

מערכות



גיליון 447 ◀ אדר התשע"ג ◀ פברואר 2013

לא גבעת חלפון

אתגרי הפיקוד ביחידות המילואים

עמ' 44



אתגרי הכוח האווירי של ישראל עמ' 4

מתימן תיפתח הרעה עמ' 10

שלטון הידע עמ' 16

אתגרים בפיתוח קצינים בחטה עמ' 37

ועוד כתבות ומדורים

קו ישר על היטת-מים

447

חולשות וכשלים בפעילויות שוטפות הם לחם חוקו של כל צבא. התייחסות צבא לענייני הידע לוקה בחסר בדרך כלל (תא"ל מיל' דב תמרי, **שלטון הידע**, עמ' 16-21) ויש לשפרה. הלמידה והחשיבה בצבא (סא"ל ערן אורטל, **האם צה"ל מסוגל לפריצת דרך חשיבתית**, עמ' 22-28) בדרך כלל אינן משביעות רצון; כך גם הטיפול בכוח אדם (סא"ל גיל נוחומוביץ, **אתגרים בפיתוח קצינים כחטה**, עמ' 4-10). הצבעה על החולשות ועל הכשלים האלה וכאלה היא צעד ראשון ומשמעותי כדי להבטיח מציאת תרופה להם. אך כל בעל דעת וניסיון חיים יודע שמטבעם של חולשות ושל כשלים לא להיעלם מן העולם גם אם התרופה שנמצאה להם שלמה. זאת משום שמערכות, ובהן צבא, מצויות בהוויה המשתנה ללא הרף, ואפילו תוקן דבר לשביעות רצונם של ראשי המערכת, עלול התיקון להיות שגוי וכושל משום שאין הוא מתאים לנסיבות שנשתנו.

השאירה לטיוב פעילויות בצבא והביקורת עליהן חשובות, אך על המפקדים לוודא שלא יסתנוורו ויהיה שבעי רצון מהתוצאה שאליה הגיעו. עליהם להמשיך להיות ערניים וחסרי ביטחון גם בנוגע למה שנראה פתור.

קו ישר על מיטת מים נשאר כביכול ישר גם כשהיא נעה וזעה - אם מסתכלים עליה רק מלמעלה. הפתעת יום הכיפורים התחוללה - בין היתר - בגלל קברניטים שחשבו כי הקו שהם ראו נותר ישר לאורך זמן בה בשעה שהוא השתנה ללא הרף. בשנת ה'40 למלחמה תקדיש "מערכות" בכל אחד מגיליונותיה מקום למאמרים העוסקים בהיבטים שונים של המלחמה ההיא.

קריאה מועילה אפי מלצר

10

מתיומן תיפתח הרעה

יואל גוז'נסקי ◀ חוקר במכון למחקרי ביטחון לאומי. לשעבר חבר במועצה לביטחון לאומי כוחות רבי עוצמה פועלים בתיומן ומאיימים לקרוע אותה לגזרים: השיעים בתמיכת איראן, שבטים תומכי אלקאעידה וכוחות בדלניים אזוריים. ערעור היציבות בתיומן מסכן גם את סעודיה - ובכך את כלכלת העולם כולו



4



אתגרי הכוח האווירי של ישראל

סא"ל שי ◀ ראש מנהלת גלקסיה בחיל האוויר חיל האוויר נדרש להסתגל לא רק למזרח תיכון חדש, אלא גם לצורות לחימה חדשות שמגבילות את יכולתו להביא לידי ביטוי את מלוא עוצמתו. לכן עליו להיות - אף יותר מאשר בעבר - רב תכליתי, גמיש ומסתגל



בשער עמ' 44

◀ מילואימניק באימונים

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

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

עורכות בהוצאת מערכות: **אביטל רגב-שושני**
עיצוב ועריכה גרפית: **סטודיו זאב אלדר**
איורים: **בוריס דיקרמן**
תמונות: **מערכות, במחנה ודובר צה"ל**
עוזרי הפקה: **יאנה פירחה, טל שהם**

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 גרפוליס
באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

16

שלטון הידע

תא"ל (מיל') ד"ר דב תמרי < ראש התוכנית ללימודי חברה והגנת העורף במכללת בית ברל

מאחר שצה"ל הוא המקור הכמעט בלעדי של ידע ביטחוני לממשלה, עליו ללמוד כיצד ליצור ידע רלוונטי לרמה האסטרטגית והמערכתית



22

האם צה"ל מסוגל לפריצת דרך חשיבתית?

דיון בעקבות "עופרת יצוקה"

סא"ל ערן אורטל < עמית מחקר במב"ל

סיבות שונות, בחלקן ארגוניות, מקשות על צה"ל לקיים תהליך למידה אינטלקטואלי שהוא חיוני ליכולתו להתאים את עצמו למציאות המשתנה. המאמר מצביע על הסיבות הארגוניות האלה ועל הדרכים לנטרן



29

ארגוני הסיוע הבין-לאומיים בעזה - נכס או נטל?

דיון בעקבות "עופרת יצוקה"

סא"ל שרון ביטון < מפקד בית הספר לתיאום ולקישור, בוגר המכללה לביטחון לאומי

אף על פי שארגוני הסיוע הבין-לאומיים שפועלים ברצועת עזה עלולים להקשות על ישראל בזירה המדינית, עבודתם היא נכס חשוב שאין לו תחליף. לכן על ישראל ללמוד כיצד לעבוד עם הארגונים האלה



37

אתגרים בפיתוח קצינים במטה

סא"ל גיל נוחמוביץ < רע"ן הגמ"ד וח"ד קל במקצועי, בוגר פו"ם אפק. המאמר זכה בפרס מפקד המכללות

אין הלימה בין המיומנויות והכישורים של קציני המטה לבין האתגרים המורכבים שעומדים בפניהם צריכים להתמודד. במאמר מוצע כיצד להתגבר על המכשלה הזאת

44

לא גבעת חלפון

אתגרי הפיקוד ביחידות המילואים

סא"ל (מיל') ד"ר שגיא טורגן < ראש המרכז ללימודים צבאיים במכללה לפו"ם ומג"ד ח"ד במילואים

בגלל אופיה המיוחד של יחידת המילואים הפיקוד עליה מורכב הרבה יותר מאשר הפיקוד על יחידה סדירה. המאמר מפרט מהם מאפייניה העיקריים של יחידת המילואים ומה נדרש ממפקדה כדי להצליח בתפקידו

51

תפסת מרובה

סא"ל בוריס צ'אוסקי < רע"ן ניתוח מערכים ושיטות בזרוע היבשה, בוגר פו"ם אפק

בפני מי שרוצה לבנות כוח מאוזן עומדות שתי אפשרויות: לתת מענה חלקי לכל האינטים או מענה שלם לכמה אינטים מרכזיים. המאמר מסביר מדוע הגישה השנייה נכונה יותר



56

לוחמה נגד התקוממות - המודל הרומאי

ד"ר טל טובי < מרצה במחלקה להיסטוריה כללית באוניברסיטת בר-אילן

האימפריה הרומית נקטה כמה דרכי פעולה כדי להתמודד עם כוחות לא סדירים ובכלל זה עם אוכלוסייה כבושה מרדנית. ממבחן התוצאה עולה שדרכי הפעולה האלה היו יעילות והבטיחו את שלטונה לשנים רבות



40 שנה למלחמת יום הכיפורים

65

בניין הכוח בצה"ל לקראת המלחמה

תא"ל (מיל') ד"ר דני אשר < היסטוריון וחוקר צבאי, מרצה במכללות של צה"ל ובמכללת בית ברל

בתקופה שבין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים הכפיל צה"ל את כוחו. מאמץ עצום הושקע בבניין הכוח המסתער והמסייע, וזו הייתה אחת הסיבות המרכזיות לכך שצה"ל הצליח להתאושש במהירות מהפגעת 6 באוקטובר ולעמוד בפרץ

70

חבט אישי

כוח המוח

אלוף (מיל') שלמה גזית < לשעבר ראש אגף המודיעין. יו"ר המרכז לחקר כוח המגן ויו"ר העמותה לפרס לספרות צבאית ע"ש יצחק שדה

72

תגובה

חורים בהשכלה

אל"ם (מיל') יעקב צור < יועץ למו"פ ביטחוני ותעשייתי

74

סיקורת ספרים

"המקס הכחול" היהודי

אל"ם (מיל') אורי דרומי < לשעבר עורך מערכות

אתגרי הכוח האווירי של ישראל

חיל האוויר נדרש להסתגל לא רק למזרח תיכון חדש, אלא גם לצורות לחימה חדשות שמגבילות את יכולתו להביא לידי ביטוי את מלוא עוצמתו. לכן עליו להיות - אף יותר מאשר בעבר - רב תכליתי, גמיש ומסתגל



מטוסי F-15i (רעם) של חיל האוויר ◀ עליונות אווירית בשדה הקרב חיונית למיצוי מרכי של יתרונות הכוח האווירי: היא מאפשרת לו לסייע לכוחות היבשה בתמרון הקרקעי ולאיים ברציפות על נכסיו האסטרטגיים של היריב



סא"ל שי

ראש מנהלת גלקסיה בחיל האוויר

מבוא

חיל האוויר הישראלי הולך ומתעצם משנה לשנה ביכולותיו בתחומי האיסוף, האש וההגנה. נוסף על כך יש לו יכולת גבוהה להשיג עליונות אווירית בשדה הקרב בכל מערכה צבאית באזור.

אולם עוצמתו של חיל האוויר גרמה למפנה בתפיסת המערכה של אויבי ישראל ולתמורות עצומות בשדה הקרב: אויבי ישראל פיתחו יכולות שמאפשרות להם להתמודד עם יתרונו היחסי של חיל האוויר הישראלי, ובשנים האחרונות אף מנסים כמה מהם להשיג סימטריה במאזן הכוחות האוויריים.

בשדה הקרב האסימטרי משקיע חיל האוויר בשנים האחרונות מאמצים גדולים כדי לשמור את האפקטיביות שלו - בעיקר משום שהולכת וגוברת הרגישות הבין-לאומית לטעויות שעולות בחייהם של אזרחים בלתי מעורבים. מהסיבה הזאת חותרים יריביה של ישראל לגרור אותה לחימה בשטח עירוני - לחימה שבהכרח תפיל קורבנות בקרב אזרחים ותפגע בישראל בזירה הבין-לאומית.

נוסף על כך הפך העורף להיות גורם מרכזי בכל מערכה צבאית באזור כתוצאה מירי הטילים והרקטות על ערי ישראל (ואף כתוצאה מעצם האיום לעשות שימוש כזה בטילים וברקטות). המציאות הזאת יצרה אתגרים חדשים לחיל האוויר והעלתה צורך עז לשנות מרכיבים יסודיים בפעולתו.

וישנן עוד סיבות שבגללן על חיל האוויר לבחון באופן יסודי את יעדיו ואת מבנה כוחו, ובהן העובדה שהמערכה הצבאית אינה רק מערכה מבצעית-פיזית, אלא הופכת להיות במידה רבה מלחמה תודעתית, שבה המאבק הוא על דעת הקהל הלאומית והבין-לאומית. סיבה נוספת היא רעידת האדמה המתחוללת כעת במזרח התיכון

ושצפויה להעצים את האתגרים שעומדים בפניו להתמודד בעתיד צה"ל וחיל האוויר.

התמורות בשדה הקרב

מאחר שבמלחמות העבר התקשו אויביה של ישראל למצוא מענה יעיל לעוצמתו של חיל האוויר, הם פיתחו שיטות לחימה שיקשו עליו להביא לידי ביטוי את יכולותיו. זהו בעצם תמצית מהותה של הלחימה האסימטרית: הצד החלש פועל באופן שמנטרל את יתרונותיו של הצד החזק.

השליטה האווירית בשדה הקרב היא מרכיב מרכזי בתפיסת הלחימה של צה"ל. מיום היווסדו בנה חיל האוויר את כוחו להשגת עליונות אווירית בסמוך ככל הניתן לפתיחת המערכה הצבאית. מלחמת יום הכיפורים ב-1973, שבה נלחמה ישראל נגד מצרים ונגד סוריה, המחישו את מחירה הכבד של אי-השגת עליונות אווירית בימי הלחימה הראשונים. ישראל איבדה מטוסים רבים, וכתוצאה מכך חלף זמן רב עד שחיל האוויר יכול היה להשפיע על שדה הקרב היבשתי. בעקבות הניסיון שנצבר במלחמה הזאת פותחה תפיסת לחימה אווירית שבה הודגשה שוב החשיבות של השגת עליונות אווירית בשדה הקרב בשלבים המוקדמים של הלחימה.

עליונות אווירית בשדה הקרב חיונית למיציא מרבי של יתרונות הכוח האווירי: היא מאפשרת לו לסייע לכוחות היבשה בתמרון הקרקעי ולאיים ברציפות על נכסיו האסטרטגיים של היריב.

בניין הכוח האווירי של צה"ל מתבסס על רכש של אמצעי לחימה מתקדמים ועל תורת לחימה מערבית שעיקרה הוא נטרול מהיר - בתוך ימים בודדים מפרוץ המלחמה - של יכולות האויב באוויר ובתחום ההגנה האווירית.



עוצמתו של חיל האוויר גרמה למפנה בתפיסת המערכה של אויבי ישראל ולתמורות עצומות בשדה הקרב

מול חיל האוויר של ישראל ניצבים שני סוגים של חילות אוויר: של מדינות ערביות שהן בעלות בריתה של ארה"ב ושמצוידים באמצעים חדישים ושל מדינות שאינן בעלות בריתה של ארה"ב, ושסובלים מהתיישנות של אמצעי הלחימה האוויריים שלהם ומתמיכה צבאית הולכת ופוחתת של רוסיה. הפער בין היכולות של חיל האוויר הישראלי ליכולות של חילות האוויר הלא מערביים הלך והעמיק. כך, למשל, במרוץ החימוש האווירי נותרה סוריה עד מהרה מאחור - מה שבא לידי ביטוי כבר במלחמת לבנון הראשונה (1982) שבה לא זו בלבד שחיל האוויר השמיד את סוללות טילי הנ"מ הסוריות בבקעת הלבנון ללא כל אבדות, אלא גם הפיל יותר מ-80 מטוסים סוריים.

בגלל עומק הפער בין שני חילות האוויר ויתרה סוריה בשלב מסוים על המאמץ לבנות כוח אווירי שווה ערך לכוחה האווירי של ישראל וחיפשה דרכי לחימה חלופיות שיקשו על חיל האוויר הישראלי להביא את עוצמתו לידי ביטוי - למשל באמצעות הצטיידות מסיבית בטילי קרקע-קרקע. גם ארגוני הטרור המדינתיים למחצה - חמאס בעזה וחזבאללה בלבנון - רואים בעליונות האווירית של ישראל מצב נתון ומחפשים דרכים שיקשו עליה לבוא לידי ביטוי, ובהן לחימה מתוך ריכוזי אוכלוסייה ושימוש מסיבי בטילים.

סוריה, חזבאללה, חמאס וארגוני טרור נוספים רכשו ופיתחו טילי קרקע-קרקע (טק"ק) לכל קשת הטווחים. הטילים האלה מאפשרים להם להתגבר על העליונות האווירית של חיל האוויר, לאיים על מרחבים רגישים בישראל לאורך זמן רב וכן לפגוע באותם המרחבים. עליונות אווירית ישראלית מוחלטת בשדה הקרב לא הצליחה עד כה לבלום את שיגור הטילים לעבר ישראל. כך היה, למשל, במלחמת לבנון השנייה בקיץ 2006 וכך היה במבצע "עמוד ענן" בנובמבר 2012. במלחמת לבנון השנייה נורו טילים לעבר ישראל במשך 34 ימים ברציפות. השליטה האווירית המוחלטת של חיל האוויר בשמי לבנון לא הפחיתה את מספר הטילים שפגעו בישראל - כ-200 ביממה בממוצע עד הפסקת האש.

במאזן הכוחות גברה ישראל משמעותית על אויביה; במאזן האימה הצליחו אויביה של ישראל להציב אתגרים עצומים לצה"ל ולחיל האוויר.



העתקת הלחימה לשטחים עירוניים הקשתה עוד יותר על חיל האוויר להביא לידי ביטוי את מלוא עוצמתו. כוח אש אווירי, שנועד להתמודד עם עוצמה צבאית של מדינות - כמו סוללות טילים, שדות תעופה צבאיים, מטוסי קרב ומערכי שריון גדולים - מתקשה לפעול במרחבים שמושבים בצפיפות. אויביה של ישראל פועלים בכוונה מתוך המרחבים האלה כדי לכבול את ידה ובמקרה שהיא בכל זאת פועלת בהם - כדי לנגח אותה בזירה הבין-לאומית במקרה שנגרם נזק אגבי לאזרחים. הם מנצלים את הרגישות בדמוקרטיה המערבית לאובדן חיי אדם בקרב אוכלוסייה שאינה מעורבת בלחימה - רגישות שהולכת וגוברת בעשור האחרון - כדי להגביל את חופש הפעולה של צה"ל בכלל ושל חיל האוויר בפרט.

בכל מקרה, הלחימה בשטח עירוני מחייבת פעולות אוויריות כירורגיות ושיטות הפעלה מורכבות מאוד. היכולת לעמוד ביעדי המערכה באמצעות הספקי תקיפה גבוהים הולכת ומצטמצמת כשהאויב מפעיל את כוחותיו מאזורים צפופי אוכלוסין. לסיכום הפרק הזה: השינויים בשדה הקרב - הקמת מערכי הטילים והעתקת הלחימה לשטחים בנויים - גרמו לקיזוז לא מבוטל ביתרונם הטכנולוגי העצום של חיל האוויר בזירה.

התמורות בתפיסת המערכה

תפיסת הביטחון של ישראל מבוססת מראשית ימיה על רעיון ההרתעה. השינוי בשדה הקרב והתמורות המדיניות באזור הובילו לחיזוק תפיסת ההרתעה בשל ההבנה שבמלחמה אסימטרית נגד ארגוני טרור לא ניתן להשיג הכרעה. במציאות הקיימת לא ניתן להכריע - דהיינו להשמיד כליל - את היכולות הצבאיות של ארגוני טרור ושל מיליציות מדינתיות למחצה כמו חזבאללה וחמאס. ישראל כבר למדה במהלך השנים שהניסיון למגר כליל את איום הטרור כרוך במחירים לאומיים ומדיניים כבדים ושעליה להסתפק אפוא בהשגת הרתעה.

החתירה להרתעה אינה תופעה חדשה במדיניות הביטחון של ישראל. האבות המייסדים של המדינה הבינו את חשיבותה כבר לפני 60 שנה. אולם יריב שהוא מדינה קל, יחסית, להרתיע, שכן יש לו נכסים רבים שאותם אין הוא מעוניין לסכן. לעומת זאת, כשהיריב הוא ארגון טרור, ואין זיקה

של ממש בינו לבין נכסי המדינה שמתוכה הוא פועל, הרי האיום לפגוע בנכסים אסטרטגיים של אותה המדינה לרוב אינו מרתיע אותו. ברגע שארגון טרור הופך לחלק מרכזי ממדינה (כמו חזבאללה בלבנון) או למדינה (כמו חמאס בעזה) הוא צובר נכסים שחשובים לו, וקל הרבה יותר להרתיעו. כך, למשל, מאז מלחמת לבנון השנייה בקיץ 2006 נרתע חזבאללה מלהתגרות בישראל. עם זאת, תפיסת מערכה המבוססת על רעיון ההרתעה חייבת לכלול את היכולת ואת הרצון להכריע, שכן רק חתיירה להכרעה המבוססת על יכולות צבאיות מוכחות עשויה להשיג את ההרתעה הנדרשת. במילים אחרות: רק כשהיריב מבין שהצד האחר מוכן "ללכת עד הסוף", הוא יירתע מלפעול. כשהוא מבין שאין יכולת צבאית או כוונה של ממש לממש את האיום, האויב לא יורתע. מדי פעם יש צורך לממש את האיום כדי לבסס את ההרתעה.

אולם, כאמור, במציאות האזרחית והבין-לאומית הנוכחית נדרשת ישראל לשלם מחירים כבדים ברגע שהיא מממשת איומים. המחירים כוללים פגיעה במעמדה הבין-לאומי - אם במערכה נגרמות לאזרחים אבדות רבות בנפש וברכוש. המערכת הגלובלית כופה ריסון ואינה סלחנית כלפי ישראל במקרים שבהם נפגעים בלתי מעורבים. אויביה של ישראל הבינו זאת היטב ולכן הם פועלים בתווך שבו יש לחיל האוויר קושי רב לפעול. יתר על כן, אויבי ישראל מנסים לרתום את עוצמתו של חיל האוויר הישראלי כדי שיקדם דווקא את הישגיהם שלהם. לעיתים, ככל שישראל תוקפת יותר, כך היא משרתת טוב יותר את היעדים של הצד האחר. כתוצאה מכך ההקפדה על המידתיות בלחימה הפכה



**במאזן הכוחות גברה
ישראל משמעותית על
אויביה; במאזן האימה
הצליחו אויביה של ישראל
להציב אתגרים עצומים
לצה"ל ולחיל האוויר**

להיות מרכיב מרכזי בצמצום המחירים הבין-לאומיים שמשלמת ישראל בכל מערכה.

היריב האסימטרי נלחם על דעת הקהל וכדי לרכוש אותה הוא מוכן להקריב את אזרחיו. לעומת זאת ישראל נלחמת כדי להשיג הישג צבאי ובמקביל פועלת להגן על אזרחיה ולאפשר להם שגרת חיים רגילה. נוצר אפוא ניגוד בין הצדדים: ישראל חותרת לצמצם ככל האפשר את הפגיעה באזרחים - שלה ושל האויב - ואילו אויביה שואפים להרחיב ככל האפשר את הפגיעה באזרחים של ישראל ושלחם עצמם. זהו מצב מוזר שבו צה"ל פועל ככל הניתן כדי להגן על אזרחי האויב, ואילו האויב אינו חס על אזרחיו שלו. הבדלי הגישות האלה נובעים מכך ששני הצדדים כפופים לנורמות ולערכים שונים לחלוטין. בעבור ישראל ההגנה על אזרחי האויב בלחימה הפכה להיות משימה בפני עצמה במערכה. לכן בניגוד לתפיסה הרווחת בדעת הקהל העולמית שצה"ל פוגע באזרחים במכוון - המציאות מוכיחה שבמרבית הזמן הוא פועל דווקא לצמצום מרבי של הפגיעה בבלתי מעורבים - לעיתים על חשבון ההצלחה בביצוע המשימות המוטלות עליו.

הכוח האווירי של ישראל נדרש אפוא להתמודד עם ההבדל העצום הזה בין הגישות. עליו לשמר יכולת הכרעה בשדה הקרב - להשמיד את כלל המערכים המאיימים על ישראל ולתת סיוע נרחב לכוחות היבשה בתמרון הקרקעי. אולם במרבית הפעולות המבצעיות שלו בשנים האחרונות נדרש הכוח האווירי של ישראל לפעול בצורה כירורגית ולפגוע במוקדי הכוח של האויב בלי לפגוע בבלתי מעורבים וברכושם. מרבית יכולותיו של חיל האוויר פותחו כדי לפגוע במטרות כבדות וגדולות, ואילו הלחימה באויב האסימטרי מחייבת שימוש מושכל וזהיר מאוד באמצעי הלחימה. נוצר ניגוד בולט בין הרצון של ישראל לממש את האיום כדי לחזק את ההרתעה לבין הצורך לצמצם את הפגיעה בבלתי מעורבים. המתח הזה בא לידי ביטוי בשנים האחרונות גם בבניין הכוח של חיל האוויר וגם באופן שבו הוא מפעיל את אמצעיו. הרתעת היריב מושגת באמצעות האיום לפגוע בנכסיו, אך גם באמצעות היכולת לצמצם את מרחב פעולתו בלחימה על ידי איתורו ותקיפתו בכל מרחב שבו הוא פועל - ובמיוחד באזורים צפופי אוכלוסייה.

האיזון הנדרש בין התקפה להגנה

בשני העשורים האחרונים מציב איום הטילים דילמות משמעותיות בפני ישראל. אחת מהן היא כמה משאבים להשקיע באמצעי הגנה. ההבנה שכל מערכה צבאית תלויה בפגיעה בערי ישראל משפיעה על הקברניטים בנוגע להחלטות על יציאה למערכה ובנוגע למשכה (זאת אף שהנזק הפיזי הצפוי מפגיעות הטילים בישראל הוא קטן משמעותית מהאופן שבו תופסים אותו אזרחי ישראל). קיומם של אמצעי הגנה - בעיקר טילים נגד טילים, אך גם הגנה פסיבית (מקלטים וחדרי ביטחון) - מפחית את הלחץ מהקברניטים ונותן להם מרחב תמרון רחב יותר בבואם להחליט על יציאה למערכה או על אי-הפסקתה לאחר זמן קצר. עם זאת גם אמצעי ההגנה (בשלב הזה כיפת ברזל וחץ ובעתיד גם שרביט קסמים) אינם מבטיחים "סגירה הרמטית של השמיים" -

כפי שהתברר במבצע "עמוד ענן", ולכן נוצר מעין סטטוס קוו של אימה: ישראל אינה ממחרת לתקוף באופן מסיבי את ארגוני הטרור על כל פרובוקציה (למבצע "עמוד ענן" קדמה תקופה ארוכה של טפטופי טילים מעזה שעליהם הבלילה (ישראל), ואילו ארגוני הטרור מקפידים בדרך כלל שלא "למתוח את החבל" יתר על המידה מחשש לתגובה כואבת של ישראל כפי שהיה לאחר חטיפת אהוד גולדווטר ואלדד רגב בגבול הצפון ביולי 2006.

הוויכוח על מקומה של ההגנה האווירית בתפיסת הביטחון של צה"ל נמשך כבר שנים רבות. האסכולה שהובילה במשך רוב הזמן הייתה שההגנה הטובה ביותר היא ההתקפה, וכי במקום לבזבז משאבים על אמצעי הגנה יש לחזק מאוד את זרוע ההתקפה, וזו תרתיע את האויב מלתקוף. במקרה של כישלון ההרתעה תוכל זרוע ההתקפה להנחית מכות כואבות על האויב ובכך לשקם את ההרתעה לזמן רב. המצדדים בגישה הזאת ביססו אותה על הטענה שהאויב הוא ביסודו רציונלי, ולכן ירצה להימנע מלסכן את נכסיו. בשני העשורים האחרונים שינו את דעתם אפילו חסידיה המובהקים ביותר של הגישה הגורסת שכל השקעה באמצעי הגנה היא בזבוז מוחלט. הסיבה: התברר שאויביה של ישראל לא תמיד מורתעים מעוצמתה ומשגרים לעברה טילים ורקטות במהלך



ירי טיל מעזה ◀ היכולת לעמוד ביעדי המערכה באמצעות הספקי תקיפה גבוהים הולכת ומצטמצמת כשהאויב מפעיל את כוחותיו מאזורים צפופי אוכלוסין

מחשש שהמחבלים יגיבו במטחי טילים על ערי ישראל. מכאן המסקנה הבלתי נמנעת שבמלחמה המודרנית על דעת הקהל אין די בהתקפה אם לא מתלווה לה גם יכולת הגנה משמעותית.

לאחר שהתברר כי ההצלחה במערכה צבאית תושג לא רק באמצעות פגיעה באויב אלא גם באמצעות הקטנת הישגיו - ובמיוחד הקטנת הנזק הצפוי מהטילים שהוא משגר - החלה ההגנה לתפוס מקום מרכזי יותר ויותר בתפיסת הביטחון של ישראל. ההבנה שתפיסת הניצחון כוללת בתוכה מרכיב משמעותי של הגנה מחייבת את ישראל להשקיע משאבים רבים בפיתוח מערכות הגנה מפני טילים ובהצטיידות בהן. במילים אחרות: חיל האוויר נדרש להסיט משאבים מפיתוח יכולות תקיפה לבניית יכולות הגנה. אם עד כה הייתה תפיסת הביטחון של ישראל מושתתת על שלוש רגליים - הרתעה, התרעה והכרעה - הרי עתה נוספה לה רגל רביעית: הגנה. אף על פי כן, ההתקפה והאיום בהתקפה נותרו עדיין מרכיב מרכזי ביכולת ההרתעה של ישראל - במיוחד נגד אויבים שהם מדינות או מעין מדינות.

המערכות ואף בנייהן. כשפורצת מערכה, חותרים אויביה לשמור על רצף קבוע של שיגורים כדי לשחוק את הישגיה של ישראל בזירה הבין-לאומית והלאומית. ככל שהמערכה נמשכת זמן רב יותר, כך סופגת ישראל יותר טילים ורקטות. הפגיעה הרצופה הזאת בישראל עלולה להחליש את דימויה המרתייע בעולם הערבי ולהמחיש את פגיעותה.

היכולת הגוברת של האויב לפגוע באזרחי ישראל ובנכסים ישראלים יצרה אפוא חשש רב בקרב הקברניטים, עד כי הם היססו לא פעם להגיב על פרובוקציות



היריב האסימטרי נלחם על דעת הקהל וכדי לרכוש אותה הוא מוכן להקריב את אזרחיו



שימור האפקטיביות במערכה

הלחימה האסימטרית בעצמות נמוכה יוצרת קושי נוסף לכוח האווירי בגלל מספרן המוגבל של המטרות הראויות. את ההישגים המשמעותיים משיג חיל האוויר בימי המערכה הראשונים ולפעמים כבר בשעות הראשונות. כך היה במלחמת לבנון השנייה, וכך גם היה במבצעים "עופרת יצוקה" ו"עמוד ענן". לאחר זמן קצר נותר חיל האוויר ללא מטרות בעלות ערך. התוצאה היא שככל שהמערכה נמשכת זמן רב יותר, כך קטנה יכולתו של חיל האוויר להסב נזקים חמורים לאויב. זה קורה לא רק משום שמספר המטרות הולך וקטן, אלא גם משום שהאויב משפר כל הזמן את הסתגלותו לדפוסי הלחימה של צה"ל. לכן אחד האתגרים המרכזיים של הכוח האווירי במלחמה האסימטרית הוא לשמר את האפקטיביות שלו לאורך זמן.

קושי נוסף הוא החובה להימנע מפגיעה בבלתי מעורבים. ככל שהמערכה נמשכת זמן רב יותר, כך גדלה ההסתברות שתקרה תקלה כלשהי שתפיל קורבנות בקרב בלתי מעורבים. פגיעה קשה בבלתי מעורבים עלולה להטות את הכף נגד ישראל ולפגוע בהישגי המערכה.

המסקנה היא אפוא שבמרבית המערכות האסימטריות פועל הזמן לרעתו של הכוח האווירי: גם האפקטיביות שלו בשדה הקרב הולכת וקטנה, וגם גדלה מאוד ההסתברות שהוא יגרם להרג של בלתי מעורבים - מה שיפגע בהישגים המבצעיים שהשיג עד אז.

התנגשות בין תרבויות

הפערים התרבותיים בין ישראל לאויביה מקשים על כל אחד מהצדדים להבין את הצד האחר ובאים לידי ביטוי גם בגישות כלפי המלחמה. על פי התפיסה המערבית יש להשיג במהירות הישגים באמצעות יכולות צבאיות המבוססות על טכנולוגיה מתקדמת. לעומת זאת בבסיס התפיסה המוסלמית עומד הרעיון של מערכה ממושכת ושל שחיקת היריב - גם במחיר הקרבתם של חיי האזרחים בשני הצדדים.

הבדלי הגישות כלפי ניהול המלחמה נובעים, בין היתר, מהתפיסות המנוגדות בשתי התרבויות כלפי זמן וכלפי אבדות. על פי התפיסה המערבית הדמוקרטית יש לשאוף לניצחון מהיר במחיר נמוך ככל האפשר

בחיי אדם ובמשאבים, ואילו על פי התפיסה המוסלמית הזמן והאבדות הם שיקולים משניים; העיקר הוא השגת הניצחון בטווח הארוך - גם לאחר שנים רבות. כל צד שואף שהמערכה תיערך על פי תפיסתו. כך, למשל, כשפורצת מערכה, חותרת ישראל לקצר אותה ככל האפשר, ואילו יריביה שואפים בדרך כלל להאריכה ככל הניתן. קל יותר להאריך את משך הלחימה מאשר לסיימה במהירות. הסיבה: כל עוד צד אחד יורה, המערכה נמשכת. שני הצדדים צריכים להגיע להסכמה על הפסקת הירי. משך המלחמה נתון אפוא במרבית המקרים לשליטתו של הצד שחותר למלחמה ממושכת.

אף על פי כן לא ניתן לקבוע בוודאות שמלחמה שמתארכת משרתת את אויביה של ישראל, וכן לא ניתן לקבוע את ההיפך: שמלחמה או מבצע קצרים מובילים להישג ישראלי משמעותי. כך, למשל, מלחמת לבנון השנייה ב-2006 הייתה ממושכת (היא נמשכה 34 ימים), ונחשבה בתחילה לכישלון מערכתי צורב של ישראל ולהישג מרשים של חזבאללה. אולם כיום, שש שנים וחצי לאחר שהסתיימה, הולכת ומשתנה ההערכה כלפיה. גבול הצפון שקט לחלוטין מאז המלחמה: אין "טפטוף" של טילים, ופסקו כליל ההתרוסות של חזבאללה על גדר הגבול. מאז מלחמת ששת הימים לא הייתה תקופה כה ארוכה של שקט בגבול עם לבנון.

אין ספק כי מה שמרתיע את חזבאללה מלחדש את תוקפנותו לאורך הגבול הוא פעולתו של חיל האוויר במלחמת לבנון השנייה - פעולה שבעולם זכתה לכינוי "דוקטרינת הדאחיה". הדאחיה היא רובע

בביירות שבו מרוכזות כל המפקדות של חזבאללה, וכן מתגוררים בו ראשי הארגון. במהלך מלחמת לבנון השנייה הוחרבו רבים מהמבנים ששירתו את חזבאללה ברובע הזה. נוסף על כך נפגעו תשתיות רבות של לבנון, ומאחר שחזבאללה רואה את עצמו בראש ובראשונה מפלגת שלטון לבנונית, הוא הגיע למסקנה שמחיר ההתגררות בישראל הוא בלתי נסבל.

עדיין מוקדם לשפוט אם מבצע "עמוד ענן" השיג השפעה דומה על חמאס ברצועת עזה. לעת עתה שורר שקט מוחלט בגבול הרצועה: אין "טפטוף" של טילים, שהפך את חייהם של התושבים בעוטף עזה לבלתי נסבלים, וכמעט אין תקריות על גדר הגבול. אפשר שהכתישה האווירית בת שמונת הימים של נכסי חמאס ברצועה גרמה לראשי חמאס להגיע לאותן המסקנות שאליהן הגיעו ראשי חזבאללה לאחר כתישת הדאחיה.

שאלת המפתח היא כמה זמן תימשך הרגיעה בדרום. כך, למשל, בעקבות מבצע "עופרת יצוקה" (דצמבר 2008-ינואר 2009), שנחשב להישג ישראלי מרשים, השתררה רגיעה קצרה בלבד, ובתוך שבועות בודדים חודשו תקריות הגבול ו"טפטופי" הטילים והפצמ"רים. במילים אחרות: למרות המכה הקשה שספג חמאס ב"עופרת יצוקה" לא נוצרה הרתעה ישראלית יעילה. המסקנה היא אפוא שאין נוסחה ברורה להרתעה של האויב, ואפילו מהלך צבאי מוצלח, שמסב נזק עצום לחמאס, אינו תמיד מוביל לשינוי משמעותי בדפוסי הפעולה של הארגון.

עם זאת, מהדברים עד כה עולה שארגוני הטרור אומנם למדו כיצד לפעול במציאות של עליונות ישראלית מוחצת באוויר, אך למרות זאת, ברגע שהם הפכו לגופים מדינתיים או מדינתיים למחצה וצברו לא מעט נכסים, ניתן בכל זאת להרתיע אותם במידת מה, כי יש להם מה להפסיד בעימות צבאי.

נוכח המציאות הזאת צריך חיל האוויר לשכלל כמה יכולות, ובהן היכולת לשהות זמן רב מעל לאזורי העימות, לייצר אש לאורך זמן וליירט טילי קרקע-קרקע.

מזרח תיכון חדש

בשנתיים האחרונות הולך ונוצר לנגד עינינו מזרח תיכון חדש. בשלב הזה עדיין לא ברור איזו סוריה תצמח מתוך מלחמת האזרחים שמשותלת בה, וגם התמונה במצרים



על פי התפיסה המערבית יש להשיג במהירות הישגים באמצעות יכולות צבאיות. לעומת זאת בבסיס התפיסה המוסלמית עומד הרעיון של מערכה ממושכת ושל שחיקת היריב



אינה ברורה: עם זאת ישנה האפשרות שהאחים המוסלמים יחזקו בסופו של דבר את אחיזתם בה. עמדתם כלפי ישראל אינה שונה בהרבה מזו של התנועה הבהת שלהם, החמאס, ובהחלט יש להביא בחשבון שבהנהגתם שוב תהפוך מצרים לארץ אויב. צבא מצרים - יש להזכיר - מצייד במיטב הנשק האמריקני, כמו צה"ל, ובמקרה של עימות לא יעמוד לישראל שום יתרון טכנולוגי. היתרון היחיד שעשוי להיות לישראל הוא בתחום של תורות הלחימה ושל איכות הלוחמים.

בעצם ימים אלה נמשכת הטלת האזורית, והמזרח התיכון ממשיך להתעצב מחדש. לכן יש צורך בבחינה מתמדת של היכולות האוויריות הנדרשות כדי להתמודד עם האיומים החדשים שהולכים ומסתמנים.

סיכום: חיל האוויר - לאן?

גם בעתיד ימשיך חיל האוויר להיות חלק מרכזי מעוצמתה של ישראל. הוא מקנה לצה"ל יכולת לתגובה מהירה וגמישות רבה בהפעלת האש. אופיו המיוחד מאפשר לו לתת מענה מידי למגוון רחב של איומים ושל תרחישים בלי לשלם את המחירים הכבדים שכרוכים בפעילות יבשתית. נוסף על כך הוא מספק עיניים לצבא בכל מרחבי הפעולה, מגביל את חופש הפעולה של האויבים ומרתיע אותם באמצעות יכולתו לפגוע בנכסים האסטרטגיים שלהם. משום כך במבחן העלות-תועלת חיל האוויר הוא הזרוע הכדאית ביותר של צה"ל.

אולם בעשורים האחרונים אימץ האויב דרכי פעולה שמקשות על חיל האוויר להביא לידי ביטוי את עליונותו הטכנולוגית. הכוונה היא בעיקר לפעולתו של האויב מתוך ריכוזי אוכלוסייה צפופים. נוצר מצב שבו ההפצצות של חיל האוויר מרתיעות את האויב אך בה בעת גם משרתות את יעדי. הסיבה: בפעילות בתוך סביבה שמיושבת בצפיפות תמיד נפגעים בלתי מעורבים, והאויב מנצל זאת כדי להבאיש את ריחה של ישראל בעולם. לכן לעיתים קרובות נדרש חיל האוויר לרסן את כוחו כדי לשמר את הלגיטימיות של צה"ל להמשיך להגן על מדינת ישראל.

חיל האוויר נדרש אפוא לפתח יכולות ורסטיליות שמאפשרות לו מחד לפגוע בנכסים אסטרטגיים של מדינות ושל ארגונים ומאידך לפגוע באופן ממוקד

כיפת ברזל בפעולה ◀ לאחר שהתברר כי ההצלחה במערכה צבאית תושג לא רק באמצעות פגיעה באויב, אלא גם באמצעות הקטנת הישגיו, החלה ההגנה לתפוס מקום מרכזי יותר ויותר בתפיסת הביטחון של ישראל

נפרד מהיכולת לסיים מערכה צבאית בהישגים. הקושי הגובר לנהל מערכות קצרות והרצון של יריביה של ישראל להאריך ככל הניתן מחייבים לחזק עוד יותר את ההגנה לצד שימורן של יכולות התקיפה הנרחבות. ההגנה על היישובים ועל האזרחים בישראל חיונית לצמצום הישגי היריב במישור הפיזי והתודעתי.

השאלה כיצד משרת הכוח האווירי את יעדי המערכה צריכה אפוא להיבחן באופן תדיר ובכל הממדים. חיל האוויר נדרש לספק מענה לקשת רחבה מאוד של איומים, והמציאות מוכיחה שכוח אש מסיבי הוא מענה חלקי בלבד לאתגרים הקיימים בשדה הקרב, וכי במקרים רבים נדרשת הסטה משמעותית של משאבים מכוח אש ליכולות

הגנה ואיסוף מתקדמות. תהליכי בניין הכוח שנמשכו בעבר שנים רבות חייבים להיות מהירים יותר כדי לעמוד בקצב ההשתנות של שדה הקרב. הזירה הופכת להיות דינמית מאוד, והכוח האווירי נדרש - יותר מאשר בעבר - להיות רב-תכליתי, גמיש ומסתגל.

ונקודתי במטרות שמצויות בתוך שטח עירוני צפוף - בלי לגרום נזק אגבי לאוכלוסייה האזרחית הלא מעורבת. הרתעת האויב מושגת בעיקר באמצעות האיום לפגוע בנכסיו, אך גם באמצעות היכולת לפגוע בו בכל מקום שבו הוא פועל. אולם ביכולת התקפית בלבד אין די. ממד ההגנה, ובמיוחד ההגנה מפני טילי קרקע-קרקע, הפך בשנים האחרונות לחלק בלתי



המציאות מוכיחה שבמקרים רבים נדרשת הסטה משמעותית של משאבים מכוח אש ליכולות הגנה ואיסוף מתקדמות

מתימן תיפתח הרעה

כוחות רבי עוצמה פועלים בתימן ומאיימים לקרוע אותה לגזרים: השיעים בתמיכת איראן, שבטים תומכי אל-קאעידה וכוחות בדלניים אזוריים. ערעור היציבות בתימן מסכן גם את סעודיה - ובכך את כלכלת העולם כולו



מפגינים בקריאה להתפטרותו של נשיא תימן עלי עבדאללה סאלח, אפריל 2011 ◀ המהפכה בתימן דירבנה את איראן להגביר עוד יותר את תמיכתה הפוליטית והצבאית בגורמי האופוזיציה שם



יואל גוזינסקי
חוקר במכון למחקרי ביטחון לאומי.
לשעבר חבר במועצה לביטחון לאומי

מבוא

"האביב הערבי" עדיין לא הגיע במלוא עוצמתו למדינות במזרח התיכון שחו מלחמות אזרחים ממושכות ופיצול פנימי עמוק כמו עיראק ולבנון. תימן יוצאת מהכלל הזה. המדינה השסועה הזאת מתמודדת בעשור האחרון עם קריאות גוברות לעצמאות החבל הדרומי, עם מרידה שיעית אלימה בתמיכה גוברת של איראן בצפון ועם אחיזה של אל-קאעידה בשטחים נרחבים במדינה. למרות זאת פקדה אותה החל מינואר 2011 תסיסה אזרחית בהשראת הטלטלה הערבית. התסיסה הזאת האיצה תהליכים שעלולים להוביל להתפרקות המדינה.

ההסכם שהושג בתמיכת ארה"ב ובתיווכה של "המועצה לשיתוף פעולה במפרץ" (GCC) בנובמבר 2011, אשר הסדיר את העברת סמכויות הנשיא עלי עבדאללה סאלח אל עבד רבו מנסור האדי, ואשר מומש בפברואר 2012, בישר בתחילה הקלה גדולה לעם התימני ולקהילה הבין-לאומית. התקווה הייתה שפרישתו של סאלח לאחר יותר משלושה עשורים בתפקיד תשים קץ ל"מהפכת תימן", אך לא פחות מכך למצבה הקשה של המדינה. אלא שעזיבתו לא הובילה עד עתה ליציבות המיוחלת. יתר על כן, "המהפכה התימנית" החלישה עוד יותר את השלטון המרכזי והביאה להתחזקות ההשפעה של איראן ושל אל-קאעידה.

התמוטטות "הסדר סאלח"

הסתלקותו של המנהיג הערבי הרביעי מאז החל "האביב הערבי" אולי סייעה זמנית להנמיך את גובה הלהבות, אולם תהליך הרפורמות בתימן טרם הוביל לסילוקה של המפלגה השלטת או אפילו לסילוקה של

המשפחה השלטת. הנשיא הקודם, סאלח, עדיין ממלא תפקיד משמעותי בפוליטיקה של תימן - בראש ובראשונה בשל העובדה שקרובי משפחתו ונאמניו עדיין אווזים בתפקידי מפתח בהנהגת המדינה והצבא. כך למשל בנו, אחמד עלי-סאלח, שיש לו שאיפות פוליטיות, עומד עדיין בראש משמר הרפובליקה והכוחות המיוחדים. במסגרת ניסיונותיו להרחיק את נאמני סאלח, פירסם משרד הנשיאות בדצמבר 2012 סדרה של צווים שנועדו להחליף או לדחוק לשוליים קצינים המזוהים עם קודמו, ובראשם אחיינו של סאלח, יאיא, העומד, בין היתר, בראש היחידה ללוחמה בטרור - אך התהליך צפוי להיות ארוך ועקוב מדם.

לסאלח, שחמק מהעמדה לדין, הותר גם להמשיך לעמוד בראש מפלגתו, ומחצית משרי הקבינט נותרו מתקופתו. הוא אינו מסתיר את המשך מעורבותו בניהול ענייני המדינה ואף מאיים כי לא תינתן יציבות בלעדיו ובלי שנאמניו וקרובי משפחתו ישמרו על עמדותיהם הבכירות בהנהגת המדינה.¹ אלא שמדובר ביותר מאשר קרובי משפחה: קצינים בכירים רבים משתייכים לשבטו של סאלח, ואין זה סביר להניח שיעזבו מרצונם החופשי.

כאמור, מיד לאחר כניסתו לתפקיד פתח הירש, האדי, במאמץ להחליף את מרבית הקצינים הבכירים במדינה וכן את המושלים בארבעה מחוזות, ובהם כמה מנאמניו של סאלח. המאמץ הזה נתקל בהתנגדות. כך, למשל, כאשר ביקש האדי לפטר את מפקד חיל האוויר (אחי למחצה של סאלח) במסגרת מאמציו להרחיק את אנשי



**מה שמניע את איראן
לסמן גורמים בדלניים
בתימן הוא רצונה להגביר
את השפעתה שם ולערער
ככל האפשר את היציבות
בסמוך למפיקת הנפט
הגדולה בעולם ויריבתה,
סעודיה**

המשטר הקודם מעמדות השפעה, השביתו בתגובה נאמניו של מפקד חיל האוויר את נמל התעופה הבין-לאומי של צנעא.² לקראת סוף 2012 נכלאו יותר מ-90 קצינים השייכים למשמר הרפובליקני בגין התקפה על משרד ההגנה בצנעא באוגוסט של אותה השנה. ההתקפה הייתה תגובה לניסיון של האדי להעביר את בנו של סאלח מהפיקוד על המשמר הרפובליקני שהוא הכוח המצויד והמאומן ביותר בצבא. עם זאת, העובדה שהאדי עשוי להשתלט על מוקדי הכוח במדינה אינה מבשרת בהכרח טובות, שכן נראה כי הוא מאמץ את האסטרטגיה של קודמו בתפקיד וממנה יותר ויותר מאנשי שלומו לתפקידי מפתח בהנהגת המדינה. החשש הוא שמה שהיה הוא שיהיה: כוחות הביטחון בתימן ישמשו, כבעבר, לסגירת חשבונות פוליטיים.

במהלך 33 שנות שלטונו הצליח סאלח ליצור מערכת מורכבת של חסות ממשלתית על השבטים השונים בתימן - מה שסייע לו לשלוט ביד רמה על המדינה. במדינה שבה מספר כלי הנשק הבלתי מפקחים גדול בהרבה מאשר מספר כלי הנשק שנמצאים בידי שירותי הביטחון הצליח סאלח לשמור על איזון בתוך כוחות הביטחון השונים ובין השבטים והתמודד עם איומים מבית באמצעות שילוב של הטלת אימה ושל קואופטיציה.³ מנהיגי שבטים שהצליחו להשיג יציבות תוגמלו בהטבות רבות, וגם את האופוזיציה הצליח סאלח לקנות באופן דומה. התמוטטות "הסדר של סאלח" פגעה במרקם השבטי העדין והחשוב כל כך ליציבות ועלולה להצית תחרות מזוינת בין השבטים על שליטה במשאבי המידלדלים של המדינה. ישנם מקומות שבהם שבטים ממשיכים לתמוך במשטר הקודם, ואילו שבטים אחרים הצטרפו לשורות המשטר הנוכחי. מצב דומה מתרחש, כאמור, גם בכוחות הביטחון. ללא קשר לזהותו של המנצח בבחירות לפרלמנט ולנשיאות שיתקיימו בפברואר 2014, בתום שתי שנות נשיאות של האדי, יהיה על הנשיא שייבחר להתמודד עם חברה מפולגת ומקוטבת לשבטים, לפלגים דתיים ולמיליציות חמושות. לאחר כשנתיים של לחימה גם הבירה צנעא נותרה למעשה עיר מחולקת: בשכונות השונות שולטים פלגים יריבים. ממשלתו של האדי נאלצת להתמודד עם סדרה ארוכה של איומים ליציבות המדינה,



שהחמור שבהם הוא המצב הכלכלי. נפט, המשאב הטבעי היחיד של המדינה והמקור למרבית הכנסתה מיצוא, הולך ואוזל במהירות. בשנים האחרונות, בהיעדר תוכנית לפיתוח כלכלי, הסתמך סאלח על סיוע פיננסי מסעודיה ומארה"ב כדי לעמוד במסגרת התקציב.

תימן היא המדינה המאוכלסת ביותר בחצי האי ערב והענייה ביותר בעולם הערבי: כמחצית מאוכלוסייתה מתקיימת מפחות משני דולרים ביום. מאז פרוץ המהומות בראשית 2011 המצב הכלכלי בתימן רק הורע. יצוא הנפט והגז נפגע אנושות (מתקני קידוח וצינורות הפכו זה מכבר יעד אטרקטיבי לארגוני הטרור),⁴ וההפסדים של כלכלת תימן מאז ראשית המהומות נאמדים ביותר מעשרה מיליארד דולר. נוסף על כך האבטלה נסקה - על פי כמה מדדים היא כבר חצתה את רף ה-50% - המים הפכו מצרך יקר ערך, הרעב גדל וכך גם החשש ממגפות.⁵ לא פחות חשוב מכך: מאז ראשיתו של גל ההתקוממות, החל הממשל המרכזי לאבד בהדרגה שליטה על אזורים רבים, ואלה עברו לשליטתם של ארגוני מיליציה ושל שבטים. התהליך הזה מתרחש לא רק באזורים המרוחקים, אלא אפילו בסמוך לבירה צנעא. נוסף על כך בדרום המדינה לא מהססים הבדלנים לבטא את שאיפותיהם הנחרצות לפרוש מהמדינה והם מאיימים להכריז על עצמאות.⁶ אם יפרשו, צפויה תימן לאבד נתח משמעותי מעתודות הנפט המדולדלות ממילא שלה ואת נמל המים העיקרי שלה בעדן.

המעורבות הגוברת של איראן

המהפכה בתימן דירבנה את איראן להגביר עוד יותר את תמיכתה הפוליטית והצבאית בגורמי האופוזיציה שם - בראש ובראשונה במורדים הח'ותים (שהם שבט שיעי). בעבר המעיטו האמריקנים מחשיבות התמיכה של איראן במורדים השיעים, אך באחרונה גם הם מבינים שאיראן הגבירה את מעורבותה במדינה בשל היחלשות השלטון המרכזי. אחד הביטויים לתמיכה הזאת הוא האצת משלוחי הנשק מאיראן למורדים בתימן.⁷ שגריר ארה"ב בתימן, ג'רלד פיירסטיין, טען כי "האיראנים מנסים להגביר את נוכחותם בתימן... ומנצלים לשם כך את חוסר היציבות הפוליטית ואת חולשת הממשל".⁸ דברים דומים השמיע העוזר של מזכירת המדינה

האמריקנית לענייני המזרח התיכון, ג'פרי פלטמן, לאחר פגישה עם נשיא תימן.⁹ איראן מסייעת לא רק לשיעים אלא גם לגורמי אופוזיציה אחרים ובהם "ח'רפ" שפועלת להיפרדות הדרום מתימן. מה שמניע את איראן לממן גורמים בדלניים בתימן הוא רצונה להגביר את השפעתה שם ולערער ככל האפשר את היציבות בסמוך למפיקת הנפט הגדולה בעולם ויריבתה, סעודיה, ובסמוך למצרי באב אל-מנדב, שהם נתיב שיט אסטרטגי.¹⁰ לטענת הסעודים, מסייעים האיראנים גם לגורמים המזוהים עם אל-קאעידה.¹¹ באמצעות התמיכה בגורמי האופוזיציה השונים שואפת איראן להקשות על השלטון המרכזי לכפות את מרותו בכל חלקי המדינה. ביולי 2012 ושלשה חודשים לאחר מכן, באוקטובר, הודיעו השלטונות בתימן כי חשפו תאים שלהם קשר עם משמרות המהפכה האיראניים. הנשיא האדי האשים את איראן בכמה הזדמנויות במעורבות פוליטית וצבאית בתימן, הפציר בה לחדול מהמעורבות הזאת ואף איים לנקוט צעדים נגדה אם לא תחדל מכך.¹² את התמיכה הצבאית המשמעותית ביותר מעניקה איראן למורדים השיעים בצפון תימן - בין היתר באמצעות כוח קודס של משמרות המהפכה ולפי כמה דיווחים גם באמצעות ארגון חזבאללה.¹³ איראן פועלת אפוא בתימן גם ישירות וגם באמצעות שליחים - בדיוק כפי שהיא פועלת בעיראק, בלבנון ובעזה.

