



מִעֲרָכוֹת

גיליון 446 ◀ טבת התשע"ג ◀ דצמבר 2012

המלחמה על קרב המגע

עמ' 49

על "עוון האמורי"

השוואה בין האסטרטגיה של ישראל לזו של חמאס בעזה

דיפלומטיה ציבורית צבאית

עמ' 11

חטיפה מבית

עמ' 20

הסכנה: התמחות יתר באימונים

עמ' 28

להבעיר את עורף האויב הפשיסטי

עמ' 56

ועוד כתבות ומדורים



מערכות

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

המפקד והעורך הראשי: **סא"ל חגי גולן**

העורך: **אפי מלצר**

עורך המשנה: **יואב תדמור**

עורכות בהוצאת מערכות: **אניטל רגב-שושני,**

רוית טרינצ'ר-סיון

עיצוב ועריכה גרפית: **סטודיו זאב אלדר**

איורים: **בוריס דיקרמן**

תמונות: **מערכות, במחנה ודובר צה"ל**

עוזרי הפקה: **יאנה פירחה, טל שהם**

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים
מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ISSN 0464-2147

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)

טלפון: 03-5694344/5 פקס: 03-5694343

דוא"ל: maarachotp@gmail.com

כתובת למכתבים: ד"צ 02432 צה"ל

מחלקת המנויים:

טלפון: 03-5694512

הודפס בדפוס גרפוליט

באמצעות משרד הביטחון / מנה"ר

בשער ◀ קורס מדריכי הגנה עצמית בצה"ל
עמ' 49 (צילום "ביבשה")

המקצוע: איש צבא

כאשר מתבקש המשרת בצה"ל למלא בטופס כלשהו את מקצועו, האם הוא כותב ללא היסוס "איש צבא"? יש להניח שכשמדובר במפקדים לוחמים, התשובה היא כן. האם זה המצב גם אצל מהנדס המחשבים, רופא השיניים או קצין התקציבים שמשרתים בצבא? במילון אבן שושן נכתב ש"איש צבא" הוא חייל או איש מלחמה שצברו ניסיון בשדה הקרב. במילון למונחי צה"ל לא נמצא אפילו את ההגדרה הזאת. ההתחמקות מהניסיון להגדיר "איש צבא" במילון צה"ל מרמזת על הקושי לראות בו איש מקצוע.

כדי ש"איש צבא" יוגדר מקצוע יש צורך בקביעת אמות מידה שמשותפות לכל אנשי הצבא. דווקא מגוון העשייה העצום בצבא מחייב הגדרה כזאת כדי שתהיה בסיס לארגון מקצועי גמיש בחשיבתו ובעשייתו, שמיטיב להתגבר על כל אתגר. (עוד על הסוגיה הזאת ראו: סא"ל [מיל'] עידו הכט, "המקצוע הצבאי", עמ' 44).

איש צבא חייב להיות מקצוען - בעל ידע מקצועי רב בתחומו - אך גם בעל ידע ויכולות בתחומי הפיקוד והניהול הצבאיים. לכן באחריות הצבא לא רק להכשירו בתחום התמחותו ולאמנו כיאות אלא גם בתחומי צבא בסיסיים ולאפשר לו לשהות די זמן בכל תפקיד כדי שיצבור ניסיון (עוד על כך ראו: אל"ם [מיל'] דניאל דויד, "לאן הם ממהרים?" עמ' 69); ולהכשיר את עצמו גם באופן עצמאי (ראו: אל"ם אליעזר טולדנו, "לקחים ממג"ד למג"ד", עמ' 64).

כל אלה יאפשרו ל"איש הצבא", בכל תפקיד, להתמודד עם אתגרים חדשים וייחודיים שלא נצפו מראש. (על הבעיה הזאת ראו: מאיר פינקל, "הסכנה: התמחות יתר באימונים", עמ' 28).

קריאה מועילה
אפי מלצר

11

דיפלומטיה ציבורית צבאית

סא"ל ד"ר ישראל טל-סרנגה ◀ ראש ענף קשרי ציבור בדובר צה"ל

לאחר שצה"ל הגיע למסקנה שללא דיפלומטיה עלולים לרדת לטמיון רבים מהישגיו בשדה הקרב, הוא החל לעסוק בתחום שלכאורה הוא אזרחי



4



על "עוון האמורי"

השוואה בין האסטרטגיה של ישראל לזו של חמאס בעזה

אל"ם (מיל') גור לישי ◀ לשעבר ראש מחלקת תכנון המערכה בחיל האוויר

חמאס נוקט אסטרטגיה שיש בה סתירה פנימית מובנית: ברגע שהיא מוצלחת מדי, היא מחייבת את ישראל להפעיל כוח רב יותר ולהביסו - כפי שקרה במבצע "עמוד ענן". במילים אחרות: בכל פעם שחמאס מצליח - הוא נכשל



חטיפה מבית

סא"ל (מיל) ניב סופר < איש עסקים. משרת במילואים ביחידה לאיתור נעדרים בעוצבת הגליל

יש לראות במאמצים ובניסיונות של חמאס לחטוף חיילים איום מרכזי ומתמשך בעימות ו"נשק שובר שוויון", שכן החטיפה "מוצלחת" נוספת יכולה להבעיר את האזור כולו. בחמאס כבר מתכננים את החטיפה הבאה. צה"ל נדרש להגביר את המודעות ולשפר את יכולת המניעה והשיבוש



28

הסכנה: התמחות ייתר באימונים

אל"ם ד"ר מאיר פינקל < רמ"ח ת"ל ותפיסות במז"ר

ההיסטוריה של צה"ל מוכיחה שבמלחמות ביצעו האוגדות והחטיבות משימות ששונות ממה שתוכנן להן מלכתחילה. לכן עליהן לרכוש קודם כול כשירותים בסיסיות, ובעדיפות שנייה - להתאמן על תוכניות אופרטיביות

36

אתגרי הפיקוד במערכי הלוגיסטיקה, הרפואה והאחזקה בצה"ל

רס"ן הדס קליין < רמ"ד פיתוח ארגוני באט"ל. בעבר רמ"ד פא"ד בחיל הרפואה

רס"ן לימור < רמ"ד מחקר באמ"ן. בעבר רמ"ד מחקר בענף פא"ר באט"ל

רס"ן טלי עידן-צח < רמ"ד פיתוח ארגוני במטכ"ל. בעבר רמ"ד הערכה ומיון בענף פא"ר באט"ל

פיקוד במערכי הלוגיסטיקה, הרפואה והאחזקה כרוך בהתמודדות עם אתגרים רבים שנובעים, בין היתר, ממאפייני המשימות: היותן משניות למשימת הלחימה, הצורך לתת מענה לצרכים מידיים וראשוניים והתלות במשאבים



44

המקצוע הצבאי - בין מקצוע אקדמי למקצוע מעשי

סא"ל (מיל) ד"ר עדו הכט < מדריך אקדמי במכללה לפיקוד ולמטה וחוקר במרכז ללימודים צבאיים של המכללה

הקצינים בצה"ל מחונכים לחשוב באופן מאוד מעשי ומתקשים לראות את התועלת שבלימודים אקדמיים. הדרך לשנות את גישתם זו היא להוכיח להם שיש לכך ערך מאוד מעשי לעיסוקם היום-יומי

49

המלחמה על קרב המגע

סא"ל גיל המבר < מפקד בה"ד 8. בוגר פו"ם "אפק"

מפקדי צה"ל ביחידות הלוחמות הרגילות אינם נלהבים להקצות זמן לשיעורי קרב סגנו. מדוע הפך קרב המגע לנחלתן הכמעט בלעדית של היחידות המיוחדות ומה ניתן לעשות כדי לתקן זאת?



56

להבעיר את עורף האויב הפשיסטי

תרומתה של לוחמת הגרילה למאמץ המלחמתי הסובייטי בשנים 1941-1945

יעקב פלקוב < דוקטורנט בבית הספר להיסטוריה באוניברסיטת תל-אביב

הישגיה של תנועת הגרילה הסובייטית במלחמת העולם השנייה היו דלים למדי. אולם הלקחים שניתן להפיק מהלחימה שלה רלוונטיים גם היום - במיוחד במלחמות "היברידיות" שמשלבות לוחמה קונוונציונלית ולוחמה זעירה

מפנקסו של מג"ד 64

לקחים ממפקד למפקד

אל"ם אליעזר טולדנו < מח"ט ומפקד מגמה בקורס מפקדי גדודים

הכותב קורא לשיח מקצועי בין מפקדים מכהנים לבין עצמם וכן בינם לבין מפקדים בעבר

דעה אישית 69

לאן הם ממהרים?

אל"ם (מיל) דניאל דויד < רמ"ט אוגדה. לשעבר מפקד המכללה לפיקוד טקטי

בצה"ל השתרש הנוהג שלפיו קצינים בכירים ממלאים תפקידים למשך זמן קצר ומיד ממשיכים הלאה לתפקידים הבאים. התוצאה היא פגיעה קשה מאוד במקצועיותם ובכושרו של צה"ל



תגובה 72

הניסיון שנשכח

סא"ל (מיל) צחי אלטמן < ראש מחלקת חקר ביצועים בתעש

בעבר כבר נעשה ניסיון להנהיג מבחני כשירות או בייקטיביים ליחידות שדה - כפי שמציע סא"ל גל תמיר במערכות 444. זה היה ניסיון מוצלח, אך כמו שקורה לעיתים קרובות בצה"ל: הידע הרלוונטי נשכח ואבד - תגובה למאמרו של סא"ל גל תמיר **יחידה במבחן** שפורסם בגיליון 444 (אוגוסט 2012) במדור "במה"

סיקורת ספרים 74

איפה אימת המלחמה?

תא"ל (מיל) עמי מורג < מעריך במרכז ההערכה לאל"מים

הספר "לוחמי קו המים והאש" על מלחמת ההתשה אינו מצליח להמחיש את העומס ואת הקושי הכמעט בלתי אפשריים שאיתם התמודדו המפקדים והחיילים

על ספרו של אברהם זהר, **לוחמי קו המים והאש**, המכון לחקר מלחמות ישראל, תל-אביב, 2012

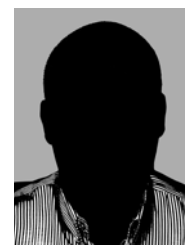
על "עוון האמורי"

השוואה בין האסטרטגיה של ישראל
לזו של חמאס בעזה



ירי רקטות מעזה במבצע "עמוד ענן" ◀ האסטרטגיה שבחר חמאס כדי להגיע ליעד־העל היומרני שלו - חיסולה של ישראל - היא של התנגדות: קיום פעילות - בעיקר טרוריסטית - נגד ישראל

חמאס נוקט אסטרטגיה שיש בה סתירה פנימית מובנית: ברגע שהיא מוצלחת מדי, היא מחייבת את ישראל להפעיל כוח רב יותר ולהביסו - כפי שקרה במבצע "עמוד ענן". במילים אחרות: בכל פעם שחמאס מצליח - הוא נכשל



אל"ם (מיל') גור ליש
לשעבר ראש מחלקת תכנון המערכה
בחיל האוויר

לפעול נגדה (או בשיתוף איתה, אם אין מדובר ביריב) באופן אפקטיבי. לעיתים אנחנו נדרשים לבחון את האסטרטגיה של שני צדדים כדי לבחור בצד שלו ישנה האסטרטגיה הטובה יותר בעינינו (למשל כשצריך לבחור יצרן של מוצר לצורך כלשהו). אבל במישור המדיני-ביטחוני אנחנו מפעילים שיקולים אחרים לגמרי. במיוחד בולט הדבר כשאנחנו בוחנים את חלופות הפעולה שלנו אל מול יריב מוגדר. במקרה כזה אנחנו מנסים להבין את האסטרטגיה שלו וכמעט שאין חשיבות לאופן שבו אנחנו מעריכים אותה.

בהמשך אנסה למפות שני סוגים של אסטרטגיה - רציונלית ואי-רציונלית. שתי שיטות החשיבה האלה שונות כל כך, עד כי כמעט אין שום טעם להשוות ביניהן כדי לקבוע איזו מהן עדיפה. העובדה שיש קושי להעריך אסטרטגיות שהבסיס שלהן שונה אינה צריכה להפריע בשעה שאנחנו בוחנים את אסטרטגיית היריב, שכן איננו צריכים לענות על השאלה איזו אסטרטגיה עדיפה; אנחנו רק צריכים להבין את האסטרטגיה של הצד האחר ולהתאים אליה את האסטרטגיה שלנו.

אסטרטגיות רציונליות ושאינן רציונליות

בעולם המערבי מקובלת החשיבה הרציונלית שלפיה ניתן להסביר התרחשויות באופן לוגי. הקשר בין פעולה לתוצאה הוא הבסיס לניסיון המערבי לתאר ולהבין את המציאות. בין אם ההשקפה היא אמפירית (שמתייחסת לתופעות שניתן להבחין בהן) או שמתבססת על היקשים לוגיים, הקו המנחה את החשיבה הרציונלית הוא הקשר העקבי בין פעולה לתוצאה. על פי התפיסה הרציונלית אי-אפשר להסתמך על מיסטיקה ועל אמונה כדי להסביר תופעות ואירועים. תוכניות פעולה רציונליות צריכות לקשר את

אסטרטגיה רבתי יכולה להיות מפורטת או כללית. בסוגיות מסוימות היא חופפת כמעט לחלוטין את האסטרטגיה הצבאית, ובתחומים אחרים הן שונות זו מזו כמעט לחלוטין. המאמר הזה אינו נכנס לאבחנות בין רמות האסטרטגיה השונות, ולשם הפשטות אשתמש בהמשך רק במונח "אסטרטגיה". לפיכך האסטרטגיה בהקשר של המאמר הזה היא האופן שבו מקושרים האמצעים והשיטות ליעדים בתחום המדיני (מדיניות חוץ ופנים) ובתחום הביטחוני (ובכלל זה התחום הצבאי).

לשם מה מנתחים את האסטרטגיה של הצד האחר?

קביעת אסטרטגיה כמו גם ניתוח אסטרטגיות חלופיות הם דרך יעילה לקבוע וליישם מדיניות לשם השגת יעדים. תהליך העבודה לקביעת האסטרטגיה כולל ניתוח של האפשרויות השונות להשגת היעדים השונים כדי לקבוע אסטרטגיה מועדפת. כלומר, העבודה העיקרית היא יצירת חלופות, בחינתן ובחירה בחלופה המועדפת. לעומת זאת, כשמתחילים את האסטרטגיה של הצד האחר, התהליך הוא שונה, ומטרתו היא אחרת. המטרה אינה להעריך את יעילות האסטרטגיה של הצד האחר אלא להבין את דרך החשיבה והפעולה שלו כדי שניתן יהיה



תוכניות פעולה רציונליות צריכות לקשר את התוצאה המקווה לפעולות שיש לעשות כדי להשיג אותה

מבוא¹

מטרת המאמר היא לבחון את אסטרטגיית ההתנגדות של חמאס בהשוואה לאסטרטגיה הישראלית נגדו. לשם כך אנסה להגדיר מהי אסטרטגיה רציונלית ומהי אסטרטגיה אי-רציונלית ובעזרת ההגדרות האלה לבחון את האסטרטגיות של שני הצדדים. ההשוואה בין האסטרטגיות מסבירה מדוע ייתכן מצב יציב של עימות מוגבל מתמשך בעזה. עוד עולה מהניתוח שהאסטרטגיה של חמאס אינה איום קיומי על ישראל משום שיש בה מגבלה מובנית ולפיה "הצלחה" מוגזמת שלה מביאה לכישלונה (אפקט "עוון האמורי").

מהו תפקידה של האסטרטגיה רבתי

אסטרטגיה רבתי היא תוכנית העל להתמודדות עם בעיה מסוימת או עם מצב מסוים. בהקשר המדיני-ביטחוני מגדירה האסטרטגיה רבתי את קווי היסוד של התכנון המדיני-ביטחוני, וממנה יכולה להיגזר האסטרטגיה הצבאית והאסטרטגיה המדינית שמשטרות אותה. קיים קושי למתוח את קו הגבול בין האסטרטגיה רבתי לרמות האסטרטגיה שמתחתיה עד לרמה הצבאית הטקטית.



התוצאה המקווה לפעולות שיש לעשות כדי להשיג אותה. אם יש קשר הגיוני בין הפעולות המתוכננות לתוצאה שהן מנסות להשיג ניתן להעריך שהתוכנית היא רציונלית.

על ההבחנה בין ודאות לרציונליות

תוכנית יכולה להיות רציונלית גם אם התוצאה שלה אינה ודאית. למשל, ניסיון להפוך למיליונר באמצעות הימור קבוע בלוטו הוא תוכנית פעולה רציונלית, שכן יש קשר בין רכישת כרטיס ההגרלה לבין זכייה בפרס הראשון, אולם סיכויי ההצלחה של התוכנית הזאת הם נמוכים מאוד. להבדיל, ניסיון לזכות בפרס ללא קניית כרטיס הגרלה אלא באמצעות תפילה והסתמכות על כוח עליון ייחשב לא־רציונלי, שכן אין קשר לוגי בין תפילה לבין הסיכוי לזכות בפרס.

למי שמתקשים לראות בהשקעה בלוטו פעולה רציונלית יש לומר שהשקעה בבורסה גם היא אינה שיטה ודאית לזכייה בעושר, אבל הבורסות הן בוודאי מוסדות רציונליים על פי ההשקפה המערבית. ניתן רק לקוות שסיכויי הזכייה בבורסה גבוהים יותר מאלה שמעניקים כדורי הלוטו.

גם תוכניות הנדסיות כוללות רכיבים של אי־ודאות. למשל, תקנות הבנייה שקובעות את עמידות הבתים למקרה של רעידת אדמה מתייחסות לעוצמה מסוימת של רעידת אדמה שנקבעה על פי בחינה סטטיסטית. אולם ברור שיתכנו גם רעידות חזקות יותר שבהן הבניינים לא יוכלו לעמוד אם הם נבנו על פי התקנים הקיימים.

ככל שסיכוייה של תוכנית להצליח גדולים יותר, היא תיחשב לטובה יותר בעיני המתבונן הרציונלי. לכן משקיעים בבורסות נראים בעיניים מערביות אחראים יותר ממובטלים שמקפידים למלא בכל שבוע טופס הגרלה.

לצד התפיסה הרציונלית ישנה גישה מקובלת למדי שאינה רציונלית. על פי הגישה האי־רציונלית ניתן לצפות להתרחשותם של אירועים גם בלי להבין את המנגנון שיגרום להם להתרחש. האדם הדתי מתפלל לאלוהיו ומקווה שתפילתו תיענה. אפילו המאמין האדוק ביותר אינו מכיר מנגנון ישיר שמחבר תפילה להתגשמותה (אחרת אמונתו של כל אדם דתי צפויה להתערער במקרה שתפילותיו אינן נענות).

אבל לא רק אמונה דתית מאפשרת חשיבה שאינה רציונלית. תרבויות שונות בזמנים

שונים הסבירו (ובחלקן עדיין מסבירות) את המתרחש בעולם על פי תפיסות שאינן רציונליות. על פי התפיסות האלה ישנם גורמים לא ידועים (מיסטיים) שעומדים מאחורי הסדר העולמי, והעובדה שהאדם אינו מבין את הגורמים האלה אינה סיבה להניח שהם אינם קיימים. העובדה שימאיי אינו מבין את הקשר שבין שריקה על הסיפון להיווצרות סופה בים אינה מספיקה כדי לשלול את האפשרות כי מי ששורק על הסיפון עלול לחולל סערה.

חשוב להכיר בכך שאנשים יכולים להיות רציונליים בתחום אחד ואי־רציונליים בתחומים אחרים. ישנם אנשי מדע, מהנדסים וכלכלנים שמאמינים אמונה שלמה באלוהים ובהשפעתו על העולם. ישנם גם ימאים מנוסים, שמפעילים את מיטב הטכנולוגיה הימית, שלעולם לא יעזו לשרוק על הסיפון.

ככל שאדם רציונלי יותר, הוא ינסה לבנות תוכניות רציונליות יותר שבהן ניתן להבין את הקשר שבין הפעולות המתוכננות לבין השגת היעדים. ככל שהאדם נוטה פחות לקחת סיכונים, כך התוכנית שלו תתבסס על פחות גורמי אי־ודאות, ואם הוא נתקל בגורמים כאלה, הוא ינסה למצוא להם חלופות שיקטינו אותם ככל האפשר (ניהול סיכונים). אולם ייתכנו גם תוכניות רציונליות שיש בהן קשר ברור בין הפעולות הננקטות ליעדים, אך סיכויי ההצלחה שלהן נמוכים. אוהבי סיכון ייטו יותר לאמץ תוכניות כאלה, ולא ניתן לשלול את תוקפן, שהרי נאמר כי "רק המעז מנצח".

תוכניות רציונליות הן בסיס לאסטרטגיות רציונליות

הדרך לבחון אסטרטגיה רציונלית אינה רק



האסטרטגיה של ההתנגדות היא אי־רציונלית שכן לא ניתן להצביע על המנגנון שעל פיו היא תביא להשגת יעד־העל של חמאס

על פי הסיכוי להתממשותה (שכן קיימת אי־ודאות) אלא גם בהשוואה לחלופות שעמדו מולה כשנבחרה.

בהחלט ייתכן שהאסטרטגיה של התנועה הציונית בשנים שקדמו להקמת המדינה לא הייתה בעלת סיכויי הצלחה גבוהים, ולמרות זאת היא הצליחה להשיג כמעט את כל יעדיה.

מנגד קיימות תוכניות שלחלוטין אינן רציונליות. תוכניות כאלה יכולות להיות אבני הבניין לאסטרטגיות אי־רציונליות.

כאמור, אסטרטגיות אי־רציונליות אינן אסטרטגיות רציונליות שסיכויי ההצלחה שלהן נמוכים, אלא הן אסטרטגיות שבהן אין קשר לוגי בין הפעולות שמתוכננות לבין השגת היעד הסופי.

בהמשך אטען שהאסטרטגיה של חמאס בעזה אינה רציונלית, אולם כדי שלא ייווצר רושם המוטעה שאסטרטגיות אי־רציונליות ייחודיות לעולם המוסלמי, אזכיר שגם העם היהודי לא נקט תמיד אסטרטגיות רציונליות. במשך מאות שנים הייתה האסטרטגיה שלו לחזור למולדתו מבוססת על התפילה "בשנה הבאה בירושלים". כל כך חזקה הייתה האסטרטגיה הזאת (שמסתמכת על ביאת המשיח), עד כי גם כיום חיים בישראל יהודים שמתנגדים לאסטרטגיה הציונית (שהקימה את המדינה היהודית) בטענה שעל היהודים להמשיך לחכות ל"משיח בן דוד" שיגאל את הארץ ויביא אליה את כל יהודי התפוצות. באסטרטגיה הזאת לא ניתן לשרטט קו לוגי בין הפעולה לתוצאה המקווה. ולמרות הכול, יימצאו מי שיטענו שזאת אסטרטגיה אפקטיבית, ולראיה: כותב שורות אלה יושב בירושלים הבנויה לאחר אלפיים שנות תפילה.

האסטרטגיה של חמאס

תנועת חמאס קבעה לעצמה יעד־על: לשים קץ לקיומה של ישראל. חמאס אינו מכיר במדינה היהודית ומעוניין להקים ישות פלסטינית בכל שטחי ארץ ישראל המנדטורית. היעד הזה הוא שאפתני ביותר אם מביאים בחשבון את יחסי הכוחות בין ישראל לחמאס (גם אם כוללים בתוכו את יתר ארגוני הטרור בעזה).

האסטרטגיה שבחר חמאס כדי להגיע ליעד־העל היומרי שלו היא של התנגדות. עיקר האסטרטגיה הוא קיום פעילות (בדרך כלל



אבו מאזן נואם באו"ם ב־29.11.2012 ◀ ישנם גורמים פלסטיניים שמעת לעת בוחנים באופן רציונלי את אסטרטגיית ההתנגדות, ולרוב הם מגיעים למסקנה שהיא פוגעת בהשגת היעדים של העם הפלסטיני

בעיניים ישראליות, אלא מהו הפועל היוצא מהאסטרטגיה הזאת, ומה צריכה להיות אסטרטגיית־הנגד של ישראל.

באסטרטגיה של חמאס יש שני מרכיבים א־רציונליים:

המרכיב הראשון הוא ההנחה שלישראל אין יכולת להתמודד לאורך זמן עם אתגרי ההתנגדות. ההנחה הזאת נובעת מהאמונה ש"הישות הציונית" היא חלשה ומפונקת. האמונה הזאת נובעת מתפיסה כמעט גזענית שלפיה היהודי הוא אדם חלש, והעולם המערבי (שאליו משתייכת החברה הישראלית) הוא חסר אידיאולוגיה ומנוון מהבחינה המוסרית. התפיסה הזאת שורדת בחמאס אף שבחינה של ההיסטוריה היהודית בכלל ושל הציונות במאה השנים האחרונות בפרט מעידה דווקא על ההפך הגמור: היהודים מאז ומעולם עמדו במצבים קשים ביותר לאורך זמן - ושרדו!

המרכיב השני הוא התפיסה שלהתנגדות כשלעצמה יש ערך, ושהיא ביטוי לעוצמתו

מתאימה למצבו ולאמונותיו. השאלה שצריכה לעניין את הצד הישראלי אינה עד כמה נראית האסטרטגיה הזאת יעילה



כל האסטרטגיות האסימטריות מתבססות על שני עקרונות יסודיים: אסור להתמודד חזיתית עם היריב החזק; יש להסיט את המערכה לתחום שבו מתבטלים רבים מיתרונותיו של היריב החזק

של טרור) נגד מדינת ישראל. כדי לממש את האסטרטגיה הזאת משקיע חמאס מאמצים רבים לבניית יכולות מבצעיות שיאפשרו לו לפעול מרצועת עזה נגד נכסים ישראליים (צבאיים ואזרחיים כאחד).

זה המקום לציין שיש הבדל מהותי בין ההתנגדות של חמאס לבין אסטרטגיית הטרור של אש"ף עד הסכמי אוסלו. האסטרטגיה של אש"ף השתמשה בטרור כדי להעלות את הסוגיה הפלסטינית על סדר היום העולמי. היעד של הטרור האש"פי לא היה הכרעת ישראל.

הטענה המועלית במאמר הזה היא שהאסטרטגיה של ההתנגדות היא א־רציונלית שכן לא ניתן להצביע על המנגנון שעל פיו היא תביא להשגת יעד־העל של חמאס. אין באמירה הזאת שיפוט בנוגע לתקפות האסטרטגיה או בנוגע למידת התאמתה לחמאס. מאחר שחמאס (כמו גורמים אסלאמיים אחרים באזור) דבק באסטרטגיה הזאת, צריך להניח שהיא



של המתנגד. המאמין רואה בעצם פעולתו המתריסה נגד הכוחות שעומדים מולו משום ניצחון, וזאת כמעט בלי קשר להישגים המיידיים שמשגיחה ההתנגדות.

מי שדוגלים באסטרטגיה של ההתנגדות לא נדרשים לתאר את מהלך העניינים הרציונלי בדרך להשגת יעד־העל שלה, ולכן הם גם לא נוהגים לבחון מדי פעם עד כמה קידמה אותם האסטרטגיה הזאת. הבחינה היחידה שהם עושים היא עד כמה עלה בידיהם לקיים את האסטרטגיה שלהם - קרי להתנגד.

ישנם גורמים פלסטיניים שמעת לעת בוחנים באופן רציונלי את אסטרטגיית ההתנגדות, ולרוב הם מגיעים למסקנה שהיא פוגעת בהשגת היעדים של העם הפלסטיני. הניגוד הזה שבין ההערכות הפלסטיניות השונות בנוגע ליעילות האסטרטגיה של ההתנגדות נובע מהגישות השונות לבחינת אסטרטגיה איר־רציונלית. ניתן לבחון אותה באופן רציונלי, וניתן לבחון אותה באופן איר־רציונלי, ומובן שכל אחת מדרכי הבחינה האלה תניב מסקנות שונות.

ההתנגדות היא אסטרטגיה אסימטרית. באסטרטגיה הזאת מנסה הצד החלש להילחם באמצעות כלים שאותם לא מפעיל יריבו החזק ממנו. האסימטריה יכולה להיות ברמה הטקטית הבסיסית ביותר, למשל מערך נגד מטוסים נבנה כדי לתת מענה לעוצמה אווירית עדיפה. המענה יכול להיות ברמה גבוהה יותר, למשל התמודדות של גרילה נגד כוחות צבא סדירים. לבסוף, ההתמודדות האסימטרית יכולה להיות ברמה הגבוהה ביותר - למשל התמודדות של ישות לא מדינתית חסרת טריטוריה עם מדינה. כל האסטרטגיות האסימטריות מתבססות על שני עקרונות יסודי: אסור להתמודד חזיתית עם היריב החזק; יש להסיט את המערכה לתחום שבו מתבטלים רבים מיתרונותיו של היריב החזק.

כששני כוחות מתמודדים בכלים מבצעיים דומים, סביר להניח שינצח הצד החזק יותר, הגדול יותר והמאומן יותר. אם צד מעריך שאין לו סיכוי בהתמודדות האסימטרית, שכן הוא נחות מבחינת הפרמטרים שהוזכרו, הוא עשוי לנסות לשנות את אופי ההתמודדות. צד שיצליח להסיט את המערכה למגרש שבו מצבו הטקטי משתפר, ישפר את סיכוייו לנצח.

מלחמות אסימטריות התקיימו לאורך ההיסטוריה ואינן מאפיין מיוחד של התקופה

האחרונה. אולם בעשרות השנים האחרונות (במיוחד מאז תום מלחמת העולם השנייה) מתפתחת האסטרטגיה האסימטרית של ההתנגדות. לאסטרטגיה הזאת יש כמה מאפיינים מיוחדים:

1. המתנגד משתמש בכלים של טרור. הכלים המבצעיים של הטרור השתנו במהלך השנים. הטרור הסתמך על מפגעים בנשק קל ובהמשך עבר למטענים ולמתאבדים. הנשק הרקטי הלך ותפס תאוצה בשנים האחרונות, אולם השימוש בו למטרות טרור החל כבר במלחמת העולם השנייה. הרעיון המרכזי שאותו משרתים כל הכלים המבצעיים האלה הוא יצירת פחד ואימה בקרב האזרחים. כלי הטרור אינם יעילים מהבחינה הצבאית ואינם מסכנים פעילות צבאית באופן משמעותי.

2. המתנגד מזינה את ההגנה על אזרחיו ומשאיר את התפקיד לשמור על שלום אזרחיו בידי הצד האחר. פעילי ההתנגדות אינם מנסים למנוע מיריביה להשתלט על שטחה ועל אזרחיה. המגן העיקרי של האוכלוסייה הוא הרסנים שמטיל על עצמו הצד החזק. הרסנים האלה נובעים מערכי הצד האחר או מחששו מפני תגובה בין־לאומית. אולם ברור שההגנה של המתנגד (הצד החלש) אינה מושגת באמצעים הקלסיים של הגנה ושל אבטחה (מניעת הכיבוש).

3. המתנגד הופך את אזרחיו למגן על כוחות הטרור שלו. אמצעי האש של המתנגד מרוכזים ביודעין ובמתכוון באזורים מאוכלסים כדי להקשות על תקיפתם. אם הצד האחר תוקף בכל זאת, מנצל המתנגד לצורכי תעמולה את



**נוצר מצב יציב שבו
האסטרטגיות של ישראל
ושל חמאס יכולות
להתקיים בו זמנית לאורך
זמן, ולשני הצדדים אין
מוטיווציה להגיע לפתרון
של שלום**

האזרחים שנפגעים באופן אגבי. נוצר אפוא היפוך תפקידים מעניין שבו הצד הסימטרי מנסה להגן על אזרחי הצד האחר, ואילו הצד האחר, המתנגד, מנצל את הפגיעה באזרחיו לטובתו (מהבחינה האסטרטגית). את ההגנה שלה זוכים אזרחי הצד האחר אני מכנה "הגנה הומניטרית" או "הגנת גולדסטון".

הרעיון של "הגנה הומניטרית" הוא חדש. כך, למשל, היישוב היהודי במלחמת העצמאות הגן על יישוביו מפני צבאות ערב שפלטו לארץ ישראל. יישוב שההגנה שלו קרסה (למשל יישובי גוש עציון, עטרות ונווה־יעקב) פונה ונהרס על ידי הכוח הערבי שכבש אותו. להבדיל, כפרים ושכונות שכבש צה"ל במבצע "עופרת יצוקה" לא פונו מיושביהם, וצה"ל נמנע מלפגוע בהם.

אסטרטגיית ההתנגדות של חמאס בעזה היא אפוא אסטרטגיה איר־רציונלית אסימטרית שלפיה הוא מנסה לפגוע באמצעות טרור בצד הישראלי ובמקביל מסתמך על כך שהצד הישראלי ירסן את עצמו ויימנע מלפגוע באזרחי עזה. אם אזרחים נפגעים בכל זאת באופן אגבי, מנצל חמאס את הפגיעות האלה כדי להפיץ יתרונות אסטרטגיים.

האסטרטגיה של ישראל נגד חמאס

יעד־העל של ישראל הוא להתפתח ולהתבסס ולהיות בית אטרקטיבי לעם היהודי. הדגש עם קום המדינה היה על הבטחת הקיום, ואילו כיום הוא מושם על פיתוח חברתי־כלכלי.

ישראל מתקשה למצוא אסטרטגיה קוהרנטית אחת להתמודדות הן עם האתגר של ההתנגדות מעזה והן עם המשך התהליך המדיני לגיבוש הסדר עם הרשות הפלסטינית. הפיצול בקרב הפלסטינים מחייב למעשה פיצול באסטרטגיה הישראלית להתמודדות איתם. יש הטוענים שישראל מנצלת את הפיצול הזה באופן ציני כדי שלא תידרש להתקדם בתהליך המדיני. במאמר הזה אינני נכנס לדיון הזה ומתמקד באסטרטגיה מול חמאס שבנוגע אליה יש הסכמה רחבה למדי הן בישראל והן במישור הבין־לאומי.

יעד־העל של ישראל בנוגע לחמאס הוא שמירה על תקופות רגיעה ממושכות ככל האפשר ברמת אלימות נמוכה ככל שניתן כדי לנצל את הרגיעה לפיתוח כלכלי־חברתי.



כוחות מילואים של צה"ל מתכנסים לפעולה יבשתית במבצע "עמוד ענן" ◀ ישראל מתקשה למצוא אסטרטגיה קוהרנטית אחת להתמודדות הן עם האתגר של ההתנגדות מעזה והן עם המשך התהליך המדיני לגיבוש הסדר עם הרשות הפלסטינית (צילום: דובר צה"ל)

המסקנת ביותר: כמה זמן יחלוף עד שנחזור לשגרה של "טפטוף" טילים ושל הידרדרות הדרגתית. יש לציין ששגרה של טרור "על אש קטנה" הייתה קיימת במשך שנים ארוכות (למעשה רוב שנות קיומה של מדינת ישראל), והיא אחד המאפיינים של העימות המוגבלת המתמשך.² ישראל נוקטת אפוא מול חמאס אסטרטגיה של שמירה על שגרת ביטחון שוטף. היא פועלת כדי לשמר רמה נמוכה ככל האפשר של טרור ותמיד ערוכה למבצע רחב למקרה של עלייה באלימות חמאס - מה שמצביע על שחיקה בהרתעה. זוהי אסטרטגיה רציונלית שכן ניתן לראות את הקשר ההגיוני בין



**יעדהעל של ישראל
הוא להתפתח ולהתבסס
ולהיות בית אטרקטיבי
לעם היהודי. הדגש עם
קום המדינה היה על
הבטחת הקיום, ואילו
כיום הוא מושם על פיתוח
חברתי-כלכלי**

האסטרטגיה הישראלית מסתמכת על ההרתעה. בעקבות "עופרת יצוקה" (דצמבר 2008-ינואר 2009) זכתה ישראל לכשנתיים של שקט, ולאחר מכן חל בו כרסום הדרגתי שבא לידי ביטוי ב"טפטוף" הולך וגובר של טילים ובייזום תקריות נגד כוחות צה"ל על גדר הגבול. לאחר שטפטוף הטילים הלך וגבר, והתקריות בסמוך לגדר הגבול הלכו והחריפו, הגיעה ישראל למסקנה שאין היא יכולה לספוג את הרמה המוגברת של האלימות ויצאה למבצע "עמוד ענן" כדי לבסס מחדש את ההרתעה. המאמר הזה אינו בוחן את מידת ההרתעה שהושגה במבצע שכן הוא אינו יכול לענות על השאלה

רציונליות שבהן בוחן חמאס את עצמו. לכן אף שבעיניים מערביות נראית האסטרטגיה של ההתנגדות חסרת טעם, וניתן היה לצפות שתיזנח, הרי היא מתאימה לחמאס שכן בעיניו יש ערך בעצם ההתנגדות שלו.

כאמור, אין צורך לשאול איזו אסטרטגיה טובה יותר, אלא יש לבחון איך מתמודד כל צד עם האסטרטגיה של הצד האחר. מהבחינה הרציונלית, האסטרטגיה של חמאס אינה מבטיחה לו את השגת יעדי, ולכן ישראל אינה חייבת לפעול נגדו במלוא כוחה.

העובדה כי ייתכן מצב שבו שני הצדדים מרוצים מהאסטרטגיה שלהם היא שמאפשרת את התמשכותו של העימות. זהו עימות שאת מחירו משלמים שני הצדדים משום שהם לא מתקרבים למצב של שקט או של הכרעה.

סיכום

האסטרטגיה של ישראל היא להמשיך לפתח את המדינה ולחזק אותה, ובדרך אל היעד הזה היא מוכנה לספוג רמה "סבירה" של טרור שאינו פוגע בחתירתה ליעדים שהציבה לעצמה (אם כי, כמובן, היא הייתה מעדיפה שקט מוחלט בגבולות).

האסטרטגיה של חמאס, שהיא אסימטרית ואי-רציונלית, מאפשרת לו להפגין התנגדות, אבל לא מקרבת אותו להשגת יעדי מול ישראל. יתר על כן, האסטרטגיה שלו היא בעייתית שכן אם היא מצליחה יתר על המידה - היא נכשלת (אפקט "עוון האמורי").

אף שבעיניים רציונליות האסטרטגיה של חמאס נראית בעייתית, שכן לא נראה שהיא תביא אותו להשגת יעדי, הרי ההסתכלות האי-רציונלית של חמאס גורמת לו להתעלם מהחיסרון הזה.

נוצר אפוא מצב יציב שבו שתי האסטרטגיות היריבות יכולות להתקיים בו זמנית לאורך זמן, ולשני הצדדים אין מוטיוציה להגיע לפתרון של שלום.

הערות

1. המאמר פורסם לראשונה ב-Infinity Journal, ראו: www.mat.co.il/iZI
2. גור ליש, "אנטומיה של עימות מוגבל מתמשך", מערכות 419, יוני 2008, עמ' 16-19, <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/4/112304.pdf>

וַיֹּאמֶר אֱלֹהֵי אֲנִי ה' אֲשֶׁר הוֹצֵאתִיךָ מֵאֹר כְּשֶׁדִּים לְתֵת לְךָ אֶת הָאָרֶץ הַזֹּאת לְרִשְׁתָּהּ. וַיֹּאמֶר אֶ-דָּנִי ה' בְּמֵה אֲדַע כִּי אֵירֶשְׁנָהּ. וַיֹּאמֶר אֱלֹהֵי קָחָה לִּי עֵגְלָה מְשֻׁלֶּשֶׁת וְעֵז מְשֻׁלֶּשֶׁת וְאֵיל מְשֻׁלֶּשׁ וְתֹר וְגֹזֶל. וַיִּקַּח לוֹ אֶת כָּל אֵלֶּה וַיִּבְתֵּר אֹתָם בַּתְּוֹךְ וַיִּתֵּן אִישׁ בְּתֹרוֹ לְקִרְאֵת רַעְהוּ וְאֵת הַצֶּפֶר לֹא בָתֵּר. וַיִּרְדַּ הָעֵיט עַל הַפְּגָרִים וַיִּשָּׁב אֹתָם אֲבָרָם. וַיְהִי הַשֶּׁמֶשׁ לְבוֹא וַתִּרְדְּמָה נַפְלָה עַל אֲבָרָם וְהָיָה אֵימָה חֲשֵׁכָה גְדֹלָה נִפְלֶתת עֲלֵיו. וַיֹּאמֶר לְאֲבָרָם יִדְעַ תִּדְעַ כִּי גַר יְהִיֶּה זֶרְעֶךָ בְּאֶרֶץ לֹא לָהֶם וְעַבְדוּם וְעָנוּ אֹתָם אֲרַבְעַ מֵאוֹת שָׁנָה. וְגַם אֶת הַגּוֹי אֲשֶׁר יַעֲבֹדוּ דָן אֲנִי וְאַחֲרָי כֵּן יֵצְאוּ בְּרַכְשׁ גְּדוֹל. וְאַתָּה תָּבוֹא אֶל אֲבֹתֶיךָ בְּשָׁלוֹם תִּקָּבֵר בְּשִׂיבָה טוֹבָה. וְדוֹר רְבִיעִי יָשׁוּבוּ הֵנָּה כִּי לֹא שָׁלַם עוֹן הָאָמְרִי עַד הֵנָּה. וַיְהִי הַשֶּׁמֶשׁ בָּאָה וְעֲלָטָה הָיָה וְהָיָה תִנּוֹר עֶשֶׂן וּלְפִיד אֵשׁ אֲשֶׁר עָבַר בֵּין הַגְּזָרִים הָאֵלֶּה. בַּיּוֹם הַהוּא כָּרַת ה' אֶת אֲבָרָם בְּרִית לְאֹמֶר לְזָרְעֶךָ נִתְּנִי אֶת הָאָרֶץ הַזֹּאת מִנְהָר מִצְרַיִם עַד הַנְּהָר הַגְּדֹל נְהַר פְּרָת. אֶת הַקֵּינִי וְאֶת הַקֵּנִי וְאֶת הַקְּדָמְנִי. וְאֶת הַחֲתִי וְאֶת הַפְּרָזִי וְאֶת הַרְפָּאִים. וְאֶת הָאָמְרִי וְאֶת הַכְּנַעֲנִי וְאֶת הַגְּרָשִׁי וְאֶת הַיְבוּסִי.

"ברית בין הבתרים" (בראשית ט"ו)

מספקת שניתן יהיה להענישו ולנשלו. בלי להיכנס לבעייתיות המוסרית ולמשמעות של "חופש הבחירה" בהבטחה כזאת, הרי שהעיקרון שעולה מהפסוק הזה מייצג היטב את המציאות של עזה כיום: עונו של הצד האחר יגרום בהכרח למפלתו.

חמאס פועל על פי אסטרטגיית ההתנגדות. כל עוד רמת הטרור נמוכה, וישראל יכולה לספוג אותה, תגובתה מתונה. כך יכול חמאס להתמיד בהתנגדותו (שלא מקרבת אותו כהוא זה לקראת השגת יעדי), וישראל יכולה להמשיך בקידום מטרת-העל שלה. אולם ברגע שפעולות חמאס הופכות ל"מוצלחות" מדי - שגרת היום-יום בעוטף עזה הופכת לבלתי נסבלת - נאלצת ישראל להנחית מכה קשה על חמאס שכן "שלם עוון האמורי". כך קרה ב"עופרת יצוקה" וכך קרה גם באחרונה במבצע "עמוד ענן".

ההתמודדות הישירה בין ישראל לחמאס חושפת את האסימטריה בין שני הצדדים. במשך שמונת ימי "עמוד ענן" פגע צה"ל במאות מתקני חמאס והשמיד רבים מאמצעיו, וכן נפגעו תשתיות רבות בעזה.

ניתן אפוא להבחין בבעיה מובנית באסטרטגיה של ההתנגדות: היא יכולה להצליח כל עוד היא לא מוצלחת מדי, ואם היא מצליחה מדי - היא נכשלת. אולם ההערכה הזאת של האסטרטגיה היא בעיניים רציונליות שמנסות למצוא את הקשר בין הטרור של ההתנגדות לבין השגת יעדי-העל של חמאס. אלה לא העיניים האי-

הפעלת הכוח לבין השגת יעדי-העל של ישראל.

המסקנה המפתיעה שעולה מהדברים האלה היא שהאסטרטגיות של שני הצדדים אינן נוגדות בדיוק זו את זו. חמאס מעוניין בהתנגדות, וישראל מאפשרת לו זאת שכן היא משלימה עם רמה מסוימת של טרור. זאת הסיבה שמצב של עימות מוגבל מתמשך יכול להתקיים במשך שנים ארוכות בין ישראל לעזה. מאחר שחמאס אינו יכול לשים קץ לקיומה של ישראל הוא מסתפק בהתנגדות, ולרוב הוא משמר רמת פעילות שאותה יכולה ישראל לספוג. ישראל מנסה למתוח ככל האפשר את תקופת השגרה שבה היא נהנית משקט או סופגת רמת טרור נמוכה בלבד.

יעדי-העל של ישראל הוא להתקיים ולהתפתח. שקט בגבול עדיף כמובן על פני מצב של טרור מתמשך, אבל אם הטרור הוא ברמה נסבלת, מעדיפה ישראל שלא לשבור את הכלים ולא לצאת למלחמה כוללת נגד חמאס.

מדוע הצד האסימטרי אינו יכול לנצח? על "עוון האמורי"

ב"ברית בין הבתרים" (בראשית ט"ו 13-16) מבטיח הקב"ה לאברהם שצאצאיו יירשו את הארץ, אבל לא כרגע אלא רק הדור הרביעי "כי לא-שָׁלַם עוֹן הָאָמְרִי עַד הֵנָּה". כלומר, צאצאי אברהם יירשו את הארץ, אבל רק אחרי שהאמורי שחי בארץ יחטא במידה

דיפלומטיה ציבורית צבאית

לאחר שצה"ל הגיע למסקנה שללא דיפלומטיה עלולים לרדת לטמיון רבים מהישגיו בשדה הקרב, הוא החל לעסוק בתחום שלכאורה הוא אזורי

במהלך הלחימה, ובעיקר אחריה, מגיעות אל הצבא פניות רבות מהתקשורת הזרה, מארגוני זכויות אדם, מארגונים לא ממשלתיים וכד'. עיקר התעניינותם של הגופים האלה היא בנוגע לאופי הלחימה של צה"ל - עד כמה היא עומדת בסטנדרטים של החוקים ושל האמנות הבין-לאומיים





סא"ל ד"ר ישראל סל-סרנגה
ראש ענף קשרי ציבור בדובר צה"ל

רקע

המושג "דיפלומטיה ציבורית" הופיע במהלך השנים הראשונות של המלחמה הקרה. בשל הכוח ההרסני העצום של הנשק הגרעיני התברר שמידע ומסעות שכנוע יהיו כלי הנשק העיקריים שיפעילו שתי מעצמות העל במאבקייהן האידיאולוגיים והאסטרטגיים העולמיים. הדיפלומטיה הציבורית מבוססת על קשר מורכב בין שלושה מרכיבים עיקריים: הממסד, התקשורת ודעת הקהל.¹ לפי גלבוש² ההגדרה לדיפלומטיה ציבורית היא "תקשורת ישירה עם עמים זרים במטרה להשפיע על מחשבתם ולבסוף על זו של ממשלותיהם". ההגדרה הזאת כוללת תהליך השפעה בן שני שלבים: ראשית, תקשורת ישירה שמיועדת ליצור דעת קהל תומכת במדינה אחרת; ושנית, לחץ של הציבור על ממשלתו לאמץ מדיניות ידידותית כלפי המדינה שמפעילה דיפלומטיה ציבורית. סגיניצר וקומבס³ טענו שקשרי ציבור ודיפלומטיה ציבורית הם תחומים דומים מאוד כיוון שהם שואפים למטרות דומות ומשתמשים בכלים דומים.

יש לציין שעדיין לא פותחה שיטת מדעית למדידת האפקט שיוצרת הדיפלומטיה הציבורית. חוקרים שונים החלו לעסוק בתחום הזה כדי לפתח כלי שימדוד את האפקט הזה איכותית וכמותית.

בצה"ל מבוצע העיסוק בדיפלומטיה ציבורית בין גורמים שונים שאינם מתואמים ביניהם. הגורמים המרכזיים שעוסקים בכך בצה"ל מרוכזים בחטיבת דובר צה"ל בענף קשרי ציבור. כלי העבודה המרכזיים שלהם הם ביקורים, כנסים, משלחות של קצינים לחו"ל, שליחת צוותי תרבות צה"ליים לחו"ל, קשרי גומלין עם ארגונים יהודיים, סיוע למחקרים שנעשים על צה"ל ולארגוני זכויות אדם, אירוח אנשי ממשל בין-לאומיים בצבא ומענה לפניית הציבור.

בחטיבת דובר צה"ל נשמר קשר ישיר עם הציבור גם באמצעות ענף המדיה האינטראקטיבית, שכולל את אתר צה"ל באינטרנט, הפועל בשפות שונות, באמצעות הפצת הניוזלטר הצה"לי לתפוצה עולמית, הכוללת מעצבי דעת קהל רבים בארץ ובחו"ל, וגם באמצעות הרשתות החברתיות והמדיה החדשה ובהם פייסבוק, טוויטר, פליקר ו-יוטיוב. בכל הרשתות החברתיות האלה - וברשתות נוספות - פועל צה"ל.

דוגמה מובהקת לאופן שבו פועלת חטיבת דובר צה"ל במדיה החדשה היא פעילותו של מדור ניו-מדיה של החטיבה במדיה החברתית במהלך מבצע "עמוד ענן" בעזה בנובמבר 2012. באמצעות המדור הזה "כבש" צה"ל את הרשת והעביר את מסריו.

במסגרת הדיפלומטיה הציבורית מקיים ענף קשרי ציבור קשר גם עם משרדי הממשלה הרלוונטיים - משרד ראש הממשלה, משרד החוץ, משרד הביטחון, המשרד לעניינים אסטרטגיים, משרד המשפטים. כמו כן הוא מקיים קשר עם ארגונים יהודיים בארץ ובחו"ל ועם ארגונים בין-לאומיים פרו-ישראלים. במבצע "עמוד ענן" הפיץ הענף חומרי הסברה ונתונים רבים למעצבי דעת קהל, תידרך טלפונית את ראשי הארגונים היהודיים בארץ ובעולם ושלח את בכירי צה"ל לתת סקירות למשלחות הזדהות משמעותיות שהגיעו ארצה.

גורמים נוספים שעוסקים בדיפלומטיה ציבורית בצה"ל הם אגף התכנון - בכל הנוגע לשיתוף פעולה צבאי ולקשרי גומלין אסטרטגיים עם גורמי ממשל וצבא בין-לאומיים; חיל החינוך - בתחומי החינוך,



עדיין לא פותחה שיטת מדעית למדידת האפקט שיוצרת הדיפלומטיה הציבורית. חוקרים שונים החלו לעסוק בתחום הזה כדי לפתח כלי שימדוד את האפקט הזה איכותית וכמותית

התרבות ויחסי הגומלין עם המועמדים לשירות ביטחון ועם הוריהם. נוסף על כך מעביר החיל את ערכי צה"ל ואת רוחו לחיילים ולמפקדים; הפרקליטות הצבאית הראשית - בתחומי החוק והמשפט הישראליים והבין-לאומיים.

נוכח משקלה הרב של הדיפלומטיה הציבורית והפיכתה לזירת פעילות משמעותית ואינטנסיבית ונוכח המקום המרכזי שיש לצבא בה, רצוי שצה"ל יגביר עוד יותר את פעילותו בתחום הזה וינצל את נכסיו הרבים כדי להשפיע על מיצובו, על הלגיטימציה לפעילותו ועל מידת האמון שנותן בו הציבור בארץ ובחו"ל. פעילותו בתחום הזה צריכה להיות כוללת, מסונכרנת, סינרגטית ויעילה הן בעיתות רגיעה ובעיקר בעת חירום.

בתרשים שמובא בעמוד הבא מתואר מודל אפשרי להפעלת הדיפלומטיה הציבורית הצבאית. כמה ממרכיבי המודל כבר קיימים ומביאים תוצאות ראויות, מרכיבים אחרים רצוי לחזק, וישנם מרכיבים שעדיין נמצאים בפיתוח או שראוי לפתחם. בכל מקרה, יש לחזק את המנגנון המטכ"לי המפעיל את הדיפלומטיה הציבורית הצבאית (-MPD Military Public Diplomacy) ובמיוחד יש לפעול להגברת הסנכרון בין הגורמים שפועלים בתחום הזה ולהגברת הסינרגיה ביניהם.

במאמר הזה נידונים המרכיבים הבאים שבמודל: ההישג הנדרש, קהלי היעד, מדיומים, שיטות וכלים.

בחטיבת דובר צה"ל קיים ענף קשרי ציבור שמשימתו היא לנהל את ההיבטים השונים של הדיפלומטיה הציבורית הצבאית מול קהלי היעד החיצוניים והפנימיים. יחד עם שאר הגורמים בחטיבת דובר צה"ל ובצבא הוא בונה ומוציא לפועל את המדיניות של צה"ל בזירת הדיפלומטיה הציבורית.

הגדרת ההישג הנדרש

ייעודו של ענף קשרי ציבור הוא לנהל את הקשר של צה"ל עם הציבור בארץ ובעולם כדי לחזק את אמון הציבור בצה"ל ולהביא ללגיטימציה מקומית ובין-לאומית לפעולותיו. הענף מעצב את הגיון הפעולה שלו על פי האסטרטגיה של דובר צה"ל ובהתאם למדיניותו. הענף נגיש לכלל קהלי היעד גם דרך אתר צה"ל בשפות השונות - <http://www.idf.il>

של תחומים - החל מבקשות לקבלת מידע וכלה בבקשות לסיוע בפרסום ספרים, מחקרים ומאמרים בנושאי צבא וביטחון. המדור הזה מרכז את הקשר עם ארגוני זכויות אדם ומופקד על הטיפול בפניות שהוגשו לצה"ל לפי חוק חופש המידע. מדי שנה מטפל המדור בכאלף פניות ויוזמות.

