

תורת היצירה במבטן יומם יכתיב גיימית ילל
ביסמית הראשונה במלחמת זים הכפורים

לאם אגשעה הנת לנטוש את מודל צבא העם?

התגלית רפואית לזיון בתרגיל המפקחת ברוע הבשר

של מוסר ימליים





כישלון ולקחו

הגיליון הנוכחי של מערכות כולל כמה מאמרים חדשניים וחשובים.

המאמר הפותח עוסק ב-24 השעות הראשונות של מלחמת יום הכיפורים בחזית רמת-הגולן. טענת המאמר היא שפיקוד הצפון לא סבל ממחסור בכוחות, וההישג הגדול של הסורים ביממה הראשונה של המלחמה נבע מכך שצה"ל ניהל את הלחימה בשלביה הראשונים בניגוד לכל הכללים של תורת ההגנה. מחבר המאמר מוכיח כי ההתעקשות של צה"ל לנהל הגנה קשיחה באמצעות כל הכוחות שעמדו לרשותו על הגבול ממש – בניגוד לכל היגיון צבאי – היא שאחראית לכך שהפיקוד העליון שקל בסוף היממה הראשונה לקרבות לפנות את כל הגולן ולהתייצב על נהר הירדן.

מאמר חשוב נוסף עוסק בסוגיית מוסר הלחימה וקובע כי לא רק הלוחמים ומפקדיהם אחראים למוסר הלחימה, אלא גם מאות המתכננים האנונימיים שמכינים את תוכניות המגרה. הסיבה: במקרים רבים אין למפקדים זמן להיכנס לעובי הקורה של התוכניות והם מאשרים אותן באופן כמעט אוטומטי – על הכשלים המוסריים שבהן.

לבסוף, ראוי לשים לב למאמר על תחקור תרגילי המפקדות, המספר על ניסוי ייחודי וחדשני שנעשה בצה"ל, ושבמסגרתו נתנו לגורם אזרחי לבקר תרגילים של זרוע היבשה. מתברר שגם בנושא מבצעי מובהק יכול השימוש באזרחים להביא לייעול של ממש בעבודת הצבא.

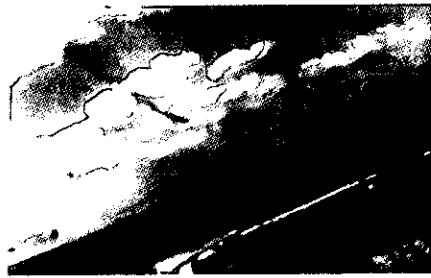
קריאה מועילה
אפי מלצר

4

תורת ההגנה במבחן המערכה ברמת-הגולן ביממה הראשונה במלחמת יום הכיפורים

סא"ל דודי קמחי

ניתוח מדויק של קרב ההגנה שניהל פיקוד הצפון ברמת-הגולן ביממה הראשונה של מלחמת יום הכיפורים מלמד שהצלחה הסורית ב-24 השעות הראשונות לא נבעה רק מכך שפיקוד הצפון הופתע. סיבה נוספת לתוצאות הקשות של היממה הראשונה – סיבה שלא ניתן לה עד כה משקל רב



הייתה התרחקותו של צה"ל מתורת ההגנה המוכרת והמרתה בעיוותים ובאלתורים שונים. המאמר כוחן כיצד אירעה ההתרחקות של צה"ל מתורת ההגנה המוכרת

19

הרפורמות בצבא רוסיה

רס"ן דן פיוטקין

התפרקותה של ברית-המועצות, הפיכת המערב מאויב לבעל-ברית והמשבר הכלכלי העמוק חייבו את ראשי המערכת המדינית והצבאית ברוסיה לגבש דוקטרינה צבאית שתתאים למציאות הביטחונית החדשה. הצורך בכך הפך לדחוף עוד יותר בעקבות הכישלון של ברית-המועצות באפגניסטן ושל צבא רוסיה במלחמה הצ'צ'נית הראשונה בשנים



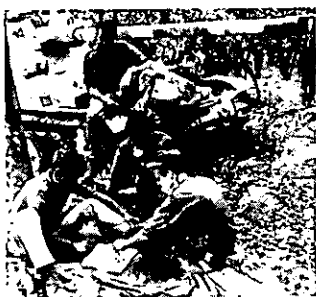
1996-1994

26

האם הגיעה העת לנטוש את מודל צבא העם?

רס"ן משה לוי

אם צה"ל יעבור למודל של צבא מקצועי, אומנם ייפטרו אחת ולתמיד הסוגיות המכאיבות של חלוקה לא צודקת של הנטל, של השתמטות



ושל סרבנות, אולם המחיר יהיה בלתי נסבל (הן מבחינת עוצמתו של צה"ל והן מבחינה הכלכלית): צה"ל יהיה צבא קטן יותר, איכותי פחות, מנוכר מהעם, וספק אם יוכל לעמוד במשימות הרבות המוטלות עליו בעיתות שגרה ובזמן חירום

34

על מוסר המלחמה

אל"ם (מיל") ד"ר שמואל גורדון

הטיעון המרכזי של המאמר הזה הוא כי אחריותו המוסרית של מתכנן מבצע אינה פחותה מאחריותם של הקברניט, של המפקד ושל המוציאים לפועל. לכן יש להשלים את הדגשים של תורת המוסר על מבחן הכוונה ועל מבחן התוצאה באמצעות שימת דגש על מבחן תהליך התכנון, שנמשך לרוב זמן רב ואשר מחבר את הכוונה לתוצאה



בכוונת "מערכות" להוציא לאור

לקט מאמרים בנושא

**מתאבדים
בשירות
הטרור**

המעוניינים ליטול חלק
בלקט הזה מוזמנים לשלוח
את מאמריהם למערכת



רעיון המולקולה הדינמית
בין תיאוריה אוניברסלית ליישום לוקלי
סא"ל שי שבתאי

תגובה 77

מי "אנחנו" ומי "הם"
עיונים בתיזה של הנטינגטון
אל"ם (מיל") ד"ר ערן לרמן

סיקורת ספרים 80

הגורם האנושי במלחמות העתיד
אל"ם (מיל") יעקב צור

חידושים טכנולוגיים 87

מחשבות

בית ההוצאה לאור של צה"ל נוסד 1939
גיליון 397, כסלו התשס"ה, נובמבר 2004

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך המשנה: יואב תדמור

עיצוב ועריכה גרפית: דפוס נייט בע"מ

קצינת הפקה: סגן פנינה רדאי

איורים: בוריס דיקרמן

תמונות: מערכות

בצוות המערכת: 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' 03-5694344/5, פקס 03-5694343

טל' מטכ"ל 0302-4345

מחלקת מנויים:

משרד הביטחון - ההוצאה לאור, רח' החשמונאים 107,

תל אביב, טל' 03-5655951, פקס 03-5655994

הודפס בדפוס "מאירי" באמצעות ההוצאה לאור של

משרד הביטחון.

הדעות והתפיסות המובאות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

תחקיר והפקת לקחים בתרגילי המפקדות בזרוע היבשה

48

תא"ל (מיל") איציק לביארי ואל"ם (מיל") איתן קלמר

נדצמבר 2003 באה לקיצה התנסות ראשונה וייחודית, שבמסגרתה תיחקר צוות אזרחי את תרגילי המפקדות הבכירות בזרוע היבשה והפיק מהם לקחים. צוות התחקיר שליווה את התרגילים משלב תכנונם, דרך ביצועם ועד סיכומם הפך ברכות הזמן למוקד ידע במפקדות הבכירות של דרגי השדה בעת לחימה ובתרגילים. מטרת המאמר היא לשתף את הקוראים בחוויה הייחודית הזאת של צוות אזרחי הפועל בסביבה צבאית והנוגע מתוקף משימתו בעצבים חשופים ורגישים של הארגון שבו הוא פועל; ולעשות חשבון נפש פנים צוותי ולהציג עובדות, מסקנות, המלצות ולקחים שנלמדו מהפעילות הערכית והמקצועית הזאת

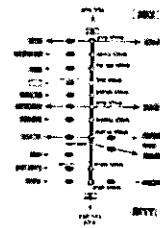


חוצה ישראל בין שלום למלחמה

56

סא"ל יוסי

כביש 6 תוכנן בשנות ה-90 לקראת מציאות של שלום בין ישראל לפלסטינים והביא בחשבון שישרת גם תנועה פלסטינית ערה בין שטחי הרשות ביהודה ושומרון לבין ישראל ורצועת עזה. זוג הסיבה שהמתכננים לא היססו לקבוע חלק ניכר מתוואי הכביש ממש על קו התפר. המלחמה שמתנהלת בין ישראל לפלסטינים עלולה לחייב את הממשלה לשלם פיצוי לזכיינים, אם אלה לא יגיעו לסף ההכנסות המינימלי שנקבע בזיכיון



תפיסת ההכשרה לקצונה

62

רס"ן ציקי שכטר

בבית-הספר למקצועות התעופה אומץ מודל הדרכה חדש הקרוי "מודל הכשרון". המודל הזה גורס כי כל צוער הוא בעל כשרונות מסוימים ונקודות חוזק. תפקידו של המדריך - על-פי המודל הזה - הוא לאמן את הצוער לגלות את כשרונותיו ואת נקודות החוזק שלו ודרכם לגלות גם את חולשותיו ולטפל בהן. הניסיון שנצבר מלמד כי החניך הרבה יותר פתוח ללמידה במודל הזה מאשר במודל הישן, הנקרא "המודל הממייץ", הגורס כי תפקיד המדריך הוא לגלות את החולשות של החניך. במודל הישן חש החניך מאוים כל הזמן - מה שפוגע ביכולת הלמידה שלו



מדורים

האיום הדמוגרפי-גיאוגרפי ודרכי ההתמודדות איתו

סא"ל (מיל") אביתר מתניה

דעה אישית 66

ככה לא בונים מורשת קרב בצה"ל

סא"ל (מיל") גבי שריג

דעה אישית 70

נכים וחללים במערכת הביטחון

סא"ל (מיל") צבי א' רוטנברג

מדור במה 73

תורת ההגנה במבחן המערכה ברמת-הגולן ביממה הראשונה במלחמת יום הכיפורים

ניתוח מדוקדק של קרב ההגנה שניהל פיקוד הצפון ברמת-הגולן ביממה הראשונה של מלחמת יום הכיפורים מלמד שההצלחה הסורית ב-24 השעות הראשונות לא נבעה רק מכך שפיקוד הצפון הופתע. סיבה נוספת לתוצאות הקשות של היממה הראשונה – סיבה שלא ניתן לה עד כה משקל רב – הייתה התרחקותו של צה"ל מתורת ההגנה המוכרת והמרתה בעיוותים ובאלתורים שונים. המאמר בוחן כיצד אירעה ההתרחקות של צה"ל מתורת ההגנה המוכרת

סא"ל דודי קמחי

מבוא

בנוגע לגורמים שהשפיעו על הלחימה של יחידות צה"ל ובנוגע לכשלי ההגנה בחזית רמת-הגולן במהלך היממה הראשונה למלחמה.¹

בעיקר רווחת התפיסה הקושרת את כשלי ההגנה לכשל ההתרעה. לפי התפיסה הזאת גרמה ה"קונספציה" להפתעה, וזו השפיעה לרעה על מוכנות הכוחות, על היערכותם ועל גיוס המילואים – וכל אלה ביחד הביאו לכך שיחסי הכוחות ברמת-הגולן נטו בצורה חדה לטובת הסורים.

עמנואל ולד כותב שפיקוד הצפון נערך למלחמה כמו לקראת "יום קרב", משום שהעריך כי ההתמודדות נגד הסורים תהיה במתכונת של "ימי הקרב" שנערכו ברמת-הגולן במהלך שנות ההתשה.² צבי עופר וחנן שוורץ שוללים את טענות ההפתעה והמחסור בכוח. הם טוענים כי הפעלה לא מושכלת של הכוחות, שהייתה מאולתרת ושונה במהותה מתוכניותיו של הפיקוד עצמו, היא שעמדה בבסיס כשלי ההגנה במהלך היממה וחצי הראשונות למערכה ברמת-הגולן במלחמת יום-הכיפורים.

אורי בר-יוסף בספרו "הצופה שנרדם" טוען כי "הכישלונות הצבאיים בימים הראשונים של המלחמה נבעו בעיקרם מהכשל המודיעיני". לתפיסתו, קיימת

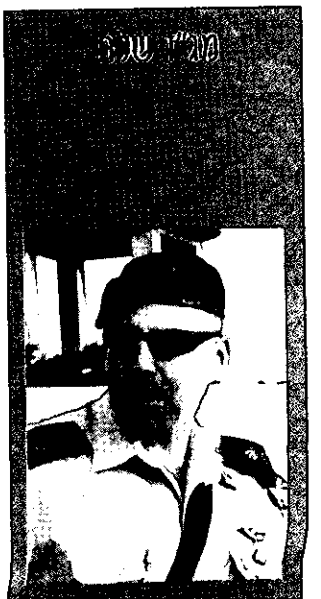
ב-6 באוקטובר 1973, סמוך לשעה 14:00, תקף הצבא הסורי במלוא עוצמתו את ישראל ברמת-הגולן. פיקוד הצפון, שהיה ערוך עם כוחותיו לקראת "יום קרב" נרחב, הופתע, ובמהלך הלחימה ב-6 וב-7 בחודש ניהל קרבות קשים לבלימת הסורים.

עד שעות אחרי-הצהריים של ה-7 בחודש הצליחו הסורים להבקיע את קווי כוחותינו בדרום הרמה ולהחדיר לשטחנו שש חטיבות שריון, שסיכנו את מרכז רמת-הגולן ואת דרומה ואיימו למוטט את כל מערך ההגנה של כוחותינו גם בצפון הרמה. תמונת המצב שהצטיירה בפיקוד הייתה חמורה, ולקראת הבוקר ב-7 באוקטובר הורה הפיקוד לפנות את רמת-הגולן ולהיערך להגנה על קו הירדן. רק בשעות אחרי-הצהריים ב-7 באוקטובר נבלמה המתקפה הסורית, וכוחות

צה"ל – הסדירים והמילואים – עברו להתקפות-נגד. אלה נמשכו עד 10 באוקטובר – אז פתח הפיקוד במתקפה אל תוך השטח הסורי.

במשך 30 השנים שחלפו מאז מלחמת יום הכיפורים רווחו ונשתרשו כמה תפיסות ודעות

במשך 30 השנים שחלפו מאז
מלחמת יום הכיפורים רווחו
ונשתרשו כמה תפיסות ודעות
בנוגע לגורמים שהשפיעו על
הלחימה של יחידות צה"ל
ובנוגע לכשלי ההגנה בחזית
רמת-הגולן במהלך היממה
הראשונה למלחמה





מטוסי חיל האוויר בשמי רמת-הגולן

תפיסת ההגנה על רמת-הגולן

קביעת קו העצירה בקו המוצבים הקדמי
 בדיון שנערך ב-26 באפריל 1973, במהלך כוננות "כחול לבן", שהוכרזה בצה"ל לקראת התקפה אפשרית של צבאות ערב, קבע הרמטכ"ל את מטרת המלחמה של צה"ל: "למנוע מהאויב כל הישג צבאי ולהנחיל לו מפלה צבאית, המבוססת על השמדה מרבית של כוחות ושל תשתית צבאית".⁷ השגת המטרה הזאת – השמדה מרבית של כוחות ושל תשתית צבאית – אמורה הייתה להקנות לישראל יתרונות צבאיים משמעותיים למשך כמה שנים הן ביחסי הכוחות והן בקווי הפסקת האש. מתוך המטרה הזאת נגזרה מטרת פיקוד הצפון בתוכניותיו האופרטיביות, והיא הוגדרה בסעיף ה"כוונה" בתוכנית המגננה "סלע" מחודש יולי 1973: "פיקוד הצפון ייערך להגנה על רמת-הגולן למקרה של חידוש הלוחמה, ימנע הישגים וישמיד כוחות אויב תוקפים תוך כוננות למעבר מהיר מהגנה להתקפה".⁸

במערכת הפיקוד הצבאית נועדה הגדרת "המטרה" לכוון את פעולותיהם של המפקדים הכפופים ושל המטה בהתאם לרצונו של המפקד המערכת. לכן חייבת המטרה להיות הגיונית, בהירה וניתנת להשגה. המטרה "למנוע מהאויב כל הישג צבאי" היא תוצר של תפיסת הביטחון, שראתה בשמירה על "סל הנכסים"

סבירות גבוהה כי לו ניתנה "התרעה בת יומיים, הסורים לא היו פורצים את מערך ההגנה הישראלי בגולן".³ יעקב חסדאי, בספרו "אמת בצל המלחמה" קושר את הסיבה לכשלים לא בהפתעה אלא בעיקר בירידה ברמת החשיבה הצבאית.⁴

חוקרים נוספים, כמו כהן וגוץ', מצביעים על הביטחון העצמי המופרז ועל השחצנות של המודיעין כעל הגורמים להערכת החסר של הצד האחר, שכתוצאה ממנה הם לא הבינו את המשמעות של יחסי הכוחות בקו החזית ערב המלחמה.⁵

לתפיסתי, הכשלים הצבאיים בחזית רמת-הגולן ביממה הראשונה למלחמה נבעו בראש ובראשונה מכך שמנהלי המערכה חרגו מתורת ההגנה של צה"ל ואף התעלמו ממנה לחלוטין

לתפיסתי, הכשלים הצבאיים בחזית רמת-הגולן ביממה הראשונה למלחמה נבעו בראש ובראשונה מכך שמנהלי המערכה חרגו מתורת ההגנה של צה"ל ואף התעלמו ממנה לחלוטין. הדבר בא לידי ביטוי בהגדרת מטרות המלחמה ובתוכניות האופרטיביות שנגזרו מהן.

המאמר הזה מתמקד בהיבטים המקצועיים של אותם אירועים קשים וטראומטיים ואינו עוסק בהיבטי האחריות האישית. כל המפקדות והכוחות שהשתתפו במערכה – בסדיר ובמילואים – גילו רוח לחימה למופת, גבורה וחירוף נפש.⁶

כולם לחמו עם הגב לבית, ורבים מהם – כולל מפקדים ברמות מ"מ, מ"פ ומג"ד – אף נתנו את חייהם בעמידה ההרואית הזאת.

את חזות הכול.⁹ המשמעות הצבאית הנובעת מההגדרה הזאת היא "אף שעל" לאויב. מכאן עולה במלוא חריפותה השאלה האם המבנה של צה"ל – כוח קטן בסדיר והרוב במילואים – מאפשר לו להשיג את המטרה הזאת גם במקרה של מתקפת פתע כוללת של צבאות ערב בשלוש החזיתות העיקריות. אין מחלוקת על כך שאין למעשה שום סיכוי שכוחות סדירים קטנים יהיו מסוגלים להגן במקרה של מתקפת פתע על חזיתות שאורכן מאות קילומטרים, בלי שלתוקף יהיו הישגים כלשהם.

בדיונים במטכ"ל באפריל 1973, בתקופת הכוננות "כחול לבן" שהוכרזה בצה"ל לקראת האפשרות של מתקפה כוללת של צבאות ערב, הציג אלוף פיקוד הצפון את תפיסת ההגנה של הפיקוד: הוא אמר שאין שום ברירה אלא למנוע פריצה באמצעות הגנה קשיחה המבוססת על שריון.¹⁰

בדיון נוסף, ב-14 במאי, ישנה החרפה בהתבטאויות הרמטכ"ל בנוגע לאופי המגננה ברמת-הגולן. הוא אמר כי את האויב בצפון צריך להרוג על תעלת הנ"ט ולא יותר בעומק.¹¹

במהלך דיוני המגננה של פיקוד הצפון במטכ"ל במסגרת הכוננות "כחול לבן" ויתר לא רק הרמטכ"ל על עקרון העומק בהגנת רמת-הגולן, אלא גם אלוף פיקוד הצפון.¹²

לאור מספר הטנקים שעמדו לרשותו ובשל דעתו כי החי"ר אינו יעיל בקרב הגנה לא חשב אלוף הפיקוד שיכולה להיות תרומה של ממש למערכי עומק המוחזקים על-ידי חי"ר. הייתה זו תפיסה שרווחה בצה"ל אחרי מלחמת ששת הימים – תפיסה שגרסה כי לטנק יש עליונות במערכות היבשה. מקורה במסקנה כי הטנק הוא שהכריע את צבאות ערב במלחמת ששת הימים, והיא זכתה לחיזוק נוסף במהלך "ימי הקרב", כאשר פיקוד הצפון ביצע פשיטות משוריינות בסדר גודל עוצבתי על מערכי הסורים ועל מתחמיהם. בפשיטות האלה לא השתתף אפילו חייל חי"ר אחד (מבצע "קיתון" 10). התפיסה הזאת בדבר חוסר היעילות של החי"ר בהגנה¹³ הייתה אחת הסיבות העיקריות לביטול מערכי העומק ברמת-הגולן ב-1973.

סיכם הרמטכ"ל וקבע שלרמת-הגולן אין עומק, וכי הקרב על רמת-הגולן צריך להתנהל על קו העצירה, שהוא קו המוצבים.¹⁴

מבחינה תורתית ומערכתית, ברגע שקובעים קו עצירה, הרי כל פריצה של האויב דרכו היא בבחינת כישלון. פיקוד הצפון קבע כי קו המוצבים הקדמי הוא קו העצירה, ולכן ברגע שהסורים פרצו דרכו לעומק השטח, נקלע הפיקוד למצב שבו הוא העמיד את עצמו ואת צה"ל כולו במצב של אי-עמידה במשימה. בהצמידה את "קו העצירה" לקו המוצבים הקדמי בחזית שללה מעצמה המפקדה המערכתית כל יכולת להגיב מעשית ואפקטיבית במושגים של זמן ושל מרחב. במילים אחרות: המפקדה המערכתית לא הייתה מסוגלת – נוכח מיקום קו העצירה – לרכז כוח אפקטיבי בזמן כדי לתת מענה לאיומים בעומק שטחה. כך, בשל היעדרותם המוחלטת של כוחות בעומק המרחב, שיכולים היו לעצור את המשך ההתקפות, מצאו את עצמם כוחות ההגנה כשהם

מכותרים; ובשל היעדר מערכי ביניים והיעדר כוחות החזקה בעומק המרחב מצאו את עצמן עתודות הפיקוד מנהלות מרוץ לחזית במטרה לבטל הישגים של האויב שהושגו בעומק המרחב. היה זה מרוץ על שטח ועל זמן – מרוץ שאמור היה התוקף לנהל, אך בשל תפיסת הגנה לקויה ניהל אותו בסופו של דבר המגן.

מקבלי ההחלטות היו משוכנעים שלא יתקשו לבלום את האויב על קו העצירה הקדמי בשל שלוש סיבות עיקריות:

1. המודיעין ייתן להם התרעה של 48 שעות לכל הפחות לפני שהאויב יתקוף.
2. חיל האוויר יוכל להשתתף במלוא עוצמתו בקרב הבלימה.
3. כוחות הקרקע הסדירים, בעיקר המשוריינים, יהיו ערוכים במלוא עוצמתם בקווים. כוחות המילואים, שהיו אמורים להתגייס בתוך 36-48 שעות לאחר פרוץ הקרבות יועדו לשלב של מתקפת-הנגד.¹⁵ ההסתמכות על חיל האוויר היא תמוהה במיוחד, שכן מפקדי החיל טענו כבר אחרי מלחמת ששת הימים כי יידרשו להם 48 שעות לחיסול מערכי ההגנה האווירית של האויב, וכי לפני כן לא יוכלו להושיט סיוע של ממש לכוחות הקרקע.

תוכנית המגננה הפיקודית – הגנה קשיחה וניידת

"המגן על כל מקום – אינו מגן על שום מקום"
(פרידריך הגדול)

כדי שיוכל לעמוד במשימה שהציב לעצמו – מניעת כל הישג קרקעי מהאויב – גיבש פיקוד הצפון את שיטת הפעולה הבאה:

הגנת רמת-הגולן על-ידי כוחות סדירים ומילואים מינימליים מבוססת על הגנה קשיחה על קו הגבול באמצעים ניידים, שתתבסס על מוצבי הבט"ש ועל כוחות שריון כעתודה למכות נגד מקבילות ומקדימות וביצוע מחטפים בסיוע ארטילריה ואוויר.

- א. הכוחות המגינים צריכים לבלום את האויב בקו הקדמי ולא לאפשר כל חדירה לעומק.
- ב. משימת הבלימה מוטלת על כוחות השריון, שעוצמתם ופריסתם צריכות לאפשר בלימת כל מאמץ של האויב בקו הקדמי.
- ג. כוחות חי"ר מינימליים יוחזקו במוצבי הבט"ש בלבד, ותפקידם יהיה לשמש "עיני הפיקוד" ולהגן על עצמם.¹⁶

השיטה הופיעה באותו הנוסח בכל הפקודות למגננה ("סלע", "גיר" ו"חול ים"). השינוי היה רק בסדרי הכוחות. קיימות שלוש גישות בנוגע ליעודן של התוכניות האופרטיביות של פיקוד הצפון: אלוף הפיקוד וקצין האג"ם שלו טענו כי תוכנית "סלע" הייתה התוכנית היחידה לבלימה, ואילו התוכניות "חול ים" ו"גיר" נועדו

לאופציות של מלחמת התשה ושל ניסיונות סוריים לבצע מחטף; רמ"ח מבצעים טען כי התוכניות "חול ים" ו"גיר", שנגזרו מ"סלע", היו תוכניות מגננה לבלימת הצבא הסורי לפרק זמן של 24 שעות עד לצבירת כוחות המילואים; ואילו אלוף טל טען כי "סלע" הייתה התוכנית היחידה למגננה במלחמה, ואילו שתי התוכניות האחרות נועדו רק לצבירת סד"כ.¹⁷

סעיף "השיטה", כפי שהוא מופיע בתוכנית הפיקודית "סלע", עומד בניגוד לתו"ל ההגנה של צה"ל, כפי שבא לידי ביטוי בשני ספרי היסוד: "תורת הקרב" ו"לוחמת שריון".

כאשר בחר פיקוד הצבא בשיטה הזאת, הוא ויתר למעשה על כמה עקרונות מלחמה, ובהם אלה הקובעים כי יש לדבוק במשימה לאור המטרה, לשמור על היוזמה, על העומק ועל עתודה ולנהל את המלחמה בתחבולות.

"מלחמה היום" - 6 באוקטובר

בשעות הבוקר המוקדמות של יום שבת, 6 באוקטובר, נקרא אלוף פיקוד הצפון למטכ"ל יחד עם אלופי הפיקוד האחרים, ושם הודיע הרמטכ"ל: "מלחמה היום" בשעה 18:00. לאחר דיון קצר חזר האלוף לחפ"ק הפיקודי בנפח וכינס בשעה 10:00 קבוצת פקודות פיקודית. בקבוצת הפקודות השתתפו מטה הפיקוד וכל מפקדי העוצבות ויחידות הסיוע, שרוכזו ברמת-הגולן מאז הוכרזה כוננות ד' בצה"ל ב-5 באוקטובר. האלוף הודיע על המלחמה הצפויה, על מועדה ועל הגיוס הצפוי. הוא הורה לערוך הכנות לגיוס כללי ביחידות ובמפקדות ונחפז לחזור לדיון במטכ"ל. לממלא מקומו בחפ"ק הפיקודי הוא מינה את מח"ט 188, שהיה המפקד הבכיר והוותיק ביותר בגזרה. בקבוצת הפקודות הזאת נאמר אומנם "מלחמה היום", אבל לא ניתנה פקודה להיערך להגנה. הפיקוד לא עבר למצב הגנה לפי התוכניות האופרטיביות שתיכנן, והכוחות נשארו ערוכים לקראת "יום קרב". קבוצת פקודות פיקודית נוספת נקבעה לשעות אחרי הצהריים באותו היום.

ישנם חוקרים הטוענים כי הכישלונות בחזית הצפון במהלך 24 השעות הראשונות למלחמה נבעו מאי-הפעלתן של התוכניות האופרטיביות להגנה על רמת-הגולן - "סלע" והנגזרות ממנה ("חול ים" ו"גיר"). לדעתי, אין ממש בטענות האלה, וזאת משתי סיבות:

1. הכוחות הסדירים היו בלאו הכי בכוננות מרבית ללחימה.
2. אפילו היה הפיקוד מוריד את הפקודה להיערך ל"חול ים" או ל"גיר", לא היה בכך כדי לשנות את העובדה שהתוכניות עצמן היו רחוקות - מהבחינה התורתית - מהדרוש למגננה אופרטיבית ולהגנה טקטית, והכשלים היו מובנים בהן. מעבר להגנה על-פי התו"ל, גם אם זו הגנה חפוזה, מחייב חלוקת גזרות אחריות ברורות לעוצבות, שמשמעותה הכפפת כל הכוחות המצויים בגזרה לפיקודו של מפקד אחד ("אחדות הפיקוד"), הטלת משימות והקצאת עתודות. העובדה שהחזית לא חולקה, ושלא נקבעה אחריות

גזרתית למח"טים 188 ו-820 על כלל מרכיבי הכוחות בגזרותיהם, הקשתה עליהם עם פרוץ הקרבות לבנות תמונת מצב של כוחותיהם ושל האויב. בשל כך נפגעה יכולתם לקבל החלטות נכונות.

אלוף פיקוד הצפון התייחס לכך בעדותו בוועדת אגרנט: "כאשר מפקדת הפיקוד ישבה למעשה עם שני המח"טים האלה [מח"ט 188 ומח"ט 820] יחד במקום אחד, זו הייתה למעשה חלוקת הגזרות... נכון שזו במידה רבה הייתה השלכה או השפעה של ימי הקרב..."¹⁸

- חטיבה 188 - שני גדודים פרוסים בקו הקדמי: גדוד 53 בדרום וגדוד 74 בצפון. גדוד 82 של חטיבה 7 הוכפף לחטיבה 188 כגדוד עתודה (כך סוכם בין שני המח"טים).
- חטיבה 7 נקבעה על-ידי הפיקוד כחטיבת עתודה פיקודית ונערכה מאחור עם שלושה גדודים: גדוד 77 ליד נפח, גדוד 71 (ביסל"ש) בוואסט, גדוד 75 המוקטן והמאולתר (פלוגת טנקים מגדוד 77 ופלוגת הסיור החטיבתית בנגמ"שים) עם מפקדת החטיבה.
- שני גדודי חי"ר היו ערוכים במחלקות במוצבי הקו הקדמי במסגרת הבט"ש: גדוד 13 של גולני בגזרה הצפונית עד מוצב 110 (כולל); וגדוד 50 נח"ל מוצנח במוצבי הגזרה הדרומית.
- גדוד הנדסה סדיר (שתי פלוגות) - במחנה "חומה".
- הארטילריה - 11 סוללות בארבע מסגרות גדודיות - הייתה פרוסה לאורך הקו בפריסה קדמית והייתה מוכנה לסייע ללחימה ב"יום הקרב" לפי "תוכנית אש עתויה".

הפעלת הכוחות והשליטה בהם

פתאום אתה רואה את כל הצבא הסורי נוסע מולך, ואתה עומד שלשות-שלשות של טנקים (יאיר נפשי, מג"ד 74)

בסביבות השעה 14:00 פתחו הסורים במתקפה כוללת. לאורך כל החזית ובכל הנתיבים האפשריים נעו הסורים מערבה במאמצי חי"ר גדודיים, כשהם מתוגברים בטנקים, באמצעי גישור ובאמצעים לפינוי מוקשים ומסתייעים בחיפוי ארטילרי ואווירי כדי לגשר על תעלת הנ"ט ולאפשר פריצה של חטיבות השריון מערבה לכיוון הירדן והכינרת.

מח"ט 188, שהחליף את אלוף הפיקוד בחפ"ק הפיקודי בנפח, הורה לשני גדודי הטנקים שנערכו לאורך קו המוצבים - הגדודים 74 בצפון החזית ו-53 בדרומה - לתפוס עמדות ולפגוע בסורים על-פי התוכניות שנקבעו מראש.

המאמץ הסורי בצפון, במרחב המוצבים 104 ו-105, החל להסתמן באותו שלב כמאמץ המסוכן ביותר, ולכן החליט מח"ט 188 להניע לאיזור את פלוגת העתודה, פלוגה ב' מגדוד 53. זו נכנסה לקו דרך אוכף הר ורדה-הר כרמים ובשעה 14:45 יצרה מגע עם אגף הכוח הסורי ועצרה את ההתקפה.¹⁹

הדיווחים שהגיעו לחמ"ל הפיקודי בנפח בנוגע למאמצי האויב בגזרה הצפונית הובילו להפעלת העתודה הפיקודית - חטיבה 7. על כך העיד קמ"ן 188, משה

משתמע שמדובר במלחמה ממש, נושמת יחד עם הפקודה לקידום חטיבה 7, שהיא העתודה הפיקודית היחידה.²¹ ועדת אגרנט עסקה רבות בסוגיית ההפעלה של חטיבה 7 – עתודת הפיקוד – סמוך לפתיחת הקרבות. בשתי שאלות היסוד להפעלת העתודה – סמכות ההפעלה ועיתוי ההפעלה – מצאה הוועדה במסקנותיה "חריגה מתורת הקרב והפיקוד".²² רבות כבר נאמר ונכתב בסוגיית הפעלתה של חטיבה 7. אולם גם כיום חשוב להבהיר את

צוריק: "בין 104 ל-105 אותר המאמץ שלהם... בשלב זה רצה המח"ט להזיז את חטיבה 7, מאחר שהוא מפקד הגזרה. היה קצת ברבור בקשר. מח"ט 7 לא הבין מה פתאום המח"ט שלי מזיז אותנו..."²⁰

הפעלת העתודות

העתודה הפיקודית – חטיבה 7
חשיבות רבה יש לעובדה שהידיעה הראשונה, שממנה



תאג"ד (תחנת איסוף פצועים גדודית) בחזית הצפון

העובדות הקשורות להפעלת העתודה הפיקודית כדי להדגיש את הפגיעה שנגרמה ליכולתו של אלוף הפיקוד, כמפקד המערכה, להשפיע על מהלך הקרבות מרגע שהופעלה החטיבה.²³ פגיעה זו עתידה הייתה להיות ממושכת והשפיעה על קבלת ההחלטות של הרמטכ"ל במצפ"ע בנוגע לעיתוי של הפעלת העתודה המטכ"לית היחידה – אוגדה 146 – ובנוגע לחזית שאליה תופנה. ב־5 באוקטובר הועלתה חטיבה 7 לרמת-הגולן. בקבוצת הפקודות הפיקודית שנערכה באותו הלילה בפיקוד הטיל אלוף הפיקוד על מפקד חטיבה 7 להיות עתודה פיקודית ואף הגדיר לו משימות צפויות. היו שלוש אפשרויות להפעלת החטיבה:

1. הפעלת כל החטיבה בצפון, בפתחת קונייטרה.
2. הפעלת כל החטיבה בדרום, בפתחת רפיד.
3. הפעלת החטיבה בצורה מפוצלת: גדוד בגזרה הפחות מותקפת ושני גדודים בגזרה המותקפת.²⁴

על כך העיד קצין האג"ם של חטיבה 7, חגי רגב:

ביום כיפור ב־10:00 היינו בנאפה. כל מפקדי היחידות נקראו לאלוף. לנו היה תכנון מה לעשות, עם התקפות הנגד, איך עושים את זה ובאיזה צירים אנחנו מתגברים. זה נעשה לאור קבוצת הפקודות של בן-שהם.²⁵

וכפי שמסר מח"ט 7 בעדותו במסגרת ועדת אגרנט:

סעיף 3 (של העדות) – הכוננות הייתה ליום קרב, לבלימה או לחדירה סורית. ייתכנו גם מחטפים. סעיף 23 – בשעה 10:00 ניתנה פקודת האלוף למח"טים במפקדת חטמ"ר 820 ובה נאמר על-ידי האלוף שהולכת להיות מלחמה, שעת ה"ש" 18:00 בשבת. סעיף 24 – נקבע כי חטיבה 188 אחראית לטנקים שבקו. קוימו תיאומים בין מח"ט 7 למח"ט 188 עד ראש השנה. חטיבה 7 נועדה להיערך כחטיבה עורפית בריכוזים גדודיים במרחב נאפה-ואסט, והיא מיועדת להיות כוח התקפות נגד.²⁶

בפועל, 40 דקות בלבד לאחר תחילת הקרבות הופעלה חטיבה 7, חטיבת העתודה היחידה של פיקוד הצפון לגזרה הצפונית. עדותו של המח"ט:

בבונקר חדר המלחמה הייתה אנדרלמוסיה לא נורמלית. לא אגזים אם אומר שהיו שם כ־200 איש – מפקדים, חיילים, חיילות וכל מיני פונקציונרים. באותו אולם התמקמו החפ"קים של הפיקוד, של החטיבה המרחבית, של חטיבת ברק וגם ניצנים ראשונים של האוגדה [36]. בן-שהם, מח"ט ברק, ניהל את העניינים כפי שנוהלו אז ימי קרב ברמת-הגולן. ידעתי שלהגיע לבן-שהם זה עניין של 10 דקות לפחות ואמרתי בליבי: "פאק אוף". הודעתי בצעקה לקצין האג"ם הפיקודי שאני חוזר לנגמ"ש ומתקדם עם החטיבה לקונייטרה.²⁷

רק לאחר שהחל לנוע עם כוחותיו, הודיע על כך

מח"ט 7 לקצין האג"ם של הפיקוד. בעדותו בוועדת אגרנט אמר קצין האג"ם כי אישר את פעולתו של מח"ט 7. נימוקו לכך היה:

מה שברור לי שאם הסורים יתקפו, תמיד יהיה המאמץ העיקרי שלהם 107... אחר כך התברר מדיווח של נפשי, מג"ד 74, שמתקרבים טנקי גישור... לתעלת הנ"ט מצפון ל-107. כיוון שהיה צריך להחליט שזה המאמץ העיקרי, דיברתי עם יאנוש...²⁸

יש עדויות נוספות של קציני מטה בחטיבה ובאוגדה, המחזקות את התיאור הזה של השתלשלות האירועים, שהובילה להפעלת העתודה הפיקודית כבר בשעה הראשונה למערכה.

אילן סער, קמ"ן החטיבה:

כשהחלו ההפגזות בתחילת המלחמה, יצא יאנוש לחפ"ק וריכז אליו את המטה. הוא שאל אותי: קמ"ן מה עושים? אמרתי לו: מח"ט, אני מציע לקדם כוחות ל"בוסטר". אז עוד לא ידענו מה קורה בשטח, ואכן הוא נתן פקודה לקהלני לרוץ לבוסטר. בגדוד 82 הוא לא נגע; הוא השאיר אותו בסינדיאנה.²⁹

שלמה באום, קצין האג"ם של אוגדה 36:

יאנוש היה צריך להתמקם עם חטיבתו מאחור כשפרצה המלחמה, כדי שהפיקוד יפעיל אותו לפי שיקוליו אחרי שיאותרו המאמצים העיקריים של הסורים. אבל יאנוש אמר "פאק אוף" ורץ לגזרה הצפונית עוד בשלב הארטילריה הסורית.³⁰

כשהגיע לגזרה הצפונית, ערך מח"ט 7 את כוחותיו בפריסה שתאפשר לו להיות מוכן לצאת להתקפה. הוא לא חבר לגדוד 74 שהיה ערוך שם ולא הכפיף אותו אליו עד שעות הערב.³¹ רק לאחר כמעט יממה של לחימה הבין המח"ט כי הדרך שבה הוא מפרש את המציאות שגויה, וכי זה אינו עוד "יום קרב", אלא מלחמה. כמו אחרים גם הוא הופתע כאשר החלה המלחמה, ויותר מכך כאשר הסורים לא הפסיקו את ניסיונות ההתקפה שלהם גם בלילה, בניגוד להערכות הישנות שקבעו – על סמך ניסיון העבר – שהסורים נלחמים רק בשעות האור ונכנסים להפוגה לקראת הלילה.³²

ההעברה החפוזה של חטיבה 7 לגזרה הצפונית ומיעוט פעילותה ביום הראשון למלחמה בולטים במיוחד נוכח פועלו של גדוד 74 שעמד בהצלחה בכוחות עצמו מול ההתקפה הסורית בגזרה הצפונית, גרם לסורים אבדות כבדות ולא איפשר לפרוץ לשטחנו. הוא לא היה זקוק לתגבור עד ליום ראשון בבוקר, עת הטילו הסורים למערכה את חטיבות השריון של דיוויזיה 7 – חטיבת הטנקים 78 והחטיבה הממוכנת 121.³³

גם בעדותו בפני ועדת אגרנט טען מח"ט 7 כי עד כמה שהוא זוכר לא היו עליו התקפות מוחצות עד למחרת בבוקר.³⁴

זאת, בניגוד לעדותו של קצין האג"ם הפיקודי בפני הוועדה: "אילו עשיתי זאת (שליחת חטיבה 7 לגזרה

הצפונית) באיחור של שעה, היינו מפסידים את רמת הגולן.³⁵

הפעלת העתודה הפיקודית יצרה שרשרת של עובדות, שהיו להן השלכות אופרטיביות מיידיות:

1. קביעת יחסי הכוחות בין שתי הגזרות, וזאת עוד לפני שנתבררה תמונת המצב.
2. פגיעה ביכולתו של הפיקוד לממש יוזמה אפקטיבית נגד מהלכי הסורים.
3. השארת היוזמה בידי התוקף. ברגע שהעתודה הוצאה מידי המפקדה המערכתית, נלקחה ממנה למעשה היכולת ליזום מהלכים. היכולת הזאת עתידה הייתה לחזור לידיה רק עם הגעת עוצבות המילואים. כתוצאה מכך נותר הפיקוד תלוי במהירות הגיוס של הכוחות האלה ובהחלטת הרמטכ"ל בנוגע לאופן הפעלתה של עתודת המטכ"ל.
4. שלילת היכולת לנצל הזדמנויות.

אלוף הפיקוד משוכנע גם כיום כי בסוגיית העתודה הפיקודית כמות הכוחות הייתה הבעיה העיקרית שהשפיעה על אופן ניהול המערכה ביממה הראשונה:

...באשר לזויכוח על פיצול הכוחות – המאמץ הסורי העיקרי היה בדרום, ואילו הכוח שלנו היה גדול יותר בגזרה הצפונית של חטיבה 7. מדובר פה במספרים קטנים מאוד של טנקים. אם היה ההפך, היו הכוחות הסוריים עוברים גם את יאנוש, שכן באזור הדרומי שלו הם הגיעו עד נפח. לא היה לנו פשוט מספיק כוח לבלום הפרצות... בשלב זה הבעיה הייתה כיצד לסתום פרצות...³⁶

הלחימה בגזרה הדרומית

הפעלת גדוד 53

הסורים ריכזו מאמץ בגזרה הדרומית. בין כודנה לתל א-סקי תקפו – בדרג הדיוויזיוני הראשון – שלוש חטיבות חי"ר מתוגברות בטנקים, ובעקבותיהן, בדרג השני, נעו שלוש חטיבות טנקים וחטיבה ממוכנת. מול הסד"כ הזה ניצבו בקו שלוש פלוגות הטנקים של גדוד 53, ששתיים מהן היו פרוסות לאורך קו המוצבים. הפלוגה השלישית, שנועדה להיות פלוגת עתודה, הוכנסה אף היא לקו, במרחב ג'וחדר, כדי לסתום פרצות. משעה 16:00 הופעל בגזרה הדרומית גדוד 82 של חטיבה 7, שהיה גדוד העתודה של חטיבה 188.

הפעלת גדוד 82

על-פי הסיכום בין מח"ט 7 למח"ט 188 הוכפף גדוד 82 של חטיבה 7 לחטיבה 188 כגדוד עתודה בגזרה הדרומית. 37 (מסיבה לא ברורה לא הודיעו על כך למג"ד 82!) עד הפתיחה באש לא נערכה כל קבוצת פקודות חטיבתית מסודרת, שבמסגרתה הוטלו על הגדוד משימות ברורות, למעט התדריך הכללי של מח"ט 7, שניתן בסביבות השעה 10:00 ביום פרוץ המלחמה, 6 באוקטובר. קבוצת הפקודות הסדורה שתוכננה לשעה 16:00 – בהסתמך על המידע שלפיו צפויה המלחמה להיפתח בשעה 18:00 – לא התקיימה, כמובן.

כ-20 דקות לאחר שפרצה המלחמה, שבמהלכן היה הגדוד בהמתנה ובכוננות לנוע למרחב סינדיאנה, שמע

מג"ד 82 את מח"ט 188 פונה למח"ט 7 ברשת המבצעים של חטיבה 7 ומורה לו להניע את גדוד 82 לח'ושניה. למח"ט 7 לא הייתה ברורה כפיפות החטיבה למח"ט 188 ולכן הפנה אותו לחפ"ק הפיקודי שיורה לו מה לעשות. לאחר כ-10 דקות הורה קצין האג"ם הפיקודי למג"ד 82 לנוע ולהתייזב בצומת ח'ושניה. לא ניתנה למג"ד כל פקודה בנוגע לכפיפותו המבצעית של הגדוד, והמג"ד הבין שהוא משמש כוח התקפות נגד בגזרה הדרומית תחת פיקודה של חטיבה 7.

במשך שלוש השעות מתחילת תנועתו של הגדוד מסינדיאנה למרחב ח'ושניה קיבל המג"ד פקודות שונות, לעיתים סותרות, בנוגע למשימות הגדוד ולמיקום הנדרש של שלוש פלוגותיו.

את הפקודות נתן לגדוד מח"ט 188 באופן ישיר או באמצעות מח"ט 7 או באמצעות קצין האג"ם הפיקודי, ובמקרה אחד לפחות נעשה הדבר ללא ידיעת מח"ט 188, שהיה מפקד הגזרה. העיד על כך המג"ד: "היום אני מניח שפקודתו של אורי שמחוני (קצין האג"ם של הפיקוד) להיזי את שתי הפלוגות שלי לא הייתה ידועה לבן-שהם (מח"ט 188), אם בן-שהם היה יודע, זה לא היה קורה...³⁸" הגדוד הופעל אפוא בפיצול, וכל פלוגה נשלחה למשימה אחרת. תפיסת הלחימה, שקבעה הגנה על הקו הקדמי – שהוגדר כ"קו העצירה" – חייבה להכניס את הטנקים לקו ולסתום פרצות כדי למנוע מהאויב בכל מחיר הצלחה כלשהי. כך פורק גדוד טנקים ליחידות משנה, ופלוגותיו נעו ממקום למקום ברחבי הגזרה הדרומית בהתאם לפקודות סותרות של כמה מפקדים, שהיו ממוקדים כל אחד בגזרת פריצה אחרת, תוך שהן חולפות זו על פני זו. גדוד הטנקים, שעיקר כוחו ביכולתו לרכז במהירות את עוצמת האש שלו במקום הדרוש, פורק לרסיסי כוח ואיבד את האפקט הגלום בו כאגרוף כוח כמו גם את יכולתו לשמש עתודה גזרתית. בסביבות השעה 19:00 פנה אלוף הפיקוד למח"ט 188 ברשת המבצעים של החטיבה, "טופי", והודיע לו את הדברים הבאים:

אלוף הפיקוד למח"ט: כאן 92, יש לנו דיווח שהם עולים על 116 (מוצב), עבור.

המח"ט: כאן 20, בציר "מחזה" (ציר הנפט) יש קריסה. אני החזרתי ואני מייצב קו ב"טיפה-מחזה" [צומת ג'וחדר], ו-17 (ארטילריה) יורד על "מחזה". עבור.

האלוף למח"ט: המוצב מודיע שעולים עליו, עולים עליו. עבור.

המח"ט: רות, אבל אין לי, כרגע זה כל מה שיש לי פה במקום הזה...

האלוף למח"ט: כאן 92. לעשות כל מאמץ שהמוצב לא ייפול. עבור.

יש לשים לב לכך שהמח"ט קיבל דיווח מהאלוף על מוצב בגזרתו ששרוי במצוקה. היעדר מסגרת לאיסוף מידע וליצירתה של תמונת מצב והיעדר קשר ישיר של מפקדת החטיבה עם מוצבי החי"ר שבגזרה (שהיו כפופים למח"ט מתוקף היותו מפקד הגזרה) היו חלק מהגורמים לכך

שלמח"ט לא הייתה בעצם תמונת מצב אמיתית על הנעשה בגזרתו. אף שהמח"ט היה מפקד הגזרה, הוא ראה את עצמו מפקד של הטנקים בלבד! החי"ר במוצבים ובתצפיות לא הופיע כלל ברשת המבצעים החטיבתית "טופי", ואת המידע על הפריצה הסורית ב־116 קיבל המח"ט מאלוף הפיקוד שנכנס לרשת החטיבתית! באותה נקודת זמן עמדו תחת פיקודו של מח"ט 188 שלוש הפלוגות של גדוד 82, שנעו במפוצל בגזרה. נשאלת השאלה מדוע סבר המח"ט שלא היה לו כוח זמין כדי לסייע למוצב 116. על־פי קמ"ן החטיבה, הייתה תודעת המח"ט מרוכזת באותו שלב במה שהתרחש בציר הנפט. מג"ד 53, שהיה אחראי על הגזרה הזאת, העסיק את הרשת החטיבתית בדרישות רבות לסיוע ארטילרי נוכח הפריצה בגזרתו. נראה כי מרגע שהמחלקה של פלוגה ו' מגדוד 74, שלחמה במרחב המוצבים 116-117, הפסיקה לדרוש סיוע, נפגעה, ונותק הקשר איתה, הגזרה הזאת פשוט נשכחה מתודעת המח"ט. הפער בנוגע לתמונת המצב במרחב 116-117 הלך והחריף אצל המח"ט ככל שירד הלילה.

בסביבות השעה 19:00 הגיעה למרחב תל פזרה-תל פרס פלוגה א' של גדוד 82 בפיקודו של המג"ד. הפלוגה נכנסה לקרב עם טנקים סוריים שפרצו מדרום למוצב 111 ופגעה בכ־20 כלי רק"ם סוריים. הדיווח על כך יצר תחושה אצל המח"ט שגזרת 111 נמצאת תחת שליטה. המח"ט, שבנה את תמונת המצב שלו בגזרה הזאת בעיקר על דיווחי מג"ד 82, קיבל בעצם תמונת מצב מעוותת, שכן למג"ד 82 חסר היה היתרון היחסי של כוח מגן - הכרת השטח, המאפשרת לו ראייה כוללת של המצב בגזרתו. לכן התקשה המח"ט לקבל את מציאות שדה הקרב, כשזו התבררה לפיקוד בנפח והועברה לו על־ידי קצין האג"ם הפיקודי בסביבות השעה 21:00.

קצין אג"ם פיקוד למח"ט 188: כאן 82. הם מדווחים כל הזמן שצומת כביש-פלא (צומת משתא) שמאחוריך בידיהם. האם זה ייתכן? עבור.
מח"ט לקצין אג"ם פיקודי: שלילי. שים לב, יש לי מגע עם אותם החבר'ה שמתכוונים ללכת לכביש-פלא באזור טרויה בצפון, באזור צומת טרויה-רשת (סמוך לתל פזרה). כנראה שהם התבלבלו בצומת (!?)³⁹

חטיבה משורינת סורית מלאה (חטיבה 51) חצתה את הגבול עם חשכה מדרום למוצב 111 כשהיא נעה בארבעה טורים ועברה בין שתי פלוגות של גדוד 82 - פלוגה א' על ציר "רשת" ופלוגה ב' ב־111 - בלי שאיש הבחין בה! החטיבה נערכה בח'ושניה בשעה 21:00 וחסמה את צומת משתא ב־21:30!

הרחק מתודעתו של המח"ט, במרחב של מוצב - 116-תל א־סקי, פרצה חטיבה ממוכנת סורית והגיעה ללא כל התנגדות לתל א־סקי.

באותה העת, במרחב ג'וחדר, מצפון ומדרום לציר הנפט - גזרתו של גדוד 53 - פרצו שני גדודי טנקים סוריים מחטיבה 46 והגיעו עד חצות בשני ראשי חץ עד לתל פרס ומדרום לג'וחדר.

כיצד צבר מח"ט 188 את המידע על מנת לקבל החלטות?

עדות קמ"ן 188, משה צוריק, בפני ועדת נבו:

שאלה: תגיד לי, היה לכם קשר גם עם המוצבים? ידעתם בדיוק על תנועות של טנקים שלהם, מה מתנהל? משה: לא.

שאלה: מאיפה האינפורמציה?

משה: מהטנקים שניהלו את הקרב... ביום התצפיות העבירו. אבל סך הכול הטנקים. אנחנו היינו על הרשתות של הטנקים, עלינו על הרשתות הפלוגתיות מנפח. והשליטה היא לא נורמלית. מייד ידענו מה קורה.⁴⁰

חיזוק לעדות הזאת של קמ"ן 188 נתן קצין האג"ם הפיקודי:

הוא (המח"ט) ישב עם האוזניות ועם חמישה מכשירי קשר ודיבר עם כל הפלוגות.⁴¹

למח"ט לא היה כלל קשר עם מוצבי החי"ר בגזרתו. את הדיווחים שלהם הוא קיבל באמצעות רץ מהחמ"ל של חטיבה 820 שהיה צמוד אליו. על כך העיד מח"ט 820:

שיטת העבודה הייתה: מח"ט 188 ואני יושבים אחד ליד השני. יותר מאוחר הגיע האלוף רפול (רפאל איתן, מפקד אוגדת המילואים 36), כאשר כל הזמן האינפורמציה שמועברת מהמוצבים מייד נמסרת למישהו שיושב בחדר השני, שמנהל את קרב הבלימה עם הטנקים.⁴²

תהליך של הערכת מצב במפקדות בעת ניהול קרב צריך לאפשר למפקד לקבל החלטות נכונות המבוססות על נתונים מדויקים ובדוקים ככל האפשר. כתוצאה מאי-היכולת לקלוט נתונים רבים בחפ"ק הפיקודי בנפח - משום שהוא היה בנוי לניהול "יום קרב" ולא לניהול מלחמת הגנה - נוצרה "התפוצצות אינפורמציה", ולא ניתן היה לקלוט את כל הנתונים שזרמו בריזמנית לחפ"ק, לסננם ולעבדם.

כתוצאה מעבודת מטה לא מסודרת במפקדות השונות הופעלה חטיבת העתודה בזמן ובכיוון הלא נכונים, ואילו גדוד 82 וגדוד 71 הופעלו בצורה לא מושכלת.

בשל כך הוחמצו הזדמנויות, שהמכריעות שבהן היו ב־6 באוקטובר בשעות אחרי הצהריים והערב. הזדמנות נוספת שהוחמצה הייתה בבוקר ה־7 באוקטובר, במהלך "החלון" שבין גל ההתקפה הסורי הראשון להפעלת הדרג המטכ"לי השני שלהם, שהיה מורכב מדיוויזיית השריון 1.

לפחות בשתיים מההזדמנויות האלה ניתן היה לרכז כוחות, שהיו בנמצא, ולפתח התקפות שינתקו את קווי המתקפה הארוכים של הסורים ובכך להכילם ולהשמיד את הכוחות שחדרו.

בריאיון לביטאון חיל השריון במלאות 25 שנה

למלחמה אמר מח"ט 7: "כמח"טים של הקו – בצפון ובדרום – לא פעלנו על-פי חשיבה אסטרטגית מסודרת, אלא בשליפות".

ציטוט של הוראה שנתן מח"ט 188 ברשת המבצעים החטיבתית "טופי" ממחיש את הטענה הזאת של מח"ט 7: "22 כאן 20, כל כלי, כל קדקוד שמגיע צריך לקבל אותו, להכניס אותו פנימה, סוף".⁴³

ניהול המערכה בחמ"ל הפיקוד ובמצפ"ע

עד לסופו של היום הראשון למלחמה התנהלה הלחימה בדפוסים שתאמו את הגדרת ה"מטרה" כפי שנוסחה לפני המלחמה. ביומן של חמ"ל הפיקוד נרשמה בשעה 20:05 הוראת האלוף: "יש לעשות מאמץ לעצור כל התקפה ולו הקטנה ביותר כעת".⁴⁴

בסביבות השעה 01:00 הכפיף האלוף הפיקוד את חזית רמת-הגולן למפקד אוגדה 36. כוונת הפיקוד הייתה, לאור פקודות המצפ"ע, להתרכז בייצוב קו הגנה נוסף ממזרח לירדן ולכינרת ובהטלת עתודות המילואים למערכה. על הוראות האלוף הפיקוד לפני שעבר לחמ"ל בהר כנען העיד קמ"ן 188:

לפני זה (דילוג החפ"ק הפיקודי) האלוף אמר לא לתת לסורים לעבור אפילו מילימטר אחד את קו הגבול, להישאר, לא לאפשר להם לעבור את הקו הסגול – זה למעשה מה שהנחה את כולם. גם בסיוור קו וגם בפעם האחרונה בצהריים, ביום כיפור, כשהוא נפגש עם [המח"טים], הוא אמר לא לתת להם לעבור את הקו הסגול. זה נגד את התפיסה בשטח.

שאלה: מה זאת אומרת נגד את התפיסה בשטח? תשובה: כמות גדולה של טנקים עברה את הטנקים הבודדים שהיו פרוסים. מה שקרה שהפכו את הטנקים לתותחי נ"ט (מקובעים לקו) במקום לקחת ולרכז עוצמה ושהעוצבה תעבוד כעוצבה בהתאם לכל הפקודות.⁴⁵

השינוי התפיסתי במצפ"ע

ב־6 באוקטובר בשעה 22:00, לאחר סקירת המצב בחזית הצפון, אמר הרמטכ"ל:

אם לסיים בהערכה – הרי זה בדיוק כמו שכתוב בספרים. כשנמצאים בהגנה – האויב תוקף ובולמים, עד שגומרים לבלום ומרכזים כוח ותוקפים. אנו מכירים זאת מזמן מספרים, אבל לא התנסינו בזה. זו הפעם הראשונה שאנו מתנסים בזה. זה תענוג קטן, כי צריך לבלום ולספוג ולרכז כוחות ורק אחר כך לעבור למתקפה.⁴⁶

בלילה שבין ה־6 ל־7 באוקטובר התגבשה בפיקוד הצפון ובמטכ"ל תמונה קודרת של אובדן הגזרה הדרומית. בשעה 02:55 ביקש האלוף פיקוד הצפון לשוחח עם הרמטכ"ל על הלחץ הסורי בגזרה הדרומית. הרמטכ"ל ישן באותה עת, והאלוף דיבר עם ראש אג"ם. בשיחה ביקש האלוף סיוע אווירי לאזור עם בוקר.⁴⁷ בשעה 03:02 הורה המצפ"ע לפיקוד הצפון לפנות

את יישובי דרום הרמה, לאחר שנודע לו על ההוראה שנתן פיקוד צפון בשעה 03:00 לבצע את הפינוי הזה וכן נוכח הידיעות בדבר הימצאותם של טנקים סוריים רבים במרחב רפיד-ח'ושניה.⁴⁸

בשעה 03:51 דיווח האלוף הפיקוד לרמטכ"ל בטלפון על הנעשה ברמת-הגולן.⁴⁹ האלוף הגדיר את המצב כ"לא טוב" והסביר כי בגזרה הדרומית נמשכה חדירת הטנקים הסוריים למרחב רפיד-ח'ושניה, וצפונה משם הגיעו הסורים לאזור מוצב 110, "והם על הכביש". האלוף ציין עוד כי ניתנה הוראה לפנות את כל הגברים מהיישובים, וכי בכמה מוצבים "נשארו אנשינו בעורף האויב, וספק אם אפשר יהיה לפנותם". עוד דיווח כי מאחר שחטיבה 1 לא תוכל לכבוש את החרמון באותו לילה, יוטל עליה לתפוס את הצירים ברמת-הגולן תוך שימת דגש על פתחיהם כדי למנוע "שטיפה סורית".⁵⁰ לבסוף הביע האלוף את דעתו כי "קרב שחיקה רק יגמור יותר טנקים", ו"אם לא יתקבל סיוע מסיבי בבוקר, עלול המצב להיות חמור". לפיכך שאל האלוף את הרמטכ"ל בנוגע להפניית אוגדה 146 לחזית הצפון. בתגובה אמר הרמטכ"ל: "יש לפנות לפני אור ראשון מוצבים שיש סכנה שיישארו מכותרים ולנסות לייצב קו אפילו על חשבון ויתורים על שטח". כן אישר הרמטכ"ל את התוכנית להפעלת חטיבה 1.⁵¹

הדו"שיח הזה, המצטרף לתמונה העולה מיומני החמ"ל ומרשתות הקשר, חשוב משני טעמים. האחד, נראה כי אלוף פיקוד הצפון, על פי דיווחו לרמטכ"ל, למעשה ויתר על המערכה בגזרה הדרומית (למעט הפעלת חיל האוויר) והחליט להתרכז בהגנה על הגזרה הצפונית ובמניעת התפשטות הכוחות הסוריים מערבה, לעבר הכינרת.

הטעם השני הוא ההתפכחות החלקית מהתפיסות ומעיוותי תורת ההגנה ששררו לפני המערכה. לדוגמה, הפקודות החדשות לכוחות החי"ר להגנה על מוצאי הצירים. אולם ההתפכחות הזאת באה, כאשר היוזמה הייתה בידי הסורים ותוך היגררות ותגובה על פעולותיהם. משום שהסורים חצו את הגבול – "קו העצירה" – וחדרו למרחב העורף האסטרטגי של צה"ל, נאלץ הרמטכ"ל, הפעם בהתאם לתו"ל, לשנות את הערכת המצב במטכ"ל בנוגע לעדיפות בסיוע האווירי לחזית הצפון ולהפניית המאמץ המטכ"לי בכללותו לחזית הזאת. תורת הלחימה קובעת כי כאשר נפרץ קו העצירה, יש לשנות את המשימה של הכוח המגן. בנקודת השבר הזאת, כאשר התברר שכוחות סוריים מצויים במרכז רמת-הגולן ובדרומה, אירע המהפך התפיסתי. בספרו "הכרעה" כותב אבי קובר על השבירה התודעתית הזאת:

ההתפתחויות החמורות... הכניסו לפחות שני קברניטים מרכזיים ישראלים – האחד מדיני (שר הביטחון) והשני צבאי (אלוף פיקוד) – לתחושה סובייקטיבית לפיה תהליך ההכרעה הגיע לשלב... שבו נמצאת ישראל במצב חמור, הטומן בחובו פוטנציאל של אי-הפיכות. ב־7 באוקטובר בבוקר, בחפ"ק פיקוד הצפון,



התייעצות בחמ"ל (חדר המלחמה) בפיקוד הצפון. בין המשתתפים: בר-לב, מוטי הוד, יצחק חופי

שהאויב תוקף, והוא מנסה לבלום ברוח תפיסת ההגנה ששררה בתקופתו, לא נותר לו אלא להצטרף לקרבות בציר הנפט כטנק לוחם, כאחרון הלוחמים, ושם ייפול בקרב עם הסמח"ט שלו ועם קצין האג"ם החטיבתי. לאחר כ-28 שעות, ביום ראשון, 7 באוקטובר 1973, בשעות אחרי-הצהריים המאוחרות, עלה בידי כוחות הפיקוד להכיל את המתקפה הסורית. מאותו שלב התהפך גלגל המלחמה. כוחות המילואים של הפיקוד הלכו והתעצמו והחל שלב התקפות-הנגד בקרב ההגנה. הלחימה הפכה להיות מאורגנת יותר, מערכות הפיקוד והשליטה, שקרסו בתחילת המתקפה הסורית, שבו לתפקד, והסורים נכנסו למגננה. בנקודה הזאת אני מסיים את ניתוח מהלכי הקרבות, את הצגתה של תמונת המצב ואת האופן שבו התקבלו ההחלטות ברמות השונות בנוגע לחזית הצפון.⁵⁴ להלן אנסה לעמוד על התהליכים שהובילו למצב הבעייתי שהשתקף ביום הלחימה הראשון בחזית הצפון.