לא ברור מהי מידת תרומתו של הסיוע האיראני למאמץ המלחמתי של השיעים הח'ותים. משלוחי הנשק מאיראן (שכוללים רובי סער, מטעני חבלה, נשק נ"ט וכסף מזומן רב המועברים בדרך כלל באמצעות



את התמיכה הצבאית המשמעותית ביותר מעניקה איראן למורדים השיעים בצפון תימן ולפי כמה דיווחים גם באמצעות ארגון חזבאללה

ספינות) אינם כשלעצמם משמעותיים ביחס לכמויות הנשק המצויות בתימן, במיוחד בחלקה הצפוני. אף על פי כן הם מאפשרים לה לקנות השפעה. יתר על כן, מדובר בסיוע עקבי ומתמשך המעיד על החשיבות הרבה שמייחסת טהראן למרד השיעי, שהוא בעיניה דרך להגביר את השפעתה במדינה השסועה ולפגוע ביציבותה של סעודיה, יריבתה המרכזית באזור. סעודיה יצאה בשלהי 2009 למערכה צבאית קצרה אך משמעותית בצפון תימן - מערכה שהמחישה את המאבק האזורי החרף שניטש בינה לבין איראן.

צנעא נלחמת במורדים השיעים לסירוגין מאז 2004, והסבב האחרון היה הקשה והקטלני ביותר. הסכסוך התעצם ב-2009, כאשר צנעא יצאה למבצע "אדמה חרוכה". סעודיה הצטרפה ללחימה בראשית נובמבר, כאשר המורדים השתלטו על שטח בממלכה ובו כפרים אחדים והרגו כמה חיילים סעודים. צבא תימן וצבא סעודיה ערכו מבצע מתואם: צבא תימן תקף את המורדים מדרום, ואילו הסעודים תקפו מצפון וכך יצרו ביחד תנועת מלקחיים קלסית. במשך שלושת חודשי הלחימה ניסו הסעודים, שמצוידים במיטב האמל"ח המערבי, לחסל את ההתקוממות השיעית בעומק שטחה של תימן. כמו כן הטילו הסעודים מצור ימי חלקי שנועד לנתק את קווי ההספקה האפשריים מאיראן למורדים השיעים בנתיב שמשמש גם מבריחים תימנים להעברת נשק מאיראן לסודאן ומשם לרצועת עזה.¹⁴ אף על פי שמטרתה המוצהרת של סעודיה הייתה להגן על "השלמות הטריטוריאלית" של הממלכה, הרי לא פחות מכך היא ביקשה בהתערבותה זו לחסום כל השפעה איראנית אמיתית או מדומה על מפתנה.

הכוח הלוחם של הח'ותים שמונה - כך מעריכים - כ-7,000 לוחמים, ניצל את הכאוס השורר בתימן מאז 2011 כדי להרחיב את האזורים שבשליטתו, ובפועל הוא שולט במרבית מחוז סעדה וכן באזורים נרחבים לאורך הגבול עם סעודיה. הח'ותים השיעים הפכו מתנועה אידיאולוגית-דתית הנאבקת נגד ממשלת תימן בגלל טענות על קיפוח ועל אפליה לתנועת גרילה קלסית שפועלת מתוך השטח ההררי בצפון תימן. איראן מפיקה תועלת מהקשר שלה לסכסוך בכך שהוא מאפשר לה להמחיש את עוצמתה האזורית הגוברת. ריאד חוששת שיציבותה



תוחתנים של צבא תימן מפגיזים עמדות של לוחמים שיעים ◀ השלטון המרכזי בתימן נלחם במורדים השיעים לסירוגין מאז 2004

הביטחון של תימן היה יעד לשישה ניסיונות חיסול במהלך 2012.¹⁷ לטענת האמריקנים, השלוחה של אל-קאעידה בחיג'אז היא המסוכנת שבשלוחותיו של הארגון.¹⁸ כך, למשל, ג'ון ברנן, היועץ למלחמה בטרור של נשיא ארה"ב, ציין ש"אל-קאעידה בחצי האי ערב" הוא כעת התא "הפעיל ביותר" של הארגון, וכי זו "בעיה חמורה ביותר לתימן... אנחנו נעבוד איתם כדי להסיר את הסרטן הזה מתימן".¹⁹ בשנים האחרונות כמעט עלה בידיו של הארגון להתנקש בחייו של מוחמד בן נאיף, שר הפנים של סעודיה ויורשו של יורש העצר בממלכה. הארגון גם כמעט הצליח לפוצץ מטוס נוסעים אמריקני מעל דטרויט בחג המולד ב-2009, וארגון המזוהה עימו, "גדודי עבדאללה עזאם" הצליח לפגוע במכלית נפט יפנית במצרי הורמוז. הארגון מנסה כל הזמן לפגוע באינטרסים מערביים ובמיוחד בתעבורה האווירית לארה"ב ומשכלל ללא הרף את יכולותיו. באפריל 2012 סיכל המודיעין הסעודי ניסיון של אל-קאעידה לפוצץ מטוס אמריקני באמצעות מטען שדומה לזה שהיה אמור להתפוצץ במטוס מעל דטרויט בדצמבר 2009.²⁰ הקשר בין סעודיה לארה"ב מתבסס - בין

לאזורים נוספים במזרח המדינה כמו חדרמאות ובידה ואף לעדן, הנמל החשוב ביותר בתימן. בתימן הפך אפוא אל-קאעידה מארגון טרור קלסי לארגון גרילה שמנהל מרד מזוין נגד השלטון המרכזי. בהתקפה שהוגדרה "הנרחבת ביותר בתולדות אל-קאעידה בתימן", בתחילת אפריל 2012, נהרגו לפחות 222 בני אדם. בהתקפה הזאת השתלט הארגון על מחנה של צבא תימן, שבה חלק מאנשיו ולקח שלל אמצעי לחימה רבים, ובהם ארטילריה וטנקים שנועדו למלחמה בארגון עצמו. חוסר יכולתו של השלטון המרכזי להתמודד עם המיליציות האסלאמיות הביא להתארגנויות של אזרחים שנועדו להגן על חייהם ועל רכושם. באוקטובר 2012 סיים צבא תימן - בגיבוי אמריקני וסעודי - מבצע שנועד לפגוע בתשתית הטרור בדרום תימן. אולם נראה כי לכוחות הרדיקליים, הלוחמים תחת דגל אל-קאעידה ושמונים על פי ההערכות אלפי לוחמים, עדיין יש יכולת משמעותית לפגוע ביציבות השברירית בתימן. הם הכריזו שיקימו מחדש את "האמירות האסלאמית" בדרום המדינה ומשקיעים מאמצים רבים בניסיונות להתנקש בחייהם של בכירים בממשל ובמערכת הביטחון של תימן. כך, למשל, שר

המתערת של תימן תהיה הזדמנות לאיראן, יריבתה האזורית, להמשיך להתערב בנעשה שם. באמצעות השימוש בקהילות השיעיות בתימן, בעיראק ובבחרין למעשה מקיפה איראן את סעודיה מכל עבריה. אם תצליח איראן להקים מאחו יבשתי בצפון תימן, היא תשיג לעצמה מנוף לחץ פוליטי על ריאד, שכן יהיה באפשרותה להטריד צבאית את סעודיה בעת הצורך. השגת דריסת רגל בתימן תאפשר לאיראן גם להשיג גישה לים האדום, מה שיקל עליה לייצא נשק דרך הים - למשל לעזה - ולקיים נוכחות רצופה בסמוך למצרי באב-אל-מנדב האסטרטגיים.

גורמי הטרור מנצלים את הכאוס

עד כה מיקד הממשל בצנעא את מאמציו בהכלת ההתקוממות השיעית כיוון שהוא ראה בה איום חמור יותר לשלמותה וליציבותה של המדינה מאשר האיום הגלום בפעולות של אל-קאעידה. ממשלת סאלח אף גייסה פעילים מנוסים משורות אל-קאעידה כדי שייסעו לה במלחמתה נגד המורדים השיעים - פעולה שמוזכרה את המקלט שהעניק סאלח ללוחמי מוג'הדין אפגנים כדי לגייסם לכוחותיו במלחמת האזרחים ב-1994.

אל-קאעידה בחצי האי ערב ניצל את הכאוס הפנימי שנוצר בעקבות "המהפכה התימנית" והרחיב בהתמדה את השטחים שבשליטתו. במשך כמעט שנה הוא שלט במרבית מחוז עבייאן, לרבות בעיר ג'אר ובעיר הנמל זינג'יבר בירת המחוז, ואנשיו איישו את כל מחסומי הדרכים ברצועת החוף הדרומית של תימן.¹⁵ ככלל, ה"סניף" התימני של אל-קאעידה מורכב מסעודים (שמצאו מקלט בתימן) ומתימנים ומתגברים אותו בוגרי עיראק, לוחמים מאפגניסטן ופעילים ששוחררו מגוואנטמו.¹⁶ חברי הארגון השוהים בתימן נהנים מחופש תנועה רב יחסית ב"חצר האחורית של סעודיה" - בעיקר בשל חוסר יכולתו של השלטון המרכזי במדינה לשלוט באפקטיביות על השטחים שמחוץ לבירה צנעא.

בפועל, כוחות "אנסר א-שריעה", המזוהים עם אל-קאעידה, משמשים האדמיניסטרציה המקומית בכמה אזורים שבהם הממשל המרכזי אינו נוכח. שבטים המצויים בברית עימם מנסים כל העת להרחיב את שליטתם גם לעיר המחוז לאוודר השולטת על הגישה



היתר - על האינטרס המשותף שיש להן למגר את אל-קאעידה ואת שותפיו. הסעודים מביאים לשותפות הזאת את ההיכרות האינטימית שיש להם עם הזירה בארצם ובתימן ואת יכולתם לנצלה לגיוס מקורות ומשפטי פעולה מקרב הפעילים התימנים והסעודים של אל-קאעידה.²¹ ניסיונותיהם של פעילי אל-קאעידה בתימן לפוצץ מטוסי נוסעים אמריקניים מלמדים על מאמץ לאמץ טכנולוגיות חדשות כדי לעקוף את אמצעי האבטחה הכבדים שנקטים בנמלי התעופה. במערב חוששים שבחסות האנרכיה הגוברת בתימן ימשיך אל-קאעידה לתקוף את התעבורה האווירית ואף ינסה לפגוע בחופש השיט במצרי באב אל-מנדב, נתיב המים שדרכו עוברים יותר משלושה מיליון חביות נפט מדי יום. לנתיב הימי הזה נשקף איום חמור במיוחד נוכח שיתוף הפעולה הגובר בין אל-קאעידה בתימן לבין שלוחת אל-קאעידה הסומאלית, "א-שבאב", השולטת בנמלים בצידו המערבי של המיצר.

בעיני האמריקנים, אל-קאעידה הוא הדאגה מספר אחת, ואילו ממשלת תימן מעוניינת להביס קודם כול את ההתקוממות השיעית ולדכא את התנועה הבדלנית בדרום המדינה - תנועה שהרימה את ראשה שוב בעקבות "האביב הערבי". אלא שגם הקיצונים האסלאמים בתימן צברו כוח ונהנים מתמיכתם של כמה שבטים ופועלים גם הם לפירוק המדינה. לכן האדי נלחם כעת גם באל-קאעידה משום שהוא משוכנע שהארגון מסכן את שלטונו ואת שלמותה הטריטוריאלית של תימן. נוסף על כך מלחמתו באל-קאעידה גם מקנה לשלטונו לגיטימציה ותמיכה כספית מהמערב וממדינות המפרץ. ואכן נראה כי מאז נכנס לתפקידו האיץ האדי את המאבק בקיצונים האסלאמים והצהיר שהוא מחויב למיגור אל-קאעידה.²² אנשי צבא אמריקנים מציידים ומאמנים את כוחות הביטחון של תימן ונעזרים בהם לאיסוף מודיעין (אם כי לא תמיד בשיתוף פעולה מלא). באביב 2012 חזרה ארה"ב לאמן יחידות צבא תימניות לאחר שהאימונים הוקפאו בתחילת 2011.²³

מאז כניסתו של האדי לתפקידו בראשית 2012 התרחב שיתוף הפעולה - בעיקר המודיעיני - עם האמריקנים, וכתוצאה מכך זינק מספר הסיכולים הממוקדים של חשודים בפעילות טרור באמצעות

מל"טים שממריאים מבסיס שמפעילים האמריקנים בחצי האי ערב.²⁴ מספר התקיפות האמריקניות נגד יעדי אל-קאעידה גדל, בעיקר במחוזות עביאן, שבוה ובעידא - מחוזות שבהם נהנים אנשי אל-קאעידה מחופש פעולה רב. בשום מקום אחר בעולם אין לאנשי אל-קאעידה שטח גדול יותר שנתון לשליטתם.²⁵ כדי לייעל את המלחמה באל-קאעידה יש למפעילי המל"טים האמריקניים סמכויות נרחבות לפגוע בדרום תימן במטרות חשודות גם "בלי לדעת בוודאות מהי זהות המטרות".²⁶ אומנם בתקיפות האלה נפגעים פעילי טרור רבים, אך גם אזרחים בלתי מעורבים.²⁷ ככל שגובר קצב ההתקפות מן האוויר, כך קשה יותר ויותר להפריד בין פעילי טרור לפעילי אופוזיציה לגיטימיים שלוחמים למען זכויותיהם ונגד הממשלה בצנעא. הפגיעה בפעילי אופוזיציה לגיטימיים ובתושבים בלתי מעורבים מגבירה את העוינות כלפי ארה"ב ומדרבנת צעירים תימנים רבים להתגייס לאל-קאעידה. המספר ההולך וגדל של מחנות אימונים שמפעיל הארגון בתימן מאפשר לו לאמן יותר ויותר לוחמים המצטרפים לשורותיו וכן טרוריסטים שמיועדים לפעולות טרור מחוץ לגבולות תימן.

האמריקנים גם הגדילו את הסיוע הכספי לתימן כדי לתמרץ אותה להילחם באל-קאעידה. אולם התברר שבמקרים רבים הסיוע הזה אינו יעיל במיוחד ומממן, בין היתר, יחידות צבא שחותרות תחת שלטון הנשיא וכן אג'נדות אישיות של מפקדים.



חיוני שארה"ב ובעלות בריתה במפרץ יגבשו תוכנית שתוכל להפיס את דעתם של האליטות התימניות ושל המהפכנים גם יחד בצעדיה הראשונים של תימן לקראת דמוקרטיה

עד כה מדדה וושינגטון את הצלחותיה בתימן על פי מספר אנשי אל-קאעידה שהיא הצליחה ללכוד או להרוג ולא על פי מצבה הכולל של תימן. בשל הקושי של הממשלה בצנעא לשלוט באפקטיביות ובעקבות עלייתם של כוחות חדשים נוצר מצב שבו יש כיום במדינה מוקדי כוח רבים. ארה"ב תיאלץ להבינם אם תרצה להתמודד ביעילות עם איום הטרור הנשקף מהסניף התימני של אל-קאעידה. במילים אחרות: יש צורך ביותר מאשר התקפות מל"טים נגד פעילים ונגד מנהיגים של אל-קאעידה כדי להתמודד עם האיום האסטרטגי הזה. מאחר שאל-קאעידה מבסס את אחיזתו בשטחים נרחבים בתימן שבהם לממשלה המרכזית אין דריסת רגל, צפויה ארה"ב להיתקל בקשיים הולכים וגדלים גם במאמציה להשיג מודיעין אמין על פעילות הארגון ועל פעילות סוכניו, ואילו לארגון יש בסיס נוח יותר לפעולה ולגיוס.

סיכום: גורלה של מדינה כושלת

האליטה הנוכחית בתימן שותפה במלחמה נגד אל-קאעידה ומבקשת להגביל את מעורבותה של איראן במדינה. היא תישאר מחויבת לכך כדי שהסיוע הזר יימשך. במקביל היא שואפת להפחית את השפעתם הנמשכת של אנשי סאלח - בני משפחתו, בני השבט שלו ובעלי בריתו - בצבא תימן, אך היא עושה זאת בזירות רבה כדי שאלה לא יחושו שנשקפת סכנה ממשית לאינטרסים שלהם ויגיבו באלימות. אף על פי כן ישנם רבים בהנהגה הנוכחית של תימן שאינם שלמים עם ההסכם שאיפשר את הסתלקותו של סאלח. כזכור, ההסכם מעניק לנשיא לשעבר חסינות מפני העמדה לדין ומפקיד את ניסוח החוקה החדשה של תימן בידי האליטות הישנות.

המהפכה בתימן, שהחלה בקריאה להנהגת דמוקרטיה, הפכה מאז למאבק כוחות בין האליטות השולטות. גם בתרחיש האופטימי ביותר של העברת שלטון מסודרת מופקד השלטון במדינה במהלך תקופת המעבר בידיהם של אנשי המשטר הישן, אשר קרוב לוודאי ינסו למנוע, או לפחות לעכב, רפורמות דמוקרטיות. אם הצעירים שיצאו לרחובות ימשיכו לדבוק בעמדותיהם המקוריות ולתבוע שינוי אמיתי, עלול השלטון החדש להגיב בהתנגדות אלימה, שכן עדיין לא הוכח שהוא הפך לשוחר דמוקרטיה. נהפוך



מל"ט חמוש אמריקני ‹ מאז כניסתו של האדי לתפקידו בראשית 2012 התרחב שיתוף הפעולה - בעיקר המודיעיני - עם האמריקנים, וכתוצאה מכך זינק מספר הסיכולים הממוקדים של חשודים בפעילות טרור באמצעות מל"טים שממריאים מבסיס שמפעילים האמריקנים בחצי האי ערב

הוא, יש יותר ויותר סימנים לכך שבתיווך החליפה אוטוקרטיה חדשה את זו הישנה. בתמונה הכוללת של מאבקי הכוח בתימן המאבק בין שוחרי הדמוקרטיה לשלטון האוטוקרטי הוא שולי למדי. במשך 33 שנה היה סאלח במידה רבה הדבק שאיחד את הזירה התימנית המפולגת. ללא הדבק הזה קיים חשש שתימן - במתכונת של יחידה לאומית אחת - לא תאריך ימים. הכוחות שפועלים לפירוק תימן הם חזקים: השיעים, אל-קאעידה ותנועות בדלניות שונות. המערב, שעדיין מסתכל על תימן דרך הפריזמה הצרה של המלחמה בטרור, יועיל לא רק לתימן אלא גם לעצמו אם יעזור לממשלה החדשה להשיב את הסדר ואת השליטה במחוזות המרוחקים של המדינה ויסייע לה לבנות מחדש את מוסדות המדינה - בראש ובראשונה את הצבא - שנפגעו בתקופת שלטונו של סאלח ובמהלך "המהפכה התימנית".

לכל אחת מהקבוצות המרכיבות את הפסיפס התימני יש חזון שונה לעיצוב המדינה, והתוצאה היא לעיתים התחברות לכוחות חיצוניים כדי לשפר את מעמדן פנימה - מה שהופך את תימן לזירת מאבק נוספת וחשובה ביותר בין איראן ואל-קאעידה לבין המערב. יותר מתמיד יש לראות בכישלון המדינה התימנית לא רק איום פנימי על יציבותה, אלא גם איום גובר על ביטחונה של מפיקת הנפט הגדולה בעולם, סעודיה. וכידוע, איום על סעודיה הוא לא רק איום חמור על חצי האי ערב ועל המזרח התיכון כולו אלא גם על כלכלת העולם. לכן חיוני שארה"ב ובעלות בריתה במפרץ יגבשו תוכנית שתוכל להפיס את דעתם של האליטות התימניות ושל המהפכנים גם יחד בצעדיה הראשונים של תימן לקראת דמוקרטיה. זאת לאור ההבנה שקידום דיאלוג לאומי הוא הדרך להשגת יציבות וביטחון לטווח הארוך.

הערות

1. "Yemen President Challenged by ex-President Son", *Al-Arabia*, April 30, 2012
2. "Yemen President Orders Military Trial for Saleh's Rebellious Half-Brother", *The National*, April 16, 2012
3. קואופטציה היא שיטת פעולה לנטרול גורמי אופוזיציה באמצעות שילובם בהנהגה.
4. "Al Qaeda Linked Group Blows up Gas Pipeline East of Yemen", *Al-arabiya*,

27 April 2012

5. "Hunger in Yemen: Disaster Approaching", *The Economist*, April 21, 2012
6. "Hundreds of Thousands Rally for South Yemen Self-Role", *France24*, 13 January, 2013
7. Eric Schmitt and Robert F. Worth, "With Arms for Yemen Rebels, Iran Seeks Wider Mideast Role", *The New York Times*, March 15, 2012
8. "Iran Continues to Mess Up in Yemen", *Arab News*, April 18, 2012
9. "Political Unrest in Yemen", *Al Arabiya*, March 30, 2012
10. "US Envoy Says Iran Working to Destabilize Yemen: Report", *Reuters*, 13 January, 2013, <http://reut.rs/13scsfY>
11. Muaad Al-Maqtari, "Saudi Arabia Accuses Iran of Supporting Ansar Al-Sharia in Yemen", *Yemen Times*, April 30, 2012
12. "Yemen Arrests Prompt President's Warning to Iran", *BBC News*, 18 July 2012. see also: "Iranian Spy Cell Arrested in Yemen", *Yemen Post*, 18 July, 2012 and "Yemen Busts Iran Spies Posing as Investors: Ministry", *Arab News*, 8 October 2012, <http://bbc.in/Mtd0qn>
13. Michael Segall, "Iran Targets Yemen", *Jerusalem Issue Brief*, Vol.12, No.9, Jerusalem Center for Public Affairs, April 22, 2012
14. יואל גוז'נסקי ויונתן שכטר, "מלחמה על ידי שליח בחצי האי ערב", *מבט על*, גיליון 164, 4 במארס 2010
15. Scott Shane and Eric Schmitt, "Bomber in Plot on U.S. Airliner Is Said to Be a Double Agent", *The New York Times*, May 8, 2012
16. יואל גוז'נסקי ויורם שוויצר, "התחדשות גל הטרור בחצי האי ערב?" *מבט על*, גיליון 140, 9 בנובמבר 2009
17. Hakim Almasmari, "Yemen Militants Strike Back in the South", *The National*, 5 January, 2013, <http://bit.ly/TPIBrF>
18. Kareem Fahim, "Militants and Politics Bedevil Yemen's New Leader", *The New York Times*, April 23, 2012
19. "ארה"ב: נסיר את הסרטן של אל-קאעידה בתימן", *NRG*, 8 במאי 2012
20. Scott Shane and Eric Schmitt, "Qaeda Plot to Attack Plane Foiled, U.S. officials Say", *The New York Times*, May 7, 2012
21. יורם שוויצר, טל פירסט ויעניב יוגב, "בריתות נגד טרור: סעודיה, תימן וארה"ב נגד אל-קאעידה", *מבט על*, גיליון 14, 335 במאי 2012
22. "Yemen's President Vows to Defeat Al-Qaeda", *Arab News*, May 6, 2012
23. "Yemeni Forces Press Assault to Recapture Al-Qaeda Bastion", *Al-Arabiya*, May 13, 2012
24. Greg Miller, "CIA Seeks New Authority to Expand Yemen Drone Campaign", *The Washington Post*, April 19, 2012
25. Ken Dilanian and Davis S. Cloud, "In Yemen Lines Blur as U.S. Steps Up Airstrikes", *The Los Angeles Times*, April 2, 2012
26. Eric Schmitt, "U.S. to Step Up Drone Strikes Inside Yemen", *The New York Times*, April 25, 2012
27. "Qaeda Leader Linked to USS Cole Attack Killed in Yemen", *Middle East Online*, May 7, 2012

שלטון הידע

מאחר שצה"ל הוא המקור הכמעט בלעדי של ידע ביטחוני לממשלה, עליו ללמוד כיצד ליצור ידע רלוונטי לרמה האסטרטגית והמערכתית



נתניהו, ברק והרמטכ"ל בני גנץ בישיבת הממשלה ◀ צה"ל מעולם לא עירער על סמכותן של ממשלות ישראל, וכפיפותו הפורמלית לדרג המדיני לאורך השנים ראויה לכל שבח



תא"ל (מיל') ד"ר דב תמרי
ראש התוכנית ללימודי חברה והגנת
העורף במכללת בית ברל

מבוא

מאז היעלמות האימפריה העות'מאנית מהמרחב, דרך תקופת המנדט הבריטי על ארץ ישראל ובמהלך 64 שנותיה של מדינת ישראל נע המסע הציוני דרך מאבקים אלימים ומלחמות. לא ייפלא אפוא שבמציאות כזאת היה צה"ל לישות הבולטת והדומיננטית בהווה הביטחונית בישראל. לכן הוא זכה למעמד מיוחד מכל המגזרים - הפוליטיים, החברתיים והכלכליים. הדומיננטיות של הצבא נשמרה לאורך השנים משום שהתקבל המושג החברתי-צבאי "כל העם צבא", שביטוי המעשי הוא גיוס החובה לשירות סדיר ולשירות מילואים, אשר מלבד חינויותם לביטחון, יצרו חברות של האוכלוסייה עם הארגון הצבאי. למשקל של הארגון הצבאי הייתה וישנה בהכרח השפעה רבה על הממשלות אשר ממונות על צה"ל. מכיוון שהצבא מופקד על המענה לסכנות הביטחוניות שנחשבות לאיום קיומי על המדינה, זכו דרכי חשיבתו ודרכי פעולתו להעדפה, לעיתים בלתי מעוררת. צה"ל מעולם לא עירער על סמכותן של ממשלות ישראל, וכפיפותו הפורמלית לדרג המדיני לאורך השנים ראויה לכל שבח. בה בעת צה"ל מימש את הדומיננטיות שלו על הממשלות באמצעות הידע המוסדי שהוא פיתח ואימץ בכל תחומי הביטחון הלאומי והפעלת הכוח הצבאי. צה"ל נחל הצלחות רבות במהלך שנות המדינה, ואלה איפשרו את קיומה. אולם לצד הצלחות ספג הצבא גם כישלונות לא מעטים. ועדות החקירה שבחנו אותם מצאו בעיות יסוד בחשיבה ובעקבותיה בקבלת ההחלטות - בעיות שקשורות, בין היתר, לטיב הידע שהיה למקבליהן.

הידע הצבאי והשפעתו על הממשלות בישראל

תופעה לא בריאה שוררת בממשלות בישראל: אלה לא טורחות לחקור ולפתח ידע מתהווה בסוגיות ביטחון וצבא ולאורו לקבוע את מדיניותן. אמירה כזאת אפשר שראית תמונה, שכן בממשלות ישראל שירתו ראשי ממשלה ושרים בעלי רקע צבאי וניסיון עצום,¹ אך ניתן לתת לה כמה הסברים:

- קיומן של ממשלות קואליציוניות רחבות שבהן משתתפות מפלגות שתפיסתן הביטחונית והחברתית מקוטבת מאוד. ככל שהממשלה רחבה ויציבה יותר, היא מאגדת בתוכה מחלוקות קשות יותר.
 - הגבולות של ישראל וכן גורל הפלסטינים ומדינתם נמצאים במחלוקת עמוקה שטרם נפתרה.
 - ידע שמתפתח בממשלות בתחומי ביטחון וצבא - מרגע שהוא קיים ומוכר, מטיל אחריות כבדה על הממשלה כולה ועל העומד בראשה. לא תמיד הממשלות ששות לשאת באחריות.
- התוצאה: הצבא הוא הישות היחידה בישראל שעוסקת דרך קבע בפיתוח שיטתי של ידע שעניינו מלחמות אפשריות וסכסוכים אלימים. בממשלות לא מתפתח ידע רלוונטי שעניינו סכסוכים ומלחמות. לכן הממשלות תמיד תופתענה - לא בגלל היעדר התרעה מודיעינית, אלא משום שהממשלה תהיה חסרת בסיס תבוני המבוסס על ידע, שהוא התנאי ללמידה שמבהירה וממשיגה מציאות מתהווה. במצב מתמשך כזה תמיד יהיה בשעת משבר פער בין פירוש המציאות כפי שנעשה בצבא לבין האופן שבו מפרשים המדינאים את המציאות.



הצבא הוא הישות היחידה בישראל שעוסקת דרך קבע בפיתוח שיטתי של ידע שעניינו מלחמות אפשריות וסכסוכים אלימים

פער כשלעצמו בפרשנות אינו מגרעת. השאלה היא על איזה ידע מבוסס הפער.² התוצאה ההיסטורית (וזה הצפויה כנראה גם בעתיד) היא קבלתן של חוות הדעת ושל ההצעות שמגבש הצבא - ללא פרשנות מדינית הולמת. על פי רוב - לפחות עד היום - נעדרת מצה"ל חשיבה מדינית מנחה, משום שהממשלות לא הנחו את צה"ל באופן קונקרטי למשברים צפויים. בשל כך מצאו את עצמן ממשלות בישראל לא אחת במלחמות ובמערכות - יזומות או תגובתיות - בלי שביררו לעצמן למען מה ולאייזו תכלית. הגיעו הדברים לידי כך שברוב המלחמות צה"ל הוא שהגדיר את המטרות - המיידיות והרחוקות - ודאג לשכנע את הממשלות לאשר את המטרות שהוא עיצב.³

יחסי גומלין אופטימליים לעומת יחסים מציאותיים

נשאלת אם כן השאלה על איזה כיוון אפשר להצביע שיש בו כדי לתקן ליקויים וקשיים בני שנים ארוכות. גישה אחת מטיפה לתיקונים מפליגים בדרכי עבודתן של הממשלות, ליצירת מוקדי ידע לביטחון ליד הממשלה (מועצה/מטה לביטחון לאומי, משרד למודיעין לאומי ועוד) ולקביעת פרוצדורות עבודה מחייבות - אפילו בחקיקה.⁴ לכאורה, הגישה הזאת מיושמת כיום במטה לביטחון לאומי, אך מטעמי ביטחון המידע עיקר פעולתו מסווג, וקשה להעריך את תרומתו.⁵

על פי גישה אחרת, שאני תומך בה, הסיכוי לשיפור משמעותי בסדרי עבודתן של ממשלות ישראל הוא נמוך מאוד, אם בכלל, כל עוד לא תשתנה השיטה הפוליטית בכללותה. לעומת זאת, הדומיננטיות של הצבא צפויה להישאר, ולכן ראוי לבחון האם הידע שמביא צה"ל לביטחון, למשברים ולמלחמות יש בו כדי לפצות על חולשת הממשלות בתחום הביטחון והמלחמה.

על הידע הצבאי

שני מושגי-על - "ידע" ו"למידה" - ראויים למחשבה ולבחינה מעמיקה בהקשר של צה"ל. יקצר המצע מלדון בהם במפורט. ידע, לענייננו, הוא מכלול כמעט אין-סופי של מידע שפורש לכלל הבנות ביקורתיות. את הידע, שנשען על תיאורטיזציה של המידע, אפשר לממש לכלל פעולה.

למידה, לענייננו, היא המעבר מהידוע אל



מתקדמת שמימושמת באופן מעשי היא מצב בסיסי שמאפשר למוסד הצבאי לבחון באופן קריטי, במהלך כל דקה ממחזור חייו או שגרתו, שתי מערכות של מתחים: מתחים שבין הפרדיגמה הנפוצה לאסטרטגיה המתהווה ומתחים שבין צורות לוחמה קיימות לבין מגמות עתידיות בלוחמה.⁷

צה"ל איחר להבין את המשמעות של תחום הידע המערכתי, שהוא החלש, המצומצם והדל ביותר מבין תחומי הידע בצה"ל. במסגרת מאמר מצומצם אפשר רק לומר שהידע המערכתי מפרש, מגשר ומעצב את הידע החיוני שבין האסטרטגיה - שהיא תמיד מערכת פתוחה, מופשטת ועמומה, אשר רצוי שתישען גם על אינטלקטואליות בבסיסה, אבל היא חייבת להיות יוזמת - לבין תחום הידע הטקטי שהוא פיזי, ממומש בצורות קרב גריות, וכל תכליתו היא הפעולה. האסטרטגיה, בהיותה ידע מופשט ולא מוסדר, לא יכולה להתחבר לסביבה הטקטית, שהיא פיזית ומכאנית במהותה, ללא תיווך של גוף ידע ביניים בעל יכולות של פרשנות ושל גישור מיוחדות במינה.⁸

כאשר גוף ביצועי האמור ליישם אסטרטגיה לאומית מגביל את תפקודו האופרטיבי והתפיסתי רק לדפוסים טקטיים ולתבניות פעולה, הוא פוסל באופן לא מודע כל סוג של דיון לימודי המעסיק מפקדים שמתמודדים ופועלים כל העת בסביבות הלחימה השונות. הערך המוסדי האמיתי של אמנות אופרטיבית טמון ביכולתה למוג את הלוגיקה המארגנת, שנקבעה על ידי רשות הפיקוד הלאומית, עם הפרגמטיות של הלחימה. לכן היעדר ההכרה האופרטיבית בלימוד הצה"לי מסביר את קיפאון השיח בין מדינאים לחיילים, את אסטרטגיית ה"טקטיזציה" ואת חוסר העקביות של המאמצים הפוליטיים הלאומיים.

אם קצינים בכירים אינם מיישמים את התפקוד הלוגי המתחייב מעמדתם בתוך מערכת הפיקוד, אזי גבולות הפרדיגמה הקיימת אינם נחקרים מחוץ לעולם הטקטי. וכאשר המסגרת התפיסתית הכללית של ידע טקטי אינה קשורה באמצעות הפרספקטיבה האופרטיבית אל ההשתנות האסטרטגית הייחודית, אזי נבלם המתח הקוגניטיבי היוצר שינוי. עצם היעדרותו של יישום מעשי אופרטיבי מגלגל את צה"ל למצב של קיפאון, דהיינו לכליאת מפקדים

הניסיון שהיו מקובלים בצבאות זרים. זו ככל הנראה הסיבה להתנורות של צה"ל מניסיונות להבין את האמנות האופרטיבית (Operational Art) שמובילה זה עשרות שנים את החשיבה הצבאית בצבאות המתקדמים.⁶

עד אמצע שנות ה-90 לא היה בצה"ל אף מכון מחקר צבאי אחד. אין זה אומר שצה"ל לא עסק במחקר, אלא שכולו התמקד במחקר טכנולוגי והנדסי, בחקר ביצועים, במחקר סוציולוגי ורפואי. אלה תחומים חשובים, אולם בהם מפותח כל העת ידע מקצועי במוסדות מחקר אזרחיים. לעומת זאת, לא התקיים מחקר בתחומי הידע האסטרטגי והמערכתי שהוא ייחודי לצבא. אין להעלות על הדעת מחקר בתחומים האסטרטגי והמערכתי (האופרטיבי) ללא פיתוח תיאוריות רלוונטיות. כך מקובל בכל צבא מתקדם בעולם.

כישלון להקים גופים ממסדיים שיש ביכולתם לברור ולחנך קצינים שאמורים למלא תפקידי מציאות בעודם חוקרים את תחום האמנות האופרטיבית בלי לדגל מעליו במעלה הדרגות. הבעיות החריפו עם הופעת המלחמות האסימטריות. צה"ל הגיע לעידן החדש של קונפליקטים אסימטריים ושל סוגי לוחמה חסרי גבולות בעודו מוחלש בתחומים שונים כמו כישורים פוליטיים וחברתיים. בתחום הצבאי דרשו העימותים החדשים ידע רחב בהרבה ממה שהיה מקובל עד אז, אך הידע הנדרש לא היה בנמצא. המשמעות העיקרית היא שלמידה



התבוננות ביקורתית בצה"ל מעלה תמונה מדאיגה: בעוד שיכולותיו הטקטיות הן גבוהות ואף הולכות ומשתפרות כל הזמן, הרי במאפייני הידע של צה"ל ישנם חסרונות

שאינו ידוע; ההכרה שהכרחי לברר ולחקור את שאינו ידוע או אינו ברור. מוסד לימודי משמעותו סביבה של ידע. פירוש המושג "למידה" - אפילו פירוש צר - עניינו מה אנחנו יודעים, מה איננו יודעים ועד כמה אנו מצוידיים בכלים תבוניים להבחין בין אלה לאלה, והאם אנו מבינים את שאנו יודעים, והאם יש לנו כלים תבוניים להשתנות כאשר המציאות השתנתה ואולי אפילו להקדים אותה.

המושג המקובל בצה"ל - "ארגון לומד" - אינו זהה ואינו חלופה לידע וללמידה האמורים, שכן עניינו ניהול ידע. זהו מושג שרלוונטי לתחומי הניהול, הארגון, ההדרכה, החינוך, התרבות הארגונית, ועיקר עשייתו ארגונית ופחות מכך יצירתית. זו המשמעות של ארגון שהוא גם מוסד לימודי. ספק גדול בעיניי אם "ארגון לומד" במובנו הצה"לי הוא גם ארגון יוצר ומחדש.

מאפייני הידע בצה"ל

התבוננות ביקורתית בצה"ל מעלה תמונה מדאיגה: בעוד שיכולותיו הטקטיות הן גבוהות ואף הולכות ומשתפרות כל הזמן, הרי במאפייני הידע של צה"ל ישנם החסרונות המוסדיים הבאים:

- יש בו תרבות ארגונית שעושה אידיאליזציה מפעולה טקטית וכך מדכאת כל ביטוי של אינטלקטואליות החורגת מהתחום הקרבי. על פי רוב צה"ל נחל ונחל הצלחות בתחום הטקטי. התוצאה של ההצלחות האלה היא התמכרות חסרת ביקורתיות לפעולה הטקטית עד כדי עיוורון שקשה לצאת ממנו.

- הקצונה הבכירה אינה מייחסת חשיבות רבה לתיאוריות רלוונטיות. התיאוריה היא המסד לעיצוב דרכי חשיבה בתחום ידע נתון. ללא מסד תיאורטי החשיבה תהיה אקראית וכנראה גם סתמית. אין שום תחום ידע בעולם שיכול להתפתח ולהיות מצפן לעשייה ולהתנהגות ללא מסד תיאורטי. צה"ל לא פיתח מעולם תיאוריה רלוונטית משל עצמו. זה היה צבא ללא תיאורטיזציה. כאשר הופיעו ניצנים של תיאוריה צבאית רלוונטית - הקצונה הבכירה לא הבחינה בחיוניותה, והיו מקרים שהמטכ"ל דחה אותה.

- דומיננטיות של מסורות צבאיות נאיביות שדחו את התיאורטיזציה ואת



תא"ל גל הירש, ראש הממשלה אהוד אולמרט ושר הביטחון עמיר פרץ במלחמת לבנון השנייה ◀ ראוי לבחון האם הידע שמביא צה"ל לביטחון, למשברים ולמלחמות יש בו כדי לפצות על חולשת הממשלות כתחום הביטחון והמלחמה

האסטרטגיה לרמה שמפקדי טנקים יוכלו לדקלם אותה וצימצמו את מה שהיה בעבר התיאוריה של מתקפה מקדימה לשלושה כללים מתומצתים: הרתעה - שנוצרה באמצעות העליונות המוחלטת של חיל האוויר ושל חיל השריון; התרעה - שנוצרה באמצעות קהילת המודיעין; הכרעה - שנוצרה באמצעות חיל השריון בתמיכת חיל האוויר.

על פי הלך הרוח האופורי ששרר בדרגים השונים של הפיקוד בצה"ל, הניצחון המכריע התפרש במונחים הפשטניים ביותר של מאבק טקטי. מיתוס האיתנות של הטנקאות הישראלית, שהלך ושיגשג בשנים שאחרי קמפיין 1967, קידם את טכניקת התקיפה המשוריית לכדי קיבעון אופנתי. ההנחה השלטת הייתה כי כל בעיה אופרטיבית עתידית יכולה להיפתר בעילות באמצעות שילוב של מרכיבי מיומנות טקטיים.

כישלון נוסף של המחשבה האופרטיבית של צה"ל בתקופה הנידונה התייחס לאבסורד שבאימוץ מילולי של קונספט ההרס והעברתו לסביבה האופרטיבית. התפיסה המוטעית הזאת כללה שתי סטיות של עיוותים לוגיים. ראשית, הנטייה הגדלה בקרב דרגות שונות של פיקוד השדה לראות בהרס מכני של הכוחות המתנגדים את התוצאה הרצויה של כל מאמץ מלחמתי. שנית, הגדרת המטרות האסטרטגיות והיעדים האופרטיביים במושגים ובמונחים מוחלטים התלושים מהמציאות של מלחמה מודרנית.

נקודות שבר אחרות נחקרו פחות, אולם ועדות החקירה השונות מלמדות שכל הנראה טיב הלמידה לא היה בשיאו גם בהן.

הכשרת הקצונה הבכירה

כל שנאמר עד כה מחייב לבחון האם היו וישנם מוסדות להכשרת קצונה בכירה בצה"ל. תחום ידע, ישן או חדש, לא יכול להתבסס ולהתפתח ללא מוסדות הכשרה ראויים. בצה"ל בית הספר הגבוה ביותר שקצין חייב לעבור הוא המכללה לפיקוד ולמטה לקצינים בדרגות רב-סרן. עם הסיום ימלאו אלה תפקידי פיקוד ומטה בסביבה הטקטית בעיקר.

המכללה לביטחון לאומי אינה בית ספר צבאי לפי הגדרתה וגם לא לפי החוק. היא בית ספר ממשלתי. סא"ל בן 30 לא ילמד יותר באופן שיטתי בשום בית ספר צבאי

לשבש איום אסטרטגי מתהווה, אזי ברגע שהתותחים הכבדים התקררו בבוקר שאחרי הקרבות, היה צורך לאסוף את כל הנכסים התפיסתיים האופרטיביים ההכרחיים ולנהוג חזרה לבסיס הזינוק המחשבתי ההתחלתי.

נוסף על כך, אם הלוגיקה של הקמפיין הייתה התקפית, כלומר השתלטות על מרחב היריב באמצעות הרס הכוחות הצבאיים שלו, אזי מיד אחרי 12 ביוני 1967 היה הפיקוד הגבוה של צה"ל צריך לשאול את עצמו האם התפיסה של מכה מקדימה עדיין רלוונטית בקונסטלציה אסטרטגית שבה שטחי ישראל כמעט שולשו, שהיא שלטה באוכלוסייה פלסטינית גדולה שלא מרצונה, ואילו המבנה הבסיסי של צה"ל לא השתנה ופיגר אחרי המציאות שהשתנתה מהקצה לקצה. אולם דבר מהסוג הזה לא התרחש אז. נוסף על כך, מובילי האסכולה שראתה בשריון את חזות הכול נטו לפשט את

קריינים בכלא קוגניטיבי של התבניות התפיסיות, הארגוניות והדוקטרינריות שפותחו אפילו לפני 1967.

נקודות שבר בידע הצבאי

טבעם של תהליכים שהם לוקחים זמן עד שאפשר לראות בעליל את התוצאה. באשר לתפיסות ביטחון ולתפיסות של הפעלת הכוח, לאורך התהליך קשה מאוד לקבל משוב מובחן, אלא רק בעת משבר או מלחמה, אך אז התיקון כמעט בלתי אפשרי, והוא ייתכן רק אחרי סיומם.

נקודת המפנה לתהליכים שעניינם הוא הידע הצבאי צריכה לבוא דווקא אחרי ההצלחה ולא אחרי הכישלון. המקרה הישראלי הבולט היה המלכוד של הניצחון המרשים ב-1967. המלכוד הזה נוצר בהיעדר תיאוריה לאמנות אופרטיבית שיכולה הייתה לשמש מסגרת קוגניטיבית לחשיבה קריטית ולהבנה עמוקה של היחסים השיטתיים בין הלחימה בפועל לבין המצביאות השואפת להסדיר את המתחים שנוצרו דווקא לאור הניצחון. בבוקר שאחרי הניצחון המכריע לא טרח אף אחד מהמפקדים הבכירים של צה"ל להרהר בהבדל בין הרציונל הראשוני שלפיו תוכננה המלחמה לבין התצורה הסופית של המערכה ב-1967.

כל שהיה עליהם לעשות הוא לבחון את "מבצע קדש" ולראות בו מסגרת חשיבה לחקירה קריטית של מציאות חדשה מתהווה. אם אכן הלוגיקה שמאחורי פרידגמת המתקפה המקדימה נועדה



נקודת המפנה לתהליכים שעניינם הידע הצבאי צריכה לבוא דווקא אחרי ההצלחה ולא אחרי הכישלון





ראש הממשלה לוי אשכול, מנחם בגין, אלוף פיקוד הדרום שייקה גביש וחיללים, 1967 ◀ מיד אחרי 12 ביוני 1967 היה הפיקוד הגבוה של צה"ל צריך לשאול את עצמו האם התפיסה של מכה מקדימה עדיין רלוונטית בקונסטלציה אסטרטגית שבה שטחי ישראל כמעט שולשו

לחיללים אינו מתקיים הלכה למעשה.¹⁰

- הרביעית - הרמטכ"ל הוא איש המעורב במדיניות הישראלית ואפילו בפוליטיקה החברתית מעצם תפקידו הצבאי ומעצם היות צה"ל ארגון חברתי.
- החמישית - בישראל אין כיום תפיסת ביטחון שיכולה להיות מערכת מושגית מסדירה בעבור המדינאים והחיללים.
- השישית - בכל הנוגע לביטחון - בממשלות לא מתפתח ידע רלוונטי בהקשר המתהווה.

במדינות מתוקנות המפקד הבכיר ביותר בצבא הוא ישות פרסונלית ומוסדית בתוך סמכות הפיקוד הלאומית. בישראל אין מוסד כזה לפי החוק, אבל הוא מתקיים באורח לא פורמלי. בדרך כלל הוא פועל אד-הוק, ללא שיטה ומתודה ברורות, וזה מצב קבוע שמאפשר להזדקק לסמכות כזאת או להתעלם ממנה - לפי הגחמה של בעלי העניין.

מכאן טענתי שהרמטכ"ל הוא איש פוליטי הנושא בתפקיד פוליטי. תפקידו ותפקודו הם בסביבה הפוליטית. בציבור הישראלי אמירה כזאת אינה מתקבלת. גם רמטכ"לים לשעבר לא היו ששים להודות בכך.¹¹ הדימוי בנוגע להפרדת הצבא והעומד בראשו מהפוליטיקה הוא חזק. השאלה כיצד מפרשים "פוליטיקה" היא לב העניין. ההדיוטות יאמרו שזהו עיסוק בתחומן של המפלגות בישראל (וכבר היו דברים מעולם. הרמטכ"ל משה דיין הוא דוגמה בולטת לכך). הפירוש היותר מציאותי הוא

מסורת ושל נוהג, לא הוסדרה הרמט"כלות, אחד התפקידים הממלכתיים החשובים והחיוניים בישראל. לכן ראוי לברר כמה שאלות על אודות הרמטכ"לות, וכל אחת מהן יכולה להיות היפותזה בפני עצמה:

- הראשונה - תפקיד הרמטכ"ל אינו מוגדר וגם אינו ברור. על פי חוק יסוד: הצבא הרמטכ"ל אינו מוגדר מפקד אלא ראש מטה. "הדרג הפיקודי העליון בצבא הוא ראש המטה הכללי" - בצבא ולא על הצבא. לא ברור מי מפקד על צה"ל. ממשלת ישראל אינה מוגדרת סמכות פיקודית אלא סמכות ממונה. למושג "פיקוד" יש משמעות עמוקה, וחוק היסוד מטשטש אותה בעזרת המושג "הממשלה ממונה".
- השנייה - הרמטכ"ל, שהוא לובש מדים ומכהן בתפקיד צבאי, נמצא בתחום שבין המדינאים לחיללים, ובמהותו אינו איש צבא בלבד.
- השלישית - קו התיחום הפורמלי המוסכם לכאורה בישראל בין המדינאים



תחום ידע, ישן או חדש,
לא יכול להתבסס
ולהתפתח ללא מוסדות
הכשרה ראויים

גבוה עד הגיעו לדרגת אלוף, אם יגיע, בגיל המתקרב ל-50. רוב המדריכים במכללה לביטחון לאומי חסרי השכלה צבאית גבוהה. למעשה, כמעט שאינם אנשי הוראה אלא אמרגנים של תוכניות לימודים. אין קורסים המסמיכים מפקדי חטיבות ומפקדי אוגדות אלא רק השתלמויות בנות כמה שבועות, שבהן חובתו של הקצין היא רק להיות נוכח. הוא לא אמור ליצור בהן דבר מה - אישית או קבוצתית.

כל שנדרש מקצין בכיר בצה"ל הוא ניסיון, שכל ישר ומנהיגות. אולם אלה לא מספיקים להתמודדות המתחייבת מארגון שתפקידו להגן על מדינת ישראל. עד 1995 לא היה בצה"ל אף מכון מחקר שייעודו לעסוק בתיאוריה צבאית, במחקר ובלימוד של הסביבות האסטרטגיות, המערכתיות והטקטיות ובבירור מעמיק של יחסי הגומלין ביניהן. וזמן לא רב לאחר שהוקם - הוא נסגר, או למען הדיקו, עוקר מתוכנו ומיכולותיו. דרך אגב, ספק בעיניי האם יש לצה"ל מחקר היסטורי שמיועד להכשרת קצונה בכירה בראייה האסטרטגית והמערכתית. רוב המחקרים, ובהם יסודיים ומדויקים, מתמקדים בעיקר בתיאור קרבות שבהן רואה הקצונה מורשת קרב. להוכחה: המערכה בסיני - "קדש" - התרחשה ב-1956. המחקר ההיסטורי המקיף הראשון על אודותיה, חיצוני לצה"ל, שאינו תיאורי קרבות מיתולוגיים, התפרסם ב-1997.⁹

הרמטכ"ל - תפקיד המסמל את היעדר החיבור השלם החיוני עם המדינאים

הניסיון לברר את המושג "רמטכ"ל" במסגרת המאמר הזה נובע מכך שהוא המייצג הבכיר ביותר והאמין ביותר של הידע הצבאי אצל הממשלות. נדיר הוא שהממשלה מחליטה על הפעלת הכוח הצבאי ללא מעורבותו והסכמתו של הרמטכ"ל.

אם ישאל השואל מיהו הרמטכ"ל, קרוב לוודאי שהאזרח הממוצע ידע את שמו. אם השאלה תהיה מהו רמטכ"ל - התשובה תהיה פשטנית בנוסח "מפקד הצבא". המעמיק יותר ייווכח כי בין שפע התפקידים הממלכתיים במנגנון המדינה הישראלי, תפקיד הרמטכ"ל כמעט שאינו מוגדר. תפקידו עמום ונתון לפרשנויות, לעיתים מנוגדות, ואלה משתנות לעיתים. ב-64 שנות צה"ל, לכאורה זמן מספיק להיווצרותם של

עם שני שרים שיש להם אחריות על התחום של הגנת העורף. אפשר לראות בכך גם התחמקות מאחריות ולא רק שאלה של למידה, שכן נטילת אחריות במישור הממשלתי עשויה להביא לשינויי המדיניות ולהוצאות ענק שספק אם אפשר לעמוד בהן.

3. הדוגמה הבולטת לתופעה האמורה היא מטרת המלחמה שעיצבו הרמטכ"ל והמטכ"ל בחודשים אפריל ומאי 1973. הן היו רחוקות מהיכולות של צה"ל באותה התקופה, מהמציאות המדינית והצבאית ומהמציאות הבין-לאומית. המטרות האלה הוצגו לשר הביטחון ולראש הממשלה ואושרו כלשונן וכרוחן. ראו: דב תמרי, **האומה החמושה**, פרק ט': מי יעצור את האויב?

4. המלחמה ומטרותיה, מערכות, 2012, פרופ' יחזקאל דרור הוא מבטא בולט של גישת כאלה.

5. משך השירות של ראשי המטה/מועצה לביטחון לאומי - שנה עד שנה וחצי - מעיד על בעיה מתמשכת ביחסים בין הנושאים בכהונה הזאת לבין ראשי הממשלות.

6. ראו **דו"ח וינוגרד הסופי**, עמ' 323, סעיף 192: "נכון היה גם לזהות כי הייתה בצה"ל נטייה גרועה לאנטי-אינטלקטואליות, וכי חיוני היה לצאת נגדה ולהכשיר את המפקדים הבכירים גם בתפיסה מופשטת יותר".

7. "מדוע אנו זקוקים לפרקטיקה של העיצוב (תיאוריה ופרקטיקה) בסביבה של הפיקוד האופרטיבי? המאפיינים המוגדרים של מלחמה הם בדיוק המרחק הבלתי נמנע המפריד את המציאות של מלחמה מהמודל של המלחמה (שאותו אנחנו יצרנו). בקצרה, לחשוב מערכתית ואופרטיבית על מלחמה פירושו לחשוב על השיעור העצום אשר כרוך בקונספט האידיאלי של דבקות במודל העלול להיות רחוק מאוד מהמציאות". Francois Jullien, **Treatise on Efficacy: Between Western and Chinese Thinking**, University of Hawai'i Press, 2004, p. 11

8. יש לציין כי במלחמת העצמאות הופיעו ניצנים ראשונים של תפיסות מערכתיות. לדוגמה, החשיבה והיישום של יגאל אלון, מפקד המערכות "מבצע יואב", "מבצע חורב" ו"מבצע עובדה". כך גם המערכה בסניני - "מבצע קדש" - פרי הגותו של הרמטכ"ל דיין וכן המערכה האווירית, "מבצע מוקד", ב-5 ביוני 1967. בספרות המחקר ההיסטורי של צה"ל לא נותחו המערכות האלה בכלים ובמושגים מערכתיים אלא טקטיים.

9. מוטי גולני, **תהיה מלחמה בקיץ**, מערכות, תל-אביב, 1997

10. האמירה המקובלת של "הממשלה תחליט, וצה"ל יבצע" נכונה לכאורה. היא חסרת תוכן לחלוטין, אם לא חושבים על הידע המשמש בסיס להחלטות הממשלה, על מעורבותו העמוקה של צה"ל בדרך להחלטה ועל המשקל שיש לו בפירוש החלטות מופשטות לכלל פעולה.

