

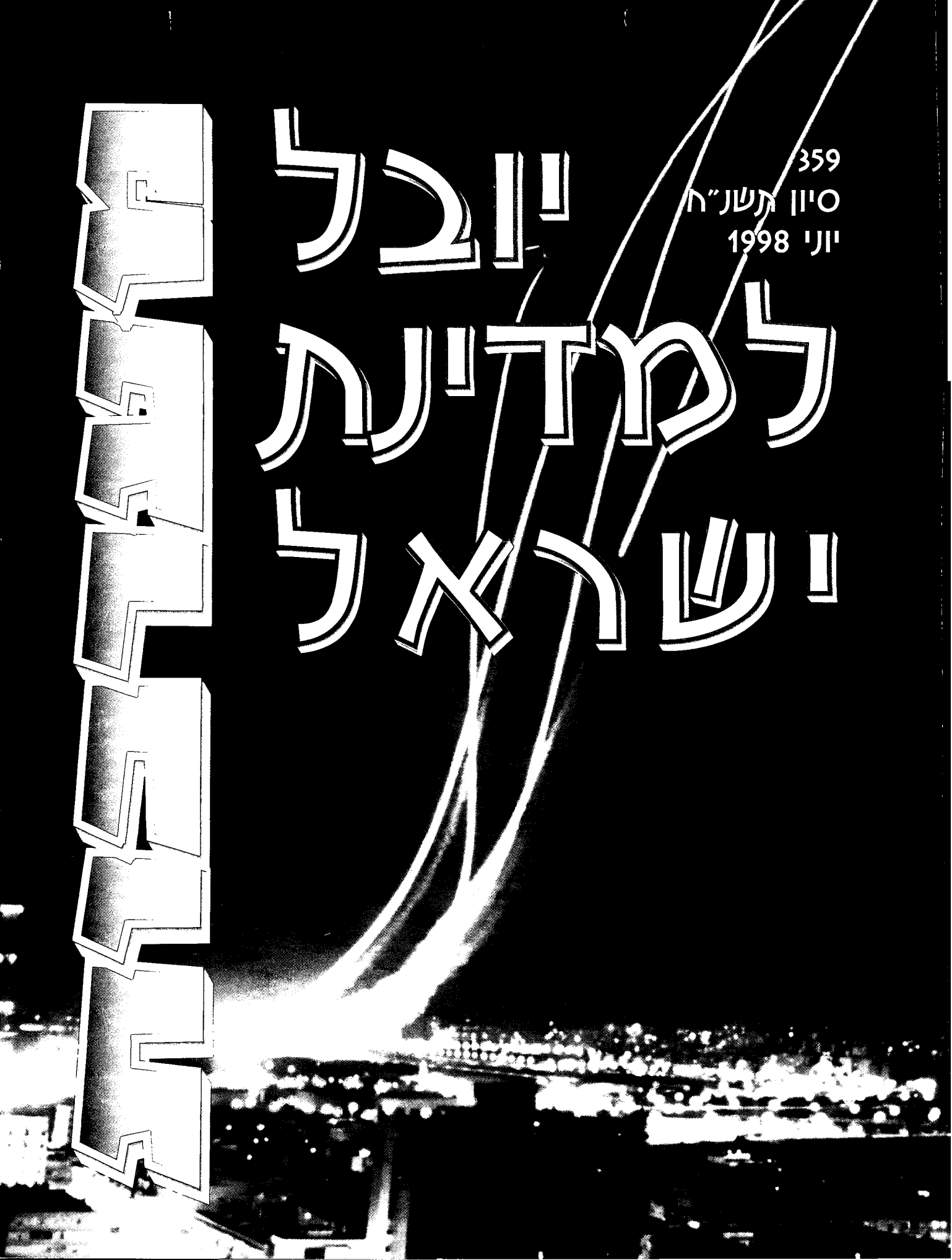
359

סיון תשנ"ח

יוני 1998

יובל למדינת ישראל

מדינת ישראל



קוראים יקרים

בדומה לכלי-התקשורת האחרים, גם אנו ב"מערכות" מצאנו לנכון לציין את שנת היובל למדינה באסופה של מאמרים שהתפרסמו בכתב-העת במהלך השנים. ראוי להזכיר כאן, כי "מערכות" קדם להכרזת המדינה, ובשנה הבאה נציין 60 שנות פעילות.

בהתאם לאופיו של "מערכות" לא כינסנו כותרות או עמודי שער, אלא הבאנו מבחר מצומצם של מאמרים, אשר טעמם וערכם עומד בעינו למרות השנים שחלפו מאז פרסומם, ובו בזמן הם גם משקפים את אוירת אותם הימים ואת ניחוחם.

חשוב כי נראה אילו בעיות העסיקו מפקדים והוגים בשנים שעברו, ובמיוחד חשוב שנביט באומץ במראה ונבחן אילו מהבעיות קיימות גם כיום.

בחרנו לעמוד השער בתצלום של גוש דן בימי מלחמת המפרץ על-מנת להדגיש, כי למרות הישגיה הרבים של מדינת ישראל וחוסנה הביטחוני עדיין עלינו להיות

ערוכים ומוכנים להתמודדות עם איומים קיומיים, אשר אף שהשתנו באופיים מאז תשי"ח, הרי לא השתנתה מטרתם: חיסול מדינת ישראל.

את הקובץ פותחים דבריו של דוד בן-גוריון, שמרבית היסודות העיוניים שהניח לביטחון ישראל תקפים עד ימינו. בקובץ מאמר חדש מאת שר הביטחון, יצחק מרדכי, הנותן את המבט לעבר העתיד הביטחוני של ישראל. חותם את הקובץ נאומו של ראש-הממשלה יצחק רבין, בעת קבלת תואר דוקטור לשם כבוד מהאוניברסיטה העברית בירושלים כרמטכ"ל מלחמת ששת הימים זמן קצר לאחר תום המלחמה.

דינם של מאמרים ושל ספרי עיון להישכח מהלב, אם לא נכללו בתוכנית לימודים כלשהי. אני מקווה כי כינוס מאמרים אלה יביא למיחזור חיובי של העיון ושל השימוש בהם.

בהזמנות זו אני מבקש לברך את סא"ל (מיל) אפי מלצר, שהצטרף לאחרונה לצוות "מערכות" כעורך כתב-העת ולאחל לו הצלחה בתפקידו.

חגי גולן, סא"ל
מפקד מערכות



הוצאת מערכות

יובל למדינת ישראל

מערכות בית ההוצאה של צבא הגנה לישראל
צוות המערכת: צבי עופר, אביטל רגב-שושני

ISSN 0464-2147

מחיר: 15 ש"ח (כולל מע"מ).

דמי מנוי לשנה: חיילים ועובדי מערכת הביטחון - 30 ש"ח; אזרחים - 35 ש"ח.

כתובת המערכת: רח' אלון מנדלר 3, הקריה תל-אביב, ת"ד 7026, מיקוד 61070, טל, 03-5694343/5.
מחלקת מנויים: משרד הביטחון/ההוצאה לאור, רח' דוד אלעזר 29, הקריה ת"א, טל 03-5655947.
הודפס באמצעות משרד הביטחון/ההוצאה לאור.

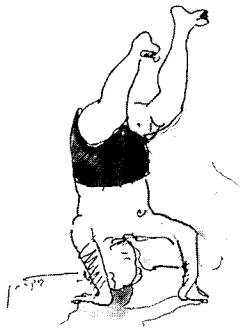
תמונות: "במחנה"

איורים: בריס דיקרמן

העטיפה: עיצוב עיצוב

סריקות, עימוד ממוחשב, לוחות והדפסה: דפוס ניידט בע"מ תל-אביב.

תוכן העניינים*



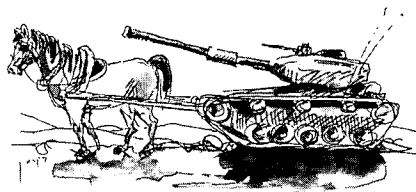
4 על משמר ביטחונו של ישראל / דוד בן-גוריון

8 עוצמה על בסיס עיקר משותף ואורך רוח / חיים גורי

11 עומק אסטרטגי – השקפה ישראלית / אלוף אהרון יריב

16 איכות מול כמות / רא"ל יגאל ידין

22 עתידו המעורפל של הטנק / מיכה בר



30 ההכנות למלחמה / תא"ל אמציה חן (פצי)

40 התקף וניצחת בקרב ההגנה / אלוף משה בר-כוכבא (בריל)

48 מתקפה ומגננה במערכות ישראל / אלוף ישראל טל

52 לחימה בלילה / סא"ל זאב יצחקי

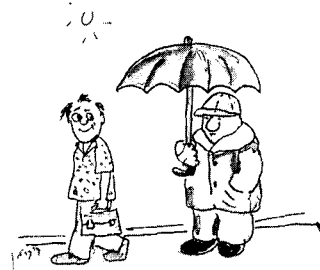


* הערות והפניות למקורות לא נכללו בקובץ זה, והקורא המעוניין יוכל למצואם במאמרים המקוריים



58 הרהורים על הפתעה / רא"ל חיים לסקוב

70 על הנחת החמור ביותר / די"ר יצחק רביד



84 שלושה שבועות בהגנת תל-חי / שאול אביגור (מאירוב)

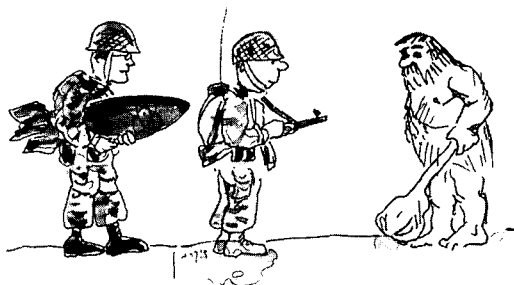
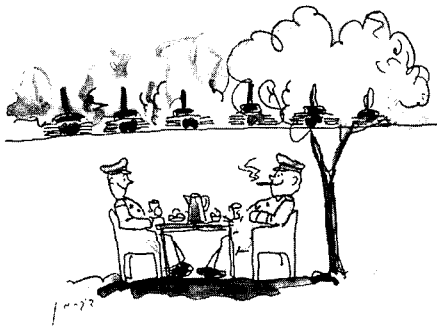
98 כשלי חשיבה באסטרטגיה / פרופ' יחזקאל דרור

106 המודיעין ותהליך השלום / אליקים רובינשטיין

112 הרהורים על תורת הביטחון הלאומי /
אלוף פרופ' יהושפט הרכבי

120 הגנת ישראל לקראת המאה ה-21 /
שר הביטחון יצחק מרדכי

126 בכוח רוחו של צה"ל / רא"ל יצחק רבין



הוצאת כפר סבא

יובל למדינת ישראל

3

על משמר ביטחוןנו של ישראל דוד בן-גוריון

המחבר: דוד בן-גוריון

נ"ז, כרך ט"ו,

ט"ו התש"ט, יוני 1949

דוד בן-גוריון הוא ממניחי היסוד לתפיסת הביטחון של ישראל, ורבים מהעקרונות שגיבש ישימים עד עצם היום הזה. מאמר זה המבוסס על הרצאה שנשא ב-1949, כולל אחדים מעקרונות אלה, ולכן אין להתפלא על שהוא אחד המצוטטים ביותר בכל מחקר על תורת הביטחון של ישראל. הקורא ישים לב לכך שבן-גוריון עוסק לא רק באסטרטגיה, אלא נכנס גם לפרטי הפרטים של ניהול הצבא ביום-יום

ובאפריקה – מהרי הטאורוס עד האוקיינוס ההודי, וממזרח הים התיכון עד האוקיינוס האטלנטי – המיושב כולו עמים מוסלמיים דוברי ערבית.

אנו מועטים והם רבים. ובדרך הטבע האנושי שואפים המרובים להשתלט על המועטים, והערבים אינם רוצים לשכוח את ההיסטוריה המכאיבה של השנה האחרונה. בכל רדיו ערבי – ברמאללה, בדמשק, בבגדאד ובשאר המרכזים הערביים – מטיפים הקריינים למלחמת נקם בישראל. המסיתים מזכירים את התנגשות העולם הערבי והמוסלמי עם נוסעי הצלב בארץ זו ומלמדים גזירה שווה מהכרעת שלטון הפרנקים במאה ה"י"ג ואומרים: השנה לא הצלחנו להכריע את ישראל – נעשה זאת בעוד 10 או 50 שנה.

אנו יודעים כי להשוואה זו עם נוסעי הצלב אין שחר. ההרפתקנים הנוצרים מימי הביניים לא היה להם שום קשר ממשי עם הארץ הזאת ולא זה עם זה, והשתלטותם בארץ זו הייתה מלאכותית לכתחילה, בעוד שאנחנו מושרשים בארץ זו אלפי שנים, ושיבתנו אליה יש בה הכרח חיוני ומביאה איתה שפעת ברכה לכל המזרח התיכון. אולם הלאומנות הערבית רואה מציאות והיסטוריה בעיניה שלה, ולא תפישתנו תכונן את פעולתה אלא תפישתה שלה, ונתחייב בנפשנו אם לא נראה עכשיו ובעתיד כי סכנת מלחמה תלויה על ראשנו...

ביטחונה של מדינת ישראל לא ייכון על צבא בלבד. ביטחוננו תלוי בשורת גורמים, ואמנה כאן רק את העיקריים שבהם.

גורם הביטחון הראשי זהה העלייה. היא לא רק מצווה ציונית להצללת יהודים, לקיבוץ גלויות, היא צורך חיוני של יהודי הארץ ותנאי לקיומה ולביטחונה של מדינתנו. בלי עלייה מדינה זו נידונה ח"ו לכליה. ראשית

מדינת ישראל הצעירה ועימה יחד צבא-ההגנה לישראל הועמדו על פרשת דרכים בין מלחמה לשלום. ממשלת ישראל מרבה מכבר מאמצים מתמידים לשים קץ למלחמה שכפו עלינו אויבינו ולהביא לידי יחסי שלום של כבוד ויציבות עם שכנינו הערבים. מאמצים אלה נשאו פרי במידה מסוימת.

אפס משביתת-נשק עד חתימת השלום יש מהלך לא קטן, ואין להתעלם מן הקשיים המרובים הכרוכים בעשיית שלום עם מדינות ערב. אף המדינאים הערבים הרוצים בשלום – ויש גם כאלה – לא בקלות יתגברו על הקשיים הפנימיים שגרמו לעצמם על-ידי תעמולת הכזב לפני המלחמה ובשעתה ועל-ידי התפארות השווא שבאה לחפות על כישלונותיהם הצבאיים והמדיניים. ברוב מדינות ערב אין משטר יציב ואף באחת מהן אין משטר דמוקרטי. והנרגנות המתמדת של שואפי משרה ורודפי בצע יריבים והשפעות חיזוניות מכבידות על הנהלת מדיניות חוץ נבונה ומכוונת בארצות אלה.

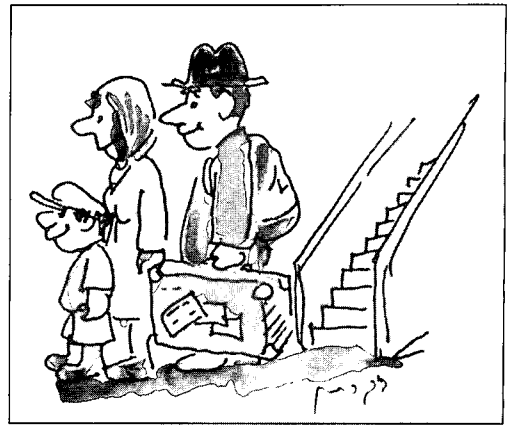
אולם נניח כי מאמצי השלום שלנו יצלחו, ורוב מדינות ערב או גם כולן יכרתו איתנו בריתות שלום וידידות. גם אז עלינו להיזהר מאשליה מסוכנת כי השלום יקיים את הביטחון שלנו. גם לאחר שייכתב וייחתם השלום בנינו לבין כל שכנינו, והחתימה תקום ותאושר בגושפנקה של האויים, יעמוד הביטחון בראש דאגותינו, כל עוד המשטר הבינלאומי בעולם מניח מקום ואפשרות למלחמה בין עם לעם.

אין אולי עוד עם בעולם, שהסתירה בין שאיפתו הנאמנה לשלום ובין חוסר ביטחוןנו היא כה הריפה כבעם ישראל. עובדות גיאוגרפיות, פוליטיות והיסטוריות, שאין מנוס מנוס מהן, עושות את מדינת ישראל מטרה נוחה להתקפות שכניה. ארצנו תקועה בתוך שטח ענקי באסיה

1886-1973

ראש-הממשלה ושר
הביטחון הראשון של
מדינת ישראל.
אדריכלו של צה"ל



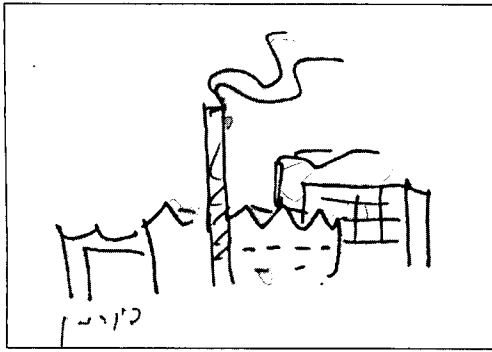


ביטחונה של מדינתנו היא עלייה רבתי, בקצב מהיר, בממדים רחבים ומתרחבים. טיפוח העלייה זהו המאמץ המלחמתי שאנו מצווים עליו בימי שלום כבימי מלחמה, ואין דבר העולה עליו בדחיפותו ובחשיבותו.

הגורם השני של הביטחון זוהי ההתיישבות. צבאנו שיחרר השנה שטחים גדולים בנגב, בגליל ובמבואות ירושלים, ומדיניות השלום שלנו אף היא תרמה את חלקה: הסכמי שביתת הנשק עם מצרים ועם עבר-הירדן העמידו לרשותנו את אילת ואת ארץ אדום בדרום, נחל עירון ושטחים חשובים אחרים במרכז ובסביבות ירושלים. אולם רוב השטחים האלה ריקים ושוממים, ותחומינו ארוכים ושרועים, ולא נשמור עליהם בצבא בלבד. עלינו להקים שרשרת יישובי ספר לאורך גבול הלבנון, סוריה, והמשולש, רשת צפופה של יישובים במבואות ירושלים ובמרחבי הנגב, מעין-גדי לאורך הערבה עד אילת, ומאילת עד רפיח, באר-שבע ובית-ג'וברין וכן כפרי דייגים לאורך חוף הים התיכון מראש-הנקרה עד אשקלון.

בלי צבא לא היינו עומדים אחרי קום המדינה ולא היינו משחררים את הנגב ואת הגליל ואת מסדרון ירושלים. אולם כל חייל שהשתתף בקרבות יודע את התפקיד החיוני – ובמקרים רבים התפקיד המכריע – שמילאו היישובים החקלאיים מבחינה צבאית-מלחמתית: בעמק הירדן, בהרי ירושלים, בנגב ובגליל העליון.

ושוב, התיישבות לא רק לשם קיום המצווה הציונית של בניין הארץ וקליטת העלייה, אלא התיישבות כתנאי יסודי לביטחון המדינה. משום כך לא תוכל המדינה לסמוך על יוזמה פרטית בלבד (אפילו יוזמה חלוצית),



אלא יש הכרח בתכנון ממלכתי-אסטרטגי של התיישבות ובחינוך חובה של הנוער – כל הנוער, בלי יוצא מן הכלל – להכשירו להתיישבות ביטחונית. כל נער ונערה בגיל מסוים – מן ההכרח שיקבלו הכשרה חקלאית נוסף על האימוץ הגופני והצבאי, כדי שהמעפילים, החלוצים ועוזי

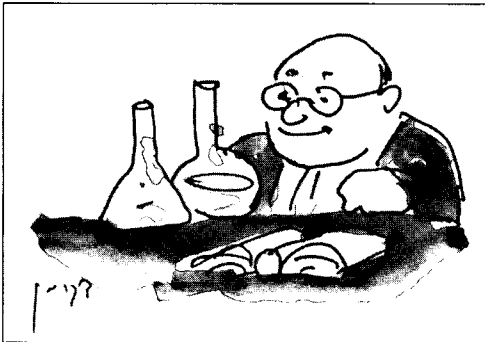
הרוח שביניהם יקימו יישובי ספר וכפרי ביטחון, שישמשו חומת מגן חיה למדינה וקו ראשון בהגנתה.

גורם חשוב במערכת הביטחון תשמש העוצמה האינדוסטריאלית והטכנית שלנו. התעשייה הצעירה שלנו, שצמחה בעיקר

במלחמת העולם השנייה, מילאה השנה תפקיד מלחמתי רב. לא היינו יכולים לעמוד כאשר עמדנו, לולא העזרה הטכנית והאינדוסטריאלית והציוד שקיבל הצבא מהתעשייה שלנו. יתרונו הטכני היה גורם חשוב בניצחוננו השנה, ועלינו לטפח ולהגביר יתרון זה...

על מערכה זו נמנה גם המחקר המדעי – הצרוף והשימושי. עדיין אין ציבורנו יודע כמה הוא חייב תודה על הניצחונות המפוארים של צבאנו לעובדי המדע הצנועים, שהעמידו את ידיעותיהם, את כשרונותיהם ואת מעבדותיהם לרשות צורכי הביטחון עוד לפני פרוץ המלחמה. המחקר המדעי דרוש לא רק לצורכי ביטחון. כל פעולתנו המשקית והתרבותית לא תתואר בלי שימוש מקסימלי וכולל של כיבושי המדע והטכניקה. הוא הדבר לגבי צורכי הביטחון. למען כושר עמידתנו בשער לעתיד עלינו לרכז בארץ את מיטב הכוחות המדעיים שבעם היהודי, לאפשר לכשרונות המדעיים שבתוך הנוער שלנו להשתלם ולהקדיש כל חייהם לעיון ולמחקר מדעי, לצידים במעבדות המשוכללות ביותר בכל שדות המחקר הפיזיקלי והביולוגי ולהתאים את פעולתם לצורכי ביטחונה ופיתוחה של המדינה.

גורם רב ערך והשפעה במערכת הביטחון הוא מדיניות החוץ של ממשלת ישראל – מדיניות המודרכת על-ידי רצון מרכזי אחד: חתירה לשלום – לשלום במזרח התיכון ולשלום בעולם – ושאיפה נאמנה ליחסי ידידות



עם כל המדינות שבעולם, גדולות כקטנות, במזרח ובמערב. אין מדינת ישראל יכולה לתת יד לשום נרגנות מלחמתית מכל צד שהוא, אין היא רשאית להיות שותפה לשום מזימת התקפה של מישהו על מישהו. לא רק שיקולים מוסריים ופוליטיים כלליים – מסורת היסטורית, פזורי ישראל באומות וכדומה – אלא שיקולי ביטחון חיוניים גוזרים עלינו מדיניות של שלום. ומדיניות זו עצמה היא גורם חשוב בקיום ביטחונו.

אולם עם כל הגורמים האלה – עלייה, התיישבות, פיתוח תעשייתי, מחקר מדעי, מדיניות חוץ – לא נקיים את ביטחונו בלי צבא. לשלום כלמלחמה דרושים שני צדדים, וכמה שנשאף לשלום ונעשה למען ביטחונו בדרכי שלום, אין זה מן הנמנע שהצד השני יקדש עליו מלחמה, ועם פרוץ המלחמה רק הצבא יכריע את הכף. וכל עוד תיתכן מלחמה בעולם, לא נוכל להתקיים בלי צבא.

וכאן עלי להזהיר מפני אשליה שנייה: כאילו כבר יש צבא במדינת ישראל. השנה – במשך המלחמה – גייסנו, ציידנו והפעלנו לוחמים כדי שינצחו. והם ניצחו. להקמת צבא בישראל טרם הגענו. ידעתי שלא הרבה צבאות בעולם נחלו ניצחונות מפוארים כאלה שנחל השנה צבא הגנה לישראל. פרשה זו כבר שייכת להיסטוריה – לא רק היהודית אלא גם העולמית. ניצחונות אלה לא רק העניקו לנו עצמאות ומולדת, אלא גם זקפו את קומתו של כל יהודי בעולם והרימו כבוד ישראל בעמים. ולא פחות מכל יהודי אחר אני גאה על ניצחונות אלה. ואף על פי כן אני אומר שעדיין אין לנו צבא כהלכה, ורק עם השלום תינתן לנו אפשרות להתחיל כראוי בבניית צבא וחינוכו. כלגבי כל דבר אחר במדינתנו הצעירה גם פה אנו עומדים בראשית. אין אנו מתביישים בכל מה שנעשה עד עכשיו, כשאנו צופים לעבר, אולם כשאנו מפנים מבטנו לעתיד, עלינו להיגמל מכל אשליה ולראות נכוחה: היו לנו לוחמים מצוינים, אבל לא היה לנו צבא מסודר. ואסור לנו לעשות אותו משגה פטלי שעשו הצרפתים, שהתכוונו למלחמת העולם השנייה בתוכנית שהנחילה להם ניצחון במלחמת העולם הראשונה – ומשום כך הוכרעו.

עם קום המדינה לא יכולנו להקים צבא, כי נאלצנו להילחם על קיומנו. ואתם שומעים זאת מפי אדם, שזה שלוש שנים לא עשה כמעט שום דבר אחר מלבד דבר הביטחון והצבא. מאז 30 בנובמבר הוטל עלינו להגן על קיומנו, ועם קום המדינה, ב־14 למאי, הועמדנו לפני מלחמת חיים ומוות, והייתה רק דאגה אחת: להילחם ולנצח. הנוער שלנו ידע על מה הוא נלחם. הוא ידע כי יש לנו רק ברירה אחת – ניצחון או כיליון – ולא הכויב. ואיש אין לו להתבייש לא בכוש הקרבי ולא במסירות וברוח של לוחמינו.

אך לאור הבאות – אין זה מספיק. עלינו להיכון

לא מתוך התפארות בעבר, אלא מתוך ראיית הנולד. עלינו לראות את הבאות בעיניים פקוחות, בלי התרברבות, בלי ביטול יכולתו העתידה של האויב. אנו מצויים על ביקורת עצמית חמורה, נוקבת, אכזרית. עלינו לזכור תמיד: בביטחון כרוכה השאלה העליונה – להיות או לחדול.

לאושרנו, מעטים בצבאנו המפקדים המתיימרים שהם כבר יודעים את כל התורה, ואין להם עוד מה ללמוד, מכיוון שניצחו הפעם. גם הטוראי במלחמה הבאה יצטרך לדעת הרבה יותר משידע הטוראי במלחמה האחרונה, ומפקדינו במלחמה זו יצליחו גם בעתיד, אם הדבר הראשון שידעו עכשיו יהיה כי הם יודעים מעט מאוד. אציין לדוגמא דבר שלכאורה אינו צבאי: חיסכון. חיסכון בכוח אדם, בזמן, באמצעים, בדלק, בכלי רכב, במזון, בכדורים וכדומה. לא תהיה בזה מן ההגומה אם אומר שמפקדינו כמעט אינם יודעים מה זה חיסכון ומה ערכו בצבא ובמדינה.

המלחמה הרסנית היא לפי מהותה – הורסת רכוש ונפש – ולא רק של האויב. מפקד יש שהוא מחויב להתאכזר אל עצמו, אל חייליו, וודאי אינו יכול תמיד לחוס על רכוש. אולם מטרת מלחמתנו אינה הרס, אלא ניצחון, והניצחון תלוי לא רק בטיב הציוד ובכושר הקרבי של הצבא, אלא גם ביכולת המשקית והכספית של העם. חייל ומפקד, המבזבזים רכוש מדינתם בלי הכרח, הריהם מסייעים לאויב בלא יודעים. חיסכון הוא אחת המצוות העליונות בארגון הצבא. ולא די לדעת חשיבותו של חיסכון, יש לדעת כיצד לבצעו בכל תא צבאי, בכל מבצע צבאי. ביצועו הוא תורה ארגונית ותכנונית שלמה ומורכבת. וצבאנו טרם למד וטרם ידע להעריך תורה חיונית זו.

אנו מתלבטים עכשיו בחבלי קליטת העלייה. אם לא נצליח בקליטת העלייה, יהיו לשווא כל מאמצי ההגנה במשך 70 השנים האחרונות – מימי פתח־תקווה ו"השומר" עד צבא ההגנה לישראל. המעצור הראשי לקליטת העלייה הוא יוקר המחיה, וזה יש לו סיבה עיקרית אחת: הוצאות המלחמה והצבא. נאלצנו להוציא סכומים ענקיים כדי לגייס רבבות לוחמים, לציידם, לספק להם צורכיהם ולהכשירם לקרב. לא הייתה לנו ברירה. אבל מדינה קטנה ודלה זו נתבעת לקלוט לא רק את 200 אלף העולים שהגיעו במשך השנה, אלא הרבה מאות אלפים וכמה מיליונים שעוד יבואו, והיא חייבת לבנות עשרות אלפים בתים לשיכון בכל שנה, להקים עשרות ומאות נקודות יישוב חדשות בכל קצות הארץ, לבנות מספר רב של בתי חרושת, לבצע עבודות ציבוריות, לפתח תחברה ביבשה ובאוויר ובים, לכוון רשת של בתי־ספר לתושבים המתרבים ולקיים שירותים ציבוריים בשביל עם תרבותי הרוצה בחיים מתוקנים. מדינה זו אינה



רשאית לבזבז אמצעים לשווא, וכל מפקד שאינו יודע סוד החיסכון הריהו מועל בשליחותו וחותר תחת ביטחון המדינה.

וחיסכון הוא רק אחד הפרטים – אומנם פרט חיוני – במערכת הארגון הצבאי. ועלינו להקנות לצבא את תורת המנהלה. זו תאפשר רק עם תום המערכות. ותורה בלבד לא תספיק. גם אם יעמדו בראש צבאנו האדמיניסטרטורים המומחים ביותר, לא יבצעו חיסכון, אם בצבא לא תשלוט משמעת. וגם בפרשת המשמעת אנו עומדים בראשית.

שימו לב לאחריות

המוטלת על מפקד צבאי. אחריות כזאת אינה מוטלת על שום אדם אחר במדינה. ואחריותו כפולה: (א) לביטחון המדינה, (ב) לחיי אנשיו. איני יודע אחריות גדולה מזו. מפקד צעיר יכול רק בקושי רב לתאר לעצמו את האחריות האיומה הרובצת על אלה שעליהם הוטל ביטחון המדינה. היו לנו השנה הרבה ניצחונות ושמוחות. כמה פעמים רקדו הכול ברחובות מרוב שמחה, כמה פעמים חגגו ניצחונות וכיבושים. ואני מכיר איש אחד – יהודי לא רע – שלא שמח ולא רקד ולא חגג בליבו אף פעם אחת, כי היה אחד האנשים, שעליו רבצה אחריות לביטחון המדינה ולדם הנשפך, וכל הימים – הרבה זמן לפני פרוץ המלחמה ולאחר שנפסקה – היה תקוף חרדה גדולה לבאות, ולא היה לו אף רגע אחד של הפוגה מהרגשת הנטל הכבד והאיום הרובץ עליו ועל חבריו הנושאים באחריות לביטחון.

וכל מפקד חייב לראות עצמו כאיש שעליו יוטל נטל כבד זה. עליו להצטייד בכל התכונות המוסריות והנפשיות ובכל הדעת והכושר הדרושים לביצוע שליחות עליונה זו, שבה תלוי גורל ביטחון המדינה, גורל חירות האומה וקיומה הפיזי. רק איש תרומות נעלה יצלח למלאכה זו, אך התכונות והסגולות הדרושות לאיש תרומות אינן נופלות מן השמים, אלא נרכשות בעמל ובשקידה ובמסירות ובלימוד בלי הפסק ובלי ליאות.

ועל המפקד רובצת אחריות נוספת – אף היא כבדה עד אין נשוא – האחריות לחייהם, לשלומם, לרווחתם ולכבודם של החיילים הכפופים למרותו ולפקודתו. כל אחד בינינו יודע חרדת אם לפרי בטנה, את האהבה העמוקה שנטע הטבע בלב האם לילדה חסר הישע, התלוי כולו בטיפוח האמהי. בלי אהבת אם זו לא היה קיום

למין האנושי. גורלו של החייל בשעת מלחמה תלוי במפקד לא פחות משגורל התינוק תלוי באם.

גורלו של החייל, כבודו, גאוותו על הגדוד שלו, אמונתו בחבריו, ביטחונו בעצמו וביחידתו – כל אלה נתונים בידי המפקד. אחריותו כבדה מזו של המורה לתלמידיו או של האם לילדיה, כי החיילים עומדים – או עלולים לעמוד – במערכה לחיים ולמוות. והמפקד, הממונה על מלאכה נוראת הוד זו, רובצת עליו אחריות שאין דומה לה בשום ענף פעולה אחר. משום כך חייב המפקד להיות מזוין גם בידיעה רבה, תכסיסית ואסטרטגית, בכושר פעולה, ביכולת ארגונית וגם בסגולות נפשיות ומוסריות, הנוטעות בלב חייליו אמן והוקרה לגביו. עליו לאהוב את החיילים שברשותו, לחרוד לשלומם ולרווחתם, לכבודם ולהצלחתם, ועליו להיות דוגמה חיה של גבורה, עצה ותושייה במלחמה. הוא חייב לנטוע בחייל לא רק משמעת, אלא גם אהבה למפקדו. וחייל יאהב את מפקדו, אם המפקד יאהב את חייליו ויהיה נאמן ומסור לשלומם כמו שאם מסורה לתינוקה.

אחריות גדולה וקשה זו אולי תפחיד מפקדים רבים, ועל כך נאמר: "כל הירא ורך הלבב יילך וישוב לביתו". רק הטובים והמעולים והנועזים יקחו על עצמם שליחות כבדה זו. ביטחון המדינה קורא לטובים ולנאמנים ולמוכשרים ביותר מבחינה אינטלקטואלית ומוסרית כאחת. כל מפקד חייב לחתור אל השיא – המוסרי והאינטלקטואלי. והוא אינו בשמים, אם כי כל מה שמתקרים אליו, הוא נראה מתרחק והולך. אבל בעצם החתירה לקראת השיא יש ערובה לכושר השליחות. וברכתי למפקדים: שכל ימיהם יהיו קדושים לחתירה זו – ובזאת יאמנו.

כל מפקד חייב לראות עצמו כאיש שעליו יוטל הנטל הכבד והאיום הרובץ עליו ועל חבריו הנושאים באחריות לביטחון. עליו להצטייד בכל התכונות המוסריות והנפשיות ובכל הדעת והכושר המרובים לביצוע שליחות עליונה זו, שבה תלוי גורל ביטחון המדינה, גורל חירות האומה וקיומה הפיזי.



יובל למדינת ישראל

7

עוצמה על בסיס עיקר משותף ואורך רוח חיים גורי

הוצאת כרמל

285

כסלו תשמ"ג, דצמבר 1982

דברים שנשא הסופר ואיש הרוח חיים גורי במסגרת סימפוזיון על "האידיאולוגיה הציונית והעוצמה הלאומית", שנערך במכללה לביטחון לאומי. בהרצאתו הציג תיזה ציונית אופטימית בלי להתעלם מהבעיות המרכזיות של החברה הישראלית

הדבר היה גורר הסתבכות עם המעצמות. קופת המדינה הייתה ריקה. כבשנו שטח גדול בהרבה מזה שנועד לנו לפי מפת החלוקה. יש לנו עבודה ענקית לשניים-שלושה דורות. אחר כך נראה. ההיסטוריה לא נגמרה עדיין."

בתום השיחה ראיתי על שולחן עבודתו פסוק מספר שמות: "לא אגרשנו מפניך בשנה אחת, פן תהיה הארץ שממה, ורבה עליך חייית השדה. מעט מעט אגרשנו מפניך, עד אשר תפרה ונחלת את הארץ."

האם קיים כאן ניגוד בין הדברים? כן ולא. כלום שימש הפסוק הזה כמוטו לתפיסה מסוימת, לאידיאולוגיה? כן ולא. אני סבור שהיה בכך לגבי בן-גוריון מעין ראייה של "ריאל פוליטיקה". לא רצוי להפוך כל גישה של "רזון ד'אטא" (טובת המדינה - Raison d'Etat) לפשע מוסרי. הוא קיבל את החלוקה. הוא דגל בה. הוא נהר להרחיב גבולות מחשש הסתבכות בשל כל הסיבות האמורות, אך הפסוק הוא שימש לפניו כנתון לראייה היסטורית של תהליכים ממושכים. ההתנחלות בארץ קשורה בהתרבות העם. יש למצוא שילוב נכון בין צידוק הדרך לבין "הפרקטיקה הפוליטית".

העיקר הוא תחושת צדקת הדרך. שיבת ציון היא בגדר מעשה צדק לנרדף ולמקופח בעמים. כל שאר הדברים נגזרים מן "הפרקטיקה הפוליטית", שבה חוכמת המעשה וגם העורמה המדינית הן לא פעם מרכיבים חוקיים ומוצדקים. אינני מציע לדון הפעם הזאת בבעיות "הפרקטיקה הפוליטית", אלא בצדקת הדרך. ללא תחושת צדקת הדרך אין גם עוצמה צבאית. הציונות, כדברי גרשם שלום ז"ל, החזירה את היהודים אל ההיסטוריה. אלמלא נכנסנו אל ההיסטוריה כעם ריבוני, היינו נעלמים. הגלות, על פריחתה הרוחנית המופלאה, הייתה סיפורה של עדת מיעוט נרדפת ונרצחת עד בוא החורבן הגדול. ללא ריבונות

בירור נקודות המגע שבין עוצמה צבאית ולאומית לבין אידיאולוגיה אינו מן הדברים הפשוטים; אך במקום לראות במבוכה רקע למשבר ולייאוש, ניתן לתפוס את הדברים אחרת, וכמו בגידו להפוך נקודות תורפה לנקודות כוח.

דרכנו להיקלע בין הניגודים הקוטביים. קשה לנו להעריך נכונה את עצמנו, את כוחנו. הנה אנו "מעצמה עולמית", והנה אנו נתקפים תחושת ייאוש, כאילו גורלנו נקבע בידי אחר. לא אשכח שיחה עם שריונר אחד בנושן לאחר מלחמת יום הכיפורים. לכוחותינו נופקו אז בגדי עבודה ומעילי רוח אמריקניים, דבר אשר עורר אותו לומר: "גם המדים שלי זרים! מה בכלל נשאר מהריבונות שלנו!?" אמרו אז, כי קיסניג'ר הוא שר החוץ של ישראל, "ואנו נעשה מה שיאמרו לנו לעשות".

אכן יש קושי מסוים להגדיר על דרך החיוב את מטרות המלחמה של צה"ל. הדבר החל כבר במלחמת השחרור. אילו שאלתם את עצמכם, מה היו המטרות הצבאיות, הפוליטיות, הלאומיות של אותה מלחמה, הייתם מתקשים להשיב. התשובה המיידית הברורה ביותר, לפחות לגבי חלקה הראשון של המלחמה, היא: "להגן על עצמנו, להדוף את הפלישה, למנוע חורבן". אחר כך נתגלעה המחלוקת: מה אנו רוצים? לאן אנו חותרים להגיע?

יגאל אלון תבע לכבוש את כל ארץ-ישראל ממערב לירדן, אך בן-גוריון התנגד לכך בכל תוקף. בראשית אביב תשי"ט שאלתי את בן-גוריון, מדוע לא כבש את כל ארץ-ישראל. הוא השיב לי: "הסתבכות במרחב ערבי עוין הייתה מעמידה אותנו בפני ברירה שלא היינו יכולים לעמוד בה - או גירוש מאות אלפי ערבים או קבלתם לתוכנו. הם היו הורסים את המדינה הצעירה מבפנים.

סופר ומשורר
ממשוררי דור הפלמ"ח
חתן פרס ביז'ליה לספרות
חתן פרס ישראל בשירה





שיבת ציון היא בגדר מעשה
צדק לנרדף ולמקופח בעמים

בדור אחד ולאבד את הטובים בשדות הקרב, וכואב לה שהיהודים אינם באים, וכואב לה שדמות החברה כאן מתעוותת. אך אין "ציונות דה-לוקס", ללא דם ודמעות וזיעה וכישלונות. אין בונים עם בדור אחד. כמה זמן לחמו ההולנדים, למשל, עד אשר זכו בחירות? הפולנים עדיין לוחמים. כדי לגבור על המשבר ועל הייאוש יש לראות את הדברים בראייה פנורמית. הנה מאה השנים האחרונות 1881-1981. מאה שנים ל"סופות בנגב", לפוג-רומים בדרום רוסיה, ראשית הגירת מיליונים

לאמריקה ואלפים בארץ-ישראל. מאה שנים נוראות ונפלאות. ואתה מסתכל ורואה מה עלה לגלות, ומה קרה בארץ-ישראל. כמה מדינת ישראל, ושלושה ורבע מיליוני ישראלים בה, ונכסי חומר ורוח וריבונות ומגן – וכל זאת לאחר החורבן הגדול, כאשר רבים חששו כי לא יעמדו לו לעם כוחות התחייה לאחר המכה האימומה היא על אדמת אירופה.

המהלך הכללי היה ביסודו מהלך אופטימי, חרף כל הייסורים. חשוב שתדע שאתה עושה את המעשה הנכון. הציונות ביסודה הייתה תנועה מוסרית, הומניסטית. היא לא גרסה מעולם: "או אנחנו או הם". היא אמרה: "אנחנו ואתם בברית עמי בני שם". יסוד מוסרי זה הוא חלק מאמונה, ולכן הוא גם מרכיב בעוצמה הלאומית וכן בעוצמה הצבאית. הציונות לא התעלמה מהערבי. מראשיתה התמודדה עם הנושא הזה. הציונות - שאינה "שם פרטי", כדברי עמוס עוז, אלא "שם משפחה" - התמודדה ללא הרף עם השאלה הערבית. אנחנו חלק ממשפחת העמים כאן. מרכיב עיקרי. קדום. חוקי. אין או דיירי משנה. יש, לכן, למצוא איזו דרך חיים מבוגרת אמיתית בין היוהרה התוקפת רבים בקרבנו לבין חולשת הדעת המקננת באחרים.

אני מודה, קשה היום, קשה מאוד. לא קל להגדיר בפני חיילי צה"ל את "מטרות המלחמה". לאש"ף קל יותר. הם יודעים מהי המטרה הסופית וחותרים אליה ללא לאות. קל יותר לומר לאנשים: "עליכם להגיע ליפו, לחיפה ולעכו". המצרים ריכזו עוצמה רוחנית אדירה

לאומית בארץ-ישראל היו הרדיפות והשמד וההתבוללות מכלים את העם הזה. הגאולה הגיחה מתוך החורבן, בבחינת "ביום שבו חרב בית המקדש נולד המשיח".

עם זה נקלע תמיד בין הגלות והגאולה. אני מאמץ את תפיסתו של המהר"ל מפראג, שראה בגלות לא רק עיוות היסטורי, אלא גם שיבוש קוסמי, פריעת סדרי בראשית, שלפיהם אומה יושבת בארצה. אנחנו האמנו בתפילות הגאולה, ב"קבץ פזורינו מבין הגויים". הרעיון המשיחי היה אבי הרעיון הציוני. המהפכה הציונית לא הייתה מתרחשת ללא שלילת הגולה. אך תמיד נאבקים על נפשו של העם הזה הגלות והגאולה. הציונות דחקה את הקץ, בכך היה סוד כוחה ועצם מהותה, אך העם לא עלה בחומה. גם בימי עזרא ונחמיה לא עשה זאת. אילו היו עולים בחומה, היו, כדברי ריש לקיש, "משולים לכסף שאין הרקב שולט בו". כנגד זאת ניתן לראות את כרוזיהם של "נטורי-קרתא", הזועקים מעל קירות "מאה שערים", על אודות מה שיעלה בגורלם של דוחקי הקץ; אלה אשר הותר דמם "כצבאים וכאיילות השדה", משום שהעירו ועוררו את האהבה...

מאבק דורות זה בין הגלות והגאולה לא חדל, והוא נמשך גם בדורנו. זה לא כבר ביקר בארץ הפילוסוף היהודי-צרפתי ברנאר הנרי לוי, מראשי מרד הסטודנטים בצרפת בשנת 1968. הוא שוחח כאן עם מגוון אישים "בקשת הציונית" – משמאל ועד ימין – ונדהם עד כמה מאוחדים כל הישראלים בשלילת הגולה ומסרבים להעניק לה "לגיטימציה". הוא העלה מחדש את רעיון התעודה בעמים, עם שליחותם הנצחית של היהודים בקרב גויי הארץ, שליחות רוחנית ומוסרית. לשיטתו הגלות אינה קלה ואינה בגדר שיבוש היסטורי ו"קוסמי", אלא ערך בפני עצמו. גלות בצד ישראל, על דעת כפל הפנים והזהות של העם הזה. הוא נדהם בראותו כי ישראלים, כציונים, אינם מקבלים זאת, והם רואים בשיבת ציון את התשובה לדברי ימי ישראל בבחינת "חדש מימינו כקדם". כאן! רק כאן!

אני מאמין באמונה שלמה ששיבת ציון המתרחשת לעינינו תחדש פה עם שיישא בחובו את מיטב סגולות התורשה של עם ישראל לדורותיו, כי מצפה לנו פריחה רוחנית. אין לי שום סיבה להניח שהדבר לא יקרה. יום אחד אמר לי פרופ' אברהם השל, מגדולי חכמי ישראל בארה"ב: "הזאת נעמי?" הוא שאל בצער, בחרדה, באכזבה, למראה המתרחש בישראל, למראה הפיחות שחל בנו. אמרתי לו: "פרופסור השל, תן לנו 'קרדיט'. תן לנו כמה דורות, ונראה איזו 'שולמית' תצא מחדרה". אך גם אנו חסרים זמן וסבלנות היסטורית. אנו מלאי חרדה למראה השולמית הזאת הצועקת אלינו בפצעה, כי כואב לה. ואכן כואב לה להילחם בחמש מלחמות



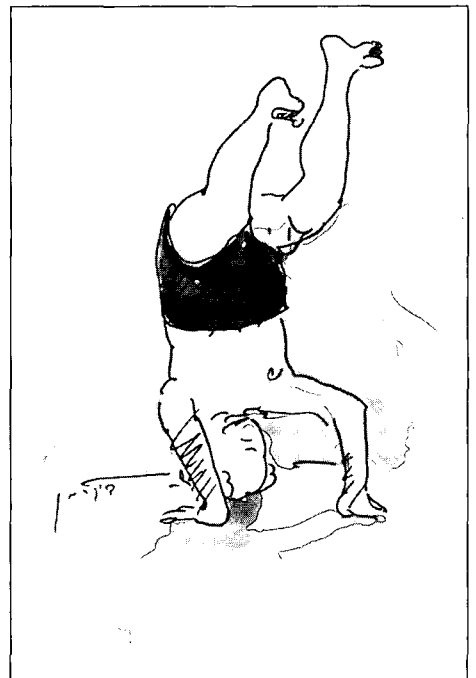
בהטפתם לאנשיהם יומם ולילה, כי עליהם לצלוח את התעלה, אחרת - אין מצרים. בפנקסי חייל של סטודנטים מצרים, שגויסו לזמן רב, צוין רק תאריך החיול. בסעיף "תאריך השחרור" נאמר: "יום לאחר שחרור האדמה". יש כוח עצום ביכולת זו להגדיר מטרות על דרך החיוב. לנו קשה לומר: "אתם רואים את ההר ההוא - שם תתקעו את דגל ישראל". אנו מצויים במחלוקת לאומית קשה ומרה על מהותה של המדינה ועל גבולותיה. קשה לנו להשיב מה העם רוצה, כי העם חלוק וקרוע. אנו יודעים מה ברצוננו למנוע, אך מתקשים לנסח את רצוננו. כך היה בעת מלחמת השחרור, וקל וחומר היום. אז אמרה אשה אחת, בעת הבחירות לכנסת הראשונה, שאם תעמוד בפני הברייה "נגב שלם וחצי בעל, או בעל שלם וחצי נגב", תבחר באפשרות השנייה. לא תמיד זו ברירה אפשרית. אבל האם בשל כך אנו צריכים לפקפק בעיקרים היסודיים של צדקת הדרך?

אם כך ואם כך, המחלוקת

נטושה בקרב העם על האמונה, על האידיאולוגיה, ועלינו לקבל זאת ברצון כחלק ממצב טבעי ומובן באומה ביקורתית וידועת ריב כאומתנו. יש בכך גם מן הכוח, אף שיש בכך גם מן החרדה ומפייחות העוצמה הנדרשת במצבי מצוקה ממושכים. יש לפיכך להתרכז בעיקר המשותף לכל חלקי העם הזה: שהעם הזה הוא עם אחד הנמשך מאז אברהם אבינו, ושהעם הזה זכאי וחייב לכוון ולקיים את ריבונותו בארץ-ישראל, שהיא ארצו, ולחדש בה את יצירתו הרוחנית ואת חברת הצדק. עלינו לעשות ככל שיש לאל ידנו למען שלום עם שכנינו, אך לא נתנה את קיומנו וחירותנו בהסכמתם.

אני מבדיל לצורך הדיון בין עיקרי אמונה וצדקת הדרך לבין "הפרקטיקה הפוליטית". מותר וצריך לתמרן בין המכשולים. עיקרי האמונה הם נכסי רוח שאין קיום בלעדם. התמרן המדיני נגזר מנסיבות, מאירועים ומלחצים, מסך הכול של כוחנו וכוחם של יריביו.

גם אני מאמין שארץ-ישראל היא ארצו של עם ישראל. אני חניך זרם שראה בארץ-ישראל ובשלמותה את בסיס חינוכו. אבל עם זאת ייתכנו נסיבות שבהן נקבל פשרה, שתאפשר את קיומנו וצמיחתנו, אם תביא



"ריאל פוליטיק"

לשלום. אך גם הנכון לפשרה, ועל כך נטושה המחלוקת, חייב לאמץ עד תום את זכותו של עם ישראל בארץ-ישראל ועליה. גם זה שרוצה לוותר, חייב שיהיה לו ברור, כי הוא מוותר על משהו שלו. כאב לי, כאשר ראיתי באחת ההפגנות של "שלום עכשיו" כרזה שבה נאמר כי "חיי בנים חשובים מקברי אבות". אמרתי לכמה מהם בשיחה ממושכת, כי סיסמא זו לא תציל חיי חיילי ישראל אחד, אך היא פוגעת קשה במושג "ארץ אבות", היקר לעמנו בהיותו מרכיב עיקרי בשיבת ציון. יגאל אלון התחבט, כדבריו, "חיבוטי קבר" כאשר ניסח את משנתו, המכירה בחלוקה אחרת של ארץ-ישראל המערבית. "משלי אני נותן" - אמר. הצרה היא שתוכניתו נדחתה על הסף, ואנו בעיצומה של המחלוקת בינינו לבין אויבינו ובינינו לבין עצמנו. זוהי תמונת המצב. אך אין בכך כדי לפגוע כהוא זה בעיקרי האמונה.

לסיום - אינני יודע איך מרפאים. נפגשתי עם נוער, ומאז מלחמת יום הכיפורים נושא זה אצלם בנקודת רתיחה. הם מבקשים בשורה, ואין זה פשוט, ומה שאתה יכול לומר הינו כך: להוריד העניבות, להפשיל השרוולים, לעבוד קשה. לחזור ל"גודו העבודה", לעבודת כפיים, לבנות ארץ, לבנות עם, לחנך. אבל כל זה תובע זמן.

אולם המילה "עכשיו" הפכה להיות מילת המפתח של החוויה. במקום אחד זה הרואין ובמקום אחר זו ירידה. עלינו לומר לעצמנו ולאנשים צעירים, שאין מקום לקוצר רוח זה, שכן מדובר במאבק של דורות. יכול להיות שיהיו קשיים, ולא תהיה עלייה, אך צריך לזכור שהיו שנים יותר קשות. מדברים עכשיו על מכת הירידה, אך שנת 1927 הייתה יותר קשה, כי כל העלייה הרביעית עזבה את הארץ, ומהעלייה השנייה נשארו אחד על עשרה. אל לנו לפחד מפני עצמנו, באשר רבי פנים אנו, באשר חלוקים אנו בדעותינו. אם נדע למצות את העיקר המשותף, לא תהיה הססגוניות הישראלית סיבה לאסון, אלא מקור לעוצמה, ביטוי לעם בן חורין, מראה פניו של עם מיוחד במינו.

זה שהדברים חורקים אחרי אלפיים שנה, שעם גולה הופך לעם ריבוני - זה מסוג הבעיות הקטנות אשר אפשר ואף עושות את החיים למעניינים יותר. אינני מציע לראות בזה מקור לייאוש, אלא לזכור, כי ממאבקים עצומים כאלה נוצרים בסופו של דבר דברים חדשים.

מאלרו אמר פעם משפט נוגע ללב: "הישראלים אינם ממשכיכים את היהודי, אלא משנים אותו". אם מדובר כאן לא בתהליך של ניתוק, אלא בתהליך של שינוי ותמורה - אל לנו לראות במאבקים שיש לנו מצב קטסטרופלי, אלא יותר תהליך של מטמורפוזה וגאולה. לכן, מכל בחינה, אני הושב שיש תקווה לתקומתנו.

עומק אסטרטגי - השקפה ישראלית

אלוף אהרון יריב

הוצאה לאור

271-270

תשרי התש"ם, אוקטובר 1979

1994-1920

ראש אגף המודיעין

בשנים 1973-1964

"יסד את מכון יפה

ללימודים אסטרטגיים

ועמד בראשו



הוצאה לאור

יובל למדינת ישראל

11

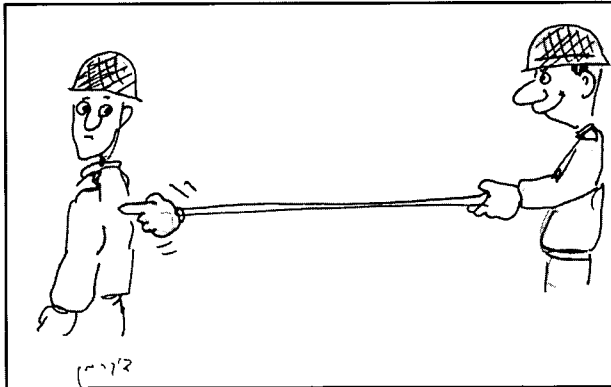
המאמר מבוסס על הרצאה שנשא המחבר במרכז ללימודים אסטרטגיים שליד אוניברסיטת תל-אביב, ובו הוא מונה את התחומים שעליהם חייבת ישראל לתת את הדעת על מנת לפצות את עצמה ככל האפשר על העדר עומק אסטרטגי

שטח חיוני, הרי שבמדינה שיישביה מגיעים עד לקו הקדמי, לא נוכל לדבר כלל על עומק אסטרטגי. כשטח חיוני של מדינת ישראל נראה לי שיש להגדיר את מרחב ירושלים-תל-אביב-חיפה, שבו מרוכזים רוב האוכלוסייה, רובה של התשתית ורוב מוסדות השלטון.

מרכיב' העומק האסטרטגי

המרחק שבין הקו הקדמי לבין השטח החיוני הוא ביטוי אחד, אך לא יחיד, למושג עומק אסטרטגי. ביטוי מלא למושג ייתן רק אם

נוסיף עליו גם את הנתונים הבאים: אורכו של הקו הקדמי (הגבול במקרה שלנו), היחס שבין אורכו של קו זה לגודל המרחב שעליו יש להגן ממנו, אופיו הטופוגרפי של הקו הקדמי (הגבול) ותצורת המרחב עליו יש להגן.*



מתבססות על ההנחות שלפיהן מתבצע חוזה השלום עם מצרים כיאות, בסיומה של תקופת המעבר נסוג צה"ל אל מעבר לגבול הבינלאומי, הנור-מליזציה מתקדמת כראוי, וכל סידורי הביטחון מתקיימים ככתוב (פירוז, הגבלת כוחות וכיו"ב).

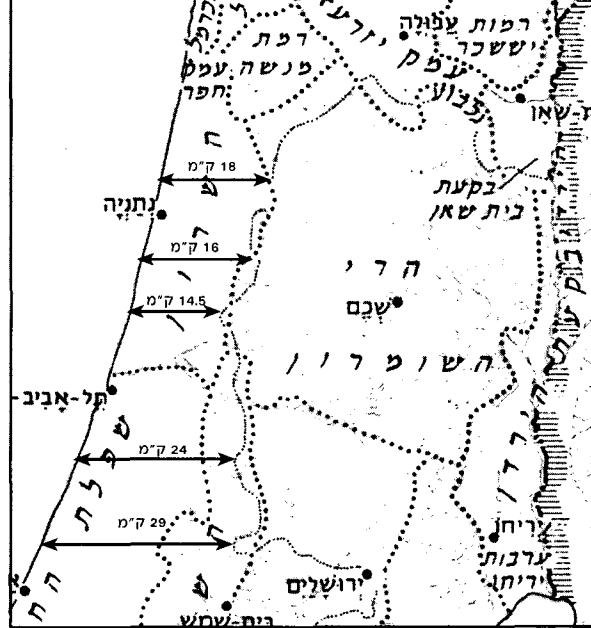
למען הבהירות

ובכדי ליצור שפה משותפת עם הקורא, אגדיר את המושג "עומק אסטרטגי" כ"מרחב שבין הקו הקדמי ביותר שבו יכולה מדינה להחזיק כוחות צבאיים להגנתה (להלן הקו הקדמי) מבלי לפגוע בריבונותה של מדינה אחרת, לבין השטח החיוני שלה". "שטח חיוני" הוא שטח שמשמעותו כיבוש על ידי אויב הינה חיסולה של ריבונות אותה מדינה, ובמקרה של ישראל אף חיסולה הפיזי של המדינה. ההתייחסות למושג שטח חיוני הכרחית, שכן אחרת לא ניתן לדבר על עומק אסטרטגי, אלא אם כן כוללת המדינה הנדונה מדבריות, אגמים או ימות. אם לא נתייחס למושג

אופיו הטופוגרפי של הקו הקדמי

- בצפון (לבנון) אין מכשול טבעי, אבל השטח אינו נוח להפעלת כוחות גדולים, ויכול לתת יתרון למגן שערך כראוי ובעוד מועד. יחד עם זאת זהו שטח נוח להסתננותם ולפעולתם של כוחות קטנים.
- בצפון-מזרח (רמת-הגולן) מהווים אמנם נחל הרוקאד

* נתוני יסוד אלה רוכזו בפירסום הראשון של המאמר בשלוש טבלאות וניתן ללמוד שם.



אויב סדירים, אלא גם במלחמה נגד טרור וגרילה. עיון במכלול הנתונים האמורים מלמד על מידת חולשתו האבסולוטית והיחסית בכל הקשור לעומק האסטרטגי. אומנם גם ערי הבירה של לבנון, של סוריה ושל ירדן אינן נהנות מעומק אסטרטגי רב, אך אלה עשויות לקבל פיצוי לכך על-ידי "העומק האסטרטגי הנוסף" שיוקנה להן על ידי "מדינות הסיוע" – עיראק וסעודיה. כן יש לציין, כי דמשק נהנית מעורף נרחב ועמוק, בניגוד לשטח החיוני המצומצם של מדינת ישראל.

