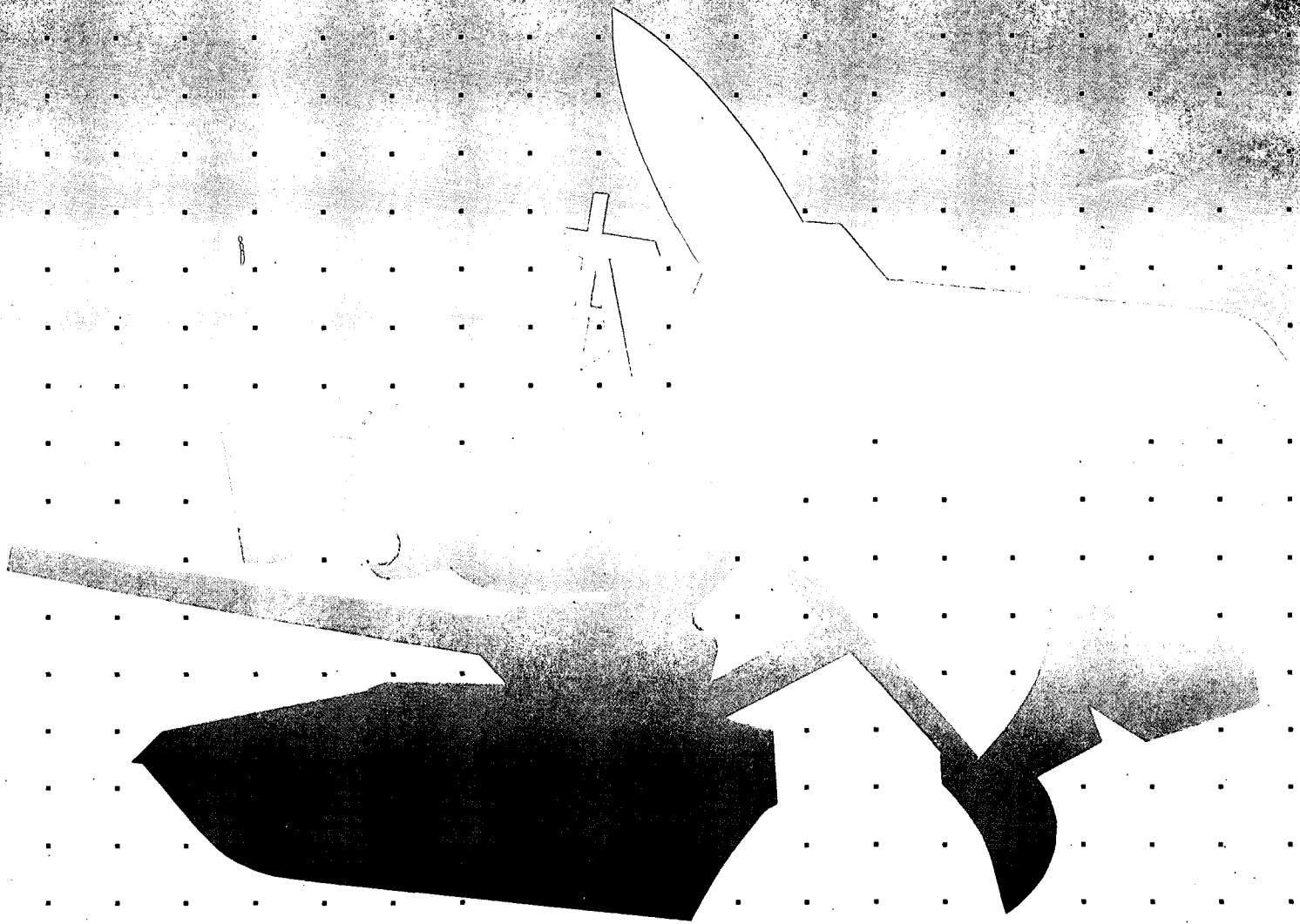


מעבר כוחות

328. ינואר-פברואר 1993





2	מטרות, סיוע באש ר'נשק חכם" / תא"ל י' העיקרון הראשון לבניין הכוח הוא – "אש מדויקת", כמו רוב סיוע האש, צריכה לתמוך במהלך המבצעי, המתאפיין בתמרון כגורם המרכזי, ובדרך כלל אינה עומדת בפני עצמה.
9	כושר ההרתעה של ישראל – עיון מחודש / ד"ר אפרים ענבר וד"ר שמואל סנדלר ההרתעה הייתה אחד מעמודי התווך בחשיבה האסטרטגית בישראל, ונותרה כזו. דיון בכושר ההרתעה של ישראל לאור קץ היריבות האמריקנית-סובייטית, לאור ההתפתחויות במזרח התיכון ולאור תהליך השלום בין ישראל לשכנותיה.
20	כלכלה וביטחון לאומי / אהרן פרידברג כלכלה וביטחון לאומי שזורים ביניהם הדוקות למרות מורכבות הקשר ביניהם. מורכבות זו מוצגת בהקשר להשלכות של הגנת ארצות-הברית על ביצועיה הכלכליים, להשלכות השינויים הכלכליים על הביטחון הלאומי של ארצות-הברית, למדינאות כלכלית ולקשר בין ביטחון לאומי לביטחון כלכלי.
27	על האסטרטגיה ועל הטקטיקה בביטחון באימונים / ד"ר צבי לניר גישה מערכתית ויישום עקרונות אסטרטגיים יכולים לשפר את היערכות המלחמה בתאונות אימונים בצה"ל – חלק ראשון ממאמר.
32	זכות גיוס בררני / אל"מ (מיל') שמואל גורדון יש להגדיר לצה"ל יעדים, שיהפכוהו לצבא עלית, שיוכל להתמודד עם שדה הקרב העתידי. בתחום הזה מדיניות של גיוס בררני הנה תנאי הכרחי, אך לא מספיק.
38	אל תתנו להם מחקר! / ד"ר אורי בריוסף לטובת שיפור איכות המחקר המודיעיני-מדיני בישראל, מוטב להפקיע את האחריות עליו מידי הצבא.
ממדף הספרים	
46	פיקוד מעולה, מיומנות ואומץ / תא"ל דורון אלמוג על ספרו של ג'וליאן תומפסון, לא פיקניק
ספרא וסיפא – בימת "מערכות" לעיון ולביקורת	
53	על הצלחה בתפקיד / אל"מ מוטי שפירא תגובה למאמר של אל"מ ע' (מערכות 323)

מפקדת ועורכת ראשית: סא"ל רחל רוז'נסקי

עורך: אביתר בן-צדף

עורך משנה: יואל שני

שער: רס"ן זיו בשן

בית ההוצאה של
צבא הגנה לישראל

מערכות

צוות המערכת:
צבי עופר
אביטל רגב

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

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

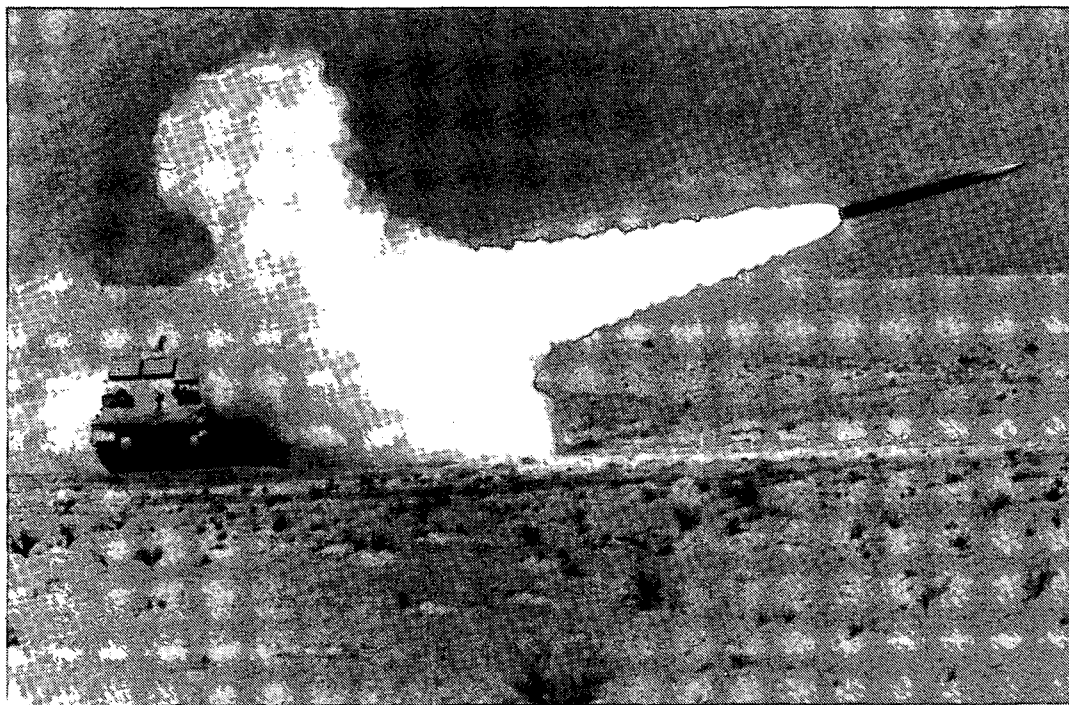
המערכת: רח' אלוף מנדלר מס' 3, הקריה, תל-אביב, ת"ד 7026, מיקוד 61070, טלפון: 03-5694343.
מחלקת המנויים: משרד הביטחון/ההוצאה לאור, רח' דוד אלעזר 29, הקריה, תל-אביב, טל: 03-6975516.
סדר: בית מערכות.
הודפס באמצעות משרד הביטחון/ההוצאה לאור.
לוחות והדפסה: "הדפוס החדש" בע"מ.

מטרות, סיוע באש ו"נשק חכם"

מכנים זאת, "חימוש מונחה מדויק" (חמ"ם) (Precision Guided Munition— PGM) והכל מתכוונים, כי ניתן להשמיד את אמצעי-הלחימה של האויב לא בשימוש בכמות גדולה של פגזים – כשהסטיסטיקה של סיכויי הפגיעה קובעת את התוצאות – אלא על-ידי ראשי-קרב בעלי יכולת ביות; ובכך אפשר לפגוע במטרות הדרושות בשיגור של מעט תחמושת. במאמר אנסה להבהיר כמה עקרונות יסוד

באחרונה מרבים לדבר על "השמדת מטרות", והעיסוק בעניין הפך כביכול לתורה בפני עצמה. מגמה זו התחזקה נוכח האופן, שבו ניהלו האמריקנים את מלחמת המפרץ. מלחמה זו מהווה בעיני רבים הוכחה, כי חל מפנה ביחס בין האש לתמרון, ולא עוד אלא שהאש שבה מדובר היא מסוג חדש – שעיקרה "אש מדויקת".*
האמריקנים קוראים לאמצעי הלחימה האלה, "תחמושת חכמה" (Smart Munition). אחרים

* "עוצמת הטכנולוגיה" במלחמת המפרץ קיבלה ביטוי חריף מדי בין השאר משום שהצד השני, העיראקי, לא העמיד בפני האמריקנים אופוזיציה פעילה של ממש (להוציא ירי טילים קרקע-קרקע סקאד, שהאמריקנים לא מצאו לו פתרון). ראו "מלחמת המפרץ – לקחים ראשונים לישראל", מערכות 322, נובמבר 1991.



מטול רקטות רב-קני MLRS

תא"ל "

צריכה לתמוך במהלך המבצעי, המתאפיין בתמרון כגורם מרכזי, ובדרך כלל אינה עומדת בפני עצמה.

בדבר ראיית מערך האש כחלק מכלל בניין הכוח. כבר בפתיחה אבקש להדגיש, כי "אש מדויקת" היא חלק מכלל האש, שתופעל במלחמה, וצריך לבחנה בתוך המסגרת הכוללת. צבא, שיש לו הרבה ארטילריה, אמצעי איכון, אמצעי טיווח ופגזים טובים, זקוק פחות ל"תחמושת חכמה" לעומת צבא, שהסיוע הארטילרי שלו דל בכמות ובאיכות. מהבנה זו עולה, כי העיקרון הראשון לבניין הכוח הוא: "אש מדויקת", כמו רוב סיוע האש,



מסוק קרב אפצ'י לונגבאו

כאמור, המעגל המתואר חייב תמיד להתקיים. חשיבותו בולטת אפילו בירי של טנק בודד, ומתבררת ונעשית רבה יותר במפקדות הבכירות (אך, כמו בכל נוהל קרב, יש לקצר בדיבורים, ולאפשר לגורמי האש לנצל את עיקר הזמן).

המטרות – כשאלת זמן ומרחב ברמות השונות

נקודת מבט אחרת, שאינה נוגעת לשלבי הטיפול במטרה, ממקמת את הבעיה על "סרגל זמן ומרחב" – קרי, מתי לטפל ב"מטרות" האויב, יחסית לזמן שהן הופכות איום. ברור, כי לגבי אויב, הנמצא בתנועה, "זמן" מתבטא ב"טווח". הטווח כשלעצמו משפיע על הקביעה בדבר אמצעי האש, שיוציא לפועל את הביצוע הנדרש, ועל אופי הפריסה ועל ה"תצורה", שבה ייתפס האויב כשנרצה לפגוע בו. "טווח" ר'אופי הפריסה" של האויב הם גורמים רבי חשיבות מבחינת הדרישות ממערכות האיסוף וממערכות ההרג, ולכן יש להם השפעה רבה על מחיר המערכות. את כל אלה יש לשקלל מול הבעיה המבצעית, שמעמיד האויב בטווחים השונים ובציר הזמן.

אלא שבחינת הנושא בהיבט המבצעי מעמידה כמה קשיים – בעיקר, משום ש"הבעיה המבצעית" מתאפיינת בצורה שונה ואף מתייחסת לאויבים שונים, ברמות השונות. מפקד ארמיה יראה כצורך החשוב ביותר למנוע את הגעתה לחזית של דיוויזיית טנקים, השייכת לעתודת האויב, ונמצאת במרחק רב מהחזית. לעומתו, מח"ט, הנלחם בקו החזית, בטוח, כי אין דבר פחות רלוונטי ללחימה מאותה דיוויזיה – כאשר, להבנתו, הכל, כולל הצלחת הארמיה, תלוי בחיסול כוח נ"ט, המונע ממנו עתה לחצות את המכשול. אם שניהם עובדים נכונה, מונחות לפניהם הבעיות באותה עת ממש. מי צודק? מצד אחד ברור, כי הגעת הדיוויזיה מחר תטה את הכף – בלא שום קשר להצלחת הכוחות, הנלחמים עתה – מחר יוכרע הקרב כאשר היא תתקוף. מצד שני, אם החטיבה לא תתגבר על הכוח נ"ט מולה – אי אפשר יהיה להביא את הכוחות הממתינים אחריה לידי ביטוי, וההתקפה תגווע עוד בטרם תגיע הדיוויזיה העורפית לשדה הקרב.

ובכן, מה חשוב יותר?

התשובה לכך עוד יותר קשה משנדמה במבט ראשון, כיוון שככל שעובר הזמן, והדיוויזיה מתקרבת לחזית, קשה יותר לפגוע בה – משום שהיא נכנסת למעטה הכבד נ"מ של אזור הלחימה, משום שהיא מתפזרת, ולא נעה בשורה ארוכה של כביש בודד, משום שהיא מכוסה על-ידי העשן ועל-ידי האבק, הגוברים ככל שמתקרבים לשדה הקרב, ובגלל עוד ועוד סיבות – שבגינן נוח יותר לטפל במטרות רחבות-היקף וגדולות-כמות בעודן בעורף המערך. ומכאן, שגם לגבי הדיוויזיה הרחוקה דוחק הזמן. התופעה המתוארת, שהיא חלק אינטגרלי מהמלחמה, מקשה לא רק על קביעת החשיבות היחסית של המטרות, אלא גם על ההחלטה בדבר העדיפויות לטיפול בהן.

בטיפול במטרות יש שישה-שבעה שלבים, ואין דרך לוגית לצמצם את מספרם, גם אם בפועל חלקם מצטמצם, או מתבטל, במצבים שונים – ובעיקר, כאשר הכלי היורה אוטונומי. השלבים הם:

א. הגדרת הבעיה המבצעית – כבסיס לכל התהליך. מאחר שאי-אפשר לפגוע בכל האויבים בזמן נתון ובכמות מוגבלת של אמצעי-לחימה, חייב המפקד להגדיר את הצורך המבצעי, הנובע מראיית הלחימה שלו ומהבנתו את מצבו ביחס לביצוע המשימה ולהשגת המטרה; קרי, מה הוא רוצה להשיג, או מה הוא רוצה למנוע.

ב. הגדרת היעדים – את "הבעיה המבצעית" (המכונה לעתים "מדיניות המפקד") יש לפרט כך שיהיה ברור מי האויב, שיכול ליצור אותה. הבהרה זו הנה שלב הכרחי במודיעין, כדי לאפשר את השלב האג"מי הבא (האמצעים), וכדי למקד את האיסוף.

ג. פירוט האפשרויות לביצוע המשימה ביחס לאויב (להשמיד – את מי, לעצור – היכן, להשהות – כיצד וכי"ב). זה תחום מודיעיני ואג"מי משותף, ובו נעזר המודיעין במפעילי האש כדי להבין את יכולתם, ומבהיר את יכולתו האיסופית כדי שיחד יוכלו להציע "פתרונות דמיוניים".*

מבחינת המודיעין תוצאת השלב היא הגדרה מדויקת של המידע הנדרש ושל אמצעי איסוף להשיגו; ומהצד האג"מי מתבהר בסופו, באופן גס, מה אמור להתבצע. ד. **בחירת האמצעים לביצוע**, קרי, אילו אמצעי אש נראה, כי יוכלו לטפל באויב באופן הטוב ביותר (מבחינת טווח, דיוק, לוחות-זמנים, אופן ההשמדה הנדרשת וכו'), כחלק מפתרון שלם של הבעיה נוכח אויב נתון ונוכח משימה ברורה.

אופטימיזציה של אמצעי האש ושל אמצעי האיסוף והשילוב ביניהם הוא הקו המנחה בשלב הזה.

ה. **בשלב האיסוף והמחקר** יש לאתר את האויב, או את המידע, המאפשר לבצע את המשימה (למשל, מרכיבי גשר – אם הוחלט להורסו). לצורך הזה יופעלו אמצעי איסוף, ייבדק מידע ישן, ואם יש זמן אף ייערך מחקר.

בסוף השלב הזה יועבר מידע מתאים לצרכן: במהירות, בדיוק, וכפי שיקבע המשתמש.

ו. **שלב אופציונלי – שלב ההרכשה הסופית של המטרה.** במהלכו יוכפף אמצעי איסופי לגורם האש למעקב אחרי המטרה, לבדיקת תפיסותה (כלומר, האם מתקיימת פעילות באתר החשוד; האם המטרה תפוסה?) ולטיווח.

ז. **שלב בקרת הנזקים** מתחיל בדיווח על ביצוע, ונמשך במעקב אחרי המטרה, כדי לקבוע את חיותה, או את מיתתה. זה שלב מודיעיני, המקביל ל"שלב האיסופי מחקר" ומשתמש באותם כלים – אלא שתחילתו דיווח מבצעי של אמצעי האש במה פגעו.

* לדוגמה, אם הבעיה המבצעית תוצג על-ידי המפקד כמניעת הטלת התקפת-נגד, הרי היעדים חייבים להימסר ברזולוציה של דיוויזיות, או של חטיבות, שאמורות לבצע את התקפת-הנגד וכן את מקומן, את קצב הגעתן וכו'.



צוותי קרקע מחמשים מסוק אמריקני

השייכים לעוצבה, ומהווים חלק ממנה (יחידה אורגנית). הניסיון הצבאי מצביע, כי יש יתרונות ויש חסרונות לשתי הדרכים, הריכוזית והביזורית, ונכון לשלב ביניהן – בתנאי שלכל רמה יש מינימום הכרחי משל עצמה, ולא בכל מקרה תיאלץ לבקש סיוע מלמעלה. כך מקובל, כי בגדוד ובחטיבה אין כל הנדשה לביצוע המשימות, המוטלות עליהם, אך הדיוויזיה היא עוצבה בעלת "משק סגור" – בריכוז של אמצעיה ושל אמצעי החטיבות הכפיפות ובהקצאתם מחדש, היא מסוגלת לתפקד עצמאית להשלמת משימה קרבית. הקורפוס של מלחמת העולם השנייה היה כמעט רק מפקדה, בעוד שהארמיה (המערבית) היתה, שוב, מערכת סגורה, הפועלת עם אמצעיה ללא צורך בסיוע חיצוני, להוציא הזרמת לוגיסטיקה וכוח-אדם שנפגע (עתה שונתה ההתייחסות, והקורפוס הוא הדרג, הנתפס כמערכת שלמה לביצוע משימה). כך, או כך, סיוע האש חייב לענות על שתי הגישות: חלקו חייב להיות אורגני לכוח, או לעוצבה המבצעית – לצרכיה בלבד, וחלקו חייב להיות מרוכז – כדי שאפשר יהיה לסייע בו לדרגים זוטרים, ב"סיוע שיר", לפי הצורך.

המסקנה לבניין הכוח

מכל הנאמר עולה, כי העיקרון המרכזי, שצריך להנחות את בניין הכוח הוא: **עצמאות מספקת לפתרון הבעיות של כל יחידה, בהתאם למשימותיה.**

עם זאת, לעתים יש טעם לרכז ברמות גבוהות: א. אמצעים, שהשימוש בהם יקר – לכן, למשל, לא

אמרו מעתה: באותה עת **בעיות מבצעיות שונות** נתפסות כחשובות עלידי מפקדים ברמות השונות; כלומר, **באותו זמן** תתעורר דרישה לחסל כמה אויבים, כל אחד מסיבות מוצדקות מנקודת-המבט של הדרוש, אך מוצדקות פחות מנקודת-המבט של פקודיו, או של הבכירים ממנו. תיאורטית, ניתן לטפל בבעיה כזו בשתי צורות:

א. במרוכז: הצרכנים פונים לגוף מסוים, בדרך כלל ברמות בכירות יותר (למשל, דוגמה מתחום אחר, האמריקנים נוטים לרכז מערכות איסוף ברמת הקורפוס וברמה הלאומית, כשני דרגים עיקריים להפעלת אמצעי איסוף), וזה מבצע עבורם את העבודה באמצעיו, כשהעדיפות נקבעת מלמעלה, היכן שמצויה (או אמורה להימצא) התמונה הכללית של הצרכים ושל הבעיות.

ב. במבוזר: לכל רמה יש האמצעים, הדרושים לה לביצוע המשימות, המוטלות עליה. כך יש לדאוג, כי החטיבה "תסתדר" עם גדוד חת"ם, המסייע לה; הגדוד – עם המקלעים ועם מרגמות 81 מ"מ, ששייכות לו; והארמיה – תפעיל מטוסי פנטום, שהוקצו לה.

לאורך ההיסטוריה למדו המפקדים, כי במציאות של שדה הקרב אפשר לסמוך רק על המצוי תחת ידם, ולהתייחס לניתן להם מחוץ ליחידתם כאל "אפשרות", שאסור לבנות עליה יותר מדי ("בנוס" – בלשון העם). שום "ארגון חכם" לא עמד נוכח הניסיון ההיסטורי הזה, ובדין. עם זאת, ולפי המקובל, הפעלה ביזורית יכולה להתבסס על מערך אמצעים, המוקצה ת"פ למפקדה הרלוונטית מתוך מאגר מרכזי לפי תכנית הקרב, ועל האמצעים,

חלק ניכר מהמשימות כשהוא פועל ללא שום סיוע מהים. ובאותה מידה יש לחטיבת חי"ר אמריקנית שפע של נשק למרות שמטוסים, שנבנו במיוחד כדי לפגוע בשריון האויב, יכולים להגיע מעבר לאופק.

יש צבאות, הרואים את העיקרון הזה כבעל חשיבות גדולה ביותר, ואצלם אפילו ארטילריה וכוחות נ"מ הם חלק אורגני מחטיבת חי"ר, או מחטיבת שריון – כך מובטח, כי הסיוע ההכרחי יהיה תמיד תחת ידי המח"ט. אין ספק, המהפך, שהציגו הסובייטים עם הופעת הרק"ם BMP – כאשר נתנו לכל כתת חי"ר משגר נ"ט צמוד על נגמ"ש הלחימה, שהובילה, בעוד צבא ארצות הברית, שייצר את נגמ"ש הלחימה שלו באותה תקופה, חסר אותה יכולת – מהווה נקודת ציון חשובה בתזבונה של הצבאות המודרניים בכל הקשור להשקעה באמצעי לחימה, העונה על הצרכים של כל מפקד ברמתו ומול בעיותיו. באותה צורה יש לראות שילוב המסוקים נ"ט ברמת הדיוויזיה והחטיבה האמריקנית – כנשק נ"ט של המח"ט ושל מפקד הדיוויזיה. והכל בשם אותו עיקרון: **איתלות של רמות זוטרות ברמות בכירות לפתרון הבעיות המבצעיות במסגרת משימותיהן הקרבות.**

"מטרות", לשם מה?

אם נחזור ל"תהליך", ונבדוק את תכליתו ואת מקורו, נראה, כי, בדרך כלל, יצירת מטרות ופגיעה בהן, כמו גם הרס כוחו של האויב, אינם עומדים בפני עצמם, ואינם התכלית. התכלית היא לבצע בהצלחה משימה, ומערך האש צריך להיבנות כך שישירת זאת. ומכאן, יש לבחון מהיבט המשימה, ולא מהיבטים אחרים. לכן, השאלות החשובות, שיש לשאול כשבוחנים את מערך האש ואת השמדת המטרות, אינן כמותיות (כמה כלים נפגעו), אינן כלכליות (כמה זה עלה) ואינן טכנולוגיות (איך זה התבצע), אלא **מה המשימה, והאם מערך האש תמך בהשגתה?** יש טעם לבחון יחסי "עלות/יעילות" כשמשווים בין מערכות כדי לבחור במערכת הנכונה, אך את כלל המערך ואת הגיונו יש לבחון בראייה המבצעית ומול בעיות בשדה הקרב.

בחירת מאמץ המטרות

באחרונה התחדדו כמה גישות, הקשורות לציפיות מהשמדת מטרות **במלחמה**:

א. ניסיון להאדיר את משמעות ההשמדה בפני עצמה, ללא קשר לתמרון. הגישה החומרית-סטטיסטית, המניחה, כי ההתמודדות בשדה הקרב היא בסופו של דבר מפגש בין "ברזלים". אם צד אחד הצליח לפגוע בכמויות גדולות של אמצעי-לחימה ושל חיילים בצד השני, מבלי שיהיו לו אבדות רבות – ינצח. גישה זו נוטה "להרחיק" את אמצעי הסיוע ואת אמצעי האש מהרמות הזוטרות לרמות הבינוניות (דיוויזיה/קורפוס) – משום ההבנה, כי

יהיה משגר רקטות רב-קני (MLRS) לכל חטיבה. אמצעים, שמפקדות זוטרות יתקשו להשתלט על מורכבותם באחזקה ובמודיעין, במקביל לביצוע תפקידן העיקרי בלחימה. דוגמה לכך היא הפעלת מטוסים בשדה קרב מוגן בטיילים קרקע-אוויר, החייבת להתבצע ת"פ רמות בכירות יותר, משום שנדרשת לשם כך יכולת כבדה במודיעין ובלוחמה אלקטרונית, שקיימת רק ברמות בכירות.

ג. אמצעים מעטים, שריכוזם יאפשר לבטא נכונה יותר את יתרונם. כך היה מקובל בשנים הראשונות להפעלת מסוקי הקרב.

ד. אמצעים, שטווח פעולתם גדול; ולכן כדאי להחזיקם "גבוה" ובכך לאפשר את הפעלתם לטובת כמה וכמה מפקדות כפיפות. הנפוץ ביותר בהקשר הזה הוא ריכוז של תותחים ארוכי-טווח במיוחד ברמת הדיוויזיה, או ברמת הקורפוס, והפעלתם, בסיוע ישיר (קרי מוקצה מראש), או בסיוע כללי (קרי, לפי דרישה), לטובת כל החטיבות במרחב.

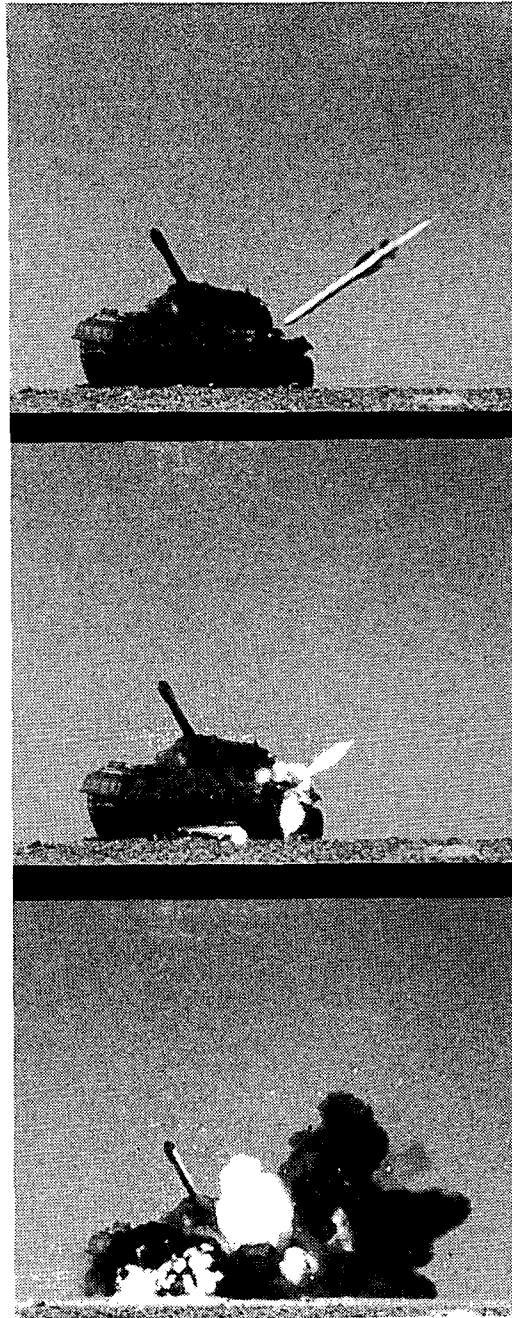
למרות האפשרות הקיימת לרכז אמצעים, חשוב להדגיש, כי יש לרכוש תחילה את האמצעים הנדרשים לכל יחידה עבור משימותיה, ורק לאחר מכן יש טעם להשקיע באותם אמצעים, המהווים סיוע נוסף. זאת, משום שגדוד חי"ר, שאין לו מקלעים כבדים וטיילים נ"ט, לא יוכל לבצע את משימתו, ולא משנה כמה תותחי צי ענקיים יעמדו לרשותו. לכן, לגדוד נחתים יש מספיק נשק מסייע גדודי לבצע

טייל סקטי ATACMS נורה ממשגר MLRS



וכשהאמריקנים, בהנהגת רוברט מקנמרה, שר ההגנה, ניסו לפעול כך בוויטנאם, הם נכשלו כישלון חרוץ, כי את נחישותו של הצד השני קשה היה לכמת.

טיל נ"ט נמרוד מתוצרת התעשייה האווירית לישראל



סיכום

נדמה, כי מהניתוח התיאורטי בתחילת המאמר ומהסברת עקרון בניין הכוח בחלקו האחרון עולות כמה מסקנות, שעיקרן הסכמה עם הגישה הקלאסית, כפי שעולה גם מלקחי העבר:

משם נוח יותר לנצלם לפגיעה בכמות גדולה של מטרות (משום שלא נמצאים תחת אש, משום שאפשר לאתר את האויב בריכוזים גדולים בעומק וכו').

ב. תפיסה זו של המלחמה "מתחברת" היטב עם הגישה הפסיכולוגית, המניחה, כי המלחמה תוכרע במוחו של המפקד הבכיר, יותר מאשר על גופו של הלוחם. לכן, מקבל ההחלטות צריך לחשוב, כי המצב חמור עד כדי כך, שיתמוטט, או יטעה בהחלטותיו, וכל המערכת שתחתיו תקרוס בעקבותיו. המאמינים בגישה זו רואים שתי דרכים להשגת היעד: 1. פגיעה כמותית, ורצוי בעומק, בהנחה, כי גם אם אין השמדת כוח גדול הרחק משדה המערכת מפריעה לכוח בקו המגע – הרי המחליט, הקברניט, היושב בעומק, ורואה את כוחותיו מושמדים בטרם החלו בלחימה, לא יוכל לעמוד בכך. מטבע הדברים, גם בעלי תפיסה זו מעדיפים לראות את הפעלת אמצעי האש על-ידי הרמות הגבוהות, ולבחון את התוצאה במונחים של "הרס בעורף"; 2. פגיעה ב"מערכים איכותיים", שעליהם נשענת הנהגת האויב בהליכתה למלחמה. בעלי דעה זו מעריכים, כי פגיעה במערכות הללו תקטין מאוד את רצון הלחימה של הצד השני, מעבר למשקלן האמיתי בכלל היכולת של האויב.

חיבור שתי הגישות הללו מביא להקמת מערכות, שאינן תומכות במאמץ התמרון, ואינן קשורות ישירות אליו, אלא מנסות לפגוע כמה שיותר באויב בעומק – מעבר למרחב הלחימה.

ג. הגישה הקלאסית טוענת, כי אמנם כמות הנפגעים והאבדות משפיעה, ולפסיכולוגיה של המחליטים יש חשיבות – אבל, בסופו של דבר, מכריעים התמרון וההתנגשות בין העוצמות בשדה הקרב. כך יכול כוח, שהיו לו הרבה נפגעים, לנצח כוח, שכמעט לא נפגע, אם יתומרן האחרון לעמדת נחיתות ברורה, שסופה השמדה, או אפילו "סתם" כישלון נחרץ. מייצגי הגישה הקלאסית חושבים, כי, אמנם, יש לעבוד על מוחו של הצד השני – ורצוי שיהיה זה מוח ברמות הבכירות – אך אין זה ברור כלל, לדעתם, כי פגיעה בעוצבות בעומק תבטיח את התמוטטות המערכת, ותשפיע על מקבלי ההחלטות. לטענתם, התוצאה בשדה הקרב חשובה יותר מההרג בעורף, קשה ככל שיהיה.* בכל מקרה, הם אומרים, אין לתלות באפשרות – שאי אפשר להוכיחה – יותר מדי תקוות. לכן, יש לבנות מערך מאוזן לסיוע באש, כמוסבר למעלה, ולא להסתפק בהשמדת כמויות אמצעי לחימה גדולות ולו גם בעומק. משום כך בסדר הקדימויות יש להעדיף את המערכות ואת אמצעי הלחימה, הנדרשים ישירות לכוח המתמרון, כיוון שהתמרון, ולא הכמות המושמדת, הוא העיקר. לפי הניסיון ההיסטורי, עוד לא היתה מלחמה, שבה ניצחו "סטטיסטיקה" ו"חקר הביצועים" –

* לטענה זו הוכחות היסטוריות ברמה האסטרטגית: במלחמת העולם השנייה, הצליחו בעלות הברית לפגוע כמעט בכל מטרה גרמנית, שהוחלט עליה, בחזית ובעורף – עתודות שריון, גשרים, לוגיסטיקה, ערים, מרכזי תעשייה וכו' – ובכל זאת הצבא הגרמני לא קרס כל עוד לא נפגעה יכולתו להילחם, וכל ניצחון בשדה הקרב הצריך מאבק עם הדרג הלוחם בחזית. וברמה המערכתית: במלחמת יום הכיפורים אפילו חטיבות הדרג השני של צה"ל לא נפגעו; שלא לדבר על כך שמעבר להן שום מטוס אויב לא הגיע, אך המערכת כמעט התמוטטה כשקרס הקו הראשון.

ז. בכל רמה יש לבצע את כל שלבי התהליך. בין אם מדובר בטנק הבודד – העושה את כולם לעצמו – ובין אם מדובר במפקדת ארמיה – שבה דורש התהליך קבוצות עבודה, איסוף מסובך, מחקר מעמיק וזמן. בגלל הבדל הדרישות, מה, שיכול טנק לבצע לבד, מצריך מנגנון של ממש ברמות הבכירות.

היכן האש "החכמה" וה"מדויקת"?

השארתי את דעתי על השאלה לסוף משום שכל כולה כפופה לעקרונות המנחים, שבהם דן המאמר. היא חייבת לשרת תכלית מבצעית, ולא את הסטטיסטיקה. היא חלק ממערך הסיוע – לכן, חלקה כפוף אורגנית לעוצבות, וחלקה מרוכז ברמות הבכירות, ומוקצה לפי עדיפויות ולפי קדימויות מלמעלה. בזכותה אפשר לפגוע באויב בעומק, אך יש לשקול האם שם תהיה תרומתה העיקרית. על היכולת, הטמונה בה, חייבים לשלם בהרבה משאבים; ויש לוודא, כי השקעה כזו לא תפר את האיזון בכל הקשור להרכב הכוח ולסיוע ה"רגיל" בכל ברמות. הפרת האיזון יכולה להביא לכך, שאמנם יהיה "נשק חכם" בשדה הקרב, אך העוצבות המתמרנות לא יוכלו לבצע את משימתן כיוון שלא יהיה להן המינימום, הנדרש לכך. (נראה, כי משום החשש הזה ניסה הקונגרס האמריקני לחייב את צבא ארצות הברית להתמקד באמצעים, ולא לפתח אמצעי-לחימה "חכמים" מכמה סוגים)

הטיפול במטרות כבעיה אינו חדש, ויש לראותו כחלק ממאמץ הלחימה הכולל. השינויים, שחלו בעקבות הכנסת אמצעים יותר מדויקים, משפיעים, בעיקר, על הפירוט, הנדרש מהמודיעין במתן מידע על האויב, שרוצים להשמיד, על האמצעים, שיש להקדיש לבקרת הנזקים, על מנת למנוע בזבוז של אמצעי-לחימה יקרים כאלה ועל הצורך לשנע מידע מדויק לרמות השונות – שכל אחת מהן מפעילה מערכת נשק מדויק, המשרתת את הצרכים. על עקרונות "בניין הכוח" ועל הפעלת הסיוע לכוחות המתמרנים – האמצעים החדשים אינם משפיעים, ואינם צריכים להשפיע.

א. מטרות אינן שאלה סטטיסטיות – גם אם נכון לבחון מדי פעם כמה הושמד אצל האויב, ומה המחיר, ששולם עבור כך.

ב. יש טעם לפגוע במטרות, אם הדבר משרת צורך מבצעי. הגדרת הצורך המבצעי היא חלק בלתי-נפרד מעבודת המפקד והאג"ם בקרב בכל הרמות, והיא הבסיס לכלל עבודת המטה ולביצוע המשימה.

ג. בכל רמה מצטיירת בעיה מבצעית אחרת כדורשת פתרון בקדימות ראשונה. אין זו חולשה של המערכת, אלא אחד מיתרונותיה ואחד מעקרונותיה. לכן, כל גורם צריך לבצע את התהליך, ואסור בשום פנים ואופן להסתמך על כך שאחר יגדיר עבורו את בעייתו המבצעית.

ד. משום מורכבות שדה הקרב ומשום שכל אחד רואה את בעיותיו מנקודת ראותו הצרה – אין להסתמך, בכל הקשור לסיוע ההכרחי לביצוע המשימה, על מפקדות בכירות יותר. בשלב בניין הכוח יש להבטיח את היכולת העצמאית של כל רמה, כולל בכל הקשור לסיוע באש. הסתמכות על "סיוע מלמעלה" צריכה להיות בבחינת היוצא מן הכלל, ולא הדרך הרגילה לפתרון בעיות בלחימה.

ה. אם נוצר צורך להחזיק אמצעי סיוע ברמות בכירות יותר (בעיקר, מסביבות של עלות/יעילות), חייבים להבטיח, כי מנגנוני הדרישה והביצוע יהיו פתוחים לדרישות מלמטה, ולא יעסקו רק בצורך של המפקדה, שאליה הוכפפו – שהרי ההכפפה לא נעשתה בדרך כלל בנסיבות, הנוגעות לצורכי הקרב.