11. לא פעם טענו רמטכ"לים בפומבי ש"הממשלה תחליט, וצה"ל יבצע". האחרון שטען כך היה הרמטכ"ל אשכנזי - קרוב לוודאי כדי למנוע טענות בציבור ובתקשורת שצה"ל מתערב בתחומה של הממשלה ובפוליטיקה הישראלית. ספק אם מישורו מהרמטכ"לים סבר כך בכנות.

12. היו חריגים חיוביים ביחסי הלמידה בין ראשי ממשלות לרמטכ"לים ולקצינים בכירים, למשל המפגשים שבין ראש אמ"ן זאבי לשר החוץ שמעון פרס. ראו: אהרן זאבי פרקש, דב תמרי, **ואיך נדע?** הוצאת עליית גג, 2011. תיאור דומה שמעתי על יחסי הלמידה שבין ראש הממשלה אהוד אולמרט לרמטכ"ל גבי אשכנזי.



כוחות צה"ל במלחמת לבנון הראשונה ◀ באמצעות הידע הקיים הגיע צה"ל להישגים טובים מאוד בתחומים הקרביים-הטקטיים, הטכנולוגיים, כתחום ההצטיידות ואפילו בתחומים חברתיים חיוניים

לאילו כיוונים יכולים הממשלות וצה"ל לפנות כדי להשתית את הביטחון גם על ידע צבאי וביטחוני רלוונטי, משתנה ומתחדש?

● הראשון - הממשלות ייקחו על עצמן את האחריות ליישם - בתוכן - למידה שיטתית. הסיכוי לזה הוא נמוך כל עוד הן מושתתות על קואליציות מרובות מתחים וכל עוד לא תשתנה השיטה הפוליטית בישראל מיסודה.

● השני - צה"ל יתעורר, יבין את מיצובו במערכת הפוליטית - דהיינו שהוא ראש וראשון לידע המעצב את הביטחון הלאומי - ישכיר את הקצינים הבכירים להפוך לסוכני ידע בסביבות האופרטיביות והאסטרטגיות ויחפש דרכים להטמיע את הידע שלו אצל הממשלות, אצל המחוקקים ובמשרדי הממשלה כדי שיעמדו לרשותם כלים לפירוש המציאות.

● השלישי - הממשלה תנחה את צה"ל לעשות רוויזיה עמוקה בהכשרת הקצינים הבכירים כדי שאלה יתפתחו ויפתחו את תחומי הידע האסטרטגי והאופרטיבי.

שתי האפשרויות האחרונות הן הסבירות ביותר.

הערות

1. ראו לעניין זה את **הדו"ח הסופי של ועדת וינוגרד**, פרק 18, המלצות כלליות מערכתיות-מוסדיות, סעיף 10/ב
2. דוגמה עשווית לתופעה היא מצב הידע של הממשלה בתחום ההגנה על העורף האזרחי - בני אדם ותשתיות. האמירה הזאת מבוססת על שיחות עם פקידים בכירים, עם חוקרים וגם

מעורבותו של הרמטכ"ל בשאלות ובעיות פוליטיות במשך כל תקופת שירותו. גם אם התייחסותו היא דרך הסתכלות צבאית, עדיין עמדתו ומשקלו מצויים בתחום הפוליטי. ברוב מדינות העולם מבינים זאת, וההסדרים בתחומי המשטר והממשל נשמרים באמצעות איוונים ובלמים המוכרים בעולם המערבי זה 100 שנים.¹²

סיכום

מאז תקופתו של בן-גוריון, ובמידה מסוימת גם בתקופתו, סבלו ממשלות ישראל מהיעדר ידע מוסדי רלוונטי בסוגיות ביטחון - גם כאשר בראשן עמדו אנשי צבא מובהקים לשעבר. הממשלות לא עשו מאמץ מתמשך לשנות את המציאות הזאת.

צה"ל - ממרומי מעמדו הבכיר בממסדים הממלכתיים והממשלתיים - מפתח באופן מתמיד ואפילו שיטתי ידע צבאי. רוב הממשלות נשענו על הידע הזה, לעיתים בצורה עיוורת. השאלה היא מהו טיבו של הידע הזה, מהי מידת הרלוונטיות שלו ועד כמה הוא מחלחל למדינאים, לממשלות, למחוקקים ולמשרדי הממשלה. באמצעות הידע הקיים הגיע צה"ל להישגים טובים מאוד בתחומים הקרביים-הטקטיים, הטכנולוגיים, בתחום ההצטיידות ואפילו בתחומים חברתיים חיוניים. אולם לצה"ל אין ידע מערכתית-אופרטיבי רלוונטי שימש מסד לחשיבתו ולפעולותיו. גם מידת הבנתו באסטרטגיה - מהי אסטרטגיה בסביבה המשתנה במהירות ובמפתיע - מוטלת בספק.

האם צה"ל מסוגל לפריצת דרך חשיבתית?

סיבות שונות, בחלקן ארגוניות, מקשות על צה"ל לקיים תהליך למידה אינטלקטואלי שהוא חיוני ליכולתו להתאים את עצמו למציאות המשתנה. המאמר מצביע על הסיבות הארגוניות האלה ועל הדרכים לנטרלן



חיילים בממ"ם (מרכז המחשבים ומערכות המידע) ◀ למרות החידושים וההתפתחויות ביכולות צה"ל מתרחש תהליך של הסלמה מתגברת באיום הצבאי על ישראל ושל כרסום מתמשך בעליונותו של צה"ל במרחב



סא"ל ערן אורטל
עמית מחקר במב"ל

מבוא

במאמרו "המהפכות הצבאיות של ישראל" כותב שאול ברונפלד שהאתגר הנוכחי של צה"ל הוא לפתח תפיסה מדינית-צבאית חדשה שתנטרל את האסטרטגיה הערבית המתבססת על האיום להפעיל טילי קרקע-קרקע (טק"ק) ורקטות קרקע-קרקע.¹ מבחינת הסוגיה הזאת עולה שישראל עומדת במבוכה דוקטרינרית מול התופעה הזאת כבר שני עשורים לפחות. זו הסיבה שבעשורים האחרונים התהוותה בצה"ל דוקטרינה לא רשמית שמתמקדת בניהול סבבי עימות מוגבלים שקיבלו בצה"ל את הכינוי "מבצעי הרתעה".² בהיעדר מענה אחר אנו מנהלים את העימותים שלנו מול ארגוני ה"התנגדות" למיניהם בסדרה אין-סופית של מבצעים (וכן במערכה חסויה שמתנהלת בין המבצעים), אך בכל מבצע אנו פוגשים אויב שמוכן טוב יותר לעימות. התוצאה היא שלמרות החידושים וההתפתחויות ביכולות צה"ל מתרחש תהליך של הסלמה מתגברת באיום הצבאי על ישראל ושל כרסום מתמשך בעליונותו של צה"ל במרחב.

אם מקבלים את האבחנה שתוארה כאן,³ עולה השאלה מדוע הצבא המתקדם ביותר בסביבה, צבאה של מדינת החדשנות הטכנולוגית, כה מתקשה להשיג פריצת דרך בתחום של עיצוב תפיסת הפעלה מתאימה. בירור השאלה הזאת נעשה כאן באמצעות התמקדות בתהליכי התכנון בצה"ל - הן של הפעלת הכוח והן של בניינו. ההתמקדות מבוססת על הנחה שהחיבור של שני התהליכים האלה הוא המקום הטבעי להתהוותן של פריצות דרך תפיסתיות, אך אי-החיבור של התהליכים האלה מבטיח את החמצתה של ההזדמנות הזאת.

מדוע יש להתמקד בתהליכי התכנון במטכ"ל?

מאז ניסח תומס קון⁴ את התיאוריה בנוגע לאופיה המהפכני של התפתחות הידע המדעי, מקובל להניח שהידע האנושי מתפתח באופן דיאלקטי (מתוך קונפליקטים בין תפיסות שונות) ולא באופן ליניארי (במסלול התקדמות ישרה וקבועה). כדי שיתפתח ידע חדש ("מהפכה פרדיגמטית") נדרשים לפחות שני תנאים הכרחיים: הראשון - זיהוי סתירה מכרעת (שלא ניתן לספק לה הסבר מניח את הדעת) בין התיאוריה הקיימת לבין המציאות; השני - פיתוח תיאוריה חלופית. במילים אחרות, ידע חדש מתפתח רק בקרב קבוצות אנשים שמתחככים כל הזמן הן במציאות והן בתיאוריה.

בעניינים הצבאיים מקובלת בספרות המחקרית ההנחה שמהפכות תפיסתיות קשורות קשר הדוק להזדמנויות טכנולוגיות.⁵ חדשנות טכנולוגית היא אפוא תנאי הכרחי, אך לא מספיק. הזדמנויות טכנולוגיות יכולות לשמש הן "למיתחתה" של תפיסה קיימת והן ליצירתה של תפיסה חלופית. הטכנולוגיה הממוכנת והאוורירית שהתפתחה בין שתי מלחמות העולם, למשל, נוצלה באופן שונה בצבאות שונים. הצרפתים שילבו את הטכנולוגיה הזאת בתפיסה ההגנתית שפותחה תוך כדי מלחמת העולם הראשונה (במידה רבה בתגובה לטראומה שנגרמה להם מהתנפצות התפיסה שאימצו של התקפה בכל מחיר), ואילו הגרמנים פיתחו את מלחמת הבזק, הבלויץ-קריג.⁶



המקום שבו יכולה להתפתח מהפכה תפיסתית צבאית חייב לכלול חיכוך משמעותי עם המציאות המבצעית, חשיבה צבאית עקרונית-תיאורטית ונוכחות משמעותית של טכנולוגיה בשיח

מהבסיס התיאורטי הקצר שהוצג כאן עולה כי המקום שבו יכולה להתפתח מהפכה תפיסתית צבאית חייב לכלול חיכוך משמעותי עם המציאות המבצעית (משם אמורות לעלות האבחנות בסתירה), חשיבה צבאית עקרונית-תיאורטית ונוכחות משמעותית של טכנולוגיה בשיח (שהיא הכרחית לגיבוש תפיסות חלופיות). המקום היחיד בצה"ל שעוסק הן בהפעלת הכוח והן בבניין הכוח לטווח הארוך (כלומר, בהתעצמות ובטכנולוגיה) ברמה העל-זרועית הוא המטכ"ל.

אז למה אנחנו לא משיגים פריצת דרך תפיסתית?

בספרו "תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית" עוסק אדמסקי⁷ באפיון תרבותי של שלושה צבאות (של בריה"מ, של ארה"ב ושל ישראל) ומנסה להסביר באמצעות האפיון הזה כיצד התקדמו (או לא) צבאות שונים למהפכה בחשיבתם הצבאית כתוצאה מהמפגש עם הזדמנות טכנולוגית. בקיצור, אדמסקי טוען שגורמים תרבותיים עמוקים מעכבים חשיבה תיאורטית בצה"ל ולכן מקשים על השגת פריצות דרך תפיסתיות, גם כשמאסה קריטית טכנולוגית מצטברת במובהק. בין הגורמים התרבותיים האלה מונה אדמסקי תכונות ישראליות כמו א-פורמליות קיצונית שגורמת להעדפה של פרגמטיזם על כתיבת תיאוריה סמכותית,⁸ קיומו של יחס הפוך בין טכנולוגיה לבין חשיבה צבאית,⁹ היעדר חזון ארוך טווח, תרבות של אלתור והיעדר מסורת אינטלקטואלית - שבא לידי ביטוי הן במסלולי הקידום של הקצונה הבכירה¹⁰ והן באופן תפקודי של המטכ"ל: הוא עוסק בביטחון לאומי, אך לא בתיאוריה צבאית קלסית.¹¹

אדמסקי מתאר את ההקשר הרחב, התרבותי, של הקושי של צה"ל להבקיע. להקשר הרחב הזה יש להוסיף הסברים נוספים, קונקרטיים יותר, הנוגעים לאופן שבו בנויה ומתפקדת המפקדה הכללית של צה"ל. אלה יובאו להלן.

ההפרדה בין ערוץ הפעלת הכוח (אמ"ץ) לערוץ בניין הכוח (אג"ת)

כאמור, התנאי הכרחי לייצור ידע חדש הוא שיתקיים חיכוך מתמיד שיציף סתירות, כלומר פערים בין התפיסה הצבאית

הנוכחית לבין האתגרים האסטרטגיים. נוסף על כך יש צורך בחשיבה תיאורטית-עקרונית ובגישה להזדמנויות טכנולוגיות. את החיכוך עם המציאות המבצעית והאסטרטגית מקיים המטכ"ל באמצעות מערכת התכנון של הפעלת הכוח באמ"ץ (אגף המבצעים). נוהלי הקרב המרוכזים באמ"ץ הם מקום המפגש העיקרי בין הפיקודים המרחביים והזרועות - אלה שמתחככים באופן בלתי אמצעי במציאות ומפתחים ידע משמעותי עליה - לבין המטה הכללי. נוהלי הקרב לתוכניות האופרטיביות הם מצע איכותי לחשיבה מוכוונת עתיד ולוויכוח עקרוני בין זרמים תפיסתיים שונים על טיבו של המענה האסטרטגי הרלוונטי נוכח אתגרים שונים. סביב התכנון האופרטיבי מתפתחים גם ויכוח ודיון בנוגע לפערים הלא פתורים בין התפיסה הצה"לית הקיימת לבין הסביבה האסטרטגית. ואכן, במסגרת השיח בנוגע לתוכניות האופרטיביות השונות בצה"ל הוצפה המבוכה התפיסתית שבה אנו מצויים.

לא פעם נשמעת ביקורת על כך ש"התוכנית האופרטיבית אינה רלוונטית". הביקורת האלה מולידות לעיתים גם מעשים, כמו הקמתה של מפקדת העומק בצה"ל. עם זאת, כל האנרגיה והחשיבה המושקעות בדיון התפיסתי, שמכונה בטעות "דיון בתוכניות האופרטיביות", אינן משפיעות ואינן קשורות בדרך כלל לדיון טכנולוגי-אמל"חי. שיח כזה מתקיים, אם בכלל, רק במסגרת תהליך התכנון הרב-שנתי של בניין הכוח בצה"ל. תהליך בניין הכוח כשלעצמו אינו מתמקד בוויכוחים התפיסתיים השונים.

מרכז הכובד התכנוני של בניין הכוח הוא תעדוף משאבים בין הצרכים של הזרועות השונות המציגות את הפערים המבצעיים שלהן ביחס לאימוני האויב. כלומר, תכנון בניין הכוח הוא מעשה של אופטימיזציה משאבית במסגרת התפיסה הקיימת (שאותה מייצגות הזרועות בדרישותיהן). בהיעדרם של שיח טכנולוגי ושל התבוננות ארוכת טווח לא מצליח השיח התכנוני באמ"ץ להתרומם לדיון תפיסתי עקרוני על העתיד. בהיעדרו של חיכוך יום-יומי עם המציאות המבצעית-אסטרטגית נעדר שיח ההתעצמות מהממד התפיסתי, ומכיוון שכך הוא ממילא עוסק בתעדוף של פרויקטים

ולא בניסיון לאתר הזדמנויות טכנולוגיות שישפיעו על פריצת דרך תפיסתית.

ממד הזמן בתרבות הארגונית

חשיבה צבאית עקרונית, תיאורטית מחייבת במהותה התבוננות ארוכת טווח לעתיד. ככל שאנו עוסקים יותר בכאן ובעכשיו, כך אנו נדרשים לספק תשובות קונקרטיות ומעשיות יותר. תשובות כאלה לעולם יגיעו מתוך הסל הקיים של היכולות ושל הרעיונות. המהפכות התפיסתיות של המערכה העמוקה ושל הבליצ'קריג התרחשו בין שתי מלחמות עולם. הצבאות האירופיים עסקו אז באופן בלעדי בחשיבה על העתיד ובניסויים תפיסתיים בטכנולוגיות החדשות שהופיעו (שריון, כוח אווירי וכו'). גם המהפכה בעניינים הצבאיים (RMA) הופיעה בסביבה של שלום: צבאות בריה"מ ונאט"ו היו עסוקים בשנות ה-80 כמעט אך ורק בהתכוננות למלחמה עתידית ובמקביל עיכלו את טכנולוגיות האש וה-IT. בניגוד לדוגמאות ההיסטוריות האלה, צה"ל אינו צבא העוסק אך ורק בהתכוננות למלחמה עתידית. מאז ומתמיד מקיים צה"ל מאמצי לחימה מתמשכים מול איומים בגבולות. נתח הלחימה השוטפת-מתמשכת בחשיבה ובעיסוק של מפקדות צה"ל הלך והתעצם בעשורים האחרונים. למאפיין הזה של צה"ל יש השלכות תרבותיות משמעותיות.¹² כבר צוין שתהליך התכנון המטכ"לי של הפעלת הכוח הוא תהליך הלמידה המרכזי, אולם יש לזכור: זהו אינו התהליך הדומיננטי בעבודת המטכ"ל בתחום של הפעלת הכוח. המחלקה הדומיננטית בחטיבת המבצעים ובאמ"ץ היא מחלקת המבצעים, לא מחלקת התכנון.



התנאי ההכרחי לייצור ידע חדש הוא שיתקיים חיכוך מתמיד שיציף סתירות, כלומר פערים בין התפיסה הצבאית הנוכחית לבין האתגרים האסטרטגיים

עיקר הקשב המטכ"לי שמור להערכת המצב המתמשכת המתנהלת במחזוריות שבועית. גם תהליכי התכנון "האופרטיבי" עצמם מכוונים לגיבושן של תוכניות מגירה שמכווונות את מוכנות הכוחות, אך פחות את התעצמותם. בהקשר הזה ראוי לצטט את ראש חטיבת המבצעים ב-2005, תא"ל סמי תורג'מן (היום מפקד זרוע היבשה בדרגת אלוף), שבמסגרת נוהל קרב אופרטיבי עמד על החיוניות שבתוכנית אופרטיבית שמשמשת גם מצפן לבניין הכוח ולא רק למוכנותו:

"הדיון על 'גובה הרף' הנכון לתוכנית (כמה רחוק נכון לתוכנית לשאוף מבחינת היכולות של צה"ל) מעלה שתי שאלות בסיסיות: א. מי מוביל את מי - התוכנית את בניין הכוח או בניין הכוח את התוכנית? לי ברור כי אם תוכנית אופרטיבית תגביל את עצמה ליכולות הקיימות בנקודת הזמן הנוכחית בלבד, לא ניתן יהיה לפרוץ קדימה ולהגיע ליכולת מימוש מרכיבים אופרטיביים ואסטרטגיים החיוניים למדינת ישראל. ב. מי מוביל - ההסדרה הארגונית הקיימת או רעיון אג"מי את ההסדרה הארגונית? גם כאן ברור לי שהארגון הקיים בצה"ל בנקודת הזמן - אסור לו שיגביל אותנו בפיתוח וביישום של רעיונות מבצעיים. הארגון חייב לסגל לעצמו את הגמישות ההכרחית לתמיכה בצורך האג"מי".¹³

אופיו של הארגון מחייב עיסוק קונקרטי ומעשי, ולכן הוא מגביל את הפיתוח המחשבתי ארוך הטווח. לכאורה היינו מצפים למצוא את החשיבה ארוכת הטווח בתהליך התכנון של בניין הכוח, שהרי זהו תהליך הקרוי "רב-שנתי", אולם גם בהקשרים של בניין הכוח מוגבל תהליך התכנון שלנו באופן זמן מוגדר מאוד ולא מספיק רחוק. לא פעם עולה השאלה "האם זה רלוונטי לתר"ש (תוכנית רב-שנתית)?" כלומר האם רעיון שהועלה בתהליכי חשיבה הוא רלוונטי לתהליך האופטימיזציה שאנחנו עורכים בין דרישות ההתעצמות של הזרועות השונות במגבלת משאבים קונקרטיים בחמש השנים הקרובות.

לכן תכנון בניין הכוח הוא לא יותר מעיסוק באופטימיזציה בין פרויקטים קיימים. בתר"שים האחרונים קיימת אף העדפה פורמלית לפרויקטים שיהיו מבצעיים כבר בשנות התר"ש. גם באג"ת הגורם הדומיננטי



צוות ספצנאז (יחידה למבצעים מיוחדים) של צבא בריה"מ נערך למשימה באפגניסטן, 1988 ◀ גם המהפכה בעניינים הצבאיים (RMA) הופיעה בסביבה של שלום: צבאות בריה"מ ונאט"ו היו עסוקים בשנות ה-80 כמעט אך ורק בהתכוננות למלחמה עתידית ובמקביל עיכלו את טכנולוגיות האש וה-IT

ומעשית, אך מגבילים פיתוח תיאורטי ועקרוני ולכן הופכים את תהליכי התכנון המטכ"ליים לנכים.

כיצד מתוכנן בניין הכוח

מאחר שתהליך התכנון המטכ"לי של בניין הכוח עוסק באופטימיזציה, קרי תעדוף בין דרישות ההתעצמות השונות של הזרועות, טבעי הוא שיטת הדיון העיקרית היא ירידה לפרטים. המטכ"ל מעמיק לחקור את פרויקטי ההתעצמות השונים, את הישגות הטכנולוגיות שלהם, את מידת התרומה של כל אחד מהם למשימה המבצעית שאליה הוא מיועד, את התפוקה המבצעית למול המחיר ביחס לחלופות אחרות למימוש המשימה, את הניהול התקין של הפרויקט וכיו"ב. על פי תפיסת התכנון הנוכחית זוהי שיטת תכנון שאין מנוס ממנה: המשאבים מוגבלים, וחובת המטכ"ל היא לוודא שכל שקל יניב תפוקה מבצעית גדולה ככל האפשר.

אין זאת אומרת שלא מתקיים כלל דיון מאקרו. דיון כזה נסב בדרך כלל סביב מתחים הנוגעים לסדר העדיפויות כמו מוכנות מול התעצמות או אש מול תמרון. עם זאת, מאחר שזהו דיון שקשה מאוד להתקדם בו (מה יותר חשוב: טיפול באיום הנ"ט או טיפול באיום של טילי קרקע-אוויר? הרי שניהם חשובים) עוסקים בו

ממלא את התפקיד החיוני שהוא ממלא בתהליכי מחשב צבאיים אחרים לטווח זמן מוגבל יותר. חולשתה של הצלע המודיעינית בשיח על בניין הכוח היא פועל יוצא לא רק של האופן שבו אנו דנים בבניין הכוח אלא גם מהקושי של הדיסציפלינה המודיעינית להתאים את עצמה לשיח מערכת ארוך טווח שהוא במהותו שיח הערכת ופרשני שנשמך, אם בכלל, על מעט מאוד מידע מודיעיני קונקרטי.

חשיבה לטווח זמן מוגבל מאוד בעתיד היא חסם משמעותי לא רק לתכנון אפקטיבי אלא גם - ובעיקר - לגיבוש של חזון. טווחי זמן מוגבלים מייצרים חשיבה קונקרטיה



חולשתה של הצלע המודיעינית בשיח על בניין הכוח היא פועל יוצא מהקושי של הדיסציפלינה המודיעינית להתאים את עצמה לשיח מערכת ארוך טווח

בבניין הכוח הוא מחלקת התכנון, שעיקר עניינה הוא גיבוש של תוכנית מעשית לחמש שנים בהתבסס על המשאבים הצפויים. מחלקת תכנון אסטרטגי, שמרחב החשיבה שלה הוא מוגדר הרבה פחות, ממעט להשפיע על התהליך, וכך גם מחלקת התכנון של אמ"ץ.

בתהליכי הגיבוש של תוכניות עבודה ושל תוכניות עבודה שנתיות הנהוגים באג"ת לא מוגדרים כלל תהליכים שמטרתם לאתר פערים שלא הועלו על ידי אמ"ץ או הזרועות וגם לא תהליכים יזומים שנועדו לאתר הזדמנויות טכנולוגיות שבכוחן לשנות תפיסות. גם "הסדנה התפיסתית המטכ"לית", שהיא חלק מתהליך הגיבוש של התר"ש, אינה סדנה אסטרטגית של ממש. היא צמודה לאופק הזמן של התר"ש ולתהליך האופטימיזציה של הפרויקטים המונחים על השולחן. דרך אגב, עדות לדומיננטיות המגבילה של ממד הזמן בתהליכי החשיבה ניתן לראות דווקא בהתקדמות התפיסתית היחסית שהייתה בצה"ל בשנות ה-90. בשנים האלה, עת הלך הרוח נטה לראות במלחמות דבר מה רחוק, עסק צה"ל לא מעט בניסיונות תפיסתיים ובפיתוח התעצמות לטווח הארוך.

ככל שהדבר אמור בבניין הכוח ובהצבת מסד לשיח ארוך טווח, נראה כי גם המודיעין אינו

(העתקת המלחמה לשטח האויב באמצעות תמרון מכריע המבוסס על כוח מחץ - צבא המילואים) והשנייה היא "המגננה ההתקפית".

דוקטרינת ההכרעה בתמרון התפתחה בעשורים הראשונים למדינה, והנחות היסוד שלה מוכרות היטב. עיקרה: פיתוח מתקפה ממוכנת מוחצת בשטח האויב, הכרעת כוחו הצבאי (הכרעה אופרטיבית) וסיום מהיר של המלחמה או העתקת המאמץ העיקרי לחזיתות אחרות על פי הצורך. הדוקטרינה הזאת הייתה רלוונטית וחיונית מאין כמותה למדינת ישראל, אך יש להודות ששורשיה נעוצים עמוק בבליץ-קריג של צבא גרמניה במלחמת העולם השנייה. אין זה מקרה. גם גרמניה התמודדה עם בעיה אסטרטגית של לחימה ביותר מאשר חזית אחת וביכולת עמידה נחותה בהשוואה לזו של אויביה (רוסיה שהפכה לבריה"מ וצרפת ואנגליה על העורף האסטרטגי העצום שלהן בקולוניות). לצה"ל היה אפוא מודל למידה רלוונטי לגיבוש תפיסה מתאימה.

דוקטרינת המגננה ההתקפית. ניצניה הטכנולוגיים הופיעו כבר בשנות ה-70, אך היא הפכה לתפיסה מערכתית של ממש בשנות ה-80 המאוחרות ובעיקר בשנות ה-90. הבסיס לדוקטרינה הזאת היה החוויה הטראומטית של המגננה עקובת הדם ב-1973, והיא נדרשה לספק מענה לאתגר של "מועד ב" של אותה המלחמה - מגננה ביחסי כוחות לא נוחים. גם במקרה הזה צה"ל לא היה לבדו: במקביל לחשיבה בצה"ל התקיים בצבא ארה"ב תהליך של למידה ושל פיתוח. גם בנאט"ו היו שותפים לבעיה העקרונית - כיצד להגן על מערב-אירופה מפני טורי שריון עדיפים כמותית. הטכנולוגיות שעמדו לרשות כל הגורמים האלה היו דומות, וגם הדוקטרינה שהם פיתחו הייתה דומה. במילים אחרות: הדמיון הרב בין דוקטרינת ה-AirLand Battle (ובעיקר ה-Follow-on Forces - FOFA) של האמריקנים לבין החשיבה המקבילה שהתפתחה בצה"ל אינו מקרי: הוא נבע מכך ששני הצבאות התמודדו עם מציאות דומה.

חינויות הזרועות. מתי בכל זאת מתפתח בצה"ל ידע חדשני, פורץ דרך ומקורי? ככל שנעמיק לחקור, נמצא כי חדשנות כזאת מתחוללת בדרך כלל בזרועות. הזרוע היא מבנה ארגוני הדוק יחסית שמתמודד הן



צה"ל בפעילות בט"ש באיו"ש ◀ בהיעדר חיכוך מתמיד של מפקדת הזרוע לבניין הכוח עם האתגרים האסטרטגיים של תכנון המלחמה העתידית ועם צורכי היום-יום של לוחמי היבשה בבט"ש לא מתקיימים התנאים לפריצות דרך תפיסיות

לזרועות על עצם תפיסות היסוד שלהם. הדינמיקה שיוצר תהליך התכנון המטכ"לי היא של חשדנות ושל התגוננות זרועית פנימית שהיא כשלעצמה חסם בפני שיח אינטלקטואלי ענייני.

צוינו אפוא כמה גורמים מעכבים שמאפיינים את המטכ"ל ואשר ממחישים את התיאור הכללי של תרבות צה"ל, כמו התיאור שנותן אדמסקי בספרו ושנותנים גם אחרים. אין בכך כדי לומר שכל מה שאנו עושים הוא טעות. אופיו הריכוזי של בניין הכוח מתחייב מעצם הצורך למצות היטב את המשאבים; תוכניות אופרטיביות אכן צריכות להיות ישימות, ופרויקטים שונים אכן צריכים בקרה מטכ"לית עניינית. אז איך בכל זאת ניתן להתקדם ממצב העניינים כפי שתואר כאן?

היכן ומתי מתפתח בצה"ל ידע חדשני?

מתיאור העניינים עשוי להיווצר הרושם כאילו אין בצה"ל כל סיכוי להתקדמות תפיסית. צריך אפוא לשאול כיצד בכל זאת גובשו דוקטרינות קודמות בצה"ל, והאם האבחנה הזאת נכונה לכל רמות הדיון. לשם כך יש לבחון את שתי הדוקטרינות ששלטו בצה"ל ולעמוד על מקורותיהן. הראשונה היא דוקטרינת ההכרעה בתמרון

בעיקר בפרטים. בלי מסגרת תיאורטית קוהרנטית של ממש קשה מאוד לגבש חלוקת משאבים עקרונית בין הזרועות. הדיון בפרטים הפרויקטליים מגשר לכאורה על המצוקה הזאת באמצעות הכרעה תקציבית בנוגע לכל פרויקט אמול"חי לגופו. הזרועות מבינות את הדינמיקה הזאת, ולכן הן מגיעות למטכ"ל לתהליך פוליטי של מאבק על משאבים ולא לתהליך של חשיבה ושל תכנון ארוך טווח. בהבין את כללי המשחק נותנות הזרועות עדיפות בתוכניות שלהן לפרויקטים בשלים טכנולוגית שייטנו תפוקה במהלך התר"ש. אם זרוע מאוד מעוניינת בפיתוח יכולת חדשה לגמרי, אזי היא צפויה להציג תמונה אופטימית ככל הניתן בנוגע לסיכויי ההצלחה של התוכנית ובנוגע לעלותה הצפויה.

על פי דינמיקת החתירה למקסום משאבים אין זה סביר שזרוע תציג במטכ"ל ספקות שאולי קיימים אצלה בנוגע לעצם תקפותן של הנחות היסוד שלה. האם נידונה בתהליך התכנון התר"שי ברצינות, ביוזמת אחת מהזרועות, המשמעות של ירידה מתמשכת בסדר הכוחות העיקרי שלה בנוגע לתפיסת ההפעלה הזרועית? התמקדות המטכ"ל בפרטי הפרויקטים באה על חשבון שיח עקרוני-מהותי בנוגע ל"תיאוריית ניצחון" רצויה. יתר על כן, העיסוק בפרטים בא על חשבון שיח ביקורתי בין המטכ"ל

עם הפעלת הכוח (החיכוך במציאות) ועם בניינו (הדיון הטכנולוגי) והן עם היבטי התורה וההדרכה (הבסיס התיאורטי-עקרוני). אולי זו הסיבה שחיל האוויר יצר - מתוך החיכוך הטראומתי של מלחמת יום הכיפורים - את התפיסה החדשנית לתקיפת טילי הקרקע-אוויר ב-1982.¹⁴ ייתכן שאין זה מקרה שבאמ"ן התחוללה מהפכה תפיסתית (הרפורמה המבנית שלו והמעבר לעולם הסייבר) רק כאשר הארגון הזה, שהקשר בין מרכיביו היה רופף באופן מסורתי, הפך - לפחות בעיני עצמו - לזרוע של ממש. ייתכן שהיעדרן של פריצות דרך חשובות במיוחד בתחום היבשה נעוץ, בין היתר, באי-שלמותה של זרוע היבשה. בהיעדר חיכוך מתמיד של מפקדת הזרוע לבניין הכוח עם האתגרים האסטרטגיים של תכנון המלחמה העתידית ועם צורכי היום-יום של לוחמי היבשה בבט"ש לא מתקיימים התנאים לפריצות דרך תפיסתיות. וכבר צוינה קודם לכן הבעייתיות של תהליכי החשיבה במטכ"ל שאחראי בצה"ל באופן ישיר גם לצבא היבשה.

מה למדנו עד כה?

בעבר יכול היה צה"ל לאמץ מאחרים - או לפחות עם אחרים - אסטרטגיות ותפיסת הפעלה כלל-צה"לית. אולם האתגר האסטרטגי הצבאי העיקרי שמולו מתכונן היום צה"ל - אתגר "מלחמות האש" (אסטרטגיית ה"התנגדות" של האויבים הלא-מדינתיים שמבוססת על ירי נשק תלול מסלול לעבר העורף) - הוא במידה רבה ייחודי לישראל. לכן עלינו לפתח למידה משל עצמנו. השיח החדשני שמתקיים במידה כזו או אחרת בזרועות עצמן הוא חיוני, אך אין בכוחו לספק תפיסה רלוונטית שלמה לרמה הכלל-צה"לית. הידע החיוני שמתפתח בפיקודים המרחביים, כפי שצוין קודם לכן, אינו מתפתח כלל בהקשרים של חשיבה על בניין הכוח. הניתוח הארגוני שהוצג כאן מספק הסבר אפשרי נוסף לקושי של צה"ל להתמודד עם המצב האסטרטגי החדש.

מה הלאה?

כיצד מתרגמים את ניתוח הבעיה לצעדי תיקון? המאמר הזה אינו מתיימר להציע מענה שלם לשאלה שהיא עמוקה ותרבותית

ושרק חלקה הארגוני-קונקרטי נותח כאן. עם זאת כמה תובנות מעשיות ניתן לקחת מהניתוח:

1. **ככלל, יש לראות בדיון התפיסתי ובבניין הכוח שני רכיבים של שלם אחד.** בניין הכוח והתפיסה שבבסיסו הם מערכה מתמשכת, וההיסטוריה מלמדת שהמערכה הזאת, שמכונה לעיתים "מרוץ החימוש", כבר הולידה בעבר הכרעה ללא קרב. ניהול מערכה ולמידה מערכתית מחייבים קבוצת למידה בכירה שכוללת את כל האלמנטים - טכנולוגיה ובניין כוח (אג"ת), מודיעין, תיאוריה וחיכוך (זרועות ופיקודים) - שמתכנסת בכל פרק זמן קבוע ושבראשה עומד מפקד בכיר.

2. **נדרשת מעורבות אמיתית של אגף המבצעים בבניין הכוח.** יש לספק לאמ"ץ את הכלים הנדרשים כדי שניסיונו בחיכוך עם המציאות יוכל להשתלב בתהליך של תכנון ההתעצמות. בין הכלים האלה יש למנות את הצורך לאייש באמ"ץ בעלי תפקידים שלהם רקע בבניין הכוח וגישה לטכנולוגיה ולתעשיות. כמו כן יש לקבוע שגיבוש תפיסות עקרוניות הוא חלק מרכזי בתפקידה של מחלקת התכנון באמ"ץ, כמו תפקידה בתיאום נוהלי הקרב האופרטיביים. איוש מתאים והגדרת תפקיד מרחיבה יוכלו אולי להסיט מעט את מרכז הכובד של אמ"ץ מהפעלה שוטפת ומתכנון קצר-טווח ולהוסיף עליהם גם חשיבה עקרונית יותר בנוגע לעתיד.



היום יותר מתמיד, כאשר ישראל עומדת בפני איומים צבאיים וסביבה אסטרטגית שהיא ייחודית מאוד, קשה להישען על מנגנוני למידה חוץ-צה"ליים

3. **תפקידה של החטיבה האסטרטגית.** לחטיבה האסטרטגית באג"ת, שאמונה על התבוננות הרחבה ושפנויה לחשיבה ארוכת טווח, צריך להיות תפקיד דומיננטי יותר בבניין הכוח. לחטיבה הזאת עשוי להיות תפקיד מגשר ומקשר בין "תובנות החיכוך" העולות מהתכנון קצר הטווח המשותף לאמ"ץ, לפיקודים ולזרועות לבין דיון בבניין הכוח ארוך הטווח הנעשה באג"ת.

4. **קיום תהליכים חוצי ארגון ונטולי סיכום מעשי.** כדי לייצר חיכוך מפרה בין בעלי תפקידים שונים (תכנון, הפעלת כוח, מחקר ופיתוח) ומדיסציפלינות זרועיות שונות יש להפגיש ביניהם. חשוב שהמפגש ייעשה בנינוחות מסוימת (ללא לחץ זמנים דוחק) ובעיקר מחוץ להקשרים של מאבק על משאבים. ניתן ליזום תהליכים כאלה, בין היתר, בסדנאות אסטרטגיות ייעודיות או במפגשים קבועים להערכת מצב.¹⁵ מקום צבאי המוקדש לתהליכי למידה ברמה המערכתית, כמו מרכז דדו באמ"ץ, יכול לשמש אכסניה טובה לתהליכים כאלה ולהפוך למנוע של חדשנות בלב הממסד המטכ"לי. בכל הדרכים האלה המטרה היא לייצר קהילת למידה משותפת העומדת מעל ללחצי השעה הדומיננטיים בכל גופי צה"ל ומעל לאינטרסים הפוליטיים השונים המעצבים את השיח הצה"לי הקונקרטי.

5. **איוון מודע של תהליך התכנון בין השיח העקרוני לבין שיח הפרטים.** הזרועות, כפי שהודגש, אוצרות בתוכן את היכולת לקיים חשיבה תפיסתית חדשנית. תהליך התכנון המטכ"לי נדרש במודע לוותר על חלק משאיפותיו לביצוע בקרה מטכ"לית ואופטימיזציה כדי לאפשר את הפתיחות הזאת שאולי תביא את החיוניות של השיח הפנים-זרועי גם לשולחנו של המטה הכללי.

6. **עידודה של חתרנות אינטלקטואלית.** במאמרו ב"מערכות"¹⁶ עמד אל"ם אמיר אבולעפיה על טיבה הבעייתי של תרבות השיח האינטלקטואלי בצה"ל. אלון גרשון הכהן קרא לזה "חיסול הבנדיטיות"¹⁷ ונשען גם על ממצאים שפורסמו בביטאון של מחלקת מדעי ההתנהגות של צה"ל בנושא הזה.¹⁸ אם אנו מכירים בחיוניותו של שיח ער על תפיסות שמטרתו להתקדם ולא רק



לתאר מצב, אנו נדרשים לפתח באופן מודע מאגר של קצינים שהם מוטי עיסוק תיאורטי, ביקורתיים עד כדי מותרים בנוגע למוסכמות הארגוניות,¹⁹ ובעיקר מתפתחים במסלול קריירה שיאפשר להם הבנה מעמיקה של כל צידי השיח הדיאלקטי (תיאוריה, תכנון אופרטיבי, בניין הכוח, טכנולוגיה). קשה לתאר היכן היו עומדים צבאות מודרניים גדולים אחרים (או ההגות הצבאית בכלל) בלי חתרנים בועטים כמו לידל-הארט, רומל, גודריאן, דה גול, אורד וינגייט, לורנס "איש ערב", דיוויד סטרלינג, פולר, מיטשל, יצחק שדה, משה דיין ואחרים.

7. **העמדת האנליסטים במקומם הנכון.** ניתן להציע אנליזה בנוגע למהותן של אנליזות. הישענות צבאות המערב על טכנולוגיות מתקדמות בשילוב עם שיח האופטימיזציה התכנוני הביא לדומיננטיות של יחידות האנליסטים (חקר ביצועים, ניתוח מערכות) על תהליכי התכנון. ככלל, זוהי מגמה ברוכה, שכן מהותן של הניתוח השיטתי היא דיון מושכל שמאפשר שקיפות למקבלי ההחלטות ובעיקר דיון הגיוני המבוסס על חלופות. אולם אליה וקוץ בה: אנליסטים נוטים לבחון את ההצעות המוגשות לבחינתם באמצעות כלי הניתוח הקיימים. במילים אחרות, כל רעיון תפיסתי, ובעיקר פרויקטלי, המונח לפתחם מנותח על בסיס תפיסת הלחימה הקיימת בצה"ל, על סמך המשימות המוגדרות בתוכניות האופרטיביות שבתוקף ובהתבסס על ההנחות הגלויות והסמויות שלהם בנוגע למהותן של האויב. באופן מבני זהו ניתוח המקדש את דרך החשיבה הקיימת ונוטה להיות חשדני מאוד כלפי שינויים פורצי דרך. אנליסטים, לשם המשל, מתקשים לזהות כדאיות כלכלית בפרויקטים עתירי ממון כמו רכבת תחתית או כבישים מהירים לפריפריה.²⁰ הניסיון מלמד שלפרויקטים כמו אלה תרומה עצומה לערים שבהן הן הוקמו ולאזורים המרוחקים באופן שלא ניתן היה לנתח במסגרת הניתוח הכלכלי המקדים. כמובן יש דוגמאות אחרות, יוצאות דופן. ככלל, חיוני שהשיח התכנוני יהיה ער לבעיה המובנית הזאת של השיח הניתוחי-אנליסטי.

8. **כלי שיטתי לזיהוי אנומליה תפיסתית.**

ייתכן שיש מקום לפתח כלי הערכת מצב שבמהותו יעסוק באבחון דוקטרינרי-עקרוני של מצב הידע הצבאי בצה"ל ביחס לאתגרים האסטרטגיים הצפויים והמתהווים. כלי כזה יכולות להפעיל קבוצות של מנתחי מערכות או קבוצות של תכנון אסטרטגי כמו אלה שקיימות באג"ת או אולי גופים אחרים באמ"ץ.

סיכום

צה"ל, מסיבות רבות ועמוקות שכמה מהן הוזכרו כאן, מתקשה לקיים תהליך למידה אינטלקטואלי מהותי ולכן מתקשה להגדיר לעצמו את מצב הידע התיאורטי שלו, לא כל שכן לפעול לקידומו. בתוך ההקשר התרבותי הרחב שמסביר את הקושי הזה, עמדתי כאן על סיבות ארגוניות קונקרטיות שמסבירות במידה רבה את הקושי הזה, אך מספקות גם קצה כיוון מעשי לטיפול בו. היום יותר מתמיד, כאשר ישראל עומדת בפני איומים צבאיים וסביבה אסטרטגית שהיא ייחודית מאוד, קשה להישען על מנגנוני למידה נוספים, חוץ-צה"ליים. לכן פיתוח מנגנון הלמידה המטכ"לי הפנימי הוא צו השעה.

הערות

1. שאלו ברונפלד, "המהפכות הצבאיות של ישראל", **מערכות** 444, אוגוסט 2012, עמ' 57
2. המושג "מבצעי הרתעה" כשלעצמו משפיע על החשיבה הצבאית שלנו באופן שלילי, שכן הוא מגלם לכאורה אכסיומה שלפיה הרתעה, שכל הגיונה נעוץ בעידן של העימותים בין מדינות, היא מושג רלוונטי אל מול האויבים הלא-מדינתיים שלנו.



צה"ל, מסיבות רבות, מתקשה לקיים תהליך למידה אינטלקטואלי מהותי ולכן מתקשה להגדיר לעצמו את מצב הידע התיאורטי שלו, לא כל שכן לפעול לקידומו

3. המאמר לא יעסוק בביסוס הטענה בנוגע לצורך במהפכה תפיסתית. הסוגיה הזאת נידונה במקומות אחרים ובהם מאמרו של ברונפלד שהוזכר לעיל.
4. תומס קון, **המבנה של המהפכות מדעיות**, ידיעות ספרים, 2005
5. דימה אדמסקי מביא תימוכין רבים לטענה הזאת בספרו **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**, מערכות, 2012
6. תיאור רחב יותר ניתן למצוא אצל יהודה ואלך, "התפתחות ההגות הצבאית בין שתי מלחמות העולם", **מערכות** 258-259, נובמבר 1977, עמ' 36-30
7. דמיטרי אדמסקי, **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**, מערכות, 2012
8. שם, עמ' 176
9. אדמסקי כותב כי "בצה"ל התקיימו זו לצידה של זו חדשנות טכנולוגית נמרצת ופרדיגמה צבאית שמרנית". שם, עמ' 179
10. שם, עמ' 184-188
11. שם, עמ' 189-190
12. עוד על כך ניתן לקרוא אצל אל"ם מאיר פינקל, "השפעת הבט"ש על התפקוד במלחמה", **זרקור** 18, תוה"ד, 2012
13. מתוך סיכום דיון אצל רח"ט מבצעים, 11.12.2005, מסמך פנימי בצה"ל
14. ברונפלד מזכיר את המהפכה שעשה צה"ל בלחימה בטק"א, אך לא עושה את האבחנה הנדרשת בין מהפכה פנים-זרועית ומהפכה כלל-צה"לית. גם אדמסקי טועה בכנותו את הלחימה בטק"א "בניין רב-זרועי".
15. עלתה בעבר הצעה בחטיבת התכנון של אג"ת לקיים "הערכת מצב בניין הכוח": מפגש חודשי או דו-חודשי של גורמים זרועיים ואחרים בראשות רח"ט תכנון שבו ידונו באורח שוטף בנושאי בניין הכוח כדי לייצר בסיס תובנות משותף, לאתר הזדמנויות משותפות ובעיקר לייצר הזדמנויות ללמידה ולקידום שאינן קיימות היום.
16. אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע עמדה עצמאית", **מערכות** 433, אוקטובר 2010, עמ' 27-20
17. אפרים לפיד ועמיר רפפורט, "חניכים מצטיינים מפחידים אותי" - ראיון עם אלון גרשון הכהן, Israel Defense, 19 בספטמבר 2011, <http://bit.ly/Xjba8g>
18. רס"ן ד"ר גלעד כהן-ינון, "המפקד האפקטיבי", **בין הזירות** מס' 9, דצמבר 2010; רס"ן נתנאל כץ וסא"ל רוני טמיר, "מה חסר לטובים ביותר - בחינת פרופיל בוגרי מרכזי הערכה לאל"מים", **בין הזירות** מס' 9, דצמבר 2010
19. עוד על חשיבותם של "מורדים" לארגון ראו: טלי חיריות סובר, "כל מנהל טוב צריך מורדים טובים", ראיון עם כרמן מדינה, **דה מרקר**, 20.12.12
20. ראו, למשל, רנית נחום הלוי, "כך קורסים פרויקטי דיור שאפתניים בגלל תחבורה", **דה מרקר**, 21.12.12. "רכבת העמק זו לא עוד סיסמה. בעוד שבאוצר טענו שמדובר בקו שאינו כלכלי, כיום אנו כבר רואים את ההתעוררות הנדל"נית באזור".

ארגוני הסיוע הבין־לאומיים בעזה - נכס או נטל? דיון בעקבות "עופרת יצוקה"

אף על פי שארגוני הסיוע הבין־לאומיים שפועלים ברצועת עזה עלולים להקשות על ישראל בזירה המדינית, עבודתם היא נכס חשוב שאין לו תחליף. לכן על ישראל ללמוד כיצד לעבוד עם הארגונים האלה

גי'פ של הצלב האדום בעזה ◀ במקרים רבים במהלך מבצע "עופרת יצוקה" השכיל החמאס לא להתעמת תקשורתית עם ישראל בנושאים ההומניטריים ולמעשה הניח לארגונים הבין־לאומיים לעשות בעבורו את העבודה





סא"ל שרון ביסון
מפקד בית הספר לתיאום ולקישור, בוגר המכללה לביטחון לאומי

מבוא

ברצועת עזה פועלים כ-150 ארגונים בין-לאומיים - חלקם ממשלתיים וחלק לא ממשלתיים. לארגונים האלה תפקיד מרכזי בייצוב המצב בשטח בעימות חירום ובקידום פרויקטים בעימות שגרה. במצבי חירום ובמצבים של ואקום שלטוני הם גם משמשים גורם מתווך. במהלך מבצע "עופרת יצוקה" עלתה השאלה עד כמה עולים האינטרסים של ישראל בקנה אחד עם פעולת הארגונים האלה בעימות חירום. במילים אחרות: האם פעילות הארגונים הבין-לאומיים ברצועת עזה היא נכס או נטל לישראל? נוסף על כך עלתה השאלה האם ישראל מנהלת נכון את קשריה עם אותם הארגונים הבין-לאומיים. דעת הקהל הבין-לאומית רואה בארגונים האלה גורם אובייקטיבי, אמין ומאוזן. בשל כך ובגלל המדיניות התקשורתית שנקטה ישראל במהלך "עופרת יצוקה" הפכו הארגונים הבין-לאומיים - ובמיוחד סוכנויות האו"ם - לגורם היחיד שדיווח מתוך השטח, למעט צה"ל. דיווחיהם של הארגונים האלה הגיעו לדעת הקהל ברחבי העולם והשפיעו עליה, אם כי מידת ההשפעה אינה ניתנת למדידה. בזירה ההסברה התעמתה ישראל עם טענות הארגונים הבין-לאומיים הפועלים בשטח - שכאמור נחשבים בדעת הקהל העולמית למקור מידע אמין - ולא עם טענות החמאס.

הסיבה: במקרים רבים, השכיל החמאס לא להתעמת תקשורתית עם ישראל בנושאים ההומניטריים ולמעשה הניח לארגונים הבין-לאומיים לעשות בעבורו את העבודה. ישראל נאלצה אפוא להתמודד עם טענותיהם של גורמים שנחשבים לניטרליים ומאחר שהיא רואה בארגונים הבין-לאומיים האלה שותף פעיל למניעת משבר הומניטרי ברצועה, היא לא יכלה לצאת במאבק הסברתי נמרץ נגדם.

פעילות הארגונים הבין-לאומיים ברצועת עזה

תמיכתה הכספית של הקהילה הבין-לאומית בשטחי הרשות הפלסטינית הולכת וגוברת עם השנים. כבר כיום זוכה הרשות לסיוע כספי בין-לאומי מהגדולים בעולם - יחסית לגודל אוכלוסייתה. הסיוע הבין-לאומי שאותו נותנים הארגונים השונים לרצועת עזה שנוי במחלוקת במסגרות השונות שעוסקות בו. המחלוקת מתעצמת - ולחלופין נחלשת - בהתאם לתמורות המדיניות והביטחוניות המתחוללות בעימות הישראלי-פלסטיני. השפעה לא מבוטלת על השיח יש גם למעמדה של ישראל בזירה הבין-לאומית. ניכר כי גם אם מרבית הארגונים השונים הפועלים באזור עושים זאת כדי להגיש עזרה הומניטרית, הרי בדרך להשגת המטרה הם עוסקים גם בפעילות מדינית, פוליטית

והסברתית ענפה שיש בה כדי להשפיע על ישראל. יש לציין שפעולתם של הארגונים הבין-לאומיים מאפשרת לשלטון החמאס לשאת בעול השלטון ברצועת עזה ומספקת את צורכיהם הבסיסיים של כ-75% מתושבי הרצועה.

תמיכת הקהילה הבין-לאומית בפלסטינים נעשית בכמה רמות ובכמה דרכים כפי שמוצג בתרשים 1.

עיקרי ההיערכות

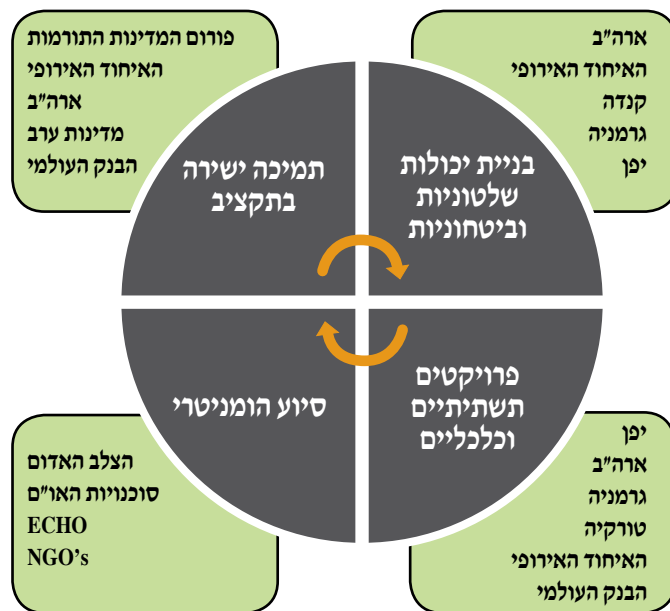
במהלך התקופה שקדמה למבצע חודדו בהזדמנויות רבות נוהלי העבודה המשותפים לעת חירום - לרבות הנהלים לתיאום תנועת הצוותים מטעם ארגוני הסיוע באזורי הלחימה, עדכון בנוגע למיקום המתקנים של הארגונים ברצועה וסימונם על המפות ועדכון בנוגע לתמונת המצב ההומניטרית ברצועה בתקופה שקדמה למבצע.

מאז 2004 קיימת מפת תיאום שנועדה לייצר שפה משותפת ואיפשרה תיאום מלא של תנועות העובדים בארגונים הבין-לאומיים ברצועה עם קציני מנהלת התיאום והקישור בעזה ועם כוחות צה"ל בשטח.

אנשי הארגונים הבין-לאומיים מעדכנים את מנהלת התיאום והקישור בעזה באופן שוטף על המיקום של מתקניהם, של מחסניהם ושל מקומות המגורים של עובדיהם כדי למנוע ככל האפשר פגיעה בלתי מכוונת בהם. במהלך המבצע עידכן אונר"א מדי יום בנוגע למבנים שנפתחו במהלך הלילה ושימשו בתי מחסה לתושבים שעזבו את בתיהם. המבנים האלה סומנו במפות צה"ל, וכל הכוחות עודכנו בנוגע למיקומים שלהם.

