

מזעזעזות

334 ינואר-פברואר 1994



90 י' 13/15

מפקדת ועורכת ראשית: סא"ל רחל רוז'נסקי

עורך: אביתר בן-צדף

שער ועימוד: תמר דביר

ציור השער: עופר דרווי

מ ע ר כות
בית ההוצאה של
צבא הגנה לישראל

צוות המערכת:
רס"ן זיו בן
צבי עופר
אביטל רגבי-שושני
רחל שפיר

הדברים מתפרסמים על דעת הכותבים בלבד, ואינם
משקפים בהכרח את עמדת צה"ל.

מחיר: 3 ש"ח (כולל מע"מ)
דמי מנוי לשנה: חיילים ועובדי מערכת
הביטחון - 10 ש"ח, אזרחים - 11 ש"ח.

המערכת: רח' אלוף מנדלר 3, הקריה, תל-אביב,
ת"ד 7026, מיקוד 61070, טלפון: 03-5694343.
מחלקת המנויים: משרד הביטחון/ההוצאה לאור,
רח' דוד אלעזר 29, הקריה, תל-אביב, טל: 03-6975516.
סדר: בית מערכות.
הודפס באמצעות משרד הביטחון/ההוצאה לאור.
לוחות והדפסה: "הדפוס החדש" בע"מ.

2	השריון - הכוח העיקרי / אלוף (מיל') ישראל טל עוצבות השריון שומרות על מעמדן הבכיר בלוחמת היבשה בשל יכולתן הייחודית לשלב עוצמת אש עם ניידות קרבית. בעתיד יהיו שני סוגי טנקים, ולא רק טנקי מערכה עיקריים - טנקים בעלי ניידות טקטית בעלי מיגון כבד וטנקים בעלי ניידות אסטרטגית, שיהיו קלים יחסית ויבילי-אוויר.
7	האם מתכוונים הם להתריע? קצינים במערך השדה לנוכח ליקויי ניהול וליקויי משמעת / אל"מ שאול וד"ר שמואל אליס המערכת הנורמטיבית של הקצין הזוטר במערך הלוחם של חילות השדה והמערכת החברתית שלו נמצאו כמפתחות לאמינות הדיווח של הקצונה. לדעת החוקרים, צה"ל נמצא בדרך הנכונה בנושא אמינות הדיווח כאשר מדובר בליקויי ניהול ובליקויי משמעת, אך יש לחזק את הנהלים ואת האקלים הארגוני, שיצמצמו את התופעות החריגות, ויעודדו התרעה פנימית על ליקויים.
18	הכוחות המיוחדים הבריטיים במלחמת המפרץ מה התרומה הייחודית של כוחות מיוחדים במערכה כוללת על רקע מלחמת המפרץ.
20	SAS ב"משעול הסקאדים" / לפי ספרו של גנרל פיטר דה לה בילייה פעילות הכוחות המיוחדים הבריטיים (SAS) במערב עיראק - על רקע המשימה המערכתית - בדיכוי סוללות הטילים קרקע-קרקע.
32	החלטת ממשלת ישראל להפציץ בעומק מצרים (ינואר 1970) / סא"ל (מיל') עמיר בראור הסלמה ניכרת בפעילות המצרית במלחמת ההתשה הביאה להחלטה ישראלית להעביר את עיקר הלחימה לתוך שטח מצרים. הממשלה החליטה להפציץ בעומק מצרים ולהחלטה היו משמעויות מדיניות מרחיקות-לכת, אך היא נפלה רק על בסיס ביטחוני-צבאי, שמאפיין את תהליך קבלת ההחלטות במדינת ישראל.
42	צורכי המודיעין ברמה הטקטית בצבא מתקדם - חלק א' / אל"מ (מיל') יעקב צור ואל"מ (מיל') בני בית-אור המערכות למודיעין טקטי נמצאות בפיגור לעומת שאר מערכות הלחימה, ועלולות להיות צוואר בקבוק, שיפגום ביכולת הגבוהה של מערכות אחרות.
52	אסטרטגיית הטרור / בועז גנור למרות הגיוון של ארגוני טרור ברחבי העולם, ניתן לאפיין דרך פעולה דומה לכולם - אסטרטגיית הטרור - שעקרונותיה משותפים. אסטרטגיה זו מבוססת על השפעה ניכרת על דעת הקהל, ובאמצעותה - על מקבלי ההחלטות - תוך שימוש מאסיווי בתקשורת.
55	ספרא וסיפא - בימת מערכות לעיון ולביקורת שדה הקרב העתידי והנהגת העורף בהיבטים חברתיים ובהיבטים כלכליים / יהודה דרווי תגובה למאמר של אל"מ (מיל') שמואל גורדון (מערכות 328)

השריון – הכוח

עוצבות משורינות, רב־חיליות, המבוססות על טנקים – בשילוב עם חרמ"ש, עם הנדסה קרבית ועם ארטילריה מתנייעת – ומסתייעות ביחידות תחזוקה ניידות, ימשיכו להיות גם בעתיד הכוח המכריע בלוחמת היבשה, וזאת חרף כל השינויים, שחלו באחרונה במצב המדיני ובמצב האסטרטגי. עוצבות השריון שומרות על מעמדן הבכיר בשל יכולתן הייחודית לשלב עוצמת אש עם ניידות אופרטיווית. שילוב כזה אבד ליחידות החי"ר ולעוצבות הפרשים בדורות הקודמים, וקם לתחייה רק עם הופעת הטנקים במלחמת העולם הראשונה, ועם התפתחותן של העוצבות המשורינות. מובן הזה, אין מי שישווה לעוצבות האלה.

עליונות הטנק, ועמו העליונות של העוצבות המשורינות, לא הושגו בקלות. למן ההתחלה היה עליהן להתמודד עם שלל כלי־נשק (החל בכדורים חודרי שריון ובפגזי ארטילריה וכלה במוקשים), המסוגלים להשמידם. הפעלת טנקים ועוצבות משורינות נתקלה גם בבורות ולעתים אף בעוינות מצד יריביו ה"מסורתיים" של חיל השריון, בדמותם של מסות כלליים ושל משרדי הגנה.

יתר על כן, כל אימת שהופיעו כלי נשק נ"ט חדשים שבה והושמעה הטענה, כי "הגיע קצו של הטנק".

ראוי לזכור: ייחודו של הטנק אינו בכך, שאי אפשר לחודרו, אלא בעובדה, שיש צורך בכלי־נשק ייעודיים או בכלי־נשק רבי־עוצמה במיוחד כדי לנטרלו. לכן, נהנה הטנק ממידה רבה של שרידות בסביבה הטבעית של שדה הקרב. אמנם מאז ומתמיד אפשר היה להשמיד את הטנק, אולם הוא היה בעבר מערכת־נשק תכליתית ביותר, והוא ממשיך להיות כזה, משתי סיבות עיקריות:

האחת: המאזן בין האיומים של הנשק האנטי־טנקי לבין מיגון הטנק לא השתנה באורח ניכר במשך השנים. היחס בין רמת האיום האנטי־טנקי לבין מיגון השריון בגיזרת ההגנה החזיתית של הטנק נשאר כמעט ללא שינוי. כלומר, למרות שרמת האיום עלתה מאוד, לא פחתה שרידות הטנק יחסית לרמת איום זו כלל, והאיום אינו מונע ממנו למלא את ייעודו בשדה הקרב. היחס בין עצמת האש האנטי־טנקית לבין המיגון הבליסטי של הטנק לא השתנה, שכן על אותה התפתחות טכנולוגית, מתבססים בכל עת פיתוח הטנקים, כמו גם פיתוח הנשק האנטי־טנקי.

הסיבה השנייה נעוצה בכך שאין בנמצא שום מערכת־נשק אחרת, לבד מהטנק עצמו, המסוגלת למלא היטב את תפקידיו, והוא הדין לגבי העוצבות המשורינות – אין עוצבות חיליות אחרות, המשלבות ניידות, עוצמת אש ושרידות כשלהן. ובמיוחד, אין שום מערכת־נשק, המשלבת עוצמת אש וניידות, בתוספת מיגון נגד נשק כימי, ביולוגי ורדיולוגי – כפי שהטנק מצויד בהם – ומסוגלת לפעול בכל תנאי מזג־אוויר ובכל שעות היממה,

אלוף (מיל') ישראל פל* *

עוזר שר הביטחון.
בעקבות הרצאתו בכנס
השנתי של חיל השריון של
ארצות-הברית, שנערך
בפורט נוקס במאי 1993.



משורינות נודע תפקיד דומה גם בשלוש המלחמות העיקריות של ישראל, והן הכריעו את הכף גם במלחמת המפרץ השנייה.

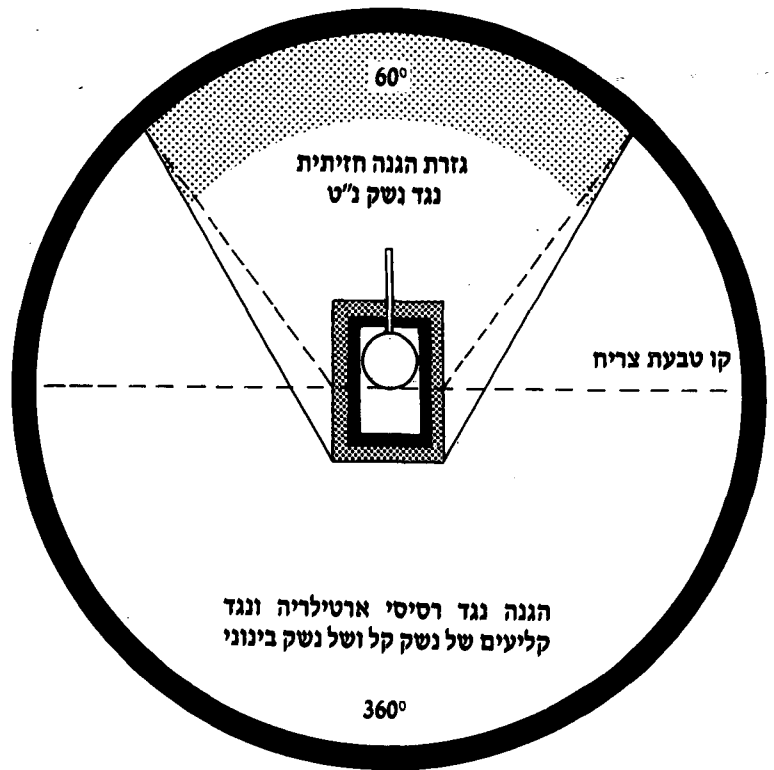
עם זאת, ככל שהדברים נוגעים לטנק ולעוצבות משורינות, חלו בשנים האחרונות שתי התפתחויות מהפכניות לרעת הכוח המשוריין: האחת היתה בדרג הטקטי בעקבות הופעת טילים מונחים נ"ט (טמנ"טים) מאז שנות ה-60. עד אז כלי-הנשק העיקריים נ"ט היו תותחים, שהטנק היה מסוגל להתמודד אתם בכוחות עצמו, מפני שיכול היה לזהות את חתימת הרשף, האופיינית לתותחים, היורים בלחץ גבוה. בטמנ"טים, הטנק מוגבל ביכולתו לזהות את חתימת שיגורם. כתוצאה מכך, נאלץ הטנק להישען הרבה בהתמודדו עם נשק נ"ט על חיפוי של מערכות נשק אחרות. עובדה זו חוללה מהפכה טקטית באמנות המלחמה המשורינת כיון שהטנק תלוי בסיוע ובחיפוי של כלי-נשק וכוחות אחרים.

ההתפתחות המהפכנית השנייה התחוללה בדרג המערכתי. היא התרחשה עם הופעת המסוק נ"ט. לראשונה בתולדות לוחמת השריון זכתה עוצמת האש האנטי-טנקית לעליונות של ניידות אופרטיבית על פני העוצבה המשורינת.

מסוקי התקיפה חוללו מהפכה בכך שאיפשרו להעתיק את עוצמת האש האנטי-טנקית ולרכז אותה בזירה המערכתית, במהירות העולה על זו, שבה ניתן להעתיק מרכזי כובד של כוחות שריון ממקום למקום. לראשונה בהיסטוריה מתאפיינת עוצמת האש האנטי-טנקית בכך שניתן לרכוזה ולהעתיקה מגזרה מערכתית אחת לגזרה אחרת במהירות גדולה יותר מהיכולת להעתיק כוחות שריון, ולרכזם.

לקראת סוף העשור צפויות התפתחויות נוספות, הפעם לטובת השריון:

א. מיגון היקפי. ההבחנה ההיסטורית בין גזרת הגנה חזיתית של 60 מעלות (מרשם 1) לבין גזרה היקפית של 360 מעלות תיעלם. הרק"ם בכלל, והטנק בפרט, יהיו מוגנים במישור האופקי באופן היקפי - 360 מעלות, ובמישור האנכי, כנגד תקיפות מלמעלה בגזרה של 180 מעלות (מרשם 2).

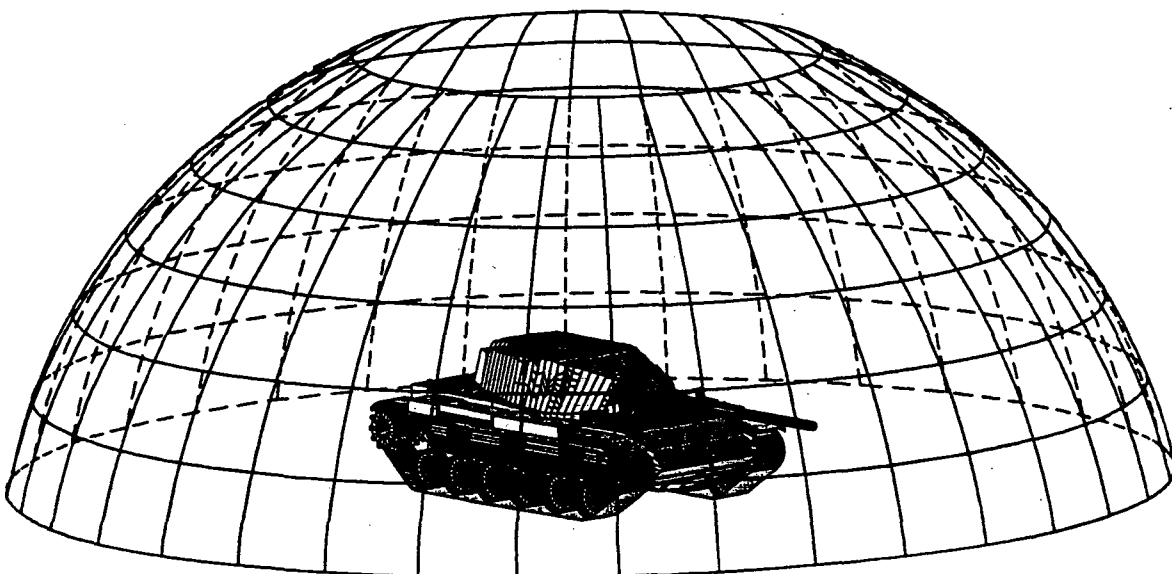


מרשם 1: הגנה אופקית

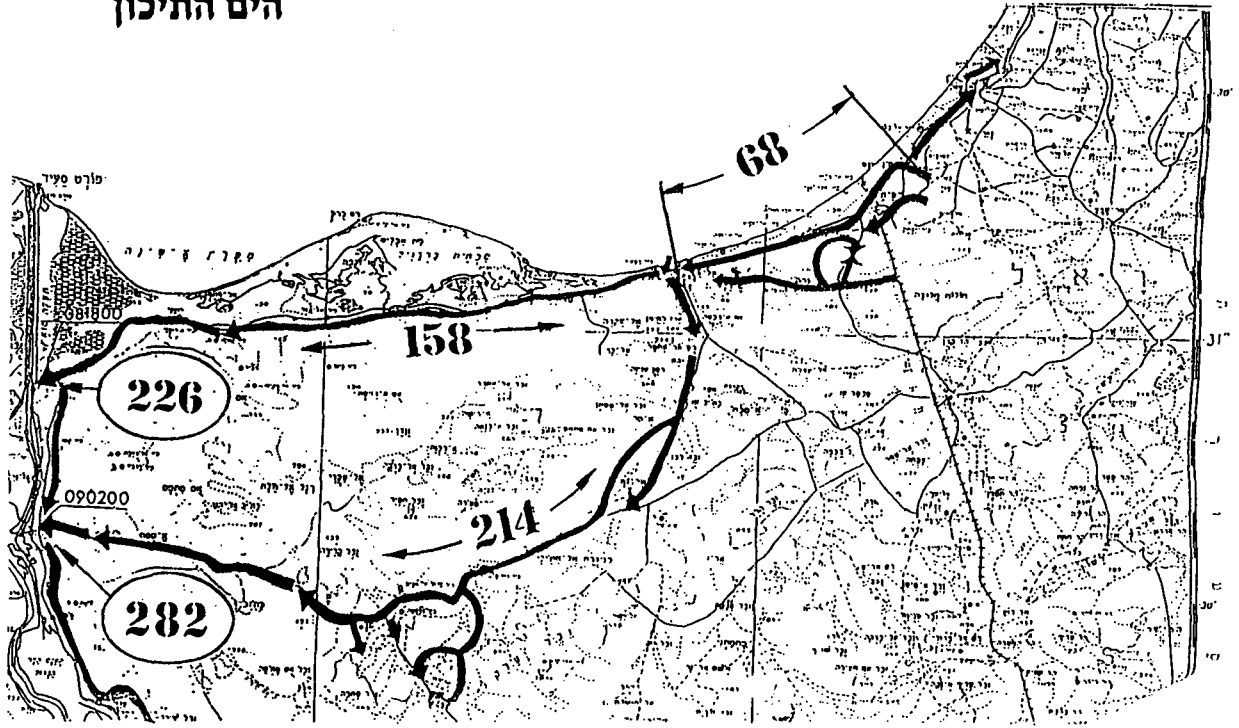
לפרקי זמן ארוכים. הטנק והעוצבות המשורינות, המושתתות עליו, מהווים אפוא שילוב יחיד במינו של "כוח מחץ" ושל "כוח עמידה", ההופכים אותם לכוח היבשתי התכליתי ביותר.

אין תימה אפוא, שעוצבות משורינות הכריעו קרבות ומערכות שלמות במלחמת-העולם השנייה. לעוצבות

מרשם 2: הגנה היקפית - אופקית ואנכית



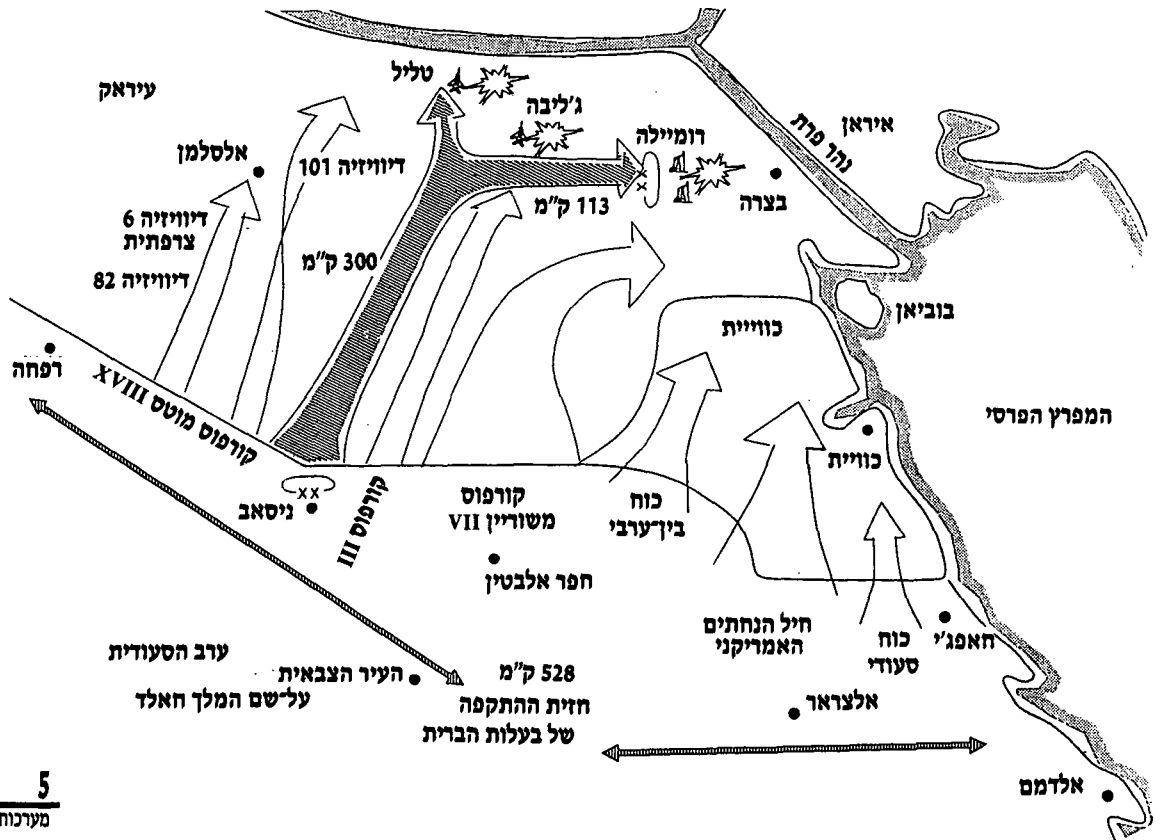
הים התיכון



המספרים - מרחקים בק"מ

מרשם 3: אוגדה הפלדה במלחמת ששת הימים

מרשם 4: "סופת מדבר"



מרשם 5: שריון מודולרי לטנק

"מרכבה"

ב. המטוס חולל בתחילת המאה מהפכה באמנות המלחמה כיוון שאפשר לנהל מלחמה ברמה האסטרטגית על-ידי שילוב של אש ושל תנועה. עד להופעת המטוס התקיים השילוב הזה רק ברמה טקטית. מאז הופעת הכוח האווירי כל אימת שהאויב שלט באוויר נפגע חופש התנועה האסטרטגי וחופש התנועה המבצעי של כוחות משוריינים. בנסיבות כאלה לא הצליחו העוצבות המשוריינות לנצל את מלוא ניידותן האסטרטגית והמבצעית. לעתים הן לא היו מסוגלות לבצע מסעי התקרבות ולהיערך לקרב הכרעה. עובדה זו גרעה חלק נכבד מתכליתיותן. האילוצים האלה יצטמצמו בעתיד בגלל מערכות מתקדמות תכליתיות יותר להגנה נגד מטוסים, שיקטינו את האיום מן האוויר.

בעתיד ייהנו כוחות משוריינים מחופש תנועה ויוכלו להביא לידי ביטוי את מלוא כושר הניידות וההלם שמאפיינים אותם – דוגמת הביצועים של כוחות השריון של אותו צד ששלט באוויר במלחמת העולם השנייה. וראו גם דוגמאות ממלחמת ששת הימים וממלחמת המפרץ, הממחישות עניין זה (מרשמים 3-4).

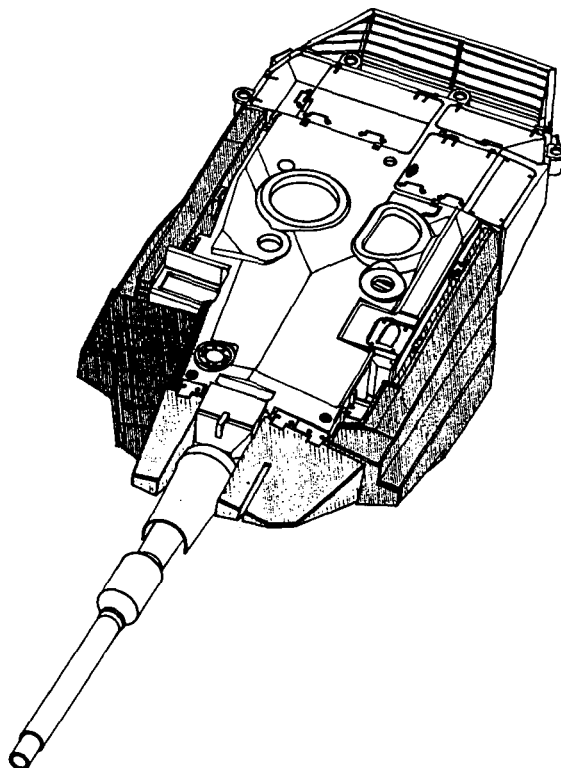
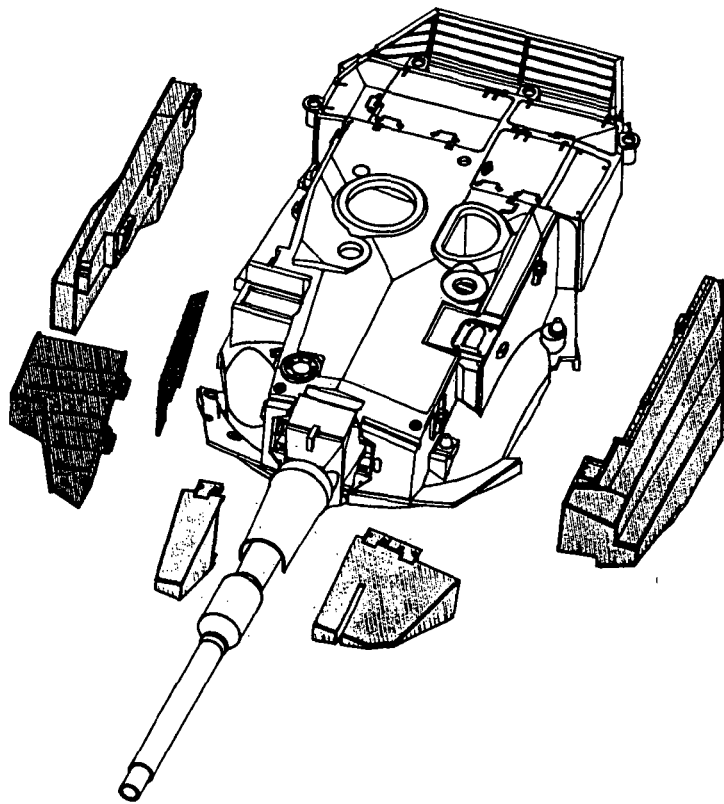
שתי קטיגוריות של טנקים ורק"ם: את מקומה של התפיסה המסורתית, שגרסה קיום טנקים קלים, טנקים בינוניים וטנקים כבדים, נטלה בשנות ה-60 תפיסה חדשה – זו של "טנק המערכה העיקרי" (MBT), שגילם את תכונות כל שלושת הסוגים הקודמים. כיום רווחת תפיסה חדשה, פרי הטכנולוגיה החדשה והצרכים האסטרטגיים, זה לצד זה יתקיימו שני סוגי טנקים – "בעלי ניידות טקטית" ו"בעלי ניידות אסטרטגית".

הסוג הראשון יאופיין במיגון כבד, שיאפשר לו לעמוד בפני התקפה כבדה. הסוג השני צריך להיות קל דיו, כדי להיות יביל-אוויר ועם זאת, מוגן דיו. תכונה כזאת ניתנת להשיג רק בעזרת שריון מיוחד מודולרי, שיאפשר לשנות את משקל טנק, ובעקבותיו – את רמת המיגון של "הטנק בעל הניידות האסטרטגית", בהתאם לנסיבות. השימוש הכללי בשריון מודולרי יחולל מהפכה בתכנון הטנק. שריון כזה כבר הוכנס לשימוש בטנק "מרכבה" סימן 3 (מרשם 5).

גם חיל הרגלים ייאלץ להשתמש בשני סוגים של רכב משורייני: נגמ"ש בעל מיגון נגד נשק קל, נגד רסיסים של פגזי ארטילריה ונגד נשק קל נ"ט בלבד, שיאפשרו לרגלים לערוך מסעי התקרבות תחת אש אויב. הסוג השני של רכב ח"ר יהיה נגמ"ש בעל שריון כבד – נייד כמו הטנק ובעל מיגון כבד יותר מזה של הטנק – שייעודו להקל על הח"ר לבצע את "שלב הלחימה אל היעד", ולהגיע ישירות ככל האפשר לשלב "הלחימה על היעד".

ההתפתחויות הללו מבטיחות, כי היחידות והעוצבות המשוריינות ימשיכו להוות את הכוח המתאים ביותר, גם בעתיד, להילחם באופן האופטימלי, כמתחייב מאמנות המלחמה ומעקרונות המלחמה.

השריון ממשיך אפוא להיות עמוד השדרה של כוחות היבשה.



האם מתכוונים

הם להתריע?

קצינים במערך השדה לנוכח ליקויי ניהול וליקויי משמעת

אליה שאול* וד"ר שמואל אליס**

השגת מידע אמין על המתרחש בארגון ומחוצה לו הנה בעיה ארגונית בעלת חשיבות עליונה. מידע כזה הנו, למעשה, קרש הקפיצה של הארגון לקראת ביצועים משופרים ולעמידה במטרותיו האסטרטגיות [וסטני וסקקיברה, 1986; ברוק, 1975; פק, 1962]. גישות ניהוליות חדשניות מדגישות כיום תהליכים לאיסוף מידע ולליקוט רעיונות מהעובדים בכל דרגי הארגון (וולטון, 1986; דמינג, 1988) ופיתוח קשרים הדדיים בין פונקציות ארגוניות להעברת מידע רלוונטי לקידום נושאים משותפים ולפיתוח מערכות מידע, שיעזרו בסינון ובתיקוף פריטי מידע סובייקטיבי, המגיע למקבלי ההחלטות מכל רחבי הארגון [לי ואחרים, 1992].

יותר מנהלים נוטים לראות בחברי הארגון מקור חשוב למידע, ומטילים עליהם אחריות לצפות בהתרחשויות, שבתחום אחריותם ועיסוקם, ולדווח עליהן לגורמים הרלוונטיים. הדיווח הזה עשוי לכלול מידע על תקלות ועל איסדרים, רעיונות לשיפור, מידע מקצועי וכד'. למעשה, המערכת לאיסוף מידע ולעיבודו תלויה בחברי הארגון, הנמצאים בצמתים חשובים לתקשורת בארגון, או בין הארגון ובין ארגונים אחרים. האנשים הללו הם "חישנים", או "שומרי-סף", כיוון שאיסוף מידע הנו תפקידם הרשמי, או הלא-רשמי [טושמן, 1977; אלן, 1977; אדמס, 1980]. המחקר הנוכחי התמקד בדיווח על תקלות ועל אירועים חריגים בניהול ובמשמעת, ובאופן

* מוד"ט בגורת עזה.
** הפקולטה לניהול,
אוניברסיטת תל-אביב.

הרצוי [ניר ומיסלי, 1985] לבין החשש מתגובות שליליות של הארגון [ויינשטיין, 1979; פרמל, 1982]. התגובות עלולות להיות רבות ומגוונות: הצבה בתפקיד גרוע, מתן עבודה ללא אוטונומיה, הגברת עומס העבודה, הפעלת לחץ לבטל את התלונה [בוק, 1980; ניר וג'נסן, 1983] ואפילו הכפשה [בוק, 1980], פיטורין וגרימת נזקים חברתיים וכספיים למיניהם.

שיקולים דומים של רווח-הפסד עומדים גם לנגד קציני צה"ל כאשר הם שוקלים לדווח על אירוע חריג. מערך השיבוצים בצבא מהווה שוט לא-רשמי נגד "סורדים ומורדים" בקרב הקצונה. אחת לשנה-שנתיים כל קצין מועמד לקידום, או לשיבוע מחדש. אינטנסיוויות זו של "פתיחת הקלפים" יוצרת רגישות רבה של השופאים לקידום ולשיבוע בתפקידי-מפתח. יתר על כן, אף כי גמול כספי ישיר אינו אפשרי בצבא, יש תגמולים חומריים ותגמולים פסיכולוגיים. צה"ל מאפשר לקציני לימודים אקדמאיים מלאים, או חלקיים, שנות השתלמות בבתי ספר בחו"ל, תפקידים בנספחויות צבאיות וכד'. לכל אלה יש משקל רב בקידום הקצין, ברווחתו וברוחות בני משפחתו.

שיבוע מפקדים ביחידות מותנה מאוד בנכונות של מפקד היחידה לקבלם. סטיגמה שלילית, דוגמת "שטינקר", הדובקת בקצין, אינה מעודדת מפקד לקבלו ליחידתו. במערך הלוחם בצה"ל יש כמה יחידות ותפקידים, שהפיקוד עליהם מהווה ערובה לקידום במה שנקרא במילון הצה"ל, "הציר המרכזי". אי-שיבוע קצין באחת מהיחידות הללו עלול לפגוע בקריירה הצבאית שלו. היינו עדים בשנים האחרונות גם לתופעות של הכפשת מתריענים: יואב הירש, עד התביעה המרכזי ב"פרשת פינטר", ספג איומים ועלבונות במהלך אותה תקופה, ושמו הוכפש בעוצבתו.

דיווח והתראה בצה"ל

לפי ניר ומיסלי (1985), אין בצה"ל פעולת התרעה: למשרת בקבע בצה"ל אין כל אפשרות להתריע מחוץ למוסדות צה"ל על מחדלים בארגון. אם ירצה לעשות כן, עליו להתפטר, או שפעולתו עלולה לגרור פיטורין מיד. כיוון שהצבא אינו מקיים מערכת של יחסי עובד-מעביד עם משרתי הקבע, ואינו מתמודד עם ועדים ועם איגודי עובדים, יכול צה"ל לפטר משרת קבע בהתראה קצרה מאוד. כמו כן, בסמכות הצבא לבטל תקני כוח-אדם, לפרק מסגרות לחימה ומינהלה, להניע משרת קבע ממקום למקום, לבטל תכניות שירות ועוד. יכולת זו אינה כרוכה בקשיי ממוש, כפי שקורה במערכות האזרחיות. ליכולת זו יש משקל רב בסך כל התגמולים והפונקציות שבידי צה"ל, כארגון, מול יכולת הפרט ושיקוליו בבואו להחליט האם לדווח על נושא רגיש אם לאו.

אולם, כדי לעודד דיווח, מקיים צה"ל כמה מוסדות, המאפשרים לכל חייל, או לבני משפחתו, להפנות קובלנות, תוך עקיפת שרשרת הפיקוד המקובלת:

★ נציבות קבילות החיילים (בראשות אלוף)

כללי יותר – בדיווח על כל פעילות בלתי חוקית, בלתי-מוסרית, או שאינה לגיטימית, בארגון. זה נושא מורכב במיוחד היות שדיווח על ליקויים כאלה אינו דומה לדיווח על תקלות טכניות, להעברת מידע טכנולוגי, או לניתוח אסטרטגיה עסקית. דיווח על ליקויים מותנה לא רק באיתור התקלה, אלא במערכת של משתנים פרטניים, חברתיים וארגוניים, ההופכים את ההחלטה לדווח למורכבת ביותר. לא בכדי חוקרים שונים לא כינו זאת, **דיווח, אלא התרעה** (whistle-blowing) – היות שבמקרים רבים נאלץ המדווח לצאת למלחמה פנים-ארגונית, או אף לעקוף דרגים שונים בארגון, על מנת שיישמעו טענותיו. המחקר נערך בקרב קצינים לוחמים בחילות השדה בצה"ל. הצבא, כארגון, שונה מארגונים אזרחיים. רק דרך הבנה של המערכת הצה"לית, של חוקיה, של הנורמות ההתנהגותיות ושל יחסם של החיילים לכל אלה, ניתן להבין כיצד קצין במערך חילות השדה יקבל החלטה פנימית לדווח ולהתריע בפני הממונים עליו על מחדלים בנייהול השוטף של המערכת הצבאית, או למלא פיו מים, ולאפשר לחריגות מהמינהל התקין להישנות. במלים אחרות, האם הקצינים משמשים כחישנים יעילים לאיסוף מידע רלוונטי לארגון, או שמא בולמים הם מסיבות שונות את זרימת המידע הארגוני.

ההחלטה לדווח: מאזן של רווח-הפסד

ההחלטה לדווח ולהתריע היא תוצר של מערכת שיקולים של רווח-הפסד. חוקרים שונים טוענים, כי התרעה הנה סוג של התנהגות, המכוונת להועיל לאחרים (התנהגות פרו-חברתית), למרות שיש בה פוטנציאל להשיג רווחים אישיים. הפרט פועל כדי לזכות בתגמולים פסיכולוגיים, חברתיים, או חומריים, ובמקביל הוא סופג גם עלויות חומריות, או עלויות חברתיות [ברוף ומוטווידלו, 1986; דוזייר ומיסלי, 1986; גרשאם, 1986]. ככל שהמאזן בין התגמולים לבין העלויות נוטה לטובת הראשונים, גוברת נטיית הפרט להפיק את ההתנהגות הפרו-חברתית [לרנר, 1982].

כלומר, המדווח, או המתריע, מתחבט בין שאיפות להערכה, להכרת תודה ולתגמול מהנהלת הארגון [ניר ומיסלי, 1986; אמרסון, 1962], בין הערכת עמיתיו [גלוברזון וכרמי, 1983; גרינברג ואחרים, 1987], בין סיפוק פנימי [ניר ומיסלי, 1987], בין ציפייה, כי הפעולה תביא לשינוי

★ פרקליטות צבאית ראשית (בראשות ת"ל)

★ קצין פניות הציבור באכ"א (בראשות אל"מ)

★ משטרה צבאית חוקרת – במקרה של עבירה פלילית המוסדות האלה מאפשרים לסגור את המעגל, הקשור בליקוי, דרך התרעה בין כותלי הצבא, ומקיימים בכך אפיק דיווח חיצוני ליחידת המתריע. אל אלה ניתן להוסיף את משרד מבקר מערכת הביטחון (בראשות אלוף), המהווה מוסד חיצוני לביקורת, שרבים מקציני צה"ל מכירים את דרכי הגישה אליו ואת השפעתו הרבה על הפעילות בצה"ל. לבסוף, בצה"ל חל חוק שיפוט ייחודי ועצמאי, חוק השיפוט הצבאי, החל על כל חייל – חובה, קבע, או מילואים – באשר הוא חייל. לחוק הזה מתלווים פרקליטות צבאית, בתידין, משטרה צבאית ומתקני כליאה.

כל אלה מאפשרים לקיים תת-מערכת חוקתית, המסוגלת למצות את הדין מתחילתו ועד סופו מבלי לפרוץ את גבולות הצבא. במלים אחרות, הם מאפשרים דיווח על פעילות לקויה, חקירה, דיון משפטי והפעלת כל הסנקציות החוקיות כלפי מבצע הליקוי.

מעבר למערכת הארגונית, קיים בצה"ל חינוך בלתי-מתפשר לדיווחים אמניים. החינוך הזה מוטבע בלוחם מגיוסו לשירות, וסנקציות חמורות מופעלות נגד מעלמי מידע. דיווח אמין אינו הערך היחיד, המוקנה לחייל במהלך השירות הצבאי. השירות הממושך באותה יחידה מחזק את רמת ההזדהות של החיילים עם יחידתם, וזו מגיעה לעוצמות, שאינן מקובלות בארגונים אזרחיים [גרינבאום, 1988; קרן, 1987]. הזדהות זו, הלכידות הבין-אישית, המתגבשת באימונים, והאופי המיוחד של הפעילות ביחידות הלוחמות עלולים ליצור ניכור מהסביבה האזרחית ונורמה מסוכנת של הסתרת הליקויים מעיני גורמים שאינם מזוהים עם הארגון. במלים אחרות, החייל המדווח עומד בפני קונפליקט פנימי חזק ביותר: האם להיות נאמן לערך (דיווחי אמת), או להפגין נאמנות לחבריו, ולהגן על תדמית הארגון. אם ממילא הקצין בחילות השדה ניצב בפני שיקולים לא-פשוטים של רווח-ההפסד לפני דיווח והתרעה, הרי שהשיקול הנוסף – ציפיות של המערכת החברתית ממנו – הופך את תהליך ההחלטה האם לדווח לקשה יותר ולכואב יותר. זו התחבטות קשה, שהרבה שיקולים מוטלים בה על כף המאזניים. ציפיות המערכת החברתית הן שיקול מרכזי בדילמת הדיווח.

יישום מודל הפעולה המחושבת

ההחלטה לדווח מתבססת על היחס בין התועלת, שתצמח מנקיטת פעולה בהקשר לליקוי, לבין העלויות האישיות של המתריע. אנשים בארגון יטו לדווח על ליקויים כאשר התועלת, שתצמח להם מהדיווח, תגדל מהעלויות האישיות, המתלוות לפעולת ההתרעה [ניד ומיסלי, 1985]. מערכת שיקולים זו מושפעת מהתפיסה הסובייקטיבית של הפרט את המערכת הנורמטיבית, שבה הוא מתפקד.

פישיבין ואייזן פיתחו מודל תיאורטי, העוסק בניבוי כוונות התנהגותיות תוך טיפול במשתנים שנדונו. לפי המודל הזה, הגורם, שקובע האם אדם ינקוט התנהגות כלשהי (B), או ימנע מכך, הוא כוונה (I) להוציא לפועל התנהגות זו. הכוונה עצמה מתגבשת כפועל יוצא של עמדת האדם לגבי התנהגות ושל נורמה סובייקטיבית (SN), או של לחץ חברתי, שהוא מרגיש, כי מופעל עליו לממש התנהגות כלשהי. ליתר דיוק, הכוונה להתנהג בדרך מסוימת נקבעת לפי החשיבות היחסית, שמייחס הפרט לכל אחד מהמרכיבים [פישיבין ואייזן, 1975; אייזן ופישיבין, 1980].

