **סעיף דפ"א מסוכנת.** צריך להיות בהגיון המבצעי כחלק מפרק כוחותינו, מכיוון שהוא מתייחס לדפ"א שמסכנת את התוכנית המבצעית של המפקד.

פרק כוחותינו. הפרק מסביר את הרעיון המרכזי של השיטה להשגת המשימה לאור המטרה. על-פי התו"ל הרמה הכפופה צריכה לציין בסעיף המטרה את המשימה של הרמה הממונה שלה, אך אינה חייבת לכתוב את כל הרשום בה אלא בהקשר משימתה שלה.

סעיף המטרה. הוא סעיף חשוב ביותר בתהליך התכנון

של התוכנית המבצעית, שכן הוא נותן את ההקשר המבצעי לביצוע המשימה של הרמה הכפופה והבנת הקרב באופן רחב יותר. למעשה המטרה אמורה לגלם את ה"על-מנת" שמופיע בסעיף המשימה של הרמה הכפופה. בפועל, רוב המפקדים מעתיקים את המשימה של הרמה הממונה כפי שזו כתובה ומקריאים אותה בטקסיות בשלב הצגת התוכניות ובשלב קפ"ק 1. הפער נובע מחוסר מקצועיות וידיעה של התו"ל וגם בשל הרגל שהתפתח במהלך השנים. המלצתי היא להוסיף לשם של סעיף "המטרה" את "הכוונה המבצעית" או "תכלית המשימה", ולדרוש לתאר בסעיף זה את ה"על-מנת" של הרמה הכפופה בשפה חופשית של המפקד. באישור התוכניות יתקיים שיח מקצועי ומבצעי, וכך יושג ההקשר המבצעי בין סעיף המטרה (התכלית המבצעית) לסעיף "המשימה".

פרק הסיוע הקרבי והמנהלה. לטענתי, פרקים אלו כפי שהם נכתבים כיום אינם נכתבים לעיני מפקד אלא לעיני קצין מטה או עוזר של הרמה הכפופה, ועל כן יש לשנות זאת. פרקים אלו צריכים לעטוף את השיטה כפי שהיא רשומה בסעיף "כוחותינו", ולכלול את הסעיפים הבאים:

א. משימה. פירוט משימת הסיוע של המרכז כפי שהוגדרה על-ידי המפקד.

ב. עקרונות לתכנון. כנגזרת מהשיטה שמופיעה בפרק

"כוחותינו" ובניסוח המפקד. בפרק המנהלה אין צורך לפרט על כלל המערכים, אלא לסכם את כולם בעקרונות הלוגיסטיקה.

ג. תיאור הסד"כ. אין בכך צורך, מכיוון שהוא בכללותו צריך להופיע בפרק "כוחותינו" תחת סעיף "כוחותינו" וסעיף "כוחות ומשימות". זה הסעיף הקובע לסד"כ, וממנו נגזרים כלל הכוחות של היחידה.

ד. חיבור בין סעיפי האיסוף והאש. בעולם סגירת המעגלים של היום, הצי"חים והאיתור מובילים לאש, ולכן האש מסייעת לתמרון אך גם משלימה את האיסוף.

שאר הנתונים הם בעיקר אלו שמעבים את הפקודה וגורמים לה להיות ארוכה ולא יעילה.

סיכום

תהליך ההשתנות הוא תהליך טבעי שבו העולם נמצא באופן קבוע, לרבות עולם המלחמה. מהפכת המידע שחלה בשלושת העשורים האחרונים השפיעה על החברה האנושית ועל תופעת המלחמה, והאיצה את תהליך השינוי. השינויים הללו מחייבים אותנו כאנשי מקצוע צבאי לזהות אותם, להסתגל אליהם ולהתאים את עצמנו אליהם.

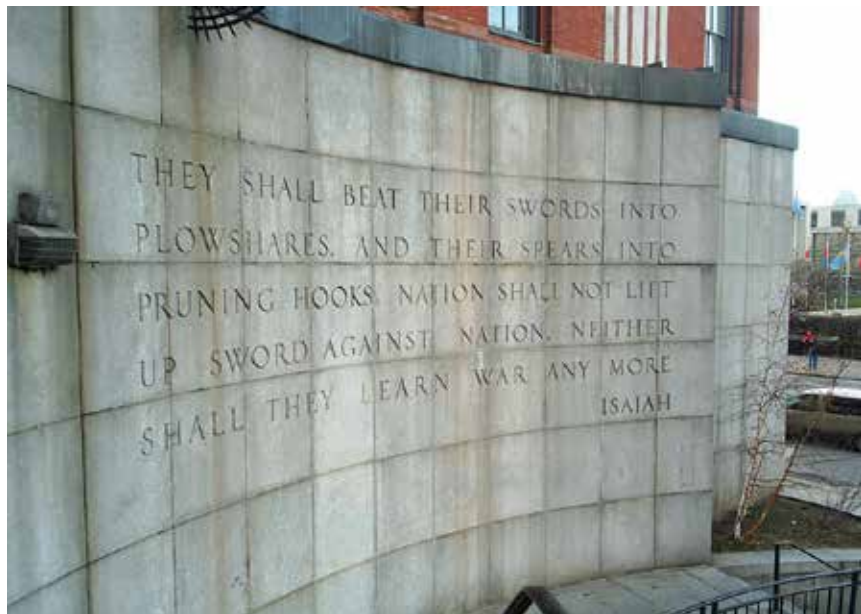
פקודת המבצע היא אחד מהכלים הפיקודיים שיש למפקד, על-מנת להסביר את השיקולים לתוכנית המבצעית שלו. נדרש ממנו להיות ברור, חד והגיוני. ואולם, פקודת המבצע התארכה באופן מהותי והפכה להיות לא יעילה. בנוסף, השימוש במילים ובמושגים פרטיים ובלתי מחייבים מגדיל את הבלבול, מקשה על יצירת שפה אחידה ומחייבת ומגדיל את הסיכוי לטעויות. אני מאמין שפקודת מבצע יעילה, נגישה ונוחה למפקד תגשר על פער ההבנה בין הרמה הממונה לכפופה, תשפר את השיח המקצועי והמבצעי בנוהל קרב ובניהול קרב, ועל-ידי כך תשפר את הקטלניות בקרב.

