



אייר התשפ"א | מאי 2021

פרקטיקות מנהיגותיות של הדרג הטקטי בשדה הקרב העתידי

הטכנולוגיה הופכת את תפקיד המפקד לדואלי, באופן שבו היא גורמת לו לפעול בד בבד בשני "עולמות מקבילים". על המפקד להרכיב לעצמו סל מאפיינים ופרקטיקות שיאפשרו לו הסתגלות מהירה והתארגנות מיטבית

עוד בגיליון:

איך חוקרים מלחמה? בעקבות הכנס - ריאיון משותף עם שניים מרמ"חי היסטוריה, בעבר ובהווה | גמישות האסטרטגית של חזאללה: מנגנון מוגבל בעידן של השתנות | האסכולה הצעירה: התיאוריה של החלש כאתגר לצה"ל | לחימה כימית - "הפתעה מצבית"? **ומאמרים נוספים**

דבר המפקד

מערכות

בית התוכן המקצועי של צה"ל לצבא ולביטחון לאומי
נוסד בתרצ"ט 1939



אייר התשפ"א | מאי 2021

<http://maarachot.idf.il>

במסגרת הפעילות של **מערכות** כבית התוכן המקצועי של צה"ל לצבא ולביטחון לאומי, מוקדשת לא מעט תשומת לב להתמקדות בתכנים שיהיו רלוונטיים לשיח הצה"לי העכשווי. כל מאמר שמוצע לפרסום עובר בין היתר מסננת הדוקה שבודקת אם יש בו תרומה והעשרה, רצוי מעשיות, בראש ובראשונה למפקדי צה"ל אך גם לכל המתעניין בתחום.

אחד מתפקידיו של **מערכות** הוא להנגיש ידע צבאי מקצועי עד עתה הייתה הנגשת ידע זו נחלתו הבלעדית של הפרסום המודפס (Print). בשנה האחרונה הגברנו את הפעילות בזירה הדיגיטלית: במאמרים ב"בין המערכות", הזרוע הדיגיטלית של **מערכות**, בפודקאסטים ובסרטוני וידיאו.

המטרה השנייה של **מערכות** היא לעורר שיח על התוכן שמתפרסם בפלטפורמות השונות. זאת אחת הסיבות לכך ש**מערכות**, כבית תוכן, קיבל על עצמו לפעול גם בזירה נוספת - ארגון כנסים, תוך שיתוף פעולה עם גורמים שונים. בעידן הקורונה נערכו כנסים אלה בעיקר בפורמט דיגיטלי. הם אפשרו הנגשה של ידע ושיח עליו בקרב מפקדים, חוקרים, סטודנטים, חניכים ושאר המתעניינים והעוסקים בנושא. הכנסים האחרונים של **מערכות** אופיינו בעיסוק במקצוע הצבאי בשלושה ממדים: עבר, הווה ועתיד.

שיתוף פעולה פורה עם המכון לחקר לוחמת היבשה של זרוע היבשה הביא להפקת כנס בנושא המלחמה בנגורנו קרבאך. הכנס היה הראשון בסדרת "המלחמות העכשוויות", ובמסגרתו ניתנה הזדמנות לנתח מלחמה כמעט בזמן אמת. נוסף עליו, בתחילת אפריל נערך בשיתוף מחלקת ההיסטוריה של צה"ל כנס בנושא "איך חוקרים מלחמה?", ובו הציגו מומחים מקרי בוחן של מחקרים שונים בנושא מלחמות ישראל, ודנו בנושא ההוראה והלימוד של ההיסטוריה הצבאית ומקומה, בעיקר באקדמיה הצבאית.

ומה בנוגע לעתיד? בסוף אפריל נערך כנס נוסף שעסק בשדה הקרב העתידי והציג מגמות על בחקר העולמי, שיכולות להשפיע על זירת הקרב של המחר: החל בשינויי אקלים, עבור דרך תעשיית החלל וכלה בבינה מלאכותית.

בית **מערכות** ימשיך כבר בחודשים הקרובים ליזום כנסים, המהווים נדבך חשוב בעולמות התוכן המקצועי שלו. לצד שימור ופיתוח של כתב העת הוותיק על מורשתנו בת 80 השנים, נמשיך ליצור אפיקים חדשים להנגשת ידע נרחב ולעורר שיח על אודותיו. חלק מהתוצרים של כנסים אלה פרוסים בפניכם בגיליון זה ובאתר החדש maarachot.idf.il, ומהווים כר נוסף לפעילות החברתית של **מערכות** שברוח הימים האלה הפך גם הוא לזירה רב-ממדית וחדשנית.

קריאה, האזנה וצפייה נעימה,

ד"ר אמיר גילת,

מפקד **מערכות**

מפקד מערכות: ד"ר אמיר גילת

עורך מערכות: עדי לרנר

סגנית עורך: יעל קולטון זיו

חברת מערכת: אביטל רנב-שושני

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

ISSN 0464-2147

טלפון: 03-7607585

דוא"ל המערכת: maarachot@idf.il

כתובת למכתבים: ד"צ 02624 צה"ל

יצא לאור באמצעות משרד הביטחון - ההוצאה לאור

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם האישיה של הכותבים.

תגובות למאמרים יפורסמו בגיליון העוקב בלבד.

לתכנים נוספים בנושאי צבא וביטחון לאומי הצטרפו לדף הפייסבוק של **מערכות**.



לעדכונים שוטפים הצטרפו לערוץ הטלגרם של **מערכות**.



לציוצים שוטפים הצטרפו לטוויטר של **מערכות**.



צילום השער: השתלמות "קפיץ דרוך", מרס 2021
(צילום: דובר צה"ל)



4 | ריאיון מערכות איך חוקרים מלחמה?

ד"ר אמיר גילת, מפקד מערכות

מהן המתודולוגיות העכשוויות לחקירת מלחמה, מיהו המפקד הכותב, האם יש הגדרה למלחמה, ואיך חוקרים אותה כשהארכיונים של הצד השני סגורים בפניך? ריאיון מערכות עם שניים מראשי מחלקת היסטוריה של צה"ל, בעבר ובהווה, שמספקים לצבא מידע חיוני על מה שהיה לצורך התנהלות עתידית

10 | על התמרון והאימונים לקראתו

אלוף (מיל) ח"כ יאיר גולן, לשעבר סגן הרמטכ"ל

גל פרל פינקל, חוקר צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS)
עידן המערכות המוגבלות, שהתאפיינו בפערי עוצמה אדירים בין ישראל ואויביה, הסתיימו. צה"ל נדרש לפעול בעידן חדש - עידן ההכרעה. יש לשוב לעיקרון שקבע דוד ברנוריון, ולהעביר את המלחמה לשטחו של האויב. לשם כך, ממלחמה הבאה צה"ל חייב לתמרן, ומר

16 | גמישותו האסטרטגית של ארגון חזבאללה: מנגנון מוגבל בעידן של השתנות

אל"ם ג, קצין בכיר באמ"ן | ד"ר ק, חוקרת בכירה באמ"ן

היותו של חזבאללה שחקן מפתח במציאות המשתנה בקצב מהיר עיצבה את גמישותו, ואת יכולתו להשפיע על המרחבים השונים שבהם הוא פועל. ההתפתחות הנוכחית במדינת הארזים, בעיקר בכל הנוגע להיתכנות כינונו של סדר לבנוני חדש, מציבה את נצבאללה וארגונו בפני סוג חדש של גמישות אסטרטגית. שרק ימים יגידו אם הקוד האופרטיבי של המזכ"ל ומערכי ההתמודדות והלמידה של הארגון יאפשרו את התהוותה

24 | האסכולה הצעירה: התיאוריה של החלש כאתגר לצה"ל

ד"ר טל טובי, מרצה בכיר במחלקה להיסטוריה, אוניברסיטת בר-אילן

האסכולה הצעירה שנוצרה במחצית השנייה של המאה ה-19 והנדבכים שנוספו לה יוצרים תיאוריות אפשריות שלפיהן עשוי לפעול האויב. על צה"ל לגבש תיאוריה שלאורה ייערך התליך בניין כוח, וביום פקודה - הפעלתו



32 | הסיוע הנדסי בקרב המשולב בצה"ל: הפלס מול הדחפור במאה ה-21

רס"ן (מיל) לירז שמואלי, מ"פ צמ"ה בגדוד הנדסה במילואים

מבנה גדודי הנדסה בצה"ל התפתח במהלך שנים רבות. חשיבה מחודשת על מבנה הגדוד המתבסס על פלוגות צמ"ה בעלות יכולות משלימות של אמ"פ נפיץ בכמויות גדולות, יכולה לתת מענה טוב יותר לאתגרים

36 | לחימה כימית - "הפתעה מצבית"?

רס"ן שחר הלר, רמ"ד אב"ק וש"ח, חיל הנדסה הקרבית

עם השינוי שחל באופיו של האיום בעולם כולו ובמזרח התיכון בפרט, בולטת עלייתו של האיום הכימי בשדה הקרב השקטי יותר מאיום כימי ישיר על מרחב העורף. חשוב לפתח מודעות לנושא בקרב כלל הרמות, ובכך לפעול לצמצום הפער במידת המוכנות לכלל התרחישים האפשריים

44 | ניתוח קרב

מערכת ההגנה של "המדינה האסלאמית" במוצול: כיצד מערכת ההגנה שהפעילה "המדינה האסלאמית" במוצול עתידה לבוא לידי ביטוי במערכה הבאה לכיבוש עזה

רס"ן אלעד ברטוב, סמ"ד בא"ח צנחנים

מבצע "מהלומת העיט", שנערך במוצול שבעיראק בשנים 2016-2017, כולל בתוכו מאפיינים רבים של הלחימה העכשווית נגד ארגוני טרור סמי-צבאיים ברחבי העולם. קרב ההגנה שניהל ארגון "המדינה האסלאמית" במוצול יכול להחלט לשמש מקור השראה לתנועת חמאס בעזה בהיערכותה להגנה

50 | הרב"ט אסטרטגי יותר מתמיד - הגיע זמנם של הנגדים הלוחמים

רס"ן (מיל) דוד מורנגשטרן, קצין תכנון בחטיבת ברק

היכולת של צה"ל לנצח בעימותים הבאים תדרוש הוצאת כוח מאומן ומיומן בקצה חוד החנית, במקום שבו חייל החי"ר נפגש עם האויב. יש צורך דחוף להציב שם את המפקדים הזוטרים המיומנים ביותר, ואף המאומנים ביותר, שצה"ל יכול להעמיד. כדי ליישם זאת יש להעניק לשכבת המש"קים הכשרה ראויה ולאפשר להם להתפתח מקצועית בקבוצי זמן שאינם מוגבלים לימי שירות החובה

56 | פרקטיקות מנהיגותיות של הדרג התקטיב בשדה הקרב העתידי | מקרה הבוחן של צוות הקרב החטיבתי גדעון

ע"צ ד"ר שני אלמוג, רמ"ד מחקר ותורה, בית הספר לפיתוח מנהיגות (ביסל"ם) | רס"ן מידד אבידור, רמ"ד מחקר משא"ן, מכון המחקר ממד"ה (בעת ביצוע המחקר היה רמ"ד מחקר לחימה ומעטפת לחימה)

הטכנולוגיה הופכת את תפקיד המפקד לדואלי, באופן שבו היא גורמת לו לפעול בד בבד בשני "עולמות מקבילים". באחד מהם הוא המרכז, ומשמש כמקבל ההחלטות וכמעצב המציאות; ובאחר הוא חלק מרשת שלמה, שלא פעם דוחקת אותו לעמדת השפעה משנית. על המפקד להרכיב לעצמו סל מאפיינים ופרקטיקות שיאפשרו לו הסתגלות מהירה והתארגנות מיטבית

62 | תקשורת משברית בעת התפרצות הקורונה בישראל: מקרה הבוחן של אט"ל

רס"ן אסתר כהן רינסקי, דוברת אט"ל

אף שתקשורת משברית הייתה חלק אינטגרלי משגרת אט"ל עוד לפני תקופת הקורונה, זיהוי המשבר לפני שפרץ ותגובה מהירה בעת הופעתו היו הכרחיים להצלחה. בחירת אסטרטגיות מתאימות והתמקדות בטקטיקות הנכונות הן אבני יסוד בתקשורת משברית, במטרה להביא ארגון לצליחת המשבר שאיליו נקלע

68 | בין פקודת מבצע לפקודת משימה מנהלתית - החשיבות שבהסדרת פורמט

אל"ם (מיל) סיני ליבל, בעבר מדרין בקמ"פ/קמ"ג

משימות מנהלתיות, אף שהן רובן המכריע של המשימות שעיומן צה"ל מתמודד בשגרה, אינן נכתבות בצה"ל בדרך אחידה. הגדרה של משימה מדידה, מפקד אחראי ודיווח על ביצוע, נוסף על הקצאת משאבים לביצועה, הן אבני היסוד של הפמ"מ

70 | הערות שוליים



איך חוקרים מלחמה?

מהן המתודולוגיות העכשוויות לחקירת מלחמה, מיהו המפקד הכותב, האם יש הגדרה למלחמה, ואיך חוקרים אותה כשהארכיונים של הצד השני סגורים בפניך? ריאיון **מערכות** עם שניים מראשי מחלקת היסטוריה של צה"ל, בעבר ובהווה, שמספקים לצבא מידע חיוני על מה שהיה לצורך התנהלות עתידית



מפקד מערכות ד"ר אמיר גילת (במרכז) עם פרופ' אלון קדיש (מימין) וד"ר אלי מיכלסון בכנס "איך חוקרים מלחמה", 6 באפריל 2021. פרופ' אלון קדיש: "אם יש משהו שהמין האנושי אוהב לעשות זה להרוג אחד את השני"

מספרים על המלחמה שהייתה, ומה לומדים ממנה? אפשר ללכת לבעיות המתודולוגיות הרגילות והראשוניות - מה המקורות שלנו ועל מה אנחנו מסתכלים - כדי להבין מה קרה במדויק ולא לשער. כלומר, לא להטעות את הלקחים שלנו. אחרי שמצאנו את המקורות הרלוונטיים והבנו את הסיפור, יש לנו אתגר נוסף - איך להציג את הסיפור ההיסטורי כך שאנשים יוכלו לעכל אותו. לדוגמה, מחקר מיקרו־טקטי בן אלף עמודים על לחימת צה"ל שכתב משה גבעתי על הקרב על החרמון במלחמת יום הכיפורים. אפשר לקחת את כל העמודים שנכתבו ולשאול מי יקרא או ילמד מהם, ואפשר לקחת את הספר שלו, שהוא קצר ומדויק יותר, ולהבין טוב."

"איך חוקרים מלחמה?" - זהו נושא הכנס שנערך ביוזמת המחלקה להיסטוריה של צה"ל, המחלקה להיסטוריה של אוניברסיטת בר־אילן ו**מערכות** בתחילת אפריל השנה. בעקבות הכנס ערכנו ריאיון משותף עם שני ראשי מחלקת היסטוריה, בעבר ובהווה: רמ"ח היסטוריה הנוכחי סא"ל (מיל') ד"ר אלי מיכלסון, ורמ"ח היסטוריה לשעבר אל"ם (מיל') פרופ' אלון קדיש, כדי לשוחח עימם על הנושא.

מהן בעצם הבעיות המתודולוגיות של חקר מלחמה כיום?

מיכלסון: "הבעיות המתודולוגיות של חקר מלחמה לא התחילו עכשיו כמובן. הן מלוות את צה"ל מיום הקמתו, כמו את שאר הצבאות, מאז ומעולם. עולות השאלות - איך



ד"ר אמיר גילת, מפקד מערכות

להיות בנקאי? עד גבול מסוים זה לא משנה, אבל מניסיון אני מוצא שאני רואה דברים בעשייה צבאית כמישהו שהיה לו ניסיון צבאי כלשהו בעבר, שספק גדול אם היסטוריון ללא ניסיון צבאי יראה אותם. זה לא אומר שהוא לא מסוגל, אבל זה אומר שאם הוא לא מכיר את טיב החוויה ואת תחושת הדברים, יש סכנה שהוא לא יצליח."

כלומר, הוא צריך לשמוע את הכדורים ששורקים לו ליד האוזן.

"לעיתים אלה דברים הרבה יותר בנאליים. לדוגמה, לדעת איך חייל מתנהג בסיטואציות שונות. ראינו שם, היינו שם או שראינו אחרים, כך שיודעים איך זה נראה. מי שלא היה שם ולא ראה, לא בטוח שיהיו לו החושים להבין את האינפורמציה שהוא מקבל."

מיכלסון: "אחרי שמצאנו את המקורות הרלוונטיים והבנו את הסיפור, יש לנו אתגר נוסף - איך להציג את הסיפור ההיסטורי כך שאנשים יוכלו לעכל אותו"

האם יש הגדרה למלחמה?

"אני לא בטוח שהגדרה של מלחמה משתנה, אולם האופי בהחלט משתנה", טוען מיכלסון. "לדוגמה, מהלך שעשינו בנוגע לאות המערכה על הלחימה של צה"ל ברצועת הביטחון. בנייר שכתבתי יחד עם אלוף יעקב בנג'ו הגדרנו מלחמה לא בהיבט הצבאי אלא יותר המדיני-משפטי, בהקשר של האירוע הגדול שהמדינה מגדירה לעצמה 'היום הייתה מלחמה', ויש אירועים מתמשכים כמו המערכה ברצועת הביטחון, שבדיעבד ניתן להגדיר כלחימה מעבר לקווי האויב שנמשכה והסתיימה".

מתי לחימה הופכת למלחמה?

"נורא קל ללכת להגדרה המדינית: המדינאי מחליט שהייתה מלחמה. למשל מבצע 'עופרת יצוקה' הוא לא מלחמה, מכיוון שלא הגדירו אותו כך. אותו דבר בנוגע למבצע 'ליטני'. לדעתי יש הגדרה נוספת שתתאר אירוע גדול שלוקח כוחות גדולים ולחימה מול אויב, ותבדיל אותו ממלחמה. דבר ראשון, מדובר שוב בהחלטה של המדינה, בהתגייסות שלה ובהחלטה שמה שקרה לנו כאן הוא אירוע משמעותי בשביל לקרוא לו ברצף הכרונולוגי שלנו כמדינה - 'מבצע'. לאותו אירוע נוכל לקרוא 'מערכה'. בדיעבד הייתה לנו מערכה: היינו בלבנון, זאת הייתה רצועת הביטחון, זאת הלחימה. בעתיד אולי נוכל לקרוא ללחימה מול חמאס או לתקופות אחרות גם 'מערכות'."

כאשר מחלקת ההיסטוריה חוקרת מלחמה, האם היא עושה זאת מנקודת מבטו של הפרט, או מהזווית האסטרטגית?

"אנחנו לא חוקרים את המלחמה ברמת הפרט, באופן בדיד, אלא חוקרים אותה קודם כול מלמטה, מהיחידות, ועולים כלפי מעלה - עד הרמה האסטרטגית. כך אנחנו יודעים להניח לעצמנו

יש אמרה שטוענת "חקרת ולא פרסמת - לא עשית".

"נכון, וגם אם פרסמת יותר מדי יכול להיות בעייתי. האתגרים הנוספים שלנו קשורים בהוראה - איך מלמדים את מה שגילינו על טבע המלחמה, על המלחמה הספציפית הזאת ועל האתגרים שלה, וכמובן לעניין את הקהל ב-2021 בדברים שהיו בעבר הרחוק או הקרוב יותר, כך שידברו אליו ושהוא יוכל לעשות בהם שימוש".

איך חוקרים מלחמה במתודולוגיות עכשוויות? האם יש הבדל בין חקר הקרב של כיבוש ארץ-ישראל עליידי יהושע בן-נון ובין המלחמה באפגניסטאן?

קדיש: "אם יש משהו שהמין האנושי אוהב לעשות זה להרוג אחד את השני. ההיסטוריה האנושית רוויה במלחמות ובמעשי אלימות שמקבלים את השם 'מלחמה'. לכן כל עימות בהיסטוריה של קבוצות אנושיות כולל את לימוד המלחמה. לא מדובר באירוע מקומי או פתאומי, יש מסורת ארוכה וכתובה שמהווה עד היום מודלים של חקר מלחמות. מיוון הקלסית, לדוגמה, תוקידידס או קסנופון. נוסף על כך, אף שמדובר בהספק של פעילות אנושית, זה הספק שיש לו צדדים מקצועיים מובהקים. כלומר, כמו שלהיסטוריה יש צד מקצועי מובהק ועל-מנת לכתוב היסטוריה באופן מיטבי אדם צריך ללמוד היסטוריה - על-מנת לחקור את המלחמות אדם צריך להבין את ההווה המיוחדת של מה זאת מלחמה, מה זה צבא, איך מתנהלים צבאות תחת אש, כיצד מתנהלים בשגרה ואיך בונים את הכוח. אפשר להסתכל על העבר ולראות איך דברים נבחנו, כיצד נלמדו, ובהתאם - לצפות להם בהווה. בכתביה היסטורית יש סייג קבוע בנוגע להווה, שאומר שאם כל החומר אינו פתוח בפניי - אני לא יודע את כל השיקולים ומן הסתם, בהמשך הדברים יקבלו פרספקטיבה אחרת - אם זה משום שמידע חדש יצטרף, ואם מכיוון שאני מסתכל על הדברים ויש לי משהו אחר להגיד בנוגע אליהם".

זאת הערת אזהרה קבועה להיסטוריונים?

"בהחלט. מצד אחד זה לא פוסל את הכתיבה של ההיסטוריה על ההווה אם חומר חסר, זה כורח מציאות אם אני רוצה ללמוד מההווה בנוגע למחר או מחרתיים בבוקר. מצד אחר, צריך לקחת בחשבון שגם שינוי פרספקטיבה וזמינות של חומר יכולים לשנות דברים".

חוקרי היסטוריה צבאית או מלחמות חייבים להיות מפקדים לשעבר?

"קודם כול, הם חייבים להיות היסטוריונים טובים, אחרת אנחנו מבזבזים את זמננו. כל שכן, אפשר לגרום נזק רציני על-ידי היסטוריה גרועה. אם אני כותב על בנק, האם אני צריך



ועדת אגרנט לחקר מלחמת יום הכיפורים. ד"ר אלי מיכלסון: "אנחנו מלמדים את החניכים איך לחקור קרבות, ולא רק איך לקרוא את ספר ההיסטוריה על מלחמת יום הכיפורים"

מול ארכיונים סגורים של האויב איך חוקרים מלחמה כאשר הארכיונים של הצד השני סגורים בפניך?

קדיש: "קודם כול, ההיסטוריון תמיד צריך לשאוף לעוד, וראוי שייכתב שאין לו מספיק גם אם יש לו. נתקלתי בבעיה הזאת במחקרים בתקופות המוקדמות יותר בהיסטוריה הישראלית".

דיברנו על מחקר חדש שנעשה על חזבאללה, והרי אין לנו גישה לארכיון שלהם.

"גם בנוגע לעבר, לא תמיד יש ארכיונים, למשל הארכיונים הערביים של מלחמת העצמאות. אבל אני יכול ללמוד מהפעולות של הצד השני. זאת אומרת, אני לא חסר אונים לחלוטין. יש חומר מודיעיני טוב יותר, טוב פחות; אמין יותר, אמין פחות. בדיעבד אני מוצא במקרים רבים שהחומר לא אמין כל כך אבל יודע מה הצד השני עשה, ולפעמים יש לי התבטאויות שונות שלו. לכן הרמה הטקטית אף פעם לא פסולה, משום שאפשר לראות דרכה או לחפש את הדפוסים של צורת ההתנהגות של גרף הלמידה של האויב, איך הוא משתנה מקרב לקרב. אגב, לצערי, גם כשמדובר בכוחותינו - יחידות ומפקדות לא תמיד נותנות דין וחשבון על תהליך הלמידה בתוך הקרבות בעשייה הצבאית עצמה. על כן, הפענוח לפעמים הוא של שני צידי הגרף, ותמיד צריך לשאוף לעוד. לפעמים יש מזל עם ספרי זיכרונות או חומר שאיכשהו מגיע לפרסום, אבל אנחנו לא חסינים".

מחקר נוסף שהוצג בכנס "איך חוקרים מלחמה" היה של ד"ר דן ברק, בנושא בניית הכוח האווירי של ישראל עד שנת 1967. המחקר בדק את ההתפתחות של הכוח האווירי בעשורים שלפני מלחמת ששת הימים. "להבנתי, הצעדים שעושה ברק במחקרו הם על הדנ"א של הארגון", מציין ד"ר מיכלסון. "הוא

מחקרים תשתיתיים וכרוניקות שמאפשרות על בסיס מחקרים נוספים להבין איך התנהלו, מה היה בדיונים ובפרוטוקולים עצמם, איך היו השיחות בדרג המדיני. כשאנחנו חוקרים כלפי מטה - בוחנים איך התנהלו הקרבות. ואולם, המלחמה שמה עליה "כוכבית" - שם כולל לפעילויות רבות של לחימה - וגם אותן אנו חוקרים. כך גם בנוגע לבט"ש, ולפשיטות. מחקר של אחד מהחוקרים במחלקה, ד"ר אוהד לסלוי, שהוצג בכנס, מנסה לעשות את הקשר בין הרמה האסטרטגית - הדיונים על כן או לא נסיגה מלבנון, על מה התפיסה שלנו מול חזבאללה, נגיד בשנות ה-90 של המאה ה-20 - ובין האירועים הטקטיים - ההיתקלויות והמבצעים שנעשים ברצועה עצמה".

מה אנחנו יכולים ללמוד מהמחקר הזה?

"דרך ההתבוננות של ד"ר לסלוי אפשר להבין את תחרות הלמידה שהייתה בינינו ובין חזבאללה, ואת ההשתנות של שני הצדדים תוך כדי הלחימה. ממצא שקשור לנרטיב של רצועת הביטחון הוא שהיא מימשה את הסוגיה. כולנו זוכרים את ארגון 'ארבע אמהות' ואת הטענה 'בואו נצא מרצועת הביטחון', אבל אם נלך אחורה בפרספקטיבה ההיסטורית שלנו, רחוק יותר ממלחמת לבנון הראשונה, ניזכר בפיגועים הקשים, בירי קטיושות ללא שימוש ב'כיפת ברזל', כלומר ללא התראה. ד"ר לסלוי הראה לנו שבתקופת רצועת הביטחון חיילים כמובן נלחמו ונפגעו, אך בעורף המצב היה טוב יותר. אין לנו פיגועים בסגנון שהיה במעלות או בכביש החוף; אין לנו ירי, כלומר יש אבל לא בעוצמות שהיו לפני כן. לכן, המחקר מראה כי בתקופות מסוימות רצועת הביטחון עבדה. זה מחקר שנוגע בתקופה ספציפית, אבל הייחוד שלו זה להסתכל גם על הרציונל - ההיגיון המערכתי של למה אנחנו נמצאים ברצועת הביטחון, ועל ההיגיון הטקטי - איך מממשים את הלחימה בה".



ד"ר אלי מיכלסון. "האם נכון שעוד ניגע במלחמת יום הכיפורים?"

קורה כשזה עובד לכאורה? זאת אומרת שבגלל צירוף של כל מיני נסיבות, לדוגמה, האויב שמסוגל לעשות שטויות ולשחק לידינו, מה אני למד מהדבר הזה? יכול להיות שאני לומד שטויות או טעויות, או מתחזק ומתגבר טעות שלי. זאת סכנה עצומה."

האם נותר מה לחקור במלחמת יום הכיפורים? בכנס הוצג מחקר של הדוקטורנט עודד מגידו מאוניברסיטת חיפה בנושא מלחמת יום הכיפורים. מחלקת ההיסטוריה עדיין מתעניינת במה שהיה במלחמה הזאת אחרי פרסומים רבים כל כך?

מיכלסון: "שאלה מעולה מכיוון שאני, כרמ"ח חדש יחסית במחלקה, שואל את עצמי אם נכון שעוד ניגע במלחמה הזאת. המחלקה הניחה בפני הציבור שני מחקרים מרכזיים: הראשון - על תהליך קבלת ההחלטות; השני - על אופן התנהלות המלחמה מול הקרבות. לשני המחקרים נוספו מחקרים טקטיים, אבל אני חושב שיש עוד הרבה מה ללמוד, כפי שעודד מגידו בספר שלו על הקרבות בחמוטל ובמכשיר מוכיח לנו.² בשורה התחתונה אין תשובה חד־משמעית. אנחנו לוקחים מחקרים שערכנו בעבר וחושפים אותם לציבור, אבל אם אתה שואל אותי האם הכוח המחקרי של המחלקה מתעסק היום בחקר הקרבות במלחמה - התשובה היא לא."

מחקר אחר בנושא המנהרות שערכו פרופ' עוזי בן שלום ודביר פלג, התבסס על ראיונות עומק עם חיילים שהשתתפו בפעילות הזאת. יש שיאמרו שזאת כמעט כותרת בעיתון ופחות היסטוריה.

קדיש: "זאת מכיוון שהתופעה היא לא חד־פעמית בהיסטוריה, ויש למה לשייך ולקשור אותה. זה קשור בין היתר בשאלות כמו איך מתמודדים ומתייחסים לפעולות שהן לא השגרה של הצבא

מתאר במחקר את חשיבות העליונות האווירית בשנים אלה, ואת חשיבות קרבות האוויר בתוך הדנ"א של חיל האוויר כארגון מושתת כבר אז. כיוון שחקרתי את הלקחים ממלחמת סיני ב־1956, ואני יודע שמשם ואילך הצבא התחיל להיבנות כמקצועי ומסודר יותר - אפשר לראות שדברים שנקבעו בתקופה הזאת ממשיכים איתנו שנים קדימה."

קדיש: "אני מוצא שאני רואה דברים בעשייה צבאית כמישהו שהיה לו ניסיון צבאי כלשהו בעבר, שספק גדול אם היסטוריון ללא ניסיון צבאי יראה אותם. זה לא אומר שהוא לא מסוגל, אבל זה אומר שאם הוא לא מכיר את טיב החוויה ואת תחושת הדברים, יש סכנה שהוא לא יצליח"

מה אנחנו יכולים ללמוד היום על מה שהיה בבניית הכוח האווירי של מדינת ישראל עד 1967?

קדיש: "כאשר אתה משכנע את עצמך, או שכנעו אותך, שכך תיראה המלחמה הבאה - זאת הדרך לנהל בהינתן מגבלות משאבים. אתה אומר 'בסדר, לא אבנה את כל המענים בכל הספקטרום של האיומים, אבל יש איום אחד מרכזי ומענה אחד שהוא המוצלח ביותר, ולפי התפיסה הזאת אבנה, אכשיר ואצייד את הכוח'. השאלה היא, מה קורה כשכל זה לא עובד?"

ואת זה אפשר למנות גם עם מה שהיה ב־67?
"בוודאי, זאת הסכנה הגדולה. הסכנה שנלווית לכך היא, מה



סער גיליון 80 שנה למערכות. פרופ' קדיש: "אצל המפקד הכותב, הכתיבה אמורה לכלול תהליך של ביקורת עצמית"

הוא לתוך הצבא, כך שמפקדים ברמות שונות, מהרמטכ"ל ומטה, יסתכלו על תהליכים שנעשו וילמדו מהם. לדוגמה, איך התנהלו הדיונים במלחמת לבנון השנייה. אני יודע להגיד כמי שצופה בתרגילים היום או במבצעים אחרים, שיש דמיון בין הדיונים ויש סוגיות שעולות תדיר. המחקרים של המחלקה מטרתם לעזור למפקד לקרוא את מה שדיברו עליו בדיונים עצמם, להנחות אותו על מה כדאי להסתכל ולמקד אותו כך שלא יצטרך לקרוא קלסרים שלמים של פרוטוקולים."

עסקנו במישורין ובעקיפין במפקד הקורא, בואו נדבר על המפקד הכותב. מה החשיבות של כתיבת מפקדים על ההיסטוריה הצבאית, ובכלל על פעילות צבאית?

קדיש: "חשוב לי להדגיש בהמשך למה שאמר ד"ר מיכלסון, שהכוונה היא לא להפוך מפקדים להיסטוריונים. לא משנה אם המפקד כותב על ההווה, על העבר או משהו אחר. מפקדים חייבים לדעת לכתוב, וזה משום שהכתיבה שלהם כוללת בין היתר כתיבה של תוכניות ושל פקודות. אנחנו מלמדים מתודה של כתיבה שהיא כתיבה אקדמית שאמורה להיות יבשה ומדויקת מאוד. אם אתה לא מדייק זה עשוי לעלות בחומרים וסליחה על הקלישאה, בחיי אדם."

אצל המפקד הכותב, הכתיבה אמורה לכלול תהליך של ביקורת עצמית, ביקורת סביבתית, תהליך אנליטי. יש דוגמאות של כתיבת מפקדים, אחת מהן ששמענו בכנס היא דוגמה חריגה באיכותה של עודד מגידו, שהיה מ"פ טנקים במלחמת יום

בהגדרה רחבה, מה שנקרא 'פעולות מיוחדות'? האם לכל פעולה מיוחדת צריכה להיות יחידה מיוחדת? מתי מחליטים ומתי כבר לא? למשל, הצבא הבריטי במלחמת העולם הראשונה התעסק בחפירת מנהרות לצורך נפץ, ובצד האחר הצבא הגרמני עשה בדיוק את אותו הדבר, כך שנוצרה תופעה שלמה של לחימת מנהרות. מיהם האנשים שנלחמו למשימה? איך הם הגיבו על צורת העבודה הזאת? אלה דברים שנדונו רבות, כלומר זאת לא תופעה אנושית חריגה לגמרי, ודאי לא כאשר מגדירים אותה כתופעה רחבה. פתאום עולה צורך שמצריך יכולת מיוחדת - מיהם האנשים שמתאימים אליה? איך בנויים יחידה ומציינים אותה? מתי היא רלוונטית? האם מקדשים את זה לנצח ומשאירים אותה? עם כל הבעיות האלה צה"ל מתמודד ויתמודד, וראוי שיסתכל נטו גם על הטעויות שלו כדי להבין איך עושים מה."

קדיש: "ההיסטוריה האנושית רוויה במלחמות ובמעשי אלימות שמקבלים את השם 'מלחמה'. לכן כל עימות בהיסטוריה של קבוצות אנושיות כולל את לימוד המלחמה"

האם צה"ל מלמד מספיק את נושא המלחמה בראייה ההיסטורית שלה?

מיכלסון: "התקדמנו עם הנושא בפרספקטיבה היסטורית. ב-20 השנים האחרונות קיימת המלט"ק, שמלמדת קצינים כבר מהשלבים הצעירים את ההיסטוריה של צה"ל, ויותר מכך. אני מלמד שם, ובזמנו למדתי שם אצל פרופ' קדיש. אנחנו מלמדים את החניכים איך לחקור קרבות, ולא רק איך לקרוא את ספר ההיסטוריה על מלחמת יום הכיפורים. איך לגשת בעצמם לקרב."

ומה החשיבות של הלימוד בצורה הזאת?

"אנחנו לא באים להפוך אותם להיסטוריונים, אלא לתת להם טעם של הבנה איך מתנהלת המלחמה. כשחניך חוקר קרב, לדוגמה במבצע 'עופרת יצוקה', והולך ומדבר עם מג"ד, מ"פ או קש"א - הוא חווה באמצעותם את המלחמה טוב יותר, מבין כיצד היא מתנהלת. מלבד המלט"ק, החומר נלמד כמובן ברמות אחרות - מפו"ם ועד בה"ד 1. צריך להבין שמדובר באתגר גדול לעניין את הקהל בלימוד ההיסטוריה, ובעיקר להנגיש להם אותו וללכת, כמו שעשיתם ב'מערכות', למדיות חדשות. הקלטנו פעם פודקאסט, והנה אנחנו מדברים כאן. כלומר יש מדיות נוספות מעבר לספרים ולחומר הכתוב."

המחלקה להיסטוריה וכתיבת היסטוריה צבאית - מי קהל היעד?

מיכלסון: "אני חושב שאין את זה ביחיד. ספרים על מלחמת יום הכיפורים או על מלחמת לבנון השנייה שנוציה בהמשך הם למען הציבור, וזאת האחריות שלנו כצבא של המדינה להניח את הסיפור של מה עשינו ומה למענכם. הקהל השני



קרב קונקסה (401 לפנה"ס), המתועד בספרו של המצביא וההיסטוריון היווני קסנופון, שנכתב במאה ה-4 לפנה"ס. מרופ' קדיש: "יש מסורת ארוכה וכתובה, גם מיוון הקלסית, שמהווה עד היום מודלים של חקר מלחמות" (תחריט אנגלי מהמאה ה-19)

הבינו את שקראו, אבל לפחות הם קנו את הספרים. מצד אחר, יש לספרים מעמד נחות באוניברסיטאות. יש פה תופעה תרבותית".

קדיש: "תסתכל על המדפים של היסטוריה צבאית בחנויות בתור מדד - כל הזמן מלא שם. יש מטרים על-גבי מטרים של ספרים המתפרסמים כל שנה, שזה אומר שיש גם מישהו שכותב וקורא אותם"

לסיום, ד"ר מיכלסון, בוודאי תחתום על הפרפראזה של האמירה הידועה שעם שאין לו עבר - עתידו לוט בערפל.

מיכלסון: "בוודאי, ובזה המחלקה להיסטוריה עסוקה: איך לספק לצבא כמה שיותר מחקרים, כמה שיותר תובנות, כמה שיותר מידע על מה שהיה, ולסייע בהתנהלות העתידית. אנחנו ההיסטוריונים של הארגון, וכותבים כרוניקות תוך כדי עשייתן, אבל באמצעות ההבנה שצברנו במהלך השנים מסתכלים אל העתיד".

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

הכיפורים, כתב, חקר, וכתב. מגידו כתב מחקר על דעת עצמו, מחקר מצוין שכולל גם את הממדים שמחוץ לחימה. זה לכאורה המקרה הטוב ביותר, מכיוון שהוא מסוגל לראות את המעטפת ואת חשיבותה - איך תפיסות כלליות מכתיבות את צורת ההתנהלות של גייסות בשדה הקרב, כיצד התפיסה משפיעה על דרג קבלת ההחלטות ועוד. ככל שאתה מעורה יותר ויותר בעניין, יש אפשרות שתראה את כל הצדדים הנוספים בו. אני קורא עכשיו כתב יד של איש צבא אחר עם מחשבה אקדמית בכל מיני כיוונים. הכתיבה לא ממוקדת כל כך בהיסטוריה צבאית, אבל מדובר באדם שהיה במרכז העניינים וכותב על דברים שהיה מעורב בהם. זאת כתיבה שונה באיכותה, משום שהוא מסתכל על דברים בצורה שאיש צבא שזו כל ההכשרה שלו - ספק אם יראה. זה מעשיר בצורה לא רגילה - הסתכלות על מרכיבים שמפקד צבאי לא כל כך מכניס: תקציבים, תהליכי פיתוח ואמצעי לחימה - איך הופכים אמצעי כפוי ליעיל יותר על-ידי פיתוח תפיסה של תו"ל. הניסיון עצמו הוא רב-ערך, אבל צריך לדעת לצקת אותו בכלים שהוכיחו את עצמם משום שכאמור, מדובר פה בדיסציפלינה שהיא אחת הוותיקות והמקובלות ביותר בכתיבה המערבית. דבר אחרון שצריך לציין הוא למי אנחנו כותבים, ומנגד - למי אנחנו מאמינים. תסתכל על המדפים של היסטוריה צבאית בחנויות בתור מדד - כל הזמן מלא שם. יש מטרים על-גבי מטרים של ספרים המתפרסמים כל שנה, שזה אומר שיש גם מישהו שכותב וקורא אותם. לא בדקתי עד כמה הקוראים



על התמרון והאימונים לקראתו

עידן המערכות המוגבלות, שהתאפיין בפערי עוצמה אדירים בין ישראל ואויביה, הסתיים. צה"ל נדרש לפעול בעידן חדש - עידן ההכרעה. יש לשוב לעיקרון שקבע דוד בן-גוריון, ולהעביר את המלחמה לשטחו של האויב. לשם כך, במלחמה הבאה צה"ל חייב לתמרון, ומהר



לוחמים במהלך מבצע "דין וחשבון", 1993. האויב למד אותנו וכל בניין כוחו מיועד להתמודדות עם יכולות המודיעין והאש של צה"ל

ב־2014) אף שצה"ל השתכלל ממבצע למבצע ביכולות המודיעין והאש המדויקת.

במקביל גם האויב השתכלל והשכיל לנטרל את יתרונו המובהק של צה"ל בעוצמה צבאית, עד שנדמה היה שמדובר בכוחות שווים ביכולתם שמתמודדים זה עם זה בשדה הקרב. מכיוון שאנו נוקטים דפוס פעולה זה מראשית שנות ה־90 של המאה

במהלך מלחמת העולם הראשונה קיפחו מיליונים את חייהם בלוחמת תעלות סטטית, נידונים למסכת ייסורים בדמות חפירות, מנהרות תופת, חומרי לחימה כימיים, תילי ברזל, אש מקלעים וארטילריה בכמויות הולכות וגדלות.¹

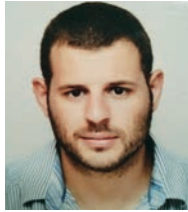
פעמים רבות עלתה השאלה כיצד לקו הגנרלים של אז, אנשים מוכשרים כדאגלס הייג, פרדיננד פוש, פאול פון הינדנבורג ועוד רבים וראויים, בעיוורון כה חמור בכך ששלחו את מיטב אנשיהם למותם הבלתי נמנע ובכמויות מצמררות. זאת תוך הסתבכות במלחמה ארוכה וקטלנית שאיש לא חזה את כיוון התפתחותה ומשכה ביום שפרצה. התשובה טמונה, להבנתנו, בנטיית האדם המודרני לחשוב במונחים קוויים-תעשייתיים, תוך התעלמות מגורם חשוב במשוואה - האויב.

החשיבה הקוויים-תעשייתית פשוטה מאוד: האויב מצוי בעולם הפיזי ויש קואורדינטות למיקומו. אם נשכיל להמציא מודיעין מדויק דיו, ונשכיל לחבר למודיעין זה חימוש מדויק מספיק - האויב יושמד. אם נעשה את המתואר לעיל בהיקפים גדולים - אויב רב יושמד ואנו ננצח. יוצא כי מי שמקבל על עצמו הלך חשיבה זה, טוען כי מעשה המלחמה הוא טכני, ומי שטכנאי מוכשר יותר - זה שיביא את התהליך לכדי שכלול ומיומנות עליונים - ינצח.

בשעה שהאויב מתרגל למאמץ האש המופעל נגדו וממשיך ללחום, אין ביכולתו לצפות את תנועתם ומעשיהם של הכוחות המצויים בשטחו, משבשים את פעילותו ומביאים לצמצום האש שהוא משגר לעבר העורף

הטענה הזאת בעייתית, שכן האויב הוא זה שמקלקל את ההליך ה"הגיוני" כל כך. הוא לא מתנדב למות, לומד תוך כדי מלחמה ומול ההשתכללות ישכיל לגבש דפוסי פעולה שינטרלו את יתרונו הראשוני, אם היה כזה. כלומר, מול יתרון טכני יציב האויב מענה טכני מנטרל יכולת, והמלחמה תיכנס באופן מיידי לשלב של תסכול עמוק אם תמשיך ותישען על הפעלת אש בלבד. כך קרה במלחמת לבנון השנייה, ובשלושת המבצעים בעזה ("עופרת יצוקה" ב־2008, "עמוד ענן" ב־2012 ו"צוק איתן")

גל פרל פינקל, חוקר צבא ואסטרטגיה
במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS)



אלוף (מילי) ח"כ יאיר גולן, לשעבר
סגן הרמטכ"ל



הקצרה אך המוצלחת של עוצבת חוד החנית ב־8 באוגוסט 2006. לאחר יותר משבוע של התארגנות ואימונים, נכנס ללבנון כוח גדודי מן החטיבה בפיקוד המח"ט, אל"ם איתי וירוב, וחבר לכוח שהוטס במקביל לשטח. החטיבה ביצעה תמרון מוסק ורגלי משולב, והשתלטה על שטח במרחב הכפרים יער־זביקין. הצנחנים השמידו משגרי רקטות וקטיושות באמצעות שימוש בירי נ"ט שברשותם ובהכוונת אש סיוע מדויקת מן היבשה והאוויר; הרגו פעילי חזבאללה רבים וצמצמו באופן משמעותי את ירי הרקטות מן המרחב לעבר ישראל.⁷ אחד ממפקדי העוצבה אמר לאחר מכן: "כל מה שהרגנו היה עם נ"ט ועם חיל אוויר, שום דבר לא ב־5.56".⁸

התמרון רחב ההיקף בשלהי מלחמת לבנון השנייה נחל הצלחה. למהלך הקרקעי הייתה השפעה על סיום הלחימה שכן בזכות הימצאותם של הכוחות בשטח הושגה הסכמה על פריסת צבא לבנון, לצד כוח שמירת שלום מתוגבר של האו"ם לאורך הגבול

התמרון רחב ההיקף בשלהי מלחמת לבנון השנייה, במסגרת מבצע "שינוי כיוון 11" (אף שבוצע מאוחר ונעשה באופן לא מיטבי) נחל הצלחה.⁹ יתרה מכך, למהלך הקרקעי הייתה השפעה על סיום הלחימה שכן בזכות הימצאותם של הכוחות בשטח הושגה הסכמה על פריסת צבא לבנון, לצד כוח שמירת שלום מתוגבר של האו"ם לאורך הגבול.¹⁰ הדבר חזר על עצמו גם במבצע "עופרת יצוקה". למשל, כאשר חטיבת הצנחנים בפיקוד אל"ם הרצי הלוי השתלטה על מרחב אל־עטרה.¹¹ בתדרוך לפקודיו במהלך הלחימה, ציין מפקד גדס"ר צנחנים, סא"ל ירון פינקלמן, כי "פלוגת אל־עטרה נמחקה, הושמדה". עוד הוסיף כי כתוצאה מהשתלטות החטיבה על המרחב יש ירידה דרסטית בכמות השיגורים, שנובעת הן ממחסור באמצעי לחימה, הן בשל חשש בקרב חוליות השיגור כי הכוחות המתמרנים הפועלים במרחב יפגעו בהם והן בשל העובדה שהאנשים שירו נפגעים.¹²

על החיכוך עם אויב ששיפר יכולותיו

אנו נטולי חוויית תמרון עצים בשלושים השנים האחרונות. להערכתנו ניתן לתמרן בלבנון תוך ימים מתחילת גיוס, ובעזה תוך פרק זמן מעט ארוך יותר מתחילת גיוס. הפער בין החזיתות

ה־20 (לדוגמה, מבצע "דין וחשבון" ב־1993), האויב למד אותנו וכל בניין כוחו מיועד להתמודדות עם יכולות המודיעין והאש של צה"ל.

על התמרון

אין אנו טוענים כי המודיעין והאש המדויקת לא יביאו להישגים כלל. לעיתים ניתן להסיר איום באמצעות שימוש באש מנגד בלבד.² ואולם כאשר האויב מציב איום חמור על העורף ומסתתר בתוך אוכלוסייה אזרחית - אין חלופה לתמרון קרקעי.

המהלך המתמרן מעצם טבעו מקיים נוכחות בשטח, דבר המגשים את הכלל של הגנרל האמריקני ויליאם שרמן ולפיו מטרת התמרון היא: "להניח את האויב על קרניה של הדילמה".³ משום שבשעה שהאויב מתרגל למאמץ האש המופעל נגדו וממשיך לחום, אין ביכולתו לצפות את תנועתם ומעשיהם של הכוחות המצויים בשטחו, משבשים את פעילותו ומביאים לצמצום האש שהוא משגר לעבר העורף.

המודיעין יהפוך את התמרון לקטלני יותר בשני מובנים: ראשית, הוא יאפשר לממש תחבולה בדרגים הנמוכים מול אויב סטטי בעיקרו, הערוך בתשתיות אותן הכין מבעוד מועד. שנית, הוא יאפשר מאמץ אש מסייעת מדויק ואפקטיבי.

צה"ל לא צריך לחשוש מחיכוך עם האויב אלא לחתור אליו ולראות הזדמנות להשמידו. יש צורך לממש רעיון מבצעי שבבסיסו מילת מפתח אחת: התנפלות. תחבולה מערכתית־אסטרטגית זאת נגד האויב, עם מרב העוצמה, תוך חתירה למקסימום השמדה בפרק הזמן הקצר ביותר האפשרי, תפתיע את האויב ותביא לקריסתו מוקדם מהצפוי.

לישראל יש כבר עתה יכולות אש מודיעין מרשימות ויעילות הפועלות במשולב. חיל האוויר הפך תחת פיקוד מח"א, אלוף אמיר אשל, לגוף שיועד לתקוף אלפי מטרות ביום.⁴ ואולם יכולות אלה היו מרשימות ביחס לאיום שהציבו חמאס וחזבאללה ב־2006 וב־2014. לאחר מכן האש המדויקת, שחברה למודיעין עדכני ומדויק, לא הספיקה. האויב התרגל, הסתגל והמשיך לירות בהיקף ניכר לעבר העורף.

לתמרון מעלה נוספת שכן, כפי שכתב אל"ם רועי לוי, לשעבר מפקד יחידת אגוז, הוא מספק מענה לתופעת צניחת מספר המטרות הזמינות לחיל האוויר לאחר כמה ימי לחימה, כתוצאה ממיצוי המודיעין הקיים, באמצעות ייצור מטרות מן השטח.⁵ תפיסה זאת מומשה בהצלחה במלחמת לבנון השנייה במבצע "נערי החוף", שבמהלכו נחת ממסוקים כוח ממגלן, בפיקוד סא"ל אליעזר טולדנו, בסמוך לצור. הכוח נטמע במרחב והשמיד, באמצעות הכוונת אש מן התווך, כ־150 מטרות ובהן כ־40 משגרי רקטות.⁶ דוגמה אחרת מן המלחמה, בהיקף גדול יותר, הייתה בלחימתה



דחפור פ9 משוריין הורס מוצב של חזבאללה בגבול ישראל-לבנון, 2006. צה"ל לא צריך לחשוש מחיכוך עם האויב אלא לחתור אליו ולראות בכך הזדמנות להשמידו

כ-250 רקטות ביום), ובכך שיתק את מהלך החיים התקין של תושבי צפון המדינה. במבצע "עופרת יצוקה" ירו חמאס מאות רקטות ביממה (כתוצאה מתמרון אפקטיבי פחת הירי במהלך המבצע לכדי עשרות ביום, ולבסוף הגיע ל-13 רקטות).¹⁴ לצד זאת האויב שיפר את יכולותיו לחדור לשטח ישראל, ובכלל זה בתווך התת-קרקעי.¹⁵ ממלחמת לבנון השנייה התעצם חזבאללה לאין שיעור. בלחימה בסוריה, אף שגבתה ממנו מחיר כבד, רכש הארגון ניסיון מבצעי רב וזכה לחניכה ולהכשרה מצד צבא מתקדם בדמות הצבא הרוסי. חזבאללה כיום הוא כוח לוחם מיומן ומאורגן, שערך היטב בכפרים בעמדות מבוצרות, מעל לקרקע ומתחתיה. לצד ההגנה חזבאללה ערוך לבצע מאמץ בידי יחידות המפעילות רקטות קצרות טווח. נוסף על כך, לארגון מגוון יחידות ובהן: כוחות חי"ר הגנתיים; כוח הקומנדו רדואן לפשיטות בשטח ישראל; אגד שריון; יחידות מודיעין ומודיעין-נגדי; יחידת כטמ"מים; כוחות נ"מ; יחידת רקטות ארוכות טווח; ויחידה המפעילה טילי חוף-ים.¹⁶ מלחמות העתיד, להערכתנו, לא יהיו קטלניות כמו מלחמת ששת הימים (130 הרוגים ליממת לחימה) או יום הכיפורים (116 הרוגים ליממת לחימה), אולם אין סיכוי שיהיו דומות למלחמת לבנון השנייה (3.66 הרוגים ליממת לחימה), או למבצע "צוק איתן" (1.36 הרוגים ליממת לחימה).¹⁷ ייתכן שהיינו מעריכים אחרת את מלחמת לבנון הראשונה לו היה צה"ל נסוג לגבול הבין-לאומי לאחר השגת הישג שבגירוש אש"ף מלבנון. כפי שלמדו האמריקנים על בשרם באפגניסטאן (2001)

נובע מכך שחלק גדול מסד"כ פיקוד הצפון ינוע לחזית על-גבי זחלים, בשעה שברצועת עזה מרבית הרק"ם ייצבר על-גבי מובילים.

