



גיליון 483 | אדר ב' התשע"ט | מרס 2019

**מהשילוש הקלאוזביציוני  
למשוואת הזהב של נצראללה:  
נקודות חורפה ומשמעויות  
לגבי ישראל**



בגיליון: האסטרטגיה הימית של הודו, והמשמעויות לזרוע הים ולמדינת ישראל | הכרעת ארגון תת-מדינתי לא נעלמה - אבל האם היא אפשרית? | המלצות לתכנון ולניהול הפקת הלקחים במלחמה הבאה | על שחיקת מושג ההרתעה | ועוד מאמרים ומדורים



גיליון 483 | אדר ב' התשע"ט | מרס 2019  
<http://maarachot.idf.il>

**העורך:** עדי לרנר

**עורכת המשנה:** מירב אברהמי כהן

**חברת מערכת:** אביטל רגב-שושני

**רכז המערכת:** רוי אשכנזי

**עיצוב ועריכה גרפית:** סטודיו זאב אלדר

ISSN 0464-2147

טלפון: 03-7607585 פקס: 03-6282913

דוא"ל המערכת: [maarachot@gmail.com](mailto:maarachot@gmail.com)

כתובת למכתבים: ד"צ 02624 צה"ל

**דמי מנוי לשנה:** 60 ש"ח (כולל מע"מ)

**מחלקת המנויים:**

טלפון: 03-7607585

דוא"ל: [maarachotp@gmail.com](mailto:maarachotp@gmail.com)

הודפס בדפוס רבגון

יצא לאור באמצעות משרד הביטחון - ההוצאה לאור

**הדעות והתפיסות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים.**

**תגובות למאמרים יפורסמו בגיליון העוקב בלבד.**

**צילום השער:**

חסן נצראללה במהלך נאום, דרום לבנון (עמ' 4)



על-פי תורת הכאוס, גם כאשר ידועים החוקים השולטים במערכות, לא ניתן לחזות את התפתחותן, ובין היתר אי אפשר להבטיח שהכול ילך כמתוכנן כאשר מגבשים תוכניות. אחת הטענות של תורת הכאוס, המכונה באופן ציורי "אפקט הפרפר", כל תנודה, גם הקלה ביותר, המתרחשת בתחילת אירוע - יכולה לשנות את מצב העניינים בהמשכו. לשרשרת האירועים המתחילה בתנועת כנפיים קטנה של פרפר, יש פוטנציאל להפוך לסופת טורנדו במקום אחר.

במהלך ההיסטוריה הביאו אירועים שנראו במבט ראשון מינוריים, לתוצאות הרות גורל: רצח יורש העצר האוסטרי פרנץ פרדיננד ב-1914, שהפך ל"רייח שמשמעה ברחבי העולם" והיה הניצוץ שהצית את מלחמת-העולם הראשונה; המחאה של הירקן התוניסאי מוחמד בועזיזי, שהצית את עצמו בתגובה לכך שהמטרה סגרה את דוכן הירקות שלו ולכך שהפקידה העירונית סטרה לו - מחאה שהובילה למהפכה עממית, לנפילת השלטון בתוניסיה, ולאחר מכן לאביב הערבי; פרשת פרסום תריסר קריקטורות של הנביא מוחמד בעיתון הדני **יילנדס פוסטן** ב-2005 שגרמו למהומות בעולם האסלאמי ולהפגנות במשך חודשים שגבו עשרות קורבנות; ובישראל - חטיפת החיילים אלדד רגב ואהוד גולדווטר ביולי 2006 שהסלימה למלחמת לבנון השנייה.

כל צבא עוקב בדריכות רבה אחר המעגלים הקרובים אליו, וכן אחר אלה הרחוקים יותר. אמצעי איסוף המידע רבים - בין היתר באמצעות קומינט, יומינט, ויזינט ואלינט - ולכולם יש מטרה אחת: לא להיתפס לא מוכנים. במאמרו של סא"ל דוברז בגיליון הזה נסקרת האסטרטגיה הימית של הודו. הסקירה מבוססת על מסמך המתאר כיצד רואה חיל הים ההודי את עצמו, וכיצד באה לידי ביטוי התפיסה האסטרטגית של הודו במערכת העולמית בכלל, ובזירה האינדו-פסיפית בפרט. לכאורה לא נראה קשר ישיר לישראל, אך החשיבות של לימוד האסטרטגיה ההודית מתחדדת לנוכח ההבנה שזירת האוקיינוס ההודי היא מעבדה בזעיר אנפין לבחינת הסדר העולמי המתפתח.

גם מאמרם של אלוף אמיר ברעם, מפקד פיקוד הצפון (שכתב את המאמר בכובעו כמפקד המכללות וגיס 479) וסא"ל דן בגיליון הזה, מביט החוצה - אל מזכ"ל חזבאללה חסן נצראללה והאדפטציה שהוא עושה לשילוש הקלאוזביציוני - צבא, עם וממשל, לעומת צבא, עם והתנגדות. נצראללה משליך את השילוש על משוואת הזהב - אל-מעאדלה אל-ד'הביה - בשינויים קלים, כדי להוכיח את הצורך בקיומו בזירה הלבנונית ולקבל לגיטימציה מהמדינה למרות היותו ארגון לא מדינתי.

במאמר מנותחים הרכיבים של משוואת הזהב, והיחס שבין הרכיבים לשילוש הקלאוזביציוני, מתוך הכרה שהבנה טובה יותר של נקודות התורפה של המשוואה תסייע לישראל להתוות מדיניות שתנצל את יסודותיה הרעועים של המשוואה.

כמו בבחינת האסטרטגיה של הודו, כך גם בלבנון, הבנת התהליכים שמתרחשים סביבנו, גם אלה הנראים לעתים שוליים, יכולה לסייע לישראל לעמוד על המצב לאשורו. עוד בתחילת התהליך, לפני שנמצאים בעת חירום, כדי שניתן יהיה להיערך נכונה לקראת המערכה הבאה.

**עדי לרנר,**

העורך הראשי

## 4 | מהשילוש הקלאוזביציוני למשוואת הזהב של נצראללה: נקודות תורפה ומשמעויות לגבי ישראל

אלוף אמיר ברעם, מפקד המכללות הצבאיות וגיס 479 סא"ל דן, קמ"ן גיס 479

בחינת הדומה והשונה בין השילוש הקלאוזביציוני ובין משוואת הזהב של נצראללה, תוך שימת דגש על חולשותיה של המשוואה ועל הקונפליקטים שגלומים בבסיסה, יכולים לשמש את ישראל במערכה נגד חזבאללה ברמה האופרטיבית, ויותר מכך ברמה האסטרטגית

## 10 | האסטרטגיה הימית של הודו, והמשמעויות לזרוע הים ולמדינת ישראל

סא"ל דובי רו, רע"ן פלטרומות במחלקת אמל"ח

בעשר השנים האחרונות ביצע חיל הים ההודי קפיצת דרך מרשימה. החשיבות של לימוד והבנת האסטרטגיה ההודית מתחדדת לאור ההבנה שזירת האוקיינוס ההודי רחשת אינטרסים משמעותיים של מעצמות שונות. בשל כך היא מהווה מעבדה בזעיר אנפין לבחינת הסדר העולמי המתפתח

## 16 | הכרעת ארגון תת-מדינתי לא נעלמה - אבל האם היא אפשרית?

סא"ל (בדימוס) ד"ר זוד זוכן, מומחה לאסלאם רדיקלי, עמית מחקר במכון למדיניות נגד טרור ומרכז הבינתחומי הרצליה, מרצה באוניברסיטת בר-אילן  
רס"ן שיר נשרים, סטודנט לתואר שני באוניברסיטת בר-אילן וחניך בפ"ם אפק

להכרעה במלחמה שני תנאי סף: יעד מדיני-פוליטי מוגדר, ואויב המסוגל להוציא לפועל החלטות מדיניות. בעידן הפוסט-מודרני, בו כל צד יכול להכריז כי ניצח, הניצחון מורכב ממאזן אסטרטגי בין מחירי המלחמה ובין הישגים באופן יחסי. מבחינת ישראל, מאחר וההכרעה הצבאית המסורתית קשה להשגה, יש לעדכן את תפיסת הביטחון הישנה הנשענת על ההכרעה הצבאית, ולפתח דוקטרינה צבאית מותאמת למבצעי הרתעה

## 24 | המלצות לתכנון ולניהול הפקת הלקחים במלחמה הבאה

סא"ל (מיל) ד"ר דותן דרוק, מדריך אקדמי בפ"ם "אלון"

את הלקחים שאושרו בסוף תהליך תחקור "תְּחִיָּה" המערכת הצבאית שנים ארוכות, ועמם תצא למערכה הבאה. לכן יש להפיקי שכל תחקור יהיה מקצועי, נטול פניות, חד וברור, לצד קבלת החלטות זריזה באישור הלקחים

## 30 | על שחיקת מושג ההרתעה

רס"ן ג', להק אוויר, תחום תכנון המערכה

מושג ההרתעה נחלש בשנים האחרונות, ועל כן יש להחזיר אותו לממדיו הראויים, לתחום את היקפו ולבחון אותו בתוך ההקשר הכולל של העימות הצבאי

## 34 | "הנגד החדש" בצה"ל: תמורות בתפיסת הפיקוד והמנהיגות של הנגדים בצה"ל

רס"ב ד"ר נמרוד בצון, מפתח ההדרכה ומפקד צוות בבית הספר לפיקוד לנגדים. בעל תואר דוקטור לקרימינולוגיה מאוניברסיטת בר-אילן

בעבר, ההתייחסות אל הנגד הייתה כמי שמחזיק בידע מקצועי וממלא את תפקידו במשך שנים רבות. בהתייחסות אל תפקידו של הנגד החדש יש לכלול בנוסף דרישות פיקודיות, הטמעת הישגיו במעמדו של הנגד ובמערכת הדרגות ממנו מחייבים גם שינוי תפיסתי נרחב בקרב מערכים אחרים, בדגש על מערך הקצונה בצה"ל

## 38 | התאמה פיזיולוגית - שת"פ עם הדורש המבצעי

אל"ם ד"ר חגי פרנקל, סגן קרפ"ר

סא"ל ד"ר רן ינוביץ', רע"ן פיזיולוגיה צבאית

רס"ן איתי קטקו, רמ"ד מ"פ ממשק לוחם אמל"ח, ענף פיזיולוגיה צבאית

מפקד בצה"ל ובוודאי איש סגל רפואה מחוייבים בהבנה של מגבלות הגוף האנושי הנחשף לתנאים הייחודיים במסגרת צבאית, באימון ובלחימה. חשיבה ותכנון יצירתי משותפים של המפקדים עם אנשי המקצוע יאפשרו בחינה ומימוש של אימון במתארים נוספים

## 44 | התחרות על דור ה-1 אתגר ההשתנות בפיתוח כוח אדם בצה"ל

רס"ן אלכס בלכמן, רמ"ד טכנולוגיה וחדשנות, חיל הטנ"א

רס"ן אירה לפרדין, רמ"ד רמ"ד "בוחרים דרך"

רס"ן כוכבי אליה, רמ"ד סגל הנדסי, חיל הטנ"א

יש לעשות שינוי אסטרטגי בניהול כוח האדם בצה"ל ובפיתוחו בהתאמה לעידן החדש. תחומי העיסוק המסורתיים של אנשי הסגל צריכים להתרחב, ולכלול את כל המרכיבים הקשורים לחוויה של איש הקבע בארגון

## 48 | גמישות ויצירתיות בהפעלת כוח אווירי | חיל האוויר הבריטי בארץ ישראל, אפריל-יוני 1941

ד"ר דני עוזיאל, מלמד היסטוריה צבאית ומדעי המדינה באקדמיה לטיסה של חיל האוויר

המיומנויות שהפנין חיל האוויר המלכותי הבריטי בשמי עיראק וסוריה ב-1941 רלוונטיות גם בימינו ומחייבות את הכוח האווירי המודרני לאותה מידת יוזמה, גמישות ויצירתיות מצד כל דרגי הפיקוד שלו. תכונות אלו דרושות לא רק בשלב הפעלת הכוח, אלא גם במהלך בנייתו והכשרתו

## 54 | צמיחתו ההיסטורית של החינוך הצבאי, ומקומו של קצין החינוך בצה"ל

סרן (מיל) עדי שרצו, המרכז ללימודי ישראל במכון בן-גוריון לחקר ישראל והציונות

בבסיסו של החינוך הצבאי יש שני דגמים של קציני חינוך: קצין מטה העוסק בעיקר בהסברה ובערכים, וקצין עוזר העוסק בעיקר בהווי ובידור. בשנים האחרונות מנסה חיל החינוך להתמקצע ולהגדיר באופן ברור יותר את תפקידו של קצין החינוך. הגדרה נכונה היא צו השעה, וראוי שצה"ל, ולא רק חיל החינוך, ייתן עליה את הדעת



## ניתוח | קרב

## 60 | פעילות המפקד הטקטי בקרב הגנה: המקרה של מוסה כלא

סרן גל טבק, חניך המכללה לפיקוד טקטי מחזור י"ט, חיל הנדסה הקרבית

קרב הגנה של פלוגת איזי במוסה כלא באפגניסטאן לא אפשר לממש רבים מעקרונות ההגנה. זאת בשל הרכב הכוח הקטן שהוקצה עבור השטח החיוני, הנחות והגדול שעליו הופקד להגן, חדות לפעולות של מפקד הפלוגה, מייגור אדם ג'ואט, הצליחה הפלוגה לעמוד במשימתה המורכבת - הגנת מתחם נשלט, לא מוגן, בחיתות מספריות וללא הספקה במשך כמה שבועות רצופים

## לשון | מלחמה

## 68 | צבא

ד"ר אשר שפירי, בלשן, עורך ומתרגם. מתמחה בלשון העברית ובסוציולוגיה של הלשון. חיבר את מדריך העריכה "ניסוח בעברית"

## 70 | הערות שוליים



# מהשילוש הקלאוזביציוני למשוואת הזהב של נצראללה: נקודות תורפה ומשמעויות לגבי ישראל

בחינת הדומה והשונה בין השילוש הקלאוזביציוני ובין משוואת הזהב של נצראללה, תוך שימת דגש על חולשותיה של המשוואה ועל הקונפליקטים שגלומים בבסיסה, יכולים לשמש את ישראל במערכה נגד חזבאללה ברמה האופרטיבית, ויותר מכך ברמה האסטרטגית



كلمة للسيد حسن نصرالله  
يتناول فيها آخر التطورات السياسية

לדברי קלאוזביץ, כל אחד מהרכיבים בשילוש - צבא, עם ומדינה - מהווה צלע שווה במידה וביחס.

## חזבאללה ומשוואת הזהב

על-מנת להבין את תפיסתו של מזכ"ל חזבאללה, חסן נצראללה, באשר לתפקיד הארגון בזירה הפנים-לבנונית ומול האויב המערבי - ארצות-הברית וישראל - יש לבחון בקצרה את מצעו האידיאולוגי המיוצג במניפסטים מ-1985 ומ-2009.

### אידיאולוגיה

במניפסט שפרסם הארגון ב-1985 פורטו שלוש מטרות מרכזיות:

1. סיום הכיבוש הישראלי בדרום לבנון.
2. השמדת מדינת ישראל.
3. השלטת שלטון אסלאמי בלבנון.

הבעיה המרכזית של לבנון לפי חזבאללה היא התפקוד הכושל של הממשל הלבנוני. תמיכה אמיתית של הממשל במאבקה של ההתנגדות בדרום לבנון, לטענת חזבאללה, ימצא את ביטויו כאשר הממשל הלבנוני יפקוד על הצבא לפעול למען שחרור ארצו, ויביא זאת לידי ביטוי מעשי, על-ידי תמיכה והספקת נשק ללוחמי חזבאללה.<sup>4</sup>

## ההבדל הראשון בין השילוש הקלאוזביצוני ומשוואת הזהב של נצראללה הוא ביטול הממשל והחלפתו בהתנגדות, שכן לטענת נצראללה, גם ארגונים לא מדינתיים יכולים לנהל מלחמות

במניפסט שהופץ ב-2009 הכיר חזבאללה במערכת הפוליטית בלבנון כמערכת המתפקדת באופן המניח את הדעת, בהתחשב בכך שהבעיה המרכזית היא בפלגנות העדתית שאינה מאפשרת שינויים וגמישות במבנה הפוליטי. חזבאללה ביקש לקיים בלבנון דמוקרטיה, שתהיה מושתתת על הסכמה בין הפלגים, על הקמת ממשלת איחוד לאומי ואף שילוב הארגון במוסדות המדינה.<sup>5</sup> עם זאת, במניפסט הודגש כי בנוגע לתפקידו הצבאי של חזבאללה בדרום לבנון, ימשיך הארגון לשמור על המבנה הארגוני העצמאי שלו, ואיננו מוכן לדון בפירוק מנשקו.<sup>6</sup>

### התמסדות והתנערות

לאחר סיום מלחמת האזרחים בלבנון ועם חתימת הסכמי טאא'ף ב-22 באוקטובר 1989,<sup>7</sup> החל חזבאללה לפעול בהדרגה במעגל הפוליטי הלבנוני. ב-1992 החל הארגון לפעול כמפלגה המיוצגת בפרלמנט, ומיוני 2005 נציגו אף יושבים בממשלה.<sup>8</sup>

לאחר נסיגת צה"ל מלבנון בשנת 2000, וביתר שאת לאחר מלחמת לבנון השנייה ב-2006, צבר תהליך התמסדותו של חזבאללה תאוצה. תהליך זה הוביל את הארגון לגישה שלפיה במלחמה נגד ישראל עליו להיות בעל אחריות, כביכול, כלפי כלל הציבור בלבנון ואיכות חייו. זאת מתוך הבנה כי יצירת דה-לגיטימציה מצד העם עלולה לעורר תהיות בנוגע

אלוף אמיר ברעם, מפקד המכללות הצבאיות וגיס 479



סא"ל דן, קמ"ן גיס 479



בשני העשורים האחרונים, ובפרט מאז מלחמת לבנון השנייה, ארגון חזבאללה מבקש ביתר שאת להוכיח את הצורך בקיומו, ולזכות בלגיטימציה במערכה הפנים-לבנונית. בנאומיו השונים של מזכ"ל הארגון חסן נצראללה ניתן למצוא דמיון ל"שילוש" של ההוגה הפרוסי קרל פון קלאוזביץ הקושר בין ממשל (מדינה), עם וצבא. לעומת קלאוזביץ, "משוואת הזהב" (אל-מעאדלה אל-ד'הביה) של נצראללה מכוונת לקשר שבין צבא, עם והתנגדות.<sup>1</sup>

ההבדל הראשון בין השילוש הקלאוזביצוני למשוואת הזהב של נצראללה הוא ביטול הממשל והחלפתו ב"התנגדות", שכן לטענת נצראללה, גם ארגונים לא מדינתיים יכולים לנהל מלחמות.

במאמר זה ננתח את הרכיבים של משוואת הזהב, ואת היחס שבין הרכיבים בויקה לשילוש הקלאוזביצוני. הבנה טובה יותר של נקודות התורפה של המשוואה תוכיח שהיא מופרכת ביסודה, שכן באמצעותה ארגון לא מדינתי מבקש להחליף את הממשל, בלי לשאת באחריות הכוללת. דבר זה יסייע לישראל להתוות מדיניות שתנצל את יסודותיה הרעועים של המשוואה.

## השילוש הקלאוזביצוני

בספרו **על המלחמה** מ-1832 ניתח קלאוזביץ את היסודות והמרכיבים הנדרשים לניהול מלחמה. בהתייחסו לשילוש כתב: "המלחמה היא מעין זיקית המשנה את אופייה לכאן ולכאן בכל אירוע נפרד ושונה. כתופעה כוללת, המגמות השולטות בה הופכות אותה למעין שילוש".<sup>2</sup>

קלאוזביץ הסביר את שלושת הרכיבים הנדרשים לניהול כל מערכה:<sup>3</sup>

- **הוגש הלאומי של העם.** הרגש הזה משפיע על רוח הלחימה בקרב הלוחמים, בכך שמעניק את התמיכה הרגשית בנחיצותה של המערכה ובצדקתה.
- **המתח שבין סבירות ומקרייות, שאותו מייצג הצבא.** המצביא, באופן שבו יפעיל את הצבא במערכה, יהווה גורם משמעותי. גורם המשפיע ומשנה מצב של אי ודאות ומקרייות, למצב שבו ניתן ללחום במינימום מקרייות ובמקסימום ודאות.
- **שכל וחשיבה, שאותם מייצגים הממשל.** על המנהיג המדיני לראות את התכליות והיעדים, ובהתאם לכך להתוות את הדרכים ואת האמצעים למימוש המערכה.

לנחיצות הארגון<sup>9</sup> הנשען על לגיטימציה מצד ציבור התומכים שלו. הסכמה למדיניותו מאפשרת לו להתקיים כקהילה בתוך מדינה.<sup>10</sup> במקביל לקו זה, חזבאללה מבקש להדגיש את היותו ארגון לא מדינתי, ומזדהה עם מעמדם ועם נחיצותם של ארגונים לא מדינתיים בעולם.

בעשורים האחרונים עלה מספרם של הארגונים הלא מדינתיים בעולם כולו, וכיום רוב הסכסוכים והמאבקים מתקיימים בין ארגונים מסוג זה ובין מדינות. הופעתם של הארגונים באה על רקע חלל שלטוני, שנובע ממוסדות מדינה רעועים (במיוחד במזרח התיכון). ארגונים אלה רוכשים את ליבו של הציבור והעם באמצעות הספקת מגוון שירותים אזרחיים שהיו אמורים להינתן על-ידי המדינה: בריאות, חינוך, כלכלה ומשפט. באמצעות הענקת השירותים האלה, הארגונים צוברים כוח פוליטי הנתמך על-ידי ערוצי תקשורת, שנועדו לספק לגיטימציה לפעילותם ולגיוס תומכים נוספים למעגל הקיים.<sup>11</sup>

התנערות חזבאללה מהמדינה ושמירה על מעמדו כארגון לא מדינתי, הולמות את תפיסתו של ההיסטוריון הצבאי מרטין ון קרפלד, שטוען כי תהליך התפרקותה של המדינה כמייצגת את המאויים המדינתיים של העם החל גם באירופה, וכי מרבית מדינות העולם השלישי הן מדינות רק בתואר ולא בפועל.<sup>12</sup> ון קרפלד טוען: "בעתיד תיערך המלחמה על-ידי קבוצות שאנו מכנים מחבלים, או לוחמי גרילה. [...] סביר שארגונים אלה ייבנו על בסיס כריזמטי ולא על בסיס מוסדי, והם ינועו על-ידי נאמנויות אידיאולוגיות קנאיות ופחות על-ידי תפיסת עולם מקצוענית".<sup>13</sup>

## על-פי משאלת ליבו של נצראללה, אין הוא חותר להוביל בלעדית את משימת ההגנה, אלא שואף לכך שההגנה תהיה משותפת לארגונו ולצבא לבנון, ותהיה חובה לאומית כוללת. כוונתו היא שכל המפלגות, הזרמים והעדות בלבנון יגנו על כל לבנון

תפיסה זו אומצה על-ידי חזבאללה, המבקש להיות משולב בצבא לבנון, ובו בזמן ובהיפוך מוחלט - לשמור על ייחודו כארגון לא מדינתי.

## אסטרטגיית ההגנה הלאומית ורכיבי משוואת הזהב

במושג "אסטרטגיית ההגנה הלאומית" חזבאללה משתמש בהקשר לרכיבי משוואת הזהב: צבא, עם, התנגדות. אם שלושת מרכיבים אלו יתקיימו באופן מאוזן - תצליח לבנון לעמוד בפני האיום על ביטחונה ותשמור על חוסנה הלאומי. על-פי משאלת ליבו של נצראללה, אין הוא חותר להוביל בלעדית את משימת ההגנה, אלא שואף לכך שההגנה תהיה משותפת לארגונו ולצבא לבנון, ותהיה חובה לאומית כוללת. כוונתו היא שכל המפלגות, הזרמים והעדות בלבנון יגנו על כל לבנון, ולכן הוא קורא לכל אחד להשתתף במשימת ההגנה.

## עם - אחדות לאומית

האחדות הלאומית היא ערובה ללבנון חזקה מול שאיפותיהן, או ליתר דיוק מזימותיהן של ארצות-הברית וישראל לחרחר מלחמה ואף להביא לידי מלחמת אזרחים. ממשל חלש ונתון בסכנת השפעה של המערב, מחייב את הארגון להגן כל העת על המולדת.<sup>14</sup>

## "אם היינו מחכים לקונצנזוס הלבנוני או לממשלת לבנון שיקבלו החלטה לשבות חיילים, עכשיו או בעוד שנה או בעוד מאה שנה הם היו מקבלים החלטה? זו זכות טבעית בעיניי"

בעניין רצונו של חזבאללה להיות חלק אינטגרלי בהווה הלאומית מציין נצראללה ש"חג ההתנגדות" הוא חג לאומי ערבי ואסלאמי, וחללי המלחמה אינם רק חללי ההתנגדות אלא חללי לבנון: "אם חג העצמאות של לבנון הוא חג לאומי פר אקסלנס, הרי שחג ההתנגדות והשחרור הוא חג לאומי וכלל ערבי, וחג של האומה כולה פר אקסלנס".<sup>15</sup>

## מדינה והתנגדות

על פי משוואת הזהב, המונח "התנגדות" מחליף את המושג "ממשל" במשנתו של קלאוזביץ. מול חולשתה של לבנון ומוסדותיה ניצבת ההתנגדות, וזכותה הטבעית לפעולה. לדוגמה, חטיפת החיילים הישראליים אלדד רגב ואהוד גולדווסר ב-12 ביולי 2006 שגרמה לפרוץ מלחמת לבנון השנייה, הביאה לכך שחזבאללה והעומד בראשה נדרשו לספק הסברים שיניחו את דעתו של הממשל והעם הלבנוני ביחס לפעולה ולהשלכותיה. נצראללה דיבר על "הזכות הטבעית" על-מנת לנמק את חוקיות פעולת החטיפה במסגרת הסכם בין ארגון חזבאללה למדינת לבנון:<sup>16</sup> "אם היינו מחכים לקונצנזוס הלבנוני או לממשלת לבנון שיקבלו החלטה לשבות חיילים, עכשיו או בעוד שנה או בעוד מאה שנה הם היו מקבלים החלטה? זו זכות טבעית בעיניי".<sup>17</sup>

## צבא לבנון וצבא הארגון

מסיום מלחמת האזרחים וחתמת הסכם טא'א'ף, נתפס צבא לבנון כארגון ממלכתי המצוי מעל המחלוקות העדתיות. בהתאם לזאת, נמנע הצבא מהתערבות במחלוקות פוליטיות עדתיות זאת תוך הפגנת רגישות למתחים הקיימים.<sup>18</sup> בפועל נוצרו בלבנון שני צבאות: צבא לבנון, שמתמקד בפעילויות ביטחון פנים וסדר ציבורי, בעוד שחזבאללה הוא שאחראי על הגנת המדינה מאיומי חוץ. לדוגמה, החזית מול ישראל.<sup>19</sup> עדות לחלוקה בין ביטחון הפנים לבין ביטחון החוץ, ניתן למצוא במערכה שניהל הארגון (ניהל את הלחימה בפועל) יחד עם צבא לבנון (ששמר על הסדר הציבורי במהלך הלחימה)

נגד גורמי ג'האד עולמי בעיירה ערסאל.<sup>20</sup>

באשר לתפקידו של הצבא מול פעילותו של חזבאללה בלבנון, נוצרו למעשה שני צבאות: צבא לבנון כצבא פורמלי המופקד על הביטחון והיציבות הפנימית, וחזבאללה, האחראי על



**הפגנה של תומכי חזבאללה בלבנון.** הבעיה המרכזית של לבנון לפי חזבאללה היא התפקוד הכושל של הממשל הלבנוני

לא תסייע ולא תאפשר סיוע לחימוש הצבא. מול מצב זה מציע נצראללה לפנות למקורות מימון אחרים לחימוש הצבא, תוך שימת דגש על סיוע איראני.<sup>26</sup>

### **פרדוקס משוואת הזהב והמשמעויות לישראל**

כאמור, קלאוזביץ גרס כי קיומו של השילוש והאיזון בין רכיבי נדרשים ומשמעותיים בעתות מלחמה. לעומתו, נצראללה מתייחס למשוואת הזהב כאל בסיס לקיומו של הארגון בכלל. ניתן לומר שעל-פי תפיסתו של נצראללה, קלאוזביץ היה "שבוי של תקופתו", אך כיום גם ארגונים לא מדינתיים יכולים לנהל מלחמה. על פניו נדמה שיש מן הצדק בטענתו זו, אך בדיקת רכיבי משוואת הזהב והמרת קודקוד המדינה בהתנגדות מול תפקודו בפועל של הארגון, מציגים משוואה בעייתית, חסרת איזון ולוקה בהיעדר קוהרנטיות בין רכיביה.

### **פרדוקס הנאמנות**

רצונו של חזבאללה ליטול חלק במוסדות השלטון בלבנון ולגלות אחריות כלפי הציבור הלבנוני, אינו מתיישב עם רצונו להמשיך להתקיים כארגון לא מדינתי המזדהה עם מעמדם ונחיצותם של ארגונים לא מדינתיים בעולם. בנוסף, בחינה מדוקדקת של שני העשורים האחרונים מובילה למסקנה כי חזבאללה מזוהה ומחויב בראש ובראשונה לאיראן ולעדה השיעית. אמנם הארגון פועל בלבנון ונוטל חלק במוסדות הרשמיים, אך נאמנותו היא קודם כול לעדה השיעית ולחזיון הסהר השיעי (מחור אל-מקאומה - שם כולל למדינות בעולם הערבי שמתנגדות למעורבות האמריקנית: סוריה, איראן וחזבאללה בלבנון), או במילותיו של נצראללה, נאמנותו נתונה ל"ציר ההתנגדות".<sup>27</sup> אם כן, האינטרס של חזבאללה הוא סקטוריאלי, ואינו מייצג

התמודדות מול ישראל גם לאחר נסיגת צה"ל מלבנון.<sup>21</sup> במשך השנים הוטרד חזבאללה משתי מגמות מסוכנות מבחינתו: התחדדות השיח הפנימי בלבנון בשאלת עתיד נשקו והזכות להחזיק בנשק, והנחישות של הממשל לקדם באמצעות צבא לבנון תהליכים שנועדו להפקיע מידי חזבאללה את הזכות להגן על לבנון מפני ישראל.<sup>22</sup>

- ואולם, בשנים האחרונות חלו שני שינויים מרכזיים:
1. חזבאללה נהנה מעוצמה פוליטית הולכת וגוברת שמשקפת השפעה מתעצמת של איראן על חשבון ערב-הסעודית, ולכן הסכנה או הלחץ לפירוק נשקו כרגע איננה עומדת על הפרק.<sup>23</sup>
  2. הידוק היחסים ושיתוף הפעולה הצבאי בין הארגון ובין צבא לבנון.

עדות לשינוי הראשון ניתן למצוא בדבריו של נשיא לבנון מישל עון בריאיון לאמצעי תקשורת מצרי בו טען: "חזבאללה הוא חלק גדול מהעם הלבנוני. [...] כל עוד ישראל כובשת אדמה וחושקת באוצרות הטבע של לבנון, וכל עוד אין לצבא לבנון די כוח לעמוד בפני ישראל, הנשק הזה [שבידי חזבאללה] חיוני, בהיותו משלים את פעולת הצבא ולא סותר אותה. [...] נשק חזבאללה אינו סותר את פרויקט המדינה, [...] אלא הוא חלק עיקרי בהגנה על לבנון".<sup>24</sup>

את העדות לשינוי השני ניתן למצוא בהתייחסותו של נצראללה למערכה בערסאל, שבה פעלו צבא לבנון וחזבאללה בשיתוף פעולה מלא כנגד ארגוני ג'האד עולמי באזור זה. מעשית, צבא לבנון סיפק הגנה לעיירה, דבר שהקנה ביטחון לתושבים, ובמקביל התפנה חזבאללה לחימה.<sup>25</sup>

שינוי גישתו של הממשל הלבנוני כלפי חזבאללה - הצגתה של ישראל כאיום המרכזי והמשך שיתוף הפעולה ההדוק בין הארגון לצבא לבנון, עלולים להביא למצב שבו ארצות-הברית





כרזה מתוך הקמפיין של חזבאללה להגנה על קברה של סידה זינב, במסגרת לחימתו בסוריה וכחלק מנאמנותו לעדה השיעית

בנימין נתניהו, שכיהן את הממשלה שהוקמה בפברואר 2019 "ממשלת חזבאללה". נצראללה הסביר שלאמירה מן הסוג הזה יש השלכות משמעותיות, בין היתר פוליטיות, כלכליות ומדיניות: "אנחנו בנוגע אלינו לא ניזוקים מדבר. מעכשיו תגידו 'ממשלת חזבאללה' כמה שתרצו, ומחר על שולחן הממשלה אני אביא את הדגל הצהוב [דגל חזבאללה] לכבוד הנשיא ולכבוד מדינת הנשיא. אין לנו בעיה עם העניין הזה אבל זה לא האינטרס של המדינה, זה לא האינטרס של הממשלה וזה לא אינטרס שיופעל על לבנון לחץ רק בגלל עניינים פוליטיים פנימיים חסרי חשיבות".<sup>29</sup>

### פרדוקס האחריות המשותפת

בנאומו של נצראללה בעניין הרכבת הממשלה בלבנון הוא אמר: "כולם צריכים לקחת אחריות, מפני שבסופו של דבר כלל האנשים משלמים את המחיר וכל המדינה משלמת את המחיר, מעכשיו זהו תנאי הכרחי".<sup>30</sup>

המתח המובנה שבין מדינה והתנגדות מוצא את ביטויו בשאלת האחריות. אם הארגון מחליף את הממשל - האם הוא נושא גם באחריות מדינית בעתות משבר וכאשר קיימים חילוקי דעות, כמו בעתות שגרה? מהם שיתופי הפעולה בין מדינת לבנון והארגון? האם מתקבלות החלטות בארגון שמיטיבות עם לבנון בזירה הפנימית והבין-לאומית?

המציאות מוכיחה כי למרות הצהרותיו של נצראללה על קבלת מוסדות השלטון הלבנוני, הוא שומר לעצמו את הזכות לפעול כראות עיניו ולצאת לפעולות בלי לשתף את הממשלה. כך למשל, כשביצע את חטיפת החיילים הישראלים ב-2006, ומאוחר יותר כשחפר מנהרות התקפיות לעבר ישראל שנחשפו בדצמבר 2018. ברור שהחלטות חזבאללה לביצוע פעולות אלו מעידות על פגמים ברצונותיו לשיתופי פעולה עם הממסד הלבנוני. יתר על כן, המאבק האלים שניהל הארגון במאי 2008

נאמנה את העדות ואת הקצוות של הקשת הפוליטית בלבנון. על-מנת להסוות את נאמנותו האמיתית, נצראללה וחזבאללה עושים שימוש מתמיד בכסות האחדות הלאומית נגד ישראל, באופן שיטשטש את הגוון השיעי של הארגון ואת נאמנותו ומחויבותו לאיראן.

## במשך השנים הוטרד חזבאללה משתי מגמות מסוכנות מבחינתו: התחדדות השיח הפנימי בלבנון בשאלת עתיד נשקו והזכות להחזיק בנשק, והנחישות של הממשל לקדם באמצעות צבא לבנון תהליכים, שנועדו להפקיע מידי חזבאללה את הזכות להגן על לבנון מפני ישראל

על העמדת הפנים של חזבאללה כלפי לבנון עמד בצורה יפה ג'מיל אל-ד'אבי בעל טור ביומון הלבנוני **אל-חיאאת**, בהתייחסו למאבק האלים שניהל הארגון במאי 2008 נגד כוחות פוליטיים שחלקו על קיומו ונחיצותו בלבנון: "עלה התאנה של חזבאללה נפל לאחר שנחשפה כוונת נצראללה והאג'נדה הארגונית, [...] לאחר שחזבאללה הפנה נשק לתוך לבנון ועשה הפיכה נגד הממשל והעם. מעשיהן של המיליציות של נצראללה יהפכו את לבנון לעיראק נוספת. [...] לבנון זקוקה בדחיפות להקמת כוח הגנה ערבי או בין-לאומי [...] להשבת השלטון לממשלה כדי שתתמודד מול סוריה ואיראן".<sup>28</sup>

נצראללה ניסה להתנער מאמירתו של ראש ממשלת ישראל,





**נקודת חטיפת החיילים הישראלים אלדד רגב ואהוד גולדווסר ב־12 ביולי 2006.** המציאות מוכיחה כי למרות הצהרותיו של נצראללה על קבלת מוסדות השלטון הלבנוני, הוא שומר לעצמו את הזכות לפעול כראות עיניו ולצאת לפעולות בלי לשתף את הממשלה

מקיים עם חזבאללה ושיתוף הפעולה עמו.

### סיכום

במהלך המאמר ניסינו לעמוד על הדמיון בין השילוש הקלאוזביציוני ובין משוואת הזהב של נצראללה, תוך שימת דגש על חולשותיה ועל הקונפליקטים שגלומים בבסיסה של המשוואה.

בהלימה לשילוש הקלאוזביציוני עלו משמעויות והמלצות היכולות לשמש את ישראל במערכה של נגד חזבאללה.

**ברמת המדינה** - חיזוק המתנגדים במערכת הפוליטית הלבנונית, והעצמת תודעת המערב בדבר הקשר ויחסי הגומלין בין חזבאללה והממשל הלבנוני.

**ברמת העם** - ערעור הלגיטימציה ותדמית הארגון בתור מגן לבנון.

**ברמת הצבא** - הדגשת שיתוף הפעולה בין חזבאללה לצבא לבנון "חזבאלל"ב", מול מקורות המימון של הצבא תוך שימת דגש על ארצות־הברית.

הצהרותיו של נצראללה ומאמציו ליצור תפיסה משמעותית שיש בה הלימה בין התיאוריה של קלאוזביץ ובין ארגונו ומדינת לבנון, לוקים בסתירות ובקונפליקטים מהותיים:

1. נאמנות החזבאללה כארגון שיעי למנהיג העליון באיראן.
2. שימור הקונפליקט עם ישראל על־מנת ליצור לגיטימציה מצד העם הלבנוני ושימור מעמדו כמגן לבנון.
3. מיצובה של ההתנגדות במשוואת הזהב אין בה כדי לשאת באחריות כוללת כמו מדינה, והארגון נוטל לעצמו את הסמכות והאחריות להחליט בהתאם לאינטרסים הייחודיים לו. בכך מדגיש את היותו ארגון לא מדינתי בתוך מדינת לבנון.

נקודות התורפה של המשוואה מעצימות את העובדה כי היא שגויה, שכן כל ארגון שמנסה להחליף מדינה צריך לקבל את האחריות על מעשיו, ולא להתנער ממנה. ניצול חסרונותיה של המשוואה ברמה האופרטיבית, ויותר מכך ברמה האסטרטגית, ייתן לישראל יתרון לקראת המערכה הבאה.

**ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.**

נגד כוחות פוליטיים שחלקו על נחיצותו בלבנון, מעיד כי הארגון יוצא נגד המדינה ונגד מוסדותיה, לרבות צבא לבנון, כשמתרחש מהלך הנתפס כמאיים או כמערער על קיומו.

### פרדוקס הלגיטימציה

ההתנגדות כתנועה וכרעיון מתקיימת כל עוד היא מהווה כוח הרתעה אסטרטגי מול ישראל. ההישענות על ישראל כאיום על קיומו של הארגון נטולת ממשות, בעיקר לאחר נסיגת ישראל ב־2000. מה היא אם כן הסיבה לקיומו של הארגון ולנשק שהוא מחזיק? לכאורה, חזבאללה מנציח את הקונפליקט עם ישראל

כדי לזכות בתמיכת העם הלבנוני, אך למעשה הוא פועל למען האינטרס של איראן במסגרת שימור מעמדה והשפעתה במזרח התיכון. במצב דברים זה, האם העם הלבנוני תומך בהתנגדות? בינואר 2019 העניק נצראללה ריאיון שבו הצהיר כי הוא וארגונו רואים עצמם כאחראים הבלעדיים (בהיעדר חלופה מספקת מצד המדינה) להגן על לבנון, וכפועל יוצא מכך, שומרים לעצמם את הזכות להחליט כיצד לפעול ומתי לפעול מול ישראל.<sup>31</sup>

### חולשותיה של המשוואה והמשמעויות לישראל

חולשותיה של משוואת הזהב של נצראללה וארגונו מתגלות ביחס לכל אחד מרכיביה. הסתירות והקונפליקטים הטמונים במערכות היחסים שבין כל אחד מהרכיבים במשוואה, עשויים באופן מעשי לסייע לישראל בעימות עם חזבאללה ולהחליש את מעמדו בלבנון.

לנוכח החולשות האלה ישראל יכולה לפעול בדרכים הבאות:

1. ערעור מעמדו של חזבאללה באמצעות הבלטת הקונפליקט שבו נתון הארגון המציג עצמו כמגן לבנון כצבא משלים וכשותף רשמי למוסדות השלטון, אך למעשה פועל בהשראת איראן ובאמצעות הנשק שהיא מספקת לו. תוצאות פעולותיו עלולות להיות דווקא החרבת לבנון ולא הגנת לבנון.
2. הובלת מאמץ מדיני מול מדינות המערב לזיהויה של ממשלת לבנון כשותפה מלאה לפעילותו של ארגון חזבאללה, תוך הדגשת המשמעויות והסיכונים למדינת לבנון במערכה הבאה. לדוגמה, החלטת בריטניה להכיר בכלל מערכיו של הארגון לרבות הזרוע הפוליטית כארגון טרור.<sup>32</sup>
3. חיזוק הקול המתנגד לחזבאללה בקרב העדות והקבוצות שאינן שיעיות, והדגשת העובדה שחזבאללה הוא ארגון שיעי סקטוריאלי במהותו, ברעיונותיו ובפעולותיו.
4. תמיכה במוסדות המדינה הלבנונית ושירותיה לאזרחים. חזבאללה מצביע על הריק הקיים בטיפול של מוסדות המדינה באוכלוסייה האזרחית. הדבר מחייב את צמצומו של הריק כדי להבטיח יציבות שלטונית לטווח הארוך.
5. הפסקת המימון והתמיכה של ארצות־הברית ושל מדינות אחרות בצבא לבנון – זאת לנוכח הקשרים ההדוקים שהוא



# האסטרטגיה הימית של הודו והמשמעות לזרוע הים ולמדינת ישראל

בעשר השנים האחרונות ביצע חיל הים ההודי קפיצת דרך מרשימה. החשיבות של לימוד והבנת האסטרטגיה ההודית מתחדדת לאור ההבנה כי האוקיינוס ההודי רוחשת אינטרסים משמעותיים של מעצמות שונות. בשל כך היא מהווה מעבדה בזעיר אנפין לבחינת הסדר העולמי המתפתח

הזדמנויות אדירות, עמן יצליחו מדינות העולם להתמודד רק דרך שיתוף פעולה ולא דרך תחרות.

עוד הוסיף מודי כי נתיבי השיט צריכים להישאר פתוחים וחופשיים לכל, ללא מגבלות כלשהן, והמדינות חייבות להשתמש במרחב הימי על-מנת להשיג שלום ולא על-מנת ליצור עימותים. מודי הדגיש כי הודו הייתה מאז ומעולם אומה ימית, בעלת מסורת ימית עשירה ושכלכלתה נסמכת על התווך הימי. מקורות האנרגיה שלה מושתתים על אוצרות הים ועל נתיבי השיט. בחזונו הוא רואה את האוקיינוס, ה־SAGAR (כשמה של תוכניתו לשיתוף פעולה אזורי) מביא ביטחון, שגשוג וצמיחה לכלל המדינות.

שנה קודם לכינוס פרסם חיל הים ההודי את האסטרטגיה

ב־2016 ערך חיל הים ההודי בפעם השנייה בתולדותיו את ה־International Fleet Review, בעיר ויסאקהפאטנום השוכנת לחופו של מפרץ בנגל במזרח היבשת. הכינוס, שנערך בפעם האחרונה ב־2001 ואותו ניתן להגדיר מעין מסדר ראש הממשלה לצי, הוא האירוע הימי הגדול ביותר במדינה, המושך אליו נציגים של למעלה מ־50 מדינות מרחבי העולם.

בנאומו ציין ראש ממשלת הודו, נרנדרה מודי, את השינוי שעברה המדינה במהלך 15 השנים שחלפו מהכינוס הקודם. הוא הדגיש את חשיבותם של מרחבי הים בכלל ושל האוקיינוס ההודי בפרט לצמיחתה של המדינה ושל הכלכלה העולמית. המרחב הימי, אליבא דראש ממשלת הודו, הוא מרחב מחבר יותר מאשר מפריד, כולל אתגרים גדולים אך טומן בחובו גם





סא"ל דובי דה, רע"ן פלטפורמות במחלקת אמל"ח

מהטמה גנדי, צמחה על עקרונות של אי אלימות - עובדה המשפיעה על התרבות הפוליטית ההודית עד ימינו. על רקע המלחמה הקרה והמאבק הבינ-גושי, הובילה הודו העצמאית (תחת הנהגתו של ג'והרלל נהרו) את גוש המדינות הבלתי מזדהות. חמשת העקרונות של הגוש אותם הנהיג נהרו: כבוד לשלמות טריטוריאלית, אי התקפה הדדית, אי התערבות בנושאים פנימיים, שוויון ותועלת הדדית, ודו קיום בשלום. בתום המלחמה הקרה שינתה הודו את מדיניותה. החל מ-1991 היא מנסה להגדיל את כוחה במערכת האינדו-פסיפית ולנצל את יתרונותיה וגודלה לא רק לפיתוח כלכלי מואץ, אלא גם להשיג השפעה גדולה יותר ברמה העולמית. בין המאמצים השונים התוותה הודו מדיניות של "צפה מזרחה", על-מנת להגדיל את כוחה במערכת ולהתחרות בסין הצומחת. היא החייתה קשרים מסחריים ומדיניים עם מדינות דרום מזרח אסיה, בנתה בסיס של יכולות ודרכי תקשורת כדי לפתח קשרים ענפים עם מדינות אלו, ועל-ידי כך השתלבה כמובילה בפורום מדינות ASEAN (איגוד מדינות דרום מזרח אסיה).<sup>5</sup>

## נתיבי הסחר מהמזרח הקדום לסהר הפורה ולאירופה התבססו בעיקר על "דרך המשי" היבשתית, אך ההודים השתמשו גם בנתיבי הים כדי להפיץ את ההינדואיזם למזרח הרחוק

במקביל, הודו נמצאת בסכסוך פעיל עם פקיסטאן על רקע מאבקים טריטוריאליים בחבל קשמיר וחלוקתו לאחר התמוטטות האימפריה הבריטית, אך גם על רקע תמיכתה של הודו בבנגלדש במהלך מלחמת העצמאות שלה מול פקיסטאן. על אף שהסכסוך הוא היחידי של הודו כיום, הודו מנסה בשנים האחרונות לשבור את "המשוואה הפקיסטאנית", במסגרתה היעדים האסטרטגיים והמדיניים ותהליכי בניין הכוח הצבאיים מושתתים על בסיס יחסי הכוחות מול פקיסטאן. הודו אינה רואה את עצמה כשווה לפקיסטאן, ובמסגרת ניסיונותיה להפוך למעצמה אזורית, ובחזונה גם למעצמה עולמית, היא אינה רואה בשכנה ממערב כנקודת ייחוס אסטרטגית רלוונטית.

### צמיחתן של המעצמות האסיאתיות וההשפעה על מרחב האוקיינוס ההודי - ההקשר הגיאואסטרטגי

המבנה של תת היבשת ההודית קובע עובדה פשוטה - מי ששולט באוקיינוס ההודי, שולט במדינה כולה. רכס הרי ההימלאיה מצפון מקשה מאוד על המעבר לכיוון נפאל וסין, והמדינות השוכנות בגבולות ממזרח או מערב עוינות את הודו (פקיסטאן) או שאינן מהוות שוק רלוונטי לסחר בשל היותן מדינות לא מפותחות (בנגלדש, מיאנמר ותאילנד). למעשה, בדומה מאוד לישראל הודו היא מדינת אי, כפי שמעידים גם הנתונים על היקפי הסחר של המדינה - למעלה מ-90% מהסחורות ומהנפט משונע להודו או ממנה דרך הים. מיקומו של האוקיינוס ההודי והעובדה כי כלל הסחר מהמזרח לאירופה עובר דרכו, הופך אותו למרחב משמעותי המשפיע באופן דרמטי על הסחר העולמי. בין אם מדובר בטובין או בנפט

הימית החדשה שלו. מסמך זה מציב תפיסה אסטרטגית מגובשת וחדשנית בנוגע לאופן בו רואה חיל הים ההודי את עצמו, ואת תפקידו בביטחון הלאומי של המדינה. יתרה מכך, אסטרטגיה זו חורגת מהגבולות הצבאיים המסורתיים. מציבה בפנינו את האפשרות למבט מעמיק יותר על התפיסה האסטרטגית של הודו כולה, ועל האופן בו היא רואה את עצמה כשחקן במערכת העולמית בכלל ובמערכת האינדו-פסיפית בפרט. חיל הים רואה עצמו גורם משמעותי בגיבוש האסטרטגיה וביישומה, ועל כן ראה לנכון לכתוב אסטרטגיה ימית רבתי שהייתה חסרה למדינה. החשיבות של לימוד והבנת האסטרטגיה ההודית מתחדדת לאור ההבנה שזירת האוקיינוס ההודי רוחשת אינטרסים משמעותיים של מעצמות שונות, ובשל כך מהווה מעבדה בזעיר אנפין לבחינת הסדר העולמי המתפתח. זאת בתקופה של אי יציבות על רקע אתגור ההגמוניה האמריקנית, והבנת המשמעות הראשוניות מתופעת נדידת המרכז הכלכלי העולמי מזרחה.