המדיניות, שיטות העבודה והאתגרים בפעילות הדיפלומטיה הציבורית בצה"ל קהל היעד

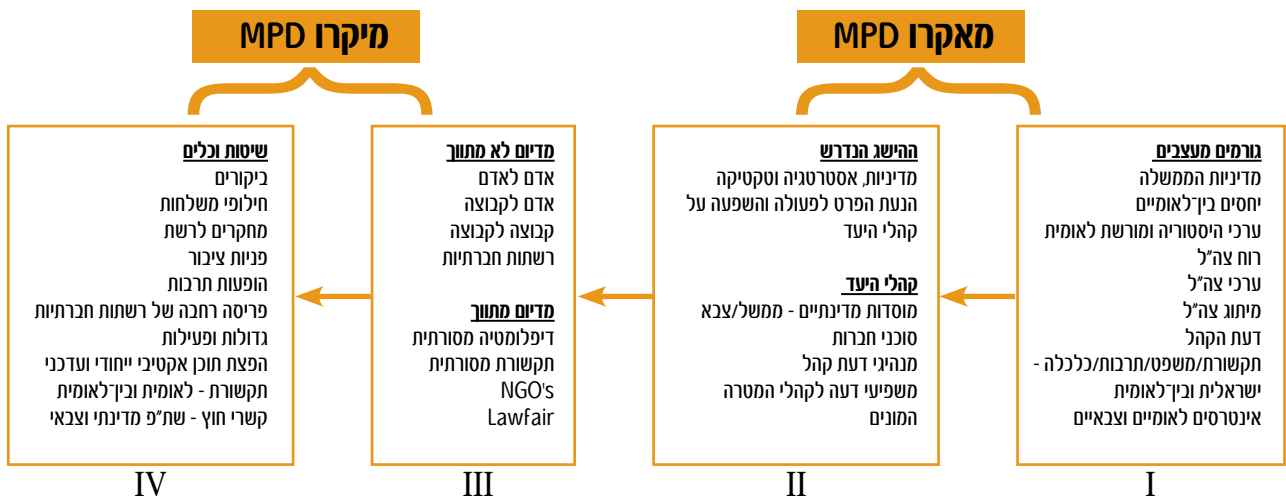
- 1. דעת הקהל בעולם** - כדי לשכנעה לתמוך בישראל ובעצה"ל, דעת קהל אוהדת לישראל סוחפת לרוב גם את מקבלי ההחלטות ואת התקשורת לנקוט עמדה דומה.
- 2. דעת הקהל היהודית.** הקהילות היהודיות מעוניינות מאוד לתמוך בצה"ל ולהרגיש "שייכות". את הרצון הזה ניתן לרתום בדרכים שונות. למשל, לבכירי הקהילות יש קשר עם המנהיגים במדינותיהם, וזהו ערוץ שכדאי מאוד לנצל.
- 3. דעת הקהל בישראל.** לכאורה, זהו קהל מגויס, אולם רצוי לטפח גם אותו ולעדכנו. יתרונו המשמעותי הוא היכרותו הישירה עם מציאות החיים במדינה, עם האתגרים, עם הקשיים, אך גם עם הגילויים של הסולידריות החברתית.

- 1. מדור ארגונים יהודיים וממשל בין לאומי** מופקד על יצירת קשר עם קהלי יעד ברחבי העולם ובמיוחד עם ממשלים ועם ארגוניים יהודיים בתפוצות. אחת הדרכים המרכזיות שבהן פועל המדור היא אירוח אנשי ממשל זרים ומנהיגים יהודים בצה"ל לצורכי הסברה. המדור עוסק גם בצירוף קצינים וחיילים למשלחות בחו"ל - בעיקר להסברה אך גם לגיוס תרומות - ומטפל בפניות של קהילות יהודיות בחו"ל לארח צוותי תרבות של צה"ל - תזמורת, להקה צבאית ותיאטרון צה"ל. המדור אחראי גם לקשרי החוץ של חטיבת דובר צה"ל עם הגופים המקבילים בצבאות העולם. בכל שנה מטפל המדור בכ-2,000 פניות ויוזמות.
 - 2. מדור צבא-חברה** מופקד על הקשר שבין הצבא לחברה הישראלית. הוא עוסק בייזום ביקורים של מובילי דעת קהל ביחידות צה"ל ובהיענות לפניות של גורמים שונים שמעוניינים לבקר ביחידות. המדור גם יוזם השתתפות של קצינים בכנסים ובהרצאות ונענה לבקשות לשגר מרצים מהצבא לכנסים שונים וכן לשלוח צוותי תרבות מצה"ל לאירועים שונים. בכל שנה מטפל המדור בכ-2,000 פניות ויוזמות.
 - 3. מדור פניות ציבור וארגוני זכויות אדם** אחראי לקשר עם הקהל הישראלי ומטפל בפניות של הציבור במגוון רחב
1. קיימים חמישה הישגים מרכזיים שצה"ל מבקש להשיג בקשריו עם הציבור בארץ ובעולם:
 1. לחזק את ההזדהות עם צה"ל ולתת לגייטמטיקה לפעילותו באמצעות השפעה על קהלי היעד הישראליים והבין לאומיים ברגיעה ובזמן חירום.
 2. להשפיע על מובילי דעת קהל. אלה ניצבים בקצה הפירמידה, והציפייה היא שיעבירו את המסר למעגלים רבים ומשפיעים בתחומי הכלכלה, החברה, הביטחון, הרפואה, הניהול, התרבות, הספורט, האקדמיה, החינוך, הרווחה וכו'.
 3. להיות אמין, רלוונטי, אקטואלי, זמין ומותאם למציאות המשתנה.
 4. לשקף את רוח צה"ל ולהעביר חוויה ומידע על פעילותו לקהלי היעד בארץ ובחו"ל.
 5. לחזק את הקשר שבין צה"ל לעם היהודי בתפוצות.
 - על גופי הדיפלומטיה הציבורית בצה"ל לוודא - באמצעות בקרה והיזון חוזר - שהמטרות האלה אכן מושגות.

ארגונו ותפקידו של ענף קשרי ציבור בדיפלומטיה ציבורית צבאית

אלה המדורים שפועלים במסגרת ענף קשרי ציבור בדובר צה"ל:

מודל לדיפלומטיה ציבורית צבאית (MPD)



גרף פעילות עקרוני לדיפלומטיה ציבורית בצה"ל

הדיפלומטיה הציבורית שמוביל ענף קשרי ציבור בחטיבת דובר צה"ל מתוכננת בגרף שנתי וכוללת, כמה פעילויות שנתיות קבועות, אך היא גמישה דיה כדי לקלוט משימות שלא תוכננו מראש ואשר נולדו במפתיע בשל הנסיבות. גרף הפעילות כולל גם מרכיב משמעותי של יוזמות.

לעיתים מקבלות פעולות הדיפלומטיה הציבורית סיקור תקשורת ביוזמת קהל היעד או ביוזמת הענף. אולם דובר צה"ל לעולם לא יפעל להשגת סיקור תקשורת פופוליסטי או יח"צני שאינו תורם להשגת המשימה. לעיתים אין לחטיבת דובר צה"ל שליטה על התוצר התקשורת מנתי סיבות: הראשונה, כשהפעילות פתוחה לסיקור של מארח האירוע; השנייה, מידע עשוי לעבור באופן עקיף דרך המשתתפים באירוע ולהתפרסם - גם אם הוסכם עם המארגנים שהמופע יהיה ללא תקשורת. בפעילות של קשרי ציבור שמצדיקה ליווי תקשורת עובר המידע על כך לענף תקשורת ישראלית שאחראי לקשרים עם מערכות התקשורת בארץ או לענף תקשורת בין-לאומית שמופקד על הקשר עם המערכות בחו"ל או לענף אינטראקטיבי שאחראי לאתר צה"ל ולמדיה החברתית.

התכנון השנתי משלב יחד את כל הפעילויות הידועות מראש של דיפלומטיה ציבורית ובהן השתתפות בכנסים, בספורים, בביקורים ובוועידות שנתיות, ליווי ביקורים של מובילי דעת קהל, שליחיות, הרצאות, השתתפות בפעילויות מיוחדות בחגים ובמועדים, בימי ציון לאומיים ובין-לאומיים, באירועים שנתיים של ארגונים יהודיים בארץ ובחו"ל ובאירועי תרבות וספורט, מאמץ להשפיע על דו"חות של ארגוני זכויות אדם בארץ ובעולם.

כיצד הופך צה"ל את עקרונות הדיפלומטיה הציבורית לפעילות אופרטיבית

צה"ל הוא אחד הגופים הגדולים במשק, ופעילותו השוטפת מקיפה תחומים רבים מאוד ובהם מקצועות לחימה ותומכי לחימה, טכנולוגיה, הדרכה והכשרה, מיון, אספקה, רפואה, אנרגיה, היסעים, תשתיות, איכות סביבה, משא ומתן ורכש, בקרת איכות,



בצה"ל מבוזר העיסוק בדיפלומטיה ציבורית בין גורמים שונים שאינם חתומים ביניהם

אחזקה, תרבות, כושר גופני, תחקור ולמידה, שיטור, משפט ודין צבאי. ההיקף הגדול של הפעילות פותח רחב לפעילות רבה בתחום הדיפלומטיה הציבורית הצבאית.

ביקורים

גופים רבים מחו"ל רוצים להתרשם באופן בלתי אמצעי מהפעילות של צה"ל במגוון רחב של תחומים. לצה"ל יש עניין רב בביקורים האלה שכן הם הזדמנות להפוך את המבקרים לשגרירים של רצון טוב של ישראל בכלל ושל צה"ל בפרט.

למשלחות שמגיעות לביקור בצה"ל יש מטרות שונות: להתעדכן באתגרים האסטרטגיים הניצבים בפני צה"ל, לצבור חוויות או לתרום כספים כדי לסייע. חברי המשלחות האלה תמיד שמחים להיפגש עם חיילים ולקבל סקירות. לרוב הם מעבירים הלאה את המידע שקלטו. רבות ממשלחות המבקרים הן של ארגוני שדולה, הסברה והתרמה של יהדות ארה"ב כמו STAND WITH US, J-STREET, AIPAC, ADL, FIDF, ISRAEL PROJECT, הסוכנות, הבונדס, פדרציות יהודיות שונות, מגביות, קרן היסוד והקרן הקיימת לישראל. ככלל, ענף קשרי ציבור אינו עוסק בהתרמות, אולם ברוב המקרים התורמים הם גם מעצבי דעת קהל במקומותיהם, ואירוחם בצה"ל מגביר את תחושת השייכות שלהם, את מחויבותם ואת התרשמותם מהלוחמים ומצדקת הדרך. לא מן הנמנע שהם יעבירו את תחושותיהם החיוביות כלפי צה"ל גם לסובבים אותם.

במקביל עוסק הענף גם בייזום ביקורים לגורמי ממשל ולמעצבי דעת קהל שביכולתם להשפיע על ציבורים גדולים בקהילותיהם, במדינותיהם ולעיתים אף על ממשלותיהם. להלן דוגמאות למקצת מהגופים שמארח צה"ל:

1. **גורמי ממשל ישראלים ובין-לאומיים** - ובהם שרים וסגניהם, חברי כנסת, חברי פרלמנטים, סנאטורים, שדולות וועדות בכנסת ובפרלמנטים אחרים, שופטי בית המשפט העליון, מנכ"לים של משרדי הממשלה ואנשי סגל בכירים, יועצים מדיניים, ראשי קבוצות הרוב והמיעוט בפרלמנטים השונים, אנשי דת בכירים.
 2. **גורמים מוניציפליים** - המרכז לשלטון מקומי, פרום ראשי הערים, יועצות למעמד האישה, בכירים בעיריות וברשויות מקומיות.
 3. **גופים מקצועיים** - ראשי איגודים מקצועיים, התאחדות התעשיינים, לשכת עורכי הדין, לשכת רואי החשבון, הנהלת בנק ישראל, הנהלות הבנקים בישראל, איגוד אמני ישראל (אמ"י), ארגונים חברתיים, עמותות.
 4. **חינוך והשכלה** - מנהלי בתי ספר תיכוניים, ועד ראשי האוניברסיטאות, התאחדות הסטודנטים הארצית, ראשי תנועות הנוער, מנהלי מוסדות לנוער בסיכון, זוכי פרס נובל ישראלים, זוכי פרס ישראל.
 5. **גורמי תרבות וספורט בין-לאומיים** - במאים, שחקנים, תסריטאים, מפיקים, מדליסטים אולימפיים, שיאני עולם.
- רבים מהביקורים ומהאירועים מכוונים לימי ציון בין-לאומיים כמו יום האישה הבין-לאומי, יום הבריאות הבין-לאומי, יום ללא עישון, יום הקשיש הבין-לאומי, יום הילד הבין-לאומי, יום זכויות האדם הבין-לאומי.

האופן שבו נבנה ביקור

חשוב שביקור יהיה תפור למידות המבקרים, שיעשיר אותם ויעניק להם חוויה חיובית שתשקף את רוח צה"ל, את האסטרטגיה הדוברתית ואת התוכנית למיצוב צה"ל. ראשית יש לקבוע אסטרטגיה: מדוע יש צורך בביקור ומהם התוצרים שמצופים ממנו. יש למפות את המאפיינים של קהל היעד, את מטרותיו, את מידת היכרותו עם צה"ל ואת העניין שלו בו. יוגדרו המסרים המרכזיים לביקור, וייקבע המתדוך המתאים ובשפה המתאימה לקבוצה. לעיתים ייערך ביקור מוסק - ברוב המקרים בעבור אנשי ממשל מחו"ל - ותיבחן האפשרות לליווי תקשורת. מובן שאת הביקור ילווה קצין מהענף, ותינתן לאורחים תשורה מתאימה בסימום. ביקור הוא כלי חשוב ומשמעותי



גנרלים ואדמירלים בדימוס של צבא ארה"ב בביקור בישראל ◀ לצה"ל יש עניין רב בביקורים מחו"ל שבהם מתרשמים המבקרים מפעילויותיו השונות, שכן זוהי הזדמנות להפוך את המבקרים לשגרירים של רצון טוב של ישראל בכלל ושל צה"ל בפרט

צה"ל - מכל החילות והזרועות, נשים וגברים מכל חלקי הארץ. כל משלחת היא מיקרו-קוסמוס של צה"ל.

המאפיינים של שליחים מוצלחים הם אישיות מעניינת, שליטה טובה באנגלית או בשפות זרות אחרות, סיפור אישי מעניין, מאור פנים.

תהליך ההוצאה של שליחות כולל איתור של הקצינים, מיונם, ציוותם למשלחת המתאימה, הכשרתם וליווי משיתם "מרחוק" במהלך השליחות. בתום המשימה נעשה תחקיר לבחינת תוצאות השליחות ולהפקת לקחים לעתיד.

הכנת הקצינים לקראת השליחות היא שלב חשוב בדרך להצלחה. ההכנה כוללת מתן מידע וכלים בנושאים הבאים: ארץ היעד - רקע, תרבות ומנהגים; קהל היעד המארח - מספרים, מאפיינים, מנהיגי הקהילה, פריסתו בארץ היעד; כללי התנהגות; המסרים הכלליים והספציפיים שרצוי להעביר; שיטות לעמידה מול קהל ולהסברה נכונה; מושגים וביטויים צבאיים באנגלית כמו "גדר הביטחון", "סיכול ממוקד" וכד'; תחקירי המשלחות הקודמות.

ביום ההכנה מקבל השליח ערכת הסברה

דעתם בביצוע המשימות. הקצינים מדברים גם כבני אדם רגילים - בעלי משפחות, תחביבים, פעילות פנאי וכד'.

המפגשים עם נציגי צה"ל מסייעים להחדיר גאווה והזדהות עם המדינה ועם לוחמיה ומאפשרים להציג את הפעילות החינוכית ערכית של צה"ל, את הווי הלוחמים ואת היות צה"ל צבא העם.

השליחים הם קצינים צעירים בדרגות סגן-סרן שמגיעים מהיחידות הלוחמות. לעיתים יוצאים לשליחות גם חיילים בודדים בעלי סיפור אישי משמעותי.

משלחות גדולות נבנות כך שייצגו את כלל

בדיפלומטיה הציבורית. זהו אירוע מורכב שמצריך הכנה ותכנון יסודיים כדי שיניב נכסים ראויים לצה"ל.

שליחויות הסברה בחו"ל

כלי מרכזי נוסף בדיפלומטיה הציבורית של צה"ל הוא שליחויות ההסברה. מדי שנה שולח צה"ל כ-400 שליחי הסברה לרחבי העולם כדי להשתתף במשימות הסברה: כנסים, אירועי הצדעה לצה"ל, הרצאות במוסדות אקדמיים ובמכוני מחקר. לרוב השליחות היא בהזמנת הארגונים היהודיים או משרדי ממשלה. לשליחויות אלה יש שתי מטרות מרכזיות:

1. רציונלי - העברת מידע וכלים לקהלי היעד כדי שיוכלו להתמודד עם אירועים אקטואליים ועם הלכי הרוח הקשורים לצה"ל.
2. אמוציונלי - הזדהות עם קציני צה"ל, עם סיפוריהם האישיים, עם תפקידיהם הצבאיים ועם שליחותם.

קיימת חשיבות רבה להיכרות הישירה עם לובשי המדים, עם עיסוקיהם, עם הרצינות של מחויבותם למשימותיהם, עם הנורמות המוסריות הגבוהות שלהם ועם שיקול



דובר צה"ל לעולם לא יפעל להשגת סיקור תקשורת פופוליסטי או יח"צני שאינו תורם להשגת המשימה



מטעם דובר צה"ל. זו כוללת נוסף על מה שפורט לעיל גם תג שעליו סמל מדינת ישראל, תג שם באנגלית, הוראות בנוגע לקוד הלבוש ולאיסור לקבל מתנות, הסברים בנוגע לנושאים שעליהם מומלץ לשוחח, סדרה של שאלות קשות או רגישות והצעות כיצד להשיב עליהן, מפת ישראל, "רוח צה"ל" באנגלית, סרטונים על צה"ל, קישורים לתכנים "רכים" באתר צה"ל ובדפי צה"ל במדיה החברתית (למשל על שירות נשים, על חינוך וערכים ועל שילוב חרדים), מספרי טלפון חשובים בארץ ובמדינת היעד. יום ההכנה מתקיים כשבוע לפני יציאת המשלחת לחו"ל.

ברוב המקרים, נוסף על האירוע המרכזי שמתקיים בהשתתפות המשלחת נפגשים הקצינים גם עם קהלי יעד שונים במדינות שאליהן נשלחו: בתי ספר, בתי כנסת, קהילות לא יהודיות, קמפוסים וכד'. קצין היוצא לשליחות הסברה מעביר את מסרי צה"ל באופן מילולי בפגישות - אולם גם בהתנהגותו ובהתנהלותו בחו"ל ובכך משפיע על האופן שבו נתפס צה"ל בציבור באופן ישיר. בשליחות הסברה צבאית יכול קצין אחד להשפיע על מאות ואף על אלפי אזרחים ובכך לתרום לדיפלומטיה הציבורית של צה"ל.

הסברה עולמית

בחו"ל שוהים דרך קבע קצינים במילואים וקצינים שכבר אינם חלק ממערך המילואים. לא מעטים מהם שוהים בחו"ל תקופות ארוכות ואף חיים שם באופן קבוע. רבים מהקצינים האלה מרגישים קרבה רבה לצה"ל ולישראל והיו שמחים ליצג אותם בפורומים שונים כמו קהילות יהודיות ולא יהודיות, קמפוסים אוניברסיטאיים, קולג'ים, פורומים מקצועיים וכו'.

באופן דומה ניתן לרתום חיילים בודדים שמגיעים ארצה מהתפוצות כדי לשרת בצבא. החיילים האלה מכירים היטב את צה"ל ודוברים שפות זרות ברמה של שפת אם. עם תום שירותם הצבאי רבים מהם נשארים בארץ ומבקרים לעיתים קרובות את משפחותיהם בחו"ל. לעיתים הם אף חוזרים להתגורר שם באופן קבוע. ביכולתם לסייע משמעותית לדיפלומטיה הציבורית של צה"ל, ורצוי לנסות לגייסם למשימה הזאת. לדוגמה, במבצע "עמוד ענן" העביר הענף לשגרירים הצעירים האלה חומרי הסברה

ונתונים לצורך הרחבת פעילות הדיפלומטיה הציבורית בקרב חבריהם בתפוצות ובקרב קהלי יעד אחרים שם.

ענף קשרי ציבור - בסיוע כלל הנציגויות של דובר צה"ל - פועל לרכז רשימה כזאת של חיילים בודדים ולהיות בעבורם כתובת שאליה יוכלו לפנות אם ירצו להירתם למען ההסברה של צה"ל ושל ישראל. כל מי שמעוניינים להשתתף במאמץ הזה מוזמנים ליצור קשר עם ענף קשרי ציבור בצה"ל. דרכי ההתקשרות מפורטים בדף הענף באתר צה"ל.

מובן שהפעלת הקצינים והחיילים בחו"ל לצורכי הסברה נעשית בסיוע הגופים הלאומיים שזהו ייעודם - כמו משרד החוץ ומשרד ההסברה.

מכוני המחקר והאוניברסיטאות

למכוני מחקר ולאוניברסיטאות ברחבי העולם יש השפעה רבה על ממשלותיהם ועל פעילותם של ארגונים לא ממשלתיים (NGO). מכוני המחקר כותבים דו"חות וחוות דעת בנושאים שונים - לעיתים ביוזמתם שלהם ולעיתים בעקבות בקשותיהם של ארגונים ממשלתיים. השפעה רבה במיוחד על הממשל בארה"ב יש למכוני מחקר אמריקניים העוסקים במזרח התיכון. קשרי עבודה בין המכוניים האלה לצה"ל מביאים להבנה טובה יותר של החוקרים באותם המכוניים בנוגע לפעילות צה"ל ולאיתגרים הביטחוניים העומדים בפני ישראל.



המפגשים עם נציגי צה"ל
מסייעים להחדיר גאווה
והזדהות עם המדינה ועם
לוחמיה ומאפשרים להציג
את הפעילות החינוכית
ערכית של צה"ל, את הווי
הלוחמים ואת היות צה"ל
צבא העם

ענף קשרי ציבור נענה לפניית של מכוני מחקר לבקר בצה"ל, לקבל סקירות על סדרה ארוכה של נושאים כמו האיזמים, המענה, בניין הכוח, הפעלת הכוח, רוח צה"ל, הקוד האתי והמוסרי של צה"ל.

אם ידוע לענף קשרי ציבור על הכוונה של מכוני מחקר כלשהו לחקור נושא שקשור לצה"ל, יוזם הענף פנייה למכוני ומציע לו סיוע.

כנסים והרצאות

לכנסים יש השפעה על קבוצות איכות שמעצבות את דעת הקהל. יש כנסים גדולים - לאומיים ובין-לאומיים - יש כנסים מקצועיים, ויש כנסים קטנים שעוסקים בנושאי נישא. כל כנס מתאפיין בציבור המסוים שמגיע אליו ובמידת התהודה התקשורתית שהוא יוצר. כל כנס הוא פלטפורמה משמעותית להעברת מסרים לקהלי מטרה בתחומי עניין שונים כמו ביטחון, כלכלה, משפט וחברה.

מארגנים של כנסים רבים מבקשים מצה"ל לשלוח נציג כדי שירחיב בהיבטים הצבאיים של הנושאים שנידונים. ענף קשרי ציבור לא רק נענה לבקשות כאלה אלא אף יוזם השתתפות של נציגי צה"ל בחלק מוועדות ההיגוי בכנסים כדי להעלות תכנים שחשוב לצה"ל שיועלו לדיון ציבורי.

כנס שבו מתארח נציג של צה"ל מקבל במקרה הצורך אמצעי עזר להמחשה וליווי תקשורתי. נציג צה"ל שמרצה בכנס מקבל מענף קשרי ציבור תדריך כתוב ובו הנתונים והמידע הנחוצים. נוסף על כך נערך תדריך בעל פה, ולעיתים אף מתכוננים באמצעות סימולציה.

מבחינת ענף קשרי ציבור ישנם שלושה סוגי כנסים:

ישנם כנסים שמתקיימים מדי שנה באופן קבוע. הכנסים האלה, שידועים מראש, משולבים מלכתחילה בתוכנית העבודה השנתית של הדיפלומטיה הציבורית של צה"ל.

ישנם ארגונים ומסגרות שעורכים באופן קבוע כנסים ואירועים, אולם במועדים משתנים.

ישנם כנסים שמופקים באופן חד-פעמי בעקבות אירועים אקטואליים שמעוררים עניין ציבורי. כך, למשל, סביר מאוד להניח שבחודשים הקרובים יופקו כנסים רבים שיעסקו, בין היתר, במבצע "עמוד ענן" -



דובר צה"ל תא"ל יואב מרדכי ◀ רצוי לנצל את ההרצאות של קציני צבא בכנסים כדי ליצור אירוע תקשורתי

מחקרים בנושאי צבא וביטחון. חוקרים, סופרים וסטודנטים שכותבים בענייני צבא וביטחון פונים לעיתים קרובות בבקשות סיוע לאיתור מידע רלוונטי. בתמורה לסיוע על הכותב להעביר את הדברים שכתב לאישור הצבא לפני פרסומם כדי לוודא שאין בהם כדי לפגוע בביטחון המדינה. גם כל איש צבא שכותב מחקרים בענייני צבא וביטחון חייב לקבל אישור דומה.

מתן הסיוע לחוקרים ולסופרים מעניק אפשרות לצה"ל לזהות כיווני מחקר אקדמיים הקשורים לצבא, להשתלב במחקרים, להשפיע על תוכניהם ולהשתתף במסקנותיהם.

תחום שראוי לפתח הוא הייזום של מחקרים באמצעות פניות לחוקרים בעלי שם כדי שיכתבו על נושאים שמעניינים את הצבא ושיכולים לשרת את ביטחון המדינה. רצוי להעלות כמה שיותר מחקרים אקדמיים כאלה לאינטרנט - בעיקר באנגלית אך גם בעברית - כדי שכל המחפש את המונח "צה"ל" ברשת ימצא מאמרים ומחקרים שמשקפים אותו באופן אמיתי, שקוף והגון. למשל, צה"ל סייע לחוקר נג'מין למבט ממכון ראנד לכתוב בעבור חיל האוויר האמריקני מחקר גדול על הפעלת הכוח

כנסים מרכזיים העוסקים בנושאי צבא וביטחון הם, בין היתר, כנס הרצליה, הכנסים של מכון פישר וכן הכנסים של INSS (המכון למחקרי ביטחון לאומי), של בס"א (מרכז בגין-סאדאת) ושל ICA (Institute for Contemporary Affairs).

יש לציין שקיים קושי של ממש למדוד באיזו מידה הייתה הופעתו של קצין זה או אחר בכנס מסוים מוצלחת, דהיינו עד כמה השפיעה הרצאתו על קהל היעד ועד כמה הופנמו מסריו. עם זאת אין ספק שלהשתתפות קבועה של קצינים בכנסים האלה יש אפקט מצטבר חשוב מאוד.

פניות של הציבור, של חוקרים, של סופרים ושל ארגוני וזכויות אדם

גוף פניות הציבור בצה"ל הוא הערוץ הישיר של האזרח אל צה"ל. קהל היעד שלו הוא ישראלים. אל הגוף הזה פונים האזרחים מן השורה והן חוקרים וסטודנטים.

פניות הציבור. הציבור מפנה לצה"ל שאלות בנושאים מגוונים הקשורים לצבא ולפעילותו כמו מדיניות צה"ל וזכויות החיילים. המדור בודק את הפניות ומשיב ישירות לאזרח הפונה. מתוך הפניות האלה ניתן לזהות מגמות ומשברים תקשורתיים ציבוריים.

אופן ניהולו, מטרותיו והישגיו המבצעיים והתקשורתיים בהשוואה למבצע "עופרת יצוקה" ולמלחמת לבנון השנייה. יש לצפות שנציגי צה"ל יוזמנו לכנסים האלה ויישאו בהם דברים.

רצוי לנצל את ההרצאות של קציני צבא בכנסים כדי ליצור אירוע תקשורתי, דהיינו להזמין אל ההרצאות האלה נציגים של כלי התקשורת השונים. זוהי פלטפורמה נוחה מאוד כיוון שמצד אחד היא פתוחה לכל כלי התקשורת, אך מהצד האחר היא אינה מחייבת מענה לשאלות של כתבים, ויש לה אפקט ייחודי ששונה מהאפקט של ראיון הגיל לתקשורת: לדברים שנאמרים בכנס מקצועי מייחסים בדרך כלל מידה רבה יותר של אמינות.

קציני צה"ל הם מרצים מבוקשים בכל הנושאים שבהם עוסק הצבא כמו מלחמות ומבצעים, דת בצה"ל ושילוב של דתיים ושל נשים בצה"ל, המוטיווציה לשירות משמעותי, מנהיגות, משרתי המילואים, השמירה על איכות הסביבה, השמירה על הכשרות, היבטים משפטיים, תקשורת והסברה, שילוב של אוכלוסיות שונות בצה"ל, ניהול משאבי אנוש, חינוך, קשרים עם הקהילה והגנת העורף.



האוורירי במלחמת לבנון השנייה.⁴ המחקר הזה פורסם הן בספר והן באינטרנט והגיע למקבלי החלטות ולמעצבי דעת קהל מהחשובים בעולם.

הפקות סרטים. ענף קשרי ציבור גם מסייע להפיק סרטים שעוסקים בצה"ל - בין היתר לסטודנטים לקולנוע ולהפקות פרטיות. לפני שנענים לפנייה כזאת היא נבחנת בקפידה כדי לברר מהם הסיכונים והסיכויים שכרוכים בהיענות.

חוק חופש המידע. ענף קשרי ציבור מוגדר בא כוח של הצבא למענה לפנייות על פי חוק חופש המידע. זוהי אפוא משימה המחויבת על פי חוקי המדינה, ולפיה על הצבא לנהוג בשקיפות בנושאים מסוימים.

זכויות האדם. ענף קשרי ציבור מצוי בקשרי גומלין עם ארגוני זכויות אדם: הוא נענה לבקשותיהם למידע - בשיקול הדעת הרלוונטי - ובמקביל נערך לפרסומים של הארגונים האלה ולמתן תגובה לדו"חותיהם. קשרי העבודה עם ארגוני זכויות האדם הם מורכבים, אולם חשובים לצבא, ולכן אין התעלמות מהארגונים האלה או מעמדותיהם. לעיתים הארגונים האלה מביאים מידע שלא היה ידוע - מה שנותן לצבא זווית ראייה נוספת על תפקודו. בעקבות המידע שמובא לידיעתו פועל הצבא לשיפור תהליכים שונים ולייעולם. יש לציין שלא כל ארגוני זכויות האדם עשויים מקשה אחת: ישנם ארגונים שנוקטים גישה קיצונית כלפי צה"ל, וישנם ארגונים הוגנים ומאוזנים יותר.

בצה"ל קיימים כמה גופים שמקיימים קשרים עם ארגוני זכויות אדם ובהם אג"ת (אגף תכנון), מתפ"ש (מתאם פעולות הממשלה בשטחים), מפצ"ר (הפרקליטות הצבאית הראשית), קפ"צ פקמ"ז (קצין פניות הציבור בפקוד המרכז) ומחלקת התקשורת בדובר צה"ל. כל עבודה ישירה של הגופים האלה עם ארגוני זכויות האדם היא נכונה, ואין להגבילה - בעיקר משום שסוגיות רבות של זכויות אדם קשורות באופן ישיר לפעילות של הגופים האלה ומצריכות תשובות מיידיות - למשל בנושאים כמו מחסומים, מעצרים ורפואה. כל חוליה נוספת בשרשרת הקשר עלולה לעכב את המענה היעיל.

עד כה נסקרו שישה כלים משמעותיים בדיפלומטיה הציבורית בצה"ל: ביקורים, שליחויות הסברה לחו"ל, הסברה עולמית, קשרים עם מכוני מחקר ועם

אוניברסיטאות, כנסים והרצאות, מחקרים ופניות הציבור. כל כלי כזה מסייע לממש את הדיפלומטיה הציבורית הצבאית ותורם לקשרי הגומלין עם קהלי היעד. אולם כיצד נדע אם הדיפלומטיה הציבורית הצבאית השיגה את יעדיה? כיצד מתקבל משוב? כיצד נמדדת ההצלחה?

המדדים לבחינת הדיפלומטיה הציבורית של צה"ל

את רוב הפעילויות שפורטו לעיל ניתן למדוד כמותית, וחלקן ניתן למדוד גם מהבחינה האיכותית. פרמטר מדידה משמעותי ומורכב הוא מידת הטמעתם של המסרים בקרב קהלי היעד בעקבות פעילות הדיפלומטיה הציבורית והאופן שבו השתמש קהל היעד במסרים במעגלים רחבים יותר. כדי למדוד זאת יש צורך בסקרי דעת קהל, בקבוצות מיקוד ובמעקב שוטף אחר הפעילות של מעצבי דעת הקהל בקרב קהילותיהם בחו"ל. כיום אין לענף קשרי ציבור כלים ויכולת לעשות סקרים כאלה.

רצוי אפוא לבחון שיטות מתאימות אחרות לקבלת משוב ולחשוב על מדדים נוספים לבדיקת איכותה של הדיפלומטיה הציבורית של צה"ל.

דיפלומטיה ציבורית צבאית בעיתות חירום

הפעילות המרכזית של הדיפלומטיה הציבורית הצבאית בעיתות חירום היא תדריכים של גורמי ממשל ושל נציגי התקשורת, מתן סקירות, ליווי ביקורים של מעצבי דעת קהל וזיהוי של מגמות ציבוריות כלפי צה"ל. בעיקר חשוב לצה"ל להשפיע על מידת הלגיטימציה שמקבלות פעולותיו



בעיקר חשוב לצה"ל להשפיע על מידת הלגיטימציה שמקבלות פעולותיו בקהלי יעד בעולם

בקהלי יעד בעולם. רוב המרכיבים האלה הופעלו גם במבצע "עמוד ענן" שהסתיים לא מכבר והניבו תוצאות ראויות.

במהלך הלחימה, ובעיקר אחריה, מגיעות אל הצבא פניות רבות מהתקשורת הזרה, מארגוני זכויות אדם, מארגונים לא ממשלתיים (NGO's) וכד'. עיקר התעניינותם של הגופים האלה היא בנוגע לאופי הלחימה של צה"ל - עד כמה היא עומדת בסטנדרטים של החוקים ושל האמנות הבינ-לאומיים. הצבא נדרש לנושאים האלה גם בכנסים, בהרצאות ובמחקרים שמתקיימים אחרי הלחימה.

לדוגמה, במלחמת לבנון השנייה ובמבצע "עופרת יצוקה" עסק ענף קשרי ציבור גם בהכנת ערכות הסברה בשפות שונות שכללו, בין היתר, תמונות, מפות ותרשימים על אופן לחימת האויב משטחים עירוניים. כמו כן הפיץ הענף סרטים מבצעיים שמראים לחימה של מחבלים מתוך מתקנים אזרחיים מובהקים כמו בתי חולים, בתי ספר ומסגדים.

את כל החומרים הוויזואליים של צה"ל - וידאו וסטילס - מרכז גוף מטכ"לי ייעודי, "המרכז הוויזואלי", שהוקם לשם כך בשנה האחרונה והופעל בהצלחה במבצע "עמוד ענן".

סיכום

בשל החשיבות העצומה שיש לזירת הדיפלומטיה הציבורית - שכן תבוסה בה עלולה לבטל הישגים בשדה הקרב - מפעיל צה"ל מאמץ רב גם בתחום התקשורת וגם בתחום הדיפלומטיה הציבורית הצבאית. התחום הזה של דיפלומטיה ציבורית צבאית מרוכז ברובו בענף קשרי ציבור. לענף הזה יש שני תפקידים מרכזיים: לוודא שמסרי צה"ל ייקלטו באופן ישיר בקרב הציבור בארץ ובחו"ל ולאפשר למעצבי דעת הקהל נגישות למידע שיסייע להם להעביר מסרים למנהיגים בעולם ובכך להגביר את האמון בצה"ל ואת המחויבות להצלחתו.

הכלים המרכזיים לעיצוב קהלי היעד בישראל ובחו"ל הם ביקורים, השתתפות בכנסים ובהרצאות, שליחויות לחו"ל, מענה לפנייות הציבור, קשר עם ארגונים לא ממשלתיים ומתן סיוע למחקרים, להפקות סרטים ולכתיבת ספרים.

מדיניות העבודה של ענף קשרי ציבור היא מרחיבה, דהיינו הענף לוקח על עצמו כל

משימה בתחום הדיפלומטיה הציבורית שאין גורם אחר שמטפל בה בצבא. אך אם ישנו גוף אחר בצה"ל שמתמחה בתחום מסוים של דיפלומטיה ציבורית - משאיר לו הענף את המלאכה ללא שום היסוס, שכן הלקוח המרכזי של הענף הוא צה"ל וכן הציבור בארץ ובחו"ל. כל פעילותו מיועדת לשרת בראש ובראשונה את טובת העם ואת צורכי הצבא. לשם כך נעזר הענף גם בשותפי עשייה חשובים, ובהם ארגונים יהודיים וקהילות יהודיות בחו"ל.

מקומו של ענף קשרי ציבור בדובר צה"ל הוא מרכזי וחשוב. עם זאת עדיין לא כולם מזהים את חשיבות הדיפלומטיה הציבורית הצבאית ולא מתעדפים אותה כראוי. אך אסור להיבהל מכך, שכן זהו תחום התמודדות חדש ומתפתח - תחום שצומח בשנים האחרונות, וחשיבותו הולכת ונעשית נהירה יותר ויותר לקברניטים בממשל ובצבא.

יש להתמיד בנחישות בהסברת חשיבותה של המשימה, והתוצאות יהיו בהתאם. רצוי להמחיש את חשיבות המשימה באמצעות השגת התוצאות ולרתום את המפקדים בצבא ובדובר צה"ל - בעיקר בשטח - להשגת המטרה המשותפת. בשנים האחרונות מסתמן שיפור של ממש במודעות של אנשי דובר צה"ל ושל כלל המשרתים בצבא - קצינים וחיילים - לחשיבות המשימות של ענף קשרי ציבור.

ייזום פעולות. קשרי ציבור ותקשורת הם שני מאמצים מקבילים במסגרת הדוברות. קשרי הציבור מנסים להשפיע על הציבור באופן ישיר, ואילו התקשורת מנסה להשפיע עליו דרך מתווכים - כלי התקשורת, העורכים והכתבים. לכל אחד מהמאמצים האלה יש נקודות חוזקה ספציפיות שמשלימות אלה את אלה. שני המאמצים האלה גם מבוססים על ייזום מהלכים. היוזמות בתחום הדיפלומטיה הציבורית הצבאית הן רבות: החל מארגון ביקורים למעצבי דעת קהל ושילוב גורמים צה"ליים בכנסים, עבור דרך מתן הרצאות בפורומים משפיעים וגיוס חוקרים ידועים לכתובת ספרים ומחקרים שמעניינים את הצבא וכלה בשליחויות הסברה לקהלי יעד בארץ או בחו"ל ומתן תדרכים למדינאים ולאנשי ממשל שמגיעים ארצה דרך משרד החוץ או דרך גופים אחרים.

מתן שירות. זהו כלי מרכזי שבשימוש של ענף קשרי ציבור. הגישה השירותית היא מכפיל כוח במאמץ להשגת המטרות. התשובות שמקבלים הלקוחות הם לא תמיד לרוחם, אך רצוי לזכור שתשובה שלילית מתקבלת בנחת ובהבנה כשמסבירים אותה, כשמשתפים את הלקוח בקשיים וחושבים יחד על חלופות אפשריות.

חזון מול מציאות. כל התוכניות והיוזמות היפות שפורטו לעיל מתנפצות לעיתים על קרקע המציאות. למשל, לעיתים מונעים מפקדים פעילות של דיפלומטיה ציבורית צבאית בגלל שיקולים מבצעיים או בגלל הנחיות של הרמה המדינית. רצוי להפעיל גמישות בביצוע המשימה גם נוכח אילוצים כאלה. אין לקבל מדיניות של "הכול או לא כלום" ולדעת למצוא סינתיזה ביניהם. אם לא מתאפשרת פעילות מסוג מסוים תמיד ניתן למצוא פעילויות חלופיות.

הכשרה, הדרכה ותרגילים. זהו תחום אסטרטגי בענף. בקורסים של דובר צה"ל מכשירים כוח אדם לענף קשרי ציבור - החל מקורס מש"קים וכלה בקורסי קצינים מתקדמים. מעבר לכך משתתף הענף בתרגילים צה"ליים, ותכנים של קשרי ציבור משולבים בתרגול של ניגויות דובר צה"ל ברמות האוגדה, הפיקוד והמטכ"ל. לכל תרגיל גדול שמתקיים בצבא נתפרת חליפה ייעודית לתרגול הדיפלומטיה הציבורית הצבאית. בסוגיה הזאת ראוי להרחיב במאמר נפרד.

תחקור הוא כלי מרכזי לקידום הענף. מתחקרים הכול - גם אירועים מצוינים. תחקיר שאינו כולל לפחות שלוש נקודות לשימור ושלוש נקודות לשיפור אינו תחקיר



בקורסים של דובר צה"ל מכשירים כוח אדם לענף קשרי ציבור - החל מקורס מש"קים וכלה בקורסי קצינים מתקדמים. מעבר לכך משתתף הענף בתרגילים צה"ליים

טוב. מעת לעת יש לעצור, לחשוב, להגביה עוף ולצפות בתמונה השלמה בפרספקטיבה אחרת. הסתכלות כזאת וביקורת עצמית וחיצונית יביאו לזיהוי נושאים ופעולות שרצוי לעשות אחרת, להרחיב או לצמצם. רצוי שהביקורת תהיה פתוחה, נוקבת, אמיתית, מאירה, בונה ומכבדת.

שיתוף פעולה פנים-צה"לי וחיצוני. הדיפלומטיה הציבורית הצבאית אינה עומדת בפני עצמה, אלא היא נגזרת מהאסטרטגיה הלאומית והצבאית. הפעילות של חטיבת דובר צה"ל ושל ענף קשרי ציבור משרתת את הצבא כולו, ולכן קיים צורך בקשר הדוק עם שאר הגופים בצה"ל העוסקים בתחום כמו החטיבה האסטרטגית באגף התכנון, הפרקליטות הצבאית, מחלקת קשרי חוץ ומפקדת קצין חינוך ראשי.

הפעילות של חטיבת דובר צה"ל בתחום הזה אינה משרתת רק את צה"ל אלא את כל מדינת ישראל. לכן יש צורך - בין היתר - בתיאום חוצה ארגונים עם הגורמים הלאומיים העוסקים בדיפלומטיה - משרד ראש הממשלה, משרד החוץ, משרד ההסברה. תיאום כזה יביא לתוצאות משמעותיות יותר ולהשגת המטרות והיעדים לטובת עם ישראל.

הדיפלומטיה הציבורית היא הדיפלומטיה החדשה. ענף קשרי ציבור בחטיבת דובר צה"ל משתדל להוביל אותה בצה"ל.

הערות

1. Stuart N. Soroka, "Media, Public Opinion, and Foreign Policy", *Harvard International Journal of Press/Politics*, 8 (1), 2003, pp. 27-48
2. Eytan Gilboa, "Searching for a Theory of Public Diplomacy", *ANNALS, AAPSS*, 2008, 616, pp. 55-77
3. Benno Signitzer and Timothy Coombs, "Public Relations and Public Diplomacy: Conceptual Divergence", *Public Relations Review* 18 (2), 1992, pp. 137-147
4. http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2011/RAND_MG835.pdf

חטיפה הבית

יש לראות במאמצים ובניסיונות של חמאס לחטוף חיילים איום מרכזי ומתמשך בעימות ו"נשק שובר שוויון", שכן חטיפה "מוצלחת" נוספת יכולה להבעיר את האזור כולו. בחמאס כבר מתכננים את החטיפה הבאה. צה"ל נדרש להגביר את המודעות ולשפר את יכולת המניעה והשיבוש

אבי ספורטס

ב-16 בפברואר 1989 עלה סמל אבי ספורטס, חובש קרבי ביחידת מגלן, לטרמפ בצומת הודיה. ברכב ישבו שני אנשי חמאס מחופשים לחרדים. אלה רצחו אותו ביריות והטמינו את גופתו במקום מסתור. סיפר אחד החוטפים: "לבשנו בגדים של מתנחלים, שמנו כיפה על הראש כמו רבנים... ראינו את החייל הישראלי מאותת לנו בצד הדרך, ועצרנו לו. שאלנו אותו: 'לאן אתה הולך? והוא אמר 'אשקלון'. אמרנו לו 'בוא'!"

אילן סעדון

מעודד מהצלחתו לחטוף ולרצוח את אבי ספורטס היכה חמאס שוב לאחר חודשיים וחצי. ב-3 במאי 1989 נחטף רב"ט אילן סעדון, נהג בשריון, שעשה את דרכו הביתה בטרמפים מלטרון לאשקלון. סעדון עלה לרכב סובארו לבן בעל לוחיות זיהוי ישראליות שעצר בטרמפיאדה בצומת ראם. ברכב ישבו שני חוטפים מחופשים לחרדים. במושב האחורי הניחו החוטפים ארגזי ירקות, כדי שרק חייל אחד יוכל לעלות לרכב.

מחקירת האירוע התברר שתוכנית החטיפה השתבשה. כוונתם הייתה להגיע עם החייל החטוף למחנה הפליטים ג'בליה ברצועת עזה, אך במהלך הנסיעה נאבק בהם החייל, והם ירו בראשו. לאחר שלא הצליחו להגיע לרצועה, נסעו לאזור פלמחים, שם הטמינו את גופתו של החייל בחפירה מאולתרת במזבלה הישנה שבשולי מושב נטעים.

במהלך החיפושים אחרי סעדון נמצאה גופתו של ספורטס (ב-7 במאי 1989) קבורה בחורשה ליד צומת גבעתי. גופתו של סעדון נמצאה ב-11 באוגוסט 1996 לאחר חקירת שב"כ ארוכה ומורכבת בשיתוף פעולה עם גורמי מודיעין ברשות הפלסטינית² ובסיועם של אנשי היחידה לאיתור נעדרים (אית"ן).

נקודת התורפה של ישראל ואת רגישותה לחיי אזרחיה וחייליה ובמשך כל שנות העימות הוא משתדל לעשות פיגועי חטיפה ומיקוח.

המאמר הזה סוקר את ההיסטוריה של חטיפות ה"פנים" - בתוך ישראל - נגד חיילי צה"ל מיום הקמת חמאס (1987) ועד לאחר עסקת שליט.

חטיפה לשם חטיפה

שנתיים לאחר הקמתו יזם חמאס והוציא לפועל סדרה ארוכה של חטיפות חיילים, כולן במתכונת דומה: "חוליות מוות" במסווה של יהודים חובשי כיפות פיתו חיילים לעלות לטרמפ בכלי רכב "תמימים" למראה, בעלי לוחיות זיהוי ישראליות. החיילים נרצחו מיד לאחר שעלו לכלי הרכב, כלי נשקם נלקחו, וגופותיהם הוסתרו או הושלכו. לא הועלו דרישות, ולא התקיים משא ומתן. ברוב המקרים נתפסו הרוצחים. החטיפות האלה לא התאפיינו בתכונם רב. הוצאתן אל הפועל הייתה פשוטה, מהירה ואקראית. המחבלים נסעו ברכב וניסו לגלות מטרה מזדמנת. מטרת הפעולות האלה הייתה לנקום בישראל, לזרוע פחד בדרכים ולערער את ביטחון החיילים.



נכונותה של ישראל לשלם "מחיר כואב" בתמורה לשחרור חיילים חטופים מעודדת חטיפות נוספות



סא"ל (מיל') ניב סופר איש עסקים. משרת במילואים ביחידה לאיתור נעדרים בעוצבת הגליל

מבוא

במאמרי הקודם ("החטיפה הבאה", מערכות 439, אוקטובר 2011) בחנתי כמה חטיפות של חיילי צה"ל בגבול לבנון בניסיון להצביע על דפוס החטיפות ולנתח את הסיבות לכישלונות של צה"ל ולהצלחות של חזבאללה.

בסיכום המאמר כתבתי: "ישראל רואה בהשבת החיילים הביתה ערך מוסרי עליון. מתברר שגם חזבאללה מפגין דבקות במטרה: לא מפקידים את האסירים בבתי הכלא ומביאים את החללים לקבורה. לכן נכונותה של ישראל לשלם 'מחיר כואב' בתמורה לשחרור חיילים חטופים - חיים או מתים - מעודדת חטיפות נוספות בעתיד. המיקוח הוא רק על המחיר".

מבין ארגוני הטרור שפועלים נגד ישראלים בתוך שטח ישראל ובשטחים, חמאס הוא ללא ספק המסוכן ביותר. הארגון הזה היה הראשון שאימץ פיגועי התאבדות והרג המוני במסגרת מלחמת הקודש (ג'יהאד) שמטרתה לחסל את ישראל ולהקים במקומה מדינת הלכה פלסטינית. כמו חזבאללה, אימץ חמאס אסטרטגיות דומות מבית מדרשה של איראן. גם הוא זיהה את

מהחקירה עלה ששרון עלה על רכב שנשא לוחיות זיהוי ישראליות בטרמפיאדה שנמצאת בסמוך למחנה צריפין. לאחר זמן קצר הוא נורה ברכב מאקדח ונהרג. רוצחיו של שרון היו אנשי חמאס מהכפר צוריף. גופתו הוסתרה במטע בשולי הכפר ונמצאה לאחר שבעה חודשים.

אולג שיחט

ב-21 ביולי 2003 עלה אולג שיחט על טרמפ בצומת בית-רימון בעת שהיה בדרכו מבסיסו בצפת לבית הוריו בנצרת עילית. שני חוטפים ברכב סובארו, ערבים ישראלים תושבי הגליל, חנקו את החייל למוות והטמינו את גופתו. נשקו נלקח ושימש מאוחר יותר לביצוע פיגועי ירי. גופתו נמצאה במטע זיתים ליד כפר-כנא לאחר שבוע של חיפושים נרחבים. אחד מחוטפיו נהרג בעת שעשה פיגוע ירי באמצעות נשקו של החייל. החוטף השני, צעיר בן 23 מכפר-כנא, נלכד באפריל 2004 ונשפט למאסר עולם ועוד ל-15 שנות מאסר בגין ארבעה ניסיונות שונים לחטוף חיילים.⁴

חטיפה לצורכי מיקוח

נחשון וקסמן

ב-9 באוקטובר 1994 עלה וקסמן, חייל בגולני, לטרמפ בצומת בני-עטרות ליד יהוד. ברכב השכור מסוג "טרנספורטר" ישבו ארבעה מחבלים מחופשים למתנחלים חובשי כיפות. וקסמן נכבל והוסע לביר-נבאללה, שם נכלא בדירת מסתור שהוכנה מראש. חוטפיו דרשו בתמורה לשחרורו את שחרורם של אחמד יאסין, של סלאח שחאדה, של עבד אל-כרים עובייד, של מוסטפה דיראני ושל עוד כ-200 אסירים. גורמי המודיעין הוטעו לחשוב שהחטוף נמצא ברצועת עזה. רק לאחר חמישה ימים של חקירה מאומצת איתר השב"כ את הבית שבו הוחזק נחשון וקסמן. עם רדת החשיכה ומחשש לפקיעת האולטימטום של החוטפים פרץ כוח של סירת מטכ"ל לבית. הפעולה הייתה רצופת תקלות. במהלך פעולת החילוץ ירו החוטפים בווקסמן, והוא נהרג. כמו כן נהרג אחד ממפקדי הכוח, סרן ניר פרוז, ושמונה חיילים נוספים נפצעו. שלושה מהחוטפים נהרגו בפעולה, וסייעני החוליה נלכדו והועמדו לדין. מהחקירה עלה ששניים מחוטפי וקסמן השתתפו גם בחטיפות קודמות של חיילים.⁵



מחמוד אל-מבחוח - בכיר חמאס שהיה מעורב אישית בחטיפתם וברציחתם של חיילי צה"ל אבי סספורטס ואילן סעדון - נמצא ב-20 בינואר 2010 מת בחדרו במלון בדובאי ◀ חמאס זיהה את נקודת התורפה של ישראל ואת רגישותה לחיי אזרחיה וחייליה ובמשך כל שנות העימות הוא משתדל לעשות פיגועי חטיפה ומיקוח

אריה צבי פרנקנטל

אריה צבי פרנקנטל היה חניך בקורס נהגי טנקים בשריון. ב-7 ביולי 1994 הוא עלה על טרמפ בצומת ראם ברכב שבו ישבו מחבלים דוברי עברית שחבשו כיפות. הוא נרצח ברכב, וגופתו נמצאה למחרת במבנה נטוש בכפר עקב באזור רמאללה.

שרון אדרי

שרון אדרי היה חייל בחטיבת הנח"ל. הוא נחטף ב-9 בספטמבר 1996 כשעשה את דרכו בלילה מהמרפאה הצבאית בצריפין לביתו שבמושב זנוח. במשטרה חשבו תחילה שהחייל נעלם עקב בעיות אישיות או התאבד, וסריקות של היחידה לאיתור נעדרים (אית"ן) נערכו בשטחים שקרובים לביתו.

