

” התורה הצבאית היא חלק בלתי נפרד מהשקפת העולם הכללית של הציבור ושל היחידים המהווים את הצבא. ”
יגאל אלון (1959)

14 | המהפכה האינטלקטואלית בצה"ל

בגיליון:

- 4 | חלוקת המשאבים הלאומיים בשעת חירום
- 26 | עקרונות המלחמה במבצע "צוק איתן"
- 33 | מ"צוק איתן" למתאר הצפוני
- 38 | היחידות הימיות המיוחדות
- 45 | מותו של הרב"ט האסטרטגי
- 54 | "קדימה לקרב ולניצחון!"
- 64 | מישהו לרוץ איתו ועוד

מערכות

בית ההוצאה לאור של צה"ל

נוסד בתרצ"ט 1939

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך המשנה: יואב תדמור

עורכת בהוצאת מערכות: אביטל רגב-שושני

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

ISSN 0464-2147

טלפון: 03-7607585 פקס: 03-6282913

דוא"ל המערכת: maarachot@gmail.com

כתובת למכתבים: ד"צ 02432 צה"ל

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)

מחלקת המנויים:

טלפון: 03-6086400

דוא"ל: bmanui@idf.gov.il

הודפס בדפוס מאירי

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים.

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

בשער: יגאל אלון, היה מפקד הפלמ"ח, מראשי צה"ל במלחמת העצמאות בדרגת אלוף, מראשי מפלגת העבודה, חבר כנסת ושר בממשלות ישראל [המהפכה האינטלקטואלית בצה"ל עמ' 13]

דבר העורך

עקרונות המלחמה ללא הא הידיעה

עקרונות המלחמה נחשבים למאורות שצריך לראותם בכל חשיבה, תכנון ומעשה צבאיים, מתוך שההליכה לאורם תביא את הניצחון. מי שלא ילך לאורם - ישלם מחיר (ראו: ד"ר אהוד עילם, עקרונות המלחמה במבצע "צוק איתן", עמ' 26-32). שאיפת רבים מהוגי הדעות הצבאיים והמצביאים, להגיע לאחר לימוד, צבירת ניסיון אישי ודיונים נוקבים, לרשימה סופית ומוחלטת של עקרונות, אשר תנחה את מפקדי הצבא, בכל רמותיו, במלאכה הצבאית הכוללת שלהם (ראו: שם, עמ' 29).

העובדה שרבים וטובים בחרו להוסיף או לגרוע מרשימו של עקרונות מלחמה שהיו לפנייהם, מלמדת כי לא ניתן למעשה לקבוע קבוצה קשיחה של עקרונות קרב המתאימים בכל צבא ולכל עת.

כל אתגר צבאי מחייב גישה ייחודית בדרך אל הניצחון, ודרך זו משתנה ללא הרף ' בדיוק כפי שנתוני טרם-קרב ומהלכו משתנים ללא הרף. לכן, המצביא והמפקד הנבון חייב ליצור מערך של עקרונות מלחמה המתאימים לאתגר הצבאי הרלוונטי מתוך עקרונות מלחמה רבים. יתר על כן. צריך הוא לתת משקל לכל אחד מהם באופן יחסי לאחרים שברשימתו

דבקות בעקרונות מלחמה מסוימים קבועים, במעשה צבאי לרמותיו, עלולה לקבע ואף להמית את היצירתיות בה מחויבים המצביאים והמפקדים עד תבוסה צורבת.

עקרונות מלחמה יש רבים. עקרונות המלחמה חייבים להיקבע ביחס לכל אתגר צבאי, תוך מתן משקל יחסי לכל אחד מהם במהלכו.

קריאה מועילה
אפי מלצר

חלוקת המשאבים הלאומיים בשעת חירום

אל"ם אלי גלעד | קצין הלוגיסטיקה של פיקוד מרכז, בוגר מב"ל

המלאים האסטרטגיים של המדינה אמורים לאפשר בעת חירום רציפות תפקודית הן לצה"ל והן לאזרחים ולמשק. אולם למלאים האלה נשקף איום הולך וגובר הן מהטילים המדויקים של האויב והן מהתקציבים ההולכים וקטנים המוקדשים לבנייתם

4

69 | כוחנו בפלגנותו

תא"ל (מיל) מאיר פינקל | מפקד מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית
אנחנו נוטים לראות בוויכוחים ובהתנצחויות - שאופייניים מאוד לעם
היהודי בכלל ולחברה הישראלית בפרט - מקור לחולשה. אבל האמת היא
שהם מקור עוצמה ומרכיב חיוני של הביטחון הלאומי



סיקורת ספרים



72 | פיקוד מבוזר מוכוון מטרה

אל"ם (מיל) רז שניא | לשעבר הרמ"ט של עוצבת עמוד האש
על הניסיונות של צה"ל ושל צבאות ארה"ב ובריטניה להעתיק מצבא
גרמניה את שיטת הפיקוד המבוזר מוכוון המטרה | ד"ר איתן שמיר, פיקוד
משימה, מודן, מערכות ואמ"ץ תוה"ד, 2014, 256 עמודים

לשון המלחמה



74 | מטח כנד של אש ארוכת טווח

ד"ר אשר שפריר | בלשן, עורך ומתרגם. מתמחה בלשון העברית ובסוציולוגיה
של הלשון. חיבר את מדריך העריכה "ניסוח בעברית"
למרות ההבדל הסמנטי הגדול בין טווח למטח, מדובר בשתי מילים
קרובות מאוד מהבחינה הדקדוקית



14 | המהפכה האינטלקטואלית בצה"ל

אל"ם (מיל) דודי קמחי | חוקר תרבות
מקובל לטעון שקציני צה"ל הם אנטי אינטלקטואליים משום שהם פועלים
לעיתים קרובות בניגוד לתורות הלחימה המקובלות. אבל האמת היא שאת
התורות הרשמיות מחליפות אצלם תפיסות חלופיות שהם פיתחו ושהן
אינטלקטואליות לא פחות מהתורות הממוסדות

26 | עקרונות המלחמה במבצע "צוק איתן"

ד"ר אהוד עילם | חוקר בתחום הביטחון הלאומי
ניתוח הלחימה של צה"ל במבצע "צוק איתן" מעלה כי הצלחותיו קשורות
ליישום מוצלח של עקרונות המלחמה, ואילו במקרים שבהם יושמו העקרונות
האלה באופן חלקי בלבד היה לכך מחיר

33 | מ"צוק איתן" למתאר הצפוני

לקחים טקטיים בלחימת הגדוד מול אויב לא סדור
רס"ן (מיל) אנשיל פפר | קצין אג"ם של גדס"ר חוד החנית (חטיבת צנחנים במילואים)
ב"צוק איתן" נהנו גדודי צה"ל משפע של סיוע אש ומודיעין. בלחימה נגד
החזבאללה הם לא יוכלו לצפות לשפע כזה, ויהיה עליהם ללמוד כיצד להפיק
אש ומודיעין בעזרת האמצעים העומדים לרשותם

38 | היחידות הימיות המיוחדות

אל"ם (מיל) אריאל | קצין מודיעין
מאז ימי היוונים בעת העתיקה ועד אמצע מלחמת העולם השנייה היו מבצעים
מיוחדים בים ובחופים נשקו של החלש. אולם האמריקנים - החל מ-1943
הפכו את היחידות הימיות המיוחדות לחלק בלתי נפרד מנשקו של החזק

45 | מותו של הרב"ט האסטרטגי

ד"ר יגיל הנקין | מדריך אקדמי במכללה לפיקוד ולמטה וחבר המרכז
ללימודים צבאיים של המכללה
יש חוט מקשר בין הטענה שצה"ל מנהל מלחמה לא מוסרית לבין החשש
מפני הנזק הרב שיכול לחולל חייל פשוט. מהו החוט הזה וכיצד ניתן גם
להפחית את הטענות נגד צה"ל וגם למנוע את נזקי הרב"ט האסטרטגי



54 | "קדימה לקרב ולניצחון!"

מי צריך דפים קרביים?

סא"ל סמואל בומנדיל | מפקד הנוער והקהילה בחיל החינוך והנוער. לשעבר
קצין החינוך של פיקוד צפון
נראה שגם בעידן האינטרנט והסמארטפון יש מקום לדפים הקרביים
שכותבים מפקדים לפקודיהם בעיתות לחימה. אלה משמשים לא רק
להעברת מידע חיוני, אלא גם לחיזוק רוח הלחימה

64 | מישוהו לרוץ איתו

סא"ל ט' | מפקד יחידה באופק, בית התוכנה של חיל האוויר
ריצה היא לא רק אמצעי לשיפור הכושר, אלא גם אמצעי להעצמה אישית
ולפיתוח הקשר הבין-אישי של המפקד עם פקודיו

חלוקת המשאבים הלאומיים בשעת חירום

המלאים האסטרטגיים של המדינה אמורים לאפשר בעת חירום רציפות תפקודית הן לצה"ל והן לאזרחים ולמשק. אולם למלאים האלה נשקף איום הולך וגובר הן מהטילים המדויקים של האויב והן מהתקציבים ההולכים וקטנים המוקדשים לבנייתם



ניר עם, 1950

"ביטחוננו, כידוע, לא תלוי בצבא בלבד. גורמים לא צבאיים יכריעו לא פחות מגורמים צבאיים: יכולתה המשקית והכספית של האומה, הכושר המקצועי של אנשי המלאכה, החרושת והחקלאות, זרם העלייה, ההתיישבות בשטחי התורפה על הגבולות: במבואות ירושלים, בנגב, בגליל 'המעורב'. מלאי של מזון, חומרי גלם, חלקי חילוף ודרכי תחבורה, ועל הכול הליכוד והרוח של העם"

(דוד בן-גוריון, סקירת הביטחון, 1953)¹

מבוא

ענייניו של המאמר הזה הוא חלוקת המשאבים הלאומיים בין המשק האזרחי לצבא בשעת חירום בחמישה תחומים מרכזיים: תעבורה, דלק, מזון, ציוד מכני הנדסי והיערכות המפעלים החיוניים. מטרתו היא לבחון את יכולתו של המשק להיערך בזמן שגרה למלחמה, לשנות את דרכי העבודה עם פתיחת המלחמה, לשמור על הספקה רצופה של משאבים החיוניים לצה"ל בלחימה ובמקביל לשמר את הרציפות התפקודית של האזרח בעורף. זאת, לאור החוקים והתקנות הקיימים, על סמך לקחי מלחמות ומבצעים מהעבר ונוכח השתנותה של הסביבה האסטרטגית שבתוכה פועלת ישראל.

כוח המחץ הוא סך כל המרכיבים הצבאיים המשתתפים בפועל בלחימה ותורמים להכרעה. במסגרת כוח המחץ נכללים לא רק הכוחות וכלי הנשק התוקפים, אלא גם מערך האספקה, חלקי החילוף וכדומה. מדובר בכל מה שניתן לעשות בו שימוש משעה שפרצה המלחמה. עם זאת, כוח מחץ חזק אינו מבטיח את שמירת הישגים הצבאיים לאורך זמן. בהתמודדות ממושכת בין שני הצדדים קובע בדרך כלל כוח העמידה, דהיינו סך כל המשאבים העומדים לרשות המדינה, כמו שטחה, כלכלתה, מספר תושביה, משאביה הנפשיים ונכונותה לספוג אבדות ולהוריד את רמת החיים.

בגלל חשיבותם העצומה של המשאבים עושה ישראל מאמץ לבנות צבא שמורכב מ"הרבה שרירים וממעט שומנים" ואשר מבוסס על שני עקרונות משמעותיים:

1. הישענות על כוח צבאי קטן בעיתות רגיעה וגיוס משמעותי של מילואים בעת חירום.
2. ניהול מלחמות קצרות ככל האפשר. במלחמות קצרות שוחק הצבא פחות אמצעי לחימה וצורך פחות תחמושת, דלק, מים ומזון. אם הצבא משוכנע ביכולתו לנהל מלחמות קצרות, הוא יכול להרשות לעצמו לאגור מלאים קטנים יותר מהמקובל בצבאות של מדינות אחרות ולחסוך בכך הוצאות עתק - על אף גודלו. רעיונותיו של בן גוריון הובילו לבנייתו של צבא בלתי מאוזן - צבא שחיליו ואמצעי הלחימה שלו אינם נהנים מתחזוקה, מתשתיות ומתנאי מחיה ושירות שמקובלים בצבאות המערב. בן גוריון קבע מראש כי תנאי "הלוקסוס" האלה לא יתקיימו בצה"ל וכי ישראל תבנה מערכת צבאית בעלת "שרירים" רבים. היא אומנם לא תוכל להילחם למשך זמן רב, אך שריריה יהיו חזקים דיים כדי להביא לסיום מהיר של המלחמה. כשבונים מראש צבא שעוצמתו מאפשרת לכפות סיבובי לחימה קצרים, ניתן להסתפק ברמה נמוכה של מלאים. יתר על כן, כאשר המלחמה קצרה, יש לעשות רק מעט השלמות מלאי לאחריה. לסיבובי לחימה קצרים יש אפוא יתרונות כלכליים מובהקים. מהסיבה הזאת - ומסיבות נוספות - שמור לעיקרון של ניהול מלחמות קצרות מקום של כבוד בתוך תפיסת הביטחון של ישראל. לא מדובר רק ברצון לחסוך אלא בעניין יומי ממש: בהתחשב במשאבים המועטים



אל"ם אלי גלעד

קצין הלוגיסטיקה של פיקוד מרכז, בוגר מב"ל

יחסית שיש לישראל לעומת שכניה הערבים היא לעולם לא תוכל לעמוד במלחמה ארוכה. כדי לשרוד על ישראל לוודא שהמלחמות יהיו קצרות, מושתתות על גיוס מילואים ועל היכולת לגייס את כלל המשק לתמיכה במאמץ המלחמתי.²

אולם גם החזקת צבא קטן יחסית בעיתות שגרה וניהול סבבי מלחמות קצרים אחת לכמה שנים היו נטל כלכלי משמעותי, ולכן המענה שאומץ כלל ויתור כמעט מוחלט על כוח העמידה לטובת כוח המחץ. כלומר, נקבע שכל משאבי המדינה בעת מלחמה יוסבו לטובת מאמץ ההגנה על קיומה ועל שרידותה באמצעות גיוס של כלל סד"כ המילואים, הוצאה כספית גדולה על תקציב הביטחון, גיוס כלל המשאבים והתעשייה למאמץ המלחמתי.³

צה"ל בנוי עד היום על יכולתו לקיים שגרה בהסתמך על תשתית של כוח צבאי סדיר ועל רכש מלאי תפעולי המשמש לצורכי היום-יום ולתקופת לחימה מוגדרת וקצרה. ישראל חוקקה חוקים ותקנות שאמורים לאפשר לה לרתום את כלל המשק האזרחי לטובת מאמץ הלחימה בשעת חירום ובכך לספק לצה"ל מלאי באופן רצוף שיאפשר לו להשיג הכרעה מהירה במלחמה.

הטענה המועלית במאמר היא כי למרות השינויים שהתחוללו במשך הזמן ועל אף התחזקות הנטייה להעמיד את צרכיו של הפרט במרכז, הצבא עדיין תלוי במידה גדולה מאוד במשק האזרחי. לכן יש חשיבות גדולה להשתלבות של כלל גופי החירום הלאומיים בהכנות למלחמה. רמת השילוביות בין כל הגורמים הרלוונטיים (הרגולטור, המשק האזרחי והצבא) מחייבת שכלול ופיתוח כדי לאפשר רציפות תפקודית של כל הגורמים.

הגישה הזאת נועדה לשרת אינטרס נוסף - והוא עמידות העורף בעת סבבי הלחימה הקצרים. מאמץ ההגנה על העורף מבוסס לא רק על היבטים פיזיים אלא גם על חיזוק החוסן הרוחני. חלק מהחוסן הזה נובע מיכולתו של האזרח לקיים שגרת חיים רגילה ככל האפשר. לכן קבעה המדינה חוקים ותקנות הנוגעים גם להגנה על העורף ועל ביטחונו הכלכלי. על פי הגדרת המדינה, האתגר הגדול ביותר של העורף הוא ההמשכיות והרציפות התפקודית של כלל הגורמים על אף מצבי החירום. לשם השגת התכלית הזאת פועלים גופי העורף כדי להפחית את היקף הנפגעים והנזק וכן כדי לחזק את החוסן של

במסגרת כוח המחץ נכללים לא רק הכוחות וכלי הנשק התוקפים, אלא גם מערך האספקה, חלקי החילוף וכדומה

האוכלוסייה להתמודד עם האירועים.⁴

מנגוני המדינה צריכים אפוא לפתח את היכולת לגייס את משאבי המדינה לתמיכה במלחמה ולקיים הספקה רצופה של משאבים לצבא כדי שיוכל להשיג הכרעה מהירה. במקביל עליהם לנסות לשמור - באמצעות אותם המשאבים - על הרציפות התפקודית של האזרחים בעורף.

בעיתות שגרה לא מתקשים צה"ל והאזרחים לשמור על הרציפות התפקודית. הצבא מקבל אספקה בהתאם לחוזים שחתם עם גורמים שונים במשק, ואילו הפרט צורך משאבים (מזון, דלק, תחבורה ציבורית וכדומה) על פי צרכיו, רצונו ויכולותיו. בשעת מלחמה אמור המשק לשנות את דפוסי העבודה ולתמוך במאמץ המלחמתי, ומשאבים רבים, המשמשים את האזרח, עוברים לרשות צה"ל. היצרנים - לפחות בחלקם - אמורים להסיט את הייצור שלהם לצורכי הצבא. משמעות הדבר עלולה להיות פחות משאבים לאזרחים ופחות הכנסה ליצרנים. במאמר מנותחים - על סמך לקחי העבר - משק הדלק (מלאי ויכולת שינוע), משק המזון, משק התחבורה (אוטובוסים, תובלה) ומשק הציוד המכני ההנדסי (צמ"ה) במלחמת לבנון השנייה ובמצעי צה"ל ברצועת עזה. בהמשכו נבחנים כלל הגורמים שיכולים להשפיע על אופן חלוקת המשאבים הלאומיים בעתיד.

מקרה בוחר: מלחמת לבנון השנייה

מלחמת לבנון השנייה הייתה האחרונה שצה"ל ניהל בסד"כ משמעותי הכולל כוחות מילואים. היא השפיעה בעיקר על צפון המדינה: היישובים מקו חיפה וצפונה סבלו ממטחי רקטות במשך כל המלחמה. כלומר, המשק הישראלי מקו חיפה ודרומה המשיך לתפקד ללא איום. צה"ל הפעיל במלחמה שש אוגדות שכללו כוחות מילואים בהיקף משמעותי. הכוח הגדול יחסית שהופעל במלחמה חייב לגייס משאבים מתוך המשק כדי לתמוך בלחימה של צה"ל.

ריתוק משקי

במהלך המלחמה התקשה צה"ל לרתום לשירותו מפעלים חיוניים. התברר שלפני המלחמה לא מיפה צה"ל את כלל המפעלים החיוניים הנדרשים לו ללחימה, ולכן נוצר קושי גדול לרתום אותם למאמץ המלחמתי. הקושי הזה התגלה אפילו בנוגע למפעלים העובדים עם צה"ל בשגרה. רק בעקבות המלחמה שונה אופי ההתקשרות בין צה"ל למפעלים המייצרים בעבורו, ולחוזי הרכש נוסף סעיף בנוגע ל"מתן מענה במצבי חירום ובמצבים מיוחדים". כמו כן התגלה קושי לרתום חברות שאינן ספקיות של צה"ל בעיתות שגרה. גם הפער הזה תוקן רק אחרי המלחמה באמצעות הכנסת תיקון לחוק המגדיר מהו מפעל קיומי ואשר מאפשר לכפות עליו התקשרות בזמן חירום.

שינוע דלק

אף שצה"ל הפעיל תמרון משמעותי בלבנון, הוא לא התקשה לשנע דלק לכוחות המתמרנים - בעיקר הודות להתארגנות הממושכת לפני התמרון ומכיוון שצה"ל לא נדרש לסד"כ מכליות רב, ולא היה איום על מתקני הדלק. עם זאת יש לציין כי מאחר ששר הביטחון נמנע מלקבוע שמדובר במצב מלחמה, לא אושר גיוס מילואים, וכל הדלק נופק על ידי חברות אזרחיות שהיו בריתוק משקי. גם במלאי הסולר והדלק הסילוני לא היה מחסור. היה מחסור משמעותי בבנזין, מכיוון שמאגרי הדלק של צה"ל כללו סולר בלבד, והייתה השענות מלאה על בנזין אזרחי. לאחר המלחמה נבנה מלאי בנזין לצה"ל.

הספקת מזון

בתחום המזון התגלה קושי ליצור התקשרויות עם חברות הסעדה תוך כדי לחימה. הלקחים הופקו ובעקבות המלחמה יצר אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה (אט"ל) התקשרויות עם ספקי מזון נוספים. כמו כן התברר במלחמה שהיכולת לארוז מנות קרב אינה מדביקה את הביקושים. בעקבות גילוי הפער הזה נפתחו פסי אריזה נוספים בכל הארץ. פער נוסף שהתגלה היה בהסעדת חיילים בבתי החולים. בעקבות זאת נחתמו חוזי התקשרות עם בתי החולים.

בעקבות המחסור שנוצר במזון לחיילים בעורף הלחימה פותחו מנות חדשיות ונוחות יותר לחיילים כמו מנה מחוממת ומנה ארוזה.

ציוד מכני הנדסי

האחריות לגיוס הציוד ההנדסי הייתה מבוזרת בין כלל הגופים העוסקים בתחום בלי שהוגדר גורם מרכזי. רק לאחר המלחמה הוטלה האחריות לתחום הזה על המרכז לגיוס אמצעים ולריתוק משקי בצה"ל (מרכז הלאור"ם) כמו כן התברר שאט"ל מתקשה להפעיל את יחידותיו ללא גיוס משאיות, וגם הפער הזה תוקן בפקודת המשאיות לשעת חירום.

מסקנות ועדת וינוגרד בנוגע ללוגיסטיקה במלחמה

מהדברים עד כה עולה שבמלחמת לבנון השנייה נחשפו פערים משמעותיים בתחום הלוגיסטיקה. אלה לא נעלמו מעיניה של ועדת וינוגרד שחקרה את התנהלות צה"ל במלחמה. הנה כמה מקביעותיה של הוועדה בפרק העוסק בניהול המלאים במלחמה:

- הלחימה הייתה ארוכה מהצפוי (בין היתר מדגישה הוועדה כי צריכת התחמושת הייתה בהיקף בלתי רגיל בהשוואה למבצעים קודמים ולמלחמות קודמות).
- הוועדה ציינה שהיו פערים במלאי בין התקינה (שנקבעה על פי תרחיש הייחוס) לבין המצאי בפועל.
- נוסף על כך ציינה הוועדה שצה"ל רידד תקנים באופן משמעותי

צה"ל בנוי עד היום על יכולתו לקיים שגרה בהסתמך על תשתית של

כוח צבאי סדיר ועל רכש מלאי תפעולי המשמש לצורכי היום-יום

ולתקופת לחימה מוגדרת וקצרה



ירי תותחים של צה"ל במלחמת לבנון השנייה | מהסתכלות ביקורתית על מלחמת לבנון השנייה עולה כי במקומות שבהם התגלו פערים מקורם לא היה בדרך כלל חוסר חשיבה או היתקלות בנושא חדש, אלא אי־מימוש פקודות היערכות של צה"ל ושל גופי חירום אזרחיים

עם סיום המלחמה ולאור הדו"ח של ועדת וינוגרד מונו שני גורמים לבדוק את מצב העורף:

1. הוועדה לבחינת מוכנות העורף במצבי חירום בראשות ח"כ עמי איילון.

2. דו"ח מבקר המדינה 582 בנושא היערכות לטיפול מערכת העורף בעתות חירום וביצועו בעת המלחמה.

בדו"ח מבקר המדינה לשנת 2007 נכתב:

"התשתית הנורמטיבית הנוגעת לטיפול בעורף בעיתות חירום היא מורכבת, אינה מגדירה בבהירות את תחומי הסמכות והאחריות של הגופים העוסקים בטיפול בעורף במצבים שונים... בנסיבות האלה נפגעה קשות הכנתם של גופים אלה לפני המלחמה. בזמן המלחמה שררו בלבול ואי־הבנות בעת שנדרשו לטפל באוכלוסייה ולתת לה סיוע חיוני בתחומים כמו אספקת מזון וציוד, רפואה, הסברה, מיגון ופינוי. למרות הידיעה ששררה בקרב הממשלה וראשי מערכת הביטחון כי העורף צפוי לספוג ירי כבד של רקטות העלול להימשך תקופה ארוכה, יכולות ההתגוננות של העורף והיערכות לטיפול בו לא זכו להתייחסות מהותית בישיבת הממשלה טרם פתיחת המלחמה ועד שבועיים מיום פתיחתה"⁶.

הוועדה הדגישה שכל היערכות וההפעלה של המערכות צריכה לצאת

בלי לשנות את תרחיש הייחוס שלו - מה שפגע בהיערכות למלחמה.

בהתייחסותה לכלל המרכיבים הלוגיסטיים קבעה הוועדה:

"מאפייני הלחימה בלבנון - לאור שטח הלחימה המוגבל ואופן הפעלת הכוחות כפי שבוצע - פוטרים אותנו מלעסוק בהרחבה בנושא הלוגיסטיקה בצה"ל בכללותו, שכן המלחמה הייתה מוגבלת כאמור ולא נוצרו חוסרים ניכרים. מאפייני המלחמה גרמו לכך שבעיות לוגיסטיות שהתגלו במלחמה לא הכריעו את גורלה"⁵.

הוועדה לא עסקה בחוסרים שהתגלו בפריטי ציוד מסוימים, בבעיות שצצו בהצטיידות האישית בימ"חים, בקושי שהיה לצה"ל לפתוח צירים לוגיסטיים במלחמה ובסוגיה של צריכת התחמושת.

המשק האזרחי במלחמה

ואשר למשק האזרחי - איום טילים משמעותי על צפון המדינה אילץ את האוכלוסייה שם להתמודד, לראשונה, עם הסוגיה של שמירה על הרציפות התפקודית תחת אש.

בכל התחקירים צוין שהיה מחסור לא משמעותי במלאי לאזרחים במהלך המלחמה. המחסור המשמעותי ביותר היה במלאי אסטרטגי בבניין, אך גם הוא לא הורגש.

בכל המבצעים בעזה לאחר 2006 יושם הלקח ממלחמת לבנון השנייה והוגדר מיז מצב מיוחד במשק - מה שאיפשר להכריז על ריתוק משקי ולהתחיל ברכש על פי צורכי הצבא ומשרדי הממשלה

- בעקבות המלחמה שונה חוק העבודה בשעת חירום, ולפי החוק החדש יכולה המדינה להוציא בשעת חירום צו עבודה מיוחד הכופה על מפעלים לעבוד בשירותה.
 - כבר בעיתות השגרה יש להרחיב את ההתקשרויות עם מפעלים חיוניים וכן לפתח מנגנוני פיקוח ובקרה עליהם.
 - המלחמה הוכיחה כי במלחמה אל מול גזרה אחת יכול המשק לתמוך בצה"ל ולשמור על רציפות תפקודית ברמה גבוהה מאוד.
 - המלחמה הוכיחה כי ניתן לשמור את רציפות התפקוד של צה"ל גם ללא הפעלת כל החוקים והתקנות כמו ריתוק משקי לחברות הדלק.
 - המלחמה הוכיחה שלחמה נגד ארגונים תת־מדינתיים כמו חזבאללה היא ארוכה יותר ממה שהוערך בתרחיש הבסיס ומצריכה מלאים מוגברים באמצעים מסוימים.
- אף שהמלחמה הייתה נגד ארגון תת־מדינתי, ולא היה איום ממשי על משאבי המדינה, נלמדו ממנה דברים רבים על אופן ניהול המשאבים בדרך שתבטיח את רציפות התפקוד של צה"ל ושל האזרחים בעת חירום. מהסתכלות ביקורתית על מלחמת לבנון השנייה - למשל בדו"ח וינוגרד ובדו"ח מבקר המדינה - עולה כי במקומות שבהם התגלו פערים מקורם לא היה בדרך כלל חוסר חשיבה או היתקלות בנושא חדש, אלא אי־מימוש פקודות היערכות של צה"ל ושל גופי חירום אזרחיים (למשל, ההימנעות מלהכריז על מצב מלחמה) או קיצוץ תקציבי שגרם לחוסר באמצעים לעומת התקן (שנקבע על פי תרחיש הייחוס).
- העובדה שישראל יצאה למלחמה בלי להכריז על מצב מיוחד במשק הביאה לכך שלא גויסו כל משאבי המדינה לטובת המערכה. מאחר שבאופן פורמלי ישראל לא הייתה במצב מלחמה, ולא הוכרו על הפעלתו של משק לשעת חירום - נאלצו הן הצבא והן המשק האזרחי לפעול ב"ציר עוקף": ללא גיוס אמצעים, ללא ריתוק משקי, ללא עבודתם של מוסדות המשק לשעת חירום שבעורף. זה כמובן הקשה על עבודתן של כל המסגרות - הצבאיות והאזרחיות.
- ובאשר להשפעת הקיצוצים התקציביים - המלחמה נמשכה 34 ימים והביאה למיצוי של משאבים רבים (למשל של תחמושת ושל מנות קרב), לעומס על המפעלים המרותקים ולפגיעה באורח החיים של האזרחים בצפון. המדינה בכלל וצה"ל בפרט נערכים למלחמה אל מול תרחיש ייחוס. התרחיש חייב להיות ריאלי, אך באותה המידה חייב גם לכלול מידה מסוימת של נטילת סיכונים, אחרת ייווצר עומס בלתי

מנקודת המוצא של צורכי האזרח ולא של צורכי הרשויות. הדגש צריך להיות מושם על יכולתו של האזרח לשרוד ולהמשיך ולתפקד ככל שנדרש בתקופת הלחימה ובמגוון תרחישים. צורכי האזרח שלהם יש לדאוג הם מייגון פיזי, הספקת מזון, שירותי רפואה וסעד, תמיכה פסיכולוגית, קבלת מידע והסברה. בכל אחד מהנושאים האלה - כך קבעה הוועדה - יש להגדיר את המענה הנדרש כדי לענות על הצרכים האלה במגוון התרחישים האפשריים. מתן מענה לצרכים האלה הוא המדד שלפיו נמדדת הצלחת המערכת בזמן אמת.

עוד קבעה הוועדה כי המלחמה הוכיחה כי לאור ההתפתחות במשק המדינה כבר אי־אפשר להסתפק בשעת חירום רק בייצור החיוני לצורכי הקיום והמערכה, אלא יש לשמור על האינטרסים הכלכליים הרחבים של המדינה ולאפשר ייצור גם לצורכי יצוא.

סיכום ביניים: מה למדנו ממלחמת לבנון השנייה

- מלחמת לבנון השנייה ארכה 34 ימים והצריכה מתן מענה מיוחד לצה"ל בתחומי המלאי השונים. במקביל נקלע העורף למצב מיוחד שבו היה עליו להתמודד עם איום הטילים ובמקביל לשמור על רציפות תפקודית בעבור עצמו וכדי לתמוך בצורכי הצבא. מאחר שהאיום על העורף היה מוגבל רק לצפון המדינה (עד קו חיפה ומאוחר יותר עד קו חדרה) הרי בשאר אזורי הארץ נשמרה השגרה. הרקטות ששיגר חזבאללה לא היו מדויקות, ואף על פי שהן כווננו, בין היתר, למפרץ חיפה, פעילות הנמל לא פסקה, והמלאים זרמו למדינה גם דרכו. כתוצאה מכך לא נוצר מחסור במשאבים שעלול היה לפגוע ברציפות הלחימה של צה"ל וברציפות התפקודית של האזרחים. אלה הם אפוא הלקחים המרכזיים שעולים ממלחמת לבנון השנייה:
- לאור חשיבות העורף במלחמה חיוני שגורם אחד יעסוק בהכנת לקראת מצב חירום.
 - אחת המשימות המרכזיות של רשות החירום הלאומית (רח"ל) היא לקבוע תרחיש ייחוס ולוודא שכל הגורמים במשק עושים את כל ההכנות הדרושות כדי לעמוד בתרחיש הזה. מדובר, בין היתר, בקביעת מלאים אסטרטגיים, במעקב אחר הייצור במפעלים וכדומה.
 - בעת מלחמה יש להכריז על מצב חירום במשק - מה שמאפשר לצה"ל ולמשרדי הממשלה להפעיל את כל התוכניות המיוחדות שהוכנו מראש לקראת הרגע הזה: גיוס אמצעים, ריתוק משקי, יצירת התקשרויות ורכש. במלחמת לבנון השנייה נמנעה הממשלה מלפרסם הכרזה כזאת - מה שמנע הוצאה לפועל של תוכניות לשעת חירום.

טבלה 1: פערים בתחום המזון שהתגלו במהלך מבצעי צה"ל בעזה

| צה"ל | "עופרת יצוקה" | "עמוד ענן" | "צוק איתן" |
|----------------|--|--|------------|
| לא התגלו פערים | נוצר פער ביכולות ההסעדה. הבעיה נפתרה באמצעות התניית התקשרות עם ספקי מזון בחוזים לשעת חירום | נופק יותר מזון מבושל מהמתוכנן (על חשבון מנות קרב) ועלה החשש שקבלן ההסעדה לא יוכל לעמוד בביקוש המוגבר בשל התחייבותו לספק מזון לקייטנות. הבעיה נפתרה באמצעות שיפור ביכולת האריזה העצמית של מזון ובאמצעות העלאת רמות המלאי של מנות הקרב | ללא פערים |
| ללא פערים | ללא פערים | ללא פערים | ללא פערים |

טבלה 2: פערים בתחום הדלק שהתגלו במהלך מבצעי צה"ל בעזה

| צה"ל | "עופרת יצוקה" | "עמוד ענן" | "צוק איתן" |
|----------------------------------|--|---|------------|
| התברר שמשק המכליות הצבאיות מיושן | הוכשר צינור להזרמת דלק לבסיסים של חיל האוויר | צריכה רבה של דס"ל בהשוואה לתחזית הצריכה | |
| אין פערים | אין פערים | אין פערים | |

טבלה 3: פערים בתחום ההובלה - אוטובוסים, מובילים ומשאיות - במבצעי צה"ל בעזה

| צה"ל | "עופרת יצוקה" | "עמוד ענן" | "צוק איתן" |
|------------|---------------|---|---|
| צה"ל | | מחסור משמעותי במובילים לניוד סד"כ | מחסור באוטובוסים לגיוס |
| | | נוצר מחסור בנהגים למובילים האזרחיים בשל גיוסם לצה"ל | קבלת פחות אמצעים שכורים מכפי שהתחייב משרד הביטחון |
| | | | פער בנהגים למובילים בשל גיוסם לצה"ל |
| מגזר אזרחי | ללא פערים | פגיעה מסוימת בזמינות נהגים לכלי רכב ייעודיים למשק | מחסור באוטובוסים בעת השבתת קו הרכבת לדרום |

העימותים העתידיים לבוא: לחימה בגזרה אחת נגד ארגונים תת-מדינתיים שתוקפים את העורף באמצעות ירי רצוף של טילים. מבצע "עופרת יצוקה" נערך בחורף 2008-2009. הייתה זו הפעם הראשונה שהוכרז מצב מיוחד במשק - מה שאיפשר התקשרות עם ספקים במתכונת חירום (החשת הרכש, הגברת הרכש, רכש מידי ללא מכרז). לא אושר גיוס של כלי רכב אזרחיים באמצעות יר"ם (יחידת רכב מגויס).

מבצע "עמוד ענן" נערך בחורף 2012. גם בו הוכרז מצב מיוחד במשק, אך הוא הסתיים במהירות (נמשך שבוע אחד בלבד) בלי שצה"ל הוציא לפועל תמרון קרקעי.

מבצע "צוק איתן" נערך בקיץ 2014 ונמשך 7 שבועות ויום. במהלכו הוכרז מצב מיוחד במשק, וצה"ל הוציא לפועל תמרון קרקעי מוגבל. בכל המבצעים בעזה לאחר 2006 יושם אפוא הלך ממלחמת לבנון השנייה והוגדר מיד מצב מיוחד במשק - מה שאיפשר להכריז על ריתוק משקי ולהתחיל ברכש על פי צורכי הצבא ומשרדי הממשלה. הריתוק המשקי איפשר עבודה רצופה של כלל בעלי התפקידים (גם במועדים, בשבתות, בחופשת הקיץ וכדומה) ובאזורי העימות (במבצע "עמוד ענן" הכריז פיקוד העורף שהיישובים בטווח של 7 ק"מ מהגבול הם אזורי עימות - מה שאיפשר להפעיל ריתוק משקי לכלל המפעלים החיוניים במרחב הרלוונטי).

במהלך המבצעים רותקו לצורכי צה"ל חברות שלא הוגדרו "מפעלים חיוניים" לפני המבצע. צה"ל - שמסתמך על תוצרתם של מפעלים חיוניים - החל לפקח עליהם באופן הדוק באמצעות מדדי בקרה, וידוא יכולתם למגן את עצמם ולשמור על רציפות תפקודית. במקרים מסוימים נוצר ניגוד בין צורכי צה"ל לבין צורכי המשק -

אפשרי על תקציב המדינה. אולם חייב להיות מתאם בין הסיכונים שנטלים לבין האיום הפוטנציאלי (למשל הסיכוי למלחמה ואורכה המשוער).

ועדת וינוגרד ומבקר המדינה העירו שבכל הנוגע להצטיידות ולמלאים נלקחו סיכונים כל כך גדולים עד כי נפגעה כשירותו של צה"ל. וכך כתבה, למשל, ועדת וינוגרד:

"עלות הצטיידות כללית במערך החירום היא רבה, ואי אפשר לקבוע מסקנות נחרצות בלי להיכנס לשיקולים של תקצוב ושל תעדוף. לא נוכל להיכנס לנושא מורכב זה בדו"ח שלנו. אולם ישנה נטייה - שהתגלתה גם הפעם - להשאיר נושא זה בעדיפות נמוכה. במיוחד בולטת נטייה זו כאשר תרחישי האיום אינם כוללים הסתברות גבוהה להתפרצות לא צפויה של מלחמה שתדרוש גיוס מילואים רחב".⁷

במקום אחר מציינת הוועדה:

"רמה מסוימת של קיצוץ בהצטיידות ואף באימונים ובמלאי חירום יכולה להיות בגדר נטילת סיכון סבירה במסגרת תרחישי איום מדורגים, משאבים מוגבלים וקיצוצים תכופים. אלא שנטילת סיכון כזה צריכה להיות מלווה במעקבים טובים אחרי המלאים והציוד, בשמירת מינימום הכרחי לתרחישי איום סבירים ובמנגנון השלמה של פערים שיופעל מיד כאשר נראה שיש אפשרות סבירה של התלקחות".⁸

חלוקת המשאבים הלאומיים במבצעי צה"ל האחרונים

כאמור, מלחמת לבנון השנייה הייתה הסנונית שבישרה על אופי

כדי לשמור על המלאים לא מסתמך צה"ל רק על מערכות ההגנה האקטיביות אלא נוקט אמצעים נוספים

מוצלחת של מערכת כיפת ברזל והפעלת כלל המשק במצב שגרה לא היה צורך בהפעלת פקודת המגירה, וכל הארגונים עבדו בצורה עצמאית, למעט כלכלת חלק מהשטחים שהיו ת"פ פיקוד העורף. מבצעי צה"ל מול גזרת עזה היו זהים באופיים למלחמת לבנון השנייה: לחימה נגד ארגון תת־מדינתי המשתמש בטילים נגד עורף המדינה. עם הזמן טווחי הטילים השתפרו, אולם גם המיגון לעורף האזרחי השתפר הודות למערכת כיפת ברזל.

סיכום מבצעי צה"ל ברצועת עזה

מסיכום הלקחים של מבצעי צה"ל מול גזרת עזה ניתן לומר כי למעט חוסר במובילים לא נפגעה הרציפות התפקודית לאזרח וכי המשק תמך היטב ברציפות הלחימה של צה"ל - בין היתר הודות להפקת לקחים ממלחמת לבנון השנייה:

- כל הגורמים הכירו בחשיבות העורף האזרחי והתחשבו בצרכיו לשמירת הרציפות התפקודית.
- שרי הכלכלה הכריזו מיד על "מצב מיוחד במשק" - מה שאיפשר ריתוק נרחב של כלל המפעלים החיוניים לתפעול המשק, כולל מפעלים ומוסדות הנמצאים בטווח הטילים. ההודעה גם איפשרה להניע את כלל מעגלי החירום: יציאה מהירה למכרזים, רכש מואץ וכדומה.
- הוכח שוב כי ניתן לשמר את רציפות התפקוד של צה"ל גם ללא הפעלת כל החוקים והתקנות (לדוגמה: הפעלת חברות הדלק וההובלה באמצעות חוזים שזהים לחוזים שבימי שגרה במקום להשתמש בגיוס או בריתוק משקי).
- שוב הוכח שלחימה נגד ארגונים תת־מדינתיים היא ארוכה יותר מכפי שנחזה בתרחיש הבסיס ומצריכה מלאים מוגברים באמצעים מסוימים.
- המשק של ישראל יכול להמשיך לתפקד כשנמלי התעופה והים ממשיכים בתפקוד רציף וכשאין איום בנשק מדויק על מתקנים אסטרטגיים.
- נראה כי כל המערכות המדינה מתורגלות היטב במתן מענה ללחימה במצבי ביניים כמו לחימה בעצימות נמוכה.

במבצעים נגד רצועת עזה יושמו בהצלחה לקחים ממלחמת לבנון השנייה, ואין ספק שאת הלקחים ממבצעי צה"ל ברצועה יהיה חשוב ליישם במבצעים דומים בעתיד. עם זאת, יש להיזהר מהניסיון ליישם את הלקחים האלה על מלחמות עצימות יותר. ניסיון להפעיל את המשק ללא גיוס כלל המשאבים כדי לתמוך בצה"ל - בוודאי בימים הראשונים ללחימה - עלול להביא לפגיעה משמעותית ברציפות הלחימה.

בעיקר כשמדובר בגיוס עובדים - כמו נהגים ועובדי ייצור - ממפעלים חיוניים. גיוס כזה פוגע, כמובן, בתפקוד המפעלים החיוניים. בעיות כאלה נפתרות לעיתים באמצעות דר־שיח בין שני הצדדים.

במהלך מבצעי צה"ל ברצועת עזה הייתה השאיפה לספק מנה חמה לכל חייל בכל יום (בעורף הלחימה) - גם כדי לשפר את הרגשת החיילים וגם כדי לחסוך ברמות המלאי של מנות הקרב. בגלל הרצון הזה נוצר פער משמעותי בתחום ההספקה של מנות חמות - כפי שניתן לראות בטבלה 1. בטבלה גם מפורט כיצד התמודד צה"ל עם הפערים שנוצרו. בתחום הדלק - כפי שניתן לראות מטבלה 2 - ניכר שימוש רב יותר בדלק סילוני (דס"ל) בהשוואה לתרחיש הייחוס של הצבא (תחזית הצריכה). כתוצאה מכך נאלץ חיל האוויר למצוא מקורות אספקה נוספים לדס"ל כדי להגביר את עצמאותו. בכל המבצעים לא הופעלה תוכנית היר"מ לגיוס רכב אזרחי. מכליות אזרחיות הופעלו - אך על פי חוזה.

ואשר לתחום התובלה (ראו טבלה 3):

- לצה"ל הוקצו כ־1,500 אוטובוסים בממוצע.
- לא גויסו כלי רכב באמצעות היר"מ. המובילים עבדו על פי החוזה השגרתי שיש להם עם צה"ל.
- נשכרו כלי רכב רבים בעבור הצבא - בלי להפריד בין כלי רכב שהוגדרו "מגויסים" לכלי רכב שהוגדרו "מרותקים" (הסבר: רכב מגויס עובר לרשות צה"ל באופן מלא עד תום המלחמה. רכב מרותק אינו עובר לרשות צה"ל, אלא עובד בשבילו - עם נהגיו - על פי חוזה מיוחד).
- לא הופעלה רשות התובלה שתפקידה הוא לוודא רציפות תעבורתית במשק בעת מלחמה. הרשות היא חלק ממשרד התחבורה.
- התגלה פער באמצעי הובלה - סמיטריילרים ומובילים - להערכת הסד"כ.
- נוצר חיכוך בין הצבא למשק בנוגע לגיוס אוטובוסים. הסיבה לכך הייתה סגירת קו רכבת דרום וניתוב אוטובוסים לשם כדי לגשר על הפער הזה.

כללי הסיוע ליחידות של המשרד לביטחון פנים

ליחידות המשרד לביטחון פנים (כמו המשטרה, מג"ב, מכבי אש ומד"א) יש עצמאות לוגיסטית, אולם לפיקוד העורף יש פקודת מגירה, שלפיה הן מקבלות אספקה בעת חירום דרך פיקוד העורף במבצעים משותפים או בעזרת אמצעים שלפיקוד העורף יש בהם יתרון יחסי (כמו מכליות דלק). אולם במבצע "צוק איתן" התברר כי בשל הפעלה

אחד האתגרים המשמעותיים של ישראל הוא בניית מלאים שיאפשרו רציפות תפקודית הן לצבא והן למשק האזרחי נוכח איומים הולכים וגדלים - במיוחד של טילים ארוכי טווח ומדויקים



אש ועשן בעזה לאחר תקיפת צה"ל בעמוד ענן | מסיכום הלקחים של מבצעי צה"ל מול גזרת עזה ניתן לומר כי למעט חוסר במובילים לא נפגעה הרציפות התפקודית לאזרח וכי המשק תמך היטב ברציפות הלחימה של צה"ל - בין היתר הודות להפקת לקחים ממלחמת לבנון השנייה

למעשה את המונח "יישובי קו עימות", שכן גם ערים ויישובים שמרוחקים מקו העימות יהיו חשופים לפגיעות של ממש.

בדו"ח מ-2007 על תפקוד העורף במלחמת לבנון השנייה הדגיש מבקר המדינה כי בשל מצבה הגיאופוליטי של ישראל תלויה כלכלתה בהובלת סחורות דרך הים אליה וממנה. 97% ממטעני היבוא והיצוא מובלים דרך הים - מה שמחייב הפעלה רצופה של הנמלים הן בעיתות רגיעה והן בעיתות מלחמה.

מול איום הטילים והרקטות הכניס צה"ל לשימוש את מערכת כיפת ברזל. זו הוכיחה את יעילותה הרבה בשתי המערכות האחרונות נגד רצועת עזה. כיפת ברזל מיועדת לתת מענה לטילים לטווח קצר, ואילו לטילים לטווח בינוני היא מפתחת את מערכת שרביט הקסמים. טיל החץ המשופר מיועד ליירוט טילים בליסטיים ארוכי טווח. ישראל הפכה אפוא לאחת המדינות המתקדמות בעולם בפיתוח ובהפעלה של מערכות הגנה אקטיביות ליירוט רקטות וטילים בכל הטווחים. אולם כדי לשמור על המלאים לא מסתמך צה"ל רק על מערכות ההגנה האקטיביות אלא נוקט אמצעים נוספים:

- פיזור המלאי הצה"לי במקומות רבים ברחבי הארץ.
- ניווד המלאי באמצעות העמסת חלק ממנו על כלי רכב כדי לשפר את שרירותו ואת היכולת להעבירו במהירות ממקום למקום, כדי להגדיל את זמינותו ליחידות וכדי להרחיב את אפשרויות הפעולה

בשעת מלחמה רוצים האזרחים להיות מוגנים ולהמשיך ב"רציפות תפקודית"

השפעת השינויים בסביבה האסטרטגית של ישראל על המשק

המלחמות הקונוונציונליות הגדולות בין צה"ל לבין הצבאות הסדירים של מדינות ערב פינו את מקומן למלחמות החדשות שבהן צה"ל נלחם נגד ארגונים תת-מדינתיים שנטמעים בתוך האוכלוסייה האזרחית ומנהלים מתוכה את מלחמותיהם נגד האוכלוסייה האזרחית בישראל. כדי להעצים את יכולותיהם פועלים אויביה של ישראל כדי לשפר את נשק הטילים שברשותם. את השיפורים הם מנסים להשיג בעיקר בשלושה תחומים עיקריים: הגדלת הטווח של הטילים, כך שהם יכסו את כל שטחה של ישראל; הגדלת אפקט הנזק באמצעות פיתוח ורכישה של ראשי נפץ מתקדמים והגברת הדיוק של הטילים. לשיפור הדיוק של הטילים יש משמעות מרחיקת לכת, שכן הוא עלול להעניק לאויב בעתיד יכולות לפגוע בצורה נרחבת לא רק באוכלוסייה אלא גם במתקנים אזרחיים וצבאיים חיוניים בישראל. כבר במלחמת לבנון השנייה הצהיר נסראללה שחזבאללה ינסה לתקוף יעדים אסטרטגיים בישראל ואף הביא להפחתה משמעותית בהיקף העבודה בנמל חיפה. באחרונה אף הגביר את איומיו ואף הצביע באופן מפורש על יעדים שיותקפו ובהם נמל התעופה בן-גוריון, נמלי ים ומפעלים חיוניים.

ידוע שגם ב"צוק איתן" ניסה החמאס לפגוע ביעדים אסטרטגיים בישראל. ההתפתחויות הטכנולוגיות מאפשרות להשיג פגיעות כאלה, למשל במלאים וביחידות לוגיסטיות בחזית ובעורף, בנמלי ים ואוויר ובעורקי תחבורה שאמורים לקיים את רציפות המלאי למדינה ולצבא גם בשעת מלחמה.

הנושא מחייב היערכות מתאימה: הגדלה של המלאים, פיזורם באתרים שונים, מיגונם ופיתוח אמצעי תעבורה שיאפשרו לשמור על היכולת להעביר ברציפות אספקה לחזית. יש לציין שהדור החדש של הטילים המדויקים וארוכי הטווח מבטל

של המפקדים באמצעות התפרסות בכל אתר שיידרש.

- פריסת מרכזים לוגיסטיים עורפיים ובחירת מקום חלופי לכל אחד מהאתרים האלה.
- מיגון המלאי ככל האפשר, חשיבה אסטרטגית על מיגון כל תשתית חדשה שנבנית.

השמירה על רציפות תפקודו של העורך

בשעת מלחמה רוצים האזרחים להיות מוגנים ולהמשיך ב"רציפות תפקודית", דהיינו להמשיך ככל האפשר בשגרת יומם. להתנהגות האזרחים ולחוסן שהם מפגינים לאורך זמן יש השפעה קריטית על קובעי המדיניות בישראל. ההשפעה הזאת באה לידי ביטוי בעיקר ביכולתם של הקברניטים לנהל את המלחמה בקור רוח ובאורך רוח. החוסן הזה של האזרחים תלוי, בין השאר, ברציפות האספקה שהם מקבלים. מחסור עלול לגרום לכך שצריך יהיה לנתב חלק מהמשאבים המיועדים לצבא לעבר המערכת האזרחית - מה שעלול להשפיע על אורך הנשימה שלו.

בהתחשב בקצב ההתחמשות של מדינות האזור ושל ארגוני הטרור

הנחת עבודה חמורה אך לא את הנחת העבודה החמורה ביותר. הסיבה לכך היא שמצד אחד רוצים שהמדינה בכלל וצה"ל בפרט לא ייקלעו למצב שבו מחסור במלאים מגביל את הפעלת הסד"כ ואת יכולתו של הדרג המדיני לקבל החלטות, ומצד האחר לא רוצים שהצטיידות יתר תכביד על תקציב המדינה ותפגע במרכיבים אחרים של בניין הכוח. כאמור, מתרחיש הייחוס אמורה להיגזר רמת המלאים של המדינה ושל צה"ל. תרחיש הייחוס הוא פרי החלטה של המנהיגות האזרחית והצבאית המושתתת על ההערכות בנוגע להיתכנות הלחימה, לעוצמת האויב וכדומה.

רמת המלאים שעליה מחליטים בסופו של דבר הקברניטים היא שקובעת את אורך הנשימה של המדינה ושל הצבא. מאחר שהמשאבים מוגבלים ישנה תמיד ההתלבטות כמה מהם להשקיע בהתעצמות וכמה מהם לנצל להגדלת המלאים לחימה. אחת הדרכים להתמודד עם הדילמה הזאת היא להגדיר - לאור הערכת סיכונים - שני סוגי יעדים: יעד היערכות ויעד הצטיידות. יעד היערכות הוא האידיאל שאליו שואפים להגיע, ואילו יעד הצטיידות משקף את מה שניתן להשיג בפועל בטווח הזמן הקרוב.

את תרחיש הייחוס של המשק האזרחי ואת אורך הנשימה שלו (מספר

רצוי לבחון את האפשרות להרחיב את הסכמי שיתוף הפעולה עם נאט"ו כך שישראל תוכל ליהנות מהמלאים של הארגון בעת חירום

ימי המלאי) קובעת רשות החירום הלאומית (רח"ל). היא זו שעוקבת אחר תוכניות העבודה של משרדי הממשלה ובוחנת את יכולתן לעמוד בתרחיש הייחוס. מובן שגם על תרחיש הייחוס של רשות החירום הלאומית חלה מגבלת משאבים המשפיעה ישירות על המלאי.

לכאורה, תרחיש הייחוס של צה"ל ושל רשות החירום הלאומית אמורים להיות זהים. בפועל תרחיש הייחוס של צה"ל מתייחס לרציפות המלאי מרגע הגיוס ועד לסיום תקופת הלחימה (במונחים של ימים ושל שבועות) ואילו תרחיש הייחוס של רשות החירום הלאומית (וכפועל יוצא מכך של כלל גופי הממשלה) ארוך יותר וכולל מצד אחד את היערכות המקדימה ללחימה ומצד אחר פרק זמן נוסף להתמודדות עם התאוששות המשק בשבועות שלאחר תום הלחימה. בדו"ח וינוגרד מצוין שכמויות החימוש שבהן נעשה שימוש במלחמת לבנון השנייה היו גדולות מאוד יחסית למלחמות הקודמות. במבצע צה"ל נגד רצועת עזה נצרכו כמויות גדולות מהמתוכנן של מזון טרי (באמצעות שירותי הסעדה) וגם צריכת הדלק הסילונוי בחיל האוויר הייתה גדולה ממה שהוערך.⁹

ממבצע "צוק איתן" עולה כי לאויב יש יכולת ירי משמעותית לעורך לאורך זמן גם לאחר תמרון צה"לי (מוגבל). נראה אפוא שתרחיש הייחוס הקודמים, שהיו מבוססים על תפיסת ביטחון שנשענה על לחימה קצרה ועל תמרון בשטח אויב, ומלכתחילה כללו שולי ביטחון קצרים, מחייבים רענון בנוגע לאורכם. משמעות הדבר היא הגדלת המלאים של גורמי הממשלה השונים ושל צה"ל.

המלאי של המדינה אמור להבטיח הן את יכולתו של צה"ל להילחם ברציפות והן את יכולת העורך לתפקד ברציפות. את המלאים

יש להבין שהאיומים על העורך הולכים ומחריפים. לכן ראוי להכין ולהוציא אל הפועל תוכנית רב-שנתית שתתמקד בשיפור משמעותי של אמצעי המיגון, ובהם מקלטים, ובהגברת היכולת לתת מענה רב-תחומי להצלת חיים ולטיפול באוכלוסייה.

המשק הישראלי עבר בעשורים האחרונים מהפך: ממשק המבוסס על תעשייה ועל חקלאות הוא הפך למשק המבוסס על כלכלת מסחר ועל שירותים - מה שמקל עליו לשמור על רמה גבוהה של פעילות כלכלית גם בעיתות חירום (כל עוד לא מדובר במלחמה כוללת). השינויים האלה בכלכלה מחייבים לבחון מחדש את ההגדרה של מפעלים חיוניים בשעת חירום, את השאלה מי נושא בנטל, למשל בסוגיות כמו היעדרות עובדים ממקומות העבודה, ואת הסוגיה של מתן פיצויים במקרה של פגיעה מתמשכת בענפי כלכלה מסוימים.

סוגיה חשובה נוספת היא החקיקה לשעת חירום. חוקי החירום נכתבו מתוך הצורך להעמיד את כל המשק לרשות גורמי הביטחון. עם השנים נחקקו חוקים שבחלקם סותרים את החקיקה לשעת חירום. דוגמה לחקיקה סותרת כזאת היא חוק הקניין, שהוא אחד מחוקי היסוד, ולפיו "אין פוגעים בקניינו של אדם". לכאורה סותר חוק היסוד הזה את החוקים הקובעים כי צה"ל יכול לגייס כלי רכב או מפעלים בשעת חירום. צה"ל מסתמך במידה רבה על חוקי החירום, אולם יש להרהר בנוגע למקומם של החוקים האלה לאור חוקים מאוחרים יותר כמו חוק הקניין.

