

מערכות



גיליון 444 • אב התשע"ב • אוגוסט 2012



מערך ההגנה האווירית
מכוח טקטי למערך אסטרטגי לאומי
עמ' 4



המלחמה בטרור
בקרן אפריקה
עמ' 18



ההיערכות למלחמה
לפי הפילוסופיה
היוונית דעה אישית
עמ' 70

חורים בהכשרה
עמ' 35



עוד בגיליון:

עלייתו של "הגל הירוק" עמ' 12

שילוביות של מפקדות ב"עופרת יצוקה" עמ' 26

זהות ישראלית-יהודית של מפקדים בצה"ל עמ' 42

הפלישה לכוויית - הזווית העיראקית עמ' 48

מדורים:

במה / דעה אישית / סיקורת ספרים

זהו לא גל ענקי, אלה הם גלים

במאמרו של אל"ם מיכאל (עלייתו של "הגל הירוק", עמ' 12-17) מתוארות הטלטלות הפוליטיות שחוות מדינות המזרח התיכון כגל שצבעו ירוק, הוא צבע האסלאם. עוד לא ברור עד תום מהן ההשפעות של הטלטלות האלה על מדינת ישראל. בכל מקרה, בנייתו הסוגיית, אין לבדוד את ההשפעות האלה עלינו מהשפעתן על העולם כולו. עלייתם של משטרים או של ארגונים מוסלמיים מיליטנטיים נושאת עימה פעמים רבות סבל וקשיים קודם כול לאוכלוסיות המקומיות - אם במדינות ערב ואם באזורים אחרים. דוגמה מצוינת לכך היא הקורה במזרח אפריקה. אתיופיה, סומליה וקניה, שלוש מדינות אפריקניות שטרור אסלאמי רב גוני וחסר גבולות מכה בהן, זורע מאבקים ומלחמות אזרחים ומזין מתחים והתנגשויות צבאיות בגבולותיהן (ראו: אל"ם [מיל] ד"ר שאול שי, **המלחמה בטרור בקרן אפריקה**, עמ' 18-25).

לכן יש להסתכל על התופעה המכונה "הגל הירוק" לא כעל גל ענקי אחד אלא כעל סערה המעלה גלים אסלאמיים מגוונים שפעמים רבות מידת השונות ביניהם עולה על המשותף ומידת העוינות ביניהם עולה על זו שהם חשים כלפי יריבים שאינם מוסלמים. ראו, למשל, את העוינות בין הסונים לשיעים בעיראק או בין האחים המוסלמים לסלפים במצרים. העוינות הזאת מצטרפת, כמובן, ליריבויות לאומיות, מדיניות, כלכליות ושבטיות.

הבחינה הפרטנית וההבחנה בין התופעות האסלאמיות השונות היא חיונית. קודם כול היא מונעת ראייה דמונית בסגנון "העולם כולו נגדנו" ובד בבד היא מאפשרת מציאת שותפים קואליציוניים בקרב מי שחשים מאוימים מההתפתחות הזאת או עוינים אותה. מציאת שותפים כאלה יכולה להניב יתרונות מדיניים מעבר להתמודדות עם האתגר האסלאמי.

**קריאה מועילה
אפי מלצר**

מערכות

**בית ההוצאה לאור של צה"ל
נוסד בתרצ"ט 1939**

המפקד והטורח הראשי: סא"ל חגי גולן
העורך: אפי מלצר
עורך המשנה: יואב תדמור

עורכות בהוצאת מערכות: אביטל רגב-שושני,
רית טרינצ'ר-סיוון
עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר
איורים: בוריס דיקרמן
תמונות: מערכות, במחנה ודובר צה"ל
עוזרת הפקה: יאנה פירחה

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים
מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ISSN 0464-2147

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)

טלפון: 03-5694344/5 פקס: 03-5694343

דוא"ל: maarachotp@gmail.com

כתובת למכתבים: ד"צ 02432 צה"ל

מחלקת המנויים:

טלפון: 03-5694512

הודפס בדפוס גרפוליט

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

12

**עלייתו של "הגל הירוק"
התעצמות הזרם האסלאמי
בצל הטלטלה האזורית -
והשלכות על ישראל**

אל"ם מיכאל | קצין מודיעין

התחזקות הזרם האסלאמי היא מאפיין מרכזי של הטלטלה האזורית וביטוי להשתנות העמוקה של החברות במרחב. מבחינת ישראל אין הכרח בהתפתחות עימות בינה לבין המרחב האסלאמי "החדש", וייתכן דו-קיום ממושך, גם אם שכרירי וקר



4



**מערך ההגנה האווירית מכוח
טקטי למערך אסטרטגי לאומי
תא"ל זורון גביש | מפקד מערך ההגנה
האווירית**

מאחורי ההישגים חסרי התקדים של יירוט טילי אויב עומד שינוי אסטרטגי שעבר מערך ההגנה האווירית ב-2011. המאמר מסביר את מהות השינוי ודן בתמורות הנוספות שיתחוללו במערך הזה עד 2020

444

בשער: סוללת כיפת ברזל כעת ירי (עמ' 4)



דעה אישית

64

ללמוד מההצלחות לחימת חטיבה 460 בשל"ג בראי הזמן שחלף

תא"ל (מיל') חגי כהן | מח"ט 460 במלחמת שלום הגליל



דעה אישית

67

שלוש, ארבע - לעבודה רס"ן יאיר טילו | קצין בינוי בחיל הים



דעה אישית

70

ההיערכות למלחמה לפי הפילוסופיה היוונית

סא"ל ניר ינאי | רע"ן צבאי-אסטרטגי באג"ת

סיקורת ספרים

74

שורשי הכישלון הגרמני

ד"ר עזריאל לורבר | מומחה לטכנולוגיה צבאית

פרס הרמטכ"ל

לכתיבה בענייני צבא וביטחון



ראו כריכה אחורית

48

הפלישה לכוויית - הזווית העיראקית

אל"ם (מיל') פסח מלובני | לשעבר איש אמ"ן. מחבר הספר "מלחמות בכל החדשה" בהוצאת מערכות שזכה בפרס יצחק שדה לספרות צבאית ל-2010

באוגוסט 1990 פלש סדאם חוסיין לכוויית כדי להעשיר את עיראק ולהפוך אותה למעצמה אזורית. התוצאה הייתה שתי מלחמות שהחריבו את עיראק ודידרו אותה למצב של מדינה מפוצלת וכושלת



במה 55

המהפכות הצבאיות של ישראל

שאול ברונפלד | יו"ר הבורסה לניירות ערך

במה 58

הרהורי כפירה על ניהול ידע בלחימה

סא"ל דותן דרוק | מג"ד חי"ר במנמ"ש ורמ"ד יבשה במחלקת תורה ותפיסות בזרוע היבשה

במה 61

יחידה במבחן

סא"ל גל תמיר | רע"ן פיתוח מאמנים בזרוע היבשה



18

המלחמה בטרור בקרן אפריקה אל"ם (מיל') ד"ר שאול שי | לשעבר רמ"ח היסטוריה

סומליה היא מדינה לא מתפקדת שבה מתנהלת מלחמת אזרחים אכזרית ושמייצאת לשכנותיה טרור אסלאמיסטי. קניה, שגובלת בסומליה, ניסתה כבר כל פתרון אפשרי כדי להתמודד עם הטרור הסומלי - החל מפשיטות גמול וכלה בפלישה לשטח סומליה. הישגיה מוגבלים. נשמע מוזר, לא?

26

שילוביות של מפקדות ב"עופרת יצוקה"

רס"ן אריאל וינר | הפסיכולוג הצבאי של פיקוד הדרום

כדי שכוחות יפעלו בשילוביות מלאה - כמו ב"עופרת יצוקה" - יש לבנות את המערכת המשולבת ולאמץ זמן רב לפני הלחימה פרקטיקות של עבודה משותפת בקרב כל הכוחות והמפקדות שמרכיבים אותה

35

חורים בהכשרה

אל"ם יהודה פוקס | מפקד חטיבת הנח"ל; בוגר מב"ל

בשנים האחרונות הופר האיזון בין ההכשרה שמקבל קצין החי"ר לבין האתגרים שניצבים בפניו. הפתרון הוא שקציני החי"ר יתאמנו יותר או שיאריכו את משך ההכשרה שלהם ויוסיפו לה תוכני לימוד



42

זהות ישראלית-יהודית של מפקדים בצה"ל

סא"ל כרמל דפרין | מפקדת מרחב דרום בחיל החינוך והנוער. רס"ן נועה אזולאי | רמ"ד מו"פ בחיל החינוך והנוער. ד"ר נורית חמו | מרצה וחוקרת במכללת לוינסקי המפקדים בצה"ל חדרים תחושה עזה של זהות ישראלית-יהודית. אולם כאשר בודקים מהם התכנים של אותה הזהות מתגלית רדידות מדיאגה

מערך ההגנה האווירית מכוח טקטי למערך אסטרטגי לאומי



סוללת כיפת ברזל בעת ירי | היירוט הראשון של רקטה (ועשרות היירוטים המוצלחים שבאו בעקבותיו) ממחישים את השינוי התפיסתי והאסטרטגי שהתחולל במזרח התיכון ואת השינוי - עד כדי מהפכה - שעבר מערך ההגנה האווירית של חיל האוויר

תא"ל דורון גביש
מפקד מערך ההגנה האווירית



מאחורי ההישגים חסרי התקדים של יירוט טילי אויב עומד שינוי אסטרטגי שעבר מערך ההגנה האווירית ב־2011. המאמר מסביר את מהות השינוי ודן בתמורות הנוספות שיתחוללו במערך הזה עד 2020

וההפלה הראשונה של חיל האוויר הישראלי. ההפלה הזאת נזקפה לזכותם של לוחמי ההגנה האווירית שצברו עד כה יותר מ־90 הפלות ועוד חצי הפלה¹ של מטוסי אויב ויותר מ־100 יירוטים של רקטות ששוגרו לעבר יישובי הדרום.

למרות הצלחת המערך וחשיבותו להגנה על שמי המדינה הצעירה (ואולי בגלל הצלחתו) החלו בצה"ל דיונים על מקומו הנכון של כוח ההגנה האווירי² שהפעיל בעיקר תותחים מסוגים שונים. בתוך זמן קצר הועברו הכוחות לאחריותו המקצועית של חיל התותחנים, והמערך הוקם רשמית ב־10 בינואר 1951.

החיבור בין חיל האוויר למערך ההגנה האווירית החל בתחילת שנות ה־60 כאשר ישראל הצטיידה במערכת האמריקנית הראשונה בתולדותיה - מערכת הטילים הקרקעית נגד מטוסים (טק"א) מסוג הוק. הצבת המערכת במסגרת חיל האוויר נבעה מהתפיסה

מבוא

ביום חמישי, 7 באפריל 2011, ביצעה יחידה של מערך ההגנה האווירית את היירוט המבצעי הראשון בעולם של רקטה קצרת טווח. את היירוט ביצעה סוללת כיפת ברזל שזמן קצר קודם לכן נפרסה באזור בהיותה בעיצומו של אימון ההקמה. היה זה מבחן תפיסתי, טכנולוגי ומבצעי ראשון במעלה, וההצלחה בו המחישה מאפיינים רבים של מערך ההגנה האווירית בחיל האוויר.

כמה חודשים לפני כן, ב־11.11.11, עמדו אלפי החיילים של מערך ההגנה האווירית במגרש המסדרים בטקס סמלי במיוחד שבמסגרתו החליפו את תג המערך ואת שם המערך מנ"מ להגנה אווירית. הצעד הסמלי הזה כמו גם היירוט הראשון של רקטה (ועשרות היירוטים המוצלחים שבאו בעקבותיו) ממחישים את השינוי התפיסתי והאסטרטגי שהתחולל במזרח התיכון ואת השינוי - עד כדי מהפכה - שעבר מערך ההגנה האווירית של חיל האוויר.

המאמר הזה בוחן כמה שאלות מפתח העולות מתוך השינוי האסטרטגי, ובכלל זה: מה מאפיין את מערך ההגנה האווירית? אילו מערכות נשק הוא מפעיל? כיצד זוהה והובן השינוי הנדרש בו? כיצד מומש השינוי כדי להגן ככל שניתן בתוך זמן קצר ככל האפשר ולהיות ערוכים אל מול אתגרי העתיד?

מערך ההגנה האווירית - רקע היסטורי

הלחימה בממד האווירי באמצעות כלי טיס ממונעים היא צעירה מאוד בהשוואה ללחימה ביבשה ובים והתאפשרה רק לפני כ־100 שנה, לאחר הטיסה ההיסטורית של האחים רייט. השימוש במטוס לתמיכה במאמץ המלחמתי החל זמן קצר לפני מלחמת העולם הראשונה, ויחד איתו התפתחה במקביל ההגנה הקרקעית נגד מטוסים.

לעומת עולם כלי הטיס המאוישים, איום טילי הקרקע-קרקע (טק"ק) הופיע בזירת הלחימה רק עשרות שנים מאוחר יותר, בזמן מלחמת העולם השנייה. בשונה מהמענה הקרקעי נגד המטוסים, שהתפתח בסמוך להופעת האיום, בתחום טילי הקרקע-קרקע המצב היה שונה. למעשה עד שנות ה־80 של המאה הקודמת לא פותחו בעולם מערכות ייעודיות ליירוט טק"ק.

מערך ההגנה האווירית של צה"ל החל את דרכו עם הקמת המדינה ובסמוך להיווסדו של שירות האוויר הישראלי - לימים חיל האוויר. למורשת המערך נזקפת הפלה ייחודית של מטוס אויב מצרי שתקף את תל־אביב כ־24 שעות בלבד אחרי ההכרזה על הקמתה של מדינת ישראל. המטוס המצרי הופל באמצעות תותחי נ"מ. זו הייתה ההפלה המבצעית הראשונה של מטוס אויב במדינת ישראל

בשונה מהמענה הקרקעי נגד המטוסים, שהתפתח בסמוך להופעת האיום, בתחום טילי הקרקע-קרקע המצב היה שונה. למעשה עד שנות ה־80 של המאה הקודמת לא פותחו בעולם מערכות ייעודיות ליירוט טק"ק



שהתפתחה באותן השנים ולמעשה נכונה עד היום, ולפיה יש חשיבות מבצעית לכך שכל מי שפועל בתוך האווירי ראוי שיהיה שייך לארגון־על אחד - ובמקרה שלנו חיל האוויר. ואכן כמה שנים לאחר קליטת מערכת ההוק בחיל האוויר עברו כל מערכות הנ"מ לאחריות חיל האוויר, ומ־1971 הפך המערך לחלק אינטגרלי מחיל האוויר הישראלי ולגורם היחיד בצה"ל שמפעיל אמצעים ליירוט כלי טיס מהקרקע.

במהלך העשורים שלאחר מכן הפעילו כוחות הנ"מ³ מגוון מערכות ליירוט מטוסים וכלי טיס, ובכלל זה תותחים וטילים מסוגים שונים שתרמו תרומה משמעותית להגנה על שמי המדינה. הניצנים הראשונים של השינוי האסטרטגי החלו לפני יותר מעשור, כאשר נקלטו במערך ההגנה האווירית גם מערכות להגנה מפני טילים ורקטות. המערכות האלה, ששולבו במערך נוסף על מערכות ההגנה הקיימות נגד כלי טיס, הן התשתית לקיומו של מערך ההגנה האווירית של חיל האוויר שהוא מערך שמרכז את ההגנה מפני טילים, רקטות וכלי טיס מסוגים שונים.



מערך ההגנה האווירית - מאפייניו וייחודיותו

כדי להצליח בתהליך היירוט של כלי טיס ושל טילים נדרשות שלוש יכולות בסיסיות: היכולת לגלות ולזהות את האיום - דבר שנעשה בדרך כלל באמצעות מכ"ם; היכולת לייטר ולהפיל את האיום - מה שנעשה באמצעות הטילים המשוגרים לעברו; היכולת לשלוט וניהול את תהליכי הגילוי והיירוט - שלב שמתקיים בתוך מרכז ניהול היירוטים (מנ"י). לתהליך היירוט השלם אחראים אנשי ההגנה האווירית המתמחים בתחומים השונים של הפעלת מערכות ההגנה. מדובר הן בפריסתן בשטח ובתפעולן המבצעי מתוך מרכזי ניהול היירוטים (באחריות הלוחמים) והן בתחזוקן (באחריות הטכנאים. אלה שומרים על תפקוד מיטבי של הרכיבים האלקטרוניים ושל רכיבי המחשוב במערכת).

מערך ההגנה האווירית הוא בעל מאפיינים ייחודיים המשלבים את הלחימה הקרקעית עם הלוחמה האווירית ומשלבים מאמץ הגנתי פעיל המשלים ולעיתים מחליף מהלכים התקפיים. מדובר בפעולות שנעשות בתוך פרקי זמן קצרים ביותר שבהן משולבים אמצעים שמצויים בחזית הטכנולוגיה העולמית.

של השוער בקבוצת כדורגל: יכולתו להגן על השער באופן אפקטיבי היא שמאפשרת לחלוצים להבקיע שערים ולנצח במשחק. כך גם לוחמי ההגנה האווירית מאפשרים ללוחמים האחרים של צה"ל להתמקד בהתקפה ובהשגת הניצחון.

זה המקום לציין שבמערך ההגנה האווירית קיים שילוב משמעותי של נשים לוחמות הן בדרג הזוטרה והן בדרג הקצונה הבכירה. שילובן של הלוחמות בא מתוך הכרה עמוקה של המפקדים במערך בעוצמה ובאיכות של הלוחמות וגם מתוך ראייה חברתית רחבה הדוגלת בצורך לשלב נשים בתפקידי מפתח בחברה הישראלית.

מאפיין בולט נוסף הוא פריסתו הרחבה של המערך: הסוללות שלו שנמצאות בכוננות מבצעית רצופה פרוסות באתרים רבים לאורכה ולרוחבה של הארץ מהצפון ועד אילת. הפריסה הזאת אומנם משקפת את החשיבות של יכולת ההגנה האווירית ואת הגמישות המבצעית של חיל האוויר - שיכול להגיב בכל רגע נתון ביממה כדי להגן על שמי המדינה - אך היא גם אתגר מבצעי ולוגיסטי לא פשוט.

מאפיין בולט נוסף הוא שלוחם ההגנה האווירית מתמודד נגד אמצעי הלחימה המתקדמים ביותר שברשות האויב - יהיו אלה כלי טיס, טילים או רקטות. למעשה, אין שום דוגמה אחרת ללוחם שנדרש להיות המתריע הראשון והמחסום האחרון מפני איום על שמי המדינה.

מאפיין אחר של המערך הוא המרקם האנושי האיכותי של משרתיו. אלה אנשים שחיוניים ליכולת המבצעית הכוללת ונדרשים לרמה אישית ומקצועית גבוהה כדי להפעיל את מערכות הנשק. כדי להשיג את הרמה הגבוהה הזאת כולל מערך ההגנה האווירית את בית הספר להגנה אווירית המשקיע תשומות רבות בהכשרתם ובטיפוח מיומנותם של אנשי המערך הן ברמות הבסיסיות והן בקרב בקצונה הבכירה.

מאפיין בולט אחרון שאותו אני מבקש לציין הוא הראשוניות בהפעלת מערכות הנשק בעת לחימה. לוחמי המערך היו הראשונים בעולם שיירטו באמצעות מערכת ההוק המערבית מטוס מיג 25 סורי מעל שמי לבנון (1982). לוחמי המערך היו גם הראשונים בעולם שהפילו מטוס אויב באמצעות מערכת הדרקון (צ'פרל) וגם הראשונים בעולם המערבי שהפילו מטוס באמצעות טיל כתף. היו אלה לוחמי המערך שהפעילו את מערכת היהלום (פטריוט) לראשונה בעולם (לצד עמיתיהם מארה"ב שפעלו בסעודיה ובכווייט) נגד טילי הסקאד ששוגרו לעבר ישראל בימי מלחמת המפרץ הראשונה.

החץ הוא מערכת ייעודית ליירוט טק"ק הראשונה בעולם שהוכרזה מבצעית. למאפיין ההפעלה הראשונית מצטרפים עשרות יירוטי רקטות - יירוטים ראשונים בעולם - הנזקפים לזכותם של לוחמי ההגנה האווירית מיחידת כיפת ברזל. הראשוניות הזאת בהפעלת המערכות דרשה ודורשת מלוחמי המערך לימוד עצמי, חשיבה יצירתית והבנה שעיסוק ייחודי ועשייה ראשונית בעולם דורשים לעיתים "להמציא את הגלגל" - מה שמחייב מחשבה רבה ומקצוענות ברמה הגבוהה ביותר.

ניתן להשוות את מקומה של ההגנה האווירית למרכזיותו של השוער בקבוצת כדורגל: יכולתו להגן על השער באופן אפקטיבי היא שמאפשרת לחלוצים להבקיע שערים ולנצח במשחק



המאפיין המשמעותי והראשון של המערך ושל השירות בו הוא העובדה שזהו מערך לוחם המורכב מלוחמים שמסוגלים להפעיל מערכות טכנולוגיות מתקדמות ביותר הודות לחוסנם האישי ולרמת המיומנות הגבוהה שלהם. יש להדגיש שמדובר בסוג לחימה מיוחד - לחימה בהגנה.

על חשיבותו של מרכיב ההגנה בלוחמה המודרנית ובראייה הלאומית ארחיב בהמשך, אך כאן המקום לציין שלחימת ההגנה היא לחימה אחראית ומאתגרת כאחת. לוחם המערך הוא לוחם מגן שלומד ללא הרף את השטח ואת דרכי הפעולה האפשריות של האויב, והוא נדרש לעבור ממצב "אפס" ברגיעה למצב של "100%" לשם פעולה בתוך פרקי זמן קצרים מאוד (לעיתים שניות ספורות). לשם כך נדרשת יכולת התמודדות מהירה נגד איומים מורכבים שבהם במקרים רבים היוזמה היא בידי הצד האחר שמחליט מתי, איפה ואיך לתקוף ומנסה כל הזמן להפתיע ולהתגבר על יכולת ההגנה.

ההתמודדות של לוחמי ההגנה דורשת לא רק מיומנות גבוהה אלא גם חוסן מנטלי רב - בין השאר לאור העובדה שכל כישלון בהגנה עלול להסתיים באבדות ובנזק משמעותי לעורף האזרחי והצבאי בישראל. ניתן להשוות את מקומה של ההגנה האווירית למרכזיותו



מימין: טיל החץ, משמאל: סוללה של טילי הוק | מערכות הנשק העיקריות שמפעילים לוחמי מערך ההגנה האווירית מתחלקות לשני סוגים מרכזיים: מערכות ליירוט כלי טיס ומערכות הגנה אקטיבית ליירוט טילים ורקטות

מערכות הנשק העיקריות

מערכות הנשק העיקריות שמפעילים לוחמי מערך ההגנה האווירית מתחלקות לשני סוגים מרכזיים: מערכות ליירוט כלי טיס ומערכות הגנה אקטיבית ליירוט טילים ורקטות.

מערכות הנשק העיקריות ליירוט כלי טיס הן: מערכת טילי קרקע-אוויר מסוג הוק ומערכת הנשק יהלום (פטריוט). כאמור, סוללות ההוק הראשונות הגיעו לארץ בתחילת שנות ה-60 של המאה הקודמת, אך מאז שהגיעה לארץ ועד ימינו אלה עברה המערכת שינויים רבים, ולמעשה למעט השם וצורתה החיצונית, סוללת ההוק של היום אינה דומה במאום למערכת הוותיקה. נכון להיום מפעילה ישראל מערך הוק בתצורה מתקדמת מאוד. לזכותו של המערך הזה נזקפות עשרות הפלות של מטוסי אויב. מערכת היהלום (פטריוט), שהיא המערכת המתקדמת ביותר מסוגה בעולם ליירוט מטוסים הצטרפה למערך ב־1991, בימי מלחמת המפרץ הראשונה. למערכת היהלום יש גם יכולת מבצעית להתמודד נגד איומי טק"ק לטווחים בינוניים.

בתחום ההגנה מפני כלי טיס קיים גם מרכיב טקטי נייד שמקנה הגנה צמודה לכוחות היבשה נגד כלי טיס. המרכיב הזה, שהתפתח מתוך מערך ותיק של תותחים שהיו חלק מהסד"כ בעבר, כולל סוללות קטנות וניידות הפועלות לצד לוחמי היבשה ומתמקדות בהגנה על כוחות מתמרנים. הסוללות האלה כוללות, בין השאר, טילי סטינגר, שהם טילי הכתף המתקדמים בעולם ובעלי יכולות

ליירט מטוסים ומסוקים מנמיכי טוס.

לצה"ל כמה מערכות הגנה נגד טילים ורקטות. הראשונה שבהן היא החץ - מערכת ההגנה האקטיבית הראשונה של ישראל. זו הפכה למבצעית כבר בתחילת העשור הקודם (2001). המערכת, שהיא שריד לתוכנית "מלחמת הכוכבים" האמריקנית (SDI), פותחה בארץ באופן מואץ אחרי מלחמת המפרץ הראשונה ומיועדת ליירוט טילי קרקע-קרקע המשוגרים לעבר ישראל מטווחים ארוכים ובינוניים.

מערכת ההגנה האקטיבית השנייה היא כיפת ברזל שמיועדת ליירוט רקטות מטווחים קצרים ובינוניים. כיפת ברזל, שפותחה ונקלטה במערך בתהליך מואץ, החלה את שירותה המבצעי במרס 2011 בפריסת סוללה מבצעית ראשונה בדרום במסגרת סבב הסלמה מול החמאס בעזה. כאמור, ימים ספורים לאחר פריסתם בשטח יירטו לוחמי ההגנה האווירית ב־7 אפריל 2011 רקטת גראד ששוגרה לעבר אשקלון. הייתה זאת הפעם הראשונה בעולם שטיל יירט רקטה. לאחר התקדים העולמי הזה הושגו - נכון לעכשיו - יותר מ־100 יירוטים נוספים.

מערכת נשק נוספת המיועדת להתמודדות עם איום הרקטות - אלה שנורות מטווחים ארוכים יותר - נמצאת בשלבים מתקדמים של פיתוח. מדובר במערכת שרביט קסמים. אף שהמערכת הזאת עדיין לא נקלטה מבצעית בחיל האוויר ובמערך, הרי שכבר כיום ישנו גרעין ראשוני של לוחמים ושל טכנאים שלומדים את יכולותיה



ואת דרך הפעלתה.

למרכיב ההגנה האקטיבית במשימות המערך מצטרף גם מארג מרושת של חיישנים מסוגים שונים המקושרים למרכז בקרה ארצי לניהול התמונה הבליסטית.⁴ המרכז הזה, שאותו מאיישים אנשי המערך, מעביר את תמונת הגילויים לגורמים המוסמכים כדי שיתריעו לציבור הרחב ולצה"ל.

לסיכום החלק הזה נכון יהיה לומר שההגנה האווירית של חיל האוויר היא מערך לוחם, מתקדם מהבחינה הטכנולוגית ובעל חשיבות אסטרטגית במציאות הביטחונית של ישראל. יחידות ההגנה האווירית של המערך מפעילות מגוון רחב של מערכות נשק - ובכלל זה טילים, מכשירי מכ"ם ומערכות גילוי ובקרה - שרבות מהן נמצאות בחזית הטכנולוגיה הצבאית בעולם.

לצד המשימה הקלסית של הגנה על שמי המדינה מפני כלי טיס עוינים כולל מערך ההגנה האווירית יכולת בלעדית להתמודד עם טילים ורקטות שהם איום משמעותי על ישראל.

ההגנה האווירית של חיל האוויר היא מערך לוחם, מתקדם מהבחינה הטכנולוגית ובעל חשיבות אסטרטגית במציאות הביטחונית של ישראל



מכוח טקטי משמעותי למערך לאומי אסטרטגי: תהליך "מעצבים את העתיד"

במבט מפוכח לעבר הסביבה האסטרטגית-ביטחונית ניתן לומר שאנו פועלים בסביבה דינמית מאוד. קצב השינויים הולך וגדל כל הזמן - גם בסביבת הלחימה שבה פועל מערך ההגנה האווירית של חיל האוויר. השינויים הם גם חיצוניים וגם פנימיים - במדינה ובצה"ל.

הבנה עמוקה ומפוכחת של השינויים האלה הובילה את מערך ההגנה האווירית לקיים תהליך חשיבה אסטרטגי שזכה לכינוי "מעצבים את העתיד". התהליך - שהצביע על הצורך בשינוי ועל דרכי הפעולה למימושו - התחיל במסמך מפקד שמגדיר את חזון הארגון ואת כיווני הפעולה הנדרשים לעתיד. בהמשך התקיים שיח עמוק ומשתף של כלל דרגי הפיקוד אשר נמשך כמה חודשים, ומטרתו הייתה לשמר את הרלוונטיות של המערך לסביבת הפעולה המשתנה ולנתח את הפעולות הנדרשות כדי להתאימו לאתגרי העתיד ולמצות את כוחו ביעילות.

את התהליך סיכם מפקד המערך במהלך 2010, ולאחר מכן אושרו ההחלטות שהתקבלו בעקבותיו. ברמה החילונית נתן את האישור מפקד חיל האוויר, וברמה הצה"לית נתנו את האישור סגן הרמטכ"ל והרמטכ"ל. ההחלטות שהתקבלו בעקבות תהליך "מעצבים את העתיד" הביאו לשינוי עמוק - ולמעשה למהפך - באופן שבו פועל מערך ההגנה האווירית.

השלב הראשון בתהליך "מעצבים את העתיד" היה מיפוי השינויים בסביבת הפעולה של המערך והבנת הצורך בשינוי משמעותי באופן פעולתו של הארגון. הניתוח החל בסקירה היסטורית של התפתחות המערך מאז הקמתו והתמקד בשינויים שחלו בעשור האחרון. השינויים נבחנו הן בראי האיום והן בראי התהליכים שהתרחשו בישראל, בצה"ל, בחיל האוויר ובמערך עצמו.

בכל הנוגע לאיום בולטים השינוי במאפייני הלחימה והשינוי בתפיסת הפעולה של אויבנו. השינוי בתפיסה נבע, בין השאר, מעוצמתו של חיל האוויר הישראלי. בבסיס השינוי התפיסתי של האויב עומד רצונו לחדור אל עומק שטחנו ולפגוע בתושבי המדינה ובמתקניה בלי שיידרש להתמודד עם מטוסי חיל האוויר. השינוי הזה בתפיסה הביא לגידול דרמטי בארסנל הטילים והרקטות שבידי האויב. הוא הצטייד במערכות טילים ורקטות בכמות גדולות ובמגוון גדול של טווחים. בכך הוא פיתח יכולת לייצר אש אסטרטגית שלא באמצעות כוח אווירי. השינוי האסטרטגי הזה הומחש באופן ברור במלחמת לבנון השנייה (2006) וגם בסבבי

ההסלמה ברצועת עזה.

שינוי נוסף ומשמעותי שעליו הצביע הניתוח הוא בתפיסת הביטחון הלאומי של ישראל:⁵ לצד אבני היסוד של ההרתעה, ההרתעה וההכרעה, שהוגדרו כבר בימיה הראשונים של המדינה, נוספה גם "רגל" רביעית: ההגנה. זה היה שינוי תפיסתי משמעותי שבא לידי ביטוי הלכה למעשה בפיתוחן של מערכות הגנה שאותן מפעיל המערך - ובמיוחד מערכות הגנה מפני טילים.

מרכיב נוסף שנותח ושהתעצם באופן בולט בעשור האחרון הוא שיתוף הפעולה האסטרטגי עם צבא ארה"ב. אומנם מטעמים ברורים לא ניתן להרחיב את הפירוט בתחום הזה, אך ניתן לציין ששיתוף הפעולה הזה בא לידי ביטוי גם בפעילות ענפה בתחום ההגנה מפני טילים. הפעילות הזאת מגיעה לשיאה אחת לשנתיים עת שני הצבאות מקיימים בישראל את התרגיל הגדול בעולם להגנה מפני טילים. בתרגיל הזה משתתפים אלפי חיילים משני הצבאות. תרגיל נוסף כזה אמור להתקיים בסוף השנה הנוכחית.

שינוי משמעותי חל גם בסביבת הפעולה של הלוחם ובמאפייני פעולתו. בין אלה ניתן לציין את המורכבות המנטלית, את זמני הפעולה הקצרים, את המורכבות הטכנולוגית ואת הצורך בידע שפה זה.

שינוי אחר שנותח בתהליך "מעצבים את העתיד" היה השינוי בתמהיל הכוחות והמערכות (הסד"כ) והגידול במספרן ובעוצמתן של מערכות הנשק. בראייה ארוכת שנים ניכר שהמערך נמצא בנקודת היפוך במספר האנשים ובתמהיל מערכות הנשק שהוא מפעיל. בעבר מספר הלוחמים הגדול ביותר היה במערך הטקטי, במקום השני מהבחינה הכמותית היו לוחמי הטק"א (טילי קרקע-אוויר) והאחרונים מבחינת היקף של כוח האדם היו לוחמי ההגנה האקטיבית. נקודת ההיפוך אירעה ב-2011, אז הגיעו למקום הראשון - מהבחינה הכמותית - לוחמי ההגנה האקטיבית. המגמה הזאת צפויה להימשך בעקבות קליטתן של מערכות נוספות ליירוט טילים ורקטות מדגמי כיפת ברזל, שרביט קסמים וחיץ.



לוחמת הגנה אווירית | כמערך ההגנה האווירית קיים שילוב משמעותי של נשים לוחמות הן בדרג הזוטר והן בדרג הקצונה הבכירה. שילובן של הלוחמות בא מתוך הכרה עמוקה של המפקדים במערך כעוצמה ובאיכות של הלוחמות וגם מתוך ראייה חברתית רחבה הדוגלת בצורך לשלב נשים בתפקידי מפתח בחברה הישראלית

ותפקידיו. זאת מתוך הבנה שהם הבסיס לאופן פעולתו ולארגונו של המערך. בהקשר של תפיסות ההפעלה שרלוונטיות למערך - זה המקום לציין שמעבר ל"קומות" התפיסה הלאומית, שלה נוספה, כאמור, "רגל" ההגנה, ולהשלמת תפיסת הפעולה נגד מטוסים, הקבועה זה שנים, ושלפיה פועל המערך זה זמן רב, נוסף עוד רובד של תפיסות: תפיסה צה"לית להתמודדות נגד נשק תלול מסלול ותפיסה חילית (של חיל האוויר) לתחום ההגנה האקטיבית. שתי התפיסות האלה תוקפו מקצועית ב-2010 ובהמשך קיבלו את אישורם של מפקד חיל האוויר ושל הרמטכ"ל.

אשר לתפיסת ההפעלה הצה"לית נגד טילים ורקטות - זו כוללת את חמשת הנדבכים הבאים: התקפה - תקיפת האיום בעוד מועד או מיד לאחר מימושו בפעם הראשונה, התרעה - הן מודיעינית והן התרעה לתושב או למתקן הצבאי לאחר שיגור הרקטה, הגנה פסיבית - באמצעות מיגון והגברת כושר ההשרדות, הגנה אקטיבית - יירוט האיום ולבסוף הרתעה.

בתחום ההגנה מפני טילים נקבע כי התפיסה שתהיה מצפן להפעלת הכוח ולבנינו היא תפיסת הפעלה רב-שכבתית, דהיינו שיהיו כמה מערכות הגנה שיפעלו נגד האיומים השונים. לתפיסה הזאת נוספה, כאמור, התפיסה החילית (של חיל האוויר) שהגדירה חלוקה בסיסית של סביבת הלחימה לשתיים: לחימה בתווך החלל ולחימה בתווך האטמוספירה (עד הקרקע). אלה שתי סביבות בעלות מאפייני לחימה שונים, אך הן נדרשות לפעול בתיאום מלא ולקיים תווך משותף שהוא מרחב התיאום. מתפיסת ההפעלה הזאת עולה הצורך במערכות שליטה מרכזיות - כיוון שאליו יתפתח

השינוי האחרון - וקרוב לוודאי המשמעותי ביותר - שזוהה נוגע לשינוי במשימות המערך. מערך ההגנה האווירית מממש חמש משימות מרכזיות: אל שתי משימות הליבה שהוא מילא מאז הקמתו לפני שישה עשורים - הגנת שמי המדינה מפני כלי טיס והגנה מפני טרור אווירי - הצטרפו בעשור האחרון שלוש משימות: גילוי למתן התרעה מפני טילים ורקטות, יירוט טילים ורקטות ושיתוף פעולה אסטרטגי עם צבא ארה"ב.

חיבור כלל המרכיבים - השינוי במאפייני הלחימה, השינוי בתפיסת ההפעלה של אויבנו, השינוי בתפיסת הביטחון הלאומית, השינוי בסביבת הפעולה של הלוחם, השינוי בתמהיל הסד"כ, הצפי להתעצמות נוספת ומעל לכול השינוי הדרמטי במשימות המערך - מצביע על כך שמערך ההגנה האווירית של חיל האוויר הפך מכוח טקטי משמעותי למערך אסטרטגי בראייה הלאומית.

מכוח טקטי משמעותי למערך לאומי אסטרטגי - הגדרת השינוי הנדרש באופן פעולת המערך ומימוש

כאמור, הבנת השינוי הנדרש חייבה את אנשי המערך לגבש - יחד עם כלל הקצונה הבכירה בסדיר ובמילואים - את השינויים הנדרשים כדי להתאימם למיצוב החדש ולהתעצמות הצפויה. מכאן שבשלב הבא של התהליך "מעצבים את העתיד" נבחנו ההתאמות והשינויים הנדרשים כדי לעמוד באתגר.

בשלב הראשון נבחנו שני הגורמים שהם המעצבים המרכזיים של האופן שבו נבנה המערך מחדש: תפיסות ההפעלה וכן ייעוד המערך



ושמירת קשר עם אנשי המערך הפורשים ועם אלה שבמילואים. הגענו למסקנה שדווקא בשעה של שינוי כל כך רדיקלי נכון לחזק את הקשר עם אנשי המערך לדורותיו, את מורשת הארגון ואת העיסוק בהיסטוריה של המערך.

פעילות נוספת בתחום האנשים הייתה הגדרת אוכלוסיות למיקוד הן בשכבת הקצונה הצעירה ובדרג מפקדי הסוללות והן בשכבת הקצונה הבכירה הצעירה בדרגת רס"ן. התעצמות המערך בתחום האנשים באה לידי ביטוי בולט במהלך 2011 שבה הגדיל מערך ההגנה האווירית באופן ניכר את מספר הטירונים המתגייסים לשורותיו.

אשר לתחום המקצוע והתרבות הארגונית - מן המפורסמות הוא שמאז ומתמיד התברך מערך ההגנה האווירית ברמה מקצועית גבוהה של אנשיו, וכי התחום הזה הוא נדבך משמעותי בעשייה שלו. העובדה הזאת הייתה בסיס לשינוי שהגדיר המערך בתחום הזה. השינוי בעולם המקצוע הגדיר כניסה של כלל הקצונה, ובכלל זה הקצונה הבכירה, למנגנון מקצועי שמשמר את הכשירות גם בתפקידי מטה ומפקדות. כמו כן הוגדרו קריטריונים מחמירים לאיושם של מרכזי הבקרה היחידתיים ביחידות של טילי הקרקע-אוויר כמו גם במרכזים לניהול היירוטים בהגנה האקטיבית. ההחלטה הזאת התקבלה בשל כובד המשימה ובשל הרצון לשמר את הרמה המקצועית בתחום היירוט, שהוא ליבת המרכיב המקצועי של הלוחם.

מרכיב משמעותי נוסף בתחום המקצועי היה ההחלטה לכתוב תפיסת יסוד מעודכנת למערך ההגנה האווירית. תפיסת היסוד היא מסמך אב שממוקם בהיררכיית המסמכים מתחת לדוקטרינה החילית ומשמש תפיסת יסוד תחומית. נוסף על כך הוחלט במערך לכתוב מילון מונחים שלמעשה יהיה שפה צה"לית חדשה לתחום ההגנה מפני טילים ורקטות. מילון המונחים, שאותו כתבו אנשי המערך, מתוקף בימים אלה על ידי גורמי התורה וההדרכה של צה"ל ויפורסם במסגרת מילון צה"ל למונחים צבאיים. חשיבותו של המילון בכך שהוא יהיה מצע לשיח מקצועי אחיד בכל הרמות בצבא ואף בעולם האזרחי והמדיני. סיבה נוספת לכתובת המילון הייתה יישום של לקחים ממלחמת לבנון השנייה בנוגע לצורך בשפה אחידה בכל הרמות.

לאחר המיקוד ברבדים השונים של השינוי היה ברור במערך שהעיסוק בתרבות הארגונית הוא מרכיב חשוב שמתלווה למהפך שעבר הארגון. ואכן תחום השינוי התרבותי היה אחד הנושאים שבנוגע אליו התקיימו דיונים ופגישות רבות במיוחד.

הדיונים בתחום התרבותי עסקו, בין היתר, בשמו של המערך. לאחר תהליך חשיבה עמוק סוכם שאחת הדרכים לבטא את השינוי שהתחולל במערך תהיה שינוי שמו. התוצאה: המערך, שבתחילת דרכו כונה המערך האנטי-אווירי ובהמשך מערך הנ"מ (נגד מטוסים), שינה את שמו למערך ההגנה האווירית. שינוי השם שעליו החליט מפקד המערך נתמך גם בסקר שנעשה בקרב כלל חיילי המערך כמו גם על סקר אינטרנטי שהיה פתוח לאוכלוסייה האזרחית ולוותיקי המערך. השם שנבחר למערך ההגנה האווירית מבטא את עולם

המערך כבר בשנים הקרובות.

מתוך התפיסות האלה הגדיר מערך ההגנה האווירית את תפיסת היסוד התחומית להפעלת המערך - תפיסה שברמת ההיררכיה נמצאת מתחת לדוקטרינה החילית וכאמור נגזרת ממנה. גיבוש התפיסות בקומות - מהתפיסה הלאומית דרך התפיסה הצה"לית וכלה בתפיסה החילית והמערכתית - מקנה עוצמה רבה לדוקטרינה והוא אבן יסוד בהמשך התהליך של "מעצבים את העתיד".

במקביל לבחינת התפיסות והשפעתן על הארגון בחן המערך את ייעודו ואת תפקידיו, ולאחר בחינה מעמיקה של הדברים נמצא כי נדרש לו ייעוד מעודכן. בעקבות זאת הוגדר מחדש ייעודו של המערך, וכן עוצבו מחדש תפקידיו: לתפקידים המסורתיים של המערך, שרק עברו עדכון בניסוח, נוספו שלושה תפקידים רשמיים חדשים: יירוט טילים ורקטות, גילוי להתרעה וקבלת המעמד

דווקא בשעה של שינוי כל כך רדיקלי נכון לחזק את הקשר עם אנשי המערך לדורותיו, את מורשת הארגון ואת העיסוק בהיסטוריה של המערך



של הגוף שמוביל בצה"ל את שיתוף הפעולה האסטרטגי עם האמריקנים בתחום ה-BMD - ההגנה מפני טילים.

לאחר שהסתייים שלב ההגדרת הבסיסיות של ייעודו ושל תפקידיו פנה המערך להגדיר את השינויים החיוניים ברובד האופרטיבי. התברר ששלושה תחומים ברובד זה זקוקים לשינויים: מבנה וארגון, אנשים, מקצוע ותרבות ארגונית.

בתחום המבנה והארגון סוכם שהמערך ישנה את נקודת הכובד ויעבור מפעולה במרחבים גיאוגרפיים לארגון מוכוון משימה. ההחלטה הזאת, שיושמה בפועל ביוני 2011, הביאה את המערך למבנה ארגוני חדש של שתי כנפות משימתיות: הראשונה, כנף הגנ"ק (הגנה אקטיבית) והשנייה, כנף ההגנ"ש (הגנת שמי המדינה). שתי הכנפות מרכוזות כל אחת את משימתה בראייה ארצית אינטגרטיבית. בית הספר להגנה אווירית נשאר הגוף להכשרת הלוחם. השינוי המבני הוגדר מתוך סדרה של תבחינים ובראשם: עמידה מיטבית במשימה, סינרגיה פנים-ארגונית, פיקוד ושליטה, יעילות ארגונית והיערכות צופה פני עתיד להתפתחות המערך, הצפוי להכפיל את אתרי הפריסה שלו במהלך השנים הקרובות.

בתחום האנשים הוגדרה תוכנית פעולה מקיפה שעסקה באופן ההתמודדות עם התעצמות המערך הן במספר האנשים והן במספר המערכות. התוכנית כללה העמקה של אופן הכשרת האנשים כמו גם את הצורך לעשות הסבות מקצועיות מסיביות לכוח האדם הקיים - וזאת בעקבות נקודת ההיפוך שעליה הצבעתי קודם לכן בתמהיל של מערכות הנשק.

תחום נוסף שעליו הוחלט לשים דגש הוא העיסוק במורשת

סיכום

ההגנה האווירית היא מערך בעל מורשת רבת שנים שהחלה בהפלה המבצעית הראשונה של חיל האוויר עם קום המדינה והמשיכה בתרומה מבצעית משמעותית בכל מערכות ישראל. זהו מערך לוחם, מתקדם מהבחינה הטכנולוגית ובעל חשיבות אסטרטגית בראייה הלאומית. המערך פועל להגנת שמי המדינה מפני מטוסים וכלי טיס עוינים וכן מפני טילים ורקטות. ההגנה מפני טילים ורקטות היא יכולת בעלת מערך ההגנה האווירית של צה"ל ושל חיל האוויר, ואין לה אח ורע בעולם. היכולת הזאת מושגת באמצעות הפעלה של מערכות נשק הנמצאות בחזית הטכנולוגיה הצבאית בעולם.

במהלך השנתיים האחרונות - ומתוך גישה פרואקטיבית יוזמת וראייה שצופה אל פני העתיד - קיים המערך תהליך בחינה עמוק שכונה "מעצבים את העתיד". התהליך והוצאתו אל הפועל הלכה למעשה הביאו לשינוי אסטרטגי עד כדי מהפכה באופן שבו פועל המערך. השינוי הזה נדרש כדי להתמודד עם אתגרי ההווה והעתיד. נפלה בחלקי הזכות להוביל את המערך בעת שעבר תהליך מבצעי לקליטת משימות חדשות והשיג יותר מ-100 יירוטים של רקטות - הישג שהוא חסר תקדים בעולם. כל זאת עשה המערך בעודו עורך שינוי ארגוני עמוק שזכה לשם "מעצבים את העתיד". אני סמוך ובטוח כי כפי שפעלו המערך ואנשיו ב-64 שנותיו הראשונות - כך גם ישכילו להתמודד עם אתגרי העתיד.

הערות

1. במהלך 1982 נהג מטוס מיג 25 של חיל האוויר הסורי לטוס בנתיב קבוע כדי לצלם את היערכות כוחותינו. אל מול הנתיב הזה נפרס מארב של טילי קרקע-אוויר (טק"א) מדגם הוק. מארב הטק"א אכן הצליח לפגוע במטוס המיג 25, וכשזה החל לאבד גובה בגלל הפגיעה הוא יורט באופן סופי באמצעות מטוס אף-15 של חיל האוויר. ההפלה הזאת נזכרה הן לזכות טייסת המטוסים והן לזכות יחידת הטק"א ומכאן חצי ההפלה.
2. באותם הימים כונה המערך "כוחות האנטי אוויר".
3. במהלך השנים הראשונות שונה שמו של המערך לנ"מ (נגד מטוסים) והוא נותר בתוקף עד 2010.
4. "תמונה בליסטית" היא המונח המקצועי שמתאר את כל איומי הרקטות והטילים בשמיים.
5. אף שתפיסת הביטחון הלאומי של ישראל לא עודכנה באופן רשמי, הרי שמאז הסיכום שגיבשה הוועדה לבחינת תפיסת הביטחון בראשות השר דן מרידור באמצע העשור הקודם ישנה הסכמה רחבה בקרב קברניטי המדינה בנוגע לצורך לשלב את "רגל" ההגנה בתפיסת הביטחון הלאומי. ועדת מרידור הגדירה שלשלוש "הרגליים" המסורתיות של התפיסה הביטחונית (הרתעה, התרעה והכרעה) יש להוסיף "רגל" רביעית - התגוננות או הגנה - שמביאה לידי ביטוי את כל המרכיבים של הגנת העורף: הן הפסיביים והן האקטיביים. במקרה של מערך ההגנה האווירית מדובר בירוט אקטיבי של האינמיים.
6. מערך ההגנה האווירית עבר שינוי ארגוני בהיקף דומה במהלך 1974. המהלך שנעשה אז נבע מלקחים שהופקו בעקבות מלחמת יום הכיפורים ואשר הצביעו על הצורך להנהיג שינוי משמעותי באופן שבו מאורגן המערך ובאופן שבו הוא מופעל.