חשוב לציין, מלחמה עתידית תגבה מחיר גבוה יותר מכל מה שחווינו מאז מלחמת לבנון הראשונה (654 הרוגים עד גמר הלחימה במערב בירות). ככל שהאויב משתכלל ומצטייד, החיכוך עימו מוביל לאבדות רבות יותר. אויביה של ישראל, בדגש על חזבאללה, הצטיידו בארסנל רקטות מדויקות, ארוכות טווח וקטלניות, שיאפשרו להם לפגוע בגיוס כוחות המילואים של צה"ל, לשבש את פעילותו המבצעית ואף להשפיע על תהליכי קבלת ההחלטות ברמה הלאומית.¹³

בסיס העליונות של צה"ל עד מלחמת יום הכיפורים לא היה באמל"ח עדיף, כי אם ברמה מקצועית גבוהה יותר, ביכולת פו"ש טובה יותר וברוח לחימה איתנה יותר, שחלקה נשען על הביטחון העצמי המקצועי

בחינה של מלחמת לבנון השנייה, שבה לחם צה"ל נגד חזבאללה לבדו במשך 34 ימים, תראה כי הארגון ירה במהלכה לעבר העורף הישראלי כ-4,000 רקטות מסוגים שונים (לקראת סופה שוגרו

של המבצע הפעיל צה"ל מאמץ אש רחב, מן האוויר, מן הים ומן היבשה, שפגע באורח קשה במערכי חמאס, בפעילים, בתשתיות, במאגרי התחמושת ובמפקדות. ואולם כפי שקבע בריגדיר-גנרל מרשל בספרו **אנשים מול אש**, "כוח-אוויר הוא חיוני לקיומה של אומה. אך כוח-אוויר שאינו מסתייע בכוחות שדה הקרב הוא אמצעי צבאי ללא תכלית".¹⁹

בהתאם לכך הפעיל צה"ל ב"עופרת יצוקה" מהלך אוגדתי מתמך שכלל כוחות שריון, חי"ר, צנחנים וכוחות מיוחדים שנעו בשטח האויב (במקרה הנ"ל שטח אורבני צפוף). עם תחילת המבצע, גויסו כוחות המילואים, ביצעו אימון ייעודי להעלאת כשירותם, והוכנסו ללחימה על-פי הצורך.²⁰

מנגד, יש שני נושאים שעל צה"ל מוטלת החובה לפעול בהם אחרת במערכה הבאה, לנוכח תפיסת הפעולה של האויב. הראשון: הנחת העבודה שלישראל יהיו הזמן והמרחב לגייס את כוחות המילואים ולרענן ולשפר את כשירותם בשטחי אימון לפני שייכנסו ללחימה, עומדת בסתירה למתארי הלחימה ולטיב האיום שמציבים חמאס וחזבאללה, ובהם ישגרו מאות אלפי רקטות לעבר בישראל. במבצעים קודמים נפגעו כוחות בשטחי כינוס ובשטחי האימונים,²¹ והזמן, כמאמר הרמטכ"ל לשעבר, רא"ל (מיל") גדי איזנקוט, פועל לטובת מי שמשתמש בו נכון.²²

הנושא השני נוגע לנכונות לבוא במגע עם האויב. התמרון במבצע "עופרת יצוקה" - מבצע מוגבל בהיקפו - בוצע בצורה

ובעיראק (2003) - הצלחות פנומנליות בחודשיים-שלושה הראשונים, עלולות להפוך לדשדוש בבוץ עמוק כשממשיכים לשהות בשטח ללא תכלית ריאלית ומול אויב מתאושש. ח"כ עפר שלח, מ"פ צנחנים בעברו, הציע לבנות את המסגרות המתמרנות של צה"ל מתמהיל של סדיר ומילואים, שלהם ציוד, משימות וכשירות דומים עד זהים, בדומה לאופן שבו פועלות טייסות הקרב של חיל האוויר. הדבר יאפשר לקצר משמעותית את זמן צבירת הכוחות, ומשום שכשירות המילואים תישמר הם יוכלו להיכנס ללחימה באופן מיידי לצד הכוח הסדיר.

כך, לדבריו, "יהיה מוכן בתוך יממות ספורות כוח משולב, שעבר אימון ייעודי ומאפשר לחבר את המעודכנות של הסדיר עם התבונה והניסיון של המילואים. צה"ל יוכל לקיים את העיקרון הראשון של התפיסה - מעבר לתמרון, לפשיטה או לכיבוש והתקדמות ביממות ספורות - תוך שהוא מפעיל בפרק זמן מינימלי אוגדה בעלת מאפיינים נכונים לזירת הפעולה: כבדה וממוגנת מול אויב עשיר בנ"ט; קלה ומבוצרת מול אויב הערוך בדלילות ומופתע מהתמרון האוגף".¹⁸

מכל האמור לעיל מצטייר מבצע "עופרת יצוקה" כמודל הנכון שלפיו יש להפעיל את הכוח, גם במערכה שתיוזם ישראל וגם במערכה שבה תותקף ותיאלץ להגיב. בשלב הראשון



כניסה קרקעית לרצועת עזה במבצע "עופרת יצוקה" (2008). ביטחון עצמי נוצר באימונים חוזרים ונשנים. המקצוע הצבאי הוא מקצוע פרקטי, הדורש תרגול לצורך פיתוח מיומנות



תרח"ט כפיר, נובמבר 2018. דרושה לצבא יכולת תמרון יבשתי קטלני, מהיר ואגרסיבי, שכוללת כוחות סדיר ומילואים

היכולת הטקטית; תרגילי אש תורמים ליכולת הנפשית (תחושת שדה הקרב) וליכולת הטכנית (הפעלת האמצעים); ותרגילי המפקדות תורמים ליכולת הפרו"ש.

שדה הקרב העתידי, והאפשרויות שטכנולוגיה מתקדמת פותחת בפנינו, מציבים בפני צה"ל הזדמנויות אימון בלתי רגילות לקראת לחימה עתידית בגזרות השונות:

- תפוצה רחבה של לש"ביות לאימון דרג המחלקה והפלוגה.
- תפוצה רחבה של יעדי תת-קרקע - פירים ופתחי מנהרות.
- אימון מבוסס שו"ב "משואה" החל מרמת הפלוגה.
- מיקוד האימונים בכשירות הדרג הטקטי הנמוך: מחלקה-גדוד.
- תפוצה רחבה של עזרי אימון רלוונטיים - תחמושת תת-קליבר, תחמושת מופחתת אנרגיה, אמצעי פירוטכניקה, וערכות לאימון דר"צ.
- "מנהלות לוחמ"מ²³ בכל חטיבה וחטיבה לצורך תמיכת האימונים - מעין "הצבת מטרות" מודרנית.
- פיתוח כושר אימון סימולטיבי-מערכתי על-בסיס קישוריות המאמנים הטקטיים הקיימים בצה"ל. קישוריות בין מתקני האימון, שבחלקם תשתית לאימונים מבוססי מחשבים ומערכות שליטה ובקרה, תאפשר ביצוע תרגילי חטיבה ואוגדה, שעלותם נמוכה וניתן לבצעם בתדירות גבוהה.
- אין בכך כדי לבטל את חשיבות התרגילים בשטח, אולם ניתן וצריך לייצר מודל אימונים ליחידות שמשלב אימונים מלאים, באש ודר"צ, כמו גם אימונים סימולטיביים.

הכנה מנטלית

בצד האימון הפיזי חייבים להתקיים בצה"ל דיונים מקצועיים על אודות מוראות שדה הקרב העתידי. במסגרת זאת יש

טובה, מקצועית ונחושה יותר ממלחמת לבנון השנייה וממבצע "צוק איתן", אך כאמור היה מוגבל ובמהלכו נמנע צה"ל במכוון מהגעה לחיכוך נמרץ יותר בלב השטח הבנוי.

על האימון לתמרון

מוכנות הצבא למלחמה נמדדת בשלושה מרכיבים:

- **מוכנות מקצועית** - מבוססת תו"ל ואימונים מדמי מציאות. ניתן להשוות אותה למוכנות המוח לאתגר המלחמה.
- **מוכנות האמל"ח והאמצעים** - עוסקת באיכות האמצעים, ברמת כשירותם ובהיקפם שצריך להספיק לכל ימי הלחימה. ניתן לדמות אותה למוכנות הגוף - השלד והשרירים.
- **מוכנות מנטלית** - הדחף להילחם ולהרוג באויב, בצד היכולת לשאת במוראות המלחמה תוך הפגנת רוח איתנה ויציבות נפשית נוכח כישלונות. זאת מוכנות הנפש או מוכנות הרוח - רוח הלחימה.

מוכנות המוח והרוח חשובות ביותר, שכן המוכנות המקצועית יוצרת ביטחון עצמי - שמוביל לתחושת מסוגלות ולגילויי תעוזה בשדה הקרב. בסיס העליונות של צה"ל עד מלחמת יום הכיפורים לא היה באמל"ח עדיף, כי אם ברמה מקצועית גבוהה יותר, ביכולת פרו"ש טובה יותר וברוח לחימה איתנה יותר, שחלקה נשען על הביטחון העצמי המקצועי.

ביטחון עצמי נוצר באימונים חוזרים ונשנים. המקצוע הצבאי הוא מקצוע פרקטי, הדורש תרגול לצורך פיתוח מיומנות. מכיוון שלא ניתן לדמות באימונים את שדה הקרב באופן מושלם, יוצא כי אימון מדמה מציאות מורכב מכמה מתודות אימון שכל אחת מהן תורמת בתורה נדבך נוסף לכשירות הכוללת. לדוגמה, תרגילי דו"צ תורמים באופן מיטבי לפיתוח

יש צורך קריטי לשמר כשירות גבוהה של כוחות המילואים, בין שהם מיועדים לפעול כהשלמה לכוח הסדיר ובין שייקחו חלק בלחימה כמסגרות מתמרנות עצמאיות, כך שבעת מלחמה, ובוודאי כזאת שלא יזמה ישראל (שכן אז זמנה לא יהיה בידה להיערך), יהיו סדרי כוחות זמניים וכשירים בהיקף גדול יותר מהצבא הסדיר לבדו. כוחות אלה יידעו לנוע ולהיעתק מהר מזירה לזירה, לבצע פשיטות מהירות, בגמישות ובשילוביות הדוקה ורב-זרועית עם רכיבי אש ומודיעין, כמו גם לפגוע באופן יעיל בפעילי האויב במגע ישיר.²⁶ יש להדגיש כי יחידות מילואים אינן יכולות לשמור כשירות עם פחות משבועיים אימונים בשנה.

יש לגבש תפיסה הפוכה למצב הקיים, שבו התמרון הוא מאמץ משלים למאמץ האש, ומכאן שגם ההשקעה בכשירותו נמוכה יחסית, לכזאת שבה מאמץ האש משלים לתמרון

סיכום

עם השתכללות האיום על העורף, עד כדי כך שרוב התשתיות הלאומיות מצויות תחת איום של טילים מדויקים, איננו יכולים להסתכן בעוד מלחמות ארוכות ונטולות הכרעה. נדרשת, אם כן, ההבנה שעידן המערכות המוגבלות, שהתאפיין בפערי עוצמה אדירים בין ישראל ואויביה, הסתיים. צה"ל נדרש לפעול בעידן חדש - עידן ההכרעה. זאת נכפית עלינו, כאמור, מכיוון שעוצמת האיום על העורף הפכה בלתי נסבלת.

על-כן, בכל מלחמה עתידית יעמדו לנגד צה"ל שלוש מטרות ראשיות: הסרה מהירה של האיום על העורף; פגיעה קשה באויב על-מנת לצרוב בתודעתו תבוסה; שימור הלגיטימציה הפנימית והחיצונית ברמה סבירה, כך שהישגי המערכה לא יהפכו לרועץ. הדרך היחידה לממש מטרות מלחמה שכאלה היא באמצעות שימוש בתמרון, שמאלץ את האויב להתמודד עם מלוא העוצמה הצבאית בה בעת.

תמרון מהיר למוקדי הירי יהיה מהלך נכון יותר לעורף הישראלי, מיממות ארוכות ללא תמרון, שבהן ממשיכה להתקיים תקווה סמויה אך נואלת שהאויב יחדל מלחימה. לשם כך דרושה לצבא יכולת תמרון יבשתי קטלני, מהיר ואגרסיבי, שכוללת כוחות סדיר ומילואים, שניתן יהיה לגייס במהירות ולהפעיל כבר בראשית המערכה, הן בהיקף מוגבל והן בהיקף רחב.

גנרל צבא היבשה האמריקני, ג'ורג' פאטון, קצין פרשים ושריון שהיה מהבולטים שבמפקדים הקרביים במהלך ההיסטוריה, קבע בשעתו: "יש רק עיקרון טקטי אחד שאינו נתון לשינוי - להפעיל את האמצעים העומדים לרשותך, כדי להסב את מקסימום הפגיעה, המוות וההרס לאויב בזמן הקצר ביותר".²⁷ כלל זה נותר נכון, אולם נוכח האיום החמור על העורף יש לשוב לעיקרון שקבע דוד בן-גוריון, ולהעביר את המלחמה לשטחו של האויב. לשם כך, במלחמה הבאה צה"ל חייב לתמרון, ומהר.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

לפתח קשיחות פנימית ונחישות, כך שכלל היחידות יעמדו במשימותיהן גם נוכח נפגעים, שבויים ושאר מצבי דחק שהמלחמה מזמנת. מומלץ לקיים הכנה מנטלית בין הדרג הצבאי הבכיר והדרג המדיני, מכיוון שאת מקבלי ההחלטות צריך להכין לקראת הצפוי להם, ואת האזרחים צריך להכין לקראת הצפוי להם. מוכנותם של האזרחים היא מפתח לשימור הלגיטימציה הפנימית - אולי התנאי החשוב ביותר לאומה דמוקרטית לוחמת.

דוגמה להכנה מנטלית מיטבית היא מלחמת ששת הימים. בדצמבר 1966, במהלך דיון פורום מטכ"ל שבו נכח ראש הממשלה ושר הביטחון לוי אשכול, הציג ראש אמ"ן, אלוף אהרן יריב, את תחזית אמ"ן שלפיה כל עוד מצרים מחזיקה כ-30 אלף מחייליה בתימן, לא ירצה מנהיג מצרים, גמאל עבד אל-נאצר, לפתוח במלחמה עם ישראל.

לימים סיפר תא"ל (מיל') דב תמרי, קצין צנחנים שפיקד על סיירת מטכ"ל ונכח בישיבה, כי יריב העריך שגם אם יחליט נאצר להוציא את צבאו מתימן ולהכניס כוחות לסיני - תידרש לו כחצי שנה. "ומה אם יגידו לו למהר?", שאל אשכול. הרמטכ"ל רא"ל יצחק רבין השיב כי צה"ל יידע להיערך בהתאם תוך 72 שעות. ואולם המסר של אשכול היה שבעוד שזהו הזמן הדרוש לצבא, להתרעה וגיוס כוחותיו, לו עצמו דרוש זמן רב יותר כדי לרתום את הממשלה, את הציבור, את ארצות-הברית ואת הקהילה הבינ-לאומית, למערכה.

במאי 1967 הבינה הממשלה את המצב לאשורו, ופעלה על-מנת להכין לא רק את הצבא, אלא גם את המדינה למערכה הצפויה.²⁴

המלצות

במערכה הבאה צפויה לחימה קשה שינהלו כוחות צה"ל בחזית, במקביל להרס ולנפגעים רבים בעורף. על ישראל לשמר צבא כשיר ונכון למלחמה מחד גיסא, ולקיים תהליכי למידה, שיח והכנה בין הדרג הצבאי והמדיני הבכיר מאידך גיסא. לפני המלחמה הבאה, כך נראה, לא תהיה בידי ישראל שהות להתחיל ולמסד תהליכים שכאלה. את הזמן קונים מראש באימונים, בהכנה מנטלית ובשיח על מטרות המלחמה ועל אופייה.

יש לגבש תפיסה הפוכה למצב הקיים, שבו התמרון הוא מאמץ משלים למאמץ האש, ומכאן שגם ההשקעה בכשירותו נמוכה יחסית,²⁵ לכזאת שבה מאמץ האש משלים לתמרון. כדי לפגוע בעיקר כוחו הצבאי של האויב יש לחתור למגע ישיר, גם בלב השטח הבנוי והמבוצר שבו הוא ערוך - על-מנת שיאפשר את השמדתו הן על-ידי הכוחות המתמרנים והן על-ידי מאמץ האש המדויקת שכוחות אלה יחד עם מערכי האיסוף, האיתור והחשיפה יפעילו. יש לדעת להיכנס לשטח האויב במלוא העוצמה, ובמקביל יש לצאת בזמן, לפני שגודל הצבא הופך לחיסרון מול איומי טרור וגרילה.

כדי לממש תמרון יבשתי יעיל וקטלני, על הצבא לפתח יכולת יבשתית אפקטיבית שמורכבת מכוחות סדיר ומילואים שלובים ונפרדים גם יחד. הצורך במילואים הוא חיוני, שכן גודלו של השטח ומורכבותו (בלבנון), וצפיפות השטחים הבנויים (עזה), לא יאפשרו לו לפעול באמצעות הסדיר בלבד.

נדרש כוח יבשתי של צוותי קרב משולבים, והצורך בגיוס והכנסה מהירה לקרב עשוי לחייב את בנייתם והפעלתם לא בהכרח במבנה האוגדתי המסורבל אלא כצק"חים שמאומנים בקביעות.



גמישותו האסטרטגית של ארגון חזבאללה: מנגנון מוגבל בעידן של השתנות

היותו של חזבאללה שחקן מפתח במציאות המשתנה בקצב מהיר עיצבה את גמישותו, ואת יכולתו להשפיע על המרחבים השונים שבהם הוא פועל. ההתפתחות הנוכחית במדינת הארזים, בעיקר בכל הנוגע להיתכנות כינונו של סדר לבנוני חדש, מציבה את נצראללה וארגונו בפני סוג חדש של גמישות אסטרטגית, שרק ימים יגידו אם הקוד האופרטיבי של המזכ"ל ומערכי ההתמודדות והלמידה של הארגון יאפשרו את התהוותה



אספה המונית של תומכי חזבאללה בבירות, דצמבר 2006. פעמים רבות שחקנים מפגינים גמישות אסטרטגית רק אם השינויים המתחוללים בסביבתם הקרובה נוגעים באינטרס הליבה שלהם ובמשימתם המרכזית

הטרנספורמציה לא התרחשה בריק. קצב השינוי המהיר והדרמטי בסביבה האסטרטגית של המזרח התיכון בעשורים האחרונים הפך את מערכת הזיקות בין זהויותיו של חזבאללה, תחומי אחריותו, שאיפותיו ואילווציו למורכבת יותר, ודרש ממנו הערכת מצב מתמשכת, הגוזרת גמישות אסטרטגית ומקדמת התפתחות ולמידה. במאמר זה ננתח את מאפייניו ומעצביו המרכזיים של מנגנון הגמישות האסטרטגית של חזבאללה, שלראייתנו משמש כמעצב המרכזי בהיותו מערכת לומדת ואדפטיבית.

גמישות אסטרטגית - מהי?

בספרות המחקרית, גמישות אסטרטגית בקרב ארגונים מוגדרת כ"יכולת של הארגון להתאים את עצמו, או את הדרך שבה הוא פועל, לנסיבות משתנות - בקצב ההולם את קצב

"לא החזקים ביותר ולא האינטליגנטים ביותר הם ששורדים, אלא אלה המגיבים בדרך הטובה ביותר לשינוי"

בשלושת העשורים האחרונים עבר ארגון חזבאללה טרנספורמציה תפיסתית ומערכתית חסרת תקדים במונחים של ארגון טרור, שבאמצעותה הצליח לבנות ולשמר את מעמדו כאחד מגורמי הכוח המשפיעים ביותר במזרח התיכון והמאתגרים ביותר עבור ישראל. ממיליציה שיעית קטנה ומהפכנית הפועלת לערעור היציבות הלבנונית, הפך חזבאללה לצבא טרור המחזיק בעשרות אלפי לוחמים ומערכי נשק מגוונים ומתוחכמים בממדים שונים, שולט דה־פקטו בלבנון ומשמש אחד משחקניה המרכזיים של "המערכת הצירית" בצפון הארץ, במשולש איראן-סוריה-חזבאללה.

ד"ר ק, חוקרת בכירה באמ"ן



אל"ם ג, קצין בכיר באמ"ן



המאיים על שרידותם. כל אלה, אם כן, מניעים את השחקנים לגמישות, להתאמה וללמידה על-מנת לשמר רלוונטיות ולהתמודד בצורה המיטבית עם המציאות המתהווה סביבם.⁸ מנגנון הגמישות ומערכי הלמידה של שחקנים פוליטיים פועלים באופן המיטבי בהתקיים פעילות משולבת של חיזוק המאיצים והחלשת כוחות ההתנגדות.

בין חסמיה המרכזיים של הגמישות האסטרטגית:

- **שמרנות אינהרנטית** - ארגונים צבאיים (והיברידיים-אלימים כמו חזבאללה) שמרניים מטבעם ומתנגדים לשינויים, בעיקר בכל הנוגע לדוקטרינה האסטרטגית (והאידיאולוגית) ולתפיסות האופרטיביות. מול כל אלה, הנחת העבודה היא שבהינתן קולות (או תנאים סביבתיים) המחזדים את הצורך בגמישות תפיסתית או פרקטית - באמצעות התאמה או שינוי - כוחות ההתנגדות כלפיה יגברו.⁹

המאיץ החזק ביותר לגמישות אצל שחקנים פוליטיים-צבאיים הוא משבר, מצוקה או כישלון המאיים על שרידותם. כל אלה, אם כן, מניעים את השחקנים לגמישות, להתאמה וללמידה על-מנת לשמר רלוונטיות ולהתמודד בצורה המיטבית עם המציאות המתהווה סביבם

- **סלקטיביות מובנית** - בדומה לכל ארגון צבאי ממוסד, ארגונים היברידיים-אלימים יכולים לאפשר וליישם גמישות בתחומים מסוימים (לרוב, בכל הנוגע לפיתוח טכנולוגיות והטמעתן) ולהישאר שמרניים בתחומים אחרים (חזון, דוקטרינה). סלקטיביות, או התניית הגמישות, מובילה לכך שגם אם הארגון יהא מצוי תחת לחץ בלתי פוסק לשינוי והתאמה, מאפייניו הפנימיים (כגון תרבותו הארגונית או הנהגתו) עשויים לעודד גמישות והתאמה במרחבים ותחומים מסוימים מחד גיסא, ומאיץ גיסא לבלום מגמות דומות בתחומים אחרים (בהתאם לסט השיקולים המנחה אותם).¹⁰
- **עצמאות מוגבלת** - במקרים רבים ניתן לזהות תלות של ארגונים היברידיים-אלימים במקורות תמיכה חיצוניים (בעיקר ממדינות החסות שלהם), שעשויה להגביל את יכולת הגמישות שלהם בהיבטי עשייה שונים. פגיעה ביכולתו של ארגון להמשיך להישען על מקורות חיצוניים יוצרת סיכון

ההשתנות במטרה לשרוד".¹ יכולת זאת דורשת הבנה עמוקה של הסביבה וזיהוי של השינויים החלים בה מוקדם ככל האפשר. גמישות אסטרטגית אינה מובילה בהכרח להשתנות. מנגנון הגמישות האסטרטגית של ארגונים פועל באופן יעיל יותר במרחבי העשייה של הארגון ופחות במרחב התפיסתי-רעיוני המנחה אותו.² מורכבות זאת מביאה לכך שפעמים רבות, שחקנים מפגינים גמישות אסטרטגית רק אם השינויים המתחוללים בסביבתם הקרובה נוגעים באינטרסי הליבה שלהם ובמשימתם המרכזית.³ ככלל, הספרות מזהה שלושה סוגים עיקריים של מעצבי גמישות אסטרטגית:⁴

- **גמישות המונעת מבחוך** - תהליכים ושינויים פוליטיים, טכנולוגיים, חברתיים וכלכליים המתרחשים בסביבה האסטרטגית של השחקן.⁵ לצד תהליכים חיצוניים, שחקנים יכולים להידרש לגמישות בעקבות השפעת גורמים חיצוניים שעומים יש להם קשר הדוק.⁶ ליכולת ההתנגדות או ההתמודדות של השחקן מול הציפיות ולחצי הסביבה החיצונית שבה הוא פועל, יש השפעה מכרעת על מערכי ההתמודדות וההתאמה שאותם יבחר להפעיל, ועל הקווים האדומים שיבחר לשרטט עבורם.

- **גמישות המונעת מבפנים** - ציפיות/לחצים פנים-ארגוניים שמופעלים כדי לעדכן את תפיסתו של הארגון, את עמדותיו, את מדיניותו ואת התנהלותו. אלה יכולים להיות פועל יוצא של תפיסת השחקן את הצורך בהתאמת הארגון לשינויים המתרחשים במרחבי השפעה שונים, כחלק מלחצים שמופעלים עליו אישית, או פשוט כחלק מרצונו להותיר מורשת ליום שאחרי. נוסף על כך, גמישות המונעת מבפנים יכולה לבוא לידי ביטוי בפיתוח תפיסות, דוקטרינות ופרקטיקות לחימה חדשניות, שנוצרות כתוצאה של הליך הנעה פנים-ארגוני שיזמו מפקדים בעלי חזון, הפועלים לכינון מוסכמות שייטיבו, לשיטתם, עם התפקוד הכולל של הארגון. פעמים אחרות, הגמישות האסטרטגית תונע מבפנים דווקא על-ידי הפיקוד הזוטר, המבקש לממש תפיסות ייעוד עצמיות או ליישם ביקורת בונה בנוגע לבעיות או מורכבויות המחייבות את הארגון, לתפיסתו, בלמידה ובהתאמה.

- **גמישות משולבת** - פועל יוצא של היזון הדדי בין מאיצים פנימיים וחיצוניים. כך, מנגנון הגמישות האסטרטגית מתנהל בדומה לאדווה הנוצרת בעקבות זריקת אבן לבריכה. בדומה לתהליך שבו האבן הנזרקת יוצרת אדווה ראשונית המניעה נוספות - כך גמישות אסטרטגית בתחום אחד יכולה להקרין ולהאיץ גמישות בתחום אחר.⁷

ממחקרים רבים עולה כי המאיץ החזק ביותר לגמישות אצל שחקנים פוליטיים-צבאיים הוא משבר, מצוקה או כישלון



נצראללה לצידיים של מנהיגה העליון של איראן, האייתוללה עלי ח'אמנאי (שמאל), ומפקד כוח קדס, קאסם סלימאני (ימין). תמונה זו פורסמה בשנת 2019 באתרו הרשמי של ח'אמנאי. נדרש להציף טיעונים חדשים לנחיצותה של ההתנגדות החמושה ולשווקם בתוך העדה והמערכת הלבנונית, מה שהוביל אותו לבחור באסטרטגיית "ההליכה על הסף"

והתאמה של הארגון הנוגעות ב"גרעין", ביסודות ובפרדיגמה התפיסתית-רעיונית של הארגון ומשכך, מניעה ומובילה הגדרה, עיצוב והתוויה מחדש של התפיסה, המבנה, ההנחות, הערכים, המטרות או הכיוון הכללי של דפוסי פעולת הארגון. במובנים רבים, בניגוד לסוג האדפטציה שנדון קודם, דפוס זה פורץ דרך ועשוי, לאורך זמן, אף לשנות מן היסוד את המערכת הארגונית (והסביבתית) עצמה.¹³ חוקרים רבים מתארים את ביטויה של אדפטציה זו כ"חדירה" לקוד הגנטי של הארגון ושכתובו באופן המשפיע לא על ההווה, אלא גם על עתידו של הארגון ופועלו.

מנגנון הגמישות האסטרטגית של חזבאללה - קווים לדמותו

ככלל, קשה להגדיר את ארגון חזבאללה במונחים חד-ערכיים: הוא מפלגה פוליטית; הוא תנועה חברתית המספקת שירותי רווחה, סעד ובריאות; הוא ארגון טרור הפועל בלבנון וברחבי העולם; הוא ארגון צבאי, מסודר, מתוחכם ויעיל, ויותר מכול, הוא האויב האסטרטגי המשמעותי ביותר של ישראל בעת הנוכחית. מנעד זהויותיו מעיד, אולי יותר מכול, על האבולוציה שעבר בשלושת העשורים האחרונים. יתרה מכך, מנעד זה הוא המעצב המרכזי של דפוסי הפעולה, ההשתנות, ההסתגלות

מהותי עבורו, מול ההכרה כי ביכולתו של המקור החיצוני להקשות על שרידותו של הארגון ועל ביצוע פעולותיו העצמאיות (לפחות בטווח הקצר). יתרה מכך, תלות חיצונית כזאת עלולה לגזור השלכות נוספות ומהותיות אף יותר עבור הארגון - לא רק בפן החומרי, אלא גם בזה התפיסתי-רעיוני. לדוגמה, לא מן הנמנע כי גורמים חיצוניים התומכים בארגון ינהגו בהתאם לאמרה "בעל המאה הוא בעל הדעה", וינתנו את המשך הסיוע והתמיכה בארגון בקבלת הדיקטיבה שלהם, ובכך ימנעו את עצמאותו.¹¹

דפוסי הפעולה של השחקן הם, אם כן, פועל יוצא של האינטראקציה בין מאיצי הגמישות ובין מעכביה. פעולת הגומלין משפיעה על אופי מערכי ההתאמה שיבחר להטמיע לצורך התמודדותו עם מציאות משתנה:

- **אדפטציה ממעלה ראשונה** - דפוס פעולה המאפשר למידה והתאמה של הארגון (שטחית או מוגבלת במהותה) לשינויים סביבתיים אך במסגרת הערכים המסורתיים, הנורמות המקובלות והאינטרסים הקיומיים שלו, ואין בהן פריצת דרך או עדות לשינוי עמוק (תפיסתי והתנהגותי) שכן הן מתקיימות במערכת נתונה שאינה משתנה או נתונה לשינוי.¹²
- **אדפטציה ממעלה שנייה** - דפוס פעולה המאפשר למידה

וההתאמה שפיתח ויישם במהלך השנים, במסגרת מאמציו לאזן בין מערך אמונותיו ותפיסותיו (הפילוסופיות-דתיות-אידיאולוגיות) ובין צורכי השעה, בהקשר האסטרטגי המשתנה. מאמצים אלה מתווים עבורו גמישות אסטרטגית בשני וקטורים מרכזיים:

מול אתגרים ומשברים. רבים המקרים שבהם הצליח חזבאללה לזהות ולנתח הזדמנויות שנקרו בפניו במציאות המורכבת (ואף המשברית) שבה פגש ושעימה נדרש להתכתב ולצאת מחוזק: מות המזכ"ל עבאס מסאווי ב-1992; ארגונה מחדש של מדינת לבנון אחרי מלחמת האזרחים; "היפתחות" הארגון למדינת הארזים וההחלטה להיכנס לפוליטיקה ב-1992; יציאת כוחות צה"ל מרצועת הביטחון בשנת 2000; שימור וחיזוק תפיסת "ההתנגדות" (אל-מקאומה) מול המציאות המשתנה; יציאת סוריה מלבנון; החלטת האו"ם 1701 ועוד.

ככלל, קשה להגדיר את ארגון חזבאללה במונחים חד-ערכיים: הוא מפלגה פוליטית; הוא תנועה חברתית המספקת שירותי רווחה, סעד ובריאות; הוא ארגון טרור הפועל בלבנון וברחבי העולם; הוא ארגון צבאי, מסודר, מתוחכם ויעיל, ויותר מכול, הוא האויב האסטרטגי המשמעותי ביותר של ישראל בעת הנוכחית

מול הערכה עתידית. ככלל, התנהלותו של חזבאללה בשלושת העשורים האחרונים מעידה על מנגנוני למידה והתאמה מתוחזקים ומתמשכים,¹⁴ כמנועים מרכזיים בתהליך האבולוציוני של התמסדותו והתבגרותו, שבמסגרתם הוא מפתח ומחזק יכולות התאמה ושימור רלוונטיות למציאות המשתנה סביבו בקצב מהיר.¹⁵ ועדיין, לנוכח היותו מערכת לומדת, חזבאללה נוטה לבחון את עצמו ולהתנהל במתכונת של "והיה אם". דוגמה בולטת לכך ניתן לראות באופן שבו התמודד הארגון עם מלחמת לבנון השנייה. מיד לאחר שמוזכ"ל הארגון, חסן נצראללה, הכיר בכישלונו לקרוא את המציאות כפי שהייתה ולהעריך במדויק את תגובתה של ישראל לפיגוע החטיפה שעליו הורה ב-2006, גילה הארגון יכולת סתגלנות מרשימה, בעיקר בכל הנוגע ליכולותיו לשרוד זמן ממושך יחסית במצב של לחימה, להשתמש בצורות אש מגוונות, ואף "לאסוף" את עצמו (לנוכח הביקורות הקשות שספג "מבית") ולשקם את מעמדו במהירות בזירה הפנימית.¹⁶

ההקשר האסטרטגי שהשתנה דרמטית בעשורים האחרונים הציב את ארגון חזבאללה בצמתים שונים וחשובים, שבהם הוא נדרש לעיתים תכופות להגיב בגמישות ובמהירות להזדמנויות ולסיכונים שנקרו בדרכו בלי לאבד את מיקודו האסטרטגי. דרישה זו מורכבת במהותה מאחר שמחד גיסא היא מאפשרת לו התאמה, למידה ואף שינוי במרחבי העשייה השונים, ומאידך גיסא היא "מתנגשת" עם נוקשות ערכית ומחויבות

אידיאולוגית, שלא בהכרח מתיישבת עם מערך הציפיות והלחצים המופנים כלפי הארגון (והנהגתו) מסביבתו.¹⁷ כך, דפוסי הפעולה וההתנהגות של הארגון במרוצת השנים מעידים על גמישותו האסטרטגית המסייעת בידו להתנהל בשני וקטורים במקביל (הגם שאלו לעיתים מנוגדים זה לזה):

- מחויבותו האידיאולוגית, דתית וערכית לאיראן, מדינת החסות המסורתית שלו, וליסודות האידיאולוגיים, הדתיים והעדתיים שעל בסיסם החל את דרכו.
- רצונו הגובר להתכנס פנימה ולהפנות קשב ומשאבים להתמסדות ולהטמעת הארגון במנגנוני המדינה דרך המערכת הפוליטית, הכלכלית והאזרחית (סוציאלית), במסגרת השאיפה לזכות בלגיטימציה רחבה ככל הניתן כ"שחקן לבנוני לאומי" בעיני הציבור.

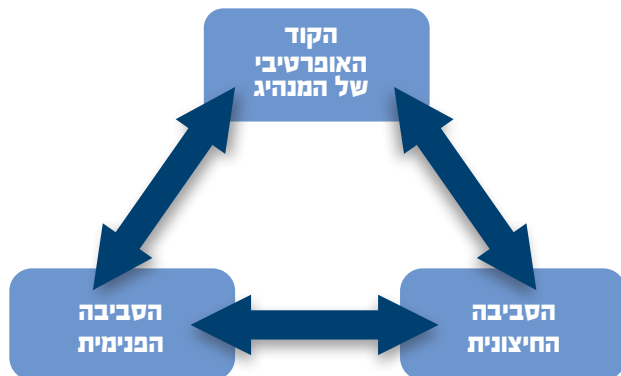
התנהלות זאת ליוותה את התהליך הדר-שלבי שעבר הארגון במרוצת השנים: ראשית, הפיכתו מארגון טרור לצבא טרור ושנית, השתנותו מארגון הפועל לערעור הסטטוס קוו והיציבות הפנים-מדינתית - לשחקן לבנוני לאומי התומך בשימור הסטטוס קוו, ככזה המשרת את אינטרסיו כרכיב ליבתי בסדר הסוציו-פוליטי-אקונומי במדינה.¹⁸ תהליך זה מעיד, להערכתנו, על היות מנגנון הגמישות האסטרטגית בחזבאללה מעוצב בבסיסו על-ידי הסביבה החיצונית באופן הגוזר, בעיקר, אם לא רק, אדפטציה ממעלה ראשונה.

במובנים רבים, אם כן, מנגנון הגמישות האסטרטגית של חזבאללה נכנס לפעולה בעיקר בנסיבות שבהן השתנותה של המציאות שבה הוא פועל נתפסת כמאיימת על אינטרסי הליבה של הארגון. ככלל, ניתן "למדל" את "הפעלתו" של מנגנון זה במרחבים התפיסתיים והמעשיים השונים של הארגון, כפועל יוצא של האינטראקציה בין שלושה מעצבים מרכזיים:

- הקוד האופרטיבי של נצראללה, הקוד שלאורו הוא מתווה את אסטרטגיית הארגון ופעולותיו.
- הסביבה החיצונית שבה פועל הארגון ושעימה הוא מתכתב, בדגש על איראן, האינטראקציה המתמשכת עם ישראל והדינמיקות המעצבות את לבנון.
- הסביבה הפנימית, כלומר הסביבה הפנים-ארגונית, לצד האינטראקציה עם סביבת בסיס התמיכה העיקרי שלה - העדה השיעית.

בחרנו להתמקד בכמה נקודות זמן השזורות זו בזו באבולוציה

תרשים 1: האינטראקציה המעצבת את הגמישות האסטרטגית של חזבאללה





חיילי צה"ל במלחמת לבנון השנייה. בסיומה של המלחמה החל תהליך ארגון מחדש מקיף בכל מערכי חזבאללה (צילום: אביר סולטן, דו"ץ)

נסיגת צה"ל מלבנון

הנסיגה של צה"ל מלבנון במאי 2000 יצרה מציאות חדשה שאליה נדרש חזבאללה להתאים עצמו. מעמדו של חזבאללה הלך והתחזק בעקבותיה, ועדיין, המציאות החדשה הובילה לחשש שמא הלגיטימציה של ארגונו כתנועת התנגדות תיפגע. חשש זה דרש מנצראללה גמישות אסטרטגית, והפעם לא בהיבטי העשייה כי אם בהיבטי התודעה. כפועל יוצא מכך, פעל להרחיב את תפיסת ההתנגדות ולעגנה בהצדקה חדשה שתאפשר המשך מאבק מזוין בישראל ומינוף דימויו כמגן לבנון. אחד הפתרונות שעלו בחכתו של נצראללה היה מסגור חוות שבעה כשטח לבנוני, שממנו ישראל לא נסוגה.

נצראללה נדרש להציף טיעונים חדשים לנחיצותה של ההתנגדות החמושה ולשווקם בתוך העדה והמערכת הלבנונית, מה שהוביל אותו לבחור באסטרטגיית "ההליכה על הסף". חזבאללה החל לקדם מדיניות חדשה המבוססת על "הורדת פרופיל" מבחינת הפעילות הצבאית השוטפת של הארגון, אך לא הפסקתה המוחלטת; שימת דגש על העמקת ההתמסדות והפעילות הפוליטית בזירה הפנים-לבנונית, אך ללא זניחת הפעילות הצבאית; ולבסוף, סיוע עקיף להתארגנויות התנגדות פלסטיניות לשם ליבוי האנתפאדה השנייה, תוך הימנעות מפעילות צבאית אינטנסיבית לאורך הגבול הלבנוני. תפקודם של מערכי ההסתגלות וההתאמה של חזבאללה למציאות המתהווה "ביום שאחרי" יציאת צה"ל מלבנון, העניקה לארגון ולעומד בראשו את מרווח הזמן לחיזוק כוחם ומעמדם בלבנון.²⁰ אחרי שנת 2000 נתקל חזבאללה בפערים מהותיים בין המציאות שעיצבה את הנוף האזורי והפנים-לבנוני ובין תפיסות היסוד שלו. צאתה של סוריה מלבנון יצרה מאבק מתמשך בין הגורמים המתונים והפרו-מערביים בלבנון מחד גיסא ובין

של הארגון ומבטאות את גמישותו האסטרטגית כמשולבת (מושפעת מן החוץ ומן הפנים כאחד, במשקלים שונים - בהתאם להקשר), כסלקטיבית וככזאת הגוזרת בעיקר אדפטציה ממעלה ראשונה. משכך, היא מאפשרת לנצראללה לשמור על קוד אופרטיבי "נושם" (נוקשה בחלקו האידיאולוגי-תפיסתי, וגמיש בחלקו האינסטרומנטלי-מעשי) ומשכך, להתוות שינוי והתאמה במרחבים מסוימים, תוך שמירה וטיפוח המרחבים ה"רכים" יותר (רעיוניים, אידיאולוגיים) התחומים בקווים אדומים.

הכניסה לפוליטיקה

שלושה מאיצים חיצוניים הובילו את חזבאללה לשנות כיוון: סיום מלחמת האזרחים בלבנון וחתירתו של הסכם טאאף ב-1989; סיכולו של מזכ"ל חזבאללה עבאס מסאווי ב-1992; ובחירתו של חסן נצראללה ליורשו.¹⁹

ההחלטה לחבר את חזבאללה למערכת הפוליטית בלבנון ולקחת חלק בבחירות לפרלמנט, שיקפה הכרה עמוקה של נצראללה בחוסר יכולתו של הארגון לממש בעתיד הנראה לעין את חזון המהפכה האסלאמית, בעיקר לנוכח מאפייני היסוד של המערכת והחברה הלבנונית. כתוצאה מכך, הארגון נדרש לתהליך ממושך ומורכב של התאמה והסתגלות לזירה הפנים-לבנונית לטובת מימוש מטרותיו: הגברת הלגיטימציה שלו בלבנון, קידום מעמד העדה השיעית ורווחתה, ושימור חופש הפעולה לבניין הכוח ולהפעלתו. עם תמיכתה של איראן, ומתן אישורו הרשמי של מנהיגה עלי ח'אמנאי למהלך, החל נצראללה לקדם את מה שלימים יזכה לכינוי "הלבנוניזציה" של חזבאללה, שבליבה המעבר מארגון מהפכני, רדיקלי, האוחז בזהות על-מדינתית (ג'אהדיסטית, שיעית) לשחקן פוליטי, פרגמטי, בעל אוריינטציה לבנונית-לאומית.



קאסם סלימאני. "תאריך ההתנקשות בסלימאני הוא נקודת מפנה בהיסטוריה של האזור כולו, לא רק עבור איראן או עיראק"

המלחמה לשיא בהידרדרות היחסים המורכבים בין המדינה הלבנונית לחזבאללה, ולאיום מוחשי של מלחמת אזרחים נוספת במדינה. שיאו של המאבק היה ב־2008,²⁴ בדמות עימותים אלימים שפרצו בין חזבאללה ובין צבא לבנון ופלגי הנוצרים והדרוזים. זאת בעקבות ניסיונה של ממשלת לבנון לפרק את רשת התקשורת העצמאית של חזבאללה בבירות.²⁵ אירועים אלה דחקו את חזבאללה לפינה, וגרמו לו לספק ללבנון ואוכלוסייתה מעין קדימון למלחמת אזרחים, עת לוחמיו השתלטו על מערב בירות. בסופו של דבר הצליח הארגון, במסגרת "הסכם דוחה", לכפות על ממשלת לבנון להעניק לו שליח חוסם בממשלה. חרף ההישג החשוב, היו האירועים עדות מובהקת לכישלון מנגנון הגמישות, שהתרחש בעקבות תפיסתו של נצראללה את האיום המוחשי שנוצר על אינטרסי הליבה של ארגונו.²⁶ על פניו, בתום 18 חודשי מאבק יצא חזבאללה כשידו על העליונה עם פירוק המיליציות היריבות במדינה וכניעת הממשלה לתכתיבי הפוליטיים, שנועדו לשמר את מעמדו בסדר הלבנוני. מנגד, במבט רחב, "ניצחון" חזבאללה על מתנגדיו בזירה הלבנונית התקבע כגורם שהגביר את הלחץ הפנים־מדינתי על הארגון ועל חופש הפעולה שלו במרחבי העשייה השונים.

חזבאללה ותומכי המשטר הסורי מאידך גיסא,²¹ וסימנה לימים את תחילתה של מגמה מטרידה ביותר עבור חזבאללה בכלל ונצראללה בפרט, שהתאפיינה בלחצים ובדרישות לשינוי הסדר הסוציו-פוליטי במדינה מצד הציבור הרחב.

מלחמת לבנון השנייה

המלחמה, שנפתחה ללא תכנון מוקדם בעקבות הערכה מוטעית של נצראללה בנוגע לאופי התגובה האפשרי של ישראל לחטיפת החיילים אהוד גולדווסר ואלדד רגב מקו הגבול, גרמה להשלכות קשות עבור לבנון והארגון בפרט. התנהלות המלחמה, ובעיקר סיומה, הייתה ועודנה מרכיב מרכזי בעיצוב מנגנון הגמישות של חזבאללה. פרוץ העימות היה מנוגד לאסטרטגיה שאימץ נצראללה מיציאת צה"ל מלבנון, וסיומו דרש מנצראללה לחשב מסלול מחדש. הישגי הארגון במלחמת לבנון השנייה, לצד השיח הביקורתי שהתפתח בישראל סביב הישגיה המוגבלים של המערכה נגד חזבאללה, הובילו את נצראללה לגבש ולהציג תפיסת הרתעה משוכללת יותר, שקידמה והבליטה את יכולת הארגון למזג צורות לחימה (קונוונציונלית לצד גרילה וטרור), לטשטש גבולות בין חזית לעורף, בין צבאי לאזרחי, ולאתגר כך אף יותר את המענה הצבאי של ישראל.

עם סיומה של המלחמה החל תהליך ארגון מחדש מקיף בכל מערכי חזבאללה:

- פריסה מחדש של יחידות הארגון.
- ייסוד מכללה מתכללת בדרום לבנון והקמת יחידות מטה חדשות.
- הגדלה משמעותית של סד"כ הפעילים ומיסוד מסגרות לחימה לאוכלוסייה מקומית, כולל כזאת שאינה שיעית.
- הצטיידות באמל"ח סטטיסטי כחלק ממסגרת התחקור, והתאמת תפיסת המערכה של הארגון למציאות החדשה.

מ־2006 מיטיב הארגון לשמור על כללי משחק ברורים בין מורתע למרתיע מול ישראל. נוסף על כך, תוכניותיו האופרטיביות של הארגון הפכו מהגנתיות בעיקרן, לכאלה המבוססות על התקפה וכיבוש שטח בצידו הישראלי של הגבול

מ־2006 מיטיב הארגון לשמור על כללי משחק ברורים בין מורתע למרתיע מול ישראל.²² נוסף על כך, תוכניותיו האופרטיביות של הארגון הפכו מהגנתיות בעיקרן, לכאלה המבוססות על התקפה וכיבוש שטח בצידו הישראלי של הגבול.²³ בהקשר האסטרטגי של העימות ניתן להיווכח כי מ־2006 הפכה התמודדות הארגון עם ישראל למחושבת וזהירה יותר. מרגע שחזבאללה נעשה מחויב להגנת לבנון, ולא רק לעדה השיעית ולאיראן כבעבר, האיום על הארגון וההפסד הפוטנציאלי שלו גדלו, בשל היכולת של יריבו להפעיל עליו לחץ באמצעות פגיעה בתשתיות ובאורח החיים בלבנון.

בסביבתו האסטרטגית של חזבאללה בתוך לבנון, הובילה



הפגנה בבירות. הארגון נדרש כיום, כשהוא שאוב לאתגרים אסטרטגיים וטקטיים בזירה הצפונית ובזירה הפנים-לבנונית, לגמישות ממעלה שנייה

מעורבותו של חזבאללה בנעשה בסוריה מספקת עדות לשינוי המגמה שהחל בארגון ב־2005. השילוב בין חולשתה של לבנון ובין חוסר יכולתה להגן על עצמה מפני איומים חיצוניים, חיזק את הקשר בין חזבאללה למדינה הלבנונית.²⁹ הארגון התעצם, רכש מערכות נשק שלא היו בידי קודם וזכה בניסיון מובהק בניהול מערכות לחימה היברידי, תוך למידה מצבאות סדורים ומקצועיים כמו סוריה ורוסיה (לצד כוח קדם האיראני).

פעולות ישראל במב"ם

בשלושת העשורים האחרונים הקפיד חזבאללה להגיב לפעולות ישראליות חריגות בזירה הצפונית, על-מנת לסמן "קו אדום" לאינטראקציה האסטרטגית ביניהם ולשמר מאזן הרתעה. ניתן לשרטט ארבעה סוגים של תגובות שאותם קידם נצראללה במסגרת גמישותו האסטרטגית:³⁰ הבלגה, תגובה מקומית, תגובה מידתית ותגובה לא מידתית.

שאלת גמישותו האסטרטגית מתחדדת ביתר שאת בשנים האחרונות, בעיקר בהקשר הייחודי של פעולות ישראל במב"ם. החל ב־2016, עת החלה ישראל לפעול בגלוי בסוריה לסיכול העברות אמל"ח אסטרטגי לחזבאללה, הפנים הארגון כי מגרש המשחקים ההתקפי של ישראל מתרחב ואם הוא יאפשר זאת - המשמעות מבחינתו היא כי התקיפות הישראליות יתרבו (מבחינת כמות), יתרחבו (מבחינה גיאוגרפית, כולל לתוך לבנון) ויגונו (מבחינת מתווי הפעולה). בשנים האחרונות ניכר כי נצראללה מבין שמשוואות התגובה לא משרתות אותו כבעבר, בעיקר בשל מאפייני ההשתנות בדינמיקה שלהן מבחינת ישראל. עם זאת, ניכר כי אין בידי היגיון אסטרטגי מובהק או ברור שמנחה את קבלת ההחלטות שלו בנושא. זאת בעיקר כפועל יוצא של הצורך שלו להתמודד במקביל עם סד לחצים רחב המושת עליו. לראיה, הוא מפגין גמישות פנים-ארגונית בכך שהוא מאפשר העלאת יוזמות "מלמטה" כאירועים נקודתיים אבל נמנע מלחשק עצמו לתגובה, ובכך מייצר את התחום האפור. ועדיין, חזבאללה לא מנסה לאתגר את כללי המשחק הקודמים מול ישראל, ובפועל הוא יותר תגובתי מאשר יוזם. דפוס פעולה זה מעיד על גמישותו המוגבלת והמתוחמת, ועל משקלם הגובר של הרסנים שמטילה הסביבה הפנימית, לפי ההיגיון האסטרטגי שלו.

האמנה המחודשת של 2009

משנות ה־90 של המאה ה־20 פעל חזבאללה באופן הדרגתי לביסוס אחיזתו התודעתית והפרקטית בלבנון, בדואליות אסטרטגית במערכת הסוציו-פוליטית ובכל הנוגע לבניין הכוח שלו - כלכלית וצבאית כאחד. המעבר לפעילות בעלת מאפיינים מדינתיים הצריך את חזבאללה לגלות אחריות רבה יותר, בשל מגוון שיקולים חדשים שנוספו לתהליך קבלת ההחלטות. כל זאת, לצד הסתגלות מהירה והפגנת גמישות אסטרטגית לצרכים הייחודיים וללחצים שהופנו לארגון מכיוונים שונים. ב־30 בנובמבר 2009 פורסמה אמנה אידיאולוגית חדשה לארגון, פרי עטו של נצראללה. אמנה זאת הייתה הצהרה מחודשת על קווי מדיניות הארגון, תוך שימת דגש על האבולוציה שעבר חזבאללה מבחינה פוליטית וצבאית (בלטה בהיעדרותה האבולוציה האידיאולוגית) מאז "המכתב הפתוח" של 1985.²⁷ האמנה החדשה פורסמה על רקע מאמצי הארגון למצב עצמו כשחקן לבנוני-לאומי. במובנים רבים האמנה הייתה (ועודנה) עדות כתובה לאדפטציה שעבר הארגון במרוצת השנים, כביטוי לגמישותו האסטרטגית. יתרה מכך, האמנה העידה אולי יותר מכול על גמישותו הסלקטיבית של חזבאללה ועל יכולתו לקדם אדפטציה ממעלה שנייה בלבד - כזאת שמאפשרת התאמה ושינוי בתחומים אינסטרומנטליים, בעיקר אלה הנוגעים במרחבים הליבתיים-אידיאולוגיים של הארגון, אך לא בהכרח בתחומים ה"רכים" יותר.

"האביב הערבי" ומלחמת האזרחים בסוריה

הטלטלה האזורית ששטפה את העולם הערבי, חרף העובדה ש"פסחה" על לבנון, עוררה מודעות גבוהה בקרב מוקדי הכוח במדינה לכוחם של הציבורים, וחיידה עבור חזבאללה את החשיבות שבקידום מאמציו להשגת הלגיטימציה הכלל-לבנונית עבור הארגון, פעולותיו ומעמדו. מאמצים אלה אותגרו באופן ניכר כשהמחאה הגיעה לסוריה והובילה לפרוץ מלחמת האזרחים. הסביבה החיצונית של חזבאללה הלכה וסגרה על נצראללה כשלדינמיקה הצטרפה איראן, שסייעה למשטרו של אסד וקראה לארגון לצרף את לוחמיו למאמץ המשותף לשמר את המשטר הסורי שעמד בסכנה.²⁸

“המערכת הצירית” לאחר סיכול סלימאני

החל ב־2011 הובילו התהוויות גיאופוליטיות באזור לשינוי במאזן ובטיב היחסים בין איראן לחזבאללה ולהיווצרותם של פקטורים שאינם חופפים בהכרח. בשורה התחתונה, הן גזרו צמצום ביכולתו של חזבאללה להקצות משאבים לפעילותו הצבאית והממסדית בלבנון.³¹ לצד זאת, הקולות שנשמעו בציבור הלבנוני על אודות “תג המחיר” של מחויבות הארגון לאיראן הלכו וגברו מול מראות ארונות הקבורה של לוחמי חזבאללה השבים מהלחימה בסוריה. כל אלה יצרו שינוי, עת חזבאללה והעומד בראשו החלו להעניק קדימות לפרויקט הלבנוני-שלטוני, על חשבון זה הצירי.