על פי כל קנה מידה, יוצרים איפוא הנתונים האמורים מצב אסטרטגי קשה. הטענה, שגם שטח שמעבר לקו הקדמי יכול להיכלל במניין הקילומטרים של עומק אסטרטגי, אם האויב איננו מחזיק בו דרך קבע כוחות צבאיים, איננה יכולה להתקבל, משום שמדובר בשטח שאין לנו שליטה עליו, ושהאויב יכול לפעול בו כרצונו, אלא אם כן התחייב לפרו. אבל גם אז יהיה זה נבון יותר לראות תחום זה כ"מרחב התרעה" מאשר כחלק בלתי נפרד מן העומק האסטרטגי, וניסיונו יוכיח. יש הטוענים שבעידן הטילים והמטוסים המודרניים, על מערכות הנשק המתוחכמות שלהם, נודעת לעומק האסטרטגי חשיבות מוגבלת בלבד. טענה זו נראית לי מופרכת מעיקרה, בפרט כשמדובר במלחמה קונוונציונלית, וזאת מכמה טעמים. ראשית, ניסיון המלחמות המודרניות הוכיח שאין כובשים שטח נרחב כלשהו על ידי הפצצות בלבד, אלא אם כן מעוררת מלכתחילה רוחו של העם המותקף. שנית, בלי כיבוש שטח אין ניצחון במלחמה, וכיבוש נזקקים לגייסות יבשה, ואז משחק העומק האסטרטגי (גם היחסי) תפקיד חשוב ביותר. שלישית, טיפול נכון בנושא העומק האסטרטגי עשוי להקטין את הפיתוי למלחמה מצד התוקפן האפשרי.

חריפותה של בעיית העומק

האסטרטגי

יש לציין כי נוסף לנאמר עד כה קיימים עוד מספר גורמים המחריפים את בעיית העומק האסטרטגי שלנו. א. היקפם ואופיים של הצבאות הערביים. אלה צבאות גדולים, הבנויים במידה מכרעת על כוחות סדירים, בעלי כושר ניידות, כוח הלם וכוח אש רב (שריון, מיכון וארטילריה), טילי קרקע-קרקע ארוכי טווח וכוח תקיפה אווירי גדול ומודרני. יחסי הכוחות בינינו לבין צבאות ערב (גם ללא מצרים) אינם נוחים אף לאחר גיוסם של מילואי צה"ל, וקשים עד מאוד ללא גיוסם.

המותננים הצרים בשרון ובשפלת החוף עד מלחמת ששת הימים

ונהר הירמוך מכשול מסוים בקטעי גורתם, אבל השטח נעדר מכשול רצוף ומאפשר הפעלת כוחות משוריינים גדולים. יש לציין שבהשוואה לקו שביתת הנשק משנת 1949 פוטר אותנו הקו הקדמי הנוכחי מן הנחיתות המסוכנת בגובה הטופוגרפי, שהינה נחלתו של הקו הקודם.

במזרח (ירדן) מהווה הירדן מכשול מוגבל, שניתן לנצלו להגנה במשולב עם רכסי ההרים שממערב לירדן ומדרונותיהם. ניתן להפעיל בשטח זה כוחות גדולים ומשוריינים.

ד. בדרום (מצרים) הקו עובר בשטח מדברי, הררי ושטוח לחלופין, ולכן בחלקו נוה להגנה ובחלקו קשה יותר. ה. הגבולות הימיים אינם ארוכים ביותר, ולא צריכים להעמיד בפנינו בעיית הגנה קשה.

תצורת מרחב ההגנה

התצורה עלולה בהחלט להקל על אויב תוקפני ונמרץ לקרוע חלקים מגופה של המדינה על-ידי קטיעת בליטות או ביתורם של מרחבים צרים כגון: אצבע הגליל, השרון, פרוזדור ירושלים ו"החוד" של אילת.

ריכוזי אוכלוסיה ותשתית סמוכים

לשטח החיוני

יש לציין כי מעבר לשטח החיוני כפי שהגדרתו יש לנו ריכוזי אוכלוסייה ותשתית חשובים, שפגיעה בהם או אובדנם הזמני עלולים להוות מכה פיזית ומוראלית קשה עבורנו. ריכוזים אלה נמצאים בקרבה רבה (יחסית לכל גזרה) לקו הקדמי: ריכוז באר-שבע בדרום, ריכוז טבריה-צפת בצפון ובמזרח, וריכוז נהריה בצפון. קרבה זו טומנת בחובה סכנות לא רק במקרה של מלחמה נגד כוחות

- ב. תלותה של ישראל בגיוס מילואים נרחב לצורך עמידה הגנתית בלבד. אף גיוס מהיר אורך פרק זמן העלול להיות קריטי ביותר בהעדר עומק אסטרטגי מתקבל על הדעת.
- ג. התעצמותה הצבאית המואצת של עיראק ומאמציה של סוריה בנידון (שתיהן בסיועה הנרחב של בריה"מ) מקנות משקל-יתר לחזית הצפון-מזרחית, שבה חולשת העומק האסטרטגי שלנו רבה יותר מאשר בדרום.
- ד. לקח המלחמות בין ערב לישראל מבליט את חיוניותה של ההפתעה במתקפה. נתוני העומק האסטרטגי וכן הגורמים האמורים מהווים פיתוי גדול למתקפת פתע על ישראל – הן להשגת מטרות נרחבות והן למחטיפים הנועדים ליצור "עובדות מוגמרות" ולהפיק רווחים מדיניים (ראה לעיל הקטע בעניין תצורת המרחב של מדינת ישראל).
- ה. המעצמות עלולות להסכין עם יצירתן של "עובדות מוגמרות" כדי לכפות פתרון מדיני שיתקבל על ידי כל ארצות ערב.

יחסי ישראל-ערב

- במצב הדברים המתואר פגיעותנו הינה איפוא רבה, והפיתוי לפעולה תוקפנית נגדנו עלול גם הוא להיות חזק. בעיית העומק האסטרטגי, או יותר נכון בעיית חוסר העומק האסטרטגי, של מדינת ישראל תמשיך להתקיים בכל חריפותה לא רק עד שיושגו הסדרי שלום בינינו לבין כל שכנינו הערבים, אלא כל עוד קיימים המצבים הבאים:
- א. יחסי שלום בינינו לבין כל שכנינו הערבים אינם מבוססים, ורגשי האיבה העזים כלפי מדינת ישראל עדיין קיימים.
- ב. היחסים בין המדינות העיקריות באזור אינם יציבים במידה המוציאה מכלל חשבון אפשרות של מלחמות ביניהן.
- אין ספק שאם יתבטל המצב המתואר בסעיף א', תהיה כבדת דרך נכבדה מאחורינו, וחריפותה של בעיית חוסר העומק האסטרטגי תמותן במידה ניכרת. אולם כל עוד קונה "יתרת השלבים" אחיזה של ממש בלב הערבים, תיוותר הבעיה בעינה, שכן תורה זו שואפת לדחוק את רגליה של ישראל בשלבים על-ידי שילוב של הסדרים מדיניים ולחצים מדיניים, כלכליים, וצבאיים, להחלישה ולהחזירה ל"גבולות האמיתיים" – גבולות החלוקה משנת 1947. היערכות ביטחונית נאותה, שתיתן תשובה אף לבעיית העומק האסטרטגי (במשך התקופה שתידרש לדעיכתה של האיבה הערבית) עשויה להיות גורם המרתיע תוקפנות ומעודד מתינות ונכונות להסדרי שלום.

הערכת נתונים זו מונחת אף בבסיסה של ההשקפה הגורסת היאחזותנו ברמת-הגולן (גם אם לא בקו הנוכחי), והרואה בנהר הירדן גבול ביטחוני מזרחי וקו קדמי של מדינת ישראל, גם ללא ריבונות על מרביתה של הגדה המערבית. החזקה בקווים אלה משפרת את מצבנו האסטרטגי הן על-ידי הגדלה יחסית של העומק האסטרטגי והן על-ידי מניעת קרש קפיצה נוח למתקפה עלינו מצד השכנים.

אך כל נטעה – גם ישיבה בקווים אלה איננה נותנת תשובה אבסולוטית ומשביעת רצון לבעיית העומק האסטרטגי, ותשובה אבסולוטית כלל אינה בנמצא. עקב הנתונים האמורים לא ניתן ליטול כליל את עוקץ החריפות מבעיית העומק האסטרטגי. מה שניתן לעשות הוא למתן אותה במידה ניכרת על-ידי שורה של אמצעים וצעדים שיהיו מכלול של תשובות המקלות על המצב.

נסיגה משטחים המוחזקים על ידנו מאז מלחמת ששת הימים מגבירה אומנם, מחד גיסא, את הסיכוי להחלשתה של האיבה הערבית אלינו, אבל מאידך גיסא, מקטינה את שולי הביטחון שלנו. התקופה שתידרש להחלשתה של האיבה הערבית ולדעיכתה עלולה להיות ארוכה, ומשברים ביטחוניים עלולים לצוף לאורכה. על כן צריך לבחון את מכלול התשובות שעשוי להרחיב את שולי הביטחון בהקשר לבעיית העומק האסטרטגי.

סידורי ביטחון

תשובה אחת, אשר לה נמצא כבר ביטוי בחוזה השלום עם מצרים, היא סידורי הביטחון. סידורים אלה כוללים: אזורים מפורזים, אזורים שבהם מותר להחזיק כוחות מוגבלים בלבד, אזורי חיץ, נוכחות כוח בינלאומי או כוח של צד שלישי וערביות למיניהן. בכל אחד מסידורי ביטחון אלה יש תוספת ביטחון לא מבוטלת, אך כולם לוקים בחסר ובספק באשר למהימנותם וליציבותם. במילים אחרות: תלותם של הסידורים במידת רצונו והסכמתו של השכן הנוגע בדבר לשומרם כראות ולאורך ימים, והמשך קיומם של אלה בתנאי שאין יחסי השכנות מגיעים לרמה ולאינטנסיביות ההופכות את סידורי הביטחון למיותרים על דעת שני הצדדים גם יחד.

מודעותו של השכן הנוגע בדבר לכך שמדינת ישראל תראה בהפרתם של סידורי הביטחון המוסכמים הפרת חוזה ותגיב על כך בחומרה, בתקיפות ובמהירות, עשויה להרתיעו מהפרה, אלא אם כן החליט לשוב למצב מלחמה בינו לבין ישראל או לצאת עליה למלחמה. בהקשר לכך יש לשקול אם אין זה רצוי להכריז מראש על עילות לצעדי-נגד או מנע ועל-ידי כך להרתיע את הצד השני מהפרות.



ההגנה

יובל למדינת ישראל

13

ההגנה המרחבית. באומרי "הגנה מרחבית" אין כוונתי רק ליישובי ספר הערוכים ללחימה מבחינת כוח אדם, אמצעי לחימה וביצורים, אלא למיצוי המרבי של הפוטנציאל האנושי, הטכנולוגי והלוגיסטי של המרחב, עמוק ככל האפשר, לצורכי הלחימה. עומקו של המרחב צריך להיקבע על-ידי שיקול אחד בלבד והוא – כמות האמצעים שהמדינה יכולה להקדיש לצורכי ארגונו, ציודו והכשרתו של מרחב זה.

יש להדגיש שהצלחתה של ההגנה המרחבית תלויה במידה רבה גם בשילובה האורגני עם יתר הכוחות במערכת ההגנה שצה"ל יקיים. כדי ששילוב זה יצלח, יש לשקוד עליו היטב עוד בעיתות רגיעה ושלוש. ארגונו של המרחב המרבי לעומק עשוי לקבל משמעות עוד יותר נכבדה בעתיד, עם גידולה המקווה של האוכלוסייה והתפשטותה המואצת לעבר העתודות הקרקעיות בנגב ובגליל. גם אם ייקבע גבול לעומקה של ההגנה המרחבית מבחינת ההיערכות ללחימה, בתוקף האמצעים שניתן להקדיש לה, הרי מבחינות אחרות אין לקבוע גבול כזה, וכל מרחב המדינה חייב להיות מאורגן להגנה:

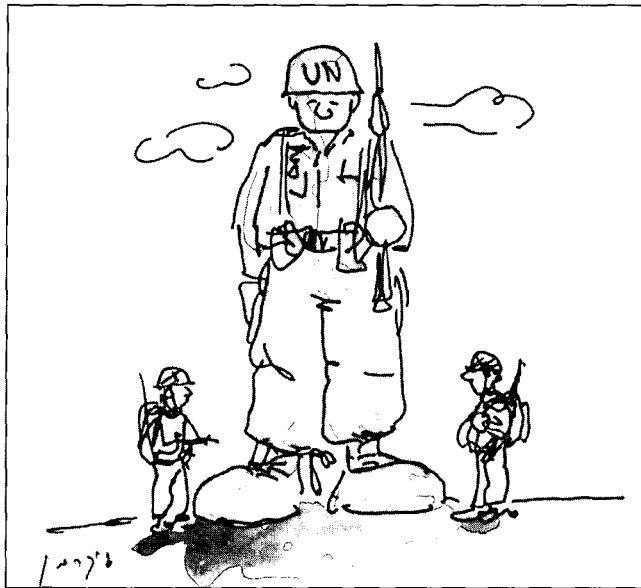
- א. מבחינת ההתגוננות הסבילה בפני הפצצות מטוסים וטילים ארוכי טווח. בהקשר זה עולה נושא המיגון, שלגביו בודאי נצטרך לנהוג כבעבר בסלקטיביות ובתושייה רבה.
- ב. מבחינת אבטחה מקומית בפני פעילות חבלה וטרור בעיתות רגיעה ומלחמה כאחת. השקפה זו אכן מקובלת, ועקרונית ערוכה המדינה בהתאם, אלא שיש מקום וצורך להדגישה גם בהקשר לבעיית העומק האסטרטגי.
- לסידורי הביטחון, הפיקוח, ההתרעה המודיעינית וההגנה המרחבית, המגבירים את העומק האסטרטגי במרחב, בזמן ובכוחות ומשלמים את החסר בעומק אסטרטגי, עלינו להוסיף עוד כמה הדגשים חשובים.

שימוש בטכנולוגיה מתקדמת

ובביצורים

ניצולה המושכל של טכנולוגיה מתקדמת ומתוחכמת יכול להגדיל את יעילותם של מכשולים בקו הקדמי וכן את עוצמתם ההגנתית של הכוחות שבקו ושל ההגנה המרחבית. מידת ניצולה של הטכנולוגיה כרוך באילוצים התקציביים אשר ימנעו בודאי את מיצוין המלא של האפשרויות; אולם אף ניצול חלקי, תוך סלקציה בדוקה היטב, עשוי להיות לתועלת רבה ולהקנות לנו את העומק הטכנולוגי.

כאן גם המקום לומר מילה על ביצורים. תסמונת



התרעה מודיעינית

לאור האמור לעיל ברורה החשיבות הרבה של פיקוח מתמיד ויעיל על קיומם של סידורי הביטחון, ויותר מכך על כל הקשור בנושא ההתרעה המודיעינית. הגברתו של העומק האסטרטגי במרחב על-ידי עומק התרעתי בזמן הינה בבחינת צו עליון, ויש להקדיש לו בכל עת את המשאבים הנאותים בכוח אדם ובאמצעים. יתרה מזו, יש ליטול בחשבון את צורכי ההתרעה המודיעינית בקביעתם של הגבולות הסופיים ובעיבוד הפרטים של שלבי המעבר עדיהם.

ברם ניסיוננו וניסיונם של עמים אחרים מלמדים, שאסור להשתית הכול על התרעה מודיעינית שתסתפק במתן שהות לגייס כוחות מספיקים כדי לבטל את האיום שייווצר על-ידי פעולת פתע של הצד השני (בהיקף מוגבל או מלא). עלינו לקיים בכל עת כוחות כאלה בים, באוויר וביבשה, שיוכלו לעמוד בפני פעולת פתע ולהיות חזקים די הצורך לאפשר גיוסם של הכוחות הנוספים הדרושים לחיסולו של האויב ולמנוע כיבוש מרחבים ניכרים על-ידי האויב. לעיל ציינתי את הפיתוי הרב, העלול לעמוד בפני הצד השני, לנקוט פעולות פתע ואת מידת הסכנה (הגדולה יותר בצפון ובצפון-מזרח מאשר בדרום) הכרוכה בגורם העומק האסטרטגי.

הגנה מרחבית

אולם גם אם נקיים כוחות בפועל ככל יכולתנו, עלול המצב להיות קשה מאוד אם נצטרך לסמוך רק עליהם. לאושרנו, נמצאת בדינו תשובה שעשויה להקל והיא –

קו בר-לב עלולה להוליך אותנו למסקנה הקיצונית, שלפיה יש לוותר כליל על ביצורים, ולא היא: דווקא משום היותנו חסרים עומק אסטרטגי ובשל כל הנסיבות האחרות שתיארתי, יש מקום לביצורים בקווים הקדמיים. ביצורים אלה חייבים להיות בעלי אופי וחזות אשר ייתפסו על ידי הגייסות והמפקדים כמכבידים על מתקפת הצד השני, מקילים על תמרון כוחותינו, ועם זאת אינם מהווים אמצעי עיקרי לעצירת התוקף ולהבסתו. ביצורים המחייבים לסייע לכוחותינו לקיים מה שקרוי בשפה הצבאית "בסיס מוצק", שממנו ניתן לפתח את התמרון ההתקפי שביא לחיסולו של האויב. תפיסה זו תוודא ממילא שלביצורים ייועד המקום המתאים, ויוקצו להם האמצעים בפרופורציה מתקבלת על הדעת, בלא שתפגע על-ידי כך יכולתו ההתקפית של צה"ל מבחינת האמצעים, הדוקטרינה ורוח הלחימה.

עקרון המתקפה המקדימה

בקביעת הדוקטרינה האסטרטגית יש ליכור, שהעומק האסטרטגי הינו גורם שבעטיו לא נוכל להתנער מאיומים ביטחוניים על-ידי מגננה בלבד (שלא לדבר על יתר הנימוקים הידועים היטב מן התורה הצבאית). על אף שורת התשובות האמורות, הנועדות להשלים את החסר בעומק האסטרטגי, ברור לכל שמשיקולי רווח והפסד חיוני לנו שהמלחמה לא תתנהל כלל בשטחה של מדינת ישראל, אלא יש להעבירה מהר ככל האפשר לשטח האויב. זוהי תורה אותה הורה עוד שר הביטחון הראשון, דוד בן-גוריון ז"ל, ואשר חיוניותה העקרונית לא פגה כהוא זה. מכאן גם נובע הכורח להקדים תרופה למכה בכל מקרה שהדבר אפשרי, ולהכות באויב לפני שיכה בנו. אין הכוונה למלחמת מנע, דהיינו מתקפה יזומה על שכן שלהערכתנו מתכוון להתנכל לנו במועד כלשהו בעתיד. הכוונה היא למתקפה מקדימה על האויב, שלפי כל הסימנים בשטח ועל סמך ידיעות בדוקות עומד ממש בפני פתיחת מתקפה עלינו. רק על-ידי הקדמת הפעולה ההתקפית בזמן נמצא מרוויחים גם מה שאיננו יכולים להרוויח על-ידי ניצול מרחב בשטח שלנו – זאת אומרת קידום העומק.

השיקול בדבר מערכות הנשק שתקנינה את היתרון ההתקפי המרבי צריך להיות השיקול המכריע (ברור שלא הבלעדית) בבניין כוחות צה"ל, בקביעת הפרופורציות בין הזרועות ובקביעת הפרופורציות בין מערכות הנשק, היחידות והעוצבות בתוך הזרועות. סוגיה זו ראויה לדיון מיוחד, אך מכיוון שזו חורגת ממסגרת הנושא נסתפק בנאמר.

חשיבותה של המתקפה המקדימה מחייבת

התחשבות מרבית באילוצים מדיניים, ומכאן גם שותפות ומודעות מלאה לנושא מצד ההנהגה המדינית. כאן לפנינו המקרה החריג של פרימט ביטחוני על פני שיקולים מדיניים, ולכן מוצדק לקבוע כי על הממשלה לפעול לייצירת התנאים המדיניים. כמו כן יש להדגיש את החשיבות של קביעת תהליך קבלת החלטות, שיאפשר את יצירת התנאים המדיניים ואת קבלת ההחלטה על המתקפה במועד הנכון.

מכיוון שכולנו מקווים, אף כי איננו בטוחים, שהננו נמצאים בפתחה של תקופה חדשה, מן הראוי להוסיף מילת ריסון ואיזון בקשר לבנייתו ולטיפוחו של כושרנו ההרתעת. לעיל עמדנו על עקרון המתקפה המקדימה כאמצעי הגנה משלים לחוסר העומק האסטרטגי שלנו, ולא כאמצעי להתפשטות טריטוריאלית, אף למראית עין. יש לנו עניין בכך שכוחו של צה"ל ירתיע את השכנים ככל האפשר, אך לא יקרא עליהם תגר. זוהי נוסחה נאה, אבל אינני בטוח כלל שניתן להגשימה הלכה למעשה רק בדרך הצבאית. פתרון לבעיה זו צריך להימצא בתחום המדיני, בקביעת היעדים הלאומיים ובקביעת מדיניות החוץ והביטחון ובביצועה.

סיכום

תיארתי שרשרת תשובות פתרוניות לבעיה החריפה של חוסר עומק אסטרטגי. עצם היותה שרשרת מצביע גם על חולשתה המסוכנת, שכן כידוע אין השרשרת חזקה יותר מן החוליה החלשה שבה. מכאן החיוניות הרבה בכושרה, בכוחה וביעילותה של כל חוליה, הנדרשת לספק תשובה מכרעת בכל עת.

היעילות מותנית בכשירות ובכוננות במובנו המלא של המושג, כפי שלמדנוהו במלחמת יום הכיפורים. כשירותה של המערכת הצבאית מושפעת באופן בלתי נמנע לטובה ולרעה מרוח העם, וזו צריכה להקנות לנו את העומק הפסיכולוגי.

בתקופה שבה התביעות הבלתי נלאות להעלאתה של רמת החיים של הפרט ולסיפוק הדרישות לצריכה גוברות, יכולה להשתלב בתקוות העם, ואף באשליותיו, על השלום הקרב ובא בצעדים מהירים, רוח העלולה לנגוד את צורכי הכשירות. תהיה זו חובתה של המנהיגות הלאומית לעמוד על המשמר ולקיים את הכשירות, אשר בלעדיה לא תצלחנה התשובות האמורות לשמש מענה לחוסר העומק האסטרטגי. בלעדיה עלולים אנו לעמוד בפני סכנות ביטחוניות חמורות בלתי מוכנים ופגיעים עוד בטרם ישכון שלום אמת בינינו לבין שכנינו. על כן נוסיף לכל יתר ה"משלימים" – דרוש לנו גם "עומק מנהיגותי".



ההגנה והביטחון

יובל למדינת ישראל

15

איכות מול כמות

רא"ל יגאל ידין

הזעזועות

254

שבט התשל"ז, פברואר 1977

מובא לעיתים קרובות כמסמל את המלחמה של המעטים נגד הרבים, אך אין כאן בעיה של מעטים נגד רבים, אלא בעיה של אחד נגד אחד ושל האיכות נגד הכמות. אולם כאשר מתכוונים לדון בקטיגוריה של מעטים נגד רבים, הבעיה הרבה יותר מורכבת וגורלית לנו, שכן נגזר עלינו מאז ועד סוף הימים להיות מעטים נגד רבים, והשאלה העומדת לפנינו היא: מה הסיכוי של המעטים לעמוד נגד הרבים, ואם אכן עולה האיכות על הכמות במקרים כאלה, מהם המרכיבים של האיכות?

ניתן להביא דוגמא קיצונית הפוכה לדוד וגוליית: לוחם אחד עם מכונית-ירייה ותחמושת בכמות בלתי מוגבלת יעמוד בנקל נגד אלפי לוחמים המזוינים בקשתות. כאן הבעיה היא של תרבות. אין זו בעיה של מעטים מול רבים, אלא של איכות נגד כמות, אף שמבחינה מספרית המעטים הם מול רבים.

אולם הדוגמא הזאת היא פשטנית ביותר, שכן היא מצמצמת את בעיית האיכות נגד הכמות לסוג כלי-הנשק בלבד. אילו היה זה הקריטריון המכריע או היחיד, ניתן היה לומר שוב, כי בתנאי היום והמחר שלנו נגזר לכאורה שעל הרבים לגבור על המעטים, בתנאי שמדובר בשימוש בכלי-נשק קונוונציונליים בלבד. ברם מכיוון ש"המעטים נגד הרבים" הוא נתון שאינו ניתן לשינוי על ידינו, הרי הבחינה העיקרית שעלינו לבדוק היא: מה משקל האיכות נגד הכמות, והאם היא נבחנת בכלי-נשק בלבד. יתר על כן, בחינה מעניינת נוספת היא, האם הכמות היא תמיד מעלה, או שיש מעין שלב של מאסה קריטית שהחל ממנו – בהשפעת נתונים פסיכולוגיים וסוציולוגיים –

נדמה כי אין בעיה חשובה יותר הקשורה ביכולתה של מדינת ישראל להגן על קיומה בעתיד, מאשר בירור נוקב של מושגי האיכות והכמות בקרב. אף שהדברים ידועים, ואולי משום שהם ידועים, הכרחי לחזור ולשנן, לחשוב וללמוד אותם יום-יום. נראה כי בנושא של "איכות מול כמות" או "מעטים מול רבים" יש צורך קודם לכל דיון ללבן את ההבדלים בין שתי קבוצות המושגים הללו, אשר לעיתים נוהגים לערבב ביניהן. הן אינן בהכרח נרדפות או זהות, ולמעשה אין אפילו הכרח שיהיה קשר ישיר ביניהן. השימוש במושגים אלה ללא הבחנה הוא מסוכן ועלול להוליך לתוצאות מסוכנות.

האיכות כגורם מכריע

ניתן לקבוע כמעט באופן מוחלט, כי מעטים העולים באיכותם על הרבים ינצחו את הרבים, ורבים השווים באיכותם למעטים ינצחו את המעטים. אבל לא כל מעטים עולים על הרבים באיכותם, ולא כל הרבים, בטבע שהם רבים, נופלים באיכותם מן המעטים. ולכן הזיקה בין שני המונחים הללו קיימת במקרים מסוימים ומוגדרים, אבל לא תמיד. לדוגמא: כאשר שני הצדדים שווים במספרם, אין לפנינו בעיה של מעטים מול רבים, הגורם המכריע הוא האיכות.

הדוגמא הקלסית שנוהגים אצלנו מאז ומתמיד להביא, לדעתי בטעות, כנציגה או כמסמלת את המעטים נגד הרבים היא סיפור דוד וגוליית. סיפור דוד וגוליית

1984-1917
הרמטכ"ל השני בשנים
1952-1949
סגן ראש הממשלה בשנים
1981-1977



מפסיקה הכמות בתנאים מסוימים להיות יתרון והופכת לחיסרון. או שמא נהפוך הוא: האם קיים מצב שבו הכמות כשלעצמה מהווה איכות, אשר בלתי ניתן להתגבר עליה. לדוגמא, כל מאות מיליוני הסינים: האם במצב מסוים הכמות היא איכות שלא ניתן לגבור עליה, או להיפך, האם יש שלב שבו, בתנאים מסוימים, אצל עמים מסוימים – הכמות עצמה הופכת לחיסרון?

גדעון והמד"נים

לשם ברור בעיית האיכות כגורם מכריע יש לשוב ולהזיקק לשתי דוגמאות שכבר הוזכרו: האחת, סיפור דוד וגוליית, והאחרת היא סיפור גדעון והמלחמה במדיינים. הלחץ משתי דוגמאות אלה שונה לחלוטין, אם כי בשני המקרים, לכאורה, הדגש הוא על האיכות. פרשת דוד וגוליית, כאמור, מצביעה באופן ברור ביותר, שבתנאים שווים הכמות אינה נתון מוחלט. במקרה של דוד וגוליית הטווח ניטרל את הכמות העצומה של השריון ושל הנשק הכבד קצר הטווח. הדוגמא של גדעון, לדעתך, היא זו שאותה יש ללמוד, ועליה יש לחנך: סיפור דוד וגוליית הוא בעל אופי סמלי. לעומתו, הדוגמא של גדעון הרבה יותר מורכבת, הרבה יותר מאלפת והרבה יותר רלוונטית לנושא שלנו, שכן בה גלומים כמעט כל המרכיבים האמיתיים, שרק ביחד, ולא כל אחד לחוד, הופכים למרכיב של עוצמה שאפשר לקרוא לה איכות מול כמות. וכאן, במקרה של גדעון, מובלטת "אידיאולוגיה" מסוימת, האומרת שלמעשה רק המעטים יכולים להשיג את שיא האיכות.

נתוני הפתיחה בסיפור גדעון (שופטים ו"ח) מביאים עובדה אריתמטית של רבים מול מעטים. על מדיין נאמר: "ויבואו כדי ארבה לרוב, ולהם ולגמליהם אין מספר". ולעומת זאת על ישראל נאמר: "ויגדל ישראל מאוד מפני מדיין".

גדעון מכריז על גיוס כללי של כל הלוחמים, וכאשר באים אליו שלושים ושניים אלף איש, אומר לו ה': "רב העם אשר איתך". לכאורה היו דרושים אנשים נוספים, אבל הצו היה אחר: מספר האנשים גדול מדי. למספר המקראי הסבר משלו, שאין הכרח לקבלו בפשטות התיאולוגית שבה הוא מוצג, אלא במשמעותו המוסרית. המקרא מסביר שה' רצה כאן לומר לגדעון: אם יהיו 32 אלף, אתם תנצחו ותחשבו שאתם מנצחים בכמות. אני רוצה שאתם תנצחו עם מעטים, ואז תבינו שלא בכמות ניצחתם, אלא ברוח. ואז גדעון מצווה לעשות ניפוי, שהצעד הראשון בו הוא: "מי ירא וחרד ישוב". כלומר משמעותם של העוז ושל המוטיבציה למלחמה עולה כאן לאין ערוך על משמעותה של הכמות. אחרי הניפוי הזה

נשאר גדעון עם עשרת אלפים איש. כלומר, לפי קריטריון של "מי ירא וחרד", שני שלישים חוזרים הביתה. הוא נשאר עם שליש מהמתגייסים, אלה הלוחמים שלפי קריטריון העוז הם האמיצים ואינם חרדים. אלה הנועזים בעלי המוטיבציה. אבל על כך מוסיף ואומר לו ה': "עוד העם רב". שוב, לכאורה העוז והמוטיבציה ישנם. האיכות, לכאורה, השתפרה, אך הצו נשאר עדיין: "עוד העם רב". כאן נוסף הקריטריון השני, וכנראה החשוב יותר מבחינת הסיפור המקראי. במילים אחרות נאמר שהעוז והמוטיבציה הם תנאים דרושים, אבל אינם תנאים מספיקים. פירושו של דבר שאיכות אינה יכולה להימדד לפי קריטריון אחד. קיימים כאן מה שקוראים במתימטיקה תנאים דרושים, אבל קיימים גם תנאים שהם דרושים ולא מספיקים, וקיימים תנאים שהם דרושים ומספיקים. המבחן השני אינו מחוור לנו די הצורך. בסיפור המקראי כתוב: "כל אשר ילוק בלשונו מן המים כאשר ילוק הכלב, תציג אותו לבד, וכל אשר יכרע על ברכיו לשתות..." אחר כך, בהמשך, הנוסח המקראי שבידינו קצת מעוות, אם אנחנו משווים אותו גם להיגיון וגם לנוסח של תרגום השבעים. אצלנו כתוב: "ויהי מספר המלקקים בידם אל פיהם שלוש מאות איש, וכל יתר העם כרעו על ברכיהם לשתות מים". ברור שזאת לא חלוקה: מי שילוק ככלב אינו זה ששותה מים בידו. ובאמת, בתרגום השבעים כתוב אחרת. שם כתוב: "ויהי מספר המלקקים שלוש מאות איש, וכל יתר העם כרעו על ברכיהם לשתות מים בידם אל פיהם". משמעותו של קריטריון זה אינה בהירה דיה, אך ברור כי זהו מבחן נוסף על מבחן העוז.

הסיפור של גדעון מראה שהאיכות אינה מצטמצמת בשני הדברים שנידונו לעיל, אלא קיים אלמנט שלישי, החשוב אולי לא פחות, והוא המפקד. בלי המפקד כל "המלקקים" כך או אחרת, עם מוטיבציה או בלעדיה, הם בחזקת עדר. וגדעון אכן נתגלה כמצביא מעולה. ראשית, מוטל עליו מה שקרוי היום בלשונו המודיעין הקרבי. עליו ולא על חיל מודיעין ולא על מישהו אחר. הוא, המפקד, מצווה אישית ללכת ולערוך סיור לילה. הוא לוקח עימו גם את עוזרו והשליש האישי שלו לשם אבטחה – והלה משמש לו אמצעי להאזנה. גדעון אומר לו: "ושמעת מה ידברו ואחר תחזקנה ידך". פה מופיע היסוד השני: אתה צריך גם להבין את האויב ואת הלך מחשבתו ולא רק לראותו. במקרה של גדעון העניין הוא במוראל האויב, וההסבר הוא: אם תצפה בלבד, לא תעמוד על כך; אך אם תאזין, תוכל להבין ולהפיק תועלת. כי מוראל ירוד, לשם דוגמא, ניתן לנצל ולהפוך אותו לגורם איכותי. אתה חייב למצוא – אומר לו ה' – את נקודת התורפה, וגדעון הולך לחפש אך ורק את נקודת התורפה.



התעורבות

יובל למדינת ישראל

17

בסופו של דבר מסתדרים הדברים: המפקד סייר, ראה, האזין, הבין במה העניין ומצא את הפתרון. כל זה כשלוש-שלוש נשארו רק 300 איש. כעת מותנית ההצלחה בדבר אחד, ואחד בלבד: על השלוש מאות לנפץ את הכדים ולתקוע בשופר בעת ובעונה אחת. שכן ללא משמעת אבסולוטית, אפילו יהיה המפקד נועז וחכם, ואפילו שהוא מתחבל תחבולות, מתמצה ההצלחה בסופו של דבר בביטוי "אחריי": "ממני תראו וכן תעשו, והיה וכאשר אעשה, כן תעשו, ותקעתו בשופר אנוכי וכל אשר איתי, ותקעתם בשופרות גם אתם" – ולא רגע לפני כן.

הלקח בנקודה זאת הוא שמרכיב האיכות – כפי שהוא מצטייר ב"מעטים נגד הרבים" ולא במקרה של דוד נגד גוליית – הוא שאין למדוד את האיכות בשום פנים ואופן על-ידי מרכיב אחד בלבד. רק אוסף של כמה אלמנטים ביחד, כאשר כל אחד מן המעטים מגיע לשיא האיכות הזאת, רק אז עולים המעטים על הרבים, והאיכות גוברת: המוטיבציה, אומץ הלב, המשמעת, איכות הנשק, סוג הנשק, מודיעין, תחבולה.

מגבלות הרבים – מעלות המעטים

בואו נפנה למצבנו היום ומחר ונבחן אותו לאור הקריטריונים האלה שהזכרנו. יש לזכור שהנקודות העיקריות, המרכיבות את האיכות כגורם בעל משמעות מבחינה צבאית, הן השילוב של כמה תכונות יחד. כל אחת בנפרד אינה מספיקה, רק שילובן יחד מקנה סיכוי לעמוד נגד כמות, שבהכרח כמעט אינה יכולה להיות כולה איכות, אם כי גם זה עלול לקרות.

הבה ונבחן כמה נתוני יסוד אצלנו. כבר בתחילה ציינתי, כי נגזר עלינו להיות מעטים נגד רבים. בעיית האיכות, אם כך, עומדת היום יותר מאשר אי פעם בראש בעיותינו. לרשות אויבנו כל משאבי הכסף שבעולם. כל הנשק המתוחכם המיוצר כיום והניתן לרכישה עומד לרשותם, ובכמות בלתי מוגבלת כמעט. אם כך, מהן מגבלותיהם ומהן מעלותינו שלנו שקיימות או שחייבות להיות קיימות? נבחן עתה את מגבלות אויבנו.

הזכרתי שלרבים יש מגבלות, שהמעטים יכולים להופכן למעלות איכות. ראשית נתבונן בשטח האסטרטגיה הפוליטית. נפוליאון – ערב אחת ממלחמותיו הראשונות – אמר: "תנו לי קואליציה של אויבים כדי להילחם נגדה". זוהי נקודת התורפה הראשונה של הרבים במשמעות הרלוונטית לנו. מבחינת הטרמינולוגיה של נפוליאון לפנינו לא קואליציה, אלא ריכוז של כמה עמים. נפוליאון אמר: "האידיאל שלי כמפקד הוא להילחם נגד קואליציה". את החולשה הזאת של הרבים חייבים אנחנו לנצל בצורה מקסימלית כדי

להפוך אותה לאחד הגורמים החשובים באיכות שלנו. מבחינה צבאית אחד היתרונות בלחימה נגד קואליציה הוא האפשרות לבחור במצבים מסוימים את האויב הקונקרטי. אם נוווה קואליציה לשלשלת, ניתן לבחור ולפגוע בחוליה החלשה ביותר, ואז השלשלת מתנתקת ומתמוטטת. בקואליציה קיימת נקודת תורפה נוספת שגדעון הבין אותה: תמיד קיים "תפר" בין צבא אחד למשנהו, וניצול התפר הוא אחד המרכיבים המרכזיים בכל תחבולה. יכול התפר להיות פסיכולוגי, זמני, גיאוגרפי או כמותי, אך הוא קיים תמיד. מרכיב שלישי, שלא תמיד קיים, אך אופייני לאויב בזירתנו, הוא החיסרון של הלחימה בקווים חיצוניים, כלומר: לנו, במקרה שלנו, זהו היתרון של הלחימה בקווים פנימיים, המאפשרת את הניצול המקסימלי של אותן שלוש החולשות שהזכרו לעיל.

עד כאן מבחינה צבאית, אבל בלחימה נגד המאסה של מאות האלפים הללו קיימת גם הבחינה הפוליטית. לא לכל אויבנו אותה המוטיבציה להילחם נגדנו. מקובל אומנם לומר שהמאחד אותם הוא שהם כולם שונאים אותנו, אבל ראינו שאין הדבר מספיק כדי ליצור מוטיבציה ללחימה. אין הרגשת השנאה מספקת כדי ליצור כוח לוחם. יש הבדלים גדולים במוטיבציה של כל אחד ממרכיבי צבאות האויב. הקטנת המוטיבציה של אלה שהמוטיבציה שלהם קטנה במילא היא אחת הדרכים של המעטים להגדיל את איכותם שלהם בהתמודדות עם הכמות. אבל זה, כמובן, כבר חלק מהמערכת של האסטרטגיה הגדולה.

גורם נוסף, המאפשר להפוך את כמות האויב לאיכות שלנו, הוא שאין לך דבר בשל יותר מאשר קואליציה של אויבים ללוחמה פסיכולוגית מצד המעטים נגד הרבים. הלקח של המעטים מול הרבים, אם רוצים הם להפוך את הכמות של האויב לאלמנט האיכות של עצמם, הוא בכך שהם חייבים להקים מוח, צוות, גוף עליון, שיכול לחשוב על הנקודות האלה ועל עוד רבות אחרות גם מהאספקט הצבאי הטהור וגם מהאספקט המדיני-הצבאי.

המוח והלב הם הנשק

יש לדון גם בכוחותינו, כי בסופו של דבר "מעטים" לא ייבנו באיכותם רק מהחולשה הפוטנציאלית של ה"רבים". המוטיבציה למלחמה היא שטח שבו אנחנו עולים על אויבנו ותמיד נעלה. אך אין דבר מסוכן יותר מלהניח שזהו נתון שנגזר מן השמים, אקסיומטי וקבוע מראש. אין אפשרות להציב את "האיכות האמיתית" נגד הכמות, אם באמת לא נבין שבנושא הזה, זה הניפוץ הראשון שחייבים אנו לנפות, ממש כפי שראינו אצל גדעון. אין

הציונות. ואם יש סדקים בתחום זה, אז אין אנשים שיודעים מה הם רוצים, ובוודאי שאין אנשים שאוהבים

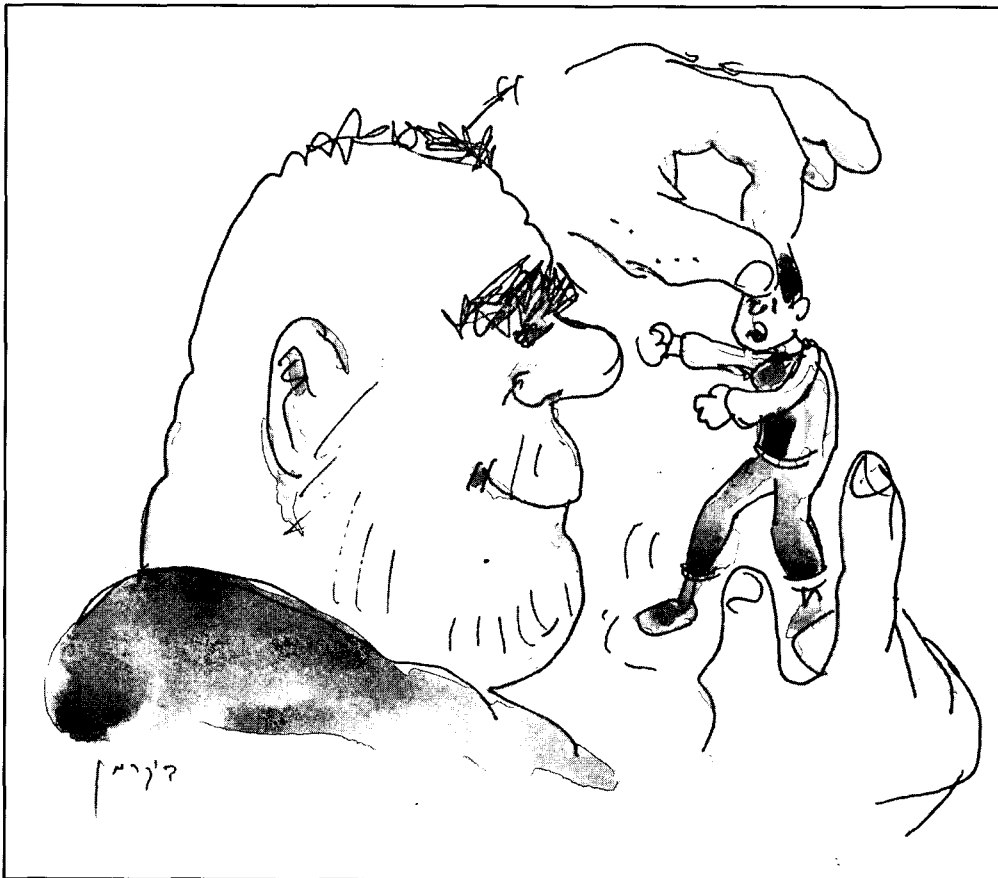
כאן נתון קבוע, אלא אנחנו חייבים לשקוד עליו ולפתחו כפי שמפתחים נשק מלחמתי.

היו אישים, ואפילו דגולים וחשובים, שגרסו כי ב-1948 ניצחנו מפני ש"נלחמנו עם גבנו אל הקיר". כשלעצמי לא הסכמתי איתם אף פעם, שהרי זאת היא מוטיבציה שלילית, מה שקראנו אז "בלית ברירה". היא הייתה אולי קיימת אז אצל אחדים, אבל אם זו תהיה המוטיבציה שעליה נחנך את הדור שלנו, עלולה היא בסופו של דבר לכרסם בכושר וברצון הלחימה של העם, ברצון העם לחיות וברצון הנוער לחיות כאן.

גם המוטיבציה של שנות האויב, שהיא אחד המרכיבים החשובים אצל עמים וצבאות מסוימים, אינה תופסת אצלנו. קשה לחשוב שיש בעולם צבא ואנשים הנועזים ביותר ששנאו את האויב. ולכן הבעיה המרכזית שלנו בקריטריון הראשון של הניפוי או אי הניפוי,

בהפיכת "המעט" שלנו לאיכות – היא ליצור את המוטיבציה החיובית ללוחם, וראשיתה, קודם כול, אהבת הארץ הזאת וההכרה שרק כאן יוכלו היהודים לחיות כעם חופשי וגאה. במילים אחרות: הכרה בצדקת דרכנו ובצדקת היותנו כאן.

לוחם גדול אחד, קרומוול, קלע בנקודה זו לעיקר הדברים, וכך אמר: "תנו לי לוחמים היודעים מה הם רוצים ואוהבים את אשר הם יודעים". ישנו פה מרכיב כפול: יש לדעת מה רוצים ואת אשר יודעים צריך לאהוב. ישנו כאן השילוב של שני מרכיבים חשובים במרכיב האיכות, והם המוח והלב. עם המוח בלבד לא ינצחו, ועם הלב בלבד לא ינצחו. שילובם של המוח והלב – זהו הנשק הגדול ביותר של "המעטים" נגד "הרבים" ומרכיב חשוב באיכות. בשטח זה, נדמה לכאורה, ואולי לא לכאורה, שיש סדקים במחנה שלנו. יש סדקים אצל חוגים מסוימים בקשר לצדקת דרכנו, צדקת היותנו, צדקת



את מה שהם יודעים.

המדינה הבינה את זה וניסתה לחנך לתודעה יהודית, אבל החינוך הזה פשט את הרגל, מפני שניסו לחנך את המוח ואת הלב על-ידי יצירת עבר סינתטי, שאף פעם לא היה קיים. זה בוסס יותר מדי על עניינים ריטואליים, טקסטואליים ולא על הייחוד האמיתי של העם היהודי. החינוך האמיתי הוא זה של שילוב תולדות העם והארץ, והדבר נחוץ כדי שיידעו מדוע אנחנו נלחמים. אבל בכך לא די, שכן אם נקבל את האמרה של קרומוול, הרי לפיה יש גם לאהוב את מה שיודעים. וזוהי הסכנה השנייה, שכן חלק מאיתנו, אפילו שהוא רוצה להיות פה, וזאת הארץ שלנו – אבל התנאים, דרך החיים הם כאלה שהאבה לפעמים מתרחקת.

ישנו עניין שרבים חולקים עליו, והוא שלצבא צריך להיות תפקיד במדינה: בחינוך ובפתרון הבעיות כמו בעיות הפער ובעיית הציונות במרכאות, מפני שבלעדיהם



השירות היהודי

יובל למדינת ישראל

"השגיאה האמיתית של אסטרטגיה בלתי נכונה היא: אי-הניסיון לעקוף את דרך המחשבה של האויב, כפי שהוא מצפה שאתה תלך בה. זו השגיאה הגדולה ביותר, כשאתה אינך מנסה לבחון את מה שהאויב חושב שאתה תעשה – ולעשות אחרת. כי בסופו של דבר אסטרטגיה היא מאבק שכלי – מאבק של מוח נגד מוח".

אותו נפוליאון שכבר הוזכר אמר, שבסופו של דבר היחס בין הגורם הרוחני (האיכותי) לגורם החומרי במלחמה הוא אחד לשלושה. במשוואה מדעית ניסה הוא לומר: ניתן למדוד את כוחו של האויב מבחינה חיצונית, אפשר למדוד אותו במספרים ובכמות, אבל את האיכות אי-אפשר למדוד, כי זו נמדדת במוראל, בשליטה, באספקה ועוד. ולכן לנוע בדרך הטבעית המצופה פירושו הדבר לחזק את האויב. עיקרה של כל המחשבה הצבאית הוא להוציא את האויב משיווי משקלו הפסיכולוגי והלוגיסטי, וודאי שאי-אפשר להשיג זאת אם נפעל בדרך שהוא מצפה לה. הצליחה של צה"ל במלחמת יום הכיפורים הייתה דוגמה קלאסית לשיבוש ציפיותיו של האויב, אשר השיגה בדיוק את המטרה: ערעור שיווי המשקל הפסיכולוגי והלוגיסטי של האויב, החשוב יותר מכל כמות אחרת שניתנת למדידה, ואין לך דבר יותר מסוכן מאשר להיות דוגמטי בדברים האלה.

לידל-הארט אמר שסודה של האסטרטגיה העקיפה הוא ביכולתה לקבוע את תוצאות המלחמה עוד לפני שהתחילה המלחמה עצמה. זה הסוד של אמנות המלחמה, ולא רק של כוח המלחמה. אכן גדעון היה לנו לסמל בקרב, ועל כך נאמר כבר בתנ"ך: "כי בתחבולות תעשה לך מלחמה..."

משמעת זה לא רק כובע

המרכיב האחרון בסיפור של גדעון, המהווה בעיה קשה ביותר אצלנו, הוא בעיית המשמעת. בסיפור המקראי הוכח שכל הניפוי "הלבבי", כל הניפוי "המוחני" וכל הפעילות המוחית של המפקד אין להם ערך, אם אין הוא יודע ואיננו בטוח שמה שהוא רוצה לעשות ייעשה בזמן, במקום וברגע, כפי שהוא רוצה שייעשה. אחת המסקנות הקודרות של ועדת אגרנט הייתה, שבאחד המרכיבים החשובים ביותר של האיכות – המשמעת – זקוק צה"ל לשידוד מערכות. לא שהוא יותר גרוע במלחמה הזאת בעניין הזה מאשר היה, אלא שבתנאים של היום הוא מוכרח להיות יותר טוב משהיה בנושא הזה. נושא זה שהוא, לכאורה, פשוט ומובן, הוא אולי דווקא הקשה ביותר להחדרה ולהבנה.

אומרים לנו: מה אתם רוצים! צבא מצוחצח עם כובע, אבל ללא מוטיבציה והקרבה, או צבא שיש לו

אינו מתקיים התנאי הדרוש הראשון לקריטריון של האיכות. לפי תפיסתי, הגדניע צריך להיות באחריות מוחלטת של הצבא, ובמטרה אחת בלבד. לא חשוב אם הבחור יודע לירות ברובה בשלב זה, אך עליו לדעת מבחינה ביטחונית-צבאית מדוע הוא כאן, ועליו לאהוב את אשר הוא יודע.

הקריטריון השלישי, שלכאורה מקנה למעטים בתנאים שלנו יכולת להכריע את הרבים, זהו הנשק שבסיפור של גדעון מצטייר כך: לא הקשת ולא הרובה, לא הכידון ולא הרומח, אלא נשק שאיש לא שמע עליו בכלל: לפידים בתוך כדים אשר יוצרים מהומה וכו'. בהקבלה לתקופתנו, כאן טמון אולי האתגר הגדול ביותר העומד בפנינו בשטח של האיכות מול הכמות, וזאת מאחר שיש גבול מסוים לכל הקריטריונים האחרים. סיפור דוד וגוליית מלמד רק דבר אחד: בשטח הנשק עולה האיכות בתנאים מסוימים על הכמות. קלע של רועה בעל טווח, אין שווה לו בכל כלי-הנשק הכבדים קצרי הטווח. ויש דוגמאות רבות לכך בהיסטוריה.

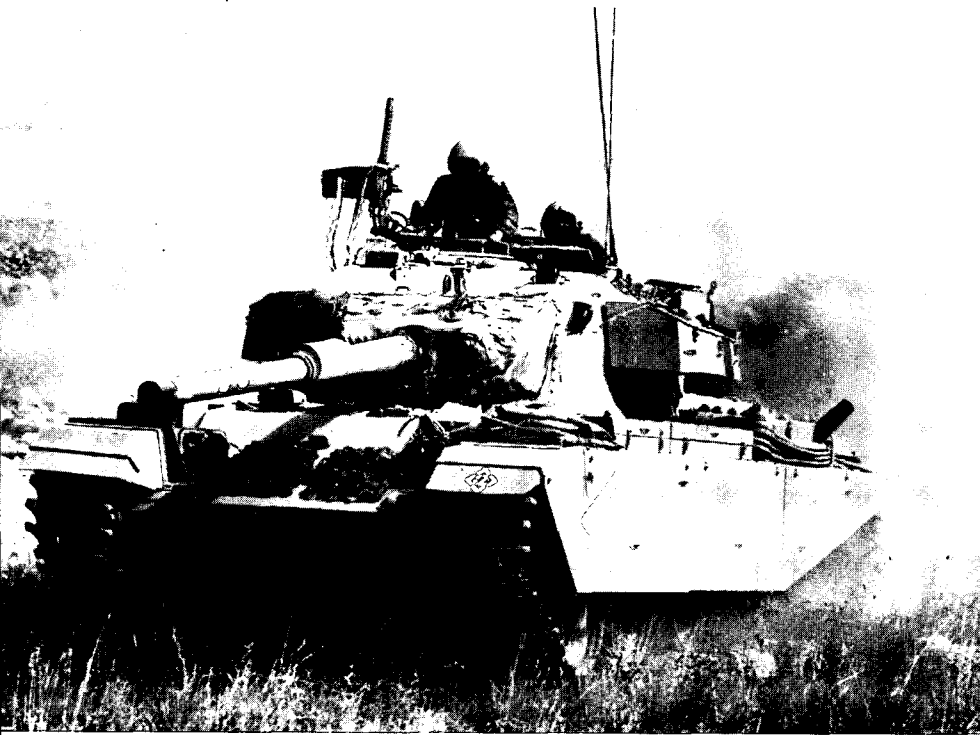


נפוליאון: היחס בין הגורם הרוחני (האיכותי) לגורם החומרי במלחמה הוא אחד לשלושה

מאגר מוחות כנשק אסטרטגי

כרגע עליונותו של האויב היא בכך, שביכולתו לרכוש כמעט את כל הציוד שאחרים מייצרים. אולם עלינו לזכור שבעידן הזה של הלוחמה האלקטרונית אין גבול ליכולת הפיתוח העצמית של הנשק, ולנו יש היתרון הזה שהמוח היהודי מסוגל עדיין לא רק לקנות נשק, אלא גם לפתח נשק. וכאן עדיין עליונותנו עצומה, בתנאי ששוב לא נראה בכך נתון "מן השמים". מרב המוחות המדעיים שלנו אינם נופלים בשום דבר מכל מוח מדעי בעולם. לצורך עניין זה מוכרחים לגייס אותם יום-יום ללא רחמים, איש לפי כושרו. מי שמוכן להאמין שאנחנו מצטיינים בכל דבר מפני שאנחנו העם הנבחר, יאמין. אבל כאשר בוחנים את האיכות מול הכמות, אין לראות את הדבר כאקסיומטי. כל המוחות היהודיים בעולם חייבים להירתם לעניין זה. את המרכיב הזה של המוח יש לרכז ממש כשם שמרכזים נשק. כי בסופו של דבר, המלחמה מבחינת האסטרטגיה היא מלחמה של מוח נגד מוח: המוח שלך נגד המוח של האויב.

אחד מגדולי הוגי הדעות הצבאיים בימינו, לידל-הארט, בהגדירו את המשמעות האמיתית של האסטרטגיה הקרויה "אסטרטגיה של הגישה העקיפה", אמר:



מוטיבציה, אבל אינו מצוחצח: כאילו שהאחד עומד בניגוד לשני. בוודאי שאם מציגים תיזה כזאת, התשובה היא פשוטה וברורה, אבל אפשר גם להציג תיזה אחרת: צבא עם מוטיבציה וממושם גם יחד. מי שנטפל לבעיות כובע, מחטיא לחלוטין את הנושא. מי אמר שמוכרחים לחבוש כובע? לא הצבא התחיל את זה. כבר הקדוש-ברוך-הוא אמר לנו לחבוש כובע. הבעיה של הכובע היא אחרת לגמרי. אי חבישת הכובע מפגינה לצבא ולכולם שהמפקד איננו יכול להשליט את רצונו. הפקודה קובעת שיש לחבוש כובע, ואי חבישתו פירושה שכל אחד יחליט אילו מן הפקודות לבצע ואילו לא לבצע.

הדעה האחרת אומרת: לא היה מקרה במלחמת יום הכיפורים שחייל או מישוהו קיבל פקודה בקרב "תתקוף!" ולא תקף. ופה שוב חל ערבוב של מושג המשמעת עם מושג של הקרבה וכיוצא בזה. שתי האפשרויות

האלה כאנטי-תיזות מסוכנות – הקרבה נגד משמעת – ואין להחליף את המושג הזה. נכון, אילולא ההקרבה לא היינו מגיעים עד הלום, אולם השאלה היא האם אנחנו יכולים להרשות לעצמנו לשלם את מחיר ההקרבה בלבד, ללא משמעת: זהו האדם, הנתון היקר ביותר שיש לנו במרכיב האיכות. ההקרבה תגבר, אבל המחיר יגבר כדי לחפות על העדר המשמעת האמיתית, שהיא התנאי היסודי להשגת עליונות האיכות. ללא הדיווח הנכון, המוח לא יידע מה קרה, הוא לא יידע לתכנן. ואם לא ימלאו את הטפסים, אם לא תהיה משמעת קשר, אם לא יהיו דברים אחרים, הרי הדבר יכול להביא את המפלול הגדולות ביותר של האיכות ללא כל צורך. כי במרכיב הזה של האיכות הכול בידו, ושום דבר איננו צריכים לייבא. דווקא משום שמרכיב זה הוא כל כך חיוני באיכות, ודווקא מפני שלכאורה כל אחד מבין שהדבר הוא פשוט, דווקא כאן הנקודה שעליה אנחנו חייבים לעמול קשות.

שמישהו אומר על מישוהו: "כן, המפקד הזה הוא לא כל כך טהור, אבל הוא חייל מעולה". אינני מאמין בזה בתנאים של איכות מול כמות. בתנאים מסוימים זה אולי מסתדר איכשהו, אך אין דבר כזה חייל טוב שאיננו טהור בתנאים של איכות מול כמות.

במאמר זה נותחו בראשי פרקים מושגים של האיכות מול הכמות במטרה להראות את מה שכל אחד יודע, שהאיכות אינה דבר ערטילאי. אני מאמין אמונה שלמה שיש בידנו כל הנתונים להגביר את האיכות, כך שהיא תעלה מבחינה צבאית על המאסה ועל הכמות של אויבנו. אין לי כל ספק, שאם נגשים זאת, ואנו מגשימים זאת וחייבים להגשים זאת כהלכה, ינחלו אויבנו תבוסה ניצחת במלחמה בעתיד. אולם עלינו לזכור שאיכותו של הצבא לא תיכון, אם לא יחוסנו העם והמדינה, אולם זה נושא בפני עצמו.

לסיכום אדגיש, שנגר עלינו בדור זה, ואולי אין זו גזרה אלא זכות, לחיות בדרך אחרת מכל אומה, עם כל הקשיים. והבררה בפנינו אינה ספרטה או אתונה. הפתרון הוא ירושלים – אותה ירושלים של נחמיה, כאשר הלכה למעשה חצי עשו במלאכה וחצי אחזו בשלח. זו הנוסחה, ולפיה עלינו לנהוג, כאילו המלחמה נמצאת מאיתנו והלאה מחד-גיסא, ולהכין עצמנו למלחמה כאילו אין בעיות אחרות מאידך-גיסא, וזה המרכיב הסופי של האיכות.

הייתי מציע לכל אחד מאיתנו שמדי ערב, בטרם יירדם על יצועו, ישאל את עצמו רק שאלה אחת: מה עשיתי היום בשביל להגביר את האיכות?

מלחמת יום הכיפורים ברמת הגולן
"לא היה מקרה במלחמת יום
הכיפורים שחייל או מישוהו קיבל
פקודה בקרב 'תתקוף' ולא תקף"



ההגנה והצה"ל

יובל למדינת ישראל

21

ו'היה מחנכם טהור

לבסוף ראוי להדגיש שבתוך השטח הזה של המשמעת והמשטר, של המוטיבציה, יש עוד אלמנט אחד, והוא האלמנט של "ו'היה מחנכם טהור". זה היה הצו העליון שנצטוונו מאז, וזה הצו שעלינו להקפיד עליו בכל מחיר. אם תיפגע מערכת האיכות בנקודה זו, כל מערכת האיכות תתמוטט. דומה הדבר לסרטן שמוכרחים לעקור אותו בכל האכזריות, ולא בסמי הרדמה. אני לא מאמין

עתידו המעורר של הטנק

מיכה בר

מעורבות

339

אדר התשנ"ה, פברואר 1995

הטכנולוגיה המודרנית תביא לקיצו של הטנק כמערכת נשק מרכזית. הסומים לכך משולים לקצינים שבין שתי מלחמות העולם, שלא הבינו כי תם עידן הפרשים

נגד טנקים חדשה, שאימה על שרידותו של הטנק – והתפתחויות כאלה היו מראשית מלכותו של הטנק – התלוו לכך הצהרות וטענות על קץ עידן הטנק.