ו. למודיעין אחריות כבדה. הוא יסייע למפקד בהערכת המצב, כדי להתחיל ל"גלגל" את התהליך, שמקורו מבצעי ובאחריות אג"ם, אך תרומתו העיקרית באיתור המטרה, בהעברתה בלשון המובנת והנוחה לאמצעי האש הרלוונטי, בזמן הנדרש ובדיוק הנדרש. בסוף התהליך מחובתו לבקר את נזקי האויב, ולדאוג לנתונים, שיאפשרו את המשך התהליך. עם כל חשיבותו, אין המודיעין אלא גורם, המבצע את החלטות המפקד ואת החלטות האג"ם.



כושר ההרתעה של ישראל – עיון מחודש

ד"ר אפרים ענבר וד"ר שמואל סנדלר*

דומה כאילו "הרתעה" הוא מושג פשוט ומובן: השימוש באיום צבאי כדי למנוע מן היריב מלעשות דבר-מה, כראות בעיניו (בדרך כלל, להשתמש בכוח). האיום חייב להבהיר לצד שכנגד, כי יש כוונה לגבות ממנו מחיר, שיעלה על התועלת, ששיגי מן המעשה, שמניחים, כי הוא מתכנן לעשות. לפיכך, מנסים להשפיע על החישובים האסטרטגיים של היריב בכל הנוגע לעלותם. (אפשר, אמנם, להעלות על הדעת להציע ליריב הטבות, כדי להניאו מן המעשים, שהוא מתכנן, אבל אין זו הרתעה.) ההרתעה – היוצאת מתוך הנחה, כי היריב פועל בהיגיון, ומסוגל לחשב את העלות ואת התועלת – מבוססת על תפיסת היריב את יכולת המרתיע להוציא לפועל את האיום שהשמיע ואת כוונותיו לעשות כן. תפיסת ההרתעה בעייתית מבחינה מתודולוגית, מפני שקשה לדעת מדוע המתגרה אינו עושה את המעשה, שהמרתיע מנסה למנוע. אנו יכולים להיות בטוחים רק בכישלון ההרתעה, וגם אז לא תמיד ברור מדוע קרה מה שקרה. יתר על כן, התועלת הצפויה משימוש בכוח היא תוצאה של תהליך סובייקטיבי של קביעת סדר עדיפויות. בדומה לכך, הנכונות לשלם את המחיר של קריאת התגיר על המרתיע קשורה בהערכה הסובייקטיבית של התוצאה, שמתכוונים

להשיג. ואכן, לא מכבר היינו עדים לוויכוח נוקב על ההרתעה ועל הראיות האמפיריות, התומכות בתפיסה זו.¹ כאשר זוכרים את האילוצים התיאורטיים הללו, ההרתעה נותרת תפיסה מועילה.² זאת ועוד: יאמרו אסטרטגים-של-כורסה את אשר יאמרו, ההרתעה היתה אחד מעמודי התווך בחשיבה האסטרטגית בישראל,³ ונותרה כזו. מובן מאליו, כי תפיסה זו מושפעת מיחסי-גומלין מורכבים בין גורמים שונים, כגון כיצד נתפסת העוצמה הפוליטית-צבאית של ישראל, מאזן הכוחות באזור, סדרי העדיפות במדיניות של יריבות ישראל והתפקיד של גורמים שמחוץ לאזור. המאמר יתמקד בכושר ההרתעה של ישראל, ויעמוד על תוקפה של ההישענות המסורתית על תפיסה זו, לאור שלושה שיקולים:

1. ההשלכות של קץ היריבות האמריקנית-סובייטית על הזירה הערבית-ישראלית;
2. התפיסות וההתפתחויות באזור, שעלולות לשחוק את יכולת ישראל להרתיע מפני מלחמות מוגבלות;
3. השפעת תהליך השלום בין ישראל לשכנותיה על כושר ההרתעה שלה.

לדיון תקדם הצגת הדגש, ששמה ישראל על הרתעה, והאיומים הניצבים בפניה בעתיד.

* המחלקה למדעי המדינה, אוניברסיטת בראילן. המאמר הוגש כהרצאה בוועידה הבינלאומית על "משטרי ביטחון אזורים: ישראל ושכנותיה", שערך מרכז בראילן ללימודים אסטרטגיים ביוני 1992.

ההיגיון של ההרתעה הישראלית

ההיגיון, שלפיו אימצה ישראל תצורה של הרתעה, היה פשוט למדי. בניגוד ליריבותיה המהפכניות באזור, דגלה ישראל בסיסית מיום היווסדה בסטטוס קוו.⁴ בנוסף, הבינה המנהיגות הפוליטית והצבאית של מדינת ישראל, כי אין ביכולתה לכפות על מדינות ערב בכוח להשלים עם קיומה. הרתעת מזימות הערבים להשמיד את המדינה היהודית היתה אפוא למטרה העיקרית של ישראל. ציפו, כי הערבים יווכחו, בסופו של דבר, בעקרות של המאמצים הצבאיים, וישלימו עם הרעיון, כי מדינה יהודית שוכנת ביניהם.

התפיסה המבצעית של צה"ל היתה התקפית ביסודה, וזאת בשל מגוון סיבות, ובהן היכולת לממש את האיום להשתמש בכוח בצורה של אמנעה ושל הענשה. צה"ל נערך בשתי הצורות, ומכות-המנע נועדו, בעיקר, לאמנעה, בעוד התגמול נועד להענשה.⁵ יתר על כן, האסטרטגים הישראליים סברו, כי אם ההרתעה תיכשל כישלון חרוץ, אפשר יהיה להשיב את כושר ההרתעה על כנו רק בגביית מחיר כבד מן הערבים, דהיינו: הכרעה. משמעות המונח הישראלי האופייני הזה אחרי 1973 היתה, בדרך כלל:

- א. חדירה מהירה לשטח האויב;
 - ב. השמדת חלק ניכר ממאגר הנשק שלו;
 - ג. השתלטות על שטחי אויב למטרות מיקוח;
 - ד. השגת כל שלושת המרכיבים הנזכרים במחיר סביר במונחים של אבדות בנפש ובחומר.
- הכרעה אין פירושה "ניצחון פירוס": ניצחון מכריע הוא תנאי-בלעבור, ומהווה את צדו השני של מטבע ההרתעה בחשיבה האסטרטגית בישראל.

אמנם, קשה להוכיח, כי ההרתעה פועלת, אולם מתקבל מאוד על הדעת, כי במקרים רבים הצליחה ישראל להשפיע על החישובים האסטרטגיים של הערבים, ולגרום לכך, שלא יפעלו.⁶ אולם, ההרתעה גם כשלה: מעשי הטרור, למשל, נמשכו באי-מפריע. אירועים אחרים כוללים את סגירת מצרי טירן ואת ריכוז הכוחות המצריים הגדולים בחצי-האי סיני (שניהם "קווים אדומים" ישראליים נודעים) בשנת 1967; מתקפת-הפתע באוקטובר 1973; הכנסת טילים קרקע-אוויר סוריים ללבנון באפריל 1981; ותקיפות הטילים העיראקיים על ישראל במהלך "סופת מדבר". למרבה ההפתעה, אין הסכמה כללית, כי שיגור הטילים האלה פירושו כישלון ההרתעה, אף כי ידוע היטב, כי קדמו לשיגורם כמה וכמה איומים מפורשים מצד ישראל. התנהגות העיראקים הבליטה, למעשה, כי בנסיבות מסוימות (ולא בהכרח ייחודיות), איומיה של ישראל אינם פועלים את פעולתם. את כישלון ההרתעה אפשר להסביר באחת הסיבות הבאות, או בשרשרת של סיבות: היה ספק אם ישראל מסוגלת לגבות מחיר, העולה על התועלת מהפעולה, שישראל מנסה למנוע; היה ספק בכוונות של ישראל, בכוח רצונה או בחופש פעולתה; נכונות הערבים לשלם מחיר גבוהה מן המצופה, בעיקר כאשר הסטטוס קוו אינו נסבל עוד פוליטית.

בתקופה שאחרי 1973 פעלה ההרתעה, בעיקר, בהקשר של מלחמה גדולה, הכרוכה בפלישה לשטחים, המוחזקים בידי ישראל. אולם, ישגאל איימה, בפומבי ובחשאי; להשתמש בכוחה בכמה מצבים נוספים: — כדי למנוע השתלטות על חלק מן השטחים שברשותה; — במקרה של מלחמת התשה ניידת; — כדי לסכל ניסיונות לרכז כוחות צבא גדולים בקרבת גבולותיה לפרקיזמן ממושכים.



— כדי לגמול על התקפות טרור, ארטילריה וטילים על מטרות ישראליות בישראל ומחוצה לה. מנתחים אחדים טוענים, כי די בעוצמה הקונוונציונלית של ישראל כדי להרתיע מפני השמדת מדינת ישראל בהתקפה קונוונציונלית בקנה-מידה גדול. ייתכן, כי יש בזה אמת, אך ברור, כי סוגים אחרים של אתגרים צבאיים אינם מושפעים מעדיפות קונוונציונליות. אמנם הרתעה ברמה האסטרטגית פשוטה למדי, ככל הנראה, אולם הרתעה של עימות ברמות הנמוכות יותר של קשת האלימות קשורה הדוקות בהקשר הדברים, ולפיכך היא בעייתית יותר.⁷

תוותר על רמת-הגולן במסגרת שיחות השלום, המתנהלות כעת בחסות האמריקנים, גם אם תציע בתמורה חוזה שלום פורמלי עם יחסים דיפלומטיים מלאים — סיכוי בלתי-נראה לעין. המניעים והיכולת הצבאית להתעמת עם ישראל קיימים, ללא ספק, אולם העיתוי הפוליטי עדיין אינו ידוע.*

ישראל אינה יכולה להוציא מכלל חשבון את תחיית "החזית המזרחית", אשר תכלול את סוריה, את ירדן וכוחות משלוח מעיראק שאחרי צדאם חוסין. גנרל אחר, שישלוט בבגדד, עלול להיחשב שוב כמחסום חיוני נגד שאיפות ההגמוניה של טהרן, ויתקבל שוב ל"משפחת

* הדברים נכתבו לפני הבחירות בישראל — המערכת.

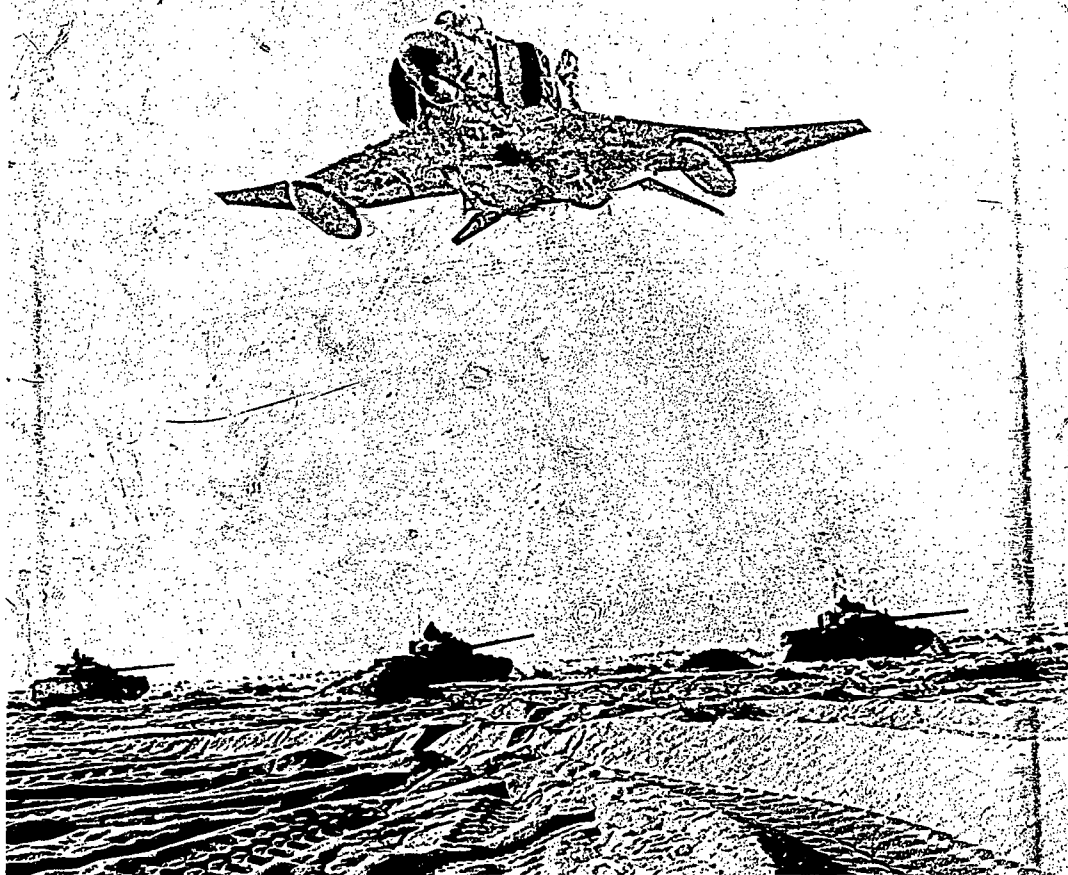


האומות". בעוד שהמלך חוסיין הזהיר והחשדני עלול להתקשות לעמוד בפני הלחצים מצד "אחירשכניו", ולהצטרף לקואליציה "הלא-נכונה", כפי שקרה כבר בעבר, או שיבוא תחתיו שליט, שאינו שמרני כל כך. יש להניח, כי לקואליציה כזו אין יכולת לפתוח במלחמת-בזק מוצלחת נגד ישראל, אבל אסטרטגיה של מלחמה מוגבלת היא בהחלט אפשרות פתוחה בפני הסורים לבדם, או בפני קואליציה של מדינות ערביות.

העלויות הפוליטיות והחומריות של אסטרטגיה כזו עלולות להיות מכאיבות מאוד לישראל. פעולה ערבית מוגבלת תיצור בישראל דילמה — האם להסלים את תגובותיה, כדי להשיג הכרעה, העלולה לעלות ביוקר רב, או להגבילן, כדי לצמצם את האבדות (צעד שיוותר את מערערי הסטטוס קוו ללא עונש). בדומה לכך, הפרה הדרגתית של הסדרי הפירוז ברמת-הגולן עלולה להעמיד

לאמיתו של דבר, הפעלת כוח נגד ישראל, בהיקף מצומצם יותר מהתקפה כוללת, עלולה להביא לתוצאות הרסניות. התקדמות קצרה של הסורים, למשל, לתוך השטח, שמחזיקה ישראל, או מלחמת התשה נייחת, ששתיהן מכוונות להקזיז דם מישראל, עלולות להשיג תוצאה זו. בניגוד למצרים כיום, אין סוריה מרוצה מן הסטטוס קוו, ויש לה אינטרס נכבד להחזיר לעצמה את רמת-הגולן. בעקבות הסכם השלום בין ישראל למצרים פחתו מאוד הסיכויים למלחמה נגד ישראל בשתי חזיתות, וכתוצאה מכך פנתה סוריה למסע אדיר של התעצמות צבאית, כמותית ואיכותית גם יחד, במגמה להגיע ל"איזון אסטרטגי" עם ישראל, וממתניה לנסיבות פוליטיות, שיאפשרו להגשים את מטרתיה בכוח. צירוף נסיבות פוליטי כזה עלול להיווצר אם יגבר המתח בין ישראל לארצות-הברית.

יתר על כן, לסוריה אין כל סיבה להאמין, כי ישראל



אלא אף הניחה לה לשמור בידה את ההישגים הטריטוריאליים, עד שהערבים יגיעו להסכם עם ישראל. בימי מלחמת ההתשה (1969-1970) עודד ממשל ניקסון את ישראל להנחית מהלומות כבדות על המצרים, שהיו אז גרורה סובייטית. השינויים בתפיסה בכל הנוגע לתפקיד ישראל כבעלת-ברית של ארצות-הברית הביאו להבנה טובה יותר של מדיניות הביטחון של ישראל, אשר כוללת שימוש בכוח לחיזוק כושר ההרתעה, אף כי החישובים האסטרטגיים של ואשינגטון ביחס לברית-המועצות וביחס לאינטרסים שלה-עצמה בעולם הערבי, נותרו בגדר אילוץ על חופש הפעולה של ישראל. כך, למשל, ערב מלחמת יום הכיפורים נמנעה ישראל מלהנחית מכת-מנע בגלל מדיניות הדטאנט העולמי של ריצ'ארד ניקסון ושל ד"ר הנרי קיסינג'ר. כעבור זמן, סמוך לסיום המלחמה, מנעו הלחצים האמריקניים את השמדת ארמיה 3 המצרית, שכותרה ממזרח לתעלת סואץ.

ההתחשבות ברצון האמריקנים היתה מאז ומתמיד אחד השיקולים באסטרטגיה הלאומית של ישראל. התסריט המפחיד ביותר היה הבנה אמריקנית-סובייטית בנוגע למזרח התיכון, שהיתה מקלה על הסדר כפוי. מאז ומתמיד השקיפה ירושלים בדאגה על שיתוף-הפעולה בין מעצמות-העל במזרח התיכון. בימי המאבקים המילוליים סביב המלחמה הקרה, בימי הנשיא רונאלד רייגן, שררה סובלנות גדולה יותר כלפי שימוש ישראלי בכוח, בניגוד לשנות הדטאנט. כתוצאה מכך תקפה ישראל את הכור הגרעיני בעיראק ביוני 1981, ופלשה ללבנון ביוני 1982.

בפני ישראל ברירה קשה ביותר – האם להגיב בכוח צבאי?

ישראל זוקה אפוא לכושר הרתעה תכליתי מפני פעולות שונות ומשונות בקשת הרחבה של האלימות. כמובן, אין זה מציאותי לדבר על הרתעה מוחלטת ומושלמת, מפני שלא תמיד ניתן להרתיע קורא-תיגר בעל הנעה (מוטיווציה) נמרצת, ולא קל להגיב על הצטברות של איומים. זאת ועוד: כושר ההרתעה של ישראל מותנה בחופש פעולתה לממש את איומיה. חופש פעולה כזה מותנה, כמו אצל מדינות קטנות אחרות, בהתפתחויות בזירה הבינ-לאומית.

תמורות בסכסוך הכלל-עולמי

מאז הקמת מדינת ישראל נזהרה ארצות-הברית מפני הזדהות הדוקה מדי עם המדינה היהודית בשל האינטרסים שלה בעולם הערבי. החדירה הסובייטית ההדרגתית למזרח התיכון והופעת מדינות ערביות קיצוניות, שכרתו ברית עם מוסקווה, חוללו שינוי הדרגתי במערכת היחסים בין ישראל לארצות-הברית, שהוליך לשיתוף-פעולה נרחב יותר. ואכן, השינויים בתפיסה האמריקנית בקשר לתועלת של ישראל כבעלת-ברית בהתמודדותה עם ברית-המועצות במזרח התיכון היו, ככל הנראה, הגורם העיקרי להגדלת הסיוע האמריקני למדינת ישראל. לא זו בלבד שוואשינגטון תמכה במכת-המנע, שהנחיתה ירושלים ביוני 1967, בניגוד להתנהגות ואשינגטון בשנת 1956,

הראייה הדוקטורטבית המוצהרת של מסכת היחסים הבין-לאומיים בימי הנשיא רייגן העלתה את ערכה של ישראל, והעמיקה את שיתוף-הפעולה האסטרטגי בין ארצות-הברית לישראל.

הפשרת היחסים בין מעצמות-העל במחצית שנות השמונים והתמוטטות האימפריה הסובייטית שמו קץ לתחרות ביניהן. לעתים מעלים על נס את התפוררות המערכת הדוקטורטבית כמהלך, שנודעת לו השפעה חיובית על היציבות ועל השלום. אולם, אין ספק, ההשלכות של השינויים המבניים האלה על המזרח התיכון מעורבות: יריבות ישראל איבדו, אמנם, את מטריותן הסובייטית, שהיתה גורם מרסן מבחינת ישראל, אך אין זה ברור כלל, כי להסתלקות הסובייטים יש השפעה שלילית על היכולת הצבאית של הערבים: הצורך הנואש של מוסקווה במטבע זר מאלצה להמשיך למכור את הדגמים החדשים ביותר במאגר הנשק שלה. גם הפולנים והצ'כים ממשיכים בעסקי הנשק שלהם, ללא התערבות של מוסקווה (בניגוד לעבר). בנוסף, התפוררות האימפריה הסובייטית העמידה מומחים רבים לייצור נשק לרשות כל המרבה במחיר. חלקם ימצאו לעצמם תעסוקה בתעשיית הנשק הערבית המשגשגת. בה בעת, התרופפות תת-המערכת המזרח-תיכונית משמעה חופש פעולה גדול יותר למדינות, כמו סוריה, מצרים ועיראק. לאחר שבעבר היו ידיהן כבולות מפני הסלמה בלתי-מבוקרת בגלל החשש ממעצמות-העל הפטרונות, כיום יכולים הגורמים, הפועלים במזרח התיכון, לחתור להגשמת האינטרסים שלהם מתוך התחשבות מעטה יותר בהשלכות הכלל-עולמיות של תוקפנותם.

וחשוב מכך, ניכרת ירידה בתפיסה הכוללת של ערך ישראל כבעלת-ברית לארצות-הברית. התקפה על ישראל נתפסה בעיני הערבים בעבר גם כקריאת-תיגר על ארצות-הברית.¹⁰ אחד המרכיבים החשובים בכושר ההרתעה של ישראל היה אפוא בריתו עם ארצות-הברית. המשמעות היתה מעין הרתעה אמריקנית מורחבת (כלומר, ניסיון למנוע התקפה על צד נוסף).¹¹

לית מאן דפליג, משבר המפרץ (1990-1991) והמלחמה נגד עיראק הבליטו לעין כל את המעמד הבעייתי של ישראל כבעלת-ברית של ארצות-הברית. ואשינגטון קידמה בברכה את מדיניות הפרופיל הנמוך של ירושלים, והיתה להוטה במיוחד למנוע תגובה צבאית ישראלית על תקיפות הטילים העיראקיים על ערי ישראל. סדרי העדיפות של האמריקנים היו הגורם החשוב ביותר בהחלטת ישראל לא להגיב, חרף איומים מפורשים, שהשמיעה קודם לכן, כי תפעל נגד עיראק. צוותים אמריקניים של טילאים נ"מ פטריוט, שנשלחו לישראל, נועדו קודם כל לרסן את ירושלים.¹² כן ראוי לציין, כי הכוחות האמריקניים שהתפרסו בישראל בניסיון לירות את הטילים העיראקיים (מעשה, שנועד, לכאורה, לחזק את ההרתעה המורחבת מצד האמריקנים), לא הצליחו במשימתם.

מקור הכוח העיקרי של ישראל בימי משבר המפרץ לא היה מעמדה כנכס אסטרטגי עבור ארצות-הברית, כפי

שהיו הישראלים רוצים להאמין, אלא "שוויה כמטרד". בסדר הבין-לאומי החדש בראשות ארצות-הברית חילוקי-הדעות בין ירושלים לבין ואשינגטון בקשר לצביון ההסדר ליישוב הסכסוך הישראלי-ערבי צפים ועולים על פני השטח, ולא דווקא לטובתה של ישראל. "קשיות העורף" של ישראל בתהליך, שיזמו האמריקנים, עלולה להוליך לפעולה צבאית מוגבלת של הערבים, וואשינגטון עלולה לגלות הבנה לצעד כזה. מלחמת התשה ניחת, או פלישה מוגבלת לרמת-הגולן (כמו פלישת המצרים לסיני באוקטובר 1973), לא תיחשב בהכרח – בנסיבות מסוימות – כהתגרות בארצות-הברית. ואכן, המערכת הבין-לאומית המשתנית עלולה להביא למתחים גוברים בין ישראל לארצות-הברית ולהחרפה בבידוד ישראל.¹³

הערבים והיהודים גם יחד מבינים היטב, כי אין ישראל מסוגלת לקיים את עליונותה הצבאית לאורך זמן ללא סיוע של מעצמת-על מחוץ לאזור, בגלל האסימטריה האדירה במשאבים בינה לבין העולם הערבי. יתר על כן, הבנה של האמריקנים ליוזמות צבאיות של ישראל היתה בעבר תנאי הכרחי. ייתכן, כי בעידן הבין-לאומי החדש יש לישראל, תיאורטית, יותר חופש פעולה, אבל הצורך לשמור על יחסים טובים עם ארצות-הברית עדיין מחזיק את ישראל ברסן קצר. בהיעדר מעצמה עולמית אחרת, שתהיה מוכנה להתייבב לצד המדינה היהודית, ההתפתחויות הפוליטיות, המדגישות את מגבלות הברית בין ארצות-הברית לישראל, פוגעות באמינות ההרתעה של ישראל, ומעודדות את הערבים להשתמש בכוח.

השחיקה בכושר ההרתעה הקונוונציונלי

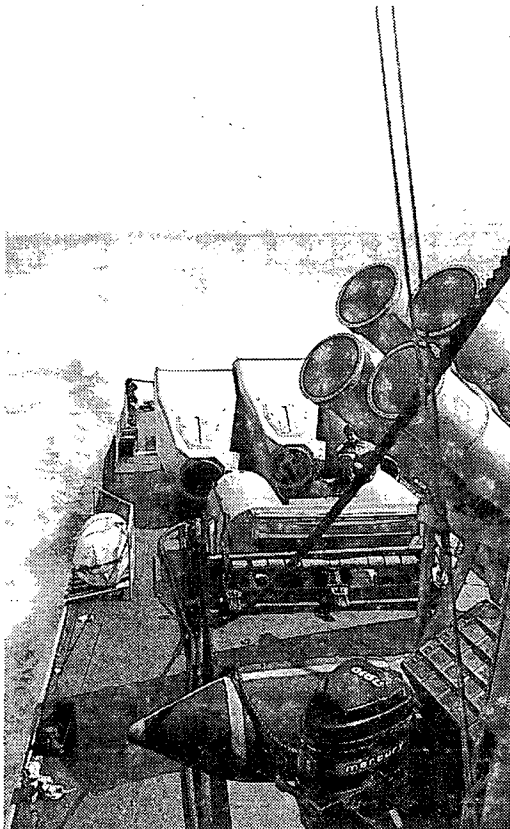
נוסף להשלכות המבניות השליליות על כושר ההרתעה של ישראל, ההתפתחויות, שהתרחשו באזור מאז 1973, מצביעות על כך, כי ייתכן, כי כושר הרתעתה הקונוונציונלי נשחק עוד יותר. להלן סקירת הגורמים העיקריים, ששחקו, ככל הנראה, את כושר הרתעתה של ישראל:

1. כפי שכבר צויין, נשענת תצורת ההרתעה של ישראל על יכולתה להשיג הכרעה, שתכאיב מאוד לערבים. אך אין זה ברור כלל, כי הערבים סבורים, כי צה"ל מסוגל להשיג ניצחון מכריע כזה. בחינת העימותים בעבר יכולה להוליך בהחלט להערכה כזו. הדוגמה הראשונה היא הניסיון, שרכשו הסורים בשנת 1973: פרברי דמשק היו, אמנם, בטווח הארטילריה הישראלית, אך סוריה לא הוכרעה. למעשה, ההתקדמות האטית (והיקרה) ביבשה לא יצרה די לחצים כבדים, שיניעו את הסורים לבקש הפסקת-אש. שר הביטחון, משה דיין, והרמטכ"ל, רב-אלוף דוד אלעזר, לא היו מרוצים מן ההישגים בצפון, ואילו המפקדים בשטח, בחזית הסורית, הביעו בגלוי את הערכתם, כי ה"הכרעה" אינה בהישגיד, ואפשר רק להתיש את הכוחות הסוריים.¹⁴

המקרה השני אירע בשנת 1982: חיל האוויר הסורי ספג מהלומה מהממת, אבל התמונה ביבשה היתה שונה

לחלוטין. הצבא הסורי ספג אבדות, אבל נסוג בצורה מסודרת. וחשוב מכך, עלה בידו למנוע מצה"ל מלהגיע לכביש ביירות-דמשק (יעדו האסטרטגי) בגזרה המרכזית ובגזרה המזרחית של החזית. הכוחות הישראליים נבלמו בעין־זחלתא ובסולטן יעקוב.¹⁵

איננו טוענים, כי ישראל איבדה את עליונותה הצבאית, אך מתקבל על הדעת, כי הערבים יסיקו מביצועיהם בעבר, כי ביכולתם למנוע ניצחון ישראלי "מכריע". ואכן, מאז אוקטובר 1973 הפכה ישראל בעיני הערבים למדינה פגיעה מבחינה צבאית, והעולם הערבי משתעשע ברעיון לנפץ את ה"מיתוס של ישראל הבלתי־מנוצחת". ואמנם, הספרות הערבית על הסכסוך עם ישראל מלמדת, כי חרף התבוסות, שספגו בעבר, מאמינים הערבים, כי ניצחון ערבי הנו בהישגיד בעתיד, אם יופקו הלקחים המתאימים.¹⁶ הישענות ישראל, למשל, על ההרתעה כתפיסה מרכזית בתורת הביטחון הלאומי שלה, נחשבה אחרי 1973 כתפיסה בלתי־מבוססת, ומצרים ראתה את עצמה כמנוצחת במלחמת 1973.¹⁷ הצבא העיראקי, שחיל המשלוח שלו ספג אבדות כבדות ברמת־הגולן במפגש עם השריון הישראלי במלחמת יום הכיפורים, לא נרתע מלתכנן את השתתפותו במלחמה נוספת נגד ישראל.¹⁸ גם הביצועים של הצבא הסורי בלבנון בשנת 1982 נתפסו במסד הביטחוני הסורי כמבטיחים למדי.¹⁹ נוסף לכך, אחרי 1973 אין לצפות עוד לניצחונות, כמו בשנת 1956 ובשנת 1967, שאופיינו בהשמדה מהירה של



צבאות ערב ובאבדות מועטות לישראל. שני הצדדים מעריכים, כי עימות צבאי בקנה־מידה נרחב בשדה הקרב אחרי 1973 יהיה יקר ביותר בחומר ובנפש, גם אם יסתיים בסופו של דבר בניצחון ישראלי. גם התבוסה העיראקית בשנת 1991 אינה מצביעה בהכרח על יכולת ישראל לזכות בניצחון קל על יריביה הערביים. העימותים הצבאיים בעבר מצביעים בבירור, כי שעון החול הפוליטי מופעל עם פרוץ מעשי איבה, וכי על ישראל להשיג את יעדיה לפני שיתערב גורם מחוץ לאזור. הפסקת־אש נכפית בדרך כלל במושגים של שבועות, ולא של חודשים, בייחוד כאשר הערבים מפסידים במלחמה. גם אי־אפשר לפרש את הניצחון האמריקני בשנת 1991 קודם כל כניצחון של טכנולוגיה עדיפה, העשוי לבשר טובות לצה"ל, בעל היתרון הטכנולוגי הברור על צבאות ערב. מחקרי הפנטגון במלחמת המפרץ מלמדים, למשל, כי היתה הגזמה בהשפעה של כלי־נשק "חכמים", וכי הירידה בכוח המבצעי של הצבא העיראקי היתה תוצאה של כמות אדירות של פצצות קונוונציונליות ("פצצות ברזל"), שהוטלו על עמדותיו. ואכן, הניצחון האמריקני היה ביסודו תוצאה של אסטרטגיה פוליטית-צבאית לקויה של העיראקים, יותר מאשר תוצאה של אי־שוויון טכנולוגי.²⁰

2. אחרי 1973 התברר, כי ההצלחות הצבאיות של ישראל אינן מיתרגמות על נקלה להישגים פוליטיים. גם אילו היתה ישראל יכולה להשיג ניצחון מכריע, לא היתה לכך שייכות להתפתחויות הדיפלומטיות, שיבואו בעקבותיו. עובדה זו בלטה במלוא עוצמתה בשנת 1973, בכל הנוגע למצרים: בעקבות תבוסה צבאית מצרית באו נסיגות ישראליות. לאחר מעשה, אפשר לומר, כי ההסכמים שהושגו בשנים 1974-1975, היו תחילת תהליך, שהביא להסכם השלום, אולם הוויתורים הטריטוריאליים נתפסו אז בעיני כל כוויתורים בלחץ אמריקני. בדומה לכך, גם בשנת 1982 לא היה לעדיפות הצבאית משקל פוליטי מקביל. כל ניסיונות ישראל לשקם את ההגמוניה הנוצרית בלבנון, לצמצם את השפעת סוריה בלבנון, ולאלץ את לבנון לחתום אתה על חוזה שלום, נכשלו.²¹

אחרי 1973 הבינו הערבים, כי הפסד במלחמה אין פירושו, בהכרח, אסון פוליטי. העוצמה הערבית אינה חזקה דייה כדי להביס את ישראל צבאית, אבל אפשר להפעילה כדי לשנות את הסטטוס קוו, וכדי ליצור אווירה פוליטית נוחה יותר לקידום האינטרסים הפוליטיים והצבאיים של הערבים.²²

3. כפי שכבר צוין, הרתעה מבוססת על יכולת המרתיע להעניש קשות את המתגרה בו. דומה, כי למדינות ערב כושר ספיגה עצום של עונש כזה, ורגישותן למחיר התבוסה נמוכה מכפי המצופה. השמדת כוחות צבא בעקבות מהלומת חיסול ישראלית אינה אלא נסיגה זמנית. מדינות ערב הפגינו בעבר יכולת מרשימה של התאוששות; הן שיקמו את מכוונות המלחמה שלהן תוך זמן קצר למדי, בסיוע ברית־המועצות ומדינות הנפט הערביות העשירות. מצרים עשתה כן אחרי 1967, וסוריה אחרי 1967, אחרי 1973 ואחרי 1982. שיקום צבאות ערב היה כרוך, למעשה,

אחוזים ל-14 אחוזים, וחלקן של הוצאות לביטחון מתוך התל"ג ירד משמונה אחוזים וחצי לשמונה אחוזים (בשנת 1987). סוריה הקטינה את הוצאותיה לביטחון בתקופה זו ב-56.5 אחוזים, ואילו הוצאה לנפש ירדה ב-60.7 אחוזים. שיעור הוצאות לביטחון מתוך כלל הוצאות הממשלה עלה מ-31.8 אחוזים ל-34.9 אחוזים (בגלל הגידול העצום

לא רק בגידול כמותי, אלא גם בשיפור איכותי. עלה בידי הערבים ללמוד משגיאותיהם, ולתכנן מבצעים, שהתחשבו בנקודות תורפתם.

מדינות ערב, כמדינות אחרות, הפגינו נכונות רבה לשאת בעלויות כבדות על מנת להשיג יעדים, הנתפסים בעיניהן כחשובים מאוד. לפיכך, אין זה ברור, האם יש השפעה רבה לאיומים של ישראל "נגד ערך", שנעשו ברורים יותר אחרי 1973, ובייחוד כאשר סף הסובלנות של המשטרים האוטוריטריים הערביים, או של העלויות הפונדמנטליסטיות, המתחרות על השלטון, נמוך למדי.²³ 4. במאגרי הנשק הערביים הופיעו טילים בליסטיים ארוכי-טווח, ולהם גם ראשי-נפץ כימיים. טילים סיניים M-9, שנמכרו לסוריה, וטווחם מגיע ל-600 ק"מ, מסוגלים לפגוע בכל מטרה בישראל. לטילים סקאד C מצפון קוריאה, שנמכרו, כפי שנמסר, לדמשק, טווח דומה, בעוד שה"שגיאה המעגלית המסתברת" (CEP) של טילים SS-21 סובייטיים, שטווחם 80-100 ק"מ, היא 200-300 מטר.

פגיעות העורף אינה תופעה חדשה. במאי 1967 הכינו שלטונות ישראל עשרים אלפי קברים עבור הנפגעים, הצפויים מקרב האוכלוסייה האזרחית. אחרי כאלות הכל, מטוס יכול לשאת מטען גדול הרבה יותר מטיל סקאד. באוקטובר 1973 נפגעה מגדל-העמק מטיל קרקע-קרקע פרוג סורי, ומטוס מצרי ירה טיל קלט לעבר תל-אביב. בכל אופן, עשרים שנות השליטה של ישראל בהסלמה,²⁴ ככל שהדברים נוגעים לפגיעות במטרות אזרחיות, באו לקצן באמצע שנות השמונים, כשהופיעו בזירה טילים, המסוגלים לפגוע במרכזי האוכלוסייה של ישראל.

הטילים העיראקיים, שנורו לעבר ישראל, מפגינים בבירור את התכליתיות של מתקפות טילים מוגבלות. האבדות היו קטנות, אולם הנזק לרכוש היה ניכר, והמדינה היתה משותקת, למעשה, כחודש ימים; הנזקים הכלכליים והפסיכולוגיים היו רבים מאוד.

דומה, כי בידי ישראל יש עדיין יכולת גדולה יותר מאשר בידי יריבותיה להעניש אותן "נגד ערך", אולם יכולתם הגדלה לנקוט צעדים כאלה מאפשרת לערבים, למעשה, חופש פעולה נרחב יותר, מפני שישראל עלולה להסס מלהסלים את המצב. יש להניח, כי מאזן האימה – מושג מפוקפק כשלעצמו במזרח התיכון – מנטרל את האיומים בפלישה רחבת-היקף לישראל. אך לאיומי ישראל לנקוט במעשי תגמול נרחבים יש ערך הרתעתי מועט בלבד במקרה של התקפות ברמות אלימות נמוכות יותר.

5. סוף שנות השמונים התאפיינו בצמצום בהוצאות הביטחון כמעט בכל מדינות האזור. בארבע השנים כגון הוצאות לביטחון, הוצאות לביטחון לנפש, השיעור מתוך כלל הוצאות של הממשלה והשיעור מתוך התוצר הלאומי הגולמי (תל"ג, GNP), שהופנה לביטחון.²⁵ בתקופה זו הקטינה מצרים את הוצאותיה לביטחון ב-28 אחוזים, הוצאה לנפש קטנה ב-39.3 אחוזים, שיעור הוצאות לביטחון מתוך כלל הוצאות של הממשלה ירד מ-14.6





בולטת יותר עקב הבעיות, שבהן נתקל צה"ל בלבנון מאז 1982. גורמים מסוימים בממשלת "הליכוד", למשל, וכל מפלגת "העבודה", שהיתה אז באופוזיציה, התנגדו להפצצת הכור הגרעיני העיראקי.²⁸ הוויכוח של התפיסה של "מלחמת ברירה", בעקבות הפלישה ללבנון בשנת 1982, מלמד, כי חלקים נרחבים בעלית הפוליטית הנוכחית של ישראל נמנעים מלתמוך במכות־מנע ובמהלומות מקדימות.²⁹ במצעי מפלגת "העבודה" מאז 1984 נכלל סעיף בדבר הצורך בדבר הסכמה כללית להפעלת צה"ל, ואין ספק, הדברים מלמדים על רתיעה גוברת מפני שימוש בכוח.³⁰ יצחק רבין ומרדכי גור (שניהם רמטכ"לים לשעבר וחברי־כנסת מטעם "העבודה"),³¹ מעדיפים לאיים בהרס גדול יותר במקרה של התקפה ערבית בנשק כימי, ולא להציע מכות־מנע.³² זו תופעה טיפוסית לחשיבה האסטרטגית בישראל אחרי 1973. להוציא את כהונת אריאל שרון כשר ביטחון (1981-1982), נמנעה ישראל מלהבליט את מכות־המנע, ולמעשה חיזקה את התצורה ההגנתית שלה.³²

ההתקוממות של הפלשתינאים, האינתיפדה, שפרצה בשנת 1987, טרם דוכאה. צה"ל החליט על אסטרטגיה של התשה, ולא על אסטרטגיה של חיסול.³³ מדיניות זו התפרשה בימין הישראלי כהיסוסים של ממשלת האחדות הלאומית להפעיל כוח במינון גדול. ייתכן, כי גם הערבים נוטים לקבל פירוש כזה. אבל גם הממשלה הימנית, שהוקמה בשנת 1990, לא שינתה את המדיניות ביחס לאינתיפדה, ונמנעה משימוש בכוח גם במקרים אחרים, כמו בתגובה לתקיפות הטילים העיראקיים בשנת 1991 ובתגובה להתעלמות סוריה מ"הקווים האדומים" של ישראל בלבנון, ובייחוד במקרה של הפעלת חיל האוויר

בהוצאות לצרכים אזרחיים), ושיעור התל"ג, שהופנה לביטחון, ירד מ־16.4 אחוזים ל־12.4 אחוזים (1987). גם ערב הסעודית הקטינה בתקופה זו את הוצאותיה לביטחון ב־22.5 אחוזים ואת ההוצאה לנפש – ב־45.4 אחוזים; השיעור מתוך כלל הוצאות הממשלה קטן מ־30.1 אחוזים ל־18.2 אחוזים, והשיעור מתוך התל"ג גדל – מ־12.2 אחוזים ל־14.8 אחוזים (1987).