### השער להודו - האוקיינוס ההודי במהלך ההיסטוריה

מרחב האוקיינוס ההודי משמש כמרחב סחר ימי מזה מאות שנים. נתיבי הסחר מהמזרח הקדום לסהר הפורה ולאירופה התבססו בעיקר על "דרך המשי" היבשתית, אך ההודים השתמשו גם בנתיבי הים כדי להפיץ את ההינדואיזם למזרח הרחוק.

הראשונים שזיהו את חשיבותו של האוקיינוס ההודי היו הספנים הפורטוגלים, שהבינו את מבנהו ואת נקודות המשנק העיקריות שבו - מכף התקווה הטובה ותעלת מוזמביק<sup>2</sup> במזרחו ועד למיצרי מלקה, סונדה ולומבוק המחברים אותו לים סין הדרומי ומשם למזרח כולה. הבריטים, באמצעות חברת "הודו המזרחית הבריטית", השכילו לייצר שליטה בכלל המעברים הימיים החשובים מאירופה למזרח - מגיברלטר, עבור דרך הים התיכון, תעלת סואץ והים האדום ועד למיצרי מלקה, סינגפור והונג-קונג.

שליטה זו באוקיינוס ההודי אפשרה להם להפיל את האימפריה המוגולית ולשלוט באופן ישיר על הודו מאמצע המאה ה-18 ועד שהפכה למדינת חסות של הבריטים, לאחר המרד ההודי הגדול באמצע המאה ה-19.<sup>3</sup> הלורד קרזון מקדלסטון, מושל הודו בתחילת המאה ה-20, זיהה את מרכזיותה של הודו ואת חשיבותה. בספרו מ-1909 מקומה של הודו באימפריה כתב: "הודו היא המעצמה הגדולה ביותר בכל אסיה, ומשכך מי ששולט בה ככל הנראה שולט בעולם".<sup>4</sup>

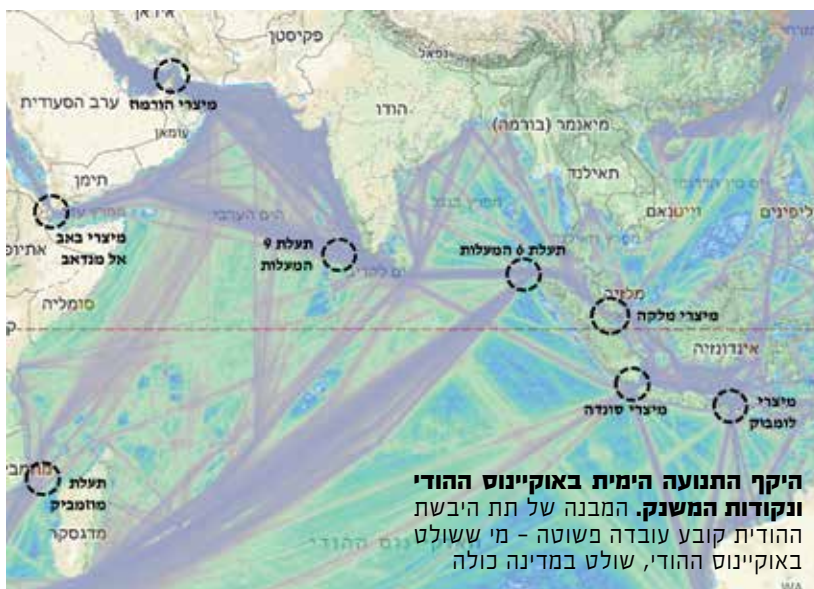
עצמאותה של הודו ב-1947 בעקבות תהליך הדה-קולוניזציה והתפרקותה של האימפריה הבריטית על רקע המחאה שהוביל



אחת כמה וכמה על שאר נתיבי השיט ונקודות המשנק בהיקפו של מרחב האוקיינוס ההודי, שולט למעשה על מרבית הסחר הימי בעולם. מובן שלא רק הציים זיהו את הפוטנציאל הגלום בהיקפי הסחר המשוענים דרך האוקיינוס ההודי. גם ארגוני הטרור ופעילות הפיראטים גואה במרחב, במיוחד בסמיכות למדינות כושלות כמו תימן וסומליה.

על אף הצמיחה המרשימה של הודו, המדינה שצומחת באופן המשמעותי ביותר במזרח היא סין, ובשל כך באופן טבעי היא מהווה איום ויריב אסטרטגי להודו. כחלק מהתהליך הבינה סין כי על-מנת להפוך למעצמה עולמית היא חייבת לחזק את אחיזתה במרחב האוקיינוס ההודי, וזאת בשל הסיכון הרב לכלכלתה, העלול להיגרם כתוצאה מעצירת התנועה הימית בין סין לאירופה. על כן הכריזה על כמה תוכניות כשהמשמעותית שבהן היא "יוזמת החגורה והדרך"<sup>7</sup>, או בשמה הלא רשמי "דרך המשי הימית המודרנית". מטרת התוכנית היא להבטיח את הקשרים המסחריים בין סין ואירופה, מתוך הבנה שמרכז הכובד של הסחר העולמי ימשיך לנדוד מזרחה בשנים הבאות.

תחת התוכנית סין מעמיקה את הקשרים שלה עם מדינות מרכז אסיה, ביניהן פקיסטאן, מיאנמר, תאילנד, סרי לנקה המלדיביים ובנגלדש. בפקיסטאן הרחיבו חברות סיניות מערכת של דרכי תעבורה שונות וכבישים שחוצים את המדינה כולה מגבול סין-פקיסטאן שבצפון ועד המוצא לים בדרום מערב המדינה. בנוסף, גם בפקיסטאן וגם במדינות אחרות כמו מיאנמר, בנגלדש וסרי לנקה, בנו הסינים נמלים גדולים ומודרניים שיאפשרו מעבר סחורות בהיקף גדול יותר מבעבר, וכמובן שליטה סינית הדוקה יותר



על פעולתם.

בסרי לנקה אף הגדילו הסינים לעשות, ובעקבות חוב שנוצר לממשלה שלא עמדה בהחזר התשלומים על בניית הנמל, חכרו הסינים את הנמל מידיהם - מעשה שיאפשר להם שליטה מלאה על הנמל ותפעולו ב-99 השנים הבאות. ביטוי מעשי, שאולי משקף יותר מכל את החשש ההודי, ניתן לראות בכך ששתי צוללות סיניות פקדו נמל זה במהלך 2014.<sup>8</sup>

לאחרונה ניתן לראות התעניינות הולכת וגוברת של סין גם במדינות מזרח אפריקה השכונות לחופי האוקיינוס ההודי. מעבר לבניית הנמל הסיני בג'יבוטי, הפעולות הסיניות באפריקה כוללות גם היבטים "אזרחיים" יותר כמו רכישת רישיונות דיג עבור ספינות סיניות במרחב המים הכלכליים של סומליה.<sup>9</sup> התפתחות זו מעידה כי הסינים מנסים לחזק את אחיזתם במרחב במגוון צורות - צבאיות, תשתיות, כלכליות ואזרחיות.

הגיוון והתחומים השונים בהם הסינים מייצרים אחיזה מקנים להם יתרון במתארים בהם יידרשו להפעיל מגוון שיטות לחימה היברידיות, כדוגמת שיטות הפעולה בהם נקטו הרוסים

מהמפרץ הפרסי, נתיבי השיט עוברים דרך האוקיינוס ההודי ונקודות המשנק שבו הן לכיוון מערב אל הים האדום ותעלת סואץ, או דרך כף התקווה הטובה לקרן אפריקה, והן מזרחה דרך מיצרי מלקה, סונדה או לומבוק למזרח כולו.

נתיבי השיט מקיפים את הודו מכל עבריה ולאור הצמיחה הכלכלית של המזרח, במיוחד סין והודו, היקף הסחר עולה משנה לשנה. הדרישה לשינוע של סחורות ימיות בהודו לבדה הכפילה את עצמה במהלך העשור הראשון של המאה, וצפויה לשלש את עצמה עד 2025. מבחינה עולמית, למעלה מ-85% מהגידול בדרישה לשינוע סחורות בעולם בשבע השנים האחרונות נובע כתוצאה מצמיחתן של מדינות המזרח, ובמיוחד סין והודו.<sup>6</sup>

הצמיחה בהיקפי הסחר, בשילוב עם מבנהו של מרחב האוקיינוס ההודי ונקודות המשנק שבו, תוביל לכך שהשליטה בנתיבי השיט תהפוך חשובה מאי פעם. נתיב השיט המכונה "תעלת תשע המעלות", שעובר בסמיכות לחוף ההודי בדרום מערב היבשת, מהווה נתיב שיט ייחודי, בשל העובדה כי כמעט כלל הסחר בין אירופה והמזרח התיכון ובין דרום מזרח אסיה והמזרח הרחוק עובר דרכו. צי השולט על נתיב מעין זה, ועל



**שילוב של ישן וחדש - מגוון כלים בשיט ראווה.** במובנים רבים, הודו מזכירה את ישראל, ותהליכים שונים שעברה ישראל בשנים האחרונות מזכירים את אלו שעברה הודו

בשנים האחרונות בעת הפלישה לאוקראינה. ספינת דיג גדולה עשויה בקלות להפוך לאוניית ביון בתחפושת, והפעלה של כוחות בלתי סדירים או אירועים הנדמים לאירועי טרור הופכת להיות קלה יותר ככל שהנוכחות הסינית במרחב גדלה.

תגובת נגד הודית להתפשטות הסינית במרחב האוקיינוס ההודי ניתן לראות דרך שורה של בריתות מול מדינות אחרות במרחב זה - מאמץ שהצי ההודי הוא אחד הגופים המחזיקים באינטרס מובהק לקידומו, וזאת בשל העובדה כי הוא אמור

לאפשר לצי גישה למגוון נקודות אסטרטגיות במרחב. בשנה האחרונה חתמה הודו על הסכמים עם איי סיישל ועומאן, המאפשרים גישה הודית לנמלים במדינות אלו לטובת תדלוק ותספוק לוגיסטי. כמו כן חתמה הודו הסכם בילטרלי עם צרפת, המאפשר גישה הודית לנמלים צבאיים של שתי המדינות, שיפתח בפני הודו את האפשרות להשתמש במאחזים צרפתיים חשובים בדרום מערב האוקיינוס ההודי ואף באדמות הצרפתיות באנטרקטיקה.

### אסטרטגיה חדשה למעצמה בצמיחה

ב-1998 הניח הצי ההודי מסמך אסטרטגיה שקבע את ארבעת תפקידי המפתח של הצי ההודי: הרתעה מבוססת ים, ביטחון כלכלי ואנרגטי, נוכחות קדמית ודיפלומטיה ימית.<sup>12</sup> מסמך זה היווה פתח לכתיבה נרחבת בנושאי ביטחון בהיבטים ימיים. הצי ביצע מאמץ אדיר להעלאת רמת המודעות הימית הלאומית על-ידי הקמת קרן ימית לאומית, קידום שורה של כנסים, פתיחת מכוני מחקר אקדמיים העוסקים בנושא, מימון מחקרים ועוד. תחת מאמץ זה ניתן למנות את פרסום מסמך זה ואת פרסומם של מסמכים נוספים: האסטרטגיה שפורסמה ב-2007 תחת השם "החופש לשימוש בימים: האסטרטגיה הצבאית הימית ההודית"; מסמך הדוקטרינה הימית שפורסם ב-2009, ומסמך האסטרטגיה העדכני שפורסם ב-2015 תחת השם "להבטיח ימים מאובטחים: אסטרטגיה הביטחון הימית ההודית".<sup>13</sup> מסמך האסטרטגיה מ-2015 מציע הזדמנות להבנה מעמיקה של מכלול האינטרסים הלאומיים של הודו במרחב הימי, של האופן בו הם מתכתבים עם האינטרסים הלאומיים ובמיוחד עם השאיפות של הצי ההודי להגדלת השפעתו וכוחו במרחב, הן מהבחינה הצבאית והן מהבחינה המדינית.

### אינטרסים לאומיים בים ואסטרטגיה רבתי

האינטרסים הלאומיים של הודו תלויים היום בתווך הימי הרבה יותר מבעבר. הצמיחה הכלכלית, הסחר הבין-לאומי במרחב האוקיינוס ההודי, הגדרת המים הכלכליים של הודו בים וכמובן כניסתן של מעצמות קיימות ומעצמות בופוטנציה לאזור, הפכו את מרחב האוקיינוס ההודי ונתבי השיט שבו לבעלי תפקיד מפתח בפיתוח הכלכלי של הודו. בהגדרת האינטרסים הלאומיים הימיים כפי שנכתב באסטרטגיה החדשה, ניתן לראות ביטוי לכלל ההיבטים הללו:

1. הגנה על השטח הריבוני של המדינה נגד אימונים בסביבה

אך לא רק ההודים מוטרדים מהתוכנית הסינית, שזכתה לכינוי "מחרוזת הפנינים" על-ידי הממשל האמריקני כבר ב-2005. באופן רשמי כינוי זה ניתן לה בשל העובדה כי חיבור של המאחזים הסיניים בקו יוצר מעין ציור המזכיר מחרוזת פנינים, אך ניתן להעריך כי יש פה אזכור היסטורי ואיום מרומז לנמל הפנינים, שתקיפתו הייתה העילה לכניסתה של ארצות-הברית למלחמת העולם השנייה. העניין האמריקני בתוכנית הסינית ובמרחב האוקיינוס ההודי אינו עניין תיאורטי גרידא, והאמריקנים מבינים היטב את חשיבותו של מרחב זה. על כן הם פועלים לחזק את הקשרים עם מדינות שונות באזור ובכללן הודו.

המוטרדות האמריקנית מהתוכנית הסינית, נובעת מעובדה פשוטה: נמלים אזרחיים עשויים להוות בסופו של דבר קרש קפיצה לשימושים צבאיים, בשל היותם נקודות לתדלוק ותספוק לוגיסטי - נקודות שכל צי ששואף להקרין עוצמה בטווחים רחוקים מהמדינה זקוק להם. בקרב הצי האמריקני ומכוני המחקר העוסקים בנושא בארצות-הברית יש שמשווים את הפעילות הסינית לאופן בו פעלה בריטניה במהלך המאה ה-18 עת השתלטה על הסחר מהמזרח ואגב כך, על הודו ועל מאחזים נוספים במזרח.<sup>10</sup>

בנוסף, האמריקנים משקיעים משאבים רבים במאבק באיום הפיראטים במערב האוקיינוס ההודי, בעיקר באזור סומליה ובמפרץ עדן, ומובילים קואליציות בין-לאומיות שפועלות במרחב נגד איום זה. במקביל, האיום המתמיד מצד איראן לחסימת מיצרי הורמוז ועצירת זרימת הנפט מהמפרץ הפרסי, כמו גם חילוקי הדעות בין איראן וארצות-הברית על רקע הסכם הגרעין, גורמות למעורבות אמריקנית נרחבת באזור.

במסגרת הפעילות האמריקנית, בנות ברית חזקות ומאחזים משמעותיים הם צורך בסיסי על-מנת לאפשר את פעילות הצי

הימית.

2. קידום הביטחון והבטיחות של האזרחים, השיט, הדייג, המסחר, אספקת האנרגיה והנכסים בתווך הימי.

3. קידום השלום, היציבות והביטחון באזורים הימיים ההודיים, בסביבה הימית הקרובה ובכל אזורי עניין ימיים אחרים בעלי אינטרס הודי.

4. שימור וקידום אינטרסים לאומיים אחרים בתווך הימי.

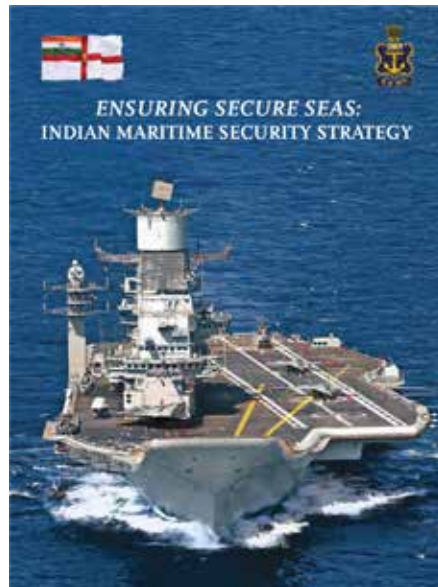
למעשה, כבר בפתיחת מסמך האסטרטגיה החדש מבוטאת העובדה כי הוא איננו מסמך צבאי המגדיר אסטרטגיה צבאית נטו, אלא אסטרטגיה ימית רבתי מובהקת. חרף העובדה כי הכתיבה והפרסום נעשו על-ידי הצי – מדובר במסמך המרחיב את גבולות היריעה ומנסה להכתיב את התפיסה האסטרטגית הכוללת, באשר ליחסים בין הודו ובין המרחב הימי שסביבה.

חלק ניכר מהמסמך עוסק בהיבטים של ביטחון לאומי והיבטים צבאיים אחרים, אך הגדרה של אינטרסים לאומיים הנוגעים בנושאים כמו בטיחות, דיג, מים כלכליים וקידום השלום והיציבות אינם עניין צבאי גרידא, אלא סוגיות הנוגעות ברמת האסטרטגיה הרבתי.

המגמה הזו הינה המגמה השולטת בהמשך ההמסמך כולו. כפרפראזה על אמירתו המפורסמת של ההוגה הפרוסי קרל פון קלאוזוויץ, ניתן לומר כי הצי ההודי סבור שהתווך הימי אינו אלא המשכה של המדיניות באמצעים אחרים. הדגש הניתן באסטרטגיה החדשה להיבטים של דיפלומטיה ימית וקידום מאמצים מדיניים ואינטרסים לאומיים דרך פעולות צבאיות הוא נרחב מאוד.

שלושה היבטים נוספים הקשורים לאסטרטגיה של הודו, וניתן לזהותם כמרכיבי יסוד במסמך: הרתעה גרעינית, ייצור עצמי והרחבת הפעילות מזרחה. היבטים אלו מתקשרים בקשר ישיר לאינטרסים ולתוכניות לאומיות שהוגדרו על-ידי ראש הממשלה מודי, ועל כן ניתן להם ביטוי נרחב באסטרטגיה.

מ-1998 הודו היא מדינה גרעינית מוצהרת, ונמצאת בסכסוך פעיל מול מדינה גרעינית מוצהרת אחרת – פקיסטאן. על כן אין צורך להכביר מילים מדוע הרתעה גרעינית היא אינטרס בסיסי הודי. עם זאת, בעוד שבעבר הרתעה גרעינית מהים ויכולת מכה שנייה הוזכרו גם במסמכים קודמים כחלק ממשמיות הצי, יכולת גרעינית מן הים הפכה להיות מבצעית רק במהלך השנתיים האחרונות. מבצעה ב-2016 של INSArihant, צוללת הטילים הבליסטיים בעלת הנעה גרעינית (SSBN) ההודית הראשונה מייצור עצמי, הוציאה את יכולת המכה השנייה של הודו מהכוח אל הפועל, והקנתה לה לראשונה תוקף אמיתי.<sup>14</sup> יכולת זו מקנה להודים יתרון מול פקיסטאן, שמערער את יציבותה של ההרתעה הגרעינית ההדדית בין המדינות, שכן נכון לעת הנוכחית פקיסטאן אינה מחזיקה ביכולת מכה שנייה על בסיס צוללות. הודו הצהירה בעבר על כך שתיישם את העיקרון של "אי שימוש ראשון" בנשק גרעיני, אולם כשיורדים לשרש



כריכת ספר האסטרטגיה הימית ההודית החדשה

העניין נראה כי הודו כלל לא מכוונת את ההרתעה נגד פקיסטאן, כי אם נגד סין. בהשקתה של הצוללת החדשה, כמו גם בבנייתה של נושאת המטוסים ההודית הראשונה מייצור עצמי,<sup>15</sup> ניתן לראות ביטוי מובהק לאינטרס לאומי הודי נוסף, אותו הגדיר ראש הממשלה מודי בתוכניתו "ייצור בהודו". ייצור עצמי, או Indigenization<sup>16</sup> כפי שהצי מגדיר זאת באסטרטגיה, הוא עיקרון יסודי בפרק בניין הכוח. השאיפה ההודית היא להפוך מצי רוכש, כלומר צי שנסמך על רכש של כלי שיט וטכנולוגיות ממדינות אחרות, לצי בונה ובהמשך אף לצי מתכנן. בכך מסתמך הצי על תוכנית נוספת של מודי – הכשרת הודו – ומטרתה להכשיר את עתודות כוח האדם העצומות שיש להודו להציע, לטובת פיתוח הכלכלה ויצירת אופק תעסוקה בטוח למיליוני הצעירים ההודים.

כאמור, הודו מתווה מזה שנים מדיניות

של "צפה מזרחה", מתוך כוונה לחזק את קשריה במרחב האינדו-פסיפי בדגש על מדינות ASEAN. מדיניות זו מקבלת משנה תוקף באסטרטגיה החדשה של הצי, שאף הגדיל לעשות והרחיב את המדיניות באופן מוצהר מ"צפה מזרחה" ל"פעל מזרחה", וקבע כי הצי הוא מרכיב מרכזי במימוש מדיניות זו. תחת מדיניות זו הצי התניע בשנת 2014 את פרויקט MAUSAM לחידוש הקשרים התרבותיים בין מדינות מרחב האוקיינוס ההודי. כמו כן הצי קשר למדיניות זו את תוכנית SAGAR של ראש הממשלה מודי, שנועדה גם היא להבטיח ביטחון וצמיחה לכולם (Security And Growth for All Region) ולחזק את מעמדה או את עוצמתה הרכה של הודו במרחב האינדו-פסיפי. המציאות הגיאוגרפית וחשיבותו של הסחר הבין-לאומי לצמיחה הכלכלית של המזרח כולו ושל הודו בפרט, הפכו את סוגיית ההגנה על נתיבי השיט לאינטרס עליון של הודו. אמנם לכאורה צפוי היה שהודו תגדיר את הצורך בשמירה על נתיבי השיט כצורך עצמי ולא כצורך כללי לטובת האזור כולו. אולם, החיבור של האינטרס ההודי, התרבות הפוליטית ההודית והרצון לאפשר שגשוג של המזרח כולו, הוביל לכך שסוגיית הגנת נתיבי השיט מפני כלל האיומים מוגדרת במפורש כיכולת מבצעת מרכזית באסטרטגיה. צורך זה מחזק באופן מובהק גם את ההכרח לשיתוף פעולה אסטרטגי עם מדינות דרום מזרח אסיה, החולשות על נקודות המשנק במזרח האוקיינוס ההודי כדוגמת סינגפור או אינדונזיה.<sup>17</sup>

## בין תיאוריה לפרקטיקה אסטרטגית

חיל הים ההודי הבין כי האסטרטגיה מ-2007 איננה מותאמת לצרכים ולדרישות של העולם הגלובלי, ולמיקומה של הודו בעולם זה. קברניטי החיל הבינו כי על אף שמסמך האסטרטגיה הקודם נכתב לא מזמן, לא ניתן להתעלם מההתפתחויות במרחב האוקיינוס ההודי ומהשינויים הקורים במבנה המערכת האינדו-פסיפית, ועל כן הם זקוקים להסתכלות מאוזנת יותר, וחשוב מכך למסמך המגדיר את האסטרטגיה הימית רבתי של



על-מנת לפתח את המודעות הימית הובילו קברניטי חיל הים מהלך עמוק, ארוך ומשמעותי של פיתוח הידע, הן ברמה הצבאית, הן ברמה האקדמית והן ברמה המדינית, שהוביל בסופו של דבר לפרסומה של אסטרטגיה ימית רבתי להודו ב-2015.

במובנים רבים, הודו מזכירה את ישראל, ותהליכים שונים שעברה ישראל בשנים האחרונות מזכירים את אלו שעברה הודו. ישראל הייתה מאז ומעולם מדינת אי, ולאחרונה פיתוח המים הכלכליים הפך להיות מחולל כלכלי משמעותי, המאפשר עצמאות אנרגטית הנסמכת היום בצורה כמעט מלאה על גז טבעי המופק מהים. האיזונים של הטרור הימי, שהודו נתקלה בהם לראשונה במהלך הפיגוע במומבאי ב-2008, מטרידים את מדינת ישראל מזה כמה עשורים, וחיל



השקת הצוללת הראשונה מדגם סקורפיון, מייצור עצמי הודי

הים אחראי על תכלול מאמצי ההגנה במרחב המים הריבוניים. ממאמר זה עולות שתי שאלות מרכזיות. הראשונה נוגעת להקמתו של נמל המפרץ על-ידי סין ולמשמעות האסטרטגית של תהליך זה. קשה להתעלם מהעובדה שנראה כי במובנים רבים נמל המפרץ הוא המשכה של "מחרוזת הפנינים" הסינית אל תוך הים התיכון. סין מחזקת את אחיזתה במאחזים לאורך האוקיינוס ההודי, בים הערבי ובמפרץ הפרסי ולכן הגיוני שהאסטרטגיה הסינית תשאף להמשיך ולהתפשט אל תוך הים התיכון לכיוון אירופה. כאשר בוחנים את הנמל בעין ביקורתית ובהקשרים אסטרטגיים רחבים יותר, קשה שלא לתהות האם המהלך של מסירת הבנייה לחברה סינית היה מהלך נכון מבחינה אסטרטגית.<sup>19</sup>

## הודו לא ממחרת להתמסר לחיק המערב, ומשמרת את הקשרים ותהליכי בניין הכוח המשותפים עם רוסיה. זאת כפי שניתן לראות בחוזה האחרון שנחתם לחכירה של צוללת גרעינית רוסית נוספת

שאלה שנייה היא כמובן העובדה כי ישראל נעדרת עד היום מסמך של אסטרטגיה ימית רבתי. בדומה לתהליך אותו עברה הודו, בכך שהים הפך להיות תווך משמעותי לביטחון הלאומי ההודי, כך גם ישראל עברה תהליך דומה בשנים האחרונות. קשה שלא לתהות אם בניגוד למודעות הימית אותה עמל חיל הים ההודי לטפח בשנים האחרונות, אנו לא לוקים ב"עיוורון ימי". האם יכול להיות כי טרם השכלנו לעמוד על מלוא המשמעות של התווך הימי למדינת ישראל על כלל ההיבטים – האסטרטגיים, צבאיים, מסחריים, כלכליים והיבטים נוספים שאינם מקבלים היום ראייה מתכללת על-ידי גורם כל שהוא, מדיני או צבאי.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

המדינה. בעוד האסטרטגיה הישנה הייתה אסטרטגיה צבאית טהורה, האסטרטגיה החדשה עוסקת גם בתחומים רכים יותר ומעמידה במרכזה בין השאר אסטרטגיות לימי שלום ולאופן פעולתו של הצי בהיבטים של דיפלומטיה ימית, הגנה על הסביבה, וסיוע במשברים הומניטריים.

מבחינה אסטרטגית, הודו מתחילה לחשוב על עצמה במונחים של מעצמה – החל מהאופן בו היא רואה את עצמה כספקית של ביטחון אזורי, עבור במיקוד דיפלומטיה ימית ככלי מדיני ועד השאיפות בהיבטי בניין הכוח, ששיאם בא לידי ביטוי בתוכנית חסרת התקדים לייצר באופן עצמאי נושאות מטוסים וצוללות גרעיניות. הודו, תחת הנהגתו של מודי, רוצה לתפוס מקום מרכזי יותר במערכת העולמית בכלל ובמערכת האינדר-

פסיפית בפרט, ומבינה שעל-מנת ליישם זאת היא זקוקה לכוח ימי משמעותי הרבה יותר.

בניגוד לעבר, הודו אינה רואה יותר את פקיסטאן כאיום הייחוס המרכזי שלה, ומסמנת, גם אם עדיין לא באופן גלוי, איום ייחוס מאתגר הרבה יותר – סין. הנוכחות הסינית במרחב האוקיינוס ההודי מטרידה אותה מאוד, ועל כן הודו עושה מאמצים צבאיים, מדיניים ודיפלומטיים להפחית אותה ככל הניתן. מבחינת הודו, הסינים הגיעו לשחק במגרש הביתי שלהם. הם מנסים לחזק את אחיזתם במרחב האוקיינוס ההודי דרך "יוזמת החגורה והדרך", ועל כן ההודים הבינו שהם צריכים לשחק "על כל המגרש" – בהגנה ובהתקפה. בהגנת הגבולות והמים הריבוניים, בשליטה על נתיבי השיט ועל הכניסות הרבות למרחב האוקיינוס ההודי, ובייצור משוואה של הרתעה גרעינית ופעולות התבססות במרחב ים סין הדרומי – המגרש הביתי של הסינים.

הודו מנסה לייצר בריתות אסטרטגיות משמעותיות חדשות, ומחזקת את הקשרים עם ארצות-הברית שמנצלת את ההזדמנות להדק את אחיזה במרחב האוקיינוס ההודי והאוקיינוס הפסיפי. עם זאת, הודו לא ממחרת להתמסר לחיק המערב ומשמרת את הקשרים ותהליכי בניין הכוח המשותפים עם רוסיה, כפי שניתן לראות לדוגמה בחוזה האחרון שנחתם לחכירה של צוללת גרעינית רוסית נוספת.<sup>18</sup>

## הנקודה הישראלית - שאלות שנתרו פתוחות

במהלך עשר השנים האחרונות ביצע חיל הים ההודי קפיצת דרך מרשימה ביותר, וזאת במקביל לקפיצה הכלכלית הגדולה שביצעה המדינה באותה התקופה. ברם, הפיתוח של חיל הים אינו תוצר של הגידול בארנק הממשלתי בלבד, כי אם תוצר של הבנה עמוקה יותר באשר לחשיבותו של המרחב הימי והשפעותיו על תת היבשת. קובעי המדיניות הבינו שללא היכולת לאבטח את המרחב הימי ולהקרין עוצמה ימית לטווחים רחוקים יותר מבעבר, ילכו הסיכונים ויגדלו ככל שהמדינה תהיה שחקן משמעותי יותר במערכת הבין-לאומית.



# הכרעת ארגון תתי־מדינתית לא נעלמה - אבל האם היא אפשרית?

להכרעה במלחמה שני תנאי סף: יעד מדיני־פוליטי מוגדר, ואויב המסוגל להוציא לפועל החלטות מדינתיות. בעידן הפוסט־מודרני, בו כל צד יכול להכריז כי ניצח, הניצחון מורכב ממאזן אסטרטגי בין מחירי המלחמה ובין הישגים באופן יחסי. מבחינת ישראל, מכיוון שההכרעה הצבאית המסורתית קשה להשגה, יש לעדכן את תפיסת הביטחון הישנה הנשענת על ההכרעה הצבאית, ולפתח דוקטרינה צבאית מותאמת למבצעי הרתעה



לוחמים רוסים (ספצנאז) בתדריך לפני משימה באפגניסטאן. ההיסטוריה בעת המודרנית מלמדת שהכרעה צבאית של שחקן תתי־מדינתי אינה אפשרית ברוב המקרים



**סא"ל (בדימוס) ד"ר דוד דוכן**, מומחה לאסלאם רדיקלי, עמית מחקר במכון למדיניות נגד טרור במרכז הבינתחומי הרצליה, מרצה באוניברסיטת בר-אילן



**רס"ן שיר נשרים**, סטודנט לתואר שני באוניברסיטת בר-אילן וחניך בפו"ם אפק

וליברליות. כתוצאה מכך, הצבאות מקפידים על כללי מוסר לחימה ואתיקה צבאית גבוהים, כדי לשמר את הלגיטימציה והתמיכה לפעולותיהם הצבאיות. אלה תלויות במיעוט נפגעים לכל הצדדים ובמצום הנזק האגבי. הכישלונות הצבאיים שנחלו צרפת באלג'יריה, ארצות-הברית בווייטנאם וברית-המועצות באפגניסטאן, הם חלק קטן מרשימה ארוכה של כישלונות צבאיים. רשימה בה צה"ל נמצא גם הוא.

הכרעות צבאיות היו גם כן, כל אחת מהן מרשימה בפני עצמה. ההכרעות הצבאיות התאפיינו בכך שהיו בין יריבים מדינתיים, ובהן כיבוש שטח היריב היה ליבת העניין. מול יריב תת-מדינתי השטח הוא נטל, על פי האסכולות העכשוויות, וניתן באמצעים אחרים (אוויריים, אש-מנגד ועוד) להכניע את היריב בלי להידרש לכיבוש השטח ולכל המשמעויות הנגזרות מכיבושו.<sup>2</sup> יש הסבורים כי ניתן לנצח את החתרנות כשהדרג המדיני מחליט להכריע את היריב, ומגלה נחישות ודבקות בהחלטתו, תוך שהוא מוכן לשאת בתוצאותיה הפוליטיות האפשריות.<sup>3</sup>

אחרים כדיוויד גלולה ודיוויד קילקולן, שהגותם ביחס לחתרנות ולנגד-חתרנות מובילה את הפעילות המבצעית של הצבאות המערביים בעולם, סבורים שהכרעת היריב התת-מדינתי מחייבת שילוב של פעולות קינטיות לצד פעולות אזרחיות, בעלות אופי של שיקום וטיוב תנאי המחיה (שיפור תשתיות, תעסוקה, ביטחון אישי).<sup>4</sup> התיאוריה המובילה של גלולה משנות ה-50 של המאה ה-20, לפיה כדי למגר את החתרנות יש לשים את האוכלוסייה במרכז והפעלת הכוח הצבאי היא משנית, יושמה והוטמעה בתו"ל האמריקני (פק"ל FM3-24) על-ידי הגנרל דיוויד פטראוס במהלך לחימת ארצות-הברית בעיראק.<sup>5</sup> מנקודת המבט הישראלית, בסבבי העימותים עם היריבים התת-מדינתיים חזבאללה וחמאס, בולטת העובדה כי המרכיב הקינטי הוא מרכזי והפן הפוליטי של העימותים לא נלקח בחשבון. כלומר ישראל לא שמה דגש על האסטרטגיה של גישת "המוחות והלבבות" ושל העצמת הפן האזרחי, שנועדה לנתק בין החתרנים לאוכלוסייה הלא מעורבת.

גישת "הצריבה התודעתית" מבית מדרשו של רא"ל (מיל') משה יעלון התבססה על הצורך להסב לפלסטינים צריבה תודעתית. הדבר הוא בעצם פיתוח של הביטוי "תבוסה תודעתית" של קודמו בתפקיד, רא"ל (מיל') שאול מופז, לפיה באמצעות מכות כואבות קינטיות וכלכליות ניתן להביס את הטרור הפלסטיני, באופן שמחולליו יבינו כי לדרך זו אין תוחלת ויזנחו אותה. יעלון שכלל את המושג והתאים אותו לעידן ההיי-טק: צריבה מלשון "לצרוב להם את הדיסק במוח". אך כפי שהכל מכירים, הטרור הפלסטיני דעך במקצת, אך הפלסטינים נותרו בשטח כאויב.

הכישלונות הצבאיים המוכחים של הצבאות המערביים הביאו לפריחה של רעיונות ותובנות ללחימה נגד היריב התת-מדינתי ההיברידי, המשלב יכולות מדינתיות וצבאיות עם טרור וגרילה. אחד מהם הוא רעיון הלחימה המבוזרת, אותו הגו ד"ר חיים אסא ואלוף (מיל') ידידיה יערי בספרם **לוחמה מבוזרת**.<sup>6</sup> זו לוחמה שאינה מכוונת לכיבוש שטחי אויב או לכיתור והשמדה של עוצבותיו, ולפיכך לא להכרעתו של האויב. מטרתו של התמרון בלוחמה מבוזרת היא טקטית לחלוטין - לאתר יחידות גרילה וטרור, ולפגוע בהן בעומק שטח האויב. זאת כדי לגרום להפתעה ולהתמוטטות רוחו של האויב, על-ידי פגיעה בתודעתו.

רבים בקרב מצביאים צבאיים, הוגים, מדינאים ופוליטיקאים עוסקים במושג ההכרעה הצבאית ומנסים להתאימו למלחמות ההווה. מלחמות העידן המודרני והפוסט-מודרני, בהן הצבאות הסדירים של מדינות המערב הדמוקרטיות נלחמים נגד שחקנים תת-מדינתיים, היברידיים, המשחקים ופועלים בכללי משחק שונים מהמקובלים בהתנגשות צבאית, בין צבאות מדינתיים. כל צד מנסה לכופף את המושג "הכרעה צבאית" ולהתאימו לנסיבותיו או לאג'נדה הפוליטית שלו, בלי להתחשב במציאות המשתנה.

סבבי הלחימה של צה"ל נגד חזבאללה וחמאס בעשורים האחרונים, והמעורבות הצבאית האמריקנית בעיראק ובאפגניסטאן, הדגימו שלא ניתן להכריע באופן צבאי ארגון תת-מדינתי. במקרה הישראלי, בהיעדר ההכרעה מנסים להשפיע על אופיו ועל ממדיו של סבב הלחימה הבא הצפוי, באמצעות החלשת היריב והרתעתו.

כתחליף להגדרה המופשטת של הכרעה צבאית, ניתן לאמץ תובנה לפיה מתקיים תהליך צבאי משולב, עד להערכה שהאויב איבד את יכולתו להתנגד בצורה יעילה לפעולה הצבאית. ניצול מיטבי ומהיר של שלב זה עשוי להוביל לניצחון הצבאי, או להשגת היעדים המדיניים שנקבעו.

אמירה כזו משחררת את האחראים בדרג המדיני והצבאי מכבלי ההגדרה הקשיחה של קלאוזביץ "השמדת אויב": בקרב מכוונת כל עשייה כלפי השמדת האויב, או ליתר דיוק, השמדת יכולת הלחימה שלו. דבר זה נובע מעצם מושג הקרב. משום כך, חיסול יכולת הלחימה של האויב הוא תמיד האמצעי להשגת היעד בקרב.<sup>1</sup> אמירה זו מרחיבה את ארגז הכלים העומד לרשות הצבאות בלחימה, כדי לממש את הדירקטיבה המדינית. מאמר זה עניינו במושג הכרעה צבאית נגד שחקן תת-מדינתי. המאמר נסמך על מקרי בוחן מצה"ל ומצבא ארצות-הברית בעיראק, ולהערכתנו יבליט את הצורך המידי בשינוי ההגדרה הקיימת ובאפשרויות היישום בשדה הקרב.

## הסיכוי להכרעת ארגון או שחקן תת-מדינתי

ההיסטוריה בעת המודרנית מלמדת שהכרעה צבאית של שחקן תת-מדינתי אינה אפשרית ברוב המקרים, בהתחשב בכך שהצבאות הלוחמים נגדם הם צבאות של מדינות דמוקרטיות



דוגמה נוספת להצלחה נגד התקוממות היא ריסוק "נמרי השחרור של טאמיל אלאם" (Liberation Tigers of Tamil Eelam-LTTE) בסרי לנקה - ארגון ששאף להקמת מדינה עצמאית למיעוט הטאמילי בסרי לנקה (כ-20% מהאוכלוסייה). מאבקו של הארגון החל ב-1976 והסתיים ב-2009. הארגון בראשות ולופילאי פרבאקראן דגל בלחימה כוללת וביצע פיגועי התאבדות נגד אזרחים. טקטיקה זו התגלתה כיעילה במיוחד בפגיעה בנציגי הממשלה וחבריה. הארגון הביא את מערכת המתאבדים לשלמות במערכה חסרת מעצורים נגד מטרות צבאיות, משטרתיות ואזרחיות. יודגש כי במהלך שנות הלחימה, שידעו עליות ומורדות, נהנה הארגון מסיוע ומגיבוי מדינתי של הודו בה מתגורר מיעוט לא מבוטל של טאמילים במדינת מדינת טאמיל נאדו.

במהלך 25 שנות הלחימה פעלו שני הצדדים באלימות ובאכזריות. הנמרים הטאמילים חיסלו פוליטיקאים, פקידי ממשלה, אנשי אקדמיה, אינטלקטואלים ואזרחים ללא הבחנה. עובדה זו יצרה ביקורת פנימית ובין-לאומית על פעולות הארגון ועל מידת אכזריותו. מנגד, הותיר הצבא מאחוריו אדמה חרוכה ולא חס על איש במרחבי הלחימה.

בתחילת 2008, בהיעדר משא ומתן אפקטיבי, הכריזה ממשלת סרי לנקה כי גמרה אומר לרסק את המורדים עד סוף שנה זו, והורתה לצבא לבצע זאת. מפקד הצבא שנדרש למשימה סבר כי ייתכן שיהיה צורך בשנה נוספת כדי להחליש את המחותרת - וכך היה.

## מול יריב תת-מדינתי השטח הוא נטל, על פי האסכולות העכשוויות, וניתן להכניע את היריב באמצעים אחרים (אוויריים, אש-מנגד ועוד) בלי להידרש לכיבוש השטח, ולכל המשמעויות הנגזרות מכיבוש

ב-2005 נבחר לנשיאות סרי לנקה מהינדה ראג'פקשה, שהמשיך בקו בו נקטו קודמיו בתפקיד וכן בניסיונות להידברות עם הארגון. ואולם המשך פיגועי ההתאבדות, כמו גם שעת כושר שנזדמנה לו, הביאו את ממשלתו ב-2008 למשוך את ידה באופן סופי מן הניסיונות להפסקת אש ולחזור להכרעה צבאית. המבצע להכרעת המורדים התנהל בין החודשים ינואר-מאי 2009. בינואר נכבשה בירת הנמרים הטאמילים - קילינוצ'צי שבצפון האי. ממשלת סרי לנקה מנעה מאמצעי התקשורת, מהאז"ם ומארגוני זכויות אדם גישה לזירת הלחימה, ובנוסף חסמו את הגישה לאתרי אינטרנט המזוהים עם הארגון.

כוח המורדים שהגן על העיר נסוג לג'ונגלים, תוך שהוא כופה על מאות אלפי אזרחים לכודים לסגת איתו על-מנת שישמשו כמגנים אנושיים. הצבא רדף את המורדים באשר הם, עד להכרעתם הסופית. התנהלות זו של סרי לנקה לא מנעה מהמערב, כולל ישראל, לשתף עמה פעולה ולמכור לה אמצעי לחימה מגוונים.

ב-2009 חוסל באמבולנס מנהיג הארגון פרבאקראן שברח משדה הקרב. חיסול זה, ושל מפקדים אחרים, הביאו

את התפיסה הזאת ניסה צה"ל ליישם בעימות בלבנון ב-2006 נגד חזבאללה, אך כשל.

מסמך "אסטרטגיית צה"ל" שפורסם ב-2015 ועדכנו מאפריל 2018, מלמד על ההבנה וההפנמה במטכ"ל כי לחימת צה"ל התאפיינה באי בהירות ובעמימות של הגדרת מטרות המלחמה, וכן בהגדרות של מהי הכרעה, מהו ניצחון, למה צריך לשאוף ומהי חלוקת התפקידים בין הדרג המדיני והצבאי.<sup>7</sup>

במסמך נכתב במפורש שהדרג המדיני יכול להציג לצה"ל שני סוגי דרישות במקרה של לחימה מול אויב שאיננו מדינה, כלומר חמאס, חזבאללה או דאעש לצורך העניין:

1. הכרעה צבאית מלאה וברורה של הארגון הצבאי שמולו צה"ל נלחם.

2. פגיעה באויב באופן מוגבל ומתוחם (לדוגמה מבצע "צוק איתן" וימי הלחימה שלאחריו).

ואולם, כיצד תושג ההכרעה? לפי המסמך תכלית הפעלת הכוח בחירום היא "המחשת חוסר התוחלת בהפעלת כוח נגד ישראל".<sup>8</sup> באשר להכרעה, מצוין מיד לאחר מכן כי: "הגישה המרכזית בצה"ל להשגת הכרעה היא הגישה התחבולנית - שעיקרה התקפות של 'נקודות התורפה של האויב', באופן שישגיג 'הלם והפתעה', במטרה 'לפגוע בתהליך קבלת ההחלטות של האויב ולשבש את אפקטיביות הפעולה שלו'. כל זאת, 'תוך הפעלת מינימום משאבים של צה"ל'.<sup>9</sup> האם אין כאן חזרה ברורה לדפוס הפעולה של צה"ל במלחמת לבנון השנייה, בה חיפשו להכריע דרך מהלומות אוויריות והאש מנגד? אם כך, גם מסמך זה, המחייב את צה"ל, למעשה אינו חותר להכרעה הצבאית הקלסית ושואף להגיע להסדרה באמצעות מקסום לוחמת התודעה.

## הצלחות צבאיות נגד התקוממות (COIN- counter insurgency)

ההכרעה הצבאית כפי שמלמדת אותנו ההיסטוריה התרחשה היכן שהצבאות תקפו. לא ניתן להשיג הכרעה ללא שלב מתקפה אקטיבי, בין אם מדובר בהתנגשות של כוחות מדינתיים ובין אם בהתנגשות עם כוחות תת-מדינתיים. אלה הסבורים כי ניתן להכריע אויב תת-מדינתי באמצעות מרכיב האש ולוותר על המשולש של תמרון, התקפה והכרעה, יודעים כי כדי להכניע את היריב יהיה צריך לעמוד בשיעורי שחיקה אדירים, ולכן שילוב של תמרון קרקעי הכרחי בהחלט.

מההצלחות של לוחמה נגד התקוממות (COIN) ניתן להסיק כמה כללי מפתח למיגור ההתקוממות ולהכרעה שלה. למשל, כיצד הוכרע ארגון FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia) בקולומביה? ב-2002 עלה לשלטון בקולומביה אלוארו אוריבה, שהחליט לשים קץ למצב שבו ארגון שולט ב-40% משטח המדינה, מחולל טרור ועוסק בסחר סמים. גם חואן מנואל סנטוס שהחליף אותו בכס הנשיאות ב-2010 המשיך בקו התקפי זה. שני הנשיאים של קולומביה, באמצעות חקיקה הולמת, גיוס כוח ומשאבים, מיגור השחיתות שפשתה בכוחות הביטחון ובמהלכים התקפיים משולבים שנמשכו כעשר שנים, התישו את FARC. ההפצות מן האוויר, החיסול המסיבי של מפקדים ב-FARC, הלוחמה הפסיכולוגית ומבצעי חילוץ בני ערובה, פוררו את הנהגת הארגון וגרמו לו לפנות לדרך המשא ומתן. זה החל בנובמבר 2012 בבירת קובה, הוואנה, והבשיל להפסקת אש ולהסכם שלום ב-23 ביוני 2016.<sup>10</sup>



**FARC בקולומביה.** ההפצצות מן האוויר, החיסול המסיבי של מפקדי FARC, הלוחמה הפסיכולוגית ומבצעי חילוץ בני ערובה, פוררו את הנהגת הארגון

ללא בסיס המספק את צורכי הלחימה, המחיה, וכוח האדם. עוצמתם נחלשת ולרעיונותיהם אין קונים. במהלך המלחמה שמטו הבריטים את השטיח מתחת לרגלי ההתקוממות, בכך שהביאו ליישובם מחדש של מיליון סינים באזורים בהם לא שלטה הגרילה.<sup>13</sup>

ממקרי הבוחן שתוארו לעיל ניתן לקבוע כי החפץ בהכרעה צבאית חייב לזום פעולות התקפיות לצד פעולות אזרחיות (שיקומיות), ליטול סיכונים והעיקר לשמור על גמישות מחשבתית שנלמדת ונרכשת משפע הדוגמאות של לוחמה נגד התקוממות, בלי להעדיף מראש גישה כזו או אחרת.

### **העידן הפוסט־מודרני והפוסט־הרואי**

בעשורים האחרונים ההיתכנות להכרעה צבאית מול יריב תת־מדינתי נחלשת, לא רק בהיעדר שלב המתקפה המשולבת היבשתית והעדפה של האש מנגד, אלא בשל שיח חברתי מסוג חדש המאפיין את החברות המערביות, הנמנעות מלשגר את כוחותיהם הצבאיים ללחימה בשיח חברתי פוסט־מודרני. בשיח זה המלחמה הופכת לנְרָטִיב (סֶפֶר־על), היא מכוונת לפעול על התודעה של המשקיפים משני הצדדים, והפרשנות הופכת להיות הדומיננטית.