התוכן המקצועי של המערך: המילה "הגנה" מבטאת את מרחב הפעולה; המילה "אוויר" מבטאת את השיוך הארגוני לחיל האוויר. זה המקום לציין שתהליך דומה עבר גם על מערכים דומים בעולם כמו המערך האמריקני ששינה את שמו מ־Air ל־Anti Aircraft Defense כבר לפני כמה עשורים. באותה ההזדמנות הוחלט גם להסב את השמות של אגדי הנ"מ (שם הנהוג בתותחנים ליחידה בראשות אל"ם) לכנפות הגנה אוויריות. גם במקרה הזה נעשה השינוי מתוך ראייה של השיוך לזרוע ומתוך רצון להשיג התאמה למה שמקובל בחיל האוויר. נוסף על כך היה זה המשך טבעי לשינוי הטרמינולוגי שנעשה כבר לפני שני עשורים במעבר של מפקדות האגדים דאז למבנה של טייסות (תחזוקה, מנהלה, ותעופה).

לצד שינוי שמו עידכן המערך גם את תג הכתף שנושאים הלוחמים שמשרתים בו. יש לציין שהטיפול בתחום ה"רך" של התרבות הארגונית נעשה רק לאחר שהושלם הדיון בערכי צה"ל וחיל האוויר, שהם התשתית הערכית לעשייתו המבצעית בכוננות השוטפת ובחירום.

המהלך של "מעצבים את העתיד" שאותו הוביל המערך מבטא עוצמה ארגונית - בעיקר בשל היכולת של אנשי המערך להחליט על שינוי כה משמעותי ולממש אותו - לא מתוך מצב משברי⁶ כי אם מתוך חזון וחשיבה יוזמת שצופה אל פני העתיד.

המהלך, שהחלטות בנוגע אליו התקבלו ב־2010, כשנה לפני היירוט הראשון של מערכת כיפת ברזל, קרם עור וגידים ועבר לשלב המימוש ב־2011. תחילה - באופן סמלי ב־11.1.11 - כאשר המערך שינה את שמו למערך ההגנה האווירית, ובהמשך, ביוני 2011, עבר המערך למבנה ארגוני חדש של כנפות משימתיות.

זה המקום להדגיש שכל התהליכים נעשו במערך ההגנה האווירית תוך כדי פעילות שוטפת שכוללת הן הגנה על שמי המדינה מפני מטוסים והן הגנה אקטיבית, ובכלל זה גילוי של שיגורי טילים לשם מתן התרעה וירוט עשרות רקטות במהלך ההסלמות האחרונות בדרום.

יתר על כן, הפעולות נעשו תוך כדי האצה משמעותית בפיתוח המערכות ובקליטתן במערך - מה שדרש תעדוף בהקצאת הכוחות בשטח ובקרה צמודה בכל רמות הפיקוד הן בחיל והן מחוצה לו. הגורם הבכיר ביותר שליווה את התהליך לכל אורכו היה סגן הרמטכ"ל. כמו כן יש לציין את שיתוף הפעולה ההדוק והרצוף בין גורמי הפיתוח הן בתעשיות והן במפא"ת (המינהל למחקר ולפיתוח אמצעי לחימה ותשתית טכנולוגית שבמשרד הביטחון) שתמכו במערך באופן יוצא מהכלל במשך כל התהליכים שעבר.

סיוע חיוני ביותר התקבל מגורמי בניין הכוח בחיל, ובראשם מנהלת מגן - גוף ייעודי שהוקם כדי להוציא אל הפועל את בניין כוחו של מערך ההגנה האווירית בחיל האוויר.

כל הפעולות שתוארו כאן התבססו על תוכניתם של חיל האוויר ושל המטכ"ל לבניין הכוח. מדובר בתוכנית לעשר שנים שעוסקת הן באמצעי הלחימה והן בהיערכות ותבוא לידי ביטוי בתכנון הרב־שנתי של חיל האוויר ושל צה"ל.



עלייתו של "הגל הירוק"

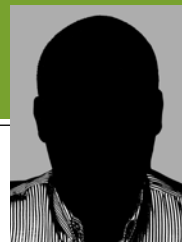
התעצמות הזרם האסלאמי בצל הטלטה האזורית - והשלכות על ישראל

התחזקות הזרם האסלאמי היא מאפיין מרכזי של הטלטה האזורית וביטוי להשתנות העמוקה של החברות במרחב. מבחינת ישראל אין הכרח בהתפתחות עימות בינה לבין המרחב האסלאמי "החדש", וייתכן דו־קיום ממושך, גם אם שברירי וקר



"הגל הירוק" בוקע ביסודו מבעד לניפוצו של הסדר האוטוריטרי או הדיקטטורי הישן, ואת מקומו תופסות במהירות בחירות חופשיות

אל"מ מיכאל
קצין מודיעין



חשיפת דיוקנה האותנטי של הטלטלה?

ניתוח התמורות שחוה המזרח התיכון בשנה האחרונה רווי לפרקים בהתמקדות ב"רוחות החדשות" והרבה פחות ב"שדים הישנים". הכוונה היא לנטייה - "האופטימיסטית" ביסודה - לתאר דימוי של "מזרח תיכון חדש": אזור שאותו מנהיגים ומעצבים צעירים מודרניים הכמהים אחר תרבות המערב, מונעים מכוח רעיונות ליברליים ודמוקרטיים ופועלים על בסיס רשתות חברתיות. לפי התפיסה הזאת, אותם "כוחות עולים" מצליחים למגר את "כוחות העבר", ובראשם העריצים הוותיקים, מפלגות השלטון המסואבות והצבאות רבי העוצמה.

הגישה הזאת נוטה לא פעם להתעלם מגורמים שעוצמתם אינה נופלת מעוצמת "הכוחות החדשים" ולעיתים אף עולה עליהם. אותם הגורמים מתקיימים לצידם ובצילם של "הכוחות החדשים", וגם הם רכיב טבעי בטלטלה. הכוונה היא, בין היתר, למתחים הקמאיים - הבין-דתיים, העדתיים והאתניים - שפרצו במלוא עוזם בעקבות הזעזוע שחוו מדינות הלאום הערביות. הם באו לידי ביטוי, למשל, בעימותים אלימים בין שבטים יריבים בתימן, בין עלווים לסונים בערים שונות בסוריה וכן בין התושבים בשני האזורים המרכזיים המרכיבים את לוב (טריפוליטניה וקירינאיקה).

עלייתם של הגורמים האסלאמיים היא אחד מאותם "שדים רדומים" וכנראה גם הבולט שבהם. התחזקות האסלאמיסטים מחדדת תובנה מרכזית בנוגע לדיוקנה של הטלטלה ובנוגע לדיוקנם של מנהיגי "האביב הערבי". "הדור החדש" שנחשף בטלטלה אינו רק צעירים בעלי לבוש מערבי הקוראים במלוא הגרון סיסמאות בזכות החירות (שבהם התמקדו לרוב מצלמות הטלוויזיה), אלא גם המוני צעירים עטורי זקנים הכמהים לממש חזון וסדר מסוג

החודשים האחרונים עומדים בסימן הישגים חסרי התקדים של הגורמים האסלאמיים בעולם הערבי, ובמיוחד אלה המזוהים עם תנועת האחים המוסלמים. במוקד ניצבות מערכות הבחירות במצרים, בתוניסיה ובמרקו שנערכו מאז סוף 2011, ואשר בהן השיגו הגורמים האסלאמיים ניצחונות בולטים.¹ גולת הכותרת של התהליך הזה הייתה הבחירות לנשיאות מצרים (מאי-יוני 2012), שבהן ניצח נציג האחים המוסלמים, מוחמד אל-מורסי. הניצחון בבחירות האלה צפוי לסייע לביסוס הדומיננטיות של האחים המוסלמים בהנהגת מצרים ואף להיות מקור השראה וחיקוי ליתר התנועות האחרות במרחב.

ניצחונות הגורמים האסלאמיים במערכות הבחירות השונות היו תוצאה מובהקת של הטלטלה האזורית, ומסתמן שהם תחנות מרכזיות בדרך לביסוס הדומיננטיות של הזרם האסלאמי באותן המדינות.

האירועים השונים מתנהלים תוך כדי "שיח שוטף": ההתפתחויות השונות סופגות השראה זו מזו, והתנועות במדינות השונות לומדות את לקחי אחיותיהן ובעקבות כך מגבשות את דרכן ומגדירות את יעדיהן. לאור זאת התגבשה התפיסה שלפיה מערכות הבחירות בעולם הערבי הן חלק ממגמה אסטרטגית רחבה שמשנה כבר עתה את פני המרחב.

המגמה הדרמטית קשורה, כאמור, בטבורה לטלטלה בעולם הערבי ("האביב הערבי"), והיא תוצר ישיר שלה. "הגל הירוק" בוקע ביסודו מבעד לניפוצו של הסדר האוטוריטרי או הדיקטטורי הישן, ואת מקומו תופסות במהירות בחירות חופשיות. במדינות שבהן החברה האזרחית עדיין חלשה יחסית, והאגפים החילוניים והליברליים אינם יציבים די הצורך, מנצלים את השינוי המהיר האסלאמיסטים - שהם הגורם העיקרי שיש לו כושר ארגון, אחיזה ציבורית ומשיכה רעיונית.

הלכה למעשה, הישגי הארגונים האסלאמיים אינם בגדר הפתעה בעבור מי שעוקבים בקביעות אחר הנעשה בעולם הערבי וממוקדים בעיקר בזרמי העומק שלו. כמעט כל ההתנסויות בבחירות חופשיות בעולם הערבי בעשורים האחרונים הסתיימו בהישגים בולטים - או אף בניצחונות - של הגורמים האסלאמיים. כך, למשל, היה מאז סוף שנות ה-80 של המאה הקודמת באלג'יריה, במצרים, בירדן, בטורקיה, ברשות הפלסטינית, בלבנון, במדינות המפרץ (במיוחד כוויית) ובעיראק. הבחירות האלה היו תמיד בבואה לתהליכי עומק בעולם הערבי, ובראשם התחזקות היסוד הדתי בכל מישורי החיים ומנגד - היחלשות הזרם הלאומי וזרם השמאל, שהיו דומיננטיים במרחב מאז תום מלחמת העולם הראשונה.

ההערכה שרווחה במשך שנים רבות בקרב מרבית חוקרי המזרח התיכון הייתה כי במקרה של פתיחה מהירה של המערכות האוטוריטריות למשחק פוליטי חופשי - לאחר עשורים רבים של דיקו - סביר להניח שהגורמים האסלאמיים הם שיגרפו את ההישגים הבולטים ביותר. כך אכן קרה בשנה החולפת במרחב הערבי, וייתכן שעוד ימשיך לקרות, לפחות בטווח הזמן הקרוב.

ניצחונות הגורמים האסלאמיים במערכות הבחירות השונות היו תוצאה מובהקת של הטלטלה האזורית, ומסתמן שהם תחנות מרכזיות בדרך לביסוס הדומיננטיות של הזרם האסלאמי באותן המדינות

אחר לגמרי (ואשר לא פעם היו מצויים מחוץ למוקד של העדשה התקשורתית). גם הם מייצגים באופן אותנטי את הטלטלה והם ביטוי לתהליכי עומק בחברות הערביות, ובמוקדם, כאמור, התחזקות הרגש הדתי בזהותם הקולקטיבית.

במוקד הזרם האסלאמי בעולם הערבי ניצבת תנועת האחים המוסלמים - גוף בן יותר מ-80 שנים הקורא בעקביות תיגר על הסדר הכללי ובמיוחד על ההווה החברתית והתרבותית שהתגבשה במרחב מאז תום מלחמת העולם הראשונה. התנועה רואה בחזרה אל הדת מזור לבעיות מרכזיות בתחומי החברה, הכלכלה והפוליטיקה. למרות עקרונותיה הנוקשים והנחרצים, הרי שעוצמתה טמונה בעיקר בפרגמטיות שמאפיינת אותה מאז

תשובה מפתיעה למדי: יש אכן "אסלאם אחר", אך הוא רחוק למדי מ"האסלאם לייט" או מ"הפרוטסטנטיות האסלאמית", שאליהם קיוו רבים (במיוחד משקיפים מערביים שייחלו לחלופה מרוככת יותר לאחים המוסלמים). הדגם שמציג הזרם הסלפי מחמייר במיוחד במישורים החברתי והתרבותי ומתאפיין בחתירה לגיבוש חברת הלכה אדוקה - הרבה יותר מהדגם שתנועת האחים המוסלמים מנסה לכוון.

התחזקותו של הזרם הסלפי, המסתמנת במוקדים נוספים במזרח התיכון, מאתגרת את תנועת האחים המוסלמים "מימין". בהתאם למשנתם הבסיסית צפויות מפלגות הזרם הסלפי לנגח את האחים המוסלמים על היעדר אכיפה מספקת של חוקי ההלכה במרחבים הפוליטי והחברתי. ביטויים ראשוניים לכך מסתמנים כבר היום, במיוחד במצרים, אשר כ-70% מצירי הפרלמנט בה מזוהים עם הזרם האסלאמי.

כניסתם של הסלפים למרחב הפוליטי פותחת פתח לכינון זירה פוליטית שבה שולטים כמה גוונים אסלאמיים שמעולם לא מצאו את עצמם יחד במסגרת פוליטית משותפת. הדבר, כאמור, עלול להתפתח, בין היתר, למאבקים ולחיכוכים בין הגורמים האסלאמיים השונים - בעיקר סביב שאלת האופן שבו יש לממש את "החזון האסלאמי".

ראשית הדילמות השלטוניות של הגורמים האסלאמיים

לאחר חגיגות הניצחון של הארגונים האסלאמיים מתחילה בהדרגה התמודדות עם אתגרי המציאות. כמו בתקדימים של תנועות מהפכה ואופוזיציה רבות שעלו לשלטון - הסיסמאות של העבר יצטרכו להתעמת עם הפרקטיקה של ההווה. בשלב הראשון יצטרכו התנועות להתמודד עם השינוי הארגוני הנדרש במסגרת המעבר מתנועות עממיות, שלא פעם פעלו במחתרת והתבססו על מבנה רשתי וביזורי, למפלגות שלטון ממוסדות.

אתגרים רבי משקל אחרים צפויים להתפתח סביב השאלה של מימוש החזון האידיאולוגי מבית. בחלק מהמקומות, כמו תוניסיה ומרוקו, משגרים כבר עתה הגורמים האסלאמיים מסרים מרגיעים שלפיהם לא יפעלו לאכיפה בכוח של הקוד האסלאמי. במהרה יצטרכו כלל הגורמים האסלאמיים לתת מענה ברור גם לדילמות נוקבות אחרות המגלמות מתח בין הליבה הרעיונית שלהם לבין צורכי הקיום השלטוניים, כמו גיבוש יחסי החוץ של אותן המדינות (לרבות היחס למערב ובעיקר לישראל - נושא שהוא רלוונטי במיוחד במצרים), אילו שיטות כלכליות יאמצו כדי להתמודד עם בעיות היסוד ואיזו מדיניות ינקטו כלפי יריבים פוליטיים מבית (למשל, מפלגות ליברליות או קומוניסטיות) או כלפי גורמים לא מוסלמיים (במיוחד מיעוטים דתיים, כמו הקופטים במצרים).

הלחץ הבין-לאומי, התלות העמוקה בסיוע כלכלי חיצוני והצורך להתחשב בדעת הקהל המקומית צפויים כנראה לסייע בעתיד ל"כיפוף" מסוים בעקרונות האידיאולוגיים של הגורמים

ייסודה. היא כמהה לכוון משטר דתי יותר, אך לא שלטון של אנשי דת (כמו, למשל, באיראן), שואפת לתפוס את השלטון, אך לא לבטל את מדיניות הלאום, לכוון חברה אדוקה יותר, אך לא לאכוף בכוח ובאלימות את קוד ההתנהגות האסלאמי. ישנן שלוש סיבות מרכזיות שבגללן היא מהלכת קסם על בני המרחב זה עשורים רבים:

1. יש לה חיבור עמוק לקהלים רחבים - בעיקר באמצעות מנגנוני "הדעווה" (הרשתות החברתיות הענפות), שפעמים רבות מילאו את החלל שהותיר אחריו השלטון.
 2. היא מבינה לעומק את עולמם התרבותי של רבים מאוד מהתושבים.
 3. היא מפזרת הבטחות אופטימיות לעתיד של שגשוג, של גאווה, של עוצמה ושל יציבות - מאפיינים שנעדרים מעולמם של בני המזרח התיכון.
- התעצמות משקלו של זרם האחים המוסלמים במרחב הערבי

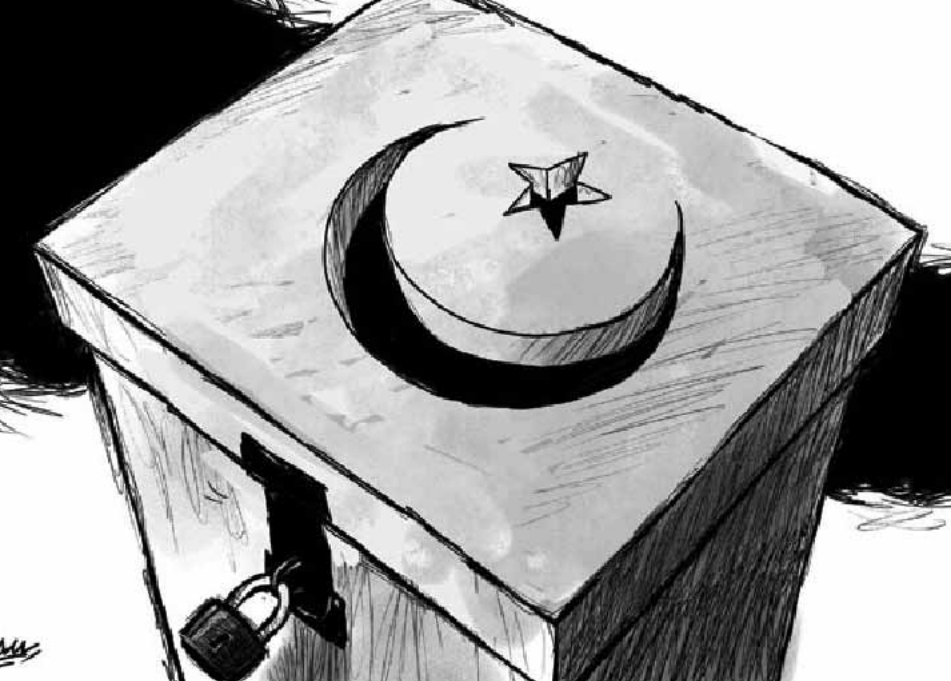
הלחץ הבין-לאומי, התלות העמוקה בסיוע כלכלי חיצוני והצורך להתחשב בדעת הקהל צפויים לסייע בעתיד ל"כיפוף" העקרונות האידיאולוגיים של הגורמים האסלאמיים

אינה אפוא בגדר "תקלה היסטורית". התנועה היא בו בזמן בבואה ומנוע של מגמות עומק המתחוללות בעולם הערבי, ובראשן חיזוק זהותם הדתית של בני המרחב. יש להדגיש בהקשר הזה את צביעו הייחודי של מנהיגי האחים המוסלמים, שהוא במידה רבה הסבר לכוחה הרעיוני והציבורי. מנהיגי הזרם אינם אנשי דת, אלא בעלי מקצועות חופשיים (במיוחד רופאים ומהנדסים) שנטלו את הידע הטכנולוגי המערבי בלי לאמץ את העולם הערכי-רעיוני שנלווה אליו. הם, כמו חלק ניכר מקהל תומכיהם הרחב, אנשים דתיים מאוד, אך אינם אנשי דת, וכתוצאה מכך מצליחים להתחבר בצורה ישירה והדוקה יותר לקהלים במרחב הערבי.

יש אסלאם אחר... אך מימין לאחים המוסלמים

החודשים האחרונים לימדו רבות על אודות הגוונים השונים שבהם ניתן להבחין בזרם האסלאמי במזרח התיכון. ההבחנה בין הגוונים השונים של הירוק התאפשרה, בין היתר, בעקבות הרחבת פעילותו של הזרם האסלאמי במישור הציבורי הפומבי ונוכח השתלבותו במערכת הפוליטית הרשמית, בעיקר באמצעות התמודדות במערכות הבחירות.

הבחירות, ובמיוחד אלה שנערכו במצרים, הולידו מעבר להישגים (הצפויים למדי) של תנועת האחים המוסלמים גם הישגים מרשימים של הזרם הסלפי. לאחר שנים רבות שבהן התמקדו משקיפים חיצוניים ופנימיים בתנועת האחים המוסלמים ודנו בשאלה האם בכלל יש "אסלאם אחר", העלו הקלפיות במצרים



האסלאמיים. זאת במיוחד נוכח הצורך לנקוט מדיניות פרגמטית שתאפשר את המשך ההישארות בשלטון.

סדר דמוקרטי אך לא ליברלי?

התבססות הגורמים האסלאמיים במרחב השלטוני בעולם הערבי מעלה את האפשרות להיווצרות דגם חדש של ממשל במרחב הזה. זהו סדר ייחודי שבו משתלבים יחדיו הגורמים האסלאמיים מצד אחד והחברה האזרחית התוססת מהצד האחר. ביחד הם עשויים ליצור דגם של משטר פתוח יחסית, אך לא בעל צביון חילוני וליברלי במובנו המערבי. זהו סדר שבו לאזרחים עשויה להיות יכולת להתבטא נגד המשטר ולבקר אותו, ויתקיים שיח מפותח בין השלטון לבין הציבור, אולם הדבר לא ילווה בהכרח בחופש תרבותי, במתירנות חברתית או בסובלנות

הסהר והכוכב - מייצגי הזרם האסלאמי - בוקעים מבעד לקלפי הבחירות בעידן "האביב הערבי" (א-שרק אל-אוסט, 14 בדצמבר 2011)

כלפי תופעות שיעמדו בסתירה לעקרונות ההלכה האסלאמית. במסגרת הזאת צפויה, למשל, להתחדד דילמה שנוגעת למשמעות של הדמוקרטיה - השיטה שבאמצעותה עלו הגורמים האסלאמיים לשלטון. בכירים בתנועות האסלאמיות מתחבטים כבר עתה בשאלה האם פירוש "הדמוקרטיה האסלאמית" הוא חירויות נרחבות לכול, גם כאשר הן עומדות בסתירה לעקרונות ההלכה האסלאמית (השריעה) וכן - האם הבחירות הן עיקרון מקודש שיש להמשיך ולשמור עליו (ואשר צפוי אולי להביא בעתיד לאיבוד האחיזה בשלטון), או שמא הן אמצעי להשתלטות על הממשל לטווח הארוך כדי להביא למימוש החזון האידיאולוגי?

היווצרותו של "מרחב ירוק"?

ההישגים הנוכחיים והעתידיים של הגורמים האסלאמיים בעולם הערבי עשויים להשפיע באופן דרמטי על עיצוב הארכיטקטורה האזורית. אפשר שאת החלוקה הוותיקה בין מחנה ההתנגדות לבין מחנה ההסדרים יחליפו הגדרות וקווי תיחום אחרים. בהקשר הזה בולטת במיוחד האפשרות להיווצרות מחנה של מדינות שאותן ינהיגו גורמים שמזוהים עם תנועת האחים המוסלמים. אלה לא יפנו בהכרח למימוש האחדות האסלאמית לפי החזון ארוך הטווח של התנועה, אך בהחלט עשויות לפעול בתיאום עמוק ביניהן בנושאי חוץ ופנים ואף לסייע זו לזו נוכח אתגרים משותפים. "המרחב הירוק" בהנהגת תנועות של האחים המוסלמים יכול לכלול, בין היתר, את מצרים, את טורקיה, את רצועת עזה, חלקים מצפון אפריקה וייתכן שבעתיד גם את ירדן ואולי אף את סוריה. זהו מרחב שמזוהה באופן מובהק עם העולם הסוני, ובמיוחד עם המרחב הערבי שבו.

למרות הקרבה לכאורה למשנה הרעיונית של המשטר האסלאמי באיראן, המרחב הזה צפוי להפוך מבחינת טהראן למתחרה וליריב

"המרחב הירוק" מזוהה באופן מובהק עם העולם הסוני, ובמיוחד עם המרחב הערבי שבו

בעל צביון ייחודי שיגלם בו בזמן יריבות כלפי מחנה ההתנגדות, אך גם ריחוק ממאפייניו הבסיסיים של מחנה ההסדרים. מכל מקום, בשלב הנוכחי עדיין לא ניתן לתאר "מחנה ירוק", אלא לכל היותר לזהות ניצני רעיונות בנוגע לגיבושו במוקדים השונים שבהם תנועת האחים המוסלמים משיגה אחיזה שלטונית.

תנועת האחים המוסלמים ושימור הסדר המדינתי

הישגי האחים המוסלמים ניכרים נכון לעתה בעיקר במדינות שבהן נשמרת יציבות יחסית ומתאפיינות בהומוגניות יחסית מהבחינות



בעקבות ניצחון האסלאמיסטים לפרלמנט בכוויית ב־2003 (והמכה שספגו הליברלים במדינה) - האמריקנים תוהים האם אין צורך לבחון מחדש את שאלת הדמוקרטיזציה בכוויית ("א־שרק אל־אוסט", 7 ביולי 2003)

נקודת המבט הייחודית של הזירה הפלסטינית

תנועת החמאס מתבוננת במבט אופטימי על הנעשה במרחב, ובמיוחד על הישגי האחים המוסלמים במצרים, המפלגה־האם שלה (במיוחד של הגרעין המייסד של התנועה ברצועה). המרחב החדש אמור להעניק לחמאס לגיטימציה בזירה החיצונית לצד תמיכה פוליטית וחומרית, ואלה עשויות לסייע לה לבסס מעמד הגמוני בזירה הפלסטינית. בהקשר הרחב יותר - תנועת החמאס עשויה להתחבר למרחב האסלאמי בהנהגת האחים המוסלמים המתגבש בהדרגה. זה יהיה מבחינתה שינוי גדול לאחר שנים רבות שבהן סבלה מבידוד במרחב וקיימה יחסי עוינות עם גורמים שונים בו (ובמיוחד עם המדינות של מחנה ההסדרים, ובראשן מצרים וירדן).

בהקשר הזה יש לציין את גישתה האוהדת של תנועת החמאס כלפי הטלטלה וכן את הזדהותה העמוקה עם התמורות במרחב, שלשיטתה סייעו לשינוי היסודי במעמדה האסטרטגי. יתרה מכך, בראיית החמאס, ניסיונה הייחודי היה במידה רבה הסנונית הראשונה של "האביב הערבי". היא הייתה בעלת תפקיד חלוצי בכך שסימנה לכלל העולם הערבי את הדרך להפיכת החזון הרעיוני למציאות. במסגרת הזאת מבליטה תנועת החמאס במיוחד את התבססותה בצמרת הזירה הפלסטינית - בעיקר בעקבות הבחירות של 2006 ובעקבות השתלטותה בכוח על רצועת עזה ביוני 2007. האירועים האלה, לשיטתה, בישרו על עליית כוחם של הקהלים אל

החברתית, התרבותית והאתנית. כך, למשל, במצרים, בתוניסיה, בזירה הפלסטינית ובמרוקו. תנועת האחים המוסלמים, בהיותה גוף מאורגן וממוסד החותר לכיבוש החברה והממשל בעת ובעונה אחת, רואה במדינה את מסגרת הקיום האופטימלית. היא חותרת לכיבוש מעמד מוביל במסגרת המדינתית - בניגוד לגורמים רדיקליים יותר מבחינה רעיונית או מעשית שסולדים מהתמסדות פוליטית, ובכלל זאת השתלבות במערכת הרשמית וכינון יחסים עם גורמים בין־לאומיים, ודוגלים בפרישות מהציבור הרחב או ממוקדים כל כולם בג'יהאד צבאי (במיוחד גורמים המזוהים עם זרם הג'יהאד העולמי).

נראה אפוא כי במקומות שבהם המסגרת המדינתית חלשה יחסית - גם לתנועת האחים המוסלמים יש קושי להביא לידי ביטוי את כוחה. באותם המקומות בולט יותר מעמדם של הגורמים האסלאמיים הקיצוניים, ובראשם הג'יהאד העולמי. כך, למשל, בעיראק, בלבן וייתכן שבעתיד גם בסוריה. תנועת האחים המוסלמים, כך נראה, משתלבת בצורה טובה במדינות הלאום ובמשטרים הריכוזיים, אך מתקשה במקרים של מדינות כושלות המבוססות על קווי שסע תת־לאומיים שלהם עוצמה רבה יותר מאשר לזהות הלאומית.

מכל מקום, נראה כי תנועות האחים המוסלמים שומרות על זהות לוקלית שורשית וצפויות להמשיך לשמר את מדינות הלאום ולא להמירן בניסיון לקידום החזון ארוך הטווח של התנועה לכינון מחדש של מרחב אסלאמי.



"הגל הירוק" בראי "א-ריסאלה" (4 בדצמבר 2011), יומון עזתי המזוהה עם חמאס: "זרוע האסלאם" הזוכה לתנופה במצרים, במרוקו ובתוניסיה מכה בישראל

ישראל תהיה מעורבת, במיוחד פעולות נרחבות יחסית ברצועת עזה או בלבנון.

עם זאת, המצב החדש אינו מבשר בהכרח על גלישה מהירה ודטרמיניסטית לעימותים חזיתיים בין ישראל לבין "המרחב האסלאמי החדש". אין לשלול על הסף אפשרות לדו-קיום ממושך - גם אם שברירי ומסויג למדי - של ישראל לצד האסלאמיסטים. הסיבה לכך היא בעיקר עולם האילוצים הכבד שעיימו מתמודדים הגורמים האסלאמיים כבר עתה בהיותם הריבון. הגורמים האלה יהיו כנראה מחויבים לרכך את מדיניותם במישורים רבים, לרבות יחסם כלפי ישראל. הם יידרשו לאתר מרחב פשרה בין האידיאולוגיה הנוקשה שלהם לבין אילוצי המציאות. הדבר עשוי למצוא ביטוי בשימור סטטוס-קוו בסיסי וקר למדי מול ישראל, כנראה ללא הכרה רשמית שלהם בה.

לצורך כך עשויים הגורמים האסלאמיים לשמר פונקציות פוליטיות או ביטחוניות (נציגי "הסדר הישן") שיהיו אמונות על המשך קיום הקשר, גם אם המצומצם, עם ישראל. דוגמה בולטת במיוחד עשויה להימצא במצרים, שבה נושא היחסים עם ישראל הוא סוגיה אסטרטגית כבדת משקל מבית ומחוץ. מנגנון כזה עשוי לסייע לגורמים האסלאמיים מצד אחד להימנע מניהול מגעים ישירים עם גורמים ישראלים, אך מהצד האחר לא לנקוט צעדים שייחשבו לקיצוניים בעיני הזירה הבין-לאומית וישיתו עליהם לחצים כבדים - במיוחד במישורים הכלכלי והפוליטי.

כך או כך, על ישראל להכיר כי סביבתה האסטרטגית משתנה כבר עתה באופן דרמטי ועוטה דיוקן אחר לגמרי מזה שהתקיים במשך עשרות שנים במרחב. הדומיננטיות של הזרם האסלאמי באזור היא עובדה קיימת ולא תופעה חולפת. ישראל מחויבת אפוא לנתח את התופעה ולעדכן רכיבי יסוד בתפיסת הביטחון הלאומי שלה.

מול "המשטרים הרודניים" וכן על התעצמות השפעתו של הזרם האסלאמי במישורים הציבורי והשלטוני. התפיסה הזאת נוסכת בתנועת החמאס תחושה של עוצמה רבה ומעצבת את דימויה מבית ומחוץ שהיא רכיב מרכזי בתופעה רחבת היקף שצוברת תנופה.

מנגד, תוצאות הבחירות במצרים גם אמורות לעורר דאגה מסוימת בחמאס נוכח הישגי הזרם המציב אתגר לדומיננטיות של האחים המוסלמים במרחב האסלאמי. חמאס מזהה כמה גורמים שמציבים אתגר דומה בזירה הפלסטינית, ובראשם הג'יהאד האסלאמי, הזרם הסלפי הפלסטיני (לרבות מפלגת השחרור האסלאמית שדוגלת בחידוש הח'ליפות האסלאמית) וגורמי הג'יהאד העולמי, כמו הארגונים א-תווחיד ואל-ג'יהאד וצבא האסלאם. זהו סוג של אסלאם אחר שיש לו ביטויים פוליטי, רעיוני, חברתי וצבאי המצוי בדרך כלל מעבר למיקוד של גורמי המחקר באקדמיה ובמודיעין, ואשר ייתכן שהיקפי התמיכה בו גבוהים מהמוערך כעת. הגורמים האלה מטרידים את חמאס, והוא לא נרתע מלהפעיל נגדם כוח צבאי (חיכוכים אלימים כבר התרחשו ברצועת עזה בשנים האחרונות). הגורמים האלה עשויים לקבל השראה מהישגי הסלפים במצרים ובהדרגה להציב אתגר בפני חמאס בכל המישורים, לרבות הזירה הפוליטית הרשמית.

סיכום: ההשלכות של עליית "הגל הירוק" על ישראל

הטלטלה האזורית, ובמוקדה עליית כוחם של הגורמים האסלאמיים, טומנת בחובה, כנראה, יותר אתגרים מאשר הזדמנויות מנקודת מבטה של ישראל. התנועות האסלאמיות, אשר מבססות את הדומיננטיות שלהן במדינות ערב - במיוחד מבית היוצר של תנועת האחים המוסלמים - לא ישנו, כנראה, את עורן במהירות. הן אינן יכולות או מעוניינות - לפחות בשלב הזה - להתנתק מהיסוד האידיאולוגי שלהן שכולל סלידה עמוקה מהמערב ועוינות עזה כלפי ישראל. זהו רכיב מרכזי הטבוע בהן ומונחל לציבור הרחב באמצעות ערוצי המגע הדוקים שלהן עימו.

התחזקות הגורמים האסלאמיים תלויה כנראה בצמצום משמעותי של תופעות הנורמליזציה ובהכרה בישראל במישורים הפוליטי והציבורי. הכוונה היא בעיקר לדרך ההתנהלות של הקשרים הדיפלומטיים בין ישראל למדינות המרחב (במיוחד אלה שנמנו עם "המחנה ההסדרי"), לשיתוף הפעולה בממדים הכלכלי והתרבותי וכמובן ליחסו הכללי של הרחוב - שמשקלו גבר מאוד בעידן "האביב הערבי" - כלפי ישראל. המגמה הזאת צפויה להחריף בעיקר בעיתות של משברים פנימיים או של מערכות צבאיות שבהן



המלחמה בטרור בקרן אפריקה



לוחמי אי-שבאב בסומליה | ללחימה בזירה הסומלית יש אופי מובהק של עימות אסימטרי, וניתן למצוא קווי דמיון רבים בינו לבין העימות האסימטרית של ישראל בלבנון

אל"ם (מיל') ד"ר שאול שי
לשעבר רמ"ח היסטוריה



סומליה היא מדינה לא מתפקדת שבה מתנהלת מלחמת אזרחים אכזרית ושמייצאת לשכנותיה טרור אסלאמיסטי. קניה, שגובלת בסומליה, ניסתה כבר כל פתרון אפשרי כדי להתמודד עם בעיית הטרור הסומלי - החל מפשיטות גמול וכלה בפלישה לשטח סומליה. הישגיה עד כה מוגבלים. נשמע מוכר, לא?

מבוא

ולהשיב את החוק ואת הסדר למדינה. התנאים במוגדישו לא איפשרו לממשלה הזמנית להתכנס שם, ומשרדיה הזמניים שוכנו בבאידואה שבדרום-מערב המדינה, בסמוך לגבול עם אתיופיה (שתומכת ב-TFG).

הארגון החזק ביותר שקם באותה התקופה בסומליה היה איחוד בתי המשפט המוסלמיים (ICU - Islamic Courts Union) שדוגל בהחלת חוקי השריעה על סומליה. ממשלת אריתריאה תמכה בו בחשאי בסיוע כספי, במימון, במשלוחי נשק וכנראה גם במשלוח יועצים. הממשל האמריקני חשד שהארגון מקבל סיוע מאל-קאעידה.

עד דצמבר 2006 הצליח ה-ICU להשתלט על הבירה מוגדישו ולאחר מכן ביסס את שלטונו ברוב חלקי המדינה. באזורים שהיו נתונים לשליטתם הנהיגו אנשי הארגון משטר אסלאמי נוקשה שדמה במאפייניו למשטר הטאליבן באפגניסטן.

בסומליה השוכנת בקרן אפריקה מתנהלת זה יותר משני עשורים מלחמת אזרחים שגרמה לאסונות הומניטריים, לצמיחת ארגונים אסלאמיים קיצוניים ולתופעת הפיראטיות. כתוצאה מכך הפכה סומליה מבעיה אזרית לבעיה גלובלית. בלחימה המתנהלת בסומליה מאז אוקטובר 2011 מעורבות במישרין חמש מדינות אפריקניות: קניה, אתיופיה, אוגנדה, בורונדי וג'יבוטי. בעקיפין מעורבות בלחימה גם ארה"ב, צרפת, אריתריאה, הארגון לאחדות אפריקה (AU) והאו"ם.

ללחימה בזירה הסומלית יש אופי מובהק של עימות אסימטרי, וניתן למצוא קווי דמיון רבים בינו לבין העימות האסימטרית של ישראל בלבנון - למרות ההבדלים המהותיים באופי הזירה, במהות העימות וביכולות של הצדדים המתמודדים. המאמר מתמקד במאפיינים של העימות האסימטרית בסומליה.

מלחמת האזרחים בסומליה - רקע

בעקבות נפילת משטרו של הדיקטטור דאיז הראב, ששלט בסומליה מ-1969 ועד 1991, התערער השלטון במדינה והתפתח משבר הומניטרי שחייב התערבות וסיוע של המערכת הבין-לאומית. האו"ם החליט להירתם לעזרת תושבי סומליה, ומועצת הביטחון החליטה להקים כוח לשמירת שלום בראשות ארה"ב כדי להבטיח חלוקה צודקת של סיוע הומאניטרי ולהשכין שלום בסומליה.

כוחות הסיוע של האו"ם הגיעו לסומליה ב-1993. בין יוני לאוקטובר 1993 התחוללו קרבות במוגדישו בין מיליציות מקומיות לבין כוח האו"ם. בעימותים האלה נהרגו 24 חיילי או"ם פקיסטנים ו-19 חיילים אמריקנים.

כוחות האו"ם נסוגו מסומליה ב-3 במרס 1995, לאחר שספגו אבדות נוספות ולאחר שנמשכו במדינה האלימות והאנרכיה. בין 1995 ל-2004 נעשו כמה ניסיונות כושלים להביא לסיום הלחימה ולהשבת הסדר והביטחון בסומליה.

בעקבות היעלמותו של השלטון המרכזי במדינה קמו בשטחה של סומליה כמה ישויות אוטונומיות שהמרכזיות שבהן הן סומלילנד ופונטלנד. בנובמבר 2004 הוקמה בניירובי בירת קניה "הממשלה הפדרלית הזמנית של סומליה" (Transitional Federal Government - TFG) שמטרתה הייתה לאחד את כל חלקי סומליה

מלחמת האזרחים בסומליה גרמה
לאסונות הומניטריים, לצמיחת
ארגונים אסלאמיים קיצוניים
ולתופעת הפיראטיות

המעורבות של אתיופיה בלחימה בסומליה 2004-2009

בשנים 2004-2006 תמכה אתיופיה בממשלה הפדרלית הזמנית (TFG) של סומליה בתקווה שיעלה בידה להביס את האופוזיציה האסלאמית ובדרך הזאת להרחיק את השפעתה מגבול אתיופיה. כאשר החלו כוחות של איחוד בתי הדין האסלאמיים לצור על באידואה, ועלה החשש שהממשלה הפדרלית הזמנית תחוסל, החליטה אתיופיה - בתמיכת ארה"ב - להתערב ישירות במערכה בסומליה. בתוך כשבועיים הצליחו כוחות אתיופיים - יחד עם כוחות של הממשלה הפדרלית הזמנית להביס את הכוחות של איחוד בתי המשפט המוסלמיים ולהשתלט על מוגדישו הבירה ועל מרבית שטחה של המדינה.

מעורבות אתיופיה בעימות בסומליה 2011-2012

בנובמבר 2011, כמה שבועות לאחר כניסת כוחות קנייתיים לסומליה נכנסו לשם גם כוחות אתיופיים - בהסכמתה של ממשלת סומליה ובאישור הארגון של מדינות קרן אפריקה (IGAD) והארגון לאחדות אפריקה (AU).

ההתערבות הצבאית של אתיופיה בסומליה הייתה מוגבלת בהיקף פריסתה ובהיקף הכוחות שהשתתפו בה. לאחר שהכוחות האתיופיים השתלטו על העיר בלדווין וטיהרו אותה מכוחות א־שבאב, הם העבירו את השליטה בעיר לידי כוחות של ממשלת סומליה ונסוגו חזרה לשטח אתיופיה. נראה שהמהלך של הכוח האתיופי נועד לסייע למתקפה של קניה, של כוחות הממשלה ושל הכוחות ששלח הארגון לאחדות אפריקה באמצעות פתיחתה של חזית לחימה שלישית נגד ארגון א־שבאב. אולם אתיופיה העדיפה שלא לשקוע שוב בלחימה ממושכת בסומליה זמן כה קצר לאחר שנחלצה מהזירה הזאת.

מעורבות קניה בסכסוך בסומליה

בחודשים ספטמבר-אוקטובר 2011 הייתה בקניה סדרה של פיגועי חטיפה: חמושים סומלים חטפו שם אזרחים זרים ונמלטו איתם לשטח סומליה. ממשלת קניה האשימה שמאחורי החטיפות עומד ארגון א־שבאב ששולט בדרום סומליה.

קניה נחשבת לאחת המדינות החזקות במזרח אפריקה. צבאה, שבו משרתים 63 אלף חיילים, נחשב למאורגן, למאומן ולממושמע, אך אין לו ניסיון קרבי משמעותי. תקציב הביטחון של קניה הוא קטן יחסית, וראשי קניה ידעו שמערכה ממושכת בסומליה עלולה להיות נטל כלכלי כבד על תקציב המדינה.

מבצע "להגן על האומה"

ב־16 באוקטובר 2011 פלשו כוחות של צבא קניה לדרום סומליה במבצע "להגן על האומה" (Lina Nchi). המטרה המוצהרת הייתה להרחיק את לוחמי א־שבאב מהגבול כדי למנוע מהם לחדור לקניה ולעשות בה פיגועים.³ עם זאת היו הערכות שהמבצע של קניה שאפתני יותר ושלמעשה היא מנסה להקים מדינה עצמאית למחצה בדרום סומליה שתשמש רצועת ביטחון, תבלום את זרם הפליטים הבלתי פוסק לשטחה ותאפשר להשתלט על משאבי הטבע באזור ועל נמל קיסמאיו בעל החשיבות האסטרטגית.⁴

המהלך של צבא קניה תוכנן זמן רב מראש, וסדרת החטיפות שעשה ארגון א־שבאב בשטחה היה כנראה רק עילה כדי להוציא אל הפועל את המהלך. יש גם אינדיקציות לכך שהפלישה תואמה עם ממשלת סומליה. אומנם נשיא סומליה טען זמן קצר לאחר התחלת הפלישה כי כוונתו הייתה שקניה תסייע לכוחותיו להביס את א־שבאב וכי הוא לא אישר לכוחותיה לפעול בשטח סומליה, אך נראה שדבריו אלה נועדו בעיקר לצורכי פנים.

המהלך הקנייתי התרחש בשעה שהכוח בן 9,000 החיילים של הארגון לאחדות אפריקה יחד עם הכוחות של ממשלת סומליה

בעקבות התבוסה של כוחותיהם נמלטו המנהיגים של איחוד בתי המשפט המוסלמיים אל מחוץ לגבולות המדינה - לקניה, לתימן ולאריתריאה - ואילו הלוחמים המובסים פתחו במלחמת טרור וגרילה נגד כוחות הממשלה ונגד הכוחות האתיופיים. כמעט כל תושבי סומליה ראו בחיילים האתיופים אויב חיצוני שנוא ובממשלת סומליה ראו משתפת פעולה עם האויב - וזו איבדה את הלגיטימציה שלה לשלוט. במהלך הלחימה של הכוחות האתיופיים נגד הכוחות האסלאמיסטיים נפגעו אזרחים סומלים רבים, והדבר הגביר עוד יותר את השנאה לפולש הזר ועודד את הגיוס לארגונים אסלאמיים וללחימה נגד האתיופים.²

במהלך ההתמודדות עם הכוחות האתיופיים אירעו כמה פילוגים בשורות הלוחמים האסלאמיסטים, ואת ההובלה נטלה קבוצה קיצונית שכינויה "א־שבאב אל־מוג'אהדין". בספטמבר 2009 הכריז מנהיג הארגון, אבו זובייר, שהוא נשבע אמונים לבן לאדן

כמעט כל תושבי סומליה ראו בחיילים האתיופים אויב חיצוני שנוא ובממשלת סומליה ראו משתפת פעולה עם האויב - וזו איבדה את הלגיטימציה שלה לשלוט

ולארגונו, וכך הפכה התנועה לחלק מארגון אל־קאעידה. במקביל מינה בן לאדן את פאזול עבדאללה מוחמד, שהיה המפקד הבכיר של אל־קאעידה במזרח אפריקה והאחראי לפיגועים נגד שגרירויות ארה"ב בקניה ובטנזניה ב־1998 ולפיגועים נגד התיירים הישראלים במומבסה בקניה ב־2002, להיות איש הקשר שלו עם ארגון א־שבאב. בעקבות מיזוגו של א־שבאב באל־קאעידה הוא אימץ דפוסי פעילות חדשים והחל לבצע פיגועי התאבדות נגד מטרות של ממשלת סומליה ונגד כוחות זרים על אדמת סומליה והרחיב את פעילותו גם מעבר לגבולות סומליה.

ב־2009, לאחר שסבלו אבדות כבדות, עזבו האתיופיים את אדמת סומליה במסגרת הסכם שנועד לייצב את המצב בסומליה ולהביא להקמת ממשלה חדשה. לנשיא החדש של סומליה מונה שיח' שריף שיח' אחמד, שעמד בעבר בראש איחוד בתי המשפט המוסלמיים ולאחר מפתח הארגון אימץ גישה מתונה וניהל משא ומתן עם "הממשלה הפדרלית הזמנית של סומליה" (TFG) ועם מדינות קרן אפריקה להשגת הסדר פנימי בסומליה שיביא לסיום הלחימה.

בעקבות החלטת אתיופיה להוציא את כוחותיה מסומליה ב־2009 וכדי לסייע בביסוס הביטחון הוקם כוח אפריקאי בן 9,000 איש בשם "כוח המשימה של האיחוד האפריקאי לסומליה" (African Union Mission to Somalia - AMISOM). א־שבאב וארגונים קיצוניים נוספים התנגדו להסדר ולנוכחות של כוח שמירת השלום והכריזו על המשך המאבק עד להפלת המשטר החדש וסילוק הכוחות הזרים מסומליה.



כוח של צבא קניה בפעילות בדרום סומליה | היו הערכות שמטרות המכצע של קניה הן להקים מדינה עצמאית למחצה בדרום סומליה שתשמש רצועת ביטחון, תכלול את זרם הפליטים הכלתי פוסק לשטחה ותאפשר להשתלט על משאבי הטבע באזור ועל נמל קיסמאיו בעל החשיבות האסטרטגית

במהלך החודשים שחלפו מתחילת המתקפה לא נתקלו הכוחות הקנייתיים בהתנגדות משמעותית בסומליה - בעיקר משום שנמנעו מלנסות לכבוש את הערים שהיו בשליטת א־שבאב ובהן עיר הנמל קיסמאיו - המעוז העיקרי של א־שבאב והיעד המערכתית של המתקפה הקנייתית.

א־שבאב מקבל סיוע מאל־קאעידה ומהג'יהאד העולמי, ולטענת קניה במהלך אוקטובר 2011 העבירה גם אריתריאה סיוע צבאי לארגון. ממשלת אריתריאה הכחישה את הטענה.

מאפייני העימות מלחמה בקרב אזרחים

הפעלת כוחות סדירים נגד כוחות גרילה הנטמעים באוכלוסייה האזרחית מועדת לתקלות ולתאונות שמסכנות את הלגיטימציה להפעלת הכוח. תקלה כזאת אירעה ב־30 באוקטובר 2011, שבועיים לאחר תחילת הפעולה הצבאית של קניה: מטוסים שלה תקפו בשוגג מחנה ליד הכפר ג'ליב שבו מצאו מקלט פליטים סומלים שנמלטו מאזור הקרבות. לטענת ארגון הסיוע שאנשיו שהו במחנה נהרגו בתקיפה חמישה בני אדם, ו־45 נפצעו - ובהם 31 ילדים.

דובר של צבא קניה טען שחיל האוויר הקנייתית תקף מחנה של א־שבאב באותו האזור וכי בתקיפה נהרגו 10 מאנשי הארגון. הוא הכחיש שהייתה פגיעה כלשהי באזרחים. מאוחר יותר שינתה קניה את גרסתה וטענה שבמהלך תקיפה נגד מחנה של א־שבאב נפגעה

הצליחו לסלק את לוחמי א־שבאב ואת בעלי בריתם מהבירה מוגדישו לראשונה זה ארבע שנים. בראיון לתקשורת הסביר ראש ממשלת קניה, ראילה אודינגה, את עיתוי המתקפה של ארצו נגד א־שבאב בסומליה:

"זו תקופה קשה מאוד. המתקפות האקראיות על אזרחים ועל חיילים נמשכות כבר זמן רב... זו התקפה על התדמית של קניה, וזה פוגע בתיירות. החלטנו לנקוט צעד חד־משמעי כדי להגן על הגבולות שלנו ועל המדינה שלנו. לכן שלחנו את החיילים למצוא את החמושים של א־שבאב במקומות המסתור שלהם".