מגמה זו, לצמצום הוצאות הביטחון, התאזנה בשנים 1989-1990, והתהפכה בעקבות פלישת עיראק לכוויית באוגוסט 1990. אירועי מלחמת המפרץ האיצו את מרוץ החימוש באזור.²⁶ מובן מאליו, כי ישראל מתקשה לעמוד במרוץ חימוש, ולשמור על יחסי כוחות כמוטיים סבירים: ישראל מתמודדת (ומנוקדת־ראותה – למזלה הטוב), עם גל עלייה גדול, המצריך השקעות כבדות. הצורך לקלוט את העולים מקטין עוד יותר את יכולתה של ישראל להפנות משאבים כספיים להגדלת צה"ל. בטווח הארוך תהיה לתוספת לאוכלוסייה היהודית משמעות חיובית, מפני שהיא מגדילה את התל"ג, מספקת כוח־אדם נוסף לצה"ל, ולמעשה מקטינה את הנטל הביטחוני תוך הגדלת היקף הצבא. מכל מקום, בטווח הקצר עומד צה"ל בפני תקופה של הידוק חגורה מבחינה כספית, ויש לכך השפעה שלילית על המאזן הצבאי בין ישראל ליריבותיה. 6. כדי לקיים את כושר ההרתעה חשוב מאוד לשמור על מוניטין של שימוש בכוח, כפי שמאיימים. ההרתעה אמורה לפעול את פעולתה כאשר אין ספק, כי המרתיע יפעיל כוח כאשר קוראים עליו תיגר.²⁷ במקרה של ישראל מסתמנת מגמה מובהקת של התגברות ההיסוסים בקרב המנהיגות ובציבור מפני שימוש בכוח נגד הערבים. מגמה זו החלה להסתמן אחרי מלחמת יום הכיפורים, אך נעשתה

* כיום ראש הממשלה ושר הביטחון וסגן שר הביטחון – בהתאם. המאמר נכתב לפני הבחירות בינוי 1992 – המערכת.

הסורי נגד משטרו של גנרל עאון, באוקטובר 1990. צמצום ההדגשים על הפעלת כוח צבאי ברמת העלית הפוליטית נובע בחלקו מתפיסה חדשה של טיב העוצמה הלאומית. שמעון פרס טען, למשל, כי קדמה כלכלית וקדמה טכנולוגית הן מרכיבים חשובים של העוצמה הלאומית, יותר מאשר תעוזה צבאית.³⁴ תופעה חדשה היא גם תשומת-הלב הרבה יותר, שמקדישים מנהיגיה הפוליטיים של ישראל להיבטים השליליים של ניהול מלחמה ולשימוש ישראלי בכוח.³⁵ קיצורו של דבר, הערבים יכולים להגיע למסקנה, כי נכונות ישראל להשתמש בכוח פוחתת, והם עלולים לפקפק בנחישות החלטתה לממש את איומיה. ההחלטה הנחושה של ישראל להילחם בפולשים, או להגיב על מלחמת התשה באותו מטבע, ברורה מדי, אך פחות ברורה האם ישראל תחליט להנחית מכה מקדימה, או להילחם, על מנת לכבוש שטחים שאבדו, או להסלים את צעדיה כדי להעניש תוקף, במקרה של מלחמה מוגבלת.

הרתעה ותהליך השלום

המגמה החדשה, המזדקרת לעין, להימנע מן השימוש בכוח, שואבת חיזוק מן השאיפה להקרין תדמית מתונה, הדרושה כדי לעודד את היסודות בעולם הערבי, המעוניינים למצוא דרך של קיום בשלום עם ישראל. ישראל נקטה אסטרטגיה של הרגעה, כדי לאותת, כי השימוש באמצעים דיפלומטיים עשוי להיות פורה יותר מהשימוש בכוח.³⁶ ואכן, אנו עדים לתהליך היסטורי בעולם הערבי, של השלמה בחריקת-שיניים עם קיום ישראל כעובדה מוגמרת, אם כי מוקדם מיד להסיק שזו מגמה בלתי-הפיכה. אין ספק, תהליך השלום שיפר את ביטחונה של ישראל, מפני שהקטין במידה ניכרת את

האיום הצבאי הנשקף ממצרים, הגדולה שבמדינות ערב. אולם, הגדלת מספר המדינות הערביות, שיחתמו על חוזה שלום עם ישראל, הוא תהליך בעייתי בכל הנוגע להרתעה. למעשה, קיימים מתחים וסתירות פנימיים בין תצורה הרתעתית ובין מדיניות פייסנית, שנועדה להפיג מתחים, ולהגיע בסופו של דבר לשלום עם שכנותיה של ישראל.³⁷ למען הדיוק, ישראל חזקה היא תנאי-בלי-עבור בתהליך ההשלמה של הערבים עם קיומה של ישראל כעובדה, שאין עליה עוררין, אבל התעוזה הצבאית של ישראל והשימוש בכוח מפעם לפעם עלולים לעורר בעולם הערבי את החרדות המסורתיות מפני המיליטריזם הישראלי ומפני שאיפות ההתפשטות של ישראל. אלא שאיפוק, שנועד להניח את דעת הערבים בדבר התמתנות ישראל, עלול להתפרש על ידם כחולשה, או כחוסר החלטיות. זאת ועוד: קבלת התביעות הטריטוריאליזם של הסורים, למשל, עלולה לצמצם עוד יותר את שולי הביטחון של ישראל.

בנוסף, יכולת ישראל להעניש צבאית את מפירי הסטטוס קוו על מנת לשפר את כושר הרתעתה, נפגעה בתהליך השלום. לאחר ששילמה ביוקר רב – במטבע של שטחים תמורת הסכם השלום עם מצרים – חייבת אפילו ממשלת "הליכוד" (הנחשבת בדרך כלל נציגית יותר מאשר ממשלה בראשות "העבודה") לשקול את תגובת מצרים לכל שימוש ישראלי בכוח. ואמנם, שיקולים כאלה ריסנו את תגובת ישראל נגד הפלשתניאים עם פרוץ האינתיפדה. בדומה לכך, הביעו שרים תקווה, כי האיפוק, שנהגה ישראל ב"סופת מדבר", יעודד את ערב הסעודית ואת נסיכויות הנפט להצטרף לתהליך השלום. שיקולים כאלה רווחים יותר ב"עבודה" ובחוגים יוניים מחוץ לה, הטוענים, כי השימוש בכוח הרסני, ככל שהמדובר בניסיונות ישראל להפיג את המתחים באזור,



ולהשיג התקדמות בתהליך השלום. אנשי "העבודה" מתחנך ביקורת על מלחמת לבנון בהקשר הזה. עזר ויצמן התנגד להפצצת הכור הגרעיני בעיראק (יוני 1981) ולהפצצת מפקדת אש"ף בתוניס (אוקטובר 1985) מפני שהדבר עלול היה לפגוע ביחסים עם מצרים. עזר ויצמן טען בשנת 1985, כי מעשה כזה יפגע בניסיונות לשלב את ירדן בצורה פעילה יותר בתהליך המדיני.

הסתירה בין חיזוק כושר ההרתעה לבין התפייסות, בהקשר הערבי-ישראלי, בולטת עוד יותר על רקע המתכונת הרבי-צדדית והרבי-פנית של מערכת היחסים, שהתפתחה בעשרים השנים האחרונות. ישראל תוומה על הסכם שלום עם מצרים, ומקיימת שלום דה-פקטו עם ירדן; שולטת בכשני מיליון ערבים, המתגוררים בשטחים המוחזקים בידיה, ומסרבים להשלים עם הנוכחות הישראלית, מחויבת להסכם הפרדת כוחות עם סוריה ברמת-הגולן, הנשמר בקפדנות; מקיימת רצועת ביטחון בדרום לבנון, ולטענת פרסומים בחו"ל, מפעם לפעם מנהלת דרשיח ידידותי, או עויני, עם גופים ערביים מרוחקים יותר, כמו עיראק וכמו מרוקו. העולם הערבי, להוציא את מצרים, נמצא רשמית במצב מלחמה עם ישראל. שימוש ישראלי בכוח קשור אפוא כיום במתכונת מורכבת של שיקולי עלות/תועלת יותר מאשר בתקופה שבה שררה אחדות-דעים בקשר לצורך לחולל "השמדת מדינה" (politicide) – השמדת ישראל.

חרף המתחים והסתירות הפנימיים בין הרגעה לבין הרתעה, דומה, כי תהליך השלום במזרח התיכון מחייב את מדינת ישראל להקרין את שני היסודות האלה גם יחד. רק לישראל, הנתפסת חזקה, אך לא מאיימת, יש סיכוי להיות גוף מקובל באזור.

סיכום

נראה, כי כמה התפתחויות בין-לאומיות וכמה התפתחויות אזוריות מוליכות למסקנה, המתקבלת על הדעת, כי נפגמה יכולת ישראל להרתיע, ובמיוחד מפני מלחמות מוגבלות. התפיסה, כי פחת ערכה של ישראל כבעלת-ברית של ארצות-הברית; התפיסות של הערבים בקשר ליכולת ישראל לנהל מלחמה ובקשר לתועלתה הפוליטית; מרוץ החימוש המחודש באזור; היכולת הגוברת של הערבים לפגוע במרכזים של אוכלוסייה אזרחית בישראל; האילוצים על חופש הפעולה של ישראל, כתוצאה מתהליך השלום ומשאיפתה לשמור על יחסים טובים עם ארצות-הברית – כל אלה מעידים, כי פחתה אמינות ההדגש המסורתי של ישראל על הרתעה. תפיסה כזו עלולה לפתות את הערבים, ובייחוד גורמים, המתנגדים לתהליך השלום, לנקוט פעולה צבאית.

הצורך בבחינה מחודשת הוא צורך ברור, אך המגמה של המדיניות החדשה ותוכנה בעייתיים יותר. אפשר להעלות טיעונים בשני כיוונים מנוגדים: השלמה מול עימות. השינויים בזירה העולמית וההבטחות לשלום מצריכים גישה פייסנית יותר, תוך דגשים פחותים על השימוש בכוח, אולם השחיקה, לכאורה, בכושר ההרתעה

של ישראל מצביעה על צורך במדיניות עימותית יותר, המדישה איומים ושימוש בכוח, הלכה למעשה.

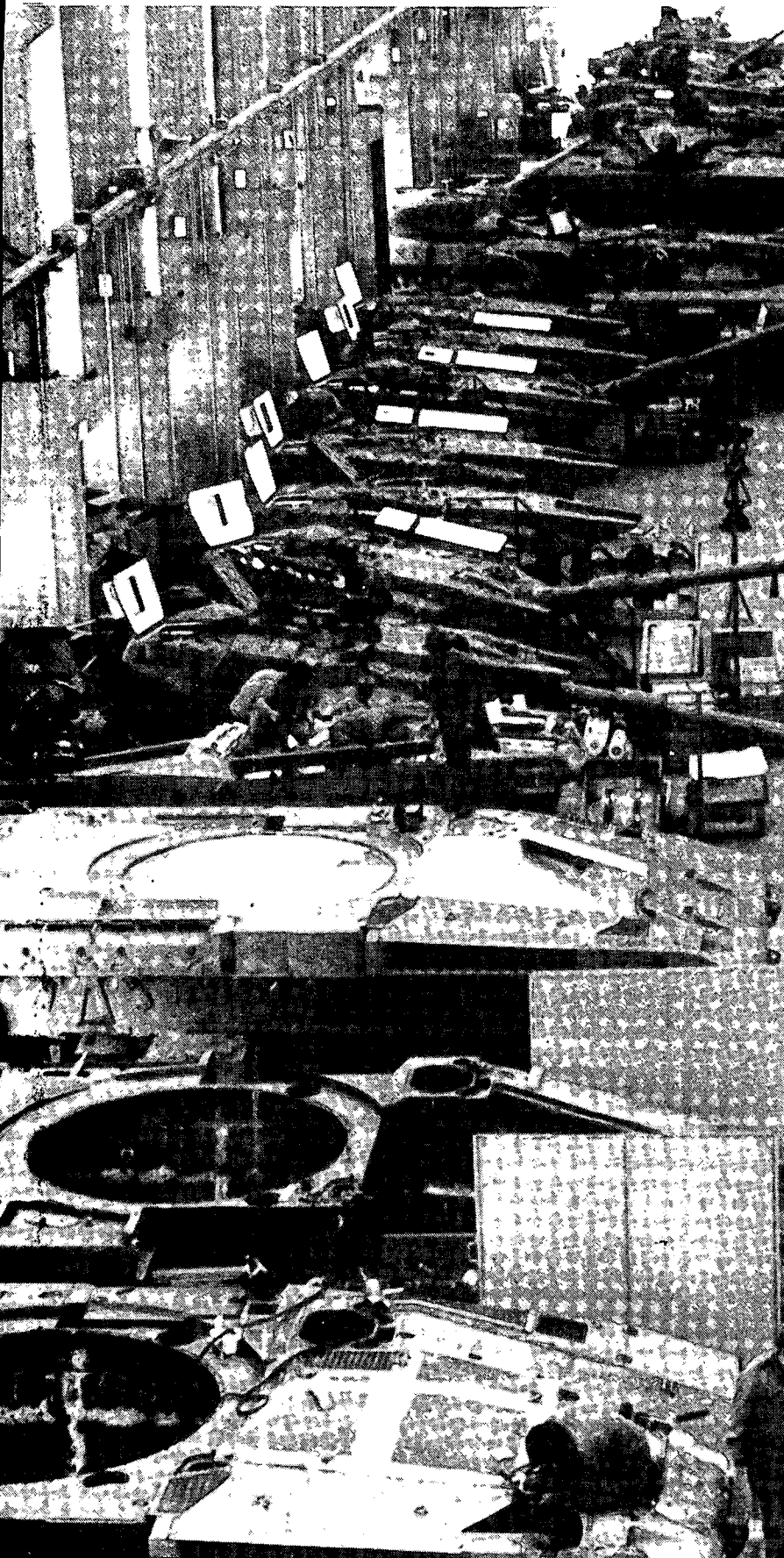
כיוון שבמזרח התיכון הפעלת כוח צבאי היא אמצעי מקובל למדיניות, והפעלתו מעוררת אפילו תמיכה עממית ראויה לציון, לא יהיה נבון לנטוש את ההרתעה. אך גם חיזוק ההרתעה בעייתי, מנקודת הראות של חתירת ישראל להשלמה עם קיומה באזור. מקבלי החלטות בישראל חייבים להכיר במתחים ובסתירות הפנימיים האלה. נראה, כי הצורך להטיל מורא ולהתחבב גם יחד מחייב לנקוט מדיניות של ד"ר ג'קיל ושל מר הייד.³⁸ זו מדיניות רצופת סתירות, ואפשר, כי לא תתפרש כהלכה. אולם, ייתכן, כי מדינות קטנות וערוכות לקרב אינן יכולות ליהנות ממותרות של נקיטת מדיניות לכידה ועקיבה למהדרין.

חיזוק ההרתעה מחייב להפגין יכולת לגבות מחיר כבד, ולשמור על מוניטין של שימוש בכוח. משום כך על ישראל להחזיק כוח גדול, שפניו למתקפה, המסוגל להביס קואליציה ערבית. אולם, מדיניות כזו לא תשיג את התדמית המתונה, שישראל מבקשת להקרין. על מנת להקרין תדמית כזו, יש צורך לאמץ תצורה הגנתית מובהקת, נושא בעייתי כשלעצמו, מפני שהוא חותר בבירור תחת כושר ההרתעה. גם לו הצליח צה"ל למנוע הבעקה ערבית ביבשה, אין הוא יכול למנוע מן הערבים להקיז דם מישראל. למעשה, אין כל אפשרות לארגן מערך הגנתי, שלא תהיה בו שום התגרות.³⁹ יכולת הגנתית ויכולת התקפית גם יחד מקטינות את הצורך להנחית מכת-מנע, צעד בעייתי מבחינה פוליטית, אך עם זאת מאפשרת להטיל על התוקפן עונש כבד.

כיוון שהשימוש במכות-מנע ובכוח רב בעייתי מבחינה פוליטית, ואינו מבטיח לישראל הכרעה, הפגנות הכוח המבטיחות יותר הן מהלומות על מטרות פוליטיות מובהקות, תוך הפעלת כוח מוגבל. ואכן, על ישראל להיות בררנית יותר, ולפגוע בערכים, שהערבים מייחסים להם את החשיבות הרבה ביותר, כגון יציבות משטריהם, או חיי העלית הפוליטית ובני משפחותיה. צעדים מסוימים בתצורה של "מדינה מטורפת" יכולים להיות יעילים למדי לשמירה על המוניטין הדרושים.⁴⁰

מובן, כי תצורה, שנועדה אך ורק לחזק הרתעה, לא תשכנע את שכנותיה של ישראל בכוונותיה הטובות. כפי שכבר ציינו, ניתן להשלים ולחזק את ההרתעה, לא בלא בעיות, בצעדים פייסניים מפעם לפעם. ישראל חייבת, מסיבות מובנות, לנקוט מדיניות של הפגת מתחים באזור. עמדה, המשדרת שאיפה בתוס-לב להגיע להסכם עם השכנות הערביות, תסייע למאמצים האלה, אם כי היא עלולה להוליד לחץ לוותרים מסוכנים, העלולים לצמצם עוד את שולי הביטחון.

מדיניות כזו להפגת מתחים באזור עולה בקנה אחד עם שאיפת ישראל, שלא יסור חנה בעיני ואשינגטון. ואכן, אחד המרכיבים החיוניים בכושר ההרתעה של ישראל הוא שמירה על יחסים טובים עם ארצות-הברית. בהתחשב בחילוקי-הדעות בין ואשינגטון לירושלים בקשר



לתהליך השלום, ובמיוחד בקשר לגבולות העתידיים של ישראל, אין זו משימה קלה כלל ועיקר. ישראל צריכה מידה רבה של גמישות ושל יצירתיות כדי למנוע מארצות-הברית מלהתרחק ממנה. התדרדרות ביחסים בין שתי המדינות עלולה להניע את הסורים להפר את הסכמי ההפרדה שלהם עם ישראל, ואולי אף לגרור תוקפנות ערבית. כפי שכבר ציינו, בנסיבות מסוימות עלולה אפילו ואשינגטון לקדם בברכה הקצת-דם מוגבלת מישראל.

הסביבה האסטרטגית החדשה מציגה בפני ההנהגה הישראלית דילמה קשה. נמתין ונראה, האם תנווט את דרכה בתבונה.

הערות

1. ראו, בין השאר, את הגיליון המיוחד, שהוקדש ל"וויכוח ההגיוני על הרתעה: סימפוזיון", *World Politics*, ינואר 1989; Frank C. Zagara, "Rationality and Deterrence," *World Politics* 42 (January 1990), pp. 238-60; Richard Ned Lebow and Janice Gross Stein, "Deterrence: The Elusive Dependent Variable," *World Politics* (April 1990), pp. 336-69; and Paul Huth and Bruce M. Russett, "Testing Deterrence Theory: Rigor Makes a Difference," *World Politics* 42 (July 1990), pp. 441-65; Barry Buzan, בספרות העוסקת בהרתעה, ראו: Introduction to Strategic Studies (London: Macmillan, 1989), Part 3.
2. לטיעון, הממעיט בחשיבות של ההבדלים בין שני פניו של הוויכוח, ראו: George Downs, "The Rational Deterrence Debate," *World Politics* (January 1989), pp. 225-37.
3. לניסוח, שהושמע לא מכבר, ראו: יצחק רבין, "החשיבה האסטרטגית בישראל אחרי 'סופת מדבר'", בתוך **עיונים בתפיסת הביטחון בישראל (רמת-גן: מרכז בראילן ללימודים אסטרטגיים, אוגוסט 1991)**. לעבודות, המנתחות את כושר ההרתעה של ישראל, ראו: יואב בן-חורין וברי בוזן, *Israel's Strategic Doctrine R-2845-AN* (Santa Monica: Rand Corp. September 1981); Shai Feldman, *Israeli Nuclear Deterrence: A Strategy for the 1990's* (New York: Columbia University Press, 1982); Efraim Inbar, "Israeli Strategic Thinking After 1973," *Journal of Strategic Studies* 6 (June 1983), pp. 35-69; John J. Mearsheimer, *Conventional Deterrence* (Ithaca: Cornell University Press, 1983), pp. 134-6; Jonathan Shimshoni, *Israel and Conventional Deterrence: Border Warfare from 1953 to 1970* (Ithaca: Cornell University Press, 1988); Avner Yaniv, *Deterrence Without the Bomb* (Lexington: Lexington Books, 1987).
4. כיבוש השטחים לא היה אחת ממטרות המלחמה בשנת 1967, אלא תוצאה מניסיון ישראל לרסן את התוקפנות, ולהשיב את ההרתעה על כנה.
5. להבחנה בין הרתעה על-ידי מניעה לבין הרתעה על-ידי העונשה, ראו: Glenn H. Snyder, *Deterrence and Defense* (Princeton: Princeton University Press, 1960), pp. 13-14; ראו: סטיוארט כהן ואפרים ענבר, "מערכת לסיווג השימוש, שעושה ישראל בכוחה הצבאי" (התפרסם באנגלית בכתב-העת *Comparative Strategy*, אפריל 1991, עמ' 121-138, ובעברית: נתיב 5, 1991, עמ' 44-38).

(סוף בעמ' 56)

כלכלה

ההשלכות של הגנת הלאום על הביצועים הכלכליים

המקבץ הראשון של נושאים עוסק בהשלכותיה של המלחמה על ביצועי הכלכלה הלאומית; מלחמה תוגדר, לענייננו, במובנה הרחב ביותר לפי תורת הובס, ככוללת לחימה ממש ואת ההכנות לקראתה. החלק השני של בעיה זו העסיק מאוד מאז תום מלחמת-העולם השנייה את שתי מעצמות-העל, שהיו נתונות במרוץ חימוש בהיקף חסרת-קדים, ולכאורה ללא קץ. בארבעים וחמש השנים האחרונות ייצרו ארצות-הברית וברית-המועצות דור אחר דור של כלי-נשק חדשים, וזנחו. אך הודות לכוח ההרס האדיר של הכלים הללו, מעולם לא יצאו למלחמה זו בזו.

כיוון שהתברכה בגיאוגרפיה שלה, ארצות-הברית מעולם לא חשה בצורך – לפני 1945 – לגייס ולהחזיק כוחות מגן גדולים, חוץ מבשעת עימות ממש. אין תימה אפוא שבחמש-עשרה השנים הראשונות למלחמה הקרה, שרדה דאגה פן ההוצאות החדשות לצורכי צבא בימי שלום יערערו את כלכלת המדינה, יגרמו לאינפלציה, שתחולל שמות, ויביאו להטלת מסים גבוהים והרסניים. החששות הללו נמוגו לזמן-מה, כיוון שהמשק צמח בקצב נאה, והמשאבים הלאומיים, שהוקצו לביטחון, הצטמצמו בדרך כלל; אבל החרדות התעוררו במשנה-תוקף בשנות השמונים.

המתאם בין ההתעצמות הצבאית, שהחלה בשלהי שנות השבעים, והגיעה לשיאה באמצע שנות השמונים, לבין אבדן כושר התחרות הכלכלית של ארצות-הברית בשווקים הבינלאומיים הביא למסקנה, ששתי התפתחויות הללו קשורות זו בזו קשר הדוק. ככל שנקפו השנים, והגירעון המסחרי והגירעון בתקציב הפדרלי גדלו, גברה גם הדאגה פן ארצות-הברית מנצלת את משאביה יתר על המידה. טענו, שבדומה למעצמות גדולות בעבר, כורעת אמריקה תחת נטל מחויבויותיה בכל רחבי העולם, וכי

מאז הטילו שליטי אתונה העתיקה מסים על האימפריה שלהם למימון הקמת הצי למלחמה בספרטה, שררו תמיד יחסים הדוקים בין עושר לעוצמה צבאית, ובעקבות זאת ובדרך הפשוטה והישירה ביותר – בין כלכלה לביטחון לאומי. אולם, השאלה היא, באיזו מידה ימשיכו שני הנושאים להיות קשורים זה בזה בעולם שדומה כי – לפחות מבחינתן של המדינות המפותחות יותר – הסיכון שתפרוץ מלחמה פוחת בו, בעוד שחשיבותם של קשרים מסחריים בימי שלום גוברת. כלכלה וביטחון לאומי שזורים, וימשיכו להיות שזורים זה בזה, בצורה הדוקה למרות מורכבות הקשר ביניהם. הקשר זה מתבהר היטב מהתייחסות לארבע מערכות של נושאים.

וביטחון לאומי

אהרן פרידברג*

* פרופסור לפוליטיקה וליחסים בין-לאומיים באוניברסיטת פרינסטון.
המאמר עובד מגיליון קיץ 1991 של כתב-העת Political Science Quarterly.

ויעודדו צמיחה. לגבי הסובייטים, הנאבקים להסב משק – בעל תכנון מרכזי מקיף המייצר חלק נכבד מתוצרתו לצורכי צבא בעל תכנון מרכזי מקיף – לכלכלת שוק בעלת מכוונות אזרחית, המתפקדת ביעילות, זו שאלה של חיים ומוות, פשוטו כמשמעו. בארצות-הברית אחרי מלחמת המפרץ גם חלקם של המשאבים הלאומיים (ללא ספק, לא יותר משלושה אחוזים מהתל"ג, אם ההוצאות לצורכי ביטחון יקוצצו בסופו של דבר במחצית, לעומת 10-15 אחוזים מהתל"ג לאחר קיצוץ דומה אצל הסובייטים), וגם הנושאים המוטלים על כף המאזניים, יהיו קטנים הרבה יותר, אף שיהיו נכבדים גם הם. השאלה, הניצבת בפני האמריקנים, אינה האם ניתן להציל את המשק האמריקני בעזרת קיצוצים בתקציבי ההגנה, אלא האם יוכלו לנצל את הצמצומים האלה לשיפור הביצועים הכלכליים של המשק, ובייחוד בכל הנוגע לתחרות בשוק הבין-לאומי.

טיל אוויר-קרקע הלפיר – נשק "חכם" עולה הון



מחויבויותיה משבשות את משאביה הכספיים, וחותרות תחת חוסנה הכלכלי בטווח הארוך. דומה היה, שהדרך היחידה להיחלץ מן המלכודת היא לפרוק מעל ארצות-הברית את הנטל החיצוני, להחזיר את כוחותיה הביתה, ולקצץ בתקציבי ההגנה שלה קיצוץ של ממש.

והשאלה – באיזו מידה הזיקו הוצאות הביטחון, בחשבון הכולל, למשק האמריקני – עדיין שנויה במחלוקת. מכל מקום, סביר להניח, כי מי שהפנו אצבע מאשימה כלפי הנטל הצבאי, וטענו שהוא הסיבה העיקרית לקשיי ארצות-הברית, לא העריכו כנונה את מורכבות היחסים הכלכליים האלה, התעלמו מגורמים נוספים, שתרמו למצב, והגזימו בטיעוניהם.

אם היתה מדינה, שניצלה את משאביה ניצול-יתר במהלך המלחמה הקרה, לא היתה זו ארצות-הברית, אלא דווקא ברית-המועצות, שהקצתה יותר מרבע התוצר הלאומי הגולמי (תל"ג) שלה לצורכי ביטחון – הרבה יותר מכפי שהניחו תחילה, ופי ארבעה מן הנטל, שבו נשאה ארצות-הברית. ייתכן, שעובדה זו נעלמה מעיני רוב המנתחים במערב, אבל היו לה השלכות ניכרות על המציאות בברית-המועצות ועל התפיסות של הדור החדש של מנהיגיה.

השאלה – מה היה חלקה של התחרות בין שתי מעצמות-העל במישור הצבאי ביצירת הבעיות הכלכליות של כל אחת מהן – היא שאלה היסטורית חשובה. עם זאת, הוויכוח על הניצול המוגזם של המשאבים נסחף עתה בשטף המאורעות. היום, לאחר התמוטטות המעצמה הסובייטית, השאלה, הניצבת בפני שני הצדדים, אינה עוד: "מה הן ההשלכות של המשך ההוצאות הגבוהות לביטחון", אלא: "מה יהיו ההשלכות של קיצוצים ממשיים וניכרים בהוצאות הביטחון על הביצועים הכלכליים בטווח הארוך?"

שתי מעצמות-העל ניצבות כיום בפני אתגר – פוליטי לא פחות מאשר כלכלי – של ניצול המשאבים, שיתפנו מתקציבי הביטחון, לשימושים, שיגבירו את פרוץ הייצור,

העדיפויות, ולעשות יותר לעודד יותר כושר התחרות של אמריקה במגוון מגזרים אזרחיים. בטיעון הזה יש התעלמות מעובדה פוליטית מכרעת: הסיוע הממשלתי הישיר לפיתוח טכנולוגיה אזרחית, לכל אורך התקופה שאחרי המלחמה, היה מצומצם ביותר לא בגלל משאבים, אלא בשל אידיאולוגיה. אחד המשקיפים הצרפתיים הסביר זאת בכך שבארצות-הברית רווחה הסכמה כללית, שהשלטון הפדרלי חייב ליטול חלק בסיוע למחקר מדעי בסיסי ובמימון עבודה, שיש לה חשיבות צבאית, אך "אין זה מתפקידו... להתערב בפיתוח טכנולוגי מסחרי; זה עניין לחברות פרטיות."

ההסכמה הכללית בעניין הזה החלה להיסדק, ושאלת מקומה הנכון של המדינה בקידום ההתפתחות הטכנולוגית הופכת לנושא פוליטי שנוי במחלוקת גוברת. אך, בינתיים, מעטים הסיכויים, שתחול תזוזה ניכרת בכיוון של הוצאה ממשלתית למחקר מסחרי, בלי כל קשר לשאלה מה יקרה לתקציבי ההגנה.

השלכות השינויים הכלכליים על הביטחון הלאומי

הדרך השנייה שבה יישארו הכלכלה והביטחון הלאומי שזורים זה בזה היא באמצעות ההשלכות של השינויים הכלכליים המתחוללים בעולם על עוצמתן של המדינות ועל מעמדן. הנושא הזה מורכב משלושה נושאים נפרדים, שהראשון והבסיסי ביותר הוא שאלת ההשלכות של המדיניות הבינ-לאומית על תהליך צמיחה לאומית לא מאוזן. כיוון שמשקים מסוימים מתפתחים במהירות רבה יותר מאחרים, חלות תמורות בהתפלגות העושר בין המדינות, והתמורות הללו מחוללות, בסופו של דבר, שינויים בהתפלגות העוצמה המדינית. שינויים כאלה מלווים לעתים קרובות בתהפוכות ניכרות, ולעתים אפילו

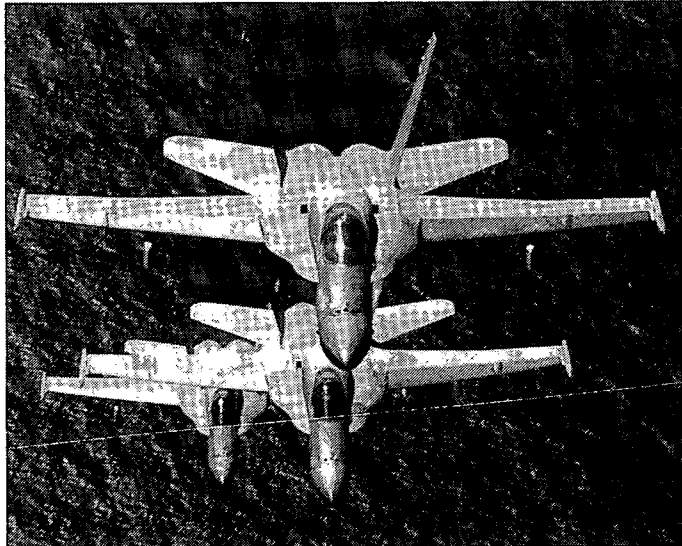
התשובה לשאלה זו מותנית בשאלה לאן יופנו המשאבים, שישתחררו מתקציבי הביטחון עקב הקיצוצים; זו קשורה להחלטות מדיניות מסוימות. הצמצום בהוצאות הביטחון עשוי לצמצם את הגירעון בתקציב, להוריד את שיעורי הרבית, ולהגדיל את היקף ההשקעות הפרטיות. אבל, אם אנו זוכרים את הפוליטיקה, האופפת את תהליך אישור התקציב, אפשר שהכספים שייחסכו בצורה כזו יופנו למטרות אחרות, כגון הרחבת תכניות ממשלתיות, שאינן קשורות בביטחון. חלק מהתכניות הללו, כגון שיפורים בחינוך ובתשתית, עשויות להגביר את פרוץ הייצור. תכניות אחרות, כגון הגדלת תשלומי זכאות למעמד הבינוני ולמעמד הגבוה, לא יתרמו באותה מידה לרווחה הכלכלית של אמריקה בטווח הארוך.

הקיצוץ בהוצאות הביטחון, ובכלל זה צמצום ההוצאות למר"פ ביטחוני, עלול להקטין את הביקוש הכולל למדענים למדענים ולמהנדסים מוכשרים, ובכך לבלום את שכרם, ולהקל על התעשייה האזרחית להעסיקם במר"פ מסחרי. יכולות להיות סיבות נוספות לכך שחברות לא השקיעו יותר במר"פ, ולחלקן אין כל קשר ישיר עם העלות של כוח-אדם מיומן. ייתכן, שלקיצוץ במחקר הביטחוני לא יהיו השלכות ניכרות. ייתכן, שיהיה צורך במדיניות ממשלתית בתחומים אחרים (כגון שינויים במיסוי) לעידוד המר"פ המסחרי. הצמצום במר"פ הביטחוני עלול לגרום בטווח הקצר תת-עסוקה במשאבי-האנוש של הלאום, אלא אם ימצאו דרכים להגדלת הפעילות המחקרית, ובטווח הארוך – לצמצום המאגר של מדענים ומהנדסים מיומנים.

לעתים טוענים, כי לו הוציאה הממשלה במשך השנים סכומים קטנים יותר למר"פ ביטחוני, אפשר היה להפנות כספים רבים יותר מהתקציב הפדרלי למחקר בעל יישומים מסחריים ישירים. קץ המלחמה הקרה מהווה, בהקשר הזה, הזדמנות יחידה במינה לממשל לשנות את סדרי

מערכת טילים נ"מ/נ"ט ADATS

F-18 הורנט



במלחמה, כשהמדינות שכוחן גובר מתחילות להפעיל את כובד משקלן, והמדינות השוקעות משתדלות להיאחז בזכויות-היתר שהיו להן.

מאז סיום מלחמת העולם השנייה חלו שינויים יסודיים בהתפלגות המשאבים הכלכליים ברחבי העולם. אף שמאז 1945 נעשתה ארצות-הברית עשירה הרבה יותר, במושגים מוחלטים, מדינות אחרות התרחבו בקצב מהיר עוד יותר, ומעמד הבכורה היחסי של ארצות-הברית בכלכלה העולמית ירד במידה רבה. אולם, בגלל המלחמה הקרה ובגלל התפקיד המרכזי, שמילאה ארצות-הברית בהגנת בעלות-בריתה ושותפותיה לסחר, דומה שהמעצמות המערביות האחרות לא רצו כל כך לקרוא תיגר על מנהיגותה. מדינות, שבנסיבות אחרות היו מגלות נטיות חזקות יותר לבסס את מעמדן עם גדול עושרן ועוצמתן, העדיפו בדרך כלל לא לעשות זאת; כך, התוצאות המדיניות של השינויים הכלכליים היו עמומות למדי עד כה.

קץ המלחמה הקרה יחולל, בין השאר, סדקים במעטה, שהחזיק את המערכים הקיימים במקומם, ויזרז שינוי מבנה בסיסיים במערכת הפוליטית הבינ-לאומית. התפוררות האימפריה הסובייטית תרופף את העבותות, המחזיקים את הבריתות הקיימות במערב, ותאפשר – אחרי 45 שנה – הופעה מחודשת של גרמניה ושל יפן כמעצמות עולמיות גדולות ועצמאיות הרבה יותר. אירועי סוף שנות השמונים יאפשרו לשתיהן לפלס להן דרך ביתר קלות לתפקידים מדיניים, שדומה כי הן זכאיות להם במידה גדלה בעקבות הצלחתן הכלכלית. נראה, כי המעבר מעולם דרקוטבי למבנה המתקרב לרב-קוטביות אמיתית, שדובר בו כה רבות ושמצפים לו זה זמן רב, ניצב סוף-סוף על הסף. השאלות המדיניות המרכזיות, שינסרו בחלל בעידן הקרב, הן האם ניתן יהיה לשלוט בתמורות הללו מבלי לגרום שיבושים חמורים ביחסים בין המשתתפים העיקריים, מה יהיו מאפייני המערכת

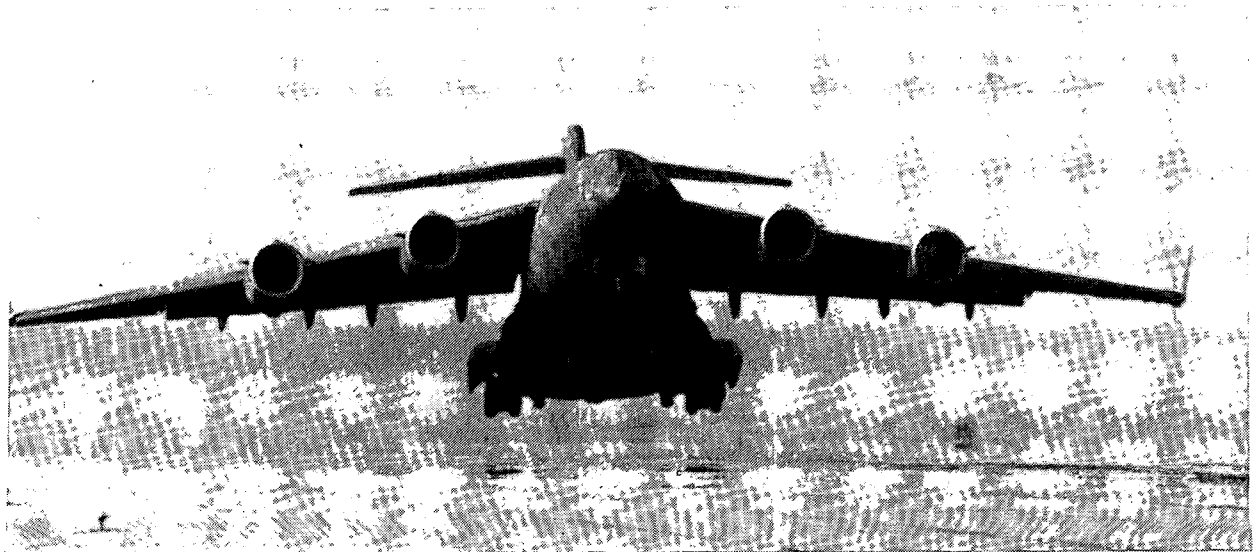
החדשה שתקום, ובייחוד – האם המערכת חדשה תהיה יציבה כמו המערכת שהחליפה.

בעבר, שינויים בהתפלגות העושר היו מלווים תמיד בתמורות בהתפלגות העוצמה הצבאית – מפני שמדינות הבטיחו את אינטרסיהן, והפעילו עוצמה מדינית בעיקר באמצעים כאלה. כיום יש נתק בולט בין התצורה הכלכלית של שתי המעצמות הגדולות (גרמניה ויפן) לבין יכולתן הצבאית. האם הפער הזה יישאר בעינו? זה תלוי במידה רבה בשאלה האם המערכת החדשה ההולכת וקמה תהיה שונה במידה ניכרת מכל מערכת קודמת. האם המדינות המובילות לא יהיו מטרדות כל כך בקשר לביטחונן הפיסי, ועוצמתן הצבאית לא תהיה חשובה אפוא כפי שהיתה בעבר? או שמא המערכת לא תהיה שונה כל כך ממערכות רב-קוטביות שהיו בעבר, על הבריתות המשתנות חדשות לבקרים ועל נטייתן להפתעות דיפלומטיות ולעימותים צבאיים תקופתיים.