את הפרדיגמה הפוסט־מודרנית מציגים צ'רלס מוסקוס, ג'ון ויליאמס ודיוויד סגל, חוקרים המובילים במחקריהם את הפרדיגמה של מעבר הצבאות המערביים לצבאות פוסט־מודרניים, וטוענים כי זהו העידן המעצב של הצבא המערבי שמשתנה בכיוון כוח התנדבותי, רב־תכליתי במשימותיו, אֶנְדֶרְגִינִי במידה הולכת וגוברת מבחינת מבנה ואתיקה, ובעל

להתרופפות שרשרת הפיקוד בארגון ולהחלשתו עד להכנעתו.<sup>11</sup> מחיר המלחמה גבה את חייהם של למעלה מ־100,000 הרוגים, כלל הרס תשתיתי כבד באזורי הלחימה, וכמובן ביקורת בין־לאומית. ביקורת שממשלת סרי לנקה התעלמה ממנה, ודבקה במשימתה להכריע את ההתקוממות.

בעידן המלחמה הקרה, בשנות ה־50 וה־60 של המאה ה־20, בלטו ההתקוממויות העממיות בדרום־מזרח אסיה, כשברית־המועצות וסין היו הכוח המניע שלהן בפן האידאולוגי - התפשטות הקומוניזם, ובפן הצבאי - תמיכה לוגיסטית והכשרה אידאולוגית וצבאית.

מדינות המערב, צרפת בריטניה וארצות־הברית, מצאו עצמן לוחמות מלחמות יקרות ועקובות מדם, הרחק ממדינות האם, על רקע בלימה של התפשטות הקומוניזם ורצון לשמור על המושבות עתירות המשאבים.

למעט הלחימה הבריטית במלאיה שהצליחה למגר את המרידה הקומוניסטית, שאר המלחמות הסתיימו בכישלון צבאי צורב ובהשתלטות קומוניסטית על המדינות.

ההצלחה הבריטית במלאיה מתוארת באופן מוצלח בספרו של רוברט תומפסון **שלטון ומרדנות - לקחי מלאיה ווייטנאם**.<sup>12</sup> תומפסון ניתח את הסיבות לניצחון הצבאי הבריטי על המתקוממים, וציין את הצורך בהפרדת האוכלוסייה מארגון הטרור וראשיו במגוון פעולות שיש לנקוט. הנחתו בדבר הפרדת האוכלוסייה התבססה על תורת השלבים של מאו טסה דונג, שבה האוכלוסייה היא הנכס היקר והמרכזי של הארגון, ובה הוא משול לדג במים. לדידו, אם מצליחים לנתק את האוכלוסייה מהמתקוממים, האחרונים נשארים



**חטיבת גבעתי במבצע "צוק איתן".** ריבוי סבבי הלחימה מלמד על התקדמות לכיוון ההכלה וההסדרה, תוך ניסיון ליצור הרתעה

2. אסור להרוג, בוודאי כשמדובר באזרחים בלתי־מעורבים.<sup>15</sup> השלב הפוסט־הרואי מאפיין את החברות בעידן של העימותים נמוכי עצימות, בהן המדינה אינה מגויסת כישות אחת למלחמה משום שלא כל האינטרסים החיוניים שלה עומדים בסכנה. הצבאות של המדינות הללו נהנים מיתרונות טכנולוגיים אדירים ומיכולות הפעלת אש מפלטפורמות מגוונות, באופן רציף ומדויק, ללא סיכון הלוחמים. לפיכך, הם נוטים להשתמש באש־מנגד, המסונכרנת והמדויקת, שבזכותם הם עומדים בכללים הפוסט־הרואיים. לחברות האזרחיות במערב פתרון זה עולה בקנה אחד עם השיח של הרתעה מנפגעים, ועם חוסר הרצון לשלם את מחירי המלחמה הגבוהים.

## מלחמות ההווה של צה"ל

מלחמות צה"ל בעשורים האחרונים נגד ארגוני טרור וגרילה (אש"ף, חמאס וחזבאללה) שחלקם מוגדר ישויות תת־מדינתיות, מלמדות על היעדר הכרעה בלחימה. זאת חרף רטוריקה פוליטית וצבאית המדגישה את הצורך בהכרעה צבאית. ריבוי סבבי הלחימה מלמד על נקיטה בגישה אחרת המתכנסת לכיוון ההכלה וההסדרה, תוך ניסיון ליצור הרתעה ובכך להרחיק את סבב הלחימה הבא.

גישה זו, המוותרת על ההכרעה הצבאית הקלאוזוביציית בקרב מכריע,<sup>16</sup> שורשיה בהגותו של ההיסטוריון הבריטי באיל לידל הארט, שחילק את המדינות למדינה רעבתנית החפצה בהכרעה צבאית, ולמדינה מאופקת ומרוסנת השואפת להרתיע ולהכיל את האירועים. המדינה הרעבתנית תעשה הכל כדי להשיג את הניצחון הצבאי תוך לקיחת סיכונים,

חדירות גדולה יותר עם החברה האזרחית.<sup>14</sup> פרדיגמה זו הבליטה בצבאות המערב את המעבר מהזהות הלוחמנית, המבוססת על עקרונות המלחמה האוניברסליים ועל ערכים ועקרונות מוסכמים ומושרשים, לצבאות הנשאבים לזירות פעולה חדשות, לצד המסורתיות, כמו: זירת התודעה, זירת התקשורת, הזירה המשפטית, הזירה הקיברנטית והזירה המדינית־פוליטית. כל אלה בעלות היגיון מבצעי השונה מההיגיון של זירת הלחימה המסורתית. הצבאות הפכו לפוסט־מודרניים - הם עוצבו מחדש בהיבטים ערכיים, ארגוניים־תפעוליים ומבצעיים, משום שבמלחמות פוסט־מודרניות מומחיות ומיומנות מקצועית חשובים יותר מהשתתפות ההמונים וממעורבותה של האוכלוסייה.

## רגישות יתר לנפגעים

אחד ממאפייניה הבולטים של החשיבה הפוסט־מודרנית בהקשר למלחמה הוא רגישות יתר לנפגעים, בעטיה החברות המערביות נרתעות בסכסוכים א־סימטריים מלסכן את כוחות הצבא שלהן, וזאת במטרה לצמצם עד כמה שאפשר את אבדותיהן. בנוסף, הצבאות נמנעים מלפגוע, ללא הבחנה, באזרחים שמזדהים עם האויב אך אינם נוטלים חלק פעיל בלחימה. בעיני הציבור, המלחמה לגיטימית כאשר יעדיה מושגים במחיר נפגעים נמוך לשני הצדדים. ההיסטוריון האמריקני אדוארד לוטוואק קבע שהחברות המערביות, כולל החברה הישראלית, מצויות בשלב הפוסט־הרואי, שבו מתקיימים שני כללים מרכזיים:  
1. אסור להיהרג.



ואילו המדינה המאופקת תבצע מהלכים מוגבלים (קינטיים ואחרים) המשדרים ליריב הרתעה.<sup>17</sup> נדמה שאפשר להבין מדוע ישראל חותרת להרתעת יריביה התת־מדינתיים ולהגעה להסדרה. הכרעה צבאית החותרת להשמדת האויב על פי הגישה הקלסית מפרי הגותו של קלאוזביץ דורשת מחיר גבוה. הכרעת חמאס או חזבאללה כרוכה בהשקעת משאבים אדירה, בהיערכות לחימה ממושכת, בכיבוש שטחים ובשליטה פיזית בהם תוך ניהול אוכלוסייה עוינת. במקרה של חזבאללה, הכרעה צבאית משמעותה כיבוש לבנון. תחילה בבידודה, למניעת בריחת לוחמי חזבאללה למדינות סמוכות, ולאחר מכן טיהור וניקוי שיטתי עד אחרון הלוחמים ברחבי לבנון. השאלה היא האם מדינת ישראל מוכנה לשלם את מחיר מלחמה כזו, שאמנם עשויה להביא להכרעה צבאית אך לא להיעלמות האידיאולוגיה? השיח החברתי הפוסט־מודרני בישראל מספק את התשובה.

במבצעים "דין וחשבון", "ענבי זעם", מלחמת לבנון השנייה, "עופרת יצוקה", "עמוד ענן" ו"צוק איתן", שאף צה"ל להרתיע ולאכוף את הסדר באמצעות הפעלת כוח באופן מדורג, ולא להכריע את היריב. אופן הפעלת הכוח הצבאי במבצעים הללו ובימי הקרב שביניהם מלמד על פעולה לפי גישתו של לידל הארט - פעולה של מדינה מאופקת ומרוסנת. יש הרואים באופן פעולה זה "תחזוקה של ההרתעה", ומכנים אותם "מבצעי הרתעה".<sup>18</sup> במבצעים המוגבלים הללו צה"ל לא כיוון להכרעת היריב, אלא לחידוש רמת ההרתעה. זאת כדי שתאפשר חזרה לחיים תקינים ושגרתיים ותספק רמת ביטחון סבירה. המשמעות של אסטרטגיה זו היא סבבי לחימה נוספים מובטחים.<sup>19</sup>

## במבצעים "דין וחשבון", "ענבי זעם", מלחמת לבנון השנייה, "עופרת יצוקה", "עמוד ענן" ו"צוק איתן", שאף צה"ל להרתיע ולאכוף את הסדר באופן מדורג, ולא להכריע את היריב

כאן מתרחשת האמביוולנטיות - מצד אחד לצה"ל יש את הכלים להגיע להכרעה צבאית מול יריביו התת־מדינתיים, ומצד אחר ישראל היא זו שמאפשרת ליריבים להתאושש (להצטייד באמצעים חדישים ומשוכללים יותר) לאחר כל סבב ולהתכונן לסבב הבא.

הדרג המדיני הוא הגורם שצריך לקבוע את מטרות המלחמה, מהן יגזור הצבא את סוג המלחמה כדי להשיג את היעדים המדיניים שהוצבו לו. כשמטרות המלחמה עמומות ולא ממוקדות ובחלקן אינן בנות השגה - הצבא ידשדש. מטרות המלחמה מיועדות להשיג את הניצחון הצבאי, ואחד הכלים המרכזיים בהשגתו הוא מרכיב ההכרעה. ההכרעה אינה מטרה בפני עצמה.

אם הדירקטיבה המדינית מבקשת מצה"ל לפעול באופן כירורגי, חלקי ופרופורציונלי כדי לקדם הסדרה - מיותר לחשוב על הכרעה וניצחון, ומומלץ לנקוט באמצעים שישפיעו ויהיו

אפקטיביים יותר בסבב הבא. למרות כל אלה, צה"ל ידוע כגוף לומד המפיק לקחים ומנסה להיות אפקטיבי יותר בלחימה, על אף המגבלות המדיניות והמוסריות המונעות ממנו להדגים את מלוא עוצמתו. ביטוי לשינוי, שלא צלח, אפשר לראות במלחמת לבנון השנייה. צה"ל אימץ תפיסת לחימה חדשנית המכונה "עיצוב מתאר המערכה" (SOD - Systemic Operational Design).<sup>20</sup> התפיסה המבצעית החדשה להפעלת הכוח הצבאי, נשענת על הנחות יסוד של איכות טכנולוגית ועליונות אווירית שבכוחן להכריע את האויב. בהתאם לכך, יש לשנות את המבנה הארגוני של צה"ל ומכאן את הדוקטרינה שלו, ולשים דגש על כוח האש של המערכות המונחות המדויקות ועל הכוח האווירי, על חשבון התמרון הקרקעי.<sup>21</sup>

## קרבות פלוג'ה בעיראק, 2004

כאשר מחפשים הצלחה מבצעית שבה הכריע הכוח הצבאי את ההתקוממות, בעידן הפוסט־מודרני, על כל מאפייניו ותובנותיו, מומלץ ללמוד מן הקרב שניהל הצבא האמריקני בפלוג'ה בנובמבר 2004.

הקרב הראשון שנערך על העיר פלוג'ה בעיראק באפריל 2004, בעקבות לכידה של ארבעה מאבטחים בחברת "בלאקוטר" והריגתם, לא הוכרע. זאת על אף שנשמרו כללי הלחימה בעידן הפוסט־הרואי, שבמסגרתם יש להימנע מפגיעה באזרחים בלתי מעורבים. באמצעות המארינס ועם המניפולציה התקשורתית של תחנת "אל־ג'זירה" שכינתה את הקרב "טבח בפלוג'ה" נעצרה הלחימה בעיר, בהוראה ישירה של נשיא ארצות־הברית ג'ורג' וו בוש למפקד הכוח בשטח.

קרב פלוג'ה השני שימש נקודת מפנה בהיסטוריה הצבאית של ארצות־הברית. עוד בטרם הסתיים הקרב העקוב מדם בעיר, אמר עליו מפקד כוחות המשלוח של המארינס, גנרל ג'ון סאטלר: "הפרטים הטקטיים וההרואיים של הקרב בפלוג'ה יהיו לנושא מאמרים וספרים רבים בשנים הבאות".<sup>22</sup>

## תוכנית המבצע

התוכנית כללה ארבעה שלבים מרכזיים:<sup>23</sup>

1. שלב עיצוב המערכה וההכנות, כחודשיים לפני יום ה־ע' ושעת ה־ש'. במסגרת שלב זה הניעו את הכוחות לשטחי כינוס, ובמקביל בנו את המודל הלוגיסטי שיופעל במבצע. המודל המסורתי של הלוגיסטיקה - "הרי ברזל" - שכלל ציוד לחימה, חלפים, דלק ותחמושת בנקודות מסוימות סביב העיר, המבטיחות אספקה רציפה וסדורה של האמצעים כדי לא לעכב או לשבש את המתקפה.<sup>24</sup> שימוש במודל זה מנע צורך בהנעת כוחות לוגיסטיים על צירים, כוחות שבדרך כלל מהווים יעד למטעני צד ולמארבי מחבלים. בנוסף בשלב זה על בסיס המודיעין שנאסף עוצבו פני המערכה הצפויה, והאמצעים הקינטיים והלא־קינטיים שיופעלו במסגרתה. כמו כן, הכוחות המובחרים אספו מודיעין וקבעו יעדי חיסול ממוקד עם תחילת הלחימה. במקביל עסק הכוח בהונאה ובהטעיה המכוונים לאויב בעיר, שהבין כי מצפון לא יותקף, ולכן נערך למגננה בגזרות האחרות. הבלבול שיצרו הכוחות סביב העיר גרם לתנועה ולשיחות במערכות הקשר של האויב. אלה נקלטו, פוענחו ונשמרו בבנק המטרות. זו עשייה צבאית מובהקת היונקת



קרוב פלוג'ה, נובמבר 2004. קרב פלוג'ה השני שימש נקודת מפנה בהיסטוריה הצבאית של ארצות-הברית

## תוצאות הקרב

העיר נכבשה, האויב הוכרע. כבר בשלב הגדרת המשימה לכוחות הובהר מה המטרה: השמדת האלמנטים הטרוריסטיים בעיר פלוג'ה, שיקום העיר לטובת תושביה. בהגדרה זו היה ברור לכוח הצבאי שיעדו להכריע ולהשמיד את האויב, כרוח החשיבה הצבאית הקלסית. עם זאת, חלקה השני של ההגדרה הצביע על הלך הרוח בצבא האמריקני שבו הפצל"ם (פעולות צבאיות לא מלחמתיות) שולטות בכיפה. הלקחים מן הקרב הראשון שלא הוכרע, באפריל אותה שנה, נלמדו ברמות השונות: עיצוב זירת המערכה (משך הלחימה, סד"כ נדרש ואמצעים), לוחמת מידע ומרכזיותה, תקשורת - כתבים משובצים, לוגיסטיקה, הפרדת האוכלוסייה, ושילוביות עם כוחות עיראקיים. לאחר שלב העיצוב, שהחל כמה חודשים לפני המתקפה, התקיים שלב העיצוב המתקדם (עשרים וארבע שעות לפני התקיפה וההסתערות). בשלב זה תקפו מן האוויר מטרות נבחרות בעיר, הפעילו ל"א, ביצעו הונאה טקטית בדרום העיר וחסמו את כל הגישות אליה כולל בחצי האי. מבחינה מבצעית, בתמרון הקרקעי המשולב נקטו האמריקנים ושותפיהם גישה צבאית קלסית, בה שילבו אלמנטים נדרשים מהחשיבה הפוסט-מודרנית כדי למקסם את אפקטיביות הלחימה. האמריקנים בודדו את העיר וב-8 לנובמבר 2004 כבשו שטחי מפתח בעיר והחלו בטיהור הבתים על-פי גזרות פלוגתיות. במקביל לטיהור פעלו הכוחות על-פי תיאוריית "שלושת

השראתה מהגישה העקיפה של לידל הארט. בשלב הראשון מבצעים לוחמת מידע ולוחמה פסיכולוגית שמטרתה להוציא מהעיר את מרבית תושביה לקראת המתקפה. סוף שלב הראשון הוא בידוד מוחלט של העיר מכל הכיוונים, על פי התו"ל של הנחתים כפי שמופיע בפק"ל 3-35.3 MCWP. 2. שלב הלחימה האלקטרונית וההתקפות אוויריות, אש מנגד, מרגמות כבדות וארטילריה על יעדים מוגדרים כמו מפקדות, צומתי קשר, מחסני אמל"ח ועמדות מגננה. במקביל ביצע גדוד קומנדו עיראקי 36 תנועה רגלית לחצי האי ממערב לעיר, לחסימה, ואפשר בכך כיתור מלא של העיר. 3. שלב של התמרון היבשתי המשולב לתוך העיר, למטרות חיפוש וחיסול המורדים. 4. שלב השיקום במקביל ללחימה. בתוכנית המבצעית לקרב בפלוג'ה הביאו מפקדי הצבא האמריקני לידי ביטוי את עקרון השילוביות. במבצעים משולבים, השילוביות מאפשרת גמישות פיקודית המוקנית למפקד המערכה, והשגת אפקטיביות מרבית לפעילותו. זאת באמצעות היכולת ליצור את הצירופים הבינ-זרועיים המתאימים ביותר של הכוחות בהתאם לנסיבות המערכתיות. השגת שילוביות בשדה הקרב ניתנת באמצעות אמצעים טכנולוגיים מתקדמים, המאפשרים שליטה על כוחות גדולים.<sup>25</sup>



**חיילי מארינס בקרב פלוג'ה.** בקרב השני בפלוג'ה יושמה תורת הלחימה האמריקנית, שקבעה כי על-מנת להצליח בהשגת המטרות, על הכוחות להשיג עליונות מידע

באופן ישיר או במסרים עמומים. אם תשכיל להעביר את המסרים לאשורם ליריב, היא תקטין את הסיכויים למלחמה.<sup>27</sup> בלחימה מול ישות תת-מדינית, אסטרטגיית הלחימה משתנה והיכולת להשיג הישגים פוליטיים קטנה באופן ניכר, אם כי לא בלתי אפשרית.

מבחינת ישראל, מכיוון שההכרעה הצבאית המסורתית איננה רלוונטית עוד וקשה להשגה, ומאחר שיש קושי להפריד בין ההישג של השמדת כוחו הצבאי של האויב לבין המחיר הכרוך בתמרון קרקעי בחיכוך גבוה ובשליטה מתמשכת בשטחים מורכבים ומאוכלסים - יש לעדכן את תפיסת הביטחון הישנה. זו הנשענת על ההכרעה הצבאית ולפתח דוקטרינה צבאית מותאמת למבצעי הרתעה (יעדים מוגבלים, שיטת איסוף מודיעין, ממד הזמן וכדומה), במטרה לשפר את האפקטיביות האסטרטגית בניהול מבצעי הרתעה נגד אויב א-סימטרי, תת-מדינתי.

ההכרעה הצבאית הקלסית מבית מדרשו של קלאוזוביץ איננה לב העניין יותר, גם לפי מסמך האסטרטגיה של צה"ל. כיום מכוונים לתודעה.

ניתן לשער כי קברניטי ישראל מניחים שהמאזן האסטרטגי בסוף מלחמה הוא שייקבע איזה צד ניצח בה. ברם, בעידן הפוסט-מודרני כל צד יכול להכריז כי ניצח. הניצחון, בסופו של דבר, מורכב ממאזן אסטרטגי בין מחירי המלחמה ובין הישגים ובאופן יחסי. על כן, מוטל על צה"ל הצורך לעשות כל שביכולתו כדי להעצים את הנזק לאויב ולצמצם נזקים בקרב. **ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.**

הבלוקים<sup>26</sup> של גנרל צ'רלס קרולאק, ובמקביל ללחימה סייעו באופן הומניטרי, בשיטור ובבנייה מחדש.

בקרב השני בפלוג'ה יושמה תורת הלחימה האמריקנית, שקבעה כי על-מנת להצליח בהשגת המטרות, על הכוחות להשיג על עליונות המידע ולשמור אותו. האַמְכָּה הוותיקה כי מידע הוא כוח מקבלת משנה תוקף כיום בעידן המידע, שבו זרימתו היא מכל ולכל הכיוונים, גם אצל האויב, ולפיכך ההתייחסות למידע בלחימה היא כמחולל העיקרי שמזין את מאמצי הלחימה של הכוחות המתמרנים.

הכוח הצבאי נדרש להגן על המידע, לעצב באמצעותו את תודעת האויב וקהלי יעד נבחרים, ולמנוע מן האויב מידע הנחוץ לו לפעולה. מכאן שהמפקד חייב לתכנן ולעצב את המערכה באמצעות שימוש מושכל במידע ולשלב בין מאמצי התמרון, האש, הסיוע והמידע כדי להשיג ולהשלים את משימתו.

## סיכום

להכרעה במלחמה שני תנאי סף: יעד מדיני-פוליטי מוגדר, ואויב המסוגל להוציא לפועל החלטות מדינתיות. תנאי סף אלה אינם מאפיינים את מלחמות ישראל בהווה.

סבבי הלחימה מול היריבים התת-מדינתיים חמאס וחזבאללה התאפיינו בכך שישראל לא הפגינה רצון ממשי להביא לשינוי מדיני-אסטרטגי מוגדר באמצעות ההכרעה הצבאית, אלא ברצון להחזיר את השקט ולחזק את ההרתעה. ישראל נוקטת אסטרטגיית כפייה הנשענת על איום להפעלת הכוח הצבאי,





# המלצות לתכנון ולניהול הפקת הלקחים במלחמה הבאה

את הלקחים שאושרו בסוף תהליך תחקור "תְּחִיָּה" המערכת הצבאית שנים ארוכות, ועמם תצא למערכה הבאה. לכן יש להקפיד שכל תחקור יהיה מקצועי, נטול פניות, חד וברור, לצד קבלת החלטות זהירה באישור הלקחים

תרח"ט 401, פברואר 2019. ב"מלחמות החדשות" האויב גובר עלינו בתחרות הלמידה, ואנחנו מפיקים את הלקחים כדי לנצח את מלחמת יום הכיפורים





סא"ל (מיל') ד"ר דותן דרוק, מדריך אקדמי  
בפּו"ם "אלון"

והאנושיים, יכולות הטכנולוגיה. בישראל הוא קשור גם לקשרי המסחר הצבאיים עם מדינות אחרות ובראשן ארצות-הברית. בניין הכוח הצבאי, אם כן, הוא מעין פשרה בין מה שצריך כדי לבנות את הכוח הצבאי להתמודדות מול כל האיומים הסבירים, ובין היכולת הממשית לקיים בניין כוח זה. מכאן, שבכל זמן נתון מנוהלים סיכונים באשר לבניין הכוח. לכן בניין הכוח הצבאי נעשה לאור תרחיש הייחוס שהרמטכ"ל קובע, לאור הנחיות הדרג המדיני.

ניקח לדוגמה שתרחיש הייחוס לבניין הכוח הוא לחימה בחזית לבנון. אופיו של חזבאללה, יכולותיו הצבאיות, תשתיות הלחימה שלו, אמצעי הלחימה שהוא מחזיק, אופיו של השטח הלבנוני וכדומה מהווים את הבסיס עליו מושתתים העקרונות לבניין הכוח הצבאי. מכאן שהפעלת הכוח הצבאי שנבנה ללחימה בלבנון, תידרש להתאמות מסוימות אם תתקיים באיר"ש. היות שאיר"ש מאופיין באויב אחר, ביריבים מסוגים שונים ובמאפיינים אחרים של השטח.

על המאפיינים האלה יש להלביש את מטרות הלחימה שיוצבו לצה"ל על-ידי הדרג המדיני, והתוכניות המבצעיות המתאימות להשגת מטרות אלה. בניין הכוח יהיה שונה אם תוכניות המלחמה ייסובו סביב מבצע להשמדת מנהרות בקרבת הגבול, כפי שנעשה בשלב מסוים במבצע "צוק איתן", או שיכילו תמרון רחב-היקף דוגמת זה שנעשה במלחמת ששת הימים.

## ראוי שתהליך הלמידה, הפקת הלקחים ויישוםם יעשה בצורה שתאפשר לנו לצמצם את ההפתעות לכוחותינו במלחמה, ותגביר את האפקטיביות המבצעית של הכוחות, בעיקר כוחות היבשה

בביקורות שונות שנערכות בצה"ל על-ידי גופי הביקורת הפנימיים והחיצוניים, נמצאים ליקויים רבים במוכנות הצבא לעמוד במשימות שונות. הדבר נובע מהפשרות המבוצעות בבניין הכוח הצבאי, וכן מניהול סיכונים בבניין הכוח בהתאם למתחים השונים. מעיון בדוחות ביקורת אלה, ניתן לראות את הדמיון בין פערים מסוימים והמלצות לבניין הכוח בתחקירים שלאחר מלחמות ומבצעים. לדוגמה, כל הפערים שעלו בדוחות התחקיר של מערך ההגנה המרחבית לאחר מלחמת סיני היו ידועים ונכתבו בדוחות ביקורת שונים, בסיכומי תרגילים ובמסמכי מטה אחרים.

דוגמה נוספת היא של מבקר המדינה השופט (בדימוס) יוסף חיים שפירא, שהעיר בדוח שלו על מערכת "צוק איתן" כי הפער במוכנות הכוחות להתמודדות עם איום המנהרות היה ידוע ופורסם כבר בדוח קודם משנת 2007, אך למרות פעולות שונות לבניין הכוח ולהגברת מוכנות הכוחות, נתגלו פערים בהתמודדות הכוחות עם האיום.

עצם החיכוך בשדה הקרב והמגע עם האתגרים שהיה ידוע קודם לכן על פער ביכולת להתמודד עמם, מחדדים את מהות הפערים והדרכים המומלצות להתמודדות. המלחמה שחשפה, כך נראה, את הפערים הגדולים ביותר בין המצב הרצוי לכשירות ולמוכנות הכוחות ובין המצב הקיים, הייתה מלחמת לבנון השנייה.<sup>6</sup> כוחות היבשה נכנסו למלחמה עם פערים בכל הדרגים: מהלוחם

"הופקו הלקחים מהמבצע וכעת אנו פועלים ליישוםם" - זו אמירה קבועה בצבא, בעיקר לאחר אירועי משבר שגרמו לביקורת ציבורית רבה נגד הצבא. אבל האם אנחנו באמת מפיקים לקחים, והאם הם הלקחים הנכונים? האם אלה הלקחים שאם נפעל ליישוםם נתכונן למלחמה הבאה, ולא לזו הקודמת? במאמר אטען שאת רוב הלקחים שאנו מפיקים לאחר מבצעים ומלחמות ניתן היה להפיק גם בימי רגיעה, ללא מגע עם אויב. לכן יש להפיק את הלקחים ללא התמקדות במבצע או מלחמה מסוימים, על מנת למנוע קיבעון וחוסר רלוונטיות בתהליך.

לאחר כל מבצע אנו פותחים את הפקת הלקחים בהסתייגות: מבצע זה היה מוגבל או מצומצם; ישיר או עקיף; נגד אויב לא מייצג, ולכן לא ניתן לקבוע כי הלקחים ממנו ישימים למלחמה.<sup>1</sup> איננו מבינים כי בתחרות הלמידה, האויב מנצח אותנו ב"מלחמות החדשות",<sup>2</sup> ואנחנו מפיקים את הלקחים כדי לנצח את מלחמת יום הכיפורים.

חוסר היכולת שלנו להתבונן בראיה היסטורית והתפתחותית על נושאים, מביאה אותנו לפגוש אתגרים ללא מענה מתאים ולהיות מופתעים כל פעם מחדש. לדוגמה, אתגר ההתמודדות עם תווך התנת-קרקע במסגרת הביטחון השוטף ברצועת עזה, מלחמת לבנון השנייה, מבצע "עופרת יצוקה" ומבצע "צוק איתן"; ארגון יכולות החבלה בכוחות חיל הרגלים וכשירותם; אתגר ההתמודדות עם איום התלול מסלול לטווחי השונים, ועוד. לכן נכון שתהליך הלמידה, הפקת הלקחים ויישוםם יעשה בצורה שתאפשר לנו לצמצם את ההפתעות לכוחותינו במלחמה, ותגביר את האפקטיביות המבצעית של הכוחות, בעיקר כוחות היבשה.<sup>3</sup>

המאמר לא עוסק בתכנון הלמידה ובניהולה תוך כדי הלחימה, אלא מתמקד בתכנון הפקת הלקחים לאחריה. על הלמידה תוך כדי לחימה נכתב רבות, ויש לכך תורה צבאית רשמית בצה"ל.<sup>4</sup> ב-2016 ערך תא"ל (מיל') ד"ר דני אשר מחקר מקיף בנושא, והמליץ כיצד לשכלל את הלמידה של צה"ל תוך כדי לחימה, תוך הדגשת הניסיון להבין את שיטות הפעולה של האויב.<sup>5</sup> עם זאת, יש שיטות שנכונות לשתי צורות הלמידה: זו המבוצעת במהלך המלחמה ותכליתה להשפיע באופן ישיר ומהיר על הפעלת הכוח באותה המלחמה (בטווח זמן של שעות עד ימים), וזו המבוצעת לאחר המלחמה, ותכליתה להשפיע על בניין הכוח למלחמה הבאה.

## הפקת לקחים ממבצעים ומלחמות - האומנם?

בניין הכוח הצבאי הוא עניין של החלטות לגבי התרחיש לאורו ייבנה הכוח הצבאי: אילו המשאבים, האילוצים החומריים



שבהם הם פעלו. כך לא מתחוללים פריצה ודילוג חדשים, אלא לכל היותר השתפרות טקטית. תופעה זאת נכונה בעיקר לחילות שמתחקרים במיקוד של נושא מסוים, ובעלות טווח חילי מצומצם. לדוגמה, קצין שריון ראשי לעולם ינסה לשפר את הטנק ולשמר את יחידות הטנקים, ולא יבחן את הצורך בהם בשדה הקרב העתידי. כך גם אצל קציני החיל הראשיים האחרים בזרוע היבשה. לכן, לרוב, התחקירים שלנו לא יפגשו את הפתרון המתאים ביותר לאתגרים שהאויב מציב בפנינו ויצב במלחמה הבאה.

הנטייה של זרוע היבשה לתחקר בתוכנית חילית לא יכולה לחולל למידה בקרב כוחות היבשה, והמטכ"ל לא יכול לחולל למידה מטכ"לית אלא זרועית, בהניחו את מעשה התחקור הנושאי בידי הזרועות והאגפים. ניסיון להתמודד עם הטיות אלה נעשה בזרוע היבשה, לפחות בשני אירועים שונים, מלחמת לבנון השנייה ומבצע "צוק איתן". לאחר מלחמת לבנון השנייה נערך תחקיר שהובל על-ידי ראש מחלקת תורת הלחימה בזרוע היבשה, ובהקדמה לתחקיר נאמר כי: "הוא נכתב במקביל לביצוע התחקירים. המסמך הוא סיכום אינטגרטיבי של תובנות, מסקנות ולקחים"<sup>10</sup>. היה זה למעשה "תחקיר על", שניסה להביט על הלקחים ללא שיוך חילי צר, ואכן ניתן למצוא בין הלקחים וההמלצות המצויות בו כאלה השונים באופן מהותי מאלה שנכתבו בתחקירים החיליים שנערכו במקביל. יש לציין שעיקר המסקנות שהועלו בו התקבלו, וכי התחקיר הוצג לרמטכ"ל ולמטה הכללי כתחקיר זרועי מרכזי, ראשון בין

מפעיל אמצעי הלחימה<sup>7</sup> ועד למח"טים ולמאו"גים שחסרו ניסיון בפיקוד ובשליטה על עוצבות בלחימה, בשל היעדר ביצוע תרגילים בשנים שקדמו למלחמה.<sup>8</sup> הפערים היו ידועים לפיקוד הבכיר, אך נטל הלחימה באירועי "גאות ושפל" ב-2000 הביא לכרסום הולך וגובר באימון הכוחות. בעיקר בכשירותם להילחם במתאר אחר מאשר לחימה בטרור ובגרילה, בנוכחות אוכלוסייה בתוך הערים הערביות ביהודה ובשומרון ובהגנת ישובים והעוברים בדרכים במרחב.<sup>9</sup>

במהלך המלחמה נכתבו מסמכי למידה רבים שעיקרם היה רענון ידע צבאי קיים, והתאמתו לאופי הלחימה בחזבאללה בלבנון. כך הוגשו למפקדים מנשרי ידע בנושאי הפעלת אמצעי הלחימה, טכניקות ותרגולות ללחימה בשטחים בנויים, ב"שמורות טבע" ועוד. לאחר המלחמה נערכה עבודת מטה מקיפה של תחקור והפקת לקחים, אך ניתן לסכם בהחזרת כשירות ומוכנות הצבא להילחם נגד אויב הפועל באורח לחימה סדור (נגד צבא מדינתי כמו סוריה), וכן אויב הפועל באורח לחימה בלתי סדור (גרילה). למרות הכרכים הרבים ועבי הכרס של התחקירים למלחמה זו, לא נתגלו כמעט דברים חדשים שלא יכולנו לשערם או להגזירם כפערים בכשירות הכוחות לפני המלחמה.

הנחת היסוד כי יש פערים ידועים וניהול סיכונים בבניין הכוח, מביאה לכך שעם פרוץ הלחימה וכמוכן בסיומה, גורמים במערכת המבצעית ובמערכת המוסדית מנסים לקבוע במהירות את הלקחים לבניין הכוח. זאת כדי לזכות במשאבים בעת שברזי התקציב פתוחים. מהלך זה נכון מחד גיסא ומאפשר העלאה מהירה יחסית של כשירות ומוכנות הכוחות, אך מאידך גיסא מכיל שני סיכונים מהותיים:

1. ייתכן כי מהלך זה גוזל משאבים שנכון היה להשקיע בנושא אחר, חשוב ובעל השפעה רבה יותר על בניין הכוח למלחמה הבאה.
2. ייתכן כי הלקח שהופק חלקי, בשל היעדר תהליך מקצועי ושלם של לימוד ותחקור הנושא.

## בעת לחימה נכון יהיה להגביל את ההחלטות לבניין הכוח רק לצורכי הלחימה המתנהלת וזו העשויה להתפתח בטווח הזמן המידי, ולהימנע מקבלת החלטות על לקחים לבניין הכוח לטווח הבינוני ולטווח הרחוק

מכאן שבעת לחימה נכון יהיה להגביל את ההחלטות לבניין הכוח רק לצורכי הלחימה המתנהלת וזו העשויה להתפתח בטווח הזמן המידי, ולהימנע מקבלת החלטות על לקחים לבניין הכוח לטווח הבינוני ולטווח הרחוק. נכון יהיה להמתין לבירור המקצועי שיעשה בתהליך תחקור הלחימה, לשקול את ההמלצות השונות ללקחים, לבחון את המשאבים, לוודא כי התרחיש לבניין הכוח מעודכן, ורק אז לקבוע את הלקחים לבניין הכוח ולפרוט אותם לתוכניות עבודה בטווחים השונים. הטיה אפשרית נוספת היא שבזמן הכוח נוטים להפיק את הלקחים העומדים בבסיס חשיבתם, ומחזקים את הווקטורים





אימון חטיבה 11 בצפון

שוים לשאר התחקירים המקצועיים. לאחר מבצע "צוק איתן" מונה קצין בדרגת תא"ל להוביל את התחקיר האינטגרטיבי, בדומה לתחקיר לאחר מלחמת לבנון השנייה. במקרה זה היו פערים רבים בין מסקנות התחקיר ובין המסקנות של התחקירים המקצועיים. לעיתים ההמלצות היו שונות באופן מהותי, כמו בעניין הפעלת חטיבות ההכשרות של זרוע היבשה. החילות המקצועיים האמונים עליהן מקצועית טענו שכשירותן והפעלתן היו גבוהות, ואילו בתחקיר האינטגרטיבי נטען שיש לחטיבות פערים מהותיים, וחלקן נלחם בעיקר באמצעות גדודים שהוכפפו אליהן מהחטיבות הסדירות.<sup>11</sup> התחקיר הוצג בסופו של דבר לרמטכ"ל, אך נראה שהמלצותיו אבדו בין החלטות שונות שכבר נתקבלו לגבי אופיים של הלקחים מן המבצע, ובין תהליכי בניין הכוח שהמשיכו בשלהם עם התאמות מסוימות לאור המבצע.

## לקחים עבור הלמידה המבצעית, התחקור והפקת הלקחים

**קביעת מוקדי למידה.** נכון לקבוע מוקדי למידה עוד בשלבים הראשונים של המבצע. זו איננה עתידינות; יש דברים שהיו לנו שאלות וספקות לגביהם בתהליך בניין הכוח ואף בהפעלתו, וכעת יש הזדמנות ללמוד עליהם. הדבר כמובן ייעשה על-ידי גופים שאינם נדרשים להפנות לכך תשומת לב על חשבון ניהול הלחימה, אלא, לדוגמה, על-ידי גופי הלמידה של זרוע היבשה, מערכיה וחילותיה, שזה אחד מתפקידיהם במהלך מלחמה. לאורך הלחימה יכולים מוקדי הלמידה להשתנות לאור התנהלות הלחימה בפועל והזדמנויות הלמידה ממנה. בכל מקרה, המוקדים הראשוניים שנקבעו יוותרו בעינם, ואליהם ניתן יהיה להוסיף מוקדים נוספים או פירוט נוסף של מוקדים קיימים.

**קביעת התחקירים לאחר המלחמה.** זו תיעשה בדיון בראשות מפקדים של המערכת המוסדית והמערכת המבצעית, וככל הניתן לאחר שיח משותף, כדי למצות את תהליכי הלמידה והתחקור שלאחר המבצע. קביעת התחקירים תיעשה לאור המלצת גופי המטה והמפקדים הכפופים באשר ליכולת ללמוד, להפיק לקחים ולשפר את יכולתו של הצבא להילחם במלחמה הבאה.

**זוחות אחרי פעולה.** אלה אינם תחקירים אלא כלים מחייבים לעריכה עובדתית ככל הניתן של השתלשלות אירועי היחידה במהלך מבצע. עורך הדוח, המפקד, נדרש להמליץ על לקחים שבעיניו יש להפיק מתוך לחימת יחידתו ואף הלחימה בכלל. חשוב כי זוחות אלה ייכתבו בסמוך ככל הניתן למועד סיום הלחימה, כדי שלא יושפעו מהלכי רוח הקיימים לאחר מבצעים ומלחמות. הדוח ייכתב לפי פורמט קבוע – דבר שמתקיים בצה"ל כבר כמה שנים, מאז מלחמת לבנון השנייה. **התחקירים לאחר פעולה.** לאחר שייקבעו יתנו תשובה

דוגמה נוספת להטיות בהפקת לקחים היא העובדה שעבודות מטה שלא אושרו או לא הבשילו לכדי אישור לפני מערכה מסוימת, משולבות או מובאות במלואן כתחקיר לאותה מערכה, מאושרות ומוטמעות בתוכניות העבודה שלאחר המערכה. דוגמה לכך היא עבודת המטה לארגון מחדש של המפקדות בכוחות היבשה, בעיקר מפקדות האוגדה ומפקדות החטיבה.<sup>12</sup>

הארגון של מפקדות אלה נמצא בעבודת מטה שלאחר מבצע "צוק איתן" תחת הכותרת "תחקיר המפקדות ביבשה". תחקיר זה לא נולד מיד לאחר המערכה. המילה "תחקיר" עטפה את עבודת המטה שהייתה כבר בסיומה, והוא הובא לאישור כחלק מתהליך התחקור, לפחות באופן סמלי, ובכך ניתן לעבודת המטה תוקף<sup>13</sup> של לקח מלחמה. דוגמה נוספת לכך היא עבודת המטה לארגון יהל"ם שהגיעה לידי בשלות רק לאחר סיכום "צוק איתן", והלקחים בתחום ההתמודדות עם הממד התת-קרקעי בלחימה שהופקו במבצע. עבודת המטה הונחה שוב על שולחן המחליטים, בתוספת הלקחים של מערכת "צוק איתן", אושרה והוטמעה במהירות כדי שנושא תת-הקרקע יקבל מענה מהיר, לפחות בתחום זה.

ניתן לומר כי יש פערים משמעותיים באופן בו מתוכנן ומנוהל תהליך הפקת הלקחים ממלחמות וממבצעים בצה"ל בכלל ובזרוע היבשה בפרט. על פערים דומים ונוספים הצביעו כבר יעקב צור ושמואל אבינרי במאמרם בכתב העת **מערכות**.<sup>14</sup> במאמרו הדגיש צור את הפער בהטמעת הלקחים, אם אלה אכן הופקו, וטען כי אחד הכשלים המרכזיים הוא בהטמעת הלקחים וביישומם. אבינרי כתב על "הגזמות, טשטושים, כיתתיות והחמצות שאפיינו את תהליך הפקת הלקחים במלחמת שלום הגליל".<sup>15</sup> הוספת נושא האמון של המפקדים וקציני המטה בלקחים שהופקו, תראה את הקושי של המפקדים להטמיע לקחים.



**אימון חטיבה 11 בצפון.** ייתכן שלקח שהופק במהלך מבצע בביטחון השוטף, ישפיע באופן מכריע על יכולתו של הצבא לפעול באופן אפקטיבי במלחמה הבאה

**ומזוויות צרות של אינטרסים מטעם אגפי מטה ומחלקות מטה, מערכים וחילות ראשיים, שעלולים לצמצם את מרחב הדיון.** לעיתים, אינטרסים של גופים צבאיים יש בהם כדי לנסות ולהוביל את תוצאת התחקור לצורך הפרטי שלהם, תוך התעלמות מן המידע שנאסף ושנחקר. כך לדוגמה, רבה השפעתם של גופי האמל"ח בצבא שממהרים להניח על שולחן צוותי התחקור את המטעמים הטכנולוגיים הזמינים שיכולים לפתור את הבעיות שנתגלו, אך אלה טרם הוגדרו כבעיות, ובוודאי שלא נערכה חקירה מקיפה לגבי האופן בו נכון להתמודד עימן.

**החשיבות למקורות ראשוניים ברורה, אך גם בה יש לפעול ל"הסרת מוץ" של שיקולים מסוימים וכיסוי של כישלונות.** רצוי להקפיד לאסוף את המקורות הראשוניים, ובהם בעיקר את הדוחות אחרי פעולה שכותבים המפקדים, מיד בסוף המבצע. בדוחות אלה מידע ראשוני, נקי מאינטרסים של גופי מטה, ויש בהם לקחים מזוויתו של המפקד שפעל בשטח והתמודד עם אתגרי הלחימה.

**הכוונה עיתית ובקרה ייעשו על-ידי המפקד שמינה את צוותי התחקור.** המפקד יערוך דיוני סטטוס שבהם תוצג התקדמות תהליך התחקור, ויונחו בפניו השאלות המרכזיות, כל צוות התחקיר עליו הוא אמון. בדיונים אלה ראוי שהמפקד יכווין את ראשי צוותי התחקור באשר לנושאים שראוי שיטפלו בהם ויעדכן את הנחיותיו אליהם. במקרים בהם עולים לקחים שהופקו במהלך התחקור, יש להפנות אותם לגופים במערכת המוסדית או במערכת המבצעית כדי שאלה יפותחו ויישמו, לאחר שהמפקד אישר אותם. דוגמה לכך היא הלקחים שהופקו במהלך מבצע "צוק איתן" ולאחריו בנוגע למנהרות. לאחר שאושרו הלקחים, החלו פעולות בניין כוח (רכש אמל"ח, אימון הכוחות, עדכון טכניקות קרביות) כדי לטפל בהם. **הצגת התחקיר ואישורו על-ידי המפקד.** שלב מרכזי

לשאלת ההתאמה של גורמים מסוימים למלחמה הנוכחית ולזו הבאה, מתוך הבנה שהאויב נמצא גם הוא בתהליכי למידה:

1. שיטות לחימה.
2. אמצעי לחימה.
3. ארגון הכוחות ואופיים.
4. האימונים טרם המלחמה.

בנוסף יש לבדוק אם צריך לעשות שינויים בתחום כוח האדם (סדיר, מילואים, משכי הכשרה, פיתוח מפקדים ועוד) לאור הלמידה מהמלחמה הנוכחית, כדי להיות מוכנים למלחמה הבאה.

**קביעת צוותי התחקור ומינוי ראשי הצוותים תיעשה לאור מומחיותם של ממלאי התפקיד.** הדבר מובן מאלי, אך חשוב לציין אותו מכיוון שבמקרים רבים משובצים חברי צוות תחקור על-פי פניות הגוף המשלח, כפי שמשלבים קצינים בתפקידי מפקד תורן במחנה זה או אחר. התחקור לאחר מלחמה או מבצע אינם משימה שולית המפריעה לעבודת המטה היום-יומית, כי אם המשימה החשובה ביותר שנועדה לוודא שהצבא מוכן למלחמה הבאה. לכן, חשוב שראש צוות התחקיר יאשר אישית את חברי הצוות, ובמידת הצורך יפסול, וידרוש מהגוף המשלח (מחלקת מטה, חיל ראשי וכדומה) ממלא תפקיד מתאים.

**שאלות התחקיר ייקבעו על-ידי ראש צוות התחקיר.** הוא יציג למפקד שמינה אותו לערוך את התחקיר. במינוי ראש צוות התחקיר, יגדיר המפקד הממונה את השאלות המרכזיות של התחקיר, אך עם תחילת עבודת הצוות, לימוד החומר יביא לכך ששאלות אלה יעודכנו, יורחבו ואף ייפסלו ויש לתת בידי ראש הצוות מנדט לשנותן. יש לתת בידי ראש צוות התחקיר הסמכות למסגר מחדש את מרחב הלמידה ואת שאלות התחקיר.

**צוות התחקור יתעלם, ככל הניתן, מצרכים משאביים**

ממבצעים ומאימונים באופן קבוע בכל מצבי הכוונות, כדי שייטמע בכוחות כחלק מהפעולות הקבועות והטבעיות שנעשות במהלך מלחמה.

**הלמידה מן ההיסטוריה של התחקור והלמידה המבצעית.** ראוי שצוותי התחקור יעיינו בסיכומי תהליכי הלמידה והתחקור של מבצעים, מלחמות ותרגילים (בעיקר תרגילים גדולים שבחנו תפיסה מסוימת כמו התרגיל הפיקודי-אוגדתי שקדם בחודשיים למלחמת לבנון השנייה), כדי שיחזיקו באפשרויות מתודולוגיות שונות לתחקור וישימו לב להטיות השונות האפשריות שכבר התקיימו בהם. בנוסף, רצוי שיעיינו בעיקרי הלקחים שהופקו במבצעים ובמלחמות הקודמות (הקרובות למבצע המתוחקר לצורכי ההקשר המתאים), ויהיו ערים ללקחים שהופקו במבצעים קודמים. כך יוכלו לכוון ולמקד את התחקור והלמידה בצורה טובה יותר.

## ראוי שלקראת אישור ההמלצות ללקחים של צוות תחקיר מסוים או פסילתן, יגישו גופי המטה של המפקד מידע מתאים שיסייע בידי לבחון המלצות אלה

### סיכום

בכל הקשור ללמידה המבצעית ולהפקת הלקחים ממלחמות וממבצעים אין חדש, אך בחינה ארוכת שנים של לקחי צה"ל ובעיקר לקחי היבשה מראה כי יש הטיות רבות בתהליך הלמידה, התחקור, הפקת הלקחים ויישומם. העיסוק בתחקור המלחמה הוא עניינו של המפקד, הן במערכת המוסדית והן במערכת המבצעית, ונכון שמפקדים יטו לכך קשב רב.

בידי ראשי צוותי התחקור מוטלת אחריות רבה, ועליהם לפעול ללא משוא פנים ותוך התעלמות משיקולים שאינם מקצועיים. תהליך התחקור אינו חותמת גומי על עבודות מטה שלא הצליח גוף זה או אחר לאשר לפני המבצע. יש לזכור כי לאור הלקחים שאושרו בסוף תהליך התחקור תפעל המערכת הצבאית שנים ארוכות, ועמם תצא למערכה הבאה. לכן יש להקפיד על תחקור מקצועי, נטול פניות, חד וברור, לצד קבלת החלטות זהירה באישור הלקחים. האחריות לכך מוטלת על המפקדים בראש ובראשונה וכמובן על כל מי שנושא במשימת התחקור, במבצעי לחימה לסוגיהם, באימונים ואף בתהליכי בניין כוח שנכון לתחקור ולשפר לאור הלקחים שמופקים מהם.

התחקור הוא מלאכת קודש בה עוסקים מפקדים וקציני מטה כדי להביא לשיפור האפקטיביות המבצעית של הצבא. זאת על מנת שיוכל להשיג את ההישגים המבצעיים שנדרשים ממנו בכל דרג, בעוצמה ובעיתוי המתאימים, תוך הקטנת הפגיעה של האויב בכוחותינו.