הפיגוע הקשה בקפה "אפרופו" בתל-אביב (21 במרס 1997, 3 הרוגות) הביא לחשיפת החוליה ובהמשך גם למידע על החטיפה ועל המקום שבו הוסתרה הגופה.

לאיתור מקום קבורתו נדרשה מע"ץ לסגור קטע כביש ולסלול דרך עוקפת כדי לאפשר לאית"ן לחפור בתוואי הכביש (שהיה אז חדש) לפלמחים. גופתו נמצאה בעומק של 7 מטרים מתחת לכביש.³

ניסים טולדנו

את ניסים טולדנו, איש מג"ב, חטפה ורצחה חוליית חמאס ב-13 בדצמבר 1992 בעת שיצא מביתו בלוד בדרכו לבסיסו. החוטפים ניהלו משא ומתן לשחרור אחמד יאסין תמורת שחרור טולדנו, אולם גופתו הכפותה והדקורה נמצאה לאחר יומיים בשולי כביש באזור כפר אדומים. החוטפים נלכדו לאחר זמן מה ונידונו למאסר עולם.

מיד לאחר מציאת גופתו של טולדנו פתחה ישראל במבצע מעצרים נרחב שבמהלכו נעצרו כ-1,200 פעילי חמאס וג'יהאד איסלאמי. בצעד חסר תקדים החליטה הממשלה על גירוש 415 מהם ללבנון. המגורשים הורשו לחזור לשטחים ולעזה ב-1994.

הושע פרידברג

הושע פרידברג, לוחם בחטיבת גולני, נחטף ונרצח ב-9 במרס 1993 כשהיה בדרכו למבדקי קצונה בתל-השומר. גופתו נמצאה בשולי כביש ירושלים-תל-אביב.

ירון חן

ירון חן, תצפיתן בחיל המודיעין, נחטף, נרצח ונשרף ב-5 באוגוסט 1993 כשהיה בדרכו מבסיסו לביתו שבאזור ירושלים.

אהוד רוט ואילון לוי

השניים, חיילי מילואים, נחטפו ונרצחו ב-24 באוקטובר 1993 לאחר שעלו על טרמפ בדרך מבסיסים ברצועת עזה. החוטפים היו מחבלים מגודדי עז א-דין אל-קסאם. החטופים נורו בתוך המכונית מכלי הנשק האישיים שלהם שעליהם השתלטו החוטפים. גופותיהם של שני החיילים נמצאו במחנה הפליטים בחאן-יונס.

שחר סימני

סג"ם שחר סימני, צוער בקורס קציני חי"ר, נחטף ונרצח ב-21 באפריל 1994 כשיצא מבסיסו ועלה על טרמפ ובו מחבלים מחופשים ליהודים דתיים. הוא ניהל מאבק עם חוטפיו ואף הצליח לפצוע את מפקד החוליה. גופתו נמצאה למחרת באזור בית-חנינא.

ב-21 בספטמבר 2005 חטפה חוליית חמאס מאזור רמאללה את ששון נוריאל, אזרח בן 55. על אף היותו סוחר שעסק בממכר ממתקים והיה מצוי בקשרי עבודה ענפים עם פלסטינים, הם חשדו שהוא איש שב"כ. הוא פותה להגיע לרמאללה, נחטף ומשלא הצליחו החוטפים להסתירו, החליטו לרוצחו. השב"כ מצא את גופתו במזבלה ליד אזור התעשייה של העיירה ביתוניא.⁶

"הזרוע הצבאית של תנועת חמאס נטלה אחריות לחטיפתו ולהריגתו של קצין המודיעין במנגנון השב"כ הישראלי, ששון נוריאל... יחידת שחרור האסירים בגדודים חטפה את הישראלי... כדי להחליפו באסירים, אולם מבצע מעצרים גורף שעשו כוחות הכיבוש [צה"ל] בערי הגדה אילץ את היחידה להרוג את הקצין".⁷

מקרה החטיפה הזה מזכיר את חטיפתו של נהג המוניית אליהו גוראל. חוליית חמאס דומה מרמאללה חטפה אותו ביולי 2003. הוא הוחזק חי בבור מים בחצר של מפעל בלוקים באותה העיירה. לוחמים מסיירת מטכ"ל ומהימ"מ שיחררו אותו לאחר ארבעה ימים.⁸

גלעד שליט

בשעת הזריחה של יום ראשון, 25 ביוני 2006, חדרו שבעה מחבלים לעמדת צה"ל שהייתה בסמוך למעבר כרם-שלום. שבעת המחבלים לבשו מדי צה"ל. לחציית הגדר הם הסתייעו במנהרה שנחפרה מתחתיה - מרצועת עזה לשטח ישראל. נקודת היציאה מהמנהרה הייתה בעומק של כ-300 מטר בתוך שטח ישראל. מאחורי הטנק שבו היה גלעד שליט התפצלו המחבלים לשלוש חוליות: הם תקפו נגמ"ש ריק, פצעו שלושה חיילים מגודד הסיוור המדברי במגדל התצפית וכן תקפו את הטנק - מדגם מרכבה סימן 3.

במקביל עשו אנשי חמאס פעולת הסחה וירו אש כבדה לעבר מגדל התצפית. בהתקפה על הטנק ירו המחבלים טיל נ"ט וזרקו רימונים. מצוות הטנק, שמנה ארבעה לוחמים, קפצו שניים החוצה ונורו למוות. הנהג נפצע ונלכד בטנק, ואילו גלעד שליט נפצע קל ונחטף. שני מחבלים פרצו ברימון את הגדר יחד עם שליט, שבו הם אחזו משני צידי, ונעלמו רגלית לתוך עזה.

טנק סמוך וכן תצפיתנים זיהו את המחבלים נעים לתוך עזה. המט"ק ביקש כמה פעמים

בקשר אישור לפתוח באש - אך נענה בסירוב. לבסוף, כשהמחבלים כבר התרחקו מאוד, הוא קיבל אישור לירות במאג בלבד. הידי היה בלתי יעיל.⁹

מתחקיר החטיפה כפי שהובא בעיתון "הארץ" עולה שהשב"כ העביר התרעה ממוקדת על ניסיון חטיפה קרוב בעקבות חטיפתם מעזה של שני פעילי חמאס - מוסטפא מועמר ואחיו אוסמה - יומיים לפני חטיפת שליט. מסיבה לא ברורה ההתרעה לא הועברה לשטח.¹⁰

בעקבות החטיפה יצא צה"ל למבצע "גשמי קיץ" ברצועה שבמהלכו נהרגו 394 פלסטינים, אך גלעד שליט לא שוחרר.

עסקת שליט: המחיר הכואב

המשא ומתן (העקיף, בתיווך גרמניה ומצרים) על העסקה לשחרור גלעד שליט משבי חמאס נערך במקביל ללחץ כבד שהפעיל הציבור בישראל על הממשלה להביא לסיום מהיר של הפרשה. חמש שנים וארבע חודשים לאחר חטיפתו הוחזר שליט



נתניהו: "קיים מתח מובנה בין הרצון להחזיר חייל חטוף הביתה ובין הצורך לשמור על ביטחונם של תושבי ישראל"

חי ובריא הביתה. על תנאי העסקה נסב ויכוח ציבורי ארוך ונוקב.

בישיבת הממשלה שהתקשה לאשר את העסקה אמר ראש הממשלה בנימין נתניהו: "קיים מתח מובנה בין הרצון להחזיר חייל חטוף הביתה ובין הצורך לשמור על ביטחונם של תושבי ישראל. יש לי מחויבות עזה להחזיר את גלעד הביתה ומחויבות עמוקה לביטחונם של תושבי ישראל. זו אחריות כפולה שלי כראש ממשלה. אני מביא לממשלה הסכם שמבטא איזון נכון בין כלל השיקולים הללו".¹¹

ראש המוסד לשעבר, מאיר דגן, אמר על שחרורם של מאות המחבלים הרוצחים מבתי הכלא בישראל בעקבות עסקת שליט: "מניסיון העבר - רובם לא מצטרפים לתנועת

הצופים. יש סיכוי גבוה שהם ייקחו חלק בפעילות טרור נגדנו".¹²

ב-17 באוקטובר 2011 שיחררה ישראל 477 אסירים ואסירות פלסטינים מבתי הכלא. היה זה השלב הראשון בתוכנית דר-שלבית שבה נכללו 1,000 גברים ו-27 נשים, ובסך הכול 1,027 אסירים.

בין המשוחררים בשלב הראשון של העסקה נכללו אנשי חמאס עם הרבה "דם על הידיים" שהיו מעורבים בחטיפות חיילים: מוחמד שרטה (ראש חוליית ג'בליה, מחוטפי החיילים סספורטס וסעדון. נידון ל-3 מאסרי עולם); מחמוד עטון ומאג'ד קטיש (חברים בחוליה שרצחה את לוחם מג"ב ניסים טולדנו. כל אחד מהם נידון ל-3 מאסרי עולם); עבד א-רחמאן רנימאת (עמד בראש חוליית צוריף של חמאס. החוליה הזאת - בין היתר - חטפה ורצחה את החייל שרון אדרי. נידון ל-5 מאסרי עולם); מג'די נעסאן (חבר ב"חוליית המוות" של חמאס שתיכננה לחטוף חיילים ולכרות את ראשיהם. נידון ל-7 מאסרי עולם¹³); איברהים שמאסנה (היה מעורב ברצח החייל יהושע פרידברג. נידון ל-3 מאסרי עולם); פהד שלודי (היה מעורב בחטיפה וברצח של החייל ירון חן. נידון למאסר עולם); אימאן חליל (היה מעורב ברצח החייל שחר סימני. נידון ל-3 מאסרי עולם); סעיד שלאודה (רוצחו של האזרח ששון נוריאל. הוא דקר אותו עשרות פעמים בעודו כפות. נידון ל-4 מאסרי עולם); ג'יהאד ירמור (אחד מחוטפי נחשון וקסמן, נשפט למאסר עולם וישב בכלא 17 שנים); יחיא סנוואר (היה מעורב בחטיפתו וברציחתו של נחשון וקסמן, ייסד את מנגנון הביטחון של חמאס בעזה והיה יו"ר ועד אסירי חמאס. נידון ל-4 מאסרי עולם); יאסר סלאח (ראש חוליית חמאס שהייתה אחראית לרצח ששון נוריאל. בנו של מפקד המשטרה ברמאללה ויועצו בעבר של שר הפנים ברשות. נידון ל-7 שנות מאסר).

על כושר ההרתעה שנפגע בעקבות שחרור האסירים "הכבדים" יעידו דברי עבאס א-סייד, אסיר השפוט ל-35 מאסרי עולם ועוד ל-150 שנה נוספות לאחר שהורשע בתכנון הפיגועים במלון פארק בנתניה ובקניון השרון שבהם נהרגו 35 בני אדם: "אין ערך למאסרי העולם של הכיבוש... הצלחת ההתנגדות בשביית חיילי כיבוש וביצוע עסקאות חילופין הפכו את פסקי הדין האלה לחסרי ערך".¹⁴



אסיר חמאס מציץ מחלון האוטובוס בעת שחרורו במסגרת עסקת שליט ◀ לאחר שישראל הסכימה לשחרר רוצחים עם "דם על הידיים" נוצר לה בעיני הארגונים הפלסטיניים דימוי של מדינה חלשה וסחיטה

להניח שרובם ככולם מצפים בכיליון עיניים לחטיפה הבאה.¹⁹ ואכן העובדות בשטח מצביעות על מוטיווציה גבוהה של הארגונים הפלסטיניים להוציא אל הפועל עוד פיגועי חטיפות. במאי 2012 אמר ראש השב"כ יורם כהן בוועדת חוץ וביטחון: "עצרנו 28 התארגנויות לביצוע פיגועי חטיפה, לפחות 18 מתוכן הן תשתיות של החמאס. לאחרונה הצלחנו לסכל פיגוע של חוליה ממש בזמן פציעות". דבריו של ראש השב"כ צוטטו בהרחבה בכל כלי התקשורת (למשל במדורה הדיגיטלית של "הארץ" ב-30 במאי 2012).

המתקפה המשולבת

מתקפת טרור שכוללת פעולת הסחה לצד חטיפה לצורכי מיקוח היא דפוס פעולה שהעתיקו הפלסטינים מהחזבאללה. מאז חטיפת שליט נרשם גידול רב במספר הניסיונות להוציא לפועל פיגועים משולבים כאלה סביב רצועת עזה. להלן ציון של כמה מהם בלבד:

- ב-24 באפריל 2007 החל ירי של טילי קסאם ושל פצצות מרגמה לעבר ישראל. בצה"ל התגבשה ההערכה שהירי הזה היה מסווג לפעולה רחבת היקף שבסופה היו אמורים כוחות של חמאס מהרצועה

בעיני המנהיגים הפלסטיניים זוהי הדרך הנכונה לאלץ את ישראל לשחרר את כל האסירים. כך גורס אפילו יו"ר הרשות הפלסטינית מחמוד עבאס: "יש לנו 11 אלף אסירים, ובהכרח עלינו לפעול כל הזמן, תמיד, להוצאתם מהכלא בכל האמצעים".¹⁷ וכך גם לדברי ראש הלשכה המדינית של חמאס ח'אלד משעל: "ההתנגדות שהצליחה לשבות את גלעד שליט... מסוגלת לתפוס בשבי עוד שליט ועוד שליט, עד שלא יישאר בבתי הכלא של האויב אסיר אחד, אינשאללה".¹⁸

בבתי הכלא בישראל מוחזקים - נכון לתחילת 2012 - 4,772 אסירים ביטחוניים, מתוכם 552 שפוטים למאסר עולם, 446 - ל-20 שנה ויותר, 452 - ל-15-20 שנה ו-724 אסירים - ל-10-15 שנות מאסר. ניתן



עבאס א־סייד, אסיר משוחרר: "אין ערך למאסר העולם של הכיבוש"

שליט ועוד שליט

לאחר שישראל הסכימה לשחרר רוצחים עם "דם על הידיים" נוצר לה בעיני הארגונים הפלסטיניים דימוי של מדינה חלשה וסחיטה: "מהסיפורים על העסקאות לחילופי אסירים [בעבר]... ומעסקת שליט כעת - המסר הוא ברור ולא ניתן לפרשנות: אך ורק, ואך ורק - אומרת המדינה העברית - בדרך הכוח, המעצר, הלקיחה בשבי וחטיפת חיילי הכיבוש ניתן לשחרר אסירים פלסטינים ש'ידיהם מגואלות בדם' - על פי המונח של הרוצחים [הישראלים]".¹⁵

לאור ההצלחה הפכה החטיפה מאיום לאסטרטגיה יעילה בזירה: "בכיר בתנועת חמאס, ח'ליל אבו לילה, אישר שהכוונה לחטוף חיילים ישראלים - יותר משהיא איום גרידא, היא אסטרטגיה של תנועת חמאס".¹⁶

למרבה הצער, שחרור אסירים בעקבות חטיפה מסמן בעיני הפלסטינים את תחילתה של החטיפה הבאה:

"יימשכו פעולות של חטיפת חיילים וקצינים ישראלים - כל עוד יש אסירים פלסטינים בבתי הכלא בישראל" (אחמד ג'עברי, ראש הזרוע הצבאית של חמאס).

לעשות ניסיון לחטוף חיילים. בצבא ייחסו את הסיכול המוצלח להיערכות כנונה של הכוחות ושל המודיעין.²⁰

- ב־6 בספטמבר 2007 ניסו מחבלים לחדור למוצב צה"ל באזור כיסופים ולחטוף חייל לרצועת עזה. שישה מחבלים מצוידים ברכב שטח ובמשאית עמוסה בחומרי נפץ התקרבו לאזור המוצב. כוונתם הייתה לפוצץ את משאית התופת ובחסות הפיצוץ לחטוף חייל ולהימלט ברכב השטח בחזרה לתוך הרצועה. כוח צה"ל זיהה מראש את המחבלים ופגע בהם.²¹
- ב־9 ביוני 2007 חדר לאזור כיסופים רכב שעליו נכתב באותיות גדולות "צוות



כל עוד לא גודר גבול ישראל-מצרים כולו, הוא ממשיך לשמש נתיב עוקף מפתה לתקיפת ישראל ולחטיפת חיילים

צילום TV" ובו ארבעה מחבלים. אלה הסתערו על עמדת צה"ל שלא הייתה מאוישת. כוח צה"ל הגיב באש. מחבל אחד נהרג, ושלושת האחרים ברחו חזרה לרצועה. הג'יהאד האיסלאמי, שהודה באחריות לפעולה, טען שהכוונה הייתה לחטוף חייל.²²

- ב־9 באפריל 2008 תקפו מחבלים את מסוף הדלקים בנחל עוז. חוליה בת ארבעה-חמישה מחבלים חצתה את הגדר ופתחה ביריות מנשק קל לעבר עובדי המסוף. כוחות צה"ל שהגיבו במהירות חיסלו שני מחבלים, ואילו האחרים נמלטו לרצועה. בפיגוע נרצחו שני אזרחים ישראלים. לדברי אלוף פיקוד הדרום: "ככל הנראה התכוונו המחבלים לבצע פיגוע חמור יותר בעל מאפיינים של חדירה ליישוב או חטיפה".²³
- ב־8 ביוני 2009 התקרבה חוליה שמנתה 10-12 מחבלים לגדר ליד מעבר קרני, מלווה בסוסים עמוסים במטעני חבלה,

במשאית ובמכוניות. הם פתחו באש לעבר חיילים מגדוד 13 של גולני, ואלה השיבו אש. ההתקפה נבלמה, והמחבלים ניסו לברוח בחזרה לרצועה. אש מרגמות מכוח חיפוי, שנורתה מעומק השטח הפלסטיני, סייעה לכמה מחבלים להימלט. כוחות צה"ל - בסיוע אש טנקים ומסוקי קרב - פגעו בחוליה ובכלי הרכב שלה. ארבעה מחבלים נהרגו. בצה"ל העריכו שהכוונה הייתה לעשות פיגוע גדול ולשלב בו חטיפת חייל.²⁴

- ב־9 בנובמבר 2012 חשף כוח צה"ל, שהיה בפעילות בסמוך לגדר המערכת, מנהרת תופת גדולה שיועדה לפיגוע. המנהרה, שנחפרה מתחת לגבול בעומק ארבעה מטרים וברוחב ארבעה-חמישה מטרים, הכילה מאות קילוגרמים של חומרי חבלה והיא התפוצצה - ייתכן שמפעילות החיילים. חייל צה"ל נפצע קל מאוד, ונוק נגרם לכלי רכב צבאי. דובר צה"ל: "זו מנהרת תופת גדולה שלא חויינו כמותה בתקופה האחרונה. היה שם פיצוץ משמעותי וגדול... אנחנו לא יודעים מה הם תיכננו לבצע".

החצר האחורית של עזה

ציר ה־ח", כפי שהוא מכונה בצה"ל, הוא למעשה מסלול עוקף מעזה לשטח ישראל. תחילתו ברפיח הפלסטינית, הוא עובר דרך המנהרות שנחפרו מתחת לציר "פילדלפי", המשכו ברפיח המצרית ומשם לנקודת מעבר לאורך ציר הגבול ישראל-מצרים מצידו המצרי.

מאז נסיגת צה"ל מסיני במסגרת הסכם השלום ישנה הגבלה על היקף הכוחות שמותר למצרים להחזיק בסיני. בניסיון להילחם במסתננים ובמנהרות הסכימה ישראל בספטמבר 2005 שהמצרים יחליפו את 750 השוטרים המוצבים על הגבול בין סיני לרצועת עזה ביחידת משמר גבול ייעודית ומאומנת בסד"כ של גדוד. בפועל פועלים כעת שני הכוחות בשטח, וההחלפה לא נעשתה. באוגוסט 2011 אישרה ישראל למצרים להכניס יותר מאלף חיילים וכוחות שריון וכן טייסת מסוקים צבאיים לא חמושים בקרבת הגבול כדי להשליט סדר, למנוע פגיעה בצינור הגז ולהילחם בתשתיות הטרור שבסיני.²⁵

המצרית בסיני. על אף שבסיני פרוסות כיום שתי חטיבות מצריות, אייכולתו של השלטון המרכזי בקהיר, ביחוד לאחר נפילת מובארק, לאנוף חוק וסדר הביאה לשגשוג בתעשיית הברחות. יותר מ־200 מנהרות פעילות מקשרות בין רצועת עזה לרפיח המצרית, ובהן מוברחים באין מפריע אמצעי לחימה מגוונים, ובכללם אמצעי לחימה תקיניים ואיכותיים שמגיעים בדרכים שונות מאיראן לסודאן וממנה דרך מצרים וסיני לרצועת עזה. זוהי תעשייה אדירה שאותה מניעים כסף איראני גדול המועבר לסיני באמצעות שליחי חמאס וכן שבטי בדואים בסיני, "אדוני המדבר", שעסקו מאז ומתמיד בהברחות כדי להתפרנס ומשתלבים היטב בתפקיד של סייעני הטרור. בשנים האחרונות אף הצטרפו בדואים רבים לארגונים סלפיים קיצוניים והקימו בסיני בסיסי טרור שמסכנים הן את מצרים והן את ישראל. השבט הבדואי הגדול ביותר, הטרבין, אף אינו נרתע מלהתעמת עם כוחות הביטחון המצריים: לתקוף תחנות משטרה ואף את כוח המשקיפים הרב־לאומי בסיני.²⁶

בנייתה של גדר הגבול החדשה עם מצרים באורך של כ־240 ק"מ צפויה להסתיים בחודשים הקרובים. אולם כל עוד לא גודר גבול ישראל-מצרים כולו, הוא ממשיך לשמש נתיב עוקף מפתה לתקיפת ישראל ולחטיפת חיילים. כך, למשל, בפברואר 2010 גזר בית המשפט המחוזי בבאר־שבע את דינם של שלושה חברי חוליית חמאס שתיכננו לחטוף חיילים ישראלים לסיני ומשם לעזה.

על פי כתב האישום, השלושה תיכננו לחדור לישראל מגבול מצרים, לחטוף חיילים, להרדימם ולהעביר אותם לעזה דרך המנהרות בסיני. החוליה נתפסה באזור קיבוץ צאלים לאחר שהצלחה לחצות את הגבול. ברשותה נתפסו חומרי הרדמה, מזרקים, אזיקים, רובי קלצ'ניקוב, סכינים, אלות וציוד צילום לתיעוד החטיפה. יש לציין ששנתיים קודם לכן נתפסה חוליה אחרת בסמוך לבסיס צאלים שתיכננה באופן דומה להרדים חיילים ולחטוף אותם דרך סיני לעזה.²⁷

אירוע הטרור בהרי אילת (18 באוגוסט 2011) ממחיש היטב את החיבור המסוכן בין דפוס "המתקפה המשולבת" לבין גורמי הטרור הסלפיים בחצי האי סיני.²⁸ חוליה של 15 מחבלים יצאה מעזה לסיני, חצתה את

הגבול בהרי אילת, התפצלה לכמה חוליות ועשתה שלושה פיגועי ירי במקביל שבהם הפעילה, בין היתר, נשק נ"ט, טילים נגד מסוקים, מטעני חבלה, חגורות נפץ ונשק אוטומטי. מחיר הדמים ששילמה ישראל: שמונה הרוגים ו-40 פצועים. באירוע נהרגו 13 מחבלים וכן חמישה חיילים מצרים.²⁹ מאופן ביצועה ניכר שהתקיפה תוכננה היטב ובוצעה ברמת חיילות גבוהה. מטרת המחבלים הייתה לעשות פיגוע התאבדות ולחטוף חייל או אזרח ולנסות בכך לגרום את צה"ל לתוך סיני.

ב-5 באוגוסט 2012 תקפה חוליה של הגיהאד העולמי מוצב של צבא מצרים בסמוך לכרם שלום, הרגה 16 שוטרים



העובדות בשטח מצביעות על מוטיווציה גבוהה של הארגונים הפלסטיניים להוציא אל הפועל עוד פיגועי חטיפות

מצרים, השתלטה על נגמ"ש מסוג פאהד ופרצה איתו לתוך שטח ישראל לאחר שפוצצה קודם לכן את מעבר כרם שלום באמצעות טנדר ממולכד שהכיל חצי טון חומר נפץ. הנגמ"ש הצליח לחדור כשני ק"מ לתוך שטח ישראל. הוא נעצר רק לאחר שכלי טיס של חיל האוויר פגע בו. שמונה מחבלים נהרגו בנגמ"ש. בעקבות האירוע פתח צבא מצרים במבצע מוגבל נגד קיני הטרור בסיני. במבצע שולבו טנקים - ללא תיאום עם ישראל ובניגוד להסכם השלום.

ידה הארוכה של ישראל

צה"ל, שירות הביטחון הכללי וגורמי המודיעין פועלים בנחישות ובכל דרך אפשרית כדי למנוע ולסכל פעולות חטיפה וכן כדי ללכוד את מבצעי החטיפות ואת שולחיהם. המאמץ הזה כולל, בין היתר, איסוף מידע, העברת התרעות "חמות" לכוחות בשטח, פעילות סיכולים (חיסול מבוקשים), מבצעי מעצרים ואף חטיפות. להלן דוגמאות ספורות לפעילות הסיכול של

צה"ל ושל זרועות הביטחון.

מיום הקמת חמאס ב-1987 היה מייסדו ומנהיגו, שי"ח' אחמד יאסין, הרוח החיה מאחורי הפיגועים של ארגונו. זמן קצר לאחר חטיפות החיילים ספורטס וסעדון הוא נעצר, הורשע ונידון למאסר עולם ול-15 שנות מאסר נוספות. הוא שוחרר מהכלא ב-1997 לאחר ניסיון ההתנקשות הכושל של המוסד בחאלד משעל בירדן. ב-22 במרס 2004 חוסל אחמד יאסין בירי שלושה טילי הלפיר ממסוק של חיל האוויר לעבר מכוניתו.

סלאח שחאדה, מפקד הזרוע הצבאית של חמאס, נעצר ב-1988 והשתחרר מהכלא ב-2000. גם לאחר שחרורו המשיך לעסוק בטרור והוגדר "פצצה מתקתקת". הוא נהרג ב-22 ביולי 2002 מפצצה במשקל טון שהטיל מטוס אף-16 של חיל האוויר על ביתו.

לאחר חטיפת החייל סעדון ברח מחמוד אל-מבחוח דרך רפיח למצרים, משם לאלג'יריה ומשם לסודאן. לימים הפך לראש תחום הרכש והברחות הנשק של חמאס לרצועה. הוא חוסל בחדר מלונו בדובאי ב-20 בינואר 2010. מקורות זרים ייחסו את חיסולו למוסד הישראלי.

עבד רבו אבו חוסא, מחוטפי החיילים ספורטס, סעדון ולוחם מג"ב טולדנו וממקימי הזרוע הצבאית של חמאס, נחטף מבית בשכונת סג'עיה בעזה במבצע "סגירת מעגל" של כוח מסיירת גולני בנובמבר 2001.³⁰

עבד ראנימאת, המנהיג הרוחני של חוליית צוריף שחטפה ורצחה את החייל שרון אדרי, נלכד ב-12 באוקטובר 2005 בפעולת מסתערבים במבנה בכפר צוריף - תשע שנים לאחר החטיפה.

מחבלים רבים שהיו מעורבים באופן ישיר או עקיף בחטיפת שליט חוסלו או נלכדו במהלך השנים:

אחמד ג'עברי, רמטכ"ל החמאס שהחזיק בשליט, ניהל את המשא ומתן לשחרורו וצולם ביום השחרור מוציא את שליט מרכבו ואוחז בידו כשהועבר למתווך המצרי, חוסל במכוניתו מהאוויר בתחילתו של מבצע "עמוד ענן" (נובמבר 2012)

ג'אמל אבו סמהדנא, ראש ועדות ההתנגדות העממית, שנחשב למתכנן החטיפה, חוסל שבועיים וחצי לפני ביצועה בהפצצת מחנה האימונים של הארגון (יוני 2006). מחליפו בתפקיד, זוהיר אלקייסי, שהיה מעורב

בחטיפה, חוסל במרס 2012.

הישאם רדואן אבו נסירה ומוחמד אבו חרב, שהיו אחראים לחוליות יורי המרגמות שסייעו לחוטפי שליט, נהרגו מירי של כלי טיס של צה"ל.

אסלאם יאסין, פעיל בארגון צבא האסלאם, שהיה מעורב בחטיפה, נהרג מירי של כלי טיס בעת שנסע במכונית ברחוב במרכז עזה (נובמבר 2010).

מוחמד ג'מאל א-נמם, בכיר בארגון צבא האסלאם, חוסל במכוניתו בתקיפה של חיל האוויר ברצועה (נובמבר 2010).

תייסיר אבו סינמה, שהיה אחראי לחפירת המנהרה ששימשה את חוטפי שליט, חוסל באפריל 2011 מטיל שורה לעבר הרכב שבו נסע.

מוהאווש אל-קאדי, מבכירי חמאס ברפיח, "נעלם". לטענת הפלסטינים הוא נחטף מביתו ברפיח לישראל באמצעות כוח מיוחד של מסתערבים (ספטמבר 2007).³¹ הוא שוחרר בעסקת שליט.

מוחמד שימאלי, מפקד גדוד בחטיבת רפיח של חמאס, שהיה אחד המתכננים והמוציאים לפועל של החטיפה, נורה למוות בעת עימות עם פעילי אל-קאעידה ברצועה. סעב דורמוש, שלפי דיווחים שונים סחב את גלעד שליט הפצוע ממקום החטיפה, חוסל מהאוויר ב-2009.

חמד א-צופי, הצלם הראשי של חמאס בעזה, נלכד על ידי השב"כ ונידון לארבעה מאסרי עולם ועוד ל-12 שנות מאסר על חלקו בתיעוד חטיפתו של שליט ובתיעוד רצח של ארבעה חיילים במוצב "אפריקה" ב-2003. הוא ישב בכלא ארבע שנים ושוחרר במסגרת עסקת שליט.

מעורבים נוספים בחטיפה שחוסלו (באוגוסט 2011) הם עימאד חמאד, פעיל בכיר בזרוע הצבאית של חמאס, שהיה הראשון שתיחקר את שליט כמה שעות לאחר חטיפתו, וכן חאלד מסרי וכמאל א-נירב, בכירים בוועדות ההתנגדות.

עוד לפני החזרתו של גלעד שליט וכמובן עוד לפני חיסולו של ג'עברי אמר השר מתן וילנאי: "גם הנייה וגם רמטכ"ל חמאס לא יודעים איפה גלעד. מי שיודע הוא רק קבוצה קטנה. חלק גדול ממנה כבר לא איתנו. מסכנים, קרו להם תאונות. כל מי שהיה מעורב בחטיפה לא



צריך לדאוג לבית זקנים, הוא לא יגיע לשם".³²

נוהל חניבעל

המענה הצבאי לחטיפת חיילים גובש לראשונה במתכונת של נוהל בפיקוד הצפון בעקבות חטיפתם של יוסף פינק ורחמים אלשיך במארב חזבאללה בדרום לבנון בפברואר 1986. בהמשך הפך הנוהל הזה לפקודה כלל-צה"לית בגזרות הלחימה השונות. פקודת חניבעל קובעת סדרה של פעולות מיידיות שיש לעשות בשטח בתרחישים שונים כדי לסכל את החטיפה ולמנוע אותה - כולל ירי לעבר החוטפים. הפקודה ואופן יישומה בשטח מעלים שאלות אתיות ומבצעיות.

טוב חייל מת מחייל שבוי?

במשך השנים התפתחה בצה"ל תורה שבעל פה שלפיה יש למנוע חטיפה בכל מחיר - גם במחיר הריגתו של החייל החטוף. התורה הזאת הייתה שנויה במחלוקת ועוררה דיון ציבורי נרחב. מפקד גדוד 51 אמר לחייליו בתדרוך לפני הכניסה לחחימה בעזה במבצע "עופרת יצוקה": "אף חייל מגדוד 51 לא נחטף - גם אם זה אומר שהוא מפוצץ את הרימון של עצמו יחד עם אלה שמנסים לקחת אותו, גם אם זה אומר שעכשיו המחלקה שלו נותנת מכת אש על הרכב שמנסים להכניס אותו אליו".³³ בתגובה אמר פרופ' אסא כשר, שניסח את הקוד האתי של צה"ל: "הרעיון שטוב חייל מת מחייל חטוף הוא לא חוקי ולא מוסרי... זו פרשנות מדאגיה, ומוטב שצה"ל יבהיר שאינה מקובלת". בעקבות הדברים הבהיר הרמטכ"ל באוזני מפקדים בכירים שעל פי נוהל חניבעל אסור להרוג חייל כדי למנוע את חטיפתו.³⁴

זמן התגובה

מהתחקירים על החטיפה בהר דב (7 באוקטובר 2000), על החטיפה בזרעית (12 ביולי 2006) ועל חטיפת שליט (25 ביוני 2006) עולה שמדובר היה בהיתקלויות שנמשכו דקות ספורות בלבד, ואילו התגובה של כוחות צה"ל הגיעה לאחר זמן רב הרבה יותר - מה שמנע למעשה כל אפשרות לסכל את החטיפות.³⁵

בחטיפה בהר דב פעלו החוטפים במהירות. ארבע דקות לאחר שחטפו את החיילים הם כבר חצו את הגבול בחזרה. מסוקי התקיפה



קמפיין נגד לקיחת טרמפים ◀ דובר צה"ל יצא באחרונה בקמפיין נרחב בתקשורת למניעת חטיפות של חיילים. סיסמת הקמפיין היא "אל תתפוס טרמפ, זה יכול לתפוס אותך"

זריזה: גיבוש מהיר של התמונה המבצעית, הבנתה והפעלת תגובה יעילה בשטח.

מצוד בסביבה אזרחית

בכל החטיפות הקודמות עשו החוטפים מאמץ גדול להיטמע מהר ככל האפשר בשטח מיושב כדי להקשות על צה"ל לגלותם. כך קרה באירוע החטיפה בהר דב: בצה"ל העריכו שהחוטפים נעים ברכב לעבר אזור מיושב מצפון לנקודת החטיפה. במאמץ לבלום את החוטפים תקפו מסוקים של חיל האוויר מכוניות לבנוניות שנעו באזור, אך לשווא.³⁶

בחטיפת שליט חצו החוטפים את הגדר בדרך חזרה ונעו רגלית לשטח מיושב בפאתי הרצועה.

באירוע בזרעית הרסו מטוסי חיל האוויר גשרים בצירי התנועה מדרום לבנון צפונה במאמץ למנוע מהחוטפים להגיע למקום יישוב מרוחק.

מרדף חוצה גבול בין-לאומי

להפעלת פקודת חניבעל יש גם משמעות מדינית-אסטרטגית, שכן לפיה מותר

של צה"ל הגיעו ראשונים לזירה - לאחר כ-45 דקות.

בחטיפת שליט, שנמשכה כשמונה דקות, נכנס כוח מרדף בליווי גששים לרצועה כשעתיים ו-45 דקות לאחר החטיפה. החטיפה בזרעית ארכה פחות מחמש דקות, ואילו כוח החילוץ הגיע לזירה לאחר 25 דקות. עוד 20 דקות חלפו עד להגעת המסוקים.

ככל שחולף זמן רב יותר מרגע החטיפה ועד להגעת כוח התגובה לזירת החטיפה, כך גוברת הסבירות להיעלמות החוטפים. לכן המפתח לשיבוש חטיפה הוא "סגירת מעגל"



11 מחבלים שהיו מעורבים בחטיפת שליט חוסלו או נלכדו במהלך השנים

articles/0,7340,L-3483433,00.html
www.ynet.co.il/yaan/0,7340,L-1115309-
MTEwNTMwOV8yMTEwMjYxODZFMtQ4N
jg3MjAw-FreeYaan,00.html

6. עמוס הראל ויונתן ליס, "חלליית חמאס חטפה ורצחה
תושב פסגת זאב", **הארץ**, 27.9.2005

7. **אל-חיאא אל-ג'דידה**, 28.9.2005

8. www.ynet.co.il/
articles/0,7340,L-2695255,00.html

9. אמנון לוי, "כשלקחו את גלעד - השחזור המלא",
פנים אמיתיות - עונה 1, ערוץ 10, מאי 2011

10. עמוס הראל, "24 השעות שהיו יכולות להציל את
גלעד שליט", **הארץ**, 11.10.2008

11. www.nrg.co.il/online/1/ART2/295/125.
html

12. ראש המוסד לשעבר מאיר דגן בכנס המועדון
המסחרי-תעשייתי, 3.11.2011

13. אפרת וייס, "כתפסה 'חלליית המוות' שתיכננה לכרות
ראשי חיילים", **ידיעות אחרונות**, 23.12.2003

14. **אל-חיאא אל-ג'דידה**, 19.7.2008

15. עבדאללה עוואד, **אל-איאם**, 3.12.2009

16. **אדיסאלה**, 26.4.2007

17. יו"ר הרשות הפלסטינית מחמוד עבאס, **הטלוויזיה
הפלסטינית** (פת"ח), 6.10.2009

18. ח'אלד משעל, ראש השלש המדינות של חמאס, אתר
"המרכז הפלסטיני להסברה", 2.10.2009

19. עקיבא אלדר, "כך נפיל את הרשות", **הארץ**,
6.12.2011

20. www.ynet.co.il/
articles/0,7340,L-3391521,00.html

21. www.ynet.co.il/
articles/0,7340,L-3446783,00.html

22. www.ynet.co.il/
articles/0,7340,L-3410501,00.html

23. www.ynet.co.il/
articles/0,7340,L-3529791,00.html

24. www.mako.co.il/news-channel2/
Channel-2-Newscast/Article-
785fa3441f0c121004.htm

25. עמוס הראל, "היה שלום? תהיה מלחמה?", **הארץ**,
9.12.2011

26. נדב זאבי, "תעשיית המנהרות: כך פעולות ההברחות
לעזה", **מעריב**, 16.1.2009

27. שמעון איפרגן, "עשר שנות מאסר למחבל שתיכנן
לחטוף חייל", **מעריב**, 1.12.2010

28. יורם שוייצר ואילונה דרינדקי, "מדרום מתפתחת
הרעה", **מנט על**, גיליון 295, המכון למחקרי ביטחון
לאומי, 21.11.2011

29. "מתקפת הטרור בדרום ישראל (2011)", **אתר
ויקיפדיה**

30. "מסתערים חטפו בעזה את רוצח ספורטס
וסעדון", **מעריב**, 19.11.2001

31. עמית כהן, "דיווח: צה"ל חטף בכיר בחמאס מלב
רפיח", **מעריב**, 8.9.11

32. www.ynet.co.il/
articles/0,7340,L-4076891,00.html

33. www.mako.co.il/news-channel2/
Channel-2-Newscast/Article-
778ae8d014e0331017.htm

34. www.haaretz.co.il/news/
politics/1.1536203

35. **הדו"ח הסופי של ועדת וינוגרד לבדיקת אירועי
המערכה בלבנון 2006**, עמ' 286

36. שרה ליבוביץ' דר, "דילמת השבוי", **הארץ**, 20.5.2003

37. www.idf.il/1133-15874-he/Dover.aspx

ומטרתן הייתה "חטיפה לשם חטיפה".
מעודדים מהצלחות חזבאללה בחטיפות
חיילים בצפון ובסיוע איראן אימץ חמאס
בתחילת שנות ה-2000 דפוסי פעולה דומים
גם ברצועת עזה: ניהול לחימה אסימטרית,
ניצול הזדמנויות, איתור נקודות חולשה
וחטיפות לצורכי מיקוח על שחרור אסירים
הכלואים בישראל.
מאז חטיפתו של גלעד שליט - ובמיוחד
בעקבות השחרור המסיבי של אסירים
"כבדים" בעסקה לשחרורו - ניכרת עלייה
משמעותית במוטיווציה של חמאס להוציא
אל הפועל פיגועים נוספים, מורכבים יותר
מבעבר, לשחרור אסירים. הפיגועים האלה
כוללים התקפות הסחה וחטיפה למיקוח.
בשנים האחרונות הפך חצי האי סיני לאתגר
ביטחוני סבוך הן לישראל והן למצרים. אף
שמצרים איבדה למעשה את המשילות על
רוב השטח, ישראל אינה יכולה לפעול בשטח
הריבוני המצרי בסיני מחשש לפגיעה ביחסי
השלום העדינים בין המדינות. בעקבות
השינויים המדיניים במצרים והתגברות
הטרור בחצי האי כבר אין מדובר בגבול של
שלום, אלא בחזית נוספת שדרכה מנסים
חמאס וארגונים נוספים - ובהם ארגוני
טרור מצריים - לתקוף את ישראל.
במאמצים ובניסיונות של חמאס לחטוף
חיילים יש לראות איום מרכזי ומתמשך
בעימות ו"נשק שובר שוויון", שכן חטיפה
"מוצלחת" נוספת יכולה להבעיר את האזור
כולו. בחמאס כבר מתכננים את החטיפה
הבאה. צה"ל נדרש להגביר את המודעות
ולשפר את יכולת המניעה והשיבוש -
ובמיוחד עליו לשפר את יכולתו "לסגור
מעגל" מהר ככל שניתן מרגע החטיפה ועד
לתגובה היעילה בשטח.

הערות

1. ראיון עם מחמוד אל-מבחוח, **רשת אל-ג'זירה**,
18.3.2010
2. "עצרנו רבים מהמעורבים במעשים, אבל לא את
הרוצחים עצמם. הם נמלטו מעזה למצרים ומשם
עבר חלק מהם לסוריה ולסודאן. חיפשנו וחיפשנו
כל שביב של מידע שיוביל אותנו למציאת הגופה, אך
ללא הצלחה... רק באמצעות שיתוף הפעולה איתם
(מנגנוני הביטחון של הרשות הפלסטינית - נ"ס)
הצלחנו לבסוף לקבל מידע מדויק. עדויות שנגבו
מאחד הרוצחים, מוחמד נאזימי נאסר, ופענוח של
כתב יד במסמך הובילו אותנו למקום בכביש ליד גן
רווה שבו נטמנה הגופה". רוני הדר יוסי מלמן, ראיון
עם שלום שרעבי, ראש האגף הלא ערבי בשב"כ,
הארץ, 12.7.2006
3. תחקיר החטיפה, מסמך פנימי בצה"ל
4. www.ynet.co.il/

לחצות גבול בין-לאומי במהלך מרדף
אחרי חוטפים. כך קרה בחטיפה בהר דב,
שבעקבותיה חצו מסוקי תקיפה את הגבול;
כך קרה בחטיפת שליט, שבעקבותיה חדר
כוח של צה"ל לפאתי עזה, וכך קרה גם
בחטיפה בזרעית, שבעקבותיה חצו את גדר
הגבול טנק מלווה בכוח חי"ר בנגמחון. הכוח
נע לעבר מאחו נטוש של חזבאללה בשם
"כיפת הדגל". בדרך עלה הטנק על מטען
גחון רב עוצמה, וארבעה חיילים נהרגו. לוחם
נוסף נהרג במהלך פעולות החילוץ. כזכור,
הביאו האירועים האלה לפרוץ מלחמת לבנון
השנייה.

לעומת זאת בהיתקלות בהרי אילת (אוגוסט
2011) נמנע צה"ל מלחצות את הגבול עם
מצרים כדי לפגוע במחבלים שפעלו מעברו
המצרי של הגבול. לא קשה לדמיין מה
היה קורה אילו נחטפו חייל או אזרח לתוך
סיני, וכוח ישראלי היה פועל בשטח מצרים
ממקביל להפגנות המוונים בכיכר תחריר.

לא עולים על טרמפ

צה"ל ומפקדיו מרבים בשנים האחרונות
לעסוק בנושא החטיפות. בנובמבר 2011
אמר תא"ל מאיר אוחנה, קצין המשטרה
הצבאית הראשי: "אסור שתהיה עוד חטיפה,
ולכן אנחנו מרחיבים את העיסוק שלנו
במניעתה. יש לא מעט התרעות על כך, ואחרי
השחרור של גלעד שליט הכריזו ארגוני
הטרור השונים שיגבירו את ניסיונותיהם
לחטוף חייל".

המחיר הגבוה ששולם בעסקת שליט
והמספר הרב של ההתרעות לחטיפות
נוספות עמדו במרכז כנס של הפורום המבצעי
בצה"ל שהתקיים בראשות הרמטכ"ל בני
גנץ כשבועיים לאחר עסקת שליט. בכנס
חודדו הנהלים למניעת חטיפות, והמפקדים
הונחו להגביר את מודעות החיילים לסכנת
החטיפות ולפקודה שלפיה חל איסור מוחלט
לנסוע בטרמפים.

דובר צה"ל יצא באחרונה בקמפיין נרחב
בתקשורת למניעת חטיפות של חיילים.
הקמפיין, שסיסמתו היא "אל תתפוס טרמפ,
זה יכול לתפוס אותך", כולל סרט חטיפה
מבויים, תשדירי רדיו, פרסומים באינטרנט
ושלטי חוצות.³⁷

סיכום

חטיפות החיילים בשנות ה-80 וה-90 של
המאה הקודמת נעשו כולן במתווה דומה,

הסכנה: התמחות יתר באימונים

ההיסטוריה של צה"ל מוכיחה שבמלחמות ביצעו האוגדות והחטיבות משימות ששונות ממה שתוכנן להן מלכתחילה. לכן עליהן לרכוש קודם כול כשירותים בסיסיות, ובעדיפות שנייה - להתאמן על תוכניות אופרטיביות



אל"ם ד"ר מאיר פינקל
רמ"ח תול"ת ותיפוסות במז"א

מבוא

אחד היתרונות של צה"ל הוא העובדה שהזירות שבהן הוא צפוי להילחם בעתיד ידועות ומוכרות. זאת בניגוד למרבית צבאות המערב, שהם צבאות משלוח, אשר זירות לחימתם אינן ידועות מראש. צה"ל מנצל את העובדה הזאת ומנסה להכין את כוחותיו לתרחישים המבוססים על אויב מוכר ועל שטחים שבהם נלחם בעבר ושבהם הוא עלול להילחם גם בעתיד - למשל לבנון, סוריה ורצועת עזה.

להתכוננות למלחמה יש היבטים שונים כמו הכנת תשתית קרקעית (עמדות, צירים, מצבורים) פיתוח אמצעי לחימה ייעודיים לצורכי צה"ל ואימון יחידות בהתאם לתוכניות האופרטיביות למלחמה. המאמר הזה עוסק במרכיב האחרון ומתמקד בתרגילי חטיבה ואוגדה.

לאחר מלחמת לבנון השנייה חזר צה"ל להתאמן באינטנסיביות רבה יחסית. האימונים נבנו ברובם בהתאם לתרחיש אופרטיבי ספציפי המבוסס על התוכנית האופרטיבית של היחידה המתאמנת.

למשל, אם בתוכנית האופרטיבית של חטיבה מסוימת היא נדרשת לנוע 10 ק"מ בשטח הררי ואחר כך גדוד א' שלה צריך לכבוש רכס שולט, וגדוד ב' צריך לכבוש כפר מבוצר - הרי שתרגיל החטיבה נבנה כך שידמה את התוכנית באופן מיטבי, כך שכל גדוד מבצע את המשימה שאותה הוא אמור לבצע בתוכנית ובציוות הכוחות שנקבע לו במסגרתה.

התוכנית האופרטיבית שימשה בסיס לא רק לבניית התרגיל החטיבתי, אלא גם לבניית האימון המקדים של מפקדת החטיבה. כמו כן היא שימשה בסיס לבניית התרגיל האוגדתי - שגם בו השתתפה החטיבה - וכן היא שימשה בסיס לאימון המקדים של מפקדת האוגדה (שבו משתתפת גם מפקדת החטיבה). כך נוצר לעיתים מצב שבו חטיבה מתרגלת כמה פעמים את התוכנית שהיא אמורה לבצע במלחמה (ובשל כך היא אינה מתרגלת נושאים אחרים).

לאחר שהבעיה הזאת זוהתה וכדי למנוע



התוכנית האופרטיבית
שימשה בסיס לא רק
לבניית התרגיל החטיבתי,
אלא גם לבניית האימון
המקדים של מפקדת
החטיבה

התמחות יתר על חשבון כשירותים אחרות (כפי שהוזכר תרגול ההגנה בין 1967 ל-1973), הגדירה זרוע היבשה שני סוגי כשירותים ליחידות היבשה: כשירות בסיסית (שהיא מכנה משותף לרוב זירות הלחימה, כמו, למשל, לוחמה בשטח בנוי), שאותה חייבות לרכוש כל היחידות, וכשירות מבצעית - כשירות שהיא ייעודית ללחימה בזירה ספציפית (כמו לחימה בשטח סבך בלבנון).

את הכשירותים הבסיסיות קובעת זרוע היבשה מתוקף היותה הזרוע לבניין הכוח שאחראית להכנת כלל כוחות היבשה ללחימה בכל הזירות. את הכשירות המבצעית הנדרשת מיחידה קובע הפיקוד המרחבי שלו היא כפופה לצורך ביצוע תוכנית אופרטיבית. שתי הכפיפויות האלה יוצרות בחיי היום-יום מתח תמידי בין הפיקוד המרחבי והמח"ט לבין זרוע היבשה. המח"ט רוצה להתכונן למלחמה שעלולה לפרוץ בקדנציה שלו (לרוב שנתיים), דהיינו להתרכז באימונים שמדמים ככל הניתן את התוכנית האופרטיבית שעליה "הוא חתום" בפיקוד שהוא כפוף לו, ואילו זרוע היבשה לוחצת לבנות כוח בעל כשירותים מאוזנות ככל הניתן שיתאים ללחימה בכל הזירות, שכן קשה לדעת מתי יחידה המוקצית כיום לפיקוד הצפון תידרש להילחם במסגרת פיקוד הדרום.

מטרת המאמר ומבנה

נוכח המתח הזה שבין הפיקוד המרחבי לזרוע היבשה בנוגע לתוכניות האימונים של יחידות היבשה ונוכח האפשרות שהמתח הזה יילך ויחריף מן הראוי שלרשות כל המפקדים



יחידת חי"ר של צה"ל באימון ◀ צה"ל מכין את כוחותיו לתרחישים המבוססים על אויב מוכר ועל שטחים שבהם נלחם בעבר ושבהם הוא עלול להילחם גם בעתיד

(המתוכננת) טומן בחובו אי-אימון לכשירייות אחרות שאינן נדרשות במסגרת התוכנית הקיימת, אך נדרשות בתוכניות האחרות (אלה שיתבצעו בפועל ולא ניתן לדעת מלכתחילה מהן). בהמשך יובאו דוגמאות ממלחמות ישראל לכשירייות שלהן נדרשו יחידות בפועל בהשוואה לכשירייות שלהן נדרשו על פי התוכניות המקוריות שלהן.

תוכניות לעומת מציאות במלחמת ששת הימים

כ-50% מחטיבות צה"ל במלחמת ששת הימים הוציאו אל הפועל תוכניות שהיו שונות מאלה שתוכננו להן לפני המלחמה. יש לזכור שבאותה העת האוגדות של צה"ל היו משימתיות, והכוחות הוקצו להן לפי הצורך. כל מפקדת אוגדה נדרשה להתכונן ללחימה ביותר מאשר חזית אחת.

כך, למשל, לאוגדה 36 היו ארבע משימות חלופיות: שלוש משימות התקפיות (בגולן, בשומרון ובסיני) ומשימת הגנה בגליל. דוגמה נוספת: לאוגדה 84 היו תוכניות מתקפה בגולן ובסיני וכן תוכנית הגנה בנגב (ראו טבלה 1).¹

ניתן לראות שלחטיבות השונות (כמו חטיבה

אוגדות ושל חטיבות שנלחמו במלחמת ששת הימים, במלחמת יום הכיפורים ובמלחמת לבנון הראשונה. הבחינה נעשית לפי שלושה קריטריונים: באיזו מידה נלחמו האוגדות והחטיבות בגזרות שאליהן יועדו לפני המלחמה; באיזו מידה נלחמו החטיבות במסגרת האוגדות שלהן הוקצו לפני המלחמה במסגרת התוכנית האופרטיבית שהוכנה מראש; באיזו מידה עברו חטיבות מהאוגדות המקוריות שלהן לאוגדות אחרות לאחר שהשיגו את המשימות המקוריות שתוכננו להן.

כאשר בוחנים את הביצועים לעומת התכנונים יש לזכור שבכל מקרה תוכנית אופרטיבית של יחידה רלוונטית בעיקר לשלב הראשון של המלחמה, שכן ברור לכולם שאת התוכנית להמשך המלחמה לא ניתן לחזות מראש. לפיכך יש מלכתחילה תועלת מוגבלת בלבד לאימון של יחידה שמבוסס בעיקר או רק על התוכנית האופרטיבית שלה.

הוכחת הטענה השנייה נשענת על הוכחת הטענה הראשונה. הרי ברור כי אם באופן עקבי ונרחב מבצעות יחידות תוכניות אחרות מאלה שתוכננו, הרי שאימון שנצמד היצמודות-יתר לתוכנית הקיימת

יעמדו נתונים בנוגע לשיעור המימוש של התוכניות האופרטיביות במלחמות העבר. במאמר מועלות שתי טענות:

1. ישנה תועלת מועטה בלבד בקיום אימונים חוזרים ונשנים שמבוססים על התוכנית האופרטיבית (דימוי השטח הספציפי, דימוי האויב הספציפי וצוות הכוחות בהתאם לתוכנית). הסיבה: הסבירות שהתוכנית האופרטיבית תמומש בסופו של דבר היא נמוכה יחסית. במילים אחרות: רוב הסיכויים שהיחידה לא תישלח להילחם בגזרה שיועדה לה, וצוות הכוחות יהיה שונה מכפי שתוכנן.