לפי פישיבין ואייזן, עמדה כלפי התנהגות היא פונקציה של אמונות התנהגותיות חשובות של הפרט לגבי התוצאות, הקשורות בביצוע ההתנהגות, ושל הערך, שהוא מייחס לתוצאות הללו. לעומת זאת, נורמה סובייקטיבית היא פונקציה של אמונות האדם לגבי מה שקבוצות, או פרטים, רלוונטיים סבורים, כי עליו לעשות, או להימנע, במצב נתון. האמונות הללו הן אמונות נורמטיביות. כלומר, נורמה סובייקטיבית היא פונקציה של אמונות של הפרט לגבי כיצד פרטים אחרים רלוונטיים חושבים, כי עליו להתנהג, ושל המוטיווציה שלו לפעול בהתאם לדעתם.

באחרונה הוסיפו אייזן ופישיבין מרכיב שלישי למודל – תחושת הפרט לגבי יכולתו לממש את ההתנהגות. זו נקבעת על-ידי אמונות שליטה – אמונות, הנובעות מההסתברות להשיג את המשאבים, הנחוצים להוצאה לפועל של ההתנהגות, או להשגת המטרה.¹

עד היום יושמה התיאוריה בהרחבה ובהצלחה מרובה להסביר התנהגות בתחומים מגוונים, כמו ירידה במשקל, כמו בחירת עיסוק וכמו הצבעה בבחירות. העדות המצטברת מראה, כי התיאוריה שימושית ביחס לרוב בני-האדם וביחס לרוב ההתנהגויות החברתיות [אייזן ופישיבין, 1980]. שפרד ואחרים (1988) סקרו מחקרים, שהשתמשו במודל הפעולה המחושבת, ובדקו בנייתודעל (meta-analysis) את יעילות המודל. הם מצאו עדות כוללת חזקה לגבי תועלת המודל לנבא התנהגות.²

במחקר הנוכחי ייעשה ניסיון להשתמש במודל הפעולה המחושבת, כדי לנבא כוונות של קצינים במערך חילות השדה של צה"ל לדווח/להתריע על ליקויים ועל מעשים חריגים במערכת הארגונית של יחידותיהם. סוגיה זו תיבדק דרך בדיקת עמדותיהם כלפי התנהגות הדיווח ודרך בדיקת תפיסתם הסובייקטיבית את הנורמות, הנהוגות ביחידתם כלפי התנהגות הדיווח.

שיטה

• מדגם

המחקר נערך על מדגם מתוך אוכלוסיית הקצינים במערך הלוחם הסדיר של חילות השדה בצה"ל.³ כמות המסגרות הסדירות בכל חיל מארבעת חילות השדה שונה; ולפיכך

1. המרכיב הזה לא נכלל במחקר הנוכחי משתי סיבות:
 - א. פעולת ההתרעה אינה צורכת משאבים, ובמיוחד לא בהקשר הצבאי.
 - ב. המרכיב הזה משפיע, בעיקר, על ההתנהגות, בעוד שהמחקר התמקד בכוונות ההתנהגותיות בלבד.
2. הם מצאו מתאם ממוצע משוקלל בין כוונה לבין התנהגות $R=0.53$ ($p<0.01$), ואילו מתאם ממוצע משוקלל בין עמדות ונורמות סובייקטיביות לבין כוונה $R=0.66$ ($p<0.001$). כן מצאו החוקרים, כי כאשר יושם המודל לחקר פעילויות, שאינן כלולות בתנאים המקוריים, שנקבעו עבורו (למשל, התנהגות, שאינה תחת שליטה רצונית מוחלטת של הנבדק), הוא ניבא היטב מטרות ופעילויות, הקשורות בבחירה התנהגותית בין חלופות.
3. קצין במערך הזה הוגדר כבוגר קורס קציני ח"ד, קורס קציני חה"ן, קורס קציני חת"ם, או קורס קציני חש"ן, הממלא תפקיד פיקודי (מ"מ, מ"פ, מל"ד), או תפקיד רוחב אג"מי (סמ"פ, סמג"ד, קצין מבצעים היעו הדררה)

מספר הגדודים, שנדגמו אקראית, היה יחסי למספרם בכל חיל.

נעשו שתי דגימות, האחת לבניית כלי המחקר, והשנייה לבדיקת השערות המחקר. המדגם הראשון כלל 192 קצינים, שמתוכם השיבו 166 על שאלון המחקר. שיעור ההיענות במדגם השני היה 109 קצינים (מתוך 178) – שיעור גבוה יחסית, בהשוואה לשיעור ההיענות בארגונים אזרחיים, העומד על ארבעים אחוזים [הורניק ומאיר, 1986]. כל הקצינים, שנכללו במדגם, היו בני 21-35, ודרגותיהם סג"ם-סא"ל.

• ניתוח ראשוני של תקלה בשטח, המחייבת דיווח

לקבלת מידע ראשוני על המהות של אירועים חריגים, המחייבים דיווח מיידי, קיבלו שנים-עשר קצינים בכירים ברמת אל"מ-תאל" שאלון, שכלל את השאלות הללו:

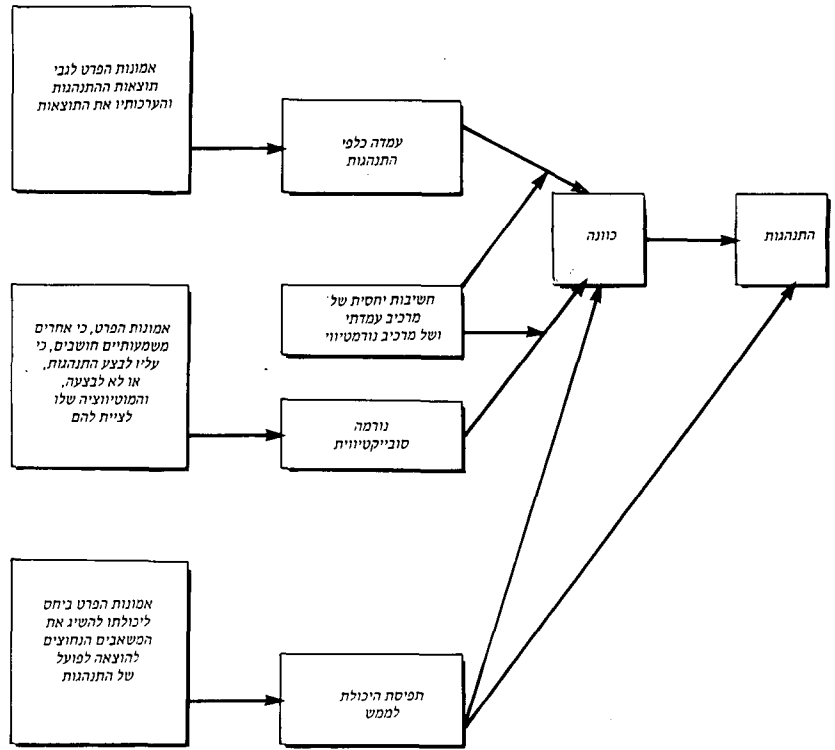
1. מה, לדעתך, הגורמים, המשפיעים ביותר על כוונותיו של קצין לדווח על אירוע חריג, שהוא עצמו נכח בו, או שמע עליו ממקור, המהימן עליו לחלוטין?
2. האם ירחיק הקצין לכת במדרג הפיקוד, כאשר ייווכח, כי האירוע, שעליו דיווח, אינו מטופל; ועד כמה ירחיק? התייחס בתשובתך הן למצב, שבו האירוע החריג חמור, הן למצב, שבו האירוע חמור במידה בינונית, והן למצב, שבו האירוע אינו חמור. תן דוגמה קצרה.

תשעה קצינים בכירים השיבו על השאלון. הם ציינו, כי הגורמים המצביים האלה ישפיעו על הכוונה לדווח:

- א. חומרת הליקוי.
 - ב. עימות הליקוי.
 - ג. דרגת הקצין מבצע הליקוי.
 - ד. אופי הפעילות, שבה אירע הליקוי: מלחמה, ביטחון שוטף ב"קו הסגול", ביטחון שוטף בשטחים ושגרת אימונים.
 - ה. עבירה על החוק.
1. חריגה מנורמות בלתי-רשמיות של היחידה ושל הצבא.
 2. נוכחות קצין נוסף בזמן האירוע.

מעניין, כי הקצינים הבכירים העלו כמעט רק גורמים מצביים. אחד הקצינים התייחס, אמנם, לעובדה, כי קידום המתריע עלול להיפגע, וקצין נוסף התייחס להשפעת הדיווח על יחידת המתריע בהווה ובעתיד, אך אף לא קצין אחד לא התייחס לגורמים פנימיים, כגון יושר, נחישות וכד'.

התפלגות תשובותיהם באשר לשאלה עד כמה ירחיק הקצין במדרג הפיקוד מובאת בטבלה 1. התברר, כי כי אף באירוע, המוגדר כחמור, אין אפיק ההתרעה החיצוני נתפס כממשי, וההרחקה במדרג הפיקוד מגיעה, במקרה הקיצוני, עד לאלוף הפיקוד בלבד. יש לזכור, כי הקבוצה מורכבת מקצינים בכירים ביותר, שנגישות לרמטכ"ל אינה זרה להם כלל.



מודל הפעולה המחושבת

טבלה 1: עד כמה ירחיק הקצין במדרג הפיקוד

הקריטריונים	אירוע כבד	אירוע בינוני	אירוע קל
א. לא ידווח כלל	0	0	3
ב. יספר לחבר'ה, אך לא ידווח רשמית	0	1	2
ג. ידווח לרמה אחת מעל	2	1	1
ד. ידווח לשתי רמות מעל	2	6	2
ה. ידווח לשלוש רמות מעל	3	1	0
ו. ידווח לארבע רמות מעל	2	0	0
ז. ידווח לרמטכ"ל	0	0	0
ח. ידווח לשר הביטחון	0	0	0

• אפיון מצבי של ליקויים במערכת

על בסיס הדוגמאות, שלוקטו משאלון הבכירים, ועל בסיס הגורמים המצביים, נבנה שאלון נוסף, שמטרתו לבדוק כיצד מאופיינים מצבי האירוע במדגם רחב, המייצג את מערך חילות השדה בצה"ל. לנחקרים הוצגו ארבעה עשר גורמים מצביים, הפועלים בסביבה המיידית, ומשפיעים על הסבירות להתנהגות פרחברתית. הנשאלים התבקשו לציין באיזו מידה כל אחד מהם עשוי להשפיע על נכונותם לדווח על אירוע. התשובות צוינו על סולם בן שבע דרגות. זוהו בהן שלושה גורמים:

1. **חומרת האירוע** – חמשת הפריטים, שנכללו בגורם הזה, היו: ליקוי חמור, זמן מלחמה, שגרת אימונים, ביטחון שוטף בקו סגול וביטחון שוטף בשטחים.

2. **עמימות האירוע** – הגורם הזה כלל, למעשה, את כל שעשוי להשפיע על יכולת הפרט לזהות את הליקוי, להגדירו, ולדווח עליו: ליקוי עמום, דרגה בכירה של הקצין הלוקה, דרגה נמוכה של הקצין הלוקה, נוכחים נוספים באירוע, נוכחות של קצין יותר באירוע, נוכחות של קצין זוטא יותר באירוע.

3. **חריגה מנורמות ארגוניות** – נכללו בגורם הזה: עבירה על חוק כתוב, חריגה מנורמות לא-רשמיות של הצבא, חריגה מנורמות לא-רשמיות של היחידה. חשוב לציין שהכללת כל השלושה בגורם אחד מצביעה על כך, שלא קיימת הבחנה בין החוק לבין הנורמות הארגוניות הלא-רשמיות. במלים אחרות – אין, למעשה, תת-תרבויות יחידתיות, המבוססות על נורמות, הסותרות את החוק הצבאי.

• דגימת אירועים לשאלון מחקר

הורכבה רשימה בת 48 אירועים חריגים (שציינו הקצינים, וחיברו עורכי המחקר). כל האירועים שיקפו, למעשה, חריגה מחוק, או מנורמה של צה"ל, והיו בשונות של חומרה ושל עמימות. לדוגמה: מתן רשות להפעיל כלי-נשק למי, שאינם מוסמכים לכך; אי-אכיפת גז-דין מידי ומתן חופשות ארוכות.

הנחקרים התבקשו להעריך כל פריט על אחד משני סולמות בני חמש דרגות: רמת חומרת הליקוי ורמת עמימותו. הגורם השלישי, חריגה מנורמות ארגוניות, לא נבדק עקב היותו עבירה על החוק ועקב העובדה, שכל האירועים שהוצגו היו עבירה על החוק הצבאי. 91 נחקרים התבקשו לדרג את מידת החומרה, ר-75 העריכו את רמת העמימות ב-48 האירועים.

הממצאים שהתקבלו מהווים עדות מעניינת לתפיסת הקצינים את הליקויים השוטפים במערכת הארגונית בצה"ל. ממצא מעניין נוגע לתפיסת תופעת ההתרעה בצה"ל: 79.8 אחוזים מהמשיבים ראו בהוצאת אירועים צבאיים לתקשורת כליקוי חמור, או חמור מאוד. במלים אחרות, ההתרעה בצה"ל נתפסת כליגיטימית רק בערוץ

הפנים-ארגוני. לבסוף, מתוך שלל האירועים נבחרו שלושה מצבים ברמות בינוניות של חומרה ושל עמימות על מנת להבטיח שונות רבה בהתייחסות אליהם בשאלון הסופי. לשאלון צורף שאלון נוסף, שנועד לקבל התרשמות כללית על תופעת ההתרעה בצה"ל. השאלון הזה כלל חמש שאלות, שהתשובה עליהן ניתנה על גבי סולם בן חמש דרגות (מ"כלל לא" עד "במידה רבה מאוד").

1. באיזו מידה אתה חש, כי דיווח על ליקויים, או על אירועים חריגים, זוכה לטיפול הולם בצה"ל?
2. באיזו מידה מדווחים עמיתך על ליקויים למפקדיהם?
3. האם אתה מרגיש, כי מפקדים מצפים ממך לדווח על ליקויים ועל אירועים חריגים?
4. באיזו מידה קיימת בצבא נורמה של דיווח על ליקויים או אירועים חריגים?
5. באיזו מידה קיימים ביחידתך ליקויים בתחומים שונים, שאין עליהם דיווח?

• שאלון לבדיקת מרכיבי מודל הפעולה המחושבת

השאלון נועד לבדוק את עמדות המשיבים כלפי התנהגות מתריעה ואת השפעת הגורמים המצביים על הכוונה לדווח. השאלון נבנה לפי המודל של אייזן ופישיבין (1980), והוסב לעולם התוכן הצבאי. השאלון בדק את מידת הנכונות להתריע בשלושה מצבים, שזוהו בשאלון הראשוני:

- א. קצין בכיר ממך בחטיבתך מדווח דיווח כוזב על צריכת שעות מנוע באימונים.
- ב. קצין בכיר ממך בחטיבתך מתיר לחיילים לצאת לחופשה בטרמפים במקומות ובשעות אסורים.
- ג. קצין בכיר ממך בחטיבתך הדליף מידע על תרגיל-פתע למתורגל.

לאחר תיאור המצב נשאל הנחקר שאלה ישירה, הבודקת את כוונתו להתריע, "אילו נתקלת במצב הזה – האם היית מדווח עליו?" הנחקר התבקש להביע את כוונתו על גבי סולם בן שבע דרגות. לכל משיב נקבע ציון כוונה בכל מצב. כדי למנוע הטיה אפשרית בתשובות הנחקרים לשאלה זו, כתוצאה מהשפעת המידע על תוצאות אפשריות של התרעה בפועל, מוקמה השאלה, הנוגעת לכוונת הדיווח, אחרי תיאור כל המצב ולפני ההתייחסות הישירה לשיקולי ההחלטה. קבוצת הפריטים הראשונה, העוסקת במנבאי הכוונה ההתנהגותית, היא אמונות התנהגותיות כלפי ההתרעה. קבוצה זו כוללת פריטים, המשקפים תוצאות אפשריות – חיוביות ושליליות – לפעולת הדיווח, או להתרעה. התוצאות הללו מייצגות את הקטגוריות הללו:

תגובת נקם ארגונית, דוגמת "קידומי בחטיבה יפגע".
דעת קהל שלילית, דוגמת "איתפס בעיני חיליי ובעיני מפקדי החטיבה כ'שטיגנר'".
קשיים בקבלת עבודה במקום אחר, דוגמת "יפגעו סיכויי להיקלט ביחידה אחרת".

טבלה 2: רמת הדיווח

(באחוזים)

פריט	כלל לא	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה	במידה רבה מאוד
1. עד כמה דיווח על ליקויים זוכה לטיפול	0	13	43.2	37.6	6.7
2. עד כמה מדווחים למפקדים על ליקויים	1.2	14.8	47.5	34.5	0.6
3. עד כמה מצפים מפקדים ממך לדווח על ליקויים	1.2	5.5	16	45.5	30.8
4. עד כמה קיימת נורמה של דיווח על ליקויים	0.6	17.3	43.3	29	6.7
5. עד כמה מתרחשים ליקויים ואין עליהם דיווח	1.8	21.6	44.4	19.1	9.2

• הליך העברת השאלונים

הקשר עם הקצינים הבכירים בוצע בעל-פה, או טלפונית. השאלון נמסר אישית בליווי הסבר בן רבע שעה על המחקר ועל מטרתיו ועל אופן מילוי השאלון. השאלונים הושבו ידנית, או שנשלחו בדואר. לכל מפקדי הגדודים, שנשלחו חלק במחקר, הוסברו מטרת המחקר, ונערך תדרוך לגבי מילוי השאלון. כל הגדודים שנדגמו נעטרו להעברת השאלון. במדגם הראשון נשלחו 192 שאלונים, והוחזרו 166 שאלונים: מ-96 שאלונים, שהתייחסו לחומרת האירוע, הושבו 91, ומ-96 שאלונים, שהתייחסו לעמימות האירוע, הושבו 75. במדגם השני נשלחו 178 שאלונים, והוחזרו 109.

ממצאים

• רמת הדיווח על ליקויים

לשאלון הראשוני צורפו חמישה פריטים, שנועדו לעשות "צילום מצב" של רמת הדיווח על ליקויים במערכת, או, למעשה, על אירועים חריגים בפעילות השוטפת של היחידות.

טבלה 2 מציגה את התפלגות התשובות (באחוזים) של 166 הקצינים, שהשיבו על השאלון. התוצאות מצביעות על מידה רבה של אופטימיות בקרב הקצונה לגבי רמת הדיווח בצה"ל. ראשית, התברר, כי קיימת נורמה חזקה של דיווח על ליקויים. רק 17.9 אחוזים סבורים, כי לא קיימת כזו, ורק 6.7 אחוזים סבורים, כי המפקדים מצפים במידה מועטה לקבל דיווחים על ליקויים, או שאינם מצפים לדיווח כלל. לגבי רמת הדיווח, אמנם שיש עשר אחוזים מהנשאלים סבורים, כי רק מעט לא מדווחים, ר-35 אחוזים סבורים, כי רמת הדיווח גבוהה; אולם 47.3 אחוזים סבורים, כי הרמה בינונית! לפי תפיסת הקצינים, יש ליקויים, שאינם מדווחים: 28.3 אחוזים סבורים, כי קיימים ליקויים בלתי-מדווחים, ר-44 אחוזים סבורים, כי ליקויים בלתי-מדווחים קיימים במידה בינונית.

• ניבוי כוונת התרעה

השתמשנו בשלושה מצבים, המחייבים התרעה:
א. דיווח כוזב על צריכת שעות מנוע באימונים
ב. מתן רשות ליציאה ב"טרמפים" במקומות ובשעות אסורים
ג. הדלפת מידע על תרגיל פתע למתורגל
"מודל הפעולה המחושבת" נבדק לגבי כל אחד משלושת המצבים הללו.

• הקשר בין כוונה להתריע לעמדה כלפי ההתנהגות ונורמה סובייקטיביות

על מנת לנתח את הקשר בין הכוונה לדווח על התנהגות חריגה, בין עמדה כלפי התנהגות הדיווח ובין נורמה סובייקטיביות, יוצגו מטריצות המתאמים בין שלושת המשתנים וממצאים מניתוח רגרסיה של כוונת הדיווח על ציוני העמדה ועל נורמה סובייקטיביות.

תגמול חיובי של ההנהלה, דוגמת "עלה מעמדי בקרב מפקדי".

תגמולים פנימיים, דוגמת "הרמה המקצועית של חיילי החטיבה תרד".

תרומה לקבוצה, דוגמת "הרק"ם יטופל במועד לפי צריכת שעות מנוע".

במצב א' הופיעו עשרים ואחד פריטים של תוצאות אפשריות, במצב ב' הופיעו שמונה-עשר פריטים ובמצב ג' - חמישה-עשר פריטים. לגבי כל פריט, התבקש הנחקר להשיב באיזו מידה הוא בטוח, כי התוצאה, אכן, תתרחש כשידווח, ומה מידת חשיבותה לגביו. התשובות צוינו על גבי סולם בן שבע דרגות. הציון הסופי של אמונות התנהגותיות חושב כממוצע של מכפלת המרכיב הראשון והמרכיב השני מעבר לפריטים. קבוצת שנייה של פריטים נגעה לאמונות נורמטיביות. המרכיב הראשון של כל פריט משקף באיזו מידה רצויה התנהגות התרעה בעיני אחרים, שהנם משמעותיים לנחקר, והמרכיב השני של כל פריט משקף באיזו מידה הוא מתחשב בדעותיהם. בכל פריט תוארה דמות משמעותית לנחקר, שהתבקש להשיב, האם סבורה הדמות, כי הוא צריך לדווח, אם לאו. כמו כן, התבקש הנחקר להשיב באיזו מידה הוא מוכן לפעול בהתאם לרצון הדמות. הנחקר התבקש לבחור חמש דמויות מתוך השבע, ולהשיב על כל שאלה על גבי סולם בן שבע דרגות. ציון האמונות הנורמטיביות חושב כממוצע המכפלות של המרכיב הראשון ושל המרכיב השני מעבר לחמש דמויות. את השאלון חתמו עוד ארבעה פריטים: שני הראשונים עסקו בעמדה של הנחקרים כלפי ההתנהגות וכלפי הנורמה הסובייקטיביות בכל אחד מארבעת המצבים; * שני הפריטים האחרונים עסקו בהערכת הליקוי בממדים של חומרה ושל עמימות.

* העמדות נבדקו בשיטת אוסגוד, סוצ'י וטננבאום (1957), וכללו ארבעה סולמות הערכה בני שבע דרגות כל אחד: מזיק-מועיל; שלילי-חיובי; לא כדאי-כדאי; רע-טוב. ציון כל מרכיב חושב כממוצע ארבעת הסולמות.

טבלה 3: מטריצת המתאמים בין הכוונה לדיווח, בין עמדה כלפי התנהגות הדיווח ובין נורמה סובייקטיבית בשלושת המצבים

סטיות תקן	ממוצע	נורמה סוב'	עמדה כלפי דיווח	כוונה לדיווח		
1.63	0.54	.45	.47	—	כוונה לדיווח	א. דיווח כוזב על צריכת שעות מנוע
1.15	1.08	.66	—		עמדה כלפי הדיווח	
1.08	1.06	—			נורמה סובייקטיבית	
1.84	0.31	.58	.64	—	כוונה לדיווח	ב. מתן רשות לצאת ב"טרמפים" במקומות ובשעות אסורים
1.30	1.25	.76	—		עמדה כלפי הדיווח	
1.25	1.14	—			נורמה סובייקטיבית	
1.71	0.65	.50	.57	—	כוונה לדיווח	ג. הדלפת מידע על תרגיל-פתע למתורגל
1.12	1.45	.71	—		עמדה כלפי הדיווח	
1.15	1.41	—			נורמה סובייקטיבית	

טבלה 5: מקדמי B ו-r עבור עמדה כלפי הדיווח ועבור נורמה סובייקטיבית

מצב ג'		מצב ב		מצב א'		מנבאים
b	B	b	B	b	B	
.004	.003	.07	.05	.35	.26	עמדה כלפי הדיווח
.88*	.60*	.92*	.63*	.49*	4*	נורמה סובייקטיבית

* p < .05

טבלה 6: מתאמים בין אמונות התנהגותיות, בין עמדה כלפי התנהגות, בין אמונות נורמטיביות ובין נורמה סובייקטיבית

מצב ג'				מצב ב'				מצב א'				
(4)	(3)	(2)	(1)	(4)	(3)	(2)	(1)	(4)	(3)	(2)	(1)	
.001	.15	.19**	—	.17	.03	.26**	—	.04	.12	.26*	—	(1)
.79**	.32**	—		.76**	.26*	—		.66**	.28**	—		(2)
.36**	—			.37**	—			.38**	—			(3)

p < 0.5 *
p < 0.1 **

(3) אמונות נורמטיביות
(4) נורמה סובייקטיבית

(1) אמונות התנהגותיות
(2) עמדה כלפי התנהגות

טבלה 4: מקדמי $AdjR^2$, R^2 , R : בניתוח הרגרסיה

	$AdjR^2$	R^2	R	
מצב א'	.34	.38	.61	
מצב ב'	.49	.53	.73	
מצב ג'	.47	.50	.70	

כל הממצאים מובהקים ברמת $p < .0001$

על מנת להבין טוב יותר מדוע מרכיב העמדה חלש יותר במערך המחקר הנוכחי, נעשה ניתוח גורמים על מערכת האמונות ההתנהגותיות בכל אחד משלושת המצבים. ניתוח הגורמים תמך, למעשה, ברציונל, שלפיו חובר השאלון; דהיינו, נמצאו שני גורמים בכל אחד מהמצבים – תוצאות דיווח חיוביות ותוצאות דיווח שליליות. מתאמים בין הפריטים, המשקפים תוצאות חיוביות, והפריטים, המשקפים תוצאות שליליות, לבין ציון העמדה כלפי ההתנהגות בכל אחד משלושת המצבים הניבו את התוצאות, המפורטות בטבלה 7.

מניתוח הטבלה עולה:

- במצב א' המתאם בין ציוני הפריטים, המשקפים תוצאות חיוביות לדיווח, לבין עמדה כלפי הדיווח ובמצב ב' המתאם בין הציונים, המשקפים תוצאות שליליות לדיווח, גבוהים מהמתאם של הפריטים החיוביים והשליליים יחדיו עם ציוני העמדה (.26). לעומת 41; .26. לעומת 39). במצב ג' התקבל מתאם דומה (19. לעומת 16).
- במצב א' רג' לתוצאות השליליות משוקללות בחשיבותן יש מתאם אפסי ולא-מובהק עם העמדה כלפי ההתרעה; דהיינו, סיכוי גדול יותר לתוצאות שליליות אינו משפיע על העמדה כלפי התרעה.
- ג. התוצאות החיוביות משוקללות בחשיבותן ונמצאות במתאם חיובי, גבוה ומובהק עם העמדה רק במצב א'. קרי, סיכוי גדול יותר לתוצאות חיוביות אינו משפיע על העמדה כלפי התרעה.

טבלה 7: מתאמים בין גורמי האמונות ההתנהגותיות לבין העמדה כלפי הדיווח ($n=106$)

גורם	מצב א'	מצב ב'	מצב ג'
תוצאות חיוביות	.41*	-.09	0.16
תוצאות שליליות	.41*	-.09	-.09

* $p < .05$

טבלה 4 וטבלה 5 מראות את הממצאים של ניתוחי הרגרסיה לבדיקת יכולת הניבוי של העמדה כלפי התנהגות הדיווח, כלפי הנורמה הסובייקטיבית וכלפי הכוונה לדווח בכל אחד משלושת המצבים.

בכל שלושת המצבים קיימים מתאמים גבוהים יחסית בין עמדה כלפי הדיווח והנורמה הסובייקטיבית לבין הכוונה לדווח. בניגוד להנחות של מודל הפעולה המחושבת, התגלו גם מתאמים גבוהים בין שני המשתנים המנבאים – עמדה כלפי הדיווח ונורמה סובייקטיבית. למרות זאת, המתאמים המרובים והמתאמים המרובים בריבוע נותרו גבוהים (.61-.70; .34-.49). ממצא מעניין עולה מטבלה 5: בעקיבות, מעבר למצבים, מקדמי הרגרסיה של הנורמה הסובייקטיבית מובהקים ואף גבוהים יותר מאשר מקדמי הרגרסיה של משתנה העמדה כלפי הדיווח. בניגוד לציפיות, מלבד במצב א', מקדמי הרגרסיה של העמדה כלפי הדיווח נמוכים ביותר, ושואפים למעשה לאפס.

• הקשר בין האמונות ההתנהגותיות לעמדה כלפי הדיווח ובין אמונות נורמטיביות לבין נורמה סובייקטיבית

טבלה 5 מראה, כי קיים דפוס כמעט זהה של מתאמים בין אמונות התנהגותיות לבין העמדה מעבר למצבים. בכל שלושת המצבים נמוכים המתאמים יחסית, והמתאם בין אמונות נורמטיביות לבין נורמה סובייקטיבית גבוה מהמתאם בין אמונות התנהגותיות לבין עמדה כלפי התנהגות הדיווח.

בכל המצבים קיים מתאם בין עמדה כלפי התנהגות הדיווח לבין אמונות נורמטיביות, אך קיים מתאם מאוד נמוך בין אמונות התנהגותיות לבין נורמה סובייקטיבית. בניגוד למתאם הגבוה בין עמדה כלפי ההתנהגות ובין נורמה סובייקטיבית, נמצא מתאם נמוך בין אמונות התנהגותיות ובין אמונות נורמטיביות. מעניין, כי הקשרים בין אמונות נורמטיביות לבין העמדה כלפי התנהגות הדיווח גבוהים יותר מאשר הקשרים שבין אמונות התנהגותיות לבין העמדה כלפי ההתנהגות. קרי, השפעת האחרים המשמעותיים על העמדה האישית של הפרט חזקה מההשפעה של התוצאות הפוטנציאליות של התנהגות הדיווח. יתר על כן, בכל המצבים המתאם בין אמונות נורמטיביות לבין העמדה כלפי ההתנהגות גבוה מהמתאם שבין הנורמה הסובייקטיבית לבין האמונות ההתנהגותיות. אם נקבל את ההנחה של פישביין ואייזן (1975, 1980), כי אמונות הנן בסיס לעמדה, הרי ניתן לומר, כי במקרה דנן אמונות נורמטיביות הנן בסיס לעמדה ולנורמה סובייקטיבית כאחת, ונמצאות במתאם נמוך יחסית עם אמונות התנהגותיות. ניתן לומר, כי החוליה החזקה יחסית בהסבר כוונות הדיווח היא הנורמה (שבבסיסה אמונות נורמטיביות), ואילו החוליה החלשה היא העמדה (שבבסיסה אמונות התנהגותיות).

טבלה 8: מתאמים בין גורמי חשיבות התוצאות לבין העמדה בשלושת המצבים

הגורם	מצב א' עמדה	מצב ב' עמדה	מצב ג' עמדה
השלכות אישיות	0.05	-0.89	0.25*
השלכות ארגוניות	0.31*	0.17*	0.40*

* p < 0.05

ניתוח גורמים נוסף נערך על הפריטים, ששיקפו את החשיבות, שמיחסת לכל אחת ואחת מתוצאות הדיווח. התקבלו בכל אחד משלושת המצבים שני גורמים: חשיבות, המיוחסת להשלכות אישיות של הדיווח, וחשיבות, המיוחסת להשלכות ארגוניות. בגורם הראשון נכללו פריטים כגון "איתפס בעיניי חילי החטיבה ומפקדיה כשטיינקר", ואילו בגורם השני נכללו פריטים כגון "אימוני החטיבה ברק"ם ייפגעו בהיקפם". ציוני הגורמים של כל פריט שוקללו בהיתכנות התוצאות הצפויות, וסוכמו לשני ציונים: ציון השלכות אישיות וציון השלכות ארגוניות. לבסוף חושבו המתאמים בין הציונים האלה לבין ציוני העמדה כלפי הדיווח בשלושת המצבים. התוצאות מוצגות בטבלה 8.

מתברר, כי להשלכות אישיות קשר כמעט אפסי עם העמדה כלפי התנהגות הדיווח. הנחקרים מייחסים חשיבות רבה יותר להשלכות ארגוניות של הליקוי בעת החלטתם האם לדווח.

• ניתוח משני של האמונות הנורמטיביות אחת השאלות המסקרנות בהקשר לאמונות נורמטיביות היתה אילו הדמויות המשמעותיות ביותר לקצין, העומד

בפני דילמת הדיווח. טבלה 9 מביאה את התפלגות בחירת חמש הדמויות המשמעותיות ביותר מתוך שבע, שהוצגו בפני הנחקרים (עם אפשרות לציון גם דמות אחרת נוספת). מעניין, כי שתי הדמויות המשמעותיות ביותר מעבר למצבים הן המפקד הישיר וחבר טוב ביחידה. כלומר, מי שהקשר השוטף עמו יציב ביותר במהלך השירות – דעתו נחשבת בעיני הקצין בנושא הדיווח.

דיון

למחקר היו שלוש מטרות מרכזיות:
א. לזהות את הגורמים, העשויים להשפיע על דיווח מתריע על ליקויי ניהול ועל ליקויי משמעת בקרב קצינים במערך הסדיר של חילות השדה בצה"ל.
ב. לבדוק את ההתאמה של מודל הפעולה המחושבת לנבא כוונות להתריע ולדווח.
ג. לקבל התרשמות ראשונית על מצב הדיווח וההתרעה

בצה"ל.

ההנחה המרכזית, שעמדה בבסיס הרציונל המחקרי, היתה, כי שיקולי רווח-הפסד מניעים את הפרט (הקצין) בעת ההחלטה לדווח. לפיכך, שוער, לפי מודל הפעולה המחושבת, כי את כוונת ההתרעה ינבאו העמדה כלפי התנהגות הדיווח (שהיא פונקציה של סך כל האמונות לגבי תוצאות ההתנהגות משוקללת בחשיבותן) והנורמה הסובייקטיבית (שהיא פונקציה של סך כל הציפיות מדמויות משמעותיות לפרט לגבי אופן ההתנהגות הזה משוקללות בנכונותו להתנהג לפיהן).

שלושה מצבים "מחייב" דיווח והתרעה נבחרו לבחינת המודל. בכל שלושת המצבים נמצאו מתאמים מרובים גבוהים יחסית ומובהקים בין עמדה ונורמה סובייקטיבית לבין כוונת ההתנהגות. במלים אחרות, בכל שלושת המצבים הללו הצליח המודל להסביר שיעור גדול יחסית של השונות במשתנה כוונה התנהגותית.

נראה, כי שתי סיבות הביאו ליישום מוצלח של המודל:
* כל האירועים נדגמו מעולם התוכן של קצינים במערך חילות השדה, ונבחרו מרשימה של 48 אירועים, שנלקחו מההוויה היומית של אוכלוסיית המחקר. המצבים נוסחו ברמה, שהקלה על מלאכת הניבוי [פישביין ואייזן, 1980].

* נבחרו אירועים ברמה בינונית של עמימות ושל חומרה. כך, הובטחה שונות רבה יותר בקרב הנחקרים לגבי כוונותיהם לדווח ולהתריע. שונות זו תרמה, כנראה, לעוצמת הקשרים שנמצאו.

ראוי לציון, כי, אמנם, נמצאו מתאמים גבוהים בין העמדה כלפי ההתנהגות ובין כוונת הדיווח, אולם מקדמי הרגרסיה של העמדה היו נמוכים מאוד יחסית למקדמי הרגרסיה של נורמה סובייקטיבית. בשני המצבים המקדמים האלה גבלו באפס! יוצא מכך, כי, למעשה, אין קשר בין עמדה כלפי ההתנהגות בין כוונה התנהגותית כאשר המשתנה נורמה סובייקטיבית מוחזק קבוע. בבדיקת המתאמים החלקיים בין עמדה לבין כוונה התברר, כי כאשר מפקחים על המשתנה נורמה סובייקטיבית קטן משמעותית המתאם

טבלה 9: התפלגות בחירת הדמויות

(באחוזים)*

מעבר למצבים	מצב א' n=112	מצב ב' n=106	מצב ג' n=110	
68	75	68	63	בת-זוג
70	68	74	70	משפחה
68	93	82	83	מפקד הישיר
60	64	62	55	מפקדו של מפקד הישיר
84	90	82	81	חברך הטוב ביחידה
66	67	67	66	חברך הטוב מחוץ לצבא
73	79	68	72	פקודך
2	2	3	2	אחר

* האחוזים מסתכמים בכל מצב ל-500 כיוון שכל נחקר בחר חמש דמויות.

בין עמדה לבין כוונה (מ'47. ל'31; מ'64. ל'43; ומ'57. ל'33). הממצא הזה מצביע על התפקיד החשוב של הסביבה החברתית בצבא בעיצוב העמדות כלפי ההתנהגות והן בכוונות התנהגותיות.

הממצאים הללו תואמים את הממצאים של פרל ופטרסון (1982), שמצאו, כי לתפיסת העמיתים היתה השפעה גדולה על דיווח על התנהגות בלתי אחתית. השפעה זו הנה גדולה מהשפעת האמינות האישית, או מאמונתם של חברי הנהלה בכירה. צמד החוקרים הזה דיווח, כי "אחרים משמעותיים" בתוך הארגון השפיעו על התנהגות נחקרים. גם מיסלי וניר (1985) ציינו, כי "לאחרים משמעותיים" יש השפעה על שיקולי המתריע הפוטנציאלי. עצינוני (1975) ערך הבחנה בין צבאות בעתות שלום ובמצבי לחימה. מסגרות צבאיות מתבססות בעתות שלום, בעיקר, על כוח תועלתני – תגמולים חומריים (שכר, הטבות, קנסות וכ"ב) – ובנוסף משתמשים גם במידה מסוימת של כפייה (בצבא החובה במידה רבה יותר מאשר בצבא הקבע). האמצעים האלה, לדעת עצינוני, לא יהיו יעילים כאמצעי עיקרי לפיקוח בעתות מלחמה. יחידות קרביות חייבות להתבסס מאוד על כוח נורמטיבי, שכן במצבי מלחמה המאמצים, הקשיים והסיכונים מגיעים לרמה כזו, ששום מעורבות מחושבת, שיוצרים תגמולים חומריים, אינה יכולה לפצות עליהם. במצבים כאלה אנשים פועלים כאשר הם מפנימים את מטרת המלחמה, או כשהם חוששים לגורל עצמם ומשפחותיהם. בצה"ל, העוסק גם בימי שלום בפעילות מבצעית וביטיחון שוטף, יש משקל מכריע לכוח הנורמטיבי, המבוסס על מפקדיו של הלוחם, על חבריו ועל בני משפחתו – כפי שנמצא במחקר הנוכחי. פירוש הדבר, כי כדי ליצור שינוי עמדות לגבי התרעה, עלינו לפתח גישה, שתתייחס לשינוי אמונות נורמטיביות, החשובות לפרט. אם ארגון מעוניין להשפיע על התנהגות חבריו, עליו להתמקד בזיהוי "האחרים המשמעותיים" לחבריו.

• ניתוח מרכיבי המודל

עמדה כלפי התנהגות (דיווח והתרעה). מודל הפעולה המחושבת טוען לקשר (סיבתי) בין אמונות התנהגותיות ובין עמדה כלפי התנהגות. כלומר, העמדה נקבעת על-ידי מאזן צפוי של רווח-הפסד כתוצאה מביצוע התנהגות הלכה למעשה. המתאמים הנמוכים יחסית, שנמצאו במחקר הנוכחי, בין אמונות התנהגותיות לבין עמדה כלפי התנהגות אינם עולים בקנה אחד עם מחקרים אחרים, שאוששו את המודל. הסבר אפשרי לתוצאות הללו הוא האופי הוולונטרי של שירות הקצינים בצה"ל. הקצינים עובדים מעבר למוצע שעות העבודה במשק וברמת סיכון גבוהה, והם חייבים לחיות בתחושת שליחות, שמאפילה על שיקולי רווח-הפסד, שהתבטאו בשאלון, ובמיוחד על שיקולי הרווח שבמאזן הזה. תמיכה להסבר הזה ניתן למצוא בניחות הגורמים השני, שנערך על מערך האמונות. נמצא, כי רק התוצאות הקבוצתיות, או התוצאות הארגוניות, תרמו להסבר ציון העמדה. הסבר

נוסף קשור למעמד הארגוני של הקצינים: עקב תפקידם, לוחמים בתפקידי פיקוד, הם חשים, כי הארגון תלוי בהם. לפי אמרסון (1962), נכונות חברים להתריע תלויה במידת הקריטיות של תלומם בארגון לגביהם. בהקשר הזה, טענו ניר ומיסלי (1985), כי חברים, התופסים, כי הארגון תלוי בהם, חשים, כי אינם מסתכנים בנקם ארגוני. הסברן מקבל משנה-תוקף לאור הצורך של צה"ל כיום במפקדים צעירים מעולים. מכאן, ייתכן, כי לפחות הרלוונטיות של גורם התוצאות השליליות לעמדה נעוץ בתחושת איתנות, או בתלות ההפוכה, שיש למרבית הנחקרים ביחס לארגון. הגיל הצעיר של מרבית הנחקרים ודרגותיהם הזוטרות מתקשרים גם לטענה של מיסלי וניר (1985), כי עובדים, שיש להם הזדמנויות חלופיות לתעסוקה, או חלופה – מקצועית, או רגשית – מחוץ לארגון, תלויים פחות בארגון לעומת עובדים, שיש להם פחות הזדמנויות. קצינים כאלה, השייכים לקבוצה האיכותית של בני גילם, תופסים את עצמם כבעלי חלופות תעסוקתיות מחוץ לכותלי הצבא, ולפיכך מייחסים לתוצאות הללו משקל נמוך יחסית.