הכוחות הכלכליים מחוללים שינויים לא רק במבנה המערכת הבינ-לאומית, אלא גם באופן תפקודה. מנתחים שונים הצביעו בשנים האחרונות על מגמה גוברת ל"גלובליזציה". כתוצאה מהשתפרות אמצעי התחבורה והתקשורת, נעשות מדינות בכל רמות ההתפתחות קשורות זו בזו קשרים הדוקים, ולא רק ביחסי מסחר מסורתיים, אלא גם בזרימה מהירה ונרחבת של הון ובחילופי מידע, אנשים וטכנולוגיה; בהרחבת השקעות זרות לסוגיהן; בפיזור מתקני ייצור של חברות גדולות בכל רחבי העולם על ביטחונן של מדינות שונות כבר החלו להיות מורגשות בשני תחומים קרובים.

לפנים רק קומץ מדינות היו מסוגלות לפתח ולייצר מוצרים צבאיים מתוחכמים ביותר. כיום המדינות האלה התרבו מאוד, כפי שהפגינה עיראק לאחרונה בצורה דראמטית. מדינות רכשו לעצמן יכולת לייצר הכל, מטנקים וכלה במטוסי-קרב ובטילים בליסטיים, כשהן נעזרות

מטוס תובלה C-17 – השקעת הון עתק באמצעי תובלה



להכיר באחרונה בעובדה, שהיא מייבאת כיום חלפים ותת-מכללים רבים, המשולבים במערכות-הנשק העיקריות שלה. גם האפשרות שארצות-הברית תהיה תלויה בקרוב במקורות חוץ, לא רק לרכיבים תקיניים, אלא גם לצורות המתקדמות ביותר של טכנולוגיה אזרחית וצבאית, החלה ליכות באחרונה בתשומת-לב רשמית דאוגה.

ההתנגדות לגלובליזציה עלולה לגרום לעלויות כבדות, ואולי אף בלתי-נסבלות, לארצות-הברית ולבעלות-בריתה המסורתיות, בייחוד כאשר יש להניח, כי תקציבי ההגנה יצטמצמו מאוד. ההשלמה עם כוחות השינוי הכלכלי תצמצם את השליטה של מדינות בהגנתן – ולפיכך, בביטחונן – יותר מכפי שהיו מורגלות בעבר.

מדינאות כלכלית

המדיניות והסכסוכים המדיניים לא יחדלו בעולם, שבו ישררו מתיחות צבאית נמוכה הרבה יותר ושילוב ותלות הדדית כלכלית גבוהים הרבה יותר. חילוקי-דיעות ימשיכו להתקיים בין מדינות, והן ימשיכו לנסות לאכוף את רצונן זו על זו. בעבר נעזרו המדינות לעתים קרובות באמצעים כלכליים להפעלת השפעתן על ההתנהגות המדינית של יריבותיהן (ולעתים גם של ידידותיהן). ייתכן, שנהלים כאלה יהיו נפוצים הרבה יותר בשנים שלפנינו, ככל שהתלות ההדדית תגבר, היחסים המדיניים ישתנו, והתועלת בהפעלת כוח צבאי תישאר נמוכה ברוב המצבים. ייתכן, שמדיניות הביטחון הלאומי תקיף אפוא אמצעים שיועזו להפחתת פגיעות המדינה לניסיונות לחוץ עליה כלכלית (ואולי גם תשפר את יכולתה לנצל את פגיעות זולתה), וזה בנוסף לצורות המסורתיות יותר של הכנות להתגוננות צבאית.

בסיסית, קיימים שלושה סוגי מצבים שונים, שבהם יכולה המדינאות הכלכלית למלא תפקיד מרכזי. בסוג הראשון מדינות חלשות, יחסית, מנסות לנצל את שליטתן במשאבים נדירים כדי להשפיע על המדיניות של מדינות חזקות ועשירות מהן. זה מה שניסו מדינות ערב, המפיקות נפט, לעשות בשנות השבעים, ובחלקו – מה שניסה צדאם חוסיין לעשות ב-1990. כאשר אין מדינה אחת, השולטת על חלק מכריע מן העתודות בעולם, הקשיים הרבים בתיאום המדיניות של הספקים השונים והתלות של רבים מהם בלקוחותיהם להגנתם ימשיכו להגביל את התועלת שבנשק הנפט להשגת יעדים אסטרטגיים מוגדרים. כמו בעבר, מה שנכון ביחס לנפט יהיה נכון שבעתים גם ביחס למשאבים אחרים, חיוניים פחות.

צורה שנייה של מדינאות כלכלית קשורה בניסיונות של מדינות חזקות לנצל את סחרן ואת סיוען הכספי לעיצוב ההעדפות המדיניות של מדינות חלשות. עיצומים הם האמצעי הנפוץ ביותר למטרה זו, אף שיישומם המוצלח מצריך בדרך כלל שיתוף-פעולה של מדינות רבות. כן אפשר, שבנסיבות מסוימות, ינסו מדינות לארגן

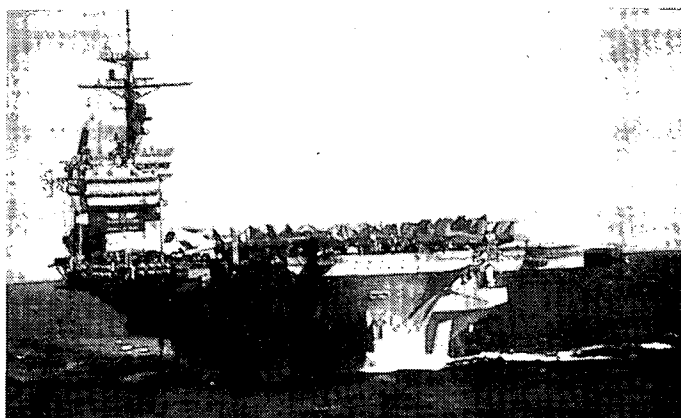
במשלות יידותיות, בשירותי מדענים וחברות זרים, ונשענות יותר ויותר על משאבים מקומיים. מספר המדינות, המסוגלות להרכיב נשק (גרעיני, כימי או ביולוגי) להשמדה המונית, גדל גם הוא, ואפילו מדינות מפותחות פחות הרבו להצטייד בערוצי תקשורת מאובטחים ובמודיעין מתקדם (באמצעות גישה ללוויינים, ששיגרו מדינות, או גורמים פרטיים).

תפוצת היכולת הצבאית בעקבות הגלובליזציה תהפוך מדינות מסוימות בעולם השלישי למסוכנות יותר לשכנותיהן, והיא עלולה גם לגרום לכך שמעצמות זרות יתקשו יותר להשפיע עליהן, או להתערב בענייניהן. ייתכן, שהצדדים הלוחמים במלחמות העתיד יהיו תלויים פחות מאשר בעבר במדינה מסוימת לחימושם, כיוון שקיימים מקורות פוטנציאליים רבים יותר לנשק ולציד; ומשום כך יהיו גם נתונים פחות ללחצים דיפלומטיים באיום של שיבוש אספקה. גורמים חיצוניים יאלצו מעתה לחשוב פעמיים על התערבות בסכסוכים בעולם השלישי, אם הם עלולים להסתכן עקב כך בחשיפת כוחותיהם, מתקניהם מעבר לים ואולי אפילו מולדתם (או ארצות בעלי-בריתם האזוריים) להתקפות הרסניות ביותר. יש להניח שמהלך האירועים במפרץ הפרסי היה שונה מאוד לו המתינה עיראק להשלמת פיתוח הנשק הגרעיני שלה לפני פלישתה לכווית ב-1990.

בד בבד עם הקטנת התלות הצבאית של מדינות מתפתחות מסוימות, מציבה הגלובליזציה אתגרים חמורים בפני המשך העצמאות האסטרטגית של המדינות המפותחות יותר. עם התרבות המרכזים לייצור ולפיתוח טכנולוגי ועקב התחכום והעלויות הגדלים של הנשק המודרני, יקטן מספר המדינות, שיהיו מסוגלות לדאוג לביטחונן עצמן בעלות מתקבלת על הדעת. המעצמות האירופיות העיקריות מהדקות את שיתוף-פעולה ביניהן במפעלים רב-לאומיים, כדי שיוכלו לעמוד בפיתוח ובייצור מערכות נשק מודרניות, יהיו אשר יהיו העדפותיהן הראשוניות.

אפילו ארצות-הברית, המורגלת משכבר הימים באוטונומיה, למעשה, בכל הנוגע לייצור ביטחוני, נאלצה

צי נושאות המטוסים הנו עיקר כוחו של חיל הים האמריקני



סביבן גושים, או אזורי השפעה, כפי שניסתה גרמניה לעשות באירופה המרכזית, ויפן – באסיה המזרחית בשנות השלושים.

נכונות מדינה גדולה להפנות השקעות פרטיות ישירות וסיוע ממשלתי בתנאים נדיבים במיוחד לשכונתיה הקטנות תיצור אצלן רגישות גבוהה יותר לשאיפותיה. מדינות קטנות, שיגלו כי ייצואן לחלקים מסוימים בעולם נבלם עקב תעריפי מכס מוגדלים, עלולות לפתח תלות במדינה גדולה, שתהיה מוכנה להעניק להן גישה חופשית לשווקיה הפנימיים. המחיר, שתגבה מנהיגת הגוש, עשוי להיות כלכלי בעיקרו, בדמות יחס מועדף ליצואניה ולמשקיעיה. אבל, ייתכן, שדרישותיה ילבשו גם צביון מדיני, בדמות תמיכה בעמדותיה בארגונים בין-לאומיים, בהסכמי הגנה הדדיים, בגישה אל מתקנים צבאיים, או במניעת גישה של צד שלישי למתקנים כאלה.

האפשרות האחרונה, ובמובנים רבים – המסוכנת ביותר, היא שמדינות חזקות עלולות לנצל אמצעים כלכליים אחת נגד רעותה בתדירות גוברת. בשנות השמונים, כאשר התחוויר ההיקף, שבו נשענה ארצות-הברית על משקיעים זרים (ובייחוד יפניים), למימון הגירעונות בתקציבה, גברו החששות פן ארצות-הברית תיעשה "שבויה בידי הון זר". נטען, שאם יימנעו המשקיעים היפניים מקניית איגרות-חוב ממשלתיות של ארצות-הברית, עלול הדבר לגרום לעלייה מהירה בשערי הרבית (שיובילו להאטה בצמיחה הכלכלית) ולירידה תלולה בערך הדולר (שיעודד אינפלציה). ההנחה היתה, שדי בעצם האיום הזה לכפות השלמה של ארצות-הברית עם שאיפות יפן, נטען, כי במהלך משא-ומתן קשוח במיוחד בעניין מסחרי, או בסכסוך עתידי, שבו תיווצר התנגשות אינטרסים בין ארצות-הברית ליפן, תמצא ארצות-הברית את עצמה חשופה לחצים חזקים, ולו גם ערמומיים.

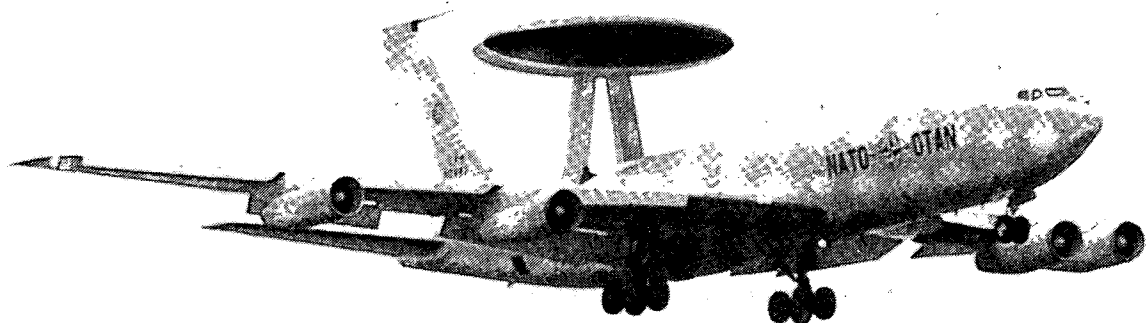
דאגות דומות התעוררו עקב ההישענות הגוברת של ארצות-הברית על ייבוא מוצרים של טכנולוגיה מתקדמת, כגון מוליכים-למחצה. אבדן פתאומי של הגישה לספקים

זרים, ובייחוד אם הם מרוכזים במדינה אחת, עלול להקשות מאוד על ארצות-הברית להגביר במהירות את הייצור של מגוון רחב של כלי-נשק ושל מערכות תקשורת. האיום בשיבוש כזה יכול לשרד, למשל, איתות נמרץ של אי-שביעות רצון מניסיונות ארצות-הברית לשגר אספקה לבעלת-ברית, המעורבת בסכסוך אזורי. הפעלת אמברגו על ייצוא, הלכה למעשה, עלולה לעכב ולשבש כל ניסיון אמריקני לגייס חירום.

לבד מן השאלה, האם תהיה לממשלות שליטה מספקת בגורמים פרטיים, כדי ליישם את תכניותיהן? – ההתנגדות העיקרית והעזה ביותר לכל התסריטים האלה מבוססת על הטענה, כי היחסים בין מדינות גדולות ועשירות כרוכים בדרך כלל בתלות הדדית רבה. יפן תתקשה מאוד לגרום נזק כלכלי חמור לארצות-הברית מבלי לגרום נזק חמור גם לעצמה, ולהיפך. לפיכך, אילו נקטה ממשלת יפן צעדים, הגורמים למיתון ולהתמוטטות הדולר בארצות-הברית, היתה פוגעת בתוך כך גם ביצואנים, ומקטינה את שוויים של נכסים רבים, הנקובים בדולרים המצויים בידיהם. בדומה לכך, אילו ניסתה ממשלת ארצות-הברית להעניש את יפן בגלל היבט כלשהו במדיניות החוץ שלה, ותעלה בצורה תלולה את תעריפי המכס על מוליכים-למחצה מתוצרת יפן, אחת התוצאות העיקריות תהיה העלאת מחירם של מוצרים אמריקניים רבים, שהרכיבים האלה משולבים בהם.

כל ניסיון מצד מעצמה גדולה לנצל אמצעים כלכליים נגד רעותה עלול להיות יקר ומסוכן. אך עובדה זו אינה הופכת אותו, כמובן, לרעיון, שלא יעלה על הדעת. ואמנם, עצם הסיכון ההדדי עשוי לעודד את שני הצדדים להתייחס לתרגילים במדינאות כלכלית כאל מבחני-כוח וכמבחני-רצון, שיתקשו מאוד לסגת מהם. יתר על כן, אי-אפשר לומר שהעובדה שדרך פעולה מסוימת פוגעת ברווחתה הכלכלית של מדינה מוציאה אותה מכלל חשבון כאפשרות מעשית, בייחוד במצבים, שבהם מונחים על כף המאזניים ערכים חשובים נוספים.

מטוס התרעה (אוואקס)



ביטחון לאומי וביטחון כלכלי

כללית נוחה, תקדם את התחרות ותישען על כוחות השוק.

הנושא עומד כיום במרכז הוויכוח הציבורי, הרביעי במאה האחרונה, סביב התפקיד הנכון של המדינה במשק. הוויכוח הראשון, בתחילת המאה, הסתיים בהרחבת תפקידי הממשל הפדרלי בהסדרת התעשייה הפרטית. הוויכוח השני, בשנות השלושים והארבעים, הביא לכך שהממשל נטל על עצמו אחריות גדולה יותר לייצב את המשק הלאומי, תוך שימוש באמצעים פסקליים ומוניטריים לצמצום אבטלה, או אינפלציה חריגות. הוויכוח השלישי, שגם הוא החל בימי המשבר הכלכלי הגדול ונמשך עד ימינו, מתמקד בשאלה עד כמה צריכה המדינה להרחיק לכת בהבטחת רווחתם הכלכלית של האזרחים, כפרטים.

הוויכוח הרביעי, בעשור האחרון של המאה העשרים, ייסוב סביב השאלה מה צריך להיות חלקו של הממשל בקידום מכון של כושר התחרות בין-לאומי של המשק האמריקני, מתוך הנחה שבכך ישופרו עושרה היחסי של האומה, עוצמתה, ועקב כך גם "ביטחונה", לפי הגדרה כלשהי של המושג החמקמק והגמיש הזה, הידוע לשמצה.



אם קיימת כיום מגמה חזקה לשילוב כלכלי הדוק יותר, קיימת גם, כפי שציין רוברט גילפין, מגמה מאזנת חזקה בכיוון של "מרקנטיליזם נוח", כלומר, מדיניות כלכלית לאומית, שנועדה לאפשר לחברה "לשמור על אוטונומיה פנימית, ולקיים ענפים בעלי ערך בעולם, המאופיין בבינאום המדינות". המרקנטיליזם הנוח בארצות-הברית לובש בדרך כלל צורה של קריאה לפעילות ממשלתית, שתשמר את "הביטחון הכלכלי" של האומה. אנשים שונים מייחסים לביטוי משמעויות שונות, ולאמיתו של דבר, דרמשמעות הביטוי מקנה לו את הפופולריות הנוכחית. במובן מסוים, קידום התפיסה החדשה קשור לבעיות המוכרות למדי של קיום בסיס נאות של תעשייה ביטחונית. מומחים מודאגים מציינים, כי הגלובליזציה שוחקת את האוטונומיה המסורתית של ארצות-הברית בייצור ביטחוני, וקוראים לפעולה ממשלתית, שתגן על ענפים קיימים אחדים, תסייע בפיתוחם של ענפים חשובים חדשים, ותסדיר את ההשקעות הזרות בחברות אמריקניות, שמוצריהן עשויים להיות חיוניים למחקר הביטחוני, או לגיוס הצבא.

אין ספק, קיימות בעיות אמיתיות. אולם, אף שחלק מהדאגה בקשר אליהן רצינית וכנה, נכון גם לומר, שהביטחון הכלכלי הפך להיות קריאת-קרב של קבוצות לחץ. נציגי תעשיות שונות זו מזו, כמו מוליכים-למחצה וטקסטיל, הכריזו על חשיבותם הבסיסית להגנת האומה, וקראו לממשל הפדרלי להגן עליהם מפני תחרות זרה. חלק מהדרישות האלה רציניות יותר מאחרות. בדומה לכך, ייתכן, שיש סיבות מוצדקות לדאגה ממקרים מסוימים של השקעות זרות ישירות, אבל חלק ניכר מהחששות אודות לחדירת זרים למשק האמריקני נובע משנאת זרים יותר מאשר מניתוח מפורכ.

אך מעבר לזיקה ישירה כלשהי לביטחון, קיימת גם תפיסה נוספת של ביטחון כלכלי, שאינה מוגדרת בבהירות, ואשר החלה למשוך תשומת-לב גוברת בשנים האחרונות. עושר המדינות נעשה מותנה במידה רבה יותר ביכולתן לעמוד בהצלחה בתחרות כלכלית בין-לאומית. הצלחה בתחום הזה מחייבת להישאר בחוד החנית של פיתוח טכנולוגיות חדשות ושל מסחורן, ולקיים יכולת לייצר את מוצרי הקדמה המדעית ולשווקם.

אין כמעט ויכוח בשאלות הללו. חילוקי-הדעות מתעוררים, לפחות בארצות-הברית, סביב תפקיד הממשל בקידום עניינין של תעשיות, העשויות להיות חיוניות לעתיד הכלכלי של האומה, בלי קשר לחשיבותן לביטחון הלאומי. דומה, שמדינות אחרות משתמשות בהתערבות ישירה בצורות אחרות (ובכלל זה מתן הגנה, סובסידיות ומימון מחקר-ופיתוח), במאמץ לסייע לחברות מקומיות, העוסקות בטכנולוגיה מתקדמת, להשיג יתרון תחרותי. השאלה היא, האם ממשלת ארצות-הברית צריכה ללכת בעקבותיהן, או שמא תיטיב לעשות אם תמשיך לנקוט בגישה הבלתי-ישירה המסורתית, תבטיח אווירה כלכלית

על האסטרטגיה ועל הטקטיקה בבטיחות באימונים

חלק א'

ד"ר צבי לניר*

תאונות כ"כשל מערכת", למה הכוונה?

ועדת החקירה בראשותו של אלוף (מיל') מנחם עינן הכניסה ללקסיקון ועדות החקירה את המושג "כשל מערכת", שעד כה הציבור הכירו כמושג עיתונאי. הוועדה קבעה, כי היה "כשל מערכת" באירוע צאלים, אך לא פירשה מה כוונתה.

המושג "כשל מערכת" הועלה בתקשורת בהקשר לבטיויים של תסכול על שכל הצעדים, שנקט עד כה צה"ל בבטיחות, לא הצליחו למנוע את האסון השני בצאלים. המושג מבטא תחושת חוסר-אונים של הציבור נוכח חוסר ההצלחה להקטין דראסטית את היקף התאונות בצה"ל, למרות כל הצעדים, שנקטו.

נראה, כי מעולם לא היתה תודעת בטיחות כה גבוהה בצה"ל, ומעולם לא היה הצבא כה כבול בפקודות, בנהלים ובאבטחות כה רבים בנושאי בטיחות ובנושאי משמעת באימונים. הוקמה במטכ"ל מחלקה מיוחדת לבטיחות, הפועלת במרץ רב להחדיר לכוחות היבשה תורת בטיחות, המתבססת במידה רבה על תקנים קפדניים לפיקוח, המופעלים בהצלחה בחיל האוויר. הרמטכ"ל הורה לפרקליט הצבאי הראשי, כי התביעה הצבאית תונחה לבקש מבתי-הדין הצבאיים החמרה בעונשיהם של המורשעים בעבירות של התרשלות באימונים. בעקבות אסון צאלים החליט הרמטכ"ל למנות חבר חיצוני, מחוץ לצבא, משפטן בהכשרתו, בוועדת החקירה. בשטח, הגיעו הדברים לכך שלפני אימוני מסלול בשריון

בשני מאמריי הקודמים** הגדרתי ותיארתי את ההבחנות בין הטקטיקה לבין האסטרטגיה כהבחנות בין שתי צורות שונות, אם כי משלימות, של חשיבה, ועמדתי על הנטייה המסוכנת ל"טקטיזציה של החשיבה האסטרטגית". המאמר הזה נועד להמחיש את ההבחנות הללו בדוגמה מפורטת מתחום הלחימה בתאונות.***

האסון השני בצאלים התרחש בעת השלמת המאמר. בעקבותיו החלטתי לערוך את מאמרי מחדש, ולשנות את דגשיו. שכן עתה מה שנועד להיות דוגמה להמחשה מקבל חשיבות של עיקר לכשעצמו.

* המכון לחקר החשיבה האסטרטגית וליישומה והתכנית למדיניות ציבורית באוניברסיטת תל-אביב.

** "מי צריך עקרונות מלחמה?" מערכות 324, עמ' 8-19; "סף החשיבה האסטרטגית", מערכות 326, עמ' 2-11.

*** בכל מקום להלן במאמרי אני מתכוון לתאונות אימונים, אלא אם צוין אחרת.

- ★ **תקלות טכניות**
- ★ **טעויות אנוש**
- ★ **כשלים נוהליים**

תקלות טכניות – דוגמת תקלה ברזמנית בשני מנועים באסון אל-על באמסטרדם, או קריעת הכבל באסון המסוק של יחידת החילוץ – הן תקלות, שיש לנו הידע לאתר "מדעית" את סיבתן לאחר התרחשותן, להסיק מסקנות ולגבש המלצות טכניות מדויקות, שביצוען יקטין את ההסתברות להישנותן. בדרך כלל, בתאונות בכוחות היבשה התקלה הטכנית היא רק אחד מגורמי התאונה, וברוב המקרים, גם לא העיקרי שבהם. ההסתברות להישנות תקלה טכנית, שהתגלתה וטופלה, קטנה מאוד. ניתן לצפות, כי באירוע הבא, שתיחשף תקלה טכנית, היא תהיה במרכיב טכני אחר של המערכת (ראסמוסן, 1990).

עם **טעויות אנוש** מתמודדים בשלוש דרכים עיקריות. דרך אחת היא בדיקת האחריות האישית המשפטית – בחינת נסיבות המקרה וקביעה אם טעות האנוש היתה במסגרת מה שקרוי "פעולה לפי הנהלים", או "התנהגות סבירה בנסיבות המקרה". אם התשובה לכך שלילית, המושג **טעות אנוש** מוחלף בדרך כלל במושג **רשלנות**, והאשמים מובאים לדיון. להענשה כזו יש חשיבות מרתיעה, אולם הענשה לכשעצמה – הגם שיש לה השפעה מסוימת על מניעת תאונות, הנגרמות כתוצאה מהזנחות, מרשלנות ומזלזול – אינה נותנת תשובה הולמת לטעויות אנוש, הנגרמות מתנאי סביבה קשים, המחייבים יכולת הבחנה ותפיסת מצב מהירות, שהן מעבר ל"יכולת השיפוט של האדם הממוצע בנסיבות המקרה" (ריזון, 1990).

ניתן להקטין את ההסתברות של תאונות, שגורמים כשלי אנוש כאלה, על-ידי פיתוח אמצעי-עזר טכנולוגיים לבקרה ולשיפוט* ובהעמדתם לרשות מי שאמורים להפעיל מערכות מורכבות, על מנת שייקלו על עקומת הקשב, ויסייעו בתהליכי החלטה בתנאי לחץ ובתנאי אי-ודאות פתאומיים, המחייבים תגובה מיידית ובלתי-שגרתית. אלא שהפיתוח הטכנולוגי של פתרונות כאלה דורש זמן רב ומשאבים יקרים. לכן, הם יפותחו, בעיקר, בארגונים, שבהם קיימת נכונות להשקיע כספים ומחקרים ארוכי טווח, ובהם מודעות טכנולוגית היא חלק בלתי-נפרד מתרבות הפעולה של המערכת. לכוחות היבשה אין תרבות מערכת כזו.

הדרך השלישית להתמודד עם הנושא היא בקביעת הסדרים להקטנת הלחצים הסביבתיים. בהקשר לצה"ל הקטנת עומס האימונים וההוראות, הקובעות מכסה מינימלית של שעות שינה ומכסה מרבית של שעות נהיגה, הן דוגמאות להתמודדות כזו.

וקיימת גם התמודדות עם תאונות על-ידי **נהלים** – ובעיקר נוהלי מניעה. נהלים אמורים להסדיר, כי תהליכים מסוימים, שיש בהם פוטנציאל תאונתי, יימנעו (לדוגמה, אסור להסיע חיילים בכלי-רכב, המסיע חומרי-נפץ), ואילו תהליכים, הנתפסים כמגבירי בטיחות, יקוימו (לדוגמה, ניהול יומן תרגיל). בפועל, התגובה הנוהלית-פיקוחית רוחות ביותר בארגונים גדולים ובארגונים היפר-מורכבים

מעמידים את החיילים למסדר כשלפניהם לוח גדול, ועליו כתובות הוראות הבטיחות, וכל החיילים משננים בקול רם את כל הוראות הבטיחות, סעיף אחר סעיף, כאשר את הסעיף האחרון – "יש להפעיל את הראש" – הם חייבים לקרוא שלוש פעמים בקול רם, והקריאה מסתיימת במשפט המסיים, "ההוראות הללו נכתבו בדם".

כל אלה דווקא מגבירים את סימני השאלה על שסדרת מאמצים, שלא ידענו כמותם, כולל פתיחות ללא תקדים של צה"ל בפני גורמים אזרחיים ובפני התקשורת, לא הצליחו עד כה להשיג את מטרתם. האם אין הדברים מעידים על כך שממדי ההזנחה בתחום הזה הנם ממושכים וחמורים? אם כן, מה ניתן ללמוד מכך על רמתו של צה"ל כצבא? נוכח פירוש כזה של "כשל מערכת", שאל עיתונאי, האם לא הגיע הזמן ל"מבצע מטוטלת" – טלטלת פיטורים בכל הדרג המטכ"לי, על מנת שתפעל כמטוטלת על כל צה"ל. אולי בכך יפסק סוף סוף גל התאונות?

פירוש אפשרי אחר של "כשל מערכת" הוא משפטי. כשל מערכתי במובן הזה נועד להשלים את הטיועון של "אחריות במעגל שני", ולתת לו משנה-תוקף. המושג הזה, שהעלתה ועדת עינו, מצביע על אחריות מפקדים – גם אם אחריותם אינה ישירה. דומני, כי הוועדה נזקקה למושג "כשל מערכת", כדי להגדיר את מהות האחריות של אלוף עמירם לוין, שהיא, לתפיסתה, "אחריות במעגל שני" – אחריות של המפקדה הממונה, ובעיקר, של העומד בראשה, למחדלים בתכנון התרגיל ובפיקוח על ניהולו.

"כשל מערכת" הוא גם מושג מקצועי חשוב במחקר האקדמי העכשווי של תופעת התאונות, ובעיקר בהקשר לתאונות בארגונים גדולים, מורכבים ורווי-טכנולוגיה, הקרויים **ארגונים היפר-מורכבים** (Hyper-Complex Organizations). הצבא, מבחינת מאפייניו, שייך לקבוצה זו של ארגונים, ויש טעם, לכן, לבחון את התאונות בצבא כנובעות מכשל מערכתי במובן הזה. המובן המקצועי של "כשל מערכת" שונה משני המובנים הראשונים שהזכרנו. הוא אינו קשור ב"עליהום" ציבורי, או עיתונאי, ואף לא בקביעת סוג מסוים של אחריות משפטית, אלא בממצאים מחקריים, המצביעים על חלקם של גורמים מערכתיים בגרימת תאונות בארגונים היפר-מורכבים. הצורך בחקר הסיבות המערכתיות עולה, בעיקר, כאשר התקלות נשנות למרות שהמערכת מפעילה מגוון רב של אמצעים, שהיא מניחה, כי הם אמורים למנוע אסונות נוספים, או להקטין דראסטית את ההסתברות להתרחשותם. זה המקרה של גל אסונות האימונים, הפוקד את כוחות היבשה של צה"ל.

"גורמי-הקצה" לתאונות

יש להבחין בין כשלים מערכתיים ובין מה שמקובל לראות בהם כגורמי התאונות – קבוצת גורמים הנקראים "גורמי-הקצה" – הגורמים הישירים מבחינת מקום, זמן וסיביות, הנחשפים כגורמי התאונה. נהוג להבחין בשלושה סוגים של "גורמי-הקצה":

* שיפוט לא במובנו המשפטי, אלא כהחלטה על המצב.

(מרקוס, 1988). ארגונים כאלה נוטים להתמודד עם הבעיות, הנחשפות בתאונות, בעיקר, על-ידי החמרת הנהלים ועל-ידי הגברת הפיקוח. בארגונים הללו תופסים את התאונות, בעיקר, כנובעות מסטייה מהנהלים הקיימים, או מ"חור" בכיסוי הנוהלי (צירוף משפטים לוועדות חקירה רק מגביר נטייה זו). התאונות נתפסות כמושגים טכניים – כפרצה בגדר הביטחון של הבטיחות, הקוראת לגנב, ויש לסוגרה על מנת למנוע את הישנות התקלה; כהתרופות של בריגים, או כסדק, שלא הובחן בו בחלקי מכונה מורכבת, הגורמים לתקלות חמורות. לכן, עיקרו של המאמץ הבטיחותי הוא בהפעלת שגרה של משמעת חמורה, בהקפדה על כללים נוקשים לבדיקה ולהפעלה, ובגילוי החלקים החלשים במערכת לפני שיכשילו את פעולתה והחלפתם.

בטיחות על-ידי "הגנה לעומק"

במחקרי תאונות בארגונים היפר-מורכבים נחשפה תופעה של "כשלים סמויים" (latent failures) – כשלים, המתרחשים הרחק ממקום האירוע בממד הזמן ובממד המקום, הגורמים לתאונות. הם מכונים כשלים סמויים מאחר שחשיפתם קשה יותר מגילוי כשלי הפעלה טכניים, אנושיים ונהליים ב"סביבת התאונה". המדובר בליקויי תכנון, תחזוקה וקבלת החלטות ברובדי העומק וברמות הגבוהות של הארגון. במחקרים, שבדקו את השפעת הגורמים הללו על התרחשות תאונות, התגלה גם, כי הם עלולים לגרום לתאונות בדרך עקיפה. זאת, מאחר שהאנשים, הפועלים במסגרת הארגון, נוטים לפתח

לעצמם "הגנות", "פתרונות" ואלתורים שונים על-מנת להתגבר על הבעיות ועל הקשיים, שגרמו תכנון ומתקון לקויים, תחזוקה לא מספקת והחלטות ניהוליות גרועות. בניסיון להתמודד עם הבעיות האופייניות הללו לבטיחות במערכות ארגוניות גדולות ומורכבות, פיתחו חוקרי תאונות את הבטיחות על-ידי "הגנה לעומק" ("Defence in-Depth"). משמעותה היא ניסיון להחיל את הגיון הבטיחות, שהופעל על נקודת-הקצה, על כל השלבים ועל כל התהליכים המתבצעים בארגון, ולבנות תת-מערכת של יתירות (redundancy) טכנית ונוהלית, שאמורה להוות קו הגנה שני, או קו הגנה שלישי, לעומק, שיופעל כאשר ייכשלו הקו הראשון והקו השני. מדובר במערכות טכניות, האמורות להיות מופעלות אוטומטית, או חצי-אוטומטית, כאשר המרכיבים הרגילים של המערכת נכשלים, ובמערכות נהלים, המבטיחים, כי איתנותם לב בדרג אחד תובחן על-ידי דרג שני, או על-ידי דרג שלישי, ותתוקן. דוגמת אחריות פיקוח על האימונים על-ידי כמה רמות במערכת, או על-ידי הפקדת קצין בטיחות, בנוסף למפקד התרגיל ולמפקד הכוח המתורגל.

קוראי מאמריי הקודמים בסדרה יוכלו כבר בשלב הזה לזהות בגישת ה"הגנה לעומק" דוגמה, הממחישה את ה"טקטיזציה של האסטרטגיה" – ניסיון להתמודד עם בעיות אסטרטגיות של הארגון על-ידי הכפלת ההיגיון התגובתי הטקטי של נקודות-הקצה ובהחלתו על כל רמות המערכת.

במתקנים גרעיניים, בתחנות-כוח ובמפעלים פטרוכימיים גדולים יושמה גישה זו במלואה. בספרות המקצועית אלו דוגמאות לארגונים היפר-מורכבים, שבהם



מתקיימת רמה קפדנית ביותר של בטיחות על-ידי "היערכות הגנתית לעומק". הניסיון בהפעלת "אסטרטגיה" זו הראה, כי גישה זו מעניקה להם הגנה בפני כשלים בדידים, כולל כשלים בעומק המערכת. אולם, אסונות – דוגמת אלו שקרו בתחנות הכוח הגרעיניות ב"אי שלושת המילין" האמריקני, ובצ'רנוביל ובמפעל הדשנים בפופאל, הודו – המחישו, כי ככל שמעמיקים במערכת, נתקלים בסוג אופייני אחר של כשלים מערכתיים – שה"הגנה לעומק" אינה מונעת; וייתכן כי אף תורמת להתרחשותם, ומחריפה את תוצאותיהם.

כאשר הארגון שייך לארגונים היפר-מורכבים, גדלה ההסתברות לתאונות, הנגרמות על-ידי כשלים סמויים מערכתיים, ולא דווקא על-ידי כשלים בדידים, הרחוקים מנקודת-הקצה. ככל שמתרחקים מנקודת-הקצה גדלה ההסתברות לתאונות, הנגרמות מהצטברות של גורמים, של אירועים ושל נסיבות בלתי-לויים אלה באלה, המתרחשים במקומות רחוקים ממקום האירוע התאונתי ורחוקים אלה מאלה בזמן, במקום ובהקשר. ההסתברות להתרחשות של כל אחד מהגורמים, מהאירועים, או מהנסיבות, קטנה ביותר, והסתברות התלכדותם באירוע אחד, הנה, סטטיסטית, כמעט "בלתי-סבירה",* ובכל זאת תאונות צירופיות כאלו מתרחשות. צירופיות זו נדירה מאוד גם משום שכמעט אינה חוזרת על עצמה, ובכל פעם שהיא "מופיעה", היא צפויה להופיע בצירופיות שונה (לניר, 1988).

נראה, כי המערכות ההיפר-מורכבות יוצרות מצבי פעולה, ההופכים את התאונות הצירופיות לכמעט בלתי-ניתנות למניעה, גם אם קיימים כל ההסדרים ל"הגנה לעומק", וקיימת כוונה מלאה של המעורבים בתהליך הפעולה לקיימם. יתר על כן, התברר, כי כאשר משתיתים את הבטיחות של מערכות כאלו על "הגנה לעומק", פרדוקסלית, מחריפים את עוצמת התופעה.

זאת מאחר שהאפשרויות הצירופיות גדלות ככל שמתקדמים בעומק המערכת, ועמן גם – לפי הגיון ה"הגנה לעומק" – גם מתרבים הנהלים ואמצעי הבטיחות "לכל האפשרויות", כולל לאפשרויות נדירות, שאינן מתורגלות, ובעיקר, אינן נבחנות בפעילות היומיומית. ההסתברות, כי הם, אכן, יוכחו כאמינים בעת מבחן, קטנה. כאשר נזקקים למערכות, שאינן בשימוש יומיומי, באירועי חירום פתאומיים, הן עלולות להתגלות כבלתי-אמינות טכנית (לדוגמה, מערכות הכריזה במלחמת המפרץ), או כבלתי-דלונטיות (לדוגמה, מערכת המקלוט). אי-התנסות בהפעלת מערכות בטיחותיות בתנאי לחץ, לכשעצמה, יכול לגרום להפעלתן השגויה והמסוכנת (לדוגמה, התאונות בהפעלת ערכות המגן במלחמת המפרץ).

בין חוקרי התאונות המערכתיות מקובל, כי הניסיון להשיג בטיחות מערכתית על-ידי "הגנה לעומק" הוא כישלון מעשי, שיסודו בכשל חשיבה (ראסמוסן, 1990). למעשה, הערכת הסתברות התרחשותן של תאונות צירופיות כאלו במערכות גדולות ומורכבות, כאירועים

כמעט בלתי-סבירים, היא פיקציה תפיסתית, הנובעת מ"אופטימיזם יהיר" לגבי יכולתנו לפתח מודלים של חיזוי התנהגות מערכות ארגוניות מורכבות, המשלבות בני-אדם ומכונות, ולשלוט בכל משתניהם ובכל האפשרויות הצירופיות, שהן יכולות ליצור, כפי שאנו עושים זאת לגבי משתני נקודות-הקצה המבוקרות של המערכת. אנו נוטים להיות מופתעים מתאונות כאלו לא משום אי-אפשרותן העקרונית, אלא כתוצאה מההנחות הבסיסיות התרבותיות, ובעיקר הניהוליות, שלנו על מצב הידיעה ועל השליטה, שניתן להשיג. האופטימיזם היהיר קשור בשני כשלי חשיבה: כשל ההנחה, כי אלו **מערכות סגורות**,** וכשל הנטייה להפעיל עליהן את עקרונות החשיבה הטקטית.

הנחת המערכת הסגורה הופכת בדויה יותר ככל שמתרחקים מנקודת-הקצה, גם אם המדובר בארגונים, יעילים ומתוחכמים ביותר – כפי שהדגים אסון מעבורת החלל צ'לנג'ר לגבי הסוכנות האמריקנית לחקר החלל (NASA). ככל שמרחיקים לעומק מערכת כזו, מתקרבים יותר לתחום של **מערכת פתוחה**.*** כל ארגון אנושי הוא בעיקרון גם מערכת פתוחה. ההנחה, כי ניתן לקיים בטיחות בארגונים היפר-מורכבים כאילו הנם מערכת סגורה, בדויה. כל הארגונים, כולל ארגונים היפר-מורכבים והיפר-טכנולוגיים הנם מערכות פתוחות. הם נבדלים זה מזה ברמת פתיחותם.

ניתן לומר, כי צה"ל הופך יותר ויותר למערכת פתוחה. בהקשר הזה מעניינת אותנו פתיחות הצבא במובן של חשיפת תרבות הבטיחות שלו לביקורת וגם לערכים ולמושגים המפרשים של "העולם האזרחי". ההשפעה של פתיחות המערכת כלפי העולם האזרחי הופכת את המערכת לפתוחה יותר, וההשפעות הללו מתרחשות ברזמנית מלמטה ומלמעלה – מצמרת צה"ל כלפי מטה לרבדים הנמוכים של המערכת ומשם כלפי הצמרת.