2. מאחר שסיכוייה של התוכנית האופרטיבית להתממש הם נמוכים, הרי אימונים חוזרים ונשנים לקראת ביצועה הם בזבוז זמן שאותו ניתן היה להשקיע ברכישת כשירויות אחרות שחיוניות בעת מלחמה בתרחישים שאינם נכללים בתוכנית האופרטיבית. במילים אחרות: אימונים חוזרים ונשנים לקראת ביצועה של התוכנית האופרטיבית פוגעים במוכנות הכללת של הכוח.

כדי לבחון את מידת נכונותה של הטענה הראשונה נבחנת כאן ההיסטוריה של



1 שמובאת בטבלה בהדגשה) היו לעיתים שלוש משימות התקפיות שונות בתכלית בכל אחת מהתוכניות, ולאחרות היו שתי תוכניות התקפיות נוסף על תוכנית הגנתית או הצבה בעתודה. מגוון הכשירויות שלהן נדרשו החטיבות כלל לרוב התקפה בציר הררי ברמת הגולן, התקפה בשטחים כפריים ובנויים ביהודה ושומרון והתקפה בשטח חולי ופתוח בסיני יחד עם הגנה ניידת בכל החזיתות. בשל כך נדרשו החטיבות האלה לרכוש מגוון רחב של כשירויות ולא יכלו להתבסס על מגוון צר של כשירויות בהתאם לתוכנית כזו או אחרת.

השתנות המצב בחזית הדרום בשבועות ההמתנה הביאה לשינוי בתוכניות ובציוויות הכוחות.² כפי שניתן לראות בטבלה 2, הוכנסו שינויים משמעותיים הן במשימות האוגדות (וכתוצאה מכך במשימות החטיבות) והן בציוויות הכוחות לקרב. כך לדוגמה, הזהות בין ציוות הכוחות של אוגדת טל בתוכנית לפני המלחמה לבין התוכנית שבוצעה בפועל ("נחשונים") הייתה רק בשיעור של 25%. באוגדת שרון רק חצי מהחטיבות שהיו כפופות לאוגדה לפני המלחמה נלחמו בפועל תחת פיקודה.

מהנתונים האלה עולה שהיו שינויים משמעותיים הן במשימות האוגדות (ולכן גם במשימות החטיבות) והן בציוויות הכוחות. ניתן לראות בבירור שאימון לפי תוכנית אופרטיבית ספציפית אחת לא היה תורם הרבה לכוחות שהשתתפו במלחמה הזאת.

בחזית רמת הגולן⁴ החלה הלחימה בדירוג - לאחר סיום הלחימה בדרום ובמרכז ולאחר שיחידות שונות שתוכננו להשתתף בכיבוש הרמה הופעלו קודם לכן בחזיתות אחרות (חטיבות השריון העיקריות של הפיקוד - 37 ו-45 והחטיבה הממוכנת [באופן חלקית] 9 הופנו לחזית הירדנית). כיבוש רמת הגולן נעשה באופן עקרוני על פי התוכנית הפיקודית, אך בהרכב כוחות שונה לחלוטין מזה שתוכנן. על פי תוכנית "מלקחיים" מלפני המלחמה תוכננו לכבוש את רמת הגולן אוגדות 84 (חטיבות 7, 35, 1, 14) ו-36 (חטיבות 200, 80, 1) וכן החטיבות העצמאיות 45 ו-37 (זו האחרונה יועדה להיות עתודה פיקודית). בפועל, במסגרת תוכנית "מקבת", הופנתה אוגדה 36, שכבשה קודם לכן את צפון השומרון,

לכיבוש דרום רמת הגולן (במקום מרכז רמת הגולן על פי התכנון המקורי). הוכפפו לה חטיבה 80 מוקטנת (שני גדודים שהגיעו מהלחימה בחזית הדרום במסגרת אוגדה 38 באבו עגילה ומחזית ירדן) וחטיבה מרחבית 2 שפעלה בגזרה מתחילת הלחימה.

על חטיבת גולני (שפעלה על פי התוכנית), על חטיבה 8 בפיקודו של אלברט מנדלר, שפעלה קודם לכן בגזרת כונתילה בחזית הדרום, הועברה תוך כדי המלחמה לחזית הצפון וכבשה את מתחמי קלע וזעורה, ועל חטיבה 45, שהגיעה לאחר לחימה מול הירדנים, פיקד ישירות פיקוד צפון באמצעות חפ"ק בפיקודו של ראש מטה (רמ"ט) הפיקוד, דן לנר.

במרכז רמת הגולן פעלו חטיבות 10 ו-37 שהגיעו לאחר לחימה בחזית המרכז (נוסף על חטיבה מרחבית 3 שפעלה בגזרה מתחילת המלחמה). על מידת המתאם בין הכנות הכוחות לפני המלחמה בחזית רמת הגולן לבין הביצוע בפועל סיפר אל"ם דן לנר, רמ"ט פיקוד צפון:

"התוכניות למתקפה על הרמה הסורית היו מוכנות. לא היה דבר יותר מוכן מאשר

טבלה 1: התוכניות של האוגדות ושל החטיבות בצה"ל לפני מלחמת ששת הימים

האוגדה	תוכנית "מלקחיים" בחזית סוריה	תוכנית "פרגול" בחזית ירדן	תוכנית "קלשון" בחזית מצרים	תוכנית ההגנה "סדן"
36 (אלעד פלד)	כיבוש מרכז רמת הגולן	כיבוש צפון השומרון (במסגרת פיקוד צפון)	כיבוש ציר החוף בסיני	הגנת הגליל
רכב: 200, 80, <u>גדוד מ-1</u>	רכב: 9, 37	רכב: 35, 37 או 1, 11, גש"פ	רכב: 9, 45, 37	
38 (אריאל שרון)		כיבוש דרום השומרון (במסגרת פיקוד מרכז)	כיבוש הציר הדרומי: ת'מד-נח'ל-מיתלה	הגנת הנגב
		רכב: 10, 8, 5, גדוד שריון פיקודי (גש"פ) 182 מוקטן	רכב: 35, 14, 60 או 4, 80	רכב: 14, 99, גדוד 906, גדוד שריון פיקודי (גש"פ) 226
84 (ישראל טל)	כיבוש צפון רמת הגולן	הגנה בחזית הדרום	כיבוש הציר של מרכז סיני: ביר-חסנה-איגוף אבר-עגילה-הגעה לתעלת סואץ	עתודה בחזית הדרום
רכב: <u>1 מוקטנת</u> , 7, גדוד מ-14	רכב: 11, 60	רכב: 8, 10, 200, 7	רכב: 8, 200, 7	
כוחות תחת הפיקודים או המטכ"ל	פצ"ן: 3, 37, 45, 2, גש"פ 181	פיקוד מרכז: 2, 16, 1, 35, 7, 200 פיקוד דרום (הר חברון): 14, 4, 60 פיקוד צפון: 45, 2 עתודת מטכ"ל: 520	פיקוד דרום: אוגדה 49, חטיבה 99, גדוד 226	פיקוד דרום: אוגדה 31 בהרכב 60, 55, 11 פיקוד מרכז: 16, 10, 4 פיקוד צפון: 2, 3 עתודת מטכ"ל: 1, 80, 35

טבלה 2: שינויי משימות של האגודות ושל החטיבות בצה"ל בחזית הדרום לפני מלחמת ששת הימים

האגודה	התוכניות ההתקפיות לפני המלחמה - "קלשון" ³	פקודת מבצע "קרדום 2" - 24 במאי	פקודת מבצע "נחשונים" - 3 ביוני	שיעור הזהות בין ציוות הכוחות לפני המלחמה על פי תוכנית "קלשון" לבין הציוות בתוכנית "נחשונים"
84 (ישראל טל)	ציר מרכז סיני: ביר' חסנה-איגוף אבר' עגילה- הגעה לתעלת סואץ	ציר החוף: חאן' יונס-רפיח-אל' עריש	ציר החוף: חאן' יונס-רפיח-אל' עריש	25% (חטיבה 7)
	הרכב הכוח: 8, 10, 200, 7	הרכב הכוח: 86, 46, 60, 7 (גדוד 55 - צניחה באל' עריש)	הרכב הכוח: 46, 60, 7, 35 (גדוד 55 - צניחה באל' עריש)	
38 (אריאל שרון)	הציר הדרומי: ת'מד-נח'ל-מיתלה	ריתוק והטעיה	אום' כתף-אבר' עגילה	50% (14, 80)
	הרכב הכוח: 4, 80/35, 14, 60	הרכב הכוח: 63, 226, 14	הרכב הכוח: 63, 226, 99, 80, 14	
31 (אברהם יפה)	לא בתוכנית	עתודה פיקודית	ציר ואדי חרידין	
		הרכב הכוח: 63, 200, 60	הרכב הכוח: 520, 200	
36 (אלעד פלד)	ציר החוף: אל' עריש-רומני-קנטרה		הופעלה בחזית הצפון לפי תוכניות מוקדמות אחרות	
	הרכב הכוח: 1, 35/80, 37, 11, 226			
יחידות נוספות		חטיבה 35 - נחיתה באל' עריש או בקנטרה		

שבאותה העת פעל צה"ל במסגרת אוגדות קבועות שהוקצו באופן קבוע לפיקודים. לצה"ל הייתה אוגדת עתודה מטכ"לית אחת - 146 - בפיקודו של מוסה פלד. בדיקה של מספר החטיבות שעברו בין אוגדות ופיקודים במלחמת יום הכיפורים בחזית הגולן מעלה את הנתונים הבאים: מתוך שמונה החטיבות המשוריינות שלחמו ברמת הגולן ארבע חטיבות (7, 9, 179, 188) לא לחמו כלל במסגרת האוגדה האם (המתוכננת) שלהם: חטיבה 188 תוכננה להילחם במסגרת אוגדה 210 ולחמה תחת פיקודה של אוגדה 36; חטיבה 179 תוכננה להילחם במסגרת אוגדה 36 ולחמה תחת פיקודה של אוגדה 210; חטיבה 7 עברה מעתודה של אוגדות 162 או 252 בדרום לחטימה תחת פיקודה של אוגדה 36; חטיבה 9 עברה מאוגדה 36, שלה הייתה כפופה על פי התוכנית המקורית ותחת פיקודה לחמה ביממה הראשונה, לאוגדה 210. אחר כך עברה לאוגדה 146, חזרה ל-210 ושוב ל-146.

רק חטיבה אחת - 670 - לחמה במשך כל

את התיק ונפעיל אותו, ויחד עם זאת אני משוכנע גם היום, לאחר המלחמה, כשהתוכנית התבצעה: אי-אפשר להגיד שאין לה שום דמיון, אבל לא מבחינת הרכב הכוחות, לא מבחינת עצם התוכנית לא היו דומות לתוכניות האופרטיביות"⁶.

דוגמה אחרונה היא השינוי המהותי בתוכנית של חטיבת הצנחנים 55 בפיקודו של מוטה גור. זו תוכננה לצנוח באל' עריש במסגרת תוכנית לכיבוש ציר החוף בסיני, אך בפועל היא כבשה את צפון-מזרח ירושלים ואת ירושלים העתיקה, וגדוד אחד שלה נחת אחר כך במסוקים ברמת הגולן.

לסיכום הפרק על מלחמת ששת הימים: היקף השינויים בתוכניות בתוך אותה החזית ומספר היחידות שעברו תוך כדי המלחמה מחזית לחזית מצביעים באופן ברור על הצורך באימון לכשירות בסיסיות.

מלחמת יום הכיפורים⁷

רבות מיחידות צה"ל פעלו במהלך מלחמת יום הכיפורים בכפיפות שהיא שונה מהותית מכפי שתוכנן מלכתחילה. יש להזכיר

הדבר הזה אצלנו בפיקוד. הדבר היחיד שקרה הוא זה: שאלה שתיכננו לא ביצעו... [חטיבה] 8 פעלה במקום [חטיבה] 37, [חטיבה] 45 נכנסה באיזה חור שלא הייתה מתוכננת בכלל. למעשה רק חטיבה 1 פעלה לפי התכנון האורגינלי"⁵. במקום אחר נכתב:

"העובדה שהמלחמה התנהלה באלתור שבה ועלתה ביתר תוקף בדינוני כל הרמות בצה"ל מיד עם סיום המלחמה. מתוך כך עלתה שאלת תפקידם וחשיבותם של התכנונים האופרטיביים - אלה שהמטכ"ל היה עסוק בהם כל כך בשנים שלפני המלחמה. ראשי הצבא מן הרמטכ"ל ומטה דנו בעניין הזה והציעו תשובה, אם כי דחוקה. אל"ם יצחק חופי, רמ"ח מבצעים, שבתוקף תפקידו היה אחראי להכנת התכנונים האופרטיביים, אמר על כך: 'לפי דעתי, נשאלת שאלה אחת: מה המשמעות של כל התוכניות האופרטיביות שאנחנו מתכננים בזמן שלום, כשאנחנו באים ומנסים לממש תוכנית כזו או אחרת. לא השליתי את עצמי מעולם שהמלחמה התבצע כשנוציא





כוח צה"ל במלחמת ששת הימים ◀ כ-50% מחטיבות צה"ל במלחמת ששת הימים הוציאו אל הפועל תוכניות שהיו שונות מאלה שתוכננו להן לפני המלחמה

בתוכנית המגננה ולאחר מכן לקחת חלק בכוח שיצלח את תעלת סואץ.⁹ במסגרת הכנותיה לצליחת התעלה התאמנו שתיים מפלוגות הטנקים של גדוד 82 (בפיקודם של אלי גבע ושל מאיר זמיר) להשגת כשירות ייעודית: גרירת גשר הגלילים לתעלה. בפועל, עקב העתקת חטיבה 7 צפונית, קיבל ב-14 באוקטובר ב-6 בערב גדוד 257 מחטיבה 421 פקודה להעביר את גשר הגלילים לתעלת סואץ. הגדוד התאמן בלילה לביצוע המשמה הזאת - בהדרכת אנשי חיל ההנדסה - לאחר יום קרב ארוך ומתיש. למחרת ניסה הגדוד לגרור את גשר הגלילים - ללא הצלחה - עזב את הגשר שניזוק בגרירה והמשיך בלחימה. אחר כך גרר את הגשר גדוד 410 מחטיבה 600. גם הוא נאלץ ללמוד בחופזה ותחת אש כיצד גוררים את הגשר. זו דוגמה לכשל הטמון באימון יחידה אחת בלבד למטלה קריטית עקב שיוכה לתוכנית אופרטיבית מסוימת במקום להכשיר כמה יחידות לאותה המטלה.

אוגדה 146 (בפיקודו של מוסה פלד) הייתה אוגדת עתודה מטכ"לית שיועדה על פי התכנונים האופרטיביים להילחם בחזית הדרום.¹⁰ במלחמה היא הופעלה בדרום רמת הגולן. לרשותה עמדו שתי החטיבות המקוריות שלה (ממוכנת 670 ושריון 205), והיא קיבלה תחת פיקודה עוד שתי חטיבות

לקחה חטיבה 179, וכוחות החטיבה ירדו לסיני ואספו טנקים של חטיבה 7 שנשארו בדרום וטנקים שהיו באילת. ב-8 באוקטובר בצהריים כבר נלחמה החטיבה תחת פיקודה של אוגדה 252. לדברי המח"ט, אי-היכרות עם הגזרה גרמה לבעיות רבות: טנקים שקעו בחול, והצוותים התקשו להתמודד עם כך; התותחנים התקשו להתרגל לאבק הרב ולהות מטרות בטווחים רחוקים; הכוחות התקשו להתמצא במדבר וכתוצאה מכך היו מקרים של ירי כוחותינו על כוחותינו. כמו כן התקשו הכוחות להסתגל לכך שגודל של תא שטח פלוגתי בצפון הוא כגודל תא שטח מחלקתי בדרום.⁸

על חטיבה 7 כותב אביגדור קהלני כי "חטיבה 7 - וגדוד 77 בתוכה - הייתה מתוכננת למלחמה נגד מצרים. היא נועדה להשתלב



היקף השינויים בתוכניות שהוכנו לקראת מלחמת ששת הימים מצביע באופן ברור על הצורך באימון לכשירויות בסיסיות

המלחמה במסגרת האוגדה האם שלה - 146 (או שהייתה כוח עצמאי).

שלוש מהחטיבות היו כפופות במהלך המלחמה לשתי אוגדות שונות: (חטיבה 179 הייתה כפופה לאוגדות 36 ו-210; חטיבה 205 הייתה כפופה לאוגדות 146 ו-210; וחטיבה 679 הייתה כפופה לאוגדות 36 ו-210). חטיבה אחת הייתה כפופה לשלוש אוגדות (חטיבה 9 הייתה כפופה לאוגדות 146, 36 ו-210).

מכל אחת משתי אוגדות המילואים שלחנו ברמת הגולן נלקחה חטיבה משוריית אחת. שתי החטיבות שנלקחו לחמו בפיקוד דרום (כמובן במסגרת אוגדה שלא הייתה האוגדה האם שלהן): חטיבה 164, שהייתה כפופה לאוגדה 210, נלחמה תחת פיקודה של אוגדה 252 בגזרה הדרומית בתעלה; חטיבה 217, שהייתה שייכת לאוגדה 146, נלחמה תחת פיקודה של אוגדה 162. בלי להיכנס לניתוח דומה בחזית התעלה, ניתן לציין שבחזית הזאת הוקמו תוך כדי המלחמה אד"הוק ארבע מסגרות על-חטיבתיות ייעודיות: אוגדה 440; כוח מגן/ששון; כוח דוביק; כוח גרנית.

להלן שלוש דוגמאות ליחידות שנלחמו בחזיתות ששונות מאלה שבהן יועדו להילחם על פי התכנונים שמלפני המלחמה: חטיבת השריון 164 יועדה ללחימה ברמת הגולן במסגרת אוגדה 210. את הטנקים שלה

הדוגמאות לשינויים במשימות ובציוותי הכוחות תוך כדי המלחמה הן רבות. להלן יובאו שלוש מהן:

- חטיבה 35 תוכננה לפני המלחמה להיות המרכיב המרכזי במבצע "אור ירוק" - נחיתה בגדה המערבית של תעלת סואץ שנועדה לאגף את המערכים המצריים העיקריים. בהתאם לתוכנית הועברו שניים מגדודי החטיבה בפרוץ המלחמה בהטסה לחופי מפרץ סואץ - שם חברו אליהם כוחות שריון ונחתות של חיל הים. עם התפתחות הלחימה בוטל המבצע, וכוחות הצנחנים (בעיקר גדוד 890) הוכפפו לחטימה תחת אוגדה 162 (קרב החווה הסינית) ואחר כך תחת פיקוד אוגדה 143 להרחבת ראש הגשר צפונה.¹²
 - חטיבה 4, שעל פי התוכנית מלפני המלחמה אמורה הייתה להיות חלק מאוגדה 210, אך לחמה במשך כל המלחמה במסגרת אוגדה 146, כללה ב-8 באוקטובר 1973 גדוד שרמנים אורגני של החטיבה, גדוד צנטוריונים שהיה שייך במקור לחטיבה 205 (האוגדה האם - 146) וגדוד צנטוריונים מילואים שהיה שייך במקור לחטיבה 188 (האוגדה האם במלחמה - 36). החטיבה כללה שלושה גדודי טנקים משלוש אוגדות אם שונות. באותה העת השאירה החטיבה את שני גדודי החרמ"ש האורגניים שלה מאחור כדי שישמשו כוח פיקודי.
 - חטיבת הצנחנים 317 החלה את הלחימה בקרבות ההגנה על רמת הגולן, אחר כך השתתפה בהרכב שני גדודים בהבקעה למובלעת הסורית, בכיבוש תל-שמס ומערכי הגנה מבוצרים אחרים (הגדוד השלישי וגדוד הסיוור נ"ט הועברו לחזית הדרום). בסיום המלחמה הוטסה לכיבוש רכס החרמון הסורי.¹³ זו דוגמה נוספת לצורך בכשירויות לחימה רבות ובסכנה הטמונה בהסתמכות על תוכנית אחת כדי שתשמש בסיס לאימונים. ועוד דוגמה: אוגדה 252, שהחלה את המלחמה עם חטיבות 401, 14 ו-460, התארגנה מחדש במהלך 7-8 באוקטובר וכללה את חטיבה 875, את חטיבה 164 ואת חטיבה 274.¹⁴
- אפשר לומר כי אף שבין מלחמת ששת הימים

למלחמת יום הכיפורים עבר צה"ל מאוגדות משימתיות לאוגדות קבועות, הרי בפועל, הן פעלו במלחמת יום הכיפורים במתכונת של אוגדות משימתיות.

מלחמת לבנון הראשונה

אחרי מלחמת יום הכיפורים המשיך צה"ל להיבנות ולהתאמן לקראת לחימה נגד צבאות קונוונציונליים משוריינים - לפעולה במרחבי סיני ולמשימות של הגנה ושל הבקעה ברמת הגולן. כשעלתה הסבירות למבצע יזום בלבנון, תירגל צה"ל גם לחימה בשטח הררי.

מפקד עוצבת סיני במלחמת לבנון הראשונה, אלוף עמנואל סקל, כתב "על חשיבותן של המסגרות האורגניות ושל התוכניות הפשוטות, על מפקדות מאולתרות ועל שינויי משימה קיצוניים":

"פירוק של מסגרות אורגניות פוגע ביעילות המערכת משום שיחידות חדשות המצטרפות למסגרת קיימת זקוקות לזמן הסתגלות כדי להכיר את הפק"לים ואת רוח המפקד, אף שצה"ל נוהג לאמן את יחידותיו כך שניתן יהיה להעבירן ממסגרת למסגרת באבחת פקודה בקשר.

"אף שמלחמת שלום הגליל הייתה מלחמה יזומה שתוכננה זמן רב מראש, הרבו בה לפרק מסגרות קיימות, ולא לכל הפירוקים האלה הייתה הצדקה של לחץ הנסיבות. כך, למשל, חטיבה 14 הייתה מיועדת לכבוש את ג'בל ביר א-דהר באגף המערבי והשלימה לצורך כך נוהלי קרב ארוכים וממציים. למרות זאת, ובלית ברירה, הוטלה המשימה על חטיבה מאולתרת (חטיבת בה"ד 1) שלא תיכננה את המשימה הזאת ונכנסה אליה באופן חפוז ובתוך שינוי משימה מוחלט. השינוי נבע מכך שחטיבה 14 איחרה להגיע ממחנה סיירים בגלל מחסור במובילי טנקים.

"בתכנון המתחשב יותר באורגניות של היחידות אולי ניתן היה (ומבחינת לוחות הזמנים זה היה אפשרי) להכפיף את חטיבה 7 (שהשתחררה מהגנת הרמה) לאוגדת עמוד האש, ואת חטיבה 14, שאיחרה, לשלוח בעקבות אוגדת סיני".¹⁵

דו"ח של צה"ל¹⁶ שעוסק במעבר חטיבות בין אוגדות מציין בנוגע לחטיבות שהשתתפו במלחמה:

1. מתוך 13 החטיבות שהיו להן אוגדות - אם (שאר החטיבות השתייכו אורגנית

לפיקוד המרחבי ותוכננו לפעול עם אוגדות הפיקוד המרחבי, בפיקוד אחר או לשמש עתודה מטכ"לית), רק 8 חטיבות לחמו כל המלחמה במסגרת אוגדות האם שלהן.

2. 7 חטיבות היו כפופות במהלך המלחמה לשתי אוגדות שונות (שתיים מהן הועברו מאוגדה אחת לאחרת ואחר כך הוחזרו).

3. הוקמו אד-הוק שתי מסגרות על-חטיבתיות ייעודיות (כוח ורדי וכוח פלד).

אוגדת העתודה המטכ"לית 880 בפיקוד תא"ל יום-טוב תמיר הופעלה בלבנון ללא כל תכנון מוקדם לחזית הזאת. לעומת זאת, חטיבה 35 פעלה בהתאם לתכנון מוקדם עם חטיבת השריון שהייתה אמורה לסייע לה, ונראה שהפעולה לפי תכנון מוקדם, שתורגל פעמים רבות עם שותפים מוכרים, תרמה להצלחת החטיבה במלחמה.

מלחמת לבנון השנייה

עם פרוץ הלחימה הוקצו לאוגדה 91 (בפיקודו של גל הירש) כוחות סדירים שלא תיכננו תוכניות מבצעיות במסגרת סד"כ האוגדה - חטיבה 7 וחטיבה 35. גם התוכנית האוגדתית שונתה, ויחידות שהיו כפופות לאוגדה דרך קבע ביצעו משימות שונות מאלה שתוכננו לפני המלחמה. נראה שאי-היכרותו של מח"ט 7 עם מונחים שהיו בשימוש מפקד אוגדה 91 תרמה למשבר האמון בין השניים. מח"ט 35, לעומת זאת, הכיר את מפקד האוגדה לפני המלחמה, אף שלא היה אמור לפעול תחתיו לפי התכנון האופרטיבי. יש לציין את העובדה שבמשך חצי השנה שלפני המלחמה אורגנו חטיבות 188 ו-1 במתכונת של חטיבות רב-חילויות לצורך בחינת התפיסה הזאת. אף שהן נשארו במתכונת הזאת בשגרה ובאימונים, הרי כאשר התחילה המלחמה, פורקו החטיבות הרב-חילויות האלה ואורגנו בצוותי קרב חטיבתיים (צק"חים) חדשים.

מהם הנזקים הצפויים מאימון-יתר על בסיס תוכנית אופרטיבית?

זמן אימון, כמו כל משאב אחר, מצוי במחסור. לאימון-יתר על בסיס תוכנית אופרטיבית ספציפית יש כמה חסרונות - נוסף על האפקטיביות הנמוכה יחסית - כפי



שהוצג קודם לכן.

1. הנזק הראשון הוא איבוד הוורטטיליות של היחידה עקב התמוחות יתר. אם היחידה מתאמנת פעם אחר פעם על ביצועה של תוכנית אחת מסוימת, היא אינה מתאמנת כדי לרכוש כשירויות הנדרשות בזירות אחרות, ולכן באופן עקרוני כשירותה הכוללת דועכת.
2. הנזק השני הוא שחיקת הכשירות לתכנן במהירות - שהיא הכשירות המרכזית של המפקד ושל מפקדתו וכוללת את המרכיבים הבאים: לנתח שטח ואויב, לעשות הערכת מצב ולהגיע לכמה דרכי פעולה חלופיות, להחליט על דרך פעולה נבחרת ולתכנן אותה באופן פרטני. במצב שבו מתורגל שוב ושוב אותו המתווה, הופכת התוכנית למעין תרגולת, וניתוח השטח והאויב הופך פחות משמעותי (בהשוואה לאימון המבוסס על תרחיש חדש). במילים אחרות: במצב כזה מתורגלים רעיונות קיימים במקום רעיונות חדשים, ומצטמצמת באופן טבעי היכולת לאתגר את היחידה בתכנון מלא ומהיר. כשירות אחרת שאינה מתורגלת כמעט אף פעם היא שינוי בציוות הכוחות.
3. הנזק השלישי שנגרם מ"אימון צמוד תוכנית" הוא התקבעות על תוכנית מסוימת ובמקרים רבים גם על ציוות כוחות מסוים - גם כאשר המצב השתנה מהותית ודורש תכנון חדש. דוגמה לכך היא התקבעות של שמואל גונן, אלוף פיקוד הדרום במלחמת יום הכיפורים, על תוכנית הצליחה "צפניה", שאותה כנראה ניסה להוציא אל הפועל גם כשחל שינוי דרמטי בתמונת המצב, עד כי התוכנית הפכה ללא רלוונטית. דוגמה נוספת היא חטיבה 188 שהייתה מאוד מתורגלת ב"ריצה" אל הרמפות בהתאם לתרגולת שהוכנה לקראת יום קרב עם הסורים. בפרוץ המלחמה פעלו המחלקות והפלוגות לפי התרגולת, בלי להבין שמדובר בתחילת מלחמה. כך קרה גם בסיני: הכוחות מיהרו ליישם את תוכנית "שובך יונים" לתגבור המעוזים - שתורגלה אין-ספור פעמים - אף שבעקבות צליחת הצבא המצרי הייתה הרלוונטיות שלה מוגבלת.
4. דוגמה עדכנית יותר, טכנית כמעט, היא ההתקבעות שלי, בהיותי מח"ט

במלחמת לבנון השנייה, להימצאות שדה מוקשים נגד אדם בלבד מעבר לקו הגבול בגזרת החטיבה. הסיבה להתקבעות: בתוכנית האופרטיבית הופיע שדה מוקשים נגד אדם, והחטיבה תירגלה שוב ושוב מעבר בשדה מוקשים כזה בשנה שלפני המלחמה: באימון של מפקדת האוגדה, בתרגיל של גדוד ההנדסה ובתרגיל האוגדתי. בסופו של דבר פעלה החטיבה כמה קילומטרים ממזרח למרחב שבו תוכננה לפעול לפני המלחמה, אך בגלל הקיבעון לא נבדקה האפשרות שיש במקום שדה מוקשים מעורב - נגד אדם ונגד טנקים - מה שהביא להיפגעות כלים בעת חצייתו.

המודל הנדרש

המודל הנדרש לאימונים צריך להפריד בין היכרות עם התוכנית לשם הבנת הבעיות המבצעיות של זירת הלחימה - היכרות שהיא חשובה ונכונה - לבין אי-מיצוי זמן האימון עקב היצמדות יתר לתוכניות. תוכנית אופרטיבית היא חשובה כי היא משמשת נקודת ייחוס: מהתוכנית האופרטיבית יש להסיק מסקנות עקרוניות (הרלוונטיות לכל החזית או הזירה) בנוגע לסוג האויב, לקרקע, לשיטות הלחימה הרלוונטיות וכד', אך לא בנוגע לתפקיד הספציפי של יחידה מסוימת. העיסוק בתוכנית האופרטיבית צריך להיות מוגבל לתהליך התכנון עצמו, לתרגילים שמוגדרים אופרטיביים ולמשחקי מלחמה. האימונים צריכים להיות מותאמים לכשירויות הנדרשות בזירה ולכשירויות אחרות המוגדרות בסיסיות.



המודל הנדרש לאימונים צריך להפריד בין היכרות עם התוכנית לשם הבנת הבעיות המבצעיות של זירת הלחימה לבין אי-מיצוי זמן האימון עקב היצמדות יתר לתוכניות

ברמת מפקדות החטיבה והאוגדה, שכשירותן המרכזית היא תכנון קרב וניהול, יש לתרגל ככל הניתן תרחישים שונים זה מזה: שונים בכל הנוגע לשטח, לאויב ולציוות הכוחות. העמקת ההיכרות עם תוכנית קיימת צריכה להיעשות באמצעות משחקי מלחמה כדי לא לבזבז הזדמנויות לתרגולו של תהליך התכנון.

ברמת הגדוד ומטה קיים מגוון רחב של כשירויות בסיסיות ומבצעיות שאותן יש לרכוש. אימון לרכישת הכשירויות הבסיסיות הוא תעודת הביטוח הטובה ביותר מפני הפתעות במלחמה. כדי לקשור את הכשירויות הבסיסיות לתרחיש האופרטיבי של היחידה (יש חשיבות רבה לכך שהמתאמן יבין את הצורך באימון ואת הרלוונטיות שלו) צריך לזהות אילו מתוך הכשירויות שנדרשות לביצוע התוכנית האופרטיבית הן בסיסיות ולתרגלן בהקשר הזה. לאחר מכן בסדר העדיפויות יש לתרגל כשירויות בסיסיות אחרות שאינן נכללות בתוכנית האופרטיבית. רק לבסוף יש לתרגל כשירויות שהן ייעודיות לתוכנית.

בשני סוגי האימון הראשונים אסור שהם יהיו מודל של התוכנית האופרטיבית. היחידות הסדירות של צה"ל, שהן למעשה בית ספר להכשרת המילואים, צריכות להתאמן על כלל הכשירויות הבסיסיות והמבצעיות. ביחידות המילואים, שזמן האימונים שלהן קצר יחסית ומקשה מאוד על לימוד כשירויות חדשות, צריך לחזור על ידע שנרכש בסדיר. עשהאל לובוצקי, מ"מ בגדוד 51 של גולני במלחמת לבנון השנייה, כתב בנוגע לאימונים:

"בעבר התאמנו רבות על כיבוש יעד חשוב... התרגולות נראו תמיד מנותקות מהפעילות המבצעית. לחימה בשטח פתוח נתפסה כלחימה הרלוונטית למלחמה, אך לא לקווים בשטחים. הרי בשטחים אנחנו עוסקים בלחימה אורבנית - לש"ב - ולא מסתערים על כיפות. היה קשה לשכנע את החיילים כי האימונים נחוצים גם כבסיס ללחימה בשטחים, אך חשובים לא פחות כשמירה על מוכנות למלחמה. עתה הגיעה העת ליישם את הכשרתנו, לקטוף את פירות האימונים המפרכים".¹⁷

ההיסטוריה של צה"ל מלמדת אותנו שיש שני נושאים שאותם יש לתרגל הרבה יותר מכפי שנהוג לתרגלם כיום:



גשר הגלילים נגרר מתעלת סואץ צפונה לאחר מלחמת יום הכיפורים ◀ רק גדוד אחד (82) אומן לגרור את גשר הגלילים לתעלת סואץ, אך בסופו של דבר הועבר הגדוד לחזית הגולן. התוצאה: היה צורך להכשיר כוחות אחרים - תוך כדי לחימה - לביצוע המשימה הזאת

1. **ציוות הכוחות.** ה"אורגניות" הפכה בצה"ל לערך כמעט מקודש, ומתעלמים מכך שהתעקשות על פעולה במסגרות אורגניות בעיתות שגרה עלולה לפגוע ביחידות שבמקרים רבים ימצאו את עצמן בעת מלחמה נלחמות במסגרות לא אורגניות. יש לשנות את ציוותי הכוחות בין התרגילים ותוך כדי התרגילים כדי להרגיל את הכוחות למציאות, כפי היא משתקפת מההיסטוריה של צה"ל.
 2. **מעבר בין זירות לחימה שונות.** למעבר מזירה לזירה יש משמעות רבות כמו החלפת מפות ותדרי קשר, שינויי כפיפות ושינוי של שיטות הלחימה. את הנושאים האלה יש לתרגל, שכן - כפי שהוצג במאמר - זה קרה במלחמות ישראל לא מעט.
- סיכום**
- אם התוכנית אינה כל כך רלוונטית במציאות, מדוע חושבים מפקדי צה"ל כי תרגול חוזר ונשנה שלה יעזור להם במלחמה? הסיבה נעוצה כנראה בכמה גורמים: חוסר מודעות להיסטוריה הצבאית של צה"ל בתחום הזה (בעיה שהמאמר הזה מנסה לפתור);
1. **התנונים לקוחים מספרו של שמעון גולן, מלחמה בשלוש חזיתות,** מערכות, תל-אביב, 2007, עמ' 41-21
 2. עמיעד ברזר, "בניית הכוח המשוויין 1956-1967", בתוך חגי גולן ושאלו שי (עורכים) **נחשונים - 40 שנה למלחמת ששת הימים,** מערכות, תל-אביב, 2007, עמ' 77-103
 3. **שמעון גולן,** עמ' 28-32
 4. מתייתרו מייזל, **המערכה על הגולן, יוני 1967,** מערכות, תל-אביב, עמ' 281-336
5. **שם,** עמ' 376
 6. **שם,** עמ' 377
 7. הנתונים בפסקה הזאת מבוססים על: איתן הבר וזאב שיף, **לקסיקון מלחמת יום הכיפורים,** מערכות, תל-אביב, 2003; **צה"ל בחילו,** **אנציקלופדיה לצבא ולביטחון,** ספריית מעריב, עמ' 157; עמירם אזוב, "עצה מיניסטריאלית" - פיקוד הדרום במלחמת יום הכיפורים, 7 באוקטובר, מבלימה להתקפת-נגד", בתוך: חגי גולן ושאלו שי (עורכים), **מלחמה היום - חקרי מלחמת יום הכיפורים,** מערכות, תל-אביב, 2003, עמ' 205-233
 8. שיחה עם תא"ל אברהם ברעם בלטרון ב-17 במאי 2011
 9. אביגדור קהלני, **דרך לוחם,** סטימצקי, 1989, עמ' 153-155
 10. תא"ל אריה שחר, רמ"ט אוגדה 146, במסגרת יום עיון על "ניוד עוצבות בין זירות לחימה", מכון צבי מיתר לחקר לוחמת היבשה, מאי 2011, עמ' 12
 11. **הבר ושיף,** עמ' 26
 12. **הבר ושיף,** עמ' 43-44, 170-171
 13. **הבר ושיף,** עמ' 179
 14. עמירם אזוב, **שם**
 15. עמנואל סקל, "אוגדת סיני במלחמת שלום הגליל", **מערכות** 413, יולי 2007, עמ' 34-35
 16. **כיוון בניית מערך השו"ב בדרג הנפרס,** מסמך פנימי בצה"ל, 2000
 17. עשהאל לובוצקי, **מן המדבר והלבנון,** ידיעות אחרונות ספרי חמד, תל-אביב, 2008, עמ' 68

אתגרי הפיקוד במערכי הלוגיסטיקה, הרפואה והאחזקה בצה"ל

פיקוד במערכי הלוגיסטיקה, הרפואה והאחזקה כרוך בהתמודדות עם אתגרים רבים שנובעים, בין היתר, ממאפייני המשימות: היותן משניות למשימת הלחימה, הצורך לתת מענה לצרכים מיידיים וראשוניים והתלות במשאבים



רופא ממשלחת צה"ל ליפן מסייע לאם ולתינוקת בעקבות רעידת האדמה בסנדאי בינואר 2011 ◀ תפיסת המנהיגות בהקשר הלוגיסטי מניחה שלהקשר הארגוני יש השפעה על סגנון המנהיגות, על דפוסי המנהיגות ועל האופן שבו הם באים לידי ביטוי



רס"ן הדס קליין
 רמ"ד פיתוח ארגוני באט"ל. בעבר רמ"ד
 פא"ר בחיל הרפואה



רס"ן לימור
 רמ"ד מחקר באמ"ן. בעבר רמ"ד מחקר
 בענף פא"ר באט"ל



רס"ן טלי עידן-צח
 רמ"ד פיתוח ארגוני במטכ"ל. בעבר
 רמ"ד הערכה ומיון בענף פא"ר באט"ל

מבוא

מנהיגות צבאית מזוהה בדרך כלל עם מפקדים בדרג הלוחם ועם מושגים כמו "אחריי", לכידות, נכונות להקריב את החיים ולקחת חיים וניהול אלימות. עם זאת, הארגון הצבאי הוא ארגון מגוון: לצד הלחימה מתקיימים בו תחומי עשייה רבים בעלי מאפיינים שונים המעמידים בפני המפקדים הפועלים במסגרתם אתגרים נוספים על אלה של המפקדים הלוחמים. במאמר הזה נעשה ניסיון למקד את תשומת הלב באתגרי המנהיגות של המפקדים במערך הלוגיסטי. קיימות גישות מגוונות לחקר תופעת המנהיגות. במאמר הזה בחרנו לחקור את

המנהיגות הלוגיסטית באמצעות תפיסה הבוחנת את ההקשר שבו פועל המנהיג. תפיסת המנהיגות בהקשר מניחה שלהקשר הארגוני יש השפעה על סגנון המנהיגות, על דפוסי המנהיגות ועל האופן שבו הם באים לידי ביטוי.

שורשיה של תפיסת המנהיגות בהקשר היא בתיאוריות התלות של פידלר¹ ובמודל התלת-ממדי של רדין.² שניהם טענו שחייבת להיות התאמה בין התנהגות המנהיג לבין ההקשר המצבי והארגוני. לפי פידלר, האפקטיביות של המנהיגות היא תוצאה של קשר גומלין בין אישיות המנהיג לבין המצב שבו הוא פועל. האפקטיביות של המנהיגות היא לעולם תלויה הקשר, סבור פידלר, ומציג את כל הגורמים שמשפיעים לדעתו על התנהגות המפקד, ובהם סגנון המנהיגות שלו, יחסיו עם הכפופים, מבנה המשימות ועמדת הכוח שלו.

גם לפי המודל של רדין - בדומה לזה של פידלר - יכולתו של המנהיג להנהיג תלויה בנסיבות שבהן הוא פועל. רדין מתאר חמישה משתנים שמשפיעים על פעולת המנהיג: משימת הארגון, אקלים הארגון, מאפייני הממונים, מאפייני העמיתים ומאפייני הכפופים. לכל אחד מהמשתנים האלה יש השפעה על סגנון המנהיגות שנדרש בארגון. כך, למשל, בארגון שמאופיין במשימות ייצור בלוח זמנים קצר, יהיה המנהיג במידה רבה מוכווני ביצוע; בארגון שבו קיימת נורמה למדוד ולהעריך כל הזמן את התוצרים, יכלול חלק ניכר מהקשר בין המנהיג למונהג עיסוק בהערכת המונהג ובמידתו. אשר למאפייני הממונים - ההזדהות של המנהיג עם הממונים עליו ומידת האמון שהוא נותן בהם משפיעות על



האתגרים שניצבים לפתחם של מפקדי הלוגיסטיקה נגזרים בראש ובראשונה ממאפייני המשימה הלוגיסטית בצבא

יכולתו לתווך מסרים מערכתיים ולהשפיע על ההזדהות של פקודיו עם הארגון.³ בהשראת המודל של רדין אנחנו מנסות במאמר הזה לאפיין את ההקשרים שמשפיעים על מנהיגות המפקד הלוגיסטי ולהגדיר את אתגרי המנהיגות שלו לאור ההקשרים האלה. על פי הניתוח שאנו מציעות, האתגרים שניצבים לפתחם של מפקדי הלוגיסטיקה נגזרים בראש ובראשונה ממאפייני המשימה הלוגיסטית בצבא. במאמר הזה אנחנו מתייחסות אל המשימה הלוגיסטית במובן הרחב של המילה וכוללות בה גם מאפיינים ארגוניים של הלוגיסטיקה בצבא וגם את מאפייני המשרתים (המונהגים). לפיכך בחלק הראשון של המאמר אנו דנות בהיבטים שונים של העשייה הלוגיסטית בצבא. החלק הזה יהיה הבסיס לדיון שיתקיים בחלק השני שיוקדש לאתגרים הפיקודיים הנוגזרים מהמשימות הלוגיסטיות.

המשימה הלוגיסטית ומאפייניה

מערך הסיוע המנהלתי מוגדר "מערך שמאורגנים בו גורמי הסיוע המנהלתי לסוגיהם במסגרת כוחות היבשה וכוחות השדה באופן שיוכל לתת לכוחות הלוחמים את הסיוע המנהלתי הנחוץ למילוי משימותיהם. למערך הזה יש מערכי משנה הבנויים והמאורגנים לפי ארגון המערך הלוחם ולפי צרכיו, והם חלק בלתי נפרד מכל יחידה ועוצבה שבכוחות השדה. המערך הזה כולל את הגופים האלה: הספקה, רפואה, חימוש, משטרה צבאית, פיקוח תנועות ושלישות".⁴

הלוגיסטיקה היא מרכיב אחד במערך הסיוע המנהלתי ומוגדרת "האמנות המעשית של הנעת גייסות ושל קיום יכולותיהם החומריות". בספר "הסיוע המנהלתי במבצעי כוחות היבשה"⁵ מפורטים תחומי העשייה של המערך הלוגיסטי באופן הבא:

1. תכנון, פיתוח, רכישה, החסנה, הובלה, הספקה, תחזוקה, פינוי והשמדה של אפסניה.
2. תנועת הגייסות ופיקוח עליה, פינוי נפגעים ואשפוזם.
3. רכישה, בינוי, אחזקה, הפעלה וסגירה של מבנים ושל מתקנים.
4. רכישת שירותים והספקתם, אחסון. הלוגיסטיקה כוללת אפוא מגוון של פעולות שתכליתן לקיים את הכוח הצבאי ולאפשר

בעיתות חירום את הרציפות ואת המשכיות של הלחימה. הלוגיסטיקה מותנית במערך הלוחם ומתאימה את עצמה לצרכיו כדי לספק את הבסיס ליכולת המבצעית. לכן ארגונה ואופני פעולתה נגזרים מצורכיהם של המסתייעים, קרי של הכוחות הלוחמים. יחד עם זאת, הלוגיסטיקה מעצבת במידה רבה את היכולת הצבאית ואת גבולותיה, שכן מאמצי התמרון והאש תלויים ביכולות הלוגיסטיות (הספקת תחמושת, חלפים ודלק).

עיקרון מרכזי בארגונו של מערך הסיוע המנהלתי הן ברגיעה והן בחירום הוא המדרגיות - מהלוחם הבודד, דרך היחידות המבצעיות ברמות השונות ועד למטה הכללי וליכולות ברמה הלאומית. מקובל להבחין בין שלוש רמות שעל בסיסן מאורגן המערך הלוגיסטי:

הרמה האסטרטגית, הרמה המערכתית והרמה הטקטית. הרמה האסטרטגית נחלקת לשניים: אזרחית (תשתיות לאומיות כמו בתי חולים ומאגרי דלק) ומטכ"לית (שכוללת, בין היתר, את המרכזים הלוגיסטיים ואת היחידות המטכ"ליות).

הרמה המערכתית עושה את כלל הפעולות לקיום הכוחות בזירות המבצעיות ומשמשת גיבוי ובסיס לסיוע המנהלתי של הכוחות ברמה הטקטית (המטה הלוגיסטי בפקוד, יחידות לוגיסטיות פיקודיות, אגדים לוגיסטיים מרחביים).

הרמה הטקטית עוסקת באמצעי הלחימה ובמשאבים במרחב הלחימה הטקטי באמצעות המטות הלוגיסטיים בדרג החטיבה והאוגדה ובאמצעות גופי הסיוע המנהלתי בדרג הגדוד והחטיבה המשולבים בכוחות הלוחמים.

על בסיס הסקירה התמציתית הזאת של הלוגיסטיקה נדון בסעיפים הבאים בעשרת המאפיינים העיקריים של המעשה הלוגיסטי הצבאי. הדיון הזה יהיה התשתית לפרק שלאחר מכן שבו נגדיר את אתגרי המנהיגות של המפקדים במערך הלוגיסטי.

1. העשייה הלוגיסטית משרתת את הלחימה

"הפעלת מערך הסיוע המנהלתי מוכתבת מדרך פעולתם של כוחות התמרון והסיוע הקרבי ומאופן פעילותם של הכוחות המתמרנים, מיקומם וצורכיהם המנהלתיים,

3. עשייה רצופה ומתמשכת המנהלתית"

המנהלתית"6. ללוגיסטיקה אין זכות קיום כשלעצמה. ההצדקה לקיומה היא המענה שהיא מספקת למשימה האג"מית. מכאן שמערכת היחסים בין הלחימה והלוגיסטיקה מתאפיינת בהיררכיה ברורה: הצורך המבצעי מכתוב ללוגיסטיקה את משימותיה. מצפים ממנה לייצר את התנאים החומריים לפעולות הלחימה, אך פעמים רבות הואים בה גורם משני.

2. מתן מענה לצרכים קיומיים ומידיים

"הסיוע המנהלתי לסוגיו נדרש לכל משך המערכה ובזמינות גבוהה ככל האפשר בהתאמה לסוג הסיוע ולאופי הלחימה. ככל שמשך הלחימה ועצימותה גדלים, כך גדלות בהתאמה חשיבות המענה המנהלתי והשפעתו על עיצוב האסטרטגיה, הטקטיקה וניהול הקרב".7

הלוגיסטיקה נדרשת לספק את "הדבר הנכון במקום הנכון ובזמן הנכון". עיכוב בהספקה, מחסור או מענה לא מותאם עלולים לפגוע במהלכים המבצעיים, שהם, כאמור, ליבת העשייה. הפרדוקס של הלוגיסטיקה הוא שכאשר היא מספקת את המענה, היא איננה מורגשת. כל עוד אין פערים, הלוגיסטיקה "שקופה", ודווקא תקלות מבליטות את חשיבותה.



צורת הארגון של הלוגיסטיקה נגזרת מצורכי הכוחות הלוחמים ולא מהגינות הפעולה של התחומים המקצועיים הנכללים בה או מתלות מהותית שקיימת ביניהם

3. עשייה רצופה ומתמשכת

"הצבא עוסק במבצעי לחימה רק כאשר הכוחות מתנגשים בפועל באויב, ולכן אפשר שלא יימצא בלחימה פרקי זמן ארוכים. לעומת זאת, הפעילות המנהלתית מתבצעת גם טרם הקרב ולאחריו כי הצורך בפעילות מנהלתית נובע מעצם קיומם של גורמי צבא פעילים".8

בעוד שהלחימה מתרחשת בפרקי זמן מתוחמים, המענה הלוגיסטי הוא רצוף ומתמשך: בשלבי ההיערכות למלחמה המאמץ העיקרי הוא ריכוז הסד"כ והעלאת הכשירות; בשלב הלחימה - תמיכה במהלכים המבצעיים ואחריה - חזרה לכשירות. גם בשלב הלחימה ניתן להבחין בין אופי הפעילות האג"מית, שיש בה פרקי זמן פחות אינטנסיביים (הפוגה, התארגנות) שהכוחות הלוחמים יכולים לנצל למנוחה או להתרעננות, לבין אופי הפעילות הלוגיסטית, שנעשית באופן שוטף ואף מוגבר בפרקי הזמן האלה.

4. תלות במשאבים

בהיותה "האמנות המעשית של הנעת גייסות וקיום יכולותיהם החומריות" מרכיב משמעותי בעשייה הלוגיסטית הוא רכישה של טובין מסוגים שונים: ציוד, כלי עבודה, מוצרי מזון, דלקים וכו'. הרכש מבוסס על תהליכי תכנון מפורטים שבמסגרתם נעשה ניסיון להעריך את צורכי הצבא, לתעדף ביניהם ולהקצות את המשאבים הנדרשים בהתאם למסגרת התקציבית הנתונה. המערך הלוגיסטי בצה"ל מתמודד באופן קבוע עם הפער בין מסגרת התקציב לבין הצרכים ועם חוסר ודאות מובנה בנוגע ליכולתו לעמוד בתוכניות העבודה בשל תנודות השוק ושינויים במחירים.

5. המבנה ותפיסת ההפעלה - שונות בין תחומי העשייה

"שלא כתחום הלחימה, תחום המנהלה מהווה מכלול תחומי תפקוד אשר כל אחד מן המרכיבים שבהם עומד וקיים לעצמו... וגם כשיש ביניהם יחסי השלמה ותלות הדדיים או יחסים רב-צדדיים, בדרך כלל הללו מצומצמים וחלשים מאלה שבין תחומי המשנה התפקודיים הראשיים של תחום מבצעי הלחימה... תחומי המנהלה מאורגנים ופועלים



משאיות של החטיבה הלוגיסטית 102 בצבא בריסניה בדרך לאפגניסטן ◀ הפיזור הגיאוגרפי של האמצעים הלוגיסטיים מחייב שהספקה סדירה של אמצעים ושל ציוד לכוחות הלוחמים תתבסס על שדרות תספוקת שנעות על צירים מאובטחים ומקשרות בין הכוחות הלוחמים לבין הבסיסים העורפיים

כל אחת מהחוליות בשרשרת ואת התיאום ביניהן. די בחוליה חלשה אחת או בתיאום לקוי באחת מהנקודות בשרשרת כדי לפגום במענה הלוגיסטי. נוסף על כך, המשימה הלוגיסטית תלויה מאוד בקשב שמפנים לה הגורמים האג"מיים. כך, למשל, אבטחת הצירים, שהיא תנאי לתנועה רצופה של שדרות תספוקת, היא משימה אג"מית, ופינוי נפגעים הוא דוגמה למשימה לוגיסטית שמחייבת מעורבות של מפקדים אג"מיים הן בשלב של נוהל הקרב והן בעת ניהול הקרב.

7. פעולה תחת איום בחזית ובעורף

הפעולה של המערך הלוגיסטי נעשית הן ביחידות קדמיות והן ביחידות עורפיות. כמו העורף כולו גם היחידות הלוגיסטיות העורפיות חשופות כיום לאיום. אף על פי שבדרך כלל העשייה הלוגיסטית נעשית בשלב אחד מאוחר יותר משלב הלחימה הראשוני, פועלים רבים מהכוחות הלוגיסטיים תחת איום ישיר, ובהם: סגלי הרפואה שנלווים לכוחות הלוחמים, נהגים שמובילים אמצעים וציוד ואנשי אחזקה במשימות תיקון וחילוץ.

עם זאת, הנחת היסוד של המערכת הצבאית היא שהלוגיסטיקה היא עשייה עורפית במהותה. ביטוי מובהק לכך הוא

6. הלוגיסטיקה מבוססת על תנועה ועל פריסה גיאוגרפית

העשייה הלוגיסטית מתרחשת באתרים שונים - בקרבת הלוחמים, בעורף של מרחב הלחימה ובבסיסים העורפיים - ודורשת העברת אמצעים מאתר לאתר. להיבט הזה יש השפעה מכרעת על אופן הניהול של המשאבים הלוגיסטיים:

"כיוון שככל שמרכיבי הסיוע נמצאים קרוב יותר לשטח הלחימה, כך גדלה פגיעותם, ופיזור המשאבים לרמה הנמוכה ביותר פוגע ביכולת הגמישות של המערך להסיט משאבים למקום שבו הם נדרשים, חלק מהמשאבים יהיה עם הכוח הלוחם, חלקם בעורף מרחב הלחימה וחלקם בעורף האסטרטגי."¹⁰

הפיזור הגיאוגרפי של האמצעים הלוגיסטיים מחייב שהספקה סדירה של אמצעים ושל ציוד לכוחות הלוחמים, כמו גם פינוי נפגעים, יתבססו על שדרות תספוקת שנעות על צירים מאובטחים ומקשרות בין הכוחות הלוחמים לבין הבסיסים העורפיים. מכאן שהמענה הלוגיסטי מבוסס לא רק על מוצרים אלא על התליך, על שרשרת של פעולות, שהתיאום ביניהן הוא המפתח לעמידה במשימה. הצלחתה של הלוגיסטיקה למלא את משימתה תלויה ביכולתה להבטיח את פעולתה התקינה של

בעיקרם כאיגוד ניהולי-טכני באופיו של תחומי התפקוד השונים והנפרדים למעשה הנכללים בהם. אולם דרישות מבצעיות הלחימה והגורמים הלוחמים, ובפרט צורכי היעילות והנוחות של הפיקוד והשליטה המבצעיים, הם המחייבים והדוחפים (הרבה יותר משל המנהלתיים) ליצירת איגוד זה"⁹.