הסביבה האסטרטגית הרחבה יותר משמשת מאיץ נוסף לגמישות האסטרטגית בארגון. השתנותה הדרמטית של הסביבה האסטרטגית בעשור האחרון (ובעיקר מאז שנת 2000), גזרה השלכות מהותיות על חזבאללה, שנדרש לאזן - בין תפיסת ההתנגדות לישראל כראשית הצירים של הארגון והווייתו; מערך הדרישות והציפיות של מדינות החסות (איראן וסוריה) ממנו במערכת הצירית בכלל ומול ישראל בפרט; ובין המדינה הלבנונית המבקשת יציבות וביטחון מצד האוכלוסייה האזרחית שעליה הוא מתיימר להגן.³² מקומה של איראן כמעצבת גמישותו האסטרטגית של חזבאללה שב לקדמת הבמה עם סיכולו של קאסם סלימאני, מפקד כוח קדס, ב־3 בינואר 2020. מלחמת האזרחים בסוריה העמיקה את הקרבה בין חזבאללה לסלימאני, שראה בארגון את זרוע הביצוע החשובה ביותר של איראן במערכת הצירית ובתימן. “תאריך ההתנקשות בסלימאני הוא נקודת מפנה בהיסטוריה של האזור כולו, לא רק עבור איראן או עיראק”, הצהיר נצראללה יומיים לאחר הסיכול, בנאום שהוקדש כולו לאירוע. לא מן הנמנע כי מערכת ציפיות חדשה הלכה ונרקמה עבור נצראללה וארגונו - מערכת שלפיה מצופה מנצראללה לקחת את המושכות לידי ולמלא את הריק המנהיגותי-אסטרטגי במערכת הצירית.

נצראללה מודע לשינוי שביחסי הכפיפות בין הצדדים מחד גיסא, אך גם לסיכון הגדול שהישאבותו למערכת הצירית כמנהיג בעל כורחו טומנת עבור מעמדו במדינת הארזים מאידך גיסא. הוא נדרש לגמישות אסטרטגית שתאפשר לו לאזן בין ציפיות מדינת החסות שלו ובין אינטרסי הליבה שלו כשחקן לבנוני.

המשבר ה“מרובע” בלבנון

המשבר הכלכלי, הפוליטי, החברתי והבריאותי של לבנון הוביל אותה לשפל חסר תקדים בתולדות המדינה, כשהיא צועדת ללא מעצורים לעבר תהום. המשבר החברתי ביטא במונחים רבים את הגעת זרמי העומק בחברה הלבנונית אל נקודת השיא ב־17 באוקטובר 2019, עם פרוץ גל מחאות חסר תקדים שבו יצאו המוני לבנונים בקריאות על-עדתיות לשינוי הסדר במדינתם וגרמו להפלת ממשלתו של סעד אל-חירי. ההידרדרות המשכיכה כאשר המדינה הגיעה לחדלות פירעון בהלוואותיה, וגם ממשלתו של חסן דיאב שהוקמה בינואר 2020 נפלה כמה חודשים לאחר מכן, באוגוסט אותה שנה, כשהמוני המוחים קראו בזעקות להחלפת האליטה השלטונית. בשעה שהגל הראשון של המחאות נעצר, או לכל הפחות נחלש, עם פרוץ משבר הקורונה במדינה,³³ החרפת המצב הכלכלי, ובעיקר אסון הפיצוץ שאירע בנמל בירות באוגוסט 2020, החזירו את המפגינים לרחובות למה שמסתמן כ“גל שני ושלישי” של

מחאה עממית, המאופיינת באופי אלים יותר. מאפיין נוסף בגל הנוכחי של ההפגנות הוא חציית “רף הפחד” שאפיין במשך שנים ארוכות את יחסי חזבאללה והחברה הלבנונית. הביטוי המרכזי לכך - הפניית האצבע המאשימה כלפי חזבאללה בחוליים הגוברים והמעמיקים של לבנון, וקריאות המוחים לפירוקו מנשקו. חזבאללה, שמאז ומתמיד טיפח והזין את דימויו כלוחם בשחיתות וכמגנם של העשוקים והמקופחים, נדרש כיום, כשהוא שאוב לאתגרים אסטרטגיים וטקטיים בזירה הצפונית ובזירה הפנים-לבנונית, לגמישות; הפעם - מן הסוג שממנו נמנע נצראללה עד כה - גמישות ממעלה שנייה.

הטלטלה האזורית ששטפה את העולם הערבי, חרף העובדה ש“פסחה” על לבנון, עוררה מודעות גבוהה בקרב מוקדי הכוח במדינה לכוחם של הציבורים, וחידדה עבור חזבאללה את החשיבות שבקידום מאמציו להשגת הלגיטימציה הכלל-לבנונית עבור הארגון, בעולותיו ומעמדו

סיכום

היותו של חזבאללה שחקן מפתח במציאות המשתנה בקצב מהיר עיצבה את גמישותו, ואת יכולתו להשפיע על המרחבים השונים שבהם הוא פועל (פוליטיים, חברתיים וצבאיים). חזבאללה והעומד בראשו גילו גמישות ואדפטיביות הודות לכך שבראיתם, הסביבה שבה פועל הארגון מאתגרת את אינטרסי הליבה שלהם. כך, בשעה שבתחומים מסוימים ניכר כי הארגון מתפתח ומתאים עצמו למערכת האילוצים והציפיות הסביבתית, בתחומים אחרים, שלא מהווים איום ישיר או קיומי על אבני הפינה של הארגון, לפחות לשיטת המזכ“ל, הארגון נותר מאחור.

גמישותו האסטרטגית בשנים האחרונות היא תוצר של דינמיקה התפתחותית המעידה על העצמת פעילותו של חזבאללה באופן אינסטרומנטלי-תועלתני, לצורך חיזוק הזהות המדינית: קודם יציבות ושליטה בזירה הפנים-לבנונית, במקביל להגנה מפני איומים מוחשיים משטח סוריה, ורק אחר כך התמודדות עם ישראל.

ההתפתחות הנוכחית במדינת הארזים, בעיקר בכל הנוגע להיתכנות כינונו של סדר לבנוני חדש, מציבה את נצראללה וארגונו בפני סוג חדש של גמישות אסטרטגית, שרק ימים יגידו אם הקוד האופרטיבי של המזכ“ל ומערכי ההתמודדות והלמידה של הארגון יאפשרו את התהוותה.

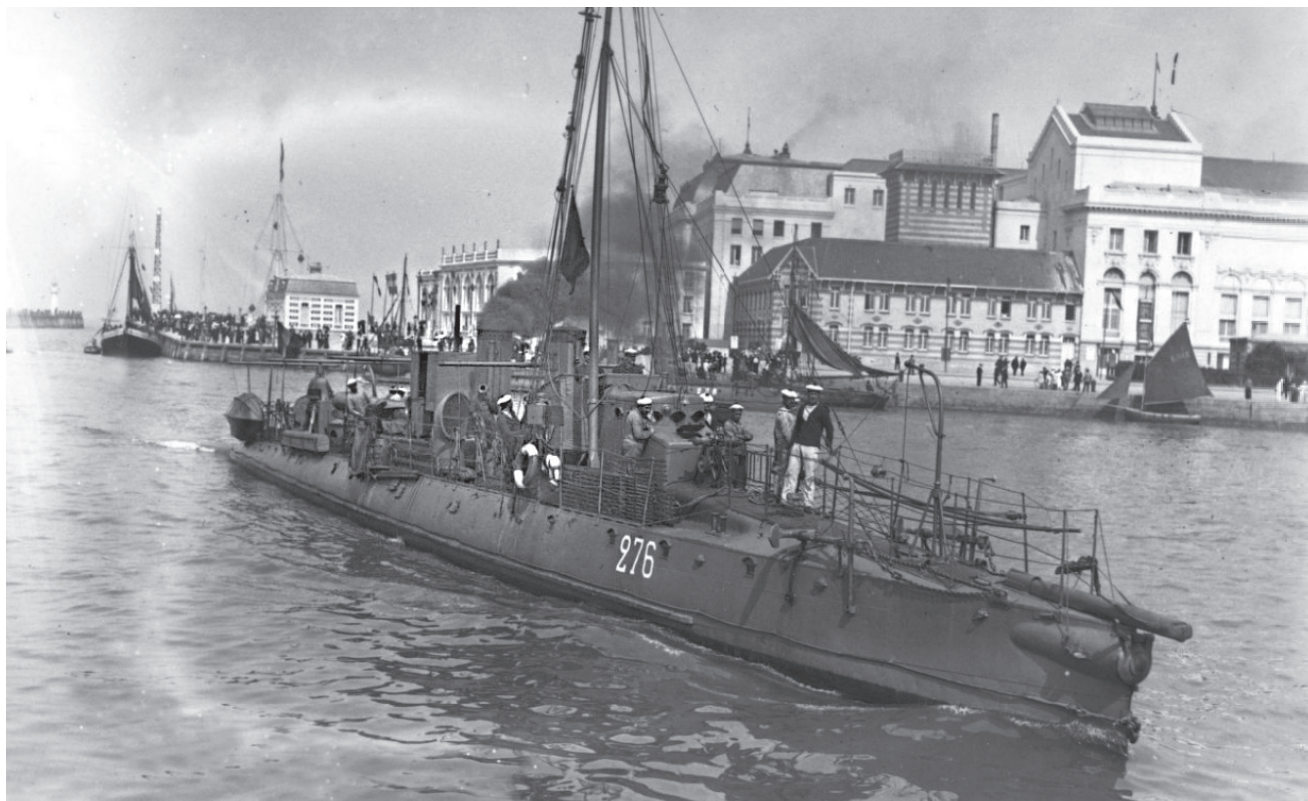
- מאמר זה נכתב כחלק מסדרה של שלושה מאמרים שאוגדו תחת הכותרת “חזבאללה, ארגון שיש לו מנהיג (!) ומדינה (!)” והופצו באוגוסט 2020 על דעת הכותבים וביזומתם.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



האסכולה הצעירה: התיאוריה של החלש כאתגר לצה"ל

האסכולה הצעירה שנוצרה במחצית השנייה של המאה ה־19 והנדבכים שנוספו לה יוצרים תיאוריות אפשריות שלפיהן עשוי לפעול האויב. על צה"ל לגבש תיאוריה שלאורה ייערך תהליך בניין כוח, וביום פקודה - הפעלתו



סירת טורפדו צרפתית מדגם 276, 1913. הספינות צוידו בכלים המאפשרים להסיר סגר ימי, ולנהל מבצעים התקפיים נגד חופי האויב הסמוכים ונגד צי הסוחר שלו

כתפיסה צבאית מאתגרת.¹ מטרתו של מאמר זה לעגן את תפיסת ה־A2/AD - ואת כלל היכולות המבצעיות המאתגרות כיום את צה"ל - במסגרת תיאורטית המשקפת התפתחות היסטורית של תיאוריה צבאית שהתגבשה בצרפת. התיאוריה, המכונה "האסכולה הצעירה" (La Jeune École), התבססה על הנחת היסוד שלפיה כוחה הימי של צרפת נחות באופן מהותי מזה של בריטניה. לפיכך מדובר ב"תיאוריה של החלש", שלפיה החלש בונה את כוחו הצבאי בהתחשב בעוצמתו של אויבו ומתוך הכרה ביתרונותיו. כתורה צבאית ימית נזנחה התיאוריה הצרפתית עוד בשלהי המאה ה־19, במיוחד לנוכח בכורת המתודה של קצין הצי האמריקני אלפרד מהן, כפי שהציגה בספרו רב החשיבות The Influence of Sea Power upon History.² עם זאת, היבטים

בחינת יכולותיו של צה"ל מול אויביה השונים של ישראל, במעגל הראשון, מצביעה על יתרון צבאי בכל הקשור לעוצמות צבאיות סדורות. דמיון נוכל למצוא גם באתגרים האמריקניים מול סין במערב האוקיינוס השקט. הסינים, שמודעים לנחיתותם הצבאית מול הכוח הקונונציונלי האמריקני, הן הימי והן האווירי, פיתחו תמהיל מבצעי שמטרתו להקשות על ארצות־הברית להתארגן ולצבור כוח שמטרתו לפגוע בכוחות הנמצאים בתוך זירת המלחמה, וזאת על־ידי שימוש בחמ"מ (חימוש מונחה מדויק) מסוגים שונים, הנורה ממרחק באמצעות מגוון רחב של פלטפורמות קרביות. את התפיסה הזאת כינו האמריקנים A2/AD (Anti-Access/Area Denial), ומדובר בתפיסת הפעלה של כוח צבאי, ולא בתיאוריה צבאית. השימוש במושג פסק אמנם בשיח הצבאי האמריקני, אך מהותו נותרה



ד"ר טל טובי, מרצה בכיר במחלקה להיסטוריה, אוניברסיטת בר-אילן

הנראה לעין, חיפשו הצרפתים מסגרת הגותית ומבצעית חדשה שתאפשר להם להתמודד עם העוצמה הימית הבריטית.⁴ ההיסטוריה הצבאית הימית לימדה שמדינה שהצי שלה היה נחות בהשוואה לאויבתה לא סיכנה את כוחה הימי בהתמודדות ישירה, אלא העדיפה לחפש הגנה בתוך נמלים המוגנים בתותחי חוף ובמוקשים ימיים. תפיסה זאת קרויה "צי בכוח" (Fleet in Being), ובמרכזה צי המהווה איום רק מעצם קיומו, ולא בעקבות עריכת מבצעים התקפיים.⁵ גישה זאת עמדה בניגוד גמור לתפיסתו של מהן, ואנשי האסכולה הצעירה קבעו כי אין כל טעם בבניית צי מלחמה גדול אם לא ניתן, או שאין כל כוונה, להשתמש בו במלחמה.⁶

הם טענו כי על הצי הצרפתי לנצל את ההתפתחויות הטכנולוגיות שחלו במאה ה-19 בתחום הלוחמה הימית,⁷ לזנוח את התוכניות לבנות צי מלחמה גדול ולהתמקד בבנייתן של ספינות טורפדו קטנות, שישמשו להגנת חופי צרפת ונמליה. הספינות צוידו בכלים המאפשרים להסיר סגר ימי, ולנהל מבצעים התקפיים נגד חופי האויב הסמוכים ונגד צי הסוחר שלו.

דרכי התקשורת הימיות היו עקב אכילס מבחינתה של בריטניה, והצרפתים, שהניחו כי התקפה על צי הסוחר הבריטי תהרוס את הכלכלה הבריטית, ביקשו לנהל מלחמה כלכלית, כלומר, מלחמה בתעבורת הסחר הימית הבריטית.⁸ בשלהי המאה ה-19 התמקדו כל ציי המלחמה של המדינות השונות בבנייתן של אוניות מלחמה גדולות וצרפת זנחה עקרונות אלה.⁹ ואולם, גם אם האסכולה הצעירה נזנחה לא ניכר ביטול גורף של עקרונותיה, וגם כיום אפשר לזהותם כחלק מהאסטרטגיה ומבניין הכוח של ציים שונים, גם אם לא באופן מוצהר.

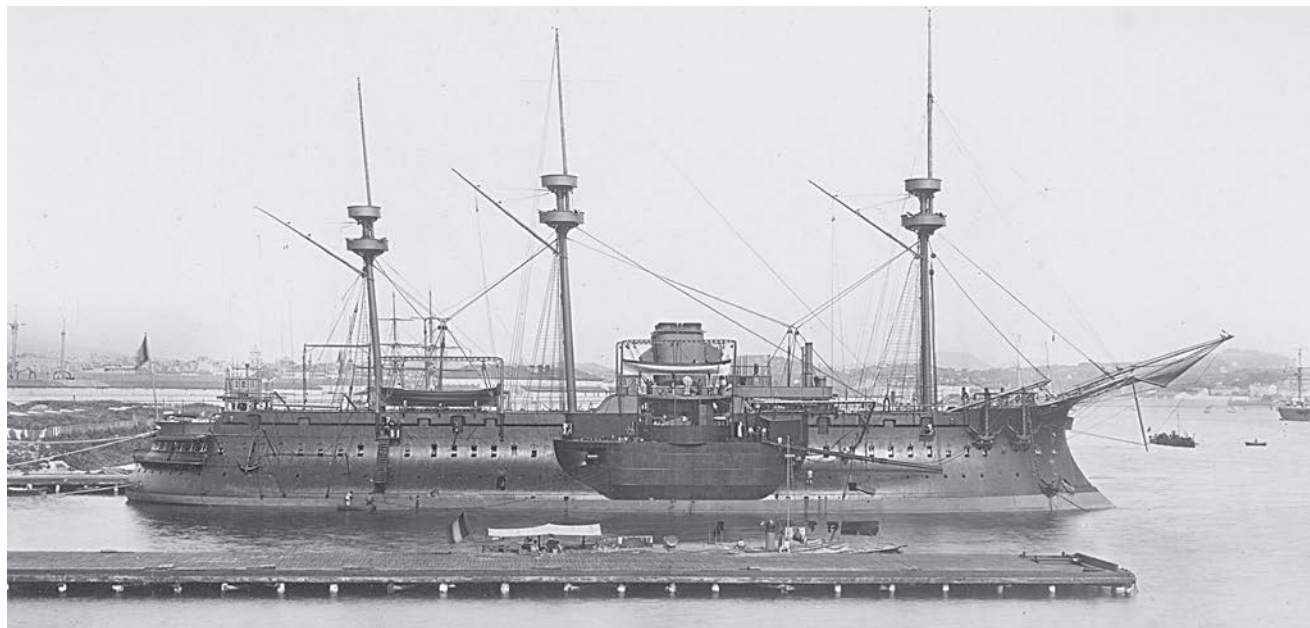
הצוללות הגרמניות בשתי מלחמות העולם

בשלהי המאה ה-19 החלה גרמניה הקיסרית לבנות צי מלחמה גדול שיתאגר את הצי הבריטי. ואולם במהלך מלחמת העולם הראשונה, ובמיוחד לאחר הקרב הימי ביוטלנד (1916),

שונים של האסכולה הצעירה נותרו רלוונטיים, וההיסטוריה מראה כי חלק מעקרונותיה השתלבו בבניין הכוח של ציים שונים במהלך המאה ה-20, בהם הצי הגרמני (בשתי מלחמות העולם) והצי הסובייטי, והצי הסיני בשלהי המאה ה-20. חלק ממקרי הבוחן במאמר זה יציגו בניין כוח ימי, אולם כל מקרה יוסיף נדבך לממד התיאורטי שבו החלש מוצא את הדרכים ואת אמצעי הלחימה שיעזרו לו להתמודד עם עוצמתו של צבא חזק. יתר על כן, בהיבט הימי הצר נוכל לטעון כי הפגיעה באח"י "חנית", במלחמת לבנון השנייה, מדגימה היטב כי חזבאללה, גם אם תיאוריה זאת לא מופיעה במסמכיו או בהצהרותיו, פעל וכנראה גם יפעל לפי עקרונות האסכולה הצעירה. לפיכך, יש להבינה כאתגר עתידי עבור חיל הים ופעולותיו במקרה של מלחמה נוספת עם חזבאללה.

האסכולה הצעירה: מהות התיאוריה

האסכולה הצעירה התפתחה בצרפת בהנהגתו של אדמירל תאופיל אוב, במחצית השנייה של המאה ה-19.³ הרקע להתפתחותה היה הבנתה של צרפת כי לא תוכל להשיג עוצמה ימית שתתחרה בעוצמה הימית הבריטית. גורם נוסף היה הקיצוץ התקציבי הניכר שהוטל לצורך שיקומו של הצבא לאחר תבוסתו במלחמת גרמניה-צרפת (1870-1871), ושפגע קשות בצי. לפיכך, ומתוך הבנה שיישארו בנחיתות צבאית בעתיד



מפנית קרב צרפתי, 1876. אנשי האסכולה הצעירה קבעו כי אין כל טעם בבניית צי מלחמה גדול אם לא ניתן, או שאין כל כוונה, להשתמש בו במלחמה



מטוס מדגם Tu-95 Bear. סיפק למפציצים ארוכי הטווח את היכולת לפגוע בנושאות המטוסים האמריקניות, תוך שהוא נשאר מחוץ לטווח היירוט

העצומים שעמדו לרשות הצי האמריקני, לצד פיתוחים טכנולוגיים ושילובן של טכניקות מבצעיות חדשות, הטו בסופו של מאבק קשה את כפות המאזניים לטובת בעלות הברית המערביות.

הצי הסובייטי במלחמה הקרה

מקרה בוחן חשוב לבחינת תקפותה של תיאוריית האסכולה הצעירה, הוא בניין הכוח ותפיסת המלחמה של הצי הסובייטי במהלך המלחמה הקרה. בשונה מציי בריטניה, יפן וארצות הברית, לצי הסובייטי לא הייתה שאיפה לשלוט ביםים. כמו כן, בכל הנוגע לעוצמה הימית שונה התפיסה הסובייטית באופן מהותי מהתפיסה המערבית המסורתית. הגישה הסובייטית, שהדגישה את עליונות הכוח היבשתי כזה שאמור להשיג הכרעה במלחמה עתידית באירופה, הביאה את ברית המועצות לאמץ את האסכולה הצעירה. כך הפכו עקרונותיה בסיס לדוקטרינה הימית הסובייטית, ובניין הכוח הימי הסובייטי כוון להתמודדות עם הצי האמריקני שבבסיסו נושאת המטוסים.¹² הצי הסובייטי, בפיקודו של אדמירל סרגיי גורשקוב, למד היטב את המערכות הימיות והתת-ימיות של מלחמת העולם השנייה, ובמיוחד את המערכה באוקיינוס השקט, והבין את יתרונותיה הגדולים של נושאת המטוסים. לגורשקוב לא היה ספק שהעוצמה הימית האמריקנית היא שהכריעה בסופו של דבר את יפן במלחמת העולם השנייה.¹³

בתוך הצי הסובייטי התנהל ויכוח בין אלה שטענו כי מול העוצמה האמריקנית יש להעמיד עוצמה דומה, כלומר לבנות נושאות מטוסים כפי שיש לאמריקנים, ובין אלה שקבעו כי לברית המועצות אין זמן לבנות צי נושאות מטוסים גדול וכי יש להתמקד בצוללות.¹⁴ יש לזכור שבנייה של צי נושאות מטוסים מחייבת לא רק השקעות כלכליות אדירות אלא גם מערכות לחימה תומכות, מטוסים והכשרת טייסים. לכך יש להוסיף כי מול חוסר הניסיון הסובייטי בהפעלת צי האמריקנים צברו ניסיון מבצעי רב בהפעלתו במהלך מלחמת העולם השנייה.

העדיפה גרמניה את אסטרטגיית "צי בכוח" ובמקביל ניהלה מלחמה כלכלית, בעזרת צי הצוללות שלה, נגד שיירות שהפליגו לעבר בריטניה.¹⁰ אם האסכולה הצעירה הדגישה את ספינת הטורפדו כלב המערך הימי של מדינה הנמצאת בנחיתות מול מעצמה ימית, ההתמקדות הגרמנית בצוללות מהווה המשכיית להדגשה של הצוללת כספינת הטורפדו התת-ימית.

תיאוריות צבאיות שנכתבו לאחר מלחמת העולם הראשונה הציגו, על בסיס ניתוח לוחמת הצוללות הגרמנית, את הצוללת כאמצעי לחימה של החלשים המהווה איום קטלני לצי הסוחר של האויב ובכך יוצרת מלחמה ימית א-סימטרית.¹¹ מגמה דומה הייתה במערכה הימית בין גרמניה לאנגליה במהלך מלחמת העולם השנייה.

האסכולה הצעירה התפתחה בצרפת בהנהגתו של אדמירל תאופיל אוב, במחצית השנייה של המאה ה-19. הרקע להתפתחותה היה הבנתה של צרפת כי לא תוכל להשיג עוצמה ימית שתתחרה בעוצמה הימית הבריטית

עם תחילת בנייתו של הצי הגרמני בשנות ה-30 של המאה ה-20, התמקדו הגרמנים בבניית צי צוללות גדול, ומעט לאחר תחילת מלחמת העולם השנייה פתח צי הצוללות הגרמני בלוחמת סחר טוטלית. גרמניה הפעילה ביעילות צוללות בשתי מלחמות העולם, וכמעט הביאה לתבוסתה של בריטניה. לפיכך ניתן לראות בהפעלת הצוללות בשתי מלחמות העולם, במיוחד על-ידי גרמניה, פלטפורמה שהחליפה את ספינת הטורפדו. בסופו של דבר בריטניה לא נוצחה, מכיוון שברגעים המכריעים ביותר הצטרף לצד של הצי הבריטי הצי האמריקני. המשאבים

בהדרגה, עם הגדלת טווח הטיסה של המטוסים שהמריאו מנושאות המטוסים והכנסתן לשימוש של צוללות מדגם פולאריס, הרחיבה ארצות-הברית את טווחי המהלומה הגרעינית שלה. באופן פשטני ניתן לומר כי ברית-המועצות נזקקה לצי על-מנת להרחיק את הצי האמריקני, לטווח שבו לא יוכל לפעול ביעילות נגד מטרות אסטרטגיות סובייטיות. סיבה נוספת הייתה ההבנה שבכל מלחמה שתתחולל במרכז אירופה יגיעו רוב הלוחמים והלוגיסטיקה מארצות-הברית, כפי שהיה במלחמת העולם השנייה. לפיכך נזקקה ברית-המועצות לצי שביכולתו גם ליירט את השיירות האטלנטיות, כפי שעשה הצי הגרמני בשתי מלחמות העולם, וגם להשמיד את כוחות המהלומה האמריקניים שבסיסם נושאות המטוסים.¹⁵ לארצות-הברית היה אמנם יתרון ברור גם בתחום האווירי האסטרטגי, אך הסובייטים העריכו שאת המפציצים הבין-יבשתיים אפשר יהיה להפיל בעזרת ייצור המוני של מטוסי קרב סילוניים וכן באמצעות טילי קרקע-אוויר.¹⁶ לפיכך, בניגוד למצב ששרר במלחמת העולם השנייה, הוחלט כי הצי הסובייטי לא יפעל בימים ה"פנימיים", כלומר בים הבלטי או בים השחור, אלא באוקיינוסים.¹⁷ האמצעי שנבחר כדי לפגוע בעוצמה הימית האמריקנית באופן היעיל ביותר היה צוללת המונעת על-ידי מנוע גרעיני והחמושה בטילי שיוט.¹⁸ כך יכולה הייתה הצוללת לפגוע בצי האמריקני ממרחק, בלי להיחשף לעוצמת יכולות לוחמת הנצ"ל של האמריקנים.¹⁹

בתוך הצי הסובייטי התנהל ויכוח בין אלה שטענו כי מול העוצמה האמריקנית יש להעמיד עוצמה דומה, כלומר לבנות נושאות מטוסים כפי שיש לאמריקנים, ובין אלה שקבעו כי לברית-המועצות אין זמן לבנות צי נושאות מטוסים גדול וכי יש להתמקד בצוללות

עם התפתחותה של המלחמה הקרה וכתגובת-נגד להתפתחויות הטכנולוגיות האמריקניות, שופרו גם הצוללות הרוסיות.²⁰ לצי הצוללות נוסף נדבך קרבי שחיזק את הזרוע האווירית שלו - ה-SNA (Soviet Naval Aviation) - במפציצים שיכלו לשגר מטחי טילי אוויר-שטח מטווחים רחוקים. הטילים הללו סיפקו למפציצים ארוכי הטווח את היכולת לפגוע בנושאות המטוסים האמריקניות, תוך שהם נשארים מחוץ לטווח מטוסי היירוט האמריקניים ומערכות הנ"מ האחרות.²¹ הטיל הראשון היה ה-AS-1, בעל טווח של כ-90 ק"מ, והוא שוגר ממטוסי Tu-16 Badger. 500 מטוסים מדגם זה פעלו בשירות החל ב-1954, והפכו ל"נושאי הטילים" העיקריים של ה-SNA.²² ה-AS-2 כבר היה בעל טווח של 185 מייל. בהמשך המלחמה הקרה הצטיידה ברית-המועצות במטוסי Tu-95 Bear שצוידו ב-AS-3, בעלי טווח של כ-400 ק"מ. בין השנים 1964-1965 נכנס לשירות המפציץ הבינוני Tu-22 Blinder, ואחת מהגרסאות שלו נשאה את ה-AS-4, הקטן יותר מה-AS-3 אך בעל אותו טווח.²³ כמו כן, חלק מהמפציצים

הוסבו למטוסי סיור ארוכי טווח על-מנת לעקוב אחר הצי האמריקני, וכחלק ממערך הנצ"ל של הצי הסובייטי.²⁴ בכך הפכו המפציצים לטווחים בינוניים וארוכים למרכיב חשוב ביכולות הצי הסובייטי, בהתמודדותו עם הצי האמריקני.²⁵ לספינות הטורפדו, לפי אותה חשיבה צרפתית, נוספו כעת "ספינות טורפדו מעופפות" - מפציצים המשגרים מטחי טילים. אדמירל גורשקוב קבע בביטחון מלא כי השילוב של המטוסים והטילים הוא הנשק העיקרי נגד ציי האויב, וכי הטילים הם מרכיב חשוב בלוחמה הימית כפי שטילי קרקע-אוויר הם מרכיב עיקרי בהגנה נגד מטוסים של ברית-המועצות.²⁶

הרכב כוחות זה נתן לדעת האסטרטגים הסובייטים מענה יעיל לעוצמתה הצבאית הימית האמריקנית, אך גם יכולת התקפית נגד ארצות-הברית עצמה ונגד היכולת שלה להניע גייסות ואספקה לעבר אירופה. במהלך המלחמה הקרה קבעו אנליסטים מערביים כי אין כל ספק שצוללות התקיפה הסובייטיות ואלה בעלות היכולת לשגר טילי שיוט, לצד המפציצים המשגרים ASM, ימלאו תפקיד מכריע בהתמודדות של ברית-המועצות עם הצי האמריקני.²⁷

תהליכי המודרניזציה שעבר הצי הסובייטי מהמחצית השנייה של שנות ה-50, הפכו אותו לכוח צבאי בעל יכולת הרתעה,²⁸ בעיקר בתחום המלחמה הקונוונציונלית. מאחר שברית-המועצות ראתה בארצות-הברית את התוקפן במהלך המלחמה הקרה, ההנחה הייתה שצי מודרני ימנע ממנה לפתוח במלחמה קונוונציונלית מכיוון שלא תוכל לתגבר את כוחותיה באירופה ותאבד את יתרונה הימי בתחום נושאות המטוסים.

במהלך המלחמה הקרה לא נפגשו שני הציים באופן ישיר, אך תהליכי בניין הכוח של הצי הסובייטי מדגימים היטב כיצד יישמו הלכה למעשה את עקרונותיה של האסכולה הצעירה, בניסיון למצוא פתרון מבצעי לעוצמתו הכבירה של צי האויב.

בניין הכוח של הצי הסיני בשלהי המאה ה-20

בבחינת תהליך בניין הכוח הסיני אפשר למצוא שילוב של התיאוריה המהניסטית עם האסכולה הצעירה. סין מבינה שאם ברצונה להפוך למעצמת-על עליה להכיר בחשיבות העוצמה הימית, והעדות לכך היא עצם הכוונה לשדרג את יכולותיה הימיות. נוסף על כך, לסין ברורה החשיבות הקריטית של הגנת דרכי התקשורת הימיות שלה, והיא מבינה כי דרכים אלה הן נקודת התורפה האסטרטגית שלה. פגיעה בנתיבי הים אל סין וממנה יכולה לפגוע אנושות בכלכלתה ובעוצמתה הפוליטית. הדרך לבניין הכוח הימי מצויה במהות שמציגה האסכולה הצעירה.

סין מכירה בעובדה כי איננה מסוגלת לעמוד מול עוצמתו של הצי האמריקני, כפי שצרפת הבינה שהיא איננה מסוגלת להתמודד עם הצי הבריטי ולהכריעו. כמו כן, לסין אין די זמן ומשאבים שיאפשרו לה לבנות צי על-פני שטח גדול, שישתווה בגודלו לשטח הצי האמריקני, בלי לפגוע במרקם הכלכלי שלה. האסכולה הצעירה מציעה אלטרנטיבה אסטרטגית לבניין כוח ימי: התמקדות בבלטפורמות מהירות, זולות (בהשוואה למחירה של נושאת מטוסים) והתקפיות שיאפשרו לפגוע בנקודות התורפה של צי המשתרע על-פני שטח גדול.

סין, בדומה לברית-המועצות במלחמה הקרה, קובעת גם היא כי את עוצמתה הצבאית יש לפרש כהגנתית באופייה, וכי משימתה העיקרית היא הרתעת אויבים אפשריים ובראשם



צוללת סינית מדגם A39 (יואן קלאס). ההרתעה נובעת מעצם העובדה שצוללות תקיפה בעלות הנעה גרעינית הפכו לנשק אסטרטגי

אחר דרכים למצוא את נקודות החולשה האמריקניות. לפיכך, מבחינתו של הצי הסיני, המודל שאותו יש ללמוד הוא המודל הסובייטי שהתפתח במהלך המלחמה הקרה, הן מבחינת בניין הכוח והן מבחינת תפיסת ההפעלה. על כוחותיה לפעול הרחק מתחומי ארצות־הברית בעזרת פלטפורמות המסוגלות לשגר אמצעי לחימה מלב ים, וכן תוך הסתמכות קריטית על נתבי התקשורת הימיים. מציאות זאת מגבירה את הרלוונטיות של החשיבה הסובייטית עבור הצי הסיני.

האסכולה הצעירה מציעה אלטרנטיבה אסטרטגית לבניין כוח ימי: התמקדות בפלטפורמות מהירות, זולות (בהשוואה למחירה של נושאת מטוסים) והתקפיות שיאפשרו לפגוע בנקודות התורפה של צי המשתרע על־פני שטח גדול

מול האסטרטגים הסינים עומדים ההלכה והמעשה האמריקניים. ניתן למצוא ברשת מסמכים רבים של הצי האמריקני שמציגים, בקווים כלליים אמנם, את תפיסת ההפעלה של הצי. לכך יש תימוכין במלחמות ובמבצעים קטנים יותר שניהלה ארצות־הברית בשנים 1991-2003. תפיסת ההפעלה האמריקנית מדברת על מבצעים משולבים שבהם יתמכו כוחות הצי בכוחות היבשה. במקרה כזה, טוען פיטר הווארת' בספרו, תפעיל סין את צי הצוללות שלה ב"אסטרטגיה מונעת גישה", שתמנע

ארצות־הברית. מכיוון שהכוח הימי האמריקני מבוסס על אוניות שטח, הצי הסיני מתמקד בצוללות כדי לפגוע בכמה שיותר אוניות אמריקניות ולתרגם הצלחות טקטיות לרמה האסטרטגית והפוליטית. במילים אחרות, סין מעוניינת לגרום לכוחות האמריקניים לסגת לתחומים מוגנים יותר ולנטוש את זירת המלחמה, וכך להפחית את מספר אבדות.

כוונת ההרתעה היא למנוע, מלכתחילה, מארצות־הברית לפעול לטובתה של טייוואן במקרה שסין תחליט על ניהול מבצע צבאי רחב היקף. ההרתעה נובעת מעצם העובדה כי צוללות תקיפה בעלות הנעה גרעינית וצוללות המסוגלות לשגר טילים ארוכי־טווח הפכו למעשה לנשק אסטרטגי. הצוללת לא יכולה לשמש להפגנת כוח גלויה (כפי שיכולה לעשות נושאת המטוסים), ועצם הידיעה על הימצאותה אצל האויב הופכת את הצוללת לאמצעי לחימה בעל יכולת הרתעה.

מצבה של סין כיום דומה בכמה מאפיינים למצבה של גרמניה ערב שתי מלחמות העולם, ובמיוחד לברית־המועצות בתקופת המלחמה הקרה. הן מול גרמניה והן מול ברית־המועצות עמדו שני הציים הגדולים בעולם (כל אחד בתקופתו) שראו בצי מכשיר לחימה מכריע. כמו כן, השתיים היו בעלות אוריינטציה יבשתית מובהקת, וכוחן הימי של אויבותיהן העמיד אותן בפני איום קיומי.

סין עומדת מול עוצמתו של הצי האמריקני, צי בעל עבר מפואר, ניסיון קרבי עשיר וחשוב מכך - היותו מצויד בטכנולוגיות־על ובאמצעי לחימה עדיפים, כמותית ואיכותית. היא תלויה בדרכי המסחר הימיות, וניתן להשוות זאת, בלי הגזמה רבה, לתלותן של בריטניה ויפן בסחר הימי מבחינה היסטורית ועכשווית. ההתפתחות המחשבתית הימית של סין היא למעשה חיפוש

את סאדאת לשקול מחדש את חזרתה של האופציה הצבאית, כאמצעי לשבירת הקיפאון המדיני והחזרת הכבוד הלאומי למצרים.³³

סאדאת ידע כי צבאו לא יכול להתמודד מול היתרון של צה"ל בתמרון משוריין ובכוח אווירי.³⁴ מבחינתו, מהלך צבאי מטרותו לשרת באופן ישיר מהלך מדיני, שכן גישתו הייתה לפתוח במלחמה כוללת אך מוגבלת ביעדיה. אם נרצה לתרגם זאת למהות צבאית, הרי שכוונתו של סאדאת הייתה לחצות את תעלת סואץ, להשתלט על רצועה בעומק של כמה קילומטרים ולהדוף מתקפות-נגד של צה"ל שנועדו להשמיד את הכוחות המצריים שצלחו, ובהמשך אף לחצות את התעלה.

התוכנית בוצעה כמעט במלואה בימים הראשונים של המלחמה.³⁵ הכוחות המצריים שצלחו עקפו בדרך כלל את מוצבי צה"ל על גדות התעלה, והדפו ניסיונות מאולתרים של השריון הישראלי להדוף אותם או לחבור למוצבים. בהמשך התמקדו המאמצים המצריים בהרחבת האחיזה בגדה המזרחית. ההרחבה נעשתה הן לכיוון מזרח על-מנת ליצור עומק הגנתי טקטי, והן לכיוון צפון ודרום, במטרה לחבר את ראשי הגשר לשני מתחמי הגנה רצופים ברמת הארמייה.

כוונתו של סאדאת הייתה לחצות את תעלת סואץ, להשתלט על רצועה בעומק של כמה קילומטרים ולהדוף מתקפות-נגד של צה"ל שנועדו להשמיד את הכוחות המצריים שצלחו, ובהמשך אף לחצות את התעלה

מערך ההגנה שהקים הצבא המצרי היה בעומק של 8-12 ק"מ ובעל ארבעה נדבכים, ששילובם הדגיש את עוצמת האש מול יתרונות התמרון של צה"ל:

1. שדות מוקשים חפוזים שהונחו בחזית מערכי ההגנה.
2. מערך צפוף של אמצעי נ"ט שונים, בעיקר טילים מונחים מדגם "סאגר" ומטולי רקטות מסוג אר-פי-גי⁷, אך גם תותחי נ"ט מסוגים שונים וכן טנקים וכלי רכב משוריינים נושאי טילי סאגר לשם עיבוי מערכי ההגנה הקבועים, במקרה של מתקפה ישראלית.³⁶ השלמת מערך הנ"ט התבססה על חוליות נ"ט כציידי טנקים, בעיקר על בסיס כוחות הקומנדו המצריים שלעיתים יצאו מחוץ למערכי ההגנה לשם הנחת מארבים לכוחות השריון של צה"ל שנועו על צירים לעבר אזורי הצליחה.
3. מערך נ"מ צפוף שהורכב ממגוון של טילים ותותחי נ"מ. סוללות הטילים מסוג SA-2, SA-3 ו-SA-6 נמצאו בגדה המערבית של התעלה, ואל הגדה המזרחית הועברו טילי כתף מסוג SA-7 ותותחי נ"מ מסוגים שונים ובעיקר ZSU-23x4 כתותח נ"מ מתנייע.³⁷ בעזרת מערך נ"מ זה הצליחו המצרים לפגוע במטוסי חיל האוויר בגבהים שונים, ושיבשו את היתרון המוחלט של חיל האוויר ואת יכולתו לסייע לכוחות הקרקע.
4. במערך ההגנה המצרי היה שימוש מסיבי בארטילריה, ראשית כסיוע לכוחות הצולחים, ולאחר מכן לצורך הפגזת

מארצות-הברית לערוך מבצעים התקפיים סמוך לתחומיה.²⁹ המבצעים המשולבים האמריקניים בעיראק ובאפגניסטאן כוונו כלפי יעד סופי - כיבוש פיזי של שטחים. ספק רב אם לארצות-הברית יש כוונה או יכולת לכבוש את סין, או לפחות את אזורי החוף המיושבים בצפיפות. לאמריקנים יש יכולת לפגוע באופן קשה במטרות אסטרטגיות בסין בעזרת מטחי טילים מלב ים,³⁰ ובמקרה כזה על סין לפעול מול הצי האמריקני הנמצא בלב האוקיינוס השקט. ואולם, הטבעתה של נושאת מטוסים אינה משימה קלה וכך גם פגיעה ביכולות הפיקוד, השליטה והתקשורת של הצי. נקודת התורפה האמריקנית היא למעשה יכולתה להגן על נתיבי התקשורת הימיים שלה מארצות-הברית, לעבר קבוצות הקרב הפועלות בים.

סין מבצעת תהליכי שדרוג רציפים בצי הצוללות שלה, הכוללים גם הקפדה על הכשרה איכותית יותר של כוח האדם, אימונים אינטנסיביים, פיתוח תורות לחימה ובניית מערכת תשתית ולוגיסטית כדי לתמוך בצי הצוללות.³¹ כל אלה מציגים אתגרים רציניים לצי האמריקני. אף שהצי הסיני אינו מהווה איום אסטרטגי על הצי האמריקני הוא יכול להשיג הצלחה טקטית, והטבעתה של נושאת מטוסים, למשל, יכולה להיות מתורגמת להצלחה פוליטית ואף לתודעתית. חששה של ארצות-הברית מצי הצוללות הסובייטי במלחמה הקרה נכון גם לצי הצוללות הסיני כיום.

לא ניתן להכריע בסוגיה, האם המגמות ותהליכי המודרניזציה, ההתחמשות וההצטיידות של סין הם הגנתיים או התקפיים,³² אך אין ספק כי הם משמשים אתגר להמשך ההגמוניה הצבאית המוחלטת של ארצות-הברית במערב האוקיינוס השקט. למעשה, התמהיל הצבאי-ימי שסין בונה הופך בהדרגה את התחום הימי שסביבה לעבר מערב האוקיינוס השקט, לאזור מנוע גישה ושטח A2/AD מבחינתה של ארצות-הברית.

בניין הכוח המצרי לפני מלחמת יום הכיפורים

עד כה נבחנו שלושה מקרים המתייחסים באופן ברור לבנייה ולהפעלה של כוח ימי של צד חלש מול עוצמה ימית של צי חזק. כעת ברצוני להראות כיצד באה לידי ביטוי תיאוריה זו גם בקרב היבשתי. זאת על-ידי דיון בבניין הכוח המצרי והפעלתו במלחמת יום הכיפורים. אף שבספרות הענפה על אודות מלחמה זו לא מוזכר כי מצרים פעלה לאורה של האסכולה הצעירה, הניתוח שלהלן מצביע על כך שמצרים פעלה כך באופן מובהק.

בסוף ספטמבר 1970, כחודש לאחר סיומה של מלחמת ההתשה, עלה לשלטון במצרים אנור סאדאת, שירש את הנשיאות עם מותו של הנשיא גמאל עבד אל-נאצר. גישתו של סאדאת כלפי הסכסוך עם ישראל הייתה שונה מקודמו, והוא פעל בתחילה לחיפוש פתרון דיפלומטי שיביא לתחילתו של תהליך מדיני, לקראת השגת מטרותיה של מצרים - נסיגה ישראלית מסיני. בשנים 1971-1972 ניסה סאדאת לממש את האופציה המדינית, ולא היה מוכן להשלים עם המציאות של הקיפאון המדיני שלמעשה שימר את התבוסה הקשה של 1967. כמו כן, הוא נתקל בקשיים במדיניות הפנים שלו, שנבעו גם ממצבה הכלכלי הקשה של מצרים, ובאופן כללי היה שלטונו מעורער לנוכח אישיותו הלא כריזמטית, בהשוואה לזאת של קודמו. לרבים במצרים נראתה מדיניותו של סאדאת בשנתיים הראשונות לשלטונו כתבוסתנית, ומכלול גורמים אלה הביאו



סיל מונחה, אנטי טנקי מסוג סאגר, שימש את מערך ההגנה המצרי בסני. סאדאת ידע כי צבאו לא יכול להתמודד מול היתרון של צה"ל בתמרון משוריין ובכוח אווירי

מטריית ההגנה של הנ"מ.³⁹ באמצעות מערכי הגנה אלה הצליח הצבא המצרי להדוף את התקפות הנגד המשורינות של צה"ל, ובמיוחד את זאת של 8 באוקטובר 1973. מערכי ההגנה המצריים ביטלו את היתרונות המבצעיים של צה"ל - התמרון המשוריין והעוצמה האווירית. למעשה, הצבא המצרי נותר במערכים אלה בכל השבוע הראשון של הלחימה, ונמנע מלצאת מהם מחשש לאבד את ההגנה שסיפקו אמצעי הנ"ט והנ"מ. נראה היה כי מצרים חשה שהשיגה את מטרת המלחמה שלה. למעשה, מצרים ויתרה על ההתקפה ועל התמרון מאותו רגע שכוחותיה השלימו את חציית התעלה והתבססו במערכי הגנה. האש החליפה את התמרון. גישה זאת פיצתה על נחיתות הצבא המצרי תוך הערכה, שהתבררה ככזוה, כי מתקפות הנגד המשורינות של צה"ל יישברו על מערכי ההגנה שהוקמו בגדה המזרחית של התעלה, יביאו לשחיקת הכוחות הישראליים ויגרמו להם לאבדות רבות. אמנם נוכל לטעון כי המהלך הפותח, חציית התעלה, היה מהלך התקפי מובהק, אך יש לזכור כי הוא התבסס בעיקר על כוחות

כוחות השריון הישראליים במטרה למנוע מהם להתארגן או לירות מעמדות לעבר הכוחות המצריים. המהלכים שביצעה מצרים היו, לדעת הרמטכ"ל המצרי בזמן המלחמה, סעד א־שאזלי, הפתרון המבצעי במשוואת יחסי הכוחות והיעילות הקרבית בין הצבא המצרי ובין צה"ל. טענתו הייתה כי הבעיה המרכזית של מצרים היא העליונות האווירית של ישראל ומתקפות נגד משורינות. הפתרון לפיכך היה חצייה מהירה של התעלה והתבססות מיידית במערכי הגנה. כל ניסיון התקפי שחרג מכך היה, לטענתו, בלתי אפשרי ונדון לכישלון.³⁸ הערכת הפיקוד הבכיר המצרי הייתה כי תוך חצי שעה עד שעתים יוכל צה"ל לארגן מתקפת נגד משורינת, אך השריון המצרי יוכל לחצות את התעלה ולהיכנס לקרב רק לאחר 16 שעות מתחילת הצליחה. הפתרון היה הצטיידות מסיבית בנשק נ"ט עבור הרגלים, והגבלת ההתקדמות מזרחה על־ידי התחפרות במערכי הגנה במרחק קילומטרים ספורים מגדות התעלה. זאת על־מנת שיוכלו לקבל סיוע ישיר מטנקים בגדה המערבית, יעשו שימוש מסיבי בארטילריה ויימצאו תחת

רגלים חמושים בנשק נ"ט, ומטרתו הייתה להשיג, במהירות האפשרית, מאחז בגדה המזרחית ולהתבסס במערכי הגנה מול מתקפות הנגד הצפויות של השריון הישראלי.

חזבאללה והאסכולה הצעירה

בחינתה של תיאוריה צבאית, טוען מיכאל הנדל בספרו, צריכה להיעשות באמצעות מענה לארבע שאלות:⁴⁰

1. כיצד התיאוריה משקפת את התקופה ואת בעיותיה?
 2. כיצד התפרשה התיאוריה בתקופות שונות?
 3. כיצד תורמת התיאוריה להבנה או לפתרון של בעיות בנות ימינו?
 4. באילו מובנים הפכה התיאוריה למיושנת?
- לשאלה הראשונה ניתן להוסיף ולשאול, האם היא רלוונטית לתקופה שבה נכתבה. כמו כן, אם התשובה לשאלה השלישית תהיה כי התיאוריה תורמת להבנת בעיות בתקופתנו - הרי בהכרח התשובה לשאלה הרביעית היא כי התיאוריה עדיין לא הפכה למיושנת.

ציר זה מבין את חולשתו מול יכולות התמרון של צה"ל. לפיכך פותח תמהיל בעל יכולות התקפיות ברמה האסטרטגית, ובעיקר ירי תמ"ס לעבר מטרות בעומק ישראל

בשני העשורים האחרונים, ובמיוחד עם התערבותה של איראן במלחמת האזרחים בסוריה, התחזק מאוד הציר האיראני-שיעי (הסוהר השיעי) הכולל בתוכו, מלבד איראן, גם את סוריה ואת המיליציות השיעיות במדינה, המיליציות השיעיות בעיראק, לבנון (על בסיס חזבאללה) ובהקשר הזירתי הכולל גם את הגברת השפעתה של איראן ברצועת עזה, עם תמיכתה וסיועה לחמאס ובמיוחד לג'האד האסלאמי. ההתחזקות באה לביטוי בכמה היבטים:

1. ירידת איום הצבאות הסדירים המדינתיים ועליית איום מצד ארגונים תת-מדינתיים הנתמכים על-ידי איראן. משמעות איום זה היא ירידה באיום התמרון לשטח ישראל, ומנגד - עלייה של חדירה מוגבלת לשם פח"ע ובעיקר הישג תודעתי.
 2. עליית איום ירי התמ"ס על העורף הישראלי ועל מטרות אסטרטגיות, וזאת על-ידי מאמץ רצוף להגדלת היקף החימוש תלול המסלול (תמ"ס), הפיכתו למדויק יותר, פיזורו במרחבי הלחימה והסתרתו/הטמעתו בסביבה האזרחית.
 3. פריסת יחידות האויב באזורים מיושבים במטרה להקשות את הירי-מנגד של צה"ל, ובמקביל שיפור מגוון יכולות לחימה טקטיות על-מנת לשבש את מאמצי צה"ל באוויר, בים וביבשה, בעיקר אם צה"ל יבצע תמרון לתוך שטחי האויב.⁴¹
- בהיבט המבצעי, כוחות הציר נעדרים יכולות תמרון לביצוע מהלכים התקפיים מהותיים לשטחה של ישראל, כפי שהיה למדינות ערב עד 1973. מנגד, ציר זה מבין את חולשתו מול יכולות התמרון של צה"ל. לפיכך פותח תמהיל בעל יכולות

התקפיות ברמה האסטרטגית, ובעיקר ירי תמ"ס לעבר מטרות בעומק ישראל, היוצר - מחד גיסא, מערכי הגנה ברמה הטקטית על-מנת למנוע תמרון או לפחות להקשות עליו, ומאידך גיסא - מאפשר לבצע מחטפים, כלומר פשיטות והתקפות מקומיות לעבר יישובים הסמוכים לגבול (למשל כוח רדואן של חזבאללה או כוח נח"ב של חמאס).

במילים אחרות, האויב משלב בין התקפה להגנה, בכל רמות המלחמה, ובזמן שהוא מגן על נכסיו ומנסה להקשות על תמרון הוא יכול לתקוף מטרות בעומק ישראל. יש לזכור כי האויב עושה מאמץ רצוף להבטיח את שרידות נכסיו האסטרטגיים על-ידי פיזורם והסתרתם, ובכלל זה הטמעתם באזורים שבהם נמצאת אוכלוסייה אזרחית. ואולם כאן מצויה גם אחת מנקודות התורפה שלו - היכולות האסטרטגיות שמורות אמנם במתקנים מבוזרים ומוגנים, אך אם הם מתגלים העובדה שהם ניחים הופכת אותם חשופים יותר לתקיפה, כפי שהיה במבצע "משקל סגולי" ב-2006.⁴²

נוכל לזהות שתי דרכים עיקריות להגנה על המתחמים הניחים: הראשונה, הסתרת היכולות במרחב האזרחי ותת-הקרקע. השנייה, יצירת מערכים קרביים שיקשו על תמרון קרקעי, תוך שאיפה לגרום למספר נפגעים רב ככל האפשר. יתר על כן, יש שאיפה למצות ככל האפשר את השטח האזרחי - בנוי ותת-קרקע - על-מנת לצמצם את יתרונו היחסי של צה"ל, הן בחמ"מ לסוגיו השונים והן בתמרון.

