

אסטרטגיה רבתי
לעידן של "בין שלום למלחמה"

מהתקוממות להתקוממות
המורד הערבי והאינפתיסאדה



יוני 2001

סיוון התשס"א

גיליון 377



לומדים מההיסטוריה?

מה ניתן ללמוד מההיסטוריה – אם בכלל? על כך מתנהל ויכוח עתיק יומין, שקרוב לוודאי לא יסתיים לעולם. האינסטינקט אומר שניתן ללמוד ממנה, אך היסטוריונים רבים גורסים שהיא לעולם אינה חוזרת על עצמה. כך או כך, חשוב לדעת את ההיסטוריה ולהשוותה להווה ולעתיד החזוי. איזה שימוש לעשות בלקחי ההיסטוריה? את זה כבר יחליט כל אחד לעצמו. בשנים 1936-1939 מרדו הערבים בשלטון הבריטי בארץ-ישראל ובמקביל ניסו לעקור את היישוב היהודי, שהלך והתעצם. אל"ם (מיל") יגאל אייל כינה את המרד הזה בשם "האינתיפאדה הראשונה". רס"ן גדי משווה בגיליון הנוכחי בין האינתיפאדה ההיא לאינתיפאדה שפרצה ב-1987 וגם בין שתיהן לזו המתנהלת בעצם ימים אלה. אף שעשרות רבות של שנים מפרידות בין המרד הערבי לאינתיפאדות, הרי מתברר שרבים מהלקחים הישנים תקפים גם לימים האלה.

ההיסטוריה המשותפת לנו ולפלסטינים עקובה מדם של "מאורעות", של "אינתיפאדות", של מלחמות ושל תקריות ופיגועים. פרופ' יחזקאל דרור גורס במאמר אחר בגיליון הזה, שבעתיד הנראה לעין אנחנו לא צפויים לשלום נוסח גרמניה וצרפת, אך גם לא למלחמה כוללת נוסח מלחמת ששת הימים, והוא מציע לקברניטינו לאמץ לעצמם אסטרטגיה רבתי המתאימה לעידן של "חצי שלום".

זה אולי לא בדיוק החלום שרבים מאיתנו רקמו בשנים האחרונות, אך לא בחלומות אנו עוסקים, אלא במציאות.

אפי מלצר
קריאה מועילה

תיקון טעות

במאמרו של תא"ל גרשון הכהן (גיליון 376) נפלה שגגה. בעמוד 13 צריך להיות כתוב: "לאור הבנה זו פותחה תורת המערכה בבית מדרשו של 'צוות החשיבה' בראשות שמעון נווה ודב תמרי, שהיה מקור ההשראה למושגי היסוד המכוננים בתחום החשיבה המערכתית".

נוער כותב

בית ההוצאה לאור של צה"ל
נוסד 1939

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

גיליון 377, סיוון התשס"א, יוני 2001

העורך: אפי מלצר עורך משנה: יואב תדמור

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

מאייר: בוריס דיקרמן

צוות המערכת: צבי עופר, אביטל רגב-שושני

ISSN 0464-2147

המחיר: 12 ש"ח (כולל מע"מ)

דמי מנוי לשנה:

חיילים ועובדי מערכת הביטחון: 50 ש"ח, אזרחים 60 ש"ח

כתובת המערכת:

רח, אלוף מנדלר 3 ת.ד. 7026, תל אביב 61070
טל' 03-569343/5






מחלקת מנויים:

משרד הביטחון - ההוצאה לאור, רח' החשמונאים 107,
תל אביב, טל' 03-5655947

הודפס בדפוס "המאירי" באמצעות ההוצאה לאור של
משרד הביטחון.



תוכן העניינים

- 2  **אסטרטגיה רבתי לעידן של "בין שלום למלחמה"**
פרופ' יחזקאל דרור
- 16  **מהתקוממות להתקוממות - המרד הערבי והאינתיפאדה: ניתוח השוואתי**
רס"ן גדי
- 26  **משחקים מסוכנים בנשק ובתחושת - מאפיינים והתמודדות**
רס"ן עוזי בן-שלום ורויטל רוטנשטיין
- 34   **מנהיגות מתגמלת ככלי לשיפור האפקטיביות האישית והארגונית**
סא"ל איתי וירוב ורס"ן אבי רכטמן

מדורים מדורים מדורים מדורים מדורים

- 42  **דבקות במשימה - עד היכן?**
אל"ם (מיל') משה גבעתי **דעה אישית**
- 46 **האם מלחמת ברירה היא הלקח?**
שמואל מאיר **תגובות**
- 48  **קרב בזק או סיכון ענק?**
סא"ל (מיל') עופר צוריאל
- 50  **יחידת הסד"גים בחיל הים**
רס"ן (מיל') יהודה רותם **היסטוריה צבאית**
- 54  **"דרום אפריקה" - סיפורה של הרפתקה ימית**
אהרון יפה
- 56  **עקרונות המלחמה בעידן המידע**
שאול ברונפלד **סיקורת ספרים**
- 64  **נשק ייעודי לחי"ר לפיצוח מבנים מבוצרים**
אל"ם (מיל') יעקב צור **חידושים טכנולוגיים**

אסטרטגיה רבתה לעידן של "בין שלום למלחמה"¹

במזרח התיכון של העתיד הנראה לעין לא תהיה התקדמות קווית בטוחה לעבר שלום כולל ויציב, אך עם זאת גם לא יהיה זה המזרח התיכון הישן, שבו קיומנו היה מושגת בעיקר על החרב. כלומר, צפוי מצב הרבה יותר עמום ומסובך, ומכאן ההכרח באסטרטגיה רבתה ישראלית, שגם היא מורכבת, גמישה ומתמודדת בהצלחה עם פרדוקסים

פרופ' יחזקאל דרור

מכאן שעם כל המאמצים הדרושים בתחום המדיני-ביטחוני, מלאכה חשובה לא פחות להמשך מימוש הציונות וקידום המדינה היא בתחומים ערכיים-תרבותיים וזהותיים-חברתיים. אך באלה חסר דיון ציבורי רציני ומאמץ ממשלתי של ממש, להבדיל מתשומת הלב והמשאבים הרבים המוקדשים לתחומים המדיניים והביטחוניים. דרושה מהפכה למחצה באסטרטגיה רבתה המדינית-ביטחונית של ישראל – ולכך מוקדש מאמר זה. יחד עם זאת, עם כל ביקורתי על ליקויי החשיבה המדינית-ביטחונית, מעלותיה הרבות במקומן עומדות, ורבים העוסקים בשיפורה. לעומת זאת, בסוגיות המהות של מדינת ישראל, הקובעות את העתיד לא פחות – ושגם בהן הישגי העבר הם מפוארים בחלקם – רבים הנושאים המצויים בהידרדרות, אך למרות זאת לא זוכים לאבחון ולהתמודדות, או שאינם מופיעים כלל על סדר יומן של הממשלות השונות. האנושות כולה מצויה בשלבי מוטציה

לעתיד שמעבר לחשיבה כתוצאה משילוב בין תמורות דמוגרפיות, ערכיות ותרבותיות, פוליטיות וגיאופוליטיות, כלכליות וחברתיות, ובעיקר מדעיות וטכנולוגיות. השינוי המהיר הזה גורם בהכרח לדה-סטביליזציה ולטראומטיזציה, ואלה מצידן דוחפות – בין השאר – לפונדמנטליזם פנטי, ל"שבטיות", לחיפוש אויבים ולאלימות. כאשר תהליכי עומק כאלה מלווים בפערים גדלים ברמות החיים מצד אחד ובהפצה של נשק קוטל

מבקש אני להעמיד את הנושא שבו אעסוק בהקשרו ההיסטורי. הציונות ומדינת ישראל הן אחת ההצלחות ההרואיות בהיסטוריה. מצבנו כיום טוב, בסך הכול, למרות העימות הקשה עם הפלסטינים. יתר על כן, מגמות עולמיות רבות, למשל בכל הנוגע לגלובליזציה ולכלכלת הידע, פועלות לטובת ישראל.

יחד עם זאת, הנושאים המדיניים-ביטחוניים ממשיכים להיות בעלי משמעות קיומית לישראל, אך אין הם היחידים הקובעים את עתידנו. מהותה הפנימית של ישראל כמדינה יהודית-ציונית של העם היהודי (יחד עם היותה מדינתם הדמוקרטית של כלל אזרחיה) מעמידה בעיות קשות לא פחות ואולי גם יותר, שכן הידרדרות של ישראל למדינה "פוסט-ציונית" תהיה בחזקת כישלון חרוץ של הציונות ועלולה לקרב את הקץ של העם היהודי ושל היהדות, גם אם

אותה מדינה תהיה בטוחה מאיומים מלחמתיים וגם אם תתקבל כחברה בליגה הערבית. הערכתי היא שסכנת השחיקה במשמעותה היהודית-ציונית של ישראל היא בעלת הסתברות גבוהה בהרבה מזו של פגיעה מלחמתית הרסנית.²

סכנת השחיקה
במשמעותה היהודית-
ציונית של ישראל היא
בעלת הסתברות גבוהה
בהרבה מזו של פגיעה
מלחמתית הרסנית

פרופסור למדע המדינה
באוניברסיטה העברית
בירושלים. בעבר יועץ
כיר לתכנון בלשכת
שר הביטחון



המונים ושל כלים להפעלתו בכל מקום מצד אחר³ – אזי שום מקום ושום חברה אינם יכולים להגיע ל"ביטחון מוחלט", גם לאחר סיום המלחמה הקרה ופרדוקסלית גם בגלל התחסלותה של ברית-המועצות.

יחד עם זאת, מצבה הביטחוני של ישראל הוא ייחודי בחומרותו הקיומית ובהיותנו המדינה הדמוקרטית היחידה העלולה להיות יעד, ולו גם בהסתברות נמוכה, למכה השואפת להשמיד מדינה ולקטול חברה. לכן זקוקים אנו לתורת ביטחון מעולה, התואמת נסיבות המשתנות בחלקן במהירות. על תורת הביטחון החדשה בחלקה, שעליה מצווה ישראל, לכלול מספר רבדים – החל באסטרטגיה רבתי וגמור בתורת הפעלת הכוחות, בנייה מחדש של הבסיסים הפנימיים של הביטחון הלאומי ועוד כהנה וכהנה – כאשר בסך הכול דרושה תורה מדינית-ביטחונית

"מהפכנית למחצה", שבה חידוש יצירתי רב משתלב עם המשך פיתוחם של הנכסים הקיימים שכוחם עימם. מאמר זה מוקדש להצגת מספר עקרונות לאסטרטגיה רבתי "חצי מהפכנית" כזאת. אך אין זה אלא שלב אחד בפיתוח תורה מדינית-ביטחונית חדשה לישראל, שעליה אני עמל⁴ נוטה אני להשערה, שעד מלחמת ששת הימים ענתה האסטרטגיה רבתי של ישראל היטב על עיקר הצרכים. אלא שהתמורות מאז, כולל אלה הנובעות מעצם הצלחותיה הביטחוניות של ישראל, הביאו להתיישנותה החלקית של תורת הביטחון הישראלית, והיא מפגרת מאוד אחרי האתגרים והנסיבות – פיגור שהביא לכישלונות צורמים.

תורת הביטחון של ישראל – יחד עם כשרונות צה"ל, אומץ ליבם ומסירותם של המפקדים ושל החיילים, כישורי הקברניטים

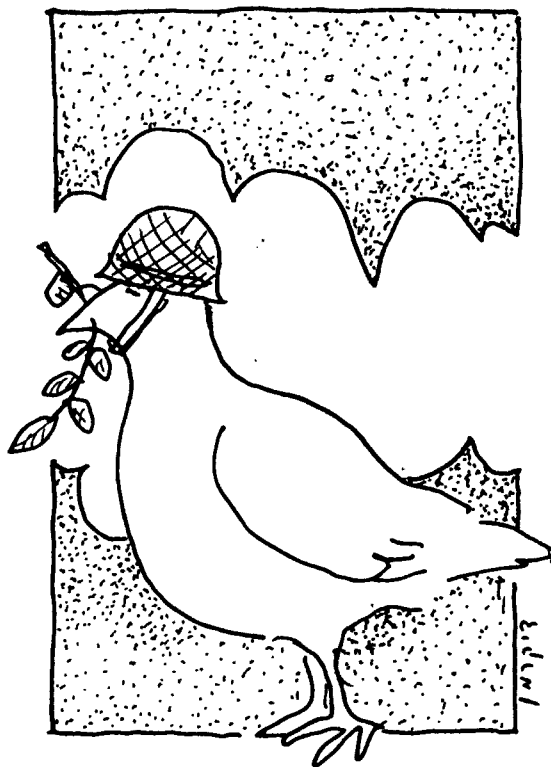
ויצירתיות המפתחים – הביאה להצלחות רבות נוסף על הניצחונות המזהירים בשדות הקרב. אלה כוללות, למשל, בנייה של דימוי ציבורי של יכולת הרתעה אסטרטגית, פיתוח מערכות נשק מקוריות מעולות, כינון "יחסים מיוחדים" עם ארצות-הברית, חיזוק קשרים עם מדינות פריפריה ועוד כהנה וכהנה. יחד עם זאת, מאז מלחמת ששת הימים גברו הכישלונות שניתן היה למנוע אותם, כולל החמצת הזדמנויות. סיבה ישירה עיקרית לכך היא הפיגור ההולך וגדל של החשיבה המדינית-ביטחונית אחרי מורכבות המצבים והתהליכים שאיתם על ישראל להתמודד.⁵

כך, למשל, עצם הדבקות במשך שנים רבות בדעה המכשילה שישראל היא "מדינת סטטוס-קוו" מצביעה על ליקוי תפיסתי בסיסי של העדר חשיבה דינמית ולא קווית, כדרוש בעידן של תמורות במזרח התיכון⁶ והעולם. התוצאות מלמדות בבירור שישראל לא הייתה ערוכה להתמודד בהצלחה עם קפיצות הן באיומים הן בהזדמנויות. לזה יש להוסיף שגם התעצמותה של ישראל חייבה חשיבה אסטרטגית רבתי מסוג אחר, שכן עוצמה זו סיפקה לישראל יותר אופציות – וריבוי אופציות מחייב מחשבה יותר מעמיקה ויותר יצירתית. כל אלה יחדיו יצרו פער הולך וגדל בין טיבה של תורת הביטחון הישראלית לבין האיומים וההזדמנויות שתמורות אזוריות, עולמיות וגם תוך-ישראליות מעמידות בפנינו – פער שגרם בהכרח לכישלונות, שלא בוששו לבוא.

לצערי, רבות וחמורות הדוגמאות לכך, כגון הכישלונות בשלבים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים והמעבר המהיר מהניצחון הצבאי במלחמת שלום הגליל לדשדוש במציאות של דרום לבנון. אך אשתמש בנושא הפלסטיני כדי להציג את האסטרטגיה רבתי הישראלית בשיא כישלונותיה.

במלחמת ששת הימים לא שקלה ישראל את האפשרות לחולל תמורה דמוגרפית ביהודה ובשומרון, ולאחר אותה מלחמה החמיצה ישראל הזדמנויות לנסות להתקדם קפיצתית לשלום תמורת שטחים. מדיניות ההתיישבות לאחר מלחמת ששת הימים הייתה פשרה לא שקולה לעומק בין המאמץ ליישב אזורים נבחרים רחבים בצורה מסיבית לבין הימנעות מהתיישבות, שתקשה בבוא הזמן על מדיניות של שטחים תמורת שלום.⁷ לא נידונה ברצינות האפשרות לנצל את

שנות השלטון ביהודה ובשומרון לקידום מודרניזציה ודמוקרטיזציה של החברה הפלסטינית תוך מתן אוטונומיה של ממש (למרות הצעות מרחיקות לכת שהוכנו – בהתאם להסכמי קמפ-דייוויד עם מצרים – על-ידי ועדה בראשותם של חיים קוברסקי ושל אלוף אברהם טמיר). גופי ההערכה לא חזו מראש את האינתיפאדה, אף שמינימום של חשיבה המתבססת על מחקר השוואתי של חברות אתניות תחת כיבוש היה מצביע על אפשרות רבת הסתברות של התמרדות – במיוחד לאחר שדור חדש מגיע לגיל הפעולה.⁸ הסכמי אוסלו – גם אם עקרונותיהם היו בחזקת הימור מוצדק השואף לפריצת דרך – גדושים ליקויים



רציניים, והמשך המשא-ומתן עם הרשות הפלסטינית וההיערכות בשטח, עם כל המרכיבים החיוביים שבהם, היו מלאים בליקויי הערכה ומעשה הן בראייה "שמאלית" הן בראייה "ימנית" – עם תוצאות שקשה להתמודד איתן.

לשם הדיוק אוסיף שבעצם מעולם לא הייתה ואין גם כיום לישראל "אסטרטגיה רבתי" במובן של עקרונות מדיניות רב-ממדיים שקולים היטב מבחינה ערכית ומקצועית, משולבים וארוכי טווח, עם ראייה קדימה לפחות ל-20-30 שנה תוך התמודדות מתוככמת עם אי-ודאות – עקרונות המכוונים לסייע בהחלטות השוטפות ובהחלטות מעצבות העתיד, כולל ניהול משברים.

אומנם פותחו הנחות עבודה, דוקטרינות וגם תורות בתחומים רבים, שענו היטב על הצרכים, אך אלה התיישנו בחלקם. חסרה תורה מדינית-ביטחונית כוללת, ארוכת טווח ו"עמוקה". אחד הסימנים לכך – נוסף על הכישלונות הבולטים

לעין הנובעים מחוסר זה – הוא העדר מסמכים העוסקים באסטרטגיה רבתי. אי-אפשר להגיע לאסטרטגיה רבתי רצינית בדרך של חשיבה מקוטעת ובאמצעות תורה שבעל-פה. גם יחידות מטה בעלות הציוד המתודי, המעמד המדרגי, האוטונומיה המקצועית והקרבה לדרג המדיני, החינוכיות לעיבודה של תורת ביטחון מדינית-ביטחונית, כולל אסטרטגיה רבתי, לא היו בנמצא עד לזמן האחרון.⁹

אין צורך להכביר במילים כדי לעמוד על המורכבות ההולכת וגוברת שבפניה ניצבת ישראל:

שינויים במפת המעצמות והתנהגותן, כולל תמורות אפשריות במדיניות של ארצות-הברית ואי-יציבות אפשרית ברוסיה; תמורות במשטר הבינלאומי, כולל, למשל, אמנה נגד נשק כימי; צורות התנגשות חדשות מסוג "מלחמת אינפורמציה"; התמורות בטכנולוגיה הביטחונית – די באלה כדי להעמיד את ישראל בפני מצבים ותהליכים חדשים, המחייבים שינויים מפליגים באסטרטגיה רבתי שלה. אולם הגרעין הקשה של הערכת הדינמיקה (מושג שמוצע במקום "הערכת מצב", המשדרת נימה סטטית), המחייבת "חצי מהפכה" באסטרטגיה רבתי, מתייחס למזרח התיכון.

שלושה מאפיינים של הדינמיקה של המזרח התיכון מצטרפים יחדיו לאתגר הביטחוני-מדיני התובעני העומד בפני ישראל, המחייב אסטרטגיה רבתי חדשה בחלקה, המבוססת על יצירתית רבה:

א. המזרח התיכון רווי גורמי אי-יציבות דמוגרפיים, כלכליים-חברתיים וערכיים-דתיים-תרבותיים. במיוחד המחלוקות סביב "הזהות העצמית" המוסלמית ויחסי ה"אהבה-

שנאה" בין המסורת והפונדמנטליזם למודרניות¹⁰ יוסיפו לזעזע את המזרח התיכון וכנראה גם את העולם כולו. בכל אופן, לתקופה של דור אחד או שניים לפחות כמעט ודאי הוא שהמזרח התיכון יצטיין באי-יציבות רבה. מכאן שגם הסכמי שלום כוללים אינם ערובה לשלום בר-קיימא (כפי שגם עוינות אינה בהכרח בת-קיימא, אלא ששינוי בה ידרוש זמן רב יותר). יתר על כן, יש לצפות גם ל"קפיצות", אם כי אחת ה"הפתעות" יכולה להיות שמצב זה או אחר יתמיד לזמן רב. המזרח התיכון הוא איזור שבו יש הסתברות גבוהה למימוש אירועים כאלה או אחרים, שלכל אחד מהם בפני עצמו יש בראייה מראש הסתברות נמוכה ואף מזערית. די באזכור השינויים בירושת השלטון בממלכת ירדן, שלא לדבר על יוזמת השלום של הנשיא סאדאת והתמורה במשטר באיראן, כדי להמחיש זאת. התמוטטות של סעודיה, תהפוכות בטורקיה ושוב באיראן, שינויי משטר במצרים, טרור לא קונוונציונלי המכוון נגד מנהיגות של ארצות ערב – אלה

אינן אלא המחשות מעטות מיני רבות של הצפון בפוטנציאל ההתפתחות של המזרח התיכון, כולל ההסתברות הגבוהה של אירועים ושל מגמות שמעבר לחשיבה.¹¹

ב. לאי-הוודאות של המגמות ושל האירועים מתחברת הוודאות בדבר כוחן ההולך ומתעצם של מדינות ערב ושל קבוצות פעולה לא מדינתיות בתחום הקונוונציונלי ובתחום הלא קונוונציונלי. התפתחות זאת כוללת שיפור ביכולות השיגור והפעולה ארוכות הטווח, המרחיבות את המעגל העוטף את ישראל של "מדינות

העימות" ושל "קבוצות העימות".

ג. יחד עם תהליכים אלה פועלת מגמה כפולה, שהיא רבת מתחים ופרדוקסים, של עוינות נמשכת ולעיתים גם גוברת לישראל מצד אחד ונכונות להשלמה עם ישראל, לפחות פרגמטית ואולי גם מהותית, מצד אחר.

הצירופים המגוונים האפשריים – והצפויים בחלקם – בין שלוש דינמיקות אלה (שיש עוד להוסיף עליהן כהנה וכהנה, כולל השפעות של התפתחויות בעולם) מלמדים כי בעתיד הנראה לעין צפויה ישראל להיות נתונה במצבים ובתהליכים של "חצי שלום, חצי התנגשות וגם מלחמה". האיזור אינו צועד בעתיד הנראה לעין ל"מזרח תיכון חדש", שבו שוררים שלום יציב ושיתוף פעולה ידידותי, אבל המזרח התיכון גם אינו מועד באופן דטרמיניסטי לעוינות מתמדת ופעילה נגד ישראל. המזרח התיכון צפוי לנוע בקצב משתנה בין שני מצבים "פשוטים", יחסית, אלה: הוא יהיה מורכב, עמום, גדוש סתירות ומשתנה לפרקים ביחסו לישראל. מכאן הערכת העתיד המוצעת כבסיס לפיתוח אסטרטגיה רבתי ישראלית: העתיד הנראה לעין יכול

**עד מלחמת ששת הימים ענתה
האסטרטגיה רבתי של ישראל היטב
על עיקר הצרכים. אלא שהתמורות
מאז, כולל אלה הנובעות מעצם
הצלחותיה הביטחוניות של ישראל,
הביאו להתיישנות החלקית של
תורת הביטחון הישראלית, והיא
מפגרת מאוד אחרי האתגרים
והנסיבות – פיגור שהביא
לכישלונות צורמים**

מדיניות ההתיישבות לאחר מלחמת ששת הימים נעה בין המאמץ ליישב אזורים נבחרים רחבים בצורה מסיבית לבין הימנעות מהתיישבות שתקשה בכוא הזמן על מדיניות של שטחים תמורת שלום



היאחזות נח"ל אלישע שבכקעת הירדן

תמהיל דינמי וגם "קפיצתי" בין הסדרים ושלום מצד אחד לבין מלחמות ומגוון של מעשי אלימות והתנגשויות מצד אחר, כלומר, בוודאות כמעט דטרמיניסטית ניתן לומר שלפחות ב-50 השנים הקרובות נהיה במצב של "בין שלום למלחמה".

מדובר במזרח תיכון שבו אין שלום כולל ויציב, אך יחד עם זאת כבר אין מדובר במזרח תיכון שבו קיומנו מושתת על החרב בלבד. במקום שני מצבים "ברורים" אלה צפויה לנו מציאות הרבה יותר עמומה, מסובכת וגם "פתוחה", דהיינו ניתנת להשפעה - כולל במידת מה גם על-ידי עמדותיה ומעשיה של ישראל. על אחת כמה וכמה חיונית לישראל אסטרטגיה רבתי שגם היא מורכבת, גמישה ומתמודדת בהצלחה עם פרדוקסים וסתירות באופן שיש בו כדי לשפר את מצבה של המדינה ולהבטיח את שגשוגה.

האסטרטגיה רבתי הדרושה לישראל כרוכה בחצי מהפכה תפיסתית: עלינו לעבור, בין השאר, לתפיסה אולטרא-קלאוזביצית, שבה קידום יעדים מדיניים, ובראשם שלום יציב ככל הנחת, הוא המטרה המרכזית. יחד עם זאת, תפיסה מדינית-ביטחונית חדשה בחלקה הכרחית גם להצלחה במילוי המשימה הראשונה של תורת הביטחון - מניעה או לפחות צמצום של פגיעה כוחנית או כוחנית-מדינית בשלומה ובשגשוגה של ישראל.

כבסיס הכרחי לאסטרטגיה רבתי אולטרא-קלאוזביצית ראויה דרושות, בין השאר, הערכות דינמיקה ארוכת טווח מטיפוס חדש בחלקן. כך, למשל, בניגוד להמלצות הפרימיטיביות של ועדת אגרנט בדבר התמקדות ב"יכולות", הרי כשמדובר בתהליכים שבין שלום לבין התנגשות, וכאשר בידי מדינות הולכות ורבות - וגם בידי קבוצות לא מדיניותות - מצויים כלי התקפה מרוחק, כולל, בעתיד הנראה לעין, לא קונוונציונליים, צריכות הערכות הדינמיקה להתמקד גם בכוונות. ואכן יש התחלות לכך בהבחנה המקובלת כיום בין "סיכונים", הטמונים ביכולות, לבין "איומים", הכוללים הן יכולות והן כוונות. לא פחות מכך דרוש מיקוד רב בזיהוי ובמפוי הזדמנויות וכן בזיהוי אפשרויות ליצור הזדמנויות על-ידי יוזמות ישראליות. יתר על כן, לעיצוב דרכה של ישראל בסביבה המזרח תיכונית הצפויה דרושות הערכות דינמיקה ארוכות טווח ל-20 שנה ויותר, המשמשות גם בסיס להחלטות שוטפות עיקריות. כל זאת תוך טיפול נכון באי-ודאות.

מבקש אני לחזור לדוגמא של כישלונות ישראל במדיניות כלפי הפלסטינים. אפסח על סוגיית ההערכות בכל הנוגע למיעוטים בישראל ואתרכז בהערכות בדבר פוטנציאל ההתפתחות של מדינה פלסטינית. צריך להיות ברור לכל מי שאינו סובל ממה שמוכר בפסיכו-פתולוגיה כ"עיוורון שכלי" (המוגדר כחוסר יכולת מוחית לתפוס ולהבין נכונה את אשר העיניים רואות)¹² כי יש לבסס החלטות ישראליות במשא-ומתן עם הפלסטינים - וגם פעולות ישראליות בשטח - במידה רבה על חיזוי, ולו ברמה של "ניחוש-אומדן" והשערות זמניות, של פוטנציאל ההתפתחות של מדינה פלסטינית בטווח של לפחות 20 שנה, כולל מיפוי של אפשרויות ישראליות להשפיע על מגמות

התפתחותה והכנות לפעולה בהתאם. אולם מתברר שכנראה אין בנמצא הערכות ועבודות מטה העוסקות בכך.¹³ איני יכול לתאר לעצמי סימן מעיד מובהק יותר לצורך בלפחות חצי מהפכה בתורה ובמעשה של הערכות המצב (מה עוד שנוצר רושם חזק שלא קיימת כלל תורה שיטתית כזאת).

דוגמא נוספת ואחרונה – בשלב זה – לשינויים המחייבים חצי מהפכה תפיסתית היא ההתפתחות המהירה של ההרתעה נגד ישראל, החל מהסכנה של פעולות טרור נגד יעדים יהודיים בעולם ואיום בירי טק"ק מדרום לבנון למרכזי אוכלוסייה ישראלית וגמור באיום גרעיני עמום. הרתעות אלה מעמידות סימני שאלה בפני יכולתה של ישראל להשתמש בעליונותה

הצבאית ומערערות את יכולת ההרתעה שלנו, תוך העמדת ישראל בפני יחסי גומלין מורכבים של "הרתעה מול הרתעה", שאין בינו לבין תורת הביטחון הקלסית של ישראל כמעט ולא כלום.

על רקע הדיון לעיל בצורך בתורה מדינית-ביטחונית "הצני מהפכנית" אמחיש מאפיינים של האסטרטגיה רבתי הדרושה עליידי הצגה ודיון ראשוני ותמציתי ב-23 ממדים המציגים את פניה השונים והחדשים חלקית. אין בכך כדי

למצות את הנושא או להציג תורה סדורה ושלמה. במיוחד ממעיט אני בדיון בתחומים הזוכים לתשומת לב רבה, כגון המחקר והפיתוח הביטחוני ומסכת היחסים עם ארצות הברית – אם כי גם בהם דרושה בחינה מחדש, כפי שמומחש עליידי הבעיות המתגלות בבנייה מחדש של התעשיות הביטחונית, וחמור מזאת – מכישלונות פרשת ה"פאלקון", על הנזק הכפול שנגרם ליחסי ישראל הן עם ארצות הברית והן עם סין. שלא לדבר על העלות הכלכלית.

אקדים להצגת הממדים הנבחרים של האסטרטגיה רבתי המומלצת ארבע הערות:

א. מניין של 23 ממדים עושה בהכרח רושם מורכב ויוצר מעמסה על הקורא. לאמיתו של דבר, מדובר בממדים שאינם מאותה רמה, וניתן היה לסדרם ל"ממדי יסוד" ול"ממדי משנה", תוך סידור יותר שיטתי. אולם היה בכך משום איבוד של רעיונות ופישוט יתר של נושאים, ולכן אינני הולך בדרך זו.

ב. כדי להתמודד עם מציאות מורכבת דרושה אסטרטגיה רבתי מורכבת, הכוללת גם פרדוקסים הבאים לעמוד מול אתגרים פרדוקסליים. לכן הכרחית יכולת למחשבה מדינית-ביטחונית מורכבת, בלי להידרדר לסרבול ולכאוס מחשבתיים, שסופם להביא להסתמכות יתר על "השכל הישר" גם כאשר אינו הולם "סוגיות עקומות".¹⁴

ג. מדובר ב"חזון מעשי". בוודאי שאי אפשר לממש את כל הממדים בצורה מיטבית ובבת אחת. אך יש לפתח את כל הממדים במידה סבירה ולשים דגש משתנה על פיתוח נוסף של

ממדים נבחרים לאור הנסיבות המשתנות ותהליכי הלמידה. ד. אינני בשל לסינתזה של כל הממדים ל"תורה אחידה" גם אם מורכבת; וגם אינני משוכנע שסינתזה כזאת דרושה ואפשרית. יחד עם זאת משמשת תפיסה אולטרא-קלאוזביצית מעין "גג" ו"מסגרת על" לממדים למיניהם ולאסטרטגיה רבתי המוצעת בכללותה. לכן אתחיל בה את מניין הממדים.

הממדים הנבחרים של האסטרטגיה רבתי:

1. **ראייה מדינית-ביטחונית "אולטרא-קלאוזביצית" משולבת** כאמור, ראייה אולטרא-קלאוזביצית היא בחזקת "ממד על" לכלל האסטרטגיה רבתי, מייד לאחר מניעת פגיעה של ממש בישראל.

בגלל מצבה של ישראל בין שלום והסדרים מחד גיסא לעוינות, אלימות ומלחמה מאידך גיסא, ובגלל השדה המדיני והביטחוני המורכב שבו היא פועלת, כמעט שאין מקום לראייה "ביטחונית" הנפרדת מהראייה המדינית. זה נכון במידה הולכת וגוברת גם ברמה הטקטית, כאשר פעולות צבאיות מצומצמות צריכות להישקל ולהתנהל לא לפי אמות מידה צבאיות בלבד, אלא גם מדיניות – כולל השלכות על דעת הקהל במדינות שונות. הדבר מומחש

יפה בקשיי ההתמודדות עם אינתיפאדת אל-אקצא, שבה כל פעולה צבאית צריכה להישקל לא רק לפי תועלתה הטקטית והאסטרטגית-ביטחונית, אלא גם לפי השפעותיה על היחסים עם ארצות הברית, עם אירופה, עם מצרים, עם ירדן ועם מדינות אחרות – נוסף על ההשלכות שיש לה על עתיד היחסים עם הפלסטינים.

2. **קידום שלום יציב כיעד – גם של מלחמה ושל התנגשות** יבוא המערער על הגישה המוצעת ויטען ששיקולים מדיניים היו תמיד מרכזיים בפעולות של צה"ל. הדבר נכון בהכרעות עקרוניות, שהדרג המדיני מופקד עליהן. אך אין הדבר כך בכלל החשיבה והפעולה הביטחונית, והראיה לכך היא הדבקות במושגים כגון "ניצחון" ו"הכרעה", שהם במידה רבה ביטחוניים-צבאיים ומנותקים מחשיבה מדינית.¹⁵

לכן יש בהעמדת קידומו של שלום יציב כיעד מרכזי גם למלחמה ולהתנגשות – מייד לאחר מניעת פגיעה של ממש בישראל – משום המחשה ברורה למהות ה"מהפכנות" של האסטרטגיה רבתי הדרושה לישראל. כך, למשל, אם תיזום סוריה פעולה עוינת מוגבלת כלפי מוצב החרמון, יהיה על ישראל לשקול היטב את כל שלל החלופות – בין תגובה מינימלית, מקומית-נקודתית, שתלמד אותם שהם לא יכפו עלינו דבר עליידי שימוש בכוח, לבין – היפותטית – ניצול התוקפנות הסורית כדי למוטט את המשטר שלה, אם הערכה אמינה קובעת שאין סיכוי להגיע לשלום יציב עם המשטר הנוכחי, אך יש סיכוי לכך עם המשטר החדש שיבוא במקומו.

העלות הגבוהה של המצב הנוכחי של אי-שלום והסכנות החמורות הטמונות בו מצדיקות עיקרון אסטרטגי רבתי נוסף: חיפוש הזדמנויות לקידום שלום ולשיפור המצב הביטחוני של ישראל, גם תוך ניצול זהיר של יתרונה הצבאי

3. חיפוש הזדמנויות לקידום שלום ולשיפור המצב הביטחוני

– בין היתר בעזרת ניצול זהיר של כוח

העלות הגבוהה של המצב הנוכחי של אי-שלום – הן לישראל והן לשאר עמי המזרח התיכון – והסכנות החמורות הטמונות בו מצדיקות, מבחינה ערכית וריאל-פוליטית כאחת, עיקרון אסטרטגי רבתי נוסף, הגזור מהגישה האולטרא-קלאוזביצית: חיפוש הזדמנויות לקידום שלום ולשיפור המצב הביטחוני של ישראל, גם תוך ניצול זהיר של יתרונה הצבאי.

במילים אחרות, אין לשלול "זריקת הפתעות בהיסטוריה" וגם "מלחמה יזומה" כאשר יש בכך, בעתיד הנראה לעין ובהסתברות גבוהה, כדי לחסוך קורבנות רבים יותר לנו וליריבינו. זאת על-ידי קידום של שלום יציב, הרתעה מפני מלחמה עקובה מדם וחזיון יכולתה של ישראל לעמוד באיומים, בשחיקה ובתוקפנות.

העיקרון שמוצע כאן גדוש בסכנות, ויש להפעילו בהירות

רבה, אך החמצת הזדמנויות לקידומו של שלום בר-קיימא ולשיפור משמעותי במצבה הביטחוני של ישראל מסוכנת לעיתים עוד יותר. דוגמא היפותטית לעיקרון הזה היא מצב של התנגשות אלימה בין ממלכת ירדן לבין מדינה פלסטינית, כאשר התערבות סורית ועיראקית העומדת על הפרק מגבירה את החשש מפני שפך דם רב ויצירת מצב גיאואסטרטגי מסוכן מאוד לישראל. אך עומדת גם האפשרות לייצב שלום עם המדינה הפלסט-

לשימוש אקטיבי זהיר, נוסף על היותו בסיס חיוני להגנה על מדינת ישראל ועל שלום אזרחיה.

אם להרחיב את הנאמר, הרי הממד העומד על הפרק מוביל למסקנה שיש לנסחה פעם בצורה שלילית ופעם בצורה חיובית. בניסוח השלילי, המסקנה היא שיש לדחות תפיסה הפוסלת לחלוטין "מלחמת ברירה". מבחינה ערכית אין לעמדה כזאת בסיס מוצק, כאשר רבה ההסתברות שמלחמה יזומה תחסוך חיי אדם רבים בעתיד הנראה לעין. מבחינה ריאלי-פוליטית, מצב של בין שלום למלחמה מסוכן מדי לישראל (וגם למדינות ערב) בכדי להצדיק החמצה של הזדמנויות להטותו בכיוון של שלום, גם אם הדבר כרוך בשימוש זמני בכוח מדוד.

בניסוח החיובי, מוביל הממד למעין "אקטיביזם" מדיני-ביטחוני. הסיבות הבסיסיות לכך הן שתיים, הכרוכות זו בזו: ראשית, כפי שכבר צוין, בעידן של תמורות מהירות לא קיימת כלל חלופה של "סטטוס קוו", שכן מדיניות של "שב ואל תעשה" אינה משאירה אותנו באותו מצב; והמשך העשייה של מה

שעשינו בעבר מביא בדרך כלל לתוצאות שונות מאלה שהשיגה אותה עשייה בעבר. שנית, אין יסוד להנחה כאילו "הזמן פועל לטוב" – תנו". אומנם גם אין יסוד להנחה ההפוכה, ש"הזמן פועל לרע" – תנו", אולם בהעדר ביטחון שהזמן פועל לטובתנו, מחייבת הזהירות שלא לסמוך על תהליכים בלתי ודאיים ולנקוט במ"קום זאת מדיניות פעילה של "התערבות יזומה בהיסטוריה", הבאה למנוע את הרע, לקרב את הטוב ולהיערך בצורה משורפרת לקראת הבלתי



במלחמת ששת הימים לא שקלה את האפשרות לחולל תמורה דמוגרפית ביהודה ובשומרון

בעוד כוחות חיל הרגלים מטהרים במלחמת ששת הימים את כפרי השומרון, יורדים כוחות אוגדת פלד לעבר גשר דמיה על הירדן ופוגשים בדרכם כפריים ערביים שברחו מפני המלחמה ומתחילים לחזור אל בתיהם

ודאי ומה שמעבר לחשיבה.

במילים אחרות: תהליכי התמורה העוברים על המזרח התיכון צופנים בתוכם פוטנציאל גם לרע וגם לטוב. לכן דרושה מדיניות פעילה, אך יחד עם זאת זהירה ושקולה היטב ללא שמץ של הרפתקנות. (להבדיל מסיכון הנחשב לכדאי לאחר שיקול מיטבי, שכן בנסיבות המשתנות במהירות, והגדושות באי-ודאות, כל מעשה ואי-מעשה הם בחזקת "הימור עמום", שיש בו סיכונים, שבחלקם אינם ניתנים לאומדן אמין מראש). עיקרון זה נכון לא רק לממד הנידון כעת, אלא במידה זו או אחרת

נית או עם איחוד בצורה זו או אחרת בינה לבין ירדן וכן עם מדינות ערביות נוספות – בתנאי שישראל תתערב ביד חזקה בתהליכים המתרחשים. במקרה כזה התערבות ישראלית עשויה להיות מוצדקת ואף הכרחית.

זו דוגמא לסוגיה הכללית של ניצול היתרון הצבאי של ישראל לקידום השלום ולצמצום האיומים. עקרונית ומעשית, יש לשימוש בכוח מגבלות והגבלות רבות, ערכיות וריאל-פוליטיות. אך עם מידה גדושה של יצירתיות ושל נחישות, המשולבות בהירות רבה, יש ביתרון הצבאי של ישראל משום נכס רב עוצמה

למרבית הממדים המוצעים ולכלל התורה המדינית-ביטחונית הדרושה לישראל.

4. הכוונה למשא-ומתן

עם היווצרות האפשרות להגיע להסכמי שלום מסוג זה או אחר, הופך המשא-ומתן – במיוחד עם מדינות ערב ועם הפלסטינים, אך גם עם גורמים אחרים – לאחד מדרכי הפעולה החשובות של ישראל. אין פירוש הדבר שכל פעולה ביטחונית מכוונת לקראת משא-ומתן, שכן ייתכנו צעדים שעיקר יעדם ביטחוני במובן היותר צר של המושג, מסוג הפצצת הכור הגרעיני בעיראק ואולי השלבים הראשונים בצעדי הפרדה חד-צדדיים מהיישות

הפלסטינית בעתיד. אך במידה הולכת וגדלה אחריתה של פעולה ביטחונית וכוחנית היא משא-ומתן, המכוון לקדם שלום ו/או לשפר את מצבה של ישראל. לכן הכוונה למשא-ומתן מוצעת כממד חשוב ומוזנח של האסטרטגיה רבתי.

5. קווים אדומים נגד הפרה של הסכמי שלום

ראייה של הסכמי שלום כנדבך מרכזי בביטחונה של ישראל

מחייבת הקפדה יתרה על קיומם לאחר שהם נחתמים. לכן כל הפרה ממשית של הסכם שלום מחייבת תגובה של ישראל, ובחמורות שבהן יש לראות עילה לפעולות צבאיות ישראליות.

אין לקבוע מראש את צורת התגובה הישראלית, וזו צריכה לתאם את הנסיבות. אך מומלץ להעמיד קווים אדומים, גם אם עמומים בחלקם, שפגיעה בהם תגרור תגובה ישראלית כואבת – בין שתהיה פרופורציונלית להפרה או תרחיק לכת לצורכי הרתעה. זאת לפי שיקול דעתה של ישראל ולא לפי "כללים" שאותם ינסה להכתיב הצד שכנגד.

6. שמירה על חופש פעולה ממשי – גם נוכח הצורך בבעלי-ברית

כפי שהיה ברור לכל מעצבי תורות המדיניות והביטחון של ישראל, ובראשם דוד בן-גוריון, ישראל זקוקה לתמיכה וגם לבעלי-ברית יחד עם שמירה על חופש פעולה. הקמת הכור בדימונה והסכמי אוסלו עם הפלסטינים הם דוגמאות בולטות ליכולתה של ישראל לשמור על חופש פעולה רב, בלי שהדבר יפגע יתר על המידה ביחסיה עם מדינות אחרות – ובמיוחד עם ארצות-הברית.

יחד עם זאת, לאור העליות והירידות ביחסים עם ארצות-הברית ולאור התלות המדינית והביטחונית בה, חשוב לחזור ולהדגיש את ההכרח לשמור על חופש פעולה של ממש בשעה של מצוקה או של הזדמנות.

חופש פעולה זה חל גם על דרכי התגובה של ישראל לתוקפנות. כפי שהמפר הסכם שלום עם ישראל לא יוכל לסמוך על "קביעה של כללי משחק" המחייבים – כביכול – את ישראל, כך צריך להיות ברור לכל תוקפן, שישראל תקבע את דרכי תגובתה, בין אם לצמצום ובין אם להרחבה ולהסלמה, לפי

שיקוליה שלה ולא דווקא בצורה פרופורציונלית לפעולות התוקפן. יש בחופש פעולה כזה וגם להפגנתו משום נדבך חיוני של הרתעה יעילה, שעל ישראל להקפיד לשמור עליה.

לצורך לשמור על חופש פעולה נרחב יש השלכות על תחומי עשייה רבים בתחום הביטחוני, כגון מחקר ופיתוח, שמירה על רמות מלאי, פיתוח משאבים מדיניים וכן בניית אמצעי הסתרה והונאה. כמו כן על ישראל להקפיד שלא לחתום על הסכמים ועל "בריתות", שיש בהם כדי להגביל מאוד את חופש הפעולה שלה, אלא אם כן התמורה שאנו מקבלים היא גבוהה מאוד, וגם אז דרוש לשמור על גרעין של חופש פעולה, בלי שיהיה בכך משום הפרה בוטה של התחייבויות שישראל לקחה על עצמה.

7. איום נרמז אך אמין בעל משמעות אזורית ועולמית

הצורך לשמור על חופש פעולה חיוני מוביל ישירות לנושא "רגיש", אך בעל חשיבות קיומית: ההכרח ביכולת אמינה ומופגנת "לאיים" על אינטרסים אזוריים ועולמיים, אם ישראל תעמוד במצב של סכנה, קיצונית. מדובר ב"איום" מרומז, הנעשה מפורש רק נוכח איום קיומי. יחד עם זאת הכרחי לבנות דימוי אמין של יכולת ושל נחישות ישראלית לגרום נזק משמעותי לאיזור – וגם מעבר לו – אם מתפתח איום של "רצח מדינה וחברה".

זה הדין – בצורה מתואמת ופשוטת הרבה יותר – כאשר מופעלים נגד ישראל אמצעים, שהדרך היחידה להתמודד איתם היא על-ידי איום בעל השלכות שמעבר לתוקף עצמו, על מנת לעורר אחרים לפעול נגדו. דוגמא פשוטה אך חשובה היא מצב שבו מדינות ערב מפעילות את נשק הנפט, ומדינות המערב נכנעות לסחטנות ומפעילות לחץ על ישראל לעשות ויתורים שיש בהם כדי לסכן את מהותה ואת ביטחונה. במקרה כזה צריך להבהיר לסחטנים ולנכנעים גם יחד שישראל תפגע במנצלים לרעה את משאבי הנפט ובלית ברירה גם במשאבים אלה עצמם, אם ידחקו אותה לעבר ויתורים שיש בהם יסוד של התאבדות. יש באיום זהיר כזה כדי לקדם את פני הרעה ולמנוע את הצורך בצעדים, ששום צד אינו רוצה בהם.

8. יציבה נחרצת של "ד"ר ג'קיל ומיסטר הייד"

כישלון ההרתעה בדרום לבנון ונגד האינתיפאדות הוא הוכחה מובהקת לצורך לבנות מחדש את ההרתעה הישראלית. אולם – כפי שכבר צוין – ישראל עצמה עומדת בפני הרתעה הולכת ומתחזקת, מה שמחייב הרתעה ישראלית מסוג חדש. הרתעה זו צריכה, ככל הניתן, לא להיות משום גירוי לעוינות, אך יחד עם זאת עליה להרתיע בעילות פעולות עוינות בכל הרמות, כולל, כאמור, הפרות של הסכמי שלום.

אין אפשרות להגיע להרתעה אידיאלית, העונה במלואה על כל הרצוי, אך אפשר להתקרב אליה. לשם כך דרוש, קודם כול, שילוב בין רצון אמת להיות שכן טוב ומיטיב ואולי גם בעל ברית

מיטבי. הסיבות לכישלון יכולות להיות העדר יעדים, שנגדם אפשר לכוון הרתעה יעילה (כגון חלק מקבוצות הטרור), טעויות של הצד האחר בהערכת עמדותיה ובחזויה ונגובותיה של ישראל, נכונות הצד האחר ליטול על עצמו סיכונים גבוהים עד כדי "איבוד לדעת"¹⁶ ועוד. לכן – וגם כאחד הבסיסים החיוניים להרתעה עצמה – זקוקה ישראל ליכולת ספיגה ושיקום מבחינה פסיכולוגית וחברתית ומבחינה חומרית.