נוסף על כך, במסגרת תיאום הפעילות עם הארגונים הפועלים ברצועה עוקבת מערכת הביטחון הישראלית אחר מצב המלאי במחסנים של אונר"א ושל WFP (World Food Program) כדי לקבל מידע נוסף על תמונת המצב ההומניטרית ברצועה וכדי לתאם הכנסת סיוע בהתאם לצרכים בשטח. כאמור, למבצע קדם תהליך הכנות ארוך שנמשך יותר משנתיים וכלל כתיבת

תרשים 1: הגורמים שמסייעים לאוכלוסייה בעזה



פקודות בתחום ההומניטרי (ששולבו בפקודות המבצע), הכשרת קצינים מיחידות סדירות ומיחידות מילואים לטיפול בתחום ההומניטרי (הם שולבו בכל נוהל הקרב ברמות השונות), פיתוח מנגנוני תיאום עם הקהילה הבין-לאומית והכנת עזרי תיאום ייחודיים, הטמעת המיקומים של המוסדות האזרחיים בעזרי הכוחות, פתיחת חדרי מצב ייעודיים לתחום ההומניטרי, שילוב כוח אדם מקצועי כמו רופאים, עורכי דין ודוברי אנגלית והגדרת צירי תנועה שיועזו לתחום ההומניטרי.

זמן המבצע

במהלך המבצע עשתה ישראל - באמצעות מפקדת פיקוד הדרום ומפקדת תיאום פעולות הממשלה בשטחים (מתפ"ש) - מאמץ הומניטרי נרחב. עם תחילת המהלך הקרקעי נפתחו "תאים הומניטריים" ברמות השונות. נוסף על כך הוצבו קציני תיאום באזורים רגישים כמו נקודת הביתור במרכז הרצועה. התאים האלה הוקמו כדי לייצג למפקדי הכוחות ברמות השונות בכל הנוגע לתחומים האזרחיים-הומניטריים בגזרה כפי שמוצג בתרשים 2.

במהלך המבצע נשמרו הקשר ושיתוף הפעולה עם הארגונים הבין-לאומיים בכלל הרמות - מהטקטית ועד לאסטרטגית. תרשים 3 מציג את המטרצה של ניהול ההתקשרות.

חדר תיאום משותף

בשבוע השני למבצע הועלתה יוזמה לפתוח חדר תיאום משותף לישראל ולארגונים הבין-לאומיים. ההצעה התבססה על חדר התיאום שהוקם במהלך מלחמת לבנון השנייה. המטרה הייתה לאפשר קשר רצוף וישיר עם גורמים מרכזיים בקהילה הבין-לאומית, מתן מענה לפניות ולשאלות העולות מנציגי הארגונים, הצגתה של תמונת המצב האזרחית וההומניטרית ומתן אפשרות להצגת צרכים שלא נמצא להם פתרון מספק על בסיס שיתוף הפעולה שהתקיים בין גורמי השטח.

הקושי העיקרי שעיימו התמודד חדר התיאום המשותף היה הצורך לאזן בין צורך הומניטרי לבין צורך מבצעי. בסיום הפעילות גיבשו מפעיליו של חדר התיאום כמה מסקנות. אחת המרכזיות שבהן היא

סוגיות אסטרטגיות שהונחו לפתחו של השר וטופלו יחד עם מערכת הביטחון. נוסף על כך התקיימו פגישות בין נציגים של הארגונים הבין-לאומיים לבין מפקדים בכירים, לרבות מפקד האוגדה ומפקד אחת החטיבות הלוחמות בשטח. הפגישות האלה התקיימו כדי לייצל את הליך התיאום בין הצדדים וכדי למצוא דרכים משותפות לשיפור הסיוע ההומניטרי בשטח. הפגישות האלה התקיימו במקביל לחימה שהתנהלה בשטח. בסיכום המפגשים הוחלט - לבקשת הארגונים - על סדרת צעדים שינקטו הכוחות הלוחמים כדי להקל על פעילות הארגונים ועל האוכלוסייה האזרחית ברצועה ובהם הארכת ההפוגות ההומניטריות וחיודוד הנהלים לזיהוי כלי הרכב של הארגונים ושל צוותי ההצלה.

סוגיית הלגיטימציה

המערכה על התודעה הבין-לאומית וההתמודדות עם הניסיונות לצבוע את הפעילות הישראלית בצבעים ברורים של אי-לגיטימיות הן האתגר המרכזי שבפניו ניצבת ישראל גם עתה. בלשון המעטה ניתן לומר שלא נפקד חלקם של הארגונים הבין-לאומיים בשיח על מידת הלגיטימיות

שלולת הסיוע ההומניטרי נמוכה משמעותית מהרווח שמושג בתחום המדיני ובתחום הלגיטימציה.

מסקנות נוספות: יש צורך בתכנון מוקדם של הסיוע ההומניטרי במסגרת המהלך הכולל, יש חשיבות רבה לשקיפות, לדיוק בפרטים וליצירתה של תחושת אמון בין כלל השותפים למשימה, לחדר התיאום המשותף יש תרומה רבה ליצירת קשר מבוסס עם הארגונים הבין-לאומיים.

פעילותו של חדר התיאום הקנתה לגורמי הסיוע הבין-לאומיים חיבור ישיר לפעילות צה"ל, הבנה בלתי אמצעית של המתרחש ותקשורת טובה יותר עם רמות הפיקוד הבכירות.

פגישות עם נציגי הארגונים הבין-לאומיים במהלך המבצע

במהלך המבצע נפגש שר הביטחון עם נשיא הצלב האדום העולמי ועם מזכ"ל האו"ם בביקורם באזור. במהלך הפגישות הוצגו המאמצים ההומניטריים שעושה ישראל וחודדה נכונותה לאפשר יציאת חולים ופצועים לטיפול בבתי חולים בישראל. במסגרת הפגישות האלה גם נידונו כמה

תרשים 2: התאים ההומניטריים ברמות השונות

תא הומניטרי בפיקוד העליון - אויש על ידי קצינים בדרגת סא"ל	המטה הכללי של צה"ל
תא הומניטרי פיקודי - אויש על ידי קצינים בדרגת סא"ל	פיקוד דרום
תא הומניטרי אוגדתי - אויש על ידי קצינים בדרגות רב-סגן-סא"ל	אוגדת עזה
תא הומניטרי חטיבתי בכלל החטיבות הלוחמות. אויש על ידי קצינים בדרגות סגן-רס"ן	החטיבות הלוחמות
קציני תיאום בדרגות סגן-סגן	איתורים הומניטריים רגישים בשטח

של הפעילות הישראלית בעזה ועל מכלול היבטים של הסכסוך הישראלי-פלסטיני. אולם הארגונים הבין-לאומיים לא מסתפקים רק בהגשת סיוע הומניטרי לתושבי עזה. במיוחד הארגונים הקטנים יותר רואים בדיווח על המצב בעזה חלק בלתי נפרד מפעילותם. יותר מכך, הארגונים הקטנים עוסקים בעיקר בתיעוד המצב, במתן פרשנות ובהפצת דו"חות על המצב באזורי העניין. הם מפעילים מערכת משומנת ומיומנת של הפצת מידע - בעיקר באינטרנט. במסגרת תפיסת עולם אידיאולוגית הם רואים עצמם מחויבים להביא לקהל הבין-לאומי, ובעיקר למוסדות השלטון בעולם כולו, את תמונת המצב ישירות מהשטח מלווה בפרשנות על פי משנתם. עם זאת, גם הארגונים הגדולים ומוכווני המשימה מרבים לדווח ומחזיקים לשם כך מערכות גדולות ומיומנות. אולם יש הבדלים בין הדיווחים של הארגונים הקטנים לבין דיווחיהם של הארגונים הגדולים. ההבדלים הם בשני תחומים: קהל היעד של הדיווחים ומטרת הדיווחים.

הקהילה הבין-לאומית רואה בארגונים הבין-לאומיים גורם אובייקטיבי, אמין ומאוזן. העובדה הזאת בשילוב המדיניות

התקשורתית של ישראל במהלך מבצע "עופרת יצוקה" הובילו לכך שהארגונים הבין-לאומיים - ובמיוחד סוכנויות האו"ם - היו הגורם המדווח היחיד מתוך השטח, למעט צה"ל. כתוצאה מכך הצליחו הארגונים לחזק עוד יותר את התפיסה שלפיה הם גורם אמין ונטול משוא פנים. דיווחיהם של הארגונים - בין אם נועדו לצורכי גיוס תרומות או להפצת מידע - מצאו את דרכם אל דעת הקהל ברחבי העולם והשפיעו עליה, אם כי אי-אפשר לקבוע עד כמה הם השפיעו.

הדו"חות וההחלטות של הארגונים הבין-לאומיים במהלך המבצע

במהלך המבצע פירסם מזכ"ל האו"ם 35 הודעות, והתקבלו שתי החלטות במועצת הביטחון ובעצרת הכללית. לשם השוואה, במהלך העימות בין רוסיה לגיאורגיה - בין אוגוסט לאוקטובר 2008, פירסם מזכ"ל האו"ם שש הודעות על המצב, והתקבלה החלטה אחת של מועצת הביטחון. דוגמה מאפיינת לירידה בתמיכה הבין-לאומית בפעילות של ישראל ניתן לראות

בהתבטאויות של מזכ"ל האו"ם במהלך ימי המבצע, כפי שהן מובאות בתרשים 4.

במהלך המבצע פורסמו יותר מ-350 פרסומים של הארגונים הבין-לאומיים על המצב ברצועת עזה. הצפת הקהילה הבין-לאומית בנתונים וניסוח דרמטי של המצב יצרו בקרב הקהילה הבין-לאומית תמונת מצב קשה. ביטוי לאג'נדה - בין אם פורמלית ובין אם מוסווית - של הארגונים השונים ניתן למצוא בפרסומיהם השונים כאשר בוחנים את המילים שבהם בחרו. כך, למשל, הם הרבו להשתמש במושג "משבר הומניטרי" כדי למתוח ביקורת על המבצע ועל הפעלת הכוח המסיבית של צה"ל ברצועה. זה המקום לציין שלא קיימת הגדרה פורמלית למונח "משבר הומניטרי".

קיימות הגדרות שונות בקרב ארגונים שונים בנוגע לאלמנטים שונים המרכיבים "תמונת מצב הומניטרית". בין המרכיבים האלה ניתן למצוא נגישות למזון, נגישות למים, נגישות לטיפול רפואי, חופש תנועה וכדומה. אך בשום מקרה אין הגדרה חד-ערכית או סולם ערכים שלפיהם ניתן לקבוע מתי מצב הומניטרי הוא בחזקת "משבר". מכאן שהטרמינולוגיה כולה נתונה לפרשנות.

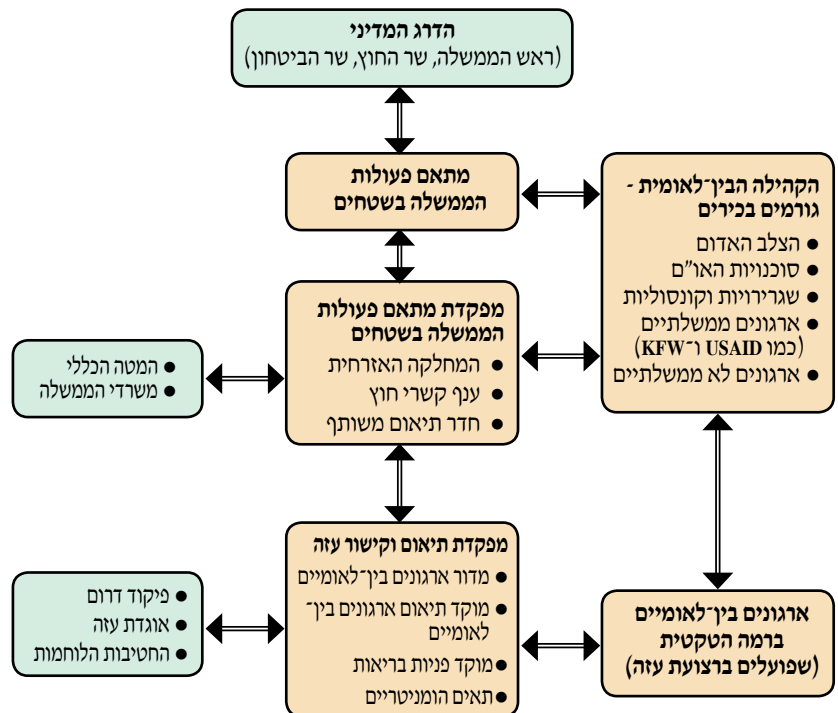
דו"ח גולדסטון

פרסומו של דו"ח גולדסטון פתח מערכה חדשה - הפעם בזירה הציבורית והתקשורתית. ישראל אימצה מיד עמדה מתגוננת ודחתה את ממצאי הדו"ח מכול וכול. היא הטיחה ביקורת נוקבת במחבריו בטענה שמדובר במסמך חד-צדדי מסולף ומעוות.

הפלסטינים, מנגד, קיבלו את האמור בדו"ח בהתלהבות רבה וראו בו הוכחה לצדקת מאבקם וללגיטימיות של טענותיהם נגד ישראל. שני הצדדים התחפרו בעמדותיהם, ובאופן אירוני הדו"ח, שנועד לקדם את זכויות האדם ולהביא צדק לקורבנות המערכה הצבאית, הפך לחלק מהסכסוך.

לאחר פרסום הדו"ח כתב הפרופסור האמריקני למשפט בין-לאומי, ריצ'רד פאלק, כי בעיניו משמעות הדו"ח היא כי שישראל שרויה ב"מלחמת לגיטימציה" והוסיף: "הפלסטינים מנצחים במלחמה הזאת באופן עקבי". הוא הסביר ש"מלחמת לגיטימציה", שמתרחשת "בשדה הקרב הפוליטי הגלובלי", הוכרזה בעבר על דרום אפריקה, והיא איום גדול לעין ערוך מהאיום

תרשים 3: המטריצה של ניהול ההתקשרות בין ישראל לארגוני הסיוע הבין-לאומיים



הצבאי הפלסטיני.

דו"ח גולדסטון היה במשך תקופה ארוכה המרכיב המרכזי בביקורת נגד ישראל בהתנהלותה בזירה הפלסטינית. העדויות המתוארות בדו"ח מציינות צבא אלים, שאינו בוחל באמצעים כדי להכריע את האויב, לרבות פגיעה באזרחים חפים מפשע. הדו"ח מציינ עשרות אירועים שהם דוגמאות למדיניות הפעלת הכוח של צה"ל. הדו"ח גם מטיל ספק בהצהרותיה של ישראל בנוגע למטרות המבצע: על פי גולדסטון, מטרת המבצע הייתה להרוס את הכלכלה של רצועת עזה בלי שתוכל להשתקם.

לקחי הארגונים מהמבצע

סיום הלחימה הביא עימו תהליך חשיבה וסיכומים גם בקרב הארגונים הבין-לאומיים. בין הלקחים המרכזיים שהעלו הארגונים ניתן למצוא המלצות למעקב אחר מדיניות הפעלת הכוח של ישראל:

- עד כמה היא מגבילה את עצמה לתקיפת מטרות צבאיות ומשתמשת בנשק בהתאם לדין הבין-לאומי.
- עד כמה מאפשרת ישראל לאוכלוסייה האזרחית לנקוט צעדים הולמים כדי

להגן על עצמה מהשפעות הלחימה.

- האם נוקטת ישראל צעדים שיבטיחו כי חיילי צה"ל יעמדו בדרישות שמטיל עליהם המשפט הבין-לאומי כמו פינוי פצועים וטיפול בהם, חיפוש אחר הרוגים ואיסופם במהלך הפעולות הצבאיות ומתן חופש פעולה - ככל שניתן - לצוותים, ליחידות ולכלי תעבורה רפואיים המציגים את הסמלים המוכרים על פי אמנות ז'נווה.

מסקנות ולקחים

מרבית העוסקים בנושא - במתפ"ש (מפקדת תיאום פעולות הממשלה בשטחים) ובמשרד החוץ - שותפים לדעה כי אין לישראל ברירה אלא ללכת בדרך של עידוד הפעילות וההשקעות של הארגונים הבין-לאומיים. עם זאת, לצד היתרונות הרבים שיש לפעילות של הארגונים האלה ברצועת עזה, יש לה גם לא מעט חסרונות, ובהן:

- מאמציהם של גורמים עוינים לישראל, המבקשים לעשות לה דה-לגיטימציה, עלולים להסתייע בפרסומים הרבים של הארגונים הבין-לאומיים.
- הגבלת חופש הפעולה המבצעי של צה"ל

בקרב המתקנים של הארגונים הבין-

- לאומיים וכן ליד כלי רכבם ואנשיהם. יש ארגונים שעוסקים - בין אם במוצהר ובין אם לאו - בהקמת התשתית למדינה פלסטינית. הפעילות הזאת מנוגדת לעמדת ישראל בנוגע לכינונה של מדינה בשלטון החמאס ברצועת עזה. בעיני ישראל מדובר בישות טרוריסטית.

ככלל, מרבית הגורמים בישראל היו שמחים לולא נזקקו לשירות של הארגונים האלה באזור, אולם במסגרת האילוצים הקיימים גוברת התועלת שהם מביאים על הנזק שהם מחוללים.

יתר על כן, הארגונים הבין-לאומיים הם פלטפורמה שישראל טרם השכילה לחקור לעומק ולהביא לניצול אפקטיבי את שלל יתרונותיה ויכולותיה. בכל מקרה, הארגונים הבין-לאומיים הם עובדה קיימת, בין אם ייחשבו לנטל ובין אם ייחשבו לנכס. לכן מן הראוי שישראל תפעל לניצול טוב יותר של הפלטפורמה הזאת כדי ליהנות מהפירות שיש ביכולתה להניב.

העובדה היא שכיום לא קיים שום גורם ישראלי רשמי שבידו מצויה האחריות המלאה לטיפול בפעילות של הארגונים

תרשים 4: החרפת התבטאויותיו של מזכ"ל האו"ם כלפי ישראל ב"עופרת יצוקה"

27.12.2008 - תחילת המבצע	28.12.2008 - תקיפת צה"ל בסמוך לבית ספר של אוני"א	03.01.2009 - תחילת הפעילות הקרקעית	06.01.2009 פגיעה בסמוך לבית ספר של אוני"א	08.01.2009 - פגיעה בכלי רכב של אוני"א	15.01.2009 - פגיעה במטה אוני"א	17.01.2009 - ישראל מכריזה על הפסקת אש חד-צדדית
<ul style="list-style-type: none"> ● מודאג מהאלימות בדרום מזרח בחששות הביטחוניים של ישראל בשל המשך ירי הרקטות מגנה את ירי הרקטות המתמשך שלו אחראים חמושים פלסטינים מוסרד מכך שקריאותיו לחמאס לחדול מההתקפות נופלות על אוזניים אטומות 	<ul style="list-style-type: none"> ● מגנה את ירי הרקטות של חמאס מכיר בזכותה של ישראל להגן על עצמה ● מודאג מההסלמה קורא לצדדים לנקוט צעדים שימנעו פגיעה באזרחים ● על ישראל ועל חמאס להפסיק את האלימות ● מגנה את השימוש שעושה ישראל בכוח פציעתם של אנשי סגל של האו"ם 	<ul style="list-style-type: none"> ● מודאג מהמשך ירי הרקטות מביע דאגה עמוקה מהמשך ההסלמה ● מביע דאגה מהפעילות הקרקעית ומהשימוש בארטילריה ● מביע דאגה מהמשך האלימות ומהשפעתה על קורא להפסקה מיידית של הפעילות הקרקעית ● על הקהילה הבין-לאומית לנקוט את כל האמצעים כדי להביא להפסקת שפיכות הדמים והסבל 	<ul style="list-style-type: none"> ● מגנה את ירי הרקטות של חמאס פעולות חמאס שמסכנות את האוכלוסייה אינן מקובלות ● מגנה את ההסלמה ואת השימוש המופרז בכוח שעושה ישראל ● התקפת צה"ל על מתקני או"ם הן בלתי נסבלות ● רצועת עזה נמצאת על סף משבר הומניטרי 	<ul style="list-style-type: none"> ● קורא להפסקת אש ● מגנה את ירי צה"ל על שירות סיוע של האו"ם ● אוני"א השהתה חלוקת מזון כי אינה יכולה להבטיח את שלום עובדיה ● אי-יכולתו של האו"ם לספק סיוע בעיצומו של משבר הומניטרי שהולך ומחריף היא מצב בלתי נסבל 	<ul style="list-style-type: none"> ● יש להפסיק את ירי הרקטות ● ההתקפה של ישראל חייבת להיפסק ● הפגיעה באזרחים הגיעה לדרגה בלתי נסבלת ● מביע זעם על הפגיעה במטה אוני"א בעזה 	<ul style="list-style-type: none"> ● נדהם נוכח ממדי ההרס ברצועת עזה ● מבקר בחריפות את השימוש החריג בכוח שעושה ישראל ● דורש מישראל לעשות חקירה מקיפה של התקפת צה"ל על מתקני או"ם

הבין-לאומיים. יש כמה גופים שעוסקים בנושא - במערכת הביטחון, במשרד החוץ ובמשרד הרווחה - בלי הגדרה ברורה של חלוקת האחריות והסמכות ביניהם. כתוצאה מכך גם אין גוף אחד שמרכז בידי את איסוף הנתונים על הארגונים האלה ואת בניית התמונה השלמה. לא תמיד קיים שיתוף פעולה בין הגופים הישראליים שעוסקים בארגונים הבין-לאומיים, ואם יש שיתוף פעולה, הוא לרוב פרי יוזמה של ראשי הגופים האלה ולא חלק מנהלים מגובשים ומחייבים.

בשל תמונת המצב הזאת אין למערכת הביטחון נתונים מלאים ועדכניים בנוגע לארגונים הבין-לאומיים שפועלים ברצועת עזה. לנתונים האלה יש חשיבות רבה בכל הערכת מצב לקראת מבצע בעזה. בין היתר הם יכולים לסייע בקבלת החלטות בנוגע לעיתוי המבצע ובנוגע למשכו. יתר על כן, נתונים עדכניים כאלה גם עשויים להגביר את האפקטיביות של מערך ההסברה הישראלי ולהקל על ההתמודדות עם טענות בנוגע למחסור ולקיומו של "משבר הומניטרי" לכאורה.

חשיבות הנתונים האלה גדולה במיוחד לאור האמינות המיוחסת למידע שמפרסמים הארגונים הבין-לאומיים. נכון יהיה אם מדינת ישראל תטיל על מערכת הביטחון את האחריות לאיסוף הנתונים, לריכוזם ולשמירה על עדכניותם. ההמלצה להטיל את מלאכת הריכוז על מערכת הביטחון נובעת מכך שמדובר במידע חיוני להכנתן של התוכניות מבצעיות - תחום שעליו מופקדת מערכת הביטחון. לכל הפחות, יש להסדיר את תחומי הסמכות והאחריות בכל הנוגע לעיסוק בארגונים הבין-לאומיים ולקיים הקשר עימם.

הסברה אסטרטגית

על ישראל להעמיק את בדיקתה בנושא ההסברה ולגבש אסטרטגיה הסברתית מותאמת שתעשה שימוש בבכירי הארגונים הבין-לאומיים להעברת מסרים הנוגעים למעגלים רחבים יותר מאשר מעגל הסכסוך הישראלי-פלסטיני. על פי הציפייה התמימה של הקהילה הבין-לאומית, "מלחמות צודקות מסתיימות בסוף צודק". הציפייה היא לסוף שבמסגרתו "הרעים" מובאים לדין ומשלמים על מעשיהם. לדעת חלקים רבים בדעת הקהל העולמית זה לא קרה ב"עופרת יצוקה", ולכן

בעיניהם אין למבצע הזה סוף צודק. אולם ניתן היה לשווק לעולם "סוף צודק" למבצע, אילו הייתה ההסברה של ישראל עושה שימוש נרחב יותר במושגים ובציטוטים מתוך אמנות ז'נווה השונות בבואה להסביר את מטרות המבצע. השימוש בהמשגה כזאת - לאחר התאמתה למהלכים בשטח - היה בה כדי להדגיש את צדקת המבצע ואת העובדה שהוא ענה לכלל כללי הדין הבין-לאומי. ההסברה האסטרטגית היא חלק ממאמץ כולל ומתמשך שאלו להתחיל ביום המבצע. מדובר במשימה אקוטית שיש לבצע בכל יום. המשימה הזאת כוללת פעולות רבות ובהן:

- יש לנער את האבק מהמושג "הסברה" ואף לשקול להחליפו במושג חדש ומוכר יותר בקרב הקהילה הבין-לאומית: "דיפלומטיה ציבורית". דיפלומטיה ציבורית "מושתתת על עוצמה רכה, שעיקרה הפעלת שכנוע. אנו מסרבים להבין שאנו במלחמה חדשה ומתנהגים בשלומיאליות... מאחרים לראות את הנזק הבין-לאומי העצום שנגרם לנו בעקבות מבצע. דיפלומטיה ציבורית צריכה להיות חלק בלתי נפרד מתהליך קבלת החלטות".²
- יש לקיים בישראל - ובמימונה - קורס שנתי לכל הארגונים הבין-לאומיים המרכזיים. יש ליצוק בקורס תכנים שיעניינו את כל הארגונים ויהיו חלק ממסלול ההכשרה שלהם. לאחר שהייה של כמה שבועות בישראל, ולאחר שיספגו תכנים ואווירה (לא תעמולה!), תרוויח ישראל מדי שנה כמה סוכני



על ישראל לגבש אסטרטגיה הסברתית מותאמת שתעשה שימוש בבכירי הארגונים הבין-לאומיים להעברת מסרים הנוגעים למעגלים רחבים יותר מאשר מעגל הסכסוך הישראלי-פלסטיני

השפעה חיוביים שברבות הימים עשויים להיות מוצבים בתפקידים שונים באזורנו. דוגמה מצוינת לכך ניתן לראות במודל שמופעל במכללה לביטחון לאומי, שבה משתלבים נציגים זרים.

- שילוב נציגים של צה"ל בהכשרות השונות של האו"ם כדי ליצור קשרים אישיים וכדי לאפשר לנציגים מכל העולם להיפגש באופן בלתי אמצעי עם גורמים ישראליים שיש ביכולתם להסביר ממקור ראשון את מדיניות ישראל.
- סיוורם ותדרוכים עיתיים לראשי הארגונים בנושאים רלוונטיים שבמהלכם ניתן לטעת בהם את תחושת השותפות והשקיפות.
- הקפדה על מתן תשובות קוהרנטיות ואמינות לדרגי עבודה בכל הרמות. מטרת ההסברה היא להציג תמונה של "עד כמה אנחנו טובים" ו"עד כמה הם רעים", אך היא אינה יכולה להיות תחליף למהלך מדיני שתכליתו לגרום לצד שלישי לאמץ דעות שדומות לדעותינו ובכך להשיג שובר שוויון לטובתנו. מהלך מדיני יכול ליצור גם מנגנון "ירידה מהעץ" בעבור היריב. אחד ממנגנוני "הירידה מהעץ" הוא הפעלת לחץ למימוש הסדרה עקיפה באמצעות מנגנונים בין-לאומיים ואזוריים.
- מן הראוי שבמסגרת התכנון האסטרטגי ישקלו בישראל נקיטת מהלכים מדיניים כאלה מול הארגונים הבין-לאומיים הרלוונטיים או לכל הפחות ישתמשו במהלכים כאלה כדי להשפיע על ההנהגה ועל דעת הקהל במדינות שמהן באים אנשי הארגונים. בנייה מוקדמת של יחסי אמון דיסקרטיים ויזום מהלכים מדיניים מחושבים בעיתות שגרה עשויים להניב פירות מדיניים ביום פקודה. הבנה נכונה של מניעי הארגונים ויצירת מנגנון רווח בעבורם - בשגרה ובחירום - עשויות לסייע ביצירת קואליציה רלוונטית בעת חירום או לכל הפחות יאפשרו להסתייע בהם כדי שישמשו ליריב מנגנון "ירידה מהעץ", כאשר הדבר משרת את האינטרס הישראלי.

תורת הלחמה

ב"עופרת יצוקה" - כפי שקרה באירועים דומים אחרים - הסתתר האויב במתקנים של אזרחיים, בין היתר בסמוך למתקנים של הארגונים הבין-לאומיים, ונטמע בקרב



חייל צה"ל מכוון משאיות שנושאות סיוע הומניטרי בגבול עם רצועת עזה ◀ במהלך מבצע "עופרת יצוקה" התקיימו פגישות בין נציגים של הארגונים הבין-לאומיים לבין מפקדים בכירים, לרבות מפקד האוגדה ומפקד אחת החטיבות הלוחמות בשטח

ברור לגמרי מהי הדילמה בנוגע לעיתוי הפגישה עם הארגונים הבין-לאומיים ולקביעת התיאומים הקונקרטיים איתם לקראת מבצע: בחירת עיתוי שגוי עלולה לחשוף לאויב שמתקפה ממשמשת ובאה. לאחר לבטים רבים וקשים הוחלט לקיים את התיאום הפרטני רק בשלב שבין סוף המתקפה האווירית ולפני תחילת השלב הקרקעי של המבצע. המבצע התרחש בעיצומה של חופשת חג המולד, עת עובדי הארגונים - ברובם המכריע - היו בבתיהם שמעבר לים. לעובדה הזאת הייתה השפעה מרחיקת לכת על יכולתם לעמוד במשימותיהם השונות - שכאמור ברוב המקרים משרתות את האינטרס של צה"ל.

המעבר משגרה לחירום

במעבר משגרה לחירום הופך התיאום בין הארגונים הבין-לאומיים לצה"ל לאינטנסיבי הרבה יותר. מעבר לכך משתנה גם סוג התנועות שעל הארגונים לתאם. בעוד שבעיתות שגרה התיאום מול ישראל נוגע רק לשלב של חציית המעברים הרשמיים (ארז וכרם-שלום), הרי שבעיתות חירום הם נדרשים לתאם גם תנועות בתוך מרחב הלחימה. בהקשר הזה יש לציין את שיטת הפעולה הייחודית של הארגונים בעזה.

2. יש לעודד ולאפשר מאמץ הומניטרי של גורמים בין-לאומיים גם במעטפת של מרחב הלחימה באמצעות תיאום, הגדרת מרחבים וצירים בטוחים וחלונות זמן מוגדרים ומתוחמים לפעילות מסוגים שונים.

לקראת המבצע

תמונת המצב הביטחונית ברצועת עזה ערב "עופרת יצוקה" הייתה למעשה סימן מעיד לארגונים השונים בנוגע לאפשרות שישראל תחליט על קיומו של מבצע צבאי רחב היקף בשטחי הרצועה. במסגרת גיבוש המתווה הכללי של התוכניות האופרטיביות הצה"ליות נעשו כמה בירורים כלליים בלבד עם הארגונים השונים. בשל מגבלות של ביטחון מידע כללו הבירורים האלה רק שאלות כלליות בנוגע למידת המוכנות של הארגונים לתרחישים שונים ובנוגע למידת נכונותם ליטול על עצמם תפקידים שונים בזמן הלחימה. כל אנשי הארגונים שעמם התקיימו שיחות כאלה העידו שלא זיהו את הרמזים ששיגר לעברם צה"ל בכל הנוגע לכוונה לפעול ברצועת עזה. רק בחוכמה שלאחר מעשה הצליחו לקשר אנשי הארגונים בין האמירות השונות של אנשי מערכת הביטחון לבין מה שאירע בשטח.

האוכלוסייה האזרחית. אם צה"ל פוגע במתקנים האזרחיים האלה שמהם פועלים פעילי הטרור, מנצל זאת האויב כדי להאשים את ישראל בפשעי מלחמה. בדרך הזאת הוא רוצה לאלץ את צה"ל להפסיק את הלחימה עוד טרם השיג את יעדיו.

כדי להיחלץ מהדילמה הזאת על צה"ל לשלב את המאמץ ההומניטרי-אזרחי במסגרת מאמצי הלחימה שלו. מדיניות הומניטרית שתשולב בהפעלת הכוח תאפשר לצה"ל למצות את עוצמתו במקביל לצמצום הפגיעה בבילתי מעורבים ואף תאפשר יצירת סדקים, ברמה מסוימת, בין האויב לבין האוכלוסייה שבקרבה בחר להילחם. המאמץ הזה צריך לכלול שני מרכיבים עיקריים:

1. אזהרה מקדימה יעילה וברורה לאוכלוסייה האזרחית והבין-לאומית (בנפרד וביתר שימת לב) במרחב הלחימה. יש חשיבות רבה למתן האפשרות לפנות את מרחבי הלחימה שעלולים להיפגע כתוצאה מתקיפות של כוחות צה"ל. יש לאפשר לאוכלוסייה ולגורמים הבין-לאומיים די זמן לכך וכן יש לכוון אותם למרחבים בטוחים שאותם ואת צירי התנועה אליהם על צה"ל לכבד.

בעוד שבכל אזורי הסכסוך בעולם שבהם פועלים ארגוני סיוע בין-לאומיים נמצאים הארגונים מחוץ למרחב הלחימה ומעניקים סיוע מבחוץ, הרי שבעזה הם מגיעים אל תוך מרחב הלחימה ומעניקים סיוע לאוכלוסייה מתוכו. העובדה הזאת ראוי לה שתיבחן ותופנם בקרב כותבי הפקודות האופרטיביות בצה"ל משום שעולה ממנה הצורך להבטיח לארגונים צירי תנועה מאובטחים.

במקרים רבים - לעיתים בניגוד מוחלט לתוכנית המקורית - מתנגשת התפיסה המבצעית בתפיסה ההומניטרית בשטח. בעוד שהתפיסה המבצעית מצריכה הפעלה נרחבת של דחפורי D9 כדי לחרוץ צירים ולהקשות בכך על תנועת האויב, הרי על פי התפיסה ההומניטרית יש להשאיר את צירי התנועה פתוחים ככל האפשר.

למפקדי הכוחות יש נכונות רבה לפעול על פי הפקודות המקוריות בנושא הצירים או להקשיב לעצות שמשאירים להם קציני הקישור - אך רק עד לשלב שבו הם מזהים, לדעתם, התנגשות עם המשימה המבצעית, ואז הופך המאמץ ההומניטרי - בעיניהם - למשני בחשיבותו. בפועל כמעט שלא הייתה התאמה בין הצירים ההומניטריים שנקבעו בפקודה האופרטיבית לבין ההתרחשות בפועל בשטח. מבחינת הארגונים הבין-לאומיים לא היה אפוא שום ערך לסיכומים המוקדמים עם צה"ל בנוגע לשמירה על צירי תנועה פתוחים.

תרגולות ושפה משותפת

על מערכת הביטחון לשקול בהקדם תרגיל משותף עם הארגונים הבין-לאומיים. מובן שכל ניסיון לתרגל עימם מצבי לחימה ייתקל בסירוב מוחלט, אך בה בעת יש פתיחות בקרב הארגונים - ואף רצון - לתרגל מצבי משבר כמו אסונות טבע.

המערכת הבין-לאומית עושה הבחנה ברורה בין גורמי התיאום והקישור לבין צה"ל. על פי תפיסתה, מתפ"ש (מפקדת תיאום פעולות הממשלה בשטחים) על שלוחותיה היא חוליית הקשר לצה"ל. המפגשים עם גורמי הקישור לא יכולים מבחינתה להיות תחליף מלא לפגישות עם מפקדי צה"ל ברמות השונות.

בהקשר הזה יש לציין את עמדותיהם של המפקדים שקיימו פגישות עם הארגונים השונים. אלה מעידים כי הפגישות תרמו רבות להבנתם - ממקור ראשון ובלתי אמצעי

- את המצוקות ואת הצרכים של הארגונים. הפגישות האלה גם תרמו ליכולתם של המפקדים ללמוד ממקור נוסף על תמונת המצב האזרחית בזירת העימות, על יכולות הארגונים לתת מענה ועל מידת המוטיווציה שלהם להמשיך לפעול בזירה.

נראה שאחת הדוגמאות הבולטות ביותר לערך של המפגשים האלה היא פגישתו של מתאם הפעולות בשטחים עם ראשי אונר"א לאחר שאלה הודיעו על הפסקת פעילותם ברצועת עזה בגלל אירוע שבו נפגע צוות שלהם. בעקבות הפגישה הזאת חידש הארגון את פעילותו ברצועת עזה. גורמי הקישור בשטח מצדדים מאוד בקיומן של פגישות כאלה מתוך הבנה שבעקבותיהן הם מוצאים קשב רב יותר בקרב המפקדים. לתחושתם, בעקבות הפגישה נוטה המפקד להבין טוב יותר את מצוקות הארגונים, והוא חש מחויבות לפתור בעיות שהציגו בפניו הארגונים.

פגיעה בפעילי הארגונים הבין-לאומיים

בכל פעם שעובדי הארגונים נפגעים, שבה ועולה סוגיית "הטעות הישראלית שתגרום לארגונים להפסיק את משימתם ולעזוב את האזור".

אחד הארגונים המרכזיים גורס, גם אם לא בריש גלי, כי הוא מודע לסכנה שבהימצאותו באזורי עימות ולפיכך פגיעה באנשיו לא תהיה מבחינתו סיבה לעזוב את המקום. אך אם אחד הצדדים לסכסוך יכריז שהוא בעיניו גורם עוין ויתקין אותו ישירות - יאלץ לעזוב את האזור.

הארגונים האחרים לא מבחינים בין סוגי הפגיעות או בין נסיבות הפגיעות. באופן רשמי גורסים כולם שאי-אפשר לסבול שום פגיעה בעובד של ארגון בין-לאומי - ללא כל קשר לתפקידו ולמוצאו - וחמורה שבעתים היא הפגיעה בעובד בין-לאומי בעת שהותו באחד ממתקני הארגון (כמו הפגיעה בעובד אונר"א, איאן הוק, במתקני הארגון בג'נין ב-22 בנובמבר 2002). פגיעה כזאת - בעיניהם - יכולה להצדיק החלטה לעזוב את האזור ולחדול מפעילות.

הפיכתו של הנטל לנכס

ישראל תיטיב לעשות אם תקיים הערכת מצב מיידידת לבחינת יחסיה עם הארגונים הבין-לאומיים ותחליט לשפר את הטיפול

בנושא החשוב ועתיר הפוטנציאל הזה. את הערכת המצב הזאת ראוי שיעשה המתפ"ש בשיתוף מלא עם כל הגורמים האחרים שעוסקים בנושא, ובמיוחד משרד החוץ, משרד הרווחה וזרועות הביטחון השונות. מבין הגופים השונים שעוסקים בתיאום הפעילות עם הארגונים הבין-לאומיים - מתפ"ש הוא הגוף המרכזי. לכן נכון יהיה להטיל עליו את המשימה לגבש את הערכת המצב ואת ההמלצות בנוגע לארגונים הבין-לאומיים. לשם כך יש לתת לו את הסמכויות המתאימות כמו הסמכות להכיר בארגונים או להטיל עליהם סנקציות. הערכת המצב צריכה להיעשות לאחר שכל הגופים העוסקים בארגונים הבין-לאומיים יגיעו להסכמה ביניהם באיזו מידה הארגונים האלה הם נכס ובאיזו מידה הם נטל.

נראה כי באופן כללי ביותר ניתן לומר שהנכס הוא פעילותם של הארגונים אשר עולה בקנה אחד עם האינטרסים המדיניים והביטחוניים של ישראל, ואילו הנטל הוא פעילותם שפוגעת באינטרסים המדיניים והביטחוניים של ישראל.

סיכום

מבצע "עופרת יצוקה" היה נקודת ציון שהבליטה את הצורך בשינוי פרדיגמטי בישראל בכל הנוגע לתיאום עם הארגונים הבין-לאומיים הפועלים ברצועת עזה. מהמאמר הזה עולה שהארגונים האלה הם מצד אחד נכס חשוב לישראל ומצד אחר הם נטל לא מבוטל. אולם משקלול כל הנתונים נראה שבסופו של דבר הם יותר נכס מאשר נטל. הסיבה: אין ביכולתה של ישראל לתת מענה חלופי לעבודת הארגונים האלה בעיתות שגרה ובוודאי שלא בעיתות חירום.

המאמר חובר על בסיס עבודת הסיום שנכתבה למנ"ל בהנחייתה של ד"ר אפרת אלרון

הערות

1. הממונה מטעם מועצת האו"ם לזכויות אדם לסוגיית השטחים הכבושים. ישראל רואה בו גורם לא אובייקטיבי ולכן מיום מינויו לא אושרה כניסתו לישראל.
2. חבר הכנסת ד"ר נחמן שי בכנס הרצל, 8 בפברואר 2011

אתגרים בפיתוח קצינים במטה

אין הלימה בין המיומנויות והכישורים של קציני המטה לבין האתגרים המורכבים שעימם הם צריכים להתמודד. במאמר מוצע כיצד להתגבר על המכשלה הזאת



◀ במטה המקצועי ניתן למצוא שלושה סוגי קצינים: קצין מטה מתאם, קצין מטה מקצועי וקצין פרויקטים טכנולוגיים



סא"ל גיל נוחמוביץ - רע"ן הגמ"ר וח"ר קל במקחצ"ר, בוגר פו"ם אפק. המאמר זכה בפרס מפקד המכללות

מבוא

קציני המטה שייכים למערכת המקצועית שתכליתה לבנות, להזין ולקיים את הכוח הצבאי בכללותו, דהיינו שעוסקת בבניין הכוח של הצבא. יש שלוש סיבות שמקנות למערכת המקצועית מעמד מרכזי:

1. ייעודו ומאפייניו של בניין הכוח שהוא מערכת מורכבת, רבת רכיבים ומשתנים שנדרשת לספק תוצר מוחשי בתנאים של אי-ודאות ושל עמימות, בתהליך מתמשך ורצוף שמתאים את עצמו לשינויים ורגיש מאוד להזדמנויות, לסיכונים ולאיזמים.
2. תכליתה של המערכת המקצועית (המטה), שהיא אחד האמצעים הארגוניים לשיפור קבלת ההחלטות ולקביעת המדיניות. המטה הוא מסגרת ייעודית להכוונה, לשליטה ולבקרה הכלולה במפקדות של גופים צבאיים שונים.²

3. המקורות ובסיסי העוצמה שמחזיקה המערכת המקצועית. מחד, אין למטה כל סמכות משל עצמו, שכן תחום האחריות והתפקוד של המטה חופף במלואו את תחום האחריות ואת הסמכות של המפקד. מאידך, למערכת המקצועית יש יכולת להשפיע על קבלת ההחלטות ועל קביעת המדיניות מאחר שהיא מחזיקה בבסיסי העוצמה של הארגון: מידע ומומחיות וסמכויות מקצועיות מוגדרות. מקורות העוצמה של המערכת המקצועית קשורים, בין היתר, בסיוע שהיא נותנת לצבא להתגבר על אי-הוודאות השוררת בתחומי פעילות שונים שלו - פנימיים וחיצוניים - ובמשאבים שהיא מספקת לו ושדרושים לתפקודו התקין.³

בגלל מרכזיותה של המערכת המקצועית עומד תפקודה כל הזמן למבחן. טיבו של התפקוד הזה תלוי במידה רבה בכוח האדם שעומד לרשותה - היקפו ואיכותו האנושית והמקצועית. סביבת העבודה של המטה היא רוויית תהליכים, מאופיינת בעמימות רבה ובעומס נתונים ומשתנים. בסביבת המטה פועלים גופים וגורמים משפיעים רבים שמייצגים לעיתים דיסציפלינות ותרבויות ארגוניות מגוונות.⁴ מכך ניתן ללמוד שקציני המטה נדרשים ליכולות ולכישורים שיתאימו במידה רבה למאפייני הסביבה הן בתחום המקצועי והן בתחום הניהולי-הפיקודי.⁵

בתחום המקצועי הם נדרשים להפגין, בין היתר, שליטה בידע ייחודי, הבנה מערכתית, יכולת תכנון וחשיבה, מודעות לסביבה, יוזמה וחדשנות ויכולת כתיבה. בתחום הניהולי-פיקודי הם נדרשים להפגין יכולות מגוונות ובכלל זה להשתלב בארגון, לעבוד בצוות, לנהל קונפליקטים, לגשר בין גורמים שונים ולקיים יחסי אנוש טובים. עולה אפוא השאלה אם קיימת הלימה בין המיומנויות והכישורים של קציני המטה המאיישים כיום את המערכת המקצועית לבין האתגרים והדרישות שמציבים להם המאפיינים של סביבת המטה.

במטה המקצועי ניתן למצוא שלושה סוגי קצינים: קצין מטה מתאם, קצין מטה מקצועי וקצין פרויקטים טכנולוגיים. הקצין המתאם - כשמו - מתאם את עבודת המומחים ואינו בולט בתחום מקצועי ספציפי; לקצין מטה מקצועי יש התמחות מקצועית ספציפית וכך גם לקצין הפרויקטים הטכנולוגיים. נשאלת אפוא השאלה האם מודל האיוש הנוכחי מבחין בין סוגי הקצינים והאם הסיווג של קציני המטה משפיע על מסלולי הפיתוח שלהם במטה. מטרת המאמר היא להצביע על הבעייתיות הקיימת בשל חוסר ההלימה

בין המיומנויות והכישורים של קציני המטה לבין האתגרים המורכבים שעומדים להם צריכים להתמודד בסביבת העבודה שלהם. חוסר ההלימה הזה נובע - כפי שמוצג במאמר - בעיקר מהיעדר תכנון ופיתוח נכונים של אנשי המטה המקצועי. כתוצאה מכך נפגעת האיכות של כוח האדם במטה המקצועי, שמקומו המרכזי בעשייה הצבאית אינו מוטל בספק.

במסגרת המאמר אנסה לנתח ולהסביר את מאפייני הבעיה שנובעת מהיעדר תכנון של מסלולי פיתוח מוגדרים במטה המקצועי ולאחר מכן אדון בהיבטים השונים של הבעיה הזאת ובהשלכותיה. לבסוף אציג כמה דרכים להתמודדות עם הבעיה.

העקרונות שלפיהם מקודמים קציני המטה

התכנון וההגדרה של מסלולי הפיתוח במטה המקצועי דומים במידה רבה - מבחינת ההיגיון התכנוני שלהם - למסלול הפיתוח של מפקדים ביחידות שדה. למשל, לא ניתן לאייש כיום לתפקיד מ"פ מישהו שלא היה קודם לכן לוחם, מ"כ, מפקד מחלקה וסגן מפקד פלוגה. מסלול הפיתוח הזה התהווה בשל הערך המוסף שיש לצמיחה ההדרגתית מחייל למ"פ. חלק בלתי נפרד מהצמיחה הזאת הוא ההכשרות בדרך לתפקיד המ"פ: קורס מ"כים, קורס קצינים וקורס במכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק). בכל אחד מהקורסים האלה נדרש הקצין להפגין כישורים ומיומנויות שלהם יידרש כשהיה מ"פ, ורק בתום המסלול הזה נהוג למנות קצין לתפקיד מ"פ.

אולם בעוד שהצורך ליצור מסלולי פיתוח בערוץ הפיקודי נחשב למונח מאליו, הוא אינו מובן מאליו כשמדובר במטה המקצועי. במילים אחרות: אין מסלולי פיתוח מוגדרים וברורים, אלא רק כמה עקרונות להתפתחות ולקידום:

1. **שייכות מקצועית חלית.** השייכות משפיעה על מרחב הפוטנציאל להתמודדות על תפקידים. בדרך כלל ההתמודדות של קצינים במטה על תפקידים היא בהתאם לשיוך החילי.
2. **מבנה היררכי על פי דרגה ותפקיד.**
 - א. דרגה. התפקידים במטה מסווגים לפי תקנים ולפי דרגות. הדרגה מגבילה במידה רבה את היצע התפקידים שאליהם ניתן לשבץ את



סביבת העבודה של המטה היא רוויית תהליכים, מאופיינת בעמימות רבה ובעומס נתונים ומשתנים



◀ מדיניות האיוש ממומשת באמצעות מכרזים שנועדו לאפשר מיון מתאים ואיכות

מערך ההכשרות וההשתלמויות וכן בדרכים נוספות כמו חניכה ובקרה. הטענה היא שהחילות עוסקים במידה רבה בהגדרה של מסלולי ליבה לפיתוח קציניהם, וכפועל יוצא מכך קצינים שאינם במסלולי ליבה נמצאים באי־ודאות ובעמימות רבה בנוגע להמשך עתידם בצבא. למעשה, תקנים שאינם חלק ממסלול הליבה אינם משויכים למסלול פיתוח מוגדר, אף שזהו חלק מהאחריות המוטלת על החיל.

שיטת המכרזים

מדיניות האיוש של המטה הכללי שונתה לאור היותו מפקדה על זרועית: הוחלט שהתפקידים בו יהיו פתוחים בפני קצינים מכל זרועות הצבא. מדיניות האיוש ממומשת באמצעות מכרזים שנועדו לאפשר מיון מתאים (על פי מאפייני התפקיד והכישורים הנדרשים) ואיכותי (לאור הרחבת הפוטנציאל והיקף המתמודדים). המדיניות הזאת שונתה לאחר שהרמטכ"ל קבע כי התהליך הזה פוגע בסמכות של קציני החיל הראשיים. לפיכך תפקידים בעלי מובהקות זרועית/חילית הוחזרו לסמכות החילות. אולם עדיין נשארו תפקידים רבים במטה הכללי שהם רב־זרועיים.⁷ אף שהשנינו נעשה, השיטה הזאת "שוברת" את מידת השליטה על מסלולי הפיתוח המקצועיים, והחילות טרם הפנימו את שילוב התפקידים במטה הכללי במסגרת מסלולי פיתוח מוגדרים באחריותם.

מייצרת תהליכים שמקשים על התוויית מסלולי פיתוח מוגדרים. ראשית, העמימות הארגונית מקשה על המערכת לייצר מסלולי פיתוח נכונים ומותאמים במטה בגלל חוסר הבנה של תרומת התפקיד לתהליכים המתקיימים במטה. שנית, העמימות מייצרת מרחב לפוליטיקה ארגונית (העדפת קצינים נאמנים על פני קצינים מקצועיים) ושינויים ארגוניים תכופים שמשפיעים על מבנה המטה, על התפקידים שבו ועל יחסי הגומלין ביניהם.

מידת האחריות של החילות והסמכויות המקצועיות

במטה המקצועי ישנם גופים - למשל חילות - שהם סמכות מקצועית. האחריות המוטלת על חיל נוגעת לשלושה תחומים עיקריים: מנהל כוח אדם, תורה ומערך ההכשרות. במסגרת אחריותו לכוח האדם אחראי החיל לפיתוח המקצועי של קציניו באמצעות

הקצינים. למשל, קצין בדרגת סגן לא ניתן לשבץ לתפקיד רמ"ד בתקן רס"ן.

ב. תפקיד. קיים מדרג היררכי של תפקידים, למשל קמ"ד, רמ"ד ורע"ן. אולם המעבר לתפקיד מסוים אינו מותנה במילוי תפקידים קודמים שבמדרג נמוך יותר. למשל, ההתמודדות על תפקיד רמ"ד במטה אינה מחייבת שאחד התפקידים הקודמים היה קמ"ד.

הסיבות לתוהו ובוהו במסלולי הפיתוח של קציני המטה

האם העקרונות והתנאים האלה מצליחים לשמור על מערכת ברורה של מסלולי קידום והתפתחות מקצועית במטה? להערכתך, העקרונות והתנאים האלה הם רחבים מדי, ונוסף על כך ישנם תהליכים רבים שמשפיעים לרעה על מודל הפיתוח של הקצינים במטה:

מבנה המטה

המטה המקצועי אינו מאורגן בתבנית ארגונית אחת, וניתן למצוא בו סוגים שונים של תבניות⁶ (למשל שתי וערב, משלב ומטריצה). המורכבות - שנובעת מיחסי הגומלין המתקיימים בין בעלי תפקידים וארגונים במטה - אינה תמיד ברורה או מוגדרת, וכך נוצרת לה עמימות ארגונית שפוגעת בתהליכי העבודה. נוסף על כך היא



ישנם תהליכים רבים שמשפיעים לרעה על מודל הפיתוח של הקצינים במטה

ולעיתים אף המקורות למימון העלות הזאת באים מקיצוץ כוח אדם במטה.

ההשלכות של היעדר מסלולי פיתוח לקציני המטה

היעדר מסלולי פיתוח מוגדרים במטה בגלל התהליכים והגורמים שנמנו לעיל יוצר עמימות רבה ואי־ודאות בכל הנוגע לפיתוחם ולקידומם של קציני המטה. כתוצאה מכך מתחוללות תופעות הן ברמת הארגון והן ברמת הפרט שיש להן השפעות על תפקודו הכללי של המטה. להלן כמה מההשפעות האלה בכל אחת מן הרמות:

ברמת הארגון

1. **הצורך להסדיר ולמסד מערכים מקצועיים.** זהו צורך שעולה בגלל היעדר מסלולי פיתוח מוגדרים - מה שמחייב הסדרה של מקצועיות כוח האדם במטה. ניתן למצוא לכך דוגמאות כמו: מיסוד מערך התקציבים בצבא, שמאפשר ליועץ הכספי של הרמטכ"ל לטפח מקצועית את קציני התקציבים בכלל המערכים ולהשפיע על פיתוח נכון של קציניו בתוך הארגון. דוגמה נוספת היא הניסיון להקים את מערך יחידות השדה (יח"ש) בזרוע היבשה במסגרת חטיבת היבשה. קציני יח"ש רבים התקשו להתפתח בתוך המטה המקצועי משום שלא היה גוף בעל סמכות שהיה אחראי לפיתוח ולתכנון של הקצינים במערך הזה. נוסף על כך מבנה המערך בלם במידה רבה את פוטנציאל הפיתוח של קציניו. לפיכך נעשתה עבודה בזרוע היבשה לייצור תמהיל נכון של תקינה בעבור המערך הזה וליצירת מסלולי פיתוח מוגדרים - כמו פיקוד והדרכה - בתוך המערך.