כבר בשחר עידן הטנק, מייד לאחר מלחמת העולם הראשונה, היו שהאמינו כי תותח הנ"ט יחרוץ את גורל הטנק, כפי שהמקלע חרץ את גורל חיל הרגלים במלחמת העולם הראשונה. ב-1934 הזהיר דאף קופר, איש משרד המלחמה הבריטי, כי לא ניתן לדעת איך יתפתחו ההמצאות; הוא קבע כי אפשר שהמצאת כדורים חודרי שריון תתפתח מהר יותר מחיזוק השריון – והטנקים יהפכו פגיעים לאש העתיד, כשם שהקרונות העשויים עץ פגיעים כיום. אולם הטנק שרד מול התותח נ"ט, שהיה מסורבל ופגיע מכדי להיות יעיל, וביסודו של דבר אף שמר על תצורתו הבסיסית מאז שנות ה-20 ועד ימינו.

השנים הבאות הביאו עימן מגוון רחב של אמצעים נגד טנקים: טילים נ"ט מונחים, סוגי תחמושת הפוגעים בחלקו העליון של הטנק, מוקשים נ"ט מתוחכמים, מסוקי תקיפה חמושים בטילים נ"ט ועוד ועוד. ההתפתחויות הטכנולוגיות – הן של הנשק האנטי-טנקי והן של מערכות היכולות לספק תחליפים לטנק – מעמידות פעם נוספת בספק את עתידו של הטנק ומציבות סימן שאלה מעל תפקידו בשדה הקרב העתידי.

ביחס לתפקידו של טנק המערכה בשדה הקרב העתידי יש שלוש השקפות: בקצה האחד הטענה כי ימי

לפני יותר מ-20 שנה קבע דגלאס אורגיל, כי "מאז תום מלחמת העולם השנייה שוב ניצב מלוא האתוס של חיל הפרשים, שנראה כאילו התאושש במידה מפתיעה על-ידי החלפת הסוס בטנק, מול אותה סכנת מוות, שלפניה ניצב ב-1920". בדבריו גזר אורגיל גזירה שווה בין טנק המערכה לבין חיל הפרשים של מלחמת העולם הראשונה וטען כי הטנק התיישן עוד קודם לסיומה של מלחמת העולם השנייה. במלחמת הבזק הישראלית ביוני 1967 ראה אורגיל מסע תהילה אחרון ואנכרוניסטי של הטנק. אולם מאז חזר הטנק ומילא תפקיד מרכזי בזירת הקרבות במלחמת יום הכיפורים (אוקטובר 1973) והופעל גם בזירות אחרות. במלחמת המפרץ (תחילת 1991) היה לטנק תפקיד משני בלבד. למעשה, קרבות השריון העיקריים היחידים מאז מלחמת העולם השנייה התנהלו במזרח התיכון.

הטנק ניצב בקדמת שדה הקרב היבשתי מאז הופעתו הראשונה בחזית המערבית במלחמת העולם הראשונה – בספטמבר 1916. הנשק החדש הביא לשדה הקרב צירוף, אשר אי-אפשר לנצחו: כוח אש, עבירות ומיגוון לצוות. באמצעות תכונותיו אלה הסיט הטנק פעם נוספת את המאזן בין ההגנה להתקפה לטובת האחרונה. הטנק הוכיח עצמו כנשק מכריע במהלך מלחמת הבזק הגרמנית במלחמת העולם השנייה והפך לשליטו הבלתי מעורער של שדה הקרב היבשתי. אולם כל אימת שפותחה מערכת

דוקטורנט בחומוס היחסיים
הבינלאומיים. כתב את הספר
"קווים אדומים באסטרטגיה"
הרחתה הישראלית, 1990.



התהילה של הטנק חלפו, ואפילו שהטנק מיושן כיום לא פחות מכפי שהיה חיל הפרשים, אשר אותו ירש במלחמת העולם הראשונה. לפיכך עתיד הטנק לרדת מעל בימת ההיסטוריה הצבאית.

מנגד ניצב הטיעון, ולפיו עדיין מוקדם להספיד את הטנק. על פי השקפה זו הפיתוחים הטכנולוגיים יאפשרו לטנק להתמודד עם אויביו, ויכולתו לשמור על יתרונותיו תאפשר לו להמשיך למלא את תפקידו המסורתי בשדה הקרב לפחות בשני העשורים הקרובים.

בין שתי גישות אלה ניצבת באופן טבעי התיאוריה השלישית, המציגה גישת ביניים מתונה, ולפיה הטנק ימשיך להתקיים, ויהיה לו תפקיד גם בשדה הקרב העתידי, אולם תפקידו של הטנק ישתנה, כך שלוחמת השריון תהיה כלי משני ומשלים ולא עוד ראש החץ של כוחות היבשה.

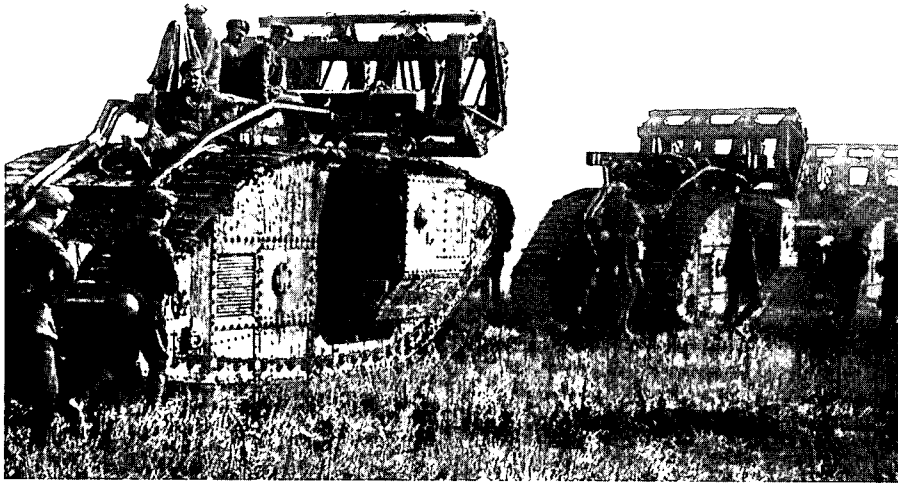
מה היא תקפותן של תיאוריות אלה? מתן תשובה לשאלה זו אינו מלאכה קלה כל עיקר. במלחמת יום הכיפורים הושמדו 85 טנקים בתוך דקות אחדות על-ידי טילים נ"ט מסוג "סאגר" (הדור הראשון) המונחים באמצעות תיל. אולם כמה ימים אחר כך התחולל במדבר סיני קרב השריון הגדול ביותר מאז תום מלחמת העולם השנייה, שהשתתפו בו יותר מ-1,600 טנקים. טילי ה"סאגר" היו אחראים

רק למספר זעום מכלל הטנקים שאבדו לישראל במלחמה זו, אם כי ישומם של אלה הראשונים היה רב.

דומה כי מאז הופיע בזירה עלה בידי הטנק לגבור בהצלחה על מגוון האיומים שבפניהם הוא ניצב בשדה הקרב. הספקות ביחס לעתידו של הטנק שבו ודעכו, כאשר העימותים הבאים (לאחר מלחמת יום הכיפורים) הוכיחו את חשיבותם של הטנקים כמרכיב הכרחי בכוחות הלוחמים. יחד עם זאת, פקפוקים ביחס לתפקידו של הטנק נותרו על סדר היום. מדי פעם חוזרות ונשאלות השאלות: האם יעלה בידי הטנק להתגבר על האיומים השונים שבפניהם יתייצב בשדה הקרב העתידי? האם אמצעי-הנגד, שיצויד בהם הטנק, יאפשרו לו לשמור על תפקידו המסורתי בקרב, קרי למצות את השילוב המיוחד של עוצמת האש והתנועה בראש החץ של קרב המתקפה? ואם לא, מהו התפקיד הנכון בעתיד לטנקים, אשר עתידים לצאת בשנים הבאות מקווי הייצור?

הוויכוח על עתיד הטנק ועל תפקידו הוא חריף ביותר, והמאמרים בנושא זה מבטאים זאת גם בכך שהם מוכתרים בשמות כמו "הטנק מת" או "טנקים לנצח". עוצמת הוויכוח בין שני הצדדים – אלה הגורסים כי

הטנק היה והווה ויהיה מערכת הנשק העיקרית של צבאות היבשה מול ה"חדשנים" המאמינים כי קיצו קרב, ומערכות החימוש המונחה המדויק (חמ"ם) יתפסו את מקומו – מזכירה בחריפותה את הוויכוח בין אנשי חיל הפרשים לבין השריונאים החדשים בשלהי מלחמת העולם הראשונה ואחריה. קצין בריטי, איש משרד המלחמה בלונדון, תיאר את הוויכוח: "...כמה קצינים במשרד



טנקים בריטיים סימו 1 במלחמת המלחמה נראו כמעט כאחוזי דיבוק במרירות התנגדותם לטנקים. בעיקר [בלטו בכך] קציני חיל הפרשים, שלהטו בעוינותם לכלי-הנשק החדש..."

בעקבות מלחמת המפרץ (1991) שב והתלהט פעם נוספת הוויכוח המתמשך על תפקידו העתידי של הטנק. בינתיים ממשיכים טנקים לצאת מפסי הייצור, ודגמים חדשים מצויים על שולחנותיהם של המתכננים. האם ייועדו טנקים אלה למגרשי גרוטאות, או אולי יהוו את עמוד השרדה של כוחות היבשה בעשורים הבאים? גם

מגמות סותרות בזירה הבינלאומית – קיצוץ בכוחות הצבאיים מחד-גיסא ויצירת אזורי עימות חדשים מאידך-גיסא – מעוררות תהיות ביחס לתפקיד הטנק, בין היתר נוכח העלות הגבוהה של טנקים מודרניים.

אִי-וּדְאוֹת

חשיבה על העתיד לצורכי תכנון מעמידה קשיים רבים בפני העוסקים בה. הניסיון לעמוד על טיבו של הבלתי נודע יוצר תחושה של אי-נוחות ורתיעה, הנובעים מאי-הוודאות המרובה הכרוכה בכך. הדבר קשה הרבה יותר



הטנקים. כיום צריכות להתקבל החלטות על פיתוח מערכות נשק, שתיכנסנה לשירות מבצעי בעוד עשור או יותר. זה מחייב חשיבה קונקרטית ומפורטת על דמותו של שדה הקרב שבו יופעלו מערכות אלה בהתחשב במשך החיים המתוכנן שלהן. תחזיות ביחס לפניו של שדה הקרב מתבססות על אופיין של מערכות נשק חדשות, כיווני ההצטיידות של היריב, היבטים פיזיים של שדה הקרב ועוד. גם תחזיות אלה הינן בגדר תיאוריות, הנסמכות על הנחות סבירות, אך נעדרות ודאות ונטולות אפשרות מעשית לבדוק אותן. הסיכון הוא כי מערכות נשק שתרכשנה או תורו לחימה שתיושמנה עלולות להתגלות כבלתי מתאימות לאתגרים שמציב שדה הקרב. אי-הודאות הכרוכה בכך יכולה גם היא להקשות על אימוץ של מערכות נשק חדשניות ומתוחכמות ויקרות, העלויות להכזיב בעת מבחן.

החימוש המונחה המדויק

המלחמה במפרץ (ינואר 1991) הייתה למעשה שדה ניסויים נרחב בתנאי אמת לטכנולוגיות חדשות ולמערכות נשק מתוחכמות, שהיו "המילה האחרונה" בתחומן; אבל אין היא מאפשרת אלא הסקת מסקנות מוגבלות בלבד, ואף בעלות צביון מעורב ביחס לשימוש ולאפקטיביות של מערכות נשק "חכמות". בתחילה נדמה היה כי ביצועיהן של מערכות נשק אלה היו מופלאים. אולם עם חלוף הזמן, וככל שהתרבה המידע הזמין, נוצרה תמונה שונה, ובלשון גוזמה אפשר היה אף לומר כי הדברים היו כמעט בגדר "רוב מהומה על לא מאומה". אף על פי שהטנקים העיראקיים היו (לרוב) מטרות נייחות, נראה כי מספר הטנקים שהושמדו היה נמוך הרבה יותר מאשר נמסר בדיווחים מוקדמים, שהתבררו כאופטימיים יתר על המידה.

גם טילי ה"פטריוט", שעוררו התלהבות כה רבה עם הופעתם בזירה (במהלך המלחמה ובזמן הראשון לאחר סיומה) – עד כדי כך שרבים שכחו כי למעשה נועדו ליירוט מטוסים – הכזיבו בהתמודדותם עם הטילים אשר ירו העיראקים. וגם במקרה זה התברר כי לדיווחים על הצלחתם המרשימה ביירוט טילי ה"סקאד" לא הייתה אחיזה במציאות.

העיתונות פירסמה דברי ביקורת גם על ביצועיהם של מסוקי "אפאציי". על רקע זה חוזרת ועולה הטענה, ולפיה יש הפרזה בתקוות הנתלות בטכנולוגיות החדשניות, ויש הערכת יתר במשקל המיוחס לחימוש המונחה המדויק, שכן הבעיות הטכניות, המאפיינות מערכות נשק אלה, הן כבדות מכדי שניתן יהיה להקל

בשעה שיש לבנות תמונה מסודרת של מצבים עתידיים ולקבל על בסיסה החלטות שיהיו להן השלכות מרחיקות לכת על בניין הצבא וחימושו, מתוך ידיעה כי אפשר שהתיאור התיאורטי של המציאות העתידית יתברר כשגוי. נוסף על מורכבותה של ההתמודדות עם הניסיון לחשיבה על העתיד ישנם גם ההיבטים הטכנולוגיים של הבעיות – וכל אלה מקשים עוד יותר על המשימה הניצבת בפני מקבלי החלטות הצבאיים. על כן הם נרתעים (לעיתים) מהתמודדות עם הבעיה, שכמוה כחשיבה על הבלתי ניתן לחשיבה.

הרתיעה מהחלטה כזו – אשר נכונותה תיבחן רק בעתיד מרוחק – מביאה לא אחת מתכננים צבאיים (כמו מתכננים בתחומים אחרים) להיצמדות למוכר ולהימנעות מאי-הנוחות שבהתמודדות ממשית עם שאלות כמו הסיכונים והסיכויים שטמונים בטכנולוגיות החדשניות, השפעתן על אופיו של שדה הקרב ועוד. במקרים רבים הם יסתפקו בשינויים כמותיים, אשר עימם קל יותר להתמודד, מכיוון שאינם מחייבים מהפכה בדרכי החשיבה. גם הפער הקיים כמעט תמיד בין המדענים והטכנאים המפתחים אמצעי לחימה חדשים לבין אנשי הצבא האמורים להשתמש בהם יכול לגדול: מול הטכנאים, החותרים לחדשנות ולפיתוחים האיכותיים ביותר, עומדים הצרכים הצבאיים, ואלה מדגישים מערכות זולות יחסית, שניתן להצטייד בהן בכמות גדולה והן נוחות לתפעול. במישור אחר קיים (לעיתים) קושי של אנשי הצבא להבין את העקרונות המדעיים, אשר עליהם מושתתות טכנולוגיות חדשניות, שנבחנו רק בשדה הניסויים ובתנאי מעבדה וטרם הוכיחו עצמן בשדה הקרב, ולכן עלולים אנשי הצבא לגלות הסתייגות מוצדקת כלפיהן.

הנטייה הטבעית שלא ליתן אמון בטכנולוגיות כאלה ולהעדיף אמצעים מוכחים – לצד שמרנות, המאפיינת לעיתים קרובות אנשי צבא – יכולה להביא לרתיעה מאימוצן של מערכות אמלי"ח חדשניות. הזהירות היא גישה ראויה, אבל ראוי להימנע מהערכות מוטעות ואף נלעגות כמו זו של הפילדמרשל דאגלס הייג: הוא זה אשר הורה במלחמת העולם הראשונה על השימוש בטנקים בחזית המערבית, אך המשיך לתת אמון בפרשים. ב-1925 כתב: "דעתי היא שערכו של הסוס וסיכויו בעתיד יהיו גדולים כתמיד... אני מצדד בהחלט בהפעלת אווירונים וטנקים, אך אלה גורמים מסייעים בלבד לאדם ולסוס, ובטוחני שככל שיחלוף הזמן, יימצא אותו שימוש לסוס – הסוס המטופח היטב – כשם שתמיד נמצא בעבר". אי-ודאות אינה נלווית רק לטכנולוגיות ולאמצעי הלחימה, שאותם יש לרכוש ולפתח, אלא גם לפניו של שדה הקרב העתידי, לסביבה הפיזית אשר בה יתמודדו

בהן ראש, ועוד רחוק היום, שבו יוכלו להחליף מערכות נשק מסורתיות. כך, לדוגמא, מועלית כנגדן הטענה כי אינן אמינות במידה מספקת. לפי טענה זו קל – יחסית – לשבש את מערכות ההנחיה העדינות של החמ"ם, ולפיכך ניתן יהיה לפתח מייגון אלקטרוני אפקטיבי נגד חימוש מונחה זה.

מזווית שונה לחלוטין מופנית ביקורת גם נגד מחירן הגבוה של מערכות חמ"ם – ובעיקר נוכח הכמות הגדולה של מערכות כאלה, הנדרשות לשם השגת תוצאות אפקטיביות. יש הטוענים כי עקב מחירן הגבוה יהיה צורך להשתמש בהן בצורה חסכנית ולהגביל את השימוש בהן למטרות אויב שנחשבות כבעלות הערך הגבוה ביותר. ודאי שבעיה זו מחריפה כאשר מדובר במדינות שמשאביהן הכלכליים דלים, והן נאלצות לחלק את "עוגת התקציב" הקטנה בין הצרכים הרבים.

ספקות אלה – ובעיות נוספות הכרוכות בחמ"ם (כגון יכולת הרכשת מטרות, דהיינו מתן מודיעין בזמן אמת) ושאינן עומדות לדיון במאמר זה – מביאים משקיפים שונים

למסקנה ולפיה מוקדם לצפות כי כוח האש של מערכות חמ"ם יספיק להביא להכרעתה של מלחמה או אפילו למלא בה תפקיד חשוב בהבאת האויב לנקודת השבירה על-ידי השמדה מסיבית של כוחותיו. לפי השקפה זו, כוחות היבשה המבוססים על יחידות השריון שומרים על התפקיד המרכזי שנודע להם בהכרעתה של מלחמה. אולם יש להיזהר בהסקת מסקנות נחפזות ביחס לייעילותן של מערכות חמ"ם – במיוחד המסקנות אשר מבוססות על תפקידן ועל השימוש שעשו בהן ארצות-הברית ובעלות-בריתה במהלך מלחמת המפרץ – ואין להניח למחלות ילדות ולבעיות טכניות, שלהערכת תיפתרנה בעתיד, להאפיל על האפשרויות הגלומות בהן. במלחמת המפרץ השתמש בחמ"ם הצד התוקף. הוא נהנה מהתנאים אשר ייחדו מלחמה זו, ואשר ספק אם יישנו בנסיבות אחרות ובמקומות אחרים. בין יריבים שעוצמתם ויכולתם הטכנולוגית דומות ניתן להניח שהתרחיש יהיה שונה לגמרי.

בניגוד למה שהתרחש במלחמת המפרץ, מערכות חמ"ם עשויות להקנות יתרון דווקא לצד המגן; הוא יכול

להשתמש בהן בתוך עמדות מוגנות – בעוד שהכוח התוקף נמצא בתנועה, ועל כן חשוף ופגיע יותר לאש כוחותיו של המגן. השימוש האפקטיבי בחמ"ם מותנה לא רק ביכולות טכניות, אלא גם בארגון הכוחות ובתורת לחימה – ובפרט במציאת פתרונות לבעיות של פיקוד, של בקרה, של תקשורת ושל מודיעין. הרכב מאוזן של נשק חמ"ם מנגד (Stand-off Weapons), נשק נ"ט אישי, מסוקי תקיפה ועוד יכול ליצור מרבד אש אפקטיבי,



טי"ל "מפא" מונחה לייזר
מתוצרת התעשייה הצבאית
הישראלית

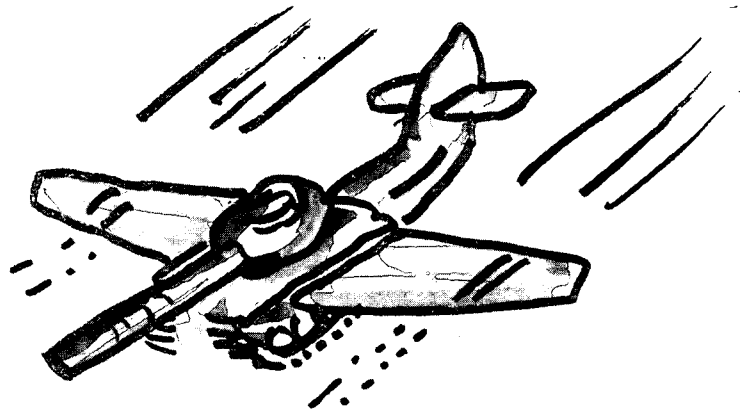


יובל למדינת ישראל
25

שיטיל הגבלות חמורות ואולי אף יסכל כמעט לגמרי כל ניסיון לתנועה בשדה הקרב. יש אם כן לנקוט משנה זהירות, ולא למעט בערכו של החמ"ם מתוך השקפה שמרנית. מערכות נשק אלה עדיין לוקות בבעיות, וקצב התקדמותן (לעיתים הוא איטי יותר מן הציפיות) יכול לגרום לאכזבה מסוימת, אבל נשק זה יוצר מהפכה בלחימה, והוא שיעצב את פניו של שדה הקרב העתידי.

האיום על כושר הניידות

תפוצתם של כלי-נשק נ"ט אישיים – על אף מגבלותיהם העכשוויות של כלי-נשק אלה – היא תופעה, אשר יש להעריך נכונה את השלכותיה הטקטיות והאופרטיביות. אמצעי לחימה עתידניים – כגון Hypervelocity Projectiles ומערכות נוספות בעלות יכולת רבה בתחום חיסולם של טנקים – מסוגלים להביא לתמורה בשדה הקרב על-ידי הטלת אילוצים כבדים על כושר התמרון



השקפה א': קיצו של הטנק

מתקרב

מזווית ראייה אקולוגית ניתן לטעון כי הסביבה נמצאת בתהליך מהיר של תמורה, והטנק אינו מתאים עוד לסביבה המתהווה: הוא גדול מדי, מגושם ופגיע לאויביו הטבעיים שנמנו לעיל. לפי השקפה זו, אין הטנק יכול להסתגל במידה שתאפשר את הישרדותו בסביבה התובענית והמשתנה במהירות של שדה הקרב. הטנקים נוצרו במלחמת העולם הראשונה כדי להשיב לשדה הקרב את התנועה שאבדה עקב הופעתן של מכונית הירייה ושל גדרות התיל. פגיעה חמורה בכושר התנועה של הטנק בשדה הקרב – ובוודאי אובדנו של כושר זה – מסלקים את הרציונאל להמשך קיומו.

במלחמת אפגניסטן, לדוגמה, לא יכלו הסובייטים לנצל את יתרונות הטנק. תנאי הקרקע ההרריים-סלעיים הקשו על ניהול קרב תנועה. גם במקרים אחרים, שבהם השתמשו בטנקים כדי להוביל מתקפות, גילו הסובייטים כי הטנקים לא יכלו לשרוד בשדה הקרב ללא מטרייה ארטילרית ואש חזקה על עמדות האויב.

המאמצים של יצרני הטנק להגדיל את שרידותו ולשמור על מאפייניו המיוחדים (השילוב של מיגון, תנועה ועוצמת אש) עלולים להיות מאמצי שווא. נוכח ריבוי האמצעים החדשים – אשר עצם ייעודם הוא לפגוע ביכולת הטנק, למנוע אותו מלהביא לידי ביטוי את התכונות הללו ולבטל את הממד הדינמי שהוא מעניק לקרב התנועה – נשאלת השאלה, אם לטנק יהיה יתרון ממשי על חמיים מנגד (Stand-off Weapons) או על מסוקי התקיפה.

מאפייני שדה הקרב העתידי פוגעים בדיוק בשלושת מרכיבי השילוב, שמהווה את יתרונו של הטנק: הם מגבילים את כושר התנועה שלו, פוגעים במידת המיגון שהוא מעניק לאנשי צוות, וגם לעוצמת האש שלו יש תחליף. לכן הטנק לא יוכל למלא עוד את תפקידו המסורתי בשדה הקרב, וגם אם לא ייעלם לגמרי, יקטן משקלו בקרב כוחות היבשה, וישתנה התפקיד שהוא ממלא.

הגם שיש להיזהר באנלוגיות היסטוריות, בכל זאת קשה להתעלם מקווי הדמיון שבין הטנק לפרשים. כאשר הופיע הפרש בשדה הקרב, היה לו אפקט של הלם – דומה לזה שהשיג הטנק במלחמת העולם הראשונה. רוכבי הסוסים שימשו ככוח אפקטיבי להסתערות מהירה – ובעיקר לאחר הופעת הפרש המשוריין במאה החמישית לספירה. עידן הפרשים התקרב לקיצו כאשר החייר צויד בכלי-נשק אשר יכלו לפרש – מפני שזה האחרון הפך

של הטנק. נשק הנייט האישי הוא זול יחסית (עלותו בערך אחוז אחד ממחירו של טנק), והוא משיג פגיעה בדיוק של 90% כדי ליצור צוות לשיגור טילים לא נדרשים יותר מלוחם אחד או שניים, ואילו הטנק מאויש על-ידי שלושה-ארבעה אנשי צוות. הטנק יכול להיות מצויד בשריון קרמי מתקדם ובמיגון פנימי, אך גם הטיילים יפותחו ויוכלו לו. אדוארד לוטוואק, שניתח את ביצועי הטנקים לעומת ביצועיהם של הטיילים נייט, גורס כי בעימות בין טנקים לטיילים נייט יגברו האחרונים על הראשונים בהפרש גדול.

מכשולים חדישים נגד טנקים – ובעיקר מגוון מוקשים נייט, הקיימים עתה והנמצאים בתהליכי פיתוח – ימלאו בעתיד תפקיד חשוב יותר בשדה הקרב. חשיבותו הייחודית של המוקש היא בכך שהוא פוגע בדיוק בעקב אכילס של הטנק: מערכת ההינע. פגיעה במערכת זו משביתה את הטנק ומותירה אותו חשוף לאש האויב. כיום אפשר ליצור שדות מוקשים כהרף עין (באמצעות פגזים, רקטות, טילים, מטוסים, מסוקים ואמצעים נוספים לפיזור מוקשים) ולהרבות את מספרם של המכשולים הללו, אשר מקשים עד מאוד על קצב ההתקדמות של כוחות היבשה. נוסף על הגידול הכמותי יש גם התפתחות איכותית – מוקשים מתוחכמים – ומתכנני הטנקים ניצבים בפני בעיה של ממש.

סיכומו של המצב: לא רק כוח האש של הטנק והמיגון שלו נמצאים תחת איום, אלא גם כושר העבירות שלו, דהיינו יכולתו לנוע בשדה הקרב. פעולה משולבת נגד הטנק (אש רב-ממדית בשילוב עם מכשול נייט מגוון) יכולה להטיל אילוצים חמורים על חופש התנועה של הטנק, ולמעשה להקשות עליו ואולי גם למנוע ממנו מיצוי של התכונות אשר הפכו אותו למערכת לחימה יעילה כל כך בעבר.

האם יש לטנק עתיד?

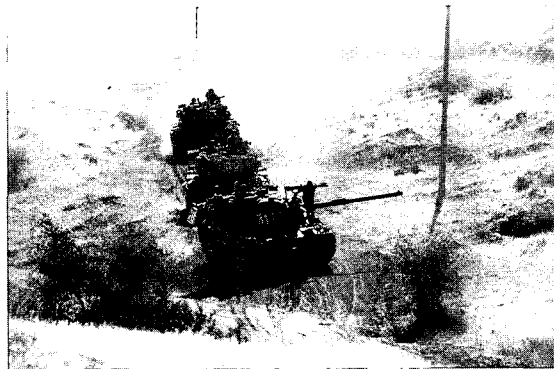
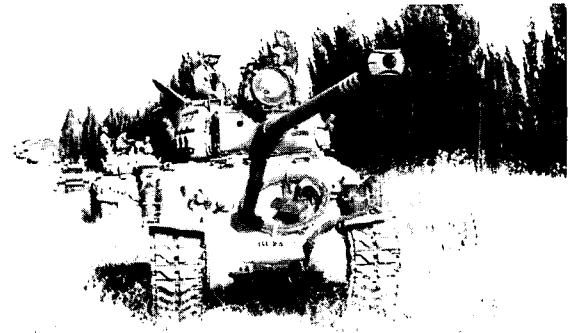
זה הזמן לפרט את שלוש התשובות לשאלה בדבר עתידו של הטנק – נוכח מאפייניו של שדה הקרב העתידי – שתשובות המייצגות שלוש השקפות שונות.

להתמודד עם מערכות הנשק החדשות והמתוחכמות ביותר. חיל השריון ימשיך להיות עמוד השדרה של כוחות היבשה בשל יכולתו לשלב עוצמת אש עם ניידות.

מתכנני הטנק ויצרניו משקיעים מאמצים גדולים ביותר כדי לשמור את הטנק בחיים. בעתיד יצוידו טנקים במיגון בליסטי חכם, בתותחים ובמערכות בקרת אש חדשניות.

אכן, הנתונים התיאורטיים של הטנקים העתידיים מרשימים ביותר, אך האם אכן יעניקו לטנק חיים חדשים? הדבר תלוי גם בדוקטרינה, אשר תקבע כיצד

יופעלו הטנקים בשדה הקרב, ואיך ישולבו בלחימה. בכל מקרה, מבחן של הטכנולוגיות החדשות, אשר בהן יצויד הטנק, יהיה במציאות של שדה הקרב – בעימות בין הטנק לבין אויביו – שכן גם פיתוח אמצעי-הנגד אינו שוקט על השמרים.



מסורבל מאוד – ובעיקר עם הופעת נשק האש במאה ה-13, כאשר נגדו לא היה לפרש מגן. אומנם הפרשים המשיכו למלא תפקיד מרכזי בשדה הקרב עוד שנים רבות לצד החייר והכוחות הארטילריים, אבל משקלם של שני אלה האחרונים גבר, בעוד תפקיד הפרשים הלך והתמעט.

השקפה זו קובעת כי גורל הטנק נחרץ נוכח העובדה שהיעילות שלו הולכת ופוחתת, ובסופו של דבר יחליפו אותו מערכות נשק אחרות. גם אם הטנק יישאר בשדה הקרב עוד שנים מספר, הוא מיושן וייעלם כמו הפרש.

השקפה ג': הטנק "ישאר, אך תפקידו בשדה הקרב ישתנה"

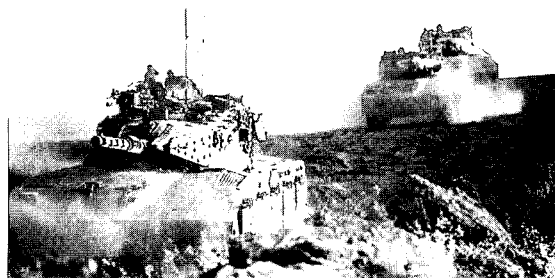
השינויים המתחוללים בסביבת שדה הקרב – בשל הופעתן של מערכות נשק חדשות – אכן יובילו לפיחות במעמדו של הטנק: תפקידו בכוחות היבשה יצטמצם, אך לא יתבטל לחלוטין.

השמדת הכוחות תבוצע בעיקר באמצעים אחרים (ארטילריה, מסוקים, סוגים שונים של "נשק חכם" ועוד) וכחלק מקרב המגננה. הטנק יאבד את מעמדו כראש החץ של כוחות היבשה וכמי שמוביל את קרב ההבקעה. עוצמת האש של הטנק לא תיתן תרומה מכרעת כבעבר, שכן תהיה אפשרות לייצר אש אפקטיבית באמצעים

השקפה ב': שלטון הטנק נמשך

יש מקום לאמונה, שהטנקים המודרניים יקבלו את האמצעים שיאפשרו להם לגבור על אויביהם ולהתקיים בסביבה העוינת. יתרה מכך, יהיו אף מי שיטענו טענה יותר חזקה: כמו בעבר, הטנק יוכל לשלוט בסביבתו.

אלוף (מיל') ישראל טל, המוכר, בין היתר, כ"אבי טנק המרכבה", מבטל כל ספקות ביחס לעתידו של הטנק. הטנק שומר על חשיבותו – קובע טל – בשל היותו פלטפורמה, הפועלת ושורדת בסביבת שדה הקרב. טל משוכנע כי הפיתוחים הנוכחיים והעתידיים של מגוון הטנק, השריון שלו, התותח ומערכות הירי יחוללו מהפכה ביחידת הלחימה המיוחדת הזו. הפרופיל הנמוך והקטן יותר של הטנק יהפוך אותו למטרה קטנה הרבה יותר, וכושר תנועה משופר ועוצמת אש גדולה ומדויקת יותר יאפשרו לטנק



המגזר

יובל למדינת ישראל

27

סבורים כי אכן יש פתרונות כאלה; אולם מוטב לגלות ספקנות, שכן למירוץ הטכנולוגי יש שני צדדים, ופתרונות הם לרוב זמניים: משנמצא פתרון לבעיה אחת, מתברר עד מהרה כי כבר קיימת מערכת נשק אחרת, שיש למצוא לה מענה.

יצרניות הטנקים – ברובן – ממשיכות להיות מחויבות לפיתוחם ולשיפורם. זהו גם אינטרס של יצרני האמל"ח, הניצבים בפני שווקים ההולכים ומצטמצמים. המשך הייצור של מערכות אמל"ח הינו אינטרס כלכלי, פוליטי ואף חברתי (מניעת אבטלה). הכוחות המזוינים עצמם ממשיכים לראות בטנק את עמוד השדרה של כוחות היבשה. קצינים בכירים רבים דוחים את האפשרות, שטנק המערכה עשוי להיעלם משדה הקרב ולפנות את מקומו למערכות נשק אחרות.

אומנם (כפי שצויין) אימוץ של טכנולוגיות חדשות, שלעיתים יעילותן ואמינותן לא הוכחו, כרוך בסיכונים, ויש בו מידה של הימור – ועל כן קיימת נטייה להירתע מהן. אך האם אין ההיצמדות לקיים – לישן ולמוכר – הימור אף היא? תוספות כמותיות אינן יוצרות מהפכה, והמענה שהן נותנות הוא לכל היותר חלקי. בין השמרנות לבין החדשנות – איזו מייצגת את הסיכון הגדול יותר? שינוי הוא תהליך איטי; ארגונים גדולים לומדים ומסתגלים לשינויים באיטיות רבה. תפניות דרמטיות מתרחשות (על פי רוב) רק לאחר משבר או טראומה, היוצרים הלם קוגניטיבי ומבהירים כי השינוי הכרחי, אולם זה קורה באיחור, אולי מאוחר מדי. דבקות בתפיסות ובמושגים ישנים היא מסוכנת, אם כי לעיתים טמונה סכנה לא קטנה בבחירות חדשות.

גם האסטרטג האמריקני הנודע אנדרו מרשל הזהיר את הצבא האמריקני – ולא רק אותו – מעודף ביטחון, העלול לגרום להזנחה ולהתיישנות. הוא מצביע על המהפכה שמחוללת הטכנולוגיה וחווה, בין היתר, כי הצבאות הגדולים הקיימים כיום יפנו את מקומם בעתיד לצבאות קטנים ומקצועיים, שיתבססו על כוח אש רב, המונחת ממרחקים גדולים. דרך הלחימה של ארצות-הברית במלחמת המפרץ לקתה, להשקפתו, בכך שהנשק החדש לא נוצל כהלכה, משום שנעשה בו שימוש מסורתי. נראה איפוא כי חייו של הטנק – כמערכת הנשק המרכזית בשדה הקרב היבשתי – מתקרבים לקיצם. אפשר שאינו מת עדיין, כפי שהצהיר לואי לבואה במאמרו "האם הטנק מת?" – אך גם אם לא ייכחד לחלוטין משדה הקרב, עתידו אינו מזהיר כפי שהיה עברו.

ובכל זאת...

אבל צבאות מסתגלים באיטיות מרובה לשינויים. כיוון

אחרים. הטנק ישתף במערכה בעיקר בשלב שלאחר השמדת הכוחות. ייתכן כי זהו אחד הלקחים שניתן ללמוד ממלחמת המפרץ למרות מאפייניה המיוחדים. לאחר כתישת הכוחות העיראקיים מהאוויר והפעולה המוצלחת של מסוקי הקרב משימת הטנקים הייתה בעיקר לאסוף את אלפי השבויים.

בבריטניה כבר משלבים מסוקי קרב בתוך הקורפוס המשוריין ובדיוויזיה המשוריינת, וסביר להניח כי התפתחות זו לא תישאר בצבא הבריטי לבדו. הגנרל גריסט טוען כי ללא שילוב כזה תאבד עוצבת השריון את תכליתיותה. קל להפיק מסקנות מוטעות ממלחמת המפרץ, אך דומה כי השימוש המסיבי בהפצצות אוויר ובנשק "יחכם" והפעלה מסיבית של מסוקים יהיו בין המאפיינים הבולטים של שדה הקרב העתידי.

תפקיד הטנק יהיה אם כן לממש את ההישגים שהושגו באמצעות כוח האש. כלומר: לאחר השמדת כוחות האויב – ורק אחרי כן – ייערך קרב תנועה, והטנקים ייכנסו לשטח האויב כדי להפגין את ההישגים באמצעות לכידת שטחי אויב. מבחינה צבאית יש רק חשיבות מעטה, אם בכלל, לתפיסת שטחים מידי האויב, והדבר יידרש בעיקר משיקולים מדיניים ופוליטיים-פנימיים. אבל סביר להניח כי האחיזה בתוך שטח האויב, כדי להמחיש את ההישג הצבאי, תיתוסף להשמדת כוחותיו של האויב (על-ידי כוח האש) שאינה נתפסת כהכרעה מלאה.

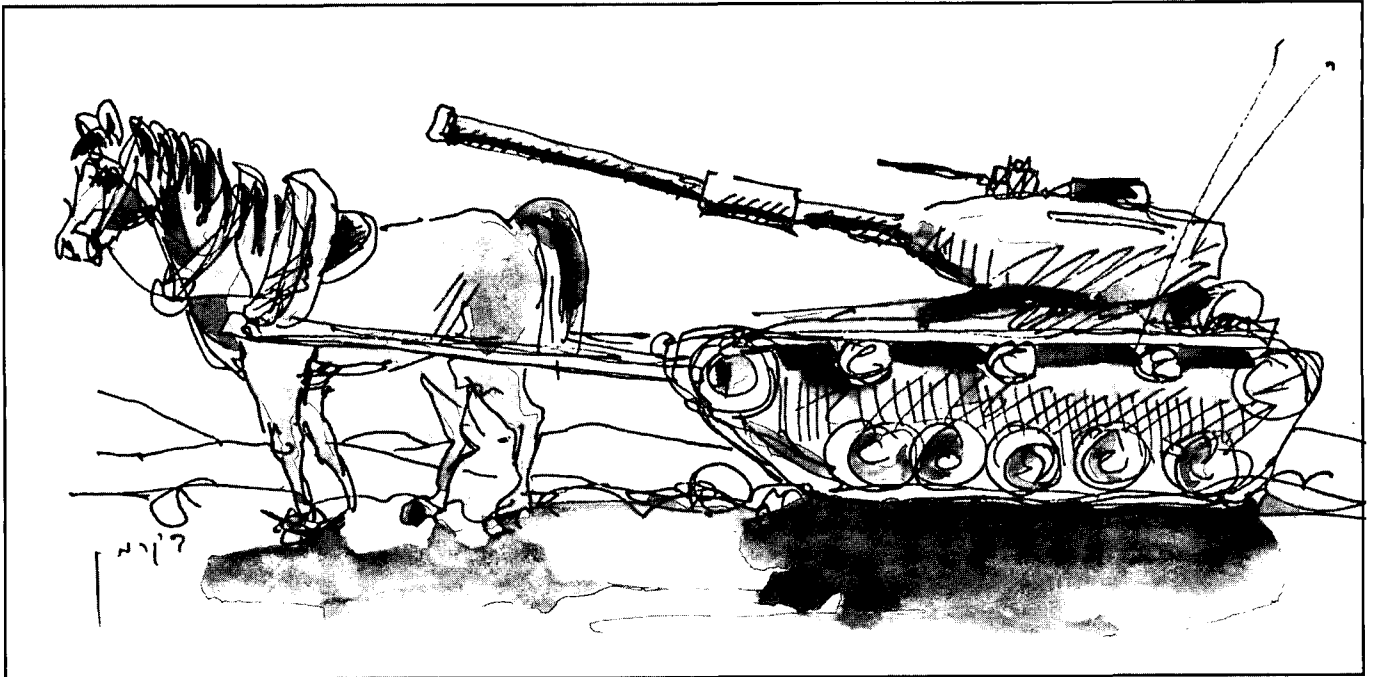
איזו השקפה לבחור?

ההיסטוריה מספקת שפע דוגמאות לתחזיות שהופרכו תוך שהמציאות טופחת על פניהם של בעליהן. לפיכך ניסיון לעמוד על תפקידו של הטנק בשדה הקרב העתידי מחייב זהירות רבה. יש טוענים, כמו סטפאן בידל, כי כיום אין הטכנולוגיה נוטה במובהק לצד ההגנה או ההתקפה כבעבר. אופן השימוש באמצעים הטכנולוגיים הוא המשפיע על האופי ההגנתי או ההתקפי. הטכנולוגיה, אם כן, מקנה מרחב פעולה לדוקטרינה הצבאית.

קשה מאוד להעריך נכונה את ההתפתחויות הטכנולוגיות של הטנק מחד-גיסא ושל אויביו מאידך-גיסא. הפתעות או פריצות דרך טכנולוגיות הן תמיד בגדר אפשרות. אולם אני מאמין כי המאזן שבין הגנה להתקפה מוטה פעם נוספת לטובת ההגנה, שתתבסס על עוצמת האש. כל אחת מתכונותיו המיוחדות של הטנק מאוימת; תנועת המטוטלת בין עוצמת האש לבין התנועה וכושר התמרון מעמידה בעיות קשות למפתחי הטנקים, כפי שהראה קליפורד בראדלי במאמרו על מחזוריות זו. נשאלת השאלה, האם מתכנני הטנקים מציעים תשובות הולמות למגוון הרחב של אמצעי לחימה נגד טנקים. רבים

הלחימה הראויה היחידה – תוך גינוי קרב המגננה – הובילה לשבר הגדול במלחמת החפירות במלחמת העולם הראשונה. בהעדר מלחמה, שתעמיד למבחן את הטנק ואת מערכות הנשק החדשות, קל להיצמד לתפיסות מבוססות. קל גם להפיק לקחים מוטעים ממלחמות, כפי שייתכן שקרה במלחמת המפרץ האחרונה.

שכך, סביר שבעשור או שניים הבאים ימשיך הטנק (קרוב לוודאי) למלא תפקיד מרכזי בכוחות היבשה. עם זאת, ימי גדולתו חלפו זה מכבר. מלחמות העתיד יותירו רק שריד דל מהזוהר ומההרואיות של מלחמות העבר. הטנק אולי ישרוד עוד זמן מה, אך לא כך "רוח הפרשים", אשר אופיה של הטכנולוגיה המודרנית אינו מותיר לה מקום.



הנשק החדש (החמ"ם לסוגיו, נשק נ"ט, המוקשים ואמצעי המכשול) צפוי, בדומה למכונת הירייה ולגדרות התיל במלחמת העולם הראשונה, לשנות את פניו של שדה הקרב ולפגוע קשות בכושר פעולת הטנק, ובכך לשוב ולשנות את המאזן בין הגנה לבין התקפה. אומנם מאפייני הטכנולוגיה המודרנית – קצב הפיתוח המהיר של טכנולוגיות חדשות ומחזורי החיים הקצרים (יחסית לעבר) של פיתוחים טכנולוגיים – מקשים על הסקת מסקנות חד-משמעיות, אבל סימנים רבים מצביעים על כך שטנק המערכה, כפי שהוא מוכר כיום, צפוי להיעלם משדה הקרב, ואת מקומו יתפסו מערכות נשק אחרות. בתקופה שבה תקציבי הביטחון הולכים ומצטמצמים, מוטל על המתכננים הצבאיים לקבל הכרעות קשות ביותר – אך בלתי נמנעות – בדבר אופן הקצאת המשאבים המידלדלים לתוכניות פיתוח והצטיידות. עליהם להבין את הסכנה: המשך טיפוחן של עוצבות שריון בפתח עידן שבו לא יהיה להן עוד מקום יבוא על חשבון פיתוחן של מערכות נשק חדשניות והצטיידות בהן – ויקריב את העתיד למען ההווה.

בדרך כלל חולף זמן – לעיתים זמן ארוך מאוד – עד שמתברר שמערכת נשק מסוימת הפכה למיושנת. ללא מלחמה, שאוכפת את לקחיה על הצבאות, ממשיכות להתקיים המערכות הישנות והמוכרות. הממסדים הצבאיים עדיין לא היו עדים למלחמה שתוכיח כי עידן הטנק בא לקיצו. אבל גם מלחמה כזו לא תבטיח הפקת לקחים נכונה: לא זו בלבד שקשה להפיק לקחים, אלא שיש מקרים לא מעטים, שאין מפיקים לקחים כל עיקר.

צבאות אירופה לא מיהרו ללמוד את לקחי המלחמות (של סוף המאה ה-19 ושל ראשית המאה ה-20), שבהן הוכח כי מכונת הירייה נותנת יתרון לכוח האש ומשנה את המאזן בין ההגנה להתקפה לטובת זו הראשונה. לא נלמדו לקחי מלחמת האזרחים האמריקנית, וגם לא אלה של מלחמת רוסיה-טורקיה בשנים 1877-1878 או של מלחמת רוסיה-יפן ב-1905.

מלחמות אלה התנהלו בפריפריה ולא זכו להשפיע על תפיסותיהם של הצבאות, שדבקו במקסם ההתקפה. היאחזותם ברעיון העיוועים, ולפיו ההתקפה היא צורת



מערכות

יובל למדינת ישראל

29

ההכנות למלחמה

תא"ל אמציה חן (פצוי)

העדרבות

(הרהורים וערעורים)

6

אדר התשמ"ה, מארס 1985

הכותב מייחס את הכשלים החוזרים ונשנים של צה"ל מאז מלחמת ששת הימים לבעיות מבניות של מערכת האימונים ולהשפעת העיסוק בביטחון שוטף על מערכת זו

העיקרון של "איכות מול כמות", החיוני לקיומנו. למרות הניסיון הרב שנצבר במלחמות וערכו לצורכי הכשירות המבצעית אין בנמצא הגדרה מחייבת וברורה למהותו של לקח מלחמה. בהעדרה מתבצע תהליך ההפקה שלא על פי שיטה ונוהל מסודרים. ליקויים אלו הינם היסוד לתופעת הישנותם התמידית של ליקויי מלחמה.

הפקת לקחים מקצועית וסדורה נדרשת בכל מערכת ארגונית, ובוודאי במערכת צבאית – משום המורכבות, הערפול והמעורבות האישית המתקיימת באתרי ההפקה. האתגר לאחר מלחמה הוא במיצוי מרב הניסיון שנצבר. משמע, איתור כלל נקודות התורפה, וביצוע פעולות מתאימות לסילוקן ולמניעת הישנותן במלחמה הבאה. וכן – לחזק ולשפר את הקיים על בסיס מבחנו במלחמה שהסתיימה – נוכח האתגר בשדה הקרב העתידי. השכל הישר מכתוב שקודם לקביעתם כלקחים ליישום, עלינו לבחון את מידת עמידותם במלחמה הבאה (אמל"ח שייכנס והערכת תו"ל אויב על פי לקחיו) – שמא הכנותינו יהיו בתואם וכמענה למלחמה שהסתיימה! קיומו של תהליך הפקת לקחים מבטיח ומנציח את ההבדל בין הימור סתמי ללקיחת סיכון מחושב, שהוא מקובל וקבוע בעשייה הצבאית. גם אם נעמוד בפני מציאות, המנציחה פער בין הרצוי (איתור לקח החיוני להטמעה) למצוי של "אין יכולת הפקה", תהיה נקודת התורפה בגדר נכס אפילו מהיותה שלילית, בתנאי שמשקלה כנתון בקבלת ההחלטות. קיום מערכות-משנה רבות ושונות זו מזו, המשתלבות במערכת הכוח, הזמן, ההתניה התקציבית להפקה, מביא לכך שכל לקח טכני חילי נוגע וקשור בצורה מסוימת למערכות המשנה האחרות.

אופן פעולת כוחותינו במלחמה מושפע יותר מכול מהכנת הכוח ומתפקודו באימונים ומדרך מיצוי הניסיון שנצבר במלחמות. בבחינה עניינית של המלחמות בולטת התופעה של הישנות הליקויים – ודווקא בתחומים העיקריים והמהותיים – בכל המלחמות: מלחמת ששת הימים, מלחמת יום הכיפורים ומבצע שלום הגליל. – חולשת מערכת הפיקוד והשליטה. – תפעול האוגדה ה"קבועה" כ"משימתית". – שילוב מוגבל בינורועי ובינחילי.

באלו העדות, כי תהליך הפקת הלקחים אצלנו שגוי, בלשון המעטה, והכרחי לשנותו, כלומר לראות בתופעה זו עצמה לקח עקרוני, החיוני להפקה – ובהקדם. המאמר יטען, כי נקודות התורפה נמצאות בהכנות למלחמה. מטרתו למקד את תשומת הלב להעדר שיטה אפקטיבית למצות את הניסיון במלחמות ולחולשת תפיסת האימונים. המאמר יציע תהליך אחר ושיטה, שיאפשרו הכנות תואמות לצרכינו.

לקחי מלחמה

"לקח – מוסר השכל – מסקנה הנלמדת מתוך ניסיון" (אבן שושן). לקח מלחמה משמעו – מסקנה ליישום, לשינוי, או לחיזוקה של נורמה קיימת (טכנית-ארגונית-תורתית), על סמך מבחנה בקרבות/במלחמה (ובמבחן תואם אחר) ומיקודה – בתו"ל, במבנה, בארגון, במו"פ, בהצטיידות, בהכשרת הבסיס לפרט, ובהקניית המיומנות והכשירות המבצעית ליחידות באמצעות אימונים. תהליך הפקת הלקחים מתקיים אצלנו מפרוץ מעשי האיבה בדצמבר 1947 (ראה "יומן מלחמה", בן-גוריון, כרך א'), "לנצל הניסיון לחיזוק כוח העמידה", במימוש



מפקד באל"ש,
מח"ט שריון,
מפקד ט"רת "שקד"

שייחשפו במלוא חומרתן, כנראה, רק במלחמה הבאה. במפגשים האלה ניתן, לכל היותר, לאתר סטיות תקן, אך לא ניתן לאמתן ולבדוק את האינטראקציה ביניהן לבין מערכות פעולה אחרות. ודאי שהתחקיר יהיה טוב יותר אם ייעשה בשטח, בהשתתפות המבצעים.

אבן הנגף השנייה – העיקרית והקובעת – ההחלטה מושתתת על הסטייה/אירוע בלבד; ולפיכך מבטיחה רק מענה חלקי, שערכו המעשי שואף לאפס. רק כאשר מאתרים את הסיבה לסטייה, ניתן למקד עליה את הפעולות לסיכול הסטייה בעתיד.

אבן נגף שלישית הינה התעלמותנו מהניסיון המבצעי



של הגויים. דווקא הם, המנוסים יותר, יונקים כל טיפת מידע אפשרית ממערכות ישראל כדי להפיק לקחים לצבאותיהם. לנו כדאי לאמץ גישה מקצועית זו. המסקנה היא, שצריכים מסגרת וצוותים מקצועיים וקבועים, שיפעלו בתהליך סדור, מדורג ושלם, להפקת הלקחים. זאת כדי להפסיק את רצף הליקויים, החוזרים ממלחמה שנגמרה ומופיעים ביתר-שאת בבה אחריה.

מדיניות אימונים נכונה –

צעד כלכלי ממדרגה ראשונה

האוגדה היא הדרג הראשון – והיחיד – המאורגן והמסוגל להפעיל שלמות טקטית אורגנית על כל מרכיביה. היא הדרג הראשון שבו קיימים מערכי סיוע ומנהלה, המאפשרים לדרג הלוחם כושר פעולה ואורך נשימה אלמנטריים (לצורכי פעולה טקטית עצמאית/אוטונומית). גורמי הסיוע הקרבי והמנהלתי האוגדתיים תפורים

למשל, התחזוקה המרחבית, אמצעי הובלה, ושיטת השליטה בצירים הנם "לוגיסטיים במוצאם", אך נגיעתם למבצעים וליחידות הכוח השונות רבה וככזו מושפעת ומכוונת על ידם. כלומר, זכות קיומם של לקחי התחזוקה (ברובם) במערכות-המשנה ובמערכת הכוח המבצעית בשלמותה, משמע עשיית ההפקה מותחלתה ועד סופה בחתך של מערכת-משנה ורק בה, מטעה, בזבזנית ובלתי רצויה.

לקחים סלקטיביים – מפגע

מערכות מורכבות ומסובכות אינן סובלות מענה חלקי לבעיותיהן. בגישה הסלקטיבית, הרווחת כיום, טמונת כל הסכנות והרעות, הפוגעות במערכת. סלקטיביות זו משמעה התייחסות לחלק ממערכות המשנה בלבד, או מענה חלקי (טכני ולא טקטי). הסלקטיביות הגיעה לשיאה בתחושה, כי אין מה ללמוד מש"י.

תורת קרב אמינה אינה עמידה אם איננו יודעים לממשה. משמע, לקח הנקבע ליישום לאחר מלחמה, שאין בהמשכו תוכנית מעשית להקניית יכולת, רצוי להימנע מיישומו נוכח ההשקעה הרבה באמצעים ובציפיות. מוקדי הליקויים ניתנים לאיתור רק אם נבחן את מלוא הגורמים בסוגיה – אלה שנחשפו בקרב, כמו אלה הפחות גלויים – ונאתר את סיבותיהם. בקביעת הסיבות ניתן להצביע מה ראוי, אפשרי ורצוי לקבוע כלקח, וכיצד ליישמו בהפקה.

רציפות ההפקה

אי אפשר להפיק לקחי מלחמה בלי רציפות בהפקתם. אצלנו הדבר חיוני עוד יותר לנוכח אילוצי הזמן ונגיעתם להכנותינו למלחמה ולנוכח יכולתנו המוגבלת להשקיע משאבים כלכליים (יכולת המשנתה בהתאם ליציבות המשק). לכן ההפקה אינה מסתיימת בכנסי הלקחים ובהחלטות. באלה רק קצה העשייה, הנמשכת במעקב, בהתאמת הלקח למעשה – עד למבחנו בקרב. רק המלחמה מציינת את סיום הפקת הלקח – אם הוא עבר את מבחן האש בהצלחה; וקריסתו מסמנת את תחילת הפקתו מחדש.

כל שנאמר עד כה עומד בסתירה לשיטה המקובלת להפקת לקחי מלחמה אצלנו, שאבן הנגף הראשונה בה היא כנסי המפקדים. בכנסים משמיעים מיטב מפקדי השדה חוות דעת סובייקטיבית מאוד, המתבססת על חוויית קרב אישית. מה גם שהדוברים מתמקדים, כראות עיניהם, במה שנראה בעיניהם ולא בכל תחומי שליטתם. בכך תורמים הדוברים להעלמת נקודות תורפה אחרות,

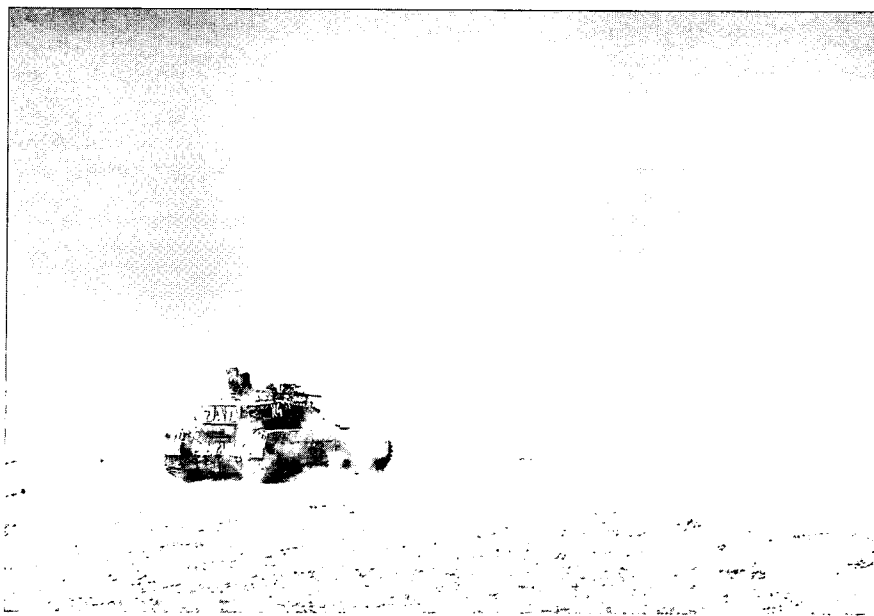


יובל למדינת ישראל

31

לפי ממדי האוגדה ותפקודה – ורק לייעוד הזה. בהיותה הדרג הראשון המסוגל לקלוט ולהחזיק לאורך זמן אלמנטים חיליים בסדר גודל חטיבתי, האוגדה היא גם "דרג הבסיס/המוצא" לארגון צוותי קרב רב-חיליים, ובהכרח גם ל"קרב המשולב", ועליה בנויים ארגון השילוב ונהליו.

האוגדה היא הדרג, אשר מידת קרבתו להתנגשות הטקטית הפיזית מאפשרת תכנון וניהול ישירים יעילים וריאליים של סיוע האוויר הצמוד. לכן היא גם "דרג



הבסיס" לשת"פ אוויר-קרקע (התקפי).

היכולת ללחום בלילה – כלומר, ללחום ברציפות יומם ולילה כמאמץ מבצעי – היא יכולת אוגדתית. יכולת זו היא פונקציה של אורך הנשימה המבצעי, הוזה ליכולת לפעול טקטית, עצמאית, לאורך זמן. הגדוד, ואף החטיבה, בהיקפם, בהרכבם ובעיקר במגעם עם הלחימה הפיזית, יכולים להתמקד בלעדית במשימה הטקטית, וטווח תכנונם הוא צעד טקטי אחד: חטיבה יכולה ליצור הצלחה, אך בדרך כלל לא תוכל להמשיך – בעצמה ועל בסיס תכנונה שלה – לנצלה. לאוגדה טווח תכנון ולחימה ארוך בהרבה, מהיותה מורכבת משלושה גופי-משנה לוחמים ועוד גופי סיוע קרבי ומנהלה. לכן יכולת כוחות השדה לנהל מבצעים בלילה כהמשך למבצעי היום וברצף אחד עימם עומדת על האוגדה.

לעומת הגורמים הנוכחים, אי הימצאות אמל"ח ייעודי ללוחמת לילה משנית: יכולת זו היא, כאמור, קודם כול ארגונית ותכנונית (בהנחה שהתו"ל קיים ונכון).

אימונים יעילים ומציאותיים של הגדוד ושל החטיבה אפשריים רק בהכוונת האוגדה ובתיאומה עם מרכיבים אחרים ובשיתוף קבוע של משאבים אוגדתיים. האימונים היחידתיים, ה"מבצעיים" "טקטיים", של מערכי הסיוע הקרבי והמנהלה – אם אינם מוכתבים ישירות על-ידי מפקדת האוגדה ומתייחסים ישירות לחטיבות המסתייעות – הם אימונים בלתי מציאותיים, המתנהלים למעשה "על ריק".