מערכת הביטחון צריכה לפתח כושר לפעולה תכליתית גם לאחר התקפות פתע בהיקף גדול, כולל פגיעות במחסנים, במתקנים ובגיוס המילואים. כמו כן יש להתמודד עם תחום שהוא היום מוזנח מאוד – טראומטיזציה חברתית. כל אלה מחייבים הכנות שהן הרבה מעבר למה שהיה מקובל בעבר בתחומי מל"ח, פס"ח ופיקוד העורף, כולל שילוב מלא של כל גורמי הפעולה לשעת חירום, הכנת חקיקה לשעת חירום ועוד.

11. הערכות לשרשרת של חילופי מהלומות ההולכות ומסלימות

לא קשה לתאר תרחיש היפותטי של התקפה גרעינית או ביולוגית או כימית, ששום מדינה קטנה אינה יכולה להשתקם ממנה. כדי להרתיע מפני התקפה כזאת יש להשיג וליצור דימוי אמין של יכולת וגם נחישות להשמיד את התוקף ואת אלה שסייעו בידו (ואולי גם לפגוע באלה אשר יכלו לעצור אותו ולא עשו כן) גם לאחר ספיגתה

של מכה קטלנית. המינוח המקובל לכך הוא "יכולת מכה שנייה", ועל ישראל לפתח יכולת כזאת ולהקריץ נחישות להשתמש בה כאמצעי אחרון ל"עשיית צדק היסטורי".

אולם זהו תרחיש קיצוני שסבירותו מזערית, גם אם דרוש להיערך לקראתו כדי למנוע אותו. תרחיש סביר הרבה יותר הוא של חילופי מהלומות, שהולכות ומסלימות – למשל בעקבות פעולות טרור בגבול הצפון. הריטואל מוכר: ארגון טרור מבצע פיגוע, ישראל מנחיתה מכת גמול, וארגון הטרור מנחית בתגובה התקפת טילים. רק איום לפגוע קשות במנהיגי הארגון וכן במדינות העומדות מאחוריו עשוי למנוע רצף זה של אירועים. מכאן ההכרח לבנות יכולת (ולהקריץ נחישות שיוכלת זו תופעל) להנחית שרשרת של מכות מדודות היטב כבסיס הכרחי נוסף

בשעת מצוקה לבין הפגנה של יכולת ושל נחישות להיות אויב הפוגע קשה – גם אם בצורה מדודה – בכל תוקפן. מכאן המטפורה של "ד"ר ג'קיל ומיסטר הייד" כמסמלת את שתי הפנים שעל ישראל להפגין: שותפה לשלום וידידה, אך ערוכה וגם נוטה לבצע מעשים קשים, אם פוגעים בה.

הרתעה הייתה אחד היסודות החשובים של תורת הביטחון הקלסית של ישראל, וחשיבותה במקומה עומדת ואף עולה עם החדירה של נשק קוטל המונים לאיזור. לכן דורשת שחיקתה תיקון מהיר, כולל ניצול ויצירה של הזדמנויות לפעולות וכן הצהרות אמינות, שיש בהן כדי לחזקה.

אולם הנסיבות החדשות של שלום כיעד מרכזי יחד עם ההרתעה המופעלת נגד ההרתעה הישראלית מחייבות שינויים

במהות ההרתעה הישראלית. אחדים מהשינויים האלה מפורטים בארבעת הממדים הנידונים להלן.

9. נכונות מופגנת ואמיתית להיהרג ולהרוג בלית ברירה
ממד זה מתייחס למה שמכונה בדרך כלל "חוסן לאומי", אך מבטא בניסוחו החד ביתר בהירות במה מדובר. דרושה נכונות חברתית ופוליטית אמיתית ומופגנת להיהרג ולהרוג – לא כערך בפני עצמו, שכן היהדות והציונות מחויבות לקדושת החיים (בניגוד, למשל, ליסודות מסוימים בפונדמנטליזם המוסלמי), אלא כפוט-

על ישראל להקיף שלא לחתום על הסכמים ועל "בריתות", שיש בהם כדי להגביל מאוד את חופש הפעולה שלה, אלא אם כן התמורה שאנו מקבלים היא גבוהה מאוד, וגם אז דרוש לשמור על גרעין של חופש פעולה, בלי שיהיה בכך משום הפרה בוטה של התחייבויות שישראל לקחה על עצמה



חתימת הסכמי שביתת הנשק ברודוס, 1949

נציאל לשעת מבחן, כאשר להרוג וגם להיהרג חיוניים לקיומה ולשגשוגה של ישראל כמדינה יהודית-ציונית.

מה שאפשר לראותו כ"מצב פתולוגי", שבו מצויים חלקים של המזרח התיכון, מחייב את ישראל לעמוד במעין תחרות טרגית: מי יכול לשאת ביותר כאב ומי נחוש יותר לגרום כאב לצד שכנגד. אי-עמידה בתחרות האיומה הזאת היא מרשם לפגיעה בנו עד כדי חשש לשקיעה ולהכחדה בשלבים.

הדימוי של מדינה המוכנה להרוג ולהיהרג דורש הפגנה ומימוש בשעת מבחן, שכן הרתעה היא בעיקרה נושא פסיכולוגי-תרבותי, המותנה בדימויים הדדיים, המבוססים על יכולות מופגנות ועל צעדים המקנים לדימויים אמינות מרבית.

10. יכולת ספיגה ושיקום

הרתעה עלולה להיכשל מדי פעם בפעם, גם אם תיבנה באופן

לבנייתה של יכולת הרתעה.

12. ממד פסיכולוגי-חברתי-תרבותי מודגש

אם שואלים אותי מדוע נשחקה יכולת ההרתעה של ישראל, התשובה שלי כוללת חולשות בהפגנת הנכונות לשאת בכאב, אי-הנחתת מכות נגד כאשר הדבר היה דרוש ועוד. אולם במישור עמוק יותר הסיבה היא תפיסה לא נכונה של "הרתעה" כעניין של "יכולות", תוך הזנחת מהותה הפסיכולוגית, החברתית והתרבותית. זהו אינו אלא תחום אחד מיני רבים, שבו שוגה ישראל בשל אי-חשיבה ואי-פעולה במונחים של תהליכים פסיכולוגיים, חברתיים ותרבותיים. וכאשר ישראל כבר מביאה

בחשבון גורמים פסיכולוגיים, חברתיים ותרבותיים, היא עושה זאת בצורה לא מקצועית ותוך נטיית יתר לראות את האחר כבעל מערכת מוטיבציות ודרכי חישוב של תועלת-עלות המקבילים בהכרח לאלה שלנו.

הנטייה של ישראל לראות את האחר בצורה לא נכונה ולפעול לפי דימוי מוטעה ומטעה היא טיפוסית למצבים של ממשק בין תרבויות –

במיוחד כאשר נמנעים מלהיעזר במומחים לפסיכולוגיה השוואתית, לאנתרופולוגיה, למדעי החברה ולתרבות ("אני לא צריך מומחים, אני הרי מכיר את הערבים"). במיוחד חמורה הטעות של ייחוס שיקולים מערביים מודרניים ופוסט-מודרניים (כגון קדושת חיי אדם ושימת דגש על שגשוג כלכלי) לעמים לא מערביים, המצויים בשלבים אחרים ובמסלולי התפתחות אחרים. הדבר בא בזמנו לידי ביטוי בוטה בכישלונות של ארצות-הברית במלחמת וייטנאם. מספר דוגמאות משלנו יבהירו את העניין:

● גופי ההערכה לא צפו מראש אפשרות כגון האינתיפאדה הראשונה בגלל ההתעלמות מתהליכים חברתיים השכיחים בקבוצות אתניות, הרואות את עצמן תחת כיבוש זר.

● נכזבה הציפייה שתהליך נמשך של משא-ומתן ושל ויתורים לפלסטינים יביא ליתר אהדה, לאמון הדדי ולנכונות לפשרות. זוהי הטעות החמורה ביותר בקונספציה של תהליך אוסלו.

● מנהלי המשא-ומתן מטעם ישראל הפגינו העדר הבנה פסיכולוגית של ראש הרשות הפלסטינית (שאותה יכלו לרכוש באמצעות כלים מקצועיים מגוונים, המוכרים בעולם, אך שממעטים להזדקק להם בארץ) – מה שגרם לציפיות שווא ולאסטרטגיה של משא-ומתן, שסופה כישלון חרוץ.

● מקבלי ההחלטות בישראל לא העריכו מראש שהצורה שבה נסוג צה"ל מדרום לבנון תעודד את הפלסטינים לנקוט אמצעים אלימים כמו החיזבאללה ולהקשיח את עמדותיהם.

● נפוצות אצלנו ציפיות חסרות בסיס באשר ליכולת של שיתוף פעולה כלכלי לגשר על עיונות.

לסיכום סעיף זה: תורת הביטחון של ישראל אינה מביאה

בחשבון בצורה נכונה שיקולים פסיכולוגיים, חברתיים ותרבותיים. מכאן ההכרח הדחוף לפתח חשיבה כזאת כממד מרכזי של אסטרטגיה רבתי "מהפכנית למחצה".

13. בניית דימויים מודעת

דימויים הם גורם מרכזי ביחסים בין מדיניות ועמים – לא פחות ולעיתים אף יותר מאשר "עובדות". הדבר בולט במיוחד בסוגיות כהרתעה ובמשא-ומתן. מכאן שבניית דימויים היא פן של האסטרטגיה רבתי, שחשיבותו הולכת וגדלה.

אין מחלוקת על כך שישראל חלשה מאוד בפן הזה. נכון, מדינה דמוקרטית מתקשה לבנות דימוי של נכונות חברתית רבה לשאת בכאב, כאשר דפוס

ההתנהגות הבולטים לעין מקנים את הרושם ההפוך (המטעה בחלקו). יחד עם זאת, המנהיגות, אנשי המקצוע ודרגי הביצוע יכולים לעשות הרבה לבניית דימויים תכליתיים, אך ישראל מטפלת בנושא זה בצורה שטחית ולעיתים גם פרימיטיבית.

די בדוגמא אחת כדי להמחיש את הטענה הזאת. האזהרות החוזרות ונשנות, המושמעות לקהל הישראלי מפי בכירי ממשל וביטחון בדבר איום

לא קונוונציונלי זה או אחר, מעודדות את האויבים בכוח לפתח יכולות כאלה, הנתפסות כמפילות פחד על ישראל, ובו בזמן מגבירות את החרדה בציבור. כל זאת ללא שום תועלת למניעת איומים כאלה ולהרתעתם (להבדיל משיחות עם מנהיגי מדיניות וגם השמעת אזהרות מנוסחות בזהירות בכלי התקשורת הבינלאומיים).

פן אחר של הממד הנידון, שהוא בעל חשיבות יתרה, עוסק בדימוי של ישראל בדעת הקהל העולמית – ובמיוחד בעיניהם של מי שיש להם השפעה על המדיניות של מדינות החשובות לנו. רק לאחרונה התעוררה ישראל למלוא המשמעות של כלי התקשורת ההמוניים כמעצבים דימויים ודעות ציבור, ועדיין רחוקים אנו מלתת משקל ראוי לעיצוב דעתם של ציבורים חשובים כממד חיוני של אסטרטגיה רבתי ביטחונית-מדינית, שיש להביאה בחשבון גם בפעולות צבאיות, שהן – לכאורה – "טקטיות" ובעלות משמעות מקומית בלבד. הסיבה: "עיני" הטלוויזיה העולמית מגיעות כמעט לכל מקום ומקנות משמעות רבה גם לאירוע אקראי. ה"פתרון" הישראלי הנפוץ – להשאיר את בניית הדימויים ל"הסברה" ול"יחסי ציבור" ולהאשים אותם בהיווצרותם של דימויים שליליים או להטיל על שר זה או אחר נסיעות ללא קץ כדי שיפגוש מנהיגים ו"יסביר" להם את מדיניותה של ישראל – מעיד על אי-הבנת הנושא לעומק. יחסי ציבור והסברה טובים יכולים לעזור, ויש לטפח אותם. אולם במקרים רבים מעשים משפיעים על דימויים יותר מאשר הסברה ויחסי ציבור – יהיו טובים ככל שיהיו. לכן, לפני שעושים פעולה כלשהי – וגם תוך כדי העשייה – יש

- תרחישים שונים של התקפה או איום בהתקפה על-ידי קואליציה מלחמתית גדולה.
- התנגשות בין מדינות ערב לבין עצמן - מה שפותח הזדמנויות למעורבות ישראלית - עקיפה או ישירה, עם או בלי "הזמנה".
- שינויי משטר במדינות כמצרים וטורקיה תוך התחזקות המגמה האנטי ישראלית. לעומת זאת גם ייתכן תרחיש של עליית משטר חדש באיראן, שיהיה פחות עויץ לישראל.
- הסכמי שלום נוספים, המצמצמים את הסכנות הביטחוניות לישראל, אך שיציבותם אינה מובטחת.
- משטר עולמי מתחזק של הגבלות על הנשק, כולל בתחומים שהם משמעותיים מאוד לישראל.
- הפצה של מערכות מידע ונשק חדשות במזרח התיכון, השוחקות את היתרון האיכותי של ישראל.

● ב ע ק ב ו ת

השלמת הנסיגות - בצמוד להסכמי שלום או חד-צדדית: מחסור חמור בשטחי היערכות, אימונים, פריסה, תמרון וספיגה.

מובן שתרחישים אלה יכולים להתמש בשילובים שונים, שיש בהם כדי להגביר את הסכנה - ואת ההזדמנויות - הטמונות בהם לישראל.

15. יכולות פעולה מגוונות וגמישות
הצורך להיערך לקשת רחבה של סכנות ושל הזדמנויות מוביל ישירות להכרח ביכולות פעולה מגוונות וגמישות. להלן רשימה ראשונית, המציגה

יש לכלול את ההתבססות המלאה על טכנולוגיות מתקדמות - בחלקן ייחודיות - ברשימת הממדים של האסטרטגיה רבתי בגלל החשיבות הקריטית של הנושא לעלויות הביטחוניות הישראליות לטווח הארוך



טייל אוויר-שטח "סופאי" מתוצרת רפאל

יכולות הדרושות לישראל:

- זרוע ארוכת טווח, כולל יכולת להשמיד מרחוק הן מטרות נקודה הן מטרות שטח. זרוע זו צריכה להיות בעלת יכולת להפעיל כוחות גדולים, יחסית, ומצוידים היטב בשטחים מרוחקים.
- שיפור היכולת להתמודד באמצעות נשק אל-הרג וכן על-ידי אמצעים אחרים ותורות חדשות עם סוגים שונים של תוקפנות חצי אלימה ולא אלימה. מדובר בצורך שהוא חיוני לא רק מבחינה מוסרית-ערכית, אלא גם בשל תרומתו לקידום המשא-ומתן ולשיפור דימויה של ישראל.
- כושר פעולה בשטח בנוי.

להביא בחשבון גם את השפעתה על הדימוי שמקרינה ישראל. אין זה בהכרח שיקול מכריע, אך משקלו אינו מבוטל כלל ועיקר, ולעיתים הוא רב מאוד ואף מכריע. יש לכך השלכות רבות ומוזנחות עדיין הן על תכנון פעולות והן על ניהולן בזמן אמיתי - נוסף על ההשלכות שיש לכך ביחס לחשיבה האסטרטגית המדינית-ביטחונית בכללותה.

14. היערכות לתרחישים שונים של התנגשויות הזדמנויות

על ישראל להיערך לקראת מגוון רחב של צורות אלימות והתקפה ושל הזדמנויות מגוונות. להלן דוגמאות אחדות לתרחישים שונים, שאחדים מהם כבר הוזכרו בהקשרים אחרים:

- התגברות של מה שמכונה אצלנו "טרור אסטרטגי", דהיינו טרור בהיקף ובאמצעים שיש בהם כדי לפגוע בישראל באופן מהותי - בין היתר מבחינה פסיכולוגית וחברתית.

● צורות שונות של התקפות מוגבלות מרחוק, דוגמת ירי הטילים מעיראק בזמן מלחמת המפרץ - עם או בלי הסלמה כמותית ואיכותית.

● צורות שונות של מרי אזרחי לא אלים, כגון התנגדות פסיבית,¹⁷ מצעדים, שיגור אוניות פליטים וחסיונות כבישים באמצעות נשים וילדים. כל אלה מול מצלמותיהן של רשתות הטלוויזיה מכל העולם.

● "התקות אינפורמציה" בהיקף גדול וברמת מקצועית גבוהה.

● הגבלת חופש הפעולה של ישראל בעקבות מעורבות הולכת וגוברת של גורמים בינלאומיים.

- הפעלת לחץ כלכלי ומדיני כבד על ישראל, בין השאר בגלל הפעלת "נשק הנפט" הערבי בצורה מתוככמת.
- ירידה ממשית במעורבות של ארצות-הברית במזרח התיכון, ובכלל זה בתמיכתה בישראל.
- איום אמין למחצה לתקוף את ישראל בנשק לא קונוונציונלי.
- השתלבות הערבים אזרחי ישראל בפעולות איבה נגד המדינה.
- התנגשות קשות עם מתיישבים בזמן פינוי שטחים ויישובים.
- הפרות בוטות של הסכמי השלום.

● יכולת פעולה עם חתימה נמוכה – ובנסיבות מיוחדות גם ללא חתימה כלל.
● יכולת לקיים "מחיצות" כמעט הרמטיות – גם לאורך קווים ארוכים, יחסית.

● כושר משופר בניהול לוחמה נגד גרילה.
● תהליכי החלטה "מהפכניים" בחלקם, המאפשרים יתר גמישות גם בניהול פעולות בזמן אמיתי, החל מהיעזרות רבה במחשבים לניהול שדה הקרב (כולל היבשתי) וגמור ביכולת הדרג המדיני להנחות פעולות צבאיות תוך כדי מהלך.

מובן שאין זה ריאלי לדרוש שצה"ל יגיע ליכולת אופטימלית בכל צורה של התנגשות ושל שימוש בכוח. לכן ממחיש ממד זה את אשר נאמר על כלל מרכיבי האסטרטגיה רבתי: יש להגיע לרמת "ביניים" במגוון גדול של יכולות פעולה יחד עם גמישות והיערכות מראש לשיפור רב של יכולות נבחרות לאור ההתפתחויות בשטח והעדיפויות שייקבעו בעזרת תהליכי למידה.

דרישה זו מטילה מעמסה כבדה על מערכת הביטחון בכלל ועל הכוחות הלוחמים בפרט. למשל, קשה מאוד לבנות כוחות שיהיו בנויים ומאומנים גם למלחמה בעצימות גבוהה וגם למלחמה בעצימות נמוכה ולפעולות שיטור מול מרי אזרחי. מכאן הדילמה, האם לפתח ולהצטייד בכלים ולבנות כוחות ייעודיים לסוגי משימות נבחרות מעטות, שאותן יוכלו לבצע בצורה מעולה, או לבנות כוחות, שיהיו מצוידים ומאומנים לביצוע קשת רחבה של משימות, אך באיכות פחותה. מובן, שאין "פתרון בית-ספר" כוללני, אלא יש להחליט על מידת הפיתוח למעשה של כל יכולת לאור הערכות מצב דינמיות עכשוויות וארוכות טווח כאחת, במשולב עם שיקולי תועלת-עלות-סיכון.

16. התבססות מלאה על טכנולוגיה מתקדמת, בחלקה ייחודית

יש לכלול את ההתבססות המלאה על טכנולוגיות מתקדמות – בחלקן ייחודיות – ברשימת הממדים של האסטרטגיה רבתי בגלל החשיבות הקריטית של הנושא לעליונות הביטחונית הישראלית לטווח הארוך. חיונית במיוחד היא השגתן של קפיצות מדרגה טכנולוגיות – למשל בתחומים הבאים: זיהוי מטרות בזמן אמת, ניהול קרבות בשטח בנוי, נשק אל-הרג, יכולת פגיעה והשמדה נקודתית מדויקת וכן בהיקף גדול מרחוק, מלחמת אינפורמציה, כלי מלחמה לא מאוישים גם לקרב היבשה וכן מערכות שליטה ובקרה, שיאפשרו – בין היתר – שליטה טובה יותר של הדרג המדיני על הפעולות בשטח.

עם זאת יש להדגיש ששום טכנולוגיה הנראית באופק אינה באה במקום לוחמים מעולים. אלה ימשיכו להיות חיוניים, אלא שיש להעמיד לרשותם מגוון של אמצעים טכנולוגיים מתקדמים על מנת להגיע לגמישות פעולה וכן ל"קרב משולב" מטיפוסים חדשים.

17. מדיניות מכבדת ומקרבת כלפי גורמי האיסלאם הממד של "מדיניות מכבדת ומקרבת כלפי גורמי האיסלאם"

מעביר אותנו לחלק מהותי אחר של האסטרטגיה רבתי – החלק העוסק בעקרונות המדיניות המוצעים. ולא בכדי מתחיל אני תת-סדרה זו במדיניות כלפי גורמי האיסלאם, שכן דרדורו של הסכסוך הישראלי-ערבי למעין "מלחמת דתות" הוא אחת האפשרויות החמורות ביותר, ואין הופעתם של טרוריסטים מתאבדים אלא רמז קל לצפון בנתיב הזה.

לכן מצווה ישראל על מאמץ מרבי להגיע ליחסים טובים עם מרב גורמי האיסלאם. הדבר מחייב, בין השאר: הפגנת כבוד לאיסלאם ולסמליו על-ידי המנהיגות של מדינת ישראל והימנעות מוחלטת מסימני עוינות והתנגדות לאיסלאם כדת; מניעת כל פגיעה בסמלים ובאתרים דתיים; מתן עדיפות לשיתוף פעולה עם מדינות מוסלמיות, ככל שהדבר ניתן; קידום שיח תרבותי-דתי עם גורמים איסלאמיים וכיוצא באלה.

אלה צעדים שקל, יחסית, ליישם, וישראל אף נוקטת אותם – גם אם יש הרבה מה לשפר ולהוסיף. סוגיה סבוכה הרבה יותר נוגעת למקומות הקדושים לאיסלאם בירושלים. שליטה ישראלית-יהודית, ולו פורמלית וחלקית בלבד, על מסגד אל-אקצא נתפסת על-ידי המוסלמים בהכרח כהתגרות באיסלאם. לכן בראייה של אסטרטגיה רבתי הכרחי להעביר ככל הניתן את השליטה הסמלית, המעשית והביטחונית במקומות החשובים לאיסלאם לידיים מוסלמיות (לא בהכרח פלסטיניות) ובכך לאפשר שיפור ביחסים בין ישראל לעולם האיסלאם.

אני מבקש להדגיש את הצורך לפעול בנושא ירושלים – ובמיוחד בנושא המקומות הקדושים לאיסלאם שבתחומה – מתוך ראייה ארוכת טווח של היחסים בין ישראל לאיסלאם ולא רק מתוך הזווית הצרה יותר של תהליך השלום עם הפלסטינים.

18. המדיניות כלפי המיעוטים

בגלל חשיבותה הביטחונית הגדולה יש לכלול את המדיניות כלפי המיעוטים במדינת ישראל במסגרת האסטרטגיה רבתי. (הנושא חשוב ביותר גם משיקולים של ערכים ודמוקרטיה, מוסר וציונות, משק וחברה – אך אלה אינם מעניינה של עבודה זו). אכן מדהימה העובדה שמדינת ישראל לא פיתחה ומימשה עד כה מדיניות כזאת, וכך החמיצה הזדמנויות וגרמה להיווצרות תהליכים, שקשה יותר להתמודד איתם.

מדובר בנושא מורכב, שעמידה על עיקריו דורשת מאמץ בפני עצמו. אולם כדי לתת לפחות תוכן-מה למהותו של ממד זה של האסטרטגיה רבתי, אמנה מספר ראשי פרקים של המדיניות הדרושה:

● שילוב בין מהותה היהודית-ציונית של מדינת ישראל לבין ערכי דמוקרטיה ושוויון זכויות של כל האזרחים, כולל בהקצאה של משאבי המדינה (להבדיל ממשאבי העם היהודי המושקעים בישראל), השתתפות בסגל המינהל הציבורי, ייצוג בממשלה, חובת שירות לאומי ועם הזמן גם שירות בצבא.

● ניהול מדיניות דמוגרפית והתיישבותית, המבטיחה את מהותה היהודית-ציונית של ישראל יחד עם מתן מענה מלא לצרכים של המיעוטים.

- מתן אוטונומיה תרבותית למיעוטים תוך הכרה מלאה בסמליהם, במקביל להעמקת מהותה היהודית-ציונית של ישראל, ככל שהמצב יאפשר זאת.
- פלסטינים שלא יהיו מעוניינים בשילוב מלא, הכולל את החובה לשירות לאומי, יוכלו לבחור באזרחות של המדינה הפלסטינית, תוך שנשמרים זכויותיהם כתושבי קבע בישראל.
- השקעת מאמצים רבים לקידום המיעוטים מבחינה כלכלית וחברתית.
- טיפוח האפשרויות לגשר בין ישראל למדינות ערב בעזרת המיעוטים ומנהיגיהם.
- את כל אלה יש להגשים תוך מאבק נחוש בפעולות חתרנות אלימות וגם בהסתה לפעולות איבה אלימות נגד ישראל מצד בני מיעוטים.

19. הידוק היחסים עם

האיחוד האירופי

מדיניות החוץ של ישראל מעדיפה באופן מסורתי שיתוף פעולה מדיני עם ארה"ב על פני שיתוף פעולה מדיני עם אירופה. יש לכך - כמובן - קשר לעמדה הצוננת שמפגינות רבות ממדינות אירופה כלפי ישראל. אבל האיחוד האירופי הולך ומתחזק, וגדולה ההסתברות שיתפתח לגורם מדיני וביטחוני בעל משקל רב במזרח התיכון. במקביל יש לקחת בחשבון שארה"ב עלולה לצמצם את מעורבותה באזור ולהעביר את מוקד התעניינותה לאסיה. אם תתמש אפשרות זו, הרי חשיבותו של

האיחוד האירופי רק תגדל באזורנו - בין היתר כמתווך בין ישראל לערבים - ויש להיערך מראש לכך.

20. היחסים עם היישות/מדינה הפלסטינית

אסטרטגיה רבתי אינה עונה על השאלה "מה לעשות עכשיו", אך היא מספקת "מצפנים" מחשבתיים-תכנוניים שניתן ודרוש ליישם מהכרעות שוטפות. באשר לנושא הפלסטיני, האסטרטגיה רבתי המוצעת מציגה שלוש גישות ארוכות טווח, הצריכות להנחות - לפחות חלקית - הכרעות שוטפות:

1. לצד ישראל קמה מדינה פלסטינית "רגועה" תוך הסכמים עם ישראל. מדינה כזאת צריכה להיות בת-קיימא

מבחינה כלכלית, דמוגרפית וכלכלית ונוטה לדור-קיום עם ישראל, לאחר שזו נתנה מענה לצרכים הערכיים-סמליים של הפלסטינים, למשל בנוגע לירושלים. כדי לממש אפשרות זו יהיה צורך לנקוט צעדים שיבטיחו למדינה הפלסטינית תנאים המאפשרים קיום ויציבות פנימית. לצעדים כאלה יש השלכות רבות - בין היתר על יחסיה עם ישראל ועם ירדן - שלא כאן המקום לפרטן.¹⁸

2. ישראל מתנתקת באופן חד-צדדי מהשטחים - באמצעות נסיגה לקווים שהיא קובעת על דעת עצמה - ולצידה קמה מדינה פלסטינית, הנעה בין בניית שיתוף פעולה עם ישראל לבין עוינות. בין שתי המדינות מוקם חיץ מסוג חדש, הן פסיבי והן אקטיבי, המאפשר שליטה טובה על מעבר של אנשים ושל מוצרים.¹⁹

3. י ש ר א ל

מחישה את קריסתה של היישות הפלסטינית או, לחלופין, צופה באדישות בהתפתחות כזאת, תוך כדי גרימת תמורות גיאו-אסטרטגיות ואחרות, היוצרות "מצב חדש", המוערך כעדיף לישראל נוכח אי-האפשרות להגיע להסדר עם היישות.

חלופות אלה ואחרות צריכות להילקח בחשבון בהחלטות ובפעולות שוטפות ודורשות הכנה של כלי פעולה מתאימים, כאשר ההחלטה באיזה כיוון על ישראל ללכת יכולה להידחות - או להתקבל - לאור

ההתפתחויות הלכה למעשה. אך אין לשעבד את המהלכים כלפי הפלסטינים לשיקולים עכשוויים בלבד, ללא עיבוד חלופות ארוכות טווח והיערכות לקראתן, כמומחש בנאמר לעיל, כממד חיוני באסטרטגיה רבתי "חצי מהפכנית".

21. מעמד בינלאומי

על ישראל לחזק את מעמדה הבינלאומי - בין היתר באמצעות הגברת תרומתה לפתרון בעיות כלל-עולמיות. לכך השלכות רבות, למשל ביחס לעמדות שנוקטת ישראל בדיונים באומות המאוחדות בסוגיות עולמיות. בממד זה נועד תפקיד חשוב לפעולה משולבת עם העם יהודי,²⁰ תוך הגברת



אוקטובר 2000 - תושבי כפר-קאסם מזדהים עם האינתיפאדה

בגלל חשיבותה הביטחונית הגדולה יש לכלול את המדיניות כלפי המיעוטים במדינת ישראל במסגרת האסטרטגיה רבתי

התרומה של העם היהודי ושל היהדות לסוגיות כלל-אנושיות – ביוזמתה ובהנהגתה של ישראל.

22. ביטחון זה לא הכול

במדינה כישראל מותנה ביטחון לאומי ארוך טווח במדיניות חברתית, בטיפוח סולידריות, במערכת חינוך מפותחת, בכלכלה משגשגת ובתרבות פורחת. כל אלה הם בסיסים חיוניים ומרכיבים מרכזיים של הביטחון הלאומי. לכן על מערכת הביטחון להשתלב בכלל המעשה הלאומי ולהרים תרומה לקידום של יעדים רבים, החורגים מנושאי הביטחון במובן הצר יותר. זה הדין, בין השאר, לגבי חינוך ערכי והכשרה מקצועית, לגבי קירוב לבבות, חיזוק הסולידריות החברתית, פיתוח התשתיות ועוד.

23. גישה כלכלית/משאבית קפדנית

האסטרטגיה רבתי המוצעת – על כל ממדיה – וכן כלל התורה המדינית-ביטחונית צריכות להתכנס במסגרת כלכלית ותקציבית ריאלי, ההולמת את יכולתה של מדינת ישראל על צרכיה המרובים. זה הדין ביחס למשאבים אחרים, כגון כוח אדם איכותי. מכאן ההכרח בגישה קפדנית של אומדני עלות-תועלת ומודעות תמחירית בכל דרגי ההחלטה ושלבי הביצוע. כממד חיוני של אסטרטגיה רבתי. יחד עם זאת, כאשר מביאים בחשבון "הערכות נטו", המעמידות את צורכי הביטחון של ישראל לעומת היכולות והכוונות הריאליות של אויבים בכוח, שגם הן מוגבלות, וכן את המשמעויות של הסכמים ושל הסדרי שלום – גם אם יציבותם אינה מובטחת – ניתן גם ניתוח להתקדם במימוש בררני ומדוד של הממדים השונים בקנה מידה העונה על הצרכים האמיתיים.

יתר על כן, בתחומים רבים אפשר להגיע להישגים ממשיים תוך עלויות מוגבלות, ויש בחלק מההמלצות גם כדי להביא כעבור זמן לצמצומים ניכרים בסעיפים חשובים של תקציב הביטחון בנושאים המתיישנים עם המעבר לתורת ביטחון חדשה בחלקה. אומנם המעבר לתורה מדינית-ביטחונית חדשה כרוך בהגדלה זמנית של תקציבי הביטחון, שכן אין להזניח את הקיים כל עוד החדש אינו מוכן לפעולה, אך יחד עם זאת נוטה אני לדעה, שתוך מודעות מלאה לממדי העלות של כל החלטה, תוך יצירתיות בפיתוח אמצעים ותורות ותוך נכונות ל"הרס יוצר", ניתן גם ניתוח מבחינה כלכלית/משאבית להתקדם בכיוונים המוצעים תוך סדרי קדימה שיש, כפי שכבר צוין, להתאימם להתפתחויות. המגבלה החמורה האמיתית היא ביכולת חדשנות הלכה

למעשה – אך זהו משאב גמיש, התלוי במידה רבה ברצון שלנו ובהכרה בדבר ההכרח בחצי מהפכה בתורה המדינית-

ביטחונית ובאסטרטגיות רבתי של ישראל.

* * *

בין שהממדים המוצעים יתקבלו בעניין ובתמיכה ובין שייתקלו בביקורת ובהתנגדות, קורא אני להסכמה על עצם הצורך לעבד אסטרטגיה רבתי מדינית-ביטחונית לישראל תוך התבססות על הקיים יחד עם חדשנות ו"הרס יוצר". אך לשם כך דרושים בעלי מקצוע, יחידות מטה ברמה גבוהה וכן מדינאים בעלי "ראש אסטרטגי". כמו כן יש צורך ב"תרבות החלטה" הקשובה יותר לחשיבה מקצועית וגם אבסטרקטית, כוללנית, עמוקה, וארוכת טווח כבסיס הכרחי למעשה תכליתי.

צעד חשוב בכיוון הדרוש נעשה עם הפעלתה של המועצה לביטחון לאומי, אלא שעתידיה, כאמור, עוד לא ברור, וגם אין בה די. במיוחד בולט לעין העדרן של יחידות מטה אסטרטגיות

ליד שר הביטחון ובצורה שונה ליד השר לביטחון פנים (וכן ליד מרבית השרים האחרים, אך זה נושא אחר, הגם שהוא חשוב לטיבן של החלטות בעלות השלכות מדיניות-ביטחוניות ארוכות טווח). אולם גם במצב הנתון אפשר להתקדם לפיתוח אסטרטגיה רבתי משופרת כרובד חיוני בעיבודה של תורה מדינית-ביטחונית "חצי מהפכנית" על בסיס הידע והניסיון הקיימים.

הדרך המעשית ביותר להתקדם בכיוון המוצע היא – קרוב לוודאי ובהמשך להתחלות שנעשו בכיוון הזה – להקים צוות עבודה שיכלול, למשל, 20 מבעלי החשיבה והניסיון הטובים ביותר הן במערכת הביטחון והן מחוצה לה. צוות זה, שיפעל

במתואם ובמשולב עם המועצה לביטחון לאומי, יתמסר במשך מספר שבועות לניסוח טיוטה ראשונית של תורה מדינית-ביטחונית חדשה-ישנה, שתכלול את הרובד של האסטרטגיה רבתי.

הניסיון שנצבר בתחום זה מלמד שהדבר אפשרי ויכול להפיק תוצאות חשובות. אך דרוש מאמץ מרוכז של אנשים טובים מאוד תוך הוצאתם מהפעילות השוטפת – מהלך שהוא קשה למערכת עמוסה מאוד, הנוטה להפגין ספקנות ביחס ל"תרגילי חשיבה" וגם חשש מפני מסקנות העלויות לפגוע באינטרסים מוקנים ובדוגמות חצי מקודשות.

החשש הזה אינו משולל יסוד, שכן ברור מראש שאסטרטגיה רבתי חדשה תחייב שינויים של ממש במבנה של גופי הביטחון ובהקצאת המשאבים ביניהם. אולם אם לא נשכיל לקדם את הבאות על-ידי פיתוח תורה מדינית-ביטחונית, כולל אסטרטגיה

**ברור מראש שאסטרטגיה רבתי
חדשה תחייב שינויים של ממש
במבנה של גופי הביטחון ובהקצאת
המשאבים ביניהם. אולם אם לא
נשכיל לקדם את הבאות על-ידי
פיתוח תורה מדינית-ביטחונית, כולל
אסטרטגיה רבתי, "חצי מהפכנית"
ומימושה הלכה למעשה, אזי
מובטחים לנו כישלונות והחמצות,
שעלותם תלך ותגדל.
בנו תלוי הדבר**

רבתי, "חצי מהפכנית" ומימושה הלכה למעשה, אזי מובטחים לנו כישלונות והחמצות, שעלותם תלך ותגדל. בנו תלוי הדבר.

הערות

1. אחדים מהנושאים הוצגו בחלקם בצורה היולית בכנס של מרכז ב"סא בפברואר 1999 ולאחר מכן במאמרי "אסטרטגיה רבתי לעידן של חצי שלום", שפורסם בתוך **אסטרטגיה רבתי לישראל: דיונים בביטחון לאומי**, מרכז ב"סא למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת בר-אילן, נובמבר 1999, עמ' 17-24.
2. ראו את מאמרי "בין שגשוג לשקיעה - והרשות נתונה: עתיד ישראל כמדינה יהודית-ציונית", **כיוונים**, חוברת 3, אוקטובר 2000, עמ' 83-109.
3. ראו למשל:

National Intelligence Council, **Global Trends 2015: A Dialogue about the Future with Nongovernment Experts** (Washington, DC: CIA), December 2000, <http://cia.gov/cia/publications>.

4. זאת בהמשך לספרי **אסטרטגיה רבתי לישראל** (ירושלים, אקדמון), 1989. מרכיב אחר של העבודה מוצג במאמרי "בסיסים פנימיים לביטחון הלאומי של מדינת ישראל", **מסמן עבודה, כנס הרצליה על מאזן החוסן והביטחון הלאומי**, הרצליה, דצמבר 2000, העומד להתפרסם בספר הכנס.
5. עומדת השאלה מהן הסיבות לפיגור הזה. מבלי להעמיק כאן לניתוח פסיכולוגי, ארגוני, פוליטי ותרבותי - מה עוד שחסרים עדיין המחקרים הדרושים לכך - נדמה לי שהסיבות הן, בין השאר: מעמסה רבה בטיפול בבעיות שוטפות; מעבר תקופתי בין תחושה של הצלחה, המקנה את ההרגשה שאין צורך בבדק בית יסודי, לבין תחושת משבר, שלא משאירה משאבי תשומת לב ומרץ בבדק בית של ממש; פיגור בהוראתם של תורת ביטחון ושל תכנון מדיניות; הדעה הנפוצה שבגלל קצב השינויים אין מקום לחשיבה ארוכת טווח; העדר היכרות עם מתודולוגיות להתמודדות עם איודאות, תרבות של "עשייה", המזלזלת ב"מחשבה אינטלקטואלית" ו"מופשטת", החיונית לעיצוב מדיניות ארוכת טווח; מזיגה בין דבקות בפרקים לבין דוגמטיות וקיפאון מחשבתי יחד עם חילוקי דעות המטילים "וטו" על מחשבה מחדש בנושאים חשובים לא מעטים; צורכי שאייות ומידור, המקשים על זרימת רעיונות חדשים; ריבוי של אינטרסים ארגוניים, החוששים מ"מחשבה מחדש"; מבנה פוליטי-ממשלתי וארגוני-פוליטי המקשה מאוד על קידום ראייה כוללת.

6. במאמר זה משתמש אני במושג "מזרח תיכון" במובנו המורחב, והוא כולל גם חלקים ממערב אסיה, ובמיוחד את איראן, ואת מרבית צפון אפריקה.
7. ראו: ראובן פדהצור, **ניצחון המבוכה: מדיניות ממשלת אשכול**

בשטחים לאחר מלחמת ששת הימים, תל-אביב, ביתן ויד טבנקין, 1996.
8. ראו: שלמה גזית, **פתאים במלחמה: 30 שנות מדיניות ישראל בשטחים**, תל-אביב, זמורה ביתן, 1999. לדעתי יש להוסיף עוד כהנה וכהנה לליקויים במדיניות ישראל, שנידונים בצורה מאלפת בספר.

9. אני מתכוון למועצה לביטחון לאומי, שהוקמה לאחר דחיות רבות וניסיונות נפל על-פי החלטת ממשלה מספר 4889 מיום 7 במרס 1999. אלא שלמרות התחלות מבטיחות מאוד עתידה אינו ברור. אגף התכנון של צה"ל, שהוקם לאחר מלחמת יום הכיפורים, ולאחר שהצעות קודמות להקמתו נדחו, ממלא תפקידים חשובים, אך מעצם מהותו ומיקומו - ובגלל הלחצים שבהם הוא נתון - אין הוא יכול ואין זה מתפקידו לענות על צורכי החשיבה והתכנון המדיני-ביטחוני ברמה הכלל-לאומית.

10. מבלי להיכנס במאמר קצר זה לעובי הקורה, חשוב לעמוד על שלוש עובדות יסוד החשובות מאוד לישראל:

א. פונדמנטליזם בצורתו הנוכחית הוא תופעה חסרת תקדים, המשלבת מודרניות עם התנגדות למודרניות.

ב. גם אם נדחה השערות בדבר "מלחמת תרבויות" עולמית צפויה, הרי העימות של ישראל עם מדינות ערב צופן בתוכו יסודות תרבותיים-דתיים.

ג. ישראל היא בחזקת איזור ספר בין אזורי הרגיעה במערב לאזורים של אי-יציבות ביטחונית במזרח התיכון. כתוצאה מכך היא חשופה לחצים

סותרים.

שלושת ספרי היסוד הדנים בנקודות האלה, לפי הסדר, הם:

Shmuel N. Eisenstadt, **Fundamentalism, Sectarianism, and Revolution: The Jacobin Dimension of Modernity**, Cambridge, UK, Cambridge University Press, 1999; Samuel P. Huntington, **The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order**, New York, Simon & Schuster, 1996; Max Singer and Aaron Wildavsky, **The Real World Order: Zones of Peace / Zones of Turmoil**, Revised Edition, Chatham, NJ, Chatham House, 1996

11. במאמר זה נמנע אני מסוגיות מתודולוגיות העוסקות בחשיבה של אסטרטגיה רבתי, אך לא אסתיר את הערכתי שהגופים הישראליים המעטים והעמוסים בבעיות שוטפות, המופקדים על תכנון ביטחוני ומדיני, לוקים, בין השאר, במחסור בידע מקצועי-מתודולוגי חיוני. זה הדין, למשל, בכל הנוגע להתמודדות עם איודאות, כולל התמודדות עם אפשרויות שמעבר לחשיבה. ראו את מאמרי:

"Beyond Uncertainty: Facing the Inconceivable", **Technological Forecasting and Social Change**, Vol. 62, No. 1 & 2, August/September 1999, pp. 151-153

12. במינוח טכני מדובר ב "visual agnosia". ראו:

Stephen M. Kosslyn and Olivier Koenig, **Wet Mind: The New Cognitive Neuroscience**, New York, Free Press, 1992, pp. 111-113

13. בכנס הרצליה על "מאזן החוסן והביטחון הלאומי", שהתקיים בדצמבר 2000, שאלתי במליאה את אחד המופקדים על הערכות מצב, האם הוכנו עבודות על פוטנציאל ההתפתחות של מדינה פלסטינית כאחד הבסיסים החיוניים למשא-זמתן שהתקיים באותו זמן-התשובה, שניתנה בנוכחות כ-300 באי הכנס, כולל בכירים במערכת הביטחון, הייתה: "אכן, זה חשוב, אך אין לנו זמן לכך". האמת היא שלא הופתעתי מהתשובה, וגם הערכתית את גילוי הלב. אך מה שהדהים אותי היה שאיש בציבור לא קם וזעק נוכח המצב העגום הזה. נראה שלא זו בלבד שחסרות הערכות חיוניות, אלא שהעדרן מתקבל כמובן מאליו הן על-ידי בכירי מערכת הביטחון והן על-ידי הקברניטים. זה הדין גם כאשר עומדות על הפרק הכרעות קריטיות, הקובעות במידה ממשית את עתידה הביטחוני של ישראל. זה מצב הדורש שינוי מהפכני (ולא חצי מהפכני).

14. באנגלית אומר:

"Common sense is no good for uncommon problems".

15. ראו: אבי קובר, **הכרעה: הכרעה צבאית במלחמות ישראל-ערב 1948-**

1982, תל-אביב, הוצאת מערכות, 1995

16. כפי שנדון בספרי **מדינות מטורפות: פנטזים וטרור כבעיה ביטחונית**,

תל-אביב, מערכות, 1973

17. בדיונים שונים, כולל פומביים, אומרים המעריכים ש"הפלסטינים אינם בנויים להתנגדות פסיבית אזרחית". זוכר אני התבטאויות מקבילות ש"הערבים לעולם לא יפתיעו אותנו", "הערבים אינם בנויים להתקפות התאבדות" וכד' - ודי בכך כדי להזהיר בפני קיבעון מחשבתי נמשך על מה שהערבים מסוגלים או לא מסוגלים לעשות.

18. ראו את מאמרי "ישראל, מדינה פלסטינית והמזרח התיכון:

פוטנציאל לסכום פלוס", **נתיב**, גיליון 2(67), מארס 1999, עמ' 50-56

19. דיון ממצה מוצג בספרו של דן שיפטן, **כוך ההפרדה: ישראל והיישות**

הפלסטינית, חיפה, אוניברסיטת חיפה ותל-אביב: זמורה ביתן, 1999

20. ראו את מאמרי "אקדמה למדיניות עם יהודי", **כיוונים חדשים**, גיליון

מס' 1, דצמבר 1999, עמ' 22-42



מהתקוממות להתקוממות - המרד הערבי והאינתיפאדה: ניתוח השוואתי*

בעוד שהמרד הערבי בשנים 1936-1939 הסתיים בלי שהפלסטינים השיגו שום מטרות מהמטרות שהציבו לעצמם, הרי את האינתיפאדה הראשונה הם הצליחו לתרגם לשורה של הישגים מדיניים. את ההישג של האינתיפאדה בהשוואה למרד הערבי ניתן לייחס, בין היתר, להצלחתם של הפלסטינים להסיק את המסקנות הנכונות מהמרד שנכשל וליישמן באינתיפאדה. למשל: לשמור בכל מחיר על תמיכת האוכלוסייה, להשתית את המאבק על פעילות עממית ולא מזוינת

רס"ן גדי

באופן גלוי נגד השלטונות וניהלו מאבק מזויין ממושך, שנשא אופי של התקוממות עממית. התקוממות זו, שכוונה נגד השלטונות הבריטיים, הייתה תולדה של המאבק על השליטה בארץ-ישראל בין התנועה הלאומית הערבית לתנועה הלאומית היהודית. הערבים נקטו אמצעים אלימים כדי לסכל את ביסוס מעמדם של היהודים בארץ-ישראל וכדי להשיג הישגים מדיניים מול השלטונות. האינתיפאדה, שפרצה יותר מארבעה עשורים מאוחר יותר, ביטאה מגמה דומה, אלא שבשנות ה-80 כבר היו השלטונות והתנועה הלאומית היהודית אותה יישות, דהיינו בזירה נמצאו שני שחקנים בלבד. מאמר זה גורס כי הגורמים שהביאו לפרוץ האינתיפאדה היו קיימים גם בתקופת המרד הערבי. יתר על כן, הזהות הרבה בין שתי המרידות מאפשרת ליישם לקחים מאירועי 1936 לאירועי הימים האלה. ההשוואה בין שני האירועים לוקחת בחשבון שני הבדלים עיקריים: השוני בין התקופות (בתחום החברתי, הפוליטי,

מאמר זה גורס כי הגורמים שהביאו לפרוץ האינתיפאדה היו קיימים גם בתקופת המרד הערבי. יתר על כן, הזהות הרבה בין שתי המרידות מאפשרת ליישם לקחים מאירועי 1936 לאירועי הימים האלה

מבוא

המאבק הישראלי-פלסטיני מתאפיין במספר ציוני דרך בולטים. אחד מהם הוא האינתיפאדה, שיש הרואים בה לא רק את שיאו של הסכסוך הישראלי-פלסטיני, אלא גם אירוע חסר תקדים. הגורסים כך טוענים שזו הפעם הראשונה שהמון ערבי מאורגן בארץ-ישראל מנהל מאבק ממושך לעצמאות נגד כובש זר. אולם עיון קצר בהיסטוריה מלמד כי לאינתיפאדה שפרצה ב-1987 היה מודל שאותו היא יכולה הייתה לחקות: המרד הערבי שפרץ ב-

1936. ואכן ישנם חוקרים אחדים הרואים במרד הערבי את האינתיפאדה הראשונה. תפיסה זו נשענת על כך שב-1936 יצאו ערביי ארץ-ישראל לראשונה

קצין מודיעין



התקשורת (וכו') והשוני במספר הגורמים המעורבים.