נכסיו האסטרטגיים של האויב נמצאים בעומק המערכת והאסטרטגי שלו, ולפיכך לא ניתן להגיע ולפגוע בהם באמצעות תמרון קווי. נוסף על כך, המאפיין של מערך ההגנה של האויב מהווה, לצד ההסתרה של נשק התמ"ס, גם הגנה טקטית, פסיבית ואקטיבית: מטעני צד, בורות ייקוש ומוקשים על הצירים המובילים למקומות המסתור וכן אש מדויקת מנגד, בעיקר באמצעות טילי נ"ט אך גם על-ידי ירי מרגמות וצלפים. נוכל לטעון כי את ההגנה בממד האסטרטגי אפשר להרכיב באמצעות שימוש בכטמ"מים, רחפנים, ל"א וסב"ר, במטרה ליצור אזור שיקשה על הכוחות המתמרנים לנוע בו ואף ימנע מהם גישה לאזורי הלחימה של כוחות אוויר וים.

ניתן לסכם את תפיסתו המבצעית של האויב כשילובים אסטרטגיים וטקטיים, הן הגנתיים והן התקפיים, ובכך יכול האויב למצות את יתרונות הדומיננטיות של האש המדויקת תוך שהוא מצמצם את פגיעותו לאש המדויקת של צה"ל. שילוב זה יכול לגבות מחיר כבד, ולצד היכולת לפגוע בעורף של ישראל נוצרת הרתעה. על-מנת לשבש משוואה זו יש לפעול בעומק המערכת ואף האסטרטגי של האויב באמצעים שונים ומגוונים, ובכלל זה הפעלת כוחות קרקעיים המסוגלים להגיע לעומק מערכי האויב. ואולם קודם לבניין כוח, צה"ל נדרש להבין מהי התיאוריה הצבאית שלאורה פועלים צבאות האויב. האמריקנים למדו את תפיסת המבצעים העמוקים של הסובייטים ופיתחו את ה-AirLand Battle, ולימוד המגמות המתרחשות בסין בעשורים האחרונים הביא אותם לפתח את ה-AirSea Battle. מאמר זה ניסה להגדיר את תיאוריית האסכולה הצעירה והנדבכים שנוספו לה כתיאוריה אפשרית שלאורה פועל האויב, כתחילתו של תהליך לימוד שעל צה"ל לעבור על-מנת לגבש תיאוריה, שלאורה ייערך תהליך בניין כוח, וביים פקודה - הפעלתו.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



הסיוע ההנדסי בקרב המשולב בצה"ל: הפלס מול הדחפור במאה ה-21

מבנה גדודי ההנדסה בצה"ל התפתח במהלך שנים רבות. חשיבה מחודשת על מבנה הגדוד המתבסס על פלוגות צמ"ה בעלות יכולות משלימות של אמ"פ נפיץ בכמויות גדולות, יכולה לתת מענה טוב יותר לאתגרים



רק"ם פומ"ה ודחפורים מסוג O9 באימון פריצת מכשולים של גדוד הנדסה קרבית. תוכנית "הנדסת המפץ" משנה אמנם את יחסי הכוחות בין פלוגות הפלסים לסד"כ הצמ"ה אך אינה נותנת מענה ארגוני מיטבי לאתגרים בשדה הקרב (צילום: ויקיפדיה)

חבלה והתבצרות.¹ פריצות הצירים באמצעות דחפורים וציוד מכני בדרך בורמה, ציר באר שבע-ניצנה ורביבים-תמילה היו גולת הכותרת של הפעילות ההנדסית במלחמה והשפיעו באופן אסטרטגי על המערכה כולה.

במלחמת סיני עסק חיל ההנדסה בעיקר בפתיחת צירים ופריצת מעברים בשדות מוקשים, בשלוש הגזרות העיקריות שבחזית סיני.² לאחר המלחמה נערך מבצע השמדת תשתיות על-ידי כוחות הנדסה רבים, בסיוע עשרות טרקטורים אזרחיים שגויסו למשימה מכל הארץ.

במלחמת ששת הימים עסקו כוחות ההנדסה בשלוש החזיתות - המצרית, הירדנית והסורית - בפינוי שדות מוקשים, בפריצת מעברים ובעיקר בהכשרת צירים ארוכים, פינוי מכשולים וגרירת טנקים, רק"ם ורכב על הצירים.³ ניתן להבחין בשינוי מגמה בפעילות שהתבטא בהתבצרות ובהנחת מוקשים לפני המלחמה, ואילו אחריה הושם דגש על פעילות

שנותיו של חיל ההנדסה הישראלי כשנות המדינה. ראשיתו עם הקמת צה"ל, ואת הבסיס לתורתו יצקו מתנדבי היישוב העברי ששירתו בחיל ההנדסה הבריטי במלחמת העולם השנייה. החיל נבנה והתעצב במהלך שנים כתוצאה מלקחי מלחמות ופעילות שגרתית, תוך ויכוחים ודיונים רבים בנוגע לבניין הכוח הדרוש, מקומו כחיל עצמאי או ככוח מסייע בתוך החטיבות המתמרנות, ציודו, הכשרתו והתמחויותיו המגוונות. במאמר זה אעמוד על הפער שבין בניין הכוח בגדודי ההנדסה בסדיר ובמילואים ובין עומס המשימות על המרכיבים השונים בגדוד, על-פי תורת הלחימה העדכנית, וכן על המגמה העולה מניתוח הפעילות ההנדסית במלחמות ישראל ומצביעה על פערים דומים.

הסיוע ההנדסי במלחמות ישראל

במלחמת העצמאות עסק חיל ההנדסה הצעיר במגוון משימות מתחום ההנדסה הצבאית, בהן מיקוש ופינוי מוקשים, גישור,



רס"ן (מיל') לירז שמואלי, מ"פ צמ"ה
בגדוד הנדסה במילואים

מבצעיים ולוגיסטיים, בהריסת תשתיות ומוצבי חזבאללה וכן בפיצוץ בתים וירי רב של רקטות ריצוף לאזורים חשודים במטענים. במלחמה ניכר שימוש מסיבי בפלוגות צמ"ה ובגדוד הצמ"ה הפיקודי לצורך משימות שונות, בהן חישוף, פריצה והכשרת דרכים, שיטוח והריסת מוצבים, הריסת מבנים, הקמת מגננים, הקמת סוללות ועמדות טנקים וכן פינוי וגרירת רק"ם רב מלבנון לישראל. פלוגות הפלסים עסקו רבות בחילוץ פצועים.

במבצעי "עופרת יצוקה" ו"צוק איתן" ברצועת עזה הופעלו גדודי הנדסה בסדיר ובמילואים וכן גדודי צמ"ה במילואים.⁸ בעת הלחימה ביצעו פלוגות הפלסים ירי נרחב של צפ"שים⁹ (צפע שריון) ושל רקטות ריצוף לצורך פתיחת אזורים חשודים והריסת מתחמים ומבנים, ופוצצו מבנים רבים. בפעולות אלה לקחו חלק גם פלוגות הנדסה חטיבתיות. פריצות צירים, הריסות בתים, חישופים וגרירת כלים בוצעו באופן מסיבי על ידי פלוגות הצמ"ה בגדודים וביחידות השונות.

הסיוע ההנדסי לכוחות היבשה

בשנים האחרונות פיתח תא"ל אילן סבג, במהלך כהונתו כקהנ"ר, תוכנית ארגון חדשה לכוחות ההנדסיים ביבשה המכונה "הנדסת המפץ".¹⁰ על-פי התוכנית הוגדרו לחיל ההנדסה הקרבית ארבעה תפקידי ליבה:

1. לאפשר תמרון מהיר וקטלני במרחב רווי מכשולים
 2. להגביר את שרידות הכוחות
 3. לשבש ולמנוע מאמצי אויב התקפיים
 4. להשמיד תשתיות אויב מעל הקרקע ובתווך התת-קרקעי.
- שני המערכים המסיביים המשמשים כאבני היסוד של כל כוח הנדסי בצוות קרב מתמרון, הם מערך הפלסים ומערך הצמ"ה. בגדודי החי"ר ובחטיבותיו משמש מערך החבלה הפנימי כוח הנדסי זמין ואינטגרלי, ובמובנים רבים מחליף את מערך

פלסים ופיצוץ בתים וכפרים. במהלך המלחמה נכנסו לפעולה יותר ויותר כוחות צמ"ה ששימשו כוח מכריע והכרחי לכיבוש. כפועל יוצא מכך הלך וגדל גם סד"כ הכלים. כך, למשל, בפריצת הצירים הצפוניים לכיבוש רמת הגולן ריכז גדוד 602, בפיקודו של סא"ל אבישי כץ, 30-40 דחפורים מסוג D7, D8 ו-D9.⁴ במלחמת יום הכיפורים הייתה פעילות חיל הנדסה מועטת יחסית, למעט מבצע הצליחה של גדודי הגישור,⁵ שבו ניכרה היטב פעילות צמ"ה. לפי כ"ץ, מבנה הכוחות ואופן הפעלתם במלחמה היה לקוי ולכן שקד על ארגון של החיל מחדש בתפקידו כקהנ"ר בשנים שקדמו למלחמת לבנון הראשונה. מהתיאורים ההיסטוריים של מלחמת לבנון הראשונה⁶ עולה תמונה של פעילות הנדסית מוגברת בהובלת כוחות צמ"ה - מפריצת ציר מורכב בהכוונה קרקעית בוואדי שבעא, דרך פינוי והכשרת צירים בגזרה המזרחית ועד פינוי הצירים בגזרת הלחימה של חטיבת הצנחנים, שביצעה הקפה מן הים. לבנון, המאופיינת בטופוגרפיה הררית קשה, הייתה כר נרחב לפעילות הדחפורים ושאר כלי הצמ"ה לצורך גישור וסיוע הנדסי. במלחמת לבנון השנייה כללו כוחות הנדסה ארבעה גדודים סדירים, שלושה גדודי מילואים, גדוד צמ"ה במילואים, כוחות יהל"ם ותגבור של פלוגות צמ"ה.⁷ במהלך הלחימה פעלו גדודי הנדסה על-פני הגזרה כולה, ועסקו בעיקר בפריצת מעברים בשדות המוקשים הסמוכים לגדר המערכת, בפריצת צירים

טבלה 1: משימות סיוע הנדסי על-פי צורות קרב וכוחות מבצעים

כוח מבצע	משימה אפשרית	
צמ"ה	הכשרת עמדות ארטילריה, שטחי ריכוז, שטחי כינוס ומיגון כוחות	התקפה
צמ"ה	הכשרת צירי תנועה, משטחי ריכוז לשטחי כינוס והיערכות	
צמ"ה, פלסים/מח' חבלה	פתיחת מעברים במכשול כוחותינו	
צמ"ה, פלסים, מח' חבלה	פתיחה ופריצה של מעברים במכשול האויב	
פלסים	מיסוד מעברים	
לרוב צמ"ה	סיוע בהתגברות על מכשולים בצירי התנועה	
צמ"ה	סיוע במיגון כוחות בהיערכות להגנה	
צמ"ה	הכשרת מסדרון קרקעי וצירים לוגיסטיים	
צמ"ה, פלסים	סיוע בלחימה "על היעד", למשל פיצוץ עמדות, פריצת מכשולי גדר סביב מוצבים, פריצת מעברים במכשולים סביב מוצב	
לרוב צמ"ה	התגברות על מכשולים טבעיים ומלאכותיים	
צמ"ה	פריצת דרכי תנועה חדשות	
צמ"ה	בידוד האויב על-ידי חסימות הנדסיות	
צמ"ה, פלסים	הקמת מכשולים נגד אדם ורק"ם	הגנה
צמ"ה	התבצרות ומיגון	
צמ"ה	פריצת דרכים והכשרת צירי תנועה	
פלסים	מיקוש	
פלסים	פתיחת מעברים במכשול כוחותינו	
צמ"ה, פלסים	סיוע הנדסי לכוחות נסוגים	
לרוב צמ"ה	סיוע הנדסי להתקפת נגד ומאמץ עתודה	

טבלה 2: התפלגות משימות הסיוע הנדסי לפי צורת קרב וכוח מבצע

צורת הקרב	מחס"ר/פליס"ר	מח' חבלה	פלי' פליסים	פלי' צמ"ה
התקפה	7%	7%	29%	57%
התקדמות	25%			75%
רדיפה	34%			66%
הגנה	10%		40%	50%
השהיה	10%		36%	54%
נסיגה	25%			75%
מארב	25%	25%	25%	25%
פשיטה	15%		28%	57%
ממוצע מכלל המשימות	14%	3%	26%	57%

סד"כ הפליסים, מספר הקצינים והמפקדים, הכשרת הפיקוד הבכיר בגדוד וניסיונו - כל אלה משקפים מתן מקום רב יותר למקצוע הפלסות על חשבון מקצוע הצמ"ה. לשם המחשה: 30% יותר רק"ם פליסים מול 50% פחות משימות צפויות משמע פי שלושה קצינים, ושרשרת פיקוד ומטה גדוד שאינה מקצועית דיה במקצוע הצמ"ה. בנוגע לדחפור - הצוות מונה מפקד ומפעיל בלבד, והציוד הנדרש מסתכם בדחפור. תצורת הפעלה זאת חוסכת כוח אדם ומצמצמת את שדרת הפיקוד. ואולם יש לייחס חשיבות להשוואה בין עומס המשימות המוטל על פלוגות הפליסים מול פלוגת הצמ"ה, ולשתי המסקנות העולות מהשוואה זאת: הראשונה - סד"כ כוחות הצמ"ה מצומצם ואינו מספיק לעמידה במשימה; והשנייה - יעילות ההפעלה של פלוגת הפליסים נמוכה מאוד בהשוואה ליעילות צוותי הדחפורים. אין בכך כדי להצביע על חוסר מקצועיות או על ביצועים נמוכים של פלוגות הפליסים, אלא להכיר בחשיבות שביצירת אמת מידה ליעילות הביצוע של פעולה הנדסית בשדה הקרב. כך, למשל, כיתת דחפורים אחת המשמשת ככוח צמ"ה בקובייה הנדסית מסוגלת להתמודד עם מערך אתגרים הנדסיים רחב. לעומתה, מחלקת הנדסה מרובת חיילים גדולה ביחס של 1:4 ואף למעלה מכך, נוסף על השפעת מרכיבים כגון השקעה בהכשרה, אימון לפי התמחויות, השקעה אדירה בפיתוח, ייצור והצטיידות באמצעים מגוונים וכדומה.

במלחמות עד שנות ה-70 היה מגוון המשימות הנדסיות רב, כלל את כל מנעד המכשולים האפשריים והעלה צורכי מיקוש וחבלה רבים. לעומת זאת, ב-40 השנים האחרונות, ממלחמת לבנון הראשונה ואילך, הצטמצם מגוון המשימות שעיון מתמודד החיל, וכיום הוא כולל אתגרים שעיקרם פתיחת מעברים בשדות מוקשים צרים ופשוטים יותר, פריצת צירים, סילוק מכשולי עפר ומכשולים מלאכותיים, טיפול בזירות מטענים וחבלה במבנים. לצורך משימות אלה נעשה שימוש רב בכלי צמ"ה, ופעילות תומכת בלבד של הפליסים.

השימוש באמל"ח ובאמצעים השתנה ומשפיע אף הוא על הפתרונות הנדסיים האפשריים. כיום ניתן להצטייד בכלי צמ"ה רבים בעלי מיגון גבוה, ולהשתמש באמ"פ (אמצעי פריצה) נפיץ לפתיחת מעברים ולטיהור רחובות, מוצבים ומתחמים. שימוש באמ"פ נפיץ למטרות שאינן פתיחת מעברים קלסית החל כבר במלחמת לבנון הראשונה בגדוד 605, בפיקודו של סא"ל פיני דגן, המשיך במלחמת לבנון השנייה, שבמהלכה נורו רקטות ריצוף רבות לטיהור מוצבי חזבאללה, ובהמשך התבטא

הפליסים במשימות הנדסיות רבות, בפרט בשלב התמרון והלחימה המיקרו-טקטית.

בתוכנית "הנדסת המפץ" נערכו שינויים במבנה הכוח לנוכח הארגון המחודש של סד"כ היבשה בצה"ל, שכלל הגדרה חדשה לאוגדות התקפה רב-זירתיות, אוגדות התקפה זירתיות, אוגדות חזית ואוגדות הגנה. מטרת התוכנית לארגון מחודש של המערך הלוחם בחיל הנדסה הקרבית איננה להחליף את עקרונות תורת הלחימה של החיל,¹¹ אלא לבצע התאמות בבניין היחידות ובציוותן לכוחות המתמרנים.

בטבלאות 1-2 מופיעות דוגמאות להפעלת הסיוע הנדסי בקרבות התקפה, התקדמות והגנה, כולל הכוחות שמבצעים כל משימה אפשרית, בחלוקה למחס"ר/פליס"ר (המספקות מודיעין הנדסי בכל צורות הקרב), מחלקות חבלה בגדודי החי"ר, פלוגות הפליסים בגדודי הנדסה ופלוגת צמ"ה בגדודי הנדסה. הנתונים משקפים את התפלגות משימות הסיוע הנדסי בין הכוחות הנדסיים השונים על-פי צורות הקרב השונות. התפלגות דומה מתרחשת בסיווג המשימות על-פי סוגי לוחמות שונים כגון שטח הררי ושטח בנוי.

יש להעביר פעילויות הנדסיות רבות, בהן פעולות חבלה, טיפול במטענים קטנים בשטח בנוי ויכולות פריצה לבתים, למחלקות החבלה בגדודי החי"ר ולפלוגות החה"ן בחטיבות, ולהכשיר אותן בהתאם

מניתוח המשימות האפשריות שמבוצעות על-ידי פלוגות הפליסים כגון חבלה, מיקוש, פיצוץ והשמדה, עולה שהן ניתנות לביצוע של מחלקות החבלה בגדודי החי"ר או של פלוגות הח"ן חטיבתיות בחטיבות החי"ר. זמינות יחידות אלה והאורגניות שלהן בגדודים ובחטיבות חי"ר מגבירות את השימוש ביכולותיהן וברמת האמצעים העומדים לרשותן, ובכך מייטרות לא פעם את פלוגת הפליסים. כמו כן, נیکרת עדיפות ברורה לשימוש בצמ"ה בסיוע הנדסי לכוחות היבשה ועולה כי כוחות הצמ"ה נושאים בנטל משימות העולה בעשרות אחוזים על נטל המשימות בכוחות האחרים.

מיטבי לאתגרים בשדה הקרב. הצעתי היא להגדיל את סד"כ הדחפורים (המשמשים כיום ככלי הצמ"ה העיקרי בכל צורות הקרב) ולהתאימו ליחס המשימות המוגדר בתו"ל.

נוסף על כך, יש להפוך את הפלוגות בגדוד לפלוגות צמ"ה המתוגברות ברק"ם ייעודי, שתכליתו המרכזית ירי אמ"פ נפיץ. מבנה כזה יאפשר להוביל שלושה תהליכים מרכזיים:

- תו"ל ושפה משותפות שמציעות פתרונות מרכזיים מבוססי צמ"ה, המגובים בפתרונות נפיצים מועפים.
 - גמישות גבוהה לחטיבות המסתייעות בתכנון התמרון בזירות העימות הצפויות. לדוגמה, היכולת לפתוח נתיבי תנועה רבים יותר, נסתרים יותר ומתאימים יותר כמו אזורים הרריים (דרום לבנון); או היכולת לנוע בצורה מהירה, אגרסיבית וזולה דרך מתחמים בנויים (רצועת עזה) במקרה שהשריון ממוגן אך חסר יכולת לעבור דרך קירות, והחיר"ר חסר מיגון ופגיע.
 - קיצוץ וחיסכון נרחב במספר הפלסים, בעלות הכשרתם, במשאבים ובאמצעים הרבים המושקעים בהם. על-מנת לתפעל רק"ם אמ"פ נפיץ אין צורך בצוות של יותר מארבעה לוחמים, בדומה לצוותי הטנקים.
- יש להעביר פעילויות הנדסיות רבות, בהן פעולות חבלה, טיפול במטענים קטנים בשטח בנוי ויכולות פריצה לבתים, למחלקות החבלה בגדודי החיר"ר ולפלוגות החה"ן בחטיבות, ולהכשיר אותן בהתאם. מן הראוי שפעילות בחוד הלחימה תהיה אורגנית וזמינה באופן מיידי, ממש כמו השימוש ברחפן קטן, ככוננת לנשק או בנשק צלפים.

סיכום

מבנה גדודי ההנדסה בצה"ל התפתח במהלך שנים רבות, החל בכיתות ומחלקות במלחמת העצמאות, עבור דרך הקמת פלוגות ההנדסה העצמאיות בתקופת מלחמת סיני, בניית הגדודים שלחמו במלחמות ששת הימים ויום הכיפורים וכלה בשינוי שחל במבנה המודרני, ממלחמת לבנון הראשונה ואילך. במאמר זה בחנתי את השאלה, האם יש הלימה בין תו"ל מחייבת, כפי שהוגדרה בחיל ההנדסה הקרבית, ובין הניסיון המבצעי המצטבר בכל מערכות ישראל ובניין הכוח של גדוד ההנדסה המודרני: מחד, יתרון גדול בסד"כ ורק"ם לפלוגות הפלסים, ומאידך קפיצה גדולה בסיוע הנדסי מבוסס צמ"ה ואמ"פ נפיץ, החל במלחמת לבנון השנייה ואילך. כדי לספק קוביות הנדסיות שלמות ורבות יותר לחטיבה הגדילה תוכנית "הנדסת המפץ" את סד"כ הצמ"ה, אך לא שינתה את דפוס החשיבה באופן שיוכל להוביל לפתרון בשאלת הסיוע הנדסי לכוחות היבשה. חשיבה מחודשת על מבנה הגדוד המתבסס על פלוגות צמ"ה בעלות יכולות משלימות של אמ"פ נפיץ בכמויות גדולות, המסוגלות לספק קוביות הנדסיות רבות וקטלניות יותר - יכולה לתת מענה טוב יותר לאתגרים העומדים לפתחנו, הן בהיבט היעילות בהפעלה והן בשיפור הגמישות והסיוע לכוחות המתמרנים.

מאמר זה נכתב במסגרת תוכנית "תנופה" באוניברסיטת בר-אילן, בהנחייתו של ד"ר איתן שמיר. הכותב מבקש להודות לד"ר יוסי הוכנאום, לד"ר חנן שי ולד"ר עדו הכט על הערותיהם והארותיהם.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



לוחם הנדסה קרבית מתאמן בפינוי מוקשים ברמת הגולן.

כיום ניתן להצטייד בכלי צמ"ה רבים בעלי מיגון גבוה ולהשתמש באמצעי פריצה נפיץ לפתיחת מעברים ולטיהור רחובות, מוצבים ומתחמים (צילום: ויקיפדיה)

גם בשימוש מסיבי בצפ"שים וברקטות ריצוף לצורך טיהור מתחמים ורחובות ברצועת עזה.

המלצות

לנוכח תו"ל הסיוע הנדסי המטילה עומס רב על כוחות הצמ"ה, ומניתוח המגמה השלטת במבצעי כוחות היבשה ב-20 שנים האחרונות, שמצביעה על שימוש רב בדחפורים ובאמ"פ נפיץ, ניכר שמבנה גדחה"ן ההתקפה אינו עונה על הצרכים. עקב כך, ומתוך תפיסה של לחימה מתמרנת המתבססת על הבקעה מרובת אש וטיהור מרחבים אורבניים צפופים, יש להציע מבנה עדכני לגדוד במתארי לחימה צפוניים ודרומיים.

בנוגע לתוכנית "הנדסת המפץ", אני מכיר אמנם באופן חלקי בלבד את מכלול השיקולים. חלקם נובע מ"יישור קו" עם מבנה מחלקות ופלוגות השריון, וחלקם מרצון להוסיף יכולות טכנולוגיות עתידיות בפלוגת הצמ"ה. אין ספק שהתוכנית משנה את יחסי הכוחות בין פלוגות הפלסים לסד"כ הצמ"ה בגדוד; היא משקפת קיצוץ של 10% ברק"ם הנדסי וגידול של 60% בסד"כ הדחפורים, אך אינה מאזנת את התפיסה המובילה שלפיה הפלסים הם חלק הארי של הסד"כ, הפיקוד ורצינות ההפעלה של הסיוע הנדסי. נראה שהוגי התוכנית לא נתנו דעתם מספיק על ארגון מחודש של גדוד הנותן מענה



לחימה כימית - "הפתעה מצבית"?

עם השינוי שחל באופיו של האיום בעולם כולו ובמזרח התיכון בפרט, בולטת עלייתו של האיום הכימי בשדה הקרב הטקטי יותר מאיום כימי ישיר על מרחב העורף. חשוב לפתח מודעות לנושא בקרב כלל הרמות, ובכך לפעול לצמצום הפער במידת המוכנות לכלל התרחישים האפשריים



חיילים מהדיוויזיה ה-55 של צבא בריטניה לאחר פגיעה מגז מדמיע במהלך קרבות אפר, אפריל 1918. עוד לפני הקרב הראשון הגיעו למדינות ההסכמה ידיעות עמומות על אודות החזקת חומרים כימיים רעילים בידי הכוחות הגרמניים ועל סבירות גבוהה להפעלתם (תצלום: מוזיאון המלחמה האימפריאלי, לונדון)

הקרבות הכימיים במהלך מלחמת העולם הראשונה

שבת אחר הצהריים, 22 באפריל 1915. רחש לא מוכר עולה מאזור הגבעות המקיפות את איפר, עיר בלגית עתיקה השוכנת לא הרחק מחוף הים הצפוני, בין גרמניה לצפון צרפת. במגדל הכנסייה שבמרכז העיר מצלצל פעמון הברזל הכבד חמישה צלולים. בחמישי נבלע הדהוד הפעמון והופך לרעש מחריש אוזניים. פיצוצים עזים, שריקות ולהבות מפלחות את השמיים, וריח חריף מתפשט באוויר. כוחות גרמניים שנפרסו מבעוד מועד בחזית המערבית של הגזרה פותחים בהפגזה כבדה לעבר הקו שמאחוריו אוגדות צרפתיות וקנדיות, כוחות מדינות ההסכמה. בין מטח למטח מתנפצים המנעולים הסוגרים על המכלים שהציבו הגרמנים בקו החזית, שישה קילומטרים וחצי אורכו, וגז כלור חריף ורעיל מתפרץ לאוויר.

מלחמת העולם הראשונה חשפה את הצדדים הלוחמים לאמצעי לחימה חדשים ולא מוכרים, שהשימוש בהם השפיע באופן ניכר על שדה הקרב: מטוסים, צוללות, טנקים וחומרי לחימה כימיים. הפעלת האמצעים לראשונה במהלך הלחימה הפתיעה את הכוחות המותקפים ודרשה מהם להגיב באופן מיידי ויצירתי. מאמר זה ידון בשאלה, האם נכון להגדיר כ"הפתעה" מערכה שבה האויב עושה שימוש בחומרים כימיים רעילים, בדומה להתרחשויות שבהן נכחו מפקדי הכוחות של מדינות ההסכמה במהלך מלחמת העולם הראשונה? נוסף על כך ידון המאמר בשאלה, האם פיתוח המודעות של מפקדים ברמות השונות (הן בדרג האסטרטגי והן הטקטי) לאיום הכימי, נוסף על צעדים ממשיים שיינקטו לנוכח הידע הנצבר על אודותיו, עשויים להפחית מהמחיר שיגבה שימוש בחומרי לחימה כימיים בזירה?

העולם הראשונה נהרגו 90 אלף מפקדים וחיילים, נוסף על כ-1.3 מיליון אזרחים שנפגעו כתוצאה משימוש בגז.⁴

הפתעה מצבית

המושג "הפתעה מצבית" מתאר מצב שבו צד מסוים מופתע בעקבות פעולה של צד אחר אף שהיה בידיו מידע מוקדם על ההפתעה המצפה לו (למשל, מידע על זמן או מקום). זאת בניגוד למבנה המאפיין "הפתעה בסיסית", שבו לצד המופתע לא היה כל מידע מוקדם על אודות ההפתעה.⁵ ההפתעה המצבית נגרמת כתוצאה של כשל באיסוף, בעיבוד או בהפצה של מידע שאמור היה למנוע את אפקט ההפתעה או לכל הפחות לצמצמו. האתגר המרכזי שמציבים שני התרחישים - ההפתעה המצבית וההפתעה הבסיסית - הוא היכולת לעבד נכון ומוקדם ככל האפשר את אלמנט ההפתעה, ולבצע תהליך מותאם על-מנת להתמודד עם השלכות באופן היעיל ביותר.⁶

טילי סאגר כדוגמה להפתעה מצבית בשדה הקרב

כוחות השריון של צה"ל שנועו במלחמת ששת הימים היו הכוח היבשתי המרכזי שהוביל לניצחון הישראלי במלחמה. עד מהרה למד האויב את התנהלותם של כוחות השריון הישראלי, ויותר מכך, למד כיצד להתמודד איתם כדי למחוק את היתרון שהקנו



חיילי הדיוויזיה האוסטרלית הרביעית נערכים לקרב במערכת החפירות הסמוכה לעיר הבלגית איפר, 1917. רק לאחר התקיפה הראשונה בחומר כימי החלו כוחות ההסכמה לפתח טכניקות להתגוננות מפני האיום החדש בזירה (תצלום: מוזיאון המלחמה האוסטרלי)

רס"ן שחר הלר, רמ"ד אב"כ וקש"ח,
חיל ההנדסה הקרבית



כך החל הקרב שייזכר בהיסטוריה בשל השימוש ה"מוצלח" הראשון שעשו הגרמנים בגז רעיל כנשק כימי.² במהלך תכנון המערכה הסתמכו הגרמנים בעיקר על כיוון הרוח, שנשבה לעבר הקווים הצרפתיים-קנדיים, ועל תכונת גז הכלור, הכבד מהאוויר, ששקע אל תוך מערכי החפירות. לכך התווספה הפגזה ארטילרית כבדה, שפגעה בחיילי הכוחות בעודם נמלטים מהחפירות שהתמלאו בגז. בהתקפה נהרגו כ-6,000 חיילים צרפתים, חיילים רבים התעוורו ואחרים נפגעו קשה. זה היה הראשון בסדרה בת ארבעה תתי-קרבות שנמשכו עד 25 במאי 1915 וידועים כ"קרב איפר השני". במהלכם ניסו מדינות הציר וההסכמה להבקיע את הקווים - זה של זה - ובכך להכריע את גורל המערכה שנשקף במערב בעקבות "המרוץ אל הים".³ עוד לפני תחילת הקרב הראשון, שמכונה "חרוונסטאפל" והחל ב-22 באפריל 1915, הגיעו לידי מדינות ההסכמה ידיעות עמומות על אודות החזקת חומרים כימיים רעילים בידי הכוחות הגרמניים ועל סבירות גבוהה להפעלתם בקרב הבא. אליהן נוספו ידיעות על שימוש ראשון ולא מוצלח בגז מדמיע בקרבות החזית הרוסית (קרב בולימוב והקרב השני על האגמים המזוריים). ב-24 באפריל 1915 התחולל תת-קרב "בנט ז'יליאן", שבו שוב הותקפו הקווים הקנדיים בגזים רעילים מסוג כלור. הכוחות הקנדיים, שבקרב הקודם כבר למדו על הסכנה הצפויה מהצד הגרמני ואף קיבלו תדרוך מהמפקדות על אופן זיהוי ההתקפה הכימית ועל הדרך להתמודדות איתה, החלו לספוג מטליות בד בשתן על-מנת להתגונן. חודש לאחר מכן, ב-24 במאי, פרץ "בלוורדה", תת-הקרב שחתם את "איפר השני". במהלכו הותקפו הכוחות הבריטיים בגז כלור, אולם התברר כי הם הספיקו להיערך למתקפה והתגוננו במסכות נגד גז. השימוש הראשון של הגרמנים בנשק כימי נחשב להצלחה בקרבות בעיקר בהיבט של פגיעה מורלית בכוחות, אך הוביל למרוץ חימוש כימי של שני הצדדים ושל כלל חזיתות הלחימה במלחמת העולם הראשונה (כולל בקרבות של האימפריה הבריטית נגד האימפריה העותמאנית בארץ-ישראל). אף שכוחות מדינות ההסכמה ידעו על האפשרות של הפעלת חומרים כימיים על-ידי הכוחות הגרמניים, המפקדים בדרגים הגבוהים העריכו שהגרמנים לא ישתמשו בגז רעיל. הנחה זאת התבססה על אמנות האג מהשנים 1899 ו-1907 האוסרות על שימוש בחומרים כימיים כאמצעי מלחמה. אם המפקדים היו פועלים על-פי הערכה אחרת, שמביאה בחשבון את האפשרות שהכוחות הגרמניים ישתמשו בגז רעיל נגד כוחות מדינות ההסכמה, יכלו המדינות להיערך כראוי ולספק הגנה מתאימה לחיילים. ואולם השימוש בגז רעיל במהלך הלחימה שימש, כאמור, כגורם הפתעה בעל השפעה מרבית וגבה מחיר כבד מכוחות ההסכמה, שרק תוך כדי הלחימה, בעודם בחזית, ניסו לפתח שיטות התגוננות שונות. לפי ההערכות, במהלך מלחמת

הגרמניים. למרות זאת, ניכר כי לא בוצעו תהליכים עקרוניים במטרה לנתח את המידע ולייצר מערכת התמודדות עם האיום המתהווה. רק לאחר התקיפה הראשונה בחומר כימי החלו כוחות ההסכמה לפתח טכניקות להתגוננות מפני האיום החדש בזירה.

כדי למפות את השלכות ההפתעה המצבית בהקשר של האיום וכדי ליישם את התובנות בשדה הקרב העתידי יוצגו גורמי ההפתעה המצבית בשלושה שדות (טבלה 1): השימוש בחומרים הכימיים במלחמת העולם הראשונה; הפעלת טילי סאגר במלחמת יום הכיפורים; והאפשרות להפעלת חומרים כימיים במערכה הבאה של צה"ל.

להבדיל מההפתעה המצבית שעימה התמודדו כוחות מדינות ההסכמה בקרב איפר השני, במהלך ההכנות לקרבות עזה השני והשלישי (17-19 באפריל ו-2-7 בנובמבר 1917) ביצעו הכוחות העותמאניים - בסיוע והדרכה של קצינים גרמנים - מערכת הכנות לקראת אפשרות של תקיפה מסיבית בחומרים כימיים מצד הכוחות הבריטיים. מערכת ההכנות כללה הקמת מרכז הכשרה ואימון להתגוננות מפני נשק כימי בשכם ובטול כרם, הכשרת קצינים בכל פלוגה בהשתלמות בת שלושה ימים, הכשרת מפקדים בשימוש באמצעי מיגון והעברת הידע לחייליהם, ונוסף על כך נשלח ציוד מיגון רב לכוחות.¹⁰ מן הצד האחר ניצבו הכוחות הבריטיים, שלמדו רבות מהלחימה הכימית של 1915 ומהקרבות הממושכים בחזית המערבית. לוטננט ג'נרל סר אדמונד אלנבי, שנטל את הפיקוד על חיל המשלוח במצרים והופקד כאחראי להמשך קרבות עזה, סיפר: "הנשק הכימי לא היה זר למפקד העליון החדש, שהתוודע אליו בתפקידיו הקודמים בחזית המערבית".¹¹ כמו כן, הכוחות החלו בהכנות לקראת האפשרות שהכוחות העותמאניים והגרמניים יתקפו בחומרים כימיים (יש עדויות של שבויים ועריקים על

לצה"ל. בעקבות זאת, במהלך מלחמת יום הכיפורים הפעילו צבאות מצרים וסוריה טילי נ"ט מסוג "סאגר" באמצעות חוליות קטנות. הפעלה של טילי נ"ט, ובכללם טילי סאגר, לא הייתה בגדר חידוש בשדה הקרב ואף נחשבה בצה"ל כאיום אפשרי עוד לפני המלחמה.⁷ לפיכך, כפי שכתב החוקר ומפתח תיאוריית "ההפתעה הבסיסית" ד"ר צבי לניר,⁸ להפעלת הטילים במלחמה היה אפקט של הפתעה מצבית - אף שאמ"ן וגיסות השריון הכירו את הטיל זמן רב לפני המלחמה, יידעו גורמים שונים באפשרות שייעשה בו שימוש והפיצו חומרים על אודותיו, "ציידי הטנקים מנעו ממרבית הטנקים הישראליים להגיע לעמדות [...] והסבו אבדות רבות לטנקים", "התקדמות הכוח הואטה בירי טילי 'סאגר'".⁹ מאחר שכוחות השריון לא היו מתורגלים בפעולות תגובה לאיום, שלפתע הפך מוחשי, הכחידו הטילים החדשים את היתרון הראשוני שהיה לשריון הישראלי בשדה הקרב. הפער העיקרי התבטא בתודעת המפקדים, בחוסר המודעות לאפשרות של מימוש האיום ובחוסר היכולת להבין את המשמעות של הפעלת הטיל בצורות שונות מול הכוחות הנעים. וכך, בתחילת המערכה, השפיע מימוש האיום באופן ניכר על הרמה הטקטית, שספגה אבדות רבות בנפש ובכלים. ואולם בימים שלאחר מכן ותוך כדי הלחימה, בשל היותו איום מוכר, הצליח צה"ל לפתח במהירות יחסית שיטות התמודדות יעילות מול הטילים, והם לא הצליחו להכריעו או לשבור את רוחו.

חומר לחימה כימי כגורם "הפתעה מצבית" בשדה הקרב

בהתבסס על ניתוח הפעולות של צבאות מדינות ההסכמה במלחמת העולם הראשונה ניתן ללמוד כי היה בידיהם מידע מוקדם על אודות הימצאות חומרים כימיים ברשות הכוחות

טבלה 1: השוואת "ההפתעה המצבית" בכל אחד מהאיומים

קטגוריה	שימוש בחומרים כימיים במלחמת העולם הראשונה	הפעלת טילי סאגר במלחמת יום הכיפורים ^{10,11}	אפשרות לשימוש בחומרים כימיים במערכה הבאה של צה"ל
מידע מוקדם על האיום הספציפי	מדינות ההסכמה אחזו במידע על הימצאות חומרים כימיים בידי הכוחות הגרמניים.	לפני המלחמה נכתבו והופצו בצה"ל מסמכים בנושא, ובמאי 1973 הופץ לקט מידע שתיאר שימוש בטיל; טיל סאגר נפל בידי צה"ל לפני המלחמה, נבדק ונחקר, ונתונו הטכניים הופצו.	ידוע על הפעלת חומרים כימיים מסוגים שונים על-ידי צבא סוריה, כוחות מורדים וארגוני טרור במהלך מלחמת האזרחים.
התנסות קודמת של המופתע עם האיום או קבלת מידע על גורם אחר שהתמודד עימו	הפעלת חומרים כימיים במהלך קרב בולימוב והקרב השני על האגמים המזוריים.	במהלך 1972-1973 הושמד טנק, וכמה טנקים נוספים נפגעו ברמת הגולן מטילי סאגר. יצא דוח של תורת חש"ן בנושא, כולל הנחיות התמודדות מול האיום.	לישראל אין התנסות צבאית בשדה הקרב של לחימה בתנאים כימיים.
ערך המודיעין של המידע שהיה על האיום לפני התממשות האירוע	ערך גבוה ובעל משקל ממשי להתמודדות עם האיום.	ערך גבוה ובעל משקל ממשי להתמודדות עם האיום.	ערך גבוה ובעל משקל ממשי להתמודדות עם האיום.

טבלה 2: השוואת מאפייני "ההפתעה המצבית" בתחום הלחימה הכימית בין קרב איפר השני, 1915, ובין קרבות עזה השני והשלישי, אביב וחורף 2017

מאפיין	קרב איפר השני	קרבות עזה - השני והשלישי
מה מאפשר לחזות את הופעת האירוע?	הימצאות מידע מודיעיני מוקדם אך מוגבל, נוסף על קבלת ידיעות שונות מקרבות קודמים שבהם הופעלו חומרים כימיים במידה מצומצמת.	התממשות אירועים קודמים בחזית המערבית, הימצאות מידע מודיעיני מבוסס (שבויים, אמצעי לחימה והתגוננות כימיים וכדומה).
האם האירוע שובר שוויון, או שמדובר באירוע טקטי בלבד?	אינו שובר שוויון - למרות היפגעות הכוחות הצרפתיים לא השתנו קווי הלחימה בחזית באופן ניכר. למרות זאת, חיילים רבים נהרגו או נפצעו. תחושות הפחד והחשש התגברו לנוכח אמצעי הלחימה החדש.	אינו שובר שוויון - תקיפת העמדות העותמאניות בחומרים כימיים לא שברה את מערך ההגנה סביב עזה במהלך הקרב השני. ¹⁶ למרות זאת, התקיפה הכימית השפיעה על מצב רוחם של הלוחמים והמפקדים.
רמת המודעות של המפקדים לאיום	מודעות המפקדים לאיום הייתה נמוכה למרות הימצאות הידיעות על אודות היתכנות השימוש בחומרים כימיים כנשק לחימתי.	הכוחות הבריטיים וכן הכוחות העותמאניים ¹⁷ זיהו את האפשרות שכל צד יבצע שימוש בחומרים כימיים. מודעות המפקדים הייתה גבוהה, ובוצעו תהליכים מרכזיים על-מנת להתגונן מפני תקיפה אפשרית.
ההתמודדות עם האיום: האם יש בנמצא ידע ואמצעים מספקים?	היה בידי הצבא ידע בסיסי על דרכי התמודדות אפשריות עם גז. דוגמה לכך היא הימצאות מידע על הכנת אמצעי מיגון פשוטים.	ידע רב נצבר בעקבות ההתרחשויות בחזית המערבית, ובעקבות זאת סופקו אמצעי מיגון, הוקמו מרכזי הדרכה להתגוננות, הוכשרו בעלי תפקידים וכדומה.

בעתיד גם בזירות מרוחקות. במקרה של טילי הסאגר שהופעלו במלחמת יום הכיפורים אנו עדים לתהליך דומה שבו, לאחר ההפתעה המצבית, עלתה מודעות המפקדים לנושא והתקיימו תהליכי למידה ומציאת פתרונות כגון אופן התקדמות הטנק (ניצול תוואי הקרקע), שימוש במיסוך (ככל הניתן), ניצול הלילה וכדומה.

"מחיר הטעות"

תודעת המפקדים היא הרכיב החשוב ביותר ביכולת של הכוחות להתמודד באופן מיטבי ברמה הטקטית מול האיום הכימי בשדה הקרב, ולהימנע ככל האפשר מהיקלעות למצב של הפתעה מצבית. פיתוח המודעות של המפקדים ברמות השונות צורך משאבים רבים, ונדרש לעבור בציר סודר בין הגופים האמונים על יצירת הידע ועל עיבודו לרכיבי הכשירות השונים (תורה, אמצעים, כוח אדם, אימונים ועוד). הגרף הבא (תרשים 1) מציג את אופן העברת המידע בתחום האיום הכימי, בין הדרג המטכ"לי וגורמי המודיעין לדרג הטקטי. כפי שמוצג בתרשים, המידע שמגיע מהרמה המטכ"לית לדרג הטקטי עובר בכמה תחנות, שבהן נערכים תהליכי עיבוד מידע המתורגמים להנחיות שונות עבור הדרגים כפופים. בכל הנוגע לתחום הלחימה הכימית ניכר כי יש נתקים שמקשים על העברת המידע ותוצריו בין דרגי המפקדות (זרוע בניין הכוח והפיקודים המרחביים) ובין היחידות הכפופות (דרג המפקדות והדרג הטקטי). נתקים אלה אינם מאפשרים לגבש תמונת מצב ממשית שהייתה יכולה

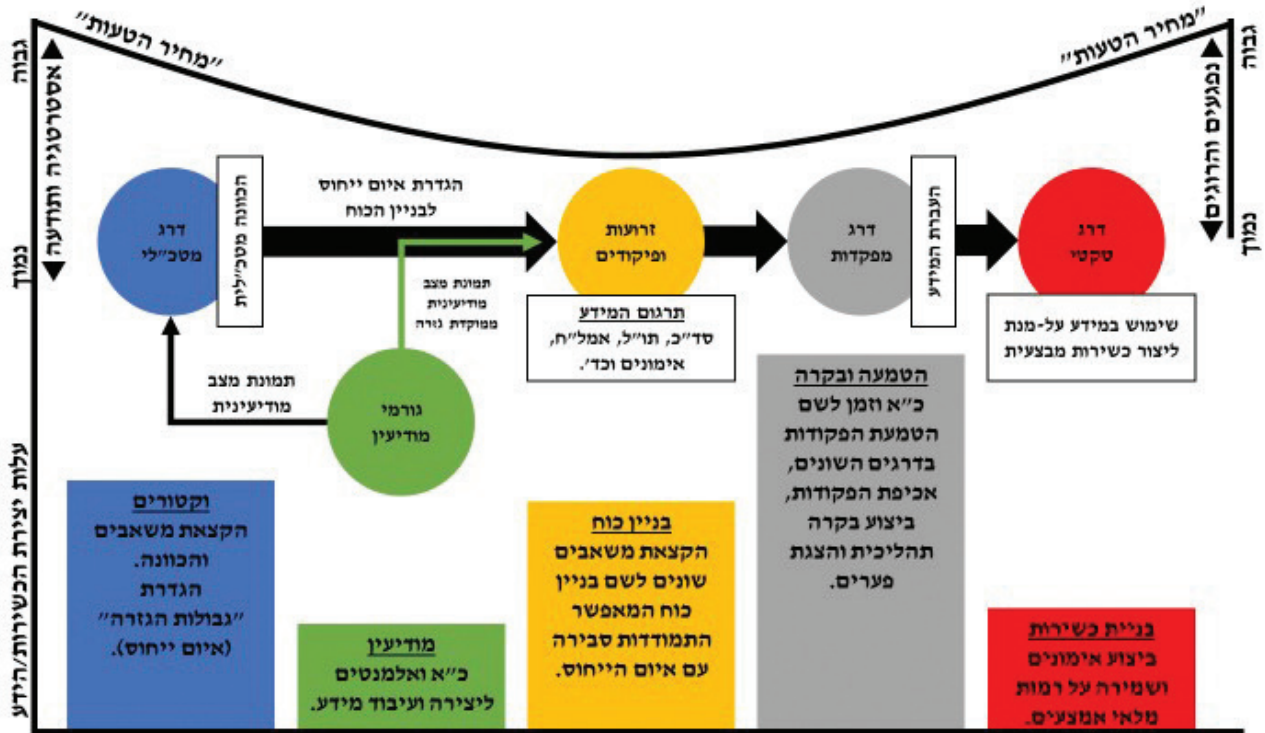
הקמת מערכת הכנות לחימה כימית ועל התגוננות הכוחות). נוסף עליהם נתפסו על-ידי המודיעין הבריטי אמצעי מיגון כימיים (הוסק כי אמצעי המיגון נועדו לטובת המפעילים) וכן נתפסה תחמושת שהייתה מיועדת להכלת חומרים כימיים. הבריטים הזמינו "קסדות גז", מינו קצינים אחראים להתגוננות כימית; הוקמו בסיסי הדרכה להתגוננות כימית בתל-אלכביר ובדיר אל-בלח; נקבעו תוכניות הדרכה והשתלמויות לכוחות, במטרה להכשיר את הכוחות להשתמש נכון במסכות החדשות ולהגיב במהירות להתקפה כימית (גם במקרה של כניסת הכוח הבריטי לשטח מוכה גזים כימיים).¹²

"באמצע חודש יולי התוודענו לראשונה לאימוני גז. נאלצנו להתאים ולשאת התקן כבד נגד גז על בטננו במשך כל היום, וכל בוקר התאמנו בחבישת מסכות. נאמר לנו כי הסיבה לכך היא מידע שהטורקים החלו להתאמן בגז. מאוחר יותר, כששאלנו כמה קצינים טורקים שבויים לפשר אימוניהם, סיפרו: 'נאמר לנו שהבריטים החלו להתאמן בגז'."¹³

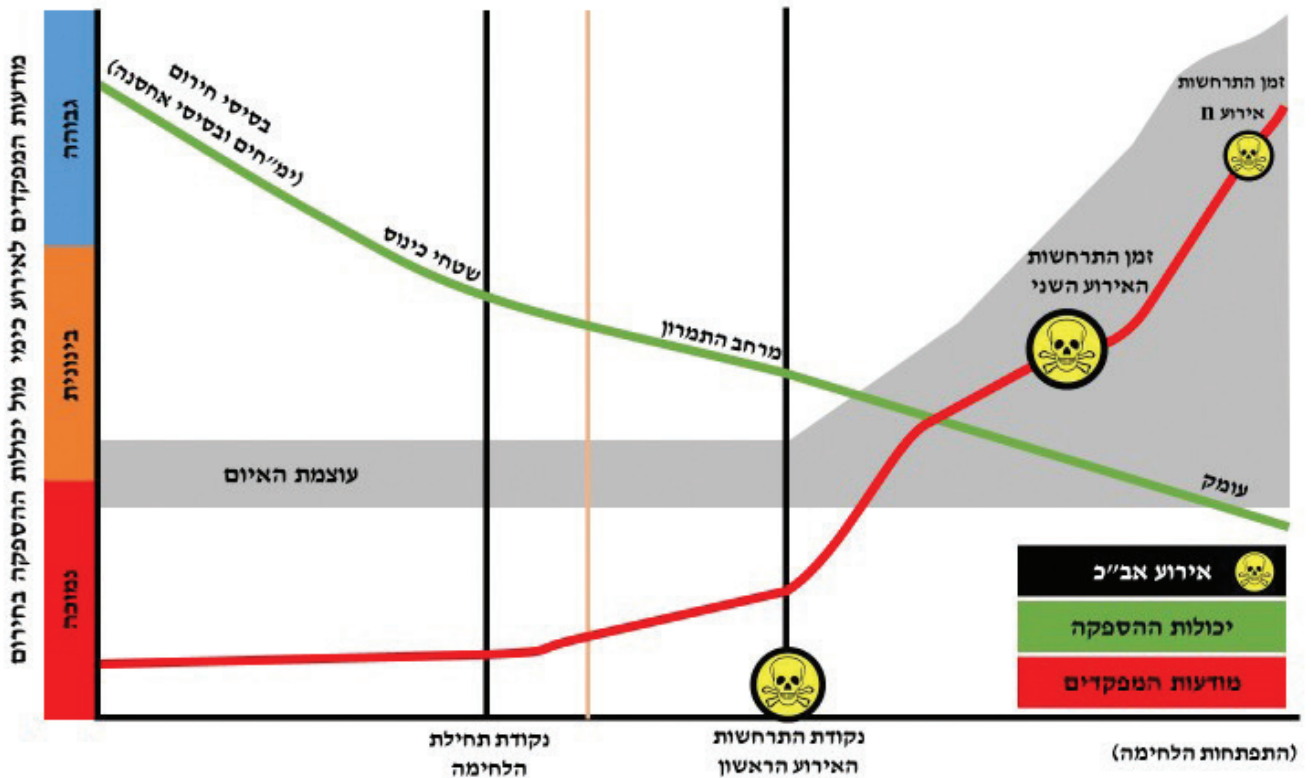
(זאב ז'בוטינסקי, 1918)

ניתן לראות שבין שתי תקופות זמן, במהלך מלחמת העולם הראשונה, השתנתה מודעות המפקדים לאיום הכימי, בוצעה למידה והתקיים תהליך שיפור על-מנת להתמודד עם האיום

תרשים 1: זרימת המידע ויצירת הכשירות מול "מחיר הטעות"



תרשים 2: מודעות המפקדים להתפתחות אירוע כימי מול יכולת הספקת אמצעי אב"כ לכוחות



טבלה 3: המשאבים הנדרשים ליצירת הכשירות מול "מחיר הטעות"

דרג	המשאבים הנדרשים ליצירת הכשירות	"מחיר הטעות"	סבירות הסיכון
מטכ"לי	תקציבי משאבים לרכש משק, אמצעי מיגון, טיהור, גילוי, זיהוי וכדומה. יצירת תקני בעלי תפקידים למימוש האחריות ברמות השונות למוכנות מול אירוע כימי.	"מחיר גבוה" בהיבט התודעתי והאסטרטגי: השפעה נרחבת על התודעה הלאומית לנוכח היווצרות אירוע תקיפה בחומרים כימיים, ואפשרות לשינוי בעוצמת הלחימה לנוכח הפעלת נשק כימי.	סיכון גבוה
גופי המודיעין	הקצאת משאבים ליצירת תמונת מצב מודיעינית הכוללת כוח אדם, הפעלת מקורות, תקציבים וכדומה.	"מחיר נמוך יחסית" - יתבטא בעיקר בשאלות: האם תמונת המודיעין הייתה ברורה מספיק? האם התמונה שוקפה למפקדים בדרגים השונים בצורה הנדרשת? מה לא נעשה כמו שצריך? ומי כשל בדרך?	סיכון נמוך
מפקדות (זרועות ופיקודים)	הקצאת משאבים לבניין כוח: רכש אמצעים להתמודדות עם אירוע כימי, כתיבת תורת הפעלה לכוחות במרחב מוכה חומר כימי, הכוונת אימונים, החלת אכיפה ובקרה על היחידות השונות וטיפול בפערים.	"מחיר נמוך יחסית" יתבטא בעיקר בשאלות: האם המידע שסופק מאפשר את בניין הכוח אל מול האיום? מה לא נעשה כמו שצריך, ומי כשל בדרך?	סיכון בינוני-נמוך
דרג טקטי	שמירה על הכשירות לנוכח ההנחיות והפקודות: ביצוע אימונים ללא עלות (אימונים משולבים) וביצוע תהליכי החזקת משק אמצעי אב"כ לחירום כאמצעי התמודדות עם אירוע כימי.	"מחיר גבוה" משמעו נפגעים רבים והרוגים.	סיכון גבוה

ירצו המפקדים להפיק לקחים מהירים ולשפר את יעילותו של צה"ל בהפעלת הכוח. הלמידה לאחר האירוע הראשון תהיה איטית יחסית ותדרוש הבנה של המציאות ויכולת העברה של המידע לכוחות שבקצה. היישום יהיה מורכב ויושפע מבעיות בתקשורת. לאחר התרחשויות של אירועים נוספים זמן הלמידה יהיה קצר יותר בין אירוע לאירוע, וישפיע על מוכנות הכוח לספיגה במהלך האירוע הכימי הבא בצורה טובה יותר. במקביל לתהליך הלמידה וההתמודדות של הכוחות בדרג הטקטי עם אירוע לחימה כימי, יתקיים תהליך של למידה בדרגים הגבוהים והמקצועיים. בין שתי קומות אלה עלול להיווצר פער בין יכולת העברת המידע הנצבר למימושו בדרג הטקטי.