למבקרו ולמי שגרסו שמדובר בתירוץ ליצירת מדינה בתוך מדינה, הבטיח אודינגה:

"אנחנו לא כוח כובש, אנחנו רוצים לשחרר את סומליה. אנו נלחמים לצד הכוחות הסומליים של הממשלה המרכזית במוגדישו".⁵

הכוחות הקנייתיים חדרו לעומק של כ־80 ק"מ בדרום סומליה, אולם התקדמותם הואטה בעיקר בשל הגשמים העזים שירדו וגרמו לבעיות עבירות קשות בדרכי העפר.

כוחות א־שבאב נמנעו ככל האפשר מעימות חזיתי עם הכוחות הקנייתיים: הם נסוגו אל תוך השטחים העירוניים והציבו מארבים לאורך צירי ההספקה הארוכים של הכוחות הקנייתיים והסבו להם אבדות. נוסף על כך הכריזו אנשי א־שבאב על ג'יהאד נגד כוחות קניה בסומליה ואיימו להוציא אל הפועל פיגועים גם בעומק שטחה של קניה ובכלל זה בבירתה ניירובי.



המורעבת. בשל כך נמלטו מאות אלפי סומלים לקניה השכנה ושוכנו במחנות פליטים באזור העיר דאדאבא. במחנות האלה מצטופפים כחצי מיליון פליטים, והם נחשבים למחנות הפליטים הגדולים בעולם.⁸

פלישת צבא קניה לסומליה גרמה למנוסה נוספת של אוכלוסייה אזרחית מאזורי הקרבות, אולם הכוחות הקנייתיים משתדלים למנוע מהפליטים האלה לעבור לקניה, ולכן הם נאלצים לחפש מקלט בשטח סומליה. לפיכך מתרחבת בעיית הפליטים הסומלים הן בקניה והן בשטחים בסומליה שבהם שולטים הכוחות הקנייתיים. לממשלת קניה אין די משאבים לתת מענה לצרכים ההומניטריים ההולכים וגדלים של הפליטים. קניה פנתה פעמים רבות לארגונים בין-לאומיים בבקשה שיירתמו למתן סיוע רחב היקף כדי שניתן יהיה לתת מענה לצורכיהם של מאות אלפי בני אדם, אך בגלל המצב הביטחוני באזור ההיענות לפנייה הזאת היא מוגבלת. התוצאה: קניה נאלצת להתמודד לבדה עם רוב הקשיים הנובעים מהמלחמה בסומליה.

המערכה על הלגיטימציה

ממשלת קניה טוענת שהמתקפה שהיא מנהלת בסומליה נגד ארגון א-שבאב לגיטימית משלוש סיבות מרכזיות:

- לקניה זכות להגנה עצמית על פי אמנת האו"ם. ארגון א-שבאב תקף את קניה ואת תושביה, ולפיכך יש לקניה זכות לפעול נגד הארגון ולהגן על עצמה.
- המבצע של צבא קניה בסומליה נועד להביא לשרור האזרחים הזרים שאותם חטף משטחה ארגון א-שבאב ושמוחזקים בשטחים שנתונים לשליטת הארגון בסומליה.
- המהלך הצבאי נעשה בהסכמתה של הממשלה החוקית בסומליה ובתיאום איתה.

כדי לתת משנה תוקף ללגיטימציה מבית וללגיטימציה הבינ-לאומית למהלך הצבאי שלה הגיעה קניה בדצמבר 2011 להסדר עם הארגון לאחדות אפריקה ולפיו יהיו כוחות קניה הפועלים בסומליה חלק מכוח שמירת השלום (AMISOM) הפועל בסומליה מאז 2009 מטעם הארגון ובחסות האו"ם. במקביל הובאה ההצעה לאישור הקבינט והפרלמנט בקניה, ואלה אישרו אותה ובכך הפחיתו משמעותית את יכולת האופוזיציה בקניה להתנגד למהלך הצבאי של הממשלה ולבקר אותו. אף שבאופן פורמלי כפופים הכוחות של צבא קניה למפקדת AMISOM, נראה שלצבא קניה נותר חופש פעולה נרחב בהפעלת כוחותיו בסומליה.

המבצע הצבאי של קניה בסומליה לווה מראשיתו בהיערכות תקשורתית שכוונה לכמה קהלי יעד: האוכלוסייה בקניה - להשגת תמיכה מבית; לאוכלוסייה בסומליה - כדי לגייסה לצד הכוחות הקנייתיים ונגד ארגון א-שבאב; לדעת הקהל האזרחית והבינ-לאומית להשגת לגיטימציה בין-לאומית למהלך.

לצד הקמפיין ההסברתי שניהלו ראשי המשטר בקניה ואשר יועד לכלי התקשורת מבית ומחוץ, ניהל צבא קניה במקביל קמפיין תקשורתי עצמאי בניצוחו של דובר הצבא רס"ן עמנואל צ'רצ'יר.

משאית שהייתה טעונה בתחמושת. נהג המשאית שניסה לחלץ אותה נכנס עימה למחנה הפליטים הסמוך, ושם היא התפוצצה וגרמה לנפגעים בקרב האזרחים.

ראש ממשלת קניה, ראילה אודינגה, הצהיר שיש להצטער על כל אובדן של חיי אזרחים, והתקרית צריכה להיחקר, אך שלל את הטענות שמטוסי קרב של ארצו תקפו את מחנה הפליטים.

ארגון א-שבאב מיהר לטעון שקניה טבחה באזרחים סומלים במסגרת מדיניות של ענישה קולקטיבית נגד המוסלמים והכחיש את טענות קניה שבמחנה או בסביבתו היו בשעת התקיפה האווירית לוחמים של הארגון.

אין ספק שאנשי א-שבאב, שאינם מהססים לפגוע באזרחים, עושים בתקריות כאלה שימוש ציני, אך אפקטיבי, כדי לפגוע בלגיטימציה של קניה לפעול נגד הארגון בסומליה וכדי לגייס תמיכה בקרב הציבור הסומלי למאבק הארגון בממשלת סומליה.

המבצע הצבאי של קניה בסומליה לווה מראשיתו בהיערכות תקשורתית שכוונה לאוכלוסייה בקניה, לאוכלוסייה בסומליה, לדעת הקהל האזרחית והבינ-לאומית ולהשגת לגיטימציה בין-לאומית למהלך

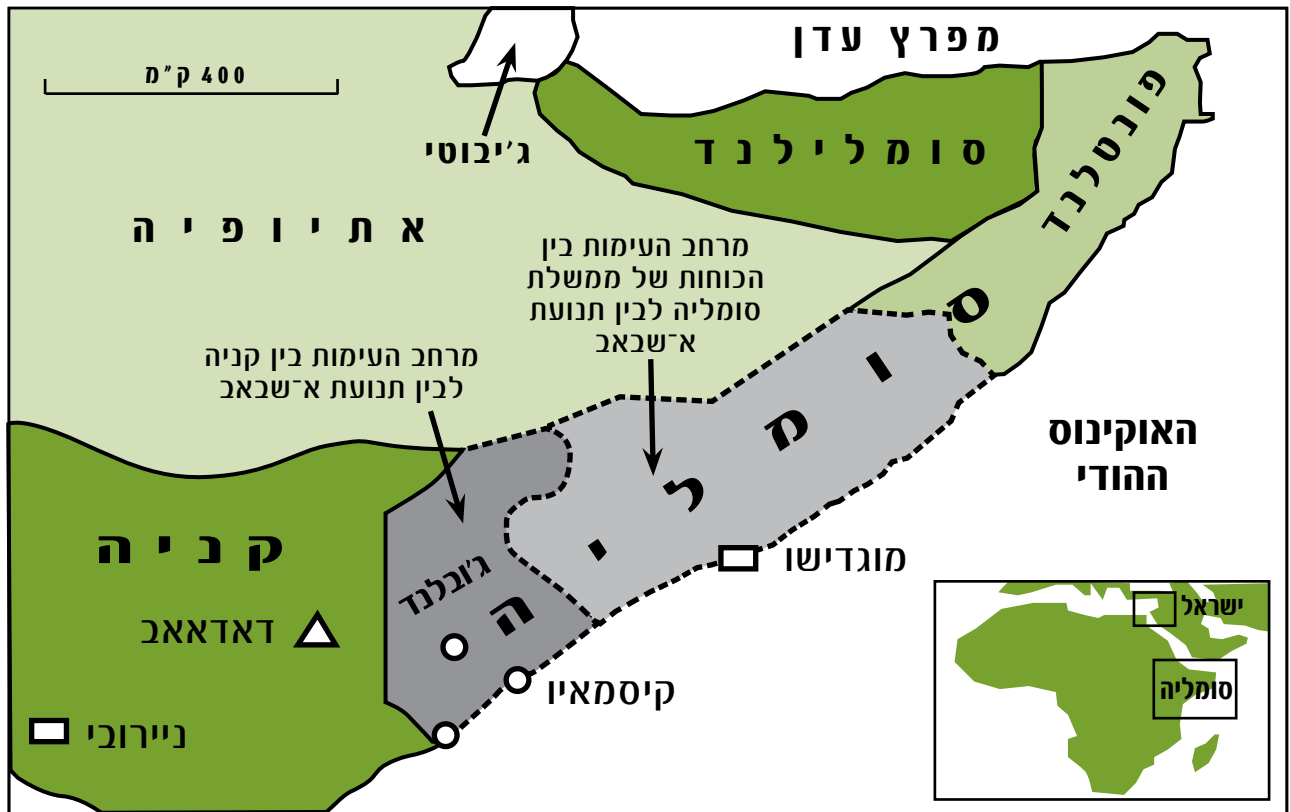
ב-10 בדצמבר 2011 דווח שמטוס קנייתי תקף בשוגג מרכז לחלוקת מזון של הצלב האדום ובית ספר סמוך בעיר ברדיר שבה שהו - לטענת קניה - כוחות של א-שבאב. למרבה המזל, לא נמצאו בזמן ההפצצה אזרחים במתקנים שנפגעו. קניה הכחישה שפגעה במתקנים אזרחיים.⁶

מאז תחילת המעורבות הצבאית של קניה בסומליה דיווחו ארגונים הומניטריים כמו רופאים ללא גבולות (DWB) ו-Human Rights Watch על פגיעות של צבא קניה באזרחים סומלים שנחשדו כי הם אנשי א-שבאב או תומכיהם. הארגונים האלה דיווחו על מאסרים המוניים של אזרחים ועל מקרים שבהם כוחות הביטחון של קניה עינו עצורים. הדובר של צבא קניה טען שהדיווחים האלה אינם מוכרים לו וכי ימסור את תגובתו לאחר קריאת הדיווחים.⁷

המשבר ההומניטרי

המלחמה המתמשכת בסומליה, פגעי הטבע ובמיוחד שנות הבצורת הממושכות יצרו במדינה משבר הומניטרי קשה.

שנות הבצורת פגעו בכל מדינות קרן אפריקה - גם באתיופיה ובקניה. ארגון א-שבאב, ששלט בחלק ניכר משטחה של סומליה, נקט מדיניות שמנעה מארגוני סיוע בין-לאומיים גישה לשטחים הנתונים לשליטתו ובפועל סיכל את האפשרות לסייע לאוכלוסייה



מפת הפיצול של סומליה

להעברת נשק למורדים. על כך כתבו אנשי א־שבאב בטוויטר: "אסטרטגיית הקרבות המזוהה שלך מעוררת דאגה בקרב ארגונים למען זכויות בעלי חיים"¹¹.

התוכנית להקים אזור ביטחון בגבול קניה-סומליה

קניה הצהירה כי מטרת הפעולה הצבאית היא להעניש את ארגון א־שבאב ולהרחיק את כוחותיו מגבולה, אולם מההכנות שהיא נקטה ניתן היה להבין שהייתה לה מטרה לא מוצהרת שאפתנית יותר: לכוון אזור ביטחון בשטח סומליה לאורך גבולה. באפריל 2011 הכריז מוחמד עבד גנדי, לשעבר שר ההגנה של סומליה ופרופסור לאנתרופולוגיה, על הקמת מדינה עצמאית בשם "אזניה" שגבולותיה תואמים את גבולותיו של חבל ג'ובלנד שבדרום־מערב סומליה. את עצמו מינה לנשיא המדינה החדשה. ג'ובלנד הייתה באותה העת (לפני פלישת הכוחות של צבא קניה) בשליטתם של אנשי א־שבאב. בחבל הארץ הזה חיים כ־1.3 מיליון סומלים, ובירתו היא עיר הנמל קיסמאיו. גנדי ותומכיו זוכים לתמיכה פוליטית וצבאית של קניה, ומסמכים של משרד החוץ האמריקני שהודלפו באתר ויקיליקס מעידים כי כבר ב־2009 ניסתה קניה לקדם הקמה של אזור ביטחון לאורך גבולה עם סומליה.

הקמת ישות אוטונומית נוספת (מעבר לפונטלנד ולסומלילנד)

במסגרת הקמפיין הזה איפשר צבא קניה לעיתונאים קנייתים זרים להצטרף לכוחות שחדרו לסומליה, אולם העיתונאים האלה מנועים מלנוע בחופשיות בשטח "מתוך דאגה לביטחונם", וכמעט כל המידע שמגיע אליהם - מקורו בצבא קניה. הדובר של צבא קניה גם עושה שימוש נרחב בטוויטר ומוסר באמצעותו עדכונים על פעולות הצבא.⁹

הטוויטר משמש את צבא קניה גם להעברת מסרים והתרעות לאוכלוסייה באזורי הלחימה בסומליה, אולם סביר להניח שאמצעי התקשורת הזה אינו רלוונטי למרבית האוכלוסייה הסומלית באזור. ארגון א־שבאב, בדומה לאל־קעאידה, מודע היטב לחשיבות התקשורת במערכה. מאז היווסדו עושה הארגון שימוש נרחב בתקשורת המשודרת והכתובה ובאינטרנט - בעיקר באמצעות האתר של הארגון ובאמצעות האתרים המזוהים עם הג'יהאד העולמי. בעקבות השימוש הנרחב שעושה צבא קניה בטוויטר החל גם הארגון - ב־7 בדצמבר 2011 - לעשות שימוש באמצעי הזה כדי להעביר את מסריו הן באנגלית והן בערבית. בראש חשבון הטוויטר שלו מציג את עצמו הארגון במילים האלה:

"א־שבאב אל־מוג'אהדין הוא ארגון אסלאמי השולט בדרום סומליה ובמרכזה ופועל במסגרת המאבק הכלל־עולמי לתחיית הח'ליפות האסלאמית"¹⁰.

באחד ממסריו בטוויטר איים הדובר של צבא קניה שיופצו אזורים שבהם מרכזים אנשי א־שבאב חמורים, שלטענתו משמשים



תגביר עוד יותר את פיצולה של סומליה ותיתקל קרוב לוודאי בהתנגדות של ממשלת סומליה וכן של הארגונים האזוריים ושל האו"ם. אלה מסרבים להכיר רשמית גם באוטונומיות שכבר קיימות דה פקטו קרוב לעשור.

ארגון א־שבאב מרחיב את העימות לשטח קניה

זמן קצר לאחר תחילת המתקפה של צבא קניה הכריז ארגון א־שבאב שייגיב במתקפת טרור בעומק שטחה של קניה במקביל ללחימה נגד כוחות הפלישה הקנייתיים.¹² ואכן החל מאוקטובר 2011 עשה הארגון סדרה של פיגועים נגד מטרות אזרחיות ברחבי

המערכה בסומליה, הפיגועים בקניה ואמצעי הסיכול שנוקטים כוחות הביטחון הקנייתיים הביאו להגברת המתיחות בין האוכלוסייה הקנייתית לבין מיעוט הסומלי הגדול יחסית שחי בקניה

קניה לרבות בבירה ניירובי ובערים מומבסה ובגריסה. בפיגועים האלה, שמרביתם נעשו באמצעות השלכת רימונים לעבר אתרים הומי אדם (כמו כנסיות, מועדונים ותחנות אוטובוס) נהרגו ונפצעו עשרות בני אדם.

כוחות הביטחון של קניה הצליחו לסכל כמה פיגועים ולעצור פעילים של ארגון א־שבאב, אך מסע הטרור עידר את תחושת הביטחון בקרב תושבי קניה, פגע בתירות ונוצל על ידי האופוזיציה במדינה לניגוח הממשלה.

המערכה בסומליה, הפיגועים בקניה ואמצעי הסיכול שנוקטים כוחות הביטחון הקנייתיים הביאו להגברת המתיחות בין האוכלוסייה הקנייתית לבין מיעוט הסומלי הגדול יחסית שחי בקניה. ארגון א־שבאב היה פעיל עוד לפני המתקפה הקנייתית בקרב האוכלוסייה הזאת וגייס ממנה תרומות ואף מתנדבים שלחמו בשורותיו בסומליה. לפיכך רואים קנייתים רבים באוכלוסייה הזאת גיט חמישי ואיום על ביטחון המדינה. המעצרים והלחץ הגובר על האוכלוסייה הזאת עלולים להגביר את המתיחות הפנימית בקניה גם בין נוצרים למוסלמים (שאינה סומלים) ולהעמיק את המשבר במדינה.

יחסי ישראל-קניה והמלחמה בטרור האסלאמי

מזרח אפריקה בכלל וקניה בפרט היו מוקד לפעילות אל-קאעידה נגד מטרות אמריקניות (פיצוץ שגרירות ארה"ב בקניה ובטנזניה ב-1998) וישראליות (פיגוע נגד קבוצת תיירים מישראל במלון פרדיז במומבסה וניסיון להפיל מטוס ארקיע שהמריא ממומבסה

באמצעות טיל כתף ב-2002). בכירי אל-קאעידה שהיו מעורבים בפיגועים בקניה נמלטו לסומליה. האמריקנים הצליחו במשך השנים לחסל כמה מהם.

בנובמבר 2009, זמן קצר לאחר המיזוג בין א־שבאב לאל-קאעידה, הודיע דובר א־שבאב שארגונו הקים יחידה מיוחדת המכונה "מוג'הידין אל-אקצה" שתפקידה הוא לפגוע במטרות ישראליות ויהודיות באפריקה. בראש הקבוצה עומד עבד פתח אוויס אבו חמזה.¹³

באוקטובר 2009 דיווחה רשת סי-אן-אן שארגון א־שבאב מאשים את ישראל שהיא "החלה להרוס" את מסגד אל-אקצה. "היהודים התחילו להרוס חלקים מהמסגד הקדוש, והם הורגים ללא הרף את אחינו הפלסטינים. לכן אנחנו מחויבים להגן על אחינו", אמר מוכתר רובו אבו מנסור, אחד ממפקדי התנועה.

בעקבות קריאה של הארגון הפגינו מאות סומלים נגד ישראל לאחר תפילות יום השישי בבירה מוגדישו. "הם הורגים את אחיכם המוסלמים ואת אחיותיכם ומונעים מהם להתפלל במקומות הקדושים לאללה", קרא בכיר א־שבאב, שיח' פואד מוחמד שנגולה, וההמונים השיבו לו: "להשמיד את ישראל, בעזרת האל".¹⁴ אחד המפקדים הנערצים של הארגון הסומלי היה פעיל אל-קאעידה הקנייתי צאלח עלי צאלח נבהאן שמילא תפקיד מרכזי בהוצאתם אל הפועל של שני הפיגועים נגד יעדים ישראליים במומבסה בנובמבר 2002 (15 הרוגים, 3 מהם ישראלים). נבהאן גם שיגר טיל קרקע-אוויר (מסוג SA-7) לעבר מטוס ארקיע בשעת המראתו מנמל התעופה הבינ-לאומי של מומבסה, אולם הטיל החטיא את מטרותיו. את נבהאן חיסלו ב-2010 כוחות אמריקניים שפעלו באזור.

במאי 2010 עצרו גורמי ביטחון בישראל חוליית טרור בנצרת שחבריה הזדהו עם הג'יהאד העולמי ורצחו נהג מוניית. שניים מחברי החוליה טסו לאתיופיה וניסו לעבור את הגבול לסומליה ולחבור לארגון א־שבאב, אך הדבר לא עלה בידיהם, והם עברו לקניה - שם נעצרו והוסגרו לישראל.¹⁵

סיכום

המערכה בזירה הסומלית מכילה רבים ממרכיבי המערכה האסימטרית המוכרים לישראל מעימותים דומים בזירה הלבנונית ובזירה הפלסטינית. זאת על אף ההבדלים המהותיים באופי של זירות הפעולה, באויב ובנסיבות המדיניות.

נראה שקניה לא למדה מניסיונות ההתערבות הקודמים בסומליה - של ארה"ב ושל האו"ם ב-1993 ושל אתיופיה בשנים 2006-2009 - ויצאה למהלך שבו רבים היו הסיכונים להסתבכות ארוכה ועקובה מדם בזירה הסומלית. צבא קניה, שיכולותיו הצבאיות עדיפות על אלה של ארגון א־שבאב - בין היתר משום שהארגון נתון ללחץ צבאי בכמה חזיתות - לא נדרש עד כה להתמודדות משמעותית עם האויב, והמבחן העיקרי עוד לפניו.

עם זאת יש לציין שקניה נערכה באופן ראוי לציון להתמודדות עם המאפיינים המורכבים של העימות האסימטרי - בעיקר בתחום



ח"כ דני דנון בפגישה עם נשיא דרום-סודאן בכירה ג'ובה | נוכח השינויים המתחוללים במזרח התיכון, ובכללם התחזקות התנועות האסלאמיות במרחב שבו שוכנת ישראל, עליה לנסות לבסס קואליציות חדשות עם מדינות מזרח אפריקה שגם להן יש אינטרס לבלום את האסלאם הרדיקלי ואת הטרור שהוא מחולל

הניסיון העשיר של ישראל בהתמודדות עם ארגוני טרור אסלאמיים בעימותים אסימטריים יכול לסייע רבות למדינות האלה במאבקהן בטרור האסלאמי מבית. הביקורים של ראשי קניה, אוגנדה ודרום סודאן בישראל יכולים לשמש צעד ראשון בתהליך שיוביל לגיבוש קואליציה חדשה במזרח אפריקה בכלל ובקרב אפריקה בפרט.

המדיני להשגת הלגיטימציה ולקרב התקשורת - ונוחלת לפי שעה הישגים בתחומים האלה. קניה עומדת בפני אתגרים משמעותיים גם בתחום הטרור מבית, שכן ארגון א-שבאב ותומכיו מנסים לפגוע "בבטן הרכה" של קניה - בעומק שטחה.

להקמת האוטונומיה אזניה כדי שתשמש רצועת ביטחון בעבור קניה עלולות להיות משמעותיות מרחיקות לכת על מכלול היחסים המורכב בזירה הסומלית: מהלך כזה עשוי להתקל הן בהתנגדות של ממשלת סומליה והן בהתנגדותם של גורמי כוח נוספים בסומליה ומחוצה לה.

המערב, ובכלל זה ישראל, צריך לבחון את העימות שמתחולל בסומליה במסגרת העימות הרחב בין האסלאם הרדיקלי - שהולך וצובר כוח - לבין הכוחות הפרגמטיים שהם בעלי הברית של המערב. חולשתה של ארה"ב (שבאה לידי ביטוי בנסיגה מעיראק ובעתיד גם מאפגניסטן) ו"האביב הערבי" תרמו לעלייה חסרת תקדים בכוחו של האסלאם הרדיקלי. במזרח אפריקה ובעיקר בקרב אפריקה, החולשת על נתיב השיט האסטרטגי מהמפרץ הפרסי לים התיכון, מתחולל מאבק מר בין האסלאם הרדיקלי (בסודאן, באריתריאה ובסומליה) לבין המדינות הנוצריות הפרו מערביות (דרום סודאן, אתיופיה, קניה ואוגנדה), אשר גם בשטחיהן חיים מיעוטים מוסלמים גדולים העלולים להיות מושפעים מתוצאות העימותים האלה.

נוכח השינויים המתחוללים במזרח התיכון, ובכללם התחזקות התנועות האסלאמיות במרחב שבו שוכנת ישראל, עליה לנסות לבסס קואליציות חדשות שיהיו משקל-נגד לשינויים האסטרטגיים שמסכנים אותה. הן לישראל והן למדינות מזרח אפריקה יש אינטרס לבלום את האסלאם הרדיקלי ואת הטרור שהוא מחולל. האינטרס המשותף הזה יכול לשמש בסיס משמעותי לבניית קואליציה אסטרטגית חדשה באזור.

הערות

1. Shaul Shay, **Somalia Between Jihad and Restoration**, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, 2008
2. שם
3. Paul Cruickshank, **Kenya's High Stake Shabaab Offensive**, CNN, October 24, 2011
4. מאיה לקר, "ראש ממשלת קניה לה'ארץ': זה"ל מאמן את חיילינו בלוחמה בטרור", **הארץ**, 18 בנובמבר 2011
5. שם
6. **Air strike hits empty Somalia Red Crescent centre**, Reuters, December 10, 2011
7. Bernard Momanyi, Human Rights Watch (HRW): Kenyan forces abusing civilians near Somalia, January 12, 2012, www.capitalfm.co.ke/news/2012/01/hrw-kenyan-forces-abusing-civilians-near-somalia
8. Doctors Without Borders, **Dadaab's Briefing Paper: Back to Square One**, February 16, 2012, www.doctorswithoutborders.org/publications/article.cfm?id=5774&cat=special-report
9. דיוויד סמית, "המיליציה האסלאמית בסומליה" - עכשיו בטוויטר", **הארץ**, 23 בפברואר 2012, www.haaretz.co.il/captain/net/1.1593134
10. שם
11. שם
12. Al Shabaab threatens Kenya revenge attacks, **Daily Nation**, October 17, 2011, <http://allafrica.com/stories/201110172260.htm>
13. המורדים בסומליה מאיימים על ישראל, www.nrg.co.il/online/1/ARTI/961/017.html
14. שם
15. Eli Ashkenazi, "Israeli Arabs inspired by Global Jihad charged with taxi driver murder", **Haaretz**, June 28, 2010, www.haaretz.com/news/national/israeli-arabs-inspired-by-global-jihad-charged-with-taxi-driver-murder-1.298736



שילוביות של מפקדות ב"עופרת יצוקה"



כוחות צה"ל במהלך מבצע "עופרת יצוקה" | ההקשר שבו התרחש המבצע והמאפיינים הארגוניים של צה"ל תרמו תרומה משמעותית לכך שהשילוביות במהלך "עופרת יצוקה" הוכתרה בהצלחה

רס"ן אריאל וינר
הפסיכולוג הצבאי של פיקוד הדרום



כדי שכוחות יפעלו בשילוביות מלאה - כמו ב"עופרת יצוקה" - יש לבנות את המערכת המשולבת ולאמץ זמן רב לפני הלחימה פרקטיקות של עבודה משותפת בקרב כל הכוחות והמפקדות שמרכיבים אותה

הקדמה

המאמר הזה עוסק בשילוביות ובשיתוף פעולה בין־ארגוני¹ בצבא. מובן שהנושאים האלה אינם חדשים, אך נראה כי שתי מגמות עכשוויות הקשורות לניהול מערכות צבאיות הופכות את העיסוק בשילוביות ובשיתוף פעולה בין־ארגוני לרלוונטי יותר מאי פעם. המגמה הראשונה היא המורכבות ההולכת וגוברת של העימותים שבהם משתתפים כיום הצבאות. מורכבות המשימות ואופי העימותים מציבים בפני הצבאות אתגרים שונים, ובהם הצורך להילחם באופן אפקטיבי נגד גורמי טרור הפועלים בחסות אוכלוסייה אזרחית שאינה מעורבת במערכת הצבאית. על הצבאות להקפיד שלא לפגוע בזכויות האדם של אותה אוכלוסייה בלתי מעורבת ולהסב נזק אגבי קטן ככל האפשר - ובה בעת לשמור בקפדנות על חיי החיילים המעורבים בלחימה. אבדות קטנות ככל האפשר ושמירה על חיי האוכלוסייה האזרחית הבלתי מעורבת הן דרישות חברתיות שהפכו במרוצת השנים - לצד השגת הניצחון הצבאי - לאמות מידה מקובלות להערכת תפקודו של צבא בשדה הקרב.

המגמה השנייה, הקשורה קשר הדוק לזו הראשונה, היא ההאצה בקצב ההמצאות והחידושים הטכנולוגיים בעשורים האחרונים - חידושים שמאפשרים להילחם בתנאים שתוארו לעיל. הפעלת האמצעים האלה דורשת התמחות מקצועית ספציפית. משמעות אחת מרכזית מכך היא שהולכות ומוקמות יחידות ומפקדות שתפקידן להפעיל את האמצעים האלה ולשלבם בשדה הקרב. שתי המגמות האלה מובילות צבאות לבנות מערכות מבצעיות - קרי, איגוד של כל הגופים הנדרשים להתמודדות עם משימה נתונה - שייתנו מענה באופן משולב לאתגרים הספציפיים של מרחבי הפעולה השונים. המערכות האלה הן רחבות, מגוונות מהבחינה המקצועית ומורכבות יותר מאלה שפעלו בעבר. בהכללה ובאופן גס ניתן לחלק את השילוביות המתקיימת במערכות המבצעיות לשתי רמות מובחנות: הראשונה היא הרמה הטקטית של הכוחות, שבה מתקיימים יחסי גומלין ושיתופי פעולה בין כוחות טקטיים שונים המבצעים משימות לחימה משותפות. כך, למשל, כוחות חי"ר ושריון, יחידות מיוחדות, כוחות הנדסה, יחידות כלבנים, כלי טיס שונים ומפעילים של אמצעים מיוחדים אחרים מתחברים יחד ומבצעים משימה טקטית מוגדרת.² הרמה השנייה היא רמת המפקדות והגופים שמעל הדרג הטקטי (רמת האוגדה, במקרים מסוימים, ובוודאי שרמת הפיקוד והמטכ"ל), שתפקידיהם כוללים, בין היתר, גיבוש תוכניות, השגת מודיעין מקדים, אימון היחידות וכמובן בנייה והכנה כוללת של המערכת המבצעית שתפעל בכל מתאר ולפי כל תוכנית. כל זאת לשם יצירת התנאים הנדרשים לרמה הטקטית למלא את

משימותיה. המאמר הזה מתמקד ברמה השנייה, רמת המפקדות והגופים.

המאמר מנתח את ההיבטים הארגוניים והחברתיים של המערכות המבצעיות המשולבות שמנהלות מערכות צבאיות. זאת על בסיס ניתוח של שיתוף הפעולה שהיה בין גופים שונים, ובראשם פיקוד הדרום, בתקופת ההיערכות למבצע "עופרת יצוקה" ובמהלכו. המאמר הזה מנסה להשלים, גם אם באופן ראשוני, שני חוסרים שניכרים בפיתוח הידע הצבאי בנושא השילוביות: הראשון, חסרה התייחסות מספקת להיבטים הכרוכים בגורם האנושי ובאינטראקציה שבין בני האנוש בה;³ השני, חסר הדיון בתנאים הנדרשים להיווצרותה וכן בתפיסות ובהנחות היסוד הארגוניות המאפשרות אותה, ובעיקר חסר דיון בפרקטיקות שהופכות אותה לאפקטיבית.⁴

נראה כי שתי מנגנוני עכשוויות הקשורות לניהול מערכות צבאיות הופכות את העיסוק בשילוביות ובשיתוף פעולה בין־ארגוני לרלוונטי יותר מאי פעם

ראשית, ייעשה כאן ניסיון להגדיר את המושג "שילוביות" ולתחום את העניין הארגוני שבו; שנית, בהתייחס ל"עופרת יצוקה", תועלה הטענה כי ההקשר שבו התרחש המבצע והמאפיינים הארגוניים של זה⁵ ל תרמו תרומה משמעותית לכך שהשילוביות במהלך "עופרת יצוקה" הוכתרה בהצלחה; שלישית, יתואר תהליך בנייתה של השילוביות ופעולתה של המערכת המבצעית ב"עופרת יצוקה", ויסומנו המנגנונים ודפוסי הפעולה שהאיצו או עיכבו אותה. לבסוף, ייעשה ניסיון לדון בשילוביות בד בבד עם מיפוי מאפיינייה המרכזיים והייחודיים ברמה הבכירה של המפקדות.

הערות מתודולוגיות

הממצאים מבוססים על תצפית משתתפת ומתמשכת בתהליכי ההתכוננות של פיקוד הדרום לקראת מבצע "עופרת יצוקה", שבמהלכן צפיתי בדיונים רבים, ניהלתי שיחות מזדמנות עם בעלי תפקידים שונים ועיינתי במסמכים שונים שעסקו בצורה זו או אחרת בשילוביות. נוסף על כך השתתפתי במבצע וליוויתי את תהליכי הסיכום, הלמידה והפקת הלקחים שנעשו בעקבותיו. כל זאת בתוקף היותי הפסיכולוג הצבאי של פיקוד הדרום. לאחר המבצע, וכדי להעמיק את ההבנה של תופעת השילוביות, קיימתי



כוחות שריון ורגלים של צה"ל ב"עופרת יצוקה" | שילוביות היא התארגנות של גופים שונים ושל מפקדות שונות שאינם כפופים באופן שגרתי זה לזה ושביניהם מתקיימת שונות תרבותית, ארגונית ומקצועית רבה

מתמשכת וגמישה להשגת אדפטביליות של הארגון".
 השילוביות היא אחת מחמש זיקות בין־ארגוניות אפשריות:
 1. היא שונה מתיאום, שבמסגרתו מוגדרים גבולות גזרה ברורים בין ארגונים, כך שארגון אחד לא יפריע לאחר בפעולתו.
 2. היא נבדלת משיתוף פעולה, שבו ארגון אחד מספק שירותים לארגון אחר באופן שהרווח ממנו הוא סך התרומות ששני הארגונים מביאים למשימה המשותפת.
 3. היא אינה מיוזג בין ארגונים, שבו כל ארגון מאבד את זהותו אף שהוא שומר על המבנה הארגוני הנפרד שלו.
 4. היא אינה היתוך, שבו לא רק הזהות הארגונית הולכת לאיבוד אלא גם עצמאותן של היחידות המרכיבות את הארגון.
 הבחירה בשילוביות מבוססת על ההנחה שיש צורך בקיומם הנפרד של הארגונים המשתלבים, אך המשימה המשותפת דורשת השתלבות של יכולותיהם. בהתאם להגדרה של צוות החשיבה, הפתרון לשני הצרכים המתנגשים האלה הוא יצירת מערך בין־ארגוני חדש, כלומר ישות ארגונית נפרדת (שתכונה כאן "מערכת מבצעית משולבת"), שהיא אוסף הנציגים של ארגוני המוצא השונים התורמים לה את היכולות השונות הנדרשות לביצוע המשימה. הישות החדשה משמרת את הזהות ואת העצמאות של כל אחד מארגוני המוצא שמרכיבים אותה באמצעות נציגיהם. כמובן, היא גם בעלת יכולות העולות על סיכום פשוט של תכונות הישויות שמרכיבות אותה (סינרגיה).
 להתארגנות מהסוג הזה יש כמה משמעויות ארגוניות בעבור הגופים שמרכיבים אותה:
 ראשית, שיתוף פעולה בין ארגונים או בין חלקים שונים בארגון

15 ראיונות עומק עם קצינים שהשתתפו באופן פעיל בתהליך הבנייה של המערכת המבצעית המשולבת בפקוד הדרום ובגופים אחרים ואשר מילאו תפקידים מרכזיים לא רק ביצירת השילוביות אלא גם בניהולה.

הפרובלמטיקה של השילוביות

נקודת המוצא לבחינת השילוביות היא ההנחה שהפעולה המשולבת אינה אורח פעולה טבעי לארגונים או לגופים בתוך ארגונים. שילוביות היא התארגנות של גופים שונים ושל מפקדות

הבחירה בשילוביות מבוססת על ההנחה שיש צורך בקיומם הנפרד של הארגונים המשתלבים, אך המשימה המשותפת דורשת השתלבות של יכולותיהם

שונות שאינם כפופים באופן שגרתי זה לזה ושביניהם מתקיימת שונות תרבותית, ארגונית ומקצועית רבה. למרות השונות הזאת הם נדרשים לשתף פעולה נוכח אתגר מבצעי כלשהו - נקודתי או מתמשך.

לצורך הדיון במאמר הנוכחי אתבסס על ההגדרה שנתן צוות חשיבה צה"לי למושג "שילוביות": "זוהי תפיסה ארגונית המבוססת על יצירת זהות קולקטיבית למערך בין־ארגוני חדש בד בבד עם שמירה על זהות הארגונים המרכיבים אותו כך שתושג סינרגיות

ביותר. מובן שגם לכך הייתה השפעה על הנכונות לקיים שילוביות. לכן ככל שסיכויי ההתממשות של המבצע הלכו וגברו, כך גברו גם הנכונות והרצון לקיים שילוביות - בין היתר למסור ולשתף מידע רגיש ולתכנן ביחד פעולות משולבות.

שלישית, הייתה תחושה בקרב חלק מהגופים (בעיקר המודיעיניים) שאומנם הם מייצרים תוצרים מאוד איכותיים - מידע, ידע, יכולות מבצעיות - אך הם לא משמשים את הצבא במשימותיו הקונקרטיות והמיידידות והם נשארים נחלת מעטים בלבד.

רביעית, בהקשר החברתי הרחב, הטראומה של מלחמת לבנון השנייה הייתה ללא ספק נוכחת באופן משמעותי בכל תהליך ההיערכות למבצע. הרצון ל"תיקון" - כפי שאנשים רבים כינו את המהלכים הארגוניים לאחר המלחמה - הוביל לשתוף פעולה נדיר של כל המעורבים. היה רצון ברור - כך על פי הקול הארגוני המרכזי - שכל מה שנחשב לכשל במלחמה בלבנון יטופל כראוי ובעוד מועד לקראת העימות ברצועת עזה. לדוגמה, ועדת וינוגרד הדגישה שמפקדת פיקוד צפון לא הייתה דומיננטית במידה מספקת הן בנוהל הקרב והן בניהול הקרב.¹⁰ כפי שיוצג בהמשך, תהליך ההכנות למבצע "עופרת יצוקה" כוון במידה רבה לבניית מרכזיותו של פיקוד הדרום בהובלת המערכת המבצעית המשולבת. הכוונה הייתה - והיא גם מומשה - שפיקוד דרום יפקד באופן מלא ובלתי ניתן לערעור על המערכת הצפויה.



תהליך ההכנות האינטנסיבי שהתקיים בשלוש השנים שקדמו ל"עופרת יצוקה" איפשר את גיבושה של מסגרת הפעולה המשותפת של כל הגופים והיחידות שהיו מעורבים במבצע

חמישית, העובדה שמבצע "עופרת יצוקה" הוכתר בהצלחה הגבירה את הנכונות של כל המעורבים בו להעצים את חלקה של השילוביות באותה הצלחה. לכן קשיים, כישלונות ובעיות שבהם נתקלו בעלי התפקידים שהוציאו אל הפועל את השילוביות קיבלו ביטוי שולי יחסית.

לבסוף, העובדה שהמבצע היה מצומצם בהיקפו, והקשב של הצבא כולו הופנה למימוש, הקלה על היכולת של הגופים לפעול בשילוביות. לפיכך, היכולת של הגופים השונים לשתף את משאביהם הייתה גבוהה.

ההיערכות לפעולה המשולבת - תהליך הבנייה של השילוביות התוויית המסגרת

תהליך ההכנות האינטנסיבי שהתקיים בשנים שקדמו ל"עופרת יצוקה" איפשר את גיבושה של מסגרת הפעולה המשותפת של כל הגופים והיחידות שהיו מעורבים במבצע. רזי ויחזקאל¹¹ מכנים

שאינו כפיפות קבועה ביניהם משמעותו אובדן עצמאות ולכן גם אובדן של חופש הפעולה שלהם. אחת המשמעויות של כך היא הצורך לחלוק את תהילת הצלחה או להעביר אותה לארגון אחר - לרוב לארגון הראשי או הגדול יותר שמשמש שלד של המערכת המשולבת הנרקמת ואשר אליה מתחברים גופים אחרים.⁵

שנית, מדובר בשילוביות בין גופים ומפקדות בעלי מעמד ויוקרה ארגונית שבאים לידי ביטוי בעצמאותם הרבה. שלישית, הגופים האלה, אשר נציגיהם נדרשים לעבוד בכפיפות שונות ביניהם, הם שווי ערך מהבחינה הארגונית: מפקדיהם הם קצינים בעלי דרגות זהות. נוסף על כך, אלה גופים גדולים שמנהלים תחומים בעלי השלכות אסטרטגיות על פעולת הצבא - תחומים שמשפיעים באופן מהותי על סיכויי הצלחתו.

רביעית, השילוביות טומנת בתוכה את הצורך בהשתנות של כל אחד מהארגונים המשתלבים. לעיתים עשויים השינויים הארגוניים האלה להיות רבי משמעות ומקיפים. בין היתר הם עשויים לכלול תוספת של בעלי תפקידים לקיומה של השילוביות, שינוי בנוהלי העבודה המקובלים ואף שינוי בדפוסי הפעולה והחשיבה הארגוניים המקובלים בארגון.

חמישית, שילוביות מחייבת שיתוף במשאבים השייכים לכל אחד מהארגונים, ואילו התועלת שצומחת לכל גוף או לכל ארגון משיתוף הפעולה הזה כלל אינה ברורה. מבין המשאבים אחד המרכזיים (ואולי המשמעותי ביותר) שאותו משתפים הוא הידע הקיים והמיוצר בארגונים ובגופים השונים. שיתוף בידע הוא תהליך ארגוני שיש בו קושי מובהק. משמעותו היא אובדן העצמאות של מייצר הידע ואובדן הכוח שמושג מההחזקה הבלעדית בו. נוסף על כך, שיתוף בידע מקפל בתוכו את הצורך להיחשף ולהיות נתון לביקורת. לכן אין זה מפליא ששיתוף בידע מעורר לא פעם חרדה, איום ותחרות בין הארגונים המשתלבים.⁶

ההקשר החברתי והתרבותי שבו נוצרה השילוביות ב"עופרת יצוקה"

ההקשר הארגוני והחברתי שבו התקיימו ההכנות למבצע "עופרת יצוקה" וכן מאפיינים מבניים-תרבותיים של הארגון הצבאי תרמו תרומה מכרעת לקיומה של השילוביות - שלדעת המעורבים בה הייתה מוצלחת. להלן יוצג מיפוי של ההקשר הזה על מרכיביו השונים. ראשית, כמעט מיותר לציין שמשמעות מבצעיות הן סיבת הקיום של כל גוף ביטחוני. אין גוף או יחידה שמוכנים לוותר על השתתפות בהן. היעדרות מ"מרחב הקודש" החברתי שמייצר מצב הלחימה⁷ היא בבחינת "התאבדות ארגונית" של ממש.⁸ המשימה הצבאית מזמינה התגייסות שכן שום ארגון אינו רוצה להיתפס מוחץ לתמונה ולהיות בלתי מעורב "בשעה היסטורית זו"⁹ או להיחשב למי שלא תרם למאמץ המלחמתי. הרצון להשתתף דוחף דחיפה אמיתית את הארגונים לתרום, להתפשר, לנהל משא ומתן וגם להפגין נכונות רבה לפעול במשולב.

שנית, הצבא כולו ראה בפעולה הנרחבת ברצועת עזה את המשימה הצפויה המרכזית שלו, שסיכויי ההתממשות שלה היו הגבוהים



את השלב הראשון בתהליך הזה "התוויית הסביבה המשימתית", קרי, הגדרת גבולותיה של המערכת המשולבת שצפויה לבצע את המשימה. זאת באמצעות סימון הארגונים הרלוונטיים למשימה שאמורים לפעול יחד להשגתה.

במהלך ההתכוננות ל"עופרת יצוקה" בלט המאמץ הארגוני להגדיר ולמצב (הן באופן פורמלי והן באופן לא פורמלי) את פיקוד הדרום כך שיראו בו את הגוף המוביל את ההכנות האלה ולהטיל עליו את האחריות לכל פעולה ולכל מהלך שקשורים למרחב הדרום. המשמעות המרכזית של כך הייתה ההכפפה המלאה של כל הגופים ושל כל בעלי התפקידים שהשתתפו בהיערכות. למעשה, ביטויים כמו "קמ"ן מוביל" או "מפקד זירת המבצעים"¹² פורשו באופן חד כך שכל מה שמתרחש או עתיד להתרחש במרחב של פיקוד דרום יהיה באישור של מפקד הפיקוד או של מטהו.

לתהליך הזה של מתן תפקיד מוביל למפקד פיקוד דרום היו, כאמור, רבדים בלתי פורמליים ורבדים פורמליים. הביטוי הפורמלי המרכזי היה ההסדרה של שרשרת הפיקוד לתקופת החירום, דהיינו קביעת האחריות והסמכות של כל גוף, של כל זרוע ושל כל יחידה במערכת. ההגדרות האלה התקיימו לא רק בהקשר של ההכנות למבצע הרחב בעזה אלא גם בשגרת הפעילות של הפיקוד מול

האצת הפעילות המשותפת של בעלי תפקידים מיחידות שונות חוללה תהליך הדרגתי של הסתגלות ושל השתנות ארגונית בכל אחת מהיחידות המשתלבות



ציפיותיה. התהליך הזה של היכרות עם יכולותיו, עם מגבלותיו, עם צרכיו ועם ציפיותיו של האחר הוא קריטי ביכולת לבנות ערוצי פעולה משותפים בין יחידות ובין גופים.¹³

השלב שלאחר מכן בתהליך הזה בישר קפיצת מדרגה נוספת בתהליך ההתחברות. ביטוי ארגוני אחד מרכזי היה ההצבה של נציגים מיחידות מודיעין עורפיות במפקדות המבצעיות המרחביות - בעיקר באוגדות ובפיקודים - תחילה ביהודה ושומרון ולאחר מכן באזור עזה. שיתוף הפעולה בינם לקמ"נים של המפקדות היה בסיס ליצירת ידע, שכל אחד מהם בנפרד לא ידע לייצר.

צורת עבודה נוספת שהלכה והתפתחה היא המפגש סביב שולחן אחד של כל הגופים שלהם היה עניין בנושא מסוים או בתחום מסוים שבהם היה ביכולתם לתרום באופן ממש. על כך אמר קצין באוגדת עזה:

"היה פורום באוגדה [עזה]... כל מי שמעניין אותו החמאס ישב שם [יחידות מודיעין, יחידות מטכ"ליות וכד']... שם היה עניין, כי המפקד יצר את העניין בעצמו. כולם שומעים את המפקד. נוצר מצב שכל המערכת המודיעינית עבדה בשביל אוגדת עזה... זה גרם לשיתוף פעולה מדהים".

למהלכים האלה היו לפחות שתי השלכות ארגוניות מרכזיות, שהן תנאי להיווצרות שילוביות יעילה: הראשונה, נוצר אמון בין הגופים השונים המשתפים פעולה; השנייה, הלכה ונוצרה הבנה בין ארגונית טובה יותר. לכאורה, אלה תהליכים שמתקיימים באופן טבעי מעצם המפגש המשותף. אך מה יש במהלכים האלה שיוצר אמון והבנה בין ארגונית שמאפשרים פעולה משותפת? ובמילים אחרות: מהן הפרקטיקות הארגוניות שיוצרות אמון והבנה בין ארגונית, שהם שני התנאים המשמעותיים ביותר לשילוביות מוצלחת? להלן העיקריות שבהן:

1. ויתור על נכסים ארגוניים "מקודשים"

במפגשים השונים שתוארו כאן הייתה מידה לא מבוטלת של ויתור של הארגונים המשתלבים על נכסים ארגוניים שקודם לכן ראו בהם משהו שאי אפשר לוותר עליו. מדובר בויתור על שלושה סוגי משאבים: ויתור על הפעלה נסתרת של היכולות הייחודיות של הארגון; ויתור על הידע הייחודי של הארגון; ויתור על שליטה בלעדית במשאבים. מזווית הראייה של קצין בכיר בפיקוד הדרום, ששיתף פעולה עם חיל האוויר, העניין נראה כך:

"לחיל האוויר, לדוגמה, היה קשה עם חלק מכללי העבודה שהתהוו בגלל הרגלי העבודה שלהם מלפני כן. הם רגילים לשלוט בכל מה שיש בשמיים. יש מזל"ט, הוא סיים את עבודתו, הוא שייך עכשיו לפיקוד. פתאום אתה מגלה אותו עובד עם גורם אחר. בחיל האוויר רגילים להחליט, ופתאום הם צריכים להתרגל שלא הם מחליטים".

סיכומו של עניין, הויתור הארגוני על נכסים הוא מהלך יוצר אמון בין ארגונים. בין אם הוא נעשה במכוון ובין אם הוא מתקיים באופן כפוי, הויתור הוא בעיני הארגון המוותר צעד המעיד על מידת מחויבותו למשימה המשותפת ולהשלמתה באופן משולב.¹⁴

הגופים האחרים בצבא. מימוש ההסדרה ואכיפתה עד להטמעתה העסיקו רבות את הפיקוד. תהליך ההסדרה עסק בעיקר בשאלות הקשורות לכפיפות, לסמכות ולאחריות והרבה פחות באופי היחסים בין הגופים. למעשה, ההסדרה הפורמלית ופרקטיקות האכיפה שלה בשגרת ההכנות ל"עופרת יצוקה" ובמהלכו הן לא רק מנגנון לקביעת ההיררכיה ולהבהרת הפו"ש אלא הן גם יצרו את המסגרת ואת הגבולות של המערכת המשולבת, את אופני הפעולה שלה ואת כללי המשחק בה.