לוגיסטיקה בצבא כוללת מגוון של תחומים מקצועיים שאין ביניהם מכנה משותף. ההצדקה העיקרית לחיבור בין תחומים מקצועיים כה שונים זה מזה תחת המושג "לוגיסטיקה" היא העובדה שכולם תומכים ברציפות ובהמשכיות של המלחמה, כלומר כולם מכוונים לכוחותינו ונועדו להבטיח את יכולתם להמשיך בלחימה. לכן צורת הארגון של הלוגיסטיקה נגזרת מצורכי הכוחות הלוחמים ולא מהגיונות הפעולה של התחומים המקצועיים הנכללים בה או מתלות מהותית שקיימת ביניהם.

הזיקה המועטה, יחסית, בין התחומים הלוגיסטיים השונים באה לידי ביטוי בכך שהמערכים המרכיבים את הלוגיסטיקה אינם חלופיים. כך, למשל, עודף בציוד רפואי אינו מפצה על מחסור במזון, ומכונאי אינו יכול להחליף רופא. לכל מרכיב ביחידה הלוגיסטית יש משימה ייחודית המחייבת כוח אדם ואמצעים המתאימים לביצועה. מעבר לכך, תחומי העשייה הלוגיסטיים נבדלים זה מזה בזמני הפעולה ובצורת ההפעלה שלהם. גופים לוגיסטיים רבים בנויים מחלקים רבים המייצרים תמונה אחת שלעיתים הקשר בין חלקיה לא מאוד ברור ומוחשי. פלוגת המפקדה, למשל, מכילה מגוון של גופים ושל יכולות הבאים לידי ביטוי בשלבים שונים של הלחימה ואינם בהכרח תלויים זה בזה.

היבט מרכזי נוסף בתפיסת ההפעלה של הלוגיסטיקה הוא היותה מבוססת על חבירה של כוח לוגיסטי לכוח לוחם (נהג נוסע עם ליווי, גוף חימוש החובר ליחידה). כלומר, בעלי תפקידים לוגיסטיים נדרשים לפעול בחלק מהמקרים לבדם או בצוותים קטנים ולא במסגרת יחידה אורגנית. המאפיינים האלה של מבנה הגופים הלוגיסטיים ושל תפיסות ההפעלה שלהם יוצרים למפקד אתגרים ייחודיים בשליטה ובתיאום, ביצירת לכידות ובהכשרת בעלי התפקידים לביצוע החבירה.



השילוב ההולך וגובר בין הגופים הלוגיסטיים לחברה האזרחית בא לידי ביטוי גם בתפקידים הלאומיים שיש לגופים הלוגיסטיים הצבאיים בשעת חירום

חיילי החובה. השיבוץ של חיילי החובה למרבית המערכים הלוגיסטיים הוא לרוב ברירת מחדל: חיילים שלא נמצאו מתאימים למערכי הלחימה ולמקצועות שבהם נעשה סינון מוקדם לפני הגיוס (על בסיס נתוני איכות, מיון ייעודי ומוטיווציה) מגיעים למערכים הלוגיסטיים.

כתוצאה מכך מגיעים למערכים הלוגיסטיים חיילים רבים שיש להם בעיות רפואיות או בעיות ת"ש, שסובלים מקשיי הסתגלות למערכת הצבאית ויש להם מוטיווציה נמוכה לשרת. לצידם ישנם חיילי חובה במקצועות אטרקטיביים יותר, כמו מקצועות הרפואה, שמאופיינים בנתוני איכות גבוהים יחסית ובמוטיווציה גבוהה למלא את תפקידיהם.

הקצינים בשירות הקבע מגיעים לתפקידיהם בשתי דרכים מרכזיות: קצונה שצמחה משירות החובה וקצונה אקדמית שמרביתה ממסלול העתודה. העתודאים מתאפיינים בהזדהות רבה עם המקצועות שרכשו ובמידה של אמביוולנטיות בנוגע להשתייכות לארגון הצבאי. כבר בתחילת דרכם המקצועית בצבא עומדת לפנייהם כל הזמן אופציה אזרחית אטרקטיבית שעשויה לשמש חלופה תעסוקתית. בהמשך דרכם עליהם לבחור אם להמשיך להתמקצע במקצוע שרכשו או להרחיב את תפקידם למשימות ניהוליות ופיקודיות על חשבון החלקים המקצועיים.

הנגדים - ברובם - משרתים במערכי האחזקה והלוגיסטיקה. בעוד שבכלל

צה"ל הנגדים הם כמחצית מכלל משרתי הקבע, בחילות החימוש והלוגיסטיקה הנגדים הם הרוב בקרב משרתי הקבע. גם הנגדים אינם מקשה אחת. הם נבדלים בסביבת השירות שלהם (יחידות שדה, יחידות עורפיות) במקצועותיהם ובהכשרתם.

אזרחים עובדי צה"ל. בדומה למספר הרב של הנגדים, גם ההסתמכות הנרחבת על אזרחים עובדי צה"ל היא תופעה שמייחדת את הארגון הלוגיסטי בצבא. האזרחים מועסקים ברובם בעבודות כפיים ("רצפת הייצור"), ורק מעטים מהם מועסקים בתפקידי ניהול. מגוון הסדרי ההעסקה והפערים הגדולים בין שכבת ה"עובדים" (חובה, אע"צים, נגדים) לשכבת ה"מנהלים" (קצינים) מייחדים את המערך הלוגיסטי גם בהשוואה למערכים אחרים של תומכי לחימה בצבא.¹²

10. יחסי גומלין עם האזרחות

המערכים הלוגיסטיים מתנהלים בממשק הדוק (ולעיתים אף בתלות הדדית) עם מערכות אזרחיות. לממשק ההדוק עם העולם האזרחי ישנם ביטויים רבים. ראשית, המערך הלוגיסטי נסמך על משאבים שנמצאים במשק האזרחי. כמו כן חלק ניכר מכוח האדם המקצועי במערך הלוגיסטי רוכש את הכשרתו במוסדות לימוד אזרחיים. למשל, העתודה היא מסלול מרכזי לגיוס כוח אדם מקצועי כמו רופאים ומהנדסים. גם מסלולי לימוד טכניים בבתי ספר על-יסודיים ממחישים את ההסתמכות על מוסדות אזרחיים לאיוש המערכים הלוגיסטיים.

היבט נוסף של הממשק שמקיים המערך הלוגיסטי עם העולם האזרחי הוא מיקור חוץ של שירותים לוגיסטיים. שירותי ההסעדה והליסינג הם דוגמאות בולטות מהשנים האחרונות להעברת שירותים לוגיסטיים מהצבא לאזרחותם של גופים אזרחיים.

השילוב ההולך וגובר בין הגופים הלוגיסטיים לחברה האזרחית בא לידי ביטוי גם בתפקידים הלאומיים שיש לגופים הלוגיסטיים הצבאיים בשעת חירום. כך, למשל, את ההתמודדות עם לוחמת אב"ך - גם נגד העורף

העובדה שהמשרתים במערך הלוגיסטי מוגדרים ברובם משרתים עורפיים.¹¹ גם אלה שמוגדרים "תומכי לחימה" אינם נחשבים לחלק אינטגרלי מהלחימה: רובם לא עברו הכשרה למתאר של פעילות קרבית, והם לרוב אינם משתתפים באופן ממוסד בתהליכים של הכנות מנטליות לפני הפעילות ובתהליכים של עיבוד החוויות בתום הפעילות.

העימותים החדשים, שמשטשטים את ההבחנות המסורתיות בין עורף לחזית, הופכים גם יחידות עורפיות לחלק מזירת המלחמה. במלחמת לבנון השנייה ובמבצע "עופרת יצוקה" נדרשו יחידות לוגיסטיות עורפיות לפעול תחת ירי טילים, כך שהמושג "חירום" קיבל בעיניהן משמעות נוספת.

8. משימה לוגיסטית בסביבה מכצתית

המשימה הלוגיסטית "לספק את הדבר הנכון, בזמן הנכון ובמקום הנכון" מחייבת - גם בעיתות ברגיעה וגם בעיתות חירום - מעגל מתמשך של הערכת מצב ותכנון מראש. פיזור האמצעים בין הדרגים השונים, הצורך לשנע אמצעים ממקום למקום וחשיבות התיאום בין כל החוליות המרכיבות את השלם הלוגיסטי - כל אלה מחייבים תכנון קפדני ומפורט של המענה הלוגיסטי, לעיתים אף שבועות וחודשים מראש, ובמקרים של תהליכי רכש מורכבים, אף יותר מכך.

מכאן שהמפגש בין המשימה האג"מית למשימה הלוגיסטית הוא בין שתי תרבויות ושפות שונות, שכן תכנון מוקדם, ירידה לפרטים, בקרה, שליטה וסדר, שהם אבני היסוד של העשייה הלוגיסטית, עומדים לעיתים בסתירה לדפוסי החשיבה והפעולה האג"מיים.

9. מאפייני המשרתים

אוכלוסיית המשרתים במערכים הלוגיסטיים היא הטרוגנית מאוד בשל קיומם של מודלי שירות רבים ובשל מגוון המקצועות והעיסוקים. ההטרוגניות של המשרתים באה לידי ביטוי הן בגילאי המשרתים והן באופי ההכשרה של כל אחד מהם. נרחב מעט בנוגע לארבע האוכלוסיות המרכזיות:

האזרחי - מרכזת מקרפ"ר (מפקדת קצין רפואה ראשי), והאחריות לניהול תנועות כלי הרכב בכבישי הארץ בעת מלחמה עוברת לידי אט"ל. עוד היבט של השילוב הזה הוא היכולת של הצבא - באמצעות המערך הלוגיסטי - לבצע "ריתוק משקי", כלומר להפעיל חברות ומפעלים אזרחיים למען צורכי הצבא בעת חירום.

מודל מארגן - מאפייני המשימה הלוגיסטית בצבא

התרשים שמובא כאן מציג את מאפייני המשימה הלוגיסטית בצבא ומבחין בין מאפיינים כלליים של לוגיסטיקה (המעוינים במרכז התרשים) לבין המאפיינים הספציפיים של לוגיסטיקה בצבא. הדיון במאפייני העשייה הלוגיסטית בצבא מלמד על מורכבותו של ההקשר שבו פועלים המפקדים הלוגיסטיים. מחד, מדובר במשימה קריטית שאי אפשר בלעדיה. המערך הלוגיסטי אמון על הבטחת צרכי השוטפים של הצבא בריעה ובחירום, ולצורך כך נדרשת עשייה רצופה ומתמשכת המחייבת מגוון של תהליכים ופעולות הנעשים באתרים רבים ובטווחי זמן שונים. מאידך, הלוגיסטיקה אינה נחשבת לעשייה

צבאית יוקרתית. היא בעלת אופי שירותי, אינה עצמאית, ויכולתה לתת מענה הולם תלויה בקשב ובתשומת הלב שמפנים אליה המפקדים האג"מיים.

לקשיים האלה יש להוסיף את הפן של משאבי האנוש. יותר מכל מערך אחר בצבא מאופיין המערך הלוגיסטי בשונות גדולה של המשרתים בשורותיו. המספר הרב של הנגדים ושל האזרחים הוא תופעה ייחודית של המערך הלוגיסטי כמו גם הפער הגדול בין שכבת החיילים לשכבת הקצונה. בפרק הבא נידונות המשמעויות של המאפיינים האלה בעבור המפקדים הלוגיסטיים.

אתגרי המפקד הלוגיסטי

מורכבויות המשימה הלוגיסטית שתוארו לעיל יוצרות אתגרים פיקודיים ייחודיים.¹³ אנו נדון בהם באמצעות הבחנה בין שלושה "אתגרי-על" שהם צירים שסביבם מתרכזים מתחים ומורכבויות מסוגים שונים.

האתגר הראשון:

ניהול מתחים מובנים תוך כדי

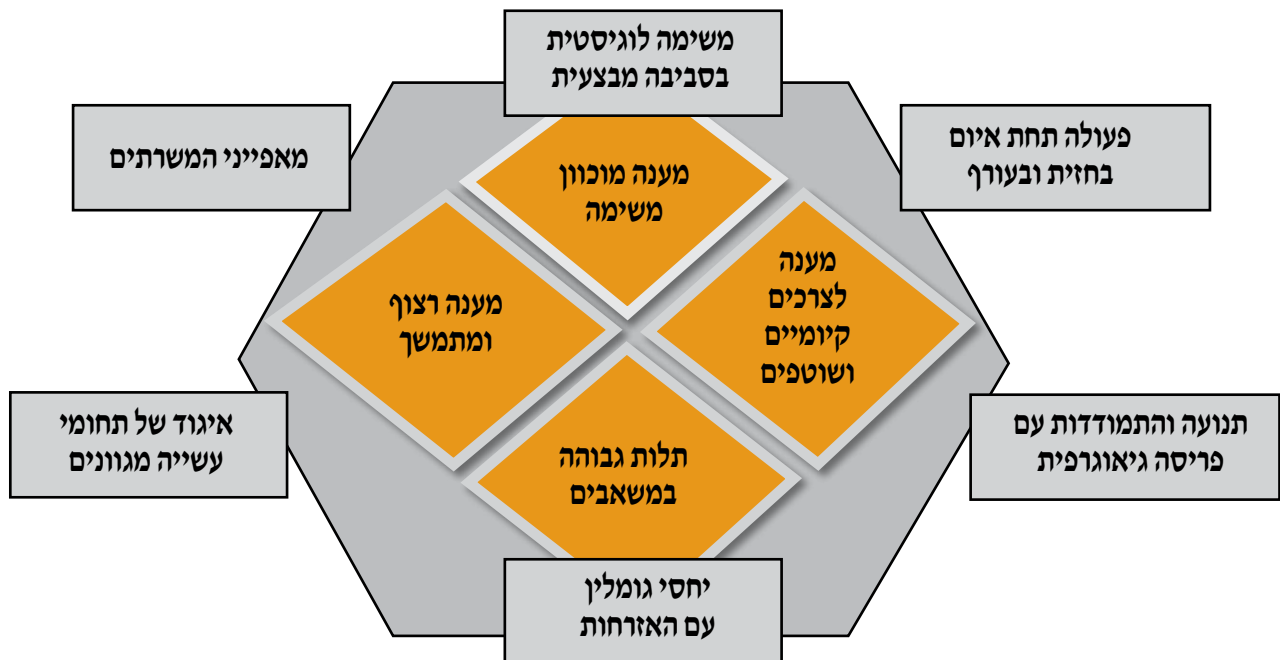
התקמות ותנועה

מערכי הלוגיסטיקה, הרפואה והאחזקה פועלים בשלושה מרחבים בו זמנית: במרחב הצבאי-מבצע, במרחב האזרחי-ניהולי ובמרחב הצבאי-לוגיסטי. כתוצאה

מכך נדרשים המפקדים לייצר תרבות, שפה ואופני פעולה אפקטיביים בשלושת המרחבים האלה במקביל. בהקשר הזה אנו מזהות ארבעה מתחים מובנים:

1. **מתח הכפיפות וההנחיה.** זהו מתח מבני שנובע מכך שהמפקד הלוגיסטי כפוף למפקד האג"מי ומונחה מקצועית על ידי הגורם המקצועי בתחומו. המפקד הלוגיסטי מחזיק אפוא בשני כובעים במקביל: "נציג החיל ביחידה ונציג היחידה בחיל". כפל התפקידים בא לידי ביטוי בצורך של המפקד הלוגיסטי הבכיר להבין ולייצג גם את האינטרסים ואת השיקולים של המערך המקצועי שאליו הוא משתייך ובשמו הוא פועל וגם את אלה של היחידה שאותה הוא אמור לשרת (פיקוד, אוגדה). היבט נוסף של השניות הוא הצורך לרתום לעשייה הלוגיסטית ביחידה הן את המפקדים האג"מיים והן את המערכת המקצועית. כדי לרתום את המפקדים האג"מיים נדרש המפקד הלוגיסטי להטמיע בקרבם את מאפיינייה של הלוגיסטיקה וכן לעמוד על הצרכים של התחום הלוגיסטי כדי שיוכל לספק מענה הולם. את הרמה הממונה המקצועית נדרש המפקד הלוגיסטי לרתום לצורכי

תרשים: מאפייני המשימה הלוגיסטית בצבא



המסגרת הלוחמת הספציפית שבתחום אחריותו. בעוד שביחידה נאבק הקצין על קשב ועל משאבים מול תחומי עיסוק אחרים, הרי במסגרת המקצועית המאבק הוא מול עמיתים מקצועיים המייצגים צרכים של מערכים שונים ושל גזרות שונות.

2. המתח בין סביבת הפעולה הצבאית

לזירה המקצועית. מקצועיותו של המפקד הלוגיסטי נשענת על שני מקורות כוח: הראשון, הידע הייחודי שלו בתחום עיסוקו, והשני, הבנתו את הצרכים המבצעיים. במפגש בין המקצוע לבין יישומו בארגון הצבאי ניתן לראות מפגש בין שתי תרבויות - מפגש שמחייב את המפקד למעברים מתרבות לתרבות ולהתאמות.

כך, למשל, בעוד שהתרבות הצבאית מייחסת חשיבות רבה למהירות הביצוע, ליכולת לאלתר ולהפעיל גמישות וביכולת לספק יתירות וביזור של אמצעים, התרבות המקצועית מדגישה שיח כלכלי של ניצול משאבים, של יחסי עלות-תועלת, של תכנון לטווח ארוך ושל מענה ריכוזי. בעוד שהשפה הלוגיסטית היא מורכבת (נתונים, מספרים, חישובים), השפה הלוחמת היא פשוטה וממוקדת.¹⁴

הפערים האלה גורמים לכך שאיש הלוגיסטיקה חש "הלוגיסטיקה אינה מעניינת את המפקד", ואילו המפקד האג"מי חש שאיש הלוגיסטיקה אינו נותן לו את הכלים להתמקד בעיקר. "מפגש השפות" הזה דורש מהמפקד הלוגיסטי לעבור ביניהן בגמישות וביעילות, לעשות את ההתאמות הנדרשות ולגשר עליהן בהתאם לצורך, לנושא ולמעורבים בשיח.

התחושה שהלוגיסטיקה אינה מעניינת את המפקד מובילה פעמים רבות לדפוס פעולה של הפגנת מוטיבציה יתרה כדי להוכיח רלוונטיות ולעמוד במשימה בכל מחיר. האתגר הוא לשמור על העמדה המקצועית ועל שיקול הדעת המקצועי גם כאשר הנושא הזה, לכאורה, אינו בליבת העניין של המפקד האג"מי. מכאן שעל אף המאמץ לעמוד במשימה בכל מחיר ולהוכיח את הרלוונטיות ואת התרומה שלו, המחויבות למקצוע תחייב את המפקד הלוגיסטי לומר

"לא" ולהציב את המגבלות של המענה הלוגיסטי בנוגע למשימה.

היכולת להתמקם באופן משמעותי ודומיננטי בתחומי העיסוק ולהטמיע את שיקול הדעת הלוגיסטי בתכנון המבצעי ובשיקול הדעת האג"מי היא אתגר יומיומי.

היכולת לנוע בין תחושת השוליות המובנית בתפקיד לבין ההבנה, השימור וההטמעה של המשמעות הלוגיסטית היא האמנות של המפקד הלוגיסטי.

3. המתח בין המענה לשוטף לבין

ההתכוננות למלחמה. מאחר שהעשייה הלוגיסטית מספקת מענה לצרכים קיומיים, היא תמיד נחוצה והכרחית: בשגרה ובחירום, בהתכוננות לקרב, בקרב עצמו ומיד לאחריו. אולם סדרי העדיפויות הצבאיים שמים את הלחימה וההתכוננות לה במרכז, כך שקיים מתח קבוע וצורך לנוע בין הקיום השוטף - המענה לצרכים היומיומיים של ארגון גדול ומורכב - לבין הפניית הקשב והמשאבים להתכוננות למלחמה. המתח הזה בא לידי ביטוי בכל החלטה ניהולית: כיצד להשקיע משאבים במוכנות לעיתות חירום ולצד זאת לספק מענה הולם לקיום השוטף.

4. המתח בין עורף לחזית.

ישנו פער בין התפיסה שהלוגיסטיקה היא עורפית ו"כבדה" לבין המצב בפועל שבו אנשיה נדרשים להיות פעמים רבות באזורים מאוימים כדי לספק מענה בכל מקום ובכל זמן. האתגר הזה אף הולך ומעמיק בעת הנוכחית שבה תרחיש הייחוס מכניס את העורף הצבאי למרחב המאיים.



המאמר מציג הסתכלות רחבה על אתגרי המנהיגות הלוגיסטית מעבר למערכים ולזירות הפעולה בשגרה ובחירום

האתגר השני:

ניהול שונות של כוח אדם

כפי שכבר צוין, הלוגיסטיקה בצבא כוללת מגוון של תחומים מקצועיים שאין ביניהם מכנה משותף. איגודם יחד נועד, בין היתר, להקטין את מוטת השליטה של מפקדים באמצעות הפקדת התיאום ביניהם בידי גורם אחד. לגורם הזה - המפקד הלוגיסטי - נוצר אתגר לא פשוט של ניהול אנשי מקצוע מומחים בתחומים הנבדלים זה מזה בהכשרה, באוריינטציה לארגון הצבאי ובמיצובם בארגון.¹⁵

ניהול אנשי מקצוע שונים, שכל אחד מביא את תפיסת עולמו, את גישתו ואת הנחת היסוד שלו, דורש מהמפקד הלוגיסטי לנהל שונות ולעיתים אף לנהל קונפליקט בין אינטרסים. המפקד הלוגיסטי נדרש לאינטגרציה של כל התחומים ולתיאום ביניהם כדי לעמוד במשימות. ההכוונה והתיאום (בין ההספקה להובלה, בין הרופא לאחזקת רכב הפינוי ולעיתים אף בין אנשי מקצוע שונים באותו המערך) שונה מההגדרה של "שליטה" כפי שהיא מוכרת למפקדים ומחייבת את המפקד הלוגיסטי לאמץ יכולת של הבנה רחבה ומערכתית שתאפשר לו לראות את התמונה הכוללת - גם אם הוא אינו מומחה בכל תחום או בפרטים שמרכיבים אותו. הוא נדרש להכיר את העבודה המקצועית בכל תחום מקצועי שעליו הוא מופקד שכן עליו מוטלת האחריות הכוללת.

מורכבות נוספת בפיקוד על כוח האדם הלוגיסטי נובעת מכך שלצד אנשי מקצוע משרתים במערכים הלוגיסטיים חיילי חובה רבים שעל מאפייניהם עמדנו בפרק הקודם. כלפיהם נדרש המפקד להפעיל מקורות כוח שונים: סמכות מקצועית לצד סמכות פורמלית, הישענות על ידע ועל מומחיות ועל שימוש בפרקטיקות של פיקוח, של ענישה ושל תגמול.

האתגר השלישי:

יצירת השפעה

מנהיגות מקצועית נסמכת על יכולתו של המפקד להשפיע על המוטיבציה של הכפופים לו ולהניעם לפעולה שלא מתוקף סמכותו הפורמלית. ממאפייני המשימה הלוגיסטית ולאור האתגרים שפורטו עד כה עולה שהמפקד הלוגיסטי נדרש במסגרת תפקידו להשפיע על הרמה המקצועית הממונה, על פקודיו, על עמיתיו ועל מפקדיו ("השפעה

ב-360 מעלות"). המפקד הלוגיסטי הוא קצין מטה, ולכן אתגר מנהיגותי בסיסי שלו הוא להתמקם בתפקיד של איש מקצוע משמעותי בקבוצת העמיתים ומול מפקדיו. ההתמקמות במטה היא הבסיס ליצירת המשמעות לעשייה, שכן זו נגזרת מהיכולת להשפיע על קבוצת העמיתים ועל הרמה הממונה - הפיקודית והמקצועית.

מול הרמה הפיקודית מתבטאת ההשפעה בשמירה על כך שהתחום המקצועי יישאר על סדר היום הארגוני ויקבל ייצוג בהחלטות המפקד, ואילו מול הרמה המקצועית נדרש המפקד הלוגיסטי להשפיע על המדיניות ועל התפיסות המקצועיות של החיל באופן שיתאימו לו וישרתו אותו בארגונו.

כדי ליצור השפעה בסביבה מורכבת שבה התחום הלוגיסטי אינו במוקד העשייה נדרש המפקד הלוגיסטי להצטייד ביכולות מגוונות: לפתח מדיניות עצמאית ומקצועית, לעמוד בנחישות על עמדתו ולהיות מסוגל לנמק אותה, להגן עליה, לייצג אותה ולהיאבק עליה. נוסף על כך הוא נדרש לייצר וליזום רעיונות, להניע תהליכים ולממשם ולגייס לשם כך עמיתים ולהישען על סמכות פורמלית שאינה היררכית אלא מקצועית.

סיכום

מנהיגות היא תופעה מרכזית בצבא ולכן היא נמצאת כל הזמן במרכז העניין של המפקדים ושל אנשי מדעי ההתנהגות בצה"ל. במסגרת המאמץ המתמשך לפיתוח הידע בתחום המנהיגות בצבא נעשו ניסיונות רבים "לפצח" את אתגרי המנהיגות של מפקדים בהתייחס לממדים שונים של ההקשר שבו הם פועלים - בין אם על פי הרמה שאליה הם משתייכים (פיקוד בכיר, פיקוד בדרג הטקטי) ובין אם על פי המערך המקצועי.¹⁶

המאמר הזה הוא אפוא נדבך נוסף במסורת ארוכה שעניינה פיתוח ידע יישומי בתחום המנהיגות בצבא - ידע שמשמש בסיס לתהליכי הערכה, הכשרה ופיתוח של מפקדים. עם זאת אנו סבורות שהמאמר הנוכחי מחדש מכמה בחינות.

ראשית, הוא מציג הסתכלות רחבה על אתגרי המנהיגות הלוגיסטית מעבר למערכים ולזירות הפעולה בשגרה ובחירום. שנית, ההסתכלות על מפקדים במערכים תומכי לחימה נוטה שלא לעמוד בפני עצמה, אלא במסגרת התייחסות והשוואה למפקד

הלוחם ולאגרונו. במאמר הזה נעשה ניסיון למפות את אתגרי המפקד הלוגיסטי כפי שעולים מתוך מרכיבי המשימה הלוגיסטית וממאפייניה. המהלך הזה איפשר לנו להגדיר את אתגרי המפקד הלוגיסטי באופן עצמאי וללא תלות (או בהשוואה מינימלית) באתגרי המפקד הלוחם וללא צורך לייצר היררכיה של מורכבות ביניהם.

שלישית, לאחר מיפוי של מאפייני המשימה הצענו "משקפיים" חדשים להסתכלות על מאפייני המשימה ועל האתגרים הנוגזרים מהם. בהתייחס למאפייני המשימה הבחנו בין המאפיינים של העיסוק הלוגיסטי כשלעצמו לבין המאפיינים של הלוגיסטיקה בארגון הצבאי. את אתגרי המנהיגות ניסחנו סביב שלושה נושאים עיקריים: ניהול מתחים מובנים תוך כדי תנועה והתמקמות, ניהול כוח אדם הטרונגי מאוד ויצירת השפעה.

הידע וההבנות המוצגים במאמר הזה מבוססים על המפגש השוטף של אנשי הפיתוח הארגוני באט"ל עם מפקדים לוגיסטיים במערכים השונים ובמתארי פעילות שונים. המאמר הזה נועד להגדיר את החוויה היומיומית של המפקדים ולבנות ממנה תמונה שלמה שיכולה להיות מצע לדיאלוג פורה בין מפקדים בארגון.

התמונה הזאת יכולה להיות בסיס לדיון מזוויות נוספות על תפיסת התפקיד של המפקד הלוגיסטי. כך, למשל, ניתן להעמיק בסוגיית התנועה וההתמקמות ולבחון כיצד היא באה לידי ביטוי בתפקידים השונים וברמות השונות. כמו כן ניתן לדון בסוגיות כמו מה מאפשרות התנועה וההתמקמות, אילו קשיים הן מעוררות, מהם התנאים הסביבתיים שמאפשרים להוציאן אל הפועל באופן אפקטיבי וכד'.

כיוון פעולה נוסף הוא בחינת המידה שבה תהליכי הערכה, ההכשרה והפיתוח של שדרת הפיקוד בארגון הלוגיסטי מותאמים לאתגרים האלה.

תודות לסא"ל דליה כץ-גנין, רע"ן פא"ר אט"ל, שיזמה את כתיבת המאמר וליוותה אותנו לכל אורך שלבי העבודה.

הערות

1. Fred Edward Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, of McGraw-Hill, New York, 1967
2. William James Reddin, Managerial Effectiveness, McGraw-Hill, New

York, 1970

3. לירז רום והדס קליין, **מנהיגות מפקדים פרופסיונליים בכירים - רופאים כחקר מקרה**, ענף פיתוח ארגוני אט"ל, 2009, מסמך פנימי בצה"ל
4. המילון למונחי צה"ל. מצוטט אצל שרון פישר. "מתומך לחימה לשתוף בלחימה - לקחים מעידן העימות המוגבל", **בין הזירות** 4, 2005, עמ' 17-26
5. **הסיוע המנהלתי במבצעי כוחות היבשה**, מחלקת תורת הלחימה, מו"י, מסמך פנימי בצה"ל
6. **שם**, עמ' 16
7. **שם**
8. **שם**
9. **שם**
10. **שם**, עמ' 36
11. בנוגע לחיילי החובה במערכים הטכנו-לוגיסטיים בצה"ל מציינת פישר (ראו הערה 4) שבין 25% ל-40% מהם משרתים ביחידות קדמיות ומוגדרים "תומכי לחימה" - הכרה שמעניקה להם הטבות ותגמולים מוגדלים בהשוואה למשרתים בעורף.
12. לימור פומרנץ-זורין, **הסביבה הפנים-ארגונית של אט"ל**, פרק מתוך המסמך "תמונת עולם", ענף פיתוח ארגוני אט"ל, 2010, מסמך פנימי בצה"ל
13. קיימים אתגרים פיקודיים מעצם הפעולה בארגון צבאי היררכי, אך המאמר הזה אינו עוסק בהם.
14. רון חזום, ענת לפידות, לירז טאוב, לימור פומרנץ-זורין, רועי טינסקי ונועה ברומר "על הסוציולוגיה ועל הפסיכולוגיה של הלוגיסטיקה", בתוך: דליה כץ-גנין ולימור פומרנץ-זורין (עורכות), **מבט על הלוגיסטיקה הצבאית**, ענף פיתוח ארגוני אט"ל, 2010, מסמך פנימי בצה"ל
15. רוית אהרון, עידן ברקאי וירון אלמוג, **ניהול מומחים - סקירת ספרות**, מדור פיתוח ארגוני, חיל הלוגיסטיקה, 2005, מסמך פנימי בצה"ל
16. על הנושא הזה נכתבו בשנים האחרונות עבודות רבות. ראו למשל: ה' ייגר-זלינגר, ש' דלה-פרגולה וק' שחף, **דרג התא"ל כמקרה פרטי של פיקוד בכיר בצה"ל**, בית הספר למנהיגות, 2011; ר' טמיר ונ' כץ, (2010) "מה חסר לטובים ביותר - בחינת פרופיל בוגרי מרכז הערכה לאל"מים", **בין הזירות** 9, 2010, עמ' 10-23; נ' גנדלמן, **פיתוח מנהיגות בקרב אוכלוסיות פרופסיונליות**, בית הספר למנהיגות, 2007; ר' לירז וה' קליין, **מנהיגות מפקדים פרופסיונליים בכירים - רופאים כחקר מקרה**, ענף פא"ר אט"ל, 2009; ש' פישר, (2006) "מנהיגות אסטרטגית - סקירת ספרות", **בין הזירות** 5, 2006, עמ' 44-51; ד' עמר-אביטל ונ' רום, (2005) "אתגרי המנהיגות והניהול של קצין המטה הבכיר - חקר מקרה", **בין הזירות** 3, 2005, עמ' 30-40

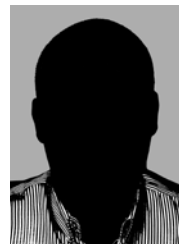
המקצוע הצבאי

בין מקצוע אקדמי למקצוע מעשי

הקצינים בצה"ל מחונכים לחשוב באופן מאוד מעשי ומתקשים לראות את התועלת שבלימודים אקדמיים. הדרך לשנות את גישתם זו היא להוכיח להם שיש לכך ערך מאוד מעשי לעיסוקם היומיומי

בסרטים רבים על צבא ארה"ב מציגים לעיתים את המצב שבו מגיע קצין צעיר לפקד על יחידה ומגלה שהמפקד האמיתי שלה הוא הסמל הוותיק, ואילו הוא, הקצין, נמצא שם על תקן של נותן כיוון בלבד





סא"ל (מיל') ד"ר עדו הכט
מדריך אקדמי במכללה לפיקוד ולמטה
וחוקר במרכז ללימודים צבאיים של
המכללה

מבוא

מאז אמצע שנות ה־80 של המאה הקודמת מושמעת ביקורת רבה על האופן שבו צה"ל מכשיר את קציניו. המבקרים הם בחלקם מתוך הצבא, ובחלקם מחוצה לו, ולא לכולם טענות זהות. עם זאת יש מכנה משותף לרוב הביקורות: הטענה שצה"ל הוא ארגון שמעצם תרבותו מתייחס למקצוע הצבאי כאל משהו מאוד טכני ומזניח לחלוטין את הפן האקדמי שלו. מעיון בדברי המבקרים נראה שהרוב המוחלט של המבקרים סובר שהמקצוע הצבאי הוא בעיקרו ידע מהסוג שנלמד באקדמיה. לטענתם, הידע המקצועי של צבא אמור להיסמך על מקצועות אקדמיים ממדעי החברה והרוח כמו פילוסופיה והיסטוריה.

רבים מהמבקרים משווים את האופן שבו מוכשרים קצינים בצה"ל בחצי שנה של קורס מעשי לאופן שבו, לטענתם, מכשירים קצינים מקצועיים בצבאות המובילים בעולם - במשך שנה (למשל בצבא בריטניה) עד ארבע שנים (למשל בצבא ארה"ב) במסגרת אקדמית. דגם ההכשרה האקדמי הארוך נראה להם התייחסות מקצועית רצינית, ואילו דגם ההכשרה בצה"ל - הקצרה לכאורה - נראה להם לא רציני. אחד המבקרים הציג זאת באמירה: קורס הקצינים של צה"ל אינו מכשיר קצינים, הוא מכשיר מפקדי מחלקה. כמה מהמבקרים אף טוענים שישנה ירידה בהיקף ההצלחות של צה"ל מאז מלחמת ששת הימים, וכי הירידה הזאת נובעת מהאופן הלקוי שבו הוא מכשיר את קציניו.

מסלול ההכשרה לקצונה בצה"ל

אני טוען שהביקורת הזאת שגויה - בעיקר משום שהיא נשענת על הנחות יסוד שלדעתי שגויות ומשום שהנתונים שעליה היא נשענת

שגויים בחלקם. כך, למשל, הטענה שהכשרת הקצין בצה"ל נמשכת רק חצי שנה אינה נכונה. הכשרת הקצין בצה"ל מתחילה ביום הגיוס שלו בבקר"ם. כל הטירונות שהוא חווה, ואשר במהלכה בוחנים אותו מפקדיו אם הוא מתאים להיות מפקד, היא חלק מההכשרה שלו לקצונה. גם הניסיון שהוא צובר בפעילות מבצעית וההכשרה שלו למפקד זוטר כלולים בהכשרה שלו לקצונה, וגם במהלכם בודקים אותו אם הוא מתאים לצאת לפרק האחרון של הכשרת הקצין - הפרק שמכונה "קורס קצינים".

הקצין שמסיים בהצלחה את הפרק האחרון הזה של קורס קצינים עבר תהליך של הכשרה ושל מיון שנמשך לפחות שנה ורבע ולעיתים גם יותר - תהליך שבמהלכו עבר הכשרה מקצועית טכנית מהפשוט למסובך, עבר הכשרה נפשית להתמודד עם הלחצים הנפשיים הצפויים לו בתפקיד המפקד ועבר



האתגר לפתוח את החניכים במכללות הצבאיות לעולם הרחב יותר הוא לא שלהם, הוא שלנו, המורים. התנאי הראשון להצליח בזה הוא להבהיר להם את התועלת המעשית של האקדמיה

כמה בחינות ומיונים שבחנו את התאמתו לעלות למדרגה הבאה. הוא צבר ידע רב מאוד - חלקו הקטן בכיתה, חלקו מחיקוי של מפקדים בכירים ממנו וחלקו העיקרי מהתנסות תחת בקרה של מפקדים בכירים ממנו.

התרגולות והטכניקות הפיקודיות - הטקטיות והניהוליות - שהוא לומד להפעיל במצבי קרב, באימונים וברגיעה לא הומצאו יש מאין. הם עצמם קצה הקרחון של תהליך חשיבה ארוך, של צבירת ניסיון מהרבה מקרים (כלומר מחקר של היסטוריה צבאית עתיקה ועדכנית¹) שנבחנו דרך העדשה של תפיסות ושל תורות ועל סמך

ניסיון להתמודד עם הערכות בנוגע לעתיד. נכון שהקצין הצעיר עצמו אינו שותף בכיר בקביעת התרגולות והטכניקות, אבל מסלול ההכשרה שלו, כפי שהוא קיים היום בצה"ל, מבטיח שבניגוד למקביליו בצבאות "המובילים" (קרי, האירופיים והאמריקניים) - את חלקם הגדול הוא לא למד רק מותרשימים על הלוח או בספר, אלא גם חווה אותם באופן מעשי. בדרך הזאת הוא קיבל תחושה בנוגע למידת הישימות שלהן ובנוגע לאופן שבו - במסגרת המצומצמת שהוא אחראי לה - יש להתאים אותן למציאות המגוונת שבה הוא נתקל בשדה הקרב.

בסרטים רבים על צבא ארה"ב מציגים לעיתים את המצב שבו מגיע קצין צעיר לפקד על יחידה ומגלה שהמפקד האמיתי שלה הוא הסמל הוותיק, ואילו הוא, הקצין, נמצא שם על תקן של נותן כיוון בלבד: הוא קובע את המדיניות, אבל הסמל מכתוב את אופן הביצוע שלה ואף נדרש לחנוך את הקצין. משיחות עם מפקדים בצבאות זרים אני יודע שהתיאור הזה מייצג נאמנה את המצב הטיפוסי בצבאותיהם. לעומת זאת זה אינו המצב הטיפוסי בצה"ל.

מה צריכה לכלול הכשרת הקצין?

אינני טוען שאין ערך ללימוד אקדמי. אני קצין ואקדמאי ואני עוסק בהכשרה אקדמית של קצינים, אבל המקצוע הצבאי הוא בעיקרו מקצוע של עשייה, ורוב הידע שדרוש בו, בוודאי בתפקידי הפיקוד הזוטר, הוא ידע מעשי יישומי. אם כך, כדי לחשב נכון את הערך של הידע האקדמי וכיצד לחבר אותו לעולם המעשי של המפקד בשטח, חשוב, לדעתי, לחזור למהות המקצוע הצבאי ולמרכיבי הכישורים שצריך להקנות למפקדים כדי שיעמדו בדרישות המקצוע.

המקצוע הצבאי עוסק בניהול מלחמות, וכשצבא אינו מנהל מלחמה, הוא אמור לעסוק בהכנות למלחמה הבאה. מה זו מלחמה? אין הסכמה גורפת להגדרת התופעה, אבל מעיון בהגדרות שונות סיכמתי לעצמי את ההגדרה הבאה: מלחמה היא אלימות הדדית מכוונת ומאורגנת בין קבוצות אנשים.

כלומר, ההכשרה הצבאית צריכה להכין את המפקד לבנות, לקיים ולהפעיל קבוצה של לוחמים שתנקוט אלימות כדי להשיג מטרה

שהוגדרה לו על ידי הדרג הממונה ולשרוד את האלימות הנגדית שנוקטת קבוצה יריבה שמנסה להשיג מטרות משלה.

אומנם לכל אחת מהמילים בהגדרה הזאת יש חשיבות, אבל, לדעתי, שתי המילים הראשונות הן המפתח: "אלימות הדדית". בניגוד לכל מקצוע אחר, נדרש המפקד לתפקד כאשר מישוה מנסה לחבל בכוונה תחילה בכל מעשיו ולשם כך מנסה להרוג אותו ואת פקודיו - מה שמטיל עומס רגשי ונפשי כבד על המפקד כשהוא שוקל כיצד לפעול.

מה זה אומר על מאפייני מקצוע הפיקוד? מכל התיאורים שקראתי על המהות ועל המאפיינים של הפיקוד במלחמה זה ששיכנע אותי ביותר הוא חמש הפסקאות הראשונות בספר התורה המרכזי של צבא גרמניה מ-1933 "פיקוד על כוחות" (Truppenführung):

1. הפיקוד במלחמה הוא אמנות, פעילות יצירתית המבוססת באופן חופשי על עקרונות מדעיים ומציבה את התביעות הקשות ביותר מטבע האדם.
2. המקצוע הצבאי מתפתח כל הזמן. אמצעי לחימה חדשים משנים כל העת את צורתו. יש לחזות בזמן את הופעתם, להעריך נכון את השפעתם ולהיערך במהירות בהתאם.
3. אין גבול למגוון המצבים הנוצרים במלחמה. הם מתחלפים לעיתים קרובות ללא התרעה, ורק לעיתים רחוקות ניתן לצפותם מראש. לקושי הרב לחזות את הצפוי לקרות (עד כדי אי-יכולת מוחלטת) השפעה מכריעה על ניהול המלחמה. הרצון שלנו מתנגש ברצון העצמאי של האויב. חיכוך וטעויות הם תופעות יום-יומיות.
4. חוכמת המלחמה אינה ניתנת לתמצות בתקנונים - מלאים ועבי כרס ככל שיהיו. את העקרונות, ואת הנובע מהם, יש להתאים לנסיבות. היישום הפשוט והעקבי הוא הדרך הבטוחה ביותר להגיע ליעדים.
5. המלחמה מציבה את המבחנים הקשים ביותר לסבולת הנפשית והפיזית של הפרט. מכאן שבמלחמה יש לתכונות האופי משקל רב יותר מאשר לשכלתנות, ובשדה הקרב מובלטות תכונות הנעלמות מהעין בימי שלום. מקצועו של המפקד הצבאי דורש ממנו

יכולת גופנית, יכולת שכלית ומעל לכול יכולת נפשית להתמודד בסביבה שמאיימת על חייו ועל חיי פקודיו ואשר משתנה כל העת. עליו להחליט כיצד לפעול כשהוא יודע בוודאות שאינו יודע באמת מהו המצב. לטענת הכותבים הגרמנים, במצב הזה יש לתכונות האופי חשיבות רבה יותר מאשר לכישורי החשיבה. תפיסה דומה באה לידי ביטוי באמרה המיוחסת לדוכס מוולינגטון - שאת הניצחון בקרב ווטרל² השיגו הוא ואנשיו במגרשי המשחקים של איטון. לימים נטען שהאימפריה הבריטית כולה נכבשה בזכות אותם מגרשי משחקים (איטון הוא בית ספר תיכון שבו ובשכמותו חונכו רוב האנשים שיצאו לכבוש את האימפריה הבריטית ולנהל אותה). יש לשים לב: לא בכיתות הלימוד יצרו את הניצחון ובנו את האימפריה, אלא במגרשי המשחקים - שם עיצבו את האופי התחרותי ואת כושר ההתמודדות הנפשית של התלמידים. גם הגנרל האמריקני מקארטור חשב שתחרויות



אינני טוען שהמקצוע הצבאי הוא בעיקרו מקצוע של עשייה, ורוב הידע שדרוש בו, בוודאי בתפקידי הפיקוד הזוטר, הוא ידע מעשי יישוני

ספורט הן מרכיב חשוב בעיצוב האופי של הקצינים לעתיד.

אולם ברור לכולם שלא די באופי האופי חשוב לעיצוב יכולתו של המפקד לחשוב בעודו נתון ללחצים ולמתחים הנפשיים העצומים של שדה הקרב. אולם כדי שהחשיבה הזאת תהיה נכונה, נדרש המפקד גם לידע מקצועי רב.

מסופר - וכמו הרבה סיפורים מהסוג הזה, קשה לדעת עד כמה הוא נכון עובדתית או שמא הוא משל שהומצא כדי להעביר מסר - שאחרי אחת ממלחמותיו דרש המלך הפרוסי פרידריך הגדול מקציניו הבכירים להשתתף בקורסים ללימוד המקצוע הצבאי.

הקצינים התרעמו בטענה שהם כבר מצויים בצבא שנים רבות, השתתפו במלחמות רבות ובקרבות רבים ולכן כבר צברו ניסיון רב ואינם זקוקים להכשרה בכיתות לימוד. ענה על כך פרידריך: "יש לי בצבא שתי פרדות שהשתתפו כבר ב-20 מסעות מלחמה, ובכל זאת הן עדיין פרדות". הניסיון האישי ללא הכלים המדעיים והתיאורטיים שיאפשרו לעכל אותו ולהפיק ממנו לקחים לעתיד - אין בו די.

מעבר לכך, הניסיון - כפי שאמר פעם מישוה - הוא מורה מעולה, אבל הוא גם מורה מאוד יקר, ולכן רק הטיפש לומד מניסיונו שלו, ואילו החכם לומד מניסיונם של אחרים. הניסיון של כל אחד מאיתנו מוגבל לחוויות האישיות שהספקנו לחוות. המציאות היא רבת פנים, ואיש אינו יכול להבטיח לנו שלא ניתקל בעתיד בתופעה שטרם חווינו. לכן אחד התפקידים החשובים של ההכשרה הצבאית הוא לנסות להזריק לנו את הניסיון שאחרים חוו כדי לקצר ולהוזיל לנו את תהליך הלימוד מניסיונו שלנו.

מהו תפקיד האקדמיה בהכשרת הקצין?

אז מהו התפקיד של האקדמיה בכל אלה? הכלים האקדמיים הם שמאפשרים לנו לאסוף את כלל הניסיון שחוו הצבא שלנו וצבאות אחרים, להשוות אותו למציאות הצפויה בקרב הבא ולנסות לייצר את הידע הדרוש למפקדים כאשר יוטל עליהם לבחון את המציאות ולהתאים אותה לצרכים שלהם כדי לבצע את המשימות שהוטלו עליהם.

היכולת לעשות את הדברים האלה תלויה בכך שיהיה בידי המפקד בנק ידע עשיר במגוון רב ורחב של תחומים - חלקם צבאיים בלבד וחלקם לקוחים מעולמות תוכן אחרים כמו פסיכולוגיה, סוציולוגיה, הכרת התרבות שלנו ושל האויב והכרת המדעים המדויקים המשפיעים על ביצועי כלי הנשק. אבל בסופו של דבר, ברגע האמת, כאשר הקליעים והרסיסים עפים מסביב, המפקד נמדד ביכולתו להתגבר על הפחד האישי, להחליט החלטות נבונות שיש קשר גיוני בינן לבין המציאות סביבו וסביב פקודיו, להפגין מנהיגות שתאפשר גם לפקודים להתגבר על הפחד שלהם ולבצע את המשימה.

כפי שנאמר קודם לכן, הכשרת הקצין הצעיר בצה"ל ממוקדת בפן המעשי על צדדיו

לא בכיתות הלימוד יצרו את הניצחון ובנו את האימפריה, אלא במגרשי המשחקים - שם עיצבו את האופי התחרותי ואת כושר ההתמודדות הנפשית של התלמידים



וגם להעניק ידע מעשיר נוסף על אמנות המלחמה בכלל. כך, לדוגמה, ישנה סדרה של שיעורים שבהם סוקרים את התפתחותן של תורת הקרב ושל הטקטיקה במאה ה-20 כדי להסביר לחניכים כיצד נהגתה תורת הלחימה של צה"ל שהם לומדים בשיעורים. נוסף על כך מיועדים השיעורים האלה להראות כי הכללים שקבע צה"ל לגיבוש דרך הפעולה הנבחרת שלו במתארים מסוימים אינם תורה מסיני וכי צבאות אחרים בחרו כללים אחרים. לשיעורים על התפתחותה של תורת הלחימה ולשיעורים על התורה עצמה נוספת גם סדרה של ניתוחי קרב שעורכים החניכים עצמם. ניתוחי הקרב האלה מיועדים להמחיש - בין היתר - את מאפייני המלחמה במתארי הלחימה השונים ואת המשמעות שיש ליישום או לאי-היישום של תורת הלחימה. מי שמיועד לתפקיד של מפקד גדוד יוצא אחר כך לקורס ייעודי מעשי שבו ילמד - לקראת הכניסה לתפקידו - כיצד לפקד על גדוד. בהמשך יש כמה השתלמויות מעשיות נוספות ובסופו של דבר מגיעים הקצינים למכללה לביטחון לאומי שעוסקת בחיבור שבין המקצוע הצבאי לבין המדיניות

הרגיל למפקדי פלוגות - לבין ידע אקדמי ברמת תואר ראשון. הקצינים האלה לומדים לא רק כיצד לנתח את האירוע האחרון שבו הם השתתפו, אלא כיצד להסתכל על תמונה רחבה יותר - על קרבות של אחרים ולא רק ברמת הפלוגה. הם לומדים גם מקצועות שאינם צבאיים טהורים, אבל עשויים להשפיע על הבנתם הכללית את המתרחש סביבם כמו מזרחנות.

לאחר כמה שנים נוספות בתפקידים שונים נשלחים הקצינים למכללה לפיקוד ולמטה כדי לעבור קורס בן תשעה חודשים. הקורס הזה מנסה להקנות גם את הידע הטכני שחיוני להפעלתן של חטיבות ושל אוגדות



ככל שקצין עולה בדרגה, הוא נדרש לחשיבה מופשטת יותר על המציאות

הטכניים והנפשיים. אנחנו לא רק מכשירים את הקצינים האלה, אנחנו כל העת גם בוחנים אותם כדי לבדוק אם הם מתאימים לעלות לשלב הפיקוד הבא. אולם ככל שהקצין עולה בסולם הדרגות, משתנה הרכב הידע שהקצין זקוק לו. ככל שהוא עולה בסולם הדרגות, נדרש הקצין פחות לראייה תלת-ממדית, לכושר ניווט, למנהיגות, לקור רוח תחת אש וכן הלאה, משום שהוא עצמו נמצא פחות בשדה ויותר במשרד (גם אם המשרד הזה מצוי באוהל המחובר לצידו של נגמ"ש). הוא פחות חייל ויותר מנהל.

זהו תהליך הדרגתי. מפקד הפלוגה עדיין נדרש להימצא בחזית הקרב, אבל הוא עוסק פחות באיתור מטרות ויותר בניהול הכוחות שלו. מפקד הגדוד מתרחק מדרגה אחת נוספת מהחזית. מפקד החטיבה "רואה" את רוב הקרב מרחוק - דרך הדיווחים של פקודיו ועל מפה. הוא יכול וצריך להרבות בביקורים בגזרות חשובות כדי להתרשם באופן בלתי אמצעי ולהשפיע בנוכחותו, אבל הוא יכול להשפיע כך רק על חלק קטן מהמתרחש באותה העת. מפקד האוגדה מרוחק עוד יותר. אלופים מבקרים לפעמים בשדה הקרב, אבל עיקר תפקידם הוא לשבת במשרד ולנסות לפענח את המצב על סמך ציורים על מפות ועל סמך דיווחים בעל פה או בכתב.

אם כן, ככל שקצין עולה בדרגה, הוא נדרש לחשיבה מופשטת יותר על המציאות. לכן ככל שהוא עולה בדרגה, הוא זקוק יותר לכלים אקדמיים כדי לסייע לו בתפקידו. אבל - ויש לזכור זאת - גם למפקד העליון של הצבא חשוב שתהיה הבנה מעשית של מה שנדרש מפקודיו לבצע. פקודה מהמפקד העליון, שלדעת המפקדים הזוטרים והחיילים מנותקת מהמציאות הקרבית, היא אחת הדרכים הטובות ביותר להבטיח את שירת רוח הלחימה ואת אובדן המשמעות.

שלי ההכשרה של המפקד לאחר קורס קצינים

מסלול ההכשרה בצה"ל של היום מנסה להעניק בשלבים את תוספת הידע לקצינים. קצינים רבים, שנחשבים מתאימים לפקד על פלוגה או לשמש קציני מטה בשדה, מופנים - לאחר כמה שנים בתפקידי קצונה זוטרה - למכללה לפיקוד טקטי ללימודים שנמשכים שנתיים. תוכנית הלימודים שם מנסה לשלב בין תוספת ידע טכני - כמו זה שניתן בקורס

(שלמען יישומה פועל הצבאי). זהו קורס שעיקרו אקדמי.