היכולת להביא את אמצעי האב"כ השונים אל שדה הקרב מורכבת מכמה צירים (כמפורט בתרשים 2):

- יכולת שינוע של אמצעי אב"כ שונים אל הכוחות הלוחמים בדרג הטקטי, בדגש על אמצעי מיגון (מסכות ובגדי מגן אב"כ). המיגון ושאר האמצעים הנחוצים יעברו אל הכוחות בהתאם ליכולות הלוגיסטיות, לצד מאמצים המתקיימים במקביל, במטרה להעביר אמצעים נוספים אל הכוחות שבקצה (בסדר עדיפות גבוה, נמוך ומשתנה). תהליך זה יחייב את מקבלי החלטות לתעדף אמצעי ב"כ על-פני אחרים.
- בעיה נוספת היא הגדלת המרחק שיש לעבור לצורך ההספקה, במקביל להעמקת הלחימה. הגדלת המרחק תשפיע על הזמן הנדרש להבאת האמצעים אל הכוח

להוביל את המפקד לשנות גישה בהתמודדות מול האיום הכימי העתידי בשדה הקרב. נוסף על כך, הגרף מציג את הפער בין המשאבים הנדרשים לשם יצירת הכשירות שתאפשר התמודדות מול האיום הכימי, ובין מחיר הטעות שישלם כל רכיב בשרשרת לנוכח התממשות אירוע לחימה כימי בשדה הקרב. חשוב לציין כי אירועים ברמה הטקטית משפיעים באופן ישיר על הרמה המטכ"לית-אסטרטגית.

פעם אחת ודי?

כל הפתעה מצבית או בסיסית מפתיעה את המותקף לפחות פעם אחת. הנחה זאת מבוססת על כך שהמותקף יבצע תהליך למידה בעל משמעות מעשית בשטח, שימנע ממנו את הצורך להתמודד עם ההפתעה פעם נוספת. אם כך, האם יש ביכולתו של צבא היבשה כיום לבצע למידה מהירה תוך כדי לחימה על-מנת להתמודד עם תקיפה נוספת של חומר לחימה כימי בשדה הקרב? שאלה זאת מורכבת מכמה חלקים:

יכולת הלמידה תוך כדי מלחמה והפקת תוצרים מאפשרות למנוע הפתעה מחודשת - מטרות הלמידה המבצעית תוך כדי לחימה הן: "לשפר את המועילות של צה"ל בהפעלת הכוח בלחימה, וללמוד על שינויים במאפייני שדה הקרב"¹⁴. בהתאם לגרף המצורף (תרשים 2), ניתן לראות כי תודעת המפקדים לפני המפגש עם האירוע הראשון נמוכה יחסית (תהליך ההפתעה המצבית).

בעת הפעלת האירוע הראשון יחל תהליך מורכב של למידה בכלל הרמות השונות. בהתאם להגדרות של למידה תוך כדי לחימה, אפשר להניח כי לאחר התרחשות האירוע הראשון



כוח אוסטרלי מתאמן בחבישת מסכות גז באזור רפיח-דיר אל בלה, 1917. ניתוח של העבר ושימוש נכון במידע המודיעיני ישפרו בצורה ניכרת את מתן המענה של הכוחות בכל הדרגים (תצלום: מוזיאון המלחמה האוסטרלי)

הכוחות הלוחמים שבקצה - השימוש במסכת מגן או בבגד מגן אמור להיות פשוט, אבל שימוש לא נכון באמצעים אלה ייצור פער שלא יאפשר מתן הגנה ראויה. כמו כל אמצעי לחימה אחר העומד לרשות הצבא, גם בכל הנוגע לאמצעי מיגון מאיום כימי החייל נדרש לקיים תהליך של למידה ותרגול, שרק בסופם יוכל להמשיך לבצע את משימותיו השונות תחת מיגון אב"כ. שימוש לא נכון באמצעי המיגון עשוי לגרום לנזק רב יותר מהתועלת בו. מרכיבים אלה ואחרים מלמדים שהתמודדות עם "הפתעה מצבית" נוספת תלויה לא רק בידע מוקדם של הכוחות, אלא גם במרכיבים לוגיסטיים, בהכשרות ובאימונים ייעודיים.

שבקצה. בקרבות "איפר", המענה הראשוני שניתן לכוחות שבקצה (לאחר קרב ההפתעה הראשון) היה כזכור חתיכות בד ספוגות בשתן (אמצעי שסיפק הגנה נאותה). אמצעי מגן זה ניתן היה להכנה בשטח על-ידי הפרט, ללא צורך במערך לוגיסטי מסובך. לעומת זאת, במקרה של לחימה עתידית, פתרון זה לא ייתן מענה נאות להגנה מפני החומרים הקיימים כיום. יש להתמודד עם הבעיה באמצעות פקודות מתאימות (לדוגמה, מתן פקודה להצטיידות הכוחות באמצעי מגן, מרגע הפעלת הכוח בבסיסי היערכות) והיערכות לוגיסטית מקדימה ללחימה.

● רכישת מיומנות לשימוש באמצעים הרלוונטיים בידי

המלצות

"יש לנו סיכוי להביס גז רעיל אם ננהג בהיגיון, אבל שכל ישר לא יוכל לנטרל כדור או פגז"
(גנרל סמואל ליימן מרשל¹⁵)

על-מנת להימנע מהפתעה מצבית עתידית נדרשים הצבאות להמשיך להעמיק ולקיים פעילויות ברמות השונות:

- ביצוע תהליכים להעלאת מודעות המפקדים (בעיקר בדרג הטקטי): קיום הערכות מצב תקופתיות, הקפדה על מילוי הנחיות נספחי אב"כ בפקודות האופרטיביות, ביצוע

זה עשרות שנים צבאות שונים ברחבי העולם מודעים לאיום הלחימה הכימית ואף חזו בהתממשותו בעשור האחרון בסוריה, במהלך ההתקוממות האזרחית שפרצה כחלק מ"האביב הערבי"



חיילים בריטים במלחמת העולם הראשונה מדגימים מהי הדרך הנכונה לחבוש מסכת מגן. היערכות הכוחות בכלל הדרגים, תוך ביצוע הערכות מצב, טיפול במערים וביצוע אימונים, תאפשר לצמצם באופן ניכר את מרכיב ההפתעה בהתמודדות עם אירוע כימי עתידי (תצלום: wellcomecollection.org)

בהתממשותו בעשור האחרון בסוריה, במהלך ההתקוממות האזרחית שפרצה כחלק מ"האביב הערבי". במהלך סדרת קרבות שהתחוללו במרחב ע'וטה (מחוז ריף - אזור העיר דמשק) נעשה שימוש בחומרי לחימה כימיים.¹⁷ ב-21 באוגוסט 2013, במה שנחשב "אירוע הדגל", השתמש הצבא הסורי בכמויות גדולות של חומרי לחימה כימיים נגד האוכלוסייה הסורית והמורדים, ופגע אנושות בכמה מוקדים.¹⁸ אירוע זה הוביל לביקורת קשה מאוד של העולם נגד הסורים, והביא אותם לחתום על CWC (האמנה למניעת הפצה של נשק כימי). חתימתה של סוריה על האמנה הובילה להוצאה של כמויות גדולות של חומרי לחימה כימיים מסוריה, להשמדתם ובהמשך לסגירתם של אתרי ייצור על-ידי OPCW (הארגון למניעת הפצת נשק כימי). בעקבות זאת החלו צבאות רבים להשקיע משאבים באיומים מתפתחים אחרים, ובכך הורידו את רמת הקשב לאיום האב"כ. נוסף על כך, אירועים אלה הובילו לירידה חריפה במודעות המפקדים לאיום ולהשפעה על מרכיבי בניין הכוח בתחום.

מטרתו של מאמר זה הייתה לעמוד על המשמעות שטומנת ההפתעה המבצעית בתחום האב"כ ובתחומים נוספים בשדה הקרב העתידי של צבאות שונים בעולם. חשוב לפתח מודעות לנושא בקרב כלל הרמות, ובכך לפעול לצמצום הפער במידת המוכנות לכלל התרחישים האפשריים. כך אפשר יהיה למנוע פגיעה מיותרת בחיילים ולהימנע מהפרעות בלתי צפויות המשליכות על רציפות הלחימה ועל אופייה.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

פרסומים בתוך המערכת, קיום ביקורות משמעותיות ביחידות הקצה וכדומה.

- התאמת אמצעים לכוחות הלוחמים, כך שיתאימו למתארי הקרב הנוכחיים (אמצעים פשוטים לתפעול, בעלי משקל קל).
- הגברת התדירות של ביצוע אימונים תקופתיים, המשלבים בין אמצעי המיגון ובין כשירויות הפרט והמסגרת.
- הגברת התדירות של ביצוע אימונים מדמים המשלבים רכיבים כגון חומרים מדמים ללחימה בתנאים כימיים, אמצעי מיגון, משך זמן שהייה על מיגון, עומס חום ועוד.
- ביצוע אימוני פיקוד ושליטה בשילוב אמצעי מיגון.
- שילוב ידע וכוחות בין יחידות אב"כ ברחבי העולם.

סיכום

"אם יופעל או לא יופעל גז, במלחמת העתיד זו שאלה של ניהוש, אך התוצאה תהיה כה קטלנית לגבי כל אלה שאינם מוכנים לה עד כי אין אנו יכולים להרשות לעצמנו להתעלם משאלה זו"

(ג'ורל ג'ון פרשינג, "בלאק ג'ק", מפקד בצבא ארצות-הברית¹⁶)

עם השינוי שחל באופיו של האיום בעולם כולו ובמזרח התיכון בפרט, בולטת עלייתו של האיום הכימי בשדה הקרב הטקטי יותר מאיום כימי ישיר על מרחב העורף. זה עשרות שנים צבאות שונים ברחבי העולם מודעים לאיום הלחימה הכימית ואף חזו



מערכת ההגנה של "המדינה האסלאמית" במוצול: כיצד מערכת ההגנה שהפעילה "המדינה האסלאמית" במוצול עתידה לבוא לידי ביטוי במערכה הבאה לכיבוש עזה

מבצע "מהלומת העיט", שנערך במוצול שבעיראק בשנים 2016-2017, כולל בתוכו מאפיינים רבים של הלחימה העכשווית נגד ארגוני טרור סמי-צבאיים ברחבי העולם. קרב ההגנה שניהל ארגון "המדינה האסלאמית" במוצול יכול בהחלט לשמש מקור השראה לתנועת חמאס בעזה בהיערכותה להגנה



תחילת מתקפת-הנגד של הארגון בבית החולים אל-סלאם. במערך האבטחה ניהל הארגון קרב שהיה סדור שהתבסס על מערכי ביניים. את המבנים שהעריך כי הצבא העיראקי יכבוש הכין מראש ללחימה באמצעות חפירה תת-קרקעית ענפה

במהלך מבצע "מהלומת העיט" לשחרור מוצול בעיראק מידי "המדינה האסלאמית", הפעיל הארגון מערכת הגנתית שלמה ומתקדמת שסייעה לו לשמר את כוחותיו בעיר ולאתגר את התוקף במגוון דרכים. טכניקות אלה הן השראה לארגוני טרור סמי-צבאיים רבים ברחבי העולם, ועשויות לשמש את תנועת חמאס בעזה. העיר עזה וערים גדולות אחרות במרחב הרצועה דומות במאפייניהן הגאוגרפיים למוצול. דמיון זה מחזק את ההשערה שחמאס תשתמש בטכניקות שנקט הארגון במוצול ותיישם אותן מול כוחות צה"ל, במערכה הבאה על כיבוש הערים במרחב רצועת עזה. בניגוד למאמרים הקודמים שנקטו על קרב זה, מטרת המאמר לבחון את מערכת ההגנה הכוללת שנקט הארגון על-מנת להגן על מוצול, ולהציע פתרונות שיסייעו לנו ללמוד מטעויותיו של צבא עיראק.

מוצול בראי העקרונות של "המדינה האסלאמית"

עם פלישתה של ארצות-הברית לעיראק ב-2003, העביר הארגון שבהמשך כונה רשמית "המדינה האסלאמית" (דאעש) את עיקר פעילותו מאפגניסטן לעיראק. ב-2011 ניצל מנהיג הארגון אבו אל-בכר אל-בדע'דאדי את חולשתה הפוליטית והצבאית של ממשלת עיראק (בעקבות עזיבת כוחות הקואליציה המערבית) ואת שנתם העזה של הסונים כלפי

על-מנת להבין את חשיבותה של מוצול עבור הארגון, יש להבין את מדיניות כיבוש השטחים שלו, המבוססת על חמישה עקרונות:²

1. **העיקרון הדתי** - על הארגון להשתלט על האוכלוסייה הסוניית ולאכוף עליה את "השריעה". לאחר מכן יש לעבור למדינות מוסלמיות אחרות, ובהמשך להשתלט אף על מדינות מערביות.

השיעים במדינה השסועה, וניצל אותן כדי להשתלט על שטחים רבים במדינה. במהלך 2014 השתלט הארגון על ערים גדולות בסוריה ובעיראק, בהן אל-רקה ופלוג'ה, וביוני כבשו לוחמיו את עיר הנפט מוצול, השנייה בגודלה בעיראק. בעקבות הכיבוש הכריז דובר הארגון על ההקמה הרשמית של "המדינה האסלאמית" בהנהגתו של אל-בדע'דאדי - "החליף".



רס"ן אלעד ברטוב, סמג"ד בא"ח צנחנים המאמר נכתב בהיותו חניך במל"ט

בטרור. למאבק הצטרפו גם קבוצות רבות מהאזור שהתלכדו לגוף משותף, בהם הפשמרגה הכורדית וארגון אל-חאשד אל-שעאבי. איחוד הכוחות העניק לוחמים מקרב הקואליציה יתרון מספרי, שהתבטא ביחס של עשרה לוחמים מקרב כוחותיהם, מול לוחם אחד של "המדינה האסלאמית" במוצול.

הכיתור, הקרב וההגנה בדרך לשחרור מוצול

הקרב על שחרור העיר מידי "המדינה האסלאמית" החל ב-16 באוקטובר 2016, עם הכרזתו של ראש ממשלת עיראק, חידר אל-עבאדי על פתיחת השלב הראשון במערכה, מבין שלושה:

שלב ראשון - הניסיון לכיתור מוצול. בשלב זה ניסו הכוחות הקרקעיים של הקואליציה לכתר את העיר ולבודד את לוחמי הארגון השוהים בה. המטרות שהוצבו בשלב זה לא הושגו משום שהארגון הצליח לשמור על ציר אחד פתוח מצפון-מערב, מכיוון היישוב תל-עפר. במהלך שלב זה, שבו התבצעה הלחימה בשטחים הפתוחים המדבריים שסובבים את העיר, שחק הארגון את הכוחות העיראקיים בכפרים שסובבים את העיר, והקשה על כוחות הקואליציה בתקיפותיהם האוויריות, הן באמצעות הצתת שטחים שגרמו לשריפות רבות ושיבשו את יכולת התצפית האווירית, והן בשימוש באזרחים כמגינים אנושיים⁶ במרחבים שנועדו להפצצה.

הגדולות. עד הקרב על מוצול נערכו ב"מדינה האסלאמית" להגנה בעיקר על ערים קטנות יותר, כמו כובאני ופלוג'ה. ההכנות לחימה במוצול כללו, בין השאר, הטלת סגר על התושבים במטרה להשאיר כמה שיותר מהם בבתים, כך שישמשו בהמשך מגן אנושי; חפירת רשת תעלות בין מרחבי הלחימה;³ מיקוש צירי התנועה בעיר ושל המובילים אליה; וכן יצירת מסך עשן מעליה, כדי להגביל את יכולות התצפית האווירית אל הנעשה בתוכה.⁴

בתחילת 2015 ניהלו לוחמי "המדינה האסלאמית" בעיקר קרבות התקפה, והפגינו יכולת לרכז מאמץ נגד יעדים נבחרים. לאחר כחצי שנה, בעקבות תיאומים שנערכו בין כוחות רבים שתקפו אותו, נאלץ הארגון לעבור להגנה על הערים הגדולות

מול כוחו ההולך ועולה של ארגון "המדינה האסלאמית" והסכנה הטמונה בו, הנהיגה ארצות-הברית קואליציה בין-לאומית והקימה את CJTF (Combined Joint Task Force) - "כוח המשימה הרב-זרועי משולב הצבאות" - שסיפק לכוחות המקומיים מעטפת אווירית, צבאית ומדינית⁵ נגד "המדינה האסלאמית". עם הכוחות המקומיים שנועדו ללחום בעיר נמנו לוחמי צבא עיראק, המשטרה הפדרלית העיראקית והכוחות ללוחמה

2. **העיקרון הדמוגרפי** - לאחר ההשתלטות המסיבית על האוכלוסייה הסונית, הנתפסת כנוחה יותר לכיבוש ולחניון, ולאחר יצירה של בסיס נוח באזור - יש לצאת לאזורים כורדיים, שיעיים וכדומה.
3. **העיקרון הכלכלי** - יש להשתלט על מאגרי נפט גדולים ועל סכרים מרכזיים במדינה. נוסף על כך, כדי לסייע למדיניות הפנים ולמדיניות המלחמה של "המדינה האסלאמית" יש לשחור בעתיקות שדודות מהאזורים שנכבשו, בעיקר בשוק השחור של העתיקות.
4. **העיקרון התעמולתי** - יש לכבוש ערים היסטוריות ומסגדים עתיקים ומפורסמים (לדוגמה, מסגד א-נורי במוצול) ובכך לחזק את מעמדה של "המדינה האסלאמית" בעיני האוכלוסייה המוסלמית מבית ומחוץ.
5. **העיקרון הצבאי** - יש לקדם מהלכים צבאיים שישגו את יעדי המלחמה הסופיים של הארגון.

בחינת מאפייניה של מוצול לצד סקירת עקרונות הארגון מבהירה מדוע בחר הארגון להשתלט דווקא עליה ולפעול בה. מדובר בעיר מוסלמית סונית בת כשני מיליון תושבים, הממוקמת בצומת צירים אסטרטגי, ובה נכסים כלכליים מהותיים כמו הסכר של מוצול על נהר החידקל ותעשיות רבות. כמו כן, העיר משופעת בנכסים היסטוריים, וכיבושם אכן הביא לארגון פרסום בין-לאומי נרחב, כמו גם עצם כיבושה של עיר בסדר גודל כשלה. בתחילת 2015 ניהלו לוחמי "המדינה האסלאמית" בעיקר קרבות התקפה, והפגינו יכולת לרכז מאמץ נגד יעדים נבחרים. לאחר כחצי שנה, בעקבות תיאומים שנערכו בין כוחות רבים שתקפו אותו, נאלץ הארגון לעבור למגננה בכלל החזיתות ולהיערך להגנה על הערים



העיר מוצול ונהר החידקל החוצה אותה. בחינת מאפייניה של מוצול מבהירה מדוע בחר הארגון להשתלט דווקא עליה. המיקום האסטרטגי והנכסים הכלכליים המרכזיים כמו הסכר שעל הנהר, היו חלק מהותי מההכרעה

שלב שני - הקרב על מזרח העיר. הבנייה במזרח מוצול, כבפאתי העיר, מאופיינת במבנים נמוכים יחסית, בעלי חצרות, ובבנייה שאינה צפופה. במרחב זה נקטו לוחמי "המדינה האסלאמית" צורת קרב של "השהיה" – הם השתמשו ברכבי תופת והפעילו מחבלים מתאבדים כדי לפגוע באגפים החשופים של הכוחות העיראקיים, שנעו בצורה מהירה אל תוך השטח הבנוי. כמו כן, הארגון ניסה לצפות ולהעריך מבעוד מועד אילו מבנים יכבוש הצבא העיראקי, והכין אותם מראש ללחימה באמצעות חפירה של תשתית תת-קרקעית ענפה במרחב המבנה. דוגמה לכך היא בית החולים אל-סלאם שבמזרח העיר; הארגון אפשר לכוחות עיראקיים להיכנס למבנה של בית החולים, להתמקם בו ולהשתמש במגרש החניה במקום כבחניון לרק"ם. זמן מה לאחר מכן הגיחו לוחמי הארגון מתוך המנהרות שהכינו והרגו את כל חיילי כוחות הקואליציה שנחו במבנה. במקביל חסם הארגון את צירי הגישה למרחב באמצעות שתי מכוניות תופת, וירה אש נ"ט לעבר צירים המובילים. במבנים מרכזיים אחרים בעיר השתמש הארגון בטכניקת "אדמה חרוכה", והשמיד את כל התשתיות בטרם הגיעו אליהן הכוחות העיראקיים.⁷

נוסף על פעולות אלה הפעיל הארגון בפאתי מוצול מערך נרחב של רחפנים, שאספו מידע והכוונו רכבי תופת אל עבר ריכוזי הכוחות העיראקיים. במקביל ללחימה בתוך העיר ניהל הארגון מבצעי תודעה רבים שכללו פיגועי תופת גדולים ברחבי עיראק, במטרה להתסיס את דעת הקהל נגד ראש הממשלה העיראקי, והוצאות להורג אל מול המצלמות של חיילים עיראקים שנפלו בשבי. הארגון אף ביצע פיגועים נגד מרחבים שנכבשו על-ידי כוחות ממשלת עיראק במרחב מוצול, כדוגמת שדה התעופה של העיר, במטרה לטשטש את ההישגים של הכוחות העיראקיים.

שלב שלישי - ההגנה על מערב העיר. העיר העתיקה של מוצול שוכנת בשטח עירוני צפוף המאופיין במבנים בעלי כמה קומות שסמטאות צרות ביניהם, ומבנים עתיקים רבים. אופי הבנייה במקום אפשר לארגון לארגן את המרחב

ללחימה באופן שיקשה מאוד על צבא סדיר לתמרן בתוכו. הארגון גרם לקריסת רוב התשתיות של העיר,⁸ והפך אותה לעיי חורבות.⁹ טופוגרפיה זו אילצה את הכוחות העיראקיים לרדת מכלי הרק"ם, ולכבוש בצורה רגלית בית-בית, תוך שהם נחשפים לשטחי השמדה רבים שנשלטו על-ידי צלפי הארגון.¹⁰ בתוך עיי חורבות אלה שתל הארגון מטעני נפץ ואף עשה שימוש במלכודים רבים, תוך ניצול גופות, צעצועים, אמל"ח ורהיטים לשם כך. נוסף על כך, הארגון השתמש באזרחים כמגן אנושי באופן תדיר. בכל בית שבו התמקמו לוחמי הארגון היו גם אזרחים, כך שהכוחות האוויריים של הקואליציה לא יכלו להפציץ את המבנים בלי לפגוע באזרחים בבתיהם. אזרחים רבים שבחרו לברוח עשו זאת דרך שדה הקרב עצמו, מה שהקשה אף יותר על החיילים העיראקים.

במקביל ללחימה בתוך העיר ניהל הארגון מבצעי תודעה רבים שכללו פיגועי תופת גדולים ברחבי עיראק, במטרה להתסיס את דעת הקהל נגד ראש הממשלה העיראקי, והוצאות להורג אל מול המצלמות של חיילים עיראקים שנפלו בשבי

מוצול ועזה - הדומה והשונה הקרב במוצול הוא מקור השראה לארגונים סמי-צבאיים רבים ברחבי העולם. מדובר באחד מהקרבות הגדולים בשנים האחרונות שנערכו בין צבאות סדירים רוויי טכנולוגיה ובין ארגון סמי-צבאי, וכבר היום אנו רואים כיצד ארגונים רבים ברחבי העולם מיישמים חלק מהלקחים ומהטכניקות של "המדינה האסלאמית" בקרב זה בגזרות אחרות. הקרב במוצול יכול לשמש מקור מובהק ללמידה על המלחמה הבאה בערים הגדולות בעזה, מכמה בחינות:

המעברים הקרקעיים מהשטחים הפתוחים לצפופים - שתי הערים מאופיינות במעבר משטח פתוח לשטח בנוי, ומשם אף לשטח בנוי בצפיפות. מבנה הערים הדומה מאפשר לאויב להילחם בכל תא שטח באופן שונה, ולנצל אותו לשחיקת הכוחות בדרך לנכסי המפתח. יתר על כן, השטח הצפוף

בערים הללו מאפשר לאויב להערים הריסות רבות במרחב הלחימה ובכך ליצור מגן¹¹ המגביל עבירות של כלי רק"ם, וכן מאפשר להניח מלכודים רבים בשדה הקרב. מאפיין נוסף שראינו בקרב במוצול וככל הנראה נפגוש גם בעזה הוא ריבוי אזרחים בשדה הקרב עם התקדמות הלחימה אל תוך השטח הבנוי בצפיפות רבה יותר.

השימוש באזרחים והתלות במקורות מימון זרים - בדומה לארגון "המדינה האסלאמית", שפעל במוצול כבתוך שלו, גם תנועת חמאס "מנהלת מדינה" בערים הגדולות ברצועת עזה, ומשכך מוטל על ראשיה לדאוג למענה הומניטרי עבור התושבים. עם זאת, בשני¹² הארגונים משתמשים לא פעם, בעת לחימה, באזרחים ובתשתיות אזרחיות כבמגינים אנושיים.

מנגד, הבדל ניכר בין הארגונים נוגע למידת העצמאות שבה הם מתנהלים – במקרה של חמאס מדובר בתלות ברורה במדינות אחרות ובארגונים בין-לאומיים מחוץ לעזה, בעיקר לצורכי מימון.¹³ זאת בניגוד לבלעדיות של "המדינה האסלאמית" שפעלה במוצול בכוחות עצמה, ללא תמיכה משום מדינה או ארגון חיצוני.

יכולות הצבאות התוקפים וערכיהם מול איכות הלוחמים - מבחינת הצבא התוקף, קיים דמיון יחסי בין כוחות הקואליציה ובין צה"ל. בשני המקרים מדובר בצבאות עתירי טכנולוגיה, המשלבים יכולות אוויריות מתקדמות עם פעילות קרקעית, פועלים בהתאם לאמנת הדין הבינ-לאומית ומשתדלים להימנע מפגיעה באזרחים לא מעורבים במהלך הלחימה. נקודת השוני המרכזית היא באיכות הכוחות הלוחמים, שבמקרה של צה"ל גבוהה בהרבה מבצבא עיראק.

תובנות מהקרב במוצול - ליישום במערכה הבאה בעזה

מניתוח הקרב ומהתבוננות בצורת הלחימה של הארגון במוצול ניתן להגיע לכמה תובנות בנוגע לצפוי במערכה הבאה לכיבוש הערים בעזה, מכמה היבטים: ברובד של הקרקע - העירכות של העיר כמבצר וארגון המרחב; בהיבט של



תותח מתנייע עיראקי במהלך המבצע לכיבוש מוצול, 17 באוקטובר 2016. אחת הטעויות של הכוחות העיראקיים במרחב האבטחה הייתה תנועתם המהירה בשטח הבנוי בדלילות, מול מערכי השהיה, וכך למעשה חשפו את אגפיהם להתקפות של מכוניות תופת וספגו אבדות רבות

שימוש במערכי תת־קרקע וחסיומה של נתיבי גישה למרחב המבוקש, הסב הארגון לצבא אבדות רבות. חשוב לזכור שבלחימה המתרחשת במרחב האבטחה של האויב מוטב לא לרכז בו כוח גדול; אם בכל זאת מרוכז הכוח במרחב אבטחה אחד - יש לוודא שהשטח פתוח יחסית, ואינו מאפשר את בידודו.

עיצוב המרחב שנקטה "המדינה האסלאמית" במוצול וארגונו לפני הלחימה, אפשרו לה שרידות לאורך זמן והקשו עד מאוד על לחימת הכוחות המתמרנים ועל העליונות האווירית של כוחות הקואליציה. הכנת המרחב כלה, בין השאר, ביצורים וחסיומות ברחובות, הקרסה של מבנים, חסימת צירים ובנייה של תשתית מנהור תת־קרקעית ענפה. במרחב האבטחה, מטרת הארגון הייתה לעכב את התקדמות כוחות הקואליציה ולהסב לכוחות העיראקיים פגיעות רבות ככל האפשר. לשם כך מלכד צמתים, מבנים ורכבים ומיקש צירים מרכזיים שעיקבו את התמרון ואכן הסבו לכוחות

מבחינת הצבא התוקף, קיים דמיון יחסי בין כוחות הקואליציה ובין צה"ל. בשני המקרים מדובר בצבאות עתירי טכנולוגיה, המשלבים יכולות אוויריות מתקדמות עם פעילות קרקעית, פועלים בהתאם לאמנת הדין הבינלאומית ומשתדלים להימנע מפגיעה באזרחים לא מעורבים במהלך הלחימה

מול מרחב זה ביעילות ולהכריעו. אחת הטעויות של הכוחות העיראקיים במרחב האבטחה הייתה תנועתם המהירה בשטח הבנוי בדלילות, מול מערכי השהיה, וכך למעשה חשפו את אגפיהם להתקפות של מכוניות תופת וספגו אבדות רבות. הפיזור הגדול של הכוחות במרחב פגע ביכולת לסייע לכוח שנקלע למצוקה. הארגון הכין את המרחב באמצעות פריסת מערכי ביניים במבנים מרכזיים, שאליהם, להערכתו, היו צפויים להיכנס כוחות הצבא העיראקי. כך, באמצעות

האמל"ח - אימוץ טכנולוגיות מהמגזר האזרחי ומלכוד מרחב הלחימה; ובהיבט של האויב - טשטוש הישגי התוקף ושימוש במבצעי תודעה.

כחלק מהכנותיו ללחימה הכין הארגון את העיר בתצורה של מבצר. על בסיס הטופוגרפיה של השטח הבנוי הוא חילק אותה למערכים בכל התחומים, החל באמל"ח וכוח אדם וכלה בתורות ובטכניקות שונות. במערך האבטחה ניהל הארגון קרב השהיה סדור שהתבסס על מערכי ביניים, לדוגמה בבית החולים אל-סלאם, ואילו בשטח הצפוף שממערב לנהר החידקל, ניהל הארגון לחימה הגנתית עיקשת.

תנועת חמאס נערכת אף היא מול כוחות צה"ל בתצורה של מערכים, שהשוני ביניהם הוא בעיקר באמל"ח, בתורות ובטכניקות שונות. יש להבין באיזה מרחב אנו נלחמים, ובעיקר - מה האויב רוצה להשיג ממתחם זה. בהתאם להבחנה זאת אפשר לנסות להבין מהן שיטות הפעולה הצפויות של האויב החמאסי, וכך לנהל את הלחימה



העיר העתיקה במוצול. השטח הצפוף הן במוצול והן בעזה מאפשר לאויב להערים הריסות רבות במרחב הלחימה ובכך ליצור מגן המגביל עבירות של כלי רק"ם, וכן מאפשר להניח מלכודים רבים בשדה הקרב

נוסף על כך, בצבאות המדינתיים חייב להתבצע סנכרון בין האמל"ח החדש ובין המערכות הקיימות בצבא. לפיכך, לארגוני הטרור יתרון מובנה בהיבט של מהירות קליטת הטכנולוגיות החדשות. בעיה נוספת שאופיינית למדינות ריבוניות היא המגבלה המוטלת על קנייה ומכירה של אמל"ח; כלומר, רכש רשמי של מדינה מחייב הגדרה של יחסים מסוימים השוררים בין תעשיות של מדינות, בניגוד לארגוני טרור קטנים שיכולים לבצע רכש פרטי ללא אישורים מיוחדים, אפילו לא מהמדינות שבשטחן הם נלחמים.

נדרשת שפה משותפת לזיהוי הסכנות הכרוכות בטקטיקות החדשות

כבר היום אפשר להיווכח בכמה מהשימושים וההתאמות שנעשו בעזה לטקטיקות שפותחו במוצול: **שימוש ברחפנים** - חמאס משתמשת רבות בשגרה ברחפני תקיפה ותצפית, ונראה שבלחימה הבאה נפגוש רחפנים אלה בכמות גדולה בהרבה ובתצורה

מוביל לשיפור השיח המקצועי ולמודעות רבה יותר לצורך באיסוף מודיעין הנדסי בעזרת רחפנים, תצפיות וכדומה. מודיעין זה מחולק לשני שלבים עיקריים: "נוהל הקרב" - שבו עלינו לנתח את צפיפות השטח הבנוי וצפיפות האוכלוסייה בו; ו"שלב ניהול הקרב" - שבו עלינו להעריך כיצד נראה אותו השטח כרגע, לאחר כמה ימים של הפצצות מקדימות. במהלך הלחימה הקפיד הארגון להסב את קדמת הטכנולוגיה האזרחית לשימושים צבאיים. הדוגמה הבולטת ביותר היא השימוש הנרחב ברחפנים ובכטמ"מים, שמרביתם נקנו ב"שוק האזרחי". לארגוני הטרור יתרון מובהק בהיבט של קליטת אמל"ח חדש על-פני מדינות ריבוניות וצבאות סדירים. האסדרה (רגולציה) והליכי הרכש הסדור, הכוללים פיקוח והוצאת אישורים רבים לאורך שנים, מגבילים ומאריכים מאוד את היכולת של צבאות סדירים לקלוט אמל"ח חדש, בניגוד לארגוני טרור שקולטים אמל"ח במהירות, ללא אישורים מיוחדים וללא אסדרה.

נפגעים רבים. גם בלחימה הבאה בעזה צפוי המרחב שבפאתי השטח לשמש לרוב לעיכוב תנועת כוחותינו, להסתת נפגעים רבים ככל האפשר וכן לאיתור מקור המאמץ העיקרי של ההתקפה. את תוצאות הכנת המרחב בלחימה הבאה נפגוש ככל הנראה כבר בכניסה לרצועת עזה, בתצורה של מנהרות "התקרבות" שיאפשרו התקפות על כוחותינו ממש בתחילת התמרון. העיר עזה, בדומה למוצול, נערכת בתצורה של מבצר. תנועה של צה"ל והגעת הכוחות המתמרנים מכיוון לא צפוי עשויות לצמצם את מספר הנפגעים ולאפשר תנועה מהירה ורציפה של הלחימה. לקח נוסף של הכוחות העיראקיים מהלחימה היה ההכרה בצורך ביצירת כוחות משולבים.¹⁴ שילוב הכוחות סייע ליחידות העיראקיות להתגבר על החסימות ההנדסיות שבהן נתקלו, והנגיש יכולות הנדסיות שנרכשו בפלוגות, כך שכל כוח שהוביל תנועה יכול היה לבצע ביעילות ובמהירות. שילוב יכולות הנדסיות ברמת הפלוגה

משוכללת יותר, כך שנצטרך לשנות את תודעת האיזמים שלנו במרחב. זאת ועוד, רחפני חמאס בשילוב עם רחפנים של כוחותינו ברום הקרוב לקרקע, עלולים ליצור בלבול רב בקרב הכוחות הלוחמים בשטח, ולהקשות על זיהוי "עמית-טורף".

לוחמה אלקטרונית - חמאס מצטיידת ביכולות פשוטות אזוריות של שבשי תג"ם (תדר גבוה מאוד) על-מנת להקשות על הטכנולוגיה המפותחת ועל התלות של צה"ל בתדרים אלה. אמצעים דומים הופעלו גם במוצול, והקשו על הלחימה של הכוחות העיראקיים. כדי להתגבר על המכשולים המחודשים עלינו לדעת כיצד לחזור להילחם "כמו פעם", ללא תלות באמצעים הטכנולוגיים המתקדמים.

עיצוב המרחב שנקטה "המדינה האסלאמית" במוצול וארגונו לפני הלחימה, אפשרו לה שרידות לאורך זמן והקשו עד מאוד על לחימת הכוחות האווירית של כוחות הקואליציה

מלכוד מבנים תמימים - במהלך הלחימה במוצול מלכד הארגון כמעט כל דבר בשדה הקרב: פתחי מבנים, גופות, צעצועים, אמל"ח, רהיטים ועוד ועוד. המלכוד מעניק למגן כמה יתרונות עיקריים: ראשית, הוא מסב נפגעים לתוקף בלי לסכן את כוחותיו. שנית, הוא מביא את התוקף למצב פגיע גם בעת הפיצוץ וגם בעת פינוי הנפגעים, ובסופו של דבר הוא מתעל את התוקף לנתיב שאותו הוא בוחר. תוואי השטח הבנוי הצפוף במוצול דומה מאוד למרכזי הערים בעזה, ולפיכך סביר שגם בלחימה הבאה בעזה נראה מאפיינים דומים בהיבט המלכוד וכן שימוש מסוים ברכבי תופת ואף במחבלים מתאבדים, המוסווים כאזרחים.

דוגמה לכך אפשר למצוא במבצע "צוק איתן" ב"אירוע המרפאה" של יחידה, שבו התפוצצה מנהרת תופת מתחת למבנה ובו מרפאה שבה שהה צוות של היחידה. חמאס העריכה מבעוד מועד שמבנה המרפאה יהיה נוח להתמקמות של כוח צה"ל, ומלכד את תחתית המבנה. ההפעלה של חומר הנפץ הביאה

למותם של שלושה לוחמים בעת שקרס עליהם המבנה.¹⁵

אירוע דומה באותו מבצע התחולל בגזרת הלחימה של פלוגה מגדוד צנחנים 101, כשהכוח התמקם בבית, עזב אותו לכמה שעות וכשחזר גילה שהבית מולכד. דוגמה נוספת נצפתה באחת מגזרות הלחימה, שבה היה מאפיין משותף לכל המבנים הממולכדים: פתחים סומנו בשקיות כחולות, ששימשו לאנשי התנועה מעין סימן אזהרה מוסכם, כדי שאנשיה לא ייכנסו למבנים אלה.

טשטוש קו מגע והישגים - ארגון "המדינה האסלאמית" נהג לטשטש את הישגיהם של כוחות הקואליציה לאחר שהסב נזק ונפגעים לכוחות שכבשו מרחבים מסוימים. גם בחמאס ניתן לראות תופעה דומה שמתבטאת בירי תמ"ס ופצצות מרגמה אל עבר מרחבים שנכבשו על-ידי כוחותינו, וכן באמצעות שימוש בתת-קרקע כדי לפגוע בכוחות שמגינים על מרחבים שנכבשו. טקטיקה זאת צריכה לשנות את התפיסה המבצעית כלפי מרחבים שנכבשו. אם עד היום קו המגע היה ברור, ומרחבים שנכבשו היו בשליטתנו המבצעית, הרי כיום סביר שחמאס תנסה לתקוף דווקא אותם המקומות שבהם נראה לנו שאנחנו בטוחים, כלומר במבנים שכבשנו.

שינוי זה צריך גם לחדד את ההישגים המבצעיים שלנו. מה המשמעות של טיהור? האם יעד נחשב מטוהר לאחר שחיסלנו את כל האויב שזיהינו בו? מה לגבי זיהוי מערכי תת-קרקע מתחת למבנים? מהי שליטה מבצעית במרחב רווי מנהרות? שאלות אלה ורבות אחרות הנובעות משינוי הטקטיקה מחייבות אותנו לוודא שכולנו - הרמה הממונה, המפקדים והפקודים - דוברים שפה אחת המובנת לכולנו בנוגע להתפתחויות בשטח ולהישג המבצעי הנדרש.

מערכה תודעתית נרחבת - במהלך כל שלבי הלחימה ניהל הארגון מערכה תודעתית מפותחת במוצול עצמה, בעיראק בכלל, ואפילו בזירה הבינ-לאומית:

- לפני תחילת הקרב צילם הארגון הוצאות המוניות להורג של חיילים עיראקים¹⁶ במטרה לגרום לעמיתיהם לסרב להשתתף במערכה הצפויה על מוצול. סרטונים אלה ואחרים שבהם רכבי תופת מתפוצצים בנגיעה

בכוחות עיראקיים אחרים, הופצו בצבא עיראק.

- הארגון ניהל מבצעי תודעה בקרב האוכלוסייה האזרחית של מוצול, בעיקר כדי להפחידה ולמנוע ניסיונות בריחה של אזרחים מהעיר. מבצעי התודעה כללו הוצאות המוניות להורג של מי שנתפס כשהוא מנסה להימלט מן העיר.

- הארגון ביצע פיגועים רבי-ממדים ברחבי עיראק במטרה להתסיס את דעת הקהל במדינה נגד ראש הממשלה, ובכך למנוע ממנו את התמיכה הציבורית ואת הלגיטימציה שלהן היה זקוק לקראת הקרב מול הארגון במוצול.

מאפיין זה של מבצעי תודעה נפוץ בקרב ארגוני טרור ברחבי העולם, ובעזה הוא בא לידי ביטוי בשתי דרכים עיקריות: האחת - הפצת סרטונים שמציגים את יכולות הארגון לפגוע ביריב, כמו פגיעת נ"ט באוטובוס שהסיע חיילים, או פרסום סרטון "צלב-על" הרמטכ"ל שמבקר ברצועה;¹⁷ והשנייה - ניסיונות לאתר ולהפיץ סרטונים של צה"ל מבצע מה שעשוי להיראות כמו "פשעי מלחמה" ברצועה, במטרה להסב לישראל נזק בזירה המשפטית והתקשורתית ולהקשות עליה ככל האפשר בזירה הבינ-לאומית.

סיכום

מבצע "מהלומת העיט", שנערך במוצול שבעיראק בשנים 2016-2017, כולל בתוכו מאפיינים רבים של הלחימה העכשווית נגד ארגוני טרור סמי-צבאיים ברחבי העולם. הן שדה הקרב והן אופיים הדומה של הארגונים הלוחמים "המדינה האסלאמית" וחמאס, מאפשרים לנו להשליך מהקרב בעיראק על המערכה הבאה הצפויה לנו בעזה. קרב ההגנה שניהל ארגון "המדינה האסלאמית" במוצול יכול בהחלט לשמש מקור השראה לתנועת חמאס בעזה בהיערכותה להגנה. כדי להיות מוכנים לקראת המערכה הבאה, חשוב ללמוד ולהפיק לקחים גם מן ההצלחות וגם מן הטעויות - הן של כוחות הקואליציה והן של ארגון "המדינה האסלאמית".

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



הרב"ט אסטרטגי יותר מתמיד - הגיע זמנם של הנגדים הלוחמים

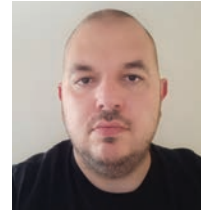
היכולת של צה"ל לנצח בעימותים הבאים תדרוש הצבת כוח מאומן ומיומן בקצה חוד החנית, במקום שבו חייל החי"ר נפגש עם האויב. יש צורך דחוף להציב שם את המפקדים הזוטרים המיומנים ביותר, ואף המאומנים ביותר, שצה"ל יכול להעמיד. כדי ליישם זאת יש להעניק לשכבת המש"קים הכשרה ראויה ולאפשר להם להתפתח מקצועית בקבועי זמן שאינם מוגבלים לימי שירות החובה



גדוד רותם, חטיבת גבעתי, במהלך "צוק איתן". באמצעות שיטות הלחימה החדשות פגע האויב בנקודת תורפה - הפיקוד הזוטר בצה"ל

טייסי חיל האוויר לרחף באין מפריע מעל שדה הקרב. התברר שהטילים לא רק נטרלו את אגרופי צה"ל - הם עקרו את עיניו. בשלהי שנות ה-80 החל צה"ל להתמודד עם מצב דומה להפליא, אלא שכמות הנפגעים הנמוכה יחסית בלחימה נמוכת עצימות, לא גרמה לטראומה דומה בקרב כוחותינו ובמדינה כולה. מלחמות ישראל הוכיחו לאויביה כי היתרון הטכנולוגי של צה"ל יקשה עליהם מאוד להתמודד עימו בלחימה עצימה. למרות טענות לטעויות קשות ולביצועים פושרים, עד מלחמת לבנון הראשונה הפגין הצבא יכולות טובות באופן ניכר יותר מהאויב. בעקבות זאת פנה האויב לגישה חליפית של לחימה היברידית: התשה והשהיה בשדה הקרב על־מנת לפגוע במספר גבוה ככל האפשר של חיילי צה"ל, ובד בבד תקיפה מסיבית

בספרו עליונות אווירית מספר אהוד יונאי את סיפורו של חיל האוויר הישראלי מימיו הראשונים. בפרק המוקדש למלחמת יום הכיפורים מציין המחבר כי פגיעתו של מערך הטילים המצרי (והסורי) הייתה קשה הרבה יותר מהמטרה המבצעית המוצהרת של שכנינו. מטרת מערך הנ"מ המצרי הייתה לנטרל את יכולתו של חיל האוויר לתקוף בחופשיות בשדה הקרב, ובכך למנוע מצה"ל את "הארטילריה המעופפת" המדויקת שלו, שעשתה שמות במבני שריון, במוצבים ובכוחות אחרים של צבאות ערב במלחמות הקודמות. ואולם הפגיעה בחופש הפעולה של חיל האוויר גרמה נזק חמור בתחום חשוב בהרבה - מודיעין בזמן אמת. במלחמות סיני וששת הימים, המקור היחיד למודיעין בזמן אמת, הן של האויב והן של כוחותינו, נקשר ליכולת של



רס"ן (מיל') דוד מורגנשטרן, קצין תכנון בחטיבת ברק

שיפור יסודי בהכשרת הפיקוד הזוטר - לא רק בהכנת הכוח ובהפעלתו, אלא גם ביכולתו להפעיל אמצעים מגוונים, נוסף על האורגניים (אוויר, מודיעין ואש), והבנה טובה יותר של המטרה לשמה הוא מבצע את משימתו. בהקשרים אלה, להחלטות הפיקוד הזוטר השלכות מרחיקות לכת בהתחשב בגודל הכוח ובעוצמת העימות המקומי. קרולאק הדגיש את העובדה שהצלחה בהכנת הכוחות ובתפקודם בשדה הקרב תלויה ביכולותיו ובכישוריו של הפיקוד הזוטר.

להשקיע בהכשרת המ"כ כדי לנצח בשדה הקרב העכשווי

הפתרון שהעלה קרולאק לצורך התאמת המערך לאתגרים שצופן שדה הקרב העכשווי הוא טיפוח והשקעה במפקד הזוטר, בדגש על דרג המ"כ, לצורך שיפור של כלל יכולותיו ויישומן. כדי למנף את יכולותיו נדרשת, לפי קרולאק, הכשרה ברמה גבוהה ובעיקר התנסות מתמשכת בפיקוד עצמאי, חניכת המ"כ בכל שלב ושלב, גילוי סבלנות לטעויות במהלך הדרך ומתן עצמאות במקום ניהול יתר שנוקטים מפקדיו. ואכן, גם אם באופן חלקי, צבא ארצות-הברית הצליח במימוש המהלך שהציב לעצמו. בחנינת הלחימה האמריקנית בעיראק ובאפגניסטן מעלה שמ"כים וסמלי מחלקות פעלו בחוד החנית ובין היתר ביצעו משימות עצמאיות, הובילו כוחות חילוץ ואף החליפו קצינים פצועים בזמן שמ"מים ומ"פים עסקו בניהול הגזרה היחידתית ובפיקוח על משימות יחידתיות. קורסי המפקדים בצבא ארצות-הברית שופרו, הוארכו והפכו להיות חלק בלתי נפרד מתהליך ההתקדמות המקצועי של מש"קים. לקצינים צעירים נאמר במפורש במהלך קורסי הקצונה כי להם האחריות והסמכות, ואף הומלץ להם להיעזר וללמוד מניסיונם של מש"קים בכירים.³

בלחימה קונוונציונלית צפיפות הכוחות עשויה להיות גבוהה מאוד, ופיקוד הביניים נמצא אף הוא בשטח. מבחינה טקטית, מאחר שזהות האויב ידועה והיעד ברור, פוחת מספר הדילמות שאיתן מתמודד הפיקוד הזוטר (ברמת הפלוגה ומטה)

ואולם, לא כך בצה"ל. הימים שבהם המ"כים היו מוציאים מארב עצמאי נגד חדירת מחבלים, הרחק מיחידות ידיוניות, עברו מזמן. בצה"ל המ"מ מוציא במהלך הפעילות השוטפת משימות חוליה וכיתה, ואילו המ"פ מבצע תדיר משימות מחלקה. ה"רב"ט (או אולי המ"כ) האסטרטגי בצה"ל הוא מונח הטומן בחובו סיכון, לא סיכוי, להתנהלות שגויה של חייל או מפקד צעיר ולא מנוסה בהובלת תהליכים אסטרטגיים, ואת הסיכון הזה יש לנהל בזהירות ולהקטינו ככל האפשר.⁴ במקום זאת, נראה שנעשה מאמץ אדיר לניהול ולמזעור של היקפי האחריות המוטלים על מפקדים זוטרים בנוכחותם של מפקדים בכירים יותר בשטח, ובכל הנוגע למה שמכונה בצה"ל "פיקוד פרטני".

של העורף הישראלי כאמצעי לחץ לקיצור הלחימה. האויב בחר להשתמש בטקטיקות של לוחמה אסימטרית וגרילה, שבהן לא מעורבים מערכים ומבנים קרביים, בראש ובראשונה כדי לנטרל את עוצמתו של צה"ל בשדה הקרב. בלוחמה מסוג זה משתמש האויב בחוליות קטנות לצורך הנחת מטענים, ירי מנגד וירי מטווח רחוק, כך שהאובדן האפשרי לכוחותיו מזערי אבל לצורך תקיפתם נדרש מאמץ מרבי. אלא שבלי כוון לאפקט זה, גם כאן פגע האויב בנקודת תורפה נוספת - הפיקוד הזוטר בצה"ל.

חשיבותו של הפיקוד הזוטר לנוכח אתגרי "המלחמות הקטנות"

בלחימה קונוונציונלית צפיפות הכוחות עשויה להיות גבוהה מאוד, ופיקוד הביניים נמצא אף הוא בשטח. מבחינה טקטית, מאחר שזהות האויב ידועה והיעד ברור, פוחת מספר הדילמות שאיתן מתמודד הפיקוד הזוטר (ברמת הפלוגה ומטה). הגדרת משימות המפקדים בדרג זה אמורה להיות פשוטה יחסית, הסייע הצולב בין הכוחות מהותי וצפיפות הכוחות היחידותיים גבוהה. לעומת זאת, בבט"ש ובמבצעים מול אויב מוגבל - המצב שונה לחלוטין. מכיוון שמרחבי הלחימה אינם סדורים והאויב מבזר, קשה לאתר נקודה מצבית או מרחבית שתשמש לריכוז מאמץ. במצב זה כוחות צה"ל מפוזרים על-פני מרחבים גדולים, השליטה בכוחות המפוזרים קשה יותר ויכולת השליטה של המפקדים מצטמצמת עד מאוד. קרבות בעימותים כאלה נערכים לרוב בין מסגרות קטנות, לפרק זמן קצר, ותוצאותיהן, לטוב ולרע, נקבעות בדקות הראשונות של הקרב כתוצאה מהחלטות של מ"כים ומ"מים הנמצאים בשטח בזמן אמת. במקרים רבים, אם הקרבות אינם מסתבכים באופן מהותי (כפי שקרה, למשל, בקרב של גדוד 51 בבנת' ג'ביל במלחמת לבנון השנייה), אפילו רמת הגדוד אינה באה לידי ביטוי בלחימה.