2. **הסתגרות והתבדלות של מערכים מקצועיים.** ישנם מערכים שבהם התמחות מקצועית הנשענת על ידע ועל ניסיון היא קריטית. מערכים מהסוג הזה חוששים בעיקר מתנועות של כוח אדם ומחילופי תפקידים שמסכנים במידה רבה את תפקודם. ארגונים מהסוג הזה יצרו התבדלות באמצעות קביעתו של רף כניסה מאוד גבוה לתוך המערך ובאמצעות יצירת מבנה היררכי ברור בין התפקידים - מה שמחייב כניסה בשלבים מוקדמים כדי להתפתח

הנוגע להגדרות האלה, אולם עדיין חסר מודל שקובע מהן אותן יכולות ומיומנויות שנדרשות. ההגדרות שניתנות כיום לתפקידי המטה כוללות את הבעיות הבאות:

1. הגדרות שניתנו למאפייני תפקיד במטה אינן מחייבות ומאפשרות גמישות ומרחב לשיקולים נוספים בעת מיון הקצינים.
2. הגדרה של תפקידי ליבה במטה היא ניסיון להשפיע על מודל האיוש. אולם סיווג תפקידי הליבה הפך לדינמי, והוא משתנה בהתאם לנתונים האישיים של המועמדים לאיוש התפקידים. עם זאת, הגדרת תפקידי הליבה במטה זהה במידה רבה להגדרה של מסלולי הליבה החיליים. היא יוצרת תחרותיות ומשיכה של כוח אדם איכותי לאותם התפקידים, אך היא אינה מייצרת תמונה ברורה לקידומם ולהתפתחותם של קצינים רבים במטה שאינם מאיישים תפקידי ליבה.

3. קציני המטה נדרשים לידע מקצועי ולמומחיות בתחומיהם. הארגון מגדיר לעצמו תפקידים שהם מוקדי ידע כדי להתמודד עם צרכיו החיוניים. לרוב מי שמוגדרים מוקדי ידע נדרשים לעשות תפקידים ממושכים והופכים לחסם בפני יצירת מסלולי פיתוח במטה. כתוצאה מהחסם הזה נוצר מצב שבו לא מתפתחים מוקדי ידע חדשים בתוך הארגון - מה שמחייב את הארגון לעיתים לגייס מומחים בעלי ידע מבחוץ בעלות גבוהה שבאה על חשבון קציני המטה שבמערכת. הפתרון הזה יוצר חסם נוסף בפני ההתפתחות המקצועית של קציני המטה בתוך המערכת.



היעדר מסלולי פיתוח מוגדרים במטה יוצר עמימות רבה ואי־ודאות בכל הנוגע לפיתוחם ולקידומם של קציני המטה

מעבר בלתי מתוכנן בין הערוץ הפיקודי לבין המטה

בצבא קיימת הבחנה ברורה בין המערכת המקצועית למערכת המבצעית, שנבדלות במאפייני העיסוק שלהן. הקשר בין מאפייני העיסוק של כל אחת מן המערכות לבין איכות כוח האדם המאייש אותן נשען במידה רבה על מערכת השכר והתגמול. הקצינים במערכת המבצעית נהנים משכר ומתגמול גבוהים יותר מאשר קציני המטה. הפערים במערכת השכר והתגמול הם כוח משיכה לקצינים רבים ויוצרים תחרות רבה בין הקצינים בתוך המערכת המבצעית. אולם ישנם קצינים רבים שלא מצליחים להתפתח בערוץ המבצעי ובאורח טבעי מגיעים למטה. קצינים שמגיעים למטה מהערוץ הפיקודי נהנים מעדיפות מאחר שהמערכת רואה בהם קצינים ורסטיליים - קצינים שניתן בנקל להחזירם לתפקידי שטח לאחר תפקיד מטה, ואילו קציני מטה שהחלו את דרכם במטה אינם יכולים לחרוג ממנו ולכן כושר התחרות שלהם מוגבל.

משך התפקידים במטה אינו מוגדר

כיום אין הגדרה ברורה ומחייבת למשך תפקיד במטה. כתוצאה מכך ייתכן מצב שבו קצין מטה מסוים ממלא תפקיד למשך זמן קצר בלבד, ואילו קצין מטה אחר נשאר בתפקידו זמן רב - לעיתים אף יותר מעשר שנים. תפקידים במטה מחייבים פרק ראשוני של למידה ממושכת לפני שהמשרת בהם יכול לתת תוצרים ראשוניים בתפקידו. קיימות הגדרות בלתי פורמליות של משך תפקיד במטה, ולפיהן מדובר לכל הפחות בפרק זמן של שלוש שנים. ההגדרות האלה חלות בעיקר על תפקידים במטה הכללי, אך לא על תפקידים בפיקודים ובזרועות. אף שהמערכת שמנהלת את כוח האדם בוחנת מדי שנה את תנועות הקצינים, היא אינה מחייבת אותם לנוע מתפקיד לתפקיד. יש לכך סיבות שונות, למשל, ישנם קצינים שלא ניתן להציע להם חלופות לתפקידים שהם ממלאים.

הגדרות של תפקידים

אין הגדרה ברורה בנוגע ליכולות, למיומנויות, לכישורים ולניסיון שנדרשים לתפקידים ספציפיים במטה. מערכת המיון למטה הכללי יצרה במידה רבה שינוי שחילחל לתוך החילות והזרועות בכל



◀ למען קידומו עלול הפרט לנסות להתקרב אל המפקד באמצעות חנופה והליכה עיוורת כדי להשיג יתרון או מידה של ודאות בתהליכי המינוי שלו בעתיד

תפקיד ותחושת האחריות המוגבלת של הסמכות המקצועית-חילונית לקצינים שאינם בליבה. התהליכים האלה משפיעים על כל קציני המטה בכל הרמות ובכל הדרגות. בשל כך נמצאים קצינים בתחושה שאינם יכולים להתקדם בארגון ולכן יעדיפו לצאת מהצבא.

2. פער בתפקודו של קצין המטה. מסלול

הפיתוח המקצועי כולל התפתחות של הידע, של הניסיון ושל המיומנויות שנדרשים במעבר בין תפקידים ובין הדרגות השונות. לדוגמה, מילוי תפקיד של קצין מסייע במידה רבה להתפתחות לקראת תפקיד של רמ"ד וכו'. והנה, ניתן לראות שהמעבר מתפקיד לתפקיד בכיר יותר אינו מתקיים במתכונת הסדורה הזאת: כך, למשל, ניתן להיכנס למטה גם בתפקיד רמ"ד ורע"ן בלי לעבור קודם לכן פרק הכרחי של לימוד המטה והבנת התהליכים בתוכו. מכאן שבהיעדר מסלול פיתוח ניתן להצביע על מחסור בידע, בניסיון ובמיומנויות שנדרשים לתפקיד המטה. בהמשך משפיע הפער הזה על תחושת המסוגלות של קצין המטה ופוגע במידה רבה בתפקודו בתוך

לתוך המטה הכללי. מאפייני העיסוק הייחודיים של המטה הכללי יצרו באופן בלתי פורמלי נישות מקצועיות. הגם שהשיטה הזאת נועדה להגדיל את פוטנציאל הכניסה למטה הכללי, ניתן לראות שהמטה הכללי מרבה לפתח לעצמו את הקצינים משלב הקמ"ד ועד שלב הסא"ל.⁸

ברמת הפרט

להיעדרם של מסלולי פיתוח יש השפעות פסיכולוגיות ישירות על התנהגות הפרט - במיוחד בכל נוגע ליכולת ההתמודדות שלו עם מצבים של אי-ודאות ושל עמימות ארגונית.

1. היעדר מוטיוציה להתפתח בארגון.

הפרט שואף תמיד לוודאות בנוגע לעתידו ולהתפתחותו בתוך הארגון. לקציני מטה אין ודאות כזאת כתוצאה מהתהליכים שיוצרים חסמים להתפתחותם. מדובר בחסמים כמו היעדר שליטה על המעבר של קצינים מה"שטח" למטה, צמצום פוטנציאל ההתמודדות על תפקידים במטה בשל בידול מערכים, היעדר הגדרות ברורות לפרק הזמן שבו יש לשהות בכל

מקצועית באותם הארגונים. דוגמה בולטת לכך היא מחלקת האמל"ח בזרועות השונות, שהכניסה אליהן היא בשלב מוקדם בקריירה ורף הכניסה הוא גבוה: המועמד צריך להיות קצין אקדמאי (מהנדס) ובעל רקע מבצעי מוגדר. רף כזה מקטין מאוד את מספר המועמדים ומגביל מאוד את אפשרויות הכניסה בשלבים מאוחרים יותר. רף כזה נובע ממניעים אינטרסנטיים והוא פוגע ביכולת המעבר בין תפקידים וביכולת לייצר מסלולי פיתוח נכונים בתוך המערכת המקצועית. התבדלות של קצינים במערך סגור פוגעת בראייה השלמה והמערכתית הנדרשת מקציני מטה. יתר על כן, היא מצמצמת את הכניסות לתוך המערכות האלה ויוצרת תופעות שליליות כמו מעט מאוד מתמודדים על תפקידים בכירים וקידומים מהירים בתוך אותו המערך.

דוגמה נוספת לתהליך כזה ניתן למצוא בתוך המטה הכללי. מדיניות האיוש של קצינים במטה הכללי שונתה בשנים 2006-2007 ובעיקר נועדה לאפשר מעבר חלק מהזרועות ומהפיקודים

המערכת המקצועית.

3. **התגברות הפוליטיקה הארגונית.** לכל תבנית ארגונית יש בהכרח השלכות ישירות ועקיפות על מעמד, על עוצמתם ועל יוקרתם של משתתפים רבים בארגון.⁹ היעדר תבנית ארגונית ברורה של המטה המקצועי או של מסלול הפיתוח והקידום במטה המקצועי מביא להתגברות הפוליטיקה הארגונית. זו נשענת על חיזוק מקורות העוצמה הקיימים במטה בדרכים בלתי פורמליות.

דוגמה לכך היא שימוש בעוצמת הידע והמומחיות. קציני מטה יעדיפו להתפתח בתוך נישות מקצועיות אף אם אין הן כפופות לסמכות מקצועית, ובלבד שההתפתחות הזאת תקנה להם התמחות וידע רב שיהיו מקור העוצמה שלהם בתוך הארגון. כל זאת כדי ליצור תלות של הארגון בידע ובמומחיות שלהם כדי שיוכלו לשרוד בתוך המערכת המקצועית. לעיתים, גם לאחר שהם עוזבים את המערכת, הם חוזרים אליה במעמד של מומחים ושל יועצים חיצוניים.

דוגמה נוספת היא חיזוק הקשר למפקד. סמכותו של קצין המטה אינה מכוח המשורה אלא תמיד סמכות שמואצלת עליו מהמפקד. המצב הזה יוצר תלות של קצין המטה במפקד. יתר על כן, הקידום של קצין המטה תלויה במידה רבה בהחלטות של מפקדו (שבאות לידי ביטוי, בין היתר, בחוות הדעת התקופתיות, בראיונות אישיים ובכלי הערכה ייחודיים¹⁰). לפיכך, למען קידומו, עלול הפרט לנסות להתקרב אל המפקד באמצעות חנופה והליכה עיוורת כדי להשיג יתרון או מידה של ודאות בתהליכי המינוי שלו בעתיד. יש לציין שהתופעה הזאת משפיעה גם על תפקוד קצין המטה בעת שהוא נאלץ לבחור בין התפיסה המקצועית שלו לבין הלוואיות שלו להחלטות מפקדו.

האתגרים בניהול כוח אדם בצה"ל

הבעייתיות שבהיעדר מסלולי פיתוח וקידום מובנים ומוגדרים בתוך המטה מתחדדת אף יותר נוכח האתגרים והתהליכים שעתידים להשפיע על ניהול כוח האדם בכל המערכת

הצבאית. בהיעדר יציבות והבניה של תנועות כוח אדם בתוך המטה עלולים התהליכים האלה לפגוע בכוח האדם שלו. להלן כמה מהאתגרים האלה שצפויים להשפיע על ניהול כוח האדם בצה"ל:

● **מודל הקבע החדש.** המודל החדש מתבסס על ההחלטה לדחות את גיל הפרישה הממוצע ל-50. דחיית גיל הפרישה משמעה הארכת משך השירות בתוך הארגון. יש שתי דרכי התמודדות עם השינוי הזה: הראשונה, להאריך את הקדנציות; השנייה, להגדיל את היצע התפקידים כדי לשמר את האורך הממוצע של כל קדנציה. אילוץ משאבים שוללים במידה רבה את האפשרות השנייה, כך שמה שעתיד לקרות הוא הארכת הקדנציות וכן הגדלת מספר התפקידים שיש לעשות לפני קבלת קידום. התהליך הזה צפוי ליצור שני אתגרים מרכזיים: כניסה מוגברת של קצינים מה"שטח" לתוך המטה (שכן משך הקדנציות בשדה לא יוארך בשל היותן שוחקות מאוד) והארכת הקדנציות במטה ללא הכוונה ובקרה במסגרת מסלולי פיתוח מוגדרים. שתי ההתפתחויות האלה הן איום על קציני המטה.

● **קיצוצי כוח אדם.** אילוץ משאבים באים לעיתים לידי ביטוי בקיצוץ תקנים ובפיטורי כוח אדם. בקיצוצים האלה מעורבים לרוב כל גופי המטה: המטכ"ל, הזרועות, הפיקודים והחילות. אולם ההחלטות והניהול בפועל של קיצוצי כוח האדם נעשים במרחב הסמכות המקצועית - החיל. קיצוצי כוח אדם הם לרוב רוחביים - על כלל הארגונים



בהיעדר מסלולי פיתוח מובנים ומוגדרים לקציני מטה עלולה הפוליטיקה הארגונית להפוך לתרבות הארגונית של הצבא בתחום הקידום בארגון

- ואינם ממוקדים במערך ספציפי. הבעיה היא שבחיל המקצועי מתקשים להבין את התרומה של בעלי התפקידים שבאחריותו לארגונים ולתהליכים המתקיימים במטה. במילים אחרות: לרוב, הקיצוצים בכוח האדם נעשים על פי השייכות החילית ולא על פי ההקשר התפקודי, והתוצאה עלולה להיות פגיעה בתפקודם של הארגונים השונים. וישנה עוד בעיה: קיצוצים עשויים להביא לטיוב כוח האדם באמצעות הגברת התחרות (הגדלת הביקוש לתפקידים בעקבות צמצום ההיצע) - אך זאת בתנאי שתהליך המיון והמינוי לאותם התפקידים נעשה על פי עקרונות מוסדרים וברורים. בהיעדר מסלולי פיתוח מוגדרים על פי אפיון תפקידים ויכולות נדרשות לכל תפקיד גובר החשש שהפוליטיקה הארגונית היא שתמלא תפקיד מרכזי במינויים של כוח האדם במטה.

● **ההשפעה על התרבות הארגונית.**¹¹ התרבות הארגונית מספקת מעין מרשם לחברי הארגון להתמודדות עם מצבים מורכבים בתנאי אי-ודאות או במצבים טעונית קונפליקט פוטנציאלי בין הדרישות של מקום העבודה לדרישות חיצוניות. בעזרת התרבות הארגונית מאמץ לעצמו העובד כלים לתרגום סוגיות, רעיונות ומסרים לפעילות היומיומית בהתאם לאינטרס הארגוני.¹² התרבות הארגונית קובעת את כללי המשחק המקובלים, תוחמת גבולות לדפוסי התנהגות מוסכמים בארגון, מסדירה יחסים בין קבוצות שונות, מעצבת את הציפיות ההדדיות של משתתפי הארגון ומקרינה לארגון תדמית מסוימת כלפי הסביבה.¹³ בהיעדר מסלולי פיתוח מובנים ומוגדרים לקציני מטה עלולה הפוליטיקה הארגונית להפוך לתרבות הארגונית של הצבא בתחום הקידום בארגון. במקרה כזה אורבת הסכנה שהתרבות הארגונית תחלחל אל מחוץ לארגון - למשל בעת יציאה של קצינים לשוק העבודה האזרחי.

סיכום והמלצות

המאמר מציג את הבעיות הנובעות מהיעדר מסלולי פיתוח מוגדרים לקציני מטה. לתופעה הזאת יש סיבות רבות, ובהן: העובדה

שכל קצין מטה כפוף לשתי סמכויות: פיקוד ארגוני ופיקוד מקצועי; היעדר גורם מקצועי שמטפל בפיתוחו של כוח אדם שאינו באחד ממקצועות הליבה; היעדר הכוונה בתהליכי המעבר בין תפקידים במטה - מה שגורם, למשל, לכניסה של קצינים מה"שטח" למטה; משך תפקידים לא מוגדר והיעדר התניות ודרישות מינימום לאיוש התפקידים השונים במטה.

היעדר מסלולי פיתוח מוגדרים במטה גורם הן לארגון והן לפרטים לנקוט צעדים שונים כדי להתמודד עם המצב הזה. ברמת הארגון ניתן למצוא תהליכים וניסיונות למסד מערכים מקצועיים כדי ליצור מסגרות ארגוניות מקצועיות שידאגו לפיתוח הקצינים. דרך התמודדות נוספת היא התבדלות של מערכים מקצועיים כדי להתמודד עם איומים של תנועות כוח אדם לא מבוקרות ולא מתוכננות.

ברמת הפרט ניתן למצוא תופעות שמאפיינות בני אדם שמתמודדים עם מצבים של אי-ודאות ושל עמימות ארגונית. מדובר, בין היתר, בתופעות כמו היעדר מוטיבציה להתפתח בארגון בגלל חסמים שנוצרים בעקבות היעדר תכנון, פגיעה בתפקוד הקצינים בגלל היעדר מיומנויות וכישורים הנדרשים לתפקידים¹⁴ ופניית קצינים לערוצים בלתי פורמליים כמו שימוש במקורות עוצמה או קרבה למקורות עוצמה כדי להשפיע על השגת קידום בתוך המערכת המקצועית.

הבעייתיות שבהיעדר מסלולים ברורים לפיתוח ולקידום מתחדדת אף יותר נוכח האתגרים הקיימים בפיתוח כוח אדם בצבא: מודל הקבע החדש, ההתמודדות עם קיצוצים בכוח האדם ויצירת תרבות ארגונית מתאימה. קביעת מסלולי פיתוח וקידום היא הליך שיש בו מרכיבים רבים - כמו הבנה של מאפייני התפקידים ושל קשרי הגומלין ביניהם - וזאת בסביבת מטה שהיא דינמית ומשתנה בגלל אילוצים שונים. אף על פי כן יהיה זה נכון לספק עקרונות מנחים לקביעת מסלולי פיתוח וקידום של קציני מטה:

1. **יש לאפיין תפקידים במטה על פי מקומם בארגון ולא על פי השיוך החילי שלהם.** המבנה המטריציאלי של המטה מחייב את קציני המטה לעבוד בשיתוף פעולה עם גורמים בכל הצבא. היעד והמומחיות של קציני המטה נוצרים במידה רבה מתוך שיתופי הפעולה

האלה והם חיוניים להתפתחותם.

2. **יש ליצור מערכים מקצועיים לכל בעלי התפקידים במטה.** קיימים במטה הרבה תפקידים שהשייכות החילית שלהם אינה מלמדת על המאפיין התפקודי שלהם ועל ההתפתחות המקצועית בהם, למשל, קצינים במערך התוא"ר (תכנון וארגון) וקציני אמל"ח (בתחום של פיתוח פרויקטים ושל ניהולם).

3. **יש ליצור מסלולי פיתוח וקידום משמלבים מעבר מאוזן מהערוץ הפיקודי אל המטה.** הכוונה היא לבנות את כישורי המטה כבר בשלבים המוקדמים ולמנוע מצבים של כניסה מאוחרת למטה.

4. **יש ליצור מסלולי פיתוח שיאפשרו ראייה שלמה ומערכתית.** קיימת חשיבות למעבר של קצינים בין תפקידים כדי שייבנו טוב יותר את האופן שבו מתפקדת המערכת - שיכירו את הגורמים ששותפים לתהליכי עבודת המטה, את האינטרסים ואת הקונפליקטים שקיימים בין ארגונים וכו'. ראייה מערכתית והכרת הארגון ניתן להשיג באמצעות בנייה של מסלולים שיאפשרו מעבר מובנה בין הרמות השונות של הארגון, למשל, מעבר בין חיל לזרוע, בין זרוע לפיקוד, בין פיקוד למטה כללי וכו'. דרך נוספת היא בניית מסלולים שיאפשרו מעבר מובנה בין סביבות עבודה משלימות. למשל, העיסוק בבניין הכוח הוא אחד ממרכיביו של מעשה המלחמה, אך הוא אינו עומד בפני עצמו ולבדו. שאר תחומי העיסוק הקרובים הם הפעלת הכוח, קיום הכוח, הכנת הכוח והכנת התשתית ובנייתה.¹⁵ בניין הכוח מקיים מולם יחסי גומלין מגוונים ומורכבים.¹⁶ לפיכך נכון יהיה להגדיר מעבר ומסלולי פיתוח בין תפקידים שיאפשרו הבנה שלמה של בניין הכוח בתחומים ספציפיים שצוינו לעיל.

אני מקווה שהמאמר הזה יחולל שינוי מהותי בתפיסת האיוש ובמדיניות האיוש של קציני מטה בצבא שממלאים תפקידים מרכזיים בעשייה הצבאית.

הערות

1. אחד מייעודיו של בניין הכוח הוא לדאוג למוכנותם המבנית של הכוחות הלוחמים.

- ראו: יעקב זיגדון, **עיונים בתורת בניין הכוח הצבאי**, מערכות, 2004
- שלמה הומינר, שירלי קרני, **היבטים יישומיים בעבודה המטה של המערכת המקצועית בצה"ל**, מערכות, 2007
- יצחק סמואל, **המשחק הפוליטי - עוצמה והשפעה בארגונים**, הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה וזמורה-ביתן, 2002
- הומינר וקרני, **שם**
- ניתן למצוא הרחבה על פירוט היכולות והכישורים של קצין מטה בכיר בספר של שלמה הומינר ושירלי קרני, **היבטים יישומיים בעבודת המטה של המערכת המקצועית בצה"ל** וכן בחוברת **ניתוח תפקיד קצין המטה הבכיר - דו"ח ביניים**, ספטמבר 2005, מסמך פנימי בצה"ל
- הגדרה לתבניות ארגוניות קיימת בספר של יצחק סמואל, **ארגונים - מאפיינים, מבנים ותהליכים**, הוצאת אוניברסיטת חיפה, 1990
- כלנית מלכה לקסמן, "שינוי מדיניות האיוש במטכ"ל - מעו יצא מתוק", **מערכות**, 435, פברואר 2011
- קיימת התייחסות לכך במאמר של כלנית מלכה לקסמן (ראו הערה 7), אם כי ההתייחסות שם היא חיובית - על כך שהמטכ"ל גילה כי יש בידו פוטנציאל כוח אדם איכותי שהוא יכול לפתח בתוכו. בהמשך המאמר היא מציינת את ההשלכות שיש לכך על הנתק שנוצר בין קצינים שקודמו במטה הכללי לבין החיל והזרוע שמהם הגיעו.
- יצחק סמואל, **המשחק הפוליטי - עוצמה והשפעה בארגונים**, הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה וזמורה-ביתן, 2002
- כלי הערכה ייחודיים הם משפחה של כלים שמפותחים במסגרת חילות וזרועות בהקשרים שונים ולצורכי הערכה מגוונים ומעניקים זווית ראייה ייחודית. אחד הכלים הבולטים שפותחו הוא "הכלי החילי", שבמסגרתו מוערכים הקצינים על ידי דרג האל"מים המקצועי בחיל למטרות דירוג, קידום ומסלול קריירה. חוות הדעת כוללת הערכת מדדי תשומה, תפוקות, אופק שירות ופוטנציאל קידום. ראו: **ברוך קאירי, אבחון ופיתוח מפקדים - היילכו שניהם יחדיו?** מסמך פנימי בצה"ל
- תרבות ארגונית - מכלול נתון של הנחות, של ערכים, של אמונות ושל מוסכמות חברתיות שחברים בארגון מסוים שותפים להם. המכלול הזה של ביטויים ושל סמלים משמש מנחה משותף להתנהגותם של המשתתפים במגזרו השונים של הארגון. התרבות הארגונית היא התשתית הערכית שעליה נשען הארגון; היא קובעת את הציפיות ההדדיות, מכוונת יעדי ביצוע וכיווני פעולה ומנחה את החלטות של חברי הארגון ושל מנהליו. ראו: יצחק סמואל, **ארגונים - מאפיינים, מבנים ותהליכים**, הוצאת אוניברסיטת חיפה, 1990
- תרבות ארגונית, ויקיפדיה
- יצחק סמואל, **ארגונים - מאפיינים, מבנים ותהליכים**
- הטענה היא שהמעבר בין תפקידים חייב להיעשות על פי רציונל ברור של פיתוח יכולות ומיומנויות שנרכשות בתפקיד עצמו. היעדר מעבר בין תפקידים פוגם בתהליך הפיתוח המקצועי והניהולי-פיקודי של הקצין.
- יעקב זיגדון, **שם**
- שם**

לא גבעת חלפון

אתגרי הפיקוד ביחידות המילואים

בגלל אופייה המיוחד של יחידת המילואים הפיקוד עליה מורכב הרבה יותר מאשר הפיקוד על יחידה סדירה. המאמר מפרט מהם מאפייניה העיקריים של יחידת המילואים ומה נדרש ממפקדה כדי להצליח בתפקידו



יחידת מילואים באימונים ◀ מפקד של יחידת מילואים שרוצה לעמוד בראש כוח יעיל וכשיר חייב להבין את טיב המנהיגות שנדרשת ממנו ולעמוד על ההבדלים בינה לבין פיקוד על יחידה סדירה



סא"ל (מיל') ד"ר שגיא סורגן
ראש המרכז ללימודים צבאיים במכללה
לפ"ם ומג"ד חי"ר במילואים

מבוא

דורות של מפקדי יחידות מילואים מתייחסים ברגשות מעורבים אל הסרט המיתולוגי "גבעת חלפון אינה עונה" של אסי דיין. הסרט, שנוצר ב-1976, מתאר לכאורה את עולם המילואים כפי שהוא בא לידי ביטוי במשחקה של שלישיית "הגשש החיזור". למפקדים יש יחס דרערכי לסרט: מצד אחד הם אוהבים את ההומור ואת התיאורים המוקצנים שבו, שמשקפים את אשר אכן קורה לעתים ביחידות המילואים, מצד אחר הם מאוד לא אוהבים את הסטיגמה שיצר הסרט ליחידות המילואים - סטיגמה שגם היום הן מתקשות להסיר.

בניגוד גמור למציאות המתוארת בסרט, יש (כך מתברר) מפקדי מילואים שמתייחסים לתפקידם ברצינות ובאחריות. המפקדים האלה נתקלים לעיתים בתגובות של התפעלות ושל הפתעה שמשמיעים הן מפקדים בכירים בשירות קבע השייכים ליחידות המרחביות וליחידות ההדרכה והן חיילים שמשתחררים משירות סדיר ומוצבים ביחידותיהם. "זה לא מה שחשבתי", אומרים כל אותם המופתעים.

מפקד של יחידת מילואים נדרש לכאורה לאותם הכלים והתכונות כמו כל מפקד אחר של יחידות סדירות בצה"ל ובצבאות העולם. הוא נדרש להיות בעל יכולת מקצועית, בעל ערכים (ערכי פיקוד, ערכי לחימה, ערכי אנוש אוניברסליים וערכים לאומיים) ובעל יכולות בתחום הניהול והמנהיגות. בתחום המקצועי והערכי לא צריך להיות שום הבדל בין מפקד של יחידה סדירה למפקד של יחידת מילואים, אולם ממפקד של יחידת מילואים מצפים לסוג אחר של מנהיגות ושל פיקוד. מפקד של יחידת מילואים שרוצה לעמוד בראש כוח יעיל וכשר - בניגוד גמור למה שמוצג ב"גבעת חלפון" - חייב להבין את

טיב המנהיגות שנדרשת ממנו ולעמוד על ההבדלים בינה לבין פיקוד על יחידה סדירה. באחת מפגישותיי עם אחד מהמפקדים של חטיבת המילואים שבה אני משרת הוא קבל באוזניי כי במהלך השנתיים שבהן פיקד על החטיבה הודחו ממנה - לדעתו - מ"מים רבים מדי. הסכמתי עם המח"ט שלי (שהוא איש קבע) אך טענתי כי ההדחות המרובות מצביעות בעיקר על כך שפיקוד על יחידת מילואים הוא מורכב יותר ומסובך יותר מאשר פיקוד על יחידה סדירה. לא כל המפקדים הצעירים של יחידות מילואים מודעים למורכבות הזאת.

בחינה של המנהיגות הנדרשת ביחידות המילואים תגלה כי זו - בניגוד למנהיגות ביחידות סדירות - אינה נשענת במובהק על המשמעת הצבאית ועל השגת ציות בשיטת "שכר ועונש". המפקד במילואים נדרש לנקוט מנהיגות בלתי פורמלית יותר מהמפקד ביחידות סדירות.²

המאמר בוחן את המאפיינים של יחידות המילואים ואת האתגרים הניצבים בפני מי שמפקדים עליהן בעיתות שגרה ובעיתות חירום. מתוך הבחינה הזאת תעלה השונות המובנית בין הפיקוד על יחידה סדירה לפיקוד על יחידת מילואים.

המאפיינים של מערך המילואים בצה"ל

על פי תפיסת הביטחון של ישראל, יחידות המילואים אמורות להתגייס בעת חירום, ועד להגעתן לחזית אמור המערך הסדיר להגן על הגבולות. עם הגעתן לחזית - לאחר התארגנות מהירה - עליהן להעביר את הלחימה לשטח האויב ולחתור להכרעה.



הכרסום ביוקרת הצבא
ובאתוס הביטחון,
התרופפות הקולקטיב
הישראלי והעמדת הפרט
במרכז חוללו שינוי
לרעה במעמדו של חייל
המילואים בחברה

מערך המילואים בצה"ל מבוסס על מודל שנקרא "הדגם המשלים". לפיו כוחות המילואים משלימים את הצבא הסדיר ומשמשים לו עתודה של כוח אדם ועתודה מבצעית. על פי הדגם הזה, יחידות מילואים אורגניות, שכל חייליהן ומפקדיהן הם אנשי מילואים, משמשות עתודה ליחידות הסדירות. אולם לעיתים עשויים חיילי מילואים בודדים להשלים את החסר ביחידות סדירות.³ מודל "הדגם המשלים" מכתוב במידה רבה את השוני בין פיקוד על יחידת מילואים לבין פיקוד על יחידה סדירה.

מערך המילואים של ישראל הוא עיקר הכוח של צה"ל ומיועד לפעול בעיתות חירום בכל צורות הקרב ובכל סוגי הלוחמה. בעיתות שגרה נדרשים כוחות המילואים למלא משימות של ביטחון שוטף (בט"ש) ולהתאמן.

כל החיילים ביחידות המילואים וכן מפקדיהם (לפחות עד רמת מג"ד⁴) הם אזרחים שהופכים לחיילים על פי החלטת הצבא. ההחלטה לגייס את חיילי המילואים יכולה להתקבל בעת חירום או לצורכי תעסוקה ואימונים. חיילי המילואים כפופים לפקודות ולנהלים של הצבא ובכלל זה לחוק השיפוט הצבאי.

יחידות המילואים של צה"ל מאורגנות, מתאמנות ומופעלות בהתאם למקובל בכוחות הסדירים. זה חוסך את הצורך להקים מערך הכשרות ייחודי ליחידות המילואים וגורם לכך שהשירות הסדיר מכין את החיילים לשירות המילואים.

עם זאת, הפיקוד של צה"ל מבין שחיילי מילואים אינו יכול להקדיש ליחידתו את כל זמנו כמו חייל סדיר. משום כך נבנו מערכים תומכים שעוסקים באחזקתן השוטפת של יחידות המילואים.

ההשפעות החברתיות על מפקדי המילואים

כאמור, חיילי המילואים הם בראש ובראשונה אזרחים. חייהם מתנהלים בעיקר במסגרות אזרחיות, והם אינם כפופים בחיי היום-יום לפיקוד צבאי. זו אחת הסיבות לכך שההווי ביחידות המילואים שונה לחלוטין מזה שביחידות הסדירות.

ישנם כמה גורמים שמשפיעים על תפקודם של חיילי המילואים ושל מפקדיהם:

עלות הגיוס. גיוס מילואים - לתעסוקה

מבצעית או לאימונים - כרוך בהוצאה כספית גבוהה. בעידן של משבר כלכלי ושל קיצוצים בתקציב הביטחון משתדל הצבא להמעיט ככל האפשר בגיוס יחידות מילואים לשירות פעיל (שמ"פ), וגם כאשר מגייסים מילואים - מצמצמים ככל האפשר את היקפי הגיוס וקוראים רק לבעלי תפקידים חיוניים. לפיכך, רק מספר מועט יחסית של חיילי מילואים משרת בפועל, והתופעה אף זכתה לשם "מיעוט משרת"⁵. אין זה מפליא אפוא שבקרב המעטים שמשרתים התגבשה התפיסה שלפיה הם למעשה מתנדבים. התפיסה הזאת משפיעה על יחסו של חייל המילואים ליחידתו ולמפקדיו ועל יחסם של המפקדים לחייליהם.

מעמדו של חייל המילואים. בחברה הישראלית חל פיחות במעמדו של חייל המילואים. הכרסום ביוקרת הצבא ובאתוס הביטחון, התרופפות הקולקטיב הישראלי והעמדת הפרט במרכז חוללו שינוי לרעה במעמדו של חייל המילואים בחברה.

סוגיית אי-השוויון בנטל. העובדה שרק חיילים מעטים משרתים בפועל במילואים יוצרת תחושה קשה של היעדר שוויון בנשיאה בנטל הביטחון (בתחילת שנות ה-2000 הוערך שרק 4% מקרב הגברים היהודים בגיל שירות היו במילואים תקופה משמעותית של כ-26 יום בשנה)⁶. המספר ההולך וקטן של חיילי המילואים שמשרתים מעורר תחושות קשות לא רק בקרב המשרתים המעטים אלא גם בקרב בני משפחותיהם⁷. אי-השוויון בנטל הוא סוגיה שמטרידה גם את המתגייסים הצעירים, אולם החיילים הסדירים חיים רוב הזמן בתוך המסגרת הצבאית וחשופים פחות מאנשי המילואים להלך הרוחות בחברה הישראלית בנוגע לסוגיה הזאת.

הפגיעה הכלכלית בחיילי המילואים. שירות המילואים פוגע לעיתים בפרנסת המילואימניקים ובמיוחד בפרנסת העצמאים שבהם. זוהי סוגיה מרכזית, שכן המוטיווציה של חייל המילואים מושפעת במידה רבה ממצבו הכלכלי. קשה יותר להניע חייל מילואים שטרוד בבעיות פרנסה מאשר חייל מילואים מבוסס כלכלית. קשיים כלכליים יש גם לחיילים בשירות חובה, אולם לרוב עדיין אין לחיילים האלה משפחות שאותן הם צריכים לפרנס. **השפעת הפוליטיקה על המוטיווציה לשרת.** בעשורים האחרונים יש גם לסוגיות

פוליטיות השפעה רבה על המוטיווציה של אנשי המילואים. זה החל במלחמת יום הכיפורים ונמשך ביתר שאת במלחמת לבנון הראשונה, אז התעוררו בציבור ספקות בנוגע לחלק מהמשימות שהצבא ממלא. כתוצאה מכך הלך ופחת הקונסנזוס בנוגע למשימות של צה"ל⁸. חיילי המילואים חשופים הרבה יותר מחיילי החובה לתנועות פוליטיות ולעיתים אף משתתפים בהן. הדיון על הלגיטימציה של המשימות שמוטלות על צה"ל מתקיים בעיקר במערך המילואים מאחר שאנשיו הם אזרחים שרשאים להביע את דעותיהם ביום שלאחר שחררום משירות המילואים, ואילו לחיילים במערך הסדיר אין פריווילגיה כזאת⁹.

מהסיבה הזאת מביאה כיום הממשלה בחשבון שיקולים חברתיים ופוליטיים לפני שהיא מקבלת החלטות בנוגע להפעלת יחידות מילואים. במילים אחרות: ההנהגה הפוליטית - ואף ההנהגה הצבאית - נרתעות במידה מסוימת מלהפעיל יחידות מילואים. אנשי המילואים חשים ברתיעה הזאת, ויש לכך השפעה של ממש על האופן שבו הם תופסים את עצמם ואת השירות שלהם.

הגורמים הצבאיים שמשפיעים על חיילי המילואים

הסיבות שבגינן מגויסים חיילי המילואים (כמו מלחמה, מצב חירום, תעסוקה מבצעית) משפיעות במידה מכרעת על המוטיווציה שלהם להתגייס ולהילחם. מניסיון העבר אנחנו יודעים שבמצבי חירום ובמלחמות ההתגייסות של אנשי המילואים היא מלאה ואף מתייצבים מי שלא נקראו להתגייס. במצבים כאלה גם מפגינים אנשי המילואים נכונות רבה יותר להסתכן. לעומת זאת, בתקופות שגרה נוטים



בקרב המעטים שמשרתים התגבשה התפיסה שלפיה הם למעשה מתנדבים. התפיסה הזאת משפיעה על יחסו של חייל המילואים ליחידתו

אנשי המילואים לתת משקל רב יותר למצבם האישי - מה שמשפיע ישירות על המוטיווציה שלהם לשרת ועל טיב השירות שלהם.¹⁰

תדירות האימונים קובעת במידה רבה את יחסו של החייל לשירות המילואים. מחד גיסא, אימונים הנערכים בתדירות גבוהה עלולים להטיל עומס על החייל - מה שעלול לפגוע בעולמו האזרחי ולהפחית את המוטיווציה שלו לשרת במילואים. מאידך גיסא, אימונים הנערכים בתדירות נמוכה פוגעים בכשירות החיילים ומובילים לחוסר אמון שלהם ביחידה, במפקדים, באמל"ח ובחבריהם ליחידה.¹¹ מחסור באימונים הוא שיקול מרכזי בהערכת המצב הפרטית שעושה לעצמו כל חייל מילואים. הוא עלול לחשוב כי מאחר שהצבא אינו מתייחס ברצינות לכשירות היחידה, לא נדרשות ממנו כשירות גבוהה ומוכנות לחירום, ומכך הוא מסיק שאין חשיבות רבה לשירותו האישי.

תנאי השירות של החייל במילואים משפיעים אף הם על נכונותו ועל המוטיווציה שלו לשרת. בעיני חייל המילואים, תנאי המגורים, איכות הציוד והאמל"ח, איכות המזון וכו' מעידים על האופן שבו מתייחסים אליו היחידה שלו בפרט וצה"ל בכלל. תנאי שירות ירודים אינם גורמים לנזק מייד, אך יש בהם כדי לגרום נזקים לטווח הארוך ולפגוע במוטיווציה לשרת.

הגורמים האזרחיים שמשפיעים על חיילי המילואים

בעיתות שגרה ניצבת המשפחה בראש סדר העדיפויות של חייל המילואים. רק במצב חירום עולה שירות המילואים לראש סדר העדיפויות (וכיום גם הקביעה הזאת אולי כבר אינה נכונה לגמרי שכן בעיתות חירום עלול העורך להיות תחת התקפה). עמדת המשפחה כלפי שירות המילואים בכלל וכלפי כל התייצבות בפרט היא מרכיב דומיננטי ביחסו של חייל המילואים לשירות. לכן חשוב ליצור בקרב המשפחות של חיילי המילואים יחס חיובי כלפי השירות - בין היתר באמצעות התחשבות של המפקדים בבעיותיהם המשפחתיות של חיילי המילואים.¹²

פרט למשפחה, מקום העבודה הוא מרכז עולמו של חייל המילואים. זהו מקור פרנסתו, ועליו מבוסס מעמדו החברתי. מחויבותו למקום העבודה ומחויבותו ליחידת המילואים שלו לא פעם סותרות זו את זו. יש מקומות עבודה שמפטרם קצינים



יחידת מילואים באימונים ◀ יחידות המילואים של צה"ל מאורגנות, מתאמנות ומופעלות בהתאם למקובל בכוחות הסדירים

של היחידה והאם ושל הימ"ח, אולם מפקד שסומך על מפקד הימ"ח בלבד ואינו עוסק אישית בציד ובאמצעים של יחידתו עלול למצוא את עצמו ניצב בפני שוקת שבורה ובפני חיילים ממורמרים.¹⁶

אחד האתגרים הגדולים הנוגעים לחיילי המילואים הוא השגת הזדהות עם המשימה. חייל המילואים הוא לרוב אזרח בעל אישיות מגובשת ובעל השקפה פוליטית. עמדותיו משפיעות על אופן תפקודו כפי שקרה לכאורה במלחמת לבנון הראשונה בפרשת "החטיבה שלא גויסה".¹⁷ מהסיבה הזאת נמנע כיום צה"ל מלגייס חיילי מילואים למשימות שנויות במחלוקת כמו פינוי יהודים. במילים אחרות: במקרה של ספק מעדיפים לרוב מפקדים של יחידות מילואים שלא להעמיד למבחן את הצטיינות של אנשיהם. עם זאת סביר להניח כי כאשר יחוש החייל שהוא לוחם בקרב הגנה (גם אם מדובר טקטית בהתקפה) תגבר הזדהות עם המשימה.¹⁸

אתגרי הפיקוד על יחידת מילואים בהשוואה ליחידת סדירה

במהלך השירות הסדיר המעורבות של החיילים ושל המפקדים ביחידתם היא מלאה שכן השירות עומד במרכז חייהם. לעומת זאת, מקומה של יחידת המילואים בחייו של מפקד המילואים ושל חייל המילואים

מאשר הפחד מעונשו של המפקד. אף על פי כן, ביחידות הסדירות יכולה המשמעת הנוקשה להוביל את החייל למרחק גדול יותר מאשר את חייל המילואים. זה האחרון עשוי כבר מלכתחילה לנקוט גישה עצמאית אם יגיע למסקנה שאין לו אמון במפקדו.

האמון במפקד - במקצועיותו, בשיקול דעתו, בניסיונו - הוא אחת הסיבות המרכזיות לנכונותו של חייל המילואים לשרת ביחידתו ולקבל את מרות מפקדיו. לרשות מפקד של יחידת מילואים עומד זמן קצר בלבד כדי לרכוש את אמון פקודיו שכן משך השירות של אנשי המילואים הוא קצר יחסית. כישלוננו של המפקד באירוע אחד עלול לפגוע למשך זמן רב באמון שרוחשים לו אנשי המילואים, שכן יש לו מעט מאוד הזדמנויות לתקן את הרושם השלילי שיצר. מהבחינה הזאת מצבו של מפקד יחידה סדירה הוא טוב הרבה יותר שכן יש לו הזדמנויות רבות לתיקון רושם שלילי שיצר.

גורם נוסף שמשפיע ישירות על הפרט בעת חירום הוא הציד ואמצעי הלחימה שניתנים לו לביצוע משימותיו. חיילי המילואים תמיד משווים בין הציד שניתן להם לבין הציד שמשמש את הצבא הסדיר. חייל המילואים מייחס חשיבות רבה לציד שניתן לו שכן הוא רואה בו אמצעי חשוב לביצוע משימותיו ולשמירה על חייו. מחסור בציד או ציד באיכות ירודה עלולים לפגוע במוטיווציה שלו. השמירה על כשירות הציד ועל איכותו היא בתחום האחריות המובהקת

וחיילים שנקראים לשירות מילואים משום שאינם מוכנים לספוג את הנזקים הכרוכים בהיעדרותם.¹³ גורלם של אנשי המילואים שהם עצמאים קשה לא פחות: לא פעם קורה שעסקיהם בסכנה של התמוטטות או של ספיגת נזק כלכלי בגלל יציאה תכופה לשירות מילואים. רצוי אפוא שמפקדים של יחידות מילואים יהיו מעורבים בחייהם הפרטיים של פקודיהם ויידעו לתת פתרונות מתאימים לבעיות שעלולות להיווצר כתוצאה מהמתח שבין מקום העבודה לבין יחידת המילואים.¹⁴

בקרב הצעירים יותר - שהמרחק הקצר משירות החובה עלול לגרום להם לתחושת רוויה מסוימת ולרצון לנוח מהצבא - עלול שירות מילואים ממושך לפגוע בלימודים במוסדות האקדמיים או במוסדות להכשרה מקצועית.¹⁵

צבא המילואים אינו מבוסס על משמעת קשוחה ועל פעולה אוטומטית, ולכן לסנקציות יש משקל קטן יחסית בשיקוליו של חייל המילואים. המפקד הישיר הוא הגורם המרכזי במוטיווציה של הלוחם במילואים למלא את המשימה שמוטלת עליו. בהיעדר אמון באישיותו ובמקצועיותו של המפקד רבים הסיכויים שחייל המילואים לא יהיה מוכן למלא את משימתו. הסירוב למלא משימה יכול להיות מופגן או "אפור". לכאורה אין הבדל של ממש בנקודה הזאת בין משרתי המילואים למשרתי החובה מאחר שהפחד מהמוות לעולם גדול יותר

עם זאת, התהליך שעובר איש הקבע עד שהוא מייטיב להכיר את אנשי המילואים שתחת פיקודו אורך לא מעט זמן, ובכל פעם שמגיע ליחידה מפקד חדש (לרוב אחת לשנתיים) נאלצים קציני המילואים להסביר לו מהם דרכי הפעולה וההתמודדות שלהם עם חיילים. תהליך דומה עוברים אנשי המילואים במגיעיהם עם קציני המטה ובעיקר עם קצינות הקישור שמגיעים חדורי מוטיווציה בתחילת תפקידיהם "ללמד את המילואימניקים" איך באמת הצבא עובד...

לא "אנשי מערכת"

לעיתים נקודת המוצא של המפקדים במילואים מחד גיסא ושל המפקדים ואנשי המטה הסדיר מאידך גיסא היא מנוגדת. המפקדים והמטה אנשי צבא הקבע רואים את עצמם נציגי "המערכת" לעומת צבא האזרחים שלדים אינו שייך אליה. האבסורד בתופעה הזאת הוא שמפקדי המילואים, שחיים ביחידתם במשך שנים רבות, נתקלים לעיתים בקצינים הבאים לשנתיים ואינם רואים בהם חלק מהפיקוד ומהניהול של היחידה.

מפקדי מילואים רואים את עצמם חלק מהמערכת אולם חשים לעיתים כאזרחים ביחידתם ומתקשים להתמודד עם אותה "מערכת" ואנשיה. כאמור, לאחר זמן מה מבינים המפקדים הסדירים שאנשי המילואים משתייכים אף הם ל"מערכת" ונוהגים בהם בהתאם לכך. לעומת זאת קציני המטה שבקבע נשארים לרוב מנותקים מהווי המילואים ומפעילים לא פעם את היחידות ללא הבנה וללא רגישות לצורכיהן.

האתגרים של מפקד שהוא איש מילואים²²

עד כה נסב הדיון על האתגרים שניצבים בפני איש קבע שנשלח לפקד על יחידת מילואים. אולם אתגר סבוך לא פחות ניצב בפני איש מילואים שמפקד על יחידת מילואים. למפקד שהוא איש מילואים אומנם אין קשיי הסתגלות לעולם חדש ובלתי מוכר, אולם נדרש ממנו מאמץ רב כדי לשלב בין משפחתו ועבודתו (או לימודיו) לבין הטיפול השוטף ביחידתו.

האתגר הראשון של מפקד במילואים - כמו של כל מפקד אחר - הוא לרכוש את אמון חייליו. את אמון החיילים הוא רוכש בראש ובראשונה באמצעות יכולתו המקצועית,

הצורך להתמודד עם שינויים תכופים בכוח האדם

מפגשי המילואים נערכים אחת לכמה חודשים במקרה הטוב. במפגשים האלה מתבררים השינויים שהתחוללו בכוח האדם של היחידה מאז המפגש האחרון: מיהם המפקדים והחיילים שעזבו (בגלל גיל, בעיות בריאות, מעבר לחו"ל וכד') ומיהם החיילים החדשים שנקלטו במקומם.

אולם השינויים הם לא רק בכוח האדם אלא גם בסטטוס של החיילים: מקום עבודה חדש, פיטורים, חתונה, גירושים, לידת ילדים וכו'. השינויים התכופים האלה בכוח האדם ובסטטוס של המשרתים מקשים על המפקד לתכנן את כוח האדם ביחידתו ולשמר בה את הידע לטווח הארוך. עליו לבנות שוב ושוב את יחידתו מחדש אם הוא רוצה שהכוח יהיה מאורגן ובנוי כהלכה.

אובדן הידע שנגרם מהעזיבות התכופות של האנשים ומפער הזמן בין מפגש למפגש מחייב את המפקד לעסוק שוב ושוב בתכנים המקצועיים הבסיסיים ביותר - מה שמקשה עליו להביא לשיפורים גדולים באיכות יחידתו. התחלופה הגבוהה של כוח האדם גם פוגעת בלכידות היחידה.

מפקד סדיר של יחידת מילואים

קצינים סדירים (בקבע) שנשלחים לפקד לראשונה על יחידות מילואים חייבים קודם כולל ללמוד על ההבדלים הגדולים בין לבין יחידות סדירות. כאשר אותם קצינים סדירים מסיימים פיקוד ראשון על יחידת מילואים, הם לרוב מלאי הערכה ליכולתם המקצועית של המילואימניקים (שהם כלל לא ציפו לה) ולמחויבותם. במהלך הפיקוד על יחידות המילואים נחשפים המפקדים הסדירים לטכניקות הניהול והמנהיגות המיוחדות שנדרשות מהם ואשר אותן לא הכירו עד אז.



אחד האתגרים הגדולים הנוגעים לחיילי המילואים הוא השגת הזדהות עם המשימה

אינו כזה.¹⁹ במקרה הטוב מעמידים אנשי המילואים את יחידתם בסדר העדיפויות האישי שלהם לאחר משפחתם ולאחר הקריירה האזרחית או מסלול ההכשרה המקצועי שלהם. סדר העדיפויות הזה בלידי ביטוי במפגשי השגרה של יחידות המילואים. על המפקדים להבין שיש לאזן בין העדפות החיילים לבין משימות היחידות וכי היכולת לאזן ביניהן היא מבחן המנהיגות העליון של מי שמפקדים על יחידות המילואים. כמו כן על המפקד של יחידת המילואים להביא בחשבון את העובדות הבאות:

אנשי המילואים הם אוכלוסייה בוגרת ובעלת זכויות

גילם של חיילי המילואים נע בין 20 ל-40, אך בלא מעט יחידות מילואים יש מותנדבים בשירות מילואים פעיל עד גיל 50 ואף מעבר לכך. מדובר בקבוצה של אנשים בוגרים, המודעים לזכויותיהם ושודעים כיצד לפעול להשגתן.²⁰ החיילים הבוגרים האלה משרתים לעיתים בפיקודם של מפקדים שצעירים מהם - לפעמים ב-20 שנה ואף יותר. המציאות הזאת יוצרת מתח מובנה ביחידת מילואים ומאתגרת את מנהיגות המפקדים הצעירים מרגע הגעתם ליחידה.

מנהיגות בלתי פורמלית - הדרך לפיקוד על מילואימניקים

כפי שכבר הודגש, היחסים בין המפקדים לפקודים ביחידות המילואים אינם מבוססים על שכר ועונש. המפקדים אינם נוהגים להשתמש בעונשים קלים שנפוצים מאוד בשירות סדיר, וכאשר מפקד מחליט בכל זאת להשתמש באמצעי ענישה פורמליים, מדובר לרוב במקרים חמורים שמובאים לדיון בפני מפקד היחידה.

בהיעדר אמצעי ענישה אפקטיביים הדרך היחידה להניע את חיילי המילואים למלא את משימות השגרה - שבחלקן הן "עבודות שחורות" - היא באמצעות מנהיגות בלתי פורמלית. זו אמורה לגרום לחיילי המילואים למלא את משימותיהם מתוך כבוד והערכה כלפי המפקד ולא מתוך חשש לענישה.²¹ מפקדים שמשחררים משירות סדיר לא תמיד ניחנים ביכולת ליישם מנהיגות מהסוג הזה - מה שמקשה עליהם לפקד על יחידות מילואים. לעיתים אף נאלץ הצבא להביא לסיום מוקדם של הפיקוד שלהם על יחידת מילואים.