בעקבות מהפכת המידע, יש לפתח את פקודת המבצע בהתאמה באופן איכותי. בזכות כלי המיקוד המבצעי, פקודת המבצע יכולה להוות בסיס להתפתחות בניהול הקרב על-ידי ביצוע שיח מבצעי בין-מדרגי על טבלת היעדים הערכיים, ויתרה מכך לחזות יעדים ערכיים נוספים בזכות התמקדות בתא שטח ואויב מסוימים שמעניינים את המפקד.

דור המפקדים הצעיר מבין את השינוי שהביאה מהפכת המידע. המפקדים הצעירים חיים את השינוי, אוהבים אותו ושולטים בו בצורה אבסולוטית. אני ממליץ לשקול לבצע חשיבה על הקצין או המש"ק הזוטר בעידן המידע. הוא טכנולוגי, מודרני ומבין שינויים במהרה. האם ניתן וצריך ללמד אותו על שילוביות? האם בשל העובדה שהוא חשוף באופן מתמיד לכל תמונת הקרב בזכות מערכות השר"ב, תדריך לקרב עדיין רלוונטי ואיכותי לו? או שמא נדרש כלי אחר לחלוטין (דיגיטלי או טכנולוגי) דרכו יוכל להבין טוב את יותר פעולותיו המבצעיות לאור המשימה (טכניקות קרביות ותרגולות)? הפעם, לשם שינוי, אני חושב שעלינו להתאים את עצמנו אל הדור הנוכחי ולא להיפך. הכמות כבר אינה מעניינת, איכות היא שם המשחק **ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.**



"לא על החרב לבדה"



הפסוק מישעיהו בתרגומו לאנגלית על קיר מול בניין האומות המאוחדות בניו-יורק.

צילום: Capt Phœbus

הפסוק הזה חוזר כמעט מילה במילה (בהבדלים מזערניים) אצל עמיתו שניבא באותה התקופה, הנביא מיכה (ד: 3). את החרב מחזיקים בנדן, שולפים אותה ולאחר מכן מכים בה. החרב השלופה מופיעה כמה פעמים במקרא, תמיד בידי מלאך ה'. פעם אחת האתון של בלעם נתקלת בה, פעם שנייה יהושע ופעם שלישית דוד המלך, בתמונה היפה "וַיִּשָּׂא דָוִד אֶת-עֵינָיו וַיַּרְא אֶת-מַלְאָךְ יְהוָה עֹמֵד בֵּין הָאֲרָצִים וּבֵין הַשָּׁמַיִם וַחֲרָבָו שְׁלֹפָה בְּיָדוֹ נְטוּיָה עַל-יְרוּשָׁלַם" (דברי הימים א, כא: 16).

זהו כמובן סיום של איום על ירושלים בכוונה להחריבה, אולם הקב"ה נמלך בדעתו: "וַיֹּאמֶר יְהוָה לְמַלְאָךְ וַיִּשֶׁב חֲרָבָו אֶל נְדָנָה" (שם, 27). פועל נוסף לשליפת חרב הוא "להריק", כמו בשירת הים: "אָמַר אוֹיֵב אֶרְדֵּף אֲשִׁיג אֲחַלֵּק שָׁלַל תִּמְלָאמוּ נִפְשֵׁי אֲרִיק חֲרָבִי תוֹרִישְׁמוּ יָדִי" (שמות, טו: 9). יש פעלים רבים נוספים

כיום החרב אינה כלי מלחמה תקני אלא משמשת כלי לספורט או לאירועים היסטוריים, ובארצות רבות במפגנים צבאיים ובמסדרי כבוד

במפגנים צבאיים ובמסדרי כבוד. במקרא המילה מופיעה עשרות פעמים בצורות דקדוקיות מרובות. מפורסמת אמרתו האלמותית של הנביא ישעיהו "וַיִּשְׁפֹּט בֵּין הַגּוֹיִם וְהוֹכִיחַ לְעַמִּים רַבִּים וַתִּכְתְּבוּ חֲרָבוֹתֵיכֶם לְאֵתִים וַתְּחַנְּתוּהֶם לְמַזְמְרוֹת לֹא יִשָּׂא גוֹי אֶל גּוֹי חֲרָב וְלֹא יִלְמְדוּ עוֹד מִלְחָמָה" (ישעיה, ב: 4), שבה המילה מופיעה ביחיד וברבים. היא מקבילה פעם אחת לחנית, עוד כלי מלחמה חשוב, ופעם שנייה למלחמה. אלה שתי המשמעויות העיקריות של המילה.

הרב

כבר עסקנו בעבר במקבילה של החרב המקראית בעברית של לשון חז"ל - "סיף", שמקורה בארמית. ואולם, המילה העברית המקורית לכלי הזה היא חרב, ובה נעסוק הפעם.

שורש חר"ב הוא אחד השורשים העמוסים והמורכבים ביותר בלשון העברית ובלשונות השמיות. המורכבות נובעת מקיום שני הגאים של האות ח"ת ומצירופים אפשריים נוספים. אנו נעסוק כאן בשורש היחיד המציין את כלי הנשק הנדון, המורכב כשלעצמו.

השורש חר"ב (במשמעות כלי מלחמה) הוא אחד השורשים "הקרביים", ומציין תמיד עניינים הקשורים בלוחמה, בקרב או במכות. הוא מכיל ח"ת גרונית מקורית, ונמצא במרבית השפות השמיות. המשמעות הבסיסית שלו קשורה ללשון מלחמה ומכאן בערבית המילה הידועה חַרְבַּ - מלחמה. בערבית הפועל חַרַב פירושו לשדוד, לערוך מלחמה, ובארמית סורית פירושו להכות, להרוג. אחת הדוגמאות היא: "וַיֹּאמְרוּ דָם זֶה הַחֲרָב נַחֲרָבוּ הַמְּלָכִים וַיָּכּוּ אִישׁ אֶת-רֵעֵהוּ וְעַתָּה לְשָׁלָל מוֹאֵב" (מלכים ב, ג: 23). מפרש רד"ק "נהרגו ביניהם", והכוונה לשלושת המלכים (של יהודה, ישראל ואדום) שיצאו להילחם במואב. משמעות הפסוק: כאשר ראו את מי הנחל באור הזריחה חשבו שזהו דם ושלושת המלכים לחמו ביניהם ונהרגו. שם העצם חַרְבַּ הוא הצורה הנפוצה ביותר של השורש, בעברית ובשפות השמיות. בין היתר הוא נמצא באוגריתית בצורה זהה לעברית ובאכדית harhu במשמעות של סכין. בארמית חרבא ובערבית חַרַב במשמעות חַרְבַּ ואף בצורה חרבה במשמעות חנית. בעברית המילה נמצאת בכל התקופות הלשוניות, החל במקרא וכלה בימינו אלה. כיום החרב אינה כלי מלחמה תקני אלא משמשת כלי לספורט או לאירועים היסטוריים, ובארצות רבות

כיום המילה סף התייחודה לשימוש בתחום הספורט ואנו שומעים עליה בייחוד במשחקים האולימפיים

הצירוף הזה היה חביב במיוחד על סופרי ההשכלה ונשאר כיום ניב לרמת סגנון גבוהה מאוד.