מאמר זה מנסה להסביר מדוע מאבקים בעלי מאפיינים דומים הסתיימו בצורה כה שונה: בעוד שהמרד של 1936 הסתיים בלי שהפלסטינים השיגו הישגים מדיניים של ממש, הרי בעקבות האינתיפאדה היו להם הישגים מדיניים חשובים. סוגיה זו נבחנת בעזרת בחינתם של שני מרכיבים: פעילות הערבים ותגובת השלטונות.

מאמר זה משווה בין המרד הערבי לאינתיפאדה הראשונה, ובסיומו ישנה התייחסות ראשונית גם לאינתיפאדת אל-אקצא, כפי שהשתקפה בחודש הראשון שלה.

פרק 1 - הרקע ההיסטורי למרד הערבי ולאינתיפאדה

א. הרקע לפרוץ המרד הערבי

ההתקוממות העממית המזוינת, שהתחוללה בשנים 1936-1939, הייתה המשכו של המאבק שקיבל אופי אלים מאז 1919, ושמטרתו הייתה למנוע את הקמתו של בית לאומי ליהודים בארץ-ישראל. בהתקוממות זו התכוונו הערבים למשוך את אור הזרקורים בזירה הבינלאומית ובכך להשיג הכרה כיישיות לאומית עצמאית. המרד הערבי היה הגל החמישי בסדרה של התנגשויות בין-עדתיות שיזמו הערבים. האלימות הופנתה תחילה נגד התגברות העלייה וחדוש ההתיישבות היהודית ובהמשך היא כוונה כלפי השלטון הבריטי שאיפשר התבססות זו.

במקביל לאירועים האלה חל בשנות ה-30 שינוי במבנה ההנהגה הערבית: בעוד שהוועד הפועל הערבי הלך והתפורר, הוקמו תחתיו שש מפלגות, שהחשובות שבהן היו "ההגנה הלאומית" של הנשייבים, "המפלגה הערבית הפלסטינית" של החוסיינים וה"איסתקלאל", שהייתה הקיצונית ביותר - בין היתר משום שהיא לא ייצגה משפחה מסוימת, אלא אידיאולוגיה בלבד. המפלגות התחרו ביניהן על הבכורה ויצרו הקצנה ופילוג ברחוב הערבי.

את ניצני המרד הערבי ניתן לראות כבר במאורעות 1929, שבהם יצרו הפלסטינים לראשונה את הקשר בין היסוד הדתי לבין ההתנגדות הלאומית. ב-1933 פרצו פעם נוספת מהומות - הפעם על רקע טענות הפלסטינים נגד הגידול במספר העולים היהודים. הבריטים, שהבינו כי המהומות מכוונות גם



ד"ר יצחק

נגדם, דיכאו אותן במהירות. ב-1935 היו מספר אירועים - במישור המקומי והבינלאומי - שהחישו את פרוץ המרד הערבי.

במישור המקומי יש לציין את חיסול עז א-דין אל-קסאם וכנופיותיו בנובמבר 1935 בקרב יעבד בהרי השומרון. בעקבות החיסול יצאו הפלסטינים לראשונה בקריאה להילחם נגד השלטון הבריטי. ראוי לציין כי בכל העולם הערבי ניכרה באותה תקופה מגמה של התחזקות הרגשות הלאומיים, וערביי ארץ-ישראל השתלבו במגמה זו.

במישור הבינלאומי נמשכה התחזקות המדינות הפשיסטיות על חשבון הדמוקרטיות, ובכללן בריטניה, שלא הצליחה למנוע את כיבוש חבש בידי האיטלקים. התפתחות זו פגעה בכושר ההרתעה של בריטניה במזרח התיכון.

התהליכים האלה הולידו את מסמך הדרישות, שמסרו ראשי המפלגות הערביות בארץ ב-25 בנובמבר 1935 לידי הנציב העליון. המסמך כלל שלוש דרישות:

1. הקמת שלטון דמוקרטי ערבי. 2. איסור להעביר קרקעות ליהודים. 3. הפסקה מיידית של העלייה היהודית. מסמך זה נחשב לציון דרך במאבק הלאומי הפלסטיני, ולאחריו הייתה ההתפרצות הגדולה רק שאלה של זמן.

ב. הרקע לפרוץ האינתיפאדה

רעיון הלאומיות הפלסטינית זכה לתנופה מחודשת רק לאחר מלחמת ששת הימים, עם כניסתו לזירה של אש"ף. להלן השלבים המרכזיים בין המלחמה לפרוץ האינתיפאדה:

1. השינוי במעמד אש"ף והשימוש בנשק הפיגועים (1970-1974). תבוסת צבאות ערב גרמה להתייחסות חדשה לאש"ף מצד הפלסטינים בארץ-ישראל ובפזורה. הוא נתפס כגורם היחיד, אשר יכול היה להמשיך לשמר את הממד האלים בסכסוך הישראלי-פלסטיני - ממד שנחשב לכלי המרכזי להשגת מטרותיו של העם הפלסטיני. הארגון ביצע פיגועים רבים נגד מטרות ישראליות בפנים הארץ, בגבולות ובחור"ל.

2. הפיגועים מהווים כלי להשגת יעדים מדיניים (1974-1978). ניצניו של תהליך מדיני במזרח התיכון לאחר מלחמת יום הכיפורים הביאו לתמורה מסוימת גם באש"ף: המאבק המזוין הפסיק להיות יעד בפני עצמו והחל לשרת תכלית מדינית.

3. מלחמת לבנון (1982) והשלכותיה. מלחמת לבנון יצרה מצב חדש, שבו הוסט



מכונית משורינית בריטית מדגם "רולס רויס"

אז: מכונית משורינית בריטית מדגם "לנצ'סטר"

בארץ-ישראל והקימו יישובים חדשים. הקיצונים הערבים סברו כי יש לאחוז בנשק כדי לשמור על אופיה הערבי של הארץ.¹

ערב האינתיפאדה נמשכה מדיניות ההתנחלות של ישראל. מה שהחל לאחר מלחמת ששת הימים כהתיישבות בנקודות אסטרטגיות, הפך בשנות ה-80 למפעל התיישבות נרחב. הפלסטינים ראו בכך השתלטות על קרקעות ערביות ו"סיפוח זוחל" שדוחק את רגליהם.

ב. מצוקה ופערים חברתיים כלכליים

ערב המרד הערבי חששו הפלסטינים – ובמיוחד בני המעמד הנמוך – שהעלייה היהודית תגזול מהם פרנסה בשל מדיניות "כיבוש העבודה" שנקטה ההנהגה העברית.²

האינתיפאדה פרצה דווקא כאשר הסתמנה עלייה ברמת חייהם של הפלסטינים בשטחים. אולם הפער בינם לבין היהודים נותר עדיין בעינו. "הדבר בלט במיוחד בקרב תושבי מחנות הפליטים, שם נותרה מצוקה קשה".³

ג. ייאוש מהשלטון

תחושת הייאוש בקרב הפלסטינים ערב המרד הערבי נבעה משלוש סיבות: מדיניותו של הנציב הבריטי, שנחשב לתומך בעלייה היהודית, מתן העצמאות למצרים ולעיראק, אך לא לפלסטינים, והתעלמות הבריטים מהמסמך שהגישו להם הפלסטינים ב-1935 ושבו דרשו הכרה לאומית. כל אלה הביאו את הפלסטינים להכרה כי השלטון הבריטי לא יקדם את שאיפותיהם הלאומיות, וכי עליהם לפעול במישורים אחרים.

ערב האינתיפאדה הגיעה האוכלוסייה הפלסטינית לתחושה שהיא הגיעה לקצה גבול יכולתה לחיות תחת הכיבוש הישראלי. לאחר 20 שנות כיבוש הגיעו הפלסטינים בשטחים להכרה שעליהם לקחת את גורלם לידיהם, שכן שום ישועה לא תבוא להם מגורמים חיצוניים – גם לא מאש"ף

בסיס הכוח של אש"ף מלבנון לשטחים תוך הכוונה מתונים ומירדן. מגמה זו הייתה חלק משינוי תפיסתי: ראשית, סילוק צה"ל מרוב השטחים שכבש בלבנון הוכיח לפלסטינים שלוחמה מהפכנית עממית מביאה לתוצאות ממשיות, וכי אפשר באמצעותה לקדם את הקמתה של ישות פלסטינית עצמאית. שנית, המלחמה פגעה ביכולת ההרתעה של ישראל, ופחת החשש מעימות חזיתי עימה.

4. התגבשותה של תשתית לאומית פלסטינית בשטחים – שלב ההתארגנות המוסדית (1983-1987). פעילים של הפת"ח ושל ארגונים פלסטיניים אחרים מתבססים בתקופה זו בירדן – גם למטרות פיגועים בישראל, אך בעיקר כדי לבנות תשתית פוליטית-חברתית בשטחים. הושם דגש על הקמת מסגרות ארגוניות לנוער (למשל, ה"שביבה" של הפת"ח), לפועלים ולסטודנטים, והוקמו הנהגות אזוריות, שעמדו בקשר ישיר עם הפזורה. כך הצליחו הארגונים לבסס את אחיזתם בשטחים באמצע שנות

ה-80. ביטחונם העצמי גבר, ועימו הקצין העימות עם צה"ל. במאי 1987 הכריזה תנועת ה"שביבה" על סגירת מחנה הפליטים בלטה בפני כוחות צה"ל כדי להמחיש את שליטת הארגונים בו ולתת דוגמא למחנות פליטים אחרים. צה"ל לא הצליח למנוע את המהלך.

אירוע זה ותהליכים נוספים שנסקרו הביאו לכך שההתפרצות הכוללת בשטחים הפכה במחצית השנייה של 1987 לבלתי נמנעת.

פרק 2 – השוואת הסיבות לפרוץ המרד הערבי והאינתיפאדה

א. סוגיית הקרקעות

ערב המרד הערבי התגבר חששם של הפלסטינים מפני הפרת המאזן הדמוגרפי לרעתם בעקבות גל ההגירה היהודי הגדול בשנות ה-30. בעקבות גל זה רכשו היהודים אדמות נוספות



ג'יפ "סופה" ממוגן

איתפיאדת אל-אקצא: "האמר" בשטחים

מהתקוממות להתקוממות - המרד הערבי והאינתיפאדה: ניתוח השוואתי

במדיניות השלטונות, ולכן הטיפו לאגירת נשק ולביצוע אימונים צבאיים. על נחרצות הצעירים אל מול הססנות המנהיגים אמר אחד מאנשי הכנופיות: "העם הוא אשר גרם לפרוץ האירועים ביפו, הוא שהכריז על השביתה הכללית, הוא שהקים את הוועדות הלאומיות. אף אחת מהמפלגות הגדולות לא נטלה חלק בשביתה בראשית המרד, כי מנהיגיהן היו מסוכסכים והם הצטרפו למרד מאוחר יותר".⁵

בשנים שבין מלחמת ששת הימים לפרוץ האינתיפאדה גדל דור חדש של צעירים, שלא הכירו את השלטון הירדני והמצרי ולא חוו את טראומת הכיבוש והגירוש של הוריהם ב-1948. הצעירים, ובעיקר חברי הפת"ח, התקוממו נגד הוריהם ונגד העילית הפוליטית על שסייעו לישראל לשמור על שלטון הכיבוש שלה במקום להתנגד לו.⁶ אותם צעירים, שסיימו את לימודיהם באוניברסיטאות ונותרו חסרי תעסוקה, הפכו לנושאי הדגל של אש"ף בשטחים ולגורמים הפעילים ביותר באינתיפאדה.

וממדינות ערב. ב-1988 אמר ראש ממשלת ירדן, זייד א-ריפעי: "מה שקרה בשטחים לא היה ניתן למניעה... הפלסטינים הגיעו לנקודה שבה אין הם יכולים לסבול עוד את המשך הכיבוש".⁴

ד. שחיקה בכוח ההרתעה של השלטונות

כוח ההרתעה של בריטניה במזרח התיכון נפגע קשות ערב המרד הערבי הן בשל נכונותה לחתום ב-1936 על הסכם חדש עם מצרים, שקידם את שאיפותיה לעצמאות מלאה, והן בשל חוסר האונים שהפגינה נוכח פלישת איטליה לאתיופיה. האירועים באתיופיה השתלבו בתחושה הכללית, שהדמוקרטיה - ובהן בריטניה - מצויות בנסיגה כללית מול הכוחות הפשיסטיים. שחיקת כוח ההרתעה של צה"ל ערב האינתיפאדה נבעה בעיקר מהנסיגה מרוב שטחה של דרום לבנון. הפלסטינים ראו בנסיגה זו, שנעשתה תחת לחץ הארגונים השיעיים בלבנון, הוכחה לכך ש"ישראל מבינה רק את שפת הכוח", וכי רק התקוממות עממית תביא להישגים.

ערב האינתיפאדה צמחה לבשלות האידיאולוגית במקביל לבשלות הארגונית. לכן כאשר פרצה האינתיפאדה, ליוו אותה מהרגע הראשון מוסדות וארגונים תומכים, שאיפשרו להנהגת ההתקוממות לבצע ביעילות את מדיניותה

סיבה נוספת לשחיקה היא הימנעותו של צה"ל מדיכוי אקטיבי של המהומות ומכניסה למחנות הפליטים. כתוצאה מכך למדו הפלסטינים כי ניתן להתמודד עם חיילי צה"ל ללא חשש.

ה. צמיחת הנהגה חדשה משכילה ורדיקלית

בשנים שלפני המרד הערבי - בשלהי שנות ה-20 ובראשית שנות ה-30 - צמח דור פלסטיני צעיר, משכיל ולאומני, שהסתייג מדרכי מאבקה של הנהגה הוותיקה, שנתפסו כהססניות ומתונות מדי. לכן הקימו המשכילים הרדיקלים ארגונים חדשים - דוגמת מפלגת ה"איסתקלאל" ו"ועידת הנוער הערבי" - כדי שינהלו את המאבק הלאומי. הרדיקלים טענו שרק בכוח הזרוע אפשר יהיה להביא לשינוי

ו. הגעה לבשלות

מרד עממי מתרחש רק לאחר תהליך ארוך ומורכב, הכולל הגעה לבשלות אידיאולוגית וארגונית. ערביי ארץ-ישראל הגיעו בשנות ה-30 של המאה הקודמת לבשלות אידיאולוגית לפני שהגיעו לבשלות הארגונית. מוסדות ההתקוממות, ובראשם הוועד הערבי העליון, הוקמו רק מספר ימים לאחר פרוץ האירועים. חוסר ארגון זה היה בעוכרי מנהיגיו של המרד והקשה עליהם לכוונן בצורה יעילה.

ערב האינתיפאדה צמחה לבשלות האידיאולוגית במקביל לבשלות הארגונית.⁷ לכן כאשר פרצה האינתיפאדה, ליוו אותה מהרגע הראשון מוסדות וארגונים תומכים, שאיפשרו להנהגת ההתקוממות לבצע ביעילות את מדיניותה.

פרק 3 - ניתוח השוואתי של פעילות הערבים ותגובת השלטונות בשני האירועים

א. פעילות הפלסטינים במרד הערבי ובאינתיפאדה



אז: כוח בריטי מבצע סריקה בשומרון

התמיכה הבלתי מסויגת של האוכלוסייה בהתקוממות חזקה את מנהיגי האינתיפאדה ושיפרה את סיכוייהם לממש את מטרותיהם. "ההבדל הבולט בין הצלחת הערבים באינתיפאדה לבין כישלונם במרד הערבי נעוץ בכך שבאינתיפאדה הצליחו מנהיגיה לרתום כמעט את כל

רובדי האוכלוסייה למאבק"¹².

1. שיטות המאבק - אופי ההתקוממות, מיקומה ושיטותיה

כל אימת שמתנהל מאבק בין שני גורמים שאינם שווים בעוצמתם, מחפש לעצמו הצד החלש שיטות לחימה שיקזזו את עוצמתו של הצד החזק. בשנתו הראשונה התאפיין המרד הערבי בפעילות פסיבית - בעיקר שביתות והפגנות בערים. בהמשך שינתה ההתקוממות העממית את פניה והפכה למאבק אלים ומזוין. "מרכז הכובד עובר מהערים לאזורים כפריים ומתאפיין בפעולות גרילה המבוצעות בידי כנופיות חמושות"⁸.

המעבר למרד מזוין הקלה על

הבריטים להתמודד איתו. לקחי המרד הערבי עמדו לנגד מנהיגי האינתיפאדה, ולכן הם עשו כל מאמץ כדי לשמר את אופיה העממי של ההתקוממות לכל אורך המאבק. "מנהיגי האינתיפאדה הבינו כי שיתופם של כל רובדי האוכלוסייה, בכללם נשים וילדים", הוא אמצעי העולה אף על שימוש בנשק חם, שכן באמצעותו יצליחו לנטרל את היתרונות היחסיים של הצבא הסדיר"⁹. שימור אופיה העממי של האינתיפאדה היה סיבה מרכזית להצלחתה לעומת כישלונו של המרד הערבי.

2. תמיכת האוכלוסייה

תמיכת האוכלוסייה הרחבה בהתקוממות עממית ובלחימת גרילה היא תנאי להצלחתן. בתחילת המרד הערבי נהנו המורדים מתמיכת האוכלוסייה, וזו סיפקה להם כספים ואספקה. ככל שהתמשך המאבק, נטו המורדים יותר ויותר שלא להתחשב בצורכי האוכלוסייה: שביתות ארוכות נכפו על הסוחרים ועל התושבים, ופעולות טרור הופנו נגד מי שסירבו לסייע באופן פעיל.¹⁰ בתגובה התרחקה האוכלוסייה מהמאבק והסירה את תמיכתה מהמורדים. כתוצאה מכך פחתו מאוד סיכויי ההצלחה של המורדים.

מנהיגי האינתיפאדה, לעומת זאת, נמנעו מלהכריז על שביתות ממושכות כדי למנוע פגיעה בסוחרים¹¹ ועשו מאמץ לבלום את הטרור הפנימי ההרסני, שעלול היה פעם נוספת להביא לאובדן התמיכה של האוכלוסייה במאבק.

3. אחדות פנימית

אחדות פנימית מסייעת רבות להשגתו של ניצחון במאבק לאומי. בעת המרד הערבי סבלו הפלסטינים ממאבקים פנימיים קשים בתוך הנהגתם, שנחלקה בין החוסיינים לנששיבים. ראשי הכנופיות (שנתמכו על-ידי החוסיינים) הפעילו טרור נגד המתונים. בתגובה החלו הגורמים המתונים (שהשתייכו לנששיבים) להסגיר פעילי מרד לידי הבריטים ובהמשך אף הקימו את "כנופיות השלום"¹³ - צעד שסימל את

הן במרד הערבי והן באינתיפאדה
הבינו הערבים את חשיבות התקשורת
במאבק, אך הפעולות שנקטו בתחום
זה היו שונות - מה שהביא להבדלים
המשמעותיים בתוצאות

דעיכתו של המרד.

באינתיפאדה קבעו הפלסטינים גוף אחד שינהל את הפעילות ויגייס את כל שכבות האוכלוסייה. בדרך זו נשמרה האחדות הפנימית. "סוחרים ובעלי עסקים היו חלק אינטגרלי מהמאבק"¹⁴. כמו כן נעשו פעולות למניעת מעשי רצח פנימיים - תופעה שהתגלתה כהרסנית במיוחד בעת המרד הערבי.

הגיבוש בשורות המתקוממים באינתיפאדה עלה בכל היבט על זה ששרר במרד הערבי. ההבדל המהותי בין שני המאבקים מרמז שלקחי המרד הערבי נלמדו היטב על-ידי מנהיגי האינתיפאדה.

4. שליטת ההנהגה

סכסוכים ופילוגים בשורות ההנהגה הפלסטינית בעת המרד הערבי פגעו ביכולתה להנהיג ולכוון את המרידה. הוועד הערבי העליון, שהוקם בלחץ האירועים, לקה בחוסר הסכמה על דרכי הפעולה. כתוצאה מכך היו הפעילים בשטח מבולבלים לעיתים באשר לדרכי הפעולה שיש לנקוט, ולכן ביצעו לעיתים קרובות פעולות עצמאיות, שלא עלו בקנה אחד עם המדיניות המוצהרת של ההנהגה. ככל שנתמשך המרד, והתחזק מעמדם של ראשי הכנופיות, כך התרופפה שליטת ההנהגה.¹⁵ אובדן השליטה הביא להתערבותם של גורמים ערביים חיצוניים בנעשה בארץ-ישראל, וכך איבדה ההנהגה הפלסטינית את עצמאותה ואת יכולת התמרון שלה.



אז: פלוגה בריטית סורקת כפר

הציגו תמונה של כובש ישראלי חזק מול עם פלסטיני חלש – מה שעורר אהדה לעניין הפלסטיני ותרם להגברת הלחץ על ישראל לפתוח במשאומתן מדיני עם המתקוממים.

ב. פעולות השלטונות נגד המתקוממים במרד הערבי ובאינתיפאדה

1. ההפתעה והתגובה הראשונית לאירועים

נקודת הפתיחה של שני הצבאות, הבריטי והישראלי, הייתה זהה במרד הערבי ובאינתיפאדה: שניהם הופתעו; שניהם סבלו ממחסור בכוחות מתאימים לטיפול באירועים; ושניהם היו כפופים להנהגה מדינית שלא ידעה בתחילה איך לטפל באירועים. אולם בניגוד לזהות שבנקודות הפתיחה, התגובות של שני הצבאות היו שונות, ומכאן גם השוני בתוצאותיהן של שתי המרידות.

כבר בשלביו הראשונים של המרד הערבי הורו השלטונות הבריטיים לצבא להימנע מירי לא הכרחי. מניסיונם ברחבי האימפריה הבינו הבריטים כי ירי לא הכרחי מלבה את היצרים, מקשה על השלטת הסדר ומגביר את העוינות ואת חוסר האמון כלפי השלטון.²⁰

המדיניות הסבלנית של הבריטים לא הוכיחה את עצמה ובהמשך המאורעות תיגבר הצבא הבריטי את כוחותיו והפעיל יד קשה נגד המורדים. עם זאת לכל אורך המרד נמנעו הבריטים מלהפעיל נשק חם כלפי המפגינים.

ישראל הופתעה מהאינתיפאדה והגיבה עליה באיטיות. הוראות סותרות ומבלבלות, עיכוב בתגבור הכוחות וחוסר באמצעים לא קטלניים לפיזור הפגנות²¹ הביאו לשימוש גובר בנשק חם, לנפגעים רבים, לליבויו היצרים ולהסלמה. השימוש הרב בנשק חם נגד מפגינים גם שירת היטב את ההסברה הפלסטינית.

2. שמירה על היוזמה

לבריטים היה ניסיון רב בדיכוי מהומות ברחבי האימפריה, ולכן הם הבינו מייד מה עומד מולם, מה צריך לעשות ומעל לכול מאילו שגיאות יש להימנע. הבריטים ידעו מהרגע הראשון שעליהם ליטול את היוזמה לידיהם, אם כי הם נזקקו לשנה שלמה עד שעלה בידיהם לעשות זאת. לקברניטי המדינה ולמפקדי צה"ל, לעומת זאת, לקח זמן רב לעכל את משמעות האירועים ולקבוע דרכי



באינתיפאדה העבירה ההנהגה מסרים אחידים ככל שניתן לפעילי השטח וקבעה שיש למנוע בכל מחיר פעילות עצמאית של הוועדות המקומיות, במיוחד אם פעילויות אלה עומדת בסתירה למדיניות ההנהגה. לפי מדיניות זו נקבע כי "רק

גוף אחד ינהל את ההתנגדות",¹⁶ וכך נמנעו טעויות העבר. הצלחת הפלסטינים באינתיפאדה בולטת במיוחד על רקע העובדה "שבשני האירועים [האינתיפאדה והמרד הערבי] הופתעו מנהיגי הפלסטינים – חאג' אמין אל-חוסייני מצד אחד ויאסר ערפאת מצד שני – מהעיתוי שבו פרצו המאורעות".¹⁷

5. פעילות הערבים מול התקשורת והמאבק על דעת הקהל

לתמיכתה של דעת הקהל המקומית והבינלאומית יש משקל מכריע בהצלחתם של מורדים להגשים את מטרותיהם. הן במרד הערבי והן באינתיפאדה הבינו הערבים את חשיבות התקשורת במאבק, אך הפעולות שנקטו בתחום זה היו שונות – מה שהביא להבדלים המשמעותיים בתוצאות.

המורדים של 1936-1939 איבדו כעבור זמן מה את תמיכתה של דעת הקהל המקומית בשל השימוש המרובה שעשו בנשק חם ובשל פגיעתם באזרחים. הפלסטינים גם נכשלו במאבק על דעת הקהל העולמית. הם אומנם הקימו משרד הסברה בלונדון,¹⁸ אך לא זכו לאהדה בשל פגיעותיהם בחיילים בריטים. יתר על כן, פגיעת הערבים באזרחים יהודים חפים מפשע הביאה להצגתם בתקשורת כגורם החזק הפועל באכזריות מול הגורם החלש. ואם לא די בחוסר אהדתה של דעת הקהל העולמית, הרי גם מדינות ערב נמנעו מלהביע תמיכה חד-משמעית במרד.

באינתיפאדה כבר הבינו הפלסטינים שכדי לנצח עליהם קודם כול לגייס לצידם את דעת הקהל העולמית. פעילותם

בשבועות הראשונים של האינתיפאדה אכן כוונה למטרה זאת: הם נמנעו מלהשתמש בנשק חם ושילבו בהפגנות הרבה מאוד נשים וילדים, שמצטלמים היטב – במיוחד אם הם ניצבים מול חיילים. התוצאה הייתה שכבר בשלבים הראשונים של האינתיפאדה הצליחו הפלסטינים להעלות את מאבקים לראש סדר היום העולמי. תמונות הפצועים וההרוגים הפלסטינים, שודרו בכל כלי התקשורת בעולם,



אז: תחקור של מקומי

מסודרת נגד התקוממות עממית. הכוחות לא הוכשרו לטפל בהתפרעויות ולא ידעו כיצד יש להתמודד עם שביתות ועם הפגנות המוניות. בהעדר תורת לחימה ואמצעים מתאימים נקלעו לא פעם חיילי צה"ל למצבים, שבהם נאלצו לירות במפגינים בלי להבין את

המשמעויות הטמונות בכך. התוצאה הייתה הרסנית: ההפגנות רק התחזקו, והיצרים רק התלהטו. מנקודה זו הפכה השלטת סדר למורכבת יותר, מכיוון שצה"ל הוצג ככובש אלים ואכזרי. רק לאחר שנוכחו קברניטי מערכת הביטחון מהו הנזק שנגרם מהעדרה של תורת לחימה במקרה של התקוממות עממית, מינה סגן הרמטכ"ל "צוות שיכתוב תו"ל להתמודדות עם אירועי בט"ש באיר"ש ובאזח"ע".²⁵ אך בהעדר תורת ביטחון מסודרת התו"ל לבדו לא איפשר לכוחות צה"ל להתמודד ביעילות עם האינתיפאדה.

4. ניסיון השלטונות לערער את האחדות הפנימית הערבית

כבר הבריטים הבינו שהלחימה נגד התקוממות עממית מחייבת אותם לגבש תוכנית כוללת, שיש בה לא רק מרכיבים צבאיים, אלא גם פעולות פוליטיות וחברתיות לצד לוחמה חשאית מגוונת, שמטרתה לזרוע פירוד בשורות המורדים.

גם בצה"ל הבינו את חשיבותם של העקרונות האלה, אולם בעוד שהבריטים הצליחו לפורר את המורדים, כשלה בכך ישראל. הסיבות לכך נעוצות בהבדלים בין דרכי הפעולה של הרשויות הבריטיות והישראליות. במדד הערבי הבינו הבריטים שעליהם לפעול במספר מישורים: ראשית, לשמור על קשרים עם המנהיגות המתונה ולסייע לאוכלוסייה המתונה. שנית, לתקוע טריז בתוך ההנהגה הערבית תוך יצירת פילוגים במחנה הערבי. הופעת "כנופיות

השלום" סימלה את הצלחתה של המדיניות הזאת. שלישית, ליצור פירוד בין ההנהגה לאוכלוסייה ולעורר אי-אמון בין האוכלוסייה למורדים תוך הבהרה שהתושבים השלווים הם שמשלמים את מחיר מעשיהם של המורדים. הבריטים פעלו גם במישור הבינעירי בכך שרתמו מלכים ערבים פרו-בריטים לריסון המהומות.²⁶

התוצאות דיברו בעד עצמן: המרד הערבי גווע בעקבות סכסוכים פנימיים בתוך הנהגתו, בגלל הטרור הפנימי ובהעדר

תגובה הולמות. תקופת הבלבול הממושכת הקשתה מאוד על צה"ל ליטול את היוזמה מידי המתקוממים.

המאפיין הבולט ביותר של הכוחות הבריטיים מייד עם פרוץ המרד הערבי הוא הריסון שהם נקטו – מה שהקנה לדרג המדיני חופש תמרון. מאפיין

נוסף הוא החתירה המתמדת שלהם לנטילת יוזמה.²² לאחר שזו הושגה, המשיכו הבריטים לפעול בדינמיות כדי לשמור את היוזמה אצלם "ולנצל את העדר היוזמה של הערבים", כפי שביטא זאת מפקד כוח החירום הבריטי בארץ-ישראל.²³ באינתיפאדה לא הצליח צה"ל לשחזר את הישגי הבריטים בתחום השמירה על היוזמה. אובדן היוזמה בימים הראשונים לאינתיפאדה היה בעוכרי הצבא. הדרג המדיני בראשות שר הביטחון אומנם הבין כי יש חשיבות עצומה בנטילת היוזמה והורה לדרג הצבאי לבצע מגוון של פעולות כדי ליטול את היוזמה לידיהם, אולם ההישגים בשטח היו דלים. "הפלסטינים – בסיוע הצלחתם בתקשורת ובדעת הקהל העולמית – הצליחו לשמור כמעט לכל אורך האינתיפאדה את היוזמה בידיהם".²⁴

בנקודה זו נעוץ ההבדל בין צה"ל לבריטים: צה"ל נגרר אחרי האירועים; הבריטים – החל משנתו השנייה של המרד – הכתיבו את אופיים והצליחו להיות מובילים במרבית האירועים.

3. דפוסי פעילות, תו"ל והפקת לקחים

בהשוואת דפוסי הפעילות והפקת הלקחים במהלך האירועים ניתן לראות קווי דמיון רבים בין הצבא הבריטי לצה"ל – החל מקביעת דפוסי הפעילות והתאמתם למצב המשתנה בשטח, דרך עריכת דיונים והפקת לקחים ושימוש מגוון ומשתנה באמל"ח.

ההבדלים קשורים בעיקר

לנושא התו"ל והבנת אופי השימוש באמצעים השונים (ירי באש חיה, לדוגמה) בשלב הראשוני של האירועים.

פרוץ המרד הערבי אומנם הפתיע את הבריטים, אך לא הכריעם, מכיוון שלבריטים הייתה תורת לחימה מסודרת שנבנתה על בסיס ניסיונם המצטבר בדיכוי מהומות ברחבי האימפריה. הם הבינו שכדי לדכא את המהומות יש להפעיל מסה של כוחות תוך הימנעות משימוש בנשק חם.

כשפרצה האינתיפאדה, לא הייתה לצה"ל תורת לחימה



תקופת האינתיפאדה: תחקור של מקומי

תמיכה של מדינות ערב. גם השלטונות הישראליים ניסו לערער את האחדות הפנימית של המתקוממים באינתיפאדה, אך נכשלו בכך. צה"ל אומנם נקט פעולות הדומות לאלה שנקט השלטון הבריטי, אך פעל בנסיבות קשות יותר. ראשית, ההנהגה של המרד

הערבי הייתה מלכתחילה מפולגת ומפוצלת – מה שהקל מאוד על הבריטים את המלאכה. כל מה שהיה עליהם לעשות הוא רק להרחיב את הבקעים הקיימים. פיצולים כאלה לא היו קיימים בהנהגה הפלסטינית באינתיפאדה, וכאשר "ישראל ניסתה לתקוע טריז בין המפקדה הלאומית והחמאס ולתעל את המאבק לסכסוכים פנימיים, הדבר לא עלה בידה".²⁷ שנית, ישראל לא השכילה לטפח הנהגה מתונה ואף אסרה רבים ממנהיגי הערבים בתחילת האינתיפאדה. כאשר היא רצתה לנהל משא ומתן עם ההנהגה הזאת, היה זה כבר מאוחר מדי: השליטה הייתה נתונה בידי אש"ף ותומכיו בהנהגה המקומית בשטחים, והמחיר עלה.

5. פעילות השלטונות מול התקשורת והמאבק על דעת הקהל

התקשורת ודעת הקהל הם מרכיבים מרכזיים בעת לחימה של שלטון נגד התקוממות עממית. יש הסוברים כי בנסיבות כאלה התקשורת היא לא רק אמצעי אלא שדה הקרב עצמו. כבר בתקופת המרד הערבי היה לתקשורת תפקיד מרכזי ביצירת דעת קהל ובהשפעה על עיצוב המדיניות. באינתיפאדה מילאה התקשורת תפקיד מרכזי ומשמעותי הרבה יותר בשל ההתקדמות העצומה שהתחוללה בטכנולוגיה של התקשורת ובהשפעתה על האירועים. בכל הנוגע לטיפול בסוגיית התקשורת ישנו דמיון רב בין הבריטים לישראלים. הן ממשלת המנדט והן הדרג המדיני והצבאי

בישראל לא ייחסו בתחילה לתקשורת את החשיבות הראויה. כתוצאה מכך ספגו הן הבריטים והן צה"ל עיתונות עוינת. אולם בעוד שהבריטים מיהרו להבין את טעותם ולאחר זמן קצר החלו להקדיש תשומת לב רבה לחזית התקשורתית, הרי צה"ל איחר להבין את העובדה, שהמאבק אינו רק על השליטה בשטח, אלא גם על דעת הקהל.²⁸ הבריטים – בניגוד לצה"ל – הצליחו לשנות את אופי הדיווחים מהשטח הודות לשימוש במגוון של טכניקות תקשורתיות. בין היתר הם שילבו כתבים במערכת הצבאית והעבירו תדרכים יזומים שהציגו את הצד הבריטי באור חיובי מול הפעילות האכזרית

של המורדים הערבים. "זאת כדי לא להשאיר את האוכלוסייה חשופה להשפעה של העיתונות הערבית".²⁹ הבנת חשיבותה של התקשורת חילחלה לדרגים בשטח, ואלה נתנו הוראות קפדניות לחיילים כיצד לנהוג באוכלוסייה המקומית.

הצלחת הבריטים לשנות את הדימוי השלילי שנוצר להם בתחילת המרד הערבי לא חזרה על עצמה בהתמודדות של צה"ל באינתיפאדה. רק בשלב מאוחר למדי הבינו קברניטי המדינה ומפקדי צה"ל את חשיבות התקשורת ונקטו מספר פעולות, ובכללן תדרכים יזומים, טיפול נאות בתקשורת ושילוב נציגים של דובר צה"ל ביחידות. אך הדברים האלה נעשו מאוחר מדי, וצה"ל לא הצליח להחזיר לעצמו את אהדת התקשורת ודעת הקהל עד לסופה של האינתיפאדה. כישלון זה הוא אחד הבולטים ביותר בלחימה של צה"ל באינתיפאדה.

סיכום

בבסיס העבודה הזאת עומדת השאלה מדוע נכשלו הפלסטינים בהשגת מטרותיהם במרד הערבי, ואילו באינתיפאדה הם הצליחו בכך. שאלה זו מתחדדת לאור העובדה שהסיבות לשני האירועים היו דומות, ובשני המקרים הופתעו השלטונות מפרוץ המהומות.

ממאמר זה עולה שהצלחת הפלסטינים באינתיפאדה נבעה בראש ובראשונה מהאחדות הפנימית ששררה בקרבם ומנכונות ההקרבה של האוכלוסייה. שני אלה היו חסרים במידה רבה במרד הערבי. לשלטונות ולפעולותיהם היה משקל רב, אך לא מכריע. ניתוח שני האירועים מלמד, לדעתי, שהצלחתה של התקוממות עממית תלויה בראש ובראשונה ביכולתם של המתקוממים לנהל נכון את ענייניהם ופחות באופי התגובה של השלטונות. ובמילים אחרות: אף שהבריטים התמודדו עם המרד הערבי בצורה טובה יותר מאשר צה"ל עם האינתיפאדה, הרי אילו היו הפלסטינים נחושים ומאוחדים במרד הערבי כפי שהיו באינתיפאדה, ייתכן שהתוצאות היו שונות. ולחלופין: אילו היו הערבים חוזרים באינתיפאדה על הטעויות שעשו במרד הערבי, אפשר שצה"ל היה מצליח לדכא את ההתקוממות למרות השינויים שעשה.

יחד עם זאת אין ליטול לחלוטין את מקומם של השלטונות באירועים. המדיניות המגובשת והמפוכחת שנקטו הבריטים במרד הערבי תרמה רבות לכישלון הפלסטיני. במיוחד יש לציין את הצלחת הבריטים לזרוע

צה"ל נגרר אחרי האירועים; הבריטים הכתיבו את אופיים והצליחו להיות מובילים במרביתם



אז: חיילים בריטים לאחר סריקה באיזור שבו התרכזו כנופיות

אירועי אוקטובר 2000, שנמשכו גם בחודשים שלאחר מכן ואפילו עתה, עם הדפסתה של חוברת זו. בחינה של האירועים האחרונים, שאותם יזמו הפלסטינים בשטחים, ובחינת התגובה הישראלית מלמדות כי ישנה פעם נוספת חזרה על דפוסים שאיפיינו את מאבק

הערבים במהלך המרד הערבי ואת התגובה הבריטית. זה לא צריך להפתיע: כבר המדינאי האיטלקי הנודע מקיאולי כתב לפני 400 שנה, כי ההיסטוריה לעולם חוזרת. חלק מהנושאים שאובחנו בניתוח המרד הערבי והאינתיפאדה בולטים גם באירועים האחרונים. מניתוח ראשוני בלבד של האירועים, הנכונים בעת כתיבתו של המאמר הזה בסוף אוקטובר 2000, עולה כי ניתן לבחון אותם על-פי שלוש קטגוריות שנידונו באירועים הקודמים, והם:

1. שליטת ההנהגה הפלסטינית על האירועים והמאבק הפנימי.
2. המאבק על דעת הקהל ומקומה של התקשורת במאבק זה.
3. אופיה של הפעילות.

1. שליטת ההנהגה והמאבק הפנימי. הסיבה המרכזית לכישלון המרד הערבי היה העדר הנהגה מוסכמת ומקובלת על כל הרבדים של הציבור הפלסטיני. באינתיפאדה השכילו הפלסטינים להתאחד תחת הנהגה משותפת, והורגשה יד מכוונת במהלך האירועים. באינתיפאדה הנוכחית ניתן לראות ניצנים ראשוניים לחוסר שליטתו של ערפאת בשטח, אולם עדיין לא ברור אם מדובר במהלך הפיך שהוא תיכנן מראש (כדי שלא יקשרו בינו לבין מעשי הטרור) או שמדובר בהתפתחות בלתי הפיכה, שהתרחשה בניגוד לרצונו. תהיה הסיבה לחוסר השליטה אשר תהיה

– מבחינת השלטון הישראלי מדובר בהזדמנות שניתן לנצל לערעור שליטתה של ההנהגה הפלסטינית, בדומה למה שעשו הבריטים להנהגת המרד הערבי. יתר על כן, העיתונות מדווחת על מאבקי שליטה בין התנזים לחמאס.³⁰ בין היתר דווח שהתנזים, שהוא הגורם הדומיננטי במהומות, החל להדגיש יותר ויותר מוטיבים דתיים ופועל לדחיקת אנשי החמאס מהמסגדים. אם אכן מדובר בדיווחים נכונים ולא בלוחמה פסיכולוגית ישראלית, הרי יש כאן הזדמנות לפעול להעמקת הקרע הפנימי ברחוב הפלסטיני, כפי שהבריטים העמיקו את הקרע בין המתונים לקיצוניים במהלך המרד הערבי. עם זאת יש לזכור כי ישראל נכשלה בניסיונותיה

פירוד בתוך המחנה הפלסטיני לצד ניהול מגוון של פעולות צבאיות יעילות. לעומת זאת צה"ל נכשל בתחילת האינתיפאדה בהבנת אופיים של האירועים, ובפעולותיו רק ליבה את היצרים. מפקדי צה"ל לא השכילו ללמוד את לקחי הבריטים מהמרד הערבי –

בעיקר בכל הנוגע לשימוש בנשק חם, לחשיבותה של נטילת היוזמה ולשימוש באמצעים פוליטיים מעבר לפעילות הצבאית גרידא – כדי להתמודד ביעילות עם התקוממות עממית. כאשר התעשת הצבא, כבר נטלו הפלסטינים את היוזמה. ואף שבמהלך האינתיפאדה הצליח הצבא להשתלט על האירועים, וברצף של פעולות מוצלחות עלה בידו לעיתים ליטול את היוזמה לידי, הרי בסך הכול נותרה היוזמה בידי הפלסטינים. כך קרה שהמצב שנוצר בשטח היה של תיקו, של העדר הכרעה.

פירושו של דבר שהאירועים נמשכו, הבעיה לא נפתרה ונותרה על סדר היום העולמי. בסופו של דבר זו הייתה מטרת הפלסטינים. במילים אחרות, הפלסטינים השיגו את מטרתם המרכזית: שדעת הקהל העולמית מודעת לכך שיש לפתור את הבעיה הפלסטינית.

מסקנתי היא כי כאשר יש לארגון עממי מטרות ברורות ומוגדרות, כאשר הוא מאוחד בתוכו ומצליח לגייס את תמיכת הקהילה הבינלאומית, טובים סיכוייו להצליח. תגובת השלטונות יכולה רק לעכב את מימוש מטרותיו, אך לא למנוע ממנו את השגתן בסופו של דבר. יתר על כן, פעילות הבריטים הוכיחה כי באמצעים צבאיים בלבד לא ניתן לדכא התקוממות עממית, ושלטון שיפעיל רק את אמצעיו הצבאיים, נידון לכישלון.

התוצאה הסופית הייתה שהערבים במרד הערבי הגיעו לקו

הגמר כשהם מותשים ומפולגים, ואף שהיו להם הצלחות מדיניות, הם לא היו מסוגלים לממשן. לעומת זאת באינתיפאדה הגיעו הפלסטינים לשלב המכריע כשהם מאוחדים, ונמצאו להם הכוחות הנפשיים והחומריים להמשיך במאבקם המדיני.

אחרית דבר – זרקור לאירועי אוקטובר 2000 (אינתיפאדת אל-אקצא)

בעוד אני כותב את המאמר הזה, שבו ניסיתי להוכיח כי האירועים שהתרחשו במרד הערבי חזרו על עצמם במידה רבה כמעט חמישה עשורים מאוחר יותר, באינתיפאדה, פרצו

הצלחת הפלסטינים באינתיפאדה
נבעה בראש ובראשונה מהאחדות
הפנימית ששררה בקרבם
ומנכונות ההקרבה של
האוכלוסייה. שני אלה היו חסרים
במידה רבה במרד הערבי



תקופת האינתיפאדה: בדיקת רכב השוד

לתקוע טריז בין החמאס לפת"ח במהלך האינתיפאדה הראשונה.

2. **המאבק על דעת הקהל.** הדיווח של כלי התקשורת העולמיים מוסיף להיות מוטה לטובת הפלסטינים. אחת הסיבות לחוסר האובייקטיביות הזאת נחשפה בעקבות הלינץ'

בשני חיילי המילואים ברמאללה. מתברר שהרשתות הזרות רקמו "דילים" מפוקפקים עם הפלסטינים: דיווח תקשורתי אוהד תמורת גישה לאזורי עימות מסוכנים – לרוב באמצעות צוותים פלסטיניים. ישראל ניצלה את פרשת הלינץ' כדי להציג את אופיו של הצד הפלסטיני, אולם לא השכילה לנצל הזדמנויות תקשורתיות אחרות שנקרו לה, דוגמת הפיכתו של קבר יוסף למסגד – בניגוד לכל ההסכמים – והתבטאותה של מלכת שוודיה, מדינה שאינה ידועה באהדתה לישראל, בגנות השימוש שעושים הפלסטינים בילדים בקו האש.

3. **אופי הפעילות הפלסטינית.** בדומה למרד הערבי בשנים 1936-1939 ולאירועי האינתיפאדה, כך גם אירועי אוקטובר 2000 החלו מפעילות רחוב, מהפגנות וממאבק עממי. אולם באירועי אוקטובר – בניגוד לאינתיפאדה ובדומה למרד – התפתח תהליך של מעבר ממאבק עממי למאבק מזוין, מה שמבליט כי באינתיפאדה הנוכחית חוזרים הפלסטינים על אחת הטעויות המרכזיות שעשו במרד הערבי: המעבר מהפגנות וממאבק עממי למאבק מזוין. השימוש הרב בנשק חם עלול להיות לפלסטינים לרועץ, מכיוון שהפעילות הזאת פוגעת בתדמית של פעילות עממית, שעליה הקפידו לשמור במהלך האינתיפאדה. בעקבות השימוש בנשק חם נוצרת – בעיני דעת הקהל – סימטריה בין שני הצדדים הלוחמים, דבר המוביל לכך שהפלסטינים מאבדים את יתרונם הגדול, הנובע מחולשתם.

ניתוח חלקי וראשוני של האירועים האחרונים מלמד שהמדיניות שנוקט הפעם צה"ל דומה יותר לזו שנקטו השלטונות הבריטיים לדיכוי המרד הערבי. משמעות הדבר שצה"ל הפיק לקחים מכישלונותיו באינתיפאדה הראשונה. אלה הן החדשות הטובות. החדשות הפחות טובות הן שגם הבריטים, שבסך הכול הגיבו נכון על המרד, נזקקו לשלוש שנים כדי להדבירו.