שבירת המחיצות ויצירת השילוביות בעיתות שגרה

שלב שבירת המחיצות בין הארגונים לא התחיל בהיערכות ל"עופרת יצוקה" אלא עוד קודם לכן, בגזרות אחרות - בעיקר ביהודה ושומרון. עם זאת, לקראת "עופרת יצוקה" התעצם מאוד הצורך של סוכנויות המודיעין לשלב ידיים ולייצר מאמצים מודיעיניים משותפים. ביטוי לצורך הזה ניתן למצוא בביקורים ההדדיים של בעלי תפקידים מיחידות שונות אלה אצל אלה כאשר החלו למלא את תפקידיהם באותה התקופה. בביקורים האלה למדו האורחים על היחידה המארחת, על יכולותיה, על מגבלותיה, על צרכיה ועל



יואב גלנט, אלוף פיקוד דרום בתקופת "עופרת יצוקה" | לתהליך של מתן תפקיד מוביל למפקד פיקוד דרום היו רכדים בלתי פורמליים ורכדים פורמליים

כתוצאה מהנוכחות (הקבועה או המזדמנת) במפקדות של נציגי גופים אחרים נוצר תיווך תרבותי-ארגוני שיש לו שתי תרומות חשובות מעבר לפעולה המשותפת: הראשונה, כשהנציגים חוזרים "הביתה" ליחידותיהם הם הופכים לשגרירים של היחידות שאירחו אותם. התרומה השנייה היא במישור התפקודי: יחידות שקולטות נציגים של גופים אחרים משפרות את יכולתן לייצר תוצרים ולתרום את תרומתן למשימה המשותפת באופן שמתאים לצרכים ולמגבלות של הצד האחר. כתוצאה מכך, היחידות השונות משלימות אלה את אלה.

שלב הביצוע - השילוביות במהלך המבצע

הפעולה המשולבת תוך כדי מבצע היא השלב שלאחר מכן בהתפתחות השילוביות. השילוביות הזאת עוסקת בהוצאתה לפועל של תוכנית הפעולה שנקבעה. לשילוביות שמתקיימת במהלך מערכה צבאית יש לפחות ארבעה מאפיינים מרכזיים ייחודיים ששונים מאלה המתקיימים בשילוביות של ימי שגרה. לארבעת המאפיינים האלה יש השפעה מכרעת על האופן שבו מתארגנת השילוביות בשלב הלחימה:

1. **פעולה מתואמת של המפקדות.** מהרגע שנפתחת המערכה, מתמקדים הגופים הצבאיים השונים רק בה, וכל משימותיהם האחרות הופכות למשניות. יש לכך השפעה על היכולת לזמן בעלי תפקידים מיחידות אחרות - גם לעניינים שקשורים לשילוביות.
2. **שהייה פיזית משותפת.** עם פתיחת המערכה יושבים יחד, במפקדה אחת ראשית, הנציגים של רוב הגופים המשתתפים במערכה (במקרה המתואר כאן - במפקדת פיקוד הדרום).

2. השתנות ארגונית לקידום השילוביות

האצת הפעילות המשותפת של בעלי תפקידים מיחידות שונות חוללה תהליך הדרגתי של הסתגלות ושל השתנות ארגונית בכל אחת מהיחידות המשתלבות. ההיכרות, השיח המשותף והבנת הצרכים של היחידות האחרות הולידו שינויים ארגוניים בתחומים שונים כמו שפה, אופן הייצוג של הידע וצורות החשיבה. קצין מודיעין שתפקידו הוא הרכשת מטרות הסביר את הסיבה לשינויים הארגוניים האלה:

"לכל אחד [מהגופים המעורבים בתהליך הרכשת המטרות ולאחר מכן בתקיפתן] יש דרישות, ולכל אחד ישנו הסטנדרט שלו, ואתה צריך לעמוד מול הסטנדרטים של כל אחד".

באחד מכנסים המפקדים שסיכמו את מבצע "עופרת יצוקה" סיפר נציג בכיר של אחד מגופי המודיעין שההצלחה בשיתוף הפעולה של ארגונו עם פיקוד הדרום ועם היחידות השונות שהשתתפו במבצע הייתה קשורה קשר הדוק לשינויים באופי ההפעלה, בקצב הפעולה ובמידת החשיפה של המידע שהיה ברשותו בפני הגופים האחרים. השינויים האלה מסמלים אף הם ויתורים מרחיקי לכת על מוסכמות ועל כללים ארגוניים ברורים שמושרשים בארגון באופן מסורתי. ואכן בפיקוד הדרום ראו בהשתנות הזאת צעד של מחויבות, והיא יצרה אמון של ממש.

3. הפחתת החשש מפני הלא ידוע הקיים אצל השותף

אחת התחושות הקיימות לעיתים בלבבות האנשים (אף שאלה לא תמיד יודו בכך בפה מלא) היא החשש מפני מה שהם לא יודעים על המתרחש באגפים ובגופים אחרים בארגון. החשש מפני האי-ידיעה הזאת משקף למעשה את החשש להישאר מחוץ לתמונה ולא להשפיע על המתרחש. החשש הזה עלול להתעצם כשמדובר באינטראקציה בין גופים זרים הבאים לפעול במשותף במשימה מסוימת, שכן קיימת ביניהם תחרות על משאבים, על הובלה ועל הוקרה.

ככל שהאינטראקציה היא יותר חשופה ופתוחה (כל צד יודע מה יש בצד האחר, מה הוא יודע, על מה הוא עובד, מהן ההתלבטויות שלו) כך השילוביות יעילה יותר ומוצלחת יותר - בעיני המשתתפים בה. הופעת הנציגים מיחידות המודיעין השונות במפקדת פיקוד דרום ובאוגדת עזה יצרה - כך ניתן להתרשם - שקיפות שהפחיתה את החרדה מפני הלא ידוע אצל השותף.

4. תיווך תרבותי

הנציגות של היחידות השונות בתוך המפקדות המבצעיות הביאה להבנה מעמיקה יותר של הארגונים את שותפיהם לפחות בשני מובנים: הראשון, האופן שבו השותף חושב ופועל - השפה, תפיסות ההפעלה, דפוסי החשיבה ושיטות הפעולה; השני, המגבלות והצרכים שלו:

"אתה פתאום מבין שאתה צריך להבין את תפיסת ההפעלה של הפיקוד כי כך אתה מבין מה אתה צריך להביא" (קצין מיחידת מודיעין על השתלבות נציג מטעמה בפיקוד מרחבי).



לקבל החלטות פורצות גבולות, לאפשר לעצמם מידה רבה יותר של חופש חשיבה, לאמץ המלצות של השותפים האחרים, לגבש פתרונות יצירתיים למצבים מורכבים הן לבדם והן באינטראקציה עם הגופים האחרים.

לבסוף, ניהול משתף ושוויוני הוא בעיני הקצינים שניהלו את השילוביות ב"עופרת יצוקה" דפוס פעולה מתבקש ועקרון פעולה מוביל. הדפוס הזה של ניהול היחסים בא לידי ביטוי בהתייעצות מתמדת ובקבלת החלטות משותפת. כפי שאמר קצין בכיר בפקוד הדרום:

"לא היה שם פיקוד של הנחתת פקודות. היו הרבה התייעצויות, הרבה חשיבה משותפת והקשבה לצד השני... ישבתי בתא עם השב"כ, ואז יש לו דילמה לעשות או לא לעשות משהו. אני אומר לו: תוותר על המטרה הזאת ותעביר את האמצעי לתא אחר... צורת הפיקוד היא אחרת לגמרי. אין: עכשיו עושים ככה וזהו."

מה ניתן ללמוד מ"עופרת יצוקה" על שילוביות ברמת המפקדות מפעילות הכוח?

הפעולה המשותפת של מפקדות ושל גופים בתהליך ההיערכות למבצע "עופרת יצוקה" ובמהלכו היא מקרה בוחן לאופן שבו השילוביות באה לידי ביטוי במשימה של ממש. את האירוע הזה ניתן לנצל כדי להשיג שתי מטרות: הראשונה, לספק הבנות אחדות בנוגע לאופן שבו נעשית שילוביות אפקטיבית הלכה למעשה. זאת כדי לנסות לתרום להבנת השילוביות בהיבטיה היישומיים - הבנה שחסרה כיום;¹⁷ השנייה, לתרום תרומה נוספת להבנה התיאורטית הקיימת כיום בנוגע לתופעת השילוביות.

מישורי הפעולה המשולבת

ההנחה הראשונה שהתגבשה לקראת כתיבת המאמר הייתה שנכון יהיה לחלק את השילוביות לשתי רמות מרכזיות: הראשונה, השילוביות הטקטית, המאופיינת בביצוע משימות קונקרטריות ותחומות; השנייה, השילוביות ברמת המפקדות הבכירות, שמשמיתן העיקרית היא לחשוב על המשימות שמוטלות עליהן, ובהן: לפרש את המציאות, את המרחב או את המשימה שבמוקד השילוביות וליצור תוכניות פעולה.

אולם המקרה של "עופרת יצוקה" ממחיש שדפוס השילוביות השונים נבדלים אלה מאלה לא ברמה שבה היא מתקיימת אלא באופי המשימה המשולבת שעל הפרק. לכן נכון יהיה להבדיל בין שילוביות תכנונית-חשיבתית לבין שילוביות מעשית. העיסוק המרכזי במסגרת השילוביות התכנונית-חשיבתית הוא איסוף מידע ופיתוח ידע על אודות המשימה שעל הפרק; העיסוק המרכזי במסגרת השילוביות המעשית הוא הוצאה אל הפועל של מהלכים קונקרטיים להשגת המשימה שעל הפרק. כפי שהומחש במקרה של "עופרת יצוקה", מפקדות ברמות הבכירות וכן גופי ביטחון שותפים מקיימים בפועל את שתי רמות השילוביות בו זמנית או לסירוגין. יש לציין שכל אחת מרמות הפעולה האלה נשענת על הנחות יסוד שונות ועל כלי פעולה מעט שונים.

מהמפקדה הזאת מתנהלת המערכה. השהות המשותפת של נציגי הכוחות המשולבים היא מאוד אינטנסיבית, ויש לה השלכות רבות על טיב השילוביות.

3. **מעמדם של נציגי הגופים והיחידות.** בזמן לחימה עולה דרג הנציגים ששולח כל אחד מהגופים שפועלים בשילוביות.

4. **האחדת השליטה במשאבים - הקצאת משאבים לפי משימות ולא לפי ארגונים.** בזמן מבצע המשאבים שמוקצים למשימה הם משותפים ונתונים, מהבחינה הפורמלית, בידי מפקד המערכה - שהוא גם המפקד של הכוח המשולב.

המאפיינים האלה של שילוביות בעת מערכה יוצרים דפוסי פעולה שמאפשרים - לטענת מי שעסקו בשילוביות בפועל - התחברות מוצלחת.

דפוס בולט שהתקיים במהלך המבצע הוא הגמשת "כללי המשחק" המשותפים - בניגוד לקשיחות ולנוקשות שאפיינו את תהליך גיבושה של מסגרת הפעולה המשותפת. נראה כי הפעולה המשותפת מחייבת - בניגוד לשלב בנייתה - גמישות, פתיחות ונכונות רבה לחרוג מנהלים אחדים, ממוסכמות ומסיכומים מוקדמים כדי לאפשר פעילות משותפת חלקה. קצין שהשתתף במבצע מתאר מקרה שממחיש זאת:

השילוביות תוך כדי מבצע עוסקת בהוצאתה לפועל של תוכנית הפעולה שנקבעה

"תוך כדי המבצע היו הרבה חריקות. הן הוחלקו כדי ליצור מצב חיובי. לדוגמה, דרכה של מטרה [התהליך של אישור מטרות לתקיפה] זה בסמכות מפקד בכיר בפיקוד דרום. תוך כדי המבצע הבינו שמפקד בכיר בחיל האוויר מאשר מטרות במקביל על כל מטרה ופוסל חלק בלי לחזור לפיקוד [לאישור], אבל החליקו את זה. זו פגיעה קשה מאוד בפו"ש [פיקוד ושליטה]."

ייתכן כי מה שהדובר מגדיר "פגיעה קשה בפו"ש" הוא עקרון פעולה שמאפשר לצדדים לקיים את הפעולה המשולבת באמצעות חלוקה (מסוימת) של הסמכות. את עקרון הפעולה הזה מכנים ביגלי ורוברטס "הגירת סמכות" (Authority Migration).¹⁵ "הגירת סמכות" נדרשת בארגונים (לרוב מבצעיים או סמי-מבצעיים) שבמשימותיהם יש צורך באנשי מקצוע מומחים לקבלת החלטות. כך, מעבר הסמכות ממומחה למומחה מאפשר את קבלת ההחלטות הנכונה ביותר והמקצועית ביותר בכל שלב ובנוגע לכל חלק במשימה. בדומה לכך ניתן לומר שהמעבר הזמני של הסמכות לחיל האוויר הוא סוג של הגירת סמכות התורמת לביצוע המשימה באופן אפקטיבי.¹⁶

הגמשת כללי הפעולה המשותפים התאפשרה הודות לבכירותם של נציגי היחידות והגופים ששהו במפקדות ושהשתתפו בניהול המערכה. ככל שהנציגים בכירים יותר, כך גדלה היכולת שלהם



צילום: ביטאון חיל האוויר

תצורות הפעולה המשולבת

שלושת השלבים בהתפתחות השילוביות בין הגופים שהשתתפו ב"עופרת יצוקה" הם, לדעתי, שלוש תצורות שונות ומובחנות של מפגש ושל פעולה משולבת של מפקדות. טענתי היא שגופים ומפקדות שמשותפים פעולה בנוגע למשימה משמעותית - היערכות למצב חירום או ניהול מערכה כמו ב"עופרת יצוקה" - מקיימים תצורות שונות של פעולה משותפת. המפקדות נעות בין תצורות המפגש האלה על פי הצורך, המצב, הדחיפות והתכיפות של המשימה וכן על פי רוח המפקדים האמונים על כך.¹⁸

1. את התצורה הראשונה של השילוביות ניתן לכנות "הספקת שירות". במסגרתה הארגונים מעבירים מידע ותוצרי ידע מקצועיים שהם מפקים - לרוב באופן מעובד ומסונן, כלומר, לאחר תהליך של בחירה יזומה את מה נכון להעביר לגופים השותפים. הספקת שירות היא שילוביות שבה מתקיימים יחסי גומלין הדומים לאלה שבין ספק ללקוח.¹⁹

2. התצורה השנייה של השילוביות היא "ייצוג היחידה". הכוונה היא לכך שנציגים של גופים שונים שקשורים למשימה משותפתים במפגשי התכנון והחשיבה של הגופים האחרים שקשורים לאותה המשימה. כך מתאפשר לנציגים של כל יחידה להשפיע על אופן החשיבה של היחידות האחרות, לייצג את עמדות הארגון שממנו הם באים ואת הידע המופק בו, לתכנן במשותף תוכניות ולפתח ידע חדש שהוא תוצר של השיח המשותף בין נציגי הגופים המתארחים לנציגי הגופים המארחים.

3. תצורת הפעולה השלישית היא "הישיבה המשותפת". השילוביות הזאת מתקיימת במצב שבו כבר החלו להוציא אל הפועל את המשימה, הארגונים השותפים מרושתים לחלוטין, תדירות המפגשים (הערכות המצב, דיוני החשיבה, פורומי התכנון) עולה והופכת לשיטתית ולקבועה.

החלוקה המוצעת כאן טומנת בחובה את ההנחה שהמפקדות נדרשות לסגל לעצמן יכולות פעולה בכל אחת מתצורות הפעולה האלה וכן יכולת לקיים מעברים תכופים ביניהן.

המאפיינים העיקריים של השילוביות במפקדות מפעילות הכוח

ההתכונות ל"עופרת יצוקה" מבטאת התארגנות משולבת של גופים רבים באמצעות מפגשים עיתיים שהיו פזורים על פני זמן רב (לעיתים חודשים ושנים) ושבהם התקיימו תהליכי חשיבה, תכנון, פירוש המציאות ופיתוח ידע שקשורים למשימה המשותפת. זהו, כנראה, מאפיין ייחודי מרכזי של השילוביות - כפי שזו באה לידי ביטוי במפקדות.

היות שהמשימה המשולבת מתקיימת במקטעים לא רצופים ובתדירויות משתנות של אינטראקציות בין בעלי תפקידים, קיים צורך ליצור באופן מודע וישיר את המערכת הארגונית המטפלת במשימה המשולבת. תפקידה של הישות הזאת הוא "לתחזק" את תהליך העבודה המשותף, ובכלל זה לקבוע את תוכנית הפעולה, את

חדר בקרה של כטב"מים (כלי טיס בלתי מאוישים) |
כפי שניתן ללמוד מההיערכות ל"עופרת יצוקה",
לבנייתה ולשימורה של המערכת המשולבת יש
חשיבות רבה לאיכות השילוביות שמתפתחת לאחר
מכן בעת מילוי המשימה

אופן ההיערכות למשימה, את לוחות הזמנים, לגבש את תוצריה ולממש את המשימה עד תום.

כפי שניתן ללמוד מההיערכות ל"עופרת יצוקה" - לבנייתה ולשימורה של המערכת המשולבת הזאת יש חשיבות רבה לאיכות השילוביות שמתפתחת לאחר מכן בעת מילוי המשימה. מהניסיון שנצבר ב"עופרת יצוקה" עולה שהמערכת המשולבת של גופים ושל מפקדות דורשת סגנון ניהול ברור, נוקשה לפרקים ופחות שתפני בשלב הבחינה ובתהליך הבנייה של העבודה המשותפת. לעומת זאת, במהלך פעולתה של המערכת היא דורשת גמישות רבה, שתפנות, שוויון ארגוני והתייעצות מתמדת בין השותפים לה. זו הייתה תפיסתם של מי שבנו את המערכת ותיחזקו אותה: בשלב הבנייה הם התעקשו על קביעת גבולות ברורים למערכת ועל כך שיישמרו העקרונות של אחדות הפיקוד והגדרות הסמכות והאחריות. לעומת זאת בשלב הלחימה הם היו מוכנים להגמיש את הגבולות ואת העקרונות.

ייתכן שיחסי הגומלין בין המפקדות הראשיות ובכיריהן - המאופיינים בתחרות על משאבים, על הובלה, על מוניטין ועל יוקרה - מחייבים דפוס כזה של התנהלות בהובלת המערכת המשולבת. קשיחות ונוקשות עשויות "להביא את השחקנים

למגרש" ולהסדירו, שכן הנטייה הטבעית של הגופים היא לחפש עצמאות ולעבוד בערוצים מקבילים ובשיתוף פעולה מינימלי. לעומת זאת, גמישות ושוויון עשויים להיות אלה שמאפשרים "את קיומו של המשחק" בפועל, שכן ניסיון לכפות שיתוף פעולה מכוח ההיררכיה בין גופים שראשיהם שווים בדרגה, מעמדם הארגוני דומה, אך רק אחד מהם מוביל את המשימה - כנראה נועד לכישלון. בנסיבות כאלה יש להתנהלות שוויונית הסיכויים גבוהים יותר להצלחה - כפי שהוכח ב"עופרת יצוקה".

סיכום

המאמר הזה ניסה לעקוב אחר אירוע מבצעי משמעותי בחיי צבא, לנתח את האופן שבו הגופים והמפקדות השונים, האמונים על המשימה, פעלו יחד ולתאר את דפוסי הפעולה, את העקרונות המארגנים שלה, את הפרקטיקות המשולבות ואת אופני ההתארגנות של הגופים האלה בפעולתם המשותפת. המניע לעבודה הזאת היה הרושם כי לא נעשה מאמץ שיטתי למפות את אופני היישום של השילוביות הלכה למעשה בעבודה של המפקדות הבכירות.

המאמר ממפה את דפוסי ההתארגנות והמימוש של השילוביות ופותח פתח לחקר של נושאים רבים הטעונים לימוד ומעקב נוספים: תכונותיהם הנדרשות של בעלי התפקידים המקיימים את הקשר בפועל בין הארגונים ובשם; התפקיד של הארגון המוביל בהובלת השילוביות, ובכלל זה תפקידו של מפקד המערכת המשולבת; הפעולות הנדרשות לבנייתה של המערכת המשולבת - מה שכונה במאמר, בעקבות ראי ויחזקאלי, "הבניית הסביבה המשימתית"; הדרכים השונות שבהן השילוביות באה לידי ביטוי לפי כל אחד מרכיביה המרכזיים (תרומה של יכולת, שיתוף במשאבים או שיתוף בידע); וכמובן, הקשיים והבעיות שישנם בניסיון ליצור שילוביות. הקשיים והבעיות קיבלו - בגלל המחסור במקום - ביטוי משני בלבד במאמר הזה.

אני מקווה שהכתוב כאן - מעבר לתרומה התיאורטית האפשרית שלו - יהיה בסיס (גם אם ראשוני) לבנייתה של שילוביות אפקטיבית בין מפקדות וגופים בתוך צה"ל ובינם לבין הארגונים השותפים מחוצה לו במשימות המבצעיות ובאתגרים השונים שעוד נכונו להם בהמשך הדרך. ללא ספק, היכולת לקיים שילוביות אפקטיבית ברמות הפיקוד הבכירות במפקדות השונות היא בעלת חשיבות אסטרטגית, ולכן על הצבא לעסוק בה ולטפח אותה באופן שיטתי ומתמשך.

הערות

1. במושג "שילוביות" הכוונה היא - ברוב המקרים - לאינטראקציה של גופים או של יחידות בתוך צה"ל, ואילו המושג "שיתוף פעולה" שמור לאינטראקציה בין גופים של צה"ל לבין ארגונים שמחוצה לו (הדוגמה הבולטת ביותר לעניין הזה היא שיתוף הפעולה בין צה"ל לשב"כ, אך יש שיתופי פעולה נוספים, רבים ומגוונים). מטעמי נוחות, והיות שהמאמר דן הן בשילוביות והן בשיתוף פעולה, אני משתמש במושג "שילוביות" כדי להתייחס לשתי התופעות גם יחד. עם זאת, אני מבחין בין שילוביות לשיתוף פעולה במקרים שבהם יש הבדל משמעותי ביניהם.

2. אריאל ויינר, **חבירה מבצעית בדרג הטקטי**, מפקדת פיקוד הדרום, פסיכולוגיה צבאית, מסמך פנימי בצה"ל, 2010; ד' שן, "יחידת עוקץ כמודל ליחידה חבירה", **פסיכולוגיה צבאית**, 2, 2003, עמ' 30-75; כ' פדן וש' טובי, **כל השילוביות הזאת באה לתמוך את התמרון הקרקעי: השילוביות הבין זרועית ב"עופרת יצוקה"** - בין פרקטיקה לרעיון, בית הספר למנהיגות, 2011, מסמך פנימי בצה"ל; Uzi Ben-Shalom, Eyal Ben-Ari, Ze'ev Lehrer, and Ariel Vainer, **Rethinking the Sociology of Combat: Israel's Combat Units in the Al-Aqsa Intifada**, State University of New York Press, Albany, 2010
3. ר' שמיר ומ' סמוק, **המרחב שבין היש"ל לאי"ן: על שילוביות ומנהיגות בארגון האמ"ן**, 2005, מסמך פנימי בצה"ל
4. W. A. Owens, "Living Jointness", **Joint Force Quarterly**, Winter 1993-1994, pp. 19-26; M. T. Owens, "The Use and Abuse of Jointness", **Marine Corps Gazette**, 81, 1997, pp. 50-59; R. D. Downey, "Defining Integrated Operations", **Joint force quarterly**, 38, 2005, pp. 10-13
5. השלד למערכת המבצעית שנקמה לקראת "עופרת יצוקה" הוא פיקוד הדרום שהוביל את ההכנות למבצע וגם פיקד עליו.
6. ר' שמיר ומ' סמוק, **שם**
7. אריאל ויינר ו' לרר, "המבדיל בין קודש לחול: הבניה דתית של חוויות הלחימה במבצע 'חומת מגן' - סיפורי לוחמים ומפקדים", **פסיכולוגיה צבאית**, 4, 2005, עמ' 13-56
8. ראייה לכך היא התופעה המוכרת בעיתות לחימה (החויבות כשלעצמה) שבה מפקדי יחידות שאינן כלולות בתוכניות המבצעיות מתדפקים של דלתותיהם של מפקדי המערכה הבכירים ומציעים את יחידותיהם לכל משימה שתוטל עליהם. לעיתים הם אף יוזמים משימות לעצמם ולא מותירים ברירה בידי המפקד הבכיר אלא לאשרן.
9. ר' לירז וא' אליצור, **חבירת כוחות אחזקה במלחמת לבנון השנייה**, אט"ל, ענף פא"ר, 2009, מסמך פנימי בצה"ל
10. ראו: הד"ח של ועדת וינוגרד - <http://dwnmedia.a7.org/a7radio/misc-docs/08/vinograd.pdf> - עמ' 305-308 ובמיוחד סעיפים 102 ו-115
11. ע' רזי ר"פ' יחזקאלי, **מאנוכיות לשיתוף פעולה בין ארגוני: מנהל ציבורי על פרשת דרכים**, המכללה לביטחון לאומי, המרכז למחקר אסטרטגי ולמדניות, 2005
12. "קמ"ו מוביל" הוא מושג שמבטא את ההסכמה הארגונית שלפיה קמ"ו פיקוד דרום הוא בעל הסמכות בכל עניין מודיעיני שקשור למרחב של רצועת עזה. לכן גם הוכפפו אליו כל גופי המודיעין ויכולות המודיעין שהוקצו לתכנון ולביצוע של מבצע "עופרת יצוקה". "מפקד יזרת המבצעים" הוא - על פי לקביעה התורתית - מפקד הפיקוד. הפיקוד המלא על יזרת המבצעים הדרומית משמעותו הכפפת כל גורם או יחידה (גם אם הם שייכים לגוף מטכ"ל) למרותו הפיקודית.
13. ויינר, **חבירה מבצעית בדרג הטקטי**
14. **שם**
15. G. A. Bigley and K. H. Roberts, "The Incident Command System: High Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments", **Academy of Management Journal**, 44(6), 2001, pp. 1281-1299
16. כמובן, אין הכוונה כאן שיש לפגוע באופן שיטתי וקבוע בעקרונות הפו"ש של צה"ל, אלא להדגיש מנגנון שמאפשר שילוביות אפקטיבית וכתוצאה מכך קבלת החלטות טובה יותר.
17. ר' משה, **שילוביות - מודל יישומי לניתוח התופעה מזווית מד"ה**, אמ"ן, ענף מד"ה, 2010, מסמך פנימי בצה"ל. ראו גם ר' שמיר ומ' סמוק, **שם**
18. אין בהיקפו הנוכחי של המאמר הזה מקום לפירוט רחב יותר בנוגע לתצורות המפגש האלה, אך נראה כי זה בהחלט כיוון נכון למחקר נוסף שישפוך אור - בין היתר - על מאפייניהם ועל תפקידיהם.
19. בעניין ההבחנה בין ספק לשותף ראו: מ' ספראי, **הממשק בין אמ"ן לצה"ל - תובנות ממחקרי תחום מו"פ ליישום מד"ה בסביבת התרגילים המטכ"ליים**, מסמך פנימי בצה"ל, 2008



חורים בהכשרה

בשנים האחרונות הופר האיזון בין ההכשרה שמקבל קצין החי"ר לבין האתגרים שניצבים בפניו. הפתרון הוא שקציני החי"ר יתאמנו יותר או שיאריכו את משך ההכשרה שלהם ויוסיפו לה תוכני לימוד



חי"ר מצרי במסדר | חשיבותו הרבה של חיל הרגלים נובעת בראש ובראשונה מכך שלרשות האיוב עומדים חילות רגלים גדולים ומצויידים היטב



אל"ם יהודה פוקס
מפקד חטיבת הנח"ל; בוגר מב"ל



לו היו מקציבים לי עשר שעות כדי לכתוב עץ, הייתי משקיע שמונה שעות בלהשחיי את הסכין. (לינקולן)

מבוא

חיל הרגלים (חי"ר) הוא מרכיב מרכזי ומשמעותי בלחימה היבשתית של צה"ל מאז קום המדינה ועד היום. חשיבותו הרבה של החיל נובעת בראש ובראשונה מכך שלרשות האויב עומדים חילות רגלים גדולים ומצוידים היטב.

לחימת חי"ר מוצלחת דורשת מהחייל תכונות רבות ובהן ביטחון עצמי, אומץ לב, רעות ודבקות במשימה. אף שהתכונות האלה הן אישיות, הרי כדי שיבואו לידי ביטוי נדרשת סביבה תומכת שבאה לידי ביטוי בלכידות חברתית של היחידה ובמנהיגות ראויה.

התפיסה הרווחת בצבא היא שחייל החי"ר ויחידת החי"ר מסוגלים לבצע כל שיידרש מהם ללא השקעה מיוחדת וללא אמצעים מיוחדים. המצדדים בגישה הזאת גורסים כי כדי שחייל החי"ר יפעל אין צורך במנוע או בדלק, אין צורך בחלקי חילוף או באנשי חימוש. די לו במעט מים ואוכל, נשק אישי ותחמושת - והמשימה תבוצע. לפי תפיסתם, חיל הרגלים מושתת על הלוחם, על יסודותיו הפיזיים והנפשיים ובהם המוטיווציה, היכולת, המיומנות, הרמה

החי"ר. כדי להתמודד איתו בהצלחה על החי"ר להיכנס לשדה הקרב במהירות ולהתעמת עם כוחות הנ"ט כדי לאפשר לכוחות השריון לנוע קדימה.¹

המצב כיום הוא ככל הנראה המתגר ביותר שידעה ישראל מאז מלחמת יום הכיפורים, שכן צה"ל עלול למצוא את עצמו בתקופה הקרובה בעימות אלים בזירה אחת או יותר ובהן סוריה, לבנון, רצועת עזה ויהודה ושומרון. יתר על כן, באחרונה גדלה מאוד הסבירות שלמעגל המדינות העוינות תצטרף גם מצרים. אם צה"ל רוצה להיות מוכן ללחימה בכמה זירות בעת ובעונה אחת - זירות ששונות מאוד זו מזו - עליו לאמץ תפיסות הכשרה מורכבות.

הכורח להילחם בזירות שונות מחייב להעלות את רמת הידע הבסיסי שנדרש מיחידות החי"ר וממפקדיהן. עליהם לרכוש מיומנות רבה בתפעול אמצעי הלחימה, לדעת יותר על האויב ועל הזירות השונות ומעל לכול - להגיע לרמה מקצועית גבוהה בסוגים רבים של לוחמה שרלוונטיים לזירות השונות שבהן הם עלולים להילחם. הדרישות האלה מטילות עול כבד על הרמה הפיקודית הזוטר, שכן עליה להיות בעלת מיומנות טקטית גבוהה בשיטות לוחמה רבות ומורכבות.

הטענה המרכזית של המאמר היא שהופר האיזון בין ההכשרה לבין הציפייה ללמידה תוך כדי תפקיד - עד כדי כך שמצד אחד מרכיב ההכשרה הפך להיות קטן יותר נוכח האתגרים הגדולים העומדים לפתחו של קצין החי"ר, ומהצד האחר, גם רמת הלמידה תוך כדי תפקיד קטנה, והצטמצם גם משך הזמן המושקע באימונים. למרות זאת, הצמצום הניכר במרכיבים האלה לא השפיע על משך ההכשרה ההולך ומתקצר או על התכנים שלה. האימונים הקצרים והנדירים של הכוח הסדיר - או שהם נעשים ברמת מורכבות קלה יחסית או שהעמקה בלוחמה ספציפית גורמת לויתור על מיומנויות בסוגי לוחמה אחרים וליצירת פער בתחומים אחרים.

הכשרת קציני החי"ר

בית הספר לקצינים הוא נדבך יסודי ובעל חשיבות ראשונה במעלה בהכשרת הקצונה בצה"ל.² מדובר בשלב החשוב ביותר של הנחת המסד המקצועי לכל מה שעתידי לבוא אחריו. ההכשרה בתקופה הזאת היא שלב הגיבוש הראשוני והבסיסי של זהותו הפיקודית של הקצין אשר הופכת אותו לשותף במערכת הצבאית.

השיטה בצה"ל מניחה באופן מובנה למידה תוך כדי מילוי התפקיד, מאחר שבקורסים השונים לא ניתן ללמוד לעומק את כל התחומים הנדרשים. בשל סיבות כלכליות לא ניתן להאריך את משך הקורסים.³

בשיטה הנהוגה כיום מגיעים חלק מהקצינים למכללה לפיקוד טקטי לפני שהם עושים תפקיד ראשון של מ"פ או מיד לאחר שהם מסיימים תפקיד ראשון של מ"פ. משמעות הדבר היא שההכשרה שקיבל הקצין בבית הספר לקצינים מלווה אותו עד שהוא נשלח להכשרה שלאחר מכן - במכללה לפיקוד טקטי או בפר"ם. במילים אחרות, לאחר סיום ההכשרה בבית הספר לקצינים עושה הקצין בין שלושה לשישה תפקידי פיקוד לפני ששולחים אותו למכללה

התפיסה הרווחת בצבא היא שחייל החי"ר ויחידת החי"ר מסוגלים לבצע כל שיידרש מהם ללא השקעה מיוחדת וללא אמצעים מיוחדים



המקצועית ואומץ הלב. נראה שהתפיסה הזאת שירתה לא רק את אנשי חטיבות החי"ר ביצירת האתוס, אלא איפשרה במשך השנים גם לקברניטי הצבא להשקיע פחות בפיתוח אמצעים ובמתן תקציבים לחיל הרגלים.

בשנים האחרונות מתחוללות תמורות רבות הן בסביבת הלחימה והן בהיקף האתגרים שאיתם צריך צה"ל להתמודד. צה"ל קולט אמצעי לחימה חדשים בכל הרמות, וכתוצאה מכך נדרש כעת קצין החי"ר לשיתוף פעולה מורכב יותר עם החילות אחרים בשדה הקרב. נדרשות ממנו רמה מקצועית גבוהה ומומחיות רבה יותר נוכח היווצרותם של האתגרים החדשים.

האתגרים בשדה הקרב נובעים מהשינויים בהיערכות האויב ומקיומם של סוגי אויבים שונים המזינים אלה את אלה. לאחר שאויבי ישראל עמדו על מרכיבי העוצמה של צה"ל, הם החלו להתעצם באופן משמעותי דווקא באותם המערכים שבהם כוחו של צה"ל בא פחות לידי ביטוי. כך, למשל, בחר האויב לפזר בשטח לוחמי חי"ר רבים המצוידים בטילי נ"ט. עמדותיהם ושטחי המחיה שלהם נמצאים בשטחים סבוכים או בנויים בתוך סביבה אזרחית. היערכות האויב מציבה אתגר גדול לתמרון היבשתי ולכוחות

לפיקוד טקטי או למכללה לפיקוד ולמטה.

מטרתו של בית הספר לקצינים היא להפוך את הצוער למומחה לזירות הלחימה השונות ולסוגי הלוחמה הרלוונטיים. כך, למשל, הוא מתאמן בשטחי רמת הגולן ובנגב, לומד כיצד להילחם בסוגי שטח שונים כמו שטח פתוח, שטח סבוך ושטח בנוי. לאחר שהוא רכש את הידע המקצועי, מוטל על הקצין אתגר חדש: ליישם את הידע שרכש. כלומר, עליו להפגין מיומנות טקטית, להציג פתרונות מתקבלים על הדעת לסיטואציות קרביות, להוציא את הפתרונות האלה מהכוח אל הפועל, לפקד על מחלקת חי"ר ולהפעיל אותה בעזרת כוחות נוספים כדי להשיג את המשימות המוטלות עליו.

השאפה היא שהקצין יגיע ליחידתו לאחר שצבר ניסיון בפיקוד על מחלקה והפך לאיש מקצוע בתחומו. לכן גולת הכותרת של קורס הקצינים היא התרגיל שבו מטילים עליו לפקד על מחלקה. בדרך כלל מתאפשר לכל צוער למלא פעם אחת בלבד תפקיד של מפקד מחלקה במהלך תרגיל בקורס הקצינים (הממוצע הסטטיסטי עומד על 1.3 פעמים). עד לפני כמה שנים התאפשר לכל צוער למלא לפחות פעמיים במשך כל קורס קצינים תפקיד של מפקד מחלקה במהלך תרגיל. מאחר שלכל צוער ניתנת למעשה רק הזדמנות אחת למלא תפקיד של מפקד מחלקה במהלך הקורס, יוצאים המדריכים מגדרם כדי שיחווה תחושת הצלחה במשימה האחת שהוטלה עליו. לשם כך הם חוסכים ממנו במידה זו או אחרת התמודדות עם קשיי המציאות, למעט בסדרת "ברבור שחור" שנכנסה באחרונה לבה"ד 1.

צה"ל מבסס את עיקר כוחו במלחמה על כוחות המילואים. בין שאר תפקידיו אחראי הצבא הסדיר להכשרת הלוחמים והמפקדים בעבור מערך המילואים. סגן מפקד פלוגה (סמ"פ) או מפקד מחלקה (מ"מ) שמסיימים את השירות הסדיר שלהם ומשתלבים במערך המילואים יכולים לשרת בתפקיד מ"מ במשך 10 שנים. בתקופה הזאת מבוסס הידע של הקצין על שלושה נדבכים בלבד: ההכשרה שהוא קיבל בקורס הקצינים; הניסיון שצבר בעת השירות הסדיר שלו והניסיון שצבר במהלך שירות המילואים. במילים אחרות: הכשרתו הפורמלית הסדורה מתמצית במה שלמד בבית הספר לקצינים. זהו הבסיס, ואין בלתו. איש מילואים אינו חי את ההווה הצבאית. בסיטואציות רבות הוא פועל על סמך ההרגלים שרכש בעבר ועל סמך התרגולות שעשה. ככל שיוטמעו בו ידע מקצועי וניסיון רבים יותר בשלב ההכשרה, כך יעמדו לו אלה למשך שנים רבות יותר. רק בקורס מפקדי פלוגות מקבל קצין המילואים הכשרה פורמלית נוספת. לא כולם נבחרים להיות מפקדי פלוגות, וגם המעטים שנבחרים זוכים לקידום לאחר כמה שנים של שירות בתפקיד של מפקד מחלקה או של סגן מפקד פלוגה.

במשך השנים התקצר בכחצי שנה המסלול שעוברים החיילים עד שהם יוצאים לקורס קצינים. בעבר יצא חייל לקורס קצינים לאחר שירות של שנתיים עד שנתיים וחצי. כיום היעד הוא שהחייל יגיע לבה"ד 1 לאחר שירות של שנה וחצי. בכך רוצים לחסוך כסף ולהשיג מהמשרת יותר חודשי קצונה במסגרת השירות הסדיר שלו. שיטת ההכשרה הזאת, שמאפשרת לצה"ל למלא את שורות מפקדיו בבחורים האיכותיים ביותר של החברה הישראלית, נשענת

על ההנחה שהקצין לעתיד עבר במשך שנה וחצי הכשרה בסיסית טובה. יש לציין שרבים מהמ"כים היוצאים לקורס הקצינים עוסקים עד היציאה לבה"ד 1 בעיקר בהכשרת טירונים בבסיס האימונים החטיבתי. בשל כך בבואם לקורס הקצינים הם בעלי מיומנויות בסיסיות בלבד. לאחר סיום קורס הקצינים חוזרים כ-50% מהקצינים להדרכת טירונים בבסיסי הטירונים השונים, ו-50% האחרים חוזרים לגדודים וליחידות הלוחמות למילוי תפקידים שונים ולהמשך הכשרתם תוך כדי התפקיד.⁴

בעבר השקיע צה"ל את מרב זמנו באימונים לקראת מלחמה בזירות השונות ובסוגי הלוחמה השונים. בעת שהיית צה"ל בלבנון לאחר מלחמת לבנון הראשונה השקיע הצבא רק 40%-50% מהזמן באימון כוחותיו למלחמה, ואילו שאר הזמן הושקע בשמירה על הביטחון השוטף בלבנון, ביהודה ושומרון וברצועת עזה. האינתיפאדה השנייה ב-2000 הביאה לביטולם הכמעט מוחלט של האימונים ולהפניית הכוחות לביטחון השוטף.

לאחר מלחמת לבנון השנייה חזר צה"ל למסלול האימונים, אם כי רוב זמנו עדיין מושקע בפעילות של ביטחון שוטף (כשני שלישים מהזמן מושקעים בביטחון שוטף וכשליש באימונים). מכאן שבעבר אכן הייתה נכונה התפיסה שלפיה ניתן לתת לקצין הכשרה פורמלית חלקית, שכן היה ברור שאת המשך ההכשרה הוא יקבל

ככל שיוטמעו באיש המילואים ידע מקצועי וניסיון רבים יותר בשלב ההכשרה, כך יעמדו לו אלה למשך שנים רבות יותר



במהלך מילוי תפקידו. אולם בשנים שבהן השקיע צה"ל את מרבית סדר הכוחות שלו בביטחון השוטף לא יכלו קציניו לקבל הכשרה במהלך מילוי תפקידיהם. אף על פי כן לא שינה צה"ל את אופן ההכשרה. נהפוך הוא!

השינוי בהכשרת קציני החי"ר

בשנת 2000 נעשה שינוי עמוק בהכשרת הקצונה הלוחמת ביבשה - שינוי שכלל, בין היתר, את פתיחת המכללה לפיקוד טקטי ואת ייסודו של קורס קציני היבשה ("מגמת להב"). עד שנת 2000 הוכשרו קציני החי"ר בבית הספר לקצינים (בה"ד 1) בקורס שאורכו היה שישה חודשים רצופים. לשם השוואה: קציני היבשה האחרים הוכשרו במשך שלושה חודשים בקורס אג"מי בבה"ד 1, שבמהלכו הוקנו להם עקרונות הקצונה, ולאחר מכן הם עברו השלמה חילית במשך שלושה חודשים. זה, למשל, היה המסלול של צוערי השריון. השינוי שנעשה בשנת 2000 נועד לשפר את איכות הקצונה ביבשה - בין היתר באמצעות מתן הכשרה משותפת לצוערים של כל חילות היבשה. בבה"ד 1 הופסקה ההכשרה הנפרדת של החי"ר, וגובש קורס קציני יבשה (קק"צ יבשה) בן שלושה חודשים שמשותף



לכל צוערי היבשה (לרבות צוערי החי"ר), ובסיומו יצאו הבוגרים להשלמה מקצועית בת שלושה חודשים.

השינוי הזה הביא לשיפור משמעותי בהכשרת הקצונה במערך היבשה. בה"ד 1 וזרוע היבשה השקיעו מאמץ רב בגיבושו של קורס קציני היבשה ובהכשרות החיליות הרלוונטיות לכל קציני היבשה. תשומת לב מיוחדת ניתנה לשפה המשותפת וליצירת ההיכרות האישיות.

קציני החי"ר יצאו אף הם נשכרים מההכשרה הסדורה שקיבלו בקורס קציני היבשה - בעיקר מהבחינה המקצועית. אולם הקורס הארוך בן ששת החודשים, אשר לימד את עקרונות הקצונה דרך לוחמת החי"ר, פוצל לשניים, ולמעשה נותרו רק שלושה חודשים כדי להנחיל לצוערי החי"ר את התכנים המקצועיים הנדרשים למפקדי חי"ר. לכך יש, כמובן, השפעה על היקף ההתנסות של כל צוער ועל עומקה. כיום, לא מעט קצינים מגיעים להתאמן בפעם

של שרשראות הפיקוד הרבות ביבשה מחייב את עצמאות המפקד הזוטר, ולכן התקבלה והתקבעה השיטה שלפיה הרמה הפקדת מורה על המשימה - מהו ההישג הנדרש - ואילו הרמה המבצעת בוחרת את שיטת הפעולה ואת דרך הביצוע מבין מגוון האפשרויות הקיימות.

כדי להצליח בשיטת הפיקוד הזאת יש צורך במסד מקצועי עמוק, רחב ומשותף - באופן יחסי - לרמות הפיקוד השונות. רק שותפות מקצועית תוכל להוביל ליחסי אמון בין פקודים למפקדים. הפקוד יבין את הסיבות להטלת המשימה עליו, ואילו הרמה הפיקודית תאמין לפקוד ותסמוך עליו שיש לו ידע מקצועי ומיומנויות שנדרשים כדי להשלים את המשימה שהוטלה עליו. מתוך תחושת האמון תימנע הרמה הפיקודית מלהתערב בדרך שבה יבחר הפקוד כדי להשלים את המשימה.

מפקדי פלוגות רבים מעידים שכיום הם חונכים את מפקדי המחלקות שלהם מאוד מקרוב בשל חוסר מקצועיותם ואי-הבנתם של הקצינים הצעירים בתחומים רבים.⁷ בגלל רמתם המקצועית הנמוכה יחסית של הקצינים הצעירים שיוצאים היום לתפקידיהם עם תום ההשלמה החילית נוצרים פערים רבים בינם לבין מפקדי הפלוגות - עד כי לא ניתן לדרוש מהם מהבחינה המקצועית לפעול לפי העקרונות של הפיקוד מוכוון המשימה. במקום זאת נדרשים מפקדי הפלוגות לרדת לפרטי הפרטים של עבודת הקצינים שלהם ולהשקיע בכך זמן רב. ההשקעה הזאת באה על חשבון הזמן שמפקדי הפלוגות היו צריכים להשקיע בתפקידיהם שלהם.

הצורך בידע על זירות הפעולה

הדברים האלה נכונים גם בנוגע לידע על זירות הפעולה הרלוונטיות. במהלך קורס קציני היבשה רוכש הקצין ידע מקצועי ברמה נמוכה ביותר, ואילו בתחום של סוגי הלוחמה הוא רוכש ידע ברמה סבירה. אחת הסיבות לכך היא שקיים קושי רב ללמד בהרחבה על כל זירה, שכן היקף החומר הוא עצום. לכן הלימודים מתמקדים בעיקר בתוד"א (תודעת אויב), דהיינו הכרת האויב, ציודו ותורות הלחימה שלו, אך גם הלימודים האלה אינם ברמה מאוד גבוהה. על ידע מעמיק בתחומי הגיאוגרפיה והדמוגרפיה, למשל, אין מה לדבר.

הצורך בידע על צורות הלוחמה הרלוונטיות

במהלך קורס קציני היבשה נלמדות באופן מעמיק למדי שתי צורות היסוד של הלחימה: ההגנה וההתקפה. את צורות הקרב המשניות כמו פשיטה ומארב לומדים - אם בכלל - בקורס ברמה נמוכה יותר. בעיה נוספת היא אופן הלימוד: בקורס קציני היבשה הלימודים הם כלליים מאוד ואינם מכוונים לחיל ספציפי. התוצאה היא בהכרח לימודים שטחיים, שהרי יש הבדל רב בין חומר לימודים על הגנה או על התקפה שמיועד לקצין חי"ר לבין אותו חומר לימודים שמיועד לקצין בחיל אחר מחילות היבשה. ההבדלים מתחדדים עוד יותר כשמדובר בנושאים כמו לוחמה בשטח בנוי או התקדמות בשטח הררי. בתחומים האלה יש משמעות רבה לשאלה האם הלומד הוא איש חיל הרגלים או איש חיל השריון.

טענתי היא שקצין החי"ר המוסמך היום אינו זוכה להכשרה מספקת ולכן אינו מומחה במידה המאפשרת לו לאמן כראוי את חייליו ולהקנות להם ידע

הראשונה ביחידתם בלוחמה מסוימת עם החיילים שעליהם יפקדו בלי שיש להם בסיס מקצועי מינימלי.⁵

הפער שנוצר ניכר הן ברוחב ההכשרה והן בעומקה. במושג "פער רחב" הכוונה היא למספר הנושאים הנלמדים (למשל על זירות הלחימה ועל סוגי הלוחמה); במושג "עומק ההכשרה" הכוונה היא למידת העמקה בכל אחד מהנושאים הנלמדים.

על פי תורת ההדרכה של זרוע היבשה קיימות חמש דרגות העמקה בלימוד כל נושא שהוא: הכרה, התמצאות, בקיאות, שליטה ומומחיות. ההכרה היא הרמה הנמוכה ביותר. (לדוגמה, קצין חי"ר שמכיר את חיל השריון). מומחיות היא הרמה הגבוהה ביותר של ידיעת נושא מסוים. למומחה יש כשירות להקנות את הידע לאחרים ולהטמיעו.⁶

טענתי היא שקצין החי"ר המוסמך היום אינו זוכה להכשרה מספקת ולכן אינו מומחה במידה המאפשרת לו לאמן כראוי את חייליו ולהקנות להם ידע. רמת ההכשרה אינה רחבה דיה נוכח האתגרים ואינה עמוקה דיה בתחומים ההכרחיים, ולכן אינה מספקת כדי להכשיר מומחים שיוכלו להנחיל את הידע.