צחצוח הרבות

הצירוף הנפלא הזה שהפך לניב ידוע נמצא פעם אחת במשנה (מסכת סוטה, ה:1) (המתבסס על האמור בספר **דברים** (כ:3)). זוהי, לדעת, שיחת המוטיבציה היפה ביותר שנאמרה בעברית אי פעם לחיילים היוצאים לקרב. המשנה מדגישה כי הדברים נאמרו בעברית מפי הכהן משוח מלחמה (הכהן הממונה על עידוד החיילים היוצאים לקרב, על פי הנאמר בספר דברים, כ:1-9): "אל ירך לבבכם, אל תיראו ואל תחפזו וגו'. אל ירך לבבכם מפני צהלת סוסים וצחצוח חרבות, אל תיראו מפני הגפת תריסים ושפעת קלגסין, אל תחפזו מקול קרנות, אל תערצו מפני קול צווחות, כי ה' אלוהיכם ההולך עמכם". מעניין העירוב של לשון מקרא ולשון חכמים במשנה הזאת. אפילו רמב"ם בפירושו של המשנה עומד על כך. מאלפת גם הבחירה במילה המקראית חרב ולא בחלופה מלשון חז"ל - סיף, המופיעה במשנה מפורסמת אחרת המפרטת כלי נשק שונים.

ברור שהרשימה הזאת מכילה פעולות צבא מאיימות ומפחידות. רש"י מציין שאכן פעולות אלה באות לאיים על החיילים חוץ משתיים - צחצוח חרבות ושפעת קלגסים - שהן "עיקר המלחמה". כלומר אין כאן מדובר רק בצחצוח במשמעות הידועה מפרטי צחצוח אחרים, אלא בפעולת קרב ממשית. יעיד על כך גם הביטוי במדרש ילקוט שמעוני "רתת צחצוח חרבות", כלומר החיילים הרעידו את החרבות לייצר רעש המפחיד את האויב ואולי לפי רש"י איזו פעולה לקראת הפעלת החרב בקרב. ההסבר קשה כל-כך כיוון שהביטוי מופיע בעברית פעם אחת ויחידה במשנה הזאת. מעניין שהסופר י"ח ברנר משתמש בצירוף "צלצול חרבות" (ציונים ה, 1920).

(שופטים, ג:16). אומר רד"ק: "וחרב אהוד הירשתי צדיה חדים". ועל "פיפיות" בתהלים הוא אומר "חרב בעלת שתי פיות שממוטתת (כלומר הורגת) משני צדדיה". במילים אחרות, הכוונה לחרב בעלת להב מלוטש משני הצדדים, בלא צד קהה. זאת בניגוד לדעה אחרת בקרב חלק מן המומחים כי מדובר בחרב בעלת שתי ידיות משני צדדיה. כיום משמש הצירוף גם בהשאלה לציון סכנה כפולה, דבר העשוי לפגוע בעושהו, או מכה שעלולה לחזור לאדם מכה.

על "פיפיות" בתהלים רד"ק אומר "חרב בעלת שתי פיות שממוטתת (כלומר הורגת) משני צדדיה". במילים אחרות, הכוונה לחרב בעלת להב מלוטש משני הצדדים, בלא צד קהה

להט החרב המתהפכת

צירוף ייחודי ונפלא המצוי פעם אחת: "וַיִּגְרֹשׁ אֶת הָאֲדָם וַיִּשְׁבֶּן מִקְדָּם לְגֵן עֵדֶן אֶת הַכְּרָבִים וְאֶת הַחֶרֶב הַמִּתְהַפֶּכֶת לְשֹׁמֵר אֶת דְּרָכַי עֵץ הַחַיִּים" (בראשית, ג:24). הצירוף קשה, ועל כן גדולי הפרשנים פירשוהו בדרכים שונות. אבן עזרא מפרש על-פי חרב פיפיות בעלת שני להבים, והוא אומר על כן מתהפכת. רש"י לעומתו מתרכז במילה להט ומפרש מלשון להב, כלומר מבריק. להב החרב נמצא במקרא פעמים אחדות. אם כן מדובר בחרב שהברק שלה מפחיד בעוצמתו. הרעיון העתיק הזה של הברקת החרב נמצא גם בצירוף הבא.



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

במקרא לפעולה זו, וביניהם הוציא, פתח, לטש, נתץ, העיף, היכה. ביטוי יפה לפעולה זו אנו מוצאים בספר **שמואל ב**, כג:10 - "וַתִּדְבֹק יָדוֹ אֶל-הַחֶרֶב". בלשון חז"ל השימוש במילה זו הצטמצם, ואת מקומה תפסה המילה הארמית "סיף", בתקופות שלאחר ספרות חז"ל, המילה חרב חוזרת במלוא העוצמה וכובשת את כל שכבות הלשון. כיום המילה סף התייחודה לשימוש בתחום הספורט ואנו שומעים עליה בייחוד במשחקים האולימפיים.

צירופי מילים

יש במקרא כמה צירופי לשון שהפכו לניבים ידועים ויפים מאוד. נמנה כאן אחדים מהם.