מקורות

1. יהושע פורת, **ממהומות למרידה, התנועה הלאומית הערבית הפלסטינית 1929-1939**, עם עובד, 1978, עמ' 160
2. צבי אל פלג, **מאורעות 1936-1939, פרעות או מרד? מכון שילוח, אוניברסיטת ת"א**, 1977, עמ' 6
3. **שנתיים לאינתיפאדה**, מחלקת היסטוריה, 1990, עמ' 9
4. אריה שלו, **האינתיפאדה – הסיבות, המאפיינים וההשלכות**, המרכז למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת תל-אביב, הוצאת פפירוס,

1990, עמ' 22-21

5. יובל ארנון אוהנה, **חרב מבית, המאבק הפנימי בתנועה הפלסטינית 1929-1939**, עם עובד, 1978, עמ' 253
6. שלו, **שם**, עמ' 26
7. גד גילבר ואשר ססר (עורכים), **בעין הסכסוך – האינתיפאדה**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1992, עמ' 36-37
8. יגאל אייל, **האינתיפאדה הראשונה**, הוצאת מערכות, 1998, עמ' 83
9. אסלח ג'אד, "מסלונים לוועדות עממיות – הנשים הפלסטיניות 1919-1989", מתוך **האינתיפאדה – מבט מבפנים**, בעריכת שלמה סבירסקי ואילן פפה, הוצאת למפרש, 1992, עמ' 34

10. יובל ארנון אוהנה, **שם**, עמ' 277

11. סלים תמארי, "בעלי חנויות, רוכלים וההתנגדות העירונית באינתיפאדה", מתוך **האינתיפאדה – מבט מבפנים**, עמ' 87
12. Kenneth W. Stein, "The Intifada and the 1936-1939 Uprising: A Comparison", **Journal of Palestine Studies**, Summer 1990, P. 70
13. עזרא דנין, **תעודות דמויות מגנזי הכנופיות הערביות במאורעות 1936-1939**, מגנס, 1980, עמ' ל' בהקדמה
14. סלים תמארי, **שם**, עמ' 94
15. אלחנן אורן, "תגובה תוך הבלגה בשנות המרד הערבי", בתוך **חקרי מלחמה לזכר לסייה גלילי**, עמ' 99
16. הלל פריש, "ממאבק מזוין לגיוס פוליטי", בתוך **בעין הסכסוך בעריכת אשר ססר וגד גילבר**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1992, עמ' 61
17. סטיין, **שם**, עמ' 66
18. חביב כנען, **בעיני השוטר הפלסטיני, סיפור לידתה של תנועת ההתנגדות הערבית**, הוצאת מסדה, 1980, עמ' 208
19. **שנתיים לאינתיפאדה**, עמ' 299
20. יגאל אייל, **שם**, עמ' 73
21. חיים לבנברג, **האינתיפאדה – ההפתעה וההתפכחות**, מחלקת היסטוריה, 1998, עמ' 33
22. Geoffrey J. Morton, **Just a Job, Some Experiences of a Colonial Policeman**, London, 1957, P. 79-80
23. "גנרל דיל ולקחי על המרד הערבי", מתוך **קובץ תעודות בריטיות מימי המרד הערבי בעריכת אורי דרומי**, מערכות 315, יוני 1989, עמ' 36-35
24. משה בר-כוכבא (בריל), "מחדל האינתיפאדה וההכרח למגרה", **נתיב**, מרס 1991, עמ' 49
25. חיים לבנברג, **שם**, עמ' 35
26. יהושע פורת, **שם**, עמ' 247
27. דיון שנערך בלשכת שר הביטחון בנושא החמאס באמצע ספטמבר 1988, מתוך חיים לבנברג, **שם**, עמ' 79
28. אריה שלו, **שם**, עמ' 50
29. יגאל אייל, **שם**, עמ' 77
30. איתן רבין, **מעריב**, 25 באוקטובר 2000, עמ' 3



משחקים מסוכנים בנשק ובתחמושת - מאפיינים והתמודדות

מפקדים רבים בצבא טוענים שמשחקים מסוכנים בנשק מצביעים על בעיה פסיכולוגית של החיילים המשתתפים בהם. אולם המחקרים מלמדים שמדובר בתופעה שמתרחשת בדרך כלל בהקשר חברתי ובמצבים מוגדרים. ההתמודדות עם נגע זה צריכה איפוא להיות כוללת - גם במישור האישי, אך בעיקר במישורים שבהם יש למפקדים שליטה טובה הרבה יותר: המישור החברתי ומישור המשימה

רס"ן עוזי בן-שלום ורויטל רוטנשטיין

מבוא

במהלך שנות ה-90 הופנתה תשומת הלב בצה"ל לתאונות חמורות שנגרמו עקב משחקים מסוכנים בנשק ובתחמושת (שר, 1993). מאמר זה בוחן מאפיינים של תאונות אלה ומציע דרכים שונות להתמודד איתן בצורה מערכתית. בספרות התיאורטית ישנן דרכים שונות לתיאור ולהמשגה של תאונות ממשחקים מסוכנים בנשק. פרדיגמות כאלה יכולות להיות פסיכולוגיות, דוגמת "חיפוש גירויים" (Sensation Seeking) של צוקרמן (1994), פסיכו-חברתיות, דוגמת עיצוב הזהות של אריקסון (1968) או אנתרופולוגיות, המדגישות טקסי מעבר וקבלה (Winslow, 1999; Feige & Ben Ari, 1991). בקוטב הנגדי ניתן למצוא מודלים של טעויות אנוש והנדסת אנוש (Reason, 1990). אולם התמקדות בכיוון אחד - פסיכו-לוגי, חברתי או הנדסי - נראית לנו בלתי מתאימה, כיוון שהנושא לא מופה במלואו.

הספרות המחקרית המוקדשת לתאונות בגלל משחקים מסוכנים בנשק היא דלה למדי. כך, למשל, מאמרים מקיפים בספרות הרפואית החדשה

(Wintemute et al., 1999) התעלמו לגמרי מהנושא בחקר של מקרי מוות, אפילו בקרב רוכשים בלתי מנוסים של כלי ירייה. מעט המחקרים שנערכו הם דלים, יחסית, והתמקדו במשפחות (Wiley & Casey, 1991) - בדרך כלל במרכזים העירוניים של ארצות-הברית (Klein et al., 1976). מחקרים אלה חסרים לעיתים תשתית אמיתית של ממצאים (Denny, 1995), וכאשר זו קיימת, היא אינה משמשת ליצירת מודלים תיאורטיים ברורים ובוודאי שלא בהקשר הצבאי. חשוב לציין שמשחק מסוכן בנשק נושא עימו קונוטציה שלילית, ולכן קשה לגוף חיצוני לחקור אותו באופן ישיר (Denny, 1995). הממצאים העיקריים העולים מהמחקרים הבודדים שנערכו מבליטים את הקשר בין נגישות לכלי נשק לבין תאונות (Lester, 1993) וכן בין מאפיינים סוציו-אקונומיים שונים - כגון איזור מגורים, הכנסה ורקע אתני - לבין תאונות (Klein et al., 1976). נראה איפוא כי יש להתחיל במיפוי בסיסי של נושא המחקר - מיפוי שיכול להוות פתח לבניית מודלים תיאורטיים בעתיד ועשוי לסייע בהכוונת מאמצי ההתמודדות.

משחקים מסוכנים בנשק ובתחמושת בהקשר הצבאי משיקים לתופעות כגון עבריינות, התאבדות, אלימות ואף רצח. כל אלה הן התנהגויות שליליות, הכוללות שימוש בלתי חוקי בנשק הצבאי. עם זאת נראה כי משחקים מסוכנים בנשק ובתחמושת הם קטיגוריה נפרדת, וזאת משלוש סיבות:

1. באירועים כאלה לא נמצא בדרך כלל רקע עברייני או פסיכופתולוגי (בן שלום, 1999).
2. רבים מהמשחקים נגרמו בגלל מוטיבציה חיובית





ובתחמושת. ב-242 (31%) מהאירועים האלה נפגעו חיילים. 116 (48%) מבין המשחקים עם נפגעים היו בכלי נשק ו-126 (52%) בתחמושת. הממצאים במאמר מבוססים בעיקר על ניתוח התאונות האלה. חשוב לציין, כי מספר הנפגעים ממשחקי נשק הוא קטן – יחסית למספרי הנפגעים מתאונות אחרות, כגון נפילות, התייבשויות ותאונות דרכים. עם זאת חומרת הפגיעות במשחקי נשק היא גבוהה מאוד. (כמו כן יש לציין, כי מספר זה אינו כולל אירועים שבהם נפגעו אזרחים כתוצאה ממשחקים מסוכנים של חיילים).

להתאמן ולהשתפר בהפעלת הנשק ובתרגולות מקצועיות הקשורות בו (לזר ורוזן, 1996).

3. בקרב מחוללי התאונות היו גם חיילים מעולים, מטובי הלוחמים (גברעם הגלילי, תקשורת אישית, פברואר 1999).

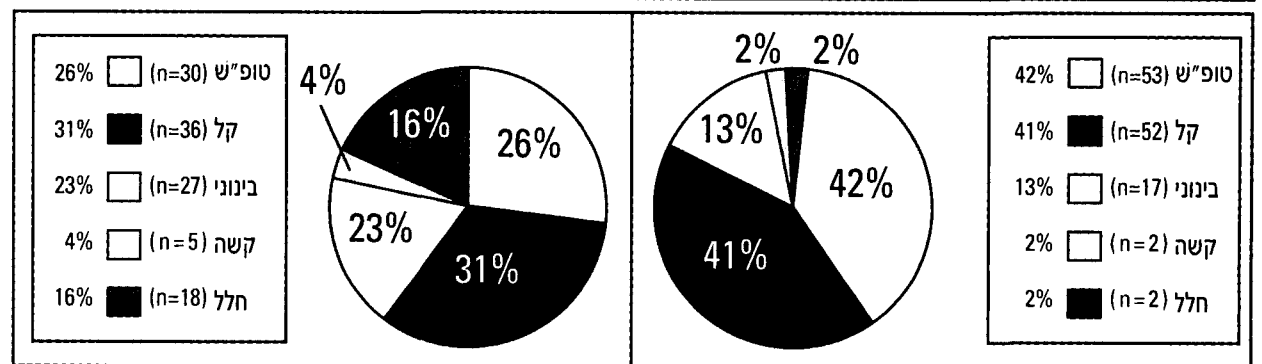
עובדות אלה משתקפות בהגדרת התופעה ובקביעת גבולותיה. מבחינת ההגדרה בולט השימוש במונח החיובי "משחק", שמקורו, כנראה, בתאונות שבהן

שימש הנשק כחלק ממשחק חברתי. ביישום המושג בולטת העובדה שהמפקדים הרחיבו את ההגדרה וכללו בה גם פעולות כגון פתיחת נצרה, פירוק והרכבה, שאחדות מהן נחשבו בעבר ללגיטימיות, יחסית (שר, 1993). ישנה גישה הגורסת כי יש להחמיר את היחס למשחקים בנשק, ודבר ראשון יש להמיר את השם החיובי "משחק בנשק" בשם בעל מטען שלילי, כגון "עבריינות נשק". החמרה כזאת אינה ייחודית רק למשחקים בנשק ובתחמושת ומהווה דרך מרכזית להתמודדות עם תאונות באופן כללי (בן-שלום, 2000). גישת ההחמרה אינה שלילית, אך על מנת שתהיה יעילה יש למקד אותה במאפיינים הנכונים של המשחק המסוכן. מאמר זה

בחלק זה נציג את מאפייני התאונות האלה לפי מודל חמשת הגורמים (5M) הנפוץ בחקר תאונות בצה"ל (חלבובסקי ועמר אביטל, 1997). לפי מודל זה, תאונה אינה נגרמת בגלל גורם אחד, אלא כתוצאה משילוב של גורמים ברמות הבאות: אמל"ח (Machine), משימה (Mission), פיקוד ושליטה (Management), סביבה (Medium) ואדם (Man). נסקור כעת את מאפייני התאונות לפי חמישה תחומים כוללניים אלה.

1. אמל"ח. גורם זה כולל מספר תחומים: סוג התחמושת

גרף 1: תאונות עם נפגעים ממשחקים מסוכנים – חתך נפגעים בחלוקה לנשק ולתחמושת



והנשק ששימשו במשחקים, סוג הפגיעות ומקורן. תחום נוסף הוא מיומנות ההפעלה של האמל"ח. גרף 1 מציג את רמת הפגיעה בחלוקה לנשק ולתחמושת. קודם נבחן את דפוס הפגיעה ממשחקים בנשק. בחינה זו מעלה ממצאים מיוחדים בשלושה היבטים: ראשית, קיימים רק מעט דיווחים על פציעות קלות ללא אשפוז (המכונות טופ"ש – טופל ושוחרר. שיעור הדיווח מגיע ל-26%). לשם השוואה, בתאונות מזג אוויר שיעורן של תאונות אלה עולה על 70%. נראה שהדבר נובע מחוסר רצון לדווח על תאונות כאלה, במידת האפשר, ועל דפוס הפגיעה מהאמל"ח, שאינו משאיר הרבה סיכויים לפגיעות קלות.

מנסה להציע מאפיינים כאלה בהתבסס על מקורות המידע הבאים:

- ניתוח ארכיוני של דו"חות חקירה של תאונות עם נפגעים ממשחקים מסוכנים בנשק ובתחמושת.
- ניתוח בסיסי המידע במחלקות הבטיחות של המטכ"ל ושל מפקדת זרוע היבשה.
- סקרי עמדות וקבוצות מיקוד במגזרים שונים בצבא.

מאפיינים של תאונות ממשחקים מסוכנים
בשנים 1990-1999 דווחו למחלקת הבטיחות של מפקדת זרוע היבשה 781 אירועי בטיחות על רקע של משחקים בנשק

משחקים מסוכנים בנשק ובתחמושת – מאפיינים והתמודדות

מאפיינים של תאונות ממשחקים מסוכנים



היא שבתאונות ממשחקי תחמושת יש מעורבות מועטה של אמל"ח גבה-אנרגיה (רימוני רסס, טילים, פגזים). מרבית התאונות האלה (84%) אירעו כתוצאה ממשחקים באמצעי לחימה שנתפסים כפחות מסוכנים, כגון רימוני תרגול והלם, נפצים ונפלים.

ממצאים אלה מצביעים על כך שהתאונות נגרמות משילוב של ארבעה גורמים: סקרנות, חוסר ידע מקצועי, מיומנות מוגבלת ותחושה כוזבת ש"זה לא נורא" להתעסק בתחמושת כזאת, כי היא "לא מסוכנת". למשל, תאונות תחמושת רבות נגרמות בשל טיפול בנפלים – בעיקר זנבות של פגזי מרגמה או רנ"ט ותחמושת לתאורה. דוגמא לתאונה כזאת: חייל הולם במפתח שוודי על זנב של פצצת תאורה כדי להכין ממנו מאפרה ונפגע בפניו מפיצוץ. סיבה נפוצה נוספת לתאונות תחמושת היא "תחביב" של חיילים לאגור לעצמם "מחסני תחמושת" פרטיים.

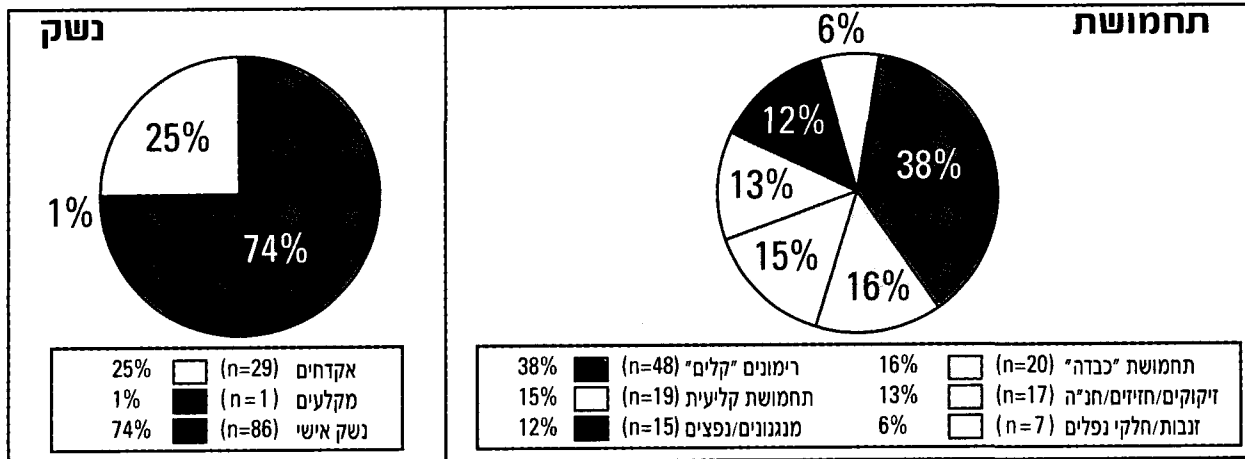
שאלה חשובה נוספת, הנבחנת בגרף 3, היא הקשר בין

שנית, שיעור המשחקים המסוכנים, המסתיימים עם פגיעות חמורות (חללים, פצועים קשה ופצועים בינוני), מגיע כמעט ל-50%. הדבר נובע, כאמור, מאופיים המסוכן של המשחקים. משמעות הממצא הזה: כאשר מתרחשת תאונה כתוצאה ממשחק בנשק, יש סבירות גבוהה שהיא תהיה קטלנית יותר מאשר תאונות אחרות.

שלישית, משחקים בנשק המסתיימים במוות נפוצים יותר ממשחקים בנשק המסתיימים בפציעות קשות בלבד. הדבר נובע בעיקר מכך שרוב המשחקים כוללים כיוון של הנשק לעבר פלג הגוף העליון.

בחינת דפוס הפגיעה ממשחקים בתחמושות מגלה שהוא כולל שיעור נמוך, יחסית, של פגיעות קלות ללא אשפוז (42%), אך ביתר קטיגוריות הפגיעה מתהפכת המגמה: ככל שהפגיעה חמורה יותר – כך היא נדירה יותר. התפלגות כזאת קרובה יותר להתפלגות הפגיעות שאנו מוצאים בתאונות

גרף 2 : תאונות עם נפגעים ממשחקים מסוכנים – חתך סוגי אמל"ח



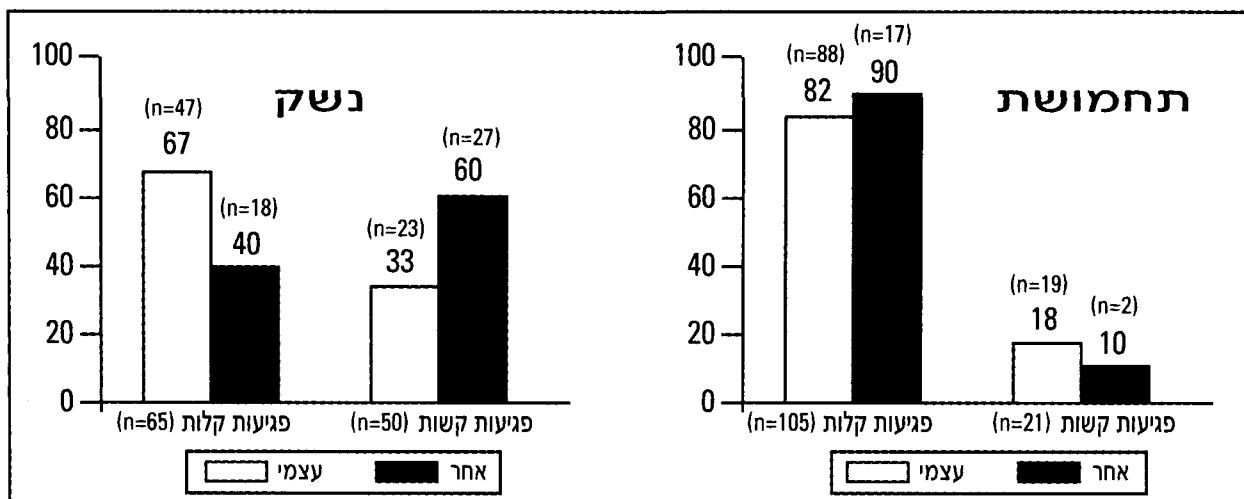
מקור הפגיעות (עצמיות או על-ידי גורם חיצוני) לבין מידת חומרתן.

עיון בגרף מעלה כי במשחקי נשק הפגיעות העצמיות חמורות הרבה פחות מאשר הפגיעות על-ידי אחרים: מתוך כלל הפגיעות על-ידי אחרים רק 40% הן קלות, ואילו 60% הן חמורות. הסיבה: פגיעה עצמית היא בדרך כלל בגפיים, ואילו פגיעה על-ידי אדם אחר היא לרוב בפלג הגוף העליון (בדרך כלל עקב כיוון הנשק תוך כדי המשחק). התמונה משתנה כאשר מדובר במשחקים בתחמושת: שם הפגיעות הקשות הן לרוב עצמיות. נזכיר, כי ברוב התאונות במשחקי

שוניות באימונים ובתעסוקה מבצעית. ממצא זה נובע, בין היתר, מסוג האמל"ח שבו נוטים לשחק במשחקי תחמושת. ממצאים בנושא זה מפורטים בגרף מס' 2.

עיון בגרף מעלה שתי תופעות חשובות. הראשונה, שבתאונות הנובעות ממשחקי נשק קיימת שכיחות גבוהה, יחסית, של תאונות עם אקדחים (תפוצת האקדחים בצה"ל בטלה לעומת תפוצתו של הנשק האישי). חשוב לציין כי רובן המכריע של תאונות האקדח (76%) מרוכזות בשנים 1990-1994. הסיבה: במחצית השנייה של שנות ה-90 הוטלו בצה"ל הגבלות על תפוצתו של נשק זה. התופעה החשובה השנייה

גרף 3: תאונות עם נפגעים ממשחקים מסוכנים - חתך נפגעים בחלוקה לנשק ולתחמושת ומקור התאונה



והחלו להתאמן בבוקר... בשעות הבוקר מצא רב"ט ר' חפץ קטן וגילי שצבעו כסוף ובקצהו נקודה אדומה... את החפץ הראה לרב"ט ג' ולרב"ט ד', והם בדקו אותו והעבירו אותו ביניהם... כחמש דקות לאחר מכן התפוצץ החפץ בידי וגרם לקטיעת כמה מאצבעותיו ולפגיעה קלה בעינו...".

(ציטוט מחקירת תאונה ממשחק בנפל).

2. משימה. גרף 4 בוחן את הממצאים לפי חתך משימה תוך התמקדות בפעילות שבמהלכה נגרמה התאונה. בחינת הנסיבות שבהן אירעו התאונות מעלה מספר ממצאים. ראשית, הרוב המכריע של התאונות אירע בתוך מסגרת הצבא (89%) ורובן המכריע בעיתות שגרה (72%), כלומר לא בעת חופשה ולא תוך כדי אימונים או ביצוע משימה. בחינת המקומות הספציפיים שבהם אירעו התאונות מעלה כי הנפוצים ביותר היו עמדות שמירה (27%) ומגורים (24%). פחות תאונות אירעו במשרדים (12%) ותוך כדי פעילות בשטח (13%).

יש בממצאים האלה כדי לרמז על התנאים שבהם מתפתח מצב מסוכן בגלל משחק בנשק או בתחמושת:

1. בידי החיילים ייצאו נשק או תחמושת.
2. החיילים שבר-שותם הנשק והתחמושת אינם בקיאים בהפעלת האמל"ח או שאין הם יודעים מה מצב הנשק. לעיתים אין הם מבחינים בין הסוגים השונים של התחמושת.
3. המפקדים אינם נוכחים בשטח, ואין להם

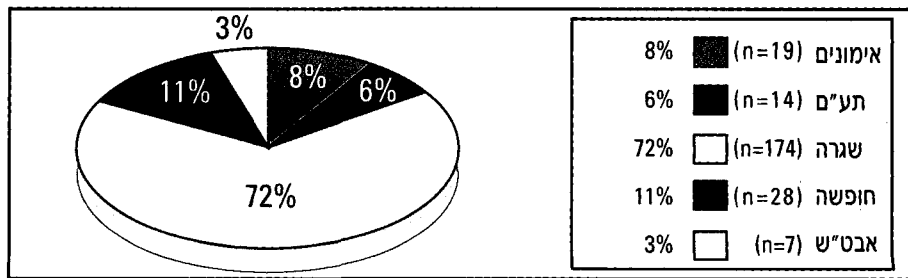
תחמושת האמל"ח המעורב הינו "קל" יחסית. במקרים של אמל"ח "גבה-אנרגיה" רמת הסיכון לסיביבה ולאדם המשחק היא זהה.

ממצאים אלה מצביעים על הקבוצה שנחשפת לסכנה הגדולה ביותר כתוצאה ממשחקים מסוכנים בנשק ובתחמושת: קבוצת "הצופים" (גם אם אינם נוטלים חלק במשחק) או המשתתף שמגיע תורו להיות מטרה.

וישנו עוד שלוש מסקנות העולות מהממצאים: ראשית, שבמשחקים בתחמושת נדירות התאונות שבהן נפגעים רק הצופים ולא החייל שגרם לתאונה; שנית, כמות הנפגעים בתאונות ממשחקי תחמושת גבוהה יותר מאשר ממשחקים בנשק: 17% מכלל התאונות הנגרמות ממשחקים בתחמושת כוללות שני נפגעים ויותר. במשחקי נשק רק 3% מהתאונות כוללות שני נפגעים או יותר. שלישית, הפגיעות השכיחות ביותר בתאונות הנגרמות ממשחקים בתחמושת הן פגיעות רסיסים - בדרך כלל בידיים ובפלג הגוף העליון (עקב החזקת האמל"ח סמוך לראש).

"...האימון נמשך בלילה, כאשר החניכים ישנו בשטח

גרף 4 : תאונות עם נפגעים ממשחקים מסוכנים - חתך משימה



בקרה על המתרחש.

4. בידי החיילים זמן פנוי. על החשיבות הגדולה של נוכחות מפקדים ניתן ללמוד מניתוחן של תאונות משחקים שאירעו במהלך אבטחת יישובים ומתקנים. במהלך העשור דווח על שבע תאונות עם נפגעים במהלך ביצוען של משימות כאלה, ושש מהן הסתיימו במוות. (יש להניח כי כמות המשחקים במשימות כאלה גבוהה יותר, אך בהעדר פיקוח לא נאסף עליהם מידע). יש לציין שבמשימות של אבטחת יישובים קיים שינוי פתאומי בדפוסי הפעילות של החיילים, שהחשוב שבהם הוא המעבר מסביבה שיש בה פיקוח רצוף לסביבה שבה אין

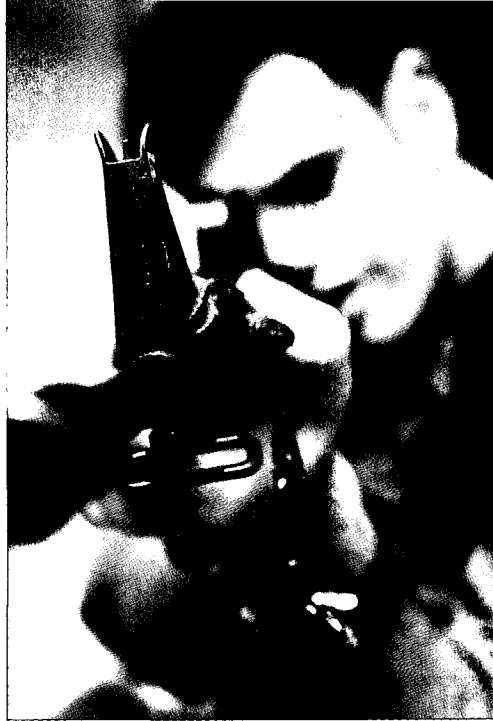
הם נתונים לבקרה ולפיקוח. מעבר זה עלול להיות גורם תורם ליצירת אווירה של משחקים מסוכנים.

"...שלושת חיילי האבטחה של היישוב שהו בחדר המגורים ביישוב. רב"ט כ' שיחק בנשק האישי של המנוח וירה לעבר פניו ירייה אחת, הזאת מבלי ששם לב כי מחסנית הנשק במצב הכנס... במהלך השבוע שבו שהו באבטחת היישובים נהגו החיילים לשחק בכלי הנשק שברשותם, כיוונו אותם איש כנגד רעהו ולחצו על ההדק. כמו כן נהגו לירות מנשקם האישי תרמילי כדורים, אשר הוציאו מתוכם את אבק השריפה והקליע..."

(ציטוט מתוך חקירת תאונה שאירעה במהלך אבטחת יישובים).

מאלפת העובדה שבבתים יש מספר נמוך, יחסית, של תאונות למרות העדר נוכחות של מפקדים והעדר פיקוח על השימוש בנשק. את מיעוט הנפגעים יש לייחס לא רק לכך שמשחקים בנשק ובתחמושת אינם נפוצים בבתים, אלא גם לכך שכאשר חיילים משחקים בכלי נשקם בבית, מדובר לרוב במשחקים שאינם מסתיימים בתאונות. מדובר בביצוע מטווחים פרטיים, מתן "הדרכה" על אמל"ח לחברים ולקרובים, איסוף ואגירה של תחמושות ושימוש בנשק ובתחמושת "פירוטכנית" בשמחות או בטקסי מעבר (רמ"ד מחקר מצ"ח, תקשורת אישית, פברואר 2000).

3. **פיקוד ושליטה.** גורם הפיקוד והשליטה הוא מכריע בתאונות כתוצאה ממשחקים מסוכנים, ולו היכולת הגדולה ביותר למנוע אותן. סקר מוקדם שנערך ב-1992 העלה כי כ-20% מהמפקדים התעלמו לעיתים ממשחקים מסוכנים של פקודיהם (שר, 1993). הקצינים עצמם כמעט שאינם מעורבים במשחקים מסוכנים: שיעור הקצינים שהיו מעורבים בתאונות שנבעו ממשחקים בנשק ובתחמושת



עומד על 7%. (עם זאת, כאשר קצינים מעורבים בתאונות כאלה, מדובר לרוב במשחקים ברמת סיכון גבוהה. הדבר נובע, כנראה, מתחושת הקצינים שהם מיומנים בשימוש באמל"ח ומיטיבים לשלוט בו).

הדרך היעילה ביותר שבה ניתן למנוע תאונות משחקים היא איפוא לדאוג לנוכחות רבה ככל האפשר של מפקדים בקרב פקודיהם, שכן כאשר מפקד נמצא בשטח, החיילים יימנעו ממשחקים. את הגברת הנוכחות של המפקדים ניתן להשיג באמצעות הגדלת מודעותם לבעיה (לזר ורוזן, 1996).

"אני ממש לא מבין למה צריך את (המחקר) זה. אצלי ביחידה יש

רק חיילות, והן לא רואות את הנשק בכלל, אולי בשמירה". ציטוט זה מעיד על רמה נמוכה של מודעות לבעיית המשחקים המסוכנים בנשק. מפקדים חושבים לעיתים – שלא בצדק – שיחידותיהם מחוסנות מפני נגע המשחקים המסוכנים בשל הרכבן או בשל אי-נגישותן לאמל"ח. אבל גם יחידות כאלה מבצעות מדי פעם משימות של אבטחת יישובים, ואז עלולה הבעיה להתעורר במלוא חריפותה. בהתמודדות המפקדים עם משחקים מסוכנים בנשק קיימים סגנונות שונים, שהם בדרך כלל שילוב בין גישת ה"זבנג וגמרנו" לבין גישת ה"טפטוף". בגישה הראשונה מענישים בחומרה יתרה על כל אירוע של משחק בנשק, גם אם אינו מסוכן. בשיטה השנייה מתמקדים בהסברה שיטתית ועקבית.

"אני תופס מישוהו. חייל, קום. חודש בפנים. שב. אחר כך זה נגמר".

"צריך להכניס להם לראש. בכל הזדמנות". איננו יכולים לקבוע איזו גישה יעילה יותר, אולם התרשמונו שחלק חשוב מההתמודדות הוא עצם העובדה שהמפקדים מתייחסים לנושא ועוסקים בו.

4. **סביבה.** בניית תאונות נהגים לבחון את תרומתם של גורמים אקלימיים דוגמת גשם ובוץ, חום וקור. אולם הסביבה שבה מתרחשים משחקים מסוכנים היא חברתית. בהקשר זה עלולות שתי בעיות: הנטייה הבסיסית שלא לדווח על משחקים מסוכנים בצבא (שר, 1993; לזר ורוזן, 1996) והלגיטימציה שנותנים החיילים לחלק מהמשחקים בנשק. אי-הדיווח קשור לעיתים לכוח החיובי במהותו של האחוזה בין החיילים. אי-הדיווח מקשה על פעולות המניעה, שכן המפקדים אינם עדים, בדרך כלל, לקיומם של משחקים בנשק (שר, 1993). יש להתמודד עם בעיית אי-הדיווח, אך זאת בלי

אחדים מהמשחקים ומהפעילויות, שעליהם סיפרו החיילים שרואיינו, היו ברמת סיכון גבוהה, בעוד שהם ייחסו להם רמת סיכון נמוכה. מדובר בעיקר במשחקים הכוללים יסוד של כיוון נשק לעבר בני-אדם. נקודה נוספת שראויה לציון היא שהסכנות שעליהן מדברים החיילים מתוארות באופן כוללני, אך ניתוח התאונות העלה, כי בעיקר הסביבה של החייל המשחק מצויה בסיכון.

2. קריטריון נוסף וחשוב להחלטה על הפסקת משחק הוא מידת הקרבה לחייל. אם החיילים המשחקים אינם מקובלים מבחינה חברתית, גדלים הסיכויים שחבריהם ליחידה ידווחו עליהם, ולהיפך.

3. קריטריון חשוב נוסף הוא מידת ההשפעה על

החייל המשחק. אחדים מהמרואיינים ציינו כי הם יכולים להשפיע על החייל ולמנוע את המשך המשחק באמצעות לחץ חברתי. בחינה של דפוס התאונות מעלה, כי ברובן הגדול נכחו אנשים בקרבה המיידית לתאונה, גם במקרים שבהם המשחקים לא היו חברתיים (לזר ורוזן, 1996). כאמור, צופים אלה

נמצאים בסיכון גבוה, יחסית, כיוון שבמקרה של תאונה מידת הפגיעה בהם חמורה, יחסית, בהשוואה לתאונה שבה הפגיעה היא עצמית. עיון בדו"חות החקירה מעלה ניסיונות נרפים וכושלים להפסקת המשחקים. המפקדים חייבים להיות מודעים לממצא זה ולהבהיר לפקודיהם שפעולות להפסקת משחקים חייבות להיות תקיפות ונחרצות הרבה יותר.

"אמרתי לו תפסיק, והוא ענה לי: זה לא טעון, זה לא ירה."

(ציטוט מדו"ח חקירה שנכתב בעקבות תאונה שנגרמה ממשחק בנשק)

5. **אדם.** כאשר אנו בודקים תאונות משחקים מבחינת הגורם האנושי, אנו מעוניינים לבחון, האם יש קשר בין התאונות לבין רקע פסיכו-חברתי כלשהו שקדם לאירוע. כיוון בדיקה אחר הוא מסלול ההכשרה והשירות של החייל. הגורם האנושי נחשב – בטעות – לגורם הדומיננטי בגרימת תאונות כתוצאה ממשחקים בנשק. ואכן, במהלך המחקר התבקשנו מספר פעמים "לאפיין את גורמי האנוש המובילים למשחק בנשק, כדי שנוכל לטפל בהם".

חשוב להדגיש כי גישה זו של החיפוש אחר הגורם האנושי אינה ערובה למניעת תאונות. יתר על כן, הניתוח עד כה מוכיח את חשיבותם הרבה של הגורמים האחרים, הנתונים בחלקם לשליטת המפקדים.

חלבובסקי (1994) מציע להתמקד בשני שלבים בתהליך ההכשרה של החייל: ההתחלה והסיום. בתחילת השירות, בעיקר במחצית השנה הראשונה, קיים מניע חזק למשחק בנשק בשל הרצון ללמוד אותו ולהפעיל אותו ובשל

לערער את האחוזה בין החיילים, שהיא כוח חיוני לתפקוד היחידה בימי שלום ובימי מלחמה (Noy, 1991).

באשר ללגיטימציה שמעניקים החיילים למשחקים מסוכנים, מתברר כי זו ניתנת למשחקים, שרמת הסיכון שלהם נתפסת כנמוכה, כגון שריפת אבק שריפה, לקיחת תחמושת הביתה, דריכה ונקירה. הלגיטימציה באה לידי ביטוי בכך שחיילים טענו כי תופעות כאלו ייתכנו ביחידותיהם. לעומת זאת משחקים, שרמת הסכנה שלהם נתפסת כגבוהה יותר, זוכים להרבה פחות לגיטימציה. הדבר בא לביטוי בכך שהחיילים – ברובם הגדול – טוענים כי ישנה סבירות נמוכה ביותר לכך שביחידותיהם מתקיימים משחקים מסוכנים מאוד דוגמת "רולטה" (רוזן, 1995). המשותף לכל המשחקים הנחשבים ל"פחות מסוכנים" הוא התחושה כי ניתן לשלוט באופן מלא בתוצאותיהם. משחקים כאלה יכולים לכלול גם כיוון נשק לאדם או שימוש בו בנוכחות אנשים אחרים (כגון במקרה של כניסה לאוהל בנוהל לש"ב כדי להתאמן, בלי לוודא כי הוא ריק מאדם).

"זה לא מסוכן, אם אני יודעת שהוא נצור ולא טעון."
(מדריכת טירונים בקבוצת מיקוד).

תחושת שליטה כוזבת היא גורם חשוב מאוד בניתוח התהליך שגרם לתאונה במהלך משחק מסוכן, ובעיקר משחק שבוצע בסביבה חברתית. משחק כזה מבוצע לעיתים בין חברים, תוך העברת נשק אחד בין המשתתפים. (ב־19% מהתאונות נפגעים חיילים מנשקם שלהם, שהופעל על-ידי חיילים אחרים; ב־7% מהתאונות פוגעים חיילים בעצמם באמצעות נשק של חיילים אחרים). במצבים כאלה, שבהם עובר נשק מיד ליד, קיים הסיכון שתטושטש האחריות לפריקת נשק. מכאן נובעת בעיה נוספת: חוסר הידע של המשתתפים באשר למצב הנשק – למשל האם נותר קליע בבית הבליעה (כתוצאה ממשחק שבוצע קודם לכן או בגלל פריקה שגויה). לשתי בעיות אלו מצטרפת גם בעיה של ידע תפעולי מוגבל, כאשר חייל נוטל נשק מחברו. הדבר בולט במיוחד בתאונות אקדח.

"רב"ט פ' ירה בעצמו תוך כדי משחק באקדח של חברו, רב"ט ס'... רב"ט פ' ורב"ט ס' החליפו ביניהם את אקדחיהם מסוגים שונים..."

(ציטוט מדו"ח חקירה של תאונה שנגרמה בעקבות משחק בנשק).

חיילים שרואיינו במסגרת המחקר הזה ציינו מספר קריטריונים, שלפיהם הם מחליטים לפעול להפסקת משחקים בנשק ובתחמושת:

1. הקריטריון הראשון – והעיקרי – הוא מידת הסכנה שמייחסים החיילים למשחק. בהקשר זה ראוי לציין, כי

ההתרגשות הגדולה מעצם קבלתו. נקודת התורפה בתקופה זו היא המיומנות האובייקטיבית הנמוכה בהפעלת האמל"ח ואי-המודעות לעובדה שהמיומנות נמוכה. לעומת זאת בשלבים המאוחרים יותר של השירות, בעיקר בסוף השנה השנייה, קיים צורך רב יותר "להעביר את הזמן", ובמקביל גדל טווח ההתנהגויות המסוכנות עקב עלייה ברמת המיומנות בהפעלת הנשק.

כיוון אחר הוא ניתוח של

סיטואציות, שבהן יכולה להיגרם תאונה. מקרים כאלה יכולים להיות בקבלת אמל"ח חדש או הגעתם של אנשי מנהלה לשטח רווי נפלים ואמל"ח. בשני המקרים קיים פיתוי חזק לבחון מקרוב את האמל"ח, בלי שיהיה די ידע כיצד לטפל בו ולהפעילו. גם יציאה הביתה בפעם הראשונה עם נשק היא סיטואציה כזאת.

בחירת התאונות לפי מסלול שירות ותפקיד מעלה גם היא ממצאים מפתיעים. 66% מהתאונות במהלך משחקים בתחמושת נגרמו ביחידות לוחמות ובמערכי ההדרכה של יחידות השדה. בתאונות אלה ישנה מעורבות גבוהה של חיילים בתפקידי לחימה. נראה כי ממצא זה נובע מנגישות לאמל"ח במערכים ובתפקידים האלה. לעומת זאת, שיעור

התאונות ממשחקי נשק ביחידות לחימה הוא נמוך יותר (כ-50%) ובלטת בהן מעורבות גדולה של חיילים בתפקידים תומכי לחימה. יתר על כן, רוב התאונות החמורות ממשחקי נשק נגרמו ביחידות עורפיות. נראה כי הדבר קשור, לפחות חלקית, למיומנות נמוכה בהפעלת נשק בקרב המשרתים בדרגים העורפיים – בהשוואה למיומנות הגבוהה יותר של המשרתים ביחידות הלוחמות.

מבחינה פסיכולוגית מצביע ניתוח נתוני הרקע של עמדות החיילים על כך שהנטייה לעשות שימוש בנשק לצורך משחק קשורה באופן הדוק לנכונות לבצע עברות משמעת באופן כללי. דבר זה ניכר בהערכות המפקדים לגבי חלק ניכר (30%) מהמעורבים בתאונות. עם זאת חשוב לציין, כי לגבי 70% מהחיילים לא צוין כל רקע קודם של עברות מכל סוג שהוא. הדבר מעיד על שתי תופעות מנוגדות:

1. חיילים בעלי היסטוריה של עברות משמעת עלולים לפתח יותר מאחרים דפוס של משחקים בנשק. במקרה זה נראה כי השימוש בנשק הוא ביטוי נוסף לבעיית המשמעת.
2. משחק בנשק יכול להתפתח בקרב חיילים ללא כל רקע או נטייה לעבריינות, והדבר תלוי מאוד בסיטואציות שאליהן הם נקלעים ולא

במכניזם אישיותי.

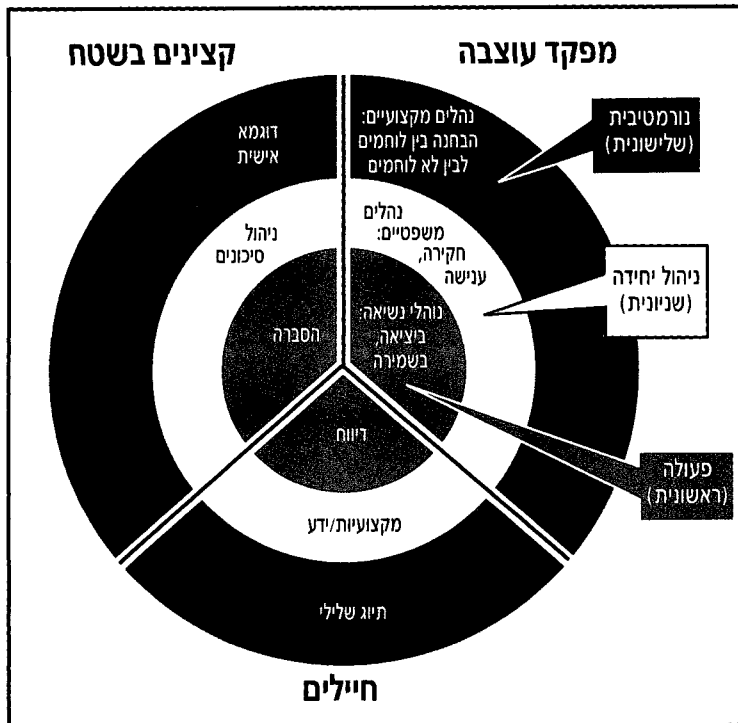
החיפוש אחר "פרופיל" של חייל המועד למשחקים מסוכנים העלה כי לאחראים לתאונות במשחקי נשק יש לרוב נתוני איכות נמוכים, יחסית (חלבובסקי, 1994; לזר ורוזן, 1995). כך גם באשר לחיילים שפולטים כדורים (בדיחי, 1993). אולם ממצאים אלה אינם יכולים לסייע באיתור מוקדם של חיילים המועדים לתאונות.

החיפוש אחר "פרופיל" של חייל המועד למשחקים מסוכנים העלה כי לאחראים לתאונות במשחקי נשק יש לרוב נתוני איכות נמוכים

התמודדות

עיון במאפיינים שעליהם הצבענו מלמד כי משחק בנשק ובתחמושת הוא מצב מסוכן, המסתיים לפעמים בתאונות. אף שתאונות אלה נדירות, יחסית, הרי פגיעתן חמורה ביותר. המשחק המסוכן אינו נוצר על-ידי גורם בודד, אלא משילובים שונים של גורמים מצביים, גורמי פיקוד ושליטה וגורמי אנוש. לכן חייבת ההתמודדות של הצבא בתחום זה להיות רב-תחומית. התמודדות כזאת היא אפשרית, כפי שניתן להתרשם מבדיקה רב-שנתית של היקפי התאונות האלה. בדיקה זו מעלה כי במחצית השנייה של שנות ה-90 חלה ירידה מהותית בהיקף התאונות ממשחקים מסוכנים הן

תרשים 1: התמודדות עם משחקים מסוכנים



קבוצה זו תפעול של הנשק אינו בבחינת משחק, ובוודאי שלא משחק מסוכן. תפקידם של המפקדים המצויים בשטח בהקשר זה הוא להוות דוגמה אישית, ובעיקר חשוב הדבר בשלבי ההכשרה של החיילים. ברמת החיילים יש ליצור תיוג שלילי למשחק מסוכן בנשק. אחת הדרכים לעשות זאת היא להפריד בין מקצועיות בנשק לבין שימוש בנשק במאפיינים המסכנים את הסביבה.

ביבליוגרפיה

- אריקסון, א' (1968), **זהות, נעורים ומשבר**, תל-אביב, עם עובד ביח"י, (1993), **פליטות כדורים - דו"ח מחקר**, צה"ל, מפקדת חילות השדה, מחלקת הבטיחות
- בן שלום, ע' (1999), **משחקים מסוכנים בנשק ובתחמושת - הגדרת התופעה ואמצעים להתמודדות**, צה"ל, מפקדת חילות השדה, מחלקת הבטיחות
- בן שלום, ע' (2000), **חקירת תאונות - היבטים מבניים ופסיכולוגיים**, צה"ל, מפקדת הזרוע לבניין הכוח ביבשה - מחלקת הבטיחות
- גברעם הגלילי, רע"ן בטיחות ובקרה, מפקדת הזרוע לבניין הכוח ביבשה - מחלקת הבטיחות, **תקשורת אישית**, פברואר 1999
- חלבובסקי, א' (1994), **מאורעות בטיחות הנובעים ממעורבות במשחקים מסוכנים, חקר הגורמים והסיבות**, צה"ל, מחלקת הבטיחות המטכ"לית
- חלבובסקי, א' ועמרי-אביטל, ד' (1995), **מנחה לחקירת תאונות**, צה"ל, מחלקת הבטיחות המטכ"לית
- לור, מ', רוזן, ר' (1996), **תופעת המשחקים המסוכנים בנשק ובתחמושת**, צה"ל, מפקדת חילות השדה, מחלקת הבטיחות
- רוזן, ר' (1995), **עמדות ותפיסות של לוחמים ביחידות השדה כלפי בטיחות**, צה"ל, מפקדת חילות השדה, מחלקת הבטיחות
- רמ"ד מחקר מצ"ח, מקמצ"ר, **תקשורת אישית**, פברואר 1999
- שר, י' (1993), **תופעות משחקי הנשק בצה"ל**, צה"ל, המחלקה למדעי ההתנהגות
- Denny, K.M. (1995), *Russian Roulette: A Case of Questions not Asked*, **Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry**, 34, 1682-1683
- Feige, M., & Ben-Ari, E. (1991), *Card Games and an Israeli Army Unit: An Interpretive Case Study*, **Armed Forces and Society**, 17, 429-448
- Lester, D. (1993), *Firearms Availability and Accidents Deaths from Firearms*, **Journal of Safety Research**, 24, 167-169
- Klein, D., Reizen, M. S, Van-Amburg, G.H., & Walker, S. A. (1977), *Some Social Characteristics of Young Gunshot Fatalities*, **Accident Analysis and Prevention**, 9, 177-182
- Noy, S. (1991), *Combat Stress Reaction*, In R. Gal & D. A. Mangelsdorff (Eds.), **The Handbook of Military Psychology** (pp. 507-530), Chichester: John Wiley & Sons
- Reason, J. (1990), **Human Error**, Cambridge: Cambridge University Press
- Wiley, C.C., & Csey, R. (1991), *Family Experience, Attitudes and Household Safety Practices regarding Firearms*, **Clinical Pediatrics**, 30, 71-76
- Wintemute, G. J., Parham, C.A., Beaumont, J. J. & Drake, C. (1999), *Mortality among Recent Purchasers of Handguns*, **The New England Medical Journal of Medicine**, 18, 1583-1589
- Winslow, D. (1999), *Right of Passage and Bonding in the Canadian Airborne*, **Armed Forces and Society**, 25, 429-457
- Zuckerman, M. (1994), **Behavioral Expression and Biosocial Bases of Sensation Seeking**, Cambridge: Cambridge University Press

בנשק והן בתחמושת. (70% מהתאונות החמורות שנגרמו בשנות ה-90 כתוצאה ממשחקים בנשק ובתחמושת אירעו בשנים 1990-1994).