נורמות סובייקטיביות – במחקר נמצאו מתאמים גבוהים בין אמונות נורמטיביות לנורמה סובייקטיביות ובין אמונות נורמטיביות לעמדה כלפי התנהגות. הדבר מעיד, כי לאחרים המשמעותיים תפקיד חשוב בעיצוב המשתנה נורמה סובייקטיביות ובגיבוש עמדה כלפי התנהגות. כמו כן, הדבר מעיד, כי נעשה במחקר הנוכחי זיהוי מוצלח של "האחרים המשמעותיים" לקצין במערך חילות השדה. מהממצאים התברר, כי דרגה רשמית אינה משפיעה על נורמה סובייקטיביות של קצין, אלא דמויות, שהקשר עמן יציב ביותר במהלך השירות, וכנראה, דעתן נחשבת ביותר בעיני הקצין (לפחות בנושא הדיווח). התברר, כי התפקיד של החבר הטוב אינו נופל מזה של הממונה הישיר, ואף גדול מתפקידם של בעלי תפקידים בכירים יותר במדרג הצבאי.

לבסוף, ראויה לציון ההשפעה, שיש לפקודים על ההחלטה לדווח. במלים אחרות, קצין במערך חילות השדה קשוב להלכי-הרוח מ"למטה", והוא מכניס למשוואת החלטותיו.

המלצות ודרכי פעולה

להשגת מידע אמין על המתרחש בארגון ומחוצה לו חשיבות רבה לארגון. נוכח שינויים תכופים בטכנולוגיה, בחברה ובמשק, ארגונים, המעוניינים לשפר את תפקודם המערכתי, חייבים לפתח כלים, שיישעו בידם לאסוף מידע, שישמש בסיס לקבלת החלטות נכונות. באופן כללי, הממצאים של המחקר הנוכחי, מצביעים, כי בקרב הקצונה הזוטרה והבינונית במערך הלוחם נמצא צה"ל בדרך הנכונה בנושא אמינות הדיווחים ובטיפול בהם. יש, כמובן, מקום לשיפור.

המחקר הנוכחי הצביע על המערכת החברתית ועל המערכת הנורמטיביות כמפתחות לטיפול בנושא. לפיכך,

המלצותינו יתרכזו ביצירת אקלים ארגוני ומערכות נהלים, שיצמצמו מחד גיסא תופעות חריגות, ומאידך גיסא יאפשרו התרעה פנימית יעילה כאשר תופעות חריגות, אכן, מתרחשות:

א. יש לראות בהתרעה מערכת של גילוי עצמי ושל תיקון עצמי, שהיא זולה וזמינה לארגון [מיסלי, ניר ושוורק, 1991], ולקיים בהקשר הזה הסברה ופעילות בקרב חיילים ומפקדים.

ב. יש לראות בדיווח על ליקויים במערכת פעילות, היכולה להעלות על פני השטח התנהגויות שליליות, שהימנעות מטיפול בהן מבעוד מועד עלולה לגרום לארגון נזק תמידי ובלתי-הפיך. הדברים נכונים במיוחד כאשר התנהגות ארגונית שלילית כרוכה בסכנה לשלום הציבור, או לשלום העובדים [ליבאר, לדוגמה, 1991]. בצה"ל חריגה מתמשכת מהוראת בטיחות באימונים עלולה לפגוע בציבור (ישובים סמוכים לשטחי אש) ובחיילים המתאמנים. הנושא הזה רגיש במיוחד בקרב הציבור הישראלי, ויש לו השלכות על תדמית צה"ל ועל הלחץ המופעל עליו. לפיכך, כאשר המדינה והתקשורת מעמיקות את הפיקוח ואת הביקורת על ארגונים ציבוריים – ובכלל זה הצבא – ארגונים, שלא ישכילו לעודד דיווח והתרעה, ימצאו את עצמם מוגבלים על-ידי חקיקה, שתעניק הגנה גם למתריעים שבתוכם. לפיכך, עדיף לארגונים, ובכלל זה לצה"ל, לעודד דיווח והתרעה ולמסדה מבפנים [המילטון, 1991].

ג. באמצעות נציב קבילות החיילים, באמצעות פצ"ר, באמצעות קצין פניות הציבור ובאמצעות מצ"ח, השכיל צה"ל למסד את ההתרעה בארגון. הצבא נקט גישה, שמיסדה ערוצי תקשורת, המאפשרים למתריעים לדווח בחופשיות על סטיות, על עוולות מינהליות, על בזבוזים ועל תקלות.

גישה זו מבוססת על אימוץ מדיניות ברורה של ההנהלה לגבי חשיבות ההתרעה בארגון, על פרסום המדיניות ועל הבאתה לידיעת העובדים, על הגדרת האמצעים ליצירת ערוצי תקשורת רשמיים להתרעה, על מיסוד תהליכי בירור וחקירה, על הבאת מידע על שלבי החקירה השונים לידיעת המתריעים ועל מתן הגנה רשמית למתריעים.

ד. על צה"ל, כארגון, להימנע ממצב, שבו אמונותיו, ערכיו ומטרותיו אינם ברורים לחלוטין, ולהפחית בכך את העמידות, האופפת בדרך כלל מצבי דילמה. לפיכך, על צה"ל להבטיח, כי הקודים הרשמיים להתנהגות אתית, המתבטאים בחוק השיפוט הצבאי ובפרסומים של מפקדים בכירים, יתאמו לתרבותו הארגונית, יופצו וייכפו ביעילות.

העקיבות נועדה להבטיח את החיילים ואת המסגרות מהשפעה של "מתחרים אחרים" חוץ-צבאיים, שעלולים להשפיע על ההתנהגות, ולהטותה לאפיקים, שאינם מתיישבים עם הנורמות הצבאיות. לדוגמה, אייהתייחסות להפעלת אלימות מיותרת

כלפי תושבים בשטחים על-ידי תושבים יהודיים עשויה להתפרש כזלזול בחוק ו"כל דאלים גבר". יחד עם זאת, על צה"ל לגלות גמישות מסוימת: עליו להגיב לפניות של חיילים ושל מפקדים אודות פקודות, שהציבור לא יכול לעמוד בהן, ואודות עודף הוראות ומשימות, שמלווין מחייב הפעלת שיקול-דעת וקביעת סדרי עדיפות לביצוע – גם לגבי פקודות ברורות. לדוגמה, בתחום הבטיחות באימונים.

יש אפוא צורך עז בעקיבות, כולל עקיבות בהתייחסות לחריגות ועקיבות בדבקות בנורמות של צה"ל, בעיקר במשימות בעייתיות דוגמת האינתיפדה. המאמצים הללו חיוניים, כדי שערכי צה"ל יופנמו בו.

צה"ל, שהשכיל לפתח ערוצים פנימיים לקובלנות ברמה המוסדית – כנציב קבילות החיילים, כקצין פניות הציבור וכקצינות ח"ן – חייב לשמור על יעילותם על-ידי מימוש המלצותיהם והפעלת סנקציות נגד הסורחים. במקביל, עליו להבטיח את ערוץ הקובלנה האישי, שבו פונה פקוד ישירות למפקדו, על-ידי קיום הסברה ועל-ידי הגברת המודעות לחשיבות הערוץ הישיר הזה של המדרג הפיקודי ולעדיפותו על פני ערוצים אחרים.

על מערכת החינוך בצה"ל ועל כלל המפקדים להבטיח את המודעות לתופעה ולחשיבותה על-ידי הכנסתה לקורסים ולהשתלמויות מפקדים ועד לביצוע ניתוח אירוע בתחום ההתרעה, דוגמת "פרשת פינטר".

על צה"ל להמשיך לפתח את המחויבות של קציניו אליו בכלל וליחידה בפרט. החשיבות של התוצאות הקבוצתיות, כפי שהעלה המחקר, והחשיבות הגדולה, יחסית, של התוצאות הפנימיות החיוביות בהשוואה לתוצאות האישיות השליליות, צריכות לעמוד כנר לרגלי מקבלי ההחלטות שעה שהם מעמידים את קציניהם בהתלבטות, שאחד מציריה הוא שלמות פנימית.

ה. המשקל של בת הזוג ושל בני המשפחה בקרב הדמויות המשמעותיות צריך לחזק את התייחסות צה"ל למשרתי קבע ולבני משפחותיהם. לקירובם של אלה למערכת הערכים של צה"ל תהיה השפעה על תהליך קבלת ההחלטות של הקצינים.

ספרות

- א' גלברזון וע' כרמי, 1985, **אנשים בארגון**, הוצאת ספריית המנהל, תל-אביב.
- צ' גרינבאום, 1988, "משמעת, נקודת הראות של הפסיכולוגיה החברתית", **סקירה חודשית** 10.
- י' הורניק ונ' מאיר, 1987, **ניתוח – על סוגיית איתגובה בסקרי דואר**, מחקר 941/87, המכון למחקר עסקים בישראל, הפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל-אביב.
- מ' קרן, 1987, **מנהיגות צבאית: ממדים של אפקטיביות ניהולית**, עבודת מחקר לתואר שני, החוג למדע המדינה, אוניברסיטת חיפה.

(המשך בעמוד 31)

הכוחות המיוחדים

במלחמת המפרץ

לאחר שגברו הבריטים על ההתנגדות הראשונית של גנרל ה' נורמן שווארצקופף, מפקד הפיקוד המרכזי של ארצות הברית, עוצבה התפיסה העיקרית להפעלת הכוחות המיוחדים כפעילות סימולטנית לניהול המתקפה האווירית, שתפגע במערך העיראקי, ותפרק בהדרגה תחילה את רכיביו הפונקציונליים האסטרטגיים ולאחר מכן את רכיביו המערכתיים.

במסגרת תפיסה זו קבע גנרל שווארצקופף, כי הפעילות העיקרית של הכוחות המיוחדים תמוקד בפגיעה בקווי תקשורת (ובנתיבי ההספקה), ואילו הונאה והטרדה כללית של הכוחות העיראקיים יבוצעו כמשימה משנית.

שטח ומזג-אוויר

השוני הגדול שבין השטח שבמערב עיראק, שבו הופעלו הכוחות המיוחדים הבריטיים, לבין השטח במזרחה, שבו הונחתה מתקפת היבשה של בעלות הברית, זכה להדגשה יתירה בספר של גנרל דה לה בילייר. הוא ראה בוואדיות העמוקים, בגבעות הגבוהות והסלעיות ובמיעוט החול יתרון רב להפעלה מוסתרת של חוליה רגלית ואף למסתור לכוון הרכוב. לעומת זאת, קור עז, גשם מעורב בשלג, ברד וכפור, השוררים באזור בחודשי החורף, אילצו את הלוחמים להדליק מדורות מתחת לכלי-רכבם לבל יקפאו מנועיהם. מזג האוויר היה קושי עצום, ואף סיכן את הלוחמים, שאחד מהם קפא למוות במהלך המלחמה.

הדנים בהפעלה של כוחות מיוחדים כגורם בניהול המבצעים ברמה המערכתית ובחשיבותם עשויים למצוא בספר Storm Command של הגנרל הבריטי פיטר דה לה בילייה – שחלק נכבד ביותר משירותו הארוך (כארבעים שנה) עבר עליו בפיקוד על יחידות כאלו – מקור לא-אכזב, לרבות תיאור דרמטי ומרתק של אירועים, שעברו על אנשי הכוחות המיוחדים של צבא בריטניה (SAS) במלחמה.

משימות עיקריות ברוח הרעיון המערכתי

מלכתחילה ראה הפיקוד הבריטי במרחב הענק של כוויית-עיראק זירה נוחה להפעלה של הכוחות המיוחדים במבצעים הקלאסיים בעומק שטח האויב ובמעורבותם בהתנגדות לכיבוש העיראקי של כוויית ובפיקוח עליה. הפיקוד העמיד שני תנאים עיקריים להפעלת הכוחות האלה:

- א. אופיה המעשי של המשימה
 - ב. זמינות אמצעי חילוץ למקרה חירום
- המשימות הקלאסיות, כפי שהוגדרו בשבוע השני של ינואר 1991, היו ניתוק צירים, פגיעה בתקשורת וביצוע הונאה לשם זריעת החשש במוחו של פיקוד האויב, כי מכינים מתקפה רבתי במערב עיראק. ניתוח המשימות ואישורן חייבים היו לעבור את אמת-הבווחן של התרומה המשוערת של הכוח – לנוכח מגוון כשריו של כוח האוויר – והיא תרומה ייחודית, שאין מטוסי חיל האוויר מסוגלים לבצעה.

צורת התפעול

אף שפרטי הארגון למשימה נותרו חסויים, ציין גנרל דה לה בילייה את החלוקה העקרונית לצוותים רגליים ולצוותים רכובים. צוותים רגליים נועדו למשימות תצפית ולחבלה בעומק השטח (שבוצעה עם נוכחות המסוק, שהחדיר את הכוח בקרבת מקום החבלה). צוותים רכובים, שבאו לידי ביטוי בשדרות ניידות על גבי רכב "לנד-רובר" ובאופנועים חמושים בטילים נ"ט "מילאן", הפכו לכוחות פשיטה וחבלה ב"משעול הסקאדים" של מערב עיראק.

הצלחות וכישלונות ראשוניים

מעשרים בינואר 1991 הופעלו שני צוותי תצפיות ושני צוותים רכובים. מסכת האירועים לא חסרה אכזבות (כגון אותו מפקד צוות, שדרש להחזירו מיד לשטח הידידותי לאחר שנוכח, כי האזור, שבו נחת, כה שטוח עד כי הוא עלול להפוך למלכודת מוות לאנשיו). לעומת זאת, ב־23 בינואר חדר כוח מיוחד SBS (של חיל הים הבריטי) למרחק שישים ק"מ מבגדאד באמצעות מסוק "צ'נוק", ופוצץ קטע ניכר מקו התקשורת בין בגדאד לבין מרחב הפריסה הקדמי של הכוחות העיראקיים. באותו זמן נכנס סיור רגלי בן שמונה אנשים לשטח העיראקי, נתקל בכוחות עיראקיים, ונפוץ לכל עבר. לרשימת ההצלחות ניתן להוסיף את שבייתו של סגן מחיל התותחנים העיראקי, שנתפס כאשר כל מפותיו עמו, והדבר אפשר מיפוי מדויק של המערך העיראקי במערב עיראק.

צייד "סקאדים"

המצב המיוחד, שנוצר עם התקפת ישראל בטילים קרקע-קרקע "סקאד", והמסקנה הבלתי-נמנעת, כי אין זרוע האוויר של בעלות הברית מסוגלת לטפל ביעילות במשגרים הניידים, יצרו מצב מדיני רופף, שבו גברו איומי ישראל להתערב, כדי לחסל את האיום. לכן, החלה מפקדת הזירה האסטרטגית, ועמה גם גנרל דה לה בילייה, לחפש אמצעי יעיל ביותר לביצוע משימה בעומק שטח האויב, שמטוסים אינם יכולים לבצעה כראוי. דחיפות המשימה וייחודה המבצעי עמדו מאחורי הבחירה בכוחות המיוחדים למילוי המשימה. בכך שונה סדר העדיפויות. "סקאדים, סקאדים ועוד פעם סקאדים", נאמר למפקדי היחידות. שכן משגר נייד, הנע על-גבי כביש ראשי, אינו שונה בעיני טייס ממכלית דלק. כדי להגדיל את שרידות משגריהם הניידים, נקטו העיראקים תכסיסי התחמקות מתוחכמים, תוך שהם הסתירו משגרים תחת גשרים בכביש המהיר, והעלימו אותם כליל ממכשיר התצפית של מטוסי הסיוור. רק זיהוי ברור, מעקב ופגיעה בטרם פריסה יכלו להבטיח, כי מערכת-נשק זו תנוטרל. הימצאות צוותים רכובים של SAS בקרבת דרכים ראשיות להספקה יכלה להופכם למערכת אמינה לזיהוי ולמעקב. לרוב, הם היו גם כוח חבלה ופשיטה, שצויד בטילים נ"ט "מילאן" (טווח 2,000 מטר), שהוכחו כקטלניים ביותר בצייד משגרי הטילים. למרות קיצור נמרץ בהליכי התקשורת ובנהלים לאזעקת מטוסי תקיפה אמריקניים, עברו עדיין

שיירות ושל משגרים – אם באש מטוסי הקרב ואם באש מהקרקע – גרמה להפסקה הדרגתית בפריסת המשגרים בשטח פתוח ולדחיקתם מזרחה, תוך אבדן טווח לשיגור יעיל. עם זאת, גברה הסכנה, שבה היו נתונים צוותי הכוחות המיוחדים. גנרל דה לה בילייר סיפר על קרב, שארך כארבע שעות וחצי, וכרוך היה בהפעלה מסיווית של מטוסי קרב, שהפיצו לכל עבר כוח עיראקי, שרדף אחרי לוחמי SAS.

הסיכון הגדול בהפעלת כוחות מיוחדים הודגם יפה בתיאור והמרתק של קורות לוחם בסיוור, שנתקל בכוח עיראקי, ונפוץ במדבר. סיפורו מובא להלן, ומאיר את אחד הפנים האפלים והקשים של מלחמת המפרץ.

כחמישים דקות עד שהופיעו מטוסי התקיפה, והתהליך לווה לעתים קרובות ביותר בתקלות שונות, שעיקרן נעוץ במערכות הקשר של הכוח המיוחד. לכן, לעתים קרובות ביותר היה הכוח הנייד של SAS לכוח פושט, שהשמיד את המשגרים בעודם בתנועה למקום השיגור, או בתנועתם לתגבור המערך במערב עיראק. לאחר השבוע הראשון גברה תעוזת SAS.

אנשי היחידה נעו ביום ובלילה, תקפו שיירות רכב מטווחים קצרים בדיוקנות קטלנית, פוצצו תחנות ממסר ומחפורות קשר. יעילות הפגיעה במשגרים הניידים – טען פיטר דה לה בילייה – אף שלא זכתה לפרסום בעת המערכה, הביאה לכך שכבר אחרי 26 בינואר לא שוגר אל ישראל שום טיל תכליתי. אמנם, הפיקוד העיראקי, שהעריך, כי במערב פועל כוח גדול מאוד, פרס כוחות נוספים באזור, אולם אימת הפגיעה וההשמדה המהירה של

SAS

בי"מאשעול

הסקאדים

עובד לפי הספר Storm Command של גנרל סר פיטר דה לה בילייה*

לצורך לתכנן תפקיד ראוי לשמו לכוחות המיוחדים הבריטיים היתה בעיני גנרל דה לה בילייה חשיבות גדולה ביותר. גנרל ה' נורמן שווארצקופף, מפקד הפיקוד המרכזי של ארצות-הברית, התנגד תחילה לרעיון לפרוס אותם מעבר לקווי האויב, בנימוק, כי אין משימה, שלא ניתן לבצעה בעזרת עוצמת האוויר האדירה של בעלות הברית, ואחר כך באמצעות כוחות משוריינים קונוונציונליים. גם דה לה בילייה העיד, כי היה מוכן להמליץ על פעולות מיוחדות בשני תנאים בלבד: האחד – של SAS ינתן תפקיד ממשי וראוי לשמו, והשני – שיהיו לבריטים אמצעים לחלץ את אנשיהם במקרה חירום.

עם זאת, בשבוע השני של ינואר מצא המפקד הבריטי

לאחר שנפתרה בעיית בני הערובה, הורה גנרל סר פיטר דה לה בילייר ל"שירות האוויר המיוחד" (SAS), שהתפנה למשימות אחרות מאשר תכנון שחרורם, לתכנן מבצעים קלאסיים בעומק השטח בעיראק, ולפקוח עין על ההתנגדות בכוויית. אשר לכוויית, קיווה הגנרל הבריטי, כי ברגע שהסכסוך יסתיים, ייכנס לזירה צוות של יועצים אזרחיים בריטיים, וייטול את היוזמה לסייע ולייעץ בנוגע לשיקום העיר, ויקדם בכך את העסקים הבריטיים ואת מכירת הנשק מבריטניה. הוא ציין כבר אז, "אם לא נזדרז, יחטפו האמריקנים הכל לעצמם".

* מפקד הכוח הבריטי במלחמת המפרץ.

•••



המחבר (משמאל) עם הנסיך גנרל חאלד בן סולט, מפקד הכוח הסעודי במלחמת המפרץ

1. את היחידה ייסד בשנת 1941, במהלך מלחמת העולם השנייה, דיוויד סטירלינג. היא פעלה, בעיקר, במדבר המערבי נגד הכוחות הגרמניים. גם לאחר שנפל סטירלינג בשבי הגרמנים המשיכה SAS לפעול עד תום המלחמה. לאחר מלחמת העולם אורגנה SAS מחדש, בעיקר, כדי לעסוק בדיכוי התקוממויות ברחבי האימפריה הבריטית ובלוחמה נגד טרור ונגד גרילה עירונית, אך השתתפה גם בפעולות קרביות – כמו המערכה בפולקלנד.

2. כריס – קומודור כריסטופר קריג, מפקד הכוחות הימיים הבריטיים במזרח התיכון (SNOME). פדי היין – מרשל האוויר פטריק היין, מפקד שותף של כוחות הקואליציה ומפקדו הישיר של גנרל דה לה בלייה. לויטננט ג'נרל צ'ארלס הורנר, מפקד כוחות האוויר של בעלות הברית.

להקטין עד למזער את הסיכון לדליפת מידע סודי ביותר ברגע האחרון. דה לה בלייה היה אמור לתאם את המעורבות הבריטית עם הנסיך חאלד, אלא אם כן כבר הסדירה האמריקנים קודם לכן עם המלך. דה לה בלייה קיבל הבטחה מראש הממשלה הבריטי ומפדי היין, כי האמריקנים לא יוכלו להכניס את בריטניה למלחמה, למרות שהיתה ביחסים כה הדוקים עמם, במסגרת הברית. הגורם היחיד, שהיתה לו הסמכות להורות לצבא הבריטי לצאת למלחמה, היה ממשלת בריטניה, ששמרה בידה את השליטה על כוחותיה במפרץ עד הרגע האחרון. לכן, אמר דה לה בלייה לשווארצקופף, כי יעדיף לתאם בעצמו את המעורבות הבריטית עם הנסיך חאלד.

שווארצקופף הבין זאת, ואחר כך המשיכו שניהם לבחון את הסידורים לפריסת SAS. אחרי שהיסס תחילה, גילה שווארצקופף התלהבות רבה למבצעים ההתקפיים של הכוחות המיוחדים בעומק המדבר המערבי של עיראק: פעילותם העיקרית תהיה התקפות על קווי תקשורת ועל דרכים, ובעדיפות משנית – מבצעי כלליים להונאת הכוחות העיראקיים ולהטרדתם. היתה אפשרות נוספת: תקיפת משגרים ניידים של "סקאד". שווארצקופף אישר, כי הוא ביקש מצ'ק הורנר להגיש לאנשי הכוחות המיוחדים הבריטיים כל סיוע אפשרי, וחיל האוויר האמריקני יחלצם, אם ייקלעו לבעיות רציניות.

תפקיד במדבר המערבי של עיראק – תפקיד, שנראה מתאים ל-SAS: לנתק צירים, וליצור הטעיות, שימשכו כוחות עיראקיים מהחזית העיקרית, ולזרוע חששות במוחו של האויב כאילו באגפו הימני מתבשל מבצע גדול כלשהו. דה לה בלייה סיפר, "בתוך תוכי קיננה המחשבה, כי לוחמי ה-SAS יוכלו להשמיד גם משגרים ניידים של 'סקאד' ידענו, כי לעיראקים יש משגרים רבים כאלה, אבל באותו שלב טרם התבררה כל צורכה החיונית הרבה של משימה כזו, וראיתי בה רק אפשרות נוספת."

לבסוף, לאחר שאנשי SAS הציגו את הנושא, שכנעו הבריטים את גנרל שווארצקופף לקבל את תכניתיהם. הם הקדישו שעות רבות להכנת טיעונים בהירים ותמציתיים למען הפעלתם, והציגום על מפות ובתרשימים בצורה כה משכנעת, עד ששווארצקופף קיבל את דעתם. הוא השתכנע, כי SAS יכול לתרום דבר-מה ממשי לענייני הקואליציה, ונתן להם "אור ירוק". הבריטים הציעו לתדרכו אישית על מהלך העניינים, אם תתפתח פעולה, שהוא ירצה להגבילה; והוא קיבל גם הצעה זו.

SAS נכנס אפוא סוף סוף לפעולה, והם החלו לעסוק בהכנות האחרונות בימים המעטים, שנותרו להם. הם היו אמורים לחצות את הגבול מערב הסעודית לכוויית ולעיראק מיד עם תחילת המתקפה האווירית, ולא במקביל לכניסת כוחות היבשה של בעלות הברית.

...

...

ובעוד תשומת-לב העולם מתמקדת במלחמה באוויר, נתקל דה לה בלייה בבעיה דוחקת אחרת, בעיית הכוחות המיוחדים. לאחר שלחץ על שווארצקופף, כי יסכים להכניסם לשטח, מצא הגנרל הבריטי את עצמו תוהה פעם אחר פעם האם יהיה להם תפקיד ראוי לשמו במדבר המערבי. תכניתם הראשונה היתה לשגר פנימה ארבעה

גנרל שווארצקופף אישר גם את הסידורים למתן התרעה רשמית לסעודים, כי מעשי האיבה עומדים לפרוץ בכל רגע: הנשיא ג'ורג' בוש כבר סיפר זאת לפאהד, מלך סעודיה, יומיים לפני התחלתם, וביקש שמהרגע הזה ואילך יורשו האמריקנים לפתוח במתקפה האווירית בהודעה מוקדמת של שעתיים. הדבר נעשה מראש, כדי

משמרות הגבול, יתחילו לפטפט על יחידות קטנות ומזרות, הפונות לכיוון עיראק. זה לה בלייר ביקש מהנסיך חאלד לתדרך את המפקד הצבאי הסעודי במקום, ולהשביעו לשמור סוד, והקצין הבכיר של SAS בשטח עשה כמוהו.

אך חצו הכוחות המיוחדים את הגבול בעשרים בינואר, וכל פריסתם הועמדה בסכנה עקב הסבירות להתערבות ישראל במלחמה. ב־22 בינואר, כאשר שמעו, כי "סקאד" נוסף חדר את מערכי ההגנה של תל-אביב, וגרם כשבעים נפגעים, חשש זה לה בלייר פן לא יוכלו למנוע עוד מהישראלים לפעול. הוא התחיל להכין תכנית, שלפיה יקצו לכוחות היבשה של ישראל גזרה בעיראק, שבה יפעלו רק הם. אילו כך קרה, היו הבריטים נאלצים להפסיק את פעולת כוחותיהם המיוחדים: במצב הזה חייבים להוציא את אנשיהם מהשטח, כדי למנוע כל אפשרות פן סיור ייתקל במקרה במשנהו; משימת חילוץ נעשתה קשה יותר ככל שהעמיקו לחדור לעומק שטח האויב.

ובעוד זה לה בלייר תוהה האם נהג נכונה כאשר הפעיל את אנשיו, והאם הם מסוגלים לבצע משהו, שחיל האוויר המלכותי (RAF) אינו מסוגל לבצע, נחלו הכוחות המיוחדים את הצלחתם הראשונה: ב־23 בינואר הם פוצצו קטע ניכר של רשת תקשורת בין בגדאד לבין

השטחים הקדמיים. זו היתה פעולה מסוכנת ביותר, שביצע "שירות הסירות המיוחד" (SBS) בנפרד מפריסת SAS. הפעולה נעשתה במיומנות רבה, בנחישות החלטה ובאומץ בסביבה עוינת ביותר. כוח הפשיטה הוטס בלילה בשני מסוקים "צ'ינוק" לנקודת נחיתה הנמצאת פחות משישים ק"מ מבגדאד: הרחק משם צפונה היו השמיים מוארים בלהבות, שעלו מהבירה המופצצת. בעוד האנשים מיהרו לנתק את הכבלים, נאלצו מסוקיהם, שנחתו במרחק קצר מהכביש הראשי לבצרה, לחנות במנועים פועלים, אם כי הרוטורים נותקו, כדי להפחית את הרעש; הדבר היה הכרחי, כדי שיוכלו להמריא מיד במקרה חירום. האנשים החלו לחפור, חשפו את הכבלים, הוציאו קטע לבדיקה, הניחו מטענים, והסתלקו. הם לקחו אתם כמה משלטי הסימון, שציינו את תוואי הכבלים, ולמחרת היום מסרו אותם כמזכרת לגנרל שווארצקופף, ששמח על הצלחת המשימה עד שמהר לדווח עליה לגנרל קולין פאואל בוואשינגטון.⁴ פאואל העביר את החדשות הטובות חזרה ללונדון, כך שהפשיטה הראשונה תרמה מאוד לביסוס המוניטין והיכולת לא רק של הכוחות המיוחדים הבריטיים, אלא גם למוניטין של אמריקה.

ובדיוק ברגע הזה, בצורה טיפוסית למדי, דומה, כי המזל הפנה לבריטים עורף. אחד מסיורי SAS, שנכנס ברגל, נתקל בכוח אויב, והתפזר בשטח: שמונה לוחמים נעדרו, ובשלב הזה לא יכלו הבריטים לברר האם הם נהרגו, או נפלו בשבי. עובדה זו, כשלעצמה, אילצה אותם לקבל החלטה קשה: אם נפלו בשבי, היתה סכנה, כי העיראקים יציגום לראווה בטלוויזיה, כפי שכבר הציגו את ג'ון פיטרס, טייס "טורנדר", שהופל, והידיעה היתה

צוותים ברכב. ברגע האחרון ביקשו מהם להקים גם שלוש נקודות תצפית, כדי לפקוח עין על צירי האספקה העיקריים. בתוך SAS פרץ ויכוח כיצד לפרוס את שלושת הסיוורים האלה. חלק חשבו, כי מוטב לנוע ברגל, אחרי שיוטסו במסוקים, ואחרים רצו לצאת ברכב. היו טיעונים טובים בזכות שתי האפשרויות. רכב יקנה ניידות, אפשרות לשאת נשק כבד יותר וסיכויים להימלט אם הסיוור ייתקל בכוחות אויב. מצד שני, חדירה פנימה ב"לנדרוברים" תדרוש זמן, יהיה קשה להסתירם, והם עלולים להסגיר על נקלה את הימצאות הכוחות המיוחדים בשטח, ולמשוך לשם כוחות עיראקיים נוספים. לעומת זאת, לוחמים רגליים אפשר להביא למקום במהירות במסוקים ובליילה, והם יוכלו להסתתר ביעילות, אך ניידותם תהיה קטנה יותר, ולא יהיה להם שום אמצעי להימלט, אם ייתקלו.

למרבה המזל, השטח, שבו עמדו הכוחות המיוחדים לפעול, היה שטוח ופתוח הרבה פחות מן המדבר, שבו היתה אמורה להיערך ההסתערות העיקרית ביבשה. השטח הזה, שהיה ידוע כ"רמת הלבנה הירדנית", היה גבוה, גבעי ומחורץ בוואדיות עמוקים וסלעיים, מוכי שיטפונות אחרי סערות. אבנים היו מפוזרות בכל מקום, והחול היה מועט ביותר. ככל שהמדבר השתפל מזרחה, לכיוון הנהר פרת, כך הוא נעשה שטוח יותר. באזור הפעילות המרכזי היה בו מסתור בשפע.

בשבעה-עשר בינואר, כאשר פרצה המלחמה, היו הכוחות המיוחדים הבריטיים עדיין בבסיס האימונים שלהם בחצי-האי ערב, והיה עליהם לפעול במהירות, לאסוף את כל האנשים, את כל כלי-רכבם ואת ציודם, ולהעבירם לשטח כינוס קדמי, 900 ק"מ צפונית-מזרחית לריאד, ויותר מ־1,500 ק"מ מבסיסם. כיוון שכוחות האוויר של בעלות הברית ביצעו אז כמה אלפי גיחות התקפיות מדי יום, לא היה קל כלל וכלל ל"הרקולס", שהטיס את הכוחות המיוחדים לפלס לו דרך בין כל נתיבי הטיסה של מטוסי הקרב, שטסו לעיראק, ולכן הם טסו בגובה נמוך, בפקוח הבקרה האמריקנית בכל ס"מ של הדרך, ב"חלונות" טיסה, שהכתיבה הבקרה האווירית הטקטית (TACC) בריאד.

אנשי SAS הגיעו לפשרה אופיינית למדי בקשר לטקטיקה שלהם. כמקובל ביחידה, ההחלטה על צורת הפריסה הושארה בדרך כלל בידי מפקדי הסיוורים, והתקבלה לאחר דיון דמוקרטי. בסופו של דבר, החליטו שני סיורי תצפית להיכנס ברגל. מפקד אחד הצוותים האלה העיף מבט חטוף בשטח, שבו הנחיתו המסוק, ונוכח לדעת, כי הוא שטוח עד כדי סכנת מוות. המפקד התעקש, בגילוי אומץ-לב לא מבוטל, שיטיסוהו מיד חזרה. סיוור אחר הוטס פנימה, כדי לפעול רגלית, ואחרים נסעו פנימה על גבי "לנדרוברים" מיוחדים, ש"הופשטו" מכל אביזר מיותר, ועל גבי אופנועים.

המפקדה הבריטית נקטה כל אמצעי זהירות אפשרי, כדי לשמור את פריסת הכוחות המיוחדים בסוד. ככל שהמדבר נראה ריק בעיני מבקר אקראי, תמיד מסתובבים בו ערבים, ולא רצוי, שבני השבטים המקומיים, או

4. הכוחות המיוחדים של חיל הים הבריטי. הוקמו באמצע מלחמת העולם השנייה.
5. מסוק תובלה כבד תוצרת "בואינג", CH47. משמש את הנחתים ואת צבא ארצות הברית אז תחילת שנות השישים.
6. י"ר ועדת ראשי המטות המשולבים (JCS) של ארצות הברית.
7. הממשלה הבריטית. על שם האזור בלונדון, שבו נמצאת קריית הממשלה.

מזעזעת קשות את בני משפחותיהם, שלא ידעו כלל, כי נכנסו לשטח האויב. מצד שני, לו הודיעו לקרובי המשפחה, כי האיש נעדר בפעולה, היתה עלולה לדלוף הידיעה על מעורבות SAS, שנשמרה בסודיות מוחלטת; העיראקים היו מבינים, כי הכוחות המיוחדים פועלים בשטחם, והדבר היה מסכן לוחמים נוספים. אחרי ויכוח נמרץ עם וייטהול⁷, התקבלה דעתו של דה לה ביליה, כי חייבים להודיע לקרובי המשפחה, ולהשביעם לשמור על סודיות.

השטח, שבו פעל SAS, היה דמוי מלבן ענקי, שהשתרע על כמה אלפי קמ"ר, ונודע עד מהרה כ"משעול הסקאדים", או "תיבת הסקאדים הדרומית". האירועים בימים הראשונים אילצו את הבריטים לשנות את סדרי העדיפויות מן הקצה אל הקצה. עד מהרה התברר, כי כוחות האוויר של הקואליציה אינם מסוגלים לטפל בקלות במשגרים ניידים של "סקאד", כפי שהניחו: מזגהאוויר היה אחד הגורמים, שפעלו לטובת האויב, אך התברר גם, כי העיראקים גילו כישרון רב בהסתרת משגריהם. טיל במצב אופקי, כמו בשעת נסיעה, נראה בעיני טייס, הטס בגובה עשרת אלפים רגל, כמו מכלית דלק, ואם חנה מתחת לגשר בכביש מהיר, מקום מסתור חביב עליהם, לא היו הלוויינים ומטוסי התצפית מסוגלים לראותו כלל. עם זאת, אפשר היה להוציאו משם, לפרוס אותו, ולירות בתוך עשרים דקות בלבד. אזי, גם אם איתרו לווייני התצפית את מקומו, לפי רשף השיגור, נעלם המשגר כלא היה בטרם אפשר היה להפנות למקום מטוס קרב.

לפיכך, על סמך מידע שנאסף, על סמך הונאה ועל סמך פעילות התקפית כללית, מיהרו לשנות את מטרות SAS ל"סקאדים, סקאדים ועוד פעם סקאדים", כפי שניסח זאת שווארצקופף – עד כדי כך נראה חשוב להפסיק את ההתקפות על ישראל. "כשהוצאתי את הפקודות המתאימות, כמעט שאיראפשר היה להבחין בשיפור. העיראקים המשיכו לירות טילים מהמדבר המערבי, והמצב המדיני נשאר רופף מאוד", ציין דה לה ביליה.

למעשה, החל SAS לפעול בתעוזה ובתכליתיות. מערכת הקשר שלהם היתה לקויה תחילה. חרף מכשלה זו, החלו הלוחמים להזמין מהלומות אוויריות על משגרים ניידים, ובדייקנות קטלנית. כאשר גילו מטרה, ודיווחו עליה למפקדה בריאד, הועברה הידיעה למרכז לבקרה אווירית טקטית, ומשם למטוס להתרעה מוקדמת (AWACS) ולמטוס קרב-ההפצה – בדרך כלל, A10 ביום, F15E בלילה – שסייר באוויר. למרות כל הצידוד המתוחכם, נדרשו למטוס חמישים דקות ויותר כדי להגיע אל המטרה, ולעתים קרובות הוא הגיע מאוחר מדי. הסיוורים החלו אפוא ליטול את העניינים לידיהם, ובמקום להניח ל"סקאד" להימלט, העסיקוהו בטילים נ"ט "מילאן". הם השמידו גם מגדלי ממסר ומחפורות קשר רבות, ופוצצו אותם בחומרי-נפץ פלסטיים. אחת מהצלחותיהם הגדולות היתה שביית סגן עיראקי, קצין תותחנים, על כל מפותיו, שסיפקו לבעלות הברית סוף סוף מידע רב ערך על עמדות האויב.

התנאים במישור היו קשים במיוחד, ומזגהאוויר, כמו האויב, היה עוין ביותר. SAS לא העריך נכונה את הקור: למרות המעילים והכיסויים המרופדים היטב, שבהם צוידו הלוחמים, עדיין סבלו מגשם מעורב בשלג, משלג, מברד ומכפור עזים עד שנאלצו להדליק מדורות מתחת ל"לנד-רוברים", כדי למנוע את קפיאת הסולר. הערפל וסופות החול החמירו את בעיותיהם עוד יותר. אף-על-פי-כן, אחרי כשבוע נעשו הסיוורים הניידים נועזים יותר. הם החלו לנסוע ביום וגם בלילה, והעמידו את האויב במבחן בכמה התנגשויות: קרב-אש אחד נמשך ארבע שעות וחצי, כאשר מטוסים אמריקניים נכנסו לשטח פעם אחר פעם, כדי להלום בעיראקים, עד שהצליחו לבסוף להבריחם.

הבעיה, שניצבה בפני המפקדות בריאד, היתה להבטיח, כי הידיעות על כל הפעילות המוצלחת לא יתפרסמו מיד. "סקאדים" המשיכו להתעופף, והאמריקנים החלו לדרוש, כי גם הם יפעילו כוחות מיוחדים, וינסו לחסל את האיום. "כמובן, הם רוצים את התפקיד ואת השטח שלנו", אמר דה לה ביליה למפקד SAS. גנרל ויין דאונינג, שהיה אמור לפקד על הכוחות המיוחדים האמריקניים⁸, שיתפרסו בעיראק, טס לריאד ב-29 בינואר, והקשיב ברוב קשב לתיאור הפעילות הבריטית, על השגיאות ועל כל הכרוך בה. הבריטים סיפרו לו על אופי השטח, על מזגהאוויר הגרוע ועל פעילות האויב, ורמזו מה תהיה, לדעתם, הדרך הטובה ביותר להפעלת האמריקנים. דאונינג למד מהר מאוד מהצלחות הבריטים ומכישלונותיהם: הוא יישם לקחים, והתוצאה היתה שיתוף-פעולה ממדרגה ראשונה בין הכוחות הבריטיים לכוחות האמריקניים. הגבול, המובן מאליו, בין הגזרות היה ציר התחבורה הצפוני ביותר מבין שלושת הצירים, היוצאים מבגדאד לרבת-עמון, בכיוון צפון-מזרח-דרום-מערב: האמריקנים פעלו, בעיקר, מצפון לו, בשטח שהם הדביקו לו את השם, "שדירת הסקאדים", או "תיבת הסקאדים הצפונית"; והבריטים נשארו ב"משעול הסקאדים", דרומית לכביש הראשי. כך, לא הסכנו בהיתקלות בין כוחות ידידותיים. לאחר שסיכמו ברוח זו, ארגנו הבריטים והאמריקנים קישור צמוד, והציבו קצינים ונגדים בריטיים במפקדה האמריקנית, ולהיפך – כדי שכל אחד יידע מה עושה חברו ומתי, ויוכלו לעזור בשעת הצורך.