"היעלמותה" של תורת ההגנה מאימוני צה"ל

בספרו "קללת הכלים השבורים", כותב עמנואל ולד:

הישגיו של צה"ל במבצע קדש ובמלחמת ששת הימים הושגו בצורת לחימה התקפית ובין היתר הניבו שפע של כבוד ויוקרה לפיקוד הצבאי הבכיר. להנ"ל הייתה השפעה מצטברת של הזנחת טיפוחה של תורת ההגנה בצה"ל – אם לא לכיוון התגבשות סלידה מובהקת של מפקדים לעסוק בה. הזנחת העיסוק בצורת הלחימה ההגנתית לאורך זמן פגעה במיומנות המקצועית הצבאית של מפקדים בכל הרמות והובילה אותם לפתח אלתורים אד הוק ולהמציא מיני "פנטזים" מפוקפקים של הגנה.⁵⁵

גילה אלוף הפיקוד פסימיות באשר לכושרו של צה"ל לעצור את המתקפה הסורית, ולדעתו היו שותפים מפקד האוגדה, האלוף דן לנר, ועוזרו של אלוף הפיקוד, תא"ל (מיל') ישכה שדמי. לנר אמר: "הלחימה בדרום (בגזרה הדרומית של רמת-הגולן) נפסקה, ואנחנו הפסדנו. אין לנו במה לעצור אותם". שר הביטחון ספג את האווירה הפסימית הזאת בביקורו בחפ"ק הפיקוד בשעות הבוקר ונמלא תחושה כי קיומה של מדינת ישראל תלוי בתוצאות הלחימה ברמת-הגולן.⁵²

וכיצד ראה מח"ט 188 את המערכה ביום ראשון בבוקר? העדות האחרונה על תפיסתו את הקרב לפני נופלו במערכה נחרטה אצל קמ"ן החטיבה, שהיה צמוד אליו לאורך כל הלחימה:

הכוח היחיד שיש זה הכוח שנלחם על ציר הנפט. אני, כמפקד עוצבה, מפקד, לתת פקודות אין לי למי לתת. (הבנו שאין כוחות יותר ברמת-הגולן). הוא אמר: מה שאנחנו צריכים לעשות עכשיו, התפקיד שלנו לא חשוב – לבלום עד שיגיעו המילואים. זה התפקיד שלנו – וזה בשיניים נחזיק. זה מה שהוא ניסה גם להסביר לחבר'ה בקשר. סה"כ היה קשה. להחזיק מעמד עד שהחבר'ה יגיעו. הוא אמר ל[מג"ד 53]... אמר לו: תשמע, נחזיק מעמד עד הבוקר שיגיעו החבר'ה – את שלנו עשינו.⁵³

הטרגיות שבמצבו של מח"ט 188 ניכרת גם במרחק השנים. המח"ט אינו יכול להשפיע, לשנות או להוסיף דבר כדי לבלום את ההתקפה הסורית. למרות כל מה שעשה אין להחלטותיו השפעה על מהלכי האויב. מאחר

תו"ל ההגנה – לא נבנה באופן לוגי כדי לתת מענה מערכתית להנחה שפריצה לעומק אכן תתרחש. יתרה מזאת, הערכת המצב של פיקוד הצפון, שאושרה על-ידי המטכ"ל, החלה תודעתית ופיזית משלב המתקפה. תוכנית המגננה הייתה, כפי שכבר צוין, קווית-קשיחה ומנעה כל התלבטות בנוגע לשלוש שאלות מרכזיות, שכל כוח מגן חייב לשאול את עצמו: את מה מחזיקים? על מה לא מגינים? לאן מתעלים את האויב כדי לשחוק את כוחו? לעומת זאת יצרה התוכנית דפוס של הפעלה מכנית ואינסטינקטיבית של כוחות לסתימת פרצות באמצעות העתודות הגזרתיות ובאמצעות כוחות המילואים שהצטרפו לקרבות במטרה לעמוד במטרה שהוגדרה על-ידי המטכ"ל ובשיטת הלחימה שהכתיב הפיקוד.

יתר על כן, הערכת מצב לקראת קרב הגנה חייבת להישען על בקיאות ועל מומחיות בתורת ההגנה. כלומר, אם התהליך המחשבתי, המנתח את המצב על-פי תורת ההגנה, אינו מתבצע, אזי הערכת המצב להגנה אינה "לא טובה", כהגדרת כותבי דו"ח ועדת אגרנט, אלא זו כלל אינה הערכת מצב למגננה או להגנה. הערכת המצב של המגן חייבת לנוע בהליך מחשבתי הפוך מהערכת המצב של התוקף.

כלומר, היא מתחילה בניתוח השטח ("הקרקע") שעליו רוצים להגן ובדיון בשאלה מהם הנכסים החיוניים, שאותם יש לשלול מהתוקף כדי לעמוד במשימת ההגנה. קו המחשבה הזו מוביל בסופו של התהליך אל האויב: מטרותיו, יעדיו וריכוזי מאמציו בקרב על שטח ועל זמן.

דו"ח אגרנט גם מייחס חשיבות מיוחדת להשפעתה של פעילות הבט"ש על אופן הפעלת הכוחות במתכונת של "ימי הקרב" ברמת-הגולן.⁶¹ בלא לפקפק בהשפעתה של זו על הערכת המצב של מקבלי ההחלטות עד לאלוף הפיקוד עצמו – נראה כי הפיקוד המרחבי, מתוקף תפקידו בהגנה על הגבול הצפוני, היה אחראי ליצור את ההפרדה הנדרשת שבין הערכת המצב השגרתית לפעילות הבט"ש לבין המוכנות של הכוחות מבחינת התוכניות, ההכשרה והאימונים למערכת מגננה במלחמה.

בהקשר הזה ניתן להצביע על התבטאויות של מפקדים בגדודים ובפלוגות כדי להוכיח את הטענה בדבר העדר כל הפרדה מושגית ומעשית בתפיסתם בין "יום קרב" לבין מלחמה. לדוגמה, דבריו של יאיר נפשי, מג"ד 74 במלחמה:

למדנו מה האויב יכול לעשות בשטח הזה. אז התכוננו, התכוננו והכנו את עצמנו לאפשרות שיפתח יום קרב או מלחמה כוללת, זה לא שינה לנו. וכן, המלחמה לא הפתיעה אותנו. להפך, ראינו את ההתעצמות והבנו כי בכוונתם לחמם את הגזרה, ונערכנו בהתאם. אבל היינו מוכנים לקראת יום קרב. הטנקים תודלקו וחומשו, כל העמדות סוירו, וכל צוות ידע כיצד לנוע לעמדות ביום ובלילה. ביצענו נוהלי חבירה עם המוצבים, והיה לנו קשר מצוין עימם. הטנקים מוקמו בעמדות כאלה ששלטו על נקודות התורפה שבחזית המוצבים ועל דרכי הגישה לתעלת הנ"ט.⁶²

הנחה נוספת היא שאנחנו ננהל קרב של הגנה נוקשה ולא הגנה גמישה מסיבות פוליטיות. כלומר, לא נוותר על מטר שטח, לא נעשה קרב תמרון עם השהיות, אלא קרב בלימה ממש על הקווים. כל זה מתבסס על הנחות שנשנו וחזרו עליהן כל הזמן, שניתן לקיים הגנה נוקשה ובלימה כזאת עם הכוחות הסדירים בהתבסס על עוצמת האש של הכוח האווירי. כשבאים היום ואומרים שזה לא נכון ולא על זה הייתה מושתתת התוכנית שלנו או התפיסה האופרטיבית שלנו, מתכוונים בעצם לווריאציות טכניות ולשיטה.⁵⁶

את דיון המטכ"ל, שנערך ב-2 בספטמבר 1968 על התוכנית הרב-שנתית "גושן", סיכם הרמטכ"ל חיים בר-לב במילים האלה:

לשאלה איזו מלחמה – אני חושב שיש לנו טעות אופטית אם אנחנו נתפסים לאיזו קונספציה הגנתית, כי בסופו של דבר מאז ומתמיד אמרנו: אנחנו נבלום את התקפת האויב ונעביר את המלחמה אל אדמתו. מטרות המלחמה יכולות להיות הכול שבין שמירה על הקיים כמינימום לבין השגת שלום ואפילו שלום כפוי... דבר אחד ברור: אנחנו צריכים להיות מוכנים למלחמה שבה נצטרך אולי להגיע לבירות ערב... צה"ל צריך להיות מוכן ובנוי למהלך מקסימלי.⁵⁷

על השניות הפנימית, שממנה סבלה תפיסת הביטחון הישראלית לאחר מלחמת ששת הימים, כתב פרופ' סטיוארט כהן: "ברמת האסטרטגיה רבתי זו מדיניות הגנתית ביסודה, שנועדה לשמור על הסטטוס קוו. אולם ברמה המבצעית מתאפיינת מדיניות זו בהתקפיות. מתוך הכרה בעובדה כי העדר עומק טריטוריאלי שולל את האפשרות לספוג התקפות אויב התייחסו מעצבי המדיניות של ישראל, מסורתית, אל ההתקפה הצבאית כאל האמצעי היעיל היחד להגנה אסטרטגית."⁵⁸

בהתייחסותה לתורת ההגנה מציינת ועדת אגרנט כי קובץ הלקחים והתרגילים לשנת 1973 כלל 28 לקחים מתרגילי אוגדות. רק אחד מהם עסק בהגנה: תכנון היערכות במערך בלימה לשם ניהול הגנה קשוחה תוך לחימה באמצעות כוחות ניידים בעומק מערך האויב.⁵⁹ ועדת אגרנט התייחסה לסוגיית התו"ל בחלק העוסק במגננה בפיקוד הצפון ובחנה את התפיסות שהוצגו בדיוני המטכ"ל בתקופת הכוננות "כחול לבן".⁶⁰ גם מה"ד / היסטוריה הוציאה בתחילת שנות ה-90 סקירה המבוססת על מסמכי ועדת אגרנט, שמקשרת בין התפיסות שרווחו בצה"ל ב-1973 לבין תורת ההגנה או ליתר דיוק שבוחנת את המרחק בין תורת ההגנה לבין תוכניות הפיקוד. אולם גם הוועדות השונות וגם כותבי הסקירה, לא חצו במסקנותיהם את המרחק הדרוש כדי להצביע על ההשפעה המרכזית שהייתה לתהליך הערכת המצב במלחמה על אופן ניהולה בפיקוד הצפון. כל תהליך הערכת המצב – שנשען, כאמור, על עיוות

הלחימה הרב-חילית

כאמור, מבנה הכוח וארגונו מושפעים מתורת הלחימה ונשענים עליה. אחד הגורמים היוצרים את האיגבור (הסינרגיה) במערכת הינו השילוב ושיתוף הפעולה בין היכולות הטקטיות השונות במערך המתמזג לבין מערכי הסיוע הקרבי והלוגיסטי.

דוקטרינת "הלם השריון"⁶³ שהוקצנה בתקופה שבין המלחמות – בהעדר ניתוח מפורט של קרבות מלחמת ששת הימים – הובילה לגישה פשטנית, שראתה בטנק את חזות הכול.⁶⁴ מזה התגבשה דוקטרינת "הטוטליות של הטנק"⁶⁵ שהגיעה לשיאה בחזית הצפון בטרם המלחמה במבצע "קיתון 10" ביוני 1970.⁶⁶ במבצע הזה השתתפו כוחות של חטיבה 188 בסד"כ של שני גדודי טנקים וגדוד הנדסה מוקטן.⁶⁷ היעדרם של כוחות חי"ר או חרמ"ש במבצע הזה ובמסגרת "ימי הקרב" העתידיים לבוא ניבאו רעות על מקומו של החי"ר בלחימה בפיקוד הצפון ובצה"ל כולו. צה"ל נמנע באותה תקופה מלתפוס תוואי שטח שולטים באמצעות חי"ר מחשש שייפגעו מאש ארטילרית של האויב.

התפיסה הזאת הייתה, כמובן, בניגוד גמור לתורת הלחימה הכתובה (הספר "תורת הקרב", חלק ב', מ' 1964) ולתורת הלחימה של חש"ן (הספר "לוחמת שריון").

הזנחתו של החי"ר בתהליך בניין הכוח (העדר מיכון ומיגון מתאימים וכן מחסור בנשק נ"ט) עד למלחמת יום הכיפורים לא רק שיצרה חוסר איזון כמותי ואיכותי בינו לבין הטנקים, אלא גם ביטלה למעשה כל אפשרות להפעלה משולבת עוד בטרם החלה המערכה. עד לפרוץ המלחמה הפגינו המפקדים ברמות המטכ"ל והפיקוד חוסר הבנה בסיסית של מהות החי"ר ושל תפקידו בלחימה בהגנה ולא ידעו כיצד לשלבו עם מרכיבי לחימה טקטיים אחרים. הם נזכרו בחי"ר רק כאשר נודעו ממדיה של הפריצה הסורית בדרום הרמה. אולם אז זה היה מאוחר מדי.

מוכנות או הפתעה

בשלב הזה ראוי לשוב ולשאול האם ההפתעה היא הגורם היחיד שטרף את הקלפים של צה"ל, כפי שטוענים חלק מהחוקרים של מלחמת יום הכיפורים. הסקירה שהובאה עד כה סותרת, לדעתי, לחלוטין את הגישה הזאת. בעדותו בפני ועדת אגרנט, טען האלוף:

"אור אדום" נדלק לאחר תקריות החורף, עם התבססות צפופה של מערך טילי הנ"מ. העליתי את הנושא פעמים רבות וטענתי שהחשש הוא כי הגזרה הופכת למסוכנת ביותר, הואיל ואין עוד לסמוך על התמיכה האוטומטית של חיל האוויר. וכן... הייתה תחושה שמשהו עומד לקרות, אם כי אופי הדבר לא היה ברור. באם נבחן זאת לאור הכוחות שבשטח – הרי שלקחנו את העניין בשיא הרצינות. לאור הניסיון שבעבר הוכרזה למחרת כוננות ספיגה. רמת-הגולן נסגרה ב' 14 בספטמבר 73. מאז, למעשה, הוחל בתגבור. היינו עד למלחמה ב"טרנס" של כוננות זו או אחרת. כתוצאה מכך הגיעו הכוחות הסדירים במועד מוקדם יותר [סביבות ראשי-השנה].⁶⁸

הפתעה ברמה הטקטית שונה מהפתעה ברמה

האופרטיבית, האסטרטגית והמדינית. הפעילות המבצעית ברמת-הגולן, הכוננות והעדויות על כך – כולן הצביעו שלמעשה לא הייתה הפתעה טקטית ואופרטיבית. פיקוד הצפון ראה וצילם את ההיערכות הסורית ההולכת וגוברת במהלך השבועיים שלפני המלחמה. למודיעין הפיקוד הייתה ברורה תמונת ההיערכות במלואה, ואלוף הפיקוד אף התריע בפני הרמטכ"ל על יכולתם של הסורים לעבור למתקפה כמעט באופן מיידי. כתוצאה מכך תוגבר סד"כ הפיקוד בחטיבת טנקים וביחידות ארטילריה.

שאלות המפתח הן מה היה המודיעין שעמד לרשות הפיקוד לפני המלחמה, וכיצד השפיעה הכוננות של הפיקוד על תוכניות ההגנה ועל קרב ההגנה עצמו בשלבי הראשונים. לשאלות האלה מתייחסת ועדת אגרנט:

באפריל 1973 פירסם אמ"ן מחקר לקט מודיעין מס'... בלקט זה תוארה תוכניתו של תרגיל סורי, שנושאו כיבוש רמת-הגולן. התוכנית כללה את צירי התקיפה העיקריים, איגודי כוחות ויעדים של הכוחות העיקריים.

בסופו של המסמך מודגש כי "אפשר להניח כי התוכנית שנבדקת בתרגיל היא התוכנית הבסיסית למתקפה ברמת-הגולן". ואומנם מהלכי הצבא הסורי בימי הלחימה הראשונים תאמו בדיוקנות את המתואר במסמך אמ"ן. אף על פי כן הצליחו הסורים להפתיע את כוחותינו פעמיים. לראשונה, בליל שבת הראשון, כאשר הפעילו את המאמץ העיקרי באזור כודנה-רפיד בניגוד לציפיות הפיקוד... ושנית, ביום א', בשעה שעיקר הכוחות פרצו (בגזרה הדרומית) בניגוד לציפיות הפיקוד.⁶⁹

הראיות, שלפיהן ערב מלחמת יום הכיפורים התבסס התכנון המבצעי על בלימה ראשונית של המתקפה באמצעות הכוחות הסדירים, מחלישות מאוד את הטענות כי קיים קשר בין כישלון הביצועים ביממה הראשונה לבין העדר ההתרעה. וחוץ מזה, כפי שכבר צוין, ברמת-הגולן לא הופתע צה"ל, כפי שעולה גם משתי ההתבטאויות הבאות בישיבת המטה הכללי ב' 5 באוקטובר 1973.

ראש אמ"ן:

אני אמסוך כמה דברים שהם די חזרה על האינפורמציה שבדיון מטכ"ל האחרון. סוריה, כזכור, נכנסה למערך חירום ב' 5 לספטמבר ותירגלה ותיכננה את כיבוש רמת-הגולן לפי תוכנית אב מסוימת שנמצאת בדינו, ונראה לנו שזו התוכנית הבסיסית לכיבוש רמת-הגולן.

הרמטכ"ל:

אם יקרה המצב הכי גרוע שאפשר, כלומר שתיפתח התקפה בלי אף מילה נוספת, אז אנו נצטרך לבלום באמצעות הכוחות הסדירים, זאת אומרת באמצעות חיל האוויר וכל הכוחות שיש לנו בקוויים. לצורך זה אנו לא רק מכריזים על מצב ג', אלא גם מתגברים את הקוויים על-ידי כוח סדיר שישנו בארץ.⁷⁰

גם לבטי הפיקוד העליון בקשר לתגבור מערך צה"ל בחזית רמת-הגולן שוללים את האפשרות שהייתה שם

סיכום

"כל תורת הלחימה שלנו לא נכשלה, היא פשוט לא בוצעה. לא עשו מה שנלמד. פשוט!"⁷⁶

על מעמדה של תורת ההגנה העידו המפקדים לאחר המלחמה. בעדותו בוועדת אגרנט אמר אלוף שמואל גונן (גורודיש), שהיה אלוף פיקוד דרום במלחמה ולפני כן ראש מה"ד:

את תורת הלחימה כתבו מזמן... אני לא הגעתי לכתיבת תורת לחימה... חשבתי להוסיב צוות לכתוב מחדש, לא הספקתי. מה שכן עשיתי, זה התורה של חיי היום יום.⁷⁷

ארז וינר, שחקר את ההתפתחות ואת השבר של התורה בצה"ל, כתב: "לעומת התורה הכתובה, שבה מופיעות כל צורות הקרב, וקיים איזון בין הגנה להתקפה, הרי שב'תורה שבעל פה' העיסוק הוא בהתקפה בלבד, תוך הזנחת קרב ההגנה. העיסוק היחיד בקרב ההגנה היה במונח 'ההגנה הניידת'. אך מאחר שזוהי 'תורה שבעל פה', הרי כל אחד פירש את המונח בצורה שונה".⁷⁸

אלוף פיקוד הצפון, יצחק חופי, העיד בוועדת אגרנט:

במידה שעסקנו בקרב הגנה, היה זה במסגרת המושג של הגנה ניידת שלא נכללה בתורה הכתובה ולא ברורה בדיוק משמעותה... בתקופה שהייתי ראש מה"ד חידשנו נושא שבא לידי ביטוי במלחמה בצורה חלקית... הנושא הוא הגנה ניידת... אני יודע שיש ויכוח על הטרמינולוגיה שכרוכה בכך... ניסינו להכניס תרגיל חדש שעיקרו היה ויתור על שטח ופעולה בכוחות ניידים ומשוריינים.⁷⁹ ואילו הרמטכ"ל, רב-אלוף דוד אלעזר, אמר באותו עניין:

כתפיסה שהתגבשה אצלנו בהרבה דיונים דוקטרינריים בשנים האחרונות אנו קבענו לעצמנו שיש לבלום בקו הפסקת האש, בהגנה שהיא צמודה לקווים... מבחינת שיטת הביצוע אנו עושים אותה בכוחות ניידים... אבל אנחנו שומרים על קשיחות מבחינת הווייתור הטריטוריאלי.⁸⁰

מאחר שבצה"ל לא למדו את תורת ההגנה, הרי גם באימונים לא תירגלו כיצד לנהל קרבות הגנה. על כך העיד אלוף חופי: "הנושאים שעסקנו בהם ברמה זו של תורת לחימה היו בעיקרם התקפה ולא הגנה".⁸¹ ניתוח המגננה ברמת-הגולן מתמקד לכל אורך המאמר הזה בניסיון לקשור בין ביצועי הכוחות ביממה הראשונה למלחמה לבין התרחקותו של צה"ל מתורת ההגנה המוכרת והמרתה בעיוותים ובאלתורים שונים כגון "הגנה

הפתעה אופרטיבית וטקטית. כאמור, בחזית הזאת הייתה ערנות מלאה בכל הרמות – החל מאלוף הפיקוד ועד למפקדי היחידות בשדה – לאפשרות של התקפה סורית קרובה. ימים אחדים לפני פרוץ המלחמה ביקר שר הביטחון בפיקוד הצפון, ובעקבות ביקורו תוגבר הפיקוד ביחידות שריון נוספות. ב-3 באוקטובר זומנה הממשלה כדי לדון באפשרות שסוריה תתקוף ברמת-הגולן וכדי להחליט על הכוננות שיש להכריז כדי לקדם את פני הבאות. שעות אחדות לפני הפגישה ביקש שר הביטחון מהרמטכ"ל מסמך כתוב ובו עדכון של כוחות האויב הערוכים ברמת-הגולן.⁷¹ המסמך הזה, שהוכן על-ידי אמ"ן, פירט את הסד"כ הסורי במרחב החזית, ובדיעבד התברר כי היה מדויק. במרחב החזית, נכתב במסמך, ערוכים 750-850 טנקים, מתוכם 600 ברצועת ההגנה הראשונה (לעומת 250 טנקים שהיו בגזרת החזית בתקופת המתיחות במאי 1973) ויותר מ-550 קני ארטילריה, מהם 370 ברצועת ההגנה הראשונה (לעומת 180 קנים במאי). כמו כן היו פרוסות 31 סוללות טילי נ"מ במרחב שבין דמשק לחזית (לעומת שתי סוללות בלבד שהיו פרוסות במרחב הזה בראשית 1973).⁷²

ב-29 בדצמבר 1973 אמר דיין:

הנחתנו הייתה שכוחות אלה (הסדירים) יוכלו לבלום התקפה ערבית עד שיגויסו המילואים. אוכל לומר שלא הייתה אדישות או הזנחה.⁷³

הרמטכ"ל, דוד אלעזר, תיאר ב-11 ביולי 1974 את הערכת המצב שלו על יכולות הסורים ערב המלחמה:

הם מסוגלים לחדור לשטח, אבל לא לכבוש יישובים ולא את כל רמת-הגולן. הם יכולים לקחת מוצב ולהגיע עד יישוב כלשהו. אנו נהיה מסוגלים לבלום ולעצור אותם, להפעיל את חיל האוויר, להביא יותר כוחות ולהכריע את המלחמה.⁷⁴ 178... הטנקים שבצפון וחיל האוויר בכוננות עליונה ל-24 שעות... אנחנו מסודרים.⁷⁵

הגורם המרכזי שהוביל לכשל ולהתמוטטות של מערכת המגננה בשעות הראשונות למלחמה ברמת-הגולן היה הקונספט המעוות של "הגנה קשיחה וניידת" – ניהול קרב מתוך תפיסה שמדובר ב"יום קרב" נוסף ובורותם של המפקדים בתורת ההגנה

כך האמינו והעריכו מקבלי החלטות. ההערכה שרווחה בפיקוד של צה"ל ערב המלחמה הייתה כי נעשה הכול כדי לספוג מתקפה. מכאן שלא ניתן לבסס את ההלם ואת השבר בפיקוד הצפון ובמטכ"ל בליל 6-7 באוקטובר ובבוקר ה-7 באוקטובר על ההפתעה בלבד. ההתרחקות מתורת ההגנה על עקרונותיה וכלליה האוניברסליים מחד גיסא ופריצת כל המסגרות המחייבות של תורת הפיקוד והשליטה, הן בהערכת המצב והן ביצירת תאימות ואיגבור למטרה מערכתית בת השגה מאידך גיסא, הן אלה שעמדו בבסיס הביצועים הכושלים ו"השבירה" ביממה הראשונה של המלחמה בפיקוד הצפון.

הערות

1. היממה הראשונה הייתה במוקד המחקר של ועדת אגרנט.
2. עמנואל ולד, **קללת הכלים השבורים**, הוצאת שוקן, ירושלים ותל-אביב, 1987.
3. אורי בר-יוסף, **הצופה שנרדם – הפתעת יום הכיפורים ומקורותיה**, הוצאת זמורה ביתן, 2001, עמ' 26-27.
4. יעקב חסדאי, **אמת בצל המלחמה**, הוצאת זמורה ביתן מודן, 1978, עמ' 10-23.
5. אורי בר-יוסף, **שם**, עמ' 20.
6. מחקרים מפורטים על הלחימה של מקצת היחידות יצאו במסגרת המחלקה להיסטוריה בצה"ל.
7. חנוך ברטוב, **דדו, 48 שנה ועוד 20 יום**, הוצאת דביר, אור-יהודה, 2002, עמ' 264-268 (מהדורה חדשה).
8. **שם**; ראו גם: שמעון גולן, "מטרות המלחמה", בתוך חגי גולן (עורך), **חקרי מלחמה**, מערכות, 2003, עמ' 100-103.
9. ולד, **שם**, עמ' 102.
10. **ברטוב**, עמ' 273-274, 279.
11. **ברטוב**, עמ' 284-283.
12. **ברטוב**, עמ' 273-274, 279.
13. **ועדת אגרנט**, עמ' 889.
14. **ברטוב**, עמ' 283-284.
15. יעקב חסדאי, **בעט ברזל**, הוצאת קבוצת לאור, 1983, עמ' 25-26.
16. מסמך פנימי של צה"ל, 1973.
17. **ההגנה על רמת-הגולן, תורות ותפיסות**, (מסמך פנימי של צה"ל), ינואר 1990.
18. מסמך פנימי בצה"ל.
19. **אגרנט**, עמ' 958.
20. **שם**, עמ' 944-946.
21. **שם**, עמ' 931.
22. **שם**, עמ' 955.
23. מרגע חזרתו מה"בור" וההבנה שאין לו עתודה.
24. מסמך פנימי בצה"ל.
25. מסמך פנימי בצה"ל.
26. מסמך פנימי בצה"ל.
27. אורי מילשטיין, **קריסה ולקחה**, הוצאת שרידות – ידיעות אחרונות, 1993, עמ' 211.
28. **אגרנט**, עמ' 942-955.
29. מסמך פנימי בצה"ל מ-1999.
30. עדותו של סא"ל (מיל') שלמה באום, קצין אג"ם של אוגדה 36, כפי שמופיעה אצל אורי מילשטיין, **פרוץ המלחמה**, הוצאת שרידות – ידיעות אחרונות, 1992.
31. כך נראה מהקלטות רשת המבצעים של החטיבה.
32. מסמך פנימי בצה"ל.
33. **אגרנט**, עמ' 959, 983 ופרסומי מחלקת היסטוריה.
34. **אגרנט**, עמ' 1,062.
35. **אגרנט**, עמ' 942-955.
36. חיים אופז ויעקב בר סימן-טוב (עורכים) הרצאתו של יצחק חופי, אלוף פיקוד הצפון במלחמה – בתוך: **מלחמת יום הכיפורים – מבט מחודש**, מכון דיוויס, 27 באוקטובר 1998, עמ' 98.
37. על-פי עדותו של מג"ד 82 לאחר המלחמה, הסיכום הנ"ל לא הובא כלל לידיעתו. **אגרנט** עמ' 973-977.
38. **אגרנט**, עמ' 959, 976.
39. רשת המבצעים של חטיבה 188.
40. **אגרנט**, עמ' 944.
41. **שם**, עמ' 952.

קשיחה וניידת". ההתרחקות והעיוותים הובילו לכשלים נוספים, דוגמת אי-הפרדה הנדרשת בין בט"ש לבין מלחמה – מה שגרם למפקדות ולכוחות הלוחמים להתקבעות המחשבה שהאירועים יתרחשו בהתאם ל"כללי המשחק הידועים" של "ימי הקרב". מפקדת הפיקוד, המפקדה המערכתית, חייבת הייתה להבהיר את ההבדל בין "ימי הקרב" המוגבלים באופיים לבין המלחמה הטוטלית – במיוחד במגננה – על החיכוך ואי-הוודאות שבה.

המאמר גם מצביע על הקשר בין ההתרחקות מתורת ההגנה לבין השגיאות ששגה הפיקוד בהצבת המטרות ובבחירתה של שיטת הפעולה. השגיאות האלה באו לידי ביטוי בדרך שבה נערכו הכוחות, בנוהלי הקרב, בהכנות ברמות השונות ובקבלת ההחלטות תוך כדי המלחמה עצמה.

המאמר מוכיח כי הגורם המרכזי שהוביל לכשל ולהתמוטטות של מערכת המגננה בשעות הראשונות למלחמה ברמת-הגולן היה הקונספט המעוות של "הגנה קשיחה וניידת" – ניהול קרב מתוך תפיסה שמדובר ב"יום קרב" נוסף ובורותם של המפקדים בתורת ההגנה. הכשל בתפיסת ההגנה נבע, בין השאר, מהוויתור על העיסוק בתורת ההגנה והעדפה ברורה של תורת ההתקפה על "מתכוניה" המוצלחים ממלחמות קדש וששת הימים. ההעדפה הזאת, שבאה לידי ביטוי בתפיסת הביטחון של ישראל, השפיעה עמוקות על בניין הכוח. כך, למשל, העדיף צה"ל את התפיסות בדבר "הלם השריון" ו"טוטליות הטנק" ויותר כמעט לגמרי על החי"ר לסוגיו ולא חיזק את הארטילריה. ההימנעות מאימונים משולבים של חי"ר ושל טנקים בתקופה שבין המלחמות באה לידי ביטוי במלחמת יום הכיפורים. במלחמה הזאת למד צה"ל בדרך הקשה עד כמה הרסנית הייתה התפיסה בדבר "טוטליות הטנק"⁸² הן לבניין הכוח והן להכשרתו למלחמה.

ב-10 באוקטובר 1973 ריאיינו מוטי קירשנבאום את מפקד אוגדה 36 ליד החפ"ק שלו בתל שיבן. הוא שאל את רפול אם זה היה הקרב הכי קשה שלו, ורפול השיב: "לי אישית אולי לא, אבל למדינת ישראל כן. זו הפעם הראשונה שאנחנו נלחמים בהגנה, וניצחנו אותם. היום אין אף סורי ברמת-הגולן".

אלוף פיקוד הצפון תלה בזמנו את הכישלון בפתיחת המלחמה במחסור בכוחות וגם לאחר 25 שנה נשאר חופי נאמן לגישתו זו:

אם אני מאשים את עצמי בנושא הזה במשהו, אז על כך שלא דפקתי על השולחן על מנת לקבל כוח נוסף.⁸³

האם אכן הכמות, כדברי אלוף הפיקוד, היא זו שהכריעה?



התקדמות כוחות פיקוד הצפון לתוך "המובלעת"

42. מסמך פנימי בצה"ל
 43. מסמך פנימי בצה"ל.
 44. אגרנט, עמ' 1,006
 45. שם, עמ' 1,033
 46. שם, עמ' 1,028
 47. מסמך פנימי בצה"ל
 48. מסמך פנימי בצה"ל
 49. מסמך פנימי בצה"ל
 50. מסמך פנימי בצה"ל
 51. מסמך פנימי בצה"ל
 52. אבי קובר, הכרעה צבאית במלחמות ישראל-ערב 1948-1982, מערכות, תל-אביב, 1995, עמ' 335
 53. אגרנט, עמ' 1,102
 54. הוצאו מהסקירה הזאת האירועים שנגעו למוצב החרמון ולגבול הלבנון, שהיו בתחום האחריות של פיקוד הצפון.
 55. ולד, שם, עמ' 101-102
 56. מתוך הרצאתו של אלוף (מיל') ישראל טל על מלחמת יום הכיפורים, 15 באוגוסט 1976 (מסמך פנימי בצה"ל)
 57. ברטוב, עמ' 192-193
 58. פרופ' סטיוארט א' כהן, "דגשים משתנים במחויבות הצבאית של ישראל - 1981-1991" מערכות 333, עמ' 8
 59. אגרנט, עמ' 1,351
 60. שם, עמ' 887-930
 61. שם, עמ' 931-938, 957
 62. קטעים מתוך הרצאה שנשא יאיר נפשי, מג"ד 74, בפני חניכי קורס מט"קים בבית-הספר לשריון (מסמך פנימי בצה"ל)
 63. ולד, קללת הכלים השבורים, עמ' 111
 64. שם, עמ' 113
 65. שם
 66. אלוף משה בר-כוכבא, "מבצע 'קיתון' 10', 26 ביוני 1970, מערכות 256, יוני 1977, עמ' 264
 67. שם, עמ' 266
 68. מסמך פנימי בצה"ל
 69. אגרנט, עמוד 904
 70. ברטוב, עמ' 338
 71. אריה בראון, משה דיין במלחמת יום-הכיפורים, הוצאת עידנים - ידיעות אחרונות, 1993, עמ' 38-56
 72. ברטוב, עמ' 305
 73. הארץ, 30 בדצמבר 1973, כפי שמצוטט אצל צבי לניר, ההפתעה הבסיסית, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1983, עמ' 18-27
 74. שלמה נקדימון, ידיעות אחרונות, 12 ביולי 1974, כפי שמצוטט אצל צבי לניר, שם, עמ' 39
 75. ברטוב, חלק א', עמ' 323
 76. אגרנט, עמ' 1,339
 77. מסמך פנימי בצה"ל
 78. ארז וינר, "הגיבוש והשבר בתורת הלחימה של צה"ל", בתוך מלחמה היום - חקרי מלחמת יום הכיפורים, מערכות, תל-אביב, אוקטובר 2003, עמ' 75-89, עמ' 21
 79. מסמך פנימי בצה"ל
 80. מסמך פנימי בצה"ל
 81. מסמך פנימי בצה"ל
 82. ולד, 1987, עמ' 129
 83. יצחק חופי, "הניהול הצבאי של המלחמה", מתוך: אופז ובר סימן-טוב (עורכים), מלחמת יום הכיפורים - מבט מחודש,



הרפורמות בצבא רוסיה

התפרקותה של ברית-המועצות, הפיכת המערב מאויב לבעל-ברית והמשבר הכלכלי העמוק חייבו את ראשי המערכת המדינית והצבאית ברוסיה לגבש דוקטרינה צבאית שתתאים למציאות הביטחונית החדשה. הצורך בכך הפך לדחוף עוד יותר בעקבות הכישלון של ברית-המועצות באפגניסטן ושל צבא רוסיה במלחמה הצ'צ'נית הראשונה בשנים 1994-1996

רס"ן דן פיוטקין

פתח דבר

התפרקות ברית-המועצות שינתה את מאזן הכוחות בעולם, ויחד עם ההכרזה על קיצה של האימפריה הסובייטית תם גם העידן של שתי מעצמות-העל - ברית-המועצות וארצות-הברית - שניהלו ביניהן מלחמה קרה. סוף העידן הזה חייב את הרוסים לשנות את התפיסות, את הדוקטרינות ואת הגישות בנוגע לביטחון הלאומי בכלל ולצבא בפרט.

תפיסות ודוקטרינות, שהתפתחו לאחר מלחמת העולם השנייה, וששלטו בברית-המועצות במשך יותר מ-40 שנה, חייבות היו לעבור תיקונים משמעותיים ואף

ניסוח מחדש נוכח המציאות הביטחונית החדשה. העולם החדש, שבו קיימת מעצמה-על אחת בלבד, חייב את המערכות הביטחוניות של רוסיה, ובכלל זה הצבא, לבחון ולשנות את תרחישי הייחוס ויעדים אסטרטגיים ולהתאים את מבנה הצבא כך שיוכלו לספק מענה אפקטיבי לאיומים חדשים.

ואכן צבא רוסיה עבר מאז 1991 שינויים מרחיקי לכת, לרבות שינויים מבניים וצמצומים משמעותיים בהיקף הכוחות

ובמספר היחידות. המאמר הזה בוחן את המגמות ברפורמות בצבא רוסיה. מידת הצלחתה של הרפורמה בצבא רוסיה שנויה במחלוקת, אך האופן שבו התמודד צבא רוסיה - וממשיך להתמודד - עם השינויים במציאות הביטחונית-חברתית ראוי בכל מקרה לתשומת לב וללימוד יסודי.

צבא רוסיה לפני התפרקות ברית-המועצות

סיום עידן המלחמה הקרה פתח בפני רוסיה - בהיותה היורשת העיקרית של ברית-



המועצות - הזדמנות היסטורית לבצע קיצוצים רחבים בתחום הביטחוני. סוף עידן התחרות בין ברית-המועצות לארצות-הברית איפשר לרוסים להקטין את צבאם ואת התעשיות הביטחוניות שלהם, שהגיעו בזמן המלחמה הקרה לממדים עצומים. בשונה מארצות-הברית, שביססה את התעשייה הצבאית שלה על כוח הייצור של קונצרנים פרטיים שייצרו לא רק אמצעי לחימה, אלא בעיקר מוצרי צריכה לשוק האמריקני, פיתחה ברית-המועצות תעשייה צבאית ייחודית, שסיפקה מענה למערכת הביטחונית בלבד.

יתר על כן, בעוד שהקונצרנים בארצות-הברית עשו

שימוש בטכנולוגיות הצבאיות שפיתחו כדי לייצר גם מוצרים לשוק האזרחי, הרי אצל הסובייטים פותחו הטכנולוגיות הצבאיות רק בעבור הצבא. התוצאה: פיתוח הטכנולוגיה הצבאית בארצות-הברית קידם את הכלכלה האמריקנית, ואילו בברית-המועצות הוא היה אבן ריחיים על הכלכלה הסובייטית.

ואם לא די בכך, הרי הסובייטים עשו מאמצים גדולים להסתיר את

התעשיות הביטחוניות שלהם, ולכן הקימו אותן באזורים נידחים. סביב התעשיות האלה צמחו ערים, שכל תושביהן התפרנסו - ישירות או בעקיפין - מהתעשיות האלה. הערים הביטחוניות האלה בלעו תקציבי ענק ולמעשה לא הכניסו קופקה אחת לקופת המדינה, שכן היצוא הביטחוני הסובייטי לא היה לרוב על בסיס מסחרי: אמצעי הלחימה הועברו לבעלות בריתה של ברית-המועצות משיקולים פוליטיים ולא משיקולים כלכליים. למשל, עד היום חייבת סוריה לרוסים מיליארדי דולרים בגין נשק שרכשה, והסיכוי שהרוסים יראו את הכסף הזה שואף לאפס.

אין להתפלא אפוא ש-15% מהתל"ג הסובייטי הופנו עד 1991 לתקציב הביטחון. ללא תקציב כה גדול לא

תפיסות ודוקטרינות, שהתפתחו לאחר מלחמת העולם השנייה, וששלטו בברית-המועצות במשך יותר מ-40 שנה, חייבות היו לעבור תיקונים משמעותיים ואף ניסוח מחדש נוכח המציאות הביטחונית החדשה

הצעד הראשון במסגרת הרפורמה בכוחות הצבא הרוסיים היה עדכון של האסטרטגיה ושל הדוקטרינה הצבאיות ב־1993 כדי להתאימן למציאות שנוצרה לאחר תום המלחמה הקרה.

הצעד השני היה הסבת רוב המפעלים לייצור אמצעי לחימה למפעלים דואליים: המייצרים מוצרים הן לצבא והן לשוק האזרחי. ההסבה הזאת ("קונברסיה" ברוסית) הייתה ניסיון של השלטון הפוסט־קומוניסטי לשמר את התשתיות המתפרקות של התעשייה הביטחונית – בין היתר כדי למנוע שעשרות אלפי עובדיה של התעשייה

ניתן היה להחזיק את התעשיות הביטחוניות ואת הצבא הענקי בן חמשת מיליון החיילים.¹

התעמולה הסובייטית טענה כל הזמן כי ההשקעות העצומות בביטחון דרושות לברית־המועצות כדי להגן על עצמה ועל בעלות בריתה מפי המזימות התוקפניות של נאט"ו. בין אם השלטון הסובייטי האמין לתעמולתו שלו ובין אם רצה לשמור על נאמנותו של הצבא, העובדה היא שהמערכת הביטחונית הסובייטית יכולה הייתה להשיג משאבים כמעט ללא הגבלות וכמעט ללא פיקוח. כתוצאה מכך מצאה את עצמה רוסיה ב־1991 עם גירעון

ענקי בתקציב המדינה, צבא ענקי ואלפי מפעלים צבאיים שיכלו לייצר אך ורק ציוד צבאי. ברור היה כי אחזקת הקומפלקס הביטחוני בהיקפים שהיו בתקופת המלחמה הקרה לא תתאפשר בעידן החדש בשל חוסר תקציב. זה המקום לציין שחלק נכבד מהתשתיות הצבאיות נותר ברפובליקות סובייטיות לשעבר שזכו בעצמאות, והיה ברור כי לרוסיה אין תקציבים כדי להעתיקן משם.

ראשית הרפורמות

מייד עם לאחר ההכרזה על התפרקותה של ברית־המועצות היה ברור כי רוסיה זקוקה לרפורמה מרחיקת לכת בכל המערכת הביטחונית שלה. חשוב בהקשר הזה להבחין בין מה שזכה לכינוי "הרפורמה הצבאית" (Voennaya Reforma) לבין מה שכונה "הרפורמה בכוחות הצבא" (Reforma Sil). הרפורמה הצבאית, (Vooruzennich משמעותה בנייה מחדש של כל מנגנוני הביטחון ושל כל התעשיות הביטחוניות במדינה. הרפורמה בכוחות הצבא מתייחסת לשינויים בצבא בלבד. לפיכך הרפורמה בכוחות הצבא היא רק חלק

מהרפורמה הצבאית. המאמר הזה עוסק רק ברפורמות בצבא רוסיה.

שתי סיבות חייבו את הרוסים לחולל רפורמות בצבא מייד לאחר התפרקותה של ברית־המועצות ב־1991: הקמתן של המדינות העצמאיות על שטחים שהיו בעבר חלק מברית־מועצות והצמצום הדרסטי בתקציב הביטחון. היה, כמובן, קשר הדוק בין שתי הסיבות האלה: הקמתן של המדינות העצמאיות חייבה את הרוסים – ברוב המקרים – לסגור את בסיסי הצבא שהיו להם בתחומיהן של אותן המדינות ולהעתיק אותם לתוך רוסיה. מעבר היחידות נעשה לרוב בחיפזון ובלי שהוקמו להן מראש בסיסים חלופיים ברוסיה. היו יחידות שנטשו את בסיסיהן במדינות שזכו בעצמאות ועברו לשטחים פתוחים ברוסיה – מה שפגם, כמובן, קשות בכושרן הקרבי.³

הרוסים סוגרים בסיס צבאי שלהם



שתי סיבות חייבו את הרוסים לחולל רפורמות בצבא מייד לאחר התפרקותה של ברית־המועצות ב־1991: הקמתן של המדינות העצמאיות על שטחים שהיו בעבר חלק מברית־מועצות והצמצום הדרסטי בתקציב הביטחון

הזאת יהפכו למובטלים. עדיין לא ניתן לקבוע אם ההסבה הצליחה, אולם כבר עתה ברור שההשקעות בצבא ירדו במידה ניכרת, ושהתעשייה הצבאית החלה להחזיר לפחות חלק מההשקעות.

ב־1998, בתקופת שלטונו של הנשיא ילצין, גובשה תוכנית רפורמות מסודרת עד לשנת 2005. התוכנית נקראה "תפיסת המדיניות לפיתוח הצבאי עד שנת 2005", ומאחוריה עמד צוות מקצועי בראשות מרשל סרגייב, שר ההגנה של רוסיה באותם הימים. התוכנית שמה דגש מיוחד על שיתוף פעולה בין כל זרועות הביטחון, ובמיוחד בין הצבא לבין שירות הביטחון הפדרלי והכוחות של משרד הפנים. הסיבה לדגש הזה: המלחמה בצ'צ'ניה, שחשפה שיתוף פעולה לקוי בין גורמי הביטחון השונים. אולם מעל לכול נועדה התוכנית הזאת "לסתום את הפה"

לגורמים שטענו עד אז כי כל הרפורמות מסתכמות בקיצוצים תקציביים, שאין מאחוריהם שום תוכנית רפורמות כוללת ומגובשת.

"תפיסת המדיניות לפיתוח הצבאי עד 2005" נחלקה

לשלושה תחומים מרכזיים:

1. הנחות יסוד תפיסתיות.

2. מבנה הצבא הרוסי.

3. כוח האדם.⁴

שלושת התחומים האלה הושפעו, כמובן, משני נתוני היסוד המרכזיים שהעלו מלכתחילה את הצורך ברפורמות: המחסור במשאבים ותום העימות עם ארצות-הברית. הרפורמות בכל אחד מהתחומים האלה בוצעו מתוך הנחת היסוד כי המשאבים העומדים לרשות המערכת הביטחונית בכלל ולרשות הצבא בפרט הם מוגבלים, וכי על המערכת הצבאית להבין כי דרישותיה יקבלו מענה בהתאם ליכולות הכלכליות של המדינה. המערכת הצבאית עמדה למעשה בפני העובדה שהיא כבר אינה מכתיבה את הדרישות למדינה, אלא המדינה היא שמגדירה לצבא את הנחות היסוד לבניין הכוח.

הנחות יסוד תפיסתיות

ניסיון ראשון לקבוע דוקטרינה צבאית לעידן הפוסט-קומוניסטי נעשה ב-1993, אולם הוא לא ענה על הצרכים – עובדה שנחשפה במלחמת רוסיה-צ'צ'ניה בשנים

ב-1998. עיקריה של הדוקטרינה החדשה היו ייעול הצבא הרוסי – בין היתר באמצעות צמצום הסד"כ שלו – ובניית כוחות ניידים מאוד, שאותם ניתן יהיה להעביר במהירות רבה ממקום למקום בכל רחבי הפדרציה הרוסית. הכוחות האלה אמורים היו להיות מסוגלים לספק מענה לכל איום על ביטחונה של רוסיה.

עם הזאת הרפורמה לא הגדירה את מקום הצבא במדינה ואת אופן שיתוף הפעולה בינו לבין זרועות הביטחון האחרות. פוליטיקאים רבים, ובהם גם גנרל רוכלין, שהיה יו"ר ועדת הביטחון של הפרלמנט הרוסי, טענו כי הצבא ביצע רפורמות חלקיות בלבד, משום שלא הוכנה תוכנית כוללת, המבוססת על תפיסת ביטחון מגובשת.

תפיסת ביטחון כוללת גובשה בשנת 2000 בהוראתם של הנשיא פוטין ושר ההגנה שלו יבנוב. תפיסת הביטחון החדשה קבעה את התחומים העיקריים שבהם נדרש הצבא לפעול: שיפור הכשירות של היחידות – בין היתר באמצעות רכש של אמצעי לחימה חדישים, שיפור התשתיות, הצטיידות במערכות מתקדמות לפיקוד ולשליטה ובמערכות קשר חדישות, החזרתן לרוסיה של היחידות המוצבות עדיין מחוץ לגבולות המדינה, מעבר מגיוס חובה לצבא מקצועי, לפחות באופן חלקי, העלאת רמת ההשכלה של המפקדים.⁵

באוקטובר 2003 הציגו הנשיא פוטין ושר ההגנה שלו

את הדוקטרינה הצבאית החדשה, שאמורה להישאר בתוקף עד שנת 2030. הדוקטרינה הזאת קובעת כי אחד האיומים המרכזיים שנגדו צריך צבא רוסיה להיערך הוא הטרור הבין-לאומי, וכי הדבר מחייב את הצבא להתאים את עצמו לעימות הזה מבחינת כוח האדם, אמצעי הלחימה ותורות הלחימה.

מבנה הצבא

צבא רוסיה העתיק כמעט באופן מלא את המבנה של צבא ברית-המועצות. הצבא הרוסי הצטמצם אומנם – בין היתר משום שכוחות ובסיסים נותרו בחלקם בשטחי המדינות החדשות – אך הדבר לא השפיע על מבנה הצבא. כמו לצבא האדום בימי ברית-המועצות גם לצבא הרוסי של היום יש זרוע אוויר, זרוע ים, זרוע יבשה, זרוע של טילים אסטרטגיים, זרוע ההגנה האווירית, זרוע החלל וזרוע הכוחות המונחתים. מדובר אפוא בסך הכול בשבע זרועות, שאחדות מהן כלל אינן כפופות לשר ההגנה, אלא ישירות לנשיא המדינה.

ההיררכיה בצבא רוסיה מתבססת על

סולם של 13 דרגות קצונה – החל מסג"ם ועד מרשל. ריבוי דרגות הקצונה גורם לניפוח המפקדות וליצירת מערכת ניהול גדולה ומסובכת, שבה קיימות רמות רבות של מקבלי החלטות. כתוצאה מכך מתקבלות החלטות

לוחמים רוסיים המתמחים בלוחמה נגד טרור



שר ההגנה רדיונוב שאף להקים צבא המבוסס על כוח אדם איכותי, בעל יכולת לפעול בגמישות רבה ובכל סוג של עימות

1994-1996. באותה מלחמה הובס צבא רוסיה על-ידי כוחות שהיו קטנים ממנו בהרבה ובסופו של דבר נאלץ לסגת מחבל המריבה.

הניסיון השני לגבש דוקטרינה צבאית מעודכנת נעשה

בין 1992 ל-1997 הצטמצם צבא רוסיה מ-2.7 מיליון חיילים ל-1.25 מיליון חיילים – צמצום מדהים של 54%. לעומת זאת, מספר הקצינים הבכירים הצטמצם באותה תקופה ב-17% בלבד – מ-2,321 ל-1,925. יתר על כן, בשיעור הגנרלים אף נרשם גידול במהלך הרפורמה: לפני 1991 היה בצבא האדום גנרל אחד לכל 1,163 בעלי דרגות אחרות בצבא. לאחר 1992 חלה הרעה בולטת ביחס הזה – גנרל אחד לכל 649 בעלי דרגות אחרות.⁹ למותר לציין שלעלייה כה דרמטית בשיעור הקצונה הבכירה בצבא יש משמעויות תקציביות קשות.

ב-1997 קיבל משרד ההגנה 62% מהתקציב שדרש מהממשלה.¹⁰ היעדר הכיסוי ל-38% מההוצאות המתוכננות גרם לצבא להפסיק לתקצב פרויקטים ביטחוניים רבים. במקביל נאלץ הצבא להרע באופן משמעותי את תנאי השירות של משרתי הקבע – מה שגרם לרבים מהם לפרוש.

הצבא הוקטן גם בשל קיצורו של שירות החובה. בתחילת שנות ה-90 נקבעו תקופות שירות חדשות לחיילי חובה: 18 חודשים לכלל חיילי חובה (לעומת 24 חודשים בתקופה הסובייטית), למעט המגויסים לחיל הים, שנדרשו לשרת 24 חודשים (לעומת 36 חודשים בתקופה הסובייטית). לעתודאים, בוגרי המוסדות להשכלה גבוהה, נקבעו 12 חודשי שירות בלבד.¹¹

נקבעו גם כללי השירות בצבא הקבע. לשירות קבע יכולים להתקבל נשים וגברים בני 20-40. חוזה שירות נחתם לרוב לתקופה של שלוש שנים וחצי או 10 שנים, אך החוק מאפשר לחתום גם לתקופות קצרות יותר. נקבע כי הגיל המרבי לפרישה יהיה 50.5¹² עוד נקבע ברפורמה כי הסד"כ הכולל של צבא רוסיה בעיתות שלום אסור שיעלה על 1% מהאוכלוסייה של הפדרציה הרוסית. כתוצאה מהרפורמה הזאת מנה הצבא ב-1996 כ-1.7 מיליון חיילים ואזרחים עובדי צבא.¹³ כפי שכבר צוין, שנה לאחר מכן, ב-1997 היו בצבא רוסיה 1.25 מיליון חיילים (ללא אזרחים עובדי צבא).

חשוב לציין כי אזורים שלמים שהתפרנסו מקיומם של בסיסים צבאיים סמוכים התנגדו לסגירת הבסיסים האלה. אבל ההתנגדות הגדולה ביותר לצמצום הסד"כ באה מהמערכת הצבאית הרוסית, שהתקשתה להסתגל לנסיבות החדשות. למשל, במסגרת התוכנית לצמצום המפקדות, שעליה הורה הנשיא ילצין, הוחלט להכפיף את הכוחות המונחתים למפקדת כוחות היבשה. אולם הרפורמה הזאת בוטלה, לאחר שפיקוד הצבא הכיר ב"חשיבות המשימות" של הכוחות האלה.

כדי להגן על עצמו מפני הרפורמות יזם צבא רוסיה מחקרים בנושאי ארגון, ואלה "הוכיחו" כמעט תמיד כי על מנת לשמור על גמישות היחידות אין לבצע בצבא

באיטיות, והיעילות שלהן נפגעת לא פעם באופן משמעותי. ואם לא די בכך הרי ישנה חפיפה רבה בסמכויות של משרד ההגנה ושל המטכ"ל, בעיקר בתחומי התכנון והפעלת הכוחות. יש לכך משמעות תקציבית בלתי מבוטלת, אם נזכור שמדובר בשני גופים גדולים מאוד. למשל, ב-1999 מנה משרד ההגנה הרוסי לבדו כ-10,000 עובדים, ובהם מאות גנרלים ואדמירלים.⁶

אולם הבעיה אינה תקציבית בלבד. הכפילות בתפקידים אינה רק בזבזנית, אלא גם פוגעת קשות ביעילותה של המערכת הצבאית. כך, למשל, למשרד ההגנה ולמטה הכללי יש מספר רב מאוד של גופים העוסקים בפיקוח, ובהם הוועד לביטחון לאומי, הוועד לענייני הגנה, המבקר האזרחי של מערכת הביטחון, הוועד הממלכתי לבניין הכוח. נוסף על כל הגופים האלה ישנה גם ועדת הביטחון של הפרלמנט. בהיעדר הגדרה ברורה של סמכויות הבלבול הוא רב. הבלבול, המבוכה, חוסר התיאום וחוסר היעילות באו לידי ביטוי במלחמה הרוסית-צ'צ'נית בשנים 1994-1996.

דוגמה נוספת לכפילויות ולבזבזים: 101 אקדמיות צבאיות ומוסדות להשכלה צבאית גבוהה המשיכו להכשיר קצינים כבעבר, אף שהירידה במספר היחידות הקטינה מאוד את הצורך בקצינים. כתוצאה מכך עמד היחס בין קצינים לחיילים בצבא הרוסי ב-1998 על 37:100, בעוד שבצבא הגרמני, למשל, עמד היחס הזה על 11:100. אך זהו רק חלק מהתמונה: בתי-הספר לקצינים הכשירו בעיקר קציני מטה וקצינים מקצועיים, ואילו בקצינים קרביים ביחידות השדה שרר מחסור גדול. כך נוצר מצב אבסורדי של מחסור בקצינים קרביים על אף עודף במספר הכולל של הקצינים.⁷

נוהלי הפנסיה תרמו אף הם תרומה משמעותית לניפוח במספר הקצינים. לפי חוקי ברית-המועצות היה קצין זכאי לצאת לפנסיה לאחר 25 שנות שירות. אולם שר ההגנה

הרוסי גרצ'וב אישר לגנרלים רבים להישאר בתפקידיהם גם לאחר 25 שנות שירות. כתוצאה מכך התארכו הקדנציות בכל הרמות, והצבא היה מוצף במאות רבות של גנרלים. בשלהי התקופה הסובייטית היו יותר מ-400 גנרלים של שלושה כוכבים ו-15 גנרלים של ארבעה כוכבים.⁸ הישארותם של גנרלים רבים כל כך לאחר גיל הפרישה תרמה ליצירת שכבת פיקוד רבת כוח, שלא זו בלבד שהמשיכה לאייש את כל התפקידים הבכירים, אלא גם היה לה עניין רב לבלום כל רפורמה, שכן היה לה ברור שרפורמות יפגעו בראש ובראשונה במעמדה. גנרלים ומרשלים שלא פרשו בלמו את התקדמות הקצינים הצעירים יותר. אלה העדיפו להשתחרר מהצבא לא רק בגלל המשכורות הנמוכות ותנאי השירות הירודים, אלא גם במידה רבה משום שלא ראו אפשרות להתקדם.

כדי להגן על עצמו מפני הרפורמות יזם צבא רוסיה מחקרים בנושאי ארגון, ואלה "הוכיחו" כמעט תמיד כי על מנת לשמור על גמישות היחידות אין לבצע בצבא שינויים ארגוניים רחבי היקף

שינויים ארגוניים רחבי היקף.

תוכנית הרפורמה קבעה כי היחידות של כוחות היבשה הן לבנת היסוד של כל איגודי הכוחות האסטרטגיים.¹⁴ במסגרת הרפורמה הוחלט לאפשר ליחידות להקנות הכשרה מלאה לחייליהן ובכך להעניק להן גמישות רבה יותר בניהול כוח האדם. כפי שכבר צוין, שמה הרפורמה דגש מיוחד על הגברת הניידות של הכוחות. במסגרת הרפורמה גם הוקמו פלוגות של לוחמה אלקטרונית שפעלו במסגרת הגדודים, החטיבות והדיוויזיות המשורינות. כמו כן הוקמו כמה חטיבות ללוחמה אלקטרונית.¹⁵

בתחום כוחות האוויר הוחלט לשים דגש רב יותר על מסוקי קרב.

כוח אדם

בדומה לצבא ברית- המועצות לשעבר מתבסס גם צבא רוסיה על גיוס חובה. אולם בשונה מהמצב שהיה קיים בברית- המועצות, כיום כולל ספר החוקים הרוסי כ-20 סיבות המאפשרות לקבל פטור מהשירות הצבאי. ב-1998 היו כ-83% מהלוחמים בצבא רוסיה צעירים שגויסו לשירות חובה.¹⁶

למלחמה הראשונה בצ'צ'ניה נשלחו בעיקר יחידות שהורכבו מצעירים שגויסו זמן קצר לפני כן ולא הוכשרו כראוי. היחידות האלה ספגו אבדות כבדות, והדבר חולל סערה גדולה בקרב דעת הקהל הרוסית. בעקבות זאת הצהירה ממשלת רוסיה כי עד שנת 2000 יהפוך הצבא למקצועי, דהיינו ישרתו בו מתנדבים בלבד בתנאי קבע. אולם כבר בשנת 1998 הצהיר שר ההגנה סרגייב כי ביטול

בתפקידי קצונה. כתוצאה מכך נוצר מצב שמרבית המגויסים באים מתוך השכבות הסוציו-אקונומיות הנמוכות יותר.

התפרקות ברית-המועצות פגעה קשות בדימוי של הצבא - בראש ובראשונה משום שמפקדיו הבכירים המשיכו להזדהות עם השלטון הקומוניסטי השנוא גם בשנים שלאחר הפיכתה של רוסיה לדמוקרטיה. דימוי הצבא גם נפגע מפרסומים שליליים רבים בכלי התקשורת על השחיתות שפשתה בו, על תנאי השירות הגרועים של החיילים הפשוטים - במיוחד בצ'צ'ניה - על השימוש שעשו הגנרלים בחייליהם לצרכים פרטיים, כגון בניית בתי קיץ וכו'. הפרסומים האלה כירסמו קשות במוטיבציה של

אנשי אחזקה של מטוס "סוחוי 25"



תהליך המודרניזציה של הצבא מחייב היערכות מחודשת של התעשייה הצבאית הרוסית, לרבות חידוש התשתיות וחידוש הפיתוח והייצור של אמצעי לחימה

הצעירים להתגיי לצבא, אולם מה שפגע יותר מכול במוטיבציה הזאת היה ההרעה הדרמטית בתנאי השירות. בתקופת השלטון הסובייטי הבטיח השירות בצבא ביטחון כלכלי למשרת ולמשפחתו וכן הטבות רבות, כגון: דירה מטעם הצבא, שנשארה בבעלות איש הצבא גם לאחר פרישתו, ופנסיה צבאית, שלא נפגעה גם אם הפורש מצא עבודה בשוק האזרחי וקיבל בעבודה שכר מלא.

לאחר התפרקות ברית-המועצות בוטלו או הצטמצמו

שירות חובה בצבא רוסיה יתעכב מפאת חוסר בתקציב. גם היום, ארבע שנים לאחר שהרפורמה הגדולה בגיוס אמורה הייתה להיכנס לתוקף, מתבססות מרבית היחידות של צבא רוסיה על חיילי חובה. יחד עם זאת התפתח הנוהג שלאזורי עימות - ובמיוחד לצ'צ'ניה - נשלחים רק חיילי קבע.

לימודים במוסדות להשכלה גבוהה מעניקים פטור משירות צבאי. עם תום הלימודים חייבים הבוגרים של מרבית המוסדות להשכלה גבוהה לשרת שנה אחת בלבד

במהלך ניסיונות ההפיכה ב-1991 וב-1993 – הוא לא יכול היה להרשות לעצמו להרגיז את הגנרלים שלו. התוצאה: ילצין הטיל על שר ההגנה שלו, גרצ'וב, להנהיג את הרפורמות בצבא, תוך שהוא וממשלתו נמנעים מלעסוק בנושא הזה. זה היה מצב קלסי שבו נותנים לחתול לשמור על השמנת, שכן ביצוע הרפורמות הוטל על מתנגדיהן הגדולים ביותר: גנרלים שתפיסותיהם, דעותיהם וגישותיהם התגבשו בתקופת המלחמה הקרה. הגנרלים האלה לא השתנו למעשה והובילו את הרפורמות תוך התבססות על הפרדיגמות הישנות. כתוצאה מכך נמשכו גם בתקופתו של ילצין גל השחרורים של הקצינים הצעירים מהצבא וכן הקיצוצים החוזרים ונשנים בתקציב הביטחון, בלי שהתלוותה להם תפיסת יסוד חדשה ודוקטרינה צבאית מגובשת.

גנרל רדיונוב, שהחליף את גרצ'וב בתפקיד שר ההגנה, הבין את הרפורמה בצבא לא רק במושגים של קיצוצי סד"כ ושל ארגון מחדש של היחידות ושל המפקדות, אלא גם ייחס חשיבות רבה להתאמת תפיסה אסטרטגית ותורת לחימה בסיסית למציאות הביטחונית והחברתית החדשה שבה הייתה נתונה רוסיה. רדיונוב הוביל באופן אישי את פיתוח הדוקטרינה הצבאית החדשה. הדוקטרינה הזאת הגדירה את האינטרסים הלאומיים והביטחוניים של רוסיה וניתחה את האיומים העתידיים שנשקפים לה.

רדיונוב שאף להקים צבא המבוסס על כוח אדם איכותי, בעל יכולת לפעול בגמישות רבה ובכל סוג של עימות. אומנם הוא לא תמך במעבר לצבא שמבוסס כולו על משרתי קבע, אך הבין את הצורך לבסס את דרג הפיקוד הזוטר על קציני קבע, שנהנים מתנאי שירות טובים ומביטחון סוציאלי.

בסתיו 1996 נענה ילצין לבקשתו של רדיונוב ומינה מבקר למערכת הביטחון, שהוכפף ישירות לנשיא המדינה. מטרת המינוי הזה הייתה לערב את

המדינה ברפורמות בצבא ולהוסיף פיקוח אזרחי על הצבא. אולם רדיונוב הסתכסך בסופו של דבר עם ילצין ופוטר. הסיבה הפורמלית לעימות ביניהם הייתה דרישתו של רדיונוב לצייד את צבא רוסיה בדור חדש של כלי נשק, בעוד שהאוצר הרוסי המשיך לתבוע קיצוצים בביטחון – בין היתר באמצעות הפסקת תוכניות הצטיידות. אולם נראה כי הרקע האמיתי לסכסוך היה העובדה ששר ההגנה נתפס בעיני הסביבה הקרובה של ילצין כאיום, ורבים ממקורביו של ילצין המליצו לו להרחיקו.

ב-22 במאי 1997 פיטר נשיא ילצין הן את שר ההגנה רדיונוב והן את ראש המטה הכללי, גנרל סמסונוב. במקום רדיונוב מינה ילצין את גנרל סרגייב, שהיה עד אז מפקד הכוחות האסטרטגיים של צבא רוסיה. לסגן הראשון של

רבות מההטבות שמהן נהנו אנשי הצבא בעידן הסובייטי. כתוצאה מכך כבר לא ראו הקצינים הצעירים בצבא מקום המבטיח להם ביטחון כלכלי. יתר על כן, התפתחות הכלכלה החופשית פתחה בפני המוכשרים שבהם אפשרויות רבות ומגוונות להתפרנס היטב מחוץ לצבא. התוצאה: הטובים יותר כבר לא הלכו לצבא.

הדינמיקה שתוארה לעיל – של התרחקות החברה האזרחית מהצבא, של אי-רצונם של הצעירים להתגייס ושל ההישענות ההולכת וגוברת של הצבא על מתגייסים מהשכבות הסוציו-אקונומיות החלשות – נמשכת גם היום.

כדי להגביר את האטרקטיביות שלו ביצע צבא רוסיה רפורמה בתחום הכשרת הקצונה. למרות הקשיים הכלכליים ובתנאים של העדר תקציב לרכישת אמצעי למידה מתקדמים ושל צמצום התרגילים ב-50% הצליח צבא רוסיה להתאים את תוכניות הלימודים של המוסדות הצבאיים להשכלה גבוהה לתוכניות הלימודים של המוסדות האזרחיים להשכלה גבוהה.¹⁷ כתוצאה מכך התאפשר לקצינים לרכוש לא רק השכלה צבאית אלא גם השכלה ומקצוע אזרחיים.

הרפורמה בצבא רוסיה – סיכום ביניים

התפרקותה של ברית-המועצות, הפיכת המערב מאויב לבעל-ברית והמשבר הכלכלי העמוק חייבו את ראשי

המערכת המדינית והצבאית ברוסיה לגבש דוקטרינה צבאית שתתאים למציאות הביטחונית החדשה. הצורך בכך הפך לדחוף עוד יותר בעקבות הכישלון של ברית-המועצות באפגניסטן ושל צבא רוסיה במלחמה הצ'צ'נית הראשונה בשנים 1994-1996.

גילויים של שחיתות בצבא, תיאורים רבים בתקשורת על תנאי

השירות הקשים בצבא והאבדות הכבדות בצ'צ'ניה בקרב חיילי חובה שהוטלו למערכה לאחר אימונים קצרים ובלתי מספיקים הביאו לכך שדעת הקהל הרוסית דרשה מעבר לצבא מקצועי, שכל משרתיו הם מתנדבים המקבלים משכורת מלאה מהיום הראשון לשירות. במקביל הועלתה הדרישה מתוך הצבא להעניק לאנשי הקבע תנאי שירות הולמים ולשמור על זכויותיהם הסוציאליות.