\* ברצוני להודות לסא"ל (מיל) דביר פלג על ההערות המועילות. ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

בהפיכת המידע לידע שיש לבצע בעזרתו פעולות ברורות של בניין כוח ועדכון שיטות הפעלת הכוח, במידה שהמלצות ראש צוות התחקיר מכוונות לכך. אישור התחקיר ובעיקר ההמלצות ללקחים שבו, יש בו בכדי לשנות את תוכניות העבודה קצרות וארוכות הטווח ועל המפקד הממונה לפעול בזהירות רבה בעת שהוא מחליט בכך.

נכון שלקראת אישור ההמלצות ללקחים של צוות תחקיר מסוים או פסילתן, יגישו גופי המטה של המפקד מידע מתאים שיסייע בידי לבחון המלצות אלה. לדוגמה, אם עלתה בעיה מסוימת באשר לתפקודם של מ"כים במבצע מסוים, ראוי שיונחו בפני המפקד תחקירים דומים ממלחמות וממבצעים בעבר, וכן עיקרי עבודות המטה שנעשו בנוגע לאפיון תפקידם של מ"כים. בחינה רחבה זו תאפשר לקבל החלטות שקולות ובעלות ראייה רחבה ועמוקה מבחינת ההיסטוריה ומבחינת תחומי העניין שבנושא המדובר, ותמנע קבלת החלטות שייכתן ובמבצע הבא יתברר שהיו שגויות. במקרים רבים למפקד יש זווית ראייה מסוימת לגבי נושא העניין של תחקיר זה או אחר, אך נכון שיטה אוזן קשבת לצוות התחקיר שערך חקירה מקצועית ונטולת עכבות בנושא המדובר.

**לקחים חדשים לעומת לקחים ישנים.** במידה ונקבעו לקחים הסותרים או המעדכנים לקחים ישנים שכבר מהווים חלק מתוכניות העבודה בצבא, יש לחזור ולעדכן את תוכניות העבודה בהתאם, וכמובן את טבלאות המעקב השונות המשמשות במשך שנים לקיום סטטוס יישום לקחי מבצע מסוים.

**יישום הלקחים ממבצע מסוים בתוכניות העבודה לטווחי הזמן השונים חייב להיות מבוקר על-ידי ראש המטה.** היישום ייעשה תוך עדכון המפקד, מכיוון שאלה המרכיבים בתוכנית העבודה שהוחלט שיש בהם כדי תיקון מצב קיים. התיקון שנקבע נלקח ישירות משדה הקרב ולכן מעמדו כראשון בין שווים, מאחר שהוא נובע מסיבת קיומו העיקרית של הצבא ומתוך חיכוך אמיתי ולא מתוך חדרי הדיונים, המעבדות והתרגילים שאנו "מתרחשים" בהם את המלחמה.

**הלמידה המבצעית ותהליך הפקת הלקחים המתקיים בה, נכון שיעשו גם במהלך משך הזמן שבין המלחמות.** ברגיעה מתקיימים מבצעים ואימונים מהם נכון יהיה ללמוד על אופן התנהגות האויב וכן על כוחותינו, ולהתאים את בניין הכוח. הלמידה המבצעית לא נכונה רק למלחמות ולתקופת התחקור הבאה בעקבותיהן, אלא צריכה להתקיים כל זמן שהצבא פועל, בכל מצבי הכוונות, תוך שהלמידה מתאימה עצמה לאופי העימותים העכשוויים ובעיקר לאלה העתידיים להתרחש.

כך, ייתכן שלקח שהופק במהלך מבצע בביטחון השוטף, ישפיע באופן מכריע על יכולתו של הצבא לפעול באופן אפקטיבי במלחמה הבאה. אופיים של העימותים בעשורים האחרונים מלמד כי בהיבט הטקטי ההתנגשות בין כוחות זוטרים אינה שונה בהרבה בין מבצע המתרחש במהלך מצב כוונות רגיעה ובין מצב כוונות מלחמה. לדוגמה, בחלק מתחקירי הגדודים והחטיבות במהלך מלחמה ניתן למצוא את הכותרת: "תחקיר היתקלות פלוגה ב' עם שני חמושים בכפר מסוים". מעבר לתוכנם של הלקחים, נכון לקיים את תהליך הפקת הלקחים







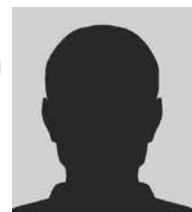
# על שחיקת

בשנים האחרונות הפכה ההרתעה לתכלית מרכזית, שלשמה מופעלת עוצמתה הצבאית של מדינת ישראל. העיסוק בהרתעה קיים מאז ומעולם במעשה המלחמתי - אויב מפוחד עשוי לשמש יתרון גדול בידי הצד המרתיע.

במאה ה־20 התפתח רעיון ההרתעה בהקשר של פיתוח פצצת האטום ושל השימוש בה. ואכן, כל עוד שני יריבים מחזיקים בנשק כה קטלני, הרתיעה תמנע את השימוש בו בפרט ואת ההסתכנות במלחמה בכלל.<sup>1</sup>

בהקשר של ישראל עבר המושג התפתחות משלו.<sup>2</sup> מופע הבכורה של ההרתעה, עוד בשנותיה הראשונות של המדינה, הוא אחד מיסודות תפיסת הביטחון הישראלית לצד ההתרעה, ההכרעה ומאז דוח מרידור ב־2004 גם ה"התגוננות". על־פי התפיסה הזאת, רק צבירת עוצמה והקרנתה על האויב מבטיחות כי אויב מדינתי יימנע מלקרוא תיגר על ביטחונה של ישראל. לשימוש הנוכחי במושג ההרתעה בהקשר הישראלי שלושה

רס"ן נ, להק אוויר, תחום תכנון המערכה



מושג ההרתעה נחלש בשנים האחרונות, ועל כן יש להחזיר אותו לממדיו הראויים, לתחום את היקפו ולבחון אותו בתוך ההקשר הכולל של העימות הצבאי





# מושג ההרתעה

שגרה - אנו מנסים להרתיע את האויב מלהפעיל כוח בכמויות קטנות בתקופה שבין המערכות, כדי למנוע הסלמה רחבה.

## ההרתעה וחולשותיה

### ישות עצמאית שהיא חזות הכול

אנו מדברים על "החזרת ההרתעה" ועל "שיקום ההרתעה", משל הייתה ישות עצמאית ומתוחמת. אם נמשיל את ההרתעה לבניין רב־קומות - רק יסודות בניין חזקים ותחזוקו לפרקים, יבטיחו כי לא יקרוס. בהתייחסנו כך להרתעה אנו שוכחים כי מדובר למעשה במצב תודעתי של האויב. תודעת האויב, וכך גם זו שלנו, מושפעות ממרכיבים רבים: החל מתפיסות העולם של מנהיגי האויב ואישיותם, וכלה בתחושת המסוגלות הצבאית ברגע נתון. נוסף על כך, תפיסת ההרתעה כישות נפרדת גוזרת עלינו מרדף בלתי פוסק אחריה עד אשר נצליח לתפוס אותה. זאת

קווי מאפיינים מרכזיים:

1. הירתעות היא מצב תודעתי של האויב. אויב מורתע הוא כזה שאיננו יוצא להרפתקה מסוכנת מול ישראל, בשל חששו מעוצמתה הצבאית.
2. ההרתעה מבטיחה שקט. הירתעות האויב היא הדרך להבטיח את הרחקת הסבב הבא, שיגיע כאשר האויב ישכח את פוטנציאל ההרס של מלחמה מול ישראל.
3. הרתעה דורשת אקטיביות. הרתעה היא מצב שיש לתחזק, ועל כן אנו נדרשים להילחם בחלוף תקופה לא ידועה. תכלית המערכה היא להכות את האויב כך שהחשש שלו מפני המלחמה יגבר על רצונו להילחם, או ישוב לממדיו טרום ההידרדרות ללחימה. בעבר הייתה ההרתעה מושג בבסיס תפיסת הביטחון, ועם השנים הפכה להיות תכלית אסטרטגית של מלחמות ומבצעים. יתרה מכך, המושג נכנס לשימוש גם בעתות





תצוגה של כלי נשק וציוד צבאי אחר שהוחרמו מהספינה קארין איי, ששימשה בניסיון להבריש נשק לרצועת עזה, ינואר 2002

הרגשות והתחושות בנוגע להישגים שלנו, וכל שנותר לנו הוא לנחש שהושגה התכלית.

מצדו השני של המטבע - אנו עלולים להיגרר למערכה ממושכת ובזבזנית, מתוך רצון להיות בטוחים שהושג היעד הרצוי. בעיה אחרת היא שגם אם למלחמה לשם הרתעה תהיה הצלחה בתחום מסוים, לדוגמה שלילת נשק מסוים מהאויב, היא עלולה להיחשב לכישלון אם לאחריה לא יונהג שקט מופתי באותה זירה.

### ההרתעה עובדת כל עוד נשמר השקט בזירה

כל עוד נשמר השקט בזירה מסוימת - נשמרת ההרתעה. במילים אחרות, הרתעה היא דבר הנמדד על דרך השלילה והיא בעיקרה היעדר מלחמה. כמו כן, הרתעה היא דבר הנתון לפרשנות רחבה. בזירה הצפונית נשמר השקט מאז תום מלחמת לבנון השנייה. אנו מסבירים כי השקט המתמשך נובע מהצלחתנו באותה מלחמה ליצור תג מחיר שחרג מציפיות חזבאללה, אך האזנה לנאומיו של מזכ"ל חזבאללה חסן נצראללה מלמדת כי גם הצד השני סבור שניצח, שהרי גם הצד הישראלי לא תקף בכל השנים האלה.<sup>5</sup> מדברים אלה ניכר כי לא ניתן להבין באמת מי ניצח במלחמה בהסתכלות אובייקטיבית מבחוץ, וכששני הצדדים אינם מעוניינים להילחם - אם הסיבה היא הרתעה דרצדדית, כיצד ניתן לפסוק מי הכריע את המלחמה ההיא? מי הרתיע יותר?

### ההרתעה מתארת פחד של האויב מלהילחם, ואינטרס תועלתני-שכלתני שלא להילחם

כאשר דובר מן השורה מתייחס לכך שהאויב מורתע, לעיתים כוונתו היא לכך שהאויב מפחד מפני מלחמה. במקרים אחרים הוא מתכוון לכך שכאשר האויב מחשב את העלות של המלחמה ביחס לתועלת ממנה - הוא פוסק נגדה מטעמי חוסר כדאיות.

מתוך הנחה שאם רק נגיע לנקודת הזהב שבה האויב מורתע - יובטח השקט. המשמעות של הדברים היא מעגל בלתי נגמר של הפעלת כוח צבאי, כל פעם בעוצמה מתגברת, עם הצורך להפתיע את האויב, לחרוג מציפיותיו והכול כדי שענן ההרתעה ישוב לרחף מעל ראשו.<sup>3</sup>

### כלליות יתר

השימוש במושג ההרתעה נעשה לרוב על דרך ההכללה. אנו רוצים שהאויב יהיה מורתע, אך ממה? התשובה השגורה היא שהאויב פשוט צריך להיות מורתע מלהילחם נגדנו. ואולם, מה הכלים הנכונים להשגת יעד ערטילאי זה? מה אמצעי הלחימה המתאים לכך? מה האסטרטגיה ההגיונית הנגזרת מרצון מופשט זה? קיים פער רחב בין היעד הנדרש - התכלית האסטרטגית - ובין השיטה הרצויה להשגתו. אחד הפתרונות הניתנים לכך, לעיתים, הוא גרימת הרס רב במגרש האויב.<sup>4</sup>

## בעבר הייתה ההרתעה מושג בבסיס תפיסת הביטחון, ועם השנים הפכה להיות תכלית אסטרטגית של מלחמות ומבצעים

### יעד שלא ניתן למדידה

אנו רוצים להרתיע את האויב, אך כיצד ניתן למדוד ולכמת זאת? מובן שאין בנמצא תכלית אסטרטגית שניתן למדוד במעבדה ולאור הניאונים, אך ההרתעה סובלת מכך כפליים. ואכן, כיצד נדע שהאויב מורתע כראוי? מתי מגיע השלב במלחמה שיבטיח שנים של שקט? בהיעדר יכולת למדוד, אנו עוברים לתחום





**מזכ"ל חזבאללה חסן נצראללה.** האזנה לנאומיו של חסן נצראללה לאחר מלחמת לבנון השנייה מלמדת כי גם הצד השני סבור שניצח

## רצועת עזה כמקרה בוחר

ניתן לקחת כדוגמה את המציאות שהתהוותה בחודשים האחרונים ברצועת עזה. לראשונה מזה ארבע שנים חמאס נוקט פעולות עוינות הכוללות פח"ע בגדר, ירי רקטות והסתכנון בהסלמה רבתי. ישראל מנגד מגיבה בפעולות צבאיות בהיקפים משתנים, שמטרתן להרתיע את חמאס משימוש בכוח, בתקווה לעצור את תהליך ההידרדרות לסבב לחימה. יש לחפש את האמצעים הצבאיים ששייבו את המצב לקדמותו. לעומת זאת, יש לנתח את מערך השיקולים של חמאס, ולהבין שהיחסים שלה עם ישראל אינם טרדנתם היחידה. משחקים במגרש זה גם יחסי חמאס-רשות הפלסטינית, היחסים עם מצרים, עם קטר ועם כלל המערכת הבין-לאומית. חמאס מושפעת גם מרחשי הלב של הציבור בעזה - קהל המורכב מקבוצות רבות בעלות אינטרסים מגוונים. לחמאס יש זהות ארגונית ודתית המגדירה חלק מפעולותיה. נוסף על כל אלה, יש להבין כיצד רואה חמאס את האופציה של מלחמה עם ישראל. אין ספק שהתנועה מודעת להרס הרב שייגרם לרצועת עזה, אך אולי בנקודת זמן מסוימת היא תגיע למסקנה שאפשר להרוויח מעימות. תהיה זו טעות לשייך לפעילות צבאית סגולות של הרתעה, בלי לבחון ולנתח את התמונה הכוללת. לכן יישאלו תמיד השאלות - מה יכול להשיג כוח צבאי במציאות הנוכחית ולנוכח מערך השיקולים של האויב? כיצד הוא יכול להשפיע על השיקולים התועלתניים שלו וכן על רגשותיו?

## סיכום

למילים ולמושגים יש משקל רב בתהליך התכנון הצבאי, ובייחוד למילים המשמשות תכלית אסטרטגית של תוכנית צבאית, שממנה נגזרות הפעולות האופרטיביות. במאמר תוארו חולשות של מושג הרתעה, ועל כן יש להחזיר את המושג למקומו ולממדיו הראויים, לתחם את היקפו ולבחון אותו בתוך ההקשר הכולל של העימות הצבאי. כך נקטין את הפער בין הציפייה שתולים בהפעלת הכוח ובין תוצאותיה בפועל, נביא לבהירות בתוך צה"ל ומחוצה לו ואף להפעלת כוח שקולה ומדויקת יותר. **ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.**

הבעיה המסתמנת מכך היא חוסר בהירות לגבי משמעות ההרתעה. האם היא מתארת מצב רגשי-תודעתי-פסיכולוגי של האויב, ולכן מחייבת להמשיך בפעולות המשפיעות על התחושות שלו, או שהכוונה היא לעניין שכלתני?

## הצעות לשימוש נכון יותר במושג ההרתעה

לאור החולשות שתוארו, מוצעות כמה אפשרויות לחידוד השימוש במושג:

### דיוק ושוב דיוק

כל עוד אנו מקנים להרתעה משמעות כללית מדי, אנו סובלים מן החולשות שפורטו לעיל. על כן מומלץ לצמצם את היקפו של המושג על-ידי דיוק.

המטרה היא להרתיע את האויב מ-X, כלומר אנו מעוניינים שהאויב יהיה מורתע מלהשתמש בנשק מסוים; אנו רוצים שהאויב יהיה מורתע מלהילחם בתקופה הקרובה; אנו חפצים לייצב את המשוואה ביחסי הכוחות עם האויב כך שישמר השקט. במילים אחרות, מומלץ כי הופעתו של מושג ההרתעה תבוא תמיד עם שכבה רעיונית נוספת התוחמת את תחולתו. כך ניתן יהיה להפנים מה היעד המדויק הנדרש, לפתח שיטות וכלים להשגתם ובכך להגיע להצלחה צבאית (גם אם נקודתית). הדיוק מאפשר תכנון צבאי יעיל יותר כשהוא יוצר תרגום נכון של התכלית הערטילאית לתוכנית אופרטיבית. בנוסף, הוא מאפשר הצלחה תודעתית - עמידה בהישג ברור, בהנחה שהוא מספיק חשוב, אפשר לתרגם להצלחה מהדהדת גם בשיח הציבורי והתקשורתי.

## מומלץ כי הופעתו של מושג ההרתעה תבוא תמיד עם שכבה רעיונית נוספת התוחמת את תחולתו

**ההרתעה היא רק מרכיב אחד מתוך סך שיקוליו של האויב** יש להפנים שהתייחסות להרתעה כאל ישות עצמאית שהשגתה תבטיח הצלחה, היא הסתכלות פשטנית מדי על המציאות ועל האויב החי בה. ההיסטוריון היווני תוקידידס אמר שהמלחמות הן תוצאה של כבוד, פחד או אינטרס<sup>6</sup> - כאשר מדינה מתלבטת אם לצאת למלחמה, מובאים בחשבון כל האלמנטים הללו. נשקלים ההיבטים הביטחוניים, הכלכליים, החברתיים והמשפטיים של המלחמה. משוקללים בהחלטה אינטרסים רבים ושחקנים מגוונים. חלקם פנים-מדינתיים - קבוצות אינטרס ודעת קהל; חלקם האחר שחקנים בין-לאומיים - מעצמות, מדינות העולם, ארגונים, בריתות והסכמים בין-לאומיים. לצד כל אלו קיימים המרכיבים הרגשיים, ולעיתים, על-פי אותו תוקידידס, המלחמה היא בכלל רצון של שחקן להציל את כבודו או להגדיל אותו. לכן, אל לנו להתייחס לכוחו הצבאי בתור השיקול היחיד של האויב אם להילחם או לא. המורתעות והחשש מפני פוטנציאל הפגיעה בו הם כמובן שיקולים חשובים, ואף מרכזיים מאוד, אך הם לא היחידים. אנו נדרשים להבין את האויב, לנתח את סך שיקוליו ואת ההקשר האסטרטגי שבו הוא נמצא. בהתאם לכך ניתן יהיה אולי לגזור מה מידת חששו מפני מלחמה בנקודת זמן מסוימת.



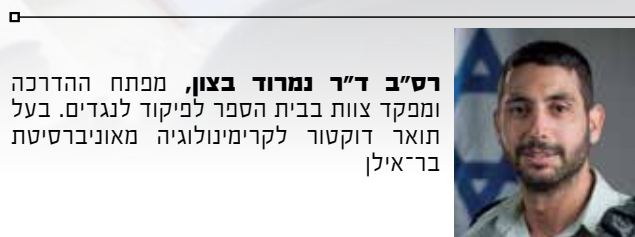
# "הנגד החדש" בצה"ל: תמורות בתפיסת הפיקוד והמנהיגות של הנגדים בצה"ל

בעבר, ההתייחסות אל הנגד הייתה כמי שמחזיק בידע מקצועי וממלא את תפקידו במשך שנים רבות. בהתייחסות אל תפקידו של הנגד החדש יש לכלול בנוסף דרישות פיקודיות. הטמעת השינוי במעמדו של הנגד ובמערכת הדרישות ממנו מחייבים גם שינוי תפיסתי נרחב בקרב מערכים אחרים, בדגש על מערך הקצונה בצה"ל

הנגדים בצה"ל עומדים בבסיס יכולתו של הצבא לבצע את משימותיו, מתוקף היותם אנשי מקצוע מיומנים ומנוסים המשמשים עמודי התווך ביחידות השונות ומשפיעים באופן ישיר על מוכנות יחידתם למשימה בשגרה ובחירום. בשנים האחרונות חלו שינויים בתפיסת התפקיד של הנגד, כך שהגדרה כוללת גם התייחסות לתפקידו של הנגד כמפקד. במהלך סיור שערך הרמטכ"ל לשעבר רא"ל גדי איזנקוט עת כיהן בתפקיד סגן הרמטכ"ל בבסיס הכליאה בעתלית, נחשף לעובדה שרוב החיילים הכלואים בצה"ל נתונים תחת פיקודם הישיר של נגדים.

ניסיונות לקבוע מהו אחוז החיילים הכפופים ישירות לנגדים, בהשוואה לאחוז החיילים הכפופים ישירות לקצינים, העלה השערות לפיהן כ-70% מהחיילים כפופים ישירות לנגדים. בשל שינויים ארגוניים במבנה הצבא לא ניתן לאמוד את האחוז במדויק, אך מטבע הדברים ברור כי רוב החיילים בצה"ל כפופים ישירות לנגדים והנגדים הם אלו שבאים במגע ישיר עם החיילים. זאת בעוד הקצינים הם סמכות פיקודית גבוהה יותר, מתוקף היותם מפקדיהם של הנגדים.

בשנים האחרונות מתרחשים בצה"ל תהליכים ארגוניים המעצבים מחדש את תפיסת הפיקוד והמנהיגות של הנגד ומשפיעים על הגדרת תפקידו. עד לתחילתם של תהליכים אלו נתפס הנגד כעמוד התווך המקצועי של יחידתו, והיה עליו להיות אומן בתחומו, מומחה, בקיא במלאכתו ומוקד ידע חיוני. כעת מתגבשת תפיסה לפיה על הנגד להיות ראשית כל מפקד. פתיחתו של בית הספר לפיקוד לנגדים בשלהי 2017 הביאה להגדרה מחדש של תפקיד הנגד, ולהרחבת תחומי העיסוק, האחריות והסמכות של נגדים בצה"ל בפיקוד ובמנהיגות.





יום עיון לציון שנת הפעילות הראשונה של בית הספר לפיקוד לנגדים, פברואר 2019



חניכת בית הספר לנגדים בראשות הרמטכ"ל גדי אייזנקוט, אוקטובר 2017

של הנגד, ופחות במתן כלים פיקודיים להתמודדות עם אתגרי הפיקוד.<sup>2</sup> ייעודו של בית הספר "להוות מרכז להכשרה בין-זרועית אחודה של הנגדים בצה"ל למקצוע הפיקוד הצבאי, לקדם את מערך הנגדים כמפקדים בעלי גאווה ותחושת שייכות לצה"ל ולמדינת ישראל". לאור ייעוד זה נקבעו המטרות וההישגים הנדרשים של הקורסים, ובשניהם יש עיסוק רב בציר הפיקוד והמנהיגות.

מנהל כוח אדם צבאי מגדיר את הנגד: "חוגר בשירות קבע, או חוגר ששירת בשירות קבע בעבר וגויס לשירות מילואים פעיל, שניכרים בו מומחיותו המקצועית, הידע והניסיון שצבר מהכשרתו ועיסוקיו הצבאיים, הנושא אחת הדרגות מסמל ועד רנ"ג, ויש שמפקד על חוגרים".<sup>3</sup> עם כניסתו לשירות הקבע הנגד נדרש ליכולת פיקודית. ואולם, בשונה מקצין, הנגד לא מוכשר בתחום הפיקוד כתנאי לשינוי מעמדו מחייל לנגד, וההבדל שבין חייל המשרת בצה"ל בשירות סדיר ובין נגד בשירות קבע - הוא הכניסה הרשמית לשירות הקבע, שמתבטאת בשינוי קידומת סוג האוכלוסייה במערכות צה"ל.

## בשונה מקצין שזוכה להכשרה מקיפה בציר הפיקודי, החל מכניסתו לבית הספר לקצינים ובהמשך קורסי פיקוד שונים במהלך שירותו, הנגד הוכשר בעיקר בציר המקצועי

הבנות אלו שימשו בסיס עקרוני לחשיבה מחודשת לבחינת מסלול השירות של הנגד. במסגרת עבודת מטה נרחבת נקבע רצף הכשרות לנגד בציר הפיקודי,<sup>4</sup> שראשיתו בקורס כניסה לקבע המתקיים באחריות החיל במהלך שנת הקבע הראשונה של הנגד, לרוב בבסיס ההדרכה של החיל. בבית הספר לפיקוד לנגדים מתקיימים שני קורסים רב-זרועיים המכשירים לדרג:

1. קורס כניסה לקבע מובהק, המכשיר לדרגת הרס"ר.
2. קורס פיקוד ומטה לנגדים, המיועד לנגדים במסלול הבכיר - מינוי רנ"ג.

בשני הקורסים נלמד מקצוע הפיקוד הצבאי במטרה ליצור

## עידן חברתי חדש

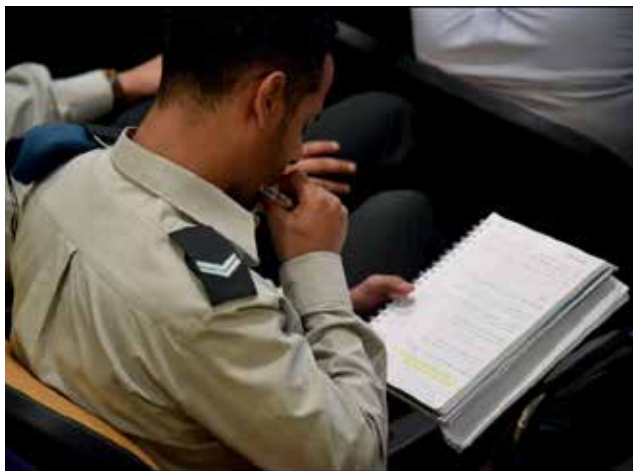
בשנים האחרונות אנו עדים לתופעות חברתיות חדשות, שתוצאותיהן מאתגרות את משרתי הקבע בכלל ואת הנגדים בפרט. גיוסם של חיילים ילידי תחילת שנות ה-2000 המחפשים משמעות בשירות הצבאי, מציב אתגר פיקודי ממשי בפני המפקדים. חיילים אלה, בני דור ה-Y, הם בעלי אוריינטציה טכנולוגית, ונוטים לקדם מטרות אישיות על-פני מטרות ארגוניות.<sup>1</sup> מעבר לכך, גיוסם של אוכלוסיות שלא גויסו בעבר ושל אוכלוסיות בעלות רקע סוציו-אקונומי נמוך, תובעות מהמפקדים התמודדות עם אתגרים בהיקף גדול יותר מבעבר. זאת לצד התרחבות תחומי האחריות והגדלת כמות המשימות, הנובעת מריבוי התפקידים הנוספים על התפקיד המקצועי של הנגד. הדבר נוצר בעקבות השינויים הארגוניים בצה"ל והקיצוצים המערכתיים שחייבו צמצום של מספר משרתי הקבע.

## בשנים האחרונות מתרחשים בצה"ל תהליכים ארגוניים המעצבים מחדש את תפיסת הפיקוד והמנהיגות של הנגד, ומשפיעים על הגדרת תפקידו

פתיחת בית הספר לפיקוד לנגדים במכללה לפיקוד ומטה, נועדה לתקן עוול היסטורי בהכשרות הנגדים בציר הפיקודי מאז הקמתו של צה"ל. בשונה מקצין שזוכה להכשרה מקיפה בציר הפיקודי החל מכניסתו לבית הספר לקצינים, ובהמשך קורסי פיקוד שונים במהלך שירותו (לדוגמה: הקורס לפיקוד טקטי, הקורסים לפיקוד ולמטה "אפק" ו"אלון"), הנגד הוכשר בעיקר בציר המקצועי, החל משלב הכשרת היסוד בבסיסי ההדרכה השונים ועד לשלב המקצועי העליון הנרכש לרוב עם מינוי הנגד למסלול הבכיר.

גם הכשרות ביוזמת היחידה או החיל שעסקו בפיתוח מנהיגות הנגדים, התקיימו לרוב במתכונת מצומצמת ולא כחלק מרצף הכשרות בתחום הפיקוד. יעילותן של הכשרות אלו מוגבלת, שכן המשך שלהן קצר והן מבוססות בעיקר על תהליכי העצמה





נגדים בכנס לציון שנת הפעילות הראשונה של בית הספר במהלכה הוכשרו למעלה מ-500 בוגרים

החל שימוש במושג "הנגד החדש". בבואנו לענות על השאלה מיהו הנגד החדש בצה"ל, ראשית יש לבחון את המושג "נגד חדש" בראייה ביקורתית, שכן עולה השאלה האם הטמעת המושג דורשת גם את קיומו של המושג "נגד ישן". נראה כי התשובה לשאלה זו שלילית, וכי המושג "נגד חדש" נועד לבטא תפיסת עולם חדשה באשר לתפקידו של הנגד ולדרישות המערכת ממנו. שימוש במינוח "נגד חדש" הוליד במקביל גם את הביטוי "נגד ישן", המבטא תפיסה שמרנית לפיה במהותו הנגד פועל מתוך זיקה למקצוע שהוסמך לו ובו פיתח מומחיות אותה רכש עם השנים, ללא התייחסות למרכיבי תפקיד נוספים החשובים להצלחתו של הנגד בתפקידו. בשולי הדברים מרמז המושג "נגד ישן" על היעדר תוכנית הכשרה בתחום הפיקוד, חרף ההתמודדות ההולכת וגדלה עם אתגרי הפיקוד, וכפועל יוצא חוסר כלים פיקודיים להתמודדות מורכבת זו.

שפה משותפת בין הדרגים השונים בצה"ל, וכדי לאפשר לנגד שותפות בפיקוד על היחידה.

"זרקור הנגד" בצה"ל הוא מסמך מכוון שנכתב על-ידי חברי צוות ההקמה של בית הספר לפיקוד לנגדים, שפעל בראשות מפקד המכללה לפיקוד ולמטה תא"ל אודי בן מוחה. הצוות פעל כשנה טרם פתיחת שעריו של בית הספר, והיה אמון על מימוש חזון הרמטכ"ל לפתיחתו של מוסד ההכשרה. המסמך מגדיר את המשותף לכלל הנגדים בצה"ל, ואת הדרישות מהם בתחום הפיקוד והמנהיגות שעד כה לא הוגדרו באופן מפורש ומדויק.<sup>5</sup>

המסמך מפרט את מרכיבי התפקיד של הנגד, שזוהו במחקרים שנעשו בבית הספר למנהיגות ובחיל-האוויר על נגדים: מקצועיות, ניהול עצמי וניהול משימה, ערכים ומחויבות ארגונית ופיקוד.<sup>6</sup> ארבעת מרכיבי התפקיד אורגנו בצורת משולש, שבבסיסו המקצועיות המאפיינת את הנגד, עליה נבנים היכולת לניהול עצמי ולניהול משימה לצד ערכים ומחויבות ארגונית, ובקצהו העליון היכולת הפיקודית. המרכיבים משמשים לתיאור תהליך ההתפתחות שעובר הנגד, אך גם לתיאור מקורות הסמכות שלו ומערך הציפיות של המערכת הצבאית ממנו.

## מרכיבי התפקיד של הנגד, שזוהו במחקרים שנעשו בבית הספר למנהיגות ובחיל-האוויר על נגדים: מקצועיות, ניהול עצמי וניהול משימה, ערכים ומחויבות ארגונית ופיקוד

יש שיאמרו כי הנגד החדש אף משכיל יותר מן הנגד הישן, בעל כישורים מתאימים לניהול עצמי ולניהול משימה, וערכי יותר. כמו כן ניכרת בו מידה רבה של ממלכתיות, המבוססת על ארבעת המרכיבים לפיקוד ממלכתי:

- הכרת המפקד בהיותו מקור סמכות יחיד לפקודיו, הכפוף לשרשרת הפיקוד ולדרג המדיני.
- ענייניות הנוגעת לתפקידו של המפקד כמקבל החלטות המשוחררות מדעות אישיות, מלחצים ומשאר מסיחים.
- הכלה: הכרה בצה"ל כצבא העם המורכב ממגוון אוכלוסיות רחב, להן קשת רחבה של דעות פוליטיות ואמונות דתיות.

## הקמת בית הספר לפיקוד לנגדים תחת פיקוד המכללות הצבאיות היוותה נקודת שיא מרכזית בפיתוח עולם הנגדים בצה"ל. עם תחילת פעילותו החל שימוש במושג "הנגד החדש"

### הנגד החדש בצה"ל

הקמת בית הספר לפיקוד לנגדים תחת פיקוד המכללות הצבאיות היוותה נקודת שיא מרכזית בפיתוח עולם הנגדים בצה"ל, לצד פריחתן של עבודות מטה נוספות הקשורות לבחינת מסלול שירותו של הנגד בצה"ל. עם תחילת פעילותו

לשירות בקבע בכיר נוספות דרישות המבטאות את בכירותו של הנגד: שותפות בפיקוד על היחידה, פיקוד על נגדים הכפופים לו מתוקף תפקידו, סמכות מקצועית עליונה, חוליה מקשרת בין הדרגים, הסתכלות מערכתית על מגוון משימות ופיקוד על משימות אחדות במקביל, אישיות לדוגמה ופיקוד ממלכתי.

כשותף לפיקוד על היחידה על הנגד להשתתף בדיונים, בעבודות המטה ובכל פעילות אחרת שנועדה למימוש מטרות היחידה. בהקשר זה ראוי להדגיש כי חרף השותפות בפיקוד על היחידה נשמרת ההיררכיה הצבאית, וכפיפותם של הנגדים למפקד היחידה לא מטשטשת ואינה מאוימת על ידי הנגד.

מהנגד החדש מצופה אף לקיים אורח חיים בריא, הכולל בין היתר שמירה על תרבות גופנית קבועה כחלק ממשימותיו השוטפות. התנהלות זו עשויה להשפיע על התרבות הגופנית של היחידה כולה, ואימוץ דפוסים דומים בקרב הפקודים ביחידה.

בחלק מן המקרים הדרישות בדרג הגבוה יותר מתאימות לדרג הנמוך יותר, על אף החלוקה למערכת דרישות ייחודית לכל דרג. תכני הקורסים המתקיימים בבית הספר לפיקוד לנגדים עוסקים בכל דרג בנפרד במערכת הדרישות הייחודית לדרג, על-ידי מתן כלים פיקודיים לשם מענה לכל דרישה ודרישה המפורטת בזרקור לדרג המסוים. דוגמה לכך ניתן למצוא במערך שיעור בנושא חניכה ומשוב בקורס כניסה לקבע מובהק, התואם את דרישת המערכת למתן תמיכה, חניכה וליווי לנגדים שתחת פיקודם של הנגדים בקבע מובהק. דוגמה נוספת, תכני קורס פיקוד ומטה לנגדים המיועד לנגדים בשירות הקבע הבכיר עוסקים בהרחבה במושג ממלכתיות, החל מהגדרה תיאורטית של המושג וכלה בסיוור בבית הנשיא במסגרת שבוע המפקד הממלכתי המחנך המתקיים במסגרת הקורס.

## סיכום

בעבר ההתייחסות אל הנגד הייתה כמי שמחזיק בידע מקצועי וממלא את תפקידו במשך שנים רבות. מעמדו התבסס בעיקר על מומחיותו המקצועית, על הידע ועל הניסיון שצבר במסגרת עיסוקו בתחום. תפיסה זו באה לידי ביטוי גם במסלול הפיתוח שעסק בעיקר בהכשרה מקצועית של הנגד המבוססת על הקניית מיומנויות. בהתייחסות אל תפקידו של הנגד החדש יש לכלול בנוסף דרישות פיקודיות, מעבר לדרישת המקצועיות המבטאת שילוב של ידע מקצועי, מיומנות וגישה מקצוענית לתחום. בדרישת הפיקוד נקבע כי ראשית כל הנגד הוא מפקד, ועליו לשמש מודל לחיקוי בהתנהגותו הערכית, לטפל בפרט, לאכוף את הפקודות והנהלים, לשמש דוגמה אישית, לחתור למצוינות, לדווח על אירועים ולייצג את המערכת בפני החיילים.

זאת מתוך תפיסה לפיה הנגד הוא שותף לפיקוד על היחידה. ברור אפוא כי הטמעת השינוי במעמדו של הנגד ובמערכת הדרישות ממנו מחייבים גם שינוי תפיסתי נרחב בקרב מערכים אחרים, בדגש על מערך הקצונה בצה"ל. נראה כי בדרג הקצונה הבכירה בצה"ל חלה התקדמות רבה לעומת דרג הקצונה המערכתית (סא"ל, רס"ן) העלול למצוא בנגד החדש איום על ריבונותו ביחידה. על כן, לצד הטמעת התמורות בתפיסת הנגד החדש בקרב הנגדים עצמם יש לפעול להטמעתן במקביל גם בקרב הקצונה, החל משלב הכשרת הקצין הבסיסית. **ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.**



אימון גופני בקורס פו"ם נגדים מחזור שביעי, ינואר 2019

ערות לכך שהחיילים מגיעים ממעמדות סוציו-אקונומיים, עדות ומגדרים שונים; להם מגוון נטיות מיניות ועוד.

- נאמנות לערכי צה"ל המאורגנים במסמך רוח צה"ל, ובו מפורטים הערכים המשמשים כללי התנהגות אותן מצופה מהמפקד לדרוש מחייליו וברוחם לחנך את פקודיו. הנגד החדש בצה"ל מהווה מודל לפיקודי בהתנהלותו הערכית, בהתאם למודל שהוצע על-ידי מפקד המכללה לפיקוד ומטה תא"ל אודי בן מוחה ב-2017. המודל מפרט את אמות המידה, דפוסי הפעולה, הנורמות והסטנדרטים המצופים מאנשי הקבע ומקנה כלים פיקודיים להבחנה ולהחלטה בעת קיומה של דילמה ערכית, באמצעות ניתוח האירוע ומיקומו על גבי המודל המוצע ביחס לנורמה, לערך ולחוק.

## המלצות

במסמך "זרקור הנגד" בצה"ל מוגדרות דרישות כלליות מכלל הנגדים, ובהמשך מפורטת רשימת הדרישות המתווספת לכל דרג: דרג הנגדים בקבע המובהק ודרג הנגדים בקבע הבכיר (מסלול רנ"ג). הדרישות הכלליות מדרג הנגדים בכלל הן: חובת התפקיד, מקצוענות ומקצועיות, פיקוד, אחריות, הסתגלות וגמישות, מערכתיות והאומץ להביע דעה. דרישות אלו עשויות להבטיח את השותפות בהובלת היחידה לשם מימוש מטרותיה, ובכך לשיפור כשירותו המבצעית של צה"ל כולו.

## כשותף לפיקוד על היחידה, על הנגד להשתתף בדיונים, בעבודות המטה ובכל פעילות אחרת שנועדה למימוש מטרות היחידה

מעבר להתרחבות תחומי האחריות והיקף המשימות, במעבר לשירות בקבע מובהק נוספות דרישות תחומי הפיקוד והמנהיגות: מוקד הידע וניהולו, יכולת למידה עצמאית, תחקור, הפקת לקחים ויישומם, מתן תמיכה, חניכה וליווי לנגדים בתחילת דרכם, והכרת המקצוע הצבאי. במעבר



# התאמה פיזיולוגית - שת"פ עם הדורש המבצעי

מפקד בצה"ל ובוודאי איש סגל רפואה מחויבים בהבנה של מגבלות הגוף האנושי, הנחשף לתנאים הייחודיים במסגרת צבאית, באימון ובלחימה. חשיבה ותכנון יצירתי משותפים של המפקדים עם אנשי המקצוע יאפשרו בחינה ומימוש של אימון במתארים נוספים



**תרגיל חטיבה 11.** ההוראות כיום נותנות מענה פיקודי ומאפשרות ביצוע אימונים מחד גיסא, תוך שמירה על בריאות המתאמנים מאידך גיסא

במאמר זה נציג את דרך הפעולה כאשר עולה הצורך בהתאמת אימונים ייעודיים לפעילות מבצעית יוצאת דופן, או שעולה צורך לתת מענה לאימונים ייחודיים. סוגיות שלהן השלכות לוגיסטיות וכלכליות ברמה הלאומית.

## **פעולת הגוף באמצעות מנגנונים פיזיולוגיים**

אחת המערכות הפיזיולוגיות החשובות לתפקוד מיטבי של הגוף היא מערכת ויסות החום, השומרת על טמפרטורת הגוף בטווח תקין. תפקודן היעיל של מערכות הגוף מחייב שמירה

גוף האדם פועל במסגרת תנאים סביבתיים ונסיבתיים (מעטפת פיזיולוגית), המאפשרים את הישרדותו. לעיתים יש צורך בהערכה מחודשת של המעטפת הפיזיולוגית עבור משימה צבאית מסוימת. במקרים אלה דרוש שיתוף פעולה בין גורמי הרפואה לגורם המבצעי, לטובת ביצוע התאמה פיזיולוגית ייעודית למשימה ולאימונים הנגזרים ממנה. ההתאמה נעשית תוך שימוש במודל פיזיולוגי שמאפשר חיזוי "טמפרטורת גרעין הגוף" של האדם המתאמן, על-פי אופי הפעילות ותנאי מזג האוויר.





אלים ד"ר חגי פרנקל, סגן קרפ"ר



סא"ל ד"ר חגי פרנקל, רע"ן פיזיולוגיה צבאית



רס"ן איתי קטקו, רמ"ד מו"פ ממשק לוחם אמל"ח, ענף פיזיולוגיה צבאית

שני המנגנונים להפגת חום תלויים בין השאר גם בתכונות הביגוד – רמת הבידוד של הבגד ומעבר אדי המים דרכו. טמפרטורות סביבה גבוהה או לחות סביבתית גבוהה (עומס חום גבוה) ובגד אטום ומבודד יותר, יגבירו את הקושי בפיזור החום ותגבר הסכנה לפגיעת חום.

פגיעת חום ממאמץ נובעת מהפרה במאזן חום הגוף, כך שקצב ייצור החום עולה על קצב פיזורו מהגוף לסביבה. הדבר מוביל לעליית טמפרטורת הגוף לרמה מסוכנת. הדרגה החמורה ביותר של פגיעת חום היא מכת חום שעלולה להסתיים בנכות ואף במוות.

כדי להימנע מפגיעות חום ממאמץ, יש חובה להתייחס לשלושה משתנים עיקריים לפני ובזמן ביצוע הפעילות: החייל, הסביבה והפעילות (המשימה). כל אחד מהם עלול להוות גורם סיכון לבריאותו של החייל, ויש קשר ביניהם. שלושת המשתנים הללו עומדים נגד עיינו בכתיבת הוראות הבטיחות באימונים, והייעוץ המקצועי-פיזיולוגי שניתן לפעילויות ייעודיות.

### חפיסה

הוראות הבטיחות באימונים נכתבו על בסיס ספרות מדעית ולוונטית, על בסיס מסקנות מחקרים שבוצעו בצה"ל ולאור לקחים מאירועי עבר. ההוראות כיום נותנות מענה פיקודי ומאפשרות ביצוע אימונים מחד גיסא, תוך שמירה על בריאות המתאמנים מאידך גיסא. ואולם, לעיתים יש מקרים ייחודיים בהם יש צורך בהערכה מחדש של המעטפת הפיזיולוגית לצד הוראות הבטיחות הקיימות. מקרים אלה שכיחים, לרוב, בקרב אוכלוסיות מיוחדות וייעודיות (לדוגמה: אוכלוסיית אנשי המילואים, או לוחמים ביחידות מיוחדות) העתידות לבצע משימות במתארים ייחודיים שעלולים להוביל לחריגה מהוראות הבטיחות הקיימות. שם יש חשיבות הביצוע של אימונים בתנאים דומים לתנאי ביצוע המשימה.

## אחת המערכות הפיזיולוגיות החשובות לתפקוד מיטבי של הגוף היא מערכת ייסות החום, השומרת על טמפרטורת הגוף בטווח תקין

מתוך הבנת הצורך בבניית מעטפת פיזיולוגית-בטיחותית והתאמת מתווה האימון, מסגרתו ומגבלותיו, התגבשה בענף פיזיולוגיה צבאית תפיסה לפיה על אימון כזה לעבור ניתוח ואפיון פיזיולוגי יחד עם גורמי היחידה הפונה. יש לעשות שימוש במודל פיזיולוגי ליצירת מעטפת פיזיולוגית בטיחותית (ראו תרשים 1).

המודל מאפשר חיזוי טמפרטורת גרעין הגוף של האדם המתאמן, על-פי אופי הפעילות ותנאי מזג האוויר, ויצירת "טבלת התניות לאימון ייעודי", המאפשרת פעילות על-פי זמני עבודה ומנוחה מותאמים לתנאי האקלים ולפעילות. הטבלה מחולקת לטווחי פעילות ("גבולות גזרה") שהוגדרו על סמך חיזוי טמפרטורת גרעין הגוף הצפויה למתאמן. יצירת מעטפת רפואית, פיקודית ובטיחותית לקיום האימונים תוך שימוש במודל תפיסה זו, מאפשרת ליחידה לקיים אימונים תוך שמירה על בריאות המתאמנים.

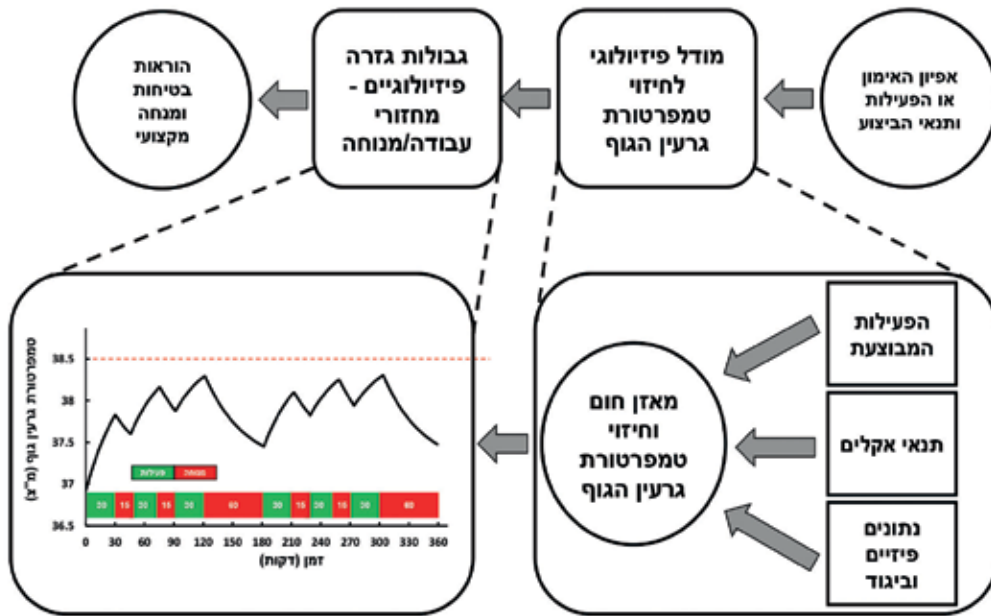
על טמפרטורת גוף קבועה בתחום צר ביותר ( $37.0 \pm 0.5$ ) מעלות צלזיוס). חריגה מתחום שיווי המשקל הפיזיולוגי התקין עלולה לגרום לפגיעה בתפקוד הפיזיולוגי והקוגניטיבי. למשל, במהלך פעילות גופנית בה מתרחשת עלייה בטמפרטורת גרעין הגוף, חריגה של למעלה מ-2 מעלות צלזיוס עלולה במצבים מסוימים לסכן חיים. כדי לשמור על טמפרטורת גוף בתחום תקין, כמות החום המופגת חייבת להתאים לכמות החום הנצברת. כמות החום הנצברת בגוף מקורה בתנאי הסביבה ובקצב צבירת החום המטבולי. מכלל האנרגיה הנדרשת לפעילות הגופנית, רק כ-20% מתבטאים כאנרגיה מכנית והשאר מתבטאים כאנרגיה של חום (חום מטבולי). לכן, ככל שעוצמת העבודה גדולה יותר (עצימות הפעילות או משכה) כך תצטבר בגוף כמות חום גדולה יותר שיש להפיגה.

הפגת עודפי חום מהגוף נעשית באמצעות שני מנגנונים פיזיולוגיים מרכזיים: הרחבת כלי דם היקפיים ונידוף זיעה. המנגנון הראשון - מנגנון שמתבטא בהרחבת כלי דם היקפיים ומעבר חום בין האדם לסביבה, בהתאם למפל טמפרטורות (בין הסביבה לפני העור). לכן ככל שטמפרטורת הסביבה גבוהה יותר, כך כמות החום שניתן להפיגה קטנה יותר.

כשטמפרטורת הסביבה נמוכה מטמפרטורת העור, ייפלט חום מהגוף לסביבה. במצבים שטמפרטורת הגוף עולה, הצורך בתפוקת דם גדלה עלמנת לכסות על הצרכים התרמו-רגולטוריים (היכולת לשמור על טמפרטורת הגוף). במצב זה קצב הלב עולה על-מנת לשמור על תפוקת לב מספקת. במקביל, כשכמות החום הנדרשת להפגה היא גדולה, מופעל המנגנון השני, האחראי על הפרשת זיעה ונידופה. נידוף הזיעה גורם לירידה בטמפרטורת העור וקירור הדם בכלי הדם ההיקפיים.

ראוי לציין בהקשר זה שנידוף הזיעה תלוי בתנאי האקלים, ובאופן ייחודי במפל לחצי אדי המים שמעל פני העור והסביבה (התלוי בטמפרטורה ובלחות היחסית, היינו עומס החום).