ההבנה הזאת אינה ייחודית לצה"ל. ניסיונם של צבאות מערביים אחרים בלחימה מול גרילה (לדוגמה, הבריטים במלאיה, ובעיקר ניסיונותיו של צבא ארצות-הברית בסומליה, סיריה לאון, הבלקנים ואזורים אחרים, בשנות ה-90 של המאה ה-20) הביא את מפקד חיל הנחתים האמריקני, גנרל צ'רלס קרולאק, לפרסם ב-1999 מסה שכותרתה "הרב"ט האסטרטגי".² במסה זאת הציג קרולאק את האתגרים של "המלחמות הקטנות": בניגוד ללחימה עצימה וממושכת, אירועים מלחמתיים או כאלה המתחוללים בבט"ש מתרחשים במהירות רבה, ובמהלכם אין לפיקוד הבכיר (או אפילו לפיקוד הביניים) יכולת להשפיע על האירוע באופן ניכר בזמן אמת. לשיטתו, חשיבותו של הפיקוד הזוטר בתוצאות הטקטיות והאסטרטגיות התגברה מאוד, ולכן הדגיש קרולאק את הצורך ואת החובה של המפקדים בדרגות הבכירות והביניים להכין את המפקדים הזוטרים למשימתם היטב. על-פי תפיסתו, הדגשת החשיבות של הרמות הנמוכות מצריכה



מסדר סיום בווסט פוינט. קורסי המפקדים בצבא ארצות הברית שופרו, הוארכו והפכו להיות חלק בלתי נפרד מתהליך ההתקדמות המקצועי של מש"קים (צילום מסך מתוך סרטון באתר WEST POINT)

ניסיון מעשי, ו"זוכים" להכשרה לקויה. יכולת השליטה של המ"כ תלויה באופן בלעדי בתקשורת שמתבססת על ראייה-דיבור, ואולם בפועל נבצר ממנו לקיים קשר רדיו. מפקדיו של מפקד הכיתה מכרסמים תדיר בסמכויותיו בשגרה ובבט"ש ככל שמתאפשר להם, ונפוצים המקרים שבהם מ"כים נאלצים לנוע בין תפקידי פיקוד לתפקידי חייל.⁸ לכך מתלוות ההשפעות השליליות הנוגעות לתפקידו בהיבטים של סמכות, מוטיוויציה ובהירות המדרג הפיקודי. מ"מ המודח מתפקידו לא יהפוך לחייל מן השורה במחלקה אלא ייפלט מהיחידה. מ"כ שמודח מתפקידו, או אפילו מאבד אותו בגלל מחסור בחיילים, צפוי להישאר באותה יחידה, ללא סמכות לפקד על החיילים שעליהם פיקד בעבר. כפועל יוצא, העומס המוטל על המ"מ והצורך שלו לפעול בצורה חופפת, ואף להחליף את המ"כים שלו בשגרה ובחירום, מביאים לצמצום ניכר בגודל המחלקה. רוב מחלקות החי"ר בסדיר נמצאות מתחת לשני שלישים מהתקן שלהן,⁹ שכן מרחב יכולת השליטה הישירה של המ"מ מונע ממנו לטפל בצורה יעילה בסד"כ מחלקתי מלא.

ביחידות אחרות הפך צמצום הסד"כ לשיטה:¹⁰ בחטיבת הצנחנים צומצמו מחלקות החי"ר לסד"כ צוותי - אותם סד"כ שעליו מפקד היום מ"כ במרינס - לטובת הגדלה של מספר המחלקות בפלוגה. בסופו של דבר, עיקר העומס הפיקודי נופל על המ"פ, בהיותו הוותיק והמנוסה, או על המ"מ, שנדרש לפקד על כלל הסד"כ במחלקות ללא הסיוע הנדרש לכך ממפקדי הכיתות, בעוד שליטת המ"כים מצטמצמת והם נדרשים לפקד על מספר חיילים קטן אף יותר. ביחידות המיוחדות, כדי לִמְטב את היחס בין ניסיון המפקדים ובין מספר פקודיהם, מספר הקצינים הלוחמים עולה בהתמדה, ובחלק מהיחידות כלל

כך קרה שאירוע ההיתקלות המפורסם של סא"ל ניתאי עוקשי (אז סרן) ביולי 2007 שבעקבותיו קיבל צל"ש, מצא משימה כיתתית תחת פיקודו הישיר של מפקד הפלוגה, ואף אחד לא ראה חוסר היגיון בכך שהמ"פ עומד בראש כוח כיתתי ולא עוסק בפיקוד על כלל המסגרות שלו ובניהול הסיוע הקרבי בלחימה. המצב המתואר בספר "Outlaw platoon",⁵ המגולל את קורותיה של מחלקת חי"ר אמריקנית באפגניסטן, ייראה למפקד הישראלי, קרוב לוודאי, דמיוני לחלוטין. מצב שבו מפקד מחלקה יוצא בראש כלל הסד"כ שלו למשימות במרחק קילומטרים רבים (ושעות רבות) מבסיס האם ונלחם בעשרות רבות של לוחמי אויב - הכול בעוד מפקד הפלוגה נשאר בעמדת הפיקוד ומטפל בסיוע קרבי, לוגיסטי, תגבור ופינוי - פשוט אינו מתקבל על הדעת אצל המפקד הישראלי המצוי, זה שראה את מפקדי החטיבות שלו ב-2006 ננזפים על כך ששהו יותר מדי בחיק ה"פלאומות" ולא פעלו מספיק בחזית הלחימה. בפועל, מפקדים בכלל הדרגים בצה"ל מפעילים פיקוד ריכוזי ופרטני, ולפיקוד משימה ניתן רק מס שפתיים. תקצר היריעה מלפרט כאן את מגוון התופעות הכרוכות בפיקוד הריכוזי בצה"ל, ורבות נכתב על נושא זה ועל תופעות שליליות שבאות לביטוי בהתנהלות הצה"לית כיום ובעבר.⁶ התוצאה היא כרסום מתמיד בסמכויות ובחופש הפעולה של הדרג הכפוף לדרג הפוקד, בעוד בסוף סולם הפיקוד נמצאים מפקדי הכיתות (והמחלקות). נוסף על נטילת סמכויות הפיקוד בבט"ש, ניטלו או רודדו מהמפקדים הזוטרים סמכויות ענישה ועצמאות הנדרשות להם לצורך מילוי תפקידם כראוי. במקום להשקיע בהכשרתו של מפקד הכיתה בצה"ל ולמנף את יכולותיו, מעמדו ירוד.⁷ ברוב המקרים, מ"כים בחי"ר נכנסים לתפקידם ללא כל

הלוחמים הם קצינים.

ואולם, למרות המתואר, במערכות שצה"ל מנהל ב-40 השנים האחרונות, דווקא המ"כ הוא זה שפוגש את האויב, ולהיתקלות הספציפית יכולות להיות השלכות מרחיקות לכת (בועז עמידרו הגדיר זאת יפה במאמרו "אובדנה של האיסימטריה בטווח המגע"¹¹). למרות ניסיונות בלתי פוסקים של המערכת למנוע את הסיכונים הכרוכים בהפעלת חי"ר במתארים מסוג זה, צה"ל לא מצליח להימנע מאירועים שליליים כתוצאה מהמיומנות הנמוכה של מפקדיו הזוטרים. כך הופך חוסר מיומנות של מש"קים הנובע, כאמור, מהכשרה וחניכה לקויות, למקור של תקלות מבצעיות בעלות תוצאות קשות (כפי שאירע, למשל, בעין יברוד¹²), או לאובדן היכולת ללחימה יחידתית בעקבות נטרולו של דרג הקצינים (כפי שהתרחש במקרה פלוגה ג' מגדוד 51 באירוע בנת ג'ביל במלחמת לבנון השנייה).

בפועל עבר צה"ל היפוך תפקידים עם האויב החל מסוף שנות ה-70: מפיקוד מבוזר עד רמת המש"ק, כפי שניתן היה לראות בשנות ה-60 וה-70 של המאה ה-20, באירועי לחימה שבהם שרשרת הפיקוד נפגעה באופן יסודי (תל עזאזיאת וגבעת התחמושת לדוגמה) ומש"קים וחיילים המשיכו במשימה ללא קצינים - למצב שבו פלוגה המאבדת את קציניה, או אף את המ"פ בלבד, מפסיקה את משימתה ועוסקת בפניו פצועים. במקביל עבר האויב ממצב שבו מסגרות, חלקן בדרג גבוה, פועלות אך ורק לפי הנחיות מלמעלה - למצב שבו חזבאללה עוסק בפועל בפיקוד מכוון משימה.¹³ בניגוד לשנות ה-60 וה-70, שבהן הוציא צה"ל לפועל משימות מחלקתיות וכיתתיות

עצמאיות בסיכון גבוה, קשה למנות בין המבצעים הצבאיים שנערכו בעשור האחרון משימות שביצעו גדודי החי"ר. דווקא הרמה הפלוגתית, שאמורה לסיים במהירות ובהצלחה לחימה מול אויב מבוזר, היא זאת שסובלת לא פעם מפיקוד לא מיומן ובלתי מנוסה.

ללמוד מיכולתה של הפלוגה האמריקנית להיבנות לעצמאות ולקטלניות

השלכות הפערים שביטויים ניכר במהלך הלחימה משפיעות על היכולת של החטיבות והאוגדות להילחם בצורה יעילה. במאמרו **במערכות**, מציג עמידרו את "מבחן ה-170"¹⁴: בהינתן יחידה של 170 לוחמים, האם נכון יותר לבנות פלוגה מחוזקת במבנה המרובע האופייני לצבאות המערב, או גדוד מוקטן הדומה מאוד בחוזקו לגדוד חי"ר צה"לי כיום? בחינה של שני מבנים המוצגים במאמר מובילה למסקנה הבלתי נמנעת, שהפלוגה החזקה בעלת יכולת תמרון ואש מוגברים ושליטה פשוטה יותר בכוח ביחס לגדוד המוקטן, ובכל זאת - גדודי החי"ר בצה"ל בנויים בצורה כמעט זהה למבנה הגדוד המוקטן (והחלש) המתואר במאמר. גדוד חי"ר צה"לי בעל ארבע פלוגות בנות

50-60 כל אחת, מונה פחות מ-300 חיילים, כולל המפקדה, אך בפועל ניתן להפעיל רק מחציתם כלוחמים.

לטענתי, זאת אחת מהתוצאות של הרמה המקצועית הנמוכה של הפיקוד הזוטר בחי"ר, ובעיקר בקרב המש"קים. בפלוגת החי"ר של הנחתים בצבא ארצות-הברית מתוקננות כיתות גדולות (13 לוחמים, וכיום נעשה מעבר ל-15), ומבנה מרובע מרמת המחלקה ומעלה. בנסיבות אלה, כל מחלקת חי"ר בצבא ארצות-הברית נהנית מכיתת נשק המכילה מקלעים ונפצים לטווחים של עד קילומטר, וכמוה גם הפלוגה, עם מחלקת הנשק הפלוגתית, והגדוד. מבנה הכיתה בצבא האמריקני אמנם קטן יותר (תשעה חיילים), אך גם הוא שומר על המבנה המרובע, החל מרמת המחלקה. המשמעות היא שברמת הפלוגה האמריקנית יש 12 גופי תמרון בעלי יכולת תקשורת מלאה, היכולים לבצע משימות נפרדות.

לפלוגה האמריקנית יש סד"כ מתמרון של בין 81-104 רגלים, ועוד 33-46 אנשי נשק מסייע המאפשרים לו להוציא לפועל משימות אש, ללא צורך בפגיעה בתמרון. לעומת זאת, לרשותו של מ"פ החי"ר הישראלי עומדים שלושה גופי תמרון עצמאיים בפועל, וכל דרישה להקצות כוח לסיוע אש או משימות אחרות (למשל, אבטחה, לוגיסטיקה או פינוי) מפחיתה באופן מיידי גוף תמרון מהסד"כ. למרות הצורך האקוטי ביכולות אש ותמרון דווקא בחוד החנית¹⁵, פלוגת החי"ר הצה"לית מסורסת מבחינת תמרון, אש ותקשוב, תלויה בדרג הממונה לשם סיוע מכל הסוגים, התנהלותה מסורבלת בגלל שלל התיאומים הנדרשים להפעלתה, ויכולתה להשפיע מוגבלת לשטח מזערי.

היכולת של הפלוגה האמריקנית להיבנות לעצמאות ולקטלניות, טמונה בעובדה שהפיקוד הפלוגתי בה נסמך על שכבה יציבה של מש"קים בעלי ידע מקצועי מעשי (תוצר של ניסיון רב) ותיאורטי (הודות להכשרה נאותה) - גם אם כל מה שמ"מ אמריקני מביא לשולחן הוא ידע תיאורטי בלבד. בפלוגה האמריקנית משרתים: 14-15 מ"כים, שלכל אחד מהם ניסיון בן ארבע שנים לפחות; ארבעה סמלי מחלקות בעלי ניסיון של שש שנים לכל הפחות ונגדים פלוגתיים (בין אחד לשלושה) בעלי ניסיון של 9-15 שנים כל אחד - בדומה לניסיונם של דרג המ"פים-מג"דים בצה"ל.

המ"פ בצה"ל, שחסר שכבה פיקודית מנוסה, נדרש לעסוק בנושאים שבצבאות אחרים מצויים בתחום אחריותם של המש"קים והמ"מים, דבר הפוגע ביכולתו לבצע את משימותיו ברמה הפלוגתית. בעקבות זאת הוא נאלץ לא רק לתכנן את לוח הזמנים הפלוגתי, אלא גם להורות בצורה מדויקת כיצד להוציא את תכנונו לפועל. שעות רבות מזמנו מתבזזות על שאלות כגון "כיצד לבצע שכיבות סמיכה נכונות", מהי שיטת ההוראה הנכונה לביצוע משימות בצורה מלאה וטובה, ועל דיונים ארוכים בנושא מגבלות הענישה - נושאים שאמורים לכל היותר להידון במסגרת ההכשרה או בין סמל המחלקה

בחינת הלחימה האמריקנית בעיראק ובאפגניסטן מעלה שמ"כים וסמלי מחלקות פעלו בחוד החנית ובין היתר ביצעו משימות עצמאיות, הובילו כוחות חילוץ ואף החליפו קצינים פצועים בזמן שמ"מים ומ"פים עסקו בניהול הגזרה היחידתית ובפיקוח על משימות יחידתיות

להקטין את התופעה בגזרתו - שימוש במחלקות המחזוריות - נוסה אף הוא על-ידי הצבא הסובייטי, באותה מידה של חוסר הצלחה ושל פגיעה במעבר של הידע המקצועי בין חיילים ותיקים לצעירים.¹⁸ מפקדים שלא מסוגלים לפקד על חיילים בשגרה לא יוכלו לעשות זאת בחירום, וכל עוד המפקדים יהיו בני גילם של החיילים האתגר ימשיך להיות קשה. ניסיון דל וידע מקצועי לא מספק הם מוטב חוזר בקשיים של הפיקוד הזוטור, אלא שאין להתפלא על כך. משך שירות של 32 (והיום 30) חודשים מקשה מאוד על הקניה נאותה של המקצועיות הנדרשת לפיקוד הזוטור, ומכיוון שאין בצה"ל שכבת נגדים לוחמים, בניגוד לכל צבאות המערב כולל אלה הבנויים על גיוס חובה, הרי הכשרת הלוחם, המפקד והפיקוד על החיילים בפלוגות מבצעיות נופלת על מפקדים בחובה. לפיכך, אף שמסלולי ההכשרה של החיילים והמפקדים הם הארוכים בעולם המערבי, יתרת שירות קצרה של מפקדים (18 חודשים לכל היותר) אינה מאפשרת לצבור ניסיון וידע הנדרשים למילוי תפקידים. למעשה, בשל מחזורי הפיקוד הקצרים יחידות נמצאות כל העת בתהליך של בנייה מחדש, שכן בכל רגע נתון 30% מהמפקדים במסגרת הם חדשים.

לבסוף, המפקדים שמכשירים את החיילים ואת המפקדים שמכשירים אותם הם בדרך כלל מ"כים חדשים, חסרי ניסיון בשירות בגדוד מבצעי, חסרי היכרות עם לחימת המסגרת הפלוגתית והגדודית וחסרי היכרות עם המציאות של התעסוקה המבצעית. למרות זאת הם נדרשים להכין חיילים ללחימה עצימה במסגרת הגדודית ולבט"ש. חוסר ההיכרות שלהם עם המציאות הזאת גורם להם לעסוק בחזרה ובשינון של חומר שאותו אינם מכירים וגם לא יכירו עד שייסימו את תפקיד ההדרכה שלהם. במצב זה, כל עוד נמשך הניתוק בין המדריך ובין המציאות בשטח, לא יועילו גם הכשרות ממושכות וקורסי פיקוד ארוכים.

לשם השוואה, בצבאות המערביים מ"כ מקבל את תפקידו רק לאחר כמה שנות שירות כלוחם וכמפקד זוטור ב"חוליה" (רמת



לוחמים באימון. מפקדים שלא מסוגלים לפקד על חיילים בשגרה לא יוכלו לעשות זאת בחירום

למ"כים שאותם הוא חונך. המ"פ הישראלי, בפועל, נמצא בודד במערכה ומוקף במפקדים בעלי הכשרה ברמה נמוכה וניסיון דל, והוא נדרש לחנוך את כולם ובכל הנושאים. ברור מאליו שהמצב לא רק בלתי אפשרי, אלא גם מטיל דגש בלתי מתקבל על הדעת על יכולתו האישית של המ"פ. בו בזמן, מקבילו האמריקני נהנה משכבת מפקדי כיתות בעלת ניסיון דומה לשלו לכל הפחות, ומגרעין קשה של סמלי מחלקות וסמל פלוגתי בעלי ניסיון רב משלו העוסקים בחניכת שכבת המש"קים הפלוגתית, נוסף על חניכת מפקדי המחלקות חסרי הניסיון. המ"פ האמריקני נהנה ממערכת מפקדים ותיקים ומיומנים, ולכן יכול לשלוט בהצלחה על פלוגת חי"ר משולשת בגודלה ביחס לגודל האמיתי של פלוגת החי"ר הישראלית, ועל מספר רב יותר של משימות ללא סיוע חיצוני, והמג"ד יכול להקדיש את יחידות הסיוע שלו לצורכי הגדוד במקום לדאוג למילוי החוסרים של הפלוגות.

למלא את הוואקום הפיקודי בהתאם למציאות בשטח

אלא שכאן לא מסתיים נזקו של המפקד הזוטור הבלתי מקצועי. צה"ל מתמודד זה עשרות שנים עם בעיות "ותיקות-צעירות" בפלוגות הלוחמות, שמובילות להתרופפות הפיקוד היחידתי, לפגיעה במקצועיות, לנשר גבוה עקב משמעת לקויה, למורל ירוד ועוד.¹⁶ תופעות כאלה מתרחשות במצבים שבהם קיים ואקום פיקודי - למפקד זוטור בעל ניסיון מינימלי וידע מקצועי בסיסי קשה לבסס את סמכותו מול החיילים, והמ"פ נותר לרוב בודד במערכה מול כלל הפלוגה כגורם סמכותי חזק אך נפקד מההתנהלות היום-יומית שלה.

מעניין לראות שהצבאות שסובלים יותר מכול מתופעה זאת הם אלה שבהם שכבת המש"קים צעירה וחסרת ניסיון. ה"דדובשינה", תופעת ההתעללות של חיילים ותיקים בחיילים צעירים בצבא הסובייטי, החלה מיד עם המעבר מהצבא הצארי, שבו שירתו מש"קים 15-25 שנה ברצף, למצב שבו המש"קים והקצינים הזוטרים הם בני גילם ובעלי ניסיון דומה לזה של החיילים.¹⁷ מעניין לראות גם כי הפתרון שצה"ל בחר בו כדי

פיקוד נמוכה שכלל לא נכללת בפועל במדרג הפיקוד בצה"ל). משך תפקידם של המ"כ ושל סמל המחלקה ארוך פי שניים ויותר בהשוואה למקביליהם הישראליים, ומדריכי טירונים ומ"כים בצבאות אלה הם מ"כים וסמלי מחלקות מנוסים וותיקים, בעלי ניסיון רב שנים ביחידות מבצעיות והכשרה ייחודית נוספת בתחום הכשרת הטירונים. הניסיון הרב של המש"קים מאפשר להם לחפות על חוסר ניסיונו של המ"מ, ומאפשר למ"מ לעסוק באספקטים המקצועיים של תפקידו, ולקבל חניכה מהמש"קים שלו בנוגע לשליטה ולפיקוד על החיילים. נוכחותם של מש"קים ותיקים ומיומנים מאפשרת למ"מ להתמקד במחלקה,¹⁹ במקום להיות האחראי והמאמן העיקרי של כל הרמות, מרמת החייל ועד רמת המחלקה (עומס שהוא בלתי אפשרי גם לקצין מיומן ומנוסה).

בחניה של מערכים שונים בצה"ל התלויים בנגדים מראה שכל הצערה של אוכלוסיית הנגדים, מלווה בירידה מיידידת באיכות העבודה (לדוגמה, הנגדים במחסני החירום²⁰). צה"ל נדרש למסלול נגד-לוחם שילווה את מסלול הקצין הלוחם מרמת החוליה ועד האוגדה והחיל. השיפור החשוב ביותר ביכולת הקרבית של יחידות הקצה, הנדרש במיוחד בהתחשב באופי הלוחמה כיום,²¹ הוא עיבוי במפקדים ותיקים ומיומנים.

להקים מערך נגדים לוחמים בקבע

ברעיון להקים מערך של נגדים לוחמים אין הכוונה להרחבה של הנוהג לגייס סמלי מחלקות ורס"פים לקבע קצר (עד שנה). נוהג זה נועד לסייע בשימור המשמעת ולהקל על הלוגיסטיקה הפלוגתית, אבל אינו מאפשר לשפר את המקצועיות ואת רמת הפיקוד של המש"קים הלוחמים מכיוון שמספרם של אנשי קבע אלה מועט, המיקוד שלהם הוא מנהלתי-משמעת ואינו מוכוון לחימה, וחשוב מכול - הם חסרים אופק קידום. עיקר התפקיד שיעצב מסלול הנגד הלוחם הוא העיסוק בפרט ובטכניקות הקרביות, עד רמת הכיתה. לקצינים אין יכולת להתעמק בנושאים אלה, שכן בזמן שבו הם צוברים ניסיון הם מתרחקים מרמת הפרט. המ"פ אינו יכול לעסוק במקביל ברמת הפרט, החוליה הפלוגה - הוא נדרש לתעדף, ורמות המקצועיות הנמוכות סובלות מכך.

לדעתי, הקמת מערך נגדים לוחמים בקבע תוביל לשיפור המשמעותי ביותר של הדרג הלוחם כיום, ותניב את ההחזר הגבוה ביותר להשקעה הכספית הנדרשת, אף יותר מכל הצטיידות במערכות טכנולוגיות חדשניות, כפי שהראו מחקרים של פיקוד ההדרכה האמריקני בשנות ה-70.²² מערך הנגדים הלוחמים יסיר מעל הקצינים את האחריות הבלעדית לאימון הלוחם ולהכשרתו - הזיכרון הארגוני של מקצועות הפרט וטכניקות הלחימה עד רמת הכיתה - ויצבי בכל מחלקה שלושה מפקדים ותיקים ומנוסים בעלי ותק של שלוש שנות שירות לפחות, ולצידם סמל מחלקה ותיק אף יותר (בעל ניסיון של חמש שנות שירות). צעד זה יאפשר להגדיל את מסגרות הלחימה ברמת הפלוגה, לצייד את רמת הפלוגה באמצעי סיוע

אש, מודיעין וקשר בלי לפגוע בגודלו של הסד"כ המתמורן, ולבנות יחידות מושלמות וחזקות, תוך הקטנת הצורך במספר רב של קצינים לשלוט בכוח קטן יחסית. נוסף על כך, העברת האחריות להכשרת הלוחם והמש"קים למפקדים מנוסים, שביצעו תפקיד מ"כ וזהו תפקידם השני לפחות, תמנף את הניסיון של המ"כים בדומה לזה של המ"פ, וישחרר את המ"פ לעסוק בתכנון האימון וההכשרה במקום בוודא ובחניכת הביצוע של פקודיו הלא מנוסים. ניסיון זה יאפשר שיפור מהותי בהיבטים של איכות ההכשרה, הקטנת הנשר וקיצור משך ההכשרה הודות לניצול טוב יותר של המשאבים והזמן הזמינים, ובכך יגדיל נומינלית את משך השירות האפקטיבי של החיילים. אי אפשר להסתפק במסלול מקוצר, ממ"כ ועד רס"פ. כמו במקצועות ובתחומים אחרים, יש צורך במסלול קידום מלא שיאפשר ללוחם להתקדם כלוחם-מפקד במהלך הקריירה שלו. הנגד הלוחם הוא המומחה היחידתי למקצועות הפרט ולטכניקות לחימה, ובכך הוא נבדל מהקצין שעיסוקו מתפשט למסגרות ולמערכות הולכות וגדלות. הנגד הלוחם נשאר בכל הקריירה שלו ברמת הפרט, עד הכיתה: תחילה כמפקד זוטא ואחר כך כמדריך, מחנך, מפתח ושומר הידע המקצועי. מעמדו של הנגד בכלל, הנגד הלוחם, והלוחם עצמו בפרט, ישתפר פלאים אם הרס"ר הגדודי בצה"ל ידמה יותר לרנ"ג פלאמלי מספרו של לוטננט גנרל האל מור,²³ ולא יסתפק בעיסוק במשמעת ובמנהלה.

סיכום

ל פניו נראה אולי שלנגדים לוחמים אין תפקיד ייעודי חשוב מחוץ לרמת הפלוגה, ולכן כדאי לעיין בהגדרת התפקיד של הרס"ר הגייסי, כפי שהגדירו גנרל דונלד א' סטארי בהיותו מפקד

גיס 5 באירופה. נוסף על אחריותו למשמעת ולסדר ביחידות, מטיל עליו הגנרל את האחריות להעריך את רמת מקצועיות הפרט בהפעלת אמצעים ומערכות, ולבחון את אופק השירות והקידום של חיילים ומפקדים בתחומי התמקצעותם. הוא דורש ממנו לבחון את רמת כישורי המש"קים לביצוע תפקידם ולייעוץ מקצועי למפקדיהם, וכן את איכות הייעוץ המקצועי שהקצינים מקבלים מנגדיהם. לבסוף הוא דורש ממנו לבחון את תנאי

השירות של החיילים ואת התאמתם לאופי תפקידם.²⁴ כל אלה הן דרישות המוטלות היום על הקצונה בצה"ל, וברור שקצינים אינם יכולים לעמוד בכך נוסף על רשימה ארוכה של חובות ודרישות אחרות המוטלות על שכמיהם.

היכולת של צה"ל לנצח בעימותים הבאים תדרוש הצבת כוח מאומן ומיומן בקצה חוד החנית, במקום שבו חייל החי"ר נפגש עם האויב. יש צורך דחוף להציב שם את המפקדים הזוטרים המיומנים ביותר, ואף המאומנים ביותר, שצה"ל יכול להעמיד. כדי ליישם זאת יש להעניק לשכבת המש"קים הכשרה ראויה ולאפשר להם להתפתח מקצועית בקבועי זמן שאינם מוגבלים לימי שירות החובה.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



פרקטיקות מנהיגותיות של הדרג הטקטי בשדה הקרב העתידי

מקרה הבוחן של צוות הקרב החטיבתי גדעון

הטכנולוגיה הופכת את תפקיד המפקד לדואלי, באופן שבו היא גורמת לו לפעול בד בבד בשני "עולמות מקבילים". באחד מהם הוא המרכז, ומשמש כמקבל ההחלטות וכמעבב המציאות; ובאחר הוא חלק מרשת שלמה, שלא פעם דוחקת אותו לעמדת השפעה משנית. על המפקד להרכיב לעצמו סל מאפיינים ופרקטיקות שיאפשרו לו הסתגלות מהירה והתארגנות מיטבית



הצגת תוכנית בפקוד הצפון, מרס 2021. המפקד פועל לא פעם בסביבה של מתח וניגוד בין עקרונות, כללים והגיונות פעולה (צילום: דו"ץ)

פעולה מבוזרת יותר ומוותירה שיקול דעת מקומי, אוטונומי ורחב לגורמים פריפריאליים.⁴ אחד מתפקידי החשובים ביותר של המנהיג הוא לייצר הזדמנויות פעולה בתוך הארגון.⁵ מצב שבו מפקד אחד שולט על קבלת כלל ההחלטות אינו אפשרי ואינו רצוי. כפועל יוצא, חייב להתקיים שיח דרכיוני בין מפקדים ובין פקודיהם, באופן שתובנות מן השטח ימצאו דרכן מעלה, מתוך הבנה של הפוטנציאל הרב הגלום בתעבורה גבוהה ברשת.⁶ במאמרו על יישום הרעיון של השילוביות הבין-זרועית בקרב הדרג הטקטי⁷ מסמנות כרמית פדן ושרית טובי כמה דפוסים פעולה של צה"ל להתמודדות עם מורכבות העימותים, וגוזרות מהם על אופן הפעולה הרצוי של המנהיג הצבאי בעת הנוכחית. בהתאם לכך, המפקדים נדרשים להטמיע שילוביות בין-זרועית כדפוס פעולה רווח וכהלך מחשבה מנהיגותי. במקום תפיסה

העיסוק בשדה הקרב העתידי מלווה את צה"ל בעשורים האחרונים. במרכז התהליך הרצון להיערך לשינויים הצפויים בשדה הקרב, וכתוצאה מכך גם במבנה הצבא עצמו.¹ את מרבית השינויים מובילים פיתוחים טכנולוגיים ושילוביות הולכת וגדלה של הכוחות הנלחמים.² הדיון העדכני במסגרת תר"ש "תנופה" ופיתוחן של שיטות לחימה רב-ממדיות, מעלה שוב את הצורך בבחינת השלכות התהליכים על הכוחות הלוחמים והמסייעים ועל המערכת כולה.

שילוב של טכנולוגיות מתקדמות והטמעתן בצבא משפיעים רבות על המבנים הארגוניים ועל המנהיגות הצבאית.³ הטכנולוגיה מאפשרת שימוש בשני סגנונות פיקודיים, שלעיתים נתפסים כמנוגדים. סגנון הפעולה הראשון, הריכוזי, נסמך על טכנולוגיה המאפשרת פיקוח הדוק והנחיה צמודה אל מול המתרחש. מנגד, היא מאפשרת

רס"ן מידד אבידר, רמ"ד מחקר משא"ן,
מכון המחקר ממד"ה (בעת ביצוע המחקר
היה רמ"ד מחקר לחימה ומעטפת לחימה)



ע"צ ד"ר שני אלמוג, רמ"ד מחקר
ותורה, בית הספר לפיתוח מנהיגות
(ביסל"ם)



כחלק מההתמודדות עם מורכבות המבנה הארגוני והמשימה. בין היתר, הוא נדרש לקבל החלטות בתנאים של אי-ודאות, לעיתים קרובות כשאין די זמן ועל סמך נתונים חלקיים או אפילו סותרים.

למרות העובדה שהטכנולוגיה והסביבה המבצעית החדשה גוזרות תהליכים של ביזור מידע, אובדן שליטה מסוים, טשטוש גבולות בין עמית ליריב וצמצום מעורבות של הדרג הפיקודי הבכיר, הארגון הצבאי ממשיך לעסוק בחיזוק מבנים קיימים, בשליטה ובהדגשה של "גבולות הגזרה" כדי להרחיב את הבהירות ואת הוודאות במציאות הכאוטית.⁹

עם זאת, בנוגע להגדרת תפקידו, אחת ההנחות היא כי בעתיד צפוי המפקד להתמקד יותר במניעת נגישות ובמידור של משאבים מפקודים ופחות במתן אישורים של משאבים ופעולות.¹⁰ כך יהיה המידע זמין באופן עקרוני והמפקד, בהתאם לקריטריונים של ביטחון שדה, למשל, יוכל למדר גישה של פקודים למידע מודיעיני מסוים. כלומר, צריכת המשאבים של דרגי הפיקוד הוטר תיעשה במשיכה ולא בדחיפה, כחלק מגישה של פיקוד מבוזר שבו לדרגים הטקטיים יש אפשרות לפעול באופן עצמאי ובזריזות. בהתאם לכך, מפקדים יידרשו, בין היתר, לאיכויות של יצירתיות, יזמות, סינתזה וחדשנות.¹¹ בבחינת שדה הקרב העתידי, יש הצופים כי גם אם לפיקוד הבכיר יגיע דוח מפורט על פעילות הכוחות בשטח,¹² סביר שלא יספיק להתערב ולהשפיע על המתרחש בזמן אמת. בעידן המידע, המפקד ה"יודע כול" שאליז מוזרם באופן חד-כיווני כל המידע, שעל בסיסו הוא מקבל החלטות לבד, כבר אינו רלוונטי. המפקד הוא האחראי להצבת יעדים, בהתאם להנחיות המערכת המדינית, אך תפקידו בקבלת החלטות טקטיות ילך ויצטמצם לשתי משימות עיקריות - לייצר שיתופי פעולה בין הכוחות בשטח ולשמר אותם. זאת לנוכח אופייה הרב-ממדי של הלחימה ובגלל הקשרים המורכבים, שאותם לא ניתן לצפות מראש, בין עולם הלחימה לעולמות תוכן אחרים, כמו יחסים בין-לאומיים, תקשורת, סייבר, משפטים, פסיכולוגיית המונים ועוד. מורכבות הפיקוד והשליטה מתעצמת, ומשימתו של המפקד הראוי אינה למצוא פתרון מיטבי אלא לוודא שהמערכת מתפקדת.¹³

אתגרים פיקודיים בסביבת פעולה רבי-זרועית ועתירת טכנולוגיה

האתגרים הפיקודיים המובאים כאן הם רק אלה אשר מתגברים לנוכח שדה הקרב הרב-ממדי ורווי הטכנולוגיה, ולא מצוינים כאן האתגרים המוכרים של מפקדים בשדה הקרב שנותרו בעינם. האתגרים ואסטרטגיות הפעולה המפורטים מבוססים על ממצאים מתוך מחקר שנערך במסגרת התנסות צק"ח גדעון בחטיבה 7 של חיל השריון ובחטיבת גולני בקיץ 2018,

פיקודית סקטוריאלית, עליהם לאמץ מצב תודעתי שבבסיסו שילוביות (ויש שיאמרו אף "רשתיות") ומעליה - פיתוח מעורבות יסודית של קציני מטה בעלי תחום הכשרה מקצועי מסוים בתהליכי קבלת החלטות מבצעיות, באופן שמשנה במידת מה את יחסי הכוחות בין המפקד הממונה ובין פקודיו. כמו כן, לנוכח השינויים התכופים בין משימות שונות בזירת הלחימה נדרשים המפקדים להכנה מבצעית ומנטלית למעברים מהירים ולהתמודדות עם דינמיות. חשיבותו של פיקוד מוכוון משימה עולה, ויש התרחבות של אחריות הפיקוד הזוטר. לנוכח השינויים התכופים והקושי לייצר חיזוי בעל ערך, נדרש להגדיל את דרגות החופש של הדרגים הזוטרים.

למרות התמורות הטכנולוגיות, השינויים המשמעותיים ביותר אינם באוריינטציה הטכנולוגית של המפקדים אלא בסגנון הפיקודי שלהם, ביכולתם לנהל מומחים, ובהתייחסות לממד האי-ודאות הקיים בזמן לחימה

במאמר זה אנו עוסקים בפרקטיקות של המפקדים בדרג הטקטי עם העלייה במורכבות שדה הקרב, באמצעות דיון תיאורטי וממצאים אמפיריים מתרגיל צק"ח גדעון שהתקיים במהלך אוגוסט 2018. אנו נטען כי למרות התמורות הטכנולוגיות, השינויים המשמעותיים ביותר אינם באוריינטציה הטכנולוגית של המפקדים אלא בסגנון הפיקודי שלהם, ביכולתם לנהל מומחים, ובהתייחסות לממד האי-ודאות הקיים בזמן לחימה. אין הכוונה לכך שמפקדים לא נדרשו לפרמטרים אלו גם בעבר, אלא שהשינויים בשדה הקרב והדרישות הפיקודיות הנגזרות משינויים אלה, מדגישים את הפרמטרים אף יותר.

מנהיגות בסביבה רבי-זרועית ועתירת טכנולוגיה

מנהיגים, הן בדרג האסטרטגי והן בדרג הטקטי, נדרשים לחשיבה המערכתית המצויה בלב ליבה של התפיסה השילובית.⁸ חשיבה זאת מביאה בחשבון את היתרון היחסי של כל פרט ואמצעי במערכת, ואת האופן שבו הם יכולים לתרום למשימה ממומחיותם. המפקד פועל לא פעם בסביבה של מתח וניגוד בין עקרונות, כללים והגיונות פעולה. עליו להתמודד עם מציאות שמשתנה בקצב גבוה, להיות בעל יכולת לנוע במהירות בין נקודות מבט שונות ולעבור בין פעולות במגוון תחומים, ולייצר חיבורים בין הפקודים לבעלי התפקידים השונים,



חמ"ל בנימין, פברואר 2016. הסתמכות על האמצעים הטכנולוגיים כאסטרטגיית התמודדות היא יעילה, אולם אינה מעניקה פתרון מלא לתנאי האי־ודאות השוררים בקרב (צילום: דו"ץ)

ובגדוד תפקיד מהותי יותר מבעבר בתהליכי הפעלת הכוח, בשל יכולתם הגדלה להביא מידע שמשפיע באופן ישיר על פעולת הכוח הלוחם.

ריבוי משימות ועומס. חלק מתפקידו של המפקד הוא להחזיק תמונה שלמה של כלל המרכיבים במערכת, ולתווך אותה לפקודיו. בד בבד עליו להוסיף להתבונן בתמונה באופן מערכת, להכיר את כלל החלקים בה ולרתום את המערכת האוגדתית־חטיבתית לצורכי הקרב הגדודי.

אסטרטגיות הפעולה של המפקדים

לאחר פירוט האתגרים המנהיגותיים בסביבה רב־זרועית ועתידית טכנולוגיה, יפורטו כעת אסטרטגיות הפעולה של המפקדים כדרך התמודדות.

הסתמכות על אמצעים טכנולוגיים. כדי להתמודד טוב יותר עם תנאי האי־ודאות, עם ההכרח לקבל החלטות ולפעול תחת לחץ, לעיתים ללא מעורבות רמה ממונה, ועם הצורך להעביר מטרות לרמות כפופות, תוך שימוש בתחבולות מורכבות, הסתמכו מפקדי הגדוד והפלוגות על האמצעים הטכנולוגיים - בדגש על אמצעי חוץ עיליים ועל מערכות שר"ב.

האמצעים הטכנולוגיים אפשרו למפקדים לגבש תמונת מצב אויב טובה יותר מבעבר, ולוודא כי יש סנכרון בפריסת הכוחות, וברוב המקרים סייעו להם בביצוע המשימה. המפקדים יכלו להעניק חופש פעולה רב יותר לדרגים שתחתיהם ולאפשר לכוחות אלה לפעול ביתר עצמאות, הודות לאמצעים שאפשרו להם להסתדר בכוחות עצמם.

מן המחקר עולה כי הסתמכות על האמצעים הטכנולוגיים כאסטרטגיית התמודדות היא יעילה, אולם אינה מעניקה פתרון מלא לתנאי האי־ודאות השוררים בקרב. המידע שאספו

שבאמצעותו ביקשנו להעמיק הבנות בנוגע להיבטי מנהיגות בדרג הטקטי בפעולה רב־זרועית ועתידית טכנולוגיה.¹⁴

התמודדות עם מחסור במידע חיוני בסביבה מוצפת מידע. לנוכח ההתפתחות הטכנולוגית המאפשרת להגיע למידע רב ולא פעם מוצפן, נדרש המפקד להחליט מהו הרגע המדויק שבו יש לעצור באופן מיידי את תהליך איסוף המידע ולצאת לפעולה. במהלך רגעי הקרב, תחת תנאי לחץ ואיום, נדרש המפקד להכריע בשאלות כמו, מה הפוטנציאל הטמון במידע שעוד יכול להיאסף לצורך בניית תמונת מצב, וכיצד תשפיע השתהות ביציאה לפעולה על תוצאות הקרב ועל חיי אדם.

יתרה מכך, המפקד נדרש למצוא את האיזון ולהכריע בין נקיטת פעולה על סמך החלטות מקצועיות המבוססות על ניסיונו ועל הבנתו את מציאות הקרב, ובין צורך בנקיטת פעולות אחרות בהתאם למצבים המשתנים תדיר, בהתחשב במידע הזורם במהלך הלחימה.

ניהול מומחים. בסביבה עתירת ידע ומידע, המפקד הוא לא המחולל היחיד של תהליכי הפעלת הכוח, ויש בשטח מנהיגים נוספים שמובילים תהליכים מתוקף מומחיותם. בעקבות זאת מתערער מעמדו כמומחה הבלעדי, והוא מאתגר לנוכח הצורך לבנות את מנהיגותו באופן שונה מכפי שהיה רגיל. על המפקד מוטל לבנות את הכוח גם בשגרה, ולא רק לפקד עליו בחירום. עליו ללמוד כל מקצוע שבו מחזיקים אנשיו (למשל, חבלה, סיור, תת־קרקע ועוד) במידה שתאפשר לו לאמן את הכוחות שעליהם הוא מופקד.

יצירת שילוביות וסינרגיה בין כוחות שונים. המפקד, שמקבל לידיו אמצעים וכלים חדשים ולא מוכרים, נדרש להתוודע ליכולות הכלים ולמגבלותיהם כדי שיוכל לעשות בהם שימוש חכם וממצה. במקביל, מקבלים קציני המטה בחטיבה

המפקדים באמצעים הטכנולוגיים אמנם העשיר אותם, אך לא בהכרח סיפק תמונה מלאה של סביבת הקרב. בעקבות המתח הנובע מחוסר המידע ומהעובדה שלא תמיד ניתן להעריך את היקפו נקטו חלק מהמפקדים שיטות פעולה המוכרות להם, ולדבריהם, לא הרגישו שהמערכות הטכנולוגיות יצרו שינוי מהותי בהקשר זה. ואולם אחרים סברו כי אם רק היו ממתנינים מספיק וחוקרים את הדברים לעומקם - הייתה הטכנולוגיה יכולה לספק להם את מלוא המידע על השטח ועל האויב. אנו לומדים מכך שבמקרים שבהם הנטייה להסתמך על הטכנולוגיה פוגשת את האי־דאיות המובנית של מציאות הקרב, מתגלע פער שעלול לערער את ביטחון המפקד ולגרור לו לפקפק בעצמו.

במהלך רגעי הקרב, תחת תנאי לחץ ואיום, נדרש המפקד להכריע בשאלות כמו, מה הפוטנציאל הטמון במידע שעוד יכול להיאסף לצורך בניית תמונת מצב, וכיצד תשפיע השתהות ביציאה לפעולה על תוצאות הקרב ועל חיי אדם

נוסף על כך, נוצר פער בין ציפיות הרמה הממונה ובין המפקדים. ניכר כי למפקדים לא היה לגמרי ברור באיזו מידה מצופה מהם להסתמך על הטכנולוגיה. במובן זה, ביחסי הגומלין הנוצרים בין המפקד ובין הטכנולוגיה אין הטכנולוגיה משרתת את המפקד. לשניהם יש מקום סביב שולחן קבלת ההחלטות. המפקדים יכולים לפעול בצורה עצמאית והם כמובן עושים זאת, אבל במקביל הם מרגישים שגדלה הדרישה להצדיק את מעשיהם בדיעבד, בעיקר אם משהו לא פעל כשורה. זאת משום שהטכנולוגיה מאפשרת מעקב ושחזור צעדים באופן שיטתי ומדויק, ויכולה לשמש כעד לאחר מעשה. יש לציין כי חוויית המפקדים על-פי דיווחם הייתה שהמידע שנוצר באמצעים הטכנולוגיים מחזק אצלם את תחושת הוודאות ותורם לגיבוש תמונת המצב. הם דיווחו כי הסתייעו בטכנולוגיה כדי לקבל החלטות בצורה עצמאית וברמת ביטחון גבוהה יותר. לדבריהם, גם אם האמצעים הטכנולוגיים לא מספקים להם את כל המידע הקיים הם בהחלט יודעים יותר, ולא פחות

חשוב מכך - הם מאמינים שהם יודעים מה הם לא יודעים. כדבריו של אחד המשתתפים:

"ערך מוסף היה העושר של כלי האיסוף בצק"ח גדעון, היכולת ליצור תמונת מודיעין. היה לי הרבה ביטחון בתמונת המצב שיש לי על האויב. אני יודע מה אני לא יודע. בתוך תחושות הלחץ והאי־דאיות שהייתי צריך להילחם בהן, זה נתן לי להיאחז במשהו" (מג"ד במהלך ההתנסות).

תקשורת פנים־אל־פנים כאמצעי ליצירת אמון והעברת מסרים. אסטרטגיה מרכזית של המפקדים להתמודדות עם האתגרים השונים הייתה יצירת קשר אישי עם הכפופים להם. דפוס פעולה זה אינו חדש, ואין צורך להרחיב כאן על החשיבות של הקשר האישי בהקשר של מנהיגות. ואולם הדגשנו את אסטרטגיית הפעולה הזאת כיוון שלא פעם עולה חשש מכך שהטכנולוגיה עלולה לפגוע בקשר הבין־אישי בין מפקד לכפיפיו. באותו אופן אפשר היה להניח כי מערכת שו"ב חדשה שהופעלה בתרגיל עלולה לכאורה להפוך את הקשר הישיר בין מפקד לפקוד למיותר.

ואולם המפקדים שלקחו חלק בפעילות דיווחו כי לא רק שהטכנולוגיה אינה יכולה להחליף מבחינתם את הקשר הבין־אישי; לעיתים הם חשו צורך לפצות על מה שעלול ללכת לאיבוד בגלל הטכנולוגיה, ובעקבות זאת אף חיזקו את הקשר עם פקודיהם. לפיכך, יצירת קשר כגשר בין שני אנשים מוסיפה להיות דפוס פעולה קריטי של מפקדים, וכיוון שטכנולוגיה הפכה את הקשר הישיר לדבר שאינו מובן מאליה - המפקד מפנה קשב רב יותר לצורך העניין.

כתוצאה מכך, הקשר הבין־אישי נוסף לאמצעים הטכנולוגיים ומטעין אותם ברכיבים שעד אז לא היו בהם, וכעת באים לידי ביטוי דרך נוכחות פיזיקלית.¹⁵ בכך הוא פותח בפני הצדדים פתח לשיח בנושאים שאינם מקצועיים, מסייע ביצירת אמון



הדמיה של צק"ח גדעון, "יבשה באופק", 2018. חוויית המפקדים על-פי דיווחם הייתה שהמידע שנוצר באמצעים הטכנולוגיים מחזק אצלם את תחושת הוודאות ותורם לגיבוש תמונת המצב (צילום: דו"ץ)

ועוזר בהעברת מחוות וניואנסים שמצריכים תקשורת של פנים אל פנים. וכך תיאר זאת אחד המג"דים:

"יש הרבה פעמים איזשהו חשש מזה שהטכנולוגיה יכולה לטשטש את המנהיגות הישירה והפשוטה של המבט בעיניים. אני הרגשתי שלא היה את הדבר הזה - אין לנו את הבעיה הזאת, להפך. כולנו יודעים שזה חשוב, המבט הישיר, ואנחנו מקפידים לשמור על זה. עם כל הטכנולוגיה - מבט ישיר זה מחייב".

דינמיות וגמישות בהרכבי הכוחות ובכובע המקצועי. הלחימה בשדה הקרב הרב־ממדי חייבה את המפקדים לאמץ חשיבה ופעולה דינמית יותר מבעבר. המשימות שהביא עימו שדה הקרב הזה והתפקידים החדשים טשטשו את האורגניות של המסגרות. התפקידים והרכב הכוחות הפכו דינמיים הרבה יותר.

לדוגמה, מתן תפקידים נוספים למ"פ מסייעת בשריון בשגרה, שמשמש מפקד מכלול אש בחירום. כפל התפקידים יצר מורכבות חדשה עבור מפקד הפלוגה, שנדרש לפעול באופן דינמי ולשקול בכל עת מהו המקום שבו יוכל למצות את מרב התועלת. בעת התרגיל נדרש המ"פ להתמודד עם מכלול אש שתלוי בו בטיפול במטרות, אך גם עם פלוגתו, שנפגעה כחלק מהתרחיש התרגילי. אסטרטגיית ההתמודדות הייתה דרך חשיבה ופעולה דינמית בתפקיד שמילא המ"פ.

המפקדים שלקחו חלק בפעילות דיווח כי לא רק שהטכנולוגיה אינה יכולה להחליף מבחינתם את הקשר הבין־ אישי; לעיתים הם חשו צורך לפצות על מה שעלול ללכת לאיבוד בגלל הטכנולוגיה, ובעקבות זאת אף חיזקו את הקשר עם פקודיהם

דוגמה נוספת באה לידי ביטוי בתמרון לעומק האויב שיצר אתגר של שחיקת החוד הגדודי. חלק מההתמודדות עם השחיקה היה באמצעות אימוץ שיטת פעולה גמישה. וכך, במתח שבין שמירה על אורגניות ובין דינמיות ויצירת התאמות בבניית הרכב הכוח, נטה המג"ד לכיוון האחרון. כדי להתמודד עם שחיקת הפלוגה שנמצאת בחוד הגדודי, ננקטה אסטרטגיה של "ערבוב" מחלקות, באופן שמאחור נשארו פלוגות חד־חילויות ומלפנים נוצרה כל פעם פלוגה חדשה וחזקה. שיטת הפעולה הזו מאתגרת את המג"ד ואת הדרגים שמתחתיו שכן הפלוגה לא מתמרנת בהרכב קבוע, והמ"מים צריכים להסתגל למעברים תכופים. ובמילותיו של אחד המפקדים:

"הרכבי הכוחות ברמת הפלוגה יצטרכו להיות הרבה יותר גמישים - ייתן ויקבל, ייתן ויקבל, ייתן ויקבל. ככה זה כשמתמרנים לעומק. המ"מים צריכים לדעת שהם מסוגלים לעבור כל הזמן, כל הזמן" (מ"פ במהלך ההתנסות).

ריכוזיות. ריבוי הדיסציפלינות, המערכות וכלל המורכבויות שעיימן צריך היה להתמודד המפקד בדרג הטקטי, יצרו בקרב המפקדים אסטרטגיית התמודדות של פעולה ריכוזית. חלק מהמפקדים חשו שכדי לשלוט במתרחש הם עצמם צריכים

להתמצא ולהכיר את הפרטים הקטנים ביותר לעומק, ובאופן זה לייתר את תפקידיהם של מומחי התוכן. כמו כן, היו מפקדים שחשו שלנוכח ריבוי גורמי העבודה בשטח, שלא נתפסו בעיניהם כמקצועיים מספיק, הם מעדיפים לקבל החלטות בעצמם או בפורום מצומצם ביותר, בלי להיעזר בגורמי העבודה שנמצאים למשל במפקדת הגדוד. בשני המקרים התוצאה הייתה שהמפקד התקשה לתת מקום משמעותי למומחי התוכן שעומדים לרשותו.

פישוט והמשגה של תמונת שדה הקרב. למידת אופני ההתמודדות של המפקדים העלתה כי המפקדים רואים עצמם כמתווכים של מסרים מורכבים, מלמעלה כלפי מטה. המג"ד, למשל, נחשף למציאות מורכבת מרמת החטיבה־אוגדה, ואחד מתפקידיו היה לבצע עיבוד למידע זה טרם העברתו מטה באופן מבוקר.

המפקדים חזרו שוב ושוב על הניסיון שלהם לפשט את התמונה עבור הפקודים, ולייצר עבורם המשגה. למרות תחושת חוסר הוודאות שבה היו שרויים המפקדים, הם עשו מאמץ וניסו לדבר בשפה פשוטה וברורה, לתת פקודות בהירות וחד־משמעיות. לצד זאת, בקרב המפקדים ניכרה ההבנה שכדי שהפקודים יוכלו לפעול באופן עצמאי ומושכל, ולקבל החלטות ראויות בזמן אמת במקרה של התרחשות אירועים בלתי צפויים, עליהם להבין היטב את הרציונל ואת צורת החשיבה של המפקד.

על כן, המפקד מחפש תדיר את האיזון העדין שבין שיתוף במידע חשוב ובין הצפה במידע, ואת הדרך לבנות את הנרטיב המדויק ביותר של מציאות הקרב. דפוס פעולה זה אינו חדש או ייחודי לשדה הקרב הרב־ממדי אך הוא ממשיך להיות רלוונטי. חשוב לציין כי תפקידו של המג"ד כמפרש הפקודות וההנחיות של הדרג שמעליו אינו חדש. עם זאת, המורכבות הגדולה בשדה הקרב והציפייה כי הפלוגות ואולי אף המחלקות יפעלו באופן עצמאי יותר, מחייבות את המג"ד לרמת הפשטה גבוהה יותר.