הבריטים זכו גם לשיתוף-פעולה יוצא מהכלל של צ'ק הורנר, של באסטר גלוסון⁹ ושל מתכנניהם בחיל האוויר. הם ניצלו את המומחיות של אנשי האוויר, והצליחו להגיע לגמישות ולשליטה יוצאות-דופן. צ'ק היה מרוצה מאוד מכך, שאנשי הכוחות המיוחדים משוטטים במדבר, וביקש, כי יודיעו לו מדי יום באיזה ריבוע של 5x5 ק"מ הם יפעלו למחרת. הלוחמים עצמם יכלו לקבוע את מיקומם בדייקנות לפי ציוד ניווט על סמך לוויינים (GPS), שהראה להם את מקומם המדויק בשטח, בדיוק של כחמישה-עשר מטר. שידורי הסיוורים דל"חות המצב שלהם הועברו ישירות למפקדת הכוח האווירי האמריקני, ומקומם המדויק הוכנס למחשבים ולמפות בחדרי המלחמה.

8. בכוחות המיוחדים האמריקניים במפרץ היו מאגד 5 של הכוחות המיוחדים ויחידה מיוחדת ללוחמה פסיכולוגית (מהצבא) ויחידות מיוחדות (SEAL) של חיל הים. בריגדיר באסטר גלוסון, עוזרו (הבריטי) של גנרל הורנר.

כי במדבר המערבי של עיראק שוטטו עוצבות של בעלות הברית, הגדולות פי עשרה מהיחידות, שהיו שם למעשה. כך, משכו אליהם כוחות לא-מבוטלים מזירת המבצעים העיקרית.

חלפו ימים אחדים בטרם החלו מלוא המשמעויות של ההצלחה זו להסתנן למפקדה בריאד. הכוחות המיוחדים משתדלים, בדרך כלל, לשמור על דממת רדיו, ולא להתקשר אלא בשעת הכרח אמיתי. אבל בהדרגה התחילו להבין שם, כי "סקאדים" חדלו לפגוע במטרות במערב, ופחתה הסכנה, כי ישראל תצטרף למלחמה. דה לה בילייר כתב, "התברר, כי SAS הנחיל לקואליציה גאוה, כפי שחשתי מאז ומתמיד, כי יעשה, בתנאי שתיתנו לו משימה מוגדרת."

המעבר הצפוני-מערבי

"עד מהרה התחוור, כי SAS השיג הצלחה ניכרת במדבר המערבי" – כתב גנרל דה לה בילייה – "ידעתי בסוף ינואר, כי זמן קצר אחרי כניסתם לשטח נתקל אחד מסיריהם באויב, ואנשיו התפזרו. שמונה לוחמים נעדרו. בהשוואה לאבודות הקלות מאוד, שסבלנו עד אז, הצטייר המקרה כאבדה חמורה. כיוון שהיכרתי את SAS, שוכנעתי, כי לא נכנעו בלי מאבק ראוי לשמו במזג-האוויר ובאויב. נזכרתי במקרים אחרים, שבהם נקלעו סיורים לקשיים, ושיערת, כי יש להם סיכוי טוב להינצל; הם התמחו במילוט ובחמיקה. עצם העובדה, שלא ידענו מה קרה להם, הותירה בתוך תוכי הרגשה לא-נעימה. האינסטינקטים שלי התגלו כנכונים: הלוחמים עשו מעשי גבורה, אבל הפרטים נודעו לנו רק כעבור זמן. אומץ וסבילות על-אנושיים, שהפגין אחד החיילים – קרפורל כריס x – שנותק מהסיוור, ונאלץ לערוך צעדה מופלאה ביותר במדבר, הם סיפור מדהים, המדגים בצורה מושלמת את רוח SAS ואת מסורתו."

הסיוור של כריס רבץ בפתחו של ואדי יבש, ללא מוצא, שעומקו כחמישה מטרים, וצפה בתנועת משגרי "סקאד" באחד מצירי האספקה הראשיים. המדבר מסביב היה סלעי ושטוח, אבל כמאתיים מטר צפונה משם התרומם השטח מעט, ועל הרכס יכלו הלוחמים לראות שתי עמדות של תותחים נ"מ S60. מזג-האוויר היה קר מאוד; בלילה ירדו הטמפרטורות אל מתחת לאפס, ובשעות היום הגיעו בקושי לאפס.

ביום הראשון שמעו הלוחמים קולות של רועי עזים, והסיקו, כי הרועים נמצאים מאות מטר ספורות ממקום מחבואם. ואז, ביום השני אחרי הצהריים, התקרב אחד הערבים עד שזיהה אותם. כשצעק משהו, והחל להימלט, היה ברור, כי הסיוור התגלה, והם ניסו ליצור קשר עם הבסיס; אבל לפני שהצליחו להתקשר, שמעו רכב זחלי, שנע לתוך הוואדי.

הלוחמים חשבו, כי מדובר בטנק, או בשריונית, חגרו את כל ציודם, ודרכו את משגרי הטילים שלהם. התברר, כי זה דחפור, שנע כשסכיניו מורמת – אחד המקומיים ערך סיוור משוריין. מפקד הסיוור החליט, כי אין מה



גנרל נורמן שווארצקופף (מימין) עם גנרל קולין פאוול, י"ר המטות המשולבים של ארצות הברית

המתכננים האמריקניים הרחיקו את מטוסייהם מהשטח הזה כל זמן שהלוחמים הבריטיים שהו בו, כדי להקטין עד למזער את הסיכון להתקפה מקרית על הכוחות. מערכת הבקרה היתה רבגונית עד כדי כך, שאם נוצר צורך לשנות את התכניות במדבר, והתברר, כי סיוור מסוים נמצא בשטח מהצפוי, אפשר היה להזין את המידע החדש למחשבים של חיל האוויר האמריקני גם ברגע האחרון, ולוודא שהכוחות לא יפגעו זה בזה (למרות כל סידורי הבטיחות האלה, במקרה אחד הפציץ מטוס אמריקני סיוור SAS. למרבה המזל, הוא החטיא, ולא היו נפגעים).

"סקאדים" ניידים נעו בדרך כלל לאורך כבישים ודרכים, שנודעו, בדרך כלל, כ"צירי אספקה ראשיים", ולאחר ש-SAS החל בתצפיותיו, עלה בידו לזהות עד מהרה טיל בתנועה, בלוויית כלי-הרכב המסייעים. לאחר מכן יכול היה הסיוור לעקוב אחרי הטיל, ולהשמידו במו ידיו, או להזמין מהלומה אווירית. בשיטה זו, ותוך שיפור בלתי פוסק בטקטיקה שלהם, הפכו הסיוורים את מערכתם להצלחה יוצאת מגדר הרגיל. לא זו בלבד שהצליחו להשמיד משגרים בדיוקנות חסרת רחמים, אלא שגם הפתאומיות של התקפותיהם והמהירות המסתורית, שבה הופיעו מטוסי האויב מעל לראשיהם, שיבשו את הפעילות של צוותי ה"סקאדים" הנותרים, עד שכעבור זמן-מה חדלו העיראקים כמעט לגמרי להוציא את טיליהם לשטח הפתוח. התוצאה היתה, שההתקפות על ישראל דוכאו בתכליתיות. בסיוע האמריקנים, שפעלו מצפון לכביש, הדף SAS את ה"סקאדים" אל העורף העיראקי, עד שיצאו כמעט לגמרי מהטווח. למרות שעדיין היו בידיהם טילים, הניתנים לשיגור, שהתגלו אחרי המלחמה, לא שוגר לעבר ישראל שום טיל תכליתי אחרי 26 בינואר, ובחמשת השבועות הנותרים לא שוגרו שום טילים. הכוחות המיוחדים הצליחו ליצור אצל העיראקים רושם,

לעשות, אלא להסתלק מהמקום. כשהולך את הסיוור החוצה מהוואדי ראה לשמאלו שני ערבים, שהביטו בו. הלוחמים עטו על פניהם רעלות, כדי להסתיר את פניהם, וניסו לנופף לזרים בניסיון להערים עליהם, ולחלוף על פניהם. אבל הערבים החלו לנוע במקביל אליהם.

כשיצא הסיוור לשטח הפתוח הופיעה לקראתו בדהרה משאית רכינה גדולה, נעצרה בחריקת בלמים, ועיראקים חמושים קפצו ממנה, ופתחו באש. כעבור כמה דקות הופיע גם רכב, הדומה ל"לנדרובר", שעליו הותקן מקלע 0.5, ופתח באש.

הסיוור השיב אש, והכדורים התעופפו מכל עבר. ואז ירו עליהם תותחים נ"מ. הלוחמים ניסו להימלט, אבל חגוריהם היו כבדים כל כך, כמעט שישים ק"ג לאדם, עד שהתברר, כי הבריחה אינה אפשרית (הם חגרו גם חגור עם תחמושת, רימונייד וכדומה, ואלה לבדם היו במשקל כעשרים ק"ג). מפקד הסיוור צעק ללוחמים לזרוק את החגור.

ברגע שרב"ט כריס עמד להשליך את חגורו, פגע כדור בחגור, ופוצץ בו מחסנית, סמוך לידו. לפי עוצמת הפגיעה, הוא הניח, כי זה היה כדור מקלע. הוא חטף את המטול שלו, ורץ במעלה הגבעה. לפתע נזכר, כי בחגורו יש בקבוק שטוח של משקה, שאשתו נתנה לו כמתנה לחג המולד. ובעוד כולם סביבו צועקים עליו, הוא רץ חזרה, ונטל את הבקבוק. כל שמונת הלוחמים הצליחו להגיע ללא פגע, בדרך נס, לראש הגבעה. כריס נזכר כעבור זמן, כי "הכדורים חלפו ממש בין רגלינו, והנותבים חלפו מעל הכתפיים של החברה". חשבנו, שמישהו ייפגע, אבל כשהגענו כולנו למחסה, כמעט שלא האמנו, ופרצנו בצחוק.

הם החלו לצעוד, כדי להיחלץ מהמקום. מטרתם היתה לפנות לעבר הגבול הקרוב ביותר, שהיה להערכתם במרחק 1,320 ק"מ מנקודת התצפית שלהם. כדי להטעות את רודפיהם, פנו תחילה דרומה, כאילו צעדו חזרה לגבול הסעודי. עם רדת החשכה יכלו לראות אורות של כמה כלירכב, הנוסעים בעקבותיהם. הם ניווטו את דרכם בעזרת מצפן ובעזרת המערכת לניווט לפי כוכבים צעדו דרומה עשרים ק"מ, ואחר כך פנו מערבה והלכו עשרה ק"מ נוספים, ואז פנו צפונה.

כשחזרו לציר האספקה הראשי, כבר היה חצות לילה. מאחוריהם היו כבר שבע שעות הליכה ושישים ק"מ. אחד הלוחמים החל לגלות סימני תשישות, והאחרים לקחו את חגורו ואת נשקו, והעמידוהו מאחורי כריס, שצעד בראש. בסביבה זו היה ציר האספקה עצמו ברוחב של שניים-שלושה ק"מ, שטח שטוח ומסוכן, שעשרות "קולים" חצוהו זה לצד זה, על פני כל המדבר. כריס הזהיר את כולם, שהם יאלצו לחצות את השטח במהירות רבה, כדי לא להיתפס על-ידי רכב, שיחלוף בשטח הפתוח.

כריס הוביל בראש בקצב מהיר. כשהגיע לשטח הגבוה מעבר לדרך, הביט לאחור, וגילה, כי נעלמו חמישה מאנשיו. לימים נודע לו, כי הם שמעו מטוס, ועצרו, כדי לנסות להתקשר עמו במכשיריהם, שכללו משואת חילוף. אלא

שהלוחם התשוש לא שמע את הפקודה לעצור, ולא העבירה קדימה לאורך הטור. הוא, כריס ומיק (שהיה אז השני בטור) המשיכו ללכת.

כריס ישב על השטח הגבוה, וצפה דרך הכוונת לראיית לילה, שהותקנה על רובהו. הוא סרק את המישורים השטוחים עד למרחק של עשרה ק"מ לפחות, אבל לא היה זכר ללוחמים החסרים. הוא פתח את מכשיר הקשר, וקרא להם בכל שעה עגולה ובכל חצי שעה, ללא שום תשובה. בסופו של דבר החליט, כי הם חייבים להמשיך לנוע, ולהתרחק מציר האספקה הראשי.

הם המשיכו אפוא ללכת צפון-מזרחה כארבע שעות נוספות בשטח סלעי ושטוח. בשעה 0500, כשכריס החל לחשוש, כי הם עלולים להיתפס בשטח הפתוח עם עלות השחר, נתקלו הלוחמים במחפורת קטנה של טנק, דמוית פרסה, עם דפנות עפר בגובה שני מטרים, וחריצי זחלים של טנק בעומק הברכיים, היוצאים מתוכה. הם שכבו באחת התעלות, ראש אל עקב. כשהאיר היום גילה כריס עמדת אויב - צריף, או תק"ש כלשהו עם אנטנות המזדקרות ממנו, במרחק 600 מטרים בלבד ממקום מחבואם. הם רותקו אפוא למקומם.

כריס נזכר לאחר מכן, כי זה היה היום הארוך ביותר בחייו. למרות שהיה מדריך מטפסי הרים במקצועו, מעולם לא חש קור כזה. מיד אחרי עלות השחר החל לרדת שלג, וככל שגברה הסופה החלה המחפורת להתמלא במים. שלושת הלוחמים שכבו שם ללא יכולת לזוז, רטובים וקפואים עד לשד עצמותיהם, כשעליהם רק סרבלי לחימה מדבריים ושכמיות דקות מימי מלחמת העולם השנייה. במימיותיהם נותרו מים מעטים בלבד, כמעט שלא היה להם מזון. לכריס היו בחגורו שתי חפיסות ביסקוויטים. כל השאר - כל הציוד הנהדר שלהם, מנות הקרב והבגדים הנוספים והחמים - ננטש עם הציוד.

בשעה 1830, כשהחשכה החלה לרדת, אמר כריס לחבריו לזחול בחזרה לתוך מחפורת הטנק, ולהתחיל ללכת אנה ואנה, כדי להמריץ קצת את מחזור הדם. אחרי שתיים-עשרה שעות של שכיבה במי קרח, קפאו הלוחמים כל כך עד שאיבדו כמעט את התחושה בידיהם וברגליהם, והקור חדר לפרקים, לברכיים ולגב. הם היו מאובנים עד כדי כך שלא יכלו להרים את כלי-נשקם, אלא נאלצו להשחיל את הראש דרך הרצועות, להתרומם, ולהניח לרובים להיטלטל בחופשיות.

מיק התעודד, אבל כשיצאו לדרך, הלוחם השלישי לא יכול היה כמעט לזוז, והוא פיגר כל הזמן מאחור. בשלב מסוים הוא קרא לכריס, ואמר לו, כי ידיו השחירו. כריס ראה, כי האיש לובש כפפות עור שחורות, והבין, כי האיש הוזה. כריס הרגיעו, כי הצבע יחזור לידי, אם יכניסן לכיסיו. בנסותו לגרות את האיש לתגובה כלשהי, שאל אותו על ילדיו, אבל האיש החל לצעוק. היה ברור, כי איבד את השליטה על עצמו. כריס עצמו החל לחוש בירידת חום גופו, וחשש פן איש מהם לא יחזיק מעמד עד הבוקר. הוא התקשה להתרכז בניווט, ונאלץ לעשות כל דבר בתנועות אטיות. מערכת הניווט לפי כוכבים נשארה

בידי החלק השני של הסיוור, והוא ניווט לפי מצפן. מפתח היתה בקנה-מידה קטן מכדי להביא תועלת.

עכשיו היו כבר בשטח גבוה מאוד, וחצו רצועות שלג, שסלעים חשופים פוזרו ביניהן. בשלב מסוים פנה כריס לאחור, וראה, כי הלוחם השלישי נעלם. הוא השאיר את מיק במקום, וחזר על עקבותיו בשלג, אבל כשהגיע לסלעים החשופים איבד את העקבות. חיפוש יסודי לא העלה דבר. כמו שכריס אמר: "יכול להיות, שהבחור הלך ימינה, שמאלה, או היישר חזרה". הוא נאלץ אפוא לקבל החלטה מכאיבה, ולנטוש את האיש (הלוחם מת מקור, והעיראקים החזירו את גופתו לאחר מכן).

הם נותרו רק שניים, והמשיכו ללכת כל הלילה. סמוך לשעה 0530 ירדו מהשטח הגבוה במדרון קל, והגיעו לוואדי רדוד מאוד, שעומקו מטר אחד בלבד, ושכבו מכורבלים זה בזרועות זה, כדי להתחמם. מזלם שיחק להם. מזג-האוויר התבהר, והשמש זרחה בשמיים כחולים ובהירים, לעולם לא חמה, אבל חמימה דייה, כדי לייבש מעט את בגדיהם הרטובים.

כריס סבל כבר מיבלות רציניות ברגליו, וניסה לחבוש אותן, בלי הצלחה יתירה. בערך בשעה 12:30 הופיע בתחתית הוואדי רועה עם עדר גדול של עזים. הנמלטים שכבו שם, צפו בו, ושוחחו ביניהם בלחש, מה לעשות אם האיש יראה אותם. הוא היה אזרח, והם לא נטו לירות בו. מלבד זאת, אם הוא בדואי, אולי יעזור להם; השמועה אמרה, כי הבדואים נוטים לצד בעלות הברית. אולי יכבולוהו, וישאירוהו במקום. הוא עלול למות מקור, אם איש לא ימצאהו. ואם ימצאוהו, חי או מת, האויב עלול לעלות על עקבותיהם.

העיראקי לבש מעיל ישן מצמר גס וכהה. כריס חשב כל הזמן כמה חם המעיל הזה, וכמה נחמד יהיה לאכול אחת מעזיו. הרועה ישב עם עדרו זמן-מה, ואז החל לשוטט אנה ואנה... ועלה עליהם. מיק קם, לחץ את ידו, והחל לשוחח עמו בסימני ידיים. האיש הציע להם מזון, אבל לשם כך יצטרכו ללכת אתו בכיוון מסוים. שני הלוחמים החלו להתווכח. מיק נתן באיש אמון, ורצה ללכת אתו. כריס התנגד להתיידדות כלשהי. בסופו של דבר הלך מיק, לקח את נשקו, אך השאיר את חגורו בוואדי.

מיק מעולם לא חזר. כריס החליט להמתין עד 1830, ואם מיק לא יחזור, ימשיך ללכת, וישאיר במקום את החגור וקצת תחמושת. הוא פעל לפי תכניתו, בדיוק לפי לוח-הזמנים. הוא החל ללכת בכיוון, שקבע מראש, היישר צפונה לעבר נהר גדול: חלפו 36 שעות מאז שתה באחרונה, והוא היה זקוק נואשות למים, אבל אחרי חמש-עשרה דקות בלבד ראה מאחוריו אורות של רכב, המתקרב למקום שבו שכב, והוא החל לרוץ בחזרה, מתוך מחשבה שאולי מיק הצליח להשיג עזרה. ואז ראה לפתע אורות של רכב שני. הוא הסיק, ובצדק, כי מיק נפל בשבי (הרועה הובילו, למעשה, היישר לעמדת אויב. מיק הוכה קשות בשבי, והוחזר אחרי המלחמה, והחלים לגמרי).

כריס היה עתה לבדו, וצעד כל הלילה – לילה שלישי ברציפות. השמים היו בהירים, והילת האור מסביב היתה מספקת. אחרי תשע שעות הליכה, בערך בשעה 0430, ראה כריס מבעד לכוונת ראיית הלילה שלו את הרצועה הכסופה הרחבה של נהר, הזורם במישור השטוח שמתחתיו – דקלים ובתים מפוזרים לגדותיו, ושדות מושקים וכפר קטן לימינו. כלבים נבחו בבתים, והוא פילס לו דרך בזהירות אל גדת הנהר. כשנכנס למים, שקע מיד עד למותניו בבוץ רך, ונאלץ לגרור את עצמו החוצה. ואז, בשוכבו על בטנו, מילא את מימיותו. מאחר שבגדיו נרטבו שוב, שכב כל שאר היום בוואדי יבש, כ-500 מטר מן הכפר, והמוראל שלו היה שפוף מאוד. המים היו ניתנים לשתיה, אף שהיו מזוהמים, והם הרוו את צימאונו, אבל רגליו היו במצב גרוע: הוא איבד את ציפורני בהונותיו, והיבלות הפכו לחתכים מוגלתיים בצדי כפות רגליו. אדרנלין עדיין זרם בעורקיו בחוזקה. הוא לא חש עייפות מיוחדת, ולמרות שניסה להירדם, האוויר היה קר כל כך, עד שמדי עשר דקות התעורר אחוז צמרמורת עזה.

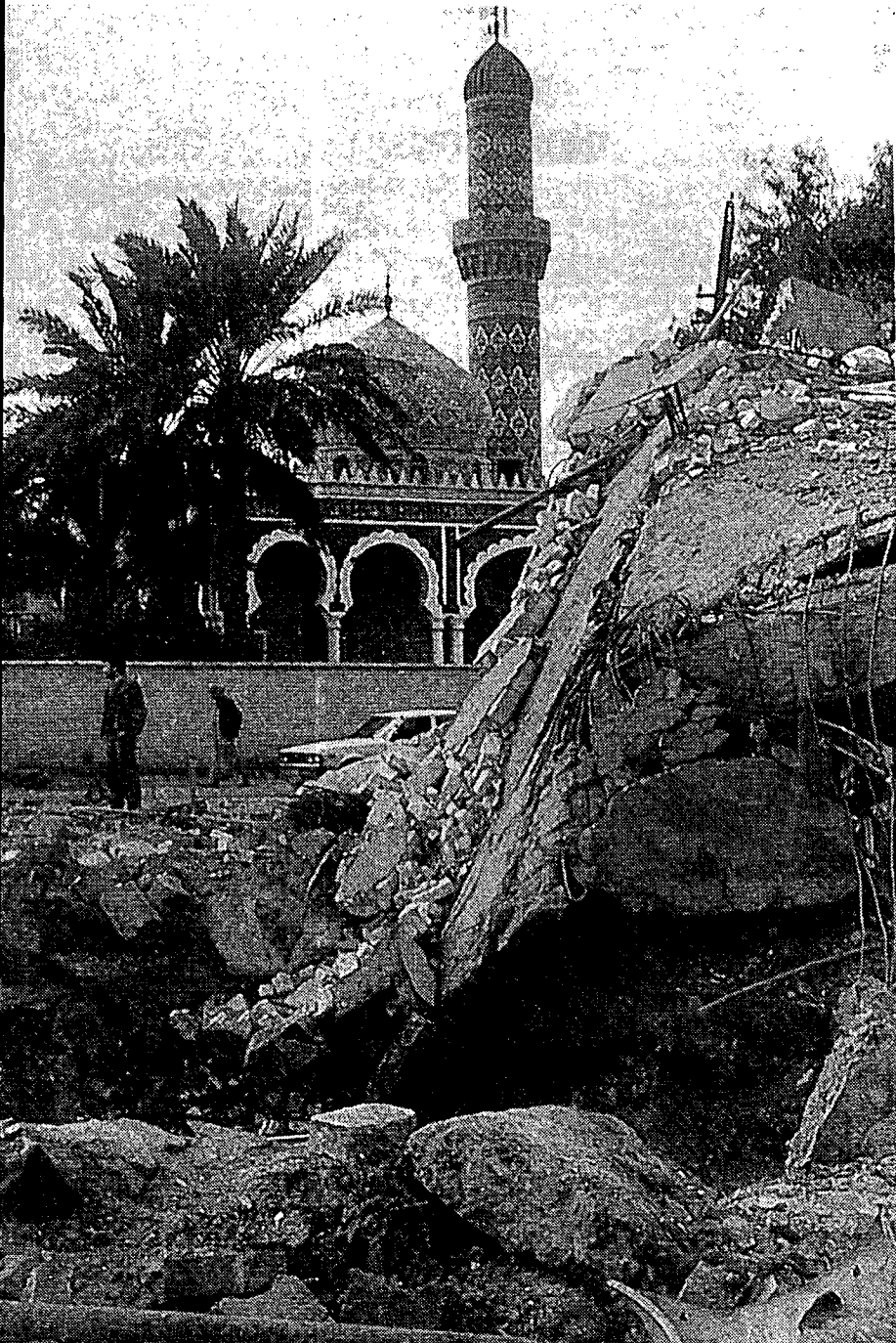
עם רדת החשכה המשיך כריס ללכת. אמנם, הוא לא ידע, כי בשלב הזה כבר תפסו העיראקים שלושה מעמיתיו, שנשארו מאחור, ושניים אחרים מתו אחרי מסעות ליליים קשים ביותר ואחרי קרב יריות אחרון במרחק עשרה ק"מ מהגבול: ביום ובלילה הוציאו העירקים לשטח 1,600 חיילים, ודרשו מאזרחים, שהתגוררו לאורך הנהר, לחפש את שאר אנשי הסיוור. לכן, נתקל כריס ללא הרף בחיילים, שנעו בשטח ובאזרחים משוטטים, ובמשך כל הלילה – מ-1830 עד 0500 – התקדם רק עשרה ק"מ, כשהוא סורק את השטח בכוונת ראיית – הלילה שלו, עוצר, חוזר על עקבותיו, צופה וממתין

בשעות הבוקר המוקדמות מצא מקום מסתור נוסף, הפעם על ראש מצוק בגובה מאתיים מטר, שממנו יכול היה לצפות מעבר לנהר. לאחר שירד מעל ראש המצוק, ונכנס לסדק בסלע, יכול היה לצפות אל הכפר בגדה השנייה של הנהר. האנשים בכפר התהלכו בשלווה, הנשים רעולות ברעלות שחורות, והחיים נראו נורמליים. הוא צפה במשך שעות בשני אנשים, שדגו דגים בנהר, והעלו שלל נאה. כריס הרהר בינו לבין עצמו, כי לא היה מתנגד לאכול כמה דגים.

באותו לילה, הלילה החמישי לתנועתו, מצא את עצמו בין הנהר מימינו לבין כביש מהיר משמאלו, במסדרון שרוחבו נע בין שניים לעשרה ק"מ. כדי לחסוך כוחות, ניסה להתרחק ממערכת הוואדיות, היורדת משמאלו אל הנהר, מפני שהוואדיות האלה אילצוהו לעלות ולרדת ללא הרף. כשהלך במקביל לכביש, שמע טרטור של רכב גדול, שבא מאחוריו, ובכוונת ראיית-הלילה שלו ראה מיד על הכביש נקודה שחורה, שגדלה באטיות. התברר שזו היתה שיירה של "סקאדים" בתנועה, כשהטיל מורכב על רכב, שהרעיש מאוד, והברזנט שעליו מתנופף ברוח. כיאה להכשרתו כלוחם, ציין כריס לעצמו את הזמן ואת המקום.

זו היתה מכה חמורה נוספת למוראל שלו. כריס ידע, כי הוא מגיע לקצה גבול יכולתו, ונשאר לו זמן מועט בלבד. הוא היה חלש עד לייאוש. רגליו הדאיגוהו מאוד, וגם החתכים בידי הזדהמו, והעלו צחנה. הוא שכב במקומו יום נוסף, וכשהציץ החוצה ממעביר-המים, בשעה 1830, שמח לראות, כי השמים מתעננים. המשמעות תהיה, כי הלילה יהיה חשוך, וכשהגיע לנקודת הביקורת לרכב חלף על פניה בשטח מת, מבלי שנראה. כעבור שעה האיר הבזק עז את השמים שמאחוריו. כריס חשב, כי הפעיל מנגנון אזעקה, והשתטח על הקרקע. כשהסתכל

ממוראות התקיפה האווירית



רכב אזרחי מרוחק הטיל אור על שלט דרכים, וכשהתקרב אליו בזהירות, נפלה רוחו בקרבנו: הוא היה מרוחק מהגבול חמישים ק"מ יותר מכפי ששיער תחילה, והבין, כי יהיה עליו לצעוד שני לילות נוספים לפחות.

הוא המשיך ללכת שעה נוספת, אבל לא הצליח למצוא שום מקום מתאים לרבוץ תחתיו, אלא רק במעביר-מים, שגובהו שני מטרים ורוחבו שלושה מטרים, שהיה מתחת לשולי הכביש. בשבע בבוקר, מיד אחר עלות השחר, שמע את הצלילים הבלתי-נמנעים של פעמוני העזים: עדר התנהל לו דרך התעלה בדרכו למרעה. הוא זינק ממעביר המים, ושכב בתעלה בצדה של תלולית העפר. ממש מתחתיו פסעו אדם, חמור, שישה כלבים והמון עזים. דומה שבלתי-נמנע שהכלבים יריחוהו. מחשבות שונות חלפו במוחו. האם לירות באיש, או לנסות להימלט? בסופו של דבר, שכב בשקט, והם עברו במרחק של פחות משני מטרים ממנו מבלי לגלותו; נראה, כי הכלבים איבדו את חוש ריחם בגלל צחנת העזים.

אך גם כך, הבין כריס, כי במועד כלשהו, לפני רדת החשכה, יחזור העדר הזה על עקבותיו. היה עליו להמשיך לנוע, זו הפעם הראשונה, באור יום. הוא החל לחזול לאורך ואדי אחד, ונעצר תחתיו בכל פעם שחלפה מכונית בכביש. אחרי כעשרה ק"מ של התקדמות מקוטעת כזו, מצא בור בקרקע, ושהה בו עד לערב. השטח היה גבעי, וכוסה בשיחים קוצניים נמוכים ובוואדיות מפותלים ומסובכים, שההליכה בהם דמתה לעלייה ולירידה במחצבות אינסופיות.

ההתייבשות הפכה לבעיה חמורה, והוא החליט להתרחק מהנהר, מפני שבכל בית ליד הנהר היה כלב, וסיכוייו להתגלות היו גדולים. הוא הניח, כי יוכל להתקיים בלי מים עד שיגיע לגבול. עכשיו כבר צעד היישר מערבה, והמשיך ללכת כל אותו לילה, עד שנתקל במתקן כלשהו, שהיה שמור היטב. לפתע נשמעה אזעקה, וכשסרק את השטח שלפניו בכוונת ראיית הלילה שלו, גילה כמה עמדות נ"מ וזקיפים, שהילכו סביבו. בשטח הגבוה שמאחור היו כמה מגדלים גבוהים, שנראו כמו אנטנות רדיו. הוא הניח, כי נקלע למפקדת קשר כלשהי, וניסה לחזור על עקבותיו באזימוט חוזר, ובמה שנראה לו כנס, נתקל בנחל קטן וצלול, שזרם על קרקעית סלעית לבנה. הוא מילא את מימיותו במהירות, והמשיך בדרכו.

כריס בילה את רוב הלילה בניסיון להיחלץ מן המבוך, ובסופו של דבר מצא את עצמו תקוע בין נקודת בקרה לרכב, ששלושה אנשים איישו, בצומת דרכים, לבין עמדת נ"מ. לא היה ביכולתו להתקדם יותר, ומאחר שהחליט לא לחזור לאחור, זחל לתוך מעביר-מים מלא פסולת, מתחת לכביש.

רגליו החלו לכאוב מאוד, והוא החל להתענות ברעב. לפחות, כך חשב, יוכל לשתות. אבל כשלגם ממימיותו, ירק מיד את הנוזל בחזקה, מפני שהיה מר וחומצתי להחריד: כנראה, זוהם בשפכים כימיים ממפעל תעשייתי. גם הלגימה האחת הותירה את פיו חרוך וכואב. (אחר כך התברר לו, כי המתקן היה מפעל לעיבוד עפרות אורניום).

לאחור הבין, כי המתקן, שזה עתה גילה, נתון להתקפה אווירית.

מתוך המפה ידע, כי אישם מימינו צריכה להיות עיר עיראקית עם מגדל גדול, ואחריה, מעבר לגבול, עיר נוספת עם מגדל גדול. ולפתע, בלילה האפל, נתקל במה שנראה בעיניו כגבול עצמו: שלושה סלילים של תיל דוקרני, שגובבו זה על זה, אבל העיר היחידה שיכול היה לראות, מוארת, היתה מרוחקת מרחק רב מעברו השני. האם זו העיר העיראקית עם המגדל? האם התיל הזה הנו איזה גבול כוזב, או גבול חיצוני?

אחרי שהמתין עד שהסיר הרכוב חלף, טיפס כריס על הגדר במקום, שבו ננעצו בה שלושה מוטות, ונחתך בידי וברגליו. עכשיו כבר היה מבולבל לגמרי, והוא נאלץ לשבת, ולנסות לברר מה קורה. נדמה היה לו, כי העיר, שהוא רואה, נמצאה בכיוון הלא-נכון. לדבריו, הוא היה "מטושטש לגמרי", ולא ידע מדוע הוא ממשיך ללכת. פיו היה סדוק מיובש. לא היה לו שום רוק, והוא לא יכול היה לדבר.

ואז, כשהוריד את הכוונת לראיית לילה מנשקו, התמלא ראשו לפתע בשאון צפופים, כמו חשמל סטטי. הוא ראה הבזק לבן גדול, כאילו שהוא מסתכל "דרך תשליל".

כנראה, נרדם. כשהתעורר, לא שם לב כלל לתופעות הלא-נעימות הללו, והחל שוב ללכת. אבל כשפנה לאחור, החל החשמל הסטטי להתנפץ בתוך ראשו פעם נוספת. ההבזק חזר על עצמו, והכל סיבבו הפך לבן בשנית. כשהכרתו שבה אליו, מצא את עצמו על הקרקע, והוא חשב לעצמו: "קח את עצמך בידיים! טיפשי להירדם במקום כזה". כשזה קרה בפעם הבאה, כנראה, המשיך ללכת, מפני שהתעורר כשהוא שוכב ופניו על האדמה, ואפו שבור. כריס הסתכל במראה, הצמודה למצפנו, וראה שאפו מדמם.

הוא הבין, כי נקלע לבעיה חמורה, ואם לא ימצא מים, יתמוטט עד מהרה. בשעה 0600, עם עליית השחר, התיישב כריס כשגבו נשען על דופן ואדי, ולפתע שמע את אחד מחבריו לגדוד קורא לו, ואומר לו שחבריו ממתנינים לו בקרבת מקום. הקול היה ממשי כל כך, עד שהוא קם על רגליו והמשיך ללכת קדימה, ולתנווד, כאילו הלך על מצע של מסמרים, וציפה לראות את כל הגדוד ערוך לפניו במסדר. בערוץ הנחל לא היה איש, והוא אמר לעצמו: "היזהר, אתה מתחיל להזות בהקיץ".

מה שיכול היה לראות, כמאתיים מטרים ממנו, היה דיר עזים, והוא החליט לגשת אליו, למרות שעדיין היה בתוך תחומי עיראק. "אני מוכרח להשיג מים", אמר לעצמו, "ואם יהיה צורך – אירה בהם. זה הם, או אני, וזה זה!"

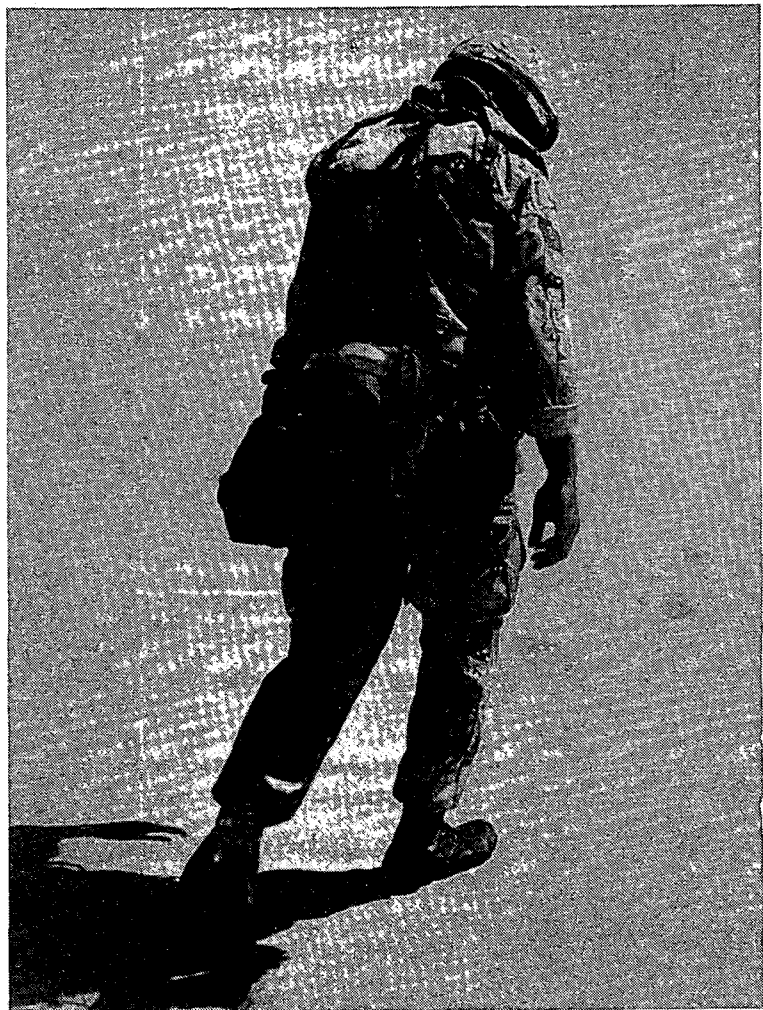
הוא ניגש אפוא לדיר. מחוץ לדיר כרעה אשה ליד מדורה, ואפתה פתה על קערית פח הפוכה. לידה שיחקו ילדים, ובמרחק רעו עזים בהשגחת גבר. כשהתקרב כריס לדיר, יצא לקראתו בחור בן עשרים, ובירכו בתנועות ידיים ידידותיות, לחץ את ידו, ואמר משהו בערבית. קולו של כריס חרק: "איפה אנחנו?" אבל הבחור לא הבין תחילה. ואז הצביע לאחור, ואמר: "עיראק! עיראק!" עכשיו ראה כריס במרחק את עיר הגבול העיראקית עם מגדלה, שהיתה מואפלת כשחלף על פניה בחשכה, וראה גם את העיר השנייה, שגם בה היה מגדל.

"תודה לאל, חשב לעצמו, "יצאתי מזה!"

הצעיר הזמינו להיכנס פנימה, והביא קערה גדולה ממתכת, כמו קערה של כלב, שהיתה מלאה במים. כריס שתה את כולה עד תום, וקערה נוספת מיד אחריה. בתוך הבית ישבה זקנה מקועקעת, והאכילה ילד. על הרצפה גולגלו מצעים שונים, ובחלק שבו ישנו בעלי-החיים היה קש. באמצע החדר ניצב תנור פרפין, וכריס התיישב לידו, אסיר תודה על החום. אחרי ששתה, יכול היה לדבר, והוא החל לדבר עם הילדים, שציירו תמונות על נייר – מטוסים בווערים, טנקים עולים בלהבות.

האשה נכנסה פנימה, והביאה קצת לחם טרי, חם עדיין, והוא אכל חתיכה, אבל קיבתו התכווצה כל כך, שמיד חש שובע. הצעיר הגיש לו כוס תה חם ומתוק, ומיד לאחר ששתה את התה, הרגיש כריס, כי חושיו חוזרים אליו בהדרגה.

הוא ניסה להסביר לנער, כי עליו לראות שוטר, והסיר את רובהו, עטף אותו במעיל, והכניס את הכל לשקית



פוליאטילן, כדי שלא יראה תוקפני כל כך. אחר כך יצאו לדרכם אל העיר שבמרחק. הנער נשא את השק, וכריס ידיה לידו. לאחר כשעה הופיע ג'יפ, ונהגו, שדיבר קצת אנגלית, הציע להם טרמפ העירה.

הנהג עצר בפרברי העיר, וצעק משהו לעבר בקתה אחת. מהבקתה יצא ערבי, שלבש כולו שחורים. הנהג החליף עמו כמה מלים, ואז הורה לרועה העזים לצאת מהמכונית. הנער יצא, ונראה מודאג מאוד. כריס נתן אמון בנער, אינסטינקטיווית, אך לא בנהג, שיצא שוב לדרך בהשמיעו הערות מתגרות: "אתה לא צריך להיות פה", אמר. "זו אינה מלחמתנו. מדוע שלא תחזור לעיראק?" כריס הוציא את פתק הפיצויים, שנשא עמו, שבו היה כתוב בערבית, כי כל מי שביא את נושא הפתק לשגרירות הבריטית, או לכוחות של בעלות הברית, יקבל 5,000 ליש"ט. הנהג חשב, כי מדובר בכסף, ותחב את הפתק לכיסו. כריס דרש את הפתק חזרה, ואמר בתקיפות: "לא, אתה צריך לקחת אותי אתך, ולא, לא תקבל את הכסף". כשהתקרבו לעיר, עצר הנהג ליד מוסך, וצעק משהו משהו יצא מהמוסך, ניגש לדלת שליד הנוסע, העיף בו מבט קצר, ומיהר בחזרה פנימה. כריס חשב, כי הם עומדים לרוצחו, כדי לקחת את נשקו, ולכן, תפס את השק, והחל להוציא ממנו את הנשק. הנהג תפס בזרועו, וכריס חבט בו פעם-פעמיים, ונחלץ ממנו. כשהצליח לצאת מהג'יפ, ולעמוד על הקרקע, השתרע הנהג על המושבים הקדמיים, וראשו בלט החוצה מהדלת שליד הנוסע. כריס בעט בדלת בחוזקה, שהלמה בראש הנהג. כריס החל לרוץ ככל יכולתו, פנה במורד הרחוב ומעבר לפינה, ונתקל באדם, שעמד על המשמר ליד מצדית ובידו "קלאצ'ניקוב", וחגר אשפות כדורים של חגור.