חרב פיפיות

הצירוף מופיע במקרא פעם אחת ויחידה: "רוֹמְמוֹת אֶל בְּגָרוֹנָם וְחָרֶב פִּיפִיּוֹת בְּיָדָם" (תהילים, קמט:6). פירוש למילה פיפיות מוצאים בספר שופטים ובו אהוד בן גרא חוגר על ירכו חרב כזאת: "וַיַּעַשׂ לוֹ אֹהוּד חֶרֶב וְלָהּ שְׁנַי פִּיּוֹת גִּמְד אֶרְכָּה וַיַּחְגֹּר אוֹתָהּ מִתַּחַת לְמַדְיוֹ עַל יָרֵךְ מִיָּנֹו"

חרבות. בתקופות שלאחר ספרות חז"ל, המילה חרב חוזרת במלוא העוצמה וכובשת את כל שכבות הלשון



- Rossii", **RIA**, 17 march 2019.
- 18 "Russian heavy flamethrower spotted in Saudi Arabia", **Defence Blog**, 10 April 2019.
 - 19 נאום של סגן שר ההגנה של סעודיה, ח'אלד בן סלמאן, ב-2019 MCIS <https://www.youtube.com/watch?v=BjY6EFEu0MM> -
 - 20 Alexander Osipov, "Rossiya i Saudovskaya Araviya posotrudnichayut v kosmose", **Nezavisimaya Gazeta**, 26 April 2019.
 - 21 "General Polkovnik Zarudnitsky: Razvitiye informatsionnyh i naukoymkih tehnologii predopredelyayet innovatsionniye razrabotki v oblasti vooruzhennoy borby", **Zvezda weekly**, 27 June 2018.
 - 22 Marianna Belenkaya, "Saudovskiy korol vsretilsia s glavoy MID Rossii", **Kommersant**, 5 March 2019.
 - 23 Yuri Barmin, "Russian FM puts politics above economics on GCC tour", **AI-Monitor**, 5 March 2019; Marianna Belenkaya, "How did Lavrov do on his Gulf tour", **AI-Monitor**, 7 March 2019.
 - 24 Aaron Miller and Richard Sokolsky, "The US-Saudi relationship: Much less than meets the eye", **CNN**, 14 November 2018.
 - 25 יואל גוז'נסקי ואפרים אסקולאי, "סעודיה מתקדמת במחקר הגרעיני" ואל גוז'נסקי ואפרים אסקולאי, "מבט על", גיליון 1111, 28 בנובמבר 2018
Timothy Gardner, "U.S. approved secret nuclear power work for Saudi Arabia", **Reuters**, 28 March 2019; Erin Banco, "U.S. Nuclear Firms' New Plan to Cash In on Saudi Deal", **The Daily Beast**, 15 April 2019.
 - 26 Mark Hibbs, "KSA: Outliers and Firewalls", **Arms Control Wonk**, 16 April 2019.
 - 27 Jesus Rodriguez & Matthew Choi, "Trump: Saudi Arabia would turn to Russia, China if U.S ends arms sales over missing journalist", **Politico**, 11 October 2018.
 - 28 David Ignatius, "The Saudi engine of repression continues to run at full speed", **Washington Post**, 10 January 2019.
 - 29 יואל גוז'נסקי ושמואל אבן, "סעודיה בסכר מחירי הנפט", **INSS - מבט על**, גיליון 1125, 6 בינואר 2019;
Felipe Pacheco & Netty Idayu Ismail, "Saudi Politics, Oil and Proxy Wars: Mideast Market Risks in 2019", **Bloomberg**, 27 December 2018; Alex Nussbaum, "Oil Jumps Most Since June on Saudi-Russian Pact, Trade War Truce", **Bloomberg**, 3 December 2018.
 - 30 George Hay & Rob Cox, "Trump's Saudi amorality can make Gulf great again", **Reuters**, 26 November 2018.
 - 31 Eli Lake, "Lindsey Graham's Plan for Regime Change — in Saudi Arabia", **Bloomberg**, 5 December 2018.
 - 32 Samuel Ramani, "Russia's eye on Syrian reconstruction", **Carnegie Endowment**, 31 January 2019.
 - 33 Christopher Brandt, Isabel Linzer, Shannon O'Toole, Arch Puddington, Sarah Repucci, Tyler Roylance, Nate Schenkan, Adrian Shahbaz, Amy Slipowitz, and Caitlin Watson, "Freedom in the World 2019", **Freedom House**, February 2019; Eric R. Mandel, "Will America leave the gulf as China and Russia gain
- ## הערות למאמר: כיצד רוסיה מצליחה להפיק תועלת מהמשבר הסעודי-מערבי לאחר רצח ג'מאל חאשקג'י?
- 1 "Russia's military gamble in Syria is paying off handsomely", **Economist**, 16 May 2019.
 - 2 Timothy Gardner, "U.S. Senate proposal would block Saudi path to atomic weapon in nuclear deal", **Reuters**, 13 February 2019.
 - 3 "Rating the World Leaders: The U.S. vs. Germany, China and Russia", **Gallup**, 2019.
 - 4 Yury Barmin, "How Moscow lost Riyadh in 1938", **Aljazeera**, 15 October 2017.
 - 5 Mark N. Katz, "Saudi-Russian Relations Since the Abdullah-Putin Summit", **MEPC**, Vo. XVI (Spring, N. 1); Mark N. Katz, "Saudi-Russian Relations: 1979-2009", **MEI**, 1 October 2009.
 - 6 Irina Zvyagelskaya, "Why Russia and Saudi Arabia Are Resetting Relations", **Valdai Club**, 26 June 2015.
 - 7 Maxim Suchkov, "Contemporary Russia-Saudi Relations: Building a Bridge of Cooperation over the Abyss of Discrepancies", **Iran and the Caucasus**, 20 (2016), pp. 237-251.
 - 8 Anna Borshchevskaya, "King Salman's Moscow Visit Overshadowed by Past Tensions", **Washington institute**, 4 October 2017.
 - 9 Vinay Kaura, "The Dynamics of Saudi-Russian Relations", **BESA**, 22 October 2017.
 - 10 Stephanie Flanders, Vivian Nereim, Donna Abu-Nasr, Nayla Razzouk, Alaa Shahine and Riad Hamade, "Saudi Crown Prince Discusses Trump, Aramco, Arrests: Transcript", **Bloomberg**, 5 October 2018.
 - 11 "Meeting of the Valdai International Discussion Club", **Kremlin**, 18 October 2018.
 - 12 "Kreml ne podvergayet somneniyu zayavleniya Saudovskoy Aravii po delu Khashokdji", **Kommersant**, 26 October 2018. "V Kremlе prizvali rukovodstvovatsia proverennoy informatsiyei v dele Khashokdji", **RT**, 23 October 2018.
 - 13 "Russia Warns U.S. Against Interfering with the Saudi Royal Succession", **Fortune**, 26 December 2018.
 - 14 Jake Rudnitsky and Ilya Arkhipov, "Russians Flock to Saudi Forum as Mnuchin Joins West's Exodus", **Bloomberg**, 19 October 2018.
 - 15 Andrey Petrov, "V poiskah opori: pochemu Saudovskaya Araviya gotova stroit zavodi v Rossii, obyasnil ekspert", **Rueconomics**, 31 October 2018; "Saudovskaya Araviya zakhotela postroit v Rossii neftekhimicheskiy zavod", **Pronedra**, 1 November 2018; "Saudi Aramco i SABIC investiruyut v sozdaniye neftekhimicheskogo zavoda v RF", **Oilcapital**, 2 November 2018; "Saudovskaya Araviya vlozhit \$500 mln. v Rossiysko-Kitayskiy investfond", **Gazeta**, 25 October 2018.
 - 16 Cyril Widdershoven, "The oil market isn't as weak as it appears", **Oilprice**, 26 May 2019.
 - 17 "Saudovskiy ministr predupredil o vrede novykh sanktsiy protiv

Command, before the Senate Armed Services Committee on the posture of U.S. Central Command great power competition: the current and future challenges in the Middle East", **US Senate**, 5 February 2019, pp. 9-12.