הדגשים בהכשרת קציני החי"ר

צה"ל אימץ את הפיקוד מוכוון המשימה מתוך הבנה של עקת הקרב, של העובדה ששדה הקרב הוא ממלכת האי-ודאות וכי כל מה שתוכנן עלול להשתנות כבר ברגע הראשון של החיכוך. קיומן



הידע הנדרש על סוגי הלוחמה

בקורס קציני היבשה לומדים הצוערים על סוגי הלוחמה השונים - אך בהיקף מצומצם למדי. כך, למשל, ללוחמה בשטח בנוי מוקדש שבוע ברוטו, שמשתכם בשלושה או בארבעה ימים נטו. בסיומו של השבוע הזה נערך תרגול "על יבש" בלבד, ואין אפשרות לשלב בו צורות קרב שונות, תרגילים מורכבים ותרגולות שרלוונטיות לסוג הלוחמה הזה. יתר על כן, לא כל הצוערים זוכים להשתתף בשבוע הלוחמה בשטח בנוי. מספר המשתתפים הוא פחות מ-20! זה הדין גם בסוגי לוחמה נוספים כמו לוחמה בשטח סבוך.

נוסף על כך ישנם סוגי לוחמה ותרגולות שכלל אינם נלמדים או מתורגלים בקורס הקצינים. כך, למשל, במלחמת לבנון השנייה התקשו אפילו מחלקות מעולות של צה"ל להתמודד עם "שמורות הטבע" ועם מרחבי השיגור - קרוב לוודאי בשל מחסור בתרגולים ללוחמה מהסוג הזה.

ההתמקצעות בתחום השליטה באמצעי הלחימה

בשנים האחרונות הצטייד חיל הרגלים באמצעי לחימה חדשים ומגוונים, ואלה שיפרו באופן משמעותי את קטלניותו, את דיוקו ואת ניידותו. צי"ד נכנס ברמות העוסקות בבט"ש וברמה זו או אחרת בחירום. על מפקד מחלקה לשלוט בצורה מעולה באמצעי הלחימה של המחלקה ושל הפלוגה ולהכיר בצורה טובה מאוד את האמצעים ברמת הגדוד. לשם כך לא די ביום-יומיים של שיעורים תיאורטיים ומעשיים על אמצעי הלחימה. האמצעים האלה צריכים לבוא לידי ביטוי משמעותי מדי יום בתרגילים, ועל הקצינים להגיע לרמה הנדרשת מהם בהפעלתם.

ההפכת הלחימה הממוכנת

בתחום הלחימה הממוכנת עבר ועובר חיל הרגלים מהפך אדיר בשנים האחרונות - מהפך שאינו בא לידי ביטוי בקורס הקצינים. בעבר התבסס החיל על הנגמ"ש מדגם M-113 אשר שימש בעיקר לניוד הכוחות ממרחב למרחב, אולם לא שימש כלי לחימה. כניסת האכזריות - תחילה לחטיבת גבעתי ולאחר מכן לחטיבות נוספות - חוללה שינוי: הנגמ"ש הפך מכלי ניוד לכלי לחימה. השינוי הזה בא לידי ביטוי במבצעים ברצועת עזה בשנים האחרונות, ששיאם ב"עופרת יצוקה". השינוי הזה חייב את אנשי החי"ר - ובמיוחד את הקצינים - לרכוש מיומנויות חדשות. כניסתו בשנה האחרונה של הנמ"ר מעצימה את השינוי. מדובר בכלי מהמתקדמים בעולם בתחומו אשר מחייב מיומנות בהפעלת מערכתיו.⁸

הצורך בידע הטקטי

לקצין הצעיר, ובוודאי שלצוער, חסר ידע בתחום הטקטי - מה שעלול להכשילו בעת שעליו לבחור את הפתרון הטקטי הנכון בסיטואציה קרבית.

הקצין למד לנתח את הקרקע ואת האויב, למד את עקרונות ההתקפה וההתקדמות ואף העמיק בתחום הלחימה בשטח בנוי. יחד עם זאת, הצורך לספק פתרון טקטי לבעיות - באימון או בקרב

לוחם חי"ר של צה"ל | כשנים האחרונות הצטייד חיל הרגלים באמצעי לחימה חדשים ומגוונים, ואלה שיפרו באופן משמעותי את קטלניותו, את דיוקו ואת ניידותו

- עלול להיות חדש ומורכב מאוד בעבורו: עליו לשקלל בראשו את כל מה שלמד, לבחור בין כמה דרכי פעולה שונות, לאזן בין עקרונות וערכים סותרים ולהחליט (מהר) על פתרון טקטי מקצועי. הדרך היחידה שבאמצעותה ניתן להגיע למיומנות סבירה בתחום הזה היא צבירת ניסיון. ככל שהצוער יעמוד בסיטואציות קרביות רבות יותר, שבהן יהיה עליו להציע פתרונות, כך תגבר מיומנותו, ומפעם לפעם יהיו החלטותיו מדויקות יותר וראויות יותר.

שיפור היכולות בתחום הפיקוד והשליטה

יכולות הפיקוד והשליטה הן קריטיות לשלב הביצוע של התוכניות. לאחר שהקצין החליט על פתרון לבעיה טקטית מסוימת, עליו להנהיג לוחמים ומפקדים כדי להוציא אל הפועל באופן המיטבי את הפתרון שהגה. יכולתו להנהיג באה לידי ביטוי בנכונות חייליו למלא אחר הוראותיו גם במציאות של אי-ודאות ושל קשיים רבים. כדי להשיג את היעד הזה על הקצין לגרום לכך שחייליו יבטחו בו ויבטחו זה בזה.

על הקצין לקבל החלטות בעיתות של לחצים כבדים שנגרמים, בין היתר, מהאבדות שסופגים אנשיו בלחימה. יכולת המנהיגות שלו



עם כניסתו לתפקידו הן גדולות מאוד - בראש ובראשונה שיידע להתמודד עם אתגר הפיקוד בשדה הקרב. מכל אלה עולה כי אין ברירה אלא להאריך את קורס קציני החי"ר במידה משמעותית ואף להכפילו.

המלצתי היא לשקול במקביל להארכת קורס הקצינים להאריך את משך ההתחייבות הראשונה לקבע של הקצינים משנה לשנה וחצי עד שנתיים. יש לקשור בין משך החתימה לבין היקף ההשקעה בקצינים. נכון יהיה לעשות דיפרנציאציה בין קצינים שמשרתים בסופו של דבר בתפקיד של מפקדי מחלקות לבין קצינים שמשרתים בכלל צה"ל. לדעתי, יש לדרוש ממפקדי המחלקות לחתום קבע לפחות למשך שנתיים.

ישנה אופציה (שאיני ממליץ עליה) לשנות את השיטה בכללותה: להכשיר קציני חי"ר כפי שמכשירים טייסים בחיל האוויר או חובלים בחיל הים, קרי לגייס חיילים היישר לקורס הקצינים. המועמדים למסלול הזה יידרשו לעבור גיבושים ומבחנים. ניתן לבנות להם מסלול הכשרה בן שנתיים שבמסגרתו ילמדו את היסודות ויעברו, בין היתר, קורס מפקדי משנה (מ"כים).

במשך שתי שנות הקורס ילמדו הצוערים באופן יסודי מגוון רחב של נושאים ובהם: מקצועות הלחימה, צורות הקרב, תורות לחימה, סוגי הלוחמה וטכניקות לחימה.

ייתכן שהשיטה הזאת היא הזולה ביותר מהבחינה הכלכלית, אך לדעתי היא עלולה לגרום נזק חברתי חמור ביותר: היא תפגע באפשרות למוביליות חברתית באמצעות מוסד הקצונה בחי"ר, היא תפגע באתוס הקצונה הנבנית מתוך השורות - שיטה שנהוגה עוד מימי ההגנה - והחמור מכול, היא תיצור שני מעמדות נבדלים: קצינים ומי שאינם קצינים ותפגע קשות במעמד הלוחם.

מבית הספר לקצינים צריכים לצאת קצינים איכותיים יותר: מיומנים יותר, בעלי ניסיון רב יותר ותובנה טקטית משופרת ובעלי יכולות מתקדמות בתחום הפיקוד והשליטה. לקצין שיוצא מבית הספר לקצינים צריכה להיות יכולת להתמודד עם האתגרים בשדה הקרב - בוודאי קצין שמתמנה לתפקיד במחלקה מבצעית.

כדי להשיג את האיכות המתבקשת יש להגדיר את המספר המינימלי של התרגילים שעל כל צוער לעשות במהלך הקורס ובאילו סוגי לוחמה. לדעתי יש לקבוע שעליו לעשות לפחות שישה תרגילים שבהם הוא מפקד על מחלקה ועוד כמה תרגילים שנעשים על מפות בלבד ללא יציאה לשטח (תטל"ג) - כדי לשפר את מיומנותו הטקטית. התרגילים צריכים להיעשות ברמת מורכבות הולכת וגדלה: בשליש הראשון של הקורס יעשה כל צוער שני תרגילים פשוטים יחסית, בשליש השני הוא יעשה תרגילים יותר מורכבים, ובשליש האחרון הוא יעשה תרגילים מורכבים ביותר שיכללו, בין היתר, שינויים בלתי צפויים ושיתופי פעולה עם גורמים חיצוניים.

ייתכן שיהיה צורך לשלב את קורס הקצינים לפרק זמן מסוים עם קורס מפקדי כיתות או עם גודד מבצעי כלשהו - כפי שנעשה בקורס מפקדי פלוגות - כדי שניתן יהיה לתרגל מספר רב ככל האפשר של צוערים בפרק זמן קצר יחסית.

באה במיוחד לידי ביטוי כאשר הוא, מפקדי המשנה שלו (מפקדי הכיתות) ולוחמיו נמצאים בקשיים מנטליים וקוגניטיביים. עליו לעשות הערכת מצב נוכח סיטואציה קרבית מסוימת, להחליט על פתרון, לתת פקודות לאנשיו ולהוביל אותם עד להשלמת המשימה בהצלחה.

לעיתים - למשל בעקבות הפתעה שמשגי האויב או אבדות כבדות במיוחד - נקלעת המחלקה למשבר ועימה אולי גם המפקד שלה. זהו רגע המבחן האמיתי שבו הוא נמדד: האם יש לו יכולות, ניסיון וכוח אישי להיות ברור, להנהיג ולהוציא את פקודיו מההלם ולהשלים את המשימה. כדי לעמוד במבחן כזה יש צורך בניסיון רב.

את ניסיונו יכול המפקד לצבור גם בפיקוד על חייליו בעיתות שגרה. גם לניסיון שצברו מפקדים בהיותם מפקדי כיתות יש ערך, אולם לא כל קצין היה קודם לכן מפקד כיתה, מה גם שהאחריות, הסמכות והמקצועיות הנדרשות מהקצין עולות בהרבה על אלה שנדרשות ממפקד כיתה.

” אין ברירה אלא להאריך את קורס קציני החי"ר במידה משמעותית ואף להכפילו

איך מגבירים את היוזמה ואת היצירתיות

כפי שכבר הודגש, בעת לחימה נדרש הקצין למלא מטלות רבות ובהן: להעריך את המצב, להחליט על פתרון, לבחור טכניקה קרבית מועדפת ולהנהיג את אנשיו. כדי שיהיה מסוגל להתמודד עם האתגרים האלה על הקצין להיות יוזם ויצירתי. סוד היצירתיות הוא מקצועיות ומשמעות. ידע מקצועי עמוק ונרחב יבטיח שהקצין יידע מה לעשות בנסיבות שונות ושהוא לא "ימציא את הגלגל מחדש" בכל פעם רק משום שהוא אינו בקיא בתורה. במילים אחרות: בקיאותו בתורה הצבאית תאפשר לו להתאים תרגולות למצב נתון בלי להיקלע לתהייה "אז מה עושים עכשיו?"

אשר למשמעות - זו מבטיחה שהוא יעשה בדיוק את שיורה לו מפקדו ומפקדי המשנה שלו (המ"כים) יעשו את מה שהוא ידרוש מהם. נוסף על כך מבטיחה המשמעות שתוכניות שמצריכות תיאומים ותזמונים מדויקים ייעשו בדיוק מרבי.

סיכום והמלצות

מהמאמר עולה שהכשרת קצין החי"ר לוקה בשני היסודות המרכזיים שלה: ההכשרה הבסיסית אינה מספקת, ואילו הלמידה במהלך מילוי התפקיד אינה יכולה להשלים את מה שהוחסר בהכשרה משום שמעט מדי זמן מוקצה לאימונים. תפקידו של קצין חי"ר זוטר הוא מורכב ביותר. הציפיות ממנו

ההמלצה שהבאתי לעיל בנוגע למספר התרגילים ולאיותם - הגם שהיא בהיקף הגדול פי שלושה או ארבעה מהקיים היום - אינה אלא הרף התחתון בהכשרת הקצינים. הדרישות בשטח, באימונים, בביטחון שוטף ובוודאי במלחמה מטילים עומס רב על כתפיו של הקצין הצעיר, ויש להכשירו לכך.

במסגרת המאמץ לשפר את איכות הקצינים יש להגדיל את מספר החונכים בקורס הקצינים כך שלכל חמישה עד שבעה חניכים יהיה חונך אחד. כיום עומד היחס על חונך אחד ל-15 חניכים. רק אם לכל חונך יהיו פחות חניכים ניתן יהיה להשיג את קפיצת המדרגה המיוחלת בהכשרה בזכות חניכה אישית יותר.

יש ללמד בקורס הקצינים סוגי לוחמה שצפויים להיות רלוונטיים בשדה הקרב. הלמידה צריכה להיעשות באופן מעמיק ורלוונטי לחיל הרגלים ולכלול את הטכניקות ואת התרגולות שאופייניות לכל סוג לחימה.

יש להקדיש את הזמן הראוי כדי שהצוערים ירכשו מיומנות פיקודית רבה לפחות בסוג אחד של לוחמה - רצוי לוחמה בשטח סגור (שכולל לוחמה בשטח בנוי, סבך ומבוצר). ברור שלא ניתן ללמוד לוחמה בשטח בנוי או סבך בארבעה ימים, אפילו אם מוכנים להסתפק במיומנות נמוכה מאוד. בסופו של דבר על קצין החי"ר להיות בעל מיומנות גבוהה ביותר בכל סוגי הלוחמה, הטכניקות הקרביות, התרגולות ותורת הפיקוד והשליטה הרלוונטיים לשטחים סגורים.

יש להסמיך את קצין החי"ר רק לאחר שהשיג שליטה מלאה ברמת הכשירות הנדרשת לפיקוד על מחלקת חי"ר. העובדה שכוחות היבשה - ובהם החי"ר - אינם מתאמנים במידה מספקת ולכן אינם עומדים במדדי הכשירות (או, לחלופין, שמדדי הכשירות הותאמו למצב בפועל לאור הירידה באימונים) אין בה כדי לפטור את קורס הקצינים מהמדדים האלה אלא להיפך. ככל שכוחות היבשה - והחי"ר בתוכם - מתאמנים פחות, כך גדלה החובה המוטלת על בסיסי ההכשרה.

יש לכלול בקורס הקצינים "שבועות מלחמה" שרמת המורכבות בהם תלך ותגדל ואשר יביאו לידי ביטוי - עד כמה שניתן - את האי-ודאות בשדה הקרב ואתגרים פיזיים, מנטליים וקוגניטיביים שייכלו וכיבידו על הצוערים ויסייעו להם לבנות, בין היתר, את ביטחונם העצמי ואת איתנותם הנפשית. על התרגילים להיות ארוכים ומורכבים ולכלול מעבר בין סוגי לוחמה שונים, מעברים בין לחימת יום ללחימת לילה ולחימה בשיתוף פעולה עם כוחות מסוגים שונים.

תרגילים מורכבים היו נהוגים בעבר, עת קורס קציני החי"ר היה ארוך יותר. יש להדגיש כי ראוי שכל צוער יפקד בשלב המסכם של הקורס (השליש האחרון) לפחות על תרגיל אחד.

על קורס קציני החי"ר להכשיר את הצוערים ללוחמה ממוכנת. גם האימונים בסוג הלוחמה הזה צריכים להיות קלים בתחילתם ומורכבים יותר בהמשך ולכלול אימונים במגוון רחב של נושאים כמו קרב הגנה, קרב התקפה ולחימה בשטח בנוי. לא נדרש להכשיר את הקצינים לנסוע ברק"ם, אלא נדרש להכשירם להילחם ברק"ם - בשיתוף פעולה עם כוחות מתמרנים אחרים.⁹

יש להביא את קצין החי"ר למצב שבו הוא שולט היטב באמצעי הלחימה הקיימים מרמת המחלקה ועד רמת הגדוד. רמת שליטתו צריכה להיות גבוהה בהיותו מפקד מחלקה שעשויה להיות כוח גדודי שמסייע לכוחות גדודיים אחרים או מסתייע בהם. לא כל מחלקה מפעילה את כל סוגי הנשק המחלקתיים, אולם כל מפקד מחלקה צריך להיות מיומן בתפעול כל כלי הנשק המחלקתיים שקיימים ביחידות החי"ר של צה"ל. הכרת האמצעים תאפשר לו להפיק מהם את המרב במקום הנכון ובזמן הנכון.

נוסף על כך חייב קצין החי"ר (וגם מפקד הכיתה) לשלוט ברמה גבוהה במערכת הצי"ד (צבא היבשה הדיגיטלי). הסיבה: הלחימה והבט"ש מנוהלים כיום באמצעות המערכת. מפקד המחלקה יקבל הוראות, הנחיות, איכונים וכו' באמצעות המערכת ואף יעביר באמצעותה נתונים.

אין ספק שכדי להאריך את משך ההשלמה החילית של קציני החי"ר לשמונה חודשים (כך שקורס הקצינים בכללותו יארך כשנה) יש צורך בהשקעה כספית כבדה. בין היתר יהיה צורך לתקצב גדוד נוסף בבית הספר לקצינים כתוצאה מהארכת משך הקורס. (אם לא יבוצע במקביל שינוי במסלול החי"ר). יש לכך משמעויות בנוגע לנושאים כבדי משקל כמו תקני קבע נוספים. אם נוסף על כך גם יוארך משך שירות הקבע הראשון של הקצינים, אז העלויות ירקיעו עוד יותר.

על אף כל אלה נראה שלצה"ל אין הרבה ברירות. אילו ציבים תקציביים וחברתיים, כמו חוק המילואים, אינם מאפשרים לכוחות הסדירים ולכוחות המילואים להתאמן בהיקף הרצוי ואפילו לא בהיקף שהיה נהוג בעבר. מכאן המסקנה המתבקשת שיש להשקיע הרבה יותר בהכשרת הקצונה הזוטרה - ובמיוחד בקציני החי"ר - כדי שתוכל להתמודד עם האתגרים הרבים שצפויים לה. עלינו להכין את הכוח הטקטי - שהוא החוליה הראשונה והבסיסית של עוצמת צה"ל - באופן שיוכל להתגבר על כל זעזוע ולמלא את משימותיו.

הערות

1. תפיסת יסוד: לוחמת יבשה (2020), זרוע היבשה - מחלקת ת"ל ותפיסות, 2009, עמ' 18, מסמך פנימי בצה"ל
2. יעל ברקת, "מסג"ם לתא"ל - התפיסה החדשה להכשרת הקצונה בצה"ל", מערכות 434, דצמבר 2010, עמ' 49
3. תורת ההכשרה ביבשה, (2009), זרוע היבשה - מחלקת הדרכה, 2009, עמ' 105, מסמך פנימי בצה"ל
4. תמיר ליבל, הכשרת הקצונה הקרבית הזוטרה בצה"ל: מקורות, מגמות והשלכות - 1973-1999, אוניברסיטת בר-אילן, המחלקה למדע המדינה, רמת-גן, 2005, עמ' 50
5. איציק תורג'מן, בחינת אפקטיביות ההכשרה במכללה לפיקוד טקטי, המכללה לביטחון לאומי, 2008, עמ' 9
6. שם
7. שם
8. שמואל אולנסקי, תפיסת לחימת החי"ר הממוכן בצה"ל - קליטת הנמר בחטיבת גולני כמקרה בוחן, המכללה לביטחון לאומי, 2010, עמ' 39
9. סא"ל יאיר, "הכשרת הקצונה בצה"ל" מערכות 336, יוני 1994, עמ' 32-39



זהות ישראלית-יהודית של מפקדים בצה"ל

המפקדים בצה"ל חדורים תחושה עזה של זהות ישראלית-יהודית. אולם כאשר בודקים מהם התכנים של אותה הזהות מתגלית רדידות מדאיגה



השר להגנת הסביבה, גלעד ארדן, במפגש עם חניכי תנועת הצופים במשכן הכנסת | צה"ל אינו הגוף היחיד שעוסק בתודעת הזהות של המשרתים בו, אלא שותף לתהליכים מעצבים רחבים שאותם חווים הפרטים בכלל המסגרות שאליהם הם משתייכים והשתייכו גם לפני הגיוס לצה"ל



ד"ר נורית חמו
מרצה וחוקרת
במכללת לוינסקי



רס"ן נועה אזולאי
רמ"ד מו"פ בחיל
החינוך והנוער



סא"ל כרמל דפרין
מפקדת מרחב דרום
בחיל החינוך והנוער

**"אדם יהודי זוכר את הסוכה בבית סבו.
והסוכה זוכרת במקומו
את ההליכה במדבר בזוכרת
את חסד הנעורים ואת אבני לוחות הברית
ואת זהב עגל הזהב ואת הצמא ואת הרעב
שזוכרים את מצרים".**

מתוך "יהודים", יהודה עמיחי

מבוא

הבחירה לעסוק בזהות ישראלית-יהודית בצה"ל אינה מובנת מאליה. העיסוק בסוגיות של זהות כרוך בבחינה משותפת של שאלות היסוד על טעם ההקרבה ומסירות הנפש: מי אנחנו, ומהי ההצדקה לקיומנו כאן? על מה אנו נלחמים ולאילו תכלית? לשם בירור השאלות האלה נחוצה התמודדות מעמיקה וחודרת שאינה ממחרת להמיר את סימני השאלה בסימני קריאה.

עם זאת ברור כי כדי לטפח בקרב מפקדים וחיילים תחושת שייכות ומחויבות לצה"ל עליהם להבין את הזיקות העמוקות הקושרות אותם למדינת ישראל ולעם היהודי. צה"ל והמערכת החינוכית בתוכו קושרים קשר ישיר בין גיבוש הזהות הישראלית-יהודית לבין התפקוד המקצועי של החיילים ושל המפקדים בצה"ל.

צה"ל אינו הגוף היחיד שעוסק בתודעת הזהות של המשרתים בו, אלא שותף לתהליכים מעצבים רחבים שאותם חווים הפרטים בכלל המסגרות שאליהם הם משתייכים והשתייכו גם לפני הגיוס לצה"ל (משפחה, בית הספר וכו'). עם זאת, השירות בצה"ל יוצר נסיבות ייחודיות שהופכות את העיסוק בתודעת הזהות להכרחי: המפגש הייחודי הנוצר בצה"ל בין בני קבוצות חברתיות שונות מתוקף היותן צבא העם, העובדה שנערים ונערות מתגייסים לצה"ל כשהם עדיין בשלב של גיבוש זהותם הבוגרת והיותו של צה"ל גוף טוטלי התובע נכונות להקרבה ללא גבול - כל אלה מחייבים לעסוק בשאלה: מדוע ולשם מה נדרשת ההקרבה הזאת? בשל כך עוסקים בצה"ל רבות בסוגיות הקשורות לזהות הישראלית-יהודית של החיילים ושל המפקדים. העיסוק בתחום הזה נעשה לאורך כל שירותו של החייל ושל המפקד הן במסגרת תהליכי ההכשרה (למשל, סדרות חינוך לטירונים ולצוערים) והן תוך כדי מילוי התפקיד (השתלמות "ייעוד וייחוד", השתלמויות מחצבים ופעילויות שונות ביחידות).

הגם שלפי תפיסת "ייעוד וייחוד" איננו באים להגדיר מהי הזהות היהודית או מהי הזהות הישראלית, נכון יהיה לברר ולהבין כיצד תופסים אותה המשרתים בצה"ל. למרות העיסוק הרב בנושא עד כה לא קיים מידע מעובד וכתוב על האופן שבו תופסים המשרתים בצבא את זהותם הישראלית-יהודית.

מטרת המחקר

מטרת המחקר הייתה לבחון אם קיימים דפוסים קבועים בתודעת הזהות הישראלית-יהודית של המפקדים, ואם כן - מהם. הבנת האופן שבו תופסים המפקדים את זהותם הישראלית-יהודית יכולה לשמש לנו מסגרת מקצועית בכמה כיוונים:

1. הבנה טובה יותר של מאפייני אוכלוסיית היעד ושל צרכיה.
 2. הבנה של התהליכים שעוברים המשרתים בצבא במהלך שירותם.
 3. בחינה של השיטות שאנו נוקטים לגיבוש הזהות הישראלית-יהודית (כי אם נדע מהי נקודת המוצא שלנו, נוכל לבחור נתיב טוב יותר ולא רק נדע לאן אנו הולכים).
- לאור האמור לעיל נערך מחקר שנועד לברר את תפיסת הזהות הישראלית-יהודית בקרב מפקדים. נוסף על השאלות שעוסקות באופן שבו תופסים המפקדים את זהותם האישית, נשאלו במסגרת המחקר הזה גם שאלות שעוסקות בתפיסתם את עצם העיסוק בנושא הזה בצבא (חשיבותו, הפעולות שהם עושים בתחום הזה והאם יש להם כלים שמתאימים לכך).

שאלות המחקר

השאלה המרכזית: האם ניתן לזהות דפוסים קבועים בזהות הישראלית-יהודית של המפקדים בצה"ל?

שאלות נוספות:

1. האם העיסוק בסוגיית הזהות הישראלית-יהודית בצה"ל הוא חשוב בעיני המפקדים?
2. מהם היקפי העיסוק בנושא הזה בצה"ל?
3. האם יש בידי המפקדים כלים רלוונטיים לעיסוק בנושא הזהות הישראלית-יהודית בצה"ל?

שיטת המחקר

המדגם כלל 233 משתתפים - 65% גברים ו-35% נשים בדרגות צוער-סא"ל. ייצוג בולט במדגם היה לצוערים ולסרנים המשרתים ביחידות מטה ושהגדירו את עצמם "לא דתיים". 34 מהמשתתפים לא נולדו בארץ. המשתתפים הם ברובם יהודים. 46% מהם הגדירו את עצמם "לא דתיים", ו-33.5% הגדירו את עצמם "מסורתיים". המשתתפים - ברובם - אמרו שמידת הדתיות שלהם זהה לזו של הוריהם.

המחקר נעשה במהלך החודשים דצמבר 2008 - מרס 2009 באמצעות שאלונים לדיוח עצמי. השאלונים חולקו למפקדים שהגיעו לסדרות החינוך השונות של חיל החינוך והנוער. יש לציין שהשאלונים מולאו לפני שהחלה סדרת החינוך.

עיקרי הממצאים וניתוחם

מאורעות היסטוריים שהשפיעו על גורל העם היהודי ועל גורלי האיש

אחד הגורמים שמשפיעים על עיצוב הזהות הוא ההיסטוריה של העם ובעיקר מאורעות היסטוריים מכוננים.¹ בהקשר הזה ניתן להבחין בין אירועים מהעבר הרחוק, כמו יציאת מצרים, גלות בבל או חורבן הבית לבין אירועים מהעבר הקרוב יותר כמו השואה והקמת המדינה ומאורעות בני זמננו כמו רצח רבין וההתנתקות. כדי להעמיק בהבנת הפרספקטיבה ההיסטורית התבקשו המפקדים בשאלה פתוחה לציין שלושה מאורעות היסטוריים שהשפיעו על



שזהות ישראלית היא "זהות המכילה מטען תרבותי ומטען היסטורי דל מכדי לפרנס חיים יצירתיים, עשירי תוכן ומבע הן מזווית הראייה של היחידים המזדהים והן מזווית הראייה של הקבוצה המזדהה"⁴. לפיכך התוכן והעומק יתקבלו משילוב של תוכני המורשת היהודית. זהות ישראלית-יהודית אינה מונח חד-ערכי אלא מונח רב-ממדי הדורש בחינה נפרדת, מקבילה ומשותפת.

ההפרדה בין זהות ישראלית לזהות יהודית

קיים הבדל מובהק בתפיסת המשתתפים את זהותם הישראלית לעומת זו היהודית: זהותם הישראלית גבוהה באופן מובהק מזהותם היהודית.

כשנשאלו המשתתפים על החשיבות שממלאת כל אחת מהזהויות בחייהם התקבלו הממצאים הבאים: 94% השיבו שהזהות הישראלית חשובה להם או חשובה להם מאוד, ורק 82% אמרו שהזהות היהודית חשובה להם או חשובה להם מאוד.

מהדברים האלה עולה שהמפקדים בצה"ל רואים את עצמם בעלי זהות ישראלית יותר מאשר בעלי זהות יהודית. לעומת זאת, אורי פרגו טוען שהזהות היהודית בקרב בני נוער מתחזקת עם השנים, ואילו הזהות הישראלית הולכת ונחלשת. הממצא זה תואם את הממצא במדד העמיות⁵ הקובע כי ישראלים מייחסים לזהותם היהודית ערך גבוה יותר מאשר לזהותם הישראלית. מעניין אפוא לבדוק את הממצא הזה לאורך השנים (דבר שעדיין לא נעשה) ולבחון אם חל שינוי בהיבט הזה בתפיסתם של מפקדי צה"ל. כמו כן יש לבחון אם לפעילות החינוכית הנעשית לחיזוק הזהות יש השפעה על התפקיד שממלאות הזהויות האלה בחיי המפקדים.

השילוב בין זהות ישראלית לזהות יהודית

במסגרת המחקר נתבקשו המפקדים לענות על שתי שאלות פתוחות:

1. להיות ישראלי בשבילי זה...
2. להיות יהודי בשבילי זה...

יש לתת את הדעת לכך שהצגת הזהות הישראלית-יהודית בשתי שאלות נפרדות מכוונת מראש לשוני בין שתי הזהויות.

הנשאלים הגדירו את זהותם באמצעות שלושה מושגים: "זיהוי", "הזדהות" ו"זהות"⁶. זיהוי הוא תווית, זהות חיצונית, זהותו של מישהו בעיני האחרים או בעיני עצמו לאחר שאימץ את נקודת המבט של האחרים עליו. הזדהות היא פעולה רצונית שנעשית ברמה הקוגניטיבית, הרגשית וההתנהגותית: האדם מזדהה עם עולמות של ידע, עם ערכים ועם התנהגויות של קבוצה מסוימת. זהות היא תחושת השתייכות לקבוצה מסוימת שיש לה מאפיינים משותפים בתחומי ההיסטוריה, החברה והתרבות.

ההבחנה המושגית בין זיהוי, הזדהות וזהות מאפשרת לבחון את תודעת הזהות של המפקדים בצה"ל באמצעות מודל שלפיו יש לראות בכל אחד ממושגי היסוד האלה רובד מסוים של זהות. במילים אחרות: בירור הזיהוי, ההזדהות והזהות של המפקדים שופך אור על האופן שבו הם מבינים את משמעות זהותם ומאפשר

גורל העם היהודי ושלושה מאורעות היסטוריים שהשפיעו על גורלם באופן אישי.

לדעת המפקדים השואה היא האירוע ההיסטורי החשוב ביותר הן בעבורם (25%) והן בעבור העם היהודי (36%). במקום השני בסדר החשיבות נמצאים אירועים הקשורים בהקמת המדינה. הממצא הזה משתלב עם גישת החוקרים שרואים בשואה את המיתוס המרכזי של "הדת האזרחית"² ועולה בקנה אחד עם ממצאיהם של יאיר אורון בקרב פרחי הוראה ושל אורי פרגו בקרב בני נוער (ראו הערה 1).

במקום השלישי בסדר החשיבות ישנם שני סוגים של אירועים: על גורל העם היהודי השפיעו - לדעת המפקדים - אירועים מהעבר הרחוק, ואילו על גורלם האישי השפיעו מלחמות ישראל - ובמיוחד מלחמת לבנון השנייה.

94% השיבו שהזהות הישראלית חשובה להם או חשובה להם מאוד, ורק 82% אמרו שהזהות היהודית חשובה להם או חשובה להם מאוד



מפתיע לראות את שיעור ההשפעה הנמוך יחסית הניתן לאירועים כמו רצח רבין (2%) וההתנתקות (1%) על גורל העם היהודי ועל גורלם האישי. הסברים אפשריים לממצא הזה יכולים להיות הרצון שלא לייחס חשיבות רבה לאירועים שכרוכים בקונפליקטים פנימיים אלא לראות דווקא את מה שמאחד את מי שיש להם זהות יהודית. הסבר אפשרי נוסף: השאלה התייחסה לאירועים שקשורים לגורל העם היהודי, וייתכן שהמפקדים אינם קושרים את האירועים האלה עם גורלם האישי או עם גורלו של העם היהודי אלא עם גורלה של מדינת ישראל.

זהות ישראלית וזהות יהודית: זהויות נפרדות, חופפות או משולבות?

חוקרים שונים מצביעים על כך שלא ניתן לדבר על זהות ישראלית-יהודית אחת בישראל של סוף המאה ה-20 ושל תחילת המאה ה-21.³

אניטה שפירא טוענת ש"הזהות הישראלית החדשה טרם זכתה בדמות האידיאלית שלה. כיום אי-אפשר להצביע על מוקד אחד של זהות. החברה הישראלית אינה מכירה עוד באתוס המקובל על הכול". לדבריה, יש כיום שאיפה לריבוי זהויות: "לא להבליט את המשותף אלא דווקא את השונה; לא את המאחד אלא את המפריד".

חוקרים אחרים מגדירים באופן שונה את הקשר בין הזהות הישראלית לזהות היהודית. ישנם מי שרואים בהן שתי זהויות נפרדות, ישנם מי שמגדירים אותן זהויות חופפות ואחרים מציעים גישות משולבות. דוגמה לגישה המשלבת היא של שביד הטוען

לבחון את אופייה של תודעת הזהות שלהם.⁷ בהיגדי המפקדים ניתן לזהות את שלושת הרבדים האלה:

- זיהוי - כשהמפקדים התבקשו לזהות את עצמם הייתה תשובתם שהם ישראלים ויהודים.
- הזדהות - זהו הרובד בעל העוצמה הגבוהה ביותר בקרב הנשאלים. ההיגדים מעידים על הזדהות רגשית עמוקה של המפקדים הן עם הישראלים והן עם היהודים.
- זהות - מההיגדים של המפקדים עולות שש קטגוריות שלפיהן הם מגדירים את זהותם: השפה העברית, ישראל (ארץ, מולדת, מדינה), הזיכרון ההיסטורי, היצירה היהודית, ערכים יהודיים ופולחן דתי (תפילה, קידוש, ליל הסדר, צום ביום הכיפורים וכו'). יש לציין שבעיני הרוב המכריע של המפקדים הזהות (גם הישראלית וגם היהודית) אינה מצטמצמת רק לסוגיית הזיהוי ("נולדתי יהודי", "אמי יהודייה") אלא מגיע לרבדים עמוקים יותר - מה שמעיד על הצורך ועל הרצון לייחס משמעות לזהות הישראלית ולזהות היהודית.
- עם זאת ניתן לזהות גם הבדלים ביחס של המפקדים לזהות היהודית ולזהות הישראלית:
- כאמור, ישנה הזדהות חזקה מאוד של המפקדים עם שתי הזהויות - הישראלית והיהודית. ההזדהות הזאת היא מאוד מרכזית בהוויה שלהם ובאה לידי ביטוי באמירות שלהם בנוגע לנושאים כמו "להרגיש יהודי", "לאהוב את המדינה ולתרום לה", "להיות גאה במדינת ישראל/בהיותנו יהודים", "לאהוב את הארץ", "להרגיש שייך", "להיות חלק". עם זאת בולטת העובדה שבדברם על זהותם הישראלית משתמשים המפקדים בהרבה יותר היגדים רגשיים מאשר בדברם על הזהות היהודית שלהם.
- בעיני המפקדים המרכיב המרכזי בזהות היהודית הוא הדת והפולחן הדתי. לעומת זאת, המרכיב המרכזי בזהות הישראלית הוא ישראל על רבדיה השונים: הארץ (המשמעות הפיזית, החיבור למקום), המולדת (הזיקה ההיסטורית) והמדינה

(ההיבט האזרחי). הזיקה למדינת ישראל - ובמיוחד לאופייה האזרחי - היא המשמעותית ביותר בעיני המפקדים.

- צה"ל והשירות בצה"ל הם תת-קטגוריה בתוך הזהות האזרחית ורכיב מרכזי ומשמעותי בתוכה. למעשה, צה"ל הוא תת-מעגל מרכזי בתוך מעגל השייכות למדינת ישראל. צה"ל הוא בעיני המפקדים הקהילה שאליה הם חשים שייכות בתוך הקהילה הגדולה שהיא מדינת ישראל.
- מתוך הדיון על הדמיון ועל השוני ביחסם של המפקדים לשתי הזהויות ניתן להסיק את המסקנות הבאות:
1. שתי התוויות - של ישראלי ושל יהודי - נוכחות בתפיסת הזהות של אוכלוסיית המחקר.
 2. המפקדים מפגינים יחס רגשי כלפי תוויות הזהות האלה: הם מזדהים עימן באופן עמוק. ההזדהות היא בעלת אופי חיובי. אין נוכחות לביטויים שליליים או ביקורתיים.
 3. ההגדרות "ישראלי" ו"יהודי" אינן מובחנות: את ההגדרות מהו ישראלי ניתן למצוא - לפחות באופן חלקי - בהגדרות מהו יהודי, וההפך.
 4. לזהות הישראלית והיהודית יש רבדים עמוקים של הזדהות ושל משמעות.
 5. מרחב המשמעויות של הזהות היהודית גדול וברור יותר ממרחב המשמעויות של הזהות הישראלית. הסוגיה הזאת מעלה את השאלה מהו ה"נפח" של הזהות הישראלית שאליה אנו מחנכים, והאם יש לה בכלל זהות מובחנת בעלת "נפח"?

מרכיבי הזהות היהודית

בהתייחס למרכיבי הזהות היהודית קיבלו המפקדים סדרה של היגדים, שכל אחד מהם מגדיר היבט שונה של ההשתייכות לעם ישראל. טבלה 1 מציגה את עמדות המפקדים כלפי ההיגדים השונים. מהטבלה הזאת ניתן ללמוד כי המפקדים מסכימים בראש ובראשונה עם ההנחה שהזהות היהודית היא זהות מולדת: יהדות

טבלה 1: עמדות המפקדים כלפי היגדים שנוגעים להשתייכותם לעם ישראל

מסעיור המשיבים "מסכים בהחלט"	ההיגד שהוצג	מעגל ההשתייכות לעם ישראל
49.6%	אני יהודי (או יהודייה) כי כך נולדתי	משפחה משותפת
36.1%	המשותף לעם היהודי הוא ארץ ישראל	מקום משותף
27.4%	המשותף לעם היהודי הוא היסטוריה אחת	זיכרון משותף
22.6%	המשותף לעם היהודי הוא תרבות משותפת השונה מזו של שאר העמים	ייחודיות תרבותית משותפת
22.2%	העם היהודי מיוחד בכך שהוא דואג לפרטים שבו - אחריות הדדית	אחריות משותפת
17.4%	ליהודים בישראל וליהודים בגולה גורל משותף	ייחודיות תרבותית משותפת
13.9%	אני חושב/ת שלכל היהודים יש מערכת ערכים משותפת	ערכים משותפים ואורחות חיים משותפים



טבלה 2: עמדות המפקדים כלפי היגדים שנוגעים לזהות הישראלית שלהם

ההיגד שהוצג	שיעור המשיבים "מסכים בהחלט"
להיות ישראלי משמעותו לשרת בצה"ל	62.6%
להיות ישראלי משמעותו להיות גאה במדינה	52.2%
להיות ישראלי משמעותו לחיות בישראל	46%
להיות ישראלי משמעותו להצביע בבחירות	44.3%

הזהות הישראלית-יהודית מאשר מפקדים בכירים יותר (סרן-סא"ל) וגם מביעים עמדות נחרצות יותר בנוגע לחשיבות העיסוק בכך. נראה שההבדלים האלה נובעים מכך שהמפקדים הזוטרים חשים שיש להם יותר כלים להתמודד עם הסוגיות האלה וכן שהעיסוק בכך הוא בתחום אחריותם. נראה שהתפיסות האלה נובעות מכך שהמפקדים הזוטרים עדיין נמצאים תחת הרושם של ההכשרות שבהן היו ושהן ניתן מקום נרחב לעיסוק בזהות הישראלית-יהודית. אצל בעלי הדרגות הבכירות יותר הולך ומתפוגג האפקט של קורסי ההכשרה, ובהם קורס הקצינים.

סיכום

"אין מדינה ואומה בלי בסיס מוצק קיים המותק אליו את כל חלקי המדינה והאומה בכל שעה ושעה" (דוד בן-גוריון, 1948).

אבל מהו הבסיס המוצק הזה? האם יש לנו בסיס אחד או בסיסים רבים? הזהות הישראלית והזהות היהודית הן מבחינות מסוימות זהות אחת ומבחינות אחרות - שתי זהויות נפרדות. מחד גיסא הן משולבות זו בזו, ומאידך גיסא הן נפרדות. מחד גיסא לכל אדם ישנה הדרך שבה הוא מגדיר את זהויותיו, ומאידך גיסא ניתן לזהות דפוסי ביטוי דומים בקרב קבוצות.

במאמר הזה נעשה ניסיון להציג את השונה ואת הדומה בדפוסים שבהם תופסים מפקדי צה"ל את זהותם הישראלית-יהודית ואת האופן (ואת המידה) שבהם יש, לדעתם, לעסוק בנושא הזה בצבא. אנו מניחים ש"צה"ל ייטיב לבצע את משימותיו אם חייליו יהיו חדורים בתחושה איתנה של זהות לאומית" (מסמך "ייעוד וייחוד"). המחקר הזה מראה שמפקדי צה"ל אכן חדורי תחושה איתנה של זהות לאומית: המפקדים אינם תופסים את זהותם הישראלית והיהודית רק במונחים של הורשה ושל גורל אלא מביעים הזדהות עמוקה עם שתי הזהויות, אם כי ההזדהות עם הזהות הישראלית דומיננטית יותר.

אלה ממצאים חשובים, אך בעקבותיהם צצה ועולה מיד שאלה נוספת: האם אנו מצליחים ליצור את תודעת הזהות הזאת גם אצל הדור הבא? מה קורה בקרב החיילים של היום, שהם דור המפקדים של מחר? מחקרים מראים שבני הנוער מייחסים חשיבות קטנה יותר לזהויות הקולקטיביות ומדגישים יותר את מרכיבי הזהות

בעיניהם היא כמו משפחה שאליה נולדים. לאחר מכן - בסדר החשיבות - נקשרת הזהות היהודית עם ארץ ישראל ועם הזיכרון ההיסטורי המשותף. לייחודיות התרבותית, לאחריות ההדדית ולערכים המשותפים מייחסים המפקדים חשיבות מועטה יותר.

מרכיבי הזהות הישראלית

כדי לעמוד על מרכיבי הזהות הישראלית בקרב מפקדים הוצגו להם כמה היגדים. עמדותיהם כלפי ההיגדים האלה מוצגות בטבלה 2. מהטבלה הזאת ניתן לראות שבעיני המפקדים השירות בצבא הוא מרכיב מרכזי בזהות הישראלית. אחריו באים הגאווה במדינה, החיים בה ומימוש זכותם הדמוקרטית להצביע. הממצא הזה תואם את המקום המרכזי שיש לשירות הצבאי בהיגדים של המפקדים בנוגע לזהותם הישראלית.

יש להדגיש שהספרות העוסקת בזהות הישראלית אינה עשירה, ולכן ייתכן שתפיסת הזהות הישראלית כפי שמוצגת כאן אינה שלמה. עם זאת, כפי שכבר הוצג לעיל, גם כאשר התבקשו המפקדים להשלים היגדים פתוחים, ה"נפח" של הזהות הישראלית היה דל יחסית.

כיצד תופסים המפקדים את העיסוק בצה"ל בנושא הזהות הישראלית-יהודית?

60% מהמפקדים מסכימים בהחלט שחשוב לעסוק בנושא הזהות היהודית בצבא, ו-76% מהם סבורים שיש לעסוק בזהות הישראלית. 77% מהם מסכימים מאוד עם הקביעה שהמפקדים צריכים לחזק את תחושת השייכות של החיילים למדינת ישראל.

אולם בפועל רק מפקדים מעטים עוסקים בסוגיות האלה. רק 25% מהמפקדים אמרו שהם "מסכימים בהחלט" עם האמירה שהם משוחחים עם חייליהם על הנושאים האלה. יתר על כן, רק 16% אמרו שהם "מסכימים בהחלט" עם האמירה שמפקדים ביחידתם משוחחים עם חייליהם על הנושאים האלה. נוסף על כך, רק כ-30% מהמפקדים מרגישים שיש להם כלים (ויכולת) לדון עם חייליהם על הזהות הישראלית-יהודית.

הממצאים האלה מעידים על פער גדול בין התחושה של המפקדים שצריך לעסוק בנושא לבין תחושת המסוגלות שלהם לעסוק בו בפועל. בתוך כך יש לתת את הדעת שהאתגר החינוכי בעיסוק בזהות הישראלית-יהודית הוא מורכב שכן הוא עוסק ברחשי לב ובתודעת האדם ולא בהכרח בעקרונות אובייקטיביים או מוסכמים.⁸

נעשה ניסיון לבחון האם יש הבדל בין סוגי יחידות שונות, דרגות ומגדר בנוגע לאופן שבו נתפס העיסוק בנושא הזהות הישראלית-יהודית בצבא. התברר שקיימים הבדלי תפיסה בין משתתפים השייכים ליחידות מטה וליחידות הכשרה. מפקדים המשרתים ביחידות הכשרה מייחסים חשיבות רבה יותר לעיסוק בנושא מאשר מפקדים שמשרתים ביחידות מטה.

אשר להבדלים בין הדרגות - התברר שמפקדים זוטרים (צוער-סגן) גם עושים פעילויות חינוכיות רבות יותר עם פקודיהם בתחום



חיילים יוצאים מלבנון בסוף מלחמת לבנון השנייה | בעיני המפקדים הזהות הישראלית היא היותנו אזרחים של מדינה אחת

היא הדת ולא המשמעויות הרחבות יותר של תרבות או של לאום. הממצא הזה עולה בקנה אחד עם אמירות של מפקדים במסגרת השתלמויות מחצבים. עלינו למצוא דרכים להרחיב את המשמעות של הזהות היהודית בעבור המפקדים והחיילים ולחשוף אותם לעושרה של היהדות ולגווניה השונים.

יתר על כן, מהמחקר עולה שהמפקדים תופסים באופן צר מאוד את הזהות הישראלית: בעיניהם המשמעות המרכזית של הזהות הזאת היא היותנו אזרחים של מדינה אחת. בתפיסה הזאת לא באים לידי ביטוי מכנים משותפים רבים נוספים שהופכים אותנו לישראלים. אז נכון, מפקדינו חדורים בתחושה איתנה של זהות לאומית, אולם לפתחנו עומדת משימה מורכבת: לצקת משמעויות נוספות לתוך אותה זהות לאומית ולבססה למען הדורות הבאים.

האישית. נוסף על כך מעידים המפקדים שאין הם מרבים לעסוק בנושאים האלה עם חייליהם אף שהם מייחסים חשיבות רבה לעיסוק בכך. ייתכן שהסיבה המרכזית לכך היא היעדר הכשירות של המפקדים לעסוק בנושא שסימני השאלה בו רבים מסימני הקריאה, נושא שאין בו הנחיות ברורות ומסרים חד משמעיים.

מעבר לכך לא ניתן להתעלם מהפער בין החשיבות הרבה שמייחסים לעיסוק בנושא לבין דלות הכלים שמעניקים למפקדים כדי שיוכלו לעסוק בו בפועל. אומנם נעשה בשנים האחרונות מאמץ לפתח כלים בתחום הזהות הישראלית-יהודית, אך ממצאי המחקר הזה מדגישים עד כמה גדול הפער. ממצא מדאיג נוסף שעולה מהמחקר הוא שהעיסוק בסוגיית הזהות הישראלית-יהודית הולך ומתמעט ככל שהמפקד מצוי בעמדה בכירה יותר.

ממצאי המחקר מעלים שאלות גם בנוגע לאופן שבו אנו מגדירים זהות ישראלית-יהודית. ראשית, נשאלת השאלה האם לזהות הישראלית אכן יש "נפח" משל עצמה, וניתן לפרקה לרכיבים ברורים, או שהדלות המאפיינת את העיסוק האקדמי בנושא וכן דלות ההגדרות של המשתתפים במחקר הזה נובעות מדלות המושג? במילים אחרות, האם הזהות הישראלית עומדת בפני עצמה או שהיא חלק בלתי נפרד מזהות היהודית?