גם המאמצים המכוונים לתרבות של שיתוף פעולה בין-חילי ורב-זרועי משנים בהדרגה את אופיו של צה"ל למערכת פתוחה, הכוללת מערכות ותת-מערכות פתוחות. המורכבות הגדלה של צה"ל כמערכת ופתיחותו ההדרגתית מגדילים את פוטנציאל התאונות הצירופיות בו, מגוונים אותן, ומקטינים את יעילות הניסיון למנוע תאונות צירופיות על-ידי החלה גורפת של הגנה לעומק כ"אסטרטגיה" הנבחרת, שיכולה לצמצם משמעותית את תאונות האימונים.

בתוך צה"ל קיימת שונות רבה ברמת הפתיחות של המערכות ושל תת-המערכות. בהקשר לענייננו, חשוב להבחין בחילות, היכולים לפעול במידה רבה בהנחה, כי הנם מערכות סגורות – חיל האוויר וחיל הים – ובין כוחות היבשה, שהם מערכות פתוחות במובהק. ההבדלים האלה נובעים מהשוני בין הלחימה באוויר ובים ובין קרבות היבשה. במובנים מסוימים בעיות הבטיחות בחיל האוויר דומות יותר לבעיות הבטיחות של מפעל ייצור רזיטכנולוגיה, מורכב ומתוחכם. וגם אם אין להתעלם מההבדלים החשובים, הנובעים מכך שחיל האוויר פועל

* סטטיסטית, הסתברות התלכדותם של A, של B, של C וכו' באירוע X היא מכפלת ההסתברות הצירופית שלהם. הסתברות זו קטנה ככל שמספר המשתנים הצירופיים גדל.

** **מערכת סגורה** גבולותיה, המשתנים הפועלים בה ועליה והיחסים ביניהם ניתנים להגדרה מראש. לכן, אנו יכולים לקבוע מראש אילו כללי בטיחות "נכונים" לכל מצב, ויש הצדקה לדרוש מכל הפועלים במערכת להשתית את הגיונם הבטיחותי לפי ההיגיון המרכזי הזה, ולעתים אף לבקר את פעולתם בזמן אמיתי על-ידי מערכת בקרה מרכזית.

כך, לדוגמה, מערך ייצור מבוקר הוא מערכת סגורה. ניתן לקיים לגביו מכלול של בטיחות-זוגות, המתבסס על הגדרה בטיחותית מראש של כל הפעילויות, הנכללות בתהליך הייצור, על תכנון מוקדם, ואף לפקח עליו, בין השאר, מחדרי בקרה.

*** **מערכת פתוחה** היא מערכת, שקשה לתחום "לסגור" את גבולותיה, ולא ניתן לצפות מראש את מגוון הצירופים האפשריים, שיופעלו עליה, וייוצרו בה (פרו, 1984).

בסביבה קונפליקטיית, שבה יש אויב, המנסה לסכל את מטרותיו, עדיין ההבדל הזה אינו מבטל עקרונית את היות סביבת פעולתו סגורה. בעיות הבטיחות של חיל האוויר בנקודות-הקצה, דומות יותר לבעיית הגהות-והבטיחות במפעל מאשר לבעיות של קרב היבשה. הגם שחיל האוויר מגיע בעומק מערכותיו לתחומים, שבהם אינו יכול לחמוק ממאפייני המערכת הפתוחה. ההבדל העיקרי בין חיל האוויר וחיל הים ובין כוחות היבשה הוא, שמאפייני המערכת הפתוחה פועלים על כוחות היבשה כבר בנקודות-הקצה של הפעולה הטקטית ואף ברמת הלוחם הבודד. החיילים והמפקדים בקרב היבשה, ובעיקר בדרגי הפיקוד הטקטיים, יצטרכו לפעול במלחמה בתנאים של סביבה פתוחה, שבהם יצטרכו להפעיל שיפוט מהיר, ולקבל החלטות גם כשהם מנותקים תקשורתית ותפיסתית מהמפקדות. החלה של כללי בטיחות, ההולמים מערכת סגורה, על קרב היבשה ללא רגישות מספקת, מתעלמת מכוונתו של קלאוזביץ כאשר קבע, כי **חיכוך** הנו עקרון המלחמה הבסיסי של קרב היבשה.

מנגנוני הבטיחות הטבעיים של האדם

מבחינות מסוימות, הלוחם הנו המערכת הבסיסית ביותר של קרב היבשה, שבה מתקיים איזון של מתח ניגודי בין היותה מערכת סגורה ובין היותה מערכת פתוחה. הדיון בתפיסה המערכתית של הבטיחות בכוחות היבשה חייב להתחיל את הדיון במנגנוני הבטיחות הטבעיים של הלוחם כאדם.

חלק גדול מהפעולות של החייל הקרבי ושל המפקד הטקטי, החייבות להתבצע במהירות רבה על סמך מידע חלקי בלבד, מבוססות על ניצול הכישורים של ידיעה התנסותית זו, הנרכשת על-ידי תרגול רב.*

את החשיבות הבלתי-תחליפית של ידיעה התנסותית כאשר צריך להגיב במהירות רבה, מדגים שוער כדורגל מנוסה. הוא מפתח תכונות קריטיות, מבלי שהוא עצמו מודע לתהליכי רכישתו. כאלה הם הכישורים לקבל החלטה מהירה על סמך סימנים, שאינם נראים כלל למי שאינו מנוסה. הם מאפשרים לו להעריך את כיוון הבעיטה עוד לפני שהכדור יצא למסלולו. זו, למעשה, הדרך היחידה, שבה יעצור שוער בעיטת 11 מטר. הוא אינו יכול להמתין עד לביצוע הבעיטה, ורק אז להחליט לאיזו פינה יקפוץ על מנת לעצור את הכדור. זאת, מפני שזמן התנועה של הכדור – כעשירית השנייה – קצר מזמן ההולכה של מערכת העצבים. לכן, במהירויות כאלו ובטווח כזה יגיע המידע הדרוש להכרתו רק אחרי שהכדור יהיה ברשת.

כשתבקשו לתת תיאור מילולי מפורט של פניו ושל לבושו של אדם, המוכר לכם, אתם עשויים להתקשות מאוד לעשות זאת. אך אם תצטרכו לזהותו בתוך קהל של אלפי אנשים, לא תתקשו בכך כלל. יש פער משמעותי בין המידע המאבחן הנגיש להכרה ובין המידע, הנמצא מחוץ לטווח המודעות. טווח המידע שהמוח מסוגל לנצל ביעילות

רחב יותר מטווח הידע, שהוא מעלה בהכרתו. אנחנו יודעים יותר ממה, שאנחנו יודעים, שאנו יודעים. על כישורי החשיבה, המאפשרים לנו ידיעה בלתי-מודעת, יודע מדע החשיבה מעט מאוד מעבר לכך, שהחשיבה מתבססת על שילוב של ידע תיאורטי ושל ידיעה התנסותית, וכי לידיעה התנסותית יש מקום חשוב ללא תחליף בתפקודנו ואף בשרידותנו במצבים קריטיים. הכשרים האלה חשובים ביותר כשמתרחשות נסיבות, המוליכות לתאונה, והפעלתם יוצרת את ההבדל המכריע בין תאונה לכמעט תאונה.

לכולנו יש פוטנציאל כזה. אנו יכולים לאמנו ולהפעילו על מנת לזהות מה אפשרי ומה בלתי-אפשרי בנסיבות המקרה. יכולת זו נוצרת אצלנו על-ידי סוג מסוים של למידה מהתנסותנו הישירה בהקשר. ההרכשה של היכולת לזהות מה מסוכן, אך עדיין אפשרי, נבנית במוחנו כקטגוריות, המזוהות על-ידי דוגמאות מייצגות (prototypes), שאנו רוכשים במהלך התנסותנו בגבולות מעטפת הביצועים שלנו ושל המערכות, שאנו מפעילים. היכולת, שאנו רוכשים כמעט ללא-משים, מאוד משוכללת. איננו יודעים להעריכה. הביצועים, המתאפשרים כתוצאה מהקניית יכולת זו, נראים לנו מובנים מאליהם. רק כאשר אנו מפגישים יכולת זו, העצורה בנו, עם מנגנון חיצוני, המנסה לחקותה, להחליפה, או לשכללה, על-ידי התערבות במעגל התובנה האנושי, אנו לומדים להעריך עד כמה הכשרים הלא-מודעים האלה יעילים לאבחון מצבים גבוליים. לכן, אנו יודעים גם עד כמה מסוכנות לבטיחות המניעה של הרכשת הכשרים האלה והחלפתם בנהלים חיצוניים, הקובעים גבולות תיחום חיצוניים בין בטיחות לבין לא-בטיחות. מניעה זו מסיבה ברגעים קריטיים את תשומת-לבנו ואת מבטחנו מהמנגנונים הבטיחותיים הטבעיים שלנו אל נהלים ואל כללי שיפוט כלליים.

מחקר הבינה המלאכותית, המנסה לחקות את החשיבה האנושית על-ידי מחשבים (האמורים להחליף את החשיבה האנושית באמצעות תהליכים לזיהוי מצבים לפי כללים לוגיים) המחיש את היתרון החשוב של המנגנונים הטבעיים של החשיבה האנושית בביצוע מטלות כאלו. כך, לדוגמה, אנו יודעים להבחין ללא כל קושי בין ספל, בין גביע, בין אגרטל ובין קעריט. אנו יודעים לזהות כל אחד מהם, ומה "סביר" בכל הקשר. אף-על-פי שההבחנה ביניהם, לפי הגדרות לוגיות מאבחנות בלבד, דוגמת אלו, שעליהן חייבת להתבסס הבנה נוהלית, קשה ביותר. העוסקים בפיתוח תוכנות מחשב, המנסות "ללמד" את המחשב ליצור אבחנות כאלו על-ידי קריטריונים לוגיים מאבחנים, מגלים, כי זו משימה קשה מאוד. הסיבה ליתרון המנגנון האנושי הטבעי על ההיגיון המאבחן באמצעות כללי אבחון לוגיים חיצוניים היא שהיכולת האנושית להבחין בדברים אינה דבר מבודד, ואינה מנותקת מההתנסות בהקשרים מורכבים של הניסיון האנושי. הלמידה האנושית

(סוף בעמ' 37)

* על חשיבות הידיעה ההתנסותית לתפקוד ברמה הטקטית – ראו במאמר, "סף החשיבה האסטרטגית". מערכות 326, עמ' 3-11.

בזכות גיוס ברדני

צבא עלית מהו?

תורת העלית קמה בראשית המאה העשרים כאנטיתזה לתורות הסוציאליסטיות ולתורות הדמוקרטיות. מפתחיה הראשונים היו פארטו ומוסקה באיטליה ומיכלס בגרמניה.¹ לפי תורה זו, קיימות קבוצות עלית בכל תחומי הפעילות החברתית, ואחד ממצייניהן הנו התכונות האישיות העדיפות של חברי הקבוצה. לפי תורה זו, ניגודה של העלית הנו הציבור הרחב, החסר ייחוד וארגון. לרוב, מצויה בין העלית ובין הציבור הרחב עלית-ביניים, שמתוכה צומחת העלית, ועליה היא נשענת. כיום, כאשר מקצועות, הנחשבים כמקצועות עלית (מדענים, מהנדסים, עורכי־דין, רופאים, קצונה צבאית, מקצועות אקדמאיים וכדומה) נעשים נפוצים יותר ויותר, עשוי להיטשטש התייחסות בין עלית לעלית-ביניים. בצבא נוטים לקרוא ליחידות המיוחדות למיניהן "יחידות עלית" כיוון שכישרוניהן וכושרן גדולים משמעותית מאלה של כוחות רגילים. אחת ההנחות לפיתוח תפיסת צבא העלית היא, כי צה"ל יכול לטפח את המצוינות, כדי להעלות את מרב כוחותיו לרמת יחידות העלית שלו. הצבא כולו חייב להפוך לאותה שכבה של עלית-ביניים – הן מבחינת רמת הכישרים הפוטנציאליים של הלוחמים ועד למימושם בכושר מבצעי-טכנולוגי של היחידות.

רקע היסטורי

עד למלחמת העצמאות היה כוחו הצבאי של ה"יישוב" בנוי משני רבדים עיקריים: הראשון היה הפלמ"ח (פלוגות מחץ), מעין מקביל לצבא סדיר, שנשען על משאבי־אנוש בעלי תכונות עלית: בוגרי תנועות הנוער החלוציות. תכונות־העלית העיקריות שלהן, היו: מוטיווציה גבוהה ביותר, כושר גופני טוב, אישיות שעוצבה במסגרת חינוכית תובענית ומחשלת, הכשרה טובה יחסית, ומיון מתמשך.² הרובד השני היו חברי "ההגנה", מעין מקביל לצבא מילואים, נשען על הרבה "חברים" בעלי אימון והכשרה

עלידי העלאת ערכם הסגולי של היחיד והצוות תצליח ישראל לקיים בידה את יתרון העוצמה. יגאל אלון, מסך של חול, ע' 45.

צה"ל מצטייד במערכות לחימה מתקדמות ביותר, וכדי למצות את המערכות הללו, עליו לפתח תורות לחימה, מבנה כוחות וכוח־אדם משופרים. כדי "לקפוץ מדרגה" ברמת כוח־האדם, יש להגדיר יעדים, שיהפכו את צה"ל לצבא עלית, להגדיר מדיניות של גיוס סלקטיווי כתנאי הכרחי, אם כי לא מספיק, ולבנות תכנית אבולוציונית למימוש היעד של צבא עלית בתוך שנים ספורות. בשנים האחרונות הפך "שדה הקרב העתידי" למושג שכיח ביותר בצה"ל, תקציבי עתק יועדו לפיתוח אמצעי לחימה מתקדמים ולרכישתם; ברם, כנראה, טרם הופנתה חשיבה מספקת להשלכות המהפכניות על תורת הלחימה, על מבנה הכוח ועל אפיוני משאבי האנוש, הדרושים למיצוי יכולתם של אמצעי הלחימה.

1. למעוניינים בתולדות תורת העלית השלטת, ראו: Gaetano Mosca, *The Ruling Class* (NY: Mc Graw Hill Inc., 1939).

2. מתוך החומר הרב על הפלמ"ח כצבא עלית יש לציין את ספר הפלמ"ח בעריכת זרובבל גלעד (תל־אביב: הקיבוץ המאוחד, 1955) ואת הספרים של נתיבה בן־יהודה, ובמיוחד את בין העבותות (ירושלים: דומינו, 1985), המהווה עדות אישית יחידה במינה על לחימת הפלמ"ח.

אלי"ח (מיל') שמואל אורדון

פחות יסודיים, שנבחרו במיון סלחני, והיה להם כושר גופני ממוצע.

בעיצומה של מלחמת העצמאות נחקק חוק שירות ביטחון, הקובע, כי צה"ל הנו צבא חובה; כלומר חובתו של כל צעיר בן 18 להתגייס לצה"ל, אלא אם כן אינו כשיר לכך מסיבות של בריאות פיזית ושל בריאות נפשית, של רמת השכלה, של רמה פסיכוטכנית, ללא עבר פלילי וכי"ב.³

מתום מלחמת העצמאות ועד היום מקיים החוק הזה ככתבו וכלשונו, אם כי קיימת "זחילה" מתמדת לעבר העלאת החסם של רמת ההשכלה. לנוכח האיום, שגדל כמותית משך השנים, נאלץ צה"ל לפעול בשני כיוונים: האחד – שיפור איכותו של צה"ל בהצטיידות באמצעי לחימה משופרים; והשני – גידול הדרגתי בסדר הכוחות. ממלחמת ששת הימים התעצם צה"ל כמותית בקצב מהיר יותר, נוספו אוגדות וטייסות, גדלו המטות, והתנפחו השירותים. ברם, אי-שם במהלך שנות השמונים קפא גודלו של צה"ל עקב אילוצים תקציביים, עקב שינויים באופי האיומים ובחומרתם ועקב השינוי בסדר העדיפות של הצרכים הלאומיים.

בעבר, כמות המועמדים לגיוס בכל שנה לא סיפקה מענה מלא לגידול בצורך במתגייסים. לכן, לא נוצר פער בין צורכי צה"ל לגייס כמעט כל מועמד כשיר ולבין החוק, הקובע, כי חובתו של כל מועמד להתגייס. התוצאה הבלתי-נמנעת של חיול כל חייבי הגיוס היא רמה ממוצעת, מאוד בינונית, של צבא החובה. חלק נכבד מה"שמנת" של גיוס החובה מתנדב ליחידות עלית – כמו קורס טיס, כמו הקומנדו הימי וכמו הסיירות. חלק נוסף מגיע למקצועות טכנולוגיים. חלק אחר מתקדם במהירות לקורס קצינים. לפיכך, הממוצע של חיילי היחידות הסדירות – ולאחר מכן יחידות המילואים – הנו פחות מ"בינוני".

הצורך בשינוי

"עובדה, שצה"ל דהיום מצטמצם והולך", קבע ראש אכ"א.⁴

לעומת זאת גדלה עדיין כמות המועמדים לגיוס. כך, עשוי להיווצר עודף גדול של חייבי גיוס על פני צורכי הגיוס. לאמיתו של דבר, ייתכן, כי העודף הזה כבר קיים כיום. בשנים הקרובות אנו עשויים להיות עדים לכך, כי צה"ל יירד בכמות, אולם ימשיך להצטייד במערכות נשק ובמערכות מתקדמות ואפקטיביות ביותר לסייע ללחימה. המופע של צבא קטן יותר, אך יחידותיו חזקות יותר – או מוטב לומר, מסוגלות לבצע היטב ומהר יותר את משימותיהן – יתחזק בשנים הקרובות כאשר התכנית הרב-שנתית של צה"ל, אילוצי התקציב, הסדרי ביטחון מסוימים והשינוי בסדר העדיפות הלאומי יעשו את שלהם. מערכות נשק ואמצעי-לחימה חדישים נוספים דורשים מהמפעילים להיות לוחמים וטכנולוגים גם יחד. אחד הטיפוסים הבולטים של לוחם העתיד (כדוגמת טייס וצוללן כיום) יהיה לוחם-טכנולוג. הדרישות מהטיפוס הזה של לוחם יהיו גבוהות ותובעניות לאין ערוך מהדרישות מחייל "השרירים", המוכר לנו. כדי לענות על הדרישות הללו, יש לטפח את צה"ל כצבא של לוחמי עלית בעלי כושר קרבי ובעלי כושר טכנולוגי גם יחד.

ליחידות, המבוססות על אמצעי-לחימה מתקדמים ועל לוחמי עלית, תהיה עוצמה גדולה בהרבה מאשר ליחידות קיימות בעלות גודל דומה. אחד הכיוונים העיקריים בלוחמה המודרנית מוביל ליחידות קטנות יותר, עצמאיות ובעלות יכולת גבוהה. המפקדים על יחידות העלית הללו יועמדו בפני אתגרים קשים ותובעניים, המחייבים ידע מקצועי, ידע טכני, כושר מנהיגות, עצמאות ומקוריות בדרכים למצות את היכולת הגבוהה של יחידותיהם. להקבצה של נשק איכותי, של לוחמי עלית ושל מפקדים מצטיינים יש אפקט סינרגטי בעל מקדמים גבוהים.

החלק השקלי בתקציב הביטחון מצטמצם בהתמדה כמה שנים. השנה קוצץ התקציב ברבע מיליארד ש"ח בערך. מול מציאות זו מקדיש צה"ל משאבים רבים לאוכלוסיות המיוחדות. אם מגלמים את כל תשומותיו באוכלוסייה זו, הרי הן מתבטאות בעשרות מיליוני ש"ח.⁵

3. חוק שירות ביטחון, תש"ט 1949.

4. אלוף רן גורן, "אנשים טובים באמצע הדרך", מעריב, 18.10.1992, עמ' 30.
5. אלוף רן גורן, "קידום החלשים מול טיפוח המצוינות בצה"ל", סקירה חודשית, כרך 37, חוברת 10 (נובמבר 1992), ע' 5.

יש כמה חסמים להתקדמותו של כל גוף ארגוני-טכנולוגי, העיקריים שביניהם הם: תקציב, רמה טכנולוגית, רמת ניהול, רמת משאבי האנוש ורמת משאבים נוספים, הייחודיים לכל ארגון. תחילתו של כל טיפול להרמת "קו החסימה" של כל חסם הנו בהגדרת יעדים חדשים ובהגדרת דרכי פעולה להשגתם. צה"ל משקיע רבות בהרמת "קו החסימה" של כל החסמים; חלקם בהצלחה יחסית, כדוגמת החסם הטכנולוגי, וחלקם ללא הצלחה יתירה, כדוגמת החסם התקציבי. גם בכוח-האדם מושקעים מאמצים רבים: בהדרכה, בהכשרה, בתרגילים וכדומה. אולם, מאחר שלא הוגדרו יעדים חדשים, האמורים "לייצר" כוח-אדם, המסוגל לנצל עד תום את אמצעי-הלחימה, ובקרב גם את תורות הלחימה הפוסט-מודרניות, נידונו המאמצים הללו להצלחה חלקית בלבד.

המסקנה היא, כי ראשית לכל שומה על צה"ל להציב לעצמו את היעד האסטרטגי (במובן של יעד, המחייב שידוד מערכות עמוק) בתחום כוח-האדם, והוא – להפוך לצבא עלית. עליו לאמץ מחדש את תפיסת העלית, בדומה לזו של הפלמ"ח, ואם להיות נוסטלגי – גם צבא גדעון. צבא עלית אין פירושו צבא, המורכב מיחידות קטנות, כדוגמת הסיירות, אלא צבא סדיר, המגייס לשורותיו רק את המועמדים המוכשרים יותר, העשויים לענות על דרישותיו של צבא מודרני ומתקדם. המתגייסים המוכשרים הללו יפיקו ממסלול ההכשרה את המרב. האפקט הסינרגטי של מתגייסים ברמה גבוהה ושל הכשרה יעילה עשוי להפוך צבא רגיל ובינוני לצבא עלית.

מודל העלית

זרוע הים וזרוע האוויר בונות יחידות מיוחדות לפי מודלים דומים. המודלים הללו מתבססים על כמה עקרונות, בולטים ביניהם כוללים:

- ★ מיון בררני של המועמדים לגיוס.
- ★ הכשרה מאומצת ומתמשכת.
- ★ הקפדה על רמה גבוהה של ביצועים.
- ★ חוסר פשרות בתחקור ובהפקת לקחים.
- ★ קידום המצוינים.
- ★ מיון הבלתי-מתאימים לאורך כל הדרך.
- ★ העלית היא משכוכית מובילה.

מיון בררני של המתגייסים

המיון הבררני של המועמדים לגיוס הנו תנאי הכרחי – אם כי לא מספיק – להפיכת צה"ל לצבא עלית. כל יחידות העלית הבינו את הכלל הזה, ההכרחי והיעיל ביותר ליצירת חיילים בעלי תכונות עלית, ויישמוהו. הכלל הזה הנו מיון קפדני של המתנדבים אליהן. כאשר המיון אינו קפדני דיו, כל המאמצים וכל המשאבים, שיושקעו בחיילים, יניבו רק שיפור מסוים בכישוריהם או ביכולת הביצוע הקרבי שלהם. ברם, כאשר נדרשים ביצועי-שיא, אין כמעט סיכוי להשיגם ללא מיון משמעותי.

שכן רק מגויסים בעלי פוטנציאל גבוה יוכלו להשיג את רמות הביצועים הנדרשים. לדוגמה – כמעט כל אדם מסוגל ללמוד טיס, ולהטיס מטוסים אזרחיים; והראיה לכך הנם אלפי טייסים, המטיסים מטוסים כאלה מבלי שעברו מיון כלשהו. אולם, חיל האוויר זקוק רק לכמות מצומצמת של טייסים חדשים מדי שנה. אלה צריכים להיות בעלי כישורים גבוהים במיוחד, כדי להתמודד בהצלחה עם האתגרים, הניצבים בפניהם ביירוט מטוסי אויב, בקטילת שריון אויב באמצעות מסוקי קרב ובביצוע משימות רבות נוספות. הכמות הקטנה של טייסים חדשים, הדרושים לחיל האוויר, מאפשרת לו למיין היטב את המועמדים בתחילת הדרך, ולהכשירם בהמשך הדרך בצורה מיטבית תוד חיסכון במשאבים (אשר בעבר התבזזו על מועמדים בעלי פוטנציאל נמוך יותר).

צה"ל עומד על פרשת דרכים, אמצעי-הלחימה שלו משתפרים ומסתבכים. לעומת זאת, גם האויב אינו שוקט על שמריו, ורוכש אף הוא אמצעים "אפקטיוויים" יותר. לכן, אין צה"ל יכול להרשות לעצמו להמשיך לגייס את כל חייבי הגיוס. בעקבות הצבת היעד האסטרטגי של צבא עלית, עליו לעצב מדיניות חדשה לגיוס, המתבססת על כמה הנחות יסוד. להלן חלקן:

- ייעודו של צה"ל לקיים את ביטחון מדינת ישראל ולשמור עליו.
- בתנאי מחסור במשאבים חומריים אין לעסוק במשימות, החורגות מיעודו של צה"ל.
- המושג "צבא חובה" אין פירושו, כי חובת צה"ל לגייס כל מועמד לגיוס, אלא רק את העונים על צרכיו.
- כדי לטייב את כוח האדם ואת היחידות הקרביות ולהופכן לצבא עלית, יש להעלות משמעותית את "ציוני המעבר" לגיוס לצה"ל – כפי שפקולטות מסוימות באוניברסיטאות מעלות את ציוני המעבר לקבלה אליהן.
- הקריטריון הבסיסי לאפיון צה"ל לא יהיה בהכרח רק כמות היחידות, כמות הטנקים, כמות המטוסים וכמות התותחים, אלא עוצמתן של היחידות ויכולתן. במלים אחרות, כמות המתגייסים לא תוכתב רק על-ידי הצורך למלא את תקני היחידות, אלא כמות היחידות וכמות אמצעי-הלחימה ייקבעו, בין היתר, על-ידי פוטנציאל המתגייסים בעלי כישורים נדרשים ללחימה ביחידות, להפעלת מערכות הנשק ולתפעול מערכות סיוע ללחימה, כמו מערכות משלובות – מודיעין, שליטה, בקרה ותקשורת. לדוגמה: אם יוחלט, כי טנק מודרני הנו מערכת כה מורכבת עד כי נדרש מפקד טנק ברמה הנדרשת לצורך קבלה לקורס קצינים, הרי שכמות החיילים ברמה זו עלולה להיות קטנה מכמות הטנקים שברשות צה"ל. ייתכן מאוד, שהשיקול הזה – בצירוף אילוצי תקציב ושיקולים רבים מתחומים אחרים – יגרום להקטנת כמות הטנקים המיושנים "תמורת" מיצוי טוב יותר של הטנק, של מערכתיו ושל עוצבות השריון.

בהתאם להנחות הללו תוגדר מדיניות הגיוס של צה"ל חדש: לא עוד חובה לגייס את הכל, אלא יופעל גיוס בררני בהתאם לציוני מעבר גבוהים יותר, שימשיכו להגביה כדי להשיג את היעד – צבא עלית.

קשיים במימוש התכנית

תכנית זו נושאת בחובה עקרונות, הנמצאים בסתירה מסוימת להסכמה הלאומית (קונצנזוס) הרשמית (אם כי מתחת לפני השטח עקרונותיה מתקבלים אט-אט). לפי ההסכמה הלאומית, איגיוס פירושו אפליה. כיוון שהחינוך התיכוני בארץ אינו שווה – בעירות פיתוח ובאזורי מצוקה לעתים קרובות נמוכה רמת הלימוד והחינוך מאשר במקומות המבוססים יותר (ראו, לדוגמה, שיעור הניגשים לבחינות בגרות בערים השונות בארץ) – הרי ששיעור הלא-מגויסים מבני עיירות פיתוח ומבני אזורי מצוקה יהיה גבוה יותר מאשר מבני אזורים אחרים, אזורים מבוססים. מתחים חברתיים ומתחים כלכליים עלולים להחריף, וצה"ל עלול לסבול מהשלכותיהם. אישירות בצה"ל נחשב כתם בקורות החיים, ומקשה על צעירה להתקדם. גידול משמעותי בכמות הלא-משרתים בצה"ל עלול ליצור שכבה בעלת קשיי היקלטות במשק, שתהיה עוינת לצה"ל ואולי אף למדינה. השירות בצה"ל נחשב כמסגרת, המעצבת את הנער/ה, וממלאת פונקציה חיובית בהקניית ערכי יסוד – אתיים

ולאומיים – ובהקניית מקצוע לשכבות נמוכות (נהגות, טכנאות רכב, מסגרות ועוד). מטבע הדברים, אותם אלפי צעירים, שלא יגויסו מדי שנה, ייזקקו למסגרת להכשרה ולעיצוב, ועלולים להידרדר, אם יישארו ללא מסגרת תומכת.

התנגדות זו מקורה לא רק בנימוקים לוגיים ורציונליים, אלא גם בתשתית התפיסתית של הדמוקרטיה הישראלית. החברה הישראלית הפנתה עורף לתפיסת עולם סוציאליסטית, הקוראת לכל פרט לפעול כמיטב יכולתו, ולספק לכל אחד לפי צרכיו; כלומר, ניתוק הקשר בין תרומת הפרט ובין "שכר". במקום זאת, אימצה תפיסה חופשית, הקוראת לשוויון הזדמנויות, לחופש פוליטי, לחופש כלכלי ולחופש חברתי. ברם, חברה זו עדיין לא מקבלת את שוויון ההזדמנויות כהרשאה למוכשרים להפיק את המרב מהפוטנציאל שלהם. הפחות מוכשרים נחשבים במידה מסוימת למקופחים, ששומה על החברה לפצותם. מדיניות של גיוס בררני עלולה להיחשב כפגיעה בחופש ההזדמנויות; וכפי שהוזכר קודם לכן, עלולה להיות מקור לתחושות קיפוח, שאין להן בהכרח בסיס רציונלי.⁶ הטיעונים הללו נגד אסטרטגיית הגיוס הבררני אסור להקל בהם ראש. חלק מהטיעונים ניתן לפתור מוסדית, וחלקם יהווה לחץ על מערכות אחרות, כמו מערכת החינוך, להכשיר בוגרים בעלי "ציונים" טובים יותר. בטיעון הראשון – המזהיר מפני חרפת מתחים חברתיים – יש אמת מסוימת. אלא שאמת זו ממחישה

6.

לדיון על משמעות אי-הגיוס לצה"ל, ראו, לדוגמה, מאמר של מפקד המרכז לקידום אוכלוסיות מיוחדות (מקא"ם) במפקדת קצין חינוך וגדנ"ע ראשי – אל"מ דב אורבך, "השירות בצה"ל: זכות השמורה למובחרים בלבד?...", סקירה חודשית, כרך 37, חוברת 10 (נובמבר 1992), עמ' 13-10.



ואטי של הקריטריונים לגיוס, התאמת מערכת החינוך לצרכים המשתנים בהדרגתיות, ביצוע השינויים יחד עם יצירת מרכזי הכשרה והשכלה חלופיים לשירות הצבאי עבור הנוער, שלא יגויס לצה"ל, ושימוש מושכל באמצעי התקשורת להשפעה על דעת הקהל. חסרונה של חלופה זו היא באטיות בביצוע השינויים. יתרונותיה במניעת זעזועים ופיצול בקרב החברה הישראלית, במיתון עוצמת הוויכוח, במיתון עוצמת ההתנגדות לשינויים ובהבטחת ביצוע המהפכה – אם כי בשלבים ובמדורג. החלופה השנייה עדיפה במידה מסוימת, משום שברוב המקרים אין קיצורי-דרך במערכת דמוקרטית. שכנוע הציבור בנחיצות שיפורים משמעותיים ברמת כוח-האדם בצה"ל הנו תנאי יסודי להצלחת התהליך.

סיכום

מדיניות של גיוס ברני הנה רק צעד ראשון והכרחי בתהליך הפיכת צה"ל לצבא עלית. שיטות משופרות להדרכה ולהכשרה, אפיקים מיטביים לקידום, תגמול המצטיינים ומציאת דרכים למניעת שחיקה מוקדמת של מפקדים הנם מרכיבים אחדים, שיסייעו לטיוב כוח-האדם בצה"ל; אולם, קצרה היריעה מלדון בהם במאמר הזה. אחד ההסברים לבינוניות בצה"ל הוא, כי מאחר שצה"ל הנו צבא העם, הרי הבינוניות, הפושה בעם, גוררת בצורה בלתי-נמנעת לבינוניות בצה"ל; ולא היא. בתקופות אחרות זרמה ההשפעה בכיוון הפוך, כלומר, צה"ל "גרר" את המדינה, את התעשייה, את החינוך המקצועי ועוד מערכות לאיכות גבוהה יותר – בהתאם לאתגר, שהציבו הדרישות החמורות של צה"ל. דוגמה קלסית לכך היא התפתחות תעשיית הביטחון בכלל ותעשיית האלקטרוניקה בפרט: צורכי צה"ל ודרישותיו לרמות גבוהות של ביצועים, של איכות המוצרים ושל אמינותם דחפו את התעשיית לעמוד בקריטריונים גבוהים. היעד של הפיכת צה"ל לצבא עלית יהיה "עמוד האש", שאחריו יוצבו יעדים נוספים מאותו דגם, כגון מהפכה במערכת החינוך, חינוך לחברת עלית, טיפוח תעשייה עתירת-טכנולוגיה, שיפור איכות הסביבה, שיפור איכות החיים, רפואה מתקדמת, תרבות סובלנית ורב-ממדית ועוד.



את הצורך לטיוב משמעותי של מערכת החינוך באזורים מסוימים. התביעה לשיפור מערכת החינוך באזורים הללו מושמעת כבר כמה שנים, אך ללא תוצאות של ממש; החרפת תביעה זו לקראת קביעת מדיניות של גיוס ברני תסייע ללחוץ לשפר את מערכת החינוך, ולהקטין את הפער החברתי-כלכלי.

הטיעון השני – אי-שירות בצה"ל הנו כתם – מצביע על נורמה חברתית חיובית, המעריכה את השירות בצה"ל כהוכחה לכישורים מסוימים, כלגיטימציה וכאות כבוד. כבר עתה יש עדויות רבות על מאבקם של צעירים להתגייס; ייתכן מאוד, כי העלאת דרישות הכניסה לצה"ל תדרבן את הנוער להשיג לפני הגיוס, כפי שכיום עמל חלקם על אימונים קדם-צבאיים כמקפצה ליחידות עלית, או על מבחני הבגרות כדי להשיג ציונים גבוהים, שיאפשרו להם להיכנס לפקולטות מבוקשות, המכשירות את העלית האזרחית.

הטיעון השלישי – דווקא מי שלא יגויס זקוקים למסגרת תומכת עם תום לימודיהם – גם בו יש מן האמת. אולם, יש לזכור, כי צה"ל אינו מסגרת תומכת אידיאלית כלל וכלל; זו מסגרת תובעת, בעלת דרישות משמעת. הסגלים המטפלים צעירים ביותר ורובם חסרי הכשרה מעמיקה ומספקת לטיפול באוכלוסיות הללו. מגויסים "חלשים" נדחקים לעימותים עם המערכת, המסתיימים בבת-כלא ובשחרור מוקדם; הם מוצבים למקצועות של "חוטבי עצים ושואבי מים", אשר פוגעים בדימוים העצמי וביכולתם להיקלט בחברה לאחר השירות הצבאי. אם קיים צורך לאומי לטפח נערים, שאינם מתאימים לצורכי צה"ל, הרי יש לבצע זאת במוסדות מחוץ לצבא, אשר אמונים על מתודולוגיות של הכשרה ושל טיפוח אוכלוסיות כאלו. ייתכן, כי רשתות חינוך (כמו רשת "עמל", רשת "אורט" ואחרות) עשויות לנגן כינור ראשון במתן מענה למשימה לאומית זו. התוצאה תהיה, כנראה, טובה יותר מהמצב הקיים עקב המקצוענות של הגופים האלה.

כיצד לבצע את השינוי בצורה חלקה?

קיימות שתי חלופות עיקריות לביצוע השינוי בדמותו של צה"ל, להגדירו כצבא עלית, ולקבוע אסטרטגיה חדשה לגיוס: חלופה אחת היא דרך מהפכנית – הצהרה ברורה על שינוי אופיו של צה"ל, שינוי קיצוני במדיניות הגיוס ו"הקפצה" חדה של הקריטריונים לקבלת המועמדים לצה"ל. לחלופה זו יש יתרון בכך, שהשינויים ברורים, מוצהרים ומונחים לפני הציבור לדיון. לעומת זאת, יש סכנה, שהתינוק יישפך יחד עם המים; כלומר, הסערה הציבורית, אשר צפויה לגלוש להנמקות לא-ענייניות, או לדמגוגיה, עלולה למנוע את ביצוע השינויים, או אפילו את מימוש חלקם.

החלופה השנייה הנה דרך מבוקרת, הדרגתית ואבולוציונית. כלומר, הימנעות מהצהרות קיצוניות, שימוש במושגים מתונים לתיאור כל חידוש, שיפור הדרגתי

נעשית בהקשרים מורכבים, ויתרונה עולה ככל שלאדם ניתנות הזדמנויות להתנסות באותם הקשרים מורכבים. ביסוס ידיעת הבטיחות בהגדרות אובייקטיביות ותיאורטיות ובנהלים חיצוניים, המשחררים את האדם מהצורך להפעיל את חשיבתו ההתנסותית כדי לקבוע מה אפשרי ומה בלתי אפשרי, מה בטוח ומה מסוכן בנסיבות המקרה, עשויים לאורך זמן לגרום לניווט המנגנונים הטבעיים האלה של בטיחות, שהם כה חשובים בסביבת הפעולה של כוחות היבשה. קביעות חיצוניות "אובייקטיביות" של הבטוח – בין אם הן מתבססות על חישובים הסתברותיים של חקר ביצועים, או על קביעות מינהליות – נוטות לקבוע דף גבוה לקו התיחום בין הבטוח ובין הלא-בטוח, כדי להבטיח, כי לא יתקרבו כלל אל תחום הסכנה. הן יוצרות הפרדה בין האדם ובין תחומי הסכנה בפעילותו. אך מציאות הפעולה אינה נחלקת בצורה חדה לשני תחומים – לתחום הבטוח ולתחום הלא-בטוח. במציאות קיים גם תחום אפור, שלעיתים הוא רחב למדי, של אזורי גבולות מעטפת הביצועים. להתנסות האדם בתחום הביניים הזה יש חשיבות בטיחותית ממדרגה ראשונה. אלא שהתיאוריות הבטיחותיות, המתייחסות לפעולה ב"סביבה סגורה", ומתבססות על בטיחות של היגיון נוהלי, נוטות להתעלם מהחשיבות של התנסות זו.

כך, לדוגמה, קיימת בישראל קביעה נוהלית (תקנה), כי נסיעה בטוחה בכביש מהיר מהירותה אינה יותר מתשעים קמ"ש. נסיעה מעבר למהירות זו אינה בטוחה, ואכיפת החוק דואגת, שלא נתנסה במהירויות גבוהות יותר. מחקרים חדשים על היחס בין מהירות ובין תאונות מצביעים, כי אין קשר הכרחי בין מהירות ובין תאונות. בכבישים מהירים בגרמניה, שבהם מותר לנהוג במהירות של 120 קמ"ש, כמות התאונות לק"מ נסיעה קטנה יותר מזו שבכבישים מהירים בארצות הברית, שבהם המהירות המרבית המותרת היא 90 קמ"ש. הסיבה לכך קשורה, כנראה, בכך, שדווקא במהירויות הגבוהות פועלים נהגים באזור גבולות מעטפת הביצועים של הרכב, שבהם עירנותם גדלה, ובהם הם רוכשים את אותה ידיעה התנסותית על גבולות האפשרי בנסיבות השונות.