אימונים יעילים או לפחות משמעותיים לכל הדרגים אפשריים רק בהיותם מבוצעים במסגרת אוגדתית ונתונים להשפעה, למעורבות ולניהול אוגדתיים הדוקים וקבועים:

א) כלכלית, אין כל טעם ליצור ולקיים מסגרת אוגדתית – ומה גם, "קבועה" שהיא גדולה (גדולה, זאת אומרת יקרה בהרבה מן ה"משימתית") – ויתרה מכך, אין טעם לארגן את כוחות השדה על בסיס האוגדה כ"עוצבת היסוד" – בלא להבטיח כי המסגרת תוכל להצדיק את ההשקעות בה (שהן קבועות ונמשכות, לא חד-פעמיות) לפחות במידת המזער ההכרחית.

ב) אין גם כל טעם כלכלי בהשקעות באימוני לילה, כאשר הניסיון והלקחים מורים באופן ברור ביותר, כי התנאי המוקדם למבצעי לילה הוא כושר פעולה של המסגרת האוגדתית, וכושר זה איננו מובטח מראש. כך גם בנושאי אימון אחרים.

ג) כיום תפיסת האימונים וכן ההשקעה באימונים – וכמובן הערכת תפוקת האימונים (ה"יעילות") מול מחירה (ה"עלות") – אינן מושתתות על גישה בסיסית או על "מדיניות" כוללת ומוגדרת כלשהי.

ד) כתוצאה מכך אי אפשר להעריך, כלכלית, את מאמץ האימונים לעומת מאמצים אחרים (כמו רכש, הקמת מסגרות חדשות, מו"פ, איש וכו'), וגם לא ניתן לקבוע עדיפויות מנומקות לביצוע ההשקעות באימונים, לפי הנסיבות.

ה) ההחלטות כיום בתחום האימונים נקבעות, בעיקרון, על פי היענות לצורך (המובן מאליו) לאמן את הסד"כ מול הדרישה הקבועה "לחסוך ככל הניתן" במשאבים הכלכליים לכל סוגיהם.

ו) עקב כך ובהשלמה טבעית ל"מנטליות כלכלית" זו אין כל ניסיון – ואפילו לא עולה על הדעת לנסות – להעריך ולמדוד את ההשקעה באימונים מול התוצאות. ה"מדיניות" הנוכחית, שיש בה הרבה יותר אינרציה והיענות ללחצים מקריים רגועים מאשר מאמץ לחשיבה כלכלית, ממשיכה להתגלגל ולהתיישם, כאילו המלחמות לא היו.

אם נבחן את מבצע "שלום הגליל" מנקודת ראות

זו – ובקבלנו את התוצאות ואת המהלכים, לעניינינו המוגבל הזה כנתונים – נוכל לסווג כמבוזבזות לחלוטין או במידה מסוימת (לפי העניין) את ההשקעות האלה:

* כמעט כל ההשקעות באימוני הלילה היחידתיים, וממילא גם מרב ההשקעות באימוני הלילה הטכניים. להזכיר, כשליש מכלל האימונים היחידתיים (שבהם מרבית ההוצאות על תפעול רק"ם ותחמושת), נערכים בלילה.

* רוב ההשקעות בתרגילים ובאימונים האוגדתיים.

* עיקר ההשקעות במפקדות היעיקריות, הי"קדמיות באוגדות – כולל תרגילי המפקדות והחלק המתאים ממערך הקשר האוגדתי (בתוספת גורמי הקשר שמולו בדרגים הממונים).

* רוב ההשקעה במערך שת"פ קרקע-אוויר – לפחות בדרג האוגדה – ובתרגילי השת"פ.

* רוב ההשקעות ביחמ"ן (יחידת המודיעין) האוגדתית.

במילים אחרות, בקבלנו כנתונים את התוצאות ואת אורח ניהול הקרבות והמערכות, כפי שהם:

- 1) צה"ל יכול היה לבצע את מלחמת "שלום הגליל" – כפי שבוצעה – ללא ההשקעות הנ"ל ובסד"כ כולל (יבשה וגם הקצאת גיחות וכו') מצומצם בהרבה; או
- 2) בהפעילו את הסד"כ הכולל שהפעיל, בהרכב ובארגון הנתונים – היה על צה"ל להשיג "תפוקה" או "רמת יעילות" גבוהות בהרבה משהשיג. זאת אומרת: להשיג, באותו זמן נתון, הישגים הרבה יותר גדולים ובמחיר מצומצם בהרבה; או להשיג את ההישגים שהשיג בזמן קצר בהרבה ובמחיר מצומצם בהרבה. רוב לקחי "שלום הגליל" (בתחום כוחות השדה ולחימתם) – ובמיוחד החיוניים שבהם – אינם חדשים, אלא חוזרים על עצמם, כמעט ללא שינוי, מאז מלחמת יום הכיפורים ואפילו קודם לכן. הדברים הללו חלים גם על ההיבט הכלכלי.

המקור הראשי לכשלי הכוחות והלחימה ב"שלום הגליל" הוא בדרך הכנת כוחות השדה למלחמה; משמע, בעיקר, אימוניהם. מכאן: כשלי תפיסת האימונים הנוכחית, המסורתית, הופכים ל"בזבוז" לא רק את ההשקעות הישירות בכל האימונים היחידתיים מדרג הגדוד ומעלה ועל כל סוגיהם והיבטיהם, אלא, כתוצאה הכרחית מליקוייהם ומחסרונותיהם, גם השקעות רבות וכבדות אחרות, בתחומי בניין הכוח וארגונו בכלל: מפקדות ופיקוד ושליטה, ציוות לקרב וקרב משולב, מערכי שת"פ וכו'.

מנקודת הראות הכלכלית לכשעצמה, כל עוצמה

"מבצעית" נתונה היא תוצאה של מכפלת המרכיבים ההכרחיים הראשיים:

האמצעים – סוגים, תכונות טכנו-טקטיות, כמות וכו' (כולל כ"א, כ"אמצעי").

הארגון הנתון – ארגון מערך האמצעים הנתון והדרגים, אשר כל אחד מהם מחולק ליחידות האופייניות ובעלות ייעודים מבצעיים – טכנו-טקטיים אופייניים.

תורות ההפעלה – של האמצעים באמצעות הארגון הנתון לקראת משימותיהם הייעודיות, כפי שהוגדרו בארגון הנתון.



ההכשרה – של כל פונקציונר במערכת הנתונה, לתפקודיו המקצועיים הייעודיים, כפי שהוגדרו בארגון הנתון.

האימון – מאמץ הכנת המסגרות היחידתיות, בכל הדרגים, ללחימה, לשם השגת משימותיהן הייעודיות, במציאות שדה הקרב הצפוי, תוך מיצוי מיטבי של הפוטנציאל המבצעי (הכשירות, הביצועים), הטמון במכלול האמצעים הנתון, כשהוא מאורגן בארגון הנתון. לצורכי האימונים, גם (אולי, בעיקר) כפעילות כלכלית. השואפת ל"רווחיות", ארבעת הגורמים הראשונים הם בגדר נתונים כמותיים, וחשוב יותר, הם גם נכונים (זאת אומרת, "יעילים", לפחות בעיקרם).

מדובר בשלמות תפקודית, היוצאת מ"מכפלה" ולא מ"סכום" – כי כאשר ערך אחד הגורמים שווה "אפס", השלמות (תוצאת המכפלה) מתאפסת לחלוטין.

כאשר גורם האימון שואף לאפס בדרג האימון

חוסרים בארגון, בהכשרת כוח האדם ו/ או באימונו של הסד"כ בהיקפו הקיים. נחוץ לבדוק, בכל מקרה, שהעוצמה הטקטית שיושמה בפועל לא הייתה מספקת, האם הסיבה היא העדר סד"כ מספיק, או שמא היו כשלים בהפעלת הסד"כ שהיה.

האמור לעיל לובש כניסיונותינו חיוניות ודחיפות מיוחדות, משום ההחלטה המוצהרת של הממשלה להפסיק, או לצמצם דרסטית, את ההתעצמות המספרית ולבסס את התעצמות הכוח הצבאי על שיפורים איכותיים בכל התחומים.

פירוש הדבר במישור האמל"ח – החומרי המובהק – התרכזות בשיפור הביצועים של מערכות הנשק הבודדות, פיתוח ויישום "מכפילי כוח" ומאמץ להגדיל את תוצאות צירוף כמה אמצעים שונים למסגרת תפקודית אחת. במישור היחידתי – התרכזות בהגדלת הפוטנציאל ובשיפור הביצועים של המערך הנתון באמצעות שיפור רמה של הארגון, התו"ל, ההכשרה והאימונים.



העוצבת/האוגדת – מערך כוחות השדה כמעט מתאפס מבחינת ערכו (ויכולתו או כשירותו) למבצעים, בדרג האוגדה וככל שהמבצעים נוגעים לפעולת המסגרות האוגדתיות כשלמויות ארגוניות-מבצעיות, או מושפעים ממנה.

כאמור, אין לומר כי במקרה זה נפגמת הכשירות האוגדתית בלבד – משום שבארגון הנתון השתלבות השפעות ונכסים אוגדתיים הם בגדר תנאי מוקדם ארגוני-טכני לעצם יכולתם ואפשרותם של החטיבה ושל הגדוד להגיע לביצועים אופטימליים ברמתם. ההשפעה השלילית בדרגים אלה לא תהיה אומנם קיצונית כמו בדרג האוגדה ולצורכי הקרב האוגדתי, אבל תהיה ניכרת, ובניסיונות נתונות, אף ברור מראש, שתהיה מכרעת. מאלה מתבקשת המשמעות, שאם ב"מכפלה" מדובר, העלאת ערכו של גורם בודד עשויה לגרום תוספת משמעותית ביותר לתוצאה – העוצמה הטקטית המופקת – גם כאשר שאר הגורמים נשארים בערכם הקודם.

אמת זו מותנית במציאות בכמה אילוצים אקסיומטיים: כל גורם חייב להימצא מעל "הקו האדום", דהיינו: ב"גודל" מזערי, ההכרחי על פי הקריטריונים המחייבים.

הגורמים השונים נדרשים ונמדדים גם יחסית לגורמים חיצוניים (לדוגמא: להימצאות הטופוגרפיה ולהכרח הליחם על גביה, בהתאם לה ותוך ניצולה נודעת השפעה מכרעת על הארגון ועל התו"ל, מוחץ להשפעות המובנות מאליהן על תכונות האמצעים).

מכאן שיש לבחון, כשגרה מתמדת, האם כל התעצמות נוספת מחייבת תוספת כמותית (שיפור מערכות נשק ואמצעים, או הגדלת הסד"כ), או שמא תושג התוצאה המבוקשת בחשיפת ליקויים ועיוותים ובמילוי

המסקנה – הכדאיות הכלכלית

מכת'בה התמקדות בשיפור

האימונים קודם להגדלת הסד"כ

בקבלנו, שארגון כוחות השדה, התו"ל ורמת ההכשרה הם סבירים ומעלה, ואילו תפיסת האימונים, וממילא גם האימונים בפועל, אינם מניחים את הדעת – אי אפשר להימנע מהמסקנה, כי הדרך היעילה ביותר, ובוודאי במונחי השקעה-תוצאה (או, "יעילות-יעילות"), להגדלת יכולתם של כוחות השדה היא לתקן את כשלי אימוניהם. מסקנה משלימה: מנקודת הראות הכלכלית, אין טעם להגדיל את הסד"כ במישור כמותי כלשהו, כאשר הקיים איננו ממוצה, אלא בשיעור חלקי בלבד. משתלם ונכון כלכלית להקצות השקעות מצומצמות – ביחס להעלאת יעילות ניצול סד"כ הקיים – מאשר להקצות השקעות גדולות בהרבה, כדי להשיג אותה תוספת עוצמה נתונה בדרך של הגדלת הסד"כ.

מסקנה נוספת – נניח (לצורך הניתוח ולנוחות ההדגמה), שסד"כ היבשה מונה עשר אוגדות; עקב כשלי האימונים מגיעה כשירותן האמיתית (רמת מיצוי



הפוטנציאל) ל-60%. במצב זה תוספת אוגדה משמעה עלייה ל-66%, וזאת בעלות ההקמה, הציוד, האיוש, האחזקה והאימונים של אוגדה שלמה. יש סבירות גבוהה, שהתוספת האמיתית תהיה נמוכה יותר, משום שתפיסת האימונים ותוכנית האימונים הקיימות, עקב כשליהן, יתקשו "להתמתח" ולהבטיח את קיום האימונים ברמתם הקיימת למרות גידול הסד"כ.

ואילו שיפור רמת הניצול – המיצוי – של הפוטנציאל הקיים בסדר גודל של 30% יפיק עצמה בשיעור 80% מן הפוטנציאל במחיר ההשקעות באימונים בלבד – נמוך בהרבה ממחירה של אוגדה חדשה. (היחס בהשקעות בין מחיר בניין הכוח לבין אימונים הנו 1:300). זאת אומרת שבנסיבות השוררות היום, השקעה בשיפור האימונים משתלמת מבחינה כלכלית ולצורכי התעצמות כוחות השדה – הרבה יותר מאשר השקעה בהגדלת הסד"כ.

כלומר, דווקא מנקודת הראות הכלכלית אין הדעת סובלת עשיית הבחנה לצורכי הישוב ההשקעות והערכות עלות-יעילות בין ההשקעה באמצעים לבין ההשקעה באימונים. הרי כדאיות ההשקעה באמצעים נקבעת, כמידה מכרעת, על-ידי ההשקעה באימונים כתפוקת ההשקעה האחרונה והתמידית.

תוכנית העבודה השנתית – מקור לחולשת המיומנות המבצעית

כעולה מאירועי שלי"ג – יעילות תפקוד כוחות השדה במישור החילי-הטכני עולה בהרבה על יעילותם במישור היחידתי-הטקטי – אבל במציאות הקרב היחס ביניהם הפוך, והמישור השני הוא הדומיננטי: אוגדה מנוהלת היטב עם תותחנות טנקים בינונית תהיה יעילה הרבה יותר מאוגדה מפוררת למעשה עם תותחנות מעולה.

המצב הקיים הוא פועל יוצא של תפיסת האימונים הנוכחית ושל שיקולי השקעת הזמן והמשאבים באימונים: האוגדה – שלמות אורגנית, שאיננה מתאמנת כזו, אלא כל "שבר" מתאמן לעצמו ובעצמו.

למרות היותו עדיין דרג פיקודי טקטי מובהק (כזה האמור לנהל את הקרב גם מתוך תצפית עין ישירה), רואה מפקד האוגדה את אוגדתו בשלמותה ויכול לחוש לראשונה באופן אמיתי את ממדי כוחו ופעולתו רק בהישלחו לשדה הקרב, לקראת תחילת המלחמה, ותכופות, רק לאחר שכבר נקלע ללחימה ממש.

זו גם ההזדמנות הראשונה לכל אחד ממרכיבי האוגדה לחוש את השלמות האוגדתית ואת היותו

ופעולתו כחלק משלמות זו.

זה אבסורד, משום שהניתוק והפירוד בתקופות שבין המלחמות – באימונים – הם תוצאה של "סידור עבודה ארגוני" בלבד: כל אלמנט באוגדה אומנם מתאמן במלוא הסד"כ (מדי זמן קצוב) – אבל מתאמן לעצמו, ולא עם שאר המרכיבים, שבלעדיהם הוא "שבר" ורק עימם הוא "שלמות".

התוצאה מכך היא:

- (1) הגדודים והחטיבות מתאמנים לקרב "גדודי/חטיבתי" – קרב הקיים רק במציאות שטח האימונים.
 - (2) הארטילריה, ההנדסה והתחזוקה האוגדתיים מתאמנים ל"קרב הארטילרי", "ההנדסי", או "התחזוקתי" – כמאמצים מנותקים, עצמאיים למעשה.
 - (3) מפקדת האוגדה – המפקד ומטהו – לומדים לתפוס את הקרב האוגדתי במושגי אימונים ותרגילים שלדיים או "משחקי מלחמה", שבהם ההגעה "לפתרון הנכון" היא בדרך כלל "סוף", שעה שבמלחמה היא בדיוק רק ההתחלה.
- מושגית, התוצאה הגרועה והרת השלילה ביותר היא, שתפיסת הזמן והמרחב האוגדתית – שהיא "שדרת" – תהליכי עיצוב "תמונת המצב" ו"הערכת המצב" –



התעשייה הביטחונית

יזבל למדינת ישראל

בכלל מסגרת אוגדתית של ממש, הבטיח האימון הנפרד שכל מרכיב באוגדה יתאמן בסידור רב-שנתי נפרד, כך שייווצרו ויונצחו פערי רמה, פערי עדכון והבדלים בתפיסות, בשיטות ובנהלים.

הכפפת גרף האימונים לגרף התעסוקה המבצעית

על פי תפיסת האימונים – ותוצאותיה – אכן לא היה כל טעם לראות את האוגדה הקבועה כ"קבועה", ולא הייתה כל מניעה להתייחס אליה כאל מסגרת אדמיניסטרטיבית בלבד, חסרת כל משמעות מבצעית, המאגדת בתוכה, כ"מאגר", יחידות-משנה מסוגים שונים – אשר כל אחת מהן תתפקד בכל מסגרת "זרה" באותה מידה של יעילות (או אי-יעילות) כמו במסגרתה ה"קבועה" – כביכול. לכן אך טבעי היה הדבר, שממש ערב מלחמה/מצב חירום יאורגנו כוחות השדה לקרב בציוותי כוחות אד-הוק – כאוגדות וכחטיבות "משימתיות" לכל דבר.

צה"ל שילם את מלוא העלות של "קביעות" האוגדות – אבל ויתר על כל יתרון שהוא הטמון בו, ועוד הפסיד את ההפסד הנוסף, שבהיותו מושתת על תפיסת ה"קביעות" ויוצא למלחמה מאורגן על טוהרת ה"משימתיות" – נוצרה התחושה כי "האוגדה פשטה את הרגל".

הכתבת גרף האימונים על-יד גרף התעסוקה המבצעית – בסיס ל"מנטליות הבט"ש"

אף בקבלנו כי בסדר החשיבות קודם תפקוד תעסוקה מבצעית לתפקוד האימונים – אין כל צידוק או הכרח, שגרף התע"ם יכתיב את גרף שיבוץ האימונים של היחידות בסד"כ, במקום שהאחרון, ככלל, יכתיב את הראשון. השפעה זו על קלקוליה מנציחה את עצמה משום שגרף שנה זו נבנה כהמשך לגרף של השנה שעברה, וישמש בסיס לגרף השנה הבאה. התוצאה: חיזוק, אם לא מתן "נימוק"/"צידוק", לשבירת האוגדה לצורכי אימונים – על כל המשתמע מכך (האוגדה הופכת משלמות מבצעית-תפקודית אחודה ל"מאגר אדמיניסטרטיבי" גרידא של "ערימת" יחידות מסוגים שונים).

מתעוותת מאוד, בעיקר מפני שאי אפשר "לביים" מושגי זמן-מרחב של מורכבות מסוג השלמות האוגדתית, אלא באימונים בסד"כ מלא. מעצם מהותם, מתאימים תרגילים שלדיים למיניהם לבדיקת רעיונות או פתרונות מבצעיים או להטמעתם, אבל בשום פנים לא כאורה פיקוד ושליטה.

ככלל, עקב "שעון התרגיל", מושגי הזמן והמרחב של מפקד האוגדה, של מטהו וגם של הדרגים הממונים, כפי שהם נוצרים ומוטמעים באימונים ובתרגילים, מהירים (קצרים) בכמה סדרי גודל מן המושגים והקצב הפנימיים האמיתיים בשדה הקרב. קשה להפריז במשמעות עיוות זה או בהשלכותיו.

האמור לעיל חל על כל מסגרת האוגדה, תהא צורתה המסוימת אשר תהיה. אבל בצה"ל, שבו אמורות האוגדות המשוריינות – עוצבות ההכרעה – להיות "קבועות", חמור הדבר במיוחד.

האוגדה הקבועה הוקמה בצה"ל לאחר כעשרים שנות לבטים. כוחות בסדר גודל אוגדה הופעלו, במאמץ משותף, כבר במלחמת העצמאות. ב"קדש" (1956) הופעלו שתי אוגדות משימתיות. לאחר מלחמת ששת הימים הוחלט להפוך את האוגדה ל"קבועה". ההחלטה הייתה כרוכה בגידול כמותי מרחיק לכת במפקדת האוגדה בכלל, ובתוך זה הקמת מסגרות ותקורות של אגדי הארטילריה והתחזוקה "האוגדתיים" כמסגרות קבועות.

יתרונות הקביעות עצומים. במיוחד כאשר, בנסיבותינו, תקופת המעבר שבין רגיעה לבין מלחמה קצרה מאוד ואינה מאפשרת היכרות הדדית ופיתוח והטמעה של נוהלי עבודה ולחימה משותפים.

בפועל, כבר במבחנה הראשון – מלחמת יום הכיפורים – התמוטטה תפיסת האוגדה הקבועה לחלוטין. כל אוגדה הורכבה מחטיבות לא-אורגניות, שהורכבו מגדודים לא-אורגניים, שבמידה רבה הורכבו אף מפלוגות לא-אורגניות.

הסיבה להריסת התפיסה – אשר הפכה למבוזבזות במידה רבה את ההשקעות (הכב-דות) במעבר לאוגדות "קבועות", הנה תפיסת אימונים שהבטיחה מראש את התפוררות האוגדות על-ידי אימון גורמי המשנה לעצמם. מלבד היותו ערובה ודאית לכך שלא תיווצר



אלו ההשפעות השליליות ביותר של הבטי"ש על ההכנה ועל הכשירות למלחמה הממשית, שהיא המכרעת, ובה יש לראות אחת הסיבות העיקריות לכך, שצה"ל רגיל להיכנס למלחמות כשהוא עדיין שקוע מדי ב"מנטליות הבטי"ש", וגרוע מכך – בארגון ובעיקר בסדרי שליטה וניהול "מוכווני-בטי"ש".

ארגון מערך האימונים היחידתיים על גרף, המשבץ כל יחידה – ואף כל יחידת-משנה בנפרד ועל פי "שמה הפרטי", הוא כה מורכב ומסובך, עד שמרווח הגמישות בו אפסי. מוסיפה לנוקשות הכתבת גרף האימונים על-ידי גרף התע"ם. התוצאה: די באירוע חריג כלשהו – מלחמה או אף תקופת כוננות – כדי למוטט את כל הגרף. וכך, כאשר מתעוררת דרישה להחשת קצב האימונים או להכפלת כמות המתאמים – למשל, עקב ההכרח להטמיע במהירות, בתוך שנת אימונים אחת, את לקחי המלחמה היותר חיוניים/קריטיים לכל סד"כ כוחות השדה או לרובו – אין כל אפשרות לעמוד בדרישה, ואפילו לא בחלקה (אלא, כמובן, במחיר "אלתורים" יקרים, בעייתיים – וככלל, בעלי יעילות מפוקפקת).

ליקוי עקרוני, המתבטא וקשור סציפית בכשלים שמקורם/ביטויים באי-ביסוס ארגון האימונים על האוגדה הוא כפילויות בגיוס מילואים. כל פעילות אוגדתית – החל מתרגיל גיוס של הסד"כ האוגדתי המלא וכלה באימוני מפקדות האוגדה – נדרשת להתבצע במישור האוגדתי הנפרד, אף שהיא כבר מתבצעת ב"חלקים" במישור יחידות-המשנה. מדובר בכפילות, המגלמת בזבוז כפול או משולש. גורמי האוגדה – מפקדתה, בראש ובראשונה, וכן גורמי המעטה האוגדתי, בתחומם, אם ירצו לפקח על אימוני גורמי המשנה ו/או להשתתף בהם, יהיה עליהם להתייבב לשמ"פ בתקופת כל אימון חטיבתני, ובנוסף, כמובן, באימון הייעודי שלהם (ולגבי המפקדים הסדירים – הכפילות/השילוש דומים, הגם שמדובר בבזבוז-זמן "סתם", לא דווקא בהוצאת סרק של ימי

מילואים). גם בתמורה לא סבירה זו התוצאות אינן יכולות להיות יעילות במיוחד. אף אם יתגייסו לשלוש-ארבע תקופות מילואים בשנה, בכל אחת מהן לא יזכו אלא לראות אימונים חטיבתיים, ולא יוכלו להשפיע עליהם ו/או להשתתף בהם כגורמים אוגדתיים, המפעילים השפעה/השתתפות אוגדתית אמיתית.

לסד"כ המתאמן תרומה מוגבלת לסד"כ הכוננות של צה"ל. כיוון שמדובר באימוני חטיבות/

גדודים, שהם חלקי אוגדה ואינם יכולים להישאר כשירים ומוכנים ללחימה בלא אלמנטים של סיוע קרבי וסיוע מנהלתי, החיוניים להם (שכולם "אוגדתיים") – סד"כ האימונים של צה"ל (ניכר ככל שהינו בכל פרק זמן נתון) אינו ניתן למיצוי מלא לעניין עוצמת סד"כ הכוננות של צה"ל. לזה יש השלכה "מתונה" – בזכות וכפילות "סתם": כאשר מתעורר הצורך להגדיל את סד"כ כוחות השדה בתקופת כוננות, יש לגייס את סדר הכוחות הנדרש, בנוסף לסד"כ המילואים הנמצא באימונים. ובנוסף – השלכה מרחיקת לכת: אפשר כי הימצאות אוגדת מילואים שלמה בסד"כ הפעיל עקב היות האימונים מאורגנים על בסיס אוגדתי, תחסוך הגדלת הסד"כ הסדיר, במידה שהגדלה זו נובעת מצורכי כוננות.

באימונים הדגש על התוצאה במקום על התהליך

כשל זה הוא מהותי, כלומר מכשיל ומקלקל גם בלא קשר ישיר לכשלים האחרים ולשאלות האחרות של מציאותיות אימונים בתפיסה הקיימת. אבל שאר הכשלים מתאפשרים, ו/או מתחזקים, מפני קיומו של כשל זה.

ראינו כי לעניין "המישור הדומיננטי" באימונים מתחייב זיהוי עם המושגים שבשדה הקרב האמיתי ("באימונים כמו במלחמה"). המישור הדומיננטי יהיה היחידתי-טקטי. אך לעניין היחס שבין "השגת המשימה" לבין אורח השגתה מתהפכות היוצרות:

1. בקרב "השגת המשימה" היא העיקר והתכלית, ולאורח השגתה חשיבות משנית.
2. באימונים – הכהנה לקרב – "המשימה" ו"השגת המשימה" ("כיבוש היעד") אינם יותר מאשר כלים מתודיים גרידא (המשמשים לציין תחילה, או גמר,



הצהרונות

יובל למדינת ישראל

37



ויכול להיראות ולהימדד – אך ורק כאשר מתעלמים לחלוטין מן ה"הצלחה" (המובטחת בדרך כלל מראש) ומתרכזים אך ורק בתהליכי הביצוע ובאורח הפעולה וההפעלה.

(הסבר אפשרי לתופעה: במישור החילי-טכני התוצאה "ההצגתית" אכן משקפת, במידה רבה, את איכות הביצוע. (הפגיעה במטרה או חיסול שורת המטרות אכן משקפת נכוחה את רמת תותחנות הטנקים של הצוות הבודד או של מחלקת הטנקים כיחידת-אש).

האימון היחידתי – בוחן אישי למפקד במקום מכשיר לפיתוח ולבחינה של הכשירות היחידתית

כפועל יוצא הכרחי מהיפוך היוצרות ומהפיכת "השגת המשימה" התרגילית מאמצעי מתודי לתכלית האימונים ועיקרם – ובהיות טבע האדם כפי שהוא:

* האימון משמש לבדיקת רמת המפקד ונתפס כ"בוחן אישי" שלו, במקום לשמש מכשיר לפיתוח כשירות היחידה ובחינתה.

* כיוון שמוטל על המפקד "להצליח בבוחן" – כלומר "להציג יפה" ו/או "לכבוש את היעד" – הוא נלחץ "לעשות הכול" כדי להבטיח את ההצלחה המבוקשת גם במחיר של הזנחת התהליך/אורח הביצוע, "מריחתו", או אפילו קלקולו עד לעיוותו.

* לחיזוק עיוות האימון תורמת רבות המפקדה הממונה, שלה אינטרס ברור "בהצלחת ההצגה"; ובכך תורמת לפגיעה בכשירות פקודה.

* בשיטה זו מובטח, כי רוב ההשקעות באימונים היחידתיים יוצאו, לאמיתו של דבר, ל"אימון" המפקד. זאת אומרת, יועמדו לרשותו ל"הצלחה בבוחן" – במקום לתכלית המוצהרת, שהיא בראש ובראשונה, פיתוח כשירות

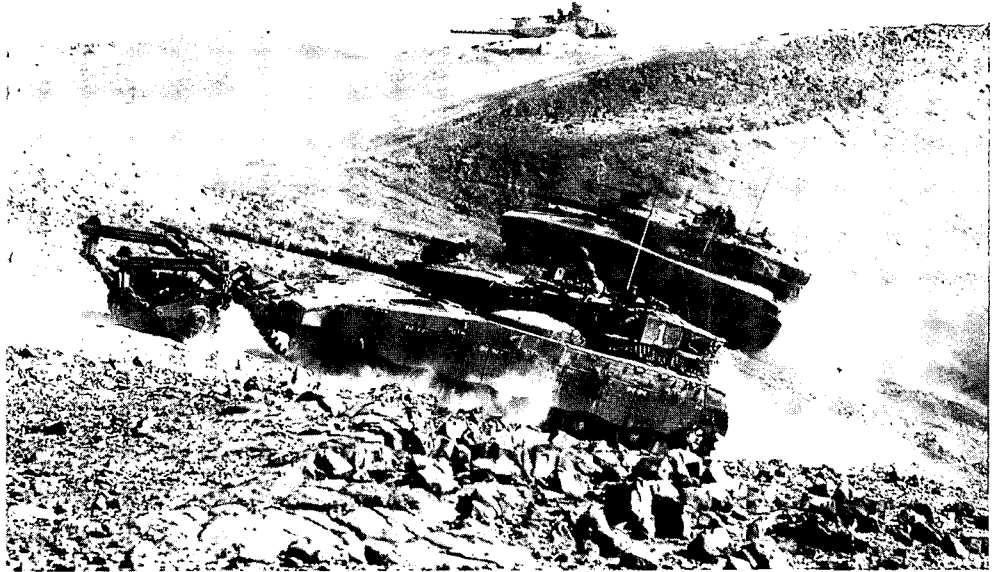
היחידה, ו/או בחינת כשירותה.

* תוצאת לוואי נוספת: רמת הכשירות של כל יחידה ומפקדה, כפי שהיא רשומה אצל האחראים לסד"כ המבצעי של צה"ל לצורכי תעסוקה מבצעית או מלחמה – ובמידה שהיא מתבססת על הערכת אימוני היחידה – אינה בהכרח מדויקת או מציאותית, אבל הפער יכול להתברר לאשורו רק במלחמה.

של שלב, מהלך או תהליך, ותו לא), והתהליך – אורח הביצוע – הוא העיקר והתכלית.

3. "התכלית" באימונים אינה "כיבוש היעד", אלא "הביצוע הנכון" – כלומר היישום הנכון של התו"ל באמצעות היחידה המתאמנת להקניית יכולת יחידתית לבצע את המשימות האופייניות ליחידה (על פי גודלה, הרכבה, סוגה וכו') ו/או לבצע משימה ספציפית כלשהי. באימונים, אם היעד נכבש ואורח הביצוע שוגה או לקוי – המאמץ כולו הוא בבחינת כישלון ובזבוז. בקרב, אם היעד נכבש, המאמץ מוגדר "מוצלח", אפילו אם נעשו במהלכו כל השגיאות האפשריות.

בתפיסת האימונים הנוכחית "המשימה/השגת המשימה" היא העיקר והתכלית. את ההערכה – לגבי המפקד עצמו וכן לגבי כשירות היחידה – קובעים, בעיקר, על פי הצלחת "כיבוש היעד" התרגילי ("ההצגה" או "תרגיל האש") תוך התעלמות מאורח הביצוע או ייחוס חשיבות משנית לו.



זאת אף שברור, כי הצלחת "ההצגה" (כיבוש היעד התרגילי) אינה מעידה ולא כלום על רמת המפקד ועל יכולתו או על כשירות היחידה: מפקד גרוע ויחידות בכשירות אפס יכולים להצליח ב"הצגות" וב"כיבושי יעדים" תרגיליים – לא פחות מאשר מפקד מעולה עם יחידה בכשירות-אמת של שיא.

הפער בין שני המפקדים ושתי היחידות מתגלה –

חניכה

החונך האמיתי והיעיל שביעילים הינו רק המפקד עצמו, לא חונך "מקצועי" / חיצוני. בפיקוד שדה הקרב, בעיקר בדרגים הנמוכים, יש מן "החניכה" הרבה יותר מאשר מן השליטה או "המצביאות" באימונים. החניכה מאפשרת למפקד, בצורה הטובה ביותר, להכיר את אנשיו, להשפיע עליהם מעצמו ובעיקר להקנות להם מניסיונו ולהפוך את יחידתו לשלמות מבצעית אחת, שהוא בראשה.



כאשר קיים ופועל חונך מקצועי/חיצוני, והוא המשגיח, מתקן השגיאות והמנחה ישירות את הכפופים – הוא בא במקום המפקד; ולמעשה מנטרלו, על כל הכרוך בכך.

סיכומים בסוף האימון הם "בית-משפט" חסר ערך מעשי וחסר תועלת מתודית. השיטה הנהוגה גורסת סיכומים בסוף האימון, כאשר הסיכום הקובע "הרציני" נערך לאחר סיום האימון, בכל הדרגים ובכל סוגי האימון. סיכומים "לאחר מעשה" בסיום האימון ערכם ליחידה המתורגלת, על מפקדיה, אפסי למעשה: לקחי האימונים, המנותחים והמופקים בסיכום, כבר לא יתיישמו – משום שהיחידה תשוב ותתאמן רק כעבור שנה או שנתיים.

לכן, מטבעם, סיכומים כאלה אינם יכולים להיות מכוונים להנחות ולתקן עשייה קונקרטיה; וממילא הם לובשים צורה של "חוות-דעת"/"ציונים-על-ביצוע" – מה שמועיל בעיקר, או רק, לחזק את תפיסת האימון ואת היחס אליו כאל "בוחרן אישי" על הרע הכרוך בכך. הערכת היחידה (ומפקדה) באימונים אינה משקפת את הכשירות והיכולת האמיתיים. כאשר באימונים העיקר הוא "השגת המשמיה" התרגילית וכאשר האימון אינו בודק את ביצועי היחידה, אלא משמש "בוחרן אישי למפקד"; וכאשר מצטרפים לכך כשלים מתודיים נוספים – הערכה של כשירות היחידה (ובחשיבות פחותה, לענייננו, גם הערכת כושר המפקד ויכולתו לשלוט על

יחידתו) כמעט שאינה מציאותית ומדויקת.

בנפרד, ובנוסף: כושרה האמיתי של האוגדה בא לביטוי רק בפועלה במלוא הסד"כ הרגיל שלה, וכאשר ביצועי יחידות-המשנה יכולים להגיע לאופטימום, וגם להימדד, אך ורק כאשר הם מופעלים על-ידי האוגדה. הערכת כל אלה, שלא על פי אימונים אוגדתיים בסד"כ מלא/מלא בעיקרו, נדונה מראש כמעט בהכרח להיות בלתי מציאותית, או נכונה בחלקה בלבד.

ההגדרות נכונות אולי יותר למפקדות הגיס, הפיקוד והמטכ"ל המתאמנות/מתרגלות עוד פחות מאשר האוגדה, ואימוניהן חסרים גייסות.

סיכום

סיבות הליקויים שלעיל על פי מבחנם במבצע "שלום הגליל" אינן בתורת הלחימה (כשפעלו לפיה, היא ענתה על הצרכים ועל הציפיות), או באמצעים שעמדו לרשותנו (ענו לצרכים בכמותם ובאיכותם). גם מבנה הכוח וארגונו הוכחו עקרונית כנכונים והכשרת הפרט (לוחם ובעל תפקיד במטה) הוכחה כעומדת ברמה טובה.

האימונים – כגורם הבלעדי לשילוב כל הגורמים האלה במקשה אחת – קרסו במבחן המלחמה, והוכחו כנקודת התורפה בעשייה למען השגת הכשירות המבצעית. התאמת מתכונת האימונים כדי שתאפשר לשלב את מרכיבי היסוד האלה היא לקח חיוני, שמשמעו שינוי תפיסת האימונים, תכניה ותוכניה כנדרש.



הצהרונות

יובל למדינת ישראל

39

התקף וניצחת בקרב ההגנה

אלוף משה בר-כוכבא (בריל)

העיתון

189

כסלו התשכ"ח, ינואר 1968

מאמר זה, שאותו כתב משה בר-כוכבא בהיותו מפקד חטיבת שריון, בולט בשני מרכיבים שבו: ראייה מאוזנת של מקום הטנק בשדה המערכה, בתקופה שבה רבים ראו באמצעי זה את חזות הכול, ובהתייחסותו לחשיבותו של קרב ההגנה, בעת שבצה"ל המשיכה לשרור התפיסה האופרטיבית שמלפני מלחמת ששת הימים, שעיקרה מלחמת מנע או העברה מהירה של המלחמה לשטח האויב

כבר שם את העדיפות. השגת הפתעה על-ידי בחירת נקודת כובד לפריצה בחזית של המגן. תודות ליכולתם של הכוחות המשוריינים לפעול כאמור לעיל ניתן להניח, כי אם יהא התוקף נכון להשקיע את כוחותיו בלא להתחשב באבדות שייגרמו לו, צפויים לו הישגים, והוא יבקיע את המערך הקדמי של המגן. עתודתו של המגן מיועדת למנוע מן האויב את החדירה לתוך מערך ההגנה ואת מיטוטו של מערך זה. היא תשיג זאת על-ידי תגבור המערך בנקודות התורפה, אך בעיקר על-ידי הנחתת התקפות-נגד. משימותיהן העיקריות של התקפות-הנגד הללו הן להכריע כוחות שפרצו למערך ההגנה או לאלצם לסגת בטרם הספיקו להתבסס בשטח חיוני.

מהי שיטת פעולתו של כוח

התקפת-נגד

לאור התלות ההדדית שבין הגנה יעילה להתקפת-נגד, מעניין ללבן את מכלול הבעיות, הגורמים והשיקולים המשפיעים על ארגונו של הכוח שנועד להתקפת-נגד ועל שיטות הפעולה שלו. אין לראות את שיטות ההתקפה המקובלות כדפוסים אשר ניתן להעתיקם כפי שהם

ההגנה היא צורת קרב שבה מנצל המגן פרטי נוף מתאימים תוך שילוב עוצמת אש או מכשולים לשם החזקה עקשנית בשטח – תוך כדי מאמץ לגרום, בכוחות קטנים ובאמצעים מוגבלים, אבדות מקסימליות לאויב העדיף ולשבור את התקפותיו. כדי להצליח בקרב ההגנה חייב הכוח המגן לספוג תחילה את התקפת האויב, עד אשר תאבד מתנופתה, ורק לאחר מכן להכריע את האויב המותש על-ידי פעולות פתע התקפיות. לחימה כזאת מאשרת את הכלל הקובע, שגם קרב ההגנה חייב לכלול בתוכו אלמנט התקפי.

שמירת היוזמה בהגנה

אחד מכללי היסוד החיוניים לכל צורות הלחימה הוא קיום היוזמה. בקרב ההגנה שומר המפקד על היוזמה על-ידי בחירת הקרקע שעליה יש ברצונו לנהל את קרב ההגנה ועל-ידי שמירת עתודה. זאת נוסף על פשיטות, סיורים, מארבים וכיוצא באלה.

העתודה בקרב הגנה אינה רק אמצעי לשמירת היוזמה, כי אם אלמנט חיוני ביותר להצלחת קרב ההגנה. הכוח התוקף מבסס את עוצמתו על כוחות ניידים ומשוריינים, המקנים לו יתרונות על הכוח המגן, והעיקריים שבהם:

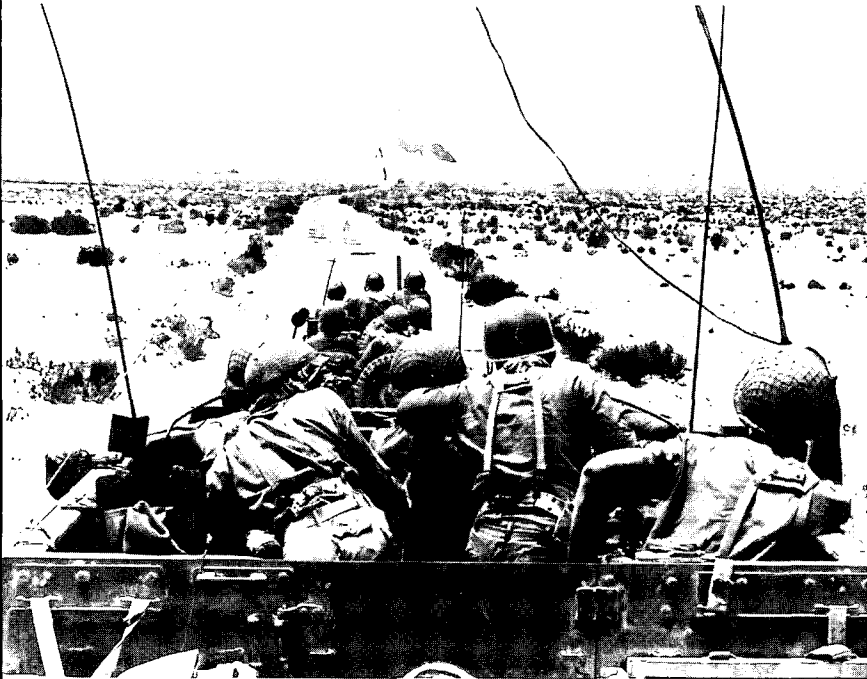
ריכוז כוחות מהיר לנקודת הפריצה במגמה להשיג

1930-1992

מפקד גיסות השריון,
אלוף פיקוד הדרום



- ה. הטנקים ויטהר אותו.
- ג. יאבטח הטנקים באבטחה צמודה ובאבטחה רחוקה.
- ד. יבצע משימות חסימה והטעיה, כשהוא מתוגבר על ידי טנקים וחבלנים.
- ה. יטפל בשבויים, בשלל ובאיסוף מסמכים.



לביצוע התקפות נגד. שיטות ההתקפה המקובלות עשויות, כמובן, לשמש יסוד לעיצובן של התקפות נגד, אולם ישנם גורמים אופייניים המיוחדים לביצוע צורת לחימה זו, ואשר אסור להתעלם מהם. אופייני, למשל, כי כוח התקפת הנגד יופעל להשמדת האויב בשילוב עם כוחות ההגנה, אשר יחזיקו בפרטי נוף, בעוד גייסות מחפים ומערך מאבטח יופעלו במרחב.

ארגון כוח התקפת נגד

אופיו של הקרב המודרני מחייב כי כוח התקפת הנגד יהא רב-גוני, על-חילי ועל-זרועי, יתבסס על כוחות ניידים ומשוריינים, והגרעין העיקרי בו יהיו טנקים. האלמנטים הנוספים – כגון חרמ"ש וחי"ר ממונע, סיור, הנדסה וארטילריה – יהיו כוחות מסייעים. משימותיהם של המרכיבים השונים במסגרת התקפת הנגד יהיו כדלקמן:

הטנקים

אלה יהיו הכוח העיקרי בהתקפות הנגד, ומשימתם הראשונית תהא השמדת מטרות "קשות". עיקר כוח הטנקים – בכמות אשר תוודא השגת עדיפות על טנקי האויב או לפחות שוויון כוח עימם – יופעל במרוכז במאמץ העיקרי של התקפות הנגד כדי להשמיד את שריון האויב. חלק מן הטנקים יתגבר את המתחמים כדי לסייע להתקפת הנגד באש מכינון ישיר.

הסיור

- א. יצפה את תנועות האויב וידווח לכוח התקפת הנגד על עוצמתו, קצב כניסתו של האויב לשטח ההשמדה והיערכותו בו.
- ב. יאבטח את היערכות הכוח להתקפות הנגד.
- ג. יבצע משימות חסימה ואבטחה.
- ד. יסייע בניווט ובתקשורת.
- ה. ישתלב בכוח הטעיה, אם יופעל כוח כזה.

משימות הסיור

- א. יפגע באויב המצוי בשטח ההשמדה.
 - ב. ינתק ויבודד את כוחות האויב על-ידי אש ועשן כדי למנוע מהם סיוע הדדי.
 - ג. יסייע לניצול הצלחה.
- הנשק המסייע חייב להכין לעצמו עמדות בפאתו הקדמית של המערך, כדי שיוכל לדלג ולסייע לכוח התקפת הנגד להכות באגף העמוק ובעורף.



החרמ"ש או החי"ר הממונע

- א. ישמיד כוחות אויב אשר לא נפגעו על-ידי הטנקים.
- ב. יתפוס שטח חיוני אשר נכבש קודם לכן על-ידי



הצהרונות

יובל למדינת ישראל

41

יעדים להתקפות נגד

הכוח שנועד להתקפות נגד יהיה מן הסתם קטן בעוצמתו מכוחות האויב. לפיכך נודעת חשיבות מיוחדת לבחירת היעדים שעליהם תונחת התקפת הנגד. יש לבחור ביעדים שבהם לא יבזבזו ויותש כוח התקפת הנגד בלא שישפיע על הצלחת קרב ההגנה. יעדי התקפות הנגד יהיו בדרך כלל כוחות האויב – פרט להתקפת נגד אחרת, אשר בה היא היעד קרקעי, משולב בכוחות אויב. האויב יתקוף בדרך כלל במאמצים אחדים. דבר זה יחייב את המפקד המגן להחליט איזה מהם יש ברצונו להשמיד על ידי התקפת הנגד, לעבר איזה מהם יפעיל את ההטעיה, ולאיוז גורה ישלח כוחות לתגבור מערך ההגנה בה, למען יוכל זה להמשיך בבלימה או להגביר את עוצמת החיפוי.

התנאים הדרושים להפעלת כוח

התקפת נגד

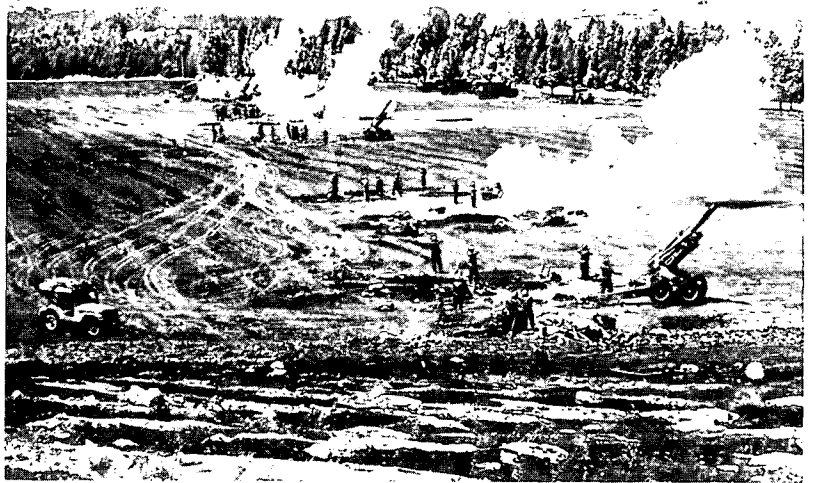
התקפת נגד היא האמצעי האחרון העומד לרשות המפקד לשם מילוי משימתו. לפיכך לא תונחת התקפת הנגד העיקרית אלא בפקודתו המפורשת של מפקד המערך המוגן. התקפת הנגד תהא מאמצו העיקרי של המגן, ומכיוון שיחסי הכוחות יהיו, לפי המשוער, לטובת האויב, יחייב ביצועה המוצלח ריכוז אמצעים וסיוע מקסימלי. התקפת נגד חייבת להתבצע בהפתעה, במהירות ובהעזה. עליה להיות מרוכזת ולבוא מכיוון בלתי צפוי. עליה לתקוף את האויב לא בשלמותו, כי אם חלקים חלקים, תוך השגת עדיפות על כל חלק בנפרד; וחייבת היא להיערך בטווח הנשק המסייע ובסיועו.

מלבד כל אלה יש לתכנן גם את השמדת המערך הארטילרי של האויב ואת עתודותיו בעומק. התקפת נגד אידיאלית תבוצע כאשר כבר הואטה התקדמותו של האויב ונבלמה, ועורער ארגונו. רצוי כי התקפה זו תיערך לאחר שחשף האויב את אנפיו ואת עורפו, כוחותיו מתוחים ומפוזרים, הוא איבד את תנופתו, ואין ברשותו עתודות מיידיות ורעננות להמשך ההתקפה. אולם במהלך ההתקפה עלול האויב לחדור למערך ההגנה ולסכנו, ואז תונחת התקפת הנגד אף בטרם נבלמה התקפת האויב, וזאת כדי למנוע מן האויב להרחיב את חדירתו ולרכז את כוחותיו באותו איזור.

שיטת הלחימה של כוח

התקפת נגד

קיימות שתי אפשרויות יסוד לביצוע התקפת הנגד:



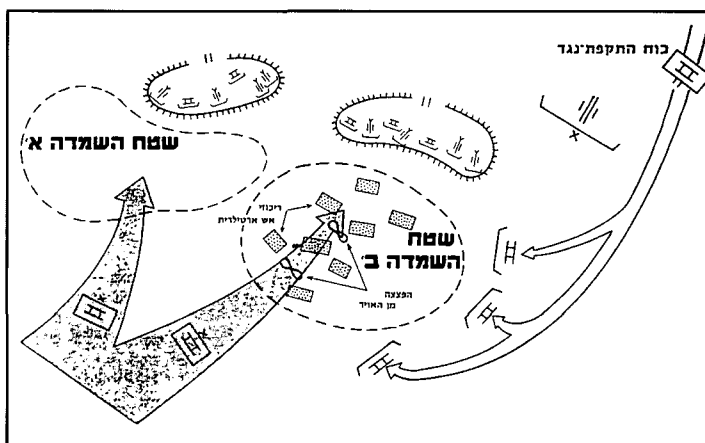
סיוע אוויר

- א. יוודא חופש תנועה לכוח התקפת הנגד.
- ב. יפגע בכוחות האויב המרוכזים וישמידם.
- ג. יפגע בעתודות האויב המצויות בעומק.
- ד. יבצע משימות סיור ותצפית.

רצוי שהסיוע ההתקפי לשטח ההשמדה יינתן בעוד כוח התקפת הנגד מצוי בשטח ההיערכות או בתנועה אליו. כל זאת כדי לוודא את זיהויו הברור והמדויק של שריון האויב.



מועטים. ההסתערות תיערך בשטח עביר, המאפשר פריסה רחבה ותנועה מהירה. כדי להשמיד מטרות כאלו או לשתקן ביעילות יש להלוּם בהן בעוצמה רבה בתנועה ובהסתערות. הסתערות במגמות תבוצע על-ידי תנועה ואש תוך חיפוי כוח אחד על משנהו. התנועה והאש תבוצענה ממגמה למגמה תוך הסתייעות מקסימלית באש תלולת מסלול ובסיוע אוויר. אם יאפשר זאת המצב, יעבור הכוח בהמשך התנועה להסתערות שוטפת. המתגונן ינקוט שיטה זו של התקפת-נגד רק אם לא



יאפשרו פני הקרקע הסתערות שוטפת, או אם תכלול מרבית כוח האויב טנקים, או אם יהיו בו תותחים גד טנקים רבים, העלולים לסכל הסתערות שוטפת. במקרה כזה חיוני לאפשר לטנקים של האויב להיכנס לתחום האש נ"ט היעילה של המתחם, ורק לאחר שייפגעו על-ידיה ניתן יהיה לעבור להסתערות.

שלבים בהפעלת כוח

התקפת-נגד

ואלה השלבים בהפעלתו של כוח התקפת-נגד:
שלב א' - ההכנה.

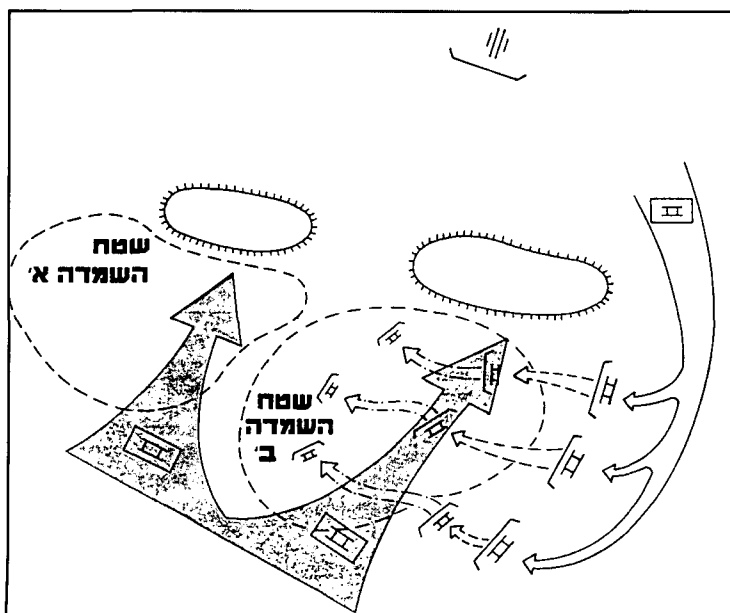
אפשרות א' - התקפת-נגד באש.

אפשרות ב' - התקפת-נגד באש ובהסתערות.

התקפת-אש תכליתה לשבור את התקפות האויב על-ידי ריכוז האש על כוחותיו בהימצאם בשטח ההשמדה. ההנחה היא כי האש תונחת ביעילות, תנטרל את כוחות האויב, אשר נגדם תופעל, ואף תשמידם. האש תונחת על-ידי ריכוז מקסימלי של כלי נשק תלולי מסלול, סיוע אוויר התקפי וכלי נשק בכינון ישיר - של המתחם ושל כוח התקפת-הנגד.

חשוב שברשותו של כוח התקפת-הנגד יימצאו עמדות השולטות על שטחי ההשמדה ושדות אש גדולים להפעלה יעילה של כלי נשק. התקפת-הנגד באש תבוצע בדרך כלל נגד כוח משוריין, אשר טנקים הם גרעיני העיקרי, ולתוקף תהא על פי רוב עדיפות גדולה על המגן. התקפת-נגד על-ידי הסתערות עשויה לשאת אופי של הסתערות שוטפת או של הסתערות במגמות על-ידי תנועה ואש.

הסתערות שוטפת תחלנה בהנחתת אש ארטילרית. לאחריה - או בשילוב עימה - תבוא מכת-האש של הטנקים, ולאחר מכן הסתערות במסה, תוך מתן אש על-ידי כלי הנשק של הרכב המשוריין המסתער. על ההסתערות להיות מהירה ושוטפת. לשם אבטחת הכוח מפני כלי נשק נ"ט רצוי להשאיר אלמנט טנקים לחיפוי. שיטה זו תופעל בעיקר נגד כוחות חי"ר או כוחות ממוכנים, המסתערים עם טנקים



ההגנה

יובל למדינת ישראל

א. התקפות נגד על שטחי כינוס והיערכות אפשריים של האויב.

ב. התקפות נגד על צירי הסתערות אפשריים של האויב.

ג. תגבור המתחם המוחזק על ידי כוחותינו.

ד. התקפת נגד על מוצבי מתחם זה.

ה. קביעת אזורים ויעדים לתפיסה במקרה של כישלון

התקפת הנגד – כדי לאפשר לכוחות המגינים להיחלץ ולהתארגן במתחם עורפי.

בתכנון התקפות נגד חייב המפקד לחזות מראש את כל דרכי הפעולה האפשריות הפתוחות בפני האויב, בהתבססו על הידיעות שברשותו ועל הנחותיו בדבר עוצמתו של האויב ואיגודם האפשרי של כוחותיו וכן על אודות עבירות הקרקע, ועליו להכין תוכנית נגד לאפשרויות אלה.

בתכנון התקפות נגד יש להקפיד על הכנה מדוקדקת, על תדריך לצוותים, על סיור מפקדים ועל תרגול שלדי תוך אומדן זמן. על התכנון להיעשות בתיאום הדוק עם מפקד הסיוע ועם מפקדי המתחמים והמוצבים, אשר בגזרותיהם אמורה התקפת הנגד להיערך.

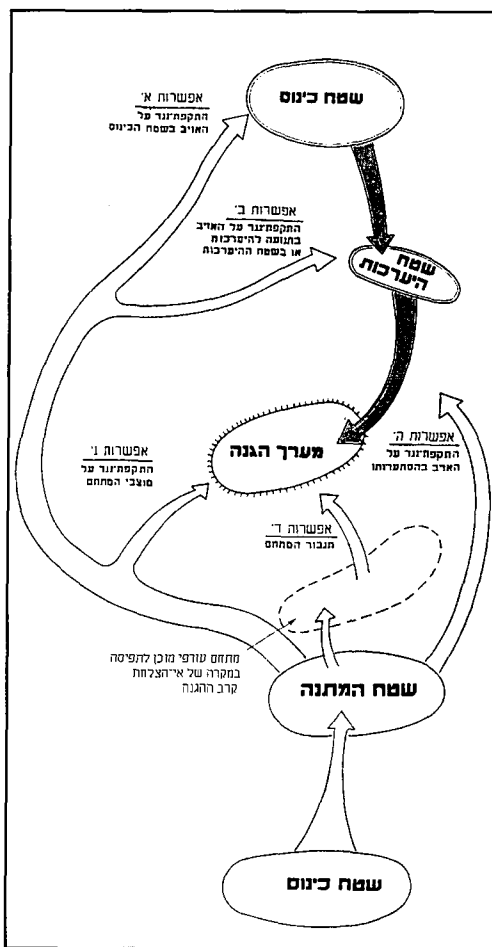
התכנון המפורט של ההכנות ושיטת הביצוע יאפשרו את הכנסתו של הכוח לקרב במהירות מקסימלית ותוך תיאום מלא, שהם תנאים חיוניים להצלחתה של התקפת הנגד. עם זאת, על התכנון הבסיסי להיות גמיש, כדי שייקל להתאימו למצב העלול להתפתח במציאות. זאת, הואיל וביצועה המעשי של התקפת הנגד יהא בדרך כלל וריאציה של אחת מתוכניות היסוד המוקדמות. בשלב זה תבוצע גם הכנתו המנהלתית והטכנית של הכוח, הכולל גמר ציוות הכוחות ואיגודם.

תוכנית התקפת נגד

כל תוכנית התקפת נגד חייבת לפרט את הגורמים דלהלן:

* שטח ההמתנה.

* קו התחלה, שטח היערכות, שעת ה"ש"י.



שלב ב' – ההמתנה.

שלב ג' – התנועה להיערכות וההיערכות.

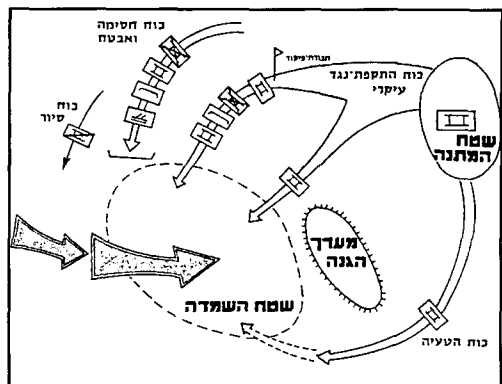
שלב ד' – ניהול הקרב.

שלב ה' – ניצול הצלחה וההתארגנות.

ההכנה

בדרך כלל יקבל מפקד הכוח המיועד להתקפת נגד את תוכנית ההגנה מן המפקדה הממונה, ובה יפורטו המשימות, היעדים ושטחי ההשמדה לביצוע התקפות נגד, וכן אמצעי הסיוע הצפויים לו. על יסוד נתונים אלה יתכנן מפקד הכוח את שיטת ביצוען של התקפות הנגד ויגיש את הצעותיו לאישורה של המפקדה הממונה. התכנון הראשוני יבוצע על גבי מפות ותצלומי אוויר. לאחר קביעת התוכנית יערוך מפקד הכוח סיורי קרקע ואוויר לאימותה ולהשלמתה.