"משטרה?" צעק כריס.

"כן"

"טייס בריטי?"

הזקיף תפס בידו, וגרר אותו לתוך סככה, לתחנת המשטרה. בפנים ישבו אנשים במעילי עור, אחד מהם מאחורי שולחן גדול. ואז התפרץ פנימה נהג הג'יפ, וכולם החלו להתווכח בערבית.

כריס הראה להם את פתק ההצלה שלו, וכולם צחקו, היכו את הנהג, והשליכוהו החוצה. אחר כך התחילו לחפש בשק החפצים שלו, ושלחו את כריס למשרד של המפקד. האיש לא דיבר אנגלית, אבל הורה לו בתנועות ידיים לכתוב את שמו ואת פרטיו. כריס מסר את שמו האמיתי, אבל יחידה כוזבת, והעמיד פנים שהוא חובש מוטס, שמסוקו הופל.

מפקד המשטרה טלפן לכמה מקומות, ומסר את הפרטים, שנרשמו על הנייר. ואז נאמר לכריס ללבוש לבוש ערבי, לרבות רעלה, ושני אנשים מזוינים ברובי-סער "קלאצ'ניקוב" נשאוהו בידיו וברגליו למכונית, שחיכתה בחוץ. הוא לא הבין מה קורה, ואיש לא הסביר לו. האם הוא אסיר, שיוחזר לעיראק, או שמא רק מתייחסים אליו כאל אסיר, כדי להטעות את המקומיים, שצפו במחזה?

אי-הוודאות נמשך כמעט כל היום. אחרי שעה נסיעה עצר הרכב מאחורי שני "מרצדסים", שחננו על הכביש באמצע המדבר. סביבם עמדו חצי תריסר אנשים, אחד מהם עם אקדח בידו. עיניו של כריס כוסו, והכריחוהו לכרוע ברך על הכביש. ראשו נדחף קדימה. "זהו זה", חשב לעצמו, "אחרי כל מה שעבר עליי אני הולך לגמור". הוא לא היה מפוחד כפי שכעס על עצמו, על שנפל למלכודת. אבל אז, אחרי חילופי דברים, דחפוהו למושב האחורי של אחד ה"מרצדסים", והוא נסע מן המקום. אחרי שעתים הגיעו לשלט גדול עם חץ, "בגדאד". כשהמשיכו לנסוע, החלו מלוויו להתבדח באכזריות: "כן, אנחנו נוסעים לבגדאד. אתה אסיר שלנו. אנחנו עיראקים".

עם רדת הערב, היה כריס מותש ומבולבל עד כדי כך שלא היה מסוגל לזכור האם השמש שוקעת במערב, או במזרח. כדי להחליט, היה עליו לחזור ולהיזכר בימי ילדותו ליד הנהר טיין, כשהשמש עולה מעל החוף, במזרח. ובזה נפתרה לו התעלומה: הם נוסעים מערבה, לעבר חוף מבטחים.

בשעה 2300 הגיעו לפרברי עיר גדולה. מלוויו כיבו את סיגיריותיהם, ויישרו את עיניבותיהם. המכונית עצרה מאחורי מכונית אחרת, ואדם בגיל העמידה, לבוש בהידור, התיישב במושב ליד הנהג, ושאל באנגלית טובה: "אתה בסדר?" כשכריס השיב בחיוב, הלה אמר: "זה לא ייקח עוד זמן רב".

שני האחרים הפגינו יראת כבוד ופחד מפני האיש. כשהמכונית נכנסה לבסוף לחצר סגורה, זינקו השניים מהמכונית, ופתחו בפניו את הדלת. כריס התנוודד החוצה, וגילה שכמעט אינו מסוגל לעמוד על רגליו. האיש הקיש באצבעותיו, והשניים נשאוהו לתוך הבניין, מפקדת המשטרה החשאית.

במשרד גדול, המשולב בדירת מגורים, קיבל את פניו אדם, שלבש מקטורן כחול, חולצה מפוספסת ועניבה. הוא לחץ את ידו, ובאמצעות מתורגמן אמר לו: "ברוך הבא!"

משרדו של מפקד המשטרה החשאית קושט בכל הקישוטים המשרדיים: "קלאצ'ניקוב" מוזהב על הקיר, תמונות המנהיג וריהוט יקר. לאחר שראה את מצבו של כריס, הציע לו אמבטיה. האיש הובילו דרך חדר השינה הפרטי שלו, שצויד במכשירי התעמלות, לחדר אמבטיה גדול, החליף את הסכין במכונת הגילוח, ונתן לו סבון ושמפו.

בעוד כריס מתפשט, נכנס בחור צעיר ובידו סרט מדידה, והחל למדוד את גופו. הנסיבות היו כל כך מוזרות, עד שכריס החל לקוות, כי הם אינם לוקחים את מידתו "בשביל ארון".

כריס עשה אמבטיה פעמיים: הראשונה הזדהמה חיש מהר, ולכן עשה מיד אמבטיה שנייה. בעודו משתכשך להנאתו במים, הביא לו מישוהו כוס קפה. ואז נכנס המתורגמן, ושאל כמה שאלות, אם כי לא בתוקפנות. כריס חזר על הסיפור, כי מסוקו התרסק כשיצא לחלץ

טייס שצנח. הוא התרשם, כי אינם מאמינים לו, אבל כנראה, הסתפקו בכך.

רק כשראה את עצמו עירום, הבין כמה איבד ממשקלו. שריריו התדלדלו, עד שרוחבה של הזרוע לא עלה על רוחבו של פרק היד. כשיצא מהאמבטיה, מצא לבנים נקיים, חולצה לבנה, עניבה, גרביים, נעליים וחליפת כותנה מפוספסת חדשה לגמרי, שתפר חייט במהירות בחצי השעה האחרונה, באמצע הלילה. כשהתברר, כי המכנסיים רחבים מדי במותניים, גער מפקד המשטרה בנער, שלקח את המידות, ועד שהרופא גמר לטפל ברגליו של כריס, הובאו המכנסיים המתוקנים בחזרה.

מפקד המשטרה הציע לכריס לאכול. מיד הוגשה ארוחה חגיגית – אומצות, קבב, ירקות, פירות ולחם. כריס שתה כמויות עצומות של מים, ואכל חצי אומצה, אבל נדמה לו, כי היא נתקעה באמצע הדרך לקיבה, והוא לא היה מסוגל לאכול יותר. המארח הציע להראות לכריס את חיי הלילה בעיר.

כריס התנצל על חוסר-התלהבותו. "אני מצטער, אבל אני חייב לבקש ממך לקחת אותי לשגרירות הבריטית בהקדם האפשרי." מפקד המשטרה נראה מאוכזב משהו, אבל טלפן לשגרירות, והודיע לכריס, כי מכונית יצאה לאוספו. לפני שנפרד לשלום מהאורח, ביקש ממנו לבדוק את כל צידו, שנפרס על גבי שולחן: הכל היה במקומו, והכל הוחזר לו. כשהגיע הנהג, קד כריס קידה למפקד המשטרה, ונשא את צידו למכונית. אחר כך לחצו ידיים, כריס הודה לו עבור הכל, ונסע.

כריס התקבל בשגרירות בהתרגשות מסוימת. הודעות שוגרו מיד למפקדה המשותפת בהיי וייקומב ובריאה, ונעשו סידורים להטיסו למחרת בערב. אבל, כפי שכריס אמר, הוא לא יירגע לגמרי לפני שיחזור לגדודו. אז ירגיש סוף סוף, כי "חזר למשפחה, וירגיש ביטחון".

ככל שכריס יכול היה להעריך, הוא צעד כ-300 ק"מ. הוא לא אכל דבר לבד משתי חפיסות הביסקוויטים שלו, ובמשך רוב שמונת הלילות ושבעת הימים לא שתה מים. הוא זקף את הישרדותו לזכות העובדה, שבחודשים, שבהם שהה במפרץ הפרסי, עסק בהרמת משקולות, ופיתח היטב את שריריו. משקלו, כשיצא למשימה, הגיע ל-82 ק"ג, ועכשיו ירד לקצת יותר מ-63 ק"ג. בימים הספורים, שבהם מילט את עצמו מעיראק, איבד כשמונה-עשר ק"ג ממשקלו. כריס אמר באמת, כי הוא ניזון מהבשר של עצמו.

חלפו שבועיים בטרם יכול היה כריס ללכת כהלכה, ושישה שבועות חלפו בטרם חזרה אליו התחושה באצבעות ידיו ורגליו. הוא סבל מהפרעות במחזור הדם, מחומרים מתסיסים בכבד, כתוצאה משתיית מי נהר, ומזיהומים נגיפיים, אבל כל הבעיות נפתרו. לבסוף יצא כריס ללא פגע מאחד ממעשי הגבורה המופלאים ביותר של סיבולת פיזית, שבוצעו אי פעם.

המסוקים הבריטיים נזקקו להילה מסוימת של אור, כדי לטוס בלילות, וכתוצאה מכך הם נאלצו לבצע את הגיחות הלילות בשנים-עשר לילות בחודש בלבד, ומבצעייהם המיוחדים היו חטופים, יחסית. אך גם כך, SAS נעשה נועז יותר ויותר, הטריד את העיראקים ביום ובלילה, ועורר חרדה במקומות רבים. בעיות התספוק של SAS נפתרו בצורה משיבית רצון ביותר כששיירה של כל-יורכב חמושים נכנסה לעומק שטח עיראק לאור היום. אין ספק, הכוחות המיוחדים הסתייעו מאוד בעובדה, כי חיל האוויר העיראקי קורקע: האיום עליהם היה גדול הרבה יותר, לו שוטטו מסוקי האויב בשמים. אבל ביטחונם של הסיורים היה גדול עד כדי כך, שבשישה-עשר בפברואר ערכו כנס של כל הנגדים הבכירים ושל כל הסמלים בוואדי יבש, זרוע אינ-ספור סלעים, עמוק בתוך שטח עיראק. אחרי שגמרו את ענייניהם ברוב טקס והדר, כתבו פרטיכל, וכל האירוע הונצח בצילום רשמי, שנחתם לאחר מכן על-ידי מפקדים בכירים, לרבות נורמן שווארצקופף ופיטר דה לה בילייה.

בתשעה בפברואר, כשנורמן שווארצקופף קבע לדה לה בילייה פגישה עם דיק צ'ייני, שר ההגנה האמריקני, שביקר בזירה ביחד עם גנרל קולין פאוואל, טרם ידע דה לה בילייה על כל המעללים האלה. אבל כבר ידע די, כדי לציין, כי כוחותיו המיוחדים העלו תרומה אסטרטגית חשובה למאמץ המלחמתי. לוח-הזמנים של המפקדים האמריקניים היה דחוס ביותר, נורמן שווארצקופף ארגן לעמיתו הבריטי רבע שעה, כדי שייסקור את חלקם של אנשיו, תוך התייחסות מיוחדת לפעולות SAS. האמריקנים גילו עניין רב, והיתה לו הרגשה, כי לפגישה היה ערך מיוחד, כיוון שהבליטה את ההרמוניה בין בריטניה לבין ארצות-הברית, והוכיחה עד כמה יכולים כוחות משתי המדינות לפעול וללחום יחד בשטח.

במאסר, ימים אחדים אחרי תום המלחמה, כתב נורמן שווארצקופף מכתב נדיב ביותר לפדי היין, וציין את SAS לשבח על "ביצועים יוצאים מגדר הרגיל". הוא תיאר אותם כ"כוח היחיד, שנחשב מתאים" למשימה החיונית של שיתוק האיום ב"סקאדים" על ישראל. "למן היום הראשון שבו קיבלו את המשימה, ועד ליום האחרון של העימות", כתב שווארצקופף, ביצע SAS את פעולותיו "באומץ ובמקצועיות גבוהה". לדבריו, חרף מזג-האוויר, חרף הקרקע וחרף כוחות האויב, הצליח SAS "לשלול לחלוטין מיחידות "סקאד" עיראקיות את השימוש במסדרון המרכזי של עיראק המערבית. התוצאה היתה, ששטחים מרכזיים, ששימשו את העיראקים לירי "סקאד" על תל-אביב לא עמדו עוד לרשותם."

הוא הוסיף, כי כשהגיעו הכוחות האמריקניים לזירה, "הגיש להם SAS סיוע שאין ערוך לו ... הם נקטו כל דרך אפשרית להבטיח, כי הכוחות האמריקניים יקבלו תדרוך יסודי, וייעזרו בלקחים החשובים, שהופקו מפעולות SAS קודם לכן." שווארצקופף הוסיף, כי שיתוף-הפעולה

- associated with whistle-blowing decisions, **Personnel Psychology** 38, 525-544.
- Miceli, M.P., Near, J.P., & Schwerk, C.R., 1991, Who blow the whistle and why? **Industrial and Labor Review**, Vol. 45, 113-130.
- Near, J.P., & Jensen, T.C., 1983, The whistle-blowing process: retaliation and perceived affectiveness, **Work and Occupations** 10, 3-28.
- Near, J.P., & Miceli M.P., 1985, Organizational dissidence; the case of whistle-blowing, **Journal of Business Ethics** 4, 1-16.
- Near, J.P., & Miceli, M.P., 1986, Retaliations against whistle-blowers: predictors and effects, **Journal of Applied Psychology** 71, 137-145.
- Near, J.P., & Micely, M.P., 1987, Whistle-blowers in organizations: dissidents or reformers, **Research in Organizational Behavior** 9, 321-68.
- Near, J.P., & Miceli, M.P., 1988, The internal auditors' ultimate responsibility: The reporting of sensitive issues, **The Institute of Internal Auditors Research Foundation**, Altamont Springs, FA.
- Osgood, C.E., Suci, G.J., & Tannenbaum, P.H., 1957, **The Measurement of meaning**, Urbana: University of Illinois Press.
- Parmerlee, M.A., Near, J.P., & Jensen, T.C., 1982, Correlates of whistle-blowers' perceptions of organizational retaliation, **Administrative Science Quarterly** 27, 17-34.
- Pack, M.J., 1962, Invention in the postwar american aluminium industry. In R.R. Nelson (ed.), **The rate and direction of inventive activity**, Princeton: Princeton University Press, 297-8.
- Sheppard, B.H., Hartwick, J., & Warshaw, P.R., 1988, The theory of reasoned action: a meta-analysis of past research with recommendations to modifications and future research, **Journal of Consumer Research** 15, 325-43.
- Trevino, L.K., 1986, Ethical decisions making in organizations: a person situation interactionist model, **Academy of Management Review** 11, 601-617.
- Tushman, Michael L., & Philip Anderson, 1985, Technological discontinuities and organizational environments, **Administrative Science Quarterly** 31: 439-65.
- Uber, G.P., (1991), Organizational learning; the contributing processes and the literatures, **Organization Science** 2, 1, 88-115.
- Walton, M., 1986, **The Deming management method**, New York: Putman/Perigee.
- Weinstein, D., 1979, **Bureaucratic opposition**, New York: Pergamon Press.
- Westin, A.F. (ed.), 1981, **Whistle-blowing**, New York: McGraw-Hill.
- Westney, D.E., & Sakakibara, K., 1986, The role of Japan-bades R&D in global technological strategy. in M. Hurovitch (ed.), **Technology in the modern corporation**, London: Pergamon, 217-32.
- Adams, J.S., 1980, Interorganizational processes and organization boundary activities, **Research in organizational behavior** 2, 123-355.
- Ajzen, I., & Fishbein, M., 1980, **Understanding attitudes and predicting social behavior**, Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ajzen, I., 1974, Effects of information on interpersonal attraction — similarity versus affective value, **Journal of Personality & Social Psychology**, Vol. 2a, pp. 374-380.
- Allen T.J., 1977, **Managing the flow of technology**, Cambridge, MA: MIT Press.
- Bok, S., 1980, **Whistle-blowing and professional responsibilities**. In P. Callahan & S. Bok (Eds.), **Ethics teaching in higher education**, New York: Plenum, 277-295.
- Brief, A.P., & Motewidlo, S.J., 1986, Prosocial organizational behaviors, **Academy of Management Review**, 11, 710-725.
- Brock, G.W., 1975, **The U.S. computer industry**, Cambridge, MA: Ballinger.
- Deming E.W., 1972, The Deming management, **Quality Progress**, July, p. 2.
- Dozier, J.B., & Miceli, M.P., 1985, Potential predictors of whistle-blowing; A prosocial behavior prospective, **Academy of Management Review** 10, 823-836.
- Emerson, R.E., 1962, Power-dependence relations, **American Sociological Review** 27, 31-41.
- Etzioni, A., 1975, **A comparative analysis of complex organizations**, New York: The Free Press.
- Ferrell, D., & Peterson, J.C., 1982, Patterns of political behavior in organization, **Academy of Management Review** 7, 403-412.
- Fishbein, M., & Ajzen, I., 1975, **Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research**, MA: Addison-Wesley.
- Greenberger, D.B., Miceli, M.P., & Cohen, D.J., 1987, Oppositions and group norms: the reciprocal influence of whistle-blowing and co-workers, **Journal of Business Ethics** 6, 527-2.
- Gresham, J.W., 1986, Principled organizational dissent: A theoretical essay. In B.M. Shaw & L.L. Cummings, **Research in Organizational Behavior** 8, Greenwich, CT: JAI Press Inc., CT., 1-53.
- Hamilton, J., 1991, Blowing the whistle without paying the piper? **Business Week** 2, 138-139.
- Lebar, G., 1991, Spreading the Net, **Occupational Hazards**, Vol. 53, 99-102.
- Lee, I., Courtmey, J.F., & O'keefe, R.M., 1992, A system for organizational learning using cognitive maps, **Omega International Journal of Management Science** 2, 23-36.
- Lerner, M.J., 1982, The motive in human relations and the economic model of man: A radical analysis of facts and fictions. in V.J. Derlega & J. Grzelak (eds.), **Cooperation and helping behavior: Theories and research**, New York: Academic Press, Inc.
- Miceli, M.P., & Near, J.P., 1985, Characteristics of perceived wrong-doing and organizational climate



החלטה

מימלשלת

בעומק

מיצורים

בעקבות הסלמה נוספת בפעילות המצרית, שהתבטאה בהגברת ההפגזות (שגרמו בחודש יולי 1969 לשיא חדש באבדות²) ובתחכום הפשיטות הקרקעיות של המצרים על מוצבי צה"ל, וכפועל יוצא מחשיבה זו התקבלה ההחלטה להעביר את עיקר הלחימה לתוך שטח מצרים.³ הסלמת-הנגד הישראלית מומשה בשני ממדים: האחד, יוזמה של סדרת תקיפות ופשיטות קרקעיות בעלות אפקט מהמם.* הממד השני היה הפעלה מסיווית של חיל האוויר על תקן "ארטילריה מעופפת", כדי לצמצם את הפער בסד"כ הארטילרי בין מצרים לישראל. דיין כתב בספרו, כי ביקש בוועדת השרים לענייני ביטחון אישור להפעיל את חיל האוויר לתקוף מוצבים בגזרת התעלה. עם מתן האישור הופעל חיל האוויר. "שליטתו המוחלטת בשמי התעלה הקלה על היחידות שִבְקוּ, אולם הפעילות הצבאית המצרית לא פחתה, וקצב המלחמה בכללו גבר".⁴ לפי דיין, ניתן להבין, כי המטכ"ל לא נלאה מחיפוש אחר דרכים ואחר אמצעים להפחית את נפגעי צה"ל. "נבחנו הצעות רבות (כולל פינוי קו התעלה), אך בכדי ללחוץ על מצרים, ולהכריח אותה לקיים את הפסקת-האש, ביקשתי ב-1 בינואר מוועדת השרים לענייני ביטחון לאשר תקיפות אוויר על מחנות צבאיים בעומק מצרים. הוועדה אישרה הצעתנו, למחרת תקף חיל האוויר.⁵ לפי עדות גולדה מאיר, ראש הממשלה, זו היתה החלטה, שלא קל היה לקבלה.⁶

מדינות ערב, שהובסו במלחמת ששת הימים, אך לא הוכרעו, פתחו במערכת של פעילויות לאורך הגבולות, שנועדה להטריד את ישראל. זמן קצר לאחר סיום מלחמת ששת הימים. ההכרזה של גמאל עבד-אלנאצר, נשיא מצרים, בארבעה-עשר בספטמבר 1968 ציינה את תום השלב הראשון במלחמה – "שלב העמידה האיתנה" – ואת פתיחת השלב השני – "שלב ההרתעה הפעילה" – בדרך להגשמת השלב השלישי – "שלב שחרור האדמות הכבושות". שלב ההרתעה הפעילה קדם עור וגידים במהירות, ועיקר ביטויו היה בתקיפות ארטילריות כבדות על מוצבי צה"ל לאורך גזרת התעלה. השלב הזה, שכונה מאוחר יותר מלחמת ההתשה, הסתיים רק בחתימת ההסכם להפסקת-אש בשמונה באוגוסט 1970. כמעט שנתיים נמשכה מלחמה סטטית ומוגבלת זו, שהתאפיינה בהסלמה מבוקרת בשני הצדדים. התמשכותה, המחיר הכבד באבדות ובכלי לחימה, הפגיעה במוראל העורף, הגידול המואץ בתקציב ועוד גורמים הביאו לכך, שהיה ברור, כי קיים גבול ליכולת ישראל לשאת בנטל; וכי רצוי להביא את ההתכתשות הממושכת לכדי סיום. כדברי משה דיין, שר הביטחון: "השאלה הקובעת היא אם אנו יכולים לנהל מדיניות, שתוכיח לערבים, כי מוטב להם להגיע אתנו להסדר שלום, או לפחות הפסקת-אש, משום שמלחמות נגדנו יעלו להם ביוקר, ולא ישיגו את מטרותן. מבחינה זו, עלינו להנחית עליהם עתה בגבול מצרים מכות-נגד קשות ולא לסמוך על גדרות ועל מוקשים."⁷

1. משה דיין, אבני דרך, ירושלים: עידנים, 1976, ע' 514.
2. זאב שיף, כנפיים מעל לסואץ, חיפה: שקמונה, 1970, ע' 184.
3. ראו גם, רייך הביא טבלת אבדות בגזרת התעלה, כפי שפרסמה שגרירות ישראל בוואשינגטון.
4. דיין, ע' 516.
5. דיין, ע' 517.
6. גולדה מאיר, חיי, תל-אביב: ספריית מעריב, ע' 277.

ישראל להפיצי

(ינואר 1970)

סא"ל (מיל') עמיד בריאורי*

- * המחלקה למדעי המדינה באוניברסיטה העברית בירושלים
- ** הראשונה בהן היתה הפשיטה על האי גרין (בולמוס 6, 26 ביולי 1969), דרך הפשיטה המשורינית (רביב, תשעה בספטמבר 1969) במפרץ סואץ, הפשיטה על תחנת המכ"ם בראס אלערב והבאתו ארצה (תרנגול 26, בדצמבר 1969), ועד לגדולה בפשיטות - הפשיטה על האי שדואן (רודוס, 22 בינואר 1970).
- 7. ראיון עם חיים ברלב.
- 8. ויצמן, ע' 313. התחושה של "קול קורא במדבר" התחזקה אצל ויצמן אחר מינוי גולדה מאיר לראש ממשלה. דחייה נוספת של הצעותיו סייעה לו להחליט, לדבריו, לפרוש מהצבא, ולהצטרף לממשלת הליכוד הלאומית.
- 9. ראיון עם חיים ברלב.
- 10. תקופה זו של התארגנות מצרית בשטחי הפנים אפשרה לצה"ל תקופת שקט, שבמהלכה נבנה קו המעוזים, שהגן על חיילי הח"ר. הנדל, ע' 53.
- 11. ויצמן, עמ' 309-310.

אף שהחלופה השנייה עלתה מדי פעם על סדר היום, היא לא היתה מקובלת על רביאלוף חיים ברלב, הרמטכ"ל. למרות זאת, עלו מדי פעם הצעות ליטוש מוצבים, אך הרמטכ"ל דחה אותן. בדיון, שקיים שר הביטחון לאחר הפשיטה המצרית על מוצב המזח בגזרה הדרומית, הציע דיון ליטוש את המוצב הפרובלמטי. לדעת ברלב, עלולה היתה נטישה לקדם את האינטרס המצרי - היאחזות בגדה המזרחית של התעלה. דומה, כי המאבק בין ישראל למצרים היה על יכולת העמידה ועל אורך הנשימה. התקפלות ישראלית היתה יוצרת תקדים מסוכן, שהמצרים יכלו לפרשו כתחילת נסיגת צה"ל וכהצלחה לאסטרטגיה הסובייטית-מצרית. לא היתה אפוא כל סיבה להעניק למצרים מקדמה זו, שהיה בה גם סיכון מדיני. שר הביטחון נטה לשנות את דעתו, והתקבלה גישת הרמטכ"ל. גם במטכ"ל התעוררה מחלוקת ביחס לאחזקת הקו. המחלוקת לא היתה על עצם הצורך להחזיק בקו התעלה, אלא על שיטת ההתפרסות, על המגננה ועל הצבת סד"כ הכוחות.⁹

נותרה, אם כן, החלופה השלישית, שדרשה מצה"ל מאמץ הגנתי מרשים בהיקפו, במקביל לתהליך בלתי-פוסק של חיפושים אחר אמצעים להגביר את הלחץ על הצד המצרי. בהקשר הזה מצויות סדרת הפשיטות לעומק מצרים עד מארס 1969, הכנסת חיל האוויר לתקיפה בקו התעלה והפשיטות רחבות-ההיקף לעומק מצרים. כל שלב וכל אמצעי מוצה עד תום. שלב פשיטות הקומנדו הסתיים עם השלמת ההיערכות המצרית ועיבוי העורף המצרי בכוחות משמר ובכוחות של הגנה נ"מ.¹⁰ פשיטות הקומנדו היו למוקד בביקורת של ויצמן על ניהול מלחמת ההתשה. ויצמן קבע בתקיפות, כי השימוש באמצעים האלה לא יביא את המלחמה לסופה. נדרשה אפוא הפעלה מיוחדת של יחידות צה"ל; ואם מסתייגים מהפעלת צה"ל, יש להפעיל את חיל האוויר כך, שמצרים תחדל ממלחמת ההתשה.¹¹

השלב הבא היה, כאמור, הכנסה של חיל האוויר לתקיפה מסיווית לאורך קו התעלה בלבד. למהלך הזה

הפצצות העומק גרמו לאחת התפניות היותר משמעותיות במלחמת ההתשה. מלחמה זו היתה פועל יוצא ממסקנות מצריות בתחום הצבאי ובתחום המדיני כאחד, שחייבו לגבש דרך ביניים, שתואמה עם ברית-המועצות לאור תוצאות מלחמת ששת הימים. בעקבות 1967 הסיקו המצרים, כי, במלחמה ישירה תהא ידם על התחזונה. אך כיוון שמדינית הם אינם יכולים להסכים לשיבת צה"ל בסיני, עליהם למצוא מוצא אפשרי אחר - מלחמת התשה ממושכת, שמטרתה העיקרית לערער את יכולת העמידה של צה"ל על-ידי גרימת אבדות מרביות ביוזעם עד כמה רגישה ישראל לאבדות.

מצב ממושך של "מלחמה-לא-מלחמה" גרם לצה"ל לחוש אי-נחת כיוון שלא נמצאה הדרך לסיים מערכה זו. שלוש חלופות עלו במהלך הדיונים במטכ"ל במטרה לסיים את המערכה.⁷ הדיון המתמשך בחלופות החל עם פרוץ המלחמה. שלוש החלופות היו:

- א. חציית התעלה וכיבוש שטחים ממערב לה.
 - ב. התרחקות צה"ל מקו התעלה בהנחה שהחלל יתמלא בכוחות מצריים, שיהא צורך לנערים מדי פעם בפעם.
 - ג. הישארות לאורך התעלה תוך אילוץ המצרים להפסיק את האש באמצעות לחץ נגדי קשה יותר.
- מבחינת צה"ל, חלופה א' לא היתה בת-ביצוע במתכונת שהוצעה בשל כמה סיבות:
1. עד קיץ 1970 לא היו בידי צה"ל אמצעים לחצות את התעלה.
 2. חציית התעלה עלולה ליצור בעיות לוגיסטיות, שצה"ל התקשה להתמודד עמן באותה עת. יתר על כן, לצה"ל לא היתה היכולת להבטיח את ראש הגשר בתעלה לאורך זמן.
 3. החשש מפני מעורבות סובייטית כתוצאה מתפיסת שטח ממערב לתעלה. את הנימוק הזה העלה אלוף עזר ויצמן, ראש אג"ם, בהסבירו את טיעונו נגד פעולה יבשתית רחבת-ההיקף.⁸

בהמליצם על פגיעה מסיווית בנקודות תורפה מצריות, ביעדי תשתית כלכלית (סכרים ותחנות-כוח וכו') וביעדים צבאיים (מחנות אימונים, מחנות תחזוקה, מפעלים של תעשיית הנשק המצרית, מפקדות ותחנות בקרה).¹⁸ יכלו מתכנני צה"ל להתבסס על קליטת ראשוני הפנטומים בחיל האוויר. בדיקת סד"כ המטוסים בחיל האוויר עד לקליטת הפנטומים בשלהי 1969 מוכיחה על נקלה, כי חיל האוויר לא היה עומד במשימות כאלו קודם לכן. לחיל האוויר עד לעידן הפנטום לא היה כלי, שהעניק אופציה להפצצות אסטרטגיות, הדורשות ריכוז של כמה איכויות (טווח הטיסה, יכולת החדירה, תמרון, כושר נשיאה ודיוק מרבי).

על רקע קליטת המטוס ולנוכח הצבת המערך המצרי נ"מ לאורך התעלה, התגברה התחושה, כי בהפצצות המוגבלות בגזרת התעלה אין ביטוי מלא ליכולת המשופרת של צה"ל, המאפשרת לו פעולה אף בעומק שטח מצרים. ביסוד ההערכות הללו עמדה ההנחה, כי הפגיעה ביעדים הללו תהיה משמעותית ברושם, שתותיר (פגיעה בלב מצרים) ובתכלית (פגיעה בכלכלת מצרים לטווח רחוק¹⁹).

המעגל הפנימי – הוויכוח על ההחלטה

ראייה אסטרטגית זו הנתנה את צוות החשיבה המיוחד, שהמלצותיו עברו את כל מערכת הדיונים בצה"ל – עד לאישורן על-ידי הרמטכ"ל כבסיס להמלצתו לפעולה בפני הממשלה. דיוני הממשלה בעניין, שהביאו בחשבון מעורבות סובייטית, היו מהדיונים הממושכים, שידעה הממשלה עד לאותה עת.²⁰ לדעת אבא אבן, שר החוץ, הוויכוח הזה היה "אחד הוויכוחים המכריעים ביותר בישראל מאז 1967".²¹ במוקד הוויכוח עמדו שתי אסכולות לגבי התגובה הישראלית. האסכולה המתונה דגלה בתגובה מבוקרת – פגיעה במצרים במידה ובאופן, שימנעו גלובליזציה של העימות.²² האסכולה השנייה – לפי אבן, שנמנה עם מתנגדיה העיקריים – דגלה בהנחתת מכה מסיווית על המצרים, שעלולה, להערכתו, לדחוף את ברית-המועצות למעורבות רצינית, תוך הפרת המאזן האסטרטגי-אזורי.

האסכולה "המתונה" (שתמוקד לצורך הדיון בשר אבן כאחד מן-בְּרִיָה הבולטים) יצאה מההנחה, כי מצרים וישראל בלבד משמשות כנדבך היחם למלחמת ההתשה.²³ להערכת אבן, "העובדה המרכזית היתה זו שמצרים ועבד אלנאצר (בראשה) קיוו לנקם צבאי, שידח את הזיכרונות של מלחמת ששת הימים".²⁴ כמו כן, לפי אבן, מצרים חיפשה אחר אופציה, שתאפשר לה להשאיר הסכסוך בתודעת דעת הקהל הבינלאומית. המעצמות נגררו, שלא מרצונן, למעורבות ישירה בסכסוך.²⁵ תימוכין להשקפתו מצא אבן בניסיון האמפירי, שנרכש מסוף יוני 1967.

נודעה אפקטיוויות כארבעה חודשים – עד להתארגנות המצרים ולהצטיידותם במרכיבים מתוחכמים יותר להגנה נ"מ. בנוסף להיותה פתרון לבעיה הטקטית של נחיתות הארטילריה של ישראל,²⁶ ביטאה הכנסת חיל האוויר לקו התעלה ביולי 1969 אסטרטגיה ישראלית, שבוטאה כבר קודם לכן – ישראל שאפה להכתיב את אופי הלחימה ואת חוקי המשחק.

חופש הפעולה של חיל האוויר הוגבל עם הגעת טילים מתוחכמים לקו התעלה. הצבת הטילים גרמה לאבדן היתרון האווירי של חיל האוויר. לכן, התבקש פתרון לבעיה הטקטית (פיזור המערך המצרי נ"מ) ולראייה האסטרטגית, שחיפשה אחר מפנה, שיגרום למצרים לשוב למשטר הפסקת האש.

למטכ"ל היה ברור, כי כדי להשפיע על מהלכיו של עבד אלנאצר, יהיה צורך בהסלמה משמעותית של רמת הפעילות הצבאית, שתמחיש את סיכוני המלחמה בלב-לבה של מצרים.²⁷ עקרון הפגיעה בעומק, שעמד בבסיס ההנחה, אומץ בעקבות הצלחת הפשיטה לנגע חמדי ודומותיה. הוברר אפוא כי פגיעות בנקודות רגישות וכואבות בעומק יסייעו להקל את הלחץ המצרי בגזרת התעלה.²⁸ וייתכן, כי פגיעה מסיווית במטרות כאלו תגרום בסופו של דבר לדעיכת הלחימה.

אמ"ן – כגורם, שאליו זרם המידע המודיעיני כולו, והכיר את צורכי המערכת ואת התחבטויותיה – היה, למעשה, הגורם העיקרי, שהיה לאל-ידו לתרגם את הצרכים הללו להצעות מבצעיות. כבר בסוף 1969 החלו להכין תשתית ארגונית של אמ"ן להתמודד עם מערכת מורכבת של תכניות למבצעים – עם קביעת תקן לעזור ראש אמ"ן למבצעים ועם מינוי קצין בכיר לתפקיד. עיקר משימתו היה לגבש את כל אמצעי אמ"ן להכנת רקע מודיעיני כוללני למבצעי צה"ל במלחמת ההתשה. לעיבוד המידע ולהכנתו נעשה שימוש בגופים המקצועיים של אמ"ן ובאנשי מקצוע מחוץ לצבא. בגבור ההכרה, כי יש לחפש את האמצעי היעיל ביותר והבדוק, שיביא לסיום המלחמה, הועמד בראש הצוות תא"ל אלי זעירא, עוזר ראש אמ"ן.²⁹

הצוות של זעירא נתלה בדיוניו בהגדרה המקובלת על לידל הארט, שראה בהפצצות אוויריות אסטרטגיות אמצעי למתקפה ישירה על האויב במטרה לשלול ממנה אמצעים להמשיך במלחמה, או את הרצון להמשיך לחום. ההתקפות הללו יוחדו ביכולת ליישמן כן, שישפיעו ישירות, מיד ובאופן הרסני בעומק שטח האויב.³⁰ תפיסה כזו חפפה את צורכי צה"ל, את יעדיה ואת אמצעיה. זו לא הפעם הראשונה, שאופציה כזו עלתה על הפרק. ויצמן נטה בכל מאודו להפעלה מסיווית כזו של חיל האוויר בעומק מצרים במרוצת 1969. אך כבר קודם לכן צוטט דין על-ידי העיתונאי זאב שיף, כמי שהציע בקיץ 1968 להפעיל לחץ בעומק מצרים.

אם נרצה ונזדקק לכן, נוכל למוטט אותם דרך האוכלוסיה האזרחית. ערים ערביות אינן לונדון... פירושו של דבר, שאם נרצה נוכל לשבור את הרצון

12. בנוסף לעובדה, שהמערך הארטילרי הישראלי היה קטן משמעותית לעומת המערך המצרי, התותחים הישראליים היו נחותים איכותית מול התותחים המצריים. הפעלת חיל האוויר היתה חסכונית גם כיוון שהפעלתו המסיווית לא דרשה גיוס מילואים בסדר גודל גדול, כפי שנדרש מכוחות הקרקע. סיבה נוספת – הערכה, כי הפצה מסיווית תוכל להחליש את פוטנציאל המעורבות הסובייטית משום שאין דין נוכחות חזקה של כוחות יבשה כדין כוח אווירי, שעצם הפעלתו הנה הסלמה ברמה נמוכה יותר מאשר הישג קרקעי.
13. אהרון לברן, "הפצצות אוויר אסטרטגיות – המודל הסורי במלחמת יום הכיפורים" (מאמר שלא פורסם).
14. ראיון עם אהרון יריב.
15. ראיון עם קצין בכיר באמ"ן.
16. הציטטות לקוחות מספרו של לידל הארט, "ההיסטוריה של מלחמת העולם השנייה כפי שמצוטטות במאמר של לברן".
17. רייך, ע' 190. עם זאת, דיון ידע, כי כמה שייגבירו הפצצות העומק את קשיי המשטר המצרי, כך קיימת האפשרות למעורבות רוסית, שממנה חשש אולם, אפשר כי חשב, שהמעורבות הסובייטית תקוזז על-ידי מעורבות אמריקנית יעילה יותר.
18. לברן.
19. לברן.
20. ראיון עם יגאל אלון.
21. אבן, ע' 459.
22. עם הנמנים עם אסכולה זו ניתן למנות את השרים אבן, ברזילי, שפירא וספיר.
23. ראיון עם אבא אבן.
24. אבן, ע' 459.
25. ראיון עם אבא אבן.