כבר גורבצ'וב בשלהי העידן הקומוניסטי הבין כי קיים צורך חיוני לעשות רפורמה בצבא, אך הגנרלים שלו הצליחו לבלום כל ניסיון להנהיג שינויים משמעותיים. את הצורך ברפורמות הבין גם הנשיא הראשון של הפדרציה הרוסית, ילצין, אך מאחר שהוא נזקק לתמיכת הצבא נגד יריביו מהמשטר הקודם – תמיכה שהוא קיבל

הצלחת הרפורמות בצבא הרוסי מותנית בראש ובראשונה ביכולתו להשתחרר מדפוס החשיבה של עידן ברית-המועצות, שעדיין מאפיינים רבים מהמפקדים הבכירים שלו

שר ההגנה ולראש המטה הכללי של צבא רוסיה מינה ילצין את גנרל קבשנין. סרגייב קיבל הנחיה לקדם את הרפורמות בצבא, אך לא להתערב בעניינים הנוגעים לתקציב הביטחון. מייד עם תחילת כהונתו חולל שר ההגנה סרגייב מהלך חסר תקדים: בתוך חצי שנה הוא איחד את כוחות הטילים האסטרטגיים, את כוחות החלל ואת כוחות החלל ההגנתיים תחת מפקדת כוחות הטילים האסטרטגיים. המהלך הזה הביא לצמצום ניכר של מפקדות וחסך הוצאות רבות – הן בטווח הקצר והן בטווח הארוך.

גיבושה ואישורה של התפיסה האסטרטגית בשנת 2000 ואישור הדוקטרינה הצבאית בשנת 2003 מוכיחים כי צבא רוסיה ממשיך בנתיב הרפורמות.

עתידו של צבא רוסיה

ניסוחה של אסטרטגיה חדשה, גיבושן של תורות לחימה מתקדמות, שינויים מבניים וצמצום הסד"כ – כל אלה כבודם במקומם מונח, אולם שום רפורמה צבאית אינה יכולה להיות שלמה ללא אימוצן של הטכנולוגיות

המתקדמות ביותר. צבא רוסיה הגיע למסקנה שבראש ובראשונה הוא חייב להצטייד במערכות מתקדמות לפיקוד ולשליטה. בלעדיהן קשה לפקד על הצבא במלחמה מודרנית ואפילו קשה להנהיג את כל שאר הרפורמות החיוניות.

צבא רוסיה שואף עתה להצטייד בטכנולוגיה שתאפשר לכל מערכות

המידע "לדבר" זו עם זו. הפיכתן של כל מערכות המידע הנפרדות למערכת אחת תאפשר לפיקוד הצבא לשלוט טוב יותר בכוחות העצומים העומדים לרשותו בימות שלום ובימות מלחמה.

"תפיסת בניין הכוח של צבא רוסיה עד שנת 2005" כוללת רפורמה חשובה נוספת: מעבר למבנה חדש של דיוויזיות ושל חטיבות. על-פי התפיסה החדשה יזכו הגדודים לעצמאות גדולה הרבה יותר בניהול מבצעים במסגרת החטיבות והדיוויזיות. גם לארטילריה מתוכננת רפורמה חדשה. עיקרה: מתן יכולות מודיעין משופרות ליחידות הארטילריה, כדי שיוכלו לאכן בכוחות עצמן יעדים לתקיפה. חלק מיחידות הארטילריה ימשיכו להיות כפופות לחטיבות, לדיוויזיות ולארמיות, אולם יהיו גם יחידות ארטילריה במסגרות עצמאיות לחלוטין, שיופעלו בהתאם לצרכים המבצעיים.

תהליך המודרניזציה של הצבא מחייב היערכות מחודשת של התעשייה הצבאית הרוסית, לרבות חידוש התשתיות וחידוש הפיתוח והייצור של אמצעי לחימה. "תפיסת בניין הכוח של צבא רוסיה עד שנת 2005" קבעה כי על התעשיות הביטחוניות של רוסיה לפתח מערכות פיקוד ושליטה מתקדמות, מערכות למתן התרעה

אסטרטגית, מערכות ללוחמה אלקטרונית, חימוש מונחה מדויק, אמצעי מודיעין ומערכות מידע.¹⁸ כמו כן קובעת התפיסה כי תנאי הכרחי לרפורמה בצבא הוא שיפור מתמשך ברמה המקצועית ובמוראל של הקצונה. לשם כך חייבת הכשרת הקצונה לכלול את הלקחים מעימותים של העת האחרונה, ובכללם המלחמה בצ'צ'ניה.

נראה כי צבא רוסיה נחוש להפוך לצבא של המאה ה-21, המבוסס על טכנולוגיות מתקדמות ועל אמצעי לחימה מהדור החדש. לצורך זה הוא משתדל לשנות ולייעל את המבנה הארגוני שלו, שבלם את תנופת הרפורמות שהחלו בתחילת שנות ה-90. בסופו של דבר נראה כי הצלחת הרפורמות בצבא הרוסי מותנית בראש ובראשונה ביכולתו להשתחרר מדפוסי החשיבה של עידן ברית-המועצות, שעדיין מאפיינים רבים מהמפקדים הבכירים שלו.

מקורות

1. Schmidt-Skipiol J., "Die Militaerreform in Russland", **OMZ**, 2/99
2. Kvashnin A. et al, **The History of Russian Army**, 2001, p.510
3. שם, עמ' 510
4. שמיט-סקיפול, עמ' 156
5. Plotnikov V., "The Reform of the Army", **Military Thought**, Vol. 1, 1998, p.9
6. שמיט-סקיפול, עמ' 157
7. שם, עמ' 158
8. שם, עמ' 159
9. קומסומולסקאיה פרודה, 30 במארס 1998, עמ' 6
10. BBC, Summary of World Broadcasts, Part1, 11.2.1998, p.1
11. חוק הפדרציה הרוסית על ההגנה, פרסום של משרד ההגנה הרוסי, גיליון מיוחד מס' 3, 1993, עמ' 9
12. שם, עמ' 11
13. ו' בריקין, "סוגיות בבניין הכוח של הפדרציה הרוסית בעידן המודרני", חשיבה צבאית, ינואר 1996, עמ' 9
14. פ' קוזמין, "ייעוד, מטרות והרכב של כוחות היבשה", חשיבה צבאית, גיליון מיוחד, יולי 1992
15. קוושנין, עמ' 518
16. קומסומולסקאיה פרודה, 18 באוקטובר 1997, עמ' 7
17. פ' קוזמין, "ייעוד, מטרות והרכב של כוחות היבשה", חשיבה צבאית, גיליון מיוחד, יולי 1992
18. קוושנין, עמ' 531

צבא רוסיה נחוש להפוך לצבא של המאה ה-21, המבוסס על טכנולוגיות מתקדמות ועל אמצעי לחימה מהדור החדש



האם הגיעה העת לנטוש את מודל צבא העם?

אם צה"ל יעבור למודל של צבא מקצועי, אומנם ייפטרו אחת ולתמיד הסוגיות המכאיבות של חלוקה לא צודקת של הנטל, של השתמטות ושל סרבנות, אולם המחיר יהיה בלתי נסבל הן מבחינת עוצמתו של צה"ל והן מהבחינה הכלכלית: צה"ל יהיה צבא קטן יותר, איכותי פחות, מנוכר מהעם, וספק אם יוכל לעמוד במשימות הרבות המוטלות עליו בעיתות שגרה ובזמן חירום

רס"ן משה לוי

מבוא

קירבו את צה"ל למודל של צבא קטן ומקצועי: הפרטה ואזרוח של מקצועות צבאיים רבים – בין היתר בשל הקיצוץ העמוק בתקציב הביטחון; הפלת סדאם חוסיין והסרת האיום של חזית מזרחית – לפחות בטווח הקרוב; התוכנית שפורסמה באחרונה לשינוי מודל המילואים. על-פי המודל החדש יגויסו אנשי מילואים אך ורק בעיתות חירום – באישור מיוחד של הממשלה – או לאימונים תקופתיים, שיימשכו לא יותר מ-42 יום בשלוש שנים. וישנה גם התפתחות שהחלה לפני זמן רב יותר ואשר מקרבת את צה"ל בצעדי ענק למודל של צבא מקצועי: העובדה שהגיוס הוא למעשה כבר היום סלקטיבי.

הערבים אינם מתגייסים כלל, החרדים כמעט שאינם מתגייסים, וגם בקרב הנוער החילוני ישנן קבוצות הולכות וגדלות שבהן הבון טון הוא לחמוק משירות – וביכולתם לעשות זאת כיום בקלות רבה. הגיוס הסלקטיבי יוצר אפליה קשה בין מי שאינם משרתים ויכולים לנצל את הזמן ללימודים ולעבודה לבין מי שמשרתים.

מאחר שאין שום סיכוי לממש דה־פקטו גיוס חובה כללי, הרי רבים גורסים שאת ביטול האפליה הזאת ניתן להשיג רק באמצעות מתן תגמול למי שמתנדבים לשרת. הדרך לעשות זאת היא לתת להם שכר מלא – כמו לאנשי הקבע – החל מהיום הראשון לשירותם.

המאמר הזה יבחן את השאלה אם אכן הגיעה השעה לנטוש את מודל צבא העם ולעבור לצבא מתנדבים מקצועי.

מודל צבא העם התגבש בשנותיה הראשונות של המדינה. ראש-ממשלתה הראשון של המדינה, דוד בן-גוריון, החליט (לאחר ויכוח עם הרמטכ"ל ידן) שמדינת ישראל לא יכולה להרשות לעצמה להחזיק צבא סדיר גדול, שכן ישנם תחומים נוספים, כגון חינוך וקליטת עלייה, שהמדינה צריכה להשקיע בהם את משאביה. בן-גוריון סבר שצה"ל צריך להתבסס על כוח מילואים גדול, וכפיצוי על כך חייב צה"ל להשקיע בתחומי המודיעין והטכנולוגיה ובזרוע האוויר, שתאפשר להנחית מכה מהירה בעת הצורך.

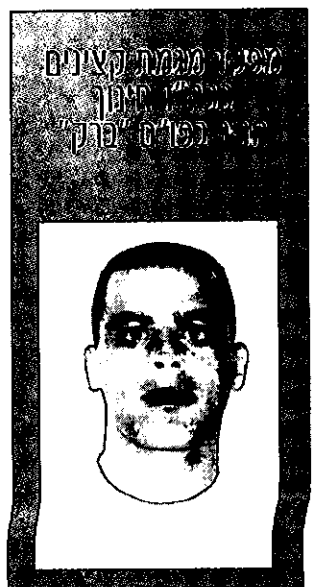
למודל של צבא העם ישנם שלושה מאפיינים ייחודיים:

1. אנשי המילואים הם עיקר הצבא. החיילים הסדירים (חובה וקבע) הם המיעוט.
2. עקרונית, כל אזרח חייב להתגייס בהגיעו לגיל 18 (שירות חובה).
3. הצבא עוסק במשימות לאומיות שאינן רק צבאיות-ביטחוניות מובהקות. עם התבססות המדינה וסוף עידן המלחמות הגדולות (למעשה מאז

עם התבססות המדינה וסוף עידן המלחמות הגדולות החלו להתעורר תהיות אם יש עדיין מקום להמשיך במודל צבא העם או שצה"ל צריך להפוך לצבא מקצועי, שבו כל המשרתים הם אנשי קבע

מלחמת יום הכיפורים לא ניהל צה"ל שום מלחמה שבה גורל המדינה היה מונח על כפות המאזניים) החלו להתעורר תהיות אם יש עדיין מקום להמשיך במודל צבא העם או שצה"ל צריך להפוך לצבא מקצועי, שבו כל המשרתים הם אנשי קבע.

שלוש התפתחויות של העת האחרונה





חיילי מילואים בהמתנה לפני פרוץ מלחמת ששת הימים

התהוותו של מודל צבא העם

המקום היחיד שבו נפגש הנוער מכל השכבות ללא יוצא מהכלל זהו הצבא, כאן מזדמנים בני משקי העובדים, קיבוצים ומושבים, הנוער הלומד בבתי-ספר תיכוניים וגבוהים עם בני הפרברים ועמך מכל העדות שאינם קוראים ספר וגם אינם יודעים קרוא וכתוב, וניתנה כאן הזדמנות יקרה יחידה במינה לאיחוי הקרעים לעקור ההבדלים העמוקים וללכד ציבורנו בתנאי חיים שווים ומשווים וליצור האחדות והאחוה היהודית. דוד בן-גוריון
בנאום ב-16 ביוני 1948

מודל צבא העם נגזר מתפיסת הביטחון שהתגבשה בשנותיה הראשונות של המדינה. התפיסה הזאת התבססה על שלוש הנחות יסוד: הסכסוך עם הערבים הוא קיומי; יש אסימטריה בינינו לבין הערבים בשטח, במשאבים, באוכלוסייה ובגיבוי מדיני; לישראל אין בעלות ברית

חיצונית אמיתיות. משלוש הנחות היסוד האלה נגזרו תפקידיו של הצבא, ונקבע שמבנה הכוח שלו צריך להיות מבוסס על מיליציה, קרי על צבא מילואים גדול, ושיש להפנות את מרב ההשקעות למודיעין ולזרוע האוויר. למעשה, באותה התקופה התהווה המודל הסופי של צבא העם כפי שאנחנו מכירים אותו היום.

בשנותיה הראשונות של המדינה הציב בן-גוריון שלושה עקרונות למודל הגיוס לצה"ל והשירות בו:

1. על העם מגן צבא העם.
 2. הגיוס הוא חובה לכול (עקרון השוויון).
 3. לצבא נועדו תפקידים חברתיים וחינוכיים, והוא שותף מרכזי בתהליך של בניין האומה.
- המשמעות של העקרונות האלה באה לידי ביטוי בשלושת המרכיבים והמאפיינים הבאים:
- **הרכב כוח האדם.** צה"ל מתבסס בעיקר על חיילי מילואים ועל חיילי חובה. רק שיעור קטן מכוח האדם

תקופת הכשרה בסיסית קצרה ולאחר מכן אימונים תקופתיים. (פירוט נרחב יותר על המשמר הלאומי האמריקני יובא בהמשך).

גיוס החובה לצה"ל

גיוס החובה לצה"ל עבר גם הוא שינויים לא מעטים במהלך השנים. אומנם עקרונית נשמר העיקרון של גיוס חובה לכול (למעט אוכלוסיות ספציפיות כגון ערבים, חרדים שתורתם אומנותם, נשים נשואות ועולים מבוגרים), אבל בפועל ניתן לזהות מגמה שבה מספר הזכאים לפטור הולך וגדל, ותהליך השחרור של חיילים בעייתיים הוא הרבה יותר מהיר וקל בהשוואה לעבר. במאי 1993, לדוגמה, שיחרר צה"ל כ-4,500 חיילים שהוגדרו "לא מועילים". בצבא כינו את המגמה החדשה "שחרור מטעמי חיסכון". למשל, עולים חדשים מעל גיל 30 לא גויסו כלל, וכן חל גידול שנתי בפטור שהצבא נותן לבחורי ישיבות. השירות בצה"ל, שהיה בעבר כרטיס ביקור ולא אחת אפילו כרטיס כניסה לחברה הישראלית הלגיטימית, איבד מערכו בשנים האחרונות, וישנם אמנים ומפורסמים אחרים שאין להם בעיה לא להתגייס לצה"ל, והדבר אינו פוגע בשום צורה במעמדם בקרב עורכי התוכניות והמפיקים ובקרב קהל המעריצים. אחדים מהם אף משתתפים באירועים ממלכתיים ומייצגים את המדינה בהזדמנויות שונות.

ניתן אומנם לטעון שרוב הנוער שמגיע לגיל 18 עדיין מתגייס, אבל מדובר ברוב דחוק, ולא ירחק היום שבו יהיה איזון בין מספר המתגייסים למספר הלא מתגייסים. יתר על כן, לא כל מי שמתחיל שירות צבאי גם מסיים אותו, שכן ישנם מי שפורשים תוך כדי המסלול – לא תמיד מסיבות בריאותיות. התופעות האלה מעלות את השאלה אם גיוס החובה הוא עדיין רלוונטי, מכיוון שהמצב הנוכחי שם ללעג את המושג "חובה". אולי עדיף לקבוע חוק אחר, שיהיה תואם את המציאות ואת המגמות הנוכחיות?

עיסוק במשימות לאומיות

צה"ל השתנה מאוד גם מבחינת המשימות שהוא ממלא. די אם נבחן את המשימות שבהן הוא עסק בעשורים הראשונים של המדינה ונשווה אותן למה שמוגדר כיום כמשימות לאומיות – ומייד נוכל לעמוד על השינוי המשמעותי שחל במקומו של צה"ל בבניין האומה ובהיקף העיסוק שלו במשימות שאינן צבאיות גרידא. בספרו "אוטופיה במדים" מתאר זאב דרורי (הוצאת אוניברסיטת בן-גוריון, 2000) כיצד בתחילת שנות ה-50 יזם חיים גבתי, מבכירי משרד החקלאות, תוכנית לגידול ירקות על יותר מ-36 אלף דונם בכל אזורי הארץ. "עד מהרה", כותב דרורי, "דובר על גיוסו של צה"ל למשימה זו ברוח התפיסה הבן-גוריונית של הצבת הצבא במרכז העשייה הממלכתית ובהתאמה עם נטייתו של ידן (הרמטכ"ל)

שלו (בעיקר קצינים, מפקדים וגורמים מקצועיים) הוא במסגרת צבא הקבע.

- **גיוס חובה.** הגיוס לצה"ל הוא חובה (למעט מגזרים ייחודיים) מתוקף חוק שירות הביטחון. כל נער ונערה שמגיעים לגיל 18 מחויבים לשרת בצבא: הבנים למשך 36 חודשים, והבנות – ל-24 חודשים.
- **עיסוק במשימות לאומיות.** צה"ל עוסק במשימות לאומיות (חינוך, התיישבות, תרומה לקהילה, קליטת עלייה ועוד) שאינן משימות צבאיות מובהקות. למרות זאת כמעט שאין חולק על כך שהן תורמות לביטחון ולחוסן הלאומי.

השינויים במשמעות המרכיבים של צבא העם

הרכב כוח האדם וכוחות המילואים

במהלך השנים חלה ירידה משמעותית הן במספר הכולל של ימי המילואים והן במספר ימי המילואים הממוצעים של כל חייל מילואים. למשל: בסוף שנות ה-80 עמד מספר ימי המילואים על כ-10 מיליון בשנה, בעוד שבסוף שנות ה-90 הוא עמד על כ-4 מיליון בשנה (כאשר פרץ העימות הנוכחי עם הפלסטינים, בספטמבר 2000, השתנתה המגמה הזאת, אך באחרונה שוב ישנה חזרה למגמה של ירידה במספר ימי המילואים). ישנן שתי סיבות עיקריות לירידה במספר ימי המילואים: צמצום תקציבי הביטחון והגידול בשנתונים של מתגייסי החובה.

שינוי נוסף שחל בשנים האחרונות בנוגע לשירות המילואים הוא העובדה שאלה שנושאים בנטל העיקרי הגיעו למסקנה שהשירות שלהם אינו מובן מאליו. בעקבות זאת קמו תנועות שדרשו הן חלוקה שווה יותר בנטל המילואים והן תגמול של המשרתים במילואים. מדובר בתנועות דוגמת "התעוררות", "ולת"ם", "פורום המג"דים והמח"טים במילואים", "פורום החפ"שים" ו"התנועה לקיצור שירות המילואים".

צה"ל הכיר בטענה המרכזית של התנועות האלה – שרק מעטים נושאים בנטל השירות במילואים – וניסה להתמודד עם הבעיה הזאת, בין היתר באמצעות הקמתה של מפקדת קצין מילואים ראשי. אולם ההתמודדות המשמעותית ביותר הייתה החלטתם של שר הביטחון ושל ועדת השרים לענייני מילואים (שבראשה עומד שר הביטחון) לאמץ מודל חדש להפעלת המילואים. על-פי המודל הזה יגויסו חיילי מילואים רק בעת חירום (ולא למשימות בט"ש), יתאמנו לא יותר מ-42 יום בשלוש שנים ויפרשו מוקדם יותר ממערך המילואים. ההחלטות האלה – אם אכן ייושמו בשנתיים הקרובות – יהיו שינוי משמעותי בהפעלת כוח המילואים של צה"ל. עם אימוץ המודל הזה ידמה צה"ל במידה מסוימת למשמר הלאומי (National Guard) בארה"ב, שהוא מעין כוח מילואים שניתן לגייסו בהחלטה של הקונגרס. מי ששייך לכוח הזה חייב לעבור

להפעיל את כוחותיו בפרויקטים אזרחיים כדי להקטין את מחיר החזקתם. בספטמבר 1951 הורה סגן הרמטכ"ל למפקדת הנח"ל להקים גדוד ייחודי, גדוד שלחין, שיעסוק בגידול ירקות..."

קשה להאמין שסגן הרמטכ"ל הנוכחי היה נותן הוראה להקים גדוד שלחין או היה עוסק בהקצאת שטחים במחנות צה"ל לגידול ירקות. בין יתר משימותיו עסק צה"ל בשנות ה-50 באחזקת המעברות ועוד במגוון משימות שאינן, לכאורה, מתפקידו של צבא. המשימות הלאומיות שבהן עוסק צה"ל כיום הן הרבה יותר מצומצמות בהשוואה לאלה שמילא בעשורים הראשונים למדינה.

הדבר נובע גם מכך שכיום מדינת ישראל הרבה יותר מבוססת. את גלי העלייה שהיו בסוף שנות ה-80 ובתחילת שנות ה-90 קלטו המערכות הממשלתיות בלי שנזקקו לעזרת הצבא. גם מערכת החינוך, מערכת ההתיישבות והתשתיות מבוססות דיין ואינן נזקקות לסיוע של צה"ל – בוודאי שלא לסיוע משמעותי שאי-אפשר בלעדיו. המשימות הלאומיות המובהקות – משימות שאין להן זיקה צבאית-ביטחונית ישירה – שבהן עוסק כיום צה"ל הן מצומצמות באופן משמעותי בהשוואה לשנות ה-50. כיום ישנן דוגמאות מעטות בלבד למשימות לאומיות

שממלא צה"ל: למשל, פרק המשימה במסלול הנח"ל (בדרך כלל תרומה חברתית ביישוב מסוים), פרויקט "נערי רפול", שעוסק בגיוסם ובליויים בשירות של חיילים בעלי קשיי הסתגלות למערכות, פרויקט "רעות", שמסייע לנוער בדואי להשלים השכלה, הוראת עברית למתגייסים

שהם עולים חדשים ובני מיעוטים, פעילות הגדנ"ע בבתי-הספר ובקהילות שונות, קורסי השלמת השכלה וקורסי בגרויות ללוחמים. אחדות מהמשימות האלה הן לאומיות-חברתיות טהורות, אחרות משרתות גם אינטרסים חיוניים של הצבא. ניתן אפוא לסכם ולקבוע שצה"ל נותר עדיין צבא העם מבחינת שלושת המרכיבים הבסיסיים של המושג הזה. עם זאת חלו שינויים משמעותיים באופיים של המרכיבים האלה.

השינויים במרחב שבו פועל צה"ל

האיומים

בשני העשורים האחרונים חלו שינויים משמעותיים בסכנות האזוריות שאיתן צריך צה"ל להתמודד. השינוי האחרון הוא מלחמתה של ארה"ב בעיראק והפלת משטרו של סדאם חוסיין.

ישראל חתומה על חוזה שלום עם שתי מדינות ערביות שגובלות עימה – מצרים וירדן. החוזה עם מצרים הקנה לה – נוסף על השלום הפורמלי – גם הסדרי

ביטחון חשובים, המבטיחים למעשה את פירוזו של חצי האי סיני. אף שמדובר ב"שלום קר", ואף שצבא מצרים מתעצם מאוד בשנים האחרונות, עדיין ההסכם הזה נשמר למרות מבחנים לא פשוטים – בעיקר במהלך העימות הנוכחי עם הפלסטינים.

צבאה של סוריה נחלש בצורה משמעותית מאז התפרקות ברית-המועצות, וכיום מדובר בצבא שבחלקו הוא מיושן וסובל מקשיי תחזוקה של ציוד ושל אמל"ח. צבא סוריה הוא עדיין צבא גדול ובעל יכולות לא מבוטלות בכל מה שנוגע לעימות עם צה"ל, אבל אין ספק שכוחו נחלש בעשור האחרון, ושיכולתו להשיג הישגים במקרה של עימות עם ישראל היא קטנה ביותר.

בלבנון פועל ארגון החיזבאללה, שאומנם הולך ומתעצם, אבל אינו יכול לסכן את קיומה של מדינת ישראל.

איום נוסף הוא הטרור, שביכולתו – כפי שכבר נוכחנו – להנחית מכות קשות וכואבות על החברה הישראלית ועל כלכלתה. אולם נראה כי צה"ל מתמודד עם האיום הזה באופן סביר, ובשנתיים האחרונות קשה יותר לארגוני הטרור להוציא אל הפועל פיגועים, ובכל מקרה לא מדובר באיום קיומי.

במעגל היותר רחוק הוסר, כאמור, האיום העיראקי,

אך לא ברור לכמה זמן. מאמציה של ארה"ב לכונן בעיראק משטר פרו מערבי מתון נתקלים בקשיים עצומים, וכרגע כלל לא ברור עד כמה יהיו האמריקנים מוכנים להתמיד במאמץ, ומה יקרה אם הם יחליטו להרים ידיים.

מעבר לעיראק ישנה איראן, שעלולה להפוך לאיום המשמעותי

ביותר על המשך קיומה של ישראל, אם ייכשלו מאמציהן של ארה"ב ושל אירופה למנוע ממשטר האיטולות להשיג נשק גרעיני.

תקציב הביטחון

בשנתיים האחרונות ספג תקציב הביטחון קיצוצים משמעותיים, שמחייבים את צה"ל להנהיג שינויים מבניים וקונספטואליים. השינויים האלה ישנו את אופיו של שירות הקבע. התקציב האחרון שאושר שם דגש על הפרטה ועל אזרוח מסיבי של משימות מנהלתיות ושל שירותים שכיום עוסקים בהם אנשי קבע. תחום נוסף שנפגע מהקיצוצים החוזרים ונשנים בתקציב הוא הפעלת אנשי המילואים. כבר בשנה שעברה היינו עדים לירידה משמעותית בהפעלת אנשי מילואים למרות הלחימה שבה נתון צה"ל. הוויתור על שירותם של אנשי מילואים גם נובע מכך שהציוד הצבאי הופך ליותר ויותר מתוחכם, והפעלתו מחייבת הכשרות ארוכות מאוד, שאותן אפשר לתת רק למי שמשרת במשך שנים רבות.

המשימות הלאומיות שבהן
עוסק צה"ל כיום הן הרבה
יותר מצומצמות בהשוואה
לאלה שמילא בעשורים
הראשונים למדינה

צה"ל והחברה הישראלית

מעמדו של צה"ל בחברה הישראלית עבר גם הוא שינויים. בעבר זכה צה"ל למעמד של "פרה קדושה" והוא כמעט שלא נתקל בביקורת חיצונית. המעמד המיוחד הזה של הצבא הגיע לקיצו בעקבות מלחמת יום הכיפורים. התקשורת, שהייתה בעבר מגויסת ושירתה את הצבא ללא עוררין, היא כיום גוף שחושף מחדלים של צה"ל ואינו נרתע מלמתוח ביקורת נוקבת על התפקוד של צה"ל ושל מפקדיו.

יתר על כן, מאחר שצה"ל חדל להיות "פרה קדושה", מרשים לעצמם ההורים של היום לפנות ישירות למפקדים ולהעלות דרישות הנוגעות לתנאי השירות של ילדיהם. ישנם הורים שאף אינם מהססים להפעיל פוליטיקאים ואנשי תקשורת במקרים שהם סבורים כי נעשה עוול לילדיהם או שאין הם מרוצים מסוגיה מסוימת שנוגעת לתפקודו של צה"ל.

במסגרת הפיחות במעמדו של הצבא גם חוזרת על עצמה התופעה – במיוחד בעת הדיונים השנתיים על התקציב – שהתקשורת והציבור עוסקים באינטנסיביות רבה בשכרם של אנשי הקבע. מהדיון בסוגיה הזאת עולה שחלקים רבים בציבור – וגם אנשי תקשורת לא מעטים – אינם רואים באנשי קבע קבוצה שתורמת תרומה משמעותית למדינת ישראל ומשלמת על כך מחירים אישיים כבדים (כפי שנתפסו אנשי הקבע בעבר) אלא רואים בה קבוצה שנהנית מזכויות יתר, הכוללות שכר מופרז ותנאי שירות מפנקים. בנאום שנשא הרמטכ"ל לשעבר, רב-אלוף אמנון ליפקין שחק, באוקטובר 1996, ביום השנה להירצחו של ראש-הממשלה יצחק רבין ז"ל, הוא התייחס בדבריו, בין היתר, לשינוי במעמדו של צה"ל בחברה הישראלית: "כמה התרחקנו, המפקד, מהימים שבהם מדי צה"ל היו מקור לגאווה, מקור לכבוד... ההשתמטות משירות בצה"ל כבר אינה כתם על החייל המשתמט, והנתינה בהתנדבות, בהכרה, מתוך רצון לתרום אינה זוכה בהערכה הראויה". (הארץ, 9 באוקטובר 1996).

חלופות למודל צבא העם

לאור השינויים במשמעות צבא העם ולאור השינויים במרחב שבו פועל צה"ל נשאלת השאלה האם תם תפקידו של צבא העם, והגיע העת שהוא יפנה את מקומו למודל של צבא מקצועי, שכל משרתיו הם אנשי קבע. פרופ' סטיוארט כהן ואילן סולומון ("צה"ל: מצבא העם לצבא מקצועי", מערכות 341, 1995) טוענים שכל הספרות המחקרית מעידה כי האפקטיביות של צבא העם עומדת ביחס ישיר לקיומה של הסכמה לאומית בנוגע לצורך בכוח צבאי למימוש מטרות המדינה. כיום, כשקיימים חילוקי דעות ביחס למדיניות הביטחון ואפילו בנוגע לתפקודו של צה"ל, יורדת האפקטיביות של צבא העם. הם מוסיפים ומציינים שהספרות המחקרית טוענת שמעבר לצבא מקצועי, שמבוסס על משרתי קבע, ימנע

או לפחות יקהה מתחים בחברה הנובעים מתופעות כגון סרבנות של אנשי מילואים ושל מלש"בים. כהן וסולומון מציעים לערוך את השינויים הבאים:

- לצמצם את מעורבותו של צה"ל בפרויקטים לאומיים בעלי אופי אזרחי.
- להורות לצה"ל לזנוח את ייעודו ככור היתוך חברתי.
- להנהיג שיטת גיוס בררנית.
- לשכנע כוח אדם איכותי להתגייס לצבא ולהתמיד בשירות.

במאמר אחר ("המשמעות החברתית של השירות הצבאי בצה"ל – בחינה מחדש", בתוך: צה"ל והחברה הישראלית: בחינה מחדש, אוניברסיטת בר-אילן, מרכז בס"א, 2001, עמ' 21-34) טוען סטיוארט כהן שלאור השינויים הטכנולוגיים המשמעותיים שעובר צה"ל ועוד



יעבור בשנים הקרובות, הוא צריך לעבור למודל שיהיה דומה לזה שקיים כבר בחיל האוויר ובחיל הים, שבהם שיעור אנשי הקבע גדול לאין ערוך מזה שבצבא היבשה. הסיבה המרכזית לכך היא שגם צבא היבשה הופך להיות מאוד טכנולוגי – מה שמצריך הכשרות מקצועיות רבות וארוכות. כהן מציע לשקול את שלוש החלופות הבאות:

- **חלופה 1** – ביצוע שינויים ארגוניים בשיטה הנוכחית, כמו הארכת משך השירות של אוכלוסיות נבחרות, הקלה במדיניות השחרור, הורדת גיל המילואים והגדלת הפער בין שכרם של חיילים קרביים לבין שכרם של חיילים לא קרביים.
- **חלופה 2** – מעבר לשיטה של צבא מקצועי, שתחייב את צה"ל לצמצם ואולי אף להפסיק לחלוטין את מעורבותו במשימות שאינן צבאיות טהורות, כמו חינוך וקליטת עלייה. החלופה הזאת תחייב את הצבא להנהיג שינויים נוספים בהתנהלותו, ובהם: מתן תמריצים חומריים משמעותיים למתגייסים (בכסף ובשווה כסף, כגון מימון השכלה גבוהה), אזרוח משימות מנהלתיות, כמו ניהול מטבחים גדולים וניהול כוח אדם, הנהגת שיטת שכר, שתתבסס בעיקר על כישורים מקצועיים ולא על דרגה, מתן אפשרות לאנשי מקצוע, המשרתים במערכות תומכות לחימה,

להגביר את מגעיהם המקצועיים עם גורמים מקבילים במגזר האזרחי.

● **חלופה 3** – מעבר לשירות סלקטיבי, שיחייב להגדיל באופן משמעותי את התשלומים לחיילים שיידרשו לשרת בשירות חובה או לצאת לשירות מילואים. אימוץ החלופה הזאת יחייב להנהיג שינויים נוספים, ובהם חקיקת חוק שירות אזרחי, שיחול על כל מי שהגיע לגיל 18 ולא התגייס לצבא, קיצור שירות החובה ל-12 חודשים בלבד, פתיחת היחידות הקרביות לנשים והנהגת שכר דיפרנציאלי, שיאפשר לתגמל היטב מי שיש להם כישורים מקצועיים נדרשים. דני רשף ("עדכון שיטת הגיוס למציאות החברתית בישראל" מאמר מה-14 באפריל 2001 באתר האינטרנט (www.7th-day.co.il/tzahal/idcun.htm)) טוען שישנן סיבות רבות המצדיקות את הפיכתו של צה"ל לצבא מקצועי, המבוסס רק על משרתי קבע: העובדה שיש מגזרים שזוכים מראש לפטור (ערבים ורוב החרדים שתורתם אומנותם) – מה שמפר את עקרון השוויון בין כל האזרחים; גיוס החובה מטיל על הצבא נטל כבד ויקר הכרוך בהתמודדות עם ציבור גדול של מתגייסים שאינם רוצים לשרת; הצבא סובל בלאו הכי מעודף כוח אדם; הדרישות המקצועיות

וזמן ההכשרה הארוך מגבירים את הכדאיות שבהפיכת הצבא כולו למבוסס על משרתי קבע. מודל השירות שמציע רשף הוא כדלקמן: האחריות על הגיוס תועבר מהצבא למשרד הפנים; הגיוס לא יהיה לשירות ביטחון אלא

לשירותה הכללי של המדינה; חובת ההתייצבות בלשכת הגיוס האזרחית תהיה על כל אזרח בהגיעו לגיל המתאים, אך עם התייצבותו יוכל כל אזרח לקבל פטור מכל טעם שהוא ואף בלי לנמק כלל. מי שיקבל פטור יחתום על הצהרה מתאימה שבה יצהיר כי הוא מודע לכך שבעתיד לא יוכל לקבל שום עבודה בשירות המדינה וכן שלא יהיה זכאי לסיוע כלשהו מהמדינה – למשל בלימודים או במשכנתא. מי שיחליט להתגייס יוכל לבחור בין שלושה מסלולי גיוס: מסלול של שירות לאומי, מסלול של שירות סדיר בשכר ומסלול של שירות קבע ראשוני (למשך שש שנים). לבוחרים במסלולי השירות בצבא יינתנו הטבות בהתאם למשך השירות.

המשמר הלאומי האמריקני (National Guard)

חלופה אפשרית נוספת היא מעבר למודל של צבא מקצועי, שיסתייע בכוח של מתנדבי מילואים. אנשי

המילואים המתנדבים יעברו הכשרה בסיסית קצרה ואימונים תקופתיים – בדומה למודל של המשמר הלאומי האמריקני. המשמר הלאומי האמריקני הוא כוח של מתנדבים. אלה עוברים הכשרה בסיסית קצרה, ובעקבותיה הם יוצאים לקורסים ולהכשרות מקצועיות. עם תום ההכשרה הם משתחררים. כל מתנדב של המשמר האזרחי נדרש להקדיש לאימונים סוף-שבוע אחד בכל חודש וכן שבועיים רצופים בשנה. ההטבות שמקבלים המתנדבים כוללות מימון שכר לימוד לתואר ראשון, ביטוח בריאות חנם להם ולמשפחותיהם וכן משכורת חודשית קטנה. המשמר הלאומי יכול להיות מגויס רק בהחלטה של הקונגרס.

הצבא הטריטוריאלי הבריטי

(Territorial Army)

כרבע מהסד"כ של הצבא הבריטי מורכב מהצבא הטריטוריאלי. מדובר בכוח שכולל אזרחים בעלי מקצועות שונים, שמתנדבים לעבור קורס של כחודש שנפרס על פני שנה בשעות הערב ובסופי-שבוע. כמו כן עוברים המתנדבים אימון מרוכז של שבועיים, שכולל הרצאות על התחומים הבאים: חיילות בסיסית, שמירה

על כושר גופני, נק"ל, קריאת מפה, טכנולוגיה צבאית ועזרה ראשונה. כאשר נקראים מתנדבי הצבא הטריטוריאלי לשירות, הרי זה לרוב בתחומים שקרובים למקצועות האזרחיים שלהם. בסך הכול הם משרתים בכ-140 מקצועות שונים, ובהם: רפואה, הנדסה, תחזוקה, נהיגה,

תקשורת, יחסי ציבור, עריכת-דין וכו'. מדובר בכוח שרובו ככולו הוא תומך לחימה, וניתן להפעילו הן בבריטניה והן מחוצה לה. בעיתות חירום מוטל עליו תפקיד נוסף – להפעיל את המרכזים המקומיים שיתנו מחסה ושירותים לאוכלוסייה. השירות בצבא הטריטוריאלי הוא בשכר, והתשלום למשרתים ניתן לפי שעות. נוסף על כך מקבל כל משרת בonus שנתי. השכר עבור יום שירות זהה לשכר שמקבל חייל סדיר.

לסיכום הפרק ניתן לומר כי בפני צה"ל עומדות שלוש חלופות עיקריות:

1. המשך קיומו של מודל צבא העם תוך הנהגת שינויים במודל הקיים.
2. מעבר לצבא מתנדבים מקצועי כפי שנהוג במרבית מדינות המערב. לצבא הזה יתגייסו רק מי שרוצים בכך – תמורת שכר מלא. את צבא המתנדבים הסדיר ניתן יהיה לתגבר בעת הצורך בצבא של אנשי מילואים מתנדבים, שיקבלו אף הם שכר – בדומה למודל האמריקני או הבריטי.
3. קביעה שכל אזרח יהיה חייב לשרת את המדינה –

האפקטיביות של צבא העם
עומדת ביחס ישיר לקיומה של
הסכמה לאומית בנוגע לצורך בכוח
צבאי למימוש מטרות המדינה

בין אם בשירות צבאי ובין אם בשירות אזרחי. גם בחלופה הזאת יורכב צה"ל אך ורק ממתנדבים.

בחירת החלופות השונות

כאשר בוחנים כל אחת מהחלופות יש להשיב על השאלות הבאות: מהם צורכי כוח האדם של צה"ל לאור האיומים שאיתם הוא צריך להתמודד? באיזו מידה יכולה כל אחת מהחלופות לענות על הצרכים האלה? איזו חלופה תבטיח צבא איכותי יותר? מהי העלות של כל חלופה? האם יכול צה"ל לעמוד בעלויות האלה? האם צריך צה"ל רק לספק הגנה למדינת ישראל מפני איומים חיצוניים ומפני איומי טרור מבית, או שיש להטיל עליו גם משימות אחרות, חברתיות?

כדי להשיב על השאלות האלה צריך לבחון קודם כול את המשימות שניצבות בפני צה"ל בשגרה ובחירום. בחינה כזאת תלמד אותנו שצה"ל מצוי כיום במלחמה מוגבלת נגד הפלסטינים, וכי כוחותיו מתוחים כבר עתה עד קצה גבול היכולת – מה שפוגע באימונים הסדירים של היחידות הלוחמות. בשנה הבאה – בשל הקיצוצים המתוכננים בתקציב הביטחון – יגדל עוד יותר העומס על הכוחות הסדירים, ובעוד שנתיים צפויה החרפה של ממש, אם תיושם החלטתה של ועדת השרים לענייני מילואים שלא לגייס מילואים למשימות של ביטחון שוטף.

רובו המכריע של הכוח, שמבצע את המשימות המוטלות על הצבא בעיתות שגרה, מורכב כיום מחיילי חובה, שמקבלים שכר נמוך מאוד. מהעובדה הזאת עולות כמה שאלות בנוגע לחלופות שהוצגו לעיל: האם יוכל צה"ל לשמור על הסד"כ הסדיר בהיקפו הנוכחי גם אם הצבא

יהיה מורכב רק מחיילים מקצועיים, שזוכים לשכר גבוה בהרבה מאשר חיילי החובה של היום? האם יכול צה"ל להרשות לעצמו לקצר את השירות של כל חיילי החובה ולהמיר את השירות הזול שלהם בשירות הרבה יותר יקר של חיילי קבע? לפני שניגשים לעריכת החישובים האלה יש לזכור שהמסגרת של תקציב הביטחון לא תגדל בשנים הקרובות, ואף סביר להניח שהיא תקטן.

לדעתי, צה"ל יתקשה מאוד לעמוד במשימות השגרה שלו, אם יתבסס בעיקר על חיילי קבע, שכן עלותם הגבוהה תחייב אותו לצמצם את הסד"כ שלו באופן משמעותי. על אחת כמה וכמה שהוא יתקשה לעמוד באתגר של מלחמה בכמה חזיתות, אשר אומנם נראית היום בלתי סבירה, אך אין לשלול אותה מכל וכול. בכנס של המכון לדמוקרטיה שהתקיים בשנת 2002 אמר סגן הרמטכ"ל דאז והרמטכ"ל היום, רב-אלוף משה יעלון, שמדינת ישראל עדיין זקוקה למסה מסוימת של כוחות

כשמדובר בצורך להגן על הגבולות מפני איום של צבא זר. אין צורך שהמסה הזאת תהיה מגויסת כל הזמן, אך היא חייבת לעמוד לרשות הצבא לעת חירום. הוא גם ציין שפורום בראשותו בחן כמה רעיונות וחלופות למעורך המילואים, ובהם מעבר לצבא מקצועי שכולו סדיר (חובה וקבע). אולם האפשרות הזאת נפסלה בסופו של דבר, מכיוון שהפורום הגיע למסקנה שמדינת ישראל לא תוכל להחזיק צבא סדיר של חצי מיליון חיילים – במיוחד לא מהבחינה הכלכלית. צבאות אירופיים וצבא ארה"ב אומנם מבוססים על מתנדבים שכירים, אבל הצבאות האלה אינם ניצבים מול איומים דוגמת אלה שמולם ניצב צה"ל, פעילות הביטחון השוטף שלהם מצומצמת בהרבה מזו של צה"ל, ואם לא די בכך, הרי אלה צבאות של מדינות שהן עשירות בהרבה מישראל.

האם צבא מתנדבים שכיר הוא

איכותי יותר?

כאשר מתלבטים בין מודל של צבא מתנדבים מקצועי למודל של צבא עם, אסור להסתפק רק בבחינת ההיבטים הכלכליים. שאלה מרכזית שיש לדון בה היא איזה צבא הוא איכותי יותר.

ביום עיון שערך המכון הישראלי לדמוקרטיה בשיתוף עם צה"ל בשנת 2002 אמר הרמטכ"ל דאז, רב-אלוף שאול מופז, שכוחו של הצבא נובע מעצם המחויבות של כל נער ונערה למדינת ישראל. הוא התייחס גם לסוגיה של

חלוקת נטל המילואים וציין שבאופן טבעי לעולם לא תהיה חלוקת נטל שווה, אבל צה"ל פועל להשגת שוויוניות רבה יותר בחלוקת הנטל. הרמטכ"ל הנוכחי, רב-אלוף משה יעלון (שהיה אז סגן הרמטכ"ל), העריך באותו הכנס שאם נחליט להקים צבא

כאשר מתלבטים בין מודל של צבא מתנדבים מקצועי למודל של צבא עם, אסור להסתפק רק בבחינת ההיבטים הכלכליים

שכולו מקצועי, הוא יהיה פחות איכותי, משום שלא בהכרח הטובים ביותר הם שישרתו. בנוגע לאפשרות שכל מערך המילואים יהיה מבוסס על מתנדבים אמר סגן הרמטכ"ל בסיכום הכנס, כי מודל כזה, המנוגד למודל של צבא העם, עלול לגרום לכך שבעיקר אנשים ממחנה פוליטי מסוים יתנדבו לשרת במילואים. התוצאה תהיה שהצבא יהפוך להיות מזוהה עם זרם פוליטי מסוים, וחלקים גדולים בעם יתנכרו לו.

אלוף ישי בר אמר שהמשמעות של הפיכת צה"ל לצבא מקצועי היא שבעלי התפקידים, ובהם המפקדים, ייבחרו מתוך מאגר אנושי קטן יותר. לדבריו, ברגע שמדללים את המאגר שממנו שואבים את כוח האדם, ממילא מציבים אנשים פחות טובים בתפקידי המפתח בצבא, וזה מה שקרה בכל הצבאות במערב שעברו למודל של צבא מתנדבים מקצועי. הוא אמר כי הטובים במדינות המערב אינם הולכים כיום לצבא.

אלוף (מיל') עוזי דיין אמר כי נוכח הסכנות והאיומים הניצבים בפני מדינת ישראל היא זקוקה לצבא גדול, שאותו ניתן להשיג רק באמצעות המודל של צבא העם. לכן יש, לדעתו, להמשיך בגיוס החובה ולהמשיך להטיל על הצבא משימות לאומיות שונות.

העיתונאי גדעון עשת אמר שאנחנו לא נמצאים בגרמניה, בשווייץ, באנגליה או בארצות הברית, שבהן אין בעיה של איום קיומי. המענה, לדעתו, לתופעות של חלוקת נטל לא שווה אינו צריך להיות בחירה במעבר לצבא מקצועי, אלא החלת שירות לאומי על כולם. לדבריו, לקיומו של צבא העם יכולים להיות רווחים שקשה לכמת אותם במספרים, אבל ברור מהו הערך המוסף החיוני שלהם.

פרופסור אסא כשר נתן כדוגמה את ארה"ב, שבה יש נתק מוחלט בין האקדמיה ואנשי האקדמיה לבין הצבא, בשונה ממה שמתרחש בישראל. הוא ציין שבביקור שערך בארה"ב הוא התרשם שבעבור אנשי האקדמיה הצבא הוא "הם". לדבריו, כל עוד אנחנו יכולים לומר שההרגשה הרווחת בחברה הישראלית היא שהצבא הוא אנחנו, אבותינו, נשינו, ילדינו ואחינו, אנחנו יכולים לקבוע שצה"ל הוא צבא העם. החברה והצבא בישראל אינם גופים שונים.

בהתייחסותו לצה"ל של שנות האלפיים כתב רב־אלוף (מיל') שאול מופז בהיותו הרמטכ"ל: "צה"ל יהיה יעיל יותר בהשגת המשימות שלו, יהיה מקצועי יותר, מאורגן נכון יותר, וכל זאת תוך שמירה על עקרונות היסוד שלו. צה"ל ימשיך להיות צבא עממי המגייס את הנוער כולו." ("צה"ל בשנות האלפיים שונה מהצבא הקיים", מערכות 363, 1999).

המסקנה שעלתה מיום העיון הייתה כי ישראל תיטול על עצמה סיכון רב אם תבסס את צבאה על מתנדבים שכירים. צבא כזה יהיה קטן משמעותית מצה"ל של היום ויתקשה להתמודד עם האיומים הניצבים בפני ישראל הן בעיתות שגרה ובוודאי שבעיתות חירום. יתר על כן, כל המשתתפים ביום העיון הסכימו שהמודל של צבא העם מבטיח שצה"ל יהיה איכותי יותר, שכן המודל הזה מאפשר לו לבחור את מפקדיו ואת בעלי המקצועות הייחודיים מקרב מאגר גדול יותר ואיכותי יותר של כוח אדם. לבסוף הזכירו דוברים רבים שהמודל של צבא העם תורם להגברת הסולידריות של החברה עם צה"ל.

ניתן, לדעתי, לדמות את הוויתור על מודל צבא העם לויתור של קבוצת ספורט על הביתיות. קשה מאוד לקבוע כמה נקודות "שווה" הביתיות, אבל לכולם ברור שיש לה ערך רב. כך גם המודל של צבא העם לעומת המודל של צבא שכירים: ברור שלצבא עם יש איכויות שאין בצבא שכירים – איכויות שנובעות בראש ובראשונה מכך שצבא העם מתגייס מתוך מאגר אנושי רחב יותר ואיכותי יותר.

סיכום

אם צה"ל יעבור למודל של צבא מקצועי, אומנם ייתכן שייפתרו אחת ולתמיד הסוגיות המכאיבות של חלוקה לא צודקת של הנטל, של השתמטות ושל סרבנות, אולם המחיר יהיה בלתי נסבל הן מבחינת עוצמתו של צה"ל והן מהבחינה הכלכלית: צה"ל יהיה צבא קטן יותר, איכותי פחות, מנוכר מהעם, וספק אם יוכל לעמוד במשימות הרבות המוטלות עליו בעיתות שגרה ובזמן חירום. צה"ל חייב אפוא להמשיך לדבוק במודל של צבא העם, המבוסס על גיוס חובה ועל צבא מילואים גדול.

המודל של צבא העם אכן מקפח את המשרתים הן בחובה והן במילואים לעומת הלא משרתים ובוודאי לעומת המשתמטים. כדי למנוע את הקיפוח הזה ניתן לבחון שני צעדים:

1. הנהגת שירות לאומי אזרחי כחלופה לגיוס החובה. צה"ל צריך לדרוש שתהיה חובת שירות לאומי למי שמסיבות כאלה ואחרות שוחררו מהצבא. לא מדובר במצב שבו המתגייס בוחר מראש לאיזה מסלול ללכת, אלא במצב שבו ישנה מסגרת שמפעילה את המלש"ב, אם אין באפשרותו להתגייס לצבא או אם הוא נפלט מהצבא. אין שום סיבה שמועמד לגיוס או אפילו מישהו שכבר התחיל לשרת ושוחרר מסיבות מסוימות (בריאותיות, נפשיות ואחרות) לא יבצע שירות לאומי וימלא את חובתו למדינה במקומות שבהם הוא מסוגל לכך (למשל, בבתי-חולים, בבתי-אבות וכו'). כיוון נוסף שיכול לסייע בצמצום תחושת הקיפוח הוא חיזוק המגמה הקיימת כיום בצבא של מתן תגמול משמעותי יותר לנושאים בנטל העיקרי בשירות החובה, בשירות הקבע ובשירות המילואים והאצת המגמה של צמצום משמעותי של הפעלת המילואים בפעילויות שגרה ובט"ש. בכל מקרה יהיה צורך להגדיל את היקפו של צבא הקבע, שכן הטכנולוגיות המתקדמות מחייבות הכשרות ממושכות – לעיתים אף מעבר לשלוש שנות השירות.

2. בנוגע לאנשי המילואים יש מקום להנהיג תגמול דיפרנציאלי, שיפצה אותם על הזמן שהם מקדישים לשירות ועל הטרחה הכרוכה בו. ככל שהשירות ארוך יותר, כרוך באחריות רבה יותר וקשה יותר, כך חייב התגמול להיות משמעותי יותר. אפשר גם לחשוב על הקמת מערך נוסף של מילואים, דוגמת המשמר הלאומי האמריקני או הצבא הטריטוריאלי הבריטי – מערך שיסייע להוריד את הנטל מאנשי המילואים, ומי שישתייך אליו יזכה להטבות ולתגמולים שונים, כגון תשלום בעבור השירות, מלגות ללימודים, הקלות מס וכו'.



על מוסר המלחמה

הטיעון המרכזי של המאמר הזה הוא כי אחריותו המוסרית של מתכנן מבצע אינה פחותה מאחריותם של הקברניט, של המפקד ושל המוציאים לפועל. לכן יש להשלים את הדגשים של תורת המוסר על מבחן הכוונה ועל מבחן התוצאה באמצעות שימת דגש על מבחן תהליך התכנון, שנמשך לרוב זמן רב ואשר מחבר את הכוונה לתוצאה

אל"ם (מיל) ד"ר שמואל גורדון

דיון נרחב בערכים הראויים להאיר את דרך ההתנהלות הצבאית בימי מלחמה ובימי רגיעה. אין כוונה לתאר כאן את תורת המוסר, את תולדותיה ואת התפתחותה. כמו כן אין עבודה זו עוסקת במידת המוסריות של המלחמה בכלל ובשאלת הצדקתה של מלחמה מסוימת בפרט, אם כי השאלות האלה הן בסיסיות וחשובות. המסה הזאת עוסקת בעיקר בסוגיות של מוסר במלחמה מוגבלת נגד טרור וגרילה. יש לזכור כי מוסר וחוק אינם מושגים זהים. העבודה הזאת עוסקת בהיבטים המוסריים ומותירה כר נרחב למשפטנים. הדרך שבה מציג וולצ'ר את שיטתו מתאימה לעבודה הזאת:

השיטה המתאימה לתורת המוסר המעשית היא באופיה שיטה של ניתוח אירועים. כיוון שאני עוסק בשיפוטיות ובצידוקים ממשיים,

בכוונתי להסתייע באירועים.¹ העבודה דנה, בין היתר, בסוגיות מרכזיות כמו פעולות לא מוסריות, דגל שחור ופקודה לא חוקית בעליל, מנהיגות, דוגמה אישית, סירוב לשרת בשטחים, ניגוד ואחדות של מוסר מלחמה ושל אינטרסים, אחריות מוסרית של המטה המבצעי והשלכות השליטה בעם אחר. העבודה

נועדה לכל מי שרוצים ללבן סוגיות הנובעות מהמלחמה נגד הטרור – ובמיוחד לקצינים ולמפקדים בכל הדרגות וללוחמים בכל זירה וזרוע.

דילמות וכיווני מענה

שני ממדים ייחודיים בהוויה הצבאית מחדדים את הצורך בתורת מוסר בעלת משמעות יישומית עבור חברה צבאית לוחמת. הממד הראשון הוא העובדה שאחת ממשימותיהם של הלוחמים היא להרוג בני-אדם: לא רק רשות להרוג, אלא אף קבלת פקודה להרוג. בכך שונה חברה צבאית לוחמת כמעט מכל חברה אחרת. הממד השני הוא שמפקדים שולחים אנשים למשימות שבהן הם עלולים

המציאות המוסרית של המלחמה אינה נקבעת לפי הפעולות של החיילים, אלא לפי דרך החשיבה האנושית. משמע, שחלק ממנה נקבע לפי פעולתם של הוגי הדעות. מיכאל וולצ'ר, "מלחמות צודקות ולא צודקות"

פתיחה

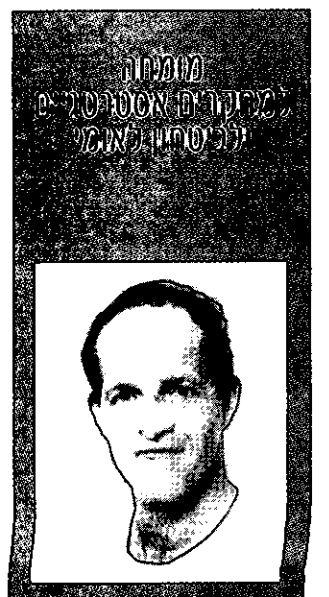
על מה חשבו החיילים שנאבקו ולא ירו במחבל בשערי אריאל באותן שניות ארוכות בטרם נפגעו ממטען החבלה שנשא על גופו? מהו החפץ הבלתי מוגדר שעומד צעיר לזרוק על המכונית העוברת בכביש? האם זו אבן שאפשר להבליג עליה או מטען נפץ שעלול להרוג את נוסעיה? האם האישה המבקשת לעבור במחסום היא אם הנושאת

בתיקה מזון לילדיה או שמא מחבלת הנושאת פצצה למרכז קניות ירושלמי? החייל נקרע בין מחויבותו לשמור על חיי האזרחים לבין מחויבותו לערכים ולמוסר הלחימה, אך עומדות לרשותו רק שניות ספורות כדי להחליט ולפעול. אין ביכולתו של דיון תיאורטי – ארוך ומורכב ככל שיהיה – כדי לספק מענה לשאלות מסוג זה. לכן עבודה זו, אשר מתכוונת להתמודד עם

המשפטנים והדרג המדיני קובעים את המסגרת הקונספטואלית, התיאורטית והמעשית להתמודדות עם האתגרים היומ-יומיים של המפקדים בשטח, של הלוחמים ושל השומרים במחסומים

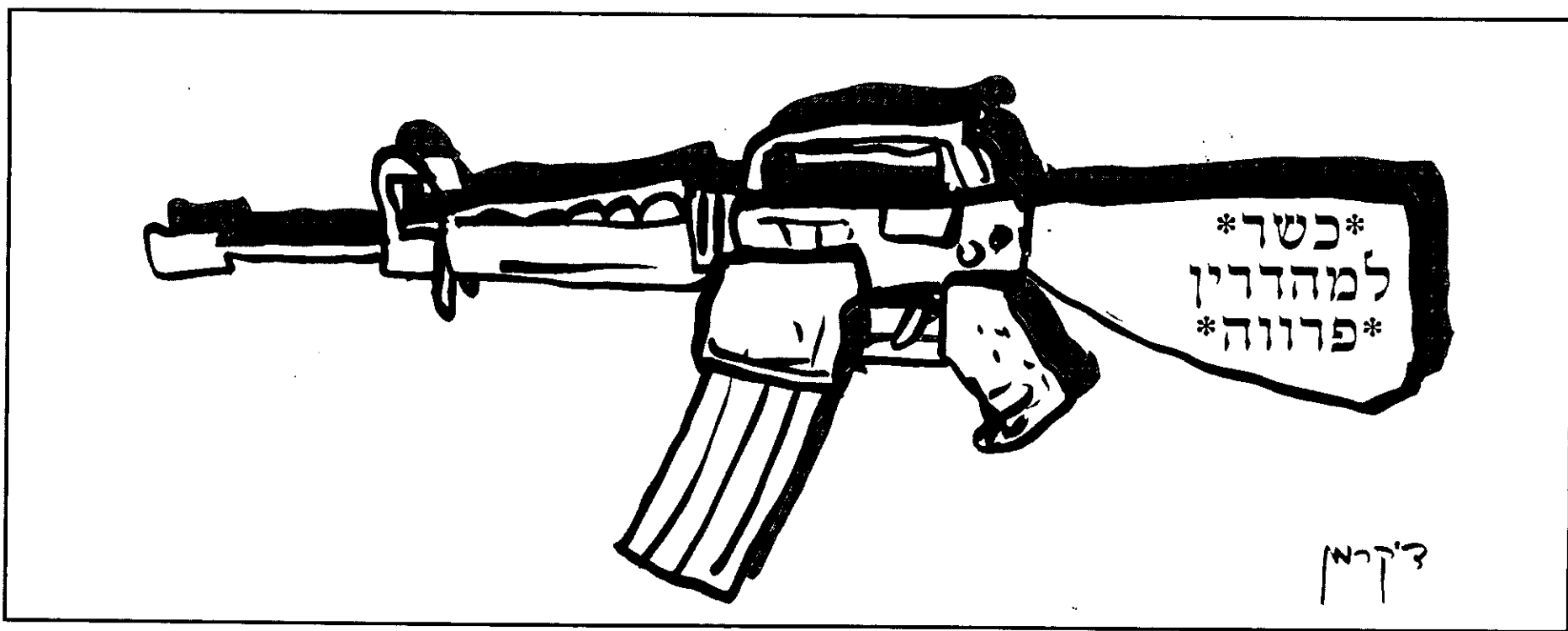
שאלות מעשיות, מתמקדת בסוגיות מוסר המטרידות אותנו כאן ועכשיו, דנה באירועים קונקרטיים ומנסה להכליל הכללות מוגבלות לעתיד.

הדיון בשאלות מוסר ומלחמה מתחבט בין היתר בשתי סוגיות מרכזיות: הראשונה, מידת הלגיטימיות והמוסריות של היציאה למלחמה – סוגיית "המלחמה הצודקת והלא צודקת". השנייה, מידת הלגיטימיות והמוסריות של הפעילות בלחימה – סוגיית "טוהר הנשק". הדיון הינו קטע ממסכת רחבה יותר של התרבות הצבאית המודרנית, האמורה להקיף



להיהרג. שני הממדים האלה אינם מאפיינים את כל החברה הצבאית, אלא רק חלק קטן שלה, ההולך ומצטמצם. שומה עלינו לבחון את עצמנו נוכח שאלות מוסריות קשות הנובעות מהשליטה בפלסטינים בכל הממדים:

הטמון בהן, מכשירים ומחנכים את המפקדים, כך שיוכלו להתמודד עם האתגרים הקשים העומדים בפניהם במלחמה. לצה"ל יש תפיסה ייחודית של המנהיגות, והיא מרכיב מרכזי בתרבות המבצעית שלו. המנהיגות של קבוצת הליבה (המפקדים המבצעיים) מבוססת על ההנחה



אידיאולוגיה, התנהגות, פקודות לא חוקיות, "דגל שחור", סף הציות והחוק הבין-לאומי. רוב הסוגיות קשורות לאחריות המפקדים בדרגים הגבוהים, אחריות המשפטנים והדרג המדיני. הם אשר קובעים את המסגרת הקונספטואלית, התיאורטית והמעשית להתמודדות עם האתגרים היום-יומיים של המפקדים בשטח, של הלוחמים ושל השומרים במחסומים. הם אשר גורמים לטיעונים של המתנגדים ושל המסרבים והם אשר אחראים לתת להם מענה.

שחבריה הם מתנדבים, בעלי איכות אינטלקטואלית, בעלי מחויבות למדינה ולצה"ל ובעלי נכונות לסכן את חייהם בשעת הצורך. מנהיגות סינרגית אמורה לתמוך בעצמאות, ביצירתיות, בביקורת העצמית ובאחריות לתוצאות של המפקדים ושל הלוחמים ולחזק את המחויבות ההדדית שלהם. הרמטכ"ל עצמו קבע כי התפקיד המרכזי של המנהיגות הוא להוביל את הלוחמים לניצחון. עקרונותיה הבסיסיים לא ישתנו: יצירת האמון, הלכידות, היוזמה וההתחשבות האישית ימשיכו להיות משתנים מרכזיים בכל סוג של מנהיגות עתידית, והם שיביאו להצלחה בהשגת המשימות.

צה"ל, שהחל להיות ער להלכי הרוח המנשבים בקרב האוכלוסייה ובקרב המתגייסים אליו, עיצב כמענה – בסיוע הוגי דעות, שהפעיל ביניהם היה אסא כשר – את ערכי התרבות והמוסר שלו במסמך שעבר כמה שינויים. המסמך, שנקרא "רוח צה"ל", אמור להיות מצפן בסוגיות של מוסר המלחמה. זהו מסמך חשוב, מנוסח היטב, אך אינו שלם וזקוק לשיפור מהותי.

מנהיגות

אחד הערכים החשובים של צה"ל הוא המושג "אחריי". לפיו תמיד הולכים המפקדים בראש חייליהם, מובילים את המבצעים וקובעים את נורמות הלחימה. המושג "אחריי" הוא חלק מערך המנהיגות. ערך זה הוא אחד החיוניים ביותר לכל ארגון צבאי. אומנם מרכיבים שונים של המנהיגות, כמו אחריות ודוגמה אישית, מופיעים ב"רוח צה"ל", אך אין הם ממלאים את מקום המנהיגות. מנהיגות היא הגלעין של התרבות המבצעית של צה"ל. בתוכה מקופלים אומץ לב, שיקול דעת, תבונה מקצועית והיכולת להוביל לוחמים, לפקד עליהם ולהחזירם בשלום. צה"ל רוכש ומפעיל מערכות נשק מתקדמות ומשוכללות. כדי להפעילן כראוי וכדי למצות מהן את כל הפוטנציאל

מנהיגות היא למעשה משפחת הערכים המרכזית ביותר. היא כוללת ערכים כמו פיקוד מבצעי, "אחריי", עבודת צוות, משמעת עצמית ומשמעת ביקורתית. הערכים האלה הם חלק מהדבק, ההופך את המפקדים לקבוצה מגובשת, המסוגלת להוביל ולמצות את הפוטנציאל של צה"ל בלחימה וברגיעה. אחד המאפיינים של מנהיג-מפקד הוא הבדידות בקביעת ההחלטות. יש שותפים לתכנון, שותפים לתהליך ושותפים לביצוע, אולם ההחלטה היא אקט הנקבע על-ידי היחיד, המנהיג. לכן חשוב כל כך ערך המנהיגות, אשר "חותך" את כל שדרת הפיקוד של צה"ל – ממפקד זוטרי ועד לרמטכ"ל. מנהיגות מודרנית אינה וקטור חד-כיווני של אכיפת ציות ממפקד רם-דרגה למפקדים ברמות נמוכות יותר, אלא שיח אינטלקטואלי בין מפקדים ברמות שונות, אשר נשען על אמון ועל הכרה באיכות ובניסיון המבצעי של המפקדים.

אחריות המפקדים

הערכים, כפי שהם מנוסחים ב"רוח צה"ל", מכוונים אל "החייל". נכון שכל אנשי הצבא הם חיילים, אך המושג

וחיילים ומפקדים פועלים לפיו – המקצועיות תהיה מובנת מאליה”³.