מילואימניקים במסע אלונקות ◀ תדירות האימונים קובעת במידה רבה את יחסו של החייל לשירות המילואים

כושר מנהיגותו וערכיו. החייל מעריך את מפקדו אם הוא מפקחן מקצועיות, כי הוא מבין שמקצועיותו של המפקד משפיעה ישירות על סיכוייו לשרוד בלחימה. מפקד במילואים הוא אומנם גם אזרח שטרוד כל הזמן בעיסוקיו האזרחיים (שבדרך כלל אין שום קשר בינם לבין העולם הצבאי), אולם החייל שבא לשירות מילואים אינו סבור שמפקדו ראוי להקלות בשל כך ומצפה ממפקדו שיפגין מקצועיות ללא דופי. שמירה על ידע מקצועי עדכני היא אתגר גדול למפקד שהוא איש מילואים, שכן קשה לו למצוא את הפנאי - בין עיסוקיו הרבים - לקריאת החומר המקצועי הרב שמתפרסם לעיתים קרובות: עדכונים ת"ל (תורת לחימה), פו"ש (פיקוד ושליטה), נהלים שלישותיים, נוהלי בט"ש (ביטחון שוטף) ובטיחות וכו'. לעיתים קורה שלא שולחים למפקד המילואים את החומרים המעודכנים וכתוצאה מכך הוא אינו ער לשינויים שחלו בחומר שמוכר לו מהעבר. הן הצפת המפקד בחומרים שאין הוא מספיק לקרוא והן אי-עדכונו בזמן בחומרים שפורסמו עלולים לגרום לו לאי-ביטחון בכל הנוגע לפקודות ולנהלים. הפקודים עלולים לראות בחוסר הביטחון הזה גילויים של חוסר מקצועיות. החיילים מצפים ממפקדם שיהיה הסמכות המקצועית בכל העניינים הצבאיים. חייל המילואים גם מצפה ממפקד המילואים שיבין טוב יותר את מצוקותיו, שהרי שניהם לרוב אנשים מבוגרים, בעלי משפחות ובעלי קריירות אזרחיות תובעניות. המפקד הישיר (בדרך כלל המ"פ ובמידה מסוימת גם המ"מ

והמג"ד) הוא הדמות שקובעת מה תהיה מידת האמון של חייל המילואים ביחידתו ובמערכת הצבאית. את האמון של החייל רוכש מפקדו באמצעות הכרת החייל והבנת מצבו האישי, הכלכלי והחברתי. מהמפקד נדרשות סבלנות והקשבה וכמובן היכולת לתת מענה לבעיות המורכבות של חייליו. את כל זאת אמור המפקד לעשות גם בין תקופות המילואים, אף שחייליו אינם נוכחים ביחידה, ואין ביכולתו לשים לב לשינויים בהתנהגותם או לקבל מידע ישיר הנוגע למצבם האישי.²³ המפקד חייב להבין שבעיני החייל בעיותיו האישיות (במשפחה, בעבודה, בלימודים) קודמות לשירות המילואים. אסור לו להתייחס בביטול אל קשייו של החייל, אלא לעשות כל מאמץ לטפל בהם - בתנאי שלא יהיה בכך כדי לפגוע בתפקוד של היחידה. בדומה למנהיגות של המפקד שבשירות סדיר גם מנהיגותו של המפקד שבשירות מילואים מבוססת על הדוגמה האישית. מפקד המילואים צריך לתת דוגמה אישית בלויאליות שלו למערכת הצבאית: עליו להעדיף את צורכי היחידה על פני צרכיו האזרחיים - מה שלא נדרש מחייליו. לדוגמה, חיילי המילואים יקבלו בהבנה את היעדרו של חברם משמ"פ (שירות מילואים פעיל) עקב נסיבות אישיות. לעומת זאת הם יקבלו בהבנה פחותה היעדרות של מפקדם. בעיני אנשי המילואים המפקד מייצג את המערכת הצבאית גם אם הוא עצמו איש מילואים. לכן עליו להיות לויאלי בכל מאודו ליחידתו ולמשימה שהוטלה עליה -

גם אם אינו מסכים לה. אתגר חשוב נוסף הוא כמובן השלטת משמעת צבאית. כפי שכבר צוין, חיילי המילואים - בעיני עצמם ובמידה רבה גם בעיני הציבור בישראל - הם מתנדבים, אולם בעיני המערכת הצבאית הם חיילים לכל דבר. מתנדבים אינם מוכנים בדרך כלל שיכפיפו אותם למשמעת צבאית נוקשה, ועל המפקד של חיילי המילואים מוטלת אפוא החובה ליצור איוון עדין בין האופן שבו הם רואים את עצמם לבין החובה המוטלת עליו לשמר רמת משמעת גבוהה הן בשגרה והן באימונים ובפעילות מבצעית. יש לציין שחיילי המילואים הוותיקים מפגינים בדרך כלל גישה בוגרת ואינם מעמידים למבחן את המנהיגות של מפקדיהם אלא מעריכים אותה ומשתדלים לסייע לו ככל האפשר. (עם זאת, החיילים האלה ינקטו יוזמה להחלפת מפקדם אם ייכשל במנהיגותו). החיילים הוותיקים לצד מ"מים ומ"פים בעלי כושר מנהיגות מצליחים לאכוף משמעת ביחידות ולגרום לחיילים לפעול באופן בוגר ואחראי. בעיות משמעת צצות בדרך כלל ביחידות שבהן חסרים הן חיילים ותיקים ואחראים והן מפקדים זוטרים בעלי כושר מנהיגות. מאחר שלמפקד של יחידת מילואים אין אמצעי אכיפה משמעותיים - כאמור, רק לעיתים נדירות מאוד נוהגים להעמיד לדין אנשי מילואים ולהעניש אותם - הרי אכיפת משמעת צבאית ביחידות מילואים היא בסופו של דבר סוג של אמנות שמבוססת בעיקר על כישורי המנהיגות של המפקד.

משרתים אזרחים בוגרים, לרוב בעלי משפחות וקריירה אשר בעבורם יחידת המילואים נמצאת במקרה הטוב במקום השלישי בסדר העדיפויות שלהם. סיבות חשובות נוספות לקושי לפקד על יחידת מילואים הוא המספר המועט של המפגשים בין המפקד לבין חייליו - מה שמונע את האפשרות לקיים שגרה ממושכת של חיי צבא - וכן מחסור במשאבים ובכלים פורמליים לכפיית משמעת.

כל הגורמים האלה מקשים על המפקד להתמודד עם האתגר העיקרי שלו: לרכוש את אמון חייליו. כדי לעמוד בכל זאת באתגר הזה עליו קודם כול להפגין מקצועיות לעילא ולעילא, ליישם מנהיגות בלתי פורמלית הנשענת על מתן דוגמה אישית, להפגין מחויבות עמוקה לאנשיו ולהתחשב ככל האפשר במצוקותיהם. את התנאים הללו להצלחת מנהיגותו עליו להציב לעצמו. זהו אתגר נכבד אך חיוני הצלחתו בתפקידו. אם לא ינהג כך, עלולה יחידת המילואים שלו להידרדר עד מהרה ולהידמות ליחידה שמוצגת בסרט "גבעת חלפון אינה עונה".

מפקדים של יחידות מילואים חייבים להקפיד הקפדה יתרה על פיתוח מנהיגותם של מפקדי המשנה שלהם. עליהם מוטלת האחריות לחנוך אותם וללמד אותם את המורכבות שבפיקוד על אנשי מילואים. במקביל עליהם להיות חדים מאוד באבחון מנהיגותם של מפקדי המשנה ולא להאריך בבדיקה ולא להעניק הזדמנויות לאורך זמן למפקדים שאינם מצליחים להתמודד עם המורכבות המיוחדת כל כך בפיקוד על יחידת מילואים. זאת משום שמפגשי היחידה הם קצרים ונערכים לעיתים רחוקות, ומפקד לא כשיר לפיקוד במילואים עלול להסב נזק ליחידה.

אומנם אתגרי המפקד של יחידה סדירה שונים מאתגריו של מפקד על יחידת מילואים, אולם בסופו של דבר המפקדים של המילואים מניקים אמורים למלא אותן משימות כמו המפקדים של החיילים הסדירים. יש ליכור שהאויב אינו מבדיל בין אנשי מילואים לאנשי סדיר ואינו עושה הנחות למילואים מניקים. ההבדל במנהיגות בין מפקד של יחידת מילואים למפקד של יחידה סדירה הוא במינונים השונים של כלי הפיקוד והמנהיגות, הבנת האתגרים והתרבות הארגונית והתאמת אופי הפיקוד ליחידות השונות.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון



מפקד של יחידת מילואים מתדרך את אנשיו ◀ הדרך היחידה להניע את חיילי המילואים למלא את משימות השגרה היא באמצעות מנהיגות בלתי פורמלית

אופרטיביים ובהכנות לפעילויות שונות - וכל זאת ללא מטה זמין, ללא משאבים (ימי מילואים) וללא גישה ישירה למקורות המידע הקיימים בצבא הסדיר. המפקד במילואים אינו מחובר לרשתות התקשורת הפנימיות של צה"ל ולכן עליו לנהל את יחידתו או על ידי התעלמות מהוראות ביטחון מידע או לפעול רק בעת היותו בבסיס צבאי - מה שכמובן יפגום קשות ביכולת הניהול שלו. לאתגר הזה אין פתרונות למעט משמעת עצמית, מחויבות והקדשת זמן (רב) של המפקד ליחידתו.

סיכום

הפיקוד על יחידת מילואים מורכב הרבה יותר מאשר הפיקוד על יחידה סדירה. הסיבה המרכזית לכך היא העובדה שביחידת מילואים



ההבדל במנהיגות בין מפקד של יחידת מילואים למפקד של יחידה סדירה הוא במינונים השונים של כלי הפיקוד והמנהיגות, הבנת האתגרים והתרבות הארגונית והתאמת אופי הפיקוד ליחידות השונות

עוד אתגר משמעותי שניצב בפני מפקד של יחידת מילואים הוא בניית הלכידות של יחידתו. הלכידות החברתית היא אחד מגורמי המשכה העיקריים של חיילי המילואים לשירות וכמובן הבסיס להפעלתה של קבוצת אנשים תחת אש. מחובתו של המפקד להשקיע מחשבה ומעש בגיבוש יחידתו. הלכידות תגבר ככל שיעלה מספר המפגשים בין אנשי היחידה והיא מותנית בקשרים חיוביים בין כל שדרות הפיקוד והלוחמים ביחידה. להשגת המטרה הזאת חייבים המפקדים להקפיד על מוראל גבוה, על חברות ועל גאוות יחידה.²⁴

מפגשים מרובים הם התנאי ליצירת לכידות, אולם חוק המילואים החדש ושיקולים פנים-צבאיים הפחיתו עד מאוד את מספר המפגשים האלה. על פי החוק ניתן לגייס חייל מילואים ל-54 יום בלבד במשך שלוש שנים, ובמהלך אותן שלוש שנים נקרא החייל רק פעם אחת לתעסוקה מבצעית. גם אם יוסיפו ליחידות המילואים ימי חינוך והווי, והמפקד יכתוב לחייליו מכתבים בניסיון לגשר על הפער, הרי היעדר המפגשים התכופים בין החיילים לבין עצמם ובינם לבין מפקדיהם עלול לפגוע בסופו של דבר בלכידות הבסיסית הנדרשת ביחידה צבאית. הצורך לשמר את הלכידות הזאת למרות חוק המילואים הוא אפוא אתגר קשה וסבוך שניצב בפני כל מפקד של יחידת מילואים.

מפקד של יחידת מילואים שהוא עצמו איש מילואים אמור לנהל את יחידתו גם כשזו אינה מגויסת. עליו לנהל את כוח האדם שלה, לשלוט בנעשה בימ"ח שלה, לעסוק בתכנונים

תפסת מרובה

בפני מי שרוצה לבנות כוח מאוזן עומדות שתי אפשרויות: לתת מענה חלקי לכל האיומים או מענה שלם לכמה איומים מרכזיים. המאמר מסביר מדוע הגישה השנייה נכונה יותר

"איך אנו צריכים להרוס את מדינת ישראל, לא להפריז בהוצאות... אם נשמור במלוא המאמץ על האיזון - כשאנו נמנעים מהחדרת סוגי נשק שאינם ממש חיוניים לנו ברגע זה - מאמיך אני שבכוחנו לקיים איזון זה..." (שמעון פרס)



שמעון פרס, שר הביטחון, מדבר עם לוחמי צה"ל לפני "מבצע יונתן" (אנטבה) 1976 ◀ ב־1964 אמר שמעון פרס, אז סגן שר הביטחון: "אנו צריכים לפעול בשתי חזיתות בעת ובעונה אחת: לשמור על כוחו העכשווי-המייד של צה"ל - וגם לדאוג לדמות הצבא לגבי העתיד. כוונתי גם בכוח האדם וגם בנשק"



סא"ל בוריס צ'אוסקי
רע"ן ניתוח מערכים ושיטות ברזע
היבשה, בוגר פו"ם אפק

מבוא

בניין הכוח של צה"ל בנוי על מערכת איזונים בין סיכונים לאילוצים. מקבלי החלטות נדרשים לנהל סיכונים מסוגים שונים:

- סיכונים צבאיים: סיכונים שנובעים מהתפתחות של איומים חדשים, סיכונים שמתבטלים, החרפה של סיכונים קיימים.
- סיכונים כלכליים - קיצוץ בתקציבים, התייקרות של מוצרים ושל שירותים נרכשים.
- סיכונים כלליים - זמני ביצוע ארוכים בפרויקטים של פיתוח, הצטיידות מועטה בפרויקטים קיימים (מה שגורם לייקור המוצרים), ירידה בפרוטנצ'אל הגיוס לצה"ל.
- סדר העדיפויות בניהול הסיכונים משתנה לעיתים קרובות. ככל שרמת הסיכון באחד מהמרכיבים עולה בהשוואה לסיכונים האחרים, כך עולה הסיכוי שיינתן מענה חלקי או זמני לסגירת הפער.
- ככלל, הסיכונים לא מקבלים מענה מלא ושלם, וזאת מכמה סיבות:

- אי-ודאות בנוגע לעוצמת הסיכון בעתיד.
- מספרם הגדול של הסיכונים - הן הוותיקים והן החדשים.
- קושי לקבל החלטה בנוגע לסיכון שלא יקבל שום מענה.
- התקציב הרלוונטי אינו מאפשר לתת מענה לכל הסיכונים.
- המענה לאתגרים מבצעים משמעותיים מתפרס על פני שנים רבות (יותר מחמש שנים).

במבט כללי ניתן לראות שיש בכל נקודת זמן אוסף רב של פתרונות חלקיים או זמניים לסיכונים מסוגים שונים. הרעיון המרכזי של בניין הכוח הוא שצירוף של כל היכולות אמור

ליצור אפקטיביות מבצעית מקסימלית שתוכל להביא לניצחון במלחמה. כדי לנהל את המערכת באופן אפקטיבי משתמש צה"ל בשני כלי ניהול בעיתות שגרה:

- תוכנית עבודה שנתית - שהיא כלי מרכזי לניהול הגופים באופן שוטף.
- תוכנית עבודה רב-שנתית (תר"ש) - שנקבעת בממוצע פעם בארבע שנים. תוכנית רב-שנתית מתווה את הכיוונים בבניין הכוח למשך כמה שנים (מטווח זמן של שנה לאמצעים מתכלים שניתן לרכוש בתוך זמן קצר ועד לפלטפורמות שנמצאות במערך במשך 50 שנה).
- הדילמות שעומדות בפני מקבלי החלטות בהכוונת בניין הכוח במסגרת תר"ש משתרעות על מרחב גדול של נושאים. כדי להתמודד עם המורכבות בבניין הכוח מובאות בחשבון כמה סוגיות יסוד יותר ממוקדות:
- מוכנות מול התעצמות.
- תמרון מול אש.
- הגנה בתמרון מול רכיבים התקפיים בתמרון.
- הקמת סדר כוחות חדש מול הסבה של כוחות קיימים.
- מענה הגנתי לעומת מענה התקפי בהתמודדות עם איום תלול מסלול.
- הגברת "אורך הנשימה" במלאים על חשבון פגיעה באיכות האימונים ובהיקפם.
- השקעה בהשלמת יכולות קיימות על חשבון דחייה של הנבטת יכולות חדשות.
- קיצוצים במצבת כוח האדם לעומת מחויבות לפרט.
- בחירה בין כמות לאיכות.¹



הרעיון המרכזי של בניין הכוח הוא שצירוף של כל היכולות אמור ליצור אפקטיביות מבצעית מקסימלית שתוכל להביא לניצחון במלחמה

ניתן להבין מכך שמדובר ברשימה של שאלות מורכבות, ולא תמיד קל להגיע להכרעה ברורה וחד-משמעית בנוגע לחלופה המועדפת. אולם בסופו של דבר, לאחר בירור הדילמות הספציפיות, יש לבחור את החלופות המועדפות.

נוסף על גיבוש החלופות ובירור הדילמות מתקיים תהליך פורמלי ומורכב לאישור החלופות הנבחרות. התהליך הזה טומן בחובו מכשולים רבים נוספים שיפורטו בהמשך.

בתהליך של גיבוש החלופות השתרשו כמה מושגים כמו "חלופה מאוזנת", "חלופה משולבת", "חלופת ביניים", "חלופת אג"ת". שמות אחרים שניתנו לחלופות מצביעים על העדפויותיהם של הבוחרים בנוגע לבניין הכוח כמו "חלופת יבשה" או "חלופת תמרון".

באופן טבעי השאיפה היא שהחלופה הנבחרת תהיה בסופו של דבר מאוזנת. לרוב מכילה החלופה התייחסות לכל סיכון משמעותי, והתשומות מחולקות באופן הוגן בין הנושאים המרכזיים. נוסף על כך ישנם נושאים שנקבעים על פי ההנחיות של הדרג המדיני.

אולם לדעתי הגישה שנקטת לשם קבלת החלטות מאוזנות גורמת בפועל לקבלת החלטות לא מאוזנות. לרוב מה שמאפיין את החלופה המאוזנת, כביכול, הוא מתן מענה חלקי למנעד רחב של איומים. ואז, כאשר פורצת מלחמה כוללת, הרי בעוד שיש צורך במענה שלם מול איום או סיכון קונקרטיים, בפועל ניתן להציב מולו מענה חלקי בלבד, שקרוב לוודאי לא יספיק.

בבירור המושג "איזון" אציע גישה חלופית לבניין כוח מאוזן. לבסוף אבחן את ההגדרה בנוגע להחלטות האחרונות שהתקבלו בצה"ל ואראה שהן אינן מאוזנות.

על המושג "איזון"

דוגמה ראשונה: לראיון שהעניק סגן שר הביטחון שמעון פרס לגלי צה"ל ב-1964 ניתנה כותרת "מאמץ מאוזן - לאיזון כוחנו". על השאלה האם יש להתכונן למלחמה צפויה נגד שליטי מצרים נאצר ענה סגן השר:

"אני סבור שאנו צריכים להביא בחשבון את חולשותינו - כמו את כוחנו... לפני ישראל שתי אפשרויות לטעות: טעות אחת, שנחשוב כי הוא רוצה לתקוף אותנו ונטעה; טעות אחרת אנו עלולים לעשות אם נחשוב שאינו רוצה לתקוף אותנו - ונטעה בזה. אני

הייתי מעדיף לטעות בכיוון שהוא רוצה לתקוף אותנו. שאם לא יתקוף - אין בזה שום אסון; ואילו אם יתקוף - נהיה מוכנים. ראשית, הייתי אומר לגבי נאצר שאנו מוכרחים להתייחס אליו כאל אויב שהינו אימפולסיבי בהפעלת הכוח... שנית, הייתי מציע לעצמנו להתייחס ברצינות לכוח ולא לפגר באיזון הנשק. אין אנו צריכים להרוס את מדינת ישראל, לא להפריז בהוצאות... אם נשמור במלוא המאמץ על האיזון - כשאנו נמנעים מהחדרת סוגי נשק שאינם ממש חיוניים לנו ברגע זה - מאמין אני שבכוחנו לקיים איזון זה... אנו צריכים לפעול בשתי חזיתות בעת ובעונה אחת: לשמור על כוחו העכשווי-המיידי של צה"ל - וגם לדאוג לדמות הצבא לגבי העתיד. כוונתי גם בכוח האדם וגם בנשק".²

הראיון הזה מצביע על וקטורים מנוגדים בניהול סיכונים: מוכנות מבצעית עכשווית לעומת רמת המוכנות המבנית לטווח הארוך. מתוך הדברים אנו למדים שהייתה באותם הימים הטיה בסיסית כלפי החמרה ("עדיף לטעות אם נאצר יתקוף"), כלומר להצטייד באמצעי לחימה משמעותיים בטווח הזמן המיידי, אבל עדיין מבחינתו של פרס נשמר איזון. ניתן לזהות בדבריו החלטה מושכלת שעיקרה הוא לתת משקל רב יותר לסיכון אפשרי בטווח הזמן הקצר ולא לבחור בחלופה מאוזנת של חלוקה שווה של המשאבים בין הסיכון המיידי לסיכון לטווח הארוך.

דוגמה שנייה: במקורות ניתן למצוא את המושגים "שביל הזהב" או "דרך האמצע". אלה הם מושגים בתורת המידות המזוהים בספרות היהודית בעיקר עם הרמב"ם ומושפעים מהגותו של הפילוסוף היווני הנודע אריסטו (המאה ה-4 לפני הספירה). הגישה הרווחת ביותר בקרב הציבור בנוגע ל"שביל הזהב" או "דרך האמצע" היא - כאמור - הליכה בדרך האמצעית בכל אחת ממידותיו של האדם. כלומר, על האדם להיות תמיד מאוזן ולא קיצוני. לכאורה מובן מכך שישנה רק דרך אחת מוגדרת ומדויקת של איזון שעל כל אדם ללכת בה.

הגישה הזאת אינה משקפת את דברי הרמב"ם וגם לא את הגישה האלוהית שבאה לידי ביטוי בתנ"ך. למשל בתנ"ך מסופר שאלוהים מחליט בכל פעם לפעול באופן המתאים ביותר והוא אינו מקובע אל דרך אחת ומסוימת בכל מצב. לכן טועים מי

שסוברים שיש תמיד ללכת בדרך האמצע. כאשר מוזכרת דרך האמצע הכוונה היא שיש להכיר את שתי האפשרויות הקיצוניות ביותר כדי להגיע לרמה הרצויה - שהיא לאו דווקא באמצע המדויק בין שתי הדרכים אלא לרוב נוטה יותר לאחת משתי הדרכים הקיצוניות.

הגדרת המושג "איזון"

איזון הוא אסטרטגיה שבה מעדיפים לנצל את המשאבים הקיימים להשגת מעט יכולות שלמות על פני הרבה חלקיות.

דוגמאות להחלטות לא מאוזנות בבניין הכוח בצה"ל

תהליך בניין הכוח בצה"ל אינו מתחיל מאפס. לכל הגופים והזרועות ישנה מסגרת תקציב מהשנה שלפני כן, וזו נשמרת לרוב במתכונתה הקודמת בתוספת תיקון כלשהו - לרוב כלפי מטה. במציאות כזאת של קיצוץ מתמשך במשאבים תהיה זאת טעות לחלק את הקיים על פני כל הצרכים. תחת זאת יש לשנות את הכיוון בבניין הכוח ולהעדיף השקעה שתיתן פתרון שלם לסיכונים החמורים ביותר ותותיר סיכונים אחרים, שמעריכים כי הם פחות חמורים, ללא תשובה.

נוסף על בניין הכוח ממשין צה"ל למלא את משימותיו בביטחון השוטף, נערך למלחמה בעצימות נמוכה, למלחמה כוללת ולמלחמה בכמה זירות - קרובות ורחוקות - בעת ובעונה אחת.

זאת ועוד: המשאבים - ברובם - משועבדים באופן קשיח לקיום השוטף ולהתחייבויות ישנות לפרויקטים שעליהם הוחלט בשנים



איזון הוא אסטרטגיה שבה מעדיפים לנצל את המשאבים הקיימים להשגת מעט יכולות שלמות על פני הרבה חלקיות

עברו. המסקנה מהדברים האלה היא שקיים מרחב תמרון קטן יחסית לשינוי משמעותי במגמות של בניין הכוח, ולכן יש לקחת סיכונים משמעותיים.

חלוקת המשאבים מתבססת על בחינת השינויים מלמעלה למטה (Top Down) ולא מלמטה למעלה (Bottom Up). בחינה מקיפה "מלמטה למעלה" עשתה ועדת ברודט שבחנה ב-2007 (בעקבות מלחמת לבנון השנייה) את תקציב הביטחון. מסקנתה הייתה שהיקף הצרכים של צה"ל עולה על יכולותיה הכלכליות של ישראל, ולכן יש צורך בתעדוף ובלקיחת סיכונים.

בניין הכוח של צה"ל הוא תהליך מורכב ועתיר ניגודים, מחלוקות וקונפליקטים בנושאים משמעותיים. עם זאת ניתן לומר שהשאיפה היא לקבל החלטות מאוזנות הן בנוגע למשאבים שמושקעים והן בנוגע לסיכונים שנלקחים. האיזון בא לרוב לידי ביטוי בפשרה שאינה מאפשרת לקבוע אילו נושאים יקבלו עדיפות מוחלטת.

השאיפה לאיזונים בהקצאת המשאבים (התשומות) ולא בבניין הכוח (תפוקות) מחבלת ביכולת לעשות תעדופים קריטיים בנוגע למציאות המשתנה. הבנת הסיכונים, ובמיוחד הסיכונים הכלכליים (תוכניות קיצוץ), וכן סיבות נוספות, ובהן שינויים תכופים בסדר העדיפויות, הם שגרמו להתפתחות התופעה של "חלוקה הוגנת" או "חלוקה סוציאלית" של המשאבים.

הדבר נכון גם כשיש צורך להוציא אל הפועל תוכנית קיצוץ. במקרה כזה נדרש כל גוף לתת את חלקו היחסי בקיצוץ בהתאם לגודלו המקורי. הדרך הזאת נבחרת בדרך כלל כי היא הפשוטה ביותר והקלה ביותר ליישום (קיצוץ רוחבי שווה בין כל הגופים).

לא פעם קורה שמקבלי החלטות מבינים היטב את הצורך בהטיה מושכלת - דהיינו בריכוז מעט המשאבים שבנמצא בנושאים נבחרים - אך למרות זאת הם מעדיפים לרוב להימלט למקום נוח יותר - אל הקיצוץ הרוחבי השווה - שיוצר פחות התנגדויות ונותן תחושה של איזון כללי.

בשני העשורים האחרונים התפתחה מתודולוגיה סדורה לבניין רב-שנתי של הכוח. התחומים העיקריים שיש להתייחס אליהם ידועים: תפיסת ההפעלה, תורת הלחימה, היקף הצבא ומבנהו הארגוני, אמצעי הלחימה (התעצמות), כוח אדם, הכשרות ואימונים וקיום שוטף. איך





מחנה נחשונים המשמש ימ"ח לאוגדת מילואים משורינת ◀ החלטה שנכנסת להגדרה של "חוסר איזון" היא הפרויקט למילוי הימ"חים שהחל בסמוך לפרסום מסקנותיה של ועדת וינוגרד

הרב־שנתית שלאחר מכן). במבחן התוצאה התברר עם סיום שנות התר"ש שאכן לא ניתן היה לתת מענה לכל הצרכים כפי שהוחלט בתחילת התהליך. ניתן לומר שהאיזון התקיים באופן טבעי, שכן היו פרויקטים שלא יצאו לפועל. לדעת, התוצאה הייתה ידועה מראש, וניתן היה לחסוך את הקשב ואת הזמן, שהרי גם אלה הם משאבים יקרים לא פחות מתקציבים. יתר על כן, גם המענים שניתנו בסופו של דבר היו חלקיים בלבד.

מחד גיסא אנחנו רואים אפוא חלופה מאוזנת (לפי רשימת הנושאים): כל גוף קיבל את הנתח שלו בצורה די הוגנת. מאידך גיסא, קיימת תחושה שהמערכת אינה מסוגלת להטות את בניין הכוח לכיוונים של הבשלת יכולות משמעותיות ושלמות על חשבון יכולות אחרות. במילים אחרות: קיים חוסר איזון (לפי ההגדרה שהובאה כאן בראשית הדברים).

החלטה נוספת שנכנסת להגדרה של "חוסר איזון" היא הפרויקט למילוי הימ"חים שהחל בסמוך לפרסום מסקנותיה של ועדת וינוגרד. בתחקיר שערכה ועדת וינוגרד התגלו פערים במלאים שבימ"חים. בעקבות זאת אילצה המערכת האזרחית את צה"ל להשקיע כ-1.8 מיליארד שקל לרכש ציוד לימ"חים במסגרת הפרויקט "אשד נחלים".

אינני מערער על הקביעה שהיו פערים בימ"חים ושהיה נחוץ לסגור אותם במשך הזמן, אבל האם היקף ההשקעה עומד במבחן של החלטה מאוזנת מול סיכונים אחרים לכוחות היבשה כמו חימושים חדשים שנכנסו לזירה, הגנה אקטיבית לרק"ם וכו'? בפועל, הגורם המדיני קבע את

כאמור האיזון במובנו הפשוט). במהלך גיבושה של התוכנית הרב־שנתית לשנים 2007-2011 (תר"ש "תפן") קיבל הרמטכ"ל סדרה של החלטות, ובהן: לא ייסגרו יחידות קיימות, יתוגברו האימונים של צבא היבשה, צה"ל יצטייד במטוסי F-35 ובספינות שטח רב־תכליתיות חדשות, יפותחו מערכות ליירוט טילים וכן יירכשו מערכות צי"ד (צבא היבשה הדיגיטלי) ופלטפורמות לחימה כמו נמר ומרכבה 4.

ההתאמה של בניין הכוח להפעלת הכוח נבחנת בעת לחימה. במקרה של חלוקה "הוגנת" של המשאבים עלולות יכולות הצבא לסבול מהתופעות הבאות:

- מוכנות מינימלית - ללא פיתוחים שהסתיימו.
- פיתוחים שהסתיימו, אך הצבא לא הצטייד בהם או שהצטייד בכמות שאינה משמעותית.
- הושלמו פיתוחים, והצבא הצטייד בהם, אך הם נותנים מענה לפער מאוד ספציפי.

מרחב ההחלטות בבניין הכוח הוא מצומצם יחסית, ונדרשת החלטה על תעדוף ברור. והנה בתוכנית הרב־שנתית של 2007-2011 קיבלו כל הזרועות תגבור (יבשה, אוויר וים). כאשר כל זרוע מקבלת משהו, משמעות הדבר היא שכל זרוע קיבלה מענה מצומצם מבחינת היקף ההצטיידות (למשל, יכולת חדשה, אך בהיקף קטן מאוד) או שהיא קיבלה אור ירוק לתוכנית פיתוח, אך זו תגיע להבשלה משמעותית רק לאחר 10 שנים ולא לאחר חמש שנים, כפי שנקבע בהתחלה (בכך בעצם מוטלת מגבלה משמעותית על מרחב ההחלטות שניתן לקבל בתוכנית

מתעדפים בין כל הצרכים האלה? אחת לארבע שנים בממוצע עורך צה"ל תוכנית רב־שנתית (תר"ש). תהליך ההכנה כולל ניתוח של האימונים, של ההזדמנויות המדיניות ושל הטכנולוגיות בטווחי זמן שונים. כל זרוע בונה תוכנית מפורטת לבניין כוחה. סך הצרכים תמיד עולה על סך המשאבים שעומדים לרשות צה"ל, ולכן לאחר הגשת התוכניות מתחיל תהליך של דילול הפרויקטים להתעצמות. לכל פרויקט נקבעות שתיים־שלוש מדרגות:

- מדרגה נמוכה - פיתוח ללא מרכיב הצטיידות משמעותי.
- מדרגה בינונית - מענה שמיועד למרכיב מאוד קטן בסד"כ צה"ל מול איום קונקרטי או מענה לצורך מבצעי נקודתי. במילים אחרות, מדובר ב"יכולת בוטיק".
- מדרגה גבוהה - מענה מיטבי לפרויקטים שמבשילים לאחר כ-10 שנים (הרבה יותר מטווח התר"ש שהוא כארבע־חמש שנים), אך עדיין סובלים ממחסור משמעותי במשאבים שבהם לידי ביטוי בהצטיידות - בעיקר של אמצעים תומכים ושל תשתיות.
- מדרגה שלמה - מענה שלם לסיכון שאותר ונותח. המדרגה הזאת כוללת לרוב את רכיב ההצטיידות.

המטרה המרכזית בגיבוש התר"ש היא לבנות את הכוח לקראת אתגרי העתיד. אין דרך אובייקטיבית או כמותית שיכולה למדוד את העוצמה הצבאית במונחים אבסולוטיים של תפוקה. כאשר סך הצרכים עולה בהרבה על סך המשאבים מתקבלות לרוב ההחלטות לפי המדרגות הנמוכות ברוב הנושאים (זהו



שיגור של טיל חץ ◀ **הסיוע הביטחוני האמריקני מכתוב לעיתים קרובות פתרונות בתחום החימוש, האמל"ח והפיתוח של מערכות ייחודיות**

סיכום

צה"ל ניצב בפני אתגרים רבים בסביבה של אי-ודאות. במשך כל ההיסטוריה שלו שאף צה"ל לבנות את כוחו באופן מאוזן. במאמר הצגתי שתי תפיסות עולם לבניין כוח מאוזן:

1. בניין כוח על פי הגישה שמקובלת בצה"ל כיום, שעיקרה הוא חלוקת משאבים הוגנת ומאוזנת מול סיכונים רבים. הגישה הזאת מבטיחה שבכל עימות לא יהיה מענה שלם לאף אחד מהאיומים, והיא עומדת בניגוד לעיקרון של ריכוז המאמץ ובניגוד לאזהרה הידועה של חז"ל: "תפסת מרובה - לא תפסת". היתרון המרכזי של הגישה הזאת: היא מעוררת פחות התנגדויות שכן כולם "מקבלים משהו" והיא נותנת תחושה (גם אם מדומה) של יצירת איזון בתנאי אי-ודאות.

2. בניין כוח מאוזן לפי גישה חדשה, שעיקרה הוא קביעת מספר קטן של סיכונים שלהם יינתן מענה שלם. היתרון המרכזי של הגישה הזאת הוא ריכוז המאמץ בבניין הכוח. אם יתממשו הסיכונים שלקראתם נבנה הכוח, יינתן להם מענה שלם. לגישה הזאת יש שני חסרונות מרכזיים: הראשון הוא שלא יהיה שום מענה לאיומים שהוחלט שלא להיערך לקראתם; והשני הוא שלא יתממש האיום שלקראתו הוכן המענה השלם. במקרה כזה מדובר בהשקעת סרק גדולה.

מטרת המאמר היא להציע למקבלי ההחלטות גישה נוספת לבניין הכוח. לדעתי, יש להעדיף מעט פתרונות שלמים על פני הרבה פתרונות חלקיים. במילים אחרות: האיזון צריך להיות ביכולות ולא בתשומות. יש להגדיר שניים-שלושה סיכונים משמעותיים ולתת להם מענה שלם - גם על חשבון אי-מתן מענה לסיכונים אחרים.

הערות

1. אל"ם ארז וינר, "תהליכים בבניין הכוח - איכות מול כמות", **מערכות** 435, פברואר 2011, עמ' 73-72
2. שמעון פרס, "מאמץ מאוזן - לאיזון כוחנו", **מערכות** 159, מאי 1964, עמ' 9
3. יעקוב זיגדון, **עיניים בתורת בניין הכוח הצבאי**, מערכות, תל-אביב, 2004

ההחלטה. נראה שאילו הלחימה במלחמת לבנון השנייה הייתה נחשבת ליותר מוצלחת, הפער לא היה מקבל תשומת לב כה רבה. יתר על כן, גם אילו היו מחליטים לפני המלחמה לסגור את הפערים באופן חלקי - למשל בתחום הציוד האישי - לא היה הפער מובלט כל כך בדו"ח וינוגרד.

מהו מקורו של החוסר באיזון?

מעבר למורכבות הגדולה שכרוכה בכל ניסיון לבנות כוח מאוזן יש לאי-איזון סיבות נוספות - הן אובייקטיביות והן סובייקטיביות.

הסיבות האובייקטיביות נובעות בעיקר מהמערכת החיצונית ומאילוצים שעליהם יש לצה"ל השפעה חלקית בלבד:

- **סדר היום התקשורתי.** לדעת הקהל ולתקשורת יש השפעה רבה על ההחלטות שמקבלת הממשלה - החלטות שיש להן משמעות רבה לתקציב הביטחון. דוגמאות: ההחלטה להקים את גדר הפרדה ביהודה ושומרון ובגבול עם מצרים, ההחלטה להצטייד במערכת ההגנה האקטיבית כיפת ברזל, ההחלטה לקצר את שירות החובה ולקבל את חוק המילואים.

- **עסקאות ביטחוניות עם מדינות זרות.** פרויקטים עתירי משאבים שבהם נמצא שותף זר מכתבים לצה"ל הוצאות אם כי תורמים באופן משמעותי להתעצמותו.

- **הסיוע הביטחוני האמריקני** מכתוב לעיתים קרובות פתרונות בתחום החימוש, האמל"ח והפיתוח של מערכות ייחודיות.

הסיבות הסובייקטיביות קשורות בעיקר לתהליכים פנימיים. גם עליהם יש לצה"ל השפעה חלקית בלבד:

- **אי-ודאות.** קצב השינוי של הסביבה האסטרטגית אינו משאיר זמן לתכנון מסודר לטווח הארוך ומחייב בניין כוח שמותאם למציאות דינמית.

- **היעדר "נוסחת קסם".**³ אין כלים שמאפשרים לחשב מראש אם השקעה בתחום מסוים תניב תמורה מבצעית שהולמת את גודל ההשקעה. לכן החלטות חשובות כאלה תמיד יתקבלו על סמך שכל ישר וניהול סיכונים (אסטרטגיים, פרויקטליים ותקציביים).
- **ניפוי החלופות המורכבות.** מקבלי



בתכנון בניין הכוח יש להעדיף מעט פתרונות שלמים על פני הרבה פתרונות חלקיים

לוחמה נגד התקוממות - המודל הרומאי

האימפריה הרומית נקטה כמה דרכי פעולה כדי להתמודד עם כוחות לא סדירים ובכלל זה עם אוכלוסייה כבושה מרדנית. ממבחן התוצאה עולה שדרכי הפעולה האלה היו יעילות והבטיחו את שלטונה לשנים רבות



חורבן בית המקדש בשנת 70 לספירה (שחזור על פי יוספוס פלביוס) ◀ הלגיונות הרומאיים היו צריכים להתאים את עצמם למלחמה סדירה וכן להתמודדות עם כוחות לא סדירים - שפעלו לעיתים במתווה של לוחמת גרילה



ד"ר טל סובי
מרצה במחלקה להיסטוריה כללית
באוניברסיטת ברא"ל

מבוא

בשלהי המאה ה-3 לפנה"ס, במקביל לחיסולה הסופי של קרתגו, הפכה רומא לשליטה הבלתי מעורערת של מערב הים התיכון. ב-100 השנים שלאחר מכן ביססה רומא את שלטונה על כל אגן הים התיכון, השתלטה על אסם התבואה המצרי וכבשה את המרחב הגאלי שמעבר להרי האלפים. רומא שלטה על שטח של ארבעה מיליון קמ"ר שבו התגוררו כ-70 מיליון תושבים. כל זאת בעזרת צבא שמנה כחצי מיליון חיילים סדירים וכוחות עזר.

עוצמתה הכלכלית והצבאית של רומא לא הביאה לשקט פוליטי ברחבי האימפריה. בשנים שמראשית שלטונו של אוגוסטוס קיסר (שלט בין 43 לפני הספירה ועד 14 לספירה) ועד ימי קומודוס (180-192 לספירה) - פרק זמן המוכר בשם "תקופת האימפריה" או "תקופת הפרינקיפאט" - ידוע על כ-120 מרידות.¹ אין ספק שהמספר האמיתי גדול עוד יותר, אך אנו לא יודעים עליהן בגלל מחסור במקורות.

אומנם התקופה הזאת מכונה בשם "השלום הרומאי" (Pax Romana), אך זו לא הייתה תקופה של שלום מהבחינה הצבאית.² רומא נלחמה נגד האימפריה הפרתית וניהלה קרבות - בסדרי גודל שונים - נגד שבטים גרמאניים בגבולה הצפון-מזרחי. בימיו של הקיסר קלאודיוס (41-54 לספירה) נכבשה בריטניה, והקיסר טריאנוס (98-117 לספירה) הוסיף, לאחר מלחמה, את שטח דקיה (שטחי רומניה ומולדובה של היום), את ארץ הנבטים, את ארמניה ואת חלקיה המערביים של האימפריה הפרתית. זוהי רק רשימה חלקית.

בתקופה הזאת התמודדה רומא עם סדרה של מרידות מקומיות בהיקפים שונים. נוסף

על שתי המרידות הגדולות ביהודה (המרד הגדול בשנים 66-74 לספירה ומרד בר-כוכבא בשנים 132-136 לספירה) שזכו לדיון נרחב בהיסטוריוגרפיה היהודית, התמודדו הרומאים עם מרידות בבריטניה, בגאליה, בצפון אפריקה ובספרד ונאלצו להדוף מתקפות לא סדירות של השבטים הדאקיים והגרמאניים. כלומר, הלגינות הרומאיים היו צריכים להתאים את עצמם למלחמה סדירה וכן להתמודדות עם כוחות לא סדירים - שפעלו לעיתים במתווה של לוחמת גרילה. אין זו בעיה שהייתה מיוחדת לרומאים. צבאות רבים במהלך ההיסטוריה, וגם כיום, נדרשים להכין את עצמם להתמודדות מול מגוון של תרחישים ושל צורות לחימה.

מטרת המאמר הזה היא לבחון את דרכי התמודדותה של רומא עם מרידות בשטחים שנמצאו תחת שלטונה. הבחינה הזאת כוללת הן דיון כללי במדיניות ובאסטרטגיה של רומא כפי שהיא משתקפת ממקורות ספרותיים שונים והן סקירה של חלק מהמרידות שמולן ניצבה רומא במהלך המאה הראשונה לספירה, כמו מרד טאקפארינאס. טאקפארינאס היה עריק נומידי מצבא רומא שעמד בראש שבטו ולאחר מכן עמד בראש קואליציה של שבטים לוביים שמרדו באימפריה הרומית בשנים 15-24 לספירה. אירוע נוסף הוא המרידה של המלכה בודיקה שפרצה במזרח אנגליה של היום (60-61 לספירה). באמצעות הדוגמאות האלה - לצד אזכור של אירועים נוספים כמו שתי המרידות ביהודה והניסיון להשקיט את השבטים שנמצאו מעבר לגבולות האימפריה (בעיקר אלה שמעבר לדנובה ולריין) - נותחו הצעדים שנקטו הרומאים למניעת מרידות ולדיכוי.

המונח המודרני לפעולות המתקוממים הוא "מרדנות" או "התקוממות" (insurgency).



מטרת המתקוממים היא ליצור חלופה פוליטית לשלטון הקיים - בין היתר באמצעות הפעלת כוח צבאי

המונח הזה מכיל בתוכו סדרה של פעולות שעושים ארגון או תנועה שמטרתם היא להדיח ממשל קיים באמצעות מאבק פוליטי שנתמך בכוח צבאי. במילים אחרות, מטרת המתקוממים היא ליצור חלופה פוליטית לשלטון הקיים - בין היתר באמצעות הפעלת כוח צבאי.

תגובת הכוח השולט היא ניהול לחימה נגד מרידות (שנקראת גם לחימה נגד התקוממות - counterinsurgency). המונח הזה מכיל את כל האמצעים הפוליטיים, הכלכליים, הפסיכולוגיים, הצבאיים והצבאיים למחצה שמפעיל השלטון כדי לדכא את המרדנות. מכלול האמצעים הזה מכונה גם "פסיפיקציה" (pacification). זוהי משימה פוליטית וצבאית משולבת שמטרתה להשיג שליטה באזור מסוים כדי למנוע פעילות עוינת (פוליטית וצבאית) וכן כדי לבסס מחדש שלטון מקומי שיהיה נאמן לשלטון המרכזי.³ במילים אחרות, מטרת המאמר הזה היא לבחון את מאפייני הפסיפיקציה הרומאיים ובכך להוסיף נדבך ידע לחקר של תופעת המרדנות ושל המלחמה נגדה.

המקורות

ספריו של ההיסטוריון הרומאי קורנליוס טקיטוס (56-117 לספירה) הם המקור העיקרי לחקר מלחמות הרומאים בראשית תקופת הקיסרות. הספר הראשון "ספרי השנים" (Annales) הוא כרוניקה של השושלת היוליו-קלאודית ממותו של אוגוסטוס (14 לספירה) ועד למותו של הקיסר נירון ב-68 לספירה. ספר ההמשך, "דברי הימים" (Historiae) מתאר את האירועים עד למותו של הקיסר דומיטיאנוס ב-96 לספירה. חיבור נוסף של טקיטוס הוא "חיי אגריקולה" (De Vita Iulii Agricolae) - ביוגרפיה על אבי אשתו של טקיטוס, גנאיוס יוליוס אגריקולה שהיה נציב בריטניה בשנים 78-85. בתקופתו של אגריקולה נעשה ניסיון לכבוש את קלדוניה (כיום סקוטלנד). ספר נוסף שכתב טקיטוס הוא גרמניה (Germania) - על השבטים הגרמאניים שממזרח לנהר הריין. טקיטוס מתאר גם את היהודים ואת דתם במבוא לסקירתו את המרד הגדול.⁴ מתיאוריו האתנוגרפיים של טקיטוס ניתן ללמוד על דמות האיובים שעמדו מול צבא רומא. חיבורים היסטוריים מוקדמים יותר הם של

סאלוסטיוס, "מלחמת יוגורתא" (Bellum Jugurthinum), ושל יוליוס קיסר, מלחמת גאליה (De Bello Gallico). בשני החיבורים האלה מתוארת התמודדות של צבא רומא עם כוחות סדירים ובלתי סדירים שפועלים במתכונת של גרילה. המרידות שנידונות במאמר מתוארות גם בחיבורו של ההיסטוריון היווני דיו קסיוס על רומא - מלפני ייסוד העיר ועד 229 לספירה. דיו קסיוס הוא אחד המקורות החיצוניים הבודדים המתארים את מרד בר-כוכבא. דיו קסיוס מתאר את המסגרות הצבאיות הרומאיות, ומכאן חשיבותו לחקר ההיסטוריה הצבאית של רומא. כמו כן יש לציין את ספרו של יוספוס פלביוס, "מלחמת היהודים ברומאים" שממנו ניתן ללמוד על דרכי הפעולה של הצבא הרומאי בדיכוי מרידה גדולה. חיבור נוסף שמתאר התמודדות של צבא רומא עם כוחות לא סדירים (אם כי לא בהכרח גרילה) הוא "המסע נגד האלאנים" של פלביוס אריאנוס.⁵

דרכי ההתמודדות של רומא במרידות

למרידות נגד רומא היו סיבות רבות. בדרך כלל פרצה מרידה בשטחים זמן קצר לאחר שנכבשו בתגובה לאובדן הריבונות, להתעמרות של נציגי השלטון באוכלוסייה ולהטלת מיסים. סופרים רומאים הדגישו שהמורדים ניסו להחזיר לעצמם את החירות ולהיאבק בשחיתות של האדמיניסטרציה הרומאית המקומית.⁶ לרומאים, בדומה לאימפריות אחרות בהיסטוריה, לא היו די משאבים אנושיים וחומריים כדי לשלוט בעוצמה שווה בכל רחבי האימפריה שלהם. לכן נוכח סדרה ארוכה של מרידות בכל רחבי האימפריה בנתה רומא מערכת התמודדות מתוחכמת ששילבה מאמץ צבאי יחד עם פעולות פוליטיות, חברתיות וכלכליות. הצבא היה אפוא רק אמצעי אחד בדיכוי המרידות. מהמקורות הרומאיים עולות ארבע דרכי פעולה נגד גרילה: דרך הפעולה הראשונה הייתה עצם פריסתו של הצבא הרומאי ברחבי האימפריה; דרך הפעולה השנייה הייתה תגובה צבאית ישירה לכל אירוע של מרד וכן נקיטת מדיניות אגרסיבית בעקבות דיכוי המרידה; דפוס הפעולה השלישי היה תרבותי: כפיית תהליך של רומיזציה

בשטחים שנכבשו; דרך הפעולה הרביעית הייתה מדינית: טיפוח שליטים מקומיים שהיו תלויים בשלטון הרומאי. המרידות בתקופת הקיסרות המוקדמת לא היו, כנראה, קשורות זו לזו. במקורות שעומדים לרשותנו קשה למצוא קשר ישיר בין השפעתה של מרידה שפרצה במקום אחד באימפריה לבין פריצתה של מרידה במקום אחר. כך, למשל, אין ביכולתו של המחקר לקבוע אם המרידה שפרצה בבריטניה בראשית שנות ה-60 של המאה הראשונה לספירה השפיעה בהיבט כלשהו על המרידה שפרצה ביהודה כמה שנים מאוחר יותר. עם זאת ברור שדפוס הפעולה של רומא לדיכוי המרידות היו דומים וכי לפעילות הצבאית הייתה חשיבות רבה לדיכוי המרד ולהחזרת השקט. לעיתים לווה התהליך הזה בפסיפיקציה אגרסיבית שכללה הגליית האוכלוסייה או חלקה ואף השמדתה. הפסיפיקציה האגרסיבית נועדה, בין היתר, להרתיע את האוכלוסייה המורדת מפני מרידה נוספת וייתכן שהיא נועדה גם להרתיע עמים אחרים שנמצאו בשכנות לאזור שמרד.



לפי האופן שבו נפרסו הלגיונות ניתן לראות שהם הוצבו בסמוך לדרכים שמהן יכלו לפעול במהירות יחסית

פריסת הצבא הרומאי בתקופת הקיסרות המוקדמת

את ההיסטוריה של הצבא הרומאי ניתן לחלק לשמונה תקופות - החל מהצבא של הממלכה הרומאית ושל ראשית הרפובליקה (בסביבות 300 לפני הספירה) ועד הצבא הביזנטי של השושלת הפלאיאולוגית (המאה ה-15 לספירה). הדיון במאמר הזה מתמקד בפרק הזמן שמתחיל עם הפיכתו של אוגוסטוס לשליט יחיד ברומא לאחר קרב אקטיום (31 לפנה"ס) ועד למרד בר-כוכבא בשנות ה-30 של המאה השנייה לספירה.⁷ בימיו של אוגוסטוס התגבשה המדיניות של

הקמת כוחות קבע שהתבססו על מתנדבים לתקופות שירות ארוכות - 16-25 שנים. משמעות הרפורמה הזאת הייתה שהלגיונות, שגויסו בתקופת הרפובליקה למען פעולות צבאיות מוגדרות, הפכו לחילות מצב שפוזרו ברחבי האימפריה ובסמוך לגבולותיה.⁸ ניתן ללמוד על מקום הצבתו של לגיון זה או אחר מכתובות וממצבות הפוזרות ברחבי האימפריה, אך הרשימה המלאה היחידה שברשותנו של הלגיונות ושל מקומות הצבתם מצויה אצל טקיטוס. החוקרים תמימי דעים שהרשימה הזאת היא מ-23 לספירה, עת שלט הקיסר טיבריוס (14-37 לספירה). מהרשימה עולה שלרשות רומא עמדו באותה העת 25 לגיונות (14 שנים לפני כן, ב-9 לספירה, הושמדו שלושה לגיונות בקרב נגד שבטים גרמאניים ביער טויטבורג).⁹

בכל לגיון שירתו כ-6,000 חיילים, ולצידו היו עוד כאלף חיילים ביחידות עזר. החיילים ביחידות העזר גויסו מרחבי האימפריה ולא היו אזרחי רומא. יחידות העזר היו כפופות ישירות לנציב הפרובינקיה ולא למפקד הלגיון, אך פיקדו עליהן קצינים רומאים. בשעת הצורך הם צורפו ללגיון, ואז עמדו תחת פיקודו של מפקד הלגיון. משימתן העיקרית של יחידות העזר הייתה לשמור על הסדר בפרובינקיות, והן היו הכוח שנתן את המענה הראשוני במקרה של התקוממות בפרובינקיה. אם לא עלה בידן להשתלט על מרידה, הוכנסו הלגיונות לפעולה וכן חילות עזר מהפרובינקיות הסמוכות ולעיתים אף מרחוק.¹⁰

מהרשימה של טקיטוס עולה שלצבא היו שלוש משימות עיקריות: המשימה הראשונה הייתה להמשיך להרחיב את גבולות האימפריה ביום פקודה. שצמן טוען שצוואתו של אוגוסטוס - לייצב את הגבולות ולא לצאת לכיבושים נוספים - הייתה המלצה בלבד. אזרחי רומא ציפו שמנהיגיהם ימשיכו במדיניות ההתפשטות הטריטוריאלית, והמדיניות הזאת אכן נמשכה אחרי מות אוגוסטוס. למשל בריטניה נכבשה בימי הקיסר קלאודיוס (41-54 לספירה).¹¹ משימתו השנייה של הצבא הייתה להגן על גבולות האימפריה מפני השבטים שנמצאו מעבר לנהרות הריין והדנובה ובספר המדבר וכן מפני האימפריה הפרתית. המשימה השלישית של הצבא הייתה להגן על ביטחון הפנים. כך, למשל, הוצבו שני לגיונות

במצרים ושני לגיונות בפרובינקיה אפריקה (לוב, טוניס ואלג'יריה של היום) כדי להגן על אסם התבואה של האימפריה מפני שבטי המדבר. על שלושת הלגיונות שחנו דרך קבע בחצי האי האיברי הוטל להיות כוח לתגובה מהירה נוכח התסיסה הבלתי פוסקת של תושבי חצי האי.¹² לוטוואק טוען שהתקוממויות הפנים סיכנו את האימפריה הרומאית יותר מאשר אימונים חיצוניים.¹³ כך, למשל, משהושגה רגיעה בחצי האי האיברי, הועברו שני לגיונות משם למקומות אחרים, ובספרד נשאר רק לגיון אחד. אומנם תיאור פריסתו של הסד"כ הרומאי שמביא סקיטוס הוא מ־23 לספירה, אך הפריסה הזאת השתנתה רק במעט במהלך

תקופת הקיסרות: לגיונות הועברו ממקומות שקטים לאזורי גבול בעייתיים (בעיקר לריין ולדנובה); הוקמו לגיונות נוספים לקראת יוזמות התקפיות כמו הפלישה לבריטניה בראשית שנות ה־40 של המאה הראשונה או חידוש המלחמה נגד האימפריה הפרתית.¹⁴ לרוע המזל לא השתמר שום מסמך רומאי מאותה העת שעוסק באסטרטגיה של צבא רומא. אולם ממה שידוע - כמו מקום הצבתם של הלגיונות, מערכת הדרכים באימפריה, מערכת הביצורים והתגובות הצבאיות לאירועים ולמשברים - ניתן להקיש מה הייתה התיאוריה האסטרטגית של רומא במאה הראשונה לספירה (וגם לאחר מכן). מתודולוגיית המחקר הזאת היא ששימשה

לתוכנית האימונים המקצועית שהוא אימץ ולחישוש העדיף שעמד לרשותו. נוסף על כך נהנה צבא רומא מסיוע הנדסי מתקדם שבא לידי ביטוי ברשת דרכים מסועפת, בביצורים איתנים ובטכנולוגיות מצור משוכללות. בקרבות סדירים הייתה לרוב ידה של רומא על העליונה.¹⁶ המערכת הצבאית שלה איפשרה לה לנצח את הצבאות הסדירים של הממלכות שאותן רצתה לכבוש. לפיכך אלה שעמדו מולה חיפשו את נקודות התורפה של צבאה. נקודות התורפה האלה נמצאו בסופו של דבר בתחום המלחמה הלא סדירה.¹⁷ יוליוס קיסר כותב בספרו "מלחמת גאליה" כי שניים מאויביו - המנהיג הבריטי קסיוולאנוס והמנהיג הגאלי ורקינגטוריקס - הבינו שעליהם לשנות את הטקטיקה שלהם אם ברצונם להביס את הרומאים.¹⁸ כך, למשל, בנאום שנשא ורקינגטוריקס בפני תומכיו הוא קבע שעל הגאלים להתמקד בפגיעה בשיירות האספקה של הרומאים וביחידות מבודדות וכן לנקוט אסטרטגיה של "אדמה חרוכה". האסטרטגיה הזאת - קבע - תקשה על הרומאים להשיג מזון, ואילו לגאלים, שנהנים מתמיכת האוכלוסייה המקומית, אין בעיה להשיג מזון ולמצוא מחסה.¹⁹

יש לזכור שלעמים שהחליטו לצאת נגד רומא - כמו השבטים הגאליים והגרמאניים - לא היה תמיד צבא סדיר. ניתן לעשות אנלוגיה היסטורית בין עוצמתה של רומא בעת העתיקה לעוצמה הצבאית האמריקנית כיום. מאז 1848 לא נוצחה ארה"ב בשום

את לוטוואק כשכתב את ספרו על האסטרטגיה רבתי של האימפריה הרומאית.¹⁵ לפי האופן שבו נפרסו הלגיונות ניתן לראות שהם הוצבו בסמוך לדרכים שמהן יכלו לפעול במהירות יחסית הן נגד אויבים שמחוץ לאימפריה והן נגד התקוממויות של עמים בתוך האימפריה.