נראה כי ירידה זו נובעת משני מאמצים שנערכו במקביל: 1. הגבלת תפוצתו של הנשק (ובעיקר אקדחים). 2. הגברת היקף המעורבות של מצ"ח בנושא זה. גורם נוסף היה העלייה במודעות המפקדים, כפי שניתן להתרשם מהיקף המחקרים שנערכו בנושא (למשל: שר, 1993; חלבובסקי, 1994).

ניתן להציע דרכים שונות ומגוונות להתמודדות עם משחקים מסוכנים, אך נראה כי ניתן לצמצמן לשלוש רמות מניעה, החופפות את שלוש הרמות של מדרג הפיקוד: רמת הפעולה הבסיסית (רמה ראשונית), רמת הניהול השוטף של היחידה (רמה שניונית) ורמת הערכים (רמה שלישונית). בכל אחת מהרמות האלה ניתן להצביע על תפקידו הייחודי של מדרג הפיקוד: רמת מפקד העוצבה, רמת המפקדים בשטח ורמת החיילים. התיאור של המאמץ המשולב הזה מופיע בתרשים 1.

1. **רמת הפעולה (רמה ראשונית)**. מניעה ראשונית מתייחסת לפעולות הקשורות לתאונה. ברמת מפקד העוצבה הכוונה למניעה באמצעות נהלים המגדירים בצורה טובה יותר נגישות לאמל"ח בקבוצות השונות של החיילים, בהתאם למשימותיהם ובהתאם לרמתם המקצועית. ברמת המפקדים הכוונה היא להתייחסות ברורה ורצופה באמצעות הסברה ממוקדת. ברמת החיילים הכוונה היא לפעולות הבסיסיות הנדרשות מהם ושקשורות לאחריותם האישית לחייהם ולחיי חבריהם. בהקשר הזה נדרש מהם לדווח למפקדים על כל אירוע המסכן אותם.

2. **רמת ניהול היחידה (רמה שניונית)**. מניעה שניונית מתייחסת לדרך שבה מתנהלים החיים ביחידה. מפקד עוצבה משפיע על ניהול היחידה דרך עיצוב נהלים משפטיים. עליו לשאוף לחקור אירועים על-ידי הדרג הבכיר ביותר האפשרי ולקבוע רף ענישה הולם למשחקים מסוכנים. חשוב להתייחס לכל אירוע כאילו הסתיים בצורה החמורה ביותר. ברמת המפקדים בשטח הכוונה היא לניהול סיכונים בהתבסס על מאפייני התאונות (למשל בהכנת צוותים למשימות שמירה, ובעיקר אבטחת יישובים). ברמת החיילים הכוונה היא בעיקר לחיזוק הידע המקצועי בתפעול אמל"ח ובזיהוי סוגי תחמושת.

3. **רמה נורמטיבית (רמה שלישונית)**. הרמה הזאת מתייחסת לנורמות המנחות את ניהול היחידה. מסר חשוב ברמת המפקד הבכיר הוא מקצועיות בתפעול הנשק האישי. אחת הדרכים להעברת מסר כזה היא הבחנה בין תפקידי הלחימה ליתר התפקידים הכרוכים בנשיאת נשק. אין הכוונה לתת אישור ללוחמים לעשות שימוש בנשק שלא לצורך, אלא להעניק הכרה ביכולתם המקצועית המאפשרת להם, ורק להם, לטפל בו בכל עת ולשאתו עימם בצאתם לבתיהם. עבור

מנהיגות מתגמלת בבא"ח 35 ככלי לשיפור האפקטיביות האישית והארגונית

הכשרת טירוני צנחנים לפי העיקרון החינוכי שממעיטים להעניש על התנהגויות שליליות ומרבים לתגמל התנהגויות חיוביות הביאה להישגים גדולים הן בכיצועי היחידות והן בהרגשה ובמוראל של הלוחמים. למרות הישגיה המוכחים נאלצת גישה זו להתמודד עם התנגדויות רבות, וכלל לא ברור אם היא תתרחב לכלל בסיסי הטירוני בצה"ל או אפילו אם תצליח לשרוד בבסיסי הטירוני של הצנחנים

סא"ל איתי וירוב ורס"ן אבי רכטמן

הקדמה

ייעודו של בא"ח 35 הוא להכשיר מסגרות לוחמות למערך המוצנח. לפני כתשעה חודשים החל הבא"ח להתנהל לפי עקרונות המנהיגות המתגמלת, הקובעים כי יש להניע מסגרות ופרטים על-ידי נתינת תגמול חיובי על פעולותיהם הראויות לציון. עקרונות אלה מונהגים בבא"ח זה שלושה מחזורי גיוס, החל ממחזור אוגוסט 99. העיסוק בנושא מקיף את כל מרכיבי הארגון: שש הפלוגות שבאימון היסוד, חמש הפלוגות שבאימון המתקדם וכלל המערכים התומכים בהן. מטרתו המרכזית של המאמר הזה היא להציג את פרויקט המנהיגות המתגמלת בבא"ח באופן תיאורטי ומעשי כדי ליצור בסיס לדיאלוג על הפרויקט עם כל גורם המעוניין בכך.

בבסיסו של פרויקט המנהיגות המתגמלת שלוש הנחות יסוד

מרכזיות:

1. צה"ל ותת-המערכות שבו פועלים במציאות של שינוי מתמיד.
 2. פיתוח ארגוני-מערכתי פועל להשגת שיפור או שינוי איכותי ברמה הכוללת של הארגון.
 3. פרויקט המנהיגות המתגמלת בבא"ח 35 הוא פרויקט פיתוח ארגוני-מערכתי, ולכן עליו להיבחן על-פי עקרונות התפיסה המערכתית.
- הרקע התיאורטי של המאמר מתבסס על תורת המערכות ועל תורת הארגונים, ובכלל זה תהליכי שינוי, תהליכי הסתגלות וחיברות, מנהיגות וארגון לומד. המסמך כולל שלושה חלקים עיקריים: רקע תיאורטי ואבחוני, תיאור של ניהול הפרויקט וניתוחו ודיון מסכם.

רקע תיאורטי ואבחוני

עקרונות מרכזיים בפיתוח הארגוני-מערכתי

הפיתוח הארגוני-מערכתי נשען על ארבעה עקרונות מרכזיים: בחינת הנחות היסוד, ראייה אינטגרטיבית, עיסוק בתהליך המרכזי בארגון וראיית הארגון כלקוח המרכזי של הפרויקט. בפרק זה יפורט כיצד העקרונות האלה באים לידי ביטוי בפרויקט.

רס"ן אבי רכטמן -
היועץ הארגוני
בבא"ח 35

סא"ל איתי וירוב -
מפקד בא"ח 35



בחינת הנחות היסוד. בחינת הקטיגוריות המחשבתיות והנחות היסוד היא שלב הכרחי בכל פרויקט מערכתי. חשיפת הנחות היסוד היא שלב הכרחי ולעיתים כואב במיוחד, בפרט כאשר קיימת סתירה בין הנחות היסוד לבין רמת הערכים המוצהרים והעקרונות של הארגון. הקטיגוריה המחשבתית הראשונה העומדת למבחן היא עמדת הארגון כלפי המצטרפים החדשים לשורותיו. רמת

הערכים המוצהרים כלפי החיילים החדשים היא שאנחנו מצפים לבואם, אוהבים אותם וכו'. דרך מעניינת ללמוד על הנחות היסוד בנושא הזה היא אוסף הביטויים המגוון הקיים ביחס למצטרפים החדשים: "צעיר, פעור, בשר טרי, חוצפן, הלם בקו"ם, חרצף, לח ודביק" וכיוצא באלה. הנחת היסוד בפועל רואה את המצטרף החדש

כגורם המאיים על המסגרת. ואצל אוווק, ויקלנד ופיש (1979) רואים בפער הדורות ובהנחת היסוד הטמונה בו קושי שעמו יש להתמודד. הטענה כי ניתן לגשר על פער הדורות על-ידי "פתרון" כלשהו היא, לטענתם, המגבירה את הקיטוב בין הדורות. "על גבי לוח חימר בבלי, שמעריכים את גילו לפחות ב-3,000 שנה, כתוב: הנוער של היום הוא רקוב עד לשד עצמותיו, הוא רע, חסר אמונה ועצל. לעולם הוא לא יהיה מה שהיה פעם, ולעולם לא יוכל לשמור על תרבותנו" (ואצל אוווק, ויקלנד ופיש, 1979).

הקטיגוריה המחשבתית השנייה העומדת למבחן היא העמדה ביחס לדרך המנהיגות המועדפת. רמת הערכים המוצהרת רואה במפקד מנהיג מעצב, המסוגל להניע את אנשיו מתוך התייחסות אישית, איתגור אינטלקטואלי, השראה וכמודל לחיקוי ולהזהות. בפועל אנו רואים כי המפקדים חסרי הניסיון זועקים לכלים פיקודיים, דהיינו לסמכויות ענישה, מתוך תחושה של איבוד שליטה. הנחת היסוד משאירה איפוא את המנהיגות המעצבת לפלקטים

ולסדנאות בקורסים, בעוד שבשטח מתבססת המנהיגות על יכולות ענישה ועל סמכויות ענישה.

ר א י ה
אינטגרטיבית.
עקרון הראייה האינטגרטיבית עוסק באפשרות להבין את הארגון על מתוך הסתכלות על קשרי הגומלין שבין

רמת הערכים המוצהרים כלפי החיילים החדשים היא שאנחנו מצפים לבואם, אוהבים אותם וכו'. הנחת היסוד בפועל רואה את המצטרף החדש כגורם המאיים על המסגרת

הארגון לבין מערכות אחרות. הממשק העיקרי שאליה מתייחס המאמר הזה הוא הממשק צבא-חברה. הממשק הזה הוא המשמעותי ביותר בבא"ח, מכיוון שהחיילים מגיעים היישר מהמערכת האזרחית לתוך הצבא, ואופן ההתייחסות אליהם ודרך הטיפול בהם נובעים או מושפעים, בין השאר, גם מתהליכים מרכזיים המאפיינים את החברה הישראלית. החברה הזאת עוברת בשנים האחרונות שינוי ביחסה לקשר

החיברות הטבעי והבסיסי ביותר בין הורים לילדיהם. בבסיס השינוי הזה עומדת ההכרה בזכותם של הילדים לגדול בסביבה בטוחה. נושא זה אף זכה לפסיקה משפטית של בית-המשפט העליון, האוסרת על הורים להכות את ילדיהם. העיקרון הזה, שנראה לנו כיום מובן מאליו, סותר את העיקרון

החינוכי המסורתי, הבא לידי ביטוי בפתגם המוכר "חוסך שבטו שונא בנו". למתגייס יש כיום היכרות מצומצמת ביותר עם ענישה, שכן בבתים ובבתי-הספר ממעטים כיום להעניש. לעומת זאת הוא מכיר היטב את התגמול החיובי, שאותו זכה לקבל במסגרות האלה. הדוגמא של הארגונים הטכנולוגיים, הדואגים לתגמול את עובדיהם, מוכרת וידועה לכולם. אף בארגון הכוללני והוטילי ביותר בחברה - בית-הסוהר - אנו עדים למערכת תגמול עניפה, המתגמלת את מי שעומדים בדרישות ומונעת תגמול ממי שאינם עומדים בדרישות. צה"ל, כמערכת הפועלת במציאות של שינוי מתמיד, אימץ גם הוא את העיקרון של הפחתת הענישה, אך לא הקדיש את תשומת הלב הראויה לכלי המרכזי שקיים בחיים האזרחיים: התיגמול החיובי.

העיסוק בתהליך המרכזי. החיברות לצבא בכלל ולצנחנים בפרט הוא תהליך מרכזי ביותר בהכשרת הלוחם והמסגרת הלוחמת. לשלבים הראשונים של תהליך החיברות לצבא יש השפעה גדולה על הנחות היסוד של המתגייס ביחס לארגון

הצבאי. הטרונות נתפסה בעבר כתהליך שבו יש תחילה לשוב את רוחו ואת נפשו של החייל באמצעות צמצום האוטונומיה שלו למינימום האפשרי וענישה מרובה ללא קשר ישיר בהכרח לביצועי החייל. גישה זו השרישה מספר הנחות יסוד כלפי הארגון הצבאי: בצבא אין היגיון, אין טעם להשקיע בצבא, מכיוון שההשקעה אינה



ובחניכה וכן במסמך המפורסם מכולם של מפקדת זרוע היבשה – "המותר והאסור בטיפול בטירון".
המסמך עוסק בעיקרו בזכויות המגיעות לחייל וכן בעונשים שבסמכותו של המפקד להטיל על החייל, אולם תיגמול חיובי מובנה ומחייב אינו מוזכר במסמך.

הסדנאות להכנת המפקדים לא היו שונות מהמשתתף במסמכים והקדישו חלק ניכר מזמנן לסוגיות של ענישה: איך ומתי נטיל עונש, מתי העונש הוא יעיל, מתי העונש משפיל וכו'. נושא השכר נעדר מסדנאות "השכר והעונש" ונותר בדרך כלל רק בכותרת. התומכים בשיטת הענישה יכולים למצוא התאמה בין שלוש רמות הניתוח: הארטיפקטים עוסקים בענישה, האידיאולוגיה מאמינה בענישה כדרך חינוך, והנחת היסוד לגבי החייל היא שמטרתו לפרוץ ולערער על הסמכות. האידיאולוגיה הנפוצה מאמינה בחינוך ובהסברה, אולם בחינת התהליך מראה כי התרבות הצבאית מתמקדת בעיקר בשלילה ובענישה. תחום התיגמול החיובי, לעומת זאת, נשאר מוזנח במידה רבה, והוא נתפס כתורם בלבד, אך לא הכרחי. התיגמול החיובי אינו מעוגן בפקודות מחייבות, ומכאן שלא מתקיימת עליו בקרה כלשהי, והוא ניתן לעיתים רחוקות, בצורה לא סדירה ולמספר מועט של אנשים. הבדיחה על שיטת "המקל והגזר" בצבא, הגורסת ש"המקל הוא גדול לעומת הגזר שהוא גמדי", ממחישה את תמונת המצב. פירוש שונה לפתגם מדבר על כך שהמקל משמעו להקל, ואילו הגזר משמעו להקשות, מלשון גזירה, ולפיכך על-פי הפירוש הזה מקדים הפתגם את

רמת הערכים המוצהרת רואה במפקד מנהיג מעצב, המסוגל להניע את אנשיו מתוך התייחסות אישית, איתגור אינטלקטואלי, השראה וכמודל לחיקוי ולהזדהות. בפועל אנו רואים כי המפקדים חסרי הניסיון זועקים לכלים פיקודיים, דהיינו לסמכויות ענישה, מתוך תחושה של איבוד שליטה

ההקלה לגזירה.

למידה ארגונית. גישת הלמידה הארגונית תפסה מקום מרכזי בתודעתם של מנהלים, של מפקדים ושל יועצים ארגוניים החל מ-1990, בעקבות פרסום הספר "הארגון הלומד" מאת פיטר סנג'י. העיסוק בלמידה הארגונית לא החל בשנות ה-90, אך הוא הפך לרלוונטי יותר, ככל שקצב השינויים בסביבה הלך וגבר. הגישה מורכבת ממספר עקרונות: חשיבה מערכתית, מחויבות אישית, מודלים מנטליים, יצירת חזון משותף ולמידה של קבוצה. מטרת הפרק הנוכחי היא לבחון את עמדתה של הגישה הזאת לנושא המנהיגות בכלל ולנושא השכר והעונש בפרט ולבדוק כיצד היא מיושמת בשטח.

פופר וליפשיץ (2000) טוענים כי למנהיגים תפקיד משולש בכל הקשור ללמידה הארגונית. ראשית, על המנהיג להציב את הלמידה הארגונית כנושא מרכזי בעזרת מנגנוני הוקרה ותיגמול, המעבירים מסר ארגוני ברור ובהיר. התפקיד השני הוא יצירת מנגנוני למידה שונים בארגון, דוגמת

זוכה להערכה, אין חשיבות לאופי הביצוע, מכיוון שהענישה היא חלק בלתי נפרד מהתכנים של הטירונות וכו'. התהליך שמתקיים כבר עשרות שנים הינו צמצום הענישה, הגברת הלימוד ודאגה לרווחת המתגייס. פרויקט התיגמול החיובי מאפשר לפתח מגוון רחב ופוזיטיבי של דרכים להכשרת החייל למערכת הצבאית לפי עקרון הראייה האינטגרטיבית. **ראיית הארגון כלקוח.** היבט זה בא לידי ביטוי בכך שפרויקט המנהיגות המתגמלת בבא"ח 35 מחויב לאפקטיביות הארגונית. מבחנה של גישת המנהיגות המתגמלת, העומדת בבסיס הפרויקט, היא ביכולתה עם תום התהליך להעביר ליחידות המבצעיות מסגרות לוחמות טובות יותר מבעבר. קיימת הנחת יסוד נפוצה, הרואה בכל תהליך חיובי כלפי החייל פגיעה אוטומטית ביכולת להכשיר אותו לקרב. לעומת זאת, הנחת היסוד של הפרויקט הינה שהתהליכים של תיגמול החייל והמסגרת ושל הכשרת המסגרת ללחימה אינם נוגדים אלה את אלה אלא משלימים אלה את אלה. הארגון ימשיך להיבחן על-פי יכולתו להכשיר את המסגרות הלוחמות בהתאם למשתנים השונים המשפיעים על ביצוע קרבי יעיל:

מוראל, מנהיגות, רוח לחימה, לכידות קבוצתית, מידע וכשירות. היבט נוסף של ראיית הארגון כלקוח הינו הרצון שהמנהיגות המתגמלת תמוסד ותוטמע בצורה כזאת שתהפוך לחלק מובנה ממדיניות ההכשרה בארגון וכלי מובנה בתרמילם של המפקדים.

אבחון ארגוני מערכתי – תחומי ידע מערכתיים

בפרק זה ייעשה ניסיון לאבחון ארגוני מערכתי של הנחת היסוד הקיימת בארגון לגבי סוג המנהיגות המועדפת. האבחון יתבצע על-פי שלושה תחומי ידע מרכזיים: תרבות ארגונית, למידה ארגונית ופיתוח מנהיגות.

תרבות ארגונית. שיין (1985) מדבר על תרבות הארגון כמבנה היררכי בן שלוש רמות ניתוח: רמת ההתנהגות או הארטיפקטים, רמת הערכים והאידיאולוגיה ורמת הנחות היסוד. כאשר אנו בוחנים על-פי הרמה הראשונה, הניתנת לתצפית ולמדידה, את היחס בין התיגמול החיובי לתיגמול השלילי, אנו מגלים תופעה קבועה: במסמכים שונים, המיועדים להכין את המפקדים לקראת פתיחתו של אימון היסוד, מצוין השכר ככלי חשוב ותורם ביותר, ובכל זאת זוכה הנושא רק למספר שורות מצומצם. לנושא הענישה, לעומת זאת, מוקדשים עמודים רבים. את התופעה ניתן לראות בחוברת של בית הספר למנהיגות, "בניית סגל חוברת למ"פ", המחולקת למ"פ בתחילת דרכו; בערכה של בית הספר הצבאי להדרכה, "מיומנויות הוראת הדרכה", העוסקת בהדרכה



תחקירים, צוותי למידה, צוותי שיפור וכיו"ב. תפקיד שלישי הוא קיום "תנאים של אמון", אשר יוצרים ומאפשרים אווירה של ביטחון פסיכולוגי.

סנג' מתייחס

בספרו לנושא הסלחנות כלפי טעויות כאל מרכיב חשוב בבניית הביטחון הפסיכולוגי, המחזק את ההתנהגויות הנדרשות לקיום הלמידה הארגונית. "ארגונים לומדים נוהגים בסלחנות, מפני שעצם עשיית השגיאה היא עונש חמור דיו" (סנג', 1998). סלחנות פירושה סלחנות אמיתית, הכוללת תיקון מערכת היחסים שנפגעה עקב השגיאה ולא הבלגה והשארת תחושות אשם אצל מבצע הטעות.

אימוץ של תרבות "הארגון הלומד" הפך לאופנה נפוצה ביחידות צה"ל – בעיקר בתחום של יצירת מנגנוני הלמידה. יצירת מנגנונים הינה יכולת מוכחת של מנהלים ושל מפקדים, אולם ללא התייחסות לשני העקרונות האחרים יש חשש שמנגנוני הלמידה יהפכו לריטואל, דהיינו לעוד מאותו הדבר.

קיים קושי פסיכולוגי ביישומם של עקרונות התיגמול והסלחנות. נרדי (1992) טוען כי הנתינה, דהיינו התיגמול החיובי, נתפסת כיכולת נשית, ולכן השימוש בה על-ידי גבר מאיים על היכולות הגבריות שלו, כגון

תוקפנות ושליטה. נרדי צופה לעתיד שבו היכולות הנשיות והגבריות ישתלבו, ובכך יאפשרו מרחב גדול יותר של יכולות. הסלחנות היא, למעשה, צידו השני של אותו המטבע. הסליחה האמיתית מבטאת מצב של תגובה ושל התייחסות לטעות יחד עם ויתור על עונש, ולכן גם בה יש משום תיגמול ונתינה. לסיכום, אנו רואים שעקרונות "הארגון הלומד" מבחינה מנהיגותית מבוססים על תיגמול חיובי מחד ועל התייחסות סלחנית וסובלנית לתקלות מאידך.

פיתוח המנהיגות. הרקע התיאורטי במאמר הזה לדיון בשאלת המנהיגות הדרושה למפקד בתחילת דרכו מבוסס על מודל "הטווח המלא של המנהיגות". המודל מפורט באופן מלא על-ידי ברוס אבוליו בספר "מנהיגות ופיתוח מנהיגות – מהלכה למעשה" (גונן זכאי 1999). על-פי המודל הזה, המנהיגות המעצבת היא המנהיגות בצורתה הגבוהה והמשמעותית ביותר. אחריה בסדר יורד באות מנהיגות התיגמול הבונה, מנהיגות מתקנת אקטיבית, מנהיגות מתקנת פסיבית ומנהיגות של "שב ואל תעשה". ההכשרה בקורסי הפיקוד בצה"ל מתמקדת במנהיגות המעצבת, ומכאן שהיא מזניחה את מנהיגות התיגמול הבונה, שהיא הבאה בתור

במדרג.

אין חילוקי דעות על כך שהמנהיגות המעצבת היא המגדלור שאליו יש לשאוף, אולם ההתמקדות אך ורק בה יוצרת מצב של אתגר לימודי מתסכל. המ"כ שסיים זה עתה את קורס המ"כים או המ"מ שסיים זה עתה

את קורס הקצינים עומדים למעשה ללא ניסיון מעשי מול מושגיה הבסיסיים של המנהיגות המעצבת: התייחסות אינדיווידואלית, איתגור אינטלקטואלי, הנעה השראתית ומודל לחיקוי ולהזדהות. מושגים מורכבים אלה בשילוב ציטטות מרשימות של גנרלים ידועי שם העוסקות במנהיגות מובילים את המפקד הצעיר למסקנה הבלתי נמנעת שהמנהיגות המעצבת מיועדת ליחיד סגולה, ומכאן קצרה הדרך לבחירה בשיטת פיקוד המתבססת על מנהיגות מתקנת אקטיבית.

נשאלת השאלה, מדוע אין ניסיון ללמד בצורה מובנת את שיטת התיגמול הבונה, אשר נמצאת במקום השני בדירוג.

הטענה המרכזית נגד שיטת התיגמול הבונה הינה שהיא גורמת לשתף פעולה רק על בסיס של שיקולי כדאיות. אחת מטענות המאמר הזה היא ששיטת התיגמול הבונה הינה שלב מכין ובונה בהתפתחותו של המפקד לקראת רכישת יכולות של מנהיג מעצב. הצורך

של המפקד לחפש באנשיו את הטוב ואת הראוי לציון מאפשר מצד אחד כלי תיגמול פשוטים וניתנים ללמידה ומצד שני הוא מחזק ומוביל את המפקד ליצירת קשר רגשי חיובי עם פקודיו – קשר שהוא הבסיס למנהיגות המעצבת.

פיתוח המנהיגות פועל בחמישה מישורים: ידע, כלים, תפיסת תפקיד, מודעות והתנסות. הצורך והחובה לתת תיגמול חיובי כשיטת הנעה מרכזית במישור הכלים מאפשרים ומחייבים את המפקדים לבחון את הנחות היסוד שלהם כלפי הכפופים להם וכלפי עצמם. התנגדות מפקדים לתגמול את הכפופים להם חושפת הנחת יסוד אחרת מזו שהם מצהירים עליה, ומכאן נוצר קונפליקט מנהיגותי, אשר מאפשר התפתחות מנהיגותית ואישית. היתרון של השימוש בכלי התנהגותי לחשיפת הפער בין העמדה המוצהרת של המפקדים לבין הנחת היסוד שלהם נעוץ במהירות שבה נחשפת הנחת היסוד כלפי הכפופים, אולם הוא גם דורש מהמפקדים המעבירים את התהליך מסוגלות להכלת ההתנגדות ועבודה עימה מבלי "לחסלה". מחירם של חוסר הרצון ושל חוסר היכולת ליצור את הקונפליקט המנהיגותי הינו פיצול ופער במודעות ברמות שונות – פער היוצר חוסר

הנחת היסוד של הפרויקט הינה שהתהליכים של תיגמול החייל ושל המסגרת והכשרת המסגרת ללחימה אינם נוגדים אלה את אלה אלא משלימים אלה את אלה

התאמה בולט בין הידע ה"תיאורטי" לכאורה ביחס לשימוש בכלים לבין תפיסת התפקיד בשטח.

ניהול פרויקט המנהיגות המתגמלת

פרויקט העוסק בפיתוח ארגוני-מערכתי מצריך שלבי תכנון, ניהול ובקרה וכן הכרה של המכשולים על מנת לממשו. התכנון כולל פיתוח של החזון המערכתי והבנת מהות השינוי בפרויקט. הניהול כולל עיצוב עקרונות, פיתוח כלים והקצאת משאבים לביצוע השינוי. פיתוח כלי בקרה לביצוע הפרויקט כולל קביעת תוצאות מצופות מהפרויקט וכן השוואת תוצאות הארגון בעבר לבין התוצאות שמתקבלות במהלך ביצוע הפרויקט. השלב האחרון הינו פיתוח היכולת לזהות ולהסיר מכשולים והתנגדויות לפרויקט.

החזון המערכתי

החזון הארגוני מתמקד בפיתוח התהליכים והמנגנונים הקשורים להתפתחותו של הארגון. החזון המערכתי של בא"ח 35 בתחום המנהיגות בפרויקט הזה מתמקד בפעולה על-פי עקרונות המנהיגות המתגמלת ככלי לשיפור האפקטיביות האישית והארגונית. על מנת לממש את החזון פועל הבא"ח לאור שתי הנחות יסוד מרכזיות:

ההנחה הראשונה היא שהמשרתים בבא"ח רוצים להצליח בתפקיד שאליו נבחרו. במילים אחרות: המוטיבציות שלהם חיוביות ביסודן, ובניית ההצלחה בדרך של הסתגלות, מדרגיות ותיגמול על העשייה יחזקו את המוטיבציה שלהם ואת השקעתם.

ההנחה השנייה היא שמפקדי בא"ח 35 רואים את המנהיגות, המבוססת על הישגים, על חיזוקים חיוביים ועל שכנוע כדרך שאותה יש ללמוד ושבה יש להשתפר. המפקדים יפעלו על מנת לתגמל את החיובי ואת המצליח על מנת לממש את האחריות הפיקודית שלהם לקידום הפרט והמסגרת.

בד בבד הם יפעלו לצמצם למינימום את השימוש באימונים ובעונשים ככלי הנעה פיקודי. פעולה לאור שתי הנחות היסוד האלה תביא להשגת תוצאות אופטימליות בהגשמת יעדיו של הארגון. הצנחנים, אשר במשך שנים רבות הובילו בביצוע אימונים קשים – אך עם זאת גם בענישה ובטרטורים – מתחייבים על-פי החזון הזה להמשיך להתאמן בדרגות קושי גבוהות, אך עם זאת להניע את פקודיהם באמצעות ציון החיובי והראוי להערכה. מימוש החזון הזה יביא לכך שבתחום המנהיגות ובניית המסגרות הלוחמות תהיה הלימה לרוח הצנחנים, שמיוצגת במשפט "הצנחנים

ייזמו, יובילו, יהוו דוגמה ומופת וינצחו".

מהות השינוי במעבר למנהיגות המתגמלת

מערכות מתאפיינות בשני סוגים של שינויים מרכזיים: הראשון הוא שינוי כמותי-ליניארי, שהינו שינוי מהמעלה הראשונה. השינוי השני הוא איכותי-מערכתי, שהינו שינוי מהמעלה השנייה. שינוי מהמעלה הראשונה גורם למערכת להיות מורכבת יותר ומסובכת יותר, אך בסופו של דבר היא נשארת אותו ה"דבר". לעומת זאת שינוי מהמעלה השנייה גורם למערכת להפוך למשהו אחר. השינוי הראשון מתרחש בתוך מערכת נתונה, אשר היא עצמה אינה משתנית. שינוי מהמעלה השנייה משנה את המערכת עצמה וגם מהווה קפיצת מדרגה מחשבתית, הדורשת שפה, מושגים, הנחות יסוד וכללים שונים (ואצלאוויק, ויקלנד ופיש, 1979).

העיסוק בענישה על צורותיה השונות אילץ את המפקדים להשתמש בה בצורה מושכלת. עם זאת הוא הנציח את העובדה שהענישה היא כלי ההנעה המרכזי של המסגרות ושל הפרטים. השימוש בשכר ככלי ההנעה המרכזי בארגון הוא קפיצה לוגית ולא תהליך המשכי, אשר נובע מהעיסוק בענישה. שינוי זה מחייב את הארגון לפתח שפה חדשה הנובעת מהפרדיגמה. עלינו לצפות לכך שהגילויים המעשיים של השינוי מהמעלה השנייה ייראו חסרי היגיון ופרדוקסליים. דוגמה לכך ניתן למצוא בהחלטה הפיקודית שנתן מפקד פלוגה אשר הפנים את מהות השינוי. קבוצת חיילים איחרה להגיע למפגש הפלוגתי בגבעת התחמושת ביום ראשון. המ"פ בחר להעביר את המסר של עמידה בזמנים על-ידי מתן אפטר קצר בקניון הראל בדרך חזרה לבסיס לחיילים אשר עמדו בזמן. הפנמת השינוי הובילה לכך שרמתה של פלוגה הזאת בכל התחומים לאורך כל המחזור הייתה גבוהה מאוד. המפגשים בין פרדיגמת העונש לפרדיגמת השכר מבטאים את המציאות הדינמית שבה קיימת כל העת התלבטות ואף התנגשות בין שתי הפרדיגמות הנ"ל.

עקרונות, כלים ומשאבים לביצוע הפרויקט

עקרונות. תהליך השינוי הוא מובנה וארוך. אוכלוסייה גדולה צריכה לקבל תיגמול חיובי מסוגים שונים באופן מובנה כאות הערכה למגוון רחב של התנהגויות. השינוי צריך להתנהל בדגש על התהליך המקביל לאורך ולרוחב, כלומר כל בעל תפקיד בארגון מתוגמל על-ידי הממונים עליו ומתגמל את הכפופים לו. הטמעת התהליך מתבצעת לאור השינוי, דהיינו על-ידי תיגמולים חיוביים.

כלים. הכנות המ"פים ואנשי הסגל משמשות כלי ליצירת

תהליך החיברות לתפיסת המנהיגות המתגמלת. בתוך גרף הפעילות של הארגון, המחולק לכלל בעלי התפקידים, מוטמע גרף התיגמולים. היקף התיגמול החיובי בכל נקודת זמן יכול לפחות רבע מהאוכ' לסייג הנמצאת מעל הנורמה על-פי עקרונות "ההתפלגות הנורמלית". האוכלוסייה המתוגמלת כוללת את המצטיינים, שהם בעלי ההישגים הגבוהים ביותר בתחום העיסוק; את המשתפרים - בהישגיהם, בהתנהגותם או בהשקעתם בהשוואה לתקופה הקודמת; ואת המשקיעים, הכוללים את בעלי התפקידים, שבביצוע תפקידיהם ניכרת השקעת יתר. המסגרות המצטיינות המתוגמלות הן מרמת הכיתה ועד רמת הפלוגה. כמו כן יש לקבוע "תיגמול הוצאה מהמעגל" - תיגמול שמטרתו להוציא בעל תפקיד ממעגל הכישלון ולאפשר לו להצליח.

כלי נוסף הינו פיתוח מגוון גדול של תגמולים. מדובר בתגמולי פרס או "צ'ופארים" כגון ערבי מצטיינים, חופשות, הארכתה של שעת תנאי השירות בכל יום, ימי ספורט, הבעות הערכה וכיוצא באלה. כמו כן ניתן לפתח מגוון של תגמולים מאתגרים, כגון מטווחים בכלי נשק שונים וקבלת תפקידים בעלי עניין בעת תרגילי מסוקים ובמהלך צניחות.

משאבים. המשאב המרכזי הנדרש בפרויקט הינו זמן ומודעות המפקדים. המשאבים הנדרשים לתיגמול נמצאים ממילא ברובם בארגון. הפרויקט, בתהליך טבעי, מפחית את כמות הענישה בארגון ובכך מפנה משאבים, שנדרשו לעיסוק בענישה, לעיסוק בתיגמול החיובי או בתחומים אחרים.

כלי בקרה ומעקב

פרויקט התיגמולים מעצם הגדרתו כפרויקט מערכתי מחייב השגת תוצאות אשר מצביעות על שיפור ועל התקדמות לאורך זמן בכל המבחנים שבא"ח 35 אמור לעמוד בהם, כגון: בוחני רובאי, ביקורות שונות, חוות-דעת של מפקדים בחטיבה על רמת המסגרות שהם מקבלים וכו'. כלי נוסף לבקרה ולמעקב הוא שאלוני המוראל, שממלא כל לוחם במהלך אימון היסוד והאימון המתקדם. מטרתם המרכזית של השאלונים האלה היא לבדוק את המשתנים השונים המשפיעים על ביצוע קרבי יעיל: מוראל, מנהיגות, רוח לחימה, לכידות קבוצתית, שליטה במידע וכשירות. שאלונים אלה מולאו באופן סדיר בשנים האחרונות, וניתן לבצע השוואה בין התוצאות של המחזורים השונים.



מכשולים והתנגדויות בביצוע הפרויקט

ישנם שלושה מכשולים מרכזיים העלולים להפריע לפרויקט או אף להכשילו:

1. המכשול הראשון

הוא תהליכים מקבילים הקיימים מחוץ לבא"ח, שפועלים בניגוד לרוח הפרויקט, ושמקורם

ב"אחרים משמעותיים" לארגון. "אחרים משמעותיים" לבא"ח 35 הם מפקדי הגדודים בחטיבה, מפקדי היחידות בחטיבה, מפקדת החטיבה, מפקדת האוגדה והפיקוד הבכיר, אשר נמצא במגע עם הבא"ח. פעולה של גורמים אלה בניגוד או בחוסר הבנה לפרויקט תקשה מאוד על היכולת לבצעו. הדרך להתגבר על המכשול הזה היא בהסברה נרחבת מחד והצגת תוצאות אפקטיביות ללקוחות הבא"ח השונים מאידך, כלומר הסברה דרך מבחן התוצאה.

2. המכשול השני הוא העובדה שבזמני משבר ישנה נטייה טבעית לחזור לדפוסים הישנים. פעולה בעת מצב משברי בדפוס הישן של ענישה מרובה ללא תיגמול תמחיש, למעשה, שהפרויקט הינו לצורכי ראוה בלבד, בעוד שבפועל, במצב "האמיתי", יש לפעול בדרך הישנה. ליפשיץ ופופר (2000) רואים בביטחון הפסיכולוגי תנאי הכרחי בדרך ליצירת "ארגון לומד", המאפשר לא להסתיר טעויות, אלא להפוך אותן למנוף ללמידה אמיתית, שהיא הניגוד הגמור לאוריינטציית ה"כסת'ח". הדרך המוצעת להתגבר על המכשול הזה במצבי משבר היא בראש ובראשונה לחפש בכל אירוע את המסגרות ואת היחידים אשר פעלו כמצופה ולעסוק בתיגמולם כפעולת התערבות ראשונה ולהשתמש בניסיונם כמנוף ללמידה. לגבי אלה אשר טעו יש לברר עימם את הטעות בדרך סבלנית ולהתייחס אליה גם כן כמנוף ללמידה. ישנם מקרים שבהם הטעות התבצעה בזדון, וקיים צורך להעניש, אולם מקרים אלה הם נדירים ביותר בארגון של מתנדבים. המחשבה כי ניתן למגר תופעה על-ידי ענישה - חריפה ככל שתהיה - אינה עומדת במבחן המציאות פעם אחר פעם.

3. המכשול השלישי הינו ביצוע הפרויקט באופן טכני, ללא הבנת מהותו הכוללת. התיגמול החיובי ככלי הנעה פיקודי מרכזי אינו מכון ליצירת טבלאות תיגמולים, אלא הוא כלי בדרך ליצירת תרבות ארגונית המבוססת על יחסים של אמון הדדי בין האנשים בארגון. פפר (1998) בוחן במאמרו שישה מיתוסים מסוכנים על עיסוק של מנהלים בתחום התיגמול באמצעות שכר במקום לנסות לבצע שינוי

אמיתי בתרבות הארגון בתחומים כגון שיפור האמון, הכבוד ההדדי בין האנשים בארגון והגעה למצב של ביזור אמיתי. הבנה מהותית של הפרויקט הינה שהתיגמול החיובי הינו כלי מובנה אחד מתוך תפיסה כוללת, שלפיה השאיפה היא להגיע לארגון שבו קיימים יחסי אמון, והעבודה בו נותנת סיפוק ומשמעות.

התנגדויות רבות עולות בעת הצגת הפרויקט לסגל המפקדים – בעיקר בשלב של הכנת הסגל, אך גם לאחר מכן, בשלב האימונים. בהתנגדויות יש לראות הישג של הפרויקט, מאחר שהוא דורש חשיבה והתפתחות מהמפקדים, ולכן יש לאפשר להם לבטא את דעותיהם,

כדי שיוכלו לבצע את תהליך השינוי. ההבנה כי ההתנגדות אינה עומדת בפני עצמה, אלא נובעת ממקורות אחרים, מאפשרת אורך רוח והכלת ההתנגדויות באופן שמסייע לתהליך.

אופי ההתנגדויות ושלבי העלאתן מתרחשים על-פי המודל של שלבים עיקריים בתהליך של

שינוי ארגוני. השלב הראשון מתאפיין בהלם ובהכחשה. לאחר מכן עולים רגשות תסכול ואכזבה, ובעקבותיהם מתרחשת קבלה חלקית. לאחר הקבלה החלקית של השינוי מתבצעים ניסיונות ראשוניים של הנעה באמצעות תיגמול חיובי – ניסיונות אשר עשויים ליצור הבנה מלאה ויכולת להפנים את השינוי.

ההתנגדות הראשונה באה לידי ביטוי בטענה ש"תמיד עבדנו כך" – טענה המביעה התנגדות לשינוי על-ידי הכחשתו. קל לסתור טענה זו באמצעות ציון העובדה שהתיגמול החיובי מעולם לא היה בשימוש מסיבי בתהליך החיברות לצבא בשלב הטרונות. רק בפלוגות הוותיקות פעלו כך – מתוך תפיסה שמדובר ב"צ'ופר" שמגיע רק לוותיקים.

ההתנגדות השנייה היא הרחבה ביותר ועושה חיבור שאינו רלוונטי לאידיאולוגיה ולערכים, ובבסיסה הטענה שהתיגמול החיובי מקלקל את החיילים ועלול לגרום להם לפעול רק מתוך רצון לקבל שכר – תהליך שיביא לכך שבסופו של דבר יאבד התיגמול מערכו, החיילים לא יהיו מחושלים לעמידה בקרב, ותחול בהם הידרדרות מוסרית וערכית, מכיוון שאין הם פועלים מתוך "בעירה פנימית".

ניתן לבחון את ההתנגדות הזאת משני היבטים: ההיבט הראשון הוא ההבנה שאנו נוטים לייחס למעשינו משמעות עמוקה, הנובעת מערכיות ומקוד פנימי, ולהשליך על האחר את הצרכים הנתפסים כנחותים יותר. ההבנה כי כל אדם באשר הוא זקוק לתיגמול ולהוקרה על מעשיו בכל שלבי חייו, וכי צורך זה אינו פוסל את יכולתו להיות מוסרי וערכי ואולי אף מחזק אותה, חושפת את הסגל הפיקודי לצורך שלו

לתיגמול ולהוקרה, ומכאן גם את הצורך של המתגייס. ההיבט השני הינו יצירת סימטריה בין הטיעונים נגד התיגמול לטיעונים נגד הענישה: העונש ככלי חיזוני יכול לגרום לנזקים חמורים, ולמרות זאת הסגל אינו מוותר עליו. הענישה מקלקלת את החיילים בכך שהיא גורמת להם לפעול רק מפאת הצורך להימנע ממנה, ולכן לאורך זמן היא מאבדת מערכה, החיילים לא יהיו מחושלים לקרב, ותחול בהם ירידה ערכית ומוסרית, מכיוון שהם פועלים רק כתוצאה מהפחד מפני העונש.

באשר לטענה כי שיטת התיגמול פוגעת בחישול

הטרונות – התוצאות בבא"ח מלמדות שהמסגרות, שבהן השכילו המפקדים לתגמל מחד ולהעניש בצורה מעטה והוגנת מאידך, הגיעו להישגים הגבוהים ביותר. הטענה בדבר הפגיעה בחוסנם של החיילים מבטאת שלב של תסכול ושל אכזבה הנובע מהעובדה שעלינו לשקול מחדש ואף לזנוח התנהגויות שבהן דגלנו בעבר. יחס של הבנה לרגשות

החזקים האלה מצד המפקד המעביר את התהליך והענקת הזמן הדרוש לעיכול השינוי הינם חיוניים ביותר.

ההתנגדות השלישית באה לידי ביטוי בהסכמה "עקרונית" עם הפרויקט תוך הפגנת חוסר רצון לבצעו בטענות שונות. לדוגמא: השבוע לא היה שום מצטיין, קודם שיוכיחו את עצמם באמת, הם עוד לא ביצעו פעילות קשה באמת, וכו'. תחושת היכולת הפנימית של המפקדים כי יוכלו לעצב את המציאות של המסגרת שעליה הם מופקדים אינה מוכרת להם, ובדרך כלל אין להם ניסיון שעליו יוכלו להסתמך. ההתנגדות עולה בדרך כלל בתחילת אימון היסוד, כאשר המפקדים נדרשים לתגמל את פקודיהם, ונוצר קושי לפעול על-פי הדפוס החדש, וכן בשל הצורך לבדוק האם הארגון התכוון ברצינות לתיגמול החיובי. הכלים העשויים לסייע בהתמודדות עם ההתנגדויות, ואשר ביכולתם להוביל להפנמת השינוי, הם הסברה וסבלנות מתוך הבנת הקושי הכרוך במעבר מההסכמה הרציונלית לביצוע בפועל ומתוך הבנת הצורך לבדוק את גבולות הארגון. כלי נוסף הוא התיגמול החיובי של המפקדים המתגמלים.

דיון מסכם

כאשר בודקים את תוצאות הפרויקט, יש לזכור כי עדיין לא מלאה לו שנה, ולכן לא ניתן עדיין לעמוד באופן ברור על נכונותו ועל עוצמתו. מבחינת המבחנים החיצוניים שבא"ח 35 נבחן בהם נרשמו מספר הישגים משמעותיים, שייבחנו בעתיד ביכולת לשחזר אותם לאורך זמן, כגון ציון "טוב מאוד" בביקורת רווחת הפרט, זכייה בתחרות כושר קרבי



וזכיה במקום הראשון מבין הבא"חים בבוחני רובאי 05 ו-07. מעבר להצלחה בבחנים החיצוניים קיימת הרגשה טובה יותר בארגון, אשר באה לידי ביטוי משמעותי בשאלון "אמצע אימון יסוד"

של מחזור מארס 2000, שהוא המחזור הראשון שבו בוצע תהליך שינוי בצורה מלאה ומקיפה. התוצאות הצביעו על שביעות רצון ברמה גבוהה ביחס למחזורים הקודמים בכל המשתנים שנשאלו.

ראויה לציון העובדה כי בשמונה מתוך 20 המשתנים שנבדקו הושג השיעור הגבוה ביותר מכל המחזורים בבא"ח החל ממחזור מארס 1996. שמונת המשתנים הם: מרוצה מהגיבוש במחלקה (77%), החיילים במחלקה עוזרים זה לזה (77%), מרגיש שייך למחלקה (87%), העונשים באימון היסוד הוגנים (74%), גובה המוראל האישי (70%), גובה המוראל המחלקתי (77%), מרוצה מאימון היסוד באופן כללי (80%), מרוצה שהגיע ליחידה (91%). (האחוזים מציינים את שיעור העונים בקטיגוריות הגבוהות).

התוצאות מראות שמשנתנים אשר קיבלו בולטות באופן מיוחד הם תחושת השייכות, תחושת ההוגנות, המוראל ושביעות הרצון מהאימון. תוצאות השאלון של סיום האימון המתקדם של מחזור נובמבר 1999 היו טובות, אולם לא הצביעו על שינוי משמעותי בדומה לשאלון הראשון. שני הסברים אפשריים לעובדה הזאת: מחזור נובמבר לא ביצע את התהליך בצורה שלמה; האימון המתקדם הוא במידה רבה ארגון בתוך ארגון, שפועל באיזור אחר מבחינה גיאוגרפית, ולכן השינוי בו יתבטא בצורה איטית יותר.