המענה לסוגיות המקצועיות מתבסס על גישה ערכית-מוסרית. כאשר צה”ל טוען שהוא הצבא ההומני ביותר, עליו למלא הצהרה זאת בתוכן. בפני הלוחם והמפקד בדרגות הביניים עומדות בעיקר שאלות הקשורות ללחיצה על ההדק. חיילים ומפקדים זוטרים שמבצעים או נותנים פקודות לא מוסריות אכן מואשמים ונשפטים. אך לא זו הדרך לשינוי משמעותי במצב. האחריות נמצאת בידי המפקדים בדרגות הגבוהות יותר. עליהם לבקר ולבדוק את התנהגות החיילים מול אזרחים פלסטינים במסגרת אחריותם הפיקודית. מוסר הוא חלק מאחריות המפקדים ולא איזשהו יעד מופשט. עליהם לדעת כי הם האחראים והם יתנו את הדין על מעשיהם של פקודיהם. אם המקרים חוזרים ונשנים בגזרת אחריות אוגדתית או פיקודית בתדירות גבוהה יותר מאשר באחרות – יישא באחריות מפקד האוגדה או אלוף הפיקוד. כאשר עוסקים בעיצוב הגישה הצבאית הכוללת – מגיעה האחריות למשרדו של הרמטכ”ל. הגישה הזאת למשמעות הפיקוד חייבת להיות מוגדרת על-ידי הרמטכ”ל. עליו להטמיע אותה בשטח ולתת דוגמה אישית בשעת הצורך, כמו הדוגמה שנתן בשעת מבחן של התמודדות על תפיסתו המוסרית מול הדרג האזרחי. אפשר להשיג שינוי משמעותי ומהיר בהתנהגות החיילים והמפקדים בכל שרשרת הפיקוד באמצעות הגדרה מחודשת של גישת הצבא לאוכלוסייה האזרחית בשטחים ובאמצעות הדגשת חשיבותו של מוסר הלחימה כקריטריון חיוני בהתקדמות המפקדים לרמות הגבוהות ביותר.

פוליטיקאים חוזרים על המנטרה: “הכיבוש משחית”. אסור להיכנע לרעיון שאיננו יכולים להימנע מההשחתה הכרוכה בהחזקת השטחים. זוהי אחת הבעיות המוסריות הקשות הניצבות בפני מערכת הביטחון, המפקדים והחיילים בכל הרמות. בשלוש השנים הראשונות של האינתיפאדה לא הושם דגש מספיק על מתן פתרונות מעשיים לכל הקשיים והעוולות הנעשים בשטח. כנראה, עיקר הקשב והשיח במערכת נסב סביב סוגיות של ביטחון ושל מניעת פיגועים. נראה כי כל עוד נאלצת ישראל לחסום את דרכם של מחבלים לתוככי אזורים מיושבים ביהודים, יש צורך בתשומת לב מרבית למעשיו של כל חייל ולהתנהלות השוטפת של יחידות צה”ל באזורים עירוניים. אין זה תהליך דטרמיניסטי. אפשר להיאבק ולהפחית עד למינימום התנהגות לא מוסרית כלפי האוכלוסייה הפלסטינית.

מחויבות דיאלקטית

השיח הציבורי בנושא מוסר הלחימה אינו נפגש עם המערכת המושגית של אנשי הצבא, שאמורים להפוך אותו מתיאוריה למעשה. הפער נובע מכמה גורמים,

”חייל” מתייחס בעיקר לחיילים פשוטים. אומנם הערכים מיועדים לכל חיילי צה”ל, אך בעיקר לעמוד השדרה שלו, שהוא המפקדים והקצינים. ראשית, קבוצת המפקדים אמורה להיות חברת עילית, קבוצת איכות – הן מבחינת איכותם של כל מפקד ושל כל קצין והן כקבוצה בעלת משימות ותפקידים מוגדרים. שנית, הקבוצה הזאת אמורה להציב לעצמה סף גבוה של נורמות, של ערכים ושל ציפיות. כמו כן היא מניחה כי יוצבו בפניה תביעות גבוהות יותר מאשר מקבוצות אחרות. שלישית, זוהי קבוצה אשר מטפחת טכנולוגיות מתקדמות, משתמשת ומסתייעת בהן. למעשה, יש קשר חזק בין תאוצה טכנולוגית לערכי החברה והתנהגותה, וניתן לנסח ולמדוד בצורה כמותית יותר את המוטיבים הבסיסיים ואת ההישגים של החברה הזאת באמצעות הבנת השפעתה של הטכנולוגיה מחד והשימוש שנעשה בה מאידך. לסיום אצטט אילן גבוה, הרמטכ”ל לשעבר רב-אלוף חיים בר-לב:

”ככל שהמפקד בכיר יותר, נופל בגורלו לעיתים קרובות יותר להחליט על משלוח אנשים לתפקידים מסוכנים. נכונותם של המפקדים ללכת תמיד בעצמם לפני המחנה היא מקור הכוח המוסרי הדרוש להם לקבלת החלטות אלה”².

בקצה הפירמידה ניצב המפקד ברמה הגבוהה, שדרכו עוברות התוכניות, והוא המפעיל את הכוח בזמן אמיתי. הוא שנושא באחריות למטה המבצעי ולתכנונים, דהיינו לכוונות וכן לתוצאות שמשיג הכוח בשטח. אין פלא אפוא ששאלת מוסר המלחמה הגיעה אל שולחן הרמטכ”ל. זמן רב עבר עד אשר הגיעה התחושה בצה”ל שמוסר המלחמה אינו רק השאלה אם לירות או לא לירות, אלא שהעניין נוגע גם לאופן שבו אנו מנהלים את חייו של העם הפלסטיני. מוסר המלחמה שוב אינו רק מנת חלקו של החייל במחסום ושל מפקד פלוגת המילואים ואינו מנת חלקם של טייסי עבר מבולבלים, שמסרבים ללחוץ על הדק שאותו לא ליטפו עשרות שנים. לפתע, ללא התרעה, הגיעה השאלה אל הרמטכ”ל.

לכאורה, הוויכוח בין הדרג המדיני לבין הרמטכ”ל עוסק בסוגיה פרגמטית: האם יש תועלת גדולה יותר וביטחון רב יותר בהמשך בידוד האוכלוסייה הפלסטינית, כפי שממליץ השב”כ ומאמץ הדרג המדיני, או האם עדיפה גישת הרמטכ”ל, שלפיה המשך הלחץ יביא להתפוצצות, וכך ייצא שכרנו בהפסדנו. אולם אי-אפשר להתכחש לכך שבצד הגישה התועלתית ניצבת שאלה מוסרית כבדה מאוד: עד כמה מותר לנו ללחוץ את האוכלוסייה הפלסטינית כדי למנוע פיגועים? קשה מאוד לקבוע קריטריונים ברורים למתן מענה לדילמה הבסיסית הזאת בעבור הדרג המדיני, בעבור הרמטכ”ל ובעבור כל אזרח ואזרח. המענה נמצא בתפיסת עולמו של כל אחד מאיתנו. הרמטכ”ל קבע את עמדתו:

”אני רואה את הנושא הערכי-מוסרי בנושא מאוד חשוב, קודם כול כבסיס לצבא. המקצועיות היא אחר כך. אם הנושא הערכי-מוסרי הוא מוצק, בהיר וברור,

האחריות המוסרית של המטה המבצעי

הביקורת כלפי מפקדים וחיללים שאינם נוהגים באורח מוסרי כלפי התושבים הפלסטינים מתעלמת מאחריותם של קציני המודיעין ושל קציני התכנון המבצעי. אחריות מוסרית ומבצעית של המטה המבצעי אינה פחותה מאחריות המפקדים הפועלים בשטח. האבחנה של תורת המוסר בין מבחן הכוונה לבין מבחן התוצאה היא תיאורטית ומוגבלת מבחינת השלכותיה על שאלות מוסר עכשוויות. שיפוט מוסרי לפי הכוונה מתעלם מכך שגיבוש כוונות או תוכניות בז'רגון פוליטי וצבאי הינו תהליך מורכב. כאשר ברצוננו לבחון את הכוונות או את התוכניות מנקודת מוצא מעצבת, עלינו להקדיש תשומת לב רבה לתהליך גיבוש התוכנית, מכיוון ששורשי הרע והטוב נמצאים בעיקר בדרך הפתלתלה של עיצוב התוכנית. למעשה, לאחר גיבוש תוכנית נמשך תהליך של שיפור ושל תיקון התוכנית. אם כך, תהליך של גיבוש ושל שיפור תוכניות או כוונות אינו נפסק עד למועד הביצוע. שיפוט מוסרי לפי התוצאה מזניח גם הוא את תהליך הפיכת הכוונה לתוצאה. החיבור בין גדה של כוונה לבין גדה של תוצאה נעשה באמצעות גשר ארוך של תהליך מובנה או אינסטינקטיבי. התוצאה, לטוב או לרע, אינה חיה לעצמה אלא תלויה ומשועבדת לתהליך שגרם לה. לכן תורת מוסר מודרנית, אמפירית, מעשית וקונסטרוקטיבית

אמורה להדגיש את מבחן התהליך כמבחן נוסף למבחני הכוונה והתוצאה. מוסר הלחימה נחשב למעלה של הלוחם ושל המפקד, אולם לפי התפיסה של מוסר התהליך, אמור הערך הזה לתפוס מקום חשוב גם בתהליך העבודה של המטה המבצעי, של איסוף המודיעין והערכתו, של בחירת המטרות ושל תכנון המבצעים. דווקא משום שנמסרות לרשותם מערכות נשק המסוגלות לפגוע במספר

גדול של בני אדם, מוטל חלק נכבד מהאחריות על מתכנני המבצעים, על אנשי המודיעין ועל יתר המשתתפים בתהליך התכנון. שומה על המטה המבצעי לזכור את אחריותו ואת השפעתו על מוסר המלחמה. השאלה היא האם קציני המודיעין והתכנון עושים כמיטב יכולתם כדי להימנע ממבצעים נטולי רציונל אסטרטגי או צידוק מוסרי. לדוגמה: אם תקיפת ביתו של שחאדה בפצצה כבדה מאוד הייתה טעות בשיקול הדעת של המטה המבצעי, מה היה תהליך חקר הביצועים שהמליץ על אמצעי הלחימה הזה? מה היה התהליך המבצעי שהביא לתכנון תקיפה כזאת? מדוע הרשו קציני המטה לתכנון כזה לעבור את סף דלתו של הדרג הצבאי הבכיר? אנשי צבא חייבים להיאבק על דעתם בהקשר המבצעי והמוסרי. הרי לאמיתו של דבר, החלטות בעלות משמעות מכרעת

לדוגמה: למוסר היהודי יש נקודת מוצא ברורה: "לא תרצח", אלא אם כן "הקם להורגך השכם להורגו". אך בשדה הקרב, שבו אנו מגינים על חיי אזרחינו ונאבקים על דמותנו המוסרית, המציאות היא מאוד מורכבת, רבת גוונים ורבת מבוכות. אנו חדורי ודאות, כפי שהיינו במלחמת העצמאות ובמלחמת יום הכיפורים, שהמלחמה נכפתה עלינו. אנו מוכנים בכל רגע להפסיק את הלחימה בהסכמה הדדית. המטרה הראשונית של הלחימה שלנו היא למנוע קורבנות מבני עמנו. זהו התפקיד שמטילים העם הזה וממשלתו על הלוחמים. לעומת זאת, ארגוני הטרור רואים דווקא אזרחים, ובהם ילדים ונשים, כמטרות לגיטימיות כדי לערער את נחישותנו להתקיים במדינה הזאת. לשם כך אין הם בוררים בשום אמצעי ובשום דרך. ניגוד מהותי זה בין המוסר שלנו לבין המוסר שלהם, בין התרבות שלנו לתרבות שלהם, הוא אבן נגף אמיתית בפני הלוחם הישראלי. אלה ההורגים בנו אינם בהכרח גברים בשנות ה-20 וה-30. דווקא מכיוון שהם מבינים את גישתנו המוסרית כלפי נשים וילדים, הם שולחים אותם קדימה מצוידים במטעני חבלה או בנשק. האם נער בן 14, שנושא מטען על גבו, פחות מסוכן מגבר בן 30? הדילמה שעולה לעיתים באשר לקדימה של שתי המחויבויות אין לה מענה מלא במציאות התובענית והמשתנה כל הזמן. עלינו ליצור שיח ודיון פתוחים שיעניקו תשתית מכוונת למפקדים ולחיללים בעת הצורך.

היחסיות הבלתי נסבלת של הלחימה דורשת מאיתנו להציף לשיח המוסרי מושג שיאפשר ללוחמים לעצב מדדים מעשיים לדרך התנהלותם בלחימה. המושג הזה הוא מחויבות. עלינו להגדיר את המחויבות הבסיסית של צה"ל, של המפקדים ושל הלוחמים, וממנה לשאוב את דרך ההתנהגות. מוסר המלחמה טומן בחובו עיון דיאלקטי בשני סוגי מחויבות. יש לנו מחויבות בסיסית לחיי אזרחינו. בכל עת ובכל סימן שאלה זהו

הלוגו שאמור להנחות את תכנון המבצע הבא ואת בדיקות החייל במחסום. אך המחויבות הזאת אינה פוטרת אותנו ממחויבות לערכים הבסיסיים של החברה הישראלית, של החברה המערבית, של התרבות היהודית. המחויבות הזאת אינה רק מילה יפה. לאמיתו של דבר, גם היא תנאי להמשך קיומנו הלאומי. אוי לנו אם נאמץ לעצמנו את ערכי התרבות של האסלאם הפונדמנטליסטי הנלחם בנו. עלינו לזכור כי התרבות היהודית והערכים של החברה הישראלית הם נדבכים קיומיים כמו הקיום הפיזי שלנו. בקיצור: הלוחמים נושאים על שכמם את המחויבות לחיים ואת המחויבות לערכים. אין ניגוד מהותי בין שתיהן. המזיגה הנכונה ביניהן היא תפקידם של הוגי הדעות, של המנהיגים ושל המפקדים.

הביקורת כלפי מפקדים וחיללים שאינם נוהגים באורח מוסרי כלפי התושבים הפלסטינים מתעלמת מאחריותם של קציני המודיעין ושל קציני התכנון המבצעי

מתקבלות בשלבי המודיעין, התכנון וההמלצה ולא ברגע שבו ניתנת הוראת הביצוע.

מודיעין מדויק וזמין הוא תנאי לביצוע של משימות צבאיות ותנאי לביצוע נקי ללא פגיעה באזרחים. אולם לא תמיד המודיעין מדויק, לא תמיד הוא ממוקד דיו. אלה הן חולשות בסיסיות של המודיעין באשר הוא. הקושי הוא שאיננו יודעים מתי אינו מדויק. לכן מתמודדים המפקדים ומקבלי ההחלטות יום-יום ושעה-שעה עם השאלה האם לסכל פיגוע בעזרת מודיעין שכמעט תמיד אינו מספיק? קצין מודיעין וקצין תכנון אמורים ליזום, למיין ולנפות מטרות ראויות ותכנונים דרושים במסגרת תפקידיהם ללא שום פקודה או הוראה. הצעתי היא לא להסתפק בקריטריונים טכנו-טקטיים כמו היכולת להשמיד מטרה וסיכויי הפגיעה, אלא לכלול גם שיקולים ברמה צבאית גבוהה יותר – ברמה האסטרטגית וברמה המוסרית. אין בכך משום סירוב פקודה שלא ניתנה כלל. קציני מודיעין וקציני תכנון בכל הרמות מפעילים שיקול דעת ברמה גבוהה בלי שיתנו על כך את הדעת. הרי אין אחד שיציע לתקוף שגרירות בלב דמשק, ואין קצין תכנון שיתכנן זאת. מדוע? הרי קל לפגוע ולהשמיד אותה, וניתן כנראה לבצע זאת ללא נפגעים. הסיבה לכך היא כי כל עוד לא תינתן הוראה מפורשת – מטרה כזאת תיחשב לבלתי הגיונית. הקמ"ן שיציע אותה והמתכנן שיתכנן אותה יישלחו למקום אחר מחשש לשפיותם.

אנו מודעים לגודל אחריותנו כמבצעים, אך האם אנו מודעים לגודל אחריותנו כקציני המטה המבצעי? מובן שבנק מטרות ותוכניות מגרה מלווים ברשימת אילוצים ומגבלות, שאמורה למנוע את הוצאת התוכניות מהמגרה ואפילו את עצם תכנון קודם לכן. זוהי השיטה מאז ומתמיד: בונים ארגון ביורוקרטי גדול, שבו כל אחד עושה רק חלקיק מהמעשה הגדול, ולכן אין הוא מכיר בתוצאות מעשיו. הוא נוטה להפריד בין סמכותו לבחור איזה תכנון לעשות לבין אחריותו לאפשרות שהתכנון אכן ייצא לפועל. לפי מיטב הבנתי, המטה המבצעי מקבל אנשים טובים לא רק כדי שיתכננו היטב, אלא גם כדי שיקיימו ביקורת, בקרה, סינון וסלקציה של התכנונים.

הטיעון המרכזי הוא כי אחריותו המוסרית של המתכנן אינה פחותה מאחריותם של הקברניט, של המפקד ושל המוציאים לפועל. לכן יש להשלים את הדגשים של תורת המוסר על מבחן הכוונה ועל מבחן התוצאה באמצעות שימת דגש על מבחן תהליך התכנון, שנמשך לרוב זמן רב ואשר מחבר את הכוונה לתוצאה. המושג כוונה בתהליך הצבאי משמעותו החלטות הקברניט-המפקד בנוגע לכוונה הכללית, למטרת המבצע ולביצוע.

המושג תוצאה משמעותו התוצאות שמשיגים מבצעי הפעולה בממדים המבצעיים והמוסריים.

האומנם אלה הם שני תחומי האחריות היחידים? לא ולא. החלטות נקבעות לעיתים קרובות על-פי התכנון

המוגש לקברניט/מפקד. יכולת המפקד ברמות הגבוהות לבדוק, לשנות ולהציע תוכניות חלופות היא מוגבלת. המוציאים לפועל גם הם תלויים בתכנון. יכולתם לחרוג מהתכנון נמוכה, ואין ביכולתם להבחין בין תכנון לבין כוונה, שהרי הכול מופיע כמקשה אחת בפקודת המבצע. אם כך, התכנון משפיע על הכוונות ועל התוצאות גם יחד ולעיתים אף קובע אותן. לכן יש לו חלק נכבד ולעיתים מכריע באחריות המבצעית והמוסרית.

התכנון כולל את תפקידי המטה המבצעי – C⁴I – החל מהצי"ח (הכוונת איסוף המודיעין) ובחירת מטרות וכלה בתכנון המבצעי, בחקר הביצועים ובבחירת אמצעי הלחימה. מבחינה ארגונית הוא כולל את גופי התכנון המבצעי ואת הגופים שמתכננים את איסוף המודיעין, שמעריכים את המודיעין ובוחנים את המלצותיו – כולל המטרות שעליהן הוא ממליץ.

פקודת מבצע מורכבת משני אלמנטים עיקריים: האחד – הכוונה והמטרה של המבצע. אותם קובע הקברניט/המפקד. האחר הוא הסעיפים הפרטניים של הפקודה – שהם רוב רובה. את אלה בוחנים וכותבים המתכננים וקציני המודיעין – לרוב ללא התערבות מעמיקה מצד רמות הפיקוד הגבוהות. לכן יש לרמה המתכננת אחריות מבצעית רבה הן להחלטה והן לתוצאה.

הזהות בין אחריות מבצעית לאחריות מוסרית

תהליך התכנון המבצעי כולל גם סוגיות מוסריות. דרכי הפעולה הספציפיות נקבעות על-ידי המתכנן עוד לפני החלטת הדרג העליון על מבצע מסוים ועל שיטת הביצוע, אך גם אחרי ההחלטה – בהתאם לשינויים בנסיבות. לכן כפי שלמתכנן יש אחריות מבצעית, כך יש לו אחריות מוסרית על פרטי התוכנית המבצעית, וכבר היה מי שאמר: אלוהים והמוסר נמצאים בפרטים הקטנים.

חלוקת האחריות

לכאורה, הקברניט/מפקד הוא בודד, הלוחמים מבצעים הם מעטים, ולכן אפשר לקבוע את אחריותם, ולעומת זאת המתכננים הם רבים, וקשה לקבוע מי מהם האחראי. כאשר אחריות מתחלקת בין אנשים רבים, היא עלולה לאבד משמעות.

האומנם יש רק קברניט/מפקד אחד? מיהו האחראי לכוונה? האם מפקד החטיבה, האוגדה, אלוף הפיקוד? או אולי הרמטכ"ל, שר הביטחון, ראש-הממשלה, הקבינט הביטחוני? או אולי כולם גם יחד? האמת היא כי גם אחריות הכוונה מוטלת על אנשים לא מעטים, כמו התכנון.

ויש עוד גורם שצריך להביא בחשבון: כפל התפקידים. כל מפקד הוא מתכנן כלפי הדרג שמעליו. מפקד אוגדה הוא מתכנן כשהוא מביא תוכנית לאישור ולהחלטה של אלוף הפיקוד, אך הוא גם מפקד על כוחותיו לפני המבצע,

במשך המבצע ולאחריו. כך הדבר בכל שדרות הפיקוד והתכנון – עד לראש-הממשלה.

תפקיד ייחודי יש לקצין האג"ם. מצד אחד הוא מתכנן, אך מצד אחר הוא גם מחליט, ובהיעדר המפקד הממונה הוא אפילו מפקד. בחיל האוויר ראש המבצעים וראש להק אוויר (רל"א) שייכים למטה המתכנן, אך מתפקדים גם כראש מוצב השליטה (רמשל"ט) – מפקד שלב הביצוע.

ככל שהפעילות פחות נוגעת ללחימה נטו ואינה כוללת ירי ושיגור טילים, כך פוחתת מעורבות הקברניט/מפקד ועולה אחריות המתכנן. למשל, מיקום מחסומים וגדרות הפרדה, ההחלטה על מספר המחסומים שיוצבו, רמת האיוש של המחסומים, אפיונם ובנייתם של נוהלי העבודה מול אוכלוסייה שאינה מעורבת בטרור – כל אלה הם שיקולים בעלי משמעות מוסרית מהותית בהקשר של הטיפול באוכלוסייה. בשיקולים האלה נמצא הלזו של הפגיעה במוסר המלחמה ולא בלחימה בטרוריסטים ובמפקדיהם. החלטות רבות הקשורות לאוכלוסייה נקבעות בעבודה מאומצת של המתכנן. הקברניט/מפקד פחות קשוב לנושאים האלה ולרוב מאשר אותם באורח פורמלי בלבד.

שיקולים בתכנון שאינם קשורים למוסר הלחימה עלולים להשפיע מאוד על התוצאות בממד המוסרי. דוגמה אופיינית לכך היא רמת סיכון מתוכננת למבצע מסוים והשפעתה על התוצאות בממד המוסרי. זה מה שקרה בתקרית זייתון (11 במאי 2004): כוח נשלח להשמיד בתי מלאכה לייצור אמל"ח, ובמהלך הפעולה נפגע נגמ"ש, ונהרגו כל ששת חייליו. כדי לחלצם נכנס

כוח גדול, ובמהלך ניסיונות החילוץ נהרגו כמה אזרחים. למחרת קרה מקרה דומה על ציר פילדלפי – שם נהרגו חמישה חיילים. גם במקרה הזה התנהלה לחימה קשה בתוך אוכלוסייה אזרחית, והיא שילמה על כך מחיר יקר: נהרסו עשרות בתים, פונו מאות בני אדם, ונהרגו כמה אזרחים שלא היו מעורבים בפעולות

טרור. הלחימה הזאת לא תוכננה מראש. תכנון טוב יותר של שתי הפעולות היה מונע את הסתבכותן: החיילים לא היו נהרגים, והאוכלוסייה האזרחית לא הייתה נפגעת. שיקולי המתכנן בנוגע לרמת הסיכון לכוחותינו לא היו קשורים כלל לסוגיות של מוסר, אך קבעו שהתוצאות יהיו בסופו של דבר קשות מההיבט המוסרי.

יזמה ועצמאות של המטה המבצעי

מערך המודיעין והתכנון המבצעי אמור ליזום, למיין ולנפות מטרות ראויות ותכנונים דרושים במסגרת תפקידם בהקשר המבצעי ללא הוראה מלמעלה. האם אנשי המערך הזה מסתפקים בקריטריונים טכנו-טקטיים כמו חשיבות המטרה, היכולת להשמידה וסיכויי

ההשרדות של כוחותינו, או שהם מביאים בחשבון גם שיקולים ברמה המוסרית?

דוגמה לגודל האחריות המוטלת על המתכנן היא פרשת ההפגזה בכפר כנא בלבנון (18 באפריל 1996): חוליית חיזבאללה ששיגרה קטיושות לעבר הגליל התמקמה ליד עמדת או"ם, שבה הצטופפו מאות אזרחים. כוח תותחנים ירה לעבר החוליה, ופגזים אחדים נפלו בתוך מחנה האו"ם וקטלו כ-100 אזרחים. מה היה התהליך שהביא לתכנון תקיפה כזאת? מדוע הרשו קציני התכנון לתוכנית כזאת לעבור את סף דלתו של הדרג הצבאי הבכיר? מדוע לא בחרו במטרות בטוחות יותר? זו האחריות הנדרשת מהמטה המבצעי.

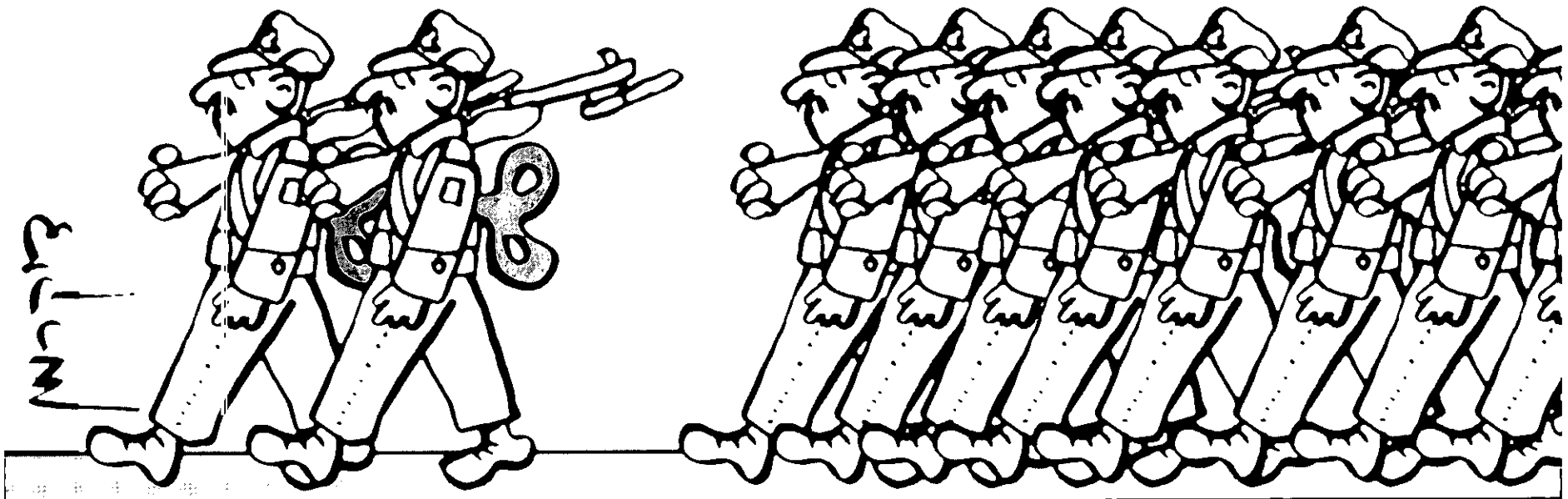
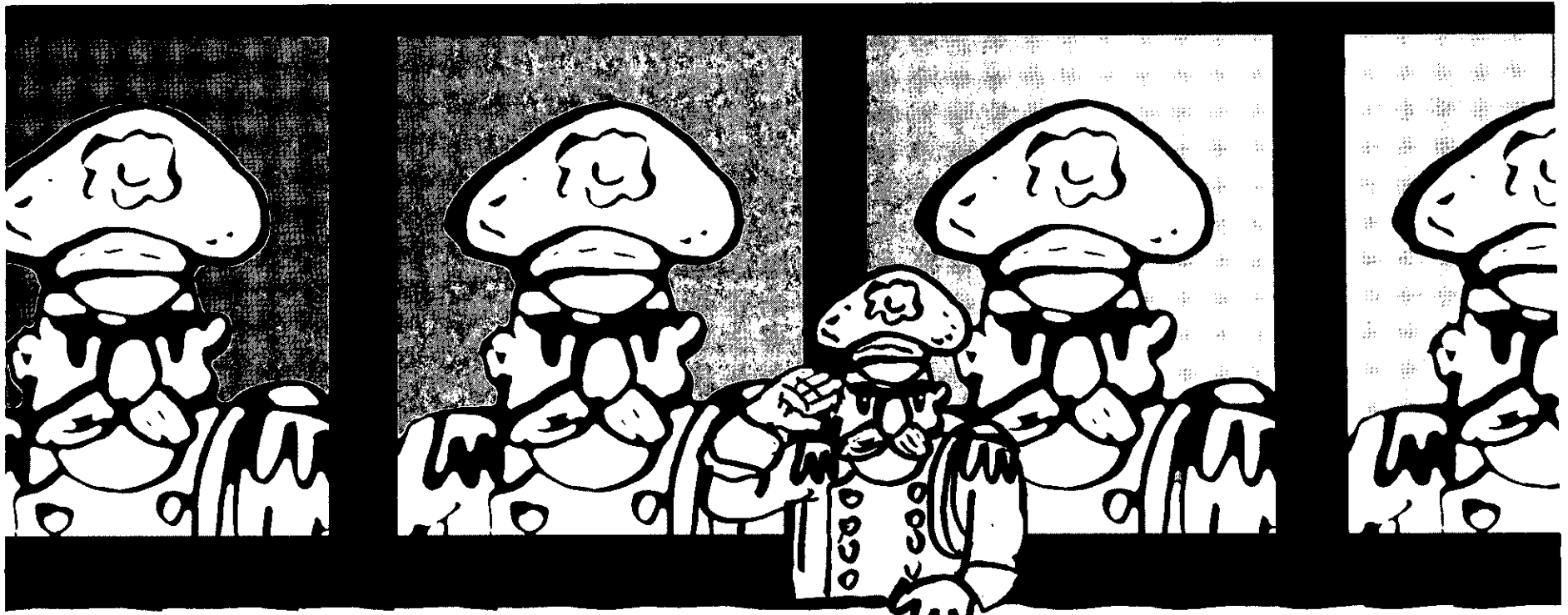
יש הגורסים כי תפקיד המטה המבצעי הוא רק להציע חלופות ולהציג משמעויות. אבל האמת היא שהמטה המבצעי חייב להפגין יוזמה – ממש כמו המפקדים והמוציאים לפועל – וכי מרכיב חשוב ביוזמה הוא סינון ומיון מטרות ותוכניות העלולות לפגוע במוסר המלחמה. ההתמקדות במבחן הכוונה ובמבחן התוצאה מתעלמת מהצורך בבחינה מהפכנית של אחת מאבני היסוד של הצבא: טיבה של המשמעת. במסגרת "המהפכה בעניינים הצבאיים" – RMA – עלינו להכיר בסופה של המשמעת המסורתית. משמעת מסורתית עוסקת בעיקר בחובתו של מקבל ההוראה לציית, לבצע את האמור בהוראה ללא עוררין וללא ערעור, גם ללא קבלת הסבר, ואפילו כאשר ההוראה אינה חוקית (כך כתוב במסמך רשמי של צה"ל).⁴

משמעת ביקורתית משמעותה כי זכותם של קצין ושל מפקד – מהרמטכ"ל ועד אחרון המפקדים –

המקבלים הוראה, לבדוק ולבקר אותה, להציע שינויים כאשר הדבר אפשרי ולעשות שינויים בעצמם כאשר הנסיבות אינן מאפשרות התייעצות במסגרת "חופש הפעולה של המפקד בשטח". עד עתה התייחסה המשמעת הזאת לממד המבצעי, אך יש ליישם אותה גם בממד המוסרי. אין זו רק זכותו אלא זו חובתו של המפקד לבקר ולתקן את ההוראות. עלינו להטמיע בקרב המפקדים בכל רמות הביצוע, את חובתם לאמץ את המשמעת הביקורתית.

כיום מקובלת הקביעה כי אסור לקצין לציית רק במקרה שהוא מקבל פקודה שהיא בלתי חוקית בעליל. אולם התנאים השתנו, וכיום יש לקבוע כי לפחות קצינים ומפקדים יבצעו רק הוראות חוקיות בעליל. השינוי הוא מובהק ומשמעותי, שכן הוא מונע התנהגות שמצויה בתחום האפור. מבקרי השינוי הזה טוענים כי הוא מעמיס על המפקדים דילמות קשות מנשוא, וכי הדבר עלול לפגום בלחימה שלהם. היו משפטנים שטענו כי כדי שהרמה הטקטית תוכל להילחם ביעילות, יש לסלק מדרכה דילמות מורכבות ולתת לה רק כללים פשוטים. אחד

המטה המבצעי חייב להפגין יוזמה כי מרכיב חשוב ביוזמה הוא סינון ומיון מטרות ותוכניות העלולות לפגוע במוסר המלחמה



שאינן די הוכחות. מורמים מעם יצאו בעור שיניהם ועוד אמרו תודה ליועץ המשפטי, לאחר שלא נמצאו "הוכחות מספיקות" לאשמתם, מכיוון שמבחן החוק והמשפט הוא ההוכחה ולא האשמה.

המסקנה הבלתי נמנעת היא שמוסר וחוק אינם זהים. כפי שכבר צוין, אחת מהנחות היסוד שעליהן נשען שלטון החוק היא כי אדם אינו אשם כל עוד לא הוכחה אשמתו. לעומת זאת, מבחן מוסרי הינו ברמה שונה. פגיעה במוסר אינה זקוקה לספרי חוקים עבי כרס ולמסכת ראיות מפותלת. קנה מידה מוסרי הוא ערכים אוניברסליים וערכים ייחודיים לחברה שבה חי האדם. לכן אדם יכול לעבור את מבחן בית המשפט פעמים רבות, אך להיכשל במבחן המוסרי.

יתר על כן, החוק מעצם טבעו הוא פסיבי, בעוד שהמוסר הוא אקטיבי. רוב החוקים רק מגדירים מה אסור לאדם לעשות. אדם יהיה בסדר מבחינת החוק אם הוא יציית לחוקים, אבל זה לא יהפוך אותו לאדם מוסרי. ערכי מוסר כוללים הרבה מצוות עשה, כמו לחבוש חייל אויב פצוע בשדה הקרב ולתת יחס נאות לאוכלוסייה כבושה - אפילו במחיר סיכון מסוים. סף החוק הוא

הכללים האלה - לטענת אותם משפטנים - הוא שההוראות הן תמיד חוקיות ותמיד חכמות.

השליטה בעם אחר הורסת הרבה חלקות טובות. כדי למנוע או לעכב את ההרס הזה עלינו לשנות גם את גישתנו לחוקי המלחמה. חובת נותני ההוראות לוודא שהן חוקיות בעליל, וחובת המפקדים בדרג הביצוע לוודא זאת. למעשה יש לאמץ מושג אשר כבר רווח במקומותינו זה זמן רב: אם יש ספק, אז אין ספק. כלומר, אם יש ספק בנוגע לחוקיות ההוראה, אז אין ספק שאסור לבצע אותה.

ההחלטה שהכול שפיט ניטרלה אמות מידה ערכיות. היריבים הגדולים של תפיסת האחריות המוסרית הם בית המשפט העליון ונשיאו אהרון ברק אשר קבעו כי הכול שפיט. כאשר המבחן של כל מעשה הוא בית המשפט, אין טעם והשפעה לשיפוט ערכי. הבעיה היא שבית המשפט דורש הוכחות חד-משמעיות, ולכן הופך לעיתים בית המשפט לבית מחסה לעברייני מוסר, משום שאינן די הוכחות לאשמתם. יתר על כן, המשטרה האזרחית והצבאית ולאחריה הפרקליטות אינן מגישות לעיתים קרובות תביעות לבית המשפט באותו נימוק -

פסיבי ומחייב אי-עשייה, בעוד שסף המוסר הוא אקטיבי ומחייב עשייה.

חשוב להדגיש כי ישנה זהות וחפיפה בין מוסר לאינטרס, בין אחריות מבצעית לאחריות מוסרית. הדרג המתכנן חייב להיות עצמאי ויזם בשיקולי מוסר כמו בשיקולים מבצעיים, והמשמעת הביקורתית חייבת להיות נר לרגלי המתכננים. ועלינו לדרוש מכל רמות הפיקוד לציית רק להוראות שהן חוקיות בעליל.

לכן עלינו לפתח ולהרחיב את הכללים למיון ולניפוי מטרות ולקבוע אילוצים ומגבלות להפעלת התוכניות. כאשר הכללים האלה יהיו ברורים, לא תהיה בעיה לקציני המודיעין והתכנון. לא על כל מטרה יש לקיים דיון אסטרטגי, אולם על כללי הבחירה והמיון יש לנהל דיונים ולתת הנחיות. ייתכן שהמטה המבצעי מתעלם במידה מסוימת מגודל אחריותו, ולכן אינו ממיין ואינו מבקר במידה מספקת. הוא נוטה להפריד בין סמכותו לבחור מטרות ולבחור מה לתכנן לבין אחריותו לאפשרות שהמטרות האלה אכן יותקפו. "הרי התכנונים הם רק למגרה". ובכן, תפקידו של המטה הוא גם למיין את התכנונים בהתאם לקריטריונים רבים, וביניהם גם אלה שעמדתי עליהם. מאחר שקציני מודיעין מעורבים עד לצווארם גם בתכנון וגם בהוצאה לפועל, גדלה אחריותם פי כמה.

פרשת חיסולו של שחאדה היא רק משל לרעיון שאני מעלה לדיון, והוא מידת האחריות של המטה המבצעי. רעיון זה אינו חי בזכות עצמו. הוא פועל יוצא מתפיסת עולמי שנוסחה בספרי "מנהיגות אווירית": הנחיית היסוד להתנהגות ולחשיבה של קבוצת המפקדים בצה"ל היא "המשמעת הביקורתית", ולפיה לכל מפקד ישנה הזכות, ואפילו החובה, לבחון, לבקר ולשפר את ההוראות שניתנות לו. חובתו של כל מפקד ושל כל קצין מטה מבצעי היא להפעיל ביקורת עצמית על ההוראות שהוא נותן ועל "רוח המפקד" שהוא מקרין.

מוסר ואינטרסים

ההנחה הסמויה, הנמצאת בבסיס העיון במוסר המלחמה, היא כי יש ניגוד חריף בין המוסר לבין האינטרס. לכאורה, מוסר הלחימה בולם את היעילות המבצעית. אסור לקבל ההנחה הזאת ללא בדיקה.

ישראל תשיג את ההישגים המרביים האפשריים דווקא על-ידי הפעלה מאופקת של כוחה הצבאי. חזינו בשנה שעברה במתקפת "ההלם ואימה" של האמריקנים על בגדאד. להבות האש ותמרות העשן שעלו השמימה הדליקו אצל הכתבים, המגישים, המראיינים והמרואיינים התלהבות בלתי רגילה, כאילו חזו בסרט המועמד לפרס האוסקר. כבר בלילה הראשון פגעו כמה טילים בכפר

כורדי שליו והרגו עשרות בני אדם; טילים אחרים בכלל טעו במדינה והגיעו עד איראן. על מי רצו האמריקנים להטיל אימה ופחד? על ראשי השלטון שנמצאו עמוק מתחת לאדמה? על משמר הרפובליקה שהיה בתחילה בכלל מחוץ לטבעת ההפצצות? או אולי על האוכלוסייה שכלל לא הייתה שייכת למלחמה, ושאותה בעצם רצו האמריקנים "לשחרר"? גם מלחמה צודקת אינה מצדיקה שימוש בכל האמצעים.

חוסר הרגישות שאיפייין את סיקור המלחמה בעיראק בתקשורת הישראלית עלול להתפשט גם לתרבות הלחימה שלנו, ולכן יש לבקר את מתקפת "ההלם והאימה" – לא כדי לחנך את ארה"ב, אלא כדי לשמור על הרגישות שלנו.

האינטרס של ישראל דוחה שימוש בחיל האוויר למבצעי "ההלם ואימה". ארה"ב היא מעצמת-העל היחידה בעולם, ולכן היא יכולה לקבוע לעצמה מטרות מלחמה מוחלטות כמו הכרעה והכנעה ולהפעיל את מלוא כוחה הקונוונציונלי. ישראל הקטנה, לעומת זאת, חלשה מבחינה מדינית, תלויה מבחינה כלכלית ורגישה לסנקציות, ולכן אינה יכולה לקבוע לעצמה מטרות מוחלטות ואינה חופשית להפעיל את כל כוחה, כי התגובה הבין-לאומית תהיה חמורה וקשה. במילים אחרות, הרווח ברמה הצבאית ייצא בהפסדו ברמה המדינית. הרעיון המרכזי הוא: האמריקנים מסוגלים להפעיל את מלוא כוחם למשימות "ההלם ואימה". ישראל תשיג הישגים מרביים דווקא באמצעות הפעלה מאופקת של כוחה הצבאי. אסור ששיכרון העוצמה יתורגם לסחרור בהפעלת הכוח.

**המנטרה "הכיבוש משחית"
מניחה בתוכה שאיננו
יכולים להימנע מההשחתה
הכרוכה בהחזקת השטחים.
אסור להיכנע לרעיון הזה**

אמון העם בצה"ל

המנטרה "הכיבוש משחית" מניחה בתוכה שאיננו יכולים להימנע מההשחתה הכרוכה בהחזקת השטחים. אסור להיכנע לרעיון הזה, שכן אין זה תהליך דטרמיניסטי. אפשר להיאבק ולהפחית עד למינימום התנהגות לא מוסרית כלפי האוכלוסייה הפלסטינית.

שתי החלטות שקיבלו מפקדים בכירים בצה"ל ייתכן שמשקפות הלך רוח מאוד לא סימפטי. החלטה אחת התקבלה לאחר חקירה, כאשר הוגש כתב-אישום נגד מג"ד מילואים, שלפיו התעלל בפלסטיני והשתמש באישה כמגן חי. כמה מקציניו ביקשו לא לשרת תחת פיקודו. מפקד האוגדה דחה את טענתם בנימוק שכל עוד לא הורשע, אין מקום להשעותו מתפקידו. זה זמן רב מתקיים דיון ציבורי בשאלה באיזה שלב בהליך המשפטי חייב אדם להשעות את עצמו או חייב הארגון להשעותו.

בשירות הציבורי מקובל כי כשמוגש כתב-אישום, ההשעיה היא מחויבת המציאות. לדוגמה: כאשר הוגש

לתגובות וליוזמות של המנהיגות הצבאית יש משמעות מחנכת, כי הן ממחישות למפקדים ולחיילים בשטח מהו מעשה חמור ומהו מעשה חמור פחות. הלוחמים ומפקדיהם – יותר משהם מקשיבים לנאומים ולהצהרות מפיקים את התובנות שלהם מעשייה ומהחלטות פרקטיות. המסר שמשדרות שתי ההחלטות האלה עלול להחריף את התופעות הקשות במקום למנוע אותן ולפגוע באמון שהעם רוחש לצה"ל. לכן האמירה של הרמטכ"ל חשובה מאוד לקשר ולאמון בין העם לבין צה"ל:

"אכן התגלו בתוך הצבא אירועים, גם במסגרת הלחימה, של ביזה או התעמרות או פגיעה ברכוש שלא לצורך, וגם בשגרה, תופעת ההתעללות, שלצערי הביאה אותנו לאבד חייל, ואני רואה צורך לטפל בזה ביד קשה".⁵

דגל שחור ופקודה לא חוקית בעליל

בעליל פירושו במפורש, בבירור. אם אדם מבין ויודע שפקודה אינה חוקית – משמעות הדבר שאינה חוקית בבירור, בעליל. מדוע מעמיסים על החייל ועל הקצין

מושגים שאין הם מבינים? יש לי חשש שהעולם המשפטי משתמש במושגים כמעט ספרותיים מכיוון שאינו מעז להגדיר הגדרות חדות וברורות.

האם ראיתם הבדל בין מספר המתרחצים בחופים עם דגל אדום ובחופים עם דגל שחור? הדגל אינו מרתיע רבים הן במשל והן בנמשל. דגל

שחור הוא משל גרוע ובוודאי אינו יעיל לחייל טרוט עיניים לאחר 48 שעות ללא שינה, כשהוא נדרש להבין כי הפקודה "אין לתת לאף מכונית לעבור במחסום" אינה חוקית. בעליל רק כאשר מגיע שכיב מרע באמבולנס.

הקושי גדל כאשר היריב כבר השתמש באמבולנסים להובלת מחבלים ופצצות. לכן ההגדרה המעורפלת של הסוגיה הזאת היא במידה רבה בריחה מאחריות של הדרג המשפטי העליון בצבא ובמדינה וכן התחמקות מאחריות של הדרגים הפיקודיים העליונים. כמעט לכל מצב ספציפי אפשר למצוא פתרון ספציפי.

לדוגמה: במקרה של שכיב מרע או של אישה שכורעת ללדת, יש להעביר את החולה ולא את האמבולנס באמצעות רכב ישראלי. לא בכל שעה מגיע גוסס למחסום, ולכן פתרון כזה אינו תלוש מהמציאות.

סוגיית החוקיות

הטענה הבסיסית היא כי שליטה בעם אחר אינה חוקית, וכי רבות מפעולותינו אינן עומדות במבחן החוק הבין-לאומי ובמבחן האחריות שהוא מטיל על מדינה המחזיקה בשטח לא לה. יש פעולות המותרות כלפי מדינה עוינת ואינן מותרות כלפי אוכלוסייה כבושה. לעומת זאת ישנן פעילויות מבצעיות, כמו פגיעה במחבלים ובמפקדיהם

כתב-אישום נגד אחד השרים, הוא נאלץ להשעות את עצמו מתפקידו. והנה במקרה הנוכחי פסק מפקד האוגדה אחרת. אין לי עניין בדיון המשפטי, אלא במשמעות המעשית של החלטת האוגדנר ובהשפעתה על אמון העם בצה"ל.

כאשר מוגש כתב-אישום, יש מקום להשעיה עצמית או פיקודית של הצבא עד לבירור מהיר ככל האפשר, אלא אם כן נגרמת פגיעה מבצעית קשה. עלינו לזכור שפרק הזמן של הליך משפטי צבאי ושל גזירת העונש הוא קצר לאין ערוך מהליכים אזרחיים. במקרה שלפנינו – של מג"ד המילואים – אפשר היה לסיים את התהליך בין מחזור מילואים אחד לאחר, כך שהשעיית המג"ד – אילו ננקטה – הייתה בפועל קצרה מאוד. כשאין בהשעיה משום פגיעה ביכולת המבצעית של צה"ל, המשמעות של ההחלטה היא שאין רואים במעשי המג"ד פגיעה חמורה במוסר הלחימה. בצבא קיימת לעיתים קרובות הדילמה אם להגיב בחריפות ו"להפסיד" קצין ולוחם מצוין או להגיב במתינות ולהמשיך למצות את כישרונותיו של הקצין. אולם היום, כאשר ברור שהמלחמה תימשך עוד זמן רב, אין לצה"ל ברירה אלא להגיב בחריפות כדי למנוע את המשכן של תופעות הנובעות מטיבה של המלחמה הזאת וכדי לחסוך בתגובות חריפות יותר בעתיד. לאור מקרים לא מעטים שקרו באחרונה, כיצד עומדת במבחן הצהרת הרמטכ"ל כאשר מפקד שעומד לדין על מעשה לא מוסרי ממשיך לפקד?

מקרה נוסף של תגובה הפוגעת באמון העם בצה"ל, אשר חורג מעולם התוכן של המלחמה בטרור, הוא המלצת אלוף פיקוד בעקבות מותו של חייל כתוצאה מ"טרטור" במתקן אימונים. הטרטורים מלווים את צה"ל זה עשרות שנים. כל המאמצים לחסל את התופעה הזאת עלו בתוהו. למרות גינויים חריפים של מפקדים בכירים ממשיכים מדריכים ומפקדים זוטרים לטרטר את חייליהם, ואין בולם ועוצר. והנה, אפילו לאחר שנגרם מותו של חייל, המליץ האלוף הממונה (שבדק את הארגון שנמצא באחריותו שלו) המלצות פיקודיות, שלכל היותר יגבילו את קידומם של המפקדים האחראים למות החייל. לא ייאמן.

חיי החיילים שמתגייסים בגיוס חובה לצה"ל הם פיקודון יקר ביותר. נכון, בלחימה אפשר למות, וגם באימונים מבצעיים קורות תקלות טכניות ומבצעיות התובעות קורבנות. אולם אין סליחה על מותו של חייל כתוצאה מהתעללות (טרטור). העונש על כך חייב להיות חמור, אך קודם כול, אין מקום בצה"ל למי שאחראים למקרה כזה. לא רק כענישה, אלא כדוגמה מחנכת ליחס של צה"ל לטרטורים. שימו לב: פקיד בנק שמועל בפיקדונות של לקוחות נידון לכמה שנות מאסר ומסולק ממקום עבודתו, בעוד שהאחראים למות חייל ממשיכים כמעט כרגיל.

אין סליחה על מותו של חייל כתוצאה מהתעללות (טרטור). העונש על כך חייב להיות חמור

כדי למנוע או להפחית את הפיגועים, ששומה על זרועות הביטחון לעשותן כדי לשמור על ביטחון אזרחי ישראל. אם כן, יש ניגוד בין החוק הבין-לאומי לבין הפעולות החיוניות לשמירה על ביטחון ישראל. מה הפתרון? הכיוון שמאפשר להתגבר על ניגוד אינהרנטי זה הוא אקט מדיני מהפכני: הכרזה שהרשות היא יישות מדינית בגבול זמני. כך, לפחות בשטחי A, יהיו תושבי הרשות אזרחים של יישות מדינית שתהיה אחראית לכל הפעילויות העוינות שלהם כלפינו. הפעולות שלנו תהיינה חוקיות, מכיוון שבמצב מלחמה, המוגדר היטב בחוק הבין-לאומי, יש מרחב פעולה גדול ליריבים, ובמיוחד למדינה מתגוננת, כפי שרוב אזרחי ישראל רואים את מדינתם.

הסירוב לשרת

מדי פעם עולה לראש סדר היום נושא הסירוב לשרת בשטחים מנימוקים מוסריים. הסירוב לשרת הפך לנושא "לוהט" בשיח המוסרי הצבאי. יש ניגוד בין תופעת הסירוב לבין הגורמים לה, שיש לטפל בהם. מרבית המסרבים ו"הטוענים הרבניים" שלהם נמצאים בלחץ אמוציונלי ובדיסוננס קוגניטיבי חזקים, כך שנדרשת התמודדות מסודרת עם מערכת ההנמקות המעורפלות שהם משמיעים.

סוגיית הסירוב לשרת היא אידיאולוגית בחלקה. יש

אנשים טובים בעלי השקפה אידיאולוגית שאינה מאפשרת להם לסייע למה שנקרא בעיניהם כיבוש. תפיסת עולם אידיאית היא לעיתים "גדולה מהחיים". בני אדם מתו בהמוניהם למען רעיון, למען תפיסת עולם. בני העם היהודי מתו יותר מכל עם אחר למען קידוש השם ולמען רעיונות

אוניברסליים כמו המרקסיזם באירופה או הליברליזם בארגנטינה. הדרישה מאזרחים בעלי אידיאולוגיה שונה בתכלית לנהוג לפי החוק היבש לא תעמוד במבחן המציאות, מכיוון שאזרחים כאלה מוכנים לשבת בכלא ללא היסוס. אין תועלת בדרישה לגזור גזרה שווה לכולם. אנו חיים בחברה הטרוגנית, מפולגת, ללא אפשרות לגשר על קיצוניות מסוגים שונים: חרדים ואתאיסטים, קיצונים מימין וקיצונים משמאל, ערבים ויהודים. במקום לקרוא כל בוקר לאחדות, שאין לה סיכוי, מוטב שנשמיע את התובנה שחברה מפולגת חייבת לנהוג ברגישות ובהבנה בסרבנים מטעמי מצפון. הישענות מוחלטת על החוק, שקובע כי צריך לעשות מילואים בשטחים כשבא זימון – אינה מתאימה. יש לנהוג באופן גמיש ואחראי: מי שמבקש לא לשרת בשטחים, יש לבדוק את מניעיו, וכשהבקשה נובעת ממניעים אידיאולוגיים, יש להיענות למבקש ולהציבו בגזרות לבנון או סוריה. כך גם אם ניאלץ לפנות התנחלויות: תהיה זו אווילות להציב לכך דווקא חיילי מילואים בעלי אידיאולוגיה של ארץ-ישראל השלמה. נראה שהחוק היבש אינו מכשיר יעיל עבור אזרחים בעלי אידיאולוגיות קיצוניות.

לא מכבר יצא לאור ספר על מלחמת לבנון⁶, שכולל ראיונות עם אנשי צבא, ובהם גם טייסים שמתארים התנהגות מוסרית והימנעות מפגיעה באזרחים, אך טוענים כי זו הייתה התנהגות יוצאת דופן ובניגוד למדיניות חיל האוויר. הרוח הנושבת מהראיונות היא התקפה לא מרוסנת על חיל האוויר ועל צה"ל, שהם נטולי "בלמים מוסריים" ושקועים "בביצוע אטום ואוטומטי". הסיפור של שלושת הטייסים אומנם חשוב, אך התמונה המתקבלת אינה מתארת נכונה את ההתמודדות המורכבת של חיל האוויר ושל צה"ל כולו עם שאלות של מוסר המלחמה בתנאים הקשים של מלחמת לבנון. טייסים לא מעטים במלחמה זו לא "החטיאו" או התחמקו, אלא נמנעו מתקיפה, חזרו עם החימוש או זרקו אותו בים כשאסור היה לנחות איתו מטעמי בטיחות ודיווחו על כך ללא פחד. הם זכו לגיבוי מלא ממפקדת החיל. מייד עם תחילת ההתנגשות בין הנחיות כוחות היבשה לבין התרבות של חיל האוויר שאין לתקוף מטרות אזרחיות ללא אבחנה, נטל לידי מפקד חיל האוויר, דוד עברי, את הרסן. מאותו שלב ואילך הכוחות על הקרקע סיפקו מטרות, אך כל תקיפה נזקקה לאישורו של מפקד הזרוע. ההחלטות לא לתקוף היו פרי מדיניות כוללת ומכוונת, שמנעה באופן שיטתי ומבוקר את הסכנה לפגוע באזרחים. ביטוי בלתי אמצעי לכך נמצא במכתב שנשלח אל אלוף

עברי לאחר המלחמה:

הסירוב לשרת
בשטחים הפך
לנושא "לוהט" בשיח
המוסרי הצבאי

גולת הכותרת של פיקודך המבצעי היתה מבצע של"ג. שילבת בצורה נבונה ביותר תעוזה והתאפקות, כך שלרוב לא עברו המטוסים שום קו אדום. ועוד משהו שעד היום כמעט

לא דובר בו: אם היינו עונים על דרישות הצבא הירוק, הרי שבסוף המלחמה היה מוטל כתם שחור על חיל האוויר בפרט ועל המדינה בכלל כמשמידי ערים וקוטלי מסות של אזרחים חפים מפשע. נדמה לי שלזכותך יש לזקוף את הבלימה המתמדת של כוונות אלה ואת השמירה על מוסר הלחימה, מבלי להגיע לעימות חזיתי ופומבי. כך נוכחנו לדעת כיצד ניתן בשקט וללא תרועות מחאה למנוע פעולות לא שקולות. הייתה זו הדרכה טובה ביותר.⁷

בעימות עם הפלסטינים החריפו הקשיים וההתלבטויות הנובעות ממוסר הלחימה. לחימה נגד טרור וגרילה בתוך סביבה אזרחית מציבה אתגר קשה למפקדים וללוחמים. גם לכותב שורות אלה יש לא פעם הרהורים וערעורים על מבצעים, על חימוש ועל שיטות פעולה. אל"ם (מיל') יגאל שוחט, טייס בכיר לשעבר, שנשבה, נפצע וחזר לשירות פעיל, טען כי טייסי קרב צריכים למעשה להחליט בכל יום מחדש, ולפעמים בכל שעה, מה מותר להם לעשות מבחינה מוסרית וחוקית ומה לא. "לדעתי", הוא כותב, "טייסים צריכים לחקור היטב את הפקודה שהם מקבלים, לשאול

הרבה שאלות על המטרה ולסרב למלא פקודה שהיא בלתי מוסרית בעיניהם. אני חושש שהם בכלל לא עסוקים בשאלות האלה, אלא מתחרים ביניהם מי יקבל על עצמו את המשימה הבאה לפגוע במישהו באמצע שכם"⁸. שוחט חושש שהטייסים אינם מתלבטים בשאלות מוסר ואינם מודעים לתוצאות מעשיהם. נקודה מעניינת בטיעוניו היא שהוא מביא את עצמו כדוגמה להוכחתם. כבר זמן רב מתריעים על האפשרות שמפקדים ולוחמים יסרבו לבצע הוראות, אף שלעיתים קרובות מחליטים לבטל מבצעים בעלי סיכון גבוה לאזרחים, ובמקרים אחרים המוביל קוטע מבצע בעיצומו כאשר גובר הסיכון לאזרחים. זה המקום להדגיש ולהציג שני כללים הקשורים למוסר הלחימה. כלל בסיסי אחד מבדיל בין פעולות אוויריות במלחמה כוללת לבין פעולות בעימות מוגבל: במלחמה כוללת, כאשר הטייסים אינם יכולים לתקוף את מטרתם, הם נדרשים למצוא מטרה חלופית, משנית או מזדמנת בשטח כדי למצות את החימוש שברשותם. לעומת זאת בעימות מוגבל הם מצווים לתקוף אך ורק את המטרה שהוגדרה. אם אין הם יכולים לתקוף בגלל עננים או מסיבה אחרת, אסור לתקוף מטרה שונה מחשש שיפגעו באזרחים.

כלל מהפכני קבע מפקד חיל האוויר בעבר, בני פלד ז"ל, שנקרא "חופש ההחלטה של המוביל". לפיו מותר למוביל מבנה, ולמעשה, זוהי חובתו, לפעול בהתאם לשיקול דעתו בשטח ללא חשש מסנקציות. עיקרון זה נובע מהתפיסה שהתמונה שרואה המוביל בשטח היא ה"נכונה" ביותר ברמה הטקטית, ולכן יש לתת לו חופש שיקול והחלטה בנושאים מבצעיים ומוסריים גם יחד. ובלשונו של בני פלד:

אינני עומד לשחרר אתכם מהאחריות שבידכם, המורכבת למעשה מהוראות ברורות ומיזמה אישית. אם בהתאם לנסיבות יורה המוביל אחרת – על כך אין עומדים לדין. היוזמה

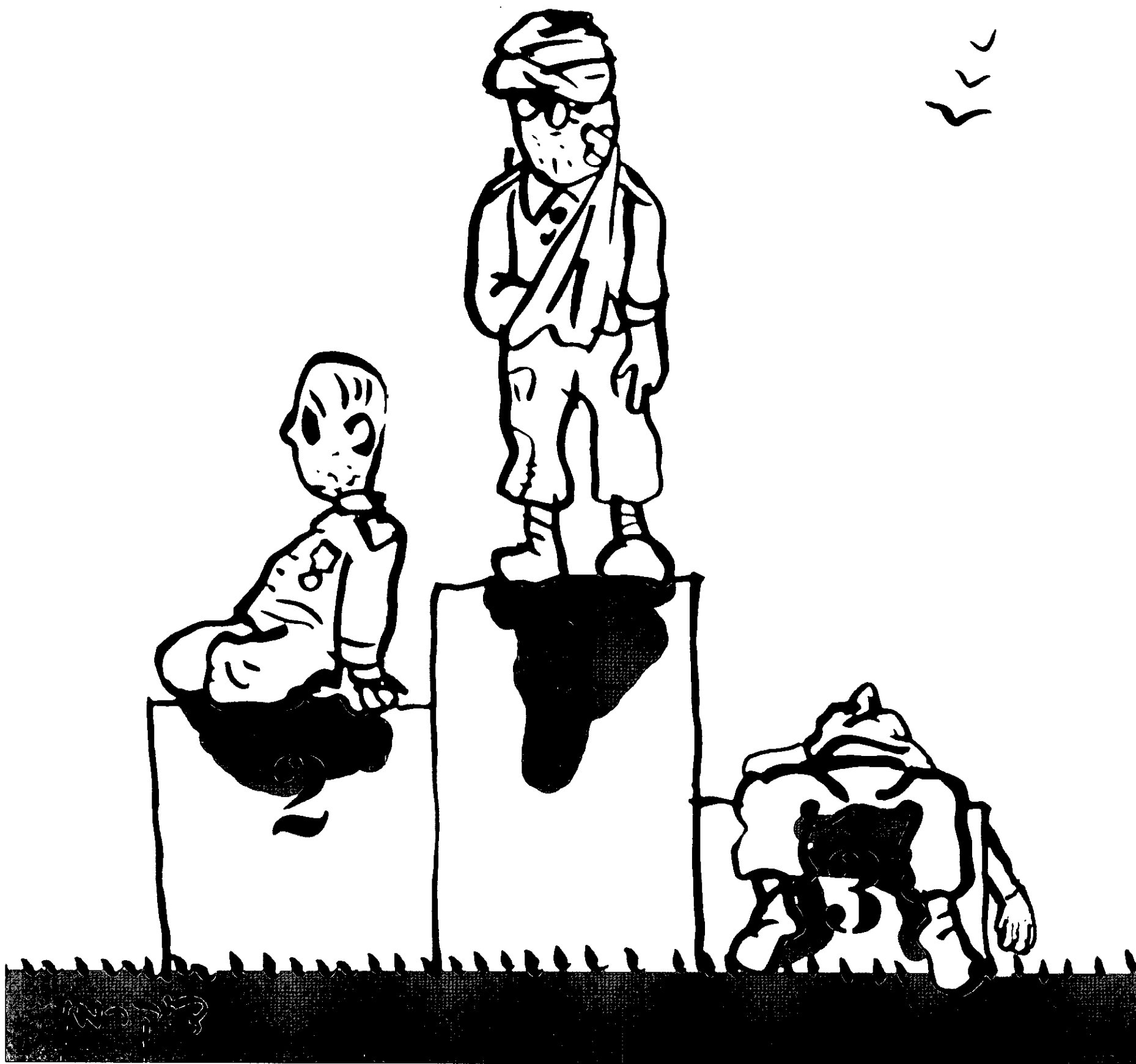
חייבת להיות פועל יוצא מהעובדה שנוצרה בשטח. ככלל אני משאיר לכל מוביל בשטח, לאחר שאמרו לו: למפגש [עם מטוסי אויב] – לא ללכת, אלא לחזור הביתה, אם מסיבות כלשהן החליט. ואולם אני שומר לעצמי את הזכות לערוך בדיקה מדוע חזר הביתה, אשקול לפי הראיות שבידי ואחליט אם ימשיך להיות מוביל. איני יכול לתת לכם ספר חוקים בעניין זה, אך זכרו: אתם מתנדבים – מצפים מכם למלא את ההוראה. אך לשיקול דעתכם נתון אם אכן תמלאו אותה. וזאת מאותה סיבה – משום שאתם מתנדבים. ומשום כך לא אעמיד אף אחד לדין על אי-ביצוע משימה ולא אכריח לטוס.

זאת מערכת היחסים הראויה שתהיה בנושא חופש ההחלטה של המוביל. לעומת חופש בחירה זה, יש פקודות שלגביהן אני קובע ייהרג ולא יערער. וזאת במקרה שאי-ביצוע משימה עלול לגרום לשואה. במקרה זה יש לומר בגלוי למוביל הטיסה, שאם ספק בליבו – נמצא אחר. בנושא הצלת אנשים יש לומר דברים חד-משמעיים. בעניין פיקוח נפש יש לבצע כל משימה שהיא, אף רבת סיכונים. לסיכום: השאלה מה מרחב ההחלטה של המוביל – כלל אינה שאלה. בידו כל מרחב ההחלטה.⁹

לפי דבריו, רק בשני מקרים אין למוביל חופש החלטה: במשימות קריטיות לחיי האומה ובמשימות של חילוץ ושל הצלת חיי אדם. ההנחיות האלה הן אבני היסוד של עצמאות המוביל בשטח, הן אינן מעניקות זכות אלא חובה לשיקול ולהחליט בתבונה גם כאשר המצב מורכב, מסובך, וכאשר הציווי המוסרי מתנגש עם ביצוע המשימה. התרבות המבצעית אמורה לקבוע שהשיקולים של המפקדים בשטח יכובדו ויתקבלו. חובתם לשיקול ולבקר כל פקודה בהיבטיה המבצעיים והמוסריים גם יחד. מותר למפקד לפעול בהתאם לשיקול דעתו בשטח ללא חשש מסנקציות. התמונה שהוא רואה היא "הנכונה" ביותר ברמה הטקטית, ולכן יש לתת לו חופש שיקול והחלטה בנושאים מבצעיים ומוסריים. נוסף על כך קיימת הנחיית יסוד בהירה, מעבר לכל פקודה קונקרטיית, שלפיה כאשר ברור למפקד וללוחם כי הם עלולים לפגוע באזרחים שאינם עוינים, עליהם לנצור את נשקם, אלא אם כן הם נמצאים בסכנת חיים.