במעוז בקו התעלה במלחמת ההתשה

במשך שנתיים וחצי לא היתה התערבות סובייטית. איננו יודעים אם יש הבנה משתמעת, או מפורשת, בין שני הגדולים שלא להתערב. מכל מקום עובדה היא שהאמריקנים חדלו באחרונה לשבת על חבית של חומר נפץ, העלולה להדליק את העולם.²⁶ למרות שברית-המועצות לא התערבה בשנתיים וחצי האחרונות, גדולה דבקתה בעבד אלנאצר, ויש להניח, כי הסובייטים יעשו מאמץ עצום למנוע את מפלתו, שכן הוא המנוף הגדול שלהם... במזרח התיכון. אך לגבי המצב הנוכחי, גילו הסובייטים נכונות לחפש 'פתרון מדיני', אנטי-ישראלי ולא לעודד את המלחמה. הסובייטים יכולים לקיים סבילות לגבי המצב כל עוד הם סבורים, שארצות-הברית דואגת לביטחון ישראל.²⁷

יתר-על-כן, להערכת אבן, פירשו הסובייטים את מלחמת ששת הימים כתבוסה, שלווה בתסביך אשמה, שמקורו בתחושתם, כי לא עזרו די למצרים. לכן, הם לא ירצו התלקחות מחודשת, שתזמין תגובה ישראלית מוחצת נוספת, שגם בתוצאותיה הם ישאו.²⁸

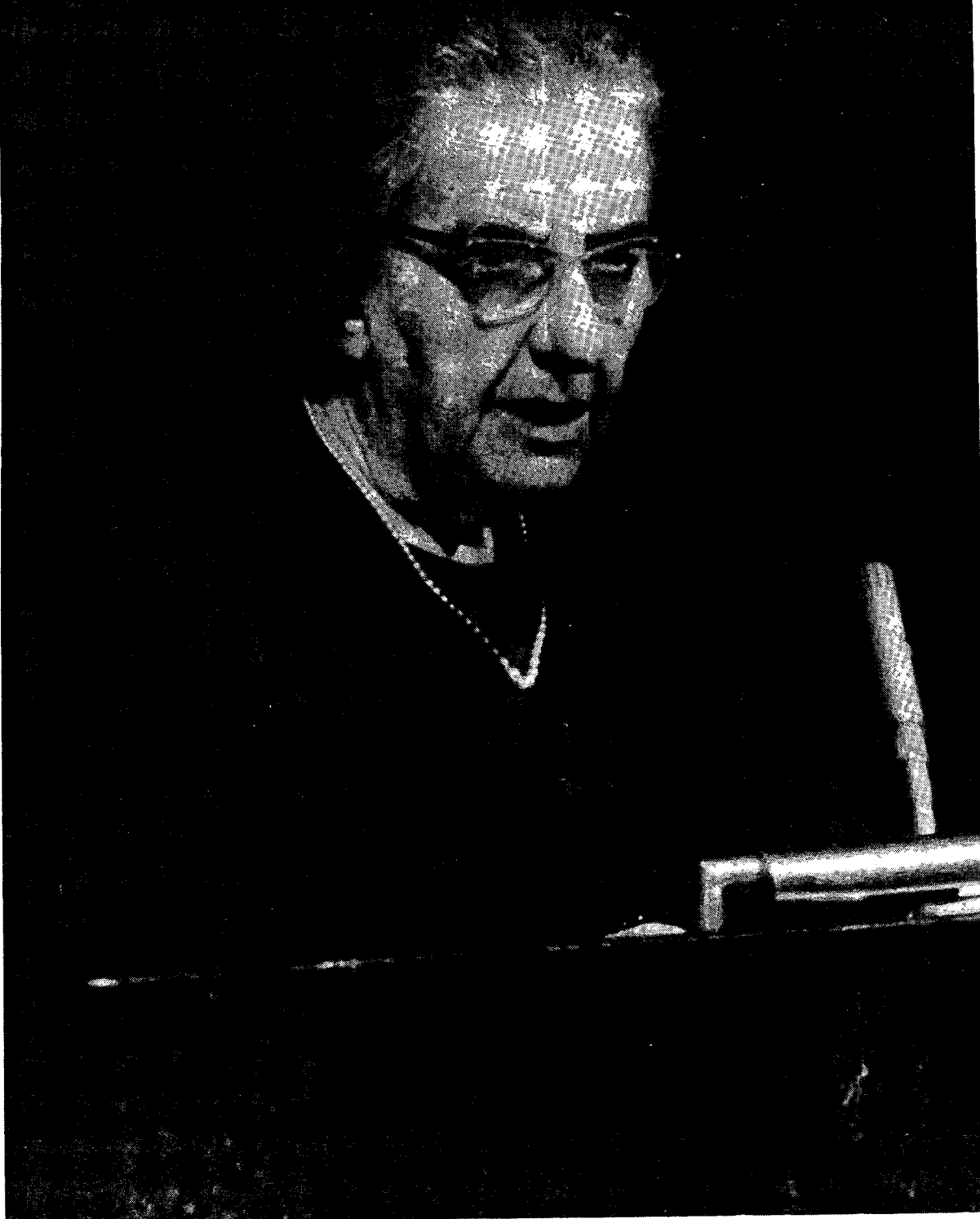
באשר לאמריקנים, העריך אבן, כי מטרתם העיקרית היא למנוע עימות עם הסובייטים. אבן האמין אפוא כי

ארצות-הברית אינה שואפת "להרחיב את המלחמה המקומית עד כדי עימות בין המעצמות הגדולות".²⁹ בסכסוך במזרח התיכון ראו האמריקנים, להערכתו, סכסוך מקומי, שתוצאותיו גלובליזציה פוטנציאלית, שיש למונעה. הגם שאבן נוכח, כי קיימת הבנה אמריקנית לצורכי ההתגוננות של ישראל, הוא לא סבר, בניגוד ליצחק רבין, השגריר בוואשינגטון, כי יש בכך רמז, כי ארצות-הברית תתמוך בהגברה נמרצת של פעולות צה"ל מעבר לקווי הפסקת-האש בגזרה המצרית ובצעדים, שעניינם פעולה מחושבת של המשטר הנאצריסטי.

נדמה לאבן, כי ישראל תוכל לסמוך על הבנה אמריקנית ועל אספקת נשק אמריקני כל עוד תתרום בהתאפקותה להגבלת הסכסוך ולמניעת הסלמתו. כך, לדעת אבן, נמצא בידי ישראל המפתח לעיצוב של דפוסי התגובה הביטחוניות, הנובעים "מתוך שיקולים עצמאיים ותוך נעיצת מבט מפוכח במציאות הביך-לאומית". לכן, להערכתו, על ישראל לבסס את פעולותיה אך ורק על שיקולי הביטחון מבלי לראות צורך בקביעת יעדים מדיניים, שעניינם השפעה על יציבות המשטר של עבד אלנאצר.³⁰

מנגד, ייצג יגאל אלון, סגן ראש הממשלה, את האסכולה השנייה. תפיסתו חייבה את הפצצות העומק כמכשיר להחלשת מעמדו של עבד אלנאצר. אלון העניק משמעות

26. ברוח זו התבטא ניקסון עם עלייתו לשלטון. בדימוי הזה השתמש הנשיא האמריקני במסיבת העיתונאים הראשונה, שקיים ב-27 ינואר 1969.
27. ראיון עם אבן, מוסף הארץ, 2 בינואר 1970. מן הראוי להדגיש את תאריך הראיון, על רקע הוויכוח הנזכר לעיל. הזדמנות זו שימשה בידי אבן אמצעי לפרסם את דעותיו, תוך התייחסות עמומה לנושאים, שהיו שנויים במחלוקת באותם ימים ראשונים של ינואר 1970.
28. ראיון עם אבא אבן.
29. אבן, ע' 459.
30. ראיון עם אבן, מוסף הארץ, 2 בינואר 1970.



גולדה מאיר, ראש הממשלה

בחברה הישראלית, ואילו החזית רחוקה מהעורף המצרי, ורגישות הציבור במצרים לאבדות בכוח-אדם קטנה מזו שבישראל – להערכתו, צריך להעביר את תחושת ההתשה לתודעת הציבור המצרי.

לא ניתן, להערכת אלון, להשלים עם ההתשה המצרית, שבבסיסה מונחת אסטרטגיה של מניעת סיכון גדול. על ישראל היה לגרום לכך, שההתשה תיעשה בלתי-כדאית

מדינית עמוקה לתוצאות האפשריות של הפצצות העומק במצרים, ברצותו להעמיד את עבד אלנאצר "בפני מצב, שיחשוש למעמדו, ויניח לנו עם ההתשה, כי אנחנו לא בנויים להתשה."³¹

לאבדות הכבודות של צה"ל ולמשקעים הפסיכולוגיים, שנלוו לספיגה המתמשכת, היה, לדעת אלון, חלק חשוב בתהליך קבלת ההחלטות. כיוון שכל הרוג גרם מועקה

הדברים האלה, כולל הציטוטים של אלון, לקוחים מראיון עם אלון. את ההדגשה לעיל הדגיש המרואיין.

.31

אף למצרים. הפגיעה המוצעת ביעדי תשתית נראתה לאלון כאמצעי, שיאלץ את עבד אלנאצר לפעול להפסקת האש. לדעת אלון, הרצון להפסיק את האש היה היעד המיידי על סדר היום. מה עוד, שכל עוד נמשכה האש, לא ניתן היה לדעת מתי עלולה מלחמה זו להפוך מהתשה גרידא לכדי מלחמה כוללת. ביודעו, כי במלחמת התשה אי אפשר להגיע להכרעה בשדה הקרב (בנוסף לכך, שלא רצה בהכרעה), גרס אלון, כי הפצצות העומק לא יגרמו בהכרח להשגת פתרון מדיני. "לא האמנו, שעלידי כתישה אווירית סיסטמטית נאלץ את עבד אלנאצר להגיע לשולחן הדיונים. אבל בלי זה אין סיכוי שיעיד לשולחן הדיונים". ברוח זו (השגת היעדים הקונקרטיים) התבטאה גם גולדה מאיר, ראש הממשלה, בהסבירה את מדיניות הפצצות העומק. שלוש מטרות מנתה ראש הממשלה נוכח "החלטתו המוצהרת ופעולותיו של נאצר להרחבת מלחמת ההתשה:

- א. להביא לתודעת שליטי מצרים, שביטול הפסקת האש על-ידם מוכרח להביא לידי מלחמה משני הצדדים [של התעלה], ולא יכולה להיות שמירה על הפסקת אש רק מצד אחד – מצדנו.
 - ב. לשבש את ההכנות ואת התכנון הצבאי המצרי, המכוון להרחבת התוקפנות ולהגברתה.
 - ג. להבהיר למצרים, כי באין הפסקת אש מצדם – לא נניח להם לנהל נגדנו מלחמת התשה על-פי נוחיותם, שיקוליהם ותכניהם באין מפריע ובאפס התגוננות פעילה מצדנו.³²
- הגם שמדובר בנקיטת צעדים צבאיים טהורים, שנועדו להשיג מטרות צבאיות, לא ניתן להתעלם משילוב ממדים צבאיים-טקטיים וממדים פסיכולוגיים במטרה להגביר את הלחץ על המצרים. הביטוי העיקרי של האחרונים בעצם עובדת הבאת אימי המלחמה ומוראותיה בראשונה אל סף בתי המצרים, על מנת שגם הם יהיו מודעים למלחמה, שקיומה ומהלכיה הועלמו בשיטתיות מהם.³³ כך יועמד "שלטון עבד אלנאצר באור נכון לפני עמו בבדידותו ובחוסר אונים".³⁴ כלומר, רק כך ייווכח העם המצרי, כי המציאות שונה בתכלית מאשר ההודעות הרברבניות של הצבא המצרי בדבר הישגיו המפליגים. מכאן, בעקבות הפגיעה עמוקה במוראל המצרי בשל מהלומות היוקרה הנספגות עשוי הרצון להמשיך במלחמה להתערער.

בהגדירו את משימות צה"ל במהלך מלחמת ההתשה, ציין רא"ל בר-לב, כי השגת המטרה מבחינת צה"ל תתבטא בשלושה יסודות:

1. אינסיגת כוחות צה"ל ממאחזים לאורך התעלה;
 2. מניעת הישג קרקעי מהמצרים כתוצאה ממעבר כוחות של הצבא המצרי לגדה המזרחית של תעלת סואץ; והחשוב מכל,
 3. חזרה למשטר הפסקת האש.³⁵
- הפצצות העומק אמוהות היו אפוא לסייע להשיג את המטרות הללו, שיעקרון הפחתת ההסלמה (דה-אסקלציה) המצרית. כלומר, להגביר את הלחץ על הצבא המצרי, כדי

להקטין את יעילות פעילותו, וכדי למנוע קידום של טילים נ"מ לקווי הפסקת האש.

בנוסף להגדרות הפומביות הללו, דומה, כי ניתן היה להשיג באמצעות הפצצות העומק את המטרות הצבאיות הללו:

- א. להוכיח אחת ולתמיד למצרים, כי חיל האוויר מסוגל לעשות בשטח מצרים כבתוך שלו. המשמעות המיידית היתה ביטול האופציה המצרית להשיג עדיפות אווירית, שהנה תנאי הכרחי לכל פעולה צבאית רחבת-ממדים.
- ב. כישלון מצרי בהגנה אינו מבטיח הצלחה במתקפה הכוללת, שעבד אלנאצר שאף אליה בכל מאודו. מכאן, נדרשת בדיקה מחדש של כל התכנונים הצבאיים המצריים לאחור הכרת המציאות הנכונה בשטח.³⁶
- ג. לדעת ויצמן, הפצצות העומק יכלו למצות את כוחו של צה"ל במטרה להכריע אחת ולתמיד מלחמה מתמשכת זו, ולהסיר כל ספק מעל השאלה מי ינצח בה.³⁷

המעגל החיצוני – משמעות ההחלטה

למרות המישורים השונים להתייחסות, למרות תפיסות המוצא המנוגדות ולמרות ניגודי ההשקפה ביחס למהות המרכיבים הנלקחים בחשבון ולמרות ההמלצות הסותרות היה לשתף הגישות מאפיין משותף. שתי הגישות העמידו במוקד אבחנותיהן את האופק הישראלי-מצרי בלבד, תוך זניחת מרכיבים חשובים של האופק הבינלאומי ובמיוחד של האופק הבינאמצעי. בתהליך קבלת ההחלטות נשקלו ממדי התמיכה האמריקנית, או הסתייגותה, ודרכי הפעולה האפשריות של הסובייטים.³⁸ הגורמים האלה שימשו חלק מכריע בהערכת המצב הלאומית, אך לא הוצבו מטרות מדיניות בעלות השלכה אפשרית על המערכת הגלובלית. הצטמצמות זו התבטאה באופן הבולט ביותר בהדגשת המטרות הצבאיות, הטקטיות והאסטרטגיות, שהנחו את מחייבי הפצצות העומק בדרג המדיני, ובהערכת המתנגדים להפצצות העומק, כי על ישראל לפעול מתוך שיקולים עצמאיים ותוך התבססות על שיקולי הביטחון. כמה שאלות (שהן, למעשה, שאלה אחת) מתעוררות בעקבות הערכה זו:

- א. האם הבינה הממשלה את המכלול הרחב של משמעות מלחמת ההתשה בכלל ושל הפצצות העומק בפרט?
- ב. האם היה ברור לממשלה מה היה התפקיד הכולל של מלחמת ההתשה על רקע מאבקי העוצמה בין המעצמות, שהתערבותן בסכסוך ויזמותיהן לפתרונו הוכיחו, ללא ספק, כי המערכת הישראלית-ערבית הנה תת-מערכת אזורית בלבד במערכת הגלובלית הרחבה?

32. גולדה מאיר, "הודעת רוה"מ על המצב המדיני", דברי הכנסת, כרך 56, ע' 843.
 33. מאיר, ע' 277.
 34. דברי הפרשנות של חיים הרצוג, הפרשן הצבאי של שידורי ישראל, הובלטו במשדר הרדיו, שעסק בתהליך קבלת ההחלטה להפציץ בעומק מצרים – כחלק מהסדרה "החלטות גורלות".
 35. ראיון עם חיים בר-לב.
 36. מרגלית, ע' 49.
 37. ויצמן, ע' 320.
 38. גם מחייבי הפצצות העומק לא התעלמו מאפשרות של מעורבות סובייטית (שפירושה תגבור ביועצים, בכלי נשק, בטילים ובמטוסים). מה עוד שהיו אינדיקציות מוקדמות לגבי הקליטה הקרובה של טילים SA-3 בהגנה המצרית נ"מ. לא נלקחה בחשבון, אף על-ידי האמריקנים, התערבות רוסית בפועל – משלוח יחידות אורגניות לפעולה מבצעית מחוץ לגבולות אירופה. זו הפעם הראשונה, שיחידות סובייטיות בתקן מלא הוצבו, או הופעלו, מחוץ לאירופה – לא היה כדבר הזה במלחמת קוריאה ולא בווייטנאם. הרוסים התערבו בפועל אך ורק בשטח גרורותיהם במזרח אירופה.

ג. האם היתה מסוגלת הממשלה להגיע לכלל ראייה רחבת-אופקים כזו בהתחשב בדרך תפקודה, באופן הסתייעותה במנגנוני-עזר ובייעוץ וביכולתה לקבל החלטות שקולות לאחר מיצוי כל החלופות האפשריות על רקע מצב של מלחמה מתמשכת, המעיקה ככל שסיומה לא נראה באופק, ומחירה מאמיר יותר ויותר?

דומה, כי תשובה חלקית לשאלה הראשונה מצויה כבר בדברים של אבן ושל אלון, שהובאו לעיל. לגבי גולדה, זו היתה "מלחמת ההתשה של 39" – של עבד אלנאצר, כמובן. יחד עם זאת, היא היתה מודעת לעובדת קיומו של הפטרון הסובייטי, למעורבותו וללהיטותו לסייע למצרים במלחמתם משום שצעד כזה תאם, להערכתה, אינטרסים של המדינות הסובייטיות.⁴⁰ הגם שמגמותיהם המיידיות של הסובייטים היו מובנות במידה רבה, לא עמדה הממשלה על מלוא המשמעות של האסטרטגיה הסובייטית במישור המזרח-תיכוני ובמישור הגלובלי גם יחד. כמו כן, התקשתה

- .39 מאיר, ע' 277.
- .40 גולדה מאיר בראיון לזואשינגטון פוסט ב-28 בספטמבר 1969, כפי שציטטו רייך וגוטפלד, ע' 57.
- .41 אהרונסון, ע' 115.
- .42 רייך וגוטפלד, ע' 54.
- .43 ספרן, עמ' 433-434.

יגאל אלון, סגן ראש הממשלה

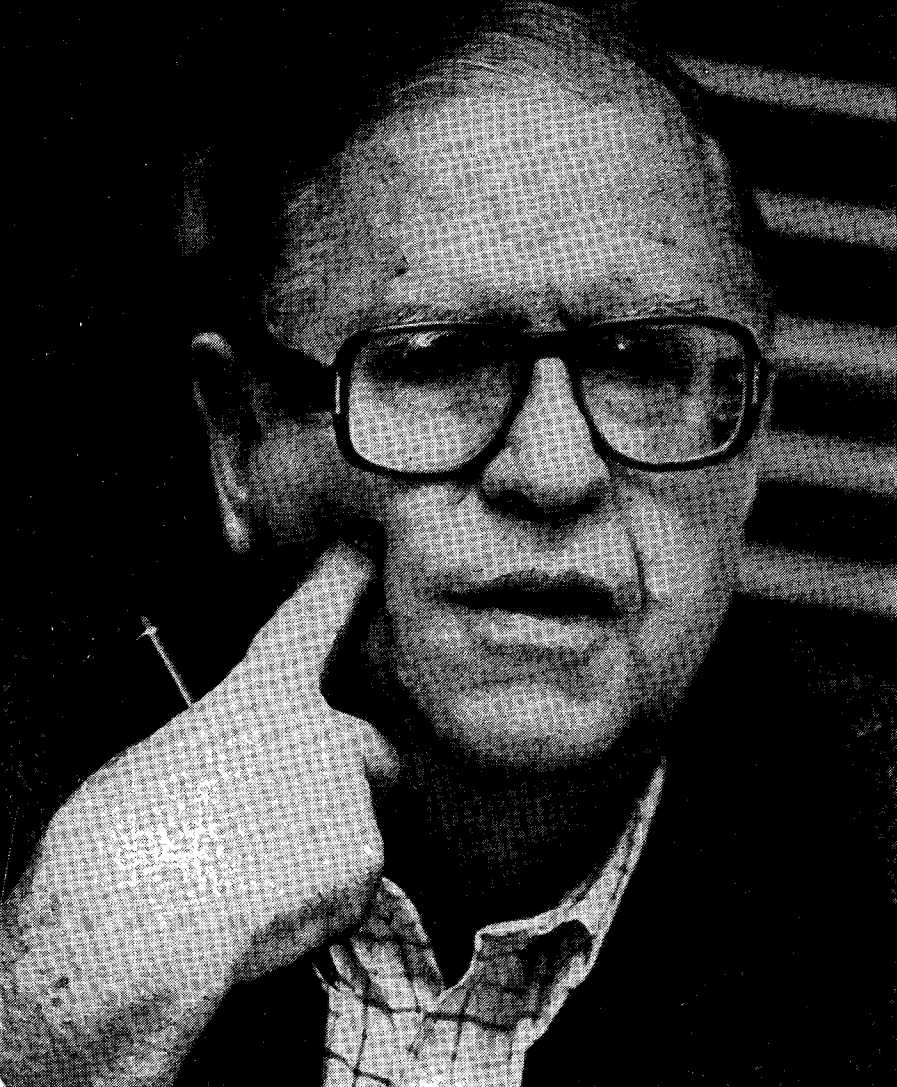


הממשלה להבין את עמדות ארצות-הברית תחת ממשל ניקסון נוכח התפתחויות במזרח-התיכון עצמו ובמישור הבינ-מעצמתי. עובדה זו התבטאה בחריפות בהצהרות פומביות-רשמיות ובתגובות בזירת הקרב כאחד. מאז סוף מלחמת ששת הימים רווחה בקרב מעצבי מדיניות החוץ של ארצות-הברית הדעה, כי יש למצוא הסדר של קבע לבעיית המזרח-התיכון. להערכת אהרונסון, זו השקפה חדשה של האמריקנים, ובמרכזה העיקרון "שטחים תמורת הסדר". מכאן, שכל עוד קיימת סכנה של עימות בין-גושי, תוכל ישראל להחזיק בשטחים, שכבשה במלחמה.⁴¹ תפיסה זו השתנתה בתכלית עם כניסת ריצ'ארד מ' ניקסון לבית הלבן. ממשלו רצה לגבש מדיניות מאוזנת יותר כלפי ישראל, יחסית לממשל של לינדון ב' ג'ונסון.

כבר במסיבת העיתונאים הראשונה שקיים, אמר ניקסון, כי המזרח-התיכון משול ל"חבית אבק-שרפה מסוכנת מאוד, שהתפוצצותה הבאה עלולה לגרום לעימות בין המעצמות הגרעיניות".⁴² כיוון שסכנת העימות במזרח התיכון נראתה חמורה יותר מזו שבויטנאם, אימץ הממשל

האמריקני מדיניות פעילה, שהחשוב מביטוייה היה הנכונות להידבר עם הסובייטים. הידברות זו נשללה עלידי ממשל ג'ונסון לקראת סיום כהונתו במגמה להימנע מהיענות ליוזמות סובייטיות ולמעורבות המעצמות במשא-ומתן בסכסוך במזרח התיכון. מדיניות זו לבשה כסות מעשית ביוזמה של ארבע החברות הקבועות במועצת הביטחון של האו"ם לשוחח ביניהן על המצב, ובעיקר בשיחות של נציגי שתי המעצמות הגדולות, כדי להניע את הצדדים המעורבים בסכסוך להגיע למשא-ומתן ביניהם. המעצמות הניחו, כי מן הראוי שהצעד הראשון יעשה עלידי המעצמות, שביכולתן להשפיע על מיתון עמדות שני הצדדים. הצדקה לשיחות השתיים מוסברת אפוא בהשקפה, המשותפת לאמריקנים ולסובייטים, כי ייקל על המעצמות להגיע להסכמה ביניהן על עקרונות מאשר למצרים ולישראל, הנוגעות בדבר.

ניסיון ראשון נעשה בחודש מאי 1969: האמריקנים העבירו לסובייטים מערכת ראשונה של רעיונות לפתרון הסכסוך, כדי שיעבירוה למצרים. התיאום הסובייטי-מצרי בולט במהלך הזה, ובעיקר בעובדה, שהדחייה המצרית באה לביטוי בהודעה סובייטית משבעה-עשר ביוני 1969. ניתן להסביר התנגדות מתואמת זו בעובדה, כי מלחמת ההתשה, שחודשה במארס 1969, ערב תחילת ההתייעצויות בפורום הבין-לאומי, נראתה באותו שלב מוצלחת מבחינת המצרים: לישראל נגרמו אבדות כבדות, ולמטכ"ל המצרי היתה תחושה, כי, אכן, הצליח לכפות על ישראל מלחמה, שבמהלכה מפגינים המצרים את עליונותם. על הרקע הזה יכול היה אפוא עבד אלנאצר להכריז ב-23 ביולי 1969 על תחילת השלב השלישי בתכניתו – "שלב שחרור האדמות הכבושות". רק עם התגברות הלחץ הישראלי על מצרים בשל הפעלת חיל האוויר לאורך התעלה, ניתן היה לתמרן את ברית-המועצות ואת מצרים לנכונות לחידוש שיחות בין שתי מעצמות-העל,⁴³ שהרעיונות, שהועלו במהלכן, ישמשו כבסיס ל"תכנית רוג'רס".



אבא אבן, שר החוץ

עוצמת מלחמת ההתשה).

ביסוד המלצה זו מקופלת הראייה הכוללת של רבין את מלחמת ההתשה. זו היתה, לפי תפיסתו, פעולה צבאית בעלת מטרת צבאיות מוגדרות, שנועדה, בעיקר, לקדם מהלכים מדיניים, השלובים מעצם מהותם זה בזה, ולשרתם. השילוב היה בראש ובראשונה מנקודת-ראות סובייטית-מצרית, ובמידה פחותה יותר מנקודת-ראות אמריקנית-ישראלית. מוקד השיקול הסובייטי-מצרי לא היה ישראל דווקא, אלא ארצות-הברית. קונפציה זו הציבה לעצמה כמטרה "לדבֵר" עם ארצות-הברית באמצעות הפעלת לחץ ישיר על ישראל. תפקידה של ארצות-הברית היה להביא את ישראל לעשות את המוסכם על שתי המעצמות. שלא על הרקע הזה, להערכת רבין, לא ניתן להבין את מכלול השלבים של התהליך המדיני בין שתי המעצמות מאז שיחות דוברינין-סיסקו במאוס־אפריל 1969 ועד הפסקת-האש בשבעה באוגוסט 1970. אך קודם לסקירת התהליך המשולב במתכונת זו, מן הראוי להתעכב על המורכבות שאפיינה את היחסים בין

הכנסת הנתונים החדשים הללו למשוואת דרהשיח האמריקני-ישראלי גרמה לישראל קשיים בעיכול הגישה של ניקסון. ישראל הביעה את התנגדותה הנמרצת לשיחות בשני הפורומים הבין-מעצמתיים תוך שחלקה על הנחות-היסוד של ממשל ניקסון בדבר היות המזרח-התיכון חבית אבק-שרפה; ושללה את היוזמות הבין-לאומיות, שמנעו הידברות ישירה בין הצדדים הלוחמים – תנאי הכרחי לכל סיום אפשרי של הסכסוך בראייה הישראלית. יתר על כן, התנגדות נמרצת זו הוסברה אף ברצון למנוע דריסת-רגל ממעצמות, העונינות את ישראל, שניטל מהן השיפוט האובייקטיבי ביחס לצרכיה, ומכאן שאפשר, כי יענו בהרחבה לדרישות הערבים. דברי הדוברים הרשמיים של המדינה נועדו, בעיקר, לשכנע את ארצות-הברית, כי מאמצים בין-לאומיים לא יקדמו הסדר אפשרי, אדרבא. מול אסטרטגיה מדינית-צבאית מתואמת היטב בין מצרים לברית-המועצות דומה היה, כי דרהשיח האמריקני-ישראלי נקלע לקשיי תקשורת ולקשיי הבנה. להערכת השגריר רבין – כמי שאמור לדווח בתהליך הערכת-המצב הלאומית על עמדות של המדינה, שבה הואמן, ועל תפיסותיה – חסרה הממשלה "את היכולת האינטלקטואלית לראות את התמונה במלואה".⁴⁴ כלומר:

- א. יכולת לוקה בחסר להבין את מהות מישורי המגע בין מדינה דמוקרטית קטנה לבין המעצמה הגדולה, שהיא חוסה בצלה.
- ב. חוסר היכולת לתהות על קנקנם של התהליכים הבין-מעצמתיים, שקרמו עור וגידים באותה עת, ועל מורכבותם בהקשרם המזרח-תיכוני, כולל הבנת האסטרטגיה הסובייטית-מצרית.
- ג. אי-הבנת ההשלכות המדיניות של מלחמת ההתשה בהקשר הזה.

להערכת רבין, הפשיטות הישראליות, כולל הכנסת חיל האוויר לפעולה בגזרת התעלה, הועילו לא יותר מאשר לתקופה מוגבלת – עד שנמצאה להן תשובה מצרית הולמת. להערכתו, לא היה בתשובות הישראליות מענה לבעיות הצבאיות של ישראל ולא לבעיה המדינית, שיצרה מלחמת ההתשה לארצות-הברית ובעקבות זאת אף לישראל.⁴⁵

הערכות השגריר רבין, שהובאו לידיעת ראשי הממשל האמריקני, כללו מסקנה, כי יש צורך להפיל את המשטר הנאצריסטי. ללא יצירת איום מוחשי על המשטר, לא ניתן, לדעת השגריר, לנהל מדיניות, שתניב פירות מנקודת-ראות ישראלית. רבין המליץ אפוא לבצע סדרת פעולות צבאיות, כולל חדירות לעומק השטח המצרי באמצעות חיל האוויר, במטרה להפסיק את מלחמת ההתשה. רק פעולה צבאית, שתכלול פגיעה בעורף, היתה עשויה להביא את עבד אלנאצר לידי דילמה, שלא היתה מאפשרת לו להמשיך את מלחמת ההתשה, תוך שיוכרח להכיר בכישלון של האסטרטגיה המשותפת עם הסובייטים. כלומר, שימוש בפעולות צבאיות מנקודת-ראות מדינית, המבטא את הצרכים המדיניים של ישראל בנוסף למתן תשובה טקטית בשטח (כדי להחליש את

44. מרגלית, ע' 187.
45. הדברים, המיוחסים ליצחק רבין, מקורם בראיון עמו.

לו התנגדו האמריקנים בחריפות להפצות העומק, דומה שהיה ביכולתם להביע התנגדות מפורשת במניעת אספקת חימוש אווירי. בעוד שעמדת האמריקנים נהייתה לאחד מסלעי המחלוקת בדיון הממשלתי טרם אישור ההפצות, הרי הסובייטים, לדעת רבין, פירשו אותן כתגובה אמריקנית-ישראלית נוכח הסירוב הסובייטי להיענות ל"תכנית רוג'רס".⁴⁷

כבר בשלביהן הראשונים חשפו הפצות העומק את העובדה, כי למצרים לא היתה כל תשובה הולמת להן – כלומר, כישלון (חלקי, או זמני) של האסטרטגיה הסובייטית-מצרית במאמץ ליצור לחץ על האינטרסים האמריקניים. לאור ההתפתחויות הללו נסע עבד אלנאצר בחשאי למוסקווא, והשיג את הסכמת הסובייטים לאספקה מוגברת של טילים נ"מ ושל מטוסים ולהצבת יחידות רוסיות בתקנים מלאים להפעלה מבצעית של הכלים בתקופה, שנדרשה להכשרת הצוותים המצריים. יחד עם זאת, שלח אלכסיי קוסיגין מכתב אזהרה לארצות-הברית, שכלל תביעה מפורשת להפסיק את הפצות העומק. במכתבו לא דובר כלל על דרישה להסכמה להפסקת-אש, אלא אך ורק על דרישה להפסיק את פעילות חיל האוויר הישראלי בעומק מצרים. במצב הזה לא היתה אפשרות הסכמה סובייטית להפסקת-האש, כיוון שהיתה בבחינת הודאה מפורשת בכישלון האסטרטגיה המשותפת. היות שבמכתב תשובתו (בארבעה בפברואר) התעקש ניקסון על חזרה למשטר הפסקת-האש, לא נותר לברית-המועצות, אלא לממש את איומה, ולשגר יחידות סובייטיות נ"מ להגנת העורף המצרי בשלב ראשון. בשלבים מאוחרים יותר קודמו צוותים סובייטים לעבר התעלה.

ישראל לארצות-הברית, על מנת להצביע בהמשך על תוצאותיה של הפעולה המתואמת בין ברית-המועצות למצרים. הצטרפות גורמים מרקעים שונים חברה לתמיכה האילמת של ארצות-הברית ביזומה הישראלית להפציץ בעומק מצרים. מרגלית סבר, כי רבין החזיק ב"מפתח" להבנת העמדות של ואשינגטון,⁴⁶ כיצד נעשה שגריר מודע לרצונות של מעצמה, או למדיניותה? כאשר מדובר ביזומה, הנוגעת לאינטרס חיוני של המעצמה, היא יודעת להבהיר את רצונה בצורה, שאינה משתמעת לשתי פנים. אולם, ברור, כי מעצמה, כארצות-הברית לא תיתן את הסכמתה המפורשת – בכתב, או בהצהרה פומבית – לפעולה, כמו הפצות העומק. הסכמה מפורשת פירושה נטילת מחויבות של המעצמה והסתכנותה במעורבות ישירה. לכן, הסכמתה תינתן באיתותים ובאמצעים דיפלומטיים מוכרים וידועים היטב. זו הסכמה משתמעת. יתר על כן, ההימנעות הברורה ממתן אישור רשמי נעוצה בעובדה, כי מדובר בתמיכה בפעולה, ולא בכפיית פעולה של מדינה ריבונית, שעליה מוטלת האחריות למעשה. לדעת רבין, רק כך ניתן להבין את מערכת היחסים הדרצדית בין ישראל לארצות-הברית. ניתוח כזה שר החוץ לא היה מוכן לקבל, בעוד שלהערכת רבין טעה שר החוץ בהתעלמו מהממד הרגיש הזה, שלא הוכנס למערכת שיקוליו כאשר גרם ליצירת תמונה לא-נכונה ביחס לאופי היחסים בין ארצות-הברית לישראל. רבין פירש איתותים מוצקים שקיבל כהסכמה אמריקנית ברורה, שתמכה ביזומה הישראלית קודם שיצאה לפועל בשבעה בינואר 1970. לתמיכה זו נמצאו חיזוקים גם במהלך ההפצות וגם לאחר הטעות בהפצות מפעלי המתכת באברזעבל.

משה דיין, שר הביטחון, בקו התעלה

מרגלית, ע' 37.
הרוסים הודיעו על דחיית התכנית ב-23 בדצמבר. שבועיים לאחר מכן חדרו לעומק מצרים. פעולה זו נתפסה כמענה האמריקני לסירוב הסובייטי, מה עוד שהתאפשרה רק לאחר הגעת הפנטומים לישראל חודשים ספורים לפני כן. בדחותו את "תכנית רוג'רס" הכריז עבד אלנאצר, כי האמריקנים, ולא הישראלים, הם "האויב מספר אחד של מצרים". לדברי ספרן (ע' 435), עבד אלנאצר לא יכול היה לקבל את "תכנית רוג'רס" משום שקבלתה פירושה לגבוי תחילת תהליך כניעה – באשר מצרים מתחילה להתדיין מתוך עמדת חולשה.

.46
.47



גיבוש מערכים צפופים של טילים נ"מ בגזרות שונות – בנוסף למחויבותם להגן על שמי העורף המצרי – העמידו את האמריקנים על קרני הדילמה: לאמריקנים היה ברור, כי אין בידם תשובה למערכים הסובייטיים, שכמותם לא נראו בשמי ויטנאם. כל תגובה משמעותית אמריקנית היתה עלולה לגרום לעימות בין-מעצמתי, ששני הצדדים לא היו מעוניינים בו כלל. כל שנותר היה לבחון מחדש את האופציה המדינית, שנטתה עקב הנסיבות לעשות שימוש בניסוחים מתונים יותר מאשר מכתב ניקסון. אף ארצות-הברית לא היתה מעוניינת להיתפס בחולשתה ובקלקלתה, ולכן לוותה יוזמה זו בהבהרה, כי כל תזוזה סובייטית ממזרח לקו שלושים ק"מ ממערב לתעלה תיחשב כפרובוקציה נגדה. בתגובה הסיטו הסובייטים את טיליהם מערבה לקו האמור, והסוללות המצריות נשארו במקומן.

השיקול הסובייטי במהלך הסובייטי-מצרי הזה נועד, לדעת רבין, להוכיח שתי עובדות יסוד במשחק הביך-מעצמתי:

א. הרוסים רצו להראות לאמריקנים, כי ביכולתם לזוז כרצונם.

ב. זו התחשבות סובייטית ברורה באמריקנים לאור נכונותם לחדש את המאמץ המדיני ולאור הסכמתם להפסקת-אש מוגבלת, שאמורה היתה להימשך תשעים יום בלבד. שוב לא היתה זו תשובה חיובית, שניתנה מתוך עמדה, שעשויה היתה להתפרש כעמדת חולשה סובייטית.

הניסיונות החוזרים ונשנים של ישראל לפעול נגד המערכים המעובים נ"מ הוכיחו, כי לא היה ביכולתה

גמאל עבד-אלנאצר, נשיא מצרים, בקו התעלה

להמשיך את תקיפות העומק. ניתן היה לתקוף רק בקו התעלה ובמגבלות, שנוצרו עקב הצבת הטילים המשופרים באתרים סמוך לתעלה. בפריסה זו של הטילים הסובייטיים ושל הטילים המצריים היה רמז ברור לארצות-הברית, כי אם לא תגיע להבנה הנדרשת, יוסטו המערכים הללו מזרחה. לאחר שהוכח בעליל, כי אין פתרון למערכי הטילים, הפירוש המאיים של תזוזה כזו היה נטרול חיל האוויר מכל אפשרות לתת סיוע לכוחות הקרקע. כמו כן, תיווצר אופציה לפרוס מטרייה אווירית, שתעניק למצרים אפשרות לצלוח את התעלה. אופציה זו כמו הומחשה במרווח הזמן בין מועד פרסום ההודעה המצרית, המחייבת את קבלת "יוזמת רוג'רס" ב-23 יולי 1970 לבין ההסכמה הישראלית, שניתן לה פומבי רק בארבעה באוגוסט 1970, עת קודמו שתי סוללות טילים מזרחה לקו שלושים הק"מ, הגם שלפרק זמן קצר ביותר.

ניתן להסביר את נכונות הרוסים להיענות ליוזמה בתחושתם, כי הפעם ידם על העליונה, מה עוד שביכולתם לחדש את האש בכל עת, כרצונם. יתר על כן, לדעת רבין, למערכת השיקולים נוסף השיקול הביך-מעצמתי הצרוף, שהתחשב בתוצאות רחוקות-הטווח של מעורבות של יחידות סובייטיות מחוץ לגבולות אירופה – מעורבות, שעלולה להסתיים בעימות חריף עם ארצות-הברית. ניתן אפוא להצביע על העובדה, כי לאורך כל הדרך נקטו שתי המעצמות אסטרטגיה דומה. במקביל להפגנת שריים, ניסו ללא-ליאות לבוד אחר הידברות ופתרון מדיני. אולם, בשל התיאום הרופף בין ישראל לארצות-הברית, כמתחייב מאופי מערכת היחסים האמריקנית-ישראלית, לא תמיד הבינה ישראל במדויק את השיקולים המעצמתיים,

(המשך בעמוד 51)



צורכי המלודיעין

ביצבא מתקדם

חלק א'

שימוש מושכל במערכות לחימה עתירות טכנולוגיה תוך מיצוי יכולתן, הנו מהמאפיינים הבולטים של שדה הקרב המודרני. המערכות, שיהיו בשימוש בשדה הקרב בעתיד, יהיו משולבות ויתמכו אלו באלו. פיתוח נכון של מערכות לחימה מודרניות חייב להיעשות תוך הקפדה על מינון נכון של כלל המערכות. פיגור של מערכת מסוימת, כלפי האחרות עלול להיות צוואר הבקבוק (או הנתיב הקריטי) של המערך כולו. המערכות למודיעין טקטי בצבאות העולם נמצאות בפיגור ובפער יכולת, הפוגמים מאוד ביכולת הגבוהה של מערכות אחרות (עד כמה ניתן לנצל יכולת "השמדה מנגד" בטווחים ארוכים ובהסתברויות גבוהות להריגה כאשר אין יודעים כלל היכן האויב?)

על כך בחלק הראשון של המאמר. חלקו השני, שיובא בגיליון הבא של מערכות, יעסוק באמצעים עצמם.

שדה הקרב המודרני דינמי מאוד במהותו. "מרגע הישמע הגונג" מתרחשים שינויים מתמידים בפריסת הכוחות ואף במכשולים המלאכותיים על הקרקע. הניסיון המצער מוכיח, כי גם קרבות, שתוכננו לפרטי פרטים בקפדנות רבה, הפכו לבסוף לקרבות של היתקלות-פתע. בדרך-כלל, אלה הקרבות, שנחקקים בזיכרון כקרבות קשים ביותר, מרובים בנפגעים ורוויים במעשי גבורה.

לקרב היזום והמתוכנן יש יתרון, שאינו מוטל בספק, מבחינת סיכויי הצלחתו, במיעוט נפגעים וביכולת של העוצבה להמשיך במשימותיה לפי התכנית הכוללת ובלוח הזמנים המתוכנן. היחס בין כמות היתקלויות-הפתע לבין קרבות יזומים הנו נגזרת ישירה של יכולת המודיעין הטקטי לגלות את מצב האויב ואת תנאי הקרקע למפקדי היחידות הלוחמות – מ"פים, מג"דים ומח"טים – בזמנים רלוונטיים.

בשדה הקרב בעתיד ניווכח, כי "צד האדום" יש יכולת להפעיל אש בטווחים מוגדלים, קצב תנועה מהיר, עבירות גבוהה ויכולת צליחת מרחקים בקבועי זמן נמוכים. מגמה זו תחייב את המעוניין להיערך כראות לקראת הקרב, ולגלות את האויב הרבה לפני היווצרות המגע – כלומר, בטווחים הרבה יותר גדולים מאשר אי-פעם. היכולת של מערכות הנשק של "הצד הכחול", טווחי ההפעלה, העבירות, קצב התנועה והיכולת לטפל במטרות נקודתיות שמחוץ לקווי ראייה יחייבו רמה גבוהה של גילוי האויב ושל איכונו ומעקב צמוד אחריו באמינות גבוהה.

המודיעין הנחוץ מחייב לעתים קרובות בדיקות חוזרות (ולעתים מזוויות ראייה שונות), כדי לוודא פרטים נוספים על מיקום אויב, על פריסתו, על מהלכיו, על מגמותיו ועל קצב תנועתו. מיון של הצרכים במודיעין טקטי מופיע בטבלה 1. לכל צירוף של הפרמטרים הללו צריך להתאים את המודיעין מבחינת התוכן, מבחינת טריות המידע ומבחינה רמת הפירוט הנדרשת. חשוב לזכור, כי מודיעין אפקטיווי הוא רק זה שיגיע לידי הצרכן הנכון בעיתוי הנכון. העובדה, כי מפקדה בכירה יודעת היטב את מהלכי האויב ואת מקומו במפורט, לא תועיל מאומה למג"ד,

ברמה התקמית

אלי"ז (מיל') יעקב צור ואלי"ז (מיל') בני בית'אור

כללית, פעולות המג"ד נחלקות (בעיקר, בתרחיש מתקפה) לארבעה שלבים עיקריים:

שלב נוהל הקרב וההכנות

קבלת הפקודות, ביצוע נוהל הקרב בגדוד, השתתפות בנוהל הקרב החטיבתי, הכנת הכוחות, תנועה לאזור הכינוס.