אבחון שלושת המכשולים אשר היו צפויים לפרויקט מעלה את התמונה הבאה: יחסם של "האחרים המשמעותיים" לארגון כלפי הפרויקט הוא יחס של תמיכה, הנובע כנראה בעיקר מתוך תמיכה ואמון במפקד ולא מתוך התחברות לרעיונות. הפרויקט הוצג למפקדי החטיבה, אולם לא בצורה מפורטת, מקיפה ודינמית, אשר הייתה מאפשרת תמיכה והבנה מהותית שלו. בכל הקשור ליכולת הפעולה לאור עקרונות הפרויקט במצבים הנתפסים כמצבי משבר – מתקיים דיאלוג פנימי לגבי היקף הענישה ועוצמתה לאור דרישות המערכת החיצונית לענישה קשה בתחום רווחת הפרט. נראה כי המכשול השלישי – של ביצוע הפרויקט באופן טכני בלבד – אינו קיים. המפקדים עוברים במהלך הכנת הסגל ובתחילת אימון היסוד תהליך מעורר הערכה של קונפליקט ושל התמודדות עם הדרישה לתגמול. נראה כי

המעורבות הרגשית הגבוהה ביותר של המפקדים בביצוע תפקידים אינה מאפשרת להם לבצע את התיגמול החיובי ללא בירור מעמיק עם תפיסתם הפיקודית.

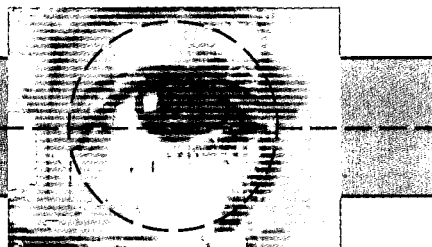
שתי שאלות העולות מהפרויקט

נוגעות לעתיד. השאלה הראשונה היא מה יהיה עתידו של הפרויקט בארגון לאורך זמן, ומה נדרש על מנת שתתקיים המשכיות ביישומו. נקודה מרכזית שתאפשר המשכיות הינה קבלת אישור וחיזוק מהמערכת הצבאית על ביצוע הפרויקט – למשל באמצעות הרחבתו ליחידות נוספות ואולי אף לכל היחידות, שתפקידן הוא חיברות מתגייסים לצבא. במקרה כזה יהפוך הפרויקט מרשות לחובה, ובכך תובטח המשכיותו. השאלה השנייה, הנובעת מהראשונה, היא האם קיימת אפשרות להרחיב את הפרויקט לבסיסים נוספים לאימון טירונים. כדי לענות על השאלה הזאת יש לברר האם התהליך נשען על קרקע בשלה מתוך תהליכים המתרחשים בחברה, ואשר מחייבים את שינוי הגישה בתהליך החיברות, או שזהו פרויקט נקודתי ומקומי, אשר לא יוכל להשפיע על שאר המערכת בתפיסתה את תהליך החיברות לצבא.

ביבליוגרפיה

1. אמיר גדי, עקרונות המערכתיות ופיתוח ארגוני מערכתי, ממד"ה, יולי 1995
2. בא"ח 35, הנחיות מפקד בא"ח 35 בנושא תיגמולים, אוקטובר 1999
3. בית הספר הצבאי לפיתוח, לניהול ולהוראת הדרכה, מיומנויות הוראת הדרכה, אפריל 1994, עמ' 159-171
4. בית הספר לפיתוח מנהיגות, בניית סגל – חוברת למ"פ, יוני 1999, עמ' 32-37
5. גונן זכאי, מנהיגות ופיתוח מנהיגות – מהלכה למעשה, משרד הביטחון, מאי 1999
6. ואצלאוויק, ויקלנד ופיש, עקרונות של יצירת בעיות ופתירתן, תל-אביב, ספריית הפועלים, 1977
7. ישראל אשורילי משה, הסתגלות לצבא – סקירת ספרות, היחידה לפסיכולוגיה צבאית, 1978
8. ליפשיץ ופופר, "השפעת המנהיגות על הלמידה הארגונית", מערכות 369, פברואר 2000, עמ' 17-10
9. ממד"ה, תפיסת תפקידי היועץ לפיתוח ארגוני מערכתי, דצמבר 1995
10. נרדי חן, גברים בשינוי, תל-אביב, הוצאת מודן, 1992
11. סנג'י פיטר, הארגון הלומד, תל-אביב, הוצאת המרכז הישראלי לניהול, 1998
12. פפר גפרי, "שישה מיתוסים מסוכנים על תיגמול", אקזקיוטיב, יוני-יולי 1998, עמ' 21-29
13. Schien Edger, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985





דבקות במשימה – עד היכן?

בקרב של גדוד 9 ושל גדודי שריון נוספים של אוגדת סיני בשעות הראשונות למלחמת יום הכיפורים הייתה התנגשות חמורה בין עקרונות המלחמה לערכי הלחימה. מול העקרונות של מיצוי הכוח, ריכוז המאמץ, אבטחה ותחבולה, עמדו – וניצחו – ערכי הדבקות במשימה, אומץ הלב, הרעות וההקרבה העילאית. המחיר היה נורא

אל"ם (מיל') משה גבעתי

המלחמה, ובעיקר לא ניתן לחזות מראש כיצד על מפקד או על לוחם לנהוג כאשר מתנגשים עקרונות המלחמה בערכי הלחימה. את הדילמות האלה יפתור המפקד באמצעות תבונתו וניסיונו הקרבי. אין בכוונת מאמר זה להציע "פתרון בית-ספר" לדילמות כאלה, משום שיהיה בזאת חוסר אחריות. כל רצוני הוא להאיר את הבעיה ולתת לשדרת הפיקוד העתידי חומר למחשבה על בסיס לקחיו של אחד הקרבות הקשים ביותר במלחמת יום הכיפורים. במאמר אציג באופן כללי בלבד את קרב הגבורה של גדוד 9 בגזרה הצפונית של תעלת סואץ – קרב שהחל בצהרי יום הכיפורים, 6 באוקטובר 1973, והסתיים למחרת עם שחר. את תיאור הקרב במלואו ניתן לקרוא בספרי "בדרך המדבר והאש – תולדות גדוד 9", שיצא בהוצאת "מערכות".

ב-6 באוקטובר 1973 בשעה 14:00 החלה מלחמת יום הכיפורים. צבאות מצרים וסוריה תקפו במפתיע את כוחות צה"ל ברזמנית בחזית תעלת

באומץ לב, בנחישות ובתבונה עד כדי חירוף הנפש; דוגמא אישית, שמירה על חיי אדם, מוסריות בלחימה, נאמנות ומסירות הנפש. הקרבה עילאית, רעות ואחוות הלוחמים, לכידות היחידה, אי-

**בהיות המלחמה ממלכת
אי-הוודאות, לא ניתן ללמד
בשום קורס את המינון
המדויק של דבקות
בעקרונות המלחמה**

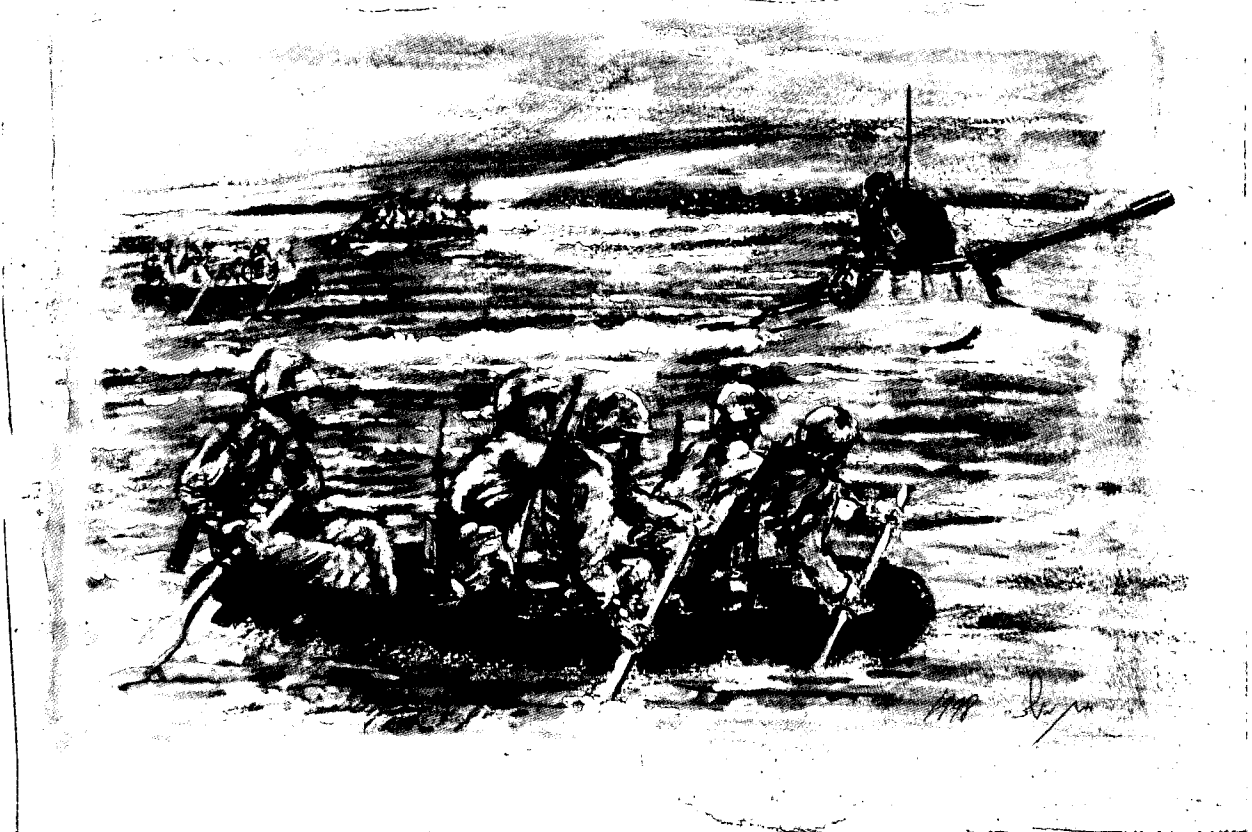
השארת פצועים בשטח. בקוד האתי של צה"ל "רוח צה"ל – ערכים וכללי יסוד", שמחייב את צה"ל משלהי 1994, נאמר: "החובה לעמוד במשימה ולנצח במלחמה תהיה המצפן בכל מאמץ להגיע לאיזון הנאות בתוך מערכת הערכים וכללי היסוד של 'רוח צה"ל'". בהיות המלחמה ממלכת אי-הוודאות, לא ניתן ללמד בשום קורס את המינון המדויק של דבקות בעקרונות

בבית-הספר לקצינים של צה"ל, בבסיסי ההדרכה של זרועות האוויר והים, במכללה לפיקוד ולמטה ובקורסי הפיקוד ברמות השונות לומדים החניכים – המיועדים להיות שדרת הפיקוד הזוטר והבכיר – את עשרת עקרונות המלחמה: דבקות במשימה לאור המטרה; רוח הלחימה; יוזמה והתקפיות; תחבולה; ריכוז המאמץ; אבטחה; מיצוי הכוח; רציפות והמשכיות; עומק ועתודה ופשטות.

הן המפקדים והן הלוחמים מתחנכים בטירוניות, באימונים, בסדרות החינוך, בהרצאות על מורשת הקרב ותוך כדי פעילות הבט"ש לאורם של ערכי צה"ל, שהתגבשו במלחמותינו או נלמדו מניסיונם של צבאות זרים. ערכים אלה כוללים, בין היתר, דבקות במשימה

חוקר במחלקה להיסטוריה של צה"ל





חיילים מצרים חוצים את התעלה ב־6 באוקטובר 1973 (ציור: חנן מילנר)

סואץ ובחזית הגולן. בחזית המצרית נפתחה המלחמה באופן הבא: הונחתה הרעשה ארטילרית כבדה לכל אורך התעלה על מעוזים ועל צמתים שממזרח להם; התבצעו תקיפות אוויריות על קו המעוזים, על מפקדות גדודים, על מפקדות חטיבות בעומק, על שדות תעופה, על מרכזי שליטה והתרעה, על יחידות בקרה אווירית ועל מכ"מים במערב סיני ובמרחב שלמה.

בחסות הריכוך הכבד ובחיפוי אש טנקים ונשק נ"ט ארוך טווח שניצבו על רמפות בגדה המערבית החלה צליחתן של חמש דיוויזיות חי"ר מצרי באמצעות סירות גומי, נגמ"שים אמפיביים וגשרים קלים. חיילי החי"ר המצרים עברו בין המעוזים, ניתקו אותם מן העורף והציבו מארבים נ"ט לטנקים של אוגדת סיני, שניסו להגיע אל המעוזים ואל סוללות העפר המשולשות שמאחוריהם ("הסנפירים") בהתאם לתרגולות ולתוכנית ההיערכות "שובך יונים". במקביל ניסו 48 מסוקים מצריים

להנחית כוחות קומנדו בעומק סיני. 20 מהם הופלו על-ידי מטוסי חיל האוויר ובאש כוחות הקרקע, ורבים אחרים התרסקו בנחיתתם. יחידות קומנדו מצריות הונחתו גם מסירות גומי בחוף סיני. חטיבת הנחתים 130 צלחה בטנקים ובנגמ"שים אמפיביים את האגם המר הקטן והחלה להתקדם לעבר מעבר גידי. מייד לאחר צליחת כוחות החי"ר הראשונים החלו כוחות הנדסה מצריים להכין פרצות בסוללות העפר שבצד המזרחי של התעלה והקימו גשרים כבדים - מה שאיפשר ליחידות השריון של דיוויזיות החי"ר לעבור לצידה המזרחי של התעלה. עם השלמת מעבר השריון של דיוויזיות החי"ר החלו לעבור הדיוויזיות הממוכנות, ובעקבותיהן החלו לצלוח דיוויזיות השריון.

תוכנית המגננה על קו התעלה ועל מערב סיני, ששם הקוד שלה היה, כאמור, "שובך יונים", גובשה בעקבות לקחיה של מלחמת ההתשה. על-פי

התוכנית אמורה הייתה אוגדת סיני במקרה של מלחמה לנהל קרב הגנה ברצועה שבין התעלה לבין "דרך הרוחב" עם יחידותיה הסדירות עד הגעתן של אוגדות המילואים. הסד"כ לתוכנית היה אמור להיות כדלקמן: חטיבה 14, חטיבה 201, חטיבה 7, חמישה גדודי חי"ר וחרמ"ש ו-22 סוללות ארטילריה. חיילי המילואים במעוזים היו אמורים להיות מוחלפים בחיילי חטיבות סדירות נבחרות, ונאמר שהחזקת המעוזים לא תיעשה בכל מחיר, אלא בהתאם להתפתחות הלחימה. עם קבלת התרעה היה על יחידות השריון הסדירות לנוע לנקודות ההיערכות על-פי התרגולות. בפועל הייתה גזרת התעלה ב־6 באוקטובר 1973 מחולקת לשתי גזרות חטיבתיות: בגזרה הצפונית הייתה פרוסה חטיבה מרחבית 275 בפקודו של אל"ם פנחס נוי, ובגזרה המרכזית והדרומית - חטיבת השריון הסדירה 14 בפקודו של אל"ם אמנון רשף. מול אלף החיילים

דבקות במשימה - עד היכן?

עוֹפְרֵי תַּיִת

המצרים, שהחלו לצלוח את התעלה, ניצבו בקו המגע רק 450 לוחמי חי"ר, שהיו ערוכים ב־16 מעוזים ובארבעה מעוזי תצפית – מרביתם חיילי מילואים מגדוד חי"ר 68 של חטיבת ירושלים, ורק בגזרה הדרומית ישבו במעוזים חיילים סדירים של הנח"ל. מול 1,700 טנקים מצריים ומאות אמצעים נ"ט ארוכי טווח היו לאוגדת סיני הסדירה, בפיקודו של אלוף אברהם (אלברט) מנדלר, 274 טנקים, שמהם ניצבו רק 85 טנקים בקו המגע. לעומת כ־1,150 תותחים מצריים היו לצה"ל בכל חזית התעלה 28 תותחים בלבד.

עם התגברות הסימנים המעידיים על הכנות המצרים והסורים למלחמה, הורה הרמטכ"ל ביום ו', 5 באוקטובר, להטיס לסיני את חיילי חטיבת הטנקים הסדירה בפיקודו של אל"ם גבי עמיר. החטיבה הוטסה לרפידיים והחלה להתארגן בטנקים ממחסני החירום של אוגדת סיני. בשעה 11:25 קיבל פיקוד הדרום הוראה לעבור לכוננות ג' – הכוננות הגבוהה ביותר של הצבא הסדיר. בשעה 20:00 קיבל פיקוד הדרום פקודה מהמטכ"ל להתפרס על-פי תוכנית "אשור 2" כדלקמן: חטיבה 14 תיערך לאורך התעלה כולה, כאשר גדוד 9 בגזרה הצפונית, גדוד שאול שלו בגזרה המרכזית, וגדוד עמנואל סקל בגזרה הדרומית. מפקדת חטיבה 201 בפיקודו של אל"ם דן שומרון תיערך בבירת-תמדה, וגדודיה באזור התעלה, וחטיבתו של גבי עמיר תמשיך להתארגן ברפידיים. כאשר התברר לרמטכ"ל, רב"א לוף דוד ("דדו") אלעזר ב־6 באוקטובר בשעה 04:30, כי המלחמה תיפתח בריום בשעה 18:00, זימן אליו מיידית את אלופי הפיקודים. בדיון הקצר, שהחל בשעה 07:15 במטכ"ל, התווה "דדו" בפניהם את שלבי המלחמה, כפי שצפה באותה השעה, והתמקד בתכנונה של התקפת הנגד. לא ניתנו הנחיות ברורות כיצד להיערך להתקפה. עם שחר, עוד בטרם יצא למטכ"ל, התקשר אלוף פיקוד הדרום, שמואל גונן (גורודיש), למפקד אוגדת סיני, אלוף מנדלר, והורה לו "להיכנס לקראת השעה 17:00

לשובך יונים" ולכוננות ספיגה כדי לא להראות עירנות ולא לפתח אסקלציה". מנדלר ביקש להקדים את הכניסה לשעה 16:00, וגונן הסכים לכך.

גדוד 9 של חטיבה 14, בפיקודו של סא"ל יום־טוב תמיר, היה פרוס בגזרה הצפונית של תעלת סואץ מאז אוגוסט 1973 כדלקמן: מפקדת הגדוד, שכללה את חפ"ק המג"ד בטנק ובנגמ"ש, את טנק הסמג"ד ואת פלוגת המפקדה והסיוע, ישבה במתחם "חצב" דרומית לבלוזה; שתי פלוגות טנקים ישבו

מול העקרונות של מיצוי הכוח, ריכוז המאמץ, אבטחה ותחבולה, עמדו – וניצחו – ערכי הדבקות במשימה, אומץ הלב, הרעות וההקרבה העילאית

במתחם "קטיה" הסמוך ל"חצב"; פלוגת טנקים אחת ישבה במתחם קדמי ב"צ'רצ'יל", ומחלקת טנקים אחת ישבה במעוז הצפוני ביותר בתעלה, "אורקל". 33 טנקי גדוד 9 היו מדגם מג"ח, בעל מנוע דיזל, תותח 105 מ"מ ושני מקלעי 0.3 אינץ'. לטנקים הייתה יכולת ראיית לילה באמצעות משקפות תת־אדומות. ירי הלילה התבצע באמצעות זרקור קסנון עם מסנן תת־אדום, שהיה מורכב על טנקי המ"מ בלבד. למפקדי מחלקות הטנקים היו גם משקפות "אֵס־אֵל־אֵס" (משקפת לראיית לילה פסיבית, המופעלת על העיקרון של הגברת אור הכוכבים). נשקם האישי של כל הלוחמים והמפקדים היה תת־מקלע "עוזי". לכל פלוגת טנקים היה גם נגמ"ש עם חוליה טכנית. פלוגת החרמ"ש של הגדוד נגרעה ממנו בשל קיצוצים.

בקבוצת פקודות, שהתקיימה במפקדת החטיבה הצפונית בשעה 12:00 בהשתפות מג"ד חי"ר 68, מג"ד 9, מג"ד החת"ם הגזרתי, מ"פ מגדוד הסיור "שקד" (שישב בתעוז "מרתף" ממזרח לקנטרה) ומטה החטיבה, מסר המח"ט, כי יש ידיעות שתרגיל רב היקף

שעורכים המצרים עלול להתפתח למצב לחימה, וכי אש ארטילריה מצרית צפויה להיפתח בשעה 18:00. לפיכך – קבע המח"ט – יתפרסו הכוחות על-פי תוכנית "שובך יונים" החל מהשעה 17:00. בלחצם של המפקדים שנכחו בתדריך התקשר המח"ט למפקד האוגדה וביקש אישור לנוע מייד לעמדותיהם הנוכחיות, אך מפקד האוגדה דחה זאת בטענה שכל תנועה של כוחותינו עלולה להסלים את המצב. בקבוצת פקודות שנערכה בגדוד 9 לאחר כשעה תידרך המג"ד את מפקדי הפלוגות על המצב, חזר על תוכנית "שובך יונים" הגדודית כפי שתורגלה עשרות פעמים והורה להיות מוכנים לתנועה בשעה 16:00 כדי להיות בעמדות בשעה 17:00. מפקדי המעוזים, שהיו אמורים להיות תחת פיקוד מג"ד 9, ומחלקת הטנקים של הגדוד במעוז "אורקל" תודרכו בטלפון על ההתפתחויות הצפויות. אף שבמטכ"ל ידעו כבר משעה 04:30 בוודאות שהמלחמה עומדת להיפתח, הרי למפקדי המעוזים ולמפקדי השריון בסיני ובחזית הגולן נראה היה שהם עומדים בפני יום קרב דוגמת ימי הקרב של מלחמת ההתשה, שהסתיימה שלוש שנים קודם לכן.

בשעה 13:55 נשמעה לפתע צפירת אזעקה, שהתריעה על התקפת מטוסים. ממערב הגיחו מטוסים מצריים ותקפו את מתחמי "חצב" ו"קטיה". שלושה מחיילי הגדוד נהרגו וחמישה נפצעו. מדיווחים מבוהלים ברשת הקשר של המעוזים התברר, שהם סופגים הפגזות כבדות. בעוד פלוגות הגדוד מזנקות כקפיץ דרוך למשימותיהן המתוכננות מראש, התפרצו מפקדי המעוזים לרשת הקשר של גדוד 9 ודרשו שהטנקים יגיעו בדחיפות לסייע להם, משום שהבחינו בכוחות המצריים שהחלו לצלוח את התעלה. אל מול מסך הארטילריה וטילי הנ"ט הרצחניים דהרו צוותי הטנקים בדיונות ובביצות שממזרח לקנטרה במטרה לבלום את הכוחות המצריים שצלחו את התעלה. בגבורה עילאית ותוך גילויי הקרבה ללא שיעור ודבקות



במשימה ניסו לוחמי הגדוד לפרוץ את דרכם אל המעוזים המכותרים כנגד כל הסיכויים.

משעה 15:00 לערך ועד שחר 7 באוקטובר ניסו טנקי גדוד 9 להגיע

לעמדותיהם המתוכננות. ארבעה טנקים בלבד הגיעו למשימותיהם המתוכננות: צמד טנקים מפלוגה ל' בפיקודו של סגן שאול מוזס, שחבר למעוז "בודפשט" שעל חוף הים התיכון מול פורט פואד והשתתף בקרב ההגנה שמנע את כיבושו, וצמד טנקים בפיקוד סמ"פ ל', סגן מירון אלתגר, שהגיעו לעמדת ה"סנפיר" ממזרח למעוז "כתובה". כל שאר טנקי הגדוד ניסו לפרוץ לעבר המעוזים שמגיניהם זעקו לעזרה או לעבר עמדותיהם המתוכננות בניסיון לבלום את המצרים. עקב ההפגזות הכבדות ובעיקר בשל ירי טנקים וטילי "סאגר" מרמפות שממערב לתעלה ובשל היתקלויות עם חוליות צידי טנקים של הקומנדו המצרי ששרצו בשטח נפגעו רוב טנקי הגדוד או שקעו תוך כדי תמרון בביצות שממזרח לתעלה.

למרות המצב שאליו נקלעו המשיכו מפקדי הגדוד ולוחמיו בעקשנות, בנחישות ללא שיעור, בגילווי דבקות במשימה ובאומץ, שגבלו כמעט בטירוף, בניסיונותיהם לחבור למעוזים. גם כאשר הגיעו לגזרה פלוגת החרמ"ש מגדוד 79 בפיקודו של סרן יחיעם ששון והגדוד בפיקודו של סא"ל עמיר יפה מחטיבת גבי עמיר, לא עצרו המפקדים לבצע הערכת מצב שקולה וקרה כדי לבחון האם המחיר ששילמו עד כה אינו גבוה מדי. תחת זאת המשיכו כל המפקדים להסתער בחמת זעם לעבר קו המים וניפצו את יחידותיהם לרסיסים. לאחר 16 שעות של לחימה רצופה ואכזרית נותרו רק 7 טנקים כשירים מתוך 33 הטנקים שעימם יצא הגדוד לקרב. 59 ממפקדי הגדוד ולוחמיו נפלו.

היחידות הנוספות שהגיעו לגזרה? איני בטוח שלמישהו ישנן תשובות ברורות. ריבוי הנפגעים כשלעצמו הקשה על ביצוע תחקיר יסודי במהלכי הקרב, אך התוצאות מדברות בעד עצמן: כל המעוזים

כותרו, רק מעטים מלוחמי המעוזים הצליחו להיחלץ מהם בשלום, וגם זאת בדרך כלל בכוחות עצמם. המצרים לא נבלמו והצליחו לכבוש רצועה בעומק של 10 ק"מ ממזרח לתעלה.

איני רוצה לעסוק בסוגיות הטקטיות והאופרטיביות של תוכנית "שובך יונים" עצמה ובכלל מהלכי הלחימה בגזרה הצפונית של התעלה. אותי מטרידה שאלת הדבקות במשימה ומחירה. ברור לי לחלוטין, שכל הלוחמים והמפקדים, שחונכו לאור ערכי הלחימה של צה"ל, האמינו באמונה שלמה שכך מצפים מהם שינהגו. איש לא יכול לבוא בטענות אל המפקדים הצעירים, ששמעו ברשתות הקשר את זעקת אנשי המילואים במעוזים והבינו שעליהם לחרף את נפשם כדי לחלצם. זוהי רעות הלוחמים לשמה, והייתה זו שמירה על הערך המקודש של אי-הפקרת פצועים בשטח. בדיעבד ברור שהדהרה לעבר המעוזים סייעה להם מעט מאוד. אותם לוחמי חי"ר שהצליחו להיחלץ עשו זאת לבסוף בכוחות עצמם. התקדמות גדוד 9 לעבר קו העמדות המתוכנן תחת אש התבצעה כמעט ללא סיוע ארטילרי, ללא סיוע אווירי וללא שיתוף פעולה עם כוחות חי"ר או חרמ"ש. בקרב של גדוד 9 ושל גדודי שריון נוספים של אוגדת סיני בשעות הראשונות למלחמה הייתה התנגשות חמורה בין עקרונות המלחמה לערכי הלחימה. מול העקרונות של מיצוי הכוח, ריכוז המאמץ, אבטחה ותחבולה, עמדו – וניצחו – ערכי הדבקות במשימה, אומץ הלב, הרעות וההקרבה העילאית. המחיר היה נורא.



במלחמה. 78 נפצעו ו-6 נפלו בשבי. צוות הטנק של סרן מירון אלתגר, סמ"פ ל', נעדר עד היום. לאחר המלחמה הוענקו ללוחמי הגדוד 16 עיטורים: שני עיטורי הגבורה, שבעה עיטורי המופת, עיטור העוז ושישה ציונים לשבח של הרמטכ"ל. צוותי הטנקים שנותרו צורפו בבוקר ה-7 באוקטובר לחטיבת גבי עמיר והמשיכו בלחימה עד סוף המלחמה. משכנסה הפסקת האש לתוקפה, הוקם גדוד 9 מחדש.

מאז כתבתי בספרי את הפרק העוסק בלחימת הגדוד במלחמת יום הכיפורים, לא נתנה לי מנוח השאלה: הכיצד לא שאל אף אחד ממפקדי הגדוד

איש לא יכול לבוא בטענות אל המפקדים הצעירים, ששמעו ברשתות הקשר את זעקת אנשי המילואים במעוזים והבינו שעליהם לחרף את נפשם כדי לחלצם

או מהמפקדים ברמות שמעליו את עצמו מרגע הפתיחה באש, שמה כדאי לעצור את ההחירה המטורפת לעבר קו המעוזים? הרי התנאים בשטח השתנו. וכאשר החלו נפגעים טנקי הגדוד בזה אחר זה מטילים נ"ט, או כששקעו בביצות וחלק גדול מהזמן עסקו הלוחמים בחילוץ הנפגעים והטנקים, מדוע לא נחלצו לאחור כדי לבצע הערכת מצב שקולה? גם כאשר הביץ המג"ד את חומרת המצב מדוע המשיך להסתער אל תוך התופת, ובכלל זה עם

האם מלחמת ברירה היא הלקח?

במאמרו "מלחמת המפרץ – הלקחים עבור ישראל" (מערכות 374-375, מארס 2001) קורא האלוף יעקב עמידרור לסלק הצידה את השיקולים המדיניים הסבוכים בשמה של דוקטרינת "מלחמת הברירה". זהו מרשם לטעויות אסטרטגיות חמורות מאלה שמנסה האלוף עמידרור למנוע

שמואל מאיר

הלקחים, ועל פיו אנו צריכים "ללמוד לא רק את נקודת המבט האמריקנית, אלא גם – ולא פחות – את נקודת המבט העיראקית". דומה כי אימוצה של הקריאה להפיק לקחים מדרך הפעלתם של הכוחות העיראקיים – שלא נלחמו – והקביעה החוזרת כי אנו בישראל "דומים יותר לעיראק מאשר לארה"ב" היו נחוצים לו לתכלית אחרת: לצורך הרחבת היריעה לפרק הלקחים עבור ישראל ברמת הביטחון הלאומי. כאן לב העניין מבחינתו, וכאן גם הכשלים הבולטים במאמרו.

הכשל הראשון

הכשל הראשון הוא ניסיונו להחזיר עטרה ליושנה ולטהר את הקונספט של "מלחמת ברירה" מהדמוניות ומהבושה (על-פי ניסוחו) שאחזו בו במקומותינו. לדבריו, מלחמת המפרץ הייתה "מלחמת ברירה" במיטבה, ועלינו לחזור ולאמצה אל חיקנו האסטרטגי כמו בימים הטובים של מלחמת סיני. לדעתו, מה שמותר לארה"ב מותר גם לנו – מה גם שאצלנו מדובר באינטרסים חיוניים עד כדי מניעתה של סכנת השמדה.

אבל כל התיזה שהוא בונה בשבחיה של "מלחמת הברירה" נופלת באחת אם נזכור כי אין דבר כזה. מטעמי נוחות המציאה לעצמה ישראל דוקטרינה של מלחמת ברירה, עד כי האמינה שמדובר במושג אסטרטגי הידוע ומוכר לכול. למגינת ליבנו לא שמעו על כך בעולם הגדול. המינוחים המקובלים בחשיבה האסטרטגית הם של מלחמת מנע ושל התקפה מקדימה.

בקצרה: מכה מקדימה לסיכול אפשרות מוחשית וכמעט ודאית של התקפת אויב

הנתונים להתקפה אווירית מסיבית, חשיבותו של מודיעין טוב, שמגיע בזמן לכל הצרכנים, חשיבותו של התמרון הקרקעי וההכרה במגבלות של השימוש בחימוש מונחה מדויק. גם מסקנתו של האלוף עמידרור, שלא ניתן להשיג ניצחון באמצעות

במקום ללמוד את הלקחים האמיתיים קבעו הצרפתים שהלקחים ממלחמות העבר מחזקים את תורת הלחימה שלהם. הטעות הזאת עלתה בחייהם של מאות אלפי חיילים צרפתים

"מלחמת כפתורים" היא נכונה, אך היא נכונה תמיד, ולאו דווקא כתוצר ישיר של ה"לקחים" שהוא מנתח.

הקושי להפיק דבר מה מועיל מפרק הלקחים האופרטיביים רק מחרף אם נזכור שמדובר במלחמה משונה. מבחינה צבאית קשה להחיל את ההגדרה "מלחמה" – שהיא בעיקרה התנגשות אלימה דו-צדדית – על מהלך כוח, שבו הופעלו במלוא עוצמתם חצי מיליון חיילים (שנועדו במקורם לבלום את הסובייטים באירופה) באופן חד-צדדי, שנוטה להזכיר מרדף. לכן לא ברור אילו לקחים משמעותיים ניתן להפיק מהמלחמה הזאת, שבה העיראקים כלל לא השתתפו. התמיהה אך גוברת נוכח הדגש החדשני שמנסה האלוף עמידרור להכניס לספרות

הפקת לקחים נכונים ממלחמות עשויה לחסוך לאומות מפלות קשות והקזת דם מיותרת. למשל, אילו הסיקו הצרפתים את הלקחים הנכונים ממלחמת קרים או ממלחמת האזרחים האמריקנית, שהתנהלו באמצע המאה ה-19, הם היו מבינים שהטכנולוגיה של תקופתם מחזקת מאוד את קרב ההגנה ונוטה לבלום כל מלחמת תנועה ולדרדרה למלחמת חפירות ממושכת. אולם במקום ללמוד את הלקחים האמיתיים קבעו הצרפתים שהלקחים ממלחמות העבר מחזקים את תורת הלחימה שלהם, שקבעה שיש לדבוק בעקרון ההתקפה בכל מחיר. הטעות הזאת עלתה בחייהם של מאות אלפי חיילים צרפתים.

מאמרו של יעקב עמידרור על לקחי מלחמת המפרץ עבור ישראל מנסה להוסיף נדבך חשוב לספרות הלקחים. לכאורה עוסק המאמר בניתוח לקחים ברמה האופרטיבית והאסטרטגית, אך בקריאה לעומק הוא מעורר תמיהות, עד כי נדמה שאין מדובר בניסיון להסיק לקחים אמיתיים מהמלחמה, אלא בניסיון לנצלה כדי לבסס דעות מוצקות של האלוף

עמידרור, שבהן דגל עוד לפני המלחמה. ה ל ק ח י ם שמנתח האלוף עמידרור ברמה האופרטיבית הם ברובם אמיתות מובנות מאליהן: למשל, הצורך לפזר, להסתיר ולהסוות כוחות לוחמים,

דוקטורנט ביחסים בינלאומיים ובעבר ראש ענף בחטיבה האסטרטגית באג"ח



בתוך ימים או שעות עשויה להיות קבילה בחברה דמוקרטית - במיוחד בהקשר של איום קיומי מידי. לעומת זאת, מלחמת מנע, שנועדה להקדים תרופה ולמנוע הפרה במאזן הכוחות בעתיד לא ודאי ורוחוק (בדרך כלל מספר שנים) אינה קבילה בחברה דמוקרטית וגם לא בעיני דעת הקהל של מדינות דמוקרטיות אחרות.

לדוגמה, אילו הייתה ישראל תוקפת את מצרים ואת סוריה בבוקר ה־6 באוקטובר 1973, היה מדובר בהתקפה מקדימה. (על הסיבה מדוע לא נהגה כך - בהמשך). מלחמת סיני נגד מצרים ב־1956 ומלחמת לבנון נגד סוריה ב־1982 היו בבחינת מלחמות מנע. בשני המקרים האלה לא קדם למלחמה איום קיומי על ביטחונה של ישראל.

במאמרו קורא איפוא האלוף עמידרור לאמץ מחדש את מלחמת המנע (כי על מתקפה מקדימה אין מחלוקת) ולעגן אותה בתפיסת הביטחון של ישראל. נוכח ההתנגדות הצפויה הוא עוטרף את דבריו במטפורה של "מלחמת ברירה". דיון אסטרטגי אמיתי אינו יכול להישען על מטפורות מוצלחות יותר או מוצלחות פחות, מה גם שאלה נוטות לעמעם את החשיבה האסטרטגית ולכרסם בעילותה.

הכשל השני

הכשל השני הוא קביעתו של האלוף עמידרור כי עלינו להחזיר לעצמנו את חופש הפעולה האסטרטגי המוחלט. לדעתו, דבקות ללא עוררין בעיקרון הזה תאפשר לישראל לממש דרכי פעולה מיטביות להגנה על האינטרסים החיוניים לביטחונה.

עלפי הדוגמאות שמביא האלוף עמידרור ל"חופש פעולה" הכוונה היא להסרת עכבות מפני פגיעה בריבונותן של מדינות אחרות; להתעלמות מכוונותיו של הצד האחר, גם אם חתם עימנו על הסכם שלום; לצמצום ההתחשבות בדעתה של ארה"ב. בקצרה: מתן יד חופשית לכל פעולה צבאית שתחפוץ ישראל לבצע במזרח התיכון.

טעותו של האלוף עמידרור היא כפולה: ראשית, הוא נוטה לייחס את הערכים החיוביים, הגלומים בחופש הפעולה של המפקד הצבאי ברמה האופרטיבית-טקטית (למשל, הפגנת יוזמה, גמישות בהפעלת הכוחות, העברת הלחימה לשטחים אחרים), למה שהוא מגדיר "חופש הפעולה האסטרטגי" של מדינת ישראל. הטשטוש בין הרמה הטקטית לרמה האסטרטגית מביא לתפיסה לא מציאותית של הסיבה האסטרטגית שבה אנו פועלים. זו תפיסה

שעלולה לשמש קרקע גידול נוחה להחלטות שגויות. למעשה, לשום מדינה אין חופש פעולה מוחלט שעליו ממליץ האלוף עמידרור - ודאי שלא למדינה בינונית או קטנה.

שנית, האלוף עמידרור מתעלם מנדבך יסודי בתפיסת ההרתעה האסטרטגית שלנו: מרקם היחסים האסטרטגיים עם ארה"ב, שבבסיסו "כמעט ברית הגנה". חלקה של ארה"ב ב"כמעט ברית" ידוע היטב לכל גורם באזור. חלקה של ישראל הוא הצורך לקיים התייעצויות עם האמריקנים לפני שמתקבלת החלטה על יציאה למלחמה. כך היה ערב

עליונותו של השיקול המדיני הכולל על פני השיקולים הצבאיים אינה רק בבחינת מצוות אנשים מלומדה

מלחמת ששת הימים, ערב מלחמת יום הכיפורים ואפילו ערב מלחמת לבנון ("האור הירוק" של היג).

הכשל השלישי

הכשל השלישי הוא ניתוק ההחלטה על יציאה למלחמה מהשיקולים המדיניים תוך הסתמכות מוחלטת על חוות-הדעת הצבאיות. בראייה הזאת נועד חופש הפעולה האסטרטגי, שהאלוף עמידרור כה מייחל לו, למנוע הישנות המצב ערב מלחמת יום הכיפורים - מצב שבו נמנעה ישראל מלהנחית מכה מקדימה על סוריה ועל מצרים בגלל "שיקולים מדיניים".

בעינינו זה מגלה האלוף עמידרור קושי בהבנת המציאות הגלובלית - בעיקר הזיקות לארה"ב - וגם בהפנמת פעולתה של ממשלה בחברה דמוקרטית. אחרת קשה להסביר את המלצתו של האלוף עמידרור לשחרר את דרג מקבלי ההחלטות מהסיבוכים של השיקולים הפוליטיים. המלצה זו באה לידי ביטוי בקביעתו כי נוכח חולשתו של הדרג המדיני מוטל על המתכנן הצבאי "להשתדל להקטין (את ההיבטים המדיניים) ככל האפשר על מנת להקל על הקברניטים לקבל את ההחלטה הנחוצה... וכדי לאפשר לצבא למלא את תפקידו כמגן המדינה מפני איומים".

לבד מהחריגה הדרמטית מדגם היחסים המוכר לנו זה עשרות שנים בין דרג מדיני לדרג צבאי נידונו ההמלצות - הקוראות להתנתק מהמגבלות המדיניות - לכישלון גם בהיבט של היעילות הצבאית. מדינת ישראל לא יכלה לפתוח במתקפה מקדימה בתנאים

האידיאליים, לכאורה, של בוקר ה־6 באוקטובר 1973 בעיקר בגלל הקושי להצדיק מכה מקדימה על מתקפת אויב, שנועדה לכבוש שטחים, שמבחינת החוק הבינלאומי שייכים לו. בתמונת ראי ניתן לטעון כי מאותם שיקולים מדיניים הצדיקו ארה"ב והעולם (חוץ מצרפת של דה-גול) את המלומת הפתיחה של מלחמת ששת הימים. המלצה לבידוד השיקולים המדיניים עלולה להטיל על הצד שיאמץ אותה מחירים בלתי נסבלים. למשל, הנחתת מכה מקדימה ב־6 באוקטובר 1973 עלולה הייתה לדחוף את האמריקנים להטיל על ישראל אמברגו צבאי. ללא הסיוע האמריקני המסיבי הייתה ישראל מתקשה לנצח במלחמת יום הכיפורים ולשקם את צה"ל לאחר המלחמה.

בהיסטוריה העולמית ידועה הדוגמא האולטימטיבית לחוסר התוחלת של ניתוק התוכנית הצבאית מהשיקולים המדיניים: תוכנית שליפן הגרמנית במלחמת העולם הראשונה. התוכנית הייתה מושלמת מבחינה צבאית, אך היא "שכחה" לקחת בחשבון היבט מדיני מסוים - הניטרליות של בלגיה. חדירת הצבא הגרמני לבלגיה (כדי לאגף את צבא צרפת) הייתה הפרה של חוזה הניטרליות של בלגיה, שבריטניה הייתה ערבה לו, והביאה לכניסת הבריטים למלחמה. גרמניה הובסה בסופו של דבר במלחמה, משום שהתעלמה מהמגבלות המדיניות ובגלל חופש הפעולה המוחלט שלקח לעצמו הדרג הצבאי.

סיכום

עליונותו של השיקול המדיני הכולל על פני השיקולים הצבאיים אינה רק בבחינת מצוות אנשים מלומדה. השיקולים הצבאיים אינם יכולים לשמש אסמכתא לתפיסת ביטחון יציבה, כי הם חלקיים ומוגבלים. לכן סילוקם הצידה של השיקולים המדיניים הסבוכים בשמה של דוקטרינת "מלחמת ברירה" הוא מרשם לטעויות אסטרטגיות חמורות מאלה שמנסה האלוף עמידרור למנוע. זאת במיוחד אם המשפט המטפורי שהוא כותב (בעמוד 79), ולפיו "משפחותינו ובתינו יהיו בסכנת השמדה, ויכול להיות שנאחר את המועד", נועד לרמז על תרחיש קונקרטי ולא שגרת. יישומה של תפיסת "מלחמת ברירה" בתרחיש כזה - לשיטתו, באופן כמעט אוטומטי ובהתאם לשיקולים צבאיים טהורים - נשמע דמיוני, אך מן הראוי לברר נקודה זאת עד תום.



קרב בזק או סיכון ענק?

ניתן לפתח תורת לחימה אפקטיבית של "קרב בזק", אך תורת לחימה כזאת אסור שתהיה מבוססת כולה על יתרונות לכאורה של כלי זה או אחר. הסיבה: נטרול – ואפילו חלקי – עלידי האויב של היתרונות הקרביים, הנגזרים מהעדיפות הטכנולוגית, עלול להביא לכישלון צורב בקרב – כפי שנוכח חיל השריון לדעת במלחמת יום הכיפורים. תגובה למאמרו של סא"ל אליעזר שנוולד, "בחזרה לקרב הבזק" (מערכות 376, אפריל 2001)

סא"ל (מיל') עופר צוריאל

היריב אינו קיים – בדרך כלל – במידה מספקת. בעבר כבר ראינו איך היתרונות, הנגזרים, כביכול, מפערים טכנולוגיים, מתאדים כלא היו, ודי אם נזכיר את הזעזוע שגרמו יחידות ה"סאגר" המצריות והסוריות לשריון הישראלי בתחילתה של מלחמת יום הכיפורים. בעניין זה ראוי לציין שיחידות ה"סאגר" לא סגרו את הפער הטכנולוגי שהיה לצבא הישראלי המערבי על פני צבאות ערב המזרחיים, אלא פשוט צימצמו את היתרונות הקרביים הנגזרים מהעדיפות הטכנולוגית. לכן יש לבנות טכניקות קרביות על יכולות ולא על יתרונות.

הבסיס הטכנולוגי של יתרון תחרותי נלמד רבות – בהיבט האזרחי שלו – בבתי הספר למנהל עסקים. כיום מקובל להניח שיתרון טכנולוגי – גדול ככל שיהיה – הוא הבסיס החלש ביותר, שעליו יכול ארגון לבסס את האסטרטגיה התחרותית שלו, שכן את היתרון הזה תמיד ניתן לבטל בקלות יחסית באמצעות התארגנות נכונה של הצד האחר.

3. איסימטריה בבניין הכוח
באחרונה השתתפתי בנוהל קרב, שבו הציג מח"ט שריון תוכנית תחת

חדש של אפשרויות ולא רק בשיפור היכולות הקיימות. למשל, פרויקט התומ"ת האוטונומי "קרוסיידר" (שנעצר בגלל קשיים טכנולוגיים) או הופעת המקל"טים כמדוח במאמרו של

טנק ה"מרכבה" לדורותיו הוא בבחינת שיפור אינקרמנטלי גדול, אך לא קפיצת מדרגה מבחינת היכולות שהוא מקנה

אל"ם יעקב צור (בגיליון 376) הם בבחינת קפיצת מדרגה טכנולוגית. לפיכך יש להישמר מאוד מלהפריז בהערכת האפשרויות החדשות הנפתחות בגין ההצטיידות ב"מרכבות".

2. ביסוס תורת הקרב על יתרון טכנולוגי

ביסוס תורת הקרב על היתרון הטכנולוגי – כלומר על הפער בין יכולות הצדדים – הוא סיכון גדול, שכן הוא דורש הנחת יסוד לגבי יכולות הצד האחר. אולם על מנת להיות זהירים עלינו להניח שהמידע ביחס ליכולות

כמג"ד ארטילריה אני מסתכל לעיתים בקנאה מחויכת בהערצה שמפגינים אנשי השריון – ובמיוחד אנשי ה"מרכבות" – לכלים שעליהם הם משרתים. אולם אין כל מקום לחיוך כאשר אנשים רציניים כידידי סא"ל אליעזר שנוולד נותנים להערצה זו להשפיע על שיקול דעתם המקצועי, והם בונים תיאוריות צבאיות על פרמטרים צרים כנתוניו הטכניים של טנק – טובים ככל שיהיו. תיאוריה שבסיסה צר כל כך היא כפירמידה הפוכה, ופגיעה קלה ביתרון הטכנולוגי שבבסיסה ימוטט אותה כליל. עניינית, ברצוני להתייחס לשלושה היבטים במאמרו של סא"ל שנוולד:

1. קפיצת המדרגה הטכנולוגית

להבנתי, טנק ה"מרכבה" לדורותיו

הוא בבחינת

שיפור

אינקרמנטלי

גדול, אך לא

קפיצת מדרגה

מבחינת היכולות

שהוא מקנה.