דפוס הפעולה הצבאי

צבא רומא נהנה מעליונות על פני אויביו הודות למשמעת הקפדנית שהונהגה בו,



מושל הפרובינקיה היה כל יכול בשטח הנתון למרותו. נוסף על היותו מושל הוא אף היה שופט ◀ נוכח סדרה ארוכה של מרידות בכל רחבי האימפריה בנתה רומא מערכת התמודדות מתוחכמת ששילבה מאמץ צבאי יחד עם פעולות פוליטיות, חברתיות וכלכליות



ורקינגטוריקס, מנהיג הגאלים, נכנע לאחר תבוסה בקרב אלסיה ומגיש לקיסר את חרבו לאות כניעה (52 לפני הספירה) ◀ לעמים שהחליטו לצאת נגד רומא - כמו השבטים הגאליים והגרמאניים - לא היה תמיד צבא סדיר

התרוקנה מתושביה והפכה כולה לשממה".²⁴ הלגינות לא היו אחראים לשמירה על הסדר ועל ביטחון הפנים. על כך היו מופקדים חילות העזר שגויסו מקרב האוכלוסייה המקומית. תפקיד הלגינות היה לשמור על הגבולות. ההסתמכות על כוחות מקומיים איפשרה לרומאים לשמור שכל לגיון יישאר כוח מרוכז ולא יפוצל ליחידות משנה שיהיו בהכרח חלשות יותר ולפיכך חשופות יותר להתקפות פתע. העובדה שהלגינות נשאר במרוכז גם איפשרה להם להיות כוח לתגובה מהירה במקרה שכוחות העזר המקומיים לא הצליחו לדכא מרידה. הריכוז חסך להם את הצורך לבזבז זמן על קיבוץ יחידות המשנה. אם הלגיון הסמוך למקום האירוע לא הספיק לפתרון הבעיה, הובאו לגיונות מפרובינקיות שכנות ואף רחוקות יותר. ריכוז כל הכוחות נמשך תקופה ארוכה בגלל המרחקים הגדולים שהיו הלגינות צריכים לעבור. זו הסיבה מדוע מרידות נמשכו לעיתים שנים אחדות בטרם דוכאו.²⁵

עיון במקורות העוסקים בתגובת הרומאים למרידות של טאקפארינאס, של בודיקה ושל בר־כוכבא מצביע על דרכי פעולה דומות. בתחילת המרידות אין יוזמה התקפית של הכוח הרומאי שכן כוחו מועט, והטקטיקה שלו אינה מתאימה לטקטיקת הגרילה

טויטובורג ב־9 לספירה.²¹ אולם המסע הזה נועד לא רק לנקום על התבוסה ביער טויטובורג אלא גם כדי לשקם את כוח ההרתעה של רומא ולמנוע פלישה עתידית של השבטים הגרמאניים לאימפריה.²² דיכוי אכזרי במהלך מרידות ולאחריהן התרחש גם בארץ ישראל - במיוחד במרד בר־כוכבא.²³ ההערכה היא שכ־30% מהתושבים היהודים הושמדו במרד וזמן קצר אחריו. דיו קסיוס כותב ש־985 כפרים נחרבו, 580 אלף איש מתו בקרב, ורבים אחרים ברעב ובמגפות, וכי יהודה כמעט



צבא רומא נהנה מעליונות על פני אויביו הודות למשמעת הקפדנית שהונהגה בו, לתוכנית האימונים המקצועית שהוא אימץ ולחימוש העדיף שעמד לרשותו

מלחמה סדירה, וכיום אין מתחרים לעוצמתה הצבאית באוויר, בים וביבשה. אך בבואה להילחם נגד כוחות לא סדירים נתקלה ועדיין נתקלת ארה"ב בבעיות קשות ולא יכולה להשיג הכרעה ברורה. כך היה, למשל, בעיראק ובאפגניסטן. ארה"ב ניצחה בתוך כמה שבועות את צבאותיהן הסדירים של עיראק ושל אפגניסטן, אך הסתבכה במלחמות גרילה עיקשות לאחר ניצחונותיה המהירים והמכריעים.

כדי לשמור על הסדר ועל הביטחון ולמעשה על היציבות הפוליטית של האימפריה הסתמכה רומא בעיקר על יכולתה להעניש. לאחר דיכוי צבאי של מרידות נהגה לעיתים רומא להשמיד עמים ושבטים.²⁰ אחד המקרים המפורסמים ביותר היה השמדתה של קרתגו. השימוש באמצעי הטרור הזה נועד להפחיד את האוכלוסייה בתוך האימפריה ולהרתיע את האויבים שמעבר לגבולות מלפלוש לאימפריה. כך, למשל, ב־25 לפני הספירה טבח צבא רומא בשבט הסלאסים שאיים על הפרובינקיה גליה קיסאלפינה ולמעשה הכחיד אותה.

ב־16 לספירה חצה גרמניקוס יוליוס קיסר, אחיינו של הקיסר טיבריוס, את נהר הריין. טקטיסט מספר שהיה זה מסע נקמה על השמדת שלושת הלגינות הרומאיים ביער

בשנת 67 לספירה ניתן היה להתחיל בדילול הכוחות הרומאיים בפרובינקיה. עם זאת ב-100 השנים שלאחר מכן נשאר באופן קבוע שלושה לגיונות בבריטניה הן כדי להשלים את ההשתלטות על האי והן כדי להתמודד עם מרידות שפרצו מעת לעת.³⁸ מהדברים עולה אפוא שהרומאים הפעילו כוח צבאי לדיכוי מרידות כאשר לא ניתן היה להחזיר את הסדר על כנו בשום דרך אחרת. מהדוגמאות שהובאו גם מתברר שהרומאים הפיקו לקחים תוך כדי לחימה ותמיד השתדלו להיכנס עם המורדים לקרב סדור. בקרב כזה היה ללגיונות הרומאיים - בדרך כלל - יתרון מכריע. במקרים רבים לאחר דיכוי הכוח העיקרי של המורדים היו הרומאים פותחים במבצעי פסיפיקציה אגרסיביים כדי לחסל סופית את המרידה ולהרתיע את האוכלוסייה.

הרגעת השטח באמצעות רומיזציה

לרומא לא היו די משאבים אנושיים וחומריים כדי לשלוט בעוצמה שווה בכל נקודה באימפריה. במקרים רבים לאחר דיכוי מרידה הדרך העיקרית לשמור על המשך השקט והיציבות הייתה נקיטת תהליך של רומיזציה, כלומר הפיכת התושבים לחלק מהתרבות הרומאית. בכך קיוו הרומאים להשיג את נאמנות הפריפריה למרכז.

את מאמצי הרומיזציה מיקדו הרומאים בעיקר בחלקים המערביים של האימפריה. המאמצים האלה נעשו באמצעות השלטת הכלכלה, החוק והמשפט של רומא על הפרובינקיות הכבושות, הגברת תהליך העיור והפיכת הקיסר לדמות מעין אלוהית שמייצגת את כל האימפריה ומאחדת אותה.³⁹ דרך נוספת שנקטו הרומאים הייתה הפעלת הלגיונות להפצת התרבות של רומא. במקומות רבים באימפריה, במיוחד ליד גבולות הריין והדנובה, יצרו בסיסי הצבא אינטראקציה עם האוכלוסייה המקומית. בתחילה היו אלה קשרי מסחר - הלגיונות רכשו סחורות ושירותים מהאוכלוסייה - אך בהדרגה הפכו בסיסי הצבא למרכזים עירוניים, שמהם צמחו רבות מהערים האירופיות של היום.⁴⁰

במקרים רבים נוצרו קשרי נישואים בין לגיונרים לנשים מקומיות. הבנים שנולדו

את הכוחות בעת תנועה. לדבריו הלגיון הוא אומנם כוח הלחימה העיקרי, אך יש להציב סביבו כוחות ניידיים בעלי עוצמת אש לטווח ארוך, כלומר להקיפו בפרשים קלים ובקשתים.³¹ גם יחידות המשנה של הלגיון היו ערוכות לקרב נגד כוחות לא סדירים. חימושן כלל שילוב של חניתות ארוכות להרחקת ההסתערות של האלונים וחניתות הטלה לפגיעה בכוחות המסתערים שהצליחו לחצות את שדה הקטל של הקשתים. תפקיד הפרשים המשיך להיות הגנה על האגפים וכן לשמש כוח מהיר לרדיפה.³²

לעיתים עשו המורדים שיאות אסטרטגיות שהקלו על הרומאים לדכא במהירות מרידות. כך היה במרד של ורקניטוריקס הגאלי וכך היה גם במרד של בודיקה, מלכת שבט האינקים בבריטניה.³³ בראשית המרד פשטו הכוחות הבריטיים על יחידות רומאיות מבודדות של הלגיון התשיעי והשמידו אותן. בהדרגה גייסה בודיקה לצידה שבטים נוספים, והמרד התפשט לכל החלק המזרחי של בריטניה. בודיקה ניצלה את העובדה שרוב הצבא הרומאי נמצא באותה העת במסע מלחמה בצפון ויילס, וצבאה הצליח לכבוש כמה ערים במזרח אנגליה, ובהן בירת הפרובינקיה קמולודנום, וטבח באוכלוסייה הרומאית שהתגוררה בהן.³⁴

מושל בריטניה, גאיוס סוואטוניוס, אסף את כוחותיו שנלחמו בוויילס והחל להתקדם לעבר כוחותיה של בודיקה. סוואטוניוס ריכז כ-10,000 לוחמים. כוחו העיקרי התבסס על הלגיון ה-14 (שנקרא ג'מינה) עתיר הניסיון ויחידות מהלגיון ה-20 (ואלריה ויקטריקס).³⁵ למעשה, הרומאים כפו על בודיקה קרב סדור באזור מישורי ונערכו כך שאגפיהם ועורפם היו מוגנים על ידי היערות בסביבה. לבריטים לא נותר אלא להסתער חזיתית על הלגיון, אולם בשל היות החיילים הרומאים מצוידים בכלי נשק טובים יותר, במשמעת חזקה ובטקטיקה טובה יותר ניצח הצבא הרומאי במערכה שנקראת כיום הקרב על רחוב ווטלינג.³⁶ בקרב סדור הייתה לרוב ידם של הלגיונרים על העליונה.³⁷

למרות ניצחון הרומאים והתאבדותה של בודיקה (לפי טקסטוס היא בלעה רעל) נמשכה המרידה במתכונת של לוחמת גרילה, והצבא הרומאי החל בפסיפיקציה אגרסיבית שכללה הרס של כפרי המורדים וגם של כפרים ניטרליים. לעזרת הלגיונות שפעלו בבריטניה הגיעו כוחות נוספים, ורק

של המורדים.²⁶ חוסר המוכנות של הצבא והפעלת דפוסי לחימה טקטיים שאינם נכונים למציאות של גרילה המיטו בתחילה אסונות על הלגיונות.²⁷ כפות המאזניים החלו לנטות לרעת המורדים עם הגעתם של מפקדים ששינו את טקטיקות הלחימה של הצבא הרומאי והתאימו אותן לטקטיקות הלחימה של האויב ולתנאי השטח. כך, למשל, ליהודה הגיע נציב בריטניה יוליוס סוורוס שצבר ניסיון רב בלוחמת הרים במהלך מלחמתו נגד שבטים בדקיה - שם היה נציב לפני שנשלח לבריטניה - וכן בעת פעולותיו בבריטניה, בעיקר בוויילס.²⁸ סוורוס ניצל את הידע שצבר כדי להפעיל נגד כוחות הגרילה של בר-כוכבא מערכת



הרומאים הפעילו כוח צבאי לדיכוי מרידות כאשר לא ניתן היה להחזיר את הסדר על כנו בשום דרך אחרת

צבאית שהתאימה לשיטות הפעולה של הלוחמים היהודים ולתנאי השטח ביהודה. סוורוס הביא ליהודה כוחות שצברו ניסיון בלוחמת הרים, הסתמך יותר על קשתים ועל פרשים וכן על יחידות קלות וניידות ממוצא גרמאני.²⁹

דרך פעולה דומה נקטו הרומאים גם בדיכוי המרידה בצפון אפריקה. הצבא הרומאי הפסיק לפעול ביחידות גדולות ובמקום זאת הפעיל יחידות קטנות יותר וניידות יותר. כמו כן השתלט הצבא על מעברים הכרחיים ובנה מצודות מסביב לשטחי המורדים - מה שהגביל את תנועותיהם. היחידות הניידות של הרומאים פעלו בשטחי המורדים, החזירו לעצמן את היוזמה וחסלו בהדרגה את המרידה.³⁰

התאמת הלגיון ללחימה נגד כוחות לא סדירים היא תהליך שניתן למצוא גם בתיאורו של פלביוס אריאנוס על מלחמתו בשבט האלאנים (132 לספירה). בראשית ספרו הקצר הוא מסביר כיצד יש לסדר

מהנישואים האלה התגייסו בבגרותם לצבא הרומאי.⁴¹ כך נוצר תהליך מיוזג בין הלגיונרים, אזרחי רומא, לבין האוכלוסייה המקומית.

תהליך רומיזציה מואץ התרחש, למשל, בספרד לאחר דיכוי המרידה האחרונה שם ב-19 לפני הספירה. אוגוסטוס (63 לפני הספירה-14 לספירה) ייסד כמה עשרות ערים, ורבות מהן זכו עד מהרה למעמד של ערים בעלות עצמאות בענייני פנים. בתקופת שלטונו של הקיסר אספסיאנוס (69-79 לספירה) זכו כל הערים בספרד למעמד עצמאי, ובהדרגה קיבלו תושביהן אזרחות רומאית. בעקבות זאת יכלה האליטה הספרדית להשתלב בתפקידי צבא ומנהל אימפריאליים.⁴² ההשתלבות בפוליטיקה האימפריאלית הביאה לשימוש גובר בלטינית ולאיימוץ מנהגים רומאיים הן בחיים הציבוריים והן בחיים הפרטיים.⁴³ כתוצאה מכך הפכה האליטה נאמנה לרומא יותר מאשר לקהילה המקומית, והיה בכך כדי לתרום להרגעת השטח.⁴⁴

שילובה של הכלכלה הספרדית בכלכלה האימפריאלית הביא להתחזקות סקטורים נוספים בחברה הספרדית, וקשרי הכלכלה האלה מנעו התפרצות של מרידות, שכן לספרדים היה אינטרס מובהק להמשיך להיות משולבים כלכלית באימפריה. בהדרגה הפכה ספרד לספק מרכזי של מוצרים לאימפריה כמו יין, שמן זית, מתכות, מוצרי קרמיקה וגארום (תבלין פופולרי שעשוי מביצי דגים). יש לציין שלתוצרת ספרד יצאו מוניטין מצוינים ברחבי האימפריה - מה שהגדיל את הביקושים ותרום לרווחה הכלכלית של תושבי ספרד. הרגיעה בספרד איפשרה לצבא רומא לפנות משם כוחות. החל משנות ה-60 של המאה ה-1 נותר שם לגיון אחד בלבד.

תהליך דומה התרחש גם במקומות נוספים: באזורי השבטים הגרמאניים, בצפון אפריקה, בגאליה ובחלקים מבריטניה.⁴⁵ ההשתלבות הכלכלית והחברתית וההשתלבות הפוליטית של האליטות המקומיות ביססו את הנאמנות לאימפריה, עד כי תושבי הפרובינקיות ראו את עצמם רומאים לכל דבר ונאמנים לקיסר. התהליך הזה התחזק עוד יותר עם הענקתה של אזרחות רומאית לתושבים ובעקבות קשרי נישואים בין לגיונרים לנשים מקומיות.

הרגעת השטח באמצעות ממלכות חסות

בין כיבוש צבאי לרומיזציה הפעילו הרומאים גם דרך ביניים - של הקמת ממלכות חסות. את דרך הפעולה הזאת הם נקטו בעיקר בחלקיה המזרחיים של האימפריה, מהים השחור ועד הים האדום.⁴⁶ המדיניות הזאת ננקטה בגלל שלוש סיבות:

1. בחזית המזרח, בניגוד לשאר החזיתות של האימפריה, ניצב מול רומא כוח חזק - האימפריה הפרתית - שהנחיל לרומאים כמה תבוסות קשות. לרשות המורדים עמדה אפוא האופציה לקרוא לעזרת הפרתים.
2. האיום של שבטי המדבר.
3. הסרבנות של עמי המזרח לקבל את עול השלטון הרומאי. בגלל הסרבנות הזאת היה שלטון ישיר במזרח מחייב להציב באזור כוחות גדולים. כך, למשל, בפרובינקיה סוריה לבדה הוצבו, לפי טקיטוס, ארבעה לגיונות.

מהסיבות האלה חיפש אוגוסטוס דפוס פעולה מעשי שיאפשר לרומא לשלוט במזרח בלי להשקיע שם כוחות עצומים. דפוס הפעולה שהוא גיבש, ושאותו אימצו גם יורשיו, היה הקמתן של ממלכות חסות.⁴⁷ במדינת החסות יכלו השליטים המקומיים להישאר בשלטון בתמורה לנאמנות לרומא. ממלכות החסות העלו מס לרומא והעמידו לרשות האימפריה כוחות צבא בשעת הצורך.⁴⁸ האינטרס של המלכים שנמצאו תחת החסות של רומא היה להמשיך לשלוט, ולכן הייתה להם מוטיבציה לדכא מרידות

בשטחים שבאחריותם באמצעות כוחות הצבא שלהם.

נוסף על כך יצרה רומא התקשרויות עם שכבת האצולה העירונית המקומית. זו נזקקה לתמיכת רומא כדי לשמור על מעמדה ועל זכויותיה ונוסף על כך היה לה עניין לנצל את היתרונות הכלכליים שנבעו מההשתייכות לאימפריה. במילים אחרות: מעמד האצולה היה גורם מייצב שבלם מגמות מרדניות של שאר האוכלוסייה.⁴⁹

אחת הדוגמאות המובהקות לממלכת חסות נאמנה היא יהודה של הורדוס.⁵⁰ לוטוואק כותב שממלכות החסות נשאו בנטל הביטחון השוטף נגד מרידות פנימיות וכן הדפו איומים מבחוץ - בעיקר פשיטות של שבטים שפעלו בסמוך לגבולות האימפריה.⁵¹

רק כאשר נראה היה שהמנהיגות המקומית איבדה את השליטה על התושבים או שחשדו שבכוונתה למרוד, ביטלו הקיסרים את המעמד של ממלכת חסות ועברו לשליטה ישירה. לעיתים בוטל מעמד כזה עם מותו של המנהיג המקומי - בעיקר כיוון שנראה היה שיורשו הוא מנהיג חלש.

סיכום

האימפריה הרומאית השתמשה בארבע אסטרטגיות כדי להתמודד עם מרידות:

1. פריסת לגיונות ברחבי האימפריה.
2. דיכוי צבאי של מרידות והטלת עונשים דרקוניים על האוכלוסייה המורדת כדי להרתיע אותה ועמים אחרים מפני מרידות נוספות.
3. רומיזציה.
4. הסתמכות על ממלכות חסות.

מטרת הצעדים האלה הייתה למנוע את פריצתן של מרידות, ולאחר שפרצו ודוכאו - לנסות להשקיט את השטח כדי שלא יפרצו מרידות נוספות. בפרובינקיות רבות, כמו ספרד, הצליחו הרומאים להשיג רגיעה באמצעות שילוב האוכלוסייה בתוך המערכת הכלכלית והפוליטית הרומאית. הקמת ממלכות חסות סייעה לרומא להימנע משלטון ישיר על אוכלוסייה מקומית ובכך להקטין את החיכוך עימה.

אין בידינו מקור רומאי המפרט את תפיסתה האסטרטגית של רומא בכלל ושל דרכי הפעולה שלה נגד מרידות בפרט. אולם ניתן ללמוד על התפיסה הזאת מתוך ניתוח פעולותיה. מניתוח כזה עולה המסקנה שרומא הפעילה למעשה שני דפוסי



רק כאשר נראה היה שהמנהיגות המקומית איבדה את השליטה על התושבים או שחשדו שבכוונתה למרוד, ביטלו הקיסרים את המעמד של ממלכת חסות ועברו לשליטה ישירה



הלגיונרים מריעים למצביאים ספטמיס ובחרים בו לקיסר החדש ◀ דרך נוספת שנקטו הרומאים להרגעת שטחים כבושים הייתה הפעלת הלגיונות להפצת התרבות של רומא. במקומות רבים באימפריה, במיוחד ליד גבולות הריין והדנובה, יצרו בסיסי הצבא אינטראקציה עם האוכלוסייה המקומית

קטנות וניידות ובעלות עוצמת אש רבה. כמו כן יש לשאוף לכפות על הגרילה לצאת לקרב סדיר, שם יבוא לידי ביטוי היתרון של הצבא הסדיר.

הרבה יותר ניתן ללמוד מהפעולות הפוליטיות והכלכליות של רומא לדיכוי מרידות. מתיאוריות מודרניות לחימה נגד מרידות (counterinsurgency) עולה בבירור שניתן להצליח בפעולות כאלה ולהביא לניתוק הגרילה מהאוכלוסייה האזרחית.⁵² דפוסי הפעולה האלה כוללים, בין היתר, בניית תשתיות, שיפור מערכות הבריאות והחינוך, הגברת יעילותה של המערכת הכלכלית ועוד. צעדים כאלה נקטה רומא בשטחים שכבשה ולאחר דיכוי מרידות.

ניתן למצוא דמיון מסוים בין דרך הפעולה של ארה"ב לזו של רומא. גם ארה"ב מנסה להפיץ את אורח החיים שלה בקרב יריבותיה כדי להפחית את עוינותן (וזוכה להצלחות מרשימות בתחום הזה) ובזמן המלחמה הקרה היא תמכה במדינות חסות שהפגינו קו קשוח כלפי הקומוניזם - גם אם הן היו רודניות ורחוקות מרחק רב מהאידיאל הדמוקרטי האמריקני.

כפי שהפעילה רומא. עם זאת ניתן ללמוד מהרומאים על הצורך להתאים כוח צבאי קונוונציונלי ללוחמה בגרילה. לשם כך יש לאמן את הצבא הסדיר לפעולה ביחידות



עולה בבירור שניתן להביא לניתוק הגרילה מהאוכלוסייה האזרחית. דפוסי הפעולה כוללים, בין היתר, בניית תשתיות, שיפור מערכות הבריאות והחינוך, הגברת יעילותה של המערכת הכלכלית ועוד. צעדים כאלה נקטה רומא בשטחים שכבשה ולאחר דיכוי מרידות

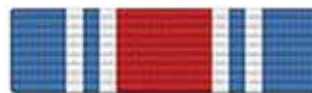
פסיפיקציה - אגרסיבית (דיכוי והענשה) וחויבית (רומיזציה). ממבחן התוצאה ניתן להסיק שהשילוב הזה היה יעיל למדי: למרות מספרן הרב של המרידות ב־200 השנים הראשונות של הקיסרות, נשארה רומא אימפריה ואף הרחיבה את תחומיה אל מעבר לגבולות שקבע אוגוסטוס. המרידות הפנימיות לא החלישו את האימפריה, ובמקרים רבים גם אזורים מרדניים במיוחד עברו תהליכי רומיזציה מואצים (כמו ספרד) או דוכאו באכזריות (כמו יהודה) והפכו לשקטים.

במאה ה־5 קרסה האימפריה במערב. בלי להיכנס לדיון בסיבות לקריסה - שאינן מענייננו כאן - יש להדגיש שהיא לא נבעה מכישלון המדיניות הרומאית כלפי הפרובינקיות. אולי ההפך הוא הנכון: שאיפתם האולטימטיבית של השבטים הגרמאניים שפלשו לרומא הייתה להשתלב בה ולהפוך לחלק ממנה. מחריבי רומא רצו בסך הכול להיות רומאים.

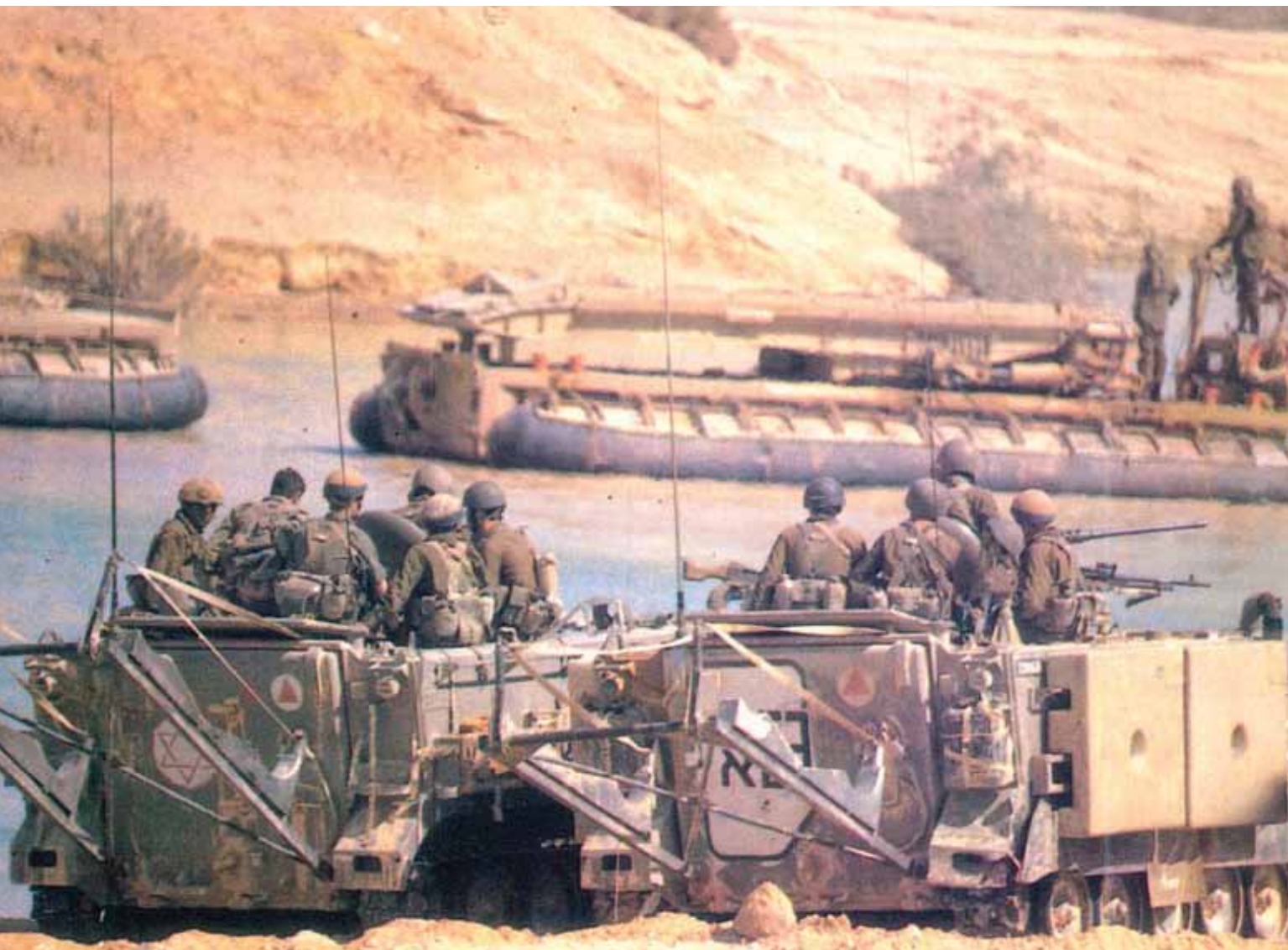
האם ניתן להפיק לקחים רלוונטיים מההיסטוריה העתיקה למציאות הפוליטית־צבאית של היום? אין ספק שמדינה דמוקרטית אינה יכולה להפעיל צעדי דיכוי

1. התקופה שלאחר הקיסר קומודוס (180-192 לספירה) ועד נפילת רומא (476 לספירה) ידועה במחקר בשם "האימפריה המאוחרת".
 2. חוקרים שונים נותנים פרשנויות שונות למושג "השלום הרומאי". ראו: Greg Woolf, "Roman Peace", in: John Rich and Graham Shipley (eds.), *War and Society in the Roman World*, Routledge, London, 1993, pp. 171-191.
 3. Daniel Marston and Carter Malkasian (eds.), *Counterinsurgency in Modern Warfare*, Osprey, Oxford, 2010, pp. 13-19. **לאכול מרק בסכין**, מערכות, תל-אביב, 2006, עמ' 14-15.
 4. על תיאוריו האתנוגרפיים של טקיטוס ראו: Daniela Dueck, *Geography in Classical Antiquity*, Cambridge University Press, Cambridge, 2012, p. 48.
 5. Flavius Arrianus, *Tactical Handbook and the Expedition against the Alans*, Chicago, 1993 (להלן: המסע נגד האלאנים).
 6. Susan P. Mattern, "Counterinsurgency and the Enemies of Rome", in: Victor D. Hanson (ed.), *Makers of Ancient Strategy: From the Persian Wars to the Fall of Rome*, Princeton, 2010, pp. 165-166.
 7. דיו קסיס טוען שמרד בר-כוכבא פרץ בגלל להט דתי ודבקות באמונה. המניעים האלה היו ייחודיים למרד בר-כוכבא. התיאור הזה, טוען איזק, מצביע על כך שדיו קסיס הוא מקור אמין למרד בר-כוכבא. ראו: בנימין איזק, "קסיס דיו על מרד בר-כוכבא", בתוך: אהרן אופנהיימר ואוריאל רפפורט (עורכים), **מרד בר-כוכבא: מחקרים חדשים**, יד יצחק בן-צבי, ירושלים, 1984, עמ' 106-112.
 8. לסקירה על הצבא הרומאי באותה העת ראו: Alistair S. Anderson, "The Imperial Army", in: John Wacher (ed.), *The Roman World* (vol. 1), London, 1990, pp. 89-106.
 9. גאיוס סויטוניוס טרנקוילוס, **חיי שנים-עשר הקיסרים - אוגוסטוס האלוהי**, מסדה, תל-אביב, עמ' 72. ראו גם: Graham Webster, *The Roman Imperial Army*, Norman, 1998, pp. 24-27; Jonathan P. Roth, *Roman Warfare*, Cambridge, 2009, pp. 146-148.
 10. משה עמית, **תולדות הקיסרות הרומאית**, י"ל מאגנס, ירושלים, 2003, עמ' 134-136. ראו גם: Nigel Pollard, "The Roman Army", in: David S. Potter (ed.), *A Companion to the Roman Empire*, Malden, 2011, pp. 209-211.
 11. לסקירה מקיפה על הלגיון ועל יחידות העזר ראו: ישראל שצמן, "הצבא הרומאי מאוגוסטוס עד אדריאנוס", בתוך: אוריאל רפפורט (עורך), **יהודה ורומא: מרידות היהודים**, עם עובד, ירושלים, 1983, עמ' 266-274.
 12. **עמית**, עמ' 293.
 13. Alan K. Bowman (ed.), *The Cambridge Ancient History (vol. 10): The Augustan Empire*, Cambridge University Press, Cambridge, 1996, pp. 453-454.
 14. אדוארד לוטוואק, **האימפריה הרומאית**, מערכות, תל-אביב, 1982, עמ' 33. ראו גם: **שצמן**, עמ' 292.
 15. **לוטוואק**, עמ' 66-69, 108. ראו גם את הדיון אצל **שצמן**, עמ' 288-289.
 16. Victor D. Hanson, "The Roman Way of War 250 BC-300 AD", in: Geoffrey Parker (ed.), *The Cambridge History of Warfare*, Cambridge University Press, Cambridge, 2005, pp. 57-58.
 17. Philip Sabin and Others, *The Cambridge*
- History of Greek and Roman Warfare** (Vol. 2), Rome from the Late Republic to the Late Empire, Cambridge University Press, Cambridge, 2007, pp. 155-157.
- John Ellis, *From a Barrel of a Gun*, Greenhill, London, 1995, p. 25.
- על קסיוולאנוס ראו: יוליוס קיסר, **מלחמת גאליה**, כרמל, ירושלים, 2011, ספר ה פרק 19, (עמ' 142).
- יוליוס קיסר, **מלחמת גאליה**, ספר ז פרק 14, (עמ' 184). זו לא הייתה הפעם הראשונה שהרומאים נתקלו בשיטת מלחמה כזאת. ראו: סאלוסטיוס, **מלחמת יוגורתא**, מוסד ביאליק, 1968, פסקה 55 (עמ' 103). ראו גם: Philip Matyszak, *The Enemies of Rome*, University Press of the Pacific, New York, 2004, pp. 121-122.
- ראו למשל: סאלוסטיוס, **מלחמת יוגורתא**, פסקה 55 (עמ' 103). לדיון נוסף ראו: Susan P. Mattern, *Rome and the Enemy: Imperial Strategy in the Principate*, Berkeley, 1999, pp. 120-121.
- קורנליוס טקיטוס, **ספרי השנים**, הוצאת כרמל, ירושלים, 2010, ספר א פרק 49 (עמ' 28); ספר א פרק 51 (עמ' 29).
- Mattern, p. 167.
- על כך ראו: משה הר, "מחורבן הבית עד מרד בן כוסבה", בתוך: מנחם שטרן (עורך), **ההיסטוריה של ארץ ישראל (כרך 4): התקופה הרומאית-ביזנטית**, יד יצחק בן-צבי וכתר, ירושלים, 1990, עמ' 364-363, 288.
24. **דיו קסיס**, ספר 69 פרק 14 מתוך: Cassius Dio, *The Roman History*, Penguin Books, London, 1988.
25. ראו את הדיון אצל מנחם מור על היקפם של הכוחות הרומאיים שנשלחו לדיכוי מרד בר-כוכבא. מנחם מור, "הצבא הרומאי בפרובינקיה יודיאה בשנים 132-135 לסה"נ", בתוך: אריה כשר ואחרים, **יוון ורומא בארץ ישראל**, יד יצחק בן-צבי ירושלים, 1989, עמ' 129-130. טענתו של מור היא כי רומא שלחה ליהודה כוחות במידה הנחוצה לדיכוי המרד וכי העדויות המדברות על שליחת 20 לגיונות הן מוגזמות. עם זאת, יש הסכמה במחקרים ששליחתו של נציב בריטניה, סורוס, ליהודה מעידה על כך שצבא רומא נתקל בארץ ישראל במציאות צבאית קשה.
26. **דיו קסיס**, ספר 69 פרק 12; טקיטוס, **ספרי השנים**, ספר ג פרק 20 (עמ' 91).
27. Sabin, pp. 89-90.
28. לדיון משווה בין וילס ליהודה ראו: Shimon Applebaum, *Prolegomena to the Study of the Second Jewish Revolt (A.D. 132-135)*, Oxford, 1976, pp. 49-52.
29. שמעון אפלבוים, "מלחמת בר-כוכבא ותוצאותיה", בתוך: אוריאל רפפורט (עורך), **יהודה ורומא: מרידות היהודים**, עמ' 249-250. ראו גם: Werner Eck, "The Bar Kokhba Revolt: The Roman Point of View", *The Journal of Roman Studies* 89, 1999, pp. 76-89.
- טקיטוס, המלחמה הרומאית בדיכוי מרד טאקפארינאס ראו: Bowman, pp. 594-595; Sabin, pp. 159, 161; Applebaum, p. 44.
30. זאב לקויר, **גרילה**, מערכות תל-אביב, 1979, עמ' 12-13. עוד על המרידה בצפון אפריקה ראו: Ellis, pp. 33-34.
31. **המסע נגד האלאנים**, פסקאות 2-1 (עמ' 115).
32. J. E. Lendon, *Soldiers and Ghosts: A History of Battle in Classical Antiquity*,
- על השימוש בפרשים אצל אריאנוס ראו: Sidnell, *Warhorses: Cavalry in Ancient Warfare*, Yale University Press, London, 2006, pp. 266-268.
33. לסקירה מקיפה על מרד בודיקה ראו: Matyszak, pp. 182-190.
34. **דיו קסיס**, ספר 62, פרק 7. ראו גם: Sheppard Frere, *Britannia: A History of Roman Britain*, University of London, London, 1967, pp. 105-106.
35. *Oxford Classical Dictionary*, p. 593.
36. טקיטוס, **ספרי השנים**, ספר יד פרקים 34-37 (עמ' 284-286).
37. לתיאור הקרב ראו: **דיו קסיס**, ספר 62, פרק 12. ראו גם את תיאורו של סאלוסטיוס, **מלחמת יוגורתא**, פסקאות 57-58 (עמ' 104-105). ראו גם: Adrian Goldsworthy, *In the Name of Rome*, London, 2004, p. 325.
38. **עמית**, עמ' 423-424. לדיון על מקרים נוספים שבהם שינו מפקדים רומאיים את טקטיקות הלחימה שלהם והתאימו את עצמם ללוחמי הגרילה ראו: טקיטוס, **ספרי השנים**, ספר ד פסקאות 57-59 (עמ' 142-143). ראו גם: Ellis, pp. 34-35.
39. **שם**, עמ' 63-65.
40. Steven K. Drummond and Lynn H. Nelson, *The Western Frontiers of Imperial Rome*, Armonk, 1994, pp. 128-131.
41. Webster, p. 210.
42. Leonard A. Curchin, *Roman Spain: Conquest and Assimilation*, Routledge, London, 1991, pp. 57-69. ראו בהקשר הזה: John Patterson, "Military Organization and Social Change in the Later Roman Republic", in: John Rich and Graham Shipley (eds.), *War and Society in the Roman World*, London, 1993, pp. 92-109. על תהליך האורבניזציה בספרד ראו: J. S. Richardson, *The Roman Spain*, Oxford, 1996, pp. 134-149.
43. Curchin, pp. 160-163.
44. **שם**, עמ' 77-81.
45. **עמית**, עמ' 60-63. ראו גם: Drummond and Nelson, pp. 190-191.
46. *Oxford Classical Dictionary*, p. 253.
47. סויטוניוס, **אוגוסטוס האלוהי**, עמ' 72. ראו גם: Hugh Elton, *Frontiers of the Roman Empire*, Bloomington, 1996, pp. 29-35.
48. כך, למשל, ממלכות חסות שנמצאו בסמוך ליהודה שלחו לעזרתו של טיטוס כוחות במהלך המרד הגדול. ראו: הר, עמ' 316.
49. ישראל לוי, "מראשית השלטון הרומי עד סוף תקופת בית שני", בתוך: מנחם שטרן (עורך), **ההיסטוריה של ארץ ישראל (כרך 4): התקופה הרומאית-ביזנטית**, יד יצחק בן-צבי, ירושלים, 1990, עמ' 14.
50. נאמנותו של הורדוס הייתה נתונה תמיד לגורם הכוח החזק ביותר ברומא. כך, למשל, העתיק את נאמנותו מאנטוניוס לאוגוסטוס. ראו: מנחם שטרן, "הורדוס ורומא", בתוך: מרדכי נאור (עורך), **המלך הורדוס ותקופתו**, יד יצחק בן-צבי, ירושלים, 1987, עמ' 28-37. ראו גם את הדיון אצל מאטרן על התפיסה של ממלכות החסות: Mattern, *Counterinsurgency and the Enemies of Rome*, pp. 172-174.
51. **לוטוואק**, עמ' 127.
52. ראו: טל טובי, **גרילה והמלחמה נגדה**, כרמל, ירושלים, 2010, עמ' 130-169.

40 שנה למלחמת יום הכיפורים



בניין הכוח בצה"ל לקראת המלחמה



כוחות צה"ל בסיני צולחים את תעלת סואץ ◀ במלחמת יום הכיפורים הביא חיל ההנדסה הקרבית לכלל ביטוי מאמץ רצוף שנמשך למעשה ממלחמת ששת הימים. אחד הנושאים העיקריים שעמד בפני חיל ההנדסה הקרבית לאחר מלחמת ששת הימים היה נושא הצליחה



בתקופה שבין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים הכפיל צה"ל את כוחו. מאמץ עצום הושקע בבניין הכוח המסתער והמסייע, וזו הייתה אחת הסיבות המרכזיות לכך שצה"ל הצליח להתאושש במהירות מהפצתת 6 באוקטובר ולעמוד בפרץ



תא"ל (מיל') ד"ר דני אשר
היסטוריון וחוקר צבאי, מרצה במכללות של צה"ל ובמכללת בית ברל

מבוא

מן המוסכמות הוא שבתקופה שבין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים שקד צה"ל על בניין הכוח כדי להתאימו למרחבי הפריסה החדשים - בעיקר בחצי האי סיני אל מול המצרים בחזית הסואץ, אך גם ברמת הגולן אל מול הסורים, בבקעת הירדן אל מול הירדנים ובשטחי יהודה, שומרון ועזה אל מול בעיות צפויות עם הפלסטינים.

מקובל גם לטעון שהבסיס לבניין הכוח הוא הלקחים שהופקו מתוך הלחימה המוצלחת של הכוח האווירי ושל הגייסות המשוריינים בגזרות השונות במלחמת ששת הימים. בדיקה מקיפה יותר של בניין הכוח מצביעה אומנם על הזנחה ניכרת בפיתוח מערך החי"ר לעומת הכוח האווירי והמשורייני, אך יחד עם זאת ניתן לראות כי גם מערכים מסייעים, כמו הארטילריה וההנדסה, זכו לנתח נכבד ממאמצי הפיתוח של סדר הכוחות. נוסף על כך הוקדש גם מאמץ ניכר בפיתוח המפקדות ובמיוחד בבניית האוגדות המשוריינות הקבועות, שכל אחת מהן כללה, נוסף על חטיבותיה, גם אגד ארטילרי, גדוד הנדסה, גדוד סיור משורייני ואגד תחזוקה.

לשיא של בנייה מואצת הגיע צה"ל דווקא בימים שלפני מלחמת יום הכיפורים, שתחילתם באפריל-מאי 1973, עם כוננות "תכלת לבן", וסופם בהפתעה שבה פרצה המלחמה ב-6 באוקטובר 1973.

סדר הכוחות במלחמת ששת הימים

צה"ל הפעיל במהלך מלחמת ששת הימים ביוני 1967 את כוחותיו כמעט בכל החזיתות. הפיקודים המרחביים הפעילו ארבע אוגדות משימתיות (31, 36, 38 ו-84) ועוד מגוון רחב של כוחות נוספים שפעלו הן באופן עצמאי בהגנה ובהתקפה והן במסגרת הכוחות ששובצו תחת פיקוד האוגדות.

בראש הכוחות המסתערים עמדו הכוחות הסדירים. אלה מנו בפרוץ הלחימה שתי חטיבות שריון (7 ו-14¹) ועוד גרעין ראשון של חטיבה נוספת 401 וכן שלוש חטיבות רגלים (1, 35 ו-99²). לצידם פעלו כוחות מילואים ובהם ארבע חטיבות טנקים (37, 60, 200 ו-520), שלוש חטיבות ממוכנות (8, 10 ו-45), שתי חטיבות חי"ר (55 ו-80) ושבע חטיבות חי"ר מילואים (2, 3, 4, 5, 9, 11, 16).

שכמה מהן היו חטיבות מרחביות. להגנת המרחב העורפי הושארו כוחות בגושי ההגנה המרחבית בגליל, בעמקים (תבור), בחיפה, בשרון, בתל-אביב, בירושלים, בלכיש, במגן, בבאר-שבע ובאילת. שלושה גדודי שריון פיקודיים, שנועדו מלכתחילה למשימות הגנה, פרצו ממרחביהם והשתלבו בקרבות ההתקפה וההתקדמות.

לצד הכוחות המסתערים בגזרות הפריצה וההתקדמות ועם הכוחות המגינים בגזרות המשנה נפרסו ופעלו כוחות ארטילריה שהופעלו בחלקם - לראשונה - במסגרת



**לשיא של בנייה מואצת
הגיע צה"ל דווקא בימים
שלפני מלחמת יום
הכיפורים**

של אגדים משימתיים באוגדות (212, 213, 214, 215). הכוחות האחרים נפרסו לאורך קווי המגע והופעלו ברובם על ידי מפקדת התותחנים הפיקודית. הכוח הארטילרי הסדיר מנה בעת המלחמה ארבעה גדודים: 402 - שהיה בשלבי הסבה מגד"ש 25 ליטראות והפעיל בעיקר תותחי 155 מ"מ נגררים, 403 - שהפעיל תומ"תי M50 155 מ"מ, 404 - שהפעיל תומ"תי 105 מ"מ (פריסט) ו-334 - שסייע באמצעות מרגמות מתנייעות 120 מ"מ. כוח סדיר נוסף מבה"ד 9 הפעיל כמה צוותי מרגמות כבדות 160 מ"מ. נוסף על אלה הופעלו כוחות מילואים שמנו עוד שני גדודי M50 155 מ"מ, שני גדודי תומ"תי 105 מ"מ על בסיס AMX, שלושה גדודי תומ"תי פריסט, שבעה גדודי מרגמות מתנייעות 120 מ"מ, שניים-שלושה גדודי מרגמות המיועדים להצנחה, חמישה גדודי מרגמות 120 מ"מ של חטיבות החי"ר ולצידם עוד תשעה גדודי מרגמות כבדות נגררות. כמו כן הפעיל צה"ל עוד שלושה גדודים של תותחי 155 מ"מ נגררים, גדוד מרגמות כבדות 160 מ"מ ועוד עשרה גדודי שדה של תותחי 25 ליטראות.

הכוח ההנדסי, שמנה רק גדוד סדיר אחד (601), תוגבר עוד בשלושה גדודי הנדסת שדה במילואים (602, 603 ו-604) - אחד בכל גזרה פיקודית. לצידם פעלו עוד ארבעה גדודים של פלסי משמר שמשמיותיהם היו בעיקר הגנתיות. בחטיבות הטנקים, בחטיבות הממוכנות ובחטיבות הצנחנים (חי"ר) פעלו גם פלוגות הנדסה ייעודיות. פלוגה נוספת - 606 - ריכזה את הפעלתם של כל כלי ההנדסה המשוריינים. בכל אחד מהפיקודים המרחביים ובעתודות המטכ"ל פעלה גם פלוגה שהפעילה ציוד מכני הנדסי (צמ"ה).

בניין הכוח לאחר מלחמת ששת הימים

בניין הכוח לאחר המלחמה נועד, כאמור,



פרוס גם הוא רוב הזמן בסיני, גדוד מרגמות כבדות (334) שנערך ברמת הגולן וגדוד חדש של תומ"ת M109 155 מ"מ (405) שנותר עתודת המטה הכללי לגזרות השונות. סדר הכוחות במילואים, שנבנה או הוסב בהדרגה, וחלקו רכש ניסיון במלחמת ההתשה, מנה גדוד נוסף של תומ"תים M109 ועוד שלושה גדודים של M107. לצידם היו במחסנים עוד עשרה גדודים של תומ"תים 155 מ"מ וכן שלושה גדודים של תותחי פריסט מיושנים 105 מ"מ. שני גדודי התומ"תים על מרכב ה-AMX הוצאו מהסדר. שישה גדודי מרגמות כבדות 160 מ"מ הוצבו באגדים הארטילריים לצידם של 12 גדודי מכמ"ת 120 מ"מ, שמחציתם נותרו עם חטיבות החי"ר ועימם עוד שלושה גדודים ששמרו גם על יכולת הצנחה. במחוזות ובחטיבות אחרות נותרו עוד עשרה גדודים של מרגמות 120 מ"מ נגררות.

במחסני החיל ובפיקודים המרחביים אוכסנו שני גדודים של תותחי שלל 130 מ"מ נגררים, שלושה גדודים של תותחי שלל 122 מ"מ ארוך נגררים וחמישה גדודים נגררים של התותח הצרפתי 155 מ"מ. לרשות קצין התותחנים הראשי עמדו עוד כוחות ייעודיים ובהם סוללה של תותחי 105 מ"מ יבילי אוויר, גדוד מטל"רים שלל 240 מ"מ BM11 וכן יחידת רקטות קרקע-קרקע חדשה של מטל"ר עברי בקוטר של 290 מ"מ.

הכוח ההנדסי נבנה במשנה מרץ בעיקר לשני יעדים: כוח מסייע באוגדות השריון הקבועות וכוח ייעודי שנועד לאפשר את צליחתה של תעלת סואץ. הכוח הסדיר התבסס על גדוד הנדסה 601 שהפך לגדוד האורגני של אוגדת סיני. לצידו נבנו - עם הקמת האוגדות הקבועות - עוד חמישה גדודי מילואים (229, 263, 271, 641, 923) שנבנו בעיקר על בסיס פלוגות הנדסה שהועברו מחטיבות הטנקים ומהחטיבות הממוכנות. בבסיס ההדרכה של חיל הנדסה הוקם גדוד חצי סדיר - 751 - שנועד להיות גדוד אוגדתי שישי. בפיקודים המרחביים נותרו שלושה גדודי מילואים של הנדסת שדה ועוד ארבעה גדודים של פלסי משמר. נוסף עליהם גדל כוח הצמ"ה - שאיפשר את ההתבצרות המואצת בכל הגזרות - לגדוד בכל אחד מהפיקודים המרחביים ולעוד כוח בסדר גודל גדודי ששימש עתודה מטכ"לית. כוח ייעודי שהפך למעין גדוד סדיר היה הגדוד המשוריין 606 שריכוז בתוכו את כל טנקי

מרחבית חדשה (63). גם בצפונה של חזית סיני נבנתה מפקדה של חטיבה מרחבית (275). בערבה ובאילת נבנו שתי חטיבות מרחביות (406 ו-512). גבול הלבנון שודרג והפך למחוז מירון, וברצועת עזה נבנתה, בצד הממשל הצבאי, מפקדת חטיבה מרחבית (64) לשליטה על כוחות התעסוקה. בתוך כל אחד מהמרחבים הפיקודיים פעלה יחידת סיור פיקודית שעסקה בפעילות ביטחון שוטף: שקד - בפיקוד דרום, חרוב - בפיקוד מרכז ואגוז בפיקוד צפון. להגנת העורף שודרגו גושי ההגמ"ר למחוזות הג"א.

המערך הארטילרי גדל ושודרג גם הוא כדי שיוכל לסייע לכוחות המשוריינים המתעצמים. השינויים נעשו בשני שלבים עיקריים: בשלב הראשון, שהחל כבר לאחר מלחמת ששת הימים, נגרעו כל גדודי השדה שהתבססו על תותחי 25 ליבראות ממלחמת העולם השנייה. במקביל הוקמו מסגרות שהתבססו על תותחי שלל 122 מ"מ ו-130 מ"מ ועל מטל"רים 240 מ"מ BM11. כמו כן הוקמו גדודים מתנייעים נוספים, רובם על בסיס תותחים מתנייעים M50 155 מ"מ ו-L33 ועל בסיס מרגמות 160 מ"מ שנבנו בארץ. בשלב השני נרכשו מארה"ב שישה גדודים של תותחים מתנייעים מודרניים בקוטר 155 מ"מ (M109) וארבעה גדודים של תותחי 175 מ"מ (M107). עם בנייתן של האוגדות הקבועות אורגן רוב הכוח הארטילרי במסגרת אגדי הארטילריה. שאר הכוח הארטילרי נותר ביחידות הארטילריה הפיקודיות, בחטיבות ובמרחבי ההגנה השונים.

הכוח הסדיר של הארטילריה מנה באותה העת שלושה גדודים של תומ"תים 155 מ"מ (402, 403 ו-404) שנפרסו בסיני, גדוד 55, שצויד בתותחי M107 (175 מ"מ) ושהיה



במערך החי"ר והחי"ר
כמעט לא נבנה סד"כ
נוסף. המאמצים העיקריים
הופנו לבניית הכוח להגנת
המרחבים השונים

לענות בעיקר על הצרכים שנוצרו במרחבי הפריסה החדשים. הצעד הראשון היה בניית כוחות משוריינים נוספים בסדיר ובמילואים. חטיבה 14 הסדירה למחצה שודרגה ופעלה יחד עם חטיבת הטנקים החדשה 401 במערב סיני. ברמת הגולן נבנתה באיטיות חטיבת טנקים חדשה - 188 - על בסיס הגרעין והמפקדה של חטיבת המילואים הממוכנת 45. חטיבה 7, שנפרסה מיד לאחר המלחמה ברמת הגולן, הפכה לעתודת המטכ"ל ושימשה בסיס להכשרות ולבניין הכוח של יחידות נוספות. גם בית הספר לשריון שודרג והפך בתהליך בנייה ארוך לחטיבה 460 - חטיבה סדירה נוספת בסדר הכוחות של גיסות השריון.