נוסף על כך חסרות לנו הגדרות ברורות של מרכיבי הזהות היהודית ושל מרכיבי הזהות הישראלית. ממסמך "ייעוד וייחוד" עולה שצה"ל אינו מגדיר מהי יהדות או מהי ישראליות, אולם הגדרה של נושאי הליבה שבהם עוסקים במסגרת הבניית של תודעת הזהות הישראלית-יהודית היא הכרחית כדי להבהיר לצוותי החינוך ולמפקדים במה אנו מצפים שיעסקו. כתיבתה של תורה מקצועית בתחום הזהות הישראלית-יהודית היא צעד משמעותי בכיוון הזה. המחקר גם מאיר כמה כיווני עשייה שעליהם ראוי לשים דגש במסגרת העיסוק בתחום הזה בצה"ל: בולטת העובדה כי המשמעות המרכזית שמייחסים רבים מהמפקדים לזהות היהודית

הערות

1. אורי פרגו, "יותר יהודים, פחות ישראלים", פנים 40, 2007, עמ' 4-11; אייר אורון, **זהות יהודית-ישראלית: מחקר על יחסם של פרחי הוראה מכל זרמי החינוך ליהדות בת זמננו ולציונות**, ספריית הפועלים, תל-אביב, 1993
2. ישעיהו ליבמן, **דת ופוליטיקה - היבטים אחדים: קובץ מאמרים**, האוניברסיטה הפתוחה, תל-אביב, 1991
3. אליעזר בן רפאל, **זהויות יהודיות: תשובות חכמי ישראל לבן-גוריון**, המרכז למורשת בן-גוריון, קריית שדה-בוקר, 2001; ברוך קימורלניג, "הישראלים החדשים: ריבוי תרבויות ללא רב-תרבותיות", **אלפיים** 16, 1998, עמ' 264-308; אורון, **שם**; אניטה שפירא, **יהודים חדשים, יהודים ישנים**, עם עובד, תל-אביב, 1997
4. נפתלי רוטנברג ואליעזר שביד (עורכים) **לאום מלאום: עיונים בשאלות של זהות, עם ולאומיות**, מכון ון ליר והקיבוץ המאוחד, ירושלים, 2008
5. נורית חמו, "משיח זהויות לעמיות יהודית", בתוך: נעמה צבר בן יהושע, גדעון שמעוני ונורית חמו (עורכים), **עמיות יהודית**, בית התפוצות, תל-אביב, <http://lib.cet.ac.il/pages/item.asp?item=19377>, 2009
6. אבי שיגיא, **המסע היהודי-ישראלי**, כתר, ירושלים, 2006
7. נורית חמו, תודעה וציפיות חינוכיות של הורים בנושא זהות יהודית חילונית - מחקר לקבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, אוניברסיטת תל-אביב, 2008
8. א' דורי, **וס' תורקיה, מחשבות על הפעולה החינוכית בצה"ל בעיסוק בזהות ישראלית-יהודית**, מאמר במסגרת חוזר רמ"ח החינוך, אוגוסט 2008

הפלישה לכוויית - הזווית העיראקית



חיילים עיראקים צוהלים לאחר השלמת כיבושה של כוויית | כיבוש כוויית היה שאיפה מסורתית של שליטי בגדאד. לפי השקפתם מדובר היה בחבל ארץ שהוא חלק בלתי נפרד מעיראק



אל"ם (מילי) פסח מלובני
לשעבר איש אמ"ן. מחבר הספר
"מלחמות בכל החדשה" בהוצאת
מערכות שזכה בפרס יצחק שדה
לספרות צבאית ל-2010

באוגוסט 1990 פלש סדאם חוסיין לכוויית כדי להעשיר את עיראק ולהפוך אותה למעצמה אזורית. התוצאה הייתה שתי מלחמות שהחריבו את עיראק ודירדרו אותה למצב של מדינה מפוצלת וכושלת

מבוא

במקביל הכינו העיראקים סיפור כיסוי מדיני למהלך: התעמולה העיראקית החלה לטעון שיש לסייע לגורמים כווייתיים שמאסו בשלטון המושחת ושרוצים להחליפו בשלטון חדש שיפעל לטובת עמם וארצם.

ניסיונות התיווך של הסעודים במפגש בין נציגי עיראק לכוויית בג'דה (ב-31 יולי) נידונו מראש לכישלון, שכן הפור כבר נפל. ב-1 באוגוסט התכנסה מועצת הנהגת המהפכה בעיראק והחליטה לתת "אור ירוק" למשמר הרפובליקה לפלוש לכוויית. עוד באותו היום סגרה עיראק את גבולה עם כוויית, ומפקדי משמר הרפובליקה פתחו בבצרה את מרכז המבצעים הקדמי שלהם, שממנו נוהל המבצע לכיבוש כוויית.

בלילה שבין 14 ל-15 ביולי קיבלו הדיוויזיות של משמר הרפובליקה פקודה לנוע דרומה ממחנותיהן שבאזור בגדאד, ויומיים לאחר מכן, ב-17 ביולי, נשא סדאם חוסיין נאום תוקפני מאוד נגד כוויית. תנועת הכוחות דרומה נמשכה ברציפות, ובצירים מבגדאד לכוויית הצטופפו אלפי כלי רכב. ב-1 באוגוסט הושלמה ההיערכות של דיוויזיות משמר הרפובליקה בדרום עיראק, במרחב שבין בצרה לגבול עם כוויית. הכוח כלל שמונה דיוויזיות - מהן שתיים

ב-2 באוגוסט 1990 עם שחר פלשו הדיוויזיות של משמר הרפובליקה - כוחות העילית של צבא עיראק שהיו כפופים ישירות לסדאם חוסיין - לכוויית, שכנתה הקטנה של עיראק מדרום, ובמבצע בזק השתלטו עליה ועל האיים שנמצאים בריבונותה.

ההכנות למבצע נערכו בחשאי רבה ובמעטה של סודיות - עד כי אפילו שר ההגנה והרמטכ"ל מודרו מהן. במקביל הופעלה תוכנית הונאה שנועדה לשכנע את העולם שהכוחות רוכזו בדרום עיראק, ליד הגבול עם כוויית, במסגרת אימונים נרחבים לקראת מבצעים נגד ישראל. באותה העת גברה מאוד המתחיות בין שתי המדינות בעקבות אימונים שהשמיעה ישראל כלפי עיראק בשל המשך מאמציה לפתח טילים ארוכי טווח ונשק להשמדה המונית.¹

כיבוש כוויית היה שאיפה מסורתית של שליטי בגדאד. לפי השקפתם, מדובר היה בחבל ארץ שהוא חלק בלתי נפרד מעיראק.² המהלך הזה נועד להשיג שני אינטרסים עיראקיים חשובים: הרחבתה של רצועת החוף העיראקית במפרץ כן שתכלול גם את נמלי כוויית והשגת שליטה על מאגרי הנפט הגדולים של כוויית. באמצעות הנפט הכווייתי תיכנן סדאם חוסיין לפתור את בעיותיה הכלכליות הקשות של עיראק שנבעו מהמלחמה הממושכת נגד איראן.

התכנון וההכנות למבצע

אחת הבעיות המרכזיות שעמדו בפני המתכננים העיראקים הייתה כיצד להעביר את כוחות משמר הרפובליקה - ובעיקר את הדיוויזיות המשוריינות והממוכנות - מאזור בגדאד לדרום עיראק לקראת המבצע, בלי שייחשפו למודיעין האמריקני. לשם כך הפעילו העיראקים ערב המבצע תוכנית הונאה - כפי שעשו במבצעים האחרונים במלחמה נגד איראן. בתחילת יוני 1990 הם הודיעו על כוונתם לערוך אימונים נרחבים של כוחותיהם בדרום המדינה, בסמוך לגבול עם כוויית, במסגרת הכנות למבצעים נגד ישראל. שם הקוד שנתנו העיראקים לתרגילים האלה היה אירוני למדי: "שיתוף הפעולה הערבי". סיפור הכיסוי נועד לא רק כדי להרדים את שירותי הביון הזרים שעקבו אחר תנועת הכוחות הגדולה בדרום עיראק, אלא גם היה הגרסה הרשמית שנמסרה למפקדים ולחיילים בצבא עיראק.³

העיראקים ניצלו את העובדה שוועידת הליגה הערבית התכנסה באותה העת בבגדאד והחלו להניע את כוחותיהם לדרום המדינה בעוד המנהיגים של מדינות ערב מתארחים אצלם. סדאם חוסיין הניח שארה"ב ומדינות נוספות לא יחשדו שעיראק תתקוף מדינה ערבית שכנה דווקא במועד כזה.

אחת הבעיות המרכזיות שעמדו בפני המתכננים העיראקים הייתה כיצד להעביר את כוחות משמר הרפובליקה מאזור בגדאד לדרום עיראק לקראת המבצע, בלי שייחשפו למודיעין האמריקני



משוריינות, אחת ממוכנת, אחת של הכוחות המיוחדים, וארבע דיוויזיות חי"ר. בסך הכול נערכו בדרום עיראק כ-27 חטיבות, מהן חמש משוריינות, ארבע ממוכנות, שלוש של הכוחות המיוחדים, שלוש קומנדו וכ-12 חי"ר. הכוח הזה מנה בסך הכול כ-140 אלף איש וכ-2,000 טנקים ונגמ"שים. כמו כן הוא כלל כלי ארטילריה רבים (חלקם מתנייעים) וסיוע לוגיסטי רב. כמה מהיחידות העיראקיות נעו מרחק של כ-700 ק"מ כדי להגיע מבסיסיהן לשטחי ההיערכות.⁴ בסיסי חיל האוויר בדרום תוגברו לקראת המבצע באמצעים ובכוחות שהועברו אליהם מבסיסים אחרים. במהלך יולי ערכו מטוסי מיג 25 כמה גיחות סיור וצילום מעל שטח כוויית כדי לעדכן את נתוני המודיעין לקראת השלמתו של תכנון המבצע.



כדי להשיג שליטה אווירית בשמי המדינה.
 6. כוחות חיל הים ישתלטו על האי פילכה, על הנמלים אל-
 אחמדי ועבדאללה ועל בסיס חיל הים הכווייתי באל-קליעה
 וישמידו את כלי השיט ואת אמצעי הלחימה שלו.
 כאמור, כוחות משמר הרפובליקה, שעליהם הוטלה המשימה
 להשתלט על כוויית, היו כוחות העילית של צבא עיראק, המצוידים
 והמאומנים ביותר, בעלי ניסיון רב במבצעים התקפיים מוצלחים
 במלחמה נגד איראן שהפגינו יכולת גבוהה בביצוע משימות קשות
 ביותר.

מהלך המבצע - "יום הקריאה האדירה", 4-2 באוגוסט 1990

ב-2 באוגוסט לפנות בוקר (0400) יצאו כוחות משמר הרפובליקה
 להתקפה, השתלטו במהירות על מוצבי הגבול וחדרו לכוויית
 בהתאם לתכנון. הדיוויזיה המשוריינת חמורבי (חטיבות השריון
 8 ו-17 והחטיבה הממוכנת 15), שהובילה את המהלך בציר
 העיקרי, תוגברה בחטיבת כוחות מיוחדים 16 ובחטיבת חי"ר 19
 מדיוויזיית נבוכדנצר ונעה בציר מצפואן דרומה. במקביל המריאו
 כ-100 מסוקים של חיל האוויר והנחיתו בסביבות השעה 0500 את
 חטיבת הכוחות המיוחדים 3 של משמר הרפובליקה בקרבת רכס
 אל-מטלאע, השולט על הציר העיקרי לבירה ולדרום המדינה. אל
 חטיבה 3 חברו בהמשך כוחות היבשה.⁶

כוחות הדיוויזיה התקדמו במהירות על פי התוכנית והתגברו על
 התנגדות ספוראדית של יחידות קטנות מצבא כוויית שבהן נתקלו
 בדרך (בעיקר באזור אל-מטלאע). במקביל הונחתו ממסוקים
 כוחות מיוחדים בעיר כוויית כדי לנתק את הצירים לערב הסעודית
 ועל ידי כך למנוע את בריחתה של משפחת המלוכה. מטוסי קרב
 כווייתיים שהוזנקו לעברם הצליחו להפיל כמה מסוקים.⁷
 בסביבות השעה 0600 הגיע בדרך היבשה כוח החלוץ של חטיבת
 הכוחות המיוחדים 16 לעיר כוויית והחל להשתלט על יעדים
 חיוניים שונים בה, ובכלל זה הפרלמנט, משרדי הממשלה וארמון
 השליט - לאחר קרב קצר עם כוח המשמר. השליט, שיח' ג'אבר
 אל-אחמד א-צבאח, ובני משפחתו הצליחו לחמוק מארמוןם עוד
 קודם לכן וברחו לערב הסעודית, שם מצאו מקלט מדיני עד שובם
 לאחר סיום מבצע "סופה במדבר". לעומת זאת אחיו של השליט
 נהרג בקרב על הארמון.

הכוחות המיוחדים השתלטו גם על תחנת השידור הכווייטית,
 וממנה שידרו העיראקים את ההודעה על כך שבכוויית אירעה
 הפיכה. בשעות שלאחר מכן באותו היום הגיעו כוחות נוספים לעיר
 (מדיוויזיות חמורבי ונבוכדנצר) וסייעו בהשלמת ההשתלטות עליה
 ועל סביבותיה, ובכלל זה על נמל התעופה הבין-לאומי. דיוויזיית
 בגדאד נעה בעקבות שתי הדיוויזיות האחרות עד העיר כוויית
 ולאחר מכן נעה דרומה לעבר אל-ופרה.

באותה העת התקדמה דיוויזיית החי"ר אל-פאו בציר החוף מאום
 קצר דרומה, באגף המזרחי, והשתלטה בסיוע כוח מונחת מהים על
 הגשר המחבר את היבשה עם האי בוביאן. באי היא תפסה שבויים

על פי התמונה שהייתה בידי המודיעין העיראקי כלל צבא כוויית
 ערב הפלישה שש חטיבות: חטיבה ממוכנת 6 שהייתה ערוכה מצפון
 לרכס אל-מטלאע, חטיבת קומנדו 80 שהייתה ערוכה בקרבת
 הרכס, חטיבת שריון 35 - כ-40 ק"מ מדרום לאל-מטלאע על ציר
 סאלמי, החטיבה המלכותית שהייתה מוצבת בעיר הבירה כוויית-
 סיטי, חטיבת שריון 15 באל-אחמדי, על ציר החוף לסעודיה,
 וחטיבת מג"ב שהייתה פרוסה לאורך כל הגבולות.
 תוכנית המבצע התבססה על מהלכים מהירים ומפתיעים מכל
 הכיוונים - ביבשה, מהאוויר ומהים - כדי להשתלט במהירות על
 עיר הבירה ולהפיל את השלטון. ההכנות למבצע התנהלו בסודיות
 רבה, ואפילו מפקדי הדיוויזיות של משמר הרפובליקה שהשתתפו
 בו נחשפו אליו רק ימים ספורים לפני תחילתו. את הפקודה
**לפלוש לכוויית הם קיבלו בשעה שכוחותיהם כבר נמצאו בדרום
 המדינה כדי למנוע חשיפה מוקדמת של המבצע, דבר שהיה עשוי**

תוכנית המבצע התבססה על מהלכים
 מהירים ומפתיעים מכל הכיוונים -
 ביבשה, מהאוויר ומהים - כדי
 להשתלט במהירות על עיר הבירה
 ולהפיל את השלטון הכווייתי



להכשילו⁵ גם בכירים אחרים בצבא, ובהם מפקדי הארועות, הוכנסו
 לתמונה סמוך לתחילת המבצע.

התוכנית כללה כמה מאמצים במקביל:

1. מאמץ עיקרי בציר הראשי מצפואן דרומה בהשתתפות שלוש
 דיוויזיות. לקראת הפלישה בציר המרכזי תוכננה פעולת
 הכנה: הנחתת חטיבה של הכוחות המיוחדים על רכס אל-
 מטלאע, השולט על הצירים בדרך לבירה ולדרום המדינה,
 כדי להשתלט עליו. בתוכנית נקבע שדיוויזיה משוריינת תנוע
 בראש הכוח הפולש ותכבוש בשלב הראשון את אל-ג'ה'ראא'
 ואת מחנות הצבא שבקרבתה ובשלב השני תשתלט על העיר
 כוויית (כאט'מה בפי העיראקים), על מרכזי השלטון ועל נמל
 התעופה הבינלאומי בסיוע כוחות מיוחדים שיונחתו מהאוויר.
 אחרי הדיוויזיה המשוריינת - כך על פי התוכנית - ינועו שתי
 דיוויזיות חי"ר וישתלטו על החוף הכווייתי באזור הבירה.
2. מאמץ משני בציר החוף - אום קצר-ראס א-צביה - שבו תפעל
 דיוויזיית חי"ר שתשתלט גם על האי בוביאן.
3. מאמץ נוסף באמצעות דיוויזיה ממוכנת ממערב לציר העיקרי
 כדי להשתלט על חלקה הצפון-מערבי של המדינה.
4. מאמץ משני נוסף במערב כוויית באמצעות דיוויזיה משוריינת
 לעבר אל-ג'ה'ראא' ובסיס חיל האוויר עלי א-סאלם שממערב
 לה ומשם לעבר נמל אל-אחמדי (א-נדאא', בפי העיראקים)
 כדי לנתק את ציר החוף מכוויית דרומה. כוח נוסף - כך נקבע
 - ינוע במקביל לעבר אל-מנאקיש ומשם לנמל עבדאללה.
5. חיל האוויר העיראקי ינטרל את בסיסי חיל האוויר של כוויית

התגובה לכיבוש כוויית: התארגנות הקואליציה

ההשתלטות המהירה והמפתיעה של עיראק על כוויית עוררה תגובות מיידיות בעיראק, באזור ובעולם כולו. הליגה הערבית גינתה בחריפות את הפלישה ודרשה מעיראק להסיג את כוחותיה מכוויית מיד וללא כל תנאי. באופן דומה הגיבה גם מועצת הביטחון של האו"ם.

ארה"ב גינתה גם היא את הפלישה ודרשה מעיראק לסגת מיד וללא תנאים משטחה של כוויית ולהחזיר את השלטון החוקי בה על כנו. כיבוש כוויית הציב בעיה קשה בפני האמריקנים, שכן עלה החשש שעיראק תמשיך בתנופת כיבושה לעבר חלקה המזרחי של ערב הסעודית העשיר בשדות נפט - פיתוי לא קטן לסדאם ולחבר מרעיו. תגובת האמריקנים הייתה מיידית, ולאחר שקיבלו את אישורו של פאהד מלך סעודיה לשגר את כוחותיהם לסעודיה כדי להגן עליה מפני מהלך עיראקי אפשרי נגדה, החלו להוביל מהלך מדיני שנועד להקים קואליציה בין-לאומית של בעלות בריתם ושל מדינות ידידותיות אחרות שתפעל כדי לסלק את סדאם חוסיין מכוויית.

הנכונות לפעול נגד סדאם חוסיין הייתה כלל-עולמית, ועד מהרה הצליחה ארה"ב להקים קואליציה נרחבת (שכללה 38 מדינות - לא כולל ארה"ב). חברות הקואליציה שיגרו ברובן כוחות לאזור, ואילו האחרות השתתפו במימון המאמץ ותמכו בו מדינית. גם ישראל הודיעה (ב-6 באוגוסט) על נכונותה להשתתף במאמץ למנוע מעיראק לתקוף את ערב הסעודית.

האמריקנים החלו לבנות כוח באזור שירתיע את סדאם חוסיין מלפלוש לערב הסעודית ויגן על הנמלים ועל שדות התעופה הסעודיים העיקריים שבחוף המזרחי. אלה היו חיוניים להזרמת כוחות נוספים לאזור לקראת המערכה לשחרור כוויית. המשימה הוטלה על מפקדת פיקוד המרכז של צבא ארה"ב, שזירת הפעולה הייתה בתחום אחריותה.

כך החל מבצע נרחב של צבא ארה"ב ושל שאר צבאות הקואליציה לצבירת כוחות על אדמת ערב הסעודית ובאזור המפרץ.¹² ארה"ב גם החלה ליישם את החלטת האו"ם להטיל עיצומים כלכליים על עיראק באמצעות הטלת פיקוח הדוק על תנועת הספינות אליה וממנה במפרץ ובים האדום.

ב-29 בנובמבר קיבלה מועצת הביטחון החלטה שלפיה על עיראק להסיג את כוחותיה מכוויית עד 15 בינואר 1991. העיראקים התייחסו להחלטה הזאת בזלזול רב. סדאם חוסיין העריך שהמלחמה תימשך כמה חודשים וכי עיראק תוכל לעמוד בה ללא כל בעיה.

ההכנות בצבא עיראק לקראת עימות חדש - עם ישראל, או עם כוויית?

הניצחון במלחמה נגד איראן עורר את הציפייה בלב ההמונים הערבים שעתה תתפנה עיראק להוביל את האומה הערבית ל"שחרור פלסטין מידי הכיבוש הישראלי". אך למנהיגי עיראק

עיראק השיגה את הניצחון במערכה הזאת במהירות ובמחיר נמוך מאוד. על פי מקורות שונים היו לעיראקים במבצע הזה כ-300 הרוגים וכ-360 פצועים. לעומת זאת לכווייתים נגרמו אבדות כבדות: יותר מ-4,000 הרוגים ופצועים וכן שבויים רבים - אנשי צבא ואזרחים. גם לאחר תבוסת עיראק ושחרור כוויית נותר גורלם של רבים מהשבויים האלה בלתי ידוע.

כבר ביום הפלישה (2 באוגוסט) פירסמה עיראק הודעה רשמית שכוחותיה נכנסו לכוויית על פי בקשת שליטיה החדשים של המדינה לאחר שהפילו את השלטון הבוגדני ששלט בה וביקשו את סיועה של שכנתם מצפון. מועצת המהפכה העיראקית - כך נאמר בהודעה - החליטה להיענות לפנייה הזאת כדי לסייע לשלטון החדש לבסס את הביטחון בארצו. עיראק גם הודיעה שהיא תוציא את כוחותיה מהמדינה ברגע שהמצב יתייצב, ואם ממשלתה החדשה

כיבוש כוויית עמד בניגוד גמור להכרזתו של סדאם חוסיין עצמו שלפיה חל איסור מוחלט על שימוש בכוח לפתרון מחלוקות בין מדינות ערביות

של כוויית תבקש זאת ממנה.¹¹ ההודעה הדגישה את הסולידריות של ממשלת עיראק עם ממשלתה החדשה של כוויית.

למרות זאת החליטה הנהגת עיראק לאחר כמה ימים לספח את כוויית, וזו הוכרזה המחוז ה-19 של עיראק. למושל המחוז הזה מונה עלי חסן אל-מג'יד, בן דודו ונאמנו של סדאם חוסיין (שכיניו היה "עלי הכימי" בשל מעורבותו בהפעלת נשק כימי נגד הכורדים, למשל בחלב'ה). לצידו הוקם בכוויית מנגנון של השלטון העיראקי החדש שכלל מפקדות של גופי הביטחון השונים - כמו בכל מחוז אחר במדינה.

יש לציין שכבוש כוויית עמד בניגוד גמור להכרזתו של סדאם חוסיין עצמו (מ-8 בפברואר 1980) שלפיה חל איסור מוחלט על שימוש בכוח לפתרון מחלוקות בין מדינות ערביות.

ב-5 באוגוסט החלו יחידות של משמר הרפובליקה לסגת מכוויית ולהיערך באזור רומיילה שבדרום עיראק. את מקומן תפסו יחידות של הצבא הרגיל ושל הצבא העממי שהוקם מחדש. מאותו השלב החלה עיראק לנהל שלטון של כיבוש בכוויית שהתאפיין בפגיעה מתמשכת באוכלוסייה המקומית ובדיכוייה וכן בנקיטת צעדי ענישה קשים - בעיקר על רקע התארגנותה של מחתרת במדינה שפעלה נגד הכוחות העיראקיים ונגד גורמי השלטון החדש שהוקם בה. נוסף על כך החלה עיראק לבזוז את כל אוצרות המדינה. אוכלוסיית כוויית הצטמקה משמעותית בעקבות עזיבה המונית של התושבים הזרים שחיו בה.



אזרח כווייתי על רקע שדה נפט שהציתו העיראקים | בעזרת ההון הכווייתי העצום קיוו העיראקים לפתור את קשייה הכלכליים החמורים של ארצם שנוצרו בעקבות המלחמה הממושכת נגד איראן

מנהיגי ישראל מלפגוע בעיראק ובפלסטינים. הרשימה כללה את הכורים הגרעיניים, מפעלים צבאיים וכימיים, בסיסי חיל האוויר ושדות התעופה, בסיסי חיל הים ומטרות אחרות התומכות במאמץ המלחמתי.

בסוף 1989 החלו העיראקים להכין את האתרים לשיגור הטילים במערב עיראק. הם בנו שם הן משגרים ניידים והן משגרי דמה לצורכי הונאה. בפברואר 1990 גילה המודיעין האמריקני בנייה של חמישה ריכוזים של עמדות שיגור קבועות לטק"ק במערב עיראק, ובהם 28 משגרים מבצעיים שמהם ניתן לשגר טילי אל-חוסין ליעדים בישראל. במקביל נמשך המאמץ העיראקי לשפר את הטילים ולהתאים להם גם ראשי נפץ כימיים. באפריל 1990 אף נערך ניסוי של ראש נפץ כזה. במקביל נמשך תהליך ההצטיידות בטיילי אל-חוסין, ואף הוקמה חטיבת טילים חדשה (223) שהייתה אחראית להפעלת המשגרים הניידים מתוצרת עיראק והמשגרים הניידים שהוקמו במערב המדינה. החטיבה החדשה הצטרפה לחטיבת הטילים הוותיקה (224) שעברה הסבה מטילי סקאד לטיילי אל-חוסין.

במרס 1990 חלה - לדעת העיראקים - החמרה באיומים הישראליים כלפי עיראק, מה שהביא לתגובתו הנועמת של סדאם

היו רעיונות אחרים, והם דווקא העדיפו לשפר את מצב ארצם על חשבונה של שכנתם הדרומית, כוויית. עיראק חשקה בכוויית משתי סיבות: הנמלים שלה והנפט שלה. נמלי כוויית היו חשובים לעיראק שכן הם איפשרו לה לייצא נפט בלי להזדקק לשכנותיה טורקיה וערב הסעודית.

אשר לנפט - העיראקים לטשו עיניים הן לעבר בארות הנפט של כוויית והן לעבר העתודות הפיננסיות שהיא צברה הודות לנפט - כ-100 מיליארד דולר שהיו מושקעים במערב. בעזרת ההון העצום הזה קיוו העיראקים לפתור את קשייה הכלכליים החמורים של ארצם שנוצרו בעקבות המלחמה הממושכת נגד איראן.

במקביל להכנות לקראת הפלישה לכוויית חיזק צבא עיראק את יכולות הפעולה שלו נגד ישראל. אחת הסיבות לכך הייתה רצונו להסוות את תוכניותיו לכבוש את כוויית. סיבה נוספת הייתה רצונו לחזק את הלגיטימציה שלו בעולם הערבי.

זמן מה לאחר שהסתיימה המלחמה נגד איראן נפגש סדאם חוסיין עם מפקד משמר הרפובליקה, פריק איאד פתיח א-ראוי, ודן עימו במשימה חדשה לכוחותיו. השניים דנו בהתמודדות נגד ישראל ובחנו את יכולותיה של זו בהשוואה ליכולותיה של עיראק - במיוחד בתחום הנשק האסטרטגי, ובכלל זה הטק"ק. עם זאת ייתכן שהם דנו כבר אז על כוויית.

בעקבות השיחה החלו העוצבות של משמר הרפובליקה לערוך בתחילת 1989 תרגילים טקטיים לשיפור כשירותן, ובאפריל של אותה השנה החל צבא עיראק לשגר לירדן משלחות קצינים ומפקדים ברמות שבין חטיבה לגיס כדי שיישירו בגבול עם ישראל. הירדנים ערכו להם סיורים ברמת אום קיס ולאורך הגבול עם ישראל עד ים המלח כדי שיוכלו ללמוד על ההיערכות של צה"ל, על מערך הביצורים שלו ועל מיקום היישובים. לאחר שהמפקדים חזרו מהסיורים, הם החלו לתרגל את כוחותיהם בכיבושו של קו ההגנה הישראלי לאורך הירדן.

ביולי 1989 ערכו מטוסי מיראז' F-1 עיראקיים - שפעלו בירדן במסגרת טייסת משותפת שהוקמה עם הירדנים - סיורים לאורך הגבול בין ישראל לירדן. הטיסות האלה עוררו חשש בישראל שמדובר בהכנות לתקיפת הכור בדימונה, והן הופסקו בעקבות מחאה שהעבירה ישראל לירדן דרך ארה"ב.¹³

עוד לפני הפלישה לכוויית נערכו העיראקים לקראת האפשרות של תקיפה ישראלית על מטרות בשטחם הקשורות לפיתוחו ולייצורו של נשק לא קונוונציונלי. בעקבות האיומים של ישראל ועל סמך המידע המודיעיני שהתקבל אצלם בנושא קיבלו מפקדות חיל האוויר והטק"ק באוקטובר 1988 הוראה להתכונן לתקיפת תגובה נגד מטרות צבאיות ותעשייתיות בישראל.¹⁴ חיל האוויר העיראקי תיכנן לתקוף יעדים בישראל ונערך להתמודדות עם חיל האוויר הישראלי. ההכנות, שנעשו בחשאי רבה, כללו בחירת מטרות, הקצאת כוחות למשימות, תכנון צעדי הונאה, אימונים, תרגולים לבחינת סוגיות מבצעיות וטכניות שונות ופריסת טק"ק במערב עיראק. בהוראת סדאם חוסיין נבחרו הן מטרות שחיוניות למאמץ הצבאי של ישראל והן מטרות שהפגיעה בהן תרתיע את



(1 באפריל) ולתחילת ההכנות לתקיפת ישראל בטק"ק. מי שהוסיף שמן למדורה באותה העת היה מנהיג אש"ף, יאסר ערפאת, שאמר לסדאם כי הקבינט הישראלי כבר החליט לתקוף את עיראק. בעקבות המידע הזה ומידע ממקורות אחרים שהגיע לעיראקים על מועדי תקיפה קרובים תוגברו אמצעי ההגנה האווירית על אתרי הטילים ועל יעדים אחרים, וחטיבת הטק"ק 224 הועברה לאתרי השיגור במערב עיראק כדי להגיב מיד בשיגור טילים לעבר "הישות הציונית", אם זו תתקוף את עיראק.

עד תחילת אוגוסט 1990 הושלמו ההכנות להפעלה מבצעית של חטיבות הטק"ק נגד ישראל, ובכלל זה הכשרת הצוותים להפעלת ראשי הנפץ הכימיים למקרה הצורך. העיראקים, שחששו מהפעלת

בעקבות שתי המלחמות בהן השתתפה הידרדרה עיראק ממעמד של מעצמה אזורית למעמד של מדינה כושלת

נשק לא קונוונציונלי נגדם, התכוונו להפעיל את ראשי הנפץ הכימיים בתגובה לתקיפות לא קונוונציונליות כאלה.

סיכום

בבוקר 2 באוגוסט הופתע העולם מהפלישה של צבא עיראק לכוויית. בכך החל עידן חדש בתולדות עיראק שהיו לו שני שיאים: מלחמת המפרץ הראשונה, שבה שוחררה כוויית מהכיבוש העיראקי, ומלחמת המפרץ השנייה ב-2003, שבה נכבשה עיראק, והופל שלטונו של סדאם חוסיין. בעקבות שתי המלחמות האלה הידרדרה עיראק ממעמד של מעצמה אזורית למעמד של מדינה כושלת. הדבר בולט במיוחד לאחר שהסתיים הכיבוש האמריקני, והכוחות האמריקניים עזבו את המדינה: היא מפוצלת למעשה לשלוש מדינות - שיעית, סונית וכורדית - וסובלת מטרור בין-עדתי אכזרי שאינו מאפשר את שיקומה.

הערות

1. סדאם חוסיין הגיב על איומי ישראל בנאום שנשא ב-1 באפריל 1990 ובו הכריז שאם ישראל תתקוף מתקנים בעיראק הקשורים למיזמים אלה, תגיב עיראק בחריפות ותשרוף את מחציתה.
2. שליט עיראק עבד אל-כרים קאסם אף הכין תוכנית לכיבוש כוויית ב-1961, ערב יציאת הבריטים משם וההכרזה על עצמאותה - שבה לא הכירו העיראקים.
3. Kenneth Michael Pollack, **Threatening Storm: The Case for Invading Iraq**, Random House, 2002, p. 32, עלי עבד אל-לטיף ח'ליפה (עורך), **ההתנגדות הכווייתית על פי מסמכים עיראקיים**, הוצאת מרכז המחקרים והלימודים הכווייתני, כוויית, 1993, עמ' 16-17. עוד קודם לכן ערכו עוצבות משמר הרפובליקה את תרגיליהן בדרום עיראק. כך, למשל, עשתה חטיבת השריון של משמר הרפובליקה תרגיל ראשון בדרום עיראק ב-5 ביולי 1989 -

כביכול כדי להתכונן למלחמה נגד ישראל. רעד מגיד אל-חמדאני, **לפני שהיסטוריה תחלף על פנינו**, הוצאת דאר אל-ערבייה ללעלום, בירות, 2007, עמ' 189-190 ועמ' 195. המודיעין האמריקני איתר תנועה של כוחות עיראקיים לגבול עם כוויית כבר באביב 1990. Barry Rubin, Amatzia Baram, **Iraq's Road to War**, St. Martin's Press, 1993, New York, p. II של ראש הסי-אי-אי דאז, רוברט גייטס, כפי שצוטט ב**הארץ** ב-10 במאי 1992

4. Department of Defense, **Final Report to Congress - Conduct of The Persian Gulf War**, April 1992, p. 8. לפי דיווח אחר, הכוח שהשתתף בפלישה מנה כ-55 אלף איש בלבד. **ח'ליפה**, עמ' 20

5. על פי מסמכים עיראקיים שנתפסו שלל בכוויית: "ניתוח המערכה של הדיוויזיה המשורינית חמורבי ושל החטיבה הממוכנת 14 (מהדיוויזיה אל-מדינה), **ח'ליפה**, פרק ב'; ופיק א-סאמראאי, **מנפץ השערים המזרחיים**, הוצאת דאר אל-קבס, כוויית, 1997, עמ' 225. **אל-חמדאני**, עמ' 195; ותיאור הפלישה העיראקית לכוויית על פי קצין עיראקי בכיר שלא הזדהה, עיתון האופוזיציה השיעית **ליווא'א-צדר**, 15 ו-22 בפברואר 1992

6. מדברי מפקד החטיבה, עקיד מוחמד סלים חדיד אל-להיבי, בעת הענקת עיטורים ב-1 בינואר 2000. **אל-קאדסיה**, 2.1.2000. מסמך מבצע דיוויזיית חמורבי, **ח'ליפה**, עמ' 39. לחטיבה היו כ-60 הרוגים כתוצאה מתקלות בעת נחיתת חלק מהמסוקים. Kevin M. Wood, **The Mother of All Battles**, Naval Institute Press, Annapolis, Maryland, USA, 2008, p. 81

7. **א-סאמראאי**, עמ' 226, לדברי א-סאמראאי, הופלו 26 מסוקים. על פי מטרות כווייתיים, הפיל חיל האוויר הכווייתי 39 כלי טיס עיראקיים, מהם שבעה מטוסי קרב ו-32 מסוקים. שמונה מהם הופלו בלחימה על האי פילכה. כמה מסוקים עיראקיים נפלו עקב התנגשות בקווי מתח גבוה בכוויית. **ח'ליפה**, עמ' 30-31. על פי מסמכים עיראקיים שנתפסו הכוחות האמריקניים לאחר מלחמת "אם המערכות" נפלו יותר מ-40 מסוקים במבצע המוטס. כמה מהם הופלו באש מטוסים כווייתיים, כמה התנגשו ביניהם ובקווי חשמל בעת ניסיונות לחמוק מסוללות טק"א הוק כווייתיות, וכמה נפגעו בעת הנחיתה על הקרקע. העיראקים ייחסו את האבדות הרבות שספגו מסוקיהם - בין היתר - למשך הזמן הקצר שעמד לרשות אוויריית הצבא כדי להכין את המבצע (אוויריית הצבא הייתה גוף נפרד מחיל האוויר שהפעיל את המסוקים ואת המטוסים הקלים). סיבות נוספות שהם ציינו: בעיות בארגון מטס כה נרחב בלילה וכן אי-השמדתן בעוד מועד של סוללות ההוק הכווייתיות - בניגוד לתוכנית המקורית. p. 81, **Woods**

8. כוחות עיראקיים הונחתו באי הזה בהסכמת כוויית במהלך המלחמה נגד איראן במסגרת המבצע לשחרור חצי האי פאו (באפריל 1988) ואף התאמנו בו לקראת ביצוע המשימה הזאת. כך עולה מדברי סדאם חוסיין בכנס עם מפקדים ביום השנה לשחרור פאו. סדאם אף ביקש להבהיר באותה הפגישה שמבצע הנחיתה באי אז היה שונה מזה שנתערך ב-2 באוגוסט 1990. סוכנות הידיעות העיראקית, 21.4.93, INA FBIS-NES-93-075, Foreign Broadcast Information Service - זהו שירות המידע הגלוי של המודיעין האמריקני.)

9. עבד אל-ג'באר מחסן ועבד אל-אמיר מעלה, **המערכה הגדולה ומנהיגיה, הרקע והעובדות**, דאר אל-חריה לטבאעה, בגדאד, 1998, עמ' 253.

10. על הרקע הזה הועלו האשמות נגד מפקד חיל האוויר, מואחם צעב, שחיל האוויר לא מילא את חלקו במבצע כפי שהיה צריך. p. 78-80 **Woods**

11. סדאם הכריז בהודמנות אחרת (12 אוגוסט) שישכים לצאת מכוויית רק בתנאי שישאל תצא מהשטחים הפלסטיניים שכבשה וכן מסוריה (רמת הגולן) ומלבנון, ושסוריה תוציא את כוחותיה מלבנון. **אל-חמדאני**, עמ' 223, FBIS-NES-90-156-13.8, pp. 48-49

12. שם הקוד של המבצע היה "מגן המדבר" (Desert Shield), והשתתפו בו כ-500 אוניות וכ-9,000 מטוסים שהעבירו לידה כ-1,800 מטוסים, 12,400 כלי רק"ם, 114 אלף כלי רכב, 38 אלף מכולות, 1.8 מיליון טון ציוד, 350 אלף טון תחמושת ויותר מ-350 אלף איש.

13. **אל-חמדאני**, עמ' 184-191, Michael Eisenstadt, **The Sword of the Arabs**, 1990, para. 31, http://members.tripod.com/alabasters_archive/sword_of_the_arabs.html

14. המידע הזה מבוסס - בין השאר - על ספרו של מפקד הטק"ק דאז, פריק חואם עבד א-רזאק אל-איובי, **43 טילים על הישות הציונית**, 1997, שהתפרסם בהמשכים בעיתון הירדני **אל-ערב אל-יום** בין 25.10.98 ל-12.11.98



המהפכות הצבאיות של ישראל

אחרי מלחמת יום הכיפורים עבר צה"ל את המהפכה הראשונה בעניינים הצבאיים. זו הקנתה לו את היכולת לנטרל את טילי הנ"מ של צבאות ערב. עתה נדרש צה"ל למהפכה שנייה שתנטרל את הטילים ואת הרקטות של הערבים

מבוא

המאבק הרב־דורי בין ישראל לערבים משנה פנים ולובש צורות חדשות במסגרת תהליך דיאלקטי של יוזמה ושל תגובת־נגד. צה"ל נכנס לעידן הלחימה המודרנית רק אחרי מלחמת סיני, ומאז ניתן להבחין בארבעה שלבים בהתפתחות המאבק בערבים. במאמר הזה מושם דגש על המהפכה הישראלית בעניינים הצבאיים שהתרחשה אחרי מלחמת יום הכיפורים ועל תגובת־הנגד של הערבים.

העבר

השלב הראשון

בין 1956 ל־1967 התמקד צה"ל בשכלול הבליצקריג הגרמני. בעשור הזה הביא צה"ל לכלל שלמות את תורת הלחימה של הוורמאכט והביס את צבאות מצרים, ירדן וסוריה במלחמת ששת הימים. מהפכה לא הייתה כאן, שכן הניצחונות המדהימים של המעטים על הרבים בששת הימים לא הושגו בעזרת אמצעי לחימה חדשניים או בעזרת תורות לחימה מקוריות. מתקפת הפתע האווירית, ההבקעה וניצול ההצלחה בסיני והקרבות בגדה המערבית וברמת הגולן נערכו כולם בשיטות שהופעלו כבר במלחמת העולם השנייה. במילים אחרות: תוצאות המלחמה היו מהפכניות, אף שההיערכות למלחמה וניהולה היו מסורתיות. צה"ל עשה זאת באמצעות מתן הכשרה מצוינת למפקדים וללוחמים, באמצעות הפקת המרב מאמצעי הלחימה שעמדו לרשותו (שבחלקם היו מיושנים מאוד) ובאמצעות חשיבה נועזת. לזכותו עמדו גם המוטיווציה והאומץ של הלוחמים, ניצול מושכל של הקווים הפנימיים, החולשה של צבאות ערב והרצון והיכולת להנחית מכת פתיחה מפתיעה. דרך אגב, במלחמת ששת הימים הפגין צה"ל אמנות מערכה במיטבה, אף שמפקדיו כלל לא הכירו את המושג הזה.

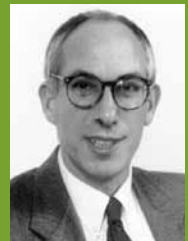
השלב השני

המתכננים הסובייטים והערבים הפנימו את לקחי מלחמת ששת הימים ופנו לדוקטרינה חדשה שתנטרל את היכולות המעולות של צה"ל בלוחמת תמרון. על סמך הדוקטרינה החדשה נמנעו הערבים - ככל האפשר - מלהתמודד באוויר עם היתרונות היחסיים של חיל האוויר הישראלי והתבססו על בניית זרוע חזקה של הגנה



מטוס פנטום של חיל האוויר ביעף מעל טנקים של צה"ל במלחמת יום הכיפורים

שאול ברונפלד יו"ר הבורסה לניירות ערך





גשר פירדאן, תעלת סואץ, 1969 | התגובה הדיאלקטית של הסובייטים ושל הערבים במלחמת ההתשה הייתה לאמץ דוקטרינה הגנתית שכמוה הופעלה בהצלחה בשמי צפון־וייטנאם בשנים 1965-1968 לנטרול תמרון יבשתי הנשען על עוצמה אווירית

העת בנוגע לתועלת שניתן היה להפיק מתקיפת ההגנה האווירית המצרית (תוכנית "תגר 4") עוד לפני שהערבים פתחו במתקפתם. ישנם מי שסוברים שהפעלתה של תוכנית "תגר 4" כמתוכנן הייתה משתקת את ההגנה האווירית המצרית, ואילו האחרים גורסים שמלכתחילה לא היה בכוחה של התוכנית לאפשר חופש לחיל האוויר להשתתף בקרב היבשה בסיני. טענה נוספת שמשמיעים ותיקי החיל היא שהפעלת חיל האוויר - אחרי שלא ניתן אישור להוציא לפועל את מתקפת המנע האווירית - הייתה שגויה. כך או כך, על אף גבורת טייסי הקרב נותרה התחושה שההגנה האווירית של מצרים ושל סוריה כופפה במלחמת יום הכיפורים את כנפי חיל האוויר.

השלב השלישי

מיד אחרי מלחמת יום הכיפורים רתמו בני פלד ז"ל ואביאם סלע את חיל האוויר, את הקהילה המדעית ואת התעשיות הביטחוניות לחיפוש דרכים לדיכוי ההגנה האווירית של הערבים. המאמצים עלו יפה והניבו פרי ילולים במלחמת לבנון הראשונה. הפתרון שפותח היה בבחינת מהפכה בעניינים הצבאיים והחזיר לחיל האוויר את עליונותו באוויר. בפיקודו של דוד עברי השמיד חיל האוויר ביוני 1982 19 סוללות סוריות של טילי קרקע-אוויר (מבצע "ערצב 19") והפיל 87 מטוסי קרב. כך החזיר לעצמו חיל האוויר את חופש הפעולה האווירי ואת היכולת להשתתף באופן פעיל בקרב היבשה. במלחמת לבנון הראשונה הפגין חיל האוויר יכולות מהפכניות ששינו את פניו של שדה הקרב במזרח התיכון וגם את יחסי הכוחות בין נאט"ו לברית ורשה.

המהפכה הישראלית בעניינים הצבאיים התבססה על קפיצת מדרגה בטכנולוגיה ובתורת ההפעלה בכמה תחומים ובהם חמ"ם (חימוש מונחה מדויק), מזל"טים, אמצעי הטעיה, ל"א (לוחמה אלקטרונית) והפוש"ש (פיקוד ושליטה) באוויר.

אמת, מדובר במהפכה לעניים - בהשוואה למהפכה בעניינים הצבאיים (RMA) שעשו האמריקנים בשנות ה-80. אך גם זו שלנו הייתה מהפכה של ממש והיא אף הקדימה את ארה"ב (במאמר מוסגר: רק בשלב השני של ה-RMA הישראלי פותחו יכולות מהפכניות להשמדת שפעת הרק"ם הסורי בגישה שמזכירה את ה-RMA האמריקני). לסיכום הפרק שהוקדש לעבר: מלחמת 1967 הוכיחה שלצבאות ערב אין יכולת להתמודד

אווירית משולבת. זו הפעילה טילי קרקע-אוויר (טק"א), תותחי נ"מ, מטוסי קרב ומערכות פיקוד ושליטה באופן שנועד לנטרל את העליונות של טייסי הקרב הישראליים ולהגביל את תרומת החיל לקרב היבשה.

הדוקטרינה החדשה שולבה באסטרטגיה של התשה, והיא הופעלה נגד צה"ל בהצלחה הולכת וגוברת בשנים 1968-1970. במילים אחרות, התגובה הדיאלקטית של הסובייטים ושל הערבים במלחמת ההתשה הייתה לאמץ דוקטרינה הגנתית שכמוה הופעלה בהצלחה בשמי צפון־וייטנאם בשנים 1965-1968 לנטרול תמרון יבשתי הנשען על עוצמה אווירית.

הכתובת נרשמה על הקיר (ליתר דיוק בשמי מצרים) באופן בולט ב-1970, כאשר הסובייטים הפעילו את המערך המשודרג של ההגנה האווירית והצליחו להביא להפלת מטוסי פנטום של חיל האוויר הישראלי.

במלחמת יום הכיפורים מנעה ההגנה האווירית של הערבים מחיל האוויר למלא את התפקיד המרכזי שיועד לו בשלב הבלימה ואחר כך בשלב ההכרעה.

מאז מלחמת יום הכיפורים ישנה מחלוקת עמוקה בין הטייסים הבכירים של אותה

ישירות עם צה"ל. מלחמת 1973 הבהירה שהערבים מצאו מענה לעליונות של ישראל. מלחמת 1982 החזירה את העליונות לחיל האוויר ולצה"ל (אף כי תוצאות המלחמה היו בעייתיות מסיבות שאינן נוגעות לענייננו). נוסף על כך יש לשים לב ש"ערצב 19" נעשה בחינוך אפסי: האויב היה צבא של מדינה, אזרחים לא נפגעו, וכל מטוסינו חזרו בשלום לבסיסהם.

ההווה

השלב הרביעי

אחרי מלחמת לבנון הראשונה, כמו אחרי מלחמת ששת הימים, התרחשה תפנית בדוקטרינה הערבית שנועדה להתמודד עם חופש התמרון שרכש צה"ל באמצעות המהפכה בעניינים הצבאיים. צבא סוריה זנח, למעשה, את פיתוח היכולת לתקוף את ישראל באמצעות טייסות קרב ועוצבות שריון ועבר לאסטרטגיה הגנתית. זו התבססה בראש ובראשונה על הרתעת ישראל בעזרת כמויות גדולות של רקטות ושל טילי קרקע-קרקע (רק"ק וטק"ק) המכוונים למרבית שטחה של ישראל ונועדו ליצור מאזן אימה. במקביל, מערכי ההגנה הקרקעיים של סוריה הורו באמצעי נ"ט מתקדמים שנועדו להקשות על התמרון היבשתי, שאחת ממטרותיו היא לטפל במשגרי הרק"ק והטק"ק. בלבנון התרחש תהליך דומה. החזבאללה, שהפך שם לכוח הצבאי העיקרי אחרי מלחמת

הפרדיגמה החדשה נדרשת לתת מענה אפקטיבי לטרור של רקטות ושל טילים, ולכן היא חייבת לכלול שילוב של הגנה אקטיבית עם הגנה פסיבית ועם חופש תמרון באוויר וביבשה



1982, אימץ את הדוקטרינה הסורית והתאים אותה לצרכי המיוחדים שנובעים מהיותו צבא של ארגון ולא של מדינה. כמו הסורים הצליח גם החזבאללה ליצור מאזן אימה בעזרת הרק"ק והטק"ק והתבסס גם הוא על מערך הגנה שנועד לסכל את התמרון הקרקעי של צה"ל לעבר האתרים שמהם מותקף העורף של ישראל.