קפיצת מדרגה

באה לידי ביטוי

ביצירת ממד

מג"ד תותחנים
במילואים





יוזמה ותוקפנות, מהירות ורציפות, מיצוי הכוח ותחבולה – מהווים בסיס תפיסתי וערכי עמוק ורחב דיו כדי לפתח צורות לחימה אגרסיביות, מהירות ומתוחכמות כפי שכולנו היינו רוצים לראות, וזאת מתוך מטרה להביא כל עימות להכרעה מהירה. חשוב לזכור שעקרונות מלחמה לעולם אינם תלויים בטכנולוגיה זו או אחרת, וזו הסיבה שספרו של סון טסו "חוכמת המלחמה" רלוונטי היום, כפי שהיה רלוונטי בעת שנכתב, לפני יותר מ־2000 שנה. אילו היה סון טסו מבסס את כל תורת המלחמה שלו על הטכנולוגיה של זמנו, איש לא היה זוכר אותו היום.

סיכום

תורת הקרב של צה"ל כוללת מספר צורות קרב: קרב התקדמות ורדיפה, קרב התקפה, קרב נסיגה והשהיה, קרב הגנה (ראו בספר "תורת הקרב", כרכים א' ו-ב'). בכלם ניתן מענה לאיומים של שדה הקרב באמצעות שילוב מיטבי של הכוחות הפועלים בקרב המשולב. אין שום צורת קרב המושתתת רק על סוג מסוים של נשק.

ניתן, להערכתי, לפתח תורת לחימה אפקטיבית של "קרב בזק", אך תורת לחימה כזאת אסור שתהיה מבוססת כולה על יתרונות לכאורה של כלי זה או אחר, שכן נטרול – ואפילו חלקי – על-ידי האויב של היתרונות הקרביים, הנגזרים מהעדיפות הטכנולוגית, עלול להביא לכישלון צורב בקרב.



חדישות ועדכניות, הממצות את מלוא הפוטנציאל של כלי הנשק, הוא עניין מבורך, שצריך להיות באחריותן של המפקדות החיליות המקצועיות. אך יש להבחין בין הטכניקות הקרביות הפנימיות של צוות, של מחלקה ואף של פלוגת טנקים לבין צורת קרב הדורשת

**הרי בסרט הזה כבר היינו:
מתקפת הנגד הכושלת של
צה"ל בחזית התעלה ב־8
באוקטובר 1973,
שבמהלכה נפל בשבי סא"ל
אסף יגורי, הייתה ניסיון
לשטוף את המצרים רק
באמצעות טנקים. קשה
להאמין שחיל השריון שוב
חוזר לתורת הקרב הפגומה
הזאת, שהנחילה לו בעבר
כישלונות כה צורבים**

שילוב של כוחות שונים. הזנחת הגורמים הנוספים המשולבים בקרב עלולה להוביל למצבים של חוסר יכולת להתמודד עם האיומים בשטח. השאלה האם צה"ל יודע להביא את מיצוי הכוח למקסימום באמצעות הטכנולוגיות החדשות של הכלים היא לגיטימית, אך היא אינה עניין פנימי של חיל השריון. עקרונות המלחמה הצה"ליים –

הכותרת "קרב התקדמות". על-פי תוכניתו, "ה'מרכבות' ירוצו מהר קדימה", וכוחות השריון "ישטפו את השטח". אחד מגדודי החטיבה אמור היה לקבל ממני סוללה ת"פ, אך בשום מקום בתוכנית לא בא הדבר לידי ביטוי של ממש. גם לא הובאה בחשבון העובדה שלסוללת תותחנים צרכים אחרים של זמן ושל מרחב מאשר לפלוגת שריון, וכמובן גם לא הייתה התייחסות רצינית לכוחות החי"ר וההנדסה שצורפו לחטיבה. כפועל יוצא לא ניתן מענה אחר – זולת שטף ה"מרכבות" – לבעיות הצפויות במתאר הלחימה שבו עסק נוהל הקרב: שטח רווי אמצעים נגד טנקים, מכשולים קרקעיים, מיקוש ומיקוש פזיר.

הרי בסרט הזה כבר היינו: מתקפת הנגד הכושלת של צה"ל בחזית התעלה ב־8 באוקטובר 1973, שבמהלכה נפל בשבי סא"ל אסף יגורי, הייתה ניסיון לשטוף את המצרים רק באמצעות טנקים. קשה להאמין שחיל השריון שוב חוזר לתורת הקרב הפגומה הזאת, שהנחילה לו בעבר כישלונות כה צורבים.

הקרב המשולב יוכרע על-ידי שילוב מיטבי של מרכיבי תמרון, אש ישירה ואש מסייעת, מודיעין וכו'. במאמרו כותב סא"ל שנוולד: "חיל השריון גיבש תורת הפעלה אחידה לכלל יחידותיו... אולם (דבר זה) עלול לגרום לקיבעון במקומות שבהם ניתן להפיק יותר מכלי נשק חדשים". פיתוח טכניקות קרביות

קרב בזק או סיכון ענק?

תורת הקרב



יחידת הסד"גים בחיל הים



עכשיו מותר לגלות: ב־1956, כשחיל הים סבל ממחסור חמור בכלי שיט, הוא צירף למערך המילואים שלו שמונה ספינות דיג על צוותיהן. הספינות צוידו מראש בהתקנים שאיפשרו להן לשאת אמצעי לחימה וחימוש, ובהתרעה קצרה ניתן היה לגייסן ולחמשן. במהלך השנים השתתפו ספינות דיג אלה במבצעים רבים, שאחדים מהם עדיין אינם מותרים לפרסום

רס"ן (מיל") יהודה רותם

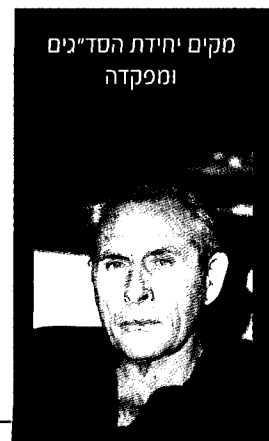
גויסו למערך המילואים של חיל הים יחד עם הדייגים שהפעילו אותן בעיתות רגיעה.

גיוסן של ספינות דיג ושל דייגים בנפרד מקובל בחילות הים של אומות במלחמה, אולם ייחודה של פלגת הסד"גים בצה"ל היה בכך שהספינות הוצבו במערך החירום של חיל הים על צוותיהן האזרחיים. בהתרעה של 24 שעות היו הספינות מוחזרות מהים, מחומשות והופכות מספינות דיג לכלי שיט מלחמתיים, שאנשיהם אומנו לבצע משימות קרביות בשירות חיל הים. מבחינה זו מדובר היה ביחידה

הגיעה השעה להסיר את החיסיון מקיומה של פלגת ספינות הדיג החמושות, שהוקמה לפני 45 שנה – ב־1956 – במסגרת מערך המילואים של חיל הים.

בעת הקמתה כללה היחידה שמונה ספינות דיג, שצוידו מראש בהתקנים שאיפשרו להן לשאת אמצעי לחימה וחימוש בשעת חירום. ספינות אלה

מקים יחידת הסד"גים ומפקדה



קרביית, שככל הידוע אין דומה לה לא רק בצה"ל, אלא בעולם כולו. היחידה הוקמה בעת שחיל הים סבל ממחסור חמור בספינות בשל מדיניות הקצאת המשאבים שנקט צה"ל. בשל כך נוצר צורך דחוף לעבות את מערך כלי השיט של חיל הים. באותה עת - 1956 - הגיעו לארץ ספינות דיג חדישות

עשויות פלדה שנרכשו במסגרת הסדר השילומים עם גרמניה. השילוב של זמינות ספינות בעלות כושר ימי מעולה, של כוח אדם מיומן המפעיל אותן ושל מחסור חמור בכלי שיט הביא ליזומה של מטה חיל הים להקים את היחידה.

ראוי לציין כי עוד לפני קום המדינה היה ציבור הדייגים בארץ פעיל במערכות הביטחון במסגרת ההגנה: ברכש, בהעפלה ובמאבק על ההעפלה. ספינות

הדיג שימשו את הפל"ים ומאוחר יותר, עם פרוץ מלחמת העצמאות, הן שימשו את חיל הים שהיה רק בהתהוותו. ספינות הדיג סייעו לשמור על הקשר עם הגליל המערבי הנצור בתחילתה של מלחמת העצמאות ואף העניקו סיוע לכוחות היבשה בטרם עמדו לרשות החיל כלי שיט של ממש. ציבור הדייגים ששירת על הספינות האלה היה ברובו בעל ניסיון ביטחוני.

קיומה של פלגת הסד"גים נשאר חסוי שנים רבות בגלל הדאגה לביטחון הדייגים, אשר במרבית ימי השנה שטו ודגו במים רחוקים מול חופי ארצות עוינות בים התיכון ובים סוף. היה חשש לשלומם של הדייגים, אם יתגלה שלהם ולספינותיהם יש גם תפקיד צבאי.

בקיץ 1956 גויסו בזו אחר זו שמונה "ספינות השילומים"

והוכנסו למספנת חיל הים כדי לצייד אותן בהתקנים שכללו בסיסים לתותחים, חצובות למקלעים וסידורים להצבת מכשירי קשר. בשלבים מאוחרים יותר גם הוצבו על הספינות מתקנים להטלת פצצות מעמקים למלחמה בצוללות וציוד אחר - לפי הצרכים שעלו מעת לעת. המתקנים

הוסוו היטב למקרה שהספינות ייתפסו בעת עבודתן בדיג. ואכן הספינה "דורון" נתפסה על-ידי הצי המצרי ב-1958 כאשר דגה מול חופי אל-עריש, צוותה הושם במעצר לתקופה ארוכה, והספינה הוחרמה - אך שיבוצה במערך של חיל הים לא נודע לשוביה.

בבסיסי החוף הוקצו לכל ספינה מחסני חירום, שבהם

הוחזק כל הציוד הדרוש להפעלתן ככלי שיט צבאיים. במקביל אומנו הצוותים במקצועות הצבאיים: הכרת הנשק, שימוש בו, נוהלי קרב, בקרת נזקים, כיבוי אש וכו'.

המפקדים - רובם קצינים - עברו אימון בנוהלי פיקוד חיליים: ניהול אש, גילוי, ניווט, קשר וכן במקצועות צבאיים נוספים, הקשורים למטלות הספציפיות שהוטלו על היחידה.

עם הקמת היחידה נעשה

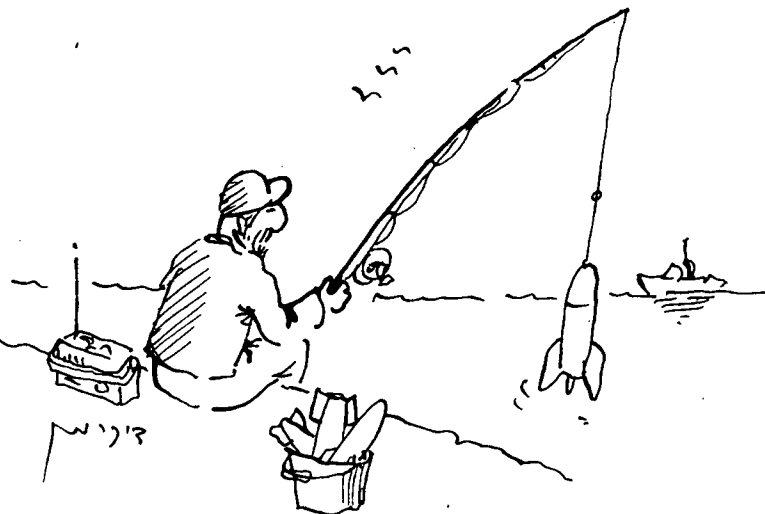
מאמץ אינטנסיבי להעביר אליה את הצוותים מיחידותיהם השונות - בחיל הים ובחילות אחרים. בתוך שלושה חדשים קרמה היחידה עור וגידים - על שמונת כלי השיט שלה, ציודה ואנשי צוותה - והייתה מוכנה לביצוע משימותיה.

היחידה הופעלה לראשונה במלחמת סיני, זמן קצר לאחר שהוקמה, ומילאה בה מגוון משימות: הגנה על החופים, הגנה על אוניות שעגנו מחוץ לנמלים, שמירה על מבואות הנמלים ופעולות מיוחדות.

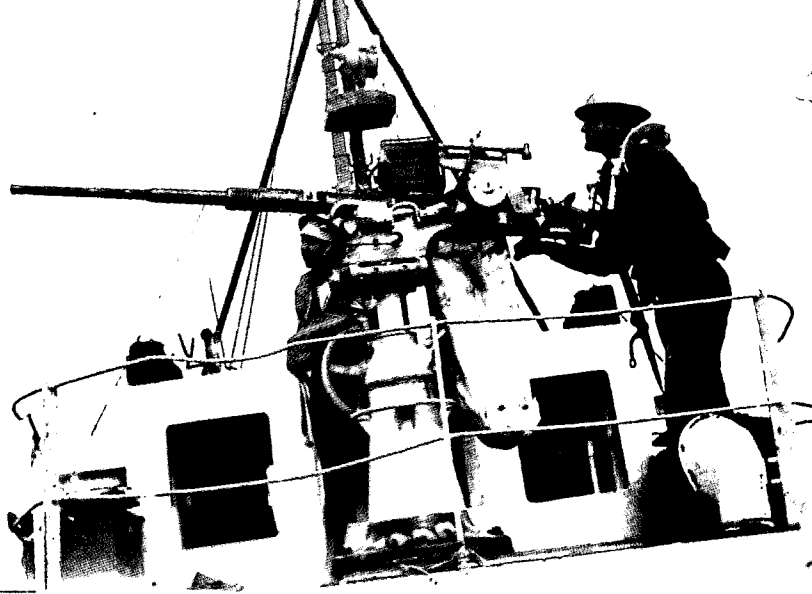
פיקוד חיל הים עמד עד מהרה על הפוטנציאל הייחודי הגלום ביחידה, שכלי השיט שלה ניתנים להסבה מהירה מכלים "תמימים" לכלים קרביים - ולהיפך, מה שאיפשר לבצע באמצעותם פעולות חשאיות. מסיבה זו הופעלו כלי השיט של היחידה מראשית קיומה לביצוע משימות בלתי שגרתיות. הראשונה

שבהן הייתה ההשתתפות במבצע לחילוץ יהודים מפורט-סעיד בשלהי מלחמת סיני. הפעולה בוצעה באמצעות שני סד"גים, שחדרו לנמל פורט-סעיד והביאו משם לנמל חיפה כ-180 יהודים שהיו לכודים בין כוח המשימה האנגלו-צרפתי לבין אוכלוסייה עוינת בעת מבצע סואץ.

ספינות הדיג היו אומנם נחותות מספינות מלחמה תקניות במהירותן, בחימושן ובמכשור שהותקן בהן, אולם על נחיתות זו חיפו הכושר הימי של הספינות, שאיפשר להן שהייה בים בכל מזג אוויר, ואיכות כוח האדם, שהצטיין ביצוע ימי ובמוטיבציה



המבע
אורגון
במהירות:
הספינות, שהיו
בסיוור חופים
שגרתי, נקראו
לחזור לבסיס
בנמל חיפה, כל
הציוד הצבאי
הורד מהן, והן
חזרו ולבשו
חזות של
ספינות דיג. הן
צוידו במזון,
בתרופות



תותחן בעמדת ירי

כלומר, הם היו
פטורים מחבלי
ההסתגלות
לטלטולי הים,
וממחלת הים,
כך שיכלו
לתפקד היטב.
מייד עם גיוסם.
בכל שנות
קיומה בלטה
הפלגה במורל
הגבוה שלה
ובדבקות
הצוותים בביצוע
המשימות

המגוונות שהוטלו עליהם – בעיתות רגיעה ובעיתות חירום. על כך זכתה להערכה רבה מצד פיקוד חיל הים. הספינות אומנם גויסו בעיקר בעיתות חירום, אך מילאו משימות שונות גם בעיתות רגיעה – החל מהשתתפות ב"ימי קרב" (תרגילים) חיליים וכלה בביצוע תפקידי סיוע מיוחדים לצה"ל בכלל ולחיל הים בפרט.

במסגרת שירות המילואים שלהם השתתפו אנשי היחידה בפעילות הבט"ש בכל הגזרות הימיות. הם נטלו חלק במאמץ למנוע הסתננויות מחבלים דרך הים – בין היתר באמצעות איוש תחנות בחופי הארץ, וגם היה להם חלק ב"מלחמות הכינרת" לפני מלחמת ששת הימים.

במלחמת ששת הימים, כאשר הייתה התרעה על סכנה של צוללות אויב בזירה, צוידו הסד"גים בפצצות מעמקים, והצוותים עברו הכשרה בתחום הלוחמה נגד צוללות (נצ"ל). הסד"גים היו בבחינת תגבור משמעותי לחיל בתחום זה – חרף מגבלת המהירות של הספינות (שהיא בעלת משמעות בהטלת פצצות מעמקים) והעדר אמצעים לגילוי תת-ימי. הסד"גים המגויסים פיטרלו בחופים, וסביר להניח כי רעש מדחפיהם ופצצות העומק שהטילו גרמו לצוללות האויב – אם אכן ניסו לבצע משימות בחופי הארץ – "להוריד את הראש".

להמחשת חולשתו של חיל הים בציוד במלחמת ששת הימים וליכולת האלתור שגילה ראוי

ובשמיות, וניתנה להן פקודת הפלגה לפורט-סעיד לחילוץ היהודים משם. לספינות נלוותה ספינת טורפדו, שנשארה מאחור עם ההתקרבות לפתח תעלת סואץ. הסד"גים, שהוסו כספינות זרות ונשאו דגלים של מעצמה ניטרלית, פילסו את דרכן בתוככי הארמדה האדירה של אוניות מלחמה מכל הסוגים והגדלים שעגנו ופיטרלו במבואות הנמל. הפיקוד העליון הצרפתי היה בסוד המבצע, אולם לא כן הבריטים, ולכן ההוראה הייתה להתחמק מכלי שיט בריטיים. הספינות חדרו לנמל עם בוקר והעלו על סיפונן את יהודי פורט-סעיד

– כ־180 איש – שרוכזו בלילה בבית-הכנסת בעיר בידי שליחים ישראלים, שלבשו מדים של קצינים זרים. הסיפונים – ועליהם האנשים – כוסו בברזנטים, והספינות החלו חותרות צפונה, כשהן מתחמקות מספינות הסיוור הבריטיות. לאחר הפלגה קשה בים סוער הגיעו הספינות לחיפה, והאנשים הורדו לחוף וטופלו בידי אנשי הסוכנות היהודית.

מראשית פעילותה התבלטה היחידה באיכות ביצועיה. ספינות הדיג היו אומנם נחותות מספינות מלחמה תקניות במהירותן, בחימושן ובמכשור שהותקן בהן, אולם על נחיתות זו חיפו הכושר הימי של הספינות, שאיפשר להן שהייה בים בכל מזג אוויר, ואיכות כוח האדם, שהצטיין בידע ימי ובמוטיבציה. אנשי הסד"גים היו למעשה "בבית" בעת ששירתו על ספינותיהם, והיו להם "רגליים"



צוות במנוחה על סד"ג חמוש בתותחים ובמטולי פצ"ם (פצצות מעמקים) נגד צוללות



סד"ג בפעולת נצ"ל (נגד צוללות) – מונחה להטלת פצצם על-ידי צוללת שאינה כשירה לצלילה

התוצאה הייתה שמירה על כושרה הקרבי של היחידה מיום הקמתה.

כשהחל חיל הים להצטייד הן בכמות והן איכות – בספינות טילים וב"דבורים" – נראה היה שהסד"גים סיימו את תפקידם בחיל. אולם למרבה ההפתעה החליט פיקוד החיל להמשיך לקיים את היחידה גם לאחר מלחמת יום הכיפורים, שממנה יצא חיל הים הישראלי כשידו על העליונה מול ציי ערב, ויחסי הכוחות בזירה הימית התהפכו. שימורה של הפלגה גם בעידן של ספינות הטילים נבע מההערכה בפיקוד החיל לכושרה ולביצועיה – שעליהם הוא לא היה מוכן לוותר גם לאחר שעמדו לרשותו כלי שיט מודרניים.

בשנים שלאחר מלחמת יום הכיפורים הועסקה היחידה בעיקר בביטחון שוטף: הגנה נגד חדירות מחבלים, הגנה על מבואות הנמלים ותפקידי עזר שונים.

מאז הקמתה לא נפלה אחזקת היחידה לנטל על מערכת הביטחון: הכלים נבנו ותוחזקו על-ידי בעליהם והופעלו על ידם בעבודות דיג במרבית ימות השנה.

חשוב להדגיש שפעילות היחידה בעיתות מלחמה הייתה כרוכה ברמת סיכון גבוהה. אנשי הסד"גים יצאו למשימותיהם בים בספינות נחותות מכל בחינה לעומת הכלים של ציי האויב: בכוח האש, במהירות, באמצעי הגילוי ובמכשור הטכני. בפועל לא העזו אוניות השטח והצוללות של האויב להגיע לחופי הארץ (להוציא המקרה המפורסם של המשחתת איבראהים אל-אוול במלחמת סיני), ויחסי הכוחות האלה מעולם הועמדו במבחן האש.

קיומה של יחידת הסד"גים הוא דוגמא לתושייה ולהעזה שאיפיינו את חיל הים בתקופה שבה הוא סבל ממחסור באמצעי לחימה וממחיש את היות צה"ל צבא העם, הלוחם על קיומו.

להזכיר את שיתוף הפעולה המוזר בין הצוללת "רהב" לבין סד"גים בלוחמה נגד צוללות אויב. הצוללת "רהב" לא הייתה כשירה לצלילה, אולם הייתה מצוידת במכשיר לגילוי צוללות. לעומתה הסד"גים היו מצוידים בנשק ללוחמה בצוללות, אולם לא עמדו לרשותם אמצעי גילוי תת-ימיים. מסיבה זו הוחלט להפעיל את הצוללת "רהב" יחד עם סד"גים כדי שישלימו זה את זה. "רהב" (בפיקודו של יומי ברקאי, לימים מפקד חיל הים) שימשה ככלי שטח ועסקה בגילוי מטרות תת-ימיות. כאשר היא גילתה מטר, היא כיוונה אליה את הסד"גים באמצעות הקשר, ואלה תקפו את המטרות בפצצות מעמקים. היה זה חיזיון שספק אם נצפה אי-פעם בתולדות המלחמות בים: צוללת שאינה יכולה לצלול משתפת פעולה עם ספינת דיג הנלחמת בצוללות.

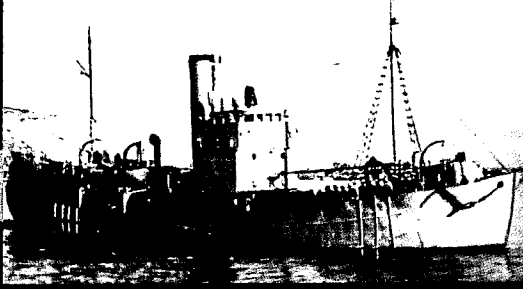
כאשר הועלה החשש מפני ניסיון של הערבים למקש את נתיבי הכניסה לנמלי ישראל באמצעות מוקשי מגע, רכש חיל הים ציוד לשליית מוקשים, והסד"גים היו הכוח אשר הפעיל אותו. זאת בגלל התאמת כלי השיט לציוד זה ויכולת הצוותים להשתלט בקלות על הפעלתו.

מלחמת ששת הימים הייתה שעתה היפה של היחידה. חיל הים נתפס אז בתקופה של מחסור קשה בכלי שיט תקינים לפעולה. שמונת הסד"גים, שעמדו לרשות חיל הים, ואשר גויסו במהירות, היו תגבורת משמעותית ועיבו את מערך כלי השיט של החיל. הסד"גים עשו במהלך אותה מלחמה עבודה חשובה בהגנת החופים, באבטחת מבואות הנמלים, בליווי אוניות אספקה ורכש בנתיבי הגישה לנמלים, בלוחמה נגד צוללות ובתפקידים מיוחדים שאחדים מהם עדיין חסויים. בין היתר הובילו הסד"גים לוחמי קומנדו לפעולות חבלה בנמלי אויב, סייעו לכוחות היבשה שפעלו סמוך לחופי האויב ועזרו ליחידות חיל הים בפעולות הנצלה שונות.

במלחמת ההתשה שירתו לוחמי היחידה במרחבי סיני והפעילו כלי שיט לאורך תעלת סואץ ובים סוף. בכמה תחומים הייתה לידע המקצועי שלהם תרומה ייחודית.

אחת הבעיות שליוו את היחידה בכל תקופת קיומה הייתה הקושי לשמור על מצבת הצוותים. אנשים השתחררו מסיבות גיל, בריאות ועבודה באוקיינוסים רחוקים. מפקדי הפלגה, שהייתה מורכבת כולה מאנשי מילואים, נאלצו כל הזמן להשיג מחליפים לאנשים שפרשו. ברבות הזמן נוצר הצורך לתגבר את היחידה באנשי צוות שאינם דייגים – מבין אנשי המילואים של חיל הים, שהיו יוצאי יחידות אחרות. אלה נקלטו היטב בפלגה, והפיקוד שלה הצליח לשמר את אופיה הייחודי ואת רוחה המיוחדת.

כדי לקיים את כושרה של היחידה הושם דגש חזק על האימונים. אנשי היחידה זומנו לאימונים תלת-חודשיים והשתתפו ב"ימי קרב" חיליים. אנשי הצוות התאמנו במקצועות הצבאיים הרלוונטיים – עם דגש על מטווחי ירי – והמפקדים עברו רענון בנושאים טקטיים ובתורת הלחימה.



"דרום אפריקה" - סיפורה של הרפתקה ימית

על מנת לחזק את כוחו הימי של היישוב היהודי בארץ-ישראל ערב מלחמת העצמאות שיגרה אליו יהדות דרום-אפריקה ספינה קטנה, שיועדה לציד לוויתנים, ואשר הוסבה לשולת מוקשים. הספינה השתלבה בסופו של דבר בחיל הים הישראלי, לאחר שעברה מסע הרפתקאות מקייפטאון לחיפה

אהרון יפה

שלא היו יורדי ים יהודים. היהודים בגלות עסקו בעיקר במסחר – לא משום שזו הייתה בחירתם, אלא משום שרוב המקצועות האחרים היו סגורים בפניהם. רק בשנות ה-30 של המאה ה-20 החלו היהודים בארץ-ישראל לחזור אל הים – בעיקר עקב המאורעות, שגרמו לסגירת נמלי הארץ בפניהם. בשל כך התקבלה ההחלטה להקים את נמל תל-אביב ואת פלוגות הים. על סיפונה של האונייה "הר ציון", שעגנה מול חופי ארץ-ישראל, התקבלה ביוני 1937 ההחלטה להקים את "הליגה הימית הפלשתינית" (שנקראה אחרי קום המדינה "הליגה הימית הישראלית"). היה זה אחד הצעדים הראשונים לחזרתם אל הים של צאצאי הימאים של שלמה המלך.

בהשראת החזון הארץ-ישראלי הוקם בקייפטאון ב-1938 "החבל הימי לישראל". קייפטאון הייתה הנמל הראשי של דרום-אפריקה (כיום זוהי דרבן) ומקום מושבה של קהילה ציונית חמה, שהקימה מועדון חברים קטן. חברי מועדון זה הכשירו את עצמם למקצועות הים מתוך תקווה שביום מן הימים יגיעו ארצה ויצטרפו לצי הסוחר

שהייתה ידועה כציונית וכבעלת קשרים מיוחדים עם מפעל ההתיישבות בארץ-ישראל. עם פרוץ מלחמת הקוממיות התגייסה יהדות דרום-אפריקה ושלחה לארץ-ישראל כ-700 מתנדבים צעירים, שהשתלבו במח"ל (מתנדבי חוף-לארץ). שיעור המתנדבים – יחסית לגודל האוכלוסייה היהודית המקומית (כ-100 אלף יהודים) – היה בדרום-אפריקה גבוה יותר מאשר בכל יהדות אחרת. בין המתנדבים היו גם אנשי צבא מאומנים, יוצאי היחידות הדרום-אפריקניות, שנלחמו במלחמת העולם השנייה לצד בעלות-הברית. מדובר היה בטייסים, באנשי צי, ברופאים, באחיות, במפעילי מל"ם, בתותחנים, באנשי שריון ובבעלי מקצועות לחימה נוספים.

בין הפרשיות הראויות לסיפור מעניין במיוחד הוא מסעה של הספינה "דרום-אפריקה" לארץ-ישראל והצטרפותה לחיל הים הישראלי. "דרום-אפריקה" הייתה במקורה ציידת לוויתנים, שהוסבה לספינת דיג רגילה ונשלחה על-ידי יהדות דרום-אפריקה כדי לסייע לחיל הים הישראלי, שהיה באותם ימים בחיתוליו. במשך שנות הגלות הארוכות כמעט

למלחמת העצמאות נכנסו צה"ל והיישוב היהודי מעמדה נחותה. שנים של שליטה בריטית על חופי ארץ-ישראל הותירו את היישוב כמעט חסר אמצעים במאבק מול הכנופיות הערביות ובעיקר מול הפלישה הצפויה של צבאות ערב הסדירים. לרשות יחידות הצבא שבדרך עמדו כלי-נשק קלים שנטמנו ב"סליקים" השונים, ושחלקם הוברחו או נגנבו מיחידות הצבא הבריטי, אך כמעט שלא עמדו לרשותו כלים כבדים יותר: טנקים, תותחים, מטוסים וספינות.

ההנהגה המדינית של הסוכנות עשתה מאמצים רבים לרכוש כלי נשק ותחמושת בחו"ל – בעיקר בגוש המזרחי, שהפגין אהדה למדינה שבדרך. כך הועברו מטוסים ונשק בעיקר מצ'כוסלובקיה, אך גם ממדינות אחרות באירופה ובאמריקה. תפקיד מיוחד מילאה יהדות דרום-אפריקה,

דוקטורנט ללימודי ארץ-ישראל



הישראל.

ב-1947 החליטו חברי המועדון להסב ספינת דיג קטנה לספינת קרב שתסייע במאבקו של היישוב היהודי בארץ-ישראל לשבור את המצור הימי שהטיל הצי הבריטי על החופים כדי למנוע הגעת מעפילים.

ספינה זו, שניתן לה השם "דרום-אפריקה", שירתה במהלך מלחמת העולם השנייה כשולת מוקשים, ולאחר המלחמה היא הוחזרה לייעודה המקורי כציידת לווייתנים. משקלה היה 500 טון, ומהירותה המרבית הייתה 11 קשר ימיים. צוותה מנה 17 אנשים, ולקראת ההפלגה לארץ הצטרפו אליה שבעה צעירים יהודים, שהיו נחושים להגיע לארץ-ישראל למרות האיסור שהטילו שלטונות המנדט על הגירה "לא חוקית" של יהודים.

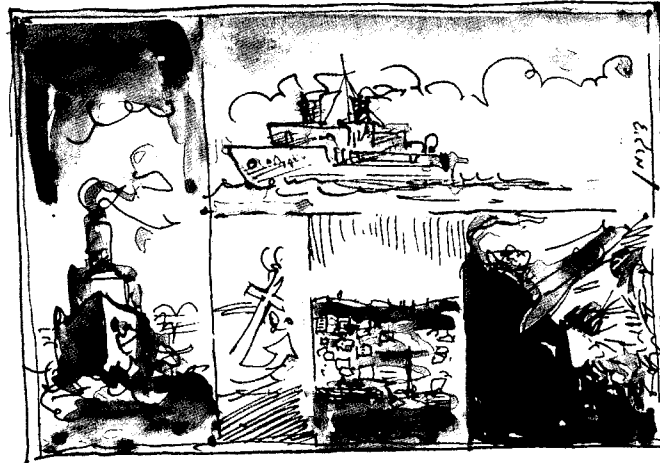
הספינה יצאה לדרך מנמל קייפטאון במאי 1947. על ירכתיה נכתב שמה "דרום-אפריקה" בעברית ובאנגלית, ועל תרניה התנוססו דגל דרום-אפריקה ודגל מגן דוד עם שני פסי תכלת. כאשר יצאה הספינה אל הים, בתום טקס ההשקה, פתח הקהל הגדול על הרציפים באופן ספונטני בשירת "התקווה".

מספר שעות לאחר ההפלגה פרצה סערה, והספינה הקטנה היטלטלה קשות. רק במאמץ רב הצליח ההגאי, איזי גרנות, ייצב את הספינה ולשמור על נתיבה. דרמה של ממש התרחשה בחדר המכונות - שם חדלו המשאבות לפעול. רצפת חדר המכונות הוצפה מים, והמים הלכו וגאו. הסכנה הייתה שהמים יפגעו בדוד הקיטור ויכבו את האש. ללא כוח המנוע הייתה הספינה נסחפת אל החוף ומתנפצת על הסלעים. לרוע המזל הייתה ההפלגה ביום העצמאות הנורווגי, והמכונאי הראשי, נורווגי במוצאו, שכב שיכור בתאו. המכונאים האחרים היו מוטלים חולים בתאיהם. רק התערבותו של סם גרוס, חבר הליגה

הימית, ושל הקברניט, סם לואיס, הצילה את הספינה מטביעה.

בסופו של דבר נכנסה הספינה לתיקונים בנמל מוסל, ומשנסתיימו אלה, היא הפליגה דרך פורט אליזבט ואיסט לונדון לדרבן. בכל נמל שאליו הגיעה הספינה הקטנה קיבלוה הקהילות היהודיות בהתלהבות.

בדרכה צפונה עברה הספינה לאורך חופי מזמביק ונמל לורנצו מרקש. שם הפך מזג האוויר ללוהט באופן בלתי נסבל. התחנה שלאחר מכן הייתה נמל עדן, ולאחריו נכנסה הספינה לתוך הים האדום בדרכה עד לנמל סואץ. בתעלת סואץ הצטרפה לשיירה שהפליגה צפונה, ובהגיעה לים התיכון הפליגה לאורך חופי ישראל לעבר חיפה. אנשי



הצוות היהודים היו נרגשים מאוד משראו את בתי חיפה על הר הכרמל, ועם הזריחה נכנסה הספינה לנמל חיפה - לא לפני שהקברניט החליט לשוב ולתלות על התורן את הדגל העברי. הבריטים, שליטי הארץ, לא הרשו לצוות לרדת לנמל, והוא המשיך להתגורר על הספינה. לשלטונות נאמר כי מדובר במסע דיג, ומנמל חיפה יצאה הספינה למסעות דיג בים התיכון. ספינת החופים הקטנה הפכה לספינת דיג במים עמוקים, דבר שהצריך אימון מדוקדק. מסעות הדיג חייבו - לטענת הצוות - תיקונים רבים, ואלה נעשו בנמל חיפה כדי שניתן יהיה להמשיך לשמור על קשר עם כוחות ההגנה.

עם קום המדינה הצטרפה הספינה "דרום-אפריקה" לחיל הים הישראלי, שמנה בתחילה רק מספר סירות מנוע מעטות. מולו עמד הצי המצרי, שכלל 45 כלי שיט בנפח כולל של 20 אלף טונות. המדינה הצעירה הייתה תלויה באספקה שהגיעה בדרך הים. מזון, דלק, כלי לחימה ועולים חדשים הגיעו דרך הנמל היחיד שעמד לרשות היישוב היהודי בארץ - נמל תל-אביב. על "דרום-אפריקה", שהצטרפה לחיל הים הישראלי, הוטל לסייע בהגנה על התחבורה הימית ולמנוע את הסכנה של סגר ימי ושל הפגזות מהים. הספינה מילאה איפוא משימות סיור ושיטור לאורך חופי ישראל, כשעל צוותה היהודי מפקד הקברניט סם לואיס גרוס (הממש עד היום כיו"ר הליגה הימית היהודית בקייפטאון).

ראוי לציין כי על "דרום-אפריקה" (כמו על ספינות אזרחיות נוספות שהוסבו לשימוש של חיל הים) הותקנו תותחי שדה מיושנים בקוטר 65 מ"מ ו-75 מ"מ. תותחים אלה לא מילאו את ייעודם כתותחי שדה, ובוודאי שלא התאימו למשימות ימיות. הדבר בלט במיוחד בקרב הימי הגדול נגד אוניית

המלחמה המצרית "פארוק". זו הוטבעה בסופו של דבר על-ידי לוחמי הקומנדו הימי בפיקודו של יוחאי בן-נון, לאחר שהתברר כי התותחים של אוניות חיל הים אינם מסוגלים להגיע אליה. ב-1950 סיימה יהדות דרום-אפריקה פעם נוספת לחיל הים של ישראל, כשמסרה לידיה את הספינה "דרום-אפריקה" 2.

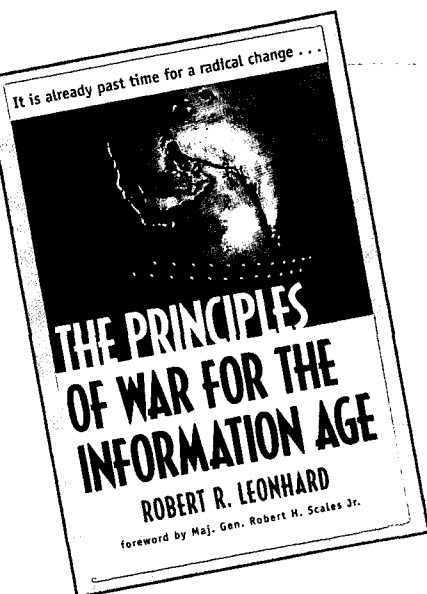
ביבליוגרפיה:

1. נתנאל לורן, קורות מלחמת העצמאות, משרד הביטחון, עמ' 267-272.
2. Granot Izi; Drom Africa, The Judean, December 1996
3. Gross, Fanny A., J.M.L. - Jewish Maritime League, Historical Survey 1938-1983, P.20



דרום אפריקה - סיפורה של הרפתקה ימית

372 זמן רב



עקרונות המלחמה בעידן המידע



20 שנות תצפית לימדו אותי" – כותב רוברט ר' לאונרד בספרו
The Principles of War for the Information Age – שהדרגים הצבאיים

הבכירים מאמינים כי העיקרון העליון של תורת הלחימה הוא לפוצץ את היריב ממרחק גדול. האמונה בכוחה של אש ארוכת טווח היא האשליה הנפוצה ביותר לכל אורך ההיסטוריה הצבאית האמריקנית. הספר מבקר בחריפות את תורת הלחימה האמריקנית ומציג חוקים ועקרונות אלטרנטיביים לאמנות המלחמה

שאל ברונפלד

ושאלתי את עצמי, אם יש משהו מהותי באמנות המערכה, המונע מלהציגה ומלדון בה (בעברית ובאנגלית), בלשון המובנת לבוגר תיכון. אודה ולא אבוש, אפילו היכרותי עם שיטות אופטימיזציה לא עמדה בהלם של הוראת אמנות המערכה.

והנה, לאונרד פקח את עיניי לראות כי ניתן להציג את אמנות המערכה העכשווית ואת התפתחותה ההיסטורית באופן ברור, קל להבנה ואפילו מהנה. עבודותיו מראות שניתן לכתוב גם על נושא מאוד מורכב באופן מעמיק, בעזרת חוש הומור ואפילו די בקיצור. תרשימים ברורים, לוחות מאירי עיניים ודוגמאות קולעות מסייעים מאוד להבנת הנושאים שבהם עוסק לאונרד.

ספרו הראשון של לאונרד הופיע ב-1991 וזכה לשבחים רבים בביטאונים המקצועיים בארה"ב.⁴ הספר זכה לתיאור מפורט וממצה גם בעברית במאמרו המעמיק של רס"ן עדו משנת 1995.⁵ בספר זה מוצגים – לראשונה – הרעיונות שפיתח לאונרד בשנות ה-90, ובראשם הרעיון של עליונות הגישה המערכתית, תוך הבהרת מושגי היסוד

אמנות המערכה אינם עניין של מה בכך, ובמיוחד דל החומר בעברית. עד כה ניזון התלמיד הישראלי של אמנות המערכה משני ספרים בסיסיים: ספרו החשוב של ריצ'רד סימפקיין משנת 1985¹ וספרו, החשוב לא פחות, של תלמידו המובהק שמעון נוה משנת 1997.²

המתודולוגיה של לאונרד מאוד אפקטיבית: הוא מציג ומבאר את יסודות החשיבה המערכתית באמצעות תקיפתם של תשעת עקרונות המלחמה של צבא ארה"ב

על ספר קודם של סימפקיין כתב ישראל טל: "התרגום העברי ראוי לשבח. אומנם יש בו קטעים קשים, אך כאלה נמצא גם במקור". אם לטל היו קטעים קשים, מה יעשו הסטודנט והקצין המצויים?³

בשנה האחרונה נחשפתי למקצת הספרות העוסקת באמנות המערכה

מבוא

האירועים מאז אוקטובר 2000 הבליתו את יתרונות החשיבה המערכתית ואת תרומתה להתנהלות המוצלחת של צה"ל במצבים הקשים של האינתיפאדה. על-פי הפרסומים, נעשה מאז אמצע שנות ה-90 מאמץ שיטתי להחדיר את החשיבה המערכתית לקצונה הבכירה של צה"ל, ועכשיו נקטף פרי המאמץ הזה.

תרגום לעברית של עבודותיו של רוברט ר' לאונרד יכול לסייע רבות לקידום החשיבה המערכתית בישראל ולספק ספרי לימוד, שבעזרתם תונחל החשיבה המערכתית בצה"ל ובאקדמיה. ספריו של לאונרד פורסמו בארה"ב בשנות ה-90 והקנו לו מעמד של קצין מקורי וחושב, המתבטא בקול רם ובב-הירות בלי לעי-שות חשבון לממ-סד הצבאי.

ספרי לימוד משובחים לנושא מורכב כמו

מרצה בפקולטה לניהול של אוניברסיטת תל אביב ומנכ"ל הבורסה לניירות ערך



של הגישה. נוסף על כך נכללה בספר ביקורת חריפה על תורת הלחימה האמריקנית, שעל פיה תוכננה הגנתה של מערב-אירופה בשנות ה-80.

ספרו האחרון של לאונרד – "עקרונות המלחמה בעידן המידע" – דן באופן מאוזן וכללי יותר באמנות המערכה, תוך התייחסות לטכנולוגיות המידע הצבאיות החדשות ולעימותים נמוכי עצימות.⁶ יש בו גם ביקורת – חריפה עוד יותר – על תורת הלחימה האמריקנית. כמו כן כולל הספר תיקונים לפגמים אחדים, שמנה רס"ן עדו בספר הראשון.

בספרו של לאונרד יש גם ממד אקטואלי עבור הקורא הישראלי, שכן גישתו יפה במיוחד לעימותים נמוכי עצימות, שבהם מעורבת ישראל בשנים האחרונות.

עיצוב המערכה על מוחות הקוראים – גישת לאונרד

המתודולוגיה של לאונרד מאוד אפקטיבית: הוא מציג ומבאר את יסודות החשיבה המערכתית באמצעות תקיפתם של תשעת עקרונות המלחמה של צבא ארה"ב. זהו עיקר גופו של הספר. הוא מתייחס בהרחבה לבעייתיות (הידועה) של עקרונות אלה ומצביע על אובדן הרלוונטיות שלהם בעימותים נמוכי עצימות ובלוחמה בעידן המידע (Information Age Warfare).

פירוק ותקיפה של העקרונות הקונוונציונליים הם דרך מאלפת להציג ולהטמיע את החשיבה המערכתית שלאונרד מטיף לה. בפרקים האחרונים נעשה ניסיון – פחות משכנע – לגבש עקרונות מלחמה חדשים, המבוססים על החשיבה המערכתית ועל הטכנולוגיה החדשה של עידן המידע. בין לבין הוא מנחית אש כבדה על תורת הלחימה האמריקנית, מפרט את סתירותיה הפנימיות, את אי-הרלוונטיות שלה ובעיקר את התימרותה להיות מערכתית.

אין ספק שלאונרד "מורעל" על החשיבה המערכתית, וספרו חשוב משני טעמים:

הראשון, הטיעונים וההצגה הם

תחמושת אפקטיבית מאוד לחסידיה של תורת המערכה, ולכן תרגום הספר לעברית יסייע מאוד להטמעתה בישראל.

השני, יש בו גישה מאוד ביקורתית כלפי תורת הלחימה של הצבא האמריקני וכלפי אופן יישומה. קצת ביקורת בעניין זה לא תזיק לקורא העברי, שהרי למקרא הכתיבה המערכתית בישראל נוצר הרושם כאילו ה-System הוא אלוהים, סטארי ושוורצקופף הם נביאי, ודוקטרינת ה-Airland Battle ומלחמת המפרץ הן הבשורות.

ניצני הביקורת כבר הופיעו בספרו הראשון של לאונרד ב-1991, והשנים שחלפו מאז רק החריפו אותה. (בספר האחרון היא מתקרבת בנושאים מסוימים לסגנונו של עמנואל ולד).

על גובהו של מפלס "הרעל המערכתי" אצל לאונרד תעיד העובדה – הלא סימפטית – שבכתיבתו אין הוא מפגין (כמעט) פקפוקים, ואין הוא מנסה להתמודד עם הביקורת על הגישה המערכתית. כך, למשל, שולה המחבר טיעון ממאמר של דניאל בולגר, אך לא מתעמת עם הטיעונים הכבדים המופיעים שם נגד חסידי הגישה המערכתית.⁷

החשיבות הרבה של הספר היא בתוכנו המהותי: עדכון החשיבה המערכתית וביקורת על תורת הלחימה האמריקנית. הטכניקה שבה בחר לאונרד להעביר את הרעיונות – תקיפה של עקרונות המלחמה הוותיקים וניסוח עקרונות חדשים – מסייעת להשגת המטרה.

הטכניקה הספרותית היא מחוכמת ועוזרת להבהרת הרעיונות ולהטמעתם, דבר היוצר ספר לימוד מעולה.

אומנם עקרונות המלחמה שהוא מבקר הם של צבא ארצות-הברית, אך אין בכך כדי להקטין את הרלוונטיות של הספר לקורא הישראלי. את מרבית הביקורת אפשר להפנות גם כלפי עקרונות המלחמה של צה"ל.

יתר על כן, לאונרד מציע התייחסות חדשה לאופן השימוש בעקרונות המלחמה – התייחסות המתאימה לעידן

המודרני: לא מצוות עשה ואל תעשה ("עצות של פרקי אבות", בלשונו של יהושפט הרכבי), אלא טיעונים המנחים את החשיבה, קטיגוריות שבמסגרתן המפקד דן ומתווכח בתהליך דיאלקטי עם עצמו ועם מטהו.

במילים אחרות, לדעת המחבר עקרונות המלחמה נועדו לתמוך בחשיבה היצרנית, אך על מנת שימלאו את ייעודם כהלכה יש להגדירם מחדש בשיטה שהוא מפתח.

מאפייני הלוחמה במאה ה-21

לדעת לאונרד מתבססת החשיבה הצבאית האמריקנית יותר מדי על קרב סטלינגרד במלחמת העולם השנייה ופחות מדי על המלחמות האחרונות במוגדישו ובגרזוני. הוא טוען כי בארצות-הברית עדיין לא הופנמו המאפיינים של לוחמת העתיד – הן מבחינת הכלים שיעמדו לרשות המתכנן הצבאי והן מבחינת היעדים והאילוצים שבמסגרתם הוא יפעל.

רשימת המאפיינים כוללת:

1. תקיפת מערכות השליטה והפיקוד של היריב היא חלק חשוב בפעילות המלחמתית.
2. לעיתונות האלקטרונית והכתובה יש תפקיד מרכזי בקביעת התוצאות של עימותים.
3. טכנולוגיית המידע מספקת חימוש מדויק, תנועה מהירה ומדויקת והגנה משופרת.
4. לוחמה פסיכולוגית והשפעה על היריב הן רכיבי חיוני בלוחמה.
5. יש צורך לטפל באזרחים באזורי המלחמה.