קצינים רבים מגיעים לאקדמיה האזרחית ולומדים לקראת תארים בכל מיני מקצועות שלכאורה אין דבר וחצי דבר בינם לבין המקצוע הצבאי. ובכל זאת כדאי לנו שילמדו שם משום שהם מעשירים את הידע הכללי שלהם, וחשוב מכך - את דרכי החשיבה שלהם ויכולים לנצל את ההעשרה הזאת באופן שבו הם מיישמים את כללי המקצוע הצבאי.

הבעיות בהכשרת הקצינים בצה"ל

מהתיאור שלעיל ניתן לחשוב שהכול טוב בהכשרת הקצינים בצה"ל, אך לא זה המצב. הבעיה הראשונה היא שלא כל הקצינים עוברים בכל התחנות שצוינו כאן. זה עלול לקרות משום שתפקיד מתפנה באופן לא מתוכנן, וצריך לאייש אותו מיד, בגלל מגבלות תקציב ובגלל כל מיני בעיות אחרות שמוכרות היטב לכל מי שמצוי בסד הלחצים של העשייה הביטחונית.

הבעיה השנייה היא חיובית ומטילה עלינו, המורים, עומס לא קל: האנשים שמגיעים אלינו למכללות הם ברמה גבוהה. אלה אנשים נבונים, בעלי ביטחון עצמי וחוש ביקורת. הם בעלי נסיון מעשי רב, אבל הם גדלו במסלול שלכל אורכו מדדו אותם על פי איכות התוצאות של מעשיהם ולא על פי איכות התהליך שהביא אותם לתוצאות האלה. עד שהגיעו אלינו, העולם התיאורטי - שהוא היסוד למעשים שלהם - היה ברובו חבוי מהם. הם השוו בין התורה הכתובה בספר לבין הניסיון החווייתי שצברו בעצמם והתמודדו עם האתגרים שמולם.

הם הגיעו אלינו כי הם היו מוצלחים. מטבע הדברים הם בדרך כלל לא מבינים את הקשר בין ההגות לבין העשייה. הם בוחנים כל שיעור לפי קריטריונים תועלתניים: "האם הידע הזה היה עוזר לי לפתור טוב יותר את הבעיה הטקטית שהתמודדתי איתה באירוע האחרון שהשתתפתי בו?" "כיצד זה יעזור לי להתמודד עם התפקיד הבא שלי אחרי שאסיים את הקורס?" לעיתים הם מעירים לנו: "מה אתה מדבר איתי על האוגדה? אני הולך להיות מפקד גדוד או מפקד טייסת! דבר איתי על זה. מה אתה מספר לי מה היה בשוחות של מלחמת העולם הראשונה, אני נלחם נגד גרילה בשטח בנוי".



אנטואן-אנרי ז'ומיני, הוגה דעות צבאי שוויצרי בן המאה ה-19 ◀ "גם אם עקרונות מדעיים לא ייצרו מצביאים דגולים, הרי שלכל הפחות ייצרו מצביאים מיומנים דיים להימנות כשורה הבאה אחרי אלה ששליטתם באמנות המלחמה באה להם ככישרון טבעי מלידה"

הקושי שלהם להתמודד עם העולם התיאורטי אינו נובע מבעיה באיכות שלהם, הוא נובע ממסלול החיים היום-יומי שחוו במשך שנים. הם מקצוענים בביצוע הטכניקות והתרגולות, הם מבינים מעולה כיצד לקרוא מפה ולתרגם אותה לשטח, הם יודעים לבצע מארבים מתוחכמים ולהתאים את התוכנית לתנאים של שכם שהם שונים מהתנאים של עזה ולהשרות בפקודים שלהם



המקצוע הצבאי הוא קודם כל מקצוע מעשי, והאנשים שנדרשים כדי לשרוד בו ולהצליח בו הם מעשיים ומחונכים לפעול בעוצמה. לידע האקדמי יש תרומה בשיפור הביצועים של אותם אנשי מעשה

ביטחון על בסיס היכולת הזאת. האתגר לפתוח אותם לעולם הרחב יותר הוא לא שלהם, הוא שלנו, המורים. התנאי הראשון להצליח בזה הוא להבהיר להם את התועלת המעשית של האקדמיה: אנחנו לא מלמדים היסטוריה לשם ההיסטוריה, אנחנו מלמדים היסטוריה כי היא ריכוז החוויות והלקחים של קודמינו, תוצר של התחקירים שהם ערכו או שערכו אנחנו לקרבות שלהם. זהו ריכוז חוויות שעשוי לחסוך מהחניכים שלנו זעה ודם. כך, לדוגמה, אני מציג להם את ההישגים הנדרשים בקורס שלי על התפתחות תורת הקרב במאה ה-20:

- הבנת הרקע שעליו נשענת תורת הקרב של צה"ל ביבשה, באוויר ובים. ההבנה הזאת היא המסד לדיונים במסגרת השיעורים על תורת המבצעים.
- התמצאות בתפיסות שונות ליישום כמה מושגים תורתיים - תפיסות שבחלקן חורגות מהמקובל בצה"ל - כדי להעשיר את בנק הידע של החניך לקראת תכנון מבצעים.
- הכרת התרומה של ההגות הצבאית לתפקוד המפקד.

התנאי השני הוא שכאשר הם מקבלים מטלות מעשיות, הן כוללות גם מרכיבים אקדמיים כמו השוואה בין מה שנדרש מהם לבין אירועים היסטוריים או אמירות של הוגה דעות מפורסם.

סיכום

המקצוע הצבאי הוא קודם כל מקצוע מעשי, והאנשים שנדרשים כדי לשרוד בו ולהצליח בו הם מעשיים ומחונכים לפעול בעוצמה. לידע האקדמי יש תרומה בשיפור הביצועים של אותם אנשי מעשה, כפי שכתב הוגה הדעות הצבאי השוויצרי בן המאה ה-19, ז'ומיני: "גם אם [עקרונות מדעיים אלה] לא ייצרו מצביאים דגולים, הרי שלכל הפחות ייצרו מצביאים מיומנים דיים להימנות בשורה הבאה אחרי אלה ששליטתם באמנות המלחמה באה להם ככישרון טבעי מלידה".

הערות

1. כל תחקיר מבצעי הוא למעשה מחקר של היסטוריה צבאית, וכל מחקר ראוי של היסטוריה צבאית הוא למעשה תחקיר מבצעי של אירוע.
2. ניצחוננו הגדול והמכריע של הדוכס מוולינגטון ב־1815 ששם קץ לשאיפות השררה של נפוליאון.

המלחמה על קרב המגע

מפקדי צה"ל ביחידות הלוחמות הרגילות אינם נלהבים להקצות זמן לשיעורי קרב מגע. מדוע הפך קרב המגע לנחלתן הכמעט בלעדית של היחידות המיוחדות, ומה ניתן לעשות כדי לתקן זאת?

קורס מדריכי הגנה עצמית בצה"ל ◀ לימוד קרב המגע מיועד לתת לחיילים ולמפקדים כלים אפקטיביים במקרה שהם נאלצים להגן על עצמם בקרב פנים אל פנים (צילום: "ביבשה")





סא"ל גיל המבר
מפקד בה"ד 8 בוגר פו"ם "אפק"

מבוא

מן המפורסמות הוא שהקצינים והחיילים בצה"ל נדרשים ליכולות לחימה שונות ומגוונות. יש מי שמפעילים נשק חי"ר, ויש מי שמפעילים תותחים וטנקים, מטיסים מטוסים, משיטים ספינות וכו'. אבל כל הלוחמים האלה גם נדרשים לדעת להגן על עצמם, למשל בעת שהם מותקפים במפתיע בניסיון לחטוף אותם או את נשקם האישי. כדי להקנות למשרתים בו מיומנות בתחום ההגנה העצמית פיתח צה"ל שיטות לחימה ייעודיות. בתחילת דרכו נקראה השיטה הזאת קפא"פ (קרב פנים אל פנים), אך במשך הזמן החליפה אותה אמנות לחימה שנקראת "קרב מגע". זוהי אמנות לחימה ישראלית ייחודית שזוכה להערכה רבה בעולם - לא פחות מאמנויות לחימה ותיקות ומוכרות כמו קראטה, ג'ודו, ג'יוג'יטסו ונינג'יצו.

לימוד קרב המגע מיועד לתת לחיילים ולמפקדים כלים אפקטיביים במקרה שהם נאלצים להגן על עצמם בקרב פנים אל פנים. לא רק לוחמים יכולים למצוא את עצמם במצב שבו עליהם להילחם באויב בידיהם וברגליהם. זה יכול לקרות גם לחיילים תומכי לחימה ואפילו לחיילי מנהלה, למשל אם הם מותקפים בלכתם ברחוב. מכאן שלכל חייל בצה"ל צריכה להיות כשירות מסוימת בתחום ההגנה העצמית. מובן שהכשירות צריכה להיות גבוהה יותר ככל שגדל הסיכוי שהחייל יהיה מעורב בלחימת פנים אל פנים. אך למרות חשיבות הנושא נראה שהטמעתו של קרב המגע בצה"ל אינה מיטבית: מפקדים וחיילים אינם עוסקים בקרב מגע באופן סדיר לאחר תום ההכשרה הבסיסית. יתר על כן, בעקבות שיחות עם מפקדים ובעיקר בעקבות תאונות שאירעו בעת

אימוני קרב מגע ניתן לומר שרמת ההדרכה באימונים האלה אינה משביעת רצון. נוכח המציאות הזאת התגבשה ההבנה במחלקת כושר קרבי ובה"ד 8, שאחראים לתחום של קרב המגע בצה"ל, שקיים פער משמעותי בין הרצוי למצוי בתחום הזה. מטרת המאמר היא לעמוד על עומק הפער הזה ולבחון כיצד ניתן להתגבר עליו כך שקרב המגע יהפוך לשיטה ישימה ואפקטיבית ביחידות צה"ל.

רקע

המושג "קרב פנים אל פנים" (קפא"פ) הופיע לראשונה בקרב כוחות המגן של היישוב היהודי (ההגנה) ב-1940 וכלל את כל מקצועות הלחימה בידיים ריקות ובכלי נשק קרים לצרכים צבאיים, דהיינו ליישומים שאינם ספורטיביים. העיסוק בתחום הזה סימל שינוי בגישתו של ארגון ההגנה: מעבר מתפיסה הגנתית, שבאה לידי ביטוי במושג "ספורט מגן", לגישה התקפית. המושג "ספורט מגן" קדם לקפא"פ והיה בשימוש במחצית השנייה של שנות ה-30 של המאה ה-20. עם זאת, קפא"פ לא היה שיטת לחימה במשמעות העכשווית של המושג "שיטת לחימה" ובודאי שהוא לא היה אמנות לחימה כמו אחת מאמנויות הלחימה המוכרות לנו כיום.¹

הקפא"פ הפך לשם כולל של כמה מקצועות לחימה, אך הוא לא חיבר ביניהם אלא נותר לא יותר מאשר מסגרת גג פורמלית. כתוצאה מכך נלמד כל אחד ממקצועות הקפא"פ בנפרד. הם לא נלמדו יחד באופן אינטגרטיבי. המסגרת הזאת של הקפא"פ התקיימה גם בשנות ה-50 של המאה הקודמת והייתה הבסיס לשיטה שכיום נקראת "קרב מגע". עד סוף שנות ה-50 השתמשו בצה"ל בשני המושגים - קרב מגע



קרב מגע מיועד להיות כלי יישומי, יעיל ושימושי בעבור כל חייל - בין אם הוא לוחם ובין אם הוא תומך לחימה או חייל מנהלה

וקפא"פ - כדי לתאר מקצוע זה. כיום מקובל שלכל אמנות לחימה יש מאסטר - ראש השיטה. לקפא"פ לפני קום המדינה לא היו ראש שיטה ואף לא דמות מובילה אחת. את התכנים שנלמדו גיבשו מורים ומדריכים מובילים בכל מקצוע. התכנים האלה הלכו והתפתחו, הלכו והשתכללו במשך השנים כתוצאה מהעיסוק התמידי בהם. סך הידע בתחום הזה נקרא קפא"פ, והעיסוק בו הפך להיות שיטתי במהלך שנות ה-30 וה-40 של המאה ה-20

- במיוחד בפלמ"ח ולאחר מכן, עם הקמת המדינה, גם בצה"ל. ברבות הימים הורחבה שיטת הקפא"פ והפכה, כאמור, לאמנות לחימה שנקראת היום "קרב מגע". זו אמנות לחימה ישראלית (וכך היא גם מוכרת) שזוכה להצלחה רבה בעולם.² ייעודו של קרב המגע בצה"ל הוא לתת כלים אפקטיביים לחיילים במצבים שונים שבהם הם נאלצים להתמודד בקרב פנים אל פנים. המצבים האלה יכולים להתרחש, למשל, בעת ניסיון לחטוף נשק מחייל במחסום, במהלך פעילות של יחידה מיוחדת וכו'. קרב מגע מיועד להיות כלי יישומי, יעיל ושימושי בעבור כל חייל - בין אם הוא לוחם ובין אם הוא תומך לחימה או חייל מנהלה.

תפיסת ההפעלה של קרב המגע בצה"ל

את לימודי קרב המגע בצה"ל מובילים מחלקת כושר קרבי ובה"ד 8 שבמפקדת זרוע היבשה. אלה הן הנחות העבודה העומדות בבסיס הפעילות:

1. קרב מגע הוא יכולת לחימה בסיסית שדרושה לכל חייל בצה"ל ובמיוחד ללוחמים ביחידות מיוחדות וביחידות קרביות רגילות כמו חטיבות חי"ר ושריון.
 2. קיים קשר הדוק בין תחום הכושר הקרבי לבין התחום של קרב מגע, שכן קרב מגע מחייב מאמץ פיזי רב. מהסיבה הזאת ניתן לשלב קרב מגע באימוני הכושר של היחידות השונות.
- תפיסת ההפעלה של תחום קרב המגע מבוססת על הרצף ההגיוני הבא:
- מחלקת כושר קרבי אחראית להוראת קרב המגע בצה"ל.
 - מתוקף אחריותה זאת קובעת מחלקת כושר קרבי את היקף ההכשרה הנדרשת לכל חייל בצה"ל בתחום של קרב מגע

ואת היקף הפעילות הנדרשת לשמירת כשירותו.

● בהתאם להיקף ההכשרה שנדרש מכשיר בה"ד 8 מדריכי קרב מגע. אלה מוצבים ביחידות השונות בהתאם לסדרי עדיפויות שבעתיד ייקבעו באמצעות תקינה. המדריכים האלה הם שמאמנים את החיילים ביחידות השונות ושומרים על כשירותם.

נוסף על כך יחידות שרוצות בכך שולחות חיילים להכשרה בקרב מגע באמצעות בה"ד 8. החיילים האלה חוזרים בתום ההכשרה ליחידות האם שלהם ומכשירים את החיילים בתחום של קרב מגע נוסף על תפקידיהם האחרים ביחידות. יש להדגיש שהמדריכים האלה אינם תחליף למדריכים הבכירים או לעוזרי המדריכים הבכירים בתחום הזה.

ליחידות שבהן נדרש תגבור או שאין בהן תקן למדריך קרב מגע מסייעים באמצעות שיגור מדריכים למשימות אד-הוק.

אל קורס מדריכים בכירים בקרב מגע בבה"ד 8 מגיעות בעיקר שתי אוכלוסיות:

1. חיילים שיש להם רקע באמנות לחימה ומתגייסים לתפקיד של מדריך קרב מגע. החיילים האלה עוברים ועדת קבלה לבחינת התאמתם להדרכה (בהנחה שלקרב מגע ניתן להכשיר במאמץ מועט יחסית כל בעל ידע באמנות לחימה).
2. חיילים שסיימו קורס קרב מגע, שימשו מדריכים נוסף על תפקידם (נע"ת), הוכיחו את עצמם לדעת מפקדיהם ועברו להיות מדריכי קרב מגע "במשרה מלאה".

תהליך ההכשרה

מאז כניסתו של קרב המגע לצה"ל, הועברו כמה סוגי הכשרות בתחום הזה ובהן:

- הגנה עצמית לבנות.
- אימוני קרב מגע בבתי ספר (לאחר הפיגוע בשיבת מרכז הרב בירושלים במרס 2008).
- קורס מדריכים לאימון זקיפים.
- קורס בסיסי למדריכי קרב מגע (נע"ת).
- קורס מתקדם למדריכי קרב מגע.
- הכשרת חיילי היחידות המיוחדות, ובמיוחד חיילי היחידות ללוחמה בטור, בתחום של קרב מגע.

כיום מתקיימים שלושה סוגי הכשרות:

- קורס מדריכים להגנה עצמית (נע"ת). הקורס נמשך שבוע ומתקיים כמה פעמים בשנה בבה"ד 8. יש לציין שלקורס מגיעים גם חיילים תומכי לחימה מיחידות עורפיות והוא מיועד לנשים ולגברים. בדרך כלל מגיעים לכל קורס יותר נשים מגברים. מאחר שהקורס נמשך זמן קצר בלבד, ניתנת עדיפות במיון לבוגרי קורס מ"כים או למי שיש להם רקע בהדרכה.
- קורס בסיסי למדריכי קרב (נע"ת). הקורס נמשך כחודש ומתקיים שבע פעמים בשנה בבה"ד 8. המפקדים ביחידות הם שקובעים אילו חיילים ייצאו לקורס. מי שנשלחים לקורס אינם נדרשים לעמוד בדרישות סף כלשהן. בקורס הם לומדים טכניקות שונות של קרב מגע כמו הנחתת מכות בידיים וברגליים, הנחתת מכות באמצעות כלי נשק, התגוננות מפני כלי נשק, התגוננות מפני חטיפות נשק, התגוננות מפני סכין, הגנה עצמית, השתלטות, הובלה, אזיקה וחיפוש. כמו כן עוסקים בקורס בשיפור כישורי ההדרכה.
- קורס מתקדם למדריכי קרב מגע שנמשך 24 יום ומתקיים פעם בשנה בבה"ד 8. כל החיילים מגיעים לקורס הזה רק לאחר שהיו מדריכי קרב מגע בסיסי. יש לציין שהתכנים המרכזיים של הקורס דומים לתכנים שלומדים מדריכי הנע"ת, אך בתוספת טכניקות חדשות, בין היתר בתחומים הבאים: התגוננות מפני איומי אקדח ומכות באקדח, ירי באקדח, התגוננות מפני סכין, שימוש בסכין, צמצום טווח, שימוש באלה,



בתחילת השירות הצבאי יש צורך באינטנסיביות רבה יותר בשיעורי קרב מגע ולאחר מכן, בהמשך השירות, יש לשמור על הכשירות

התגוננות מפני אלה, לחימה על הקרקע. גם בקורס הזה מושם דגש רב על פיתוח מיומנויות ההדרכה.

ההכשרות האלה הן אמצעי בלבד למטרת העל של מדור קרב מגע: הכשרת החיילים ביחידות השונות של צה"ל בהתאם לתו"ל שקבע רמ"ד קרב מגע ואושר במקצוע (מפקדת קצין חיל רגלים וצנחנים ראשי). על פי התו"ל הזה, קרב מגע הוא מיומנות שבשלבים הראשונים נלמדת ונרכשת ובשלבים מאוחרים יותר יש לשמור עליה. בדומה לכך ניתן לציין מיומנויות לחימה בסיסיות אחרות, כמו ירי, שבתחילה נרכשות באימונים ולאחר מכן יש לשמר את הכשירות שהושגה במשך כל השירות הצבאי.

מכאן שבתחילת השירות הצבאי יש צורך באינטנסיביות רבה יותר בשיעורי קרב מגע ולאחר מכן, בהמשך השירות, יש לשמור על הכשירות. מידת האינטנסיביות הראשונית כמו גם מידת ההשקעה בשימור היכולת משתנות בהתאם לאופיה של המסגרת הצבאית. הוחלט על חלוקה לארבע רמות בסיסיות:

- **יחידות מיוחדות** - שני שיעורים בשבוע במסגרת מסלול ההכשרה (החל מהטירונות) ולאחר מכן שיעור בשבוע לשמירת הכשירות. יש לציין שבקורס לוט"ר (לוחמה בטור) מתקיים מדי יום שיעור בקרב מגע.
- **גדודי חי"ר** - שיעור אחד בשבוע במסגרת מסלול ההכשרה (כולל בטירונות) ולאחר מכן שמירת כשירות באמצעות שיעור פעם בשבועיים.
- **גדודי שריון, ארטילריה והנדסה** - שיעור אחד פעם בשבועיים במסגרת הטירונות וכן במשך כל השירות. יש לציין שהתרגול המינימלי שמאפשר שמירה על הכשירות הוא שיעור אחד פעם בשבועיים.
- **יחידות תומכות לחימה ויחידות מנהלה** - שלושה שיעורים במהלך הטירונות ושיעור אחד פעם בחצי שנה. ביחידות המיוחדות מתקיימות תוכנית ההכשרה ותוכנית השמירה על הכשירות בדומה למה שנקבע בתו"ל. אולם ברוב הגופים האחרים בצבא (גדודים, יחידות של תומכי לחימה ושל מנהלה) מוקנית המיומנות באופן חלקי בלבד, וכמעט שאין פעילות לשמירה על הכשירות. התוצאה היא שחיילי



קורס מדריכי הגנה עצמית של צה"ל באימון נגד חטיפה ◀ רוב התקנים בצה"ל של מדריכים בכירים לקרב מגע אינם מאוישים (צילום: "ביבשה")

ששולטים באימונים החיילים לא מפנימים את הצורך בלימוד המקצוע הזה, אלא בעיקר נוהרים לא לעשות טעויות."

הפחד והאימה שעליהם מדבר הדובר נובעים מכמה תאונות אימונים שאירעו בשנים האחרונות במהלך אימונים בקרב מגע, וכתוצאה מכך שמים כיום דגש רב יותר על הבטיחות - לעיתים על חשבון הלימודים. כמו כן יש לציין שלעיתים (רחוקות), ובמיוחד בגדודי חי"ר, רואים המפקדים בשיעורי קרב מגע אמצעי ענישה לחיילים "בעייתיים", ומדריך קרב המגע מקבל את תפקיד המעניש.

משיחות שנערכו עם מדריכי קרב מגע מובילים עולה שכל התקלות האלה נובעות מכך שישנם מדריכים שאינם מקצועיים במידה מספקת. כתוצאה מכך הם נגררים לעיתים לאלימות - מה שמביא בהכרח לתאונות ובעקבות זאת לעיסוק נרחב בכללי הבטיחות על חשבון העיסוק ברכישת מיומנויות.

למיומנויות. הגישה הזאת באה לידי ביטוי בדבריו של אחד המשתתפים בסקר:

"קרב המגע בצבא נחשב כיום לדבר מפחיד ומאיים במקום שייחשב לכשירות מבצעית מקצועית חיונית. בגלל הפחד והאימה



מאחר שלימודי קרב מגע מתקיימים בצה"ל בעיקר בשלב הטירונות, ולכן אינם מתמקדים במתארי הפעולה שצפויים ליחידות השונות, ייתכן שההכשרה מחטיאה במידת מה את המטרה

צה"ל - על אף הפעילות הרבה שנעשית בתחום של קרב מגע - אינם מיומנים במידה מספקת בטכניקת הלחימה הזאת.

התפיסות בצה"ל כלפי קרב מגע

מסקר שנערך בקרב מ"פים בצה"ל במסגרת מאמץ ללמוד את הנושא³ עולה שהמ"פים מייחסים חשיבות רבה לקרב המגע וסבורים שהוא חלק חשוב ביותר מהכשירות הקרבית של כל לוחם. עוד ציינו המ"פים שקרב מגע הוא מיומנות הכרחית שאותה חייב לרכוש כל לוחם בצה"ל. כך, למשל, התבטא אחד המשתתפים בסקר:

"יש לעגן את קרב המגע כתחום חובה בהכשרה ולבצע מעקב ולוודא שזה קורה. קרב מגע נותן הרבה ביטחון וכלים נחוצים לכל לוחם."

לעומת זאת קיימת גם רתיעה של רבים מהמ"פים מקרב מגע - בין היתר משום שברוב האימונים משקיעים זמן רב בבטיחות באימונים על חשבון הזמן שמוקדש



מקצועיות המדריכים

חוסר המקצועיות של חלק מהמדריכים ביחידות נובע מכמה גורמים ובהם חוסר ניסיון וגילם הצעיר של המדריכים (שמשפיע לרעה על מעמדם בתוך היחידה ואל מול מפקדם). בשל הבעיות האלה הגיעו ה"לקוחות" המרכזיים של שיעורי קרב המגע - מפקדי היחידות המיוחדות - למסקנה שלאור חשיבות הנושא נכון יהיה להכשיר את חייליהם באמצעות מדריכים בעלי ניסיון רב מהמגזר האזרחי. בעקבות זאת שכרו יחידות בצה"ל מדריכים (רשמית הם מוגדרים "יועצים") והם אלה שמכשירים את החיילים בתחום של קרב מגע. היחידות שמעסיקות יועצים כאלה הן רובן ככולן יחידות עילית שחייליהן נדרשים להגיע למיומנות גבוהה בתחום של קרב מגע. יש שתי סיבות לצורך שלהם להגיע למיומנות גבוהה בתחום הזה:

1. הרצון לעצב את דמותו של הלוחם ביחידה: להקנות להם תכונות כמו ביטחון עצמי, נחישות ותוקפנות.
2. השתתפות בפעילות מבצעית שמצריכה מיומנויות בתחום של קרב מגע כמו ההשתלטות על ה"מרמרה" במאי 2010. הפתרון של העסקת יועצים חיצוניים הוא כמובן יקר ואינו מתאים לכל יחידות צה"ל. לכן יחידות שאינן מיוחדות מסתפקות במדריכי קרב מגע שמעמיד לרשותן צה"ל - חיילי חובה שעברו לרוב הכשרה קצרה יחסית.

יש לציין שרוב התקנים בצה"ל של מדריכים בכירים לקרב מגע אינם מאוישים. מאחר שאת מעט המדריכים הבכירים שולחים מטבע הדברים ליחידות המיוחדות, התוצאה היא שברוב המקרים לא עומדים לרשות היחידות הרגילות מדריכים בכירים לקרב מגע.

עקב המחסור במדריכים בכירים לקרב מגע פנתה מחלקת כושר קרבי למדריכי קרב מגע בנע"ת. אך כפי שכבר הוסבר, אין קריטריונים ברורים הן לשליחתם של אלה להכשרה והן להסמכתם. זה מסביר את מה שנאמר בתחילת המאמר בנוגע למקצועיות החלקית של מדריכי הנע"ת לעומת מקצועיותם המלאה של המדריכים הבכירים.

יתר על כן, רק מעטים מהמדריכים בנע"ת מעבירים שיעורי קרב מגע ביחידותיהם. מנתוני רמ"ד קרב מגע עולה שרק

היחידות ששוכרות את שירותיהם של מדריכי קרב מגע הן רובן ככולן יחידות עילית שחייליהן נדרשים להגיע למיומנות גבוהה בתחום של קרב מגע

כ־30% ממסיימי קורס מדריכי קרב מגע בנע"ת מעבירים שיעורי קרב מגע. ברור שהמדריכים האלה ייטו - בשל מקצועיותם הלוקיה - לאלימות או לשימת דגש מוגזם על משמעת ובכל מקרה יקנו מעט מאוד מיומנויות לחיילים ביחידותיהם. מהדברים האלה עולה שיש להשקיע מאמץ רב בתהליך האיתור והמיון של מדריכי קרב מגע.

איתור ומיון של מדריכי קרב מגע

כאמור, רוב התקנים של המדריכים הבכירים לקרב מגע אינם מאוישים. אלה הם מקורות כוח האדם למדריכי קרב מגע.

מלש"בים

משיחות שנערכו עם מועמדים לשירות ביטחון (מלש"בים) עולות כמה תובנות ובהן:

- קורס מדריכי קרב מגע אינו זוכה לביקוש רב בקרב מלש"בים. במילים אחרות: מספר המבקשים להתגייס למסלול נמוך יחסית.
- המכשלה העיקרית העומדת בפני המועמדים לגיוס לתפקיד של מדריכי קרב מגע בכירים היא יכולת ההדרכה, שכן לטענת כל הגורמים קשה יותר להקנות מיומנויות ההדרכה מאשר מיומנויות קרב מגע.
- קורס למדריכי קרב מגע פתוח גם בפני נשים, אולם בפועל לא מגויסות נשים למקצוע - בעיקר בשל הקשיים הצפויים, לדעת המדריכים, בשלב המעשי: ההדרכה ביחידות. במילים

חיילים בשירות חובה

מקור נוסף לאיתור מדריכי קרב מגע בכירים הוא קורס מדריכי קרב מגע בנע"ת. לקורס מגיעים חיילים שכבר משרתים ביחידות שונות בצה"ל ומבקשים ממפקדיהם "לצ'פר" אותם ולשלוח אותם לקורס.

באחרונה גובשו קריטריונים לקבלה לקורס. עם זאת, מדי פעם מגיעים לקורס חיילים שמתברר למדריכיהם שיש להם פוטנציאל להפוך למדריכים בכירים. אולם כדי להפוך חייל כזה למדריך בכיר אין די בזיהוי הכישרון שטמון בו. לאחר מכן יש לשכנע את החייל שישכים לעבור תפקיד ומה שקשה עוד יותר: לשכנע את מפקד היחידה לוותר עליו בשביל תפקיד אחר.

עם זאת יש לציין שברוב המקרים החיילים שנשלחים לקורס אינם מתאימים לתפקידי הדרכה. הקורס תורם להם רבות בכל הנוגע למה שאנחנו מכנים "עיצוב האישיות", אך לא הרבה מעבר לכך. זו בהחלט אחת הסיבות לכך שרק מעטים מקרב המסיימים קורס מדריכים בנע"ת הופכים בסופו של דבר למדריכים בפועל.

קהל היעד

כפי שכבר צוין קודם לכן, קהל היעד ללימודי קרב מגע חולק לארבע קבוצות עיקריות: יחידות מיוחדות, יחידות לוחמות (חי"ר, שריון ארטילריה והנדסה), תומכי לחימה ומנהלה. אולם בחינה מדוקדקת יותר של הנושא העלתה שיש כמה קבוצות-משנה הזקוקות לידע בקרב מגע לצורך העבודה השוטפת שלהן. שתיים מקבוצות-המשנה הבולטות ביותר הן:

- חיילי המשטרה הצבאית שממלאים תפקידים בתחום הכליאה ובתחום של לכידת עצירים או שמשרתים בפלוגות המוצבות במחסומים בגזרת איו"ש.
 - קציני אבטחה ומאבטחי מתקנים בכל צה"ל - כולל חיל האוויר ומשמר הגבול - בעיקר במסגרת פעילותו באיו"ש.
- נוסף על כך נטען שחיילים ביחידות שונות זקוקים למיומנויות שונות בהתאם למתארי הפעולה שבהם הם אמורים להיתקל. קיים, כמובן, בסיס משותף לכל החיילים (להבנתנו, הבסיס המשותף הזה הוא צר מאוד) ומעליו קיימות מיומנויות ספציפיות שנדרשות





קפא"פ מתקופת ההגנה ◀ המושג "קרב פנים אל פנים" (קפא"פ) הופיע לראשונה בקרב כוחות המגן של היישוב היהודי (ההגנה) ב־1940 וכלל את כל מקצועות הלחימה בידיים ריקות ובכלי נשק קרים לצרכים צבאיים

המפקדים שאין תועלת בשיעורים האלה, ולכן הם לא מקצים זמן לשיעורים נוספים, והחניכים מאבדים את המוטיווציה. זה המקום לציין שהתחום של קרב מגע לא נחקר כלל בצה"ל.⁴ לא נערכים מחקרים בנוגע לסוגיות רבות וחשובות כמו מקצועיות המדריכים, היעילות של שיטות ההדרכה והתור"ל, התכנים שנלמדים בהכשרה ומידת התאמתם לקהלי היעד, ההשפעות שיש ללימודי קרב מגע על הלוחמים הן מהבחינה המקצועית והן מהבחינה הנפשית, מהו רצף ההכשרה האידיאלי. המחסור במחקרים מקשה, ללא ספק, על אנשי המקצוע שרוצים לשפר את התחום של קרב מגע בצה"ל.

מהן הציפיות מלימודי קרב מגע?

לטענת העוסקים במלאכה מקנים לימודי קרב מגע ללוחמים שתי יכולות מרכזיות:
1. מיומנויות ספציפיות להתמודדות עם מצבים בהתאם לתרחיש הייחוס שלקראתו הם מתאמנים.

מתקיימים שיעורים שבהם אין מגע בין המתאמנים, ורק בסוף התהליך נערכים קרבות בין לוחמים. כפי שכבר הוסבר, מלכתחילה יש למפקדים גישה מסויגת כלפי קרב מגע, ומהסיבה הזאת (וגם בשל המחסור במדריכים) הם נוהגים להקצות מעט מאוד זמן לשיעורי קרב מגע - לעיתים לשיעור אחד בלבד או שניים. בשני השיעורים האלה מספיקים המדריכים לעסוק רק בענייני משמעת ובטיחות, כתוצאה מכך מתחזקת דעתם של



**המחסור במחקרים
מקשה, ללא ספק, על
אנשי המקצוע שרוצים
לשפר את התחום של קרב
מגע בצה"ל**

במתארים השונים. למשל, פעילות של מעצר חשוד ושל אזיקתו נדרשת לגופים שעוסקים בכך - למשל במהלך פעילות בט"ש באיו"ש - ולרוב אינה נדרשת בעת פעילות בט"ש בגבול עם רצועת עזה.

מאחר שלימודי קרב מגע מתקיימים בצה"ל בעיקר בשלב הטירונות, ולכן אינם מתמקדים במתארי הפעולה שצפויים ליחידות השונות, ייתכן שההכשרה מחטיאה במידת מה את המטרה. הדבר דומה למטווח בשכיבה המועבר בטירונות 02 ומשמש בסיס משותף צר לכל החיילים, אך אינו עונה על מתארי הפעולה של יחידת שריון ובוודאי שאינו עונה לצרכים של יחידות חי"ר, שכן אלה נדרשות לרמת רובאות גבוהה יותר.

התכנים שנלמדים בהכשרה

אם רוצים להקנות לחיילים הכשרה ספציפית, יש צורך במדריכים מיומנים ששולטים בתורה הספציפית הנדרשת. אולם כיום מוכשרים כל המדריכים לקרב מגע לכל המתארים האפשריים. יש לכך שתי סיבות מרכזיות:

1. תהליך ההכשרה הארוך של המדריכים. הוא כולל טירונות 05, קורס בסיסי לקרב מגע, קורס מדריכי אימון גופני, קורס מתקדם לקרב מגע.

2. תהליך ההכשרה הוא חד-פעמי: אין הכשרות המשך שבהן ניתן להקנות למדריכים מיומנויות חדשות ושלבם מקצועיים גבוהים יותר.

כל המדריכים שמסיימים את ההכשרה שלהם מתאימים אפוא להצבה בכל יחידה שהיא, ולכן נדרש מהם ידע רחב מאוד. יש לציין שבפעול עושים המדריכים לרוב תפקיד ביחידה אחת ומשתחררים. כתוצאה מכך רבות מהמיומנויות שלהם אינן מנוצלות במהלך השירות.

מהדברים האלה עולה שהמדריכים רוכשים במהלך הכשרתם הארוכה מיומנויות שאינן נחוצות להם ביחידות שאליהן הם נשלחים כדי להדריך. כך, למשל, כל המדריכים לומדים בשלבים המתקדמים של הכשרתם ירי באקדח. אולם רק ביחידות מועטות הם נדרשים להקנות את הידע הזה לחיילים.

הפיגעה ברצף ההכשרה

מערך השיעורים בקרב מגע הוא מאוד שיטתי ומסודר: בשיעורים הראשונים עוסקים במשמעת ובבטיחות, לאחר מכן

2. עיצוב האישיות.

על השפעתן של אמנויות הלחימה - ובהן קרב מגע - על נפשו של המתאמן נעשו כמה מחקרים. בצה"ל יש מי שאומרים שהמטרה המרכזית של האימונים בקרב מגע היא להפוך את החיילים לתוקפניים יותר. אחרים טוענים שמטרת האימונים היא בראש ובראשונה להקנות לחיילים מיומנויות לחימה ונחישות וכי התוקפנות היא תוצר לוואי של שני אלה.

כששואלים את המדריכים לקרב מגע מהי מטרת האימונים הם מציינים, בין היתר, את הרצון להקנות לחיילים תחושת מסוגלות. לדעתי, לפני שקובעים את מטרות האימון יש לזכור את מגבלותיו בצה"ל: העיסוק בקרב מגע בצבא הוא מצומצם יחסית ונעשה בפקודה (וזאת בשונה מאימון באמנויות לחימה במגזר הפרטי שנעשה מתוך בחירה של הלומדים). מהסיבה הזאת אסור להפריז בציפיות מלימודי קרב מגע בצה"ל.

במסגרת המדיניות של הנמכת הציפיות יש, לדעתי, לכנות את קרב המגע בצה"ל בשם "קרב מגע צבאי - קמ"ץ", וזאת בשונה מקמ"י - קרב מגע ישראלי. כך ניתן להבדיל בין מיומנויות קרב המגע שאותן צריכים להשיג לוחמי צה"ל לבין המיומנויות שאותן רוצים להשיג אזרחים שמתאמנים בקרב מגע ישראלי מרצונם החופשי.

אשר לוויכוח בנוגע למטרות קרב המגע בצה"ל, לדעתי רק ביחידות המיוחדות צריכה המטרה המרכזית להיות שינוי אופיו של הלוחם כך שיהפוך לתוקפני יותר. עם זאת, בכל המסגרות צריכה השאיפה להיות להקנות לחיילים תחושת מסוגלות - גם אם התחושה הזאת היא מדומה וחסרת אחיזה אמיתית במציאות.

סיכום והמלצות לשינוי

מתוך האמור לעיל עולה שיש לפתור בעיות רבות אם רוצים לקדם את קרב המגע בצה"ל. להלן כמה המלצות שיאפשרו להשיג את היעד הזה. ההמלצות האלה מביאות בחשבון את המציאות בשטח - למשל המחסור במשאבים - ולכן יישומן לא יביא לפתרונות האידיאליים אלא לכל היותר לפתרונות האופטימליים:

1. שם המערך ישונה מ"מערך קרב מגע" ל"מערך קרב מגע צבאי" (קמ"ץ).
2. את מערך הקמ"ץ ינהל מדור במסגרת מקחצ"ר/מחלקת כושר קרבי. ראש מדור קמ"ץ יהיה כפוף ישירות לראש מחלקת

כושר קרבי (מפקד קורסי קרב מגע הוכפף באחרונה ישירות למפקד בה"ד 8).

3. מחלקת כושר קרבי ובה"ד 8 יהיו הסמכות המקצועית הראשית בצה"ל לנושא של קרב מגע.

4. יש לעודד עריכת מחקרים אקדמיים בנושא של קרב מגע צבאי. המחקרים האלה יהיו בסיס לקביעתה של תורת קרב המגע הצבאי ויסייעו לעוסקים במלאכה לשפר את עבודתם.

5. מומלץ לבנות תוכנית הכשרה ותוכנית לשמירה על הכשירות לשש רמות שונות של קהלי יעד הזקוקים למיומנויות בתחום של קרב מגע צבאי:

- א. יחידות מיוחדות.
 - ב. חטיבות חי"ר ולוחמים אחרים המוכשרים לרמת רובאי 07.
 - ג. חטיבות שריון, אגדים ארטילריים, גדודי הנדסה וגדודי איסוף קרבי וכן לוחמים בחילות אחרים המוכשרים לרמת רובאי 05.
 - ד. מערכי המשטרה הצבאית ומג"ב.
 - ה. מערכי האבטחה של מתקנים בצה"ל.
 - ו. מערך תומכי הלחימה והמנהלה.
6. מומלץ שלכל קהל יעד שהוגדר לעיל תיבנה תוכנית הכשרה בסיסית לתקופת הטירונות. כמו כן מומלץ שתוכנית ההכשרה לשלב הזה תכלול תכנים בסיסיים בלבד.

7. מומלץ שראש מדור קמ"ץ יקבע תהליכים ומדדים לשמירת כשירות במשך כל השירות הצבאי וכן יגדיר נקודות זמן שבהן יש צורך להרחיב את התכנים הנלמדים לקראת תרחישים ייחודיים כמו הכנה לפעילות ביטחון שוטף באי"ש. ראש מדור קמ"ץ יהיה האחראי לאכיפת תהליכי הבקרה.

8. יש לסנכרן את סרגל המאמצים שנקבע לאימון הגופני עם סרגל מאמצים בתחום של קרב מגע צבאי ובהתאם לתוכניות ולתכנים שהוגדרו לעיל.

9. יש להגדיר את תוכני ההכשרה של המדריכים וכן את מסלול הקידום שלהם (שבלים מקצועיים) ואת הקריטריונים להסמכתם. רצוי להגדיר הסמכות שונות למדריכים במערכים שונים, למשל: מדריך קמ"ץ במערך המשטרה הצבאית, מדריך קמ"ץ בחטיבת חי"ר וכו'. כמו כן רצוי שמחלקת כושר קרבי - באמצעות בה"ד 8 - תסמין את האזרחים שנשכרים להדריך קרב מגע צבאי ביחידות השונות.

10. מומלץ שמחלקת כושר קרבי תעדכן את התורה מעת לעת בהתאם ללקחים שיופקו מפעילויות ולהשתנות התרחישים המבצעיים - בדומה למה שקורה במערך האימון הגופני.

תודות לאע"צ דורון לוי, לסא"ל נורית שרביט ולסא"ל (מיל') ד"ר יאיר גלילי על הערותיהם ועל הארותיהם למאמר הזה.

הערות

1. להרחבה ראו: נח גרוס, קפא"פ - מהשדה אל שדה הקרב, הוצאת מבשלים ספרים, 2011, שסוקר את התפתחות ענפי קרב המגע בארץ ישראל מאז ראשית ההתיישבות.
2. Darren Levine, John Whitman, **Complete Krav Maga: The Ultimate Guide to Over 230 Self Defense and Combative Techniques**, Ulysses Press, 2009
3. דורון לוי, "תפיסות מפקדי פלוגות את נושא קרב המגע בצבא", **אבחון ארגוני**, 2011, מסמך פנימי בצה"ל
4. למעט עבודת המחקר של דורון לוי, שם



לדעתי, רק ביחידות המיוחדות צריכה המטרה המרכזית להיות שינוי אופיו של הלוחם כך שיהפוך לתוקפני יותר. עם זאת, בכל המסגרות צריכה השאיפה להיות להקנות לחיילים תחושת מסוגלות - גם אם התחושה הזאת היא מדומה וחסרת אחיזה אמיתית במציאות

להבעיר את עורף האויב הפשיסטי

תרומתה של לוחמת
הגרילה למאמץ
המלחמתי הסובייטי
בשנים 1941-1945

פרטיזנים סובייטים במלחמת העולם
השנייה ◀ הוויתור על התפיסה ההיסטורית
הרווחת בנוגע למידת יעילותה של התנועה
הפרטיזנית הסובייטית אין פירושו שלא כדאי
לנו ללמוד מהתנועה הזאת על עקרונות
הלוחמה הזעירה ועל הדרכים המועדפות
ליישום של אותם העקרונות בשדה הקרב
המודרני

הישגיה של תנועת הגרילה הסובייטית במלחמת העולם השנייה היו דלים למדי. אולם הלקחים שניתן להפיק מהלחימה שלה רלוונטיים גם היום - במיוחד במלחמות "היברידיות" שמשלבות לוחמה קונוונציונלית ולוחמה זעירה



יעקב פלוקוב
דוקטורנט בבית הספר להיסטוריה
באוניברסיטת תל-אביב

בעורף צבאו של נפוליאון, אך גם ממלחמת האזרחים האמריקנית וממלחמת הבורים בדרום-אפריקה - המליצו להקים בתוך צבא רוסיה חיל פרטיזנים נפרד שיוכשר למילוי משימותיו בעוד מועד ויופעל בעיתות מלחמה בשילוב עם חילות אחרים כדי לפגוע בנתיבי תחבורה והספקה חשובים בעורף האויב וכך יחליש את כוחותיו הנלחמים בחזית.⁵

את ההמלצה הזאת יישם כבר לאחר מהפכת אוקטובר 1917 צבאה של המדינה הבלשביקית הצעירה. רבים ממפקדיו הושפעו מהמסורת המפוארת של הגרילה הרוסית ומפרסומיהם של קרל מרקס ושל ולדימיר לינין שראו בלוחמה הפרטיזנית שיטה שמתאימה למאבקם של הפועלים ושל האיכרים. בקרב המפקדים האלה בלט במיוחד המצביא הסובייטי הנמרץ, השאפתן והמוכשר מיכאיל טוכצ'בסקי. "תורת המערכה העמוקה" שהוא פיתח בשלהי שנות ה-20 ובראשית שנות ה-30 של המאה הקודמת כללה חידוש: הנחתת מהלומה חזקה לא רק על החזית של האויב אלא גם על היערכותו בעומק השטח. מהלומת העומק נועדה לשתק את מנגנוני הפיקוד והשליטה של היריב ואת מערך הלוגיסטיקה שלו. בדרך הזאת חשב טוכצ'בסקי לערער את האיזון הפנימי של המערכת הצבאית היריבה ולשלול את יכולתה להשיג את מטרותיה.

את הפגיעה בעומק - סבר טוכצ'בסקי - ניתן יהיה להשיג באמצעות הפעלתם המשולבת של שלושה אמצעי תקיפה שונים: כוחות אוויר, כוחות שריון וכוחות חי"ר מיוחדים, שבהם הוא הכליל את הצנחנים ואת הפרטיזנים. בעיני רוחו הוא ראה תנועה פרטיזנית המונית שפעולותיה מתוכננות בקפידה ומתואמות היטב עם מבצעי התמרון של הצבא האדום. הוא ציפה שפעילות הפרטיזנים תצליח לבתר את עורפו של הפולש הפוטנציאלי לבריה"מ ותאלץ אותו להסיט כוחות מהחזית - מה שיכרסם בעוצמתו ובנחישותו, עד כדי אובדן יכולתו ונכונותו להמשיך בפלישה.⁶

הרווחת בנוגע למידת יעילותה של התנועה הפרטיזנית הסובייטית אין פירושו שלא כדאי לנו ללמוד מהתנועה הזאת על עקרונות הלוחמה הזעירה ועל הדרכים המועדפות ליישום של אותם העקרונות בשדה הקרב המודרני. נהפוך הוא: דווקא המחקרים האחרונים הנוקטים גישה ביקורתית כלפי הפרטיזנים מספקים תובנות חדשות, חשובות מאוד, בנוגע למודל ההתנהגות הרצוי של צבא סדיר המבקש להגביר את יעילותו באמצעות פיתוח יכולתו לקיים לוחמה זעירה בעומק היערכותו של האויב.

הלוחמה הזעירה בחשיבה הצבאית הסובייטית בין שתי מלחמות העולם

עוד בטרם הפכה רוסיה לבלשביקית התקיים בהגות הצבאית שלה שיח תיאורטי בסוגיית ההפעלה של הכוחות המזוינים - הסדירים והבלתי סדירים - במסגרת לוחמה זעירה. התיאורטיקנים של המטה הכללי הצארי - שקיבלו השראה בעיקר מהצלחתם המזהירה של בני עמם בניהול פעולות גרילה



המחקרים האחרונים הנוקטים גישה ביקורתית כלפי הפרטיזנים מספקים תובנות חדשות, חשובות מאוד, בנוגע למודל ההתנהגות הרצוי של צבא סדיר המבקש להגביר את יעילותו באמצעות פיתוח יכולתו לקיים לוחמה זעירה בעומק היערכותו של האויב

מבוא

התנועה הפרטיזנית הסובייטית היא תופעה ייחודית בקרב תנועות ההתנגדות העממיות של העידן המודרני. ייחודיותה נובעת משילוב של כמה ממאפייניה הבולטים: פריסה של תשתיות מבצעיות על פני שטח שגודלו כשני מיליון קמ"ר; שירות למען מדינה שנכבשה רק חלקית ואשר הנהגתה הפוליטית והצבאית לא חדלה להתקיים ואף המשוכה לתפקד ממקום מושבה הרגיל; העתקת פעילות מבצעית לשטחיהן של מדינות אחרות וקימו של מנגנון עצמאי לאיסוף מודיעין.

הנרטיב הרוסי הרשמי מאדיר את הישגי הפרטיזנים בתחומי הלחימה, החבלה והמודיעין ומבליט את תרומתה לניצחונות הצבא האדום בחזית.¹ המחקר ההיסטורי המערבי אימץ את הגישה הזאת, ובמשך שנים ארוכות היא באה לידי ביטוי בפרסומיהם של היסטוריונים ידועי שם כמו דייוויד גלנץ האמריקני וכריס בלאמי הבריטי.²

רק בשנים האחרונות ראו אור בגרמניה, ברוסיה ובאוקראינה מחקרים יסודיים המערערים על הגישה המסורתית שלפיה התנועה הפרטיזנית הסובייטית הייתה גוף יעיל מהבחינה הצבאית.³ בראשית 2011 השלמתי מחקר מקיף שמפרק גם את טענות ההיסטוריוגרפיה הרוסית בנוגע ליעילות הפרטיזנים בתחום המודיעיני.⁴ אולם הוויתור על התפיסה ההיסטורית

עימה. אשר לרמות הנמוכות יותר - מפקדי הצבא האדום ברמה האופרטיבית וברמה הטקטית סיעו ללוחמת הגרילה בעורף הגרמני בהתאם לעניינם האישי בתחום הזה, בהתאם לבקיאיתם בריז הלוחמה הזעירה ועל פי היכולות החומריות שלהם. שלושת הניסיונות היחידים של הפיקוד הצבאי הגבוה לכוון שיתוף פעולה עם הפרטיזנים למען השגת יעדים אסטרטגיים בחזית נעשו בין קיץ 1943 לסתיו 1944, בעת המתקפות הסובייטיות באזור קורסק, בבלארוס ובמזרח אירופה. אולם הניסיונות האלה לא עלו יפה - בראש ובראשונה, כנראה, בשל חוסר המוכנות התפיסתית של הפיקוד העליון ושל הצבא לניהול מבצעים המשלבים לוחמה קונוונציונלית עם לוחמת גרילה.¹¹

אבני הדרך בקורותיה של התנועה הפרטיזנית הסובייטית

ראשיתה של התנועה הפרטיזנית הסובייטית בתגובתם הספונטנית של דרגי השטח במפלגה הקומוניסטית ובמערכת הביטחון של בריה"מ למבצע הפלישה הגרמני, "ברברוסה", בסוף יוני 1941. ההנהגה הבכירה במוסקבה לא נערכה בעוד מועד לניהול לוחמה זעירה בעורף הצבא הפולש, וגם לאחר מכן לא התפתה במשך חודשים ארוכים לעסוק בארגון התשתית של הפרטיזנים - שהחלו לפעול באופן עצמאי - בהכשרתם ובהכוונת פעילותם. תוצאות ההזנחה הזאת ניכרו בשטח: במשך כל שנת הלחימה הראשונה בחזית המזרח סבלו הפרטיזנים משיטת פיקוד לא מסודרת וממחסור חמור במשאבים ובכוח אדם מיומן.