בעיתות שגרה נערכת ישראל בכל התחומים לקראת מלחמה. כדי להעריך את רמת המוכנות נקבע לרשות החירום הלאומית (רח"ל) ולצה"ל תרחיש ייחוס. כשקובעים תרחיש ייחוס מביאים בחשבון



ההכנות לשלב הקרקעי בצוק איתן | ממבצע "צוק איתן" עולה כי לאויב יש יכולת ירי משמעותית לעורף לאורך זמן גם לאחר תמרון צה"ל (מוגבל). נראה שתרחישי הייחוס הקודמים, שהיו מבוססים על תפיסת ביטחון שנשענה על לחימה קצרה ועל תמרון בשטח אויב, ומלכתחילה כללו שולי ביטחון קצרים, מחייבים רענון בנוגע לאורכם. משמעות הדבר היא הגדלת המלאים של גורמי הממשלה השונים ושל צה"ל

סיכום

אחד האתגרים המשמעותיים של ישראל הוא בניית מלאים שיאפשרו רציפות תפקודית הן לצבא והן למשק האזרחי נוכח איומים הולכים וגדלים - במיוחד של טילים ארוכי טווח ומדויקים. לכאורה הדרך לעשות זאת היא באמצעות יתירות וביזור: בניית מאגרים רבים ומפוזרים מעבר למה שצריך על פי תרחישי הייחוס הריאליים. הבעיה היא שצירת מלאים רבים ומפוזרים כרוכה בהוצאות עתק. מלאים מחייבים רענון תמידי ויקר מאוד.

אחת הדרכים להתמודד עם מחסור במשאבים היא הגברת השילוביות בין כל הגורמים: משרדי הממשלה, המשק האזרחי וצה"ל. השילוביות תביא לחיזוק כלל המערכים, אף שכל גורם ייאלץ לכאורה לוותר על חלק מנכסיו. כך, למשל, הצבא ייאלץ לוותר על היותו רגולטור על חלק מהאמצעים במלחמה ולוותר על חלק משולי ביטחון שהוא יכול לקבל מהאמצעים שעליהם הוא מוותר (למשל, מכליות דלק), אבל בתמורה הוא יקבל משק חזק יותר ועמיד יותר שיוכל לתמוך בו בצורה טובה יותר בלי לנגוס מאמצעיו תוך כדי הלחימה (ובאופן לא מתוכנן) לטובת העורף.

כמו כן יש לבחון דרכים נוספות לשיפור המלאים. למשל, ניתן לשנות את חלוקת הנטל במלחמה בין המדינה לאזרח כך שהאזרח יידרש להיות שותף פעיל בהיערכות לחירום. למשל ניתן לדרוש מהאזרחים להחזיק במלאי מזון ומים שיספיק לשלושה שבועות. כיום חובת ההיערכות לחירום חלה על המדינה בלבד.

כמו כן רצוי לבחון את האפשרות להרחיב את הסכמי שיתוף הפעולה עם נאט"ו כך שישאל תוכל ליהנות מהמלאים של הארגון בעת חירום.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

המושגים, שבהם יש מתח בין תמיכה בצה"ל לבין תמיכה באזרחים, ראוי לתכנן כך שהספקה לגורם אחד לא תבוא על חשבון הגורם האחר. תכנון כזה יחסוך הרבה דילמות בעת מלחמה. פתרון אפשרי אחר הוא הכנת רוברות נפרדות לכל אחד מהמשקים - האזרחי והצבאי.

האיום על התקציבים להחזקת המלאים

באוצר טוענים שהתקציב לניהול מלאי החירום כולל שולי ביטחון גדולים מדי נוכח העובדה שפחתה מאוד הסכנה למלחמות כוללות. כל משרד ממשלתי אמור אפוא לממן את המלאי מתוך תקציבו שלו - מה שמסכן את קיום המלאים. הסיבה: ייתכן שבמשרדים השונים תהיה ההוצאה על החזקת מלאי בתחתית סולם העדיפויות.

ממחקרים שנעשו לאחר מלחמת לבנון השנייה ומבצע "עופרת יצוקה" עולה שקהילות חזקות יותר מהבחינה החברתית עמידות יותר בעיתות משבר. המסקנה המתבקשת היא אפוא שיש הכרח לחזק את המרקם החברתי והכלכלי של קהילות חלשות - גם כדי לשפר את כוח העמידה שלהן בעת חירום. מדובר בפרויקט עתיד תקציביים, ונוכח המציאות התקציבית הנוכחית ספק רב אם ימצא לו מקום.

בנובמבר 2015 חתמו האוצר ומשרד הביטחון על הסכם שמבטיח למערכת הביטחון תקציב שנתי קבוע בכל אחת מחמש השנים הבאות. היציבות היא מבורכת, אבל הצבא ימשיך לפעול גם בעתיד במציאות תקציבית לחוצה. הדילמה כיצד לחלק את משאביו המוגבלים בין התעצמות לבין החזקת מלאים לפי תרחישי הייחוס תמשיך אפוא ללוות אותו גם בשנים הבאות.

המהפכה האינטלקטואלית בצה"ל

מקובל לטעון שקציני צה"ל הם אנטי אינטלקטואליים משום שהם פועלים לעיתים קרובות בניגוד לתורות הלחימה המקובלות. אבל האמת היא שאת התורות הרשמיות מחליפות אצלם תפיסות חלופיות שהם פיתחו ושהן אינטלקטואליות לא פחות מהתורות הממוסדות

יגאל אלון | "התורה הצבאית היא חלק בלתי נפרד מהשקפת העולם הכללית של הציבור ושל היחידים המהווים את הצבא. עליה להתגבש, אפוא, כמיזגה של מחשבה והיקש עצמי יחד עם לקח הניסיון של הזולת - לרבות ניסיונו של האויב - תוך התאמת כל אלה לתנאינו ולנתונינו המיוחדים" יגאל אלון (1959)¹



מבוא

חדשות לבקרים עולות הטענות נגד מוגבלות החשיבה הצבאית ונגד האנטי-אינטלקטואליזם של הפיקוד הבכיר בצה"ל.³ הביקורת באקדמיה, בתקשורת ואפילו בתוך הצבא שבוחנת - אחרי מלחמות ומבצעים - את איכות ההנהגה הצבאית מקבעת אתוסים שלפיהם הפיקוד בצה"ל סובל מחשיבה טקטית מוגבלת, נוטה להסתמך על ניסיון עצמי, מתעלם מלקחי צבאות זרים, לוקה בחולשת התכנון ברמות הפיקוד הגבוהות ונוקט גישה פרקטית⁴ הסולדת מעבודת מטה ומהליכי מחשבה ותכנון מסודרים.

יחס הצבא לתורות הלחימה שלו עצמו עומד גם הוא בלב הביקורת על האנטי-אינטלקטואליזם בצה"ל. הביקורת שנשמעת שוב ושוב בעקבות מלחמות ומבצעים היא שמפקדי צה"ל מעדיפים את התורה שבעל פה ואינם מיישמים את התו"ל הכתוב.

יחסם של קצינים לדוקטרינה המוצהרת מבטא גם את מעמדה ואת תפקידה של התורה הצבאית בפיתוחה ובגיבושה של זהותם המקצועית. לקציני צה"ל יש מארג זהויות מורכב וסבוך. בעיני מפקדים, לדוגמה, זהות הקרבית היא הדומיננטית, והם מבליטים אותה יותר מאשר את זהותם הארגונית והמקצועית. אולם בפועל הזהויות האלה משולבות זו בזו, ומציאת הקו התוחם אותן היא משימה כמעט בלתי אפשרית.

הטענה המרכזית המועלית במאמר הזה היא שמהפער הקיים בעשור האחרון בין תורת הלחימה של צה"ל לבין התפיסות שמתגבשות בו בפועל ניתן ללמוד על שינויים עמוקים בזהות המקצועית של קציני הצבא ועל היווצרותו של אינטלקטואליזם מערכתי חדש בצה"ל - אינטלקטואליזם שלמלת"ם (המכון לחקר תורת המערכה) הייתה ועוד יש השפעה משמעותית על היווצרותו ועל התבססותו למרות הניסיון להתנער ממנו לאחר מלחמת לבנון השנייה.

לפריחת התפיסות בצה"ל בכל הזרועות, האגפים והחילות יש השלכות ארגוניות על הרמה המטכ"לית. במאמר הזה נידונים שני נושאים מרכזיים:

1. הצגת הוכחות לכך שנוצר שבר בין התורה של צה"ל לבין התפיסות בפועל, וכי השבר הזה מבשר על לידתו של אתוס פיקודי-מערכתי חדש.
2. הצורך ברה-ארגון דוקטרינרי בעקבות היווצרותו של השבר הזה בסביבה המטכ"לית.

הגדרות

תרבות מקצועית צבאית

תרבות מקצועית צבאית היא הגישה הכוללת למקצוע הצבאי⁵ וללמידה. הגישה הזאת כוללת מערכת ערכים, אתיקה מקצועית, נורמות ואתוסים. במסגרת התרבות המקצועית הצבאית מתקיימים - בכל הרמות - המתחים שבין המשכיות לבין חדשנות לאור תפיסת

אל"ם (מיל) זודי קמחי
חוקר תרבות



האיום.

התרבות המקצועית הצבאית היא אפוא הדרך שבה מתייחס הצבא למקצוע הצבאי וללמידה. במושג הזה נכללים התהליכים לפיתוח הידע הגלוי ולחשיפת הידע הסמוי, הדרכים לעידוד (או לדיכוי) היצירתיות, למיצוי המידע ולהפקת לקחים, ליישומם ולהטמעתם הן במישור הארגוני והן במישור הקוגניטיבי של הפרטים בארגון הצבאי.

בתרבות המקצועית גם באים לידי ביטוי גישת הצבא לניסיון ולמסורת ההיסטוריים שלו ושל צבאות אחרים, מודעותו ההיסטורית, יחסו לתורות או לעקרונות היסוד של תופעות האדם והמלחמה ולאופן ביטויים במסמכים פורמליים. כמו כן באים לידי ביטוי יחסו לאתיקה המקצועית, לאתוסים ולערכים משותפים הקשורים קשר ישיר למהותו של המקצוע הצבאי. לבסוף בא לידי ביטוי בתרבות המקצועית של הצבא האופן שבו הוא מנהל את המתח שבין המשכיות לבין חדשנות נוכח מצבו האסטרטגי ותפיסתו את קרבת המלחמה.

אלה הם מאפייני התרבות המקצועית בצה"ל: גישה פתוחה לתו"ל, נטייה לפרקטיות, למשימתיות ולחוסר פורמליות, משיכה לחדשנות (לרוב טכנולוגית), כמיהה ליצירתיות ולתחבולנות ונטייה לשמרנות בכל הנוגע לעצמאות ולהעדפת הפיקוד והניסיון הקרבי על פני המטה. מאפייני נוסף של התרבות המקצועית בצה"ל הוא דבקות מוצהרת בפילוסופיה של פיקוד המשימה (גם אם בפועל נוהגים במקרים רבים לפעול לפי תפיסת הפיקוד הפרטני - במיוחד באירועי בט"ש).

זהות צבאית-מקצועית

זהות המקצועית-צבאית של מפקדים היא תחושת ההזדהות שלהם עם המקצוע הצבאי.⁶ היא נבנית, נלמדת, מפותחת ומתגבשת באמצעות שני מרכיבים:

1. ההיזון החוזר מפקודיהם, מעמיתיהם וממפקדיהם בנוגע למסוגלות העצמית בכל אחד ממרכיבי הפיקוד (מפקדות, מנהיגות, דמות וניהול).
 2. היכרותם עם התכנים הרשמיים של המקצוע ויכולתם לפתח וליצור ידע מקצועי חדש ותורם.
- על פי המודל שיוצג להלן, ואשר מרחיב את המודל של ג'י⁷ (שחקר כיצד מתגבשת הזהות המקצועית של העובדים בתחום ההוראה)

הביקורת שנשמעת שוב ושוב בעקבות מלחמות ומבצעים היא שמפקדי צה"ל מעדיפים את התורה שבעל פה ואינם מיישמים את התו"ל הכתוב

מניסיונם שלהם. בהמשך נמתחה ביקורת על מפקדי צה"ל שהלכו - כך נטען - באותה הדרך והעדיפו להסתמך על לקחים שהופקו מהניסיון הקרבי שלהם וזילזלו, כביכול, בלימוד ההיסטוריה הצבאית של צבאות זרים ושל תורות הלחימה שלהם. לאחר מכן נטען נגד מפקדי צה"ל שהם מזלזלים גם בתורת הלחימה של צה"ל.

ועדות חקירה - ובהן ועדות חקירה ממלכתיות - הצביעו שוב ושוב על חולשת התכנון המטכ"לי של מערכות ושל מלחמות. גם בעת הנוכחית יש הטוענים כי הפיקוד העליון של צה"ל סובל מחולשה בכל הנוגע לכישוריו בתחום הניהול האסטרטגי והתכנון של מערכות צבאיות. לראיה: המשותף לדו"ח ועדת אגרנט,⁹ לדו"ח ולד,¹⁰ לדו"ח ועדת דן שומרון ולדו"ח וינוגרד הוא הביקורת העקבית והנוקבת הכלולה בהם על הנטייה של הקצונה - ובמיוחד הקצונה הבכירה - לאנטי-אינטלקטואליזם. גם חוקרים רבים לא חסכו את שבט ביקורתם בנקודה הזאת. יעקב חסדאי,¹¹ חנן שי,¹² בנימין עמידרור, אלון יעקב



תא"ל (מיל') דב תמרי | "התו"ל הבסיסי בצה"ל הוא כלי לדיכוי מחשבה וביקורת בעולם החשיבה הצבאית" (1995)²

עמידרור,¹³ יחזקאל דרור,¹⁴ אבי קובר,¹⁵ מילן וגו,¹⁶ דימה אדמסקי ואחרים הצליפו בצה"ל ללא רחם על היעדר סקרנות אינטלקטואלית, על אי-לימוד שיטתי של ההיסטוריה הצבאית ועל רתיעה מתיאוריה ומפילוסופיה. כך, למשל, כתב עמנואל ולד:

"מחדלי פיקוד, שהוזנחו במשך 15 שנה, גרמו להתמסדות חולשות בתחומי המצביאות, הפיקוד ומקצועיותו. בצה"ל של שנות ה-80 שוב אין קיימת יכולת של מצביאות בשתי המלחמות האחרונות (ובתקופה שבניהן). הומחש כי המאפיינים הבולטים של גנרלים ישראלים הם חוסר מובהק ומופגן של עניין, הבנה ומקצועיות באמנות הלחימה בכלל ובאסטרטגיה בפרט. שוררת אפילו איבה (מוצהרת) לכל גילוי

הזהות המקצועית-הצבאית של המפקדים בצה"ל מורכבת למעשה מחמש זהויות שונות:

1. **הזהות הדוקטרינית-מוסדית** - ההשפעה הדוקטרינית של מערכת הלמידה, ההדרכה והתורה בארגון הצבאי.
2. **הזהות העצמית** - פרי ניסיונם, בעיקר ניסיונם הקרבי, של המפקדים.
3. **הזהות המוכרת** - השפעות חיצוניות לארגון הצבאי כמו יחס החברה לצבא.
4. **זהות ההשתייכות** - זיקת המפקד לקבוצות השתייכות שונות כמו הצנחנים, השריון, גולני, התותחנים וכדומה. לכל קבוצה כזאת יש שפה ייחודית משלה, מסורות ואתוסים ייחודיים, ולא לה יש תפקיד נכבד בעיצובן של הזהות של תחושת ההשתייכות.
5. **הזהות החתרנית או המתנגדת** - למפקדים יש נטייה להיות יוצאי דופן, לא ללכת בתלם ולערער על הדוקטרינות הקיימות. הם חותרים לפתח בעצמם תיאוריות, תפיסות וידע חדשניים. יש לציין שהמפקד מתמרן בין הזהויות השונות ובוחר להבליט או לעמעם זהויות על פי הצרכים והאילוצים. למשל, מפקד עשוי להקפיד על כל "הטקסים" של עבודת המפקד והמטה ולקיים הערכת מצב עם אנשי המטה שלו לפי התו"ל, אבל בפועל הוא יקבל את החלטותיו באופן אינטואיטיבי בינו לבין עצמו.

אינטלקטואליזם ואנטי-אינטלקטואליזם

האינטלקטואליזם - כך מוגדר בתו"ל של צה"ל - הוא גישה שלפיה המפקד והמצביא מכירים בחשיבות ידיעתן של התורות הצבאיות ושל ההיסטוריה הצבאית ונעזרים בהן בשילוב עם תבונה יישומית ומעשית, אך נמנעים מהתפלגות תיאורטית עקרה.⁸ לפיתוח היכולת האינטלקטואלית שני מרכיבים עיקריים: יצירת בסיס ידע כללי רחב בתחום העיסוק הרלוונטי ופיתוח מיומנויות שכליות הנוגעות לתחום העיסוק. כלומר, התו"ל של צה"ל מקשר בין הניסיון הצבאי של המפקדים לבין התורות הצבאיות והוא שעומד לנגד עיניהן של ועדות החקירה והבדיקה בבואן לבחון את ביצועי הצבא ואת החלטות המפקדים בלחימה. הניסוח הזה של אנשי התו"ל את האינטלקטואליזם מדגיש אפוא את החשיבות הגדולה שהם מייחסים לתורות ולניסיון ההיסטורי. בעיניהם של אנשי התו"ל, התורות והניסיון ההיסטורי הם גם מרכיבים הכרחיים וגם תנאים מספיקים להגדרת אינטלקטואליזם.

ההיסטוריה של הטענות בנוגע לגישה האנטי-אינטלקטואלית של הקצונה הישראלית היא ארוכה ומתחילה עוד לפני הקמת צה"ל. בתחילה הייתה זאת ביקורת על אנשי הפלמ"ח שנמנעו, כביכול, מללמוד את לקחיהם של צבאות מערביים מנוסים והתמקדו בלמידה

אט-אט התבססה בצה"ל שכבת קצינים שניתקו בין אינטלקטואליזם לבין התו"ל הרשמי. הם טענו שהתו"ל הרשמי לוקה במגבלות ובקוצר רואי בגלל קשריו העבותים לתמרון היבשתי ולטקטיקה



אימון נשק בפלמ"ח | ההיסטוריה של הטענות בנוגע לגישה האנטי-אינטלקטואלית של הקצונה הישראלית היא ארוכה ומתחילה עוד לפני הקמת צה"ל. בתחילה הייתה זאת ביקורת על אנשי הפלמ"ח שנמנעו, כביכול, מללמוד את לקחיהם של צבאות מערביים מנוסים והתמקדו בלמידה מניסיונם שלהם

שאינן לעבר או לתורות הלחימה שנכתבו על בסיסו כל יכולת לסייע באופן ממשי כדי לנתח בעיה אסטרטגית או מערכתית. וכך כתב וגו על גישת המערכתנים:

"שמעון נווה [שעמד בראש המלח"ם] וכמה מעמיתיו הגיעו למסקנה שהתכנון המבצעי הקיים הלך והפך בלתי רלוונטי בהדרגה בסביבה המבצעית הישראלית. לדעתם, היה צה"ל במשבר עמוק עקב היעדר ידע והבנה של החשיבה המערכתית. נווה טען שצה"ל במלחמת יום הכיפורים באוקטובר 1973 הפגין מצוינות טקטית, אך לא הפגין הבנה ברורה כלשהי של השלכות הרמה המערכתית. הוא ותומכיו אימצו את תיאוריית המערכת (System) בתור הדרך להבין את סביבת המבצעים של המדינה ולהשפיע עליה. תוצאת העבודה שנעשתה על ידי נווה ועמיתיו במרכז לחקר תורת המערכה הייתה מה שמכונה עיצוב מערכתי שיטתי. הם טענו שהתפיסה החדשה הייתה מבוססת על אפיסטמולוגיה. התפיסה פותחה כדי לשמש חלופה לגישה המערבית הקלאסית לחימה, שלכאורה מבוססת על טלאולוגיה (תכליתיות)".¹⁹

מנגד, מה"ד שאב את מעמדו ואת סמכותו דווקא מטכניקות הלמידה ומהפקת הלקחים בעקבות מלחמות ומיישום הלקחים האלה. הטענות של אנשי המלח"ם ושל תלמידיהם בנוגע לתרומה המועטה של הניסיון ההיסטורי - שלפי השקפתם הוא תמיד ייחודי וחד-פעמי - שמטה למעשה את הקרקע מתחת לגישת הצבא בנוגע לחשיבותם של הפקת הלקחים, של הטמעתם ושל רענון הת"ל.

יש די והותר ראיות לחשיבות העצומה שייחסו בצה"ל ומחוצה לו להפקת לקחים ולתו"ל הרשמי. צריך רק לבדוק כמה שעות מוקדשות

של אינטלקטואלים או ליכולת לחשיבה צבאית".¹⁷

נימה דומה עולה מדו"ח וינוגרד, שבו ניכרת - בסוגיה הזאת - טביעת האצבע של פרופסור יחזקאל דרוך. גם דימה אדמסקי טוען שקציני צה"ל נגועים באנטי-אינטלקטואליזם, אך טוען שהדבר אינו נובע מחוסר עניין מופגן בסוגיות של אמנות המלחמה אלא בגלל היעדר מודעות לסוגיות של חשיבה מערכתית. בכך הוא מבטא את דברי הביקורת שהעלו באותה העת אנשי המלח"ם שפעלו בתוך הצבא, בסמוך למקבלי ההחלטות ובעידודם.¹⁸

בעיני הפיקוד הבכיר בצה"ל הטענות בנוגע להיותו אנטי-אינטלקטואלי היו עלבון צורב. כדי להתנער מהדימוי הזה נקטו המפקדים הבכירים שתי אסטרטגיות מנוגדות:

1. הם טענו בתוקף כי התו"ל של צה"ל אינו עוסק ברמת המערכה וברמת האסטרטגיה ולכן אי-אפשר לטעון שהוא משקף רמה אינטלקטואלית נמוכה.
2. הם טענו שהתו"ל בצה"ל אינו רלוונטי לעימותים החדשים והוא זה ש"תוקע" את החשיבה הצבאית.

אט-אט התבססה בצה"ל שכבת קצינים שניתקו בין אינטלקטואלים לבין התו"ל הרשמי. הם טענו שהתו"ל הרשמי לוקה במגבלות ובקוצר רואי בגלל קשריו העבתיים לתמרון היבשתי ולטקטיקה. התוצאה של הגישה הזאת הייתה שהאינטלקטואלים הצבאי הפך לאוויר הפסגות הווירטואלי שמעל הטקטיקה - מין אזור שפטור, כביכול, מלעוסק בתו"ל הכובל, שהוא פרי ניסיון שנצבר במלחמות ובמערכות.

אותם הקצינים - שניתן לכנותם "המערכתנים" - נהגו לחזור על מה שלמדו בשיעורי המלח"ם או במרכז דדו או בקורס התא"לים ולטעון

תהליכי התכנון והביצוע של מבצעים. המל"ת"ם תרם רבות לגיבוש זהות נבדלת של הקצונה הבכירה ולהתבססות האינטלקטואלים המערכתי - מה שהוביל, בין היתר, לפיצול בין ציר המאמץ לגיבוש תפיסות לבין ציר התורות.

נקודת ההתפצלות ביחסי תורה-תפיסה

תפיסה היא רעיון מרכזי לבניית הכוח ולהפעלתו - רעיון שמבוסס על ראיות ועל הבנת העימות.

תורה צבאית היא ריכוז של כללי היסוד שמשמשים בסיס לתכנון המבצעים ולניהולם. התורה הצבאית היא העוגן לפיתוח תפיסות, אך בה בעת היא מתפתחת בהשראת תפיסה. אנשי התורה הרשמית יוסיפו שתפיסה הופכת לנחלת הכלל רק אם היא עומדת במבחן של מלחמה.

בטרם אבחן מהי נקודת הפיצול בין ציר התורות לציר התפיסות בצה"ל ראוי לציין בקצרה מהן נקודות המפתח בהיסטוריה של טכניקות הלמידה הדוקטרינריות, דהיינו של גיבוש התורות בצה"ל ושל הטמעתן:

- צוות ההפעלה של לסקוב (1949-1950), שהיה מנגנון לכתבת תו"ל ולהטמעתו.²¹
- הקמת פו"ם בשנות ה-50 של המאה הקודמת.
- כתיבתה של תורת הקרב בשנות ה-60.
- תהליכי הלמידה והפקת הלקחים ממלחמות, ממבצעים ומאימונים.
- הקמת הקורס לפיקוד ולמטה (פו"ם) ברק ב-1988.
- הקמת המכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק) בסוף שנות ה-90.
- השינויים בהכשרת הקצונה הזוטרה בבה"ד 1.
- שינויים ארגוניים תכופים במה"ד עצמה ובהכשרות המטכ"ליות במסגרת המכללות.

באמצע שנות ה-90 קם, כאמור, המרכז לחקר תורת המערכה (המל"ת"ם) שקרא תיגר על התורה הרשמית בטענה שאינה מתאימה לעימותים החדשים ולכלל רמות המלחמה.

ניתן לראות בתהליך גיבושה של תפיסת ההפעלה בשנים 2003-2006 את שיאו של זרם הרפורמציה בחשיבה הצבאית בעשורים האחרונים. תפיסת ההפעלה 2006 הייתה מסמך ייחודי, מכונן בצה"ל, סמן מקצועי ללמידה ולתהליכים של פיתוח ידע ואבן דרך בהתפתחות התרבות המקצועית. אולם למרות ייחודיותו תקופת אחיזתו של המסמך התפיסתי הייתה קצרה. תפיסת ההפעלה 2006 סימנה אפוא התנגשות תרבותית ומקצועית רבת עוצמה בצה"ל בכלל ובתוה"ד בפרט. הקרב העיקרי התנהל בין מצדדי התפיסה החדשה לבין המצדדים בתורה הרשמית שטענו כי "אין כל חדש תחת השמש" בעולם המלחמה.

בפו"ם ללימוד התו"ל או לחלק הנרחב שהקדישה ועדת אגרנט לשאלה עד כמה יישם צה"ל את התו"ל שלו במלחמה. דוגמה נוספת היא העבודות הסמינריוניות שכותבים חניכי פו"ם. מקריאתן עולה שרבות מהן עוסקות בהפקת לקחים ממלחמות ומעימותים שהתרחשו בעבר. בעבודות האלה מרבים החניכים לצטט מדוחות של ועדות חקירה או משוים בין לקחים שהופקו ממלחמות שונות. זהו גם נושא העיסוק המרכזי של השתלמויות מטכ"ליות שמוקדשות לציון ימי שנה למלחמות ולמבצעים. הדיון המרכזי באותן השתלמויות הוא לקחי המלחמה הנידונה.

דוגמה אחרונה להפעלת מאמץ מטכ"לי בתחום קידושם של התו"ל ושל הפקת הלקחים היא פועלם של אנשי התו"ל החל מסיימה של מלחמת לבנון הראשונה. באותה העת נוצרה תחושת משבר בגלל הרושם שנוצר כי כשלי יום הכיפורים חזרו על עצמם במלחמת לבנון הראשונה בעבודת המפקד והמטה ובניהול הקרב ברמת המפקדות העוצבתיות. אנשי התו"ל ניצלו את התחושה הזאת כדי לחולל מהפכה בכל הנדבכים של בניין הכוח - בדגש על תורה, על הכשרה ועל אימונים. המהפכה הזאת עוררה התנגדות רבה בקרב המפקדים שכן הם ראו בה ניסיון לפגוע בחופש הפעולה שלהם, בעליונות המפקד על המטה ובאתוס הפיקוד בכללותו.

התוצאה היא שהזרות המקצועית המוסדית-הדוקטרינרית של המפקדים התגבשה תוך כדי עימות תמידי: הגוף התורתי ניצל את הזמנים של אחרי המלחמות להזרקת תוכן, להלקאה, להצגת השלכות של הסטיות מהתו"ל וכן להנהגת רפורמות בהכשרות. המפקדים שיתפו פעולה עם התהליכים שנכפו עליהם ועם טקסי הפקת הלקחים והלמידה, אך שמרו מכל משמר על גבולות ההטמעה והקבלה. למעשה דחו המפקדים - באופן אקטיבי או פסיבי - כל מה שנחשב בעיניהם לפגיעה בעדיפותו של הפיקוד הקרבי או להצרת חופש המחשבה והפעולה שלהם. הזרות החתרנית והמתנגדת של המפקדים באה לידי ביטוי בשתי רמות המלחמה. ברמה הטקטית טענו המפקדים שהתורה הרשמית היא לקויה נוכח השינוי במאפייני העימותים, ואילו ברמה המערכתית תהו המפקדים בקול רם מהי התורה, מהו תפקידה והיכן גבולותיה. במקביל הם תהו אילו מתודולוגיות למידה רצוי ליישם וכיצד יש להבין, ללמוד ולפתח ידע ברמות הגבוהות של ניהול המלחמה.

חוקרים אחדים כבר הוכיחו כי נפל דבר ביחס הצבא למקצוע הצבאי.²⁰ גיבוש המרכיב הדוקטרינרי בזהות המקצועית-הטקטית נשען ברובו על מערכת ממוסדת, ענפה ומקיפה. אולם במקביל, מאמצע שנות ה-90, עם הקמת המכון לחקר תורת המערכה (המל"ת"ם) בלב "המפעל הדוקטרינרי" של מה"ד - מכון שקרא תיגר על התורה הרשמית - נוצרו שני משברים: משבר של זהות ומשבר מתודולוגי בנוגע למקורות החשיבה הצבאית ובנוגע לזהות הסמכות הרשמית שמופקדת על

למעשה דחו המפקדים - באופן אקטיבי או פסיבי - כל מה שנחשב בעיניהם לפגיעה בעדיפותו של הפיקוד הקרבי או להצרת חופש המחשבה והפעולה שלהם



מלחמת לבנון השנייה | השפה הפוסט־מודרנית של המערכות מהדור הראשון הייתה בלתי מובנת לרבים ונתקלה בביקורות קשות לאחר שמפקדים השתמשו בה כדי לנסח פקודות מבצע מעורפלות במלחמת לבנון השנייה

בשנים 2003-2006. בזו באו לידי ביטוי חשיבה חופשית ויוזמה ללא מחויבות כלשהי לתורה הרשמית. על התפתחות התפיסה הקלה העובדה שאת התורה האשימו בחוסר רלוונטיות ועדכניות נוכח השינויים במאפייני הלחימה החדשים, ובהם המעבר ממלחמות בין צבאות לעימותים אסימטריים עם ארגוני טרור וגרילה.

אולם המעבר מתורות לתפיסות ביטא לא רק אכזבה מהתורות הקיימות, אלא גם התפתחות בזהות המקצועית של הקצונה הקרבית. כפי שצוין קודם לכן, אחת הזהויות של מפקדים היא זו המתנגדת. המעבר מתו"ל לתפיסות איפשר למעשה לקצינים להביא לידי ביטוי את החשיבה הייחודית שלהם ולהתנתק מהתו"ל, שבאמצעות ועדות החקירה והבדיקה הפך למאיים, לכובל ולמצמית עד כדי כך שהוא סיכן קריירות. אסור לשכוח שהן המבקרים החיצוניים והן המבקרים הפנימיים אחזו בתו"ל הזה בבואם לתחקר את ביצועי הפיקוד ואת השלכותיהם במלחמות ובמצבים.

מאותה העת - ובקצב הולך וגובר - השתנתה הזהות המקצועית של הפיקוד הקרבי בכל חמשות נדבכיה:

1. השתנתה הזהות הדוקטרינרית־מוסדית. היו לכך כמה סיבות: המשבר התפיסתי בנוגע לתמרון, השינוי באופי העימותים, התחזקות המגמה לחקות את צבא ארה"ב, והמעורבות המטכ"לית ההולכת וגדלה במערכות ההכשרה וההדרכה לחיזוק המקצוע הצבאי.
2. העימותים שהפכו לנמוכי עצימות ולמרוכי אילוצים צבאיים השפיעו גם על הזהות העצמית ועל הפרשנות שנתנו המפקדים להבדלים בין מה שלמדו על תופעת המלחמה לבין מה שחוו והתנסו בפועל.
3. הביקורתיות ההולכת וגוברת של המערכות האזרחיות על הארגון הצבאי העמידה למבחן מחדש את הזהות המוכרת.
4. בזהות המשתייכת ובהיות המתנגדת התחזקו מגמות ההיבדלות וההסתגרות השבטית נוכח מגמת הביזוריות הגוברת והשינוי

קרבות משנה התחוללו סביב השאלות: כיצד לומדים? כיצד מתפתח ידע? כיצד מפקדים לקחים או מטמיעים אותם?

בין תורה לבין תפיסה - בירור המתחים והפערים

קיימים כמה מתחים בתרבות המקצועית בצה"ל בין תורה לבין תפיסה:

1. בתורה רואים סיפור של העבר, ואילו בתפיסה רואים את פני העתיד.
2. בתורה רואים הוראות מוסמכות שיש לבצע, ואילו בתפיסות רואים מרחב שפתוח להגדרה מחדשת.
3. כשמתחולל משבר ברמות המלחמה הגבוהות, מחפשים ה"מערכתנים" מענים התואמים את ייחודיות המשבר ואת הקשריו שאינם נמצאים לידם בטקסט התורתי. הם רואים אפוא בתפיסה את התגלמות החשיבה שמוחוץ לידע הקיים והמקובל.
4. על פי הדעה המקובלת, התורה מאפשרת פעולה, ואילו התפיסה נחשבת לרוב מצע תיאורטי ללמידה ולחקירה ביקורתית. אומנם בסופו של דבר מצפים גם מהתפיסה למעשיות פיזית, אך ללא התחייבות נוקשה כמו בשפה המעשית מאוד שמאפיינת תוכנית מבצע או פקודת מבצע.
5. התפיסה נחשבת ביטוי של יצירתיות, של יצירה יש מאין, בעלת פוטנציאל להפתיע. לעומתה התורה נחשבת לניסוח טכני וסתגלני של כבלי הניסיון ההיסטורי ושל לקחי המלחמות והעימותים.

האיום שהסתמן על ההגמוניה של מה"ד בתחום של פיתוח הידע, של גיבושו ושל עיצובו במתכונת של תורות הפך למוחשי יותר ויותר בתחילת שנות ה-2000. החירות שנטלו לעצמם מפקדים בתחום החשיבה הצבאית באה לידי ביטוי בגיבושה של תפיסת ההפעלה

הזה קישרו נווה ושאר אנשי המכון בין מרכיבי הזהות המוסדית דוקטרינרית למרכיבי זהות ההשתייכות והחברתיות ויצרו זיקה הדוקה בין לסקוב, טל ומפקדי שריון אחרים לבין התורה הרשמית הנוכחית שמעכת כביכול את החשיבה ואחראית למשבר התפיסתי. בה בעת הם איפשרו לקבוצת מפקדים המזהה את עצמה על ציר הפלמ"ח-צנחנים לפרוץ ולגבש את זהותם המקצועית החדשה ולהפיח רוח מחודשת במפרשי הייחודיות והחדשנות.

גם ב־2014, בעת שנווה עבד במסגרת המכללות על הכנת קורס התא"לים, הוא חיבר שוב בין תרבות החדשנות לבין רוח ההרהור והערעור של הצנחנים. במסמך "מצביאות אמצעית ואמנות אופרטיבית"²⁴ מובאות דוגמאות להוכחת התיאוריה בנוגע לקשר ולביסוסה. חלקן נלקחו ממבצע "חץ שחור". בין היתר נכתב בחוברת: **"על מנת להבטיח רציפות של למידה מוסדית ואיכות ביצועית, הגדיר מקלף את גודל 890, בפיקוד יהודה הררי, כיחידת פשיטה ייעודית."**²⁵ דוגמה נוספת:

"את 1954, שהיא שנת פעילותו הראשונה של משה דיין כרמטכ"ל, ניתן להגדיר כמערכת התנסותית לגיבוש דפוסים אופרטיביים וכתקופת מעבר להבהרת המערכת האסטרטגית הסבוכה שנבעה מחילוף בהנהגה המדינית וממתחים תפיסתיים קשים בין ראש הממשלה (שרת) לבין שר הביטחון (לבון). את ההיגיון המערכתי של המשך האסטרטגי הזה, שבמהלכו מוצאים לפועל 11 מבצעים בכל שלוש הזירות הרלוונטיות, מגדירות שלוש מגמות: איחוד יחידות 101 וגדוד 890, בחינה התנסותית של דפוס אופרטיבי חלופי לארגון מבצעי הגמול וקידום מדורג של היישום המבצעי לרמה הגדודית."²⁶

יצוין כי ההיסטוריון התקופה וחוקר בניין הכוח במחלקת היסטוריה ד"ר זאב אלרון מצא פגמים היסטוריים ואחרים בטקסטים האלה,²⁷ אך זה אינו משנה את העובדה שלא הייתה מקריות בבחירת התכנים או בראיית הקצונה ה"אדומה" יעד להשקעה, לפיתוח ולטיפוח תוך הבניית הזהות המקצועית של הקצונה הזאת.

לידתו של אתוס הפיקוד האינטלקטואלי-מערכתי הזה והרפורמציה במתודולוגיית המחקר, העיצוב, התכנון והלמידה בחשיבה הצבאית קשורות קשר הדוק לכמה תהליכים:

1. המשבר התפיסתי ביחס למקומו של התמרון²⁸ להשגת הכרעה ותהליכי השינוי של אויבים ושל יריבים כפי שנצפו ופורשו בצה"ל.
2. העובדה שהתורה הרשמית נשענה במהותה על לוחמת היבשה הטקטית, שהתמרון הקרקעי במרכזו, והיא חסרה מאוד את קומות האסטרטגיה הצבאית והמערכה.
3. המסקנות שהוסקו ממלחמת המפרץ הראשונה ומהשלכותיה על הטכנולוגיה ועל תפיסת המלחמה.
4. הערעור על ההנחה שהערכת המצב היא כלי שיעיל לכל רמות המלחמה. הערעור הזה היה פתח לחלוקה מובדלת של רמות

במעמד הארגון הצבאי בחברה הישראלית וכן נוכח הנאמנות האישית והקבוצתית לפיקוד הסקטוריאלי. הפיקוד בחר במתודולוגיות חשיבה, תכנון ופעולה שהתאימו, להערכתו, גם לשימור מורשתו הייחודית - ה"צנחנית", ה"שריונית" וכדומה.

אולם השינוי הגדול ביותר אירע בקצונה הבכירה שנוכחה לדעת כי יש חלופות לתו"ל, לחשיבה הצבאית ולתכנון, ובסופו של דבר נוסף נדבך חדש, אינטלקטואלי, לזהות המקצועית שלה. כך בא לעולם המפקד החוקר שיכונה מכאן ואילך ה"מערכתן". ייתכן שאף ניתן להצביע על מודל פיקוד חדש - מודל הפיקוד החתרני. מרכיביו הם:

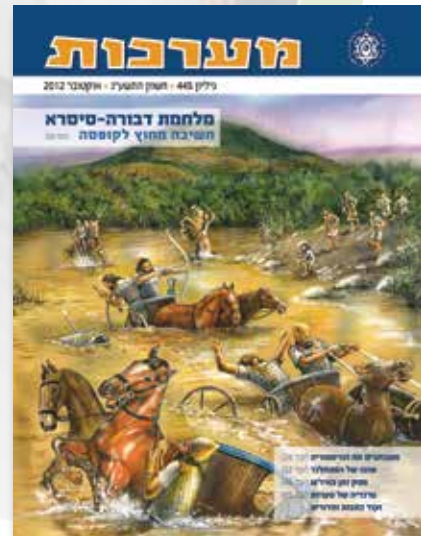
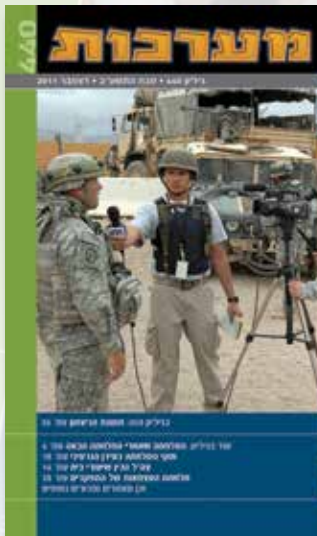
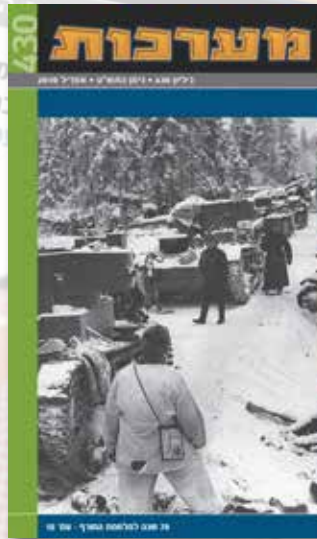
1. התנגדות וערעור תמידי על תורת הלחימה הרשמית.
2. נטייה לחדשנות תפיסית ותיאורטית.
3. טיפוח מורשת הצנחנים, היחידות המיוחדות ומנהיגות כריזמטית לעומתית.

4. אינטלקטואליזם מחוץ למסגרת הדוקטרינרית-ביורוקרטית. כוונתם של אלה לא הייתה לבטל את התורה הרשמית. זו הייתה ועודנה חיונית גם כדי לשמש יעד לערעור ולהרהור. מרכיב הזהות החתרנית והמתנגדת נזקק למרכיב הזהות הדוקטרינרית. הלמידה הגלויה והסמויה התרחשה ומתרחשת במתח המתמיד ביניהם.

היכולת להזהות מקצועית-מוסדית עם אינטלקטואליזם מסוג חדש, אחר, המותאם לאתגרים ולמאפיינים של העימותים החדשים, מסביר את מקור המשיכה של מפקדים רבים לתורת המערכה ולנביאיה. הסבר אחר לכוח המשיכה של המלת"ם הוא האופן שבו הוא קישר בין הזהות המוסדית-דוקטרינרית לבין שני מרכיבי זהות נוספים: ההשתייכות והחברתיות. לדוגמה, ראש המכון, תא"ל (מיל) שמעון נווה, כתב במאמר שפירסם ב־2007 כי בהתפתחותה של אמנות המערכה בצה"ל היו שלושה שלבים: רוח ההגנה והפלמ"ח, הגישה ההתקפית והתחכום המבצעי של משה דיין ולבסוף העשור שבו פעל המכון לחקר המערכה.²² נווה טען שאחרי מלחמת ששת הימים ועד הקמת המכון לחקר המערכה חלה בצה"ל ירידה באמנות המערכה עקב התפיסה שהשריון הישראלי הוא בלתי מנוצח, קיבוע כללים נוקשים להפעלת הכוחות והישענות על מכה מקדימה למרות חוסר התאמתה למציאות.²³

מעבר לוויכוח ההיסטורי או התפיסתי שניתן לנהל על הקביעה הזאת של נווה, חשוב יותר לעניינו אופן ההבניה של הזהות המקצועית-מערכתית בצה"ל וחיבורה הישיר להיבטי המנהיגות, החדשנות והערעור על הקיים שאיפיינו את הפלמ"ח ואת משה דיין, ושאפיינו לדעת נווה גם את המכון לחקר תורת המערכה. הבחירה בתחנות האלה שבהן, לדעת נווה, עוצבה דרך החשיבה הצבאית פורצת הדרך אינה מקרית. היא מאפשרת לחבר באופן טבעי את הצנחנים ואת יוצאי היחידות המיוחדות לתיאוריות ולתפיסות של המכון באמצעות הבלטת השונות, הערעור על הקיים והנטייה לחדשנות תפיסית. אלה הן - לדעת המלת"ם - התכונות המועדפות בזהות ההשתייכות. באופן

בעיני הפיקוד הבכיר בצה"ל הטענות בנוגע להיותו אנטי-אינטלקטואלי היו **עלבון צורב**



בעשור החולף שימשה "מערכות" זירה מרכזית להתגוששות בין הטקטיקנים למערכתנים. נושאים כמו מהות המלחמות החדשות, האם ראוי לחתור להכרעה במלחמות האלה או להעדיף מלחמת התשה, היחסים בין תמרון לאש ותפקיד הטכנולוגיה היו למעשה מוקדי מאבק בין הגישה המסורתית ומצדדיה לבין המערכתנים

של דחיית הניסיון ההיסטורי בשל הייחודיות והארעיות של מצבי המשבר. ההליכה בדרך הזאת גם היטיבה עם הקריירות של הקצינים האלה שכן הם יכלו להתבלט באמצעות הצגת תפיסות חדשניות ונאורות צבאית עדכנית.²⁹

המערכתנים

רבים מהדור הראשון למהפכה, מהבוגרים של הקומ"ם (הקורס המערכתי המתקדם) ומחסידיו של המלת"ם מחזיקים כיום בתפקידי מפתח בצה"ל. הם קצינים מדגם חדש שניתן לכנותם "מערכתנים". הם אינטלקטואלים שאינם דבקים באופן עיוור בתורות הממוסדות. הם בקיאים בשינויים במאפייני המלחמה ומנסים להתמודד איתם - אך בדרכם שלהם, באמצעות תפיסות עצמאיות - בחלקן תפיסות שהם פיתחו - בתחומים של בניין הכוח ושל הפעלת הכוח. מרכיב זהות המתנגדת לתורה הרשמית דומיננטי ביותר בזהותם המקצועית הכוללת

המלחמה.

5. צמיחתם של מכוני מחקר ובשורתם הפוסט-מודרניסטית והתיאורטית בנוגע לאמנות המערכה לצד גישת המערכות, המערכות המורכבות, הקיברנטיקה, תיאוריות העיצוב, הכאוס ועוד.

התהליכים האלה יצרו חלופות ואיפשרו למפקדים לבחור את זהותם המקצועית-הארגונית. כמו כן הם חוללו משבר פנימי במה"ד שהייתה אחראית לכתובת התור"ל, אך גם הייתה המפקדת בפועל של המלת"ם ואחראית לתוצרי ולעשייתו בצה"ל. התוצאה הייתה שהתקיימו קשרים רופפים בין ציד התורות לציר תפיסות בתוך העל-זרועי והבין-זרועי. אך התוצאה החשובה יותר הייתה שהתהליכים האלה איפשרו - ועודם מאפשרים - למפקדים למצב את עצמם מחדש על רקע העימותים החדשים ללא התור"ל הכובל ולגבש את זהותם המקצועית-אינטלקטואלית על יסודות של חדשנות תפיסית, של ערעור הקיים,

של המערכתנים.

הדור השני למהפכה, אלופים ותא"לים צעירים, שחוו את אנשי המלת"ם במהדורה המעודכנת שלאחר מלחמת לבנון ואת אנשי מרכז דדו בקורסי התא"לים ובקורסים אחרים, מאוזנים יותר בגישתם לתו"ל וביקורתיים יותר ביחס לתיאוריית המערכה ולתכניה המזוקקים. עם זאת, הם אימצו בחום את מתודולוגיית הלמידה שלה לרמות המלחמה הגבוהות. בעיניהם של חסידי התורה הממוסדת, המערכתנים מהדור הראשון ומוריהם הם פילוסופים פוסט-מודרניסטים ששפתם היא לא יותר מאשר להג בלתי מובן.

"מבקרים הצביעו על כך שהסגנון הספרותי של הפילוסופים הצרפתים הפוסט-מודרניים [שעליהם נשענים במידה רבה אנשי תורת המערכה מהמלת"ם - ד"ק] הוא בעיקרו אוסף של להג מדעי, פסאודו-מדעי ופילוסופי. ספריהם של הפילוסופים הצרפתים ז"ל דלו ופליקס גואטארי מכילים אך מעט משפטים מובנים".³⁰
"השפה אמורה להיות בלתי ניתנת להבנה כדי להסוות היעדר מחשבה ברורה. כתביו של ז'אן בודריאר מלאים שטויות. מספר רב של מונחים מדעיים ופסאודו-מדעיים הוכנסו לתוך משפטים שנעדרו משמעות כלל ועיקר. פילוסופים פוסט-מודרניים התעלמו

שניכרת בה טביעות אצבעותיהם של אנשי תו"ל כמו מייסד תוכנית "ברק" בפר"ם חנן שי ומפקד המכללות הצבאיות לשעבר יעקב עמידרור ותלמידיהם.

המערכתן, לעומת זאת, אינו רואה בתורה הרשמית מקור סמכות לתפיסתו כיצד יש לבנות את כוחו של זה"ל וכיצד יש להפעילו. מקורות מחשבתו של המערכתן בן הדור השני כבר אינן תורת המערכות המורכבות, תורת הקיברנטיקה ותורת הכאוס, כי אם מזיגה של מקצתן בתוך תיאוריית המערכה העדכנית, שהיא פרי יצירתם של ראש המלת"ם לשעבר, שמעון נווה, ושל תלמידיו.

בשנים שבהן עמד רב-אלוף בני גנץ בראש המטכ"ל נראה היה למתווי הדרך המערכתית כי לקחי 2006 הופנמו היטב. התגבשה ההבנה כי לא ניתן לבטל כליל את האוטוסדרה הראשית של התו"ל, אך גם אין לבטל תפיסות חדשניות ופורצות דרך. לדוגמה, לפני מבצע "צוק איתן" עסק זה"ל רבות בתפיסה של "מבצעי הרתעה" שנועדו להאריך ככל האפשר את פרק הזמן בין סבב עימות אחד למישנהו עם אויביה האסימטריים של ישראל ולקצר ככל האפשר את המשך של כל סבב. התפיסה החדשנית הזאת נועדה, בין היתר, לעקוף מושגים תו"ליים בעייתיים כמו "הכרעה" ו"ניצחון" שאינם מתאימים לעימותים החדשים.

עניינם של המערכתנים הוא פיתוח ידע בעולם המשתנה תדיר. בעיניהם, ניסוחם בכתב של כללים ושל עקרונות המסתמכים על ניסיון העבר הוא ברכה לבטלה, שכן מדובר בידע שהוא מיושן כבר עם ניסוחו

אולם המערכתנים בני הדור השני מתנגדים לגישה הזאת של בניית ידע מתוך חיכוך עם המציאות. דרכם שונה לחלוטין, כפי שעולה מחוברת הדרכה שנכתבה לקורס תא"לים:

"האמנות האופרטיבית היא תיאוריה, המבנה את פיתוחן של תיאוריות עוקבות אחרות (פיקוד, ארגון, תמרון). לכן ניתן לכנותה 'תיאוריית-על' (מטה-תיאוריה). כתיאוריה, האמנות האופרטיבית עצמה מתפתחת ומשתנה עם התפתחותם של הידע האסטרטגי, של הנסיבות ושל המעשה המבצעי (הטקטיקה)..." "האמנות האופרטיבית אינה יכולה להסתמך על צורת למידה של הפקת לקחים והתאמת הידע הקיים".³²

עניינם של המערכתנים הוא פיתוח ידע בעולם המשתנה תדיר. בעיניהם, ניסוחם בכתב של כללים ושל עקרונות המסתמכים על ניסיון העבר הוא ברכה לבטלה, שכן מדובר בידע שהוא מיושן כבר עם ניסוחו. החלופה היא חשיבה היוריסטית (חשיבה פשוטה לפי "כללי אצבע") המחייבת שפה השונה מהותית משפת התו"ל הלינארית - שפה המבוססת על דימוי ועל אסוציאציה שמתקדמת בלולייניות³³ לקראת יצירת תוכן יש מאין. זוהי גישה שהפוכה בתכלית לגישה התו"לית המסורתית של פתרונות שנובעים מבעיות ואשר נשענים בדרך כלל על ניסיון היסטורי.

לחלוטין מההגדרות של מונחים רבים".³¹

השפה הפוסט-מודרנית של המערכתנים מהדור הראשון אכן הייתה בלתי מובנת לרבים ונתקלה בביקורות קשות לאחר שמפקדים השתמשו בה כדי לנסח פקודות מבצע מעורפלות במלחמת לבנון השנייה. אולם, נביאי המערכה והמערכתנים מהדור השני סירבו לשפוך את התינוק עם המים ולאחר שנפרדו מהשפה הפוסט-מודרנית המנוכרת, הם נשארו דבקים בתפיסה שהסתתרה מאחוריה ושלפיה תיאוריית המערכה ומתודולוגיית פיתוח הידע והלמידה שוללות אליה צריכות להיות מרכיב מרכזי באותה המקצועית החדשה של הקצונה הבכירה.

הטקטיקון

התחנות המרובות שהציב זה"ל ברכבת ההכשרה המקצועית שלו איפשרו את התבססותו של הזרם האינטלקטואלי של מי שמכונה כאן ה"טקטיקון". הטקטיקון הוא מפקד שמציב במרכז זהותו המקצועית את התורה הרשמית ואת הניסיון ההיסטורי, אם כי בלוויית התאמות ושכלולים. הוא כבר אינו המפקד שנשען רק על הניסיון הקרבי המקומי, אלא גם בעל דעות משלו על המקורות התיאורטיים של אמנות המלחמה - דעות שהן פרי השתכללותה של מערכת ההכשרה,

תורותיו החדשות. כך כותב, למשל, אלוף אביב כוכבי על תהליך מרכזי שהוביל באמ"ן:

"ממד ההתהוות והשינוי המתמיד הוא המאפיין הבולט ביותר במציאות שבה אנו חיים. טבע העימותים משתנה, המלחמה לובשת צורה מחודשת, ולצד איומים חדשים צצות ועולות הזדמנויות רבות".

המענה למציאות הזאת:

"...עיקרון שלישי - למידה מערכתית: קיומו של תהליך למידה מתקדם המבוסס על תיאוריה של למידה מערכתית. עיקרה - בחינה ביקורתית של עצמנו באמצעות חקירת העבר של אמ"ן, חשיפת הנחות היסוד שלפיהן עוצבה בעבר התפיסה הארגונית ובחינתן ביחס להווה. פערי הרלוונטיות שנחשפים בשיטה זו מחייבים את התהליך להתקדם מן העבר והווה לעבר העתיד ולגבש את הפוטנציאל לדרכי הפעולה הנדרשות להעמדת הנחות יסוד ותפיסות פעולה רלוונטיות יותר... למידה מתפתחת במציאות מתהווה: העיקרון שנקבע כלל גמישות ויכולת להמשיך ולהשתנות גם תוך כדי התהליך".³⁵

התרגום של הדברים האלה לשפת המעשה היה תהליך שהוביל כוכבי ואשר כלל שילוב הדוק מאוד של המודיעין בלחימה של כוחות היבשה ושל כוחות האוויר. מן הראוי להזכיר את האופן שבו התגייסו מפקדים חובשי כומות אדומות מדרג המג"ד, המח"ט ומפקדי האוגדות כדי להוכיח את נכונות תפיסותיו של אלוף כוכבי. זוהי דוגמה מובהקת כיצד זהות מוסדית-תפיסית מתלכדת עם זהות ההשתייכות ויוצרת זהות מקצועית נפרדת שאינה מבית המדרש של מה"ד ואף מתנגדת לו.

קובר טען ב-2011 שירידת רכיב התמרון עקב המעבר ללחימה בעימות נמוך עצימות ועקב הירידה במקצועיות של קציני צה"ל - שאותה יש לייחס להכשרתם הגרועה - הביאו לירידה ביכולתו המערכתית של צה"ל. לטענתו:

"חזרתה למרכז הבמה של התפיסה המערכתית ושל אמנות המערכה בצה"ל אפשרית רק אם הקצונה הבכירה תבין את החשיבות של העלאת רמת ההכשרות והמקצועיות של קציני הצבא".³⁶

ובכן, דרישתו של קובר התקבלה במלואה עוד לפני שהוא כתב את דבריו. הנה רק חלק מההכשרות ומתהליכי הלמידה שעברו קציני צה"ל מאז שנת 2000: תהליכי "ארגון לומד", הקמת הוועדות שעסקו בהדרכה ובהכשרות בצה"ל, עמ"ט "אביב נעורים", קומ"ם וקורסים אחרים של המל"ם שבהם למדו רוב הקצינים הבכירים בצה"ל, החובה ללמוד בפר"ם - שהפכה להיות תנאי לקבלת סא"ל, מגמת לה"ב בבה"ד 1, המלט"ק, ההכשרה האחודה החדשה לרמת הרס"ן, קורסי אמנות המערכה, קורסי התא"לים, השינויים במכללה לביטחון לאומי (מב"ל), הקורס למפקדי אוגדות. השפע הזה של תהליכים ושל קורסים מוכיח את מרכזיותה של ההכשרה המקצועית הממוסדת בצה"ל ובה בעת מצביע על היווצרותו ועל התמסדותו של אינטלקטואליזם ושל זהות מקצועית מסוג חדש. האקדמיה, שהיא חיצונית לצה"ל, עדיין לא הכירה בחשיבותם של התהליכים האלה ונוטה לראות בהם תרבות צבאית נחותה על סמך מה שקרה במלחמת לבנון השנייה ב-2006.