האופי ה"היברידי" של החזבאללה בא לידי ביטוי בהפיכת אזרחים לחומת מגן אנושית, בהסתרת אמצעי הלחימה שלו ובמאמץ להביא לדה-לגיטימציה של צה"ל ושל ישראל בזירה הבינ-לאומית. הדה-לגיטימציה היא רכיב חשוב באסטרטגיה הערבית שכן היא נועדה להרתיע את צה"ל של שנות ה-2000 מלהפעיל את כוחו. כיום מנסים הערבים להשיג הרתעה לא רק באמצעות אמצעי לחימה אלא גם בעזרת המצלמות של אל-ג'זירה ודפי הנייר-יורק טיימס.

ההיערכות של צבא סוריה, של החזבאללה ושל החמאס היא האתגר הנוכחי במאבק הדיאלקטי על ביטחון ישראל.

העתיד

השלב הבא - החמישי

המשימה הלאומית של ימינו היא פיתוח פרדיגמה מדינית-צבאית חדשה שתנטרל את האסטרטגיה הערבית המתבססת על האיום להפעיל רק"ק וטק"ק. כיום לא מדובר במלחמת מעטים מול רבים, כפי שהיה ביוני 1967, וגם לא בקושי להתמודד עם מערכת הגנה אווירית מתקדמת, כפי שהיה אחרי 1967.

הפרדיגמה החדשה נדרשת לתת מענה אפקטיבי לטרור של רקטות ושל טילים, ולכן היא חייבת לכלול שילוב של הגנה אקטיבית עם הגנה פסיבית ועם חופש תמרון באוויר וביבשה.

במקביל יש צורך גם בפעילות מדינית ענפה.

ההצלחות של כפיפת ברזל בראשית 2012 הן בשורה טובה, אך אין בכך די. המערכת לבדה תתקשה למנוע פגיעות משמעותיות בעורף הצבאי והאזרחי במקרה של מלחמה בצפון.

הדרך שעל צה"ל לעבור היא ארוכה ורבה, אך ניתן לשאוב עידוד מהצלחותיהם בעבר של חיל האוויר ושל התעשיות הביטחוניות לפתח את הרכיב הטכנולוגי-מבצעי של השינוי הפרדיגמטי הנדרש.

אסור לשגות באשליות: המשימה שעומדת בפנינו הפעם היא קשה באופן מיוחד ומחייבת השקעות משמעותיות באמצעים ובאימונים. פיתוח פתרונות טכנולוגיים מבצעיים חדשניים הוא רק רגל אחת. לישראל של שנות ה-2000 תשתיות טכנולוגיות מרשימות שעליהן יוכלו בני פלד ואביאם סלע של ימינו לבנות יכולות חדשות. אולם הטכנולוגיה לבדה לא תספיק. האופי ההיברידי של האויב בלבנון ובעזה מסבך את הפתרונות הטכנולוגיים ומקנה חשיבות רבה גם לרגל השנייה - הממד המדיני והאסטרטגי, שחשיבותו גדלה נוכח הטלטלות שעובר באחרונה העולם הערבי.

ועוד דבר: בניית יכולות טכנולוגיות חדשות בימים אלה היא עניין קשה גם בשל הצורך לפתח בו זמנית יכולות פעולה והרתעה במעגלים רחוקים ולהקדיש לכך משאבים גדולים.

סיכום

המהפכה הישראלית השנייה בעניינים הצבאיים מחפשת את גואלה. ישראל זקוקה שוב למוחות יצירתיים מהסוג שהביאו את המהפכה הראשונה אחרי מלחמת יום הכיפורים. אך הפעם אין די במוחות טכנולוגיים ומבצעיים. המהפכה השנייה תצטרך, יותר מבעבר, לשלב יכולות מבצעיות חדשות עם חוכמה מדינית ועם דיפלומטיה אפקטיבית.



תודה לפרופ' אורי סיוון, טייס קרב בדימוס, על הסיוע בכתיבת המאמר

הרהורי כפירה על ניהול ידע בלחימה

בשנים האחרונות מוקמים במסגרות הלוחמות גופים לניהול ידע. האם ניהול הידע הוא לא חלק מהותי ומרכזי מתפקידם של המפקד ושל המטה שלו?



מבוא

ניהול הידע בצבא - כמו גם בארגונים אחרים - צבר בשנים האחרונות תאוצה רבה. הצבא פיתח מנגנונים שדומים לאלה שהקימו גופים אזרחיים והקים מערך לניהול הידע שמטרתו העיקרית היא לסייע למפקד לקבל החלטות מיטביות בשדה הקרב. מטרת המאמר הקצר הזה היא לעצור לרגע את המרוץ אחר ניהול הידע ואחר הקמת מנגנונים אנושיים וממוכנים לניהול ידע ולטעון שיש להבדיל בין שני סוגים של צרכים: ניהול ידע ברגיעה וניהול ידע בלחימה. לדעתי, בעת לחימה לא יכול ניהול הידע להיות "מופרט" לקציני מטה מקצועיים ולצוותי הפקת לקחים למיניהם, אלא הוא חייב להיות חלק מתהליך הפיקוד והשליטה (פ"ש). במילים אחרות: בעת גיבושן של תמונת המצב ושל הערכת המצב על המפקד לעשות את כל הפעולות הנדרשות לניהול הידע - עם מטהו או לבדו (אם מדובר במפקדים ברמה הזוטר).¹



צילום: ביטחה

כבר לפני 60 שנה ידעו איך לנהל ידע

ניהול הידע בצבא הוא חלק מהעיסוק במידע. באחרונה פירסמה חטיבת תורה והדרכה ספר תורה בסיסית העוסק במידע, ובו מונחים היסודות הצבאיים העדכניים לעיסוק בתחום הרחב הזה. את התורה הבסיסית של צה"ל בתחום הזה משלימה התורה הבסיסית של זרוע היבשה² העוסקת בלמידה תוך כדי לחימה ובניהול הידע ביבשה, ובה מפורטים העקרונות והכללים לטיפול במידע ברגיעה (בבט"ש ובאימונים) ובמלחמה.

יש לציין שבתורות הלחימה של צה"ל עד לפני כמה שנים בודדות לא היה עיסוק תורתי המוקדש אך ורק לתחום הזה. כלומר, בתהליך המבצעי של הפו"ש - שמכונה "מעגל הפו"ש" - אשר נכתב בתורות הלחימה של צה"ל מאז הקמתו ואף קודם לכן, הוטמע הנושא של ניהול המידע והידע והיה חלק בלתי נפרד ממנו.

במדריך "הפלוגה הרובאית"² מנובמבר 1950 נכתב ששניים מתפקידיו של מפקד הפלוגה בקרב הם: "לאכזן את האויב וללמוד את הדרכים הפתוחות האפשריות לו; לדעת על המתרחש לפניו, באגפיו ובעורפו".³ בהמשך הפרק נידונים התהליך של הערכת המצב והגורמים שמשפיעים על תכנון המטרה⁴ ועל השגתה. הן הערכת המצב והן גיבוש התוכנית מצריכים ניהול ידע. על הערכת המצב נכתב בחוברת:

"הקרקע והמשימה אינם משתנים, אלא הגורם המשתנה הוא הדרכים האפשריות הפתוחות לאויב... על המפקד לבחור בתוכנית המביאה לביצוע המשימה במלוואה על אף פעולת אויב או תגובת אויב".⁵

סא"ל דותן דרוק
מג"ד חי"ר במנמ"ש ורמ"ד
יבשה במחלקת תורה ותפיסות
בזרוע היבשה



על גיבוש התוכנית נכתב:

”התוכנית צריכה להיות לפי מצב האויב בשעת ביצוע הפעולה”⁶.

מן הכתוב ניתן להבין שהמידע הקיים מצוי אצל המפקד. כאשר הוא מגבש את תמונת המצב, הוא יוצר מידע ואף מעט ידע,⁷ ובשלב המחשב⁸ הוא הופך את המידע לידע ולמעשה מגבש את תוכנית הפעולה להשגת משימתו לאור המטרה. בפסקה העוסקת במודיעין בפלוגה מצוינים מקורות המודיעין שלה כמו סיורים, תצפיות, תצלומי אוויר ומידע מהרמות הממונות.⁹

מעניין בעיקר המקור האחרון לעניין ניהול הידע: כבר בראשית שנות ה-50 של המאה הקודמת הובן שהמפקד נזון לא רק ממקורותיו שלו אלא גם מיחידות שכנות שאליהן הוא צריך להתקשר כדי להשיג את הידיעות הדרושות לו למילוי משימתו באופן מיטבי. נראה אפוא שהפעולה הזאת של קבלת מידע מיחידות שכנות אינה דבר חדש אלא הייתה מקובלת בצה”ל כבר בימיו הראשונים וכמובן נשאבה מתורות הלחימה שהיו קיימות בצבאות זרים.¹⁰

במדריך על גודו החי”ר¹¹ מופיע פירוט של ”דו”ח מצב” שאותו מחויבים מפקדי הפלוגות להעביר למפקדת הגדוד בעת הלחימה. הסעיף הראשון נוגע לניהול הידע תוך כדי הלחימה ובו מתבקש מפקד הפלוגה לכתוב על ”מצב האויב, פעולות שבוצעו נגדו ונפגעיו”.¹² את הנושא של ניהול הידע בנוהל הקרב ובניהול הקרב מרכז קצין המבצעים הן בגדוד והן בחטיבה.¹³ התפקיד הראשון שלו לפי המדריך הוא לספק מידע ולהמליץ על דרך פעולה: ”עליו לספק ידיעות ולהמליץ בפני המפקד על השימוש הטקטי בגדוד. המלצות אלו ימליץ על יסוד מצב האויב, הוראות מפקד הגדוד, פעולותיהן של יחידות שכנות, מקום הימצאן, המורל ואפשרויות הביצוע של גיסותינו”.¹⁴

מתוך הכתוב ניתן להדגיש את ”פעולותיהן של יחידות שכנות” שמשמשות מקור למידע, כלומר, נאסף מידע מפעולות היחידות השכנות שכולל, בין היתר, הטקטיקה שהן נקטו,

ניהול הידע הוא ”שם אזרחי” למשימות שבלשון הצבאית נקראות פיקוד ושליטה ושכוללות גיבוש תמונת מצב, הערכת מצב, קבלת החלטות ופיקוח על ביצוען



תוצאות המפגשים שלהן עם האויב וההבנה שלהן את טכניקת הפעולה של האויב. את המידע הזה - לפי המדריך - יש להביא לתהליך הערכת המצב של המפקד כך שיהיה חלק מהגורמים שמשפיעים על החלטותיו.

במדריך ”עבודת מטה” מ-1956¹⁵ מפורט תהליך הערכת המצב שעושה המפקד. מודגש שם שהתפקיד של קציני המטה (מרמת הגדוד ומעלה) הוא להציג למפקד נתונים, מידע וידע הקשורים בתחום אחריותם המקצועי. המידע והידע האלה נסמכים על מקורות שונים ואינם רק מתוך היחידה עצמה, אלא גם מיחידות שכנות. המפקד או ראש המטה שלו¹⁶ עושים את הערכת המצב, כלומר משקללים את כלל הנתונים, המידע והידע הקיימים בזמן נתון והופכים אותם לידע שמשדרת את גיבושה של תוכנית הפעולה.

במדריך ”פיקוד ושליטה” מ-2006¹⁷ נכתב:

”עבודת המפקד והמטה אינה אלא מכלול של תהליכי ניהול מידע... התהליכים המתבצעים במעגל הפו”ש הם תהליכי ניהול מידע... לכן את מעגל הפו”ש יש לראות גם כרצף מעגלי של ניהול מידע”.¹⁸

כלומר, מעגל הפיקוד והשליטה מורכב מתהליכים של ניהול מידע ושל יצירת ידע רלוונטי לביצוע מטלה צבאית.

מה יעשה מנהל הידע במלחמה?

בשנים האחרונות הוקם מערך לניהול ידע שכולל בעלי תפקידים בתקן מלא או חלקי הן במפקדות במערכת המבצעית מרמת הגדוד ומעלה והן במפקדות במערכות הלא מבצעיות.

במפקדות הלא מבצעיות שאחראיות, בין היתר, לבניין הכוח הצבאי, נכון, לדעת, לקיים מערך לניהול ידע אשר תפקידו לאסוף, לעבד, להפיץ ולשמור מידע המשרת את התהליכים של בניין הכוח הצבאי. דוגמה לכך היא התפקיד של קציני ההדרכה או של הגופים לפיתוח ההדרכה בבסיסי האימונים הפיקודיים והזרועיים שהם כלי תומך למדריכים בבסיסי האימונים האלה ולמפקדים. תמיכתם היא בתחומים כמו שיטות אימון, תכנים מקצועיים ולקחי אימונים קודמים.

המידע והידע שקיימים בבסיסי האימונים חיוניים לשיפור שיטות האימון ולמניעת בזבוז של משאבים כתוצאה מכך שמפקדים מתחלפים, ויחידות באות והולכות בתדירות גבוהה מאוד. ניהול הידע הזה מונע מצב שבו ”ממצאים בכל פעם את הגלגל מחדש” עם הגעתה של יחידה חדשה לאימון. במילים אחרות: מפקד היחידה מקבל לידיו את כל המידע הרלוונטי לאימון שיחידתו אמורה לעבור - לרבות לקחי אימונים קודמים, לוחות זמנים, ניהול משאבים שנעשה בעבר וכד’.

כתוצאה מכך ישנם בידיו מרב הכלים כדי לתכנן את אימון יחידתו ולחסוך לעצמו את הטעויות שכבר עשו המפקדים שהתאמנו לפניו. ניהול הידע במערכת הלא מבצעית נעשה, כמובן, במפקדות החילות והזרועות, והוא אחד התפקידים המרכזיים שלהן. במסגרת ניהול הידע נשמרים, בין היתר, תיעוד לתהליכים - שהבשילו ושלא הבשילו - שקשורים לבניין הכוח ולקחים מקצועיים בתחומי האחריות של המפקדות השונות.



יוצר מצב שבו לכל פונקציה במטה יש עמדות עבודה מתוקשבות ורבדים מקצועיים על מפת המבצעים הראשית של המפקדה. אין עמדה לפונקציה של "ניהול ידע", וכמובן אין רובד מפה מתאים, משום שניהול הידע הוא חלק מתפקידם של כל אנשי המטה במפקדה וכמובן של המפקד. לכן טענתי היא שאין להקים מערך לניהול ידע במפקדות במערכת המבצעית, קרי באוגדה ומטה. המפקד הוא הנושא באחריות לניהול הידע ביחידתו, ואת זה הוא עושה באמצעות הפעלת המטה מרמת הגדוד ומעלה במסגרת פעולות הפו"ש שבאחריותו. ברמות החטיבה והאוגדה מרכז ראש המטה - במסגרת תפקידו - את ניהול הידע במפקדה וביחידה ואחראי לריכוז כלל המידע והידע הרלוונטיים בעבור המפקד ברגיעה ובלחיסה.

סיכום

ניהול הידע הוא עיסוקם של מפקדים ושל קציני מטה הן במפקדות במערכת הלא מבצעית והן במפקדות במערכת המבצעית. ניהול הידע הוא "שם אזרחי" למשימות שבלשון הצבאית נקראות פיקוד ושליטה ושכוללות גיבוש תמונת מצב, הערכת מצב, קבלת החלטות ופיקוח על ביצוען. אל לנו במערכת הצבאית ללכת בדרכם של ארגונים אזרחיים ולהוציא את ניהול הידע מידי המפקד ומטהו ולהפוך אותו לעיסוק צבאי נפרד. מאחר שניהול מידע הוא חלק בלתי נפרד מעבודת הפו"ש של המפקד ושל מטהו, הוא חייב להישאר באחריותם המלאה והבלעדית.

לבסוף, גיבושה של "תורת מידע" בצה"ל (וכן בצבאות נוספים במערב) מקנה חשיבות יתר לאמצעים ולכלים על פני תכלית קיומם: עשיית המלחמה. התורה הבסיסית של פיקוד ושליטה צריכה לכלול את הטיפול במידע ובניהול מידע וידע במסגרת האמצעים והכלים לקיום תהליכי פיקוד ושליטה, ואין מקום לתורה בסיסית נפרדת בשם "ניהול מידע" לצידה.

יש לציין שבכל חטיבת מטה, מחלקת מטה, ענף ומדור במפקדות במערכת הלא מבצעית לא נמצא בדרך כלל בעל תפקיד לניהול הידע, אלא כל גוף מטה, בכל רמה, נדרש לנהל את הידע בתחום שבאחריותו במסגרת תפקידיו. המפקדות במערכת הלא מבצעית לא תמיד מקפידות על מילוי החובה הזאת, וכתוצאה מכך אובד מידע רב וחשוב.

הכלים לניהול הידע במערכת הלא מבצעית הם מוגוונים, אך לא זה המקום לפרטם.¹⁹ במפקדות במערכת המבצעית לא צריך להיות מערך תקני לניהול ידע שכן המפקד הוא מנהל הידע ביחידתו ולשם כך הוא מפעיל את קציני המטה שלו. לטעמי, הוספת בעל תפקיד לניהול ידע (ואין זה משנה אם מדובר בתפקיד עיקרי או בתפקיד משני של "מנהל הידע היחידתי") היא סטייה לא בריאה מדרך ההתנהלות הנכונה של מפקדת היחידה - של המפקד ושל מטהו. כל תפקידים של קציני המטה הוא לסייע למפקד למלא את המשימות המוטלות על היחידה באמצעות הצגת נתונים, מידע וידע שרלוונטיים למשימה. בכך הם מסייעים לו לקבל את ההחלטות המיטביות בעיתוי הנכון.

אם יש מידע שלא עובר דרך קצין מטה ומגיע לקצין ניהול ידע, זוהי תקלה בגלל אחת מהסיבות הבאות: המידע אינו רלוונטי, קצין המטה אינו ממלא את תפקידו; נוהלי הדיווח בין היחידות אינם נשמרים כראוי.

נושא שעולה על הפרק כאשר ישנם מנהלי ידע במפקדות במערכת המבצעית הוא היכן למקם אותם. ניווד בעלי התפקידים במפקדות (מרמת הגדוד ומעלה) נעשה לרוב בנגמ"שים, שהמקום בהם הוא מוגבל מאוד. מעבר לכך ישנו הרצון לקיים מפקדות קטנות ויעילות ככל האפשר כדי להגדיל את סיכויי שרידותן בשדה הקרב. לכן הוספת בעלי תפקידים למפקדות הגדודים, החטיבות והאוגדות, שהן מפקדות מתמרנות בשדה הקרב, יוצרת בעיה בנוגע לניוד ולגודלה של המפקדה.

יתר על כן, המעבר לעבודה באמצעות מערכות עזר ממוכנות לפיקוד ולשליטה

הערות

1. למידה תוך כדי לחימה וניהול הידע ביבשה, מפקדת זרוע היבשה, אוגוסט 2009, מסמך פנימי בצה"ל
2. הפלוגה הרובאית, אגה"ב, נובמבר 1950
3. שם, עמ' 17
4. בספרות של שנות ה-50 של המאה הקודמת דובר יותר על השגת המטרה מתוך הבנה שהמשימה היא חלק מהדרך למטרה וכי המטרה כי החשובה.
5. הפלוגה הרובאית, עמ' 27
6. שם
7. ידע הוא מידע בהקשר. הוא מופיע כבר בשלב של גיבוש תמונת המצב משום שחלק מהמידע כבר קיים בהקשר של המשימה שהביאה את המפקד לעשות הערכת מצב.
8. שלב המחשב כולל את גיבוש תמונת המצב ואת הערכת המצב של המפקד. שני השלבים שלאחר מכן - לפי תורת הלחימה של שנות ה-50 של המאה הקודמת - הם גיבוש התוכנית והוצאתה לפועל (הלחימה עצמה).
9. הפלוגה הרובאית, עמ' 41-42
10. על גיבושה של תורת הלחימה של צה"ל בימי ראשיתו ראו: אלי מיכלסון, "צה"ל הכין שיעורי בית", מערכות 440, דצמבר 2011, עמ' 14-22, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/2/113022.pdf>
11. גדוד חיל רגלים, אגה"ב, ינואר 1951
12. שם, עמ' 202
13. אומנם הכתוב מצוטט מעקד (מדריך) גדוד החי"ר, אך מופיע גם בנוסח כמעט זהה בעקד חטיבת רגלים מוגברת, אגה"ב, מרס 1951, עמ' 18
14. גדוד חיל רגלים, אגה"ב, ינואר 1951, עמ' 15
15. עבודת מטה, אגה"ב, 1956
16. בעקד (מדריך) "עבודת מטה" מ-1956 נכתב כי את הערכת המצב יכול המפקד להטיל על ראש המטה או על קצין האג"ם. עבודת מטה, 1956, עמ' 12-13
17. פיקוד ושליטה, אמ"ץ-תורה"ד, אוקטובר 2006, מסמך פנימי בצה"ל. יש לציין כי הנושאים שנוגעים במידע ובניהול ידע עורכנו בתורה הבסיסית "מידע ומבצעי מידע" שהופצה במרס 2012
18. פיקוד ושליטה, עמ' 103-104
19. כלי ניהול הידע כוללים כלים טכנולוגיים-תקשוריים שמפותחים כל העת באגף התקשוב. לדוגמה: אתרים ברשת הצה"לנט, כלי ניהול תוכן מתוקשבים ועוד.



יחידה במבחן

כשירותן של יחידות נקבעת כיום על סמך תשומות אימון והערכות סובייקטיביות של איכותו, אך ללא מדדי ביצוע אובייקטיביים. **התוצאה:** הפיקוד אינו יודע עד כמה הן אכן מוכנות למלחמה וכמה משאבים יש להשקיע באימוניהן. **הפתרון** הוא קביעת בוחן כשירות ליחידות הלוחמות

מבוא

חשיבות האימונים, שהם מרכיב הכרחי לבניין כוח, אינה מוטלת בספק, ובכל זאת הם הראשונים שנפגעים בתקופות חסר. התופעה הזאת עומדת בניגוד ללקח שנלמד במהלך ההיסטוריה: צה"ל ניצח במלחמות שבהן היה בנחיתות של אמל"ח ושל סד"כ, אך לא הגיע לתוצאה הרצויה כאשר הפסיק להתאמן.

הסיבה לשינויים התכופים דווקא בתחום האימונים ברורה: מכיוון שאפשר לעשותם. בעוד יתר המרכיבים של בניין הכוח נשענים על תהליכים ארוכים ומורכבים, ביטול אימונים מצריך עבודת מטה קצרה יחסית. ההחלטה אינה פשוטה, אך כמעט שאינה מושפעת מאילוצים כלכליים וטכנולוגיים, ואין בה כדי לגרום לפגיעה אישית באנשים.

אולם קיים גורם נוסף, סמוי, אך רב השפעה: מעולם לא נקבע טיב הקשר בין כמות האימונים וסוגם לבין מידת ההצלחה המבצעית. אומנם למדנו כי כאשר לא מתאמנים נוחלים כישלונות, אך מהו מחזור האימון האופטימלי? מהו קצב דעיכת הכשירות? מהו השילוב הנדרש בין שיטות אימון שונות? כל הסוגיות האלה, שניתן לקבצן תחת הכותרת "יעילות האימונים", טרם נענו, ובהיעדר פתרון - כל תשובה אפשרית.

במצב הזה ההחלטה על ביטול אימונים כלל לא יכולה לעמוד מול החלטה על צמצום סד"כ, למשל. כאשר נסגרת חטיבה - המשימות שיכולה הייתה למלא ידועות, וניתן להעריך בהתאם לכך את השפעת סגירתה על המערכה. מנגד - אין כל דרך לאמוד את מידת הפגיעה שתיגרם כתוצאה מכשירות לקויה של יחידה, בעיקר כאשר רמת הכשירות למעשה כלל אינה ידועה.

הבעיה: איך מודדים את יעילות האימונים?

כדי לקבל החלטות בנוגע לאימונים יש אפוא צורך במידע: מהי רמת הכשירות של כל יחידה ומהו ההיקף המינימלי של אימונים שחיוני כדי לשמור על כשירותה המרבית. במילים אחרות: יש צורך במדדים שיאפשרו לנו להשיג אופטימיזציה של האימונים.

הצורך הזה הכרחי עוד יותר נוכח כניסתן לשירות של מערכות נשק ופלטפורמות מתקדמות. אמצעי הלחימה כיום מתוחכמים יותר ויקרים יותר. המציאות הזאת משפיעה על עיתוד החלפים ומלאי התחמושת ובהתאם לכך גם על היכולת להתאמן בלי לפגוע במוכנות של האמל"ח למלחמה. מכאן שיעילות האימונים אינה עומדת רק מול עלותם הישירה, אלא גם מול הפגיעה בכשירות הסד"כ כתוצאה מבלאי מואץ ומצריכת מלאים.

השאלה של יעילות האימונים נתונה לפרשנויות שונות לאור העובדה שלעולם לא תוכל



חיילי חטיבת הנח"ל במהלך תרגיל פלוגתי

סא"ל גל תמיר רע"ן פיתוח מאמנים בזרוע היבשה





חטיבת הבקעה במהלך תרגיל נגד חטיפת חיילים | הכטיה של מדידת היעילות אינה ייחודית לתחום האימונים. היא קיימת גם במערכות נוספות שתפוקתן אינה נמדדת בערכים כמותיים, כמו מערכות שליטה ובקרה

הקושי המרכזי בהערכת כשירותה של יחידה מתמרנת נובע מהיעדר יכולת למדוד מיומנויות קוגניטיביות שאינן באות לידי ביטוי בביצועים כמותיים. כך, למשל, ניתן למדוד את יכולת הקליעה של לוחמים במטווח או בסימולטור ולהסיק מכך בנוגע לכושר הקליעה שלהם בתנאי קרב, אך מיומנויות כמו פיקוד ושליטה, גיבוש תמונת מצב או קבלת החלטות בתנאי לחץ לא ניתן למדוד באופן ישיר - לא כל שכן משימות המצריכות מגוון מיומנויות הנדרשות מאנשים שונים ברמות שונות, כמו, לדוגמה, התקדמות של צוות קרב במרחב שרווי בנשק נ"ט.

הבעיה של מדידת היעילות אינה ייחודית לתחום האימונים. היא קיימת גם במערכות נוספות שתפוקתן אינה נמדדת בערכים כמותיים, כמו מערכות שליטה ובקרה. האמצעים האלה משפרים באופן ניכר את ביצועי היחידה ומקצרים תהליכים של סגירת מעגלי אש, את הלוגיסטיקה וכו', אך כיצד ניתן לקבוע את מצב האופטימום מבחינת היכולות הנדרשות ופריסת האמצעים בשטח? האם נכון לצייד באמצעי שו"ב מפקדים מרמת המ"מ, או שיעיל יותר לצייד רק את המג"ד, אך לפתח ממשקים למערכות נשק רבות יותר? למעשה, הבעיה הזאת אופיינית גם למערכות אזוריות רבות, כמו מערכות הדרכה, תהליכים ארגוניים ותחומים נוספים שעלותם ידועה (וגבוהה בדרך כלל) אך תועלתם אינה ניתנת למדידה באופן ישיר.

הפתרון: מדידת כשירויות באמצעות מבחנים

אחד הפתרונות המקובלים הוא באמצעות עריכת מבחנים. בתחום הכשירות הצבאית הכוונה היא למבחן מעשי שנעשה מדי פרק זמן מסוים, ובו נדרשת היחידה לבצע משימות בהתאם למדדי הערכה קבועים. השיטה הזאת מיושמת בכוחות המרינס האמריקניים במסגרת סדרת אימונים לקראת הצבה מבצעית. סדרת האימונים הזאת נקראת מוהבי וייפר (Mojave Viper Pre-Deployment Training), ובמהלכה עומד הגדוד המתאמן במבחן מעשי שכולל סדרה ארוכה של משימות. בסיומן נערך תרגיל גדודי מתגלגל במשך שלושה ימים.

המשימות הן בעלות אופי מבצעי: השתלטות על מבנה, פריצת מכשול, פשיטה וכו'. את מדדי הביצוע קובע צוות בוחנים קבוע שיש לו פרספקטיבה של גדודים רבים שעברו את הסדרה במשך השנים. ההנחה היא שככל שמספר המדדים רב יותר ופרטני יותר, וככל

לעמוד במבחן אמיתי. לא ניתן להעמיד בשדה הקרב יחידות ולבחון את ביצועיהן אל מול האימונים שעשו לפני המלחמה ובוודאי שלא ניתן לחזור על הבדיקה הזאת פעם אחר פעם כדי לבטל את יתר גורמי ההשפעה בשדה הקרב.

כדי להעריך את יעילות האימונים יש אפוא לפתח שיטה אחידה למדידת כשירותן של יחידות. שיטה כזאת תאפשר להשוות בין יחידות דומות ובין כשירות של כל יחידה בנקודות זמן שונות.

המסקנה הזאת נתקלת בלא מעט התנגדויות. לדעת רבים, קביעת כשירות היחידה היא בתחום אחריותו של המפקד, ורק בידיו הסמכות והיכולת לאמוד אותה. העמדה הזאת נכונה רק באופן חלקי. אומנם הערכת הכשירות היא באחריות המפקד, אך נדרשים כלים שיסייעו לו בכך מעבר לשיקול דעתו הסובייקטיבית. הסיבה שכל כך הרבה מפקדי יחידות, שלא התאמנו זמן רב לפני מלחמת לבנון השנייה, לא הצהירו על אי-הכשירות של יחידותיהם אינה משום שנהגו בחוסר אחריות, אלא בגלל חוסר יכולת אמיתית לאמוד את חומרת המצב. הצהרה על אי-כשירות אינה משימה פשוטה למפקד, ובהיעדר נתונים לא ניתן להאשים איש בכך שנמנע מלעשות כן.

שצוות הבוחנים צובר ניסיון רב יותר ואינו מתחלף מדי סדרה, כך עולה תוקף ההערכה, והציון משקף טוב יותר את כשירותה האמיתית של היחידה.

יישום של סדרה כמו מוהבי ויפר, שנמשכת 30 יום, אינו טריוויאלי בצה"ל, בוודאי שלא ליחידות מילואים שעל פי החוק אמורות להתאמן חמישה ימים בשנה. אולם בהחלט ראוי לשקול את האפשרות לעשות בוחן מעשי אחיד בן 24-30 שעות ליחידות מקבילות בסדיר ובמילואים.

השאלה המתבקשת היא מה לבחון וכיצד. לא ניתן לעסוק באופן רציני בכל כשירויות היחידה בפרק זמן כה קצר, וכאמור, לא את כל הכשירויות ניתן למדוד. השאלה הזאת מחייבת דיון מעמיק, וראוי שיכריעו בה מפקדי החילות והזרוע, אולם ניתן להצביע על כמה עקרונות שיוכלו להיות קווים מנחים לתכנון.

אחד העקרונות הוא שיש להעדיף בחינת כשירויות בסיסיות, המשותפות לכל היחידות המקבילות בסדיר ובמילואים, על פני בחינה של כשירויות מבצעיות שהן ספציפיות לכל יחידה. עיקרון נוסף הוא שיש לבחור בסיס ייחוס (Reference) לבחינה של רמת הביצוע. בסיס הייחוס הטבעי הוא תורת הלחימה, אך גם החלטותיו של מפקד היחידה בשלב של נוהל הקרב הן בסיס להשוואה עם יכולתו לממשן בניהול הקרב או לשנותן בהתאם לשינויים בתמונת המצב.

יש עוד עיקרון, חשוב מקודמיו, שלפיו יש לקיים את הבוחן בתנאים שדומים עד כמה שניתן לקשיים המאפיינים שדה קרב: לא ניתן לדמות באימון את ההשפעות שיש לסיכון חיים ממשי על תפקודם של המפקד ושל היחידה, אך הצבתה של דרגת קושי גבוהה ויצירת

באופן שעשי להביא להתעלמות מבעיות קשות שכלל לא נבדקו במסגרת הבוחן.

סיבה נוספת קשורה להשלכות של תוצאות הבוחן על שמם הטוב של היחידה ושל מפקדה. ככלל, אף אחד אינו אוהב להיבחן. תמיד קיימת האפשרות שדווקא היחידה הנחשבת ביותר תיכשל או שכל הגדודים בחטיבה אחת ישיגו תוצאות נמוכות יותר מגדודי החטיבה ה"מתחרה". מצבים כאלה עלולים ליצור מבוכה וחוסר אמון בבוחן ובתוצאותיו. עם זאת הסיכון שבמצב כזה נמוך לאין שיעור מהסיכון הגלום במצב הקיים, שבו על אף תקציבי עתק המושקעים באימונים אין ודאות בנוגע לכשירותן האמיתית של יחידות, ואין סימוכין לתועלות של כל אימון.

סיכום

בהיעדר מנגנון המאפשר הערכה אובייקטיבית של כשירות יחידות עלולים להיווצר מצבים שבהם החלטות קריטיות מתקבלות ללא המידע הנחוץ. בוחן יחידה יוכל להיות בסיס להשוואה בין כשירות יחידות לאורך זמן. צבירת נתוני הבוחן במשך תקופה ארוכה תאפשר אופטימיזציה של האימונים - החל מבחירה מושכלת של תוכני האימון ושל תדירותם וכלה בהקצאה דיפרנציאלית של המשאבים בהתאם לכשירות היחידה. נוסף על כך תאפשר צבירה של נתוני הבוחן לספק תמונת מצב אובייקטיבית של כשירות כל המערך המתמרן ותהיה כלי תומך החלטה בתחומים רבים.

סוגיות רבות הקשורות לקיום בוחן יחידה עדיין דורשות פתרון, כמו מתכונתו וזהותו של צוות הבוחנים, אך כל עוד תישמר אחידות בתוכני הבוחן ובשיפוט וכל עוד הוא ידמה, ככל שניתן, מצבי לחימה אופייניים - תוקפו ומהימנותו בנוגע לכשירות היחידה למלחמה יהיו גבוהים.

ראוי לשקול את האפשרות להנהיג שיטה מערכתית לאומדן כשירויות ולתכנון אימונים. בכל מקרה יש להימנע משימור המצב הקיים שבו מידת הכשירות נקבעת באופן סובייקטיבי, ויעילות האימונים מוערכת על סמך תחושות.

יש להימנע משימור המצב הקיים שבו מידת הכשירות נקבעת באופן סובייקטיבי, ויעילות האימונים מוערכת על סמך תחושות



תנאים של אי-ודאות יוצרות מתח רב ומעמידות את הנבחנים במצבי לחץ שאופייניים גם לשדה הקרב.

לצורך מדידת הביצועים ניתן להשתמש בסולם הערכה קבוע שבאמצעותו כל שלב בתרגיל או כל כשירות שנבחנת זוכים לציון של צוות בוחנים. אך גם ניתן להשתמש במדדים ישירים המעידים על איכות הביצוע, כמו קצב ההתקדמות ושיעורי השחיקה. מערכות אימון שקיימות כיום בצה"ל מאפשרות מדידה ישירה של פרמטרים רבים, כמו מיקום הכוחות, פגיעות במטרות וזמן החשיפה למטרות שלא נפגעו. העיקרון המוביל בעת שבוחרים את אופן המדידה צריך להיות עקביות בשיטה ובצוות הבוחנים לאורך זמן ובין יחידות כדי לנטרל, עד כמה שניתן, את השפעות ההערכה הסובייקטיבית של כל בוחן.

הנהגת בוחן כזה תאפשר לקבל תמונת מצב מהימנה של מרבית מרכיבי הכשירות ביחידה בזמן נתון. ניתן לשלב בו מרכיבים מעשיים של תכנון קרב וניהולו ומגוון רחב של כשירויות ברמת המפקד והמסגרת. קביעת בוחן מעשי שמבוסס על תרגול בשטח לא יפגע ברצף האימונים של היחידה שכן הוא אימון איכותי בפני עצמו. ניתן לעשותו גם בגדודי מילואים, כך שהוא יהיה שלב מסכם של שבוע אימון.

אומנם קיום בוחן לשם הערכת יכולות הוא דבר טריוויאלי, אך קיימים קשיים רבים ביישומו בצה"ל, ולא בכדי מעולם לא יושם בוחן כזה ברמה כלל-מערכתית.

אחת הסיבות לכך היא השאלות מעורר: מהו התוקף ומהי המהימנות של בוחן כזה? עד כמה הוא אכן מייצג את סיכויי היחידה להצליח בקרב? עד כמה ניתן לשמור על אחידות בבוחן של יחידות שונות ולאורך תקופות זמן שונות? לשאלות האלה יש משמעות קריטית בשל הנטייה הטבעית להאמין למספרים. גדוד שקיבל ציון 90 בבוחן יחידה ייחשב ל"גדוד טוב"



ללמוד מההצלחות

לחימת חטיבה 460 בשל"ג בראי הזמן שחלף

בתהליכי הפקת הלקחים והטמעתם אנחנו מתמקדים בעיקר בכישלונות ופחות מדי בהישגים ובהצלחות. זו טעות שמשבשת את ההתכונות שלנו למבחנים הבאים

מבוא

אני מבקש להעלות כאן בקצרה כמה מחשבות בעקבות הפסטיבל התקשורתי (ואני לא אומר זאת לגנאי) שפרץ באחרונה במלאות 30 שנה למלחמת שלום הגליל. במלחמת שלום הגליל הייתה לי הזכות לפקד על חטיבת השריון 460, וכך יצא לי להשתתף בלחימה נגד צבא סוריה שנערך יחד עם המחבלים והיה מחופר ומאורגן וחיכה לצה"ל. לא את מהלכי הקרבות של חטיבה 460 אני חפץ להאיר כאן, אלא לדון בכמה לקחים ומחשבות מוהלחימה במלחמת שלום הגליל שנראים לי חשובים ובעלי ערך סגולי לעתיד.

אשמה ואחריות

באחד הקרבות עם הסורים בכפר עין א־תינה אירעה תקלה מבצעית שבה ירו זה בזה מטווח אפס שני גדודים של החטיבה. שבעה חיילים ומפקדים מגדוד הקק"ש (ההשלמה החילית של קציני השריון) נהרגו בתקרית הזאת, ובהם ספי המג"ד ואבי גבעתי המ"פ. נסיבות האירוע אינן עלומות, ולנו - שנלחמנו שם כתף אל כתף - ידועים כל הפרטים, אף שכל אחד, באופן טבעי, חווה וזוכר אותם בצורה שונה במקצת. מובן שלא זה המקום לנתח את ההיבטים הטקטיים ואת הנסיבות המיוחדות שבהן קרתה התקלה המצערת כל כך. אבל לקח אחד ערכי ועקרונני חייב להיאמר: האחריות בקרב אינה ניתנת לחלוקה, יהיו הנסיבות אשר יהיו, ולכן בהיותי מפקד החטיבה, האחריות לתקלה המבצעית הזאת היא שלי בלבד. (בנימה אישית אני חייב להודות שהפנמת הלקח הזה אינה פשוטה, אינה טריוויאלית, ומרחק הזמן הוא שסייע לי להבין אותה לעומקה).

אנחנו נוטים לזהות אחריות עם אשמה, ולא היא. נסיבות הקרב ההוא היו סבוכות ומורכבות מאוד וכללו - בין היתר - תקשורת ממוסכת, תיאום לקוי של הכנסת הכוחות לקרב (הגדוד של ספי נכנס לכפר ללא ידיעתי), חוסר הכנה מוחלט, אי־הכרת השטח והאויב, לחץ חזק להשלים את המשימה במהירות ועייפות מצטברת של הלוחמים ושל המפקדים.

לקיחת אחריות אישית מאפשרת לי להתבונן היטב בכל אלה ולהבין היכן טעיתי, היכן לא הייתי מספיק ברור ונחרץ, היכן הייתי נדרש לערנות יתר וחשוב מכול: מה ניתן ללמוד ולהנחיל למפקדים אחרים בנסיבות קרב דומות בעתיד.

אשמה, לעומת זאת, סוגרת את המרחב הזה, מכוונת את הלקחים ואת המסקנות לפן



טנק של צה"ל במלחמת שלום הגליל

תא"ל (מיל') חגי כהן מח"ט 460 במלחמת שלום הגליל





כוחות צה"ל בלבנון במלחמת שלום הגליל | הלמידה האמיתית - הן בחיים והן בקרב - עוברת דרך טעויות אנוש, כישלונות ומשברים. בקרב משלמים על טעויות בחיי אדם, וזה כמוכחן עושה את ההתמודדות האישית ממוקדת וקשה לאין ערוך

סיכמנו את התוכנית ובתוך פחות משעתיים פתחנו במתקפה. המפקדים וצוותי הטנקים פעלו בנחרצות ובמקצועיות שראויים לכל שבח.

מקורות האש שותקו בירי תוך כדי תנועה, וטנקי ה-T-55 הושמדו בטווחים קצרים מאוד. הקרב הזה הסתיים בהצלחה מרשימה ופתח למעשה את הציר העיקרי לבקעת הלבנון.

לימים עלתה במוחי המחשבה שהטנקים שלנו עלולים היו להיפגע בשטח הנחות שבמרכז העיירה, שאותה צלחנו בתנועה רצופה, וחילוצם עלול היה להיות עקוב מדם.

זכרתי בכניסה של חטיבה 500 לעיר סואץ במלחמת יום הכיפורים, והזיכרון הזה חידד אצלי מאוד את ההבדל הדק בין הצלחה לכישלון. ייתכן שאילו השתהינו, הכול היה נראה אחרת, וכוחות רבים היו נדרשים להשלמת המשימה. אין ספק שההצלחה בקרב הזה נבעה מההפתעה ומההלם שנוצרו בגלל התקפת הפתע, מעוצמת האש, מהנחישות ומהתנועה המהירה של הכוחות. אך יש לזכור שזה עלול היה להתפתח אחרת.

(ושוב, בנימה אישית: כל מעייני באותה העת היו נתונים להשלמת המשימה, לגיוס סיוע ארטילרי, לתיאום בין הכוחות ולקיצור לוח הזמנים. לא זכור לי כל הרהור

האישי, להתגוננות ולצדקנות ומתמצית בעיקר בשאלה "מי אשם". הלמידה האמיתית - הן בחיים והן בקרב - עוברת דרך טעויות אנוש, כישלונות ומשברים. בקרב משלמים על טעויות בחיי אדם, וזה כמוכחן עושה את ההתמודדות האישית ממוקדת וקשה לאין ערוך.

המבחן האישי והמנהיגותי שלי בהיותי המפקד הוא בעיקר מול עצמי והערכים שמנחים אותי ומול פקודי. את שאר הבחינות (המבצעיות והאישיות) תעשה הרמה שמעליי. זוהי לקיחת האחריות האמיתית של המפקד בקרב.

לקיחת אחריות אישית אין משמעה בהכרח התפטרות או הדחה. בכך אנחנו נוטים להתבלבל וכתוצאה מכך לשבש את הלמידה, לצאת מתחום ההתבוננות העניינית אל תחום האגו והצדק וכך לגרום עוול גדול לעצמנו ולפקודינו. כולנו בני אדם, ובנסיבות הקיצוניות שמתפתחות בקרב מותר לנו להעניק קצת חמלה (לא רחמים עצמיים) לעצמנו ולאלה שנמצאים תחת פיקודנו. ואדגיש: כל זה אינו סותר את ערכי הפיקוד בקרב כמו הנחישות, התעוזה, המנהיגות בשדה הקרב והמחויבות הבלתי מתפשרת להשגת היעדים.

כישלון והצלחה

המרחק בין כישלון להצלחה בקרב הוא לפעמים כחוט השערה. אחרים יגידו שזה עניין של מזל. גם אם הכנת הכול מראש ופעלת למופת - ההצלחה בקרב אינה מובטחת. חטיבה 460 נכנסה ללחימה בלבנון ללא כל הכנה מוקדמת ותוך כדי תנועה. שמענו על ההכנות הדקדקניות והממושכות שנערכו בפיקוד הצפון, בחיל האוויר וביחידות השדה השונות. אנחנו, בהיותנו חטיבת הקורסים, היינו באופן טבעי מחוץ למעגלים האלה ונערכנו מצפון לכינרת כדי לשמש עתודה פיקודית ללחימה.

את הפקודה לכבוש את העיירה ג'זין קיבלתי בשעות הבוקר המאוחרות באלחוט, ישירות מקצין האג"ם של פיקוד הצפון. זאת אחרי שהשלמנו תנועה ארוכה על שרשראות מצפון הכינרת לרמת ג'זין. לא היו בידינו נתונים בסיסיים כמו תצ"א ומודיעין, ולא היו לנו כוחות חי"ר וארטילריה שהוכפפו אלינו. בעיירה עצמה נערך אגד קומנדו סורי עם גודו טנקי T-55 על השטחים השולטים. (על ההיערכות הסורית הזאת ידענו רק בדיעבד). עם רדת החשיכה דיווחתי לאלוף הפיקוד על כיבוש השטחים ששולטים על העיר ממזרח ועל השמדת הכוח הסורי העיקרי.

נוהלי הקרב בחפ"ק שלי ובגדודים היו קצרים מאוד. במהלך תצפית קצרה עם המג"דים

שקשור לאפשרות של תקלה, של שיבוש או משהו מעין זה).

קרב סדור - האומנם?

באופן מעשי, אין קרבות סדורים. משהו תמיד ישתבש בדרך, והתוכנית המבצעית לעולם תהיה מסגרת פעולה כללית בלבד. הנחת היסוד הזאת חייבת להנחות אותנו, המפקדים, בהכנות לקרב ובניהול הקרב עצמו.

אומנם יש חשיבות עצומה להכנות המוקדמות - ללימוד השטח, האויב ודרכי הפעולה האפשריות - אך המציאות בקרב תמיד שונה ממה שתוכנן. לקביעה הזאת יש משמעות רבה בכל מה שנוגע להכשרת המפקדים בכל הרמות. חשוב מאוד להעמיק ולחדד את המודעות בעניין הזה גם באימונים וגם בהכנות לקרב. הנושא הזה - לדעתי - אינו מקבל תשומת לב מספקת.

בשל"ג - אולי יותר מאשר במלחמות קודמות - נדרשו המפקדים לגמישות בשל שינויי משימה תכופים ובשל הצורך להתמודד עם מצבים של חוסר ודאות.

מערכות השליטה והבקרה והטכנולוגיות החדשות המשתלבות במפקדות בדרגי השדה יכולות להטעות. יש תועלת רבה בשילוב המערכות והטכנולוגיות המתקדמות האלה, אך יש בהן גם סכנות - ובהן הסכנה להיווצרות תלות. השליטה המרבית בנתונים ובידיעות היא במידה רבה אשליה. נכון לדעתי להניח שגם כיום, כשהמפקד מוקף מערכות מחשב ומידע מתקדמות ביותר, עדיין נמצאת המלחמה בתחום של הלא נודע והלא צפוי (אם כי אני חייב להודות שאין לי הכרות מעשית וקרובה עם רוב מערכות השו"ב החדשות).

המסקנה שלי היא שבכל אימון - בכל רמה שהיא - יש לשלב שיבושים מכוונים ומצבים קיצוניים בלתי צפויים שעליהם יש להתגבר. נוסף על כך יש להעמיק את מודעות המפקדים לחוסר הוודאות בשדה הקרב באמצעות מגוון של אמצעי סימולציה ובאמצעות ניתוחי קרבות. רק באמצעות הידע הזה ניטיב ליישם את הערך של דבקות במשימה.

ערכים ולקחים

אחרי כל מלחמה מתקיים תהליך ארוך של הפקת לקחים: נערכים תחקירים, מוקמים צוותים מקצועיים, מתפרסמים ספרים עבי כרס וכד'. כל אלה כבודם במקומם מונח, ויש בהם תועלת לא מבוטלת, שכן המסע הארוך להפקת הלקחים מניב בסופו של דבר עדכון של תורות הלחימה ושכלול של אמצעי הלחימה - ומה שחשוב יותר: המערכת הצבאית כולה נערכת למלחמה שתהיה ולא למלחמה שהייתה. על חשיבותם של כל אלה אין חולק, ואני יוצא מנקודת ההנחה שזה נעשה בצורה נכונה, חכמה ויעילה.

אולם כאן ברצוני למקד את תשומת הלב לקשר שבין ערכי פיקוד ומנהיגות לבין למידה והפקת לקחים. לדעתי, אנחנו מעוותים את הלמידה ואת הפקת הלקחים - בממד הערכי - כאשר אנחנו מתמקדים בתקלות ובכשלים במקום בהצלחות ובסיפורי הגבורה.

כאשר אני מפקד על יחידה בקרב, ניצבים איתי שם (בדרך לא מודעת באותם הרגעים) סיפורי הגבורה והמופת של דוד מול גוליית, של המכבים, של לוחמי תש"ח, של לוחמי חטיבת הצנחנים בגבעת התחמושת במלחמת ששת הימים, של לוחמי חטיבה 7 במלחמת יום הכיפורים בעמק הבכא ועוד לוחמים עזי נפש רבים מקרבות מופת. אין ספק שגם לחימת המכבים לוותה בתקלות, גם ליבו של דוד החסיר כנראה פעימה כאשר התייצב מול גוליית החמוש מכף רגל ועד ראש, בגבעת התחמושת ובעמק הבכא שילמנו מחיר דמים יקר. דומה שאין מלחמה או קרב שלא אירעו בהם תקלות וטעויות אנוש.