**תרשים 1:**  
**דוגמה למחזורי עבודה-מנוחה לביצוע אימון.**  
 יצירת מנחה מקצועי והוראות בטיחות לאימונים או פעילות ייעודית, המבוססים על מודל פיזיולוגי לחיזוי טמפרטורת גרעין הגוף



המטבולית של האדם המבצע את הפעילות, קצב התחממות הגוף והשתנות טמפרטורת הגרעין. האפיון כולל את המשקל הנישא על-ידי הלוחם (ציוד אישי, ציוד מיגון, מנשא וכדומה), מהירות ההליכה, שיפוע הדרך ותוואי השטח (כורכר, חול ים, צמחייה וכדומה).

בשימוש נתונים אלה יחד עם משקל הלוחם, המודל מחשב את ההוצאה האנרגטית של ביצוע הפעילות, המשפיעה על כמות החום שיש לפזר לסביבה. כדי לאפיין את הפעילות המבוצעת במידה הטובה ביותר יש להצטרף לאימון ולמדוד באופן ישיר את קצבי ההליכה, השיפועים, תוואי השטח ומשך מקטע הפעילות בכל שלב באימון.

אם לא ניתן למדוד באופן ישיר את הפרמטרים הללו, או שלא מדובר באימון הכולל ברובו תנועה רגלית רציפה, ניתן להעריך את מידת עצימות הפעילות באמצעות מדידת קצב הלב בזמן הפעילות, התאמת יחידות מטבוליות (METs - Metabolic Equivalents in exercise testing)<sup>4</sup> מתוקפות לפי סוג הפעולה המבוצעת, או להשתמש בהערכה על-פי סרגל תפיסת מאמץ סובייקטיבית (RPE - Rating of Perceived Exertion)<sup>5</sup>.

שלב אפיון הפעילות המבוצעת במסגרת האימון הוא קריטי בקביעת הוראות הבטיחות. ככל שאפיון הפעילות יהיה מדויק ומפורט יותר, כך ניתן יהיה להגדיר גבולות גזרה פיזיולוגיים בצורה ברורה יותר ולהתאים מחזורי עבודה מנוחה ספציפית לפעילות המבוצעת בפועל. ואולם, ככל שהפעילות מורכבת יותר, למשל שימוש בכלי עבודה בצורה סטטית, עבודה המאופיינת בתנועות של כח מתפרץ וכדומה, יש להשתמש באפיון כללי יותר תוך לקיחת מקדמי ביטחון לשם קביעת גבולות הגזרה.

### אפיון תנאי הסביבה

בשלב השני יש לאפיין את תנאי הסביבה בהם מבוצעת הפעילות, הכוללים את טמפרטורת הסביבה, אחוז הלחות היחסית ומהירות הרוח. מדידה ישירה של תנאי האקלים

### מודל פיזיולוגי לחיזוי טמפרטורת גרעין הגוף

מודל השינוי בטמפרטורת גרעין הגוף מבוסס על המודל שהוצע על-ידי הפיזיולוגים גבעוני וגולדמן ממעבדות המחקר של צבא ארצות-הברית ב-1972<sup>2</sup>, יחד עם תוספת לחישוב ההוצאה האנרגטית (ולחום המטבולי הנגזר מכך) שהוצע על-ידי הפיזיולוגים גבעוני, גולדמן ופנדולף בשנת 1977<sup>3</sup>. המודל מבוסס על משוואות ביר-פיזיקליות המבטאות תהליכי מעבר חום מהגוף לסביבה, וכן קצב ייצור חום כתוצאה מביצוע מאמץ גופני. באמצעות המודל ניתן לחזות את התנהגות טמפרטורת גרעין הגוף לאורך זמן הפעילות בהתאם לעבודה המבוצעת, תנאי האקלים והביגוד הנלבש. גבעוני וגולדמן תיקפו את המודל בניסויים שבוצעו במעבדות המחקר של צבא ארצות-הברית ובמחקרים נוספים.

### ניתן לחזות את שינוי טמפרטורת גרעין הגוף לאורך זמן הפעילות והמנוחה, ולקבוע מחזורי עבודה-מנוחה, על-מנת שטמפרטורת הגוף לא תחצה סף בטיחות שנקבע מראש

לאחר הזנת הערכים הרלוונטיים, ניתן לחזות את השתנות טמפרטורת הגרעין של הגוף לאורך זמן הפעילות והמנוחה, ולקבוע מחזורי עבודה-מנוחה, על-מנת שטמפרטורת הגוף לא תחצה סף בטיחות שנקבע מראש.

### אפיון האימון או הפעילות

השלב הראשון בתהליך - אפיון הפעילות הגופנית המבוצעת במסגרת האימון, לטובת הכנסת מרכיביה השונים למודל הפיזיולוגי שיקבע יחד עם שאר משתני המודל את הרמה



**אימון מילואימניקים.** בראש ובראשונה המטרה היא למנוע פגיעת חום ממאמץ במסגרת אימון

## דוגמאות ליישום המודל

### מעטפת בטיחותית מאפשרת לאימוני מילואים

אימונים בצה"ל מבוצעים בכפוף להוראה 5.3 של מבק"א יבשה: "הגבלות לפעילות באימונים ושגרה על-פי מזג האוויר ועונות השנה". הוראה זו, שנכתבה בשיתוף ענף פיזיולוגיה במקרפ"ר, ענף בטיחות באימונים במבק"א יבשה וענף תורה ומחקר במחלקת הכושר הקרבי, מפרטת את ההתניות לביצוע מאמצים גופניים, מנוחה והחזר נוזלים בהתאם לעומס החום ועצימות הפעילות. עבור כל סוג פעילות (המסווגת לפי עצימותה: ללא מאמץ, קל, בינוני, קשה ועצים) הותאמו מחזורי פעילות-מנוחה ומסגרת זמן מגבילה למניעת עלייה של טמפרטורת גוף המתאמן לערכים לכדי מכת חום ממאמץ.

בבואנו ליישם את המודל לטובת יצירת הוראות בטיחות והתניות לפעילות באימונים, עלינו לזכור כי בראש ובראשונה המטרה היא למנוע פגיעת חום ממאמץ במסגרת אימון. בניגוד לפעילות מבצעית, בה השלמת המשימה עומדת לנגד עינינו, יחד עם שמירה על גבולות גזרה שיצמצמו פגיעות במסגרת ניהול הסיכונים. באימון - השאיפה היא לאפס נפגעים על רקע פיזיולוגי. לכן, יצירת מחזורי עבודה ומנוחה תוך שימוש במודל נעשית תוך לקיחת מקדמי ביטחון והרחבת גבולות הגזרה הפיזיולוגיים:

- להימנע מעבודה מאומצת בעומס חום מסוים.
- לקצר משך עבודה רצופה.

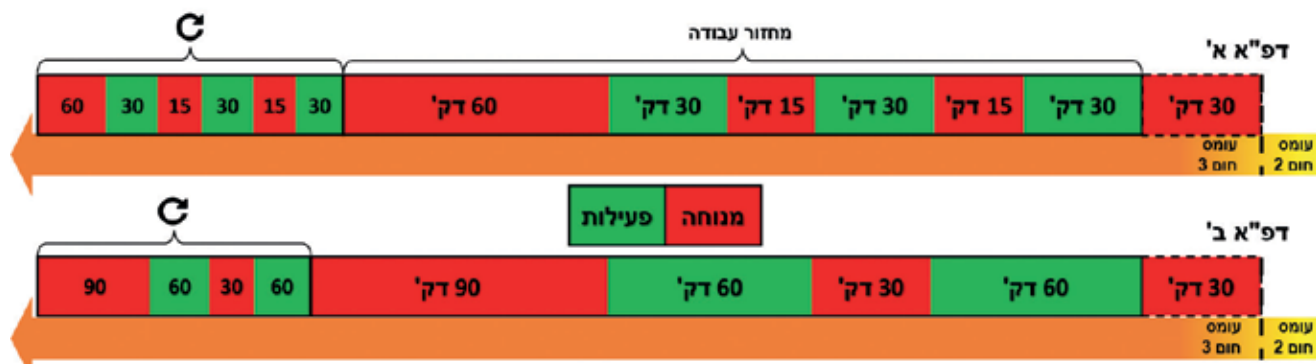
תבוצע באמצעות מד עומס חום נייד (מכשיר מסוג קסטורל)<sup>6</sup>. המדידה תתבצע בשטח האימון על-פי הפקודות.

אם לא ניתן למדוד באופן ישיר, יש להעריך את תנאי האקלים בשטח האימון בעזרת נתונים מתחנות השירות המטאורולוגי המפורזות בכל חלקי הארץ, או נתונים הנמדדים על-ידי זרוע האוויר והחלל, על-ידי זרוע הים או על-ידי חמ"ל סמוך לשטח האימון. תנאי הסביבה, הנכנסים למודל הפיזיולוגי, למעשה משפיעים על כמות החום הנקלטת לגוף מהסביבה וזו הניתנת לפיזור לסביבה בעיקר באמצעות מנגנון נידוף הזיעה, ומכאן על השתנות טמפרטורת גרעין הגוף. כך, ניתן לקבוע הוראות בטיחות ומחזורי עבודה-מנוחה עבור ערכי עומס חום בטווח שבין קל ועד קיצוני.

## אפיון המתאמן או הלוחם

בשלב השלישי יש להזין למודל את נתוני האדם המבצע את הפעילות, הכוללים משקל וגובה, וביחד משקפים את שטח מעטפת הגוף המשפיע על מאזן חום הגוף. כמו כן, משקל האדם המתאמן משפיע על הרמה המטבולית (קצב ייצור החום) באופן ישיר. נוסף על מדדי האדם, יש לאפיין מהו סוג הלבוש המתאים לביצוע האימון (מדי לחימה, אפוד קרב, בגד מגן אב"כ). לרכיב הלבוש חשיבות רבה בשל השפעתו באופן ישיר על כמות החום הנאגרת בגוף והמפורזת לסביבה (מידת בידוד שכבות הבגדים ומידת החדירות לאדי מים ואוויר לטובת נידוף זיעה).





## תרשים 2:

דוגמה למחזורי עבודה ומנוחה שהתאמו לאימוני מילואים במל"י, בשימוש במודל הפיזיולוגי. מחזורי הפעילות נקבעו כך שתימנע עלייה מסוכנת של טמפרטורת גרעין הגוף וצמצום הסיכון לפגיעת חום ממאמץ

### המילואים במל"י.

כתיבת המנוחה כללה שלושה שלבים כפי שתואר קודם לכן:  
 1. פיתוח מודל ממוחשב לניבוי טמפרטורת גרעין הגוף בעת ביצוע פעילות גופנית הכוללת הליכה (מרחקים שונים, משך אימון קצר או ארוך, תוואי שטח משתנה ולעיתים נשיאת משא-גב).  
 2. יצירת דפ"אות לקיום אימונים המתאימות למגוון תרגילים ברמת הגדוד, פלוגה ומחלקה.  
 3. יצירת "מעטפת" (תנאים סביבתיים וחיצוניים) רפואית, פיקודית ובטיחותית לקיום האימונים תוך שימוש במודל. המנוחה נכתב לאחר אפיון הפעילות לפרטי פרטים, שבוצע לאחר הצטרפות לכמה תרגילים בשטח האימון. המודל הפיזיולוגי הסתמך על כך שהתרגילים מבוצעים בעצימות מוגדרת, עם משא-גב, בשיפועים ובקצב עבודה מסוימים, ולכן השימוש בו ייעשה אך ורק עבור סוג התרגילים שאושרו לביצוע במסגרת המנוחה. הנחת יסוד זו מחייבת אחריות גבוהה מצד המפקדים ושימוש מושכל במנוחה.  
 על-מנת לכלול מגוון תרגילים אפשריים (עם או בלי שכפ"צ, משקל נישא בין 25-40 אחוזים ממשקל הגוף של החייל, ותרגילים במישור או תוואי הררי) הותאמו כמה דפ"אות של מחזורי עבודה ומנוחה (ראו תרשים 2) שניתן להתאמן לפיהם, בהתאם להחלטת המפקדים לאור האימון הדרוש.  
 אוכלוסיית המילואים מוגדרת כאוכלוסייה בסיכון גבוה יותר לפתח פגיעות חום ממאמץ (גיל, כושר גופני, אקלום לחום ועוד גורמים פיזיולוגיים). לכן, כאשר ניתנות התניות לפעילות אימונים עבורם, יש לייצר מנגנון שליטה ובקרה רפואי ופיקודי. למשל, התניית שימוש במנוחה באישור סמכות פיקודית בכירה על המסגרת המתאמנת, לאחר היוועצות עם רופא טרם תחילת הפעילות; חובת ביצוע בדיקת כשירות המתאמנים באמצעות תשאול לגבי מצבם הבריאותי ומצב הכשירות שלהם; אכיפה של שימוש נכון ובטוח במנוחה על-ידי מפקד אחראי שאינו משתתף באימון, ווידוא תשאול ואיתור של חיילים שכושלים בזמן הפעילות.

### פעילויות ייעודיות

לעיתים עלינו לבחון בקשה לאישור חריג של גבולות גזרה פיזיולוגיים אחרים, כדי לבצע אימון ייעודי הנגזר מתוך צורך מבצעי, תחת תנאי עומס חום משתנים. בניגוד להמלצות

● להאריך את פרקי ההתאוששות בין מחזורי עבודה. לכן מראש אין להשתמש במודל עבור אוכלוסיות המוגדרות הגישות יותר, כמו טירונים ומועמדים לשירות ביטחון. כיום, כאשר נמדד עומס חום בינוני באימוני מילואים, על המפקדים להתייחס למגבלות האימונים כבעומס חום כבד, שבו אין לבצע פעילות בדרגת מאמץ בינוני ומעלה. לקראת קיץ 2016 פנה קצין הבטיחות של מל"י (המרכז הלאומי לאימונים ביבשה) לענף פיזיולוגיה בבקשה לבחינת הוראות הבטיחות, מכיוון שבמל"י מבוצעים כעשרות שבועות אימוני מילואים במהלך חודשי הקיץ (יוני-ספטמבר). אי-קיום אימונים בקרב אוכלוסיית המילואים גורם באופן ישיר לאי-כשירות מבצעית ולניצול לא יעיל של משאבים, לאור גיוסם למילואים ללא ביצוע אימון משמעותי בפועל.

## בניגוד לפעילות מבצעית, בה השלמת המשימה עומדת לנגד עינינו, יחד עם שמירה על גבולות גזרה שיצמצמו פגיעות במסגרת ניהול הסיכונים. באימון - השאיפה היא לאפס נפגעים על רקע פיזיולוגי

מניתוח שכלל תחקור של דרגות עומס החום לאורך שעות היממה במל"י במשך חודשי הקיץ, עלה כי במהלך שבוע מילואים כ-4 שעות אימון בממוצע הולכות לאיבוד ביום. בנוסף, האימונים, אם הם מבוצעים, הם סטטיים בלבד, וכ-70% מהאימונים שמתחילים, מופסקים כתוצאה מעלייה בעומס החום או מבוצעים בעצימות או נפח מופחתים, שאינם מתאימים לייעוד המסגרת המתאמנת. מתשאל של אוכלוסיית המילואים עלה כי לאי-ביצוע האימון כמתוכנן יש השפעה שלילית בפעילות מבצעית בעת הצורך, ולהורדת המורל והאמון באפקטיביות האימון. לתהליך הוגדרו שתי מטרות מרכזיות: שמירה על כשירות מבצעית ללא סיכון בריאות המתאמנים, וניצול יעיל יותר של ימי אימון ומשאבים.

ניתוח המצב הקיים העלה צורך לכתיבת מנוחה מקצועי, ובו התניות לפעילות אימונים בעומס חום בינוני לאוכלוסיית



**לוחמי יחידה 669 באימון לוחמה בשטח בנוי.** פעילויות ייעודיות מבוצעות במסגרות קטנות יותר בדרך כלל, בהן מידת השליטה וההיכרות עם הכוח המתאמן היא ברמה גבוהה יותר

ועל-ידי מערך הרפואה והבטיחות. יש לשים דגש על חינוך מפקדי הצוותים והמתאמנים ועל העלאת המודעות לביצוע פעילות תחת תנאי עומס חום. יש לבצע היערכות פיזיולוגית לאימון (צריכת נוזלים, מנוחה וכשירות רפואית), זיהוי חייל כושל<sup>8</sup> הנחשד כלוקה בפגיעת חום וטיפול מידי בשטח על-פי הפקודות.<sup>9</sup> בנוסף, על המפקדים לעודד את המתאמנים להרגיש בנוח לדווח אם לא חשים טוב במהלך ביצוע פעילות על-פי המודל, ולהמשיך לקיים תרבות שכזו בכלל האימונים המבוצעים בשגרה.

סגלי פיקוד ורפואה בצה"ל אחראים באופן יום-יומי על אלפי חיילים שנחשפים לתנאים לא קלים, במטרה להכשירם ללחימה. על הדרג הפיקודי חלה חובה להטמיע את ההבנה שלגוף האנושי מגבלות, אשר חוסר התחשבות בהן עלול לגרום לכשל בריאותי משמעותי. מפקד בצה"ל ובוודאי איש סגל רפואה הוא מקצוע ייחודי המחייב הבנה של מגבלות הגוף האנושי הנחשף לתנאים הייחודיים במסגרת צבאית, באימון ובלחימה. יתרה מכך, העיסוק באוכלוסייה כה גדולה ובעלת שונות טבעית גבוהה מצריך רגישות יתר לחוליות המועדות לפגיעות. מכאן שברור שאין תחליף לשיקול הדעת המחמיר בכל מקרה של ספק. חשיבה ותכנון יצירתי משותפים של המפקדים עם אנשי המקצוע יאפשרו בחינה ומימוש של מודלי אימון במתארים נוספים.

\*אנו רוצים להודות לשותפינו לדרך בענף הבטיחות באימונים במב"ק"א יבשה, תחום תורה ומחקר במחלקת הכושר הקרבי, במרכז הלאומי לאימונים ביבשה וביחידות המיוחדות. **ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.**

הניתנות לפעילות באימונים, במקרה זה, מפקדי יחידות יוצאים לתהליך עבודה משותפת עמנו, מתוך זהירות ורצון להתנהל במסגרת ניהול סיכונים מחושב. עבור אימונים, השימוש במודל נעשה תוך שמירה על בריאות המתאמנים מחד גיסא וביצוע הפעילות על-פי הצורך מאידך גיסא.

פעילויות ייעודיות מבוצעות במסגרות קטנות יותר בדרך כלל, בהן מידת השליטה וההיכרות עם הכוח המתאמן היא ברמה גבוהה יותר. כזו המאפשרת התנהלות שונה בקביעת גבולות גזרה פיזיולוגיים, לאור הדרישה לביצוע האימון.

במקרים ייחודיים ייתכן ושלב מקדים והכרחי לאישור המתווה המופק על-ידי המודל יהיה בדיקה מבוקרת במעבדת האקלים שבענף פיזיולוגיה צבאית, במסגרתה תימדד בפועל טמפרטורת הגוף של המתאמנים בפרוטוקול המדמה את הפעילות ואת תנאי האקלים להם המתאמנים עתידים להיחשף. בנוסף, בדיקה כזו תתרום להערכת צריכת הנוזלים באופן ישיר.

שימוש במודל הקובע מחזורי עבודה-מנוחה לטובת פעילות מבצעית, משולב כחלק ממענה הוליסטי הכולל בתוכו תוכנית תזונתית מותאמת משימה, המפורטת לאורך כל ציר הפעילות (ברמה של כל חצי שעה) התוכנית מתבססת על ההוצאה האנרגטית של החייל, על צרכים פיזיולוגיים נוספים שלו (משק נוזלים, נתון ופחמימה) וכן משתנים נוספים המוזנים למודל מראש (נתונים פיזיים של החייל, אופי הפעילות ותנאי הסביבה). המודל משולב כיום בפעילויות ייעודיות של יחידות מבצעיות.

## הסתכלות קדימה

בשנים הקרובות, במסגרת תפיסת חייל החי"ר העתידי, ייעשה שימוש נרחב בחיישנים לבישים באמצעותם יהיה ניתן לעקוב אחר מדדים פיזיולוגיים שישודרו לאחור, ביניהם גם טמפרטורת הגוף של הלוחם. כך, ניתן יהיה לעקוב מעקב רציף אחר תמונת המצב הפיזיולוגית של כלל המתאמנים, ולכלול תמונת מצב זו בתהליך ניהול הסיכונים. מעקב אמין ורציף של גורמי הרפואה אחר מצבו הפיזיולוגי של הלוחם יאפשר היזון חוזר של המודל שפותח, ותיקוף שלו מול ערכים שימדדו בפועל בפעילויות שונות תחת תנאי מזג אוויר משתנים. במקביל, בענף פיזיולוגיה נערכים לקיום מחקרי שטח במסגרתם יתוקף המודל למול פעילויות מגוונות הכוללות נשיאת משא"גב, תנועה בשטח מורכב, פרטי לבוש ומיגון שונים ופעילויות בסביבות המתאימות לדרישות המבצעיות בהווה ובעתיד.

## סיכום

התפיסה שגובשה וכן הדוגמאות שהוצגו הן בשורה לכלל הגורמים האמונים על אימון הכוחות בצה"ל. התפיסה משפרת את היכולת לניצול זמן האימונים, תוך מתן מענה מקצועי ושמירה על בריאות המתאמן. העיקרון העומד לנגד עינינו בקיום התהליך הוא שבאימונים הבטיחות עומדת לפני העמידה במשימה. על כן, מה שמתאפשר בפעילות מבצעית לא בהכרח מתאפשר באימונים.

חובה על כולנו להבין ששימוש בהנחיות בטיחותיות הנגזרות ממודל פיזיולוגי, דורש יותר הבנה ויותר אחריות מן המפקדים במימוש האימונים על-פי ההנחיות. יש להמשיך ולבצע בקרה באימונים בהם נעשה שימוש במודלים דומים, ולוודא כי ההוראות הובנו ותורגמו כהלכה על-ידי מפקדים אחראיים



# התחרות על דור ה-I אתגר ההשתנות בפיתוח כוח אדם בצה"ל

יש לעשות שינוי אסטרטגי בניהול כוח האדם בצה"ל ובפיתוחו, בהתאמה לעידן החדש. תחומי העיסוק המסורתיים של אנשי הסגל צריכים להתרחב, ולכלול את כל המרכיבים הקשורים לחוויה של איש הקבע בארגון

מענה מיידי לצרכיו ומשוב שוטף.<sup>6</sup> דור זה מצפה לאותם הדברים גם ממקום העבודה שלו. בני דור ה-I לוקחים אחריות על הקריירה שלהם, וכאשר הם מרגישים כי מקום העבודה אינו מצליח לראות אותם ואת הצרכים שלהם, לעניין או לפתח אותם לקראת השלב הבא בקריירה - הם לא נשארים. במחקר שנערך על-ידי משרד העבודה האמריקני ב-2012 נמצא שבני הדור הזה מחליפים אחד-עשר מקומות עבודה מסיום הקולג' עד גיל 46.<sup>7</sup>

כיום מתחזקת ההבנה שכדי למשוך את הטאלנט מהדור החדש, למזער תחלופת כוח אדם ולעמוד בתחרות הקשה על ההון האנושי מול ארגונים מקבילים, יש להשקיע משאבים באטרקטיביות הנתפסת של הארגון.<sup>8</sup> האטרקטיביות מושפעת מגורמים רבים, והמובילים שבהם הם:

- מגוון האפשרויות לפיתוח עצמי הקיימות בארגון.
- היציבות שהוא מאפשר במונחי קריירה, תוך שימת דגש על אופקים להתפתחות אישית ומקצועית.
- תחושת תרומה ומשמעות.
- תחושת שייכות לרשת חברתית מלוכדת.
- שקיפות במידע.
- הערכה והוקרה הניתנות לעובדים.
- איזון בין העבודה ובין תחומי החיים האחרים (לא רק המשפחה אלא גם תחביבים, פרויקטים אחרים ואף עבודות נוספות).<sup>9</sup>

יתרה מזו, ארגונים מובילים מנסים לאפשר לעובדיהם להתפתח ולהתקדם לא רק בסולם ההיררכי והמקצועי, אלא גם לרוחב - לתחומים שנתפסים על-ידי הפרט מעניינים או מפתחים. לצעירים היום חשוב להרגיש כי הארגון מקשיב להם, משקיע בהם משאבים, מתעניין בהם ובונה להם אופק. הם מודדים הצלחה לא רק במושגים חומרניים וסמלי סטטוס, אלא

תהליכים מקרו-כלכליים, בדגש על התפתחות הסחר הבין-לאומי, הגלובליזציה וקצב השינוי של הטכנולוגיה הדיגיטלית, שינו את חוקי המשחק בעולם העבודה.<sup>1</sup> ארגונים נדרשים להיות גמישים, דינמיים ותחרותיים יותר מאשר בעבר, כדי שיוכלו להגיב במהירות לשינויים בסביבה ולהמשיך לשגשג.<sup>2</sup> כתוצאה מכך, גם פרופיל העובד הרצוי, הדרישות והמרכיבים של התפקיד משתנים באופן תדיר. הדבר מחייב את הארגון לחפש אחר הטאלנט בעל היצירתיות, הידע והיכולות שיאפשרו לו להתמודד עם האתגרים המשתנים.<sup>3</sup>

כיום הארגונים מבינים שכדי למשוך את הטאלנטים וליצור מחויבות לאורך זמן, עליהם להתייחס לעובדים שלהם כאל לקוחות,<sup>4</sup> ולכן משאבים רבים מושקעים בשיפור חוויית העובד.<sup>5</sup> החוויה הזאת מתחילה כבר בתהליכי הגיוס, ונמשכת בכל תקופת העסקתו של העובד בארגון. חברת מיקרוסופט, למשל, מרכזת במקום אחד את כלל השירותים הנדרשים לעובד כדי למנוע מן העובדים התעסקות עם ביורוקרטיה ולוגיסטיקה מיותרת: שירותי תיקון כלי רכב וניקונים, תיקון והחלפה של ציוד מחשבים ושל ציוד משרדי, עמדה המספקת שירותי רווחה, עמדת קפה ומשקאות קלים, ואף חנות מתנות. הקדמה הטכנולוגית והשינויים החברתיים יוצרים שכבת אוכלוסייה רחבה בגילאי העבודה אותה אנו מכנים דור ה-I: דור גלובלי, יוזם ופעיל, הממוקד ב"אני" וב"עכשיו". בני הדור הזה מונעים על-ידי השאיפה למימוש ולהגשמה עצמית וכן על-ידי סקרנות ורצון לנהל קריירה אישית, מיוחדת ומותאמת להם. את בני הדור הזה מעסיקות מאוד שאלות כמו: מה נכון עבורי? לאן אני רוצה להתפתח? מה השלב הבא? השאלות האלה מניעות אותם לשינויים תכופים בכל תחומי החיים. דור זה רגיל לצרוך מידע באופן חופשי ממקורות רבים בזמנית; לערוך קניות ולקיים אינטראקציה חברתית ברשת; ולקבל





רס"ן ד"ר אלכס בלכמן, רמ"ד טכנולוגיה וחדשנות, חיל הטנ"א



רס"ן אירה לפרדין, רמ"ד "בוחרים דרך"



רס"ן כוכביא אליה, רמ"ד סגל הנדסי, חיל הטנ"א

ההנדסיות, ולאחרונה גם לפיתוח מסלולי הכשרה ייחודיים בחו"ל. זהו חלק משינוי גישה עקרוני בנוגע לתגמולים ולתפיסת השירות באופן כללי בהתאמה למאפיינים של דור ה-I: לא עוד שימוש במנגנוני "קשירת המרכיב האיכותי" לתקופה ארוכה בהתחייבות קשיחה, אלא חיבור למוטיבציה פנימית, תגמול בגין הצטיינות והפיכה של הארגון למקום שבו הפרט בוחר להישאר כל פעם מחדש.

את התוצאה של התהליכים האלה אנו רואים היום באוכלוסיית הסרנים, שהיא האוכלוסייה המתאגרת ביותר בעולמות הטכנולוגיים. שיעור האיוש במקצועות מכונות וחשמל הוא מלא. על-פי ממצאי סקר עמדות בנוגע לשנת 2018, שנערך על-ידי ממד"ה,<sup>13</sup> יש עלייה של יותר מ-30% בשביעות הרצון מפיתוח המשאב האנושי במגזר ההנדסי (הן בקבע הראשוני והן בקבע המובהק). בפתיח לסקר הזה מודגש: "חיל טנ"א נמצא במגמת עלייה בתקופה שבה הצבא נמצא במגמת ירידה או יציבות [...] וניתן לראות את הקשר להובלת השינוי והחזון בחיל".<sup>14</sup>

### "קשירת המרכיב האיכותי" - חיבור דרך למוטיבציה חיצונית

מושג המוטיבציה נחקר רבות במהלך השנים,<sup>15</sup> והוא כולל את המרכיבים הבאים: רצון להגיע ליעדים בעלי ערך בעיני האדם, יעילות ועוצמה של פעולות מעשיות להשגת המטרה, והיכולת לעמוד בקשיים מסוגים שונים כדי להגיע אליה. בספרות מקובל להבחין בין שני סוגים של מוטיבציה:

1. מוטיבציה פנימית - רצון או צורך אישי לחפש ולהשיג יעדים ואתגרים חדשים. אדם הפועל מתוך מוטיבציה פנימית מונע על-ידי עניין, שאיפה להתפתחות אישית או הנאה מן המשימה עצמה, הקיימים אצל הפרט במנותק מתנאים או מלחצים חיצוניים. מוטיבציה מן הסוג הזה נחשבת לחזקה מאוד ולעמידה בפני קשיים, אך קשה להשפיע עליה.<sup>16</sup>
2. מוטיבציה חיצונית - נובעת מתנאים ומנסיבות חיצוניים. בדרך-כלל מדובר ברצון להשיג תגמול חיצוני או להימנע מקנס או מעונש. קל מאוד ליצור מוטיבציה כזאת, אך העמידות שלה בפני קשיים נמוכה.<sup>17</sup>

אנו טוענים כי השיטות שבהן השתמשו בצה"ל עד כה ל"קשירת המרכיב האיכותי" מבוססות בעיקר על עידוד מוטיבציה חיצונית. המענקים והתמריצים היו מבוססים על ממד יחיד - כספי, ולא הובאו בחשבון כלל המרכיבים של עניין ופיתוח אישי, בהתאם למאפיינים של שוק העבודה המשתנה. השיטות האלה אינן מתאימות למאפיינים של דור ה-I, והן עלולות במקרים מסוימים ליצור יותר נזק מתועלת בשל "העונש" של הצורך לחתום על הארכת השירות, הטמון לצד התמריץ שהוא "השכר". לטענה הזאת יש אישוש גם במחקרים שבהם נמצא שבמצבים מסוימים מתן חיזוקים חיצוניים עבור מטלה הדורשת מוטיבציה פנימית מפחית את המוטיבציה במקום להעלות אותה.<sup>18</sup>

### חפיסת פיתוח המשאב האנושי בחיל הטנ"א - תוכנית אלפא

כמענה לאתגר המקצועי שמציב בפנינו השדה הטכנולוגי, ובהלימה למאפייני דור ה-I, גובשה בחיל הטנ"א תוכנית אלפא. זוהי תוכנית מקיפה שהתפתחה בחיל במהלך 2018, בתחומי

גם בחוויות סובייקטיביות של הנאה, של פיתוח ומימוש עצמי ושל הגעה ליעדי קריירה רלוונטיים אינדיווידואלית.<sup>10</sup> כדי להפוך למעסיק שהעובדים בוחרים לעבוד אצלו (''employer of choice''), לא מספיק להסתכל רק על הטאלנט החיוני לארגון או להתמקד בניהול העתודות לעמדות מפתח. ארגונים כיום נדרשים לייצר תנאי העסקה אטרקטיביים ותוכניות לניהול קריירה לרוב עובדיהם זאת תוך הרחבת ההגדרה של מי הוא הטאלנט, ואף מי העובד שבו נדרש להשקיע משאבים.<sup>12</sup>

הארגון צריך לשאול את עצמו כיצד למשוך אליו את ההון האנושי הנדרש והמתאים, ואילו משמעויות וחוויות הוא יכול לייצר עבורו? כיצד רצוי למצות את הפוטנציאל של העובד, ולשמור על החיבור שלו לארגון לאורך זמן? ההנחה היא שכאשר רוב העובדים בארגון יחושו שהם ממצים את הפוטנציאל של הכישורים והיכולות שלהם, נהנים בעבודה, מתפתחים, תורמים ומצליחים בתפקיד שלהם - יהיו לכך השלכות חיוביות הן על הביצועים של הארגון והן על תחלופת כוח האדם.

### דור ה-I בשירות צבאי

מודל הקבע החדש מאתגר את היכולת של צה"ל להשאיר את הטובים ביותר בשירות קבע לטווח הארוך בשל הפגיעה במנגנוני הקשירה המסורתיים של ביטחון תעסוקתי ושל פנסיה מוקדמת. בעולמות הטכנולוגיים התחרות על כוח אדם איכותי קשה עוד יותר בשל יכולת ההמרה הגבוהה של כישורי הפרט לעולם האזרחי, וכן בשל האטרקטיביות של החלופות. כדי לעמוד בתחרות נדרש לעשות שינוי מחשבתי מהותי ביצירת פתרונות חדשניים המותאמים למאפייני דור ה-I.

לנוכח ההבנה הזאת נעשו בשנים האחרונות בחיל הטנ"א (טכנולוגיה ואחזקה) כמה שינויים מהותיים לשם שימור כוח האדם הטכנולוגי. השינויים האלה הובילו לבנייה של מסלולי שירות מעודכנים, למהפכה בתחומי ההכשרות



**מסלול כוכב: קציני חיל הטכנולוגיה והאחזקה בהשתלמות מתקדמת ב-MIT (בוסטון, ארצות-הברית).** מתן חיזוקים חיצוניים עבור מטלה הדורשת מוטיבציה פנימית מפחית את המוטיבציה במקום להעלות אותה.

מהיחידות הטכנולוגיות. גם עידוד חדשנות וסקרנות הוא חלק מסביבת העבודה החדשה והיחס הניתן לעובדים. ב-2018 נערכה תחרות חדשנות ויצירתיות. התחרות נתנה במה לכ-60 צוותים להציע הצעות לשיפור ולשינוי הן בהיבטים מקצועיים והן בהיבטים ארגוניים. מתוך ההצעות של הצוותים האלה אושרו שמונה עבודות למימוש, והם קיבלו תקציב לביצוע השיפורים שהציעו.

## מסלול כוכב ויהלום: עידוד הצטיינות במקום מנגנוני היקשרות חיצוניים

מוטיבציה פנימית קשורה באופן הדוק לתחושות של עניין, משמעות ומיצוי אישי. אין במענקים ובתמריצים הקיימים כדי לתת מענה לצרכים האלה. לפיכך יש לבנות מנגנוני תגמול גמישים שאינם כובלים את הפרט, ומאפשרים לו גמישות ויכולת יציאה (תוך החזר יחסי - אם נדרש) בכל נקודת זמן. רק מנגנונים כאלה רלוונטיים לעולם העבודה כיום, ויש בהם כדי לשפר את הארגון ולעודד הצטיינות אצל העובד.

דוגמאות לעידוד הצטיינות בשיטה הזאת הן מסלול כוכב ומסלול יהלום: הכשרות והשתלמויות מתקדמות וייחודיות בארץ ובחו"ל. המסלולים מיועדים עבור קצינים מובילים הנמצאים בתפקידים מרכזיים במערך ההנדסי, ואחראים על פיתוח מערכות אמל"ח עיקריות.

ב-2018 השתתפו שמונה עשר קצינים מהחיל בהכשרות מתקדמות באוניברסיטאות אוקספורד, קמברידג', אם-איי-טי ועוד. ההשתלמות כללה הכשרה מתקדמת, יוקרתית ומעשירה בתחומי חדשנות וטכנולוגיה.

ממשובי המשתתפים בהכשרות עולה שזו הייתה חוויה יוצאת דופן עבורם. לתוכנית נבחרו הכשרות במסלולים יוקרתיים באוניברסיטאות הטובות בעולם, שבהם השתתפו נציגים ממדינות שונות. בחלק מן התוכניות האלה לא השתתף מעולם קודם לכן נציג של צה"ל או נציג אחר מישראל. מעבר לתכנים ולשיפור רמת המקצועיות הביעו משתתפי חיל הטנ"א את הערכתם לחיל שמשקיע באנשיו ומוקיר את פועלם.

## תוכנית אלפא - ממצאים ראשוניים וכיוונים להמשך

ב-2018 נערך על-ידי ממד"ה סקר עמדות משרתי הקבע בחיל הטנ"א, שהקיף מאות רבות מאנשי החיל. בסקר נמצא שמגמת הירידה, שהייתה קיימת מאז 2011 בשביעות הרצון במגזר ההנדסי בתחומי פיתוח המשאב האנושי, נעצרה וחל מהפך. ב-2017 השיבו 37% בלבד מן הנשאלים ששביעות הרצון שלהם רבה, ואילו ב-2018 השיבו 71% מן הנשאלים ששביעות הרצון שלהם רבה. בפרמטרים הקשורים לרצון להמשיך בשירות - גאווה, תחושת מקצועיות חילית ותחושה שקיים פיתוח של המשאב האנושי - חלה עלייה משמעותית. בקרב הקצינים עלה שיעור המסכימים עם האמירה "חיל הטנ"א מצליח לפתח את אנשיו" מ-48% ל-77%, ובקרב הנגדים עלה שיעורם מ-63% ל-82% (ראו תרשים). רמות שביעות רצון גבוהות כאלה לא היו קיימות כמעט עשור.

תוצאות הסקר קשורות לכך שגורמי המשיכה של הדור הצעיר שונים מאלה שהיו בעבר, ומשתנים בלי הרף. לפני 20 שנים די היה בתמריץ לימודים כדי לרתום את הקצינים למערכת. רק

פיתוח המשאב האנושי. התפיסה שגובשה שמה דגש על האצת קצב צבירת הידע והניסיון המקצועי, תוך הגברת מוטיבציית השירות באמצעות הדגשת ערך המקצועיות ההנדסית, עידוד המצוינות והפיתוח האישי.

התוכנית כוללת מרכיבים רבים המקיפים את כל ההיבטים של פיתוח ושימור המשאב האנושי. בחיל הוקם מדור ייעודי לעולמות העתודה האקדמית, המעניק יחס אישי ועוסק במענה לצרכים משלב השיבוץ (טרם גויס) ובמשך כל השירות. זהו שלב ראשון בפרסונליזציה של ציר ההתפתחות - בניית תהליך פיתוח קריירה אישי באופן פרטני ותוך דיאלוג עם הפרט, תוך שימת דגש רב על ההתאמה לצרכים ולשאיפות.

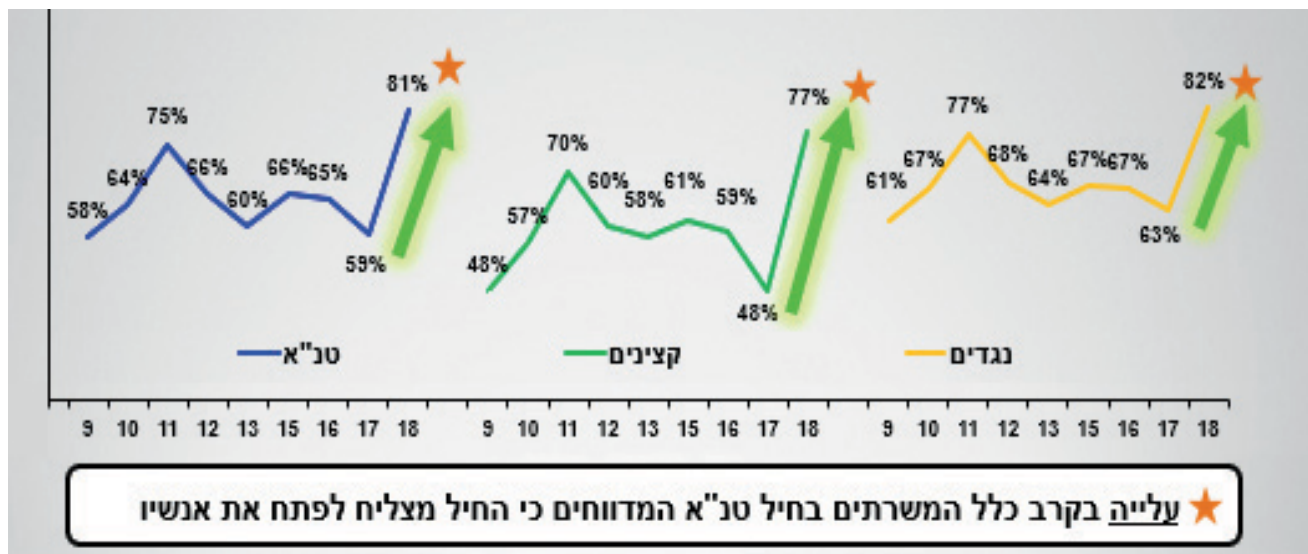
הדגשה של ערך ושל מוטיבציית השירות נעשית בין היתר על-ידי מרכז המידע והתודעה החילי הפועל בחיל - "עמיד מבטיח". העוסקים בפיתוח של מערכות אמל"ח מונעים על-ידי תחושות של ערך ושייכות, המבוססות על ידיעת המשמעות של המערכות והפרויקטים שהם מפתחים. הסיפוק מביצוע ניסוי מוצלח או מניפוק מערכת מבצעית הוא מנוע מוטיבציה פנימית חזק ביותר, ומעת לעת חיל הטנ"א מפרסם כתבות המתארות את העשייה בערוצים חיליים ובתקשורת הארצית.

בתחום מסלולי השירות ניתן דגש רב על שקיפות ומצוינות. בעבר מסלול השירות ההנדסי לא היה מובנה, ללא תפיסת פיתוח המאפשרת התבוננות לטווח הארוך על מאפייני המהנדס הצבאי. מסלול השירות החדש שאושר בחיל חל משלב הסרן, וכולל הגדרה של כלל התפקידים עד רמת הסא"ל. זאת תוך הגדרת מסלול ליבה, שילוב התנסויות פיקודיות ושילוב מופעי הכשרה, פיתוח אישי ומעטפת הפרט (תמרוץ ועידוד מצוינות) כחלק מן המסלול.

בתחום מסלולי ההכשרה הקצינים משולבים בפורומים מקצועיים בארץ ובעולם, ומשתתפים בכנסים מובילים בתחומי הנדסת מערכות וניהול פרויקטים. בשנים האחרונות בוצעו באקדמיה הטכנולוגית של החיל בבה"ד 20 כמה הכשרות המקנות קרדיט אקדמי, בין היתר על-ידי הטכניון ומוסדות אקדמיים נוספים. בהשלמה החילית בוצע ב-2018 מעבר ללמידה חווייתית המותאמת לתחומי העיסוק של המהנדסים בעתיד. כיום, ההכשרה מבוססת על התנסות שיא הנדסי (פרויקט מעשי), שבמהלכה מבצעים החניכים פרויקט הנדסי על בסיס משימת פרויקט אמיתית, ובליוי מקצועי של חונכים

## פיתוח המשאב האנושי

באיזו מידה את/ה מסכים/ה עם המשפט הבא: "חיל טנ"א מצליח לפתח את אנשיו?"  
(פילוח לפי קצינים ונגדים, המשיבים בקטגוריות החיוביות)



יציאה לתקופה של שנה-שנתיים לתפקיד מחוץ לצבא (משרדי ממשלה, חברות ביטחוניות, מוסד אקדמי או חברות היי-טק). התוכנית היא חלק ממסלול השירות של הפרט, ומהווה נדבך מרכזי בהכשרה ובהתמחות מקצועית כחלק מצבירת ידע וניסיון במהלך מסלול השירות.

### סיכום והמלצות:

העולם משתנה בקצב הולך וגדל. משמעות ותרומה, עניין מקצועי, התפתחות אישית, סביבת עבודה ותנאי העסקה הם רק חלק מראייה שלמה של חוויית העובד בעולם העבודה החדש. על הרקע הזה מציב מודל הקבע הצעיר אתגרים משמעותיים בשימור כוח אדם איכותי בשירות קבע לטווח הזמן הארוך. אפשר לעשות את השינוי, לראות את משרת הקבע כלקוח, לפעול בהתאם ולהגיע לתוצאות. הלקחים מתחילת מימוש תוכנית אלפא בחיל הטנ"א מראים שניתן לעשות שינוי גדול באמצעים מצומצמים, בלוחות זמנים קצרים וללא פגיעה במודל השירות הקיים.

כיום החיל מתחיל בהטמעה של אסטרטגיה חדשה לניהול ולפיתוח כוח אדם בשם "בוחרים דרך". תפיסת זו מתעתדת להיות הדבר הבא בתחום ניהול ופיתוח ההון האנושי, תוך התאמה למאפייני התקופה. תחומי העיסוק המסורתיים של אנשי הסגל צריכים להתרחב, ולכלול את כל המרכיבים הקשורים לחוויה של אנשי הקבע בארגון. הבסיס לניהול כוח אדם יהיה בהתאם ניתוח אישי של צרכים, שאיפות ויכולות. שיטת התגמולים תורחב ותכלול מנגנוני עידוד מצוינות על בסיס התאמה אישית, תוך הגברת השימוש בכלים כמו: לימודים תוך כדי שירות, הכשרה מתקדמת בארץ ובח"ל וגמישות בשעות העבודה. במסגרת תפיסה זו, אסטרטגיה חדשה לניהול ולפיתוח כוח אדם בצה"ל בהתאם לעקרונות האלה היא הכרחית.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

לאחר שקצינים הפסיקו לחתום קבע הוחלט לפי עשר שנים להעניק תמריצי רכב, וגם זאת במהלך מוזדחל ומהוסס. כיום אין די בשינויים בקצב הטלאי כדי לתקן הליכים ארכאיים. מעבר משימוש במנגנוני היקשרות חיצוניים של כוח האדם האיכותי למנגנונים המבוססים על מוטיבציה פנימית, הוא חיוני לשם הפיכה של הארגון למקום שבו הפרט בוחר להישאר כל פעם מחדש.

האתגר אינו דווקא תמריץ כספי אלא השתנות והתאמה אישית, רתימה ולכידות, תמריץ מקצועי של עניין וקידום אישי. התוצאות של הפעולות שנקטו בתחום ההכשרות ההנדסיות, מסלול השירות והלימודים המתקדמים בחו"ל, הצביעו על כך שזהו הכיוון הנכון בנוגע לאוכלוסיית הקצונה ההנדסית. בשנים הקרובות תוכנית אלפא מתוכננת להתרחב, וכך גם מסלול כוכב ומסלול יהלום שיורחבו למוסדות נוספים. בשיתוף עם מחלקת הסגל בוחנים בחיל הטנ"א דרכים ליצירת גמישות במודלי העסקה ושילוב קריירה ועבודה. אחד הכיוונים הוא מתן חצי יום חופש או יום חופש שבוע שיועד לא רק ללימודים, ושאותו יוכל העובד להקדיש, כנהוג בחלק מחברות ההיי-טק, לפיתוח אישי, להתנדבות ולפרויקטים אישיים באקדמיה או בתעשייה. תחום ההכשרות ההנדסיות בחיל יהווה בשנים הקרובות בסיס למתכונת העסקה חדשה בשירות הקבע לקצינים המהנדסים: לימודים כחלק מובנה ובלתי נפרד מן השירות. במסגרת הזאת יוצעו לימודי תואר שני בהנדסת מערכות (למגזר המכונות והחשמל) ותואר שני במנהל עסקים (למגזר התעשייה והניהול). עבור המצטיינים נבחן מסלול מחקר במוסדות לימוד מובילים, שיאפשר המשך לתואר שלישי תוך כדי שירות.