רשימת המאפיינים אינה מקורית, כמובן, אך היא משמשת את המחבר לפיתוח רעיונותיו בהמשך הספר.

לאונרד אינו צריך להתאמץ כדי לשכנע את הקורא הישראלי בדבר תפקידים המרכזיים של העיתונות, של הלוחמה הפסיכולוגית ושל הטיפול באזרחים באזורי המריבה. הסיפור של מדינת ישראל בדור האחרון נסוב סביב מאפיינים אלה, בעוד שחשיבות הטכנולוגיה בעימות עם הפלסטינים היא משנית.

יסודות החשיבה המערכתית

אין זה קל לתמצת את השקפותיו של לאונרד במאמר ביקורת. הספר מחזיק פחות מ־300 עמודים (כולל מבואות, נספח, ביבליוגרפיה ואינדקס) אך הוא מלא וגדוש רעיונות, המקיפים את כל ההוויה הצבאית. מבנה הספר והטכניקה הספרותית שנקט המחבר עושים אותו לחומר לימודי נוח מאוד, אך מקשים על תמצותו.

לדעתי, החלק המעניין ביותר בספר הוא הניתוח הביקורתי מאוד של עקרונות המלחמה ושל תורת הלחימה האמריקניים – ניתוח שבמהלכו מוצעים רעיונות חלופיים. הסינתזה של הביקורת ושל הרעיונות וגיבושם לעקרונות מלחמה חדשים הם פחות משכנעים.

אדגים את תוכן הספר על־ידי הצגת התייחסותו לשניים מתוך תשעת העקרונות: עקרון התמרון ועקרון היעד.

עקרון התמרון

תמרון מוגדר כהפעלה גמישה של הכוח במטרה להביא את היריב לעמדת נחיתות. לדעת לאונרד הגדרה זו מיושנת, שכן היא רואה בתמרון הפיזי (איגוף, כיתור וכו') את האמצעי הבלעדי להשגת יתרון על היריב. לטענתו יש כאן זיהוי – שלא לצורך – של מטרה (השגת יתרון) עם אמצעי,

שהוא רק אחד מיני רבים, להשגתה (תמרון). שורשי ההגדרה, כמו מושגים צבאיים רבים אחרים, מצויים במאה ה־19, שבה נתפס התמרון כדרך היחידה להשגת יתרון על היריב. לאונרד חוזר לתיזה היסודית שלו, המופיעה בכל כתביו: האופן היעיל

ביותר להפעיל כוח צבאי הוא להביא ל־Dislocation של היריב.⁸

מושג זה, שבהעדר תרגום עברי הולם יכונה נטרול או הפיכת עוצמתו

של היריב ללא רלוונטיות, הוא מפתח לחשיבה המערכתית של לאונרד. נטרול היריב הוא היעד שאליו צריך לשאוף המתכנן הצבאי, והתמרון הוא דרך אחת, גיאוגרפית, להשיג נטרול, אבל היא אינה הדרך היחידה.

לדעת לאונרד מתבססת החשיבה הצבאית האמריקנית יותר מדי על קרב סטלינגרד במלחמת העולם השנייה ופחות מדי על המלחמות האחרונות כמוגדישו ובגרונזי

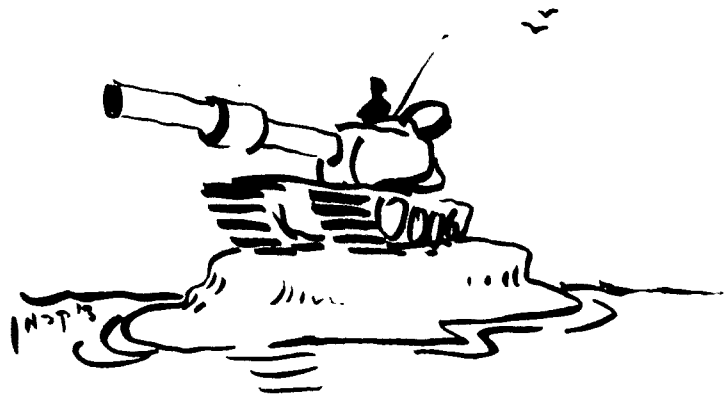
החשיבה במונחי נטרול מצביעה כי ניתן להפוך את כוח היריב ללא רלוונטי בשלוש דרכים נוספות:

נטרול בזמן – ניצול ממד הזמן לנטרול היריב, למשל באמצעות קצב פעילות מהיר, שיוציא את הפיקוד של היריב משיווי משקלו.⁹

נטרול מורלי ופוליטי – מיטוט רצון הלחימה של היריב.

נטרול פונקציונלי של מערכת נשק קריטית – למשל, הצבת אזרחים כמגן אנושי מפני נשק קטלני של היריב.

לאונרד מציג מספר עדכונים ותיקונים לחשיבה המוקדמת שלו בדבר



ההיבטים השונים של הנטרול:

1. הוא מודה כי נטרול אינו הדרך היחידה להשיג ניצחון צבאי, וכי לאמנות המלחמה יש ביטויים חשובים

נוספים. כך, למשל, מבנה חדשני של כוח (כגון הקורפוס הנפוליאוני והדיוויזיה המשוריינת של הוורמאכט) יחד עם אימון יסודי שלו הביאו גם הם לאורך ההיסטוריה להישגים מזהירים.

2. בדרך כלל אין היריב נוטה לשתף פעולה, ולכן לא ניתן להגיע להישגים רק על־ידי תמרון או דרך נטרול אחרת. צבא חייב להיערך גם לקרב עימות שוחק במטרה לאפשר לכוח המתמרון לפעול. אי־אפשר בלי איזון נכון בין שני האלמנטים: נטרול ועימות. תוכניות המתבססות רק על נטרול הן גרועות כמו אלה המתעלמות מהאפשרויות שמציע הנטרול.

3. היסודות התיאורטיים של הקרב הבין־זרועי המשולב ממשיכים להעסיק את לאונרד, ולדעתו חשיבות הנושא תגבר במלחמת המידע. הדוגמאות הקודמות שהביא התייחסו לסינרגטיות בין מערכות נשק: חי"ר ושריון, מקלעים ומרגמות וכו'. עכשיו הוא מצביע על היתרונות הנובעים משיתוף פעולה בין מערכות חיישנים. כך, למשל, שילוב של מערכות לאיכון ארטילריית היריב עם מערכות מוטסות לזיהוי תנועות בשטח (של ארטילריה ושל יחידות אחרות) ימנע מהיריב להפגז וגם לא יאפשר לו להניע את הארטילריה הדוממת. השילוב של מערכות גילוי המתבססות על מספר עקרונות הפעלה – מכ"ם, חיישני חום ואחרים – יחייב את היריב להשקיע השקיע אדירות במיגון המערכות שלו.

4. פועל יוצא מהעמדה הרואה בשילוב ובסינרגיה תנאי הכרחי לאפקטיביות של מערכות הנשק הוא ההתייחסות המבטלת את הרעיונות בדבר נשק על יחיד. לאונרד דוחה את הרעיון שחמ"ם יכול לבדו לנצח מערכות – ויהיה מדויק ככל שיהיה.

לדעתו, היריב יצליח תמיד למצוא דרכים להחליש את האפקטיביות של מערכת נשק בודדת. לכן חייבים לשלב כל מערכת נשק עם מערכת משלימה,

שתפעל נגד תגובת היריב למערכת הראשונה. הוא מצביע כי התחרות הבין-זרועית על תקציבים גורמת לתיאור מנופח, לא מציאותי, של האפקטיביות של מערכות הנשק, המומלצות על-ידי כל אחת מהזרועות. 5. התמרון והקרב משולב בצבא האמריקני הם הלכה שאין מורים על פיה. התרגילים והסימולציות, שהן החוויות המעצבות בהכשרה של כל דרגי הפיקוד, מתבססים על תרחישים של מלחמות עימות ושחיקה. כך, למשל, כל תרחישי הקרב בנויים על תחזיות גבוהות מאוד, ובלתי סבירות, ביחס לכמות האבדות הנדרשות כדי למוטט את היריב. התוצאה: המערך הלוגיסטי נדרש לספק תחמושת בהיקף מוגזם ונאלץ להקטין את הספקת הדלק. יתר על כן, בתרחישים אין כלל אפשרות להביס יריב על-ידי נטרולו במרחב או בזמן, אלא רק על-ידי גרימת אבדות בשיעורים מאוד גבוהים.

עקרון היעד (Objective)

עקרון היעד קובע כי יש לכוון כל פעילות צבאית לעבר יעד מכריע, שהוגדר כהלכה והוא בר השגה.

הדיון בעיקרון הזה ממחיש את המתודולוגיה של לאונרד: התחקות אחרי שורשיו ההיסטוריים, הנגזרים מעקרון ריכוז המאמץ, ודיון במשמעותו העכשווית והעתידי.

לאונרד טוען כי משמעותה של הגדרת היעד הייתה ותהיה גדולה מאוד בהקשר הטקטי, שבו יש חשיבות רבה לריכוז המשאבים ולדבקות במטרה. במקורו לא עסק העיקרון בשאלת הבחירה האופטימלית של יעדים. הסיבה לכך היא שלאורך ההיסטוריה הייתה זהות גדולה בין ניצחון בקרב המכריע לבין השגת היעדים האסטרטגיים של המלחמה.

החוויה הווייטנאמית זיעזעה את החשיבה האמריקנית והכריחה אותה להתעמת עם מציאות שבה לא היה די בהשגת יעדים צבאיים. במילים אחרות, עקרון היעד היה חשוב ברמה הטקטית ואפילו ברמה האסטרטגית בעולם שבו הייתה זהות בין ניצחון מכריע בשדה הקרב לבין השגת היעדים המדיניים. כך,

למשל, הביקורת על העדר יעד מערכתית מוגדר לוורמאכט בחזית המזרחית ב-1941 וב-1942 מתמקדת ב"התברברות" ובבזבוז המשאבים, שנבעו מחוסר החלטה ומחילוקי דעות בצמרת הגרמנית.¹⁰ לעומת זאת, הביקורת על העדר יעד מוגדר בווייטנאם אינה קשורה לבזבוז משאבים, אלא להעדר יעד אסטרטגי, שיאפשר להפיק תכלית מדינית מההישגים הצבאיים.

דרך אגב, לאונרד מרבה להשתמש בדוגמאות מההיסטוריה היהודית, וכל הדוגמאות הן "חיוביות". כדוגמה לקרב מכריע המסיים מלחמה ומשיג יעד מדיני הוא מביא את הדו-קרב בין דוד לגוליית. אלמלא יחסו המאוד אוהד לצה"ל (כפי שעולה מהתכתבותי עימו) ייתכן שהיה בוחר במלחמת ששת הימים ובתקופה שעד מלחמת יום הכיפורים כדוגמה נוספת לתוצאות הרות האסון של העדר יעד.



הצורך של לאונרד לעדכן את עקרון היעד מתבסס על ביקורתו את הריאקציה של הדרג הצבאי האמריקני לכישלון בווייטנאם. הוא טוען כי ציפיות הדרג הצבאי מהדרג המדיני אינן מציאותיות. הצבא מצפה שסמכות הפיקוד העליונה (NCA) תגדיר לו יעדים ברורים ובלתי משתנים, עוד בטרם יצאו הכוחות לשדה. הרצון של הדרג הצבאי מובן. ככל שציפייה זו

תתמלא, כן ייקל עליו להתארגן להשגה מוצלחת של היעדים הצבאיים שיוגדרו. אולם מדובר בציפייה אוטופית, שאין לה סיכוי להתגשם, וזאת מהטעמים הבאים:

ראשית, הגדרת מטרת כשלעצמה אינה דבר פשוט, ולא אחת מתברר כי הנחות העבודה מתבדות.

שנית, הגדרה יציבה של המטרות גם היא נדירה, שכן המטרות יכולות להשתנות בהתאם להתפתחויות בשטח. לאונרד מזכיר את הנחיתה המוצלחת מאוד באינצ'ון במלחמת קוריאה כמהלך מערכתי, שהצלחתו הביאה לשינוי היעדים האסטרטגיים. דוגמא אחרת היא הניצחונות בימים הראשונים של מלחמת ששת הימים.

שלישית, לדרג המדיני יש נטייה טבעית ומובנת לדחות החלטות ולהשאיר לעצמו דרגות חופש רבות. נטייה העומדת בסתירה לרצון הדרג הצבאי לקבל יעדים בשלב מוקדם, כך שיהיה די זמן להתכונן למבצעים.

רביעית, מאחורי הציפייה של הדרג הצבאי עומדת אג'נדה סמויה: דרישה לחופש פעולה נטול התערבות מדינית. ככל שהיעדים מוגדרים יותר, כך נשמעת הדרישה לחופש פעולה ולאוטונומיה הגיונית יותר. זוהי דרישה שיצרה מחלוקות רבות בין שני הדרגים לאורך ההיסטוריה.

לאונרד טוען כי בעידן המידע, כאשר הדרג המדיני יכול לקבל בזמן אמת דיווחי מצב, לא יכולות להתגשם הציפיות של הדרג הצבאי לאוטונומיה. מובן שלא כך היה המצב בתקופות שבהן זרם המידע במהירות הדהרה של סוס או השיוט של ספינת מפרש. יתר על כן, כיום ישנו שפע של מידע חשוב – מצינוורות דיפלומטיים, מסוכנויות ביון ומהסביבה הפוליטית הפנימית – שמגיע רק אל הדרג המדיני.

לדעת לאונרד, גישה הולמת יותר ליחסים בין שני הדרגים בעידן המודרני מחייבת את הדרג הצבאי להבין כי עליו לייצר במהירות אופציות פעולה, שיאפשרו לדרג המדיני להוציא את היריב משיווי משקלו. על הקצונה האמריקנית להפנים כי אין סיכוי שיתמלאו ציפיותיה להגדרה מדויקת

של יעדים ולקבלת חופש פעולה להשגתם. המפקדים המוצלחים יהיו אלה שיפגינו גמישות וכושר הסתגלות למציאות החדשה ושישרתו את הדרג המדיני על-ידי יצירת אופציות פעולה מגוונות בקצב מזורז ויעזרו לו להשיג את היעדים הפוליטיים.

חוקי המלחמה ועקרונות המלחמה החדשים על-פי לאונרד

עיקר הספר מוקדש לניתוחם של תשעת עקרונות המלחמה של צבא ארה"ב – רקעם ההיסטורי, הסתירות הפנימיות שבהם והקושי ליישם אותם כמות שהם.

המשרתים תהליך חשיבה דיאלקטי. בלשונו של לאונרד:

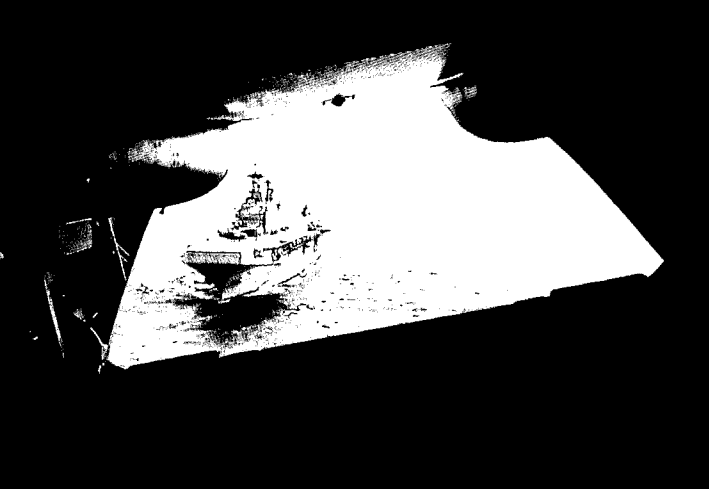
"בניסוח עקרונות המלחמה כל שאנו עושים הוא להגדיר קטיגוריות חשיבה, שעליהן חייב המפקד בצבא העתידי לתת את דעתו. אנו מגדירים את נקודות הקצה של קשת האפשרויות הפתוחה בפניו ומניחים לו להגיע לפתרון הנכון לבעיה הספציפית שעימה הוא מתמודד" (עמ' 276).

בספר יש גם משום תשובה מעשית לביקורת של צבי לניר על הבעייתיות במבנה הנוכחי של עקרונות המלחמה, כפי שהם מנוסחים על-ידי כל הצבאות.¹¹ כפי שנראה להלן, ההגדרה

חוק האנושיות

"הלוחמה היא תולדה של נפש האדם. כל הקונפליקטים האנושיים מתבססים על טבע האדם (הפיזי, הפסיכולוגי והרוחני)". מכאן, למשל, שתבוסת היריב איננה תוצאה פשוטה של השמדת כוחו הצבאי, אלא תגובה אנושית. לכן המבחן הראשון, שיש להעמיד בו כל רעיון וכל עשייה בתחום המלחמתי, הוא השאלה האם הוא מתיישב עם חוק האנושיות. לאונרד טורח להדגיש נושא זה, שכן מורכבותו נמצאת ביחס ישר לחשיבותו, והמורכבות גורמת להדחקתו או

עיקר הספר מוקדש לניתוחם של תשעת עקרונות המלחמה של צבא ארה"ב – רקעם ההיסטורי



נושאת מסוקים סובייטית נצפית מדלת מטען של מסוק אמריקני בתקופת המלחמה הקרה (1979)



צוות כוחות מיוחדים של צבא ארה"ב יורה ממרגמה 81 מ"מ במלחמת וייטנאם (1966)

להתעלמות ממנו. המלחמה היא נגד אנשים ולא נגד מערכות נשק, ולכן יש לשים את התגובה האנושית במרכז השיקולים ולא את האפקטיביות של מערכות הנשק. הוא כותב:

"20 שנות תצפית לימדו אותי כי למרות הסמנטיקה הרשמית השונה מאמינים הדרגים הצבאיים הבכירים, שהעיקרון העליון של תורת הלחימה הוא לפוצץ את היריב ממרחק גדול... האמונה בכוחה של אש ארוכת טווח היא האשליה הנפוצה ביותר לכל אורך

והתוכן של שלושת חוקי המלחמה ושל ששת עקרונות המלחמה על-ידי לאונרד משרתת את המטרות שהציב לניר, דהיינו יצירת "מערכת מושגים מפרשת על כל ממדיה" ויצירת חיבור "בין החשיבה התיאורטית (האזרחית) על המלחמה לבין החשיבה הצבאית על הלחימה".

לשיטתו של לאונרד, אמנות המלחמה מורכבת ממספר מצומצם של חוקים, שתוקפם "נצחי", ושל עקרונות, שהם בבחינת טיעונים כמוגדר להלן.

בין לבין מונחת על צבא ארה"ב ביקורת מנומקת וקטלנית. במקביל מתאר לאונרד בקיצור נמרץ את האפיסטמולוגיה של עקרונות מלחמה (עמ' 263-276). שם הספר מצביע כי למרות מגבלות השימוש בעקרונות המלחמה יש תועלת בניסוחם. בתמצית: לאונרד סבור כי לאמנות המלחמה יש עקרונות וחוקים כלליים, וכי אלה יכולים להיות לעזר למתכנן הצבאי. כל זאת בתנאי שאין משתמשים בעקרונות כבמתכונים, אלא כטיעונים

ההיסטוריה הצבאית האמריקנית" (עמ' 210). התוצאה של האשליה הזאת היא שימת הדגש על השמדת היריב במקום על הכנעתו ושבירתו.

חוק הכלכלה

מגבלת המשאבים מחייבת לנהוג בהם בחסכנות, דהיינו לקחת בחשבון את המחיר האלטרנטיבי של כל עשייה ולשקול את התועלת של פעילות מסוימת מול ההפסד בגין הפעילות שלא ניתן יהיה לבצע בגלל מחסור במשאבים.

ניכר בו, בלאונרד, שהפנים קורסים בסיסיים בתורת הכלכלה. אף אם אין

חוק הדואליות

החוק השלישי של לאונרד - וגם הקשה ביותר מכל החוקים והעקרונות - הוא היחיד שאין לו הגדרה פשוטה וקצרה. החוק מדבר על שני סוגים בסיסיים של לחימה או, בעצם, של כל מאבק: הראשון, לחימה "סובייקטיבית" (סימטרית), שבה מערכת אחת נלחמת ביריב דומה: למשל, אוגדה משורינת מול אוגדה משורינת, מטוסי יירוט מול מטוסי יירוט וכו'. השני, לחימה "אובייקטיבית" (אסימטרית), שבה דוד נלחם בגוליית, כוחות גרילה בצבא סדיר, חי"ר בשריון וכו'.

חוק הדואליות

מחייב את המפקד לתכנן את הרכב הכוח ואת אימונו כך שיוכל לתפקד ולנצח בשני סוגי הלחימה, הסימטרית והאסימטרית. לאונרד טוען כי לאורך כל ההיסטוריה נדרשו הצבאות לבצע את שני סוגי הלחימה, והמנצחים היו אלה שידעו את סוד הדואליות. בדור האחרון באה הדואליות לידי ביטוי בדרישה מצבאות סדירים להתמודד עם כוחות לא סדירים (וייטנאם) ועם מרי מסוגים שונים (קוסובו, צפון-אירלנד, יהודה, שומרון ועזה).

התעלמות מחוק הדואליות מביאה גם להפרת חוק הכלכלה, הנזכר לעיל, שכן שימוש בכוח סדיר, שלא הוכן למלחמת גרילה, כרוך בבזבוז אדיר של משאבים. במקרה של וייטנאם גרם הדבר לאובדן הרצון הלאומי והפוליטי להמשיך במלחמה.

חוק הדואליות מתייחס גם לפיתוח של מערכות נשק. לאונרד טוען כי טנקי המערכה הכבדים נבנו אך ורק להשמדתם של טנקי היריב, ולכן אין הם יעילים לביצוע פעילויות אחרות. באופן

דומה בא חוק הדואליות לידי ביטוי גם בהכשרת המפקדים. השאלה היא, האם מכשירים ומקדמים מפקדים המצטיינים רק ביכולות סימטריות - להילחם נגד יריב דומה - או שמא עדיף לקדם מפקדים בעלי יכולת להבין ולפעול במציאות יותר מורכבת מאשר הפעלת אוגדה בקרב סדור.

חוקי-העל של לאונרד הם כלליים ואמורים לתפוס תמיד, ממש כמו חוקי הטבע. אבל בשונה מחוקי הטבע, אין חוקי-העל של לאונרד ספציפיים במידה מספקת, ולכן השימוש בהם צריך להיעשות בדרך אחרת. כך, למשל, חוק האנושיות מצביע על כך ששבירת היריב היא תופעה אנושית, ולכן צריך לשאוף אליה תוך התייחסות לרוח היריב ולא רק לחומר שלו. עם זאת אין בחוק כדי להצביע על הפרמטרים המדויקים שיביאו להתמוטטות היריב (לנסיגתו או לכניעתו).

שלושת חוקי-העל הם המטרייה שתחתיה חוסים ששת עקרונות המלחמה החדשים, המאוגדים בשלוש קבוצות:

עקרונות התקיפה

יישום העקרונות מחייב את המפקד למצוא את השילוב האופטימלי בין נטרול (למשל, באמצעות תמרון) לבין עימות (למשל, ריתוק) ובין ריכוז לבין ביזור (למשל, בזמן או במרחב).

עקרונות האינטראקציה

מציאת השילוב האופטימלי בין פעילות תקיפה לבין פעילות אבטחה; שילוב בין פעילות יזומה לבין פעילות מגיבה.

עקרונות השליטה

מציאת השילוב האופטימלי בין שליטה לבין אנרכיה וגם בין יצירת אופציות עבור הדרג המדיני לבין הכתבת יעדים מהדרג המדיני.

העידן הנוכחי מספק למתכננים ולמפקדים מידע רב שלא היה זמין בעבר, ולפיכך הם יכולים לעצב את המערכות באופן שיעשה אותן יותר אפקטיביות. המודיעין המשופר על היריב, השליטה הטובה על כוחותינו והחמ"ם יאפשרו לנקוט פתרונות



נחתים אמריקניים מתאמנים בלבון בלחימה נגד מארב (1983)

הוא מבטא זאת במפורש, הרבה מהרעיונות שלו הם ביטוי ל"חוק התפוקה השולית הפוחתת" ול"חוק היתרונות מפיזור תיק השקעות". לאונרד כתב לי כי בעבודותיו הבאות הוא ישתמש במושגים מתחום הכלכלה על מנת להדגים את החשיבות של שיתוף פעולה בין-זרועי ושל סינרגיות של מערכות נשק. (גם את חוק הדואליות, שיידון להלן, ניתן לראות כתוצר של שני החוקים הכלכליים הנזכרים לעיל).

יצירתיים. רכיב התמרון יהיה גדול, יחסית, מרכיב השחיקה הכתישה; רכיב הביזור יהיה גדול, יחסית, מרכיב הריכוז; ורכיב התקיפה יהיה גדול, יחסית, מרכיב האבטחה. מציאת השילוב האופטימלי בין הרכיבים תיעשה בכפוף לשלושת החוקים הבסיסיים: חוק האנושיות, חוק הכלכלה וחוק הדואליות. הכתוב לעיל הוא, כמובן, ניסוח מאוד תמציתי של עקרונות המלחמה. בפרקי הספר, המבקרים את עקרונות המלחמה המסורתית, מוגדרים המושגים החדשים ומתוארים בהרחבה. אין מה לעשות, חייבים לקרוא את הספר על מנת להתרשם. בנושא זה מורכב אין די ב"תמצית מנהלים", וכל מטרתו של מאמר זה היא לגרות את תיאבוננו של הקורא.

השימוש ברעיונות של לאונרד להוראת אמנות המערכה

לאונרד טוען שחשיבה יצירתית היא אם כל הצלחה. לאורך ההיסטוריה יש דוגמאות לרוב, שבהן כוחות נחותים מספרית ניצחו יריב "גדול וחזק". את הכף הכריעה המצוינות של הצד הנחות. המצוינות יכולה להתבטא בדרכים שונות, אך ביסוד כולן מונחת מקוריות וחשיבה לא מרובעת בהגדרת היעדים, בבניין הכוח ובהפעלתו.

תופעה דומה בולטת גם בעולם הכלכלי. לא במקרה יש דמיון בשמות של שני ספרים חשובים העוסקים בשני המגזרים: שמעון נוה קרא לספרו *In Pursuit of Military Excellence*, ופטרס ווטרמן קראו לספרם *In Search of Excellence - Lessons from America's Best Run Companies*¹²

העוסקים באמנות המלחמה לדורותיהם הגו רעיונות שונים, שמטרתם אחת: הפעלת המוח ולא רק הכוח, או הפעלת הכוח בדרך חכמה. העיסוק בנושא התעצם במאה ה-20, בין השאר כתוצאה מהסלידה מקרבות ההתשה השוחקים, שעלו בקורבנות עצומים – גם לצד המנצח. אמנות המערכה לא תהיה לעולם

מדעי המלחמה, ואין צורך להסביר מדוע. אמנות המלחמה לא תפיק תיאוריות כמו מדעי הטבע, מדעי החיים וההנדסה, ואפילו לא כמו חלק ממדעי החברה. בכלכלה, בסוציולוגיה ובהיבטים מסוימים של מדע המדינה יש די בשר אמפירי המאפשר לנסח תיאוריות הקרובות למדעיות. לא כך באמנות המערכה ובניהול.

בענפי משנה בניהול – כמו בענפים רבים של העשייה הצבאית – ניתן למצוא תחומים רבים שבהם יש התקדמות מדעית. כך, למשל, במימון, בשיווק ובניהול משאבי אנוש. אבל הרובד העליון של אסטרטגיה עסקית נשאר ויישאר בגדר אמנות. עוד לא נהגו המושגים והעקרונות שיעזרו להקים את

שילוב ספריו של לאונרד בקורסים לאמנות המלחמה ולחשיבה המערכתית ישרת היטב את הגורמים המתקדמים, העוסקים בהחדרתה ובהטמעתה של החשיבה המערכתית בישראל

"מייקרוסופט", לשקם את "קרייזלר" ולהפוך את בורסת נאסד"ק לשנייה בגודלה בעולם.

בסופו של דבר המפתח לניהול מוצלח של מלחמה או של חברות ענק מוצלחות הוא יצירתיות, יצירתיות ויצירתיות. לצערנו, אי אפשר ללמד חשיבה יצירתית, והמצביאים שניהלו מערכות מוצלחות עשו זאת אף שלא הכירו את המושג.

כל אשר ניתן לעשות הוא לנסות לפתוח את ראשי המפקדים, ובכך מצטיין ספרו של לאונרד.

כולם מבינים שיש צורך בהשתלמויות תיאורטיות למפקדים, אבל איזה תוכן להקנות להן?

הושפט הרכבי נדרש לשאלה הזאת כבר לפני שנים רבות והציע גישה המשלבת ניתוח אירועים עם

"קונספטואליזציה תיאורטית" (אגב, זו גם הגישה בלימודי אסטרטגיה עסקית ובתי-הספר למנהל עסקים).

עבודותיו של לאונרד יכולות לשמש כלי חשוב ואפקטיבי להוראת אמנות המלחמה, גם אם לא מקבלים את המבנה של החוקים ושל העקרונות המוצגים לקראת סוף הספר. המחבר מציג בכשרון רעיונות מורכבים ודן בהם בעזרת דוגמאות ומטפורות המסברות את האוזן. כל זאת תוך גישה ביקורתית לגבי החשיבה הממסדית המקובלת של צבא ארה"ב. מה צריך יותר על מנת לפתוח את ראשיהם של תלמידים, גם בדרג הבכיר?

עבודותיו של לאונרד הן תשתית וכלים תומכי יצירתיות, שנועדו לעזור למפקדים ולמתכננים שאינם מנשטיינים או מק'ארתורים. ניתן לראות בהוראת אמנות המלחמה בדרכו של לאונרד מצע, שעליו תצמח פתיחות מחשבתית, שתאפשר למפקדים להתמודד באופן יצירתי עם מטלות מגוונות, ולא רק בתחום המערכתי. שהרי חשיבה דוקטרינרית נוקשה, נטולת יצירתיות, אינה יתרון – גם לא בתחום הטקטי והאסטרטגי.

על המחבר ועבודותיו

לוטננט-קולונל רוברט ר' לאונרד מכהן כמרצה להיסטוריה צבאית באוניברסיטה של מערב וירג'יניה ועומד לסיים שירות בן 22 שנים בצבא ארה"ב. הוא החל את הקריירה הצבאית כקצין חי"ר והגיע לתפקיד מ"פ (מקרה מעניין: מ"פ החושב כאלוף). לאחר מכן שירת כקצין מטה ברמות שונות, במכללות, בהדרכה וכו'. הוא השתתף במלחמת המפרץ כסמג"ד במסגרת הדיוויזיה השלישית, שהייתה חלק מהקורפוס ה-VII, שביצע את האיגוף העמוק לתוך עיראק. המלחמה לימדה אותו על חולשתו של הצבא העיראקי, ולכן הוא מסתייג מתרועעות הניצחון שהשמיע הצבא האמריקני.

ב-1996 ביקר לאונרד בישראל כחבר במשלחת מטעם צבא היבשה של ארה"ב. לעמיתים הישראלים לא התאפשר לשמוע את דעותיו שכן, לדבריו, בצבא ארה"ב לא נותנים

לוטננט-קולונל להתבטא בדיונים שבהם משתתפים גנרלים.

ב-1991, עת יצא לאור ספרו הראשון, היה בדרגת מייג'ר. הספרים והמאמרים הרבים שפירסם מאז הם מעניינים מאוד, מבטאים חשיבה מקורית של קצין משכיל וכתובים בלשון משיבת נפש. עם זאת עבודותיו הן ביקורתיות מאוד כלפי החשיבה הממסדית של צבא ארה"ב. מבחינה זאת לאונרד הוא חתרן מושלם!

אולם לזכות הצבא האמריקני ייאמר כי הוא סבל במשך שנים רבות את נוכחותו של החתרן הבלתי נלאה הזה ולא מנע ממנו לפרסם ספרים ומאמרים רבים (עמנואל ולד רק י כ ו ל להתקנא בלאונרד).

עבודותיו של לאונרד זכו לביקורות חיוביות בכתבי-העת המקצועיים – גם מצד קצינים בכירים – וכולם ציינו את תרומתו לדיונים בדוקטרינות של צבא היבשה.

שלושת הספרים של לאונרד כוללים גם את מרבית הנושאים שאותם פירסם במאמרו

השונים, ואין הכרח לקרוא גם את המאמרים.

סיכום

עבודותיו של לאונרד יכולות לקדם את החשיבה המערכתית בישראל ולהיות כלי עזר חשוב להוראת הנושא, וזאת מהטעמים הבאים:

1. לאונרד מטיף ללא הרף ליצירתיות בחשיבה הצבאית ומתקומם נגד תורות לחימה המתבססות על עימות ושחיקה. בכל עבודותיו הוא מצביע על היתרונות של אמנות המערכה, כאשר זו מיושמת כהלכה. לאונרד הוא חסיד מושבע של אמנות המערכה, ועבודותיו מציגות אותה תוך שהוא קורא לאמצה ולא רק לשלם לה

מס שפתיים.

2. העבודות הן פרי יצירתו של קצין חושב, בעל ידע היסטורי רב, שלרשותו כלי ניתוח רבים, והוא מפעילם במיומנות, בעומק ובלי לעשות חשבון לצמרת הפיקוד.

3. ביקורתו על אי-הטמעתה של אמנות המערכה בכוחות המזוינים האמריקניים תקפה גם היום, ואולי יש לה אפילו תוקף רב יותר נוכח הטרנספורמציה שעוברת הלווחמה.

4. העבודות כתובות להפליא, וקריאתן היא חוויה מרעננת, החורגת ממילוי מטלה ביבולוגרפית.

שילוב ספריו של לאונרד בקורסים לאמנות המלחמה ולחשיבה

המערכתית ישרת

היטב את

הגורמים

המתקדמים,

העוסקים

בהחדרתה

ובהטמעתה של

החשיבה המערכתית

בישראל. כמוהם

מטיף לאונרד לחשיבה

יצירתית, המכוונת

להביס את היריב

בגישה מערכתית. ראוי

לשים לב גם לביקורת

של לאונרד על

הדוקטרינות

האמריקניות, שלדעתו לא

נגמלו עדיין מהחשיבה הקלאוזביצית.

בכך מאיר לאונרד פן בעייתי, שבישראל

לא תמיד זוכה להדגשה מספקת.

נוסף על כל אלה ממחיש לאונרד

שהוראתה של אמנות המערכה אינה

מחייבת יצירת שפה חדשה, המתבססת

על ארסנל פוסט-מודרניסטי. ספריו

מצביעים כי גם בעזרת אנגלית תקנית

ניתן לדון בסוגיות המורכבות של

אמנות המערכה. על-פי "עקרון

החיסכון בכוח" עדיף להשקיע אנרגיות

בלימוד של אמנות המערכה עצמה ולא

לעסוק ברכישת שפה ייחודית, הזרה

למרבית הסטודנטים והקצינים.

אישוש לאמור כאן אפשר למצוא

בדבריו של צבי לניר: "ההכרח לנסח

רעיונות מורכבים במשפטים קצרים הוא מטלה, שאי-רגישות לנחיצותה הכשילה לא מעט ניסיונות להחזיר למערכת הצבאית רעיונות מורכבים".¹³ יפה תעשה הוצאת מערכות אם תתרגם את ספריו של לאונרד לעברית.

הערות

1. ריצ'רד סימפקיין, **מרוץ אל העתיד**, מערכות, תל-אביב,

1998

2. Shimon Naveh, **In Pursuit of Excellence**, 1997

3. Frank Cass, London. הספר התפרסם באחרונה בעברית:

שמעון נוה, **אמנות המערכה, התהוותה של מצוינות צבאית**,

מערכות, תל-אביב, 2001

3. הקורא העברי יכול להיעזר גם במאמר מצטיי של נוה:

"האמנות המערכתית ותיאוריית המערכות הכללית", **מערכות**

344-345, דצמבר 1995-ינואר 1996. רשימת העבודות בעברית

כוללת גם את מאמרו של ד"ר צבי לניר, "מאמנות אופרטיבית

לחשיבה מערכתית", **מערכות**, 352-353, אוגוסט 1997 ואת

ספרו של עדו הכט, **התבקעה המערכתית בחשיבה הצבאית**

הגרמנית 1870-1945, מערכות, תל-אביב, 1999. אלוף עמידור

מציון גם הוא בהקדמה לספר **מרוץ אל העתיד**, כי החומר "לא

קל".

4. Robert Leonhard, **The Art of Manuever: Manuever-**

Warfare Theory and AirLand Battle, Presidio Press,

Novato, CA, 1991

מצאתי שמונה מאמרי ביקורת המשבחים את הספר.

5. ראו: רס"ן עדו, "עינון בספר אמנות לוחמת התמרון"

תיאוריית לוחמת התמרון והקרב אוויר-יבשה מאת ר"ר

לאונרד", **מערכות** 341, מאי 1995

6. Robert R. Leonhard, **The Principles of war for the**

Information Age, Presidio Press, Novato, CA, 1998.

7. Daniel P. Bolger, "Manuever Warfare Reconsidered",

in Richard D. Hooker Jr (Ed.), **Manuever Warfare – An**

Anthology, Presidio Press, Novato, CA, 1993

לקרוא את המאמר הקצר והמרמק הזה, המכיל ניסוח מצטיי

של הגישה המערכתית האמריקנית וביקורת נוקבת עליה.

הקטע, שבו מתאר בולגר את התבטלות החשיבה האמריקנית

בפני עלילות הוורמאכט, הוא פנינה.

8. בעניין זה לא נאריך, שכן הוא נסקר כבר לעומק במאמרו

של רס"ן עדו. ראו הערה 5 לעיל.

9. ראו גם ספר נוסף שהוקדש במלואו לממד הזמן בתכנון

פעילות צבאית ובדרכים לנטרול היריב על-ידי שימוש מושכל

בממד זה: Robert R. Leonhard, **Fighting by the Minutes**,

Prager Publishers, Westport, CT, 1994

10. ראו שמעון נוה, **שם**, עמ' 141-142

11. ראו: ד"ר צבי לניר, "מי צריך עקרונות מלחמה", **מערכות**

324, מאי 1992. אגב, הביקורת של לאונרד על צבא ארה"ב

תומכת בעמדה של לניר על הצורך לחלק את המחשבה הצבאית

מרדיותה. לדעתו של לאונרד הריאקציה לכישלון בווייטנאם

היא רק על פני השטח ולא התבטאה בשינוי אמיתי בתורת

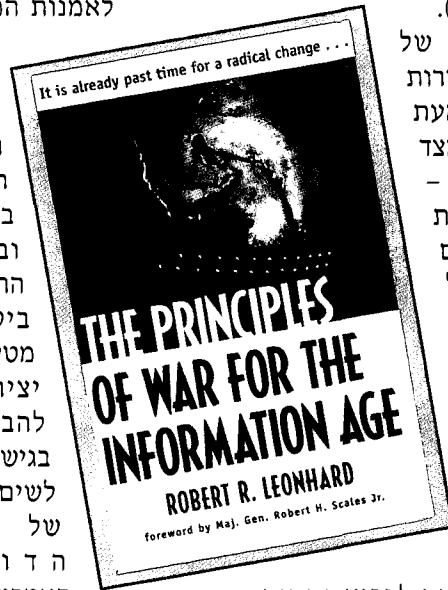
הלחימה האמריקנית.

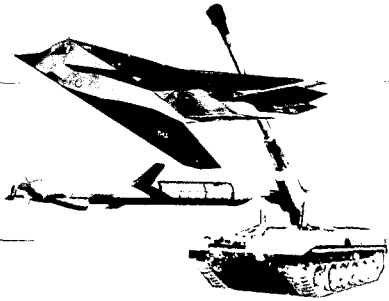
12. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., **In**

the Search of Excellence - Lessons From America's Best

Run Companies, Harper and Row, New York, 1982

13. ראו לניר, הערה 11





נשק ייעודי לחי"ר לפיצוח מבנים מבוצרים

הרוסים והבולגרים פיתחו ראשי נפץ דלק-אוויר למטולי רקטות, ובכך עומד לראשונה לרשות חיילי החי"ר אמצעי יעיל להשמדת מבנים מבוצרים על מגיניהם

אל"ם (מיל) יעקב צור

באמצעים רקטיים או בטילים שנושאים ראשי נפץ משני סוגים: נפיץ, שאינו יעיל נגד מבנים חזקים, או נ"ט, דהיינו מטען חלול. מטען זה מותאם במיוחד לחדירת רק"ם ולהשמדתו. ראש נפץ כזה אומנם חודר דרך דופן של מבנה, הבנוי מבטון מזוין או מלבנים, אך האפקט השיורי בתוך החלל הפנימי של המבנה אינו מספיק. המרנ"ט לסוגיו ("בזוקה") והטיל נגד טנקים הם עדיין המענה המקובל שנמצא בידי החיילים. באחרונה מתחזקת המגמה של פיתוח ראשי נפץ קלים, המבוססים על יצירת אפקט הנקרא תרמו-בארי (Thermo-Baric Warhead). ראש הנפץ הזה פועל בטכנולוגיה של פצצות דלק-אוויר. השימוש בטכנולוגיה זו מוכר מן העבר, אבל רק בפצצות גדולות ממדים ועתירות משקל, שהוטלו ממטוסים או שוגרו באמצעות רקטות גדולות.

טכנולוגיה זו איננה פשוטה. העיקרון הוא שאדים של דלק המעורבים באוויר ביחס הנכון מהווים חומר נפיץ מאוד. (תזכורת: במנוע של מכונית מתרחש תהליך דומה, כשדלק

המתגונן מתוך מבנים מבוצרים היטב, בונקרים, ביצורי שדה ומוצבים מדופנים בעלי מחפה ראש חזק. הצבא הבריטי, למשל, גיבש ופירסם דרישה לפיתוח אמצעי לחימה המוגדר בתור Infantry Anti-Structure Weapon (IASW). סוכנות הפיתוח הביטחוני

גוברת הדרישה לצייד את חיילי החי"ר באופן שיהיו עצמאיים בפעולתם – עד כמה שניתן – ויהיו מסוגלים מרב הקשיים המבצעיים

(DERA) עוסקת כעת בחיפוש פתרון הולם. גם בצבא האמריקני ובמרינס עוסקים באותה סוגיה וכך גם בצבא הרוסי.

הנושא אינו חדש. החיפוש אחר ראש נפץ קל ויעיל נגד ביצורים נמשך כבר שנים רבות, והוצעו כל מיני פתרונות. בדרך כלל צוידו החיילים

תחזית מקובלת בצבאות המתקדמים גורסת שיש להיות מוכנים לכך שיותר ויותר עימותים צבאיים יתנהלו בשטחים בנויים ומבוצרים – מה שיחייב הפעלה של חיילי חי"ר מיומנים, המצוידים היטב לחימה מסוג זה. בגלל המגבלות שמטילים "תנאי הסביבה" על פעילות כזאת ובגלל הרצון לצמצם את הפגיעה באוכלוסייה לא לוחמת ואת ההרס המיותר, אין זה סביר שיופעלו בקרבות כאלה אמצעים "כבדים" (שהופעלו במלחמות העבר), כגון אש ארטילרית מסיבית או חימוש אווירי.

לפיכך גוברת הדרישה לצייד את חיילי החי"ר באופן שיהיו עצמאיים בפעולתם – עד כמה שניתן – ויהיו

מסוגלים להתגבר בכוחות עצמם על מרב הקשיים המבצעיים. צורך מבצעי שחוזר ומקבל ביטוי באחרונה הוא מתן יכולת לחי"ר להתגבר על אויב

יועץ למו"פ ביטחוני ותעשייתי



**הרוסים פיתחו, בעקבות לקחי מלחמתם
באפגניסטן, ראשי-נפץ תרמו-באריים שהותאמו
לאמצעי השיגור של נשק נ"ט שבידי החי"ר, למשל
טיל נ"ט מסוג KORNET ומרנ"ט RPG-7**



מערכת לשיגור טיל נ"ט מסוג KORNET מתוצרת רוסיה

בנזין מתערבב עם אוויר במאייד. התערובת מוזרקת אל הצילינדר ומתפוצצת שם באמצעות הצתה (חשמלית). אם מצליחים ליצור באוויר "ענן" סימטרי של תרסיס דלק וגורמים לפיצוץ בעזרת נפצים במקומות הנכונים, נוצר פיצוץ מרחבי גדול וחזק. הפיצוץ מאופיין בגל הדף, שנמשך הרבה יותר זמן מאשר גל ההדף של פיצוץ חנ"ם. עובדה זו גורמת לכך שהאפקט על מבנים ובתוך חללים סגורים הוא הרבה יותר משמעותי. הקושי הטכני הוא ביצירת ענן התרסיס, בפזור נכון של הנפצים ובתזמון מדויק של הפיצוץ. כאמור, בעבר ניסו להפעיל אמצעי דלק-אוויר נגד ביצורי שדה וכאמצעי לנטרול שדות מוקשים (גל הלחץ גורם להפעלת המוקשים הפשוטים), אבל האמצעים היו מסורבלים ולא יכלו לתת מענה ללחימה בטווחים קרובים ובתוך שטח בנוי.

ראש נפץ תרמו-בארי חדיש מבוסס על גרסה מתקדמת של חנ"ם דלק-אוויר. הוא מיועד לחדור לתוך מבנה המטרה ולהתפוצץ בתוכו. תכולת הראש מותזת על פני המטרה ולתוכה כתרסיס ואז

באחרונה מתחזקת המגמה של פיתוח ראשי נפץ קלים, המבוססים על יצירת אפקט הנקרא תרמו-בארי. ראש הנפץ הזה פועל בטכנולוגיה של פצצות דלק-אוויר

מתנפצת ויוצרת גל לחץ גבוה המנטרל את כל מי שמצוי בסביבה.

ראשי נפץ תרמו-באריים אחדים פותחו על-ידי הרוסים בעקבות לקחי מלחמתם באפגניסטן, והם כנראה הפעילו אמל"ח זה במלחמה בצ'צ'ניה (ועל כך הוטחה בהם ביקורת בעולם). ראשי נפץ אלה הותאמו לאמצעי השיגור של הנשק נגד טנקים שבידי החי"ר, למשל למרנ"ט RPG-7 ולטיל

בשטח בנוי - אם כתוקף ואם כמתגונן - חייב לגלות עניין בסוג זה של אמצעי לחימה.

מקורות:

- Jane's Defence Weekly, 17.1.2001 p. 4
- International Defence Review 1.2001 p. 62
- Defense News 23.10.2000 p. 82

נגד טנקים (שהרוסים מציעים למכירה). ראש הנפץ הזה הותקן גם בכלים יותר כבדים של צבא רוסיה, כגון רקטות 220 מ"מ, המשוגרות ממשגר מתנייע. כמו כן ידוע שגם בבולגריה פותח ראש נפץ תרמו-בארי, שכינויו GTB-7G. משקל ראש הנפץ: 4.7 ק"ג, והוא מותאם לשיגור במטול RPG רגיל לטווחים של מאות מטרים. גל ההדף של ראש הנפץ הזה עלול לגרום נזק רב למבנים ולביצורי שדה ולכל מי שנמצא בתוכם וכן לרכב ולרק"ם קל. צבא, העלול למצוא את עצמו נלחם

נשק ייעודי לחי"ר לפיצוח מבנים מבוזרים

377 מנתרבות



מורה

מורקום הביטחון

ספר חדש מבית "מערכות"



02432

ISSN 0464-2147