ראוי לשים דגש מיוחד - בכל הרמות - על מצבי חוסר הוודאות ועל ה"ערפל" בשדה הקרב ולתרגל מצבים קיצוניים שבהם אין תחליף למנהיגות ולשיקול דעתו של המפקד



בכל המלחמות הפגינו לוחמי צה"ל תעצומות נפש, גבורה, הקרבה ודבקות במשימה. אלה הם ערכי יסוד שאינם ניתנים למדידה ומעולם לא הופיעו במסגרת לקחי קרבות. לימוד התקלות והכישלונות הוא חשוב, אך האפשרות ליישם מכך לקחים לקרבות העתיד מוטלת בספק שכן כל סיטואציה קרבית היא ייחודית: מרכיביה ונסיבותיה לעולם יהיו שונים בתכלית מכל מה שהיה ומכל מה שיהיה.

לעומת זאת להטמעה ולהעצמה של קרבות מופת ושל סיפורי גבורה קבוצתיים ואישיים יש ערך סגולי מתמשך שלא יסולא בפז. האירועים האלה הופכים לנכסי צאן ברזל ומשמשים סמל ומקור לחיקוי ולהעצמה.

סיכום

אני משוכנע שההטמעה וההעצמה של סיפורי ההצלחה והגבורה - שנותנים ביטוי מוחשי לערכי היסוד המנחים את המפקד בקרב - ראויים להדגשה נמרצת שבעתים בתהליכי הפקת הלקחים ובתוכניות ההכשרה והחינוך של המפקדים.

כך גם ראוי לשים דגש מיוחד - בכל הרמות - על מצבי חוסר הוודאות ועל ה"ערפל" בשדה הקרב ולתרגל מצבים קיצוניים שבהם אין תחליף למנהיגות ולשיקול דעתו של המפקד. המצבים האלה מאפשרים לחדד את ממדי האחריות האישית, הדבקות במשימה וקבלת ההחלטות הקשות והלא שגרתיות שהמפקד מתמודד איתן במצבים האלה.

היה זה שמוליק גורודיש שבמסדר הניצחון של חטיבה 7 בג'בל ליבני לאחר מלחמת ששת הימים ניצב בפנינו וטבע את הביטוי "אחיי גיבורי התהילה". אין לי ביטוי קולע יותר כדי להביע הערכה ולהודות ללוחמי חטיבה 460 שלחמו איתי במלחמת של"ג.



ארבע - לעבודה

צה"ל מעביר כיום יותר ויותר משימות ליועצים אזרחיים חיצוניים. שיא האבסורד: צה"ל נעזר ביועצים אזרחיים לענייני אבטחה. במקרים רבים מדובר בפינוק מנוון, הרסני ובזבזני

מבוא

העסקת יועצים חיצוניים במסגרת עבודת המטה הפכה נפוצה יותר ויותר בעת האחרונה. ניתן למצוא את היועצים האלה כמעט בכל תחום ובהם אבטחה, מיגון, בטיחות, תאלמ"ג (תאימות אלקטרו-מגנטית), עריכת מסמכי מכרז, מתאמי תכנון וכותבי אפיון. הנושא העומד כאן לדיון הוא הקו הדק העובר בין האחראיות לתפקיד, קרי לא לקבל החלטות בתחום אשר אינן בקי בו, לבין התרשלות בתפקיד בכך שאני מעביר את כל משימות המטה שלי לגורמים אזרחיים. מטרת המאמר הזה היא להאיר את הסוגיה הזאת ולהציע כמה שאלות מבחן לפני שחותמים על התקשרות חוזית עם יועץ. המאמר הזה אינו מתיימר להקיף את כל הנושאים הכרוכים בהעסקת יועצים במערכת הביטחון אלא לבחון נקודה מרכזית אחת הקשורה לשאלת הנאותות הבסיסית של העסקת יועץ חיצוני.

רקע

לפני זמן מה ביקרתי אצל חבר קרוב ביום שישי בבוקר. כאשר הגעתי אליו ישבו הוא ואשתו במרפסת, קראו עיתון ואכלו ארוחת בוקר, ואילו עוזרת בית ניקתה את ביתם. הרמתי גבה: "מדוע אתה צריך עוזרת בית?" שאלתי, והוא השיב מיד: "הנושא פשוט. עשיתי בדיקת כדאיות קצרה ומחושבת, וזו הוכיחה לי שכדאי וראוי להעסיק את העוזרת".

"מה כללה הבדיקה?" שאלתי בלי להסתיר גיחוך קל.
"הבדיקה כללה שלושה תחומים" הוא ענה, "אתיקה, כלכלה והשפעות עקיפות. הבדיקה האתית" - כך הסביר - "קדמה לבדיקת שני התחומים האחרים היות שלמשפחתנו יש קוד מוסרי שברצוננו לנהוג לפיו. הבדיקה הזאת כללה את השאלות הבאות:
1. האם הסיבה שבגללה החלטתי לשכור שירותי ניקיון לבית היא מוצדקת?
2. האם יש חשש ששכירת שירותי ניקיון לבית תפגע באחריותם האישית של הילדים לסדר ולניקיון?
3. האם אנו מנצלים את הזמן שהתפנה לנושאים חשובים יותר וראויים יותר?"
"לאחר שענינו על השאלות האלה והוכחנו כי אין בעיה אתית או ערכית, עשינו בדיקה כלכלית פשוטה ביותר:

(עלות הזמן שלי+עלות הזמן של אשתי) * זמן נחסך < עלות עוזרת
"אם האי-שוויון הנ"ל נכון, משמעות הדבר שמהבחינה הכלכלית כדאי להעסיק את העוזרת



רס"ן יאיר טילו
קצין בינוי בחיל הים



אנא פגערפ
אלכם



שלי", הוא השיב, "הנושאים האלה נפלו כבר במבחן האתיקה:
1. חשוב לי שילדי ילמדו את ערך עבודת הכפיים ובינינו שכדי ליהנות מהגינה הם צריכים לעבוד בה ולהשקיע.

2. אם הילד רוצה כלב, שיבין את מחויבותו לנושא.

3. ובאשר לחינוך - אני לא חושב שצריך להרחיב".

באותו הבוקר כבר לא שאלתי שאלות נוספות. נראה היה שידידי עשה עבודת חשיבה סדורה, לוגית ופשוטה שהניבה כלי יעיל לקבלת החלטה מתי לשכור שירות חיצוני ומתי להימנע מכך, וכאשר שוכרים שירות - באיזה מינון לעשות זאת (לא הזכרתי שהעוזרת מגיעה אליהם פעם בשבועיים בלבד).

לא יכולתי שלא ליישם את שלושת המבחנים הפשוטים הנ"ל קודם כול בחיי הפרטיים, אך חשוב יותר - לבדוק את אופן התנהלותי בחיי המקצועיים. לשם השעשוע התחלתי בשאלה מחיי האישיים:

מדוע לקחת את המכונית למוסך?

1. שלב א': שיקולים אתיים

מהבחינה הזאת לא מצאתי שום פגם. אין באמת בעיה אתית במסירת המכונית לטיפול במוסך. יתר על כן, עשיית טיפול עצמי ללא ידע היא בעיה אתית (שכן עלולות להיגרם בעיות בטיחות שישכנו את הציבור). כך שמהבחינה האתית עדיף לקחת את הרכב למוסך.

2. שלב ב': שיקולים כלכליים

- בתנאי שהתשובה לסעיף 3 היא חיובית".
נבוך מעט מהתהליך השכלתני והסדור
שנפרס בפניי ביקשתי הסבר לסעיף 3.

"טוב, זה כבר קצת יותר מורכב" הוא אמר.
"כדי להבין את הסעיף הזה יש לשאול את
באי הבית כמה שאלות:

1. "האם חשוב לנו לשמר את הידע ואת
היכולת לעשות בעצמנו את הפעילות
שעושה העוזרת אם נדרש לכך?

2. מהי המורכבות הכרוכה ברכישת הידע
ובשימורו? האם אי-ביצוע הפעילות
ינוון את היכולת עד כדי כך שבסופו
של דבר יחסינו עם העוזרת יהפכו
מפריווילגיה לתלות?"

מובן שלא יכולתי להישאר חייב ומייד
השבתני: "חכם בלילה, אם זה כך, מדוע
אתה לא שוכר גנן שיסדר לך את הגינה?"
"מאותה הסיבה שאני לא שוכר אדם
שיטייל עם הכלב או יחנך את הילדים

1. האם נידרש בעתיד באופן שוטף ליכולת שכרגע חסרה לנו ושכדי להשיגה אנחנו מחפשים עזרה מבחוץ? אם התשובה לשאלה הזאת היא חיובית, ראוי לפתח את היכולת הזאת במסגרת הארגון ולא להישען באופן רצוף על שכירת שירותי חוץ.
2. האם יש לי יכולת לבקר את איכות העבודה הנרכשת? אם התשובה לשאלה הזאת היא שלילית, יש לעצור מיד את התהליך ולמצוא דרך לעשות ביקורת אמיתית.
3. האם כתוצאה מעבודת היועץ צפויות להתקבל החלטות שיש להן השפעה מערכתית או משמעות כלכלית מרחיקת לכת? אם התשובה לשאלה הזאת היא חיובית, יש להצהיר על כך בפני הממונים. הנחת יסוד היא שיועץ אינו מגדיר או מכתוב מדיניות. קציני המטה נדרשים לראות את עצמם בעלי מקצוע שאינם נופלים במאום מאלה הלוכדים אזרחי. אם אנו חשים שאיננו ברמה הנדרשת, חובת כל אחד מאיתנו לעשות את כל הנדרש כדי לצמצם את פערי הידע.

סיכום

מטרתנו במאמר הזה הייתה להאיר נקודה שאולי לא שמנו לב אליה בגלל העומס הרב בעבודה, הלחץ והשגרה היום-יומית: אט-אט העברנו את האחריות לביצוע מטלות מטה רבות לשירותי חוץ - אף שאין בכך צורך של ממש. לא עסקתי במסמך הזה ביחידות שדה שרוכשות מחברות אזרחיות שירותים שונים בתחום הת"ל והאמצעים משום שאין לי די ידע בנושא הזה, אך להערכתי כדאי לבדוק גם את הסוגיה הזאת. יש לזכור שכאשר הוטלה על צה"ל המשימה להקים התיישבויות (אף שזו משימה אזרחית מובהקת) הוא לא החליט לשלם כסף לחברת שיכון ובינוי כדי שתבנה ותיישב, אלא הקים את הנח"ל, וזה בנה את ההיאחזויות.

(עלות הזמן שלי+עלות הזמן של אשתי) * זמן שנחסך < עלות התיקון במוסך.

3. שלב ג': ההשפעות ארוכות הטווח ברור לגמרי שאני תלוי לחלוטין במוסך לצורך שמירה על כשירות הנסיעה של הרכב. ביכולתי ללמוד מכונאות רכב, אך זה ידרוש ממני זמן רב והשקעה כספית לא מבוטלת. מאחר שהידע הזה ישרת אותי לעיתים נדירות למדי, הופכת רכישתו ללא כדאית. עם זאת גם ללקיחת המכונית למוסך יש מחיר - מעבר לעלות העבודה של המכונאי: ניוון מוחלט של יכולותיי לתקן את הרכב בעצמי בעתיד כאשר יהיה בכך צורך. המסקנה: על אף ההסתייגויות בסעיף 3 - כדאי לתקן את הרכב במוסך ולא בבית. שאלות נוספות צצו ועלו ככל שהמשכתי לחשוב על הדברים האלה: האם לקחת את הילד לרופא? האם לשכור את שירותי של טבח? וכו'.

יועצים במערכת הביטחון

די להעריך מבט ברשימת היועצים שאינם מתכננים שמפרסם מדי פעם משרד הביטחון כדי לשאול: אם יש כל כך הרבה יועצים שהצבא מעסיק באופן קבוע, מה עושים כל קציני המטה? האם הם מנהלים את זמנם נכון? האם חלק ניכר מעבודת המטה הצבאית נעשית למעשה באזרחות באמצעות שכירי חרב אזרחיים? להלן שלוש דוגמאות קצרות:

אט-אט העברנו את האחריות לביצוע מטלות מטה רבות לשירותי חוץ - אף שאין בכך צורך של ממש



- תאלמ"ג (תיאום אלקטרו-מגנטי). אומנם קיימים קציני מטה הבקיאיים בזה, אך משום מה לא הפך הצבא למוביל ולבר סמכא אמיתי בתחום הזה אף שהוא אחד הגופים המרכזיים שעוסק בכך.
- אבטחה. עד כמה שהדבר יישמע תמוה - בצבא פועלים יועצי אבטחה שונים ומשונים שעיקר תפקידם הוא לגשר בין דרישותיה של מערכת הביטחון לצה"ל. לעיתים מגיע האבסורד לשיא: אזרח טוען שהוא מומחה לדרישותיה של מערכת הביטחון והופך לאיש הקשר בינה לבין הצבא.
- עריכת מסמכי מכרז ומסמך דרישות (SOW). רבים מאיתנו נוהגים להעביר את המטלות האלה ליועץ חיצוני, וכך אנחנו מאבדים אט-אט את היכולת לעשות זאת לבד. ברור שזה קל, פשוט ונוח להסתמך על יועץ חיצוני, אך בסופו של דבר נאבד את היכולת לעשות את הפעולות האלה בעצמנו.

שכירת יועץ ובדיקת הנאותות

הרצון לשכור שירותי חוץ נובע בדרך כלל מצורך דחוף לתת פתרון לבעיה שאין לנו די זמן לרכוש את הידע כדי להתמודד איתה או שקיימים דברים אחרים שבאותו הרגע יש לטפל בהם בדחיפות רבה יותר. אני לא מתנגד לכך, אך יש לזכור שניהול של חוץ ייעוץ כרוך בהרבה מאוד עבודה ביורוקרטית שמבזבזת משאבי זמן רבים. לכן לפני שפונים ליועץ חיצוני יש לעשות בדיקות איתור פנימיות. בהחלט ייתכן שבתוך הארגון יימצאו בסופו של דבר לא מעט אנשי מקצוע שיוכלו לחסוך את הפנייה לגורמי חוץ. בכל מקרה, לפני שפונים לבקש עזרה חיצונית יש לשאול את השאלות הבאות:



ההיערכות למלחמה לפי הפילוסופיה היוונית

לקראת מה צריך צה"ל להתכונן: למלחמה שהייתה או לזו שתהיה? על פי הרקליטוס ותלמידיו התשובה היא, כנראה, לאף אחת מהן. אז לאיזו מלחמה נכון להיערך וכיצד?

מבוא: הכול זורם

לפני כ-2,500 שנים קבע הרקליטוס, פילוסוף פרה־סוקרטי, ש"לא ניתן להיכנס לאותו הנהר פעמיים". ההשתנות של הנהר נגרמת בשל הזרימה שלו, ואינה מאפשרת לאדם להיכנס לאותו הנהר בשני זמנים שונים או - שוב בלשונו של הרקליטוס: "הכול זורם. שום דבר אינו נשאר חסר תנועה" ו"דבר אינו קבוע - חוץ מאשר ההשתנות". הטבע על פי הרקליטוס הוא דינמי. השטף והתנועה התמידיים כרוכים בעצם מהותו ומהווים את העיקרון (הלוגוס) העומד מאחוריו.¹

יתר על כן, הנהר השתנה בין הרגע שהחלטנו להיכנס לתוכו ועד לרגע שבו נכנסנו אליו בפועל, ולכן קבעו תלמידיו של הרקליטוס ש"אפילו פעם אחת לא ניתן להיכנס לאותו הנהר". ולא רק הנהר משתנה אלא גם האדם. נוסף על כך, עצם כניסתו של האדם לנהר משנה אותו (את הנהר).

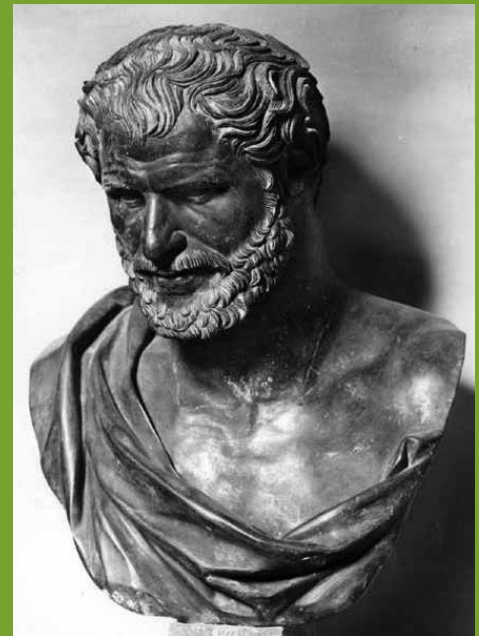
מה בין הנהר של הרקליטוס לתר"ש של צה"ל?

מי מאיתנו לא נתקל באמירה ש"צה"ל מתכונן למלחמה שהייתה ולא למלחמה שתהיה" הנאמרת בסוג של התרסה אל מול שיקול הדעת של מפקדי צה"ל? לפי אותם הכותבים, לצה"ל יש שתי אפשרויות התכוננות בהיבט של בניין הכוח: למלחמה שהייתה (ללא פירוט לאיזו מתכוונים - האחרונה? זו שלפניה?) ולזו שתהיה (ולא מפרטים נגד מי, מתי או איזה

אופי יהיה לה: נגד מדינה? נגד ארגוני טרור? בעצימות גבוהה? בעצימות נמוכה?)

מהדברים עד כה עולה שהמלחמה שהייתה היא בוודאי שלא המלחמה שתהיה ("לא ניתן להיכנס פעמיים לאותו הנהר"), ולכן יהיה זה רק הגיוני להתכונן למלחמה שתהיה. אבל אם נלך לפי שיטת תלמידיו של הרקליטוס, הרי ברור כי גם המלחמה שנתכונן אליה לא תהיה המלחמה שתתרחש בפועל, שהרי מהרגע שנחליט להיערך לאותה מלחמה עתידית ועד שהיא תתרחש בפועל היא כבר תהיה אחרת ושונה ממה שנערכנו לקראתו ("אפילו פעם אחת לא ניתן להיכנס לאותו הנהר"). לאמירה האחרונה יש כאמור שני היבטים: השינוי בנהר ובאדם עצמו והשינוי בשניהם כתוצאה מהמפגש. ברצוני לעשות התאמה לדוגמה שלפנינו ולהציע ממדים אחרים - זמן ומרחב.

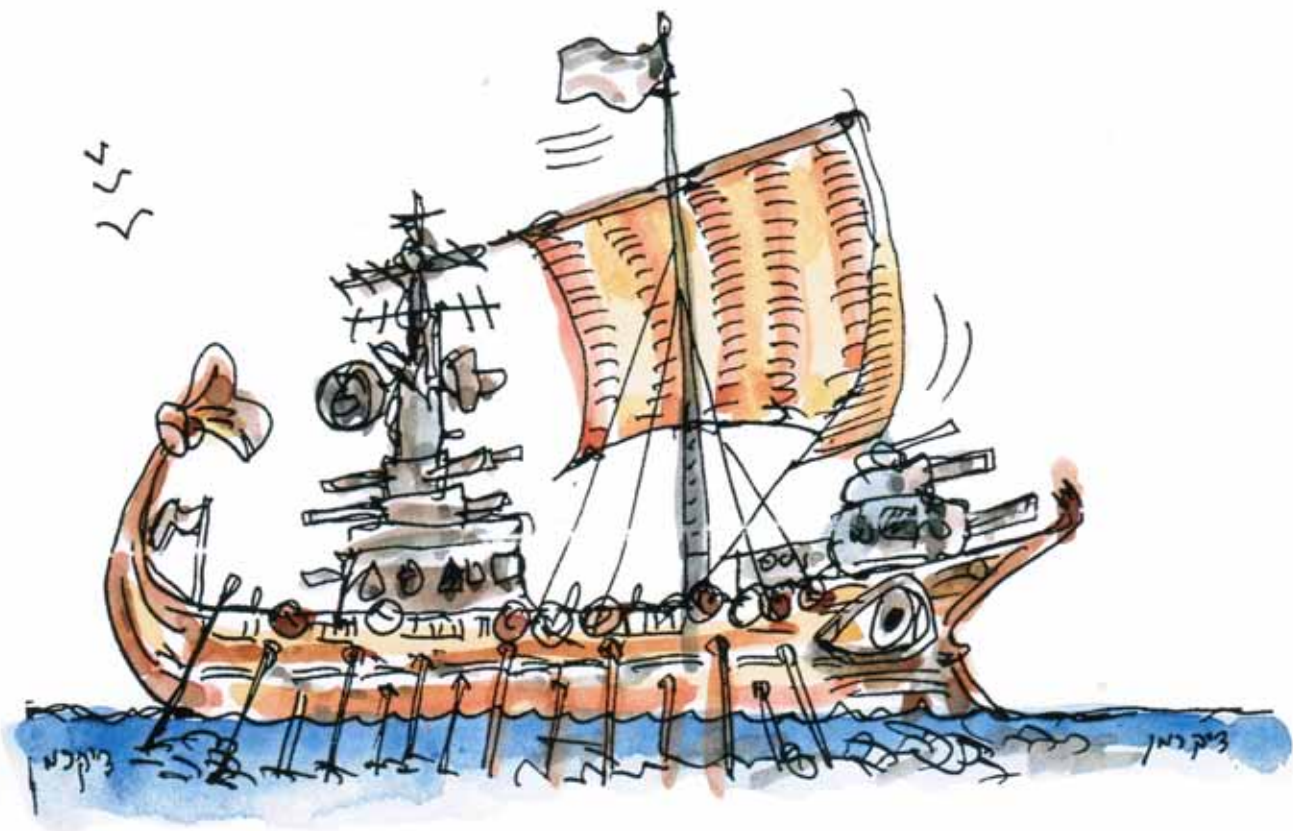
זמן - הכול זורם ומשתנה, ולכן ההערכה שלנו על אופי העימות הבא, כפי שהוא נראה היום,



הרקליטוס, פילוסוף יווני, 500 לפנה"ס

סא"ל ניר ינאי
רע"ן צבאי־אסטרטגי באג"ת





המיתולוגיה היוונית מסייעת לנו לגשת אל פתרון הבעיה הסבוכה שהועלתה במאמר באמצעות סיפור ידוע שהפך ברבות הימים לפרדוקס שנקרא "ספינת תסאוס"

באחד מסיפורי המיתולוגיה מסופר שתסאוס יצא להילחם במפלצת (המיינוטאורוס) שחיה במבוך (הלבירינת) וגבתה את חייהם של אתונאים רבים. תסאוס ניצח את המפלצת ושב כגיבור ממסעו. עם זאת המסע הזה הסתיים בטרגדיה: לפני יציאתו הבטיח תסאוס לאביו אייגאוס כי אם ינצח את המפלצת – יחליף את מפרשיו משחורים ללבנים. אולם בדרכו חזרה שכח תסאוס להחליף את המפרשים. כשראה אביו את המפרשים השחורים – התאבד, כי היה משוכנע שבנו האהוב נהרג.

במיתולוגיה מסופר שהיוונים שמרו על הספינה של תסאוס במשך שנים רבות וכדי לשמרה החליטו מעת לעת להחליף את קורות העץ שממנה הייתה בנויה. לבסוף, לאחר החלפת חלק ניכר ממרכיביה, טענו אנשים רבים שזוהי כבר אינה ספינתו של תסאוס (זאת ועוד – מהחלקים שפורקו הורכבה ספינה נוספת – האם זוהי ספינתו

תהיה שונה בעוד כמה זמן (בגלל שינוי אפשרי בזירות המלחמה, בטכנולוגיות, בתפיסות, בהקשרים שבהם הוא יתרחש וכו'). את זאת ניתן להמחיש בצורה פשוטה: כבר היום יש לנו הערכות שונות בנוגע לאופי המלחמה בעוד חמש שנים ובעוד 15 שנים.

מרחב – אנו מקיימים אינטראקציה עם סביבתנו ומשפיעים עליה. החלטה ומעשה שלנו היום כבר משפיעים על המרחב ומשנים אותו. כניסתנו לנהר משנה אותו, וכבר אין זה אותו הנהר או בשפתנו: החלטה שלנו להיערכות מסוימת היום תשפיע בוודאי גם על האויב לנהוג אחרת, וזה יוביל אותנו לנהוג באופן שונה מכפי שהוא תיכנן, וכך המערכה תעוצב באופן שונה משחישבנו מלכתחילה, וכן הלאה. לדוגמה: הצטיידות שלנו במערכות הגנה אקטיבית עשויה להוביל את האויב להצטייד בטילים רבים יותר.

זה המקום להדגיש כי החלטות על בניין הכוח הן לטווח הארוך, ושינוי כיוון הוא תהליך ארוך שיכול במקרים מסוימים להימשך עשרות שנים (החלטות על סד"כ, למשל). הרבה דברים יכולים להשתנות בזמן הזה.

אם כך, כיצד עלינו לבנות את המענה? לאיזו מלחמה יש להיערך? באיזה אופן יש להיערך לקראתה?

ספינת תסאוס

המיתולוגיה היוונית מסייעת לנו לגשת אל פתרון הבעיה הסבוכה שהועלתה כאן באמצעות סיפור ידוע שהפך ברבות הימים לפרדוקס שנקרא "ספינת תסאוס". תסאוס היה גיבור מיתולוגי, בנם של אייגאוס (שעל שמו נקרא הים האגאי) ושל פוסידון (לתסאוס יש שני אבות, שכן אמו אייתרה שכבה באותו הלילה גם עם אייגאוס האנושי וגם עם פוסידון אל הים).

שזוהי מלחמה שעלולה למנוע מצה"ל למלא את ייעודו ומציבה בפניו את הסיכון הגדול ביותר. מדובר במלחמה שעלולה לפרוץ ושאותה אנו רוצים למנוע (באמצעות הרתעה) ואם נכשלו בכך - אנו רוצים להכריעה. זו אינה בהכרח המלחמה שבה ניתקל, דהיינו זו אינה בהכרח המלחמה שהכי סביר להניח שתפרוץ בסופו של דבר (אם עשינו עבודה טובה אז קרוב לוודאי שהמלחמה הזאת כלל לא תפרוץ). הדבר מעיד כי לצורך בניין הכוח יש להביא בחשבון לא רק את סבירות התממשות של האיום אלא גם את חומרתו ואת מחיר הטעות כתוצאה מאי־היערכות לקראתו.

גם במקרה הזה אין הכוונה למלחמה שסבירותה אפסית אלא למלחמה, שבנסיבות מסוימות עלולים להיווצר תנאים להתממשותה. יש להעריך מהו פרק הזמן האפשרי עד להיווצרות התנאים האלה ואז לבחון את פרק הזמן הנדרש לבניית המענה לאיום. אם משך הזמן לבניית המענה (רכש של מאות טנקים, למשל) ארוך מפרק הזמן האפשרי להתממשות השינוי - יש להאיץ את קצב ההיערכות כדי לסגור את הפער.

מכאן שיש שלוש דרכים שונות להיערך לקראת מלחמה: למלחמה שהייתה, למלחמה שתהיה ולמלחמה שמפניה אנו חוששים יותר מכול, אך גם אם תפרוץ - עלינו לנצח בה. כבר מהמבוא למאמר הזה ניתן להבין שהמלחמה שהייתה היא לא המלחמה שתהיה. עם זאת, אי־הפקת לקחים לשם הטמעתם גובל ברשלנות פושעת שתוביל לחזרה על שגיאות העבר. לכן אנו נדרשים לעשות בעקבות כל מלחמה התאמות במרכיבים מהסדר הנמוך (החלפת הקורות בספינה).

המושג "המלחמה שתהיה" אינו סטטי ומשתנה ללא הרף



אשר למלחמה שתהיה - ברור שההיערכות שלנו לקראתה באמצעות בניין כוח תגרום - בתגובה - לשינויים בתו"ל ובאמל"ח של האויב שירצה להתאים את כוחו של ישראל. לכן גם המושג "המלחמה שתהיה" אינו סטטי ומשתנה ללא הרף. וישנם, כמובן, גורמים נוספים שאחראים לכך שהמלחמה שתהיה משתנה כל הזמן, כמו חידושים טכנולוגיים, תמורות מדיניות והשפעות רבות נוספות.

זה המקום לציין שחיוזי העתיד הוא מלאכה מורכבת ביותר, אך למרות זאת איננו יכולים להרשות לעצמנו להיות מופתעים, וחובתנו להיערך אל פני העתיד, ליטול את היוזמה בידינו ולאפשר לכוחותינו להילחם בתנאי הפתיחה המיטביים. לפיכך עלינו לנסות להגדיר מהי המלחמה שתהיה ולהיערך מולה. המלחמה שמולה ניערך תהיה זו שבעינינו סבירות התממשותה היא הגבוהה ביותר. אך ישנה גם האפשרות שניאלץ להיערך מול כמה סוגי מלחמות, שישנה סבירות של ממש שיתממשו. מהסיבה הזאת יש לעשות כל הזמן שינויים והתאמות במרכיבים מהסדר הנמוך.

המלחמה שממנה חוששים יותר מכול היא מלחמה שמאיימת על עצם קיומנו ועלולה בכך למנוע מצה"ל להשיג את ייעודו. ההתכוננות למלחמה כזאת מחייבת היערכות מסדר גבוה. השלם הצה"לי צריך להיות בנוי כך שיוכל למנוע סוג כזה של מלחמה.

כאמור, צה"ל צריך לחתור להשיג ניצחון בכל מפגש ובכל עימות עם האויב ועוד קודם לכן עליו לשאוף להרתיע את האויב מליזום עימותים אלימים. מתוך הדברים עד כה עולה שעל צה"ל להיות ערוך לסוגים שונים של עימותים, ולכן בניין הכוח הוא מלאכה מורכבת מאוד. כידוע, היקף המשאבים שעומד לרשות צה"ל מוגבל, ולכן יש לתעדף את ההשקעה כך שכל איום יקבל מענה סביר. מכאן שיש להוסיף שיקול שלישי למשוואה (לצד סבירות האיום וחומרתו): עלות המענה לכל איום.

ובכן, מהם המרכיבים מסדר גבוה ומהם המרכיבים מסדר נמוך בבניין הכוח של צה"ל?

של תסאוס?) הטענה הזאת זכתה לימים להיקרא "הפרדוקס של ספינת תסאוס". הפרדוקס הוא, כאמור, מתוך המיתולוגיה היוונית, אך מנסחו היה תומס הובס.² ברבות הימים הוצעו לפרדוקס הזה כמה פתרונות. להלן אציג שניים מהם:

1. ישנם שני סוגי סדר של חומר: סדר נמוך וסדר גבוה.³ הסדר הנמוך עוסק במרכיבי היסוד (קורות העץ), והסדר הגבוה עוסק בשלם (הספינה). מכאן שהשינוי שחל בספינה (החלפת הקורות) הוא מסדר נמוך, ואילו השלם (ספינת תסאוס) נותר כשהיה.

2. הסבר אפשרי אחר מבוסס על שיטתו של אריסטו.⁴ לפיה, יש להבחין בין תכליתו של דבר לבין החומר שממנו הוא עשוי וצורתו. לדוגמה, איננו יכולים ללמוד דבר בנוגע לתכליתו של הבית (מגורים לבני אדם) מתוך הכרת החומרים שמהם הוא עשוי (לבנים ומלט).

באופן דומה ניתן להתייחס למלחמה: הגדרת התכלית שלה קובעת את מהותה (את הסדר הגבוה שלה, את השלם), ואילו החומרים שמהם היא עשויה (למשל כלי הנשק וארגון הכוח) הם הסדר הנמוך שמשתנה כל הזמן. אם נשווה זאת לדימוי שהוצג קודם לכן: המלחמה היא הספינה; כלי הנשק, המבנה הארגוני וכו' הם קורות העץ.

הנהר והמענה

הייעוד של צה"ל - המענה מהסדר הגבוה שעליו לתת - הוא להגן על קיומה של ישראל, על שלמותה, על ריבונותה ועל שלום ותושביה. לשם כך עליו לסכל את מאמצי האויב לשבש את אורח החיים התקין במדינה. הדרך לעשות זאת היא להשיג ניצחון בכל מפגש עם האויב ובכל עימות. עיקרון נוסף בתורת הביטחון של ישראל הוא שבהבטחת הניצחון אין די, אלא גם יש למנוע ולדחות מלחמות ככל האפשר באמצעות יצירת הרתעה.

מהי המלחמה שמחייבת מענה מסדר גבוה, דהיינו שמולה נבנה השלם הצה"לי (שאינו רק הסך של כל מרכיביו)? התשובה היא

להתכונן למלחמה אלא גם להביא בחשבון את ההשפעות האפשריות של ההכנות שלנו על החלטות היריב בנוגע לבניין הכוח שלו. למעשה, יש לנו אחריות גם על התפתחותו של מרוץ החימוש. זה המקום לבחון כיצד המהלכים שלנו עשויים להשפיע - האם יאיצו, יאטו או ישנו את בניין הכוח של היריב והאם כיוון השינוי רצוי לנו. את זאת ראוי להביא בחשבון כבר בשלבי התכנון - בבחינת "סוף מעשה במחשבה תחילה".

אחד המתארים שאליהם אנו צריכים להתכונן הוא מלחמה שממנה אנחנו חוששים יותר מכול. דווקא משום שיש לנו עניין רב למנוע את המלחמה הזאת, עלינו להתכונן לקראתה, שכן ההתכוננות כשלעצמה עשויה להרתיע את האויב מלפתוח בה. ועל כך כבר נאמר: "הרוצה שלום - ייכון למלחמה".

המחסור במשאבים מחייב בחירות קשות בין קשת המתארים שאליהם יש להיערך שכן בסופו של דבר לא ניתן להיערך לקראת כולם. מהסיבה הזאת נדרש תהליך מתוכנן של ניהול סיכונים. ניהול הסיכונים אינו רק החלטה בנוגע לסיכונים שיש לקחת, אלא קביעת פעולות לגידור הסיכון: הגדרת תוכנית ומדדים לזיהוי מוקדם של התממשות חלק מהסיכונים וגיבוש תוכניות מגירה לשינוי ההיערכות. אכן מלאכתם של מתכנני בניין הכוח היא מורכבת ביותר ומחייבת שילוב מושכל בין אנשי המודיעין, התכנון האסטרטגי, התכנון המבצעי והתכנון הכלכלי כך שיתאפשר למפקד לקבוע מהם הכלים שיהיו ברשותו בשנים הבאות.



"בניין הכוח", משרד הביטחון במחנה הקריה | המחסור במשאבים מחייב בחירות קשות בין קשת המתארים שאליהם יש להיערך שכן בסופו של דבר לא ניתן להיערך לקראת כולם

זוהי הצעת: המרכיבים מהסדר הגבוה הם המבנה (הארגון) של צה"ל, גודלו (הסד"כ שלו), תפיסת ההפעלה, ההון האנושי (היקף כוח האדם ואיכותו), היתרון האיכותי (שכולל לצד ההון האנושי גם את התשתית הטכנולוגית והמחקרית) ואיכות ההתרעה. המרכיבים מהסדר הנמוך כוללים, בין היתר, את סוגי האמל"ח ואת החימוש.

סיכום: התוכנית הרב־שנתית

התוכנית הרב־שנתית (תר"ש) של צה"ל מורכבת מפרטים שונים הנוגעים לבניין צה"ל כמו גודלו, תמהיל הסד"כ, פרויקטי מו"פ, רכש אמל"ח, הצטיידות במלאים ואימונים. במאמר הזה ניסיתי להצביע על כך שהשלם הצה"לי (ספינת תסאוס שלנו) צריך להיות בנוי בהתאם לייעודו. המרכיבים שמהם עשויה הספינה מחייבים חיזוקים, התאמות ותיקונים בהתאם לטלטלות שעברנו בדרך ובהתאם לטלטלות שצפויות לנו בעתיד לפי הערכתנו. אך ההתאמות האלה אינן בהן כדי לשנות את הספינה כולה, וזו צריכה להיבנות על פי תכליתה ולא על פי סך מרכיביה. במקרה שלנו, צה"ל - הספינה השלמה - צריך להיות בנוי כך שירחיק מעלינו איומים קיומיים, ואילו כוחות צה"ל נדרשים להתאים את עצמם לסוגי העימותים השונים שסבירותם גבוהה יותר. בהקשר הזה יש חשיבות רבה להכשרות המפקדים שכן הן מאפשרות להם להכיר את צורות הלחימה השונות ולשפר את יכולת ההתאמה וההסתגלות שלהם בזמן אמת. חשיבות רבה יש גם לאמצעי לחימה ורסטיליים שמאפשרים שימושים מבצעיים מגוונים במתארי הפעלה שונים.

על המתכנן של בניין הכוח לגשר בין הקומות השונות של המענה הנדרש בעת הכנת התוכנית הרב־שנתית של צה"ל: מחד גיסא, עליו לשאוב את השראתו מתפיסת הביטחון של ישראל, הנשענת על האינטרסים של ישראל ומהגדרת ייעודו של צה"ל, ומאידך גיסא, הוא נדרש להביא בחשבון את ההתאמות הנדרשות בהתאם להערכת המצב הקונקרטי. לשם כך יש להגדיר את העימותים שמולם נדרש לבנות את כוחו של צה"ל בתקופת התכנון הקרובה ולהביא בחשבון את השיקולים שצוינו: סבירות, חומרה ועלות מענה. בהתאם לכך יש לקבוע את התמהיל הרצוי של ההשקעה בתוכנית הרב־שנתית (כמה להשקיע במרכיבי אש ותמרון, כמה להשקיע באמצעי הגנה אקטיביים ופסיביים וכו'). המתכנן נדרש לא רק

הערות

1. שלמה חלוצי, "מהו החינוך הנכון - העולם על פי הרקליטוס", סופיה, גיליון 7, מאי 2010, עמ' 5-6, <http://philo.haifa.ac.il/pdf/npdf.pdf>
2. שמואל שקולניקוב ואלעזר וינריב, פילוסופיה יוונית, האוניברסיטה הפתוחה, 1998
3. רוברט מיינרד פירסיג, לילה - חקירה על אודות המידות, מעריב, תל-אביב, 1991
4. שקולניקוב ווינריב, פילוסופיה יוונית



הכישלון הגרמני

מבוא

הספר "סערת המלחמה" של אנדרו רוברטס (דביר, 2011), שכותרת המשנה שלו היא "היסטוריה חדשה של מלחמת העולם השנייה", הוא תוספת מועילה לארון הספרים של היסטוריונים ושל חובבי היסטוריה - אם כי הוא מיועד יותר לחובבים מאשר להיסטוריונים המקצועיים. הספר נכתב ב-2009 - 64 שנים לאחר תום אותו מאבק איתנים שהתפרס על ארבע מתוך חמש היבשות ונמשך כמעט שש שנים תמימות. המהדרין מן הסתם יוסיפו לתקופה הזאת גם את מלחמת האזרחים בספרד ואת פלישת יפן לסין ויטענו כי היו אלה האירועים הראשונים של המלחמה הזאת. אם מכלילים את שני הקונפליקטים האלה במלחמת העולם השנייה, הרי שמדובר בעימות שנמשך 10 שנים.

מאז נכתבו אלפי ספרים שעסקו במלחמה ההיא ודנו בה מכל זווית אפשרית, ומטבע הדברים קשה לחדש הרבה בנושא הזה. למרות זאת עושה רוברטס עבודה מעולה בתחומי האסטרטגיה ותיאורי המהלכים השונים, וטוב עשה שלא הגזים בתיאורי הלחימה מנקודת מבטו של הלוחם בשוחה. יתרונו הגדול של הספר הוא בתיאור ממצה של המהלכים העיקריים של המלחמה בחזיתות השונות, וכך הוא יכול לשמש אנציקלופדיה בזעיר אנפין לאירועים ולאישים העיקריים שהשפיעו על מהלכה.

יתרה מזאת, צריך להודות למתרגם על שהוציא מידי חייבור שבו הלשון קולחת וקלה לקריאה, אף שמדובר בספר שעוסק בנושא מורכב מאוד.

לא לכל הכישלונות אחראי היטלר

אבל למען התועלת, ובעיקר כדי להסיר מכשול, יש לשים לב גם לכמה חסרונות. אתחיל בהבטחה שלא קוימה - ולמען האמת אסור היה מלכתחילה להבטיחה. בפסקה האחרונה בגב הספר מצייץ הכותב (ואי-אפשר לדעת האם המחבר כתב זאת או העורך הישראלי) שסוף־סוף נקבל תשובה לשאלה מדוע התנהלה המלחמה כפי שהתנהלה. אבל הרבה מההחלטות שהשפיעו על התוצאה הסופית לא נבעו מניהול רציונלי אלא היו תולדה של טיפשות או של קוצר ראות - תכונות אנושיות הבאות לידי ביטוי בכל ארגון גדול - בעיקר אצל הגרמנים. אך גם בצד בעלות הברית לא נגרע חלקן.

רוברטס מעלה את סוגיית הניהול הנכון כאשר הוא שואל האם צדקו הגנרלים הגרמנים שתלו את קולר המפלה אך ורק בהיטלר, והוא יותר מרומז על אשמתם של הגנרלים שלא עמדו בפני היטלר כשמנהיגותו החלה להוביל לאסון.

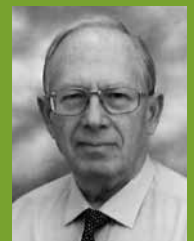
אבל מרבית הניתוחים של המלחמה הזאת - וכך גם הספר הנוכחי - מתעלמים לעיתים מתרומתם לכישלון של הזוטרים יותר, ואין הכוונה כאן למפקדי האוגדות או החטיבות אלא לדרג אחר לחלוטין.

הכישלון בתחום הטנקים

נתחיל במתכנני הטנקים הגרמניים. אחרי ההלם הראשון של הפגישה עם ה-T-34 הסובייטי המעולה החלו הגרמנים לתכנן סדרה של טנקים משוכללים יותר מהפאנצר III ומהפאנצר IV שאיתם פלשו לבריה"מ. אך בניגוד לרוסים הם התמידו במסורת הגרמנית של ייצור מוצרים מושלמים - מה שהאט עד מאוד את קצב הייצור. התוצאה הייתה פער עצום בכמויות. בזמן שהסובייטים ייצרו אלפי טנקים, ייצרו הגרמנים מאות, והפער האיכותי הגרמני היה קטן

הספר "סערת המלחמה" של אנדרו רוברטס (דביר, 2011) הוא סיכום רהוט וקולח של מלחמת העולם השנייה, אך כמו ספרים דומים רבים מתעלם מהאספקטים הטכנולוגיים של המלחמה ובכך פוגם ביכולת הקורא להבין את האירועים

ד"ר עזריאל לורבר
מומחה לטכנולוגיה צבאית



מכדי לפצות על ההבדלים הכמותיים האלה. לו היו הגנרלים הגרמנים מתייחסים לנקודה הזאת, מן הסתם היו תורמים הרבה לדין על הסיבות למפלתם, אך על כך קלאוזביץ לא כתב. רוברטס מזכיר את הפער הכמותי, אך אינו מסביר ממה הוא נבע.

הכישלון בתחום המכ"ם

אף שהגרמנים היו הראשונים שהשיגו (בדצמבר 1939) יירוט מוצלח באמצעות מכ"ם, הם סירבו להבין את משמעות השימוש הנרחב בו, ובעת הקרב על בריטניה לא ממש טרחו להפציץ את תחנות המכ"ם הבריטיות. אחד האשמים בכך הוא סא"ל ג'וסף שמיד, קצין המודיעין הראשי של הלופטוואפה, שלא הבין במכ"םים ולא ידע כמעט כלום על תעשיית התעופה הבריטית. ביולי 1940 (חודש לפני "הקרב על בריטניה") הוא כתב על חיל האוויר הבריטי דו"ח מודיעין שבו לא הוזכר כלל המכ"ם. לדעתו, רוברטס דן מעט מדי בנקודה החשובה הזאת שהביאה למפלה הגרמנית הראשונה במלחמה.

הכישלון בתחום האניגמה

המחבר אינו מתייחס כלל לכישלונם של הגרמנים (בכל הרמות שהיו מעורבות בנושא) לחשוב על האפשרות שהבריטים הצליחו לפרוץ את ה"אניגמה". ברוב יהירותם החליטו הגרמנים שמדעני בעלות הברית לעולם לא יפענחו את מה שהמוח הגרמני מנסה להסתיר. אי אפשר לקבוע בדיוק איך הייתה נראית המלחמה כולה אילו היו הגרמנים מגלים שהאניגמה פוענחה, אך אפשר להניח שלוחמת הצוללות הייתה מסתיימת בניצחון גרמני - ולכך עלולות היו להיות משמעותיות מרחיקות לכת. גם בנושא החשוב הזה הדין בספר של רוברטס אינו מעמיק. (צחוק הגורל הוא שאת תחילתו של תהליך הפענוח הובילו מדענים פולנים - תתי-אדם סלאביים בהתאם לגישה הגרמנית). היו עוד צמתים כאלה, וניתן לטעון ברמה גבוהה של ביטחון שטיפול מונע

בכשלים כאלה היה מביא לניצחון גרמני או לפחות להארכת המלחמה במידה כזו שהייתה מגיעה לתיקו של אפיסת כוחות הדדית. בשלושת הצמתים שהוזכרו לעיל לא היה להיטלר או לגנרלים הבכירים של גרמניה כל חלק.

טעויות טכנולוגיות מביכות

שלוש הדוגמאות האלה עוסקות בטכנולוגיה - פן מוזנח למדי של כל כתיבה היסטורית על מלחמות מודרניות. לא כאן המקום להיכנס לסיבות להזנחה הזאת, אך בחלקו נובע הדבר מכך שכותבים רבים אינם בקיאים בתחום הזה. אי-הבנה כזאת מובילה לשגיאות, לפעמים מגוחכות. אפשר לטעון שלפחות כמה מהן הן פליטות קולמוס, אך עם זאת אולי באמת מדובר בחוסר הבנה? להלן לקט חלקי של שגיאות כאלה בספר הנוכחי:

- עמ' 326: מספר צירופי האניגמה נע בין שמונה ל-200 טריליון (תלוי בתצורת המכונה) ולא טריליון ורבע.
- עמ' 360: שיפוע המדרון בגבעת המנזר הוא כ-26 מעלות ולא 45 מעלות. (500 מטר גובה

- עמ' 405: סולי זקרמן מעולם לא היה היועץ המדעי של צ'רצ'יל. זה היה תפקידו של פרופסור פרדריק לינדמאן.
- עמ' 454: מנוע הסילון של ה-V-1 לא פעל באמצעות אוויר דחוס.
- עמ' 456: יש סתירה פנימית במספרי הטילים שנורו על לונדון. תחילה נאמר כי "בחמישה חודשים נורו 1,359 טילים", וכמה שורות הלאה נכתב: "ב-80 יום גרמו 2,300 טילי V-2...".
- עמ' 462: המחבר טוען שמטוסי המסרשמיט הונעו במנועי דיזל. לא היו דברים מעולם! נוסף על כך הוא טוען כי על אף שטכנולוגיית הדיזל הייתה בידי הגרמנים, הם לא השתמשו בה לטנקים. זוהי שגיאה עובדתית.
- עמ' 463: המחבר מניח משום מה של-T-34/76 היו רק שני "גלגלי דרך". לא היו דברים מעולם, ומי שבקיא במעט בטנקים היה מבין מיד שזה בלתי אפשרי בעליל.
- עמ' 474: הדור החדש של הצוללות לא היה "בלתי ניתן לגילוי" - אין דבר כזה - ובוודאי שהן לא היו מסוגלות לשייט מתחת לפני המים בלי הגבלת זמן. אפילו צוללות גרעיניות אינן מסוגלות לכך.

סיכום

אין טעם להמשיך, אף כי יש עוד כהנה וכהנה. כאמור, האי-דיוקים מתחילים בטעויות בסיסיות בטריגונומטריה, דרך מסקנות המבוססות על עובדות לא נכונות וכלה באי-היכרות עם הטכנולוגיה של אמצעי לחימה. בדרך כלל השגיאות האלה אינן משמעותיות להבנת הנקרא, אך אם להשתמש בביטויי ישראלי, הן "מעצבנות", וחקירה מעט יותר מעמיקה או עריכה מעט יותר יסודית של המקור האנגלי הייתה יכולה לנפות את כולן. אבל כאמור, ולמרות כל השגיאות האלה, אם החובב מחפש ספר עזר שנותן מבט על - בעיקר בתחומי האסטרטגיה רבתי או כדי שישמש בסיס למחקר מעמיק יותר - ספרו של רוברטס יכול למלא את המשימה הזאת.





מערכות



בית ההוצאה לאור של צה"ל

פרס הרמטכ"ל לכתיבה בענייני צבא וביטחון

השנה תיערך התחרות ה-13 על פרס הרמטכ"ל לכתיבה בענייני צבא וביטחון. ניתן להגיש מאמרים בעברית בנושאי צבא וביטחון שכתבו אנשי צבא בשירות חובה וקבע או אע"צים ושראו אור ב"מערכות" או בביטאון מקצועי אחר בצה"ל בשנים 2010-2011. את המאמרים יש להגיש עד 1 באוקטובר 2012. ניתן לשלוח את המאמרים להוצאת מערכות בפקס שמספרו 03-5694343 או בדוא"ל האזרחי maarachotp@gmail.com. כותבי המאמרים הזוכים יזכו בתווים לרכישת ספרים ובתעודות הערכה. הפרסים יחולקו בטקס המשותף לתחרות זו ולתחרות היחידה המצטיינת.

סא"ל חגי גולן
מפקד "מערכות"



02432 .צ.ד

ISSN 0464-2147