תכנון הפעלת הכוח להתקפת נגד בגזרת המתחם יכלול את המשימות הבאות (מרשם 3):



נוהל קרב

בשטח ההמתנה יבוצע נוהל הקרב הסופי לפי הסדר דלהלן:

א. קבלת ידיעות מעודכנות על כוחותינו ועל כוחות האויב, וכן קבלת פקודה לביצוע התקפת-נגד מן המפקדה הממונה. הידיעות צריכות לכלול את עוצמתו הכוללת של האויב התוקף, את עוצמת השריון שלו, את שיטת התקפתו ופריסת כוחותיו בשטח, את הרכב הכוחות המאבטחים את אגפיו ומיקומם; את מיקום הדרג המסייע של האויב, את מיקומן של עתודותיו ושל מפקדתו וכן את היערכות כוחותינו.

ב. איכון האגף ה"רך", המאובטח על-ידי כוחות עם מספר טנקים מועט, וניצול נקודת תורפה זו להנחתת התקפתנו.

ג. עדכון התוכנית הבסיסית בשטח ההמתנה ומתן פקודות ראשוניות, כולל הזמנת סיוע אוויר התקפי.

ד. יציאת קבוצת סיור מורחבת לשטח ההיערכות לשם תצפית על שדה הקרב ויצירת מגע עם מפקד המתחם או המוצב, אשר בגזרתו תונחת התקפת-הנגד. סגן מפקד הכוח וסגני מפקדי כוחות המשנה יובילו את הכוחות משטח ההמתנה לשטח ההיערכות.

ה. הפעלת כוח סיור לתצפית על שדה הקרב, כולל האגפים הרחוקים, שדרכם תונחת התקפת-הנגד.

ו. הפעלת מטוס סיור לתצפית על שדה הקרב.

ז. קליטת הכוח על-ידי קבוצת הסיור המורחבת.

גבול הגזרות

כדי לוודא תיאום בניהול התקפת-הנגד תשתנה גזרת

- * נתיבי גישה והסתערות.
 - * שטחי השמדה וקווי דיווח תוך התאמתם לתחומי ההתקדמות, וספרור כל איזור השולט על אחד מתחומי ההתקדמות.
 - * תבניות.
 - * שיטת ביצוע – משימות ושלבים.
 - * הסתייעות במכשולים.
 - * אש מסייעת ומילות הפעלה.
 - * הפעלת סיוע אוויר.
 - * גבולות גזרה.
 - * הטעיה.
 - * נושאי תיאום עם המתחם ועם הכוח אשר דרך גזרתו הם עוברים.
 - * הפעולות לאחר גמר התקפת-הנגד.
 - * קשר – מיקום מפקדות, סימנים מוסכמים.
 - * מלות קוד להפעלה.
 - * נושאי תחזוקה.
- עד כאן באשר לשלב א'.

המתנה

שטח ההמתנה הוא האיזור במערך ההגנה שבו יתרכזו הכוחות לשם ביצוע משימה מוגדרת. לרוב יהא זה איזור ביניים, בין שטח הכינוס לבין היעד.

התכונות הדרושות לשטח המתנה טוב הן:

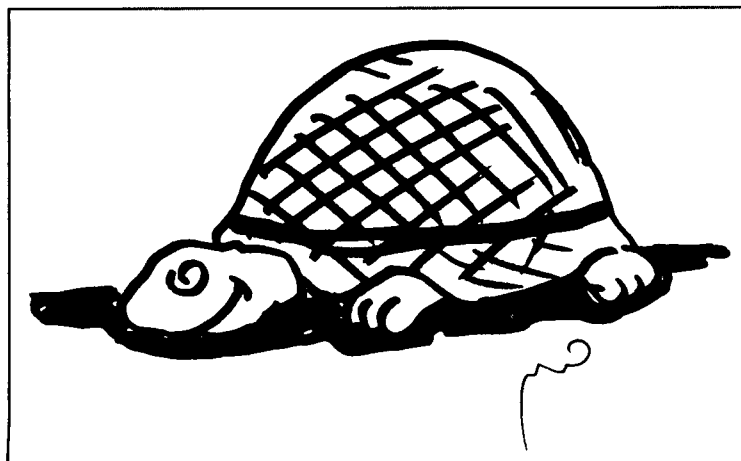
- א. אפשרויות גישה – דהיינו צירי תנועה טובים ומוסתרים, המאפשרים תנועה מהירה לאגפי שטח השמדה או לאגפי היעד.
- ב. הסתר – נגד תצפית אוויר וקרקע.
- ג. קרקע מוצקה – אשר תאפשר לרכב משוריין יציאה בקלות.

ד. על שטח זה להיות ממוקם

לפנים, אך במקום שבו לא יוכל האויב לרתקו כאשר יבצע את התקפתו על המערך המוגן.

ה. מן הראוי כי יהא זה מקום שממנו אפשר יהיה, במקרה הצורך, להפעיל במהירות התקפת-נגד ליצירת מרכז כובד בגזרה אחרת.

ההמתנה תנוצל לטיפול ברכב, להשלמת פקודות, לתדרוך הצוותים לקראת הלחימה הצפויה.



הצהרת הכוונה

יובל למדינת ישראל

ד. כוחות עתודה ודרגים מסייעים בעורף הכוחות.

כוח התקפת-הנגד יצא משטח ההיערכות פרוס, כאשר מרבית כוחותיו לפנים, הסיור באגף הרחוק, ואילו החרמי"ש בדירוג ומאחור.

משימתו הראשונה של הכוח תהא השמדת מסך הסיור ותפיסת הקו הראשון של העמדות, זה החולש על שטח ההשמדה. לחיפוי על היציאה משטח ההיערכות ישמש סיוע אוויר התקפי, אשר יופעל נגד המסך המאבטח ונגד המטרות שבשטח ההשמדה. בגמר סיוע האוויר יונחת סיוע ארטילרי, אשר יכלול פגזים נפצים ופגזי עשן, שיונחתו על השטחים השולטים שבידי האויב, הצופים על נתיבי ההתקפה.

חשוב שכוח ההטעיה ייצור מגע קרבי עם האויב בעת ההיערכות של הכוח העיקרי כדי להסיח את תשומת ליבו לאגף המנוגד.

בהתקרב כוח התקפת-הנגד לעמדות האש הראשונות, החולשות על שטח ההשמדה, יזדהו הכוחות המחזיקים במתחם, הנמצאים בגורת התקפת-הנגד, על-ידי עשן צבעוני, כמוסכם מראש.

קרוב האש של הטנקים מעמדותיהם הראשוניות והחיפוי הארטילרי ייועדו לשיתוק אותם כוחות האויב, אשר השמדתם תתקע טריז במערכו, תפצלו ותאפשר להכניס את כוחות ההלם שלו לשק אש. זה האחרון ייווצר על-ידי פעולה משולבת של כוח התקפת-הנגד והכוח המחזיק במתחם. בעת ובעונה אחת יופעל צוות קרב – בעדיפות חרמי"ש – לבידודו של שדה הקרב על-ידי תפיסת שטח שולט לחסימה. תפקידו של צוות זה יהא למנוע מן האויב לסייע לכוחות ההלם המכותרים שלו על-ידי עתודותיו אשר בעורף. צוות החרמי"ש ייעזר בשלב זה בסיוע אוויר התקפי ובסיוע ארטילרי.

כוח התקפת-הנגד ימשיך בפעולותיו להשמדת האויב תוך בחירת יעדים על-פי הנסיבות והמצב בשדה הקרב. אולם חשוב כי לפני כל התקדמות לתחום חדש, שבו מגלה עדיין האויב התנגדות, ייערך קרב אש מעמדות עדיפות, וכן תיערך הנחתה ארטילרית בעוצמה מקסימלית כסיוע לכוח בהתקדמותו.

השמדת המאמץ המשני

לעיתים, כאשר לא יהא חשש להתמוטטות המתחם בלחץ התקפות המאמץ העיקרי של האויב, אפשר יהיה להשמיד תחילה כוח חלש של האויב, כגון מאמץ משני, אשר השמדתו עשויה להשפיע לטובה על יחסי הכוחות הכוללים, בלא שישתכן כוח התקפת-הנגד בסכנת יתר. פעולה זו יש שתשפיע אף על המאמץ העיקרי של האויב,

האחריות של כוחותינו אשר במערך-ההגנה. עם הפעלת התקפת-הנגד עובר בדרך כלל כל האיזור שבין קו ההתחלה לבין היעד שעליו מונחת התקפת-הנגד לאחריותו של הכוח המבצע את ההתקפה.

הטעיה

כדי להשיג הפתעה ועדיפות בנקודת ההכרעה תופעל הטעיה במקביל לפעולת הכוח העיקרי של התקפת-הנגד או לפניו. ההטעיה תופעל לרוב באגף נגדי לזה שבו מופעלת התקפת-הנגד העיקרית.



תנועה והיערכות

הכוח ינוע לשטח ההיערכות בתבנית מבצעית. בשטח ההיערכות יאט את התקדמותו לזמן קצר ביותר כדי לעבור לתבנית ההסתערות. שטח ההיערכות צריך שיהא מוסתר מתצפית הכוח שעליו נערכת התקפת-הנגד וכן ממערך הסיור המאבטח את אגפיו. אם יתעורר הצורך להשתוות בשטח ההיערכות, ינוצל הדבר:

- א. לשניוניים אחרונים בתוכנית, לעדכון הידיעות.
- ב. למתן פקודות סופיות.
- ג. לדיווח על כוננות וביקורת סופית של היחידות.

ניהול הקרב

בעת עריכתה של התקפת-הנגד עשוי האויב להיות פרוס בשדה הקרב לפי כוחות המשנה הבאים:
א. כוחות סיור ויחידות תותחים נ"מ מתנייעים לאבטחת האגפים ואיזור ההתקפה.
ב. כוחות טנקים בחיפוי.
ג. כוחות הלם הכוללים טנקים, חרמי"ש או חי"ר, אשר יופעלו במאמץ העיקרי ובמאמצים המשניים.



אשר בגזרתו מופעל הכוח להתקפת-הנגד. את הידיעות הבסיסיות יקבל המפקד בדרך-כלל מן המפקדה הממונה יחד עם פקודת ההפעלה.

בשלב ניהול הקרב יתקדם מפקד הכוח יחד עם המאמץ העיקרי. המפקדה העיקרית של הכוח תתקדם במרחק של 2-3 ק"מ מן המאמץ העיקרי. בדרך כלל תתמקם המפקדה העיקרית על קו העמדות הראשוני של כוח התקפת-הנגד, לאחר שאלה יפוגו על-ידי כוחותינו, ותישאר שם עד גמר הקרב.

ויהא עליו להחליט אם להמשיך בהתקפתו או שמא להפסיקה או להחלישה כדי לתגבר את המאמץ המשני.

ניצול ההצלחה וההתארגנות

ניצול ההצלחה מתבטא:

- א. ברדיפה באש אחרי האויב הנסוג.
- ב. ברדיפה פיזית אחריו כדי להשמידו.
- ג. בהתקדמות לתפיסת שטחים חיוניים לשם שיפור מערך ההגנה.

לאחר ביצוע התקפת-הנגד והתארגנות קצרה יוחזר בדרך כלל כוח התקפת-הנגד לשטח ההמתנה או לשטח הכינוס.

מקום המפקד והמפקדה

בשלביה הראשונים של התקפת האויב יוכל מפקד כוח התקפת-הנגד להימצא בקרבת המפקדה הממונה. עם הנעת הכוח לשטח ההמתנה – יצטרף אליו. מפקד הכוח מתעדכן כל העת על-ידי האזנה לרשתות אלחוט, באמצעות דיווחיהם של קציני הקישור של המפקדה הממונה, על-ידי סיור אישי וכן על-ידי מפקד המתחם,

סיכום

בהתקפות-נגד באות לידי ביטוי מיוחד תכונות הניידות, עוצמת האש ופעולת ההלם. לפיכך יונחתו התקפות אלה על-ידי כוחות השריון דווקא.

את כוח התקפת-הנגד יש להפעיל כמרוכז. אם נעשית הפעלתו ביום, חשוב ביותר להסתייע בסיוע אוויר לשם השגת חופש תמרון. ביצוע התקפת-נגד בטווח הנשק המסייע, ניצול היתרון של הכרת הקרקע ולאחר מכן הסתערות תוך הפתעה יאפשרו לכוח התקפת-הנגד לאתר את האויב התוקף, להכותו ולהשמידו.



צה"ל

יוגל למדינת ישראל

מתקפה ומגנה במערכות ישראל אלוף ישראל טל

ישראל טל חולק על הגורסים כי נוכח נחיתותנו הכמותית ראוי לצה"ל למצות את המגנה ורק לאחר מכן לעבור למתקפה

הרשמי

311

שבט התשמ"ח,

פברואר-מארס 1988

בדרך כלל לקבוע מראש את מקום מאמץ ההכרעה העיקרי).

ב. במקום לרכז את הכוח ולנהל מלחמת הכרעה, המגן נאלץ לפזר את הכוח כדי לעמוד מול לחץ המתקפה הרצופה ולנהל מלחמת שחיקה, כאשר הכוחות מפוזרים ומרותקים לגזרותיהם.

ברור איפוא שבראיית יחסי הכוחות והזמן והמרחב הכלליים דרושים ברמה האסטרטגית יותר כוחות לניהול המגנה מאשר לניהול המתקפה.

ניתן איפוא לקבוע תיאורטית, כי ברמה הטקטית - בקרב, ההגנה חזקה מן ההתקפה, ואילו ברמה האסטרטגית - במלחמה, המתקפה חזקה מן המגנה.

המושגים "מתקפה" (אופנסיבה) ו"מגנה" (דפנסיבה) מתייחסים לצורת המלחמה ברמה המערכתית-אסטרטגית, ואילו המושגים "התקפה" ו"הגנה" מתייחסים לצורת הקרב ברמה הטקטית. במסגרת המתקפה, כמו גם במסגרת המגנה, משמשים בערבוביה, אלה לצד אלה, קרבות התקפה וקרבות הגנה. כאשר מתרחשת מתקפה, לא כל הקרבות שמנהל הצד התוקף הם קרבות התקפה; שהרי הצד המנהל מגנה אינו מסתפק בניהול קרבות הגנה שמגמתם לקדם את פני ההתקפות, אלא גם מנחית התקפות נגד כדי לשבש את המתקפה נגדו. הצד התוקף נאלץ איפוא לנהל לצד המבצעים ההתקפיים שלו גם קרבות הגנה, וזאת כדי לעמוד בפני התקפות הנגד המונחתות עליו.

כאשר צד אחד נמצא במתקפה, אזי הצד השני נמצא במגנה. אין בדרך כלל מתקפה ישירה מול מתקפת האויב

העיסוק בשאלה איזו צורת קרב חזקה יותר - ההגנה או ההתקפה - ימיו כימי התיאוריה הצבאית. האקסיומה המקובלת גורסת, שהיחס הכמותי בין התוקף למגן צריך להיות 1:3 לטובת התוקף, כלומר, היקף כוחו של התוקף צריך להיות פי שלושה מזה של המגן (זאת, כמובן, בהתבסס על מכנה משותף - גדוד ישראלי מול גדוד ישראלי, לדוגמה). ניסיונה של ישראל במלחמות עם הערבים, בייחוד במלחמת העצמאות, מוכיח שעמדנו בקרבות הגנה טקטיים גם ביחסי כוחות גרועים יותר. אולם דברים אלה נכונים רק ברמה הטקטית.

ברמה האסטרטגית היחס בין ההתקפה וההגנה הוא הפוך. על פי רוב המגן הוא זה שזקוק לעליונות כמותית; כיוון שאם התוקף נהנה מיתרון כמותי, או, במילים אחרות, אם המתגונן הוא בבחינת "מעטים" והתוקף הוא בחזקת ה"רבים", אזי יכול התוקף לערוך מתקפות עם כוחות עדיפים בכל הגזרות, ולתקוף בכל מקום, ובעת ובעונה אחת, יעדים מערכתיים וטקטיים רבים בקווי המגע ובעומק. בתנאים כאלה אין המגן יכול לרכז את כוחותיו כדי לקדם פני איום מסוים ומסוכן, וזאת משתי הסיבות הבאות:

א. הואיל ואין מאמץ עיקרי ברור, וממילא אין איום מסוים ומסוכן ברור ומובחן של האויב, קיימים איומים רבים, שכל אחד מהם עלול להפוך במהלך המלחמה, על פי התפתחות המבצעים, למאמץ הכרעה מסוכן - "מרכז כובד". (ה"מעטים" אינם יכולים לפעול על פי עקרון הגמישות של מרכז הכובד, דוגמת ה"רבים". הם נאלצים

עוזר מיוחד לשר הביטחון
ראש אג"ם וסגן הרמטכ"ל
מפקד גיסות השריון
אבי טנקה המרכבה



באותה הזירה - המעבר למתקפה בעיצומה של מתקפת האויב מתרחש בזירה אחרת, או, במילים אחרות, מתקפת נגד היא על פי רוב עקיפה.

הלכה ומעשה בישראל

בישראל קדם המעשה להלכה. בשנות ה-30 הוציאו יצחק שדה, ואחריו אורד וינגייט, את המגינים אל מחוץ לגדר, אל מרחבי השטח, כדי להקדים את האויב ולהפתיעו. במלחמת העולם השנייה התכונן אומנם היישוב בארץ-ישראל למלחמה בגרמנים במקרה שיגיעו לארץ-ישראל, אך גם שלח עשרות אלפי לוחמים לחזיתות אפריקה ואירופה כדי לקדם את פניהם הרחק מגבולות הארץ. במלחמת העצמאות הכרענו את המלחמה רק כשעברנו ממגננה למתקפה. מורשת זו של נטילת יוזמה ושל רוח התקפית השפיעה על דפוס ההתנהגות ההתקפי שסיגלנו לעצמנו מאז, מכורח הנסיבות ההיסטוריות.

ההלכה - תורת הביטחון - נקבעה בתחילת שנות ה-50, בשחר ימיה של המדינה, וכמו המעשה גם היא נגזרה, כמובן, מן הניסיון וממורשת העבר. במסגרת תורת הביטחון אימצנו לעצמנו אסטרטגיה של מתקפה, שנבעה מהשיקולים הבאים:

מעטים מול רבים - מאורטסה-טונג, כאשר נמנה עדיין עם המעטים, אמר: "קחו אחד מול עשרה, זו האסטרטגיה שלנו. קחו עשרה מול אחד, זו הטקטיקה שלנו". זו הייתה גם הברירה שלנו. מושכל ראשון בתורת הלחימה שלנו היה איפוא החתירה הקבועה ליצור עליונות מקומית בנקודת ההכרעה על חשבון הגזרות האחרות. במצב של מעטים מול רבים הדבר ניתן להשגה רק במסגרת מתקפה כאסטרטגיית יסוד. ברמה הלאומית הדבר מתבטא בריכוז הכוח בכלל, והכוח היבשתי בפרט, למתקפה בזירה (חזית) אחת והיערכות למגננה בזירות אחרות.

העדר עומק אסטרטגי - מגבלה בסיסית זו הייבה את ישראל לאמץ את העיקרון של העברת המלחמה לשטח האויב, במגמה להרחיק את הסכנה של כיבוש יעדים ישראלים אסטרטגיים חיוניים מחד גיסא, וכדי להימנע מן ההרס והנזקים שנגרמים במקום שבו מתחוללים הקרבות מאידך גיסא.

יוזמה - מלחמה מקדימה - בנוסף לאימוץ עקרון המתקפה, גרסנו גם שיש להשתדל להנחית את המכה הראשונה כדי למנוע את הסכנות של התמודדות בשטחנו וכדי להקדים את האויב ולמנוע בעדו מלפתוח ראשון במתקפה, כך שאנחנו ניאלץ לנהל מגננה.

שאלת הצידוק של "מלחמה מקדימה" היא חשובה, שכן הקונסנזוס הלאומי תלוי בה, ויש לחנך ולהסביר

את צדקתה בכלל, ובמקרה של ה"מעטים", בפרט. "המלחמה המקדימה" אינה אלא מלחמה הכרחית, שנכפית עלינו, אלא שאנחנו מקדימים את האויב מבחינה טכנית בבחינת "הקם להורגך השכם להורגו". יוזמה כזו לא צריך שתהא שנויה במחלוקת. "המלחמה המונעת" היא ששנויה במחלוקת, שכן יש ברירה. מלחמה כזאת מכוונת למנוע היווצרות של איום פוטנציאלי בעתיד, אשר אולי לא יתממש לעולם.

יש הנוטים להשוות את מערכת סיני ב-1956 למלחמת "שלום הגליל" ב-1982. אין מקום להשוואה בין שתי המלחמות, שכן מערכת סיני, גם אם לא הייתה בבחינת "מלחמה מקדימה" בעליל, הרי שאין כל ספק בכך, שהייתה זו לפחות מלחמה מונעת. הדעות, כאמור, חלוקות לגבי צדקתה של מלחמה מסוג זה, ויש כאלה המחייבים אותה. אולם מלחמת "שלום הגליל" לא הייתה אפילו בבחינת מלחמה מונעת נגד איומים קיומיים-לאומיים מידיים או פוטנציאליים.

איכות מול כמות - תשובתנו לנחיתות ביחסי הכוחות הכלליים (גיאוגרפיה, דמוגרפיה, כלכלה,

בעלי-ברית), היא הצבת איכות מול כמות. הגשמת עקרון האיכות באה לידי ביטוי בתחומים רבים, ובתחום הצבאי היא מתבטאת בראש ובראשונה בטיפוח המודעות ההתקפית, שכן בצורת קרב זו יכול היתרון הישראלי לבוא לידי ביטוי מרבי. ההתקפה מחייבת יתר אומץ ומוטיבציה, יוזמה, גמישות וכושר אלתור, וכל אלה אינם אלא ביטויי איכות. העליונות הכמותית הערבית היא זו שקבעה גם את התפיסה שלנו בדבר אופן ההכרעה במלחמה. בחרנו להתבסס על "מלחמות הכרעה" באמצעות המתקפה ו"כוח המחץ" - הדרגים המסתערים - ולא על "מלחמות שחיקה" באמצעות המגננה ו"כוח העמידה" - המשאבים.

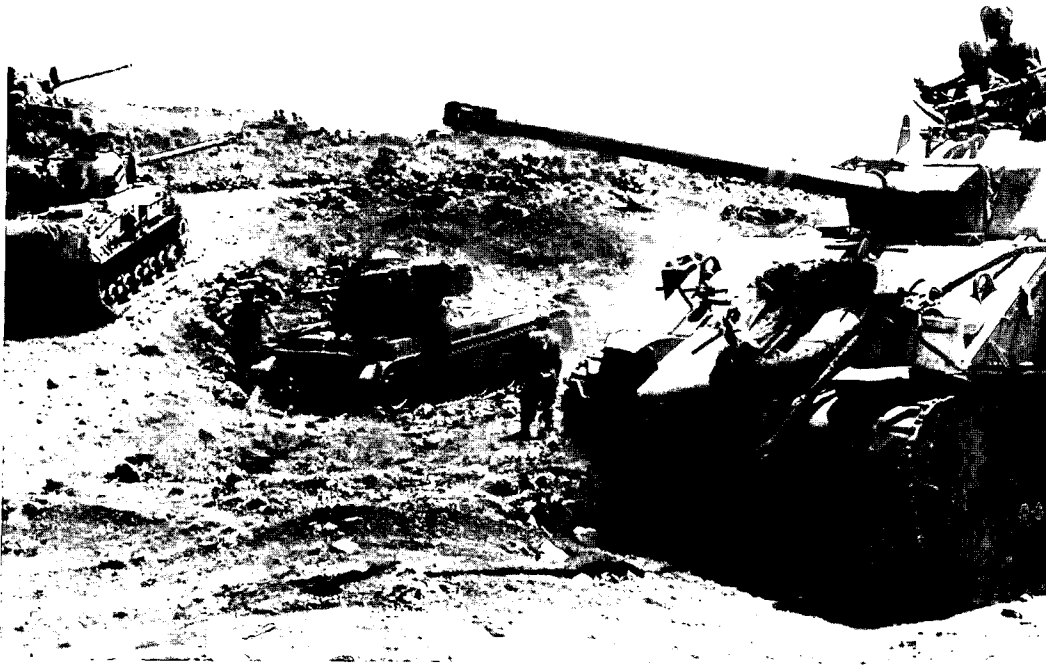
מלחמה קצרה - הסכנה שהמעצמות תמנענה מאיתנו את פרי הניצחון כל אימת שידנו תהיה על העליונה ותגוננה על הערבים בגלל משקלם וחשיבותם במערכת הבינלאומית חייבה לנהל מלחמה קצרה ולהשיג הכרעה לפני שהיא סיפק בידי המעצמות לעצור בעדנו. שיקול זה, אף הוא מחייב שימוש במתקפה.

ארגון הכוח - האסטרטגיה של התבססות על "כוח המחץ" והמתקפה גם קבעה את אופי הכוח ואת העדיפות



יצחק שדה. מפקדו הראשון של הפלמ"ח ומפקד חטיבת השיריון הראשונה של צה"ל בדרגת אלוף. הוציא את המגינים אל מחוץ לגדר





טנקי "שרמן אם-50"
 ו"א"ם-אקס-13"
 במלחמת סיני.
 זו הייתה מלחמת מנע, שבה
 ננקטה יוזמה התקפית

התבלבלה, ובקיעים ניבעו בתורת הביטחון. בהקשר הקיומי לא ריחפה עוד הסכנה שהייתה טמונה במצב שקדם למלחמת ששת הימים, שבו האויב נמצא ממש בשער, בטווח תותחים מריכוזי האוכלוסייה ומהמתקנים החיוניים ובמרחק נסיעה של שעות או של דקות ספורות מן היעדים האסטרטגיים החיוניים של ישראל. התחושה הייתה, שאין עוד צורך בציווי המלחמה המקדימה והמתקפה, וכי התברכנו בכך שהגענו אל המנוחה ואל הנחלה ואנחנו יכולים להרשות לעצמנו להמתין במגננה ולהניח לערבים לתקוף ראשונים.

כשפרצה מלחמת יום הכיפורים התברר עד מהרה, שבגלל מצב הפתיחה, שבו הערבים תקפו, ואנו הופתענו ונערכנו למגננה, המלחמה הפכה למלחמת קיום חרף העומק האסטרטגי. אפילו כאשר האויב היה עדיין רחוק, והעומק האסטרטגי הפריד בינו ובין היעדים האסטרטגיים הקיומיים שלנו, הגענו למצבים קשים ביותר. אף כי המצרים היו בקרבת התעלה (אם כי בגדה המזרחית שלה), כל מדבר סיני חצץ בינינו ובינם, ושארם א-שייח' הייתה בידנו, ועל אף העובדה שהסורים נהדפו אל מעבר לקו הסגול (למעט החרמון) - הסכמנו ב-12 באוקטובר 1973, היום השביעי למלחמה, להפסיק אותה בלא הכרעה בגלל קצב שחיקת המשאבים שלנו. התברר שתורת הביטחון נכונה, שאכן כאשר כוח המחץ איננו עומד לנו, עלול עצם הקיום להיות 'בסכנה', אפילו כאשר יש עומק אסטרטגי. התברר שהמגננה היא אסון ושהיא

בבניין הסדי"כ כדלהלן: (א) מודיעין; (ב) הכוח האווירי; (ג) השריון; (ד) הצנחנים (חי"ר מעולה); (ה) כל האחרים.

המעשה

במצב סיני, שהיה בבחינת מלחמה מונעת, ננקטה, כמובן, יוזמה התקפית.

מלחמת ששת הימים היא התגלמות המודל הקלסי של תורת הביטחון שלנו. במלחמה זו בא לידי ביטוי מכלול המרכיבים והשיקולים המונחים ביסודה של תורת ביטחון זו: המלחמה המקדימה, המתקפה והעברת המלחמה לעומק שטחו של האויב, הכרעת סער (לא שחיקה) ומלחמה קצרה.

בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים נקלענו לשניות: מצד אחד זכינו בעומק אסטרטגי שכל-כך נכספנו לו, ושלעדינו היינו תלויים בהתרעה המודיעינית, בחיפוי האווירי, בהגנה המרחבית, במכונת הגיוס, במלחמה המקדימה, במתקפה ובמעבר מהיר לעומק שטחו של האויב. אבל מצד שני השטחים שנכבשו לא נועדו לשמש רק כעומק אסטרטגי וכקלפים לצורכי מיקוח מדיני. הם נתפסו בהדרגה כנכסים לאומיים המסמלים את הגשמת מאוייו של העם היהודי, וככאלה הם חייבו הגנה נוקשה. הציווי היה להגן על שפת התעלה, כאילו הייתה כרם-שלום לפני ששת הימים, ועל קוניטרה, כאילו הייתה דן או כפר-סאלד. המחשבה הצבאית



טנקי "אם-50" עולים לרמת הגולן.
מלחמת ששת הימים היא
התגלמות המודל הקנסי של תורת
הביטחון שלנו

ומתקפה), על פני האפשרות של מגננה קצרה ביותר
ומעבר מהיר למתקפת נגד.
* מלחמת שחיקה במגננה. מאפשרות זו יש להיזהר
כמו מאש.

המגננה והמתקפה הן שני צדדים של מטבע
המלחמה, שני היסודות הבסיסיים של ניהול המלחמה.
יחד הן מהוות את המכלול. הן אינן בבחינת שני ניגודים
קוטביים אלא ניגודים משלימים, שיוצרים את הסינתזה
של המלחמה. סינתזה כזאת בין מגננה ומתקפה אינה
הכרחית ואינה קיימת בדרך כלל ברמה הטקטית או ברמה
המערכתית.

השאלה הרלוונטית לגבינו אינה השאלה התיאורטית
בדבר צורת המלחמה החזקה יותר, אלא מה צורת
המלחמה העדיפה בתנאים של ישראל. התשובה לשאלה
זו היא חד־משמעית: המתקפה באוויר, ביבשה ובים.
אמנות המלחמה אינה אוהבת קוים סטטיים וניהול
מבצעים מתישים ולא מכריעים; ועלינו, המעטים וחסרי
העומק האסטרטגי, להיזהר בעניין הזה ככל כפליים.

המותרות, שיכולים להרשות לעצמם הרבים ולא המעטים.
במלחמת שלום הגליל הושגה ההכרעה הצבאית
באמצעות המתקפה.

סיכום

כל אחד מן התחומים באסטרטגיה ובתורת הביטחון נגזר
מן הערכאה הגבוהה יותר: מטרות המלחמה נגזרות מן
המטרות הלאומיות, האסטרטגיה - ממטרות המלחמה
והטקטיקה - מן האסטרטגיה. על תורת הלחימה ועל
הטכנולוגיה הצבאית לתת מענה לדרישות הטקטיות,
המערכתיות והאסטרטגיות ולהעמיד לרשותן את אמצעי
הלחימה הטובים ביותר, פרי הישגי המדע והטכנולוגיה
המתקדמים ביותר. אך אסור להגיע למצב שבו מטרות
המלחמה והאסטרטגיה יהיו כפופות לטכנוקרטים,
ולסלון־אסטרטגים, הרואים באמצעים הטכניים את חזות
הכול ואת תרופת הפלא לסוגיות הסבוכות והמורכבות
הנובעות מהאילוצים האנושיים והפיזיים,
האובייקטיביים והסובייקטיביים, הדטרמיניסטיים
והאינדטרמיניסטיים, שמציבות בפנינו אמנות המלחמה
והעוצמה הצבאית של האויב.

כאשר משעבדים את הטקטיקה לטכניקה, את
האסטרטגיה לטקטיקה, ואת המדיניות לאסטרטגיה -
מנצחים לעיתים בקרבות, אך מפסידים במלחמות. אין
אמות מידה אוניברסליות וקבועות המאפשרות להכריע
בשאלת החוזק היחסי של המגננה והמתקפה. כדאי שניתן
את הדעת לאמיתות שהוכחו.

כאשר אנחנו באים לחרוץ משפט על טיב המגננה
והמתקפה ועל העליונות של אחת מהן, צריך להתייחס
למתקפה ולמגננה על פי המציאות הקיומית של ישראל
ולהביא בחשבון את כלל גורמי היסוד האסטרטגיים
בזירה ואת ציווי תורת הביטחון. הניסיונות האסטרטגיות
של ישראל מחייבות מתן קדימה למתקפה.

ההבדל בין אלה המצדדים במגננה ובין אלה
המצדדים במתקפה הוא זה: מי שמצדד במתקפה בתנאים
של ישראל רואה במגננה רע (רע מאוד) הכרחי, לעומת
זאת, מי שמדבר בזכות המגננה, מאמין שגם כאשר יש
אפשרות לבחור צריך להעדיף את המגננה, משום שיש
בה יתרונות רבים, והיא עדיפה על המתקפה בכלל
ובמצבנו בפרט.

אני גורס, כמובן, שאסור לבכר את המגננה, וצריך
להשתדל לכלכל את צעדינו בסדר הקדימות הזה:

- * הימנעות ממלחמה.
- * מלחמת הכרעה. בקטיגוריה זו עדיפה האפשרות של
מלחמה מקדימה ומתקפה (או, לפחות, מכה מקדימה



משרד הביטחון וההגנה

יובל למדינת ישראל

לחימה בלילה

סא"ל זאב יצחקי

הוצאת כפרית

ק"ב

אנול התשט"ז, אוגוסט 1956

בשנה שבה נכתב המאמר עדיין הרבה צהל לפעול בלילה כדי לפצות את עצמו על נחיתותו החומרית. בשנים מאוחרות יותר, לאחר שהצבא הפך לעשיר יותר בחומר, חלה נסיגה בניצול הלילה בעת מלחמה. מאמר זה מסביר מדוע גם לצבאות גדולים ועשירים לא כדאי לזנוח לוחמת לילה

התכונה האופיינית ביותר ללילה היא החושך, וכל המגבלות נובעות משוני זה בתנאי האור. בלילה קשה לראות; מכאן ששליטתו הישירה של המפקד באנשיו מוגבלת, קשה להתמצא, וקשה לשמור על הכיוון ולאתר את היעד. יש משום קושי מיוחד להניע גוף צבא גדול בלילה, לשמור על מבנהו ולתמרן בו.

גם במסיבות אחרות, כגון בשטח מבוותר מאוד, ביערות, בשטח בנוי או בשעת ערפל שולטים תנאים דומים, ואין לקבוע מראש היכן השפעת מגבלות אלו חזקה יותר, כי כשם שיש חורש דליל וצר היקף, יש לילה בהיר וקצר, ולעומתו יש ערפל סמיך ובדומה לו ליל חושך מוחלט.

נניח הנחה – אשר נוכיחנה להלן – שכל צבא, אשר סבל מאוד מהמגבלות הנובעות מתכונות הלילה הקבועות, נמנע – ככל שהיה ביכולתו – מלהילחם בו. אם קשה להפעיל גוף צבא גדול בלילה, לשמור על מבנהו ולתמרן בו, הרי נבין, שכל צבא, אשר מבנהו מבנה קשיח – יהיה זה פאלנקס או מבנה קווי או מבנה אחר – הפסיק את לחימתו עם רדת החשיכה. כל זמן שלא הייתה אפשרות לשלוט בגוף צבא גדול שליטה מרכזית בלילה, וכל זמן שעדיין לא היו מפקדי משנה מוכשרים ורשאים לפעול ביוזמתם שלהם – מן הנמנע היה להפעיל צבא גדול בלילה. האביר, אשר במשך תקופה ממושכת היה שליט בשדה הקרב בעדיפותו החומרית, לא יכול להילחם בלילה – ויש דמיון מה בינו לבין הטנק בימינו – אף שמלחמתו לא הייתה לחימה בגוף גדול וקשיח כי

לאמיתו של דבר לא זכה הנושא "הפעלת כוחות בלילה" לאותה מידת ליבון ודין בספרות המקצועית של צבאות העולם שזכו לה, למשל, לוחמת הרים או אמנות המצור. אומנם ניכרת התעוררות בשנים האחרונות, והיא, כנראה, פרי הניסיונות אשר נרכשו במלחמת העולם השנייה ובמלחמת קוריאה, כי בהשוואה עם מלחמות קודמות הרבו בשתי מלחמות אלו להפעיל בלילה כוחות צבא סדירים ובלתי סדירים.

אבל בדרך כלל נוטים למעט בהתעמקות בבעיית לוחמת הלילה, כאילו אין בה צורך. גישה זו מתמיהה ביותר. יש שתצליח לעקוף יער או להימנע ממצור על עיר ולחפש פתרון אחר, אבל אין להתחמק מן הלילה, שהוא תופעה קבועה, יום-יומית, ועליך לדעת איך לפעול בו. תשומת-הלב המעטה המופנית בספרות הצבאית העולמית לדין בלוחמת-הלילה משקפת למעשה את גישת רוב צבאות העולם לסוג לוחמה זה.

אומנם ישנן עוד לוחמות אשר לא זכו לטיפול נרחב, ובכל זאת יש להתייחס ללוחמת הלילה יחס מיוחד, כי לא כל צבא חייב ללמוד לוחמה בתנאים ארקטיים או לוחמת מדבר, אבל כל צבא צריך לדעת איך לפעול בלילה. נבחן כעת מהן התכונות האופייניות של הלילה, ונבין מהן ההגבלות להפעלת הצבא בלילה. מתוך ניתוח זה נוכל גם להוציא מסקנות איזה גוף צבאי מסוגל לפעול בלילה, ואיזה איננו מסוגל, ואולי נבין מתוך כך את סיבת היסוסם של רוב הצבאות להקדיש תשומת-לב יתרה ללוחמת הלילה.

איש מנגנון הקבע של
ה"הגנה" (1941-1948),
במלחמת העצמאות
מפקד גודל 123,
סגן מפקד חטיבת מילואים,
מפקד מרחב אילת



אם ערבוּיית דו־קרבנות רבים.

ואומנם ההיסטוריה מלמדת שהצבאות המפותחים – צבאות אשר היו מאורגנים במבנים קבועים לפי כללי "ההתפתחות המודרנית" של אותה תקופה – לחמו בשעות האור בלבד. ואף בשעות דחק, כאשר רצוי היה – בשל הצורך לחסוך זמן – לא לחכות ליום המחרת,

העדיפו להימנע מפעולות הלחימה בלילה. וכאן תיתן דוגמא אחת בלבד: צבא הצלבנים התקדם בשנת 1187 לקראת הצבא המוסלמי, שהיה בפיקודו של צלאח א-דין. צבא הצלבנים נע לעבר טבריה והותקף קשה לרגלי הרי טורען. היה עליו להגיע מהר למועדו, בעיקר בשל המחסור במים, ואילו המשיך את מסעו בלילה, ודאי היו סיכוייו להגיע וכוחו איתו גדולים יותר. אבל עם רדת הלילה הסתגרו הצלבנים במחנה שדה, כי לא היו מסוגלים לנוע ולהילחם בחושך. השגיה זו התישה את כוחם עוד יותר, וצבאם הושמד למחרת היום על ידי אויביהם הזריזים וקלי התנועה. ניתן לומר שרמת

הארגון והעדיפות בחומר, אשר הקנו לצבא המפותח את תירונו לאור היום, היו בעוכריו בשעות הלילה.

אבל יש דוגמאות לרוב – ומכל התקופות – שצבאות, אשר להם העדיפות בחומר, ואשר היססו להילחם בלילה, ניצלוהו להנעת כוחותיהם כדי להשיג יתרון טקטי להמשך הקרב למחרת היום או כדי להופיע במקום בלתי צפוי תוך ניצול גורם ההפתעה. מורסיליס השני, שליט ממלכת החיתים משנת 1334 עד שנת 1306 לפני הספירה, מספר כיצד חשש שיריבו החלש ממנו יסרב להתייצב לקרב, ולכן צעד והתרחק ממנו ביום, ובלילה שינה את כיוונו ובמסע מזורז השיג את יריבו בבוקר וניצח אותו. "אילו ראוני משמרותיו הקדמיים, היה פיטגטליס מתחמק ממני" – אמר מורסיליס.

ידוע מסע הלילה של הפרסים, אשר בשנת 80 לפני הספירה עקפו בלילה את היוונים, שהתבצרו בפקודתו של לאיונידס במיצר תרמופילי, ועם שחר גלשו מן ההרים בעורף המערך היווני. בעת מסעו של חניבעל לאיטליה (בשנת 218 לפני הספירה) התייצבו הגלים במעברי

האלפים, הסבו לו אבדות כבדות, ובערב, כדבר של קבע, חזרו לכפריהם, כי ידעו שצבאו של חניבעל, ככל צבא הגון, בונה לו מחנה לילה מבוצר. אז שיגר חניבעל חיילים, שהתפזרו לאורך קו הצעידה של יום המחרת בצורת מזקפים דווקא בלילה, וכאשר חזרו הגלים בבוקר להמשיך בהטרדותיהם, כבר היו המארבים תפוסים בידי



הפונים. כך נהגו עד לזמן החדש כפי שמוכיח, למשל, מסע ההתקרבות הלילי הבלתי מופרע של פרידריך השני לעבר לויטן בשנת 1757.

בכל המקרים האלה ניצל את הלילה צבא אשר נהנה מעדיפות בחומר. צבא זה הניע כוחות בלילה – בלי לחשוש כלל להיתקלות בכוחות אויב – כדי להשיג יתרון טקטי. כל צד הניח שיריבו יסתגר בלילה במחנהו. פטרולי סיור לא הופעלו, והמודיעין חיפש מקורות הספקה ולא עקב אחרי תנועות האויב. לסוג זה של ניצול הלילה יש לצרף פעולות כמסע הלילה של הגדוד הראשון של הרינגירס האמריקניים לעבר אל-גיטאר בטוניסיה, אשר תואר ברוב מתח על-ידי קפטן אינגרסול, תנועות השריון הליליות הגדולות במדבר המערבי במלחמת העולם השנייה וכן את העברת הכוחות לנגב דרך קווי המצרים במלחמת השחרור.

צינו כבר, שהצבאות המפותחים נמנעו מלהפעיל את כוחותיהם בלילה. יש להוסיף שאף לא היה צורך בזה, כי בדרך כלל הספיקו שעות היום כדי "לגמור את



המגזין

יובל למדינת ישראל

53

המלאכה": המנצח נשאר בשדה הקרב, והמנוצח נטש אותו. כך היו פני הדברים עד ימי נפוליאון, ואם ספרי ההיסטוריה מציינים שקרב זה או אחר נמשך כמה ימים, הרי זה נכון רק באופן כללי. קרב העמים ליד לייפציג – קרב גדול אף בממדים שלנו, כי לצידו של נפוליאון היו 200,000 חיילים עם 700 תותחים, ולצידן של בעלות הברית היו 300,000 חיילים עם 1,000 תותחים – נמשך מ-16 ועד 18 באוקטובר 1813. אבל למעשה לחמו ביום הראשון, ביום השני התארגנו, ורק ביום השלישי חידשו את הלחימה ללא ניצול הלילות. ואין פלא בדבר. יכולת המפקד עדיין לא איפשרה הפעלת כל הכוחות בבת אחת. כן אי אפשר היה לספק את צורכי כל הצבא במקום אחד או לרכז אותו ולהעבירו ממקום למקום במהירות הרצויה. ולבסוף, הטווח הקצר של כלי הנשק והספקת התחמושת המצומצמת הגבילו אף הם את משך הלחימה ואת היקפה.

מצאנו איפוא שתי סיבות אשר בגללן נמנעו הצבאות המפותחים מללחום בלילה:

(א) המבנה הקשיח, חוסר פיקוד נמוך ויכולת מוגבלת לנצל את אמצעי האש.

(ב) חוסר הצורך להילחם בלילה בגלל המשך הקרב של הקרב. בימי האבסולוטיזם נוסף לסיבות אלו חוסר הרצון להילחם או לנוע בלילה בגלל החשש לעריקה המונית של החיילים, אשר ברובם שירתו בכפייה.

כל הסיבות הללו אין להן ולא כלום עם העמים הפרימיטיביים, נחותי הארגון והרמה החומרית. מבנם וציודם לא היה מסורבל, ובודאי שלא לחמו מתוך כפייה. ובכל זאת, לרוב גם הם לא נלחמו בלילה, אלא נחו או נעו כדי להגיע ביום לשטח נוח להם. העמים הפרימיטיביים והעמים נחותי הרמה הצבאית ידעו שהאויב, העדיף מהם בחומר, מסתגר בלילה במחנה, ואין סיכוי רב להדבירו שם, וזוהי אחת הסיבות לכך שלא לחמו בלילה. אציין כאן שתי דוגמאות של הפעלת כוחות נחותים בלילה מול אויב עדיף ברמת פיתוח צבאי: התקפת הלילה של ג'עון על מחנה מדיין והתקפת הגלים בשנת 380 לפני הספירה על הקפיטול ברומי, אשר הפתיעה את חיל המצב בשנתו, ואשר כמעט השיגה את מטרתה. אבל, כאמור, היו אלה מקרים בודדים.

במאה ה-19 פחתה השפעת הגורמים אשר מנעו את ניצול הלילה. פיתוח כלי-הנשק הביא לידי גמישות המבנים, וגדלו אחריותו של המפקד הנמוך ועצמאותו. הטלגרף איפשר שליטה על גופים גדולים ומרוחקים זה מזה, וברכבת ניתן להעביר ולרכז גייסות ואספקה במידה אשר לא שיערוה קודם לכן. הצבאות היו עכשיו צבאות לאומיים, ולכן פג גם החשש לעריקה המונית. ובכל זאת עדיין שולט ההרגל, ועם רדת השמש נפסקות בדרך כלל

פעולות האיבה. כך היה הדבר במלחמת קרים, במלחמת האזרחים בארצות-הברית ובמלחמות האירופיות בין השנים 1859 ו-1871.

מעניין שגם במלחמות הקולוניאליות הרבות, שבהן נפגש תמיד כוח עדיף בחומר בכוח נחות ממנו, התנהלה הלחימה כמעט אך ורק בשעות היום.

יש להתעכב על מלחמה שיש לנו עניין מיוחד בה בגלל יחסי הכוחות אשר שררו בה – והיא מלחמת הבורים. העדיפות בחומר ובכמות עברה באופן מכריע לצד האנגלים זמן קצר אחרי התחלת הקרבות. ומזעזע תיאור השלבים הסופיים, כשאנשי קומנדו בריים, לבושי שקים, מזדנבים אחרי שדרות הבריטים כדי לאסוף כדורים אשר נשרו מאשפות החיילים. בלקח הרב אשר הפיקו הבריטים ממלחמה זו הם מציינים בעיקר את הצורך לאמן את החיילים בשדאות ולהעלות את כושר הקליעה – כי בשניים אלה הצטיינו הבורים, אבל אין בו רמז לפעילות בלילה. ואומנם כן הדבר – גם במלחמה זו לא לחמו בלילה. בספרו "קומנדו" מתאר דניס רייץ מסעות לילה רבים, אבל כמעט אין בו זכר לפעולות לילה. נמצא בו תיאור אחד של פשיטה בריטית על עמדת תותחים בורית, נמצא תיאור על שינה מתוקה בשעת שמירת לילה בקרבת האויב, אבל לא נמצא אף תיאור אחד על התקפת לילה של הבורים עצמם.

אין ספק שלבורים נשקפו הצלחות רבות יותר אילו ניצלו את נייזותם הגדולה לפעולות לילה. ואולי גם לא העלו בדעתם מה מרובים סיכוייהם להצלחה אילו השכילו לנצל את הלילה ללחימה. ביטחונם בעליונותם כקלעים וכאנשי שדה הוא שמנע מהם, כנראה, ראית אפשרות זו, כי בלילה לא היה בא לידי ביטוי כושרם המופלג בקליעה, בתפיסת עמדות ובהסוואה. אבל גם הבריטים, אשר להם העדיפות בכמות ובחומר, לא ניצלו את הלילה. רייץ מזכיר לא פעם שרק תודות לחשכה ניצל הקומנדו מהשמדה גמורה. עם השתרר החושך הפסיקו הבריטים את הרדיפה, ושני הצדדים שכבו לישון. השינוי ביחס זה ללילה התחיל באיטיות ובמידה מצומצמת במלחמת העולם הראשונה. כאשר נבחנו שיטות שונות כדי להתגבר על הקיפאון במלחמת החפירות, שבה שלטה מכונת הירייה שלטון מוחלט, תירגמו הגרמנים מחשבתו של קצין צרפתי לשפת המציאות: ה"Stosstrupp" – יחידת-הסער שהיא צוות קרב קטן ומובחר – מסתן וחודר בעיקר בשעות הלילה לתוך מערך האויב ויוצר בסיסי מוצא להמשך ההתקפה בכוח גדול יותר למחרת היום. צוות קרב זה אינו רוצה "להתגבר על הלילה", הוא רוצה לנצל את תנאיו כדי לבטל את עדיפותו של האויב בחומר ובמספר. כל אחד ואחד מאומן בעבודת צוות, בהתמצאות ובקרב מגע. רומל,

עקשנית. קצין גרמני מתאר כמה קשים היו הקרבות עם הפרטיזנים באלבניה ומוסיף כי רק בלילה אפשר היה להתארגן ולהחליף כוח, כי גם האויב הפסיק את הלחימה בלילה. והלא פרטיזנים אלה, בגלל נחיתותם החומרית, פעלו עד עתה כמעט רק בלילה. אין ספק שאילו התמידו

בספרו "חיל רגלים תוקף", מוסר תיאורים טובים מראשית השימוש בשיטה זו. אבל בהשתמשם בשיטה זו לא סטו הגרמנים מהעיקרון של הפעלת עיקר המכה ביום, כי כלי-נשק אדירי השפעה – כגון התותחים, הטנקים והמטוסים – ערכם מועט היה בשעות החושך.



בפעולת לילה, שבה היו מאומנים, גם בשעה שכוחם בנשק ובציוד לא נפל מכוח יריביהם תשושי הכוח וירודי המורל, היו הישגיהם עולים לאין ערוך על אלה שהשיגו. אך ברגע שרכשו תותחים, טנקים ומטוסים בכמויות ניכרות, אף כי השימוש בכלי-נשק אלה בלילה מוגבל הוא, נטשו אורח לחימה זה שבו לחמו וניצחו.

מלחמת קוריאה מלמדת שהוויתור על לוחמת לילה מצד הכוח אשר נהנה מעדיפות בחומר – האמריקנים – איפשר לכוח הנחות בחומר ליטול לידיו שוב ושוב את היוזמה על-ידי הנחתת התקפות לילה. לא אי יכולת היא שמנעה מהאמריקנים להילחם בלילה. איש לא יחלוק על כך שחיילי הצי של ארצות-הברית הם מן המעולים בגייסות העולם כולו. אימונם המצויץ ועוז רוחם היו לשם דבר, ואף המבנה של שלוש חוליות בכיתה מתאים ביותר ללחימה בשטח סגור ובלילה. ובכל זאת, מי שמעיין בספרו

במלחמת העולם השנייה רבו המקרים שבהם הופעלו כוחות גדולים בלילה, גם על-ידי אותו צד אשר נהנה מעדיפות בחומר. כדוגמא מפורסמת ביותר אציין את פתיחת הקרב ליד עלמיין. עיון בספרו של מייג'ור גנרל קיפנברגר יעמיד את הקורא על קשיי הביצוע, חוסר ההתמצאות ואי הידיעה. המפקד לא ידע היכן גדודי חטיבתו, אף שהחטיבה פעלה בגזרה צרה ומוגדרת. אבל בלילה פעלו לרוב כוחות מיוחדים, כגון צנחנים, אנשי קומנדו, ובראש ובראשונה תנועות השחרור בארצות המשוועבות.

צבאות פרטיזניים אלה מיהרו ונטשו גם הם את ניצול הלילה – לרוב ברגע שראו את עצמם חזקים, מצוידים ומאומנים די צורכם להתמודד עם מדכא ארצם בקרב יום. כאשר נכנעו רומניה ובלגריה, נסוגו הגרמנים מאזורים נרחבים של הבלקן וניהלו מלחמת השהיה



המצוין של מייגור אנדרו גיר על חיילי הצי בקוריאה ייתקל מדי פעם בתיאור שגרת: "המארינס" תוקפים וכובשים ביום, ועם ערב מתבססים ומככים להתקפת-הנגד הוודאית של הסינים ושל הקוריאנים. לא תמצא אף דוגמא אחת שבה עברו חיילי הצי לפעולה יוזמה ותוקפנית בלילה. לכל היותר הפעילו כוחות כדי להשיג מטרה הגנתית, כגון הנחתת התקפת-נגד מקומית או מסע התקרבות בלילה כדי לחלץ כוח ממצור. יתרה מזו, כאשר הכוח הנצור פורץ לו דרך טבעת המצור, הוא עושה זאת לאור היום ולא בחסות הלילה, ובערב הוא עוצר, מתבסס ומחכה להתקפת הסינים הרודפים.

חיילי הצי דרשו סיוע אווירי וידעו שבתוך שבע דקות תיפולנה פצצות הנפאלם על עמדות האויב. הם ידעו שכמעט אין הגבלה באש נגד סוללתית העומדת לרשותם, והם התרגלו לא להילחם בלי עדיפות מכרעת זו בחומר. "השתעבדות" זו לעדיפות בחומר מצד האמריקנים היא שגרמה לוותר מראש על כל יוזמה בלילה. וכך ניתנה לסינים ולקוריאנים הזדמנות לשוב ולבטל את השיגי האמריקנים על ידי התקפות בלילות. אך אין ספק בכך, שאילו רצו חיילי הצי להתמודד עם הסינים גם בלוחמת לילה, היו עומדים בה בשל רמתם הגבוהה בכושר לחימה. ראינו שרוב הצבאות בכל התקופות העדיפו את הלחימה ביום על לוחמת הלילה וראו בזו האחרונה יוצאת דופן. רק הכוחות היהודיים בארץ-ישראל מצטיינים בגישה אחרת לעניין. דבקותם בלוחמת הלילה היא תוצאה טבעית מן המסיבות שבהן התפתח וצמח הכוח העברי: המחותרת ו"משחק המחבואים" עם השלטון הבריטי. בתחילה הייתה זאת גישה מקרית, שבמרוצת הזמן התגבשה לגישה שבהכרח בתקופת הפוי"ש ווינגייט. לא בגלל נחיתות בחומר פעלנו אז בלילה, אלא בגלל רצוננו לשלוט בגורם ההפתעה, להפעיל יוזמה רב-גונית ולחסוך דם. בזמן המאבק הוספנו לפעול בלילה מתוך הכרח, כי לא היה כל סיכוי ללוחמת יום מול אויב עדיף בכול. ושוב, במלחמת השחרור נהגנו לפתוח בפעולות יוזמות בלילה, בין שנחיתותנו אילצתנו לכך ובין שהשתווינו או אף עלינו על האויב בחומר. לזכותה של שיטה זו אנו יכולים לזקוף הישגים רבים וחיסכון רב בדם. ובוודאי נהג בדרכים דומות גם בעתיד, אבל עוד נצטרך להתחשב במגבלותיהן.

ראינו כי שינוי בגישתם השלילית של הצבאות אל הלילה הורגש בתחילת המאה הנוכחית: עלידי הפעלת יחידות הסער המסתננות יצרו שיטה, המנצלת את תכונות הלילה בעזרת אימון וארגון מתאימים. החל ממלחמת יפן-רוסיה התחילו לפתח שיטות, אשר ניסו להתגבר על תכונות הלילה בעזרת אמצעים טכניים: זיקוקין מגלים אויב מתקרב, ומוקשי תאורה מתריעים על בואו, זרקורים

מאפשרים כינון כלי-נשק בעזרת קרן אור ישיר או בעזרת הגברת אור הירח, אור אינפרה-אדום עוזר לקליעה בטווחים קצרים, ולאחרונה פותח עלי-ידי חיל הקשר האמריקני אפילו מכשיר מכ"ם בגודל כדור גולף כדי לסייע ליחידות חי"ר קטנות בגילוי אויב בלילה.

שתי השיטות טובות הן ומאפשרות לוחמת לילה יעילה ביותר; אבל החשוב מכל ללוחם הוא לא להתגבר על הלילה, אלא להסתגל אליו ולנצל את תנאיו בצורה הנאותה ביותר. לשם כך יש לאמן את החייל בלוחמת לילה, ויותר מכול – להרגילו ללילה. בכל צבא, גם בצבא העני והדל ביותר, ניתן לעשות את שני הדברים האלה, וערכם רב יותר מערכו של כל מכשיר הרוצה להפוך לילה ליום. בלוחמת לילה ובהרגל ללילה אפשר להגיע לרמה כזו, שהחייל "ירגיש את עצמו בבית" בשעות החושך לא פחות מאשר בשעות האור. אחרי תקופה ממושכת של פעולות בלילה ודאי חש כל חייל אי פעם את ההרגשה המוזרה של "להיות חשוף ומגולה לעין כול" כאשר ייצא לשדה ביום.

בארגונים של הגייסות ובהכשרתם להפעלת המהירה לפעולות לילה יש לכלול אימון ותרגול אלה ללא כל שהייה יתרה. כאשר בשנת 1941 צנחו הגרמנים על האי כרתים, הייתה הצלחתם תלויה בזה שיתמידו להחזיק בשדה-התעופה מלמה, שנכבש על-ידם בראשית הפלישה, ואשר דרכו קיבלו תגבורות. ביום הרחיבו את ראש הגשר, ובלילה ביססו את הישגיהם, כי להילחם בלילה היססו גם הם. כאמצעי אחרון לזרוק את הפולשים לים הנחיתו הניו-זילנדים – אחרי התלבטויות והרהורי לב רבים – התקפת לילה על שדה-תעופה זה. אבל ארגון הכוחות להתקפה כזו, שהניו-זילנדים לא היו מאומנים ורגילים בה די הצורך, נמשך זמן כה רב, שההתקפה באה באיחור זמן, וסופה כישלון. כרתים נפלה בידי הגרמנים. חובה נוספת היא לאמן את הצבא ליוזמה בלילה. אחזור ואצביע שנית על שיטת הלחימה של חיילי הצי האמריקניים בקוריאה, אשר בגלל פסיביותם בלילה הפסידו לעיתים קרובות את אשר השיגו ביום תוך ניצול עדיפותם החומרית. דוגמאות כיוצא באלו אפשר למצוא גם במלחמת העולם השנייה, ובפרט בזמן נסיגת הגרמנים בצרפת בפני בעלות-הברית.

אילו קם איש צבא והיה מוותר מראש על שליש השטח, ודאי היו מסלקים אותו מייד מתפקידו. בדומה לזה אין לוותר מראש על שליש הזמן – על הלילה. כלל זה חל על הצד העדיף בחומר ועל הצד הנחות בו כאחד. יתרונו של הצד החלש בהפעלת הכוחות בלילה ברור, אבל גם הצד החזק עשוי להפיק תועלת רבה בכך שהוא מפתיע את האויב עלידי הזת כוחות או התקפה במקום בלתי צפוי – תועלת אשר לא ישיגה אם יחכה כדי לנצל



נהנים מעדיפות בחומר, לשקול מה יביא אותו לניצחון מהר יותר, בטוח יותר וזול יותר: לוחמת לילה עם ויתור על עדיפותו או צמצומה, לוחמת יום עם הפעלת כל העדיפות, או שילוב של שתי האפשרויות גם יחד. ואין נוסחה שתקבע מסמרות לכל מקרה. הצד הנחות בחומר ייטיב לעשות אם יתרכז בהפעלת הכוחות בלילה, אבל גם היריב החזק ישכיל אם יהיה מוכן לפעולה יזומה בכל שעה משעות היממה.

צה"ל פתח בהתקפותיו בדרך כלל בלילה, גם כאשר העדיפות הייתה לצידו, כמו במבצע חירם. גרם לכך ההרגל – הרגלו האופייני של הכוח העברי להילחם בלילה. גרמה לכך הידיעה על עליונותו בלוחמת הלילה, וגרם לכך הרצון לחסוך בדם. שני הגורמים האחרונים הם שבבילנו בעלי חשיבות מיוחדת, והם יהיו כבדי המשקל כאשר נצטרך להחליט באיזו שעה להפעיל את גייסותינו – וזאת גם כאשר העדיפות בחומר תהיה לצידנו.