רק בסוף מאי 1942 ייסד סטלין את המפקדה הראשית של התנועה הפרטיזנית הסובייטית - הגוף שעליו הוטל לרכז את ניהול המאבק המזוין מאחורי קו החזית ולפרוס את מפקדות המשנה שלו בכל השטחים הכבושים ובכל זירות הלחימה של הצבא האדום. המפקדה הראשית החדשה הוכפפה ישירות להנהגה הארצית של המפלגה הקומוניסטית ולפיקוד העליון של בריה"מ, הסטווקה. אולם בפועל, בשל מעמדו הנחות של מאבק הגרילה בדוקטרינה הצבאית הסובייטית באותה העת, הוא לא זכה לתשומת לב רבה מסטלין ומהפיקוד הצבאי הבכיר. הפרטיזנים המשיכו אפוא

שילובם של כוחות ממוכנים ושל כוחות חי"ר מיוחדים שמונחתים בעומק המערך של האויב. אולם הניסיון הזה כשל הן בשל יעילותו של מערך הביטחון שהפעיל הוורמאכט בעורפו והן בשל שיטת ההגנה שאימצו הגרמנים בעקבות הקרב על סטלינגרד, ואשר התבססה על מערכי הגנה שכללו חפירות רצופות לרוחב החזית ובעומק האופרטיבי שלה. מפתחיה של תורת הלחימה בצבא האדום הסיקו מכך שעליהם להתרכז בפיתוח מודלים חדשים של לחימה קונוונציונלית בחזית, ומ-1942 חדלו לעסוק בסוגיית ההפעלה של הכוחות המיוחדים בעורף האויב.¹⁰ במציאות הזאת ירד משקלו של רעיון הלוחמה הפרטיזנית בדוקטרינה הצבאית הסובייטית ובסדרי העדיפויות המעשיים של מקבלי ההחלטות בקרמלין ובצבא האדום. הפיקוד הצבאי האסטרטגי של בריה"מ לא עסק כלל בפיתוחו של הרעיון הזה וביישומו בחזית. לראיה, במשך כל שנות המלחמה לא נוסדה במטה הכללי הסובייטי פונקציה ייעודית לטיפול בסוגיות הקשורות ללוחמת גרילה. המסקנה היא אפוא שעל אף קריאותיה הרשמיות של ההנהגה הפוליטית במוסקבה "להבעיר את עורף האויב הפשיסטי", בפועל לא השתתף הפיקוד הצבאי העליון בפריסתה של תשתית ההתנגדות בעורף הגרמני ולא פעל לכינונו של שיתוף פעולה מבצעי



עם השתלטותו המוחלטת של סטלין על המפלגה הקומוניסטית באמצע שנות ה-30 נערך בתוך מערכת הביטחון הסובייטית מסע "טיהורים" נרחב וברוטלי שמטרתו המרכזית הייתה לדכא חשיבה עצמאית בקרב סגל הפיקוד בכל רמותיו. טוכצ'בסקי עצמו נעצר והוצא להורג ב-1937, ובעקבות זאת נזנח רעיון הלוחמה הזעירה בעורף האויב. העתודה הפרטיזנית הסובייטית, שנבנתה בעמל רב במשך עשור שלם, נהרסה כליל, ובמקביל פסקה הכשרתם של לוחמי גרילה חדשים.⁹

יישומה של "תורת המערכה העמוקה" החל בשלהי שנות ה-20 של המאה ה-20. במסגרת המאמצים ליישמה נפרסה ברחבי בריה"מ רשת ענפה של בתי ספר מיוחדים לחבלה ולמודיעין שבהם קיבלו החניכים לצד הכשרה קרבית רגילה גם שיעורים בתחומים כמו צניחה, מודיעין שדה ולוחמה פרטיזנית. בוגריהם שימשו עתודת חבלה ומודיעין מיוחדת שנועדה לנהל פעילות פרטיזנית בעת פלישתו של צבא זר לשטח המדינה. מאמץ הפריסה של העתודה הזאת במחוזותיה המערביים של בריה"מ הגיע לשיאו בשנים 1932-1933. באותה העת ערכו המחוזות הצבאיים של מוסקבה, של לנינגרד ושל אוקראינה סדרת אימונים שתכליתם הייתה לתרגל תמרון משולב של הכוחות הסדירים עם הצנחנים ועם הפרטיזנים.⁷

לקחי האימונים האלה איפשרו פריסה מוצלחת של תשתית הגרילה הסובייטית-ספרדית זמן קצר לאחר פרוץ מלחמת האזרחים בספרד בסתיו 1936. חוליות הפרטיזנים הספרדים, בפיקודם של יועצים סובייטים, עשו פעולות נועזות של חבלה ושל איסוף מודיעין בעורף צבאו של גנרל פרנקו, הסבו לו אבדות כואבות ולעיתים אף עיכבו את התקדמותו בחזית.⁸ אולם חזונו של טוכצ'בסקי בנוגע לפריסה רחבה של עתודת הפרטיזנים בשטח בריה"מ לא מומש בסופו של דבר. עם השתלטותו המוחלטת של סטלין על המפלגה הקומוניסטית באמצע שנות ה-30 נערך בתוך מערכת הביטחון הסובייטית מסע "טיהורים" נרחב וברוטלי שמטרתו המרכזית הייתה לדכא חשיבה עצמאית בקרב סגל הפיקוד בכל רמותיו. טוכצ'בסקי עצמו נעצר והוצא להורג ב-1937, ובעקבות זאת נזנח רעיון הלוחמה הזעירה בעורף האויב. העתודה הפרטיזנית הסובייטית, שנבנתה בעמל רב במשך עשור שלם, נהרסה כליל, ובמקביל פסקה הכשרתם של לוחמי גרילה חדשים.⁹

הגישה הסובייטית ללוחמה הזעירה בעקבות "ברברוסה"

לאחר פלישת גרמניה לבריה"מ ניסה פיקוד הצבא האדום ליישם את חזונו של טוכצ'בסקי שלפיו יש לחזק את האפקט של תמרון המהלומה המערכתית באמצעות

הן התקשו מאוד למלא את משימותיהן הקרבות ובייחוד את משימותיהן בתחום המודיעין.

פעילות הפרטיזנים הסובייטים תמה בראשית מאי 1945, עם החזרת החוליות האחרונות של מפקדת הפרטיזנים האוקראינים משטח סלובקיה לשטח בריה"מ.

פעולות הלחימה והחבלה של הפרטיזנים הסובייטים בעורף הגרמני

במהלך השנה הראשונה לקיומן נדרשו המפקדה המרכזית של הפרטיזנים ומפקדות המשנה שלה בשטחים הכבושים ובזירות הלחימה של הצבא האדום להוציא אל הפועל מבצעי לחימה וחבלה כדי לפגוע בכושר הלחימה של הוורמאכט ולסייע למימוש תוכניותיו המבצעיות של הצבא האדום. על פי ההיסטוריוגרפיה הסובייטית הרשמית, הפעולות האמורות אכן נעשו בהיקף נרחב וברוב המקרים השיגו את יעדיהן. נטען, בין השאר, שבין מאי לנובמבר 1942 השמידו הפרטיזנים קרוב ל-1,800 רכבות גרמניות שנעו בשטחי הכיבוש - לכיוון החזית וממנה.¹²

אולם המחקר העדכני שעשו שני היסטוריונים אוקראינים, גוגון וקֶנְטִי, מוכיח שהנתון האמור הוא קרוב לוודאי גוזמה קיצונית, וכי לאמיתו של דבר הפוטנציאל של הפרטיזנים הסובייטים בתחומי הלחימה והחבלה לא בא לידי מימוש מלא במשך כל התקופה שבה שהו כוחות גרמניים על אדמת בריה"מ.¹³ הסיבה המרכזית לכך הייתה סדרה של זעזועים שפקדו את המפקדה המרכזית של הפרטיזנים לאחר היווסדה.

הזעזוע הראשון היה מינויו של מרשל קלימנט וורושילוב למפקד העליון של התנועה הפרטיזנית - תפקיד שיצר סטלין בראשית ספטמבר 1942. בעבור המרשל המוזדקן הייתה זאת גלות מכובדת לאחר שסולק בבושת פנים מתפקיד מבצעי בחזית בשל מה שהוועד המרכזי של המפלגה הקומוניסטית הגדיר "אי-ביצוע המשימות שהוטלו עליו".¹⁴ לעומת זאת לתנועה הפרטיזנית היה מינויו של וורושילוב מפגע רציני, שכן הוא יצר פיצול ומתיחות מיותרים בפיקוד המאוחד של הפרטיזנים דווקא בתקופת בניין הכוח שבה הייתה לכידות הפיקוד הכרחית במיוחד. יתר על כן, "המפקד העליון" הטרי לא הבין דבר



פרטיזנים בלרוסים במלחמת העולם השנייה ◀ רק בסוף מאי 1942 ייסד סטלין את המפקדה הראשית של התנועה הפרטיזנית הסובייטית - הגוף שעליו הוטל לרכז את ניהול המאבק המזוין מאחורי קו החזית

שהפינה כלפי מאבקים אוכלוסיית השטחים הכבושים. כתוצאה מכך עמד כוח האדם של הפרטיזנים בשלהי 1943 על כ-140 אלף איש. אלה היו מצוידים ומאומנים טוב יותר מאשר קודם לכן. ובכל זאת, הפריפריה של השטחים הכבושים - שפת הים הבלטי, מערב אוקראינה ומולדובה - נותרו כמעט לגמרי מחוץ לתחום פעילותם של הפרטיזנים, ואפילו במוקד פריסתם, ביערות בלארוס, נחלשה פעילותם במידה ניכרת בעקבות מהלכי הסיכול האגרסיביים שנקטו נגדם הגרמנים משלהי 1943 ועד קיץ 1944.

כנראה בשל כך החליט סטלין בינואר 1944 לפרק את המפקדה הראשית של התנועה הפרטיזנית, ובעקבות זאת, במהלך אותה השנה, פורקו בהדרגה כל מפקדות המשנה שלה, חוץ מאשר המפקדה האוקראינית שנהנתה ממעמד עצמאי למחצה. הניסיונות האחרונים של הסטווקה לשלב את הפרטיזנים במהלכי האסטרטגיים של הצבא האדום - תחילה בבלארוס ביולי 1944 ואחר כך במזרח אירופה בין קיץ 1944 לאביב 1945 - לא הניבו אף הם את הפירות המקווים. יש לציין שיחידות הפרטיזנים הסובייטים שעברו לפעול במזרח אירופה לא קיבלו כל הכשרה מיוחדת לקראת כניסתן לאזירה הייחודית הזאת שהייתה זרה להן מבחינת השפה, התרבות, המנטליות וההשקפות הפוליטיות של התושבים. לכן

לסבול מהקצאה מועטה של משאבים, והשלמת הפריסה של מפקדות המשנה נדחתה לקיץ 1943.

נוסף על בעיית הקשב של ההנהגה הבכירה ועל ההקצאה המועטה של המשאבים היו שני גורמים מהותיים נוספים שהגבילו מאוד את קצב הפריסה של הפרטיזנים בעורף האויב ואת היקפה:

הגורם הראשון הוא יעילותו הרבה של מערך הביטחון הגרמני. הגסטפו (המשטרה החשאית של המשטר הנאצי), האבווהר (המודיעין הצבאי) וגורמי ביטחון גרמניים אחרים צברו ניסיון לא מבוטל בדיכוי מוקדי ההתנגדות בארצות אירופה הכבושות עוד לפני הפלישה הגרמנית לבריה"מ, ולכן לא התקשו להתמודד עם המחתרות ועם הקבוצות הפרטיזניות הסובייטיות, אשר רבים מלוחמיהן לא קיבלו כל הכשרה בתחומי הלחימה, החבלה או המודיעין.

הגורם השני שפעל לרעת הפרטיזנים הוא היחס הדו-ערכי של אוכלוסיית השטחים הכבושים אליהם. שכבות רבות באוכלוסייה הזאת - בייחוד בזירות הלא סלאביות כמו הזירה הבלטית - לא זו בלבד שסירבו להגיש כל עזרה לשליחי מוסקבה, אלא גם סייעו למאבק שניהלו נגדם הגרמנים.

רק בעקבות המפלה האסטרטגית של הגרמנים בקרב על קורסק בקיץ 1943 חל שיפור הן בתשתיות של הפרטיזנים והן ביחס



שום מהלך צבאי גרמני ברמה האסטרטגית לא שובש או עוכב בעקבות פעולות החבלה של הפרטיזנים שנעשו במסגרת "מלחמת מסילות הברזל"

שיעור הפגיעות במסילות הברזל הגרמניות מועט ביותר. אין זה מפליא אפוא שאפילו בעורפה של קבוצת הארמיות מרכז הגרמנית לא נודעה ל"מלחמת מסילות הברזל" אלא השפעה מוגבלת על המאמץ הלוגיסטי הגרמני. לראיה: במהלך אוגוסט 1943, בשיאו של המבצע הפרטיזני האמור, קיבלו כוחותיה של קבוצת הארמיות מהעורף הגרמני 2,159 רכבות אספקה ותגבור - רק 123 רכבות (6%) פחות ממספר הרכבות שהתקבלו ביולי. במחצית השנייה של ספטמבר כבר החזירו לעצמם כוחות האבטחה הגרמניים שליטה כמעט מלאה במצב לאורך מסילות הברזל של בלארוס, ולכן עד נובמבר לא השמידו הפרטיזנים המקומיים אלא קצת יותר מ-600 ק"מ של מסילות ברזל.¹⁶

הפרטיזנים עצמם ידעו זאת בזמן אמת, שכן סוכן המודיעין שלהם במנהל הרכבות הגרמני במינסק דיווח באוקטובר 1944 שכוחות הכיבוש אינם מתקשים לשקם את מסילות הברזל שנפגעו ולקיים תנועת רכבות סדירה ואף מניחים ברחבי בלארוס מסילות ברזל חדשות.¹⁷

בקיצו, שום מהלך צבאי גרמני ברמה האסטרטגית לא שובש או עוכב בעקבות פעולות החבלה של הפרטיזנים שנעשו במסגרת "מלחמת מסילות הברזל".¹⁸ לימים הטיל איליה סְטְרִינוב, מבכירי הפיקוד הפרטיזני, את מלוא האחריות לתוצאותיו הצנועות של המבצע הזה על סטלין עצמו. לטענתו, המנהיג הסובייטי נתן אומנם פקודה להוציא את המבצע אל הפועל, אולם לא העמיד לרשות הפרטיזנים משאבים שהיו

וחצי דבר בלוחמה זעירה ולא תרם מאומה לתפקוד הארגון. הוא סיים את כהונתו באופן פתאומי לא פחות משהתחיל אותה כעבור כחודשיים בלבד, לאחר שהספיק לחתום על פקודות בודדות. את התפקיד שבו החזיק ביטל סטלין לאלתר.

זעזוע נוסף פקד את התנועה הפרטיזנית במרס 1943, כאשר פורקה המפקדה המרכזית שלה בלא כל התרעה מוקדמת או הסבר בהוראת הוועד הממלכתי להגנה, דהיינו בהוראת סטלין עצמו. לאחר שחילקה את נכסיה בין מפקדות טריטוריאליות שונות שוקמה המפקדה באפריל 1943 - שוב בהוראת סטלין. גם הפעם לא טרח מנהיג בריה"מ להסביר את שיקוליו לאיש. אולם השיקום לא היה מלא, שכן מפקדת הפרטיזנים של אוקראינה זכתה למעמד עצמאי והוכפפה ישירות לסטווקה. יחסיה עם המפקדה המרכזית של הפרטיזנים - עד לפירוקה בינואר 1944 - היו מורכבים מאוד, והדבר פגם בכושרן המבצעי של יחידות הפרטיזנים בשטח אוקראינה ובשטחים הסמוכים בבלארוס ובמולדובה.¹⁵

הזעזועים האלה במנגנון הפיקוד של הפרטיזנים כמו גם חוסר הניסיון שלו ושל הפיקוד הצבאי הגבוה בניהול מבצעים המשלבים לוחמה קונוונציונלית עם לוחמת גרילה באו לידי ביטוי ביולי 1943, בשיאה של מתקפת-הנגד הסובייטית באזור קורסק. הפרטיזנים נדרשו לסייע למתקפה הזאת באמצעות מבצע חבלה רחב היקף נגד מסילות הברזל שבעורף הצבא הגרמני. השם שניתן למבצע הזה היה "מלחמת מסילות הברזל" (קְלֶסובַיַה ווינה). בעת אישור המבצע בסטווקה הבטיח הפיקוד הבכיר של הפרטיזנים כי עד אמצע אוגוסט 1943 יוציאו אנשיו מכלל פעולה 213 אלף קטעים שונים של מסילות ברזל. אולם ממקורות בצמרת הפרטיזנים עולה שההבטחה הזאת מומשה באיחור ניכר - באמצע ספטמבר 1943 - ואילו ממקורות גרמניים עולה שהפרטיזנים השמידו לא יותר מ-25 אלף קטעים של מסילות ברזל. במילים אחרות: הפרטיזנים השיגו קרוב ל-12% מהיעדים שהם הציבו לעצמם.

יתר על כן, קרוב ל-21 אלף מקטעים של מסילות ברזל שנפגעו היו בבלארוס ובמחוזות הרוסיים סמולנסק ואוריל, כך שבמקומות אחרים - באוקראינה, בצפון-מערבה של רוסיה ובזירה הבלטית - היה

דרושים לביצועה של פעילות חבלה נרחבת בעורף האויב.¹⁹

הפרטיזנים נכשלו שוב כעבור כשנה, בשלהי יוני 1944, כאשר הפיקוד הצבאי העליון של בריה"מ, שנערך למתקפה רחבת היקף בשטח בלארוס, דרש מהמפקדה המקומית של הפרטיזנים לפגוע באופן מסיבי במסילות הברזל שבעורף הצבא הגרמני. מנסחי הדרישה, ובראשם סטלין עצמו, לא הביאו בחשבון את מצבם העגום של הפרטיזנים הבלארוסים שהיו נתונים למתקפה רצופה של כוחות הביטחון הגרמניים מאז דצמבר 1943 וספגו אבדות קשות מאוד בנפש ובציוד לחימה. רבים מכוחותיהם חדלו להתקיים בחודשים אפריל-מאי 1944, ואילו הכוחות שנותרו בשטח היו מכותרים מכל עבר, מותשים פיזית ונפשית ולעיתים גם מנותקים מהעורף הסובייטי, ולכן לא היו מסוגלים לפגוע בתשתיות הגרמניות במידה שתשפיע על כושר הלחימה של הוורמאכט בחזית.

המפקדה הבלארוסית של הפרטיזנים, ששכנה במוסקבה, הרחק מהזירה שבה לחמו אנשיה, אומנם דיווחה לסטווקה על עשרות אלפי פגיעות מוצלחות במסילות הברזל של הגרמנים, אולם בפועל שום מסילה מרכזית לא נפגעה באופן משמעותי, ולכן המאמץ הלוגיסטי הגרמני בשטח בלארוס התנהל כסדרו עד לסיום הכיבוש של הרפובליקה, בשלהי יולי 1944.²⁰

סילוק הכובשים התאפשר אפוא לא הודות ליעילותם המבצעית הגבוהה של הפרטיזנים, אלא בעיקר הודות ללחימתם העיקשת ולהקרבתם העצמית של חיילי הצבא האדום, אשר אבדותיהם בעת שחרור בלארוס הסתכמו בקרוב ל-800 אלף הרוגים, פצועים, שביים ונעדרים.²¹

תרומה דומה - או ליתר דיוק אי-תרומה דומה - הייתה לפרטיזנים הסובייטים במאמץ לכיבוש מזרח אירופה במחצית השנייה של 1944 ובראשית 1945. שתי זירות, פרוסיה המזרחית וסלובקיה, נחשבו בעיני הקרמלין מתאימות במיוחד לפריסתה של תשתית גרילה שתחבל בעורף האויב הנערך להגנה על שטח הרייך. אולם הניסיון להחדיר את לוחמי המפקדה הפרטיזנית הבלארוסית לפרוסיה המזרחית נכשל בעודו באיבו ביולי 1944 - בעיקר בשל תנאי הפעילות הקשים במקום: יערות קטנים ודלילים, ריכוז גבוה של כוחות צבא וביטחון



סנקים של הצבא האדום ברחובות וינה, במלחמת העולם השנייה ◀ סילוק הכובשים הגרמנים התאפשר לא הודות ליעילותם המבצעית הגבוהה של הפרטיזנים, אלא בעיקר הודות ללחימתם העיקשת ולהקרבתם העצמית של חיילי הצבא האדום

"התנועה הפרטיזנית", שראה אור במוסקבה ב-2001, נכתב ש"באותה העת (עד קיץ 1943) סבל המודיעין של הפרטיזנים ממחסור בכוח אדם, ולכן לעיתים קרובות הוא לא הספיק לעבד את כל המידע המודיעיני שאסף למען הצבא ולא סילק מדיווחיו פרטים בלתי חשובים ולעיתים אף בלתי אמינים על אודות האויב"²⁵.
ובכל זאת - כך נטען במחקר הרוסי - בקיץ 1943 חל מפנה של ממש בפעילותם המודיעינית של הפרטיזנים. אלה החלו, כביכול, לספק לצרכניהם בצבא האדום מידע מקיף יותר, אמין יותר ובעל ערך צבאי רב יותר על ריכוזים של כוחות האויב, על תנועותיהם, על מערכי ההגנה שלהם וכיוצא באלה.²⁶ בהקשר הזה אף נטען במחקר - שאותו יזם שירות הביטחון הפדרלי של רוסיה - שסגן מפקד התנועה הפרטיזנית, סרגי ז'לצ'נקו, זיהה כביכול את השינוי הזה בראשית יולי 1943, כאשר כתב כי "המודיעין של הפרטיזנים שיפר את יכולותיו. הוא מפקח על נתיבי התחבורה

הוורמאכט ובכוחותיו שהיו פרוסים בשטח סלובקיה.

תרומת הפרטיזנים הסובייטים למאמץ המודיעיני של הצבא האדום

לצד המנגנון הקרבי שלה הפעילה התנועה הפרטיזנית הסובייטית מנגנון לאיסוף מודיעין שהיה חלק אינטגרלי מקהילת המודיעין של בריה"מ. זה היה מנגנון רחב היקף שכלל מחלקת מודיעין במפקדה המרכזית של הפרטיזנים במוסקבה ועוד עשרות מחלקות מודיעין במפקדות האזוריות בתחומי הרפובליקות הסובייטיות ובחזיתות השונות. בסך הכול פעלו במסגרת מחלקות המודיעין האלה אלפי קצינים, סוכנים וסייענים.

בהיסטוריוגרפיה של התנועה הפרטיזנית הסובייטית ישנה הודאה מפורשת בכך שעד קיץ 1943 לא היה שיתוף פעולה רצוף ושגרתו בין מחלקות המודיעין של הפרטיזנים לבין מערך המודיעין של הצבא האדום. במחקר

גרמניים וכן יחסה העוין של האוכלוסייה המקומית. רבות מחוליות הפרטיזנים שחדרו לאיזה הפרוסית חוסלו במהירות, ואחרות איבדו עד 80% מכוח האדם שלהן ונאלצו לשוב לשטח שהיה בשליטת הצבא האדום.²² בסלובקיה עלה בידי הפרטיזנים הסובייטים להחזיק מעמד זמן רב יותר, מיולי 1944 עד מאי 1945. אך למעט חודשים בודדים בסתיו 1944, שבמהלכם שלטו בעיר בנסקה הקרובה, נאלצו הפרטיזנים להסתתר מפני הגרמנים בהרי סלובקיה, שם סבלו מתנאי אקלים וטופוגרפיה קשים וממחסור חמור באמצעי לחימה וחבלה, במכשירי קשר, במזון, בתרופות ובביגוד.²³ את ניסיונם לחדור להונגריה כדי לאסוף מודיעין ולבצע פעולות חבלה סיכלו מיד כוחות הביטחון ההונגריים.²⁴ בסופו של דבר, השילוב של פריסה בשטח שלא התאימה לניהול לוחמה זעירה ושל כושר קרבי ירוד הוא שמנע מהגרילה הסובייטית את היכולת לפגוע משמעותית בתשתיות החיוניות של



המרכזיים בעורף הגרמני ומספק הודות לכך לפיקוד הצבא האדום מידע שמסייע לפענוח תוכניות האויב.²⁷

אולם הטענות האלה בנוגע ליעילות של מודיעין הפרטיזנים עומדות בסתירה למידע שבמסמכי הפרטיזנים עצמם המצויים בידינו כיום. על פי המסמכים האלה, דווקא בשלהי יוני ובראשית יולי 1943 מתח סרגי בלצ'נקו ביקורת חריפה ביותר על עבודת המודיעין של הפרטיזנים. סדרה של מברקים, שאותם הפיץ אל כל ראשי המפקדות של הפרטיזנים, כוללת ניזיפות חוזרות ונשנות על "חוסר יעילות של העבודה המודיעינית למען הצבא האדום". כך, למשל, ב-18 ביוני דרש בלצ'נקו מהמפקדה הבלארוסית של הפרטיזנים - הגדולה והחזקה מכל המפקדות של הפרטיזנים - לפעול לאלתר להשגת "מידע שלם יותר" על מצבן של מסילות הברזל בשטח הכבוש של בלארוס.²⁸

כעבור כשבועיים, ב-1 ביולי, שיגר בלצ'נקו לכל פקודיו מברק בעל תוכן חריף בהרבה שבו טען כי הפרטיזנים - ברובם המכריע - הזניחו את הפעילות המודיעינית למען הצבא האדום ותחת זאת אספו מידע צבאי בעל משמעות טקטית ששימש רק להישרדותם שלהם. המידע שבכל זאת סופק לצבא האדום, הדגיש בלצ'נקו, היה לרוב לא שלם, לא מהימן ולא מדויק, מה שהפך אותו לחסר ערך בהיבט המבצעי-צבאי.

ב-8 ביולי 1943 הוציא בלצ'נקו מברק נוסף באותו העניין, ובו כתב שאינו שבע רצון מרמת המידע על כוחות האויב שהתקבל במפקדה המרכזית של הפרטיזנים. מפקדות אזוריות אחדות - נכתב במברק - הסתפקו בהעברת דיווחים לקוניים, ואילו מפקדות אחרות לא דיווחו כלל. שנים רבות לאחר המלחמה הצדיק פיודור מנז'ינקו, קצין המודיעין הצבאי לשעבר שהיה פרטיזן ביערות בלארוס, את הביקורת של בלצ'נקו. "הפרטיזנים ניהלו איסוף מודיעיני קודם כול לצרכים שלהם", הוא כתב.²⁹

מקריאה מדוקדקת וביקורתית של מסמכי הפרטיזנים הסובייטים עולה אפוא שבתחום האיסוף הצבאי היו הישגיהם צנועים מאוד. למעשה, רק בבלארוס ובאזורים מסוימים בצפון-מערב רוסיה ובאוקראינה הצליחו הפרטיזנים למפות בדיוק רב את תשתיותיו הנייחות של צבא האויב - מפקדותיו, בסיסיו, ביצוריו וכיוצא באלה - וללמוד את מאפייניהן. המידע הזה, לצד איסוף של

נתונים מטאורולוגיים בזירות האמורות, סייע באופן ממשית לתכנון ולניהול של מבצעי הצבא האדום. עם זאת, מאמץ דומה - של מיפוי התשתיות הנייחות בזירות אחרות כמו הזירה הבלטית או מזרח אירופה - הניב למודיעין של הפרטיזנים תוצאות שהיו מרשימות הרבה פחות.

יתר על כך, דרישתם הנחרצת של הצרכנים השונים בשורות הצבא האדום לספק להם מודיעין שוטף ומדויק על תנועות האויב ברחבי השטחים הכבושים ועל השינויים בהיערכותו לא זכתה אלא למענה חלקי בכל הזירות שבהן פעל המודיעין של הפרטיזנים. אפילו בזירה המרכזית, בלארוס, היו בשלהי תקופת הכיבוש נתיבי תחבורה גרמניים רבים שלא היו נתונים לתצפית של הפרטיזנים או של גורמים מטעמם. הצרכנים עצמם טענו עד תום הלחימה בחזית המזרח שדיווחי הפרטיזנים על תנועות האויב ועל ריכוזי כוחותיו לא נתנו מענה אמיתי לצורכיהם: הדיווחים היו מעטים מדי ונוסף על כך הם לא היו מפורטים ומהימנים במידה מספקת.³⁰

גם המודיעין הטכנולוגי ששלחו הפרטיזנים סבל מאותם הליקויים. המסמכים העומדים כיום לרשות החוקרים ממחישים כי אפילו המקרים שבהם ראו הפרטיזנים את גולת הכותרת של האיסוף הטכנולוגי שלהם לא היו אלא גוזמאות ואולי אף הטעיה מכוונת של הצרכנים. מיטיבה להמחיש זאת טענת הפרטיזנים שהם חשפו את יכולותיו של הטיל הגרמני מדגם V-2 בנובמבר 1943. האמת היא שבפעול לא נמסר לצבא האדום שום מידע חשוב על מבנה הטיל, על יכולותיו ועל אתר הניסוי שלו בפולין.³¹

הליקוי החמור ביותר של מודיעין הפרטיזנים בתחום האיסוף הצבאי - שנבע מאי-נגישות למוקדי קבלת החלטות בצבא גרמניה ומחולשת המחקר המודיעיני - היה חוסר יכולתו לספק לצרכנים מידע והערכות בנוגע לכוננות האויב, לתוכניותיו ולאופן שבו הוא עלול לפעול. בשל הליקוי הזה הופתע הצבא האדום שוב ושוב וספג אבדות כבדות. כך קרה, למשל, בקרב העיר קוֹבֵל שבצפון-מערב אוקראינה בראשית יולי 1944, כאשר קבוצת הארמיות מרכז הגרמנית נערכה בחשאי מחדש והסבה אבדות כבדות לכוחות הרוסיים שתקפו אותה.³² יש להדגיש שמצבים כאלה נוצרו לא רק בשלבי הראשונים של הכיבוש אלא

גם לקראת סיומו - ובכלל זה במקומות שנחשבו למוקדי הפעילות של הפרטיזנים ושל המודיעין שלהם.

בשל הקושי להגיע לחומרים הארכיוניים שמתארים את תרומתם של גורמי המודיעין הסובייטיים למבצעים שניהל הצבא האדום בשנים 1941-1945 ניתן רק לשער כי גם גופי המודיעין והביטחון הסובייטיים, ובייחוד מערך מודיעין השדה בצבא האדום, אחראים לכך שבמקרים לא מעטים סבלו הסטווקה והמטה הכללי מעיוורון בכל הנוגע להיערכותו, לתנועותיו ולתוכניותיו של הוורמאכט. אולם נראה שההשערה הזאת אין בה כדי להסיר אחריות מהמודיעין של הפרטיזנים בנוגע לאותו העיוורון.

יש לציין שכך סברו באותה העת גם הפיקוד הבכיר של הפרטיזנים וצרכני המודיעין בדרג המדיני ובפיקוד הצבאי הסובייטי. הם ראו במודיעין של הפרטיזנים חלק אינטגרלי מקהילת המודיעין והביטחון של ארצם, דרשו לקבל ממנו עדכון שוטף בנוגע להיערכות האויב, לתנועותיו ולתוכניותיו ונזפו בו כשהמידע הצבאי המבוקש לא סופק להם בהיקף, באיכות ובעיתוי הדרושים.

סיכום: ללמוד מניסיונם של הרוסים

המידע על הגרילה הסובייטית שמצוי כיום בידי החוקרים מכיל עדויות למכביר בנוגע ליעילותה המוגבלת מנקודת ראות אסטרטגית כוללת. במישור הצבאי כשלו ניסיונות ההנהגה הסובייטית להסתייע בפרטיזנים לקידום מהלכיו האסטרטגיים של הצבא האדום באוקראינה, בבלארוס ובמזרח אירופה; ובמישור המודיעיני היה הישגם המרכזי של הפרטיזנים מיפוי חלקי של תשתיות צבא גרמניה בזירה מצומצמת למדי שבין מערב רוסיה למזרח אוקראינה. הסיבות העיקריות לכך ברורות לחוקרים: מעמדה הנחות של לוחמת הגרילה בדוקטרינת הלחימה הסובייטית באותה העת; היעדר מצע תיאורטי להפעלת כוחות גרילה ולשילוב מאמציהם בתחומי הלחימה, החבלה והמודיעין עם מאמץ הלחימה הסדירה בחזית; אי-הכשרתה של עתודה מקצועית של פרטיזנים לפני פלישת הגרמנים לבריה"מ וההתמהמהות בהקמת פיקוד פרטיזני מאוחד לאחר הפלישה; יחסים עכורים בין הקברניט לבין פיקוד הפרטיזנים שבאו לידי ביטוי,

הערות

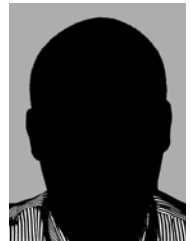
1. V. Zolotariov (Ed.), *Partizanskoe dvizhenie po opytu Velikoi Otechestvennoi voiny 1941-1945*, Moskva, 2001
 2. David Glantz, "Soviet Operational Intelligence", in: Walter T. Hitchcock (Ed.), "The Intelligence Revolution - A Historical Perspective", *Proceedings of the Thirteenth Military History Symposium*, U.S. Air Force Academy, Colorado Springs, Colorado, October 12-14, 1988 pp. 123-186; Chris Bellamy, *Absolute War. Soviet Russia in the Second World War*, New York, 2008, pp. 573-574, 587-591, 612-613
 3. Aleksandr Gogun and Anatolij Kentii, "Sozdavat' nevnosimye usloviia dlia vruga i vsekh ego posobnikov", Kyiv, Ukrainskii Izdatel'skii Soiuz, 2006; Bogdan Musial, *Sowjetische Partisanen: Mythos und Wirklichkeit, 1941-1944*, Paderborn, 2009; Boris Sokolov, *Okkupatsiia*, Moskva, AST-PRESS, 2002
 4. יעקב פלקוב, שימוש בכוחות גרילה לצורכי איסוף מודיעיני בקרב התנועה הפרטיזנית הסובייטית 1941-1945, חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה", פברואר 2011
 5. D. Davidov, *Opyt teorii partizanskogo deistviia*, Sankt-Peterburg, 1822; F. Gershel'man, *Partizanskaia voina*, Sankt-Peterburg, 1885; N. Golitsin, *O partizanskikh deistviakh v bo'ishnikh razmerakh, privedennikh v pravil'nuu sistemiu i primenennykh k deistviyam armii voozhshche i nashikh russkikh v osobennosti*, Sankt-Peterburg, 1859; N. Sukhotin, *Reidy, nabegi, naezdy, poiski konnitsy v Amerikanskoi voine 1861-1865*, Sankt-Peterburg, 1887; I. Vuich, *Malaiia voina*, Sankt-Peterburg, 1850; V. Kvachkov, *Spetsnaz Rossii*, Moskva, 2007, pp. 14-35
 6. M. Tukhachevskii, "Novye voprosy voiny" (1932), in: A. Kadyshiev et al. (Eds.), *Voprosy strategii i operativnogo iskusstva v sovetskikh voennykh trudakh 1917-1940*, Moskva, 1965, pp.120-138; Sokolov, *Tukhachevskii*, Moskva, 2008, p. 214; M. Zakharov, Foreword to: Kadyshiev, *Ibid.*, p.20
 7. V. Boiarskii, *Partizany i armia. Istoriia uteriannykh vozmozhnostei*, Minsk, 2001, pp. 52-60; Kvachkov, *Spetsnaz Rossii*, Moskva, 2007, pp. 49-51; I. Starinov, *Zapiski diversanta*, Moskva, 1997, Retrieved from: http://militera.lib.ru/memo/russian/starinov_ig/index.html; V. Stepanov, *Russkie diversanty protiv "kukushkek"*, Moskva, 2004, pp. 24-25; K. Degtiariov, *Supermeny Stalina*, Moskva, 2005, pp. 52-53
 8. J. Dziak, "Historical Precedents", in: K. Amundsen et al., *Soviet Special Operations: A Critical Analysis*, Presidio Press, 1990, pp. 35-37; O. Lock, "The Spanish Civil War", in: Amundsen, *Ibid.*, pp. 47-67
 9. I. Starinov, "A moglo byt' inache", *Tekhnika molodezhi*, 1989, No.11, p.57
 10. V. Zolotariov (Ed.), *Istoriia voennoi strategii Rossii*, Moskva, 2000, p. 278; S. Kozlov et al., *Spetsnaz GRU*, Moskva, 2000, p. 21
 11. על ירידת קרנה של הלוחמה הפרטיזנית בעיני
- ההנהגה הסובייטית בתום השלב הראשון של הלחימה בחזית ראו: Evan Mawdsley, "Anti-German Insurgency and Grand Strategy", *The Journal of Strategic Studies*, Vol. 31, No. 5, October 2008, pp. 695-719
- Zolotariov, *Partizanskoe dvizhenie*, pp. 141-154
- Gogun and Kentii, "Sozdavat' nevnosimye usloviia", pp. 65-75
- Dmitri Volkogonov, *Stalin - Politicheskii portret*, Vol. 2, Moskva, 1999, pp. 279-281
- Zolotariov, *Partizanskoe dvizhenie*, pp. 68-6
- Boiarskii, *Partizany i armia*, pp.224-225, 228-229; Musial, *Sowjetische Partisanen*, p.439
- דיווחו של הסוכן "פידורוב" (בגרמנית) על תנועת הרכבות הגרמניות בבלארוס, 17.10.43, הארכיון הלאומי של בלארוס (NARB) f.1450, vop.2, spr.27, l.8, 9ob, 11
- Sokolov, *Okkupatsiia*, p.104
- Ilya Starinov, *Miny zamedlennogo deistviia: razmnyshleniia partizana-diversanta*, Moskva, 1999, pp. 133-145
- Musial, *Sowjetische Partisanen*, pp. 311-313
- Bellamy, *Absolute War*, p. 616
- Partizanskaia razvedyvatel'naia gruppa "MAKSIM". Retrieved from: <http://www.muzevrazvedki.narod.ru/grupmaksim02.htm>; V. Nikol'skii, *Akvarium-2*, Moskva, 1999, pp.151-152, 156-158
- דיווח מסכם מפקדת האגד הפרטיזני על שם סובורוב על פעולות הלחימה והחבלה שלו, מאי 1945. הארכיון הממלכתי המרכזי של הארגונים האזרחיים של אוקראינה (TsDAGOU) f.111, op.1, spr.1, ark.1-9
- ד"ח מסכם של מפקדת האגד הפרטיזני ההונגרי על שם ראקושי לתקופה שבין 19 בספטמבר 1944 ל-25 בינואר 1945, הארכיון האוקראיני, f.108, op.1, spr.1, ark.30a
- Zolotariov, *Partizanskoe dvizhenie*, pp. 210-211, 312
- שם, עמ' 212-214
- Aleksei Popov, *NKVD i partizanskoe dvizhenie. Fakty i dokumenty*, Moskva, 2003, pp.101-102
- NARB, f.18.6.43, vop.1, spr.12, l.7
- V. Mamontov and I. Naumenko, *Kapitan STEP' ukhodit v razvedku*, Minsk, 1982, p.27
- אנדרייב לכל מפקדי הפרטיזנים בסלובקיה, מברק מס' 1326, 20.3.45, f.111, TsDAGOU, op.1, spr.3, ark.20
- המפקדה המרכזית של התנועה הפרטיזנית אל הוועד המרכזי של המפלגה הקומוניסטית, בעבור החברים סטלין ומולוטוב, "דוח החקירה של רודולף מוצאק", 25.11.43, f.625, RGASPI, op.1, d.21, l.98-112
- של מפקדת הפרטיזנים בבלארוס, 22.12.43, f.4p, vop.33a, spr.427, l.28-34 NARB
- S. Shtemenko, *General'nyi Shtab v gody voiny*, Vol.1 (Moskva, 1981), pp.60-63

בין היתר, בהחלטותיו השרירותיות של הקברניט בנוגע לגורל הפרטיזנים ובחוסר נכונותו להפנות אוזן קשבת לבעיותיהם הרבות - בייחוד בתחום הלוגיסטי; אי-בניית מנגנונים יעילים לגיוס, להכשרה ולהספקה בתוך התנועה הפרטיזנית; חוסר היערכות מיוחדת לפעילות מבצעית בזירות גיאוגרפיות בעלות מאפיינים ייחודיים מהבחינות הטופוגרפית, האקלימית והדמוגרפית.

נראה שלתובנות האלה בנוגע לסיבות לכישלונותיה של הגרילה הסובייטית יש ערך גם היום, בתחילת המאה ה-21. סדרה של עימותים מזוינים שהתנהלו בעשור האחרון במקומות שונים בעולם כמו צ'צ'ניה, אפגניסטן, עיראק ולבנון המחישה ששדה הקרב המודרני שינה את פניו. ההתמודדות המסורתית בין שני צבאות סדירים שנלחמים זה בזה בשיטות לחימה קונוונציונליות מפנה את מקומה ל"לוחמה היברידי" העושה שימוש בכוחות סדירים, סדירים למחצה ולא סדירים גם יחד. בסיסה התיאורטי של שיטת הלוחמה הזאת כמו גם דפוסי הפעולה המעשיים שלה טרם התגבשו סופית. הגורמים המעורבים בעיצוב פניה עשויים אפוא לצאת נשכרים מחקר מלחמתם של הפרטיזנים הסובייטים שהיא אחת ההתנסויות הראשונות של צבא סדיר ב"לוחמה ההיברידי" בהיקף שאין דומה לו בהיסטוריה הצבאית של האנושות. הלקח הראשון במעלה שניתן להפיק מניסיונם של הפרטיזנים הסובייטים הוא ש"הלוחמה ההיברידי" אינה סובלת אלתור, ולכן הדרגים המדיני והצבאי שצפויים להיות מעורבים בניהולה חייבים להיערך לקראתה בעוד מועד. על ההיערכות הזאת לכלול בראש ובראשונה את גיבוש המצע התיאורטי שיגדיר את מטרות "הלוחמה ההיברידי", את אמצעיה ואת שיטותיה ויסדיר את יחסי הגומלין בין כל גורמי הפיקוד, הביצוע והסיוע הרלוונטיים. נוסף על כך, במסגרת ההיערכות חייבים להינקט צעדים מעשיים: יש לבנות את הכוח ההיברידי ולהכשירו מהבחינה המקצועית; יש לתרגל את שיתופי הפעולה בין מרכיביו השונים ובינם לבין הגורמים הרלוונטיים שמחוץ לכוח, ויש לקבוע את זירות הפעולה העתידיות אגב מתן תשומת לב ראויה למאפייניהן הייחודיים כמו טופוגרפיה, אקלים ואוכלוסייה.

לקחים ממג"ד למג"ד

הכותב קורא לשיח מקצועי בין מפקדים מכהנים לבין עמיתים ופקודים בעבר ובהווה



אל"ם אליעזר סולדנו

מח"ט ומפקד מגמה בקורס מפקדי גדודים

רקע

בחודשים האחרונים אני מוצא את עצמי מעיין שוב ושוב באתר "מערכות", שולה ממנו מאמרים בעלי רלוונטיות ועניין בנושאים טקטיים ועושה בהם שימוש בהכנת משימותיי בשני התפקידים שאני ממלא: מח"ט ומפקד מגמה בקורס מפקדי גדודים. את העיון במאמרים הקצרים והחדים מלווה הנאה של קריאת העברית הישנה יחד עם הפליאה כל פעם מחדש עד כמה העשייה הצבאית בצה"ל, על אף התחדשותה ושינוייה, עוברת באותם שבילים מאז ימי ההגנה ועד ימינו אלה.

במיוחד תפס את תשומת ליבי מדור קבוע שהיה נהוג ב"מערכות" - "מפנקסו של מג"ד". זו הייתה פינה בלתי רגילה ששימשה במה למפקדים בדרג מג"ד לדון באופן מקצועי בעניינים שהטרידו אותם - ושמטרידים מפקדים גם היום: מנהיגות, רוח היחידה, צורות הקרב השונות וכן הלאה. מתוך תחושה נוסטלגית נעימה, המלווה במוטיווציה לנסות להשיב את הפינה רבת העניין הזאת למפקדים ברמה הטקטית, אני מציע את לקחיי מתפקיד המג"ד ומההדרכה בקורס המג"דים תחת הכותרת ההיסטורית "מפנקסו של מג"ד". הרשימה אינה ערוכה

במתכונת של מאמר תיאורטי, אלא זוהי רשימת תובנות, לקחים ועצות.

ההכנה לתפקיד

ראשית, "דע את עצמך". תהליך ההכנה לתפקיד חייב לעסוק במהות, לא בפרוצדורות. המחשבה "איך אני רואה את היחידה במהלך תפקידי" היא המשמעותית ביותר. הנטייה להישאב לפרוצדורות אינה נכונה. למשל, על השאלה "איך אני מוציא חיילים לקורסים - למשל קורס מ"כים" ניתן ללמוד טוב יותר מכיסא המפקד מאשר מלמידה עמוקה מראש טרם הכניסה לתפקיד. הכלי הכי חשוב בעשייה של מפקד גדוד בחינוך כל כך גבוה עם המציאות הוא האינטואיציה שלו, תחושת הבטן כיצד הדברים צריכים להיות. עניינים טכניים כמו סכמות ותרשימי פעולה הם רק כלי עזר למנהיג אמיתי ולא הגורם שמניע את פעילותו.

כדי להשיג אינטואיציה חזקה יש להבין את היחידה באופן מעמיק. גרף הלמידה הוא פשוט. המפקד לומד קודם כול להכיר את היחידה, לאחר מכן הוא מבין אותה ולבסוף מפנים את כל מה שלמד. כדי להגיע לבשלות אינטואיטיבית יש לעבור את כל תהליך הלמידה הזה. באופן פרדוקסלי מגלים שדווקא בימים הראשונים של התפקיד ההחלטות הן פשוטות וקלות יותר מאשר בהמשכו. הסיבה לכך נעוצה, כמובן, באי-

הבנת המחירים. למשל, אם מבשרים למג"ד חדש על הורדת תקן קבע בשל אילוצי תקציב, הנטייה שלו בתחילת התפקיד היא למשוך בכתפיים ולהמשיך. לאחר שחולף זמן מה מכיר המג"ד את הנגדים, מכיר את תכולת תפקידיהם, מבין את המשמעות של החוסר של כל אחד מהם, ומתוך הפנמת הידע הזה יילחם על כל תקן שירצו לקחת ממנו.

מהדברים האלה עולה שרצוי מאוד למג"ד להגיע מהר ככל האפשר לשלב ההפנמה. עם זאת עליו לעשות זאת בלי לדלג על שלבים. יש להימנע ממצב שבו המפקד החדש מנסה "לבלוע בלי ללעוס", שכן יש בכך כדי לפגוע בתהליך הלמידה.

להלן חמש עצות קטנות לקיצור זמן ההפנמה של המג"ד עם כניסתו לתפקיד:

1. **לראות בעיניים, לגעת בידיים.** אפשר לקיים עשרות שעות דיונים בסוגיה את מי מהחיילים להוציא לקורס קצינים. אולם שהייה במשך שעה אחת במחיצת המועמדים ליציאה לקורס תשיג תובנות שלעולם לא יושגו בישיבות מטה ממושכות. פיקוד יעיל ברמה הטקטית נעשה בידיים וברגליים.
2. **להקשיב.** פעמים רבות אנחנו מאוהבים באמת שלנו, בתוכנית שלנו. הקשבה היא הדרך היחידה לשיפור עצמי אמיתי וגם להעצמת הכפיפים. זוהי תכונה מנהיגותית חשובה ביותר שחייב לאמץ כל מפקד שרוצה לפתח את אנשיו, להקנות להם ביטחון עצמי וללמד אותם להיות עצמאים. גם אם המפקד משוכנע שדרכו היא הדרך, לעולם עליו להקשיב מהמקום של חיפוש האמת שבדברי הדובר ולא מהמקום של חיפוש כל דרך אפשרית להדוף באופן אוטומטי את טענותיו - יהיו אשר יהיו - ולא לקבל את דעתו.
3. **ללמוד.** יש ללמוד את ההיסטוריה



פיקוד יעיל ברמה
הטקטית נעשה בידיים
וברגליים

4. להוביל. כאשר המפקד מחליט להנהיג תהליך מסוים בגדוד - למשל בנושא מבצעי או מקצועי כלשהו - רצוי שהוא יוביל אותו באופן אישי. זה יתרום גם ללמידה שלו וגם ללמידה של שאר בעלי התפקידים בגדוד וישפר באופן משמעותי את המקצועיות של כולם.

5. לשמור על מערכות יחסים אפורמליות. דווקא בזמן הכניסה לתפקיד יש פחות זמן להסתובב בגדוד ולדבר עם אנשים או סתם לשבת במשרד המ"פ או להזמין קצין מטה לקפה. למפגשים האפורמליים יש חשיבות רבה, ורצוי לקיים אותם גם בימים הלחוצים של הכניסה לתפקיד וגם לאחר מכן.

פיקוד על יחידה מבצעית

העשייה המבצעית אינה עוד רכיב ב"עוגת העיסוקים" של המג"ד, היא הדבר המרכזי, המשמעותי ביותר. היא המהות. עשרות תהליכים ארגוניים לטיפול הפיקוד הזוטר ביחידה לא יעשו את מה שיעשה מבצע מוצלח אחד. העשייה המבצעית היא הבסיס לכל התהליכים הארגוניים ביחידה. על סמך השיקולים המבצעיים על המג"ד לבחור את אנשיו, לבנות להם מסלול פיתוח, לבנות את מערך הלוגיסטיקה וכו'. העשייה המבצעית היא לעולם השיקול הראשי.

מלחמת לבנון השנייה לימדה אותנו, המג"דים, לקח קריטי: אנחנו היחידים שחשים ורואים בכל רגע נתון מהו מצב היחידה בהשוואה למה שמצופה ממנה ביום פקודה. המבחן אינו באירועי הבט"ש. חובתנו להכיר את מכלול מחויבויותינו ואת מצב היכולות שלנו. לפני מלחמת לבנון השנייה התמקדנו כולנו בבט"ש ובעיקר בהצלחות שלנו בו. לרוע המזל, האויב שעמד מולנו בבט"ש לא היה מצויד היטב, לא היה מיומן במידה מספקת ולא היה בקיא בתורת הקרב. מהסיבות האלה האויב שלנו בבט"ש החליש אותנו. זה היה "אויב מעכב למידה". לכן עלינו להקפיד שבבט"ש (שהוא רוב עיסוקנו) נהיה מוכוונים כשירות ולא רק מוכוונים משימה. ביום פקודה אף אחד לא יקבל הסברים ותרוצים שמחלקת המרגמות אינה כשירה משום שלא באה לידי ביטוי בפעילויות הבט"ש.



המדור "מפנקסו של מג"ד", גיליון מערכות קי"ג, 1958 ◀ בעבר היה נהוג מדור קבוע ב"מערכות" שנקרא "מפנקסו של מג"ד". זו הייתה פינה ששימשה כמה למפקדים בדרג מג"ד לדון באופן מקצועי בעניינים שהטרידו אותם. מערכת כתב העת "מערכות" מזמינה מג"דים, בסדיר ובמילואים, לכתוב שוב למדור הזה

רע, אך כאשר היצירתיות נובעת מעצלות למידה ומשחצנות - היא מסוכנת. אילו היינו לומדים לעומק את ההיסטוריה הקרובה של הצבא, היינו מגלים שהרבה מאוד תהליכים ארגוניים ומבצעיים שהם כביכול חדשניים אינם אלא מחזור של דברים שכבר נעשו בעבר. זהו עונשו של מי שאינו לומד מן העבר: להמציא בכל פעם את הגלגל מחדש.

של הגדוד: תהליכים חשובים שהוא עבר, נורמות שהתגבשו בו, אירועים שהיחידה חוותה. הכרת ההיסטוריה יוצרת פרספקטיבה. פעמים רבות מדי אנו ניגשים לתפקידים חדשים כאילו אנחנו הראשונים והאחרונים שממלאים אותו. השגת פרספקטיבה נכונה מאפשרת לנו לשמור על עקביות. אין זאת אומרת שיצירתיות היא דבר



להלן חמש עצות בנוגע לפעילות המבצעית של הגדוד:

1. היוזמה היא ערך עליון, היא צו פעולה ומורשת לוחמים. לא ניתן כלל להפריז בתיאור חשיבותה. היוזמה והיצירתיות הן כלי העבודה המרכזיים של המפקד להשגת המשימה ולא פחות חשוב מכך - לדברון אנשיו. יוזמה נחשבת במקרים רבים לפרויקט יוצא דופן, אך בעיני היוזמה הטובה ביותר היא זו שמתקיימת בליבת העשייה ולא בשוליה: תרגולת חדשה, טכניקה קרבית חדשנית, שיטת פעולה מקורית. מקריאת תוכניות עבודה שנתיות רבות שמתי לב שמושקע מאמץ רב לחדש בתחום המבני-ארגוני, ואילו פחות מדי מאמץ מושקע בניסיונות לחדש בתחום המבצעי.
2. אסור לוותר על תוכניות אופרטיביות. בשנים שבהן פעלנו בלעדית, היצירתיות חרגה מהמשמעת. תוכניות אופרטיביות הן המצפן החשוב ביותר. הן לא מטלה; הן חובה.
3. יש ליצור בגדוד תחושת מסוגלות באמצעות השגת התקדמות הדרגתית וקבועה. קפיאה במקום היא נסיגה לאחור. מהסיבה הזאת רצוי שהגדוד לא יעסוק רק בסוג אחד של פעילות. למשל, אם הוא עוסק בבט"ש באיו"ש - שלא יתמחה רק בפעולות בכפרים, אלא יפעל בכל סוגי הזירות.
4. כדי לדעת מהו כושרו האמיתי של הגדוד יש לקבוע לו סרגלי מניימום ולבחון אותו לאורם. כדי שהסרגלים האלה יהיו רלוונטיים יש להקים מנגנון בקרה שיבחן אותם מעת לעת.
5. תפיסה מבצעית. הרמה הממונה קובעת את היעדים, אך את אופן הפעולה קובע הגדוד בהתאם לתפיסה המבצעית שלו. את התפיסה המבצעית מגבש המג"ד עם אנשי מטהו באמצעות התאמתה של תורת הלחימה למשימה הספציפית וליכולות הגדוד.
6. יציבות. רצף העשייה בגדוד מורכב מנקודות שיא ומנקודות שפל. החיים ביחידה מבצעית הם כמו סיבוב בגלגל ענק: רגע המפקד נמצא למטה, ורגע הוא למעלה. אסור להיכנס למרה שחורה

ברגעים קשים של אובדן חיילים או של תקלה משמעותית, ומנגד אסור להיכנס לאופוריה ברגעים של הישגים כבירים. יחידה נמדדת באיזונים וביציבות שלה.

חמש עצות לעניין פיקוד על אנשים

1. האנשים ביחידה הם שקובעים את התוצאות. יש לעשות כל מאמץ כדי להשיג את האנשים המתאימים ביותר. מינוי מפקד או מינוי קצין מטה אינם עוד משימות בסדרת המטלות של המג"ד. אלה המשימות החשובות ביותר. הצבת האדם הנכון במקום הנכון שקולה לעשרות ואף למאות שעות של עשייה לאחר מכן.