יצירת לכידות משימתית. לא פעם, כתוצאה מחוסר היכרות של המפקדים עם תחום היעד המקצועי הספציפי, קיבלו אנשי המקצוע בקשות שאינן רלוונטיות לתחום עיסוקם. בניסיון לפתור את הפערים שנוצרו ולגשר עליהם, התעורר שיח חשוב שהפך את הבעיה הנקודתית ליתרון. ניכר כי רוב המפקדים בדרג הטקטי ראו עצמם אחראים עיקריים ליצירת השפה המשותפת בין הגורמים המקצועיים שתחת פיקודם. רוב המפקדים היטיבו ליצור את החיבורים, בין היתר דרך יצירת לכידות סביב המשימה שעל הפרק.⁶ וכך ניסח זאת אחד ממפקדי הגדוד במהלך ההתנסות:

"אתה נדרש לחבר בין בעלי תפקידים שונים, שפות שונות, רקע שונה. אתה צריך ליצור להם את השפה המשותפת. להבהיר לכל אחד מה התפקיד שלו ומי עושה מה - מכלול אש מול קש"א למשל. מקצועיות היא דבר שמתפתח תוך כדי, 'על הדרך', כשאתה יוצר את החיבורים ואנשים מתחומים שונים מתאמנים יחד - אז זה נוצר מעצמו".

סיכום

מאמר זה דן באתגרים שניצבו בפני מפקדים בדרג הטקטי בצק"ח גדעון, ובאסטרטגיית ההתמודדות עימם, כחקר מקרה שממנו ניתן ללמוד על אתגרי המפקדים בשדה הקרב העתידי. מצאנו כי האתגרים המנהיגותיים הבסיסיים של המפקד נותרו בעינם. כדברי אחד המג"דים: "בסוף 'כחול' נפגש עם 'אדום'



השתלמות "קפיץ דרוך" במל"י, מרס 2021. "הרכבי הכוחות ברמת הפלוגה יצטרכו להיות הרבה יותר גמישים - ייתן ויקבל, ייתן ויקבל, ייתן ויקבל."

שלעיתים יכולים להתנגש. באחד מהם הוא המרכז, מוקד ההשפעה העיקרי, ומשמש כמקבל ההחלטות וכמעצב המציאות; ובאחר הוא חלק מרשת שלמה, שלא פעם דוחקת אותו לעמדת השפעה משנית.

ההבנה המרכזית העולה מן הדיון היא שאין חדש בלי ישן, אין אפשרות לבחור בחירה מוחלטת של סגנון אחד על-פני האחר, ואין קיום נפרד של עולמות שונים, שכן הדברים שזורים זה בזה, והקיום של האחד תלוי לא פעם בקיומו ובתפקודו של משנהו. במילים אחרות, המפקד אינו נדרש לבחור בין סגנון פיקודי מסורתי ובין סגנון פיקודי של עולם חדש. עליו להרכיב לעצמו סל מאפיינים ופרקטיקות שיאפשרו לו הסתגלות מהירה והתארגנות יעילה ומועילה לנוכח המורכבות העולה של אתגרי הקרב, והצורך להתאים את הלחימה לתנאיו המשתנים.

בבחינת אסטרטגיות הפעולה שסומנו במחקר זה עולה השאלה, האם צורת ההכשרה ופיתוח מפקדים היום מאפשרת התפתחות בכיוונים אלה? מסלולי פיתוח המפקדים עוברים שינויים בשנים האחרונות, על-מנת להפוך אותם לשילוביים יותר. מסקנות המחקר תומכות במסלולי התפתחות המפגישים מפקדים עם תפקידים וחילות שונים, כמו גם אמצעים טכנולוגיים מגוונים, על-מנת לסייע בפיתוח תפיסה וכלים פיקודיים המותאמים לעת הנוכחית.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

ובפיזיקה הזאת של לחימת גדוד, עם כל החיכוך שהיא מביאה, לא נוצר שום קסם [...] אין תחליף למנהיגות קרבית כפי שהיא צריכה להיות - בלתי אמצעית, כזאת שמביאה אנשים לקום מאחורי המחסה ולהסתער". צק"ח גדעון לא ביטל, אם כך, את החיכוך ולא ייצר סביבת לחימה חדשה. ואולם, בכל זאת מצאנו כי בסביבה שנחקרה ניצבו בפני המפקדים אתגרים חדשים וגדולים, ובהתאם להם פיתחו המפקדים אסטרטגיות התמודדות מעניינות ויצירתיות.

"בסוף 'כחול' נפגש עם 'אדום' ובפיזיקה הזאת של לחימת גדוד, עם כל החיכוך שהיא מביאה, לא נוצר שום קסם. אין תחליף למנהיגות קרבית כפי שהיא צריכה להיות - בלתי אמצעית, כזאת שמביאה אנשים לקום מאחורי המחסה ולהסתער"

הטכנולוגיה הופכת את תפקיד המפקד לדואלי¹⁷, באופן שבו היא גורמת לו לפעול בד בבד בשני "עולמות מקבילים",



תקשורת משברית בעת התפרצות הקורונה בישראל: מקרה הבוחן של אט"ל

אף שתקשורת משברית הייתה חלק אינטגרלי משגרת אט"ל עוד לפני תקופת הקורונה, זיהוי המשבר לפני שפרץ ותגובה מהירה בעת הופעתו היו הכרחיים להצלחה. בחירת אסטרטגיות מתאימות והתמקדות בטקטיקות הנכונות הן אבני יסוד בתקשורת משברית, במטרה להביא ארגון לצליחת המשבר שאליו נקלע



מחסן תרופות - אט"ל. בהתרחשות המשברית ניתן להבחין בשלושה שלבים, הנעים ברצף ובתנועה מעגלית (צילומים: דוברות אט"ל)

שונות של משברים לסוגיהם הדורשים מענה תקשורתי מצד הגורמים שנקלעו למשבר, בחלוקה לארבעה מעגלים מרכזיים: משבר בין-לאומי, משבר מדינתי, משבר ארגוני ומשבר פרטי.⁴ מגפת הקורונה, שהחלה להתפשט במדינה לקראת סוף פברואר 2020, הובילה להחלטות של משרדי ממשלה שנדרשו להתמודד איתה, בהם משרד ראש הממשלה, משרד האוצר, שהתייחס לבעיות הכלכליות שיצרה המגפה, ומשרד הביטחון שנערך לשילוב צה"ל בטיפול באוכלוסייה.⁵ במהלך הגל הראשון (פברואר-מאי 2020),⁶ פעלו בצה"ל להתמודדות עם התפשטות הנגיף בתוך הארגון, תוך התאמת הנחיות משרד הבריאות ואף החמתרן⁷ על-מנת לשמור על בריאות המשרתים ולהימנע מפגיעה בכשירות המבצעית. לצד זאת נרתם צה"ל

בשנים האחרונות יש פריחה והתמקצעות במחקר בנושא "תקשורת משברית"¹ - תת-דיסציפלינה בתחום יחסי ציבור שמוגדרת כאיסוף, עיבוד והפצת המידע הדרוש לטיפול במצב של משבר, לצד קיום דיאלוג בין הארגון לציבור לפני ההתרחשות השלילית, במהלכה ואחריה. תקשורת משברית מאפשרת להגיב כראוי, לבנות פרשנות עקבית, לצמצם את השלכות המשבר ולהשיב את הסדר על כנו,² והיא מתייחסת למכלול ניהול המסרים התקשורתיים שמעסיקים ארגון הנקלע למשבר בעל תהודה ציבורית. במציאות התקשורתית אנו נחשפים תדיר למשברים מסוגים שונים דוגמת אסון טבע, משברי מוצר, פיגועי טרור, משברים כלכליים, אסונות תחבורה ואירועים פוליטיים.³ בהתאמה, ניתן לראות עיסוק רב ברמות



רס"ן אסתר כהן רינסקי, דוברת אט"ל

הממסד הביטחוני לביקורתית יותר ויותר, גם במחיר של פגיעה ב"פרות קדושות".¹⁷

בהתרחשות המשברית ניתן להבחין בשלושה שלבים, הנעים ברצף ובתנועה מעגלית.¹⁸

השלב הראשון - טרום המשבר. לתקופה זאת חשיבות מיוחדת בהיערכות לקראת פרוץ המשבר ובבניית קו ההגנה שיאפשר לשמור על הארגון באופן המיטבי במהלכו.¹⁹

השלב השני - האירוע המשברי עצמו. שלב זה מתחיל בגורם המסמך את תחילת המשבר, ומסתיים עם דעיכת המשבר בכל הנוגע להתעניינות התקשורת והציבור.²⁰ מקובל לנתח את הממצאים משלב זה על בסיס הבחירות התקשורתיות שנקט הגורם המצוי במשבר, ולא על בסיס הייצוג התקשורתי של המשבר עצמו.²¹

השלב השלישי - בחלוף המשבר. שלב זה מתמקד בפעולות משקמות ובהפקת לקחים.²² בניית תדמית של ארגון מתבצעת בעיקר בתקופה שבה אינו מצוי במשבר, אך אם משבר מכה בו - תדמית הארגון עלולה להיחרס או להתעצם,²³ ובשנה החולפת מאז פרוץ המגפה ניתן היה לראות זאת בארגונים רבים. בהיעדר מידע מספק על הנגיף ועל ההתמודדות הנדרשת עימו, התקשו ממשלות בעולם לקבל החלטות מתאימות להתמודדות יעילה. התוצאה השפיעה גם על התקשורת המשברית בארץ ובחול"ל, והובילה להטלת ספק ולחוסר אמון של הציבור בהצלחת המנהיגים וביכולתם להוביל ליציאה מהמשבר.²⁴

משבר תקשורתי הוא למעשה מצב של דיאלוג בין הארגון ובין הציבור שלו, והוא מחייב את הארגון להגיב באופן מושכל, כדי לצמצם ככל האפשר הפרעות לתפקודו הרגיל

ניתוח מאפייני תקשורת משברית מתבצע על-פי משתנים שונים, וכך גם במקרה של אט"ל בתקופת הגל הראשון של התפרצות הקורונה בישראל. בין המשתנים הרלוונטיים יש לבחון את אסטרטגיות התגובה שנועדו לשיקום התדמית באמצעות הבנת נסיבות המשבר ומידת האחראיות שיש לארגון במשבר, ואת קהל היעד הרלוונטי.²⁵ בדומה לתיאוריה המצבית לתקשורת משברית (SCCT - Situational Crisis Communication Theory)²⁶ גם תיאוריית "שיקום התדמית" מציעה חמש אסטרטגיות לשיקום תדמית:²⁷ הכחשה, התחמקות מאחריות, הפחתת היקף המשבר, פעולות מתקנות והתנצלות.

משתנה נוסף הוא מגוון טקטיקות המיועדות לשימוש בעת משבר תקשורתי. רובן מגיע מעולם יחסי הציבור,²⁸ ואולם ארגוני הכלים שלהן עוברים התאמה ייחודית לעיתות משבר וחירום. בין הטקטיקות הנפוצות בניהול תקשורת משברית מוכרות במיוחד הודעה לעיתונות, מסיבת עיתונאים ותקשורת חדשה.²⁹ מהירות התגובה למשבר היא משתנה נוסף המשפיע על תוצאות המהלך של ניהול התקשורת המשברית, ותגובה מהירה מסייעת ליצירת רושם של שליטה במצב ומאפשרת

- לסייע במשבר, ופעל בארבעה תחומים נוספים:
 - מחקר, ניתוח נתונים והערכת מצב לצורך גיבוש מדיניות פעולה לאומית;
 - תגבור כוחות שיטור, אבטחה ופיקוח לשם אכיפת נוהלי סגר ואיוש מחסומים;
 - תגבור כוחות למשימות סיוע ותמיכה לוגיסטית בעורף, כולל סיוע בייצור מסגרות בידוד לחולים מאומתים, הוצאת טיסות לחו"ל לצורך יבוא מכונות הנשמה וציוד נוסף;
 - פיתוח וייצור של פתרונות טכנולוגיים בתחום הרפואה, המבוססים על יכולות צה"ליות.⁸
- התקשורת המשברית שימשה את צה"ל בתקופת הגל הראשון בהתמודדות עם נושאים הנוגעים להתפשטות הקורונה בקרב המשרתים, בדגש על שמירה על בריאותם, וצה"ל זכה להערכה תקשורתית רחבה גם בתחומי עשייה נוספים. בהמשך לכך, התקשורת המשברית של אט"ל עסקה בעיקר במתן מענה לסוגיות שעיינו התמודדה השגרה הצה"לית בהתאם להנחיות חיל הרפואה. הטיפול בסוגיות שלהן אחראי האגף, בהן אספקת מזון ושינוע המשרתים,⁹ קיבל תהודה תקשורתית ניכרת נוכח המשבר הלאומי. במאמר זה ננתח את הפרסומים על תפקוד אט"ל בהקשרים אלה במהלך הגל הראשון, אל מול העשייה של האגף הלכה למעשה, ואת ההחלטות התקשורתיות שהתקבלו בהמשך לכך.

תקשורת משברית בארגון

סיקור משבר בתקשורת הוא רגע קריטי בחיי ארגון, מכיוון שהתנהלות לא נכונה עלולה לגרום נזקים רבים לארגון עצמו ולבעלי העניין.¹⁰ יש מתאם בין האופן שבו ארגון נערך, מתכנן ומגיב למשבר ובין האופן שבו יצלח אותו.¹¹ משבר תקשורתי הוא למעשה מצב של דיאלוג בין הארגון ובין הציבור שלו,¹² והוא מחייב את הארגון להגיב באופן מושכל, כדי לצמצם ככל האפשר הפרעות לתפקודו הרגיל.¹³ משברים עשויים להפר את הציפיות שבעלי עניין פיתחו כלפי הארגון, ולכן הם נחשבים איום על המוניטין שלו.¹⁴ ניהול משבר הוא תהליך של תכנון אסטרטגיה סביב נקודת מפנה שלילית, המאפשר להיות בשליטה רבה יותר על המתרחש. כך, ניהול משבר אפקטיבי יכול לתקשורת משברית שעשויה למתן את המשבר ולמזער את נזקיו, ואף להוביל את הארגון ליצירת מוניטין חיובי יותר.¹⁵ במהלך השנים שינתה התקשורת המקומית את יחסה כלפי צה"ל. בשנים הראשונות, לאחר הקמת המדינה, נטתה התקשורת לגלות תמיכה רבה במדיניות הצה"לית, ללא שאילת שאלות והעלאת בעיות, אך עם השנים גדלה הביקורת כלפי פעולות הצבא, בדגש על נושאי ביטחון לאומי.¹⁶ נושאים רגישים כגון תאונות מבצעיות קיבלו במרוצת הזמן חשיפה וזכו לביקורת, וכך הפכה הגישה האוהדת של התקשורת כלפי



מערך הרפואה. מדובר בסיטואציה שלא הייתה טבעית לצבא, המבסס את רוב פעילותו על מידע מודיעיני ולא רפואי

בחולים והמסוגלות של צה"ל לתפקד במצב שנוצר ולהוסיף למלא את משימותיו.³⁷ אט"ל לקח חלק מרכזי במניעת התפשטות הקורונה בצה"ל בתקופת הגל הראשון, והתמודד לא אחת עם השלכות המשבר בתקשורת. הביטויים להשלכות אלה, שנוצרו בעקבות המציאות החדשה והדהדו באמצעי התקשורת השונים, אתגרו אותו למצוא פתרונות שונים מהמוכר. התקשורת המשברית באה לידי ביטוי בהתמודדות עם המשבר הלאומי, שדרש מצה"ל התארגנות מהירה והתאמה של הנחיות חיל הרפואה בנושאי התכנסות ושמיירת מרחק. ההחלטה להימנע משחרור חיילים לביתם הובילה למשבר נוסף שהציב אתגרים בעולם המזון וההסעדה, וגרר ביקורת חיצונית על כמות המזון בצה"ל ועל איכותו. נוסף על כך, החלטת הממשלה על צמצום התחבורה הציבורית בישראל³⁸ וההחלטה שהתקבלה בצה"ל לצמצם את החיכוך עם אוכלוסייה אזרחית, הובילו את חטיבת הלוגיסטיקה לייצר פתרונות שינוע למשרתים שכן שוחררו לביתם.

המענה הרפואי בצה"ל - החלת נוהלי התכנסות ושמיירת מרחק

המשבר העולמי הפתיע ממשלות וארגונים רבים, אך בצה"ל זוהו פוטנציאל ההדבקה מוקדם יחסית, כך שההנחיות הצבאיות הקדימו לא אחת את ההוראות שניתנו באזרחות. דוגמה לכך היא המלצתו של מי שכהן במהלך התקופה כקצ"ר, תא"ל טריף בדר, למנוע ממשרתי צה"ל לטוס למזרח עוד בתחילת פברואר 2020.³⁹ נוסף על כך, צה"ל פעל במהירות ליצירת מעגל פעילות עצמאי לצורך קטיעת שרשראות ההדבקה בקרב, וכדי לאפשר לארגון עצמאות שתשמר את כשירותו

לארגון להשמיע את "הצד שלו". התנהלות עקבית יוצרת מסר אחיד בנוגע למשבר המדובר, כך גם משתנה של פתיחות הבוחן את הנכונות של הארגון לחשוף מידע ואת מידת הכנות שלו מול התקשורת.³⁰

התנהלות עקבית יוצרת מסר אחיד בנוגע למשבר המדובר, כך גם משתנה של פתיחות הבוחן את הנכונות של הארגון לחשוף מידע ואת מידת הכנות שלו מול התקשורת

מערך הרפואה בצה"ל (בדומה למתרחש באזרחות) הוביל את ניהול המשבר באמצעות ניתוח התפשטות המגפה, ובניסוח הנחיות מקצועיות שהוחלו על כל המסגרות הצה"ליות במטרה למנוע את התפשטות המגפה. מדובר בסיטואציה שלא הייתה טבעית לצבא, המבסס את רוב פעילותו על מידע מודיעיני ולא רפואי.³¹ החברה הישראלית השתנתה אף היא בעקבות ההתמודדות עם הנגיף,³² וגם עולם התקשורת עבר תהפוכות:³³ כמתבקש לנוכח מקומה של התקשורת החדשה בימינו,³⁴ הכתבים הצבאיים היו דרוכים ומזומנים לדווח ברשתות החברתיות³⁵ על המענה הניתן בצה"ל, וניתן היה לראות כמות פרסומים ביקורתיים של חיילים והורים שחרגה מן המוכר בשגרה.³⁶ האופן שבו התמודדו בצה"ל עם המגפה הפך למוקד העניין של הכתבים הצבאיים, ובין הנושאים המרכזיים שבהם נבחן הצבא היו מניעת הדבקה בין כותלי הארגון, יכולת הטיפול



מערך המזון. עם יציאת החיילים לביתם, פחת היקף הפרסומים הביקורתיים הנוגעים לנושא המזון

לעצמאות היחידות לתקופה של כמה חודשים, והוחלט לעבור למתכונת של הגשה מהירה בשיטת טייק-אווי המתאימה לנקודות קצה ומעודדת אכילה במרחבים פתוחים, לצד רכש מוצרים באריזות אישיות וסטריליות, וכל זאת על-מנת לצמצם התקהלות בכניסה לחדרי האוכל ובחדרי האוכל עצמם.⁵¹ מנהלי המטבחים התמודדו עם הזנת כמות משולשת של משרתים, תוך ביצוע התאמות ייחודיות בנושא ההסעדה. ההחלטה על עוצר יציאות הביאה לעלייה חדה בביקורת התקשורתית שהופנתה לאט"ל על המזון שסופק לחיילים - איכותו וכמותו, וזאת אף שהלכה למעשה לא היה מחסור באף פריט מזון (בתום העוצר ועם החזרה לבתים פחתה הביקורת באופן משמעותי). הביקורת עלתה בעיקר ברשתות החברתיות ולוותה בתמונות שמטרתן להוכיח שמדובר בסיטואציה משברית, בתוספת אמירות מורכבות שמבטאות אי שביעות רצון של חיילים בכל הנוגע לפן הקולינרי.⁵²

האסטרטגיה התקשורתית שליוותה את ההתמודדות עם הביקורת נסמכה אף היא על "הפחתת היקף המשבר", דרך הפחתת הדימוי השלילי שלווה בתזכורת למאמצים שנעשו בצה"ל עד כה, הן בהיערכות לעוצר והן בתהליכים חיוביים שמאפיינים את סוגיות המזון. בכלל היוזמות התקשורתיות ניתן פירוט נרחב על ההשקעה במזון המיועד לצמחונים ולטבעונים המשרתים בצה"ל, הודגש השימוש שנעשה בירקות טריים, הוצג השפע הקיים בצה"ל (לרבות ביצים, בתקופה שבה

המבצעית⁴⁰ ותפחית את העומס מעל המערכת האזרחית ואף תסייע לה. בהמשך לכך, הוחלט בצה"ל על הקטנת החיכוך עם המרחב האזרחי,⁴¹ והסד"כ הסדיר ביחידות הקצה ובהכשרות נערך לשהייה בבסיסים ללא יציאה לחופשות.

המסר העקבי שעליו הקפיד קרפ"ר בכל מפגש תקשורת היה כי חיל הרפואה דואג לבריאות המשרתים ומוביל הנחיות מותאמות בהלימה להנחיות משרד הבריאות. האסטרטגיות המרכזיות שבהן נעשה שימוש במהלך המשבר היו הפחתת היקף המשבר, תוך הצגת הפגיעה בהקשר רחב יותר; ניסיון להפחית מחומרת המשבר בצה"ל ביחס למשבר עולמי, ואסטרטגיה של יצירת בידול המאפשרת לצה"ל להתמודד עם המשבר בצורה שונה ונפרדת מהמשק האזרחי.

לצורך הצגת המשבר בהקשר רחב יותר פורסמו בתקשורת הישראלית בתחילת מרס 2020 ידיעות על ההנחיות הניתנות בצה"ל, תוך הקבלת הנעשה בצה"ל לנעשה בארץ ובעולם.⁴² ההחלטות הוצגו לתקשורת בפתחות, תוך שימוש בטקטיקות של הודעות לתקשורת, ראיונות עם מפקדים ושימוש נרחב בתקשורת פנים-ארגונית (הפצת מידע לחברי ארגון על נושאים הנוגעים אליהם, בפלטפורמות "סגורות", המיועדות לחברי הארגון בלבד), שלא הייתה ממוסדת או מאוגדת תחת "כובע אחד" עד המשבר הנוכחי. העובדה שצה"ל נערך להתמודדות ארוכת-טווח עם נגיף הקורונה⁴³ ופעל למציאת פתרונות למצב הקיים, תוך ראייה קדימה, הוצגה לתקשורת בפתחות ובשקיפות. בין הנושאים שעליהם דובר בתקשורת הארצית בלטו פתיחת מעבדת הקורונה הצה"לית,⁴⁴ פתיחת כפר המחלימים באשקלון,⁴⁵ הקמת חמ"לי קורונה בפיקודים ופיתוח צה"לי של מערכת המסייעת לטיפול בחולי קורונה ויכולה לסייע גם לגופים אזרחיים.⁴⁶

הביקורת עלתה בעיקר ברשתות החברתיות ולוותה בתמונות שמטרתן להוכיח שמדובר בסיטואציה משברית, בתוספת אמירות מורכבות שמבטאות אי שביעות רצון של חיילים בכל הנוגע לפן הקולינרי

ניכר כי מהירות התגובה שהפגין צה"ל מול האירועים השונים הייתה גבוהה, ולא אחת הציג כאמור יכולות שהקדימו את המשק האזרחי. ההיערכות המקדימה שאפשרה קבלת החלטות נכונות בלטה בסוף הגל הראשון,⁴⁷ ושימשה תזכורת ליכולות התגובה המהירה שהפגין צה"ל בפרוץ המשבר.⁴⁸

כמות המזון בצה"ל ואיכותו - התמודדות עם הביקורת

במהלך הגל הראשון התקבלה החלטה על עוצר יציאות של כחודש לחיילים בבסיסים הסגורים.⁴⁹ ההחלטה חייבה את אט"ל לספק מלאי מזון טרי בכמות גבוהה מהצריכה שבשגרה, וחייבה התארגנות אחרת בתחום ההסעדה והמזון, באופן מיידי, וללא הכנה מוקדמת מול ספקי המזון ומנהלי המטבחים.⁵⁰ באט"ל ביצעו רכש ייעודי וזריז שנועד לספק מזון מותאם



מערך ההיסעים. בנושא זה נעשה שימוש באסטרטגיה של "הצגת הפגיעה בהקשר רחב יותר", שנסמכת על אסטרטגיית "הפחתת היקף מגיעת המשבר"

והדבר תרם במקביל גם למשק המסעדות שהיה בקריסה.⁵⁸ לקראת החג, ובעקבות הלמידה מהביקורת שהופנתה כלפי אט"ל בסוגיות מזון, נבחרו טקטיקות אסרטיביות לשיקוף המענה הניתן לחיילים בפסח.⁵⁹ טקטיקות אלה הובילו ליצירת ביקורת חיובית כלפי המענה שניתן לחיילים.⁶⁰ ביציאה מהגל הראשון הוחלט על ביקורת הרמטכ"ל לבחינת איכות המזון בצה"ל. ההחלטה על פרסום ממצאי הביקורת העידה על שימוש באסטרטגיה נוספת של "תיקון דבר מה בעקבות המשבר" (Restoring the state of affairs), השייכת לאסטרטגיית "פעולות מתקנות", ועל שקיפות הארגון בנושא זה. לאחר זאת, עם יציאת החיילים לביתם, פחת היקף הפרסומים הביקורתיים הנוגעים לנושא המזון.

שינוע חיילים, תוך צמצום חיכוך עם אוכלוסייה אזרחית

אי הוודאות בנוגע למאפייני התפרצות הקורונה, הביאה את צה"ל בתחילת הגל הראשון לקבל החלטות הנוגעות לעבודה בקפסולות ולצמצום החיכוך עם אוכלוסייה אזרחית, לרבות נסיעה בתחבורה ציבורית. ההחלטה נועדה לשמור על בריאות המשרתים במקביל להקלה על המשק האזרחי, דרך צמצום נוכחות בתחנות המרכזיות. החלטות אלה התקבלו בעקבות החלטת משרד התחבורה לצמצם את כמות האוטובוסים ולהפסיק את עבודת הרכבות.⁶¹ עקב כך, נערכו בצה"ל להפעלת רשת ארצית של הסעות חיילים, תוך הקצאת אוטובוסים ליחידות עורפיות על בסיס יומי, הגדרת מפקדים המסייעים חיילים ובהמשך, לאחר ביטול העוצר, הקצאת אוטובוסים ליחידות הלוחמות שהסיעו חיילים עד ביתם.⁶² לימים כונה מערך ייעודי זה "שאט"ל" ונבנתה לו אפליקציה ייעודית שאפשרה לחיילים להזין את שם בסיסם ואת מקום מגוריהם, ובאופן זה צלח אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה את האתגר אשר דרש ממנו שינוע חיילים באופן יעיל ובטוח ליעדם.⁶³

ניכר במדינה מחסור במוצר זה), ופורסמו ידיעות על תגבור של שפים מקצועיים ביחידות השונות. נוסף על כך, במענה לפניית הכתבים, נעשה שימוש באסטרטגיה של ניסיון להפחית מחומרת המשבר, תוך הדגשה כי מדובר באילוצים שנכפו על צה"ל מכורח הנסיבות וכי מרבית התמונות שהגיעו לכתבים צולמו בסוף הארוחה ולא נראו בהן המנות שהוגשו לחיילים. כדי לקדם אסטרטגיה זאת, נעשה שימוש בטקטיקה של שיחות רקע והצעת ראיונות לכתבים על-ידי מפקדת המרה"ס, תא"ל מירב בריקמן ומפקד מערך המזון דאז, אל"ם משה חזן, שפירטו בפתיחות יתרה על כל הנעשה לטובת המשרתים בסוגיות המזון, בדגש על שקיפות נתוני הרכש המעידים על היערכות מקדימה ורחבת היקף.⁵³ ראש אט"ל, אלוף איציק תורג'מן, שוחח עם כתבים והתראיין בפלטפורמות השונות בשקיפות ובליווי נתונים ועובדות אשר הפריכו פרסומים שהוצגו ברשתות החברתיות.⁵⁴ מכאן ואילך ניתן להבחין בשימוש שנעשה בתקשורת חדשה, באמצעות העברת מסרים ברשתות החברתיות של צה"ל. ניכר כי המסרים היו עקביים בכל מופעי התקשורת ואצל כלל הגורמים.

בכל הנוגע לפעולות התקשורתיות שנקטו סביב נושא המזון שסופק לחיילים, למרות הניסיון להשפיע בצורה מושכלת ובליווי נתונים על המסר שהוצג ברשתות החברתיות היה קושי לשנות את דעת הקהל בנושא זה, וכתוצאה מכך אף התקבלו תגובות ספקניות מכתבים שקיבלו תמונות התומכות במסרים של אט"ל.⁵⁵ האסטרטגיה התקשורתית שנקטה בשלב זה על-ידי דוברות אט"ל לא נתנה אם כן מענה מספיק לביקורת, וחלק מהבעיה נבע ככל הנראה מכך שתגובת הדוברות הייתה לא מספיק מהירה.⁵⁶

חלק נוסף בהתמודדות עם משבר המזון נגע לחג הפסח שנחגג עם מענה ייחודי מותאם קורונה, תחת עוצר בצה"ל. נקיטת הדרך של הפחתת הדימוי השלילי של צה"ל כללה בין היתר פרסומים על גיוס שפים מהאזרחות לשיפור הארוחות,⁵⁷

גם בנושא זה נעשה שימוש באסטרטגיה של "הצגת הפגיעה בהקשר רחב יותר", שנשמכת על אסטרטגיית "הפחתת היקף פגיעת המשבר". ההתמודדות נבעה מתוך צורך אמיתי במציאת פתרונות עצמאיים לצה"ל, ובאה לידי ביטוי תקשורתית בתפעול מערך ההיסעים, שאפשר הגעה לבסיס ונסיעה חזרה הביתה על אף המגבלות החיצוניות.⁶⁴ אסטרטגיה נוספת שבה נעשה שימוש בהקשר זה היא "תיקון דבר מה", מתוך פעולות מתקנות, הנוגעת לעצמאות צה"ל בשינוע חייליו, בדגש על שימוש בטכנולוגיה חדשנית.⁶⁵ הטקטיקה העיקרית שבה נעשה שימוש הייתה הפצת נתונים, והיא הרחיקה למעשה ביקורת מהארגון, שכן הוצגה עשייה ממוקדת למציאת פתרון למשבר.⁶⁶ ניתן לומר כי ניכרה עקביות במסר הנוגע למתן פתרונות עצמאיים בצה"ל, שהתפתח במרוצת הגל הראשון, ממענה כללי לחיילים לכדי מענה ממוקד באפליקציה ייעודית.⁶⁷ גם מהירות התגובה בנושא זה הייתה גבוהה במהלך הגל הראשון כולו.

עלימנת להשפיע על השיח בנושאים אלו, כלל המפקדים הבכירים באגף, עד רמת ראש אט"ל, לקחו חלק ביוזמות התקשורתיות, וניתן לומר כי בכל חיבור בין מפקד לכתב ניכר כי המסרים הצליחו לעבור את החומות הווירטואליות

עיקרי המאפיינים של תקשורת משברית באט"ל בגל הראשון

האסטרטגיות התקשורתיות העיקריות שבאו לידי ביטוי בגל הראשון היו ניסיון להפחית מחומרת המשבר והצגת הפגיעה בהקשר רחב יותר, שתיהן לקוחות מגישת "הפחתת היקף המשבר כפי שהוא נתפס" (Reduce Offensiveness). במהלך ההתמודדות עם המשברים השונים נעשה ניסיון להציג את הנעשה בצה"ל בהקשר רחב יותר, הנוגע להחלטות מדיניות, אתגרים רפואיים לאומיים והתמודדות עם סיטואציות חדשות, שטרם נראו בארגון בעבר. האסטרטגיות הללו התקבלו בתקשורת באופן מיטבי, וניכר כי העובדה שצה"ל נקלע לסיטואציה הייתה ברורה הן לציבור והן למשרתים. בכל הנוגע למתן מענה במזון ובשינוע חיילים, הוחלט להשתמש באסטרטגיית "תיקון המצב", שמקורה בגישת "פעולות מתקנות" (Corrective Action). השימוש באסטרטגיה זאת המחיש את הרעיון שגם אם צה"ל אינו אחראי באופן ישיר למשבר, הוא אחראי למשרתיו, ועל כן עושה כל שנדרש כדי לספק להם את התנאים הטובים ביותר. ניכר כי הטענות שהגיעו לאגף בגל הראשון בדגש על נושאי מזון ושינוע נבעו לרוב מהיעדר מידע,⁶⁸ וזאת בבחינה אל מול המפקדים בשטח, אשר הציגו עובדות שונות מאלה שהתקבלו בדוברות אט"ל. מנגד, החלטות חיל הרפואה התקבלו ביתר הבנה, ולו מתוך אי הבהירות ששררה במדינה כולה בנוגע להתמודדות עם הקורונה, והובילה לפיתוח סבלנות רבה יותר בנושא זה.⁶⁹ עם זאת, ניתן לומר כי במהלך הגל הראשון נוצר מתח תקשורתית שהתבטא

בפרסומים הקוראים לשחרור חיילים לביתם, מול רצון צה"ל לפעול במגמה של התכנסות לשמירת כשירות יחידותיו וקטיעת שרשראות ההדבקה.⁷⁰ מתוך בחינת תוצרי התקשורת ניתן היה לראות כי לאחר הפסקת עוצר היציאות ויציאת חיילים לביתם, ירדה באופן חד כמות הפרסומים הביקורתיים כלפי איכות המזון בצה"ל וסוגיית השינוע. ממצא זה עומד בהלימה לספרות המחקר, המצביעה על כך שביקורת מגורמים חיצוניים לארגון, היא תופעה רווחת בתקשורת משברית.⁷¹

הטקטיקות המרכזיות שבהן נעשה שימוש בתקופת הגל הראשון היו הפצת מידע וויזואליה לכתבים באופן חד-כיווני - טקטיקה שנחלה הצלחה חלקית - במקביל לשיחות מפקדים עם כתבים או ראיונות, שהניבו הצלחות טובות יותר. בתקופה זאת קיבלה אפליקציית טוויטר מקום מרכזי מבעבר בכל הנוגע לניטור ושינוף מידע, ויוזמות רבות התפרסמו דווקא בטוויטר האישי של הכתבים, ולא בתקשורת המסורתית שהייתה רוויה מידע מהארץ ומהעולם. מכאן ניתן להסיק בנוגע למורכבות שעיימה התמודדו הכתבים הצבאיים בגל הראשון.

על-מנת להשפיע על השיח בנושאים אלו, כלל המפקדים הבכירים באגף, עד רמת ראש אט"ל, לקחו חלק ביוזמות התקשורתיות וניתן לומר כי בכל חיבור בין מפקד לכתב ניכר כי המסרים הצליחו לעבור את החומות הווירטואליות של טוויטר. ההתמודדות עם משבר הקורונה הובילה לקידום התקשורת הפנים-ארגונית בארגון באמצעות שימוש אינטנסיבי באתר צה"ל, הודעות לנייד האישי ופתיחת טלגרם קורונה כמקורות מידע למשרתים. בתקופת הגל הראשון היו מקרי הבוחן של אט"ל בלב העשייה של אנשי התקשורת הפנים-ארגונית, בשל חשיבות המידע עבור משרתי צה"ל.

סיכום

ההתמודדות עם נגיף הקורונה היא עדיין משבר לאומי רחב היקף, הנוגע בנושאים רבים המשפיעים על החברה הישראלית ועל העולם כולו.⁷² אף שתקשורת משברית היא חלק אינטגרלי משגרת אט"ל עוד לפני תקופת קורונה, מקרי הבוחן הוכיחו כי זיהוי המשבר לפני שהוא מתפרץ ותגובה מהירה בעת הופעתו בתקשורת, הכרחיים להצלחה בניהול המשבר, כפי שניתן לראות בספרות המחקרית של תקשורת משברית בארץ ובעולם. בחירת אסטרטגיות מתאימות והתמקדות בטקטיקות הנכונות הן אבני יסוד בתקשורת משברית, במטרה להביא ארגון לצליחת המשבר שאליו נקלע. באמצעות מקרי הבוחן שהוצגו במאמר ניתן לראות כי הייתה לכך התייחסות רבה תוך הקפדה על עקביות במסר ועל פתיחות מצד מפקדי האגף, המהלך הוביל לאיזון הפרסומים על ההיערכות והמענה של אט"ל במשבר הנוכחי.

ברצוני להודות לראש אט"ל, אלוף איציק תורג'מן, על האמון והעצמאות בקבלת החלטות דוברותיות עבור האגף, תחת פיקודו; לדובר צה"ל, תא"ל הדי זילברמן, ולסגניו היוצאת, אל"ם (מיל') יעל וולף, על הליווי המקצועי במהלך הגל הראשון בהתמודדות עם נגיף הקורונה; לד"ר כליה מגן מבית הספר לתקשורת בבר-אילן, ולרמ"ח תקשורת ע"צ מורן כץ, על הייעוץ המקצועי בכתיבת המאמר; לדוברות אט"ל, הצוות שלי בסדיר ובמילואים, שניהלו תקשורת משברית מול משבר מתפרץ במקצועיות רבה, שעל בסיסה נכתב מאמר זה.

הערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



בין פקודת מבצע לפקודת משימה מנהלתית - החשיבות שבהסדרת פורמט

משימות מנהלתיות, אף שהן רובן המכריע של המשימות שעימן צה"ל מתמודד בשגרה, אינן נכתבות בצה"ל בדרך אחידה. הגדרה של משימה מדידה, מפקד אחראי ודיווח על ביצוע, נוסף על הקצאת משאבים לביצועה, הן אבני היסוד של הפמ"מ

שבע המ"מים: מטרה, משימה, מפקד המשימה; משאבים; מגבלות; מבדק (בחינת איכות הביצוע); מְדוּוח (דיווח ביצוע עד תאריך מסוים).

כיצד נבחין בין צורך בפקמ"ב לצורך בפמ"מ?

בנוגע לחלק מהפקודות, ניתן להסיק מיידיית אם נכתבו לצורך משימה מבצעית או מנהלתית. משימות לוגיסטיות שבשגרה הן, למשל, דוגמה למשימה מנהלתית שכיחה. ואולם במקרים מסוימים ההבחנה אינה מובנת מאליה, שכן בכל משימה מבצעית יש משימות מנהלתיות שהן חלק בלתי נפרד מהמשימה המבצעית (שנדרשות לצורך מבצעי. לדוגמה: איסוף של איש מילואים מביתו ליחידת מחסני חירום).

לצורך כך אני מציע קריטריון אחד: לשאול - האם קיים אויב במשימת האב? אם האויב קיים - מדובר בפקודת מבצע. בהיעדרו - המשימה תוגדר כמנהלתית.

ניקה, לדוגמה, משימה שיעודה להעביר D9 ממקום X למקום Y - מהו הפורמט הנכון לכתובתה? אם במשימת האב D9 נדרש לצורך שילובו כחלק מסד"כ הכוחות המיועדים לתקיפה - הפקודה תיכתב כפקמ"ב. לפיכך, משימות מנהלתיות שהן חלק ממשימה בפקמ"ב - מקומן בפקמ"ב. לעומת זאת, אם העברת D9 ממקום X למקום Y היא לצורך טיפול דרג ג' - המשימה תיכתב בפורמט הפמ"מ.

להלן שבע המ"מים שראויות להופיע בכל פקודת משימה מנהלתית:

מטרה - פמ"מ תיפתח ב"מטרה", שבה יפורט "לשם מה", בתוספת רקע כללי לפי הצורך. המטרה היא המצפן והמוטיבציה לביצוע הפקודה - מדוע מעוניינים לבצעה. הגדרת המטרה חשובה למשימה מנהלתית משום שלעיתים המבצע אינו מודע לתכלית הביצוע ולהשלכות של אי ביצועה. לדוגמה, העברת ציננית ממד"א לבית חולים. ה"לשם מה": העברת מנת דם הדרושה לניתוח דחוף.

משימה - בשלב זה יוגדרו זהות המבצע (מי עושה), תיאור הביצוע (מה עושה) ולוחות הזמנים (מתי עושה). על המשימה להיות מדידה, כלומר יש ליצור קונקרטיות של המטלה, באופן שניתן יהיה למדוד את ביצועה (צביעת מחנה, למשל, אינה משימה מדידה. לעומת זאת, צביעה של X, Y, Z בשלוש שכבות צבע לבן, היא משימה מדידה).

תפקידו העיקרי של צה"ל בשגרה ובחירום הוא להתמודד עם משימות הקשורות לאויב. ואולם, בעוד מרבית המשימות בהיערכות למצבי חירום ומלחמה מתמקדות באויב באופן ישיר - בשגרה נדרש צה"ל להתמודד עם משימות מנהלתיות רבות, שמספרן עולה לאין ערוך על מספר המשימות המבצעיות.

כתיבת המשימות המבצעיות מתבססת על תורה שלמה - הנסמכת על הוראת תוה"ד לכתבת פקמ"ב (פקודת מבצע). ההוראה כוללת נוהל ותבנית מוסדרים המפרטים כיצד לכתוב את הפקודה ואת אופן תרגולה בקורסי הפיקוד, אולם למשימות המנהלתיות אין פורמט צה"לי, והפקודות המנהלתיות נכתבות במתכונת מאולתרת.

בקורסי הפיקוד השונים של צה"ל מתבססים הלימוד והקניית המיומנויות שרוכשים הדרגים, הן הזוטרים והן הבכירים, על נוהל הפקמ"ב, המכיל סעיפים מובנים וברורים: ידיעות כללי, קרקע, אויב, כוחותינו, רעיון מבצעי, מטרה, משימה, שיטה, שלבים ועוד. ההיצמדות למבנה המוגדר של הפקמ"ב מובילה את המפקדים להתייחס לכל סעיף, כך שדבר לא יישכח. לעומת זאת, בכל הנוגע למשימות מנהלתיות, נאלצים מפקדים בצה"ל, בעיקר בדרג המ"פ ומעלה, להתמודד ברמה היומיומית עם כתיבה ומילוי של פקודות שניסוחן אינו סדור.

הפורמט המסדיר את כתיבת הפקודות המבצעיות אינו רלוונטי לכתבת פקודה הנוגעת לביצוע משימה מנהלתית, משום שנוהל הפקמ"ב מתמקד באויב; סעיפיו מפרטים את דרכי הפעולה האפשריות שלו ואת הרעיון המבצעי (התחבולה) המיועד להתמודדות עימו. בהיעדר נוהל ייעודי לכתבת פמ"מ (פקודת משימה מנהלתית), הפקודות הנוגעות למשימות מנהלתיות נכתבות בדרך לא אחידה ולא ברורה דיה, ולעיתים קרובות ניכרת בהן חזרה על המנטרה - החלקית - המבוססת על שלוש מ"מים: "מי עושה, מה עושה, מתי עושה".

לנוכח הפער הקיים בצה"ל בעקבות היעדר נוהל מוסדר לכתבת פמ"מ, מציע המאמר להרחיב את ההתמקדות בהגדרות הבסיסיות למשימה מנהלתית (מי, מה, מתי), ולהוסיף עליהן שאלות הדורשות מענה לסוגיות עקרוניות נוספות (מי מפקד המשימה, אילו משאבים הוקצו לו לביצועה ועוד). התוויית מבנה הפמ"מ בדרך המוצעת תיצר פקודה שתבטא באופן קונקרטי את כוונת הדרג הפוקד ותשקף את ה"שלם" שימלא את הפער שבבסיסו היעדר התייחסות למרכיבים נוספים במשימה. לצורך בניית התבנית המוצעת ישמשו שבעה מרכיבים -



אל"ם (מילי) סיני ליבל, בעבר מדריך בקמ"פ/קמ"ג

יתרה מכך, הפורמט היחיד לכתיבת פקודת משימה הוא נוהל הפקמ"ב - שפורמט סעיפיו הותאם למשימה שבמרכזה אויב ורעיון מבצעי. דרך אחידה לכתיבת פקודת מבצע מנהלתית היא הדרך היחידה להימנע מפמ"מ פגומה או חסרה. הגדרה של משימה מדידה, מפקד אחראי ודיווח על ביצוע, נוסף על הקצאת משאבים לביצועה, הן אבני היסוד של הפמ"מ, ובלעדיהן פוחתת באופן דרמטי מידת הוודאות הדרושה לביצוע ראוי ואיכותי של פקודת משימה מנהלתית, בהתאם לכוונת הדרג הפוקד ולציפיותיו.

הפורמט המוצע לפקודת משימה מנהלתית

סיווג

המפקדה: _____
 טלפון: _____
 מייל: _____

סימוכין: _____
 תאריך: _____
 אל: _____

(לוח תפוצה)

הנדון: פמ"מ (פקודת משימה מנהלתית) לביצוע משימת _____

- מטרה:** הצגת המשימה הכללית והמטרה שלשמה היא מבוצעת. הרקע יורחב בהתאם לצורך.
- משימה:** פירוט של מי עושה, מה עושה, מתי עושה (בניסוח של משימה מדידה).
- מפקד משימה:** אחראי ביצוע, וידוא ביצוע, איכות ביצוע, בקרה ודיווח.
- משאבים:** התקציב והאמצעים המוקצים לביצוע המשימה.
- מגבלות:** פירוט האילוצים ומגבלות הבטיחות וביטחון המידע החלים על מפקד המשימה ועל הכוח המבצע.
- מבדק:** בחינת איכות הביצוע תבוצע על-ידי (שם ותפקיד המבצע שנקבע לבחון את איכות הביצוע ולדווח למפקד המשימה).
- מדווח:** מפקד המשימה ידווח על הביצוע למטיל המשימה עד יום _____ (ושעה, לפי הצורך).

שם ודרגה: _____
 תפקיד הגורם המוציא: _____

חתימה: _____

הפורמט המוצע אינו תורה מסיני. נכון להיום, יש פער בין הקיים (פורמט קבוע לפקמ"ב בלבד) ובין הרצוי: הוספת פורמט ייעודי למשימות מנהלתיות שסעיפיו יתאימו לאופייה של המשימה המנהלתית. על הפער הזה יש לגשר. נכון יהיה לתוה"ד לבחון פורמט זה או אחר ולהחליט בהתאם לצרכים ולשיקולים השונים על המבנה המיטבי לפמ"מ, כפי שהוא רואה לנכון. אין ספק שמיסוד פורמט יניב פקודות משימה מנהלתיות מובנות ומדידות המייצגות את השלם של כוונת הדרג הפוקד, וישביח את התרבות הארגונית בצה"ל.

ההצעה לתבנית קבועה של פמ"מ מרחיבה את המנטרה של מוי, מה, מתי בחמש מ"מים נוספות: מפקד; משאבים; מגבלות; מבדק ומדווח.

מפקד - פמ"מ דורשת הגדרה ברורה של מפקד קונקרטי (במובחן ממפקד המסגרת). במשימות מבצעיות, זהותו של מפקד המשימה ברורה מאליה מאופן ניסוח הפקמ"ב. אם בפקודה נכתב, למשל, "גדוד X יכבוש את תל Y", מובן שמפקד המשימה הוא המג"ד. ואולם במשימות מנהלתיות, שלרובן אחראי קצין מטה או מפקד מסגרת משנה, חובה להגדיר במפורש את זהות המפקד ואת תפקידו. בכך תיווצר הבחנה ברורה בין מפקד המסגרת (מפקד העל שאמון על ביצוע כל המשימות של המסגרת שתחתיו) ובין מפקד המשימה, שעליו מוטלת האחריות לביצוע המשימה ולדיווח למוציא הפקודה על ביצועה, או, במקרים אחרים, על עיכובה או אף על אי ביצועה.

משאבים - תיאור המשאבים הקיימים לצד אלה שהוקצו (ככל שהוקצו) לצורך ביצוע המשימה חשוב, ואין לוותר עליו. פירוט המשאבים חיוני משום שהוא חושף כבר בשלב כתיבת הפקודה את מידת היתכנות הביצוע, ובעקבותיו יובהר בשלב מוקדם יחסית אם צפוי חוסר במשאבים, או אף אם חלק מהם מיותרים.

מגבלות - מדובר בהתניות, אילוצים ומגבלות החלים על ביצוע המשימה בהתאם לכללי הבטיחות וביטחון המידע. לדוגמה: יש לבצע את המשימה באור יום בלבד, יש לסווג את המסמך כסודי לנוכח סוג האמל"ח המנוי וכדומה. יצוין כי בסעיף זה אמור להתבלט תפקידו של "פרקליט השטן" לצורך איתור ותיאור של נקודות כשל אפשריות בהקשר של תחום הבטיחות וביטחון המידע. איתורן של נקודות התורפה יאפשר לנסח הנחיות ברורות שמטרתן למנוע את הכשלים.

מבדק - הבחינה לאיכות ביצוע המשימה צריכה להיות מוטלת על בעל תפקיד ייעודי. על מבצע המבדק, נוסף על המפקד, לוודא ביצוע ואופן ביצוע של המשימה, ולדווח למפקד המשימה על איכות ביצועה. מטיל המשימה יכול לקבוע כי את המבדק יבצע מפקד המשימה בפועל או מי מטעמו, ובאופן חריג אפשר לקבוע בפמ"מ כי המבדק יבוצע על-ידי גורם חיצוני.

מדווח - על מפקד המשימה לדווח למטיל המשימה על ביצועה ועל איכות הביצוע. הסעיף יגדיר עד מתי אמור מפקד המשימה לדווח למטיל המשימה על ביצועה. חשוב שהדיווח יכלול התייחסות לאיכות הביצוע. ברי לכול כי רמת הפירוט היא בהתאם למשימה. לא דומה משימה של העברת מכוונת הנשמה מחו"ל, למשימה שיעדה העברת גנרטור לאחסון בפתח תקווה.

סיכום

משימות מנהלתיות, אף שהן רובן המכריע של המשימות שעומן צה"ל מתמודד בשגרה, אינן נכתבות בצה"ל בדרך אחידה.



הערות למאמרים בגיליון 490

איך חוקרים מלחמה? (עמ' 4)

1. משה גבעתי, המערכה בחרמון: הקרבות ברכסי החרמון במלחמת יום הכיפורים ולאחריה, מערכות, תל-אביב, מודן, בן-שמן, 2015.
2. עודד מגידו, חמוטל ומכשיר לא בידינו, כנרת-זמורה-דביר, שהם, 2019.

על התמרון והאימונים לקראתו (עמ' 10)

1. אמנם בחלק מזירות המלחמה, בעיקר במזרח התיכון, היא התנהלה באופן דינמי יותר, ונערכו בה מהלכי תמרון מהירים ומשמעותיים דוגמת מערכת מגידו שניהלו הבריטים ובעיקר התקבעה בזיכרון הקולקטיבי ככזאת. להרחבה ראו: ג'ון ד' גרינג'ר, הקרב על סוריה הגדולה 1918-1920, מודן ומערכות, בן-שמן, 2020.
2. גבי סיבוני, "מהלומה לא פרופורציונאלית – תפיסת המענה לאור מלחמת לבנון השנייה", מבט על, גיליון 1, 7, 4 אוקטובר 2008.
3. באזיל לידל הארט, אסטרטגיה של גישה עקיפה, משרד הביטחון, תל-אביב, 1956, עמ' 338.
4. עמוס הראל, "מפקד חיל האוויר הפורש, אמיר אשל, מסכם תקופה", הארץ, 24 באוגוסט 2017.
5. רועי לוי, "להרוג את רומל", מערכות 480-481, נובמבר 2018, עמ' 55.
6. גל פרל פינקל וסא"ל ירון, "מבצע 'קרנף': מה כדאי לחטיבת הקומנדו ללמוד מרג'ימנט הריינג'רס של צבא היבשה האמריקני", מערכות 488, יולי 2020, עמ' 47.
7. איתי יורוב, "מכתב המח"ט ללוחמי החטיבה עם סיום המלחמה", לשכת מפקד עוצבת חוד החנית, 17 באוגוסט 2006.
8. עפר שלח ויואב לימור, שבויים בלבנון, ידיעות ספרים, תל-אביב, 2007, עמ' 398-399.
9. גיורא סגל, "מלחמת לבנון השנייה: הזדמנות שהוחמצה", מערכות 420-421 (ספטמבר 2008), עמ' 16.
10. אודי דקל וענת קורץ, "מהלך חד-צדדי כמעצב אסטרטגי: 20 שנה ליציאה מלבנון, 30 יום לסיפוח", המכון למחקרי ביטחון לאומי, 24 במאי 2020.
11. אמיר בוחבוב ועפר שלח, "מה"ט הצנחנים היוצא: שבי ומוות – חלק מחיינו", אן-ארג'י, 4 בספטמבר 2009.
12. "עופרת יצוקה 14.1.09 פעילות צנחנים שריון והנדסה" - https://www.youtube.com/watch?v=qCCoJHD1j-k&ab_channel=YOSSIKAUFMAN
13. דוד (צ'ק) פרייליך, תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל, מודן ומערכות, בן-שמן, 2019, עמ' 112.
14. יוסי ארזי וגל פרל, "שילוב טכנולוגיות להגנת העורף", צבא ואסטרטגיה, כרך 5, גיליון 3, דצמבר 2013, עמ' 77-78.
15. "אסטרטגיית צה"ל", לשכת הרמטכ"ל, צה"ל, אפריל 2018, עמ' 15.
16. יפתח ש. שפיר, "חזבאללה כצבא", עדכן אסטרטגי, כרך 19 גיליון 4, ינואר 2017, עמ' 59-69.
17. מספר ההרוגים ליום לחימה חושב באמצעות חלוקת מספר ימי הלחימה במספר ההרוגים. ברור כי מספר הנופלים במהלך הלחימה אינו המדד היחיד לאתגרי המלחמה וללחימה העזה שהתרחשה במהלכה, אולם הוא מדד שמספק המחשה לקטלניותה. משחק מלחמה שנערך במרכז הבינתחומי הרצליה העריך כי במקרה של מלחמה בצפון יפול על העורף כ-1,500 רקטות ביממה וכי הן בעורף והן בחזית הלחימה תספוג ישראל נפגעים רבים. ראו: שאול שי, "ממצאי סימולציה – מלחמת לבנון שלישית? מניעה, הרתעה, העורף והכרעה", המרכז הבינתחומי הרצליה, יוני 2015, <https://www.idc.ac.il/he/research/ips/documents/lebanon3/simulationshaulshay2015c.pdf>
18. עפר שלח, האומץ לנצח, ידיעות ספרים, תל-אביב, 2015, עמ' 170-171.