בדומה ניסו להקטין את כמות תאונות הדרכים, שבהן עורבו רוכבי אופניים ומכוניות, על ידי צביעת קו תיחום צהוב, שהבחין בבירור בין המסלול של רוכבי האופניים ובין מסלולי המכוניות. הניסוי הראה, כי, אכן, כמות התאונות של רוכבי האופניים בכבישי הניסוי קטנה. אולם, לאחר כמה שנים היא גדלה שוב, והגיעה לרמה שלפני הנהגת קווי התיחום הצהובים. כשבדקו את סיבת הדבר, התברר, כי, אמנם, קטנה כמות התאונות לאורך הצירים המסומנים, אך גדלה כמות התאונות בהצטלבויות הדרכים – כאשר רוכבי האופניים נאלצו לעבור ממסלול אחד למסלול אחר. הקו הצהוב שחרר את רוכבי האופניים מהצורך לבחון כל פעם מחדש את הגבול הבטיחותי

על ידי התנסותם. בכך נפגע כושר לימוד מסוים, שהוא חשוב ביותר לבטיחות ורכבי האופניים במקומות, שבהם אין קו תיחום ברור, שיכול לשחררם מהצורך להפעיל את כושרם האישי להבחין בטיחותית במצבים שונים. מבחינות מסוימות, הנסיעה בתחומי הקו הצהוב היא פעולה ב"סביבה סגורה", ואילו סביבת הפעולה, שבה התרחשו רוב התאונות, היתה "סביבה פתוחה". הלך החשוב מהניסוי הזה הוא הצורך ברגישות, הנדרשת להקניית הרגלי בטיחות, ההולמים סביבה פתוחה, למי שנוסעים פעולתו מחייבות אותו לפעול גם בסביבה פתוחה.

תפיסה מערכתית של בטיחות היא עניין של מתח ניגודי בין נהלים, בין קווי תיחום ברורים וכי"כ ובין התנסות באזורי גבולות מעטפת הביצועים. בטיחות באמצעות נהלים ובאמצעות פיקוח חיצוני קפדני יעילה בסביבה סגורה. אולם, בסביבה פתוחה, דינמית ועימותית, שבה אי אפשר להימנע מנטילת סיכון – וכזו היא סביבת ההתמודדות של כוחות היבשה במלחמה – יש לגלות רגישות רבה להשפעות, שעלולות להיות בטווח הארוך על הלוחמים ועל המפקדים, של בטיחות תלוית-נהלים. גם אם בטווח הקצר כפיית משמעת קשיחה של נוהלי בטיחות תאפשר סטטיסטית להצביע על הקטנה בכמות התאונות; ובכך, לכאורה, ניתן יהיה להצביע גם על הגדלת הבטיחות. חוקר התאונות הדני ראסמוסן דימה את תוצאות הניסיון הזה "לפתור" את בעיית הבטיחות לתוצאות, שיש לפתיחת החלון בחדר, שיש בו מערכת מיזוג אוויר תרמוסטטית. זו עשויה להתברר כהתערבות שתנטרל את לולאת הלמידה האישית, וכפי שנראה בפרק הבא – גם היחידתית.

חלק ב' של המאמר יופיע בגיליון הבא מקורות

- Dynes, R., & B.E. Aguirre (1979). "Organizational Adaptation to Crises: Mechanisms of Coordination and Change." *Disasters*, Vol. 3, No. 1, 71-74.
- Hewitt, C. (1985). "The Challenge of Open Systems." *BYTE* 10, 223-242.
- Lanir, Z. (1989). "The Reasonable Choice of Disaster." *The Journal of Strategic Studies*, Vol. 12, December.
- Lanir, Z. (1988). "Accidents and Catastrophes: The Safety Management of Contradictions." Paper presented at the World Bank Workshop on Safety Control and Risk Management, Washington, D.C. October 18-20, 1988.
- Marcus, A. (1988). "Implementing externally induced innovation: A Comparison of rule-bound and autonomous approaches." *Academy of Management Journal*, Vol 31, No. 2, 235-256.
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. Basic Books, New York.
- Rasmussen, J. (1990). "Learning from Experience? How? Some Research Issues in Industrial Risk Management." in Laplat, J., & G. de Terssac (Eds), *Les Facteurs Humains de la Fiabilité dans les Systemes Complexes*. Marseille: Octares.
- Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge University Press.
- Rochlin, G.I., La Port, T.R., & K.H. Roberts (1987). "The Self-Designing High-Reliability Organization: Aircraft Carrier Flight Operations at Sea." *Naval War College Review*, Autumn, 77-91.
- Weick, (1987). "Organizational culture as a source of high reliability." *California Management Review*, 29 (2), 112-127.

אל תתנו להם

מדוע יש להפקיע מצה"ל את האחריות על מחקר מודיעיני-מדיני

מהוות, לדעתי, את הנימוק הטוב ביותר להפקעת האחריות על מחקר מודיעיני-מדיני בישראל מידי הצבא.

בעיית המודיעין: מחקר ולא איסוף

לימודי המודיעין, העולים כפורחים בעשור האחרון, חוזרים ומאששים את אחת האמיתות הוותיקות בתחום – המקור לרוב הכישלונות המודיעיניים אינו העדר מידע או קיום פערי מידע ביחס ליכולת היריב ולכוונויותיו, אלא הבנה בלתי-נכונה של המידע ההתרעתי הזמין. רוברטה וולסטטר, במחקרה החלוצי על ההפתעה האמריקנית בפרל הארבור, ביססה בראשונה את הטענה הזו על סמך תיעוד מרשים וניתוח מבריק. בעקבותיה צעדו חוקרים אחרים דוגמת ברטון וילי, שמנה 84 פיסות של מידע התרעתי, שעמדו לרשות הסובייטים ערב "ברבורסה", וחרף זאת לא נמנעה הפתעה; ריצ'רד בטס בספרו על התקפות-פתע בין ה"בליצקריג" הגרמני בחזית המערב באביב 1940 לבין מלחמת יום הכיפורים בתשל"ד; מיכאל הנדל במחקרו על מלחמת יום הכיפורים; ואפרים קס, הנותן סינתזה מצוינת של כל אשר נלמד בסוגיית התקפת-הפתע במשך שנות דור ויותר. כמעט כל החוקרים, שעסקו בנושא, הגיעו למסקנה שההזדהוּת של וולסטטר, ולפיה שורש הכשל המודיעיני הוא בהבנת המידע, ולא בהעדרו, אף שהציעו הסברים ופתרונות שונים לבעיה זו.¹

הניסיון הישראלי הלא-מבוטל מאשש קביעה זו: קהילת המודיעין הישראלית חזרה והופתעה בכמה צמתים חשובים, חרף העובדה, שעמד לרשותה מידע התרעתי זמין. הפתעת יום הכיפורים היא, כמובן, הדראמטית והחשובה ביותר בהן, וגם זכתה לתייעוד ניכר. אך היו כישלונות אחרים, ושלוש דוגמאות יספיקו:

★ באמצע שנות החמישים הופתענו מעסקת הנשק המצרית-צ'כית-סובייטית, ששינתה במחייד את מאזן

מאז 1950 אחראי המודיעין הצבאי בישראל למחקר ולהכנת הערכת מודיעין לאומית לא רק בתחום הצבאי, אלא גם בתחום המדיני. עד 1974 היה אמ"ן אחראי כמעט בלעדית בתחום המחקר המודיעיני. מאז 1974 – עת חוזק משמעותית מנגנון המחקר המודיעיני במשרד החוץ, והוקם גוף למחקר מדיני ב"מוסד" – איבד אמ"ן את המונופול על המחקר המדיני בישראל, אך הצליח לשמור על בכירות בתחום הזה. הסדר זה הוא יוצא דופן; אין לו אח ורע בשום מדינה מערבית אחרת, ולא בכדי.

ביסוד המאמר הזה עומדת הטענה, כי לטובת שיפור איכות המחקר המודיעיני-מדיני בישראל יש להפקיע את האחריות עליו מידי הצבא. חלקו הראשון של המאמר מציג את שלב המחקר כחוליה החלשה (בארץ ובעולם) בתהליך המודיעין, ולפיכך גם כזו הנדרשת למרב השיפורים האפשריים. חלקו השני מרחיב את הטיעון המרכזי, שלפיו הפקעת המחקר המודיעיני-מדיני מידי הצבא והפקדתו בידי גוף אזרחי מהווה תנאי חשוב לשיפור איכותו, מסביר כיצד נולד ההסדר הקיים כתוצאה מתאונה ביורוקרטיית, שקנתה לה אחיזה של קבע, ומתאר שלוש סכנות פוטנציאליות הגלומות באחריות הצבא על מחקר מדיני. חלקו האחרון של המאמר יתמקד במישור המעשי, ויסביר חולשות מסוימות, הטבועות באופי המקצועי של אמ"ן/מחקר, שנובעות מעצם השתייכות החטיבה למערכת הצבאית. החולשות הללו

1. ראו: Wohlstetter, R., Pearl Harbor: Warning and Decision Stanford, 1962; Betts, R.K., Surprise: Attack, Brookings, 1982; Handel, M.I., Perception, Deception and Surprise The Case of the Yom Kippur War, Jerusalem Papers, 1976 וילי, ב', מלת הקוד ברבורסה, מערכות, 1980; קס א', מתקפת פתע, מערכות, 1990.

מחקר!

ד"ר אורי ברייזוס*

הכוחות הרופף בין ישראל לשכנותיה, למרות שאינדיקציות שונות הצביעו על אפשרות התממשותה.

★ חמש שנים אחר כך, בתחילת 1960, גילה אמ"ן לתדהמתו ולתדהמת המטה הכללי, כי המצרים ריכזו בחשאי בקדמת סיני את עיקר צבאם, כולל רוב כוחות השריון, במתאר התקפי, שאפשר פלישה למרחבי הנגב. הדיווחים הבודדים והמקוטעים על האירוע, שזכה לכינוי "רותם" (על שם מבצע התגובה הישראלי), מעידים על הלם במטכ"ל; על מערכת מודיעין, שנתפסה עם מכנסיה מופשלים כשאיטרה סוף־סוף את מאות הטנקים, שנערכו בקרבת גבולנו הדרומי; על רמטכ"ל, שנודע לו דבר הריכוזים המצריים באקראי עת ביקר כהרגלו באמ"ן/מחקר; ועל ראש אג"ם, שהודיע דראמטית למפקד חיל האוויר, כי ביממה הקרובה תלוי גורל מדינת ישראל בחיל האוויר, והורה על גיוס חפז ועל הורדת כמעט כל כוח אפשרי של צה"ל לנגב. הלם "רותם" היה נחסף ממערכת הביטחון, לו נתנה אמ"ן/מחקר התרעה איכותית ובמועד מתאים על כוונה מצרית לנקוט במהלך כוח בדרום. התרעה כזו יכלה להתבסס לא רק על תרועות מלחמה פומביות בקאהיר בימים, שקדמו להכנסת הצבא המצרי לסיני, ועל דיווחים גלויים על תנועת הצבא לגבול ישראל (בתגובה לפעולת הגמול הישראלית במוצב הסורי בתאופיק ליד הכינרת בסוף ינואר 1960), אלא גם על מידע התרעתי איכותי ממקורות מודיעין, שהעיד על כוונה מצרית לנקוט במהלך כוח כזה. אולם, כל האינדיקציות ההתרעיות הלכו לאיבוד אי־שם במסדרונות אמ"ן/מחקר, והתוצאה היתה ביזיון מודיעיני מן המדרגה הראשונה.

★ בעוד שאת שבועות המבוכה המודיעינית ערב מלחמת 1967 לא ניתן לייחס לכישלון מחקרי מובהק (שהרי נאצר עצמו לא ידע בדיוק מה כוונתו לעשות כשהכניס את צבאו לסיני במעין חזרה פומבית על "רותם"), הרי שאת כישלון אמ"ן במתן התרעה על ההתערבות הסובייטית במלחמת ההתשה ניתן בהחלט לייחס לכישלון מחקרי ולא איסופי. כמו בשנת 1955 וכמו בשנת 1960, עמדו לרשות מערכי אמ"ן פיסות מידע, שהעידו על

אפשרות של שיגור צוותים סובייטיים לתפעל מערכות חדישות להגנה אווירית במצרים. אולם, קונצפציה בסיסית, שגרסה, כי הסובייטים לא יתערבו – קונצפציה אשר לא עמדה במבחן היגיון המצב ובמבחן המידע המודיעיני – גרמה שנופתע (ועמנו גם ידידנו האמריקנים) מהופעת גורם חדש, ששינה בסיסית את משוואת יחסי הכוחות בינינו לבין מצרים בעיצומה של מלחמת ההתשה.²

איכות המחקר המודיעיני בישראל כיום

עד כמה השתפר המחקר המודיעיני בישראל בעקבות לקחי יום הכיפורים היא שאלה פתוחה. לכף הזכות ניתן לזקוף כמה שינויים ארגוניים – בראש ובראשונה הוצאת המונופול על הערכת המודיעין בתחום המדיני מידי אמ"ן/מחקר והקמת גופי מחקר ב"מוסד" ובמשרד החוץ, כמו גם שינויים באמ"ן/מחקר (למשל, הקמת הבקרה ופתיחות גוברת של צמרת המערכת לתשומות מדרגים זוטרים). לצד אלה הושם דגש, רב מבעבר, על טיפוח המיומנות המקצועית של הקצינים, העושים במלאכה, בשלל קורסים וימי עיון. לכף החובה עומדת (כפי שיוסבר בהמשך) העובדה, כי אמ"ן/מחקר נותרה עדיין הגורם המוביל בהערכת המודיעין בישראל לא רק בתחום הצבאי (הסדר טבעי ולגיטימי), אלא גם בתחום המדיני. יתירה מזאת, הרושם הוא, כי חרף מאמצים שונים, אין שיפור ממשי באיכות כוח־האדם המקצועי בחטיבת המחקר באמ"ן.

הדים לוויכוח על טיב המחקר המודיעיני בישראל ניתן למצוא בהתנצחויות פומביות. לעתים, כמו בוויכוח בין יואל בן־פורת לעמוס גלבוע, שני קצינים רבי־יותק ורבי־מוניטין באמ"ן, נושאת ההתנצחות אופי מקצועי.³ במקרים אחרים, ובמיוחד כאשר אמ"ן מותקף על מחדלי מודיעין, מופיעות תגובות (הנושאות אופי כמעט יחצ"ני), שמבשרות לעם ישראל על הצלחות מחקריות חשובות. בשנתיים האחרונות, למשל, התבשרנו בעיתונות היומית, כי אמ"ן

* המחלקה למדע המדינה, אוניברסיטת חיפה.

2. על קיום מידע התרעתי זמין בכישלונות המודיעין ב־1955, ב־1960 וב־1970, ראו: בן־פורת, י', נעילה: סיפור ההפתעה של מלחמת יום כיפור, עירינים, 1991, עמ' 10, 13.

3. תא"ל (מיל') יואל בן־פורת, "הערכות מודיעין (estimates) – מדוע הן קורסות?", בתוך: מודיעין וביטחון לאומי מערכות, 1987, עמ' 223-250; תא"ל (מיל') עמוס גלבוע, "הערכות המודיעין – מדוע אינן קורסות תמיד?", שם, עמ' 251-257.

עמד במבחן משבר המפרץ ומלחמת המפרץ, משום שהעריך, כי תשובת סוריה לבייקר תהיה חיובית, ואפילו כי חזה את הפיכת אוגוסט בברית המועצות. היות שלאזרח הפשוט אין נגישות להערכות אמ"ן, עליו לקבל את הדיווחים הללו כפשוטם.

הצורך לשפר

יהיו אשר יהיו הדעות באשר לאיכות המקצועית של אמ"ן/מחקר כיום, אין ויכוח לגבי נקודה מרכזית אחת: צריך לעשות את המרב לשיפור איכות החוקר, כאמצעי לשפר את איכות המחקר ואת איכות תוצר המחקר המודיעיני. אם המערכת טובה, היא עדיין חייבת להיות טובה יותר; ואם איכותה אינה מניחה את הדעת, ודאי שעליה להשתפר.

המתכונים לשיפור איכות התוצר המודיעיני רבים, ומיועדים בראש ובראשונה לעקור פתולוגיות שונות, דוגמת דבקות קונצפטואלית וחשיבה קבוצתית, המהוות מקור עיקרי לכשלי מחקר.

את תמצית ההצעות לשיפור התהליך המודיעיני בישראל ניתן למצוא בסדרת מאמרים, שפורסמו בקובץ מודיעין וביטחון לאומי בסדרת "מרקם" של "מערכות". לצד מתכונים סולידיים, המיועדים לצמצם את ממד אי-הוודאות הגלום בתוצר המודיעיני, או להקטין את ההסתברות להיווצרות קונצפציה דומיננטית אחת במערכת, נמצאות הצעות אחרות, מהפכניות יותר, הקוראות לביצוע שינוי מהותי בכל דרך העבודה של המחקר המודיעיני.⁴

ההצעות הללו ואחרות כבודן במקומן מונח, וודאי שיש לבחון את היתכנותן בכובד ראש. עם זאת, חובה להזכיר, כי הניסיון, המצטבר בעולם, אינו תומך חד משמעית בביצוע שינויים ארגוניים ואחרים בעבודת המחקר המודיעיני. כך, למשל, גורס ריצ'רד בטס, חוקר רב-מוניטין בתחום, כי התרומה הגלומה בשינויים כאלה, היא לכל היותר שולית, ולעתים – ביוצרה בעיות חדשות – אף יכולה להיות שלילית. מחקר עב-כרס על פעילות ארגוני מודיעין ערב שתי מלחמות העולם מסיק חד משמעית, כי שינויים ארגוניים תכופים (למשל, ברוסיה הצארית, בגרמניה הנאצית, או בארצות-הברית ערב מלחמת העולם השנייה) פגעו בתפקוד ארגוני המודיעין, בעוד שגופים, שהיתה בהם המשכיות ארגונית (למשל, בריטניה בין שתי מלחמות העולם, או ברית-המועצות בזמן סטלין), תפקדו בצורה מוצלחת יותר.⁵

ובכל זאת מהלך ארגוני: הפקעת המחקר המדיני מידי הצבא

חרף הניסיון המאכזב מריאורגניזציות ארגוניות כאמצעי לפתרון בעיות מחקר, גורס המאמר הזה, כי בתנאים הייחודיים למערכת המודיעין בישראל, ניתן לבצע מהלך ארגוני בודד, שישפר מהותית את איכות המחקר המודיעיני

בארץ. זאת, על ידי הפקעת האחריות למחקר מדיני מידי אמ"ן/מחקר ובניית מחלקה למחקר מדיני מחוץ לצבא. טענה זו מתבססת על כמה הנחות-משנה:

א. התרעה איכותית הנה – לצד הרתעה והכרעה – אחת משלוש הצלעות, שעליהן בנוי משולש הביטחון הישראלי. הניסיון בעולם ובישראל מראה, כי כמעט ללא יוצאים מן הכלל, מקור כשלי ההתרעה בפרט וכשלי מודיעין בכלל אינו בהעדר מידע, אלא בהבנה מוטעית של המידע הזמין. לפיכך, יש לחתור לחיזוק מרבי של זרועות המחקר המודיעיניות.

ב. איכות המחקר המודיעיני מותנית, בראש ובראשונה, באיכות כוח-האדם, העוסק במחקר. בתנאים שווים – איכות וכמות זהה של ידיעות זמינות לחוקרים ותנאי ותהליכי עבודה דומים – יפיקו חוקרים בעלי איכות מקצועית גבוהה תוצר איכותי יותר מאשר חוקרים באיכות מקצועית פחות טובה.

ג. לפיכך, חובה על המערכת למשוך את החומר האנושי הטוב ביותר, אשר בנמצא, לשומר ולטפחו – בבחינת "הטובים – למחקר מודיעין".

ד. מכלול התכונות והכישורים, הנדרשים מחוקר איכותי, מורכב ואינו שכיח. בין התכונות הנדרשות בולטים במיוחד רמה גבוהה של כושר אנליטי, יכולת הפשטה, יצירתיות, אינטואיציה, וכושר ביטוי, לצד יושר פנימי (integrity) והגינות אינטלקטואלית. יתירה מזאת, היכולת המקצועית של איש המחקר אינה רק פרי כישוריו האישיים, אלא גם פרי ניסיון מקצועי מצטבר. אין לומדים מודיעין בתיאוריה, ולכן הדרך העיקרית לרכוש ניסיון כזה היא עיסוק מתמיד ורב-שנים בתחום המחקר הנתון לאחריותו.

ה. חטיבת המחקר באמ"ן – הזרוע המרכזית למחקר מודיעיני בישראל – מהווה חלק בלתי-נפרד מהצבא, וכפופה בשל כך לאילוצים ולדפוסים ההתנהגות הצבאית בכל הקשור לגיוס כוח-אדם, לטיפול בו ולטיפוחו. אולם, קיים ניגוד בסיסי ומהותי בין הנדרש לבניין כוח לוחם לבין הנדרש לבניית כוח חוקר. כיוון שאמ"ן/מחקר חייבת לפעול לפי אמות-מידה צבאיות, מוגבלת מאוד יכולתה לגייס כוח-אדם באיכות מקצועית גבוהה, לשמרו ולטפחו, כנדרש מעצם היותה האחראית המרכזית להערכת המודיעין בישראל. למערכת אזרחית, המשוחררת מדפוסים התעסוקה של הצבא ומאילוציהם, תהיה יכולת טובה יותר לפתח סגל חוקרים באיכות מקצועית גבוהה.

ו. לפיכך, הפקעת האחריות למחקר מדיני מידי הצבא ובניית מרכז אזרחי למחקר מדיני, המתבסס על סגל חוקרים מוכשר ועתיר-ניסיון, יתרמו משמעותית לשיפור המחקר המודיעיני-המדיני בישראל.

הדגש בהצגה זו של הדברים הוא על שיפור איכות המחקר המדיני על ידי הפקעתו מן הצבא, וסוגיה זו תידון בהמשך ביתר-פירוט. אולם, לפני דיון זה, וכתמיכה לטיעוני, אעסוק בשתי סוגיות ראשית, אדון בנסיונות, שהובילו למתן האחריות למחקר מדיני בישראל לאמ"ן. זאת כדי לשלול את הטענה האפשרית, שלפיה מתן

4. ראו: בן-פורת, י', שם, עמ' 244-247; סא"ל שמואל, "על חובת הביקורת: בזכות הבקרה באמ"ן", שם, עמ' 259-264; אל"מ יצחק, "הפילוסופיה של המודיעין: הלוגיקה של תהליך ההערכה", שם, עמ' 145-182. לתמצית ההצעות לשיפורים, ראו: אל"מ אפרים, "מתקפת פתע – כשלים ואמצעי מניע", שם, עמ' 321-338; קס, א', מתקפת פתע, עמ' 245-266.

5. Betts, R.K., "Analysis: War and Decision: Why Intelligence Failures are Inevitable?" World Politics, 31 No. 1, (October 1978), pp. 61-89; May, E.R. (ed.), Knowing One's Enemies, Princeton, 1986, pp. 532-534.

האחריות להערכת המודיעין המדיני לצה"ל הנו בבחינת סוף מעשה במחשבה תחילה – מחשבה, שהניחה, כי לאור האיומים הקיומיים, שישראל מתמודדת עמם, יש מקום להסדר הקיים. שלילת טענה זו תתבצע על-ידי תיאור הדרך, שבה רכש אמ"ן את האחריות למחקר המדיני – תיאור שיוכיח, כי הסדר זה הנו פרי אלתור ארעי, שכמו רבים אחרים במדינתנו הכה שורש בירוקרטי כה עמוק עד כי גם בולדוזר יתקשה לעוקרו. שנית, אציג כמה נימוקים עקרוניים, המסבירים את הסיכונים הפוטנציאליים, הגלומים במתן אחריות להערכות מדיניות לצבא. כאן אטען, כי אף שמספר המקרים, שבהם התממשו סיכונים אלה בישראל היה עד כה קטן, מחירם האפשרי בעינו עומד כל עוד שריר וקיים ההסדר הנוכחי.

אמ"ן כמעריך מדיני: סוף מעשה בהעדד מחשבה

זמן קצר לאחר הקמת המודיעין הצבאי, ביוני 1948, אושרו רשמית ארבעת תחומי אחריות: איסוף מידע על האויב, עיבודו (דהיינו, מחקר), הפצתו ומניעת מידע על כוחותינו מן האויב. במקביל, החל לפעול במשרד החוץ גוף עצמאי למודיעין – "המחלקה המדינית" (או "אגף החקר") – שעיקר פעילותו התמקדה באיסוף מודיעין ממקורות בארץ ובמדינות לא-ערביות. תוך זמן קצר התגלעו סכסוכים בין שני הגופים, וסוכם הסדר עבודה, שלפיו אחריות המודיעין הצבאי תהיה לאיסוף ולמחקר בתחום הצבאי, ואגף החקר יעסוק בפעילות דומה בתחום הפוליטי-צבאי. ההסדר השביר לא החזיק מעמד זמן רב, ולאורך שנת 1949 התלהטה התחרות בין שני הארגונים. במוקדה עמדה טענת המודיעין הצבאי – טענה צודקת, כנראה – כי אינו מקבל חומר איכותי מהמחלקה המדינית. מעבר לכך עמדה על הפרק שאלת הבכירות בקהילת המודיעין בישראל, כולל בסוגיית האחריות להכנת הערכת המודיעין הלאומית. ניסיונות שונים למתן תחרות זו, בעיקר, באמצעות הקמת "ועדת התיאום הבין-שירותית", העלו חרס.

במחצית 1950 – על רקע פרוץ מלחמת קוריאה וכישלון מאמצים שונים לקדם הסדרי שלום עם מדינות ערב – התעורר בישראל חשש מפני "סיבוב שני". הדבר נתן משנה-תוקף לדרישת הצבא להרחיב את סמכויות מחלקת המודיעין (ממ"ן) על חשבון אגף החקר. עוד קודם לכן, בדצמבר 1949, אישר דוד בן-גוריון, ראש הממשלה ושר הביטחון, הקמת מוסד לריכוז ולתיאום פעולות שירותי המודיעין של המדינה. בפברואר 1951, כשהוויכוח בין ממ"ן לאגף החקר הגיע לשיאו, הכריע ראש הממשלה: הוא הפקיע את פעילות המודיעין ממשרד החוץ, והפקידה בידי גוף חדש, שהוקם תחת אחריותו הישירה במשרד ראש הממשלה – "המוסד". פירוק אגף החקר והקמת "המוסד" באחד באפריל 1951 סיימו תחרות אחת בקהילת המודיעין בישראל, ופתחו אחרת – זו בין המודיעין הצבאי ל"מוסד".

לענייננו חשובות בהקשר הזה שתי נקודות מרכזיות: ראשית, אף שלכאורה התמקד הוויכוח על אחריות איסופית, הרי שעצם חיסול אגף החקר אפשר למודיעין הצבאי לזכות בבכירות גם בתחום המחקר המודיעיני. וכיוון ש"המוסד" ומשרד החוץ לא ניסו לפתח פונקציות מחקר עצמאיות משלהם, הפכה בכירות ממ"ן בנושא למונופול. שנית, ייתכן, כי מקבלי ההחלטות בישראל לא היו מודעים מספיק להשלכות של ההסדר החדש על חלוקת הסמכויות גם בתחום הערכת המודיעין הלאומית. בקבלו את ההחלטה לפרק את אגף החקר, אמר בן-גוריון, כי במצב של שלום היה מעדיף, שמודיעין חר"ל יהיה בידי משרד החוץ, "ובודאי שלא בידי הצבא". נימוקו העיקרי להחלטה היה רצונו לא לסבך את משרד החוץ בפעולות בלתי-חוקיות, העלולות להידרש בשל סכנת המלחמה, המאיימת על ישראל. נראה, כי לא היה מודע לכך, כי הוויכוח בין המודיעין הצבאי לאגף החקר היה גם על בכירות בהכנת הערכת המודיעין. סביר להניח, כי העניין גם לא נתפס כעקרוני במיוחד בעיניו – כיוון שתפקד הן כראש ממשלה והן כשר ביטחון, וממילא לא היתה קיימת אצלו (כמו אצל לוי אשכול – עד יוני 1967) בעיה של קשר ישיר עם הצבא. בכל מקרה, בהיות בן-גוריון קמ"ן של עצמו (ובתקופה זו – אולי הטוב שבקמ"נים), סביר, כי גם לא ייחס חשיבות רבה במיוחד לסוגיית המחקר המודיעיני-המדיני.

אין זה ברור האם דוד בן-גוריון, משה שרת, וראובן שילוח – הדמויות האזרחיות המרכזיות, שהכריעו בוויכוח ההיסטורי – התכוונו לשלול ממשרד החוץ ומ"המוסד" כל פונקציה מחקרית ממוסדת. נראה, כי לא ההתקבלה כל הכרעה רשמית כזו, וכי בשל אופי העבודה ובוודאי גם בשל אילוצי משאבים, העדיפו משרד החוץ ו"המוסד" להתמקד במה שנראה להם כעיקר עבודתם תוך זניחת תפקידי המחקר. המודיעין הצבאי, לעומת זאת, השקיע משאבים בטיפוח פונקציית המחקר. מיחידה, שעסקה בעיבוד ידיעות צבאיות ובהערכתן במסגרת המודיעין הקרבי, צמח המחקר לענף עצמאי. ביולי 1950, על רקע החלל, שנוצר בתחום המחקר המדיני, ומינויו של סא"ל יהושפט הרכבי לסגן ראש המודיעין הצבאי החל ענף המחקר לייצר הערכות גם בתחום המדיני, וקבע, כעובדה בשטח, את עובדת היותו הגוף היחיד המטפל בנושא בצורה ממוסדת בקהילת המודיעין בישראל. ניסיונות לערער על בלעדיות זו – כולל במסקנות ועדת ידן-שרף (1963), שהמליצה על ביזור המחקר המודיעיני בישראל – העלו חרס.

כך, בשל חשש ממלחמה בשנת 1950 והזנחת פונקציות המחקר המודיעיני ב"מוסד" ובמשרד החוץ, השיג לעצמו אמ"ן מונופול על המחקר המדיני בישראל בשנים 1950-1974, ובכירות בתחום הזה משנת 1974 ועד היום.⁶

הסיבות העקרוניות

קיימות שלוש סיבות עקרוניות, שבעטיין בדמוקרטיית

6. לפרטים על ההתפתחויות הארגוניות הללו בקהילת המודיעין, ראו: אשד, ח', מוסד של איש אחד, עידנים, 1988; גלבר, י', גרעין לצבא עברי סדיר, בן-צבי, 1986; גרנות, ע', חיל המודיעין (בסדרה צה"ל בחילו), רביבים, 1981.

מפותחות, אחריות הצבא למחקר מדיני, הנה תופעה יוצאת-דופן, הקיימת רק בישראל.

הסיבה הראשונה קשורה לתחום יחסי צבא-מדינה. מוסכמה מקובלת, שכמעט אין עליה חולקים בין המומחים, היא, כי הפרדה מרבית בין צבא לפוליטיקה מהווה תנאי חיוני לקיום הפיקוח היעיל של מוסדות השלטון האזרחיים על הכוחות המזוינים ולשמירה על היעילות המבצעית של הצבא. יכולים להיות מקרים בהם נקרא הצבא לבצע משימות אזרחיות – וברבות ממדינות העולם השלישי, שבהן שולטים משטרים צבאיים, זו אף הנורמה. בדמוקרטיה מערביות מפותחות זה חריג – היא רק לשעת חירום לאומית, או למלחמה – ולרוב, גם הצבא וגם הפוליטיקאים נזהרים ממנו כמפני אש.

בישראל מלווים אותנו חריגים כאלה דרך קבע, החל מהנח"ל (הממלא פונקציות צבאיות לצד אזרחיות), דרך תפקידי חינוך, המוטלים על הצבא, וכלה בתחנת גלי צה"ל, המשרתת יותר את האזרחים מאשר את החיילים. חריגים כאלה הנם לגיטימיים כאשר המדינה החליטה, כי הקמת יישובים חדשים, חינוך ומתן בידור הנם ערכים, החשובים דיים כדי לחרוג מן הנורמה, שלפיה אין לערב צבא בעניינים אזרחיים, וכאשר והצבא מסוגל להשיגם ביעילות גבוהה משל המערכת האזרחית.

אולם, כאשר הדברים מגיעים לאחריות על מחקר מודיעיני-מדיני, אין לצבא, לפחות כיום, שום עדיפות על המגזר האזרחי. לצה"ל אין מונופול על בינה, על אינטואיציה ועל הגינות אינטלקטואלית. וברור, כי אחריות הצבא להערכת המודיעין הלאומית בתחום המדיני – תחום פעולה מרכזי בניהול מדיניות הביטחון הלאומי, שבמקרים רבים גם נתון למחלוקת פוליטית – עומדת בסתירה לעקרון הפרדת הצבא מהפוליטיקה, ופותרת פתח לעירוב הצבא בפוליטיקה ולהתערבות פוליטיקאים בעבודת הצבא.

הנימוק השני מתייחס לניגוד האינהרנטי בין ערכי-היסוד של הצבא לערכי-היסוד של עבודת המודיעין. צבא בנוי על הידרכיה ברורה, על משמעת נוקשה ועל מידה גבוהה של אוניפורמיות. טלו את הערכים האלה ממנו, והפכתם אותו לגוף, שאינו מסוגל למלא את ייעודו. מחקר מודיעיני, לעומת זאת, בנוי על חשיבה עצמאית, על חופש הוויכוח ועל פלורליזם אינטלקטואלי – ערכים, שלא זו בלבד שאינם שכיחים בצבא, אלא אף עומדים בניגוד גמור לאתוס הצבאי. ויתור עליהם לטובת ערכי-יסוד צבאיים אחת דתו – לנוון את עבודת המודיעין. כאשר עיקר המחקר המודיעיני-המדיני בישראל מתבצע בצבא, קיימת סכנה, כי ערכים צבאיים יפלו לתחום עבודת המודיעין, ויפגעו באיכותה.

הנימוק השלישי מתייחס למיקום היחסי של המעריכים הלאומיים בהיררכיה של מערכת קבלת ההחלטות בישראל. כידוע, ראש אמ"ן חובש בישראל שני כובעים: כמפקד אגף במטכ"ל, בתוקף מעמדו הצבאי, וכקצין המודיעין של ממשלת ישראל, בתוקף היותו ממונה על חטיבת המחקר, האחראית על הכנת הערכת מודיעין לאומית. הסדר

דומה קיים גם במדינות אחרות. בארצות-הברית לדוגמה, יו"ר CIA משמש כמנהל סוכנות הביון וכיועץ הנשיא לענייני מודיעין. אולם, בעוד שבארצות-הברית אין דרגים חוצצים בין הנשיא ליו"ר CIA בישראל, כפוף ראש אמ"ן לרמטכ"ל ולשר הביטחון; וכך, מפרידים שני דרגים בינו לבין צמרת מקבלי ההחלטות. העדר נגישות רשמית ישירה לצמרת המדינית עלול להציב מגבלות פיסיות ואינטלקטואליות על יכולת המעריך הלאומי להציג ללא כחל וסרק את הערכותיו האוטנטיות בפני קובעי המדיניות – תנאי הכרחי לניהול תהליך קבלת החלטות איכותי. כך, למשל, ניסיונותיו של ראש אמ"ן להבהיר לממשלה את הערכות מחלקת המחקר ערב ההחלטה על מבצע של"ג היו יכולים להיות יעילים הרבה יותר לולא חצצו בינו לבין ראש הממשלה רמטכ"ל ושר ביטחון שוחרים לקרב.

במקרה של ראש חטיבת המחקר באמ"ן המצב חמור עוד יותר. מעצם מעמדו בראש פירמידת המחקר הוא במקרים רבים מעריך מקצועי מובהק אף יותר מראש אמ"ן. הדבר בולט במיוחד במצבים, השכיחים למדי, שבהם ראש אמ"ן מגיע לתפקידו עם מעט ניסיון מודיעיני, או חסר כל ניסיון כזה, בעוד שלראש המחקר שלו ניסיון מודיעיני עשיר. ועם זאת, שלושה דרגים מפרידים בין ראש חטיבת המחקר לראש הממשלה, וכל אחד מהם מסוגל לנטרלו, ולחסוך מראש ממשלת ישראל את הערכות הקצין, העומד בראש הגוף המחקרי המרכזי במדינת ישראל.

לזכותה של חטיבת המחקר באמ"ן אפשר לזקוף את העובדה, כי לאורך השנים וברוב המקרים לא נפלה קורבן לסכנות הפוטנציאליות, הנובעות מעצם היותה גוף למחקר מדיני במסגרת צבאית. נדירים המקרים, וככל הידוע לי, בצדק, שבהם הואשם המודיעין הצבאי בהטיה פוליטית. אמנם, מדי פעם נשמעת הטענה, כי כאשר מונפת חרב הקיצוצים על תקציב הביטחון ממנה אמ"ן לגלות איומים חדשים. אולם, ככל שניתן לשפוט, גם ההערכות הללו מבוססות יותר על תפיסתו האוטנטית של אמ"ן את המציאות (ואולי גם על נטייה לזהירות-יתר אחרי טראומת יום הכיפורים), ופחות על צורך מודע לשרת את הצרכים הביורוקרטיים של המערכת, שבמסגרתה הוא מתפקד, או ערכים פוליטיים של מקבלי ההחלטות הממונים עליו. הרושם הוא, כי חטיבת המחקר הצליחה גם להישמר מהטמעה מוגזמת של ערכים צבאיים בתוכה. אמנם, המערכת צבאית ורוב המשרתים בה לובשים מדים, ובכל זאת קיימת בה פתיחות אינטלקטואלית, כולל לדעות חריגות, בולטת בה מגמה לפתוח ולקצר צינורות תקשורת בין צמרת החטיבה לדרגי עבודה זוטרים, ונדירים המקרים, שבהם כופה בעל דרגה בכיר על זוטר ממנו את הערכותיו בכוח הדרגה בלבד (וגם אז שמורה בידי הקצין הזוטר הזכות לערער בפני דרגי הצמרת). ולמזלנו, נשמרת בדרך כלל גם פתיחות של הדרג המדיני כלפי המעריכים הלאומיים, ותופעת השתקתם בידי הממונים עליהם אינה שכיחה.

חרף כל אלה, הסכנות, הגובעות מעצם השתייכות הזרוע המרכזית למחקר מודיעיני-מדיני בישראל לצבא, עדיין שרירות וקיימות, ואין מי שיבטיח, כי לא יתממשו בעתיד. לכן, די היה בעצם קיום הסיכונים הפוטנציאליים הללו כדי להצדיק את הדרישה להפקיע את המחקר המדיני בישראל מידי אמ"ן. אולם, ביסוד המאמר הזה עומדת הטענה, כי צעד כזה מתחייב לא רק בשל סכנות אפשריות, אלא גם ובעיקר בשל התרומה המעשית, שתהיה לו, לשיפור המחקר המודיעיני המדיני בארץ. עתה הגיעה העת להרחיב את הטיעון הזה.

האתגר המחקרי

המחקר הוא חוד החנית של המודיעין. מערכת יקרה, עתירת משאבי-אנוש וטכנולוגיה, משרתת את חטיבת המחקר הקטנה יחסית, ומנקזת אליה אלפי ידיעות מדי יום. גוף המחקר עצמו אינו עשיר בחומר, אלא ברוח, שכן הכלי המחקרי העיקרי הוא מוחו של החוקר. לכן, איכות התוצר של חטיבת המחקר היא בראש ובראשונה פונקציה של איכות חוקריה. על אלה מוטל לבנות את פסיפס המודיעין על-ידי סידור הידיעות, על-ידי הערכת מהימנותן, על-ידי יצירת קשר ביניהן ובעיקר על-ידי הבנת משמעותן. זה תפקיד אתגרי קשה, מתיש ולעתים מתסכל, אך גם רבי-עניין. הוא דורש שילוב מורכב של כישורים אינטלקטואליים, של ניסיון ושל התמחות מקצועית.

יש התייחסויות רבות לכישורים של חוקר איכותי במודיעין. דונאלד מקלאקלן, איש מודיעין לשעבר, שחיבר את אחד הספרים הטובים ביותר בתחום, מתאר בנימה פיוטית חלק מאלה בכותבו, כי איש המחקר נדרש "לסבלנותו של מטפס הצוקים; למסירותו של המלומד לפרטים יבשים; לאובייקטיביות הקרה של חוקר המדע; לאינטואיציה של ארכיאולוג, המטפל בריסי עובדות; לשיקול-הדעת של הרופא; ליכולת הביטוי של עיתונאי; ולכושר הטיעון של פרקליט בבית-הדין..." גם אם יגרסו, כי מקלאקלן נוטה להגזמה, אין עוררין, כי חוקר טוב במודיעין חייב להיות מצויד במידה גדושה של תבונה (כנובע משם המקצוע באנגלית), של אינטואיציה, של כושר הפשטה וניתוח, של יכולת ביטוי, של זהירות ושל ספקנות, כמו גם ליושר פנימי ואינטלקטואלי עמוק, הדרוש לו למען יוכל להכיר ולהודות בטעותו כאשר המציאות מוכיחה, כי שגה.