את עדיפותו בחומר בשעות היום. ואף אם 3,300 שנים מפרידות בין מסע הלילה של מורסיליס השני, מלך החיתים, ובין הסתננות כוחותינו דרך נחל לבן לעבר ניצנה – אין שוני בין שתי תנועות צבא אלו בנקודה של ניצול העדיפות בחומר. יתרה מזו: היתרון אשר יושג למחרת, ביום, אולי לא יהיה שקול נגד ההפסד בזמן, שאין להשיבו. הכוח החזק ביותר המוותר על לוחמת לילה נתן ליריב החלש חופש פעולה במשך הלילה ומאפשר לו ליטול את היוזמה בידיו. הוא יכול לתמרן את כוחותיו והוא יכול לחזקם באין מפריע וברצונו הוא יכול להתקיף, להתבסס או אף לסגת.

נכון הדבר, שאפילו אחרי פיתוח נוסף של האמצעים והעזרים הטכניים, ההופכים לילה ליום, יהיה צורך להתגבר על קשיים מיוחדים ועל הגבלות בתפעול מטוסים או טנקים בלילה. אבל גם ביום אי אפשר להפעיל כלי-נשק אלה בכל שטח שהוא. על המפקד, אשר גייסותיו



הצה"ל

יובל למדינת ישראל

57

הרהורים על הפתעה

רא"ל חיים לסקוב

חיים לסקוב, שהיה מחברי ועדת אגרנט, בחר להציג את כשלי ההפתעה דרך דוגמאות מצבאות זרים. במאמר מדגיש לסקוב את התכונות הנדרשות ממפקד, שהימצאותן עשויה למנוע כשלים מעין אלה

ההפצחה

252-251

חשוון התשל"ז, אוקטובר 1976

של רב-אלוף חיים בר-לב לפני החברה להיסטוריה צבאית ליד אוניברסיטת תל-אביב על נושא ההפתעה. כאשר סיימתי את הקריאה נותרה בי הרגשה שמהו חסר או אינו ברור. חזרתי וקראתי, אך הרגשה זו נתחזקה בי. החלטתי ללמוד מחדש את נושא ההפתעה ולחזור לשם כך לבחינתם של כמה קרבות.

המונח הפתעה, בשונה מהמונח התקפה, הוא מונח פתוח: כל כמה שייכלל בו, ובכלל זה גוונים שונים של הפתעה, תמיד ניתן יהיה למצוא גוונים רבים נוספים. הפתעה היא מונח פתוח גם במובן זה שכל מלחמה והפתעותיה שלה; לעיתים מתגלים בה תכני הפתעות שמפקדים במלחמות קודמות היו רחוקים מלמצותם בניסיון העבר. מסיבות מובנות, לא אכנס לוויכוח אם ההפתעה במלחמת יום הכיפורים הייתה נעוצה בעיתוי. אזכיר רק את מה שפורסם על-ידי ועדת אגרנט, ובאשר ליתר – נמתין עוד 27 שנה כאשר יופיע הדו"ח בשלמותו. ממה שפורסם באותו דו"ח מתקבלת התמונה שההפתעה נתאפשרה ביום הכיפורים בגלל צירוף דברים, בכלל זה דבקות בקונספציה שניתן התרעה על כוונת התקפה, ושיינתן זמן מספיק שיאפשר לגייס את אנשי המילואים. משלא ניתנה התרעה כזו, הוסק ש"הסבירות נמוכה" להתקפה, ולא נעשו כל הכנות לקדמה, אפילו היא ב"סבירות נמוכה". כן לא ניתנה הדעת להתרעות אחרות, שהצביעו כי מלוא כוחות האויב היו פרוסים במערך חירום והכיוון – ישראל!

ניתוח תכונות

כאשר קראתי את ההרצאה של רב-אלוף בר-לב על ההפתעה מצאתי עצמי חולק גם על כמה תפיסות בכל

ההפתעה במלחמה ימיה כימי עולם. אנו יודעים על הפתעה על-ידי הסתרת הכוונה; על-ידי סודיות ההכנות; על-ידי ביצוע הבלתי אפשרי כמעט (הפריצה והתקפת-הנגד בארדנים) ועל-ידי שימוש בכלי נשק חדשים ושיטות חדשות (הרומאים ידעו שלחניבעל ישנם פילים אבל ברחו מפניהם כי לא ידעו כיצד להילחם בהם); שיטת המלקחיים של חניבעל בקרב קנה; במלחמת העולם הראשונה ידעו הבריטים שהגרמנים פיתחו גז כנשק, אבל נסו מפניו כי לא ידעו כיצד להתגבר עליו; הגרמנים ידעו על הטנק שהבריטים מפתחים אבל נסוגו מפני הטנקים כי לא ידעו איך להילחם בהם; הבריטים והצרפתים ידעו כי הגרמנים מיישמים את המלצותיהם של פולר ולידל הרט בלוחמת שריון וראו את פעולתם בפולין, אבל התנגדותם נשברה, כי לא ידעו כיצד להילחם בטנקים ובשיטת מלחמת הבזק שהגרמנים פיתחו.

כאשר מצביעים על ערכה של ההימנעות מהפתעה מקובל לקבוע: "כל חייל יודע שכל כוח, ויהיה גודלו אשר יהיה, יש תמיד לאבטח נגד הפתעה על-ידי מוצבי חוץ, משמר קדמי, אגפי ועורפי, ויש לעשות כל מאמץ כדי לקיים תצפיות ותשמועים הדוקים על תנועות האויב וכך להשיג מידע... ותמיד הבלתי צפוי הוא דבר רגיל במלחמה". מספרים על פון מולטקה הזקן, שבשעת דיון עם קציני מטה על הערכת-מצב-מפקד שהכינו בשבילו, העיר: "רבותי, אני שם לב שלאויב פתוחות תמיד שלוש אפשרויות, אלא שהוא בוחר בריבועית". כל חייל צריך להיות מוכן לפגוש בהתקפה מכל כיוון. אין פירוש הדבר שעליו להישען על גייסות מאבטחים, אלא בעיקר על כך שעליו להיות נתון בהתבוננות שכלית ושתהיה לו תכנית מוכנה. זה כתוב בכל הספרים ובכל זאת הפתעה;

ב"מעריב" של 1 באוגוסט 1975 קראתי את הרצאתו



1919-1982

מפקד בבריגדה היהודית
במלחמת העולם השנייה,
מפקד גיסות השריון,

מפקד ח"ל האוויר

הרמטכ"ל בשנים 1958-1961

למצוא לה פתרון, בדומה לחייל בתצפית המסתכל ואינו רואה, שומע ואינו מאזין, מדבר אבל אינו מדווח. מקובל עלינו לגלות הבנה למשגים של הבודד המעריך והמחליט, אך אנו פוטרם משגים של מנהיג ועוזריו, מפקד והמטה שלו במילים: "אלו היו גנרלים שתומים שהתכוונו למלחמה שעברה". מי שקרא את

מה שקשור בהפתעה הנובעת מ"טעות של הצד המופתעי", אם מפני "הערכה בלתי נכונה של תופעות וידיעות אמיתיות", אם מפני "ליקוי מודיעין". לדעתי קביעה זו היא כוללת כל כך, עד שהיא מחטיאה את איתור הסימפטומים והגורמים להם. כוונתי בעיקר לדברים כמו "הנחות שהאויב לא יעשה או אינו מסוגל", שאינם



הספר המדהים *The Best and the Brightest* של דוד הלברשטם ("הטובים והמבריקים ביותר" – על הבית הלבן וסגל עוזריו של הנשיא קנדי), נחשפת לפניו תמונה אחרת – תמונה של חבורה, מנהיג ועוזריו, שכל אחד מהם מוכשר, אבל התופעות המתרחשות בחבורה – אם כקבוצת פקודות או דיון נשיא ויועציו – הן מחרידות. רבים המקרים שניתנה פקודה להיות מוכן להפתעה, או שבאה פקודת התרעה למתקפת פתע, או להכנות למתקפה כזאת, מבלי שידעו מתי תקרה. למפקד שקיבל אזהרות אלה כאילו חסרה הערכה מציאותית לטיבה של ההפתעה ולנזקים שהיא עלולה לגרום. במקום להכין תכניות צבאיות גם לאפשרויות של "סבירות נמוכה", באה במקרים רבים כאלה "שלווה". מה שקורה כאן הוא שלעיתים, בתנאי אי ודאות, מייחסים לאויב את מה

מנחמים את הנושא ומסתפקים בקביעת העובדה. בהרצאת בר-לב חסרו לי דברים על פעילות אויב בדרך של דיסאינפורמציה: הזרמה בצינורות דיפלומטיים – באמצעי תקשורת, בצינורות מודיעין ובמגעים אישיים – של מידע עובדתי והתרעתי, חצאי אמת ורכילות, יחד עם זרימת מידע אחר, ובדרך זו יצירת "המולת רקע" שתקה את ערכן של ידיעות אמת ולוונטיות, תגרום להסחת תשומת לב, ובסופו של דבר – להטעיה. רב אלוף בר-לב גם נמנע מלנתח את נושא ההפתעה דרך האספקט של ניתוח תכונות כגון חולשות אישיות וחולשות אופי הן של הפרט, הן של המפקד בצבא, והן של המדינאי (צימברליין לפני מלחמת העולם השנייה). על הפרט ידועות לנו תופעות כמו מחסום שכלי ומושגי, כאילו קמה חומה סביב לשכל המונעת ממנו לקלוט ולהבחין בבעיה, או



הוצאת ידיעות

יובל למדינת ישראל

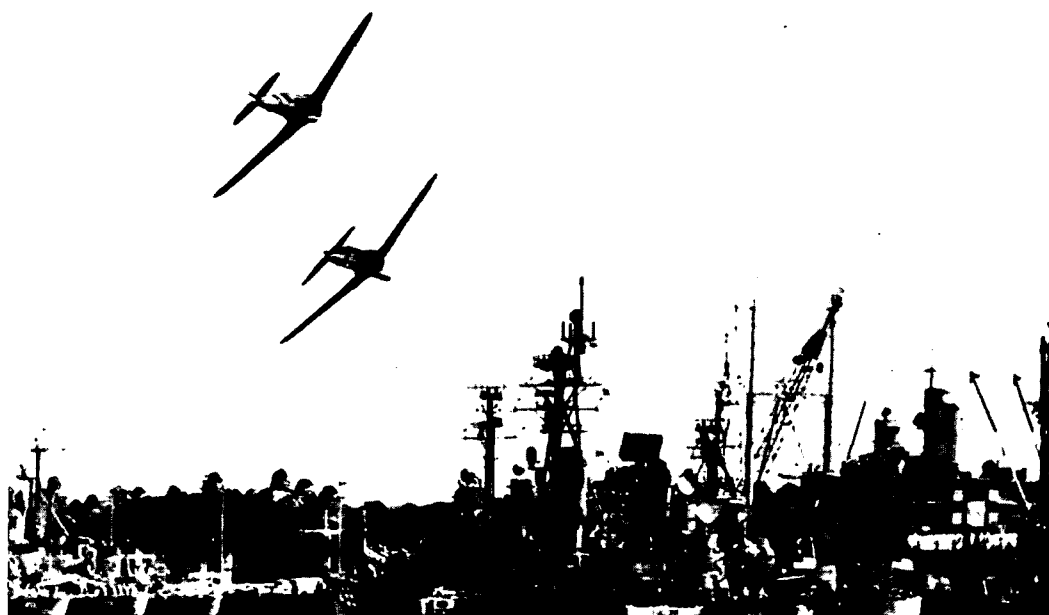
שהיפנים תקפו את נמל הפנינים, נכח אדמירל ה"א קימל, מפקד הצי האמריקני באוקיינוס השקט, בארוחת ערב שערכו חברו, תת אדמירל ה"ד לירי ואשתו, בה השתתפו מפקדים מהצי עם נשותיהם. ליד האדמירל ישבה אשתו של אדמירל הולוי, שקיבל פיקוד על כוח משימה במזרח הרחוק. במהלך השיחה אמרה גבי הולוי שהתקפה יפנית היא ודאית, אך כפי שמישהו שנכח שם העיר: "כל אחד חשב שהיא מטורפת". בעדותו אמר תת אדמירל לירי: "הדעה השלטת בפיקוד הגבוה של הצי הייתה שהמצב מאפשר התרכזות באימונים על חשבון אבטחה". האחראים על הגנתו של נמל הפנינים, בפיקודו של אדמירל קימל, היו חבורה יעילה ולוואלית. והנה, בכל זאת, כאשר שאלו את אדמירל קימל: "האם ניתנה מחשבה כלשהי לאפשרות של התקפת פתע יפנית?", ענה: "הרגשנו שהדבר רחוק, ואמונתנו הייתה חזקה שהצי יקבל התרעה על כל סכנה של התקפה אווירית". היחסים בין קימל ויועציו היו הדוקים. זאת הייתה קבוצה אינטימית עם דרגת לכידות גבוהה, עם רגש נאמנות חזק למנהיגם. יחסי הקרבה התבטאו לא רק במסגרת התפקיד, אלא גם במישור החברתי. בין קציניו, בכירים כזוטרים, זכה אדמירל קימל להערכה רבה, שגבלה בהערצה. "זאת הייתה חוויה לעבוד בשביל מפקד דורש ומבין כזה", אמרו. כאשר קבע קימל בפני קציניו שהיפנים עשויים לתקוף באיזה שהוא מקום ענו לו כולם "שזה בוודאי לא יכול להיות נמל הפנינים". כך החליטו ביום שבת שהם "עשו

שאנו מדמים, ובכך יוצרים מצב של כמעט ודאות לפי רוחנו. נושא זה מעסיק אותי גם מבחינת תלישותה של המחשבה מהמציאות. סיפר לי האלוף טל: במלחמת השחרור חזרה יחידה ממארב לאוטובוס ערבי מבלי שהושג היעד – הריסת האוטובוס על נוסעיו. כאשר נשאלו הבחורים מה קרה, ענו: "המוקש פעל יוצא מן הכלל. האוטובוס אמנם לא נפגע, אבל השגנו את עקרון ההפתעה"... זאת תלישות מן המציאות! אנו רגילים לדבר על הפתעה בזמן, במקום ובעוצמה. כך אנו מנתחים אירועים. אולם אני רוצה לעמוד על הפתעות מהיבט אחר, אשר לפיו ישאלו את עצמם אלה שהשתתפו בכישלון שבא בגלל הפתעה: "איך זה שלא הבחנו? אין אנו טפשים, איך נפלנו בפח?" אדון בכך לפי הקרבות מהם למדתי לקחים: נמל הפנינים, צפון קוריאה ומפרץ החזירים. בכל המקרים הללו הייתה הפתעה מוחלטת מבחינת הכיוון, העוצמה והשיטה. אף כי היו התרעות, לא נעשו כל הכנות לקדם את ההפתעה.

נמל הפנינים

ב-7 בדצמבר 1941, החלה תקיפת מטוסי קרב יפניים את בסיס הצי האמריקני שבנמל הפנינים, באוקיינוס השקט. המלחמה שהתחוללה באותה עת באירופה הפכה להיות מאז מלחמת העולם השנייה. מה קרה בנמל הפנינים? בלילה של 6 בדצמבר 1941, 12 שעות לפני

מטוסים יפניים חוקרים את נמל הפנינים. שחזור מתוך הסרט "טורה, טורה, טורה"





אוניית המלחמה
האמריקנית "אריזונה"
שולה בלהבות בנמל
הפנינים

מבוססים על משאלות לב, היטו בסופו של דבר את הכף לכיוון אי מתן תשומת לב ראויה להתרעות אלה. כאשר הופיעו המטוסים היפניים, אפילו לא נשמע צופר האזעקה! באותו יום ראשון היו רוב אנשי הצי בחופשות סוף שבוע או בערסליהם, וכך הופתעו הפתעה מוחלטת 96 האניות שעגנו בנמל. 15 אניות מלחמה טובעו, יותר מ-2,000 איש נהרגו, וכזה היה מספר הנעדרים והפצועים. הייתה זאת המכה החמורה ביותר בהיסטוריה של ארצות-הברית. חומרתה הייתה בולטת נוכח העובדה כי וושינגטון העבירה את כל ההתרעות המצביעות על מלחמה; אדמירל קימל וחבורתו ידעו שמלחמה תתחיל, אבל המשיכו להניח שאין צורך בסיורי אבטחה, וכי נמל הפנינים אינו מהווה יעד יפני. היו אמנם דיונים במטהו של אדמירל קימל בדבר אפשרות לסיר בהיקף של 360 מעלות אבל הוחלט שמוטב לחסוך בדלק ובחלקי חילוף. גם לא הייתה כל הצעה לפרוס את הצי. ההנחה הייתה שהמכ"ם המופעל על-ידי כוחות היבשה ייתן התרעה, אבל איש לא וידא זאת עם צבא היבשה. צחוק הגורל הוא שבפקודות לכוח היפני התוקף נאמר, שאם הוא ייתקל בסיורים אמריקניים, עליו לחזור, וההתקפה תבטל.

טענתו של אדמירל קימל הייתה שההתרעות שקיבל ממטה חיל הים לא היו מפורשות במידה מספקת כדי לתקן את המסקנות הסבירות שהוא והמטה שלו הסיקו

מספיק". קצין אחד, ממעריציו של אדמירל קימל, בתשובה לשאלה "אם התחשבו בכלל בדו"ח שהוכן על-ידי שני טייסים במרס 1941, שהתקפת פתע אווירית אפשרית מנושאות מטוסים", ענה בזו הלשון: "שקלטו נקודה זאת, אבל איך שהוא חשבנו שזה לא יכול לקרות כאן; שהיפנים לא ילמשו סיכוי כזה". מעדות יועציו של אדמירל קימל נובע שהם האמינו ופעלו מתוך החלטיות כי נמל הפנינים אינו פגיע, ממש עד לרגע שהפצצה היפנית הראשונה התפוצצה! הוועדה החוקרת מצאה "שלא היה כל בסיס [למחשבה על] חסינות מהתקפה".

הנחות אלה התבססו על תפיסה שמצאה ביטוי בקביעות נדושות כגון ש"יש לאויב היפני כוונות זדון נגד אמריקה", אבל ש"מנהיגיו חלשים מכדי להוציאן מהכוח אל הפועל" וש"אין לקחת ברצינות התקפה הרסנית על-ידי מדינה מדרגה שלישית המתפארת בקולי קולות וקוראת תגר על הענק האמריקני!" יתר-על-כן, המודיעין האמריקני ידע מראש את כל הדרוש על התוכניות הצבאיות היפניות, לאחר ששוברי הקוד של ארצות-הברית פיענחו את הקוד היפני ואיפשרו מידע מלא וברור על כל הרעיונות של ממשלת יפן. תמונת המודיעין הייתה, איפוא, שלמה: נתקבלו התרעות שיפן מכינה התקפות מסיביות, ודובר על כיוון גואם והפיליפינים. התרעות אלה הועברו גם לנמל הפנינים, אף-על-פי שלא צוין בהן היכן יכו היפנים. שיקולים קולקטיביים מוטעים, שהיו



הוצאת ידיעות

יגל למדינת ישראל

שמפקדי הצי האמריקני בנמל הפנינים נכשלו בזה שלא שקלו ברצינות "התפתחות פחות סבירה" עם פחות סיכוי, אבל "רבת נזק ביותר" – התקפה מסיבית על נמל הפנינים.

השאלה היא, בעצם, מדוע לא הביאו מפקדי נמל הפנינים בחשבון פירוש אלטרנטיבי למברקי ההתרעה, נוסף על מה שנראה להם כ"פירוש סביר"? הרי מצפים ממפקדים שיעמדו תמיד על המשמר ושיהיו להם תוכניות מוכנות כתגובה לאירועים בעלי "סבירות נמוכה", אך כאלה שנוקיהם – אם יתגשמו – מסכנים את ביטחון התחום הנתון לפיקודם, ובעיקר כאשר מדובר במתקנים, בבסיסים, במתחמים ובנמלים שעל אבטחתם הם אחראים! כל מפקד יודע שבברירה בין "אימונים" ל"אבטחה" אפשר לקיים אבטחה בלא לפגוע כמעט באימונים. מדוע לא הכריזו על מצב כוננות כשעה לפני ההפצצה, כאשר נוצר המגע עם הצוללות היפניות מחוץ לנמל הפנינים, או כאשר מכ"ם הצבא גילה את המטוסים היפניים? בלתי הגיונית נראית הפסילה של הצי את האפשרות של הפצצה אווירית יפנית על נמל הפנינים. הרי זה היה הבסיס הימי החשוב ביותר של ארצות-הברית באוקיינוס השקט! זה היה "מוצב חוץ" שבו אנשי צבא צריכים להיות תמיד על המשמר. לו נקטו את הצעדים המזעריים שהתחייבו מן ההתרעות, יכולים היו לשנות את לוח הזמנים של ההפלגות וההגעות של כלי שיט,

מן המידע שהיה ברשותם. טענתו לא נתקבלה, והוא הועמד לדין, ננזף והורד לתפקיד שבו לא היה עליו להחליט החלטות חשובות.

דיסאינפורמציה

החוקרת רוברטה וולשטטר מסבירה בספרה על ההתקפה היפנית, שהשלווה שירדה על קימל וחבורתו באה לא משום שחשבו ש"לא תהיה מלחמה עם היפנים", להיפך, הם דאגו מאוד לאמן את אנשיהם, להכין את הציוד למלחמה ממושכת וקשה. השלווה שירדה עליהם נבעה מן הגישה ש"זה לא יכול לקרות כאן". אופטימיות חסרת יסוד זו לא השתנתה גם על-ידי מבול מברקי התרעה, משום, שבצורה זו או אחרת, לא היו ניסוחיהם חד-משמעיים ביחס להתקפה על נמל הפנינים, ומי שרצה בכך יכול היה לפרשם כאילו נמל הפנינים אינו מהווה מטרה. יתר על כן, בין מברקי ההתרעה היה מספר גדול של מברקים לא רלוונטיים, מעין "המיית רקע" הגורמת לטשטוש הדות התמונה ולהסחת תשומת הלב מהמברקים המכריעים. לטשטוש זה הוסיפו היפנים דיסאינפורמציה, כלומר הפרחת ידיעות מכוונות ומטעות. במקביל דאגו לשנות את מילות הקוד ונקטו סודיות רבה כל כך, עד שאפילו שגריריהם לא ידעו על התוכנית הסודית, עד להתקפה עצמה. רוברטה וולשטטר מוסיפה



גנרל נורמן שוורצקופף, מפקד בעלות הברית במלחמת המפרץ. שני הצדדים ניהלו באותה מלחמה פעילות מסיבית של דיסאינפורמציה

לבטל חופשות סוף שבוע או להורות לכל בעלי הדרגות לישון בעמדותיהם, ובכלל זה קצונה בכירה, שלא לדבר על משלוח פטרולים אוויריים. אפילו מההיסטוריה הצבאית היה עליהם ללמוד שאין מבצר שאינו ניתן לכיבוש (פורט ארמור, מגיינו ועוד).

חשיבה קבוצתית

לא עדות אחת מצביעה על כך שבתנאי אי-ודאות גדולה יש לאנשים נטייה לחזות שאירועים רצויים להם הם שיתרחשו. משאלות לב בתנאי אי-ודאות הן תופעה טבעית, ואי אפשר לבטלה על-ידי פקודה. במקרה שלפנינו אין מדובר במשאלות לב או במשגה של הפרט. אין זו מפלה כתוצאה מהחלטתו של דיקטטור המבוססת על משאלות לב, כמוסוליני שהחליט להצטרף לציר הגרמני ב-1940 כשאיטליה לא הייתה מוכנה למלחמה; או כהיטלר שנמנע מלתמוך ברומל ולפעול בכיוון הודו (כמו שרצה בזמנו נפוליאון), ותחת זאת החליט לתקוף את ברית-המועצות. דוגמאות כאלה לא חסרות לנו גם מימינו; אנו: מהפרובוקציה ב-1967 נחל נאצר מפלה; מהפרובוקציה של פקיסטן פרצה ב-1971 מלחמת הודו-פקיסטן, כשבסופה הפסידה פקיסטן את בנגלה דש. בנמל הפנינים היה מצב אחר. התופעה שם נבעה מ"חשיבה קבוצתית", מסתגלות חברתית. אדמירל קימל נועץ באופן שוטף בעוזריו, והם יחד היוו "חברה של הערצה הדדית", מסגרת של "אנחנו", כשכל אחד תומך בשני בקיום האשליה על אי פגיעותו של נמל הפנינים. הייתה להם במשותף מערכת מוסכמות ואמונות שנתנו סבירות להרגשתם שהחלטותיהם נכונות. סבירות זו הייתה מבוססת על תיאורים נדושים ומקובלים של האויב, דבר שתרים להעדר תגובה נאותה למידע בעל משקל, שבמחשבה משוחררת מכבלי הסתגלות היה עשוי להביא אותם להרהר מחדש באלטרנטיבות, כולל אלטרנטיבות שהן ב"סבירות נמוכה", אבל נזק עצום בצידן אם תתממשנה. עד כדי כך הייתה קבוצת המפקדים בנמל הפנינים נתונה לדעותיה הקדומות, שכאשר התקבלה הודעה ברורה ש"יפן עשויה להנחית מהלך פתע התקפי בכל כיוון" – אשר כלל בדרך ההיקש ההגיונית את נמל הפנינים – הם נשארו דבקים בהנחות חסרות היסוד שלהם, עד כדי אי נקיטה מוחלטת של פעולה כלשהי.

עד 7 בדצמבר 1941 היתה קיימת בארצות-הברית הנחה ש"יפן לא תעז להנחית התקפת פתע נגד הוואי, כי מובן לה שפירושו של דבר מלחמה כוללת, אשר בה ארצות-הברית לבטח תנצח". לא התקבל על דעת האמריקנים שמעצמה קטנה כיפן תכה בארצות-הברית ראשונה, וזאת למרות שארצות-הברית הטילה מצור

שניתק את יפן מאספקת נפט, כותנה וחומרי גלם אחרים; האמריקנים חשבו שיפן תתקוף בראשונה את המטרות החלשות שבמזרח הרחוק, כגון הבריטים או ההולנדים, ורק לאחר מכן, ובעקיפין, את ארצות-הברית. שיקול זה היה מוטעה, שכן מדוע לדחות התקפה על החזק עד לאחר שנחלשת מכמה התקפות על כוחות משניים? יתר על כן, קבוצת המפקדים בראשותו של אדמירל קימל הייתה משוכנעת שריכוז הצי האמריקני של האוקיינוס השקט בנמל הפנינים הוא גורם מרתיע נגד התקפות ים ואוויר. בשום מקרה לא ראו בצי עצמו מטרה כדאית להתקפה וחשבו שתהיה זו איוולת ממדרגה ראשונה מצידם של היפנים לשלוח את נושאת המטוסים שלהם אלפי מילין אל הוואי. הנחה מוטעית נוספת הייתה שהתקפת מטוסי טורפדו על כלי שיט בנמל מים רדודים אינה אפשרית. אדמירל קימל וקציניו לא הביאו בחשבון אפשרות שהיפנים מצאו פתרון המאפשר התקפה כזאת, אף כי נתקבלה התרעה דווקא על אפשרות כזאת. אדמירל קימל העיד שהוא וחברותו חשבו שהסכנה למתקפת טורפדו היא אפסית.

על יסוד הנחות אלו הגיעה חבורת המפקדים של נמל הפנינים למסקנה שהסתבר כי לא הייתה לה אחיזה בעובדות, לפיה נמל הפנינים מחוסן מהתקפה יפנית. הסתגלות החברתית שהביאה את הכל בחבורה זו ל"דעה אחת", גרמה להם להניח כצעד נוסף, ש"ינגד איום שאינו קיים אין לנקוט פעולה שתעלה הרבה כסף". ביצוע פקודה ותוכנית הם תהליך שונה מתהליך הדיון והתכנון. בשעה שהאחרון כרוך בהליכים של ניתוח ושיקול, הרי ביצוע פקודה ותוכנית הוא תהליך של הוצאה מהכוח אל הפועל, הכולל פעולות רבות כמו הכנות, איסוף נתונים ומידע, ניתוח והערכות של ה"איד" וה"יכיד", כך, שבכל שלב – החל ממתן הפקודה וכלה בהשגת היעד – תתבצע התאמת האמצעים לפי ניתוחי פעולה ופעולה שכנגד. בנמל הפנינים לא פעלו בדרך זו. כאשר "החשיבה הקבוצתית" היא דומיננטית בקבוצת דיון ובקבוצת פקודות של מפקד, החברים ב"אנחנו" הזה נמנעים מלהגיד משהו אשר יזעזע את "היות כולם בדעה אחת, פה אחד". גם אם יש להם היסוסים, הם אינם מגלים אותם לזולתם, וכך מטפחים הרגשת ביטחון שמדיניותם ופקודותיהם יצליחו. למעשה הם גורמים להינתקות ולתלישות מהמציאות, והתוצאות יכולות להיות מה שקרה בנמל הפנינים. מוסכמות והנחות כמו "זה לא יקרה כאן" או "תהיה התרעה מבעוד מועד" או "יש היגיון למעשי האויב", אם הן מתקבלות פה אחד, אינן שונות מ"דוגמות", הנטולות כל קשר עם המציאות – לא מבחינת הדינמיות והחיות שבהן ולא מבחינה זו שבעלי ההנחה, בגלל עצם הגדרתה, פטורים מאחריות לבצע



מדינת ישראל

בהצלחה משימות שגרתיות ומשימות יעודיות. כאשר פעולות מבוססות על הנחות, על מוסכמות או על "דוגמות" שאין להן אחיזה בעובדות ובמציאות ואינן נבדקות לאור או ל"צל" מודיעין – כולל התרעות אסטרטגיות וטקטיות – ניתק הקשר בין ראיית לחימה כאפשרות מופשטת לבין ראייתה כאירוע קונקרטי. אי-בדיקה של עובדות, של נתונים, של מידע ושל מחשב (קונספציה) מונע את האפשרות לגלות פגיעות הרות אסון, עוד לפני ההוצאה מהכוח אל הפועל של הפקודה או של התוכנית. אלה הם סימנים של אי-פתיחות ואי-קולטנות, כי הרי לא מקובל להביע ספקות ולהעלות דעות שונות ונוגדות בחברה שאנשיה סתגלנים, וכל אחיזתם היא ב"חשיבה הקבוצתית". כך נוצרת אטימות מפני הסקת מסקנות מניתוח נתונים ומידע; כך נחשפים להפתעה במקום לזכות ביתרון מייד עם פרוץ פעולות האיבה.

*

... לפני זמן הראו תרגיל בטלוויזיה. מספר תלמידים נכנסו לחדר והראו להם על הלוח שני קווים, האחד ארוך והשני קצר. כל התלמידים בקבוצה זיהו ללא כל קושי את הקו הקצר ואת הקו הארוך. אמרו להם שיוכנס תלמיד "מוצלח", שיתבקש לזהות איזהו הקו הארוך ואיזהו הקצר. אחר-כך ישאלו כל אחד מהם ואז עליהם להצביע על הקו הקצר שהוא הארוך. ראו על פניו של התלמיד שהוא נדהם, אבל כאשר שאלוהו בשנית, גם הוא הצביע על הקצר שהוא הארוך. כאשר נשאל, אמר: "אם כולם אומרים, אז..."

צפון קור'אה

תוצאות דומות של סתגלנות חברתית מצד קבוצת אנשים, שבידיה הופקדה קבלת החלטות, התרחשו במלחמת קור'אה. נשיא ארצות-הברית, טרומן, ועוזריו; מפקד הכוחות האמריקניים, גנרל מק ארתור ועוזריו היו אנשים בעלי אינטלקט וניסיון. הם היו קבוצת דיון בצמרת השלטון וקבוצת פקודות בדרג גבוה, והם מצאו עצמם לפתע שואלים לאחר מעשה: "כיצד זה שאנחנו נהגנו כך?" ב-24 ביוני 1950 נודע לממשלת ארצות-הברית שהצפון קור'אנים פלשו מעבר לקו הרוחב ה-38 לדרום קור'אה כדי לאחד את קור'אה תחת ממשלת צפון קור'אה הקומוניסטית. מכיוון שממשלת ארצות-הברית תמכה בדרום-קור'אנים, ולאחר שכוחות אלה נמצאו בסכנת התמוטטות, קיבל גנרל מק ארתור הוראה להתערב באורח צבאי במתרחש. המדיניות הייתה "בלמת" הצפון-קור'אנים, ואכן הם נהדפו אל מאחורי קו הרוחב ה-38. אולם בכך לא הסתפק הגנרל מק ארתור,

ובעצתו החליט נשיא ארצות-הברית – שהכיר היטב אותו ואת עוזריו – להזוף את הצפוניים עד הגבול הסיני. היה זה שינוי במדיניות האמריקנית: בראשית המלחמה בקור'אה הייתה מדיניות ארצות-הברית לפעול למניעת שליטה קומוניסטית בדרום קור'אה; עתה ניתן אישור למאמץ אמריקני צבאי רבתי בשם האומות המאוחדות לכבוש את כל קור'אה ולאחדה תחת שלטון דרום-קור'אני.

ב-2 באוקטובר 1950 העבירו האמריקנים החלטה באו"ם על איחוד קור'אה. החלטה באו"ם והחלטה האמריקנית התקבלו חרף אזהרות רבות של סין שתתערב באורח צבאי. הנשיא טרומן ועוזריו האזרחיים והצבאיים וגנרל מק ארתור ועוזריו התעלמו מאזהרות אלו. כך נעשה הימור מבלי לבחון מה יהיו התוצאות במקרה של כישלון. בארצות-הברית שרר אקלים של יוהרה, של שיכרון מההצלחות, והדבר גרם להתעלמות מנטייתו של גנרל מק ארתור להרפתקנות. ממשלת בייגין המשיכה להעביר אזהרות דרך הודו, וב-3 באוקטובר 1950 הודיעה רשמית שאם ארצות-הברית תעבור את קו הרוחב ה-39, היא תשלח גייסות לסייע לצפון קור'אנים. התגובה לכך בארצות-הברית הייתה כאל "בלוף".

סמוך לאותה תקופה נעלמו כוחות סיניים גדולים שהיו בצד הסיני של הגבול בין קור'אה לסין, אבל איש לא נזעק בשל עובדה זו. ב-28 בנובמבר 1950 תקפו הסינים כרעם ביום בהיר ובכוח מסיבי את הכוחות האמריקניים וגרמו להם מפלה רבת. הם כיתרו גייסות אמריקניים רבים, גרמו לאחריים לסגת בחופזה, ובסופו של דבר גירשו את כוחותיו של גנרל מק ארתור מצפון קור'אה ומחלק ניכר של דרום קור'אה. הייתה זו הנסיגה הצבאית הארוכה ביותר בתולדותיה של ארצות-הברית.

סוכ'דר'יות

איך קרה הדבר? מקבלי ההחלטות בצמרת הממשל האמריקני היו אנשים מוכשרים (טרומן, אצ'סון, מרשל, ברדלי), וכמוהם אנשי הצבא שניצחו על הכוחות האמריקניים בקור'אה. (מק ארתור עם אנשיו; היחיד שהזהיר היה קינן, שלא שמעו לו. כאשר ראה עצמו ללא תפקיד, הוא התפטר.) הייתה ביניהם סולידריות ומידה גדולה של סיפוק מהחלטותיהם, יחד עם הרגשה שהם אנשי מוסר ורוח. שררה ביניהם הרמוניה בלתי רגילה כמעט ללא קונפליקט וכן "רוח יחידה", הערצה הדדית והערכה לנשיא, "הארי קטני". בחודשים הארוכים שעבדו זה במחיצת זה, התפתחו אמונותיהם וערכיהם הבסיסיים לדרגת הזדהות עם הדעות הדומיננטיות באותה תקופה בחברה האמריקנית, ובעיקר בדבר הצורך לבלום את

התפשטות הקומוניזם ולשמור על העולם החופשי. דין אצייסון, מזכיר המדינה של ארצות-הברית באותה תקופה, ושאותו העריך הנשיא טרומן כ"מזכיר מדינה הגדול ביותר שהיה לעם האמריקני", אומר בזיכרונותיו כי היה ברור למקבל ההחלטות מה מידת הסיכון שבפיזור

כוחות ארצות-הברית בצפון קוריאה וכי קיימת סכנה של התערבות סינית.

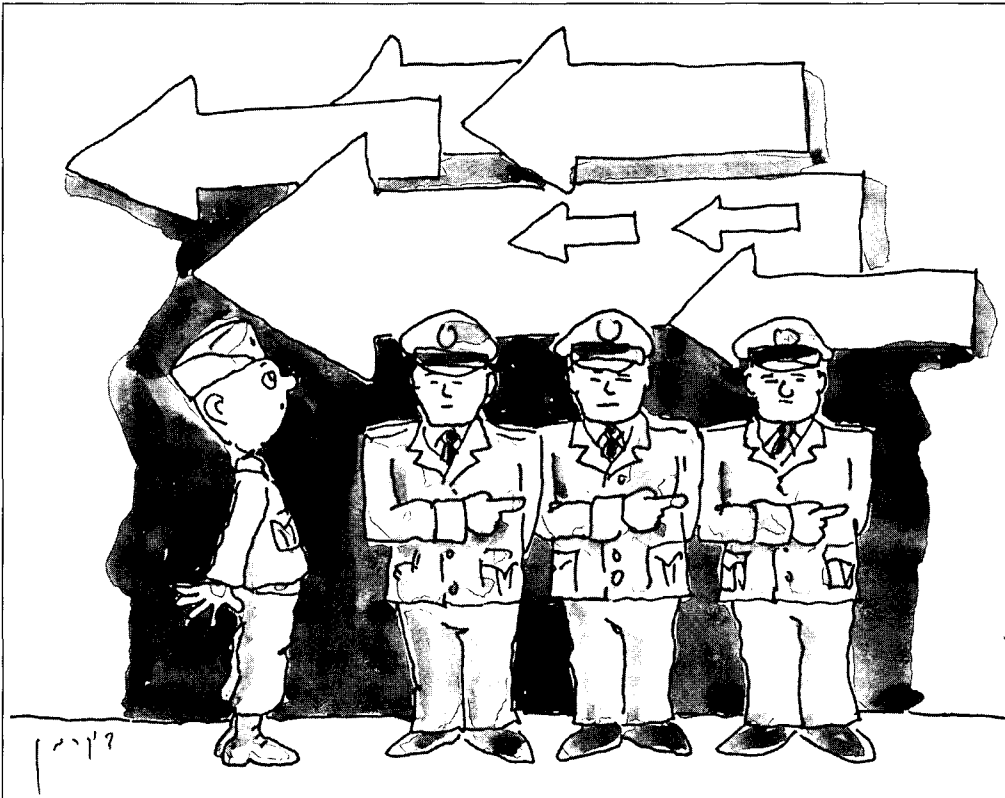
"היינו גלויים זה עם זה", הוא אומר, "אבל לא מספיק גלויים". אף-על-פי שהיו מודאגים, כעדות אצייסון, לא נקטו פעולות אבטחה נדרשות. אחד מחוקרי פרשת קוריאה מציין שטרומן ואנשיו לא היו מודאגים ממתקפה מסיבית סינית, אלא מפגיעותם של גייסות מק ארתור להתקפות נגד עקב הפריסה והפיזור הגדולים שלהם.

לחוסר הזהירות של צמרת הממשל האמריקני תרמה גם עבודת המטה של המודיעין, שהייתה לקויה והפחיתה ביכולתם של הכוחות הסיניים ובכוונתם. העדות שהייתה בפני מעצבי המדיניות – טרומן ואנשיו – היתה חזקה דיה, כך שמדינאי העומד על המשמר יכול היה לייחס חשיבות לאיום הסיני בדבר התערבות רבתי. חוקר אחד מעיד לאחר מעשה, כי לא היה זה העדר מודיעין שהביא למפלה, אלא חוסר רצון להסיק מסקנות בלתי נעימות מהמידע. יתר על כן, הנשיא טרומן

ואנשיו, במקום לתקן, להעיר ולבקר איש את רעיונות רעהו שייעו זה לזה וכך הגבירו את מידת הסיכון שבהחלטותיהם. איש לא הפנה את תשומת ליבו של הנשיא לכך שהודעת הגנרל מק ארתור כי הניצחון קרב אינה חד-משמעית. הכול היו דבקים במוסכמה, שלא הייתה לה אחיזה בעובדות, שסין חלשה, ושכל עוצמתה נעוצה בתלותה בברית-המועצות. איש לא עירער על מוסכמה זו, ומאומה לא נעשה לתקן חוסר ידיעה זה. אפילו במהלך הנסיגה האמריקנית הסביר דין אצייסון ש"עלינו לזכור שבדי-המועצות ניצבת מאחורי כל מהלך סיני וצפון-קוריאיני; שההתקפה הסינית היא מלכודת לגרור את אמריקה להפצצת מנצ'וריה. וכך תצטרף רוסיה למלחמה וכך תהיה הקזת דם אמריקני!"

המפלה האמריקנית בקוריאה היא דוגמא למקרה שבו לא נבחנו האלטרנטיבות, ולא נשקלו התוצאות הבלתי נוחות של ההחלטה להביא לאיחוד קוריאה על-

ידי כוח צבאי. זהו מקרה שבו הנשיא לא האיץ בעוזריו לקבל את העמדה שהוא נטה לקבלה. לא הייתה תופעה של "איש אחד מחליט", אלא סתגלנות חברתית; הייתה זו "חשיבה קבוצתית" של יועצי הנשיא. לא פעם הפגין הנשיא נכונות לקבלת דעה נוגדת מאת עוזריו ולהיות



מושפע ממנה. כאן, למשל, הוא קיבל את דעת עוזריו, אם כי סבר שיש לקבל את הצעת צ'אנג קאי שק לשלוח חיילים סיניים לאומניים להילחם בקוריאה. במקרה זה אמר: "אני מקבל את העמדה שנקטו בה רוב האחרים!" ההסכמה לשנות את מטרת המלחמה המקורית ולאחד בכוח הזרוע את קוריאה תחת משטר דרום קוריאיני התבססה על כמה מוסכמות, שהיו מקובלות על הנשיא ועל עוזריו. מכאן צמחו סולידריות, סיכון מופרז, אשליית חוסן ודעות קפואות על האויב, שאיפשרו למשפט כמו: "סבירות נמוכה שהאזהרה הסינית תמומש" להיות בעל משמעות של "אין מה לדאוג". התוצאה: איש לא העלה על דעתו להחליט על צעדים למקרה שהאזהרה הסינית תמומש. באקלים של סתגלנות חברתית, שבו אין מקובל להביע ספק ולהצביע על משהו שונה מן הרגיל, עוברים לסדר היום על אזהרות – ואז נכשלים.

*



הוצאת ידיעות

יגל למדינת ישראל

65

בקבוצת דיון במטה או בקבוצת פקודות: כאשר התוצאה היא שתגלנות להנחות ולנורמות משותפות, ניתקת הקבוצה מהמציאות. יתר על כן, ככל שאנשי הקבוצה המחליטה – נשיא ועוזריו, ראש-ממשלה ושריו, קבוצת סיור או קבוצת פקודות – יהיו חביבים זה על זה ובעלי רוח יחידה, כן תגדל הסכנה שבמקום מחשבה עצמאית וביקורתית יבואו "חשיבת יחד" ו"שתגלנות חברתית" אשר יביאו לפעילות לא הגיונית ונטולת אנושיות כלפי אויב ויריב. דוגמא לכך היא ההחלטה של נשיא ארצות-הברית, ג'ונסון, להפציץ ללא הגבלה את צפון וייטנאם – החלטה שהתקבלה בהתייעצות עם קבוצת האנשים שהקיפה את הנשיא, ושהיו ידועים כיפי נפש, עדינים, רכים ומוכנים לפשרות בנושאי פנים, אך נהגו כלפי האויב החיצוני בדרך נוקשה ונטולת אנושיות.

חבורה כזו מסוגלת בקלות רבה לתת לנעלה ולשפל שבאדם לעבור ללא כל קושי מאיש לזולתו. קבוצה כזאת מסוגלת להחליט על מעשה נטול אנושיות כמו חיפוש אחר שעיר לעזאזל או יצירת פניקה או דחיפה לירידה מהירה במורל, והיא מסוגלת עדיין להרגיש את עצמה כחלוץ לפני המחנה. זוהי דוגמא המצביעה לאן יכולה להוביל תלישות מן המציאות.

מפּרָץ החזירים

רעיון הפלישה למפּרָץ החזירים שבקובה מקורו בתקופת הכהונה של הנשיא אייזנהאואר, שבמרס 1960 הטיל על סוכנות הביון המרכזית לארגן גולים קובניים בארצות-הברית לתנועה פוליטית מאוחדת נגד משטר קאסטרו. אמרו אז לתת אימון צבאי ולהעסיק בלוחמת גרילה את אלה שיהיו מוכנים לחזור למולדתם. סוכנות הביון המרכזית נכנסה לפעולה, וכעבור זמן מצאה עצמה מתכננת פלישה צבאית, כפי הנראה מבלי להודיע על כך לנשיא אייזנהאואר. בסוף 1960 כבר דובר על חטיבה צבאית שתבצע פלישה רבתי. בינואר 1961, כמה ימים לאחר שנבחר הנשיא קנדי, קיבלו הוא ועוזריו, כולל המטה המשולב של צבא ארצות-הברית, תדריך על המבצע מפיו של ראש סוכנות הביון המרכזית. במשך 80 יום לאחר מכן דן צוות מפקח של יועצי הנשיא בתוכנית שהוריש להם הממשל הקודם, ובאפריל 1961 אישרו כל יועצי המפתח את התוכנית, להוציא שינויים מעטים בפרטים, כמו מקום הפלישה. יש לציין כי בין עוזרי הנשיא לא נכללו מומחים מהחוף וגורמי צבא אחרים. ב-17 באפריל פלשו 1400 קובנים, בסיוע כוחות צי, אוויר וסוכנות הביון המרכזית, לחוף הַבּוּצִי של מפּרָץ החזירים. מאותו רגע קרה הכל שלא כמתוכנן: ביום הראשון לא הגיעה אף אחת מ-4 אוניות תחמושת העתודה ליעד; 2

כאן המקום להבחין בין תקשורת במובן של מברקים ותשדורות ובין מודיעין במובן של דיווח סוכני מודיעין. אין האחד שווה לשני. במלחמת העולם השנייה היה הגידול בתקשורות כגידול ממאיר בהתפשטותו, אבל יחד עם זה הייתה ירידה ב"מודיעין" במובן של "ביון". למודיעין סודי על מבצעי אויב סודיים הייתה השפעה מעטה. ממשלות הולנד, בלגיה ויוגוסלביה ידעו מתי הנאצים יתקפו, אבל מנגנוניהן נפלו ביום הראשון של ההתקפה. סטאלין ידע, מיותר מאשר מקור אחד, על ההתקפה הנאצית, אבל לא העריך נכונה את המידע על כוונת היטלר. מתברר שלדעת "כל דבר" על האויב – זאת רק ראשית חכמה אבל לא סופה! רבים לא היו מחוסנים מהפיתוי להשתמש במודיעין כדי לחזק את דעותיהם המוקדמות.

לכידות גבוהה

לעיתים קרובות שומעים את מילת הקסם "קונסנוזוס". והנה ישנן החלטות שהתקבלו בקונסנוזוס, ובכל זאת הן מסתיימות בכישלון. איך מגיעים לקונסנוזוס? בדרך כלל ההסכמה היא לגבי העבר, שכן ביחס לעתיד חזקה שיפוצו חילוקי דעות! ומכיוון שקונסנוזוס הוא דבר כל-כך יקר, מסכימים למכנה משותף כלשהו, שהרי ללא הסכמה כזו לא יושג דבר, ולכן מוטב שלפחות תתגבש הסכמה כללית על משהו. בדרך זו הולכים וניתקים מהמציאות. מתוך ניתוח ניסיונות העבר מסתבר כי לא קונסנוזוס ולא החלטותיו של אדם אחד מהווים "נוסחת פלא" לתנאי משבר. להצטדק בנימוק ש"אין איש מושלם" או ש"אנושי הוא לטעות" פירושו להסתתר מאחורי השקפות שטחיות על טבע האדם שאינן עוזרות לנו להבין מה קורה על-מנת להימנע ממכשלות להבא. ברורים לנו גורמים הפוגמים בהתנהגות הפרט: התלהבות רגעית, פחד, כעס, ספק, עייפות, חוסר שינה וכו'. כל אלה מקטינים את יעילות החשיבה, יוצרים שטחים מתים עקב דעות קדומות, גורמים ליקוי בשימוש במידע, ומפריעים להבחין ולתפוס מצב סובך ומורכב.

אולם לא ברור במידה מספקת מה קורה לקבוצת דיון, לקבוצת פקודות, כאשר הערכת מצב נעשית בידי קבוצת אנשים הנשלטת על-ידי רגש ה"אנחנו" המשותף, כאשר המפקד יחד עם העוזרים שבחר לו מהווים גוף של הערצה הדדית. לאחר מעשה אנו מבחינים בקבוצות כאלו בתופעה שלפיה, ככל שלכידות הקבוצה גבוהה יותר, מתגלות תופעות של הסתכנות בממדים מוגזמים, אי נקיטת אמצעי זהירות והרגשת חוסן המתעלמת מפגיעות אפשריות. מה שחיוני ומהווה מנוף לשיפור בכיתה ובמחלקה, באונייה או בטייסת, אינו בהכרח חיובי

אוניות טובעו על-ידי מטוסיו של מנהיג קובה, פידל קאסטרו ו-2 האחרות ברחו מייד. ביום השני כותרה החטיבה על-ידי 20,000 מחיילי קאסטרו שהיו חמושים היטב. ביום השלישי נתפסו 1,200 מחיילי הכוח שלא נהרגו והוכנסו לבתי-סוהר בקובה.

הנשיא קנדי ועוזריו, מיטב המוחות של ארצות-הברית, שאלו את עצמם: "כיצד יכולנו להיות טפשים כל כך?!" הם הניחו שחטיבה של גולים תפיל את משטרו של קאסטרו ללא סיוע מצידו של כוח צבאי אמריקני. איש לא בדק תיאורטית איזה נזק ייגרם במקרה של מפלה כל-כך חמורה. איש לא הניח שמדינות ידידותיות לארצות-הברית באמריקה הלטינית ימחו על התערבות ארצות-הברית, דבר שקרה לא רק שם, אלא גם בארצות אירופה הידידותיות לארצות-הברית, אף-על-פי שארצות-הברית הכחישה את אחריותה למבצע. איש לא שיער שהפלישה תביא להתקרבות כל-כך גדולה בין קאסטרו לברית-המועצות, עד כדי הצבת טילים גרעיניים נגד ארצות-הברית בקובה. לו שיערו הנשיא ועוזריו ששמץ מדברים אלה עלול להתקיים, ודאי שלא היו מאשרים את הפעולה. לאחר מעשה היו כולם מזועזעים מהפער המסוכן בין הציפיות לבין המציאות; מזה שלא נבחנה לפחות אפשרות שונה מן המצופה, גם אם הניחו שהיא בסבירות נמוכה ביותר.

מגרעות בתוכנית

את הקבוצה ששקלה וקיבלה את ההחלטה בקשר לפלישה למפרץ החזירים – החל בנשיא וגמור ביועציו – תיאר העיתונאי הברשטס בספרו "הטובים והמבריקים ביותר" כ"שמנת של מוחות ושל ניסיון". כל אחד מהם היה בעל כושר אינטלקטואלי בלתי רגיל, חריף חשיבה, מצטיין בנייתוח הגיוני, אובייקטיבי, מיטיב לבטא את מחשבתו. אבל כולם ביחד נכשלו בכך שלא הצליחו להבחין במגרעות רציניות ביותר בתוכנית הפלישה, והן:

- * הם הניחו שאיש לא יידע שארצות-הברית היא האחראית לפלישה לקובה; שרוב האנשים יאמינו לסיפור הכיסוי של סוכנות הביון המרכזית; שבנקל אפשר יהיה לסתור את אלה שלא יאמינו לסיפור הכיסוי. לנשיא הבטיחו שאנשי צבא אמריקנים לא יקחו חלק במבצע, ועל המטוסים שיפציצו לא יתנוסס סמל ארצות-הברית. אולם כבר שבועות לפני הפלישה הודלפו פרטים אלה לעיתונות, והנשיא התלונן על כך.
- * הם הניחו שחיל-האוויר של קובה אינו יעיל, וכי אפשר יהיה להרוס אותו על הקרקע עוד לפני שתתחיל הפלישה. והנה בגל הראשון של ההפצצות נפגעו רק מעט ממטוסי קאסטרו. מטוסי הסילון הקובניים

הנותרים המריאו משדות תעופה שהיו מוסתרים והשמידו מחצית ממטוסי ה-B-26 של ארצות-הברית. יתר על כן, מטוסי ה-B-26 סבלו גם מתקלות רבות, ובסופו של דבר החליט הנשיא קנדי לבטל את גל ההתקפה השני שלהם.

- * הם הניחו שצבאו של קאסטרו כל-כך חלש, עד שהכוח הקובני הגולה יוכל להקים ראש גשר מוגן היטב, אולם הנחה זו לא נבדקה עד סופה. למומחי משרד החוץ האמריקני והמודיעין הבריטי היו דעות מנוגדות.
- * הם הניחו של-1,400 הגולים הקובניים היה "מורל גבוה" וש"הם מוכנים לבצע את הפלישה ללא סיוע כוחות יבשה של ארצות-הברית" אולם למעשה לא היה לקובנים מורל גבוה, ולא היתה להם נכוונות.
- * הם הניחו שהפלישה תדליק גל של חבלה על-ידי המחתרת הקובנית; שתהיה התקוממות בעורף, אשר תסייע בצורה אפקטיבית לפולשים להפיל את המשטר, אולם גם הנחה זו לא נבדקה.
- * האיזור בחוף קובה, שם צריכה הייתה החטיבה הקובנית לנחות, לא נבדק מבחינת התאמתו לנחיתה בכלל ולנחיתה שעלולה להיתקל בהתנגדות בפרט. גם לא נבדק אם במקרה של כישלון יוכלו הנוחתים להגיע אל אותו הר שאליו תכננו להימלט, כדי שמשם ימשיכו להילחם.

כיצד קרה הדבר? הרי מפקד בודק ובוחר דברים כאלה לפני שהוא מאשר תוכנית! מדוע אישרו הנשיא ויועציו האזרחיים והצבאיים את הפעולה ללא בדיקה, ללא חוות דעת של מומחי מודיעין, מומחים לקובה, מומחי נחיתה וכו"? למה לא היו מומחים בוועדות שבחנו את התוכנית? הנימוק הרשמי, לפיו רצו להימנע מלהרחיב את קבוצת שותפי הסוד אינו משכנע, שכן הסוד ממילא לא נשמר! מדוע הוחלט על התאריך של 17 באפריל 1961? התשובה לכך הייתה הציפיה שקאסטרו יקבל בקיץ מטוסי סילון מברית-המועצות – עבור צוותי אוויר שאומנו למענו בציכיה – ואם יאחרו את המועד, יצטרכו להפעיל כוח אוויר רציני של ארצות-הברית. היה לחץ פוליטי לפעול נגד קובה שהתבטא בשאלה: "האם הדמוקרטים הם פחות אנטי קומוניסטים מהרפובליקנים?" כל אלה בוודאי היו נימוקים, אבל לא סיבות מספיקות לקבלת אותה החלטה.

חשש ממת'חת ביקורת

בראש החבורה – היועצים ומקבלי ההחלטות – עמד הנשיא קנדי, שהיה ידוע כמי שהעריך וחיפש מחשבה עצמאית, דעות והשקפות חדשות ובלתי תלויות, והיה מוכן לשנות את דעתו נוכח הוכחה חזקה ולתמוך בדעה



הצהרונות

יגל למדינת ישראל

חדשה. אך בגלל סתגלנות חברתית – כפי שקורה בקבוצה בעלת לכידות גבוהה, נתונה לאשליות ולנורמות משותפות – הופרעו הן החשיבה הביקורתית והן בחינתה בכור המציאות. בחבורה שהסתופפה בבית הלבן, הביטחון הבלתי מוגבל וההרגשה ש"שום דבר לא יוכל לעצור אותנו" וש"העתיד אין לו הגבלות", כל אלה סייעו לטפח לכידות גבוהה, שמקורה בהשתייכות לחבורה מוגנת ורבת כוח ובהערצה ללא מעצורים למנהיגה. כל זה הביא לרתיעה מפעולות בלתי נעימות כמו מתיחת ביקורת וחשש מפני ניתוח ההסתכנות הכרוכה בנוק או באבדות, במקרה שההצלחה לא תאיר פנים. כפועל יוצא מכך לא ננקטו צעדי זהירות למקרה שנראה כבעל סבירות נמוכה. יתר על כן, התפתח זלזול באויב עד שהעריכוהו כטיפש, חלש ופסול מבחינה מוסרית, ומוזה צמחה אופטימיות שגבלה ביוהרה. הרגשת החוסן מפני פגיעות מצאה את ביטויה בקביעה ש"אם המנהיג שלנו וכל האחרים בחבורה מחליטים שזה בסדר, ודאי תצליח התכנית, וגם אם יש בה הסתכנות, המזל ישחק לנו".

הייתה עוד תופעה שבלטה בהתנהגות הצוות שהחליט על הפלישה. אנשי החבורה הגיעו ל"דעה אחת פה אחד". עצם התופעה החדירה בהם הרגשה ש"פה אחד פירושו אמת והצלחה ודאית". ההישענות הזאת על "ודאות פרי קונסנזוס" תפסה את מקום "החשיבה הביקורתית". איש בחבורה לא השמיע ספקות אישיות משלו או משל אחרים, בין היתר כדי שלא ייראה "מתרכז", כמי שאינו "גבר". נראה היה כאילו באנשי החבורה הקרובה לנשיא הייתה קיימת נטייה בלתי מודעת להימנע מלהיגרר לחילוקי דעות נוכח ההסתכנות שנטלו על עצמם בהחלטה על הפלישה. נוצר ערושם כאילו המנהיג ואנשי החבורה מסייעים זה לזה בחיזוק שטחי הסכמה על חשבון השטחים שעליהם הם חלוקים בדעותיהם, כאילו עדיפה השותפות בדברים נעימים על ההתכתשות הקשה והבלתי נעימה בעניינים השנויים במחלוקת. היו גם תופעות של "חומות המחשבה": מניעה מאנשים שהיו להם ספקות, ביקורת או דעות שונות, להביע את דעתם בפני הנשיא, בטיעון: "ייתכן שאתה צודק בקשר להסתכנות הגדולה, אך אין זה חשוב. עלינו לסייע לנשיא, אך לא על-ידי הבעת דעות נוגדות שרק יפריעו לסייע ההרמוני שהוא זקוק לוי". כך מנעו גיוון בדעות מצידם של אנשים חדשים בעלי השקפות שונות והשלימו את המטרה שאליה חתרו – קונסנזוס על הפלישה.

סיכום

בתופעות שעמדתי עליהן בולט מכנה משותף להפתעה

שהופתעו נשיאים, ראשי-ממשלות ומפקדים בכירים. מכנה משותף זה מתמצת במשפט התנ"כי: "עיניים להם ולא יראו, אוזניים להם ולא ישמעו", ובלשון זמנו: אינטליגנציה להם והיא מנותקת מן המציאות.