- 47 הנחת יסוד סמויה בבסיסו של מאמר זה וההמלצות המנוסחות בו, היא הצורך להימנע משיפוטיות ו"קטלוג" של רוסיה וסין כריבות או אויבות של ישראל. הקשרים מול השתיים מעוררים מתחים מול אינטרסים אחרים של ישראל (לעתים חזקים בהרבה), אך גם מייצרים הזדמנויות חשובות. לפיכך, ההמלצות מבקשות לסייע לישראל להאדיר את ההזדמנויות ולצמצם את הסיכונים.
- 48 Shira Efron, Howard J. Shatz, Arthur Chan, Emily Haskel, Lyle J. Morris, Andrew Scobell, "The Evolving Israel-China Relationship", **RAND Corporation**, 2019, pp. 127-133.

הערות למאמר: שינוי תפיסת ההכשרה הפיקודית בקורס חובלים - סיכום תהליך

- 1 רונן דרורי ועדי שירצקי, "אבחון תחום הפיקוד והמנהיגות בקורס חובלים", בית הספר לפיתוח מנהיגות, חיל חינוך, 2012.
- 2 מנהיגות ימית, תוה"ד זרוע הים, 2011.
- 3 תמר ברש ואיריס וילנאי, "עבודת החובל המצטיין", ענף מדעי ההתנהגות, זרוע הים, 2013.
- 4 ברש ווילנאי, 2013.
- 5 יגל שרעבי, "לכל לוחם יש מאפייני האישיות שלו, האמנם? שימוש במבחן אישיותי בחיל הים הישראלי", בית ספר לקצינים, זרוע הים, 2010; יגל שרעבי, "מאפייני פרופיל החובל בהסתכלות רב שנתית", בית הספר לקצינים, זרוע הים, 2015.

הערה להקדמה - המעבדה התפיסתית

- 1 דוד בן-גוריון, **צבא וביטחון**, מערכות, תל-אביב, 1955, עמ' 233.

הערות למאמר: קיצור תולדות התמרן

- 1 דוד בן-גוריון, **צבא וביטחון**, מערכות, תל-אביב, 1955, עמ' 291.
- 2 **שם**, עמ' 243-244.
- 3 סא"ל (מיל) ד"ר עדו הכט וד"ר איתן שמיר, "מבצעי תמרן יבשתי מול מבצעי ירי מנגד בעולם", **מערכות** 481-480 (נובמבר 2018).
- 4 זאב ז'בוטינסקי, **על קיר הברזל**, ראזסווייט, 4 בנובמבר 1923.
- 5 במערכה, כרך ה', עמ' 135-137.
- 6 יהודה וגמן, "בן-גוריון: 'להתכונן לפלישה כוללת'. ההגנה: 'הזקן השתגע'", **מידה**, 22 באפריל 2015.
- 7 בן-גוריון, 6 באפריל 1948, יומן מלחמה, כרך א', עמ' 344.
- 8 וגמן, אתר מידה.
- 9 מדברי דוד בן-גוריון במועצת מפא"י, 19 ביוני 1948 בעקבות כנס הפקת הלקחים שקיים עם מפקדי החטיבות בימי הפוגה הראשונה, יומן מלחמה, כרך ב' עמ' 535-534.
- 10 "אם תיפתח המלחמה, יש לייצב עד כמה שאפשר שתי החזיתות בצפון ובדרום, ולהכין כוח ותכנית לשבור הלגיון ולכבוש שכם. זה מחייב פיקוד אחיד בכל ההיקף של המשולש... שמרכזו ירושלים. המלחמה על ירושלים והמרחבים סביבה – מחוץ לכול הטעמים הסנטימנטליים- היא מלחמה על הארץ; אם נצח כאן, אפשר להניח שניצחנו". דוד בן-גוריון, יומן מלחמה, עמ' 510.

influence?", **Jerusalem Post**, 27 February 2019.

- 34 Michael Kofman, "Drivers of Russian Grand Strategy", **Frivard**, Briefing nr. 6 2019, p. 3.
- 35 ההתנגדות להתערבויות כאלה, הנקראות ברוסיה "המהפכות הצבעוניות", הפכה לאחד העקרונות המובילים עבור הקרמלין. הדבר התבטא באופן מובהק לאחרונה בסיוע המדיני, ויתכן גם כלכלי-צבאי שהוגש לממשלי מאדורו בונצואלה ואלבשיר בסודאן (במקרה האחרון, כנראה גם תוך הסתייעות בסעודיה). בכירי ממשל פוטין חוזרים לעתים קרובות על רעיונות אלה בפורומים ציבוריים ובמסמכי הביטחון הלאומי של הפדרציה הרוסית.
- Robert Kagan, "The strongmen strike back", **Foreign Policy**, **Brookings**, (March 2019).
- 36 Arch Puddington, "Freedom in the World 2018", Freedom House, New York, NY, and Washington, DC, pp. 1-2; Popkov Roman, "Publicniye kazni marodyorov I drugiy zrelishchniye meropriyatiya: sovyety lyudey Prigozhina svergnutomu diktatoru", **MBK**, 25 April 2019; Tim Lister, Sebastian Shukla and Nima Elbagir, "Fake news and public executions: Documents show a Russian company's plan for quelling protests in Sudan", **CNN**, 25 April 2019; Paul Goble, "Sudan Coup Highlights Weaknesses of Putin's Plan to Create 'African Empire' for Russia", **Jamestown Foundation - Eurasia Daily Monitor**, Vol 16 (54), (April 2019).
- 37 עמוס הראל, חיים לוינסון ויניב קובוביץ, "חברת סייבר ישראלית ניהלה משא ומתן למכירת יכולות התקפיות מתקדמות לסעודיה", **הארץ**, 4 בדצמבר 2018.
- 38 "London pushes to take Saudis off EU dirty money blacklist: sources", **Reuters**, 8 February 2019.
- 39 Steven T. Dennis, "Top Democrat Seeks New U.S. Penalties Against Saudi Arabia", **Bloomberg**, 6 February 2019.
- 40 Timothy Gardner, "U.S lawmakers seek oversight over any Saudi nuclear power deal", **Reuters**, 19 December 2018.
- 41 Kadri Gursel, "How Ankara's anti-West attitude plays into Western hands", **Al-Monitor**, 18 April 2019.
- 42 Tom Hamburger, Mufson Steven and Nakashima Ellen, "Top Trump appointees promoted selling nuclear power plants to Saudi Arabia over objections from national security officials, House Democratic report says", **Washington Post**, 19 February 2019.
- 43 Sagatom Saha, "Russia's Nuclear Diplomacy, How Washington Should Respond", **Foreign Affairs**, 4 April 2017; Debalina Ghoshal, "How Should the US Handle Saudi Nuclear Power Aspirations?", **BESA Center Perspectives Paper**, No. 1,084, 7 February 2019; Sagatom Saha, "The US Must Build Saudi Arabia's First Nuclear Reactors", **Defense One**, 20 July 2018.
- 44 Nikolay Kozhanov, "Iran threatened by Russia-Saudi oil pact", **Al-Monitor**, 23 February 2019.
- 45 Jenni Marsh, "From a golden gun to a bear hug ... Saudi Prince's Asia tour tells the West: You may shun me, but I'm not alone", **CNN**, 24 February 2019; "Saudi crown prince defends China's right to put Uighur Muslims in concentration camps", **The Telegraph**, 22 February 2019.
- 46 "Statement of general Joseph L. Votel, commander, U.S. Central