בתוך כמה עשורים התפתחו אפוא שתי זהויות מקצועיות פיקודיות המבוססות על שני סוגים של אינטלקטואליזם. זהות הראשונה היא של הטקטיקן הבקיא בהיסטוריה הצבאית של ישראל ובאמנות



האלוף (מיל') עמידור | מתנגד חריף במיוחד של המל"ם היה אלוף יעקב עמידור. בסדרת מאמרים הוא תקף את שפת המערכתנים, את תפיסותיהם ואת דרכם

אבי קובר ביקר בחריפות את גישת המערכתנים:

"למרכז לחקר תורת המערכה הייתה השפעה משמעותית על סוג ההכשרה שקיבלו המפקדים הבכירים העתידיים בצה"ל לפני מלחמת לבנון של שנת 2006. למפקדים אלה הונחלו רעיונות פוסט מודרניים, שהרלוונטיות שלהם להכשרה האמיתית בענייני אומנות מערכתית הייתה קלושה, אם הייתה קיימת כלל. זה נעשה על חשבון תיאוריה צבאית קלאסית".³⁴

על זהות המקצועית-מוסדית החדשה של הפיקוד הקרבי הבכיר בצה"ל השפיעו גם גורמים נוספים ובהם:

1. תפיסות המערכה של צבאות גדולים כמו צבא ארה"ב וצבא רוסיה.
2. חדשנות טכנולוגית - ובמיוחד הדיוק ההולך וגדל של האש - מה שאיפשר להחזיר לקדמת הבמה את גישת השחיקה במסגרת הדיון המתמשך על התמרון.
3. אילוצים שונים, כמו הרתיעה ההולכת וגדלה בכל המערב, ובכלל זה בישראל, מנפגעים ומנוכחות בשטחי מדינות זרות.

התפיסות החדשות נתנו מענה מסוים לעימותים נגד ארגונים לא מדינתיים בסביבה רוויית אוכלוסייה. הן איפשרו לנהל מערכות מבודדות ומוגבלות בלי לשנות את המצב האסטרטגי באזור מיסודו לאחר הפנמת האילוצים ובניית יכולות המפחיתות ככל האפשר את אי-הוודאות במערכות ובסבבי העימות האלה.

זהו אפוא הדגם החדש של הקצינים. אי-אפשר לטעון נגדם שהם אנטי-אינטלקטואלים, שכן אין בכך שמץ של אמת. הקצין מהדגם החדש עיצב את זהותו המקצועית-מערכתית החדשה באופן שתואם לחלוטין את זהותו ההשתייכותית והחתרנית. ההשתנות המתמדת והתיאוריות התואמות את המציאות הזאת של השתנות מתמדת הן

**כדוגמת ה'אפקט' וה'צריבה' נעלמו מהשיח הצבאי... תפיסת
ההפעלה שנכנסה לתוקפה שלושה חודשים לפני המלחמה הוקפאה
ולמעשה נגנזה".⁴⁶**

אך למעשה התיאור הזה רחוק מאוד מהמציאות. העומדים בראש
המטכ"ל והמפקדות הראשיות ממשיכים להשתמש בהמשגות
מהמסמך התפיסתי של 2006 - בין היתר בהפעלת הכוח במבצעי
בט"ש ו"בסבבים" ובתכנון מערכות. כדי לבחון עד כמה ממשיכה
תפיסת המלחמה להשפיע צריך רק לעיין ב"אסטרטגיית צה"ל 2013"
(ובגרסאותיה המאוחרות יותר) שאותה כתבו ומעדכנים לעיתים
קרובות כותבים מאסכולת המערכותנים.

מסקנות ארגוניות

1. תיאוריית המערכה ומתודולוגיות הלמידה של המלחמה
תרמו משמעותית לייצוב הזהות המקצועית-צבאית
ולפיתוח האינטלקטואליזם המערכתי בצה"ל. עד להופעת
התיאוריה הזאת ולאיימוצה בדרג המטכ"לי נפתרו משברים
ואי-הסכמות עם הפרדיגמה המוסדית מבית מה"ד בעיקר
על ידי הניסיון המבצעי, אלתור וגישה פתוחה לתו"ל.
הגישה הזאת נתקלה בביקורת קשה - חיצונית ופנימית.
2. התכנים מבית המלחמה"ם סיפקו למרכיב ההתנגדות בזהות
המקצועית מצע יציב וערוץ התפתחות מול המרכיב
המוסדי-שמרני. נוסף על כך הם הגנו על קציני צה"ל מפני
הטענה שהם אנטי אינטלקטואלים ומתבססים רק על
הניסיון המעשי שלהם.
3. בצה"ל קיימות זו לצד זו תיאוריות רבות. בדרך כלל תיאוריה
חדשה אינה דוחקת החוצה תיאוריות ישנות, אלא תופסת
את מקומה לצידן. הנה כמה דוגמאות לתיאוריות ששוכנות
זו לצד זו: תיאוריית המערכות ותיאוריית המערכה, החקירה
האופרטיבית לצד הערכת המצב, הרעיון המבצעי לצד
הרעיון המרכזי. בנסיבות האלה מנגנוני הבקרה והאיוון
היעילים ביותר הם המפקדים עצמם.
4. לפני כל ארגון מחדש יש לבדוק את השפעותיו על הזהות
המקצועית של הקצינים. מי שמתעלם מההיבט הזה - שלא
יתפלא אם הארגון מחדש נתקל בעיכובים ובדחיות. כך,
למשל, לפני שעושים רה"ארגון נוסף במפקדות - מאז שנת
2000 היו כבר 11 רה"ארגונים כאלה - יש לבדוק מה הוא
עושה לאתוס הפיקודי של עדיפות המפקד על המטה.
5. תוה"ד צריכה לנטוש את העיסוק בתורות הבסיסיות
ולהתמקד רק בפיתוח ידע ואינטגרציה ברמה העל-זרועית
והבין-זרועית.

התמרון היבשתי; הזהות השנייה היא של המערכתן שמתעמק באמנות
המערכה והאסטרטגיה. לא מדובר היה בשכבות של מידע מאותו
הסוג, אלא בשני עולמות תוכן שהלכו והתרחקו זה מזה ככל שנקפו
השנים. בעוד שהטקטיקה רותקה פיזית לקרקע, יכלה החשיבה
המערכתית לרחף גבוה מעליה. אוויר הפסגות שם היה פתוח גם
לאימוץ דרכי חשיבה שגובשו בצבאות זרים ובמיוחד בצבא ארה"ב.
בד בבד עם דרכי החשיבה אומצו גם נורמות, תהליכים וקודים אתיים
של המקצוע הצבאי.

מובן שלא מדובר בקיר של ברזל שמפריד בין הטקטיקנים
למערכתנים. ניתן למצוא קצינים שנעים בין העולמות. למשל, לאחר
קיץ 2006 הייתה שכבה רחבה של קצינים שנטשה את דרכי החשיבה
של המלחמה"ם וחזרה לדבוק בבסיס התורתי המוכתב מלמעלה. וישנה
גם דוגמה הפוכה - של קצינים שמצאו עניין מחדש בתכנים של
המלחמה"ם שנוסחו מחדש ונפטרו מהשפה המנוכרת שאיפיינה אותם
לפני מלחמת לבנון השנייה ואשר נתקלה בביקורת קטלנית לאחריה.
הפריחה המחודשת של תוכני המלחמה"ם באה לידי ביטוי גם בכתיבה
הצבאית. בעבר עמד לרשות העוסקים ברמות המערכה והאסטרטגיה
רק כתב העת "מערכות" להפצת הגיגיהם לצד מאמרים שעסקו גם
ברמות הטקטיקה ובנושאים רבים אחרים כמו טכנולוגיה והיסטוריה
צבאית. בעשור החולף שימשה "מערכות" זירה מרכזית להתגוששות
בין הטקטיקנים למערכתנים. נושאים כמו מהות המלחמות החדשות,³⁷
האם ראוי לחתור להכרעה במלחמות האלה³⁸ או להעדיף מלחמת
התשה,³⁹ היחסים בין תמרון לאש⁴⁰ ותפקיד הטכנולוגיה⁴¹ היו למעשה
מוקדי מאבק בין הגישה המסורתית ומצדדיה לבין המערכתנים.
מתנגד חריף במיוחד של המלחמה"ם היה אלון יעקב עמידרו. בסדרת
מאמרים הוא תקף את שפת המערכתנים, את תפיסותיהם ואת
דרכם.⁴² בסדרה אחרת של מאמרים הוא ניסה - בהמשך לעבודה
שעשה בראשות ועדה המטכ"לית⁴³ - לסכם מהו ידע מקצועי בצבא.⁴⁴
באחרונה התווספו כתבי עת המוקדשים אך ורק לרמת המערכה
והאסטרטגיה - "בין הקטבים" בהוצאת מרכז דדו, שהוקם על יסודות
המלחמה"ם, ו"עשונות", פרי מכון המחקר שהוקם לאחרונה במכללות.
גם החוקרים מצוות המלחמה"ם המקורי לא שקטו על שמריהם. דוגמה
לגישתם ניתן למצוא במאמרם של דב תמרי ומאיר כליפי "תפיסת
ההפעלה של צה"ל".⁴⁵ במאמר הם כותבים כיצד נזנחה תפיסת
ההפעלה החדשנית של צה"ל בעקבות מלחמת לבנון השנייה - תפיסה
שהושפעה במידה רבה מהרעיונות שפותחו במלחמה"ם - וקוראים לאמץ
תפיסה חלופית, אך בשום אופן לא להישאר ללא תפיסה כלל.
גם אמיר רפפורט כתב ב-2010 על זניחתה של תפיסת ההפעלה
החדשנית בעקבות מלחמת לבנון השנייה:
**"ארבע שנים לאחר מלחמת לבנון השנייה לא נותר זכר לתפיסות
ולמונחים שאיפיינו את צה"ל ערב המלחמה ובמהלכה. מונחים**

**כך סיכם שמעון נווה את ניסיון המלחמה"ם: "הסיפור שלנו נכשל, והכישלון הוא
של הקבוצה וכישלון אישי שלי, אבל במובן הרבה יותר עמוק הוא כישלון של
צה"ל... צה"ל לא התאושש כי אין לו יכולת, אלא אם יעבור מהפכה**

האם התמקדות החשיבה ברמת המערכה אינה אלא בריחה מרמת האסטרטגיה הצבאית או האסטרטגיה רבתי?

לגיבוש הזהות הדוקטרינרית המוסדית-טקטית היה אחראי מה"ד באמצעות מערכות הלמידה בהדרכה, בהכשרות ובאימונים. מה"ד שימש מגדלור תורתי בכל רמות המלחמה והחשיבה הצבאית עד לתחילת שנות ה-90 של המאה הקודמת. הפילוסופיה של פיקוד משימה, מספרם המועט של ממדי הלחימה והדומיננטיות של הממד היבשתי הקלו על המגדלור לנתב את החשיבה הצבאית והקלו על בניית הזהות המקצועית גם נוכח הקונפליקט המתמשך עם שני מאפייני הזהות שעליהם הגנו המפקדים מכל משמר: הדומיננטיות של הפיקוד הקרבי על פני המטה והחשיבה העצמאית והביקורתית בנוגע לתו"ל הרשמי.

מלחמות, מבצעים וועדות החקירה והבדיקה שקמו בעקבותיהם יצרו סדקים בסמכות התו"ל. המשבר התורתית-פיסית בנוגע לתמרון הרחיב את הסדקים האלה. הופעת המכון לחקר תורת המערכה בתוך מה"ד הציבה מגדלור נוסף, בסמיכות לזה התורתי הקיים. טבע העימותים החדשים ומורכבותם הרבה יצרו קרקע פורייה להצבת מתחרה לתו"ל הרשמי ויותר מכך - יצרו ערוץ רשמי להבניית זהות מקצועית-מערכתית שכה קסמה לקבוצות השתייכות שונות כמו קבוצת הצנחנים והיחידות המיוחדות. הסיבה: מרכיבי החתרנות, הערעור על הקיים והחדשנות התפיסית קסמו להם אישית, ארגונית, פוליטית ושבתית הרבה יותר מתו"ל שזוהה עם תמרון בסגנון של "הלם השריון" ו"הטוטליות של הטנק". כך קמו שני מגדלורים רשמיים, והספינות יכלו לבחור לפי איזה מהם לנווט.

ושלוש שאלות לסיום

1. האם האינטלקטואליזם המערכתי בן ימינו, לא טומן בחובו סכנה גדולה יותר של היווצרות תסמיני קונספציה וחשיבת היחד? הרי המצב של קהילות ידע הומוגניות, מצומצמות יחסית בסביבה המטכ"לית עלול להוביל ליישור קו עם עמדות המנהיגות בדרג המדיני או הצבאי העליון. לדוגמה, האם התמקדות החשיבה ברמת המערכה אינה אלא בריחה מרמת האסטרטגיה הצבאית או האסטרטגיה רבתי? האם היא לא מלמדת על הסתגרות צייתנית של הדרג הצבאי בפני הדרג המדיני?
2. האם אנחנו באמת רוצים לפתח מפקדים יצירתיים שמחוללים כל הזמן ידע חדש יש מאין בלי שיכירו את הידע הישן? איזה מפקד ירצה להיות זה שפועל על פי תורה מוסכמת, כשיש אלטרנטיבה להיות מפקד שפועל על פי רעיון מערכתי חדשני?
3. האם המערכתנים בני הדור השני יבינו את האיוון הנדרש בין האינטלקטואליזם המסורתי לבין זה העדכני ויידעו לבטאו הן במישור התורות והן במישור התפיסות בדרך של שלמות נדרשת אחת?

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

6. למידה מתוך קונפליקט היא המתאימה ביותר לקצונה בצה"ל. ידע צה"לי ברמת המערכה והאסטרטגיה (אם יצליחו להסכים על ניסוחו ועל כתיבתו) נדרש בעיקר כדי שיהיה מטרה לניגוח ולערעור תמידיים. זו הדרך לחולל ידע חדש ולשפר את תהליכי הלמידה. על הקצונה העוסקת בכך להפנים את התפקיד המרכזי הזה שיש להעלאה על הכתב ולא להרפות מהמאמצים לכתוב. לעומת זאת יש מי שגורסים כי ברגע שמידע נכתב, הוא כבר מתיישן.
7. מהמסקנות שלעיל עולה שהמטכ"ל צריך לקיים ישויות ארגוניות לפיתוח ידע ולמידה המנוגדות זו לזו ומתנגדות זו לזו. ללא גופי יצירה ופיתוח ידע לטווחי זמן שונים ולהובלת תהליכי למידה מתנגשים תיפגע הלמידה מתוך קונפליקט שכל כך חשובה לקצינים ברמת המטכ"ל ולמרכיב הזהות המתנגדת שכה דומיננטית אצל רבים מהם.
8. התפיסה הקיימת בקרב חלק מהקצונה בצה"ל שלפיה ההיסטוריה אינה רלוונטית להווה הייתה לרועץ לצבאות רבים בעבר. יש לראות בהיסטוריה בסיס ידע שחשוב לא פחות מפרקטיקות אחרות של פיתוח ידע.
9. בסופו של דבר מה שחשוב הוא התהליך של גיבוש הידע ולא התוצר הסופי שנכתב על הנייר.
10. יש לאפשר לתו"ל להשיל מעצמה את מרכיבי ההדרכה והתורה ולהטמיע אותם בהכשרות. במילים אחרות: איחוד בין תו"ל ההיסטורית למכללות הוא מסקנה ארגונית ותרבותית-מקצועית מתבקשת. בסביבה המטכ"לית נדרש רק גוף אינטגרטיבי האוחז, כאמור, בכמה יישויות מתנגשות לפיתוח ידע ולמידה. ייתכן, שגם השם ההיסטורי - תורה והדרכה הינו גורם מעכב יותר מאשר נכס. אם זה לא יקרה, יש סכנה שתו"ל ד במתכונתה הקיימת - שעוברת קיצוצים כמעט מדי שנה מאז 1974 - תאבד את השפעתה על תהליכי הלמידה המטכ"ליים או שבכלל תפסיק להתקיים.

סיכום

כך סיכם שמעון נווה את ניסיון המלת"ם: "הסיפור שלנו נכשל, והכישלון הוא של הקבוצה וכישלון אישי שלי, אבל במובן הרבה יותר עמוק הוא כישלון של צה"ל... צה"ל לא התאווש כי אין לו יכולת, אלא אם יעבור מהפכה".⁴⁷ האמת, כפי שהוכח במאמר, שונה. שני דפוסי החשיבה החדשים-ישנים שעוצבו מחדש בשני העשורים האחרונים - של המערכתן ושל הטקטיקן - נטשו את הדימוי האנטי-אינטלקטואלי שדבק בהם בעבר וגיבשו לעצמם זהות מקצועית-דוקטרינרית נפרדת שבה באו לידי ביטוי מרכיבי זהות אחרים כמו ניסיונם הקרבי וקבוצות השייכות וההזדהות שלהם.

עקרונות המלחמה במבצע "צוק איתן"

ניתוח הלחימה של צה"ל במבצע "צוק איתן" מעלה כי הצלחותיו קשורות ליישום מוצלח של עקרונות המלחמה, ואילו במקרים שבהם יושמו העקרונות האלה באופן חלקי בלבד היה לכך מחיר



לוחמי חמאס בעזה, אפריל 2014 | הדבקות במשימה האסטרטגית - השיבה לסטטוס קוו והחלשת החמאס בלי להכריעו - הייתה בעוכריה של ישראל

מבוא:

עקרון-העל - דבקות במשימה

מבחינת עקרונות המלחמה של צבאות שונים (ראו במסגרת) עולה בבירור כי ישנו עקרון-על אחד שחוזר בכל הרשימות של עקרונות המלחמה: דבקות במשימה. מהעיקרון הזה נגזרים סדרה של עקרונות ברמה האסטרטגית ו/או האופרטיבית: יוזמה, ריכוז הכוח, מיצוי הכוח, גמישות ופשטות, הפתעה והונאה, חיסכון בכוח, אבטחה, ניידות, מוטיבציה ושיתוף פעולה.

- דבקות במשימה היא הרצון לעשות את המרב כדי להשיג את היעדים המדיניים בעזרת אמצעים צבאיים.
 - המשמעות של יוזמה היא הנכונות והיכולת לנקוט מהלכים בטרם יעשה זאת היריב כדי להכתיב לו את הזמן, את המקום, את הקצב ואת האופי של האירועים.
 - מיצוי הכוח נועד לנצל עד תום את היחידות השונות בהתאם להרכבן ולייעודן.
 - הגמישות מעניקה לצבא את האפשרות להגיב במהירות וביעילות למצבים משתנים.
 - הפשטות צריכה לבוא לידי ביטוי בעיקר בעת תכנון התוכניות המבצעיות. ככל שהתוכנית מורכבת יותר - למשל מבחינת החבירות של איגודי כוחות שונים בשלבים שונים של הפעולה - כך גדל הסיכון לשיבושים ולתקלות.
 - הפתעה אמורה ללכוד את היריב כאשר אינו מוכן, למשל באמצעות תמרון מכיוון בלתי צפוי או הסתרת הכוונה לתקוף במועד מסוים.
 - החיסכון בכוח חיוני כדי להימנע משחיקה.
 - האבטחה חיונית כדי לשמור על הכוח - למשל בעת שהאגפים שלו מתארכים במהלך חדירה לעומק שטח עוין.
 - הניידות באה לידי ביטוי בתמרון - ביבשה, באוויר ובים - והיא המרכיב המרכזי של הלחימה לצד האש.
 - המוטיבציה היא רוח הלחימה של הגייסות למלא את תפקידם.
 - שיתוף הפעולה צריך להיות גם בין-חילי, למשל בין השריון לחיל הרגלים, וגם בין-זרועי - בין זרוע היבשה לזרועות האוויר והים.
- מובן שלא כל העקרונות נכונים לכל מלחמה ובוודאי שלא לכל מערכה או קרב. כמה מהם אף סותרים זה את זה, למשל היוזמה והאבטחה. הדעה המקובלת היא שעקרונות המלחמה תקפים גם בעימות היברידי כמו מלחמת לבנון השנייה.⁷ האם במבצע "צוק איתן" אכן פעל צה"ל בהתאם לעקרונות המלחמה שלו או בניגוד להם? זוהי הסוגיה שנבחנת במאמר הזה.

עקרונות מלחמה של צה"ל במבצע "צוק איתן"

החמאס נחשב לכוח צבאי היברידי שכן לצד יחידות צבא סדירות הוא מפעיל יחידות טרור וגרילה.⁸ במבצע "צוק איתן" בקיץ 2014



ד"ר אהוד עילם
חוקר בתחום הביטחון הלאומי

לחמה ישראל נגד החמאס ונגד ארגונים פלסטיניים קטנים יותר כמו הג'יהאד האיסלאמי.

דבקות במשימה

ברמה האסטרטגית ישראל חתרה לשים קץ להתקפות מרצועת עזה, כלומר לחזור לסטטוס קוו השברירי ששרר עם חמאס לפני שטפטוף הרקטות הפך לשיטפון של ממש. ישראל מתנגדת לשלטון החמאס ברצועת עזה והתנגדה גם ב-2014, אבל הרשות הפלסטינית לא הביעה נכונות להחליפו וגם לא הפגינה יכולת לעשות זאת - גם אילו ישראל הייתה כובשת בעבורה את רצועת עזה ומטהרת אותה מהחמאס. גם לישראל אין שום עניין לשלוט ברצועת עזה, וגם אין שום גוף או מדינה שמוכנים לנהל את השטח הזה: לא מצרים, לא האו"ם ולא שום גוף בין-לאומי אחר.

ישראל יכלה ב-2014 לכבוש את רצועת עזה ולמוטט את החמאס, אבל בהיעדר נכונות להישאר בשטח היא חששה שמיד לאחר נסיגתה משם הייתה משתררת אנרכיה שבחסותה היו מתבססים גופים עוד יותר קיצוניים מהחמאס כמו דאע"ש. כבר היום יש תאי דאע"ש ברצועת עזה שרק ממתנינים להיחלשות החמאס.⁹ האילוצים האלה חייבו את ישראל לדבוק במטרה האסטרטגית שלה עם כל מגרעותיה, שאחת מהן הייתה התארכות המערכה. היות שישראל לא רצתה, כאמור, להכריע את החמאס, היה עליה לדחוק בו לקבל הפסקת אש, וכל עוד החמאס סירב לכך, נמשכה ההתכתשות ההדדית.

ברמה האופרטיבית שאפה ישראל להנחית מהלומה כבדה על החמאס: לפגוע בכוחו, כולל במנהיגיו, ולהרוס את תשתיותיו, ובמיוחד במערך הרקטות והמנהרות. אבל הדבקות במשימה האסטרטגית - השיבה לסטטוס קוו והחלשת החמאס בלי להכריעו - הייתה בעוכריה של ישראל.

צה"ל נהנה מעדיפות ברורה בכוח אדם, במערכות נשק וכדומה, ולכן יכול היה - אילו רצה בכך - לכבוש את רצועת עזה בתוך כמה ימים. טיהורה היה נמשך, כנראה, כמה שבועות. אילו צה"ל היה נוקט את המהלך הזה רק כדי להלום בחמאס ומיד לאחר מכן היה נסוג מהרצועה, הרי שהתוצאה עלולה הייתה להיות מיטוט שלטון החמאס - מה שהיה, כאמור מנוגד לאינטרס של ישראל. ישראל גם לא רצתה למגר כליל את הזרוע הצבאית של החמאס, שהייתה נחוצה לה אז

הביקורת שנשמעת שוב ושוב בעקבות מלחמת ומבצעים היא שמפקדי צה"ל מעדיפים את התורה שבעל פה ואינם מיישמים את התו"ל הכתוב

והיא נחוצה לה גם היום) כדי למנוע כאוס ועליית גורמים רדיקליים ברצועה. הייתה זו אחת הסיבות לכך שצה"ל הסתפק בחדירה קרקעית מוגבלת לרצועה, שלא עלתה על קילומטרים בודדים מהגבול, למשל בפאתי עזה. כתוצאה מכך היו לצה"ל פחות אופציות פעולה נגד החמאס.

יזמה

הרתיעה של ישראל מהסתבכות ברצועת עזה יחד עם הרצון להימנע מהפלת החמאס הובילו לנקיטת יזמה זהירה, מצומצמת, מדורגת ובעיקר תגובתית - בעקבות מהלכים של החמאס. למשל, על החדירה הקרקעית לרצועת עזה הוחלט בעקבות הסתננותם של 13 אנשי חמאס באמצעות מנהרה בסמוך לקיבוץ סופה. המתקפה של צה"ל הייתה מוגבלת הן בהיקפה והן ביעדיה. מטרתה הייתה בראש ובראשונה להשמיד את המנהרות בכלל ואת אלה שהובילו לתוך ישראל בפרט. כאשר הסתיים השלב הזה נסוגה ישראל מרצועת עזה, ובכך תמה היוזמה הישראלית על הקרקע.

בתחום האש יזמה ישראל מהלומות במשך כל העימות, אבל לא באופן מסיבי מדי בגלל הרצון שלא להסב אבדות בקרב האוכלוסייה הפלסטינית הלא מעורבת ובשל הרצון שלא לפגוע עוד יותר בדימוי של ישראל ובלגיטימציה שלה להגן על עצמה.

ריכוז הכוח

במבצע "צוק איתן" התמודדה ישראל עם המשך המתרחבות ביהודה ושומרון, עם החשש להתלקחות החזית עם חזבאללה בלבנון, עם אי-הוודאות ברמת הגולן בעקבות מלחמת האזרחים בסוריה ובעקבות השתלטותן של קבוצות חמושות כמו ג'בהת אנוסרה על מרבית הגבול עם ישראל שם. למרות כל החזיתות האלה היה צה"ל מסוגל להתמקד ברצועת עזה - בין היתר הודות לגיוסם של כ-82 אלף אנשי מילואים.¹⁰ עם זאת היו ספקות בנוגע לרמת הכשירות שלהם.¹¹ הספקות נבעו, בין היתר, מכך שהיתרון הבולט של אנשי המילואים, הניסיון הקרבי, היה רלוונטי רק לחלק מהם והתבסס בעשור האחרון על לחימה קרקעית מוגבלת במבצע "עופרת יצוקה" בינואר 2009 ועל לחימה בחזית אחרת, בלבנון, ב-2006. לא בכדי התבסס ריכוז הכוח במהלך מבצע "צוק איתן" על הסדיר, ואילו אנשי המילואים סייעו למאמץ הזה, בין היתר באמצעות החלפת יחידות סדירות בגזרות אחרות.

מיצוי הכוח

בניין הכוח של צה"ל בשנים שלפני מבצע "צוק איתן" היה בעיקר בתחום הכוח האווירי והאמצעים להרכשת מטרת.¹² ייתכן שניתן היה להביא לידי ביטוי רב יותר את האמצעים האלה בעת "צוק איתן", אולם משמעות הדבר הייתה כתישה קשה עוד יותר של רצועת עזה מכפי שנעשתה ב"צוק איתן" באמצעות אש מהאוויר. אפשר שכתישת כזאת הייתה מובילה לתוצאות טובות יותר מבחינת ישראל ולסיום מוקדם יותר של הלחימה, אבל המטרה המדינית - להימנע מהפלת

החמאס - יחד עם אילוצים במישור הפוליטי, המשפטי, האתי והמוסרי מנעו מישראל לנצל עד תום את העליונות שלה בעוצמת אש. ישראל הסתפקה בהפצצות ובהפגזות מוגבלות, ורק בשלב מאוחר מאוד של המערכה החריפה את הלחץ באמצעות מיטוסם של כמה רבי קומות בעזה.¹³ רק בעקבות הצעד הזה הסכים חמאס להפסקת אש - לאחר 50 ימי לחימה.

עם זאת יש לציין שהמערכה נגד רבי הקומות בעזה התרחשה לאחר שהחמאס כבר הותש בלחימה הממושכת. לכן בהחלט ייתכן שהפלת המגדלים הייתה מבחינתו "הקש ששבר את גב הגמל". אפשר שאילו הייתה ישראל פותחת את המערכה במיטוט המגדלים, היא לא הייתה משיגה אפקט דומה של נכונות החמאס להסכים מיד להפסקת אש. יש לציין כי בהשוואה לקושי של חיל האוויר למצות את כוחו בהתקפה, הרי בהגנה הוא ניצל היטב מרכיב אחר של עוצמתו - כיפת ברזל - כדי ליירט רקטות ובכך להגן על העורף.

בלחימה היבשתית לא היה לישראל יתרון כה בולט כמו באוויר, אבל עדיין עליונותה הייתה חד-משמעית שכן עמדו לרשותה מערכות נשק רבות ומגוונות שלא עמדו לרשות החמאס. אבל גם את הכוח היבשתי לא יכלה ישראל למצות - בגלל המטרה המוגבלת והאילוצים המוכרים. כל עוד נמנעו כוחות היבשה של צה"ל מלהיכנס לעומק שטחה של רצועת עזה, יכול היה החמאס להטיל למערכה רק חלק מכוחותיו ולהותיר מאחור עתודות משמעותיות.

יתר על כן, בלחימה של צה"ל נגד הכוחות שהטיל החמאס למערכה התגלו ליקויים למרות האימונים המרובים שעשו בשנים האחרונות יחידות היבשה של צה"ל בלחימה נגד יריב היברידי ולמרות הניסיון שנרכש בעבר בלחימה נגד החמאס ברצועת עזה, במיוחד במבצע "עופרת יצוקה" (דצמבר 2008 - ינואר 2009).

לצה"ל היו בעיות גם בהשגת המשימה הספציפית שהוטלה עליו: השמדת המנהרות. אף שמדובר היה בבעיה מוכרת היטב - גם אם לא במלוא היקפה - ולמרות הידע שנצבר בנוגע אליה, עדיין סבל צה"ל מחוסר מוכנות בהתמודדות איתה, ומלאכת הגילוי וההשמדה של המנהרות הייתה איטית ומסורבלת. במילים אחרות: צה"ל, עם כל הישגיו במערכה, התקשה למצות את כוחו אף שהתמודד רק עם חלק קטן ממערך המנהרות האדיר של החמאס ברצועת עזה ורק עם חלק מכוחו היבשתי של החמאס.

גמישות ופשטות

מפקדי צה"ל קיבלו באופן רצוף עדכונים מפורטים על האימונים שניצבו מולם. רצועת עזה היא תא שטח קטן (365 קמ"ר) שמוקפת כמעט מכל עבריה על ידי כוחות צה"ל. גם רוחבה הצר של רצועת עזה, שהוא לכל היותר 12 ק"מ, והעובדה ששדה הקרב העיקרי נמצא רק קילומטרים ספורים מהגבול הקלו על צה"ל לעקוב אחר התנועות ואחר הפריסה של יריבו. מזג האוויר הנוח ששרר בעת הלחימה (קיץ) סייע אף הוא להביא לידי ביטוי את אמצעי האיסוף שעומדים לרשות צה"ל.

החמאס נחשב לכוח צבאי היברידי שכן לצד יחידות צבא סדירות הוא

מפעיל יחידות טרור וגרילה

לצבאות שונים יש עקרונות מלחמה שונים, וגם מומחים לענייני צבא חלוקים ביניהם מה צריכה לכלול הרשימה של עקרונות המלחמה ומהו סדר החשיבות של העקרונות השונים.

למשל, יהושפט הרכבי מונה 13 עקרונות מלחמה:

1. דבקות במשימה.
2. גמישות.
3. תמרון ויוזמה.
4. ריכוז הכוח.
5. חיסכון בכוח.
6. הפתעה
7. הונאה והטעיה.
8. אבטחה.
9. עתודה.
10. שיתוף פעולה.
11. מנהלה.
12. פשטות.
13. מוטיווציה¹.

לעומת זאת יש מי שמסתפקים ברשימה קצרה יותר

של עקרונות מלחמה:

1. דבקות במשימה.
2. פעולה תוקפנית.
3. הפתעה.
4. ריכוז הכוח.
5. חיסכון בכוח.
6. אבטחה
7. ניידות.
8. שיתוף פעולה².

במרס 1953, בעקבות דיונים בפו"ם, גובשו לצה"ל

עקרונות המלחמה הבאים:

1. דבקות במשימה.
2. מוראל.
3. יוזמה.
4. אבטחה.
5. הפתעה

6. חיסכון בכוח.
7. גמישות.
8. שיתוף פעולה.
9. מנהלה.³

ביולי 1957 קבע אגף המבצעים של צה"ל כי יש שישה

עקרונות מלחמה:

1. דבקות במשימה לאור המטרה.
2. יוזמה ותוקפנות.
3. הפתעה.
4. ריכוז המאמץ וחיסכון.
5. אבטחה.
6. פשטות וגמישות.⁴

אלוף משה בר כוכבא מתח ב־1989 ביקורת על האופן שבו יישם צה"ל את עקרונות המלחמה במלחמות ישראל-ערב, ובמיוחד במלחמת העצמאות, במלחמת סיני ובמלחמת ששת הימים. הוא הדגיש את הצורך בקביעת עקרונות על כמו "המשימה והדבקות בה, מיצוי הכוח וריכוז המאמץ, יוזמה והתקפיות, התחבולה וההפתעה".⁵ ב־1995 נקבעו עשרת עקרונות המלחמה של צה"ל, והם בתוקף עד היום.

אלה הם עשרת העקרונות:

1. דבקות במשימה לאור המטרה.
2. מיצוי הכוח.
3. יוזמה והתקפיות.
4. תחבולה.
5. ריכוז המאמץ.
6. רציפות והמשכיות.
7. עומק ועתודה.
8. אבטחה.
9. רוח לחימה.
10. פשטות.⁶

במידת מה על חוסר מוכנותו, למשל בהתמודדות עם אתגר המנהרות.

הפתעה והונאה

נראה כי ההישגים של כיפת ברזל הפתיעו את הפלסטינים. במיוחד הם הופתעו מיכולתה של כיפת ברזל להתמודד עם מטחים שנועדו להרוות את מערך ההגנה האקטיבית.

גם בכמה מבצעי חיסול מוצלחים הצליח צה"ל להפתיע את החמאס. כך, למשל, עלה בידו לחסל את מפקד חטיבת רפיח ב־21 באוגוסט.¹⁴

החמאס נקט אמצעי־נגד כדי להקשות על צה"ל ככל האפשר לאסוף עליו מודיעין. למשל, כדי למנוע האזנה לקווי התקשורת שלו או ניסיונות לשבשם או לחסום אותם הוא השתמש בטלפונים קוויים. בכל מקרה, הנחיתות שלו, כולל הטכנולוגית, הייתה ברורה. בשורה התחתונה: הכנה מראש, נסיבות של מקום ושל זמן ויתרון טכנולוגי איפשרו לצה"ל לפזר חלק מערפל הקרב ובכך להפוך את גיבוש תמונת הקרב לפשוט יותר. ואשר לגמישות, יכולת האלתור המסורתית של צה"ל פיצתה אותו

הייתה, לפחות בשלב הראשון, שהלחימה בצפון הייתה מוטלת על יחידות המילואים - כדי להעניק לסדיר זמן להתארגן ולהגיע ללבנון. זהו מעין היפוך של דוקטרינת צה"ל שלפיה הצבא הסדיר מגיב ראשון לאירוע מפתיע בחזית וקונה זמן לכוחות המילואים להיערך ללחימה. שיגור מרב הכוח הסדיר לרצועת עזה לא איפשר אפוא לצה"ל לחסוך את הכוח האיכותי ביותר שעמד לרשותו. צה"ל נטל בכך סיכון מחושב שהוכיח את עצמו: די היה בכוח הסדיר כדי להוציא אל הפועל את כל המשימות ברצועת עזה, ולא הייתה התפרצות של לחימה בחזית נוספת.

אבטחה

במבצע "צוק איתן" איבטחו את העורף הישראלי סוללות כיפת ברזל, שיירו רקטות, וסוללות נ"מ, שהפילו מל"טים של החמאס. יישובים סמוכי גדר זכו לאבטחה מפני תקיפות קרקעיות, שהיו צפויות בעיקר דרך מנהרות. איום אחר על היישובים היה אש מרגמות, שחייבה פינוי אזרחים - מה שאכן נעשה באופן חלקי.

לעומת זאת, חיילים בשטחי כינוס הסמוכים לרצועת עזה לא קיבלו הוראה לסגת, אף שניתן היה להציב אותם כמה קילומטרים מאחור, מחוץ לטווח המרגמות. את המרחק הזה ניתן היה לגמוע בתוך דקות ספורות, בנסיעה מהירה, אילו היה צורך מיידי בהם בתוך רצועת עזה. מספר ההרוגים הגבוה יחסית שנגרם מאש מרגמות בשטחי הכינוס מצביע על כך שלא דאגו לסוכך במידה מספקת על הגייסות באמצעות בנייתם והצבתם של אמצעי מיגון.¹⁶ בהיעדר ביצורים ניתן היה, לכל הפחות, להקפיד על חפירת שוחות אישיות רבות כדי שיהיו זמינות ברחבי האתרים שבהם שהו החיילים. נראה שצה"ל גם כפה לשווא על חיילים לשהות באזור מסוכן וגם לא טרח במידה מספקת למגן אותם. בתוך רצועת עזה היה קשה יותר לאבטח את חיילי צה"ל מפני התקפות של החמאס בגלל השילוב של מרחב אורבני צפוף עם תווח תת-קרקעי מסועף.

ניידות

במרחב הפתוח סביב רצועת עזה ובתוכה היה קל למדי לנוע, כולל ברגל, אם כי אז, כמובן, נחשפו החיילים לירי ולמטענים. לא היו די נגמ"שי מרכבה (נגמ"רים), הנגמ"שים הממוגנים ביותר בצה"ל, ולכן נעשה שימוש בנגמ"שים מיושנים מדגם M-113 שנקלטו בצה"ל בתחילת שנות ה-70 של המאה הקודמת. מאז הם זכו בחלקם לתוספת מיגון מסוימת, אבל עדיין הם היו פגיעים מאוד. ב"צוק איתן" לא הפעיל צה"ל איגוף אנכי (מהאוויר) או באיגוף דרך הים. נחיתה מהאוויר בלב רצועת עזה היא פעולה מורכבת ומסוכנת. ההסתבכות של כוח אמריקני במוגדישו, בירת סומליה, באוקטובר

עם זאת לא הצליח צה"ל לפגוע בצמרת החמאס שהסתתרה בבונקרים מתחת לאתרים אזרחיים. החמאס הצליח להפתיע את צה"ל כמה פעמים בחדירות טקטיות הן לתוך ישראל והן בתוך רצועת עזה. לעומת זאת, את המתקפה של צה"ל היה קשה יותר להסתיר לאור הפריסה המסיבית של כוחות היבשה בסמוך לרצועת עזה. דרך אגב, במבצע "עמוד ענן" בנובמבר 2012 הייתה היערכות דומה, בלי שנערכה לבסוף מתקפה יבשתית, אך לא הייתה זו כנראה הונאה מתוכננת, כי באותו העימות ישראל עצמה לא ידעה עד סיומו אם היא תוציא אל הפועל מהלך קרקעי.

ב-2014 התמקדה המתקפה הישראלית ביעדים הקרובים לגבול, שחלקם היו ערוכים היטב להגנה. ההתמקדות ביעדים הסמוכים לגבול נבעה מהצורך לגלות מנהרות ולהשמידן ובגלל אילוצים מדיניים שמנעו מהלך לעקיפת הביצורים של החמאס וחדירה ללב רצועת עזה. אולם גם בנסיבות האלה ניתן היה לעשות איגופים מקומיים במקום לתקוף חזיתית.¹⁵

ישראל גם לא נקטה הונאה, למשל פרסום הצהרה שהיא שוקלת לכבוש את כל רצועת עזה ולמוטט את שלטון החמאס כדי ללחוץ עליו שיסכים להפסקת אש. היו אומנם שרים בממשלה שדיברו על הצורך למוטט את שלטון החמאס, אך הדברים האלה לא נאמרו במסגרת תוכנית הונאה כלשהי אלא שיקפו את עמדותיהם המדיניות. ישראל לא השתדלה אפוא להפתיע ולהונות את החמאס - אולי בגלל ההנחה שאין בכך צורך נוכח ההבדלים ביחסי הכוחות בין שני הצדדים.

חיסכון בכוח ושחיקה

הלחימה בעזה הייתה קשה ותובענית. חיילי צה"ל נתקלו במנהרות, במטענים, בירי צלפים ובנשק נ"ט. נוכח מורכבות הלחימה העדיף צה"ל להפעיל את חיילי הסדיר המאומנים והמיומנים ולא להכניס למערכה את חיילי המילואים המאומנים פחות. אך אילו הייתה המערכה נמשכת מעבר ל-50 הימים שהיא נמשכה בפועל, ייתכן שבשלב מסוים היה צה"ל נאלץ להישען יותר על המילואים.

יתר על כן, במהלך המערכה הקרקעית ברצועת עזה עלולה הייתה להתלקח חזית נוספת, וזו הייתה על צה"ל להחליט אם לשגר אליה את הכוח הסדיר, ולכן להפסיק או לפחות לצמצם דרסטית את הלחימה ברצועת עזה, או להמשיך במערכה נגד החמאס באמצעות יחידות המילואים. חזית נוספת כזאת יכולה הייתה להיות ביהודה ושומרון או בלבנון. התנגשות עם החזבאללה הייתה דורשת את הקצאתן של מיטב היחידות לחזית לבנון, דהיינו את היחידות הסדירות, גם במקרה שהן כבר היו שחוקות מהלחימה הממושכת ברצועת עזה. אפשרות אחרת

מיטוט שלטון החמאס, כאמור, מנוגד לאינטרס של ישראל. ישראל לא

רצתה למגר כליל את הזרוע הצבאית של החמאס, שהייתה נחוצה לה

אז (והיא נחוצה לה גם היום) כדי למנוע כאוס ועליית גורמים רדיקליים

ברצועה



הניה מנופף לקהל בעצרת של חמאס בעזה | ברמה האופרטיבית שאפה ישראל להנחית מהלומה כבדה על החמאס: לפגוע בכוחו, כולל במנהיגיו, ולהרוס את תשתיותיו, ובמיוחד במערך הרקטות והמנהרות. אבל הדבקות במשימה האסטרטגית - השיבה לסטטוס קוו והחלשת החמאס בלי להכריעו - הייתה בעוכריה של ישראל

- במיוחד באמצעות טרור הטילים והרקטות. גם לישראלים המוכנים לפשרה עם הפלסטינים קשה לראות בחמאס שותף לתהליך מדיני בשל עמדותיו הניציות ופעולות הטרור הרצחניות שהוא יוזם. הגברת הירי מרצועות עזה וניסיונות החדירה דרך מנהרות ערב מבצע "צוק איתן" המחישו היטב את הסכנה שמשקפת מהחמאס לאזרחי ישראל. חיילי צה"ל, שנערכו לעימות נגד יריב היברידי כמו החמאס, ידעו כל הזמן שעימות נגדו הוא רק שאלה של זמן. אולם בעוד שאופיו של החמאס ופעולותיו הגבירו את המוטיווציה של חיילי צה"ל, הרי נראה כי חוסר הנכונות של הדרג המדיני "ללכת עד הסוף" בעימות ולמוטט את שלטון החמאס סדקו במקצת את המוטיווציה הזאת - במיוחד על רקע המחיר הכבד ששילמו צה"ל ומדינת ישראל בשני חודשי העימות.

1993 היא דוגמה להסתבכות האפשרית של איגוף אנכי בלב אזור עירוני צפוף. כזכור, ניסו כוחות מיוחדים של צבא ארה"ב ללכוד שניים מאנשיו של מוחמד איידיד, מפקד מיליציה מקומית, באמצעות נחיתה ממסוקים בלב מוגדישו והסתבכו בקרב קשה שבו איבדו 18 לוחמים ושני מסוקים.¹⁷

מוטיווציה

המוטיווציה של חיילי צה"ל בלחימה ב"צוק איתן" הייתה גבוהה שכן החמאס מצהיר על היותו אויב מושבע של ישראל, המתנגד לקיומה ולכל משא ומתן איתה. יתר על כן, החמאס הפך את רצועת עזה, שעליה השתלט ב-2007, לבסיס פעולה נגד ישראל. בעיני החמאס הרצועה הייתה בראש ובראשונה בסיס פעולה למיורר חייהם של תושבי ישראל

גם לשם השגת המטרה המוגבלת צריך היה ליישם כהלכה את עקרונות המלחמה המוכרים

שיתוף פעולה

במבצע "צוק איתן" גובשו צוותי קרב חטיבתיים ששילבו שריון וחיל רגלים. בחלקם השריון היה הדומיננטי ובחלקם חיל הרגלים - בהתאם להרכב הכוחות והרקע של מפקד החטיבה. הצוותים האלה כללו גם כוחות הנדסה, איסוף קרבי, תקשוב, חיל אוויר, רפואה, לוגיסטיקה וחימוש.¹⁸

השילוביות הזאת הייתה חיונית הן ברמה הבין-זרועית, למשל כדי לשתק מהאוויר ירי על כוח קרקעי של צה"ל, והן ברמה הבין-חילית, למשל כדי לוודא - באמצעות ירי מטנק - שבית מסוים אינו ממולכד ושניתן להכניס אליו חיילי רגלים. דוגמה נוספת: דחפורי די-9 של חיל הנדסה פילסו את הדרך לדרג המסתער, למשל באמצעות סילוק מטענים.

הארטילריה סייעה באש, אולם רק את טילי התמוז המדויקים ניתן היה להפעיל בירי לעבר מטרות בתוך שטח עירוני צפוף. הירי הסטטיסטי היה מוגבל בעיקר לשטחים הפתוחים, שכן הפעלת אש ארטילרית

למרות העדיפות הברורה של צה"ל, בוודאי באוויר, הרי אילוצים שונים ברמה המדינית, המשפטית והמוסרית מנעו ממנו להנחית מהלומה כבדה יותר על החמאס ועל הזרוע הצבאית שלו. ישראל הייתה מעוניינת בסופו של דבר שחמאס יישאר לשלוט ברצועה כדי שזו לא תגלוש לאנרכיה, ולא תהיה בה "כתובת". התוצאה הייתה מיצוי חלקי בלבד של הכוח. מיצוי הכוח היה בעייתי גם בנוגע לסוגיות שהיו ידועות מראש, ובראשן המנהרות.

הפשטות התבטאה ביכולת לאסוף מידע ולהפיץ אותו לגייסות. בתנאים של רצועת עזה זו הייתה מלאכה קלה יחסית, שכן מדובר במרחב קטן, שמוקף כמעט מכל עבריו בכוחות של צה"ל. נוסף על כך לישראל עליונות טכנולוגית על פני החמאס - מה שמקל את איסוף המידע עליו.

ישראל לא השקיעה מאמץ ביצירת הפתעה או הונאה, אף שזו דרך זוהה ויעילה למדי להשגת יתרון. ניתן היה לעשות זאת גם במסגרת האילוצים השונים שבמסגרתם פעלה ישראל.

ואשר לחיסכון בכוח, צה"ל נטל סיכון מחושב בהישענות על כוחות

היו עקרונות מלחמה שאותם היטיב צה"ל ליישם במהלך מבצע "צוק איתן", והיו עקרונות שיושמו באופן חלקי בלבד. כפי שעולה מהמאמר, ההצלחות של צה"ל במבצע קשורות ליישום מוצלח של עקרונות המלחמה, ואילו במקרים שבהם הם יושמו באופן חלקי בלבד היה לכך מחיר

סדירים ברצועת עזה, בהנחה שהם לא יידרשו מיד לאחר מכן או במקביל למערכה תובענית בחזית אחרת, כמו לבנון.

האבטחה הייתה אתגר שכן מדובר היה בלחימה בשטח עירוני צפוף שכלל תווך תת-קרקעי מפותח. במקרים מסוימים בלטה הזנחה של צה"ל - כמו בפריסת חיילים בשטחי כינוס, שם הם היו חשופים לאש מרגמות, בלי שדאגו להם למיגון הולם.

בתחום הניידות היה צה"ל מוגבל שכן הוא עדיין נשען במידה רבה על נגמ"שים מיושנים. מגבלות נוספות על הניידות היו החשש מפני איגוף אנכי, אף שזה טומן בחובו לא רק סכנות אלא גם הזדמנויות. שיתוף הפעולה הבין-חילי והבין-זרועי פעל היטב אף שמדובר בסוגיה שהיא תמיד מורכבת וקשה למימוש. שיתוף הפעולה הזה בא לידי ביטוי, בין היתר, בסיוע קרוב של כוחות האוויר לכוחות היבשה ובשילוב של כוחות השריון והרגלים בלחימה.

המסקנה הסופית היא שהיו עקרונות מלחמה שאותם היטיב צה"ל ליישם במהלך מבצע "צוק איתן", והיו עקרונות שיושמו באופן חלקי בלבד. כפי שעולה מהמאמר, ההצלחות של צה"ל במבצע קשורות ליישום מוצלח של עקרונות המלחמה, ואילו במקרים שבהם הם יושמו באופן חלקי בלבד היה לכך מחיר.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

במרחב העירוני עלולה הייתה לגרום לנפגעים רבים בקרב האוכלוסייה הבלתי מעורבת.

הזרמת אספקה ופינוי הנפגעים היו יחסית קלים לביצוע בגלל קרבת הלחימה לגבול.

יש לציין גם את שיתוף הפעולה בין צה"ל לגופים שמחוצה לו ובראשם השב"כ - תיאום שהיה חיוני לאיסוף מודיעין ולמבצעים מיוחדים.

סיכום

עקרונות המלחמה עוזרים לתכנן ולנהל מלחמות, מערכות וקרבות, בהתאם לנסיבות ולאילוצים של כל עימות. במבצע "צוק איתן" ישראל לא חתרה להכריע את החמאס, אלא רק להסב לו אבדות כבדות ככל האפשר ולהרתיעו מלפתוח בעתיד במערכה נוספת. גם לשם השגת המטרה המוגבלת הזאת צריך היה ליישם כהלכה את עקרונות המלחמה המוכרים, כמו יוזמה. עם זאת, היוזמה צריכה הייתה בהכרח להיות מוגבלת, למשל בהיקף החדירה הקרקעית לרצועת עזה.

בנוגע לריכוז הכוח - ישראל הייתה צריכה להתמקד רק בחזית אחת, מה שהקל עליה לרכז את כוחה. בגלל האופי המצומצם של המשימה ניתן היה להישען על כוחות הסדירים בלבד, שלהם יתרונות מובהקים בהשוואה לכוחות המילואים, במיוחד בכל הנוגע למיומנות.

מ"צוק איתן" למתאר הצפוני

לקחים טקטיים בלחימת הגדוד מול אויב לא סדור

ב"צוק איתן" נהנו גדודי צה"ל משפע של סיוע אש ומודיעין. בלחימה נגד החזבאללה הם לא יוכלו לצפות לשפע כזה, ויהיה עליהם ללמוד כיצד להפיק אש ומודיעין בעזרת האמצעים העומדים לרשותם



חיילי צה"ל ב"צוק איתן" | הניסיון שנצבר באחרונה בעזה, יצר אצל המפקדים תחושה מאוד מפנקת שתמיד יעמוד לרשות הכוחות המתמרגים סיוע קרבי עתיר משאבים ובזמינות גבוהה מאוד

מבוא: כן הפך הגדוד ל"קבלן פירוק יעדים בהספק גבוה"

במרבית העימותים הגדולים של צה"ל ב-20 השנים האחרונות - החל מהמבצעים שקדמו ל"חומת מגן", עבור דרך מלחמת לבנון השנייה ומבצעי עזה וכלה ב"צוק איתן" - אפשר להתרשם שצה"ל מטיל על הגדודים המתמרנים משימות דומות באופיין של התקפה לכיבוש ולטיהור של מרחב. ההבדלים, אם ישנם, נעוצים בסוג הקרקע והאויב: פעם אלה הם כפר או אתר שיגור בלבנון, ופעם - קסבה בחברון או מחנה פליטים בעזה, אך המתכונת היא די אחידה: התקדמות, התקפה וטיהור וחוזר חלילה ביעדים נוספים - עד סיום המערכה הכוללת (בדרך כלל עם כניסתה של הפסקת האש לתוקף).

גם בלי להכיר את מספר יעדי האויב במתאר אופרטיבי מסוים וגם בלי שנחשוף מידע על סד"כ הגדודים שצה"ל מטיל למערכה בתוכנית האופרטיבית, ברור כי בהיעדר מרכזי כובד מובהקים ובהיעדר נקודת הכרעה ברורה בארגונים כמו חזבאללה, יש כאן נוסחה חשבונאית פשוטה: X גדודים צריכים "לפרק" Y יעדים בתוך שבועות בודדים. המשפט הזה נכון ללבנון, נכון לעזה ובעצם לכל מערכה אסימטרית שבה מרכזי הכובד מפוזרים על פני מספר רב מאוד של יעדים ושל מערכים. כדי להכריע אויב מבואר נדרש צה"ל לפרוס "רשת" רחבה של גדודים על פני מרחב גדול מאוד.

הלכה למעשה ניתן להעריך כי צה"ל יהיה תמיד באי-ספיקה, שכן מספר הגדודים שיוטלו למערכה יהיה לעולם קטן משמעותית מסך היעדים שהצבא שואף "לפרק". לפיכך, כדי שצה"ל ישיג הכרעה מצטברת במהלכי התמרון, יידרש כל גדוד "לפרק" במהלך שבועיים-שלושה כמה וכמה יעדים ומתחמים של האויב. מהדברים האלה ניתן להסיק כי גדוד שמצליח לבצע בהצלחה את משימתו הראשונה לאחר חציית הגבול הוא גדוד טוב, אבל גדוד מצוין מסוגל להשלים במהלך המערכה מספר רב של מחזורי משימה (התקדמות, התקפה על היעד, השגת שליטה מבצעית, טיהור השטח, הגנה וכו').

ניתן אפוא לנסח את הנחת היסוד הבאה: במתארים הצפויים לנו

בשנים הקרובות גדוד מנצח הוא גדוד שיוזע לתמרון בין כמה וכמה מערכי אויב, להצליח "לפרק" את המתחמים בפרקי זמן קצרים (48-72 שעות) ובמקביל שומר על אורך נשימה ועל רוח לחימה בלי לאבד את הרציפות ואת התנופה. כך מגיעים לתפיסה שלפיה הגדוד המתמרון הוא "קבלן פירוק של יעדים בהספק גבוה".

המסקנה הזאת נשמעת לכאורה פשוטה וטריוויאלית, אך המציאות היא שמפקדים רבים משקיעים את זמנם ואת מרצם בנוהלי קרב סדורים וארוכים וממקדים את הפלוגות שלהם בביצוע התקפות יסודיות וממושכות. מג"דים רבים אינם מפנימים שמבחנם האמיתי אינו הביצוע המוצלח של המשימה הראשונה לאחר חציית הגבול הבין-לאומי, אלא הקצב שבו יידעו לבצע שוב ושוב את המשימות בהצלחה. לקו הגמר יגיעו אותם הגדודים הזריזים והגמישים שישכילו למצות באופן מיטבי לא רק את כוח האדם ואת האמל"ח אלא בראש ובראשונה את הזמן הקצר העומד לרשותם.

קיצור של כל מחזור משימה יתאפשר רק אם המג"דים יהפכו את נוהל הקרב החפוז לטבע שני ולא יראו בו אילוץ הנגזר מלחצי הרמה הממונה. לשם כך יש לאמן את הגדודים ואת הפלוגות כך שנוהלי קרב חפוזים יהיו מלכתחילה ברירת המחדל. לשם המחשה, במקום שאימון גדוד חי"ר במילואים יתחיל באימוני פרט, חוליה, כיתה ומחלקה ויגיע לשיא בתרגיל הגדודי (תרג"ד) רק בסיומו של שבוע האימונים, אפשר שגדוד המילואים יתגייס ישירות מהבית ל"שטחי כינוס". בזמן שהמפקדים מנהלים נוהל קרב חפוז, החיילים מצטיידים ומתכוננים לקרב בלוח זמנים צפוף, ובשעות הערב המוקדמות של היום הראשון לגיוס כבר יוצא הגדוד לקרב התקדמות אל היעדים.