דברים אלה לא ייתכנו אצל מי שניחן בתכונות הנכונות של מפקד. תכונות המפקד, בעיקר המפקד הבכיר, אינה תוצאה של טיפוס במסלול הדרגות. תכונות המפקד היא זאת שהתמצתה במשה רבנו, בסקרנותו האורגנית, כאשר נוכח הסנה הבורע ואינו אוכל אמר: "אסורה ואראה". זהו המופת: הסקרנות שהיא תכונה הכרחית למפקד. אלא שלא כל מפקד הוא משה רבנו, כשם שלא כל יהודי הוא משה רבנו. ה"אפשרות הרביעית" של פון מולטקה הזקן, שאף פעם לא הסתפק בשלוש האפשרויות שהוצגו בפניו, היא התכונה המתבקשת מנשיא, מראש ממשלה, ממפקד בכיר, גם אם אין העוזרים ערים לה. חביבות החדות ורגש חם של סולידריות, חיפוש מתמיד אחר הסכמה פה אחד בנושאים חשובים ורצון להימנע מהיגררות לזוויכוחים בלתי נעימים שישבשו את האווירה שהחבורה נמצאת בה – אלה הם סימפטומים של סתגלנות חברתית, של "חשיבה קבוצתית". זו באה כתוצאה מהתעלמות מהמציאות, מהעובדות ומאתגרים. כאשר זה קורה בקבוצת דיון ובקבוצת פקודות בסגל פיקוד כללי או בצמרת ממשל, מתפתח אורח חשיבה לא פורמלי, שהעיקר בו הוא להשיג אחדות דעות ולהימנע מעימות עם עובדות. אז גם נוצרת "חומת מוחין" בפני דעות אחרות.

ככל שגדלים הלכידות ורגש היחד בין מפקד ועוזריו במובן של חשיבה קבוצתית, ככל שגדלה תלות המפקד במילה טובה, בהסכמה פה אחד של עוזריו, גדלה הסכנה שאת מקום החשיבה הבלתי תלויה, הביקורתית, הבוחנת את המציאות – תתפוס "דעה פה אחד", שהיא בשה"כ סתגלנות חברתית. בתנאים כאלה מתפתחת התנוונות ביעילות המנטלית, ביכולת לבחון את המציאות ובשיקול המוסרי.

אין זה קשה לנתח טעות או הנחה מוטעית של פרט, מה עוד שניתן לעשות זאת על-פי תכונות אופיו או אישיותו. אולם בטעות קבוצתית הדרך לבחינת המשגה חייבת להיות באמצעות בחינתם של יחסי הגומלין וההזנה ההדדית שבין הנשיא ויועציו, ראש-הממשלה והקבינט שלו או המפקד ועוזריו. הם לא החליטו החלטת "יחיד". הם, יחד עם עוזריהם, ניתקו את עצמם מעובדות בשטח ומידיעות שזרמו אליהם. ניתוח מסוג זה הוא המלמד אותנו איך להימנע מכישלון מאותו סוג בעתיד, דבר שאין לומדים אותו מניתוח אופיו של העומד בראש מקבלי ההחלטות. בחבורה מלוכדת נכנעים הבודדים בקלות לדעת הרוב במקום לדבוק בהשקפותיהם שלהם. אכן,

הרוב הוא כלל דמוקרטי, אבל אין רוב קובע אם דבר הוא נכון, עובדתי או צודק. וכבר אמר לינקולן, כי בממשלה ובמפקדה אין מחליטים לפי רוב. המגרעת אינה בזה שפרט זה או אחר נמנע מלהביע את דעתו, אלא בזה שאין בוחנים את האלטרנטיבות, בעיקר את אלו שעל אף שהן ב"סבירות נמוכה", יש בהן סכנה. זוהי תוצאה של סתגלנות חברתית המתהווה כאשר המפקד תלוי לחלוטין, מסיבות שונות, בחבורת עוזריו, וכך הוא מטפח נורמות המעודדות קבלת הנחות, הערות והחלטות פה אחד. את הסימפטומים של סתגלנות חברתית זו אפשר לפרט כלהלן:

- * הרגשת החוסן ש"לנו זה לא יקרה".
- * ראיית "הנחה" כ"עובדה", ובדרך זו התעלמות מהתרעות, ממשוב שלילי. דנים במספר מצומצם בלבד של אלטרנטיבות, אבל אין בוחנים אלטרנטיבות בעלות סבירות נמוכה, ולפיכך גם אין מנתחים דרכי פעולה למצבים בעלי סבירות הנראית כנמוכה.
- * הרגשת עליונות מוסרית.
- * דעות שטחיות על האויב הנשענות על זירוגן מקצועי. אין עושים מאמץ להשיג מידע ממומחים.
- * לחץ על פרט בחבורה, המעלה ביטוי של ספק, כדי למנוע גילוי של ספק או סטייה. זוהי מין צנזורה פנימית.
- * אשליה ש"פה אחד", "דעת כולם" הם ראייה לכך שהדרך נכונה וסופה הצלחה.
- * "משמר המחשבה", המונע מן החולק על דעת הרוב את הגישה למנהיג.
- * מתן תשומת הלב לכל מה שהוא "בעד", והתעלמות מדעות "נגד".
- כיצד נעשה אדם בעל כושר השכלה, ניסיון ויכולת – לסתגן? הגורמים לכך, הם תכונות אופי, שיקולי כדאיות, רצון להתחמק מ"צרות", פחד מדחייה, מגינוי ומביקורת, העדפת חברות על כפיית סמכות, נכונות להתפשר כדי להיות כמו כולם ועם כולם. רק מפקד בעל ביקורת עצמית ותלות נמוכה בהערצת החיבה של פקודיו לא ייפול קורבן – לא הוא ולא אנשיו – לסתגלנות חברתית. מפקד כזה גם אינו בוחר את עוזריו לפי קרבת דעותיהם לדעותיו. מפקד המבסס את פעולותיו על כריזמה, על כוח רצון או על ביטחון עצמי מופרז מייחס כל תקלה לפגיעת הגורל. לכן הוא מחוסן בפני ביקורת ומנותק כדי כך מן העובדות, עד שהמציאות חסומה בפניו. כדי להימנע מתופעות של סתגלנות חברתית ומתוצאותיהן צריכות להיות התכונות הבאות:

* אסור שמפקדה תהיה כולה מ"עור אחד". הכרחי שבכל מפקדה יהיה לפחות אדם אחד – במודיעין או במבצעים – שהוא יוצא דופן, הריג, מין גדעון

התנייכי, שאינו מייחס כל חשיבות למוסכמות, לדרגות ולמעמד אישי.

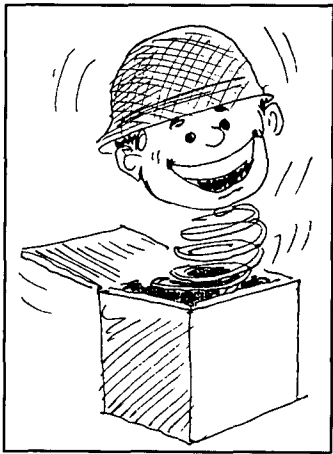
- * לפני קבלת החלטה חייב המפקד לעמוד על כך שכל אחד – החל בבעל הדרגה הנמוכה ביותר וכלה בקצין הגבוה ביותר – יעביר בנוכחותו ביקורת, ספק והתנגדות, אפילו בלשון חריפה.
- * חילוקי דעות מכל סוג יובאו לפני הדרג הממונה על-ידי החולק בנוכחות זה שעליו הוא חולק.
- * יש לזמן תמיד מומחה מבחוץ כדי לשמוע את דעתו.
- * בכל דיון יש להטיל על אחד הנוכחים שיציג את הנימוקים נגד.

* בכל דיון יש להקדיש זמן להתרעות על אלטרנטיבות הנראות כבעלות סבירות נמוכה, אפילו יגזול הדבר ישיבות שלמות.

* בכל מקרה שהושג קונסנזוס, ולפני שמחליטים – יש לערוך דיון נוסף, לתת עוד הזדמנות למחשבות חדשות.

הערכת המצב על-ידי המפקד צריכה להתבצע כתהליך מתמיד, כי מצב

אינו דבר קבוע, ויש בו דינמיות. מצב של יציבות כמו שלום אינו מצב קבוע, והדבר עשוי להשתנות כאשר מדינה אינה מרוצה. מצב כזה הוא פרי יחסי כוחות, בין אם כתוצאה מאימה הדדית או מאינטרס משותף. יחסי כוחות גורמים ליציבות רק כאשר הם מנטרלים הדדית זה את זה בכל צירופי כוחות אפשריים. כאשר מתחילה דינמיות של שינוי, חל ערעור ביחסי הכוחות; כאשר אחד הצדדים מגיע ליתרון ניכר, לעדיפות או לעליונות ביחסי הכוחות, היציבות נעלמת. התרעה על ראשיתה של דינמיות כזאת – בצורת שינויים בכוונות ובהכנות, שינויי פריסה והיערכות, אמצעי לחימה חדשים וכו' – תלויה ביכולת מנטאלית לקלוט, לנתח ולהסיק מסקנות. יכולת מנטאלית זאת עלולה להיעלם במצבים של ניתוק מהמציאות ושל יוהרה תוך רשלנות, שבעקבותיה גם נבלמים אותות אזהרה מצידם של אלה שאזהרתם פוגעת בקונסנזוס. אולם כאשר המנטאליות הזאת קיימת, ניתן לנתח את כל האפשרויות הפתוחות, גם את אלה שהסבירות שלהן היא נמוכה ביותר. המפתח להימנעות מן המצבים שבהם דנתי הוא באמינות המיון של המפקד הבכיר ובהכשרתו הנכונה היום לכך שלא יופתע מחר.



יצא לאור על ידי

יובל למדינת ישראל

על הנחת "החמור ביותר"

ד"ר יצחק רביד

מערכות

351

שבט התשנ"ז, נואר 1997

יצחק רביד מזהיר מפני הנטייה הרווחת בגופים ביטחוניים להיערך לקראת "האפשרות החמורה ביותר". מאחר שאין שיעור לחומרה האפשרית, אין גם שיעור לצעדי המנע שניתן לנקוט. התוצאה עלולה להיות בזבוז של משאבים והיערכות לקויה במקומות אחרים, שבהם ניתן היה להיערך כראוי במשאבים הנתונים מול סיכונים סבירים יותר.

בתחום זה, כך נדמה, הדרישה להנחות נכונות אינה תופסת, ואת מקומה ממלאת נטייה שיטתית להגזים לחומרה. אף שהגזמה זו – ככל שהדבר נוגע לאמת ולשקר – היא עיוות כמו כל הטיה אחרת של האמת, היא מתקבלת בדרך כלל בהסכמה. השימוש בערכים מוטים לחומרה בהערכת סיכונים ואיומים נחשב לדבר טבעי וכמעט מובן מאליו.

נושאו של חיבור זה הוא ביקורת על גישה זו. החיבור אינו דן בשאלה של הצדקת השמרנות לגופה, אלא בבחינת השיטה הנוהגת לבטא את השמרנות באמצעות הטיית קביעות עובדתיות, לרבות הסתברותיות, לכיוון החומרה.

נקודות תורפה בהנחת "החמור

"ביותר"

אסור לאדם שישרה מידה חסרה או זמרה בתוך במו, ואפילו היא עבט של מימי רגלים (תלמוד בבלי, בבא בתרא, דף פט, עמ' ב).

"אם אין הלשון מדויקת, כי אז מה שנאמר איננו מכוון לאמת; ואם מה שנאמר איננו מכוון לאמת, כי אז אין המפעלים נעשים יפים; ... על כן אסור לסבול שרירותיות במלים. זהו הדבר שבו תלוי הכול" (קונפוציוס).

בעניינים הנוגעים לסיכון חיים, ובמיוחד לסיכון חיים של ציבור, קיימת נטייה טבעית לשמרנות, המעדיפה זהירות יותר במקרה של ספק. קיימת הסכמה רחבה שלחיי אדם ולביטחון הציבור יש חשיבות ערכית גבוהה, המצדיקה השקעה באמצעי בטיחות ובמערכות הגנה בלא לדקדק במידת חיוניותם. גישה כללית זו מתבטאת בקלישאות מקובלות: "אין ערוך לחיי אדם"; "כשמדובר בביטחון – אסור לחסוך באמצעים"; "יש להניח את האפשרות החמורה ביותר"; "יש להתחשב ביכולתו של האויב בלבד ולא בכוונותיו". אף שהכללות אלה נובעות ממניעים מובנים, הן שטחיות ובלתי מדויקות. אם תובנה כלשונו – לא ניתן לפעול על פיהן. הן מביאות להחלטות פזיזות, לבזבוז משאבים ולחוסר איוון בהשקעות, לרבות ניצול לא יעיל של משאבים שהוקצו להצלת חיי אדם.

אחת המטלות החשובות של המתודולוגיה של מחקרי סיכון היא לנתח מוסכמות מעין אלה, לזהות ולהבהיר את גרעין האמת שבהן, להחליפן בניסוחים קפדניים יותר, לבחון את מידת תקפותן ולהציב סייג לנסיבות שבהן ראוי להחלין. בחיבור זה נדון באחת מן הקלישאות שהובאו לעיל, בזו הטוענת, כי בהתייחסות לסיכונים יש להניח את החמור ביותר.

מדענים משתדלים בדרך כלל, שההנחות שהם מניחים ביסוד מחקריהם יהיו נכונות, או שיהא סביר שהן נכונות, לפחות בקירוב. לא כך הנוהג במחקרי סיכון.

ד"ר לפילוסופיה,
חוקר בכיר במחצ"ב –
המרכז למחקרים צבאיים
ברפא"ל
בעבר סג"ל בחיל האוויר



במחקרי סיכון קיים נוהג מקובל להציג גדלים אי-ודאיים באמצעות הערכים היותר מסוכנים הבאים בחשבון, הערכים "החמורים ביותר".

לעתים משמש המקרה "החמור ביותר" כחסם לצורך שיקול "קל וחומר": קיימת אי-ודאות לגבי גודל כלשהו, אך יודעים כי גודלו אינו מעל לחסם מסוים; ניתן לחשב ולהגיע למסקנות לגבי החסם, וממילא יהיו אותן המסקנות תקפות גם לגבי הגודל הבלתי ידוע, הקטן מן החסם. כך, למשל, נוהגים לבנות סביב מכלי-דלק מעצרה – בריכה שתפקידה לקלוט את הדלק שעלול להישפך במקרה של פריצה במיכל – כדי למנוע נזילה של הדלק לסביבה. אם קיבולת המעצרה היא כמלוא קיבולת המיכל, אזי על אחת כמה וכמה שיש בה כדי לקלוט כל כמות חלקית שתפרוץ מהמיכל. שימוש בערכים "החמורים ביותר" בתור חסמים הוא לגיטימי, אף שהוא מחייב זהירות וכרוך בסייגים, כפי שנראה מייד. אך לעתים קרובות אין הערכים "החמורים ביותר" משמשים כחסמים בלבד, אלא נחשבים לערכים מייצגים. נוהג זה זכה לתיאור קולע אצל המונד, חוקר אמריקני בחברת "ראנד".

בנתוחי סיכון קיים מנהג נפוץ להשאיר תוצאות שמרניות על ידי קביעת סדרה של הנחות שמרניות בתהליך ביצוע המחקר. מקובל להניח כי האירועים הא-ודאיים שיש להם השלכה על ההחלטה, יטו נגד קובע ההחלטה. נתוחי "המקרה החמור ביותר" הם הביטוי הקיצוני למנהג זה. לעתים מתחילים במפורש ל"מקרה החמור ביותר", וההטיה של המחקר מוצהרת. אבל גם במחקרים רבים שאינם מצביעים על כך במפורש יש נטייה להשפיע על קביעת החלטות בכיוון שמרני על ידי הנחה שגדלים א-ודאיים יקבלו ערך גרוע יותר מן האומדן הצפוי שלהם. לעתים קרובות מיוצגים תחומים של א-ודאיות על ידי ערכים "שמרניים כביכול" – ערכים נקודתיים, הנטים לשמרנות, אשר מתחילים אליהם כאילו זתקימו בוודאות.

במנהג זה ישנן נקודות תורפה רבות. נדון בעיקריות שבהן אחת לאחת.

החומרה איננה חד-משמעית

לעתים נעשה שימוש גורף בחסם במקום להעריך את האיום בנפרד לצרכים שונים ובהקשרים שונים. לכאורה, כל מענה שיתאים לחסם – על אחת כמה וכמה שיענה על צרכי האיום האמיתי, הנמוך מן החסם. אולם "חסם" – במשמעותו הפשוטה – הוא חד-מימדי, ואין בו כדי לסייע במצבים שבהם נזקי האיום הם רב-מימדיים. כך,

הגזמה במספר הצפוי של הרוגים מקרב נפגעי תאונה עשויה להביא למסקנה, שמספר הפצועים יהיה קטן ביותר. חסם שנחשב ל"חמור ביותר", מפני שהניח מספר הרוגים מרבי, לא יהיה יעיל לצורך תכנון מערך חירום רפואי, כי מבחינת מערך זה "החמור ביותר" אינו מתבטא במספר ההרוגים, אלא במספר הפצועים דווקא.

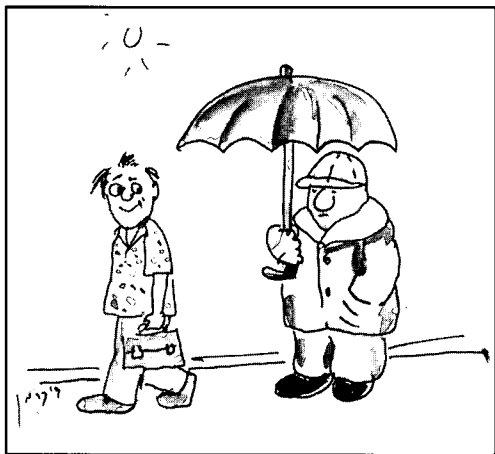
ניתן לומר שטעות כה גלויה לא תקרה במציאות, אך במצבים סבוכים יותר אין שמים לב לכך ששימוש בחסם מוביל בעקיפין להזנחה של מצבים מסוכנים מבחינות אחרות. אביא לכך מספר דוגמות:

מתוך כוונה לנקוט הערכה מחמירה נוטים לעתים להגזים בהערכת מספר הנפגעים הצפויים בעקבות אסון טבע (כמו שיטפון או סופה) או תאונה במפעל תעשייתי (כמו דליפת חומרים רעילים). ההגזמה יכולה לגרום להחלטה על פינוי של אוכלוסייה רבה ללא הצדקה מספקת. תהליך הפינוי של אוכלוסייה כרוך בסיכונים רבים – ללא קשר לסיכון שגרם לפינוי – כתוצאה מצפיפות, מבהלה ומקשי תחבורה. הפינוי עלול

לגרום ליותר נזקים וליותר נפגעי תאונה מאשר אלה שייחסכו בזכות.

דוגמה נוספת: ההשפעה של מקור זיהום אוויר על הסביבה תלויה בתנאים מטאורולוגיים. במצב של יציבות מטאורולוגית ורוח איטית יתרכז הזיהום בשטח מצומצם בריכוז גבוה, ואילו במצב אחר יתפזר על פני שטח נרחב, אך בריכוז נמוך. בדליפה של חומרים רעילים, לצורך הערכת "החמור ביותר" נוהגים לעתים קרובות להניח תנאים מטאורולוגיים שיביאו לריכוז גבוה, ועל-ידי כך לפגיעות קטלניות רבות. אך הנחה זו מביאה בדרך כלל למסקנה שהשטח הפגוע יהיה קטן יותר, וכך לא תובא בחשבון האפשרות – הפחות חמורה לכאורה – של פחות פגיעות קטלניות, אך מספר גבוה יותר של נפגעים הדורשים טיפול רפואי.

ועוד דוגמה: אמצעי ההתגוננות האזרחית כרוכים בסיכונים משל עצמם: עצם האזעקה גורמת לבהלה; ירידה חפוזה למקלטים מביאה לתאונות; חבישה המונית של מסכות-מגן כרוכה בנפגעים. הגזמה בהערכת האיום מביאה לעתים ליותר נפגעים מאמצעי ההתגוננות מאשר נפגעים מן האיום עצמו. ובכלל, פעולה של מערכת חירום



לקוראיו, אך דבר זה אינו תמיד נכון. מאוחר יותר משמשים אותם מחקרים שנעשו בעבר לכל אחד משני הכיוונים. חלק גדול מהמידע שנאסף בתצפיות ובניסויים מאבד מערכו בשל סיכומים המוטים בכיוון אחד. כך, מאז מלחמת העולם השנייה התערבבו ביניהם מחקרים משני הסוגים. בעקבות סדרה ארוכה של הסתמכויות בשרשרת הלכו לאיבוד ההסתויגויות, שייטכן כי סייגו את המקורות הראשוניים וציינו אם ההטיה הייתה "לנו" או "לצרינו". מחקרים אלה, למרות אי-הבהירות בפירושם, מהווים עד היום בסיס עיקרי לידע על תוצאי חימוש.

מחקר שימושי נשען לעתים קרובות על עבודות רבות, שנעשו על-ידי מומחים שונים, בזמנים שונים, בנסיבות שונות ומטעמים שונים וחולפים. מחקרים רבים משמשים זמן רב לאחר שהעילה המיידית לביצועם חלפה מן העולם. ערכו של המחקר תלוי בכך ששפתו תהיה בהירה וחד-משמעית. לא ייתכן, מנקודת-מבט מתודית, שהפרשנות לטענות המובאות במחקר ולמסקנותיו תהיה תלויה בהיבטים המסוימים של הנושא שהיו באופנה בעת ביצוע המחקר, בהערכתו האישית של החוקר את חומרת התוצאות, בדרג המנהלי שמימן את עבודתו או בנסיבות המקריות שבהן נעשה המחקר. הלשון המשמשת במחקר והטענות המופיעות בו צריכות להיות מובנות כפשוטן ולא במשמעות מושאלת או אליגורית כלשהי. מחקר אמור להיות מובן כהלכתו, גם אם יועתק לזמן אחר ולמקום אחר, ואין הוא אמור לקבל את משמעותו מתוך ההקשר שבו הוזמן או בוצע. דרישה זו חייבת לחול על מחקר סיכונים כמו על כל מחקר אחר.

אין שיעור להגזמה

נתרכז עתה במצב שבו החומרה היא חד-ממדית, והכיוון "החמור" ברור ומוסכם. אף במצב זה, הפשוט לכאורה, "החמור ביותר" הוא מושג בעייתי, מפני שאין לו שיעור. אפשר להצביע על החמור ביותר מתוך קבוצה סופית ומוגדרת מראש של מצבים נקובים, אך אם רשימת המצבים הנידונים לא הוגדרה מראש, אפשר תמיד לדמות מצב חמור עוד יותר. קיימת נטייה להאמין, כאילו יש מוסכמות מובנות מאליהן המגבילות את "החמור ביותר" לתחום סביר המשותף לתמונת העולם של המתדיינים. לאמונה זו אין יסוד. הגבול מושפע ממצב-רוח ומכושר השכנוע של משתתפי הדיון. קיימת נטייה אופיינית להמציא "חמור ביותר" חדש, כל אימת שנמצאו פתרונות לסיכונים הקודמים.

לדוגמה: בדיקה של איום ארטילרי על יישובי ספר

כרוכה בסיכונים ומחייבת הימנעות מהכרזה על מצב חירום בטרם עת.

דוגמה אחרת הביא המונד שנוכר לעיל. הכוח שהוקם נגד אפשרות פלישה ישירה מן הצפון במלחמת קוריאה היה, ככל הנראה, מעל לנדרש כדי להדוף פלישה כזו, אך לא היה בנוי להתמודד עם איומים ברמה נמוכה יותר, כמו נפילתה בשבי של הספינה "פואבלו", ההתנקשות בחייו של נשיא דרום-קוריאה או הסתננות דרך היבשה ודרך הים. התוצאה של הגישה המשתמשת ב"הנחת החמור ביותר" היא הבלטת-יתר של האפשרויות החמורות ביותר והתעלמות מהאפשרויות החמורות פחות, אך הצפויות יותר.

אותן הערכות עשויות לשרת דיונים בבעיות החלטה שונות, ומי שרצה להחמיר כשלנגד עיניו בעיה נתונה או פן מסוים שלה, עשוי בדיעבד להימצא מקל, אם הדיון ייסוב לבעיית החלטה שונה או לפן אחר שלה.

יתר על כן, אף לגבי גודל חד-ממדי קביעה פשטנית מהו הכיוון "החמור" ומהו הכיוון ה"קל" עלולה להזיק. דוגמה לכך היא המחקרים הצבאיים העוסקים בתוצאים (אפקטים) של חימוש. במקרים שבהם העילה למחקר מקורה בבעיות מיגון קיימת נטייה להחמיר בהערכת התוצאים, כדי שלא לגרום חסר מיגון. לעומת זאת, אם העילה למחקר היא תכנון התקפי, קיימת נטייה להפחית בהערכתם. מחקר התוצאים כשלעצמו הוא התמחות אדישה, זהה לשני הצרכים, אך בדרך הטבע, כל אימת שמוקדשים אמצעים ניכרים לתצפיות או לניסויים, אין הדבר נעשה לשם שמים, אלא מתוך צורך מוגדר ואף מתוך תקציב מוגדר של "הגנה" או של "התקפה". בהתאם לכך מוטית הצגת התוצאות, וההטיה נחשבת למקובלת ולמוצדקת; החוקר עשוי לראותה מובנת מאליה, ובעת הכתיבה נדמה לו שהכיוון "החמור" ברור מאליה גם

"ספיטפי"ר" מצר'

שהפציץ את תל-אביב
מ"ד לאחר ההכרזה על
הקמת המדינה - והופל





תוצאות ההפצצה המצרית
על התחנה המרכזית בתל-אביב
ביום שלאחר הקמת המדינה

קונסטטר: קונטררהו
ארבינקא: רה-קונטררהו (לוקח את הכסף).

קונסטטר: 10 לירות. עכשיו תחיל אתהו
ארבינקא: אפשר להשתגע ממך, קונסטטר. מה זה משנה?
קונסטטר: בסדר. המספר שלי: ביליארד וחצי.
ארבינקא: פאזאטו! (לוקח את הבנק)...

אירועי שרשרת מחמירים את העיוות

שימוש שיטתי בערכים קיצוניים יביא לעיוותים גדולים במיוחד בנייתוח אירועי שרשרת. "החמור ביותר" הכולל, המתקבל ממכפלת ערכים קיצוניים, יהיה גבוה בהרבה מן הערך האמיתי. העיוותים עשויים להצטבר במהירות להגזמות בסדרי גודל. בעניין זה מעיר המונד (בתרגום חופשי):

מה הסיכוי שהגורם הלא ודאי אכן יקבל את הערך "החמור ביותר", שהנחנו כאילו הוא עתיד להתקבל בפועל? הסיכוי קטן. ומה שחשוב עוד יותר: הסיכוי שכל הגורמים אשר לגביהם הנחנו הנחות "שמרניות", כולם כאחד, יקבלו את הערכים הקיצוניים שהנחנו, סיכוי זה מבוטל. האם יש טעם לבנות את מערכת קביעת ההחלטות על בסיס ההנחה שכל הדברים הבנתי סבירים יקרו בוודאות כולם כאחד? האם נדחה דרך פעולה אפשרית, שעשויה להיות יעילה ביותר כמעט בכל הנסיבות, אך ורק בשל אי האמנחה לצירוף הנדאי של כל המקרים הנדירים כאחד?

עיוות כזה נפוץ במיוחד במערכות מורכבות, שהערכת הסיכון שלהן מתבססת על צירוף של הנחות שנעשו באופן בלתי תלוי על-ידי מומחים שונים, כל אחד

באיזור מסוים העלתה כי בטווח הארטיילריה שוכנים רק יישובים קטנים ודלילי אוכלוסין, וכי בהתחשב ברמת הדיוק של הארטיילריה ובעוצמת אש מקובלת, הנוק הצפוי יהיה מועט. בתגובה למסקנות אלה הועלו דרישות לכלול באיום הייחוס אפשרויות נוספות: ארטיילריה ארוכת טווח, ש"אולי תירכש בעתיד"; קירוב הארטיילריה ("קיצור טווח") לעמדות קדמיות, אף כי הן חשופות לאש ולתצפית מצידנו; תחמושת מסוכנת, ש"אולי תהיה בעתיד"; ואפילו תכנית שלפיה יוציא האויב את גדודי הארטיילריה שברשותו מכל הדיוויזיות האורגניות שלהם וירכו את כולם כאחד כלפי יישוב יחיד שלנו.

הבחינה המקצועית של השערות מעין אלה לגופן חורגת ממסגרת הדיון כאן. ענייננו הוא התבנית החוזרת: התמכרות לאיום, אי-כונות להשלים עם כך שאינו חמור והסלמה של איום הייחוס בעקבות התפוגגות איומים קודמים. ההשערות החמורות לא הועלו מראש ולא נבעו מניתוח כלשהו, אלא הומצאו במתכוון, לאחר שהוכח שהאיום במתכונתו הבסיסית אינו כה מסוכן כפי שנטו לשער מלכתחילה.

ניתוח הסיכונים הופך לעתים קרובות לדו-קרב בין ממצאי איומים לבין מפריכי איומים – דו-קרב שבו הכללים משתנים תוך כדי משחק, כמו במערכון של אפרים קישון:

ארבינקא: את הפוקר שלי משחקים, קונסטטר, בלי קלפים, בלי שום דבר, במוח הצלול בלבד, כאות לעם הספר. אחת חושב על מספר אחד, אני חושב על מספר אחד, ומי שחשב על מספר גדול יותר הוא זוכה בבנק.
קונסטטר: בסדר. חמישה גרוש? (שמים על השולחן)...
... (מתחילים לחשוב חזק מאוד. מקא שעה קלה) ... 11.
ארבינקא: 12. (לוקח את הכסף).

קונסטטר: 40 גרוש.

ארבינקא: 143 (חוטף את הבנק) בחי" היה משחק מעניין.

קונסטטר: לירה! פתח אתה, מנוול!

ארבינקא: מה זה משנה? המספר שלי: 1,653.

קונסטטר: 12,000 (מושיט ידו כדי לקחת את הבנק).

ארבינקא: קונטררהו! (לוקח את הכסף).

קונסטטר: מה "קונטררהו"? ח"זה "קונטררהו", לכל הרוחות? מה זה?

ארבינקא: קודם כול: אף פעם אל תתרגז בפוקר! כולם יודעים ש"קונטררהו" פירושו כפול. כלומר, אחרי "קונטררהו" נחשב המספר שלי כפול.

קונסטטר: 5 לירות הבנקו עכשיו אתחיל אני! 13,000

ארבינקא: 13,703



העברות

יגבל למדינת ישראל

73

בתחום מומחיותו, לאחר שכל אחד מהם – בגלל חומרת העניין – הוסיף מקדם ביטחון להערכתו בלא להיות ער למקדמי הביטחון שהובאו בחשבון על-ידי רעיו.

חסמים אינם מאפשרים השוואה

כאמור, אין זה נכון שבפועל קיימת נורמה בלתי כתובה, מוסכמת ומובנת מאליה לגבי "החמור ביותר". לכן אין מכנה משותף להנחות "החמור ביותר" בנושאים שונים, בזמנים שונים, במקומות שונים או לצרכים שונים. אם לערך בלתי ודאי A נמצא חסם עליון גדול מחסם עליון שנמצא לערך בלתי ודאי B, אין זאת אומרת ש-A גדול מ-B. לא ניתן להשוות בין חומרת תוצאות חזויות של סיכונים שונים אשר הוערכו באמצעות חסמים. לעומת זאת, ממוצעים או תוחלות ניתנים להשוואה, ומבחינה זו יש להם יתרון חשוב על פני חסמים.

מחקרים המתבססים על הנחות "חמורות ביותר" מצביעים בדרך כלל על צורך בהשקעות כבדות. על פי רוב לא ניתן לעמוד בהשקעות כאלה, ויש צורך לקצץ בהן כדי לעמוד במגבלות התקציב. מכיוון שאין מכנה משותף להנחות המחמירות שביסוד הנושאים השונים, אין כל אמת-מידה להערכת המשמעות היחסית של קיצוץ בנושאים שונים. התוצאה היא שרירות בהחלטות ואי-איון בהקצאת משאבים.

חסם הופך לנורמה

אין פסול פורמלי בשימוש בחסם עליון לעניין "קל וחומר", אך למרות זאת רצוי להימנע מחסמים ככל האפשר. אפילו יטרח החוקר וידגיש חוזר והדגש, שלא אמד את הערך כערכו, אלא רק חסם הוציא מתחת ידו, עשויה ההערכה להיות מובנת ומצוטטת על-ידי הקוראים כאומדן ריאלי לערך הצפוי. הניסיון מלמד, שבכל הקשור לסיכוני ציבור – חסמים הופכים לערכים מייצגים.

לכאורה יכול החוקר לטעון שצוטט לא נכון, שהרי ציין כי מדובר בחסם. אבל כבעל מקצוע מוטל על החוקר לצפות מראש שבעניין זה הוא יצוטט לא נכון. חסמים של סיכונים הם כשור מועד, שבעליו חייב בנוק שהוא גורם, ואין החוקר רשאי לפטור עצמו מאחריות. מוטב להימנע משימוש בחסמים, ואם יש בהם הכרח – ראוי להתאמץ להגיע לחסמים נמוכים ככל האפשר, אפילו אם לצורך "קל וחומר" מספיקים חסמים גבוהים. נוסף על כך, כל אימת שמשמש החוקר בחסם לצרכיו, ראוי שינקוב גם בהערכה ריאליה כלשהי, אף אם אינה נדרשת

להוכחת טענתו, וזאת כדי לתת לקורא תמונת מצב אמיתית. אם החוקר נוקב בחסם רחוק מן המציאות ואינו מציין כל הערכה ריאליה שהיא, צפוי שקורא שאינו בקי ידמה לעצמו שהגודל האמיתי אינו רחוק מן החסם. לעתים נעשה שימוש בחסם גבוה במיוחד, בתקווה שיהיה בכך כדי לפצות על אי-דיוקים שיייתכן כי יתגלו מאוחר יותר. הניסיון מראה, כי כל אי-דיוק שיימצא יגרור ממילא דרישה להעלות את החסם, יהיו מקדמי הביטחון גבוהים כאשר יהיו. משום כך אין תועלת במקדמים כאלה.

להלן דוגמה לחסם, אשר בהדרגה הפך להיות נורמה: במדינת קליפורניה נערכו ניסויים ברגישות של חולי קצרת לחשיפה למשך זמן קצר (כ-10 דקות) לנורמת דו-חמצנית. שלושה מאמרים תיארו מחקרים שהראו כי חולי קצרת מגלים רגישות כלהלן:

לריכוז של 0.75 חל"ם (חלקים למיליון) בקצב נשימה של 40 ליטר בדקה.

לריכוז של 0.6 חל"ם בקצב נשימה של 50 ליטר בדקה.

לריכוז של 1.0 חל"ם (קצב נשימה לא דווח).
אשר לחשיפה קטנה יותר – לריכוז של 0.5 חל"ם בקצב נשימה של 30 ליטר לדקה בקירוב – לכך התייחס אחד המאמרים (הראשון לעיל) במפורש וקבע כי "לא אובחנו כל שינויים פיסיוולוגיים או קליניים". מכיוון שקיימת משתנות (וריאביליות) גבוהה ברגישותם של חולי קצרת שונים, ניתן – ליתר ביטחון – להצביע על ריכוז של 0.5 חל"ם בקצב נשימה של 30 ליטר לדקה כעל "חסם עליון". מנה אשר לה עלולים להיות רגישים מקרים קיצוניים מקרב חולי הקצרת. ואכן כך נעשה בדו"ח של ועדה בקליפורניה. לעומת זאת, ועדה מקצועית שמונתה על-ידי השירות לאיכות הסביבה של משרד הפנים בישראל כדי להמליץ על תקנים לזיהום אוויר, בהסתמכה על אותם מקורות בדיוק, הפכה את החסם העליון לנורמה ממוצעת:

מעבודות שבוצעו באחרונה בקליפורניה (שצוטטו לעיל) מתברר כי קיימת בעיה משמעותית בעת חשיפה לחץ קצר לריכוזים של כ-0.5 חל"ם SO₂. נבדקו צעירים אסטמטיים לא מעשנים, ונמצא כי חשיפה של כ-10 דקות ל-0.5 חל"ם בפעילות פיזית מתונה (הגורמת לקצב נשימה של כ-30 ליטר חוזר לדקה) מגבירה בחופו מובהק את שיעור התקפי הקצרת. במישור החוף של מדינת ישראל גרים באזורים הקרובים למקורות הפליטה הגדולים של SO₂ למעלה מחצי מיליון נפש. סביר להניח כי אחוז חולי הקצרת מקרב האוכלוסייה של ישראל הוא כ-2.5 עד 5.0 אחוזים. מכאן שהקבוצה הרגישה במיוחד ל-SO₂ בישראל בהערכה ראשונית זו מקיפה 12,500 נפש לפחות.

הסיכום שכתבה הוועדה הוא לא-אמיתי בעליל, אבל הוא שימש בסיס לתקנים המחייבים כיום בישראל. בגלל ההשקפה שהטיה בכיוון לחומרה מוצדקת עקרונית מבחינה מתודולוגית מוצג החסם לעתים קרובות כנורמה ביודעין, תוך השלמה מוצהרת עם העיוות הכרוך בכך. מהנחות כאלה, בלתי נכונות בעליל, אפשר לגזור מסקנות מוזרות למיניהן. אם הטענה "קיימת הסתברות קטנה לכך שמספר הנפגעים יגיע לאלף" תוחלף בטענה "ייהיו אלף נפגעים", אפשר להסיק את המסקנה, הבלתי נכונה בעליל, כי "לא נכון שיהיו 900 נפגעים או פחות". כך, מתוך הגזמה בהערכת עוצמת ההרס של פצצות, ניתן להגיע למסקנה שגויה, שעל פיה אמצעי מיגון מסוימים הם חסרי תועלת. הנה, לדוגמה, מה שנכתב במסמך מודיעיני על טיל שבידי האויב:

...חשוב סיכוי הפגיעה נעשה על סמך ההנחות הבאות...
...אמינות המערכת היא 100 אחוזים (הנחה זו רחוקה מהמצוינות, אך היא נעשתה כדי להגיע לתנאים הגרועים ביותר עבורנו).

לא זו בלבד שהכותב מחליט להשתמש בערך "החמור ביותר" כמייצג, אלא שהוא בוחר ביודעין בערך "רחוק מהמציאות", שהוא חמור הרבה יותר מהערך החמור ביותר האפשרי. העיוות הוא בעל השלכה קיצונית: עשוי לנבוע ממנו, למשל, כי מי ששיגר טיל כזה יכול להיות סמוך ובטוח שהטיל פעל כשורה, ואין לו שום סיבה לטרור ולשגר טיל נוסף. מסקנה זו נראית כאן כהתחכמות, כי היא מנוסחת בחריפות ומובאת בסמיכות לציון של חומרת ההנחות, אך בפועל עשויות המסקנות השגויות להיות מועתקות למסמך אחר, אשר לצורך הנחותיו ישתמש במסקנותיה של הערכת מודיעין זו ויצוין רק כי "המסמך מתבסס על הערכת מודיעין" בלא שיפרט את הגזמה שננטקה בהנחות הראשוניות. ההטיה בהערכה עשויה לבוא לידי ביטוי עקיף במסקנות רבות הנגזרות ממנה בהמשך, ומי שעיתותי קצרות ולא ידקדק בהנחות, או מי שיקרא את המסקנות לא ישירות מן המחקר אלא מתקצירים שונים או מפי דוברים שונים או מן העיתון, לא יבחין בכך, וסופו שיקבל את הרושם כי אכן בדקו המומחים, ומתוך בדיקתם עלה מה שעלה. נכונות המסקנות של המחקר תלויה בנכונות הנחותיו. בדרך כלל משתדלים להניח במחקרים הנחות נכונות. לשם פישוט משתמשים בקירובים, ובמקרה כזה צריך להקפיד לגבי מסקנות הנוגעות לשולי העניין ולבחון אם לא נפגעו כתוצאה מן הקירוב. אין ערך למחקר שמתבסס על הנחות שהעיוות בהן הוא מעבר ל"קירוב";

במקרה כזה יש צורך לשחזר מחדש כל הוכחה והוכחה כדי לבדוק אם הושפעה מן העיוות. אם החוקר אינו טוען אלא זו בלבד, שמתוך הנחותיו נובעות מסקנותיו, ואם ההנחות עצמן אינן אמיתיות, אזי המחקר אינו שימושי. בסיקור עיתונאי של מחקרים קורה לעתים, שהנחות המחקר מוצגות כאילו הן מסקנותיו.

על הקשר עם קוצר

הידע

תחת המחסה של גישת החסמים אפשר שחוסר בקיאות וחוסר מקצועיות מתעטפים באצטלה מדעית. הערכה עניינית של סיכון דרשת ידע ומטילה אחריות על המעריך. לא כן

הערכת חסם. גם אם פלוני יודע מעט מאוד בנושא מסוים, הוא יכול להצליח לתת חסמים על-ידי נקיטת "מקדמי ביטחון" גבוהים. מעצם מובנו של חסם – ככל שיודעים יותר, וככל שמתאמצים יותר, נדחף החסם כלפי מטה. לפיכך הגישה המעודדת הערכות חמורות ביותר, בבחינת "כל המרבה – הרי זה משובח", מטפחת את חוסר המקצועיות. היודעים פחות יצביעו על חסמים גבוהים יותר, וההדיוט יזכה ביתרון יחסי.

בשנת 1976, למשל, מונתה ועדה, שכללה מספר אנשי אקדמיה בכירים, במטרה לייצג לראש אנשים לגבי איימים אפשריים. לפי עדות הוועדה על עצמה:

...הצוות אינו כולל אנשי מקצוע... הצוות מורכב בעיקרו מאקדמאים ומבעלי מקצועות חופשיים, שבמחקרם היום-יומי גיגלים לערער על מוסכמות ולקדם את מחקרם על-ידי חיפוש נקודות תורפה בתורות קיימות...

בדו"ח של הוועדה הופיעה הקביעה הבאה:

לדעת הצוות, קיימת סבירות גבוהה [1] כי המלחמה הבאה תיפתח בהפצצת טילים על הערים הראשיות.

קביעה זו אינה פרי ניתוח שיטתי ומבוסס. היא אינה מופיעה אלא כפתיחה לדיון בהשלכותיה על היערכות הגנתית נדרשת. לו הייתה דעת הצוות שבמלחמה לא תהיה הפצצת טילים – הוא בוודאי לא היה מעז לקבוע



מחנה צה"ל

יגל למדינת ישראל

75

החסם יכול להיות גדול בלי שיעור. לעומת זאת, גבול הוא החסם הקטן ביותר. כזה אין יותר מאחד. לדוגמה: הגבול העליון היחיד של תחום המספרים שבין 20 לבין 80 הוא 80, אך כל אחד מהמספרים מ-80 והלאה הוא חסם שלהם. כדי להוכיח שמספר מסוים הוא גבול של תחום צריך להראות שני דברים: ראשית, שהוא חסם, כלומר שאין בתחום מספר גדול ממנו; שנית, שאין חסם קטן יותר.

ניתן לנסח חלק מטענתנו באמצעות מונחים אלה. בתחום האיזומים והסיכונים מקובל שמותר להפליג בחסמים, ואין דורשים ממציעי החסמים להתאמץ ולהשתמש בחסמים קטנים יותר, לא כל שכן שאין הם נדרשים להביא ראיה לכך שהחסם הוא גבול, דהיינו סמוך לערכים ריאליים. במתימטיקה קיימות כמה בעיות, שבהן המתמטיקאים מתחרים ביניהם על השגת חסמים קטנים יותר, תוך חתירה אל הגבול. בתחום האיזומים והסיכונים דומה, לעתים, שמתקיימת תחרות מנוהכת על השגת חסמים גדולים ככל האפשר.

חסם פועל רה בכיוון אחד

אחת הסיבות שעשויות להצדיק הטיה של הערכת החומרה כלפי מעלה היא השימוש בחסמים עליונים עשוי לפטור את החוקר מהקושי שבמתן הערכה ריאלית חד-משמעית במצב שבו אין לכך בסיס מדויק. שימוש כזה מוצדק לוגית רק בכיוון אחד: חזקה על הערך האמיתי שהוא קטן מן החסם. לעומת זאת, העובדה שהחסם גבוה אינה מעידה על מאומה. הערך האמיתי יכול להיות קטן מהחסם במידה ניכרת. אם החסם קטן – יש בכך כדי ללמד על הערך האמיתי, שהוא קטן. אם החסם גדול – אין בכך כדי ללמד דבר על הערך האמיתי. טעות נפוצה היא לתת לאיום חסם גדול ואחר כך להתייחס לחסם כאל הערכה ריאלית, המראה עד כמה האיום חמור. חסם יכול רק ללמד שאיום איננו חמור. אפשר להשתמש בחסם כדי להוכיח שמערכת בטיחות קיימת מספקת, אך לא כדי להצביע על צורך באמצעי בטיחות או באמצעי התגוננות נוספים. השיטה להצדיק דרישות השקעה באמצעות חסמים פסולה לחלוטין.

לדוגמה, בשנת 1977, במאמר על הסכנה שהעורף הישראלי יופצץ במלחמה מציין א' ביאלר, כי הערכת מספר הנפגעים חשובה כדי להעריך את עצם סבירות האיום: אם צפוי מספר נפגעים רב, אז סביר להניח שהאויב אכן יבחר בדרך של הפצצת העורף. הערכת הסבירות היא מטרת המאמר, ולשם כך נעשית הערכת הנפגעים. הערכת הנפגעים מחושבת על-ידו בדרך הנפוצה

זאת או אפילו לציין, שיש סבירות גבוהה לכך שהדבר לא יקרה. הנכונות לקבוע "סבירות גבוהה" ללא דיון ובתחום שאין בו מומחיות נובעת מן ההשקפה שהדבר מותר, ואפילו רצוי, כל עוד הכיוון הוא לחומרה.

דוגמה נוספת. ב-1975 הוגש לשר הביטחון תזכיר בעניין האיום הנשקף מטילי קרקע-קרקע. התזכיר התייחס לפרק זמן של "בתוך 6-10 שנים" (!) התזכיר נכתב ביוזמה עצמית של מקורב לשר, והשתתפו בכתיבתו – לפי האמור בתזכיר – אנשים בכירים נוספים. התזכיר כלל עשרות עמודים. בין היתר נכתב בו על "סוגי הנשק העיקריים שיעמדו בפנינו במערכה הבאה", הכוללים מגוון של טק"ק לטווחים קצרים ובינוניים (70-500 ק"מ), מגוון ראשי נפץ למשימות שונות (פצצונות נ"א, רש"קים חודרי ביצורים), בעלי דיוק משופר, בעלי יכולת התבייתות (על קרינה אלקטרומגנטית ועל חום), קצב חזוי של 1,000-2,000 רקטות ארטילריות ליום לטווחים הקרובים יותר וכן 200-500 טילים מדויקים ליום לטווחים הרחוקים יותר. בעקבות זאת נאמר:

התחזית דלעיל הינה ריאלית בהחלט ובעלת סבירות

גבוהה במצב קיום הנשק והטכנולוגיות המתאימות בברי"ת

המועצות - וחוד התחשבות במאגרים הפיננסיים שיעמדו

לרשות מדינות ערב... [ההדגשה במקור]

נתבקשנו לחוות דעה על התזכיר. מאחר ששללנו נחרצות את האמור בו, ביקש השר מראש אמ"ן לקיים בדיקה. נכתב תיק בדיקה, אשר קבע לגבי התזכיר הנידון:

בשיחה עם... הובר, כי עיקר כוונתו הייתה להעלות אפשרות תיאורטית של דרך פעולה אסטרטגית ערבית נגד ישראל במלחמה עתידה. אין זו הערכת מודיעין מבוססת עם לוח זמנים מפורט, ובוודאי לא רשימת נתונים מוסמכים של מרכיבי העוצמה הנוכחית והפוטנציאלית של הערבים. התזכיר כולל מספר תפיסות ולקחים אישיים/מקצועיים וכן התרשמות מחומר גרמי לגבי הכוונות האסטרטגיות...

גם בדוגמה זו אין אנו נכנסים לגופם של השיקולים, אלא מצביעים על החופש ועל קלות הדעת שמרשים לעצמם אנשים בבואם לנקוט הערכות מחמירות, אף-על-פי שאין מאחוריהן בקיאות ומידע. השימוש בביטוי "סבירות גבוהה" אופייני לדוגמות רבות. האופי הלמדני של המסמך, ריבוי המספרים והנתונים לכאורה, אישיותם של הכותבים וצורת ההגשה האישית לשר לא רמזו כלל שאת הקביעה של "סבירות גבוהה" יש לקרוא בהסתייגות. במתימטיקה קיימת הבחנה בין שני מושגים: חסם וגבול. חסם הוא כל גדול שהתחום אינו עובר מעליו.

הכתבה ב"הארץ" מביאה את
המספרים 28,000 ו-7,000.
היא לא מזכירה את המספרים
הקטנים פי ארבעה. כך הפך
חסם לנורמה. פגם זה הוא
טיפוסי לסיקור עיתונאי של
מחקרי סיכוי

מחקר של האוניברסיטה העברית: הפצצת העורף הישראלי במלחמה עלולה לגרום 7,000 הרוגים

יש להכין את התושבים מבחינה נפשית

מאת עמוס בן-זרר, סופר "הארץ" [23.1.78]

שימוש בפצצות של מטוסים ובטילים אשר יונחתו על
העורף העירוני הישראלי במפתיע במלחמה הבאה עלולה
לפגוע ב- 28,000 איש ולגרום את מותם של 7,000 –
למסקנה זו מגיע הד"ר אורי ביאלר מן החוג ליחסים
בינלאומיים באוניברסיטה העברית במחקר המתפרסם
בגיליון השוטף של "מדינה מימשל ויחסים בינלאומיים",
ביטאון מכון דוידוויס ליחסים בינלאומיים.

להערכת חסם: מתוך מכפלת כמויות
המטוסים שבידי כל צבאות ערב בכושר
הנשיאה הנקוב שלהם בתוספת טיולי
הקרקע-קרקע שבידיהם מגיע המחבר
להערכה, כי מדינות ערב מסוגלות להנחית
על העורף הישראלי 1,400 טון פצצות. על
סמך נתוני מלחמת העולם השנייה (20
נפגעים לטון פצצות) הוא מגיע להערכה,
שהתקפה על העורף הישראלי עלולה
לפגוע ב-28 אלף איש, שמהם יהיו 7,000
הרוגים. אמנם המחבר מציין שמספר זה
הוא כנראה גבוה מדי – שהרי ייתכן כי
לא כל המטוסים יחדרו את מערך ההגנה,
ולכן מספר קטן פי ארבעה נראה מציאותי
יותר – אך משום שהמספר גבוה הוא
מסיק שהאיום סביר.

"החמור ביותר" תלוי ברמת ההתייחסות

נתאר לעצמנו מצב שבו מחלקה בת 30 חיילים נמצאת
בשדה הנתון להפגזה ארטילרית. נניח שמפקד המחלקה
מעריך, כי אם יורה לחייליו להתפור, אז ייפגע חייל אחד.
אולם בשדה מצוי בונקר, שבו יכולים להתכנס כל 30
החיילים, ואם כך יעשו – מעריך המפקד – קיימת
הסתברות של 99% שאף אחד מהם לא ייפגע, אך קיימת
הסתברות של אחוז אחד לפגיעה ישירה, שבה ייפגעו כל
ה-30. לאויב אין תצפית, וכינון האש הארטילרית אינו
תלוי בהחלטתו של המפקד. הברירה העומדת בפני מפקד
המחלקה היא בין ודאות של חייל נפגע אחד לבין
הסתברות של אחוז אחד ל-30 נפגעים. התוחלת של מספר
הנפגעים באפשרות השנייה – של ההתכנסות בבונקר
– קטנה יותר: 1/3 לעומת 1. לעומת זאת, כדי להימנע
מן התוצאה החמורה ביותר האפשרית – של 30 נפגעים
– עשוי המפקד להחליט על האפשרות הראשונה, דהיינו
לפזר את אנשיו.

נניח עתה, כי אלף מחלקות נמצאות במצב דומה,
כל אחת בשדה משלה, וכי הרמטכ"ל הוא זה שחייב
לקבוע הוראה תורתית לכל אלף מפקדי המחלקות מה
לעשות במצב הנתון: לפזר את אנשיהם או לרכזם
בבונקרים. מבחינת הרמטכ"ל, ההוראה לפזר תסתכם
בכאלף נפגעים, וההוראה לרכז תסתכם בכ-300 נפגעים.
"האפשרות החמורה" מבחינתו היא דווקא הפיזור ולא
הריכוז. בגלל המספר הרב של אירועים בלתי תלויים
אי-הוודאות מצטמצמת, והבחירה היא בין שתי תוצאות
כמעט ודאיות: כאלף נפגעים לעומת כ-300 נפגעים.
(השונוות היחסית של סכום תוצאות בלתי תלויות הולכת
וקטנה עם גידול מספר התוצאות. זהו "חוק המספרים

זהו שימוש פסול בחסם, כי אין כל ערובה שגם חסם
מחולק בארבע הוא הערכה ריאלית. הטיעון המרכזי של
המאמר לקוי אפוא. ואכן, מחקר אחר שנערך באותה
תקופה, שהסתמך על ידע צבאי בסיסי, הגיע למסקנה,
שהפוטנציאל של האויב לתקיפת אוכלוסייה באותה עת
היה קטן מההערכה הנזכרת במידה ניכרת, ולו גם בשל
סיבות טכניות בלבד, ואף בלא להביא בחשבון את
השפעתו של מערך ההגנה, שאותו צריך התוקף לחדור.
ביאלר מציין, שאין בידיו נתונים ראויים, ושהוא
מסתמך – מחוסר ברירה – על לקט ידיעות ממקורות
גלויים. עם זאת אין הוא מציין שיתכן כי נתונים נכונים
יובילו למסקנה הפוכה. ספק אם הצטדקות בנימוק של
אי ידיעת הנתונים הייתה מתקבלת בנסיבות אחרות, אך
היא נחשבת למקובלת ולמספקת לאור המתירנות
הקיימת לגבי חסמים עליונים בנושאי סיכוי.

התלות של הנחת "החמור ביותר"

בקובעי ההחלטות

מהנאמר עד כה עולה כי "החמור ביותר" רחוק מלהיות
ברור, מוסכם וחד-משמעי, ושהוא תלוי בנסיבות
ובהקשרים שונים. אדון עתה בשתי בחינות מיוחדות,
שבהן תלויה קביעת "החמור ביותר". שתיהן קשורות
בעמדתם של קובעי ההחלטות. הבחינה הראשונה נוגעת
להבדלי עמדות הנובעים מתוקף הבדלים בדרגים השונים
בהיררכיה שבמערכת. הבחינה השנייה נוגעת להבדלי
עמדות הנובעים מהבדלים במסכת הערכים האישית של
קובעי החלטות שונים.



המחלקה לביטחון

יכל למדינת ישראל

77

לאלה שהזמינו ישירות את המחקר ולרבות דרגי החלטה בכירים – לבחון את הדברים איש איש מנקודת ראותו שלו.

הדגשת "החמור ביותר" מנקודות מבט של רמות שונות במערכת מעודדת פיזור משאבים. במערכת בעלת משאבים מוגבלים פיזור כזה מצמצם את המשאבים הניתנים להקצאה על פי עדיפויות הרמה הגבוהה יותר. כך עשויים להיפגע צרכים הנובעים ממה שהרמה הגבוהה עשויה לראות כ"חמור ביותר". החמרה על פי נקודת מבט של תת-מערכות תהיה על חשבון היכולת להחמיר מנקודת מבט של המערכת בכללותה. מחקר סיכונים חייב להימנע מנקיטת הערכות "חמורות ביותר" מבחינת דרג מסוים כלשהו ולהציג כפירוט את התפלגויות ההסתברות של גדלים לא ודאיים. הצגה כזאת מכילה את מלוא המידע ומאפשרת לכל אחד להעריך כל תוצאה אפשרית מבחינתו על פי היקפה והסתברותה המוצגים לפניו. כאמור: ככל שעולים בהיררכיה של קובעי החלטות, יש חשיבות פחותה לרבות מן ההתפלגויות האלה, ניתן להזניחן ולהסתפק בערכי התוחלת בלבד. בחוות-דעת לדרגים בכירים אין צורך בהצגת התפלגויות של אי-ודאויות בדרג נמוך, המתמצעות בגלל ריבוי האירועים או ריבוי הגורמים הבלתי תלויים. אי-הודאויות שאכן נוגעות לדרג הבכיר, ואשר לגביהן אמור הוא להתעניין באפשרות "החמורה ביותר", הן רק אלה שעשויות להיות הרות אסון ברמת המערכת בכללותה.

מחקרי סיכון רבים נעשים מבחינה ניהולית על פי הזמנת גופי מטה שמתחת לדרג הגבוה ביותר. לצורך הזמנת המחקרים אמורים גופים אלה לייצג את נקודת המבט של המערכת בכללותה, אך לעתים קרובות, ובדרך הטבע, הם נוטים להדגיש את נקודות המבט של תת-מערכות, שעליהן הם מופקדים ישירות. הנחת "החמור ביותר" מנקודת מבט של אותן תת-מערכות במצב זה היא שגיאה או ניצול הסמכות של שליטה בתקציב כללי למען קידום כיתתי. תפקידו המקצועי של החוקר להימנע מלתת לכך יד ולא להיכנע ללחצים המופעלים עליו בעניין זה בשם השמרנות לכאורה. העיקרון המתודי של חקר ביצועים – "סיוע מדעי לקבלת החלטות מנקודת מבטה של המערכת בכללותה" – משמעותו להימנע מהנחות "החמור ביותר" הקשורות לנקודות מבט של תת-מערכות.

"החמור ביותר" תלוי בשיקולים ערכיים

הנושא הבא קשור גם הוא להבדלי עמדות אפשריים, אך לא בשל השוני בין תפקידיהם של קובעי החלטות, אלא בשל השוני בין הגישות הערכיות שלהם.

הגדולים" של תורת ההסתברות, או בלשון המשורר: "לאורך זמן אלת-המזל שגיאותיה תתקן". "But did not Chance at length mend her Error?" Samuel Johnson, *The Vanity of Human Wishes*, 1749

ההבדל בין עמדות המ"מ והרמטכ"ל בעניין זה אינו נובע מחילוקי-דעות ביחס לחיי אדם או לכל נושא ערכי אחר. ההבדל נובע באופן ישיר מהבדלי התפקיד שביניהם, ממקום בסולם ההיררכיה של הצבא. מה שנראה "חמור ביותר" מנקודת מבט של תת-מערכת אינו בהכרח "חמור ביותר" מבחינת המערכת בכללותה. אי-ודאויות ברמת הפרט עשויות להסתכם בוודאויות סטטיסטיות ברמות הקבצה גבוהות יותר, כפי שהסביר הרמטכ"ל המצרי גנרל שאזלי למפקדים הכפופים לו:

הדבורה המתקפה את כל המתקרב לכורת ועוקצת אותו בידענה שתמות – בעשותה זאת היא אינה מהססת... פעולה זו, אף שהיא חיבוד לדעת מנקודת מבטה של הדבורה, אינה אלא סיכון מחושב מנקודת מבטה של הכורת בכללותה.

ככל שעולים בשלבי המערכת, וככל שהמערכת כוללת מספר גדול יותר של פרטים בלתי תלויים, כן תגדל חשיבותה של התוחלת כבסיס להחלטות. הדבר נכון ללא תלות בשאלה אם המדיניות שמרנית או לא, או במערכת שיקולים ערכית כלשהי.

מצב דומה קיים בתיקי השקעות: ככל שתיק השקעות עשיר במספר גדול יותר של עסקות בלתי תלויות, כך אפשר לבסס את שיקולי ההשקעה על תוחלת הרווח הצפוי בלי לחשוש יתר על המידה מפני סיכונים חריגים. העשירי המפזר את השקעותיו יכול להרשות לעצמו – בכל עיסקה – להפריש לביטוח פחות ממה שמפריש העני ולהגדיל תמורת זאת את תוחלת שיעור הרווח שלו, וזאת אפילו אם הוא שמרן ביותר ושונא סיכונים מושבע.