קבוצת המפקדים המבצעיים היא קבוצה מובילה. האם מישהו מעלה על דעתו שעקב שבירת הכלים לא ניתן יהיה למנוע פיגוע המוני? האם מישהו מעלה על דעתו שברגע זה תהיה "הקפצה", ואין מי שיזנק כדי לפגוע ברב-מחבלים? דילמת מוסר הלחימה בשדה הקרב תישאר קשה ובלתי פתורה. אולם מבחינה עקרונית, הקריאה לסירוב פקודה מתפרצת לדלת פתוחה. התרבות המבצעית דורשת מהמפקדים לשיקול שיקולים מבצעיים ומוסריים ומאפשרת להם לפעול לפי השיקולים האלה. העם כולו מסתכל על המפקדים. מותר להיאבק על מה שחשוב, אך אסור להשתמש בנכונות להילחם כמכשיר במאבק פוליטי. מפקד רשאי להפסיק את התנדבותו בכל עת, אך אין הוא יכול להחליט על התנדבות חלקית, אין הוא יכול להחליט אילו משימות יבצע ואילו לא מכיוון שאינן הולמות את תפיסתו הפוליטית. קבוצת הליבה נבחנת בשעת קושי, בשעת משבר. חברות הסרבנים למיניהם

מותר להיאבק על מה שחשוב, אך אסור להשתמש בנכונות להילחם כמכשיר במאבק פוליטי. מפקד רשאי להפסיק את התנדבותו בכל עת, אך אין הוא יכול להחליט על התנדבות חלקית, אין הוא יכול להחליט אילו משימות יבצע ואילו לא מכיוון שאינן הולמות את תפיסתו הפוליטית



הלוחמים ואופי ההוראות הנמסרות להם. הערך הזה כולל גם תחומים אחרים של פעילות צה"ל, ובהם היחס לשבויים והטיפול באוכלוסייה כבושה. המושג "מוסר" מופיע במקורות ובמסורת היהודית וקושר אותנו אליהם. לכן הערך הכללי יותר – מוסר הלחימה – מתאים יותר לצבא מודרני, שעוסק לא רק בלחימה, אלא גם בהחזקת שטחים ובשמירה על קיום הסדרים מדיניים. לחימה בתוך סביבה אזרחית מציבה אתגר קשה למפקדים וללוחמים. לעיתים קרובות שומה על המחליטים לבטל מבצעים בעלי סיכון גבוה לאזרחים. במקרים אחרים שומה על המפקד בשטח לקטוע מבצע שכבר החל, כאשר גובר הסיכון לאזרחים. בכל מקרה, התשתית של התרבות המבצעית אמורה לקבוע כי שיקולים של מוסר לחימה ששוקל המפקד בשטח יכובדו ויתקבלו. חובתם של מקבלי הפקודה לבקר אותה בהיבטיה המבצעיים והמוסריים גם יחד. התרבות המבצעית של צה"ל אמורה לדרוש

לא עמדו במבחן.

לפני האינתיפאדה קיימו בצה"ל סדנאות לקצונה הבכירה בנושא הערכים הראויים. אחריה נפתח דיון ער באינטרנט הפנימי, ובעקבותיו הופצה טיוטה להערות. כמו כן אחד הגיליונות האחרונים של מגזין חיל האוויר בשם "מחשבות באוויר" כלל סדרת מאמרים בסוגיית מוסר הלחימה במערכה מול ארגוני הטרור הפלסטיניים. כיאות לגישה הפתוחה הובא בגיליון קטע ממאמר שפורסם בציבור ושקרא לטייסיים לסרב פקודה. יחד עם זאת הסכנה של פיתוח "עור עבה" ושל שחיקת הרגישות המוסרית אורבת לפתחנו ככל שנמשכת הלחימה.

מוסר הלחימה במקום טוהר הנשק

טוהר הנשק הוא מושג צר, שכולל רק את השימוש באמל"ח. הנשק עצמו אינו טהור או טמא. מה שקובע את ההתייחסות הערכית הוא כיצד משתמשים בו

מתמיד לבחון את הדברים ולהשפיע על שיפורם היכן שאפשר.

קיים גם האינטלקטואל המחויב או המעורב אשר גם הוא מותח ביקורת, אך מתוך הבנה ואמפטיה לסביבתו. האינטלקטואל המעצב נאחז בתקווה שהתודעה חזקה לא פחות מההוויה, שתרבות, ערכים ומוסר משפיעים על עוצמתה של חברה לא פחות מאשר התשתית החומרית והצבאית שלה. עליו לכוון את חשיבתו לביקורת מעצבת, בונה ומתקנת, אשר יותר משהיא מצביעה על השלילי, על הנפסד, היא מסמנת כיוונים לעשייה חיובית יותר, למדיניות בונה ומקדמת. הדרך הזאת מאפשרת לו לנסות להשפיע על תהליכים ועל מגמות עכשוויים. בחירתו "להפשיל שרוולים" ולהשתתף בביקורת מעצבת מחייבת אותו למצוא את האיזון הדק בין ייעוד וחזון לבין פשרות מכורח המציאות. עליו לשמור על האיזון בין מעורבותו האינטלקטואלית לבין ניתוק ממעגלי קבלת ההחלטות. על האינטלקטואל להשתתף בעיצוב התרבות אשר מוסר מלחמה הוא אחד ממרכיביה. החברה זקוקה להוגי דעות, לחוקרים, לאמנים ולמחנכים שייטלו על עצמם מחויבות לרעיונות ולאדיאות, אך גם לחברה ולפרט. המחויבות של איש הרוח אינה נובעת בהכרח מתביעה חיצונית אלא ממחויבות אישית,

מהכרה בנחיצות של מעורבותו ושל תרומתו לאתגרים החיוניים ביותר של החברה שבה הוא חי. דווקא בקרב האינטלקטואלים שאפשר לכנותם מעצבים ישנה אופטימיות בנוגע ליכולתם להשפיע ובנוגע למידת השפעתם. אייזנשטט טוען כי גורמים שונים בחברה המודרנית הגבירו את השפעתם על תפיסת הסדר החברתי, התרבותי והפוליטי. תקשורת ההמונים גם היא מחזקת את השפעת האינטלקטואלים ומשנה את האיזון ביניהם לבין הפוליטיקאים בעיצוב עמדות הציבור.¹⁰

ביטחון המדינה ואזרחיה הוא אחד מהחוויות המשותפות החזקות של אזרחי המדינה. הוא אחד הגורמים המשפיעים ביותר על ההוויה הלאומית בעתיד הנראה לעין. ביקורת מתמידה וחודרנית של השיח הביטחוני והמוסרי היא באחריותו של האינטלקטואל. עליו לבחון מידע, לפרש, לנתח, לחשוף, לבקר, למחות ולהתריע, אך גם – ובעיקר – להציע תקווה, לסמן דרכים אחרות. עליו לכנס את פרטי המציאות הרלוונטיים ולארגן אותם בעולמות תוכן מוגדרים לפי סדרי חשיבה והיגיון, עליו להתבונן במציאות בעין מפוכחת ואירונית ולהיאבק בכניעה הבלתי מודעת למהלכה הכאוטי של ההיסטוריה. עליו להציע זהות לאומית, חברתית, תרבותית ומוסרית, להשתתף בעיצוב התודעה של החברה

מהמפקדים לשקול שיקולים מוסריים ולאפשר להם לפעול לפי השיקולים האלה. מוסר הוא חלק מאחריות המפקדים ולא יעד מופשט. על המפקדים לדעת כי הם אחראים על מעשיהם של פקודיהם. הגישה הזאת למשמעות הקשר בין מוסר הלחימה לבין מנהיגות ואחריות חייבת להיות מוגדרת על-ידי המטה הכללי, ועליו להטמיע אותה בשטח. אפשר להשיג התנהגות מוסרית של חיילים באמצעות הדגשת חשיבותו של מוסר הלחימה כקריטריון חיוני בהתקדמות המפקדים בדרגים הגבוהים.

האינטלקטואל המעצב

קיים מתח מסוים בין אנשי המעשה לבין אנשי הרוח. עולם התוכן של אנשי המעשה הוא למצוא פתרונות מעשיים ומיידיים לבעיות דחופות וחמורות תוך כדי דחיית הטיפול בסוגיות עקרוניות וארוכת טווח עקב מצוקת זמן וקשב. לעומתם האינטלקטואלים מקדישים את רוב זמנם לרמות מופשטות יותר, המנותקות בחלקן מהמציאות הטורדנית. למרות זאת אין אינטלקטואל המנותק מסביבתו ומהקשר החברתי והפוליטי שבו הוא חי ושממנו צמח. השאלה אינה עצם היותו חלק מהחברה שבה הוא חי, אלא מידת מעורבותו בחייה ובמהלכיה.

מוסר הוא חלק מאחריות המפקדים ולא יעד מופשט. על המפקדים לדעת כי הם אחראים על מעשיהם של פקודיהם. הגישה הזאת חייבת להיות מוגדרת על-ידי המטה הכללי

סיפורם של האינטלקטואלים הוא בעיקרו סיפור השיח המתקיים בין הפוליטיקה והשלטון לבין הייעוד והחזון. בתקופת המלכים, כפי שמשתקפת בתנ"ך, היה ניגוד חריף בין המלך כמייצג עולם המעשה לבין הנביא, איש הרוח, התובע נורמות התנהגות גבוהות ומוכיח בשער את העם ואת מנהיגיו. עימות כזה התקיים, למשל, בין שאול לשמואל ובין דוד לנתן. הרמב"ם ראה (בעקבות אריסטו) את האישיות האידיאלית בדמות מלך-נביא, מיזוג של איש רוח עם שליט. הוא זיהה דמות זאת עם משה, שנחשב לגדול הנביאים ולשליט נאור של אומה מתגבשת בצאתה ממצרים, אך האחדות הזאת נשארה בגדר אידיאל שלא הוגשם. מידת הניתוק ומידת החיבור של האינטלקטואל עם עולם המעשה משפיעות על תפיסת עולמו ועל השתתפותו בדילמות הבולטות של סביבתו.

הדרך הפחות קשה שיכול לבחור אינטלקטואל היא לנקוט עמדה של קטגור, של מוכיח בשער, של נביא זעם. בנקיטת עמדה זו הוא מסיר מעל עצמו כל אחריות ובוחר להתנקות מהקשר למציאות על כל פגמיה. בעמדה הזאת יש סיכוי סביר שהוא ייחשב לאיש מורם מעם שרעיונותיו נעלים. הוא נמצא מעל לכל ויכוח ומאבק, אולם בחירה בעמדה הזאת פירושה אי-השתתפות במאמץ

ושל הפרטים החברים בה מתוך הנחה בסיסית שיש טעם בכל המאמץ הזה, שהשינוי אפשרי ותלוי בעיקר בנו. כך תיאר (בעריכה קלה) ישעיהו ברלין, אחד האינטלקטואלים הבולטים של המאה ה-20, את האינטלקטואל המעצב:

עיקר חוליו של הדור מתגלה באמנים ובהוגי הדעות המקדישים את חייהם לתפקיד המכאיב של יצירה, תיאור וניתוח. הם החיים את מצוקותיה של החברה... הם שמטביעים את חותמם על גורל דורם ומעידים עדות נאמנה על המערכה לבאים אחריהם. [לכן יש] לנהוג זהירות, לבדוק בשבע עיניים קודם שאתה בוחר עמדה מוסרית ומדינית ומתחייב

למערכת עקרונות מוסר מוגדרת מאוד שתנחה את המחשבה והמעשה במחיר אישי שגדל והולך בלי הרף.¹¹

סיכום

מוסר המלחמה מושתת על ערכים נורמטיביים ועל שאיפה להתקרב אליהם ולא רק על כללים ועל חוקים של מותר ואסור שהם עיקרה של האתיקה הצבאית היישומית. מוסר המלחמה נמדד בכמה מבחנים: מבחן הכוונה, מבחן התוצאה, מבחן התהליך וכוחם המוסרי של הערכים כפרי של אמנה חברתית.

כך מהווה תרבותו של עם ושל צבא ציר ייחוס או מודל שניתן להשתפר ולהתקרב אליו. עלינו לקבוע לעצמנו כמטרה לחזק את הפן המוסרי בסביבה מורכבת, דינמית וזרועת מוקשים. כל עוד נאמין כי ביסודו של דבר ישראל נאבקת מאבק צודק וחיוני, כל עוד המצפון יהיה המצפון, נוכל להתמודד עם אתגרים הנובעים ממוסר הלחימה. אין דרך טובה יותר לסיים את העבודה על מוסר המלחמה, על אחריות המפקדים, על חובתם לבחון את ההוראות הניתנות להם ועל טיבה של המשמעת הביקורתית מאשר

לצטט את דברי הסופר-הטייס סנט-אכזיפרי בספרו "הנסיך הקטן":

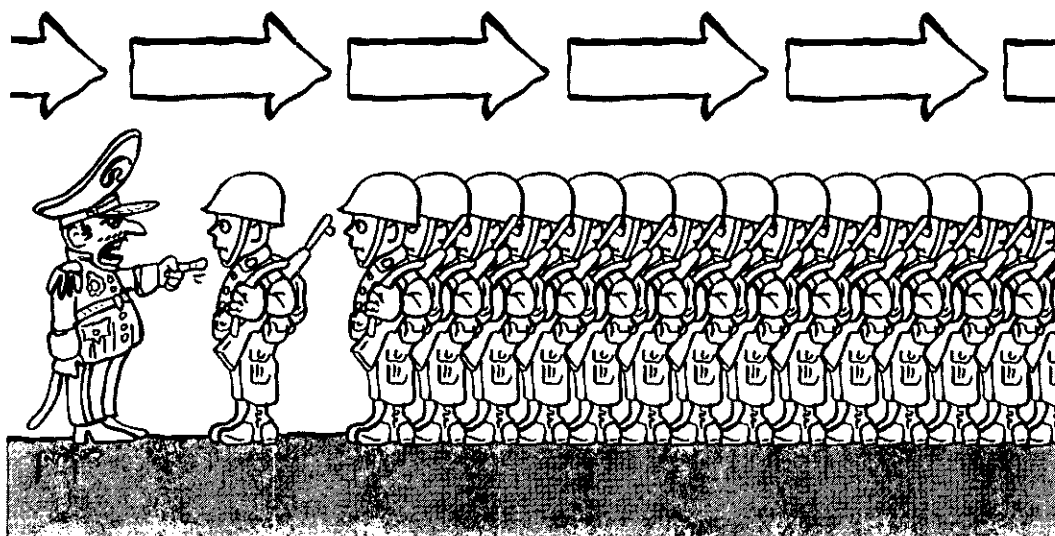
ביקש הנסיך הקטן: הנני רוצה לראות בשקיעת החמה. אם על המלך טוב, יצווה נא כי תשקע. שאל המלך: "לו ציוויתי על אחד מאלופיי לדאות

כפרפר מפרח לפרח, לחבר מחזה תוגה או להפוך לעוף הים, ואילו נמנע אותו אלוף מלמלא אחר פקודתי - במי משנינו היה האשם, באלוף או בי?" "בך", השיב הנסיך הקטן בתוקף. "נכון", קרא המלך. "יש לדרוש מכל אדם רק את שידו משגת. רק על יסודות התבונה תיכון המנהיגות. רשאי אני לדרוש משמעת משום שפקודותיי הן הגיוניות".¹²

מוסר המלחמה מושתת על ערכים נורמטיביים ועל שאיפה להתקרב אליהם ולא רק על כללים ועל חוקים של מותר ואסור שהם עיקרה של האתיקה הצבאית היישומית

מקורות

1. מיכאל וולצר, מלחמות צודקות ולא צודקות, תל-אביב, עם עובד, 1984, עמ' 7. נדפס לראשונה באנגלית ב-1977. תירגם: יורם ברונובסקי
2. כרמית גיא, בר-לב, עם עובד, 1998
3. ynet, 15 בספטמבר 2002
4. המילון למונחי צה"ל, הערך "ציות", אג"ס-תוה"ד, 1998
5. ynet, 15 בספטמבר 2002
6. אירית גל ואילנה המרמן, מביירות לג'נין, תל-אביב, עם עובד, 2003
7. שמואל גורדון, מנהיגות אווירית: תרבות מבצעית מודרנית, תל-אביב, משרד הביטחון, 2003, עמ' 115-116
8. יגאל שוחט, "דגל שחור" מוסף הארץ, 8 בינואר 2002, עמ' 18
9. בנימין פלד, "מרחב החלטה של המוביל", מחשבות באוויר 23, 1997, עמ' 23. (מתוך דברים שנשא לאחר מלחמת יום הכיפורים)
10. Shmuel N. Eisenstadt, "Intellectuals and Traditions", in Shmuel N. Eisenstadt & S.R. Graubard (Eds.) *Intellectuals and Traditions*, New York, Humanities Press, 1973, p. 17
11. ישעיהו ברלין, הוגים רוסים, תל-אביב, עם עובד, 1983, (נדפס לראשונה ב-1948), עמ' 149-150
12. אנטואן דה סנט אכזיפרי, הנסיך הקטן, תל-אביב, עם עובד, 1999 (יצא לאור לראשונה בצרפתית ב-1946), עמ' 37-39



תחקיר והפקת לקחים בתרגילי המפקדות בזרוע היבשה

בדצמבר 2003 באה לקיצה התנסות ראשונה וייחודית, שבמסגרתה תיחקר צוות אזרחי את תרגילי המפקדות הבכירות בזרוע היבשה והפיק מהם לקחים. צוות התחקור שליווה את התרגילים משלב תכנונם, דרך ביצועם ועד סיכומם הפך ברבות הזמן למוקד ידע במפקדות הבכירות של דרגי השדה בעת לחימה ובתרגילים. מטרת המאמר היא לשתף את הקוראים בחוויה הייחודית הזאת של צוות אזרחי, הפועל בסביבה צבאית והנוגע מתוקף משימתו בעצבים חשופים ורגישים של הארגון שבו הוא פועל, ולעשות חשבון נפש פנים צוותי ולהציג עובדות, מסקנות, המלצות ולקחים שנלמדו מהפעילות הערכית והמקצועית הזאת

תא"ל (מיל") איציק לב-ארי ואל"ם (מיל") איתן קלמר

הקדמה

בדצמבר 2003 באה לקיצה התנסות ראשונה וייחודית, שבמסגרתה תיחקר צוות אזרחי את תרגילי המפקדות הבכירות בזרוע היבשה והפיק מהם לקחים. ההתנסות הזאת נמשכה כשלוש שנים, מתוכן פעל הצוות כשנה (ממאי 2002 ועד אוגוסט 2003) במסגרת קבועה שתפורט בהמשך. צוות התחקור שליווה את התרגילים משלב תכנונם, דרך ביצועם ועד סיכומם הפך ברבות הזמן למוקד ידע במפקדות הבכירות של דרגי השדה בעת לחימה ובתרגילים. תמצית הידע שנצבר תועדה והועברה בצורה סדורה – עם תום פעילות הצוות – לגורמים המוסמכים בזרוע היבשה. מטרת המאמר היא לשתף את הקוראים בחוויה הייחודית הזאת של צוות אזרחי הפועל בסביבה צבאית והנוגע מתוקף משימתו בעצבים חשופים ורגישים של הארגון שבו הוא פועל. אך יותר מכול תכלית המאמר הזה היא לעשות חשבון נפש פנים צוותי ולהציג עובדות, מסקנות, המלצות ולקחים שאותם למדנו מהפעילות הערכית והמקצועית הזאת.

מלוי משימה כגון הקלטות וצילומים בתא הטייס – תרבות של תחקיר עצמי, אישי ויחידתי. התרבות הזאת עוצבה לתפיסה, לשיטה ולכלי תחקור הנהוגים בחיל עד היום.

באימונים ובתרגילים של זרוע היבשה התפתח לו עם השנים נוהל של סיכומים, ואילו המלה "תחקיר" הייתה שמורה בדרך כלל לפעילות מבצעית או לאירועים "חריגים". למרות זאת החליטה זרוע היבשה בתחילת שנת 2001 לבחון הקמת צוות אזרחי לתחקור ולהפקת לקחים. מדוע הוחלט להקים צוות תחקור? ומדוע נקבע שיהיה אזרחי? בתרגילים של זרוע היבשה נהוגה השיטה שבה יחידה מתורגלת מבוקרת על-ידי יחידה מקבילה. לדוגמה, תרגיל של גדוד חי"ר יבוקר על-ידי גדוד חי"ר אחר. תפקיד הבקרים הוא לפעמים כפול, והם משמשים הן כבקרי איכות והן כבקרי בטיחות. השיטה הזאת זכתה לניסוח אידיאולוגי האומר ש"במחיר של תרגול גדוד אחד מאמנים את סגל המפקדים של שני גדודים, שהרי הבקרים לומדים לא פחות מהמתורגלים".

אך גם לשיטה הזאת קמו במשך הזמן מקטרגים רבים, שטענו כי לא זו בלבד שעלותה הכספית גבוהה (ימי מילואים, הפעלת כלי רכב רבים), אלא איכות הבקרה שהיא מייצרת נמוכה, בעיקר בתרגילי מסגרת גדולים. הסיבה: הכנת הבקרים (ברובם קציני מילואים) לקתה בחסר, ולכן התפוקות שלהם היו רדודות מבחינה מקצועית. נוסף על כך גם עודדה השיטה הזאת התפתחות תת-תרבות של "שמור לי ואשמור לך", דהיינו "אתה לא תדווח על ליקויים שלי, וכשנתחלף בתרגילים בעתיד, אני לא אדווח על ליקויים שלך". ומעל לכול: השיטה הזאת, מעצם היותה מבוססת על אנשים לא קבועים, לא השאירה בארגון תוצרי למידה מערכתיים וארוכי טווח.

הרקע להקמת צוות התחקור והפקת הלקחים

צה"ל בכלל וחיל האוויר בפרט נתפסים כגופים שבהם מתקיימים תהליכי תחקור עצמיים אך מקצועיים. חיל האוויר פיתח לאורך השנים – בעיקר בזכות אמצעים טכנולוגיים



במקביל לאי-שביעות הרצון, שהחלה לחלחל ביחידות היבשה מ"משטר הבקרות", הבשילה בסוף שנות ה-90 מערכת טכנולוגית שיחד עם מערכת "מחשבת קרב 3" הקנתה לזרוע היבשה יכולת משופרת לניהול ולשליטה

בתרגילים. שתי המערכות האלה אוגרות בתוכן את כל הנתונים התשתיתיים של התרגיל: מיקום כוחותינו וכוחות האויב, סוג הפעילות, זמן הפעילות ותוצאות הפעילות, ובכך הן שמו קץ לזיכוכים האין-סופיים שהיו בעבר סביב "עובדות" שהיו או לא היו והפנו קשב ארגוני לטפל באופן איכותי יותר

בתהליכים ובסיבות. מכאן ועד לשימוש במילה "תחקיר" גם באימונים ובתרגילים הדרך הייתה קצרה.

על רקע ההזדמנות הטכנולוגית הזאת ואי-שביעות הרצון משיטת הבקרה נולד הרעיון להקים צוות תחקיר לתרגילי המפקדות בזרוע היבשה. מדובר ברעיון שמגלם בתוכו את הבנת המערכת בדבר חשיבות הצוות ואיכות תוצריו, שיחד עם הטכנולוגיה הזמינה מאפשרות יכולת למידה מתקדמת מתרגילים ככלי לשיפור ולהתמקצעותו של הארגון.

אך עוד קודם לביצוע ההתקשרות הפורמלית להפעלת צוות תחקיר קבוע התקיים שלב חשוב בהבשלת התהליך, שבדיעבד ניתן לכנותו "ניסוי מבצעי" לרעיון להקים צוות תחקיר אזורי. במסגרת הניסוי הזה, שנמשך כשנה וחצי, מתחילת 2001 ועד אמצע 2002, בוצעו הפעילויות המרכזיות הבאות:

- גובשה תפיסת התחקיר ושיטת הפעילות של הצוות בהנהגת המרכז לאימון מפקדות של הזרוע (המרא"ם). לצורך זה נערכו סדנאות משותפות שעסקו, בין היתר, בנושאים הבאים: גיבוש מתודולוגיות, קביעת נושאים מרכזיים לתחקיר, יחסי הגומלין בין שני הגופים תוך ליבון והגדרה של תחומי האחריות, קביעת גבולות גזרה בין הגופים, הגדרת "הלקוח" ועוד. הסדנאות, שאותן סיכם מפקד הזרוע, היו אבן דרך חשובה בהקמת הצוות ובמיצובו במערכת.
- גובשה מדיניות מפקד הזרוע להפעלת הצוות, וכן נקבע המקום שבו תיעשה פעילות התחקיר והפקת הלקחים בהתאם לתפיסה הקובעת שהזרוע היא ארגון לומד.
- בפרק הזמן הזה ביצע הצוות הזמני תחקירים בתרגילי אוגדה ובתרגילי מרא"ם. התחקירים האלה שימשו לגיבוש מתודולוגיות להכנת התחקיר, לביצוע ולסיכומו.
- הוכן מסמך ההתקשרות להפעלת הצוות הקבוע.

פעילות הצוות הארעי החלה לצבור הערכה בעיקר בקרב המתורגלים המתוחקרים ובקרב מנהלות התרגילים. במחצית הראשונה של 2002 הוחלט לעגן את פעילות

הצוות במסמך התקשרות חוזי ובכך להופכו לצוות קבוע. חברת רפא"ל גיבשה את צוות התחקיר האזורי בהתאם למסמך ההתקשרות. צוות התחקיר האזורי הקבוע החל את משימתו במאי 2002. בהתבסס על הצלחת פעילותו

של הצוות הארעי, הציג מסמך ההתקשרות בפני הצוות הקבוע רמת ציפיות גבוהה והיקף פעילות, שנראים היום, בדיעבד, חורגים מתחום התחקיר והפקת הלקחים. להלן שני סעיפים מרכזיים מהמסמך:

א. מדיניות הפעלת הצוות (על-פי סיכום מפקד זרוע היבשה):

- חמשת המאמצים העיקריים (התמרון, האש, המודיעין,

הלוגיסטיקה, מאמץ הפו"ש ועבודת המטה) יהיו "נושאי אב" לתחקיר ולבחינה.

- הנושאים לבחינה ישקפו תהליכים מתמשכים, תהליכים רוחביים חוצי מרכזים ותהליכים חוצי יחידות שלהם השפעה על מרכיבי בניין הכוח והפעלתו – תו"ל, מבנה וארגון, אמל"ח, אימונים וכוח אדם.
- נושאים ייחודיים ייקבעו בתיאום עם מפקד המנהלת והמפקד המתורגל.

ב. תפקידי הצוות:

- תחקיר אימוני המרכז לאימון מפקדות.
- תחקיר תרגילי האוגדה ומעלה.
- סיוע למנהלות התרגילים ולהכנת המתורגלים.
- ניהול המידע והידע בזרוע היבשה.
- תיעוד ממוסד ומקצועי ("זיכרון ארגוני").
- עיבוד המידע וניתוחו על בסיס פרמטרים מקצועיים.
- הפקה והגדרה של לקחים באופן מקצועי ושוטף.
- סיוע בפיתוחי תפיסות ותו"ל.
- סיוע בפיתוח ידע וכתובה בנושא התחקיר.
- סיוע לקורסים הבכירים.
- סיוע לקביעת מדדים והישגים נדרשים.
- עוגן לצוותי התחקיר בחירום.

הערה: מסמך ההתקשרות כולל פירוט של כל הסעיפים הנ"ל.

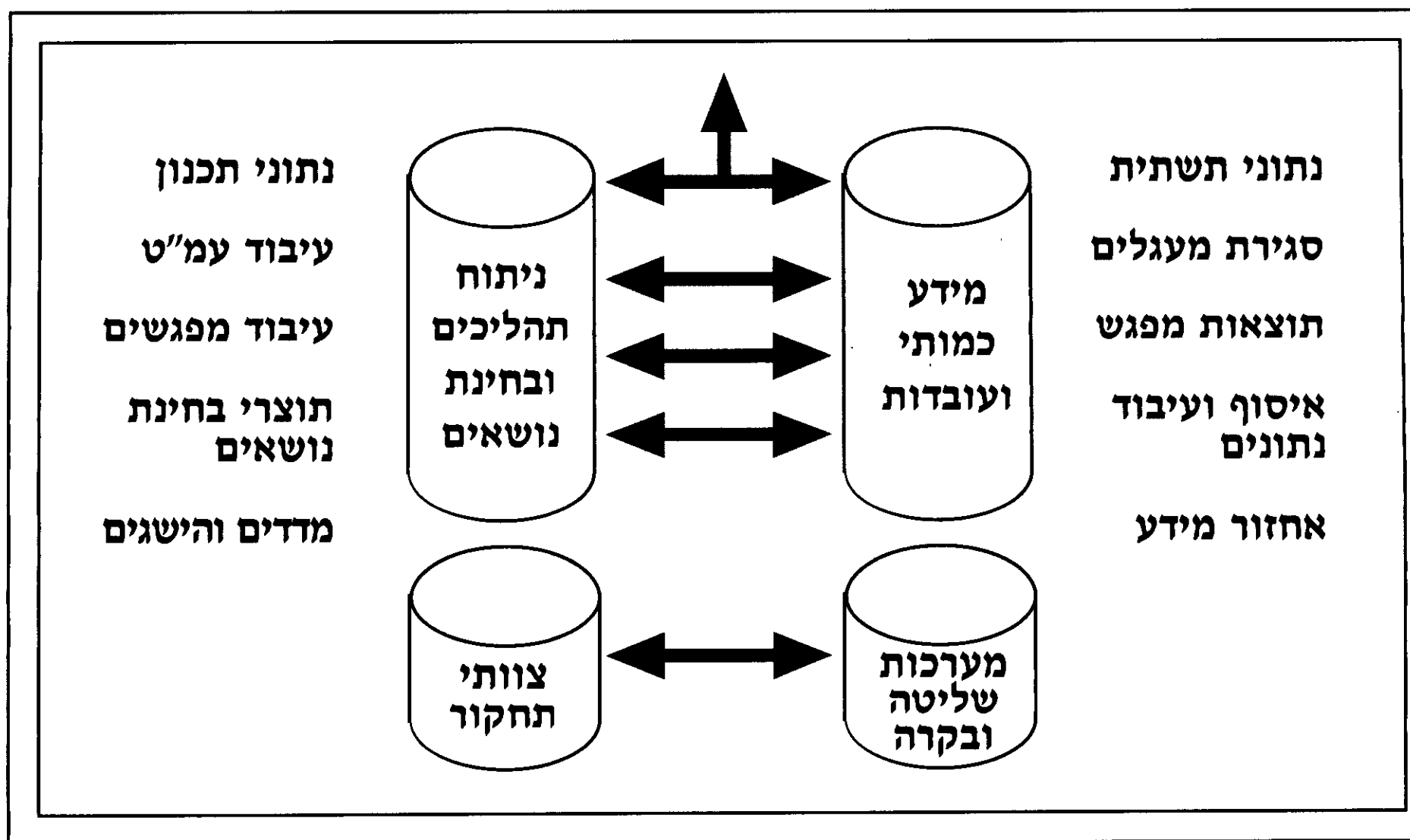
רציונל פעילות הצוות ותפוקותיו

בבסיס הרציונל של פעילות הצוות הקבוע עמדו, כמובן, הגדרת מדיניותו של מפקד זרוע היבשה לצוות ומסמך ההתקשרות המחייב.

העקרונות לבניית הצוות ולפעילותו

- את הצוות יש להרכיב מקצינים בכירים שפרשו זמן קצר לפני כן מהמערכים השונים – הלוחמים ותומכי הלחימה – בזרוע היבשה.
- יש ליצור תמהיל של אנשים מקצועיים, המאפשר

עיבוד תוצרי התחקיר



האמורה בוצעה במהלך המחצית השנייה של שנת 2002, וכי לאחריה צומצמו אימוני המפקדות הבכירות ביבשה בגין אילוצים תקציביים. כל תחקיר סוכם במסמך מסכם. פרסום כ-20 מסמכים מסוגים שונים – "ניירות מטה" • – כגון: הנחיות למנהלת תרגיל עוצבתי, סיכום שנתי וחצי שנתי של לקחים "חוצי יחידות" מתרגילים, ומסמכי רקע. יש להדגיש כי הפרסומים האלה התבססו על פעילותו של הצוות בתרגילים ועל מעורבותו במפקדת הזרוע.

• השתלבות בפרויקט "כשירויות ומדדים" והובלת תחום הכשירויות והמדדים במפקדת העוצבה בלחימה. לסיכום תת הפרק הזה יש להזכיר שוב כי שיתופם ומעורבותם של קצינים פורשים בפעילות הצבא הסדיר אינה המצאה צה"לית, וכי הצבא האמריקני, לדוגמה, שממנו אנו רוצים ללמוד בתחומים שונים, מקיים מגוון רחב של פעילויות באמצעותם ובעזרתם של פורשיו, כולל פעילות של ליווי וחניכה של מפקדים באימונים ובלחימה, ובכלל זה במערכה הנוכחית בעיראק.

כמו כן יש לציין כי תחקור תרגילים היה ליבת העשייה של הצוות, וכאשר התרגילים הופסקו, הוסט מרכז הכובד לתחום של ניהול המידע ולתחומים תומכים אחרים, כגון סיוע לקורסים בכירים כמוגדר בתפקידי הצוות (ראו לעיל).

הרהורים ותובנות מרכזיות העולות מפעילות הצוות

עבודת הצוות במהלך השנה וחצי האחרונות העלתה שורה

- כיסוי בו זמני של רוב פעילויות המפקדה ושיכול במקביל לטפל בכל תחום מקצועי בנפרד.
- יש להקנות לצוות יכולת להתחבר לכל המערכות לניהול התרגיל, כגון מערכות השו"ב השונות ומערכות העזר לניהול ולשליטה לשם השגת נתונים החיוניים לתחקור.
 - יש למקד את פעילות התחקור בנושאי הליבה הזרועיים – תו"ל, מבנה וארגון, אמל"ח, הכשרה ואימונים, כוח אדם – תוך שימת דגש על תהליכים, על מגמות ועל תופעות ופחות על אירועים נקודתיים ובודדים. על הצוות לעשות זאת באמצעות איסוף מידע כמותי-עובדתי, בעיקר מתוך המערכות הממוכנות, ובאמצעות ביצוע תצפיות על התהליכים.
 - את נושאי התחקור (לצד נושאי האב) יש לגבש בעבודה משותפת של ארבעת הגורמים: מנהלת התרגיל, הגוף המתורגל, הרמה הממונה וצוות התחקור (על בסיס העובדה שהוא מכיר את הלקחים ואת הנושאים חוצי האוגדות והיותו מוקד ידע בתחום של ניהול תרגילים ושל תו"ל המפקדות ביבשה).
 - את התחקירים יש לבצע במקצועיות אובייקטיבית מרבית.
 - את פעילות התחקור יש לבצע תוך שמירה על עצמאות מנהלתית מלאה של הצוות.

תפוקותיו העיקריות של הצוות במהלך תקופת פעילותו הקבועה (מאי 2002 – אוגוסט 2003) היו כדלקמן:

- תחקור כמה תרגילי אוגדה וכמה תרגילים של המרכז לאימון מפקדות (מרא"ם). ראוי לציין כי כל הפעילות

ארוכה של נושאים בחתכים שונים הקשורים לעולם התוכן של התחקיר ושל הפקת הלקחים. בפרק הזה ננסה לתמצתם ולהציגם. להלן פירוט הנושאים בשלושה חתכים:

החתך המקצועי

כדי שיוכלו לנהל תחקירים ולהפיק לקחים חייבים חברי הצוות לעמוד בדרישות הבאות:

- להיות בעלי הכשרה מקצועית בתחום התחקירים והפקת הלקחים. צוות התחקור פיתח תפיסה, מתודולוגיה וכלים בתחום הזה, שאותם הטמיע בקרב אנשיו בצורה מובנית ושיטתית. (הצוות ביצע במהלך פעילותו – בין היתר – סדנה מקצועית בת שלושה ימים לבחינת הקיים וכדי לחשוב על העתיד).

לשמור על צוות קבוע ולהפגין מחויבות כלפי ההופעה בתרגילים. אחת מנקודות החוזק של הצוות הייתה שהוא נשען על קבוצת אנשים קבועה, שזכתה כל הזמן להכשרה ולהתמחות, מה שאיפשר לה להשתפר מפעילות לפעילות.

- לעמוד בסטנדרטים ארגוניים ומקצועיים מוסמכים ומוכרים דוגמת iso 9001 (הצוות הוסמך ל-iso בתחילת 2003).
- לקבל משוב קבוע ושיטתי מה"לקוח" כדי לקיים תהליכי שיפור מתמידים.
- להיות מקובלים מקצועית על המתווכחים. חברי הצוות – כל אחד בתחומו – חייבים להיתפס בעיני המתווכחים ובעיני מפקדת הזרוע ("הלקוחות") כמקצוענים בתחומם וכבני סמך בתו"ל המפקדות העדכני של זרוע היבשה ונושאים המקצועיים הייחודיים לכל מרכז ומרכז במפקדה. צוות שאינו מקובל מאבד את הבסיס לפעילותו ואת עוצמתו. זו הסיבה שחברי הצוות שנבחרו היו בכירים בדרגותיהם (במילואים) ובוגרי תפקידים במפקדות הבכירות של זרוע היבשה.

מעורבות צוות התחקור בכל שלבי התרגיל – הכנה, ביצוע, סיכום

אחד הלקחים החשובים של הצוות, שהפך ל"עוגן" בפעילותו, היה הבנתו כי ישנו הכרח לקיים אינטראקציות עם כל הגופים המעורבים בהכנת התרגיל ובניהולו ולאורך כל תקופת הפעילות. המשמעות הנובעת מכך היא כדלקמן:

- יש לקיים מפגשים נפרדים לפני התרגיל עם המנהלת, עם המתורגלים ועם המעטה כדי ללמוד וללמד. יודגש כי לא פחות משהצוות למד לפני כל תרגיל (על המתווה שלו, על מהלכיו הצפויים וכו'), הוא העניק מניסיונו למנהלת ולמתורגלים, שכן הצוות, כאמור, הפך להיות מוקד ידע בתחומו.

יש לקיים מפגשים שוטפים במהלך התרגיל עם המנהלת ועם המעטה כדי להעביר רשמים על המתרחש בשטח והמלצות להמשך ניהול התרגיל וכן כדי לקבל נתונים על תמונת הייחוס (של כוחותינו ושל האויב) ועל הצפוי בהמשך.

- יש לקיים מפגשים שוטפים עם גופי החניכה והבקרה לחילופי מידע ולהשתתף בסיכומי הביניים ובקבוצות הלמידה כדי לשמוע ולהשמיע מתוך כוונה לאפשר למתאמנים להשתפר תוך כדי התרגיל ולא רק מסיימו.

- יש לקיים מפגשי עדכון פנים-צוותיים. אלה הוכחו כחיוניים – במיוחד בתרגילים ארוכים ומורכבים – בכל הנוגע לעדכון הדדי, לחידוד סוגיות מקצועיות, להבהרה ולהדגשה של נושאי התחקור, להתנעה ולהדממה של תהליכי בדיקה ובירור ועוד. ראוי להדגיש כי המפגשים האלה לא החליפו את השיח השוטף שהתקיים בין ראש הצוות למתחקרים ובין לבין עצמם לצורך "סגירת מעגלים" ולהבנת התרחשויות.

- קיום מפגשים בסוף התרגיל עם כלל הגורמים לצורך השלמת נתונים לתחקיר, הצגת ממצאי התחקיר, מתן סיוע לתחקירים הפנימיים של המתורגל – הן בנתונים והן במתודולוגיה וכד'.

חשיבות התשתית העובדתית

קיום תשתית עובדתית רחבה הוא תנאי להצלחת התחקיר, לאיכותו המקצועית, לנכונות ה"לקוח" לקבל את המלצותיו ולצמצום נקודות מחלוקת אפשריות. במסגרת זו יש להדגיש את הנקודות הבאות:

- צוות התחקיר הפעיל גוף "אוספי חומר", שתכליתו ליצור תשתית עובדתית אחידה בצורה שיטתית וקבועה מכלל מקורות המידע והידע הקיימים במפקדה (מערכות ממוכנות, פרסומים "בעותק קשה" וכד').

- צוות התחקיר ראה חובה לעצמו ללוות כל תרגיל בצורה רציפה ושוטפת, 24 שעות ביממה, כל עוד התרגיל לא הסתיים. יודגש כי לנוכחות הרצופה יש ערך מוסף מבחינה ערכית ומבחינת מערכת היחסים המיוחדת המתפתחת בין המתורגלים למתחקרים.

- המתחקרים מוקמו גם ברמות הכפופות כ"חיישנים" נוספים וכספקי מידע ותובנות (ראו גם את הסעיף הבא).

- השתקפות פעילות המפקדה המתווכחת בעיני הכפופים לה הייתה זווית התבוננות מעניינת וחשובה ומרכיב חשוב במתודולוגיית העבודה, שהרי ידוע "שמה שרואים מכאן לא רואים משם". מה גם שעבודת המפקדה אינה המטרה אלא אמצעי בלבד, שבין השאר אמור לסייע לרמות הכפופות להוציא את המשימה מהכוח אל הפועל.

לאור זאת, כאמור, החזיק צוות התחקור מתחקרים גם ברמות הכפופות, ואלה איפשרו למפקדה, מעבר להיבטי

ישנו הכרח לקיים אינטראקציות עם כל הגופים המעורבים בהכנת התרגיל ובניהולו ולאורך כל תקופת הפעילות

יש לקיים מפגשים שוטפים במהלך התרגיל עם המנהלת ועם המעטה כדי להעביר רשמים על המתרחש בשטח והמלצות להמשך ניהול התרגיל וכן כדי לקבל נתונים על תמונת הייחוס (של כוחותינו ושל האויב) ועל הצפוי בהמשך.

- יש לקיים מפגשים שוטפים עם גופי החניכה והבקרה לחילופי מידע ולהשתתף בסיכומי הביניים ובקבוצות הלמידה כדי לשמוע ולהשמיע מתוך כוונה לאפשר למתאמנים להשתפר תוך כדי התרגיל ולא רק מסיימו.
- יש לקיים מפגשי עדכון פנים-צוותיים. אלה הוכחו כחיוניים – במיוחד בתרגילים ארוכים ומורכבים – בכל הנוגע לעדכון הדדי, לחידוד סוגיות מקצועיות, להבהרה ולהדגשה של נושאי התחקור, להתנעה ולהדממה של תהליכי בדיקה ובירור ועוד. ראוי להדגיש כי המפגשים האלה לא החליפו את השיח השוטף שהתקיים בין ראש הצוות למתחקרים ובין לבין עצמם לצורך "סגירת מעגלים" ולהבנת התרחשויות.

- קיום מפגשים בסוף התרגיל עם כלל הגורמים לצורך השלמת נתונים לתחקיר, הצגת ממצאי התחקיר, מתן סיוע לתחקירים הפנימיים של המתורגל – הן בנתונים והן במתודולוגיה וכד'.

חשיבות התשתית העובדתית

קיום תשתית עובדתית רחבה הוא תנאי להצלחת התחקיר, לאיכותו המקצועית, לנכונות ה"לקוח" לקבל את המלצותיו ולצמצום נקודות מחלוקת אפשריות. במסגרת זו יש להדגיש את הנקודות הבאות:

- צוות התחקיר הפעיל גוף "אוספי חומר", שתכליתו ליצור תשתית עובדתית אחידה בצורה שיטתית וקבועה מכלל מקורות המידע והידע הקיימים במפקדה (מערכות ממוכנות, פרסומים "בעותק קשה" וכד').

- צוות התחקיר ראה חובה לעצמו ללוות כל תרגיל בצורה רציפה ושוטפת, 24 שעות ביממה, כל עוד התרגיל לא הסתיים. יודגש כי לנוכחות הרצופה יש ערך מוסף מבחינה ערכית ומבחינת מערכת היחסים המיוחדת המתפתחת בין המתורגלים למתחקרים.

- המתחקרים מוקמו גם ברמות הכפופות כ"חיישנים" נוספים וכספקי מידע ותובנות (ראו גם את הסעיף הבא).

- השתקפות פעילות המפקדה המתווכחת בעיני הכפופים לה הייתה זווית התבוננות מעניינת וחשובה ומרכיב חשוב במתודולוגיית העבודה, שהרי ידוע "שמה שרואים מכאן לא רואים משם". מה גם שעבודת המפקדה אינה המטרה אלא אמצעי בלבד, שבין השאר אמור לסייע לרמות הכפופות להוציא את המשימה מהכוח אל הפועל.

לאור זאת, כאמור, החזיק צוות התחקור מתחקרים גם ברמות הכפופות, ואלה איפשרו למפקדה, מעבר להיבטי

מרכיב חשוב באופן שבו המתורגלים והסביבה תופסים את הצוות. ההופעה הזאת מאפשרת לצוות את חופש הפעולה ואת השקט הסביבתי הנחוצים לו מאוד בעבודתו בשטח.

• חשוב לזכור שהתחקור אינו בקרה, אינו שפיטה ואינו חניכה. לא אחת עלתה השאלה בקרב מתורגלים וגורמים אחרים מהו מקומו של גוף התחקור בתוך המוני ה"לויינים" החגים סביב המפקדה (מעטה, חניכה, תחקור, בקרה, צוותי ניסוי ועוד). כאן המקום לציין שלפעילות התחקיר יש



מאפיינים ייחודיים, ואין זה נכון לחברם אף לא לחניכה, שכן תפקידי החניכה הם ללמד ולחנוך את המתורגל בכל הקשור למכניזם של עבודת המפקדה, בעוד שצוות התחקור בוחן השתקפות של נושאים מערכתיים, חוצי יחידות וכד', ותוצריו מוכוונים למפקדת הזרוע לתהליכי למידה ארוכי טווח.

• בחירת מקום מושבו הפיזי של הצוות היא סוגיה המחייבת שיקול דעת והתלבטות. ישיבה בסמיכות למרא"ם, כפי שחשבו והגו מקימי הצוות (במרא"ם ובחטיבת תוה"ם - תורה, הדרכה, אימונים - במפקדת זרוע היבשה), נראית טבעית, ויתרונותיה ברורים, אך יש לה גם חיסרון בולט: ריחוק מהלקוח המרכזי - חטיבת תוה"ם במפקדת זרוע היבשה. ברבות הימים מה שנדמה היה בתחילת הדרך כיתרון (הקרבה למרא"ם) הפך לחיסרון (יצירת איום - ראו בהמשך).

משמעות הקמתו של צוות התחקור

לצד הסוגיות הארגוניות שתוארו לעיל, הסוגיה המרכזית בחתך הארגוני קשורה למשמעויות שהיו לעצם הקמת הצוות. הקמתו והפעלתו של גוף חדש בכלל ושל גוף אזרחי בתוך הצבא בפרט יוצרות איום משמעותי על הגופים שרואים את עצמם עוסקים בתחומים דומים או קרובים לתחומי העיסוק של צוות התחקור. הסיבות האפשריות לתחושת האיום שהתפתחה סביב הצוות היו כדלקמן:

התחקור, "להציץ במראה" מעת לעת ולקבל משוב אמיתי בנוגע לאיכות תפקודה בתחומים שונים.

החתך הארגוני

תפיסת "הרואה ואינו נראה" במהלך התרגיל הוכחה כנכונה וכחשובה. משמעויותיה העיקריות היו:

- "הליכה על בהונות האצבעות" במוקדי העבודה כדי לצמצם את החיכוך למינימום ולהפריע כמה שפחות מתוך הבנת הלחץ שבו נתונים המתורגלים - בין היתר נוכח ריבוי ה"מסתובבים" במקום (בין אם הם רלוונטיים לעשייה ובין אם לאו).
- שמירה על עצמאות מנהלתית של הצוות כדי לא לייצר נטל ועומס מיותרים על המתורגלים ולאפשר בכל עת חופש תנועה למתחקרים.
- קיום פורמט מובנה לאיסוף מידע במהלך התרגיל הוא תנאי לביצוע הפעילות בצורה מקצועית ושיטתית. הפורמט כולל את "שאלות האב" ואת "שאלות המשנה" של הנושא המתוחקר, והמתחקר נדרש לעבוד לפיהן. יודגש כי השאלות מועברות למתורגלים עוד לפני התרגיל ומסייעות לו - ככלי נוסף - בהכנותיו לתרגיל. הפורמט הזה מאפשר בסופו של התהליך לבנות "תמונת מצב מצרפית" לפעילות המתורגלים בתרגיל - תמונה שהיא אבן דרך מרכזית בתהליך התחקיר כולו.
- הופעה בתלבושת אחידה (חולצה, כובע, תרמיל) ובשילוט ברור ("צוות תחקור זרוע היבשה") היא

- הפיכתו של צוות התחקור למוקד ידע ארגוני בנושא המפקדות בדרג הנפרס ובתחום הניהול של תרגילי מפקדות. בהקשר הזה יש להדגיש כי במציאות של קיום צוות קבוע אל מול ניידות ותחלופה של קציני צה"ל בתפקידיהם כמו גם נוכחות של אותו צוות בכל התרגילים לאורך השנים אכן הפכוהו ל"מוקד ידע" באופן אובייקטיבי.
- נוכחותו ומעורבותו של הצוות בכל השלבים של הכנת התרגיל, של ניהולו ושל סיכומו, כולל התייעצות של מנהלות התרגילים ושל המתורגלים עם הצוות, יצרו לו מעמד מיוחד.
- האיכות של סיכומי התחקירים ותפוצתם הרחבה יצרו פרסום מתחרה אל מול הפרסומים האחרים במערכת. במציאות של התפוצצות מידע ושל מאבק על עינו ועל אוזנו של הקברניט יש בכך משום איום.
- דרישת המערכת לשמוע את דבר הצוות מעל כל במה בשלב הסיכומים (החל מהסיכום הצה"לי וכלה בסיכום של המסגרת המתאמנת ושל החיל) נתנה לצוות כוח ומעמד מאיימים.
- אי-שמירה על העיקרון שהגוף היחיד המעיר למתורגלים הוא הגוף החונך ולא הגוף המתחקר. ראוי לציין כי בתחום הזה חטא לא פעם הצוות, ולא בזדון, אלא מתוך רצונו לסייע למתורגלים, דבר שיצר מתיחויות לא רצויות בין הגופים (חונך - מתחקר). הבעיה הזאת נפתרה כאשר נוסחו נוהלי עבודה מסודרים, שקבעו בדיוק מי רשאי להעיר הערות למתורגלים.
- אף שבתחילת הדרך הובהרה סוגיית "גבולות הגזרה" בין המרא"ם (הגוף החונך) לצוות התחקור (הגוף המתחקר), הרי שהמציאות היומיומית טישטשה את הגבולות האלה ויצרה תחושה ששני הגופים עושים כביכול אותו הדבר.
- היעדר שיח ותיאום ציפיות שוטפים בין הגופים (אף שהתקיים מפגש מדי 6-12 חודשים בין המרא"ם לצוות התחקור לצורך כך) יצר אי-הבנות ותרגום שגוי של המציאות.
- חשוב לציין כי את תחושת האיום הזאת זיהו גם הנהלת הארגון וגם אנשי הצוות, וערב ההחלטה על הפסקת פעילותו של הצוות גובש מסמך הבנות בנוגע לדפוסי הפעילות שלו. למרבה הצער לא הייתה הזדמנות לבחון כיצד עומד המסמך במבחן היישום. עיקרי המסמך היו כדלקמן:
- הצוות יוכפף פיקודית וניהולית למפקדת המרכז לאימון מפקדות (מרא"ם).
- סיכום התחקיר ישולב בתוך סיכום התרגיל שיפרסם המרכז לאימון מפקדות.
- את סיכומי התחקיר יציג בפרסומים השונים רק מפקד המרא"ם.

- במהלך התרגיל ייתן רק המרא"ם משוב למתורגלים.
- צוות התחקיר ישולב בכל פעילויות הגוף המטמיע הקשורות להכנת התרגיל ולניהולו.

החתך הערכי

- הפעלת צוות אזרחי בתוך ארגון צבאי בכלל ובתחום רגיש ועדין כתחקיר בפרט מגלמת בתוכה כמה סוגיות ערכיות, שהבולטת בהן היא פתיחות הארגון ויכולתו להשמיע ולשמוע דברי ביקורת בתוכו.

- זרוע היבשה, בעצם נכונותה להקים גוף תחקור אזרחי בתוכה, שידרה על רצונה ועל כוונתה לפעול כארגון לומד, המושתת בראש ובראשונה על פתיחות, על שקיפות ועל נכונות לשתף גורמים אחרים במידע הקיים בקרבם. דוגמה בולטת לכך היא הרחבת התפוצה של סיכומי התחקיר של הצוות מכ-10 עותקים בתחילת הדרך לכ-150 עותקים בסופו.

- זאת ועוד, רצון הארגון לעבור מתחקיר של אירועים לתחקיר של תהליכים ושל תופעות, כגון תהליכי

קבלת החלטות של מפקדים, חייב את הצוות לעסוק גם בנושאים רגישים, עדינים ובעייתיים.

בכל הנוגע למדיניות של הצוות יש לציין את הנקודות הבאות:

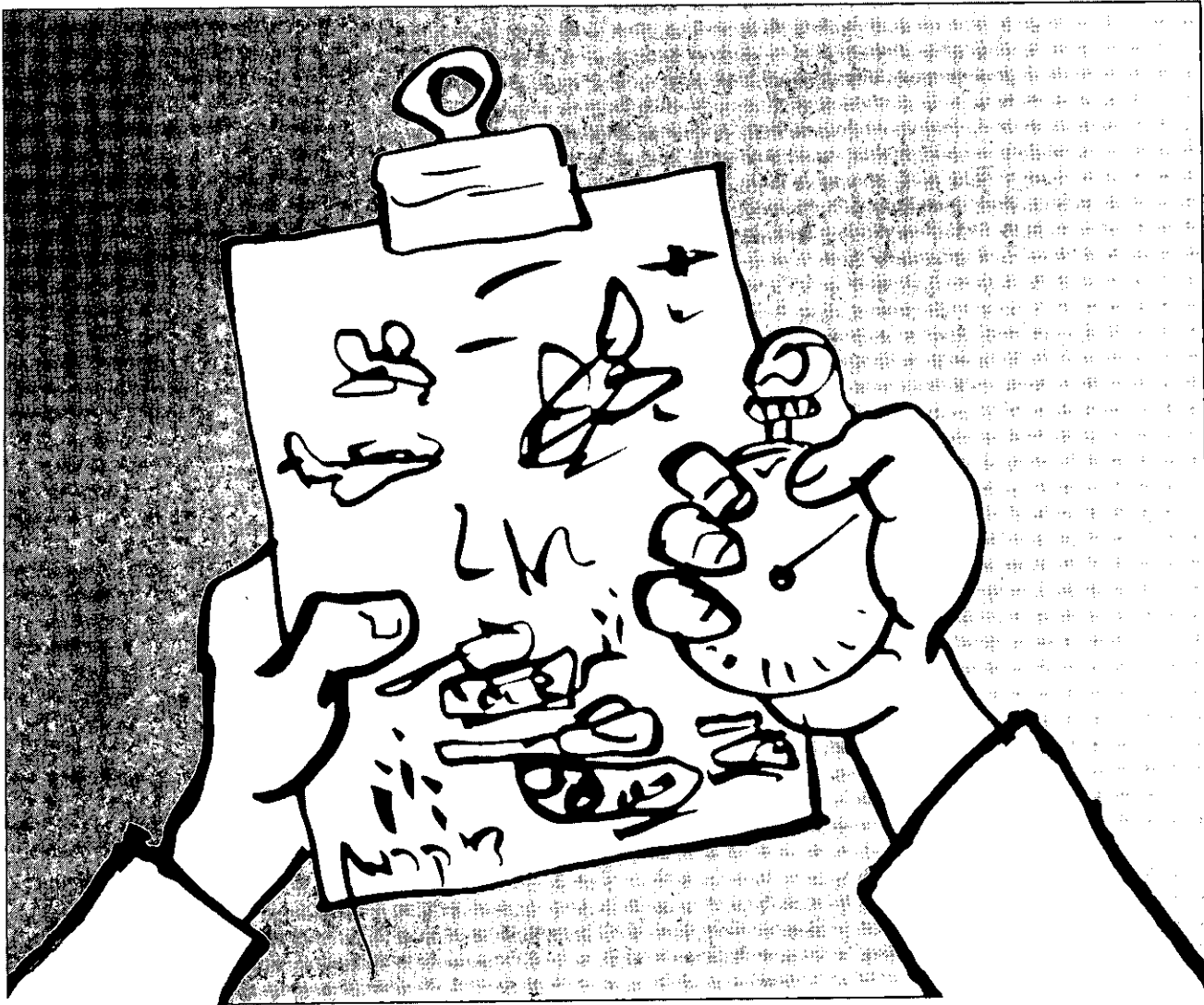
- צוות התחקור לא היסס למתוח ביקורת חריפה על המתורגלים או לשבח אותם - הכול בהתאם לממצאי התחקיר שביצע לפי מיטב שיפוטו המקצועי.
- הייתה נטייה אצל רבים מהמפקדים להסכים בהתלהבות לכל התייחסות חיובית בתחקיר, אך את ההתייחסויות הביקורתיות הם נהגו לבחון בקפידה רבה ולרוב ראו בהן ביקורת אישית ולא מקצועית.
- לסיכום, עצם בחירת זרוע היבשה בחברה אזרחית לביצוע משימות תחקור והפקת לקחים בתרגיליה היא קפיצת דרך נחשונית בבגרותו של הארגון ובנכונותו להיפתח וללמוד. יחד עם זאת אי-אפשר להתעלם מהעובדה שביקורת מקצועית עדיין נתפסת כביקורת אישית.

תרומת הצוות

תרומת הצוות הייתה לטעמנו בתחומים רבים:

1. גיבוש תפיסה, מתודולוגיה וכלים לנושא התחקיר והפקת הלקחים בתרגילי מפקדות בזרוע היבשה.
2. הצבעה על נושאים ועל לקחים חוצי מפקדות בזרוע היבשה.
3. השבת עבודת המפקדות ושיפור התו"ל.
4. מתן כלי נוסף בידי מנהלי התרגילים ביבשה.
5. העלאת הרף בתחום של איכות התחקירים ושל

הפעלת צוות אזרחי בתוך ארגון צבאי בכלל ובתחום רגיש ועדין כתחקיר בפרט מגלמת בתוכה כמה סוגיות ערכיות, שהבולטת בהן היא פתיחות הארגון ויכולתו להשמיע ולשמוע דברי ביקורת בתוכו



6. יצירת פתיחות בסיסית לשמוע ולקבל ביקורת מקצועית, כולל ברמות הפיקוד הבכיר.
7. הקמת מוקד ידע לנושא של ניהול תרגילי מפקדות בכירות ביבשה ולנושא המפקדות עצמן.
8. בניית מודל של כשירויות ומדדים למפקדות הבכירות ביבשה במסגרת פרויקט זרועי רחב, שתכליתו להגדיר את הכשירויות הנדרשות מכל גוף, דרכי מדידתן והגדרת משקלן בסך כל הכשירויות הנדרשות.
9. יצירת ידע חדש בשורה ארוכה של סוגיות תורתיות-מקצועיות, שנשכחו מלב ומדעת. הידע הזה מצא את ביטויו בכמה פרסומים, כגון סיכומי תחקירי התרגילים,

מקשב ארגוני חסר (של הזרוע) ומאי-נכונותה להתמודד עם הקשיים שתהליך כזה מייצר. קושי זה אף הועצם בגין היעדר תקדים חי, נושם ומצליח, היכול לשמש מקור לחיקוי וללמידה.

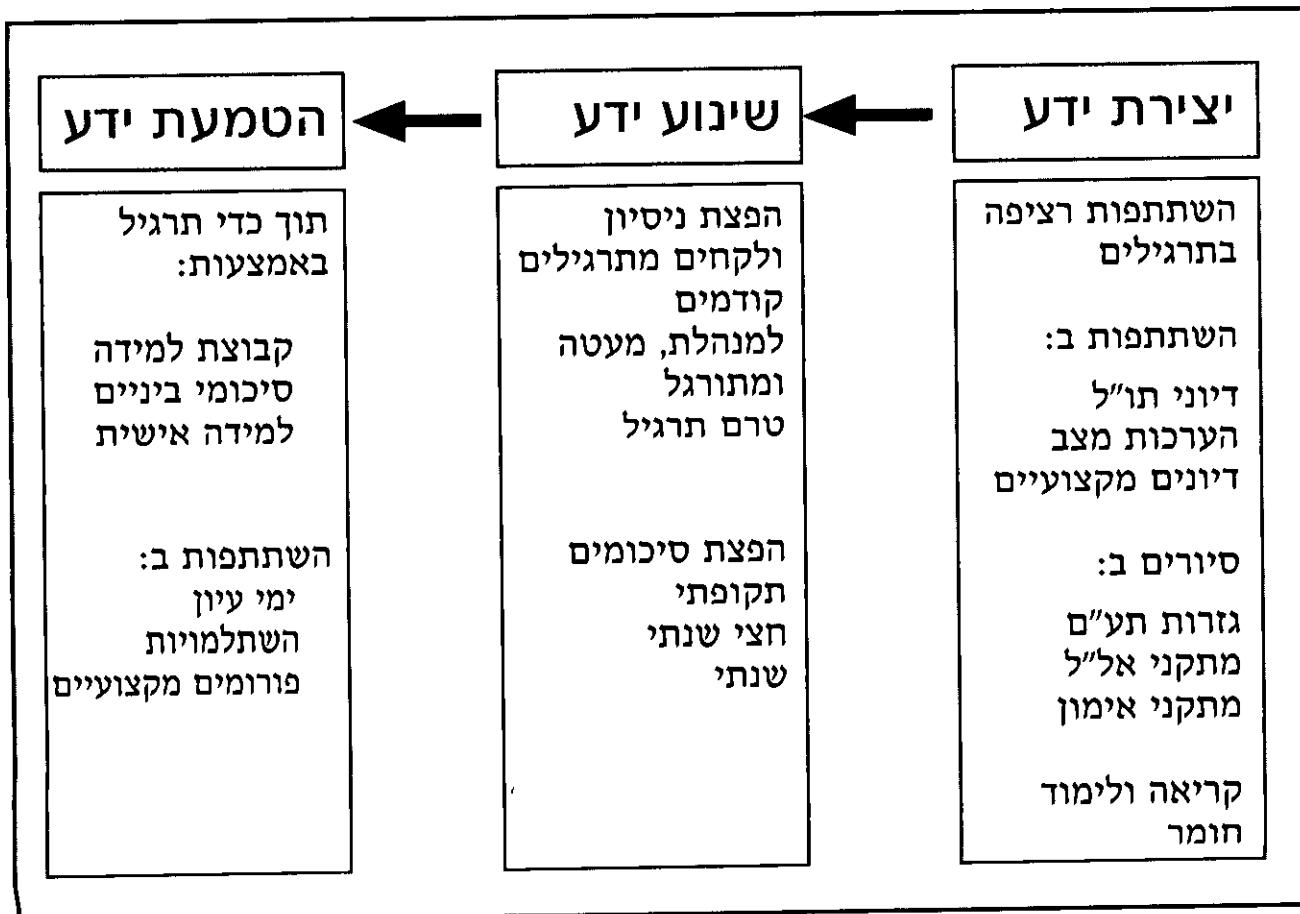
3. שגיאת הצוות בנוגע להגדרת ה"לקוח" המרכזי. הצוות השקיע רבות ביחידות השדה ("הקצה") ובמפקדות החילות ופחות במפקדת הזרוע – "המעסיק". המציאות הזאת הפכה, להבנתנו, לחרב פיפיות נגד הצוות, שכן ככל שמעמדו ויוקרתו של הצוות עלו בעיני "השטח", כך ירדה קרנו בעיני הלקוח (המעסיק), שראה בהתפתחות הזאת פגיעה ואיום.

סיכומים חצי שנתיים ושנתיים, ניירות מטה (ניהול המידע כמרכיב בשיפור איכות האימון לקראת תעסוקה מבצעית, ועוד), ניירות עמדה וכו'. ניהול הידע בהקשר הזה היה על-פי המודל הבא:

ההחלטה על פירוק הצוות

למרות כל נקודות הזכות שצוינו לעיל החליטה הזרוע לפרק את הצוות, ובכך באה לקיצה ההתנסות הייחודית הזאת. הסיבה הפורמלית שניתנה לפירוק הצוות הייתה "קיצוץ תקציבי וצמצום מספר התרגילים". אולם תחקיר פנימי של חברי הצוות בנושא הזה העלה ארבע סיבות אפשריות נוספות שהניעו את הזרוע להפסיק את פעילות הצוות:

תהליך ניהול הידע



1. עצם הקמת גוף חדש בכלל וצוות אזרחי בפרט יצרו, כאמור, מתחים גלויים וסמויים בתוך מפקדת הזרוע (חטיבת תוה"ם – תורה, הדרכה, אימונים) ובמרכז לאימון מפקדות (מרא"ם). מפקדת הזרוע וחברי הצוות היו מודעים חלקית למתחים האלה ואף פעלו כדי לצמצמם ואף לנטרלם בדרכים שונות. אולם "הטיפול המונע" הזה בוצע, כנראה, מאוחר מדי ובהיקף קטן מדי.
2. קיים קושי אובייקטיבי בהפעלת גוף אזרחי בסביבה צבאית – קושי הנובע, להבנתנו, בראש ובראשונה

4. שילוב של מציאות תקציבית אובייקטיבית קשה ביותר במהלך 2003, שהביאה לביטול רוב התרגילים ולביטול הצורך הפורמלי בצוות, יחד עם רגשות תסכול ואיום מצד "הלקוח" יצרו יחס של חוסר סבלנות וסובלנות של מפקדת הזרוע אל הצוות ולנחיצותו.