בסיכום התרגיל הגדודי יוכל הגדוד לקיים גם הליך של למידה ("תחקיר חם") כך שהפערים והלקחים מהתרגיל הגדודי בתחילת השבוע יוכלו לבוא לידי ביטוי ולהשפיע על תוכנית האימונים הפרטנית בהמשך השבוע ברמת הפלוגה והמחלקות. מעבר לניצול הזמן המיטבי ושיפור תהליך הלמידה יספוג הגדוד את החוויה של לחץ הזמנים ושל המעבר משגרה לחירום שמאפיינים מצב אמת.



כוח צה"ל נגבול עם רצועת עזה ב"צוק איתן" | המודיעין הטקטי - הנדחף בזמן אמת לכוח המתמרון - הגיע ב"צוק איתן" לאיכות כזו שהוא איים להדיח את אי-הוודאות מכס ממלכת הקרב.

רס"ן (מיל) אנשיל פפר
קצין אג"ם של גדס"ר חוד החנית (חטיבת צנחנים
במילואים)



פשיטות בסד"כ גדודי וחטיבתי עם כל מערך הסיוע הקרבי הנלווה. בספרות הצבאית ישנה התייחסות נרחבת לפשיטות ולמארבים ברמה הטקטית והמערכתית,¹ וניתן למצוא בה תפיסת עולם קרבית ותובנות טקטיות רלוונטיות מאוד לחימה מול אויב מסוגו של חזבאללה, של חמאס ושל דאע"ש.

באמצעות חיבור המסקנות של הפרק הקודם ושל הפרק הנוכחי ניתן לגבש מסקנה אחת כוללת: בקרבות ובעימותים הצפויים לנו בשנים הקרובות ראוי - גם מקצועית וגם תודעתית - שתרחיש הייחוס של המג"ד יהיה מחזור של פשיטות ושל מארבים בסד"כ גדודי או חטיבתי על סדרת מערכים של אויב לא סדור כדי להשמיד אותו ואת תשתיותיו. זאת בלי שלאויב תהיה אפשרות לשקם את כוחו לפחות עד לסיום המערכה, ואילו לגדוד הפושט תיוותר די אנרגיה (כוח אדם, אמל"ח ורוח לחימה) לפשוט על המערך הבא.

המשימה: עצמאות הגדוד בתחומי האש, הלוגיסטיקה, ההנדסה והמודיעין

הניסיון שנצבר באחרונה בעזה, יצר אצל המפקדים תחושה מאוד מפנקת שתמיד יעמוד לרשות הכוחות המתמרנים סיוע קרבי עתיר משאבים ובזמינות גבוהה מאוד. הדבר בא לידי ביטוי בארבעה ממדים: הלוחמ"ם (לוחמה מבוססת מודיעין), האש (מהאוויר, מהים ומהיבשה), ההנדסה (כמות אדירה של חומרי נפץ ושל אמצעים הנדסיים) והלוגיסטיקה (לחימה צמודה לגבול).

המודיעין הטקטי - הנדחף בזמן אמת לכוח המתמרן - הגיע ב"צוק איתן" לאיכות כזו שהוא איים להדיח את אִי-הוודאות מכס ממלכת הקרב. כמות האש שהומטרה על עזה יחד עם הפשטות והגמישות הלוגיסטיות הוסיפו גם הן לתחושה של לחימה בתנאי שפע. יתר על כן, גם מודלים אופרטיביים לעימות בצפון, המתורגלים בשטחי האימונים בתוך שטח ישראל בתיאום ובסנכרון הדוקים עם כל גורמי הסיוע הקרבי - ללא הכאב, הבלבול והמבוכה ששוררים בקרב האמיתית - מעצימים וצורבים עוד יותר בתודעת המפקדים הן ברמה האופרטיבית והן ברמה הטקטית את תחושת הרוויה של זמינות המודיעין, האש והלוגיסטיקה אף במתארים מורכבים ורחוקים. זמינות כזאת לא תתאפשר במערכה ממושכת בצפון מסיבות רבות

נוסף על כך, כדי שגדוד יוכל "לפרק" יעד אחר יעד, עליו לקצר לא רק את הפעולות בטרם קרב, אלא גם להיות מסוגל להתאושש במהירות בסיומו. על המג"ד לבנות אפוא את הכוח כך שיידע לבצע "מלא מחדש" באופן מהיר ואפקטיבי. מדובר הן בהיבטים הלוגיסטיים - פינוי נפגעים, הצטיידות בתחמושת, במזון ובמים, תיקון תקלות - והן ביכולת הנפשית של הלוחמים להתאושש מהקרב הקודם. מפקדים רבים נוטים להזניח את השלב החשוב הזה באימונים, אך יש לו השפעה מכריעה על יכולת הגדוד להגדיל את ההספק המבצעי שלו.

פשיטה ומארב במקום התקדמות והתקפה

בפרק הקודם נעשה שימוש במונח הלא מקצועי "פירוק יעד אויב" במקום במונחי התו"ל המקובלים: "צורת קרב: התקפה" או "הישג מבצעי: כיבוש". הבחירה הזאת נעשתה מפני שאם מתבוננים בעימותים של שני העשורים האחרונים, אפשר לזהות שהתכלית המבצעית במרבית המקרים אינה התקפה לשם תפיסת שטח אלא תמרון ליעד לצורך חשיפת התשתית האנושית והפיזית של האויב ביעד, השמדתה מהר ככל האפשר ותמרון ליעד הבא. הבחירה במילה "לפרק" אין מטרתה להמציא הישג מבצעי חדש, אלא לחדד את הנחיצות באימוץ גישה התקפית בעלת מאפיינים גמישים וזריזים יותר מאשר אלה המקובלים בקרב התקפה קלסי.

אומנם מהתו"ל אנו למדים שצורת הקרב "התקפה" וההישג המבצעי "כיבוש" ישימים גם להשמדת אויב לא סדור ללא תפיסת השטח, אולם לדעתי, אסור להסתפק בהגדרות טכניות, אלא יש לבחון גם את התודעה ואת הלך הרוח הנלווים להגדרה היבשה. התיאוריות בנוגע לצורת הקרב "התקפה" התפתחו והתגבשו במרוצת הדורות על פי הנחות יסוד שהן פחות רלוונטיות לקרבות נגד אויבים כמו חזבאללה, חמאס ודאע"ש. הטכניקות הקרביות, המזוהות עם קרב ההתקפה, מתבססות על יחסי כוחות של 1:3, על אויב סדור עם מערך פיקוד ושליטה ועם מרכזי כובד, על נוכחות פיזית של נכסי האויב בקרקע, על מערכים היררכיים מרמת הלוחם ועד רמת האוגדה וכיו"ב. אולם כיום אנחנו נלחמים, כידוע, ביחסי כוחות קוטביים (למשל, 400 לוחמים של צה"ל מנסים לאתר ולהשמיד 30 מחבלים), באויב חמקן שצף ונעלם, במערכים מבוזרים ולא סדורים מרמת הלוחם ועד רמת הכפר או העיירה וכדומה. לכן, גם אם "מותר" לנו מבחינת התו"ל להחיל את צורת הקרב "התקפה" על מערכה נגד ארגוני טרור וגרילה, נדמה שצורות הקרב "פשיטה" ו"מארב" והישג מבצעי כמו "אתר והשמד" מתאימים יותר למודל של "פירוק יעדים בהספק גבוה" שתוארה לעיל. עם זאת יש ליצור כאן אבחנה חדה: בניגוד לפשיטות המחלקתיות ("מעצרים"), המוכרות היטב ממשומות לשמירת הסדר ביו"ש, ובניגוד למארבים הצוותיים, שמוכרים לכל מי ששירת בעבר ברצועת הביטחון בלבנון, במקרה הנידון כאן מדובר בפשיטות מסוג אחר לגמרי -

ניתן להעריך כי צה"ל יהיה תמיד באי-ספיקה, שכן מספר הגדודים שיוטלו למערכה יהיה לעולם קטן משמעותית מסך היעדים שהצבא שואף "לפרק"

ומובנות. ההנחה היא שכאשר גדוד נמצא בעומק שטח האויב לאחר שבוע של לחימה, והוא מתכוון לקרב השלישי והרביעי שלו, תפחת מאוד זמינות הסיוע הקרבי הלא אורגני שתעמוד לרשותו. פער כזה בין תודעת השפע באימונים ובעזה לבין המחסור הקריטי הצפוי במלחמה עלול להכניס כל מפקד למצב של מצוקה ושל חוסר אונים. על אף שמבחינה רציונלית כף המאזניים בעימות עם כוח חזבאללה תמיד תיטה לטובת הגדוד הצה"לי, המג"ד, שהתרגל למנעמי האימונים, עלול להיקלע למצוקה קוגניטיבית ולחידלון מבצעי בגלל הסטייה החדה מהמצב שאליו הורגל בתרגילי אוגדה "תפורים" ובמערכות מצומצמות יחסית כמו "צוק איתן".

הבשורה הטובה היא שבתחום הפעלת האש והלוגיסטיקה הפער התודעתי יכול להיסגר בקלות יחסית, שכן הגדודים מתאמנים בכל מקרה - גם אם לא מספיק - בהפעלת הסיוע הקרבי האורגני שלהם (דרגים, פלוגת מפקדה ופלווגה מסייעת, כוחות ת"פ וכדומה) כך שפער הציפיות הוא בעיקר בהיקף ובכמות. לעומת זאת, בתחום המודיעין והאיסוף המצב הרבה יותר קריטי. הגדודים המתמרנים פיתחו במשך השנים תלות מוחלטת במודיעין מתוצרת אמ"ן ושב"כ. לתלות הזאת במודיעין מתלווה גם תלות באש המדויקת שמייצרות פלטפורמות חיצוניות מגיחות שפועלות אף הן על סמך אותו מודיעין מדויק ואיכותי שיחסר בשדה הקרב האמיתי. כאמור, גם אם יידרשו להם יום או יומיים כדי להתעשת, יידעו המפקדים בגדוד להתאים את עצמם למחסור בסיוע באש ובלוגיסטיקה חיצוניים וזאת באמצעות הפעלה מוגברת של האמצעים הקיימים בגדוד. אולם כאשר ימצא המג"ד את עצמו ללא מידע על הקרקע ועל האויב, הוא עלול להכניס את המסגרת ללחימה בלי שיהיה מודע לעצם קיום הפער. בניגוד לסיוע לוגיסטי ולסיוע באש, שחסרונם מורגש מיד בקינטיקה של הקרב ("איפה המטוסים והאש שהבטחתם לי?" יזעק המג"ד בקשר), היעדר המידע המודיעיני הרבה פחות מוחשי. כאשר מתרגלים לאורך שנים לקבל עזרים ומיקומי אויב ב"כפית", ולא מתאמצים להשיג אותם, אז חסרונם אינו נמצא כלל במודעות הכוחות עד שכבר מאוחר מדי. למען הסר ספק: מהפכת הלוחמים והתמקדות אמ"ן במודיעין הטקטי היא הדבר הטוב ביותר שקרה לכוחות המתמרנים בשנים האחרונות. אולם ככל אמצעי טכנולוגי שמגיע מגורם חיצוני, יש להכיר גם בחסרונות של המידע ה"לעוס" וגם לדעת להתמודד עם מצבים שבהם הטכנולוגיה מפסיקה לפעול.

דרך הפעולה של גדוד עצמאי

את התלות של הגדודים במודיעין אנסה להמחיש באמצעות דרכי הפעולה של שני גדודים שקיבלו משימה לפשוט על יעד חזבאללה

בהיעדר מודיעין שמוגש להם ב"כפית":

הגדוד הראשון התרגל לתקוף יעד רק אחרי שאמ"ן סיפק לו את המידע, ואחרי שחיל האוויר, חיל הים והתותחנים הקצו לו מנת אש גדושה לפני כניסתו להתקפה. לכן גם בהגיעו לכפר ללא מודיעין מקדים הוא ממטיר על הכפר את כל מה שיש בארסנל. לאחר מכן נכנס הגדוד לכפר ההרוס ומתחיל לחפש בין ההריסות והגופות את תשתית האויב הסמויה מן העין. במקרה הטוב, אם המזל יאיר לו פנים, ימצא הגדוד את מבוקשו ויצליח לטהר את הכפר בתוך זמן סביר.

במקרה הרע (מה שכנראה יהיה במרבית המקרים) ימשיך הגדוד "להתבחשב" בכפר במשך ימים בניסיונות עקרים לחפש את קצות החוט שיובילו אותו לחיכוך עם האויב המסתתר. עד שהגדוד יגיע למגע, הוא יבזבז זמן, תחמושת ואנרגיה, ואף אחרי השמדת האויב שבו הוא נתקל, עדיין יתהה המג"ד: "האם השמדתי את כל התשתית? אולי יש כאן עוד פעילים? אולי יש עוד מנהרה שפיספסנו?" וחלילה, עם עזיבת הכפר, פתאום יצוצו להם מחדש לוחמי האויב שהסתתרו, יחדשו את הירי תלול המסלול לעבר ישראל ויזנובו בגדוד או בכוח אחר שיגיע למקום בהנחה מוטעית שהמקום מטוהר.

הגדוד השני בדוגמה שלנו יגיע לכפר בשקט יחסי. הוא לא ימטיר על היעד אש, אלא יתייחס לכפר קודם כול כאל מערכת שיש להבין ולפצח בחוכמה. לכן המשימה הראשונה שיתכנן המג"ד היא סיור גדודי הכולל מארבים ושילוב מושכל של פטרולים חרישיים ורועשים (יש להדגיש: מבצעים לאיסוף מודיעין ופטרולים אינם צריכים להיות חשאיים. גם פטרול הונאה "אלים" או סיור טנקים הניבו במלחמות ישראל הרבה מאוד מידע חיוני לקראת התקפה - למשל באמצעות גירוי האויב לפתוח באש, מה שחושף את עמדותיו).

סיור מקדים לאיסוף מודיעין

תכליתה של משימת הסיור המקדים אינה התקפה או כיבוש, אלא חיכוך עם השטח, לימוד, איסוף מודיעין על הכפר וגיבוש תמונת מצב מעודכנת על הקרקע ועל האויב. במשימה מהסוג הזה לקיחה בשבי של לוחם אויב תיחשב להישג ראשון במעלה, שכן המידע שיופק ממנו יהיה טרי ועדכני מהשטח הרוחש והמשתנה. המידע יכלול לא רק רשימה של לוחמי האויב שהסתובבו בכפר ביממה האחרונה, מיקום מאגרי האמל"ח והמלכודים, אלא גם תובנות ומידע דינמי כמו מהם היעדים שמבקש האויב להשיג, מהן הדפ"אות והתגבורות וחשוב מכול: מהו המוראל של הלוחמים. זהו מידע חיוני, גולמי ולא מעובד שלא נקבל בלוחמים.

אם תשכיל מפקדת הגדוד או החטיבה לעבד ולהפיץ את המידע שנאסף, יוכלו צוותי הקרב הפלוגתיים (צק"פים) להיכנס ללחימה

בקרבות ובעימותים הצפויים לנו בשנים הקרובות ראוי - גם מקצועית וגם תודעתית - שתרחיש הייחוס של המג"ד יהיה מחזור של פשיטות ושל מארבים בסד"כ גדודי או חטיבתי על סדרת מערכים של אויב לא סדור כדי להשמיד אותו ואת תשתיותיו

יש לפתח טכניקות לחימה של פשיטות מודיעין שיאפשרו להתקרב ליעדים ללא הפעלת אש חסיבית

סיכום

ראינו אפוא כי אף שבעשורים האחרונים חוונו סדרת עימותים שהתאפיינו בלחימה איטית עתירת סיוע ואמצעים, על המג"דים להתכונן - מקצועית, תודעתית ונפשית - לכך שבעימות הבא בצפון מצופה מהם להוביל צוותי קרב גדודיים מתמרנים במחזור רצוף ומתמשך של פשיטות "אתר והשמד" על סדרה של מערכי אויב ובמקביל לשמר את התנופה, את הנועזות, את היצירתיות ואת רוח הלחימה של היחידה.

כמו כן, חרף ההתנסויות בתרגילים האופרטיביים ובעימותים בעזה, אל להם, למפקדים, להניח או לצפות שיקבלו מצה"ל סיוע קרבי חיצוני כלשהו. אדרבה, עליהם להכין תודעתית ולאמן מקצועית את כוחותיהם בהפעלת כל קשת הטכניקות של סיוע הקרבי - האיסוף המודיעיני, האש, ההנדסה והלוגיסטיקה - על בסיס יכולות אוטונומיות שלמות בתוך היחידה. רק תמרון רציף להשמדת עשרות אתרי אויב בהספק גבוה ובמקביל על ידי עשרות גדודים יאפשר לצה"ל לנצח במערכה הבאה.

במילים אחרות: יש לפתח טכניקות לחימה של פשיטות מודיעין שיאפשרו להתקרב ליעדים ללא הפעלת אש חסיבית. למען הסר ספק, אין כאן, חלילה, קריאה להימנע מהפעלת אש מקדימה ומסייעת למאמצי התמרון. אדרבה, בתנועה אל היעד וביעד יש למצות באופן מיטבי את כל אמצעי האש המסייעת. אולם דווקא כדי למצות היטב את האש ולרכז את מאמץ הסיוע למקומות הנכונים חשוב לוודא שתוכנית האש מחוברת לרעיון המבצעי. יש תועלת מועטה בלבד בהפעלת אש חסיבית ללא סנכרון הדוק עם האיסוף הטרי.

כדי לרכוש מיומנות בתחום של איסוף מל"ם יש להתאמן בתכנון פשיטות להשגת מודיעין לקראת ביצוע משימה. יש להקנות למ"פים וללוחמים את המיומנות ליצור בעת הצורך מגע פיזי עם האויב בלי לפתוח עליו מיד באש מכל הקנים. יש לחזק את יכולות האיסוף ועיבוד המידע בפלוגות, למשל באמצעות חקירת שבויים. יש ללמד את הקצינים המסייעים למג"ד כיצד לחקור שבויים, כיצד להפיק מהמידע שנאסף תמונת מצב ולייצר עזרים איכותיים על בסיס המידע הזה. למשל, מח"ט יכול לאמן את הגדוד בביצוע תרגיל גדודי ללא שום עזר ולהנחות אותו להשיג בשלב נוהל הקרב מידע שיאפשר לו לגבש תמונת מצב של השטח ושל האויב עוד לפני קבוצת הפקודות הראשונה (קפ"ק 1) לקראת קרב ההתקפה.

במתארים קיצוניים של פעולה בעומק ללא אספקה יש לדעת כיצד לנצל אמל"ח שלל איכותי לשימוש כוחותינו. יש להימנע מהנוהג להשמיד מיד באופן אוטומטי כל נשק שלל שתופסים כוחותינו. והעיקר: על המפקדים ללמוד כיצד להתייחס ליעד שבו ערוך אויב לא סדור. לא לראות בו בהכרח מטרה שיש להמטיר עליה מיד עשרות טונות של חומר נפץ, אלא חידה שפתרונה יקל על השמדתה.

אשמח לקבל תגובות במייל: exrein@gmail.com

הערה למאמר הזה מתפרסמת באתר הוצאת מערכות.

כשרשותם עזר המבוסס על ידע מתוצרת עצמית. הידע האוטונומי חשוב לא רק משום שהוא טרי, אלא בעיקר משום שידע שנלמד בחיכוך ישיר עם השטח יהיה מוטמע הרבה יותר טוב אצל הפלוגות ואצל הלוחמים, והם יגיעו לקרב ההכרעה מוכנים הרבה יותר טוב מאשר מידע טקסטואלי או חזותי שנלמד מעזרים.

על בסיס המידע הטרי יכול המפקד לתכנן פשיטה גדודית או חטיבתית על היעד ולדעת היכן לרכז מאמץ וכיצד למצות את הכוח העומד לרשותו באופן המיטבי. ולא פחות חשוב: הגדוד יהיה מסוגל להעריך בכל שלב באופן מדויק את הנזק שנגרם לאויב: האם תשתיותיו הן על סף השמדה מלאה, או שעדיין יש ברשות האויב כך וכך נכסים שצריך "לפרק" בטרם ניתן יהיה להכריז שהמרחב טוהר.

ישנם אולי מי שיטענו כי המאמץ לאסוף מל"ם (מודיעין למבצע) סותר את הדרישה לבצע את המשימות בזריזות, אך לא כך הדבר. גדוד שיקפיד לאסוף מודיעין אוטונומי לפני מבצע אומנם צפוי להשקיע בכך כמה שעות, אך הוא יקצר באופן משמעותי את פרק הזמן הכולל שיידרש לו כדי לכבוש ולטהר את מערך האויב. כניסה לקרב על בסיס מידע חלקי, לא מועדכן ובעיקר גולמי ולא מוטמע יקרה מאוד, מאריכה את משך הזמן הנדרש לביצוע המשימה, שוחקת אמל"ח יקר וגורמת לנזק אגבי כבד. לעומת זאת, השקעת אנרגיה במהלך מקדים להשגת מידע חוסכת בסופו של דבר משאבים רבים ובעיקר זמן יקר.

הלקח הוא שברמת הגדוד והחטיבה יש לוודא שגם אם אין די מודיעין חיצוני (אמ"ני), ניתן יהיה לייצר את המידע הזה באופן עצמי. אין כאן הכוונה ליציאה ידי חובה בהרמת משקפת או בהצבת תצפית, אלא בפיתוח המיומנות לתכנן ולהוציא לפועל מבצע גדודי לאיסוף מודיעין. על הגדוד "לרכוש" את המערך שעומד מולו ולזהות את מרכזי הכובד שלו לא רק באמצעות עזרים ומודיעין חיצוניים, אלא להתאמץ כדי להתחכך באויב בטרם ייצא להשמיד אותו.

יש דוגמאות היסטוריות למכביר למהלכים צבאיים מוצלחים בזכות השקעה מקדימה במבצעי מל"ם. ואם חושבים על זה עוד קצת, מבינים שבעצם לא תיתכן השמדה מלאה של אויב - וזה הרי ההישג המבצעי המצופה ולא כיבוש שטח - ללא מידע טרי ומהימן שיושג באופן אוטונומי מהשטח עצמו.

הלקח הזה דורש שינוי תודעתי, שכן במבצעי עזה האחרונים הורגלנו להפיל טון חומר נפץ ולירות שני פגזים על כל איתור חשוד. מעבר לעובדה שבמערכה מקיפה בלבנון לא תעמוד לרשות הגדודים אותה כמות אש שעמדה לרשותם ב"צוק איתן", הטלת חימוש רב על היעד תשמיד רק שיעור קטן מתשתיות האויב, והיא בוודאי אינה מקרבת את הגדוד להשלמתה של משימת הטיהור. אדרבה, כפי שאירע במאמץ נגד המנהרות בעזה, לעיתים המערכה באש רק מחמירה את האי-ודאות בנוגע למה שנדרש עוד לעשות ביעד כדי להשלים את המשימה.

היחידות הימיות המיוחדות

מאסטרטגיה של הצי החלש לארגז הכלים של הצי החזק

מאז ימי היוונים בעת העתיקה ועד אמצע מלחמת העולם השנייה היו מבצעים מיוחדים בים ובחופים נשקו של החלש. אולם האמריקנים - החל מ־1943 - הפכו את היחידות הימיות המיוחדות לחלק בלתי נפרד מנשקו של החזק



פסלו של אלכסנדר השלישי ממוקדון | אלכסנדר מוקדון הבין שללא שליטה בים יהיה זה תהליך ארוך ומייגע להכניע את העיר צור, והוא גייס לעזרתו כוח ימי נוסף מקפריסין ומהאיונים

מבוא

ההיסטוריה מלאה במעשי גבורה של יחידים או של קבוצות קטנות. נראה שנכון יהיה להעריך שרובם אבדו לידע האנושי - חלקם כיוון שהתרחשו לפני תחילת ההיסטוריה הכתובה, וחלקם משום שבוצעו על ידי הצד המפסיד, וכפי שאמר צ'רצ'יל: "המנצחים זוכים לכתוב ההיסטוריה".

מבצעים מיוחדים רבים בוצעו מאות שנים לפני שהמחשבה על הקמת יחידות מיוחדות עלתה לראשונה. קיימות הגדרות רבות למושגים "מבצע מיוחד" ו"יחידה מיוחדת", אך לצורך הפשטות, המאמר הזה עוסק ביחידות שהוגדרו "מיוחדות" על ידי צבאותיהן. במאמר מתוארים כמה מבצעים מיוחדים ויחידות מיוחדות במהלך ההיסטוריה ומוסבר כי למרות הדמיון הרב שיש בין היחידות האלה במהלך ההיסטוריה, הרי רק במהלך מלחמת העולם השנייה חל שינוי תפיסתי בנוגע לאופי הפעלתן ושילובן במערכה.

צוללני חבלה בעת העתיקה

המבצע הימי המיוחד המתועד הראשון בהיסטוריה האנושית התרחש כנראה בסוף הקיץ של שנת 480 לפני הספירה, במהלך מלחמות הפרסים ביוונים. המים של הים האגאי היו חמים ובהירים. ממזרח ליבשת היוונית, לא רחוק מחר האקרופוליס, התרכזו שני ציים בציפייה לקרב שאמור היה להתרחש למחרת. הצי היווני, שכלל כ-280 ספינות מלחמה, היה קרוב יותר לחוף וחסם את הגישה של הצי הפרסי שהתכוון להחייף חלק מ-800 הטרירמות (ספינות משוטים גדולות) שלו על חוף ארטמיסיוס וכך לחסום את נסיגתו של צבא היבשה היווני שהיה צפונית לו.

כמה ימים לפני כן עוד היו לצי הפרסי כ-1,200 טרירמות, שבכל אחת מהן כ-170 חותרים, ועוד כ-3,000 ספינות חתירה קטנות יותר, שבכל אחת מהן היו 50 חותרים, אך סערה בים האגאי הטביעה כשליש מהן.¹ אף שכל הספינות האלה הפליגו תחת הדגל של צי פרס, הן השתייכו למעשה למספר רב של ציים ממזרח הים התיכון: הצי הפניקי, הצי המצרי, הצי הקפריסאי והצי האייוני.²

בחלק מהאיים היווניים הייתה מורשת של צלילה לצורך שליית ספוגים. הפרסים העסיקו כמה צוללנים כאלה והטילו עליהם להנציל חפצי ערך מספינות שטבעו במים רדודים (מעבר לכך לא ניתן היה לצלול באותה העת, שכן מערכות צלילה כמובן לא היו קיימות עדיין). על אחת הספינות בצי הפרסי עמדו הצוללן, שנחשב לטוב בזמנו, סקילאס מסיון (Scyllias of Scione) עם בתו הידרה. לסקילאס היו, כנראה, ייסורי מצפון על ששייע ללחימה נגד בני מולדתו. לכן

אל"ם (מיל) אריאל קצין מודיעין



בשלב מסוים החליקו סקילאס ובתו לתוך המים החמים וצללו אל מתחת לטרירמות הפרסיות. השניים השתמשו בסכיניהם החדות כדי לחתוך את חבלי העוגנים. סערה שפרצה כמה שעות לאחר מכן ריסקה את הספינות הצפות זו נגד זו וגרמה לטביעת רבות מהן. על פי הסיפור, סקילאס יצא מהמים ליד ארטמיסיוס, קרי לאחר צלילה למרחק של שמונה קילומטרים, אך אפילו הרדוטוס, שהעלה את הסיפור על הכתב, נטה להאמין שהוא הפליג לחוף בסירה.³ למרות הפעולה הזאת הובסו היוונים במערכה בארטמיסיוס, אך ניצחו בקרב שלאחר מכן, בסלמיס (Salamis), שבעקבותיו נסוגו הפרסים לאסיה הקטנה. המבצע הימי המיוחד המתועד שלאחר מכן נערך 66 שנים מאוחר יותר, ב-414 לפני הספירה על החוף של סירקוזה (סיציליה). העיר, שכרתה ברית עם ספרטה, הייתה נתונה להתקפה של ספינות מלחמה אתונאיות במסגרת המלחמה הפלופונסית. תושבי העיר הנצורה "מיקשו" את החוף היחיד שהיה ראוי להנחתת כוחות באמצעות תקיעת מוטות מחודדים רבים במים הרדודים, בקרבת החוף. הקצוות של המוטות היו מתחת לפני המים כדי שלא ניתן יהיה להבחין בהם. באמצעות המוטות קיוו המגינים לנקב את הספינות הקרבות ולהטביע אותן עוד לפני שיגיעו לחוף. לאתונאים נודע על ההכנות של המגינים - כנראה ממרגלים. הם שלחו אפוא לחוף, בחשאי, סירות קטנות ועליהן צוללנים (כנראה גם הם צוללני ספוגים), ואלה חתכו את המוטות או חילצו אותם מהחול.⁴ טיהור החוף מ"מוקשים" לקראת הפלישה הוא דוגמה חריגה לפעולה מיוחדת התקפית, שכמותה אנחנו עתידים לפגוש רק יותר מ-2,350 שנים מאוחר יותר - במבצעים מיוחדים של צוותים אמריקניים מיחידת החבלה הימית (UDT) בזירת האוקיינוס השקט ובזירת אירופה ב-1944 וב-1945.

דוגמה נוספת לפעילות ימית מיוחדת ניתן לראות גם בלבנט ב-332 לפני הספירה. אלכסנדר הגדול הגיע לעיר הפניקית צור, לאחר שכבש כבר את הערים הפיניקיות צידון, ביבלוס [גבל] וארווד. העיר צור שכנה על אי המרוחק כמה עשרות מטרים מהחוף, ואלכסנדר הורה לבנות סוללה כדי שחייליו יוכלו להגיע לעיר הנצורה. אך גם לאחר שהסוללה נבנתה, וצור חדלה להיות אי לנצח, לא הצליח הצבא היווני לפרוץ לעיר

לשלוש הדוגמאות שלעיל - הצלילה של סקילאס, "מיקוש" חוף סירקוזה והפעולה של הצוללנים מצור - יש מנה משותף: כולן היו מהלכים של התגוננות פעילה. בכל אחת מהדוגמאות האלה היה זה הצד החלש שניסה לקזז מכוחו של הצד החזק באמצעות פעולה מיוחדת בים

בבריטים. באוניברסיטת ייל הוא ערך כמה ניסויים בחומרי נפץ והצליח לפוצץ מטען מתחת למים. מאוחר יותר הוא היה מוקסם מהרעיון של ספינה תת-מימית שתוכל לסייע לשבירת המצור שהטיל הצי המלכותי על המושבות. הסגר הבריטי היה כה יעיל, עד כי מנהיגי המהפכה האמריקנים היו מוכנים לנסות כל פתרון אפשרי. בושנל קיבל את התקציב שביקש ועבד בחשאיות גמורה על הפרויקט שלו שעליו פיקד קפטן ג'ון בארי, שהיה באותה העת מפקד הכוח הימי של המורדים על נהר הדלאוור. מאוחר יותר הוא כונה "אבי חיל הים האמריקני".⁷

הצוללת הייתה למעשה חבית עץ שחזקה באמצעות חישוקי מתכת. הכלי נותר זקוף במים הודות לגוש עופרת שהונח בתחתיתו. הוא כלל מכל שלתוכו ניתן היה להכניס מים דרך שסתום לצורך צלילה. אם הצוללת רצה לצוף, הוא היה מרוקן את המים מהמכל באמצעות משאבה. התנועה קדימה נעשתה באמצעות מדחף בורג שהופעל ידנית בקדמת כלי השיט. האוויר נכנס דרך צינור שכלל שסתום ושחלקו העליון היה מחוץ למים. בתא הצוללת היה אוויר שהספיק ל-30 דקות צלילה.

הטבעתה של ספינת האויב אמורה הייתה להיעשות באמצעות קדיחת חור בתחתיתה במקדח יד שכוון כלפי מעלה. הצוללת אמורה הייתה להגיע מתחת לספינת היעד, לקדוח בה חורים, להצמיד לה מטען חבלה ולסגת.⁸

לאחר שיט ניסיון קצר נשלחה הצוללת, ובה עזרא לי, למשימתה הראשונה, שהייתה, כפי שצוין קודם לכן, להטביע את "הנשר". "הצב" הצליחה להתמקם מתחת לספינה הבריטית, אך עזרא לי לא הצליח לקדוח חורים בתחתית הספינה הבריטית. את מטען הנפץ הוא השליך לנהר בלי שהצמידו לספינה הבריטית, שכן הוא התגלה, וחיילים בריטים בסירות משוטים החלו לרדוף אחריו. למזלו, בניגוד ליורשת של "הצב" במלחמת האזרחים האמריקנית - הצוללת "הנלי" (Hunley) - הצליחה "הצב" לחזור בשלום מהפלגת הבכורה שלה.

מתוסכל מהתוצאות הפנה בושנל את מאמציו להמצאה אחרת. בושנל אומנם נחשב לאבי הצוללת המודרנית, אך המצאתו השנייה היא ששינתה את פני הלוחמה הימית לנצח. הוא המציא את המוקש הימי הראשון, שעד סוף המאה ה-19 נקרא "טורפדו". ההמצאה הזאת אחראית לטיבוע יותר ספינות - צבאיות ואזרחיות - מאשר כל נשק ימי אחר.

מהפרק הזה עולה אפוא כי כמו במלחמותיה של יוון במאות ה-5 וה-4 לפני הספירה גם במלחמת העצמאות האמריקנית היו המבצעים המיוחדים בעיקר נשקם של החלשים.

טורפדו משופר ויחידות מיוחדות במלחמת האזרחים האמריקנית

מן המפורסמות הוא שהופעת הבכורה של חידושים צבאיים רבים, שהפתיעו את צבאות אירופה במלחמת העולם הראשונה, הייתה כבר

מוקפת החומה, שכן הצי של צור המשיך להטריד את החיילים על הסוללה ולפגוע במכשירי המצור. אלכסנדר הבין שללא שליטה בים יהיה זה תהליך ארוך ומייגע להכניע את העיר, והוא גייס לעזרתו כוח ימי נוסף מקפריסין ומהאיונים, כך שבסך הכול עמדו לרשותו 220 ספינות. הצי היווני המתגבר צר על העיר ומנע מהספינות הצוריות לצאת מנמלן ולפגוע בכוחות היבשה של אלכסנדר. נוסף על כך ניסה הצי של אלכסנדר למוטט את חומות צור מצידה המערבי באמצעות שימוש באילי נגיחה ומכונות מצור שהורכבו על הספינות.

מפקדי צור הבינו שאם לא ישמידו את הצי של אלכסנדר, תיפול עירם. באחד הלילות הם שלחו כמה צוללנים מבני צור כדי לפגוע בספינות היווניות. הצוללנים - כמו סקילאס - צללו מתחת לספינות הצרות וחתכו את כבלי העוגן שלהן. לרוע המזל של אנשי צור, שום סופה לא הגיעה כדי להשלים את המלאכה, ואלכסנדר היה מסוגל להחליף את כבלי העוגן בשרשראות ברזל וכך למנוע פעולת חבלה נוספת. צור נפלה לאחר מצור של חודש. 8,000 מאנשיה נטבחו, ו-30 אלף נמכרו לעבדות.⁵

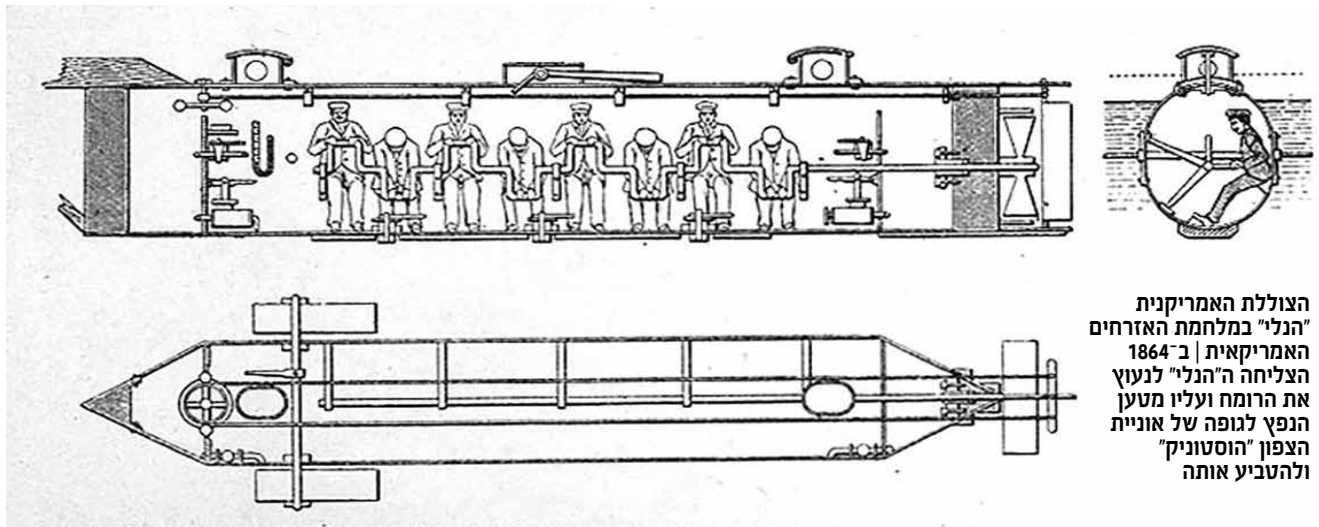
לשלוש הדוגמאות שלעיל - הצלילה של סקילאס, "מיקוש" חוף סירקוזה והפעולה של הצוללנים מצור - יש מכנה משותף: כולן היו מהלכים של התגוננות פעילה, מעין "הגנה אקטיבית". בכל אחת מהדוגמאות האלה היה זה הצד החלש שניסה לקזז מכוחו של הצד החזק באמצעות פעולה מיוחדת בים. הגישה שלפיה פעולות מיוחדות בים הן נשקו של החלש עתידה הייתה להחזיק מעמד עד לאמצע מלחמת העולם השנייה. רק אז, כנראה בעקבות הצלחותיהן של היחידות הימיות המיוחדות, הן הפכו לאמצעי שכל הציים מפעילים אותו - גם החזקים שבהם.

העת החדשה: צוללת ומוקשים ימיים במלחמת העצמאות האמריקנית

בלילה של 5 בינואר 1778 נע גוף תת-מימי אליפטי מוזר במורד הזרם של נהר דלאוור, בקרבת העיר ניריורק, לעבר אוניית הוד מלכותה "הנשר", שהייתה חלק מהצי המלכותי הבריטי שהטיל סגר על המורדים האמריקנים. הכדור השטוח, ששייט כמה סנטימטרים מתחת למים, היה למעשה החלק העליון של גוף אליפטי בגובה של כשני מטרים וברוחב של כמטר. זו הייתה הצוללת המבצעית הראשונה בהיסטוריה, שבגלל צורתה נקראה "הצב". בתוכה ישב סמל עזרא לי שהשיט את כלי השיט המוזר הזה. הצוללת דמתה הרבה יותר לצוללת של לאונרדו דה וינצ'י מראשית המאה ה-16 מאשר לצוללות שאנו מכירים מהמאה ה-19 ואילך.⁶

דוד בושנל, ממציא הצוללת המבצעית הראשונה, היה מהנדס אמריקני שלמד באוניברסיטת ייל (מחזור 1754) והתנדב לסייע למלחמה

בושנל אומנם נחשב לאבי הצוללת המודרנית, אך המצאתו השנייה היא ששינתה את פני הלוחמה הימית לנצח. הוא המציא את המוקש הימי הראשון, שעד סוף המאה ה-19 נקרא "טורפדו"



הצוללת האמריקנית "הנלי" במלחמת האזרחים האמריקאית | ב' 1864 הצליחה ה"נלי" לנעוץ את הרומח ועליו מטען הנפץ לגופה של אוניית הצפון "הוסטוניק" ולהטביע אותה

חבית חומר הנפץ צריכה הייתה הצוללת לנעוץ בספינת אויב באמצעות ניגוחה. חומר הנפץ פוצץ - לאחר התרחקות הצוללת - בעזרת כבל שנמשך מהמטען.

ה"נלי" שקעה פעמיים במהלך ניסויי השיט וגרמה למותם של רוב אנשי צוותה. למרות זאת, מכיוון שהקונפדרציה הייתה כה נואשת לפרוץ את הסגר, היא נשלחה למשימה. ב-17 בפברואר 1864 הצליחה ה"נלי" לנעוץ את הרומח ועליו מטען הנפץ לגופה של אוניית הצפון "הוסטוניק" ולהטביע אותה. ה"נלי" הצליחה לאותת לחוף על הצלחתה, אך טבעה בדרך לחוף - כנראה משום שאנשי צוותה נחנקו בגלל העלייה החדה ברמת דר־תחמוצת הפחמן. ישנה הערכה אחרת, ולפיה הכבל של הרומח (שננעץ באוניית הצפון ושימש לפיצוץ המטען שבקצה הרומח) לא השתחרר מהצוללת, והתוצאה הייתה שהאונייה

הטובעת גררה את הצוללת אחריה למצולות.¹⁰

היחידות ימיות המיוחדות הראשונות נולדו באותה העת ולא במלחמת העולם השנייה, כפי שנהוג לחשוב. באוקטובר 1862 החליט קונגרס הקונפדרציה להקים שלוש יחידות חדשות ומיוחדות:

1. שירות הסוללה התת־ימית (The Submarine Battery Service), שתפקידה היה להגן על אזור החוף של בירת הקונפדרציה, ריצ'מונד, מפני התקפות מהים.
2. סוכנות הטורפדו (The Torpedo Bureau), שתפקידה היה להגן על שאר חופי הקונפדרציה.

3. יחידת השירות החשאי (The Secret Service Corps). תפקידה היה לתקוף מטרות צבאיות של האיחוד מקו המים. ביחידה שירתו 25 קצינים וחיללים, כולם מתנדבים.¹¹

הקונגרס של הקונפדרציה אישר את הקמת היחידות האלה ב-30 בנובמבר 1864, שנה וחצי לאחר הקמתן בפועל.¹² אנשי היחידות האלה היו מגיעים לחופי האויב באמצעות סירות משוטים קטנות, מצמידים מטעני חבלה ומטמינים מוקשים ולאחר מכן היו נסוגים דרך המים.¹³ באותו האופן עתידים היו לפעול לוחמי ה־SBS (שירות הסירות המיוחד) הבריטים במלחמת העולם השנייה.

לא נותר בידינו מידע רב על פעילות היחידות המיוחדות של הדרום, שכן, ככל הידוע, הרשומות נגרסו לפני נפילת הבירה ריצ'מונד, מה גם

במלחמת האזרחים האמריקנית (1861-1865). גם בתחום הלוחמה הימית הביאה מלחמת האזרחים ללא מעט חידושים, ובהם ספינות הברזל (Iron clads) וסירות הטורפדו (סירת מנוע קיטור קטנה או ספינת משוטים, שבחרטומה מוט ארוך, ובקצהו הורכב מטען נפץ. בהחלט לא מה שאנו מכירים מהמאה ה־20). הלוחמה הימית התנהלה במרחבי האוקיינוס האטלנטי, על החופים ובנהרות: הצפון הטיל סגר ימי על נמלי הקונפדרציה שבדרום החוף המזרחי של ארה"ב, ספינות מלחמה של הצפון תקפו את נתיבי ההספקה של הדרום, וקרבות התנהלו גם בנהרות הגדולים של הדרום ובמיוחד בשפכי הנהרות האלה.

בתחילת המלחמה היו לחיל הים של האיחוד (הצפון) כ־100 ספינות מלחמה מיושנות, ובסיומה היו לו יותר מ־660 ספינות. לקונפדרציה לא היה כלל צי בתחילת המלחמה, ובסיומה היו לה כמה עשרות ספינות, רובן חכורות, שלל אורכש, שכן לא היו מספנות גדולות בדרום. המאמץ העיקרי של הקונפדרציה היה לשמור שנתיבי ההספקה שלה יישארו פתוחים. לשם כך היא הפעילה ספינות מטען מהירות שניסו לפרוץ את הסגר, לחבור לספינות אספקה צרפתיות באיים הקריביים - ולחזור לנמלי הדרום.

במלחמת האזרחים נעשה שימוש רב בגרסאות משופרות של המוקש הימי שהמציא בושנל - במיוחד בנהרות. המוקש היה באותה העת בקבוק זכוכית גדול מלא באבק שריפה, ודרך הפקק שבקצהו עבר חוט מתכת שחובר לחוף ולעוד מוקש בנהר. שני הבקבוקים הוצבו במקומם באמצעות אבן וחיית עץ צף. ב־12 בדצמבר 1862 הצליחה מערכת כזאת להטביע את אוניית הברזל "קהיר" של האיחוד בנהר היאזו (Yazoo). בעקבות ההצלחה הציבו לוחמי הדרום ערכות דומות גם

בנהרות הגדולים האחרים ופגעו בלא מעט כלי שיט של הצפון.⁹ נשק יותר מפורסם, אבל פחות יעיל, היה הצוללת "הנלי" שהפעילה הקונפדרציה. היה זה הניסיון השלישי לבנות צוללת לחימה (לא כולל הציורים של לאונרדו דה וינצ'י). את ה"נלי" עיצב ובנה הוראס לוסון הנלי (Hunley), והיה לה צוות של שמונה אנשים. אלה הניעו ברגליהם גל ארכובה שהיה מחובר למדחף באחורי הצוללת. בחלקה הקדמי של הצוללת הורכב מוט ובקצהו הוצמדה חבית חומר נפץ. את המוט ועליו

שלצפון המנצח לא היה רצון להאדיר את אויבו. שתי פעולות מיוחדות בלבד מוזכרות בספרות: הראשונה היא של יחידת השירות החשאי שפיתחה את "מוקש הפחם" (Coal Torpedo). היו אלה מטעני חבלה שהוברחו לתוך מטעני פחם של הצפון בתקווה שיגיעו בסופו של דבר לדוודים של ספינות הקיטור ויתפוצצו בהם. לא ידוע כמה מטעני חבלה כאלה יוצרו, אך ידוע שלפחות אחד מהם הגיע ליעדו. ב-27 בנובמבר 1864 טבעה ה"גרייהאונד", ספינה של הצפון להובלת גייסות, בעקבות פיצוץ הדוד שלה בעת שהפליגה בנהר הג'יימס.¹⁴

הפעולה המיוחדת השנייה התרחשה ב-9 באוגוסט 1864 בעיר הנמל סיטי פוינט בוויירג'יניה שהייתה מרכז לוגיסטי חשוב של הצפון. שני אנשי השירות החשאי של הדרום החדירו פצצת זמן לתוך ספינת מטען של הצפון שהייתה עמוסה בחומרי נפץ. את הפצצה הם הסתירו בתוך קופסה שעליה היה כתוב "נרות". 30 אלף פגזי ארטילריה ו-75 כדורי רובים התפוצצו בעקבות התפוצצותו של מטען החבלה. שתי ספינות משא נהרסו לחלוטין, והמזח - על מחסניו - נהרס כמעט לחלוטין. עיתוני הצפון דיווחו שבפיצוץ נהרגו 58 בני אדם, אולם יש הערכות שלפיהן מספר ההרוגים היה גבוה הרבה יותר. שני הסוכנים שהטמינו את הפצצה חזרו בשלום לבסיסם. לצפון נודע רק לאחר המלחמה שמדובר היה בחבלה. ההערכה שם הייתה שמדובר בתאונת תחמושת.¹⁵

המסקנה היא אפוא שגם במלחמת האזרחים האמריקנית היה זה הצד החלש שפיתח אמצעים מיוחדים והוציא אל הפועל מבצעים לא שגרתיים בניסיון לקזז את כוחו של היריב החזק יותר.

המאה ה-20: רוכבים על הטורפדו

במחצית הראשונה של המאה ה-20 התרחשו שלוש מלחמות גדולות. הראשונה שבהן - מלחמת רוסיה-יפן (1904-1905) - הייתה מבחינות רבות מעין "ניסוי כלים" לקראת מלחמות העולם שפרצו לאחריה. במהלכה, ובעיקר בעקבותיה, הפכו אוניות המערכה הגדולות לנשק ההכרעה בים. זו גם הייתה המלחמה הראשונה שבה נעשה שימוש משמעותי בספינות טורפדו. לשני הצדדים היו צוללות (אם כי הן לא הופעלו בלחימה), ושני הצדדים השתמשו באופן מסיבי במיקוש ימי, שעד לשלבים האחרונים של המערכה גרם להטבעת יותר אוניות מאשר כל נשק ימי אחר.¹⁶

מלחמת העולם הראשונה (1914-1918) הייתה בעיקרה מלחמה יבשתית, אולם גם בה התנהלו מערכות ימיות גדולות וכן מערכות אמפיביות, שהידועה מכולן היא הנחיתה בגליפולי שהחלה ב-25 באפריל 1915. לקראת הנחיתה בגליפולי שחה קצין צי בריטי בשם פרייברי לחוף והדליק אבוקות כדי להכווין את סירות הנחיתה.¹⁷ משימות כאלה עתידות היו לבצע במלחמת העולם השנייה יחידות

מיוחדות בריטיות ואמריקניות.

במהלך המלחמה הצליח הצי האוסטרו-הונגרי, בסיוע צוללות גרמניות, להצר מאוד את חופש הפעולה של הצי האיטלקי בים האדריאטי (במלחמת העולם הראשונה לחמה איטליה לצד בעלות הברית). בשלהי המלחמה החליטו האיטלקים לנסות לפגוע באוניית המערכה העיקרית של הצי האוסטרו-הונגרי, ה"ויריבוס אוניטיס" כדי שלא תמשיך לסכן אותם גם בשנים שלאחר המלחמה.

לצי האיטלקי, שהיה נחות מיריבו, לא הייתה יכולת לתקוף את הנמלים המאובטחים של האוסטרים, ובעיקר לא את נמל פולה (כיום חלק מקרואטיה) שבו עגנה ה"ויריבוס אוניטיס". קצין הנדסה ימית איטלקי בשם פאלוצ'י הציע להסב טורפדו כך שניתן יהיה להפליג בו בחשאי מתחת לפני המים. ההסבה נעשתה, וב-31 באוקטובר 1918, 11 יום לפני סיום המלחמה, יצאו פאלוצ'י ואיש צי נוסף בשם רוסיטי רכובים על טורפדו לעבר נמל פולה. מכיוון שמערכת נשימה תת-ימית הייתה באותם הימים עדיין בחיתוליה, השיטו השניים את כלי השיט החדשני כך שראשיהם בלטו מעל למים. הם הצליחו לחדור לנמל ולהצמיד מטען אחד ל"ויריבוס אוניטיס" ומטען נוסף לאונייה "וינה" שעגנה בסמוך. זמן קצר לאחר מכן נתפסו שני הלוחמים, אולם המטענים התפוצצו, ושתי האוניות טבעו בנמל.¹⁸ מקובל לראות בפעולה הזאת את לידתה של השיטת האיטלקית העשירית (הקומנדו הימי של הצי האיטלקי). אולם בפועל נגנזה שיטת הלחימה הזאת בתום מלחמת העולם הראשונה שכן מרבית אנשי היחידה נטו לפאשיזם ולא למונרכיה - ששלטה באיטליה באותה העת - ונחשבו איום על השלטון.

גם במקרה הזה היה האלתור הגאוני של האיטלקים תוצר של נחיתותם הכמותית והאיכותית מול הצי האוסטרו-הונגרי.

פריחת היחידות המיוחדות במלחמת העולם השנייה

במלחמת העולם השנייה הבינו כל הציים את תרומתן הפוטנציאלית של היחידות המיוחדות בזירה הימית, ולכן הוקמו עשרות יחידות כאלה. 1942 הייתה שנת השפל של בעלות הברית באוקיינוסים. במתקפת הצוללות הגרמניות באותה השנה בלבד איבדו בעלות הברית 1,160 כלי שיט בדחי של 6,266,215 טון. לשם השוואה, באותו פרק זמן הטביעו אוניות ומטוסים גרמניים 504 כלי שיט של בעלות הברית בדחי של 1,524,482 טון.¹⁹ הגרמנים הבינו היטב את יתרונותיה היחסיים של הצוללת, ובמהלך 1942 היה גידול מתמיד במספר הצוללות הגרמניות הפעילות: בינואר הפעילו הגרמנים 91 צוללות ובדצמבר - 212 צוללות. השיא של כל תקופת המלחמה היה באפריל 1943 - אז עמדו לרשות הצי הגרמני 240 צוללות פעילות.

במהלך 1943 חל שינוי בתפיסת היחידות המיוחדות בקרב בעלות הברית המערביות. מנשקו של החלש והנואש, הקלע של דוד, הפכו היחידות הימיות המיוחדות לכלי מרכזי דווקא בארסנל של גוליית



הצוללת האיטלקית "שירה" | במלחמת העולם השנייה הבינו כל הציים את תרומתן הפוטנציאלית של היחידות המיוחדות בזירה הימית, ולכן הוקמו עשרות יחידות כאלה; ובהן השייטת העשירית האיטלקית שהלוחמים שיצאו ממנה פגעו קשות בצי הבריטי בים התיכון

הוקמו יחידות ימיות מיוחדות ייעודיות: ה-COPPS (ראשי תיבות של Combined Operations Pilotage Parties), ביולי 1942 הוקמה ה-RMBPD (ראשי תיבות של Royal Marines Boom Patrol), זו האחרונה הוקמה בתגובה לפעילות השייטת העשירית האיטלקית בנמל אלכסנדריה.

לאחר מכן הוקמו יחידות דומות בצי ובנחתים של ארה"ב: בנובמבר 1942 הוקמה ה-NCDT (ראשי תיבות של Naval Combat Demolition Teams), וזו הפכה במהלך 1943 ל-UDT (ראשי תיבות של Underwater Demolition Teams). יחידה ימית מיוחדת נוספת שהקימו האמריקנים - במרס 1943 - הייתה ה-Beach Jumpers. זו עסקה בעיקר בפעולות הונאה. כמו כן הקימו האמריקנים יחידות מיוחדות רבות אד-הוק לקראת פעולות ספציפיות.

בין היחידות המיוחדות הראשונות, שהקימו הבריטים, ליחידות המאוחרות יותר, שהקימו האמריקנים, יש הבדל מהותי. הראשונות, הבריטיות, הוקמו כאשר בעלות הברית היו עם הגב לקיר. הן היו נשקו של החלש - כפי שהייתה יחידת השירות החשאי (The Secret Service Corps) של הדרום במלחמת האזרחים האמריקנית. אלמלא היו אלה יחידות שפעלו במסגרת צבאית, היינו קוראים לפעילותן "לוחמת גרילה". העובדה שהלוחמים לבשו מדים והיו כפופים להיררכיה צבאית מסודרת הפכה את פעילותן מ"פעילות גרילה" ל"מבצעים מיוחדים". לעומת זאת, היחידות האמריקניות שהוזכרו לעיל כבר נולדו לתוך אווירה שונה ומתוך צורך אסטרטגי שונה וכדי להבין זאת טוב יותר כדאי לפרט מעט על אודותן.

ה-NCDT הוקמה אד-הוק לקראת "מבצע לפיד" (Operation Torch), הפלישה לצפון אפריקה בנובמבר 1942. הבריטים הפעילו כמה צוותים, שלאחר מכן הוכפפו ל-COPPS, כדי לבדוק את חופי הנחיתה במרוקו ובאלג'יריה וכדי לסמן את הדרך לנחתות. האמריקנים הרכיבו

לאיטליה הפאשיסטית היו תוכניות התפשטות במזרח התיכון ובאפריקה. במסגרת התוכניות האלה היא כבשה את אתיופיה ב-1935. עם זאת איטליה חששה מאוד מהצי הבריטי ששלט בים התיכון ובעלת סואץ. עקב מגבלות תקציביות וצרכים אסטרטגיים אחרים לא יכלה איטליה לבנות צי שישתווה בגודלו לצי הבריטי, ולכן שב ועלה שנית הרעיון להפעיל יחידות ימיות מיוחדות. כך הוקם הקומנדו הימי האיטלקי שנקרא תחילה "השייטת הראשונה" ולאחר מכן "השייטת העשירית מאס" (MAS (Decima Flotiglia MAS). הוא ראשי תיבות של Motoscafi Anti Sommergibile (סירות מהירות נגד צוללות). השייטת העשירית כללה שתי יחידות: יחידת סירות נפץ ויחידת צוללנים שהסתייעו, בין היתר, בטורפדו שניתן לאיישו.