אחד המנופים המשמעותיים בשנים הקרובות הוא תוכנית התמחויות. התוכנית הייחודית הזאת נבנית יחד עם מחלקת הסגל ומשלבת מיצוי אישי, תרומה לניסיון המקצועי של הפרט והקשר לתפקידים עתידיים בצה"ל. התוכנית כוללת







אחד ממטוסי  
הבלנהיים שפעלו  
מארץ ישראל מטיל  
מטען פצצות, במהלך  
המלחמה בעיראק

# גמישות ויצירתיות בהפעלת כוח אווירי || חיל האוויר הבריטי בארץ ישראל, אפריל-יולי 1941

המיומנויות שהפגין חיל האוויר המלכותי הבריטי בשמי עיראק וסוריה ב־1941, רלוונטיות גם בימינו, ומחייבות את הכוח האווירי המודרני לאותה מידת יוזמה, גמישות ויצירתיות מצד כל דרגי הפיקוד שלו. תכונות אלו דרושות לא רק בשלב הפעלת הכוח, אלא גם במהלך בנייתו והכשרתו

שהפך לזרוע עצמאית באפריל 1918. לאחר הפסקה של כמה חודשים התמנה שוב ב־1919 לפקד על חיל האוויר, ונותר בתפקיד עד 1930. בתקופה זו פיתח את תפיסתו הייחודית בנוגע ללוחמה האווירית, שהייתה שונה מגישתם הדוגמטית של שני הנביאים הגדולים האחרים ג'וליו דואה וויליאם מיטשל. בשעה ששני אלה שמו במרכז את ההפצה האסטרטגית ואת עליונות חיל האוויר על שאר הזרועות, טרנצ'רד הציג גישה פרגמטית יותר. הוא אמנם קידם והדגיש את רעיון ההפצה האסטרטגית, אולם הטיף במקביל לשיתוף פעולה עם הצבא והציוע ולסיוע להם.<sup>1</sup>



בנוסף חיפש טרנצ'רד דרכים יצירתיות לשימוש בכוח האווירי, והדבר הוביל בתחילת שנות ה־20 של המאה ה־20 ליצירת תפיסת ה־air control. במסגרת זו קיבל חיל האוויר את האחריות הביטחונית על המושבות החדשות, על־מנת לחסוך בכוחות צבא ושיטור. מטוסים הפכו לכלי העיקרי במשימות ביטחון שוטף ושיטור באזורים נרחבים במזרח־התיכון, כולל בארץ ישראל, שם זכתה התפיסה להצלחה חלקית.<sup>2</sup> גמישות המחשבה שהנחיל טרנצ'רד לחיל האוויר ניכרה גם

אחד מיתרונותיו הגדולים של הכוח האווירי הוא הגמישות המובנית בו. מעבר לכך שניתן להניעו במהירות ממקום למקום תוך עקיפת מכשולים טופוגרפיים שונים, ניתן להתאימו למתארי לחימה שונים ומשתנים. פיקוד חיל האוויר המלכותי הבריטי בארץ ישראל הדגים גמישות זו בהתמודדותו עם שורת משברים שפרצו במזרח התיכון באביב-קיץ 1941. מאמר זה בוחן את המבצעים ואת דפוסי הפעולה של חיל האוויר המלכותי במהלך המערכות בעיראק ובלבנט, במטרה להדגים כיצד פיקוד אווירי יצירתי ונועז היה גורם מרכזי בהצלחות הצבאיות של הבריטים בזירות אלו. כמו כן ייבחנו כאן הגורמים ארוכי הטווח וקצרי הטווח ליכולתו של הכוח האווירי הבריטי להתמודד בהצלחה עם האתגרים הגדולים שמבצעים אלה הציבו בפניו.

## תפיסת הלוחמה האווירית הבריטית

אחד ההוגים החשובים ביותר של הלוחמה האווירית שפעלו בתקופה שאחרי מלחמת העולם הראשונה היה יו טרנצ'רד הבריטי. טרנצ'רד היה מפקדו הראשון של חיל האוויר המלכותי,



**ד"ר דני עוזיאל**, מלמד היסטוריה צבאית ומדעי המדינה באקדמיה לטיסה של חיל האוויר

בהסכם שאפשר לבריטניה לקיים נוכחות צבאית בשני שדות תעופה במדינה: שעיה במזרח וחבניה במערב. עיראקים רבים לא הסתפקו בעצמאות, והמשיכו לראות בנוכחות הצבאית הבריטית פגיעה מהותית בריבונותם. חוסר יציבות פוליטית גרמה בתחילת אפריל 1941 להפיכה צבאית, שהביאה לשלטון את ראש הממשלה לשעבר הלאומי והאנטי-בריטי רשיד עאלי אל-כילאני. המופתי הירושלמי ששהה בבגדד התייצב לצד הממשלה החדשה, וניצל את השפעתו הציבורית כדי לחזק את עמדתה האנטי-בריטית. אל-כילאני ואנשיו קיימו מגעים עם איטליה וגרמניה, וכאשר התברר ב־17 בחודש כי הבריטים מנחיתים בבצרה כוחות תגבורת מהודו – ביקש אל-כילאני באופן פורמלי סיוע צבאי מגרמניה במקרה של עימות עם בריטניה.

למרות מצבה הקשה של בריטניה בזירת הים התיכון, הורה ראש הממשלה ווינסטון צ'רצ'יל ב־4 באפריל למפקד העליון במזרח התיכון גנרל וייוול, להתכונן להתערבות אפשרית בעיראק. היה זה בניגוד לדעתו של וייוול, שחשב כי לאור התגברות האיום הגרמני בבלקן ובצפון אפריקה, יש להתמקד במציאת פתרון דיפלומטי למשבר, ואולי להפגין כוח באמצעות חיל האוויר בלבד.<sup>4</sup> לכל הנוגעים בדבר היה ברור כי עיראק ובריטניה נמצאות על מסלול התנגשות, והמודיעין הבריטי הזהיר מפני התערבות גרמנית במקרה כזה.<sup>5</sup> במקביל הלך והחריף המשבר הצבאי שפרץ בצפון אפריקה בעקבות הגעתו בפברואר של חיל משלוח גרמני. פלישת הגרמנים ליוון ב־6 באפריל, התמוטטותה המהירה וכיבוש כרתים במאי, הגבירו את מצוקתם של הבריטים במזרח התיכון בתקופה קריטית זו.

## אחת הדרכים שנקט הפיקוד מתחילת המלחמה כדי למלא את משימותיו במרחב הגדול עם כמות נתונה של טייסות, הייתה העברתן התכופה ממקום למקום

בסוף אפריל הסלים המשבר בעיראק. העיראקים סגרו את צינור הנפט מוצול-חיפה, הטילו מצור על השגרירות הבריטית בבגדד והציבו כוחות צבא חזקים על הרמה השולטת בבסיס חבניה הגדול שממערב לבגדד. המשבר אירע בתחום האחריות של פיקוד האוויר בעיראק, אולם בגלל מיקומו הגיאוגרפי המרכזי, הוטלה אחריות הולכת וגדלה על פיקוד האוויר בארץ ישראל ועבר הירדן, והוא החל לרכז בשטחו תגבורות אוויר. בסיס עקיר החדש (שעל תשתיותיו הוקם לימים בסיס תל נוף), היווה דוגמה טובה לתהליך מורכב זה. פליטים חסרי מטוסים של טייסת ההפצה 11 החלו להגיע אליו מיוון ב־24 באפריל. הטייסת החלה לקושש מטוסי בלנהיים חדשים בניסיון לבנות מחדש את מצבת כוחה. ב־27 באפריל הצטרפה אליה טייסת 84 עם כמה מפציצי בלנהיים. בסוף אפריל הגיעה ללוד טייסת הפצה שלישית - 203 - והחלה להצטייד באותם מטוסים.<sup>6</sup> בשלב זה החליט הפיקוד לרכז את כל מפציצי הבלנהיים שבארץ בעקיר במסגרת "כוח S", כדי שיוכלו לפעול ביעילות נגד כוחות עוינים בעיראק או בסוריה. הפיקוד הבריטי התקשה להשלים את מצבתן של שלוש טייסות ההפצה במטוסים חדשים.

לאחר פרישתו. למרות ההכנות ללוחמה אווירית אסטרטגית - התקפית והגנתית, טיפח חיל האוויר יכולות נוספות. אחת מהן הייתה שיפור הסיוע הטקטי לצבא. להק 22 שהוקם ב־1926 היה אחראי על ארגון, ציודן והכשרתן של טייסות שהתמחו בסיוע לצבא. ב־1940 הפך הלהק לפיקוד עצמאי בחיל האוויר. שיתוף פעולה עם הצבא קיבל אמנם עדיפות נמוכה יחסית, אבל היכולות הטקטיות נשמרו ופותחו בין המלחמות, בין השאר הודות לשימוש בהן במבצעי air control במושבות. כתוצאה מכך, עם פרוץ מלחמת העולם השנייה החזיק חיל האוויר המלכותי במגוון רחב של כשירויות ותורות לחימה שנועדו לתת מענה לתרחישי לחימה שונים.

## ארגון חיל האוויר המלכותי במזרח התיכון ב־1941

חיל האוויר המלכותי אורגן מחוץ לבריטניה בפיקודים אזוריים, שאחד מהם היה פיקוד המזרח התיכון. ב־1939 חלש פיקודו של מרשל האוויר סר וויליאם מיטשל על שטח עצום בגודלו של כמעט שבעה מיליון רבוע ק"מ רבועים. הפיקוד חולק לחמישה תתי-פיקודים מרחביים: מצרים, עדן, הים התיכון, עיראק ופיקוד ארץ ישראל ועבר הירדן, שבראשו עמד קומודור-אוויר (מקביל לדרגת תא"ל) ג'ון ד'אלביאק.<sup>3</sup>

פיקוד מרחבי זה, שמפקדתו שכנה בבית טאנוס בירושלים, מילא תפקיד מפתח במשבר של 1941. היו בו מחלקות מבצעי אוויר, רפואה, חינוך, בינוי ודת. לרשות הפיקוד עמדו בזמנים שונים יחידות טיסה וסיוע שונות. הפיקוד היה אחראי על האימונים והמנהלה של היחידות, וכן על הפעלתן המבצעית בשגרה ובמלחמה. לפיקוד המקומי היו מנגנוני קישור ותיאום הדוקים, אם כי לא תמיד יעילים, עם הצבא והצי במרחב הפעילות שלו. מעבר לכך, מפקד הפיקוד עמד בקשר ישיר עם מקביליו בזרועות האחרות.

בתקופת המלחמה התרחב הפיקוד במזרח התיכון באופן משמעותי. אם בתחילת המלחמה עמדו לרשות מיטשל 20 טייסות בכל המרחב העצום שתחת אחריותו (מתוכן טייסת שת"פ יחידה בארץ ישראל ועבר הירדן), הרי שבנובמבר 1942 היו לו 78 טייסות, 35 מהן בצפון אפריקה. אחת הדרכים שנקט הפיקוד מתחילת המלחמה כדי למלא את משימותיו במרחב הגדול עם כמות נתונה של טייסות, הייתה העברתן התכופה ממקום למקום. שיטה זו הייתה קריטית בהתמודדות עם המשברים שפרצו במזרח התיכון באביב 1941.

## המשבר בעיראק

באפריל 1941 התרחשו בעיראק אירועים שהשפיעו עמוקות על המצב במזרח התיכון בכלל ובארץ ישראל בפרט. ב־1932 קיבלה עיראק עצמאות מבריטניה, אבל העצמאות הותנתה



**מטוסי האריקין של טייסת 80 בשדה ראש פינה.** הבריטים נטו לפרוש את מטוסיהם למנחתים קדמיים כמו זה, כדי לאפשר להם לפעול עמוק יותר ולאורך זמן במרחבי הלחימה

אווירית מקדימה. כאן הדגים סמארט לראשונה במהלך המשבר יצירתיות ויוזמה בהפעלת הכוח האווירי. צ'רצ'יל נתן את אישורו לתוכנית במילים "אם אתה חייב להכות - תכה חזק. תשתמש בכל הכוח שברשותך".

הצוותים הטכניים הכינו כ-60 מטוסים לפעולה, כולל התקנת חימוש מאולתר על חלק גדול מהם. הקושי העיקרי היה במציאת צוותים עבורם, כיוון שבבסיס נמצאו רק 39 טייסים מוסמכים. בשעות הבוקר המוקדמות של 2 במאי המריאו טייסים אלה, ותקפו את הכוחות העיראקיים שעל הרמה באש מקלעים ופצצות קלות. מפציצי וולינגטון בודדים מבסיס שעזבה הצטרפו לתקיפות, והוסיפו להן כוח אש נכבד. העיראקים הופתעו וספגו אבדות קשות כתוצאה מן ההתקפות שחזרו ונשנו לאורך כל היום, אולם 22 מטוסים בריטיים הופלו. מפציצי וולינגטון נוספים וכמה מטוסי קרב ישנים הגיעו משעזבה וממצרים כתגבורת, ובימים הבאים המשיכו הבריטים לתקוף.

ב-6 במאי נסוגו הכוחות העיראקיים מחבניה כשהבריטים מזנבים בהם. במהלך הקרב, וביומיים שלאחר סיומו, תקפו מטוסים בריטיים מחבניה ומשעזבה פעמים ספורות את בסיסי חיל האוויר העיראקי באזור בגדד ושיתקו אותם כמעט לחלוטין. כתוצאה מכך נעלם חיל האוויר של עיראק כמעט כליל מן השמיים, ולא נטל חלק משמעותי בלחימה.<sup>7</sup>

כפי שהתברר בדיעבד, המערכה האווירית יוצאת הדופן בחבניה הכריעה במידה רבה את המערכה, אולם היצירתיות בהפעלת הכוח האווירי לא נעצרה כאן. עם פרוץ המשבר התארגנו בארץ ישראל כוחות קרקע לצורך כיבוש עיראק. הבריטים סבלו ממחסור חמור ביחידות ובציוד, ולכן היה ברור כי הצלחת התמרון הקרקעי תלויה בסיוע האווירי. לאחר פינוי חיל המשלוח הבריטי מיוון הגיעו לארץ ישראל כמה טייסות קרב והפצצה שנמלטו מהבלקן, והצטרפו לטייסת היחידה שהייתה

לרשות מפקד עקיר שהופקד על ארגון "כוח S", עמדו בתחילת מאי רק שישה מפציצי בלנהיים שנאספו משברי הטייסות שהגיעו באותו זמן.<sup>7</sup> בעיה נוספת הייתה רמת השמישות הנמוכה של המטוסים שבמצאי, היות שרובם היו ישנים ושחוקים.<sup>8</sup> רמת השמישות הנמוכה הייתה אחת הסיבות לכך שכאשר החלו המבצעים בעיראק, רק טייסת 84 היתה כשירה לקחת בהם חלק. שאר הטייסות נאלצו להצטרף בהדרגה ברגע שהיו להן מספיק מטוסים.

## במהלך הקרב, וביומיים שלאחר סיומו, תקפו מטוסים בריטיים מחבניה ומשעזבה פעמים ספורות את בסיסי חיל האוויר העיראקי באזור בגדד, ושיתקו אותם כמעט לחלוטין. כתוצאה מכך נעלם חיל האוויר של עיראק כמעט כליל מן השמיים

בחבניה באה חולשת הכוחות הבריטיים במרחב לידי ביטוי מלא. 84 מטוסי אימון מיושנים ברובם של בית הספר לטיסה מספר 4 שפעל בבסיס, היו עיקר הכוח הבריטי במערב עיראק. מולם ניצבו כ-70 מטוסי חיל האוויר העיראקי, חלקם מודרניים למדי. הכוח הקרקעי הורכב מפלוגות מכוניות משורינות של חיל האוויר ומכ-1,200 שומרים מקומיים. בשעה שהפיקוד הבריטי עדיין שקל את צעדיו, נטל מפקד הבסיס את היוזמה האסטרטגית. חרף נחיתותם הבולטת של הבריטים ולמרות שהשיח המדיני טרם מוצה, החליט סגן מרשל אוויר (מקביל לדרגה שבין תא"ל ואלוף) הארי ג'ורג' סמארט להנחית מכה





**מטוסים צרפתיים שנלקחו שלל בשדה דמשק.** מבחינה איכותית-טכנית לא היה הבדל בין רוב המטוסים שנלחמו משני הצדדים

ברגע שהגיעו ידיעות על הגעת המטוסים הגרמניים, נשלחו מפציצי בלנהיים שפרשו מעקיר למנחת הקדמי H4 לטיסות סיור מעל השדות החשודים. חרף הסיכון המדיני (בתקופה זו התנהל עדיין שיח מדיני עם הצרפתים) נשלחו מפציצי בלנהיים מארץ ישראל בליווי מטוסי קרב, לתקוף את הבסיסים בהם נתגלו מטוסים גרמניים. בתקיפות נפגעו כמה מטוסים גרמניים וצרפתיים. תקיפות אלו הגבירו את קשיי חיל המשלוח הגרמני, שסבל מלכתחילה ממחסור במטוסים וממצוקת אספקה. לאחר שהמטוסים הגיעו ליעדם בקרבת מוצול, עלה בידי הגרמנים לבצע גיחות פטרול, הפצצה ואמנעה, אולם השפעתן הכוללת היתה זעומה. 11 מטוסי קרב דר־כנפיים ששלחו האיטלקים עשו אף פחות. לאחר שסבלו משחיקה קשה ולאחר שבגדד נפלה לידי הבריטים, פינו הגרמנים והאיטלקים בתחילת יוני את המטוסים המעטים ששרדו ליוון.<sup>12</sup> לאחר שהתגלה כי רוב אספקת דלק המטוסים בסוריה מגיעה מטריפולי, הפציצו הבריטים ב־4 ביוני את בתי הזיקוק ואת מתקני אחסון הנפט שבעיר. הפצצה זו לא פגעה בפעילות הלופטוואפה הגרמני שכבר פינה את מטוסיו, אבל פגעה באספקת הדלק של חיל האוויר של וישי. לכך היתה השפעה על מהלך המשבר הבא.

## הכנות למלחמה בסוריה

הגעת המטוסים הגרמניים הגבירה את המתיחות בין הבריטים ובין כוחות וישי בסוריה. הבריטים חששו כי חיל המשלוח האווירי מסמן את תחילתה של מעורבות גרמנית נרחבת, שעשויה לאיים על מעמדם במזרח התיכון. הם החליטו לנטרל את האיום על־ידי כיבוש סוריה.<sup>13</sup> לאור המחויבויות המבצעיות הרבות בזירה נאלצו הבריטים לאלתר כוחות מכל הבא ליד, עבור התמרון הקרקעי שאמור היה להתנהל בשלושה צירי התקדמות. למפקד העליון ויוול היו ספקות כבדים בנוגע להצלחתו של

בארץ. טייסת ההפצצה 203 הייתה דוגמה מצוינת להתארגנות היעילה של הבריטים בתקופה זו. במסגרת המאמץ החפוז לציידה מחדש היא קיבלה מטוסי בלנהיים משני סוגים: גרסת המפציץ הרגילה וגרסת קרב מיוחדת. ב־1941 נחשב הבלנהיים למיושן, אולם כעת התברר כי שתי הגרסאות שלו מתאימות להפליא למערכות צדדיות, נגד יריבים חלשים יחסית. יתר על כן, שילוב שני הדגמים היה יתרון במצב בו היה על הבריטים למצות ככל האפשר את משאביהם המצומצמים. במהלך ההתקדמות הבריטית אל חבניה ובגדד סיפקה הטייסת סיוע קרוב יעיל לכוחות המתקדמים.<sup>10</sup>

היצירתיות והגמישות של הפיקוד הבריטי באה לידי ביטוי גם בהפעלת מטוסי תובלה להטסת כוחות תגבורת ממצרים, להטסת חי"ר למנחתים קדמיים ואף להנחתת כוחות קטנים בשטח כדי להשתלט על יעדים מסוימים. מטוסי התובלה היו כולם מדגמי "ולנסיה" ו"בומביי", שנועדו במקור לתובלה ולהפצצה. כפילות תפקידים זו היתה נפוצה בשנות ה־30 של המאה ה־20, ולא נחשבה מוצלחת. עם זאת, במקרה זה נעשה במטוסים אנכרוניסטיים אלה שימוש יעיל למדי. כתוצאה מן ההפעלה היעילה והנחושה של כוחות הקרקע והאוויר, עלה בידי הבריטים לכבוש את בגדד ב־29 במאי ולחסל את שלטון אל־כילאני.

## התערבות גרמנית

בעקבות בקשת העזרה של אל־כילאני ניסו הגרמנים להעביר לעיראקים סיוע בדמות חיל משלוח אווירי, שכלל טייסת מפציצים וטייסת מטוסי קרב כבדים. תחילה נחתם הסכם שיתוף פעולה בין גרמניה ובין צרפת של וישי, שאפשר את מעבר המטוסים בשטחים שבשליטת וישי בלבנט. המטוסים הגרמניים החלו להגיע מיוון מעט לפני מחצית מאי, כשהם עוצרים לתדלוק ולמנוחה בשדות תעופה בסוריה.<sup>11</sup>



**מטס הנצחון של חיל האוויר המלכותי מעל ירושלים ב-24 ביולי 1941.** מטסים מסוג זה נערכו מפעם לפעם כדי להרשים את האוכלוסייה המקומית בארץ ישראל וכדי להעביר מסר של עוצמה

החדשים היו שדות לוויין ומנחתים קדמיים, שנבנו בהתאם לתפיסת הפעלת הכוח האווירי בבריטניה. על-פי תפיסה זו פוזרו המטוסים בתקופות לחימה על כמה שדות, כדי להגביר את יכולת הישרדותם וכדי לאפשר להם למלא משימות שונות. כמו כן במסגרת מבצעים טקטיים שאפו הבריטים להפעיל מטוסים משדות קדמיים בקרבת מרחבי הלחימה. שדה רמת דוד הוא דוגמה טובה למערכת זו. בנייתו כשדה משנה של בסיס חיפה החלה בתחילת 1941 וסבלה מעיכובים שונים, אך הוא נחנך ב-16 ביוני 1941 בעיצומה של המערכה בסוריה, על-ידי גף של טייסת 80 שפרש אליו מחיפה. מטוסי הקרב של הטייסת השתמשו בשדה כדי לקצר את זמן הטיסה לחזית רמת הגולן.<sup>17</sup>

אחד הביטויים הטקטיים והארגוניים של שדות המשנה והמנחתים הקדמיים, היה פיצולן התכופ של הטייסות לכמה שדות בהתאם לצורך המבצעי. ארגון הטייסת בשלושה גפים של 3-5 מטוסים בכל אחד, אפשר פיצולים כאלה והעניק סמכות רבה למפקדי הגפים. פיצולי טייסות אפשרו מיצוי יעיל יותר של כוח אווירי נתון לצורך ביצוע מגוון משימות במרחב מבצעי גדול. היו מקרים בהם טייסת קרב שהוצבה בארץ ישראל פיזרה לשלושה שדות: גף להגנת שטח, גף לחיפוי ימי וגף לסיוע טקטי.

### **מבצע "אקספורטר"**

בשבועות שלפני המבצע ביצעו הבריטים מדי יום גיחת צילום מעל סוריה. כמעט כל מטוסי הצילום היו מפציצי בלנהיים או מטוסי קרב האריקין, ששימשו בדרך כלל לצילום טקטי. הפעלת מטוסי צילום טקטיים באופן מאולתר במשימות צילום אסטרטגיות, אפשרה לבריטים לאסוף לפני המבצע מודיעין מקיף על כוחו ופריסתו של היריב הניצב מולם.

מבצע "אקספורטר" נפתח בשחר 8 ביוני, עם תקיפת שדות תעופה צרפתיים. גל תקיפה זה סימן את תחילתו של מאמץ בריטי לזכות בעליונות אווירית על-ידי השמדת מטוסים על הקרקע ופגיעה בתשתית השדות שלהם, אך תקיפות אלו לא

מבצע צבאי רחב היקף בסוריה, עם כוחות קרקע מעטים. הוא הוטל בעיקר מן הצורך לנהל את המבצע בסוריה במקביל למבצע "גרזן קרב" - מתקפה גדולה שתכננו הבריטים בצפון אפריקה באמצע יוני, במטרה לחלץ את עיר הנמל טוברוק מהמצור שהטילו עליה כוחות הציר. במברקים שנשלחו בתחילת יוני אל ועדת ראשי המטות ואל צ'רצ'יל, ציין וייוול שסיכויי ההצלחה אינם גבוהים והמתקפה היא בגדר הימור. צ'רצ'יל הודאג מהפסימיות של הגנרל, ודרש ממפקד חיל האוויר המלכותי להקצות לו את כל המשאבים האוויריים האפשריים.<sup>14</sup>

במסגרת תוכנית הפלישה שקיבלה את השם מבצע "אקספורטר", קיבל חיל האוויר חמש משימות, ללא סדר עדיפות ברור:

1. מתן סיוע אווירי קרוב וחיפוי לכוחות הקרקע.
2. חיפוי על שייטת הסיירות ה-15, שאמורה הייתה להעניק סיוע ימי לציר ההתקדמות המערבי לאורך חופי לבנון וסוריה.
3. תקיפת מטרות אסטרטגיות כמו נמלים, אוניות ומתקני נפט.
4. תקיפת שדות תעופה במטרה לנטרל את הכוח האווירי של צרפת.
5. הגנה על שמי ארץ ישראל במהלך המבצע.<sup>15</sup>

לצרפתים היה כוח אווירי יחסית חזק ומודרני בסוריה, כך שהיה ברור כי המבצע לא יהיה קל. הבריטים נאלצו שוב ללהטט עם הטייסות המעטות שעמדו לרשותם במזרח התיכון, ולקראת מבצע "אקספורטר" עלה בידיהם להציב בארץ ישראל כוח שמנה כ-5.5 טייסות, רובן בתקן חסר.<sup>16</sup> הכוחות באוויר היו שקולים יחסית מספרית (כ-70 מטוסים בכל צד) ואיכותית-טכנית. היתרון העיקרי של הבריטים נבע מאיכות הפיקוד ומן המיומנות הארגונית והטקטית שלהם. הדבר בא לידי ביטוי בין היתר בפיקוד הריכוזי של פיקוד האוויר בארץ ישראל ועבר הירדן, שניהל את המערכה מחדר המבצעים שלו בירושלים.

מעבר לכך, מתחילת 1941 עסק הפיקוד במרץ בהרחבת תשתיות התעופה הצבאית בארץ ישראל. שדות תעופה קיימים הורחבו ושדות חדשים הוקמו. חלק מן השדות

## סיכום

בניגוד למיתוסים שנקשרו בשמו, ניתוח מפוכח של מבצעי חיל האוויר המלכותי במלחמת העולם השנייה מגלה שהוא לא זכה להצלחות רבות. לאחר הניצחון הגדול בקרב על בריטניה כשלו רוב המערכות האוויריות הגדולות של בריטניה. מתקפת המפציצים האסטרטגית על גרמניה הצליחה להגשים את יעדיה רק החל מקיץ 1944, לאחר שהלופטוואפה הוכרע. אופנסיבת מטוסי הקרב מבריטניה ב-1941 הייתה כישלון חרוץ; הכוח האווירי הבריטי במזרח הרחוק נמחץ והושמד כליל על-ידי היפנים תוך חודשיים, וגם לאחר שיקומו תרומתו למלחמה ביפנים הייתה שולית.

היגם כישלונות מקומיים וקטנים יותר. על רקע חוסר ההצלחות בולטת הפעלתו היעילה של הכוח האווירי הבריטי במהלך המשבר במזרח התיכון ב-1941. ניצול מיטבי של יתרונות הכוח האווירי מהווה מאפיין בולט של מבצעים אלה. תוך שימוש בקווים פנימיים ותוך ניצול תשתיות תעופה טובות, עלה בידי הבריטים להפוך את ארץ ישראל במהירות לבסיס מרכזי כאשר פרץ המשבר בעיראק. צבירת הכוח הבריטית נשענה אמנם על אלתור וליקוט שברי יחידות ששרדו את המפלה ביוון, אולם התהליך היה מהיר ויעיל.

## תוך שימוש בקווים פנימיים ותוך ניצול תשתיות תעופה טובות, עלה בידי הבריטים להפוך את ארץ ישראל במהירות לבסיס מרכזי, כאשר פרץ המשבר בעיראק

המערכה בעיראק הדגימה היטב את כושר האלתור, הרוח התוקפנית והמיומנות של הפיקוד האווירי הבריטי. כישורים אלה התפתחו בתקופה שבין המלחמות, בין השאר הודות למערך ההכשרה המקיף שהוקם בתקופת פיקודו של טרנצ'רד ולתורות הלחימה שגובשו. ניתן לטעון כי העיראקים לא היו אתגר קשה לצבא הבריטי, אולם יש לזכור כי שבירת העיראקים אירעה במידה רבה הודות לכישלונם בחבניה, אותו ניתן לתלות בכוח אווירי חלש ונחות. אין ספק כי קשייהם של הגרמנים להקרין כוח במהלך המשבר תרמו להצלחת הבריטים. ידיהם של הגרמנים נותרו כבולות תחילה בגלל דרישות המבצע המוטס הגדול בכרתים, ואחר כך בגלל ההכנות למבצע "ברברוסה". המערכה בסוריה הייתה אתגר קשה בהרבה. הבריטים הצליחו להתמודד עם הכוח האווירי החזק של האויב בעיקר באמצעות שליטה מרכזית, יוזמה, ריכוז הכוח, הפעלתו הגמישה ותגבורו תוך כדי לחימה.

המיומנויות שהפגין חיל האוויר המלכותי בשמי עיראק וסוריה רלוונטיות גם בימינו. ההתמודדות עם מתארי לחימה מורכבים ובלתי צפויים מחייבת את הכוח האווירי המודרני לאותה מידת יוזמה, גמישות ויצירתיות מצד כל דרגי הפיקוד שלו. תכונות אלו דרושות לא רק בשלב הפעלת הכוח, אלא גם במהלך בנייתו והכשרתו.

**ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.**

מילאו את ייעודן בעיקר בגלל פיזור המטוסים הצרפתיים. בסופו של דבר הגורמים העיקריים לתבוסת חיל האוויר הצרפתי היו אובדן מטוסים בקרבות אוויר, וקשיי אספקה הולכים וגוברים. פעלתנותם של הצרפתים באוויר באה לידי ביטוי בשעות אחר הצהריים של היום הראשון, בהפלת שלושה מטוסי קרב ימיים מדגם "פּאָלְמֶר" של הצי, שפעלו משדה לוד וחיפו על אוניות הצי מול חופי לבנון.<sup>18</sup> כתוצאה מכך קורקעו שלושת מטוסי ה"פאלמר" שנותרו, ומשימת החיפוי על הצי הוטלה על מטוסי קרב של חיל האוויר. מטלה בלתי צפויה זו צמצמה באופן מהותי את כמות גיחות הסיוע הקרוב שהפיקוד הבריטי יכול היה להקצות לכוחות הקרקע. לדבר היו השלכות שליליות על התפתחות המערכה הקרקעית בשבועיים הראשונים.<sup>19</sup> דרישות מבצע "גרזן קרב" שהחל ב-15 ביוני הגבילו בשלב זה את היכולת לתגבר את הכוח האווירי בארץ ישראל, אולם המבצע הופסק לאחר יומיים וכתוצאה מכך החלו להגיע בהדרגה תגבורות אוויריות ממצרים. תגבורות אלו סייעו למהפך בלחימה.

בשלב זה של המערכה פוצלו רוב טייסות הקרב הבריטיות, וגפים שלהן פעלו משדות שונים. בולטת במיוחד מבחינה זו היא טייסת 3 האוסטרלית, שסיימה ביום תחילת המערכה את הסבתה למטוס הקרב האמריקני המודרני "טומהוק". בשל איכות מטוסייה הוטלו על הטייסת בעיקר משימות התקפיות, כולל תקיפת שדות תעופה וליווי מפציצים. עם זאת, לאור המחסור במטוסי קרב נאלצה גם היא להקצות חלק מגיחותיה למשימות הגנתיות, כולל חיפוי על הצי.

במהלך הגיחות עלה בידי טייסייה להפיל מפציצים גרמניים שניסו לתקוף את אוניות הצי הבריטי מצפון-מערב לחיפה. הטייסת פעלה בתחילת המערכה מבסיס לוד, אולם לאחר כשבועיים היא החלה לפרוס גפים לשדות מוקיבלה (ג'נין) וראש פינה. פרישות אלו אפשרו למטוסייה לפעול עמוק יותר בשטח סוריה, או לשהות זמן רב יותר מעל המרחב הטקטי. לאחר כיבוש דמשק ב-21 ביוני החלו הבריטים להשתמש בשדה התעופה שלה, ומטוסי ה"טומהוק" החלו לעשות בו חניות ביניים לתדלוק וחימוש במהלך מבצעי ליווי או פטרול במזרח סוריה. הרחבת גזרת הפעילות של הטייסת אפשרה לספק סיוע אווירי יעיל לכוחות הבריטיים שניסו לכבוש את העיר תדמור, ושספגו התקפות אוויר צרפתיות קשות.<sup>20</sup>

במהלך מבצע "אקספורטר" נערכו 3 הפצצות גרמניות גדולות יחסית ו-6 הפצצות בודדים צרפתיות על ארץ ישראל. חיפה הייתה המטרה לרוב ההפצצות בגלל מתקניה האסטרטגיים. כמו כן נערכו עשר גיחות צילום גרמניות. ההפצצות נערכו בלילה, ובהיעדר מטוסי קרב ליליים ניתן היה להפעיל נגד התוקפים רק אש נ"מ שהפילה כנראה 5 מהם. טיסות הצילום נערכו ביום, אבל לחץ המבצעים על מערך הקרב הבריטי גרם לכך שלרוב לא הוזנקו לעברן מטוסי קרב. גם כאשר הוזנקו מטוסי קרב - היירוט בהנחיית חדר הבקרה בבסיס חיפה, שהסתמך על נתוני המכ"ם שהוצב בסטלה מאריס, לא עלה יפה.

בתחילת השבוע השני של יולי היה ברור כי הצרפתים קרובים לתבוסה. נתיבי התקשורת שלהם עם צרפת וצפון אפריקה נותקו, והם לא הצליחו לקבל אספקה. תגבורות מטוסים אמנם הצליחו להגיע, אבל ללא דלק, תחמושת וחלקי חילוף לא הייתה בכך תועלת רבה. המערכה הסתיימה באופן סמלי ב-14 ביולי עם חתימת הסכם כניעת הצרפתים בבירות.





# צמיחתו ההיסטורית של החינוך הצבאי, ומקומו של קצין החינוך בצה"ל

בבסיסו של החינוך הצבאי יש שני דגמים של קציני חינוך: קצין מטה העוסק בעיקר בהסברה ובערכים, וקצין עוזר העוסק בעיקר בהווי ובידור. בשנים האחרונות מנסה חיל החינוך להתמקצע ולהגדיר באופן ברור יותר את תפקידו של קצין החינוך. הגדרה נכונה היא צו השעה, וראוי שצה"ל, ולא רק חיל החינוך, ייתן עליה את הדעת

**חיילים בפעילות חינוך.** תפקידו של קצין חינוך שרוי במתח שבין קצין חינוך בעל עמדה ונוכחות ובין אפסנאי של חינוך





סרן (מילי) עדי שרצר, המרכז ללימודי ישראל במכון בן-גוריון לחקר ישראל והציונות

בתור "מתח שבין קצין חינוך בעל עמדה ונוכחות ובין אפסנאי של חינוך"<sup>10</sup>. במאמר זה אבקש לטעון כי המתח שעליו מדבר שלו בנוגע לתפקידו של קצין החינוך הוא בסיסי, ושורשיו בעבר הרחוק. לניסיון להפחית את המתח הזה יש משמעות אסטרטגית בנוגע לעתידו של חיל החינוך: בעידן של התמקצעות ולנוכח ביקורת הולכת וגוברת על הפרטת המענה החינוכי לגופים אזרחיים, יהיה החיל חייב לאפיין בצורה טובה יותר את דמות הקצין, ולבחון בביקורתיות את הפרדיגמות הקיימות.

## ראשית הדרך: בין קצין ההסברה של הפלמ"ח לקצין התרבות של הצבא הבריטי

את שורשיו של החינוך בצבא הישראלי נהוג לזהות בפלמ"ח ו"בהגנה" - בדומה לתחומים אחרים הניחו אלה את המסד שאומץ מאוחר יותר על-ידי צה"ל. מייסדי הפלמ"ח ראו בחינוך חלק אינטגרלי מהקמתו של כוח לוחם מסודר. זרובל גלעד, שכתב את המנון הפלמ"ח ושימש קצין החינוך של פלוגה א', ביטא היטב את התפיסה הזאת כשהדגיש כי מפקדי הארגון "רואים את הפעילות התרבותית-רעיונית ואת יצירת דפוסי ההווי של חיינו לא כפרפראות או דבר מותרות - אלא כחלק מהקמת כוח מגן"<sup>11</sup>.

החינוך הצבאי כפי שעוצב בפלמ"ח היה אנטיטזה לדגם שהכירו מייסדיו מן הצבא האדום.<sup>12</sup> בעוד שבצבא האדום הם זיהו דגם של "היכנעות לבעל סמכות חיצונית", כלומר, משמעת המבוססת על פחד מן המפקדים, הם ביקשו ליצור דגם של "היכנעות האדם לסמכות הפנימית" - משמעת המבוססת על המצפון ועל האידיאלים.<sup>13</sup>

## מעבר לתודתיות הרבה בהגדרות (קצין הסברה, קצין תרבות, קצין חינוך) קשה להבחין בדגם אחד ברור העולה מהם

ההיסטוריון מוטי שלם, שחקר את התקופה, בחן לעומק את תפיסת ההסברה והחינוך של הפלמ"ח ו"ההגנה", והצביע על התלבטויות יסודיות בנוגע לחינוך הצבאי באותה עת.<sup>14</sup> ההתלבטות הראשונה הייתה קשורה לזהות המחנך: בניגוד לפוליטרוק הסובייטי, ביקש הפלמ"ח לעצב מודל של מפקד מחנך. תפקידו של קצין החינוך התעצב כקצין מטה שמטרתו לסייע למפקד במימוש אחריותו החינוכית: בהסברה בנוגע למטרות הארגון, בהסברת המצב האקטואלי ובפעילות חברתית-תרבותית ביחידה. למרות זאת היה לקצין החינוך תפקיד מרכזי: קצין ההסברה בפלמ"ח היה בראש ובראשונה אחד הלוחמים, והמצב הטבעי והרצוי היה שהוא יהיה בוגר קורס פיקודי. בנוסף, הסטטוס של קצין ההסברה היה גבוה בהיררכיה הפיקודית ולרוב הוא היה כפוף ישירות למפקד היחידה. בהתאם לתפיסה הזאת הוקמה במרס 1948 מחלקת הסברה שכללה יחידות שעסקו בהשכלה, בהווי, בבידור ובספורט והוכפפה לאכ"א.<sup>15</sup> ואולם, בהמשך שונה שמם למחת"ר (מחלקת התרבות), ובמהלך מאי 1948 הוקם "שירות

בשנים האחרונות צה"ל מגדיר את עצמו במונחים יותר ויותר מקצועיים. נוסף על החילות, שהגדרתם הפרופסיונלית הייתה ברורה עוד מראשיתם (חיל המודיעין, חיל הרפואה), תופסים לאחרונה חילות תומכי לחימה נוספים, ובהם חיל הלוגיסטיקה וחיל השלישות, את תפקידם באופן ממוקד וברור יותר, ומפתחים זיקה לדיסציפלינות אקדמיות ולמקצועות אזרחיים. נראה שהדבר הוא בראש ובראשונה תולדה של תפיסת צמצום התפקידים ושל הצורך של מערכים שונים בצה"ל להצדיק את קיומם בעידן של "צבא קטן וחכם" ושל "מה שלא יורה יקוצץ".<sup>1</sup> גם חיל החינוך והנוער בחן בשני העשורים האחרונים מחדש את מטרותיו ואת הגדרותיו המקצועיות מתוך מגמה דומה. התהליך הזה הוליד שלל נרחב של תורות חיליות, סיכומים ומסמכי מדיניות. המסמך הראשון מן הסוג הזה הוא **ספר החינוך** שיצא לאור ב-1988, ואת כתיבתו ריכז ראש מחלקת החינוך, אל"ם אהוד פראוור. במסמך נעשה ניסיון להגדיר את נושאי העיסוק ואת דרכי הפעולה של החינוך הצבאי שהיה עד אותה העת מבוזר למדי.<sup>2</sup> ב-1991 נעשה ניסיון דומה על-ידי קצין חינוך ראשי, תאל"ל אהוד גרוס,<sup>3</sup> וב-1994 עודכנה התורה החילית שוב על-ידי צוות בראשותו של אל"ם איתן מאיר בהנחיית הרמטכ"ל אהוד ברק.<sup>4</sup> שנה לאחר מכן נכתבה עבור החיל סקירה המהווה מעין "סיכום עד כאן" מהסדרת החינוך בצבא באמצעות חיל (1984) ועד לעת שבה הוא נכתב.<sup>5</sup> הניסיון האחרון, ומבחינות רבות המקיף ביותר, נעשה ב-2011 על-ידי צוות רחב בראשות רס"ן נועה אזולאי שביקש להפוך תורה שבעל-פה לתורה שבכתב, ולהקיף את כלל תחומי העיסוק של החיל.<sup>6</sup>

עיון בחיבורים הללו יוצר רושם מורכב בנוגע לתפקידו של קצין החינוך. מעבר לתודתיות הרבה בהגדרות - קצין הסברה, קצין תרבות, קצין חינוך - קשה להבחין בדגם אחד ברור העולה מהם. תאל"ל (מיל) אבנר שלו, בעברו קצין חינוך ראשי, תיאר את הבלבול באחת הסקירות החוץ-צבאיות היחידות שנכתבו על חיל החינוך.<sup>7</sup> שלו מנה משימות טכניות רבות שלהן אחראי קצין החינוך, אך לאחר מכן ביקר בחריפות את קצין החינוך שיסתפק רק בפעולות אלה. לטענתו, קצין כזה, "ימלא אמנם חלק מתפקידו, אך יעסוק רק בצד הטכני של תפקיד קצין החינוך".<sup>8</sup>

מהו אם כן בכל זאת תפקידו של קצין החינוך? לאחר דיון במודלים היסטוריים שונים קבע שלו: "חיפוש התשובה לשאלה זו החל עוד במהלך מלחמת העצמאות. [...] אך השאלה לא זכתה למענה מוסכם שיהיה בו כדי להתוות את ההתנהגות במציאות. הפער בין דמות קצין החינוך הרצויה ובין זו המצויה מלווה למעשה את מערכת החינוך מראשית דרכה ועד עצם היום הזה".<sup>9</sup> בריאיון מאוחר יותר שהתקיים עמו הציג זאת



לוחמי פלמ"ח בונים ושותלים בביריה. מייסדי הפלמ"ח ראו בחינוך חלק אינטגרלי מהקמתו של כוח לוחם מסודר

הלחימה, התרחבו השירות ומשימותיו. תחת אחריותו היו:

- מחנה לימודים לגח"ל - בית-ספר להשלמת השכלה שפעל במחנה מרכוס בחיפה.<sup>19</sup>
- שלושה בסיסי שירות מרחביים בפיקודים השונים.
- בית-ספר לסגלים של שירות התרבות.
- יחידת שידור שנהפכה בהמשך לגלי צה"ל.
- יחידות עצמאיות להווי ולבידור.
- חוליות בידור שפעלו במסגרת עוצבות.
- קציני תרבות שהיו פזורים ביחידות השונות.<sup>20</sup>

ההרחבה הזאת הפכה אמנם את ההסברה שעמדה בליבת העיסוק החינוכי בפלמ"ח רק לאחת ממשימותיו של החינוך בצה"ל, אך בהבעת העניקה לה כלים אפקטיביים ויכולת להשתלב בתהליך ההכשרה של החיילים והמפקדים.

## שנות ה-60 וה-70: הוויכוח על תפקיד קצין החינוך נמשך

הקיצוץ העמוק שנערך בצה"ל בראשית שנות ה-50 של המאה ה-20 הביא גם לצמצום בעשייה החינוכית. ב-1950 הפך שירות התרבות למדור, ולאחר מכן לענף בתוך אכ"א. על המדור הוטל לתכנן את פעולות התרבות בצה"ל, ולפקח על ביצוען באמצעות מערך קצינים מצומצם ביחידות. לצדו של המדור פעל בסיס תרבות שהפעיל שתי יחידות משנה: מחנה מרכוס שהקנה השכלת יסוד לעולים ובית-ספר להשכלה ולאמנות שעסק

התרבות" במסגרת מיסוד צה"ל ובמקביל להקמת שירותים אחרים.<sup>16</sup> שמו החדש של השירות ביטא את האוריינטציה של מקימיו: יצירת שירות העוסק יותר במורל וברוחה, ופחות בהסברה ובהשכלה.<sup>17</sup>

הדגם הבריטי, שבא לידי ביטוי בהקמת השירות, היה שונה לחלוטין מזה של הפלמ"ח, ולכן עד סוף 1948 היה אחראי השירות החדש גם על נושאי הסעד: תנאי השירות (ת"ש) והסיוע הכלכלי.<sup>18</sup> זו גם הסיבה לכך שהשירות הוכפף לאכ"א ולא למה"ד (מחלקת ההדרכה) כפי שניתן היה לצפות. בשונה מן הפלמ"ח, שבו הושם הדגש על ההסברה, וקצין החינוך היה אחראי על ההכשרה הרעיונית - בשירות התרבות הושם הדגש על הרווחה. על אף שקצין החינוך ביחידה לא היה על-פירוב זה שאחראי לתנאי השירות של החיילים - פעילות החינוך נתפסה באוריינטציה של פעילות הפגת מתח כללית, ולא של פעילות ערכית המתבצעת כחלק מן ההכשרה לתפקיד.

בעשור הראשון של המדינה לא התקבלה הכרעה ברורה בין שני הדגמים, ושניהם היו קיימים במקביל. מחד גיסא, פעלו בצה"ל בשנים הללו כמה קציני חינוך בולטים, בהם אבא קובנר, ששימש קצין החינוך של חטיבת גבעתי, ובני מהרשק, ששימש קצין החינוך של חטיבת הראל. מאידך גיסא, הדמויות המוכרות האלה אינן מעידות בהכרח על המערך כולו, שכלל גם לא מעט קצינים שחסרו רקע אידיאולוגי מיוחד או השכלה מתאימה. במהלך החודשים שלאחר מכן, עם הצטמצמותו של מעגל





**מחנה מרכז בחיפה.** ב־1950 הפך שירות התרבות למדור, ולאחר מכן לענף בתוך אכ"א

לתת מענה איכותי ורחב מספיק להכשרת המפקדים. הבעיה הזאת נבעה במידה רבה מכך שהחינוך בצבא לא אורגן במסגרת של חיל, והקצינים מונו באופן פנימי על־ידי היחידות.<sup>23</sup>

**החינוך הצבאי כפי שעוצב בפלמ"ח  
היה אנטייתזה לדגם שהכירו מייסדיו מן  
הצבא האדום. בעוד שבצבא האדום הם  
זיהו דגם של "היכנעות לבעל סמכות  
חיצונית", כלומר, משמעת המבוססת  
על פחד מן המפקדים, הם ביקשו ליצור  
דגם של "היכנעות האדם לסמכות  
הפנימית" - משמעת המבוססת על  
המצפון ועל האידיאלים**

לפיכך, כאשר החמיר המצב הביטחוני במהלך תקופת ההמתנה שקדמה למלחמת ששת הימים, והתעורר הצורך לתת מענה הסברתי שוטף ליחידות, פיזר קצין החינוך הראשי תא"ל מרדכי בראון את קציני המדרשה והמפקדה והצמיד אותם לחטיבות

בהכשרת כוח האדם של הענף. בחוברת **החינוך בצה"ל**, שיצאה לאור במהלך שנות ה־60, צוין כי במפקדת קצין חינוך ראשי פעלו שלושה ענפים: השכלה, הסברה והווי ובידור.<sup>21</sup> נראה שבאותה תקופה לא היו קריטריונים ברורים להכשרתם של סגלי החינוך, הם נבחרו מבין חיילי היחידה בהתאם לרצונם ולמצבת כוח האדם המקומית, ולא תמיד עברו תהליכי הכשרה מסודרים.

מסיבה זו הוקם בשנות ה־60 בית־הספר להכשרה חינוכית לקצינים, שנהפך בהמשך למדרשת חינוך ירושלים. הקמת המדרשה, שבמהלך השנים השתנו תפקידיה, ביטאה את ההתמקדות המסתמנת של החינוך הצבאי באוכלוסיית המפקדים - זאת מתוך מטרה להכשירם לתפקידם החינוכי. בחוברת **החינוך בצה"ל** מתוארים נושאי העיסוק של בית־הספר והרציונל החינוכי של הקמתו: "ההכשרה החינוכית למפקדים [...] עוסקת בעיקר בנושאי המנהיגות, יחסי האנוש והטיפול בחייל כפרט וביחידה הצבאית כקבוצה. [...] כאשר מעבירים פרק זה במסגרת בסיסי ההדרכה משיגים רמת יעילות נמוכה מאוד. [...] מטעמים אלה רוכז עיקר פרק ההכשרה החינוכית הניתן בקורסים למפקדים בשבוע רצוף המכונה 'סדרת חינוך', והמתבצע כחלק בלתי נפרד מן הקורס אך לא בבסיס ההדרכה הקבוע, אלא בבית ספר מיוחד של קצין חינוך ראשי".<sup>22</sup> המדרשה הוקמה אפוא מתוך הכרה בחולשתו של מערך החינוך הנפרס ומתוך הבנה שקציני החינוך ביחידות אינם מצליחים



**פעילות חינוך.** במתח שבין שני הקצוות בתפקיד קצין החינוך, לא הצליח חיל החינוך לקבל החלטה ברורה בנוגע לאופי התפקיד של קציניו

המצב לקדמותו ולנוכח המציאות הסבוכה בתחום ההסברה במהלך מלחמת ההתשה, הוחלט לנסות ולהוביל כמה שיותר פעולות חינוך באמצעות קציני המטה והמדרשה המקצועיים: הן באמצעות פרסומים כתובים והן באמצעות סדרות חינוך.