שלב התנועה אל אזורי ההיערכות.

שלב יצירת מגע-אש עם יעדי האויב

הכוח, שהגיע לטווח מגע-אש, פותח באש ישירה ובאש עקיפה על היעדים, כאשר הכוח המחפה ממשיך בכך גם בשלבים הבאים.

שלב התמרון

הכוחות, המיועדים להסתער, נעים אל פאתי יעדיהם, בחיפוי של אש ישירה ותוך הפעלת סיוע אש.

שלב ההסתערות

הכוחות מסתערים על יעדיהם, ונלחמים בהם עד גמר כיבושם.

כל שלב כזה נמשך זמן אופייני, המשתנה מתרחיש לתרחיש, אף כי משכו, בדרך כלל, בין שלוש שעות (לשלב "ארוך", כמו נוהל הקרב) לבין פחות משעה (כמו בשלב התמרון, או בשלב ניהול האש). משימה גדודית עשויה, לכן, להימשך מפקודת החטיבה ועד לכיבוש היעד ש-שמונה שעות.

גם המרחק הפיסי בין הגדוד ובין אזור היעד משתנה במהלך הזמן הזה. אזור הכינוס, שבו מתחיל נוהל הקרב, יכול להיות במרחק 6-10 ק"מ, והמרחק הזה "ייסגר" בתנועה לקראת שלב "ניהול האש", שבו טווח הכלים היורים קובע את המרחק אל היעדים (בשריון) – 3-4 ק"מ). בשלב התמרון מצמצמים הכוחות טווח אל האויב עד מגע עם פאתי היעד, ואחר-כך מתבצעת הלחימה על ובתוך היעד עצמו. המג"ד וחבורתו ימצאו לרוב בעמדה קדמית למדי עם הכוחות. עובדה זו משפיעה על יכולתם להיעזר במקורות מודיעיניים "חיצוניים".

לאורך כל התהליך נזקק המג"ד למידע שוטף ומעודכן על האויב ועל השטח שלפניו. פרטי המידע הנחוץ ומידת

המוביל את גדודו לקרב מגע על יעד האויב – אם לא ישותף במידע הזה לפני התקפתו.

טבלה 1: מיון הצרכים

במודיעין טקטי

לפי שלבי הלחימה:

נוהל הקרב לתכנון המבצע; לתכנונים מפורטים של יחידות המשנה; שלבי נקודות היערכות ותדריכים אחרונים, שלבי הלחימה; שלבי המשך לחימה – התארגנות להגנה, ניצול הצלחה, רדיפה, תנועה לעומק מערך האויב וכיר"ב.

לפי המשתמש/הצרכן:

פלוגה; גדוד; חטיבה; דיוויזיה.

לפי השימוש:

תכנון הקרב; השמדת מטרות; מעקב אחר מהלכי האויב.

לפי צורת הלחימה:

הגנה; התקפה; לחימת לילה-יום; הבקעה; לחימה הררית; לחימה בשטח בנוי וכו'.

לכל צירוף של הפרמטרים האלו צריך להתאים את המודיעין מבחינת התוכן, הטריות ורמת הפירוט הנדרשת.

צורכי המודיעין של המג"ד

המג"ד הוא המפקד הזוטר ביותר, שלפקודתו עומדת יחידה לוחמת שלמה ועצמאית, המסוגלת לקבל על עצמה משימה עצמאית ומורכבת בכל תרחיש קרב. המג"ד הנו, כנראה, הקצין הבכיר ביותר, הנלחם ממש בקו האש הקדמי, ומוביל את אנשיו בקרב. המג"ד מקבל מהחטיבה את משימתו כשהיא כבר מתוכננת בקווים כלליים, את גבולות גזרתו, לוח זמנים לביצוע, אמצעי סיוע שיעמדו לרשותו וכדומה. אחריותו לתכנון במפורט מאוד את המבצע, לקבוע את המשימות לכל כוח-משנה, ולתדרך את המפקדים. בהמשך עליו לפקד על כוחותיו ולהנהיגם בביצוע ההכנות ובקרב עצמו.

טבלה 2: צורכי המודיעין בגדוד בשלב נוהל הקרב ובהכנות

האזור מ"קו ההתחלה" ועד ליעדים:

שטח: מבנה השטח, צירי תנועה עיקריים, צירים חלופיים, מעברים קשים/הכרחיים, מכשולים, שטחים שולטים, אופציות למיקום מארבי האויב, מקומות מתאימים למיקום כוח חיפוי וכו'.

אויב: נוכחות האויב ופריסתו בתא השטח, חיילי חי"ר, רכב/רק"ם, אמצעי לחימה, תצפיות וכו'.

יעדי הגדוד:

מבנה כל יעד, ארגונו, קיבולתו, תפוסתו בפועל, מיקום אמצעי לחימה עיקריים, מכשול ומיקוש, דרכי גישה, אופציות למיקום כוחות קדמיים בסביבתו, אפשרות סיוע הדדי בין היעדים, או מגורות סמוכות.

האזור שמעבר ליעדים:

מבנה השטח, צירי תנועה, שטחים שולטים על היעדים, ריכוזי אויב באזור העתודות, מקורות אפשריים לאש על היעדים.

חיילים מכינים את הרחפן CL227 הקנדי, המיועד לתפעול בדרג הנפרס, לטיסה



"טריות" משתנים עם ההתקדמות בביצוע המשימה. בהתאם לכך, יש לשאוף ליצור מודיעין, שיענה על הדרוש למג"ד בקרב, וייתן תשובות מהימנות לשאלות, המעניינות אותו באותו שלב, בשאיפה ל"זמן אמת". רק כך תהיה למודיעין תרומה ממשית ברמת הגדוד.

בפועל, אין למג"ד כל סיכוי לקבל את המודיעין מהדרגים שמעליו בצורה, באיכות ובזמן שמתאימים לו. מפקדת הדיוויזיה אמורה להזרים מודיעין למפקדת החטיבה, והחטיבה צריכה לסנון, להשלים ממקורותיה, "לדחוף" את הנתח הרלוונטי הלאה – לגדודיה. בפועל, קשה מאוד לבצע את התהליך – התפיסה העקרונית, הארגון, האמצעים לאיסוף, לעיבוד ולתקשורת ותורת הלחימה אינם מתאימים לכך. בכל המלחמות בעידן המודרני, כולל במלחמת המפרץ, נחשפו ליקויים חמורים ברמת המודיעין, שהגיע לדרג הלוחם – או יותר נכון המודיעין, שלא הגיע לדרג הלוחם – גם אם היה מצוי "למעלה" [מקורות 1, 2, 3]. כנראה, זה ליקוי אינהרנטי, שקשה להתגבר עליו כליל (אם כי ניתן לשפרו). לפיכך, יש להעמיד לרשות הדרג הלוחם הטקטי, ובכלל זה המג"ד, אמצעים עצמאיים לאיסוף המודיעין, הדרוש לו. האמצעים האלה חייבים לתאם לתנאי הלחימה וליכולת ההפעלה ברמת הגדוד, כדי שאכן יתרמו ללחימתו, ולא ייפלו כנטל לוגיסטי ותפעולי עליו. מצד שני, עליהם "לספק את הסחורה" מבחינת האיכות (רזולוציה) בטווחי התצפית הרלוונטיים, בסוגי ה"מוצרים" המתקבלים, בלוח הזמנים לקבלתם ובאופן העברתם אל המפקדים.

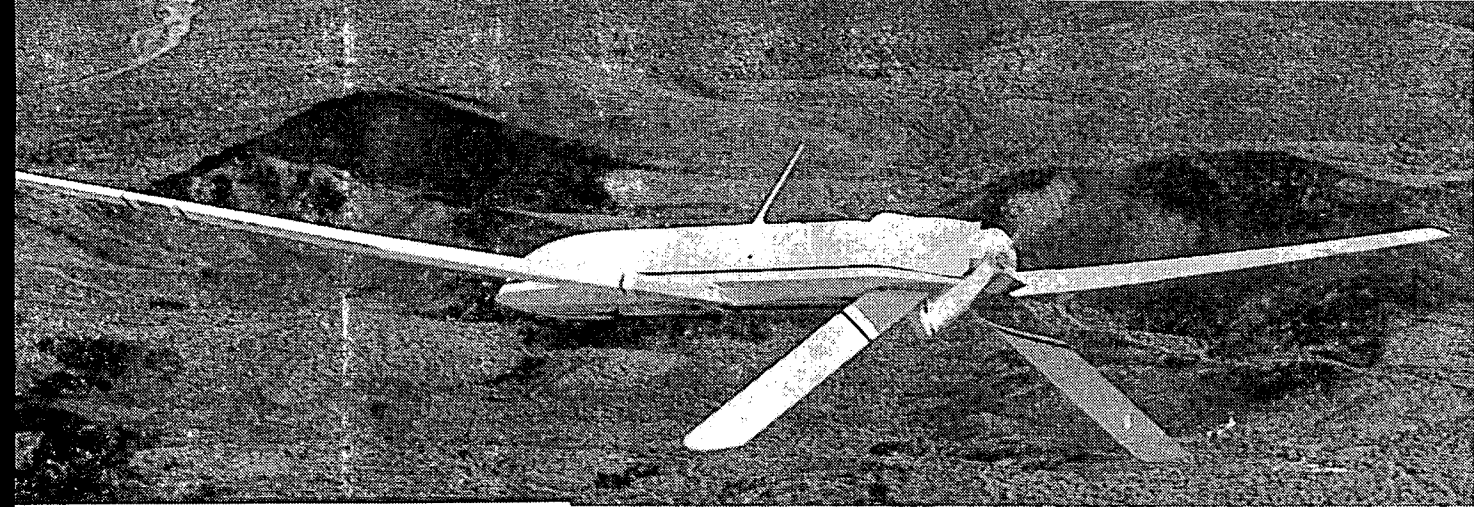
אמצעים ברמה של גדוד יהיו, בעיקר, אמצעי תצפית למיניהם, המספקים "מודיעין חוזי" (בניגוד לאמצעי מודיעין אלקטרוניים) באמצעות תצפית קרקעית, או תצפית עלית. ניתוח פעילותו של המג"ד לאורך ביצוע המשימה מצביע על כך, שיכולתו לנצל אמצעי תצפית יותר מתוככמים, ולקלוט מודיעין אינה אחידה. היא גדולה כאשר "מתגלגל" נוהל הקרב, ומתכוונים למשימה; היא פחותה בהרבה בשלב המגע ובשלב ניהול האש; והיא קטנה ביותר בהסתערות על היעדים – גם בגלל היות המג"ד עסוק לגמרי בקרב עצמו, וגם בגלל שאין כבר זמן לעבד מידע ולטפל בו כאשר האירועים מתרחשים בקצב מהיר ביותר.

המג"ד יעדיף להתרשם מהמידע אישית ובאופן בלתי-אמצעי.

מה מעניין את המג"ד בלחימה?

שלב נוהל הקרב ובהכנות

בשלב הזה הכוח מרוחק למדי מהיעדים (כמה ק"מ), ויש לפניו לפחות שלוש שעות להכנות. אין לכוח תצפית ישירה על גזרת הלחימה. המג"ד מתכנן את הביצוע לפרטים, ונזקק למודיעין בנוסף למה שקיבל ממפקדת החטיבה בצמוד לפקודה. צורכי המידע בשלב הזה מפורטים בטבלה 2. את הנתונים הללו שואף המג"ד לעדכן ברציפות תוך כדי ההכנות ובהמשך – תוך כדי תנועת כוחותיו אל קו ההתחלה ועלייתם לעמדות אש.



מזל"ט מודיעין אמריקני לרמה הטקטית

- תזוזות, או שינויים, בסד"כ אויב ביעדים סמוכים ובאזור העתודות, המשפיעים על ביצוע המשימה, כגון הופעת מסוקי קרב.
- אפקטים של סיוע ארטילרי/אווירי; כלומר, הערכת נזקים, שנגרמו לאויב.

שלב ההסתערות

בשלב הזה אין המג"ד פנוי כלל, ר"מודיעין מטרות" ניתן להעביר רק לכוח החיפוי, שהוא סטטי. לקראת תחילת השלב נזקק המג"ד לעדכון אחרון אודות "הנשאר ביעד" ומה קורה מאחורי היעד ובצדדיו.

- מובן, כי ידיעות בעלות חשיבות מכרעת חייבות לעבור אליו. אלה דיווחים על:
- שינויים פתאומיים בהיערכות באזורים, שהמג"ד אינו צופה עליהם.
- זרימת תגבורות, או סימנים להתקפת-נגד.
- נטישה של האויב, סימנים לנסיגה וסימנים לבריחה.
- הופעת מסוקי קרב.
- טבעי, כי עם התפתחות השלב הזה, תעבור התצפית לטפל בשטח, שמעבר ליעדים הנכבשים, כדי למנוע הפתעות, וכדי להכין חומר על "היעד הבא".

תרחיש הגנה

בתרחיש הגנה נתונה היוזמה, בדרך כלל, בידי התוקף. מג"ד, התופס גזרת הגנה, מעוניין להכיר היטב את שטח גזרתו לעומקה; לאתר מוקדם ככל האפשר את היערכות כוחות האויב מולו, את אופיים, את כמותם ואת הדרכים האפשריות לפעולתם (דפ"א); לאתר את המאמץ העיקרי, את מאמצי-המשנה, את התצפיות ואת העתודות; לרכוש מטרות מוקדם ככל האפשר, כדי להיות מסוגל לפגוע באויב, ולהשמידו בעודו בטווחים ארוכים, אם באש ישירה, אם באש עקיפה, שעומדת לסייע לו, אם בהפעלת מטוסים ואם בהפעלת חימוש מונחה מדויק (חמ"ם); לדעת מה קורה בשטח גם במצב של מיסוך בעשן, או תחת הרעשה ארטילרית כבדה.

שלב יצירת מגע אש עם היעדים

בשלב הזה הכוח נמצא בקשר עין ובקשר אש עם היעדים. יש תצפית ישירה על תא השטח עד ליעד (מלבד "שטחים מתים"), על היעד ועל מדרונותיו הקדמיים. אין תצפית ישירה על מה שנעשה בתוך היעד, על מדרונותיו האחוריים ובאזור העתודות.

המג"ד צריך לעדכן את המודיעין שבידו מהשלב הקודם, כשהדגש אינו על השטח (שאינו משתנה במהירות), אלא על האויב, כולל "מודיעין מטרות" מדויק:

- תפיסות היעדים בפועל והיערכות מפורטת של חיילים, של רק"ם ושל אמצעי לחימה – עם דגש על "מטרות איכות" ועל נוכחות של מסוקי קרב.
- אויב בתא השטח עד ליעדים (כוחות קדמיים, מארבים נ"ט).
- אויב במדרונות האחוריים.
- שינויים/תנועה באזור העתודות הרלוונטיות.
- האפקטיוויות של אש הסיוע.
- מבחינת השטח ירצה המג"ד לאמת, כי צירי התנועה, שבחר לשלב התמרון, עדיין עבירים (בעיקר, המעברים ההכרחיים).

שלב התמרון

בשלב הזה מרבית הכוחות נמצאים בתנועה תוך שהם מנחיתים אש ישירה ואש עקיפה על היעדים. המג"ד ומפקדי-המשנה נעים בתוך הכוח ויכולתם לצפות נפגעת למדי, הן בגלל התנועה תחת אש והן בגלל מבנה השטח והתכסית. תשומת-לבם ניתנת כעת לשליטה בכוח ולקורה בשטח, ואין להם זמן וקשב פנויים לעסוק ב"מודיעין", אלא אם התקבלו ידיעות בעלות חשיבות חיונית לאירועים הקרביים באותו רגע, כמו:

- שינויים משמעותיים במידע על הכוח ביעד – טנקים, טילים, חי"ר וכו'.
- נתונים חדשים על מכשולים ועל מיקוש (למשל פיצוץ בור ייקוש במעבר הכרחי).

גם בהגנה יש שלבים:

- קבלת המשימה, נוהל הקרב והכנות.
- תנועה לגזרת ההגנה והתארגנות בה.
- המתנה תוך מעקב אחר פעילות האויב.
- מגע אש (אויב עולה לעמדות אש, הכנה ארטילרית).
- אויב מתמרן.
- אויב מסתער.

בשלבי נוהל הקרב ובהתארגנות יבקש המג"ד, בעיקר, מידע מפורט על השטח (כולל השטח, המיועד להיתפס להגנה, אם אינו מוכר ואינו מוכן מראש), על דרכי הגישה אל גזרת ההגנה (בצדנו ובצד האויב), על מכשולים אפשריים, על היערכות האויב, על פעילותו הנוכחית, על תצפיותיו, על כוחותיו הקדמיים וכדומה.

מרגע שהכוחות נמצאים בעמדות ההגנה, חייב להתחיל המעקב הצמוד אחר האויב, ברמת מסגרות וכלים בודדים, כדי לאתר כוונות להתקפה, או ניסיונות לפרוץ את המכשול (כולל פעילות שקטה ופעילות בלילה).

משהחלה האש יש דגש על "מודיעין מטרות" ועל מודיעין בזמן אמת על כוחות מתמרנים של האויב, או על כוחות, המייצרים אש בגזרה. כמו כן, חשוב לדעת מה קורה בעומק ובאגפים (למשל, כוח, המנסה לאגף, תגבורות, האמורות להיות מוטלות לגזרה, הופעת מסוקי קרב, "פקקים" במעברים וכו'). כמו כן, יש חשיבות למידע, המסייע להערכת הנזקים, שגרמה האש שלנו לאויב, בעיקר בשטחים, שאינם בתצפית ישירה.

צורכי המודיעין של מפקדת חטיבה

מפקדת חטיבה הנה המפקדה הבכירה ביותר, העוסקת בניהול ממשי של הקרב, ושולטת בתמרונים התנועה והאש. המח"ט מקבל את משימות החטיבה בתוך התכנית הדיוויזיונית הכוללת, כשהתכנית מפורטת עד שתי רמות זוטרות יותר (עד רמת הגדוד), ותלווה במודיעין כללי מתאים. במפקדת החטיבה לומדים את המשימות ואת המודיעין הנלווה, ומכינים תכנית מבצע בפירוט עד שתי רמות זוטרות יותר (עד רמת הפלוגה).

תוך כדי ניתוח המודיעין והמשימות, מכינה החטיבה מיד ציוני ידיעות חיוניות (צ"ח), המועברים לדיוויזיה, או מוטלים על יחידת הסיור החטיבתית ועל יחידות החטיבה. לסיורי מפקדים ולתצפיותיהם ערך רב. הם חיוניים להתמצאות בשטח, להתרשמות מפריסת האויב וליצירת שפה משותפת.

סוגי המודיעין בחטיבה |

★ **מודיעין לקראת מבצע (מ"ם):** מודיעין, שישמש את הערכת המצב ואת קבוצת התכנון. המודיעין הזה מגיע מהדיוויזיה כמלווה למשימות וכמענה לצ"חים, שהגדירה החטיבה, תוך כדי לימוד המשימות, הקרקע והאויב. נתוני הקרקע מבוססים, בדרך כלל, על חומר מודיעיני, שהוכן מראש, אך אינם מעודכנים.

הידיעות המודיעיניות נחוצות וחיוניות מיד משהתקבלו פקודת ההתרעה והמשימות הצפויות (ייתכן, כי אלו יגיעו לחטיבה כבר בבסיסה, או בשטחי הכינוס).

עזרים נחוצים: מפות עם נתונים על שטח ועל אויב, תצלומי אוויר, המאפשרים ראייה סטריאוסקופית, פסיפסים, שעובדו מתצלומי אוויר, תצלומי אוויר גולמיים, תצלומים מוגדלים של יעדים (בהגדלת "זום" ברזולוציה גבוהה, ולא הגדלות של תמונה). רצוי, כי כל אלה יושגו תוך הימנעות מחשיפת כוונות.

★ **מודיעין בזמן מבצעי (מודיעין רלוונטי):**

מודיעין טרי יחסית, המתייחס לעדכונים אודות פריסת כוחות האויב, על תנועותיו ועל מכשולים חדשים. בשלב הזה כשהיחידות עדיין בנקודות ההיערכות, דרוש מודיעין, שיאפשר לעדכן תכניות ולתדרך כוחות.

עזרים נחוצים: תצלומי אוויר "טריים", תצוגות על צגים, נתונים כתובים, ראייה ב"זום".

★ **מודיעין בזמן אמיתי (אקטואלי):**

מודיעין בזמן אמיתי, או מודיעין טרי מאוד, המסייע לניהול הקרב ולמעקב רצוף אחר תגובות האויב ואחר מהלכיו. המודיעין הזה חיוני לניהול הקרב, ומסייע למח"ט לקבל החלטות על תזמון התנועות וההסתערות, על הפעלת חיפויים הדדיים, על קצב ההתקדמות, על תגבור כוחות, על קביעת עדיפויות בהפעלת מטוסים ואש סיוע.

עזרים נחוצים: ראיית השטח בזמן אמיתי על-גבי צגים, ידיעות קוליות וכי"ב.

ככל ששעת ה"ש" מתקרבת, נחוץ מודיעין עדכני יותר, שטריותו גדולה (ראו טבלה 3). המודיעין הקודם הופך לפחות רלוונטי, והתנהגות האויב נעשית יותר דינמית. המח"ט יהיה עם "אוזן קשבת ועיניים פקוחות" לנעשה באגפיו ומסביב לאזור הישיר ללחימתו על-מנת למנוע איגופים והפתעות. שטחים, שמהם יכולים להשפיע על מהלכי החטיבה, ולסכנם, יהיו במעקב מתמיד. תמונת מצב האויב בכלל הגזרה האוגדתית חשובה למח"ט להבנת הנעשה, לחיזוי ולהכנה מראש להתפתחויות צפויות בגזרתו, בגזרות שכנות ובגזרה האוגדתית כולה ועל-מנת שיוכל ליזום, ולהציע מהלכים חדשים.

בדרך כלל, תוגדר לחטיבה משימת התקפה על יעדי אויב בסדר גודל גדודי, ומשימת הגנה נגד התקפת האויב בסדר גודל דיוויזיוני. היקף פעילות המודיעין, כמות המטרות וגם טווחי ההתעניינות הצפויים, נגזרים מהגדרה זו.

חשיבות העצמאות המודיעינית לחטיבה

במודיעין הדיוויזיה מרוכזים כיום, למעשה, מרבית אמצעי האיסוף המודיעיניים. גורסים, כי במודיעין הדיוויזיה קיים מידע בהיקף, שאמור לספק גם את חטיבותיה.

מקורות מודיעין לחטיבה

המודיעין בחטיבה ניזון משלושה מקורות:

1. **הגדודים** – מודיעין מוגבל לקווי ראייה ולטווחים של 3-5 ק"מ. בדרך כלל, תוך כדי ניהול קרב מתרבות המגבלות עקב בחירת עמדות טקטיות, שאינן בהכרח המיטביות לצורכי מודיעין, ומוגבלות ביכולת תצפית תחת אש.
 2. **האיסוף החטיבתי** – יחידות הסיור מפעילות תצפיות ארוכות-טווח (8-5 ק"מ) באמצעות משקפות ברמה של עד 20×120 .
 3. **המודיעין הדיוויזיוני** – בדרך כלל, מודיעין כללי, ברמת טריות של שלוש שעות. חיוני לניתוח משימות ולהגדרת צי"חים, אך אינו מספיק לתכנון הקרב ולניהולו.
- המשימות האופייניות ליחידת איסוף חטיבתית הן:
- לימוד קרקע כללי.
 - סריקת שטח לקבלת מיפוי אויב כללי.
 - סריקת צירים וחקירתם.
 - סריקת שטח לפי הגדרת יעדים חשודים, שטחים שולטים בגזרה מוגדרת.
 - בדיקת שטחי נחיתה.
 - חקירת יעדים.
 - חקירת אויב – מיקום, גודל, סוג, זיהוי היחידה והשתייכותה, מגמת היחידה.
 - התרעות ואבטחת אגפים, אזורי שהייה ופריסה.
 - רכישת מטרות להשמדה.
 - הערכת נזקים.

אווירת שדה הקרב רוויה ברעשים, בחסימות, בהפרעות ובניתוקי תקשורת. גורמים ומצבים נוספים מונעים ממפקדת דיוויזיה, או מגורמי מודיעין אחרים, להיות זמינים לאספקת מידע לחטיבות, שאינן אמורות להיות פרוסות בקרבת מקום דווקא. לכן, בתנאי שדה יקשה מאוד להזרים מידע מסודר לחטיבות. מתוך כך עולה חשיבות היכולת המודיעינית העצמאית של החטיבה לתכנון ולניהול הקרב.

דגשים לצורכי המודיעין לפי שלבי הקרב

★ **בשלבי התכנון** – התמקדות במל"ם, בתמונה כללית של פריסת האויב, בלימוד קרקע, מכשולים וצירי תנועה, במידע על יעדים, על מתקנים ועל שטחי התארגנות, סריקה כללית של גזרת הלחימה, איתור שטחים חשודים ויעדים מועדפים לחקירה. מיפוי אויב בשטח.

★ **בשלבי ההיערכות** – איסוף מידע על שינויים אחרונים בהיערכות האויב לעדכונים ותדריכים סופיים. יצירת קשר עין רצוף עם האויב מנקודת זמן זו לאורך הלחימה.

★ **בניהול הקרב** – המשך קשר עין עם האויב לגילוי תמרונים, תגבורים, או התארגנותו להתקפות נגד, לעיקופים, או לתמרונים לאחור. הערכת נזקים והערכת מצב האויב. קביעת עדיפויות לסיוע אש.

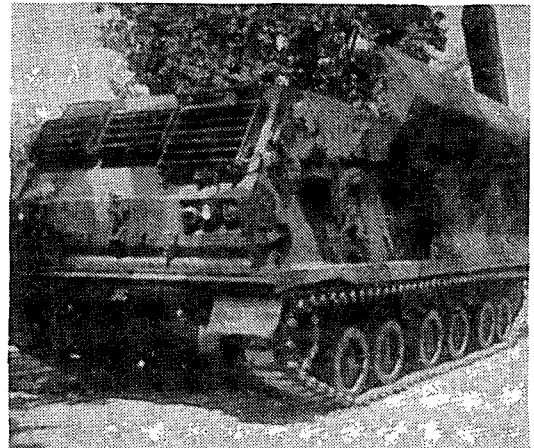
אולם, מחלקת המודיעין בדיוויזיה מתרכזת בפעילות לאיסוף חומר להערכת מצב דיוויזיונית, להכנת תכנית מבצע וליצירת תמונת מצב למפקד. עם סיום הכנת חומר לשלב אחד, בדרך כלל עוברת מפקדת הדיוויזיה לתכנון השלבים הבאים, ומעסיקה לצורך זה את כל כלי האיסוף שלה. אוירת אי-הודאות וערפל הקרב הנם תמידיים ואופייניים לשדה הקרב. הם יוצרים חוסר קבוע במידע ולחצים מתמידים על אמצעי האיסוף הדיוויזיוניים. יקשה על מודיעין הדיוויזיה להשביע את ה"רעב" למודיעין, ולספק תשובות לצי"חים. ספק רב, אם יוכל לתת מענה הולם לצרכים החטיבתיים.

צורכי המודיעין בדיוויזיה ובחטיבה אינם בהכרח חופפים, ובדרך-כלל אפילו יהיו שונים במונחים של זמן, של מרחב ושל רמת פירוט נדרשת. מיד לאחר הורדת המשימות לחטיבות, עוברת מחלקת המודיעין בדיוויזיה להתמקד במרחבי השפעה ובשבלים צפויים נוספים. לאחר קבלת משימה ובמהלך התכנון בחטיבה נוצרים צי"חים חדשים. רמת המענה לצי"חים הללו תשפיע על איכות התכנית החטיבתית, על היכולת לנצל חולשות במערך הפריסה של האויב, ועל היכולת לנצל יתרונות בקרקע.

המודיעין הדיוויזיוני אינו בנוי לתת שירותי מודיעין בפירוט יעדים, מעברים ומכשולים, ולספק תשובות לצי"חים של החטיבות בתזמון הנחוץ. המודיעין בדיוויזיה פועל במעגלי עבודה בעלי קבועי-זמן, שאינם מתאימים לחטיבות, ואינו יכול לשמש כ"מודיעין כוונת" למערכות הנשק.

התנהגות ביקוש ידיעות מרמת החטיבות נושאת אופי של שיאים ושל שפל לפי שלבי נוהל הקרב ולפי שלבי הקרב. אי אפשר לספק מענה לכל השאלות הללו ולכל הצי"חים בזמנים רלוונטיים. עזרי מודיעין, שהוכנו מראש, יציגו, בעיקר, קרקע וקיבולות ברמת טריות של כמה חודשים. לפיכך, פריסה עדכנית של האויב לא תופיע בעזרים הללו.

רכב ייעודי ללוחמה אלקטרונית ולמודיעין XM1070 של חברת FMC האמריקנית ממשפחת נגמ"שי הלחימה "ברדל"



טבלה 3: המודיעין הנחוץ לחטיבה

קרקע:

- טופוגרפיה – מבנה השטח, שיפועים, תכסית, קווי ראייה וכו'.
- מכשולים טבעיים – מדרגות, מצוקים, ואדיות, קניונים, שיפועים חדים, מכשולי מים.
- מכשולים מלאכותיים – מכשולי עפר, שדי מוקשים סדורים, חפוזים ופזירים, גידור, טרסות, מכשולים נ"ט, הצפות.
- עבירות – יכולת וקצב תנועה לפי סוגי הקרקע (מסולעת, טובענית, מחורצת, בוצית וכו').
- צירי תנועה – יכולת פריסה, קצב תנועה אפשרי, מעברים הכרחיים, מקומות מסוכנים, צירים עוקפים וכו'.
- שטחי נחיתה – שטחים, המאפשרים הנחתת מסוקים ומטוסים, קיבולת וכו'.

אויב:

- גודל יחידה.
- מיקום.
- סוג היחידה ואמצעי הלחימה.
- פעילות היחידה ומצבה.
- מגמות ומעקב אחר תנועות.

הערכת נזקים (BDA)

הערכת מצב הנזקים, שספג האויב, ומצבו הכללי, כדי לקבל החלטות אודות עיתוי היציאה להתקפה ואודות גודל היחידה, שתוקצה למשימה.

★ בקרבות שריון בשריון (שב"ש) – גילוי האויב בעמדות אש ובתמרון ויירוטו. הערכת נזקים לסיוע בהחלטות לפתוח באש, או להסתערות. חיפוש נתיבי עקיפה ונתיבי גישה, איתור שטחי השמדה.

★ סיוע ארטילרי וסיוע אווירי – סיוע בגילוי מטרות, בהעסקת יעדים רלוונטיים בלבד (מאוישים), בהערכת נזקים. בעת ניהול הקרב – איתור מטרות חדשות, המסכנות את כוחותינו וסיוע בקביעת עדיפויות העסקה.

★ עבודה עם חמ"ם – מיפוי מטרות, סיוע בקביעת סדר השמדה, לפי מדיניות העדפת מטרות, רכישת מטרות והעברתן למערכת הנשק ברמת כוונת, תזמון התקיפה, הערכת נזקים והערכת שיעור השמדה.

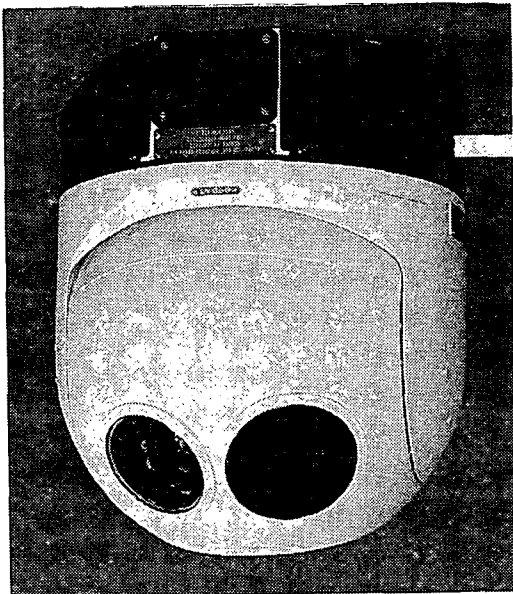
★ במגננה – גילוי אויב בטווחים, המאפשרים מרחב זמן לאתר מאמצים עיקריים, לתכנן תגובות ולהכין, כמו הפעלת אש סיוע, התקפות נגד, מארבים וכו'. ביצוע מסך מאבטח באגפים ולאורך צירים ואיתור נחיתות קומנדו בגזרה. עם יצירת המגע, הכוונת אש סיוע, הערכת נזקים ומעקב אחר הכוחות התוקפים.

★ בקרב הבקעה – בדיקת איוש מוצבים ועמדות של האויב, השולטים על אזור ההבקעה, ומשפיעים עליו, מעקב אחר כוחות, הצפויים להתערב בקרב, איתור מקורות אש, סיוע בהכוונת אש הסיוע.

★ בצירים הרריים – סריקה לאורך הצירים ולאורך השטחים, השולטים עליהם, לגילוי כוחות אויב והתרעה מראש על מכשולים בצירים. חיפוש צירים חלופיים.

★ בלחימה בשטח בנוי – שימוש בתצלומי אוויר בזווית צילום אלכסונית כסיוע להתמצאות ולאיתור מטרות בממד הגובה. בדיקת שטחים מתים ו"חצרות אחוריות", איתור מתקנים בעלי חשיבות, בדיקת צירי גישה והתקדמות.

"עין ינשוף" של חברת "מקדונל דאגלס" האמריקנית, מטעד אלקטרו-אופטי מתכוונן, המספק חזי יום/לילה, להתקנה על מטוס



גזרות/תחומי ההתעניינות

סוגי המודיעין:

- מל"ם – החטיבה תתעניין במל"ם עבור כל משימותיה עד ליעד המערכת.
- מודיעין רלוונטי – נחוץ עבור יעד הביניים הקרוב ולזה שאחרי.
- מודיעין אקטואלי – משרת את המשימה הנוכחית, או את המשימה הקרובה בלבד.

★ במעבר מיום ללילה – מידע לסיוע בהשגת רציפות לחימה. מעקב אחר שינויים בהיערכות האויב.

★ בשינוי משימה ובניצול הצלחה – יצירה מהירה של מפת אויב, לימוד זריז של הקרקע, עזרים לתכנון, חקירת יעדים, נתיבי תנועה, מכשולים ואבטחת אגפים. מעקב אחר אויב נסוג ואחר שינויים בהיערכותו, בדיקת שטחים שולטים במגמה לתכנן תנועה מהירה וחדירה לעומק, מיטוט האויב והשגת יתרונות קרקעיים.

היבטים טכניים

לחטיבות יש בעיות "טכניות", שאינן ברמת תפיסת הפעלת המודיעין, ופתרוןן ישפר את תפקוד מחלקת המודיעין, כגון:

- אחסון וניוד כמות גדולה של מפות, של תצלומי אוויר ושל עזרי מודיעין נעשה כיום באופן מסורבל ובלתייעיל עד כדי איידיעה מה זמין לשימוש, רמת ה"טירות", מקום החומר והאם יש משהו עדכני יותר.
- ביצוע ידני של עדכונים שוטפים של נתוני שטח ושל נתוני אויב על מגוון רחב של עזרים הנו תהליך ממושך, לא מבוקר וסיכויי לשגות גדולים.
- למרות חשיבות הנושא, היכולת לראות מרחבית (ראייה סטריאוסקופית או מפות תלת-ממדיות, הולוגרמות וכו') את השטח מוגבלת מאוד.
- קשיים בזיהוי מטרות, באבחון ובציון ליחידות משנה וליחידות אחרות.
- זיהוי סוגי מטרות (טנק, רק"ם וכו').
- ראיית השטח מזוויות ומגבהים שונים מקשה על השפה המשותפת בין יחידות שונות, בין תצפית לצרכן המודיעין.

ה"מוצרים" ואופן העברתם

- כשמדובר באמצעי מודיעין לרמה הטקטית, יש להתאים את האמצעים למוצרים הנדרשים, לצרכן ולשלב בלחימה. הידיעות, או מוצרי המודיעין, יגיעו אל הצרכן במגוון של צורות ושל אופני תקשורת:
- מבט חופשי בעין בלתי-מזוינת.
 - מבט עין דרך אופטיקה ישירה (משקפות למיניהן).
 - מידע חוזי, המתקבל על גבי צג.
 - מידע חוזי "חי" בזמן אמת (או מהקלטה).
 - "עותק קשה" של מידע חוזי – אפשרי קרוב ל"זמן אמת".
 - הודעה כתובה: מלל, מספרים וגרפיקה (למשל על גבי מפה).
 - הודעה כתובה: מלל ומספרים בלבד.
 - הודעה בדיבור.

מודיעין על שטח

השטח מאופיין בכך, שהוא גדול, ובדרך כלל, לא חלים בו שינויים פתאומיים: אזורים שולטים, תכסית, צירי תנועה, מבנים, נחלים – כל אלה קבועים וניתן לצפות בהם או לצלמם מבעוד מועד. לא תידרש רזולוציה גבוהה, אך מדובר על אזורים נרחבים, שמחייבים סריקה ולא מבט אחד. כמו כן עלולים להיות "שטחים מתים" ניכרים, שלא ניתן לצפות בהם מהקרע.

מפקד יעדיף תמיד "לראות" את השטח גם כמו עינו וגם במידע חוזי שהוא יכול לעיין בו וללומדו. מידע כזה נחוץ, בעיקר, בשלב נוהל הקרב ובהכנות – כאשר יש זמן להכינו ולחצינו.

המסקנה היא, שמידע מעודכן על השטח צריך להיאסף בסיוורם מקדימים, בתצפיות קרקעיות, המסוגלות לסרוק ולהפיק חוזי, ועלידי תצפיות עליות, הנותנות תשובה למבט יותר כולל, ללא שטחים מתים, עם אפשרות להתמקד בפרטים (למשל, מצבו של גשר מסוים). תצפית עלית מפיקה חוזי "חי", שניתן להופכו לעותק "קשה", שיהיה נוח יותר לצורכי המפקד.

מודיעין על יעדי אויב

גם יעדים – מבחינת המבנה, הקיבולת והארגון – הם סטטיים ללא שינויים תכופים. אין לפסול תצפית קרקעית, אולם יש יתרון גדול לתצפית עלית, שנותנת תמונה אנכית (או אלכסונית), שבה נראים כל חלקי היעד, כולל מדרונו האחורי, עמדות וביצורים פנימיים. בהיבט הזה לא נדרשת רזולוציה מיוחדת, ומוטב שהתוצר יהיה "עותק קשה" של מודיעין חוזי, או תמונה על מסך (אפשר כמובן גם חוזי "חי", או מוקלט). לפעמים ניתן להסתפק במידע גרפי ואלפא נומרי (בעיקר לעדכון מידע קודם).

מודיעין אויב

כשמדובר בגילוי אויב, באיכנו ובזיהוי, נדרשת רזולוציה הרבה יותר טובה. מתעורר צורך לגלות רכב ורק"ם מטווחים של כחמישה ק"מ לפחות, ואף לזהות במדויק את סוג הרק"ם (אולי, תוך התפשרות מסוימת בטווח); אמצעי לחימה, כמו משגרים של טילים נ"ט, מרגמות, מקלעים כבדים וכדומה – משלושה ק"מ לפחות; חיילי חי"ר – משנים-שלושה ק"מ וכדומה.

קל יותר לגלות אויב נע, אולם דווקא בהכנות לפני הקרב צריך לגלותו גם אם הוא ניח ואף אם הוא מוסתר ומסוהה. צריך לראות בדיוק את התפוסה בפועל של היעדים, את היערכות החיילים, כלי הנשק והרק"ם, את המכשולים בפאתי היעד וכדומה. גם זה מחייב רזולוציה טובה, ורצוי מאוד שתהיה במבט מלמעלה. לגבי אויב רחוק יותר (למשל, ריכוזי עתודות) – חשוב להבחין בגודל המסגרת, במקומה ובפעילותה, ואין חשיבות כה גדולה לזיהוי, או למיקום, מדויקים.

המודיעין על האויב ועל פעילותו יכול להגיע בצורות שונות, בהתאם לצורכי המפקד בשלבי הלחימה. מפקד יעדיף "מראה עיניים" אם יש לו פנאי ויכולת להתבונן. ככל שמתקדם תהליך הכניסה לקרב, כך המפקד פחות פנוי, ונזקק יותר למידע מעודכן מאוד וחיוני בלבד.

אם בשלבי נוהל הקרב וההכנות עדיין יכול להיקלט מידע בצורה של הודעות כתובות עם מלל, עם מספרים ועם נקודות ציון, הרי בהמשך יועדף מודיעין חוזי מפורט, עם אוריינטציה ברורה לגמרי ב"שפה משותפת" וללא כל ספקות. בשלב הקרב עצמו כבר לא תהיה ברירה, אלא להשתמש בהודעות מודיעיניות, בדיבור ישיר ורק כאשר הן אכן חיוניות. עליהן להיות קצרות, מובנות ובדרך כלל יאמתו מידע מסוים, שקיבל המפקד, יפריכוהו, או יוסיפו נתונים חדשים לחלוטין.