לשייטת העשירית היו במלחמת העולם השנייה פעולות רבות שגרמו נזק ניכר לצי הבריטי בגיברלטר ובמלטה. אולם היא תיזכר לעד בזכות פעולתה בנמל אלכסנדריה. בלילה של 3 בדצמבר 1941 התקרבה בנמל הצוללת האיטלקית "שירה" (Scire). מהצוללת יצאו ארבעה לוחמים רכובים על שני טורפדו. הלוחמים חתכו את רשתות המגן שבפתח הנמל והצליחו לחדור פנימה ולהצמיד מטעני חבלה לשתי אוניות מערכה - ה"ואליאנט" ו"המלכה אליזבת" - שהיו עיקר כוחו של הצי הבריטי במזרח הים התיכון. שני כלי השיט נפגעו, ואף שלא טבעו (כי הנמל היה רדוד), הן הושבתו לכשנה. כשמונה חודשים לאחר מכן, ב-10 באוגוסט 1942, הצליחו הבריטים להטביע את ה"שירה" בעת שהייתה בדרך לפעולה דומה בנמל חיפה. כיום ניתן לצלול לשרידיה במפרץ חיפה.

לאחר כשנה של כישלונות ביבשה ובים החלו גם בעלות הברית להפעיל יחידות מיוחדות. תחילה הוקמו ביולי 1940 ה-LRDG (ראשי תיבות של Long Range Desert Group) שפעלה במדבר המערבי וה-SBS (ראשי תיבות של Special Boat Section). לאחר מכן, ביולי 1941, הוקמו ה-SAS (ראשי תיבות של Special Air Service). ביוני 1942

בחזרה הביתה. המשימות של היחידות הימיות המיוחדות עברו לאחריותה של יחידת הנחתים המלכותיים (Royal Marines). אולם מפקדי היחידה הבינו לאחר שנים ספורות כי מדובר במשימות ספציפיות רבות, וכי אי אפשר לדרוש מהנחתים להתמחות בכלן, ולכן הוקמה ה-SBS מחדש. זו נטלה על עצמה אחריות גם למשימות שבמלחמת העולם השנייה מילאו יחידות ימיות מיוחדות אחרות.²² ה-SBS במתכונתה החדשה השתתפה במלחמות פוקלנד (1982), עיראק ואפגניסטן ומשמשת יחידת עילית ללוחמה בטרור יחד עם ה-SAS. גם היחידות המיוחדות של ארה"ב, ובהן היחידות הימיות המיוחדות, עברו צמצומים ושינויים בשנים שלאחר המלחמה. כך, למשל, ב-UDT, שב-1945 מנתה 1,000 לוחמים, נותרו לאחר המלחמה 52 קצינים ולוחמים בלבד. היחידה המוקטנת הפעילה שני צוותים שאיפשרו להנחית כוחות במלחמת קוריאה (1950-1953).²³ ב-1983 הוחלט לאחד את ה-UDT עם יחידת ה-Sea Air SEAL (Land) שהוקמה ב-1961. במשך 22 שנים התקיימו שתי היחידות האלה במקביל למרות הדמיון הרב ביניהן. ההבדל העיקרי ביניהן היה שה-UDT הייתה כפופה למפקדת הכוחות האמפיביים, ואילו ה-SEAL הייתה כפופה ישירות למפקדת הצי. בסופו של דבר מישוהו בצי הבין שאין הבדל של ממש בין דרכי הפעולה של שתי היחידות האלה וכי עדיף לאחדן. הפעולה הראשונה שלהן לאחר איחודן הייתה הפשיטה לאי גרנדה ב-25 באוקטובר 1983.²⁴

סיכום

משחר הלוחמה הימית השתמש הצד החלש במבצעים מיוחדים בים כדי לקזז את היתרון המספרי של הצד החזק: ניתוק עוגני הטריממות ו"מיקוש" חופי הנחיתה באמצעות יתדות ומוטות מיוחדים בתקופת יוון העתיקה, המבצעים המיוחדים של כוחות הקונפדרציה במלחמת האזרחים האמריקנית, פעולות השייטת העשירית האיטלקית החל מסוף שנות ה-30 של המאה ה-20 ופעולותיהן של היחידות המיוחדות הבריטיות בשנים 1940-1942, כאשר בעלות הברית היו בעמדת נחיתות וחיפשו פתרונות יצירתיים כדי להפוך את הקערה על פיה. למעשה, מאז הנסיגה הבריטית מדנקירק (יוני 1940) ועד הפלישה לסיציליה (יולי 1943) יכלו בעלות הברית המערביות לפעול באירופה הכבושה רק באמצעות הפצצות מהאוויר ומבצעי קומנדו. אולם במהלך 1943 חל שינוי בתפיסת היחידות המיוחדות בקרב בעלות הברית המערביות. מנשקו של החלש והנואש, הקלע של דוד, הפכו היחידות הימיות המיוחדות לכלי מרכזי דווקא בארסנל של גולית. הדוגמה הטובה ביותר לכך היא הצי האמריקני. בעקבות מחיר הדמים ששילמו האמריקנים במהלך הנחיתה באי טאראוואה שבאוקיינוס השקט הפכה ה-UDT ליחידה חיונית שבלעדיה לא יצא לפועל שום מבצע נחיתה לכיבוש איים בדרך ליפן. הודות ליעילות שהפגינו היחידות המיוחדות במלחמת העולם השנייה הן נשארו - אם כי במתכונת מוקטנת - גם לאחר סיום המלחמה. כיום אין שום צבא משמעותי שאינו כולל יחידות מיוחדות, ימיות ואחרות. **תודות לפרופ' רותם קובנר מאוניברסיטת חיפה על הערותיו המועילות**

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

צוות קטן שכלל מתנדבים מתוך ה-Scouts and Raiders (סיירת של הנחתים) ואנשי הנצלה מחיל הים. הכוח המאולתר, שזכה לשם NCDT, עבר אימון של שבועיים-שלושה ולקראת הנחיתה נשלח לפוצץ את הבום - מצוף מחסום עם כבלי פלדה ועם רשתות נגד צוללות מתחתיו - שהיה על נהר באזור הנחיתה. פתיחת הנהר לשיט אמורה הייתה לאפשר כניסת נחתות ועליהן הריינג'רס לקראת ההשתלטות על שדה התעופה של נמל ליאוטי (Lyautey) שהיה בשליטת כוחות וישי.²⁰ הצלחותיהם של ה-NCDT ושל ה-COPPS היו שיעור חיובי לקראת הקמת ה-UDT. אך האמריקנים היו זקוקים לשיעור נוסף, והוא ניתן באי הקטן טאראוואה שבאוקיינוס השקט.

הערכות המודיעין של הצי היו כי באי נמצאים כ-5,000 חיילים יפנים. לפני הנחיתה הקיפה צוללת את היעד כדי להעריך את החופים, תצלומי אוויר צולמו ונותחו, ומהם ניתן היה ללמוד על ביצורי האויב. אך איסוף המודיעין לא כלל נתונים על עומק המים. ביום ה"ע", 20 בנובמבר 1943, עברו הנחתים מספינות האם לסירות הנחיתה ולאמטרקס (נגמ"שים אמפיביים) והתקברו לחוף תחת חיפוי ארטילרי של ספינות הצי. עיכובים גרמו לכך שסירות הנחיתה הגיעו לרף בשיא השפל ולא יכלו לעבור אותו. הסירות פרקו את החיילים על הרף, והם נאלצו לחצות את הלוגנה בהליכה ותחת אש ארטילרית ואש מקלעים. האמטרקס האיטיים הצליחו לעבור הודות לחלים שלהם את הרף, אך היו מטרות קלות לארטילריה היפנית. בתום לחימה עקשנית שנמשכה ארבעה ימים ספרו האמריקנים יותר מ-3,000 הרוגים (מתוך כוח של 35 אלף איש). מסקנת מפקדי הצי הייתה שיש צורך להקים יחידה שתבדוק את העומקים בדרך לחוף הנחיתה ואת החופים הנוחים (כמו ה-COPPS הבריטית) - יחידה שתדע לפרוץ דרך ימית (לפוצץ פתחים בריף, אם יש צורך) לפנות את המוקשים שבמים ואת המכשולים על החוף.

היחידה החדשה, UDT, הוקמה בעזרת יוצאי ה-NCDT, והיא הלכה וגדלה עד שמנתה אלף לוחמים לקראת הפלישה לאיים המרכזיים של יפן - פלישה שנחסכה בסופו של דבר בעקבות חרבנתן של הירושימה ושל נגסקי באמצעות נשק גרעיני. מאז טאראוואה לא הייתה הנחתה של כוחות אמריקניים על חוף שלא נבדק תחילה ולא נוקה ממיקוש וממכשולים על ידי לוחמי ה-UDT. לוחמים האלה, כמו גם ל-COPPS, היה תפקיד משמעותי גם בנחיתה בנורמנדי ב-6 יוני 1944. גם את יחידת ה-Beach Jumpers הקימו האמריקנים בשלב שבו בעלות הברית היו במתקפה ולצרכים התקפיים. היחידה, שכאמור הוקמה במרס 1943, הייתה הגרסה האמריקנית של היחידה הבריטית A-Force. מדובר היה בכוח מושט על סירות מנוע מהירות ועל טרפדות, והיו לו שני תפקידים: להוציא אל הפועל התקפות הסחה כדי להונות את האויב בנוגע למקום הפלישה וכן "לעוור" את מכ"מ האויב באמצעות ציוד לוחמה אלקטרונית. היחידה השתתפה במערכה בים התיכון ולאחר מכן באוקיינוס השקט.²¹

לאחר מלחמת העולם השנייה

לאחר שהסתיימה המלחמה נאלצו כל הצבאות שהשתתפו בה להתמודד עם קיצוצים גדולים. יחידות שלמות פורקו ושוחררו, ובהן גם היחידות הימיות המיוחדות. כמה יחידות בריטיות פורקו בעוד חייליהן נמצאים במזרח הרחוק, והיה עליהם לדאוג לעצמם להפלגה

מותו של הרב"ט האסטרטגי

יש חוט מקשר בין הטענה שצה"ל מנהל מלחמה לא מוסרית לבין החשש מפני הנזק הרב שיכול לחולל חייל פשוט. מהו החוט הזה וכיצד ניתן גם להפחית את הטענות נגד צה"ל וגם למנוע את נזקי הרב"ט האסטרטגי



חייל מול מפגין בבילעין | סביר להניח שרוב הלוחמים יסברו שמקום שבו יורים עליך, ואתה לא יודע אם מותר לך לחסל את האויב בטרם יחסל אותך, הוא יותר גיהינום ממקום הרווי בוודאות מוחלטת

מבוא: בין חוקים כתובים לחוקים לא כתובים

במאה ה־7 לפני הספירה קם באתונה מחוקק בשם דרקון, ועל שמו נקראים עד היום חוקים חמורים במיוחד בשם "חוקים דרקוניים". והוא עוד היה שיפור.

לפני דרקון היו החוקים בלתי כתובים. ידיעת החוק הייתה בעיקר נחלתו של המעמד העליון האתונאי, ובמיוחד של מי שהיה מקורב לשופטים. המעמד הנמוך, לעומת זאת, דרש חוקים כתובים, כדי שיהיה לפחות ברור מהו החוק, ושלא מדובר בקביעה שרירותית שהשופט ממציא באותו הרגע ממש.

הסיפור העתיק הזה מאתונה מהדהד בעולם מאז ועד היום במאבק חוזר ונשנה בין מי שיש להם אינטרס שהחוק יהיה ברור, לבין מי שיש להם אינטרס שהחוק יהיה לא ברור או לא קיים. בארצנו אפשר לראות דוגמאות שלו בוויכוח סביב "הפרשנות התכליתית" שנותנת בידי השופט כוח לפרש את החוק או את החוזה לאו דווקא כלשונו, אלא בהתאם למה שבעיני השופט הוא רוח החוק. תומכי הגישה הזאת רואים בה את הדרך הנכונה להשיג צדק, ואילו מתנגדיה רואים בה העברת כוח מהמחוקק אל השופט והפיכת החוק לכלי להשגת המטרה שהשופט מעוניין בה.¹

בין משפט לחוסר

גם צה"ל מוצא את עצמו שלא בטובתו בתוך הוויכוח הזה, ולפעמים לא ברור אם הוא יודע שהוא נמצא בו. תלונות על משפטי־צבא יתר של צה"ל קיימות זה דור לכל הפחות,² ובצבאות אחרים הרבה יותר מכך. כך, למשל, התלונן בריגדיר פרנק קיטסון, שפיקד על כוחות בריטיים

בקניה בזמן מרד המאור־מאו בשנות ה־50 של המאה הקודמת, כי כוחות הביטחון הבריטיים נלחמו "כשירים האחת קשורה בחוזה מאחורי גבם בחוט של קשיים משפטיים",³ ואפילו בהודו נשמעה תלונה דומה באותו הזמן.⁴

הוויכוח בדרך כלל מתמקד בשאלה האם הייעוץ המשפטי בצה"ל ומעורבות מערכת המשפט במתרחש מוגזמת או שמא מוצדקת ואף רצויה. ברור כי עליית כוחה של מחלקת הדין הבין־לאומי בצה"ל והופעתם התכופה של יועצים משפטיים במוקדי קבלת ההחלטות מעידה כי בצה"ל סבורים כי מדובר בתהליך בלתי נמנע.

אולם לפעמים הבעיה אינה משפטי־צבאית יתר אלא דווקא משפטי־צבאית־חסר. לא הרצון להפוך כל דבר לעניין שיכול להיות נידון בבית משפט, אלא הרצון לנתח את פעילותו של צה"ל לפי קריטריונים גמישים ואולי אף היעדר קריטריונים בכלל. אם לשאול ניסוח מביקורת נגד גישת הפרשנות

התכליתית בדיני חוזים, הרי שמדובר בניסיון לשפוט פעולות צבאיות "במגמה ברורה של מעבר מתפיסה שלפיה הצדדים... רצונם וכוונותיהם הם אלו המוצבים במרכזו של תהליך הפרשנות לתפיסה שלפיה במרכזו תהליך הפרשנות מוצב שיקול דעתו הרחב של השופט־הפרשן על אודות תוכן ההסדר שראוי להיות בחוזה מן הסוג שנידון בפניו".⁵

דוגמה אחת שניתן להביא לנושא היא הדו"ח של "שוברים שתיקה" על מבצע "צוק איתן".

בעוד שביקורת על מבצעים קודמים של צה"ל בעזה, כמו דו"ח גולדסטון, השתדלה לנמק בכלים משפטיים את טענתה כי צה"ל ביצע פשעי מלחמה,⁶ עיון בדו"ח של "שוברים שתיקה" וראיון שנתנו ראשיה לעיתונות הישראלית מראה כי ביקורתם אינה על פשעי מלחמה, כי אם על קריטריון מעומעם הרבה יותר, שניתן להקבילו לעיקום האף של ג'נטלמן בריטי בסדרות טלוויזיה ישנות: "It's not done!" ("זה מעשה שלא ייעשה"), ולעיתים אפילו סתם "לא הרגשתי טוב עם זה". כך, למשל, בכתבה "צה"ל איננו עומד בקוד האתי של עצמו" טענה דנה גולן, לשעבר קצינת חינוך והמנכ"לית הקודמת של "שוברים שתיקה", כי צה"ל מזלזל בחיי אזרחים עזתיים, אך נמנעה מלהשתמש במילים "פשעי מלחמה". בנאום בפני ועדה של האיחוד האירופי הצהירה כי ב"צוק איתן" צה"ל "זרק מהחלון את הקוד האתי שלו בלי ליידע את החברה הישראלית".⁷

בין אם הקורא יסכים עם טענתה ובין אם יתנגד לה, זו אינה שאלה משפטית. "רוח צה"ל" אינו מסמך משפטי מחייב, וחוקי המלחמה, כמו גם צה"ל עצמו, היו קיימים הרבה בטרם יצא לאוויר העולם. הטענות של גולן הן ערכיות, לא משפטיות, הגם שמותר לתמוה עד כמה באמת מוטred האיחוד האירופי מהשאלה האם מקפיד צה"ל על קוד אתי שניסחה ועדה.

נציג אחר של "שוברים שתיקה", מנהל המחלקה הציבורית אחיה ש"ץ, נשאל בנוגע ל"פשעי מלחמה" וענה: "אני לא עוסק בפשעי מלחמה. אני בא לספר מה החיילים עשו ואיך הם חשו. יש עדויות של חיילים שמציירות תמונה עגומה. לפי העדויות, אמרו לחיילים שכל מי שיראו בשטח לא יהיו אזרחים, אמרו להם לירות על כל בית בלי אבחנה כמעט. אנחנו רוצים לבחון האם חצינו קווים אדומים".⁸

אם כן, הקווים האדומים אינם סעיפי החוק הבין־לאומי, המגדירים פשעי מלחמה, אלא "התמונה העגומה", שכן ש"ץ אינו טורח לשאול האם באמת לא היו שם אזרחים או על מה התבססו הוראות הפתיחה באש - שאלות שהן קריטיות מהבחנה המשפטית. המעיין בדו"ח של "שוברים שתיקה" על עזה ימצא שם עדויות מסוגים שונים, ובהן עדויות קשות - אך ללא פרטים מדויקים, בדרך כלל ללא הקשר וללא ידע נרחב על המצב ששרר בעת שאירעו ההתרחשויות



רס"ן מיכאל סנג | מיכאל סנג: "המושג 'הרב' האסטרטגי הוא שעטנז שנוצר בשיח הצבאי בדרג הבכיר. יש לשים לב שהמושג הזה אינו מייצג דבר לדרג הטקטי, אולם מייצג המון לדרגים הבכירים"

ד"ר יגיל הנקין
מדריך אקדמי במכללה לפיקוד ולמטה וחבר
המרכז ללימודים צבאיים של המכללה



אתיקה צבאית? יהודית?

הגישה המתעלמת מהחוק הבין-לאומי, ממעשי צבאות אחרים, מאמנות וממנהגים מקובלים ומעדיפה במקומם שיפוט מוסרי על בסיס הרגשה קיימת גם בתוך צה"ל. דוגמה לכך אפשר למצוא בביקורת הקשה שמתח סא"ל סמואל בומנדיל מחיל החינוך על הספר "אתיקה צבאית יהודית". עיקר ביקורתו של בומנדיל היא נגד טענתם של מחברי הספר כי אזרחי אויב הם "אויב" בעצמם ולא רק "אזרחי מדינת אויב". בומנדיל טוען כי הקביעה שאזרחים הם אויב משמעה מתן יד חופשית לפגוע בהם. בכך הוא מתעלם מהכתוב באמנת ז'נווה הרביעית, ולפיה אסור לפגוע גם בלוחמים פצועים ובחיילים שהניחו את נשקם, כלומר גם באויב מוחלט לפי כל המובנים, אלא שאין לו כבר יכולת לסכן את הצד שמולו; קל וחומר שאזרחי אויב אינם יעד לפגיעה חופשית.

את כל ההסתעפויות של המחברים דוחה בומנדיל בנימוק שהן "עמומות"¹⁴ וטוען שהן "נותרות בבחינת עלה תאנה שאינו מצליח לחפות על התמונה הכוללת, כפי שבאה לידי ביטוי בטענות שהן הרבה יותר חד-משמעיות, כמו: 'אין היתר לפגוע בבילתי מעורבים באופן מכוון, אולם פגיעת לוואי, אגב ניסיון לפגוע בלוחמים, מותרת'" וממשיך וטוען כי ההיתר הזה "מתעלם מהסייגים הנדרשים לפגיעות לוואי כאלה על פי כל מערכת עקרונות מקובלת של מוסר בלחימה"¹⁵. ומהם אותם הסייגים? בומנדיל איננו מפרש, אולם מי שיטרח ויקרא את החוברת הוותיקה של הפרקליטות הצבאית "דיני הלוחמה בשדה הקרב", ילמד כי הסייגים החוקיים הם "שההתקפה תכוון נגד מטרה צבאית ספציפית" (תנאי הזהה לקביעתם של המחברים), "שההתקפה תנוהל באמצעות אמל"ח הניתן לכיוון למטרה צבאית" (אפשר, בדוחק, לטעון שהדבר אינו כלול בהגדרתם) ולבסוף, "שההתקפה לא תפעיל אמצעים שהשפעותיהם אינן ניתנות לשליטה"¹⁶ - תנאי שהוא אפילו מתון יותר מקביעתם של המחברים כי "פעולות של הרג מיותר אסורות באיסור חמור".

במילים אחרות, ביקורתו של בומנדיל אינה אלא כי הגדרתם של המחברים דומה מאוד למקובל בדיני המלחמה ולכן פסולה. מדובר היה בכשל לוגי אילולא היה מתברר כי בומנדיל פוסל את הספר לא

המתוארות בעדויות. למשל, ישנה עדות על נשים שנורו בסמוך לכוחות צה"ל, והתברר כי לא היו חמושות (אך לא מצוין בדו"ח כי אפשר שהן אספו מידע בעבור אנשי החמאס)⁹ כמו כן ישנה בדו"ח עדות שלפיה "דיברו" (כך במפורש!) החיילים לאחר מעשה על כך שהנוק הנרחב בעזה וההרוגים העזתים הרבים בלחימה הם הישג של צה"ל. אולם בעדות הזאת אין שום התייחסות לשאלה האם לישראל באמת הייתה מדיניות רשמית שלפיה יש לזרוע בעזה הרג והרס מיותרים.¹⁰ בדו"ח ניתן למצוא אפילו את העדות שלא תיאמן הבאה:
"כשיצאנו משם, כבר הכול היה ארגז חול. כל בית שאנחנו עזבנו, ועברנו שלושה-ארבעה בתים, בא D9 (בולדוזר משוריין) ושיטח אותו".

מהעדות הזאת ניתן ללמוד שום דבר בריבוע על הצורך המבצעי במעשה, על הסיבות לו ועל הלגיטימיות שלו מבחינת החוק הבין-לאומי.¹¹ אלא שהחוק הבין-לאומי או פשעי מלחמה אינם נושא הביקורת. הנושא הוא ערכים.

בעקבות שאלות שנשאלו הודו המנכ"לית והדובר של "שוברים שתיקה" כי הדו"חות של ארגונם הובילו עד היום ל"אפס הרשעות" גם בארץ וגם בחו"ל, וכי שום דבר בהוראות הפתיחה באש או בעקרונות הלחימה בצה"ל לא שונה בעקבות הדו"ח. הסיבה: "זהו לא מסמך משפטי אלא עדויות" שנועדו להציג "כתב האשמה... כלפי המדיניות של צה"ל".

לשאלה: "אילו הוראות שניתנו בלחימה סותרות את הדין הבין-לאומי או את עקרונות הלחימה המקובלים?" הם ענו באופן כוללני כי "הגבולות היטשטשו" וכי "ישנה התורה שבכתב וישנה התורה שבעל פה". הם הודו כי למעשה אין הם משווים את פעולות צה"ל לפעולות של צבאות אחרים, כי "אני לא משפטן, ואני לא מדבר על בעיה משפטית, אלא על בעיה מוסרית" וכי "אנחנו משווים את הדברים לעצמנו. אני לא חושבת שעם ישראל צריך לקבוע את ערכיו לפי הגויים. אותי לא לימדו שצריך להסתכל איך כולם מתנהגים ולפי זה לקבוע את אמות המידה המוסריות שלנו. לגיטימי לבחור את אמות המוסר לפי הדין הבין-לאומי, אבל לי יש דרך אחרת... בעולם הערכים שעליו אני גדלתי זה מרגיש רע מאוד. חיילים עוזבים בית, ומיד אחר כך מגיע דחפור ומשטח אותו. למה?"¹²

מהדברים האלה עולה בבירור שלדעת אנשי "שוברים שתיקה" השאלה האם צה"ל שמר על חוקי הלחימה ועל הדין הבין-לאומי היא חסרת חשיבות. הביקורת שלהם אינה משפטית אלא ערכית. מהסיבה הזאת כל ההוכחות המשפטיות בעולם אינן רלוונטיות, כמובן, כדי לענות לה. אין איסור על ביקורת מוסרית, ורצוי מאוד לא לשפוט את עצמנו רק בכלים משפטיים. אך כשהאור"ם וגופים נוספים מסתמכים על האשמות כאלה כדי לטעון שישראל ביצעה פשעי מלחמה,¹³ יש לצה"ל בעיה, שכלים משפטיים כנראה לא יסייעו בפתרונה.

המלחמה, אמו כבר קלאוזביץ, היא ממלכת האי-ודאות, וכל מפקד מנסה לפעול בתוך האי-ודאות הזאת. אולם מעטים מאוד מהמפקדים ינסו לקחת את מעט הודאות שיש ולשלול אותה מחייליהם

בשל הטפה לפשעי מלחמה או לפעולות בלתי חוקיות, אלא בשמה של מערכת ערכים מוסרית שאינה קשורה לדיני המלחמה ואינה מתחשבת בהם.

וכך קובע בומנדיל, ובשל חשיבות הנושא אביא את הציטוט באריכות: "לתחתיתו של המדרון המוסרי החלקלק מגיע המחבר בפסקה הבאה המופיעה בעמוד 191 [בספר אתיקה צבאית יהודית] בהמשך לדיון בתפיסה 'המקדשת את זכויות הפרט ורואה בהן את חזות הכול'. וכך כותב שם המחבר: 'מובן מאליי שתפיסה זו קשה מאוד ליישום כאשר האויב אינו מבדיל בין אזרח לחייל, שכן האויב יכול לשים בכל טנק ונגמ"ש ילד תמים, שאינו מהווה איום בעצמו, ולכן, לכאורה, אסור לפגוע בו. בדרך זו יעניק הילד חסינות לכל הלוחמים שלצידו. מצב אבסורדי שכזה אינו עולה על הדעת, וברור שמותר יהיה לפגוע בלוחמים גם במחיר פגיעה בילד שלצידם".

מקשה בומנדיל:

"ברור למי בדיוק? או במילים אחרות: זה בדיוק השלב שבו ב'דיעות ספרים' אמורים היו לדחות את כתב היד של הספר או לשלוח אותו לתיקון יסודי. נתעלם לרגע מהדיון האם המשל שהביא המחבר הוא אכן מתאים למצב שבו ארגון טרור פועל בחסות אוכלוסייה אזרחית. נניח שהמשל קביל וננסה להמשיך את הניסוי המחשבתי הזה: מחר בבוקר יקום לנו אויב טרור משוריין, שבכל טנק, בסל הצריח, יניח תינוק. האומנם 'ברור שמותר יהיה לפגוע בלוחמים גם במחיר פגיעה בילד שלצידם'? אני רוצה להציע, בזהירות, את התשובה הבאה: לא. חד-משמעית לא. מדוע? מפני שזה יהיה לא מוסרי. והשפל המוסרי שאלי מידרדרים אויבך אינו יכול להכתיב את הרף המוסרי שלך עצמך.

"מחר בבוקר ניתן להמשיך ולהציב תינוקות תיאורטיים בכל מיני מקומות: ברכבו האישי של נסראללה,¹⁷ במטוסים הנושאים חימוש לא קונוונציונלי וכו'. מהכרותנו את החמאס, למשל - וראינו לכך כמה עדויות במהלך מבצע 'צוק איתן' - הוא נוהג לפתוח גני ילדים מעל מחסני תחמושת, ולהפך: לבנות מחסני תחמושת מתחת לגני ילדים. מאגרי רקטות ופירי מנהרות נמצאו גם בסמיכות מבעיתה לבתי ספר של אונר"א, לבתי חולים וכיו"ב. במהלך הלחימה נצפו כמה מקרים שבהם מנע החמאס באופן פעיל את פינויה של האוכלוסייה האזרחית ממרחבי הלחימה - בין אם באופן נקודתי ובין אם בהיקפים רחבים יותר, עד כדי שכונות שלמות. מה היינו אמורים לעשות בנוגע למקומות האלה? לפוצץ את כולם על יושביהם ללא התראה? להסתפק בכרוזים בלבד?¹⁸

אלא שהקביעה המזעזעת כל כך את סא"ל בומנדיל מופיעה בצורה מפורשת בדיני המלחמה. כך כתוב באמנת ז'נווה הרביעית: "מציאותו של מוגן [כלומר, לא לוחם] לא תשמש עילה לחיסון נקודות או שטחים מסוימים בפני פעולות צבאיות".¹⁹

גם בחוברת "דיני הלוחמה בשדה הקרב" - חוברת רשמית של צה"ל - ישנה התייחסות לקביעה הזאת:

"לא ניתן לצפות מכוח צבאי שינצור את אישו לגמרי בכל מצב שבו פתיחה באש יכולה לסכן אזרחים, שהרי אז ההגנה הטובה ביותר הייתה פשוט להקיף מטרות צבאיות באזרחים".²⁰ הקביעה הזאת זהה מכל בחינה למה שבומנדיל מגדיר "תחתיתו של מדרון מוסרי חלקלק".

אפשר היה לפטור את הביקורת בטענה שמדובר בדוגמה לאי-היכרות עם חוקי המלחמה, הגם שאפשר וצריך לצפות שקצין בצה"ל יכיר אותם. אולם בהמשך מתברר כי מה שבומנדיל באמת יוצא נגדו הוא עצם קיומם של כללים. לטענתו, אין כלל המתיר או אוסר בצורה גורפת, שכן:

"האחד [כלל שמתיר] הוא מתכון לאובדן כל בלם מוסרי, והאחר [כלל שאוסר] הוא מתכון לכניעה לטרור. הראו לי מקום נטול ספקות, נטול סייגים, רווי בוודאות מוחלטת - ואראה לכם גיהנום מהו".²¹ יש לציין כי באופן אירוני, אם נשפוט את מאמרו של בומנדיל בהתאם לקריטריון שלו עצמו, ייצא שטענתו כי מפקדי צה"ל "ימשיכו לעשות מה שמפקדים עשו מאז ומעולם: לקבל החלטות", אינה אלא קביעה "עמומה" ר"עלה תאנה", שמטרתן להסתיר את הקביעה "החד-משמעית", שלפיה אסור לפגוע באויב, אם הוא מחזיק במחסה אנושי. המלחמה, אמר כבר קלאוזביץ, היא ממלכת האירודאות, וכל מפקד מנסה לפעול בתוך האירודאות הזאת. אולם מעטים מאוד מהמפקדים ינסו לקחת את מעט הוודאות שיש ולשלול אותה מחייליהם. למעשה, סביר להניח שרוב הלוחמים יסברו שמקום שבו יורים עליך, ואתה לא יודע אם מותר לך לחסל את האויב בטרם יחסל אותך, הוא יותר גיהנום ממקום הרווי בוודאות מוחלטת.

ואכן חוקי המלחמה דווקא מנסים לספק איזושהי ודאות או לפחות מסגרת התייחסות ידועה מראש.

החוק הבין-לאומי, מתברר, שואל ברצינות את אותן השאלות שבעיני בומנדיל הן אבסורד:

"כיצד יש לנהוג כאשר... המטרות הצבאיות שלו [של כוח צבאי] מעורבות בתוך מטרות אזרחיות, למשל כוח צבאי הנמצא בתוך כפר או חוליית חיילים הנמלטת לתוך מבנה אזרחי? האם על מנת להגן על חיי חייליך אתה רשאי להפגז את הכפר כולו? להפציץ את הבניין ולהחרבו על יושביו, חיילים ואזרחים?"²²

בניגוד לבומנדיל, שקובע קטגורית כי תשובה הכוללת פגיעה במגינים אזרחיים היא "חד-משמעית" לא מוסרית ואסורה -

מתברר ש"פעמים רבות התשובה היא תלוית נסיבות. לא דומה מצב של רדיפה של כוח גדול אחרי חוליית אויב קטנה המכותרת מכל העברים למצב של יחידה במצוקה המותקפת באש מתוך מטרה אזרחית".²³

ברור לכל בר דעת כי ההיתר לפגוע באויב המשתמש במגן אנושי אינו בבחינת חובה לפגוע בו, ומפקדים ימשיכו (כמה מפתיע!) להפעיל שיקול דעת האם מצב מסוים מצדיק פגיעה או לא

חוקי המלחמה מנסים לסייע בנתינת כלים לקבלת החלטה ולא עוסקים רק בגינוי מוסרי:

"על מנת להקל על מציאת התשובה הנכונה נקבעו בדיני המלחמה מספר כללים לניהול הלוחמה בשטח או במטרה שבה ישנם גם אזרחים:

1. "יש לנסות ולהרחיק את האוכלוסייה האזרחית ממטרות צבאיות... אלא אם צרכים צבאיים חמורים מונעים זאת (התקפה מיידיה, הפתעה)..."
 2. "יש לתכנן את אמצעי ההתקפה בצורה אשר תמונע, או לפחות תצמצם, את הפגיעה באוכלוסייה האזרחית,
 3. "וגם כאשר אין אפשרות לבודד את האזרחים מתוך ההתקפה ואין ברירה אלא לתקוף, אין הדבר מהווה אור ירוק לגרום לפגיעה באזרחים ללא הגבלה... אשר אינה פרופורציונלית לרווח הצבאי הצפוי..."
- "היעד של תפיסת אותה חוליית אויב..."**

איננו פרופורציונלי להריסת הכפר על כל יושביו... לעומת זאת, דיני המלחמה היו מקבלים תגובה באש, גם כלפי מטרה אזרחית, כאשר נורית ממנה אש, או כאשר הקרב משתולל בשולי שטח אזרחי".²⁴

התפיסה שמייצג בומנדיל דומה אפוא מאוד לתפיסה של "שוברים שתיקה", ולפיה העיקרון המוסרי הוא ברור, אבל אין כללי אסור ומותר (המפקדים יצטרכו "להתמודד עם העמימות הזאת ועם האתגרים והדילמות היומיומיים הנגזרים ממנה. במילים אחרות... לקבל החלטות").²⁵ החוקים, לפי בומנדיל, הם למעשה לא רלוונטיים, והשיפוט נגזר לאחר מעשה מתוצאות הפעולה. גישתו זו באה לידי ביטוי גם בטענתו שהוצאת "ידיעות אחרונות" הייתה צריכה לדחות את הספר בשל האמירה כי אם האויב משתמש בילד כבמחסה, "ברור שמוותר יהיה לפגוע בלוחמים גם במחיר פגיעה בילד שלצידם".²⁶

כאשר בומנדיל קובע כי "חד־משמעית" אסור לפגוע באויב המשתמש במגן אנושי, הוא קובע, למעשה - בניגוד לאמנת ז'נווה הרביעית ולכללים המקובלים בארץ ובעולם - שהאויב נהנה מחסינות ככל שיצליח להסתיר את עצמו בקרב אזרחים. הקביעה הזאת משמעותה כי צה"ל, שלעיתים תוקף מטרות אויב המוסתרות בשטח אזרחי, נוקט בכך בהכרח פעולות לא מוסריות. מהדברים האלה משתמע כי לדעת בומנדיל, ועדת גולדסטון אפילו נקטה סלחנות כלפי צה"ל. אחרת, למה טרחה להתפלפל ולטעון כי לא נמצאו ראיות לכך שחמאס השתמש במגינים אנושיים?²⁷ די שהייתה טוענת כי גם אם השתמש, אין זה מוסרי לתקוף. והחמור מכול, בעיניי: הקביעה הזאת משמעה כי אסור לפגוע בחמושים המסתתרים בקרב אזרחי האויב כדי למנוע פגיעה באזרחי ישראל; כלומר, דמם של אלה האחרונים חשוב פחות, שכן אין שום הצדקה להגן עליהם מול אויב המשתמש במגינים אנושיים.²⁸

לעומת זאת ישנה תפיסה מנוגדת המייחסת חשיבות לדיני המלחמה ורואה בהם כלים להנחות התנהגות במצב שבו העיקרון המוסרי אינו



הכתב הצבאי אור הלר | חייל זוסר בדרגת רב־טוראי יכול בהתנהגות שגויה לגרום לאירוע שישפיע על המדינה כולה"

ברור. דיני המלחמה כוללים קריטריונים שאפשר לדעת אותם מראש ולפעול לפיהם.²⁹

קל לראות את הזהות בין התפיסה של בומנדיל לבין הטיעונים של "שוברים שתיקה": העובדה כי מה שחוקי אינו בהכרח מוסרי עוברת קפיצה - המתעלמת מהשאלה האם משהו חוקי, נהוג, מקובל או אפילו הכרחי - לעבר שיפוט המבוסס על אין קריטריונים ועל תחושות בנוגע לקוד האתי. זוהי, כמובן, גישה בעייתית מאוד: אם אין הגדרה מוסכמת, וחוקי המלחמה אינם רלוונטיים, ההחלטה מה מוסרי תהיה שרירותית לחלוטין, ובהיעדר חוק וכללים, גם לא יהיה טיעון נגד מי שניקוט פעולה "לא מוסרית", שכן הוא יטען: "מבחינתי זה מוסרי", ואין כל סיבה להניח שמשום מה המוסר של אדם פלוני קביל יותר מהמוסר של אדם אלמוני, ברגע שהוצאו המוסכמות והחוקים מהמשחק.

ברור לכל בר דעת כי ההיתר לפגוע באויב המשתמש במגן אנושי אינו בבחינת חובה לפגוע בו, ומפקדים ימשיכו (כמה מפתיע!) להפעיל שיקול דעת האם מצב מסוים מצדיק פגיעה או לא. אבל מפקד שאינו יודע את החוק, אינו יודע את גבולות המותר והאסור, אין לו אלא להפעיל את הגיונו בלא קו מנחה כלשהו ובלא שיהיה קו מנחה שיאפשר לשפוט החלטה כזאת. כשם שאם אין תורת לחימה, מפקד אינו יכול לפעול בניגוד לתורה, כך גם אם אין כללים, ואין חוק, אין גם אפשרות לפעול בניגוד לחוק. כך, למשל, הגנרל הרוסי יירמולוב טען במאה ה־19, בבואו להצדיק את מדיניותו בקווקז, שכללה הרג אזרחים בהיקף נרחב:

"מתוך אנושיות טהורה אני מחמיר ללא רחם. הוצאה אחת להורג מצילה מאות רוסים מהשמדה ואלפי מוסלמים מבגידה".³⁰

גישה כזאת לפעמים גם משמשת כדי להתחמק מפיקוד ומהכרעות חד־משמעיות. כך, למשל, לפני כמה שנים אחד ממכריי, חייל חי"ר, יצא עם יחידתו לקו בחברון. בתדריכים לפני העלייה לקו דיברו המפקדים בגזרה רבות על "ערכי צה"ל" שצריכים להנחות את החייל, אולם בקשתו לקבל הסברים פרקטיים, כלומר מה מותר ומה אסור במצבים מסוימים, הובילה (מלבד חזרה על הקביעה ש"ערכי צה"ל" צריכים להנחות אותו) רק לתוצאה מוגדרת אחת: מפקדיו החליטו לחזור בהם ולא לשלוח אותו לקורס קצינים.

מיהו הרב"ט האסטרטגי?

עלייתה של התפיסה המאפשרת לדעת רק לאחר מעשה אם מעשיו של האדם ראויים לגינוי או לא, והשופטת את המעשים לפי תוצאותיהם - או לפי הפרשנות שהאדם נותן לתוצאותיהם, או אפילו לפי השאלה האם הוא מרוצה מהמצב הפוליטי - משקפת את היעדר התכלית של הגישה הרווחת כלפי חיילים וכלפי מעשיהם - גישה הנקראת בטעות "הרב"ט האסטרטגי".

יכולים לעשות זאת. מכל מקום, ברור שבעימות שאינו מלחמה בין צבאות כמעט תמיד נעשה מאמץ להדק את הפיקוח על החיילים כדי למנוע תקלות.

והמאמץ הזה תמיד, אבל תמיד, יישל. יש לכך כמה סיבות: ראשית, גם אם אמצעי השליטה משתכללים מאוד, אין כל דרך לשלוט בכל אדם בודד, במיוחד אם הוא עיף, רעב, עצבני או כל הדברים האלה ביחד. תמיד יהיה מישהו שיאבד את עשתונותו. בניגוד לתפיסה המקובלת, התופעה קיימת גם במלחמות "רגילות": את תוצאותיה של מלחמת ששת הימים בזירה הירדנית קבע במידה רבה אותו קצין ירדני שהחליט לתפוס את מפקדת האו"ם בארמון הנציב ביומה הראשון של הלחימה, וכך יצר תגובת שרשרת שבסופה שוחררה ירושלים, אף שזו כלל לא הייתה כוונתה של ישראל כשפרצה מלחמת ששת הימים.

תמיד יהיה מישהו שלא יעשה את הצפוי ממנו; ותמיד יהיה מישהו שיעשה טעויות. בשום תחום לא הצליחו עד היום לבטל טעויות, לא כל שכן בתחום מורכב כמו לחימה: משהו לא צפוי יקרה. השאלה החשובה ביותר אינה מה עשה רב"ט ישראלי, אלא כיצד הגיבו המפקדים, הדרג הפוליטי והציבור.

שנית, גנרלים אינם רב"מ"כים, הגם שכבר נראו בתולדות צה"ל מפקדי אוגדות המנהלים מרחוק מארבים שהסתכבו ומדלגים על כל הרמות בינם לבין הסמל. בזמנו אמר באירוניה גנרל בריטי במלאיה בזמן מלחמת הגרילה נגד הקומוניסטים שם, כי למפקד אוגדה אין מה לעשות בלחימה למעט להבטיח כי כל חייליו יקבלו תה חם. אמירתו באה להדגיש את תפקידם של החיילים ברמות הנמוכות לא לדרוש בקרה מקרוב עליהם. גנרל שיבלה את זמנו בבקרה מועד לא לראות את היער מרוב עצים. מפקדים בכירים צריכים לעצב אסטרטגיה צבאית ולנסות לדאוג שהמערכת בפיקודם תפעל בצורה היעילה ביותר. אם הם כל הזמן מתעסקים בכיבוי שריפות ובהשגחה על כל הרב"טים האסטרטגיים, הם הופכים לגנרלים טכנו־טקטיים. ואז מתי יהיה להם זמן להיות אסטרטגים בעצמם?

שלישית, יכולת ההשפעה היא תמיד מוגבלת, ולעיתים לא קיימת. הדבר הזה עולה בבירור מהאירוע שהוא תקרית "הרב"ט האסטרטגי" מספר אחת מאז תחילת האינתיפאדה השנייה - תקרית מוחמד א' דורה, שנטען כי נהרג ב־30 בספטמבר 2000 מירי של חיילי צה"ל והפך לסמל. כך, למשל, טענה ועדת בדיקה מ־2013:

"לדיווח [על התקרית] הייתה השפעה מיידית שהזיקה למעמדה הבין־לאומי של ישראל וליבתה את להבות הטרור והשנאה... הסיפור, כפי שהשתמע מהדיווח, היה השראה למחבלים רבים ותורם

את המונח טבע גנרל הנחתים צ'רלס קרולאק במאמר שכתב ב־1999, ושבסו הסביר כי למעשיהם של חיילים פשוטים במצב שאינו מלחמה קונוונציונלית, כמו הגשת סיוע הומניטרי או השכנת שלום, יש לעיתים השלכות מרחיקות לכת.³¹ כדרכם של מונחים אמריקניים רבים, כשהגיע המונח הזה לארץ, הוא איבד ממשמעותו המקורית וקנה לעצמו משמעות חדשה. עמד על כך הפסיכולוג הצבאי רס"ן מיכאל סנג:

"המושג 'הרב"ט האסטרטגי' הוא שעטנז שנוצר בשיח הצבאי בדרג הבכיר. יש לשים לב שהמושג הזה אינו מייצג דבר לדרג הטקטי, אולם מייצג המון לדרגים הבכירים".³²

לאמיתו של דבר, כפי שיבואר בהמשך, אצל קרולאק המושג מייצג בהחלט משמעות לדרג הטקטי, ולמעשה כמעט רק לו. אולם כפי שאיבחנו סנג, משמעותו הישראלית הייתה אחרת:

"המושג 'הרב"ט האסטרטגי' ממחיש את חוסר האונים שחשות הרמות הבכירות בצבא אל מול המצב שבו מעשיהם של מפקדים זוטרים משפיעים על התמונה התקשורתית של יום המחרת. משמעות המושג אינה שהרב"ט אכן יפעיל שיקולים אסטרטגיים בפעילותו, אלא שפעילותו היא בעלת משמעות אסטרטגית מיידית. הרמה הטקטית לעולם לא תוכל להכיל את השיקולים האסטרטגיים במהלך פעילותה, משום שאדם אינו יכול להכיל שיקולים אסטרטגיים וטקטיים בעת ובעונה אחת ובמקביל גם לבצע לחימה עתירת מאמץ ולחץ... ייתכן שהקושי של הרמות הבכירות בא לידי ביטוי גם בתופעה של דילוג הפיקוד... ניסיון להביא באופן ישיר את השיקולים האסטרטגיים והמערכתיים אל הסביבה הטקטית".³³

בדומה לו קבע הכתב הצבאי אור הלר כי "הרב"ט האסטרטגי" הוא מונח צבאי שגור שנועד לסמן את הקריטיות של מאורע יחיד וזוטר על אירועים אסטרטגיים. חייל זוטר בדרגת רב־טוראי יכול בהתנהגות שגויה - למשל לפגוע בחפים מפשע או, להבדיל, לעלות על הטרמפ הלא נכון - לגרום לאירוע שישפיע על המדינה כולה.³⁴ סא"ל ארז לברן כתב:

"בעימות מוגבל, בשונה ממלחמה כוללת, הפעולה הזוטרה משפיעה לעיתים הרבה יותר, מעבר לגבולות הגזרה הפיזיים ואף מעבר לגבולות הצבאיים (דבר המכונה 'הרב"ט האסטרטגי'). בשל ההשפעה הרבה אין המערכת הצבאית סובלנית בדרך כלל לשגיאות שהן חלק מכל עשייה".³⁵

התפתחות מערכות הפיקוד והשליטה תורמת לרצון המפקדים לשלוט בכל פעולה ולפעמים היא גם תורמת לאמונתם של המפקדים כי הם

התפיסה המאפשרת לדעת רק לאחר מעשה אם מעשיו של האדם ראויים לגינוי או לא, והשופטת את המעשים לפי תוצאותיהם - או לפי הפרשנות שהאדם נותן לתוצאותיהם, או אפילו לפי השאלה האם הוא מרוצה מהמצב הפוליטי - משקפת את היעדר התכלית של הגישה הרווחת כלפי חיילים וכלפי מעשיהם - גישה הנקראת בטעות "הרב"ט האסטרטגי"

לא היה אחראי למותו של אדורה, ואפשר שהוא לא נהרג. כלומר, אין שום דבר שאיזשהו רב"ט, אסטרטגי או לא, היה יכול לעשות כדי למנוע את התקרית, מפני שהוא לא היה אחראי לה. הנזק שנגרם לישראל אינו מוטל בספק, אבל לא בגלל טעות של הרב"ט בשטח, אלא משום שהצד האחר ידע לנצל את התקשורת לצרכיו וככל הנראה לביים את הסצנה המתאימה. מה תעזור שליטה קפדנית מול עלילה?

גם מקרים נוספים של קטסטרופות שהשפיעו על מדיניות צה"ל לא תמיד היו בשליטתו. התוצאות הנוראיות של הירי המפורסם על עמדת האו"ם בכפר-קנא במהלך מבצע "ענבי זעם" באפריל 1996 - הרג של יותר מ-100 אזרחים - לא נגרמו בשל רב"ט ואפילו לא בשל סג"מ; האחראי לירי היה אלוף-משנה, והשאלה האם ניתן היה למנוע את התקרית נותרה שנויה במחלוקת. הפגזת כפר-קנא נעשתה בהתאם לנהלים ולכללים, אבל מותם של אזרחים שלא במתכוון ודיווחים שנשענו על הגזמות מכוונות במספר ההרוגים ועל זיוף תמונות הובילו ללחץ על ישראל ולהפסקת המבצע.

אפילו תקרית קלאסית כמו מותה ב-2003 של רייצ'ל קורי, פעילה פרו-פלסטינית שנדרסה על ידי דחפור של צה"ל והפכה לסמל,³⁷ לא הייתה נמנעת באמצעות פיקוח מלמעלה: קורי פשוט הייתה בשטח מת. מה שהיה צריך הוא חייל נוסף עם מכשיר קשר, לא מפקד.

עם זאת, קיימת נטייה מוגזמת לראות במעשי הרב"טים (או לפעמים הסא"לים) גורם משנה מציאות. לא כל פעולה של חייל חמום מוח היא אירוע בסדר גודל של הפלישה לנורמנדי. בזמן כתיבת המאמר הזה אנשים אולי זוכרים עדיין את פרשת "דוד הנחלאווי"³⁸ שדרך נשק מול פלסטינים וקילל אותם או את סא"ל שלום אייזנר שהכה מפגינים,³⁹ אך המקרים האלה לא הובילו לשינוי כלשהו במצבה של ישראל. הם מיקדו את תשומת הלב של העיתונות ושל הציבור, עשו מעט רעש ונעלמו. לכל היותר הוכיח מקרה "דוד הנחלאווי" כי חיילי צה"ל חושבים שמפקדיהם הבכירים אינם מבינים את הרב"טים האסטרטגיים ואת מה שעובר עליהם.

כשמשווים את "דוד הנחלאווי", את שלום אייזנר ואפילו את המקרה של מפקד המחלקה בגדוד לביא, שב-2008 יצא למסע הסתערבות פרטיזני ואלים שכלל חטיפת מונית פלסטינית וירי באזרח פלסטיני,⁴⁰ למקרים כמו מוחמד אדורה או כפר-קנא, האמונה בהשפעה העצומה של הרב"ט (או הסא"ל) האסטרטגי מאבדת עוד מתוקפה: דווקא המקרים שהשפיעו יותר על המציאות לא היו המקרים של החייל הפשוט שעושה טעות או פשע, ולפעמים "הרב"ט האסטרטגי" בגרסתו הישראלית אינו אלא המטבע שמתחת לפנס: אם המדיניות אינה מוצלחת, האחריות לכישלונה היא בעיקר על מי שהתווה את המדיניות ולא על מי שביצע אותה. מי שאמר באינתיפאדה הראשונה "תשברו להם את הידיים והרגליים" אחראי לתוצאות הרבה יותר מכל חייל בודד ששבר ידיים ורגליים.

ולבסוף, וכאן הסעיף מתחבר עם מה שנאמר קודם, כל התקנות בעולם לא יכולות ולא צריכות להתמודד עם טיעונים שאינם קשורים לחוק אלא לערכים ולמוסר. לא לחינם, כאשר נשאלה ב-2010 דנה גולן, המנכ"לית לשעבר של "שופרים שתיקה", על ידי ה"אינדיפנדנט" הבריטי "מה היה המעשה הלא חוקי או הלא מוסרי הקשה ביותר שהשתתפת בו חלק או היית עדה לו במהלך שירותך", היא ענתה: "סריקת הגוף של נשים אחרות כדי לוודא שהן לא מחביאות נשק.



הגנרל פטון | "הרב"ט האסטרטגי" אינו קריאה להגבלת היוזמה, אלא הליכה בעקבות אמירתו של הגנרל פטון: "לעולם אל תאמר לאנשים אין לעשות דברים. אמור להם מה לעשות - והם יפתיעו אותך בתחכומם"

משמעותית לדמוניזציה של ישראל ולעלייה באנטישמיות במדינות מוסלמיות ובמערב. במקרים מסוימים ההשלכות היו קטלניות. לסיפור של פראנס 2 [על פרשת אדורה] היה תפקיד חשוב בעידוד טרור ואלימות הן בזירה הישראלית-פלסטינית והן בעולם כולו... התמונות האלה סייעו בהנעת ההמונים להשתתפות במערכת טרור ואלימות הידועה בשם האינתיפאדה השנייה. נוסף על כך היה להן תפקיד חשוב במאמצייהן של הרשויות הפלסטיניות לקיים ולטפח את האלימות הזאת".³⁶

כבר ועדת אור לחקר אירועי ספטמבר 2000 עמדה על התפקיד החשוב של התקרית ביצירת ההפגנות ההמוניות בארץ - הפגנות שדוכאו במחיר חייהם של 13 ערבים ישראלים (ויהודי אחד שנהרג מאבן שהושלכה על רכבו). אבל לפי המסקנה של ועדת הבדיקה, צה"ל בכלל

הצטרפתי לחיפוש כתוצאה של היותי נערה סקרנית בת 18 - רציתי להיות חלק מהחברה בבסיס - ולא כי זו הייתה העבודה שלי. ברגע שקיבלתי הוראה להפשיט אישה בחדר נפרד, הייתי מנותקת מהרגשות שלי.⁴¹

האם יש בסיפור הספציפי הזה משהו שבו צה"ל היה לא בסדר? התשובה ברורה: לא. האם נעשה פשע? לא. האם יש משהו שהיה יכול למנוע את חוסר שביעות הרצון של גולן? בוודאי: שינוי מדיניותה של ממשלת ישראל ונסיגה מאיו"ש. לא הרב"ט הוא הכתובת פה. הטיעון כלל אינו מהתחום החוקי, אלא טענה כי שליטת ישראל באיו"ש יוצרת מצב מוסרי בעייתי. פיקוח, משמעת, נהלים, תקנות והגבלת חופש הפעולה הם אפוא חסרי משמעות מול טיעונים כאלה. כולם נחוצים (אם לא מגזימים בהם) כדי למנוע חריגות ופשעים וכדי לשמור על חוק וסדר, אבל ההשפעה העיקרית אינה נובעת מטעויותיהם של מפקדים זוטרים או של חיילים, אלא מהתנגדות למדיניות. במקרה הזה, משפטיזציה אינה הפתרון, מפני שהיא אינה הבעיה.

עם זאת יש לציין שעודף משפטיזציה עלול במקרים מסוימים להיות בעיה. דוגמה לכך היא חקירת מצ"ח בעניין סא"ל נריה ישרון, מפקד גדוד 82. כשנה לאחר מבצע "צוק איתן" החליטה הפרקליטות הצבאית לזמנו לחקירה לא על בסיס מידע חדש, אלא על בסיס הקלטה פומבית מ"צוק איתן" שלא זכתה לתשומת ליבה של הפרקליטות עד אשר בלוגרית פרופלסטינית באתר "אלקטרוניק אינתיפאדה" העירה את ההקלטה מרבעה, וערוץ 10 שידר כתבה בנושא.⁴² החקירה נפתחה בשל הוראתו של ישרון לחייליו לפגוע במרפאה לשעבר, ששימשה יום קודם לכן צלף שהרג אחד ממפקדי הפלוגות בגדוד. אין אפילו צורך להתווכח על הסיבות לפקודה ועל ההצדקות המבצעיות שאפשר לתת לה כדי לדעת שהירי - שלא נטען בשום מקום כי פגע בחפים מפשע - אינו עניין לחקירה פלילית, ושהיא תהיה חסרת תועלת.

הטיעונים להצדקת החקירה, כאילו זו תגן על ישראל מחקירה בבתי דין בין-לאומיים⁴³ אינם עומדים במבחן ההיגיון וההיסטוריה. את ההגבלות על סמכותו של בית הדין הפלילי הבין-לאומי קובע למעשה בית הדין עצמו, והוא יכול להחליט על העמדה לדין גם אם התקיימו הליכים במדינה אחרת, אם הוא מחליט שההליכים לא היו ראויים וכנים.⁴⁴ ואכן ביקורת כלפי ישראל של גורמים כמו "בצלם" כוללת את הטענה כי קיימים "חוסר היכולת וחוסר הרצון של ישראל לקיים חקירות אפקטיביות בכל הנוגע לחשדות להפרות של המשפט ההומניטרי הבין-לאומי", ובמילים אחרות: לבית הדין הפלילי הבין-לאומי סמכות להתערב נגד ישראל גם במקרים שכבר נחקרו והסתיימו, אם לא יהיה מרוצה מתוצאות החקירה.⁴⁵ נוסף על כך, אם מעיינים ברשימת המקרים העומדים על הפרק בבית הדין הבין-לאומי או בוחנים משפטים מפורסמים שהתקיימו בעבר על

פשעי מלחמה מגלים שאף לא מקרה אחד דומה לזה של סא"ל ישרון. קשה להאמין שתובע כלשהו ישמח לעשות צחוק מעצמו ולהעמיד זה לצד זה את רוצחי נירנברג, את טובחי סרברניצה, את פושעי דארפור ואת מי שהרסו בניין ריק אחד ששימש עמדת אויב ובמקרה היה קודם לכן מרפאה.⁴⁶

בקיצור, החקירה נגד ישרון וההצהרה של קצין בכיר כי הירי של ישרון "זה לא דבר שהייתי רוצה לראות בצבא, והוא בטח לא יקבל גיבוי"⁴⁷ הן משפטיזציה מיותרת של הליך משמעותי - משפטיזציה שאינה יכולה להשיג את היעדים מרחיקי הלכת המיוחסים לה של הגנה על ישראל (או לפחות על הרמות הבכירות בה).