19. סומאל ליימן אטווד מרשל, אנשים מול אש, מודן ומערכות, בן-שמן, 2011, עמ' 30.
20. גיורא איילנד, "מלחמת לבנון השנייה - לקחים ברמה האסטרטגית", צבא ואסטרטגיה, כרך 1 גיליון 2, אוקטובר 2009, עמ' 7-18.
21. לדוגמה, פגיעת הרקטה בשטח כינוס של עוצבת הנשר בכפר גלעדי במלחמת לבנון השנייה. 12 מחיילי החטיבה נהרגו.
22. גדי איזנקוט, "השתנות האיום? המענה בירה הצפונית", צבא ואסטרטגיה, כרך 2, גיליון 1, יוני 2010, עמ' 32.
23. על-פי תפיסת הלוחמה מוכוונת מודיעין, לוחמ"ם, שפותחה באמ"ן בעת שעמד בראשו האלוף אביב כוכבי (לימים הרמטכ"ל), מודיעין עדכני מועבר לכוחות בשטח באמצעות מערכות הפיקוד והשליטה הדיגיטליות.
24. אמיר אורן, "התפירה הצבאית של חליפת השר", הארץ, 26 בפברואר 2003.
25. שבנים האחרונות השקיע צה"ל משאבים ניכרים ביכולות האש המדויקת והעוצמתית ובחיבור ההדוק שלה למערכות איסוף מודיעין עדכני. כך בהקמת מנהלת המטרות, בחיזוק יכולות הספקי התקיפה של חיל האוויר, בהקמת יחידות חימוש מונחה מדויק של חיל התותחנים ועוד. במקביל צומצמו המשאבים שהושקעו ביבשה. ברצוע היבשה בוטלו בעשור האחרון אימונים בשל מצוקות תקציב, ולצד זאת סגר צה"ל בשנת 2000 יחידות מתמרנות רבות, בדגש על חטיבות שריון במילואים (8 במספר), שכן אימוני יחידות שריון, כמו גם מערכי ההחזקה, השינוע, התדלוק והחימוש, הם יקרים יחסית לחטיבות החי"ר.
26. גל פרל פינקל, "נדרשת תנופה ליבשה", מבט על, גיליון 1344, 6 ביולי 2020.
27. DA CAPO PRESS, 1945-MARTIN BLUMENSON. THE PATTON PAPERS:1940 BOSTON, 1974, P, 261

מנישותו האסטרטגית של ארגון חזבאללה (עמ' 16)

1. H.G. BRAUCH, COPING WITH ENVIRONMENTAL CHANGE, DISASTERS AND SECURITY: THREATS, CHALLENGES, VULNERABILITIES AND RISKS, SPRINGER, NEW YORK, 2003
2. J. CHILD, "ORGANIZATIONAL STRUCTURE, ENVIRONMENT AND PERFORMANCE: THE ROLE OF STRATEGIC CHOICE", SOCIOLOGY 6, 1972, PP. 1-22
3. IBID
4. IBID; L. FARELY, CHANGE PROCESSES IN INTERNATIONAL ORGANIZATIONS, SCHENKMAN PUBLISHING, CAMBRIDGE, 1981; M. FARJOUN, BEYOND DUALISM: STABILITY AND CHANGE AS A DUALITY. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 35(2): 2010, PP. 205-225; M.T., HANNAN, AND J. FREEMAN, "STRUCTURAL INERTIA AND ORGANIZATIONAL CHANGE", AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW 49, 1984, PP. 149-164
5. "השחקן" - משמש במאמר זה כיחידת ניתוח בהקשרים שונים (פוליטי, צבאי, טכנולוגי, חברתי וכלכלי).
6. (במקרה הייחודי של שחקנים היברידיים-אלימים, מובילי הגמישות המונעת מן הסביבה החיצונית הם אינטרסים/ציפיות/לחצים של מדינת החסות, מוסדות הממשלה - היה והשחקן מוטמע במנגנוני המדינה - האוכלוסייה האזרחית וכמובן, אויבו ויריבו).
7. תנועות מסוג זה חיוניות לכל תהליך אבולוציוני.
8. ROSENAU, 1981
9. M. T. HANNAN, AND J. FREEMAN, STRUCTURAL INERTIA AND ORGANIZATIONAL CHANGE, AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW 49, 1984, PP. 149-164; M. FARJOUN, BEYOND DUALISM: STABILITY AND CHANGE AS A DUALITY, ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 35(2): 2010, PP. 205-225
10. FARJOUN, 2010
11. CHILD, 1972; R. COX AND H. JACOBSON, ANATOMY OF INFLUENCE: DECISION MAKING IN INTERNATIONAL ORGANIZATION, YALE UNIVERSITY PRESS, NEW HAVEN, 1974

הדימוי של ארגון כ"מגן לבנון", וכמבוגר האחראי המסייע לאוכלוסיית לבנון כולה בתשתיות תברואתיות וסלי מזון, תוך שהוא מזוהר כי חיידוש המחאות והמשך האנרכיה במדינה עלולים להוביל למלחמת אזרחים - חששו הגדול ביותר. המשבר המרובע שפקד את לבנון שימש עבורו הזדמנות להגמיש את דימויו של חזבאללה ולשנותו ממגן השיעה למגן לבנון, ובכך להעמיק את אחיזתו ואת השפעתו בלבנון ולקבוע שהוא שחקן חיוני, שלא ניתן להתעלם ממנו.

האסכולה הצעירה (עמ' 24)

1. ANDREW KREPINEVICH, BARRY WATTS AND ROBERT WORK, **MEETING THE ANT-ACCESS AND AREA DENIAL CHALLENGE**, WASHINGTON D.C., 2003, PP. 3-7
2. ALFRED THAYER MAHAN, **THE INFLUENCE OF SEA POWER UPON HISTORY**, LITTLE BROWN & Co., 1980
3. AZAR GAT, **A HISTORY OF MILITARY THOUGHT**, OXFORD UNIVERSITY PRESS, 2002, PP. 469-470; LAWRENCE SONDHOU, **NAVAL WARFARE, 1815-1914**, ROUTLEDGE, NEW YORK, 2000, PP. 141-144
4. ARNE RØKSUND, "THE JEUNE ÉCOLE: THE STRATEGY OF THE WEAK", IN: ROLF HOBSON AND TOM KRISTIANSEN (EDS.), **NAVIES IN THE NORTHERN WATERS, 1721-2000**, FRANK CASS, LONDON, 2004, P. 117
5. GEOFFREY TILL, **SEAPOWERS: A GUIDE FOR THE TWENTY-FIRST CENTURY**, ROUTLEDGE, NEW YORK, 2009, PP. 180-186
6. RØKSUND, 2004, P. 118
7. THEODORE ROPP, **THE DEVELOPMENT OF MODERN NAVIES: FRENCH NAVAL POLICY, 1871-1904**, NAVAL INSTITUTE PRESS, ANNAPOLIS, 1987, PP. 110-116
8. SPENCER C. TUCKER, **HANDBOOK OF 19TH CENTURY NAVAL WARFARE**, NAVAL INSTITUTE PRESS, ANNAPOLIS, 2000, PP. 151-152; RØKSUND, 2004, PP. 123-128
9. SONDHOU, 2000, P. 172; TUCKER, 2000, PP. 251-253
10. DAN VAN DER VAT, **STEALTH AT SEA: THE HISTORY OF THE SUBMARINE**, HOUGHTON MIFFLIN COMPANY, NEW YORK, 1994, PP. 103-125
11. CHARLES W. DOMVILLE-FIFE, **SUBMARINES AND SEA POWER**, G. BELL, LONDON, 1919, PP. 116-129; RAUL CASTEX, **STRATEGIC THEORIES SELECTIONS**, (TRANSLATION AND EDITED BY EUGENIA C. KIESLING), NAVAL INSTITUTE PRESS, ANNAPOLIS, 1994, PP. 349-350
12. BRYAN RANFT AND GEOFFREY TILL, **THE SEA IN SOVIET STRATEGY**, NAVAL INSTITUTE PRESS, ANNAPOLIS, 1983, PP. 9-10
13. SERGEI G. GORSHKOV, **THE SEA POWER OF THE STATE**, PERGAMON, OXFORD, 1979, P. 184
14. ERIC MORRIS, **THE RUSSIAN NAVY: MYTH AND REALITY**, STEIN AND DAY, NEW YORK, 1977, P. 31
15. NORMAN POLMAR, **SOVIET NAVAL POWER: A CHALLENGES FOR THE 1970s**, NATIONAL STRATEGY INFORMATION CENTER, NEW YORK, 1972, P. 21; VASILY D. SOKOLOVSKY (ED.), **MILITARY STRATEGY: SOVIET DOCTRINE AND CONCEPT**, PRAEGER, NEW YORK, 1963, PP. 298, 300-301
16. JÜRGEN ROHWER, **SUPERPOWER CONFRONTATION ON THE SEAS: NAVAL DEVELOPMENT AND STRATEGY SINCE 1945**, SAGE PUBLICATIONS, WASHINGTON D.C., 1975, P. 11
17. SOKOLOVSKY, 1963, P. 298
18. איבר מואנויל, **הלוחמה הימית: היום ומחר**, משרד הביטחון-ההוצאה לאור, תל-אביב, 1994, עמ' 69-70, 74.
19. SOKOLOVSKY, 1963, P. 299
20. NORMAN POLMAR, **GUIDE TO THE SOVIET NAVY**, NAVAL INSTITUTE PRESS, ANNAPOLIS, 1986, PP. 109-157; MORRIS, 1977, PP. 119-121, 187-188

12. A.M. PETTIGREW, **THE POLITICS OF ORGANIZATIONAL DECISION MAKING**, TAVISTOCK, LONDON, 1973
13. שם.
14. מסמך פנימי, 2014.
15. זאת בעיקר בכל הנוגע לבניין הכוח בשגרה ולהפעלתו בחירום (במרחבי הפעולה השונים שלו).
16. LINA KHATIB, DINA MATAR AND ATEF ALSHAER, "THE HEZBOLLAH PHENOMENON: POLITICS AND COMMUNICATION", OXFORD: **OXFORD UNIVERSITY PRESS**, 2014
17. MOHAMAD IBRAHIM, "SURVIVAL THROUGH RESTRAINED INSTITUTIONALIZATION: THE CASE OF HEZBOLLAH IN LEBANON", DISS, 2019
18. KHATIB, MATAR AND ALSHAER, 2014
19. רונן ברגמן, **נקודת האלי-חזור: המודיעין הישראלי מול איראן וחזבאללה**, כנרת זמורה-ביתן, תל-אביב, 2007.
20. ככלל, שנת 2000 הביאה את חזבאללה והעומד בראשו לארבעה צומתי השפעה חשובים: חילופי השלטון בסוריה - מותו של הנשיא חאפט' אל-אסד ומינוי בנו לנשיא; מינוי ראש ממשלה חדש ללבנון - רפיק אל-חריירי, באוקטובר 2000; פרוץ האגתפאדה השנייה של הפלסטינים בספטמבר 2000; ופיוג הטורו נגד מגדלי התאומים בארצות-הברית ב-11 בספטמבר 2001. מול התפתחויות אלה נצאללה, בדרכו המחושבת, זקוק היה לחוויית שליטה על-מנת להימנע מהפתעות או ממצבים שבהם יהא עליו להגיב בלי שיוכל לחשב קודם, היטב, את צעדיו. המשך החיכוך עם ישראל העניק לו את חוויית השליטה שלה נדקק.
21. אייל יזיסר, **לבנון: דם בארזים**, הקיבוץ המאוחד, 2009.
22. SAMAAN JEAN-LOUP, "FROM WAR TO DETERRENCE", IN: **ISRAEL AND HEZBOLLAH: CAUTIOUS STABILITY**, BULLOCK GRANT (ED.), NOVA SCIENCE PUBLISHERS, 2014
23. עמוס הראל, "צה"ל משנה גישה: חיזבאללה אינו ארגון גרילה, אלא צבא", הארץ, 4 במרס 2016.
24. האיחוד השני, שהתרחש בפברואר 2008, היה החיסול בדמשק של עמאד מע'נייה, שזכה לכינוי "רמטכ"ל חזבאללה" ו"יד ימינו של נצאללה". הסיכול חזק וביצר את ריכוזיות הנהגתו של נצאללה, שסירב למנות אחר במקומו, והגביר את תחושת העומס והאחריות שרבעה על כתפיו. עומס זה הודגש ביתר שאת כשלצד המיקוד בישראל נדרש נצאללה, כמנהיגו של חזבאללה, לשקם את תדמית הארגון ומעמדו הפוליטי-חברתי בלבנון.
25. ADHAM SAOULI, "LEBANON'S HIZBULLAH: THE QUEST FOR SURVIVAL", **WORLD AFFAIRS VOL.166, NO.2, 2003, P. 71-80**
26. מאז ועד היום ממשיך הארגון לראות ב"מחנה 14 במרס" איום פנימי המחייב אותו להמשיך להעמיק את אחיזתו במוסדות השונים בלבנון.
27. ב-1994 התייחס נצאללה לכך שיש לערוך מסמך מדיניות חדש לארגון, שכן "המכתב הפתוח" לא היה עוד בעיניו רלוונטי לנוכח כניסת הארגון למערכת הפוליטית בלבנון.
28. סוריה שימשה עורף אסטרטגי ועמוד תווך בציר ההתנגדות, ונפילת משטר אסד הייתה עלולה לגזור השלכות שליליות על לבנון באופן שישכן את יציבותה ואת רווחתה של הקהילה השיעית. יתרה מכך, סוריה ממלאת תפקיד חיוני בהתעצמותו הצבאית של הארגון.
29. עומר עינב, "הבעיה שהיא גם פתרון: הפחדים הלבנוניים בשירות חזבאללה", **מבט על**, גיליון 642, 2014.
30. שריאל, 2014.
31. MATTHEW LEVITT, "THE MIDDLE EAST AFTER THE IRAN NUCLEAR DEAL: HEZBOLLAH", COUNCIL ON 22 FOREIGN RELATIONS, WASHINGTON INSTITUTE (SEPTEMBER 7, 2015)
32. בעיקר זו השיעית, הדורשת חלוקה הוגנת של משאבים מדינתיים בהתאם להיקף הדמוגרפי.
33. נצאללה זיהה את הזדמנות הטמונה במשבר הקורונה והחל לפעול לחיזוק

21. RANFT AND TILL, 1983, PP. 114-116
22. EVAN MAWDSLEY, THE RUSSIAN NAVY IN THE GORSHKOV ERA, ROUTLEDGE, NEW YORK, 2002, P. 167
23. AS-2, AS-3 AS-4. בהמשך המלחמה הקרה נכנסו לשירות מבצעי בבריית-המועצות AS-5 (1968) AS-6 KINGFISH (1977).
24. לסקירת הנתונים הטכניים והמבצעיים של המפציצים הסובייטיים ראו: NORMAN POLMAR, GUIDE TO THE SOVIET NAVY, NAVAL INSTITUTE PRESS, ANNAPOLIS 1986, PP. 390, 393-394
25. בראשית שנות ה-70 החל הצי לקלוט את מטוסי Tu-26N BACKFIRE. בעת הצורך נערכו תוכניות להעברת חלק מהמפציצים, שהיו בפיקודו של חיל האוויר, לאחריות הצי ולפעולה במשימות לפי צורכי הצי. ראו: RANFT AND TILL, 1983, P. 114
26. GORSHKOV, 1979, PP. 200-202; RANFT AND TILL, 1983, PP. 115-116; ERNEST MCNEILL ELLER, THE SOVIET SEA CHALLENGE, COWLES BOOK, 1971, PP. 197-198
27. RANFT AND TILL, 1983, P. 111; MORRIS, 1977, P. 53
28. MORRIS, 1977, PP. 126-127
29. PETER HOWARTH, CHINA'S RISING SEW POWER, NEW YORK: ROUTLEDGE, 2006, PP. 96-97
30. טווח טילי הטומוהוק, לדוגמה, הוא כאלפיים ק"מ.
31. GOLDSTEIN AND MURRAY, 2004, PP. 165-179
32. MECONIS AND WALLACE, 2000, P. 60
33. FRANK AKER, OCTOBER 1973, ARCHON BOOKS, HAMDEN, 1985, PP. 14-16; GEORGE W. GAWRYCH, THE ALBATROSS OF DECISIVE VICTORY: WAR AND POLICY BETWEEN EGYPT AND ISRAEL IN THE 1967 AND 1973 ARAB-ISRAELI WARS, GREENWOOD PRESS, WESTPORT, 2000, PP. 131-135
34. PETER ALLEN, THE YOM KIPPUR WAR, CHARLES SCRIBER'S SONS, NEW YORK, 1982, P. 31
35. EDGAR O'BALLANCE, NO VICTOR, NO VANQUISHED: THE YOM KIPPUR WAR, PRESIDIO, SAN RAFAEL, 1978, PP. 65-91
36. TREVOR N. DEPUY, ELUSIVE VICTORY: THE ARAB-ISRAELI WARS, 1947-1974, HARPER & ROW, NEW YOEC, 1978, PP. 401-410
37. KENNETH P. WERREL, ARCHIE TO SAM: A SHORT OPERATIONAL HISTORY OF GROUND-BASED AIR DEFENSE, AIR UNIVERSITY PRESS, MAXWELL, 2005, PP. 149-152
38. SAAD EL SHAZLY, THE CROSSING OF THE SUEZ, AMERICAN MIDEAST RESEARCH, SAN FRANCISCO, 2003, PP. 18-27
39. IBOB, PP. 33-34
40. מיכאל הנדל, קלאוזביץ במבחן התמורות הטכנולוגיות, מערכות, תל-אביב, 1988, עמ' 21.
41. אסטרטגיית צה"ל, אוגוסט 2015, עמ' 11-12.
42. מבצע של חיל האוויר בראשית מלחמת לבנון השנייה, שבמהלכו הושמד חלק גדול ממערך הרקטות לטווח ארוך של חזבאללה.
- הסיוע ההנדסי בקרב המשולב בצה"ל (עמ' 32)**
1. עמי שמיר, **תולדות חיל ההנדסה**, משרד הביטחון - הוצאה לאור, תל-אביב, 1978, עמ' 22-4
2. שם, עמ' 35-43
3. שם, עמ' 75-61
4. ריאיון עם מג"ד הנדסה 602 אבישי כץ (כיום תא"ל מיל), אתר "נעמוש", 2 בספטמבר 2015.
5. עמי שמיר, 1978, עמ' 95-105.
6. אפי מלצר, תא"ל (מיל) ישי דותן ויהורם גלילי, **ראשונים תמיד: מורשת חיל ההנדסה הקרבית**, אפי מלצר בע"מ, מחקר והוצאה לאור, מודיעין, 2018, עמ' 252-259.
7. שם, עמ' 305-321.
8. שם, עמ' 325-332.
9. צפ"ש (צפע שריון) - אמצעי המשמש לפריצת שדות מוקשים.
10. עמי רוחקס זומבה, "מפקד חדש לחיל ההנדסה הקרבית", ISRAEL DEFENSE, 6 באוגוסט 2020; ההנדסה ביבשה - "הנדסת המפץ" (התוכנית הוצגה בפני מפקדי אוגדות).
11. מפקדת זרוע היבשה, הסיוע ההנדסי במבצעי כוחות היבשה (יבשה – 3 – ז – 9, תמוז תשע"ג, יוני 2013) עמ' 36-52; 89-155.
- לחימה כימית - "הפתעה מצבית"? (עמ' 36)**
1. (YPER/IEPER), עיר במערב פלנדריה שבצפון בלגיה, שבה נערכו במהלך מלחמת העולם הראשונה קרבות חשובים במרחב החזית המערבית, בין מדינות ההסכמה ובין מדינות הציר.
2. CHARLES E. HELLER, CHEMICAL WARFARE IN WORLD WAR 1, USAR, 1984, P. 13-34
3. עודד מגידו, "חמש מערכות איפר בפלנדריה הבלגית", **הבמה להיסטוריה צבאית**, 11 באוקטובר 2018.
4. GERARD J. FITZGERALD, "CHEMICAL WARFARE AND MEDICAL RESPONSE DURING WORLD WAR I", AMERICAN JOURNAL OF PUBLIC HEALTH 98(4), APRIL 2008, PP. 611-625
5. צבי לניר, **ההפתעה הבסיסית - מודיעין במשבר**, המרכז למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת תל-אביב, 1983.
6. תא"ל מאיר פרנקל, "מבצעי למידה בפתיחת לחימה", **מערכות** 457 (פברואר 2018), עמ' 19-15.
7. תא"ל (מיל) ד"ר דני אשר, "למידה והפקת לקחים תוך כדי לחימה", **מערכות** 475-474 (פברואר 2018), עמ' 22.
8. לניר, 1983.
9. אורן אלחנן, **יעילות צידי הטנקים - תולדות מלחמת יום הכיפורים**, אמ"ץ-תוה"ד, 2004, עמ' 46.
10. אשר, 2018.
11. פרנקל, 2018.
12. יגאל שפי, "הנשק הכימי בארץ-ישראל במהלך מלחמת העולם הראשונה", **קתדרה** 105 (תשס"ג), עמ' 50-82.
13. שם, עמ' 65.
14. שם, עמ' 48.
15. שם, עמ' 80.
16. שם, עמ' 57-58.
17. שם, עמ' 72-73.
18. הוראת אמ"ץ תוה"ד, למידה מבצעית תוך כדי לחימה, 10 באפריל 2018, עמ' 2-1.
19. ההיסטוריון הקרבי הראשי של צבא ארצות-הברית במלחמת העולם השנייה ובמלחמת קוריאה.
20. מתוך דוח מסכם שכתב לקונגרס האמריקני לאחר סיום מלחמת העולם הראשונה, וושינגטון, 1920.
21. H. R. WARCH, "ATTACKS ON GHOUTA", HRW, 10 SEP 2013
22. D. G. EISENKRAFT, "WHAT CAN WE LEARN ON MEDICAL PREPAREDNESS FROM THE USE OF CHEMICAL AGENTS CIVILIANS IN SYRIA?", THE AMERICAN JOURNAL OF EMERGENCY MEDICINE, 2004
23. "BODIES STILL BEING FOUND AFTER ALLEGED SYRIA CHEMICAL ATTACK: OPPOSITION", THE DAILY STAR LB, 22 AUG 2013

מערכת ההגנה של "המדינה האסלאמית" במוצול (עמ' 44)

1. סא"ל (בדימוס) ד"ר דוד זוכן, "תובנות מכיבוש מוצול", **מערכות** 476 (פברואר 2018); בעד זלמנוביץ', "מה ניתן ללמוד מהמערכה של דאעש במוצול על לחימה בשטח בנוי", **מערכות** 481-480 (נובמבר 2018).
2. עדו הכט, "המדינה האסלאמית - ניתוח צבאי", מחקר פנימי של המרכז ללימודים צבאיים של מכללת פו"ם, 2016, עמ' 7.
3. BABAK DEHGHANPISHEH, "ABANDONED VILLAGES ON ROAD TO MOSUL RIGGED WITH TUNNELS AND BOMBS", **REUTERS**, 19 OCTOBER 2016
4. IRAQI FORCES MAKING GAINS IN BATTLE FOR MOSUL", **PRESSTV**, 19 OCTOBER 2016
5. COMBINED JOINT TASK FORCE OPERATION INHERENT RESOLVE FACT SHEET" - [HTTPS://BIT.LY/36PYELN](https://bit.ly/36PYELN)
6. LUIS MARTINEZ, "DRONE VIDEO SHOWS ISIS MOVING CIVILIANS INTO HOME AS HUMAN SHIELDS", **ABCNEWS**, 22 APRIL 2017
7. PAUL ANTONOPOULOS, "ISIS WITHDRAWS FROM MOSUL UNIVERSITY", **ALMASDARNEWS**, MAY 2012
8. IGOR KOSSOV, "MOSUL IS COMPLETELY DESTROYED", **THE ATLANTIC**, 10 JULY 2017
9. סא"ל (בדימוס) ד"ר דוד זוכן, "תובנות מכיבוש מוצול", **מערכות** 476 (פברואר 2018), עמ' 26.
10. IRAQI FORCES TAKE BACK AL-NURI MOSQUE (HBO), 30 JUNE 2017
11. MAJ. THOMAS D. ARNOLD, MAJ. NICOLAS FIORE, "FIVE OPERATIONAL LESSONS FROM THE BATTLE FOR MOSUL", **ARMYUPRESS**, JANUARY 2019
12. "התנהלות חמאס ואופיו של איום הטרור מרצועת עזה - בחינת תכני דוח גולדסטון לעומת הממצאים העובדתיים", **מרכז המידע למודיעין ולטרור, המרכז למורשת המודיעין**, מרס 2010, עמ' 102-252.
13. ירון שניידר, **גבולות ההבלגה: מצב חמאס ברצועת עזה ושיקוליו לגבי עימות עם ישראל**, המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), 30 באוקטובר 2017.
14. MOSUL STUDY GROUP, "WHAT THE BATTLE FOR MOSUL TEACHES THE FORCE", **ARMYUPRESS**, SEPTEMBER 2017
15. הילה קובו, "הסופרמן הזה קם מההריסות והלך: כמה הצטערתי שאיבדנו אותו", וואלה, 8 במאי 2019.
16. CARLA BABB, "UN: FRESH REPORTS OF EXTRAJUDICIAL KILLINGS BY ISLAMIC STATE", **VOANEWS**, 24 OCTOBER 2016.
17. LOAA ADEL, "MASS GRAVE CONTAINING POLICEMEN DISCOVERED SOUTH OF MOSUL", [WWW.IRAQINEWS.COM](http://www.iraqinews.com), 21 AUGUST 2016
18. "מבט" עם יעקב אילון - "האם הרמטכ"ל גנץ היה על הכוונת של החמאס?", 20 ביולי 2015 - [HTTPS://BIT.LY/37FXOLG](https://bit.ly/37FXOLG)

הרב"ט אסטרטגי יותר מתמיד (עמ' 50)

1. תא"ל עמנואל ולד, **קללת הכלים השבורים**, הוצאת שוקן, תל-אביב, 1987.
2. GENERAL CHARLES C. KRULAK, "THE STRATEGIC CORPORAL: LEADERSHIP IN THE THREE BLOCK WAR", **MARINES MAGAZINE** (JANUARY 1999)
3. DAVID W HOGAN, ARNOLD G FITCH, ROBERT K WRIGHT, **THE STORY OF THE NON-COMMISSIONED OFFICER CORPS**, CENTER OF MILITARY HISTORY, US ARMY, WASHINGTON DC, 2007, P. 48-54
4. ד"ר יגיל הנקין, "מותו של הרב"ט האסטרטגי", **מערכות** 464 (2015), עמ' 46-53.
5. SEAN PARNELL, **OUTLAW PLATOON: HEROES, RENEGADES, INFIDELS AND THE BROTHERHOOD OF WAR IN AFGHANISTAN**, WILLIAM MORROW PUBLISHING, 2012
6. רס"ן עוזי בן שלום ואיתן שמיר, "פיקוד מוכוון משימה: בין תורה למעשה", **מערכות**

- 418 (אפריל 2008), עמ' 16-23; סא"ל צח משה וסא"ל אורן האס, "אין פיקוד אחר", **מערכות** 480 (פברואר 2021), עמ' 30-35; סא"ל מאיר פעיל, "טיפוח מפקדים צעירים, מפנקוס של המג"ד", **מערכות** קי"ב (מרס 1958) עמ' 43-45; סא"ל עידן מורג, "פיקוד משימה בדרג הטקטי", **מערכות** 466-467 (ספטמבר 2016) עמ' 54-57; תא"ל משה צ'יקו, תמיר, "מלחמה ללא אות", הוצאת משרד הביטחון (2005), עמ' 96; סגן יוסף גנסבורג, "הקצונה הזוטרה בצה"ל, האם היא חסם בפני יישום פיקוד מוכוון משימה?", **מערכות** 445 (אוקטובר 2012), עמ' 50-57.
7. הנקין, 2015, עמ' 45-53.
8. רס"ן נתי תורג'מן, "המ"כ במלחמת לבנון השנייה: מפקדים שאינם מפקדים", **מערכות** 429 (פברואר 2010), עמ' 28-37.
9. אל"ם בועד עמידור, "כך סורסה החטיבה בצה"ל", **מערכות** 421-420 (ספטמבר 2008) עמ' 54-69.
10. סלנג חטיבת הצנחנים, אתר צה"ל, 7 באוגוסט 2018.
11. אל"ם (מיל) בועד עמידור, "אובדנה של האסימטריה בטווח המגע ותעוניה הקטלניות", **מערכות** 486-485 (דצמבר 2019), עמ' 16-21.
12. עמוס הראל, "תחקיר עין-יברוד: מג"ד ומ"פ יודחו: גורם בכיר: 'שאננות בלתי נסבלת'", **הארץ**, 11 בנובמבר 2003.
13. IVER GABRIELSEN, "THE EVOLUTION OF HIZBULLAH'S STRATEGY AND MILITARY PERFORMANCE 1982-2006", **JOURNAL OF SMALL WARS & INSURGENCIES**, VOL. 25, ISSUE 2, 2014, PP. 257-283
14. IBID
15. סא"ל עופר ארליך, "לחימה מבוזרת של חי"ר קל נגד גרילה", **מערכות** 487 (מרס 2020), עמ' 22-27; עמידור, 2019.
16. יום טוב סמיה, **מיחידים ליחידה**, מערכות, תל-אביב, 2008.
17. IGOR V OBRAZTSOV, **DEDOVSHCHINA IN THE POST-SOVIET MILITARY**, CHAPTER 5, STUTGART IBIDEM-VERLAG, 2006
18. IBID
19. LEWIS SORELY, **PRESS ON! SELECTED WORKS OF GENERAL DONALD A. STARRY**, COMBAT STUDIES INSTITUTE PRESS, FORT LEAVENWORTH, KANSAS, 2009
20. ועדת וינוגרד לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, עמ' 342-343; דוח מבקר מערכת הביטחון יצ-1, 182, פברואר 2003.
21. עמידור, 2019.
22. SORELY, 2009.
23. LT. GENERAL HAL G. MOORE, **WE WERE SOLDIERS ONCE, AND YOUNG**, RANDOM HOUSE PUBLISHING, 1992
24. SORELY, 2009.

פרקטיקות מנהיגותיות (עמ' 56)

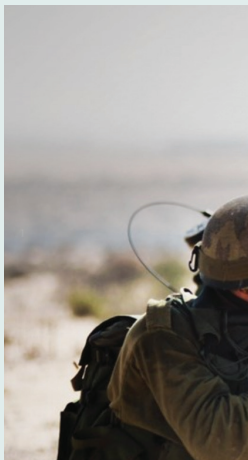
1. תומר רוזוב ומידד אבידן, "סקירת הכתיבה על שדה הקרב העתידי בצה"ל", ממד"ה, 2020.
2. אין תמימות דעים ביחס לשינויים: יש הסבורים שקצב ההתקדמות הטכנולוגי דווקא איטי, ויש הטוענים כי אופי הלחימה לא השתנה באופן מהותי. למשל: אייל ברלוביץ', "תורת הלחימה הרבממדית בצבא היבשה של ארצות-הברית", **אתר צה"ל**, 6 באוגוסט 2020.
3. CHRIS C. DEMCHAK, "NUMBERS OR NETWORKS: SOCIAL CONSTRUCTIONS OF TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL DILEMMAS IN IDF MODERNIZATION", **ARMED FORCES & SOCIETY**, 23 JANUARY 1996, PP. 179-208
4. ישראל כ"ץ, "על תהליכי התארגנות נוכח חדשנות טכנולוגית", בתוך: ישראל כ"ץ, עמיר סנדר, אמיר קופפרשמיט (עורכים), **אדם, טכנולוגיה וארגון: מבט אל חדשנות טכנולוגית בצה"ל**, מכון צפנת, תל-אביב, 2013, עמ' 71-80.
5. RUSS MARION & MARY UHL-BIEN, "LEADERSHIP IN COMPLEX ORGANIZATIONS", **THE LEADERSHIP QUARTERLY**, 12(4) (WINTER 2001), PP. 389-418

6. עפרון רזי ופנחס יחזקאלי, **מינהל ציבורי על פרשת דרכים – מאנוכיות לשתוף פעולה**, המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל, 2007.
7. כרמית פדן ושרית טובי, "השילוביות בצה"ל: אחד בפה ואחד בלב", **מערכות** 443 (יוני 2012), עמ' 18-26.
8. שם; דודו עמי, "פיקוד ישרי, פיקוד מקצועי ומה שביניהם", **מערכות** 440 (דצמבר 2011), עמ' 62-64.
9. איתי ברק ועמיר סנדר, "מהיררכיה לרשת: האתגר של צה"ל בעידן המידע", בתוך: ישראל כ"ץ, עמיר סנדר, אמיר קופרשמידט (עורכים), **אדם, טכנולוגיה וארגון**: מבט אל חדשנות טכנולוגית בצה"ל, מכון צפנת, תל-אביב, 2013, עמ' 135-152.
10. DAVID S. ALBERTS & RICHARD E. HAYES, **POWER TO THE EDGE: COMMAND AND CONTROL IN THE INFORMATION AGE**, SSRP PUBLICATIONS, WASHINGTON, 2003.
11. איציק תורג'מן, אלכס מלייב, טל ענף-קרול ולימור בנאש, "ניווט במרחבי זרות – מנהיגות רשתית בעידן רב-ממדי", **מערכות** 487 (מרץ 2020), עמ' 34-39.
12. ברק וסנדר, 2013, עמ' 135-152.
13. DAVID S. ALBERTS & RICHARD E. HAYES, **POWER TO THE EDGE: COMMAND AND CONTROL IN THE INFORMATION AGE**, SSRP PUBLICATIONS, WASHINGTON, 2003.
14. המחקר נערך בשתוף חוליית פסיכולוגיה של אוגדה 36. ברצוננו להודות לרס"ן קרולין לוי זעירא וכלל צוות היועצים בסדיר ובמילואים שתורמו לביצוע המחקר.
15. אמיר מורנו, "פיקוד מקרוב בעידן הטכנולוגי", **מערכות** 462 (אוגוסט 2015), עמ' 60-63.
16. אריאל ויינר, "חבירה מבצעית ושתוף פעולה בין-ארגוני בדרג הטקטי", ממד"ה, 2010, מסמך פנימי.
17. הדס מינהל-ברנד ותמר אוברסקי, "על רשתות, מפקדים ומה שביניהם", 2003, בתוך: ישראל כ"ץ, עמיר סנדר, אמיר קופרשמידט (עורכים), **אדם, טכנולוגיה וארגון: מבט אל חדשנות טכנולוגית בצה"ל**, מכון צפנת, תל-אביב, 2013, עמ' 169-190.
11. IAN MITROFF. **MANAGING CRISES BEFORE THEY HAPPEN: WHAT EVERY EXECUTIVE AND MANAGER NEEDS TO KNOW ABOUT CRISIS MANAGEMENT**. AMACOM/AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, 2000.; WARD, COLLEEN A. **SOCIAL MEDIA AND CRISIS COMMUNICATION: ARE ORGANIZATIONS USING SOCIAL MEDIA IN TIMES OF CRISIS?** (2011) FEARN-BANKS, 2011, P. 2.
12. BETTY KAMAN LEE. **CRISIS, CULTURE, COMMUNITY**, COMMUNICATION YEARBOOK 29.1 (2005) PP. 275-309, 278.
13. COOMBS, 2007.
14. FEARN-BANKS, 2011; ROBERT ULMER, TIMOTHY SELNOW, AND MATTHEW W. SEEGER. "EFFECTIVE CRISIS COMMUNICATION: MOVING FROM CRISIS TO OPPORTUNITY", **SAGE PUBLICATIONS**, 2017.
16. גד ברזילי, "תקשורת המונים ומלחמות", קשר (1991), עמ' 25-32; דניאל בר-טל, תמיר מגל וערן הלפרין, "הפרדוקס של תפיסת הביטחון בישראל: הסבר פסיכולוגי-חברתי", **פוליטיקה: כתב עת ישראלי למדע המדינה וליחסים בינלאומיים** 20 (2010), עמ' 123-148.
17. יהודית אורבך וציפי ישראל, "תקשורת מגויסת: סיקור תאונות אוויריות בצה"ל בעיתונות הכתובה, 1977-1997", **מגמות** (2006), עמ' 424-451.
18. COOMBS, 2007.
19. AN-SOFIE CLAEYS AND VEROLIEN CAUBERGHE. "THE ROLE OF A FAVORABLE PRE-CRISIS REPUTATION IN PROTECTING ORGANIZATIONS DURING CRISES", **PUBLIC RELATIONS REVIEW** 41.1 (2015), PP. 64-71.
20. COOMBS, 2007.
21. CINZIA COLAPINTO AND ELEONORA BENECCI. "THE PRESENTATION OF CELEBRITY PERSONAS IN EVERYDAY TWITTERING: MANAGING ONLINE REPUTATIONS THROUGHOUT A COMMUNICATION CRISIS", **MEDIA, CULTURE & SOCIETY** 36.2 (2014), PP. 219-233.
22. TIMOTHY W. COOMBS AND SHERRY J. HOLLADAY, EDS, **THE HANDBOOK OF CRISIS COMMUNICATION**, VOL. 22. JOHN WILEY & SONS, 2011.
23. FEARN-BANKS, 2011.
24. LI DUAN AND GANG ZHU. "PSYCHOLOGICAL INTERVENTIONS FOR PEOPLE AFFECTED BY THE COVID-19 EPIDEMIC," **THE LANCET PSYCHIATRY** 7.4 (2020), PP. 300-302.; ALBERT W. WU, CHERYL CONNORS, AND GEORGE S. EVERLY JR. COVID-19: PEER SUPPORT AND CRISIS COMMUNICATION STRATEGIES TO PROMOTE INSTITUTIONAL RESILIENCE. (2020), PP. 822-823.
25. WILLIAM L. BENOIT, "IMAGE REPAIR DISCOURSE AND CRISIS COMMUNICATION", **PUBLIC RELATIONS REVIEW** 23.2 (1997), PP. 177-186.
26. COOMBS, 2007.
27. IBID.
28. לימור ואחרים, 2014.
29. DENNIS WILCOX AND GLEN T. CAMERON, "CONFLICT MANAGEMENT: שם; ISSUE, RISK, CRISIS, AND REPUTATION", **PUBLIC RELATIONS: STRATEGIES AND TACTICS** (2005) COOMBS, 2007.
30. שמואל אבן דוד סימן-טוב, "הערכות המודיעין ברמה הלאומית בישראל", **עדן אסטרטגי** 1, כרך 18, 2015.
32. עידו לוריא, יעל מאיר, אילן טל ושלי סנטו, "הגל השני של משבר הקורונה הוא משבר כלכלי, חברתי ונפשי", **הארץ**, 2 באפריל 2020; כרמית פדן, "משבר הקורונה כהזדמנות לתיקון חברתי", **המכון למחקרי ביטחון לאומי**, 2 באוקטובר 2020.
33. ניר וולף, "אחרי הקורונה: מה יישאר מרשת 13?", **ישראל היום**, 13 באפריל 2020; נתי טוקר, "סמנכ"ל רשת 13: אין כסף למשכורות במאי"; הוקפאו הקיצוצים בחדשות", **THE MARKER**, 16 באפריל 2020.
34. דליה לירן-אלפר, דליה ואורלי צרפת, "על זרי הדפני: הייצוג התקשורתי של

תקשורת משברית בעת התפרצות הקורונה בישראל (עמ' 62)

1. יחיאל לימור, ברוך לשם ולא מנדלזיס, **יחסי ציבור: אסטרטגיה וטקטיקה**, רעננה: האוניברסיטה הפתוחה, 2014.
2. KATHLEEN FEARN-BANKS, **CRISIS COMMUNICATIONS: A CASEBOOK APPROACH**: ROUTLEDGE, 2010.
3. TIMOTHY COOMBS, **ONGOING CRISIS COMMUNICATION: PLANNING, MANAGING, AND RESPONDING**, LOS ANGELES SAG, 2007.
4. EITAN GILBOA & CULA MAGEN, "CRISIS COMMUNICATION RESEARCH IN ISRAEL: GROWTH AND GAPS", **IN HANDBOOK OF INTERNATIONAL CRISIS COMMUNICATION RESEARCH**, 2015.
5. אתר משרד הבריאות ואתר המכון הלאומי לחקר שרותי הבריאות ומדיניות הבריאות, 1 בדצמבר 2020.
6. אלכסנדר לוקש ואטילה שומפלבי, "גל הקורונה הראשון בדעיכה, הגל הקשה הבא בתחילת החורף", **YNET**, 26 במאי 2021.
7. אתר צה"ל, עדכוני קורונה שוטפים idf.il/101408.
8. פקודות אגף המבצעים כפי שהופצו במערכת הצבאית (בלמ"ס), מרס 2020.
9. שאול אמסטרדמסקי, "תוכנית משרד הבריאות: מותר יהיה לבקר קרובי משפחה, הקניונים יפתחו בעוד שבועיים", **נאן - תאגיד השידור הישראלי**, 5 במאי 2020.
10. ALFONSO, GONZÁLEZ-HERRERO, AND SUZANNE SMITH, "CRISIS COMMUNICATIONS MANAGEMENT ON THE WEB: HOW INTERNET-BASED TECHNOLOGIES ARE CHANGING THE WAY PUBLIC RELATIONS PROFESSIONALS HANDLE BUSINESS CRISES". **JOURNAL OF CONTINGENCIES AND CRISIS MANAGEMENT** 16.3 (2008): PP. 143-153.

- מנהיגת המחאה בעיתונות המקוונת בישראל", **קשר** (2012), עמ' 29-39;
- COLLEEN WARD, **SOCIAL MEDIA AND CRISIS COMMUNICATION: ARE ORGANIZATIONS USING SOCIAL MEDIA IN TIMES OF CRISIS?** (2011)
35. יחיאל לימור, ברוך לשם ולא מנדלזיס. **יחסי ציבור: אסטרטגיה וטקטיקה**, האוניברסיטה הפתוחה, רעננה, 2014.
36. אמיר בוחבוט, "חדרי אוכל פוצלו, שוטרים מפטרלים: החיים בבסיס הגדול בצה"ל תחת איום הקורונה", **וואלה**, 5 באפריל 2020; ויב קובוביץ, "חיילים מתלוננים: בצה"ל מתעלמים מההנחיות להימנעות מהדבקה בקורונה", **הארץ**, 19 במרס 2020; ארנון שורצמן, "ביחידה לא סופרים את ההנחיות", **מאקו פז"ם**, 23 במרס 2020.
37. יואב זיתון, "פק"לי קורונה ומתקן אשפוז ל 500 חולים: צה"ל נערך לחצי שנה", **YNET**, 19 במרס 2020; "נפתחה המעבדה לזיהוי נגיף הקורונה של צה"ל", **ישראל היום**, 24 במרס 2020.
38. אסף זגריזק, "במסגרת ההגבלות החדשות: תנועת הרכבות תיפסק לחלוטין", **YNET**, 25 במרס 2020.
39. חנן גרינווד, "צה"ל נערך לקורונה: עוצר נסיעות והיתכנות לביטול תרגילים עם צבאות זרים", **ישראל היום**, 12 בפברואר 2020.
40. "שומרים על כשירות מבצעית: צה"ל בשורה של החלטות להתמודדות עם אתגר הקורונה", **ישראל היום**, 9 במרס 2020; מירב בראל, בתיה ואן זיידן, עינב גרינברג ולינור ונוישטיין, "איך שומרים על כשירות מבצעית בצל מגיפת הקורונה", **אתר צה"ל**, 22 במרס 2020.
41. פקודות אגף המבצעים כפי שהופצו במערכות הצבאיות (בלמ"ס), 2020.
42. אמיר בוחבוט, "גם בצה"ל: יותר מ-300 חיילים שוהים בבידוד מחשש לקורונה", **וואלה**, 2 במרס 2020.
43. זיתון, 19 במרס 2020.
44. ניר דבורי, "נפתחה המעבדה הראשונה בצה"ל לבדיקות קורונה", **N12**, 24 במרס, 2020.
45. יואב זיתון, "צה"ל: נפתח מתקן האשפוז באשקלון לחיילים חולי קורונה", **YNET**, 20 במרס 2020.
46. טל לר-ב, "צה"ל פיתח מערכת לניהול וטיפול בחולי קורונה", **מעריב**, 1 באפריל 2020.
47. אמיר בוחבוט, "קצין הרפואה הראשי נערך לגל השני של הקורונה: 'ההתפרצות תהיה חזקה יותר'", **וואלה**, 24 באפריל 2020; גיא נרדי, "צה"ל מכין מיטות למאות חולי קורונה", **גלובס**, 19 באפריל 2020.
48. חנן גרינווד ויוסי זלינגר, "תייעוד מיוחד: הצצה למעבדת הקורונה של צה"ל", **ישראל היום**, 26 באפריל 2020; מירב בראל, "הצצה למוקד שעומד בלב המלחמה בקורונה", **אתר צה"ל**, 23 באפריל 2020.
49. יואב זיתון ואיתמר אייכנר, "הקורונה בצה"ל: עוצר יציאות לחודש, החלפת משמרות ללא מגע", **YNET**, 16 במרס 2020; אריאל כהנא, "צה"ל: עוצר יציאות של חודש לחיילים סדירים בבסיסים הסגורים", **ישראל היום**, 16 במרס 2020.
50. אמיר בוחבוט, "משבר מזון בצה"ל: החיילים נותרו בבסיסים – המטבחיים כורעים תחת העומס", **וואלה**, 2 באפריל 2020; יואב זיתון, "בגלל הקורונה: צה"ל הגדיל את תקציב המזון בעשרות מיליוני שקלים", **YNET**, 5 באפריל 2020.
51. פקודות אגף המבצעים, מרס 2020.
52. הטוויטר של יוסי יהושוע, "בימים האחרונים יש יותר מדי תלונות של חיילים [...] שלא מקבלים מזון ראוי", 29 במרס 2020; הטוויטר של ניר דבורי, "אנחנו חיילים קרביים ורגילים לאוכל 'דל'", 21 במרס 2020.
53. זיתון, 5 באפריל 2020.
54. אור הלר, "מתגייסים למאבק בקורונה: הצצה למעבדה שהקים צה"ל לאבחון הנגיף", **חדשות** 13, 16 באפריל 2020; טל לברם, "'חברת הלוגיסטיקה של המדינה': מפקד אט"ל מתרגל לשגרה החדשה", **מעריב**, 15 באפריל 2020.
55. הטוויטר של ניר דבורי, "הערב בעיר הבה"דים. אולי מתחילים ליישם", 2 באפריל 2020.
56. אמיר בוחבוט, "חדרי אוכל פוצלו, שוטרים מפטרלים: החיים בבסיס הגדול בצה"ל
- תחת איום הקורונה", **וואלה**, 5 באפריל 2020.
57. דף הפייסבוק של צה"ל, "הכירו את הניידת הקולנירית", 4 במאי 2020.
58. יוסי יהושוע, "שפים מובטלים? בואו למילואים", **ידיעות אחרונות**, 19 במרס 2020.
59. ניר דבורי, "דבורי בשטח: מבצע היערכות ענק בצה"ל לקראת פסח", **N12**, 7 באפריל 2020; יאיר קראוס וצביקה קליין, "חיילים יוכלו לערוך סדר בחדר עם 'טייקאווי' בהרכבה אישית", **מקור ראשון**, 7 באפריל 2020.
60. שם.
61. אסף זגריזק, "במסגרת ההגבלות החדשות: תנועת הרכבות תיפסק לחלוטין", **YNET**, 25 במרס 2020.
62. פקודות אגף המבצעים, 2020.
63. אסנת ניר, "כשאינן אוטובוס או רכבת לבסיס, צה"ל מגלה את טכנולוגיות התחבורה החכמה", **THE MARKER**, 6 באפריל 2020.
64. יואב זיתון, "צה"ל הקים מערך היסעים לחיילים, המידע יתעדכן ביישומון ייעודי", **YNET**, 29 במרס 2020; קובי פינקלר, "הוקם מערך היסעים למשרתי צה"ל", **ערוץ 7**, 29 במרס, 2020.
65. יואב זיתון, "שילוב של אובר ומוביט: שינוי הקורונה בצה"ל שיחסכו מיליונים", **YNET**, 25 באפריל 2020.
66. "ששאת"ל - מערך הסעות מיוחד לחיילי צה"ל", **ישראל היום**, 29 במרס 2020; זיתון, 25 באפריל 2020; זיתון, 29 במרס 2020.
67. ניר דבורי, "האתגר הוא גדול, החיילים לא מבינים מה קורה בחוץ", **N12**, 5 באפריל 2020.
68. הטוויטר של אור הלר, "הניסוי הסודי של צה"ל בחיילים בקורונה", 22 ביוני 2020.
69. **מערכת חמ"ל**, "הפקרות בצה"ל נמשכת: כך צבא הגנה לישראל מסכן את ההורים ואת החיילים בניגוד להוראות משרד הבריאות", 18 במרס 2020; קובוביץ, 19 במרס 2020; שורצמן, 23 במרס 2020.
70. MITROFF, 2000.
71. נדיב מרדכי ופנינה שרביט ברוך, "משבר הקורונה וחוסן דמוקרטי בישראל: מתאר להפקת לקחים", **המכון למחקרי ביטחון לאומי**, אוניברסיטת תל-אביב, 5 ביולי 2020.



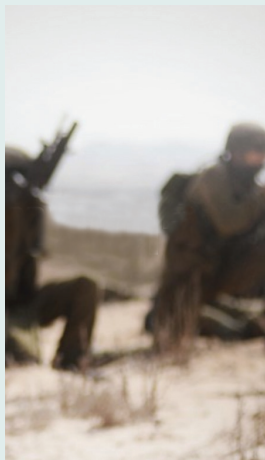
אודות



הוצאת הספרים



וידאו



בין המערכות



כתב העת

עולמות התוכן של מערכות

שנת ה־80 למערכות היא הזדמנות טובה לחדש ולהתרענן. זו השנה שבה הפכה **מערכות** מכתב העת וההוצאה לאור של צה"ל לבית התוכן המקצועי של צה"ל לצבא ולביטחון לאומי. התחדשנו בפלטפורמת תוכן ייחודית באתר צה"ל, שבה תוכלו לקרוא מאמרי דעה **בין המערכות**, לעיין בגיליונות **מערכות** השונים **כתב העת**, לצפות בקטעי וידאו מרתקים **וידאו** ולקבל מידע על מגוון ספרים חדשים וקלסיים. שראו אור בהוצאת הספרים **מערכות** **הוצאת הספרים**. בין גיליון מודפס למשנהו אתם מוזמנים להתעדכן ולהביע דעה בעמוד הפייסבוק של **מערכות**, בערוץ הטלגרם ובטוויטר של **מערכות**.

הצטרפו לערוצים הדיגיטליים של מערכות:

לאתר החדש של **מערכות**: maarachot.idf.il



לתכנים נוספים בנושאי צבא וביטחון לאומי הצטרפו לדף הפייסבוק של **מערכות**



לעדכונים שוטפים הצטרפו לערוץ הטלגרם של **מערכות**



לציוצים שוטפים הצטרפו לטוויטר של **מערכות**



ISSN 0464-2147