העמותים הצפויים, מזכר 183, **המכון למחקרי ביטחון לאומי**, תל-אביב, אוקטובר 2018.

11 גבי סיבוני ומורן מירצ'יק, "קללת השפע", **מערכות** 459 (פברואר 2015).

הערות למאמר: שכלול כוח המחץ

- 1 יחד עם זאת, אנו בהחלט ערים לכך שחלק מהאתגרים שאנחנו מתארים עשויים להופיע עוד קודם, ויידרשו היערכות בטווחי זמן קצרים עוד יותר.
- 2 באזיל הנרי לידל הארט, **מחשבות על המלחמה**, מערכות, תל-אביב, 1989, עמ' 49.
- 3 דוד בן-גוריון, **יחוד ויעוד**, מערכות, תל-אביב, 1971, עמ' 207.
- 4 בכל מקום בו מצוין "תמרון יבשתי", הכוונה ל"תמרון יבשתי משולב ורב-זרועי".
- 5 דגלס א. מקגרור, **השתנות תחת אש**, משרד הביטחון הוצאה לאור, תל-אביב, 2007, עמ' 33-34.
- 6 גבי סיבוני וגל פרל פינקל, "גיוס והפעלה של עוצבות המילואים בתרחישי העימותים הצפויים", בתוך מזכר 183, **המכון למחקרי ביטחון לאומי**, תל-אביב (אוקטובר 2018).
- 7 **לידל הארט**, 1989, עמ' 32.
- 8 **מקגרור**, 2007, עמ' 44.
- 9 מאמר זה אדיש להיבטים קונקרטיים של הרכב הכוח, ובכלל זה רעיונות הנוגעים לשילוב יכולות אוטונומיות במסגרת התמרון.
- 10 מקגרור, 2007, עמ' 33.
- 11 דני אשר, "מכפיל כוח ששינה כיוון - מפקדות האוגדה", **מערכות** 471 (מאי 2017).
- 12 לקחי מלחמת לבנון הראשונה ומלחמת לבנון השנייה מחזקים תובנות אלו.
- 13 יובל בזק, "צה"ל - הדרך לצבא מקצועי יותר, כיצד להתאים את צה"ל לאתגרי העתיד", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 1, גיליון 3 (דצמבר 2009).

הערות למאמר: ניידות ותמרון בשדה הקרב - גורם הקרקע ומושגי יסוד בלחימה

- 1 מוטי גולני, **תהיה מלחמה בקיץ**, מערכות, תל-אביב, 1997, עמ' 83.
- 2 'עקב דורי, **חטיבה עצמאית - דוקטרינה 5/2289/50**, המטה הכללי, 18 באוקטובר 1949.
- 3 המטה הכללי, עקד כללי, **תורת הקרב**, כרך א' - **התקפה**, צה"ל, 1964, עמ' 8.
- 4 **שם**.
- 5 **שם**, עמ' 10-11.

הערות למאמר: מיצוי הכוח - האמנם? יחסי הגומלין בין הקצינים והנגדים בצה"ל

- 1 נכון לינואר 2019 לפי נתוני מנהל נגדים בצה"ל.
- 2 תורת הנגד, טיוטה רשמית, גרסה 2.0, 2018, עמ' 14.
- 3 ציפורה שכטמן ועודד בושריאן (עורכים), **בין הורים למורים בחינוך העל יסודי**, 2015, עמ' 39.
- 4 תורת הנגד, 2018.
- 5 אל"ם אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה", **מערכות** 433 (אוקטובר 2010).
- 6 יגאל אלון, **מסך של חול**, הקיבוץ המאוחד, 1960, עמ' 304.

11 דוגמה לכך אפשר לראות בשורות אלו, מתוך המנן פתח: "היו שלום הדמעה והצער, היו שלום האנחה והבכי... ברוכים האש וקולות הירי, ברוכים הדם ומות הגיבורים... הנה הם חוזרים לשדה המערכה, אחרי שהורחקו מהקרב על-ידי מזימות האויבים והבוגדים" אהוד יערי, "טרור עם אידיאולוגיה", דבר, 10 במרס 1967.

12 אלוף (מיל') יעקוב עמידרור, מתוך INSS מכון ירושלים לאסטרטגיה וביטחון, 31.10.17.

13 ישראל טל, **בטחון לאומי: מעטים מול רבים**, דביר, תל-אביב 1996, עמ' 222-220.