כיצד מתמודדים עם הטענות על אי-מוסריותו של צה"ל?

לבעיה הזאת יש לכל היותר פתרון חלקי. קודם כולל, כל זמן שהמצב מסובך, קשה לצפות לפתרון פשוט. גם אם צה"ל ימשיך לעשות מאמצים לשמור על חיי אדם, ואפילו יספוג ביקורת על הסטנדרטים המחמירים מדי שהוא קובע לצבאות אחרים,⁴⁸ וגם אם נניח שיתברר כי מהבחינה המשפטית נהג כראוי בכל מקרה של העמדה לדין ושל אי-העמדה לדין - עדיין הוא יהיה חשוף לביקורת לא משפטית על המוסר ולקביעות כמו אלה של "שוברים שתיקה" שלפיהן "צבא מוסרי לא יכול להיות צבא כובש" וש"שאלת המוסריות של צה"ל היא הסחת דעת", מפני שישראל הופכת "מחצית מהאנשים תחת שליטתה - מיליוני בני אדם - לאסירים, רק מפני שהיא חוששת מהתוצאות של סיום המאסר הזה".⁴⁹

הטיעונים האלה לא יפתרו באמצעות חוקים, תקנות ופתרונות טקטיים לבעיה אסטרטגית. עם זאת, חשוב כמובן לא להתייאש רק מפני שאין פתרון מלא, ודיינו להזכיר שהלגיטימציה החשובה ביותר לפעילות צה"ל היא הלגיטימציה מהחברה הישראלית. לא לחינם טען האסטרטג הידוע אדוארד לוטוואק: "אל תאמרו 'הוא טועה, אני צודק', אלא תעשה רק מה שמאחד ולא מה שמפריד" בדעת הקהל הישראלית.⁵⁰ בעניין הזה נראה שהיזמה הספונטנית של "האמת שלי", קבוצת חיילים המציגה את טענות-הנגד שלהם ל'שוברים שתיקה', היא יעילה יותר מרוב המאמצים המאורגנים - לא בשכנוע מחוץ לישראל, אלא בשכנוע החברה בישראל כי פעולות צה"ל מוצדקות ומצדיקות את המחיר. התמודדות עם טיעונים מוסריים (או פסאודו-מוסריים) אינה משפטית. היסוד המשפטי חשוב כדי לדעת מהו המינימום שצריך לעמוד בו, אולם אסור להיצמד ל"משפטית היינו בסדר" מול טענות שאינן מתחשבות במשפט ואינן מתעניינות בו. עם זאת, גם צריך לדעת מהו החוק ולא פחות מכך: מהו הנוהג המקובל ומה מתרחש בפועל.

בעוד שיש מעט מאוד דברים שהמפקדים בשטח יכולים לעשות מראש כדי למנוע תקלות מכל סוג, יש הרבה מאוד דברים שאפשר לעשות כדי שהחיילים ימנעו תקלות

שחיילים רבים לא מבינים את מה משרתת הפעולה שלהם, ובהיעדר הקשר, אין להם יכולת לשפוט האם בית הרוס הוא ונדליום מיותר, עונש קולקטיבי או צורך מבצעי. ברור כי במלחמה או במבצע אין יכולת שכל חייל יבין בצורה מלאה מה פשר מעשיו, אבל מקום לשיפור (כפי שעלה גם מכמה תחקירים וסיכומים של "צוק איתן") יש גם יש; ויש צורך שכל קצין יידע להעביר לפקודיו ככל האפשר מהי תכלית הפעולה שלהם ומה היא משרתת וגם לעדכן אותם מה מתרחש בגזרתם באופן כללי.

בזמן פעילות בט"ש לא מלחמתית השגרה שוחקת, אבל גם אז חובה להסביר מהי הפעילות - השוחקת, המתישה, המעצבנת שבה הוראות הפתיחה באש עלולות להשתנות בהתאם למצב - ומהו פשר השינויים, ככל שהדבר אפשרי. אולי צדק אותו מפקד אוגדה במלאיה שטען כי התפקיד החשוב ביותר שנשאר לו הוא לדאוג לתה חם לחיילים: כך לפחות הוא ראה אותם ויכול היה להסביר להם מהי מטרת פעולותיהם. כיוון שאין יכולת לפקח על כל חייל, ומשום שאין יכולת לשלוט בכל פעולה במלואה, ומשום שטעויות תמיד היו ויהיו, על המפקד מוטלת החובה לנסות להבהיר לחייליו את המשימה ואת התועלת שבה (או לפחות את ההיגיון המנחה את הפוקד; לא תמיד יחשוב המפקד שהמשימה מועילה) ולוודא שהם מבינים ככל האפשר למה הם עושים את מה שהם עושים. הדבר לא ימנע טעויות, אבל הוא יכול לפחות להבטיח שרוב החיילים יפעלו למען התכלית שמעשיהם אמורים לשרת, ושאלה הם יעשו טעויות, אלה יהיו טעויות שיפוט ולא טעויות הנובעות מחוסר הבנה של משימתם או מבורות ביחס אליה. בהתאם לכך צה"ל גם צריך לעמוד באמירה הנשמעת לא פעם על נתינת גיבוי לטעויות שאינן רשלנות או פשע, גם אם תוצאותיהן מזיקות - אמירה שהיא חלק הכרחי בפיקוד מוכוון משימה, אולם קל יותר לומר אותה מאשר לבצע אותה, ורבים בצה"ל סוברים כי אינה אלא מס שפתיים.⁵⁵ חייל צריך, ככל האפשר, לדעת לשם מה הוא נשלח למשימה, מה מותר לו ומה אסור לו לעשות, וכי לא יישפט - כפי שכותב קרולאק - ב"בית המשפט של דעת הקהל". את השיפוט הזה יש להשאיר למי ששלח אותו ולמי שקבע את המדיניות. חייל צריך לפעול לפי החוק והכללים. על הבסיס הזה אפשר לבנות את הקומה הנוספת של ערכים מחייבים - ובתנאי שהם יהיו ערכים שאפשר לדעת מראש במידה סבירה מהי המשמעות שלהם לחייל בשטח ולא סיסמאות שנועדו לאפשר לדרג הפוקד או לדרג המדיני כל התייחסות שהיא לאחר מעשה. רווח משני של התנהלות כזאת תהיה שפחות חיילים יסיימו משימה או מבצע בתחושה של חוסר תוחלת ושל חוסר הבנה ויאוצו להתראין על הנזק שגרמו או על העובדה שהם מאוד לא מרוצים ממדיניות צה"ל. לכל הפחות, אם לא יהיו מרוצים, הם יידעו ממה.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

אם הסטנדרט המוסרי שהיינו מעוניינים בו גבוה מהנדרש מאחרים, אין כמובן שום היגיון בגינויה של ישראל כאילו היא פושעת במקרה שהיא אינה טובה בהרבה מכל מדינה אחרת שנלחמת או שנלחמה נגד ארגוני טרור. בוודאי שאין היגיון ואין בסיס חוקי להגשת אישומים משפטיים על סמך טענות כמו "הרגשתי ממש רע עם עצמי" - טענות שהן נטולות ידע, פרופורציה והקשר. והנה זה בדיוק מה שניסתה לעשות ועדת האו"ם לעניין "צוק איתן" באמצעות הדו"ח של "שוברים שתיקה" ובאמצעות מקורות אחרים.

סיכום: מיהו האסטרטג האמיתי?

בעוד שיש מעט מאוד דברים שהמפקדים בשטח יכולים לעשות מראש כדי למנוע תקלות מכל סוג, יש הרבה מאוד דברים שאפשר לעשות כדי שהחיילים ימנעו תקלות. ופה, באופן פרדוקסלי, כדאי להשתמש ברב"ט האסטרטגי - לא במושג כפי שהשתרש בישראל (ככל הנראה על סמך כותרת מאמרו של קרולאק ואולי על סמך תקציר מנהלים) אלא במושג כפי שקרולאק עצמו מגדיר אותו. הרב"ט האסטרטגי בהגדרתו המקורית הוא לוחם שמקבל ממפקדיו יותר חופש פעולה, לא פחות, מתוך הנחה שהלחימה המורכבת בתקופתנו מחייבת "לקבל בביטחון החלטות מנומקות ועצמאיות גם בתנאים של לחץ קיצוני - החלטות שסביר להניח שיהיו הנושא של חקירה נוקשה הן של המדיה והן של דעת הקהל".⁵¹

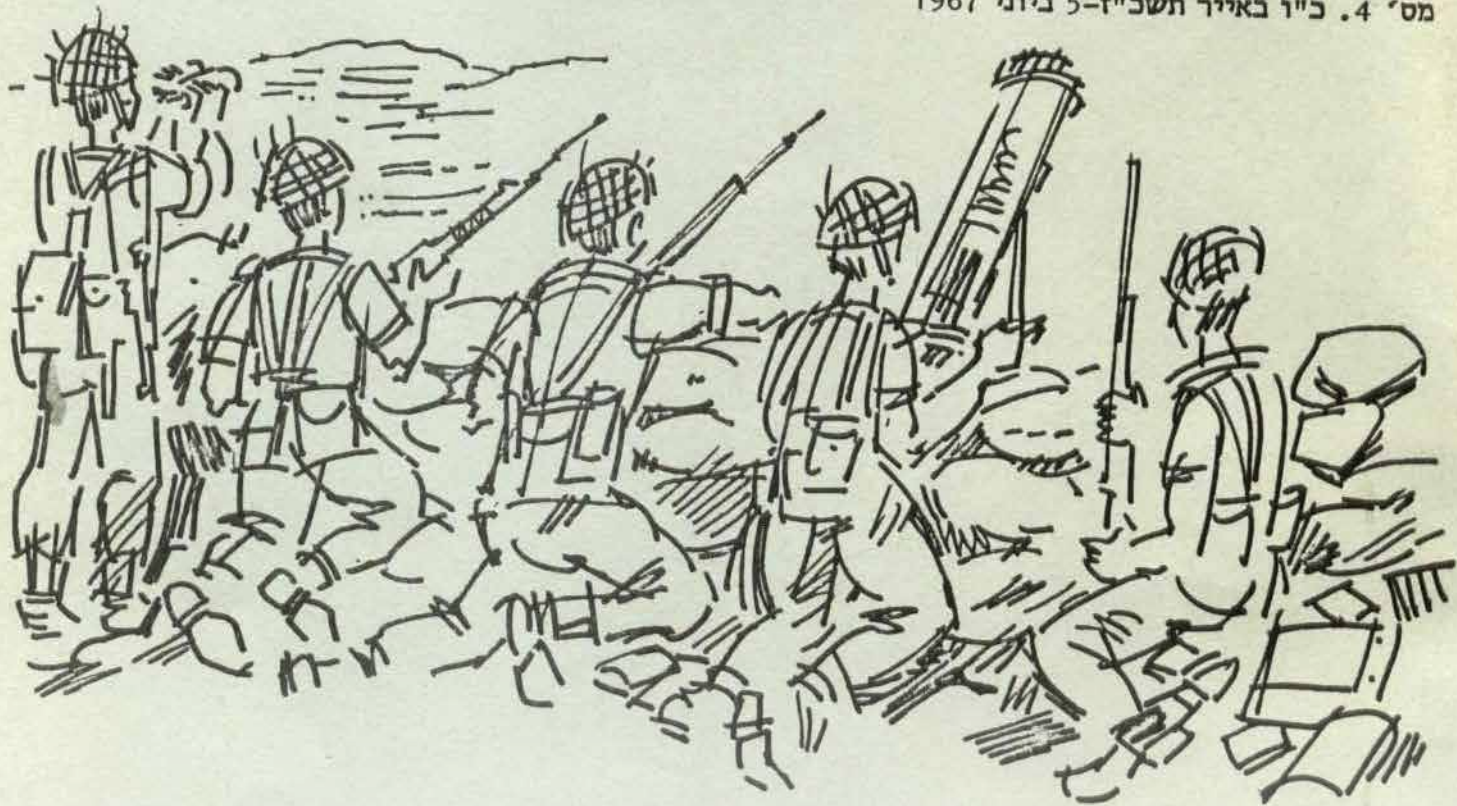
כיוון שלהחלטות החיילים יש משמעות - לעיתים אף משמעות רבה - וכיוון שאי-אפשר לפקח על הכול, יש לתת להם כלים לקבלת החלטות. ומהם הכלים האלה? קרולאק מתאר תסריט דמיוני שבו רב"ט בשם הרנדזו צריך לקבל החלטה כיצד לפעול במצב שיש בו פוטנציאל להתלקחות. הוא שוקל את הסיכונים שבפעולה ובאי-פעולה על סמך מה שהוא יודע על המשימה ועל מצב הכוחות האחרים בסביבתו - ומחליט מה לעשות. במילים אחרות, הוא פועל לפי העיקרון הקלאסי של פיקוד מוכוון משימה שמתברר כי הוא מתאים במיוחד לצבאות המערב במצב המעורפל של פעולות שיטור או של לחימה מול גורמים שאינם מדינה.⁵² כדי שהרב"ט יוכל להתמודד בצורה הטובה ביותר (אם כי תקלות תמיד יהיו), עליו לדעת ולהבין כמה שיותר מה הוא עושה ומדוע. למעשה, "הרב"ט האסטרטגי" אינו קריאה להגבלת היוזמה, אלא הליכה בעקבות אמירתו של הגנרל פטון: "לעולם אל תאמר לאנשים איך לעשות דברים. אמור להם מה לעשות - והם יפתיעו אותך בתחכומם".⁵³

לאחר מלחמת לבנון השנייה התברר כי (לכל הפחות בחטיבות החי"ר) חיילים רבים עברו את המלחמה בלי לדעת מה הם עושים ובלי שמפקדיהם ידברו איתם מעבר לפקודות.⁵⁴ דו"ח "שוברים שתיקה" מעיד שהבעיה נמשכת: עדויות בלי הקשר ובלי ידע מעידות על כך

לאחר מלחמת לבנון השנייה התברר כי (לכל הפחות בחטיבות החי"ר)

חיילים רבים עברו את המלחמה בלי לדעת מה הם עושים ובלי

שמפקדיהם ידברו איתם מעבר לפקודות



**"קדימה לקרב
ולניצחון!"¹
מי צריך דפים קרביים?**

נראה שגם בעידן האינטרנט והסמארטפון יש מקום לדפים הקרביים שכותבים מפקדים לפקודיהם בעיתות לחימה. אלה משמשים לא רק להעברת מידע חיוני, אלא גם לחיזוק רוח הלחימה ולצמצום פערי התודעה בין הדרגים השונים

כאשר מקישים בגוגל את צמד המילים "דף קרבי", מיד מסתער עליך מנוע החיפוש עם שתי הצעות שיעזרו לך למצוא את שחיפשת: האחת היא "דף קרבי אבא קובנר" והאחרת היא "דף קרבי מח"ט גבעתי" או "דף קרבי עופר וינטר".

יותר מ-60 שנים מפרידות ביניהם. כל כך הרבה השתנה בשנים שחלפו מאז הדף של "חרפת ניצנים" ועד ימינו, ומעבר לכל הדיון על הדף הזה או ההוא נדמה כי דווקא הדיון הער סביב הדף הקרבי של מח"ט גבעתי, גרסת קיץ 2014, מראה שלמילה הכתובה יש עדיין ערך ומקום הן בשדה הקרב המודרני, הן בהיערכות אליו והן בסביבה החברתית-לאומית שמתוכה יוצאים לשדה הקרב הזה.

במאמר הזה נבחנים התפקידים שממלאים ומילאו דפים קרביים בצה"ל ואת האופן שבו התפתחו התפקידים האלה במהלך השנים. מהו תפקידו של הדף הקרבי? למה הוא מיועד? האם יש לו תכלית ייחודית כלשהי? באופן ממוקד יותר ננסה להתבונן בדפים האלה כבחלון המאפשר לבחון מרכיבים מסוימים, גם אם מצומצמים ומוגבלים, של התקשורת בין המפקד לפקודיו ושל האופן שבו רוח המפקד, רוח הגייסות ורוח הלחימה נקשרות ובאות לידי ביטוי בכלי התקשורת הזה. המאמר נכתב על בסיס ניתוח של קרוב ל-300 דפים קרביים שהופצו בצה"ל בשנים 1948-2014.

הגדרה

המילון למונחי צה"ל נותן את ההגדרה הבאה לדף קרבי:

"כינוי לפרסום של דברי מפקד היחידה (מעוצבה ומעלה) לחייליו לקראת הקרב או במהלכו (או בתרגיל), ובו הסבר על רקע הפעילות, על חשיבותה ועל יעדיה."

ההגדרה הזאת היא נקודת מוצא חשובה, אך ספק אם היא ממצה את העניין: נראה כי היא מחמיצה, בין השאר, את החלקים הנוגעים לרוח הלחימה וכן את החלק הערכי, העקרוני, של דברי המפקד לחייליו, שהוא המרכיב המרכזי ברוב הדפים לאורך השנים. ובכל זאת, גם אם ההגדרה אינה מקיפה דיה, היא כוללת כמה מילות מפתח שיכולים לשמש נקודת מוצא: מפקד, פקודים, הקשר קרבי, מנגנון הפצה ותוכן שחורג מרמת הנהלים והדגשים הטקטיים. כל דף שענה על הקריטריונים האלה הוכנס ל"מועדון" הנבחר של דפים שנבחנו לקראת כתיבת המאמר הזה, גם אם כותביו לא הגדירו אותו במפורש "דף קרבי".



סא"ל סמואל בומנדיל
מפקד הנוער והקהילה בחיל החינוך והנוער.
לשעבר קצין החינוך של פיקוד צפון

דף קרבי: הכלאה בין פקודת יום מיוחדת לבין דגשי הקומיסר

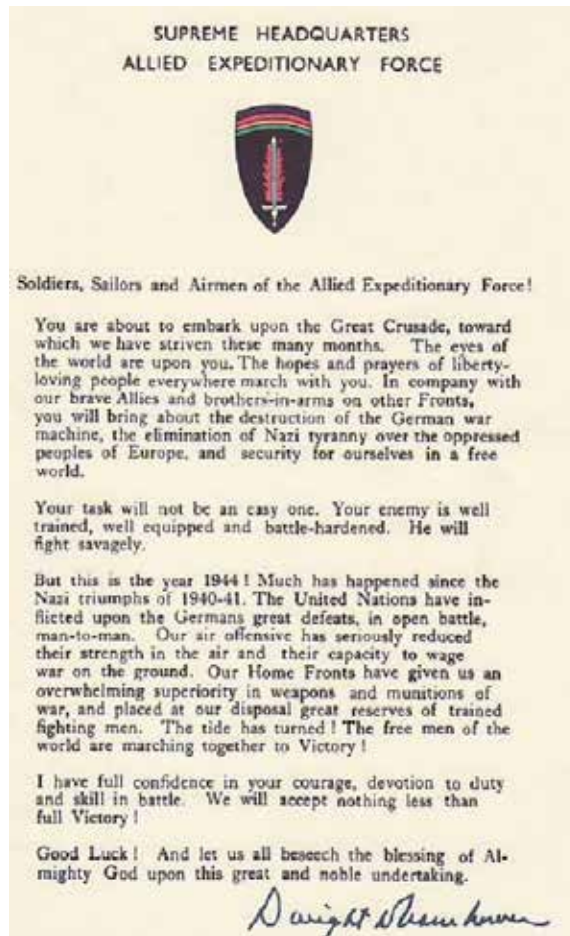
המונח "דף קרבי" אינו מוכר בצבאות העולם. הוא מעין הכלאה ישראלית בין שני "פוטנטיים" הלקוחים מצבאות זרים: האחד הוא פקודת יום והאחר הוא תפקיד הקומיסר בצבא האדום.

פקודת יום (order of the day), כשמה כן היא: בעת מלחמה היה נהוג בצבאות המודרניים כי אחת ליום או אחת לכמה ימים הייתה מופצת לדיוויזיה או לחטיבה פקודה שכללה את הדגשים לביצוע משימותיה באותו היום. במעבר לעברית תורגם המונח הזה כלשונו - פקודת יום.

כך, למשל, ניתן למצוא פקודות יום של צבא צרפת מהמאה ה-19 הכלולות פקודות להחרמת סוסים שננטשו על ידי עריקים ונאספו על ידי אזרחים לצד פקודות המעדכנות שינויים בסד"כ של דיוויזיה כזו או אחרת.

לקראת אירועי לחימה מרכזיים נהוג לעיתים מפקדים להוציא פקודת יום מיוחדת (special order of the day). עם הזמן ניתן לראות כי גם בצבאות זרים שבהם כבר לא נהוג להפיץ פקודות יום רגילות ניתן עדיין למצוא שימוש בכלי ובמונח "פקודת יום מיוחדת".

כדי להבין באופן מדויק יותר את מאפייניהם ואת ייחודם של הדפים הקרביים כפי שאנו מכירים אותם בצה"ל, אנו נדרשים להפליג מזרחה, ולעיין בתפקידו של בעל תפקיד חשוב בצבא הרוסי במחצית הראשונה של המאה הקודמת: הקומיסר. ברבע השני של המאה ה-20 היה לקצין הפוליטי תפקיד כה מרכזי בהובלת היחידות עד כי הדרישה הייתה שאת הפקודות יכתבו במשותף הקצין המבצעי והקצין הפוליטי, ופקודה שלא נחתמה על ידי שניהם הייתה למעשה חסרת תוקף. המטרה הייתה לוודא שהפקודות הצבאיות יהלמו הן במהותן והן ברוחן את ציפיות השלטון. על הרקע הזה ניתן אולי להבין בצורה טובה יותר את המסורת שעליה נשען,



"עליי להודות שהפאתוס של קובנר... היה בלתי נסבל בעיניי - גם בימי הקרבות הקשים ביותר, כשחיילים ומפקדים היו זקוקים מאוד לעידוד... לשלוח חיילים להילחם עם מנות הקרב האלה שקובנר סיפק להם, זה לא נראה לי כבר אז. אני יודע שהדעות בעניין נחלקו. היו כאלה שראו בדף הקרבי זריקת מוטיוציה נטו. אני לא חשבת כך



למשל, אבא קובנר, כאשר חתם בראשי תיבות על הדפים שהפיץ במלחמת השחרור במסגרת היותו קצין חינוך חטיבתי. קציני החינוך של חטיבת הראל ושל חטיבת גולני במלחמת השחרור הוציאו אף הם מעין דפים קרביים, שעליהם חתמו ושנשאו את הכותרת "יומן המערכה" (הראל) או "עלון שדה" (גולני). המסורת של פקודת היום היא אפוא מורשת של המסורת הצבאית פוליטית של המזרח, והיא שהולידה את יצור הכלאיים - מבחינת הסגנון, התוכן ואפילו הצורה - בדמותו של הדף הקרבי.

דפים קרביים ממלחמת העצמאות ועד ימינו

המאמר הזה מתמקד, כאמור, בדפים קרביים שהופצו במסגרת צה"ל לאורך השנים. עם זאת יש לציין כי לשתי מלחמות העולם הייתה השפעה על המסורות שעליהן עתידים היו מפקדי צה"ל להישען בהמשך. בשתי מלחמות העולם הופצו דפים קרביים, ואלה הפכו עם השנים לסמלים בפני עצמם המייצגים, בין היתר, את נקודות המפנה הגדולות של המערכות העולמיות.

בין הכותבים במלחמת העולם הראשונה ניתן למצוא את המלך ג'ורג' השישי האומר לחייליו ב־1914 כי הם עוזבים את הבית "כדי להילחם למען הביטחון והכבוד של האימפריה שלי" ומבטיח: "אעקוב אחר כל תנועה שלכם מתוך עניין עמוק... וטובתכם לעולם לא תיעדר ממחשבותיי" (18 באוגוסט 1914). כותב מפורסם נוסף הוא פילדמרשל הייג, מפקד הכוחות הבריטיים בצרפת, שהפיץ "דף קרבי מיוחד" שעתיד היה להפוך לקלסיקה בזכות הביטוי "with our backs to the wall": "כשגבינו אל הקיר". והמשפט כולו אומר: "כשגבינו אל הקיר ובאמונתנו בצדקת תכלית לחימתנו - על כל אחד מאיתנו להילחם עד הסוף!"

הדף המפורסם ביותר של מלחמת העולם השנייה הוא ללא ספק זה שכתב גנרל דווייט אייזנהאואר, מפקד בעלות הברית באירופה, ערב הפלישה של בעלות הברית לצרפת. 175 אלף עותקים של הדף הזה הופצו ללוחמים ב־5 ביוני 1944 - יום לפני שהחלה הפלישה הגדולה. בין היתר נכתב בו:

"אך השנה היא 1944! הרבה קרה מאז הניצחונות הנאציים של 1940-1941... הגאות שינתה כיוון! בני האנוש הדוגלים בחירות בעולם כולו צועדים יחד לעבר הניצחון".

ובחזרה אלינו. במהלך מלחמת העצמאות הודפסו כ־80 דפים קרביים החל מאמצע מאי 1948 (פלישת צבאות ערב הסדירים) ועד ראשית 1949 (מבצע חורב). החטיבה שבה נכתבו הדפים המעניינים ביותר היא ללא ספק גבעתי. הסיבה לכך היא זהותו של כותב הדפים האלה - אבא קובנר. הם מעניינים משום שהם בוטים, חריפים, חדים ובמילים אחרות: הם מעניינים מכיוון שהם מעבירים מסר, מספרים סיפור ולא רק מתווכים מידע.

הכותבים שבאו אחרי אבא קובנר היו שקולים הרבה יותר. מעבר לסוגיית התקינות הפוליטית של דפיו של קובנר, ובלתי להיגרר לניתוח מעמיק שלהם, יש לציין שמידת האפקטיביות של סגנון ההסברה של קובנר שנויה במחלוקת. סגנונו כמו מסתער על הקורא, תובע את מלוא ההזדהות והריכוז באמצעות הפאתוס המרוכז שבו. בראיון שנתן יצחק רבין ב־1980 לניבה לניר, ושפורסם ב"הארץ", 31 שנה לאחר מכן, הוא נוגע בחלק מהסוגיית האלה בצורה חריפה:

ככל שהזמן עובר, ובצורה ברורה החל מ-1973, נהיים הדפים הקרביים כלליים יותר. העיסוק במהלכי המלחמה הוא מועט יותר, ומקום רב יותר מוקדש לסוגיות כלליות. אם מישהו ינסה לשחזר או להבין את מלחמת העצמאות, את מבצע קדש או את מלחמת ששת הימים מתוך הדפים הקרביים של כל מלחמה - הוא יצליח כנראה לעשות זאת

אחד מששת ימי הלחימה. נוסף על כך נכתבו דפים בתקופת ההמתנה ולאחר תום הקרבות. בעידן של התארכות העימותים הצבאיים, כפי שעולה בבירור מניתוח ה"סבבים" האחרונים, ייתכן שיש מקום לשקול תדירות גבוהה יותר מזו שהתקבעה בשנים האחרונות.

איך נוצר דף? מנגנון הכתיבה וההפצה

אחת השאלות הראשונות שעולה בנוגע לדפים הקרביים שהופצו במערכות השונות היא בנוגע לזהות כותביהם. ספק גדול אם כלל המפקדים - ברגעים הדרוכים והאינטנסיביים של ההיערכות לקרב או של ניהולו מצאו זמן לשלוח יד במלאכת הכתיבה. מלאכת הזיהוי של הכותב היא קלה במיוחד כשמדובר בחטיבת גבעתי בתש"ח. במקרה הזה לא זו בלבד שקצין החינוך כתב את הדף, הוא גם חתם עליו בעצמו. עוצבת הפלדה הוציאה ב-1967 תשעה דפים קרביים שנכתבו ברובם על ידי צוות כותבים מקצועי והופצו במהלך תקופת ההמתנה ובימי הקרבות עצמם. אחד הכותבים היה המשורר יורם טהרלב. על התקופה הזאת הוא סיפר:

"במלחמת ששת הימים, בתקופת ההמתנה, גויסתי על ידי קצין החינוך של השריון והוצבתי במטה של אוגדת טל מדורם לבאר-שבע... מלבד הוצאת דפי הקרב, שנועדו לעודד את החיילים בתקופת ההמתנה, תרמתי את תרומתי הצנועה להרמת המורל בשיר חיילים שכתבנו יחד אורי זוהר ואני". צוות הכותבים כלל, בין היתר, את הסופר עמוס עוז ואת הגרפיקאי איציק יורש.⁵

בדיקה מדגמית מהעשור האחרון מעלה כי מעטים הם המפקדים הכותבים בעצמם את דפיהם. עם זאת, לא בטוח שזה משנה משהו. הרי אין בנמצא מפקד שיסכים כי דף כזה יופץ בטרם עיין בו, מחק, תיקן והוסיף כך או אחרת. קצין החינוך שכותב דף כזה ממילא יכתוב ברוח מפקדו, שאותו ואת דגשיו הוא מכיר היטב. השאלה החשובה במקרה הזה אינה בהכרח מי כתב את הדף, אלא מי מניע את כתיבתו, מי יזום אותה, למי ברור שמדובר ברגע שבו יש להעביר מסר בצורה ברורה וחדה.

בתחילת המאמר תואר המנגנון של פקודות יום "רגילות" שהופצו בדרך כלל במורד שרשרת הפיקוד לרמות הרלוונטיות. להבדיל מאלה, פקודות היום המיוחדות נועדו להיות מחולקות - ולעיתים גם מוקראות - לכלל החיילים (כפי שנהוג כיום בצה"ל בנוגע לפקודות יום). בכל הנוגע לדפים הקרביים, נראה שהשיטה הרבה פחות ברורה. ההפצה היא בעיקר באמצעות חלוקה או הפצה שניתן לכנותה "יראלית". בחלק מהמקומות מפקדים הנחו שהדפים יגיעו עד אחרון

ולא רק בגלל השפה שנשמעה לי כמו שפה זרה... זה לא רק הפאתוס. לחשוב על חיילים, בין קרב לקרב, הרוגים מעייפות, קוראים ומקשיבים לפקודת יום כזאת... נכון, היה כאן עניין של סגנון, אבל לא רק. אני, מה לעשות, פלמ"חניק והעדפתי תמיד - גם היום - את גורי ואת חפר ואת עמיחי על הגעוואלד של קובנר".²

הד לדבריו של רבין וביטוי למחלוקת שעוררו הדפים בזמן אמת ניתן למצוא, בין השאר, בדיון שנערך במפקדת קצין חינוך ונוער ראשי בראשית אוגוסט 1948, ושעליו כתב באחרונה פרופ' רפי מן.³ ובכל זאת, במובנים רבים דפיו של אבא קובנר קבעו את הטון להמשך: השימוש במונח "דף קרבי", הכותרת השמאלית העליונה "מוות לפולשים" (שאותה מוצאים מאוחר יותר גם בדפים משנות ה-50 וה-60), העיסוק הנחרץ בשאלות של מוסר ושל טוהר הנשק ואפילו הגרפיקה המיוחדת - מיקום הטקסט, גודל הפונט, מידת ההדגשה, השימוש המיוחד בסימני הפיסוק - לכל אלה הניח קובנר מסד איתן.⁴ על אף המגוון והשוני הגדול בין הדפים השונים בתקופות השונות, הרי בהתבוננות על הרצף מתש"ח ועד היום ניתן לזהות כמה מגמות מרכזיות. ראשית, ככל שהזמן עובר, ובצורה ברורה החל מ-1973, נהיים הדפים הקרביים כלליים יותר. העיסוק במהלכי המלחמה הוא מועט יותר, ומקום רב יותר מוקדש לסוגיות כלליות. אם מישהו ינסה לשחזר או להבין את מלחמת העצמאות, את מבצע קדש או את מלחמת ששת הימים מתוך הדפים הקרביים של כל מלחמה - הוא יצליח כנראה לעשות זאת. ניסיון לעשות זאת באמצעות דפים מ-1973, מ-1982 או מ-2006 או מ-2014 יניב תוצאות חלקיות למדי. רק מתוך ידיעת העובדות ניתן למצוא בין השורות הד לבעיות האמיתיות שליוו את הלחימה. ייתכן שהדבר קשור למודעות לביטחון מידע שהתחזקה עם השנים, או לעובדה שהמלחמות כיום מתוקשרות יותר. גם ייתכן שהדבר קשור לאקלים ביקורתי יותר שהתפתח כלפי צה"ל מאז מלחמת יום הכיפורים. אפשרות נוספת היא שמקור הדברים באשליה כי החיילים אינם זקוקים לעדכונים שוטפים ממפקדיהם בעידן הדיגיטלי-וירטואלי.

שינוי נוסף שניתן להבחין בו במהלך השנים הוא שנכתבים פחות ופחות דפים. במלחמת לבנון הראשונה אנחנו עדיין מוצאים סדרות של דפים שמוציאים מפקדים, אך לאחר אותה המלחמה כבר מדובר במקרים חריגים ביותר. במהלך מבצע "צוק איתן", למשל, הוציאו רוב המפקדים דף אחד בלבד. רק קומץ מפקדים בחרו להפיץ שני דפים - אחד בתחילת המבצע ואחד בסימומו, אף שמדובר באחת המערכות הארוכות שידע צה"ל בעשורים האחרונים. לשם השוואה, במלחמת ששת הימים הפיצו מפקדי הפיקודים - מרכז, צפון ודרום - דף קרבי בכל

דוגמאות מחזק את הטענה כי בראש וראשונה נועדו הדפים האלה לעצב ולחזק את רוח הלחימה. כדי להשיג את התכלית הזאת לרוב כולל דף קרבי את המרכיבים הבאים:

1. סקירת הרקע למלחמה, תיאור של רצף האירועים עד לכתובת הדף והבהרת המטרה שלשם השגתה יוצאים למבצע או למלחמה.
2. הבהרת תמונת המצב וההישגים המבצעיים.
3. מתן דגשים ערכיים. הדף נחתם בדרך כלל בדברי עידוד ללוחמים ובהבעת הערכה להישגיהם.

סקירת הרקע למלחמה, תיאור של רצף האירועים, הבהרה של מטרת המבצע

החלק הראשון בכל דף קרבי הוא בדרך כלל זה העוסק ברקע לצבירת הסדר, להיערכות למלחמה או ליציאה לקרב ספציפי. כך, למשל, אנו מוצאים בדף מ'30 באוקטובר 1956 המיועד ל"יחידות אגרוף" (כמו חטיבה 27 בפיקודו של חיים בר-לב):

"שמונה השנים שחלפו מאז מלחמת העצמאות לא היו שנות שלום. מאות רבות של אזרחי ישראל נרצחו... משך כל העת נשאו יישובי הספר ויחידות הצבא הסדיר בעול כבד מנשוא."

הצורך בחלק הזה לא דעך עם השנים - בין אם החיילים סובלים ממחסור במידע או מעודף מידע. למפקדם היה ונותר אינטרס להגדיר סיפור מסגרת ברור. דוגמה טובה לכך ניתן למצוא בקיץ 2006: במהלך מלחמת לבנון השנייה הפיץ פיקוד צפון חמישה דפים. יש לציין שהצורך לבאר את הסיבות ואת הרקע לחימה אינו מוגבל רק לימי הקרבות

הראשונים. הדף הראשון, מ'19.7.2006, נפתח במילים הבאות: **"מדינת ישראל ניצבת בימים האחרונים במערכה משולבת של תקיפות טרור מצפון ומדרום, טרור שמופעל כנגד כולנו, אזרחים וחיילים בעורף ובחזית."**

החיילים או המפקדים ברמה כזו או אחרת, אך גם אז לרוב לא מובהר כיצד, אם בכלל, אמורים הדפים האלה להיות מתווכים.

שאלה חשובה הנוגעת למנגנון ההפצה היא "למי מפיצים?" או, במילים אחרות, "למי מיועד הדף?" התשובה כלל אינה טריוויאלית: האם מדובר במפקדים? בכלל החיילים? בלוחמים בלבד? הרוב המוחלט של הדפים נכתב באופן שעולה ממנו בברור כי נועד להגיע לרמת החייל. עם זאת, אם במלחמת ששת הימים אכן היה כל חייל מקבל את כל הדפים שהופצו, ספק אם היה מוצא זמן הן ללחימה והן לעיון בהם, והמצב בחלק מהמקומות ב"צוק איתן" לא היה בהכרח שונה.

נקודה נוספת היא ההבחנה בין לוחמים לבין מי שאינם לוחמים. הדפים פונים ומכוונים ללוחמים. יש רק דוגמאות מעטות לפניות ישירות לחיילי מנהלה. הנטייה הזאת, שהיא לכאורה מובנת מאליה, טעונה בדיקה. מצד אחד, על המפקד ליצור מסר ברור, קליט וחד משמעי, וברור שכדי לעשות זאת עליו להתמקד באקט הלחימה. עם זאת, לאור החשיבות הרבה של תומכי הלחימה - חשיבות שרק הולכת וגדלה עם השנים - ייתכן שיש מקום לבחון כיצד מצליחים המפקדים לפנות גם אליהם, לכל הפחות בדפים המסכמים את הלחימה. הטשטוש המתעצם בין העורף הצבאי לחזית הצבאית בכל הנוגע לאיומים הפוטנציאליים - ויעדו על כך הנתונים הנוגעים לנפגעים בשטחנו בעימותים האחרונים - רק ממחיש את הנקודה הזאת בצורה ברורה יותר.

תכליותיו של הדף הקרבי

כאמור, המילון למונחי צה"ל קובע כי דף קרבי מכיל הסבר על "רקע הפעילות, על חשיבותה ועל יעדיה". הדברים האלה אולי נכונים, אך אינם ממצים, בעיקר משום שההגדרה חסרה את התשובה לשאלה "לשם מה?" ניתן להציע כמה תשובות לשאלה הזאת, אך עיון בעשרות

מבצע "שינוי כיוון"
5 אוגוסט 2006

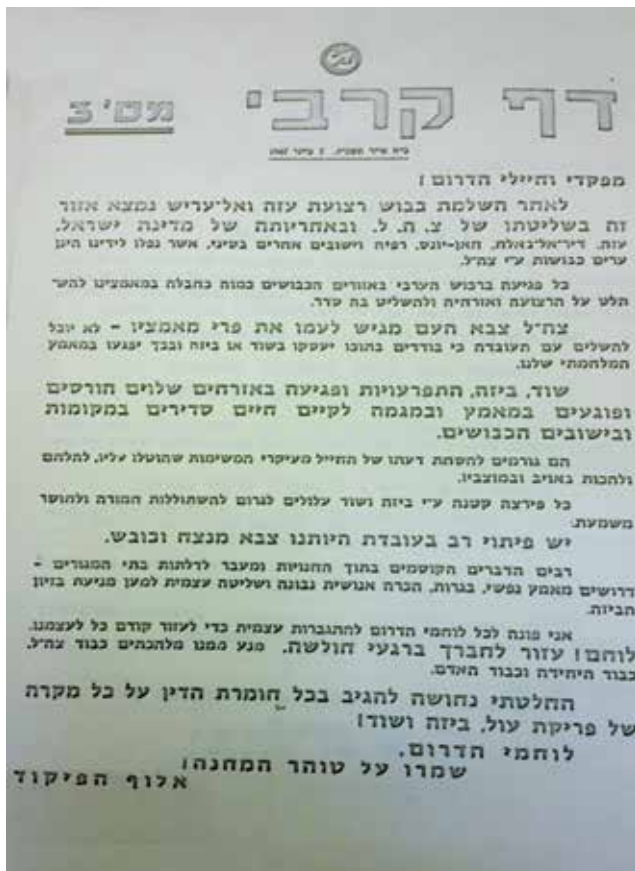


דף קרבי - מפקד פיקוד הצפון מספר 3

חיילים ומפקדים,

אנו מצויים בשבוע הרביעי ללחימה בגבול הצפון - מלחמה כנגד ארגון הטרור "החזבאללה" אשר אינו מבחין בין חזית לעורף בין חיל לבין אזרח. את המלחמה בחזית הלבנון מוביל פיקוד הצפון. עלינו אזרחי ישראל ותושבי הצפון בפרט נשואות אלינו ואנו נדרשים למלא את יעודנו ומשימתנו: **"הגנה ושמירה על גבולה הצפוני של מדינת ישראל"**.

עם חטיפת חיילי צה"ל ומטחי הירי לעבר ישראל גויס צה"ל כולו למעבר משיגרה ועימות בעצימות נמוכה למצב חירום. אנו מצויים במלחמה בה מופעלות מערכות רבות בסדיר ובמילואים ונדרשים לניהול לחימה עיקשת ולגילוי נחישות ואיתנות הכוחות.



דף קרבי של חטיבה 11 מ-1956 (למעלה) לעומת דף קרבי של פיקוד דרום מ-1967 (למטה)



שבוע לאחר מכן (26 ביולי 2006) המסר מתחדד וחוזר על עצמו: "אנו נמצאים בעיצומה של מלחמה אשר נכפתה עלינו בחזית הצפונית על ידי ארגון הטרור חזבאללה, המתקיימת בהשראה, במימון ובסיוע איראן וסוריה. האויב אינו מבחין בין חזית לעורף..." ושוב, כמעט באותן המילים, שבוע וחצי מאוחר יותר (5 באוגוסט 2006):

"...מלחמה נגד ארגון הטרור חזבאללה אשר אינו מבחין בין חזית לעורף, בין חייל לאזרח".

הבהרת תמונת המצב וההישיגים המבצעיים

לאחר שכבר נכנסו לחגיגה, אנשים רוצים - שלא לומר צריכים - לדעת כי לחימתם מועילה או השיגה את שהתכוונה להשיג. ס.א.ל. מרשל בספרו "אנשים מול אש", התייחס לכך:

"מערכה היא בבחינת ערפל לגבי האנשים הלוחמים בה. היחידה הקטנה תוסיף בדרך כלל להיות שרויה באפלה באשר להישגיה, אלא אם כן 'מישהו מלמעלה' יבהיר לה את 'התמונה', אך דבר זה קורה אך במקרים נדירים... כך קורה כי פלוגה או גדוד עשויים לזכות בניצחון בנסיבות שבהן נדמה הניצחון בו במקום כמעט כמפלה... רושם הכישלון ימשיך להתקיים כל עוד לא יטרח איש לספר להם על העובדות כמו שהן".⁶

אם מישהו חשב כי בעידן האינטרנט והסמארטפון ייעלם הצורך הנ"ל בעדכון הלוחמים בהישגיהם, נראה כי סבבי הלחימה האחרונים הוכיחו כי העובדה שכל אחת מרמות הפיקוד מבינה את מצבה ואת מצב האויב בכל רגע נתון - אין משמעה שהחייל מבין את התמונה השלמה והמצטברת של הישגי הכוח שאליו הוא משתייך.

מתן דגשים ערכיים

הדפים הקרביים של צה"ל עמוסים בדוגמאות לניסיונות להתמודד עם אתגרים מוסריים שונים העולים מתוך הלחימה - לעיתים באופן עקרוני ולעיתים בהתייחס למציאות קונקרטית. הטיעונים שמעלים המפקדים בזכות ההתנהגות המוסרית הם מגוונים: יש מפקדים שמדברים על שיקולי תועלת, אחרים מדברים על דמות הצבא, ויש מי שמדגישים כי ישנם דברים שפשוט לא עושים.

אבא קובנר הוא הראשון ואחד החריריים ביותר בהתייחסויותיו בדפים הקרביים לסוגיות של מוסר ושל אתיקה בלחימה. כשהוא כותב על טוהר הנשק, הוא עושה זאת לצד נחרצות בלתי מתפשרת ביחס לאויביו, בלי שיראה בכך סתירה כלשהי. אותו קובנר שמעודד את הלוחמים ב־12 ביולי 1948 בכך ש"בזבל גופות פולשים עוד ילבלבו שדותינו!" נחרד מתופעות של ביזה במהלך כניסת החטיבה למג'דל (אשקלון), וב־5 בנובמבר 1948 הוא קובע כי מי שיחטאו בביזה הם לא פחות מבוגדים:

"לוחמים, אל מג'דל... נכנסנו כחיילים, ואל היין איש לטמא ידיו בשוד וביזה... כל אשר לא ימלא אחר פקודה זו דינו כדין בוגד ולא יחד מקומו בין לוחמי גבעתי. נזכור את דבר המפקד: מוטב ויקרס [מקלע - ס"ב] מאשר מקרר חשמלי... אנשי גבעתי לא יכתימו את מסורתם הקרבית!"

במהלך מבצע קדש הוציאה חטיבה 11 חמישה דפים קרביים. החמישי שבהם הופץ ב־5 בנובמבר 1956, יומיים אחרי שעזה כבר נמצאת



אתגר הלחימה בטרור והלחימה בתוך תווך אזרחי מלווה את צה"ל גם בעשורים שלאחר מכן. בשלושת המבצעים נגד רצועת עזה בשנים האחרונות - "עופרת יצוקה", "עמוד ענן" ו"צוק איתן" - ניתן למצוא התייחסויות לא מעטות לסוגיות של מוסר בלחימה. אלא שלהבדיל מהדוגמאות שראינו עד כה מתש"ח, מ-1967 או מהאינתיפאדה הראשונה, לא נמצא במבצעים נגד רצועת עזה התייחסויות המכוונות להיבט ספציפי של ההתנהגות (אלימות, ביזה, ירי לא מוצדק וכיו"ב), אלא בעיקר אמירות עקרוניות ודגשים כלליים הניתנים לפני הציאה לקרב או אמירות שלאחר הקרב המציינות כי הכוח הרלוונטי פעל כנדרש. ייתכן שהדבר נובע מתחושת המפקדים כי אם יעסקו בכך במפורש - ועוד בכתב - למעשה יעצמו בעיה שלילית שהיא שולית יחסית. ייתכן גם שהנוכחות הגוברת של השיח המשפטי גורמת ליתר זהירות בנוגע לשאלה במה עוסקים בפלטפורמה כל כך פומבית כמו דף קרבי. ייתכן שיש משהו בטוח יותר בעמימות, בוודאי כשמדובר במילה כתובה.

לסיכום עד כאן ניתן לומר כי מפקדים תמיד עשו שימוש בדפים קרביים לא רק כדי לעודד חיילים להילחם, אלא גם כדי לומר להם לאור איזו מערכת ערכים עליהם לעשות זאת.

הערה בעניין אלקי מערכות ישראל

הדיון סביב הדף הקרבי של מח"ט גבעתי מקיץ 2014 עורר ויכוח ער הנוגע למאפיינים הדתיים והאמוניים שהיו בו ושגלש גם לדיון רחב יותר על מקומו של אלוהים במרחב הציבורי בכלל ובמרחב הצבאי-

בשליטה כמעט מוחלטת של כוחות צה"ל. בדף הארוך ביותר מבין החמישה מנסה המח"ט בכל דרך אפשרית לפנות ללוחמיו בסוגיות מורכבות של מוסר לחימה ושל מוסר לאחר לחימה. בזה אחר זה מובאים מסרים תועלתניים, איומים בענישה, פנייה לשיקולי מוסר מובהקים, הבעת אמפתיה כלפי חולשות אנוש, אזהרה מפני פגיעה בכבוד היחידה ועוד.

הדף הזה ראוי לתשומת לב מיוחדת, בין היתר מכיוון שקצת יותר מעשור לאחר מכן מצא את עצמו מפקד פיקוד דרום, אלוף שייקה גביש, מתמודד עם אתגרים דומים. ב-7 ביוני 1967 הוא הפיץ דף המבוסס כמעט מילה במילה על הדף של חטיבה 11 מ-1956. לא רק הדמיון הרב בין הדפים הוא מעניין, אלא גם הבדלי הנוסח ביניהם המצביעים, כנראה, על ניואנסים בתפיסות של שני המפקדים את סוגיית טוהר הנשק (ראו דפים קרביים בעמוד קודם).

הדף שהוציא אלוף פיקוד הדרום אינו היחיד שפורסם במהלך מלחמת ששת הימים ואשר עסק באופן מפורש בטוהר הנשק. דפים נוספים כאלה הוצאו בעקבות אירועים ספציפיים, על סמך אינטואיציות פיקודיות ואף בהנחיה מלמעלה. כך, למשל, ב-5 ביוני 1967, יום פרוץ המלחמה - הופץ חוזר מפ"ע שעסק בגרימת נזק שלא כחוק, בביזה ובשמירה על מקומות קדושים. זוהי ללא ספק דוגמה מובהקת לחוכמה שלפני מעשה.

מצפון ועד דרום הופצו דגשים ברורים בעניין. אלוף פיקוד צפון, דוד אלעזר (דדו), שבתחום אחריותו התחוללו קרבות קשים בצפון השומרון, כתב לחייליו בבוקר היום השלישי ללחימה:

"מפקדים! חיילים!... נזכור: לא באנו לפגוע בחייה של האוכלוסייה שבשטחים הכבושים בידינו. נקפיד כולנו לשמור על יחס אנושי לתושבי השטחים הכבושים או לשבויי האויב שנפלו בידינו. אל יהין איש לשלוח ידו בביזה ובשוד, נשמור כולנו על טוהר הנשק העברי."

דגשים דומים הופצו גם בגזרות אחרות, בין השאר ב"עלון החטיבה" של חטיבה 45, בדף קרבי של עוצבת הפלדה ואף בדף קרבי של מפקד פיקוד מרכז שהופץ ב-21 ביוני 1967 - 11 יום לאחר שוך הקרבות. דוגמה אחרת ניתן למצוא בימי האינתיפאדה הראשונה. בפברואר 1988 הפיץ הרמטכ"ל דאז דן שומרון איגרת למפקדי צה"ל העוסקת ב"פעילות צה"ל באיז"ש ואזח"ע". באיגרת כותב הרמטכ"ל:

"בביצוע משימה זו נדרש שימוש בכוח. על החיילים לנהוג בתקיפות ובהחלטיות בצד שליטה עצמית, איפוק, ורגישות התואמים את נורמות ההתנהגות הגבוהות המחייבות את חיילי צה"ל ומפקדיו."

תשעה חודשים מאוחר יותר, בנובמבר של אותה השנה, שוב הפיץ הרמטכ"ל איגרת למפקדים, ובה כתב:

"חלק בלתי נפרד מהגדרת המשימה הוא אופן ביצועה - פעולה במסגרת החוק והפקודות המשקפים את קוד ההתנהגות המוסרי-ערכי שמדינת ישראל נטלה על עצמה... אנו מוצאים כל יום מחדש את שביל הזהב שבין נחישות ואיפוק. פעילות צה"ל בשטח היא המבחן האמיתי ליכולותינו לפעול לפי עקרונות החוק והמוסר, לכונשרנו לדבוק בערכים המלכדים אותנו כיהודים, כישראלים וכחיילי צה"ל... זו משימה שוחקת. עלינו כמפקדים מוטל לבלום תהליך שחיקה זה ולחזור ולהזכיר: ההנחיה להשתמש בכוח אין משמעה ביטול שיקול הדעת המוסרי האישי. אדרבא, החייל נדרש לנהוג באורח אנושי בכל מצב."

דף קרבי

אור לשנת תשס"א

לקרב הרדיפה ו

אדרוף אויב השיגים
תהלים י"ג.

משה רגלי כאילות
ועל במותי יעמידני:

מלמד ידי למלחמה
ונחמה קשת-נחרשה זרועותי:

ותתן לי ישעך
וימינך תסעדני
וענותך תרבני:

תרחיב צעדי תחת
לא מעוד קרסלי:

אדרוף אויב השיגים
לא אשוב עד כלותם:

אמחצם ולא יכלו קום
יסלו תחת רגלי:

ותאורני חיל למלחמה
תכריע קמי תחת:

ואויב נתת לי ערף
ומשנאי אצמיתם:

ישועו ואין מרשיע -
אשחקם כעפר על פני-ירדח
כטיט חרצות אריים:

- ושחוק קחו עמכם. בחורים. שחוק מרי-לענת. אכזרי. אשר בו תמיתו -

ח/א.ק.

הרצון לנצח - תנאי ראשון לנצחון

דף קרבי

מס. 2

כ"ו בחשוון תשי"ו 1 בנובמבר 1956

חיילי ומפקדי החטיבה!

שוב התכנסנו ובאנו לחזקים ותיקים וחדשים צעירי תהילה ועשירי קרבות בדרום ובנגב
אנו פה כח אריר של בונים ומתיישבים אנשי שדה מרגז ועיר אנשי צבחה ועמל -
צבא שבילים וחרב
צה"ל טכה באויב הפציר בים ביבסת ובאיר וטנחית עליו טהחוטות טוח

הלילה יפרצו כחותינו לרצועת עזה

ע"ה אבר חי מנופה של מדינת ישראל סנקרע מסנה
אנרוף טלוח אל מול המדינה בסיס לשלוחי מצרים המרצחים
מרכז המרצחים. איום מתמיד למסלוננו
וממול נחל-עוז בארי כמשימ נירים - שרשרת ישובים מרחיים טול נבל עיין
ישובינו עמדו בדרים תוך איום והסדרה הנחנות וקבנות - והגנו בנושם על
נבלנו בדרים

ישובי הנגב - היום הגיעה שעתכם

לוחמים!
הלילה נסרוך ונססוף את מסיטי האויב עדי נעקרו שיערי עזת ובריחיה
כוחיקו קרבות נישא אטנו את מיטב המסורת הקרבית. את כוטרנו הצבאי ואת רצון
הברול להכות באויב ולנצחו!

נחסודר עמו במלוחו שעוד קומתנו הצבאית והאנושית

לוחמים!

הכו באויב! חזרו והכו בו!
עד ימוגר בחרב לוחמי החטיבה.
קדימה לקרב ולנצחון!

מפקד החטיבה

ממלכתי בפרט. הביקורת כלפי הדף הקרבי כללה שלושה מרכיבים מרכזיים:

1. מידת "דתייותו" של הדף, דהיינו כמה אלמנטים דתיים-אמוניים הופיעו בו.
2. הבחירה של המח"ט "לגייס" את כלל חייליו לתפילה: "אני נושא עיני לשמיים וקורא עימכם 'שמע ישראל ה' אלוהינו ה' אחד.' ה' אלוהי ישראל היה נא מצליח דרכנו..."
3. אופן הגדרת האויב והסיבה ליציאה למבצע: "האויב הטורריסטי 'העזתי', אשר מחרף מנאץ ומגדף אלוהי מערכות ישראל". ובהמשך: "...אשר אנו הולכים ועומדים להילחם למען עמך ישראל כנגד אויב המנאץ שמך".

לא כאן המקום לצלול לתוך הפולמוס הזה, אך פטור בלא כלום אי-אפשר. אף שאיני מזדהה מהבחינה המקצועית עם הבחירה שנעשתה בנקודות 1 ו-2, הן נמצאות בעיני באופן מובהק בתוך מרחב האפשרויות הלגיטימי של המח"ט. כמו כן אני סבור כי אין מקום לקריאות הכלליות שנשמעו בנוגע ל"הוצאת אלוהים מהמרחב הציבורי", ובמיוחד מתוך דף קרבי של מח"ט כלשהו.

נקודה מס' 3, לעומת זאת, היא בעייתית ביותר בעיניי מכיוון שהיא מערערת מרכיב יסודי ועקרוני בהגדרות של הצבא ושל תופעת המלחמה במדינה דמוקרטית וטומנת בחובה גם ערעור מסוכן של מערכת האיזונים העדינה הנגזרת מרוח צה"ל. דפים קרביים לאורך העשורים והמלחמות השונות, כפי שנראה מיד, מלאים באזכורים דתיים, אמוניים ותנ"כים, ובכל זאת, האופן שבו מוגדרים בדף של גבעתי האויב והסיבה ליציאה לקרב חורג מהנורמה כפי שהיא מצטיירת מתוך הדפים מ-1948 ועד ימינו.

נקודת הייחוס הראויה גם בסוגיה הזאת היא דפיו של קובנר. דפי גבעתי של תש"ח מלאים באזכורים וברמזים מקראיים. קובנר מרבה להקביל את מצרים של ימינו למצרים של פרעה: הוא מזכיר לא מעט את מכות מצרים, מכנה את המצרים "כלבי היאור", את פארוק מלך מצרים הוא מכנה "נינו של פרעה" ועוד. על תוקף ההקבלה ועל השלכותיה אפשר לנהל דיון נפרד, אך הדבר הבולט ביותר בדפיו של קובנר, גם בחלקים המאוד יהודיים-מסורתניים שלהם הוא עד כמה אלוהים נעדר מהם. הדוגמה המובהקת ביותר לכך מופיעה בדף מאמצע אוקטובר 1948. בשעה שכוחות גבעתי נערכו לקרב רדיפה אחר המצרים, הוציא קובנר דף חריג במבנהו. הוא חרג מנטייתו לתאר מהלכי קרב, לספק להם הקשר ולתת הנחיות קונקרטיות והוציא דף שכל כולו ציטוט מספר תהילים. נקודת המוצא האסוציאטיבית שלו מופיעה בראש הדף: "אדרוף אויב ואשיגם", תהילים י"ח. לאחריה מופיעה במבנה שירי סדרת פסוקים מתוך המזמור הנ"ל.