מודיעין מטרות

מודיעין כזה נועד לגרום "רכישת" מטרה על-ידי אמצעי לחימה על מנת להשמידה. נדרשת תגובה מהירה ב"מעגל קטן". המידע חייב לעבור עם התייחסות ברורה לשטח, כפי שנצפה על-ידי מפעיל אמצעי הלחימה. בין אם מקורו בתצפית קרקעית, או בתצפית עלית (שמקומן שונה משל אמצעי הלחימה), המידע חייב להיות חד-ערכי, מדויק מאוד, מעודכן ומותאם לשימוש המפעיל את אמצעי הירי.

תצפית קרקעית, הממוקמת היטב, או תצפית עלית מעל גזרת המטרות, יכולות להיות יעילות. מוטב, שהמידע יועבר כתמונת חוזי מסומנת אל צג המפעיל, או בצורה מילולית בדיבור ישיר (מחייב הבנה טובה בין שני הגורמים וארגון מוקדם של השטח). כשהזמן אינו דוחק מאוד, ניתן להעביר גם הודעה גרפית עם סימון המטרות (בעיקר למטרות בעומק). אמצעי, האמור לאסוף מודיעין מטרות, מוטב, שתהיה לו יכולת לעקוב אחרי מטרה נעה, ואפילו יכולת "להינעל" עליה.

סבורים, כי תצפית עלית, שמטבעה נעה כל הזמן, מתאימה פחות לרכישת מטרות לירי. גופים מאומנים ותצפיתנים מיומנים יפיקו ממנה תועלת גם בתחום הזה.

סיכום

גם אם ישוכללו אמצעי התקשורת מרמת הדיוויזיה ומטה לא יקבלו המפקדים בדרג הלוחם את כל המודיעין, הדרוש להם לצורכי הלחימה, מהדרג שמעליהם. ברמת החטיבה וברמת הגדוד צריכים להיות אמצעים אורגניים ועצמאיים לאיסוף מודיעין ולהפצתו.

מודיעין החוזי הנו נדבך עיקרי במודיעין, הדרוש למפקדים בדרג הטקטי. רק תצפית עלית מאפשרת להשיג את מודיעין החוזי בהיקף, בצורה ובאיכות הנדרשת. היא מאפשרת למפקד להתבונן בגזרתו מנקודת תצפית שונה לחלוטין משלו, "להתקרב" אל היעדים והמטרות החשובים לו ברגע נתון ללא כל סיכון וללא חשיפת כוונות, ולהשתחרר מבעיית השטחים המתים. גם תצפית קרקעית, שצוידה היטב, מוקמה נכון, ותודרכה מראש לגבי משימותיה בכל שלב, עשויה להביא תועלת משמעותית למפקד בדרג הטקטי.

לעתים יש יתרון, שהתצפית נשארת ניחת כשהמפקד נע בשטח. מאחר שאמצעי התצפית אינם צמודים בהכרח למפקד, ולרוב הם פחות ניידים ממנו, חייבת להיות רשת תקשורת זמינה ואמינה, שתעביר למפקד את ממצאיהם ב"זמן אמת" – כולל דיבור, נתונים, גרפיקה וחוזי. בין מפעילי התצפיות ובין המפקד חייבים להיות שפה משותפת, אמון והבנה הדדית ברמת גבוהה.

★ ★ ★

התפתחות אמצעי הלחימה לקראת שדה הקרב העתידי בשנות האלפיים מרשימה ביותר. אך, ללא ספק, "צוואר הבקבוק" עובר מיכולת להשמיד ליכולת לגלות את האויב ולרכוש מטרות. הדבר בולט כשמדובר ברמות המנהלות

את הקרב בשטח, ומובילות את ההסתערות על האויב. ניתוח זהיר ובררני של לקחי המלחמות האחרונות, יציג פעם נוספת, את החסר הגדול במודיעין טקטי ליחידות התמרון וההסתערות.

המגמות בהתפתחות שדה הקרב המודרני מדגישות את הצורך במודיעין טקטי, מחזקות אותו, ומשנות את מעמדו – ממעמד של "יתרונ" למעמד של "חיוני".

למרות החשיבות של המערכות למודיעין טקטי, הן לא קודמו, ולא טופלו באופן מאוזן ביחס למערכות הלחימה האחרות. קיימת כאן גומחה ("נישה"), המהווה אתגר לחשיבה צבאית ולפיתוח טכנולוגי. ייתכן, כי "המשתמש" טרם בשל להגדיר צרכים מבצעיים חדשים בתחום הזה, ועודו נאבק אידיאולוגית בתוך עצמו. לעומתו, גורם תעשייתי/פיתוחי עצמאי, שישכיל "לצאת החוצה" עם מערכות, שבאמת מהוות "קפיצת מדרגה", יוכל לפרוץ קדימה בשוק המורכב והמסוכן הזה של אמצעי לחימה, ואולי גם להשפיע על כיווני המחשבה של מקבלי ההחלטות בצבא.

בחלק השני של המאמר – בגיליון הבא של מערכות – נציג את האמצעים שאמורים לתת מענה לפערים הללו. האמצעים הללו, הנמצאים בפיתוח ובהצטיידות בצבאות המתקדמים בעולם, כוללים מגוון גדול של חישנים, פלטפורמות לנשיאתם ואמצעי-עזר לתפעולם ולהפקת המודיעין, הנדרש ברמה הטקטית.

מקורות

הד"ר הסופי של הפנטגון לקונגרס על מהלך מלחמת המפרץ, Conduct and Lessons of the Persian Gulf War, 1992. April Report to Congress – Final Report to Congress.

- The Ground Campaign-Tactical Intelligence, p. 332.
- Reconnaissance and Counter Reconnaissance, p. 346.
- Observations and Shortcomings, p. 416.
- Intelligence, Annex C. Tactical Intelligence, p. C-10.

תזכיר י"ר ועדת השירותים המזויינים בקונגרס, אפריל 1992. Defense for a New Era: Lessons of the Persian Gulf War, p. 36.

The Persian Gulf War and its Impact Future Defense Forces, Forecast International, April 1992.

- Reconnaissance, p. 30.
- Intelligence, p. 21.

מודיעין חוזי למפקדים בשדה, 27.1.92, p. 38, Defense News, פרוייקט VERDI, 6.6.92, p. 989, Jane's Defence Weekly, מז'טים לדרג הטקטי, Armed Forces Journal International, June 1992, p. 44

רק"ם ייעודי לסיור ולמודיעין בבריטניה – VISOR – Defence, July 1992, p. 36

רק"ם רובוטי בבריטניה MARDI, Jane's Defence Weekly, 23.5.92 p. 886

An Exploration of Integrated Ground Weapons Concepts for Armor/Anti-Armor Missions, RAND, 1991, pp. 49-58



הרמטכ"ל, בפני שר הביטחון, בפני ראש הממשלה
ובפני הממשלה.⁴⁸

אמ"ן שימש, למעשה, כמקור המידע היחיד, שדיווח
לממשלה ולוועדת החוץ והביטחון של הכנסת, האמורה
לפקח על פעולות הממשלה בתחום המדיני. יתר על כן,
בשל הצלחת אמ"ן במלחמת ששת הימים, היו יוקרתו
ואמינותו בלתי מעורערות. מה עוד שראש אמ"ן, שהוזמן
תדירות לדווח לממשלה, רכש לעצמו מידה רבה של אמן
ושל הערכה בקרב חברי הממשלה. אופן הדיווח עצמו,
בדרך כלל, לא היה ממוסד, חברי הממשלה לא קראו
חומר וד"חות מודיעין כתובים, אלא הסתמכו על דיווחי
המילוליים של ראש אמ"ן ועל הרצאותיו. גם בסוגיית
הפצצות העומק גרס אלון, "קיבלנו הדעה המוצגת",
שהיתה מקובלת על הרמטכ"ל ועל שר הביטחון.
בהתבוננות שלאחר מעשה לא היסס אלון לקבוע, כי
חסרה ביותר דעה אחרת.⁴⁹ יתר על כן, השרים לקו בחוסר
יכולת להתמודד עם מידע מקצועי – כפי שהציג אמ"ן.
תופעה זו גרמה לכך, שלאורך תקופה, העמוסה באירועים
צבאיים, גברה הנטייה לסמוך על פתרונות צבאיים, שהציגו
מפקדי צה"ל.



רא"ל חיים בר לב, הרמטכ"ל

החלטת הממשלה

(המשך מעמוד 41)

ספרות

- אבא אבן, פרקי חיים, ספריית מעריב, 1978.
שלמה אהרונוסון, "קווים לבחינת יחסי גומלין בין מדיניות
החוץ והביטחון והמבנה הפוליטי הפנימי בישראל",
מדינה, ממשל ויחסים בין-לאומיים 5, אביב 1974.
ד"ח ועדת אגרנט, עם עובד, 1975.
משה דיין, אבני דרך, עידנים, 1976.
עזר ויצמן, לך שמים, לך ארץ, ספריית מעריב, 1975.
אהרון לברן, "הפצצות אוויר אסטרטגיות – המודל
הסורי במלחמת יום הכיפורים" (מאמר שלא פורסם).
גולדה מאיר, חיי, ספריית מעריב, 1977.
דן מרגלית, שדר מן הבית הלבן, אותפז, 1971.
ברנרד רייך וארנון גוטפלד, ארצות-הברית והסכסוך
הישראלי-ערבי, מערכות, 1977.
זאב שיף, כנפיים מעל לסואץ, שקמונה, 1970.
Michael Handel, "Israel's Political-Military
Doctrine," Harvard University, Center for
International Affairs, Occasional Papers in
International Affairs, No. 36, July 1973.
Bernard Reich, Quest for Peace, Transaction
Books, 1977.
Nadav Safran, Israel – The Embattled Ally, The
Belkna Press of Harvard University Press, 1978.

ומהלכים מסוימים, שנגזרו מהם, זכו לביקורת ישראלית
חריפה ביותר.

סיכום

לא היה בכוונתי להסיק מסקנות נחרצות – כדוגמת
חיבורים מקיפים יותר, שדנו בתפקוד הממשלה ביחס
לסוגיות מדיניות-ביטחוניות בתקופה שלאחר מלחמת
ששת הימים. כוונתי היתה לנסות ולהצביע על שורש
התופעה – התמקדות מקבלי ההחלטה הישראליים
והצמצמותם למישור הביטחוני-צבאי ולמישור
הישראלי-ערבי כמעגלים היותר משמעותיים, שנלקחו
בחשבון, קודם לאישור ההפצצות בעומק מצרים.

על מאפייניה היותר בולטים של מדיניות החוץ
הישראלית ניתן, כאמור, לציין את עובדת היותה נקבעת
במידה מכרעת עלידי הגורם הביטחוני. למישור הזה
ממדים רבים, שלפירוטם לא איכנס כאן. ראוי להצביע
על ביטוי מבני, הנובע מתפיסה זו. להערכתו, ביטוי בעל
חשיבות מרובה להבנת התהליך שנסקר היא העובדה, כי
הערכת-המצב הלאומית נתונה בידי המודיעין הצבאי.
הכשל הזה שנה שוב שלוש שנים לאחר מכן, ערב מלחמת
יום הכיפורים, ועליו אמרה ועדת אגרנט:

גוף אחד בלבד בקהילת המודיעין... עסק בהערכה
מודיעינית, במחקר הידיעות וההערכתן. הערכה
מודיעינית זו היתה אפוא היחידה, שהובאה בפני

ד"ח ועדת אגרנט, ע' 28.
ראיון עם יגאל אלון.

48
49



אסטרגיית

הטרור

בועז גנור

אמצעי התקשורת

ארגון טרור, המבצע פיגוע, שואף להגיע בראש ובראשונה לאמצעי התקשורת. הפיגוע עצמו משמש, למעשה, רק כאיום, האמור להטיל מורא על ציבור רחב של אזרחים, ולגרום לאזרחים לדאוג לביטחונם האישי ולשלום בני משפחותיהם. הפיגוע עצמו אינו תורם רבות להשגת יעדי הטרוריסט, אלא הפרסום, המתלווה לפיגוע, והמסר, המועבר באמצעות הפיגוע אל הציבור, אמורים לסייע לטרוריסט להגשים את מטרותיו.

קרלוס מריגלה, מאבותיו הרוחניים של הטרור באמריקה הלטינית, קבע:

תקיפת בנקים, מארבים, גניבות נשק, חילוף אסירים, הוצאות להורג, חטיפות, חבלה, טרור ומלחמת עצבים – כל אלה הן פעולות של תעמולה חמושה. מטוסים, שנחטפים במהלך טיסתם בפעולה מהפכנית, הסטת כלי־שיט מנתיבם, תקיפת רכבות והשתלטות עליהן על־ידי לוחמי גרילה – גם הפעולות הללו מיועדות אך ורק למטרות תעמולה! אמצעי התקשורת מאפשרים לטרוריסטים להפוך את פיגועיהם לתעמולה. על כך העיד אבו איאד בקובעו, כי הפיגוע בספורטאים הישראליים באולימפיאדת מינכן (1972) בוצע כניסיון "לנצל את הריכוז הבלתי־רגיל של אמצעי התקשורת במינכן, כדי לתת למאבקנו תהודה עולמית – לחיוב, או לשלילה, לא חשוב!"¹

לדברי אבו איאד, ארגון הטרור אינו מתעניין בנאמר עליו, העיקר לגביו הוא שידונו במעשיו. להערכתו, אין חשיבות לביקורת ציבורית בעקבות פיגועי הטרור; ובלבד שהנושא, שארגון הטרור שואף להדגיש, אכן, יעלה על סדר היום הציבורי.

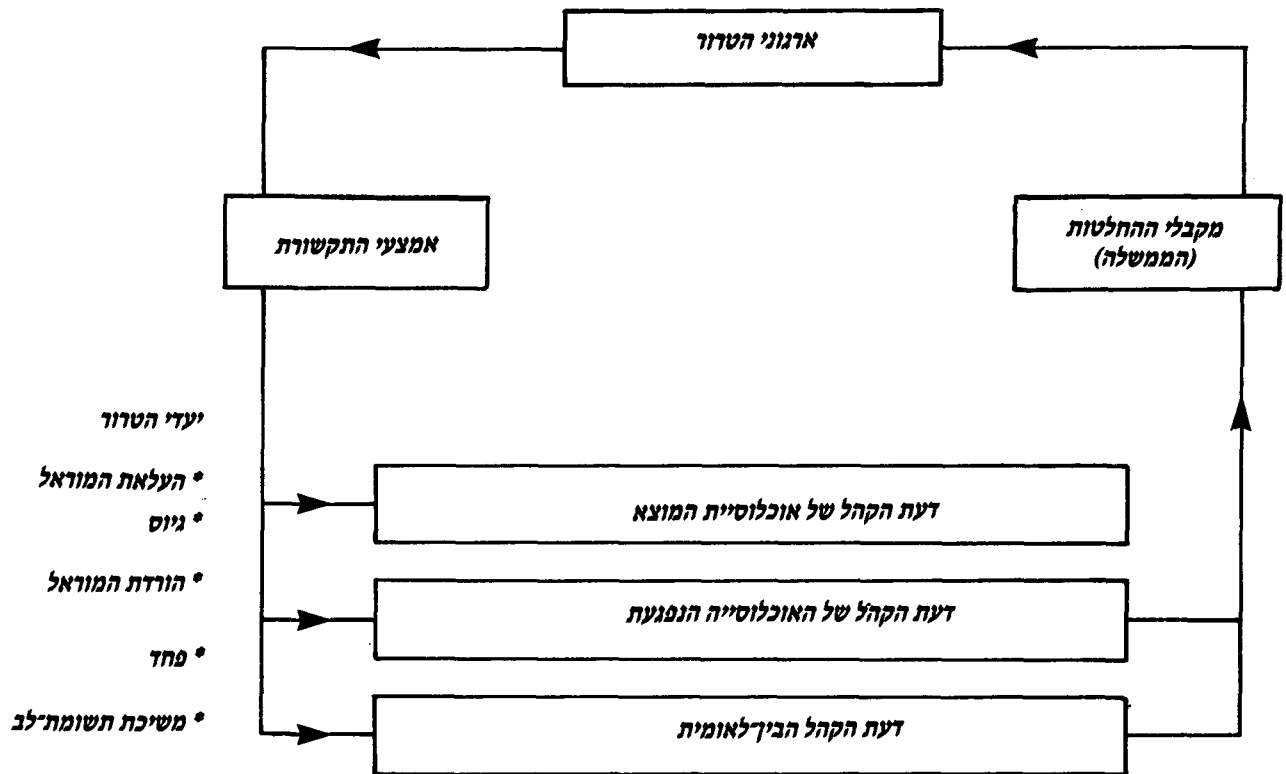
ההכרה הבין־לאומית הנרחבת באש"פ בשנות השבעים ובשנות השמונים, הנציגויות הדיפלומטיות הרבות, שפתח הארגון ברחבי העולם, הזמנת ראש אש"פ לנאום בעצרת א"ם והשתתפות משלחת אש"פ כמשקיפה במסגרת בין־לאומית זו, כל אלו מוכיחות, כי, אכן, שיטתו של אבו

הטרור אינה בעיה ייחודית למדינת ישראל, אלא תופעה גלובלית, המאיימת על מדינות רבות. פיגועי טרור נובעים ממניעים שונים, ומבצעים אותם ארגונים שונים בני דתות, תרבויות וגזעים שונים.

למרות המגוון הרב של ארגוני טרור ברחבי העולם, ניתן לקבוע, כי מרבית הארגונים משתמשים בדרך פעולה דומה על מנת להשיג את יעדיהם הפוליטיים, את יעדיהם האידיאולוגיים, ואת יעדיהם הדתיים. ארגוני הטרור פועלים לפי עקרונות משותפים, שניתן לכתותם, אסטרגיית הטרור.

1. ר' קופרמן וד' טרנט, טרור – הסכנה, המציאות, התגובה, מערכות, 1982, ע' 268.
2. אבו איאד, ללא מולדת, מפרש, 1979, ע' 158.

מודל אסטרטגיית הטרור



דעת הקהל

פיגוע טרור מכון להשפיע ברזמנית על שלוש רמות של דעת קהל:

★ **דעת הקהל של אוכלוסיית המוצא**, שממנה צומחים הטרוריסטים עצמם – פיגוע הטרור מכון להעלות את המוראל של הציבור הזה, לעודד את הגיוס לארגוני המחבלים, ולאחד את השורות באוכלוסייה זו. כך, הכריז ביולי 1987 רדיו אש"פ, "המאבק המזוין, הנמצא בקו עלייה, יוצר מצב של הסכמה לאומית כוללת, ומהווה מעין אבן שואבת להמונים הפלסטינים במולדת ובתפוצה..."

★ **דעת הקהל של אוכלוסיית היעד**, היא הציבור, הנפגע מטרור – הפיגוע נועד להטיל מורא על אוכלוסייה זו, לערער את ביטחונה העצמי, ולפגוע במוראל שלהם. למעשה, הפיגוע מכון לשבש את "מאזן החיוניות" של הציבור הזה, ולהביאו לידי נכונות לוותר על אינטרסים חיוניים ארוכי-טווח למען השגת שקט וביטחון אישי מיד. הציבור אמור לחוץ על מקבלי ההחלטות להפסיק את דעת הטרוריסטים בכל מחיר, ולמנוע בכך את המשך פיגועי הטרור.

★ **דעת הקהל הבינלאומית** – פיגוע הטרור מכון להגיע אל דעת הקהל הבינלאומית, כדי להפנות את תשומת-לבה לבעיה של הטרוריסטים. תשומת-לב זו אמורה להתרגם לחץ על מקבלי ההחלטות במדינת היעד, כדי לשנות את מדיניותם בכיוון הרצוי לטרוריסטים.

איאד פועלת. פיגועי הטרור, שביצעו הארגונים, החברים באש"פ, העלו את "הבעיה הפלשתינית" על סדר היום העולמי, והביאו להישגים רבים לארגון חרף תוצאותיהם וחרף השלכותיהם הקשות. יחד עם זאת, ארגון הטרור עשוי בשלב מסוים להחליט, כי סוג מסוים של פיגועים מזיק יותר מאשר מועיל. החלטה זו מיושמת בדרך-כלל כאשר מגיע הארגון לדרגה מסוימת של בשלות ולהישגים בין-לאומיים, שהוא חושש פן פיגוע יזיק להם. (כך החליטו ראשי ארגון פתח בשנת 1974 להימנע מפיגועי טרור נגד יעדים ישראליים בעולם, ובמקרים אחרים הם בחרו להשתמש בשמות כיסוי, כדי לטשטש את אחריותם הישירה לפיגועים האלה).

תיאטרון הטרור

את הטרור ניתן לדמות להצגת תיאטרון. לטרור ולתיאטרון יש כמה מרכיבים משותפים, וביניהם:

- ★ **שחקנים** – הטרוריסטים עצמם, קרבנות הטרור, כוחות הביטחון ומקבלי ההחלטות – לעומת שחקני תיאטרון, המגלמים דמויות חיוביות ושליליות.
- ★ **בימה** – הצגה מוצגת על בימת התיאטרון, והטרוריסטים מציגים על בימת אמצעי התקשורת.
- ★ **קהל** – הקהל, היושב באולם, צופה בהצגה, ואילו הטרוריסטים מציגים את הצגת ההרס והמוות שלהם בפני דעת הקהל.
- ★ **מסר** – בהצגה ובפיגועי טרור מועבר מסר לקהל.

3. רדיו אש"פ, בגדאד, 24 ביולי 1987.

האם אכן מצליחים ארגוני הטרור להשיג את יעדיהם, ומשנים את המדיניות באמצעות השפעה על דעת הקהל? אמנם, לעתים קרובות לוחצת דעת הקהל על מקבלי ההחלטות, אך אינה דורשת לפייס את הטרוריסטים, ולהיענות לדרישותיהם, אלא להיפך – דעת הקהל דורשת מהנהגה להקשיח את עמדתה מול הטרוריסטים, להחמיר את צעדי הענישה, ולהסלים את פעולות התגמול נגד הטרוריסטים.

נראה, כי יש להפריד בין השפעה קצרת-טווח לבין השפעה ארוכת-טווח. לטווח הקצר מעורר הפיגוע רגשות פחד, שנאה וכעס, היוצרים לחץ ציבורי להסלים את המאבק בטרור. אולם, בטווח ארוך, לאחר שזיכרון הפיגוע התעמעם במקצת בתודעת הציבור, משתנות העמדות, ורבים גדלים בציבור דורשים מממשלתם לוותר לטרוריסטים, ולפייס את דעתם, כדי למנוע פיגועים בעתיד.



פיגוע טרור בגרמניה פרי ידיה של המחתרת האירית IRA

מקבלי ההחלטות

כאמור, משתמש הטרור באמצעי התקשורת ובדעת הקהל, כדי ללחוץ בהתמדה על מקבלי ההחלטות לשנות את מדיניותם. רק במעט אירועים פעלו ארגוני טרור ישירות נגד מקבלי ההחלטות עצמם. ברוב המקרים ההשפעה עליהם עקיפה – כלומר, הפיגועים מכוונים נגד ציבור האזרחים.

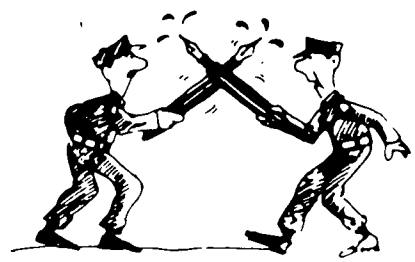
SAS ב"משעול הסקאדים"

(המשך מעמוד 30)

בין הבריטים לבין האמריקנים היה מוצלח עד ש"האפקט הסינרגטי של היחידות המעולות הללו שכנע את האויב לבסוף, כי הכוחות, שניצבו מולו במערב עיראק גדולים פי עשרה ויותר מן הכוחות, שהיו שם בפועל. כתוצאה מכך, רותקו למערב עיראק כוחות גדולים, שלולא כן היו נפרסים בגזרה המזרחית."

לסיכומו של דבר, הכריז שווארצקופף: "הביצועים של רגימנט 22 של SAS במבצע 'סופת מדבר' הלמו את המסורת הנעלה ביותר של צבא מקצועי, ועלו בקנה אחד עם ההיסטוריה ועם המסורת הגאה, נחלת הרגימנט הזה."





שדה הקרב העתידי והנהגת העורף בהיבטים חברתיים ובהיבטים כלכליים

יהודה דרורי*

גיוס בררני לצבא עלית – כפי שהציע אל"מ (מיל") שמואל גורדון (מערכות 328) – הנו אך פועל יוצא מהגדרה מחודשת של צורכי צה"ל בסוף המאה העשרים. דומה, כי יש חוסר איזון בין הכנות הצבא לשדה הקרב העתידי לבין התכוננותו בחזית העורף. משמר לאומי, שייבנה ממאגר הלא-מגויסים לצבא, ישרת היטב את צורכי העורף בשעת חירום. כמו כן, יש לבחון עוד כמה צעדים, שהחוט המקשר ביניהם, הוא כלכליות, צדק חברתי ועמידה באתגרים של סוף המאה העשרים ומעבר לה.

העוקבים בשנים האחרונות אחרי הספרות הצבאית בעולם – נוכחים, כי צה"ל נחשב כיום לאחד הצבאות המודרניים והמתקדמים ביותר בעולם. ההתייחסות לכך אינה נובעת רק מהבחינה האיכותית – כוח-אדם, ציוד ואמצעי לחימה – אלא גם מהבחינה הכמותית – כמות היחידות ביבשה, באוויר ובים, שהקמתן הושלמה לפי קריטריונים מודרניים, והן מתאמנות ופועלות בתורות-לחימה חדשניות, המותאמות למשימות הלחימה, הצפויות בשדה-הקרב העתידי.

מעמדו הנכבד של צה"ל לא נרכש בקלות. צה"ל עבר במשך השנים האחרונות תהליך התייעלות משמעותי ביותר – ולא רק תוצאה מלחצים תקציביים, אלא בגלל תפיסתו המגובשת של צה"ל לגבי אופיו של שדה-הקרב העתידי: חזית, הנשלטת על-ידי אמצעי-לחימה "חכמים" ושימוש באמצעי-נגד אלקטרוניים ובמערכות מודיעין, המזרימות מידע עדכני ושוטף בעת הקרב.

תהליכי הייעול העיקריים בצה"ל התרכזו בצמצומים משמעותיים בכוח-האדם ובשימוש נרחב בסימולטורים לאימונים (ולפיכך, גם צמצום בימי מילואים). לכן, נדרשת בחירה מדוקדקת של כוח-אדם, שיוכל לפעול כהלכה בתנאי הטכנולוגיה המתקדמת של שדה-הקרב העתידי. אין פלא אפוא כי משנה לשנה גדלות בהתמדה דרישות ההשכלה, שצה"ל מעמיד בפני הצעירים המתנייצבים לשירותו.

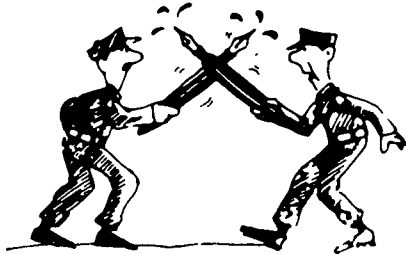
בעינין של קומפקטיות, נדרש צה"ל להיות בררני ביותר בגיוס משאבי האנוש לשירותו. משנה לשנה ניתן לגייס פחות חיילים ופחות אנשי מילואים, ואת אלה הנקראים – לשחרר לאחר זמן קצר יותר.

כיצד ניתן להתמודד עם הבעיות החברתיות והכלכליות הקשות, הנובעות מאי-גיוס של צעירים ושל צעירות, כולל פטור מוקדם ממילואים?

שדה המערכה העתידי והעורף

צה"ל מצליח להתמודד עם תפיסת שדה-הקרב העתידי מבחינת מטלותיו, אולם נתקל בקשיים בהתמודדות של מערכת הביטחון עם האתגר של הגנת העורף בעתיד. במלחמה עתידית נגד מדינת ישראל עלול

* יועץ אסטרטגי לייעול.



בתפיסת הממשלה לגבי משאבי האנוש במדינה בכלל – ולגבי הגיוס לצה"ל בפרט.

★ התייצבות לשירות לאומי

יש לשנות את שיטת הגיוס כך, שכל חיילי הגיוס לא ייקראו ישירות לצה"ל, אלא יתייצבו לשירות לאומי. לצה"ל תהיה עדיפות ראשונה לבחור מהמאגר הזה את כוח-האדם – נשים כגברים – הדרוש לו לפעילותו השוטפת ולבניין כוחותיו – לפי קריטריונים של יעילות ושל מצוינות, ובהתאם לתקציבים, העומדים לרשותו.

לאחר מכן, יעברו כל הנותרים "טירונות" אינטנסיביות בת שלושה חודשים, שתכשירם לתפקידיהם ככוח צבאי לעת חירום, שיקרא משמר לאומי. מפקדת העורף תהיה אחראית לאימונם של המגויסים ולהכשרתם לכל תפקידי מל"ח (שמירת סדר, עזרה ראשונה, פינוי נפגעים, סילוק הריסות, כיבוי-אש, הפעלת אמצעים נגד אב"ך וכ"ר). כל מסיימי הטירונות ישוחררו מצה"ל, ויועברו למערך עתודת המשמר הלאומי.

★ גיוס כוח-אדם לתפקידים אחרים במשק

לפני סיום טירונות מל"ח, תינתן לגופים ממלכתיים אחרים (כגון: משטרת ישראל, משרד החינוך והתרבות, משרד הבריאות ומשרד העבודה והרווחה) אפשרות לבחור כוח-אדם מהמאגר הזה לתגבור מערכותיהם – לפי אישור הממשלה ובאילוץ התקציב. מי שייבחרו – ישרתו שלושים חודש בשירות לאומי, וההתייחסות אליהם תהיה כאילו שירתו בצה"ל שירות מלא. בנוסף, אנשי שירות התעסוקה ומשרד העבודה והרווחה יורשו לפעול במחנות של טירוני מל"ח על-מנת לגייס כוח-אדם לקורסים מקצועיים בנושאים חיוניים, שבהם קיים במשק מחסור בכוח-אדם.

תחת נטל כבד של מובטלים. אין זו בעיה של צה"ל – אבל צה"ל הנו חלק אינטגרלי מהמדינה, ויש לחשוב על היווצרות שכבת מובטלים צעירים חסרי-כל-מוצא, אשר יהוו בעיה לאומית חמורה, כמו במרבית ארצות אירופה. ואפילו בני-המזל, שיצליחו לבסוף להשתלב בשוק העבודה – כיצד ירגישו כלפיהם החיילים, שייפלטו למשק בתום שירות של שלוש שנים בהיווכחם, כי ה"פרזיטים" תפסו את מקומות העבודה? ומה יקרה בתוך הצבא? האם כל הדרישות לתחכום, ול"מיוחדות" לא יצרו בצה"ל שני מעמדות: "החכמים והנהדרים" של היחידות המובחרות וכל "שאר המסכנים והעלובים" – אנשי השירותים והלוגיסטיקה". כזכור, זה היה המצב בצה"ל בשנות החמישים ובשנות השישים? עניינו של צה"ל למנוע מראש את היווצרותן של המגמות החברתיות השליליות, אשר מתלוות ליעול הביטחוני בכלל ולהיערכות לשדה הקרב העתידי בפרט. יש למצוא פתרון ליעול הביטחוני בכלל ולהיערכות לשדה הקרב העתידי בפרט – שלא יפגע ביעול, אך יחזיר ללא-מגויסים ולפטורים משירות המילואים את כבודם בחברה.

מגוון פתרונות פשוטים למצבים מורכבים

בתהליך מציאת הפתרונות חייבים לראות את קשרי הגומלין בין היערכות צה"ל, בין היערכות העורף ובין יעול המערכות, ובעיקר על הכלכליות של השינויים המוצעים במסגרת הכוללת של המדינה ולא רק של צה"ל. יש לציין במודגש – התפיסות, המובאות להלן, הן כלליות ביותר באופיין, אך מתונות בשינוי יסודי

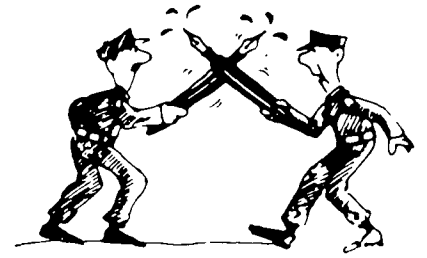
העורף להיות מטרה עיקרית לטילי האויב; וכתוצאה מכך, תיתכן גם פגיעה במוראל הכוחות הלוחמים בחזית.

למעשה, ההכנות להגנת העורף והטיפול בו בעת מלחמה הן חלק חיוני בשמירת המרקם החברתי ובשמירת היציבות הכלכלית של המדינה בתקופת חירום. חשיבות הטיפול בעורף כמותה כחשיבות הניצחון בשדה הקרב העתידי. הקמת פיקוד העורף היתה צעד נכון בכיוון הנכון – אם כי נראה, כי יחלוף זמן רב עד שיובנו החשיבות והאחריות, שיש לתת לפיקוד הזה. מעבר למיגון האישי, למקלוט ולמיגון המבנים, יש להכין כוח-אדם מיומן, שידאג לאוכלוסייה – יטפל, יסביר, ירגיע, יחלץ, יציל ויימצא תמיד בכל שכונה ובכל אתר. יש סיכוי סביר ליישם זאת בקלות יחסית – על-ידי תיעול משאבי-אנוש.

משמעות הבעיה החברתית של יעול צה"ל

אי-הגיוס לצה"ל (או השחרור משירות מילואים קרבי בטרם עת) מהווה עדיין סטיגמה, הגוררת יחס שלילי בחברה בכלל, ובפרט של מעבידים רבים. לפיכך, אם שיעור גדול מפוטנציאל הגברים המתייצבים לא יגויס, אם שיעור גדול יותר מהמתייצבות ישוחרר מיד, ואם שיעור גדול מהפוטנציאל של אנשי המילואים ישוחרר – עלול להיווצר מצב חברתי שלילי ביותר, שיתלוו אליו מתיחויות, עוינות, כעס ופילוג – בין אלה שיתרמו ("פריירים", או "דפוקים") לבין אלה שלא ייקראו לתרום לביטחון המדינה ("פרזיטים", או "חסרי-כישורים").

בעיה חברתית (וכלכלית) תיווצר, כאשר אותם אלפים שלא יגויסו לצה"ל, יציפו את לשכות העבודה במשק, הכורע זה זמן רב



★ איגיוס כוח-אדם לצה"ל לתפקידים לא-קריטיים בשירותים ובלוגיסטיקה
צה"ל חייב יהיה לאייש את כל התפקידים הלוגיסטיים ואת כל משימות השירותים, שאינן בשדה הקרב, באזרחים עובדי צה"ל. פירוש הדבר, כי צה"ל יחדל לקרוא לשירות חובה ולשירות מילואים לתפקידי שירותים ולמשימות לוגיסטיות, שאינן קשורות לחזית וללחימה בשדה הקרב.
זה יפתור בעיות חברתיות, ובעיקר, יסייע למדינה לפתור בעיות של עשרות אלפי מובטלים. יש להניח, כי בסיכומו של דבר הרבה יותר זול למדינה ולצה"ל להישען על גרעין מקצועי של אזרחים עובדי צה"ל.
אם תחליט המדינה סוף-סוף, כי תקציב ה"מילואים" יהיה חלק מתקציב הביטחון (ולא מתקציב הביטחון הלאומי), אזי החיסכון יהיה משמעותי ביותר הן לצה"ל והן למדינה.

★ גיוס בנות לפי כישורים
גיוס בנות כיום הנו בעיה חברתית, המתבטאת באפליה מתמדת בכל שלבי הגיוס והשירות של החיילות (למעט מקרים בודדים). גיוס בנות אסור שיספק כוח-אדם זול לתפקידי מזכירות, הגשת-קפה או במקרה הטוב – נהגת למפקד. בארצות-הברית ובצבאות מערביים אחרים נשים תופסות עמדות בכל זרוע, בכל אגף, בכל מחלקה וגם ביחידות הלוחמות – לפי כישוריהן, תוך התמודדות מוצלחת עם הגברים במערכת. צה"ל חייב לפתוח בפני נשים את כל מקצועותיו ואת כל יחידותיו, ללא אפליה, ללא דעה מוקדמת ובתנאים שווים לגברים. בחברה מודרנית אין מקום יותר להגבלות, שמקורן בדעות קדומות ומיושנות. גישה זו תביא לירידה משמעותית בכמות הבנות שגיוסו לצה"ל.

★ תגמול המשרתים

המגויסים לצה"ל לא יהיו ה"פריירים של המדינה" – שכר חיילי החובה חייב להיות בהתאם לצרכים המינימליים של צעיר, החי במדינה מערבית כשלנו. עם שחרורו הוא יהיה זכאי ללמוד חינם באוניברסיטאות, או במוסדות להכשרה מקצועית, למשכנתא מוגדלת משמעותית ולהלוואות בתנאים נוחים לפתיחת עסק. אנשי המילואים יזכו להנחות במס-הכנסה ובביטוח לאומי ולהטבות אחרות. אם התנאים האלו לא יצרו מוטיווציה, הם יסייעו לדכא את התסכול של מגויסי החובה ושל אנשי המילואים.

משמר לאומי כפתרון ביטחוני, חברתי וכלכלי

משמר לאומי אינו רעיון חדש. הוא נוסה בהצלחה, וקיים בארצות רבות. שלא כמו כוח המילואים הקיים, הנועד לתגבר את המערך בשדה-הקרב – משמר לאומי הנו, למעשה, כוח מילואים שנועד לתגבר את הצבא במשימותיו בעורף.
כוחות המשמר הלאומי הנם מקומיים/שכונתיים וניתנים לגיוס מהיר. בדרך כלל, אין להם נשק כבד; ולפיכך, הם נייחים וגמישים לתפעול. ניתן לגייסם לקורס, למטווח, להרצאה ולפעמים אפילו לתפקידי שמירה קצרים (לא יותר מיומיים בחודש – וללא כל תשלום למעט אש"ל). בעתות חירום מטולתיהם סובבות סביב שמירת הסדר הציבורי, הסברה והרגעת הציבור, פינוי והצלה – וייתכן אף להגנה בפני כוחות קומנדו של האויב אם ינחתו בפנים המדינה. הכוח הזה יכול להישען על רכב מגויס של חבריו, על מערכת קשר פשוטה, על ימ"חים במרתפי מבנה ציבורי,

או במבנה/מחסן באזור התעשייה של היישוב.

משום מה, לא התפתח אצלנו הרעיון. אולי מתוך הצורך לשלוח את מרב הכוח לחזית, ואולי מתוך האמונה, כי העורף מוגן היטב יחסית (בעיקר, הודות לחיל-האוויר-הטוב ביותר-בעולם). ה"ג"א והמשמר האזרחי אינם מתאימים לדגמים המוכרים בעולם של משמר לאומי. ואם אכן יוחלט להקימו בארץ – חשוב יהיה למזג את כל יחידות העורף תחת פיקודו מפקדת העורף לישות אינטגרלית ויעילה, שתוכל לשלוט בעתות חירום על כל האירועים בעורף.
כוח-האדם, שצה"ל אינו זקוק לו במילואים, יוכל להשתלב ביחידות המשמר הלאומי. כדי לא ליצור עודפים, מומלץ לא לגייס למשמר הלאומי את החייבים להיות מרותקים לעבודתם גם בשעת חירום – על מנת שפעילות המשק לא תיפגע. מי שצה"ל זקוק לו, אך עבודתו חיונית, על המשמר הלאומי להכשיר לו מחליפים.

סיכום

יש יותר מקשר אחד בין תפיסת שדה-הקרב העתידי לבין הגנת העורף.
המשמר הלאומי הנו רעיון פשוט יחסית לביצוע, ויכול לתת מענה לאתגר מיד. אולם, יש לראות את כל מערכת השינויים שהוצגה פה כמערך אחד וכמכלול של פתרונות צבאיים, חברתיים וארגוניים. שתכליתם להקטין את הנזק, הנוצר מהצורך לייעל את צה"ל, כדי שיוכל להתמודד הן עם שדה-הקרב העתידי והן עם ההשלכות החברתיות והכלכליות, שהייעול הזה גורם.



ספר חדש
מבית "מערכות"

"...בכל מחיר" - לירושלים



ש ל מ ה ש מ י ר

אלוף (מיל') שלמה שמיר, ממפקדי צה"ל בתש"ח הקים בראשית מלחמת העצמאות את חטיבה 7, ופיקד עליה בקרבות לטרון ובפריצת הדרך לירושלים. ב-24 במאי 1948 פקד אלוף יגאל ידין, ראש אג"ם, על מפקד חטיבה 7, "עליך לבצע את תפקיך הלילה, בכל מחיר" - לאחר שדוד בן-גוריון הבריך לידין, כי המצב בירושלים חמור מאוד, ו"הכרחי שחטיבה 7 תפרוץ מיד". בספרו תיאר שלמה שמיר את קרבות החטיבה ואת שיקולי המפקדים.