השינוי התרחש רק ב־1972 - אז הוחלט להקים באוגדות מפקדות חינוך שבראשותן יעמוד קצין בדרגת סא"ל. הנחת היסוד הייתה שבשל חולשתם של קציני החינוך הזוטרים, החינוך בחטיבות יהווה רק שלוחה קדמית, ואילו תכנון הפעולה החינוכית יעשה בענף החינוך באוגדה.<sup>25</sup> ואולם, מפקדת קצין החינוך ראשי נתקלה שוב בפער שבין הדרישות שהוצבו לקצין החינוך ובין ממלאי התפקיד בפועל שלא תמיד היו בעלי כישורים מתאימים, בעיקר בדרגים הנמוכים. לנוכח זאת התעצב תפקיד קצין החינוך כקצין עוזר הפועל תחת קצין השלישות, ועוסק בעיקר בתחומי תרבות והווי, ולא כקצין מטה הכפוף למפקד ומייצע לו בהיבטים הקשורים ברוח הגייסות, ובכך עוזר לו לממש את אחד מעקרונות המלחמה.<sup>26</sup>

המפקדה ניסתה לשנות זאת באמצעות פיתוח השלמה חילית ייעודית לקציני חינוך, אך בעת בנייתו של תיק היסוד להשלמה במה"ד החלו ויכוחים בנוגע למהות תפקידו של קצין החינוך: האם הוא קצין מטה או קצין עוזר? האם הוא עוסק בסוגיות ערכיות ואנושיות, או בסוגיות ארגוניות וניהוליות? לבסוף גיבש קצין החינוך שהוביל את הקורס, יואב גלבר, את מערך ההכשרה שהתמקד בתחומים הסברתיים וערכיים. ואולם,

הלוחמות כקציני הסברה. הקצינים האלה שהתאימו יותר לתפקידם נדרשו להתמודד עם אי הוודאות והחששות שחדרו אל שורות הצבא מן הציבור, וכן עם השעמום והמתח שנלוו לשיבה ארוכות של כוחות מילואים בשטחי כינוס.

**כאשר החמיר המצב הביטחוני במהלך תקופת ההמתנה שקדמה למלחמת ששת הימים, והתעורר הצורך לתת מענה הסברתי שוטף ליחידות, פיזר קצין החינוך הראשי תא"ל מרדכי בראון את קציני המדרשה והמפקדה, והצמיד אותם לחטיבות הלוחמות כקציני הסברה**

לטענת שלו, במצב הזה חזר החינוך הצבאי לפעול באופן שבו פעל בתקופת ה"הגנה" - מעגלי שיח בהובלת המפקדים או קציני החינוך, שסיפקו התמודדות חלקית עם המתחיות והעצימו את האמונה בצדקת הדרך ובמטרות המלחמה.<sup>24</sup> למרות מה שנראה כהצלחה יחסית, עם תום המלחמה חזר

בוגרי הקורס התנגשו במציאות עם הגעתם ליחידות, שם ציפו מהם, לדברי תא"ל שלו, "לשמש ספקי בידור ואמרגנים זוטרים".<sup>27</sup> בקורסים מאוחרים יותר כבר בא לידי ביטוי שילוב בין שתי המגמות, והם התמקדו גם בהיבטים הטכניים של ארגון אירועים וניהולם.

## עיצובו של המצב הנוכחי

ב-1984 אורגן החינוך בצבא במסגרת חילית – הוקם חיל החינוך שהוכפף לאכ"א. הצעד הזה הכניס סדר לפעולת החינוך ביחידה, והוביל למצב המוכר לנו כיום. המפקדה הוציאה לאור חוברות של נושאים ודגשים שהגדירו את נושאי העיסוק ביחידה בכל רבעון. על קצין החינוך הוטל לחבר בין תוכנית החינוך של יחידתו ובין הנושא המרכזי שנקבע באופן שיצר סינתזה בין דגשי החינוך של מפקד היחידה לדגשי החינוך של קצין חינוך ראשי.<sup>28</sup> בנוסף הוקם בסיס הדרכה להכשרת סגלי החינוך,<sup>29</sup> ונכתבו תיקי יסוד של ההכשרה החינוכית בקורסים הצבאיים המרכזיים (קורס מ"כים, קורס קצינים וכדומה).<sup>30</sup> ואולם, למרות השינויים הרבים, גם בשלב הזה נמשך המתח בין תפקידי השונים של קצין החינוך. הפעם נעשה ניסיון לפתור אותו באמצעות הסבת תפקידים של מש"קי ידיעת הארץ, שהיו עד לאותה העת מדריכי טיולים במדים, למש"קי חינוך שהוצמדו לכל יחידה מרמת הגדוד. לפי החלוקה החדשה, על המש"ק הוטל לעסוק בידיעת הארץ ובתרבות, ולהוות למעשה ספק של שירותי חינוך; ואילו הקצין נדרש לשמש יועץ למפקד ולעסוק בהסברה, במורשת קרב ובתכנון פעולות החינוך.<sup>31</sup> גם החלוקה הזאת, המהווה את הלבנה האחרונה בעיצובה של המערכת החינוכית כפי שהיא מוכרת לנו כיום, לא תמיד עמדה במבחן המציאות. גם בארבעת העשורים האחרונים התקיים דיון ער - בחיל ומחוצה לו - בנוגע להגדרת התפקיד של קצין החינוך ולמיקומו על אותו הציר ששורטט במהלך שנות הראשונה של צה"ל. בדיקות חוזרות ונשנות של מבקר המדינה מתחילת שנות ה-90 של המאה ה-20 ועד 2011, דוח של אמ"ץ ב"ם מ-2001 ואינספור מסמכים פנימיים הגיעו לאותה מסקנה: במתח שבין שני הקצוות בתפקיד קצין החינוך לא הצליח חיל החינוך לקבל החלטה ברורה בנוגע לאופי התפקיד של קציניו.<sup>32</sup>

## מבט לעתיד: על הצורך לקבל החלטה

בבסיסו של החינוך הצבאי יש שני דגמים של קציני חינוך השונים בתכלית זה מזה. הדגם הראשון, שראשיתו בפלמ"ח, הוא של קצין מטה התופס מקום מרכזי בהיררכיה הארגונית ועוסק בעיקר בהסברה ובערכים. על אף השאיפה של מעצבי מערכת החינוך הצבאי לפעול לפיו, ספק רב אם אי-פעם באמת היה קיים בצה"ל בהיקף נרחב. הדגם השני, שראשיתו בצבא הבריטי, הוא של קצין עוזר, הכפוף לשלישות, תופס מקום משני בהיררכיה הארגונית, ועוסק בעיקר בהווי ובידור; על אף שהוא הדגם הרווח יותר, מסרבת מערכת החינוך הצבאי להשלים עמו. בשנים האחרונות מנסה חיל החינוך להתמקצע ולהגדיר באופן ברור יותר את תפקידו. עקב כך הופך המתח בין שני הדגמים למשמעותי במיוחד. מחד גיסא, בעידן שבו נמצאת הממלכתיות באיום מתמיד, וצה"ל חושש ובצדק מהפרטה של פעילות החינוך לגורמים אזרחיים, נדרש קצין החינוך להיות מומחה, תוכן המספק מענה, ולא רק גורם מתאם ומקשר. מאידך גיסא,

הכפיפות הארגונית של קציני החינוך לשלישות (ולא לאג"ם או להדרכה) ביחידות רבות מסיטה באופן אוטומטי את תשומת הלב של קצין החינוך מהסברה לרווחה, ובמהלך השנים המצב של כוח האדם בחיל - בהיבטים של תקינה, איוש והכשרה - מגביל באופן משמעותי את יכולותיו.

המצב הקיים כיום - פסיחה על שתי הסעיפים - מויק לחיל החינוך, ולא יוכל להימשך זמן רב - זאת משום שהוא מונע מן החיל את ההתמקצעות שבה דרושה לו.

כאשר מבקשים לברר מיהו קצין החינוך האידיאלי, ומהן המיומנויות שלו, עולות כמה שאלות:

- האם עליו להצטיין בהפקת אירועים וטקסים מרשימים? או שמא עליו להתמקצע בכתיבת תכנים ובהפצתם?
- האם תפקידו מתרכז בפעולות הפגת מתח לרווחת החיילים או דווקא בליבת המשימה, באיתור נקודות תורפה ערכיות?
- האם עליו לדעת כיצד לעורר את רוח הלחימה? האם הוא ממונה על שמירת הממלכתיות של המרחב הציבורי ביחידה?
- האם הוא צריך להיות איש ספר? האם הוא צריך להיות נואם מוצלח? האם עליו להתמקצע ביעוץ למפקד?
- איזה מטען ערכי צריך להיות לו? מהו תחום הדעת האקדמי הרלוונטי להשכלתו? אילו מיומנויות נדרשות לו לשם פעולתו היום-יומית?
- איך מאתרים ומכשירים אותו? מאילו סיבות מדיחים אותו? התשובות לשאלות לעיל אינן חד-משמעיות, ותלויות בראש ובראשונה בשאלה באיזה מן הדגמים אנחנו מבקשים לדבוק. מענה לשאלות האלה הוא צו השעה, וראוי שצה"ל, ולא רק חיל החינוך, ייתן עליהן את הדעת.

## בוגרי הקורס התנגשו במציאות עם הגעתם ליחידות, שם ציפו מהם לשמש ספקי בידור ואמרגנים זוטרים. על המש"ק הוטל לעסוק בידיעת הארץ ובתרבות, ואילו הקצין נדרש לשמש יועץ למפקד ולעסוק בהסברה, במורשת קרב ובתכנון פעולות החינוך

בניגוד למליצה המקובלת, קיומו של חינוך צבאי אינו מייחד בשום צורה את צה"ל, וקיים בצורה זו או אחרת כמעט בכל צבא בעולם. לא במקרה התיאורטיקנים של המלחמה מציבים את התודעה של החייל, את רוח הגייסות ואת המורל במקום מרכזי כל-כך בעקרונות המלחמה. החינוך הצבאי חיוני לצה"ל כשם שהוא חיוני לכל צבא לוחם, אך הגיעה העת להכריע אחת ולתמיד באשר לאופיו ובעיקר לדבוק בהכרעה הזאת ולפעול ברוחה. על בסיסה צריך להחליט במה חיל החינוך יעסוק ובמה לא, על בסיסה יש לבחון את הכפילות בין חיל החינוך למערכים אחרים ובין קצין החינוך לבעלי תפקיד אחרים ביחידה, על בסיסה יש לתקצב את חיל החינוך ולקבוע את התקינה שלו ועל בסיסה יש לפתח את כוח האדם.

**ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.**





# פעילות המפקד הטקטי בקרב הגנה: המקרה של מוסה פלא

קרב ההגנה של פלוגת איזי במוסה פלא באפגניסטאן לא אִפשר לממש רבים מעקרונות ההגנה. זאת בשל הרכב הכוח הקטן שהוקצה עבור השטח החיוני, הנחות והגדול שעליו הופקד להגן. הודות לפעולות של מפקד הפלוגה, מייג'ור אדם ג'ואט, הצליחה הפלוגה לעמוד במשימתה המורכבת - הגנת מתחם נשלט, לא מוגן, בנחיתות מספרית וללא הספקה במשך כמה שבועות רצופים



**מבצע "הריק 4"**. המשימה שהוטלה על הכוחות הבריטיים באפגניסטאן הייתה ליצור כיסי משילות של הממשלה האפגאנית במדינה, ולספק ביטחון לאוכלוסייה המקומית מפני הטאלבאן



**רון גל טבק**, חניך המכללה לפיקוד טקטי מחזור י"ט, חיל ההנדסה הקרבית

בינואר 2006 הגיעו כוחות נאט"ו לדרום אפגניסטאן במטרה לשקם את הכפרים ולחדש את שירותי הממשלה האפגאנית לאחר לחימה ממושכת. כמו כן במטרה לזכות בתמיכת התושבים בלחימה נגד ארגון הטאלבאן, שמחוז ה'למנד נחשב למעוז שלו. ביסוס השליטה במחוז ושיקומו הוטלו על כוח המשלוח הבריטי. המערכה הבריטית באפגניסטאן כולה נקראה מבצע "הריק", והשלב של המערכה במחוז ה'למנד נקרא "הריק 4". המבצע הוגדר כתמיכה בשלום, ותוכנן להימשך שלוש שנים<sup>1</sup>. בפועל לא היה שלום לתמוך בו, ועד מהרה הסלים המבצע ללחימה נגד אויב קיצוני ומתוחכם.

במהלך מאי-נובמבר 2006 הוטלה המשימה על החטיבה המוטסת 16 הבריטית, שתוגברה בכוחות נוספים - סך-הכול כ-3,150 חיילים. את מחוז ה'למנד תפסו הצנחנים של גדוד 3 של החטיבה, שכלל שלוש פלוגות רובאיות ופלוגה מסייעת, ותוגבר בכוחות הבאים:

- שלוש מחלקות וכיתת מרגמות מהרג'ימנט האיירי המלכותי ומרג'ימנט רובאי הגורקה המלכותי (לוחמים מנפאל המשרתים בצבא הבריטי).
- יחידות סיור והנדסה קרבית.
- צוותי לוחמה אלקטרונית והאזנה.
- צוותי תחזוקה, חימוש ורפואה.
- פלוגת סיור ממוכנת מצבא דנמרק.
- פלוגת רגלים ממוכנת מצבא אסטוניה<sup>2</sup>.

פלוגת איזי מהחטיבה המוטסת 16 של צבא בריטניה, שהוקמה אד-הוק, הגנה על המרכז השלטוני הלא מוגן בעיירה מוסה פלא באפגניסטאן, והתמודדה עם אש בלתי פוסקת של מקלעים ושל מרגמות מכל הכיוונים, נחיתות מספרית ומחסור בהספקה ובפינוי רפואי. כל אלה בחום שהגיע עד ל-40-50 מעלות

במהלך היום. למרות התנאים הקשים עמדה הפלוגה, בפיקודו של מייג'ור (דרגה מקבילה לרס"ן) אדם ג'ואט, במשימה עד להשגת הפסקת האש שנחתמה בתיווכם של מכובדי העיירה. המאמר הזה בוחן כיצד הנהיג מייג'ור ג'ואט במשך כחודשיים את 88 הלוחמים של פלוגת איזי ואת 40 השוטרים האפגאנים החמושים תחת מצור והתקפות חוזרות ונשנות של עשרות ומאות לוחמי טאלבאן.

## אסטרטגיית כתם הדין והקמת פלוגת איזי

המשימה שהוטלה על הכוחות הבריטיים באפגניסטאן הייתה ליצור כסי משילות של הממשלה האפגאנית במדינה, ולספק ביטחון לאוכלוסייה המקומית מפני הטאלבאן. השיטה שנבחרה הייתה לפזר את הכוחות במתחמים פלוגתיים או מחלקתיים, כל אחד בלבו של יישוב אחר, כדי להפגין נוכחות ולתמוך במשטרה המקומית. השאיפה הייתה שכיסוי הביטחון שיווצרו יפעלו כמו כתם דיו המתפשט בהדרגה ומשפיע על מרחב ההולך וגדל סביבו, עד שיתאחדו זה עם זה וייצרו מרחב שלטוני יציב. המתנגדים לשיטה הזאת טענו שפיזור הכוחות ומיקומם מציבים אותם בנחיתות



**מייג'ור אדם ג'ואט**. ביקש שהמטוסים יגיעו עשר דקות לפני אור ראשון, ויחוגו בהמתנה בטווח שלא יראו ולא ישמעו

מבצעית משמעותית, מנותקים זה מזה ומוקפים אויב, כשהם מרותקים למתחמים שלהם ונתקלים בקשיים של הספקה<sup>4</sup>.

משימת החזקת העיירה מוסה פלא הוטלה על פלוגה מדנמרק, שתוגברה במחלקת סום של רג'ימנט האיירים המלכותיים (המחלקות ברג'ימנט האיירי נקראות על שם קרבות מפורסמים). באמצע אוגוסט הורתה ממשלת דנמרק לפלוגה לעבור לזירה אחרת, ומפקד גדוד 3 נאלץ לאלתר כוח חדש להחליפה במשימתה. הוא הטיל את המשימה על מייג'ור אדם ג'ואט, מ"פ המסייעת של הגדוד, בוגר האקדמיה הצבאית המלכותית בסנדהרסט בבריטניה, שרכש ניסיון קרבי רב בבוסניה, בסיירה לאון ובצפון אירלנד ומילא גם כמה תפקידי מטה. חיילי הפלוגה המסייעת פוזרו ביתר פלוגות הגדוד. בתחילת הסבב שימש ג'ואט כקצין מבצעים נוסף בחמ"ל הגדודי, ומדי פעם הצטרף לפלוגות אחרות של הגדוד כדי לסייע למפקדיהן.

צוות הקרב הפלוגתי החדש, שכונה איזי, כלל את מחלקת סום האיירית ואת כיתת המרגמות שכבר נמצאו במוסה פלא תחת פיקוד הדנים. אליו צורפו מחלקת רובאים בארוסה מהרג'ימנט האיירי, צלפים, חובשים קרביים וכיתת רתק מיחידות אחרות של גדוד 3. עם מפקדת הפלוגה נמנו ממלאי התפקידים הבאים: מש"ק המבצעים של צק"ג 3, סרג'נט-מייג'ור (דרגה מקבילה לרס"ם) ג'ון סקרייבנר, ששימש בתפקיד כפול כרס"פ וכסמ"פ, רופא, קצין תצפית קדמי, קצין סיוע אווירי, אנשי לוחמה אלקטרונית ומתרגמים שהאזינו לרשתות הקשר של האויב.

מייג'ור ג'ואט תוגבר גם בכוח שיטור אפגאני שמנה כ-40 שוטרים, שהובא כדי להחליף את כוח המשטרה המקומי של מוסה פלא משום שרוב אנשיו ערקו. לסיוע ארטילרי הוקצתה סוללת תותחי 105 מ"מ שהייתה ממוקמת במדבר במרחק של כמה קילומטרים מזרחית למתחם<sup>5</sup>. פלוגת איזי כולה התאחדה לראשונה במוסה פלא במתחם ההגנה עצמו. הפלוגה החדשה הייתה קטנה וחלשה מן הכוח הדני שאותו החליפה,



**ירי מרגמה.** המ"פ תפס מחסה וירה לעבר רשפי הירי - דבר שאפשר לגלות את מיקום האויב בצורה קלה (צילום מסך ערוץ 4 הבריטי)

חול, רובם מחוררים מירי. הפלוגה הדנית לא ביצרה את המתחם היטב משום שחסר לה ציוד ביצור.<sup>8</sup> מייג'ור ג'ואט ידע זאת ודרש להביא מכולה של ציוד ביצור, אך היחידות הלוגיסטיות פעלו במקומות אחרים במחוז הלמנד, ולכן לא ניתן היה ניתן להכניס אותה במהלך החלפת הכוח. מצפון למתחם היה מנחת מסוקים, שהיה חשוף לחלוטין - דבר שהקשה על פינוי פצועים ועל הבאת הספקה. שדות התצפית והירי של המתחם היו מצומצמים למדי - כמה מטרים עד הבתים השכנים, או עד מרחק של גוש בתים אחד או שניים. במקומות רבים האויב יכול היה להתגנב באין רואים לטווח של הטלת רימון.<sup>9</sup>

### פעילות המפקד בקרב ההגנה

על-פי תורת ההגנה של צה"ל, על המפקד בקרב ההגנה להתמקד בכמה תחומים,<sup>10</sup> כדי להבטיח את השגת המשימה לנוכח המטרה:

1. **איתור מאמצי האויב והבנת דרך הפעולה שלו.** על המפקד להבין איזה מאמץ מסכן את ההיערכות של

עשרות בתים, שהיוו את לב העיירה, רוב הבתים היו מפוזרים בין שדות חקלאיים. רוב הבתים נבנו מבוץ, ונבנו בתצורה של מתחם סגור עם חצר פנימית. המתחם השלטוני במוסה פלא, שבו התמקמה פלוגת איזי, היה מקבץ של בתי מלט ובתי בוץ מוקפים בחומה שגובהה כ-3 מטרים. במרכזו שכנו המפקדה של המשטרה המקומית, בית כלא ומרפאה שנבנתה על-ידי האמריקנים.<sup>7</sup> מסביב למתחם היו מתחמים שכנים ובתים שחלקם היו הרוסים חלקית; כמה מהם היו גבוהים מחומת המתחם, כך שלמעשה החומה וחצרות המתחם נשלטו בתצפית מבחוץ. שני מבנים גבוהים במתחם שימשו עמדות חשובות: "מוצב החוץ" בצפון (בית שבלט החוצה מן החומה) ו"אלאמור" במרכזו (מגדל ששימש בעבר בית כלא). ביצורי העמדות נבנו משקי

שכלל כ-140 לוחמים, 40 כלי רכב ממוגנים, שמונה מקלעי 0.5 אינץ' ומספר רב יותר של מקלעי 7.62 מ"מ ו-5.56 מ"מ. הפלוגה החדשה מנתה 88 לוחמים בלבד, שני מקלעי 0.5 אינץ', תשעה מקלעי 7.62 מ"מ וכמה רכבים רכים.<sup>6</sup>

### הקרקע

במוסה פלא ישב המרכז השלטוני של תת-המחוז במחוז הלמנד. המרכזים הללו היו במקרים רבים הנציגות הנראית היחידה שהעניקה שירותי ממשל מטעם ממשלת אפגניסטאן שישבה בקאבול הרחוקה, ולכן היו חשובים מבחינות פוליטיות ואסטרטגיות.

כמו רוב העיירות הכפריות באפגניסטאן, מוסה פלא שכנה בלב אזור חקלאי על גדת נהר. למעט ריכוז קטן של כמה

**בתהליך הערכת המצב העיד ג'ואט כי תכנון הגנתי מהווה עבורו קושי מכיוון שהצבא הבריטי היה נייד והתקפי, והוא חש מעט משותק כאשר הוא נותן לאויב לתזמן וליזום את המגע**





**מרכז מוסה כלא.** במהלך המשימה של פלוגת איזי במוסה כלא נבלמו יותר ממאה התקפות, כשבמהלכן ספג הכוח הבריטי שלושה הרוגים ועשרות פצועים (צילום מסך ערוץ 4 הבריטי)

מוקצה רק בעת מגע עם אויב. ג'ואט שקל להשתמש במטוסי הקרב כמצג כוח לפני תקיפת הטאלבאן, אך הבין שהטאלבאן ימתינו שהמטוסים יסתלקו ואז יתקפו. נוסף על כך הוא רצה להביא אותם כמכת מחץ בעת הנחוצה, ולכן היה צריך לוודא שבעת הצורך הם יהיו זמינים ולא יהיו זקוקים לתדלוק. הוא ביקש שהמטוסים יגיעו עשר דקות לפני אור ראשון, ויחוגו בהמתנה בטווח שלא ייראו ולא יישמעו.<sup>13</sup> לתכנון מטרות המטוסים והארטילריה התייעץ ג'ואט עם מ"מ סום, שמניסיונו בשלושת השבועות תחת הפלוגה הדנית הכיר את אופן פעולת האויב ואת השטח. רוב המטרות היו מטרות אש-סכנה (מטרה הנקבעת לצורך ביצוע משימת אש דחופה עליה, בדרך-כלל מסביב לכוח או למוצב, משום שהמצאות אויב בה

הפלוגה נפרסה בעמדות ירי מחוזקות בשקי חול על החומה, ב"מוצב החוץ" וב"אלאמו". מול נקודות התורפה בחומה, שסומנו בצבע, הוצבו מוקשי כלימגור.<sup>11</sup> התוכנית הייתה שאם יצליחו הטאלבאן לפרוץ לתוך המתחם - ייסוגו כל הלוחמים הבריטים לתוך "אלאמו", ויילחמו מתוכו כמעוז אחרון.

במהלך ההתארגנות קלט צוות ההאזנה הפלוגתי שדר שבו נאמר שמפקדי הטאלבאן שמחים על כך שהכוחות הדניים עזבו - זאת מכיוון שחשבו שנשאר במקום כוח משטרה מקומי בלבד. בהודעת הקשר נאמר שלמחרת בבוקר יתקוף הטאלבאן, ועד הלילה הם ישתו תה בבית המושל במתחם.<sup>12</sup> ג'ואט דיווח על הידיעה למפקדת גדוד 3, וזו הקצתה לו שני מטוסי קרב מסוג A-10 לבוקר, אף שהיה נהוג שסיוע אווירי

המגן, ולהשוות את פעולות האויב בשטח לדפ"א (דרך פעולה) של האויב שהוערכה על-ידי המפקד בנוהל הקרב לפני הלחימה, בייחוד לדפ"א המסוכנת.

**2. שליטה באש ובמודיעין.** שליטה מרכזית של המפקד כדי להסיט מאמצים אש ומודיעין לעבר גזרה מאוימת יותר או לזו שנפרצה.

**3. הפעלת העתודה.** העתודה נועדה לשמר את גמישות המפקד בקרב ההגנה, והיא הכוח הזמין ביותר בעבורו.

## נוהל הקרב

לאחר שפלוגת איזי החליפה את הכוח הדני המשיך נוהל הקרב שהחל במפקדת הגדוד: מייג'ור ג'ואט למד ממפקד מחלקת סום, שתפסה את המתחם כשלושה שבועות תחת פיקודה של הפלוגה הדנית, על העמדות ועל נקודות התורפה. כמו כן הוא פגש את כלל הלוחמים לראשונה, והורה לסרג'נט מייג'ור סקרייבנר למקם את השוטרים האפגאנים בגזרתם ולתדרך אותם.

**באמצעות צפייה בקצב האש של אנשיו, הקצב שבו הם החליפו מחסניות וכמות האבק שעלה בגלל הירי - בנה המ"פ תמונה שבה הבין היכן מרכז הטאלבאן מאמץ**

כמטרות סדורות לתקיפה. לפי הוראות הפתיחה באש שקיבלו הבריטים, אסור היה להם לירות במרגמות לעבר שטחי היערכות משוערים בלי לוודא שאכן יש בהם אויב, ולכן הם העלו רעיון של ירי מרגמות לשטח פתוח שבו חייבים לעבור לוחמי הטאלבאן. ההשערה הייתה שלוחמי הטאלבאן ידווחו באלחוט על מיקום נפילת פצצות המרגמה ביחס למיקום שלהם, השיחה תיורט על-ידי מחלקת ההאזנה, וכך יוכלו הבריטים להסיט את הירי בהתאם.

### הטעיה וניסיון ההסתערות מן המסגד, 24 באוגוסט 2006

בשעה 19:00 בערב ביום השלישי של הפלוגה במוסה בלא פגעה רקטת אר-פיג'י בעמדת "אלאמו", ומיד החל ירי על המתחם כולו. מצפון ירו מקלעים מגוות המבנים, ובכל פעם שהלוחמים הבריטים הרגו מקלען של הטאלבאן - הוא הוחלף במקלען אחר.

אש הטאלבאן התחזקה, וג'ואט הבין כי הפלוגה מרותקת לחלוטין - הלוחמים בקושי הצליחו להרים את ראשיהם ולבצע ירי בשל האש הכבדה. המ"פ הסתכל על התמונה המלאה, והבין שהטאלבאן מנסה הפעם להסתער לתוך המתחם. ג'ואט ניסה להחליש את אש הטאלבאן באמצעות תקיפת מטוסי קרב לעבר המקלענים מצפון, ומיד לאחר שנתן את הפקודה החלו פצצות מרגמה ליפול במתחם. באותו הרגע התחדדה ההבנה - אם יפסיקו את הירי, ינצל זאת הטאלבאן כדי לפרוץ למתחם, ולכן ניתנה פקודה לצאת ממחסה ולהמשיך את הירי למרות האש תלולת המסלול שנפלה סמוך ללוחמים. לאחר מכן הצליח הטאלבאן להרוג שוטר אפגאני באגף המערבי; חלק מן השוטרים האפגאנים פינו את הגופה בזמן שהיתר המשיכו להילחם.

המ"פ זיהה שלוחמי הטאלבאן נכנסו למסגד מדרום למתחם, ולאחר הערכת מצב הבין שלא ניתן להפציץ את המסגד בשל קרבתו לעמדות הבריטיות. לכן הורה לכיתת העתודה של סקרייבנר לכבוש את המסגד בעוד הוא עצמו נשאר במתחם ושולט על שדה הקרב ועל הפעלת האש. כיתת העתודה הרגה את האויב במסגד,

הערכת מצב. באמצעות צפייה בקצב האש של אנשי, הקצב שבו הם החליפו מחסניות וכמות האבק שעלה בגלל הירי - בנה המ"פ תמונה שבה הבין היכן מרכז הטאלבאן מאמץ. המ"פ זיהה שבמבנים המערביים היו לאויב מקלעי פי-קיי-אם נוסף על רובי הקלצ'ניקוב, ומסקנתו הייתה שהאויב מרכז מאמץ בצד המערבי. המ"פ סירב להצעתו של קצין הסיוע להשתמש במטוסי הקרב מכיוון שרצה להמתין למצב שבו ינסה הטאלבאן לפרוץ פנימה. הוא החליט להוביל את הלחימה במערב יחד עם כיתת העתודה מול ריכוז המאמץ של הטאלבאן, והורה לסקרייבנר לפקד על הלחימה בשאר הגזרה.

## המ"פ זיהה שלוחמי הטאלבאן נכנסו למסגד מדרום למתחם, ולאחר הערכת מצב הבין שלא ניתן להפציץ את המסגד בשל קרבתו לעמדות הבריטיות. לכן הורה לכיתת העתודה של סקרייבנר לכבוש את המסגד, בעוד הוא עצמו נשאר במתחם ושולט על שדה הקרב ועל הפעלת האש

ביתר האגפים, פרט למערבי, ירד קצב האש של האויב, והבריטים שלטו באגפים האלה בעוד שבמשך יותר משעה ניסה האויב לתקוף ממערב. לאחר ששלוש פצצות מרגמה פגעו במתחם, החליט המ"פ להשתמש במטוסי הקרב שהוקצו לו להפצצת האגף המערבי, ובשעה 8:00 בבוקר הסתיימה התקפת הטאלבאן.<sup>15</sup> לאחר שהסתיימה ההתקפה הפיק המ"פ לקחים ושיפר את התוכנית. בין היתר הוא הוסיף מטול אר-פיג'י לכיתת העתודה בשל חשיבותה, ורשם את העמדות שבהן השתמש הטאלבאן

משכנת את הכוח המסתייע ואת ביצוע משימתו)<sup>14</sup> שחרגו מטווחי הבטיחות בשל מיקום המתחם.

במקביל לתכנון המטרות הסדורות, תוכננו גם שיטת הפינוי ותוכנית הנסיגה במקרה של פריצת הטאלבאן למתחם.<sup>15</sup> סקרייבנר דיווח על ביצוע מסדרים, נשקים נקיים ומשומנים, תגבור תחמושת לעמדות, מים נקיים בנאפ"ל (נקודת איסוף הנפגעים הפלוגתית), פיזור מצבורי המרגמות במקרה של פגיעה ישירה בהם והעברת הספקה למעוז "אלאמו" במקרה של נסיגה.<sup>16</sup>

בתהליך הערכת המצב העיד ג'ואט כי תכנון הגנתי מהווה עבורו קושי מכיוון שהצבא הבריטי היה נייד והתקפי, והוא חש מעט משותק כאשר הוא נותן לאויב לתזמן וליזום את המגע. בשעה 23:00 בוצעה קפ"ק (קבוצת פקודות פלוגתית) שהופצה על-ידי המפקדים, והמ"פ עבר בין הלוחמים כדי לוודא שהבינו אותה.<sup>17</sup>

### התקפה ראשונה עם שחר, 22 באוגוסט 2006

בשעה 4:00 לפנות בוקר מיקמו סמלי המחלקות את הלוחמים בעמדות. ג'ואט יחד עם הקת"ק, קצין סיוע אווירי, קשר וכיתת רתק ממחלקת סום התמקמו על גג החמ"ל. המיקום נבחר בשל יתרון העמדה בשליטה על הקרב, ובשל ההבנה לאן לשגר את העתודה. עם שחר נורה מטח של שש רקטות אר-פיג'י לעבר החומה המערבית ואל השער הראשי, והחל ירי מסיבי מכל הכיוונים לעבר המתחם. הטאלבאן נע לעמדות כשלוחמיו מוגנים על-ידי המבוכ של העיירה, ומנגד הלוחמים הבריטים והשוטרים האפגאנים השיבו אש. המבנים הנמוכים המופרדים מן החומה המערבית על-ידי כביש נמצאו במרחק של 50 מטרים מעמדת המ"פ, וכ-20 מטרים מן החומה. בנוסף, לא הייתה זכוכית בחלונות ונראו בהם רשפי ירי רבים. המ"פ תפס מחסה וירה לעבר רשפי הירי - דבר שאפשר לגלות את מיקום האויב בצורה קלה.

בנקודה הזאת הבין ג'ואט שהוא אמנם רואה את התמונה דרך כוונת הנשק, אך לא רואה את התמונה הגדולה הכוללת: בזמן שכל העמדות היו במגע והשמים היו מלאי נותבים - הוא החליט לעשות



**משוחחים עם נכבדים במרכז מוסה פלא.** תושבי הכפר שביקשו לשים קץ ללחימה בשל מצוקתם שנגרמה בעקבות הלחימה, פנו באמצעות נכבדי הכפר למפקדי הטאלבאן וניסו לשכנע אותם לנהל משא-ומתן עם הבריטים על הפסקת-אש (צילום מסך ערוץ 4 הבריטי)

כשבמהלכן ספג הכוח הבריטי שלושה הרוגים ועשרות פצועים. למרות העמידה במשימה הידרדר מצבה של הפלוגה מיום ליום. שש טיסות הספקה ופינוי פצועים הגיעו במהלך המשימה, ולכן התחמושות, המזון והמים החלו לאזול. לדוגמה, עד 8 בספטמבר אזלה לחלוטין תחמושת מקלעי ה-5.56 מ"מ, ונותרו כ-30 פצצות מרגמה 81 מ"מ.

רוב מרכז העיירה נהרס בלחימה, ומרבית האוכלוסייה ברחו לכפרים סמוכים - דבר שמנע מן התושבים לסחור, לקצור את הגידולים החקלאיים ולשלוח את ילדיהם לבית הספר. תושבי מוסה פלא, שביקשו לשים קץ ללחימה בשל מצוקתם בעקבות הלחימה, פנו באמצעות נכבדי הכפר למפקדי הטאלבאן וניסו לשכנע אותם לנהל משא-ומתן עם הבריטים על הפסקת-אש.

הטאלבאן, שספג אבדות כבדות בניסיונות הלא מוצלחים לתפוס את מרכז הכפר, הסכים להצעה, ונכבדי הכפר העבירו לבריטים בתיווכו של מושל המחוז את הצעתם להפסקת-אש. הפיקוד הבריטי הסכים לדון על

לרב"ט) ג'ון התרינגטון שעמד ליד המ"פ. הוא ספג צרור ירי ופונה לנקודת האיסוף הפלוגתית. המ"פ שקל לאן להטיל את העתודה - הייתה אש חזקה מן המסגד מדרום, אך הוא שם לב שהעמדה הדרום-מזרחית הייתה תחת התקפה מרוכזת במיוחד של רימונים מהסמטאות ומהמבנים הקרובים. ג'ואט הבין שזו כנראה הכנה להסתערות, ורץ לשם עם כיתת העתודה, הטיל רימונים ובלם את ההסתערות באֵבָה. לאחר הפצצה נוספת של מטוסי קרב וארטילריה נסוגו אנשי הטאלבאן.<sup>20</sup>

### **היום שאחרי - הפסקת האש שהחזיקה עד שכשלה**

במהלך המשימה של פלוגת איזי במוסה פלא נבלמו יותר ממאה התקפות,<sup>21</sup>

וההפצצות של מטוסי הקרב סיימו את ההתקפה בשאר האגפים.<sup>19</sup>

### **הטאלבאן במרחק נגיעה, 25 באוגוסט 2006**

ב-04:30 בבוקר, לקראת ההתקפה הצפויה עם שחר, עלה המ"פ לעמדת השליטה יחד עם קצין הסיוע האווירי והקת"ק. כעבור זמן קצר, עדיין בחשכה ובחיפוי ירי כבד של רקטות אר-פי-ג'י מקלעים ורובים, ניסה הטאלבאן להתקרב ולפרוץ למתחם. המ"פ השתמש באמצעי ראיית הלילה שלו כדי לזהות את הבזקי הירי, והבין שריכוז המאמץ הוא מצפון על "מוצב החוץ". בתגובה הזמין תקיפת מטוסי קרב על התוקפים. במהלך ההפצצה ספגה הפלוגה הרוג ראשון - לאנס-קורפורל (דרגה מקבילה

**המ"פ השתמש באמצעי ראיית הלילה שלו כדי לזהות את הבזקי הירי, והבין שריכוז המאמץ הוא מצפון, על "מוצב החוץ". בתגובה הזמין תקיפת מטוסי קרב על התוקפים**





פלוגת איזי במוסה כלא באפגניסטאן (צילום מסך ערוץ 4 הבריטי)

**1. איתור מאמצי האויב והבנת דרך פעולתו.** ג'ואט הקפיד ליצור לעצמו תמונת מצב ולהבין היכן האויב מרכז מאמץ. לשם כך הוא היה צריך לחשוב על מיקומו כמפקד. לעתים היה צורך לקחת צעד אחורה מעמדת הירי ומכוונת הנשק ולצפות על הקרב. ג'ואט עצמו העיד שקל יותר לומר זאת מאשר לבצע.

**2. הפעלת העתודה.** העתודה אפשרה לג'ואט את הגמישות בקרב. את העתודה הקפיד להטיל לעבר המרחב שאותו החשיב כמסוכן ביותר להגנה הבריטית. ג'ואט העיד כי היה צריך להבין היטב היכן הנקודה המדויקת שבה יש להפעיל את העתודה ומתי. הדבר חשוב משתי סיבות: הראשונה - כדי לסכל את המאמץ העיקרי של האויב; והשנייה - מכיוון שלאחר הטלת העתודה אין לפלוגה עתודה נוספת, ולכן יש להשתמש בה בחוכמה.

**3. שליטה באש ובמודיעין.** בשל הנחיתות המספרית של פלוגת איזי, השימוש בעקרון סיוע האש בהגנה היה מעין כוח מחץ שפעל בסינרגיה עם הכוחות בעמדות הלחימה - המ"פ הקפיד להפעיל את האש בדיוק ברגע שהבין שהדבר יגרום לבלימת התקפת

הצדדים לסגת ולהשאיר את השליטה בכפר לתושביו. פלוגת איזי נשארה במתחם למשך חודש נוסף, וב־14 באוקטובר עזב הכוח הבריטי את העיירה. הפסקת־האש נמשכה 143 ימים - עד שהטאלבאן טען שהסכם הפסקת־האש הופר בשל הפצצה אמריקנית, וכבש את העיירה מחדש, הוציא להורג את נכבדי הכפר שתיווכו בהשגת ההסכם, ומי שלא נהרג - נכלא.<sup>23</sup> בדצמבר 2007 כבשו כוחות הקואליציה מחדש את מוסה כלא, והחזיקו בעיירה עד להעברת השליטה לממשל האפגאני לאחר נסיגת רוב הכוחות הזרים מן המדינה.<sup>24</sup>

### ניתוח פעילות מפקד הפלוגה בקרב ההגנה

במשך שמונת השבועות שבהם שהתה פלוגת איזי במוסה כלא היא הותקפה כמה פעמים מדי יום. בקרב ההגנה במוסה כלא לא יושמו רוב עקרונות ההגנה. המשימה הושלמה בעיקר בזכות פעולות המפקדים ונחישות הלוחמים. בתיאורי הקרבות ניתן לראות היטב את תפקודו ותרומתו של ג'ואט לעמידה במשימה לפי פעילות המפקד הנדרשת בקרב הגנה:

הפסקת־אש בשל מצוקת הכוחות במחוז הלמנד, ובשל ההבנה שמשימתם לשיקום הכפרים והעיירות במחוז לא מתממשת. ג'ואט קיבל פקודה ממפקד הגדוד לנהל את המגעים להפסקת־אש, ולהיפגש עם נכבדי הכפר ולוחמי הטאלבאן פנים אל פנים.<sup>22</sup>

**ג'ואט הקפיד ליצור לעצמו תמונת מצב ולהבין היכן האויב מרכז מאמץ. לשם כך הוא היה צריך לחשוב על מיקומו כמפקד. לעתים היה צורך לקחת צעד אחורה מעמדת הירי ומכוונת הנשק ולצפות על הקרב**

ב־13 בספטמבר נפגש ג'ואט, בליווי מתרגם בלבד, עם אנשי הכפר ועם לוחמי הטאלבאן במרכז הכפר כדי להסכים על הפסקת־אש. הצדדים הסכימו לכך שאם הפסקת־האש תימשך חודש, יוכלו שני



אך יש להבין כי על המפקד הטקטי מוטלת האחריות להשתמש ביכולתו הייחודית ולממש את תפקידו כדי להכריע את הקרב. לשם כך יש לראות גם את התמונה הגדולה. מפקד הפלוגה, מייג'ור ג'ואט, הסתער, ירה והוביל. פעמים רבות הוא שם את עצמו בעמדה שעלולה הייתה להיפגע מכיוון שהארטילריה ביצעה ירי על מטרת אש-סכנה שקרובה אליה, וזאת כדי להשרות ביטחון על הלוחמים שמתחתיו, אך גם השכיל לצאת מכוונת הנשק האישי ולצפות על הקרב כולו. מיקומו כמפקד היה מלפנים - אך דינמי. באמצעות חושיו, הבנתו ויצירת תמונת מצב מכל האמצעים העומדים לרשותו הוא הבין כיצד להפעיל את האש ואת העתודה בדיוק ברגע הנכון.

שדה הקרב במוסה פלא היה יכול בקלות להיראות ככאוס אחד גדול ולהימצא במצב של ירי היקפי מכל הכיוונים, אך הודות לפעולות של ג'ואט וליכולתו להבין את הקרב הצליחה הפלוגה לעמוד במשימתה המורכבת - הגנת מתחם נשלט, לא מוגן, בנחיתות מספרית וללא הספקה במשך כמה שבועות רצופים.

**ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.**

לא נשמר ולא היה עומק. מייג'ור ג'ואט הסביר זאת לממונים עליו כמה פעמים והציע חלופות, ואולם אלה נדחו שוב ושוב משיקולים אסטרטגיים ומדיניים של חשיבות המתחם. למרות זאת הבחין ג'ואט בין הטלת הספק בפקודות ובין הנחישות שבה מילא את המשימה שהוטלה עליו. לשם כך הוא הסביר לאנשיו את החשיבות שיש להיאחזות במתחם עבור הצבא, והדגיש את החשיבות שיש לעמידה במשימה ולדבקות במטרה.

## למידה מניסיונם של אחרים יכולה לתרום רבות למפקדי צה"ל בדרג הטקטי, ולהוביל להפקת לקחים ולפיתוח חשיבה וכן לתת השראה לרעיונות חדשים

מפקדים בדרג הטקטי מובילים, מסתערים קדימה, משתמשים בנשק ולוחמניים - בדיוק כפי שמצופה מהם,

האויב. הפעלת מטרות אש-סכנה שמרחקן מן העמדות הוא לעתים 50 מטרים בלבד, דורשת מקצועיות רבה. נוסף על כך, השילוב בין האש ובין המודיעין שייצרה הפלוגה באמצעות האזנה לתקשורת הטאלבאן, התצפית והדיווחים של הלוחמים והמפקדים, דפ"א האויב שהוערכה וניתוח הקרקע - כל אלה הביאו לניתוח איכותי של מטרות האש, והדבר הוביל לאש יעילה שבלמה את ההתקפות.

במקרים רבים מתמודדים הצבאות הזרים עם בעיות מבצעיות דומות לאלה של צה"ל, בין היתר לחימה במבצעי ייצוב ולחימה נגד כוחות לא סדירים. למידה מניסיונם של אחרים יכולה לתרום רבות למפקדי צה"ל בדרג הטקטי, ולהוביל להפקת לקחים ולפיתוח חשיבה וכן לתת השראה לרעיונות חדשים.

### סיכום

קרב ההגנה של פלוגת איזי לא אפשר לממש רבים מעקרונות ההגנה בשל הרכב הכוח הקטן שהוקצה עבור השטח החיוני, הנחות והגדול שעליו הופקד להגן. לא הייתה יוזמה, העתודה לא הוטלה להתקפות נגד, חופש הפעולה





# צבא



**יואב בן צרויה**, שר צבאו של דוד המלך, צר על העיר אבל בית מעכה. זהו הצירוף הנפוץ ביותר מן המקרא עד למאה ה-20 במשמעות של מפקד. ציור מתוך תנ"ך מורגן

- לאחר למעלה משנתיים שבהן העורך היה זאב ז'בוטינסקי ולאחר עזיבתו המשיכו הרביזיוניסטים לעורכו. ייתכן, כמו במקרים רבים אחרים, כי לאיתמר בן אביי הייתה יד ורגל בשימוש הזה, אם כי גם אורי קיסרי אינו קוטל קנים.

## צבא

שם העצם הזה נפוץ מאוד במקרא בלפחות ארבע משמעותות קרובות, וכן בצירופי לשון רבים. המשמעות הראשונה והבסיסית ביותר היא הגוף המאורגן של החיילים הנקרא גם כיום צבא. במשמעות הזאת הוא נמצא בצירופים רבים: גדודי צבא (**דברי הימים א**, ז: 4), שר הצבא (**שמואל א**, יז: 55), מלכי צבאות (**תהלים**, סח: 13). המשמעות השנייה קרובה מאוד לראשונה היא של גוף מאורגן של מלאכים, ובהם צירופים כגון צבא השמים (**מלכים א**, כב: 19), צבא המרום (**ישעיה**, כד: 21). המשמעות השלישית נחשבת במילונים המדעיים לנפרדת, למשל הביטוי "יוצא צבא". הם מפרשים את הניב במשמעות היוצא למלחמה, כלומר המילה צבא כאן היא במשמעות של מלחמה. ואולם, המשמעות הזאת של המילה מצויה רק בצירוף הזה. אבן שושן לעומת זאת מפרש: "אדם החייב בגיוס לצבא".

בלשון חז"ל ובפיט משמשת המילה ביחוד במשמעות הדתית שלה - שני הצירופים הרווחים הם "צבא השמים" ו"אדוני צבאות". סופרי ההשכלה החזירו את השימוש הצבאי במלוא

## מצביא

בבניין הפעיל הצורה המקראית הידועה ביותר היא זו של בינוני (הוה), והיא היחידה שבה נעשה כיום שימוש במילה מצביא: "וְאֵת סֹפֵר שַׂר הַצָּבָא הַמְצַבֵּא אֶת-עַם הָאֶרֶץ" (**ירמיה**, נב: 25). המשמעות הן גיוס, פיקוד, והן נותרו כאלה עד היום. מעניין שבמילה הנראית לנו רגילה כל-כך כמעט שלא נעשה שימוש בכל תקופותיה של הלשון העברית עד המחצית השנייה של המאה ה-19. אז החל להיעשות בה בהדרגה שימוש במשמעות המקראית שלה - של מפקד צבא - בכתבי פובליציסטים בספרות ובעיתונות העברית, ובהם מנדלי מוכר ספרים, נחום סוקולוב ואחד העם. למשל, בעיתון **המליץ** נכתב: "ויקח עליו משרת מצביא חיל תוגרמה"<sup>3</sup> ובתרגום לעברית בת ימינו: "לקח על עצמו את תפקיד מפקד צבא טורקיה". המעבר ממשמעות של מפקד אל המשמעות הקרובה של איש צבא לוחם חל כנראה בשנות ה-30 של המאה ה-20 ומשתקף בעיקר בעיתון **דואר היום**, עיתונו של איתמר בן אביי. כך, למשל, בכתבה של אורי קיסרי מפריז ב-1931 נכתב: "היה בלי כל ספק מדינאי גדול או מצביא גדול"<sup>4</sup> - בדיוק כמו השימוש שלנו היום. השימוש במילה בשתי המשמעותות נמשך עוד שנים אחדות עד להקמת מסגרות צבאיות עבריות בארץ. יש לציין שהמאמר הנזכר ראה אור כחודש לאחר שובו של איתמר בן אביי לעיתון

המילה "צבא" הייתה אמורה אמנם להיות הראשונה שתידון במדור הזה, ואולם מכיוון שהצגתי את הנושאים בלא כל סדר מדרגי או שיטתי - הגעתי רק עתה לעסוק בה. השורש הזה רווח מאוד בלשון העברית, ושם העצם צבא הוא אחת המילים הרווחות בעברית. במילון ההיסטורי של הלשון העברית, הנמצא עדיין בשלבים התחלתיים למדי של העבודה באקדמיה ללשון העברית, יש קרוב ל-4,000 היקרויות (מספר המשפטים שבהם מופיעה המילה), מספר גדול מאוד. השורש נמצא בכל תקופותיה ורבדיה של הלשון העברית - החל במקרא וכלה בימינו. רק במקרא מופיע השורש למעלה מ-500 פעמים. זאת ועוד: צבא היא אחת המילים היחידות שלא שינתה את המשמעות שלה בלשון העברית במשך כל התקופות. במילון בן יהודה היא אחד הערכים הגדולים המשתרע על פני שבעה עמודים - היקף יוצא דופן במילון. המילה "צבא" היא מורכבת ועשירה במשמעותות ולכן אדון בה בפרוטרוט. אתחיל בשורש ובפועל הנגזר ממנו. השורש הזה נמצא בכל השפות השמיות - תמיד בהקשר של קרב, מלחמה, מבצע, חיילים. כך באוגריתית ובאכדית במשמעות של חייל, בערבית במשמעות של ללכת או לצאת נגד, בערבית דרומית ובאתיופית במשמעות של לפתוח במלחמה.