הדבר הבולט ביותר ברצף הפסוקים הזה הוא מה שאין בהם - אלוהים. היעדרותו אינה מקרית: עיין בתהילים י"ח מעלה חטיבת פסוקים אחידה וקוהרנטית הנפתחת בפסוקים ל"ב-ל"ג ("כי מי אלוה מבצעדי ה', ומי צור זולתי אלהינו: האל המאורני חיל, ויתן תמים דרכי") ומסתיימת בפסוק מ"ג ("ואשחקם כעפר על פני רוח, כטיט חוצות ארקים"). אלא שקובנר משמיט בכוונה תחילה את שני הפסוקים הראשונים שהובאו לעיל, ומהסוף הוא "מעלים" את הפסוק הלפני אחרון: "ישענו ואין מרשיע, על ה' ולא ענם" (מ"ב). התוצאה היא טקסט מאוד יהודי, אך נטול אלוהים, וזאת בכוונה תחילה. קובנר מוציא את



דף מפקד האגודה

דף קרבי

לאחר ימים בהם כמות השיגורים המבוצעים ע"י כוחות החמאס בעזה ממשיכה להגבר ומאיימת על בטחון אזרחי ותושבי ישראל, צה"ל יצא למבצע "צוק איתן". ההישג הנדרש מכוונתו הינו הפסקת הירי לעורף ישראל ונך השמדת מרב האויב, תשתיות הלחימה ומרחבי השיגור בגזרת החזית האזורית. פגיעה משמעותית תביא לידי ביטוי בצורך בשיקום ארוך של ארגוני הטרור, בהגברת ההרתעה ובפגיעה משמעותית בכוחות החמאס להחמדתו טסט עם ישראל.

כוחות האגודה יפעילו כח קטלני, ינצחו בכל עימות ויעשו זאת תוך שמירה על רוח צה"ל וערכיו - זוהי שעת מבחן ליחידותינו, בהיבט המבצעי והערכי כאחד.

הצלחת התמרון - אחריותנו!

אנו נדרשים לבצע תמרון זריז ורציף ואפקטיבי, לשם כך עלינו להפגין מקצועיות ונחישות למימוש ההישג המבצעי הנדרש.

מפקדים!

אתם המובילים את הלחמים והיחידות לקרב. עשו כל שביכולתכם על מנת לנצל את הזמן הנתון בכדי להכין את המסגרות בצורה הטובה ביותר. זכרו כי אנו עומדים בפני מאבק שיתכן ויזכר לאורך זמן, מצפה מכם לצלות ארוך רוח לצד דריכות ונחישות.

מסרת צה"ל הינה הנגה על קיומה, עצמאותה ובטחונה של מדינת ישראל, זוהי צדקת דרכינו וזוהי המטרה לשמה צה"ל מעל וימשיך לפעול.

עניי אזרחי ישראל ותושבי הדרום בפרט נשואות כעת אל לנו נדרשים לממש את יעודנו ומשימתנו. זוהי מלחמה על הבית.

הצלחת המבצע תלויה בכל אחד מכם, מפקדי ולוחמי האגודה - סומך עליכם!

איציק תורג'מן ונא"ל
מפקד "עוצבת נחש"

שתיים-שלוש השמטות, כל הדפים נכנסו. בפתחו של האוגדן כתב המח"ט מתש"ח, שמעון אבידן:

"נושמת מתוכם רוח החטיבה. עדות הם שראינו ביחידה הלוחמת שלנו יותר מאשר מסגרת קרבית... בשעת קריאתם תחוש את סערת הקרב, טירוף שמחת הניצחון, עלבון וכאב הכישלון ורטט ועצב אין קץ על חבר שלא שב... עבורנו הם היו נשק. משקלם הקרבי כמשקל יחידה מנוסה וגאה. היה בכוחם של האותיות המרובעות לחסום את הפרצות שהמוות קרע בשורותינו. הדפים העלו על נס גבורת יחידה ופרט, דירבנו למאמץ על-אנושי ותרמו לעיצוב דמות לוחם לחירות ישראל".

הדפים האלה היו, עוד בימי של קובנר, חלק מהניסיון לעצב את פני המלחמה והיו גם לאחר מכן חלק בלתי נפרד ובעל משמעות מסיפורן של המלחמות, לפחות עד 1973.

נראה כי המציאות הזאת השתנתה, לפחות אם לשפוט מבחינה כמותית. שאלות מסוימות, שבהן נפתח המאמר הזה, דורשות בירור מחדש: מה בדיוק תפקידו של הדף הזה? למי הוא מיועד? מה בדיוק עושים בו שאי-אפשר לעשות בשוחה פנים אל פנים?

כמה מהמסגרות ב"צוק איתן" מצאו את עצמן באחד הימים כשהן מחזיקות ברשותן ארבעה דפים קרביים שיצאו לאור באותו היום - וכולם אמורים היו להיות מופצים "במייד" לאותה המסגרת. סקר קצר שהקיף כ-50 לוחמים ומפקדים זוטרים מאחת האוגדות העלה

אלוהים מהתמונה מפני שתמונת הלוחם שלו ותמונת הלחימה שלו הן חילונית-רומנטיות, ואין בהן מקום לתלות באל כזה או אחר, בבחינת "נס לא קרה לנו".

אלוהים אינו היחיד שנחתך החוצה בעריכה, ויש לכך דוגמאות רבות. למשל, בדף קרבי מס' 1 של אלוף פיקוד המרכז מ-6 באוקטובר 1973 מופיע הפסוק המפורסם מתוך ברכת בלעם לבני ישראל: "הן עם קלביא יקום וְכַאֲרֵי יִתְנַשֵּׂא" (במדבר כ"ג, ב'). ההמשך, כמו ברוב המקרים שבהם נעשה שימוש בפסוק הזה, הושמט: "לא יִשְׁכַּב עַד יֵאָכַל סֶן, וְדָם תִּלְלִים יִשְׁתֶּה".

אך ציטוט פסוקים אינו השימוש היחיד שנעשה במסורת ישראל בדפים קרביים. הרצון להעניק פרספקטיבה או תוקף היסטוריים או חוסר היכולת להתעלם מפרספקטיבה קיימת מביאים לשימוש רב ברמזים מקראיים מסוגים שונים. קודם לכן הוזכרו מכות מצרים, "נינו של פרעה" ו"כלבי היאור" של קובנר. מח"ט הראל כתב לחייליו ב-6 ביוני 1967:

"חייל!... מן הרכס אותו כבשת ירד שמואל להכות במחנה פלישתים. ממנו נכה, בסערה, את האויב".

בדף הקרבי מיומו הרביעי של מבצע קדש (דף מס' 2) מבטיח מח"ט יפתח לחייליו:

"הלילה נפרוץ ונשטוף את משלטי האויב עדי נעקור שערי עזה ובריחיה". עוצמת התיאור לא נעלמה מעיניהם של מפקדים שונים, גם בהווה. מח"ט הצנחנים במבצע "צוק איתן" התייחס לאותו הדף כשאמר, בין השאר, לחייליו רגע לפני הכניסה לעזה:

"הצנחנים יילחמו בעוז, במקצועיות ולאור ערכי צה"ל. נעקור את שערי עזה ובריחיה. נאתר את מנהרות התופת המכוונות למיטת התינוק של אחינו וילדינו ונשוב לבינתו בידיעה שפעלנו על פי צו מורשת הצנחנים".

הדוגמאות האלה הם רק חלק קטן מהשימושים שעשו מפקדים במקורות או במוטיבים דתיים בבואם לנסח דפים קרביים. ברוב הדפים המכילים קטעים כאלה מופיע בדרך כלל הפסוק במתכונת של ציטוט בפני עצמו - מעין פתיח או סיום לדף. נראה שבעיני הכותבים השימוש בהם מוסיף פאתוס ותוקף לדברים הכתובים. עניין הפאתוס גם מסביר אולי מדוע אנו מוצאים הרבה פחות ציטוטים כאלה בדפים מהשנים האחרונות. ניתן להניח שזהו חלק מהמגמה הכללית של דפים קרביים שהופכים להיות צנועים יותר בניסוחיהם ומאופיינים באופן כללי באיפוק רב יותר. הדבר ודאי קשור גם לשינויים שהתחוללו בחברה הישראלית ולתמורות בסוג העימותים שעמם אנחנו מתמודדים ב-40 השנים האחרונות. אפשרות אחרת היא שלא רק המלחמות או סגנון הכתיבה השתנו בעשורים האלה, אלא גם היחס לתנ"ך: מערכת היחסים בין התנ"ך, הדת והפוליטיקה עברה כמה וכמה תמורות, שייתכן כי תרמו ותורמים לשינוי בהיקף השימוש במקורות.

סיכום

בל"ג בעומר של 1963 התקיים כנס של ותיקי גבעתי - חטיבה שכבר לא הייתה קיימת באותה העת במתכונת של חטיבה סדירה. כנהוג באירועים כאלה חולק שי צנוע למשתתפים. המארגנים ניסו לחשוב על משהו שיבטא בצורה הטובה ביותר את המורשת שלה. הבחירה הייתה פשוטה: אוגדן של הדפים הקרביים משנות מלחמת השחרור. אמנם הושמטו ממנו כמה דפים, כולל "דף ניצנים" המפורסם, אך למעט עוד

כי אף אחד מהחיילים לא נתקל בדף כזה במהלך "צוק איתן". מבין המפקדים עד רמת המ"פ, כולל, רק שלישי ראה דף כזה מקרוב. זאת אף שמדובר באחד העימותים ה"פוריים" ביותר מבחינת היקף הדפים שנכתבו והופצו בו.

כשנשאלו המפקדים באותו הסקר לדעתם בנוגע לתכלית של דפים כאלה, הם ציינו, בין השאר, כי המטרה היא "להכניס טעם ורוח במה שאנחנו עושים", "להעלות את מורל החיילים", "להחזיר בחיילים רצון ומוטיווציה ולהפיג מעט חששות", "לחבר את הלוחמים שהמפקד לא רואה ביום-יום ולהעביר את רוח המפקד ללוחמים", "לחזק את המורל", "ליצור רוח לחימה ואמונה בצדקת הדרך". זוהי רשימה חלקית בלבד.

התשובות מרשימות למדי בעומקן ובספציפיות שבהן. האם את כל המטרות האלה ניתן להשיג בשיחה אחת, חד-פעמית, טרם הכניסה לקרב? לדעתי, למרות כל מה שנאמר וידוע לנו על שדה הקרב המודרני, ועל דור ה-Z הנלחם בו - עשוי להיות לדפים האלה תפקיד משמעותי ביכולתם של בכירים להשמיע את קולם עמוק לתוך שורות היחידה, גם כשאינם יכולים לפגוש את כלל הנמענים של המסר הרלוונטי.

דווקא מאפייניו של שדה הקרב עשויים להעלות אף יותר את נחיצותו ואת הרלוונטיות של הכלי הזה: די אם נביא בחשבון שני מרכיבים חשובים - התארכות משך הלחימה וביזור רב יותר של הכוח במרחב (מעצם דחיסתו בשטחים עירוניים). שני המאפיינים האלה רק מעצימים בעיניי את הפוטנציאל הטמון בדפים האלה. אך מעבר להיבטים הנוגעים לשדה הקרב המודרני, כדי שהדפים האלה יישארו רלוונטיים יהיה על המפקדים לנקוט כמה צעדים משמעותיים:

1. **להגדיר את אוכלוסיית היעד.** ייתכן שבחלק מהרמות, למשל אלוף, יש להגדיר מראש כי הדף מיועד למפקדים עד רמת מג"ד, באוגדה עד רמת מ"פ, ואילו בחטיבה - עד אחרון החיילים. שכבת המ"פ-מח"ט עדיין "תוצף" בשלושה דפים שונים, אך תיאום בין הרמות השונות בנוגע לעיתוי עשוי למנוע הצפה שתיצור אפקט של זילות.

2. **לזכור כי יש ערך להפצת דפים כאלה תוך כדי לחימה ולא רק בתחילתה או בסופה.** ייתכן שדווקא בהפוגות הקצרות בין פרקי הלחימה יכול להיות ערך רב למידע כתוב ונוח להפצה שמחולק לרמות השונות.

3. **לרכוש יכולת לכתוב ללוחמים דף אישי או חטיבתי המנוסח באופן אפקטיבי.** בעת שהמפקד כותב את הדף צריך להיות לו ברור שדקה לאחר הפצתו יוכל כל עם ישראל לקרוא אותו ב-yonet, הרבה לפני שאחרון החיילים קיבל אותו לידי. הרי האינטימיות בין מפקד לפקודיו בשטחי הכינוס וההיערכות פסה למעשה מן העולם. דבריו של מג"ד 51 ללוחמיו ערב הכניסה לעזה במבצע "עופרת יצוקה", ששודרו בחדשות ערוץ 2, היו אולי ההתחלה, אך "צונאמי" הדיונים סביב הדף של וינטר היה אולי ההמשך הטבעי ואולי השיא של המגמה הזאת. חמישה חודשים לאחר הקרב הקשה שניהלה גבעתי בריפיח ב-1 באוגוסט 2014 הודלפו לתקשורת הקלטות הקשר של הרשת הגודדית מאותו הקרב. הרמטכ"ל הקודם התייחס לכך באומרו:

"צבא זה לא תוכנית ריאליטי. מלחמה היא לא תוכנית ריאליטי. המעשה הפיקודי שלנו הוא לא תוכנית ריאליטי".⁷

השלילה החוזרת רק מדגישה עד כמה זו בדיוק התחושה בשעת ההאזנה להקלטות האלה. עצם העובדה כי יש להבהיר ולחדד זאת מדגישה עד כמה המרחב בין המפקד לפקוד בשעת הלחימה ובשעת ההיערכות ללחימה הוצא לחלוטין מהקשרו במובן המילולי והיסודי ביותר של הביטוי. לראיה - לפחות מפקד אחד במהלך "צוק איתן" החליט בסופו של דבר לא להפיץ דף קרבי מסוים, אף על פי שזה כבר היה כתוב ומודפס במאות עותקים. בדף קרבי של יחידה מסוימת, גם כן ב"צוק איתן", אף נכתב במפורש כי "זהו מסמך בסיווג בלמ"ס המיועד למפקדים ולחיילים בלבד. אין להעביר לגורם תקשורת/ צבאי/אזרחי מחוץ לאוגדה. אין להשאיר את המסמך בשטח". אך כל מה שצריך הוא עותק אחד, לא יותר מכך.

עכשיו יבוא נא המפקד ויכתוב מדם ליבו ובאופן לא בנאלי ובמקביל יחדש משהו למישהו - כי אחרת מה הועיל בכתבתו - ויפעם רוח איתנה בלוחמיו, וכל זאת בלי לדרוך על שום עצב ציבורי רגיש מדי ובעודו שומר על ממלכתיותו הנדרשת בהיותו מפקד בכיר. מדובר באתגר עצום הדרוש חדות מחשבה וכתובה, שכל ישר ולא מעט אומץ לב מהסוג הקרוי במחוזותינו "אזרחי".

אפילו שמעון אבידן, מח"ט גבעתי בתש"ח, הבין כי הפער בין ההווה לעבר, בין עורף לחזית ובין זמן לחימה לזמן שגרה בכל מה שנוגע לטקסטים מהסוג הזה הוא כמעט בלתי אפשרי לגישור: ה"הוצא מהקשרו" הוא בלתי נמנע. בהתייחס לדפים הקרביים של קובנר הוא ראה לנכון להדגיש באוגדן שהוא מ-1963:

"תמצא בהם מילים חזקות, ביטויים בוטים, קריאות גנאי, אזהרות ולטיפות. יכול להיות שזר לא יבין שפה זאת. אך מי ששכב בלילות ההם תחת השמיים הגבוהים של הדרום, ואלפי כוכבים מעל, והרקיע יוקד ואדום - יזכור שכך, בדיוק כך, חשנו, והדף נתן ביטוי נאמן לתחושתנו".

אם יצליחו המפקדים לכתוב באופן שמשרת את התכלית שבהן דנו במאמר זה - חיזוק הלוחמים, עדכונם בתמונת המצב, הבהרת התכלית ומקורות הכוח ומתן דגשי רוח וחומר רלוונטיים - ואם יצליחו לעשות כל זאת באופן שהוא אותנטי, שאינו מנוכר או חסר זהות, אני מאמין כי יש עתיד לכלי החשוב הזה. לא מתוך חשיבותו כשלעצמו, אלא מתוך הכרה בפוטנציאל הממשי הגלום בו.

ביומן המלחמה המפורסם שלו "בשדות פלשת 1948" מתייחס אורי אבנרי להשפעה שהייתה לדפים הקרביים על רוחו ועל רוח החטיבה:

"הדף הקרבי... היה לנו כצלילת שוט המדרבן למאמץ העליון, הוא הסביר לנו מה מקומו של מאמצנו האישי, הצנוע, במערכה הגדולה של החזית. הוא ליכד את הפלוגות ואת הגדודים ליחידה בעלת נשמה, לב ודופק אחד... היה זה כאילו הפך אותו אדם בעל העיניים העצובות למקלט שקלט את רוח החטיבה כולה, שהאזין להלם ליבה וביטא את רגשותיה הסתומים במילים נהדרות, מעופפות ומהדהדות במרחב. ובאותה שעה עיצב הדף את החטיבה ונטע בה החלטה אכזרית: האויב עבור לא יעבור".⁸

כך נראה - במלוא עוצמתו - הפוטנציאל הטמון בכלי החשוב הזה. הסיכונים האפשריים בשימוש בו רבים, כפי שראינו; השכר - כפי שהיטיבו לתאר אבידן ואבנרי - ראוי ביותר.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

מישהו לרוץ איתו

ריצה היא לא רק אמצעי לשיפור הכושר, אלא גם אמצעי להעצמה אישית ולפיתוח הקשר הבין-אישי של המפקד עם פקודיו



חיילים רצים באימון: הריצה היא ספורט שהעיסוק בו מקנה יתרונות פיזיים שקשה להשיגם בענפי ספורט אחרים

מבוא

קיץ 2010. זה כשנה אני מפקד על גף פיתוח תוכנה, רץ מדי פעם כדי לשמור על בריאותי ומתחמק בנימוס מהצעתו של אבירם, מפקדי, להתחיל עימו תהליך של אימוץ אישי. "למה שאחשוף בפני זה הממלא עלי חוות דעת את כל כולי?" היא המחשבה הבונה את החומה החוצצת ביני לבינו.

אבירם, בחוכמתו, חש את החומה ומקיף אותה ואותי מן העבר האחר. "איך הייתה הריצה של שבת? כל הכבוד שעמדת ביעד. מהו היעד הבא?" - הן שאלות משיחות החולין שהיינו מנהלים באותה העת. "תוצאה מדהימה! בזכות מה, לדעתך, היא הושגה?" היה מבחינתי רק המשך טבעי לקשר הספורטיבי שנקשר ביני, הפקוד, לבין המפקד. יום אחד, בעודי צועד החוצה ממשדרו לאחר פ"ע שעסק, מבחינתו, באסטרטגיה של ניהול הגף בשנה הבאה, ומבחינתי - בניהול נכון של האנרגיה בזמן הריצה, הסתובבתי אליו ואמרתי בפליאה: "יכול להיות שדיברת איתי על הרבה מעבר לריצה?" החיוך הרחב שנמסך על פניו לא הצריך מילה נוספת. התברר שכבר לא קיימת בינינו חומה. מובס ונרגש באותה המידה שאלתי: "מותי יתקיים האימוץ האישי הבא?" השנים עברו. הפכתי מפקוד למפקד, מספורטאי מתחיל ל"מכור קשה", וכל הזמן הזה זכרתי את הלקח שלימד אותי אבירם והשתמשתי בו לא פעם מול פקודי. במסגרת המאמר אני רוצה לחלוק את התובנות שרכשתי מהשילוב בין הפיקוד לריצה עם כלל הקוראים, ובפרט עם מפקדי מטה שהם ספורטיביים במידה כלשהי - בגופם או אפילו רק בנפשם - ועם אלה שיש להם תחביב אחר לחלוטין ומחפשים דרך להביאו לידי ביטוי במהלך תפקידם.

בפרק הפותח את המאמר אסקור את מאפייני הריצה למרחקים ארוכים ואת תובנות הניהול והפיקוד שניתן להפיק ממנה כדי לעודד את מי שטרם החלו לעסוק בספורט סבולת - להתחיל בכך. בפרק השני, המיועד למי שכבר עוסקים בספורט סבולת, אנסה לאפיין את אתגרי הפיקוד של מפקד בסביבת המטה ואציע להם דרכי התמודדות בעזרת הריצה. בפרק האחרון אציע למי שמרגישים בני סמכא בתחום הספורט לפתח ולהעצים את פקודיהם באימוץ אישי (קואצ'ינג) בעזרת הריצה.

הסתיימו המתיחות. יצאנו לרוץ.

מאפייני הריצה למרחקים ארוכים ומרכיבי הניהול והפיקוד שבה

"רוץ 100 מטר כדי לנצח; רוץ מרתון כדי לחוות את החיים אחרת" (אמיל זטופק, "הקטר הצ'יני")

סא"ל ט'

מפקד יחידה באופק, בית התוכנה של חיל האוויר



יכולת הריצה למרחקים ארוכים הייתה משחרר האנושות אחד היתרונות הפיזיים הבודדים של בני האדם על פני שאר בעלי החיים. כבר לפני כשני מיליון שנים החל האדם לצוד בשיטה הנקראת "ציד סבולת". בשיטה הזאת ניהלו אבות אבותינו מרדפים ממושכים אחר טרפם החזק והמהיר מהם עד שהותש ולא יכול להמשיך להימלט. יכולתו של האדם לרוץ למרחקים ארוכים נובעת ממנגנון יעיל מאוד לקירור הגוף (הזעה) וממבנה גוף מותאם, במיוחד של כף הרגל.¹ מאז ועד ימינו ממשיכה הריצה להיות הפעילות הספורטיבית הראשונה שכל ילד חווה. זהו הספורט הכי פשוט והכי זמין לביצוע. הריצה אינה דורשת הכנות מיוחדות, ציוד יקר או רכישת מנוי. זהו ספורט שיכול לעשות כל מי שיכול לעמוד על רגליו ואינו סובל מבעיות בריאות. יחד עם זאת, זהו תחום שבו ניתן להתמקצע עד לדרגת אמן.

הריצה היא ספורט שהעיסוק בו מקנה יתרונות פיזיים שקשה להשיגם בענפי ספורט אחרים. הבולטים שביתרונות האלה הם תחושת ערנות, חיזוק המערכת החיסונית, שיפור של תפקודי הלב, האצת חילוף החומרים ושריפת שומנים. שני היתרונות האחרונים תורמים לחיטוב הגוף. זהו יתרון משמעותי בתקופה שבה ארגון הבריאות העולמי קבע שההשמנה היא מגיפה עולמית.²

אך לא רק יתרונות פיזיים מקנה הריצה, כי אם גם יתרונות מנטליים בלתי מבוטלים. מחקרים הוכיחו כי כבר לאחר כ-20 דקות של פעילות גופנית כמו ריצה מפריש המוח קבוצת חומרים כימיים הנקראים "אנדורפינים" שפועלים כמשככי כאבים וכנוגדי חרדה ודיכאון בעת ובעונה אחת. לא פעם שואלים אותי פקודי "האם רצת הבוקר?" לפני שהם משוחחים איתי על נושא כאוב או שנוי במחלוקת. הם כבר יודעים שיום שריצת בוקר בתחילתו הוא יום רגוע ועתיר אנרגיה חיובית בהמשכו.

אך אין מטרת המאמר הזה להיות שיר הלל ליתרונותיה הברורים של הריצה, אלא להציע תובנות משמעותיות יותר שאותן היטיב לבטא אלוף (דימי') אורי שמחוני:

"אני אוהב את הריצה. אני אוהב את ההזעה, את הכאב בגוף. הכאבים

הפקודים של מפקד המטה לא יראו את מפקדם מתאמץ, מתגבר על

פחדיו וצועק "אחריי" תחת אש. המחסור הזה בחוויות עוצמתיות

שחווים יחד עם המפקד יקשה עליו להפוך מודל לחיקוי, להיות דוגמה

אישית ולגרום לחייליו להתחבר למעשיו ולרצות לנהוג כמותו

ארגון/ניהול). אני מקווה שבקריאה הזאת תיווכחו שעצם הריצה, כמו כל פעילות סבולת ממושכת אחרת, יכולה ללמד אותנו, המפקדים והמנהלים, תובנות משמעותיות מאוד בנוגע לעבודתנו - תובנות שניתן להשתמש בהן לאחר שהבנו "מה עובד עבורנו" במחיר טעות סמלי, בלי להסתכן בכישלון הפרויקט או באובדן אמונם של פקודינו. התחממנו מספיק בהסברים על מה הריצה יכולה להועיל לכם, המפקדים. בואו נגביר את הקצב ונפרט מה היא יכולה לעשות לקשר שלכם עם הפקודים.

הריצה ואתגרי הפיקוד בסביבת המטה

ישנם מאמרים רבים הסוקרים את אתגריו המקצועיים של קצין המטה, אולם הרבה פחות נכתב על אתגריו הפיקודיים. אם במחשבה ראשונה אנחנו עלולים להיחפז למסקנה כי אתגריו הפיקודיים פשוטים מאלה

הם עונג עילאי, זה הים והחול והלבד. אני רץ מהראש, לא מהרגליים - הרגליים עושות את העבודה, אבל הריצה היא בראש"³.

הפן המנטלי-מחשבתי הוא חלק חשוב מאוד מהריצה. בעזרת המחשבה אנחנו עוזבים לפנות בוקר את המיטה כדי לבצע משהו נעים פחות, אך חשוב בהרבה, והיא זו שעוזרת לנו להתגבר על הקשיים ועל המכאובים המופיעים במהלך הריצה. בעזרת המחשבה אנחנו מנתחים את הריצה הקודמת ומתכננים את זו הבאה. המחשבה עוזרת לנו להשיג תובנות כמו איך לנהל את האנרגיה במהלך הריצה או אילו שרירים היקפיים עלינו לחזק כדי להימנע מפציעה. המחשבה מלמדת אותנו שריצה עם שותף לא רק שהופכת את החוויה לנעימה בהרבה, אלא גם משפרת את הביצועים, אם מקפידים לרוץ בדופק נמוך מספיק כדי לאפשר שיחה וגבוה מספיק כדי לאפשר שירה.

עכשיו קראו שנית את הפסקה האחרונה, אך הכניסו בכל מקום שבו מופיעה המילה "ריצה" את המילה המתארת את עיסוקכם (פיקוד/



מפקדים עם חיילים בתחרות ריצה | הריצה היא חוויה שהיא מעבר לתפקיד והיא מאפשרת לנו להראות את עצמנו ולהם - את עצמם - במקומות שבהם אנחנו נמדדים בראש ובראשונה על פי המאמץ המושקע ולא על פי התוצאות



אלוף (דימי) אורי שמחוני | "אני אוהב את הריצה. אני אוהב את ההזעה, את הכאב בגוף. הכאבים הם עונג עילאי, זה הים והחול והלבד. אני רץ מהראש, לא מהרגליים - הרגליים עושות את העבודה, אבל הריצה היא בראש"

בעצמם. אולם כשמקשרים אותה בצורה נכונה לחיים האמיתיים, מתבהרת התובנה הכל כך משמעותית: הקצב חשוב מהמהירות. למתן עדות ניתן לזמן את השפן היהיר ואת הצב שניצח אותו בתחרות הריצה...

הגענו למאמץ המרכזי: לחשוב איך ניתן בעזרת הריצה למרחקים לטייב את אנשינו, להכיר להם את עוצמותיהם האישיות ולאמן אותם להצלחה בכל תחומי החיים.

אימון אישי של פקודינו בעזרת הריצה

"שים לב למילים, הן הופכות למחשבות; שים לב למחשבות, הן הופכות למעשים; שים לב למעשים, הם הופכים לאופי; שים לב לאופי, הוא הופך להרגל" (מהטמה גנדי)

אימון אישי (קואוצ'ינג), הוא תהליך המיועד לסייע לאנשים מתפקדים להציב ולהשיג מטרות, להתגבר על מכשולים ולשמור על מוטיבציה. אימון אישי אינו טיפול פסיכולוגי ואינו דורש תעודה מקצועית על פי החוק. היעד של התהליך הוא שבסופו ירכוש המתאמן את הכלים הנחוצים להשגת מטרותיו יחד עם הביטחון העצמי ביכולתו להגיע

של המפקד בשדה, הרי חשיבה מעמיקה יותר תוביל להבנה שמדובר באתגרים שונים.

לעומת עמיתו בשדה, רק לעיתים נדירות ימצא את עצמו מפקד המטה מבלה ימים ולילות עם פקודיו. העובדה הזאת עלולה לגרום לכך שהתקשורת ביניהם תיסוב ברובה סביב ציר התפקיד והמטלות ופחות סביב עולמות תוכן אחרים. לכן יקשה עליו להגיע באופן לא פורמלי ובלתי אמצעי אל פקודיו, דבר שעלול להיתרגם לקושי ביצירת מחויבות אישית וברתימת האנשים למפקד ולפעולותיו.

הפקודים של מפקד המטה לא יראו את מפקדם מתאמץ, מתגבר על פחדיו וצועק "אחריי" תחת אש. המחסור הזה בחוויות עוצמתיות שחווים יחד עם המפקד יקשה עליו להפוך מודל לחיקוי, להיות דוגמה אישית ולגרום לחייליו להתחבר למעשיו ולרצות לנהוג כמותו.

זאת ועוד, לאנשי המטה כמעט שאין פריווילגיה להתאמן בביצוע תפקידם שכן כל פעילויותיהם הן "הדבר האמיתי", כלומר מקום שלא ניתן לטעות בו. תרגילים נועדו לאמן את אנשי השדה ואת המטה המבצעי, אולם אפילו במהלכם נדרש איש המטה להמשיך בביצוע מטלותיו - חלוקת אמצעים, ניהול תהליכים וכדומה - ללא דופי. לכן המפקד במטה צריך למצוא סביבה סימולטיבית בעלת תאימות גבוהה למציאות שבה יוכל להתאמן בעצמו ולהכשיר את פקודיו. מפקד שלא יידע להתגבר על האתגרים האלה יתקשה מאוד לפתח את אנשיו ולהפוך למשמעותי בעבורם.

מפקדים שעוסקים בריצה יכולים למצוא בה פלטפורמה מגשרת על האתגרים שמניתי עד כה. ראשית, הריצה מספקת לנו נושא לשיחה עם פקודינו: אנחנו יכולים לספר להם, למשל, היכן רצנו וכמה רצנו בסוף השבוע החולף ומהן תוכניותינו לשבוע הבא. סיפורים כאלה יהיו עדות לכך שיש לנו עוד תחומי עניין, שאנחנו חיים בצורה מאוזנת ושהתפקיד אינו הדבר היחיד בחיינו. בהמשך ניתן לשתף אותם בחוויה ולרוץ יחד איתם פעם בשבוע, פחות או יותר. ריצה משותפת היא פעולה שבה כולם מורגשים שווים: מזיעים ביחד ומתגברים ביחד על הקשיים, לבושים בבגדי ספורט, ללא דרגות. זוהי חוויה שהיא מעבר לתפקיד והיא מאפשרת לנו להראות את עצמנו ולהם - את עצמם - במקומות שבהם אנחנו נמדדים בראש ובראשונה על פי המאמץ המושקע ולא על פי התוצאות. זוהי חוויה עוצמתית שמאפשרת צמיחה אישית ולמידה משמעותית.

ולאחר שאנחנו כבר דוברים את אותה השפה, ניתן לשתף אותם בתובנות מהריצה שיכולות להיות פתרונות לבעיות סבוכות בפקוד ובניהול. כך עשיתי, למשל, לא מכבר עם אחד מעמיתי שהתלבט כמה אנרגיה ניהולית עליו להשקיע בשלושת החודשים האחרונים לתפקידו:

"סיום ריצת 10 ק"מ בספרינט חזק אומנם עוזר לך להרגיש טוב עם עצמך בשל המאמץ, אבל כמעט שלא עוזר לתוצאה הסופית. זו תלויה הרבה יותר במה שהתרחש בחלק העיקרי של הריצה".

זוהי תובנה פשוטה, שאין עליה עוררין ושמדברת גם למי שאינם רצים

הריצה, היא שטח השמדה להרגלים רעים וג'ונגל טרופי לגידול הרגלים טובים ומשמעותיים לחיים

לסמוך עלינו יותר ויותר ובכך להרחיב את מעגל ההשפעה שלנו.⁷ "ומה אם אני או פקודי כלל אינם מתחברים לריצה?" אתם בוודאי שואלים. התשובה לשאלה הזאת היא פשוטה: חפשו יחד איתם את המקום שבו הם מרגישים במיטבם ומצליחים בו לאורך זמן.⁸ לאחר שמצאתם אותו - עברו איתם על אותם השלבים המתוארים בפרק הזה.

סיכום: שחרור ותובנות

"לפעמים אתה בראש, לפעמים אתה מאחור. המרוץ ארוך, ובסופו של דבר אתה מתחרה רק בעצמך" (מארי שמיץ).⁹

אנו חיים בתקופה סוערת - תקופה שבה פרק הזמן בין השינויים הולך ומתקצר, בעוד שעוצמתם הולכת וגדלה. בתקופה כזאת אנחנו צריכים לסגל לעצמנו הרגלים בריאים שיאפשרו לנו לעמוד בפני כל מבחן ואשר יוכיחו את עצמם ביום פקודה. זוהי תקופה שבה המפקד כבר אינו אלוהי הפקודים רק הודות לתפקיד ולדרגה; זוהי תקופה שבה עליו להוכיח את עצמו ולהיות משמעותי בעבורם לא פחות מהאפליקציה החברתית הכי מעניינת ו"חמה".

במאמר עסקתי בספורט הסבולת בכלל ובעולם הריצה בפרט - על הסגולות ועל היתרונות שהעיסוק הזה מקנה לגופנו ולנפשנו ועל התובנות המשמעותיות שהעוסקים בו זוכים לקבל. אז עכשיו יש לי הצעה שהיא גם בקשה: אנא, מכם, מפקדים - צאו לרוץ. רוצו בקצב קבוע או באינטרוולים, מחוץ אל חוף או רק עד העץ הקרוב. כל אחד לפי יכולתו ולפי צרכיו. אתם לא מאמינים כמה משמעות תיכנס לכם לחיים.

ולמי שהתחילו ממש עכשיו לרוץ, וגם למי שעושים זאת כבר שנים, אני מציע לרוץ יחד עם הפקודים וגם להפוך את הריצה לנושא השיחה. אלה פעולות שירחיבו ויגוונו את הקשר שלכם עימם ויגרמו להם לראות בכם אנשים מאוזנים ואנושיים שניתן לשאוב מהם השראה ורעיונות. אלה הם שני הגורמים הכי חשובים להנעת אנשים ולהובלת ארגונים. הם אפקטיביים בהרבה ממשמעות ומפקודות.

ואם אתם ופקודיכם כבר רצים, עשו עוד צעד קדימה והיו המאמנים האישיים שלהם. לא מאמנים ספורטיביים, אלא מאמנים לחיים. חוו איתם את העובר עליהם וצרו להם חוויית הצלחה. את ההצלחה הזאת - בניגוד להרגלינו - תנתחו ותפרקו לגורמים ראשוניים, ובעזרתה תוכלו להעצים את תכונותיהם המצוינות ממילא. זהו תהליך שסופו לצייד אותם בכלים החסרים ובהרגלים הטובים שיובילו אותם למחוז חפצם.

ריצה נעימה!

תודה לאברים על ההשראה ועל הרעיונות

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

אליה.⁴ מטרת האימון אינה לשנות את המתאמן או לעצב אותו מחדש כי אם להעצים אותו.

גם המטרה שלנו, המפקדים, בעיקר בסביבת המטה ובוודאי מול פקודים בוגרים ומנוסים, אינה לשנות אותם ולהתאימם לתבנית "הפקוד המושלם" (שהיא, כמובן, בבוטאנו...). מטרתנו היא לפתח את אישיותם, להכשירם ולצייד אותם בכלים, בהרגלים ובאמונה עצמית שיאפשרו להם להשיג את מטרותיהם, בתקווה שאלה הם גם מטרותינו.

מתוך מאמרים על העצמה אישית⁵ עולה כי היא מורכבת משתי אבני בניין מרכזיות: 1. חוויית ההצלחה ו-2. התובנות שהופקו מהדרך. נעמיק תחילה באבן הבניין הראשונה. לשם כך יש קודם כול להגדיר מהי הצלחה. פרופ' יורם יובל, פסיכיאטר המתמחה בתחום האושר, מגדיר הצלחה באמצעות הנוסחה הבאה:⁶

הצלחה = המקסימום ביחס לעצמי + לפעול מתוך משמעות + לזכות בהכרה

ובכן, האם יש דרך פשוטה יותר להוכיח לפקוד את הצלחתו מאשר בריצה? זהו תחום שבו הוא נמדד בראש ובראשונה לעומת עצמו, על פי יכולתו ומידת השקעתו. זהו תחום שבו השיפור הוא תמידי ומיידי, וכולם יכולים לתת בו את המקסימום שלהם, גם אם הוא רק שבריר לעומת המקסימום של מישהו אחר. זוהי פעילות שאותה עושים למען תכלית שאין מכובדת ממנה: הקפדה על אורח חיים בריא, שמירה על גופנו ושיפור עצמי, וכמאמר הרמב"ם: "נפש בריאה בגוף בריא". יתר על כן, ריצה מאפשרת לנו, המפקדים, לזכות את פקודינו בהכרה שלהם ראוים - הכרה שלא באה על חשבון ההכרה בפקוד אחר, מפני שאת ההכרה בשניהם אין צורך לנרמל לעקומת פעמון ולתרגם לציונים יחסיים. זהו מקום שבו כולם, באמת, יכולים להצטיין.

ובאשר לאבן השנייה - מה עושה המאמן בנוגע לחוויית ההצלחה לאחר שהיא הושגה? מנתח אותה יחד עם המתאמן, מבין את הגורמים האישיים, את תהליכי החשיבה ואת ההרגלים הטובים שגרמו לה ומנסה לדרבן את המתאמן להשתמש בהם במקומות אחרים. הריצה, כך למדתי, היא שטח השמדה להרגלים רעים וג'ונגל טרופי לגידול הרגלים טובים ומשמעותיים לחיים. הריצה מלמדת אותנו לתכנן תהליכים מהסוף להתחלה. לא סתם להתחיל לרוץ בשביל להגיע למקום כלשהו ובדרך, חלילה, להיפצע, אלא קודם כול לקבוע את המטרה, לנתח את הפער בינינו לבינה ולבנות את התהליך שיביא אותנו אליה בבטחה. הריצה מלמדת אותנו מהי גישה פרואקטיבית. לא יעזור לרץ להאשים את המסלול או את מזג האוויר החם, אלא רק את עצמו על שלא התכוון לריצה בעליות ולא הביא איתו בקבוק שתייה. כך אנו לומדים לרכז את האנרגיה שלנו רק בדאגות שעליהן יש לנו השפעה. זוהי גישה שמקרינה אנרגיות חיוביות המאפשרות לסובבים אותנו

ואם אתם ופקודיכם כבר רצים, עשו עוד צעד קדימה והיו המאמנים האישיים שלהם. לא מאמנים ספורטיביים, אלא מאמנים לחיים

כוחנו בפלגנותנו

אנחנו נוטים לראות בוויכוחים ובהתנצחויות - שאופייניים מאוד לעם היהודי בכלל ולחברה הישראלית בפרט - מקור לחולשה. אבל האמת היא שהם מקור עוצמה ומרכיב חיוני של הביטחון הלאומי

מבוא

על פי הגישה הרווחת זה דורות רבים בנוגע לעתיד העם היהודי - ובעשרות השנים האחרונות גם בנוגע לעתידה של מדינת ישראל - התמודדות אפקטיבית עם האיומים העומדים מולנו וכן השגת רווחה ושגשוג תלויות ביכולתנו להישאר מאוחדים. לכן מושקעים מאמצים ניכרים בגישור על פערי דעות כדי להביא ציבורים רבים ככל האפשר

להסכמה על סוגיות מפתח.

במאמר הזה מוצגת תזה מנוגדת לגישה העקרונית שלפיה אחדות = עוצמה. הטענה המועלית כאן היא שהישרדותו של העם היהודי בגלות ובמדינת ישראל נשענה דווקא על מגוון רחב של דעות ושל אידיאולוגיות וכי התרבות הישראלית של דעתנות ושל פלגנות, שבאה לידי ביטוי בחיי היום-יום שלנו - הפוליטיים, הביטחוניים והצבאיים - היא נקודת חוזק שראוי לטפחה, אם רוצים לשמר את עוצמת המדינה גם בעתיד. טענה נוספת המועלית כאן כי גם הפיזור הגיאוגרפי תרם להישרדותו של העם היהודי.

הווכחנות והפלגנות ביהדות

את הנטייה של העם היהודי לאמץ דעות רבות ושונות ולשקוע בפלגנות ובווכחנות ניתן להקביל למגוון הביולוגי ולמגוון של בתי גידול הקיימים בטבע. המגוון הביולוגי מבטיח את שגשוג החיים על פני כדור הארץ ואת הישרדותם גם בעת שמתחוללים שינויים דרמטיים - למשל באקלים - שגורמים להכחדות נרחבות. באותו האופן תרם מגוון הדעות בעם היהודי לשרידותו.

עם ישראל התאפיין מאז ומתמיד במגוון רחב של דעות ושל אידיאולוגיות. הנה כמה דוגמאות: ישראל ויהודה בימי בית ראשון, הקנאים, הפרושים, הצדוקים והאיסיים בימי בית שני, חסידים, מתנגדים וציונים בתחילת המאה ה-20; זרמי היהדות במאה ה-20 בארה"ב, תפיסות כלכליות מנוגדות (סוציאליזם וקפיטליזם במדינת ישראל), שפע המפלגות בישראל.

הפיזור הגיאוגרפי של העם היהודי נבע בדרך כלל מגירוש כפוי (למשל, גלות בבל, גלות רומי, גירוש ספרד) או ממצוקות שונות (למשל, ההגירה מאירופה לארה"ב בשלהי המאה ה-19 בעקבות "סופות בנגב" - הפרעות ביהודי רוסיה). מחיר הפיזור היה כבד, שכן מהעם היהודי נשללו חיים ריבוניים שבהם היה אדון לגורלו, אך גם אין ספק שהפיזור הנרחב תרם באופן פרדוקסלי לשיפור כושר השרידות של העם היהודי. דרך אגב, כשקמה התנועה הציונית התנהל ויכוח נוקב בעם היהודי האם עליו להתרכז שוב בארץ ישראל, או שמא עדיף שישאר מפוזר בגולה וינסה לפתור בה את בעיותיו. כך, למשל, אחד העם, אחד מהוגי

מעוז בקו בר לב | לפני מלחמת יום הכיפורים התנהל בצה"ל ויכוח על סוג ההגנה שיש לנקוט מול המצרים בתעלה - קבועה או ניידת - ועל תפקידם של מעוזי קו בר-לב במלחמה



נראה שהמוסד הזה מלווה את חיינו עד היום. בדיונים על חשיבות המילה - הכתובה והנאמרת - כותבים עוז ועוז זלצברגר:

"דפוסית התנהגות מסוימים צצים עם כל גל של יצירתיות בתולדות היהודים. הראשון שבהם הוא הדברנות והמילוליות... ומדיבור קצרה הדרך לזכונות. המילוליות היהודית נטתה לפולמוס מאז היהודי הראשון".³

זווית אחרת של המורשת היהודית היא הצורך בתיקון עולם חברתי,⁴ שחרג במאות ה-19 וה-20 מתחומי החברה היהודית: יהודים רבים השתלבו בתנועות המהפכניות הגדולות של המאות האלה ואף הגיעו להנהגותיהן. נראה שגם מספרם הרב של מקבלי פרסי נובל מבין היהודים קשור למאפייני התרבות היהודית שצוינו לעיל - במיוחד אהבת הפולמוס, שהיא מכשיר חיוני לפיתוח ידע.

הזכונות בתחום הביטחון

התכונה היהודית כל כך להתווכח ולהתפלמס לא נשארה בגולה, אלא "עשתה עלייה" לישראל והתגלגלה גם לתחום הביטחוני. המחלוקות בענייני ביטחון החלו כבר בגולה, עוד לפני קום המדינה. כך, למשל, ניתן לציין את המחלוקת האידיאולוגית בין שני הארגונים שפעלו בגטו ורשה בזמן המרד ושיתפו פעולה ביניהם באופן מוגבל בלבד - הארגון היהודי הלוחם (אי"ל) והארגון הצבאי היהודי (אצ"י).

חילוקי דעות קשים היו גם בארץ ישראל לפני קום המדינה: ההגנה, האצ"ל והלח"י היו חלוקים ביניהם על הדרך שבה יש להיאבק בבריטים, והמחלוקת בין הארגונים אף הידרדרה בימיה הראשונים של המדינה לעימות מזוין קצר סביב השאלה האם יש לפרק את כל הארגונים הצבאיים עם השגת העצמאות ולמזגם בתוך צה"ל.

בשנות ה-50 התנהל ויכוח נוקב בין משה דיין לבין חיים לסקוב על מקומו של השריון ביחס לחיל הרגלים (ויכוח שהוכרע במלחמת סיני ב-1956); לפני מלחמת יום הכיפורים התנהל בצה"ל ויכוח על סוג ההגנה שיש לנקוט מול המצרים בתעלה - קבועה או ניידת - ועל תפקידם של מעוזי קו בר-לב במלחמה; וזה כמה שנים מתנהל בצה"ל ויכוח נוקב בנוגע למקומם של האש ושל התמרון במלחמות המודרניות.⁵ דוגמה נוספת: לפיתוחם של החץ ושל כיפת ברזל היו מתנגדים רבים בממסד הצבאי. למשל, בחיל האוויר הייתה הדעה המקובלת שאת הכסף המושקע בטילים נגד טילים עדיף להשקיע במטוסים. ויש דוגמאות רבות נוספות.

על יתרונות הפלגנות והדעתנות

אין בכוונתי לעודד פלגנות שאינה קיימת או לטעון שמשמעת אינה חשובה, אלא להצביע על העובדה שהטבע הישראלי, הנוטה מעצמו

הדעות החשובים של הציונות, תמך במעין פתרון ביניים: הוא גרס שבארץ ישראל צריך להתרכז רק מיעוט מובחר שיהיה מרכז רוחני לכל העם היהודי וימנע את התפוררותו ואת התבוללותו. הוא לא האמין שארץ ישראל יכולה או צריכה לקלוט את כל היהודים בעולם.¹

על החשיבות שמייחס העם היהודי להצגת מגוון רחב של דעות יעידו הן הפרקטיקות שהוא אימץ והן טקסטים קדומים שבהם יש דברי שבח להעלאת מחלוקות ולליבונן.

אחת הפרקטיקות הידועות בהיסטוריה של העם היהודי להצפת מחלוקות היא הצבת זוגות בראשות הסנהדרין. הזוגות האלה היו שותפים ויריבים בעת ובעונה אחת. הזוג המפורסם ביותר היה הלל ושמאי שנחלקו כמעט בכל דבר ועניין, והמחלוקות ביניהם ממלאות דפים רבים במשנה ובתלמוד. היחס למחלוקות האלה ביהדות הוא חיובי מאוד כפי שעולה מהציטוט הבא:

"כל מחלוקת שהיא לשם שמים, סופה להתקיים. ושאינה לשם שמים, אין סופה להתקיים. איזו היא מחלוקת שהיא לשם שמים, זו מחלוקת הלל ושמאי. ושאינה לשם שמים, זו מחלוקת קרח וכל עדתו" (משנה, מסכת אבות, פרק ה, משנה יז)

ויש ביהדות פרקטיקות נוספות שכל תכליתן היא לעודד השמעת דעות - גם לא מקובלות. למשל, הקפדה על כך שבכל דיון בסוגיות תלמודיות יהיה לפחות אדם אחד בתפקיד האיפכא מסתברא - מי שמשמיע דעות המנוגדות לאלה שמשמיע הרוב; שיטת הלימוד בחברותא (בזוגות); קיומן של כמה דרכים לפירוש כתבי הקודש (פשט, דרש, רמז וסוד) והקביעה ההלכתית שאין פרשנות אחת לתורה - קביעה שבאה לידי ביטוי באמירה: "אילו ניתנה התורה חתוכה, לא הייתה לרגל עמידה", (תלמוד ירושלמי, מסכת סנהדרין, פרק ג הלכה ד). האמירה הזאת באה בסופה של אגדה המספרת שמשוה ביקש מאלוהים שהתורה שתינתן לו תהיה מסמך משפטי חד-משמעי. לפי אותה האגדה, האלוהים סירב לכך, שכן הדרישה הזאת מנוגדת לעיקרון שלפיו צריכה להישמר האפשרות להבין את התורה בדרכים שונות ואף מנוגדות. פרקטיקה ידועה נוספת המעודדת השמעת דעות מגוונות הוא המבנה של עמוד גמרא (שם נרדף לתלמוד): ישנו הטקסט המרכזי, ומסביבו מובאות פרשנויות שונות - ואף סותרות - לאותו הטקסט. בדף הגמרא עצמו אין שום קביעה איזו מהפרשנויות היא הנכונה. את ההכרעה הזאת משאירים בידי הלומד. במילים אחרות: כל אחד רשאי לפרש את הטקסט התלמודי לפי שיקול דעתו.

בספרם "יהודים ומילים" כותבים עמוס עוז ובתו, פניה עוז-זלצברגר: **"בימים הסוערים של ימי בית שני נוצר שדה מתח בין הכוהנים, הכבולים לטקסט הכתוב, ובין החכמים היצירתיים והזכונות. החכמים כוננו מוסד אנושי חדש בתכלית החידוש: דמוקרטיה של דיון ושל פרשנות".²**

התרבות הישראלית של דעתנות ושל פלגנות, שבאה לידי ביטוי בחיי היום-יום שלנו - הפוליטיים, הביטחוניים והצבאיים - היא נקודת חוזק שראוי לטפחה

תא"ל (מיל) מאיר פינקל
מפקד מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית



את עצמה טוב יותר לשינויים בנסיבות הזמן - בגלל רבגוניותם של האזרחים המצויים בה - דבר שאין באפשרותו של נסיך. כי אדם שרגיל להתנהל באופן אחד, לעולם לא ישתנה, כמו שנאמר, ובלתי נמנע שייהרס, כאשר הזמנים משתנים שלא בהתאם לאופן פעולתו".⁷ בהקדמה לספר כתב עורכו, הלי זמורה, כי לפי מקיאווולי נבעה עוצמתה של הרפובליקה הרומית מהמאבקים החברתיים-פוליטיים שהתנהלו בה ומתוצאות המאבקים האלה. מהניגודים בתוך שכבת האצולה, כותב הלי זמורה:

"נולדו אין-ספור מחלוקות. את המחלוקות האלה אי-אפשר היה למנוע, ויתרה מכך, גם רצוי לא למונען. הן טבועות עמוק בחיים החברתיים ובניגודי אינטרסים בסיסיים. הדבר היחיד שאפשר לעשות הוא לווסת את העימותים הנובעים מהן, להטיל עליהן מסגרת משפטית ולתעל אותן לאפיקים פוליטיים חיוביים... מקיאווולי מציין שלדעתם של רבים רומא הייתה רפובליקה מהומתנית והייתה מלאה בכמה הרבה בלבול, שאלמלא גברו פורטונה טובה והמידה הטובה הצבאית על מגרעותיהם, כי אז הייתה רומא נחותה מכל רפובליקה אחרת. מקיאווולי דוחה אפוא את ההשקפה, שהייתה מקובלת בעת העתיקה וגם בזמנו, שמחלוקות ופילוגים הם רעה חולה".⁸

לסיכום, קיים קו המחבר בין האיפכא מסתברא התלמודי להמלצות ועדת אגרנט להגברת הפלורליזם במודיעין ולהקמתה של מחלקת בקרה באמ"ן. מההיסטוריה רבת התהפוכות של עמנו עלינו ללמוד שהמרכיב הדעתני והפלגני באופי הישראלי, המבוסס על המורשת היהודית, הוא מקור עוצמה מוכח, ורצוי לנצלו בתבונה גם בעתיד. לאסטרטגיה המבוססת על הצפת מחלוקות, על דיון ועל ויכוח בתוך מסגרת שמכילה ניגודים, אך מונעת את הפיכתם להרסנית, יש כנראה יתרון גדול להישרדות ולשגשוג בסביבה משתנה.

תודה להערותיהם החשובות של ד"ר דימה אדמסקי, של סא"ל חגי גולן ושל ד"ר איתן שמיר
ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

לכן, אינו בהכרח שלילי, אלא טמונים בו יתרונות מובנים שנדרש להבינם ולנצלם גם בעתיד.

למשל, בספרו "תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית" עוסק דימה אדמסקי מעט בנושא הזה. בין היתר הוא כותב על תרבות האלתור הישראלית, שביסודה - גם אם באופן עקיף ומשתמע - היא סוג של דעתנות ושל פלגנות בנוגע לנהלים ולתקנות הקיימים.⁶ כידוע, כושר האלתור של המפקדים ושל החיילים בצה"ל נחשב לאחד מסודות ההצלחה שלו.

דוגמה נוספת ליתרון הדעתנות והווכחנות של הישראלים: בימיו הראשונים של צה"ל התרוצצו בו שתי אסכולות שונות - של יוצאי הפלמ"ח ושל יוצאי הצבא הבריטי. בפלמ"ח קידשו את היוזמה, את הגמישות ואת כושר האלתור וזילזלו בנהלים צבאיים פורמליים (לבוש, מסדרים, טקסים, הצדעות), ואילו בצבא הבריטי קידשו את המשמעת, את הטקסים ואת העבודה "לפי הספר". צה"ל ידע לקחת את הטוב משתי האסכולות האלה.

על חסרונות הפלגנות והדעתנות

עד כמה יש לעודד דעתנות ופלגנות, ואיך מונעים מהן לצאת מכלל שליטה ולהפוך להרסניות? יש די והותר דוגמאות לפלגנות הרת אסון בהיסטוריה של העם היהודי: המאבק בין ישראל ליהודה בימי בית ראשון; המאבק בין הפלגים השונים בירושלים הנצורה לפני חורבן בית שני; ה"סזון" - המאבק שניהלה ההגנה נגד האצ"ל בין דצמבר 1944 לפברואר 1945 כדי לאלצו לחדול מביצוע פעולות נגד הכוחות הבריטיים. המאבק כלל הסגרת אנשי אצ"ל לידי הבריטים.

נראה כי בעבר היה המכנה המשותף - הדת, המסורת והאמונה - לרוב גמיש דיו כדי להכיל את המתחים ואת הניגודים בעם היהודי למרות נסיבות קשות של פיצול אידיאולוגי וגיאוגרפי. כיום נראה שאופיה הדמוקרטי של המדינה, מסגרת החוק והרצון האמיתי לשמור על המדינה מספקים את המסגרת הגמישה שיכולה להכיל בתוכה את כל המתחים הגלויים והסמויים.

האירועים שהוזכרו קודם לכן צריכים לשמש לנו תזכורת קבועה לכך שהברכה הטמונה בתרבות המחלוקת עלולה להפוך במהירות לקללה.