בהקשר להחלטה לפרק את הצוות יש לציין כי עבודת המטה שבוצעה במז"י בנושא ייחסה חשיבות רבה לסוגיית ה"נראות", משמע כיצד נראית ונתפסת העסקת צוות אזרחי בימים של משבר תקציבי ושל קיצוצים במערכת הצבאית. חשוב להדגיש כי בטבלה שהוכנה במז"י באותה עת, המשווה בין שלושה הרכבי צוותים אפשריים לביצוע משימת התחקור (סדיר – באמצעות אנשי המרא"ם, קציני מילואים ואזרחים בשכר) הוגדרה דרך הפעולה האזרחית כדרך הנבחרת, שכן במרבית אמות המידה שנבחנו (למעט בתחום הנראות) היא זכתה במרב הנקודות.

לקחים מרכזיים

ואלה הם הלקחים הארגוניים המרכזיים שאנו לוקחים עימנו מההתנסות המרתקת הזאת:

- חובה לבצע תיאום ציפיות תדיר בין ה"לקוח" ל"ספק השירות" (הצוות). יודגש כי בצה"ל, שבו ישנה תחלופה תדירה של כוח אדם, מחריפה הסוגיה הזאת פי כמה וחייבת להיות בתודעת "נותן השירות", שאם לא כן ייקלע לאי-הבנות, לתסכולים וכד'.
- "ספק השירות" חייב לחפש דרכים שיביאו לחיזוק מעמדו של "הלקוח-המעסיק" ובמקביל עליו לשמור על אנונימיות מרבית ועל פרופיל נמוך. דפוס פעולה כזה ייתן מוטיווציה ל"מעסיק" להמשיך להעסיק את "ספק השירות", שכן מחד גיסא הוא אינו מאוים, ומאידך גיסא הוא יוצא נשכר בארגונו.
- חובה להתאים את קצב הפעילות של "ספק השירות" לקצב "הלקוח" כדי לאפשר לו לעכל את הסיטואציה ולהתמודד איתה ועם תוצריה.
- חובה לקיים שיח שוטף, "בגובה העיניים", פתוח ומקצועי תוך פיתוח כלים הדדיים המביאים לידי ביטוי את הצרכים של שני הצדדים ויוצרים על-ידי כך סביבת עבודה אוהדת וחדוות עשייה.
- לאור הדברים האלה, הפעלת צוות כזה על-פי העקרונות והדפוסים שתוארו היא אתגר לא מבוטל לארגון ולצוות גם יחד. אין ספק בליבנו שבניסוי הראשון הזה נעשו לא מעט שגיאות מצד כולם כמו גם דברים יפים ומרשימים. אנו מקווים שהידע המקצועי והארגוני שנצבר ונלמד בנושא הזה יישמר ויועבר לגורמים המתאימים ויהיה עוגן בקידום סוגיה חשובה זו בצבא בהווה ובעתיד.

שאלות ונושאים לדין

- להלן השאלות והנושאים שעליהם יש, לדעתנו, לדון:
- האם עדיף מבחינה ערכית ואפשרי מבחינה מעשית שהגופים השונים ביבשה יתחקרו את פעילותם בסגנון חיל האוויר, דהיינו תחקור עצמי, עצמאי אך שיטתי – תחקור שהוא בבחינת שלם מבחינת התפיסה, השיטה והכלים?
 - האם צבא היבשה ערוך בתרבותו הארגונית הנוכחית לקבל משוב בנושאים מקצועיים-מבצעיים מגורם חיצוני אזרחי בלתי תלוי?
 - עד כמה מובנים ומופנמים (במבחן המעשה והתוצאה) המושגים "ארגון לומד" ו"תחקיר" (ככלי לימודי-פיקודי במסגרת "האירגון הלומד") בצבא היבשה?
 - איזה קשב ארגוני אמיתי יכול צה"ל לקיים במציאות שבה הוא פועל ומתפקד (לחימה) כדי להבטיח קליטת גופים ומערכות אזרחיים בתוכו?
 - מהן המתכונות העדיפות להפעלת גורמים וגופים אזרחיים בתוך המערכות המבצעיות והמקצועיות של צה"ל?
 - עד כמה נכון (אם בכלל) שקצינים בכירים שפרשו יעמידו את כשרונם ואת ניסיונם לרשות המערכת, ואם כן, כיצד?

עד כמה נכון (אם בכלל) שקצינים בכירים שפרשו יעמידו את כשרונם ואת ניסיונם לרשות המערכת, ואם כן, כיצד?

סוף דבר

כאמור, זה לא מכבר באה לקיצה ההתנסות הייחודית הזאת של הפעלת צוות אזרחי לתחקור ולהפקת לקחים בזרוע היבשה. הקמת צוות תחקיר והפקת לקחים ייעודיים על-ידי זרוע היבשה הם, להבנתנו, צעדים נחשונים בתהליך הפיכתו לארגון לומד, קל וחומר כאשר הרכב הצוות הוא אזרחי מובהק. מקור כוחו של הצוות היה בראש ובראשונה מקצועיותו הן בתחום הצבאי והן בעולם התוכן התחקורי ובאיתנותו המקצועית. העוצמה הזאת, שהלכה ונבנתה מתרגיל לתרגיל, נשענה על אובייקטיביות מרבית ועל איכות "מוצר" גבוהה (חוברת סיכום התחקיר ומצגות שונות). תם ולא נשלם, שכן בימים אלה ממש עסוק צה"ל יותר מאשר אי-פעם בעבר בסוגיות הקשורות בהעסקת אזרחים על-ידי צבא, למשל באמצעות מיקור חוץ. העיסוק הזה יאלץ את צה"ל, לדעתנו, להתמודד באופן עמוק יותר ומקצועי עם הסוגיה, ולכן חשבנו שנכון יהיה לסיים את המאמר הזה בכמה סימני שאלה הקשורים למקרה הפרטי שתואר (צוות התחקור) כמו גם לנושא העקרוני בכלל.



חוצה ישראל בין שלום למלחמה

כביש 6 תוכנן בשנות ה-90 לקראת מציאות של שלום בין ישראל לפלסטינים והביא בחשבון שישרת גם תנועה פלסטינית ערה בין שטחי הרשות ביהודה ושומרון לבין ישראל ורצועת עזה. זו גם הסיבה שהמתכננים לא היססו לקבוע חלק ניכר מתוואי הכביש ממש על קו התפר. המלחמה שמתנהלת בין ישראל לפלסטינים עלולה לחייב את הממשלה לשלם פיצוי לזכיינים, אם אלה לא יגיעו לסף ההכנסות המינימלי שנקבע בזיכיון

סא"ל יוסי

מבוא

יסלול את הכביש, יתחזק ויתפעל אותו ככביש אגרה למשך 30 שנות זיכיון, שאחריהן יעביר את הכביש ללא תמורה למדינה. בינואר 1998 נבחרה קבוצת "דרך ארץ" (שבה שותפות: Canadian highways Corporation Investments, חברת אפריקה-ישראל וחברת שיכון ובינוי) להיות הזכיינית, ובנובמבר 1999 החלו העבודות לסלילת הכביש מתוך כוונה לסיימן בשנת 2005. כיום ישנן תוכניות מאושרות לסלילת כ-140 ק"מ – מאזור יוקנעם בצפון ועד בית-קמה בדרום.

אחת הבעיות הקשות שעימה נדרשים להתמודד מתכננים ברמות ובמסגרות שונות היא הצורך להעריך ולחזות את העתיד. גם תכנונו של כביש 6 הושפע ממשתנים רבים שהובאו בחשבון, ובהם המצב המדיני-ביטחוני באזור והקשרים בין ישראל למדינות השכנות, ובעיקר בין ישראל ליישות הפלסטינית.

העימות הישראלי-פלסטיני מאז

פרוץ אינתיפאדת אל-אקצא (ספטמבר 2000) וההקצנה ההולכת וגוברת בקרב ערביי ישראל מציבים סימני שאלה בנוגע לנכונותן של כמה מהתחזיות וההנחות שעמדו לנגד עיניהם של הגורמים שתיכננו את התוכניות ארוכות הטווח הנוגעות לכביש 6.

עיון בתוואי הכביש (ראו מפה) מלמד כי האזור הבעייתי ביותר מההיבט הביטחוני הוא הקטע שמחבר בין ברקאי בצפון לצומת קסם בדרום. הקטע הזה עובר בקו התפר, בחלקו בצמידות לקו הירוק, ומשני צידיו – כמעט לכל אורכו – ישנם יישובים ערביים גדולים וצפופים.

יתר על כן, להתפרצות מהומות אלימות בקרב ערביי ישראל – כפי שקרה באוקטובר 2000 – עלולות להיות

תכנונו של כביש 6 הושפע ממשתנים רבים שהובאו בחשבון, ובהם המצב המדיני-ביטחוני באזור והקשרים בין ישראל למדינות השכנות, ובעיקר בין ישראל ליישות הפלסטינית

כביש 6 ("חוצה ישראל") אמור להיות עם השלמתו הכביש העיקרי של ישראל ולשמש עמוד השדרה של מערכת התחבורה הבין-עירונית בארץ. מצפים ממנו שיקרב את הפריפריה בצפון ובדרום אל המרכז וישמש ציר תחבורה מרכזי עיקרי לצד שני כבישי האורך הקיימים – כביש 2 וכביש 4 – ועוקף של מטרופולין גוש דן.

תוואי הכביש נקבע לראשונה ב-1976 במסגרת

תוכנית מתאר ארצית (תמ"א 3).

עם גל העלייה מרוסיה, בסוף שנות ה-80, שבה ועלתה התוכנית לסלילת הכביש במסגרת ההיערכות לקליטת העלייה ובהתאם למדיניות פיזור האוכלוסין (תמ"א 31). הותווה תוואי "חזוני" בן כ-300 ק"מ – מאזור הנגב בדרום לבאר-שבע ועד ליוקנעם, שם אמור היה הכביש להתפצל לשתי זרועות:

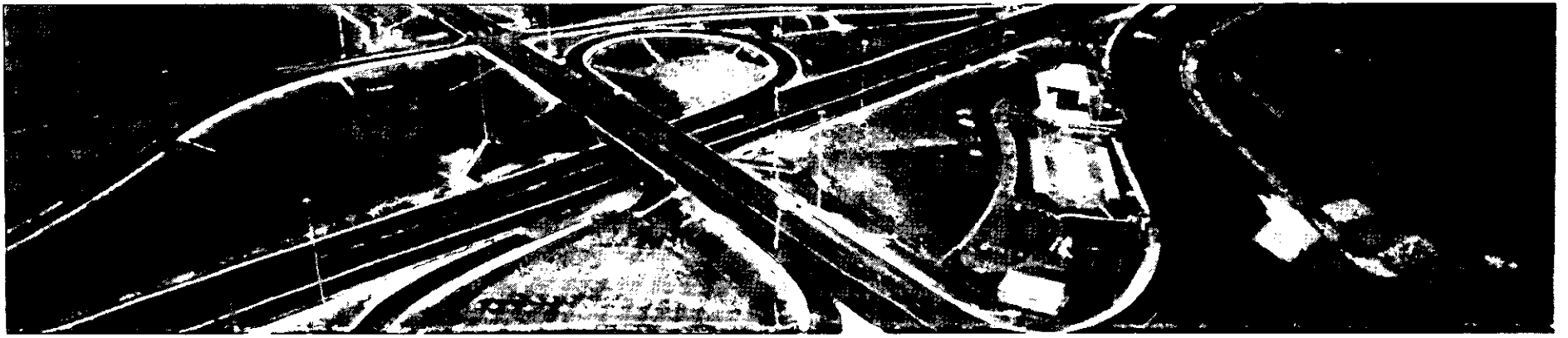
זרוע אחת לגליל המזרחי וזרוע נוספת לגליל המערבי.

סקרי היתכנות, ניתוחי תנועה ובדיקות כלכליות שעשו גופים שונים קבעו כי הכביש חיוני, וכי הוא יביא תועלת רבה מבחינה תחבורתית ומבחינה כלכלית.

בנובמבר 1992 החליטה ממשלת ישראל להקים את חברת "כביש חוצה ישראל" ולהטיל עליה את תכנון הכביש. בשלב הראשון נדרשה החברה להציע לממשלה אפשרויות לסלילת חלקו המרכזי של הכביש – 90 הקילומטרים שבין גדרה לחדרה – במימון חוץ תקציבי.

ב-1995 החליטה הממשלה כי את חוצה ישראל יסלול גוף פרטי שיממן את הפרויקט,





עוד קובעים כותבי המסמך כי "תנועת המטען הפלסטיני בכבישי ישראל ותנועת הנוסעים הפלסטינים במערכות התחבורה הציבורית ברשת התחבורה הציבורית הישראלית יהיו מאוד משמעותיות מבחינת העומס על מערכות התחבורה של ישראל"². ההערכה הייתה כי הביקוש לנסיעות עד שנת 2020 יגדל בצורה ניכרת בהשוואה ל-1995 – שנת הבסיס לתוכנית האב הארצית לתחבורה יבשתית. התחזיות האלה צפו כי מספר הנסיעות הבינעירוניות³ בין 1995 ל-2020 יגדל בשיעורים הבאים:

1. במצב של גבולות סגורים – פי 1.83.
 2. במצב של גבולות פתוחים – פי 2.37.
 3. תנועת המשאיות תגדל ב-114% במצב של גבולות סגורים וב-130% במצב של גבולות פתוחים.⁴
- לא ניתן למצוא בתוכנית האב הזאת – כמו גם במסמכים אחרים מאותה תקופה – התייחסות לתרחיש נוסף, מחמיר, שלפיו לא ישרור כלל מצב של שלום – גם לא קר – עם היישות הפלסטינית.

האפשרות שהלחימה בעצימות נמוכה עם הפלסטינים תימשך בצורה זו או אחרת לאורך זמן מחייבת לתת מענה לכמה שאלות מרכזיות, ובהן:

- האם במצב של מלחמה בעצימות נמוכה עם הפלסטינים תוואי הכביש שנבחר הוא המתאים ביותר, ומה תהיינה ההשלכות של הלחימה הזאת על הביקוש לנסיעה בכביש ועל מאפייני התנועה בו?

האפשרות שהלחימה בעצימות נמוכה עם הפלסטינים תימשך בצורה זו או אחרת לאורך זמן מחייבת לתת מענה לכמה שאלות מרכזיות

- כיצד יושפע כביש 6 מהאפשרות שהקו הירוק יהפוך לגבול בין ישראל ליישות הפלסטינית – בין אם בסוג של הסכם ובין אם במתווה של הפרדה חד-צדדית?
- כיצד תשפיע מציאות מעין זו על היקף הנסיעות בכביש (הן של ישראלים והן של פלסטינים), ומה תהיינה ההשלכות על ההכנסות הצפויות של הזכיון ועל ההוצאות האפשריות של הממשלה (כפועל יוצא מההסכם לחלוקת ההכנסות בין הממשלה לזכיון, שאליו אתיחס בהמשך)?
- האם במציאות של לחימה יוכל חוצה ישראל לשמש כביש בין-לאומי שעליו ינועו נוסעים ומטען ממדינות שכנות לישראל וליישות הפלסטינית?
- מה תהיינה השלכות המציאות הביטחונית על היקפי

השלכות גם על יכולת התנועה החופשית והבטוחה בקטע הכביש המתוכנן מיוקנעם לכיוון צפון-מזרח. אולם אלה, ככל שניתן להעריך ולקוות, אמורות להיות בהיקף מוגבל, יחסית, ולא להיכלל בהגדרה של מלחמה בעצימות נמוכה. המאמר הזה מנסה לבחון את המשמעויות הנובעות מתוואי הכביש בעת מלחמה בעצימות נמוכה, שבה מצויה ישראל זה ארבע שנים.

הנחות יסוד ותרמישים בתכנון הכביש

כאמור, בתכנון לטווח ארוך קיימים נעלמים רבים. אי לכך, בהיעדר אפשרות לחזות את המצב המדיני בעתיד, נוסחו בעת תהליך גיבושה של תוכנית האב הארצית לתחבורה יבשתית שני תרחישים בנוגע לאופי הקשרים בין ישראל למרחב הסובב אותה: תרחיש אחד הוא של "שלום קר" ושל גבולות סגורים (תרחיש שבו אין כמעט תנועת פלסטינים בכבישי ישראל); ואילו התרחיש האחר הוא של "שלום חם" ושל גבולות פתוחים.

בסופו של דבר הוחלט לגבש את תוכנית האב על-פי התרחיש של ביקוש מרבי, דהיינו של "שלום חם".

עיון בהצעה למדיניות פיתוח התחבורה היבשתית בישראל, שהוכנה ב-1996 בהזמנת משרד התחבורה, עשוי ללמד על האווירה המדינית ששררה באזור בשנים שבהן הוכן ונכתב המסמך. אווירת השלום והתחושה שאנו עומדים בפני מזרח תיכון חדש הביאה את מכיני הדו"ח לכתוב כי:

הסכמי השלום שנחתמו עם מצרים,

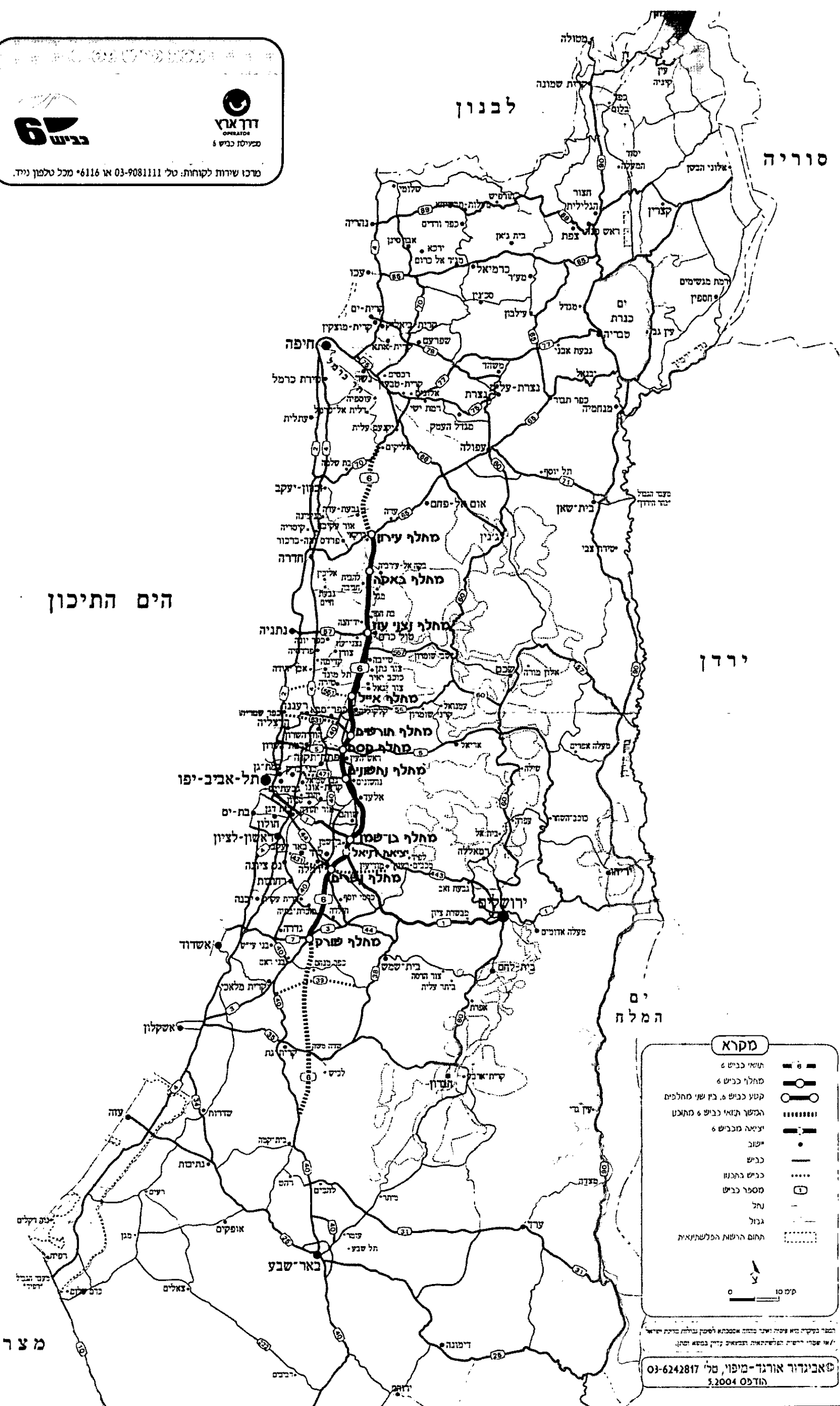
הפלסטינים וירדן ואלה שייחתמו עם ארצות ערביות נוספות יוצרים מצב חדש של קשרי תחבורה בין ישראל למדינות ערב – קשרים שיבואו, בין השאר, לידי ביטוי בתנועת נוסעים ומטען דרך מערכות התחבורה של ישראל. הקשרים האפשריים הם:

- תנועה בין השטחים שבשליטת הרשות הפלסטינית, בעיקר בין יהודה ושומרון לבין רצועת עזה.
- תנועה בין השטחים שבשליטת הרשות הפלסטינית ובין מדינות ערב השכנות.
- תנועת נוסעים ומטענים בין שטחי הרשות הפלסטינית ליעדים בתחומי ישראל.
- תנועת נוסעים ומטען בין ישראל ומדינות ערב במעגל הקרוב והבינוני.¹

מרכז שירות לקוחות: טל' 03-9081111 או 6116 מכל טלפון נייד.

6 **בייש**

דור ארץ
OPERATOR
מכשירי כביש 6



הים התיכון

ירדן

ים
המלח

מצרים

מקרא

- 6 תוואי כביש 6
- 6 מחלף כביש 6
- 6 קטע כביש 6, בין שני מחלפים
- 6 הגשר תוואי כביש 6 מתאגד
- 6 יציאה מכביש 6
- 6 ישוב
- 6 כביש
- 6 כביש בתכנון
- 6 מספר כביש
- 6 תל
- 6 גבול
- 6 תחום הרשות הפלשתיאית

0 10 ק"מ

המז' בעקבות המ' עמיה ועמ' מוח' אסכמ'ת' ל'סמ'ן' ע'ול'ת' מ'ר'ת' י'ר'א'ל'
ל'א'ו' ש'ט'ר' י'ר'ו'ש'ל'י'ת' ו'ת'ל'א'ב'י'ב' ע'י'ן' ב'ט'ש' ו'ס'ת'ן'

ס'א'ב'י'ג'ד'ו'ר' א'ו'ר'ג'ד' - מ'י'פ'י'ו' ט'ל' 03-6242817
ה'ו'ד'פ'ס' 5,2004

המסחר והפיתוח הכלכלי לאורך הכביש? סביר להניח כי גם במציאות של "שלום קר", ובוודאי שבמצב לחימה, לא יתקיים שיתוף פעולה כלכלי מפותח לאורך הכביש. נראה כי במצב כזה תשאף היישות הפלסטינית

להקים מרכז כלכלי ופוליטי נפרד, וכביש 6 ישמש חיץ בין שטחי הרשות לבין ישראל, אשר ישרת את המטרה הזאת.

• מה עלולות להיות ההשלכות של תוואי הכביש על היישובים הערביים במשולש בעידן המלחמה בעצימות נמוכה – ובמיוחד על

היישובים הנמצאים בין תוואי הכביש לקו הירוק, דוגמת טייבה?

• מה תהיינה השלכות סלילת הכביש על ביטחון היישובים היהודיים שעל קו התפר?

מובן כי התשובות לשאלות האלה ולשאלות נוספות אינן תמיד ברורות וחד-משמעיות, והן נובעות מתנאים משתנים (דוגמת גדר הפרדה), אשר סביר להניח כי יחייבו עדכון של חלק מתוכניות האב, ומתוכניות המתאר העוסקות בטווח הארוך יותר (7-15 שנים) ועדיין ניתנות לשינוי.

אין ספק כי במציאות הנוכחית של העימות עם הפלסטינים יש מקום לבחון ולבצע התאמות לתרחיש המקורי, שלאורו נבחנו וגובשו התוכניות השונות. הבחינה הזאת, אם וכאשר תבוצע, תצטרך לגבש מסקנות והמלצות למציאות אפשרית שבמסגרתה:

• תקום מדינה פלסטינית עצמאית.

• קו התפר הנוכחי, בשינויים כאלה ואחרים, ישמש גבול בין-לאומי או קו הפרדה בין ישראל ליישות הפלסטינית. במצב הזה יהיה כביש 6 גבול בחלק מהתוואי.

• הגבול הזה עלול להתאפיין באירועי פח"ע ולא יהיה בהכרח גבול שקט.

• הגבולות עם היישות הפלסטינית יהיו סגורים, ולא תתאפשר תנועה חופשית של נוסעים ושל מטענים מצד לצד.

תוואי הכביש

מיקומו של תוואי כביש 6 בתחומי הקו הירוק אינו מקרי. המתכננים ומקבלי ההחלטות (תמ"א 3 מ-1976) הביאו בחשבון נתונים רבים, ובהם הימצאות קרקע פנויה, התחככות עם יישובים וכמובן שיקולים מדיניים-ביטחוניים. על אף העובדה כי מאז 1976 שלטו בישראל ממשלות שמאל וימין לא שינתה אף אחת מהממשלות את הקביעה

כי תוואי הכביש המתוכנן יעבור אך ורק ממערב לקו הירוק – ככל הנראה כדי להבטיח את הישארותו של הכביש הזה בשטחה הריבוני של מדינת ישראל בכל הסדר מדיני עתידי אפשרי.

היום קשה להבין את המניעים ואת השיקולים אשר הביאו לכך שתוואי הכביש עובר בחלק מהמקומות בצמוד לקו הירוק, אבל דומה כי הסיבה לכך היא שבשנות ה-70, כשתיכננו את הכביש, לא צפו את המציאות הביטחונית של האינתיפאדה ושל הלחימה עם הפלסטינים.

הגדר פתרה במידה רבה את האיום שנשקף לכביש 6 משטחי הרשות הפלסטינית

לדברי ראובן לבאון, המהנדס הראשי של חברת כביש חוצה ישראל, מעולם לא תוכנן כביש חוצה ישראל ממערב לתוואי הנוכחי. לדבריו, בתחילת שנות ה-90 בדקה מע"צ, לבקשת אריאל שרון, את האפשרות לסלול את הכביש בנתיב מזרחי יותר, אולם האפשרות הזאת נפסלה מסיבות מדיניות וטופוגרפיות-הנדסיות.⁵

כביש 6 במציאות של לחימה בעצימות נמוכה

מאז ספטמבר 2000 נמצאת ישראל במצב של מלחמה בעצימות נמוכה נגד הרשות הפלסטינית. מהיום שבו פרץ העימות, עוד לפני שהחלה בנייתה של גדר הפרדה, נחשפו קטעים אחדים בכביש 6 לאפשרות של ביצוע פיגועים – בעיקר ירי והנחת מטענים – בדומה למה שקרה בצירי תנועה בשטחים ובאזור קו התפר. היה בכך כדי לפגוע באופן משמעותי בתחושת הביטחון של הנוסעים בכביש. אחדים מהפיגועים התרחשו כבר במהלך סלילתו של הכביש וכוונו נגד הפועלים שעבדו בתוואי שלו.

נוסף על כך היה הכביש נתון לסכנה מצד תושבי היישובים הערביים שבתוך הקו הירוק, ששולטים על קטעים משמעותיים מהתוואי שלו. כזכור,

הצליחו ערביי ישראל לחסום צירי תנועה אסטרטגיים בצפון המדינה במהלך מהומות אוקטובר 2000, ועלה החשש שהם יעשו זאת שוב, ובפעם הבאה גם יצרפו את כביש 6 לרשימת הכבישים האסטרטגיים החסומים. המציאות הזאת הציבה אתגר מבצעי מורכב לכוחות הביטחון: כיצד למנוע פיגועים בכביש ולתת תחושת ביטחון לנוסעים – במיוחד בקטע שבין ברקאי בצפון לצומת קסם בדרום.

המענה הביטחוני והשלכותיו

המענה הביטחוני המרכזי לסכנות הטרור משטחי הרשות

מעולם לא תוכנן כביש חוצה ישראל ממערב לתוואי הנוכחי. בתחילת שנות ה-90 בדקה מע"צ את האפשרות לסלול את הכביש בנתיב מזרחי יותר, אולם האפשרות הזאת נפסלה מסיבות מדיניות וטופוגרפיות-הנדסיות

השפעת העימות על עתיד הכביש

למציאות הביטחונית הנוכחית יש השלכות על היקפי התנועה בכביש ולכן גם השלכות כלכליות בלתי מבוטלות:

- על הכביש לא מתנהלת תנועה של פלסטינים בין

שטחי הרשות לישראל. ניתוחים

דמוגרפיים ותעסוקתיים שנעשו

בעת גיבושה של תוכנית האב

הארצית לתחבורה היבשתית

בישראל צפו שבשעות השיא ינועו

מדי בוקר בכביש כ-48 אלף עובדים

פלסטינים.⁷

- על הכביש לא מתנהלת

תנועה של פלסטינים בין שטחי

הרשות ביהודה ושומרון לבין רצועת

עזה. ההערכות הראשוניות היו כי בשעות השיא

בבוקר ינועו בכביש בשני הכיוונים כ-15 אלף

פלסטינים – רובם עובדים.

- גדר הפרדה מגינה כעת על הכביש מפני איומים

שמקורם בשטחי הרשות הפלסטינית, אך

התממשות תרחישים של אירועים אלימים,

שמקורם בתוך הקו הירוק, עלולה לפגוע גם בתנועת

הישראלים בכביש ולגרום להם להעדיף צירי תנועה

חלופיים.

ההיבט הכלכלי-עסקי

להיעדרותם של הנוסעים הפלסטינים מהכביש – בניגוד

לתכנונים הראשוניים – יש משמעות כלכליות-עסקיות.

אם גם הישראלים יצמצמו את נסיעותיהם בקטעי הכביש

מסיבות ביטחוניות, יינזקו מכך לא רק מפעילי הכביש,

אלא גם קופת המדינה. הסיבה: במכרז שפורסם להקמת

הכביש – בהתאם להחלטתה של ממשלת ישראל מיוני

1996 – התחייבה הממשלה

להשלים שיעור מסוים מהפער בין

הכנסות הזכייין מגביית האגרה לבין

ההכנסה השנתית המינימלית

הנדרשת שאותה היה על הזכייין

לציין מראש במכרז. הסיוע

הממשלתי לזכייין כלל התחייבות כי

המדינה תישא בעיקר הסיכון של

אי-מימוש תחזית ההכנסה מהאגרה.

אם ההכנסה השנתית בפועל תהיה קטנה מהתחזית – כך

נקבע – תשלם המדינה לזכייין שיעור מסוים מן ההפרש

שבין ההכנסה השנתית בפועל לבין תחזית ההכנסה. נקבע

שהשיעור הזה יעמוד על 72% מן ההפרש. קיטון במספר

הנוסעים בכביש עלול אפוא לעלות ביוקר גם לתקציב

המדינה. ההתחייבויות האמורות של הממשלה מסתכמות

בהיקף כספי הנאמד בכ-4.3 מיליארד שקל לפי ערכם ביוני

1996. זהו סכום משמעותי, שאם המדינה תיאלץ להעביר

ליזמים, יחסר למשימות חיוניות אחרות.

אילו היו משרטטים את כביש 6
במציאות של היום, היו
המתכננים נמנעים מלהצמיד
אותו לקו התפר, סמוך
לריכוזים גדולים כל כך של
אוכלוסייה עוינת

הפלסטינית היה הקמתה של גדר הפרדה. בניית הגדר
מול הקטעים הקריטיים ביותר של כביש 6 כבר הושלמה,
וכן ננקטו צעדי מיגון נוספים, ובכך נוצרה מציאות
ביטחונית חדשה, שהגבירה מאוד את תחושת הביטחון
של הנוסעים בכביש.

דוגמה למה שעלול היה

לקרות בכביש 6 אילולא הוקמה

הגדר ניתן ללמוד ממה שאירע

בכביש 443 (ממודיעין לירושלים)

בשלבים מסוימים של העימות

הנוכחי. הכביש הזה ידע פיגועים

רבים חרף הנוכחות הצבאית

הבולטת לאורכו, והתוצאה הייתה

שרבים מהמשתמשים האזרחיים

הקבועים החליטו לוותר על הנסיעה בו ולהעדיף צירים

נוחים פחות אך בטוחים יותר.

ערב"י ישראל

הגדר פתרה במידה רבה את האיום שנשקף לכביש 6

משטחי הרשות הפלסטינית, אך היא אינה נותנת מענה

לבעיות אפשריות אחרות, כגון הפרות סדר אלימות מצד

האוכלוסייה הערבית-ישראלית המתגוררת בסמוך לכביש

(דוגמת מהומות אוקטובר 2000). בסמוך לתוואי הכביש,

בתוך הקו הירוק, מצויים כמה יישובים ערביים גדולים,

ובהם בקה אל-ערבייה, ג'ת, זמר, טייבה, קלנסואה,

ג'לגוליה וכפר קאסם וכן כמה כפרים ערביים קטנים יותר.

על-פי התחזיות, תמנה האוכלוסייה הזאת בשנת

2020 כרבע מיליון נפש,⁸ שיחסה לכביש עלול להיות

עוין בשל כמה סיבות:

- הכביש מנתק למעשה את היישובים הערביים

שממזרחו מאלה שממוקמים ממערב לו.

- העמקת נחיתותם של היישובים הערביים – במיוחד

מבחינת ההשקעות והפיתוח –

לעומת אלה היהודיים באותו

המרחב.

- התעצמות תחושת הניכור של

האוכלוסייה הערבית כלפי המדינה

– בין היתר בשל הפקעת

האדמות לשם סלילת הכביש.

- הזדהות האוכלוסייה הערבית

בישראל עם התושבים

הפלסטינים בשטחים – הזדהות שבאה לידי ביטוי

בשנות האינתיפאדה בנכונותם של ערבים ישראלים

לרתום את עצמם בשירות הטרור הפלסטיני.

- ליחס העוין של האוכלוסייה הישראלית-ערבית כלפי

כביש 6 עלולות, כמובן, להיות השלכות מרחיקות

לכת על היקף התנועה הצפוי בכביש 6 ואולי אף –

לפחות בחלק מהזמן – על עצם היכולת לנוע

בכביש.

למציאות הביטחונית
הנוכחית יש השלכות על
היקפי התנועה בכביש ולכן
גם השלכות כלכליות בלתי
מבוטלות

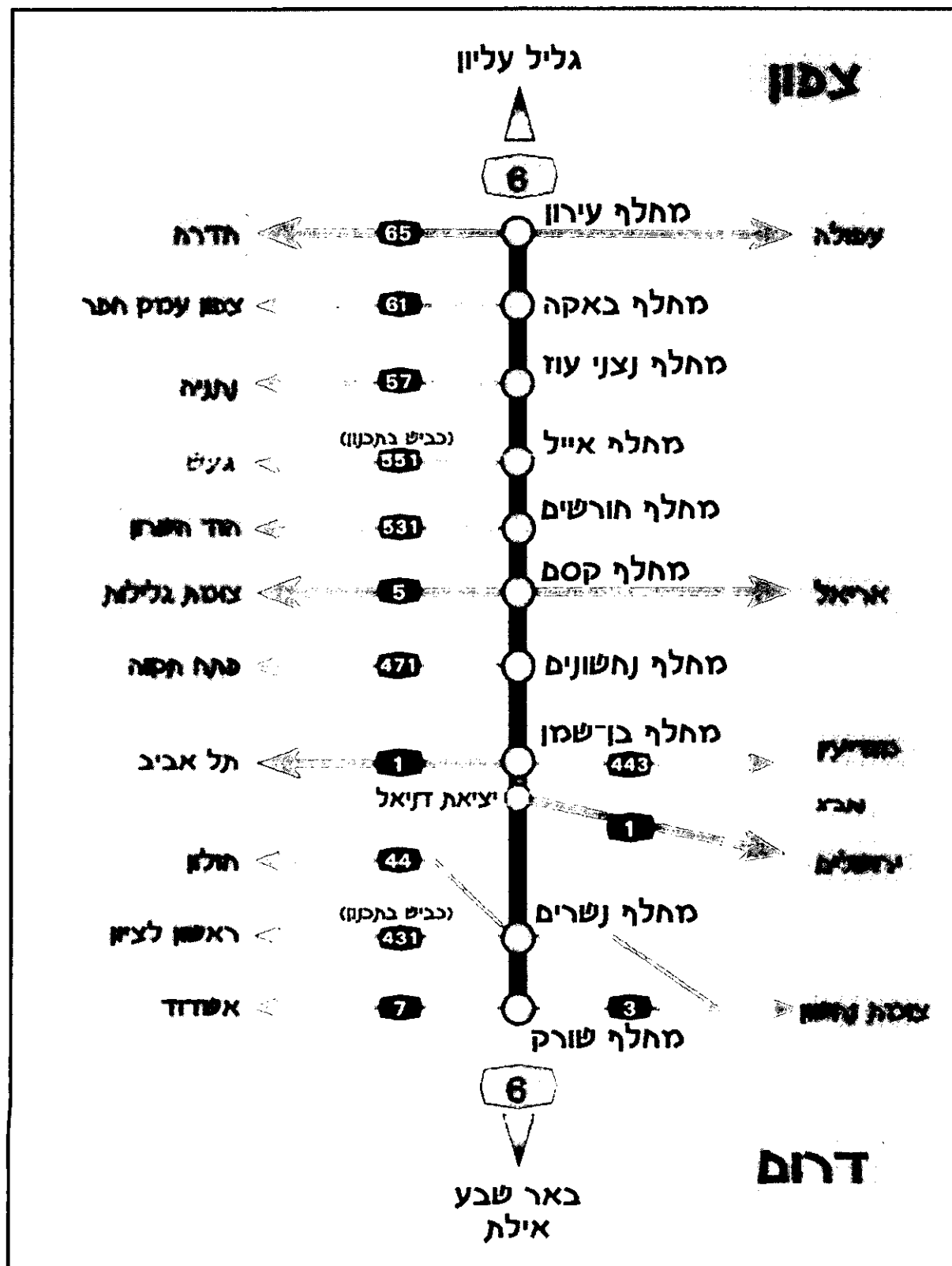
סיכום

הרעיון לסלול את כביש 6 הועלה אומנם כבר בשנות ה-70, אך התכנון המעשי שלו נעשה רק בשנות ה-90, בשיאה של אופוריית השלום. מתכנני הכביש צפו שבמקרה הגרוע ביותר יפעל הכביש במציאות של "שלום קר" בין ישראל לפלסטינים, אך הם לא העלו על דעתם שבסופו של דבר הוא יתחיל לפעול במציאות של מלחמה ממושכת בין שני הצדדים. סביר להניח שאילו היו משרטטים אותו במציאות של היום, היו המתכננים נמנעים מלהצמיד אותו לקו התפר, סמוך לריכוזים גדולים כל כך של אוכלוסייה עוינת. העובדה שהכביש ושיטת תפעולו תוכננו לימות שלום, אך מתפקדים בסופו של דבר במציאות של מלחמה, עלולה לעלות לקופת המדינה כסף רב – בצורת פיצויים לזכייני הכביש על נפחי תנועה מצומצמים. מדובר בפיצויים שהמדינה הייתה משוכנעת – בעת תכנון הכביש – שתוכל לחסוך לעצמה.

הערות

1. מדינת ישראל, 1999, מדיניות פיתוח התחבורה היבשתית למדינת ישראל, ירושלים: משרד התחבורה. עמ' 11 שם. עמ' 12
2. נסיעות בינעירוניות הוגדרו כנסיעות בין אזורים טבעיים (למשל בין נפות בעזה וביו"ש).
3. מדינת ישראל, 1999, תכנית אב ארצית לתחבורה יבשתית, ירושלים; משרד התחבורה, עמ' 2
4. מצוטט בכתבתה של ענת ציגלמן, "בקרוב נהיה מובלעת בתוך פלשתיין", הארץ, 22 בינואר 2002
5. הנתונים מבוססים על שנתון הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה
6. תנועה זו כוללת גם תנועת פלסטינים שנוסעים באמצעות כביש 6 בין יעדים שונים בתוך שטחי הרשות ביהודה ושומרון, למשל בין טול-כרם לקלקיליה
- 7.

מחלפי כביש 6



תפיסת ההכשרה לקצונה

בבית-הספר למקצועות התעופה אומץ מודל הדרכה חדש הקרוי "מודל הכשרון". המודל הזה גורס כי כל צוער הוא בעל כשרונות מסוימים ונקודות חוזק. תפקידו של המדריך – על-פי המודל הזה – הוא לאמן את הצוער לגלות את כשרונותיו ואת נקודות החוזק שלו ודרכם לגלות גם את חולשותיו ולטפל בהן. הניסיון שנצבר מלמד כי החניך הרבה יותר פתוח ללמידה במודל הזה מאשר במודל הישן, הנקרא "המודל הממייין", הגורס כי תפקיד המדריך הוא לגלות את החולשות של החניך. במודל הישן חש החניך מאוים כל הזמן – מה שפוגע ביכולת הלמידה שלו

רס"ן ציקי שכטר

פתיחה

המאבק בין הצוער המבקש להוכיח את התאמתו להיות קצין לבין המפקד-המדריך בבית-הספר לקצינים, הבוחן את מידת התאמתו לקצונה, עלול להוביל למצב שבו הצוער נמנע מללמוד ולהתקדם משום שהוא "נועל" את עצמו בפני המדריך שנתפס כאיום. בנסיבות כאלה גם קשה לצפות שהחניך יפגין פתיחות ויהיה מוכן לתת משוב אמיתי על עצמו ועל הקורס.

בבית-הספר למקצועות התעופה פותח מודל הרואה בצוער שותף לתהליך ולרוב אף אחראי עליו, ואת המפקד-המדריך – כמי שצריך לכוון ולחנוך את הצוער תוך מתן התנסויות, חוויות ואתגרים.

המודל, הקרוי "מודל הכשרון", גורס כי כל צוער המגיע לבית-הספר הוא בעל כשרונות מסוימים ונקודות חוזק. תפקידו

של המדריך – על-פי המודל הזה – הוא לאמן את הצוער לגלות את כשרונותיו ואת נקודות החוזק שלו ודרכם לגלות גם את חולשותיו ולטפל בהן.

יחד עם זאת, צוער שלא יצליח להביא לידי ביטוי את נקודות החוזק שלו בתחומים שנחשבים למיומנויות הליבה של מקצועו – תופסק השתתפותו בקורס הקצינים.

המודל הממייין

בבית-הספר לקצינים רווחת הדעה כי מטרתנו היא לאתר את החולשות הקיימות בצוער וכי יחד עם הצוער, בעבודה משותפת, ניתן יהיה לחזק את החולשות האלה. בעת חיפוש נקודות החולשה בוחן המדריך הלכה למעשה את הצוער אם הוא מתאים לרמה הנדרשת. אם מתברר כי צוער מסוים אינו עומד ברמה הנדרשת, מתחיל "תהליך הערכה" בנוגע להמשך דרכו.

היתרונות המרכזיים של השיטה הזאת הם שבעזרתה ניתן לגלות חולשות ולטפל בהן. נוסף על כך חיפוש החולשות מכניס לקורס את "אפקט המיון" – מה שהופך אותו לאתגרי יותר מבחינת הצוערים.

אנו מצאנו בגישה הזאת חמישה חסרונות שפגעו ברמת ההכשרה של צוערינו:

1. נוכחנו לדעת כי איננו מכירים באופן מיטבי את הצוערים, מאחר שאלה ידעו שהם

בבית-הספר למקצועות התעופה פותח מודל הרואה בצוער שותף לתהליך הלמידה ולרוב אף אחראי עליו, ואת המפקד-המדריך – כמי שצריך לכוון ולחנוך את הצוער תוך מתן התנסויות, חוויות ואתגרים

2. במבחן תמידי, ולכן הסתירו מאיתנו מידע רב. צוערים שעשו רושם טוב לא אותגרו במהלך הקורס, כיוון שהמדריכים התמקדו בצוערים הבעייתיים.
3. אווירת המבחנים פוגעת ברצון של הצוערים ללמוד ולהתקדם, ובשל כך לא הושגו במקרים רבים מטרות ההכשרה.
4. אווירת המבחנים גם נוטלת מרוב הצוערים את הרצון ליזום ולחדש, מאחר שכל האנרגיות שלהם מופנות



לעמידה במבחנים.

5. בפועל נהוג בשנים האחרונות להפסיק את השתתפותם של מעט מאוד צוערים בכל מחזור. רוב הצוערים מסיימים את הכשרתם ומוסמכים לקצונה. אם כך, לשם מה לפגוע באיכות הכשרתם באמצעות המודל הממייץ?

לסיכום, המודל הממייץ גרם לכך שהצוערים קיבלו במהלך הכשרתם פחות כלים פיקודיים וערכיים מכפי שהיו יכולים לקבל. כמו כן הוא פגע במוטיבציה שלהם לאמץ כלים אפקטיביים שבהם יעשו שימוש בהמשך הדרך.

מודל הכשרון

מודל הכשרון נשען על רקע תיאורטי המובא בספר "עכשיו – גלה את חוזקותיך" (מאת מרקוס בקינגהם וד"ר דונלד קליפטון, הוצאת "מטר"). הספר עוסק בעיקר בתפיסות ניהול צוות, והוא מטיף לכמה עקרונות בסיסיים: לראות את העובד כאינדיווידואל, לעמוד על יכולותיו וכשרונותיו ולהטיל עליו משימות ותפקידים ההולמים את היכולות ואת הכשרונות האלה. אימוץ העקרונות האלה – טוען הספר – מביא להגברת הפריון ולשיפור ניכר בביצועיו של הצוות.

הספר מונה בסך הכול 34 תכונות ליבה ומציע לבחון אילו מהן הן נקודות החוזק של כל עובד. כמו כן מציע הספר לטפל בחולשות של העובד באמצעות נקודות החוזק שלו.

מהתיאוריה למעשה

בבואנו להמיר את מודל הכשרון להכשרת הצוערים נתקלנו בכמה אתגרים. מחד, התייחסות אינדיווידואלית לצוערים אכן יכולה להוביל להכשרה ברמה גבוהה ולמתן התנסויות מתאימות לאישיותו של אותו צוער. מאידך, הממד של בחינת הצוערים אינו ממומש בצורה המיטבית, שהרי כל קצין חייב להפגין יכולות ומיומנויות גם בתחומים שבהם אין לו יכולת וכשרון בולטים, דהיינו שאינם נמנים עם נקודות החוזק שלו.

לכן ביצענו המרה מתאימה שהובילה למודל הבא, שלפיו במהלך שיחת הפתיחה עם הצוער התמקדנו בשלושת הנושאים הבאים:

1. הכרת יכולותיו וכשרונותיו של הצוער, תוך שימת דגש על נקודות החוזק שלו. שיחת הפתיחה יוחדה בעיקר לתחומים שבהם הצוער חזק.
2. התמקדות ביכולות ובכשרונות של הצוער שיובילו לביצועים טובים יותר שלו כקצין וכמנהל.
3. מתן תפקידים ותחומי אחריות לצוער בהתאם לנקודות החוזק שלו.

עם מתן התפקידים והמטלות נקבע רף לציון ההישג הנדרש. לדוגמה, צוער בעל יכולת ניהול נבחן בפרויקט מורכב כיצד הוא מנהיג את הצוערים, כיצד הוא מקבל החלטות וכו'. הציון וההערכה ניתנים בהתאם לרמת הציפיות מאותו צוער "כשרוני".

וכך מטופלים הצדדים החלשים של אותו צוער:

1. הרעיון המרכזי הוא לאמן את הצוער בזיהוי חולשותיו במקביל לזיהוי נקודות החוזק שלו. העבודה האישית, היחס האמפטי ותחושת הביטחון ביכולותיו גורמים לרוב לצוער לגלות פתיחות ולרצות לטפל בחולשותיו.



2. השלב השני נעשה בשיתוף הצוער, ובו בוחנים כיצד הוא מטפל בחולשותיו. לדוגמה, אדם בעל כושר ארגון, הסובל מיכולת יצירתית נמוכה, יאומן בניהול צוות ובארגונו תוך שילוב אנשים יצירתיים באותו צוות. אלה יוכלו לפצות את הצוות על חולשתו בתחום היצירתי ואולי אף לחזק אותו בתחום הזה.
3. השלב האחרון יהיה קבלת הערכה מהצוער על התהליך שעבר במהלך הקורס – בעיקר בנוגע לאופן שבו הובאו לידי ביטוי נקודות החוזק שלו וטופלו חולשותיו.

תפקיד המשוב בתפיסת ההכשרה

המשוב האישי הוא הכלי המרכזי של הצוער להכיר את עצמו – את נקודות החוזק והחולשה שלו ואת הדרכים להתמודד עם נקודות החולשה. על הצוער לתחקר ולמשב את עצמו. הסגל מכוון ומחדד, אולם אינו מעביר את עיקר המשוב. מדובר בעבודה קשה, שכן לא די שהסגל יזהה את החולשות של הצוער ויטיח אותן בפניו, אלא עליו לגרום לו שיבין בכוחות עצמו מהן החולשות האלה.

הקצינים, אלא נמשכת תוך כדי שירותו כקצין. לכן מושם דגש רב בקורסים על התפתחות הצוער כאדם וכקצין. כדי להכשיר את הצוער למקצועו, תוך שימת דגש על סגולותיו כקצין, יוצר המפקד בקורס הקצינים נקודות ממשק רבות ככל הניתן בין המסלול המקצועי לבין מסלול הקצונה. הקורס מהווה אפוא פלטפורמה עבור המפקד שבה הוא יכול להשתמש כדי לקדם את חניכיו הן כאנשי מקצוע והן כקצינים.

חוויות כפלטפורמות ללמידה

כאמור, מטרתנו היא לייצר תהליך למידה יעיל, שתוצאותיו יוטמעו בצוערים וישמשו אותם בהמשך דרכם בחיל – וכל זאת בתוך 12 שבועות בלבד. כדי להצליח בכך ביססנו את התהליך על למידה תיאורטית מעמיקה, וכן יצרנו לצוערים כמות גדולה ככל הניתן של חוויות ושל אירועים שנחקקים בזיכרונם ונוודדים איתם אל תפקידיהם השונים. מדובר בחוויות כגון הצלחה במשימה שנראתה בלתי אפשרית, עבודת צוות שהביאה לביצוע המשימה ולהנאה רבה תוך כדי עשייתה או חוויית כישלון בביצוע משימה. אלה הן חוויות שהצוער ישאף לקחת עימו אל תפקידיו הבאים בצבא. החוויות האלה, המשמשות כ"ארגז כלים", יוצרות מיומנויות שישמשו את הצוער בביצוע משימותיו לאחר הקורס.

השפעת המודל על המפקד-המדריך

המודל הזה מחייב את מפקד הקורס להכיר היטב את פקודיו ולהיות מסוגל לחנוך אותם באמצעות נקודות החוזק שלהם. זוהי משימה תובענית, מאחר שעליו להקנות לצוער את

היכולת לבצע משוב עצמי ולתרגל זאת עימו מספר רב של פעמים.

לפני כל תחילת מחזור נערכת הכנת סגל, שבה מושם דגש על התהליך שעברו המפקדים במהלך המחזור האחרון ועל הציפיות שלהם מהמחזור הבא. כמו כן מבוצע רענון של תפיסת ההכשרה, ומוחלפים רשמים בנוגע לאופן ההטמעה של המודל במהלך ההכשרה.

מפקדים חדשים המשתלבים בסגל ההדרכה זוכים לחניכה צמודה ממפקד המגמה כדי שיטמיעו בקרבם את תפיסת ההכשרה הייחודית. נוסף על כך נערכת סדנה בת כמה שעות, שבה נידונות התפיסה, הדרכים ליישומה והדילמות בהפעלתה. כמו כן במהלך כל קורס נערכים מפגשים עיתיים שבהם דנים המדריכים – על בסיס תפיסת ההכשרה – בתפקוד הצוערים.

מודל הכשרון מוביל למתן הכשרה ברמה איכותית ביותר ולקביעת רף התאמה גבוה יותר לקצינים לעתיד של חיל האוויר

מה השגנו?

- האווירה בקורסים היא כיום הרבה יותר מאתגרת מחד ותומכת מאידך.

דרך העבודה של המפקד בקורס הקצינים הינה ליצור את התשתית הטובה ביותר כדי לגרום לצוער לתחקר את עצמו בכנות. על הצוער להבין שהמשוב אינו בחינה שבה עליו להציג בכל מחיר שיפור בהשוואה לפעם הקודמת, אלא כלי המשמש אותו לשיפור מתמיד. ההבנה הזאת תיצור יחסי אמון, פתיחות מלאה ודיאלוג חופשי בין הצוער לצוות המדריכים שלו.

בבית-הספר למקצועות התעופה שונו מוסכמות: בעבר היה המשוב נערך בסוף כל פרק לימודים, ולכן הצוער התייחס אליו כאל עוד בחינה. כיום נעשה המשוב באופן שוטף ורציף ככל הניתן, והוא אינו מוגבל בפורמט, בנושאים או במשך הזמן. במילים אחרות: המשוב מתבצע לאורך כל הקורס. בהתחלה מוסברים לצוער הרציונל והחשיבות של התחקור העצמי, ולאחר מכן – לאורך כל הקורס – מתקיימות שיחות אישיות של כחצי שעה אחת לשבועיים בממוצע. המשוב דורש מהמפקד בקורס הקצינים להקדיש זמן נוסף לחניכה ולהכשרה, אך הוא מקנה לצוער כלים ניהוליים ומקצועיים, משפר את הישגיו ומביא להתפתחות טובה יותר של הצוער – כל זאת תוך בחינתו על-פי רף ההתאמה הקיים בכל מסלול.

רף התאמה

במהלך ההכשרה דורשים מכל מפקד בקורס הקצינים שיהיה מסוגל להגדיר מיהו הצוער שניתן יהיה להסמיכו. לכן נדרש ממנו להגדיר איזשהו רף שעל כל צוער יהיה לעבור. אנחנו הגדרנו את רף ההתאמה הזה וקבענו כי מדובר במצב שבו נקודות החוזק הדומיננטיות של אותו צוער

מתאימות למקצוע, ושבעזרתן מצליח הצוער לשפר את חולשותיו.

הגדרה אלטרנטיבית קובעת כי החולשה הדומיננטית של אותו צוער היא בתחום השייך למיומנות הליבה באותו מקצוע (לדוגמה, יכולת ניתוח נמוכה אצל צוער בקורס קציני מודיעין או אי-יכולת לבצע כמה משימות בעת ובעונה אחת בקורס קציני מבצעים וכו').

חשוב לציין כי ההתמקדות האישית וקידום כלל הצוערים ולא רק חיפוש אחר "התפוחים הרקובים" גורמים להעלאת הרף ובאופן טבעי מביאים לבידוד חד וברור יותר של מי שנשארו מתחתיו.

התאמת אופי הקורס לתפיסה

הקורסים הנלמדים בבית-הספר הם השלמות מקצועיות לקורסי הקצינים. אולם לא ניתן להפריד בין המיומנויות הנדרשות למקצוע לבין מיומנויות הקצונה. יתר על כן, התפתחות הצוער אינה מסתיימת עם סיום קורס



העתיד

לדעתי, השימוש במודל הזה יתרחב. לתוך תוכנית הלימודים יוכנסו סדנאות, שבהן ייערכו שיחות צוותיות ותחקור אישי מתקדם. הסדנאות האלה יובילו למתן כלים נוספים הן למדריכים

והן לצוערים – מה שיחזק את הטמעת המודל בתהליך ההכשרה.

סיכום

כיום אנו מצליחים בדרך כלל לפתח אצל הקצין לעתיד מודעות עצמית גבוהה ולתת בידיו כלים מתקדמים שישמשו אותו הן כמנהל והן כקצין. מודל הכשרון מוביל למתן הכשרה ברמה איכותית ביותר ולקביעת רף התאמה גבוה יותר לקצינים לעתיד של חיל האוויר.

מודל הכשרון מוביל למתן
הכשרה ברמה איכותית ביותר
ולקביעת רף התאמה גבוה יותר
לקצינים לעתיד של חיל האוויר

- עלתה רמת שביעות הרצון של הבוגרים מהמיומנויות שרכשו בקורס.
- במשובים הארגוניים שממלאים הצוערים בסיום הקורס וכשישה חודשים לאחר מכן הם מעניקים ציונים

גבוהים במיוחד לרמת התחקור העצמי שהם ממשיכים לערוך לעצמם ולכלים הפיקודיים והניהוליים שרכשו בקורס.

מספר ההתנסויות לצוער עלתה, רמת מורכבותן השתפרה, וחל גידול במספר היוזמות של הצוערים.

הקשיים

אנו חשים קושי להשתמש במודל במהלך קורסים גדולים, שבו יחס החניכה עולה על 1:7. הסיבה המרכזית לכך היא שהאפשרות לחנוך ולבצע משוב פעם בשבועיים בממוצע היא מוגבלת בקבוצות גדולות. אנו משתדלים לגשר על הפערים האלה באמצעות צירוף אנשי סגל נוספים למעגל החניכה וביצוע המשובים.



האיום הדמוגרפי-גיאוגרפי ודרכי ההתמודדות איתו



בישראל מתרחשים כיום כמה תהליכים מקבילים, היוצרים את אחד האיומים המשמעותיים על קיומה כמדינה יהודית-דמוקרטית מתקדמת: גידול בממדים חסרי תקדים בעולם של אוכלוסיות מיעוטיות ושל אוכלוסיות ממעמדות סוציו-אקונומיים נמוכים לצד היעדר טיפול ושדרוג של תשתיות פיזיות וחינוכיות להתמודדות עם גידול זה. על מנת להתמודד כראוי עם התהליכים האלה מציע המאמר להקים משרד ייעודי לענייני צביון המדינה, שירכז תהליכים להתמודדות ארוכת טווח עם האיום הזה. ללא התמודדות מרוכזת כזאת עלולה מדינת ישראל להפוך במהרה למדינת עולם שלישי עם אופי יהודי הולך ומתעמעם

סא"ל (מיל") אביתר מתניה

מבוא: השינוי במהות האיומים על מדינת ישראל ובעוצמתם

אחד התהליכים המעניינים שעברה מדינת ישראל במהלך ההיסטוריה הקצרה שלה הוא שינוי במהותם ובעוצמתם של האיומים על קיומה כמדינה יהודית-דמוקרטית מתקדמת בלב המזרח התיכון. אם בשלושת העשורים הראשונים לקיומה של המדינה היה הכוח הצבאי הקונוונציונלי של שכנותיה האיום המשמעותי עליה, הרי כיום נמצאים לצידו כמה איומים נוספים, ובהם איום הטרור, שעימו מתמודדת ישראל זה שנים וביתר שאת במהלך ארבע השנים האחרונות; האיום הבלתי קונוונציונלי,

האיום הדמוגרפי-גיאוגרפי

המיעוט הלא יהודי במדינת ישראל – ובמיוחד המיעוט הערבי המוסלמי, שחלקו בכלל האוכלוסייה הולך וגדל – הוא בעל שיעור ילודה מדהים של 4% בשנה, כלומר הוא מכפיל את עצמו כל 17 שנים. שיעור הילודה של המגזר המוסלמי הבדואי בדרום הארץ אף מגיע ל-5.9% בשנה, כלומר הוא מכפיל את עצמו כל 12 שנים! שיעור זה הוא מהמובילים בעולם. לשם השוואה: שיעורי הילודה ברצועת עזה הם 4.4% בשנה וביהודה ושומרון הם 3.4% בשנה. שיעור הילודה במצרים הוא 2% בשנה, של יהודים במדינת ישראל – 1.5% בשנה, ושל יהודים ללא המגזר החרדי – 0.8% בשנה

המיעוט הלא יהודי במדינת
ישראל – ובמיוחד המיעוט
הערבי המוסלמי, שחלקו בכלל
האוכלוסייה הולך וגדל – הוא
בעל שיעור ילודה מדהים של
4% בשנה, כלומר הוא מכפיל
את עצמו כל 17 שנים

(כל הנתונים נכונים לשנת 2000). היהודים, שהם כיום כ-73% מאוכלוסיית המדינה (כולל מזרח ירושלים) יהיו בתוך 20 שנה רק 68% מתושבי המדינה. (כל הנתונים לקוחים מ"מאזן החוסן והביטחון הלאומי – כנס הרצליה 2000". יו"ר הכנס והעורך: ד"ר עוזי ארד, הוצאת ידיעות אחרונות, 2001, עמ' 25-27). גם אם ייתכנו ואפילו יהיו תהליכים נגדיים המאיטים את קצב הקטנת הרוב היהודי, כפי שהייתה למשל העלייה הגדולה מחבר המדינות במהלך העשור האחרון של המאה הקודמת, הרי המגמה של שיעורי ילודה גבוהים מאוד בקרב המיעוטים בישראל היא ברורה.

ובכללו האיום הגרעיני, והאיום הדמוגרפי-גיאוגרפי. לצורך השלמת התמונה יש להזכיר ולהדגיש גם את האיומים – או ליתר הדיוק האתגרים – בתחום החינוך ובתחום החברתי-כלכלי.

במאמר הזה אני מתרכז באיום הדמוגרפי-גיאוגרפי, משום שהוא קרוב לוודאי המסוכן ביותר לקיומה של ישראל כמדינה יהודית-דמוקרטית מתקדמת בלב המזרח התיכון, ומשום חוסר ההתאמה בין כובד משקלו לבין אופן הטיפול בו.



ניתן לחלק את מהות האיום הגלום בנתונים האלה לשלושה מרכיבים עיקריים:

- **צפיפות אוכלוסין בהיעדר תשתיות מתאימות.** מדינת ישראל הופכת להיות מהצפופות בעולם, ולכך עלולות להיות השפעות קשות בכמה מישורים, ביניהם המישור הכלכלי, התשתיתי והחברתי. כן עלולה להיות לכך השפעה רבה על אופי המדינה ועל איכות החיים בה. דוגמאות אינן חסרות: תשתיות מים שאינן עונות לביקושים, תשתיות תחבורה שאינן עומדות בקצב הפיתוח הנדרש, תשתיות חינוך – פיזיות ותוכניות – שלא מסוגלות לעמוד בקצב הגידול במספרי הילדים במגזרים הפוריים ולהעניק להם חינוך מודרני איכותי, פגיעה קשה באיכות הסביבה ובתנאי החיים הפיזיים במדינה ועוד. הניסיון מצביע על כך שרק מעטות מהמדינות המתמודדות עם צפיפות קשה מצליחות, ולו באופן חלקי, בהתמודדות הזאת (למשל סין).

- **אופי המגזרים הגדלים.** המגזרים בעלי שיעורי הילודה יוצאי הדופן הם בעיקרם מיעוטים, שלא דווקא מקדשים את קיומה של מדינת ישראל כדמוקרטיה וכמתקדמת. בחלקם אלה הם, באופן טבעי, המגזרים הפחות חזקים מבחינה סוציו-אקונומית. יש לכך השלכות קשות ולא מעודדות על אופי המדינה בעתיד, על התקדמותה הטכנולוגית והמדעית ועל הקיטוב בין מגזריה.

ההתמודדות עם האיום כיום

הדברים שנכתבו עד כה ידועים וגלויים בפני הקברניטים ובפני אנשים מובילים אחרים במערכות הממונות במדינת ישראל. הם אף נאמרים בפורומים שונים, ובהם חשובים ביותר, נכתבו בעניינם ניירות עמדה רבים, וכן הוצעו הצעות רבות כיצד להתמודד איתם.

שכונתיה הדרומיות של טייבה



כפר ערבי (החל מ-1990 - עיר) הבונה לגובה עקב גידול אוכלוסין ניכר ואדמות מתמעטות

- **רוב יהודי הולך וקטן.** תכלית קיומה של מדינת ישראל, כפי שהוגדרה גם במגילת העצמאות, היא להיות מדינתו של העם היהודי. מדינת ישראל הוקמה כמדינה יהודית הבאה לממש את זכותו של העם היהודי לחיים עצמאיים בארץ-ישראל תוך כיבוד זכויותיהם הטבעיות של מיעוטים בארץ כבני אדם וכאזרחים במדינה. רוב יהודי מוצק הוא תנאי חשוב לשמירה על צביונה של המדינה כיהודית, ואיבודו הוא אולי

הפתרונות וכיווני ההתמודדות המוצעים הם רבים – בחלקם מקבילים ובחלקם משלימים אלה את אלה. למשל, להתמודדות עם צפיפות האוכלוסין ועם הפגיעה בתשתיות הועלו – בין היתר – ההצעות הבאות: השקעה דחופה במשק המים ובהתפלה, הקפדה על בנייה לגובה תוך שמירה על שטחים פתוחים, השקעה מסיבית בתחבורה ציבורית נוחה ובכבישי רוחב. כדי להתמודד עם הסכנה של אובדן הרוב היהודי הוצעו – בין היתר

והאיומים שדורשים תשומת לב ואנרגיות – כמו הטרור, הבעיה הפלשתינית והמצב הכלכלי – קשה להשאיר זמן ומרחב לעבודה אסטרטגית ארוכת טווח.

- החלטות שנויות במחלוקת. ההתמודדות כרוכה בהחלטות שבחלקן אינן בקונסנזוס ויגרמו למגזרים שונים לצאת נגדן. ישנם כיום חלקים במגזר היהודי החוברים לחלקים הולכים וגדלים במגזר הערבי הקוראים להפוך את ישראל ל"מדינת כל אזרחיה", שאינה בהכרח יהודית. העמידה מולם אינה פשוטה,

– ההצעות הבאות: הפרדה ברורה בין ישראל לפלשתינים והקפדה על אי-כניסת פלשתינים לתחומי מדינת ישראל, מתן הגדרות מחודשות לפתרון הסכסוך הישראלי-ערבי תוך הכללת ערביי מדינת ישראל בתוך הפתרון הזה, חילופי שטחים ועוד. כדי להתמודד עם גידול האוכלוסייה, ובמיוחד עם גידול האוכלוסייה במגזרים הגדלים בקצב המהיר ביותר, הוצע – בין היתר – לעודד את הגדלת הילודה בקרב המגזר היהודי הלא חרדי, לעודד תכנון משפחה בקרב המיעוטים תוך כדי ניסיון לשבור בקרבם

את מעגלי העוני והבערות, להשקיע בתשתיות הפיזיות ביישוביהם ובחינוך מודרני וכן להגדיל אצלם את שיעור המועסקים.