המילה על שלל משמעויותיה נפוצה מאוד במקרא. הפועל נמצא בכמה בניינים. בבניין קל המשמעות הבסיסית היא של התאסף, התקהל: "וְעָלְי זָקֵן מֵאֵד וְשָׁמַע אֶת כָּל-אֲשֶׁר יַעֲשׂוּן בְּנֵי לְכָל-יִשְׂרָאֵל וְאֵת אֲשֶׁר-יִשְׁכְּבוּן אֶת הַנְּשִׁים הַצָּבָאוֹת פָּתַח אֹהֶל מוֹעֵד"<sup>1</sup>. זהו גם השימוש היחיד בעברית החדשה שהשתרש בזכות השימוש שעשו בפועל הזה סופרי ההשכלה ואלה שבאו אחריהם: "הנשים הצובאות על יד הפתח"<sup>2</sup>.





**ד"ר אשר שפירי**, בלשן, עורך ומתרגם. מתמחה בלשון העברית ובסוציולוגיה של הלשון. חיבר את מדרין העריכה "ניסוח עברית"

עוזו, והמשיכו אותם סופרים קלסיים של הספרות העברית ואישים פוליטיים, ובהם נחום סוקולוב ואחד העם. הבולט שבסופרים האלה היה זאב ז'בוטינסקי שהקים את היחידות הראשונות של פרשים ונהגי פרדות יהודים בוגרי הצבא הבריטי במלחמת העולם הראשונה, ועסק בקביעת הלשון הצבאית המודרנית. לאחר הקמת צה"ל נכנסה המילה גם לתחום החוק והמשפט. הערה צורנית מעניינת היא שליד צורת הרבים המקראית "צבאות" מצויה בלשון חז"ל בלשון מדרשי האגדה הצורה "צבאים": "אמר רבי אלעזר שלושה צבאים הם, צבא לשמים ולארץ, צבא לתלמידים, צבא לייסורים לשמים ולארץ".<sup>5</sup> חז"ל יצרו כמובן משחק מילים עם הרבים של צבי - צבאים.

## צירופי לשון

**צבא מלחמה וגדודי צבא.** הצירוף הזה נראה לי מעניין במיוחד, שכן הוא מבחין בין צבא היוצא לקרב ויתר הצבאות מתחום האמונה או מן החיים האזרחיים: "וּמַעַבְרַ לַיַרְדֵּן מִן־הָרְאוּבֵנִי וְהַגְדִּי וְחָצִי שֶׁבֶט מְנַשֶּׁה בְּכָל כָּלִי צָבָא מְלַחְמָה מֵאַה וְעֶשְׂרִים אֶלֶף" (דברי הימים א, יב: 38). בפרק ז: 4 מופיע: "גְּדוּדֵי צָבָא מְלַחְמָה" הדומה מאוד לביטוי "גדודי צבא" בימינו, שאינו מצוין בהכרח גדוד אלא כוחות צבא.

**אנשי צבא.** הצירוף ביחיד - איש צבא וברבים - אנשי צבא רווח מאוד במקרא במשמעות זהה לזו שבימינו - חיילים: "אֲנָשֵׁי הַצָּבָא בָּזְזוּ אִישׁ לִרְ" (במדבר, לא: 53).

**יוצא צבא.** במקרא הכוונה לחייב גיוס: "מִבְּן עֶשְׂרִים שָׁנָה וְמַעְלָה כָּל־יֹצֵא

צָבָא בְּיִשְׂרָאֵל" (במדבר, א: 3). כיום יש לצירוף הלשון הזה משמעות נוספת - על-פי מילון אבן שושן - מי שסיים שירות צבאי.

**ראשי צבא.** המשמעות במקרא זהה לזו של היום: "אֵלֶּה מְבַנְיָגָד רֵאשֵׁי הַצָּבָא אֶחָד לְמֵאָה הַקָּטָן וְהַגָּדוֹל לְאֶלֶף" (דברי הימים א, יב: 15).

**שר צבא.** זהו הצירוף הנפוץ ביותר מן המקרא עד למאה ה-20 במשמעות של מפקד. הוא נעלם בהדרגה עם השימוש ההולך וגובר במילה מפקד, וביתר שאת לאחר קביעת המילה שר בעבור מיניסטר עם הקמת מוסדות המדינה.

## צבא ההגנה לישראל

ב-26 במאי 1948 חתם דוד בן-גוריון, ראש הממשלה של הממשלה הזמנית של המדינה שזה עתה קמה, על "פקודת צבא ההגנה לישראל מס' 4 לשנת תש"ח" (כך במקור). הכתיב של המילה מעניין: דבר ראשון, כתוב "הגנה" ולא "ההגנה", כלומר לפי כללי הדקדוק חסרה כאן ה"א הידיעה. דבר שני, הוסיפו כאן מקף שיחבר בין צבא להגנה, דבר שלא מקובל זה זמן רב. זאת ועוד, בפקודת יום מס' 1 של הרמטכ"ל דאז יעקב דורי (לא הופיעה דרגה ליד שמו) מ-28 ביוני באותה שנה כתוב: "ליום ההשבעה של צבא הגנה לישראל". גם כאן חסרה ה"א הידיעה, אך המקף איננו. לעומת זאת, בפקודת יום להצטרפות אצ"ל לצה"ל מחודש יוני (היום אינו מצוין) צה"ל מכונה "הצבא העברי".

הבלשן הדגול יצחק אבינרי כתב על כך בספרו **יד הלשון**, שיצא לאור ב-1964, אך רובו נכתב עוד בשנות ה-40. את הסוגיה הזאת של ה"א הידיעה הוא צירף לפולמוסים לשוניים אחרים שהיו לו עם בן-גוריון באותה התקופה. אבינרי כתב בין היתר: "על 'את' [ויכוח אחר שהיה להם, א"ש] גזר ראש הממשלה גזירת השמדה גמורה, רחמנא ליצלן, ואילו על הא הידיעה לא נגזרה לפי שעה אלא השמדה חלקית. לפי דעת ראש הממשלה אין מקום להא הידיעה ב'צבא הגנה לישראל', באשר שם פרטי הוא".<sup>6</sup> בהמשך הדברים הוא הוכיח שאין המדובר בשם פרטי, וטען שגם בשמות פרטיים רבים נוספת ה"א הידיעה, למשל, הירדן, הכרמל וכדומה).<sup>7</sup>



**מוכר עיתוני דואר היום בירושלים, שנות ה-20.** המעבר ממשמעות של מפקד אל המשמעות הקרובה של איש צבא לוחם משתקף בעיקר בעיתונו של איתמר בן אב"י

ברשימה קצרה מטעם האקדמיה ללשון העברית מ-2017 נכתב: "שמשון הופמן, ששימש שנים רבות קמ"ט העריכה והמינוח של צה"ל, מתאר (בספרו **לשון צה"ל** בשנים התש"ם-התשע"ד) את דרך הייסורים שהיה עליו לעבור כדי להחזיר את ה"א הידיעה לשם 'צבא ההגנה לישראל'. בינתיים נותרה לשון החוק בעינה, ואולם במאמץ מתמשך הצליח הופמן להטמיע את השם המיועד - ראשית במילון למונחי צה"ל שבעריכתו, ובהמשך בשורה ארוכה של מסמכים ופרסומים של הצבא, בשלטים, בסמל צה"ל ועוד. כן הוא פעל להוסיף את היידוע לשמותיהן של יחידות בצה"ל כגון חיל ההנדסה, חיל החינוך והנוער, המשטרה הצבאית".<sup>8</sup>

## בחיים האזרחיים

המילה צבא בשימוש אזרחי נטועה עמוק בלשון דתית בביטויים כגון אדוני צבאות, צבא המרום, צבא השמים. ואולם למילה יש גם שימושים אזרחיים רבים, בייחוד בעברית החדשה, כגון קבוצת אנשים - צבא עיתונאים, קהל רב וצפוף, ציבור רב, שפע.

**ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.**



## הערות למאמר: מהשילוש הקלאוזביציוני למשוואת הזהב של נצראללה

בהתמודדות נגדו, עבודת גמר לשם קבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת חיפה, חיפה, יולי 2008, עמ' 24-26.

- 17 ש.ס. רעיון המקואמה (התנגדות) בבסיסו מתייחס להשפעה מערבית שלה יש להתנגד בכל דרך ומוכן. חזבאללה כארגון מגדיר את עצמו באמצעות הרעיון הזה בשלושה ממדים עיקריים: איחוד לאומי נגד הכיבוש (ישראל), עמידה איתנה של העם (לבנון) ופעולות צבאיות. סא"ל מיכאל מיליקובסקי, "הזמן האפור", **חיל האוויר**, 2016, עמ' 36.
- 18 דני ברקוביץ, "סוכן השינוי העיקרי מול חזבאללה - תפקידו של צבא לבנון", **INSS**, עדכן אסטרטגי, כרך 9, גיליון 3 (אוקטובר 2006).
- 19 ש.ס. עיירה לבנונית ששוכנת בגבול הצפוני בסוריה. חזבאללה וצבא אסד ניהלו כמה מערכות לחימה כנגד ארגונים סלפיים ג'האדיים שהתבססו באזור זה ביולי 2017.
- 20 ש.ס.
- 21 ש.ס.
- 22 ש.ס.
- 23 אל"ם (מיל') אודי אבנטל, "העיקר הבריאות": חזבאללה מחזק את כוחו בלבנון", המכון למדיניות ואסטרטגיה (IPS) בסוגיות מוקד אסטרטגיות, 31 בינואר 2019.
- 24 אלי בן דוד, חזבאללה הפכה לחלק מצבא לבנון וזה יעלה לה ביוקר", **JDN**, 16 במרס 2017.
- 25 נאום נצראללה, 11 ביולי 2017 - [www.almanar.com.lb/2283884](http://www.almanar.com.lb/2283884).
- 26 ש.ס. נאום נצראללה, 3 באוגוסט 2007 - [www.mediarrelations-lb.org/article.php?id=3904&cid=164#.XHeGU4lvbct](http://www.mediarrelations-lb.org/article.php?id=3904&cid=164#.XHeGU4lvbct).
- 27 מושג המתייחס לברית פוליטית-אסטרטגית-אזורית בהובלת איראן.
- 28 המכון לחקר תקשורת המזרח התיכון, "המשבר בלבנון (2) נצחון חזבאללה והשלכותיו האזוריות", 13 במאי 2008 - <http://www.memri.org.il/cgi-webaxy/item?1595>
- 29 נאום נצראללה, 4 בפברואר 2019. [https://www.youtube.com/watch?v=Ro\\_Cd9PigAk](https://www.youtube.com/watch?v=Ro_Cd9PigAk)
- 30 ש.ס.
- 31 ריאיון של חסן נצראללה לערוץ אל-מיאדין, 26 בינואר 2019.
- 32 אלוף (מיל') גרשון הכהן, "סימביוזה אסטרטגית", **ישראל היום**, דעות, 6 בדצמבר 2018; רויטרס ו-**YNET**, "בריטניה נגד חזבאללה: הזרוע הפוליטית - לרשימת הטרור", **YNET**, 25 בפברואר 2019.
- הערות למאמר: האסטרטגיה הימית של הודו והמשמעות לזרוע הים ומדינת ישראל**
- 1 משמעות המילה SAGAR בהינדית - ים, ועצם העובדה כי מודי בחר במילה זו כשמה של התוכנית מעיד על החשיבות שמקנה הוודי לתווך הימי.
- 2 תעלת סואץ טרם נחפרה, ועל כן הפורטוגלים לא הכירו בחשיבותם של מצרי באב אל מנדב. כיום, המצרים והתעלה עצמה הם נקודות משנק משמעותיות.
- 3 James Holmes, Andrew Winner & Toshi Yoshihara, **Indian Maritime Strategy in the 21st Century**, Routledge, London, 2009.
- 4 George Curzon, **The Place of India in the Empire**, John Murray, London, 1909.
- 5 Nityanand Deva, "India's look - east policy", [indianmba.com](http://indianmba.com), 1 March 2006.
- 6 Tim Sweijs, Willem Cleven, Mira Levi, Joelle Tabak, Zinzi Speear & Jeroen de Jonge, **The Maritime Future of**
- 1 רעיון המקואמה (התנגדות) בבסיסו מתייחס להשפעה מערבית שלה יש להתנגד בכל דרך ומוכן. חזבאללה כארגון מגדיר את עצמו באמצעות הרעיון הזה בשלושה ממדים עיקריים: איחוד לאומי נגד הכיבוש (ישראל), עמידה איתנה של העם (לבנון) ופעולות צבאיות. סא"ל מיכאל מיליקובסקי, "הזמן האפור", **חיל האוויר**, 2016, עמ' 36.
- 2 Carl Von Clausewitz, **On War**, edited and translated by Michael Howard & Peter Paret, Princeton University Press, New Jersey, 1984.
- 3 Ibid.
- 4 "אחדות אסלאמית (אומה אסלאמית) כמוטיב מאחד ומרכז נגד האימפריאליזם והמערב בפרט. אמנם זוהי התנגדות אסלאמית באופייה ובמטרותיה, אך אין הדבר מקהה את האופי הלאומי-פטריוטי שלה. הממשל הנוכחי מציג עצמו כמי שתומך בהתנגדות נגד אויביו. אנו מודיעים כאן כי ניסיונות אלו הם בבחינת זריית חול בעיני הציבור. לו הממשל היה תומך בהתנגדות הוא היה מורה לצבא לפעול למען שחרור ארצנו. לתמיכה המילולית אין ערך אם היא לא מלווה במעשים כגון הספקת נשק ותמיכה חומרית בלוחמים". <http://www.lebanonrenaissance.org/assets/Uploads/15-The-New-Hezbollah-Manifesto-Nov09.pdf>. תרגום: ד"ר דני נאור.
- 5 בנדטה ברטי, "הלידה מחדש" של חזבאללה: ניתוח המניפסט של 2009", **INSS**, עדכן אסטרטגי כרך 12 גיליון 4 (ינואר 2010).
- 6 "כאשר מאזן הכוחות נוטה לטובת האויב, חובה על לבנון ליצור תוכנית הגנה המשלבת בין התנגדות עממית (חזבאללה) המשתתפת בהגנה על המדינה מפני מתקפה ישראלית, ובין צבא לאומי המגן על לבנון ומחזק את כוחה ויציבותה. שילוב שכזה הוכיח את עצמו בעבר, בניהול המאבק מול ישראל, בהשגת ניצחונות ובהגנה על המדינה. רק נוסחה שכזו תוכל להגן על לבנון" - ברטי, 2010; סרן (מיל') אופק איש מעש, "התרבות האסטרטגית של חזבאללה", **מערכות** 470 (מרס 2017).
- 7 הסכם פוליטי שנחתם בעיר טאאף שבערב הסעודית. ההסכם כלל רפורמה פוליטית נרחבת, שהביאה לסיום מלחמת האזרחים בלבנון שפרצה ב-1975.
- 8 Eitan Azani, **Hezbollah The story of the party of god - from revolution to institutionalization**, Palgrave Macmillan, New York, 2009, pp. 105-110.
- 9 סא"ל נ', "מלחמת לבנון השלישית לקראת השתנות הרעיון המערכתי של חזבאללה", **מערכות** 454 (אפריל 2014).
- 10 איש מעש, 2017.
- 11 Benedetta Berti, "The surprising way groups like ISIS stay in power", TED March 2015; תא"ל איתי ברון וכרמית ולנסי, "מהפכה בעניינים הצבאיים של הצי הרדיקלי", **מערכות** 432 (אוגוסט 2010).
- 12 רס"ן עזר, "כיצד מתמודדים עם פון-קלאוזביץ", **מערכות** 339 (פברואר 1995).
- 13 ש.ס.
- 14 נאום נצראללה בצור לרגל חג השחרור, מאי 2006. <https://www.mediarrelations-lb.org/article.php?id=3584&cid=144#.XHt8DYlvbct>
- 15 ש.ס. נאום נצראללה, 18 ביולי 2012 - [www.youtube.com/watch?v=mQzF6nnfcMk](http://www.youtube.com/watch?v=mQzF6nnfcMk); נאום נצראללה לרגל יום השיד, 10 בנובמבר 2018 - [www.almanar.com.lb/4505169](http://www.almanar.com.lb/4505169).
- 16 רונן כהן, **הרטוריקה של חסן נצראללה**, מנהיג ארגון חזבאללה בעת מלחמת לבנון השנייה, ככלי להבנת מהלכיו ולקבלת החלטות

- Yaakov Amidror, "Winning Counterinsurgency War: The Israeli Experience", Jerusalem Center for Public Affairs, August 23, 2010.
- David Galula, *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice*, Praeger, New York, 1964.
- Department of the Army, Field Manual 3-24.2 (FM90-8, FM7-98), *Tactics in Counterinsurgency*, Headquarters Department of the Army, Washington, April 2009, Chapter 3, pp. 3-7.
- חיים אסא וידידיה יערי, **לוחמה מבוזרת - המלחמה במאה ה-21**, ידיעות אחרונות, תל-אביב, 2005.
- אסטרטגיית צה"ל, אוגוסט 2015.
- שם, עמ' 14.
- שם, עמ' 15.
- על פי ההסכם, לוחמי הארגון (כ-7000) התפרקו מנשקם שנמסר לאו"ם. בנוסף הנשיא סנטוס פעל לריכוך העונשים לראשי הארגון האחראים לפשעי מלחמה ופשעים נגד האנושות. ב-27 באוגוסט פתחו חברי FARC בבוגוטה את הוועידה הראשונה של מפלגתם החדשה לקראת בחירות 2018, במטרה להגדיל את מספר המושבים מעבר לעשרה (המובטחים על פי הסכם השלום) ליותר. להרחבה בפעולה הצבאית להכנעת הארגון ראו: Carlos Alberto Ospina Ovalle, "Was FARC militarily defeated?" *Small Wars & Insurgencies* 28 (3) (2017), pp. 524-545.
- להרחבה בנושא ראו: שלומי יאס, "סרי-לנקה והנמרים הטמילים - סכסוך ולגיטימציה" בתוך: **צבא ואסטרטגיה** 6 (2), המכון למחקרי ביטחון לאומי, (אוגוסט 2014), עמ' 65-82; אריאל רייכרד, מזכר: **הכרעה צבאית בעימותים אסימטריים: פרדיגמה חדשה לניצחון מול ארגוני גרילה וטרור - סרי לנקה כמקרה מבחן ולקחים לישראל** (אוניברסיטת תל-אביב, סדנת יובל נאמן לטכנולוגיה, מדע וביטחון, יוני 2014).
- רוברט תומפסון, **שלטון ומרדנות - לקחי מלאיה ווייטנאם**, מערכות, תל-אביב, 1967.
- תומפסון, 1967.
- Charles C. Moskos, John Allen Williams and David R. Segal (eds), *The Postmodern Military Armed Forces after the Cold War*, Oxford University Press, 2000, pp. 1-2.
- Edward N. Luttwak, *Strategy: The Logic of War and Peace*, Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, 2001, pp. 69-80; Edward N. Luttwak, "Toward Post-Heroic Warfare", *Foreign Affairs* (May-June 1995), pp. 109-122; פרופ' אדוארד לוטוואק, "מלחמה פוסט-הרואית", **מערכות** 375-374 (פברואר 2001).
- יהושפט הרקבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, מערכות, תל-אביב, 1990, עמ' 384; לאונרד, 1977, עמ' 72. קלאוזוביץ אבחן שני סוגי התקפות: התקפה השואפת להכרעה והשמדת האויב עד לניצחון, והתקפה שאינה שואפת להכרעה שמטרתה היא תפיסת שטחים שולטים, נכסים ומעוזים ופגיעה במורל היריב, דומה לפעולות המתבצעות בימינו - הרקבי, 1990, עמ' 394-395.
- באזיל לידל הארט, **אסטרטגיה של גישה עקיפה**, מערכות, תל-אביב, 1956, עמ' 364.
- מוני חורב, "מבצעי הרתעה: מה ניתן ללמוד מהניסיון הצה"לי ברצועת עזה?" מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים, **עיניים בביטחון המזרח התיכון** מס' 115, (אוקטובר 2015), עמ' 18-24.
- מושג של המחברים, על משקל "הרס הדדי מובטח" (MAD) תחת איום הגרעין.
- the Indian Ocean**, The Hague Centre for Strategic Studies (HCSS), Amsterdam University.
- בעבר נקראה תוכנית זו בשם OBOR - One Belt One Road, אך שמה שונה על-ידי הסינים בשנת 2016.
- Ankit Panda, "Sri Lanka formally hands over Hambantota port to Chinese firms on 99-year lease", *The Diplomat*, 11 December 2017.
- Mildred Taylor, "Somalia gives up its fishing rights to China", *face2face Africa*, 13 December 2018.
- Dan De Luce & Keith Johnson, "One belt, one road, one happy Chinese navy" *Foreignpolicy.com*, 17 April 2018.
- Abhijit Singh, "Searching for a high note in the U.S.-india maritime partnership", *War on the rocks*, 4 May 2018.
- התרגום הוא תרגום עצמי. בשפת המקור זה הוגדר כך: "Sea based deterrence, economic and energy security, forward presence, and naval diplomacy".
- למסמך האסטרטגיה של חיל הים ההודי מ-2007 ראו: Indian Navy, **Freedom to use the seas: India's maritime military strategy**, Integrated Headquarters Ministry of Defense (Navy), New Delhi, 2007. Retrieved from <http://aldeilis.net/mumbai/1686.pdf>.
- לדוקטרינה מ-2009 ראו: Indian Navy, **Indian maritime doctrine**, Integrated Headquarters Ministry of Defense (Navy), New Delhi, 2009.
- למסמך האסטרטגיה מ-2015 ראו: Indian Navy, **Ensuring secure seas: Indian maritime security strategy**, Integrated Headquarters Ministry of Defense (Navy), New Delhi, 2015.
- Gurpreet S. Khurana, "India's Maritime Strategy: Context and Subtext", *Maritime Affairs: Journal of the National Maritime Foundation of India* 13(1) (April 2017).
- Rahul Bedi, "India's First Indigenous Aircraft Carrier to Begin Sea Trials in 2020" *Jane's Defence Weekly* 55(33) (July 2018).
- המונח הוא על בסיס המילה Indigene שמשמעותה יליד.
- Balaj Chandramohan, "India's evolving maritime security strategy and force posture", *Future Directions International*, 3 March 2016.
- Manu Pubby, "India, Russia to ink \$3 billion nuclear submarine deal this week", *economicstimes*, 4 March 2019.
- עמירם ברקת ושלומוית לן, "פרופ' שאול חורב מזהיר מהפלישה הסינית לנמלי ישראל", **גלובס**, 11 בנובמבר 2018.

## הערות למאמר: הכרעת ארגון תת-מדינתי לא נעלמה - אבל האם היא אפשרית?

- 1 רוג'ר אשלי לאונרד, **על המלחמה - מדרוך קצר לקלאוזוביץ**, מערכות, תל-אביב, 1977, עמ' 72.
- 2 בהקשר הישראלי, כיבוש שטח היריב הוא חלק מעיקרי תפיסת הביטחון שעוצבה על-ידי דוד בן-גוריון בשנות ה-50 של המאה ה-20, ולפיה יש להעביר את הלחימה לשטח האויב מהר ככל שניתן.



(דצמבר 2017).

6 **מלחמת לבנון השנייה יולי-אוגוסט 2006 – דוח תחקיר הקרב המשולב ביבשה**, זרוע היבשה, מחלקת תורת הלחימה, דצמבר 2006, מסמך פנימי; אילן כפיר, **האדמה רעדה**, הוצאת מעריב, תל-אביב, 2006; עמיר רפפורט, **אש על כוחותינו**, מעריב, תל-אביב, 2007.

7 יהונתן כהן, **לא הגעתי לליטאני**, מעריב, תל-אביב, 2007.

8 דוח ועדת וינוגרד, ינואר 2008.

9 **מלחמת לבנון השנייה יולי-אוגוסט 2006 – דוח תחקיר הקרב המשולב ביבשה**, זרוע היבשה, מחלקת תורת הלחימה, דצמבר 2006, מסמך פנימי; דוח ועדת וינוגרד, ינואר 2008.

10 **מלחמת לבנון השנייה יולי-אוגוסט 2006 - דוח תחקיר הקרב המשולב ביבשה**, זרוע היבשה, מחלקת תורת הלחימה, דצמבר 2006, מסמך פנימי,

11 **מבצע "צוק איתן" יולי-אוגוסט 2014, דוח תחקיר מבניין הכוח להפעלתו**, זרוע היבשה, חטיבת יבשה, נובמבר 2014, מסמך פנימי.

12 **עבודת מטה ותפיסת המפקדות ביבשה**, זרוע היבשה, 2015 (מסמך פנימי בצה"ל).

13 אין בקביעה זו בכדי להמעיט בחשיבות עבודת המטה בנושא מפקדות היבשה או לטעון כי אינה מבוססת על לקחי מבצעים קודמים לצד תרגילים וניסויים רבים.

14 יעקב צור, "האם השכיל צה"ל להפיק את לקחי מלחמותיו וליישם?", **מערכות** 378-379 (ספטמבר 2001); שמואל אבינרי, "מכשולים בדרך הפקת הלקחים", **מערכות** 413 (יולי 2007).

15 שמואל אבינרי, "מכשולים בדרך הפקת הלקחים", **מערכות** 413 (יולי 2007).

## הערות למאמר: "הנגד החדש" בצה"ל: תמורות בתפיסת הפיקוד והמנהיגות של הנגדים בצה"ל

1 תא"ל אורן אבמן ורס"ן קרולין לוי זעירא, "דור ה-Y והמנהיגות הקרבית בצה"ל", **מערכות** 454 (אפריל 2014).

2 עד לפתיחת בית הספר לפיקוד לנגדים התקיימו תוכניות אלו בעיקר בחיל האוויר, ולרוב נמשכו שבוע אחד בלבד.

3 **מנהל כוח אדם צבאי**, טיוטה רשמית. מכל"ל-תת-1-00, התשע"א, 2017.

## הערות למאמר: על שחיקת מושג ההרתעה

1 Henry D. Sokolski, **Getting MAD: A Nuclear Mutual Assured Destruction, Its Origins and Practice**, University of Michigan Library, 2004.

2 יוסי בידץ ודימה אדמסקי, "התפתחות בגישה הישראלית להרתעה - דיון ביקורתי בהיבטיה התאורטיים והפרקטיים", **בין הקטבים** 8 (אוקטובר 2014); סא"ל ג', "תכנון אסטרטגי להפעלת הכוח: אתגר המלחמה האסימטרית מוגבלת", עבודת מחקר שנתית, המכללה לבי-טחון לאומי, מחזור מ"ד (יוני 2017); מרכז דדו, "תחקיר מבצע 'צוק איתן' כמבצע בהגיון הרתעה והכלים למימוש", צה"ל, מטכ"ל/אג"ם-תוה"ד, 2014.

3 מאיר פינקל, "יעילות ונקודת השיא של ההצלחה", **בין הקטבים** 11-12 (יוני 2017).

4 רס"ן א', "ניצחון מהאוויר: אסטרטגיה של מלחמות הרתעה", **בין הקטבים** 11-12 (יוני 2017).

20 תפיסת ההפעלה של צה"ל היא מסמך מסווג. כשלוש שנים לאחר מלחמת לבנון השנייה פרסמו האלוף מאיר כליפי ותא"ל (מיל") דב תמרי מסמך בכתב העת **מערכות** מאמר "תפיסת ההפעלה של צה"ל", ובו הם מפרטים רבות על התפיסה החדשה מול ההיסטוריה של צה"ל בתחום זה, ועל המציאות הגיאוראסטרטגית החדשה. ממאמרם ניתן ללמוד כי אנשים שקראו אותה (את תפיסת ההפעלה החדשה) והפיצו את בשורתה לא בהכרח הבינו אותה. כמו כן, במשך 58 שנים לא היה בצה"ל מסמך תפיסת הפעלה רשמי כתוב. ראו: מאיר כליפי ודב תמרי, "תפיסת ההפעלה של צה"ל", **מערכות** 423 (פברואר 2009) עמ' 41-26.

21 דמיטרי (דימה) אדמסקי, **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**, מערכות-מודן, בן שמן, 2012, עמ' 163-174.

22 John F. Sattler, Colonel Daniel H Wilson, "Operation Al Fajr: The Battle of Fallujah-Part II", **Marine Corps Gazette** 89 (7) (July 2005), p. 24.

23 Sattler & Wilson, 2005, pp. 95-103.

24 West, No True Glory, p. 258.

25 שילוביות מקובלת היום בצבאות רבים בעולם ובהם צה"ל. המונח פותח על-ידי הכוחות המזוינים של ארצות-הברית בהקשר של שילוב בין חיל האוויר האמריקני, צבא היבשה, הצי האמריקני וחיל הנחתים האמריקני. בארצות-הברית, לכל אחת מהזרועות יש מסורת ארוכה של התנהלות נפרדת - תפיסתית, תקציבית ותפעולית. במובן זה מכוונת השילוביות לצמצם את הכפילות בהשקעת המשאבים, ובכך לענות על הדרישות החדשות להתיעלות ולחיסכון בתקציבי הביטחון.

26 Charles C. Krulak, "The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War", **Marines Magazine** (January 1999).

27 Branislav L. Slantchev, **Military Threats: The Costs of Coercion and the Price of Peace**, Cambridge University Press, 2011, p. 94.

## הערות למאמר: המלצות לתכנון ולניהול הפקת הלקחים במלחמה הבאה

1 **מבצע "צוק איתן" יולי-אוגוסט 2014, דוח תחקיר מבניין הכוח להפעלתו**, זרוע היבשה, חטיבת יבשה, נובמבר 2014, מסמך פנימי.

2 "המלחמות החדשות" הוא מושג שהשתרש בשני העשורים האחרונים, אך בחינה מעמיקה שלו תראה שאיננו נכון וכי אין שינוי מהותי בטבע המלחמה אלא בביטויים מעשיים מסוימים בה. במאמר זה הכוונה למלחמות נגד ארגונים לא מדינתיים, ובעיקר למלחמות ולמבצעים מאז מלחמת לבנון הראשונה - יעל ברהמס, "מהות ושינוי בתופעת המלחמה", **מערכות** 434 (דצמבר 2010); רופרט סמית, **התועלת שבכוח**, מערכות, תל-אביב, 2013.

3 מאמר זה מבוסס על השתתפות בצוותי תחקיר של מבצעים, מלחמות, תרגילים וניסויים מאז שנת 2004 ועל למידה היסטורית של תהליכי הפקת הלקחים ומהלמידה המבצעית בצה"ל מאז הקמתו. הלימוד של ההיסטוריה נעשה כחלק מתהליכי המחקר והכתיבה של תורת הלחימה של כוחות היבשה, ההתכוננות האישית ושל צוותי התחקיר למשימת התחקיר והלמידה המבצעית וכן כחלק מלימודים לתואר דוקטור בהיסטוריה.

4 גיל-עד אריאלי, "למידה תוך כדי לחימה", **מערכות** 412 (מאי 2007); גיל-עד אריאלי, "הלמידה תוך כדי הלחימה בעופרת יצוקה", **מערכות** 425 (יוני 2009); דותן דרוק, "הרהורי כפירה על ניהול הידע בלחימה", **מערכות** 444 (אוגוסט 2012); **למידה תוך כדי לחימה וניהול הידע ביבשה**, עקד תו"ל, זרוע היבשה, יולי 2009, מסמך פנימי.

5 דני אשר, "למידת אויב על-ידי כוחותינו תוך כדי לחימה במבצע צה"ל", זרוע היבשה, חטיבת היבשה, מאי 2016; דני אשר, תמצית המחקר, "למידה והפקת לקחים תוך כדי לחימה", **מערכות** 474-475.

## הערות למאמר: התחרות על דור ה-1 אתגר ההשתנות בפיתוח כוח אדם בצה"ל

1 נירית תושב-אייכנר, שינוי חוקי המשחק בעולם העבודה - סקירת ספרות, מינהל מחקר וכלכלה משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה, 2009.

2 נירית כהן, "עתיד עולם העבודה: היד הנעלמה גרסת - 2018", גלובס, 29 ביוני 2018.

3 השפעת המגמות בתעסוקה על המעסיקים 2022: דוח של חברת Deloitte, 18 באפריל 2017.

4 דרור גורביץ' ואיתן ברנשטיין, "מצוינות משאבי אנוש: חשיבה מחדש על חוויית ה'לקוח'" - AKT/VIEW - [http://eu-lon05.marketo.com/rs/513-NTP-500/images/WP-vHR\\_Great\\_Customer\\_Experience\\_-301115-PRINT.pdf](http://eu-lon05.marketo.com/rs/513-NTP-500/images/WP-vHR_Great_Customer_Experience_-301115-PRINT.pdf)

5 מערכת HRus, "הגלגלים שמניעים את הצמיחה: איך שיפור חוויית העובד משפר תוצאות עסקיות", 21 בינואר 2018.

6 תמר בראל, "לא עומדים בקצב השינויים", STARTISRAEL, 16 ביולי 2017.

7 "Number of Jobs Held, Labor Market Activity and Earnings Growth Among the Youngest Baby Boomers: U.S. Department, Results From a Longitudinal Survey" of Labor, Bureau of Labor Statistics, 25 July 2012

8 "The rise of the social enterprise", Deloitte Insights, 2018 - [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends\\_Rise-of-the-social-enterprise.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf)

9 Elaine Pofeldt, "Shocker: 40% of workers now have 'contingent' jobs, says U.S. government", Forbes, 25 May 2015.

10 "The rise of the social enterprise", Deloitte Insights, 2018.

11 Susan M. Heathfield, "Are You an Employer of Choice?", the balance careers, 30 November 2018.

12 איתן ברנשטיין, "הגיע הזמן להגדיר את המושג 'ניהול קריירה'", AKT, 11 בספטמבר 2017.

13 סקר משרתי הקבע בחיל הטנ"א לשנת 2018, ממד"ה, פנימי.

14 ש.ס.

15 Bernard Weiner, Human Motivation, Hillsdale, NJ: Erlbaum & Associates Publishers, 1989.

16 Richard M. Ryan and Edwards L. Deci, "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", American Psychologist 55 (January 2000) pp. 68-78.

17 Richard M. Ryan and Edwards L. Deci, "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", Contemporary Educational Psychology 25 (January 2000) pp. 54-67.

18 Mark Lepper, David Greene and Richard Nisbet, "Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward; A Test of 'Overjustification' Hypothesis", Journal of Personality and Social Psychology 28 (October 1973) pp. 129-137.

5 סוכנויות הידיעות, "נסראללה: מאז מלחמת לבנון צה"ל לא הצליח לרומם את רוח החיילים", וואלה, 26 באוגוסט 2018.

6 Donald Kagan, On the Origins of War and the Preservation of Peace, Anchor Books, New York, 1995

4 הכשרות הנגדים, תפיסות. מטכ"ל -תת-03, התשע"ו, 2016.

5 עקד הנגד בצה"ל, טיוטה רשמית, גרסה 2.0, יוני 2018. מסמך במעמד ארעי. בקרוב יופץ כזרקור תוה"ד.

6 תאיר קרוזי-פרסלר ושרית טובי, "אף אחד לא מלמד אותך להיות מפקד: תפישות של פיקוד ומנהיגות בקרב נגדים בצה"ל", מדור מחקר, ביסל"ם, 2014; סא"ל ציקי שכטר, רס"ן (מיל) מירב רוטשס שליפר, סרן פנינה נוימן, "מכוונים גבוה: תפיסת תפקיד ופיקוד של נגדים בחיל האוויר", בית הספר למנהיגות, חיל האוויר, אפריל, 2015.

7 תא"ל אודי בן מוחה, "דרך אחרת להטמעת רוח צה"ל", זרקור - תהליכי מחשבה בצה"ל, התשע"ז, 2017.

## הערות למאמר: התאמה פיזיולוגית - שת"פ עם הדורש המבצעי

1 טמפרטורה המשתנה במהלך הפעילות ומייצגת את מידת עליית החום בליבת הגוף במהלכה, core body temperature.

2 B., Givoni, & R. F. Goldman, "Predicting rectal temperature response to work, environment and clothing", Journal of Applied Physiology 32(6), 1972, pp. 812-822.

3 K. B. Pandolf, B. Givoni, & R. F. Goldman, "Predicting energy expenditure with loads while standing and walking very slowly", Journal of Applied Physiology 43(4), 1977, pp. 577-581.

4 M. Jette, K. Sidney & G. Bluchmen, "Metabolic Equivalents (METS) in exercise testing, exercise prescription and evaluation of functional capacity", Clinical cardiology 13(8), 1990, pp. 555-565.

5 GA Borg, "Psychophysical bases of perceived exertion", Med sci sports exerc 14(5), 1982, pp. 377-381.

6 הוראת קצין הרפואה הראשי (ה"ק), מספר 602.003.1 - שימוש בקסטורל להגדרת תנאי אקלים", ספטמבר 2008.

7 הוראות הבטיחות של מבק"א (מחלקת בטיחות ובקרת איכות) יבשה, כרך א' - כללי, פרק 5 - תכנון אימונים והכנות לאימון, הוראה 5.3 - "הגבלות לפעילות באימונים ושגרה עפ"י מזג האוויר ועונות השנה", דצמבר 2015.

8 הוראות הבטיחות של מבק"א (מחלקת בטיחות ובקרת איכות) יבשה, כרך א' - כללי, פרק 5 - תכנון אימונים והכנות לאימון, הוראה 5.3 - "הגבלות לפעילות באימונים ושגרה עפ"י מזג האוויר ועונות השנה", סעיף 5.3.2.5 הגדרת "חייל כושל", דצמבר 2015.

9 פקודת המטה הכללי בנושא רפואה, פ.מ מספר 61.0109 - "פגיעות אקלים - מניעתן והטיפול בהן", אפריל 2015.

## הערות למאמר: צמיחתו ההיסטורית של החינוך הצבאי ומקומו של קצין החינוך בצה"ל

- 1 אורי בן-אליעזר, "החברה הצבאית והחברה האזרחית בישראל", בתוך: מאג'ד אל-חאג' ואורי בן-אליעזר (עורכים), **בשם הביטחון: סוציולוגיה של שלום ומלחמה בישראל בעידן משתנה**, אוניברסיטת חיפה, חיפה, 2006, עמ' 37-38.
- 2 אהוד פראוור (עורך), **ספר החינוך: יסודות הפעולה המקצועית של החינוך בצה"ל**, מפקדת קצין חינוך ראשי, רמת גן, ספטמבר 1988.
- 3 אהוד גרוס, תעודת: **החינוך בצה"ל תש"ן-תשנ"א - מהארגון מחדש ועד למיזוג הגדניע**, מפקדת קצין חינוך ראשי, רמת גן, חשון תשנ"ב.
- 4 איתן מאיר (עורך), **עיצוב תורת החינוך**, מפקדת קצין חינוך וגדנ"ע ראשי, רמת גן, מאי 1994.
- 5 יוסף אשכול, **בלב וברוח: חיל החינוך והגדנ"ע בצה"ל מראשית שנות השמונים ועד אמצע שנות התשעים**, מפקדת קצין חינוך וגדנ"ע ראשי, רמת גן, 1995.
- 6 נועה אזולאי (עורכת), **תורת החינוך**, מפקדת קצין החינוך והנוער הראשי, רמת גן, מאי 2011.
- 7 אבנר שלו, "חינוך", בתוך: **צה"ל בחילו: אנציקלופדיה לצבא ולביטחון**, כרך 15, רביבים ומעריב, תל-אביב, 1982, עמ' 152-153.
- 8 **שם**, עמ' 153.
- 9 **שם**, עמ' 163.
- 10 אילת סנדרס, רובי ריזל ואורן קלמן, "ריאיון עם מר אבנר שלו", **ישראלים** 5, תשע"ד, עמ' 5-51.
- 11 אזולאי, 2011, עמ' 19.
- 12 Ellen Jones & Fred W. Grupp, "Political Socialization in the Soviet Military", **Armed Forces & Society** 8 (3) (Spring 1982), pp. 355-387; E. S. Williams, C. N. Donnelly & John Evelyn Moore, **The Soviet Military: Political Education, Training and Morale**, St. Martin's Press, New York, 1986.
- 13 יצחק דובנו, "בשיח מפקדים", **עלון הפלמ"ח** 11 (אוקטובר 1943).
- 14 מוטי שלם, **צבא מחפש משמעות: ערכי ארגון ההגנה, בחינה היסטורית של תהליך התגבשותם ודרכי הנחלתם 1939-1949**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2004.
- 15 זהבה אוסטפלד, **צבא נולד**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1994, כרך א', עמ' 437.
- 16 אזולאי, 2011, עמ' 20.
- 17 ריאיון עם סא"ל (מיל') אהוביה מלכין, קצין חינוך בפלמ"ח וראש ענף חינוך והסברה בשנות ה-50, 15 בפברואר 2012.
- 18 אוסטפלד, 1994, עמ' 438.
- 19 נכון להיום עדיין לא נכתב מחקר אקדמי על העשייה החינוכית הזאת בשנים הראשונות של המדינה. אברהם צביון, מפקד הבסיס, כתב על הפרשייה הזאת רומן היסטורי - אברהם צביון, העשור המופלא בחיי סיומה: הדיוקן האנושי של מחנה מרכוס, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2005.
- 20 אוסטפלד, 1994, עמ' 438.
- 21 קצין חינוך ראשי, החינוך בצה"ל, תל-אביב, 1960, עמ' 3.
- 22 **שם**, עמ' 31.
- 23 שלו, 1982, עמ' 171.

## הערות למאמר: גמישות ויצירתיות בהפעלת כוח אווירי

- 1 Martin van Creveld, **The Age of Airpower**, New York, 2011, pp. 53-54.
- 2 רבקה ירמייאש, "כנפי האימפריה: חיל האוויר המלכותי הבריטי בארץ ישראל ובעבר היידן, 1939-1919", חיבור לשם קבלת תואר דוקטור מן האוניברסיטה העברית, 2008; David E. Omissi, **Air Power and Colonial Control: The Royal Air Force 1919-1939**, Manchester, 1990, pp. 43-46.
- 3 Richards, Denis, **The Royal Air Force 1939-1945**, vol. I, London, 1953, p. 242.
- 4 Robert Lyman, **Iraq 1941: The Battles for Basra, Habbaniya, Falluja and Baghdad**, Oxford, 2005, pp.12-15.
- 5 F.H. Hinsley, **British Intelligence in the Second World War. Its Influence on Strategy and Operations**, vol.1, London, 1981, pp. 410-411.
- 6 Ashley Jackson, **The British Empire and the Second World War**, London, 2006, p.150; National Archives, London (UKNA) AIR 27/1198/29, Operations Record Book: No.203 Squadron, 1-2/5/1941.
- 7 UKNA, AIR 23/1261, Operations Record Book: HQ P.&T.J., 1-5/5/1941; AIR 24/1263, HQ RAF P.&T.J.: Operation Instruction No. 1, 1/5/1941.
- 8 UKNA, AIR 27/157/17, Operations Record Book: No. 11 Squadron, 24-25/5/1941.
- 9 Lyman, Iraq 1941, pp. 37-52.
- 10 UKNA, AIR 27/1198/29, Operations Record Book: No. 203 Squadron, May 1941.
- 11 Karl Gundelach, **Die deutsche Luftwaffe im Mittelmeer, 1940-1945**, vol.1, Frankfurt, 1981, pp. 238-240.
- 12 גד פאוקר, "מחווה הירואית בשמי חבניה - הלופטוואפה והמרד בעיראק, מאי 1941", **מערכות** 311 (מרס 1988).
- 13 UKNA, AIR 24/1263, HQ RAF P.&T.J.: Operation Instruction No. 6 of 1941, 16/5/1941, p.1.
- 14 UKNA, AIR 8/550, Prime Minister's personal minute, 5/6/1941.
- 15 **Ibid**, HQ RAF ME to Air Ministry, 5/6/1941.
- 16 UKNA, AIR 24/1266, Report on RAF Operations in Syria between 8<sup>th</sup> June & 11<sup>th</sup> July 1941, p. 8.
- 17 UKNA, AIR 27/669/19, Operations Record Book: No.80 Squadron, 16/6/1941.
- 18 UKNA AIR 23/792, RAF Middle East Weekly Intelligence Summary No. 51, 3-10/6/1941; Sutherland, John & Canwell, Diana, **Vichy Air Force at War**, Barnsley, 2011, pp. 52-53.
- 19 UKNA, AIR 24/1266, Report on RAF Operations in Syria between 8<sup>th</sup> June & 11<sup>th</sup> July 1941, p. 50.
- 20 National Archives of Australia (NAA), A9186/8, Operations Record Book: No. 3 Squadron RAAF, June-July 1941.



- 24 שם, עמ' 176-177.
- 25 שם, עמ' 180.
- 26 שם, עמ' 181.
- 27 שם, עמ' 182.
- 28 אשכול, 1995, עמ' 138.
- 29 מנשה סמירה, "הכשרות סגלי חינוך", בתוך: אהוד פראוור (עורך), **ספר החינוך: יסודות הפעולה המקצועית של החינוך בצה"ל**, כרך ב', מפקדת קצין חינוך ראשי, רמת גן, ספטמבר 1988, עמ' 5-84.
- 30 אשכול, 1995, עמ' 121-143; דורית נובק, "ספר המסלולים", בתוך: אהוד פראוור (עורך), **ספר החינוך: יסודות הפעולה המקצועית של החינוך בצה"ל**, כרך א', מפקדת קצין חינוך ראשי, רמת גן, ספטמבר 1988, עמ' 31-2; מנשה סמירה, "תורת הפעלת החינוך ביחידה", בתוך: אהוד פראוור (עורך), **ספר החינוך: יסודות הפעולה המקצועית של החינוך בצה"ל**, כרך א', מפקדת קצין חינוך ראשי, רמת גן, ספטמבר 1988, עמ' 51-87.
- 31 אשכול, 1995, עמ' 45.
- 32 **מבקר המדינה, דוח ביקורת שנתי 43 לשנת 1992**, ירושלים, מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור, אפריל 1993; **מבקר המדינה, דוח ביקורת שנתי 45 לשנת 1994**, ירושלים, מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור, אפריל 1995; **מבקר המדינה, דוח ביקורת שנתי 46 לשנת 1995**, ירושלים, מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור, אפריל 1996; **מבקר המדינה, דוח ביקורת שנתי 62 לשנת 2011**, ירושלים, מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור, מאי 2012. טיטוט דו"ח הביקורת הנושאת אמ"ץ ברו"ם חיל חינוך, אפריל 2001.
- Ibid, p. 76. 17
- Ibid, pp. 81-88. 18
- Ibid, pp. 120-124. 19
- Ibid, pp. 130-134. 20
- Bishop, 2007, p. 254. 21
- Ibid, p. 257. 22
- Neville, 2015, p. 23. 23
- Thomas Donnelly and Gary J. Schmitt, "Musa Qala: Adapting to the Realities of Modern Counterinsurgency", *Small Wars Journal*, 2008. 24

## הערות למדור לשון מלחמה: צבא

- 1 שמואל א, ב: 22.
- 2 י"ח ברנר, **שכול וכישלון או ספר ההתלבטות**, שטיבל, ניו יורק, 1920.
- 3 "הליכות עולם", המליץ, 23 באוגוסט 1880
- 4 אורי קיסרי, "הימים והלילות בפאריס", **דואר היום**, 31 במרס 1931.
- 5 ילקוט שמעוני, איוב, רמו, תתקא.
- 6 יצחק אבינרי, **יד הלשון**, יזרעאל, 1964, עמ' 117.
- 7 ש.ס.
- 8 צבא ההגנה לישראל, האקדמיה ללשון העברית, 4 בספטמבר 2017.

## הערות למדור ניתוח קרב: פעילות המפקד הטקטי בקרב הגנה: המקרה של מוסה בלא

- 1 Leigh Neville, *The British Army in Afghanistan 2006-14: Task Force Helmand*, Osprey Publishing, Oxford, 2015, p. 4.
- 2 Ibid, p. 12.
- 3 המונח נטבע ב-1890 על-ידי הצרפתים במערכה בצפון וייטנאם. במערכה הבריטית באפגניסטן הוא נקרא "אסטרטגיית בתי המחלקות".
- 4 Neville, 2015, p. 20.
- 5 Adam Jowett, *No Way Out: The searing true story of men under siege*, Sidgwick & Jackson, London, 2018, pp. 39-41.
- 6 Ibid, p. 51; Neville, 2015, p. 23.
- 7 Patrick Bishop, *3Para*, Harper Press, London, 2007, p. 154.
- 8 Jowett, 2018, p. 51.
- 9 Ibid, pp. 50-53.
- 10 **מפקדת זרוע היבשה, מבצעי כוחות היבשה, כרך שלישי: מבצעים הגנתיים**, 2012, עמ' 69.
- 11 Jowett, 2018, pp. 51-53.
- 12 Ibid, p. 70.
- 13 Ibid, p. 72.
- 14 **מפקדת זרוע היבשה, האש במבצעי כוחות היבשה**, 2013, עמ' 168.
- 15 Jowett, 2018, p. 77.
- 16 Ibid, p. 75.

ראה אור בהוצאת

מערכות



דוד (דודו) הלוי  
כנגד כל הסיכויים  
אלוף מוסה פלד



02624 .ד.צ.ג.

ISSN 0464-2147