היוזמה היא ערך עליון, היא צו פעולה ומורשת לוחמים

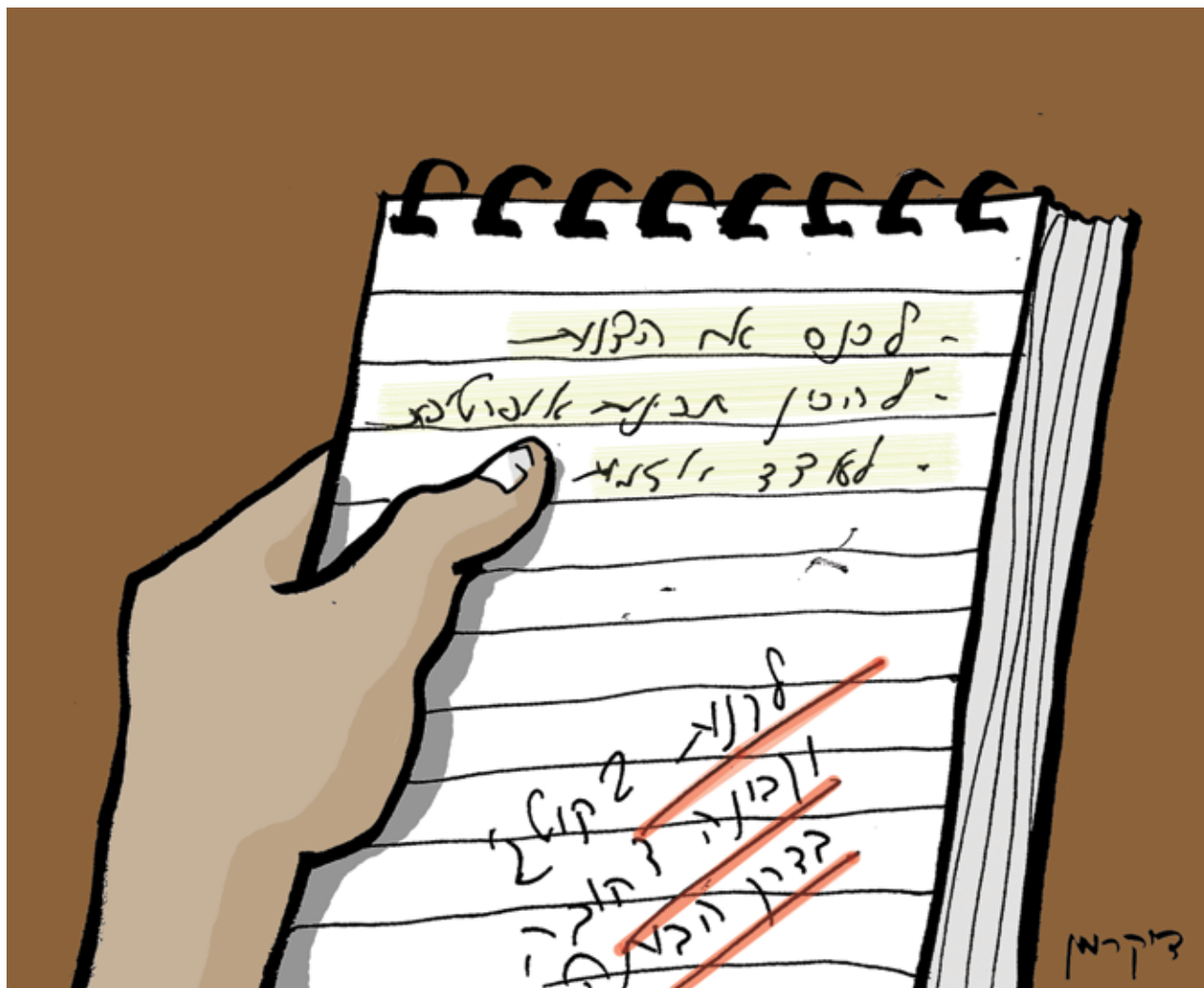
2. יש להאזין לשטח. יכולתו של המפקד לראות הכול תמיד תהיה מוגבלת. הגעת למסקנה כי ככל שמפקדים מעורבים יותר בפיתוח שדרת הפיקוד ביחידה, כך מאגר הרעיונות של מפקדי המשנה גדול יותר, וחשוב מזה: המחויבות שלהם נעשית גדולה יותר.
3. יש לדבר עם האנשים, לזכור את סיפור חייהם, את רצונותיהם, את שאיפותיהם. מומלץ לכתוב תקציר של השיחה האחרונה עם כל אחד מהאנשים ולעקוב באמצעות טבלה פשוטה מתי התקיימה השיחה האחרונה עם כל אחד מהם. יש לפעול להגברת הלכידות בגדוד להפוך אותו לארגון שבו מתקיימת שותפות אמיתית. עם זאת על המפקד לא לשכוח לפנות זמן לעצמו. מג"ד הוא לרוב מאוד משימתי ונוטה להשקיע את כל כולו בעבודת הגדוד. אבל המג"ד הוא גם

אדם שיש לו חיים פרטיים. עליו לקבוע לעצמו גם עיתים ללא עבודה.

4. המסגרת חזקה מאנשיה. לא לחינם אנחנו נעזרים בסגנים. בכל רגע נתון יכולה היחידה לוותר על אחד מאנשיה - זה שאשתו יולדת, זה שמעביר את ביתו או סתם זה שרוצה לנוח. על המפקד לשדר לאנשיו שהוא רוצה לשמוע על בעיותיהם האישיות כדי שיוכל לסייע להם ככל יכולתו - ולו רק בעצה או במילה טובה. מי שמתעניין רק בתפוקות של האנשים סופו שלא יקבל אותן.
5. החניכים שמגיעים לקורס קצינים ולקורס מ"פים מעידים יותר מכל דבר אחר על איכות הגדוד שממנו באו, על רוח היחידה ועל יכולותיה. הסיבה: נדרשת עבודה רבה ומאומצת כדי להעביר לוחם - מצטיין ככל שיהיה - מעל הרף התודעתי ההופך אותו מחייל למי שמעוניין להפוך לקצין. לא כדאי לדחות את הוצאת המתאימים ביותר לקורס קצינים. יש לדבר על כך עם האנשים מוקדם ככל האפשר. יתר על כן, חובה לעשות כל מאמץ להשאיר את הטובים ביותר במסגרת הצבא. מניסיוני, ברגע שמוותרים על הוצאת חייל מצטיין לקורס קצינים או על הוצאת קצין מצטיין לקורס מ"פים - גורמים בעצם לכך שבמקומם ייצאו מי שהם פחות מתאימים ופחות מוכשרים.

חמש עצות בעניין פיקוד וניהול

1. מה חשוב יותר - פיקוד או ניהול? כמובן פיקוד. הפיקוד מכיל את הניהול ולא להפך. לא לחינם פותחו רבות מתיאוריות הניהול המתקדמות דווקא בצבאות שונים. על המפקד מוטלת אפוא החובה לנהל. לכן רגל אחת של המפקד נטועה תמיד בהווה, בניהול השוטף של יחידתו, והרגל האחרת נטועה בעתיד, בבניין הכוח ובתכנון תוכניות. לאיזה עתיד יש לתכנן את התוכניות? מהם טווחי הזמן? התשובה היא שלכל יחידה יש לוחות זמנים משלה.
2. יש לאפשר לכפיפים להביע את עצמם ויש להפגין סבלנות כלפי יוזמות קטנות ולא חשובות שלהם. היוזמות הקטנות



תוכניות שכוללות את משימות היסוד שלהם - משימות שהן מובנות מאליהן ושאינן בגדר בחירה אלא בגדר הכרח. למשל: טיפוח כוח אדם או השלמת תוכניות אופרטיביות. ברמה הטקטית לא צריך להשקיע 60 שעות בסדנאות יעדים שכל תפקידן הוא לייצר חזות של תהליך תכנון שבסופו של דבר מנפיק את המובן מאליו. הטקסיות שאנחנו מעניקים לתהליך התכנון המדומה הזה היא מיותרת. זו ברכה לבטלה. מה הטעם בפלקט שכל תרומתו היא שורה בעמודת ההוצאות של הרס"ר...
 4. לעיתים קרובות אנחנו עושים רה"ארגון לפני שאנחנו לומדים את הארגון. יש לנו סיפוק אדיר מהכנסת שינויים בתוך



החניכים שמגיעים לקורס קצינים ולקורס מ"פים מעידים יותר מכל דבר אחר על איכות הגדוד שממנו באו, על רוח היחידה ועל יכולותיה

האלה יובילו מאוחר יותר ליוזמות שישנו את פני הגדוד. כמו כן יש לזכור שכל מה שהמפקד עושה - יכולים לעשות גם אנשיו, ויש לעודד אותם לפתור בעיות בכוחות עצמם ולקחת על עצמם מטלות רבות ככל האפשר. יש ללמד אותם שהעברת האחריות למפקד היא הכלי האחרון בארגו הכלים שלהם. 3. מדי שנה משקיעים הגדודים משאבים רבים בהכנת תוכניות עבודה לשנה שלאחר מכן ובפרסומן על פלקטים גדולים שאותם מציגים לרמות הממונות. אך בכל שנה דומה תוכנית העבודה הגדודית החדשה לתוכנית של השנה שלפני כן. הסיבה לכך היא שבסופה של עבודת תכנון ארוכה מגישים הגדודים



ההיסטוריה של היחידה במבצעים מיוחדים ובמלחמות ישראל, מפקדי היחידה, חללי היחידה וטקסי היחידה - כל אלה הם אמצעים ברורים לבניית רוח היחידה. באמצעותם מבטאים מסורת. ובמהם המפקדים - מוסרים את מורשת היחידה ללוחמים הצעירים, וכך דור אחר דור.

6. גיבוש רוח היחידה אינו תהליך חד־פעמי קצר. זהו תהליך ממושך שדורש פעולות רבות שיש לחזור עליהן שוב ושוב. יתר על כן, בכל ארבעה חודשים מגיע מחזור חדש, שיש להתחיל איתו את כל העבודה בתחום הזה מנקודת האפס.
7. בגדוד מתקיים מפגש בין אוכלוסיות שונות ומנוגדות, שאלמלא השירות בצבא קרוב לוודאי שלא היה נוצר ביניהן שום מגע, למשל בין נגדים ותיקים ללוחמים צעירים, בין לוחמים לבין אנשי פלוגת המפקדה. המפגש בין קבוצות כאלה אינו טבעי ויוצר קונפליקטים מבניים שחוזרים על עצמם לעיתים קרובות. אולם באמצעות נהלים נכונים ובעזרת יוזמות נכונות אפשר למנוע את העימותים האלה. למשל נגד יכול לאמץ צוות של לוחמים צעירים מגויסם ועד שחרורם, פלוגת לוחמים יכולה להזמין מחלקה של פלוגת המפקדה לערב יחידה.
8. בקרב כל קבוצת אנשים מגובשת בעלת מנהגים משותפים נוצרת לרוב גם שפה ייחודית. כך גם ביחידות צבא. השפה המיוחדת שנוצרת ביחידה מחזקת את תחושת ההשתייכות של אנשיה, שכן בעת שהם משוחחים ביניהם בחברת זרים, רק הם יכולים להבין אלה את אלה.

תפקודה של היחידה. למשל, לאחד מתרגילי היחידה לא נרתמתי כל כולי - בין היתר משום שראיתי בו עול מיותר. המסר הזה חילחל הלאה, והתוצאות הקשות לא איחרו להגיע: המפקדים נראו רע, הלוחמים נראו רע, והתרגיל נראה זוועה. הקשר בין רוח המפקד לרוח היחידה הוא כמעט מיסטי. זהו קשר ישיר באופן מובהק.

3. את רוח היחידה מגבשים בדיוק כפי שמגבשים כל תוכנית פעולה אחרת. רוח היחידה שזורה בעשייה היומיומית: כאשר החיילים ומפקדי המשנה מבינים את הרעיון המרכזי שבתוכנית הפעולה, תהיה זאת רוח היחידה שתקבע עד כמה הם יקבלו החלטות באופן עצמאי ויעלו יוזמות שונות.
4. למפקד יחידה יש במות שונות שבהן יש לו אפשרות לבטא את רעיונותיו ואת תחושותיו. תחקיר, דיון, שיחת מפקד וכו' הם המקומות שבהם הוא יכול להסביר את עצמו ואת השקפותיו באופן בלתי אמצעי, שבהם הוא יכול להעביר מסרים ברורים. מומלץ למפקד לנקוט בבמות האלה גישה של כנות פיקודית: עליו להסתכל למפקדי המשנה שלו בגובה העיניים ולדבר ישירות בלי ללכת סחור־סחור. כך יוכל לרתום אותם למשימות וליצור הזדהות.
5. מסורת היחידה באה לידי ביטוי בסמלים רבים. בסמלים האלה ניתן וצריך לעשות שימוש כדי לרתום את היחידה למשימותיה. סמל היחידה, המנון היחידה, שיר היזכור של היחידה,

עץ מבנה, אף על פי שלא טרחנו ללמוד תהליכים ארגוניים שנעשו בגדוד עד שהגענו. במקרים רבים התהליכים שאנחנו יוזמים דומים לתהליכים שיזמו קודמינו (אבל אנחנו משוכנעים, כמובן, שעשינו זאת טוב מהם).

5. את היוזמה ואת היצירתיות רצוי לתעל גם למסלול המבצעי ולא רק לערוץ הפרויקטים המיוחדים. כך הארגון נהנה פעמיים: גם ממבצעים מיוחדים וגם מוויתור על פרויקטים שמוציאים מהקו קצינים, כלי רכב ומשאבים רבים נוספים.
6. גדוד שמגיע להישג פנטסטי של ביצוע 70% מהתוכניות הוא גדוד אוטיסטי. החיכוך העצום עם המציאות שבו נתקל כל גדוד בצה"ל לא מאפשר למג"ד להיות כל כך צמוד לתוכניות, אלא אם הוא מבלה את רוב יומו במשרד ואינו מגיב למה שקורה בשטח. למשל: כאשר לוח הזמנים של המפקד צפוף מאוד, עד כי הוא נראה ביומן כמו פסיפס, אין סיכוי שהוא יגיב לאירועים בשטח כמו תקלת בטיחות או תקלת משמעת באחת ממסגרות המשנה שלו. לעומת זאת, גדוד ללא שום תוכניות, שסדר יומו ספונטני, אינו מקיים תהליכים בריאים של ניהול ושל ארגון ומייצר תת־תרבות של "הסתדרותניקים": המ"פ מסתדר לבד, קצין המטה מסתדר לבד וכו'.

רוח היחידה

1. רוח היחידה היא תנאי הכרחי, לפעמים אפילו תנאי מספיק כדי לעמוד במשימה. במקום שבו הרוח אינה שורה, יידרשו תהליכי כפייה ושררה כדי להניע את אנשי היחידה. רוח היחידה היא תוצר מובהק של המנהיגות: יש רוח במקום שבו יש מנהיגות. כדי שמנהיג יוכל להוביל חייבים אנשי היחידה לקבל את מנהיגותו. כאמור, בצבא ניתן לכפות מנהיגות בכוח החוק, אבל הישגיה יהיו דלים. מנהיגות טובה לא נמדדת במיצועי הסמכות שניתנת למפקד על פי הדין אלא במיצועי האחריות שמוטלת עליו.
2. רוח היחידה היא רוח המפקד. במילים אחרות: רוח המפקד מעצבת את אופן



דפי כתב העת החשוב
הזה זקוקים ליותר שיח
מקצועי בין מפקדים
מכהנים מכפי שזה
קורה היום

סיכום

יכול מישוהו לומר שזו רשימה המזכירה לו סיכום תפקיד. בכל מקרה, דפי כתב העת החשוב הזה זקוקים ליותר שיח מקצועי בין מפקדים מכהנים מכפי שזה קורה היום. כשאני מעיין בכתב העת, אין שמח ממני כאשר בין דפיו אני פוגש עמיתים, פקודים ומפקדים.

לאן הם ממהרים?

בצה"ל השתרש הנוהג שלפיו קצינים בכירים ממלאים תפקידים למשך זמן קצר ומיד ממשיכים הלאה לתפקידים הבאים. התוצאה היא פגיעה קשה מאוד במקצועיותם ובכושרו של צה"ל



אל"ם (מיל) דניאל דוידי
 רמ"ט אוגדה. לשעבר מפקד המכללה לפיקוד טקטי

הקדמה

כיום ישנם קצינים שעושים שלושה-ארבעה תפקידי מ"פ ושניים-שלושה תפקידי מג"ד. התפקידים האלה אומנם חשובים ביותר, אך הם טקטיים במהותם: הם דורשים פיקוד ישיר, חריצות ובעיקר מילוי הנחיות. לעומת זאת תפקידים בכירים יותר דורשים מנהיגות ובעיקר חוכמה (להבנת מצבים, לחשיבה יצירתית וליכולת להתמודד עם הצורך לקבל שוב ושוב החלטות בתנאי לחץ - כמו מלחמה, למשל).

כדי להפוך לאיש מקצוע מושלם בתחום שדורש בעיקר יצירתיות יש צורך בכמה שנות לימוד ותרגול - לדעתי, בין שבע לעשר שנים. אך בצה"ל ממהרים כל הזמן, ובמקום להשאיר מפקדים מרמת מפקד חטיבה ומעלה לפחות חמש שנים בתפקיד, כבר לאחר שנה אחת בתפקיד הוא משובץ לתפקיד הבא. מהבחינה המקצועית זה הדבר הגרוע ביותר שאפשר לעשות.

מפקד אוגדה אינו יכול להצליח בתפקידו אם מאפשרים לו לפקד על אוגדת מילואים במשך שנתיים בלבד ומיד לאחר מכן הוא מקבל לפיקודו אוגדה סדירה או מועבר לתפקיד מטה במטכ"ל. לרוב לאחר קדנציה קצרה בתפקידים האלה מוצא את עצמו

אותו קצין בתפקיד של אלוף. התוצאה הסופית של הקדנציות הקצרות האלה ידועה מראש: כישלון מוחלט, ומלחמת לבנון השנייה היא הדוגמה הטובה ביותר לכך. בתפקידי המפתח שירתו הקצינים הטובים ביותר של צה"ל, ובכל זאת הם נכשלו. וזה יקרה שוב במלחמה הבאה.

הגישות של בן-גוריון ושל דיין

הראשון שביקש להצעיר את הצבא היה בן-גוריון. הוא העדיף מפקדים צעירים על פני מפקדים מבוגרים. יגאל ידין היה בן 32 כשמונה לרמטכ"ל, מרדכי מקלף היה בן 34, ומשה דיין היה בן 38. לתוכנית של דיין קראו "עריפת ראשים",¹ והמינויים שלו היו מבשרי תוכנית גדולה למתן עלומי נצח לצה"ל. הרעיון היה פשוט: צבא צעיר הוא צבא מנצח. שכבת המפקדים המתבגרת והמזקינה גורמת לסרבול ולחוסר יעילות, להמתת רעיונות חדשים, לדחיית צעירים מוכשרים, לדריכה במקום ולהסתאבות בטובות הנאה ובאנוכיות. דיין טען שיש לכפות על קציני צה"ל גיל פרישה כללי מוקדם. הוא הציע שזה יקרה בגיל 40.



כדי להפוך לאיש מקצוע מושלם בתחום שדורש בעיקר יצירתיות יש צורך בכמה שנות לימוד ותרגול

כלל ה-10,000 שעות

הגישה של בן-גוריון ושל דיין השתרשה בצה"ל, ובשל כך גם כיום לא נהוג לעשות בו תפקידים ארוכים. הקשר בין צבא שמשרתו צעירים לבין קדנציות קצרות בתפקיד הוא ברור: אם הקריירה מסתיימת בגיל צעיר, חייבים להתקדם במהירות, אחרת פשוט לא מספיקים להגיע לפסגה. אם דילגו על קצין במשך שני סבבי קידום, הוא למעשה "יוצא מהמשחק", ולכל היותר יכול לצפות לקידום בתפקידי רוחב.

כתוצאה מהגישה הזאת נוצרה הבעיה של היעדר מקצועיות: כיצד ניתן לרכוש ידע מקצועי וניסיון בקדנציות כל כך קצרות? והנה, דווקא התפקידים הבכירים הם לרוב קצרים מאוד, אף שלמשך השהות בהם יש משמעות קריטית.

ידע מקצועי נשען על שלושה אדנים: כישרון מלידה, הכשרה וניסיון. למשל, יש אנשים שנולדו עם כישרון לניווט. אולם הכישרון הוא רק הבסיס. אליו צריכים להתלוות גם הכשרה טובה וניסיון ארוך וטוב.

ממחקרים רבים עולה שאין די בכישרון ובהכשרה כדי להגיע לרמת מצוינות במקצועות מורכבים, אלא יש צורך לפחות ב-10,000 שעות תרגול. כדי לצבור שעות תרגול כה רבות יש צורך לשהות בתפקיד כשבע שנים. אינני טוען שמשך תפקיד בצבא צריך להיות שבע שנים, אבל מדוע מפקד חטיבת מילואים או מפקד אוגדת מילואים או אלוף פיקוד אינם יכולים להישאר בתפקידיהם לפחות חמש שנים? מה הריצה הזאת? האם הקריירה היא הדבר היחיד שצריך להיות נר דרגלינו? האם לשמור על חיי החיילים באמצעות המקצוענות שלנו אינו יעד חשוב הרבה יותר?

בחברות מסחריות התפקידים הם לרוב



דוד בן-גוריון ומשה דין ◀ השניים דגלו ברעיון פשוט: צבא צעיר הוא צבא מנצח

צריך להיות מתורגל היטב לקראת מצב חירום, כך שברגע האמת הוא יידע בדיוק מה לעשות וכיצד לפעול. אסור שייווצר מצב - כפי שקרה במלחמת לבנון השנייה - שחולף זמן רב עד שהמפקדים מבינים שהמצב השתנה משגרת בט"ש למלחמה ופועלים בהתאם לכך.

מפקדי הצבא הסדיר מצליחים - פחות או יותר - להתאמן במידה הנחוצה, אך מפקדי המילואים מתאמנים הרבה פחות, ובצבא סומכים בעיקר על היותם מוכשרים. באחד המחקרים השוו בין היכולות המתמטיות של תלמידים בכיתות שונות. ניתוח הממצאים העלה שאת הבדלי הרמות בין תלמידי הכיתות לא קבעו מספר התלמידים בכיתה, המצב הסוציו-אקונומי של הורי התלמידים או מוצאם. את הבדלי הרמות קבע גורם אחד: כמה שעות הוראה במתמטיקה קיבלה כל כיתה. אך כיצד ניתן להקדיש שעות רבות למתמטיקה אם בישראל לומדים בבית הספר היסודי רק 185 ימים בשנה? לשם השוואה: בדרום-קוריאה לומדים התלמידים בממוצע 220 ימים בשנה וביפן - 243 ימים.

ב-Kipp Academy בברונקס, שבה לומדים תלמידים מכיתה ה ועד כיתה ח, מתחילים ללמוד ב-7:25 בבוקר ופותחים בשיעור שנקרא "מיומנויות חשיבה". השיעור הזה נמשך עד 7:55. לאחר מכן לומדים מדי יום 90 דקות אנגלית, 90 דקות מתמטיקה ומקצועות נוספים. מדי יום לומדים עד 5 אחרי הצהריים ולפעמים גם עד 7 בערב. הציונים הממוצעים שמשגיגים התלמידים בבית הספר הזה גבוהים מהציונים שמקבלים התלמידים בבתי ספר אחרים בארה"ב - רק הודות לשעות הלימוד הארוכות ולתרגולים הרבים.

שהוא מתקדם (למשל, בגלל קשרים) או שמרחיקים אותו לתפקיד רוחב.

הכישרון אינו מספיק

בגלל התחלופה המהירה וחוסר היכולת לצבור ניסיון משמעותי נאלץ צה"ל להישען על כישרונותיהם ועל יוזמותיהם של קציניו. כאמור, לכישרון יש ערך רב, אבל הוא מאפשר להצטיין רק כל עוד יש להתמודד עם נושאים פשוטים יחסית ועם מערכות לא מורכבות. כולנו מכירים את זה מתקופת לימודינו בבית הספר היסודי: כמעט בכל כיתה היו תלמיד או שניים מוכשרים מאוד שלא השקיעו בלימודים ונחשבו לתלמידים מצטיינים. אבל בכיתות הגבוהות בתיכון הכישרון כבר לא הספיק להם, ואם הם המשיכו לא להשקיע בלימודים, הפכו המצטיינים האלה לתלמידים בינוניים מאוד ולעיתים אף לתלמידים חלשים ממש. כך גם בצבא: במקרים רבים יכולים מ"פ ומג"ד להסתמך בעיקר על כישרונם הטבעי, אבל אין די בכך בבואם לפקד על מערכות גדולות יותר ומורכבות הרבה יותר.

מפקד אוגדה אינו יכול להישען רק על כישרונו, אלא עליו לצבור לפחות 10,000 שעות ניסיון. את הניסיון הזה הוא יכול לצבור בפקוד על אוגדה במלחמה, באימונים, במשחקי מלחמה ואפילו בלימודים בצבאות זרים. מפקד אוגדה שבעייתות שגרה עסוק כל הזמן במאבקי הישרדות יום-יומיים כי אין די אמצעים, ואין די כוח אדם יהיה במלחמה חסר אוניים.

מפקדים בכירים צריכים להתאמן כל הזמן, לקרוא ספרות מקצועית ולגבש תוכניות לקראת מלחמה. מוחו של מפקד האוגדה

ארוכים מאוד, וניתן לראות שהניסיון של העובדים - במיוחד הבכירים - שמושג באמצעות קדנציות ארוכות, מניב במקרים רבים מצוינות. בצה"ל התפקידים כל כך קצרים, עד כי אין זה מפליא שהוא נכשל שוב ושוב בהשגת משימותיו בשדה הקרב.

הצטיינות בתפקידי מ"פ ומג"ד אינה מבטיחה הצלחה בתפקידי מח"ט ומפקד אוגדה. כדי להצליח בתפקידים האלה, שהם מורכבים וסבוכים, יש צורך בכלי נוסף שאותו לא רוכשים בשום קורס: ניסיון. את הניסיון צוברים בהדרגה לאחר שנות שהייה ארוכות בתפקיד. רק לאחר שלוש שנים בתפקיד יכול מפקד אוגדה להתחיל להבין את המורכבות של הנושאים שעליהם הוא מופקד. ואם לא די בכך, קצינים ברמות הגבוהות לומדים מקצועות רבים שאין להם שום קשר למקצוע הצבאי. התוצאה הסופית היא שמקבלים מפקדים שזקוקים להרבה מאוד מזל כדי להצליח בתפקידיהם. למרות אמרתו המפורסמת של נפוליאון שהוא מעדיף גנרלים עם מזל, אני לא חושב שמזל הוא גורם שראוי לסמוך עליו. בהקשר הזה ראוי להזכיר את אמרתו השנונה של גנרל ויליאם שרמן: "שמעתי על אנשים שהטבע חנן אותם באופן מוזר כלשהו ביכולת להיות גנרלים, אבל עוד לא פגשתי אדם כזה".

האם כלל ה-10,000 שעות מבטיח הצלחה? אפשר לקחת דוגמה מחיל האוויר. טייס קרב טס כל הזמן ומתאמן ועשוי לצבור בסופו של דבר אלפי שעות טיסה. גם כשהוא במילואים הוא טס אחת לשבוע כדי לשמר את כשירותו. לעומת זאת מפקד אוגדה יעשה לכל היותר תרגיל אוגדתי אחד במהלך הקדנציה שלו, וייתכן שהוא יעביר קדנציה שלמה ללא תרגיל כזה.

דוגמה נוספת היא הצלחותיהם של יזמים כמו ביל גייטס ושל אמנים כמו החיפושיות. אין ספק שגייטס והחיפושיות היו מוכשרים מאוד, אבל אם מנתחים את הצלחותיהם מתברר שאלה נבעו לא רק מכישרון אלא גם מחריצות יוצאת דופן: הם השקיעו במקצועותיהם אלפי שעות לפני שהתגלו והתפרסמו.

לעומת זאת הקדנציות בצה"ל כל כך קצרות, עד כי אם קצין עושה במהלך אחת מהן טעויות, אין לו בכלל זמן ללמוד מהן: או



צילום: ביטאון חיל האוויר

טייס חיל האוויר בקורס אימון מתקדם ◀ טייס קרב טס כל הזמן ומתאמן ועשוי לצבור בסופו של דבר אלפי שעות טיסה בסדיר ובמילואים

אנשים שצברו ניסיון וידע, וחשוב עוד יותר שהם יעשו תפקידים ארוכים כדי שיצברו עוד ועוד ניסיון שהוא כה קריטי בעת מבחן.

סיכום

תפקידים ארוכים אינם מותרות אלא הכרח. יש צורך בהרבה זמן כדי ללמוד מערכות גדולות ומורכבות, במיוחד כאשר ההכשרות הפורמליות לא ממש מכינות את החניכים לקראת התפקידים שמחכים להם. לכן ההשתלמות המשמעותית ביותר נעשית תוך כדי מילוי התפקיד. והנה, ברגע שקצין מתחיל לצבור די ניסיון כדי למלא את תפקידו כהלכה - כבר מזיזים אותו לתפקיד הבא.

קצינים שימלאו את תפקידיהם במשך זמן רב ייתנו למערכת את מה שהיא כה זקוקה לו: יציבות מקצועית והשפעה אמיתית של מפקדים מוכשרים ומיומנים. כל מפקד שימלא את תפקידו במשך חמש שנים לפחות יהפוך למקצוען, ינצח בקרבות, יוכל לחנוך את מפקדיו ולפתח את פקודיו. צריך להניח



ברוב הצבא סומכים בעיקר על הכישרון ועל היוזמה של המפקדים וגם על המזל

בצד את ריצת האמוק לקידום, להפסיק את התופעה שקצינים הם לכל היותר אורחים לרגע בתפקידיהם וכל מעייניהם נתונים לדבר אחד: שלא יקרה שום דבר חריג במשמרת שלהם כדי שיוכלו להמשיך הלאה. מהבחינה הזאת מלחמה היא תקלה חמורה ביותר בעיני מפקדים כאלה - משום שהיא עלולה להביא לקץ הקריירה שלהם.

ואם אי-אפשר להיגמל לחלוטין מהנהוג הנפסד של תפקידים קצרים, רצוי לפחות להפוך את היוצרות: שהתפקידים הזוטרים, שכיום הם ארוכים יחסית, יהיו קצרים, ואילו התפקידים הבכירים, שכיום הם קצרים מאוד, יהיו ארוכים יותר.

ריצת האמוק לעבר הקידום פוגעת לא רק בצה"ל אלא גם בקצינים מוכשרים רבים. הסיבה: קצין שממלא תפקיד מסוים בהצלחה עלול להיות מקודם לתפקיד שבו הוא מתאים פחות. למשל, קצין עשוי למלא בהצלחה רבה תפקיד מטה בכיר באוגדה, אך להתאים פחות לפיקוד על אוגדה. קידומו יפגע בצה"ל פעמיים: פעם אחת בגלל אובדן של קצין מטה מוכשר ופעם בגלל שיבוץ לא מתאים של קצין למפקד אוגדה. לכן עדיף לוודא שכל קצין ישרת בתפקיד שבו הוא מצטיין. ניתן לבדוק זאת באמצעות מבחנים. יתר על כן, יש להציב לכל קצין - בוודאי שלקצינים בכירים - יעדים אישיים ברורים ולבדוק מפעם לפעם אם הם עומדים ביעדים האלה. כיום מסתפקים בחוות דעת של המפקדים, אך בכך אין די.

למפקדים זוטרים ברמה הטקטית אין צורך להכין מבחנים, שכן הם עומדים למבחן יום יומי קשה הרבה יותר: של חייליהם. מפקד זוטר חשוף כל הזמן לחייליו, ואם הוא לא יפגין מקצועיות לעילא ולעילא, הוא לא יזכה באמון ובכבוד של פקודיו. מפקדים ברמות הבכירות אינם עומדים למבחן כזה, אף שהחלטותיהם משפיעות על חייהם של הרבה יותר חיילים.

לסיום: אם אנחנו רוצים צבא מנצח, עלינו לשאוף לכך שקצינים בכירים ימלאו כל תפקיד לפחות במשך חמש שנים לפני שהם עוברים לתפקיד הבא.

הערה

1. שבתאי טבת, **משה דיין**, שוקן, תל-אביב, 1971, עמ' 405

במילים אחרות: אם התרגול - בכל מקצוע שהוא - הוא יום-יומי, המוח הופך למאומן, וכשמגיעים מבחנים ארציים, אין הפתעות: הרמה גבוהה.

בצה"ל מיושמת שיטת התרגול האינטנסיבי בחיל האוויר, ביחידות המיוחדות ובמרכזים הלוגיסטיים. במרכזים האלה האימונים הם כה אינטנסיביים, עד כי מבחינת האנשים שמשרתים בהם כמעט אין הבדל בין ימי שגרה למלחמה.

אך ברוב הצבא - ביחידות הסדירות הרגילות וביחידות המילואים - סומכים בעיקר על הכישרון ועל היוזמה של המפקדים וגם על המזל. למחסור הזה בתרגולים ובאימונים יש מחיר כבד: תפוקות נמוכות - במיוחד בימים הראשונים של מלחמה, עד שהצבא צובר ניסיון ומשפר את-אט את ביצועיו. המשמעות של תפוקות נמוכות בימים הראשונים של מלחמה היא אבדות בחיי אדם ובציוד.

מדוע יש לקצין המילואים הראשי קדנציה כל כך קצרה?

מאחר שהמחסור באימונים ובתרגולים הוא חמור במיוחד ביחידות המילואים, צריכה הסוגיה הזאת להיות אחת המרכזיות בסדר יומו של קצין המילואים הראשי (קמל"ר). אך לקמל"ר קשה להתמודד עם הבעיה הזאת כשהקדנציה שלו היא בממוצע שלוש שנים בלבד. קשה לגבש תוכניות ארוכות טווח בסוגיות כה מורכבות ולהוציא אותן אל הפועל בקדנציות כל כך קצרות. נשאלת אפוא השאלה מדוע נוצרה מציאות כזאת שבה קמל"ר מסיים את תפקידו לאחר שלוש שנים? הרי זה תפקיד שניתן ואף רצוי היה למלאו במשך 10 שנים! ללב מתגנב החשד שהשיקולים לקדנציות הקצרות אינם ענייניים - בראש ובראשונה הרצון לאפשר לקצינים טובים נוספים להגיע לדרגת תא"ל. למותר לציין שזהו שיקול מאוד לא מקצועי. ידוע שאנשי צבא מגיעים לשיא מקצועי בסביבות גיל 42, והנה דווקא בגיל הזה מוציאים אותם במקרים רבים לפנסיה מוקדמת. התוצאה היא שדווקא כאשר קצינים מתחילים להבין את המקצוע הסבוך והמורכב שלהם - הם נדרשים לפרוש. במיוחד בתפקידים המורכבים ביותר - כמו מפקד אוגדה ומפקד פיקוד - חיוני שיגיעו



הניסיון שנשכח

בעבר כבר נעשה ניסיון להנהיג מבחני כשירות אובייקטיביים ליחידות שדה - כפי שמציע סא"ל גל תמיר במערכות 444. זה היה ניסיון מוצלח, אך כמו שקורה לעיתים קרובות בצה"ל: הידע הרלוונטי נשכח ואבד תגובה למאמרו של סא"ל גל תמיר **יחידה במבחן** שפורסם בגיליון 444 (אוגוסט 2012) במדור "במה"



סא"ל (מיל') צחי אלטמן
ראש מחלקת חקר ביצועים בתעש

מבוא

במאמר "יחידה במבחן" מסביר סא"ל גל תמיר, רע"ן פיתוח מאמנים בזרוע היבשה, מדוע לדעתו יש צורך במבחני כשירות אובייקטיביים ליחידות השדה וכיצד ניתן לעשותם.

סא"ל תמיר טוען במאמרו כי במצב הנוכחי לא יכולה הרמה הממונה לדעת בוודאות מהי מידת המוכנות של היחידות למלחמה, מהם הפערים שיש לסגור ואילו משאבים יש להשקיע באימונים לשם כך. כמו כן לא ניתן לכמת את הנזק שנגרם לכוחות עקב קיצוצים באימונים, וכתוצאה מכך משמשים לעיתים קרובות הקיצוצים האלה מקור תקציבי לפעילויות אחרות כמו התעצמות, שתרומתן ברורה יותר.

סא"ל תמיר מציע פתרון: לפתח מבחני כשירות בסיסיים ליחידות הלוחמות שייערכו בתנאים שקרובים ככל האפשר למציאות בשדה הקרב. נתונים להערכת הביצועים נאספים כבר כיום במערכות הבקרה. מעקב לאורך זמן רב ישפר את מדדי הבדיקה, יאפשר לקבל הערכות אמינות

ולזהות פערים ברמת היחידה.

סא"ל תמיר מצביע על הקשיים המרכזיים בפיתוח בוחן כזה:

1. השונות בין היחידות מקשה על פיתוח מדד אחיד.
2. מיומנויות רבות הן איכותיות, ומדידתן הכמותית היא בעייתית.
3. קשה להוכיח את מידת תקפותו של המבחן.
4. כישלון במבחן עלול לפגוע בשמה הטוב של היחידה.

אך למרות הקשיים האלה - אומר סא"ל תמיר - היתרונות של המבחנים הם כה רבים, עד כי זו ממש חובה לפתחם וליישם ביחידות.

קראתי בעניין את המאמר ומיד נזכרתי שבשנת 2000 פיתחנו במחלקת חקר ביצועים (חק"ב) במפא"ת מדד אובייקטיבי בעבור חיל השריון. הבעיה של חיל השריון הייתה ייחודית במידה מסוימת, אולם הלקחים מההתמודדות איתה הם רלוונטיים



ככל שההישג של
יחידה גבוה יותר
ומתקרב לפוטנציאל
שלו, כך הולכת וקטנה
התרומה של השקעה
נוספת

ועשויים לסייע למאמץ החדש שעליו ממליץ סא"ל תמיר.

מטרת המחקר

מטרת המחקר הייתה לפתח בעבור תח"ש (תורת חיל השריון) שני מדדים:

- מדד להשוואת הישגי הירי בין יחידות חש"ן.
- מדד למעקב רב-שנתי אחר הישגי הירי של כל אחת מיחידות חש"ן כדי לגלות שינויים ומגמות.

המדדים נדרשים להיות פשוטים ונוחים לשימוש, ובמיוחד הם צריכים לתת תשובה לבעיה המרכזית: נתוני הפתיחה השונים של כל אחת מהיחידות - מה שמקשה מאוד על ההשוואה ביניהן. למשל, ליחידות מרכבה סימן 3 או סימן 4 יש יתרון עצום על פני יחידות שמצוידות בטנקי מג"ח מיושנים.

הרעיון המרכזי

החלטנו לגבש שני מדדים:

1. מדדי יעילות כמותיים שיהיו זהים למדדים המקובלים בשריון כמו שיעורי הפגיעה בירי הטנקים וזמני הביצוע. (מטעמי פשטות בחרנו להיצמד למבחני הביצוע הקיימים ולא לפתח מבחני כשירות נוספים כפי שמציע, למשל, סא"ל תמיר).

2. מדד הכשירות המבצעית המוחלטת שמחושב באמצעות הכפלה של שני מדדי משנה:

- פוטנציאל ההישג - החסם העליון לכשירות היחידה הנקבע על פי תנאי ההתחלה החיצוניים שלה כמו סוג האמל"ח, וסוג המשרתים (למשל,



סנק של צה"ל באימון ◀ כבר כשפיתחנו את המדדים יחד עם תח"ש היינו ערים לבעיות הכרוכות בהם כמו יצירת תחרותיות מוגזמת בין היחידות וחתימה להישגיות יותר על חשבון דברים חשובים אחרים

תובנה מעניינת שאליה הגענו במהלך המחקר הייתה בעניין התשואה השולית הפוחתת: ככל שההישג של יחידה גבוה יותר ומתקרב לפוטנציאל שלו, כך הולכת וקטנה התרומה של השקעה נוספת. במילים אחרות: כדי להגיע להישגים נוספים יש להשקיע מאמצים הולכים וגדלים. התחשבו בכך בעת שחקרנו את שיעורי ההשתנות של הישגי היחידות משנה לשנה. לכן, למשל, יכולנו להסביר ליחידה מסוימת כי אף שהשיפור האחרון שלה היה קטן מהשיפור שהשיגה בשנה שלפני כן, הרי אין זה דבר של מה בכך, וראוי להתגאות בו.

סיכום

גורלו של המחקר אינו מן הדברים שיש להתגאות בהם. כמו נושאים רבים אחרים הקשורים לניהול ידע בצבא הוא לא שרד את מבחן הזמן. הלקח בנושא הזה הוא שאין די בהצלחה בשלב היזמות (הבנת הבעיה, גיוס מקבלי ההחלטות, פיתוח הכלים ובחינתם) אלא צריך לעבור בהצלחה את שלב ההטמעה ואת השימור למשך שנים רבות. במבט לאחור אני מבין ששם כנראה מונח האתגר האמיתי.

לבסוף הייתה דומה להמלצת סא"ל תמיר: מוכרחים לצעוד קדימה ולהקפיד על שימוש זהיר ואחראי בתוצרים.

דרך המימוש

המימוש נעשה בשלושה שלבים:

1. הגדרת מדדי יעילות: בחירת מדדים קיימים וביצוע שינויים והתאמות לצורכי המודל.
2. הגדרת פוטנציאל ההישג בכל מדד, לכל סוג יחידה.
3. מעקב אחר הישגי היחידות באימונים.



אין די בהצלחה בשלב היזמות אלא צריך לעבור בהצלחה את שלב ההטמעה ואת השימור למשך שנים רבות

סדיר או מילואים).

● מיצוי אישי - המידה שבה היחידה המתאמת ממצה את הפוטנציאל שלה. זהו מדד "פנימי"

השימוש במדדים

מדד הכשירות המבצעית המוחלטת מציין את כשירותה המבצעית של היחידה בהתאם למדדי הכשירות הפנימיים והחיצוניים שלה.

מדד המיצוי האישי משקף את המאמץ שהשקיעה היחידה כדי למצות את הפוטנציאל שלה ומאפשר השוואה אובייקטיבית ליחידות אחרות.

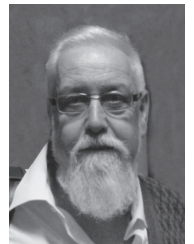
הבעיות

כבר כשפיתחנו את המדדים יחד עם תח"ש היינו ערים לבעיות הכרוכות בהם - בחלקן טכניות ובחלקן ערכיות. חששנו, למשל, מיצירת תחרותיות מוגזמת בין היחידות ומחתימה להישגיות יותר על חשבון דברים חשובים אחרים. נוכחנו לדעת שמדדי היעילות מושפעים מאוד מהיקף הנתונים שנאספו ומאמינותם (כדי לוודא את מידת אמינותם של נתוני המקור פיתחנו מדדים סטטיסטיים מיוחדים). המסקנה שלנו

איפה אימת המלחמה?

הספר "לוחמי קו המים והאש" על מלחמת ההתשה אינו מצליח להמחיש את העומס ואת הקושי הכמעט בלתי אפשריים שאיתם התמודדו המפקדים והחיילים

על ספרו של אברהם זהר, **לוחמי קו המים והאש**, המכון לחקר מלחמות ישראל, תל-אביב, 2012



תא"ל (מיל') עמי מורג
מערין במרכז ההערכה לאל"מים

מבוא

במלחמת ההתשה הייתי מפקד פלוגת טנקים בגדוד 9 (חטיבה 14) בפיקודו של סא"ל אוריאל רוזן. לקראת סיומה הייתי מ"מ סמג"ד 9 ולאחר מכן סמג"ד 184 (חטיבה 14). עת יצא ספרו של סא"ל (מיל') אברהם זהר "לוחמי קו המים והאש" (המכון לחקר מלחמות ישראל, תל-אביב, 2012) על מלחמת ההתשה, רכשתי במחיר מלא. מלחמת ההתשה כשמה כן היא. מכל המלחמות שבהן השתתפתי, המלחמה הזאת הייתה הקשה לי ביותר. כשהיא הייתה בעיצומה נדמה היה לי ולחבריי שהיא לעולם לא תסתיים. במשך 90 הימים שבהם שירתתי בקו הייתי נתון במתח תמידי שלא פסק לרגע. העומס הנפשי היה עצום, ועוצמתו פחתה במידת מה רק כאשר נערכנו לקראת יציאתנו מהקו וכניסתו של כוח אחר במקומו.

לא חשנו בהבדלים בין עוצמת המתח בלילה לעוצמת המתח ביום. כל רגע ביממה צפן בחובו סכנות שונות. הפחד הפך להיות בן לוויה קבוע שלנו, ואותותיו ניכרו בכל אחד מהלוחמים,

אך בעיקר במפקדים. להיות מפקד יחידה במלחמת ההתשה היה המבחן הפיקודי האולטימטיבי. למפקד, בניגוד לחייליו, לא היו פסק זמן ומנוחה בין המשמרות. האחריות הכבדה לחיי חייליו ומחויבותו להשגת המשימות מילאו את כל ישותו במשך שלושת חודשי השירות בקו. מפקד האוגדה אומנם פעל כדי שלמלחמה יקראו "מלחמת חיטול" ושכל אחד מהלוחמים בה יקבל אות בצורת אגרוף קשוח, אבל אנחנו נותרנו בסוף העימות מותשים ובעלי עצבים מרוטים.

הספר מתאר באופן מקיף וממצה את המעטפת הבינ-לאומית, המדינית ואפילו המטכ"לית של מלחמת ההתשה וכולל גם פרק שדן בתיאוריה של מלחמת ההתשה ובהיסטוריה שלה. כמו כן נידונות בספר המשמעויות המקצועיות הנובעות מהחלטת האויב לפתוח במלחמת התשה. הדיון עוסק במשמעויות הן בנוגע לאויב והן בנוגע לישראל ולצה"ל. כל הנושאים האלה מתוארים כהלכה ומעשירים את הידע של הקורא על מלחמה ששונה מאלה שהורגלנו אליהן.

מבנה הספר

טוב עשה המחבר בהבהירו בפתח את מבנהו המיוחד של הספר שעוסק למעשה במלחמת חפירות שהייתה ארוכה מדי. עם זאת, ההחלטה לערוך את הספר בסדר שאינו כרונולוגי פוגמת באיכותו. המחבר מסביר שהמניע שלו להימנע מכתובה בסדר כרונולוגי היה הרצון שלא לפגוע בתיאורי הלחימה של הלוחמים בקו בתוך המסכת הכוללת של

אירועי ההתשה. לרוע המזל, זה בדיוק מה שקרה.

קשיי הלחימה, השהות במעוזים, בחינוכי הטנקים, בסיורי הבוקר והערב - כל אלה נבלעים בתיאורי המעטפת (החשובים כשלעצמם). יתר על כן, בגלל המבנה המיוחד של הספר יש יותר מדי חזרות על אירועים ועל מצבים. החזרות האלה מבלבלות את הקורא ומקשות עליו להבין את התמונה בכללותה. עם זאת החזרות האלה הן בלתי נמנעות בגלל מבנה הספר: מאחר שהכרונולוגיה מצויה רק ברמת הפרק, הרי ברור שנושא שמורכב מפרטים רבים ושונים מחייב חזרה על תיאורים שכבר נכתבו בנוגע לנושא אחר שקשור לאותו פרק זמן.

הפרק השלישי

להבנתי, הפרק הזה אמור היה להיות עיקר הספר ותכליתו. אולם כשקראתי אותו נגזזו תקוותי לחוש ולו במקצת את התחושות שחווייתי אז. הכוונה הטובה של הסופר לערוך אותו על פי סדר האירועים הפכה אותו למעין רשימת קניות לפי תאריכים. כמעט לכל אירוע הוקדשו שורות ספורות, שהפכו אותו למעין רשימת מצאי: מי היו המשתתפים ומי היו הנפגעים.

אין ספק שהיקף האבדות ותדירות האירועים מחייבים תמצות כדי לשמור על היקפו הכולל של הספר. אך אם אכן הייתה כוונה להמחיש לקורא את המיוחד במלחמת ההתשה מנקודת הראות של החייל ושל המפקד, טעה הסופר בהחלטותיו: להמחשת המלחמה היה עליו לבחון את האפשרות לצמצם פרקים

היו רבים שאופי תפקידיהם סייע להחלטתם להישאר חודשים כחולדות במעמקי המנהרות. מי שהגיוחו החוצה היו צריכים לעסוק כמעט מדי יום בתיקון השכבה העליונה של המוצב, שכן זו הייתה נשחקת בהפצצות היום-יומיות. באחריות המפקדים היה לשמור על ערנות לוחמיהם ברמה הגבוהה ביותר שחיונית להשגת הניצחון. לעשות זאת בהצלחה במשך שלושה חודשים ברציפות היה מטלה כמעט בלתי אפשרית שהצריכה משאבי פיקוד אדירים.

צוות הלקחים של חיל השריון תיחקר כל מפגש אלים עם האויב - הן את המוצלחים והן את הכושלים - והפיץ ללוחמים את סיכומיו. מי שעיין היטב בלקחים הגיע למסקנה שההבדל בין הצלחה לכישלון היה תמיד המפקד. לצערי, כל הסוגיות האלה לא באו לידי ביטוי בפרק שאמור היה לכלול אותן. תיאור המפגש האלים בין מגן לתוקף לא מוצה כנדרש.

בפרק הזה גם נפלו כמה שגיאות סופר שעלולות להטעות קורא הדיוט. אך אחת מהן צרמה לי מאוד כי מדובר בחבר ומחייבת את תגובתי. בעמוד 196 מתוארת התקפה של המצרים על מעוז דוור סואר. בתיאור נרשם שמ"מ טנקים בשם אדם ויילר נהרג באירוע מפגיעת נק"ל. אדם ז"ל היה מ"פ עמית שלי ונהרג בציר "טמפר" כפי שמתואר בפרק התשיעי בספר "לזכרם".

סיכום

הקלישאה טוענת ש"באין ציפור שיר גם עורב זמיר". אין חולק על כך שהספר הזה היה מחויב המציאות. מעבר לעוול ההיסטורי שנגרם ללוחמי מלחמת ההתשה, חסרונו של תיאור המלחמה כפי שמביא אברהם זהר היה חור שחור בהיסטוריה של המלחמות שלנו. הספר מתאר בכישרון רב את המלחמה - את גורמיה ואת מהלכיה. חסרונו הבולט טמון בתיאור חלקי בלבד של מוראות המלחמה מנקודת הראות של המפקדים ושל החיילים.



במשך שלושה חודשים ברציפות. שוו בנפשכם: מנהרות מקלט ארוכות, פתלתלות, עבשות, חשוכות וללא מיווג שבהן שוהים חיילים בחד מההפצצות ומהחדירות - פחד שחייב אותם לחשוב האם להסתכן ולצאת מדי פעם מהמחסה - למשל כדי לעשות את הצרכים - או להישאר בפנים ולמצוא פינה חשוכה לעשיית צרכים; האם לאכול בחוץ או לבקש מהחברים להביא אוכל פנימה - למרות האיסור - ולהיחשב בעיניהם לפחדנים.



הספר מתאר בכישרון רב את המלחמה - את גורמיה ואת מהלכיה. חסרונו הבולט טמון בתיאור חלקי בלבד של מוראות המלחמה מנקודת הראות של המפקדים ושל החיילים

אחרים ולהעמיק בתיאור האירועים. אף שבפתיחת הפרק השלישי נכתב שהוא מוקדש ללחימה של אוגדה 252, הוקצה בו מקום נרחב לנושאים אחרים כמו הלחימה בים, ההערכות של אמ"ן והוויכוח בנוגע להגנה על מערב סיני. מקומם של הנושאים האלה - אם בכלל - צריך היה להיות בפרקים אחרים. המחבר יכול היה לעשות זאת ללא שום קושי בשל המבנה הלא כרונולוגי של הספר - מה שהיה מאפשר לו לתאר באופן מפורט יותר את הפעילויות ואת אורח החיים של הלוחמים.

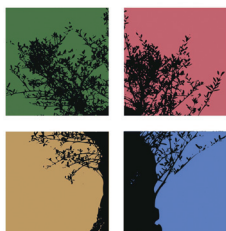
כאמור, אחד המאפיינים החשובים של מלחמת ההתשה - שהייתה שונה מכל מה שנלמד בבתי הספר הצבאיים - הוא העומס האדיר שהיה מונח על כתפי המפקדים. יתר על כן, במלחמת ההתשה נדרשו המפקדים להתחכך עם החיילים במרחב מצומצם ולמלא משימות שלא היו תחומות בזמן וברובן היו אקראיות.

משימה אופיינית במלחמת ההתשה הייתה, למשל, סיור הבוקר בציר "טמפר", ותיאור המשימה הזאת עשוי להבהיר את קשיי הפיקוד במלחמה ההיא. לא היה תקדים בצה"ל לכך שמדי בוקר יתקיים סיור של כוח צבאי משולב שכלל חיר"ם (חיל רגלים משוריין) וטנקים בסיוע צמוד של ארטילריה לאורך כ-80 ק"מ לכל כיוון. הסיור נערך על ציר ברובע של כארבעה מטרים שממערב לו התנשאה סוללת המגן וממזרח לו היו ביצות טובעניות. מעל הסיורים האלה ריחפה כל הזמן סכנה של מארבי אויב, ולכן לכל החלטה של המפקד הייתה משמעות קריטית.

גם אם סיור הבוקר הגיע בשלום ליעדו, הרי בצהריים היה עליו לעשות את כל הדרך בחזרה על הציר המפחיד שחלקו, כמתואר בספר, היה חשוף לצד המצרי. הצורך לעשות זאת מדי בוקר במשך 90 ימים ברציפות הטיל עומס בלתי יתואר על המפקד.

קשה לא פחות היה לשמור בתוך טנק במעוז ביום ובלילה כדי למנוע התקפה מצרית. גם משימה כזאת נמשכה 90 יום ברציפות כמעט ללא מנוחה ובלי אמצעים לראייה בלילה. וכמובן היו החיילים שאיישו את המוצבים

ספרי הוצאת מערכות



The Contemporary
Military Literature
Relevant Innovative Creative קורות מלחמה
לינוניות חדשניות קורות מלחמה

זוכי פרס מלדובו לספרות צבאית לשנת 2012



ISSN 0464-2147