סיכום

על הצורך במערכת מדינית המכילה בתוכה ניגודים כתב ניקולו מקיאווולי. בספרו "דיונים", שבו טוען מקיאווולי כי הרפובליקה הרומית היא המודל האידיאלי למנגנון מדיני, הוא מסביר כי במצבים משתנים יש צורך במנהיגים בעלי תכונות שונות:

"מכאן נובע שלרפובליקה יש חיים ארוכים יותר ופורטונה (מזל) טובה לאורך זמן רב יותר מאשר לנסיכות, כי באפשרותה להתאים

המחלוקות בענייני ביטחון החלו כבר בגולה, עוד לפני קום המדינה. כך, למשל, ניתן לציין את המחלוקת האידיאולוגית בין שני הארגונים שפעלו בגטו ורשה בזמן המרד ושיתפו פעולה ביניהם באופן מוגבל בלבד



פיקוד מבוזר מוכוון מטרה

על הניסיונות של צה"ל ושל צבאות ארה"ב ובריטניה להעתיק מצבא גרמניה את שיטת הפיקוד המבוזר מוכוון המטרה | ד"ר איתן שמיר, פיקוד משימה, מודן, מערכות ואמ"ץ תוה"ד, 2014, 256 עמודים

מבוא

בספר "פיקוד משימה" נבחן האופן שבו אימצו צבא ארה"ב, צה"ל וצבא בריטניה את ה-Auftragstaktik (פיקוד משימה בגרמנית). פיקוד משימה אינו רק שיטת פיקוד, אלא משקף תרבות ארגונית שהתגבשה בצבא גרמניה במשך תקופה ממושכת. לכן כאשר צבא אחר מאמץ את פיקוד המשימה ואינו מאמץ במקביל את התרבות הארגונית של צבא גרמניה, הרי התוצאה שמתקבלת עלולה להיות מאכזבת. זוהי למעשה טענתו העיקרית של ד"ר שמיר: לאחר שהוא חוקר ומנתח באופן יוצא מהכלל את הפיקוד המבוזר מוכוון מטרה ממרבית היבטיו, הוא שוטח את טענתו העיקרית, שלפיה אימוץ מוצלח של פיקוד משימה מחייב את הצבא המאמץ לשנות את תרבותו הארגונית ולעשות התאמות נדרשות.

צה"ל לבין צבא ארה"ב בפרק הזמן המתחיל עם סיומה של מלחמת יום הכיפורים ומסתיים בתחילת שנות ה-2000. ב-1974 היו שני הצבאות האלה מוכים וחבולים. צה"ל ליקק אז את פצעיו ממלחמת יום הכיפורים, ואילו הצבא האמריקני היה אז הלום ומובס בעקבות מלחמת וייטנאם. שני הצבאות החליטו להשתקם. התפיסה בצה"ל הייתה שיש להגדילו באופן אגרסיבי, דהיינו נבחר פתרון כמותי. האמריקנים, לעומת זאת, בחרו בפתרון איכותי: לעצב תורת לחימה שתתאים למציאות החדשה.

נוסף על כך נמנע ד"ר שמיר מלהבדיל בין שלושה סוגי תהליכים הנוגעים לאימוץ או לדחייה של הפיקוד המבוזר מוכוון המטרה: 1. תהליכים מקדמים. 2. תהליכים בצה"ל שמאמצים את הכותרת, אולם בפועל מקדמים תורה אחרת ובכך חותרים למעשה תחת הרעיון וסותרים את המאמץ.

3. תהליכי התנגדות גלויים או סמויים שבולמים את האימוץ. כך, למשל, כורך ד"ר שמיר יחד את פו"ם "ברק" ואת המכון לחקר תורת המערכה (המלת"ם), כאילו היו שני אלה המשכו של אותו הרעיון. למעשה ההפך הוא הנכון, כפי שמוסבר בהמשך.

צבא בשיקום

הרפורמה בצה"ל לאחר מלחמת יום הכיפורים הגדילה אותו לממדים ענקיים - תהליך שאותו ביקר בחריפות ד"ר עמנואל ולד בספרו "קללת הכלים השבורים" (שוקן, 1987). הרפורמה בצבא ארה"ב הביאה להקמת TRADOC - מפקדת האימונים והתו"ל של צבא היבשה ולאיימונים משותפים של שריון, של חי"ר ושל ארטילריה בפיקודם



גם לגישה ההשוואתית שנוקט המחבר יש תרומה נכבדת הן להבנת הנושא והן להבנת הקושי לאמץ וליישם תפיסה שהתגבשה והתפתחה בצבא ובתרבות זרים. יתר על כן, התרבות, הארגון והטכנולוגיה של כל אחד מהצבאות מנותחים במסגרת המרכיבים שגם משפיעים על שיטת הפיקוד הנבחרת וגם מושפעים ממנה.

ד"ר שמיר גם בוחן לעומק במחקרו כיצד הושפע הפיקוד כתוצאה מהמעבר ההדרגתי ממלחמות בין צבאות סדירים למלחמות בין צבאות סדירים לבין ארגוני טרורילה - ארגונים צבאיים למחצה שנוקטים שיטות פעולה של טרור ושל גרילה, כמו חזבאללה וחמאס.

מה חסר בספר?

בספר חסרה, לדעתי, הבנה של עומק התהליכים בהשוואה המובאת בו בין

אל"ם (מיל) רז שניא
לשעבר הרמ"ט של עוצבת עמוד האש



עמידור. בשש שנותיו הראשונות עסקו צוות המדריכים וחניכי פו"ם "ברק" בגיבוש ובהטמעה של הפיקוד המבוזר מוכוון המטרה ובלמוד מעמיק של היסטוריה צבאית, בניתוח קרבות ומערכות ובביקורת אקדמית של תהליכים צבאיים.

בוגרי המחזור הראשונים התפזרו לחילות השדה ושימשו שגרירי התפיסה, חמושים ביכולות ניתוח והבנה מקצועית. אולם לא חלפו שישה מחזורים, והוחלט להחליף את הצוות המוביל. הרמטכ"ל רב-אלוף אהוד ברק החליט כי התהליך, שלא היה מובן לו, והוא לא היה שותף ליצירתו, מאיים עליו. אלוף רובין נשלח הביתה, ובעקבותיו הלך המרכז, המקום והמוביל של התוכנית, אל"ם שוורץ (שי). ה"לקחים" מהניסיון האמין ו"הכושל" הופנמו היטב במערכת הצבאית: עדיף להתיישר עם הקו הטכנוקרטי, הבור והמעוטר.

הקמת המכון לחקר תורת המערכה (מלת"ם) לא הייתה בשום פנים ואופן המשך לפו"ם "ברק". ההפך הוא הנכון. במלת"ם היו עסוקים בהמצאת מושגים חדשים, בתפיסת הפעלה חדשה ובתהליכי שינוי תמידיים. סגירת המכון לאחר כמה שנים, בלי שפורסם בהוצאתו ולו ספר אחד מיום הקמתו, אף לוותה בחשדות בנוגע לאי-סדרים כספיים. העומדים בראשו, תא"ל (מיל) דב תמרי וד"ר תא"ל (מיל) שמעון נווה, נשלחו הביתה. בכך נכשל הניסיון להוביל מהפכה צבאית אסטרטגית בתחום הנוגע למהות צה"ל באמצעות אופנות פוסט-מודרניות ובמצגות חלולות מקושטות במילים ראוותניות.

אולם סגירת המכון לא תיקנה את הנזקים. אומנם ההרס הפנימי שיצר המכון לא נגלה לעין במהלך האינתיפאדה השנייה, אבל תוצאותיו התגלו במלחמת לבנון השנייה. המושגים החדשים יצרו שפה חדשה בלתי צבאית בעליל ובלתי מובנת. השימוש במונחים מטפוריים השאובים מעולמות תוכן פילוסופיים גרם נזק עצום לכלל המערכת הצבאית. במהלך מלחמת לבנון השנייה הוצאו פקודות לא מובנות לכוחות, ועל פי התפיסה החדשה ניהלו המפקדים את כוחותיהם מחדרי המלחמה מאחור במקום להובילם לקרב. זה הותיר את המפקדים ואת הלוחמים ללמוד מהניסיון, תוך כדי קרב. אולם מאחר שהחזבאללה היה ה"מדריך", הייתה זו שיטת לימוד יקרה מאוד.

סיכום

מדובר בספר חשוב ומלמד, שבו מתאר ד"ר שמיר בצורה טובה את העובדות ומנתח בצורה טובה מאוד את הקשיים באימוץ ה-Auftragstaktik. אולם המחבר מתקשה לחבר בין מציאות לתיאוריה ולהצביע במדויק על הגורמים ועל המרכיבים שבהם צריך להשתמש כל אחד מהצבאות כדי להפוך את התפיסה לתרבות הצבאית החדשה ולהנחילה לכלל הצבא.

הכריזמטי של גנרל ויליאם דה-פוי ושל מחליפו גנרל דון סטארי. צה"ל לא פירסם כל ספרות תו"ל (תורת לחימה) מאמצע שנות ה-70 ועד סוף שנות ה-80, ואילו צבא ארה"ב הפיץ את מדריך השדה למבצעים FM 100-5 (ועדכונים שלו בגרסאות הולכות ומשתפרות) שהשפיע כמו צלצל השכמה לכל היחידות. תפיסת הפיקוד המבוזר מוכוון המטרה הייתה אפוא חלק משינוי כולל בצבא ארה"ב ולא תפיסה בפני עצמה.

צבא ארה"ב עשה בעת ובעונה אחת ארבעה מאמצים גדולים:

1. מאמץ דוקטרינרי שהביא לגיבושה של תורת ה-Air Land Battle (שדה הקרב הרב-ממדי, שעיקרו שילוב של כוחות האוויר בקרב היבשה).
2. שינוי שיטת האימונים הן ב-NTC (מרכז האימונים הלאומי) והן ב-CAC (מרכז הכוחות המשולבים). שיטת האימונים החדשה כללה תרגילים מציאותיים ככל האפשר, גיוס ריאלי של האויב (יוזם ואגרסיבי שחותר לנצח) וניתוח חושפני של ההישגים ושל השגיאות שהוצג לכל המשתתפים בתרגילים.
3. פיתוח מואץ של אמצעי לחימה שהוביל להצטיידות ב"חמשת הגדולים": טנק המערכה אברהמס 1M, נגמ"ש הלחימה לחי"ר ברדלי M 2/3, מסוק הקרב אפאצ'י AH 64, מסוק הסער בלקהוק UH 60 וטיל הנ"מ פטריוט.
4. שיקום הדימוי העצמי והלאומי (של הצבא בכלל ושל משרתי הקבע בפרט) באמצעות הכשרה, לימודים מקצועיים ותנאי שירות הולמים.

אולם גם בצבא ארה"ב נותרו שיטות הפיקוד והמנהלה כפי שהיו בווייטנאם: מגושמות, יקרות ומתסכלות.

צה"ל, לעומת זאת, הקים כמה עוצבות, הגדיל בצורה משמעותית את המפקדות, יצא למבצע ליטני ב-1978 ולמלחמת לבנון הראשונה ב-1982 ושקע לאיטו בביצה הלבנונית. לאינתיפאדה הראשונה ב-1987 יצא צה"ל חף מיכולת מבצעית ונטול אמצעי התמודדות. אחת הבדיחות הנפוצות בצה"ל של אותם הימים דיברה על "ההתקדמות הטכנולוגית" שעשה חיל הרגלים בכך שהוסיף מפסק לנצנץ (פנס לזיהוי כוחותינו שהותקן על קסדת הלוחם).

לעומת זאת הצבא האמריקני שהגיע למלחמת המפרץ הראשונה ב-1990 היה מודרני: מלומד, מיומן ומצויד. בצה"ל, שבו השתרשה גאוות הבורות, לא הובנה משוואת יחסי הכוחות. את הניתוח שסיפק פרופסור מרטין ון-קרפלד דחו בצה"ל (יחד עם הפרופסור). ון-קרפלד טען כי צבא שנלחם בכוח שחלש ממנו ייחלש בשל תהליך התאמה הדדי. כשאתה נלחם בחלש, הוא מתחזק, ואתה נחלש. יתר על כן, כשאתה נלחם נגד חלשים ממך, אם אתה מפסיד, אתה מפסיד, ואם אתה מנצח, אז "זה לא חוכמה", ושוב אתה מפסיד.

תוכנית "ברק" והמכון לחקר תורת המערכה (מלת"ם)

את תחילת השינוי בצה"ל חוללה תוכנית "ברק" שהוקמה במכללה לפיקוד ולמטה (פו"ם) בשלהי שנות ה-80 בעידודו ובתמיכתו של אלוף דורון רובין. היו אלה ניצני מחשבה צבאית פוריים מבית מדרשם של אל"ם (מיל) ד"ר חנן (שי) שוורץ ומדריך הלחימה בח"ק בנימין



מטח כבד של אש ארוכת טווח

למרות ההבדל הסמנטי הגדול בין טווח למטח, מדובר בשתי מילים קרובות מאוד מהבחינה הדקדוקית

טווח

גם המילה "טווח" נמנית עם המילים היחידאיות שהבקיעו את דרכן לעברית החדשה במאמצים רבים. הפעם לא מדובר במילה מקראית או משנאית או ארמית, אלא במילה ממדרש אגדה. אולם, כרגיל, הכול מתחיל במקרא. לאחר שאברהם מגרש את הגר מספר הסופר המקראי: "ותלך ותשב לך מנגד, הרחק כמטחוי קשת, כי אמרה, אל

אָרָאָה בְּמוֹת הַלָּד; ותשב מנגד, ותשא את קלה ותבך" (בראשית כא, טז).

הבלשנות המודרנית גוזרת את המילה מהשורש טח"ה המצוי גם בערבית - בין היתר במשמעות של "הרחקה". לפי הפרשנות הזאת הגר התרחקה מבנה מרחק שעובר חץ במעופו כדי לא לחזות במות בנה. מדרש האגדה בראשית רבה פרשת וירא נג, יג יצר מהמילה "כְּמִטְחָוּי" את השורש טו"ח: "אמר רבי יצחק כמטחוי קשת - שני טווחים בקשת

מטח טילים | המילה מטח היא חידוש מאמצע שנות ה-40 של המאה שעברה



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



(או שטח) וגם לציון זמן כמו בביטוי "השקעה לטווח הארוך". מאוחר יותר נוספו עוד מילים - כמו מרחב ותחום - לציון מרחק (או שטח) וזמן - כנראה בהשפעת המילה האנגלית רבת המשמעויות range.

מטח

המילה מִטָּח היא חידוש מאמצע שנות ה-40 של המאה שעברה. בעיתון "על המשמר" מ-10 בדצמבר 1947 כתוב: "הם המטירו עוד מרחוק מטח אש רובים ומקלעים". ב-1948 יצא לאור רומן של יגאל מוסינזון "מי אמר שהוא שחור" ובו מופיע הביטוי "מטח יריות". המשקל של השם הזה (כמו גם מִשָּׁט, מִקָּס) הוא בעייתי מאוד מהבחינה הדקדוקית. אבן שושן מנקד מִטָּח - לפי ההגייה המקובלת. הבעיה היא שזהו משקל של שמות מגזרת פ"נ כמו מִכָּר (השורש נכ"ר) ומִבָּט (השורש נב"ט). לעומת זאת מִטָּח וכן שתי המילים שנוצרו בעקבותיה - מִשָּׁט ומִקָּס - נגזרות משורשים בגזרת ע"ו (טו"ס, שו"ט, טו"ח).

כדי ליישב את הקושי יש המנסים לגזור את מִטָּח מהשורש טח"ח. בן יהודה, למשל, גוזר את הפועל "הטיח" שראינו בסעיף הקודם מן השורש הזה במשמעות "זרק". באותו האופן ניתן גם לטעון שמִשָּׁט נגזר מהשורש שק"ק. הפרשנות הזאת אינה מופרכת לחלוטין, שכן במקרא מצויים השורשים טח"ה, טו"ח, טח"ח במשמעויות רבות, אולם דוד פלס "בלשונו לעם" תשי"ז פוסל את הפרשנות הזאת. לטענתו, מדובר בחילופי גזרות ויש לגזור את המילה "מטח" מגזרת ע"ו. במילים אחרות: נוצר כאן משקל חדש שמילותיו הן מגזרת הע"ו, אך הן מנוקדות כמו מילים מגזרת פ"נ.

"מילון ההווה", הדוגל בגישה הנורמטיבית (התקנית), אינו מקבל את הפרשנות של דוד פלס ומנקד מִטָּח, כמו מִכָּל - כפי שראוי לנקד מילה מגזרת ע"ו. הבעיה היא שאיש אינו הוגה כך. לכן יש לאמץ את מסקנתו של דוד פלס שנוצר כאן משקל חדש שבו "התחפשה" גזרת ע"ו לגזרת פ"נ או ע"ע.

- מיל", כלומר הפירוש הוא שהגר התרחקה שני טווחים מבנה כדי לא לראות במותו וכי מדובר במרחק של מיל אחד. הדעה המקובלת היא שמיל אחד היה שווה כ-900 מטר, ולכן "טווח" לפי הפרשנות הזאת הוא מידת מרחק שערכה כ-450 מטר. הפרשנות הזאת אולי אינה מדויקת מהבחינה הדקדוקית, שהרי "כְּמִטָּחְנִי" נגזרת, קרוב לוודאי - כפי שכבר צוין - מהשורש טח"ה, אך הודות לה קיבלנו את השורש החדש טו"ח.

רש"י, לעומת זאת, אינו משתמש במילה "טווח" כמו רבי יצחק במדרש האגדה, אלא במילה "טיחה" (אולי זאת הייתה הגרסה במדרש שלפניו). הוא כותב שמשמעות המילה "כְּמִטָּחְנִי" היא "כשתי טיחות", כלומר שני טווחים, ככתוב במדרש. השורש של טיחה הוא כמובן טו"ח (כמו במילה "ריצה" מן השורש רו"ץ), וממנו - כך מסביר רש"י - נגזר הפועל "הטיח", שמשמעותו היא "זרק" כמו בביטוי "הטיח דברים" - גם הוא מהתלמוד. השורש טו"ח נמצא גם בערבית במשמעות של "רחוק".

בהמשך מסביר רש"י את תוספת הווי"ו במילה "כְּמִטָּחְנִי" על סמך הדוגמאות של "בְּחִנְיָהּ הַסֵּלַע" (משורש חג"ה) ו"קָצְנִי אֶרֶץ" (משורש קצ"ה).

אנו רואים אפוא שהפרשנים גוזרים את המילה הקשה הזאת כמעט מכל השורשים האפשריים המכילים את האותיות "ט" ו"ח" (רד"ק מוסיף עוד שורש - טח"ו).

לאחר רבי יצחק (שהיה אמורא מהדור השני, דהיינו מהמאה ה-3 לספירה) לא נעשה שימוש במילה "טווח" עד שנות ה-30 של המאה ה-20, אז החלו להשתמש בה באצ"ל ובהגנה. את המילה חידש - על פי עדותו - המשורר יונתן רטוש כשערך את הספר "האקדח" שהוציא האצ"ל ב-1936 (מחבריו הם דוד רזיאל ואברהם "יאיר" שטרן). בחוברת בשם "ניהוג כיתת רגלים: מורה דרך לסמלים המפקדים כיתות רובאיות ומקלעיות", שיצא לאור ב-1939 בהוצאת "לנוטר" ותורגמה מאנגלית, מופיעה המילה בפרק שכותרתו "מרגמות": "מרגמה יורה פגז עד לטווח מקסימלי של 1,500 ירד".

בחוברת "אימוני שדה" מ-1941 כתוב: "המרחק לפתיחת האש יהיה לרוב מטווחים גדולים יותר מאשר 400 מטר".

בעיתונות הופיעה המילה לראשונה בעיתון "דבר" ב-18 במרס 1940. בכתבה שכותרתה "המפציץ" נכתב המשפט הזה: "תכונותיו העיקריות של המפציץ הן: טווח (מרחק) פעולה מאכסימלית". היה צורך להסביר את המילה בסוגריים כיוון שלא הייתה מוכרת.

יהודה גור ב"מילון עברי" מ-1946 מביא את המילה ומגדירה "ירייה, שילוח חיצים מן הקשת". המשמעות של מרחק אינה מופיעה בו. יש לציין ש"טווח" הייתה המילה הראשונה ששימשה גם לציון מרחק

"טווח" הייתה המילה הראשונה ששימשה גם לציון מרחק (או שטח) וגם

לציון זמן כמו בביטוי "השקעה לטווח הארוך". מאוחר יותר נוספו עוד

מילים - כמו מרחב ותחום - לציון מרחק (או שטח) וזמן כנראה בהשפעת

המילה האנגלית רבת המשמעויות range



**ספרי הוצאת
מערכות**

**ייראו אור בקרוב
בהוצאת מערכות**



**לחשוב
מערכת**

גישות להבנה ולניהול
של מערכות מורכבות

אברהם אלטמן



מאחורי הכוונת

הצלף הצבאי - עיון רב-תחומי
במקצוע הצליפה הצבאית

עידן ירון



02432

ד.צ.

ISSN 0464-2147

הערות למאמר: חלוקת המשאבים הלאומיים בשעת חירום (עמ' 4)

1. דוד בן גוריון, "צבא ומדינה", מערכות 279-280, יוני 1981, עמ' 2, goo.gl/9BPYqD
2. יצחק בן ישראל, תפיסת הביטחון של ישראל, מודן, בר-שמון, 2013
3. ישראל טל, ביטחון לאומי, מעטים מול רבים, דביר, תל-אביב, 1996
4. רשות החירום הלאומית (רח"ל), 2010
5. הדו"ח הסופי של הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 (דו"ח ועדת וינוגרד), עמ' 337, goo.gl/qqAZzO
6. מבקר המדינה, ההיערכות לטיפול המערכתי בעורף בעיתות חירום וביצועו בעת המלחמה, ירושלים, 2007, goo.gl/QPgrwT
7. דו"ח וינוגרד, עמ' 344-345
8. שם, עמ' 405
9. ראו, למשל, "צוק איתן במספרים", 14, ynet, באוגוסט 2014, goo.gl/ZbsRiW

הערות למאמר: "המהפיכה האינטלקטואלית בצה"ל" (עמ' 14)

1. אלוף גרשון הכהן, "תוכנית הלימודים במכללה לביטחון לאומי - מה צריך ללמוד?" עיונים בביטחון לאומי, 14, ספטמבר 2011, goo.gl/Pgdbzb
2. תקצירים שרשם בני עמידורו מהרצאות של דב תמרי.
3. דן שארון, "חדשנות צבאית בצה"ל - מה השתבש?" מערכות 460, אפריל 2015, עמ' 18-23, goo.gl/vlmXaw
4. גם אבי קובר רואה בקצין הישראלי חייל מעשי שמקצועו מושתת על הניסיון האישי ולא על הלימוד התיאורטי והפילוסופי של המקצוע. ראו: אבי קובר, "מה קרה לחשיבה הצבאית הישראלית?" בתוך: אפרים ענבר (עורך), היערכות צה"ל לתאגרים עתידיים, מרכז בס"א, אוניברסיטת בר-אילן, 2008, עמ' 15-21
5. על המקצוע הצבאי ראו, למשל: עוזי בן-שלום וגדעון שרב, "תמורות בהכשרת המקצוע הצבאי בישראל", מערכות 441, פברואר 2012, עמ' 28-36, goo.gl/uTQRdf
6. ל' קרמר ו'י הופמן, "זהות מקצועית ונשירה מן ההוראה", עיונים בחינוך, 1981, עמ' 99-108
7. J. P. Gee, "Identity as an analytic lens for research in education", In: W. G. Secada (ed.) Review of Research in Education, vol. 25, American Educational Research Association, Washington DC, 2000-2001, pp. 99-126
8. "מאיש צבא נדרשת תבונה יישומית, כלומר היכולת להבין מה צריך לעשות, ולא היכולת להתפלפל ולנתח בעיה לשורשה", אבני היסוד, מסמך פנימי בצה"ל, עמ' 42-43, 51; "המפקדים יוצרים את המרכיב האינטלקטואלי שמכונן את המבצעים הצבאיים בעזרת ניסיונם והבנתם את התורה הצבאית, היכרותם את ההיסטוריה הצבאית, יוזמתם, דמיונם והיצירתיות שלהם", שם, עמ' 72
9. "הוועדה מתרשמת כי הקצונה אינה קוראת ספרות מקצועית, אינה מתפתחת, אינה מתעדכנת בהתפתחויות הן בצה"ל והן מחוצה לו". דו"ח אגרנט, עמ' 1,362
10. עמנואל ולד, "צה"ל אחר, חלק א' - מלחמת שלום הגליל, 1983, עמ' 122; עמנואל ולד, "צה"ל אחר, חלק ב' - דמדומי עוצמה, 1984, מבוא
11. יעקב חסדאי, "הקצונה בצה"ל בין מיתוס למציאות", מערכות 265, ספטמבר 1978, עמ' 7-11, goo.gl/PluWzS; יעקב חסדאי, "חות דעת תקופתית", ארץ אחרת 52, ספטמבר 2009, עמ' 52-55
12. חנן שוורץ, הפיקוד והשליטה בארגון הצבאי המודרני, המכללה הבינ-זרועית לפיקוד ולמטה, תוכנית ברק, 1994
13. יעקב עמידורו, "המהלומה כפרדיגמה קוגניטיבית של אפקטים", מערכות 404-403, דצמבר 2005, עמ' 54-57, goo.gl/x2yGiH. ראו גם: יעקב עמידורו, סיכום המלחמה, מכתב לקציני צה"ל, 31 בדצמבר 2006, מסמך פנימי בצה"ל
14. יחזקאל דרוו, "כשלי החשיבה באסטרטגיה", מערכות 215, יוני 1971, goo.gl/W8MhDP; ראו גם: דוח וינוגרד, עמ' 105 הערה 4, עמ' 118, 130-160, 295-296
15. Avi Kober, "The Rise and Fall of the Israeli Operational Art, 1948-2008", in: John Andreas Olsen and Martin Van Creveld (eds.), The Evolution of Operational Art,

- Oxford University Press, 2011, p. 166
- Milan N. Vego, "A Case Against Systemic Operational Design", Joint Forces Quarterly, Issue 53, 2nd Quarter 2009, pp. 69-75
17. עמנואל ולד, קללת הכלים השבורים - דו"ח ולד, דמדומי העוצמה הצבאית והמדינית הישראלית 1967-1982, הוצאת שוקן, ירושלים ותל-אביב, 1987, עמ' 125-130, 127-132
 18. דמיטרי (דימה) אדמסקי תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית - השפעת התרבות האסטרטגית על המהפכה בעניינים צבאיים ברוסיה, בארה"ב ובישראל, מערכות ומודן, 2012, עמ' 162-163
 19. Milan N. Vego, "A Case Against Systemic Operational Design", Joint Forces Quarterly, Issue 53, 2nd Quarter 2009, pp. 69-75
 20. יעקב זיגדון ואמירה רביב, "אקדמיה צבאית - סימן ההיכר המובהק לצבא מקצועי", מערכות 390, יולי 2003, עמ' 48-53, goo.gl/iIDRFr; עוזי בן-שלום, שם, יעקב עמידורו, "מהו הידע המקצועי בצבא?", מערכות 372, אוגוסט 2000, עמ' 28, goo.gl/ZtoJY3
 21. חיים לסקוב, "צוות ההפעלה 1949-1950", מערכות 191-192, יוני 1968, עמ' 41-44, goo.gl/6cJzLC
 22. Shimon Naveh, Operational Art and the IDF: A Critical Study of a Command Culture, Center for Strategic and Budgetary Assessment, Washington, DC, 2007
 23. Avi Kober, "The Rise and Fall of the Israeli Operational Art, 1948-2008", in: John Andreas Olsen and Martin Van Creveld (eds.), The Evolution of Operational Art, Oxford University Press, 2011, p. 166
 24. המכללות הצבאיות, השתלמות לתא"לים, מחזור א', אטלס - מצביאות אמצעית ואמנות אופרטיבית: מערכת מושגים מסדרת, גרסה 1.0, פברואר 2014
 25. מצביאות אמצעית ואומנות אופרטיבית, טיוטה, עמ' 38
 26. שם, עמ' 38-39
 27. זאב אלרון, התמורות בצה"ל והשינוי שלא היה בתפיסת הביטחון, דצמבר 1952-ספטמבר 1953, עבודה לשם קבלת תואר דוקטור, ירושלים, פרק 4, 2009; זאב אלרון, חיל הרגלים ומקומו בצה"ל 1949-1958, מחלקת היסטוריה, 2002
 28. איתי ברון "התפתחות תפיסות הלחימה של 'הצד השני' 1979-2009, בתוך הלכי מחשבה בצבאות העולם, אג"ם-ת"ד, 2010; דב תמרי ומאיר כליפי, "תפיסת ההפעלה של צה"ל", מערכות 423, פברואר 2009, עמ' 26-41, goo.gl/KKXcX9; איתי ברון, "לאן נעלם התמרון", מערכות, 421-420, ספטמבר 2008, עמ' 4-15, goo.gl/tceRbu
 29. ראו: ערן אורטל, "קצין המטה הכללי בעידן השילוביות", מערכות 401, יוני 2005, עמ' 28-31, goo.gl/XlW6pO; ארז ינו, "כללים ועקרונות לחכימה בטרור", מערכות 401, יוני 2005, עמ' 68-71, goo.gl/OAIIJQF
 30. Eugene W. Holland, "The Anti-Oedipus: Post Modernism in Theory: Or, the Post Lacanian Historical Contextualization of Psychoanalysis", Boundary, 2, 1986
 31. Richard Dawkins, "Postmodernism Disrobed", Nature, July 9, 1998, pp. 141-143
 32. המכללות הצבאיות, השתלמות לתא"לים מחזור א', אטלס - מצביאות אמצעית ואמנות אופרטיבית: מערכת מושגים מסדרת, גרסה 1.0, פברואר 2014, עמ' 1-2
 33. הפסיכולוג וולפגנג קלר (Kohler) טען שתהליכים מעין אלה מתבצעים בקפיצה מחשבתית. כלומר, יציאה מתוך החשיבה התבניתית, הלוגית, המאפיינת את המוח ("הגשטלטים"), ופריצות דרך שמתרחשות רק כאשר התבניות נפרצות. הפריצה היא תהליך המתרחש בהפתעה. הוא אינטואיטיבי, ולא ניתן להגיע אליו בדרך לוגית.
 34. Avi Kober, The Second Lebanon War, Begin-Sadat Center for Strategic Studies Perspective No. 22, September 28, 2006, p. 4, goo.gl/WbJQIS
 35. אביב כוכבי וערן אורטל, "מעשה אמ"ן - שינוי קבוע במציאות משתנה", בין הקטבים, גיליון 2, 2014, עמ' 10-14, goo.gl/oiqLPr
 36. Avi Kober, "The Rise and Fall of the Israeli Operational Art, 1948-2008", in: John Andreas Olsen and Martin Van Creveld (eds.), The Evolution of Operational Art, Oxford University Press, 2011, pp. 189-190

17. על מוגדישו ראו: מרק באודן, **התרסקות במוגדישו**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2002
18. שחר רופין, "קרב משולב - כך נלחמים כוחות צה"ל ברצועת עזה", **דובר צה"ל**, באוגוסט 2014, goo.gl/ArasAB

הערה למאמר מ"צוק איתן למתאר הצפוני (עמוד 33)

1. ראו למשל: פעולות הגמול בשנות ה-50 של המאה הקודמת, מבצע "מגרסה" (פעולת סמוע) ב-1966, מבצעים במלחמת ההתשה, הקרב בוואדי מבעוק במלחמת יום הכיפורים, המארב של אוגדה 162 (אוגדת ברן) במלחמת יום הכיפורים שבמהלכו הושמדה חטיבה 25 המצרית, המבצע במיידון נגד החזבאללה (מבצע "חוק וסדר" ב-1988), המבצעים הבריטיים בפוקלנד (ראו למשל: ג'וליאן תומפסון, **לא פיקניק**, מערכות, 1992), מבצע "אנקונדה" של צבא ארה"ב באפגניסטן (ראו למשל: שון נייילור, **יום שלא טוב למות בו**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2007) ויש דוגמאות רבות נוספות. ולא נצא ידי חובתנו אם לא נזכיר את המארב הקלסי באגם טרסימני של חניבעל שזכה לכינוי: "המארב האסטרטגי הגדול בהיסטוריה" (217 לפני הספירה).

הערות למאמר: היחידות הימיות המיוחדות (עמ' 38)

1. John Fine, *The Ancient Greeks*, Harvard University Press, London, 1983, p. 295
2. **כתבי הרודוטוס, תרגום: ד"ר אלכסנדר שור, הוצאת ראובן מס, ירושלים, 1935, ספר שביעי, פסקאות 89-92, עמ' 139-141, goo.gl/8B2aQD**
3. Frank J. Frost, *Scyllias: "Diving in Antiquity"*, Greece and Rome (Second Series), Volume 15, Issue 2, October 1968, pp. 180-185, goo.gl/11gG52 ; **כתבי הרודוס, ספר שמיני, פסקה 8, עמ' 197, goo.gl/Jai6IM**
4. Thucydides: *The History of the Peloponnesian War*, Translated by Richard Livingstone, Oxford University Press, New-York, 1943, pp. 348-349
5. Arrian, *Anabasis*, book 2, chapter 24, section 4, goo.gl/lbdSoU
6. Maurice Rawdon, *Leonardo Da-Vinci*, Weidenfeld & Nicolson, London, 1975, p. 154
7. Martin Griffin, *Comodore John Barry, the Father of the American Navy*, The Author's Publication, Philadelphia, 1903, p. 64
8. George Pararas-Carayanis, "Turtle: A Revolutionary Submarine", *Sea Frontiers*, Vol. 22. No. 4, July-August 1976, International Oceanographic Foundation, Miami, p. 234, goo.gl/I15c2A
9. Thomas Campbell, *Confederates Naval Forces on Western Waters*, McFarlen & Co., London, 2005, pp. 173-174
10. Roger W. Hicks, Frances E. Schultz, *Battlefields of the Civil War*, Salem Publishing House, Topsfield MA, 1989, pp. 153-152
11. Raimondo Luraghi, *A History of the Confederate Navy*, Naval Institute Press, Annapolis, 1996, pp. 242-245
12. Confederate States of America, Congress, House of Representatives, A bill to provide for the establishment of a Bureau of Special and Secret Service, 30th November 1864, goo.gl/EF1vJo
13. John Killian Murphy, *The Lincoln Gunboats*, School House Publishing, Marholm, Peterborough, 1999, p. 267
14. William L. Barney, *The Oxford Encyclopedia of the*

37. שי שבתאי, "המלחמה שאחרי המלחמה הבאה - עידן העימותים הארוכים", **מערכות** 440, דצמבר 2011, עמ' 4-9, goo.gl/IFioRN; שי שבתאי, "תפיסת המערכה שבין המלחמות", **מערכות** 445, אוקטובר 2012, עמ' 24-27, goo.gl/T81bMh
38. גור ליש, "לקראת תפיסת ביטחון חדשה - ניצחון ללא הכרעה", **מערכות** 430, אפריל 2010, עמ' 4-11, goo.gl/nn4M76
39. סא"ל ש', "התשה - אסטרטגיה נוספת להצגת ניצחון", **מערכות** 435, פברואר 2011, עמ' 4-13, goo.gl/NU9IEL
40. איתי ברון, "לאן נעלם התמרון?", **מערכות** 420-421, ספטמבר 2008, עמ' 4-15, goo.gl/reEG66
41. חיים רוזנברג, "הטכנולוגיה לא תחליף את התמרון", **מערכות** 443, יוני 2012, עמ' 74-75, goo.gl/keP0R4
42. לדוגמה, יעקב עמידרור, "המהלומה כפרדיגמה קוגניטיבית של אפקטים", **מערכות** 403-404, דצמבר 2005, עמ' 54-57, goo.gl/GsdXGV
43. דו"ח עמידרור, **סיכום מסקנות הוועדה לקביעת רצף ההכשרה ולשיפור מקצועיות הצבא**, דצמבר 1999, מסמך פנימי בצה"ל
44. יעקב עמידרור, "מהו הידע המקצועי בצבא?", **מערכות** 372, אוגוסט 2000, עמ' 28, goo.gl/3lWF1m
45. דב תמרי ומאיר כליפי, "תפיסת ההפעלה של צה"ל", **מערכות** 423, פברואר 2009, עמ' 26-41, goo.gl/elUe2N
46. עמיר רפפורט, **צה"ל ולקחי מלחמת לבנון השנייה**, מרכז בגין סאדאת (בס"א) למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת בר-אילן, ספטמבר 2010, goo.gl/n3dTae
47. יותם פלדמן, "ראש נפץ", **הארץ**, 23 באוקטובר 2010, goo.gl/XSKHK2

הערות למאמר: עקרונות המלחמה במבצע "צוק איתן" (עמ' 26)

1. יהושפט הרבי, **מלחמה ואסטרטגיה, מערכות, תל-אביב, 1990, עמ' 489-504**
2. אלפרד ברן, **אמנות המלחמה**, מערכות, תל-אביב, 1958, עמ' 31-43
3. אג"ם-מה"ד, "הוראות אימונים מס' 6/3/53 - עקרונות המלחמה", 18 במרס 1953, **ארכיון צה"ל (להלן: א"צ)**, 56/433/65
4. אג"מ/מה"ד, "עקרונות המלחמה", יולי 1957 (ללא תאריך מדויק), **א"צ**, 59/161/17
5. משה בר כוכבא, **מרכבות הפלדה**, מערכות, תל-אביב, 1989, עמ' 434
6. יהודה יוחננון, "עקרונות המלחמה של צה"ל - צריך להוסיף את הגמישות", **מערכות**, יוני 2014, עמ' 60-62. בהקשר זה ראו גם: מאיר פינקל, **על הגמישות**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2007
7. יעקב עמידרור, "עקרונות המלחמה בעימות האסימטרי", **מערכות**, דצמבר 2007, עמ' 4-12
8. גיורא סגל, "לכודים בין התמרון ובין האש: חמאס וחזבאללה", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 1, אפריל 2009, עמ' 72. ראו גם:
- 2014 Gaza War Assessment: **The New Face of Conflict**, A report by the JINSA-commissioned Gaza Conflict Task Force, March 2015, pp. 31-33, goo.gl/HJINeG
9. ראו למשל: אבי יששכרוף, "חמש מכוניות של אנשי חמאס התפוצצו בעזה"; דאע"ש קיבל אחריות", **ואללה**, 19 ביולי 2015, goo.gl/lbBbLj
10. על גיש המילואים ראו: דובר צה"ל, **סיכום מבצע צוק איתן**, goo.gl/G6XmLR
11. מפקד המדינה, **דו"ח הביקורת השנתי 65**, דצמבר 2014, goo.gl/nRsWSW
12. גבי סבינו, "בין 'עופרת יצוקה' ל'עמוד ענן' ול'צוק איתן'", בתוך: ענת קורץ ושלמה ברום (עורכים), **צוק איתן - השלכות ולקחים**, INSS, 2014, עמ' 31, goo.gl/sJohJB
13. על הפגיעה ברבי הקומות ראו אודי דקל, "צוק איתן - אסימטריה בין הרמה הטקטית לרמה האסטרטגית", בתוך ענת קורץ ושלמה ברום (עורכים), **צוק איתן - השלכות ולקחים**, INSS, 2014, עמ' 18, goo.gl/zfeQXI
14. יואב זיתון ואילנה קוריאלי, "כך חוסלו בכירי חמאס: תיעוד ההפצה", **ynet**, 21 באוגוסט 2014, goo.gl/bvbsSU
15. על התהיות בנוגע למתקפה חזיתית: יואב זיתון, "הגבורה נחשפת - סיפורי הקרב הקשה מכולם בעזה", **ynet**, באוגוסט 2014, goo.gl/uwlp5b
16. על בעיית האבטחה של שטחי הכינוס ראו: "ישבנו ודיברנו, ופתאום, בלי התראה, נפלה פצצת מרגמה", **ישראל היום**, 30 ביולי 2014, goo.gl/RZNa1w; איתי בלומנטל ומיכל מרגלית, "אין מיגון, אין הנחיות" -

10. שם, עדות מס' 11

11. שם, עדות מס' 12

12. יהודה ירמח, "שוברים שתיקה: חיילים אמרו לנו 'התנהגו כמו פסיכים'", goo.gl/6JYgb1, 8 במאי 2015.

13. ראו, למשל: **Report of the detailed findings of the independent commission of inquiry established pursuant to Human Rights Council resolution S-21/1**, 24 June 2015, goo.gl/i9uGgj, סעיפים 389-400, 391-400.

14. לי לא ברור מה עמום במשפטים כמו "קביעה זו אין משמעה ויתור על כללי המוסר במלחמה", "עקרון האחיות הקולקטיביות אינו מותר ענישה קולקטיבית", "פעולות של הרג מיותר אסורות באיסור חמור".

15. סמואל בומנדיל, "אתיקה שאיננה תמיד אתית", **מערכות** 456, אוגוסט 2014, עמ' 67-70, goo.gl/pxNXC5.

16. מפקדת הפרקליט הצבאי הראשי, בית הספר למשפט צבאי, המגמה לדן בין לאומי, **דיני הלוחמה בשדה הקרב**, תשנ"ט (1998), עמ' 42.

17. זו אינה דוגמה תיאורטית: כאשר ישראל חיסלה את עבאס מוסאווי, קודמו של נסראללה. בחיסול נהרגו גם אשתו ובנו בן החמש.

18. **בומנדיל**, עמ' 69-70.

19. אמנת ז'נובה בנוגע להגנה על אזרחים בימי מלחמה (1949), תרגום רשמי, סעיף 28, goo.gl/x6EPdn.

20. **דיני הלוחמה בשדה הקרב**, עמ' 43.

21. **בומנדיל**, עמ' 70.

22. **דיני הלוחמה בשדה הקרב**, עמ' 43.

23. שם

24. שם, עמ' 43-44. יש לציין שבומנדיל סובר כי הרצון להשיג הפתעה, לפי היהדות, אינו סיבה מספקת לצאת מיד להתקפה בלי להזהיר קודם לכן את האוכלוסייה האזרחית: "כאשר אנו מצווים קודם כול לקרוא על עיר לשלום לפני שנעלה עליה להילחם בה, האם אנחנו לא מסכנים את חיי חיילינו בכך שוויתרנו מראש על עקרון ההפתעה?" (**בומנדיל**, עמ' 69). גם בלי להתייחס לדעות בהלכה המגבילות את הציווי, התשובה ההיסטורית לשאלה הרטרית היא "לא", שכן מעטים מאוד היו המקרים שבהם ניתן היה לתקוף עיר בהפתעה גמורה ללא כל התרעה, והציווי, כמדומה, מתייחס ללוחמת מצור. לא במקרה, שתי הדוגמאות המפורסמות ביותר של ניסיון הפתעה - הסוס הטרויאני והאוזונים ברומא - התרחשו במהלך מצור ולא בתחילתו. מכל מקום, ברור כאן שדיני המלחמה מתירים פעולות שלדעת בומנדיל אסור להם להתייר. אם כן, מאבקו אינו במחברים אלא בדיני המלחמה - ולא היהודיים דווקא.

25. **בומנדיל**, עמ' 70.

26. **בומנדיל**, עמ' 69-70.

27. **ועדת גולדסטון**, ראו במיוחד סעיפים 475-481.

28. הגישה הזאת של בומנדיל מרחיקת לכת אף יותר מהמאמר של קרניצר וקונפינו שאותו הוא מצטט ושמיכר לפחות בעקרון המידתיות ובכך שההגנה איננה מוחלטת, שלא לדבר על מאמרים של כותבים מכובדים לא פחות ומנומקים אף יותר, המחזיקים בגישות שונות לגמרי. ראו למשל: Richard D. Rosen, "Targeting Enemy Forces in the War on Terror: Preserving Civilian Immunity", **Vanderbilt Journal of Transnational Law**, Vol. 42 (3), May 2009, goo.gl/54uXNI.

29. לדיון בעברית בנושא ראו, למשל: רפי ביטון, "דיני המלחמה כמסגרת כוללת להסדרת הריגה מוסדית", **משפט וצבא** י"ט, תשס"ז, עמ' 323-245.

30. John Baddelly, **Russian Conquest of the Caucasus**, 1908, p. 97, goo.gl/8vR3y2.

31. Charles C. Krulak, "The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War", **Marines Magazine**, January 1999, goo.gl/NeEXWk.

32. מיכאל סנג, "מאפייני הלוחם בעימות המוגבל", **מערכות** 402, אוגוסט 2005, עמ' 42, goo.gl/X2BJC9.

33. שם, עמ' 43.

34. אור הלר, "הדילמה האדירה של צה"ל: שפיות מול התגרות", **מעריב**, 7 ביוני 2014, goo.gl/cbGTGL.

35. ארז לב רון, "פיקוד על צק"ג משרויני בשטח בנוי בעימות מוגבל", **שריון** 22, יולי 2005, goo.gl/hp88Z0. יש לציין שלדעת סא"ל לבי-רון (וגם דעתי) הפתרון הוא מתן חופש רב יותר לפקודים לא פיקוח הדוק יותר.

36. המשרד ליחסים בין-לאומיים ולאסטרטגיה, "דר"ח ועדת הבדיקה בנושא

Civil War, Oxford University Press, 2001, p.321; Luraghi, p. 245

15. Murphy, p. 267

16. Julian Stafford Corbett, *Maritime Operations in the Russo-Japanese War 1904-1905*, U.S. Naval Institute, Annapolis, 1994, pp. 185-190

17. Liddel Hart, *History of the First World War*, Cassel Books, London, 1970, p. 174

18. Paolucci Raffaele report, Italian Navy, 1918, goo.gl/lqSznzW

19. Peter K. Kemp, *Victory at Sea 1939-1945*, Frederick Muller, London, 1957, pp. 268-273

20. Francis Douglas Fane, *The Naked Warriors*, Appleton-Century-Crofts Inc., New-York, 1956, pp. 10-14

21. John B. Dwyer, *Seaborne Deception. The history of U.S.N. Beach Jumpers*, Praeger, New-York, 1992, pp. 25-67: 77-90

22. George B. Courtney, *SBS in Second World War*, Robert Hale, London, 1983, pp. 191-192

23. Fane, pp. 230-235, 269

24. Kelly Orr, *Brave Men, Dark Waters*, Presidio, Novato (Ca), 1992, pp. 77, 212

הערות למאמר: "מותו של הרב"ט האסטרטגי" (עמ' 45)

1. ראו, למשל, אהרון ברק, **פרשנות תכליתית במשפט**, נבו, 2003, לעומת דינאל פרידמן, **הארנק והחרב**, ידיעות אחרונות, 2013. על ויכוח פומבי בעניין הזה ראו: אלה לוי-וינר, "אהרון ברק לירום דנציגר: דבריו דברי הבל, ואתה שולף מהמותן", **גלובס**, 1 ביוני 2010, goo.gl/2770P1.

2. אבן דרך מקובלת היא פרשת יהושע שדיאל ב-1993. ראו, למשל: אורי שוהם, "הפצ"ר והיועץ המשפטי לממשלה - בין פרשת שדיאל לבג"ץ אביבית עטייה", עמ' 16, **משפט וצבא**, התשס"ב, goo.gl/5ePg0M.

3. Frank Kitson, **Bunch Of Five**, Faber and Faber, 1967, Quoted in John Newsinger, **British Counterinsurgency: From Palestine to Northern Ireland**, Palgrave Macmillan, 2002, p. 80. הציטוט של קיטסון דומה מאוד לציטוט מוכר של השופט ברק (בג"ץ 5100/94, הוועד הציבורי נגד עיוניים בישראל ואח' נגד ממשלת ישראל ואח'), "לא פעם נלחמת הדמוקרטיה כאשר אחת מידיה קשורה לאחיה", מבוהן, מה שקיטסון גינה, ברק שיבח. לא ידוע אם ברק הכיר את אמירתו של קיטסון.

4. Sumit Ganguly and David P. Fiddler (Eds.), **India and Counterinsurgency: Lessons Learned**, Routledge, 2009, p. 197

5. ישראל צינגלאוב, "פרשנות לגיטימית או התערבות הפוגעת ביציבות המשפטית? גישת הפרשנות התכליתית על פרשת דרכים", **הפרקליט** נ', תשס"ח, עמ' 308, goo.gl/OrDNy7.

6. הביקורת הזאת מופיעה פעמים רבות בדר"ח גולדסטון. ראו: United States Human Rights Council, **Report of the United Nations Fact-Finding Mission on the Gaza Conflict** (Goldstone Report), 25 September 2009, סעיפים 1570-1670, הדר"ח עצמו זמין בכתובת goo.gl/51RFdq.

7. Dana Golan, "The IDF Is Not Living Up To Its Code Of Ethics", *The Jewish Week*, 15 May 2015, goo.gl/Kw6cij.

8. "שוברים שתיקה: יש גם יהודים לא מתנחלים", חדשות 21 NRG ביוני 2015, goo.gl/scS1i8.

9. שוברים שתיקה, "ככה נלחמנו בעזה 2014 - עדויות וצילומים של חיילים ממבצע 'צוק איתן'", ללא תאריך (2015), עדות מס' 35, goo.gl/hknW0d. בעקבות העדות הזאת יש לשאול האם אותן הנשים אכן שימשו תצפיתניות של חמאס, ואם הן היו חמושות. אם הן היו תצפיתניות או חמושות - הריגתן לגיטימית במלחמה.

הערות למאמר "קדימה לקרב ולניצחון" (עמ' 54)

1. השורה החותמת את הדף הקרבי השני של חטיבה 11 במלחמת סיני, 1 בנובמבר 1956
2. ניבה לניר, "מחרדה לא בונים מדינה", **הארץ**, 7 באוקטובר 2011, goo.gl/XztjPj
3. רפי מן, "מדוע דפי הקרב של אבא קובנר עוררו דיון נוקב בצה"ל", **הארץ**, 25 בספטמבר 2015, goo.gl/UEMed9
4. ניתוח ספרותי-היסטורי מקיף של דפי קובנר ניתן למצוא במאמרו של ראובן שהם, "חסיים בין-טקסטואליים ומשמעותם הרטורית ב'דף קרבי' לאבא קובנר", בתוך: מחקרי ירושלים בספרות עברית, י"ז, 99-120, תשנ"ט goo.gl/x7T3Ff
5. ס.ל.א. מרשל, **אנשים מול אש, מערכות**, 2001, עמ' 113
7. דברי הרמטכ"ל ב' 31 בדצמבר 2014
8. אורי אבנרי, **בשדות פלשת 1948**, תל-אביב, 1975, עמ' 157-158 (מהדורה ראשונה ראתה אור ב' 1949)

הערות למאמר: "מישהו לרוץ איתו" (עמ' 64)

1. ד"ר יובל נח הררי, קיצור תולדות האנושות, דביר, 2011
2. כריסטופר מקדוגל, נולדנו לרוץ, ידיעות אחרונות, 2013
3. גלעד שמחוני (עורך), לוויתן לבן, גלורי, 2006
4. הערך "אימון אישי" בוויקיפדיה, goo.gl/RCR5o8
5. ראו, למשל: יריב שנפ ואופיר צ'רניאק, "עוצמת ההעצמה", מערכות 435, פברואר 2011, עמ' 40-46, Avraham N. Kluger & Dina Nir, goo.gl/YRGSL3; "The Feedforward Interview", Human Resource Management Review 20, 2010, pp. 235-246
6. מתוך סדרת הטלוויזיה "איך להצליח ב-6 שיעורים" מאת רונאל פישר ופרופ' יורם יובל, goo.gl/9QbJNC, 2011
7. מבוסס על ספרו של סטיבן קובי, שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד, אור עם, 1996
8. מבוסס על ספרו של מרקוס בקינגהם ודונלד קליפטון, עכשיו גלה את חוזקותיך, מטר, 2002
9. מארי שמץ' היא עיתונאית זוכת פוליצר, והציטוט לקוח מתוך אחד מטוריה השבועיים שפורסם ב"שיקגו טריביון" ב' 1997. המאמר הפך לשיר הפופולרי: Everybody's Free To Wear Sunscreen ("לכולם מותר למרוח קרם הגנה"), ובו מקבץ של עצות לבוגרי קולג'. ראו: goo.gl/9XqqrI

הערות למדור מבט אישי: כוחנו בפלגנותנו (עמ' 69)

1. על תפיסתו של אחד העם ראו למשל באתר המשותף של הספרייה הלאומית ושל המרכז לטכנולוגיה חינוכית, goo.gl/w4RwaZ
2. עמוס עוז ופניה עוז-זלצברגר, **יהודים ומילים**, כתר ספרים, ירושלים, 2014
3. **שם**, עמ' 63-64
4. **שם**, עמ' 66-67
5. מערכות הקדישה חלק נכבד מגיליון 420-421 לסוגיית האש והתמרון. ראו: goo.gl/LilmTx
6. דימה אדמסקי, **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**, מערכות, תל-אביב, 2012, עמ' 182-184
7. ניקולו מקיאוולי, **דיונים**, לוויתן, 2010, עמ' 270-271
8. **שם**, ההקדמה של הלי זמורה

- הדיווח של רשת הטלוויזיה הצרפתית פראנס 2 על פרשת מוחמד א-דורה, תוצאותיו והשלכותיו", 19 במאי 2013, goo.gl/yKEpeS
37. ראו למשל באתר העמותה שהוקמה לזכרה: goo.gl/ky48wz
38. ראו, למשל, את ריכוז המקורות בוויקיפדיה, goo.gl/FucJHi. ראו גם: goo.gl/IeIJ0v; goo.gl/dF4nlz; וכן: goo.gl/JVH6N9
39. ראו למשל: goo.gl/7SVDfj
40. Donald Macintyre, "Our lives became something we'd never dreamt": The former Israeli soldiers who have testified against army abuses", **The Independent**, 12 December 2010, goo.gl/mViVIR
42. "היום שהיה", ערוץ 10, 31 במאי 2015, goo.gl/PgzJHk
43. זאת, כמובן, בהנחה שלבית הדין סמכות כלפי ישראל. ראו, למשל: אמיר אורן, "מה שישראל לא תחקור בכל הנוגע לצוק איתן, יחקר בהאג", **הארץ**, 14 ביולי 2015, goo.gl/QpKNVK
44. ראו, למשל, אלן בייקר, "בית הדין הפלילי הבינלאומי", **משפט וצבא**, 45, תשס"ג, עמ' 886, goo.gl/zxmO4F
45. בצלם: "לא ניתן לשלול את סמכות בית הדין הפלילי הבינלאומי בשם מצג החקירות הישראליות", 15 ביולי 2015, goo.gl/xqas37
46. אומנם מגיעה ברכוש האויב מופיעה ברשימת פשעי המלחמה, אבל עד היום היא תמיד הייתה נלווית לפשעים כמו רצח וניסיון רצח, התקפות על אזרחים, אונס, עבדות מינית של אזרחים, ביזה, גירוש אזרחים, גיוס חיילים ילדים וכדומה. ראו: International Criminal Court, "Situation and: Cases", goo.gl/cjCQ39
47. יוחאי עופר, "קצין בכיר: ישורון לא יקבל גיבוי אוטומטי", **NRG**, 20 ביולי 2015, goo.gl/Te4Pj7
48. ראו: וילי שטרן, "המשפטיזציה של צה"ל מסכנת את צבאות המערב", **מידה**, 17 ביוני 2015, goo.gl/s10ytv; מתורגם מה-Weekly Standard, 15 ביוני 2015, goo.gl/OjHULA. כן ראו את הדו"ח של High Level Military Group, goo.gl/aWUPSc, 2015, מאוקטובר 2015, נועם שיף, "שאלת המוסריות של צה"ל היא הסחת דעת", שיחה מקומית, שוברים שתיקה, 28 ביוני 2015, goo.gl/z7HkED
50. אדוארד לוטוואק, הרצאה בכנס "עידן המלחמות החדשות", 8 בדצמבר 2008, התמליל מצוי בידי המחבר.
51. Krulak, **The Strategic Corporal**
52. פיקוד מוכוון משימה מצריך תרבות ארגונית מסוימת וכן חיילים בעלי מוטיבציה ויוזמה. חיילים נעדרי הנהגה, ארגון ויוזמה ייטיבו לתפקד במערכת ריכוזית. ראו: Douglas Porch, **Counterinsurgency: Exposing the Myths of the New Way of War**, Cambridge University Press, 2013, pp. 225-226
53. George S. Patton, **War as I Knew it**, Houghton Mifflin, 1995, p. 357
54. את הדברים שמעתי מתא"ל (מיל') הראל כנפו, לשעבר מפקד פו"ם, שהיה מפקד ביסלמ"ח לאחר מלחמת לבנון השנייה. הוא חזר על הדברים בכמה הרצאות שנשא בעת שהיה מפקד פו"ם.
55. לאורך שנותיי בפו"ם שמעתי את הטענה הזאת - בניסוחים שונים - מפי עשרות רבות של חניכים: האמונה כי היחס של צה"ל לתקלות נובע בעיקר מתוצאותיהן התקשורתיות, וכי לא כל המפקדים הבכירים אכן ייתנו גיבוי במקרה של טעות, אם התוצאות יהיו לא מוצלחות. אין צורך לדון עד כמה נכונה התחושה הזאת. די בכך שעשרות רבות של קצינים, מהטובים במפקדים הקרביים של צה"ל, סוברים כך.