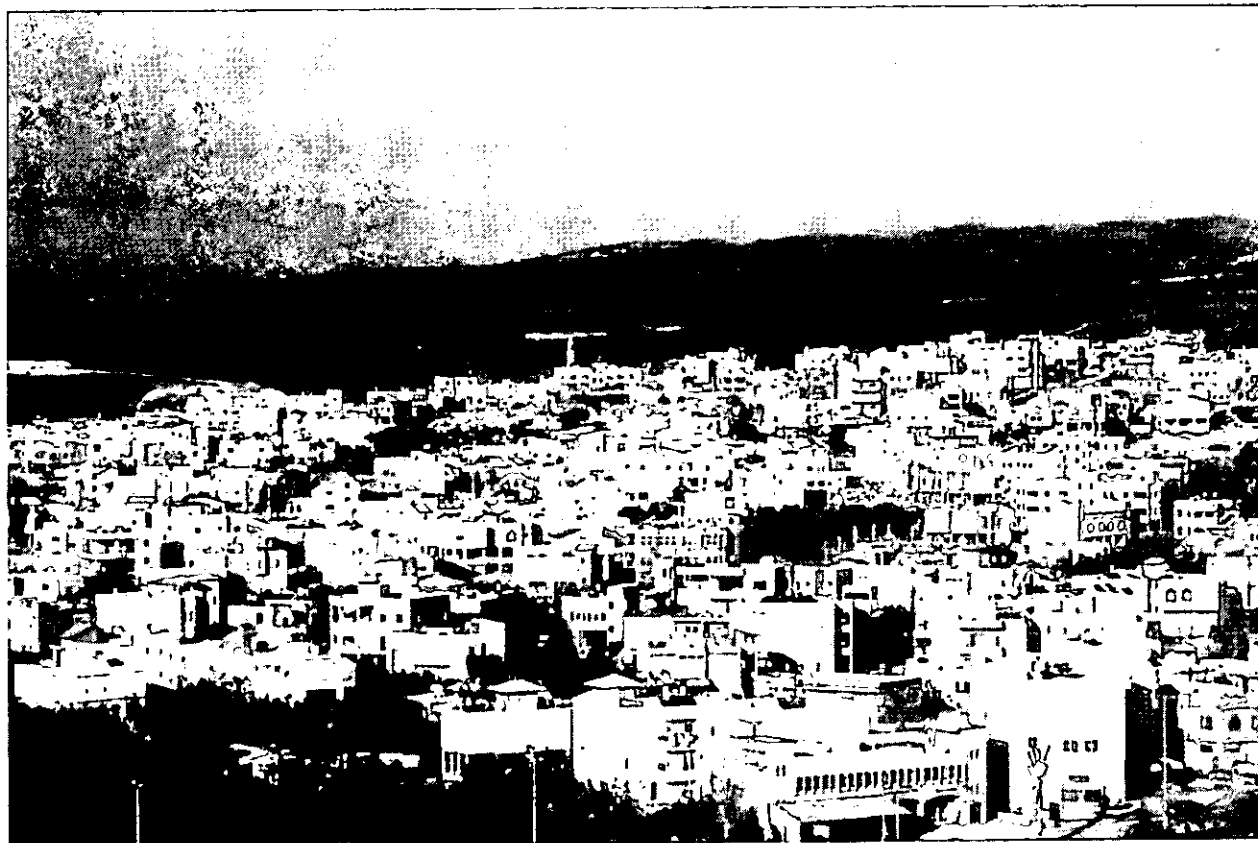
אחדות מההצעות האלה ריאליות יותר מהאחרות, לחלקן תימצא תמיכה רבה בדעת הקהל, בעוד שהצעות אחרות ייתקלו בהתנגדות. הבעיה העיקרית כיום אינה טמונה אפוא בהיעדר הצעות פתרון, אלא בהיעדר כמעט מוחלט של תכנון אסטרטגי-מערכתי ארוך טווח בנושאים האלה וביישומו ביום יום. היטיב לתאר זאת פרופ' ארנון סופר (ב"מאזן החוסן והביטחון הלאומי – כנס הרצליה 2000"): "בעוד השעון הדמוגרפי מתקדם בקצב של ברדלס, הרי שקצב קבלת ההחלטות של מדינת ישראל ברמה הלאומית ובתחום התשתיות מתקדם בקצב הצב". במילים אחרות: אם לא נקום

מחר בבוקר ונתחיל להתמודד עם האיום הדמוגרפי-גיאוגרפי, נמצא את עצמנו בתוך עשרות שנים בודדות עם הפתעה אסטרטגית בדמות מדינת עולם שלישי בעלת תשתיות מפגרות, פערים יוצאי דופן בין מגזרים שונים ואופי יהודי הולך ומתעמעם.

נשאלת אפוא השאלה: אם האיום כה ברור לנו, וקיימות אף הצעות ממשיות כיצד להתמודד עימו, מדוע קיים פיגור כה גדול בעצם ההתמודדות? יש לכך כמה סיבות:

- **אי דחיפותו של האיום.** ארגונים ואנשים, ובמיוחד ממשלות ופוליטיקאים, נוטים לטפל בדחוף על חשבון החשוב, ובמיוחד כשההתמודדות אינה מניבה תוצאות מיידיות ורווח פוליטי נראה לעין.
- **הידרדרות רציפה.** זהו אינו איום משברי דוגמת מלחמה. איננו מרגישים את השינוי ברמה היום-יומית, מה שמקשה עלינו לתת לו עדיפות ולהגדיר אותו כאיום ברור הדורש התייחסות. בכך הוא דומה למה שקרה בחינוך במדינת ישראל, שהידרדר ממוביל בעולם לתחתית תהום, ורק עכשיו מתעוררים לדון בו.
- **איומים משמעותיים אחרים.** נוכח שאר הצרות

תמרה - יישוב צפוף על רכס יודפת



כפר ערבי (החל מ-1996 - עיר). בשנים האחרונות גדלה אוכלוסייתו בשיעור של 3% בשנה - אך ורק בשל ריבוי טבעי

והמתנגדים להפיכת ישראל למדינת כל אזרחיה מכונים לעיתים – שלא בצדק – "גזענים" ו"אנטי דמוקרטים". מגזרים אחרים, בעיקר דתיים קיצוניים – בין אם יהודים חרדים ובין אם מוסלמים אדוקים – יצאו חוצץ נגד כל ניסיון לתכנן את גודל המשפחה ולהקטין את הילודה. תגובותיהם להקטנת קצבאות הילדים במהלך 2003 היו דוגמה מצוינת לכך.

כל אלה גורמים ביחד להזנחה מתמשכת של הטיפול באיום הדמוגרפי-גיאוגרפי ולהזנחת הטיפול בצביון מדינת ישראל בטווח הארוך. המערכות עמוסות מדי בדברים אחרים, הנוחים יותר לקבלת החלטות ולטיפול, ושיש בהם רווחים פוליטיים, או שהם כבר בווערים ביותר ולא ניתן להימנע מלטפל בהם. לכן יש למצוא דרך להתגבר על חוסר הקשב הזה.

הצעה לשידוד מערכות לשם התמודדות עם האיום הדמוגרפי-גיאוגרפי

הניסיון והספרות הניהולית מצביעים על כך שעל מנת

לטפל כראוי בנושא ממלכתי לאורך שנים נדרשת עבודת מטה ברמה גבוהה עם חלוקה ברורה של סמכויות ושל אחריות. כך, למשל, יש משרד ממשלתי המטפל בנושאי הבריאות; משרד אחר המטפל בנושאי חינוך וכו'. אין זה סביר שגופי חינוך למיניהם, עם כל חשיבותם, יהיו כפופים ישירות לראש-הממשלה. באותה מידה אי-אפשר להטיל על ראש-הממשלה לטפל בנושאים חשובים נוספים דוגמת איכות הסביבה ותיירות. רק ריכוז של כל אחד מהנושאים האלה במשרד אחד עם שר ממונה מאפשר להקדיש להם את תשומת הלב היומיומית הראויה מאיש פוליטי נבחר בכיר, שיכול לקבל הכרעות, לרכז משאבים, לתת עדיפות למשימות ספציפיות ולבצע עבודת מטה ראויה לאורך זמן. במדינות אחרות מוקמים משרדים לנושאים ייחודיים שעל מדינות אלה לטפל בהם ברמה הלאומית, דוגמת נפט.

בשונה מכל אלה, ההתמודדות עם האיום הדמוגרפי-גיאוגרפי אינה מרוכזת במשרד אחד. העובדה הזאת מהווה אבסורד. האיום הזה אינו נושא שדי בכמה ניירות של ועדות כדי להבינו. הוא דורש התמודדות, החלטות, הצעות ומעקב שוטפים. זהו מאבק שעלינו לנהל בעשרות השנים הבאות, שיכלול הצלחות לצד כישלונות, ושכרוך בהיבטים משפטיים, מוסריים, כלכליים, ביטחוניים ועוד. המאבק הזה מחייב מאמץ בין-משרדי. הוא חייב להיות מנוהל באופן מרוכז תחת שר בכיר האחראי עליו ושייבחן על-פי תוצאותיו, כמו ששרים אחרים נבחנים, או אמורים להיבחן, לפחות ציבורית, על-פי הצלחת משרדיהם.

בהתאם לכך מוצע גם לנהוג בנושא החשוב הזה: להקים משרד מיוחד לענייני צביון המדינה, שירכז את העבודה הכרוכה בשמירה על צביונה של המדינה ועל אופיה כמדינה יהודית-דמוקרטית מתקדמת ויפעל להגשמת המטרה הזאת יחד עם המשרדים הרלוונטיים, כמו משרד התשתיות, משרד האוצר, משרד המשפטים, משרד החינוך, משרד הפנים והמשרד לביטחון פנים. למשרד הזה יינתנו משאבים שאותם יוכל לנתב בהתאם לשיקול דעתו של השר הממונה. המשרד אינו מחייב בהכרח הוספת שר לממשלה. בהחלט ייתכן וראוי ששר בכיר, המקורב לנושא הזה, ימונה כאחראי גם על המשרד הזה.

ייעודו של המשרד יהיה לתכנן את פני המדינה בעשורים הקרובים להגשמת תכליתה כמדינה יהודית-דמוקרטית מתקדמת ולהוציא אל הפועל את תוכניותיו. פעילותו תתמקד בעיקר בכיוונים הבאים:

- **תכנון והשקעה בתוכני חינוך** במשותף עם משרד החינוך להעמקת ההזדהות של כל המגזרים עם מדינת ישראל, להגברת מחויבותם לאופיה היהודי

- והדמוקרטי, לחינוכם ליצרנות ולנשיאה משותפת בעול הכלכלי, להקטנת שיעורי הילודה, להכנסת יותר נשים, במיוחד בקרב המיעוטים, למעגל העבודה.
- **תכנון המשפחה.** מעבר לחינוך יש לשלב אמצעים שונים, כמו הקטנת הקצבאות, להקטנת שיעורי הילודה, כפי שנעשה בכל מדינות האזור.
- **השקעה בתשתיות** ראויות ובקידום הכלכלי של מיעוטים ושל יישובים בפריפריה במסגרת אסטרטגיה להעמקת מחויבותם למדינה ולהקטנת שיעורי הילודה.
- **תכנון וביצוע של מדיניות עבודה** יחד עם משרד העבודה להכנסת אוכלוסיות רבות ככל האפשר למעגל העבודה לשם העלאת רמת החיים שלהן, להורדת שיעורי הילודה בקרבן ולהעמקת מחויבותן למדינה.

סיכום

במהלך שנות קיומה של מדינת ישראל חל שינוי במהות ובעוצמה של האיומים הקיומיים עליה. האיום הדמוגרפי-

גיאוגרפי הוא מהמשמעותיים שבאיומים העומדים להתרגש עליה בעתיד הנראה לעין. על-פי כל הנתונים, אוכלוסיית מדינת ישראל הולכת וגדלה בקצב מוביל בעולם, והיא מתקרבת במהירות להיות מדינת עולם שלישי מבחינת התאמת התשתיות שלה לאוכלוסייתה ההולכת וגדלה ומבחינת הפערים

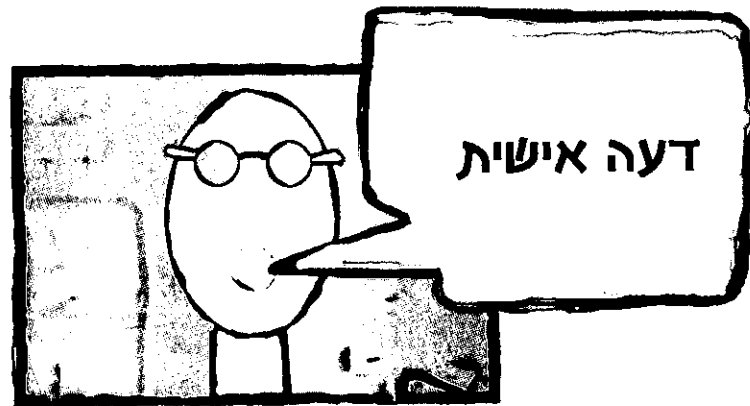
הכלכליים והחברתיים הנפערים בקרבה עקב גידול האוכלוסייה – במיוחד במגזרים החלשים ביותר. זהו איום על מהותה של ישראל כמדינה יהודית-דמוקרטית מתקדמת.

על מנת שלא נמצא את עצמנו בעוד כמה שנים בעיצומו של תרחיש כזה, על הממשלה לשנות מייד את אופן התייחסותה והיערכותה לטיפול באיום הקיומי הדמוגרפי-גיאוגרפי. ביכולתה לעשות זאת על-ידי הצבת האיום הזה בראש סדר העדיפויות הביטחוני-מדיני-חברתי ועל-ידי שינוי ארגוני ומבני. הכוונה היא להקמת משרד לענייני צביון המדינה שבראשו שר בכיר, שיחלוש על גופי מטה, עבודה ומשאבים, שיאפשרו לו להוביל את ההתמודדות הנדרשת כראוי.

על הממשלה לשנות מייד את אופן התייחסותה והיערכותה לטיפול באיום הקיומי הדמוגרפי-גיאוגרפי



ככה לא בונים מורשת קרב בצה"ל



ההחלטה להסב את שמו של חיל הקשר לחיל התקשוב שגויה הן מההיבט המהותי והן מההיבט הלשוני. אך בראש ובראשונה מדובר בפגיעה בזכר חללי החיל שנפלו על משמרתם כחיילי חיל הקשר ולא כחיילי חיל התקשוב

סא"ל (מיל) גבי שריג

מבוא

ב־18 במאי 2004 בוטל ונמחק המונח "חיל הקשר" מהלקסיקון הצה"לי. זה קרה בכנס קצינים באוניברסיטת תל־אביב, כאשר ראש אגף התקשוב החדש, אלוף אודי שני, וקצין תקשוב ראשי הכריזו על שינוי שם החיל לחיל התקשוב.

במשך 67 שנים נשאו ותיקי חיל הקשר (חי"ק) בגאווה את שמו של החיל, שבתחילת דרכו נקרא "שירות הקשר" (של "ההגנה") ומאז מלחמת העצמאות נקרא חיל הקשר.² השם הזה עבר עוד תמורות במהלך השנים: בספטמבר 1961 הוסיפו לו את המילה "אלקטרוניקה" (חיל הקשר והאלקטרוניקה) ובשלהי 1982 הוסיפו לו את המילה "מחשבים" (חיל הקשר, האלקטרוניקה והמחשבים). השינוי האחרון, במאוס 2003, היה מחיקת שתי התוספות האחרונות (אלקטרוניקה ומחשבים) והוספת המילה "תקשוב" במקומן.

עם שמו החדש של החיל – חיל הקשר והתקשוב – נשארנו למשך כשנה. ועתה, כאמור, הוחלט לוותר כליל על המילה קשר. ביטול המילה "קשר" בשמו של החיל כמוה כמחיקת שם החיל מההיסטוריה הצבאית הקצרה של צה"ל, ועל זה אני מתלונן. לדעתי, אסור היה למטכ"ל לאשר שינוי גורף כזה.

מן הראוי להזכיר שכאשר בוטלו חילות הפרשים בצבאות העולם, ואת מקומם תפסו חילות השריון, לא הביא הדבר בהכרח למחיקת המונח "פרשים", ויחידות שריון רבות עדיין שומרות על שמן המקורי, שכולל את המילה "פרשים", וכך נשמרת המורשת היחידתית והחילונית.

החילות בצה"ל וחי"ק

כאשר הקימו בעיצומה של מלחמת העצמאות את חילות היבשה של צה"ל, כינו אותם בשמות שצינו בקיצור נמרץ את מהותם ואת אופיים.³ למשל:

- חיל השריון ולא חיל השריון, הטנקים והזחל"מים.



היסטוריון חיל הקשר

- חיל האספקה ולא חיל האספקה, המזון והמים.
 - חיל הקשר ולא חיל הקשר, האיתות, הרדיו והטלפון.⁴
 - חיל ההנדסה ולא חיל ההנדסה, הגישור והמוקשים.
- כפי שכבר צוין, עבר חי"ק מאז 1948 כמה שינויי שמות, ולהלן אציין בקצרה את הנסיבות שבהן הוכנסו השינויים האלה. אולם זה המקום לציין שהיו לא מעט מפקדים שהרימו גבות בתמיהה כבר בעבר, כאשר הוכנסו השינויים בשמות, והעלו את השאלה מדוע צריך להוסיף תיאור של אמצעי קשר לשם החיל.

חיל הקשר היה המונח הבסיסי שתיאר בקיצור נמרץ את מטרת החיל. הוספת המילה "אלקטרוניקה" (חיל הקשר והאלקטרוניקה) נועדה להדגיש הן את רב־גוניותו של חי"ק והן את העובדה שהאלקטרוניקה נמצאת ביסוד פעולתם של החיל ושל רוב אמצעי הקשר שהופעלו. ראוי לציין כי באותה תקופה – ראשית שנות ה־60 – נעשה הניסיון הראשון להקים אגף קשר במטכ"ל, שירכז את הנושא בשלוש הזרועות: יבשה, אוויר וים.⁵ כידוע הוגשם הרעיון הזה בסופו של דבר רק ב־2003.

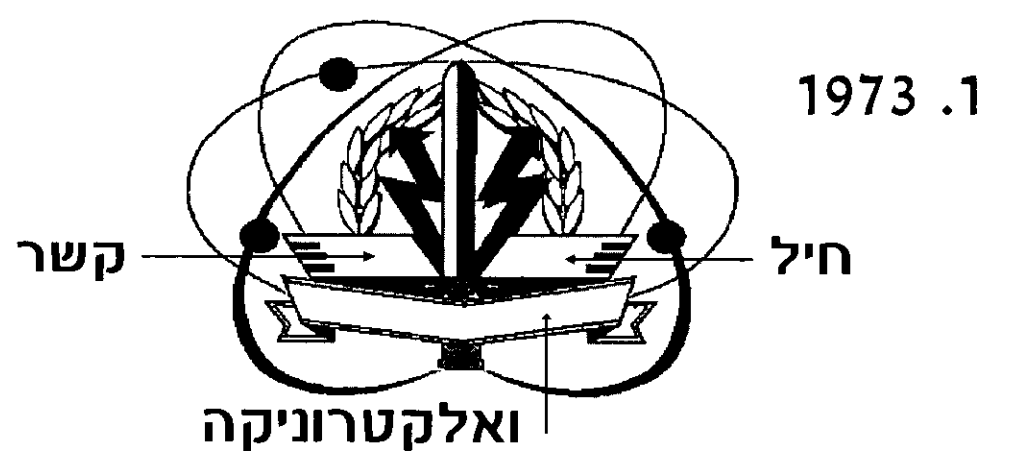
הוספת המילה "מחשבים" לשם החיל (חיל הקשר האלקטרוניקה והמחשבים) ביטאה את הכפפת יחידת המחשבים המרכזית בצה"ל (ממר"ם) לחיל הקשר ואת שימת הדגש על תחום המחשבים כאמצעי קשר חדש ונוסף בצה"ל. דרך אגב, על־פי אותו היגיון היה מקום להוסיף ב־1982 לשם החיל גם את המילה "לוויינים".

שינוי השם לחיל הקשר והתקשוב הצביע על תפנית תפיסתית, שבעקבותיה הפך תחום הקשר הן לאגף במטכ"ל והן לחיל מקצועי. המסקנה שאליה הגיעו בצה"ל בשנת 2003, שלפיה יש לאחד את שלוש זרועות הקשר ביבשה, באוויר ובים הביאה להקמת האגף. בכך אימצו לחיל הקשר את המבנה שגובש למודיעין: שם קיים אגף מודיעין במטכ"ל (אמ"ן), שיש לו חיל מקצועי (חיל המודיעין – חמ"ן). נוצר אפוא מצב שכיום ישנו אגף תקשוב במטכ"ל, שלרשותו עומד חיל מקצועי, שהוא חיל התקשוב. רק חבל שהדבר נעשה תוך ויתור על השם ההיסטורי "חיל הקשר", מה שפוגע קשות במורשת החיל.

סמל הכובע



סמל הענידה



עברית כהלכה

כאשר הוכנסה המילה "תקשוב" ללקסיקון הצה"לי, ניתן היה להסיק שאנו עוסקים בתחום המודיעין, שכן שורש המילה "תקשוב" הוא "קשב", האזנה, והרי האזנה היא אחד מאמצעי פעולתו של חיל המודיעין.

לכן כאשר התברר לי שהמילה "תקשוב" שויכה לחי"ק, ניסיתי לחקור את מקורה וגיליתי להפתעתי שהמילה הזאת אינה מבית מדרשה של האקדמיה ללשון עברית. אז נכון שכיום ישנה אופנה במדינה להשתמש במילים לועזיות לרוב מחד וליצור מילים עבריות "פרטיות" מאידך, אבל אין שום סיבה שצה"ל ינהג כך

ויאמץ לעצמו מילה חדשה בלי לקבל את ברכתה של האקדמיה ללשון עברית.⁶

לפי האקדמיה, החלופה בעברית לתקשוב היא "עיבוד רחק" – תרגום של המונח Teleprocessing.⁷ למותר לציין שאין זה שם הולם לחיל צה"לי.

במילון האינטרנטי "רב-

מילים" מוגדרת המילה "תקשוב" כך: "מכלול פעולות ואמצעים הקשורים בטכנולוגיות החדשות של מחשבים ורשתות תקשורת ממוחשבות". הדגש בהגדרה הזאת הוא על המחשוב, בעוד שהדגש בשמו של החיל צריך להיות, לדעתי, על עצם יצירת הקשר ולא על האמצעים ליצירתו. עניינו של חיל הקשר הוא יצירת תקשורת (לפי מילון "ספיר", תקשורת היא "כל הפעולות והאמצעים להעברת ידיעות ממקום למקום. מסירת ידיעות". מילון אבן שושן {1977} הגדיר את המילה "קשר" כך: "העברת ידיעות בין בני אדם"). זו המהות של החיל וזה העיקר.

מורשת חללי חי"ק

ביוני השנה פורסם בשבועון "במחנה": "אגף התקשוב התייחד עם זכר מאות חלליו בטקס זיכרון באנדרטת חיל התקשוב שביהוד".⁸ המספר המדויק של חללי חיל הקשר הוא 531 נכון למאי 2004, וזכרם נשמר, מתועד ומועלה מדי שנה בעמותת חיל הקשר ביהוד. (העמותה לא שינתה את שמה, וגם לא האנדרטה שם!) חברינו אלה נפלו במלחמות ישראל מאז 1948, והם לא ידעו לפני מותם שהם "חיילי תקשוב". אפילו רק לזכרם של הנופלים אסור היה למחוק ולבטל את המילה "קשר" בשמו של החיל!

סיכום

אני מתלונן, כאמור, על המטכ"ל בכלל ועל ראש האגף החדש בפרט שמחוק, ביטלו והעלימו את שמו ההיסטורי של החיל. ניתן היה להדגיש את הקדמה הטכנולוגית של החיל באמצעות הוספת מילים מתאימות בלי למחוק את העבר. אני ממליץ לחזור לשם הקודם, "חיל הקשר והתקשוב", ולראות בו את החיל המקצועי של אגף התקשוב,

כפי שחמ"ץ הוא החיל המקצועי של אגף המודיעין.

אני מברך על שהשאירו את סמל הכובע המקורי של חי"ק (מ-1948) ואת סמל הענידה (שיצרנו ב-1973) ובו מעגלי האלקטרוניקה. עם זאת אני לא מבין את הרשלנות הגרפית בסמל הענידה, שכנפי היונה משני הצדדים נשארו בו ריקים. אחרי שמחקו משם את המילים "חיל הקשר", לא השלימו חזרה את שרטוט הכנפיים! דרך אגב, ביחידת לוט"ם בחי"ק (האגף הטכנולוגי) קרה דבר דומה – כך דווח ב"מחנה" לפני כמה שבועות: מרוב להיטות לשנות את תג השרוול שירטטו את שני הברקים (רדיו) בדומה לסמל ה-אס-אס הנאצי. העניין הזה תוקן.

לסיכום, מורשת היא עניין

רציני מכדי להשאירו בידי מפקדים מתחלפים, ואם ברצונם לשנות, לקדם ולתרום, עליהם להיות קשובים גם לעבר – זה שבזכותו ניתנו לפיקודם החיל על יחידותיו. "השימוש בסמלים (ובשמות – ג"ש) היסטוריים נועד

להעניק עניין ומשקל למשימות ההווה, לטעת תקווה בסיכוי הגשמתן ולהעניק להן עומק וקדושה".⁹

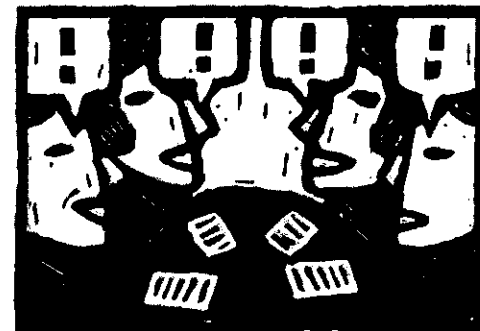
מורשת היא עניין רציני מכדי להשאירו
בידי מפקדים מתחלפים, ואם ברצונם
לשנות, לקדם ולתרום, עליהם להיות
קשובים גם לעבר – זה שבזכותו ניתנו
לפיקודם החיל על יחידותיו

הערות

1. לשעבר קשר"ר: קצין קשר, אלקטרוניקה ומחשבים ראשי.
2. שירות הקשר של ההגנה הוקם באפריל 1937 והיה השירות המקצועי הראשון בארגון. השם "שירות הקשר" בוטל רשמית עם הקמת חיל הקשר ב-14 באוקטובר 1948.
3. הביטויים "חיל האוויר" ו"חיל הים" מתארים את סוגי המדיום שבו פועלים שני החילות האלה. שמותיהם של חילות היבשה מתייחסים, כאמור, למאפיינים המרכזיים של החילות האלה.
4. איתות, רדיו וטלפון הם אמצעי קשר שהיו בשימוש חי"ק במלחמת העצמאות. בסמל חי"ק בכובע, שעוצב כבר אז, ישנם גם כנפיים של יונת דואר.
5. הרעיון להקים אגף קשר במטכ"ל היה של הקשר"ר הרביעי, אל"ם אישי לביא. ראש אג"ם דאז, אלוף יצחק רבין, פסל את הרעיון הזה.
6. זה המקום להזכיר שבראשית שנות ה-60 חיפשה מקשר"ר מילה עברית למונח "רדיו" ופנתה בסוגיה הזאת לאקדמיה ללשון עברית – אז "ועד הלשון". התשובה שקיבלנו מהם הייתה להמשיך להשתמש במילה "רדיו" במקום במילה "אל-חוט", שרצו להנהיג אז, מכיוון שלא מגדירים אמצעי קשר בצורה שלילית.
7. מילון האקדמיה ללשון עברית למידע ולתקשורת נתונים, תשי"ג (2002-2003)
8. במחנה השבוע, גיליון 203, 4 ביוני 2004
9. ד"ר מרדכי בראון, זיכרון בספר, משרד הביטחון, 2001, עמ' 66



נכים וחללים במערכת הביטחון



מדור במה

על-פי החוק, חייל יוכר כחלל או כנכה של מערכת הביטחון, אם יתמלאו שני תנאים בעת ובעונה אחת: מותו או נכותו נגרמו לו בתקופת שירותו ועקב שירותו. בשנים האחרונות נטו בתי-המשפט לפרש בצורה רחבה מאוד את התנאי "עקב השירות", עד כי הוכללו בו גם חיילים שנהרגו או נפצעו עקב שימוש פלילי שעשו בנשק צה"לי

סא"ל (מיל") צבי א' רוטנברג

מבוא

משרד הביטחון מטפל כיום ביותר מ-21 אלף משפחות של חללים וביותר מ-85 אלף נכים. נוסף על כך הוא מטפל עוד בעשרות אלפי תביעות – הן של משפחות שמבקשות שיקיריהן המתים יוכרו כחללי מערכת הביטחון והן של נכים שרוצים להיות מוכרים כנכי מערכת הביטחון.

תקציב אגף השיקום לשנת 2003 עמד על כ-3.3 מיליארד שקל. לשם השוואה, זהו תקציב הגבוה בעשרות אחוזים מהתקציב הכולל של משרדי החוץ והמשפטים. על-פי החוק, חייל יוכר כחלל או כנכה של מערכת

הביטחון, אם יתמלאו שני תנאים בעת ובעונה אחת: מותו או נכותו נגרמו לו בתקופת שירותו ועקב שירותו. בית-המשפט העליון נדרש עשרות פעמים לפרש את הביטוי "עקב שירותו", אך עד כה לא נתן פירוש מלא לכך ולא קבע קריטריונים קבועים ואחידים לפיצוי.

במהלך השנים, בעקבות תיקוני החקיקה

ובעיקר בעקבות הפסיקות הרבות, חלה הרחבה ניכרת בהגדרה הקובעת מיהם נכים וחללים של מערכת הביטחון. המגמה של בתי-המשפט לגלות רוחב לב כלפי התובעים הביאה לכך שנספים וחללים רבים זכו להכרה של מערכת הביטחון, אף שלא היה להם שום קשר לשירות כלשהו בצבא או במערכת הביטחון.

פגיעה עקב השירות

הביטוי "עקב שירותו" שבסעיף 1 לחוק הנכים הוא המוקד העיקרי לדיון בכל הערכאות. קשת



המגמה של בתי-המשפט לגלות רוחב לב כלפי התובעים הביאה לכך שנספים וחללים רבים זכו להכרה של מערכת הביטחון, אף שלא היה להם שום קשר לשירות כלשהו בצבא או במערכת הביטחון

האירועים הנכללים בסעיף הזה היא רחבה ביותר: החל מחבלה ופציעה בשדה הקרב וכלה בהתפרצות מחלה קונסטיטוציונלית (רדומה) מאידך.

חייל שלקה בנכות יהא זכאי לתגמולים עם קיומם של שני תנאים במצטבר:

1. תנאי הזמן – "בתקופת שירותו": הפגיעה חייבת להתרחש בתקופת שירותו של החייל.
2. תנאי הקשר הסיבתי – "עקב שירותו": חייב שיתקיים קשר סיבתי בין הפגיעה שהחייל נפגע בה לבין שירותו בצבא.

שני התנאים האלה הם נפרדים ומצטברים, ובהיעדרו

של אחד מהם לא יבוא חייל שנפגע בקהל הזכאים לתגמולים. אין חולק על כך שמשמעותה המקובלת של המלה "עקב" היא "מפני ש", "בגלל", "כתוצאה מן" וכיוצא באלה מילים המורות על קשר סיבתי בין פעולה או מצב לבין התוצאה הנובעת מהם. אף-על-פי-כן אין המושג "עקב שירותו" ברור כל כך, בייחוד כשבאים

לדון בתוצאה המרוחקת במידת מה מהפעולה או מהמצב הכרוכים בשירות, ובראייה ראשונה קשה להבחין בקשר הסיבתי שביניהם.

כאמור, בית-המשפט העליון נדרש עשרות פעמים לפרש את הביטוי "עקב שירותו". כדי להמחיש את הקושי הרב שבביטוי הזה מובאים להלן קטעים מפסקי-דין קלאסיים בתחום הזה:

חייל הסתכסך עם מפקדיו בצבא, ואחד המפקדים אף נהג להעליב ולפגוע בו לעיני שאר החיילים. החייל נפגע קשות ולסוף חלה בסוכרת (שהיא ביסודה מחלה קונסטיטוציונלית). על יסוד חוות-דעתם של מומחים,



קונסטיטוציונלית. במקרים אלה נקבע קיומו של קשר סיבתי-משפטי, הגם שהאירוע שבעקבותיו פרצה המחלה אינו אופייני לחיי הצבא דווקא. למשל, בפסק-דין (ע"א 419/58) נידון עניינו של חייל "פסיכופט מסוג בלתי יציב" שנחבל כתוצאה מניסיון להתאבד במהלך שירותו. בית-המשפט הכיר בקשר סיבתי-משפטי בין מחלתו של החייל לבין שירותו בצבא.

התנהגות רעה וחמורה

יתרה מזאת, במהלך כל השנים כמעט שלא נעשה שימוש בסעיף 9 לחוק הנכים, שקובע כי אין נכה זכאי לתגמול, אם "התנהגות רעה חמורה מצידו גרמה לנכותו".

הסוגיה הזאת נידונה ביסודיות בפסק-דין (ע"א 76/517). האירוע שנידון בבית-המשפט התרחש בבסיס צבאי ברמת-הגולן, סמוך לגבול עם סוריה. המערער היה חייל צה"ל, וביום 25.7.1972 נכנס למרפאה, ישב שם על המיטה ומצא מתחת למזרן תת-מקלע "עוזי". הוא לקח את הנשק לידיו, טען בו מחסנית מלאה בכדורים והניחו על ברכיו. תוך כדי כך נפלטה ירייה, וזו פגעה באמת ידו השמאלית של המערער. נגרמה לו נכות של 15%, והמערער תבע תגמולים לפי חוק הנכים.

אומר השופט: "ואומנם אין הדעת סובלת, שאם נגרמה לו לחייל חבלה תוך כדי ביצוע עבירה צבאית, לא יראו עוד את החבלה כנגרמה 'עקב השירות'. יש עבירות צבאיות המבוצעות מטבע ברייתן עקב השירות ואינן

ובהעמידו את "הקשר הסיבתי הקונקרטי" כמבחן לקשר הסיבתי-משפטי, מצא בית-המשפט כי המחלה פרצה עקב השירות.

עולה אפוא השאלה: אם הקשר הסיבתי המספיק הוא קונקרטי ולא טיפוסי, על שום מה צריך היה המחוקק להוסיף את המילים "עקב שירותו" ולא הסתפק בקביעה "בזמן שירותו" בלבד? שהרי כל תאונה המתרחשת בזמן השירות קשורה מבחינה קונקרטית בנסיבות השירות. ואכן אחד השופטים, שהיה בדעת מיעוט, סירב להכיר בקשר הסיבתי ונימק:

"כאשר חייל, בגלל אופיו המיוחד, מגיב מבחינה נפשית בצורה בלתי רגילה על אירוע רגיל הקורה בתקופת השירות – אירוע שעלולים להתקל בו בחיי יום-יום ושאינו מיוחד דווקא לשירות בצבא – וכתוצאה מכך פורצת אצלו מחלה שהייתה לו נטייה אליה קודם לכן, אין בשום פנים ואופן לייחס מחלה זו לשירותו בצבא ולומר עליה כי היא אירעה או הוחמרה עקב שירותו".

חילוקי הדעות האלה שבין הרוב לבין המיעוט – להרחבה או להצרה של אחריות המדינה כלפי חיילים בעת שירותם בצבא – מלמדים עד כמה תלוי הקשר הסיבתי במדיניות שבית-המשפט דוגל בה.

סוג מקרים שני אינו קשור בהכרח במאפיינים הייחודיים של השירות הצבאי, אך כולל אירועים חריגים ויוצאי דופן שאירעו לחייל במהלך שירותו ובקשר עם שירותו – אירועים אשר בעקבותיהם פרצה בגופו מחלה

יכולות להתבצע אלא עקב השירות בלבד. אין לך דוגמה טובה מזו שבשימוש בנשק ללא זהירות: השימוש בנשק הוא אליבא דכולי עלמא שימוש עקב השירות, ואין בדרך זו או אחרת של השימוש כדי להוציא מכלל 'עקב השירות'. הוא הדין בשימוש בנשק ללא סמכות או ללא פקודה. הנשק הגיע לידי החייל עקב השירות, והוא נשאר בידי עקב השירות אף אם הוא משתמש בו שלא לצורך השירות. ואין נפקא מינה לעניין זה אם אותו שימוש בנשק מביא לידי חבלה בגופו של החייל המשתמש בו או בגופו של חייל אחר."

השופט בדעת מיעוט אמר: "לדעתי אי-אפשר לומר שכל שימוש בנשק, כשהוא נעשה על-ידי חייל, מהווה שימוש 'עקב שירות'. כל עוד משרת החייל בנשקו את מטרותיו של צה"ל, הרי השימוש, אפילו היה השימוש רשלני או ללא פקודה מהממונים, נעשה עקב שירותו; אך אם חורג החייל מהמטרות שלמען הופקד הנשק בידי, כגון שהוא משתמש בו למטרותיו הפרטיות, אין לומר שהשימוש הוא עקב השירות. אם יתקבל הניסוח הרחב שהוצע על-ידי חברי, נצטרך לפסוק שחייל המשתמש בנשקו הצבאי לשם חיסול חשבונות אישיים עם אויביו

או לשם שוד בדרכים מבצע פעולותיו עקב שירותו הצבאי. לדעתי, עלינו לזכור שלא כל דבר שנעשה על-ידי חייל בתקופת שירותו נעשה גם עקב שירותו, ואפילו שימוש בנשק שנעשה בעת השירות יש והוא נעשה שלא עקב השירות. על האבחנה בין 'תקופת השירות' לבין 'עקב השירות' עמד המחוקק כשאמר בסעיף 1 לחוק התגמולים שרק מאורע שאירע בתקופת השירות והוא גם עקב השירות מזכה את החייל בתגמולים. אל לנו לשנות את כוונתו המפורשת של המחוקק בעניין זה על-ידי פירוש המבטל (למעשה) אחד מהתנאים הנ"ל ומשאיר בתוקפו רק את התנאי האחר.

"ה'עוזי' הנידון הגיע לידו של המערער ללא כל קשר עם שירותו הצבאי. כזכור, ביקר המערער במקום מגוריו המאוחר של חברו ומצא את הנשק במיטתו כשהוא מוסתר מתחת למזרן. אילו מצא המערער באותה הזדמנות מצלמה באותו מקום, האם גם אז היינו אומרים שהיא הגיעה לידי עקב השירות? ואפילו נניח שאותה מצלמה הינה רכוש צבאי ונמסרה לידיו של החבר בקשר עם תפקידו – האם ניתן לומר שהיא, כאשר הוציא אותה ממקומה, הגיעה לידי המערער עקב שירותו הצבאי? אינני רואה לגבי עניין זה הבדל בין המצלמה שבדוגמה ובין ה'עוזי' שבמציאות. לדידי יש לומר על שניהם שהם הגיעו לידי המערער בשעת שירותו אך לא עקב שירותו. נטילת

ה'עוזי' המופקד בידי אחר על מנת להשתעשע בו אין לה כל קשר עם קידום מטרות השירות, ולכן אין לומר עליה שהיא נעשתה עקב השירות או שנשארה בידי עקב השירות.

"גם כשמילוי של התפקיד הינו שלא כדין, כגון ברשלנות או תוך התעלמות מהוראות הממונים, עדיין יוכל הוא להיחשב כמעשה שנעשה עקב השירות, בתנאי שהוא נעשה תוך מילוי תפקיד צבאי ולא לשם מטרה פרטית, משחק, מעשה קונדס וכיוצא באלה מעשים שאינם בגדר 'מילוי תפקיד צבאי'".

מסקנות ומחשבות

בהצעת חוק התגמולים לחיילים ולבני משפחותיהם (חבלה שלא בעת מילוי תפקיד) תשכ"ח ביקש המחוקק לתקן מצב ששרר אז, ולפיו חייל צה"ל שיצא לחופשה ונחבל בגופו לא היה זכאי לתגמולים לפי חוק הנכים, שכן החבלה לא נגרמה עקב שירותו הצבאי ובדרך כלל הוא לא היה מבוטח בדרך אחרת.

המחוקק יכול היה לפתור את הבעיה הזאת בדרך אחרת – באמצעות ביטוח החיילים – כנהוג לגבי כלל ציבור העובדים (והאזרחים מהשורה). יש להניח שבעקבות לחץ המשפחות, שביקשו להיכלל במסגרת נכי צה"ל וחללי צה"ל נחקק החוק האמור.

על-פי "חוק בתי-קברות צבאיים" תש"י-1950, כל חייל שנספה במהלך שירותו מובא לקבורה בהלוויה צבאית, נקבר בבית-עלמין צבאי, שמו מופיע בספר "יזכור", ומשרד הביטחון מסייע למשפחות לקיים אזכרות לזכרו. החוק הזה חל אפילו על חייל שהשתתף בשוד מזוין ונהרג תוך כדי חילופי אש עם השוטרים. יחד עם זאת יש לציין כי לא כל מי שמוכר על-ידי "חוק בתי-קברות צבאיים" מוכר גם על-פי "חוק משפחות חיילים שנספו במערכה".

במשרד הביטחון פועלת ועדת למ"ד (לפנים משורת הדין), המעניקה תגמולים והטבות גם למי שלא זכאים להם על-פי החוק היבש, כגון מקרים שבהם בן המשפחה נהרג במהלך חופשה מהצבא בנסיבות שלשירות הצבאי אין כלל קשר אליהן.

המגמה של בית-המשפט לגלות רוחב לב כלפי התובעים הביאה לכך שבכלל הנספים והנכים ישנם כיום כאלה שבינם לבין מהות השירות הצבאי מפריד מרחק של ת"ק פרסה.

אין מחלוקת שלמערכת הביטחון יש מחויבות מוסרית לא רק לחיילים שנפגעו על-ידי האויב ולבני משפחותיהם, אלא גם לאלה שנשלחו לצלול בקישון או נפגעו בתאונה

יש לחזור לכוונה הראשונית של המחוקק ולקבוע כי רק חיילים ואזרחים שנהרגו או נפגעו עקב פעילות שהיא צבאית או ביטחונית במהותה יזכרו כחללים וכנכים של מערכת הביטחון ויזכו בכל הזכויות שמקנה המעמד הזה, כולל קבורה בבתי-עלמין צבאיים

מבצעית וכיו"ב. אבל מדוע צריך משרד הביטחון לטפל כיום – על-פי חוק – גם באיש קבע או בשוטר שנפטרו ממחלה ומוכרים מייד כחללי צה"ל? מדוע חייל בחופשה שעושה להטוטים באופנוע ונפצע עקב

כך בתאונת דרכים זכאי לאותו יחס כמו לוחם שנפצע בקרב?

הדברים הגיעו לשיא אבסורדי, כאשר חיילת שקיימה יחסי מין עם חיילים רבים ולקתה עקב כך במחלת נפש הוכרה כנכת צה"ל (ע"נ [ב"ש] 93/33).

במצב הנוכחי אם חייל וחברתו האזרחית נהרגים בפיגוע טרור ביושבם בבית-קפה או בתאונת דרכים בעת חזרה מבילוי, החייל הוא חלל צה"ל, ואילו החברה שנהרגה באותו

אירוע היא נפגעת פעולת איבה או נפגעת תאונת דרכים. לעומת זאת אזרחים שהשתתפו בלחימה בפועל נגד מחבלים ועקב כך נהרגו או נפצעו לא יוכרו כחללי צה"ל או כנכי צה"ל.

לדעתי, יש לחזור לכוונה הראשונית של המחוקק ולקבוע כי רק חיילים ואזרחים שנהרגו או נפגעו עקב פעילות שהיא צבאית או ביטחונית במהותה יוכרו כחללים וכנכים של מערכת הביטחון ויזכו בכל

הזכויות שמקנה המעמד הזה, כולל קבורה בבת-יעלמין צבאיים. לעומת זאת בכל יתר המקרים יהיה דין אחד לחיילים ולאזרחים על-פי חוקי המדינה הרגילים.

ההצעה הזאת נכונה וצודקת ותעניק מעמד ראוי ונכבד לחללים ולנכים של צה"ל הזכאים לכך משום שסיכנו את חייהם למען המדינה. יש לכך גם משמעות מוראלית וחינוכית לחיילי צה"ל וגם משמעות לאומית מהותית ביותר אם מספר החללים והנכים של מערכת הביטחון יכלול אך

ורק את הזכאים לכך על-פי הקריטריונים האלה. מעבר לכך יביא יישומה של ההצעה הזאת להקלה מנהלית על האמורים לטפל בחללים ובנכים של מערכת הביטחון וכן לחיסכון משמעותי בתקציב הביטחון.

יש משמעות מוראלית
וחינוכית לחיילי צה"ל וגם
משמעות לאומית מהותית
ביותר אם מספר החללים
והנכים של מערכת הביטחון
יכלול אך ורק את הזכאים
לכך על-פי הקריטריונים
שפורטו במאמר זה





מערכות



בית ההוצאה לאור של צה"ל

תחרות על פרס הרמטכ"ל לכתיבה בענייני צבא וביטחון התשס"ה

השנה תיערך התחרות החמישית על פרס הרמטכ"ל לכתיבה בענייני צבא וביטחון ויוכלו להשתתף בתחרות רק מאמרים שכבר ראו אור ב"מערכות" או בביטאון מקצועי אחר של צה"ל בקשות להכללת מאמרים בתחרות ניתן להפנות ל"מערכות" עד 30 בדצמבר 2004



רעיון המולקולה הדינמית בין תיאוריה אוניברסלית ליישום לוקלי



צבא של מולקולות הוא יעד שנמצא מחוץ למגבלות התקציביות הקשות המוטלות על צה"ל. נכון היה לפתח את הרעיון בראש ובראשונה ללחימה בטרור ובנשק תלול מסלול על בסיס מערכים קיימים בעלי תשתית מתקדמת ולהתרחק מהשאיפה (האמריקנית) לגמישות מקסימלית של כלל המענה - תגובה ל"לוחמה מבוזרת ומולקולה דינמית", גיליון 395

סא"ל שי שבתאי

בראש ובראשונה, המאמר יוצא מתוך ניתוח דרכי ההתמודדות במתארי לחימה רחבים עם צבאות קונוונציונליים ומתאימו לעימותים אחרים. לאור מאפייני הלחימה הרלוונטיים לצה"ל נכון יותר היה לפתח את הרעיון לאור מתארי העימות המוגבל, הלחימה בטרור, סיכול ירי תלול מסלול ולחימה בעומק ורק לאחר מכן לבחון אותו לאור מתארים רחבים.

בעייתיות אחרת ברעיון נובעת מאימוץ גולמי מדי של תפיסות אמריקניות. אלה חותרות לגמישות מקסימלית מול מגוון רחב של תרחישים "חובקי עולם", כשבראשם השתלטות על מדינות והחלפת משטרים. הן מתבססות על יתירות משאבים המאפשרת דינמיות בבנייה ובפירוק תצריפים מגוונים של מולקולות ו"מכרז" בין כמה אמצעי אש לכל מטרה.

התאמת התפיסות האלה לצרכיו של צה"ל מחייבת לתפור חליפת אמצעים ותפיסות - במסגרת תרחישים שונים להפעלת כוח - המותאמת יותר ל"מידות הגוף" הישראליות.

ביסוס הרעיון על מאפיינים של צבא עתיר במשאבים ועל מתארים של לחימה מול צבאות קונוונציונליים יוצר כמה הנחות עבודה גלויות וסמויות (שיש לציין כי כבר בתוך המאמר קיימת הסתייגות מהן) בדבר עליונות מודיעינית, אפקטיביות האש המדויקת ויכולת שו"ב שהיא כמעט מוחלטת.

ההנחות האלה אכן רלוונטיות ללחימה גבוהת עצימות מול צבאות יריבים, אך הן מאבדות מתוקפן ככל שהיריב מאמץ לעצמו מאפיינים רבים יותר של לחימה אסימטרית. בהקשר הישראלי יופעלו המולקולות במרחבים שבהם יש ללחימה אסימטרית מצד היריב יתרון מובנה בזכות יכולתו להיעלם ולשבש ללא כל קושי. כפועל

מאמרם של מפקד חיל הים לשעבר, אלוף ידידיה יערי, ושל חיים אסא מצביע על תהליך השינוי העמוק בחשיבה הצבאית בצה"ל. ההבנה כי מאפייני הסביבה האסטרטגית וההשתנות בטבע העימותים מחייבים מענה דינמי, מדויק ולעיתים קרובות מבוזר מובילה את הכותבים להציע מודל עדכני ללחימה בדמות "המולקולה הדינמית".

מאחורי הרעיון הזה עומדות כמה הנחות עבודה המאפיינות את "שדה הקרב" הנוכחי והעתיד: התגברות הקושי (ולו רק בהיבט של הלגיטימציה) לשלוט בשטח

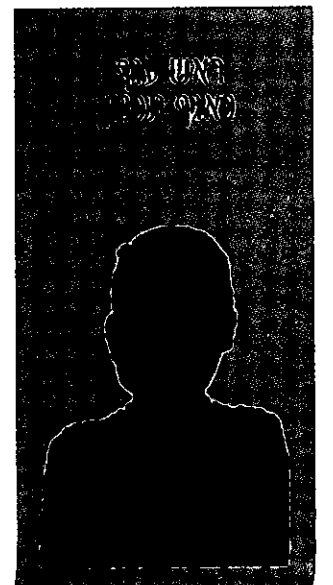
לאורך זמן, התפשטות הלחימה מהחזית לכל עורף שטחנו ועומק שטח היריב, מהפכת החימוש המדויק, ההתקדמות המשמעותית באמצעי השליטה והבקרה, שהם הבסיס למודעות המלאה של הגורמים הנלחמים בשדה הקרב וליכולת סגירת המעגל בין צופה ליורה.

כל אלה מאפשרים ולעיתים אף מחייבים להעדיף בחלק ממתארי הלחימה ריבוי של כוחות קטנים ומשולבים, הפועלים בנוכחות מוגבלת במרחב הלחימה.

היתרון המהותי שלהם נובע מיכולתם לייצר אש מדויקת בהספקים גבוהים וממגוון האמצעים העומדים לרשותם נגד מטרות אויב נקודתיות. פגיעה בהן תוביל לביטול יכולתו או רצונו להילחם. מעשית, מדובר בהחלת שיטות לחימה מוכרות של כוחות מיוחדים ושל מבצעים מיוחדים ובהנהגת דפוסי לחימה אוויריים וימיים על כלל היחידות והמערכים הלוחמים ביבשה וכלפיה.

להבנת, הפוטנציאל הטמון ברעיון הזה נפגם כתוצאה מכמה קשיים הטמונים בזווית ההסתכלות של הכותבים.

להבנתי, הפוטנציאל הטמון ברעיון
"המולקולה הדינמית" נפגם
כתוצאה מכמה קשיים הטמונים
בזווית ההסתכלות של הכותבים



יוצא מכך ניתן לסייג את הנחות העבודה העומדות בבסיס היכולת לממש את רעיון המולקולה:

עליונות מודיעינית? היכולות המודיעיניות של צבא מערבי מתקדם אכן מקנות לו יתרון משמעותי מול צבא נחות מבחינה טכנולוגית. עם זאת, באמצעים פשוטים יחסית ונגישים יכול צבא עני לשבש אמצעי איסוף מתקדמים. יתר על כן, כפי שמוכח בעיראק, יכולות טכנולוגיות מהשורה הראשונה בתחום המודיעין אינן ערובה לתשתית מספקת לזיהוי ולתקיפה אפקטיבית של אויב אסימטרי. אל לנו להסתנוור מהקורה בלחימה מול הפלסטינים, שבה מגיע לידי ביטוי יתרונו באיתור האויב ובסגירת מעגלים הנובע מנוכחות ארוכת שנים בשטח ומיריב שעקומת הלמידה שלו מוגבלת עקב הצלחות הסיכול.

אפקטיביות האש? גם בתחום הזה יכול צבא מערבי מתקדם להגיע להספקי גביעה גבוהים במטרות של צבא יריב, ובעיקר באתרים נייחים וברק"ם. עם זאת, צבא המשתמש באמצעי הונאה והסוואה פשוטים יחסית (כפי שעשו, למשל, הסרבים בקוסובו) יכול להעלות

משמעותית את "מחיר התקיפה", דינו להגדיל מאוד את כמות החימוש המתקדם והיקר הנדרש לפגיעה בכל מטרה רלוונטית. לאור זאת בולטת גם העובדה שהמסה האמריקנית בתחום האש המדויקת מבוססת על תשתית לוויינית עצמאית. יתר על כן, חשיבות הלגיטימציה בשדות הקרב של העימותים המודרניים, בעיקר בתוך ריכוזי אוכלוסייה, מחלישה את יכולת השימוש בתקיפה באש מנגד – מדויקת ככל שתהיה. יתר על כן, רעיון המולקולה, כפי שהוא מובע במאמר, מדגיש אש ותנועה על חשבון מיגון, ופוגע אינהרנטית ביכולת להגיע למגע באש שטוחת מסלול ומדויקת – מגע שיש לו יתרונות רבים משלו.

עליונות במידע? זו אכן יכולה לבוא לידי ביטוי בלחימה בין צבאות, שבה לצד אחד יתרון טכנולוגי מובהק. עם זאת, בראייה רחבה, ובהינתן ההבדלים בין ישראל ליריביה (מבחינת המשטר, החברה והקדמה הטכנולוגית), שקיפותה ופגיעותה ליריבים במרחב עלולות להיות גבוהות ממיצוי יתרונותיה.

יכולת שו"ב קרובה למוחלטת? הנחת העבודה, שלפיה אפשר להקטין למינימום את ערפל הקרב ב"ממלכת אי-הוודאות" ולהגיע לתיאום אופטימלי בין כוחות, כרוכה בהשקעת משאבים ניכרים. האם ניתן לממש את הרעיון באמצעות יצירת "מסה קריטית" של מולקולות הפועלות במודעות זו לזו במגבלות המשאבים הקיימות על צה"ל?

איך ניתן אפוא להפוך את תפיסת המולקולה לרלוונטית לצה"ל? אוכל להמליץ רק על כיוונים ועל מחשבות ראשוניים.

יתרונו, בשונה מהאמריקנים, הוא בהכרתנו העמוקה את יריבינו ואת המרחבים הגיאוגרפיים הפוטנציאליים

ללחימה. יש לנצל זאת על מנת לבנות תפיסה מגובשת של מולקולות המותאמות למתארי הלחימה האפשריים של צה"ל. נגזרת מכך תהיה בניין כוח ייעודי לאומים קונקרטיים (בניגוד לדברי הכותבים ש"הגנריות היא מאפיין מהותי בתפיסת הלוחמה המבוזרת").

במסגרת הזאת צריכה המולקולה הישראלית להתבסס על מענה טכנולוגי ייעודי לאתגרי הלחימה של צה"ל – רצוי על בסיס היתרונות הייחודיים של התעשיות הביטחוניות הישראליות. לדוגמה, על מנת לאתר משגרי רקטות לטווחים בינוניים ולפגוע בהם לא צריך להתבסס על רשת לוויינים, כפי שמבצעים האמריקנים. ניתן לעשות זאת באמצעות טכנולוגיות אחרות.

המולקולה הישראלית צריכה להיבנות כך שתוכל ליצור בעצמה את ההזדמנויות המבצעיות מתוך נוכחות מתמשכת (לא קבועה) נסתרת או אף מוגנת בשטח (כפי שהיה ב"חומת מגן") או בקרבתו (הימית או האווירית). אין זה פתרון קסם לקשיי השגת המודיעין בחלק מהמתארים, אך פעולה בדרך הזאת יכולה להיות תחליף לקושי של אמצעי

באמצעים פשוטים יחסית ונגישים יכול צבא עני לשבש אמצעי איסוף מתקדמים

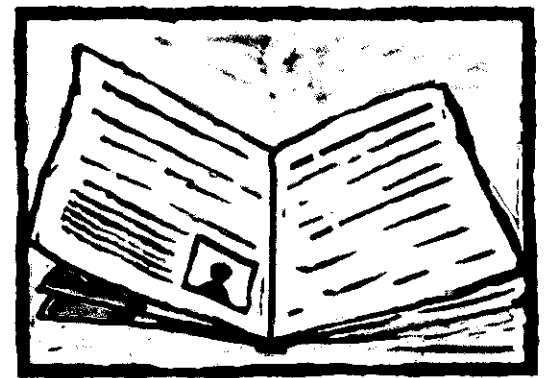
האיסוף לייצר עליונות מודיעינית ולקיים מגע מתמשך עם המטרות משלב הזיהוי ועד להערכת תוצאות התקיפה. צבא של מולקולות הוא יעד שנמצא מחוץ למגבלות המשאביות הכבדות המוטלות על צה"ל – מגבלות שסביר להניח כי יועמקו בשנים הקרובות. נראה כי הפתרון המיטבי במצב הקיים הוא להגדיר מערכים בתוך הצבא, שבחלקם כבר קיימת תשתית מתקדמת, שייבנו ללחימה מולקולרית אל מול המתארים הרלוונטיים (חטיבות החי"ר, כוחות שריון ייעודיים, טייסות ושייטות רלוונטיות, מערכי אש מדויקת).

יכולת השילוב ביניהם צריכה להיבנות כך שתמצה את תועלת הסינרגיה אל מול עלות הסנכרון הן במשאבים והן מבחינה ארגונית. כך, למשל, צריכים המערכים האלה להגיע לעדיפות מקומית בלבד על היריב בעוצמה הנדרשת למימוש ההישגים.

בעיות של לגיטימציה חיצונית ופנימית בנוגע לחלק ממאפייני השימוש בכוח חייבות להשפיע ביתר שאת על שיטות הפעולה של המולקולה הישראלית. בחלק לא מבוטל ממתארי הלחימה הרלוונטיים לצה"ל תהיה דווקא כניסה למגע קרוב, תוך הסתמכות על מיגון קל ונייד יחסית, צורת הקרב העדיפה ("מולקולה בקו המגע"). לעומת זאת הכוונה מנגד של אש מדויקת עלולה לגרום לנזק סביבתי ומדיני. הנקודות האלה יכולות להפוך את רעיון המולקולה מתפיסה גנרית רחבה למענה רלוונטי ואיכותי למאפייני הלחימה הייחודיים של צה"ל.



מי "אנחנו" ומי "הם" עיונים בתיזה של הנטינגטון



סיקורת ספרים

התיזה של פרופסור סמואל הנטינגטון מהרוורד בדבר "התנגשות הציוויליזציות" ממשיכה להכות גלים בזירה הגלובלית ובמזרח התיכון. היא מציעה הסברים מקיפים, מרתקים, מעניינים, לעיתים גם מועילים, למתרחש, ובה בעת היא גם מוטעית מיסודה ובחלק מהיבטיה אף מסוכנת

אל"ם (מיל") ד"ר ערן לרמן

מבוא

האם הנטינגטון צודק? עד כמה מבוססות טענותיו? מהי משמעותן עבורנו? לקורא העברי נתונה כעת האפשרות – שמונה שנים לאחר הופעת הספר (11 שנים לאחר המאמר שהציג את התיזה לראשונה)¹ לעמוד על תפיסתו לפרטיה בתרגומו הקולח של דוד בן-נחום (שסובל רק ממעט שיבושי תעתיק קלים ומכמה בעיות ניסוח – בין היתר בקטעים הנוגעים למאזן הכוחות הצבאי) ובלוויית מבוא של דן מרגלית.²

היוזמה – של מכון שלם בירושלים, שנטל על עצמו לסייע במילוי החלל באגף הימני-שמרני של החיים האינטלקטואליים בישראל, ברוכה כשלעצמה, ואכן נמצאו דמויות בולטות בישראל, דוגמת היועץ לביטחון לאומי וראש המוסד לשעבר, אפרים הלוי, שעל אף הסתייגויות מפרטי התיזה, אימצו את עיקריה: "אנו נידונים לאין-סוף מאבקים, שהשלב הבא בהם יתאפיין במערכות בין ציוויליזציות גדולות".³

יתרה מזאת: חשוב להכיר את משנתו הרעיונית של הנטינגטון גם כדי למצוא או ליצור שפה משותפת עם רבים וטובים בארה"ב ובמערב שקראו תחילה את המאמר (בכתב העת היוקרתי "פוריין אפרייס" בקיץ 1993) ואחרי כן גם את הספר ואת מאמרי הפולמוס שבעקבותיו. בעיני חלקם מצטייר הנטינגטון – ביחוד מאז 11 בספטמבר 2001 – כנביא

שבאה שעתו. אחרים נתונים בפולמוס חריף איתו (וביניהם, כאמור, גם ממשל בוש). כך או כך, קשה להתעלם ממנו. לחסידי ולמבקרי כאחד הוא מציג אתגר אינטלקטואלי מן המעלה הראשונה.

ואף על פי ש"נופי" חשיבה חדשים נפתחים לפנינו, מן הראוי לנהוג זהירות יתרה במפה הכוללת של המציאות, שבאמצעותה מציע לנו הנטינגטון לנווט. לצד היבטים

אף על פי ש"נופי" חשיבה
חדשים נפתחים לפנינו, מן
הראוי לנהוג זהירות יתרה
במפה הכוללת של
המציאות, שבאמצעותה
מציע לנו הנטינגטון לנווט

התיזה של פרופסור סמואל הנטינגטון מהרוורד בדבר "התנגשות הציוויליזציות" ממשיכה להכות גלים בזירה הגלובלית ובמזרח התיכון. היא מציעה הסברים מקיפים, מרתקים, מעניינים, לעיתים גם מועילים, למתרחש, ובה בעת היא גם מוטעית מיסודה ובחלק מהיבטיה אף מסוכנת. בשניים מהנאומים הבולטים של העת האחרונה היא מילאה תפקיד חשוב, ולו בעקיפין:

- ראש-ממשלת מלזיה לשעבר, מחאתיר מחמד, בהתבטאותו האנטישמית בפני ועידת מדינות האסלאם (16 באוקטובר 2003), התייחס למעשה לציוויליזציה האסלאמית כאל כוח שצריך לפעול בהיסטוריה כחטיבה אחת נגד היהודים ונגד ישראל. לכאורה אישר בכך את תפיסתו של הנטינגטון בדבר כללי המשחק החדשים בזירה הבין-לאומית.

- מנגד, נשיא ארה"ב, ג'ורג' בוש, התריע בנאום פרוגרמטי חשוב ביותר (6 בנובמבר 2003), שרוחו של רייגן (יותר מאשר של אביו...) שרתה עליו, מפני אלה הגורסים שבעולם הערבי והאסלאמי – בשל עברו ותרבותו – אין סיכוי לממש את חזון הדמוקרטיה וחירויות הפרט. יתר על כן, בוש גם רתם את ארצו למאבק, העשוי להימשך

עשרות שנים, לשינוי המורשת הפוליטית של המזרח התיכון. דבריו כווננו במובהק גם נגד התיזה של הנטינגטון, המציגה את הרעיון הדמוקרטי ואת הסתעפויותיו לא כערך אוניברסלי, אלא כסממן של ציוויליזציה אחת מני רבות – "תרבות המערב" – הנמצאת כרגע בשיא כוחה, אך צפויה לה שקיעה מכאיבה מול מתחריה.



מועילים רבים – כמו האזהרה מפני הסתמכות יתר של ארה"ב על "הכוח הרך" (סופט פאואר, דהיינו השפעה כלכלית

ורעיונית) או ההתייחסות החשובה למגמות הדמוגרפיות והחברתיות בעולם הערבי – יש בפרדיגמה של הנטינגטון גם מרכיבי יסוד שהם מוטעים מעיקרם, מופרכים ומסוכנים – בוודאי מנקודת ראות ישראלית ויהודית.

מטרתו של הנטינגטון

זהו ספר שנכתב לתכלית מוגדרת היטב. אין מדובר במחקר עיוני, המתקדם צעד צעד מתוך התבוננות במציאות בגישה אינדוקטיבית ומגיע למסקנותיו המדיניות. נהפוך הוא. הנטינגטון זיהה מבוכה עמוקה ואובדן דרך – היעדר מצפן רעיוני – בניהול האסטרטגיה הלאומית האמריקנית בעידן שלאחר המלחמה הקרה ונחלץ לעזרתו. הוא שואף במוצהר לתת בידי מקבלי ההחלטות בממסד

הביטחון הלאומי – המערכת הצבאית והדיפלומטית – בארה"ב ובידי הציבור (בארצו שלו ובמדינות המערב) מכשיר אינטלקטואלי פשוט ויעיל, "חרב" שתתיר את הקשר הגורדי שהתהווה עם קריסתה של ברית המועצות ותאפשר קבלת החלטות ותכנון אסטרטגי לטווח הארוך. בתקופה הפורמטיבית שלאחר מלחמת העולם השנייה ונוכח הופעת האתגר הסובייטי היה זה ג'ורג' פ' קנאן (איש שירות החוץ בשעתו) שהציע (במאמר שהופיע גם הוא ב"פוריין אפרייס", ב-1947, תחת החתימה "X") פרדיגמה רבת עוצמה הן להבנת מניעיה של ברית המועצות כמדינת מהפכה מובהקת, החייבת לקיים את תנופתה, אם ברצונה לשרוד, והן לגיבוש המענה האופרטיבי, דהיינו מדיניות "ההכלה" (קונטיינמנט), שאכן הפכה להיות המפתח למהלכיהן של ארה"ב, של ברית נאט"ו ושל מדינות המערב בשנות המלחמה הקרה. בתוך מעט יותר מ-40 שנה התברר כי תחזיותיו של קנאן אכן התממשו: משעה שנבלמה התפשטותו של הגוש הסובייטי – מול תפיסת "השליחות הסוציאליסטית" של ברז'נ'ניב הציב רייגן דוקטרינה נגדית של סיוע אגרסיבי למורדים אנטי-סובייטיים מאפגניסטן ועד ניקרגואה – ברית המועצות אכן קרסה תחתיה, ואיתה קרסה גם חלוקת

העולם על-פי קווי השבר הבין-גושיים.