הערות למאמר: התמרון היבשתי הרביזרועי לנוכח אתגרי העתיד

- 1 'הושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, מערכות, תל-אביב, 1990, עמ' 591.
- 2 **שם**, עמ' 585.
- 3 התהליכי ההתפתחות המזוהים בארגונים האידיאולוגיים העיקריים תואמים את תורת "שלושה השלבים" של מאו דזה דונג: שלב ראשון - ארגון בלתי-סדיר הנוקט בחתרנות ובלוחמה בלתי-סדורה; שלב שני - ארגון סדיר המשלב לחימה הגנתית סדורה כדי להגן על הישגיו עם המשך לחימה התקפית בלתי-סדורה כדי להמשיך לערער את יציבות האויב; שלב שלישי - ארגון סדיר המפעיל יכולת לחימה סדורה במאמץ העיקרי שלו ולחימה בלתי-סדורה במאמצים משניים או תומכים. כמה מהארגונים סביב ישראל היום מצויים כבר בתוך השלב השני ולפחות אחד, חזבאללה, כבר פוזל לעבר השלב השלישי. כיוון שמאמר זה מתייחס לעתיד בעוד לפחות עשר שנים, עלינו להניח שאם תהליך התפתחותם לא ייקטע יגיעו חלק מהארגונים לשלב השלישי.
- 4 עוז אלמוג ותמר אלמוג, "מחקר על דור ה-Y בישראל", **אנשים ישראל - המדריך לחברה הישראלית**, מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית, 17 במאי 2013.
- 5 "המנצחות הגדולות של מלחמת העולם השנייה (ברית-המועצות, בריטניה וארצות-הברית) השתמשו בהירואיקה של הניצחון כדי להזין את הרגש הפטריטי, אבל הקטל ההמוני והבעתה ממה שחוללה המוטציה הדיקטטורית, לצד התפתחות המלחמה הקרה, העלו במערב הדמוקרטי סימני שאלה על אודות סמכות המדינה וכוונותיהם של מנהיגיה. הספק הזה הניע תהליך הדרגתי וארוך שנים של ריכוך הסמכות הקולקטיבית וצמצום האשראי הממלכתי, ובה בעת של התחזקות האוריינטציה האינדיבידואליסטית". **שם**.
- 6 רוני טיארג'אן אור ורס"ן איה דולב, "השפעות הדדיות בין התמרון הצבאי לחברה האזרחית", **מערכות** 482 (ינואר 2019).
- 7 ההתפתחות המשמעותית ביותר נובעת מהתפתחות אמצעי הגילוי והכיוון המיועדים ללילה. צה"ל אימץ את יתרון הלילה כדי להתגבר על הנחיתות באש ולהביא לידי ביטוי את יתרון האיכות והיזמה בניצולם של התפרים בין המערכים בקרבות לילה. אמצעי הכינון הליליים שנמצאים בתפוצה רחבה ברשות האויב, מחייבים לתת מענה שונה לאתגרים אלה.
- 8 יובל בזק וגבי סיבוני, "קיצור תולדות התמרון", **מערכות** 484 (יולי 2019).
- 9 "אין בדתנו לנהל מלחמה, אם נותקף שוב, כאשר ניהלנו בתקופה הטרורם היסטורית, בימי ההגנה - מלחמה סטטאית, דפנסית, במקום התקפנו. אם יתקיפו אותנו בעתיד, אנו רוצים שהמלחמה תתנהל לא בארצנו, אלא בארץ האויב, ושלא נתגונן אלא נתקוף. מלחמה זו עושים לא על-ידי יישובי ספר, אלא על-ידי כוחות ניידים המצוידים בכלי תנועה מהירים ובעוצמת אש חזקה". דוד בן-גוריון, **צבא וביטחון**, מערכות, תל-אביב, 1955, עמ' 243.
- 10 גבי סיבוני וגל פינקל-פרל, גיוס והפעלה של עוצבות המילואים בתרחישי

הערות למאמר: "לשון אדומה" ל"סדין אדום"

- 1 ד"ר שמעון גולן, מ"קלשון" ל"נחשונים": זרקור היסטורי מיוחד במלאת יובל למלחמת ששת הימים, תוה"ד, צה"ל, 2017.
- 2 שמעון כהן, "גדול כשלי המודיעין - לפני ששת הימים", ערוץ 7, 6 ביוני 2017.
- 3 אריה יצחקי, "מתי נפלה ההחלטה לפתוח במלחמת ששת הימים, ולמה נקבע יום ה'ע" ל-5 ביוני", אתר הבית של אריה יצחקי, 4 ביוני 2007; רוני סופר, "מחלוקת היסטורית: למה דווקא ב-5 ביוני?", YNET, 5 ביוני 2007.
- 4 אברהם איילון, סופת אש במדבר, משרד הביטחון הוצאה לאור ומוזון, בן שמש, 2017, עמ' 64.
- 5 ישעיהו גביש, "אסטרטגיה במיטבה", שריון 26 (יולי 2007); יצחקי, 2007.
- 6 איילון, 2017, עמ' 61.
- 7 גביש, 2007.
- 8 ד"ר שמעון גולן, 2017, עמ' 56; ישעיהו גביש, סדין אדום, הוצאת כנרת זמורה-ביתן, מודיעין, 2015, עמ' 130.
- 9 איילון, 2017, עמ' 64.
- 10 בסיס אווירי יומי בגדה המערבית של הים האדום.
- 11 שמעון לביא ופסח מלובני, "המודיעין במלחמת ששת הימים: הצד שהצליח מול הצד שכשל", מבט מל"מ 78 (יולי 2017).
- 12 יצחקי, 2007.
- 13 שם.
- 14 גביש, 2007.
- 15 גביש, 2015, עמ' 129-131.
- 16 בני מיכלסון, "המערכה בחזית הדרום", שריון 26 (יולי 2007).

הערות למאמר: קלאוזביץ' והטרור הימי נגד ישראל בשנים 1974-1994

- 1 אבי קובר, "סכסוכים בעלי עצימות נמוכה: מדוע קיים פער בין תיאוריה ומעשה?", בתוך חגי גולן ושאלו שי (עורכים), העימות המוגבל, מערכות, תל-אביב, 2002, עמ' 69-70, 86-88.
- 2 יובל ארנון-אוחנה, אש"ף - דיוקנו של ארגון, הוצאת מעריב, תל-אביב, 1985, עמ' 83-89.
- 3 קרל פון קלאוזביץ, עקרונות המלחמה, מערכות, תל-אביב, 1950, עמ' 27.
- 4 גיא בכור, לקסיקון אש"ף, משרד הביטחון הוצאה לאור, תל-אביב, 1991, עמ' 125.
- 5 "אחד מעיקרי החשובים ביותר של המלחמה התוקפנית הוא - הפתעת האויב" - קארל פון קלאוזביץ, עקרונות המלחמה, מערכות, תל-אביב, 1954, עמ' 40.
- 6 שם, עמ' 41.
- 7 "עליך לבחור להתקפתך נקודה אחת במערכות האויב ולתקפה ביתרון כוח גדול" - שם, עמ' 34.
- 8 "לעולם אין הפעילות הלוחמנית מכוונת נגד החומר בלבד אלא תמיד בעת ובעונה אחת, גם נגד הכוח הרוחני המפיח חיים בחומר זה - ואין להפריד בין השניים" - שם, עמ' 116.
- 9 "שיקולים שהתוקף צריך להביאם בחשבון בעניין פני הקרקע הם: לא לבחור לנקודת התקפה שטח קשה מדי, ובצע את ההתקדמות ככל האפשר דרך אותה סביבה שבה תמטע יכולתו של האויב לצפותך" - שם, עמ' 59.