במערך המילואים המשוריינים שודרגו בהדרגה החטיבות הוותיקות, ונמשכה בנייתן של חטיבות טנקים ושל חטיבות ממוכנות נוספות. שלוש חטיבות הטנקים הוותיקות 200, 37 ו-520 שינו את שמותיהן ל-205, ל-179 ול-217 בהתאמה ובחלקן גם שודרגו הטנקים שברשותן. חטיבת טנקים ותיקה אחת (60) הוסבה לחטיבה ממוכנת (204) וחטיבה ממוכנת אחת (10) נבנתה מחדש והפכה לחטיבת טנקים (164).

על פי תוכנית מסודרת נבנו עוד חמש חטיבות טנקים במילואים (274 - חטיבת טנקי שלל³ - והחטיבות 500, 600, 421, 679). שלוש חטיבות חי"ר במילואים הוסבו לחטיבות ממוכנות (4, 9 ו-11). חטיבה אחת (670) הפכה לממוכנת על בסיס הכוח שנותר משדרוג חטיבה 14. חטיבה ממוכנת 8 נותרה בסד"כ, אך שינתה את שמה לחטיבה 875. בסדר הכוחות נותרו עדיין שני גדודי שריון פיקודיים (בצפון ובמרכז) והוקמו, לראשונה, שלושה גדודי סיור משוריינים.

במערך החי"ר והחי"ר כמעט לא נבנה סד"כ נוסף. המאמצים העיקריים הופנו לבניית הכוח להגנת המרחבים השונים. לצידן של שתי חטיבות הרגלים הסדירות (1 ו-35) נותרו שתי חטיבות חי"ר (247 ו-317), ולחן נוסף גדוד מילואים אחד (48) בחטיבת הבקעה. חטיבות הרגלים קובעו ברובן בגזרותיהן והפכו לחטיבות מרחביות: 5 ו-16 ביהודה ושומרון, 72 (בעבר - חטיבת המילואים 99) במרחב שלמה ו-612 (בעבר - חטיבה 2) בעמקים. חטיבה אחת (820 - שהייתה בעבר חטיבה 3) הוסבה והפכה לחטיבה מרחבית להגנה על רמת הגולן. בבקעת הירדן נבנתה בהדרגה חטיבה



כוחות צה"ל ברמת הגולן במלחמת יום הכיפורים ◀ מאמץ ההתעצמות של צה"ל בין המלחמות נועד לאפשר את השליטה במרחבי הפריסה הגדולים מרמת הגולן ועד לתעלת סואץ, לעמוד בפני האיומים שנחשפו במלחמת ההתשה ולהוציא אל הפועל את התכנונים האופרטיביים שהבשילו בגזרות הלחימה השונות

שבכל אחד מהם שלושה גדודי תומ"ת, בדרך כלל בקוטר של 155 מ"מ,⁵ ושני גדודי מרגמות מתנייעות 160 ו-120 מ"מ - הוכפפו לאוגדות האחרות. (מדובר היה בעיקר באגדים משימתיים שהוסבו לאגדים קבועים. לצידם נבנה גם אגד חדש - 282 - באוגדה 210). במקביל נבנה בכל אחת מהאוגדות גם אגד לוגיסטי (אגד תחזוקה) ובו גדודי אחזקה (שירותי חימוש), רפואה ואספקה. כאמור, נבנה לכל אחת מהאוגדות גם גדוד הנדסה משוריין, ובסמוך למלחמה הוחל גם בבניית חמישה גדודי סיור אוגדתיים משוריינים (בפועל הסתיימו בנייתם ואימונם של שלושה גדודים בלבד), ובהם טנקים משופרים, נגמ"שים מרכש חדש וג'יפים.

בניין הכוח בעקבות כוננות "כחול לבן"

בהתבסס על תוכניות ועל תכנונים אופרטיביים ובשל הגידול בסדר הכוחות של צבא סוריה הוחלט כבר ביולי 1972 להקים בצה"ל מסגרת נוספת של אוגדה קבועה, שיטית במערך, שתוצב בפיקוד הצפון. בעוד שתהליך הקמתן של חמש האוגדות הקבועות התבסס, כאמור, על מפקדות האוגדה המשימתיות שהיו כבר

162 ו-143) ואוגדה נוספת (146) שימשה עתודה מטכ"לית במרכז. רק בסמוך למלחמת יום הכיפורים הוקמה אוגדה קבועה נוספת (210) בצפון ומפקדת אוגדה משימתית (440). הקמת האוגדות חייבה להכפיף לפיקודן את הכוחות המשוריינים - אלה שבחטיבות הטנקים ואלה שבחטיבות הממוכנות. כמו כן הוקם אגד ארטילרי סדיר (209) בסיני ועוד חמישה אגדים -



בעקבות כוננות "כחול לבן" והערכת המצב המחודשת שלפיה אפשר שתפרוץ מלחמה בשתי חזיתות, הוחלט על שינויים במשימות הפיתוח והבנייה של סדר הכוחות - בעיקר בכל הנוגע לסדר הכוחות המשוריינים

הגישור והדחפור. בחטיבות החי"ר המעולה בסדיר ובמילואים נותרו ארבע פלוגות חה"ן ייעודיות. בחטיבות החי"ר במילואים היו רק מחלקות הנדסה.

כדי לאפשר צליחה הוקם כוח סדיר של גדוד "הנדסה ימית" 605 שתפעל והקים גשרים ודוברות. לצידו הוקם מאוחר יותר גדוד המילואים 630 והגדוד הייעודי 634 להפעלת דוברות התמסח.⁴ בניית הכוח הזה הוצעה בתחילת שנות ה-70 כדי לתפעל את גשר הגלילים שפותח ונבנה באותה העת. כוח הנדסי ייעודי נוסף היה גדוד הונאה שהופעל באורח תדיר במהלך מלחמת ההתשה ושימש חלק מאוגדת ההונאה.

בניית האוגדות הקבועות

צורכי היומיום - בעיקר בחזית סיני המרוחקת - שגברו ביתר שאת במהלך מלחמת ההתשה, חייבו את הקמתה של מפקדת הכוחות המשוריינים בסיני. המפקדה הזאת שימשה בתחילת שנות ה-70 דגם להסתבתן של אוגדות המילואים המשימתיות, שבמסגרתן לחמו הכוחות כבר במערכת סיני ובעיקר במלחמת ששת הימים, לאוגדות מילואים קבועות. בפיקוד צפון נותרה אוגדה אחת (36). שלוש אוגדות יועדו לחזית סיני (252 הסדירה,



הכיפורים ואיפשר - למרות ההפתעה בשתי הגזרות - לעמוד בפרץ ולהשיב מלחמה שערה.

הערות

1. זו הייתה חטיבת חרמ"ש שכללה גדוד טנקים סדיר ושני גדודי חרמ"ש במילואים ושתוגברה בגדוד טנקים סדיר נוסף מבית הספר לשריון.
2. זו הייתה חטיבת חי"ר במילואים שכללה שני גדודי נח"ל סדירים (מתוך נח"ל 906) ותיפקדה למעשה כחטיבת סדירה.
3. החטיבה כללה ארבעה גדודי T54/55 שהותקנו בהם תותחי 105 מ"מ וכן יחידת פשיטה אמפיבית מיוחדת, 88, שכינויה היה "דב לבן". יחידה 88 כללה טנקים קלים מדגם PT76, נגמ"שי טופו ונגמ"שי BTR50 סובייטיים).
4. דוברת מתייעת "גיליואה" שנרכשה בצרפת, שופצה ושודרגה בארץ.
5. רובם M50, ורק שניים מסוג רועם. בסד"כ נותרו עדין שלושה גדודי תומ"ת מיושנים פריסט 105 מ"מ.
6. באמצעות טנקי ה-M60 נבנו חטיבה 600 וגדס"ר 87 של אוגדה 143. בכל שאר חטיבות המג"ח נותרו טנקי M48.
7. טנקי שוט קל שימשו את החטיבות הסדירות 7 ר' 188, את חטיבות המילואים 179, 164, 217 ר' 500 וכן את גדודי הסיור 288 באוגדה 146 ר' 134 באוגדה 36. נוסף על כך הם שימשו את גדוד הסיור של אוגדה 162 שהיה בשלבי הקמה. בחטיבות הצנטוריון האחרות נותרו טנקי שוט מטאור בעלי מנוע בניין.
8. הגדודים פוזרו: הגדוד הסדיר 55 הוקצה לפיקוד דרום (אך הועלה ברובו לרמת הגולן ערב המלחמה), גדוד אחד הוקצה לפיקוד צפון והופעל במלחמה בדרום, ושני גדודים הוקצו לעתודת המטכ"ל והיו תחת פיקודו של קצין תותחנים ראשי (הקתמ"ר) עד שפוזרו - האחד לפיקוד צפון, והאחר לפיקוד דרום.
9. היחידה נפרסה ערב מלחמת יום הכיפורים בפיקוד הצפון, אך לא הופעלה במהלך המלחמה.
10. בעיקר מבצע "אור ירוק" להנחתת כוחות שריון וצנחנים להשתלטות על שטח בגדה המערבית של מפרץ סואץ.
11. מפקדת האוגדה הופעלה להגנת העורף בסיני, לתכנונו של מבצע "אור ירוק" ולהגנה אל מול הארמייה השלישית לאחר צליחת צה"ל אל מערב התעלה. האוגדה נבנתה מיד לאחר מלחמת יום הכיפורים. זו הייתה האוגדה הקבועה השביעית, והיא כללה שלוש חטיבות של טנקי שלל.
12. היו אלה גדוד 8100 (כוח בן-ארי שהפך להיות כוח כץ בפיקודו של עמוס כץ שפעל ברמת הגולן), גדוד 8200 שהפך להיות גדוד 100 בפיקודו של אהוד ברק שפעל בסיני ומערב לתעלה וגדוד 8300 (כוח נתי בפיקודו של נתי גולן שפעל ברמת הגולן).
13. חטיבה 9100 בפיקודו של אל"ם שמואל פרסבורגר, שנבנתה על בסיס קצינים לא משובצים ממאגר קצ"ר והופעלה תוך כדי המלחמה בגזרת פיקוד המרכז ומאוחר יותר ממערב לתעלה.

גדוד ההנדסה המשוריין 271 (שהיה גדוד סדיר במלחמת ההתשה), והוא הפך לגדוד מילואים באוגדה 162.

רעיונות מבצעיים שבשלב¹⁰ חייבו להקים מפקדה טקטית, על-חטיבתית לשליטה על כוח המשימה. המפקדה המצומצמת, שכונתה אוגדה 11,440, הוקמה במהירות על בסיס מחלקת ההדרכה במטכ"ל ובית הספר לפיקוד ולמטה. בצד המטה המצומצם הוקמה גם יחידת קשר ומפקדת סיוע ארטילרי.

המאמצים לבניין הכוח נמשכו גם תוך כדי המלחמה: במהלכה נבנו שלושה גדודי טנקים מאולתרים שהספיקו להשתתף במלחמה,¹² ואפילו הוקמה חטיבת חי"ר¹³ בת שני גדודים.

סיכום

צה"ל הכפיל את כוחו בתקופה שבין שתי המלחמות. מאמץ ההתעצמות נועד בחלקו לאפשר את השליטה במרחבי הפריסה הגדולים מרמת הגולן ועד לתעלת סואץ, ובחלקו הוא נועד לעמוד בפני האיומים שנחשפו במלחמת ההתשה. נוסף על כך נבנה הכוח כך שיאפשר להוציא אל הפועל את התכנונים האופרטיביים שהבשילו בגזרות הלחימה השונות.

הגם שברור כי פיתוחו של סדר הכוחות הרגלי של צה"ל הוזנח, וכי עיקר המאמץ ביבשה נועד לאפשר הפעלה מרוכזת של כוח משוריין בסיוע של ארטילריה ושל הנדסה, קשה שלא להתרשם מהמאמץ העצום שהושקע בבניין הכוח המסתער והמסייע - מאמץ שהגיע לשיאו בחודשים מאי-יולי 1973 בעקבות הערכת המצב המחודשת לאחר כוננות "כחול לבן".

סדר הכוחות הזה הופעל כולו במלחמת יום

בצה"ל ואורגנו מחדש, הרי שהקמת האוגדה השישית, 210, חייבה גם להקים מפקדת אוגדה חדשה. על פי התוכנית הוקם הגרעין הסדיר, המצומצם, כבר ב-1972, ואילו הקמת האוגדה תוכננה רק ל-1973.

בעקבות כוננות "כחול לבן" והערכת המצב המחודשת שלפיה אפשר שתפרוץ מלחמה בשתי חזיתות, הוחלט על שינויים במשימות הפיתוח והבנייה של סדר הכוחות - בעיקר בכל הנוגע לסדר הכוחות המשוריין. כבר באמצע מאי 1973 הוחלט להקפיא צמצומים שתוכננו במרס. בכוח הסדיר נשמר הגדוד השלישי בחטיבה 7, הוקפא פירוקה של פלוגה מבצעית, והוקדמה הקמתן של שתי פלוגות חרמ"ש סדירות על נגמ"שי ברדלס M113 לגדודי הטנקים (בסך הכול נבנו חמש פלוגות).

מיד אחר כך הוחלט על פעולות ארגוניות שונות שמטרתן הייתה להגדיל את סדר הכוחות ולהבטיח את כשירותו. הפעולה העיקרית הייתה הקדמת הבנייה של אוגדה 210 על יחידותיה בפיקוד הצפון. במקביל תוגברו אוגדות הדרום בטנקי מג"ח (כולל הטנק המתקדם M60),⁶ שנרכשו בדחיפות, ובטנקי שוט קל⁷ ששודרגו בארץ. חמשת גדודי הסיור האוגדתיים, שהוחל בהקמתם, תוגברו ואומנו כדי לאפשר את הקדמת כניסתם לסד"כ הלוחם. (בפועל פעלו במלחמה רק שלושה גדודים במתכונת של גדודים שלמים - באוגדות 36, 146 ו-143. גדוד הסיור באוגדה 162 פעל במסגרות פלוגתיות, וגדוד הסיור באוגדה 252 היה בשלבי הקמה ראשוניים).

בכוח הארטילרי נקלטו קנים נוספים של 175 מ"מ להשלמת הכוח ל-4 גדודים⁸ (הכוח יועד במיוחד לפגיעה במטרות מרוחקות כמו סוללות של טילי קרקע-אוויר כדי לסייע לחיל האוויר להשיג חופש פעולה מעל לחזית). נבנתה סוללה יבילת אוויר 105 מ"מ, והוכרז על הקמתה של יחידת משגרי רקטות קרקע-קרקע מדגם עברי.⁹ כמו כן הושלמה הקמתן של שתי סוללות "נברון" (תותחים קבועים בעמדות ממוגנות) בדרומה ובצפונה של חזית תעלת סואץ.

בתחום ההנדסה הואץ ארגונו וצידו של מערך הצליחה שכלל גשרים שונים (יוניפלוט, דוברות וגלילים) ומעבורות תמסח. נוסף על כך, מחשש להפעלת נשק כימי בשדה הקרב הוקמו חוליות גילוי וזיהוי נוספות שיועדו לחזית סיני. במקביל הוחשה הקמתו של



**סדר הכוחות החדש
הופעל כולו במלחמת
יום הכיפורים ואיפשר -
למרות ההפתעה בשתי
הגזרות - לעמוד בפרץ
ולהשיב מלחמה שערה**

כוח המוח

לא מכבר צוין יום השנה ה-60 לפטירתו של אלוף יצחק שדה. זו הזדמנות לחזור להגותו הבלתי קונוונציונלית שתרמה תרומה גדולה לניצחון צה"ל במלחמת העצמאות ולתקומתה של מדינת ישראל



אלוף (מיל) שלמה גזית
לשעבר ראש אגף המודיעין. יו"ר המרכז לחקר כוח המגן ויו"ר העמותה לפרס לספרות צבאית ע"ש יצחק שדה

מבוא

יום השנה ה-60 למותו של אלוף יצחק שדה היה הזדמנות מצוינת לחזור ולעיין בעיקרי משנתו ובתרומתו הייחודית ל"הגנה" ולצה"ל.¹ יצחק שדה נמנה עם המפקדים שתרמו תרומה מכרעת ליכולת הלחימה של ה"הגנה" ולניצחון של צה"ל על צבאות ערב במלחמת העצמאות.

על תפיסתו המיוחדת של אלוף שדה ניתן ללמוד - בין היתר - ממאמר שכתב ב"מערכות" לפני 63 שנים. תזכורת קצרה: את ביטאון "מערכות" יסדו ב-1939 אליעזר ליבנה ואלעזר גלילי כדי להעמיד לרשות חברי ה"הגנה" כתב עת מקצועי בעברית בנושאי צבא וביטחון. יצחק שדה היה אחד היחידים ב"הגנה" שפירסם מאמרים ב"מערכות" (אם כי לא בשמו בשל החשש מפני השלטון הבריטי), כמעט כל המאמרים האחרים שפורסמו ב"מערכות" היו תרגומים מספרות מקצועית זרה.

ב-1950, כשכבר לא הייתה שום סיבה שלא לפרסם ב"מערכות" כתבות מקוריות בחתימת הכותבים, יזמנו במערכת של כתב העת מבצע שהיה באותם הימים יוצא

דופן: ביקשנו לפרסם חוברת אחת שתהיה כולה על טהרת ה"כחול-לבן", שכל כותביה יהיו ישראלים. ואכן החוברת המיוחדת הזאת ראתה אור ונקראה "בשבילי מחשבה צבאית". היא כללה כתיסר מאמרים של כותבים ישראלים - רובם ככולם עסקו במלחמה שהייתה ובלקחיה.

יצחק שדה היה אחד מתריסר הכותבים. במאמרו, שכותרתו הייתה "ההגנה הגמישה לאור קרב משמר העמק",² הוא ניתח את האופן שבו ניהל את הלחימה על הקיבוץ שחסם את דרכו של צבא קאוקג'י לחיפה.

מערכת משמר העמק - ביטוי לגאוניותו של יצחק שדה

המערכה על משמר העמק (4-14 באפריל 1948) הייתה הראשונה במלחמת העצמאות שנערכה כולה באור היום. היה זה קרב מול צבא סדיר שהפעיל ארטילריה ורכב משוריין בהתקפה גלויה ובהתעלמות מוחלטת מכוחות צבא ומשטרה בריטיים שעדיין שלטו בארץ. כוחות "צבא ההצלה" של פאוזי קאוקג'י כללו שלושה גדודי חי"ר בתקן מלא ועוד גדוד מסייע שכלל תותחים ושריוניות. הכוח שעמד לרשות יצחק שדה - נוסף על



שדה לימד אותנו לגבש תוכניות פעולה שמבוססות על הערכת מצב מדויקת

חברי משמר העמק - כלל גדוד של הפלמ"ח ופלוגת חי"ש חיפאית.

הקרב שניהל היה - בלשונו של שדה - "התקפת נגד מוצלחת. הותקפנו והתגוננו, אך לא הייתה זו הגנה פסיבית. ברגע הנכון עברנו מהגנה להתקפה, וההתקפות הן-הן שהכריעו לטובתנו".

והוא ממשיך ומסביר: "חסר לנו כמעט לחלוטין נשק מסייע. לא היה לנו כל נשק אנטי-טנקי, ומובן מאליו שלא היה לנו שום כלי בעל טווח דומה לזה של תותחי קאוקג'י. התקפת נגד במובן המקובל של המילה הייתה בלתי אפשרית בשבילנו, אבל לנצח היה הכרח, והכרח מוחלט.

"חולשתנו היחסית הורתה לנו עוד צורה של הגנה בעומק: הגנה גמישה עם ניצול יתרון נייד בצורה שניצלנוהו".³

תרומתו של יצחק שדה לחשיבה הצבאית

ב-65 השנים שחלפו מאז מלחמת העצמאות חוזרים רבים ושואלים כיצד הצליח יישוב קטן, שמנה קצת יותר מ-600 אלף נפש, לנצח במלחמה ניצחון מוחץ ולהכריע אוכלוסייה ערבית פלסטינית שהייתה כפולה מאיתנו בגודלה, ואחר כך, עם סיום המנדט הבריטי, לבלום ואף לנצח את חילות המשלוח של חמישה צבאות ערביים שפלשו לארץ וביקשו לסכל את הקמתה של המדינה היהודית.

הציטוט שהבאתי לעיל מדבריו של יצחק שדה מבטא את תמצית משנתו המותאמת לתנאי המלחמה והלחימה שלנו כאן ואז. היישוב היהודי בארץ יכול היה לגייס ולהפעיל לוחמים, אך לא יכול היה לציידם בנשק של צבא סדיר ולא יכול היה אף לקיים אימונים של יחידה שמעל למחלקת חי"ר.

תרומתו החשובה הנוספת של יצחק שדה: הקמת הפלמ"ח

תרומתו החשובה השנייה של יצחק שדה לניצחון במלחמת העצמאות הייתה הקמת הפלמ"ח. שדה הבין כי אל מול האתגרים הביטחוניים שיעמדו בפני היישוב היהודי אי אפשר יהיה להסתפק בכוח מיליציוני, אלא דרוש גרעין של כוח סדיר - אפילו בתנאי מחתרת.

לדעת שדה היו לכוח הסדיר המגויס שלושה יתרונות חשובים:

- כשירות. לוחמי הפלמ"ח התאמנו הרבה יותר מאשר חברי ה"הגנה" הרגילים.
- מוכנות. את הפלמ"ח ניתן היה להפעיל בהתרעה קצרה - מה שחסך זמן יקר.
- ניידות. הפלמ"ח היה נתון למרות הפיקוד העליון של ה"הגנה" וניתן היה להעבירו ולהפעילו בכל משימה ובכל מקום שנדרש.

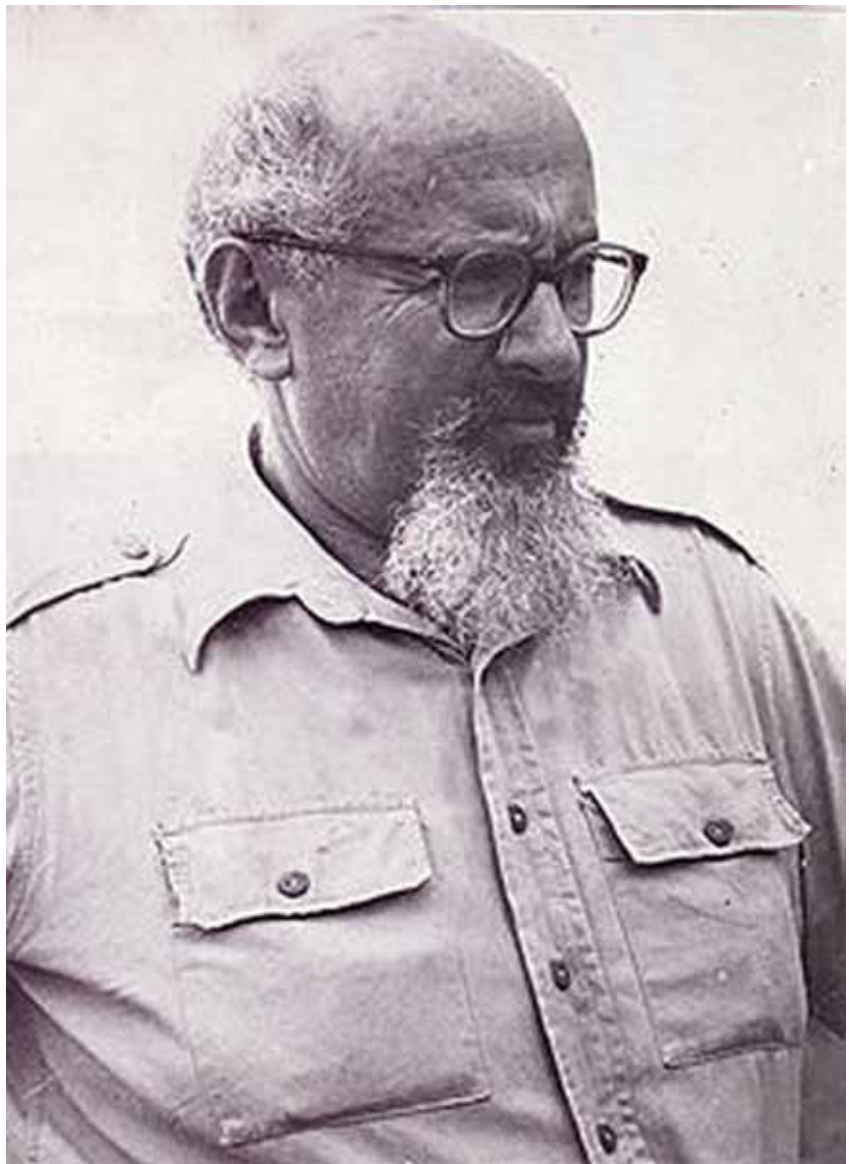
בהקשר הזה יש לציין יוזמה מקורית נוספת של יצחק שדה שנועדה לפתור את שאלת המימון של החזקת הכוח המגויס: הקמתם של מחנות העבודה ביישובי התנועה הקיבוצית בכל רחבי הארץ. לוחמי הפלמ"ח עבדו בקיבוצים וכך מימנו את עצמם. זה מה שאיפשר להם לעמוד בכל עת לרשות הנהגת היישוב. לא בכדי שרו הפלמ"חניקים "לפקודה תמיד אנחנו!"

סיכום

אינני בטוח כלל שיצחק שדה, הגאון הצבאי של היישוב שבמחתרת, היה עומד במבחני הקבלה לבה"ד 1 של היום. יצחק שדה היה ללא ספק מוגדר חריג ויוצא דופן. כיום כבר איננו מבקשים מהקצין הצעיר להפגין יצירתיות, מקוריות ונון-קונפורמיזם. דווקא אלה היו תכונותיו של יצחק שדה.

הערות

1. יצחק שדה נפטר ב־20 באוגוסט 1952. יום עיון על הגותו ועל פועלו לציין 60 שנה לפטירתו נערך החודש (פברואר 2013) בבית הפלמ"ח בתל־אביב. את יום העיון יזם המרכז לחקר כוח המגן. <http://www.galili.org.il>
2. מערכות סב-סג, <http://bit.ly/XNfdQR>
3. על מערכת משמר העמק ראו: אלחנן אורן, "הדיפת צבא ההצלה ממשמר העמק", מערכות 294-295, יולי 1984, <http://bit.ly/XNrx3w>



יצחק שדה ◀ אינני בטוח כלל שיצחק שדה, הגאון הצבאי של היישוב שבמחתרת, היה עומד במבחני הקבלה לבה"ד 1 של היום. יצחק שדה היה ללא ספק מוגדר חריג ויוצא דופן

פעולתו, איזה נשק מצוי בידו? ובעיקר - מהן נקודות העוצמה ונקודות התורפה שלו. היה עלינו תמיד לחפש את עקב אכילס של האויב ולפעול נגדו.

המפקדים אנשי ה"הגנה", חניכי משנתו של יצחק שדה, למדו ממנו לשאול תמיד כיצד מכריעים אויב במערכה כאשר אין בידנו אמצעים שהם סטנדרטיים לצבא סדיר, כאשר אין בידנו האמצעים שעומדים לרשות הכוח שמולנו.

אומנם עמדו לרשות היישוב מאות קצינים ומפקדים, בוגרי הצבאות הסדירים של מלחמת העולם השנייה, אך ניסיונם של אלה במסגרת צבאות סדירים גדולים לא סייע בידינו בהפעלת יחידות הלוחמים חסרות החימוש הסטנדרטי.

שדה לימד אותנו לגבש תוכניות פעולה שמבוססות על הערכת מצב מדויקת: מהו כוחו של האויב שעומד מולנו? מהם מאפייניו? מהן תוכניותיו הצבאיות ודרכי



חורים בהשכלה

ההכשרה של קציני צה"ל לוקה מאוד בחסר - במיוחד בתחום של הבנת ההשפעה של הטכנולוגיות החדשות על שדה הקרב. תגובה למאמרו של סא"ל ד"ר עדו הכט "המקצוע הצבאי - בין מקצוע אקדמי למקצוע צבאי" בגיליון 445



אל"ם (מיל') יעקב צור יועץ למו"פ ביטחוני ותעשייתי

מבוא

אין כוונתי לחלוק באופן גורף על דבריו של ד"ר עדו הכט ("המקצוע הצבאי - בין מקצוע אקדמי למקצוע צבאי", מערכות 446, דצמבר 2012), אולם יש לי כמה הערות והסתייגויות עקרוניות:

משך ההכשרה של הקצין הצעיר בצה"ל הוא קצר ביותר בכל קנה מידה. קוצר הזמן הוא הסיבה העיקרית לכך שפרקים חשובים אינם נכללים בתוכנית הקורסים, בעיקר פרקים שכביכול אינם "מעשיים" אלא "תיאורטיים" אקדמיים.

אני מתקומם נגד כוונתו של הכותב "למכור" לנו תיזה ש"הכשרת הקצין בצה"ל מתחילה ביום הגיוס שלו בבקו"ם" ובכך לתרץ את משכו המצומצם של קורס הקצינים. אם הוא מאמין בזה, הרי יכול היה להוסיף למניין גם את הימים שבהם הדריך הצוער ב"צופים" או שימש מרכז קבוצת כדורסל בתיכון ואפילו ראש ועד הכיתה בחטיבת הביניים - והרי לנו תקופת הכשרה מפוארת של שנים רבות, כמקובל בצבאות המודרניים, והכול טוב ויפה.



אני מתקומם נגד כוונתו של הכותב "למכור" לנו תיזה ש"הכשרת הקצין בצה"ל מתחילה ביום הגיוס שלו בבקו"ם" ובכך לתרץ את משכו המצומצם של קורס הקצינים

זו אשליה. גם אם החניך מגיע לבה"ד 1 כשבתרמילו ניסיון של שנה ביחידה, אין בכך משום פטור מתוכנית הכשרה יסודית ומקיפה שחייבת לכלול גם פרקים אקדמיים של תיאוריה צבאית. הכט אומנם מכיר בחשיבותה של התיאוריה, אבל נוטה להמעיט מערכה, במיוחד בשלבים הראשונים של הכשרת הקצין, ולדעתו זו טעות.

לימודים במקום ניסיון

עלינו להתמודד עם העובדה שרוב רובם של קציני צה"ל היום בחילות היבשה הם חסרי ניסיון קרבי. בעבר הרחוק היו בינינו תמיד קצינים שחוו אירועים של לחימה "אמיתית", השתתפו בפעולות מבצעיות רב-חיליות גדולות ובמלחמות של ממש. 30 השנים שחלפו מאז מלחמת לבנון הראשונה לא זימנו לקצינים החדשים הזדמנויות כאלה (וטוב שכך), והיום משרתים בצה"ל תא"לים ואפילו אלופים שלא ראו מלחמה של ממש בעיניהם. רדיפה אחר מתפרעים בהפגנות, מבצעים ממוקדים נגד מחבלים ושאר אירועי בט"ש אופייניים אינם מקנים לחיילים ולמפקדים ניסיון קרבי ראוי, ולעיתים גם גורמים נזק בעיוות התפיסה בנוגע למהות המלחמה. גם מבצעים גדולים יותר, כמו "עופרת יצוקה", לא מייטיבים בהיבט הזה ואינם יוצרים ניסיון קרבי ממש.

הדרך הנכונה והבלעדית, לטעמי, שנתורה



רב-אלוף גבי אשכנזי ◀ "תפיסת היסוד ללוחמת היבשה העתידית מזהה את המורכבות הגדלה בפיקוד על יחידות יבשתיות עקב מגוון סיבות, אחת מהן היא הצורך של המפקדים למצות את מגוון היכולות הטכנולוגיות העומדות לרשותם. כנגזרת מתפיסה זו הכשרות המפקדים יקנו הבנה רחבה של היכולות הטכנולוגיות ושל אפשרויות השימוש בהן ברמות השונות. המשמעויות הן רמת הכשרה גבוהה יותר וארוכה יותר"

המלחמה. זה נכון, כמוכן, גם לקציני המטה. בצבאות מערביים אחרים היטיבו להבין זאת ומקדישים ללימודי הטכנולוגיה תשומת לב ומשאבים הגדולים לאין ערוך בהשוואה למה שנעשה בצה"ל.

סיכום

לסיים אביא דברים של הרמטכ"ל הקודם, רב-אלוף גבי אשכנזי (בשנת 2009): "תפיסת היסוד ללוחמת היבשה העתידית מזהה את המורכבות הגדלה בפיקוד על יחידות יבשתיות עקב מגוון סיבות, אחת מהן היא הצורך של המפקדים למצות את מגוון היכולות הטכנולוגיות העומדות לרשותם. כנגזרת מתפיסה זו הכשרות המפקדים יקנו הבנה רחבה של היכולות הטכנולוגיות ושל אפשרויות השימוש בהן ברמות השונות. המשמעויות הן רמת הכשרה גבוהה יותר וארוכה יותר."

האם משהו מזה יושם בפועל בתוכנית הלימודים של המל"ט"ק ושל פו"ם? למיטב ידיעתי התשובה שלילית.

כך זה קורה בתחום של הטכנולוגיה הצבאית וכך זה עלול להתרחש גם בתחומים אחרים של הידע האקדמי הקשורים לענייני צבא ומלחמה.

מי שמופקד בצה"ל על גיבוש התוכנית וההכשרות לקצינים חייב להתעשת, להתעדכן ולא לוותר על הרמה.

האדם. והנה, דווקא בנושא של הכרת הטכנולוגיות הצבאיות ושל הבנתן יש התעלמות בלתי מובנת של מערך ההכשרה של מפקדי צה"ל בכל שלביו. בבה"ד 1 לא מוצאים רגע פנוי לכך, במל"ט"ק קרסו הניסיונות להנהיג לימוד של פרק טכנולוגי מינימלי ראוי וכך גם בפו"ם. משלמים שם מס שפתיים ופוטרים את העניין במראית עין של הרצאות בודדות ורדודות.

אני מוכן להסכים עם הטוענים נגדי כי מפקד גדוד אינו חייב לקבל "הכשרה של מהנדס", אבל חובה להקנות לו לפחות יכולת להבין את המשמעות העמוקה ואת ה"אימפקט" של הטכנולוגיה בשדה הקרב כדי שיוכל להתנהל נכונה בימי ההתכוננות ובימי



מי שמופקד בצה"ל על גיבוש התוכנית וההכשרות לקצינים חייב להתעשת, להתעדכן ולא לוותר על הרמה

בידינו כדי להתגבר על חיסרון כזה היא באמצעות לימוד והכשרה יסודיים יותר בבתי הספר הצבאיים ובקורסים שניתנים במהלך הקריירה - בלי פשרות בתוכן הלימודים ובלי הנחות בלו"ז. ההכשרות האלה חייבות לכלול גם הרבה ידע הכרחי בנושאי צבא וביטחון ברמה האקדמית-תיאורטית - ידע שכיום נשלל כמעט לגמרי מצוערי בה"ד 1 וניתן בקמצנות לחניכי המל"ט"ק ובמשורה לחניכי פו"ם. אסור להתייחס לחניך מל"ט"ק, למשל, בראייה צרה של מי שעתיד להיות רק מ"פ. צריך להבין שזמן לא רב לאחר מכן הוא יהיה סמג"ד, מוג"ד או קצין מטה בכיר, ויש להכשירו בהתאם.

הכט מסכים כי "ככל שהקצין עולה בסולם הדרגות, משתנה הרכב הידע שהוא זקוק לו... ולכן הוא זקוק יותר לכלים אקדמיים כדי לסייע לו בתפקידו". לדעתי, הכט קצת יותר מדי שבע רצון מהמצב הנוכחי ומגזים בהערכתו בנוגע לאיכות הלימודים במל"ט"ק ובפו"ם. אבל הוא טוען - ביושר - כי עד שהקצינים מגיעים לשם "העולם התיאורטי - שהוא היסוד למעשים שלהם - היה ברובו חבוי מהם... הם בדרך כלל לא מבינים את הקשר בין ההגות לבין העשייה". אלה אנשים טובים, אבל הם מוגבלים בחשיבה, בעלי אופק ראייה צר, והדברים האלה קשים לתיקון בשלב מאוחר. המצב הזה אינו טוב לצה"ל!

על חשיבות ההשכלה

הטכנולוגיה

לא אוכל לסיים בלי להאיר דוגמה אחת כואבת המוכרת לי היטב ושבה המחדל זועק לשמיים: כוונתי היא לתחום הלימוד של הטכנולוגיות הצבאיות. צבא מודרני, וצה"ל אמור להיות צבא כזה, נסמך יותר ויותר על תשתית של טכנולוגיה, וזו מטביעה את חותמה רב המשקל בכל תחום של בניין הכוח ושל תפעולו בעת מלחמה. ולא מדובר רק בנושאים של פיתוח ושל הצטיידות באמל"ח. הטכנולוגיה המתקדמת חייבת לבוא לביטוי ולהשפיע גם על עדכון תורת הלחימה, על המבנה הארגוני, על התחזוקה, על ההכשרה וכמוכן גם על איכות כוח

"המקס הכחול" היהודי

כמה עשרות טייסי קרב יהודים לחמו בחיל האוויר הגרמני במלחמת העולם הראשונה. למרות זאת דרכם הייתה רצופה מכשולים והתנכלויות על רקע אנטישמי

על ספרו של פליקס א' טיילהבר, **טייסים יהודים בחיל האוויר הגרמני במלחמת העולם הראשונה**¹

שעם פרוץ המלחמה הביאה לידי ביטוי עליון את שאיפתה הממושכת לקבלה חברתית-לאומית ולשויון בהתגייסות לשורות הצבא; ושלישית, ספר הטייסים תורם למורשת עם ישראל ולמפעל תיעוד הלוחמים היהודים בצבאות העולם".

אכן הספר משרת נאמנה את שלוש המטרות שלשמן הוא מוגש עתה לקורא העברי. אנטישמיות כלפי חיילים יהודים הייתה רווחת ברוב הצבאות במלחמת העולם הראשונה, וכבר למדנו על אודותיה מ"סיפורי המלחמה" של אביגדור המאירי.³ בספר מתקומם טיילהבר נגד האנטישמיות הגרמנית ובעיקר נגד הטענה על השתמטותם, כביכול, של היהודים מהשירות הצבאי: "ההשמצות של האנטישמים, הגם שרובן הגדול נמצאו לאחר מכן מחוסרות בסיס, פעלו אפוא בהצלחה לפי העיקרון הידוע: 'השמץ בחופשיות, תמיד יישאר צל דבוק אל המושמץ'".

טיילהבר נאבק בבדיחה הישנה שעל פיה הפרוטסטנטים צועדים לימין, הקתולים לשמאל, והיהודים? לחיל האספקה. הוא מבליט את מספרם של היהודים שהתנדבו להיות טייסים, זכו באותות הצטיינות ואף מתו מוות גיבורים בקרב.⁴

סיפורו של טיילהבר מזכיר את סיפורו של צוות הקרב החטיבתי 442 של האמריקנים ממוצא יפני שזכו בקרבות באיטליה במלחמת העולם השנייה ביותר אותות הצטיינות מכל יחידה אמריקנית אחרת, בעוד הוריהם חיו במחנות מעצר באמריקה בחשד - מופרך לחלוטין - של היותם "גייס חמישי".

אלוף ההפלות היהודי

עיקר העניין בספר הוא סיפוריהם האישיים של הטייסים הגרמנים ממוצא יהודי.



"ראשית, כמסמך פובליציסטי הוא מספק עדות אותנטית מתוך סערת אירועי התקופה שיהדות גרמניה מצאה בה את עצמה נתונה למתקפת הסתה; שנית, הוא משרטט - באמצעות שלל התמציות הביוגרפיות והעדויות האישיות המובאות בו - את דיוקנה המורכב של יהדות זו,



בעיני הנאצים נחשב וילהלם פרנקל ליהודי, והם מחקו אותו מרשימת מקבלי העיטור הגבוה



אל"ם (מילי) אורי דרומי לשעבר עורך מערכות

מבוא

ד"ר פליקס א' טיילהבר היה רופא קרבי בצבא גרמניה במלחמת העולם הראשונה. למרות הצטיינותו - הוא זכה בעיטור צלב הברזל - סבל טיילהבר מיחס עויין בשל היותו יהודי ושמע שוב ושוב השמצות על כך שיהודי גרמניה לא מילאו את חובתם במלחמה.

לאחר המלחמה הוא פירסם את הספרון "טייסים יהודים בחיל האוויר הגרמני במלחמת העולם הראשונה" - כתב פולמוס שנועד להפריך את עלילות השווא האלה באמצעות הבלטת עלילותיהם ומעשי הגבורה של הטייסים ממוצא יהודי. ב-1935 הוא עלה לארץ והקים את קופת חולים מכבי, "שהייתה אז הראשונה שניתנה בה לחולה הזכות לבחור ברופאו", כפי שכותב בנו עדין טיילהבר-טלבר בגאווה בהקדמה לספר.

מסמך היסטורי חשוב

קרוב לתשעה עשורים אחרי הופעתו בגרמניה יוצא עכשיו הספר הזה לאור בעברית.² אלימור מקבת, מהדיר המהדורה העברית, מונה שלוש סיבות מדוע הוא חשוב, אף שפג העניין שלשמו נכתב (הזמת ההשמצות נגד היהודים):

הוא וחמשת אחיו (!) נולדו כתוצאה מקשר מחוץ לנישואין שניהלה עם דודה. כך הוצאה לו תעודת לידה חדשה שבה נכתב כי אינו יהודי.⁵

סיכום

מהדיר הספר, אלימור מקבת, עשה עבודה מופלאה. הערותיו הן מאירות עיניים, והרשימה הכוללת של האווריראים היהודים שקיבץ היא מרשימה. עם זאת, נראה לי כי למען הדיוק היה כדאי לציין גם על העטיפה הקדמית של הספר שזוהי מהדורה עברית של ספרו המקורי של טילהבר.

הספר הזה ימצא מקום כבוד על המדף לצד ספרים כמו "הלוחם היהודי בצבאות העולם" שהוציא יהודה סלוצקי ב"מערכות" ב-1967 ו"חברי לקרב" של ארקדי תימור. אליהם מצטרף האוסף המקוון של מוזיאון צה"ל ומערכת הביטחון "סיפורו של חייל יהודי" - ביוגרפיות אישיות של לוחמים יהודים - וכן מוזיאון הלוחם היהודי במלחמת העולם השנייה המוקם ביד השריון בלטרון.

"על כן קראו ספרון זה כל אלה השומרים בליבם לתעופה מקום מיוחד שמעל לכל מחלוקת. עבודה זו בעלת ערך וראויה לתשומת לב" - כך כתב ב-1924 סגן אלוף בדימוס וילהלם זיגרט, המפקח הראשי של חיל האוויר הגרמני, בהמלצתו על ספרו של טילהבר. הדברים האלה מתאימים גם היום לספר בלבשו העברי.

הערות

1. Felix A. Theilhaber, **Jüdische Flieger im Weltkrieg: ein Buch der Erinnerung**; Berlin, Lamm, 1919
2. אלימור מקבת, **טייסים יהודים בחיל האוויר הגרמני במלחמת העולם הראשונה**, ספריית מעריב, 2012
3. אביגדור המאירי, **סיפורי מלחמה**, 1970
4. כ-12 אלף לוחמים יהודים נפלו בעת שירותם בצבא גרמניה במלחמת העולם הראשונה. ראו: <http://www.germanjewishsoldiers.com/epilogue.php> כ-200 יהודים שירתו בחיל האוויר הגרמני באותה המלחמה. ראו: http://ldn-knigi.lib.ru/JUDAICA/FliegerJued_Flieg1.htm. רבים מהם נפלו במלחמה.
5. על הפרשה הזאת ועל רבות אחרות ניתן ללמוד בספרו של בריאן מארק ריג, **החיילים היהודים של היטלר**, מטו, 2005



וילהלם פרנקל ◀ טייס גרמני יהודי שבמהלך מלחמת העולם הראשונה הפך לאלוף הפלות (אייס) וזכה בעיטור הגבוה ביותר - "פור לה מריט" (שכינויו העממי היה "המקס הכחול"), המקביל למדליית הכבוד של הקונגרס האמריקני או לצלב ויקטוריה הבריטי

השנייה. הבולט שבהם הוא היהודי למחצה (מישלינג) ארהרד מילך, שבמלחמת העולם הראשונה היה צופה אווירי, אך למרות זאת הגיע לפיקוד על טייסת, ועם עליית הנאצים לשלטון התמנה לסגנו של מפקד הלופטוואפה, הרמן גרינג, בדרגת פלדמרשל. על פי חוקי הגזע הנאציים הוא היה אמור להיות מסולק מתפקידו, אך מפקדו גרינג פסק: "רק אני קובע מי הוא יהודי ומי לא". כאשר פתח נגדו הגסטפו בכל זאת בחקירה, התנדבה אמו של מילך להעיד כי

המפורסם שבהם הוא וילהלם פרנקל, שקיבל שיעורי טיס מהטייסת הגרמנייה הראשונה, בטי מיז, ובמהלך המלחמה הפך לאלוף הפלות (אייס) וזכה בעיטור הגבוה ביותר - "פור לה מריט" (שכינויו העממי היה "המקס הכחול"), המקביל למדליית הכבוד של הקונגרס האמריקני או לצלב ויקטוריה הבריטי. אומנם הוא התנצר ב-1914, אולי כדי לשפר את סיכוייו להתקדם ואולי כדי לשאת חן בעיני אשתו הנוצרית, אבל בעיני הנאצים נחשב פרנקל - שעם נפילתו ב-1917 הפך לגיבור לאומי - ליהודי, והם מחקו אותו מרשימת מקבלי העיטור הגבוה. כבודו הושב לו בשנות ה-70 של המאה שעברה, כשחיל האוויר של מערב גרמניה קרא טייסת על שמו.



מהדיר הספר, אלימור מקבת, עשה עבודה מופלאה

אף שאין זה נושא הספר, הייתי מוסיף בכל זאת למען הקוראים הסקרנים הערה על אנשי אוויר יהודים ששירתו גם במלחמת העולם הראשונה וגם במלחמת העולם

ספרי הוצאת מערכות



יופיע בקרוב



02432

ד.צ.

ISSN 0464-2147

הערות למאמר: לא גבעת חלפון - אתגרי הפיקוד ביחידות המילואים, עמ' 44

1. המאמר מתבסס על פרק מתוך ספר המנהיגות שנכתב בשביל מחלקת תו"ל במו"ל. הפרק נכתב בשיתוף עם רס"ן אילן סופר.
2. על ההבדלים בין מנהיגות בלתי פורמלית למנהיגות פורמלית ראו: אביהו רוני, "המנהיג ואנשיו" בתוך מיכה פופר ואביהו רוני, **על המנהיגות**, הוצאה לאור של משרד הביטחון, 1989, עמ' 55
3. עוזי בן שלום, זאב מעוץ, ג'ני ברנשטיין, "מערכי מילואים בצבאות מודרניים - נקודת מבט השוואתית", **מערכות**, 394, מאי 2004, עמ' 21-13
4. יוצאים מן הכלל הם מפקדים שמשרתים בצבא הקבע, ושמיניי המושג (מנמ"ש) שלהם הוא פיקוד על יחידת מילואים.
5. בראשית שנות ה-2000 עשו כ-25% מאנשי המילואים 80% מכלל ימי המילואים. ראו: יגיל לוי, "שקיעתו של צבא המילואים", **מפנה**, 53, אפריל 2007, <http://bit.ly/XDkiKT> על פי פרסומים שונים, שיעור הגברים בגילאי 18-45 שמשרתים במילואים הוא נמוך מאוד.
6. **כל העם צבא - שירות המילואים בישראל**, פרויקט צבא-חברה בהוצאת המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2001, עמ' 12
7. גבריאל בן דור, "יחסי צבא-אזרחים בישראל באמצע שנות ה-90", בתוך אניטה שפירא (עורכת), **עצמאות - 50 השנים הראשונות**, מרכז זלמן שז"ר לתולדות ישראל, א' פזמוני לוי, **שירות המילואים בשנות האלפיים - משבר או אתגר?**, בית הספר למנהיגות, 2003,
8. אפרים ענבר, "הוויכוח על מלחמת האין ברירה בישראל", בתוך: בני נויברגר (עורך), **סוגיות נבחרות ביחסי החוץ של ישראל: מלחמות והסדרים**, האוניברסיטה הפתוחה, 1992, עמ' 277-259
9. ראו לדוגמה את תנועת המחאה לאחר מלחמת יום הכיפורים שיום סרן (מיל') מוטי אשכנזי, את תנועת "חיילים נגד שת"ק" וכן את תנועת המחאה של "המילואימניקים" לאחר מלחמת לבנון השנייה.
10. עפר שלח ויואב לימור, **שבויים בלבנון**, ידיעות ספרים, 2007, עמ' 321
11. **שם**, עמ' 323
12. בטקס שבו הוענקו פרסים לחיילים ולקצינים במילואים במאי 2008 אמר הרמטכ"ל רא"ל גבי אשכנזי: "לא ניתן לראות את ההצטיינות של כל אחד מהניצבים כאן כהצלחה של אדם אחד. מאחורי כל אחד מהם ניצבת משפחה תומכת, מסייעת, שגם היא נושאת במעמסת השירות וגם היא במילואים, ושגם לה חלק לא מבוטל בהצטיינותם. אנו מודים גם לכם, בני המשפחות, המסייעים לקצינים, לנגדים ולחיילים לאורך הדרך ומאפשרים להם להגיע להישגים הללו".
13. לעומת זאת יש מקומות עבודה שדווקא מעדיפים להעסיק קציני מילואים. הם עושים זאת ממניעים ציוניים אך גם בשל התפיסה שקציני מילואים הם אנשים מחויבים יותר - גם למקומות העבודה שלהם.
14. המחוקק מנסה להגן על חיילי המילואים באמצעות תיקון לחוק חיילים משוחררים

- 394, מאי 2004, עמ' 72-79
23. ראו: ננסי גולדמן וענת לבני, **פיקוד על יחידת מילואים - הבנות סוציולוגיות ויעדים מנהיגותיים**, בית הספר לפיתוח מנהיגות
24. איציק רוני, **שם** (ראו הערה 15)

- מ' 2003 האוסר על פיטורי עובד איש מילואים בעתיה של יציאה למילואים או בסמיכות לה. בפועל חובת ההוכחה בפני בית המשפט כי בוצעה עבירה על החוק במקרה של פיטורים היא על חייל המילואים. יש לזכור שיציאתו של עובד לשירות מילואים פוגעת במקום העבודה שלו. מפקדי המילואים מבינים זאת בעת שהם דנים בבקשות של חיילי המילואים הקשורות למקומות העבודה שלהם.
15. סטודנטים שמשרתים במילואים זכאים להקלות מסוימות הן מהמוסד האקדמי שבו הם לומדים (למשל, גישה לבחינות במועדי ג' והנחה [לפחות לכאורה] בצילום מאמרים). ההקלות שצה"ל מעניק כוללות קיצור שירות לסטודנטים (עד 21 ימי מילואים בשנה אקדמית ועד 12 יום לתלמידי מכינה אקדמית) והתחשבות בגיוס בעת תקופת הבחינות. עוד על הנושא ראו: איציק רוני, **האם לאור האמירות כי "צבא המילואים שוקע" נדרש שינוי במודל המילואים**, עבודת מחקר במסגרת אוניברסיטת חיפה, יולי 2002
16. בדו"ח וינוגרד נכתב: "צריך לחזור ולקבוע כי מערך המילואים הוא מרכיב חיוני בסדר הכוחות של צה"ל, וכי יש להבטיח שניתן יהיה להפעיל את כוחות המילואים כנדרש. הדבר נחוץ ליעילות הלחימה של כוחות אלה, אבל חיוני גם לתחושה הטובה של הכוחות והאמון שלהם בצבא ובמפקדיהם - שהם מרכיבים חשובים ביכולתם וברצונם להילחם. הדבר כולל לא רק את מצב מחסני החירום אלא גם את נוהלי הגיוס, את הידיעה כי לא מגייסים אנשים ללא צורך". **הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006** (ועדת וינוגרד), דין וחשבון סופי, כרך ב', ינואר 2008, עמ' 343 <http://bit.ly/YtgVwK>
17. בדו"ח וינוגרד צוין כי "התייצבות המילואים בעת הגיוס הייתה בהיקף מרשים", **ועדת וינוגרד, דין וחשבון סופי**, כרך א', ינואר 2008, עמ' 37. שיעור ההתייצבות של אנשי המילואים במהלך מלחמת לבנון השנייה עמד על 90%.
19. ראו: ננסי גולדמן וענת לבני, **"פיקוד על יחידת מילואים - הבנות סוציולוגיות ויעדים מנהיגותיים"**, בית הספר לפיתוח מנהיגות, מסמך פנימי בצה"ל
20. ראו לדוגמה: אביהו רוני, "רוצים את האמת? תשאלו את המילואימניקים", **מערכות**, 434, דצמבר 2010, עמ' 66-67
21. אביהו רוני מבחין במאמרו "המנהיג ואנשיו" (ראו הערה 2) בין שני סוגי מנהיגים: המנהיג הפורמלי, הנסמך במנהיגותו על כוח השכר ובעיקר על כוח הכפייה, והמנהיג הלא פורמלי המבסס את מנהיגותו על מומחיותו ועל אישיותו שבעזרתן הוא מפתח את זיקת חייליו אליו. במילואים יצליחו לרוב רק אלה השייכים לקבוצת המנהיגים הבלתי פורמליים.
22. במאמרו של אל"ם עופר אופיר (מח"ט מילואים לשעבר) הוא מונה כמה אתגרים של המג"ד במילואים: אתגר ההיכרות (המג"ד מוכר היטב לפקודיו לאחר שנים רבות של עבודה משותפת ולכן הם יודעים מהן חולשותיו), האתגר המקצועי, אתגר החניכה, האתגר של בניית הדור הבא, האתגר של עיצוב המנהיגות (השפעה על הרמות הגבוהות יותר לטובת הגדוד וחייליו), אתגר הלכידות ואתגר המוטיוציה. ראו: עופר אופיר, "מנהיגות המג"ד במילואים", **מערכות**,