מי יהיה "מר X" של העידן החדש? כבר ב-1993 נרתם

הנטינגטון למלא את התפקיד – מול אחרים שניסו גם הם את כוחם, כמו פוקויאמה ("קץ ההיסטוריה"), קראוטהמר ("הגישה החד-קוטבית"). תחושת השליחות המלווה את הספר אינה צריכה להפתיע. אנשי העילית האינטלקטואלית והאקדמית של הרוורד ושל שאר אוניברסיטאות העילית (IRY League) – אלה שבגלגול הקודם, כאשר עדיין היו מזוהים עם מיטב המורשת ה"וואספית", כונו "הבראהמינים של בוסטון" – הם שנחלצו מתוך מחויבות עמוקה לסייע לארצם למלא את התפקיד ההיסטורי שהוטל עליה, כמעט ללא הכנה מוקדמת, כמנהיגה עולמית וכמעצמת-על הנושאת באחריות יוצאת דופן לעתיד המין האנושי כולו.

החברה האמריקנית – מסיבות היסטוריות וחינוכיות מושרשות – נוטה להפנות את גבה לעולם החיצוני או, ליתר דיוק, לחשוב כי "העולם זה אנחנו".⁴ כבר היה מי שאמר שמלחמות הן הדרך שבה לומדים האמריקנים גיאוגרפיה... האמריקנים – ברובם הגדול – אינם בקיאים במציאות המדינית, החברתית, הרעיונית והתרבותית השוררת במדינות שמעבר לים, ובפרק הזמן שבין תום המלחמה הקרה ל-11 בספטמבר 2001 גם לא חשבו כי יש צורך בבקיאות כזאת. מכאן תחושתם של הנטינגטון ושל דומיו כי מוטל עליהם להקנות "כלי עבודה" אנליטיים לציבור האמריקני ולמערכת השלטונית שלו – מעין "ספרי בישול" לעשייה מדינית למי שלא למדו את מלאכתם בהתנסות רבת שנים במטבח הדיפלומטי והאסטרטגי.

הנטינגטון עצמו עסק לא מעט בהכשרת הרמה הצבאית הבכירה בארה"ב במרוצת השנים, וכחוקר בחן את מקומו של הצבא בחברה האזרחית ואת יחסיו עם הדרג המדיני. בשנות המלחמה הקרה היה בין אלה שתרמו לגיבושן של תפיסות אנליטיות (שמחלקן הוא מתנער בדיעבד בספרו הנוכחי) בנוגע למשמעות המודרניזציה במדינות העולם השלישי. ניתן אף לומר שאחדות

סמואל הנטינגטון



התנגשות הציביליזציות

דן מרגלית הקדמה
דוד בן-נחום תרגום

מהתיזות ב"התנגשות הציוויליזציות" משקפות התפכחות (מרחיקת לכת מדי?) מההנחות האופטימיות בנוגע לתהליכי ההתפתחות והכינון החברתי והפוליטי של המשטרים בחברות הלא מערביות.

כעת שב הנטינגטון ומציע את עצמו – ולו במשתמע – כ"חונך" למערכת הביטחון האמריקנית, שבשנות ה-90 תרה אחר מסגרת רעיונית ורציונל לקיומה ולעוצמתה. (היו אז בארה"ב מי שהתלוצצו כי מדינתם סובלת מ-Enemy Deficiency Syndrome – EDS – סינדרום המחסור באויב. אולם החיוכים הציניים נמחקו ב-11 בספטמבר 2001). בעולם מסובך, מסוכסך ומסוכן, הרחוק מאוד מ"קץ ההיסטוריה", מציע הנטינגטון לאמריקנים דרכים לפענח את המציאות ולהגן על האינטרסים של ארצם ועל ערכיה כפי שהוא מפרש אותם.

בפתח הספר בונה אפוא הנטינגטון טיעון תקיף (ותקף) בנוגע לצורך לבנות פרדיגמה (שבמקומותינו – בעקבות ועדת אגרנט – מכונה קונספציה) אפילו אם היא פשטנית במידה רבה ומלאכותית ביודעין. הוא

גורס – והוא צודק – כי ללא הפיגומים המחשבתיים של מסגרת אנליטית מסודרת לא ניתן להבין ולנתח את האירועים הספציפיים בזירה הבין-לאומית, קל וחומר שלא ניתן לקבוע מדיניות לטיפול בהם, ולא ניתן יהיה לקבל החלטות המונחות על-ידי תפיסה אסטרטגית כוללת ועקבית.

הוא ממשיך ומונה רשימה של פרדיגמות אפשריות: החל מהתקווה כי מה שקרה במזרח אירופה מבשר את ביסוס אורחות החיים של הדמוקרטיה המערביות כערך אוניברסלי ("אופוריה והרמוניה", עמ' 18-20), עבור דרך התיאוריה הקלסית של מערכת המדינות הריבוניות, שלדעתי אינה מספקת הסבר הולם להעדפותיהן של המדינות האלה בזירה הבין-לאומית, וכלה באזהרותיהם של רוזנאו ושל אחרים מפני הידרדרות לאנרכיה כוללת. הוא פוסל את הפרדיגמות האלה אחת לאחת – אם מנימוקים מחקריים ואם משיקולים מעשיים – ובוחר על דרך האלימינציה בדגם שבמוקדו מערכת היחסים בין הציוויליזציות הגדולות.

הוא עושה זאת לא כתחליף לדגם המדינתי, אלא כהסבר להתנהגות המדינות השונות. לשיטתו, מדובר במודל "יעיל" מבחינה אנליטית ובעל יכולת ניבוי – שתי תכונות המקנות לו מעמד מוביל כרעיון מכוון וכמפתח להבנת המתרחש בעולם במאה ה-21 (ולמעשה באלף השלישי כולו).

תשע הציוויליזציות של הנטינגטון

לכאורה מדובר במערב נגד כל השאר (באנגלית זה נשמע טוב יותר: The West and the Rest), אך הנטינגטון מקפיד להזהיר שתרבות המערב – למרות יומרותיה

להיות מקור לערכים בעלי תוקף אוניברסלי ולמרות שאיפתה להטביע את חותמה על העולם כולו – היא בפועל לא יותר מאשר מקרה פרטי. כמו כל קודמותיה, גם היא נתונה למחזוריות של גאות (כמו בתקופה הנוכחית, שבה העוצמה המערבית היא בשיאה) ושל שפל, שיסתמן, לדעת הנטינגטון, בעתיד הלא רחוק עם שינוי המאזן הדמוגרפי, הכלכלי ואפילו הצבאי. על בסיס שיטותיהם של בגבי, של קוויגלי של טוינבי ושל אחרים, שעסקו בציוויליזציות כמסגרת להבנת ההיסטוריה האנושית, מגדיר אותן הנטינגטון כאבני הבניין היסודיות של הזהות ושל ההזדהות: ציוויליזציות הן ה"אנחנו" הגדול ביותר, שבתוכו אנחנו מרגישים בבית מבחינה תרבותית ובאמצעותו אנחנו מבדילים את עצמנו מכל שאר ה"הם" ש"בחוק" (עמ' 37).

על-פי החלוקה שהנטינגטון בחר בה יש בעולם תשע ציוויליזציות הממלאות תפקיד אסטרטגי

בסדר העולמי החדש, שבו כבר נעלמו רוב קווי השבר האידיאולוגיים והאסטרטגיים של המלחמה הקרה, יעצבו את פניה של המערכת הבין-לאומית הנאמנות הציוויליזציוניות והיחסים ביניהן. במילים אחרות: לא זו בלבד שההיסטוריה לא "הגיעה

לקיצה" עם הכרעת הוויכוח בין הדגם הליברלי-דמוקרטי לבין המרקסיזם, אלא היא חוזרת לנתיבים של יריבות ושל מאבק בין ציוויליזציות, שבהם הלכה במשך מאות ואלפי שנים. במודל של הנטינגטון המדינה עדיין קיימת וממלאת תפקיד אופרטיבי חשוב, אבל הדרך שבה מנהיגיה ואזרחיה מגדירים לעצמם לאן הם שייכים, מי "אנחנו" ומי "הם", מושפעת באורח הולך וגובר מזיקותיהם הציוויליזציוניות. אין מדובר אפוא רק במערכת הכוללת סמלים ומוסדות, נכסים, חומרים ומטענים רעיוניים, מסורת, דת ותרבות, אלא גם במרכיב פוליטי רב-עוצמה, הממלא תפקיד מכריע בעיצוב המאזנים האסטרטגיים. הזיקות העמוקות, הערכיות והפוליטיות בין מדינות וקבוצות השייכות לאותה ציוויליזציה מובילות אותן – לטענת הנטינגטון – להירתם, בייחוד במצבי משבר וקונפליקט, לסייע זו לזו. על-פי החלוקה שהנטינגטון בחר בה יש בעולם תשע ציוויליזציות הממלאות תפקיד אסטרטגי. את היהדות בישראל הוא מזכיר כהערת שוליים זניחה בלי להתייחס לשאלה אם היא יישות נפרדת או חלק מהמערב. ואלה הן תשע הציוויליזציות המרכזיות על-פי הנטינגטון:

1. הציוויליזציה המערבית, שארה"ב (יחד עם האיחוד האירופי?) היא מדינת הליבה (Core) שלה – מונח שבו משתמש הנטינגטון כדי לתאר את המעצמה המובילה בכל ציוויליזציה. לטענתו, התפשטות העוצמה המערבית בעולם היא תופעה זמנית, וניצני השקיעה, כאמור, כבר נראים באופק.
2. הציוויליזציה הלטינו-אמריקנית, שמדינות הליבה

שלה הן קרוב לוודאי ברזיל ומקסיקו. מדובר בציוויליזציה שהיא ספק נפרדת ספק שלוחה של הציוויליזציה המערבית.

3. הציוויליזציה הסינית-קונפוציאנית, שבעבר הייתה החשובה ביותר בעולם מבחינה דמוגרפית, תרבותית וכלכלית, עשויה לתפוס שוב את מקומה ההיסטורי. סין העממית היא מדינת הליבה המובהקת של הציוויליזציה הזאת, ונלוות לה כמה מדינות קטנות דוגמת סינגפור,

טייוואן וגם – לשיטתו של הנטינגטון – קוריאה, אף ששפתה שונה.

4. הציוויליזציה ההודית (שמשום מה הנטינגטון אינו רואה בה במבט לעתיד כוח שווה ערך לזה של סין), הקיימת למעשה רק בתחומה של הודו.

5. הציוויליזציה היפנית, שקיימת רק בתחומי יפן.

6. הציוויליזציה האסלאמית, שלמרות עברה המפואר שרויה כיום במשבר, אך גם – לדעת הנטינגטון – במגמות של התעצמות ושל התחדשות. מאז קריסת האימפריה העות'מנית אין לה מדינת ליבה, אם כי יש כמה "טוענות לכתר", ובהן איראן, פקיסטן, טורקיה, מצרים ואינדונזיה.

7. הציוויליזציה האורתודוקסית (נוצרית מזרחית), שרוסיה היא מדינת הליבה המובהקת שלה.

8. הציוויליזציה האפריקנית, הסובלת מהעדר כוח מכון וזהות היסטורית מאורגנת.

9. הציוויליזציה הבודהיסטית מצויה במדינות הספר שבין סין להודו. מדובר בתאילנד, בבורמה וגם בטיבט הכבושה על-ידי סין. גם לה אין מדינת ליבה, והיא נטולת מעמד אסטרטגי של ממש.

מלחמות קו השבר

בהסתמך על החלוקה הזאת מציג הנטינגטון את התיזה שלו:

- הוא מנתח את מצבן של המדינות "הקרועות", כאלה שמנסות לחולל שינוי בזהותן הציוויליזציונית – לא תמיד בהצלחה. לצד רוסיה וטורקיה (שלגביהן הוא מציג התבוננויות מעניינות אם כי לאו דווקא מחדשות) הוא מונה בקטיגוריה הזאת גם את מקסיקו ואת אוסטרליה. זו האחרונה מתנדנדת לטענתו בין המערב לבין אסיה.
- הוא פורס חזות קשה בנוגע לשקיעתו היחסית

של המערב, בעיקר מול עוצמתן העולה של הציוויליזציות הסינית והאסלאמית. (אולם הספקולציות שהוא מעלה בנוגע להתהוותו של "ציר אסלאמי-קונפוציאני", ביחוד בתחום של תפוצת הנשק להשמדה המונית,⁵ הן אחת מנקודות התורפה הקשות של הספר כולו. מדובר בספקולציות שברובן הן חסרות שחר. המשטר הצפון-קוריאני, שאוכלוסייתו גוועת ברעב פשוטו כמשמעו, לא היה זקוק למניעים "ציוויליזציוניים" כדי לייצא את הסחורה היחידה שעומדת לרשותו: נשק אסטרטגי. ראו עמודים 243-253 בספר).

• הוא מתריע מפני הסכנה הטמונה במה שהוא מכנה בשם "מלחמות קו השבר" (עמ' 331-359), שביניהן הוא מונה (אגב אורחא) גם את הסכסוך הישראלי-ערבי. למלחמות האלה, כך הוא טוען, יש נטייה להנציח

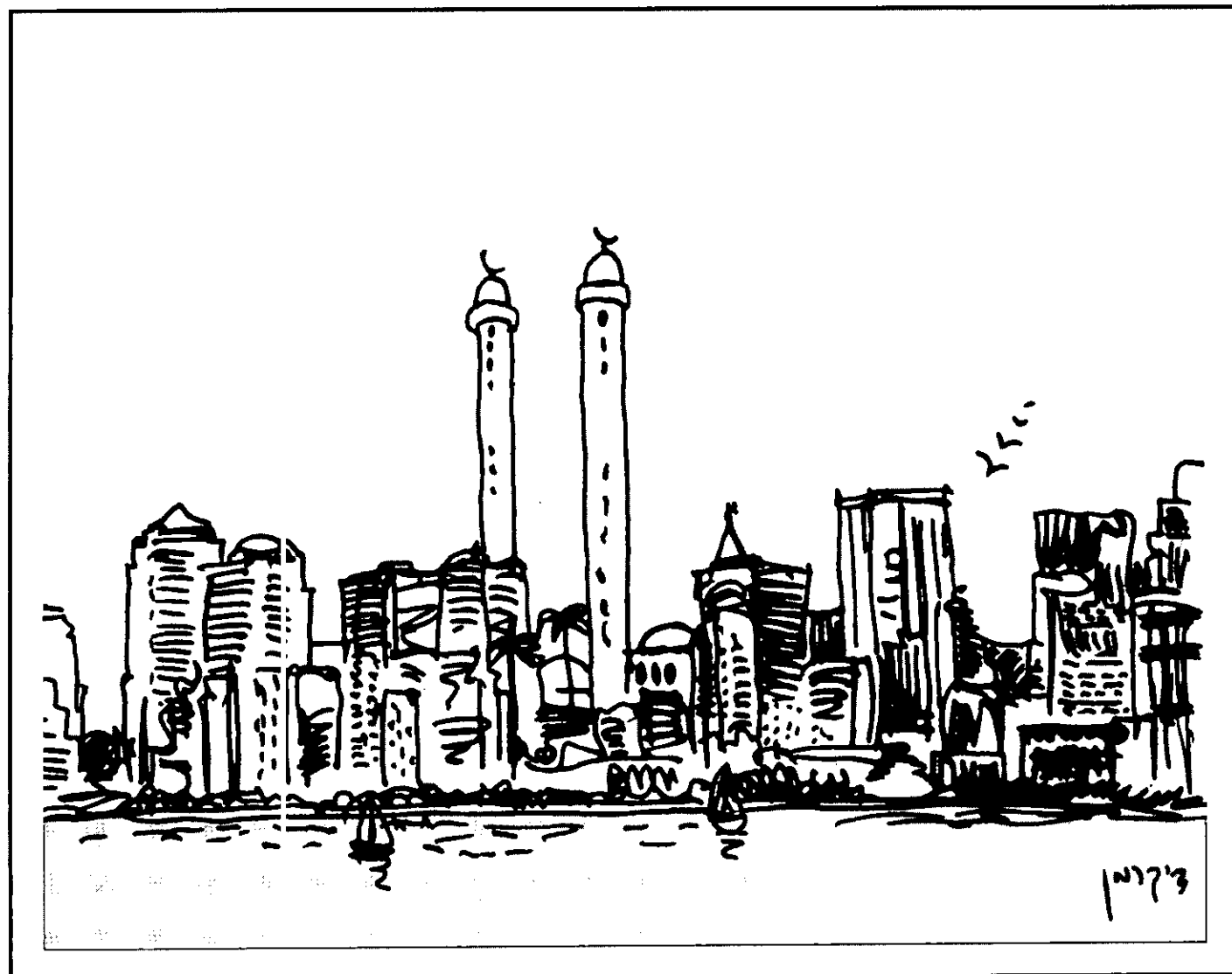
את עצמן על פני עידינים היסטוריים ללא הכרעה סופית ולהביא לגרירתן של מעצמות הליבה לתוך הסכסוך – כל אחת כתומכת של "לקוח" מקומי מתוך המחנה הציוויליזציוני שלו היא שייכת. (הדברים מבוססים במידה רבה על הפרשנות שנותן הנטינגטון לאירועים בבוסניה ומוצגים באופן סכמטי בעמוד 371 בספר).

יתרונות התיזה של הנטינגטון

עד כמה מסייעת תפיסתו של הנטינגטון – על הסתעפויותיה – למי שמבקש לנווט לאורה את דרכו בזירה הבין-לאומית שלאחר המלחמה הקרה? בכמה היבטים חשובים אכן יש בה תועלת:

- היא מציבה במוקד שאלות של זהות, שמספקות תשובות שאותן לא יכולים לספק הדגם הרווח של ניתוח מדיניות על-פי "בחירה רציונלית" ומודלים של עלות/תועלת. בכך יוצא הנטינגטון נגד תפיסות שקנו להן שביתה הן בדיון האקדמי והן בדרך שבה יישם ממשל קלינטון את מדיניותו בארה"ב פנימה ובזירה הגלובלית, כולל (וללא הועיל!) במזרח התיכון. מדובר במדיניות שהתגלמה במשפט: It's the Economy, Stupid!
- היא מזהה נכון את התפקיד הזהותי שממלאות הציוויליזציות, ובניסוח פשוט וישיר יותר: היא מזהה את המורשת הדתית המשותפת. (כמעט כל הציוויליזציות ברשימתו של הנטינגטון – והוא עצמו עומד על כך – הן למעשה קבוצות דתיות, שיש להן גם לוואי תרבותי משותף.
- היא מזהירה – ובצדק רב – מפני משמעויותיהן

בסדר העולמי החדש, שבו כבר נעלמו רוב קווי השבר האידיאולוגיים והאסטרטגיים של המלחמה הקרה, יעצבו את פניה של המערכת הבין-לאומית הנאמנויות הציוויליזציוניות והיחסים ביניהן



בעיותיה של התיזה שמציג הנטינגטון רק מתחדדות במהלך העיון בספרו, שבו הוא מתפלמס בעקיפין עם עג'מי, אך אינו נותן מענה של ממש להערותיו ולהארותיו. על בסיס תגובתו של עג'מי ולאור ההתפתחויות בשדה המערכה עצמו מאז 1996 יש מקום לתהייה בנוגע לתיזה של הנטינגטון בחמישה היבטים עיקריים:

1. ייחוס סגולות של מובהקות גיאוגרפית וזהותית ושל יכולת פעולה קולקטיבית לציוויליזציות השונות. בפועל לא רק טורקיה או מקסיקו הן מדינות "קרועות" – בכל ציוויליזציה (ובכל אדם...) ניתן להבחין בסדקים ובקרעים שחוללה המודרניזציה. "אבל הנטינגטון מתבונן מעבר לכל זה", מלגלג עג'מי. "הסמטאות העקמומיות והמפותלות של העולם מתיישרות להן בעיפרון חד וביד יציבה. הנטינגטון מסמן היכן ציוויליזציה אחת נגמרת, ואזורי הפרא של 'האחר' מתחילים... מעטו של אחד החוקרים המזהירים ורבי ההשפעה של המדינה... מופיע כעת מאמר המתעלם מהערמומיות של המדינות, מהאופי קר הדם וחסר הרגשות המאפיין חלק גדול של פעולותיהן, בעוד הן מגששות את דרכן בתוך הכאוס".

2. בנוגע לטענה בדבר שקיעת המערב ועוצמת הכוחות המקומיים (ובלשונו של הנטינגטון "הכוחות הילידיים" – Nativist) המבקשים לדחות את השפעת המערב – הנטינגטון (במידה רבה של צדק) מבקש להזהיר את קוראיו מפני האשליה שתרבות הצריכה, המפעפעת מארה"ב לכל העולם, יוצרת התמערבות אמיתית. קוקה

החמורות של המגמות הדמוגרפיות בדגש על סין ועל העולם המוסלמי. מדובר לא רק בהתעצמות המספרית הכוללת אלא גם בהגירת ההמונים מהכפר אל העיר.

• על רקע האיומים האלה ההולכים ומחמירים מזהיר הנטינגטון מפני הסתמכות יתרה על "הכוח הרך" – השפעתה התרבותית והכלכלית של ארה"ב – והזנחת הממד הצבאי, "הכוח הקשה", שבעולם של ציוויליזציות מתנגשות ימשיך למלא תפקיד הכרחי. הנקודה הזאת צריכה לעניין במיוחד את הקורא הישראלי, ובייחוד את מי שיש להם נגיעה לשאלות של המאזן הביטחוני-אסטרטגי בין ישראל לשכנותיה הקרובות והרחוקות.

חולשות התיזה של הנטינגטון

מנגד ראוי גם לנהוג זהירות יתרה בתובנות שהנטינגטון מציג. יש משהו אלגנטי ומרשים במערכת חדשה מיסודה של כלי ניתוח, החודרת לכל פינה ברחבי תבל ומתיימרת להציע הסבר דינמי ומעמיק למתרחש, אולם פרדיגמה מוטעית – וזו של הנטינגטון נשענת בסופו של דבר על יסודות בעייתיים ביותר – אינה בגדר שעשוע אינטלקטואלי גרידא: היא יכולה להניב מדיניות מסוכנת ולעיתים אף להפוך לנבואה המגשימה את עצמה (ומוצאת לה מדינאים הנאחזים בה והרפתקנים המנצלים אותה כדי לקדם את מטרותיהם).

רבות מחולשותיה של התיאוריה כבר זוהו במאמר נוקב ועמוק של פואד עג'מי, שפורסם גם הוא ב"פוריין אפרייס" בתגובה למאמרו המקורי של הנטינגטון⁶

קולה, ג'ינס ומקדונלד'ס אינם יוצרים התמערבות. "רק יהירות נאיבית", כותב הנטינגטון, "יכולה להביא את אנשי המערב להנחה שהלא מערביים יתמערבו באמצעות רכישת מוצרים מערביים. מה אומרת לעולם העובדה שאנשי המערב מזהים את הציוויליזציה שלהם עם נוזלים תוססים, מכנסיים דהויים ומזונות משמינים" או עם בידור הוליוודי קל? (עמ' 60-61). אבל הנטינגטון עושה לעצמו מלאכה קלה מדי. תרבות הצריכה היא רק הקצף שעל פני המים, שכן מהמערב חדרו והבקיעו לא רק מוצרי הצריכה, אלא גם תפיסות היסוד שמאחוריהם – כגון השוק החופשי וזכות הצרכן לבחור – וכן האמצעים המאפשרים לצבור ידע

והון, המעוגנים בשיטות מערביות, ושאכן הפכו במידה רבה לאוניברסליים. לא רק אלף המיוחסים של מה שמכונה "תרבות דאבוס" הפנימו את כוחם של המוסדות המערביים המודרניים, אלא כל אדם, גם מי שאינו מערבי,

המבקש הלוואה בבנק או פונה למאגרי מידע באינטרנט. בכל אלה עדיין שולט המערב – הן בהיבט הרעיוני והן בפועל ממש – ומציב מודל אפקטיבי המושך אליו גם כיום רבים וטובים בעולם השלישי ובכלל זה בעולם הערבי והאסלאמי.

3. יתר על כן, התופעה הייחודית של הצברי הידע וההון, המאפשרת את ההתעצמות ואת כינונה של חברת השפע, היא גם זו שמאפשרת למערב להימנע מגורלן של כל הציוויליזציות הקודמות, והיא שתוסיף לעמוד בבסיס יתרונו הצבאי המכריע, הנשען יותר ויותר על מערכות משוכללות ויקרות ועל שליטה ב"מרחב הידע" בשדה הקרב.

4. אם אכן קווי השבר של המודרניזציה הם עדיין המפתח האמיתי ולא הדגם של הנטינגטון, הרי שניתן לצפות שדפוס הסכסוכים יהיה שונה מעיקרו מכפי שהנטינגטון הסתכן לחזות. ואכן בבלקן פעלה ארה"ב לצד המוסלמים; במערכות שלאחר ה-11 בספטמבר המערב התפלג, אירופה המזרחית נהתה אחרי ארה"ב, ועולם האסלאם נותר שסוע מאי-פעם. במבט קדימה לא הציוויליזציה הסינית עלולה לסכן את שלום העולם,⁷ אלא המדינה הסינית, אם תנסה להשיב לחיקה בכוח הזרוע את טייוואן העצמאית, הדמוקרטית והמערבית מתוקף מוסדות השלטון

והכלכלה שלה. במקרה כזה תיגרר ארה"ב למלחמה, שבה תגן על מדינה "קונפוציאנית" מובהקת מפני משטר מרקסיסטי (והרי גם המרקסיזם הוא רעיון מערבי...)

5. הדיאגנוזה של הנטינגטון הופכת לבעייתית במיוחד כאשר היא עוסקת באסלאם ובעתידו. בתחום הזה היא חלשה הן מבחינה אנליטית והן במשמעויותיה המדיניות. כבר עג'מי ציין – ובצדק – כי שמונה שנים לפני 11 בספטמבר ושחרור אפגניסטן ועיראק "שמענו... מסרים של אלה החוזרים למסורת, אבל אסור לנו להגזים בכוחם, שכן המסורות הן בדרך כלל עקשניות וקולניות במיוחד דווקא כאשר הן מתבקעות". בניסוח תמציתי וחרף מדגיש עג'מי שהכוחות

שאותם הוא מכנה "אסלאמיסטיים" אינם נאמני המורשת האסלאמית, אלא מהפכנים טוטליטריים שהושפעו מאוד מתפיסות שמקורן מערבי מובהק: "הצעירים העירוניים העניים האלה, המשכילים למחצה בערים הגדולות של העולם הערבי והמטיפים הלא מוסמכים שלהם שהתחנכו

"רק יהירות נאיבית", כותב הנטינגטון, "יכולה להביא את אנשי המערב להנחה שהלא מערביים יתמערבו באמצעות רכישת מוצרים מערביים"

בסורבון – האם אלה מעידים על חזרה אמיתית למסורת? הם מידפקים על שערי אירופה וארה"ב בחיפוש אחר חירות ומקום עבודה ובה בעת הם מתריסים נגד חטאי המערב... קל להבין את תסכולו של הנטינגטון נוכח המורכבות הזאת".⁸ לא רק התסכול והחיפוש אחר נוסחאות פשוטות תרם לגיבושה של תיאוריית הציוויליזציות. במידה רבה הושפע הנטינגטון מפרשנות יתר של כמה מאורעות מרכזיים בראשית שנות ה-90, שנראה היה כי הם עולים בקנה אחד עם שיטתו: הטרור האסלאמי באלג'יריה ובמצרים, עלייתן של המפלגה ההינדית (B.J.P.) בהודו ושל מפלגת הרווחה האסלאמית בטורקיה, גילויים קיצוניים של לאומנות רוסית אנטי מערבית ובעיקר:

• התפוררותה העקובה מדם של יוגוסלביה לנתחיה השונים לאורך קווי שבר ציוויליזציוניים עתיקים: קרואטים (קתולים), סרבים (אורתודוכסים מזרחיים), בוסנים ואלבנים (מוסלמים). בפועל קל יותר לנתח כיום את הפרשה היוגוסלבית במושגים של אמביציה פוליטית הרסנית – מסע ההרס של מילושביץ', שגרר בסופו של דבר את ארה"ב ואת המערב להתערב (פעמיים!) דווקא לצד המוסלמים, וזאת על בסיס ערכים אוניברסליים. המנהיגים הסרבים, שחיכו לישועה מצד אחיהם לציוויליזציה, נפלו קורבן לאותו גורל עצמו כמו בני מליה במלחמת הפלופונסוס,

שביקשו להמתין לאחיהם הספרטנים והמיטו על עצמם חורבן. (ההשוואה היא של עג'מי במאמרו).

• התקפותיהם החריפות של כמה מנהיגים אוטוריטריים באסיה, ובהם לי קואן יו הקונפוציאני מסינגפור ומיודענו מחאתיר מוחמד (שניתן לומר כי הוא והנטינגטון נשענים זה על זה...) על הניסיונות לאכוף עליהם את ערכי הדמוקרטיה

גם אם הנטינגטון אינו בהכרח צודק, האם אין התיאוריה שלו משרתת את עניינה של ישראל בכך שהיא מציבה אותה כבעלת ברית טבעית - "מוצב קדומני" - של המערב במערכה נגד האסלאם?

(Diversity) ולחזור ליסודות זהותה כמדינה מערבית, דהיינו נוצרית-מערבית, שכן לשיטתו של הנטינגטון, רק כך תוכל להגן לאורך זמן על ערכיה הפוליטיים והתרבותיים. אם ימומש מהלך כזה, תאבד יהדות ארה"ב את אחד מנכסיה החיוניים - הזכות לקדם אינטרסים פרטיקולריים ב"חברת הפסיפס" המודרנית בארה"ב, ותיפגע באורח אנוש גם יכולתה לפעול למען ישראל.

המערבית. סירובם לאמץ מודל פוליטי פתוח יותר התפרש אצל הנטינגטון כטענה לגיטימית נגד המאמץ האמריקני לכפות את הדגם הדמוקרטי. אבל באותה מידה ניתן לראות בעמדתם ביטוי של אינטרס אישי ושלטוני. במקומות אחרים, ואפילו כאלה שבהם ההכנסה לנפש נמוכה ביותר (דוגמת בנגלדש ומונגוליה) נקלטו הערכים הדמוקרטיים בהצלחה, כפי שהקפיד הנשיא בוש לציין בנאומו ב-6 בנובמבר 2003.

הנטינגטון וגורלה של ישראל

גם אם הנטינגטון אינו בהכרח צודק, האם אין התיאוריה שלו משרתת את עניינה של ישראל בכך שהיא מציבה אותה כבעלת ברית טבעית - "מוצב קדומני" - של המערב במערכה נגד האסלאם? אין ספק שישראלים לא מעטים תולים תקוות בכך ואולי אף מצפים שעל הרקע הזה יוקל מעלינו הלחץ בחזית המדינית. למרבה הצער, הם אינם מזהים שני מרכיבי איום מובהקים בעלי משמעות קיומית מבחינתה של ישראל, שטמונים בתיזה של הנטינגטון ושמחייבים אותנו לדחות אותה ולפעול להפרכתה:

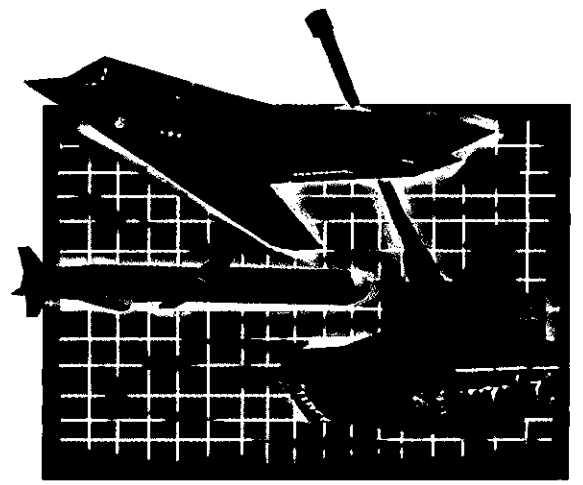
1. אם ישראל היא גורם מסייע במערכה נגד אידיאולוגיה מודרנית - האסלאם הטוטליטרי המשתמש בנשק הטרור - הרי שהיא יכולה להיות שותפה למאבק שיוכתר בניצחון בתוך שנים ספורות (או עשרות שנים כפי שגורס כעת הנשיא בוש). מנגד, אם היא "תקועה" כמעוז מבודד בלב ציוויליזציה עוינת בסכסוך שאין כל דרך להכריע בו, הרי שעדיף למערב לקצר את קו החזית ולהותיר את ישראל לגורלה ולהיזהר לבל תגרור אותו - דהיינו את ארה"ב - לעימותים שעדיף לו להימנע מהם.
2. חשובה לא פחות היא האזהרה מפני הנתיב שבו ממליץ הנטינגטון ללכת בתוך ארה"ב פנימה: להתנער מריבוי הזהויות ומעקרון השונות

מקורות

1. Samuel P. Huntington, "The Clash of Civilizations?" *Foreign Affairs*, Summer 1993, pp. 22-49
2. סמואל הנטינגטון, *התנגשות הציוויליזציות*, ירושלים, מכון שלם - הספרייה להגות דמוקרטית, התשס"ג
3. אפרים הלוי, "אנחנו בפסגה וכבר עומדים לרדת", *הארץ* (מוסף ספרים), 9 ביולי 2003
4. כהמחשה לכך: שיאה של עונת הבייסבול המקומית נקראת "אליפות העולם" - *The World Series*
5. המונח Proliferation תורגם בספר "התרבות". התרגום הנכון הוא תפוצה.
6. Fuad Ajami, "The Summoning" *Foreign Affairs*, September-October 1993, pp. 2-9,
7. רוב האירופים טועים: לא ישראל היא האיום המובהק על שלום העולם, אלא דווקא קווי השבר באסיה: קשמיר ומצרי טיוואן.
8. עג'מי, שם, עמ' 3-4



הגורם האנושי במלחמות העתיד



חידושים טכנולוגיים

לצידם של הלוחמים הקלסיים, אנשי הדרג המסתער, שגם להבא יגיעו למגע ישיר עם האויב ביבשה, באוויר ובים, הולך ומתפתח סוג חדש של לוחמים. אלה לוחמים "עקיפים", שאינם משתתפים בחיכוך הישיר עם האויב, אבל אולי דווקא הם יכריעו את גורל המלחמה כולה בכך שיפעילו אמצעי לחימה חכמים וקטלניים, בעלי טווחים ארוכים

אל"ם (מיל) יעקב צור

דמותו של הלוחם בעידן הטכנולוגיה

מה תהיה דמותו של הלוחם בשדה הקרב העתידי? מי יוכל לשאת בתואר "לוחם"? מה יהיו המאפיינים האישיים של אנשי "הצבא הטכנולוגי"?

אלה שאלות שצריך לתת עליהן את הדעת כבר עתה, כי השינויים הצפויים בעקבות "המהפכה בענייני צבא" שמתחוללת כעת מחייבים אותנו לעדכן את תפיסות העולם המושרשות היטב בכל הנוגע לכוח האדם בצבא. צבא מתקדם יהיה בעתיד קטן יותר בהיקפו הכולל,

אך לעומת זאת יזדקק ליותר חיילים ומפקדים איכותיים ומשכילים, במיוחד בעלי ידע בתחומי ההנדסה והטכנולוגיה. אלה יידרשו להפעיל את מערכות הנשק ואת מערכות הפיקוד, השליטה והמודיעין המתוחכמות, כמו גם להדריך כיצד לתפעלן, לתחזק אותן ולהמשיך בפיתוחן.

לצידם של

הלוחמים הקלסיים, אנשי הדרג המסתער המסכנים את חייהם, שגם להבא יגיעו למגע ישיר עם האויב ביבשה, באוויר ובים, הולך ומתפתח סוג חדש של לוחמים. אלה לוחמים "עקיפים", שאינם משתתפים בחיכוך הישיר עם האויב, אבל אולי דווקא הם יכריעו את גורל המלחמה כולה בכך שיפעילו אמצעי לחימה חכמים וקטלניים, בעלי טווחים כה ארוכים, עד כי המפעיל עצמו נמצא מחוץ לאזורי הסכנה.

בעבר הייתה חלוקת הכבוד והתגמול בין

הלוחמים בחזית לבין אנשי העורף ברורה לכולם. כבר דוד המלך, לפני 3,000 שנה, הבין שקיימת בעיה וקבע כלל שוויוני מפתיע: "כחלק היורד במלחמה וכחלק היושב על הכלים, יחדיו יחלוקו" (שמואל א', ל', כ"ד). אולם בפועל, לאורך ההיסטוריה, כל צבא העדיף לתגמל יותר את הלוחמים ממש.

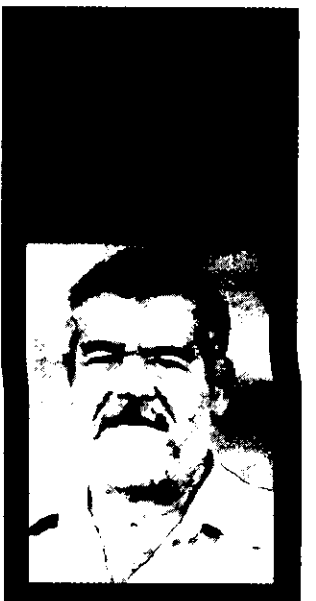
כעת, כנראה, צריך להבין ולקבל כי מתחייב שינוי באופן המיון וההפניה של כוח האדם האיכותי וכך גם בבחירת המפקדים ובהכשרתם. זאת בגלל ההשפעה

החזקה שתהיה לטכנולוגיה הצבאית על מבנה הצבא, על ארגונו ועל תורת הלחימה.

בעידן הבא ייתכן מאוד מצב שבו קצין שאין לו כושר גופני גבוה וגם לא תכונות של מנהיג בקרב, אבל הוא בעל "ראש גדול" וידע טכנולוגי, יישב במקום מוגן, הרחק מהחזית, ויגרום להשמדה של כלי רק"ם ושל לוחמים רבים יותר

מאשר חברו ה"פייטר", המסכן את חייו ומוביל פלוגת שריון בקרב. ייתכן שתהיה אי-שם קצינה מקצועית ביחידת האש המדויקת או במעגל המודיעין למטרות, שתוכל להשפיע על תוצאות הלחימה יותר ממג"ד חי"ר. המשמעות היא, כאמור, טשטוש הדרגתי של ההבדלים שבין "לוחמי החזית" ל"לוחמי העורף" ושינוי במסלולי ההכשרה והקידום. צבא איכותי לא יוכל להסתפק רק ברכש של אמצעי לחימה איכותיים, הוא יהיה חייב להעמיד זן חדש של חיילים ושל מפקדים – כולל בדרגים הבכירים ביותר – שיהיו מסוגלים להבין את מלוא המשמעות של הטכנולוגיה החדשה על

צבא מתקדם יהיה בעתיד קטן יותר בהיקפו הכולל, אך לעומת זאת יזדקק ליותר חיילים ומפקדים איכותיים ומשכילים, במיוחד בעלי ידע בתחומי ההנדסה והטכנולוגיה



בפתרונות שיתנו מענה טוב לצרכים הפיזיים והמנטליים של הלוחם, אשר יהיה חייב גם "בלהט הקרב" להתרכז במידע הרב שלפניו, לקלוט אותו ולשמור על צלילות דעת ועל קור רוח. מערכות חכמות יאפשרו לעקוב מרחוק ובאופן אוטומטי אחר מצבם הפיזיולוגי של לוחמים ושל מפקדים בין שיהיו בתוך כלי טיס, כלי רק"ם ורכב ובין שינועו ברגל. צריך לתכנן מראש, במקביל לפיתוח מערכת אמל"ח, את אמצעי ההכשרה והאימונים בעבודה. מדובר באמצעים ממוחשבים, סימולטורים מובנים, תוכנה טובה, שיאפשרו לבצע אימון בסיסי במהירות ולשמור על כושר בלי לשחוק את הכלים ובלי לבזבז חימוש יקר. גם אנשי תחזוקה יוכלו להתאמן בגילוי תקלות ובתיקונן בשיטה של סימולציה.

ניתן לסכם ולומר שהצבאות מוטי הטכנולוגיה יהיו כנראה יותר קטנים בסד"כ ובכמות כוח האדם שלהם, אבל יותר איכותיים ויותר מקצועיים. תקופת ההכשרה

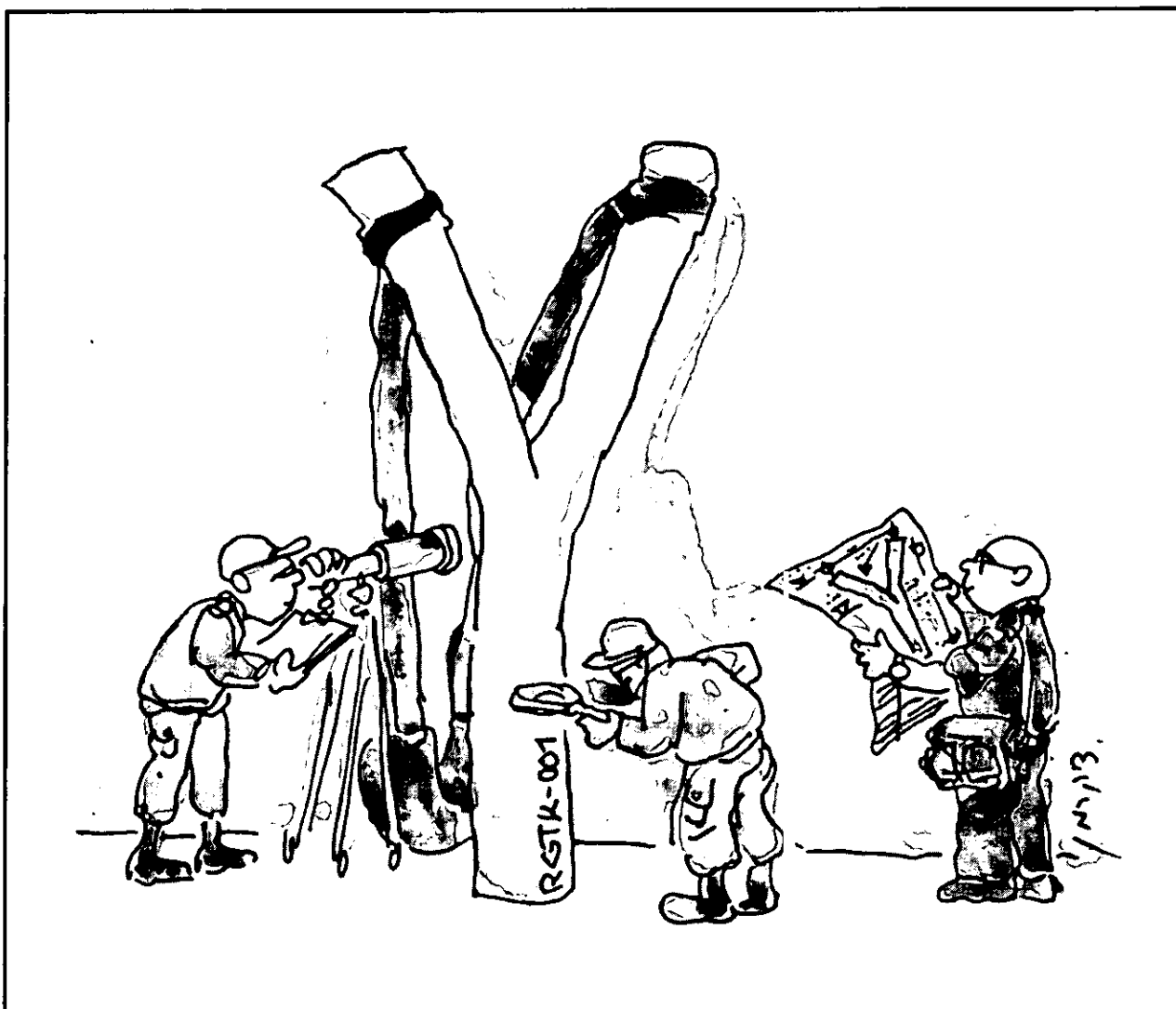
הארוכות שיידרשו והצורך לשמור ברציפות על הכושר המבצעי יביאו לכך שצבא לא יוכל להמשיך להסתמך – כמו בעבר – על כוחות גדולים של אנשי מילואים המתגייסים בעת צרה.

יעלה משקלו של מרכיב צבא הקבע המקצועי, והוא יצטרך להיות מספיק אטרקטיבי כדי לגייס לשורותיו אנשים ברמה גבוהה, בעלי השכלה וידע מתאימים.

אין ספק כי גם ברמה של הפעלת הכלי הבודד ובוודאי ברמות הגבוהות של המסגרות הלוחמות המשולבות, תוצאות המלחמה בעתיד יהיו תלויות יותר מאי־פעם בעבר ברמת הפער הטכנולוגי שבין הצדדים הנלחמים ובעיקר באיכות כוח האדם שלהם. בעניין הזה יש היום לצה"ל יתרון ניכר, אבל את היתרון הזה צריך לטפח ולשמור עליו מכל משמר.

מערכות לא מאוישות והשפעתן על הלוחמים

קודם לכן הוזכר "הלוחם העקיף" הנמצא לגמרי מחוץ לשדה הקרב הישיר, אך יש לפניו תמונת מצב מדויקת מאוד של האויב ושל כוחותינו, והוא משגר חימוש חכם מנגד ומשמיד מטרות שהתגלו, וזהו בוודאות ונרכשו באמצעות אמצעי מודיעין ובאמצעות ראשי הביות של החימוש.



אסור לנו לשכוח כי הכלים החכמים, אוטונומיים ככל שיהיו, מחייבים קיומו של גורם אנושי אשר מתחזק אותם, מכתוב להם את המשימה, משגר אותם, מפקח עליהם ולעיתים גם מפעיל אותם מרחוק באופן ישיר וצמוד

יתרונותיה וחסרונותיה ולדעת לתחזק ולתפעל את המערכות האלה בצורה המיטבית.

הטכנולוגיה, המתפתחת כעת בקצב מהיר, תביא בהכרח למהפך בהרבה מסורות צבאיות בנות מאות שנים. האדם עצמו אינו משתנה כל כך מהר. מגבלותיו המולדות – הפיזיות והקוגניטיביות – ידועות היטב. לכן חשוב לוודא שעם השינוי הצפוי בצורת הלחימה ובאמצעיה יישמר השילוב האופטימלי בין מגבלות האדם האינהרנטיות לבין היכולות הטכנולוגיות שיעמדו לרשותו.

כל מי שעוסק בפיתוח טכנולוגיות ובפיתוח אמצעי לחימה חדשים חייב גם הוא לתת את הדעת לגורם האנושי. תחום הממשקים בין האדם למכונות שהוא מפעיל (Man-Machine Interface – MMI) הוא תחום מתפתח, שיש להשקיע בו מאמץ מחקרי ויישומי רב. התקשורת הדו־צדדית בין המפעיל לבין המערכת תתפתח בכיוון של ניצול מורחב של החושים – ממגע פיזי (קלידים) וראייה פשוטה (צגים) לתחומים של שמע וקול, ראייה מתוחכמת (תלת־ממדית, מציאות מדומה, הזרקת תמונה לרשתית העין) ועד פיקוד באמצעות תנועות ידיים ובעתיד גם שידור וקליטה של גלי המוח באופן ישיר למערכת (עדיין לא בהישג יד, אבל "עובדים על זה"). בתכנון כלי הלחימה צריך להתחשב יותר במגבלות של תנאי הסביבה ובארגונומטריה של גוף האדם ולהשקיע

מערכת נישאת לשליטה במזל"טים ובמטענים מועילים מוטסים נוספים



הפוטנציאל הגלום בטכנולוגיה יעלה את הדרישה להביא למיצוי טוב יותר של האמל"ח ובכך יטיל על הלוחמים מטלות חדשות

בטכנולוגיות מתקדמות מאוד. הם יילחמו כשהם בתוך כלי רק"ם חדישים (שיחליפו בעתיד את הטנקים המקובלים), שיהיו עתירי טכנולוגיה ועמוסים באמצעי מחשוב ותקשורת, חישנים מכל סוג אפשרי ומעל לכול באמצעי אש להשמדה הרבה יותר חזקים ומתוחכמים מכפי שאנו מכירים כיום. גם חיילי החי"ר (ונראה שתמיד יישארו משימות לחיילי חי"ר בצבא) יצוידו במיטב היכולות הטכנולוגיות, שעד לאחרונה נשמעו כמעט דמיוניות, ויהפכו ל"מערכות לחימה" אנושיות. האם המחשבים, המערכות האלקטרו־אופטיות והמערכות האוטומטיות יפחיתו את העומס התפעולי המוטל על כתפי הלוחם? האם הוא אכן יישאר עם התפקיד היוקרתי של מקבל החלטות בלבד?

נראה שהפוטנציאל הגלום בטכנולוגיה יעלה את הדרישה להביא למיצוי טוב יותר של האמל"ח ובכך יטיל על הלוחמים מטלות חדשות. אמר על כך מנכ"ל רפא"ל

הפעלת מערכות לא מאוישות בשדה הקרב, המקובלת כבר באוויר, תתפשט ותתרחב בלוחמה האווירית, הימית והיבשתית.

אין מטיילים עוד ספק בכך שרבים ממטוסי הקרב וההפצה יהיו בעתיד ללא טייס. ה"טייס" שלהם יהיה במוצב קרקעי של חיל האוויר או אולי במטוס גדול שירחף מאחור, רחוק מאזור התקיפה. כך גם בים: משימות של לחימה נגד צוללות, לחימה נגד מיקוש ימי ואבטחת ספינות יבוצעו באמצעות כלי שיט שאינם מאוישים, שהמפעיל שלהם ימצא בספינה־האם או בחוף. יתר על כן, המגמה הזאת תתפשט במהירות אל לוחמת היבשה. גם שם יוטלו המשימות היותר מסוכנות על כלים קרקעיים לא מאוישים. במשימות כמו איסוף מודיעין על שדה הקרב, לחימה בשטח בנוי, גילוי ופריצה של שדות מוקשים ועוד רבות אחרות נראה יותר כלים חכמים שפועלים ללא אדם בתוכם.

אבל אסור לנו לשכוח כי הכלים האלה, אוטונומיים ככל שיהיו, מחייבים קיומו של גורם אנושי אשר מתחזק אותם, מכתוב להם את המשימה, משגר אותם, מפקח עליהם ולעיתים גם מפעיל אותם מרחוק באופן ישיר וצמוד.

באמצעות הכלים האלה אנו רוצים הן להרחיק את הלוחמים ממוקדי סכנה והן לחסוך בכוח אדם. לפיכך הכוונה היא שהמפעילים של הרובוטים לא יעבדו במתכונת של "אחד על אחד", אלא שכל אחד מהמפעילים ישלוט בעתיד על קבוצה שלמה של רובוטים.

מפעילי האמצעים המתוחכמים (והיקרים) האלה יהיו חייבים להיות חיילים ברמה אישית גבוהה, בעלי יכולת קוגניטיבית וטכנולוגית מפותחת ומיומנים מאוד במלאכתם. אנשים כאלה צריך יהיה לאתר, להכשיר ולהחזיק במערך תוך קיום אימונים תכופים לשמירת כושרם.

לוחמים "רגילים" והכשרתם

אך גם הלוחמים ה"רגילים", שבעתיד ימשיכו למלא משימות הכרוכות במגע ישיר עם אויב, יצטרכו לשלוט

לשעבר, יצחק גת: "מסתמנת תופעה שבמערכות מתקדמות תמיד יימצא הלוחם בשיא העומס האינטלקטואלי והביצועי שלו, דבר שידגיש ויבליט את הצורך בכוח אדם איכותי ומיומן... הטכנולוגיה המתקדמת תורמת להוצאת הלוחם ממעגל ההפעלה הישיר ומאפשרת מערכות יותר אוטונומיות... תפיסה נכונה יותר היא במיצויה של הטכנולוגיה המתקדמת גם להפחתת העומס מהלוחם ומהמפעיל, אך גם להשארותו ולמעורבותו בצמתים קריטיים במהלך הפעלת הנשק, כשהמשמעות הכוללת היא (המשך) קיומן של מערכות נשק משולבות אדם בחוג הפעלתן".¹ למצבים כאלה צריך יהיה להכשיר את החיילים.

חינוך והכשרה למפקדים

בהנחה שאופיו של כל צבא מתקדם יושפע מאד מהטכנולוגיה, צריך להיות ברור כי כדי לקלוט ולהטמיע כראוי את פרי הטכנולוגיה חייב הצבא להכשיר לאלתר דור של מפקדים שיש להם הבנה רחבה וידע מקצועי בתחום הזה. רק מפקדים כאלה, בכל רמות הפיקוד, יוכלו לפרש נכונה את ההשלכות של הטכנולוגיה ושל מוצריה על הצבא ועל הלחימה. אם יוכשרו בצורה נכונה, הם יהיו מסוגלים למלא את תפקידיהם הבאים:

- להבין בעוד מועד קונספטים חדשים בנוגע לשדה הקרב המודרני.
- לתכנן מתכונת חדשה למבנה ולארגון של היחידות.
- לשקלל עדיפויות בפיתוח ובהצטיידות במסגרת משאבים נתונים ולקבל החלטות נכונות.
- לבצע את ההתאמות הנדרשות בתורת הלחימה ובתרגולות הקרב.
- למצות באופן מיטבי כל יכולת חדשה – בכל הרמות – ולהיות גמישים וזריזים בהתאמתה למצבים משתנים בלחימה ובשליטה על מערכים משולבים.
- לוודא שאמל"ח חדיש נקלט, הוטמע, מתופעל ומתוחזק כראוי.
- להגדיר היטב את הצורך ואת האפיון המבצעי של מערכות עתידיות.

לקחים לצה"ל

בדור הנוכחי של המפקדים בצה"ל, ובעיקר מדובר בחילות השדה, רק למעטים יש השכלה הנדסית-טכנולוגית-מדעית. אם בעבר אפשר היה, במידה מסוימת, לחפות על החיסרון הזה בעזרת ניסיון מבצעי-קרבי עדכני שנרכש בלחימה של ממש, הרי עתה אנו עדים לתופעה שקצינים – גם בכירים – הם למעשה חסרי ניסיון קרבי ולא התנסו בפיקוד על יחידות גדולות בלחימה בהיקף מלא

(להוציא אירועי בט"ש ועימות מוגבל).

שילוב של חוסר בניסיון קרבי עם פער בהשכלה טכנולוגית עלול להיות לרועץ לצבא מודרני קטן בהיקפו שמתבסס על כוח אדם איכותי ועל מערכות נשק חדשניות ביותר.

אחרי שמשקיעים משאבים גדולים בפיתוח אמל"ח ייחודי לצה"ל ולרכישתו במאמץ תקציבי גדול, עולה השאלה הקשה: האם המערכות האלה יופקדו בידיים טובות של מפקדים שיודעים היטב מה לעשות בהן וכיצד לנצל אותן.

כפי שהמצב נראה היום, "בעיקרו של הצבא, קרי בכוחות היבשה, אין הידע הנדרש להתמודד עם המערכות הטכנולוגיות ההופכות להיות גורם מרכזי במערך הלחימה והפוט"ש".² קל וחומר במבט לעשר שנים קדימה.

לפיכך עולה השאלה של פני המנהיגות הצבאית בעתיד. האם תהיה זו כשירה ונכונה לקבל החלטות נכונות, לחדש את פני היחידות, להתאים את התורה למציאות הטכנולוגית הדינמית, לפעול נכון בזמן מלחמה ולנצל את הטכנולוגיה בשכל, בהבנה ובמיומנות תוך התאמה מיטבית לתרחיש?

כדי לעמוד באתגרים האלה צריך לשקול שינוי בשיטת ההכשרה של המפקדים בצה"ל מראשית דרכם ולאורך כל מסלול התקדמותם:

• יש להקנות למפקדים השכלה אקדמית כבר בראשית המסלול, כמקובל בכל הצבאות המתקדמים.

• יש להגדיל משמעותית את מספר הקצינים בשירות הקבע שהם בעלי השכלה מלאה בתחומי הטכנולוגיה והמדעים, במיוחד בחילות השדה. יש לשלבם בתפקידי פיקוד ומנהיגות ולא רק בתפקידי טכניים ולקדם אותם לעמדות של מקבלי החלטות. גם התגמול בעבור השכלה טכנולוגית צריך להיות משמעותי. ההשכלה חייבת להיות גורם חשוב בקידום הקצינים. היום אין לעצם הלימודים שום משמעות בתהליך השיבוצים. הצבא מעדיף היום "חבר'ה טובים" על פני מי שהם בעלי ידע צבאי. מומלץ ללמוד את גישת הצבאות המערביים לסוגיה הזאת – במיוחד צבא ארה"ב וצבא בריטניה שנותנים דגש חזק על ההשכלה הטכנולוגית של סגל הפיקוד.

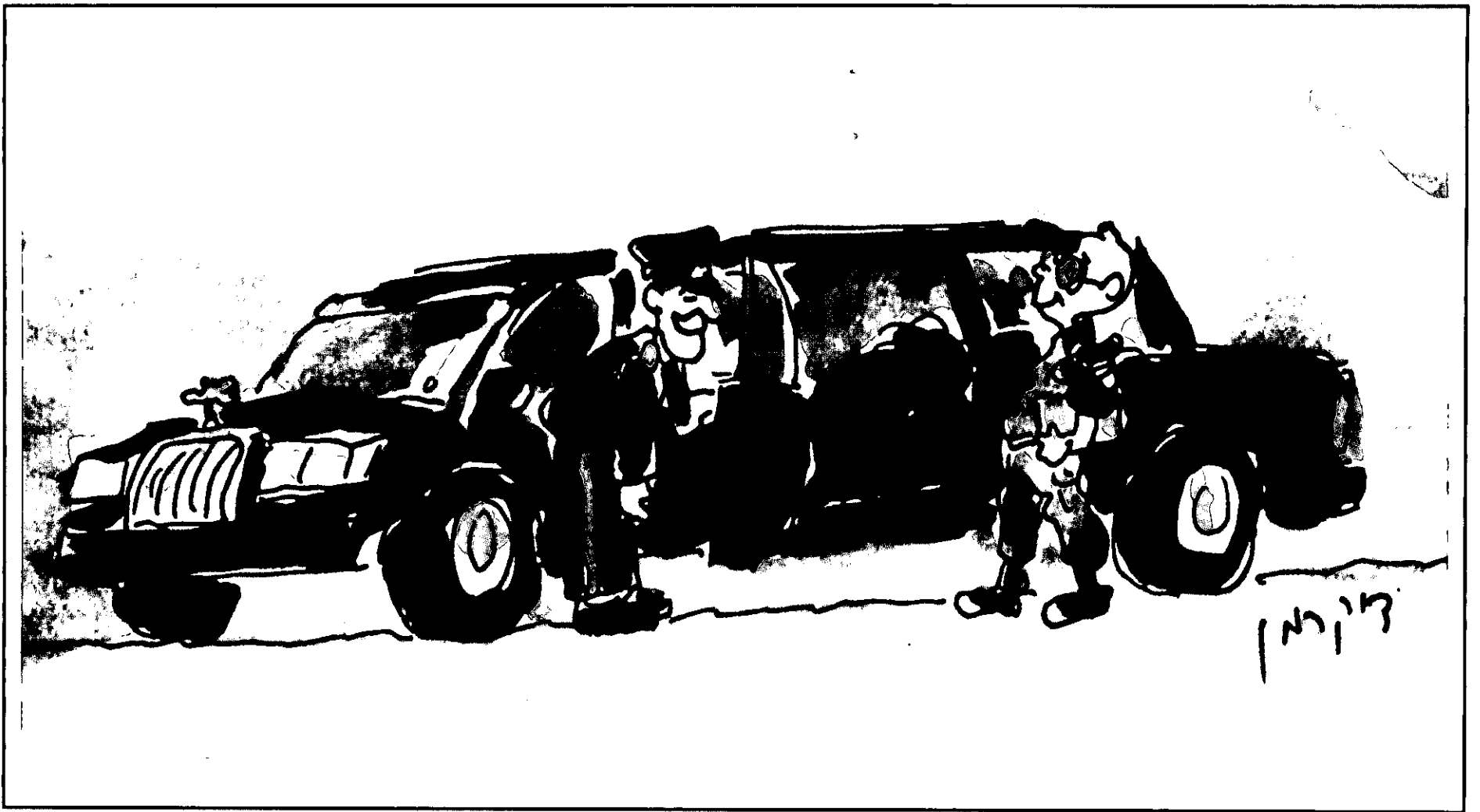
להיות משמעותי. ההשכלה חייבת להיות גורם חשוב בקידום הקצינים. היום אין לעצם הלימודים שום משמעות בתהליך השיבוצים. הצבא מעדיף היום "חבר'ה טובים" על פני מי שהם בעלי ידע צבאי. מומלץ ללמוד את גישת הצבאות המערביים לסוגיה הזאת – במיוחד צבא ארה"ב וצבא בריטניה שנותנים דגש חזק על ההשכלה הטכנולוגית של סגל הפיקוד.

• יש לשלב פרק לימוד רציני של טכנולוגיה צבאית בכל קורס פיקודי – בהתאם לרמתו. יש להתחיל בכך בקורסי הקצינים הבסיסיים ולהמשיך בכל הקורסים שלאחר מכן: מ"פים, מג"דים, מח"טים, מכללה לפיקוד טקטי, פו"ם וכד'.

מעבר לכך יש לחזק את האינטלקטואליזם בצבא:

• יש לעודד חשיבה עצמאית וחילופי דעות עם פתיחות לביקורת וניתוח גלוי ואמיץ של טעויות. הדבר ישפר

רק מפקדים שיש להם הבנה רחבה וידע מקצועי טכנולוגי בכל רמות הפיקוד יוכלו לפרש נכונה את ההשלכות של הטכנולוגיה ושל מוצריה על הצבא ועל הלחימה



יש להקנות למפקדים השכלה אקדמית כבר בראשית המסלול, כמקובל בכל הצבאות המתקדמים

אם רצוננו בצבא טוב יותר, המתאים את עצמו לדרישות העידן הטכנולוגי, עלינו לעשות מאמץ כדי לשנות את המצב הזה. יש לתת את הדעת במלוא הרצינות לפיתוח הגורם האנושי ברוח הדברים שנאמרו לעיל – החל בטוראים וכלה ברמות הפיקוד הבכירות ביותר.

קודם כול את תהליך הפקת הלקחים, שהוא עדיין לקוי אצלנו, ואת היכולת ליישם אותם בפועל אחרי שהופקו.

- יש לעודד את המפקדים לקרוא, לכתוב מאמרים מקצועיים ולפרסם אותם בביטאונים כמו "מערכות".³
- יש לשפר את תדמיתו של הקצין המשכיל והחושב

מקורות

1. תא"ל (מיל') יצחק גת, "מלחמה וטכנולוגיה – מבט אישי", בתוך טכנולוגיה ומלחמה – מבט לעתיד, מרכז בס"א, אוניברסיטת בר-אילן, נובמבר 1998
2. מתוך המלצות הוועדה למקצועיות הצבא ולהכשרת הקצונה, מכללות, 1999
3. "ראוי לציין כי בכל הנוגע לכתיבה ל'מערכות' מסתמנת דעיכה בעוצמה האינטלקטואלית – יחסית למצב ששרר לפני 20-30 שנה... מתברר שרבים מהמאמרים נכתבים על-ידי אקדמאים או קצינים זוטרים יחסית. קצינים בכירים כותבים היום פחות מאשר בעבר". אליוט א' כהן, מיכאל ג' אייזנסטאדט, אנדרו ג' בסביץ', סכינים טנקים וטילים: המהפכה הביטחונית הישראלית, מכון בס"א, אוניברסיטת בר-אילן, פברואר 1999
4. שם

האם תהיה המנהיגות הצבאית כשירה ונכונה לקבל החלטות נכונות, לחדש את פני היחידות, להתאים את התורה למציאות הטכנולוגית הדינמית, לפעול נכון בזמן מלחמה ולנצל את הטכנולוגיה בשכל, בהבנה ובמיומנות תוך התאמה מיטבית לתרחיש?

ולהבין שערכו לצבא מתקדם אינו נופל מזה של הקצין הלוחם, הביצועיסט. שימו לב איך אנחנו נראים במבט מבחוץ: "בצבא השרוי במלחמה מתמדת, הקידום אינו מושג בזכות הישגים בהשכלה, רהיטות דיבור או מוניטין אינטלקטואליים, אלא בזכות הצלחות מוכחות כמפקד בשדה... צה"ל ממשיך לייחס ערך רב מאין כמוהו לאומץ, להתמדה ולמנהיגות; הישגיו של האינטלקטואל הצבאי מדדים אי-שם מאחור".⁴



הפסיכולוגיה
של המחקר המודיעיני

עיונים בתורת

בניין הכוח



ריצ'רדס ג' הוייר הבן

ספרים חדשים מבית "מערכות"
להפצה פנימית בצה"ל



02432

.צ.ג

ISSN 0464-2147