- 10 בזיל לידל-הרט, מחשבות על המלחמה, מערכות, תל-אביב, 1989, עמ' 244.
- 11 קלאוזביץ, 1950, עמ' 77.
- 12 קובר, 2002, עמ' 85.
- 13 גנור, 1995, עמ' 7.
- 14 זאב אלמוג, "הכוח הימי של ישראל - נדבך חיוני להכרעה בשדה הקרב המערכתי", צבא ואסטרטגיה 1 (מאי 2011), עמ' 28.
- 15 פעילות זו היא יישום של עקרון שקבע לידל הארט "התנועה - מסגירה את הגייסות (או לחילופין את כלי שיט - ע"ר) אין דרך להסתירה מהאוויר, והיא הופכת את ההפתעה המוחלטת לכמעט בלתי אפשרית". לידל הארט, 1989, עמ' 244.
- 16 ראש מה"ד, אלוף דורון רובין, העיד על הפשיטה בנועימה ב-1988: "פעולת נועימה היא פעולת מנע, מטרתה לגרום למחבלים לעסוק פחות בחדירות ויותר בהגנה על עצמם". גנור, 1995, עמ' 8.
- 17 תחקיר מטכ"ל לאירוע "אבק דרכים", 1990, מסמך פנימי.
- 18 קלאוזביץ, 1977, עמ' 170.

הערות למאמר: איכות היא שם המשחק - יעול פקדת המבצע

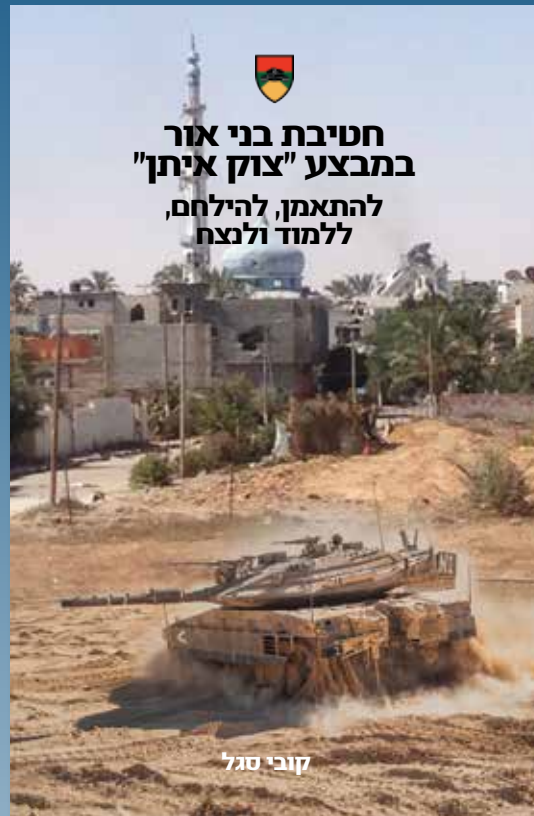
- 1 מחלקת תורה והדרכה, זרוע היבשה, הפיקוד והשליטה במבצעי כוחות היבשה, עמ' 127-128.
- 2 אויב הפועל בצורה מבוזרת ונטמע במרחבים עירוניים רוויי אוכלוסייה ובתווך עילי ותחתית. אויב זה עושה שימוש נרחב באמל"ח שמנגד (תמ"ס, נ"ט, צליפה), כדי לפגוע בעורף הצבאי, האזרחי ובמאמצי התמרון.
- 3 אג"ם - תוה"ד, מילון למונחי צה"ל, עמ' 228-229; Shira Efron, Howard J. Shatz, Arthur Chan, Emily Haskel, Lyle J. Morris, Andrew Scobell, "The Evolving Israel-China Relationship", RAND Corporation, 2019, pp. 127-133.



אהוד עילם

צה"ל מול הגרילה והטרור

דפוסי פעולה מרכזיים של צה"ל ושל הגרילה והטרור
במסגרת המאבק ביניהם, 1948-2018



חטיבת בני אור
במבצע "צוק איתן"
להתאמן, להילחם,
ללמוד ולנצח

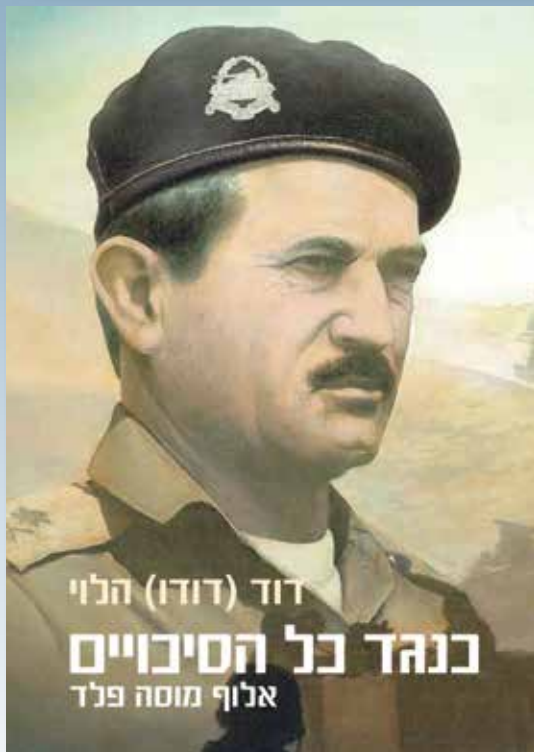
קובי סגל



צבא העם בחליפות

אתגרי צבא הגנה לישראל
בעידן הכלכלי הניאו-ליברלי

עורכים: רינת משה, רוני מ'ארג'אן-אור



דוד (דודו) הלוי
כנגד כל הסיכויים
אלוף מוסה פלד