אולם, תפקיד החוקר אינו דורש רק איכות מנטלית גבוהה, אלא גם ניסיון רב-שנים בעבודת מודיעין ומחקר. אין לימודי מודיעין באקדמיה ואין תואר במודיעינולוגיה. הדרך היחידה לרכוש את המקצוע כהלכה היא באמצעות לימוד מעשי, ממש כפי ששוליות בימיה הביניים רכשו את מיומנותם המקצועית מן הרצען, או מהסנדלר המומחה. עיקר הלימוד במקצוע המודיעין – שבו מספר ההערכות המוטעות אינו נופל בכמותו, ובודאי שבחשיבותו, ממספר ההערכות הנכונות – הוא מן הטעות. וכמו בכל תחום, יש הבדל רב בין כישלון, שחווה החוקר על בשרו, לבין

כישלון, הנלמד בתיאוריה. השפעת כישלון מן הסוג הראשון עולה בהרבה על זו של הכישלון מהסוג השני. ניסיון כזה אינו נצבר בשנה-שנתיים של עבודה, ואפילו תהיה אינטנסיביות.

מעבר לכל אלה, חוקר המודיעין חייב לרכוש ידע מרבי בתחום מחקרו – כנדרש ממי שדיווחיו, ניתוחיו והערכותיו אמורים לשמש בסיס לקביעת מדיניות הביטחון הלאומי. כך למשל, קרמלינולוג איכותי ב-CIA הכיר בזמנו את הצמרת הסובייטית לא פחות טוב מסובייטולוג בכיר באוניברסיטת יוקרה אמריקנית. אמת, לרוב, לחוקר כזה תואר שני, או תואר שלישי, בלימודים סובייטיים, אבל לדרגת המומחיות הגבוהה הוא הגיע לא בשל תוארו האקדמי בלבד, אלא גם בשל עיקוב יומיומי, מתמיד ורב-שנים אחר האירועים במוסקווה. הדברים נכונים לא פחות לגבי קציני אמ"ן, החוקרים את הנעשה במסדרונות השלטון בדמשק, או בבגדאד, ואשר המידע וההערכות, שהם מייצרים, אמורים לשמש תשומה מרכזית לתכנון מדיניות הביטחון הלאומי של ישראל ולביצועה. ידע כזה, המהווה נכס לאומי מובהק, אינו יכול להיות תוצר של כהונה קצרה בתפקיד. רק כהונות של שנים רבות יכולות להבטיח לנו מומחיות מקצועית ברמה הגבוהה ביותר האפשרית.

התכונות האישיות, הנדרשות מחוקר איכותי במודיעין, הכרת המקצוע ומומחיות גבוהה, מהווים חבילת כישורים בלתי-שכיחה. ממילא ברור, כי קציני מחקר איכותיים אינם גדלים על העצים. כדי להצמיחם, יש לאתר את הזנים המשובחים ביותר, אלה המתאימים ביותר בכוח תכונותיהם האישיות להצליח בתפקיד, ולמשוך אותם למערכת המחקר. בנוסף, יש לטפח ולדשן את הקרקע, שבה הם צומחים; קרי לאפשר להם לצבור את הניסיון המקצועי – הבנת העבודה ומגבלותיה, כמו גם היכרות אינטימית עם תחום מחקרם – למען יוכלו להבשיל, ולתת את תוצרתם באיכות הנדרשת. אולם, הבעיה היא שהמערכת הצבאית בישראל אינה בנויה, ולכן אינה מסוגלת, לספק תנאים אופטימליים כאלה.

מגבלות המחקר המודיעיני בצה"ל

כמו כל צבא גדול ומפותח, פועל צה"ל לפי "תהליכי עבודה סטנדרטיים" (SOP). דפוסי העבודה בצה"ל מיועדים, בראש ובראשונה, למצות את הפוטנציאל הקרבי המרבי במסגרת מגבלות של משאבי-אנוש, של כלכלה ושל טכנולוגיה – במדינת ישראל. אין תהליכי העבודה הללו מיועדים ואינם בנויים למצות את מרב הפוטנציאל המקצועי מקציני מחקר במודיעין, אך יש להם השפעה רבה על יכולת אמ"ן למצות את הפוטנציאל הזה. לענייננו חשובים במיוחד שלושה מאפייני עבודה בצה"ל, שלהם מרב ההשפעה השלילית על יכולת אמ"ן לבנות גוף מחקר איכותי. המאפיינים הללו הם גיל פרישה צעיר יחסית, תחלופת מהירה בתפקידים ומגבלות בגיוס, בתגמול ובקיזום.

7. ראו: McLachlan, D., Room 39: A Study in Naval Intelligence, Atheneum, 1968, p. 338.

שנתיים להספיק כדי להתמנות לתפקיד אחראי יותר; וכבר היו מקרים, שבהם קצינים בשירות סדיר, ללא כל רקע אקדמי, שימשו בפועל כראשי מדורים למחקר מדיני. למצב הזה, שבו קצינים רבים אינם מספיקים לחמם את כיסאם קודם שהם עוברים לתפקיד אחר, שתי תוצאות חמורות: ראשית, נקבעת כאן נורמת עבודה, המשליכה גם על רמת הציפיות של קצינים מוכשרים פחות. במלים אחרות, החוקר הממוצע מפתח לעצמו תחושת עלבון אם לא קודם לתפקיד חדש בתוך שלוש שנים (או אף פחות מכך), והדבר מזין תחלופה מהירה עוד יותר. שנית, ואף יותר חמור, חוקרים רבים באמ"ן אינם מספיקים לפתח את המומחיות, את ההבנה ואת האינטואיציה הנכונה, הנחוצים לביצוע תקין של עבודתם בשל העדר ניסיון בתפקיד. עם זאת, את המערכת מעניינת פחות המומחיות, שרכש הקצין בתחום מחקרו. ויותר העובדה, שרשמית, הוא האחראי לתחום מסוים במחקר, ולכן הוא מומחה המערכת לתחום הזה. במצבים כאלה על חוקר חסר-ניסיון לבצע תפקידים, שהם עדיין מעבר ליכולתו. אם הוא ישר, הוא יעז פנים, ויודה, כי טרם בשל לנדרש ממנו (תוך שיסתכן בהדבקת תווית שלילית, כמי שמודה בחולשותיו); ואם הוא חסר יושר פנימי, יבצע את הנדרש ממנו. סביר, כי התוצר המחקרי שיפיק יהיה באיכות נמוכה. אולם, בהעדר חלופה טובה יותר הוא יספק את צורכי המערכת. בכל מקרה, תחלופה מהירה בתפקידים מחבלת ביכולת מערכת המחקר לפתח סגל מומחים עתיר-ניסיון, מורידה את רמת המחקר (במיוחד בתחום המדיני, שבו נדרשת בגרות אינטלקטואלית ויכולת להבין תהליכים מורכבים), ופוגעת באיכות המידע, הניתוחים וההערכות, שמעמיד אמ"ן, כממונה על הכנת הערכת המודיעין, לרשות מקבלי ההחלטות בישראל.

מגבלות גיוס, תגמול וקידום

הנחת-עבודה מרכזית של המאמר הזה היא, כי איכות קציני המחקר תקבע את איכות התוצר המחקרי, וכי לכן, יש לגייס לתפקיד את מיטב כוח-האדם הזמין בארץ. אולם, בשל מגבלות שונות, הנובעות בעצם היות אמ"ן/מחקר חלק מצה"ל, היא נתקלת בקשיים שונים ברצונה לקלוט כוח-אדם איכותי ולטפחו. ושתי דוגמאות יספיקו.

כבר עסקנו בנזק הנגרם לאיכות המחקר באמ"ן בשל נורמות הפרישה בצה"ל, המחייבות קצינים טובים ומוכשרים לעזוב את המערכת בשיא אונם המקצועי. אולם, למגבלה זו היבט נוסף, החשוב לא פחות, אשר משפיע על יכולת הצבא למשוך חוקרים איכותיים לשורותיו. חלק גדול מהמועמדים לגיוס הם בוגרי המחלקות ללימודי מזרחנות בארץ, ובמיוחד מוסמכיהן. התלמיד מסיים לימודי תואר שני כאשר הוא מתקרב כבר לגיל שלושים, ואז הוא חייב לקחת בחשבון, כי הקריירה שלו באמ"ן תגיע לסיומה בתוך עשר-חמש-עשרה שנה. אם הוא מוכשר (ואמ"ן שואף בכנות לקבל את הטובים

הנורמה של פרישה מוקדמת ושל פיתוח קריירה שנייה לפורשים משירות הקבע טבעית ומוצדקת בצבא לוחם, השואף לשמור על רעננות מבצעית. אולם, נורמה זו, היא למפקדי השדה בצה"ל, אינה הולמת מחקר במודיעין, שכן למפקד שדה ולקצין מחקר גיל פרישה שונה מהותית. כפי שכבר נטען קודם לכן, ככל שחוקר המודיעין מתמיד בתפקידו, משתפרת יכולתו לבצע את תפקידו כהלכה. בהיותו בן ארבעים, כאשר מאחוריו עשר-חמש-עשרה שנות עיסוק במחקר מודיעיני, מגיע החוקר לרמה מקצועית גבוהה, שבה הוא יכול להתמיד (ואף לשפרה) עוד שנים רבות. אולם, סביבות גיל הארבעים הוא גם המועד המקובל בצבא לפרישה, ונורמה זו חלה על קצין המחקר ממש כפי שהיא חלה על קצין צנחנים, שאינו צפוי לקידום נוסף. כך, בשל החלת נורמות – התואמות את הנדרש מצבא לוחם – על תפקידי מחקר באמ"ן, מוותר צה"ל על כוח-האדם הבשל ביותר, העומד לרשותו בתחום עבודת המודיעין. אין שום סיבה מקצועית, שבגללה צריך ראש ענף באמ"ן/מחקר לעזוב את תפקידו כאשר הוא בשיא אוניו המחקרי, ולפניו עוד שנים רבות לפעילות, שבה ניתן לנצל את ניסיונו העשיר ואת המיומנויות, שרכש בשנות עבודתו. בכל ארגון מודיעין בשלות כזו היתה נחשבת לנכס; באמ"ן, בשל היותו כפוף לנורמות הפרישה בצה"ל, היא נחשבת לנטל. התוצאה – אבדן ללא צורך של כוח-אדם עתיר-ניסיון.

תחלופה מהירה בתפקידים

בשל היותו כפוף למגבלות הפרישה המוקדמת ובשל הרצון למנוע קיפאון בשורותיו, בנוי צה"ל על תחלופה מהירה בתפקידים. גם אם אין אמות-מידה רשמיות למשך ביצוע תפקיד מסוים בצבא, נחשבות שלוש שנים בתפקיד לנורמה; קצין, שאינו זוכה לקידום בתום שלוש שנות כהונה בתפקידו, אולי אינו נחשב לכישלון, אך ודאי גם לא להצלחה. ייתכן, כי נורמה כזו חיונית לשם רענון השורות בצבא לוחם, אולם אין לה הצדקה בגופים למחקר מודיעיני, שבהם התמחות ארוכת-שנים ויצירת מאגר מומחים הם תנאים-בל-יעברו לעבודה איכותית.

אם בשל קשיים בגיבוש צוות חוקרים קבוע ואם בשל גלישת נורמות התחלופה בצה"ל למחקר, עובדה היא, כי תחלופת התפקידים באמ"ן/מחקר גבוהה בהרבה מן המקובל בגופי מחקר בארגוני מודיעין אחרים בארץ ובעולם. וכמו בצה"ל, גם כאן מקובלות תנועות אופקיות, אנכיות ומשולבות, על כל הנזק, שהן גורמות ליכולת המערכת לטפח דור איכותי של חוקרים. כך, למשל, אין זה יוצא דופן לקצין צעיר במחקר לשרת שנה-שנתיים במדור למחקר צבאי, ולעבור אחר כך למדור מדיני, שדרישותיו שונות לחלוטין. במקרים קיצוניים – כאשר מדובר בקצין מוכשר יחסית וכאשר המערכת סובלת ממחסור חמור בכוח-אדם – יכולה כהונה בת שנה או

ביותר), פתוחה בפניו גם הדרך לקריירה חליפית, שבניגוד לזו של אמ"ן אינה מוגבלת על-ידי גיל מוקדם לפרישה. איני בטוח, כי במצב כזה יבחר הצעיר המוכשר בקריירה הקצרה, המוצעת לו בשירות הצבא; אם ראשו על כתפיו, סביר, כי יבחר במקום עבודה אתגרי לא פחות, המאפשר לו מסלול מקצועי לטווח ארוך.

לכך מתוספת מגבלה נוספת. בהיות אמ"ן גוף צבאי ובהיות מדרג התפקידים במחקר צמוד להיררכיה צבאית, מוצא את עצמו האזרח, הבשל להיקלט במערכת, בדילמה קשה, הנובעת מחוסר התאמה בין גילו לדרגה שיוכל לקבל. אם היה קצין בסדיר, הבעיה פחות חמורה, אף כי גם כאן יכולים להיווצר קשיים; וכבר היו דברים מעולם. אולם, אם עלי הזית אינם מונחים על כתפיו, עליו לבחור בין שני מסלולים בלתי-מושכים. הוא יכול להתגייס, לצאת לקורס קצינים מזרז (וכזכור, כבר אינו נער), ולהתקדם במסלול דרגות, שגם אם יהיה מהיר, עדיין יבטיח, כי ישאר בפיגור לעומת קצינים בני גילו, שצמחו במערכת. לחילופין, יכול הצעיר המוכשר להתגייס למערכת כאזרח. אזי עליו לדעת, כי יוכל להגיע לכל היותר לתפקיד זוטר יחסית, וגם אם יצליח ביותר בתפקידו לא יקודם עוד.

כאשר קידום עובדים תלוי יותר בצבע בגדיהם ופחות במידת התאמתם לתפקידים בכירים, המצב ביש, ואינו מסייע לשמר בחטיבת המחקר כוח-אדם מקצועי איכותי. אמ"ן קולט אזרחים, ומכשירים לתפקידי חוקרים; ואלה, בהעדר כל סיכוי לקידום, או לקריירה ארוכת-טווח, נוטשים את המערכת במוקדם, או במאוחר (על-פירוב במוקדם). זו עובדה מצערת, ואין זו אשמתי, או אשמת אמ"ן. זו תוצאה נוספת של הרעה החולה, הנובעת ממתן האחריות למחקר המדיני בישראל בידי הצבא.

המחיר

תוצאת המגבלות השונות, הנובעות מעצם השתייכות הגוף המרכזי למחקר בישראל לשורות הצבא, היא לדולל מתמשך באיכות כוח-האדם הזמין לביצוע עבודת המחקר המודיעיני באמ"ן. התוצאה היא פרישה של חוקרים טובים ועתירי-ניסיון בטרם עת; כרסום מתמיד בניסיון מצטבר, בזיכרון ממוסד ובמומחיות, החיוניים לביצוע מחקר מודיעיני; תחלופה גבוהה (על כל הסכנות הגלומות בה לשמירת סודות המערכת); מתן תפקידים אחראיים לחוקרים חסרי-ניסיון וחסרי מומחיות, אשר טרם פֶּשְלו לתפקידים; קשיים בגיוס כוח-אדם איכותי; וקשיים אחרים, המציבים מגבלות על שימור סגל קבוע של חוקרים, המסוגל לעמוד בדרישות המקצועיות הגבוהות, הגלומות בתפקיד ובאחריות הנובעת ממנו, ועל טיפוחם.

לכל אלה יש מחיר. המחיר נעשה ברור לכל כאשר מתרחש מחדל גורלי למדינת ישראל, דוגמת הכישלון המודיעיני ביום הכיפורים. אבל יש לו גם מחיר יומיומי, שהציבור חש בו פחות: איכות נמוכה יחסית של תוצר מודיעיני, החיוני לניהול מדיניות החוץ והביטחון של

מדינת ישראל; זלזול אפשרי מצד מקבלי החלטות בחומר, המוגש להם בשל איכותו; ויצירת פוטנציאל למחדל הגדול הבא.

מדינת ישראל נשענת על אמ"ן בכלל ועל חטיבת המחקר בפרט, כי יתריעו על סכנות לביטחוננו הלאומי קודם התממשותן. זה תפקיד רב-אחריות, ויש לעשות הכל כדי שיתבצע על הצד הטוב ביותר באמצעות כוח-האדם האיכותי ביותר במדינת ישראל. לא זה המצב עתה.

סיכום

המאמר הזה התמקד בכוונה תחילה בהיבט אחד בלבד של דפוסי הפעולה והאחריות בקהילת המודיעין בישראל. הוא מותיר פתוחות שאלות חשובות ביותר, המתייחסות בחלקן לעתידו של גוף אזרחי למחקר מדיני: האם עליו להיות ארגון עצמאי? האם עדיף, שישתייך ל"מוסד", או שישתייך – כמו "המוסד" והשב"כ – למשרד ראש הממשלה, או שמה רצוי, כי יוכפף לממשלת ישראל כולה, או לוועדת השרים לענייני ביטחון?

המאמר אף לא התייחס לזיקה הברורה, החייבת להיות קיימת, בין גוף כזה למועצה לביטחון לאומי, אשר ייתכן, כי תקום ביום מן הימים במדינת ישראל. הוא גם לא ניסה לצייר מתאר ברור של פני הגוף האזרחי למחקר על תנאי ההעסקה בו, על דפוסי פעילותו ועל תחומי אחריותו ולא התייחס לתחומים נוספים בעבודת אמ"ן, דוגמת האחריות לאיסוף מסווגים שונים, שייתכן כי אף הם זקוקים לשינוי.

בעיה מרכזית נוספת, שעליה יש לתת את הדעת, היא האינטגרציה ההדוקה, החייבת להישמר בתנאים הייחודיים של מדינת ישראל, בין המחקר המדיני למחקר הצבאי. הצורך באינטגרציה זו הוא הנימוק העיקרי בזכות שימור המצב הקיים. אולם, יש לבחון באיזו מידה ניתן לשמר אותה כאשר עיקר המחקר המדיני יבוצע מחוץ לאמ"ן, ולחפש את הדרכים הטובות ביותר להשיג את היעד הזה. לא בכדי המאמר גם לא ניסה להשוות את איכות המחקר באמ"ן כיום לאיכותו לפני עשר-עשרים שנה. כל שנטען בו הוא, שקיימים ניגודים אינהרנטיים בין דפוסי הפעולה של צה"ל לדפוסי-פעולה מיטביים של גוף למחקר מודיעיני, וכי יש לתקנם. הדברים אמורים, בראש ובראשונה, במחקר המדיני, שדרישותיו שונות מאלו של מחקר צבאי. ברור, כי מקומו של מחקר מודיעיני-צבאי בצה"ל. אבל יש להפקיע את האחריות למחקר מודיעיני-מדיני מידי הצבא מטעם פשוט אחד: הדבר ישפר מהותית את איכותו, ויכול לתרום משמעותית לשיפור איכות תהליכי קבלת ההחלטות בארץ בנושאי חוץ וביטחון.





פיקוד מעולה, מיומנות ואומץ

**מה ניתן ללמוד מהספר לא
פיקניק של ג'וליאן תומפסון,
שמהדורתו העברית יצאה לאור
באחרונה בהוצאת מערכות.**

תא"ל דורון אלמוג*

מערכת פוקלנד התנהלה במקביל לחלק הראשון של מלחמת לבנון (מבצע של"ג). מ-21 במאי 1982 (D-Day) – הנחתת חטיבת הקומנדו 3) עד ארבעה עשר ביוני 1982 (יום כניעת הארגנטינים) חלפו 24 יום, שבהם גמאו הכוחות הבריטיים כמאה ק"מ של שטח הררי-בוצי, "המכוסה נהרות של סלעים ענקיים" (משהו כמו ה"בולדרים" הגדולים של רכס החרמון), במזג-אוויר קשה במיוחד, בקור (הטמפרטורות יורדות בלילה לשתיים-עשרה מעלות מתחת לאפס, ובדרך כלל, מצויות באזור האפס), רוחות עזות, המגיעות לעתים עד שישים קשר, ערפילים, גשמים וסופות שלג.

יעד המלחמה של הבריטים היה להשיב את איי פוקלנד לשלטון בריטניה אחרי שכוח ארגנטיני השתלט עליהם, וגירש את המשמר הבריטי². האסטרטגיה להשגת היעד היתה "גישה עקיפה". הבריטים היו נחותים מהסד"כ הארגנטיני באוויר וביבשה. להשגת עליונות אווירית ועליונות קרקעית מוגבלות בכל נקודות מרכז הכובד, נדרשו הבריטים לבנות תכנית מודרנת, שהפעילה טקטיקה של הונאה ושל הסחה בכל האמצעים, תוך שימוש מאסיווי בכוחות מיוחדים (SBS וגם SAS), שהופעלו, בעיקר, להשגת מודיעין קרקעי טקטי (שלא היה אפשר לקבלו בגיחות צילום), וסייעו לכוחות הח"ר, שעליהם הוטל עיקר המאמץ בלחימה היבשתית.

הכוח הארגנטיני בפוקלנד מנה כ-10,000 חייל בפיקוד גנרל מננדס. הבריטים בחרו לנהל את קרב היבשה עם סד"כ של שתי חטיבות ח"ר (3, 5), שתוגברו בכוחות מיוחדים ובכוחות מסייעים – כ-8,500 חייל. כלומר, יחסי כוחות היו 1.25-1 לטובת הארגנטינים. בפועל, יחסי הכוחות היו גרועים יותר מאחר שבמהלך תשעת הימים הראשונים ללחימה (21-30 במאי) פעלה

ביבשה אך ורק חטיבת הקומנדו 3, שמנתה לכל היותר כ-5,000 לוחמים. הניסיון, שצברה החטיבה בתשעת הימים הללו, הישגיה הקרקעיים והישגיה המוראליים העניקו לה את תפקיד המפתח בהכרעת הכוח הארגנטיני בקרבות (בימים 11-14 ביוני) בשטחים הגבוהים (בהרק קנט, בהר אסטנסיה ובהר צ'לנג'ר), השולטים מצפון-פודר סטנלי, בירת פוקלנד. מול הכוח הבריטי ניצב הצבא הארגנטיני, שצויד בצידו בצידו מערבי, ניזון מתורות הלחימה המערביות, וקציניו הוכשרו באקדמיות צבאיות בבריטניה ובארצות-הברית.³ הכוח הארגנטיני היה משופע באמצעים לוגיסטיים וחדור מוטיווציה להגן על איי מאלווינס (בשם הארגנטיני), שלטענתם נגזלו מארגנטינה בשנת 1833.

למרות שהארגנטינים הכינו מערך הגנה מאסיווי בפורט סטנלי, שכלל מוצבים על הרכסים השולטים, שדימוקשים מגינים ומתעלים, הקצאת כוחות ארטילריה וכוחות ח"ר, ולמרות העליונות האווירית הכמעט מוחלטת, הצליחה חטיבת הקומנדו לבצע את משימותיה.

מאחר שבמלחמת לבנון פיקדתי על כוח צנחנים, שנחת מהים בשפך הנהר אוואלי בליל 6-7 ביוני 1982, והוביל במרבית שלבי הלחימה את החטיבה הסדירה של הצנחנים במסע רגלי לביירות, שאלתי את עצמי, מה בינינו לצבא הבריטי? ומה ניתן ללמוד מהמסע המפואר של חטיבת הקומנדו 3? בשלושה עשר ביוני 1982 ניצבה חטיבת הצנחנים בפאתי ביירות לאחר מסע רגלי רצוף קרבות לאורך שבעים ק"מ. באותו יום בדיוק המשיכו חייליו של תומפסון את הקרב האחרון שלהם לפני כניעת הצבא הארגנטיני ביום המחרת. באוגוסט 1987 רכשתי את ספרו של ג'וליאן תומפסון לא פיקניק, ולאחר קריאה יסודית, שניסתה

* קצין ח"ר וצנחנים ראשי.



ממדף הספרים

לתהות על פשר סוד הצלחתם של הבריטים בפוקלנד, הצעתי למערכות לתרגמו לעברית, על־מנת לאפשר לקבוצות רחבות של קצינים ושל אנשי צבא בארץ להגיע למידע החשוב, שמגולל תומפסון.

כיום, אחרי מלחמת המפרץ, אני מוצא את דברי תומפסון כבעלי חשיבות גדולה יותר מאשר סודות טכנולוגיים חשובים, שאין לי ספק בנחיצותם וביתרונם בשדה הקרב העתידי. התבוננות מעמיקה בסיפורה של חטיבת קומנדו 3, שביצעה את משימותיה נגד אויב עדיף, מגלה מודל קלאסי של מנהיגות, של פיקוד, של חינוך ושל חישול דורות של מפקדים ושל לוחמים, המהווים תנאי בסיסי להתמודדות של כוח קרקעי בקרב משולב עם כל איום אפשרי. בתנאי הזירה בפוקלנד הוביל כוח ח"ר מעולה את הלחימה, ואלמלא סגולותיו והכשרתו, המשימה לא הייתה מתבצעת. מגבלות העבירות לרק"ם מחד־גיסא, ומיקומו של אויב בשטחים השולטים והבנויים מאידך־גיסא, בתוספת ההנחיות להימנע מפגיעה באזרחים ומהרג מיותר, הועידו לחיל הרגלים את התפקיד המרכזי בלחימה.

כשהמכונה והטכנולוגיה נמצאו חסרי־ יכולת לבצע את המשימה, נותר רק האדם, בדמות לוחם הח"ר, "האמצעי הבלעדי", שהיה מסוגל לממש את היעד המערכתית, שקבע הדרג המדיני.

חשיבותו של מודל הלחימה בפוקלנד בהיותו מודל של "שטחים סגורים". הלחימה ב"שטחים פתוחים", כדוגמת שטחים מדבריים, עשויה לאפשר התבססות על עוצבות משוריינות, שיובילו את הלחימה העיקרית ביבשה. להערכתי, הלחימה בפוקלנד צריכה לשמש מופת קלאסי לתורת הלחימה היבשתית בכלל ויישומיה, הן ב"שטחים סגורים" והן ב"שטחים

פתוחים", על בסיס ניתוח הנקודות, שיפורטו להלן.

פיקוד ומנהיגות מהמ"כ ועד המח"ט

מ"כים וסמלים הם מפקדים אמיתיים במלוא מובן המלה. סומכים עליהם, ובוטחים ביכולתם לבצע משימות עצמאיות – כגון סיור אלים בעומק שטח האויב, תצפית חודרת ואף ניווט והובלת גדוד שלם (דוגמת סמל קולינס מגדוד 42). הם יודעים לטווח בדיוק ארטילריה ומרגמות 81 מ"מ בלילה (תומפסון ציין, כי גם טוראים פשוטים יודעים לבצע זאת), ולרכז קבוצת מקלעים כרתק גדודי.⁵ הם מצוידים באמצעים לראיית לילה, המאפשרים לאכן את האויב, ובמכשיר קשר, המאפשר לפצלם ולהפעילם אף בכפיפות ישירה למג"ד.⁶ והחשוב מכל – הם מסוגלים לפקד על המחלקה, ולהפעילה בכל צורות הקרב. תפיסת פיקוד על מסגרת מחלקתית, או בכירה יותר, על־ידי סמל, או על־ידי מ"כ, כשמפקדו הקצין, מפקד המחלקה, נפל בקרב, היא עניין מובן מאליו.⁷ נפילת הקצין אינה גורמת להידרדרות תפקודית והמשימה ממשיכה להתבצע תוך שמירה על עקרון הדבקות במטרה והרציפות.

גם הכשרת כל סגל הקצונה היא מכוונת לאותה מגמה: הקצין חייב לדעת לפקד על מסגרת קרב, הגדולה לפחות ברמה אחת מזו, המופקדת תחת פיקודו בפועל, ולהפעילה. הבריטים אף קבעו שם קוד לנפילת מפקד בקרב: הודעה בקשר, "קרן שמש שקעה" (Sun Rise Down), משמעותה – "המפקד יצא מכלל פעולה, יש לבצע תרגולת העברת פיקוד".⁸ מניתוח הקרב על דרווין ועל גוז גרין

ניתן ללמוד על תהליך העברת הפיקוד לסקן ועל מקומו של המג"ד בקרב ועל תפקודו. על לוטננט־קולונל הרברט ג'ונס, מג"ד הצנחנים 2, הוטלה המשימה לכבוש את דרווין ואת גוז גרין. הוא מיקם עצמו בדרך כלל מאחור, במקום שאפשר תצפית מרבית על פלוגותיו, שגועו בנפרד. בהתקדמות הוא נע יחד עם פלוגה א' עד שנתפסה פלוגה ב' במדרון קדמי תחת אש ישירה ועקיפה של האויב. תנופת ההתקפה הגדודית נבלמה כליל, ורבים מחייליו נפגעו בהעדר מחסה על המדרון. המג"ד יצא להוביל בעצמו את ההסתערות על חפירות האויב. משנפגע המג"ד למוות במהלך ההסתערות, נמצא הסמג"ד הרחק מאחור עם המפקדה העיקרית של הגדוד. כשהסמג"ד רחוק מדי לצפות על שטח הקרב, קובע הנוהל הבריטי, כי הבכיר ביותר בחפ"ק המג"ד – הקש"א (בגדוד בריטי הוא גם מפקד סוללת הסיוע הארטילרי) – לוקח פיקוד עד הגעת הסמג"ד. מאחר שבאותו מצב הקש"א רותק למקומו ונותר בלי קשר עם שאר הגדוד, הורה הסמג"ד למ"פ ב', קוסלנד, לקבל את הפיקוד עד הגיעו.⁹

בכל אותו זמן נמצא המח"ט במפקדתו העיקרית באזור ראש החוף, כארבעים ק"מ מאחורי יחידותיו. לפי עדותו, נמצא החפ"ק שלו בכוננות לזנק מיד קדימה, ולתפוס פיקוד בגוז גרין, אם המצב יחמיר.¹⁰ בפועל, ניהל המח"ט את כל לחימת חטיבתו מהמפקדה העיקרית, יחד עם שאר קציני המטה, והותיר למג"דים לפקד על מסגרותיהם כמעט ללא התערבותו. המח"ט הגיח לביקורים קצרים אצל המג"דים, כמעט בתדירות יומית, והשתדל לבקר אצל פצועי החטיבה בראש החוף כמעט כל לילה. החפ"ק החטיבתי יצא לשטח במסוק סקאוט בהרכב של חמישה לוחמים: מח"ט, מס"ח (שהוא גם מג"ד הארטילריה המסייע לחטיבה,



רג'ימנט הקומנדו 29), קמ"ן, קשר ומאבטח.¹¹ עקרון האבטחה נשמר בכל הדרגים במפקדת החטיבה, שאובטחה בקביעות על-ידי מחלקה לוחמת (מחלקה 2 של "בלוז אנד רויאלס").¹²

המח"ט הנחה אישית את מפקדיו באשר לכוונותיו, אך השתדל לאפשר להם לבצע את התכניות הגדודיות, שתכננו. אמנם, בתשעת הימים הראשונים היתה חטיבת הקומנדו 3 הכוח הבריטי היחיד ביבשה; ולכן, עבודת המח"ט דמתה יותר לעבודת מפקד אוגדה במשימה עצמאית, כשהמפקדה העיקרית עוסקת במקביל בניהול הקרב בהווה ובתכנון המהלכים קדימה. למרות זאת, עקרונות עבודתו של המח"ט בעניין מרחב העצמאות של הכפופים לפיקודו ומרחב היוזמה ביחס לעיסוקיו ולהתערבותו, נראים נכונים, ומתאימים ליישום ולחיקוי ברמות פיקוד שונות.

גיל המפקדים בקומנדו הבריטי ראוי לתשומת לב: המח"ט בן 48, המג"דים בשנות הארבעים, המ"פים רובם רביסרנים בשנות השלושים. למרות גילם המבוגר, יחסית לקצינים ביחידות השדה המקבילות בצה"ל, לקצינים הבריטיים כושר גופני מעולה, הכשרה צבאית מעמיקה ובגרות נפשית. הגיל המבוגר יחסית של המפקדים הבריטיים נראה כיתרון בלבד.

המודיעין בקרב והפעלת הסיוור

המודיעין הקרבי הוא המפתח לתכנון האג"מי. ככל שהמודיעין יהיה שלם יותר, יגדלו סיכווי התכנון להיות איכותי, ויגדלו סיכווי המבצע הצלחי.

בניגוד לשטח לבנון, הניתן לכיסוי טוב בצילומי אוויר, לא הצליחו הבריטים לספק לכוחות הלוחמים תצ"א, ולא היה בידם

תיק משימה לאיי פוקלנד. התעוזה הבריטית התבטאה לא רק בעצם היציאה לקרב, אלא גם בשיגור חוליות תצפית ומודיעין בנות כארבעה לוחמים כל אחת, שרובן היו, כאמור, בפיקוד סמלים. חוליות הסיוור הופעלו ברציפות בשלושת השבועות לפני הנחיתה (1-21 במאי) לליקוט מידע חיוני ולהכנת תרשימים, המתארים את פריסת האויב ואת עמדותיו עד רמת החייל הבודד, העמדה, הגדר, שדה-המוקשים, שטחים מתים ועוד. התצפיות הגיעו לשטח במסוק, או בכלי-שיט, ושהו עצמאית בשטח כחמישה ימים. ביום הן הוסוו היטב, ובלילה ביצעו סיוורם רגליים.¹³ הן לא דיווחו בקשר במהלך הסיוור, אלא רק במקרה של הסתבכות. כל המידע הועבר בעל-פה לאחר חזרת הכוח לבסיסו.

העדיפות למשימות בתצפית הוגדרה כראשונה במעלה, ורצף התצפיות בשטח נשמר על-ידי החלפתן זו בזו. העקיבות בהפעלת הסיוורם והתצפיות בשיטה זו התקיימה במערכת פוקלנד לא רק על-ידי היחידות המיוחדות, אלא גם ברמת החטיבה על-ידי סגל הלוחמה ההררית והארקטית¹⁴ וברמת הגדודים על-ידי הוצאת קבוצות סיוור מיוחדות למשימות תצפית בפיקוד סמל, או מ"מ סיוור. פעולות הסיוור ברמה הגדודית מתוארות בפירוט בפרק השמיני בספר. הן ממחישות את השיטה ואת ההתניה החד-משמעית לבצע כל משימה קרבית רק על בסיס מודיעין מהימן מהשטח.

משלושים במאי עד אחד-עשר ביוני – משך שנים-עשר יום – ק'מה חטיבת הקומנדו 3 פעילות סיוור ענפה, שהיתה תנאי להתקפתה על רכס ההרים מצפון-מערב לסטנלי. כל מג"ד היה חייב להוציא כוח סיוור ותצפית; וכל אחד מהם ידע, כי

ככל שייטיב לעשות לעצמו מיפוי של יעדי האויב, של עמדות כלי הנשק, של שטחי ההשמדה, של שדה-המוקשים, של השטחים המתים ושל הנתיבים, המאפשרים הפתעה, כך ייקל עליו לתקוף את האויב שמנגד. שיגור קבוצות סיוור ותצפית אינו עניין של תעוזה מקרית, ומרחב העצמאות של הסמל ושל המ"כ אינם ססמה ריקה. אלו תרגולות קרב תקניות, שלפיהן מתאמנים הבריטים, ואותן מיישמים בשטח גם כשהמחיר הוא "בזבז זמן" ארוך לטובת השגת המודיעין. צרכן המודיעין הוא המתכנן, המפעיל והמפקד של כוחות המודיעין, הפועלים בשטח לטובתו. קמ"ן החטיבה ביקר בגדודים, קיבל את תמונת המודיעין מתחקור אישי של מפקדי כוחות הסיוור, וצ"ח (מלשון צ"ח = ציון ידיעות חיוניות) את מפקדי הסיוורם בדרישות מסוימות, שהיו עשויות לסייע למהלך החטיבת.

מפקדי הסיוור הם לוחמים מעולים, המשתתפים גם בלחימה עצמה, אם כי העדיפות הראשונה להפעלתם היא למשימות של מודיעין קרבי. בטרמינולוגיה הצבאית השתמש תומפסון במושג "בסיס סיוור". זה האזור הקדמי ביותר, שבו ניתן לרכז כוחות סיוור להוצאתם לפעילות הסיוור. קביעת "בסיס סיוור" היא חלק בלתי-נפרד מהפעילות, שחייב לבצע כל מג"ד.

המטרה המשנית של הסיוורם היתה לשלול מהאויב את היחמה, לשלוט במרחב, לסכל כל ניסיון של האויב לתפוס שטחים חיוניים, ולטעת בשרות האויב פחד ודמוראליזציה על-ידי סיוורם אלימים, חדירה למוצביו, ביצוע "מחטף לשון", או על-ידי חיסול שקט.

השימוש בטכניקות הללו הנו נגזרת מהאסטרטגיה של גישה עקיפה, שהיא לעתים נשקו של החלש בכוח, אבל בה-במידה גם נשקו של הנועז והתחבולן.



הפעלת אש הסיוע

סיוע אוויר – השתתפות מטוסי קרב ממריאים-ונוחתים אנכית (STOL) הארייר בלוחמת היבשה ב"מרחב התיאום" התבצעה על-ידי הכוונתם מהקרקע על-ידי קבוצות ייעודיות. בנוסף לקס"א, שהוקצה לכל גדוד, ניתנה פְּשִירוֹת לאכוון מטוסים מהקרקע גם לקציני תצפית (קת"ץ) ייעודיים לטיווח הארטילריה הימית וגם לכוחות סיוע מיוחדים.¹⁵ מטוסי קרב כמעט שלא הופעלו על-ידי כוחות הקרקע מאחר שהמסוק סקאוט, החמוש בטילים נ"ט SS-11, הופעל רק פעם אחת כמסוק קרב. בגלל העליונות האווירית של הארגנטינים, הוסב המסוק הזה לצורכי סיוע ולתובלת תספוקת ופצועים.¹⁶

סיוע ארטילרי ומרגמות 81 מ"מ – לכל פלוגה היה קת"ק, שטיווח ארטילריה, ובקר, שטיווח את המרגמות 81 מ"מ בגדוד. בנוסף לקס"א, שהיה גם מפקד סוללת הסיוע הארטילרי, הקצתה סוללת תצפית קדמית 148, שהיתה תחת פיקוד החטיבה, לכל גדוד קת"ץ, שטיווח את הארטילריה הימית. קציני התצפית היו אנשי קומנדו לכל דבר, והצטרפו לכוחות הסיוע למשימות תצפית ולהפעלת אש ארטילרית. כך, למשל, הונחתו תבורות של קציני תצפית ביום ע' פחות 1, והמתינו לגדודיהם החבירים בחוף.¹⁷

מאחר שאניות המלחמה הבריטיות יכלו להתקרב לחוף רק בלילה בגלל העליונות האווירית הארגנטינית, אזי, גם סיוע מתותחי האניות התאפשר רק במשימות לילה. תותחים קלים 105 מ"מ מגדוד הארטילריה החטיבתית עשו את עיקר מלאכת הסיוע הקרוב, והופעלו לטובת כוחות הח"ר בטווחים של כמאה מטר מהלוחמים, ולעתים אף בטווח חמישים מטר מהם. מרגמות 81 מ"מ שימשו כ"ארטילריית כיס"

של המג"דים, אבל לעתים גרמה הקרקע הבוצית באיי פוקלנד לשקיעת בסיסי הירי שלהן עד חצי אורך הקנה.¹⁸ המרגמות הגדודיות 81 מ"מ נישאו על גב הלוחמים, בעזרת "עגלות" (BV 202), או טרקטורים מקומיים. את הפצצות נשאו חיילי פלוגת המפקדה, שתפקדו כסבלים, ושאר לוחמי הגדוד – שתי פצצות ללוחם.¹⁹ הכמויות הזעומות של התחמושת, שיכלו להעביר לגדודים, חיבו הפעלה מדויקת של המרגמות ולפרקי זמן קריטיים.

רתק גדודי – רתק גדודי לא קיים כמחלקה בגדוד הבריטי. לצורך משימות רתק גדודי ריכזו 7-15 מקלעי מאג בתוספת טילים נ"ט לאו (66 מ"מ) ומאו (קארל גוסטב 84 מ"מ) לכוח מחלקתי בפיקוד רס"פ, או מש"ק. בנוסף, נעשה שימוש בכתה הגדודית של טילים נ"ט מילאן (14 משגרים) לפיצוץ עמדות אויב כסיוע ישיר לכוחות המסתערים.²⁰

רכב משוריין קל – לחטיבה הוקצו ארבע שריוניות סקורפיון (תותח 76 מ"מ) וארבע שריוניות סימיטר (תותח 30 מ"מ). הפעלת הכלים הוגבלה מחשש פן ישקעו בקרקע הבוצית. תומפסון הכה על חטא על שיכול היה להפעיל את השריוניות בגזרין, אך נמנע מלעשות כן. לעומת זאת, הוא השתמש בכלים הללו לסיוע צמוד לכוחות הח"ר בשלבים האחרונים ללחימה.²¹

הגנה נ"מ – חיל האוויר הארגנטיני היה האויב העיקרי של הכוחות הבריטיים. ההגנה נ"מ היתה מרכיב קריטי בכל קטע לחימה. השימוש במערכת טילים נ"מ ריפוייר היה מסורבל ואטי, ודרש סד"כ גדול של מסוקים לבניית יכולת מבצעית.²² שתי כתות של טילים אישיים נ"מ בלופייפ אפשרו גמישות רבה יותר, אם כי איכות ביצועיהם היתה נחותה. מערכת פוקלנד היא דוגמה

מוחשית למחיר הכבד, שמשלם כוח קרקעי בעל הגנה מסורבלת ומוגבלת נ"מ כשהאויב תוקף מהאוויר כמעט באין מפריע בימים הראשונים ללחימה. ההגנה הטובה ביותר לכוחות הקרקע ניתנה בסופו של דבר על-ידי מטוסי הארייר, שהפילו 31 מטוסים ארגנטיניים. מערכות ריפוייר הפילו רק כשלושה-עשר מטוסים, וטילים בלופייפ הפילו תשעה מטוסים ארגנטיניים.²³

הלחימה

שלושת הקרבות המרכזיים, שניהלה החטיבה של תומפסון, היו: הקרב על ראש החוף, הקרב על אזור דארווין ועל גזרין והקרב על השטח ההררי מצפון-מערב לסטנלי. שלושת הקרבות התחילו בהתקפת לילה מתוכננת, שבדרך כלל נמשכה ליום המחרת ואף ללילה שלמחרת. עצם התעוזה להתחיל כל אחד מהקרבות העיקריים בהתקפת לילה ראויה להערכה מיוחדת.

אחד העקרונות המנחים בכל התקפה היה למצות את מרב אש הסיוע על יעדי האויב לפני כניסת הח"ר ללחימה פנים-אלי-פנים. כאמור, רק בלילה הרשו לעצמן אניות המלחמה הבריטיות להתקרב לראש החוף; ולפיכך, רק אז ניתן היה לקבל את מרב הסיוע הארטילרי מתותחי הצי. ייתכן, כי זה היה שיקול מרכזי בתכנון כל הקרבות כהתקפות לילה. בטרמינולוגיה הצבאית משתמש תומפסון במושג "קו התחלה" לציין את הקו בשטח, שממנו מתחילה הלחימה ממש. מאחר שחיילי הח"ר נשאו אתם ציוד אישי במשקל כשלושים ק"ג וציוד נוסף במשקל עשרה-שלושים ק"ג, הרי שכל חייל נשא עליו ארבעים-שישים ק"ג. על מנת להקנות לח"ר זריזות בלחימה על יעדי האויב, הושארו חלק מתרמילי הגב הכבדים בשטחי הכינוס, או בקו ההתחלה.



קשר, שליטה ונוהל דיבור ברזי

משמעת קשורה בקשר ונוהלי דיבור מוקדדים היו חלק חשוב ממניעת איכון הכוחות על ידי הארגוניים ומאיכות השליטה בכלל. ברמת המפקדות הבכירות (מהמח"ט ומעלה) נעשה שימוש בתקשורת לוויינית מוצפנת. תנועות טקטיות ארוכות נעשו בדממת אלחוט, הן במהלך הנחיתה ובמהלך תפיסת ראש החוף והן בהנעת הכוחות ביבשה. ברמת הגדוד וברמת הפלוגה השתמשו ב"קידוד אסוציאטיבי" לפי בחירת המג"ד. מג"ד 3, בהיותו חובב כדורגל, העניק שמות קוד ומלות דיווח, הגזורים מעולם הכדורגל (בעיטת פתיחה, מכת עונשין, חלוץ מרכזי וכו').³⁰ פלוגת ח"ר הופעלה על רשת אחת, שבה הופיעו גם המ"כים וגם המ"מים. הדבר אפשר למ"פ לשמוע דיווחים מרמת המ"כים, ולמ"כים לטווח ארטילריה ומרגמות כאשר נבצר מהקת"ק, או מבקר המרגמות לעשות זאת.³¹

גורם נוסף, שסייע למח"ט ליצור את תמונת המצב, והקנה תחושת ביטחון, היה הקצאת קציני קישור לגדודים. אלה היו קצינים מנוסים – מ"פים לשעבר, בעלי עבר קרבי, שבנוסף לתפקידם כקציני קישור היו "עתודת מפקדים" ליחידות, שמפקדיהן נהרגו (דוגמת קצין קישור גאלן בגדוד 32).³²

מוסר לחימה

המנשר, שהעביר סמל"ד 2 למפקד הכוחות הארגוניים בגזר גרין, הציע יותר מאשר כניעה הוגנת. סעיף 3 במנשר מעיד, כי הכותב למד את אמנת ז'נווה ואת חוקי המלחמה, הקשורים בהתנהגות כלפי אויב.

הכידונים על הרובים התבצעה עוד בשטחי ההיערכות.²⁸

לוחות הזמנים, שתוכננו ללחימה, היו אופטימיים מדי. כמעט בכל הקרבות לא עמדו הכוחות ב"ש" המתוכנן, וזמן הלחימה התארך יותר מהצפוי.

תנועה ותמרון

בתכנון המקורי, דילוג כוחות הח"ר הבריטי מאזור ראש החוף לעומק שטחי איי פוקלנד היה אמור להתבצע במסוקים. בפועל, טביעת האנייה אטלנטיק קונווייר הורידה למצולות שלושה מסוקי תובלה צ'ינוק ושישה מסוקי וסקס. נפילת סד"כ המסוקים, מגבלות הטיסה ביום והכושר המוגבל להטסות לילה (על ידי ארבעה מסוקים בלבד) הביאו לכך, שעיקר התנועה בוצע ברגל, ודילוג הכוחות במסוקים נמשך זמן רב. העיקרון המנחה היה לשמור את הגדודים בתוך הקשת הארטילרית ובטווח צירי תספוקת בטוחים. מאחר שתספוק הכוחות השתבש בגלל הטבעת עשר אניות בריטיות,²⁹ נוצרו בעיות לוגיסטיות חמורות – מלאי התחמושת, ציוד אישי, מזון, מים, ועוד מצרכים חיוניים היו במשורה. הוסיפו זאת לטופוגרפיה הבוצית מסולעת של איי פוקלנד, שאפשרה קצב הליכה ממוצע של קמ"ש אחד לשעה לגדוד (שהוא סטייה של מאה אחוזים מההערכה לפני המבצע), ותקבלו מגבלות חריפות בהנעת הכוחות ובתמרון. על רקע המגבלות הללו ועל רקע הסטיות, שנוצרו במהלך המבצע, מהתכנון המקורי, יש להעריך במיוחד את הכושר הגופני הגבוה של לוחמי הח"ר ואת הדבקות במשימה שלהם ושל טייסי המסוקים כמרכיבים בסיסיים בהנעת הכוחות ובתמרון לאורך מאת הק"מ בין חוף הנחיתה לפורט סטנלי.

תרגולת נוספת של הבריטים היתה שימוש במחלקת סבלים על בסיס חיילי פלוגת המפקדה.²⁴

התקפות הח"ר היו, בדרך כלל, התקפות גודיות בתיאום ובתזמון חטיבתי, כאשר הפלוגות נעו בפיוול ליעדיהן.²⁵ לשם כך נדרשו יכולת גבוהה בניווט וביטחון עצמי רב בביצוע חבירת כוחות בלילה. זיהוי הכוחות נעשה בדגלים (ביום), בפנסים, בזיקוקין ובקריאת ססמה (בלילה). בלחימת הח"ר על היעדים לאחר מיצוי מרבי של אש הסיוע הפעילו הכוחות חיפויים צמודים, רתקים וסיוע הדדי בין כתות, בין מחלקות ובין פלוגות. רוב לוחמי הח"ר לחמו עם רומ"ט 7.62 מ"מ. אלה, שלחמו עם תת-מקלעים סטרלינג, גילו שהם אינם יעילים בלוחמת ח"ר ביום, ולכן החליפום בנשק שלל ארגנטיני, רומ"ט PAL, או ברוס"ר של חבר שנפגע.²⁶

בכל מסגרת לוחמת הוגדר כוח עתודה: גדוד ברמת החטיבה, ופלוגה ברמת הגדוד. לחימת הח"ר הבריטי בפוקלנד מבטאת יישום נכון של עקרונות המלחמה, כשבראשם הפתעה. זה התממש ברצון להגיע אל האויב מהכיוון הלא-צפוי והפתעתי – החל מבחירת חוף הנחיתה, דרך תקיפת היעדים, דבקות במשימה, מיצוי הכוח, יוזמה ואבטחה. בסוף כל שלב לחימה, נערך הח"ר הבריטי להגנה נגד התקפות נגד של האויב. ברמת הפרט הדבר התבטא בהתחפרות (בעיקר נגד תקיפות אוויריות ונגד הארטילריה של האויב), בהסוואה ובמיקום הכוחות במדרונות אחוריים.²⁷

במהלך טיהור היעדים נע הח"ר הבריטי כשפניו מושחמים (חלק מ"היכון לקרב") וכשרוביו מכודנים. תרגולת התקנת



יש בכך להעיד על הכשרת הקצינים בצבא בריטניה כמו גם על תפיסה מוסרית מסוימת.³³

אותו קצין, מייג'ר קריס קיבל, אמר בראיון טלוויזיה בשנת 1987, חמש שנים לאחר המלחמה:³⁴

מסופקני, האם יש רגעים טובים במלחמה. כל העניין כולו הוא טרגדיה. המלחמה היא עסק מבולבל, מלוכלך ואומלל, ואסור שאי פעם נרשה לעצמנו לצאת למלחמה.

הקצין שיקף עמדה, השוללת את המלחמה כמהות וכדרך ליישוב סכסוכים ובעיות בין בני אדם. משהו שהוא בבחינת "הזוהמה הסוציולוגית של האנושות".

בבחינת הברירה הפחות רעה מבין אחרות והנתפסת בהווה ואף מוכחת בעתיד כ"מלחמה צודקת". מלחמה כזו היא, בדרך כלל, מלחמת קיום, הנכפית על המותקף בגין תוקפנותו של היריב. קצינים, שתפיסת עולמם המוסרית כזו, יש סיכוי שהתנהגותם במלחמה תבטא את מרב האנושיות האפשרית כלפי האויב וכלפי חייליהם.

מעבר לכך אמירתו של מייג'ר קיבל משקפת תחושה, כי אפשר היה לפתור את סכסוך פוקלנד ללא מלחמה; ובכך הוא מפנה אצבע אל הדרג המדיני, ששלח אנשים לקרב לפני שמיצה את יכולתו לסיים את הסכסוך ללא שפיכת דמים. גם כותב הספר, ג'וליאן תומפסון, מעלה בין השטין ביקורת על יושבי לונדון, שהדליפו לתקשורת מידע, שסיכן את כוחותיו, והאיצו בו להתקדם מראש החוף על מנת לסיים את המלחמה לפני שהתמיכה הציבורית בהם תדעך, אך לא הבינוהו, ולא סייעו לו לפתור את בעיותיו: "שום עזרה וסיוע מכל סוג לא יגיע משום מקור שהוא בקרבת מקום או בבית. לא נותר לנו אלא להתבשל במיץ של עצמנו", הוא כתב. ובמקום אחר: "עמדו

לרשותנו מסוקים כה מעטים עד שנדרשו שבע שעות להטסת שלושת התותחים ולחידוש מלאי התחמושת במרחק טיסה של כ-38 ק"מ הלוך ושוב בסך הכל. אבל מומחי הכורסאות בבית דיברו בקלילות על תנועות מהירות.³⁵

בראיון טלוויזיוני חמש שנים לאחר המלחמה אמר תומפסון: "אינך מוכן למות למען הפוליטיקאים. החלטתי, שאנצח במלחמה למען הנזבים הללו, ואפרוש מהשירות.³⁶ אמירה זו, אכן, חריפה במיוחד, ואינה מעניקה אמון וכבוד לדרג המדיני, שהחליט לצאת למלחמה.

גם אם חשב המח"ט תומפסון בלבו במהלך המלחמה, כי הפוליטיקאים, אכן, נזבים, הרי לא נתן לכך ביטוי בוטה, כמו באותו ראיון טלוויזיוני לאחר פרישתו מהשירות הצבאי. הספר לא פיקניק נכתב על-ידי מפקד-לוחם ואזרח בריטי, המבין את המובן האמיתי של בכירות הדרג המדיני על הדרג הצבאי ואת הצורך של אנשי הצבא לבצע את המשימה, שהטילה עליהם ההנהגה המדינית, בצורה הטובה ביותר כשהוא מוביל את חייליו, כמפקד, גם אם חש בתוכו, כי אפשר היה לסיים את סכסוך פוקלנד ללא מלחמה.

סיכום

חיילי התזמורת של חיל הנחתים הבריטי השתתפו במערכת פוקלנד כנושאי אלונקות וכחובשים. לחיילי גדוד התחזוקה של חטיבת הקומנדו 3 כושר קרבי, והם יכולים לצעוד ולהפעיל נשק אישי כמו לוחמי חי"ר. חיילי פלוגות המפקדה בגדודי החי"ר השתתפו בחגימה כסבלי תחמושת, תספוקת ומקלעים.³⁷ חיל הנחתים הבריטי סומך על המ"כים ועל הסמלים שלו, ומטיל עליהם משימות מורכבות, שלעתים אנו

נותנים למג"דים ולמח"טים. החיל הזה מפעיל כוחות מיוחדים למשימות מודיעין ולמשימות התקפיות ללא מורא ובמינון נכון. החיל מכשיר את קציניו לפעול לפי עקרונות המלחמה, ומעניק להם בצד הכשרה צבאית קפדנית ובצד הרגלים נוקשים ותובעניים של משמעת גם מרחב גדול של עצמאות, ומלמדם כיצד לקחת יוזמה, ולגלות דבקות במשימה גם כשמפקדים נהרגים, והתכניות משתבשות. חיל הנחתים הבריטי מלמד את אנשיו כיצד להכין תכנית מפורטת במסמך של 47 עמודים,³⁸ אך יודע לדבוק במשימה, ולא בתכנית, כאשר משתבשים העניינים, ומאפשר לקציניו עד הרמות הזוטרות להכין את התכנית, הטובה ביותר בעיניהם, מבלי להתפתות להכתיב לכפפים הנחיות מפורטות בעניינים טקטיים, הנמצאים בתחום אחריותם וסמכותם. חיל הנחתים הבריטי יודע לדרוש מכפפים לעשות את אשר תכננו תוך ביצוע פיקוח ובקרה נכונים במינון מידת ההתערבות.

זה חיל, הדורש מכל חייליו כשירות גופנית וכשירות מבצעית כשל לוחמים מהדרג הראשון. הוא נמצא בכוננות תמידית ובדריכות גבוהה לביצוע כל משימה, שתוטל עליו בזמן הקצר ביותר האפשרי, למרות שהאיום הקיומי על בריטניה אינו ממשי כלל. מפקדיו יודעים לתת דוגמה אישית, ולהפגין אומץ-לב ותעוזה בקרב כמו גם להוכיח אומץ-לב ציבורי. חיל הנחתים הבריטי שייך למדינה דמוקרטית, והוא יודע בדיוק היכן גבולות הגזרה בין הדרג המדיני לדרג הצבאי, וחייליו מחונכים לפעול לפי תפיסה מוסרית-הומנית, המכירה, כי האויב הוא בן-אנוש.

זה צבא מקצועי מאוד, שחייליו ומפקדיו נתונים תחת סייגים של משמעת נוקשה, אך מעודדים אותם ליצירתיות ולפראות



מחשבתית, שיש בה יוזמה ברוכה ודבקות במשימה, שעדיין אינה פוגמת בדפוסי המשמעת המקובלים.
הספר לא פיקניק משקף צבא מודרני,

היודע להפעיל אמצעי-לחימה חדשניים וטכנולוגיות מתקדמות יחד עם אמיתות אוניברסליות של פיקוד, של מנהיגות ושל תבונת מלחמה; ומכאן חשיבותו הגדולה

למדף של ספרי המלחמה בכלל וללימוד מתוך ניסיונם של אחרים בפרט. ויש מה ללמוד!

הערות

1. לא פיקניק, ע' 128.
2. לקחים ימיים ממערכת פוקלנד מאת ס"ו קובורגר, מה"ד/ת"ל, תצפית 5, נובמבר 1985.
3. תומפסון מספר על קצין ארגנטיני, שלמד במכללה הבריטית לפיקוד-ולמטה בקמברלי בשנה שלפני מערכת פוקלנד – לא פיקניק, ע' 165.
4. תומפסון ציין, כי גם טוראי פאט היה מסוגל לטווח ארטילריה בלילה – שם, ע' 130-133.
5. שם, ע' 153.
6. שם, עמ' 154, 161.
7. שם, עמ' 117, 147, 155.
8. עדותו של קריס קיבל, סמג"ד הצנחנים, בתכנית הטלוויזיה הבריטית על מלחמת פוקלנד של יורקשיר טלוויז'ן הוקרן בטלוויזיה הישראלית, מבט שני, "מלחמת ברירה ב", 11 באוגוסט 1987.
9. לא פיקניק, עמ' 97-98.
10. שם, ע' 104.
11. שם, ע' 177.
12. שם, ע' 120.

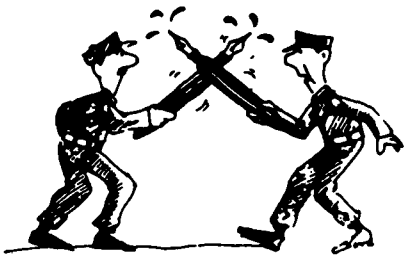
13. שם, עמ' 48, 53.
14. שם, ע' 41.
15. שם, עמ' 92, 100, 116.
16. שם, פרק ראשון, ע' 22.
17. שם, עמ' 21, 50-51.
18. שם, ע' 153.
19. שם, עמ' 69, 146.
20. שם, ע' 153, 162.
21. שם, ע' 95.
22. שם, ע' 74.
23. מה"ד/ת"ל, תצפית 3, נובמבר 1984, הגנה נ"מ של כוחות היבשה בפוקלנד, ע' 49. כמו כן ע' 63 – מבצע הנחיתה בפוקלנד ממבט צבאי סובייטי.
24. לא פיקניק, עמ' 158-159. כמו כן, ביחס למשקל החייל – עמ' 62-63, 108.
25. שם, ע' 152.
26. שם, ע' 97.
27. שם, עמ' 72, 166.
28. שם, עמ' 78, 149.
29. תצפית 5, ע' 47; כמו כן, לא פיקניק, עמ' 88-87.
30. שם, עמ' 44, 145.

31. שם, עמ' 160-161.
32. שם, ע' 98.
33. שם, ע' 102.
34. ראה הערה 8.
35. שם, עמ' 91, 92, 104, 142.
36. ראה הערה 8.
37. לא פיקניק, עמ' 18, 21, 159.
38. שם, ע' 53.

לקריאה נוספת

1. מה"ד/ת"ל, תצפית 3, נובמבר 1984, "לוחמת יבשה בפוקלנד".
2. מה"ד/ת"ל, תצפית 5, נובמבר 1985, "הנחיתה מהים".
3. כתבת טלוויזיה של יורקשיר טלוויז'ן (הטלוויזיה הבריטית) במלאת חמש שנים למלחמת פוקלנד: הטלוויזיה הישראלית, מבט שני, "מלחמת ברירה ב", 11 באוגוסט 1987.





ספרא וסייפא

על הצלחה בתפקיד

אל"מ מוטי שפירא

לנקודת חוסר הכישרון שלך. כבר אמרו, כי על מנת לנבא הצלחה בתפקיד של מועמד לנשיאות בארצות-הברית יש לבחון כמה היבטים של אישיות המועמד, שהנה מובנית, וכוללת אופי, השקפת עולם וסגנון. האופי מתעצב בילדות ובשלב הראשונים של החיים. השקפת העולם מבוססת על תפיסות המועמד לגבי החברה, לגבי טבע האדם ולגבי העימותים באותה חברה. הסגנון הוא כישורי המועמד בתחום הרטוריקה, ביחסי אנוש וב"הכנת שיעורים" לפני ביצוע משימה. ניתן לעמוד, לפי אותה גישה, על כל האיכויות הללו, בעיקר, בתפקיד העצמאי הראשון של מועמד לנשיאות.

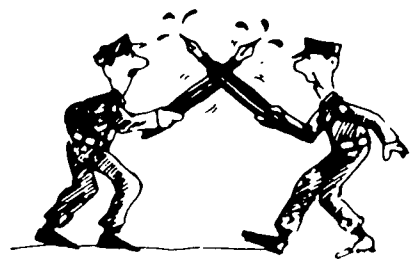
כיצד מעריכין?

לפי אותו היגיון, ניתן לחזות הצלחת קצין – כדי שלא יגיע כלל לנקודת חוסר הכישרון שלו. החיזוי הזה מן הראוי, כי יהיה תמידי, מצטבר ולא ייקבע לפי תפקיד אחד, או על-ידי מעריך אחד בלבד. בדרך כלל, קצינים, שיענו על הקריטריונים הללו, גם יצליחו בתפקידיהם. בנקודה זו יש לתת דגש ייחודי

טוב עשה בית מערכות, שמצא לנכון לפתוח את שעריו לנושאי פיקוד, מנהיגות וניהול בצה"ל, כדוגמת המאמר של אל"מ ע' אודות הצלחה בתפקיד הצבאי (מערכות 323, מרס 1992).

אין מקומם של הנושאים הללו רק בין "כותלי" הפרסומים של ממד"ה, כי אם בצמוד לתורות לחימה ולהיסטוריה צבאית. לא מכבר סיימתי תפקיד בכיר במערך אכ"א. התפקיד מוגדר "פיקודי" מבחינת היקף הפיקוד על קצינים ועל חיילים ומבחינת היבטים, הקשורים לניהוג מינהלתי של חיילים. אולם, זה אינו תפקיד קרבי. התפקיד משלב בתוכו ממדים מקצועיים, ארגוניים, נורמטיביים וניהוליים כך שניתן לבחון את מידת ההצלחה של מפקד היחידה ברמות הבסיסיות וברמות המתקדמות, כפי שמגדירן אל"מ ע'.

לקראת סיום תפקידי הוטרדתי אף אני בשאלה, האם הצלחתי בתפקיד? לא מעט קצינים תופסים, לצערי, התלבטות עצמית כזו כביטוי של חולשה; שהרי מה יותר פשוט מאשר להטמיע בעצמך עם סיום התפקיד תחושות של סיפוק, של גאווה ושל הנאה, לפאר את הישגך ולשבחם – גם אם לא היו, או לא הושגו כתוצאה מפועלך ומאיכותך; להעביר את התפקיד לבא אחרריך; ולעבור לסעיף הבא – או, כפי שטוען אל"מ ע',



למערכת המיון לקורס הקצינים, לעידוד היציאה לקורס הקצינים ולקידום הקצינים בשלביהם הראשוניים. אישיות מתאימה של מועמד לקצונה, אופי הולם והשקפות עולם בריאות יבטיחו הצלחה פוטנציאלית. אני מסכים עם התפיסה הבסיסית של אל"מ ע', כי ניתן, עקרונית, לבחון הצלחה בתפקיד בשתי רמות – הרמה הבסיסית והרמה המתקדמת. אך תוהה אני דווקא כיצד תתבצע הערכה זו? מי יעשה אותה? ומה התנאים, הנדרשים וההכרחיים, לביצוע הערכה זו? מאמרים ומחקרים רבים נכתבו על הערכת ביצוע. כינו זאת, "עקב אכילס של ניהול כוח-אדם".

בהקשר לשאלות היסוד הללו, כדאי שנכיר שתי הגדרות לתהליך של הערכת עובדים:

- א. מדידה שיטתית של תכונות מועסקים, או של התנהגויותיהם, המבוצעת בידי ממונים או בידי אנשים אחרים, המכירים את ביצועיהם בתפקיד¹.
- ב. השוואה בין הציפיות של הממונים מהעובד לבין התנהגותו הלכה למעשה בעת הביצוע².

כיום מתגבשות שתי תפיסות עיקריות לביצוע הערכה זו: הערכה ישירה בידי ממונים לעומת גישת ריבוי התכונות וריבוי המעריכים. את יכולת הקצין ואת אופן הצלחתו בתפקיד ניתן להעריך ברצף של הכלים הללו ובתוספת מבחנים אמפיריים (כמו מיון בכירים, מבחנים מקצועיים, ציונים בקורסים ובלמודים אקדמאיים, מבדק סוציומטרי ברמות שונות וכו'). כל אלה היבטים תיאורטיים של הערכת הביצוע וההצלחה. אולם, אני מעוניין להדגיש את הקשיים המעשיים בהערכה זו:

א. אי-הגדרת מדדי הצלחה על-ידי מפקד

ממונה. קשה לי לזכור תפקיד, שבו מפקד הגדיר לי במדויק את יעדי ההצלחה ואת מדדיה, לתפיסתו. במקרים לא-מעטים אף לא קיימת הגדרה ברורה של יעדי ביצוע ושל מטרות.

ב. **חוסר ידע של מפקדים בנושאים מקצועיים.** לעתים קרובות קצינים ממסלול פיקודי ממונים על קציני מטה מקצועיים מבלי שיש להם כל ידע בתחומים הללו. במצב הזה יתקשו אותם ממונים מאוד להגדיר מדדי הצלחה.

ג. **חוסר שיגרת מעורבות.** במקרים רבים אין מפקדים מגלים כל מעורבות בביצועי פקודיהם, אך נדרשים להעריכם. הערכה זו אינה יכולה להיות מוצלחת.

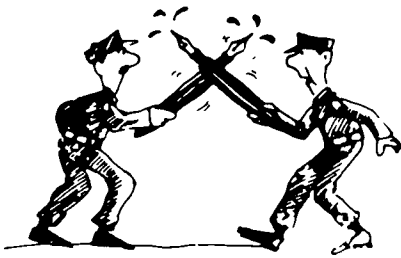
ד. **חוסר קשר ישיר בין הצלחה בתפקיד לבין קידום.** אמנם שאיפה להצליח בתפקיד אמורה להיות טבועה בפנימיות הקצין, אולם אין ספק, לתרבות ארגונית, שבה אין קשר ישיר בין הצלחה בתפקיד לבין קידום השפעה שלילית על ההנעה (מוטיווציה) להצליח. השפעה שלילית דומה קיימת כאשר הצלחה (או אי-הצלחה) חד-פעמית משפיעה דרמטית על הקידום.

ה. **מיסטיפיקציה של "החלטות מפקדים"** באשר לקידום. צה"ל אינו מוכן להשתחרר ממיטוסים סביב עמדות מפקדים באשר לקידום קצינים, ואף מטפח לעתים מיטוס כזה. למרות כל היתרונות, הגלומים בשיטה זו, יש בה גם סכנה של ירידה איכותית באופן ביצוע תפקידים. כאשר התרבות הארגונית הופכת את איכות התפקוד, או את ההצלחה, לגורם מוכר ומדיד

אין צורך ב"החלטות מפקדים", ב"סוסים" וב"מפקדים-על-סוסים". אמנם גם בכירי וטובי קצינינו מעדיפים קצינים טובים יותר על פני פחות טובים, אך שיפוטם לא תמיד רציף ורב-ממדי, ולא תמיד בוחר את הטוב ביותר בעיתוי הנכון ביותר לתפקיד המתאים ביותר. המערכת צריכה להקטין את עוצמת "החלטות המפקדים" ואת מינון, ולהעלות לרמה גבוהה יותר את מבחני האישיות, את הכישורים הבסיסיים של הקצין, את רצף הצלחותיו בתפקידים, את הערכת מפקדיו, פקודיו ועמיתיו לאורך זמן ומדדים רבים אחרים, שניתן להעמיד כמדדים להצלחה.

ו. **מיטוס "הטובים בלחימה – טובים בשיגרה".** כתוצאה מתפיסה, הטבועה בפסיכולוגיה של ארגונים צבאיים, נוטה צה"ל לעתים לשבח קצינים ולקדם, ובעיקר במסלול הפיקודי, רק כיוון שבשלב מסוים בתפקודיהם הצליחו בלחימה. לא תמיד לקצינים הללו מהמסלול הפיקודי הלוחם יש הכישורים להצליח בתפקידיהם; ולעתים נקודת חוסר הכישרון שלהם נמוכה למדי. גם זה יכול לגרום הנעה שלילית להצליח בתפקיד.

ז. **המישור הערכי-מוסרי.** כאשר עוסקים בהצלחה בתפקיד אי-אפשר לבחון את הנושא רק בממדים טכנרטקטיים – כפי שמנתח זאת אל"מ ע'. כבר התייחס לכך דוד בן-גוריון, ראש הממשלה ושר הביטחון הראשון, בהגדירו מפקדים כ"אנשי מופת". הצלחה של קצין בתפקיד אינה רק פונקציה של רמה בסיסית ושל רמה מתקדמת, כי אם באיזו מידה הוא משדר ומטמיע הלכה למעשה אמות מידה מוסריות, ערכיות,



מנת להניע קצינים להצליח בתפקידיהם; על מנת שיהיה קשר הדוק, רציף ומתמשך בין הצלחה בתפקידים ובין קידום; ועל מנת שינוטרלו מכשולים רבים בדרך להערכה אובייקטיבית ונכונה של הצלחה בתפקיד.

הערות

1. McCormick and Tifin, 1973
2. ב' כהן, "משאבי אנוש בארגון", 1987.
3. ג'ימס ווקר, תכנון משאבי אנוש, 1983.



- ג. הענקת נקודות לאישיות העובד במקום לביצועיו.
 - ד. מנהלים לא הוכשרו לבצע הערכות.
 - ה. מנהלים נרתעים מלתת חוות-דעת.
 - ו. תקשורת חד-סיטרית בין הממונה לכפיפו.
 - ז. העדר מעקב אחד ההתפתחות, או אחר הביצועים.
 - ח. העדר השפעה של המערכת על הביצועים.
 - ט. ראיית ההערכה כמטלה מינהלית, שאינה קשורה ליעדים.
- כל אלו בעיות, שניתן להשאילן לעולם הצבאי, ולראותן כמכשולים אפשריים למדוד את הצלחת הקצינים בתפקידים.

סיכום

אף שאני מסכים עם עיקרי הרעיון של אל"מ ע', לדעתי, עדיין ניצבים מכשולים רבים, שיש להתגבר עליהם. עלינו להתגבר עליהם, ויש בכוחנו לעשות זאת – על

ונורמטיוויות בפקודיו ובאיזו מידה יושר, הגינות, אמינות וצדק אכן מהווים מרכיב חשוב בתפיסת עולמו, כפי שהוא מעבירה לפקודיו.

ח. עיוות התדמית. כבר הרומאים היו מודעים לתדמית הציבורית, ואף התחשבו בה. הם כינוה fama, או existimato, שפירושו דעת-קהל, תדמית, או מוניטין. הבעיה העיקרית אינה אישיות המועמד, אלא מה חושבות עליו הבריות. במקרים רבים לקצינים בעלי תדמית (מוניטין) של "מצליחנים" יש מעין "שחרור" (פטר) מהצלחה בתפקיד, או מהחובה לבצעו ברמה גבוהה. הצלחתם מובטחת, וקידומם מובטח....

פרופ' ווקר מנה את הבעיות, המתעוררות בהקשר למסגרות להערכת ביצועי מנהלים, כפי שזוהו על-ידי 25 מנהלי כוח-אדם³:

- א. יעדים מעורפלים של המערכת.
- ב. העדר אמות-מידה ברורות לביצוע.

כּוֹשֵׁר הַהֲרַתְעָה שֶׁל יִשְׂרָאֵל (הַמְעַךְ מֵעֵמ' 19)

6. יניב, שם, עמ' 56.
7. למורכבות ההרתעה הקונוונציונלית, ראו סניידר, שם, עמ' 44-45; Alexandar George, *Presidential Decisionmaking in Foreign Policy* (Boulder: Westview, 1980), pp. 249-50.
8. A.F.K. Organski, *The \$36 Billion Bargain: Strategy and Politics in US Assistance to Israel* (New York: Columbia University Press, 1990).
9. יצחק רבין, פנקס שירות (תל-אביב: מעריב, 1978), עמ' 254-253.
10. גבריאל בן-דור, "ההיגיון הערבי וההרתעה", כתבי-יד שלא פורסם, מאי 1991.
11. לניתוח מפורט של הרתעה מורחבת במזרח התיכון, ראו: Janice Gross Stein, "Extended Deterrence in the Middle East: American Strategy Reconsidered", *World Politics* 39 (April 1987), pp. 326-52.
12. בספרות של בעלות-הברית קרוי המעשה "Contrabendo Pactum de"; דהיינו: הסכם, שנועד להגביל את חופש הפעולה של בעל-הברית יותר מאשר לשפר את ביטחונו. ראו את מאמרו של פול שרודר, "Alliances", in Klaus E. Knorr, ed., *Historical Dimensions of National Security Problems* (Lawrence: University of Kansas Press, 1976), pp. 227-62.
13. לחשיבות של גורמים מבניים בבירורן של מדינות, ולהשלכות האסטרטגיות מבידוד ישראל, ראו: אפרים ענבר, *Outcast Countries in the World Community*, Monograph Series in World Affairs (Denver: Denver University Press, 1985).
14. חנוך ברטוב, דדו: 48 שנים ועוד 20 יום (תל-אביב: מעריב, 1981), כרך שני, עמ' 189-190, 195, 198-99, 209, 212.
15. למלחמה בלבנון, ראו: אבנר יניב, *Dilemmas of Security, Politics, Strategy, and the Israeli Experience in Lebanon* (New York: Oxford University Press, 1987).
16. למסקנה דומה, ראו: יאיר עברון, *War and Intervention in Lebanon* (London: Croom Helm, 1987), pp. 186-87, 194.
17. מוחמד פייצל עבד אלמנעם, "ההרתעה הערבית וניתוח האסטרטגיה של ישראל" בספרו של עמנואל סיון (עורך), *לקחי הערבים ממלחמת אוקטובר* (תל-אביב: עם עובד, 1974), עמ' 25-27; שמואל בר, *מלחמת יום הכיפורים בעיני הערבים* (תל-אביב: מערכות, 1986).
18. ראו: אבי קובר (עורך), *צבא עיראק במלחמת יום הכיפורים* (תל-אביב: מערכות, 1986). זה תרגום של ספר, שפרסם צבא עיראק, בליוויית הערות.
19. ראו: מוצטפא טלאס (עורך), *הפלישה הישראלית ללבנון* (תל-אביב: מערכות, 1988). טלאס כיהן כשר-ההגנה הסורי.
20. Lawrence Freedman and Efraim Karsh, "How Kuwait Was Won: Strategy in the Gulf War." *International Security* 16 (Fall 1991), p. 36. לניתוח מפורט של ההיבטים הטכנולוגיים והארגוניים של מלחמת הטכנולוגיים המפרץ, ראו: ג'ין רוצ'לין וכריס ס' דמצ'ק, "מלחמת המפרץ - השלכות טכנולוגיות וארגוניות מערכות 323, עמ' 22-31. לדיווח על המחקר של הפנטגון בקשר למלחמת המפרץ, ראו: ואשינגטון פוסט, 11 באפריל 1992, עמ' A12.
21. ראו יניב, *Dilemmas of Security*, שם, עמ' 88-117; אפרים ענבר, "Great Power Mediation: The USA 1983 and the May 1983 Israeli-Lebanese Agreement", *Journal of Peace Research* 28 (February 1991), pp. 71-84.
22. Shimon Shamir, "Arab Military Lessons from the October War", in Louis Williams, ed., *Military Aspects of the Israeli-Arab Conflict* (Tel-Aviv: University Publishing Projects, 1975), p. 175; Bernard Lewis, "Settling the Arab-Israeli Conflict," *Commentary* 63 (June 1977), p. 53.
23. בן-דור, שם.
24. Herman Kahn, *On Escalation: Metaphors and Scenarios* (Baltimore: Penguin Books, 1990), p. 290.
25. "Comparisons of Defense Expenditures and Military Manpower 1985-1988," *The Military Balance 1989-1990* (London: IISS, 1990), p. 209.
26. Geoffrey Kamp, *The Control of the Middle East Arms Race* (Washington: Carnegie Endowment for International Peace, 1991).
27. לדיון בביסוס מונטיין, ראו: תומס שלינג, *חימוש והשפעה*, (תל-אביב: מערכות, 1981), עמ' 53-59.
28. ראו: שלמה נקדימון, *תמוז בלהבות* (תל-אביב: עידנים, 1986).
29. Efraim Inbar, "The 'No Choice War' Debate in Israel," *Journal of Strategic Studies* 12 (March 1989), pp. 22-37.
30. Efraim Inbar, *War and Peace in Israeli Politics: Labor Party Positions on National Security*, Studies in International Politics, The Leonard Davis Institute for International Relations (Boulder: Lynne Rienner, 1991), p. 125.
31. Inbar, *War and Peace on Israeli Politics*, p. 132.
32. Inbar, "Israeli Strategic Thinking After 1973."
33. Efraim Inbar, "Israel's Small War: Its Military Reaction to the Intifada," *Armed Forces and Society* 18 (Fall 1991), pp. 29-51.
34. Inbar, *War and Peace in Israeli Politics*, p. 125.
35. Efraim Inbar, "Attitudes toward War in the Israeli Political Elite," *Middle East Journal* 44 (Summer 1990), pp. 431-45.
36. Janice Gross Stein, ראו: "Reassurance in International Conflict Management," *Political Science Quarterly* 106 (Fall 1991), pp. 431-51.
37. לטיעון הכללי, שהרתעה עלולה להוליד פחדים ולגרום להסלמה, ראו: Alexander George and Richard Smoke, *Deterrence in American Foreign Policy* (New York: Columbia University Press, 1974); Robert Jervis, *Perception and Misperception in International Relations* (Princeton: Princeton University Press, 1960), ch. 3; Ned Lebow, "The Deterrence Deadlock," *Political Psychology* 4, No. 2, (1983).
38. תפיסה זו גיבש פרופ' יחזקאל דרור. ראו *אסטרטגיה ריבתי לישראל* (ירושלים: אקדמון, 1989), ע' 131.
39. Gideon Y. Akavia, "Defensive Defense and the Nature of Armed Conflict," *Journal of Strategic Studies* 14 (March 1991), pp. 27-48. לדיון בתצורה ההתקפית של ישראל, לעומת התצורה ההגנתית, ראו: אריאל לויטה, *הדוקטרינה הצבאית של ישראל, הגנה והתקפה* (תל-אביב: הקיבוץ המאוחד, 1988). לויטה מציע תצורה הגנתית/התקפית.
40. לבידור שאלות של מדיניות לאקונומיונלית, ראו: יחזקאל דרור, *Crazy States* (Lexington: Heath, 1973).

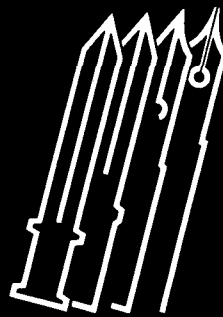


ספרים חדשים
מערכת "הערבות"

במחוז ישראל 1991-1967

ביבליוגרפיה מוערת וממוינת

עורך
משה גרונדמן



מייקל מקליר

וייטנאם

מלחמת 10,000 דגלים