לעתים קרובות נעשים מחקרי סיכון בהקשר של נסיבות נתונות, תחת עינם הפקוחה והשראתם של הממונים הישירים על תת-מערכת מסוימת. מנקודת מבטם של אלה, "החמור ביותר" הוא מה שעלול לקרות בתחום שיפוטם (בדומה לאותו מ"מ). עם זאת, לא רק הם אמורים לקבוע את ההחלטה שעל הפרק, אלא גם הממונים עליהם, ששוקלים את הדברים מנקודת מבט רחבה יותר של מסגרת כוללת יותר. הנחות של "החמור ביותר", שנקבעו בעקבות קשר אישי או ארגוני של החוקרים עם הממונים על תת-מערכת מסוימת, תגרורנה הצגה מעוותת של המצב מבחינת הרמה הממונה. לפיכך רצוי שהמחקר לא יתחייב ל"חמור ביותר" מבחינתו של מאן-דהו, אלא יציג תמונה שקולה, שתאפשר לכל אלה שיקבלו את המחקר לעיונם – לרבות אנשים נוספים

כדי לקבל החלטה ראויה על קובע ההחלטות להתחשב בשני גורמים נבדלים:

1. **הערכה עובדתית של הצפוי:** מהם האירועים האפשריים, מהן תוצאותיהם החזויות, מה ההסתברות של תרחישים אפשריים שונים, והיה אם יינקטו דרכי פעולה מסוימות – מה תהיינה התוצאות של כל אחת מהן, ואם התוצאות אינן ודאיות – מה ההסתברות של כל תוצאה אפשרית בהינתן כל אחת מדרכי הפעולה הנידונות.

2. **מערכת ההעדפות של מקבל ההחלטות** (או של הציבור שאותו הוא מייצג) לגבי התוצאות האפשריות: מה תהא שביעות רצונו היחסית מן התוצאות החלופיות העשויות להתקבל.

הסיכוי שאירוע מסוים יקרה והערכת תוצאותיו האפשריות של אותו אירוע אין להם ולא כלום עם שאלת היות האירוע לרצונו של מישאו. (יוצאות מן הכלל לעניין זה הן החלטות אויב המתקבלות כדי לפגוע במחליט; על כך אדון בהמשך).

אפילו קיימת הסכמה גמורה על ההערכה העובדתית של סיכונים צפויים מבחינת התוצאות האפשריות ומבחינת הסתברויותיהם, קובעי החלטות שונים עשויים להתייחס לאותו אירוע בדרגות חומרה שונות בגלל השקפה ערכית שונה על נסיבות זהות ועל תוצאות זהות. ממילא כל אחד מהם עשוי לזהות אחרת את "החמור ביותר" מבחינתו. בהתאם להתייחסותו הערכית של כל קובע החלטות לתוצאות החזויות של סיכון אפשרי, ייתכן שיחליט כי העניין גורלי, ושעל כן יש להשקיע במניעתו למרות הסתברותו הנמוכה; ולחלופין, ייתכן שיחליט כי העניין אינו כה מכריע, ושבהתחשב בהסתברות הנמוכה אפשר להסתכן ולהתעלם ממנו.

שיקולים ערכיים אלה לגייטימיים במסגרת דיון לצורך קביעת החלטות, אך הם זרים לשלב של ניתוח מקצועי של הסתברות האירוע ושל היקף תוצאותיו. ניתוח זה ראוי לו שיהיה בלתי תלוי במערכת העדפות כלשהי. אין הצדקה לכך ששתי תחזיות מדעיות, המתבססות על אותן הערכות מוסכמות של תוצאות ושל הסתברויות, יביעו חיוויים עובדתיים שונים בגלל השקפות ערכיות. המונד מכנה את הגישה, שלפיה מניח החוקר הנחות מוטות בידועין לחומרה, בשם גישה "שמרנית-כביכול" (Proxy-Conservatism). הנה עיקר ביקורתו על גישה זו (בתרגום חופשי ובהשמטות):

אי-הוודאות של תוצאות החלטה במערכות מורכבות היא בעיה מורכבת, התלויה בגורמים רבים. בחושבו על כל אחד מגורמי אי-הוודאות שונים אלה, נדמה שהחוקר שוקל כדלקמן: "אינני יודע מה תהא תוצאת אי-הוודאות זו, אבל אני יודע מה היא התוצאה הפחות רצויה. מכיוון שאני מעוניין בהחלטה

שתמנע את האפשרויות הגרועות ביותר הבאות בחשבון, אני אינני שהסיכוי לתוצאה הפחות רצויה הוא גבוה או אף ידאי. כך תיבחר דרך הפעולה המתאימה ביותר לטיפול בהקטנת נזקי תוצאה זו". כך בוחר החוקר לכל גורם אי-הוודאות את התוצאה הפחות רצויה כמ"צגת.

קו מחשבה זה מוביל לכך שהמחקר לא ישקף כראוי לא את הערכת אי-הוודאות, ואף לא את הערכת ההעדפה. ברור שההנחה כאילו החמור ביותר יקרה בוודאות אינה משקפת את ההערכה האמיתית של החוקר. לכן אין מחקרו מבטא את הערכת ההסתברויות לאשורה. יחד עם זאת, הנחה זו מעוותת גם את הערכת העדיפויות, מפני שהיא מבטלת

כוחות ביטחון ישראלים
בוחנים מנוע של טיל
"סקאד" בעת תרגיל
לאחר מלחמת המפרץ



בעקיפין את חשיבותן של התוצאות שאינן החמורות ביותר, אשר לגביהן לא מובטח כי דרך הפעולה שתיבחר תיבחן כלל. בבחינת הערכים הפחות רצויים עבור גורמי אי-הוודאות ניסה החוקר לקצר את הדרך על-ידי שילוב שיקולי ההסתברות שלו עם העדפותיו במקום להקפיד על ההבחנה ביניהם. התוצאה גרועה משתי הבחנות כאחת.

הגישה השמרנית-כביכול במחקר מקנה לחוקר ולמומחה הטכני זכות פלישה לאחוזות של קובע החלטות. הנחותיהם וזומדניהם השמרניים-כביכול פולשים לתחום ההעדפות. תר על כן, על-ידי כך שהם מתייחסים לאי-וודאות כאילו ודאיות, הם נכשלים במשימתם לתת לקובע החלטות תמונה של הסיכונים הצפונים בדרכי פעולה אפשריות. מן הצד האחד, הם פולשים לתחומי של קובע החלטות, ומן הצד האחר, הם נמנעים מלספק לו מידע חיוני עבורו לצורך ביצוע הדברים שבתחום סמכותו הבלעדית. קובע החלטות שלא נתן דעתו לדבר אינו מודע לכך שוויתר על חלק מסמכותו.



האשר לפרטים

יגל למדינת ישראל

הערכותיו של קובע ההחלטות ולא דווקא את אלה של המומחה, ומאידך גיסא – אפילו נקבל שגם המומחה והחוקר, ולא רק קובע ההחלטות, יכולים לתרום לליבון הבעיה הערכית, גם אז יש להפריד הפרד היטב בין בירור חיוויים עובדתיים לבין שיקולים ערכיים. הפגם בגישה השמרנית אינו רק בכך שהיא מציבה את הערכותיו של האחד במקום הערכותיו של האחר, אלא בכך שהיא מבוססת על הסכמה שמותר להניח הנחות שאינן משקפות הערכותיו של איש, לא של המומחה ולא של קובע ההחלטות.

אם קובעי ההחלטות גורסים התייחסות מחמירה, מן הראוי שיחליטו בידעין להשקיע משאבים בהקטנת הסיכונים, תוך מודעות להסתברות הנמוכה של האירוע, ולא שיתעלמו מן הנתונים ויבססו את החלטותיהם על הערכה שהוטתה שרירותית לחומרה.

דוגמה: הקביעה "במקרה של ספק – יש לגייס את המילואים" היא הצעת מדיניות, שאפשר להסכים לה או לחלוק עליה לגופה במסגרת דיון לקראת קבלת החלטות על סמך שיקולים רבים, חלקם ערכיים. לעומתה, הקביעה "במקרה של ספק – יש לקבוע כהנחה שהאויב יתקוף בוודאות, ועל כן יש לגייס מילואים" עוקפת את הצורך בדיון ענייני על-ידי הנחה שרירותית בלתי נכונה בעליל, אשר ממנה נובעת המדיניות באופן הכרחי (אם נתון שהאויב יתקוף – ברור שיש לגייס מילואים).

לעתים קרובות נחשב קובע ההחלטות לבעל ניסיון בתחומו, ובתוקף זאת הוא אמור להיות שותף להערכות העובדתיות.

יש השקפה האומרת כי בתחומים מסוימים לא קיים כלל "מומחה מקצועי" מובהק, וחובה מוטלת על קובע ההחלטות להסתמך על מיטב שיפוטו או לבחור את אלה שעל הערכתם הוא סומך. מודל המערכת –

המונח מדגיש את ההבחנה האישית בין החוקר לבין קובע ההחלטות. שאלת מקומו ותפקידו של כל אחד מאלה בתהליכי המחקר וההחלטה היא נכבדה, אך לא תידון כאן. בהבדל מסוים מהמונח אני סובר שיש להדגיש לאו דווקא את ההבחנה האישית, אלא את ההבחנה התפקודית, זו שבין השלבים השונים שבתהליך. חשוב להפריד בין שלב ההערכה העובדתית (לרבות



ההרס שזרע ט"ל עיראקי
בשכונה ברמת גן.
18 בינואר 1991

ההסתברותית) לבין השלב של הדיון הנורמטיבי, הערכי. יש להימנע מעירוב שיקולים ערכיים בשלב המחקר. אפילו נקבל שהחיוויים העובדתיים, לרבות ההערכות ההסתברותיות שביסוד המחקר, חייבים לשקף את

הנבנה על-ידי המומחה – אמור לשקף את ההערכות העובדתיות וההסתברותיות המקובלות על קובע החלטות, אך חשוב להבהיר, כי קובע החלטות אינו רשאי "להנחות" את החוקר להניח ביסוד מחקרו הנחות בלתי נכונות, לרבות הנחת האפשרויות "החמורות ביותר", כצפויות בפועל. החוקר אינו רשאי להניח במחקרו הנחות בלתי נכונות, ואף לא לקבל "הנחות" כאלה. יש להבחין בין הערכותיו של קובע החלטות לבין סמכותו לקבוע הנחות שרירותיות. אין הוא רשאי להורות – מטעמים של שמרנות – על שימוש בהנחת הסתברות שאינה מבטאת את הערכתו האמיתית. שיקוף של הערכות סובייקטיביות של קובע החלטות בתוך המחקר אין משמעו שמותר לו לקבוע באופן שרירותי את ההנחות. יש לחזור ולהדגיש: הליקוי שאני מצביע עליו איננו שימוש בהערכה של פלוני במקום של פלמוני, אלא ההשקפה שלפיה מוצדק להניח הנחה חמורה שאינה מבטאת נאמנה את הערכתו של איש, אף לא את הערכתו האמיתית של קובע החלטות.

בחיל האוויר נעשה בשנת 1966 מחקר עלות-יעילות להשוואת שתי הצעות חלופיות לבניית דיר תת-קרקעי בבסיס מסוים. ההצעות נבדלו במספר המטוסים אשר להם תוכנן הדיר. מחקר הראה, שחלופת הדיר הגדול זולה בהרבה מחלופת הדיר הקטן, ואילו היתרון המבצעי (תוספת השרידות) של הדיר הקטן בתנאי אותו בסיס הוא מוגבל. אי לכך הומלץ להעדיף את החלופה של מספר קטן יותר של דירים גדולים יותר. הקצין הבכיר, שבידו הייתה ההחלטה, חלק על המחקר, כי לדעתו הומעט בערך האפשרות של דליקה (לאו דווקא במלחמה) העשויה להתפשט לכל המטוסים שבדיר. הוא נטה לטובת הדיר הקטן. נעשה שחזור של החישובים שבמחקר, והפעם תוך שימוש בהערכות ההסתברות הסובייקטיביות של הקצין הבכיר לגבי אפשרות של דליקה ולגבי סיכויי התפשטות. המחקר עדיין הצביע על עדיפות לחלופת הדיר הגדול. הקצין הבכיר פקפק והציע להניח – לצורך המחקר – הסתברות גבוהה אף יותר מזו של הערכתו שלו, לאמור: הערכה מוגזמת, שאיש – אף לא הוא עצמו – אינו שותף לה. (ההחלטה שהתקבלה לבסוף והוצאה אל הפועל הייתה פשרה: דיר בגודל ביניים בין שתי ההצעות).

הנחת "החמור ביותר" במצב

סכסוך

להנחת "החמור ביותר" יש הצדקה עקרונית בתנאים מסוימים במצבי סכסוך או מלחמה. אם הסכסוך הוא קוטבי, כלומר: כל מה שעדיף לראובן נחות לשמעון

והיפוכו בחילופם, אזי כל אחד מהצדדים ישתדל למצוא דרך פעולה שתגרום נזק רב ככל האפשר ליריבו. בנסיבות אלה אכן מוצדק להניח שהאויב יפעל נגדנו – מתוך שיקוליו שלו – בדרך החמורה ביותר מבחינתנו.

התורה המטפלת בנייתוח עקרוני של דרכי פעולה אפשריות במצבי סכסוך קוטבי, ואם לכל אחד משני הצדדים מידע מלא על מרחב דרכי הפעולה האפשריות של היריב ועל התוצאות הצפויות מכל התנגשות של דרכי פעולה, אזי השיטה המומלצת לכל צד היא "מזעור המירב" ("מינימקס"). בדוק לכל דרך פעולה אפשרית שלך איזו דרך פעולה של היריב תביא לו את הרווח המרבי (כלומר, לכל דרך פעולה שלך – מה התוצאה האפשרית החמורה ביותר מבחינתך); בחר בדרך הפעולה אשר תמזער את הרווח המרבי האפשרי של היריב (כלומר, שבה התוצאה האפשרית החמורה ביותר מבחינתך תהא פחות גרועה מאשר התוצאה האפשרית החמורה ביותר בכל אחת מיתר דרכי הפעולה האפשריות שלך).

הצדקה תיאורטית זו של הנחת "החמור ביותר" במצבי סכסוך כפופה לשלושה תנאים. הראשון הוא הקוטביות של הסכסוך, שצוינה לעיל. השני הוא תנאי המידע המלא. זהו תנאי מפורש בכל דיון בסוגיה זו בתורת המשחקים. השלישי – שאותו אני מכנה תנאי "הראייה הכוללת" – נוגע לקבלת החלטות במערכת היררכית וקשור לדיון לעיל על תלות הנחת "החמור ביותר" ברמת הדרג המחליט. לעתים קרובות תנאים אלה אינם מתקיימים, ואז הנחת "החמור ביותר" אינה מוצדקת.

תנאי הקוטביות

הקוטביות היא תנאי יסודי להנחת "החמור ביותר" במצב של סכסוך. הנחת הקוטביות מרחיקת לכת, ומרבית הסכסוכים אינם כאלה. בדרך כלל, לא כל מה שעדיף בעיני אחד היריבים נחות בעיני משנהו. למשל, הסכסוך בין ארצות-הברית לברית-המועצות לא היה קוטבי. "מאזן האימה" הוא ביטוי מפורש של אי קוטביות: לשתי המעצמות היה עניין משותף למנוע מלחמה כוללת, ועניין זה דחק מחלוקות רבות למקום שני במעלה.

לגבי סכסוך שאינו קוטבי, או לגבי עניינים שניתן להעריך כי האויב ישקול בהם גם שיקולים שאינם קוטביים, אין הצדקה להנחת "החמור ביותר".

תנאי המידע המלא

קיומו של סכסוך גורר, בדרך כלל, מאמץ להסתיר מידע מן היריב. מוצדק להניח כי יריב קוטבי יעשה כל



הרשות הארצית למס

הגל למדינת ישראל

שביכולתו כדי להגיע לתוצאה שעל פי המידע הנמצא ברשותו תהא החמורה ביותר מבחינתנו. אולם זו אינה בהכרח התוצאה שמבחינתנו היא באמת החמורה ביותר. אם חסר לו מידע, אם הוטעה, אם הוא ניצל בפני אי-ודאות טכנולוגית לגבי הנשק הנמצא ברשותנו – או אף ברשותו שלו – הוא עשוי לטעות בהערכתו, והדבר ישפר את מצבו (בתנאי סכסוך קוטבי). יש להביא בחשבון גם את השפעתן של אי-ודאויות שיחייבו אותן לזהירות וימנעו ממנו לרכז את כל משאביו ולבנות את כל כוחו בדרך המזיקה לנו ביותר. כמאמר קלאוזוביץ בספרו **על המלחמה:**

בקושי יודע כל צד את מצבו שלו, לא כל שכן את מצב יריבו. לכן לעתים קרובות 'עדיפו שני היריבים אותו מצב, אף שלאמיתו של דבר הוא משרת רק את אחד משניהם.

לפיכך אסור לתת פרשנות סוחפת לכלל, שלפיו בסכסוך קוטבי יש להניח את החמור ביותר, ויש לסייג אותו ולעניינים שבהם יש לאויב מידע מלא. ייתכן כי קיימת אצלנו אי-ודאות לגבי המידע הנמצא ברשות האויב. ההצדקה התיאורטית הנוכרת של הנחת "החמור ביותר" אינה חלה על סוג זה של אי-ודאות. אנחנו צריכים להעריך אי-ודאות שלנו לגבי המידע שברשות האויב כמו שאנחנו מעריכים כל אי-ודאות שאינה קשורה במצבי סכסוך, ולעניין זה חלה על הנחת "החמור ביותר" מלוא הביקורת שהועלתה בפרקים הקודמים.

תנאי הראייה הכוללת

במצב של סכסוך קוטבי ובתנאים של מידע מלא קיימת, כאמור, הצדקה ל"הנחת החמור ביותר" – כי צפוי שהאויב ינסה לגרום נזק מרבי בכוונה. עם זאת ההצדקה מוגבלת להערכת מצב ברמת המערכת בכללותה ולא לכל אחד ואחד מן הדיונים בהערכת איומים ברמה של תת-מערכות. ציינו קודם ש"החמור ביותר" משתנה מנקודות מבט של רמות שונות בהיררכיה; ההצדקה התיאורטית של הנחת "החמור ביותר" במצב של סכסוך קוטבי עם מידע מלא קיימת אך ורק לרמה העליונה.

לעתים קרובות תוך דיון בהערכת האיום על מתקן כלשהו נשמעת הטענה כי "צריך להניח את החמור ביותר", דהיינו: האויב יעשה כל שביכולתו כדי להזיק ככל האפשר דווקא למתקן המסוים, שבו אנו דנים ברגע זה, ולשם כך ירכז מאמץ על חשבון אפשרות פגיעה במתקנים אחרים. לאחר מכן, בעת דיון על מתקן אחר, חוזרת ונשמעת טענה מקבילה: אותו כוח של האויב "מגויס" לתקיפת כל אחד

מן המתקנים, אף אם בפועל יוכל לתקוף רק אחד מהם. לא זו בלבד, אלא שבכל אחד מן הדיונים מניחים שתנאי הפתיחה של המלחמה בכללותה – השעה, הכוונות, מזג האוויר – ייבחרו על-ידי האויב כך שזיקו ביותר למתקן המסוים דווקא. זהו עיוות של הנחת הקוטביות. משמעותה הראויה של הנחה זו היא, שהאויב יחליט על המטרות הסופיות, על תנאי הפתיחה של המלחמה ועל הקצאת הכוחות מתוך כוונה להביא לנזק כולל גדול ביותר. על פי הנחת הקוטביות, האויב יבחר במתקן מסוים רק אם תקיפת מתקן זה דווקא, ריכוז הכוחות נגדו והתאמת כל תנאי המערכה לצורך תקיפתו שלו הם-הם שיגרמו נזק כולל גדול יותר מאשר כל דרך פעולה חלופית. אולם אם מקבלים הערכת מצב זו, לא ניתן למחרת – בדיון על מתקן אחר – להניח בשם עקרון "מזעור המירב", שתקיפתו של זה האחרון היא האפשרות "החמורה ביותר". אם אכן תקיפת מתקן מסוים היא האפשרות החמורה ביותר, אזי המתקנים האחרים נחותים, ועל כן, על פי הנחת "החמור ביותר", הם דווקא לא יותקפו, או יותקפו פחות, או שסבירות תקיפתם נמוכה יותר.

בפועל שוגים בכך רבים. במסגרת דיון על מיגונו של מתקן נתון או על האיום לגביו נוהגים להטיל על מומחים לאותו מתקן לאפיין את האיום החמור ביותר מבחינתם ללא סייגים כלשהם ומאמצים איום זה כ"איום ייחוס", תוך אמונה מתודולוגית ששמרנות זו מוצדקת עקרונית, מפני שעוסקים במלחמה ובאויב. כאמור, "האיום החמור ביותר" צריך להיות מאופיין לא מנקודת מבט של תת-מערכת מסוימת, אלא מנקודת מבט של המערכת בכללותה.

עקרון ריכוז הכוח בתורת הלחימה המסורתית נוגע ישירות לעניין זה, כמאמר פרידריך הגדול (בעקבות סון-טסו): "מי שמגן על כל דבר מגן על שום דבר". העיקרון מורה, שיש להקריב ביוזעין יעדים חשובים פחות (יעדים שיש להם חשיבות מנקודת מבטם של דרגים נמוכים בלבד) כדי להשקיע את מלוא הכוח להשגת הכרעה בנקודות המפתח (יעדים החשובים מנקודת מבטו של הדרג הגבוה). צד הרוצה לנצח ינהג לפי עיקרון זה. השימוש בהנחת "החמור ביותר", בטענה כי במצב של סכסוך קוטבי יש לכך הצדקה תיאורטית, מוצדק אפוא אך ורק במסגרת של הערכת מצב אסטרטגית ברמה הכוללת. אין לטענה זו מקום ברמות נמוכות יותר.

סיכום ומסקנות

שימושים מקובלים רבים בהנחת "החמור ביותר",

הנעשים בהערכות סיכונים, פגמים מבחינה תיאורטית ומזיקים מבחינה מעשית:

- הם גוררים מסקנות שגויות.
- הם יוצרים תמונת מצב לא ריאלית בתפיסתם של הקוראים.
- הם משמיטים מידע החיוני לקובעי החלטות.
- הם משמיטים את ההבחנה בין שיקולים עובדתיים לשיקולים ערכיים.
- הם גורמים להעדפת שיקולים כיתתיים על פני שיקולי המערכת בכללותה.
- הם מעודדים הערכות בלתי מקצועיות.
- הם גורמים לטשטוש המידע ולא־יכולת לנצל את המידע בהקשרים אחרים.

חומרת האירוע אינה מצדיקה עיוות כלפי מעלה של הערכות עובדתיות, לרבות הערכות הסתברותיות – לא מבחינה עיונית ולא מבחינה מעשית. יש להשתדל להציג נתוני הסתברות או נתוני היקף תוצאות של סיכונים בכוח באותה הנאמנות לאמת כפי שמקובל בכל הערכה מדעית אחרת. התייחסות שמרנית מחמירה כלפי סיכונים אינה צריכה לבוא לידי ביטוי בעיוות של הנחות עובדתיות, אלא בשיקוליהם של קובעי ההחלטות, תוך הכרת העובדות ואי־הוודאויות כפי שהן.

אין פסול בשימוש בערך מוטע למעלה כחסם. אך מחסם אפשר להסיק מסקנות על הגודל החסום רק בכיוון אחד, כלומר: אם החסם קטן – קל וחומר שהגודל החסום קטן; אך אם החסם גדול – אין הדבר מלמד מאומה. מתוך חסם גדול אי אפשר להסיק שהאיום הוא גדול. חסמים אינם מאפשרים השוואה: אם החסם של איום אחד גדול מהחסם של האחר, אין זאת אומרת שהאיום עצמו גדול מן האחר. מגבלה עקרונית של חסם היא היותו חד־ממדי: הסיכון הוא לעתים קרובות רב־ממדי, ואיום־ייחוס שהוא חסם מבחינה אחת (למשל מספר ההרוגים) אינו חסם מבחינה אחרת (מספר הפצועים).

"החמור ביותר" הוא מושג עמום ומותנה־הקשר. נוסף על הרב־ממדיות של הסיכון, שמונעת ציון חד־משמעי של "החמור ביותר", הוא לוקה בכך שאין לו שיעור, ושהוא נתון להגזמות. ההגזמות מחריפות, כשמספר הנחות "חמורות ביותר" מצטרפות זו לזו. העדר גישה ביקורתית כלפי הגזמות אלה פותח פתח להערכות שאין ביסודן כל ידע מקצועי. כל המגזים – לחכם ייחשב. ייתכן על כן שהערכים המוגזמים – באין דרישה לערכים

ריאליים – הופכים לנורמה מקובלת, הנחשבת להערכה ריאלית. גם כשמשתמשים בחסם לצורך לגיטימי של "קל וחומר" – ההגזמה גורמת להתרשמות בלתי נכונה של הקורא על הגודל האמיתי. יש להסתייג מחסמים גבוהים, שסיבתם חוסר ידע או עצלות. כל אימת שנוקבים בחסם, וללא יוצא מן הכלל, יש לנקוב גם בהערכה ריאלית כדי למנוע הטעיה.

בבעיות קריטיות הנתונים הנדרשים להצגה בפני קובעי ההחלטות הם התפלגויות־הסתברות של אי־ודאויות ולא ערכים קיצוניים. בבעיות לא קריטיות יש להעדיף ערכי תוחלת על ערכים קיצוניים. ערכי תוחלת גם ניחנו בתכונות טכניות, המאפשרות להשתמש בהם לצורך השוואות בין סיכונים שונים ולצורך חישוב צירופי אירועים – דברים שאינם אפשריים לביצוע באמצעות ערכים קיצוניים. לערכי תוחלת יתרון נוסף: הם פחות תלויי הקשר ונתונים פחות לסכנה של אי־הבנה בשל אי־הכרת הנסיבות שבהן נעשתה ההערכה.

"החמור ביותר" משתנה מנקודת מבט של דרגים שונים בהיררכיה. אי־ודאויות בדרג נמוך הופכות מכוח "חוק המספרים הגדולים" לתופעה סטטיסטית סדירה ובעלת שונות נמוכה מבחינת הדרג הגבוה. מנקודת מבט של המערכת בכללותה עולה חשיבות הערכים הממוצעים והתוחלת. שימוש ב"הנחת החמור ביותר" על־ידי דרגים נמוכים מביא לבזבז משאבים מבחינת המערכת בכללותה. יש להימנע מלחצים כיתתיים המכוונים להדגשת "החמור ביותר" מנקודת מבט צרה של תת־מערכות. יש להשתדל לשבץ את הנושא הנחקר במסגרת רחבה ככל האפשר ולחסוך על־ידי כך את הצורך לטפל באי־ודאויות בדרג נמוך.

"החמור ביותר" נתון לשיקול ערכי, שצריך להידון לגופו בעת הדיון על קביעת החלטות. הנחת "החמור ביותר" בשלב הניתוח העובדתי מעוותת את התמונה המוצגת לקובעי ההחלטות ומונעת מהם את האפשרות להתרשם, לצורך הפעלת שיקוליהם, מההיקף הנכון ומההסתברות הריאלית של הסיכונים הצפויים.

קיימת הצדקה עקרונית, שיש לה גיבוי תיאורטי בתורת המשחקים, להניח את "החמור ביותר" כלפי התנהגות אויב במצב של סכסוך קוטבי ושל מידע מלא. שני תנאים אלה – קוטביות הסכסוך ומידע מלא – הם הכרחיים. תנאי הכרחי נוסף הוא "הראייה הכוללת": ההנחה מוצדקת רק ברמת המערכת בכללותה, ואין להחילה באופן סוּחף על איומים ברמות נמוכות יותר. אין להחיל את "הנחת החמור ביותר" במצב סכסוך, אלא אם מקיימים שלושת התנאים כאחד.



השירות המיסוי

יגל למדינת ישראל

שלושה שבועות בהגנת תל-חי

במחיצתו של יוסף טרומפלדור

שאול אביגור (מאירוב)

עדות אישית מרתקת של שאול אביגור - שהטביע את חותמו כמעט בכל פעילות ביטחונית לפני הקמת המדינה, ולימים עמד בראש משרד הביטחון - על קרב תל-חי. המאמר מביא את ניחוח התקופה. אף על פי שהוא מתאר את המאורעות ללא כחל וסרק ואת טרומפלדור כמפקד בשר ודם, קל להבין מהמאמר כיצד צמח מיתוס תל-חי

מבוכה. אני הייתי מחסידיו הקנאים של רעיון "אחדות העבודה" כנתינתו בראשונה: איחוד כולל של כל ציבור פועלי ארץ-ישראל, מסירת כל הסמכות המדינית, הכלכלית היישובית והתרבותית של ציבור הפועלים לאיחוד הכולל. ולשמו - ביטול מפלגות הפועלים הקיימות. קריאתו של טרומפלדור חייבה נסיגה מסוימת מהתפיסה הקודמת, הקוסמת בשלמותה, ופשרה. לא קל היה לוותר על הרעיון בטהרתו ובשלמותו. אך מאידך הייתה קריאתו התמימה והפשטנית, לכאורה, חדורה רצינית ומשקל מוסרי רב. הקריאה כללה בסיומה גם את הפסוקים הבאים: "נחוצה התאמצות מאוחדת של כל העובדים. כל רגע יקר - התאמצו נא על כן לצאת מתוך מעגל המפלגתיות. גשו נא איש לרעהו בשביל העבודה המשותפת בלב אחים פתוח לרווחה. עזרו להיכנס לעומדים על מפתן הארץ! הצילו אותם!"

בקרב אנשי "אחדות העבודה" - ובייחוד בקרב צעירים - נתקבל הקול הקורא ברגשות מעורבים ומשהו בחששנות. מלכתחילה לא היה איפוא יחסי לטרומפלדור יחס שלם ובלתי מסויג.

א.

חורף תר"פ (1920) בקבוצת כינרת, עז וגשום. לא הכרתי את טרומפלדור אישית לפני הגיעי לתל-חי, אך רבות שמעתי על עברו בפורט ארתור, בדגניה, בגדוד נהגי הפרדות בגליפולי, ב"החלוץ" הרוסי ובארגון ההגנה העצמית ברוסיה בתקופת התווה ובוהו של חילוף המשטרים. ידעתי שהגיע לפני זמן קצר ארצה (בסוף תשרי תר"פ - סוף אוקטובר 1919) כדי לדרבן את הגשמת תוכניותיו הנרחבות והנועזות לעלייה רבתי של אנשי "החלוץ" הרוסי ויישובם בארץ.

בעיתונות הפועלים ("קונטרס" ו"הפועל הצעיר") נתפרסמה בסוף כסלו ובראשית טבת תר"פ קריאתו לאיחוד הציבורי הפועלי. ציבור חלוצי זה היה משוסע אז לשתי מפלגות יריבות (אחדות העבודה והפועל הצעיר), והיחסים בנייהן - ואף היחסים האישיים בין חברי שתי המפלגות - החריפו עד מאוד, לאחר שניסיון האיחוד הכולל של פועלי ארץ-ישראל נכשל בגלל עמדתו הסרבנית של הפועל הצעיר.

הקול הקורא של טרומפלדור הטיל סערה ומשהו

ההגנה

ע"ד

תמוז התש"ב, י"ז 1952

1899-1978

ממייסדי ההגנה ומראשי העלייה. טבע חותמו כמעט על כל פעולה ביטחונית לפני הקמת המדינה. חתן פרס ישראל על תרומתו המיוחדת לחברה ולמדינה



טרומפלדור נשתקע במשא-ומתן עם מפלגות הפועלים על הקמת המוסדות המשותפים ובדין ודברים עם ועד הצירים על הגשמת תוכניות העלייה מרוסיה, אשר לשמן הקדים להגיע ארצה לפני חבריו ב"החלוץ". אותו זמן כבר כיהן מי אוסישקין כראש ועד הצירים. חסר סבלנות היה טרומפלדור, הוא ישב על גחלים, אך המשא-ומתן נתמשך ונתמשך.

בינתיים החלו מגיעות הידיעות הרעות מהגליל העליון, והמצב שם החמיר והלך. בכי כסלו תר"פ (12.12.1919) בערב נהרג שניאור שפושניק בתל-חי. בטרומפלדור ניעור החייל ואיש ההגנה, והוא החליט לעלות "למעלה" כדי לבדוק את המצב ולבוא לעזרת יישובי הצפון. הוא קיווה שביקורו בגליל העליון לא יארך, והוא יחזור במהרה לתפקידו העיקרי, כי בכל נימי נשמתו היה קשור ל"בחורים שלנו" או "הבחורים הטובים" (כפי שקרא להם), לאנשי "החלוץ" הרוסי, אשר אהב ואשר הניחם במרחקי רוסיה, ומהם כבר היו בדרכם ארצה, בקרים ובקושטא. הן לזמן קצר בלבד עזב אותם ולפניהם עלה מיהר במטרה אחת ויחידה: להחיש בכל מאמצי כוחו את עלייתם ולהכין קליטתם והתיישבותם בארץ. בעלותו לתל-חי בראשית טבת תר"פ עבר טרומפלדור את דגניה וכינתר וראיתיו רגע קט על גוזזרת הבית הגדול של חצר כינתר הישנה משוחח עם מישהו מ"הוותיקים". אני הצעיר לא העזתי, כמובן, להתערב בשיחה, בעוברי במקרה ליד המשוחחים. אך ידעתי כי זהו.

ב.

לתל-חי עליתי בעקבות נפילתו של חברי לקבוצה אהרן שר (נפל ב"יז שבט תר"פ – 6.2.1920). שישה היינו בחבורת העולים לתל-חי: ארבעה ותיקים ושני חלוצים מהעולים החדשים. מהוותיקים זכורים לי שלושה: חיים כהנא, חבר קבוצת כינתר; אלקנה ויינשטיין, אז חייל בגדוד העברי ואני. את הרביעי איני זוכר.

הגענו בעגלה מטבריה לאיילת-השחר, ששכנה אז בנקודתה הישנה, עם ערוב יום. הימים גשומים וקרים. לנו לילה אחד ונחנו משהו, סעדנו בחדר האוכל הצר של איילת (הקבוצה כולה מנתה אז כ-20 חברים וחברות) והחלטנו לצאת בשעות אחר הצהריים המאוחרות צפונה ולעלות בלתי מזוינים. התפקיד היה להגיע, ויהי מה, כתגבורת למגינים. לא הייתה כל תקווה לקבוצה קטנה כשלנו לפרוץ דרכה בכוח דרך המוני הפלחים והבדווים המזוינים. לא היה איפוא כל היגיון להתגרות בהם מלחמה.

בשעות הצהריים הגיעה מהצפון קבוצת חברים, שהעריבים המתפרעים פשטו בדרך בגדיהם העליונים ואף

שדדו מאחד מהם אקדח "מאזור" והניחום להמשיך דרכם ערומים למחצה. המראה העלוב של החברים הרועדים מקור, המדוכאים ואף המבוישים לא עודד, אך עמדנו, כמובן, בהחלטתנו. תיכננו להגיע לאיזור המסוכן (מצפון למלאחה [– בצפון ימת החולה]) עם חושך ולחצותו בשעות הלילה מתוך תקווה (שאכן נתקיימה אחר כך) כי בליל חושך וקור יתעצלו הערבים מהגיח מתחת שמיכותיהם החמות – גם אם יגלו אותנו נביחות הכלבים – וכך נוכל לחמוק ולהגיע בשלום לתל-חי. היחיד בינינו שעבר אי פעם בדרך זו היה חיים כהנא. הוא שימש לנו מורה דרך והוא שהסביר לנו כי עלינו להתקדם בעמק החולה למרגלות ההרים (הרי נפתלי) כשהם תמיד לשמאלנו. מרדכי לויצקי (ובכינויו הערבי חוואגיה מוראד), מחברי איילת ואנשי "השומר", גבה קומה, משופם ושתקן, הוציאנו מחצר איילת והורה לנו את הדרך עד שחצינו את נחל החינדגי (נחל דישון).

בינתיים ירד ערפל כבד, היום החשיך, ופתיתי שלג צפוף החלו יורדים. השלג כיסה את העמק ואת ההרים וטישטש את סימני דרך העפר (הכביש הגיע בימים ההם רק עד ראש-פינה). כוכב לא נראה מבעד לסדין הערפל. חיים כהנא הלך בראש ואנחנו אחריו בשורת עורף. כדי לא להתגלות גורנו על העישון והדיבור בקול רם. אנחנו הוותיקים ובעלי הניסיון שתקנו, אך החלוצים השניים לא חדלו מגרר, וכל מאמצינו להשתיקם אף בקרבת הכפרים עלו בתוהו.

התקדמנו לאט. מתחת לשכבת השלג שחרק לכל מדרך כף-רגל היה בוץ, וההליכה הייתה קשה. כשנכנסנו לכפר בואזיה, הרימו הכלבים קול נביחה עזה. חששנו שהנביחה תוציא את תושבי הכפר מבתיהם ומאוהלי המחצלות שלהם, וסטינו מהדרך מזרחה, עד שהתחלנו שוקעים בבוץ עמוק, טובעני, ובקושי חזרנו לדרך ועברנו את הכפר בשלום. המשכנו דרכנו צפונה.

הגענו לכפר חלצה (קרי חלסה, כיום קריית-שמונה) ונכנסנו בו כדי לחצותו מן הדרום אל הצפון. כאן אירעה תקלה: אם מחמת נביחות הכלבים או משום שאיבדנו דרך סטינו הרחק מזרחה, ולפתע הבחנו (ואולי נכון לומר: חשנו) מבעד לחושך שההרים אינם לשמאלנו כי אם לימיננו. (לימים, לאחר שכבר שהינו משהו בתל-חי והתחלנו מתמצאים בסביבה, נתברר לנו כי למעשה היו אלה לא הרי נפתלי, כי אם הגבעות שעליהן שכן הכפר חוסיין יוסוף שממזרח לחלצה). פנינו איפוא לאחור ואיבדנו כל דרך.

התחלנו סובבים בכפר סחור סחור עד שאפסו כוחותינו ורבענו אין אונים בשלג. היחיד שלא אבד לו לחלוטין חוש התמצאותו היה חיים כהנא. לאחר מנוחה קלה, וכדי להתנער מן התנומה שהחלה עוצמת בכוח את



החברה העברית

היגל למדינת ישראל

85

עפעפינו, קמנו והתחלנו מגשימים באפלה דרכנו צפונה. והנה הזדקרה לידינו קבוצת אקליפטוסים גבוהים (דומני שמשפרם היה כשבעה) ליד המבוע הזעיר עין א-זבור. חיים כהנא הבחין מייד במקום, ומשם פנינו מבלי תעות עוד במעלה המדרון לעבר חצר תל-חי. בסביבת החצר שרר שקט מוות, ומעטה שלג לבן עטה את הכול. חששנו פן יפגשונו ביריות ושרקנו שריקות קלות. אך איש לא ענה לעומתנו, עד שניגשנו לפתח החצר ממש, כאן פגשונו את אחד השומרים. הוא העלה אש במנורת הנפט הזעירה והמפויחת והעיר את טרומפלדור. התיישבנו על ספסלים ליד השולחנות שבחדר האוכל. מהחדרים הסמוכים החלו מגיחים חברים מיושנים שניעורו לקול הרעש. השעה היתה בין 2 ל-3 אחרי חצות. דרכנו מאיילת ארכה כ-10 שעות ומעלה. בני תל-חי סבבונו והחלו ממטירים שאלות על הנעשה והנשמע בדרום. מנותקים היו, וזה כמה ימים לא קיבלו אפילו מכתבים מהדרום. שמחו ל"יתגברות" שהגיעה. שאלותיו של טרומפלדור היו ענייניות, כמעט יבשות, ללא גוון של רגשנות כלשהי. אנו עצמנו, העולים, היינו נרגשים קמעה וכמעט שנפגענו מיובש שאלותיו. אך פניו הגלויים והגדולים הביעו קורת רוח. הן היינו קבוצת התגברות הראשונה שהגיעה מהדרום לאחר נפילת שר. עייפיים עד מאוד סעדנו משהו, ובמהרה השכיבנו ונרדמנו.

ג.

למחרת בבוקר קיבלנו נשק, חולקנו לעמדות ושולבנו בהגנת המקום. אני קיבלתי את המאוזר של שר ואת תיק כדוריו וכן, לפי בקשתי, רובה גרמני וחגורת כדורים. באותן השנים רגיל הייתי ברובה גרמני וביכרתיו על פני האנגלי. האחרון נראה משום מה מסורבל במקצת. כל בנייני המגורים והמשק של תל-חי היו נתונים בחצר אחת מוקפת מלבן של חומות אבן. לאורך החומה הפונה צפונה – שישה חדרי מגורים; לאורך החומה המזרחית – הרפת; ולאורך המערבית – הארווה. באמצעיתה של החומה הדרומית היה קבוע שער עץ. מאחורי חדרי המגורים – לצד החצר פנימה – שורת סככות ובאמצעיתן מחסן; מעליו – כקומה שנייה – היה בנוי חדר מגורים נוסף, שקראנו לו "החדר העליון". מדרגות עץ הוליכו מן החצר לחדר העליון. התחלנו מקיימים את חובות השמירה והעבודה המוטלים על כל חבר במקום. הכלכלה הייתה דלה ובלתי מסודרת, והתלבושת בלתי מספיקה. חסרנו שמיכות. החלונות חסרו זוגיות, וקר היה – בייחוד בלילות. דרנו בצפיפות רבה, מיטה ליד מיטה, ופעמים שניים ואף שלושה במיטה, ובחדרים שרר אי סדר. המקום סבל ממחזור בלתי פוסק של חברים. אלה באים ואלה חוזרים

לדרום, אם מחמת עייפות, אם מפני החובה לחזור לעבודתם, ואם מסיבות אחרות. התנודה הבלתי פוסקת הזאת נמשכה כל ימי ההגנה על תל-חי וכפר-גלעדי והטביעה חותם של ארעיות על כל סדרי החיים. ארגון הצד המשקי היה לקוי ביותר. מספר החברות היה מועט, וגם אלה התפרצו לתפקידי הגנה ממש. טרומפלדור לא חדל לתבוע בוא חברות נוספות, אך מהדרום שלחו רק מעטות.

רק על השמירה ועל ענייני ההגנה האחרים הייתה הקפדה ניכרת, וידו האמונה של טרומפלדור ניכרה בכל מרותו בתחום זה הייתה בלתי מעוררת, ובין המגינים שררה משמעת טובה מרצון ומהכרה וללא כל הכרח להיזקק לגינוני משטר חיצוניים. איני זוכר מקרים של ערעור על הוראות או על סידורים שנקבעו. הרוח הייתה טובה, אם כי – כבכל חברה במצב כזה, ואף בחברה מובחרת – פרצו מפעם לפעם סערות קטנות של רוגזות וריבות מחמת העייפות והמתחות המתמדת. וככלל יחידה צבאית או חברה או קבוצה לא חסרו, כמובן, גם כאן רוטנים ורוגנים. אך אלה היו מיעוט מבוטל.

יש – ובייחוד לאחר כמה ימי שקט – שהייתה משתררת רוח עליזה ומרוממת, ושירה מלוכדת ובריאה בקעה מחדר האוכל הצר. היינו מרבים לומר את השירים הנפוצים בגדוד העברי ("על הרי ציון עליתי", "בשוב ה' את שיבת ציון" ועוד) או "אל יבנה הגליל", או שסילסלנו בדבקות כמה שירי אידיש נוגים, ובייחוד מעשה ב"שווארצע פארכישופטע אויגען" ("עיניים שחורות מכושפות"). החברים – ובייחוד הצעירים – הרבו להתלוצץ, ולא חסרו, כמובן, מעשי משובה ואף קונדסות. גוזמה היא לומר שרוחם של כל האנשים, ללא יוצא מהכלל, הייתה איתנה, ולא נראו בה גילויי התערערות במשך כל תקופת ההגנה הזכורה לי. היו גם היו כמה גילויים של רתיעה וחששנות ואף של התמוטטות עצבים ופחדנות. היו שעלו לצפון ואחר כך ירדו כעבור ימים מספר והפיצו רבים סיפורי אימים, ובהם ניסו להצדיק את ירידתם. עודני רואה לנגד עיניי "בחור כהלכה", ותיק בארץ, דובר ערבית על בוריה, שפגשתי טרם עלותי, והוא מתאר כשעיניו מבועות את חבורות הבדווים יחפי הרגליים, עוטים פניהם בכאפיות ומשאירים רק סדקים דקים לעיניים, מזויינים רובים ופצצות וחגורים חגורות כדורים שתי וערב, והם קלי רגליים, ומתרוצצים בכל האיזור המסוער כשדי שחת, ו"איש לא יוכל לעמוד בפניהם".

זכרתי בבהירות מעשה בבחור אחר, רחב גרם, בעל מבנה גוף גיבורי, פועל ותיק ומפורסם, בקי בעברית וחובב ספרות, אך טיפוס טרגי ומתלבט, ואף הוא נשאו ליבו "לעלות למעלה", וירד כעבור ימים מספר ושידל והתרה

יוסף טרומפלדור במדי
 הצבא הרוסי.
 הוא היה סרן בצבא הצאר
 ומפקד גדוד נהגי הפרדות
 בצבא הבריטי במערכת ג'ליפול'
 במלחמת העולם הראשונה



ככל לשון בקבוצת העולים שמצאם באיילת, שלא יעלו
 לצפון, כי אין כל סיכוי להחזיק מעמד, וחבל על "קורבנות
 חינם". אחר כך שמעתי שראה חובה לעצמו לנסות
 בתעמולה בקרב פועלי הגליל נגד העלייה לעזרת המגוינים
 בצפון, ורק הלך הרוח הכללי הוא שהשתיקה. (אגב,
 סופו שנואש מהארץ, חזר לאחר פחדים והרפתקאות רבות
 לרוסיה, התחרט כעבור זמן וביקש דרך לחזור ארצה ואבד
 אי-שם במרחקי רוסיה).

מקרים כאלה לא חסרו, כמובן, אך הם היו יוצאי
 דופן. הרוח הכללית הייתה איתנה וצעירה, והיו גילויים
 רבים של ששים אל קרב, ולאו דווקא מבין הצעירים
 ביותר והבלתי מנוסים. איני אומר שרובם של המגוינים
 היו ששים אל קרב, אך הרוב המכריע מילא את חובת
 ההתגוננות בהכרת חובה דרוכה, עקשנית ונחרצת, מתוך
 שליטה עצמית, בנכונות לכול והשלמה עם הצפוי לכל
 לוחם בקרב.

היו, כמובן, בין המגוינים – בייחוד בין הצעירים
 ביותר והבלתי מנוסים – שהסכנה, שטרם טעמו טעמה
 האמיתית, שיעשעה את דמיונם ומשכה את ליבם. ומהם
 שנטו אף להתגנדר קמעה והעטו על עצמם לעת מצוא
 ולמרבה הרושם נוסף לנשקם הרגיל גם סכינים ופגיונות
 שבאו לידם.

לא אוכל לומר, שהאנשים כולם חיו שעה שעה
 בהרגשת ערך המעשה אשר הם עושים. אך אין ספק כי
 רובם המכריע חשו ברור שכך עליהם לנהוג, או ליתר
 דיוק, כי הם לא יוכלו לנהוג אחרת.

בימים הראשונים לבואי לתל-חי שרר בסביבה שקט
 מוחלט ומוזר. אף הד יריות בודדות לא נשמע. מעטה
 השלג נתקיים – אם אין זיכרוני מטעני – כשלושה ימים,
 ואולי הקור הוא שהחזיק את הערבים באוהליהם
 ובבתיהם פנימה. וכרגיל אחרי מספר ימי שקט החלה
 פושטת בקרב החברים הרגשת הרגעה משלה: "אה, מן
 הסתם לא יקרה עוד דבר". החלו דיונים על עבודות משק
 שיש לעשותן, והן ניתנו להיעשות בחבורה, אולי בסביבת
 החצר הקרובה; חשבו על כריית בור זבל, על עבודות סיקול
 וכד'. אגב, שקט המוות, שהשתרר לזמן מה בסביבה, עמד
 בניגוד מוחלט לידיעות שהסתננו אלינו ממקורות
 מוסמכים למדי, כי בראש המתמרדים הערבים בסביבה
 הועמד צורר יהודים מובהק (שהיה קצין בצבא התורכי),
 וכי ב"מועצת מלחמה" בראשותו הוחלט למחות את
 היישובים העבריים בגליל העליון, ויהי מה.

טרומפלדור ניצל את ימי השקט לאימונם של
 המגוינים בקליעות למטרה ובתרגילי שדה אלמנטריים:
 תפיסת מחסה, פיזור בשרשרת, כללי התקדמות תחת
 אש אויב וכו'. המדריכים היו בעיקר מקרב מי שהיו
 קצינים תורכים לשעבר. (אלה מילאו בכלל תפקיד נכבד

בהגנת הגליל העליון בימים ההם. האימון שקיבלו בבית-
 הספר התורכי הצבאי בהנהגת קצינים גרמנים היה קרבי,
 יעיל ותכליתי, ובהכשרתם הצבאית הם עלו על חיילים
 ואף על סמלים מהגדוד הארץ-ישראלי והאמריקני, שהיו
 מזדמנים לצפון מפקדה לפקידה).

ימים מספר לאחר בואי לתל-חי הגיעה תגבורת
 נוספת בת תשעה אנשים (ובהם עוד שני חברים מקבוצת
 כינרת). במוצאי הכפר חלצה נורו עליהם כמה יריות שלא
 פגעו במקרה באיש, וזאת לאחר שמורה הדרך של הקבוצה
 סר בעוברו בכפר אל ביתו של כאמל אל-חוסין (הוא
 כאמל אפנדי), אשר הקביל את פניו בידיות. עוד קבוצות
 תגבורת קטנות הוסיפו להגיע – למרות סכנת הדרכים



הערכות

יוגל למדינת ישראל

— בדרך החולה ובשביל שעל רכסי ההרים שבמערב.
ד.

לפי גילי הייתי מצעירי המגינים שבמקום ומהפחות מנוסים, והייתה לי זו חוויית חיי הגנה גדולה וראשונה בחיי. הייתי חוויה זו באינטנסיביות ורעננות. התחלתי מסתכל באנשים סביבי. מי ומי היו המגינים? את הגרעין היו חברי קבוצות תל"חי וכפר-גלעדי. מוותיקי הפועלים וותיקי אנשי "השומר", ומאחוריהם עבר רב ניסיון וייסורים של חיי עבודה ושמירה במחסור ובתנאים האכזריים של הווי העלייה השנייה לפני המלחמה העולמית ובמבחנים החמורים של ימי המלחמה. הכשרתם הצבאית הקרבית בתנאי ההגנה החדשים הייתה לקויה, אך ניסיונם האישי היה רב, והכרתם והבנתם את הערבים בכלל ואת שכניהם בפרט הייתה יסודית. רבים שלטו בדיבור הערבי והיו בקיאים במנהגי השכנים.

בין אנשי תל"חי בלט במיוחד קלמן כהן. דומני שהיה הקשיש באנשי הקבוצה ועמוד התווך שלה, פלאח מובהק, איש משק, חריף, פסקני ותקיף באורח דיבורו, מוכתאר המקום ומוכר יפה לערביי הסביבה. בין השומרים הוותיקים בלטו אנשים כאלכסנדר זייד ז"ל, גד ויגדורוב ז"ל ויבדלו לחיים ארוכים פנחס שניאורסון, יגאל אילוביץ, ציפורה זייד ואחרים. לא הייתה זו חבורה מלוכדת, אם כי רובם המכריע נמנו בעבר עם "פועלי ציון" ועתה, בימי ההגנה בגליל העליון, עם "אחדות העבודה", שנוסדה כשנה קודם.

מתיוות מתמדת, פעמים גלויה ולרוב נסתרת, שררה בין ה"שומרניקים" ושאינם מן "השומר". הראשונים חשו ב"עליונותם", כביכול, האחרונים חשו נחיתות מה וניסו לחפות עליה. היחסים לא היו אידיליים, אף כי ברור היה כי בשעת מבחן יעמדו כולם יחד כחומה בצורה. קרובים אל אנשי "השומר", נלווים אליהם ונתונים להשפעתם היו ה"גימנזיסטים" — קבוצה לא גדולה אך חשובה. אלה היו חניכי הגימנסיות בתל-אביב ובירושלים, שנתגייסו בזמנו לצבא התורכי, עברו קורס צבאי ליד קושטא והיו לקציני מילואים בצבא העותומני.

חיילים מהגדוד הארץ-ישראלי והאמריקני, רובם בחופשות בהיתר ובלי היתר ומיעוטם משוחררים, היו חלק בלתי נפרד מכלל המגינים, והיו עולים ויורדים חליפות. הם מילאו תפקיד מכריע בהגנת הגליל העליון. זרם בלתי פוסק של תגבורת באנשים, בנשק ואף באספקה (כלכלה, בגדים ושמיכות) זרם ממחנות הצבא לתל-חי ולכפר-גלעדי. בלדות של הימים ההם קשה לתאר איך היו המשקים מחזיקים מעמד אלמלא עזרתם של בני הגדודים. תפקיד בעל ערך מיוחד מילא איש "השומר" הוותיק (בימי תל-חי חייל הגדוד הארץ-ישראלי) יגאל

אילוביץ. בזכות בקיאותו בסביבה ובמנהגי השכנים שימש מורה דרך ומלווה לקבוצות העולות לתגבורת וליוורדים דרומה וכן בהמצאת אספקה וליוויה. את תפקידו זה מילא ביעילות רבה.

הראשונים שנענו לקריאות לעזרה היו פועלים חקלאים מהקבוצות השכנות מחנייס ואילת, ואחר כך גם מקבוצות עמק הירדן, עמק יזרעאל ואף מחלקי הארץ האחרים. אלה היוו ברובם את היסוד הנוזל והבלתי קבוע, ושכר הגיעם כתגבורת יצא לעיתים בהפסד נזילתם. אך יש מהם שהתמידו זמן ממושך יותר והיו לתועלת רבה בהגנה ובעבודה.

מחוץ לכל הנוכחים נצטרפו למגינים כמה תלמידים של בתי-הספר התיכוניים ש"עלו" לרוב בלי רשות מאת מוריהם ומחנכיהם, אשר התנגדו ברובם לשליחתם של החניכים למקומות הסכנה. מלבדם הספיקו גם כמה חלוצים מראשוני העלייה השלישית לקחת חלק בהגנה, מהם בחורים אמיצים ובעלי ערך.

מספר החברות היה זעום, וחסרונון הורגש עד מאוד בסדרי החיים הלקויים. רובן לא נפל במאום מהגברים בנכונותן ובהעזתן, ויש שגם עלו עליהם מכמה בחינות. מהבחורות שהיו עימנו בתל-חי זכורות לי דבורה דרכלר ושרה ציזיק ז"ל, שנפלו בקרב י"א אדר.

דבורה דרכלר הייתה עגולת פנים, איתנה ואמיצה. לכאורה אוהבת חיים ואף צחקנית, אך בתוך תוכה כאובה ומתפתלת בחבלי ייסוריה בעקבות גורל חיים שהמר לה. שרה ציזיק הייתה בת הכפר והטבע, כרגב אדמה דשן.

ה.

ומתוך כל הציבור המגוון הזה הזדקרו משכמו ומעלה יוסף טרומפלדור (או כפי שכינהו מכריו וחבריו מקרב אנשי ה"חלוץ" — "אוסיה"). אישיות הרמונית היה. הוא בלט בקומתו הגבוהה ובבריאות גופו, בכוחו הגופני וביכולת הסבל ובנשמה הגדולה, הפשוטה, הבהירה והשלמה ששכנה בקרבו. הוא בלט כמנהיג מלידה, שתכונותיו טופחו על-ידי חינוך עצמי מתמיד וניסיון חיים עשיר וכמפקד במערכה. מושגי החובה האישית והכבוד העצמי — האנושי והיהודי — היו טבועים בדמו וטופחו במאמץ מתמיד של חינוך עצמי.

הוא לא עשה דבר להבליט עצמו. בגדיו כאחד מאיתנו, ומעליהם מעילו הארוך והדהה ("הפלטו" המפורסם שלו, המתבדר ברוח). מהיותו גידם יד שמאל, היה נשקו היחיד אקדח ה"מאזור". ראיתיו כמה פעמים בפרוץ לפתע התקפת יריות. היה מחווריר קמעה, אבל רק לרגע קט, ותיכף היה משתלט על עצביו, תוקע את ה"מאזור" בין שתי ברכיו הצמודות, טוען את הנשק ביד

ימין, ומייד נכון לכול. בסכנה היה תמיד הראשון, מופת לאחרים, מבלי שיינתן דעתו על כל הכללים המקובלים המחייבים את המפקד להקפיד על זהירות יתר. עם זאת הקפיד שחבריו-פקודיו ינקטו את כל אמצעי הזהירות ההגיוניים.

את העברית לא כבש לעצמו עד יומו האחרון – ועל כך הצטער בלי ספק בעומק ליבו. הוא חסר גישה בלתי אמצעית למקורות התרבות העברית והיהודית; את ערכיה קיבל בהכרח מכלי שני ושלישי וקלט אותה מבעד למעטה רומנטי.

חיתוך דיבורו היה רוסי מובהק, אוצר המילים שבהם השתמש בדיבורו העברי דל היה, ובניין המשפטים – רוסי. בשטף לשונו יכול היה לפלוט "פרקפצתי" – תחת "קפצתי מעל" וכד'. ושומעיו מחייכים ואף מתלוצצים בקול. אך הוא לא נעלב. אדרבה, נתברך בהומור טוב, ולא חשש שמכותו תיפגע מתוך כך.

בין מגיני תלמי היה מהקשישים: כבן 40 היה, קשיש אף מהקשישים שבין אנשי "השומר" וותיקי הפועלים בתלמי ובכפר-גלעדי. ניסיון חייו – האזרחיים והצבאיים – היה עשיר ומגוון. וגם השכלתו ואופקיו הרוחניים היו למעלה מן הממוצע בקרב בני סביבתו. עם זאת היה בו משהו פרימיטיבי ואולי אפילו קדמוני. אך השפעתו והשראתו באו לא מכוח קשיותו, ומכל מקום לא מתוך שימוש בזכות קשיותו או השכלתו, כי אולי דווקא מכוח היותו צעיר ברוחו, אולי מהצעירים ברוחם. יצר הפעילות שלו לא ידע מרגוע בגדולות כבקטנות. יתרונו הרוחני הנפשי, בגרותו, תום הליכותו ופשטותו, רעותו וטוב ליבו, רוחו הטובה ונכונותו הזדקרו מעצמם בכל פרט מפרטי החיים. המידות הפעוטות והרעות של הערמה קטנה, חשדנות שווא, התנשאות ובקשת יתרונות פרטיים (ולו גם זעירים) היו ממנו והלאה. הוא ניחן בכושר הבחנה באנשים ואהב להסתכל בהם ובהליכותיהם.

הוא אהב להתווכח (כמו כל אינטליגנט רוסי רגיל), ופעמים היה מפליג בוויכוחיו עד לווכחנות. אך הוויכוח – ואף הווכחנות – לא "אכלו" את המעשה, ובשעות ההכרעה לא היסס להכריע ואף להשליט את דעתו. וחשוב עד מאוד היה ביטחונו העצמי; חשוב היה לדעת כי בשעת מבחן לא יהסס להכריע. הוא היה מארגן וידע לחלק עבודה ותפקידים, אך הוא שקד והקפיד על פרטים ופרטי-פרטים ותבע מעצמו ומזולתו סדר, דיוק, משמעת ומילוי חובה. הוא טיפל באנשים כפרטים ונטה להרבות בשיחות אישיות.

אורח החשיבה שלו היה תם וישר – "גויי" – ללא פלפול וללא עקמומיות. ומשום כך יש שעשה על "חרפי המוח" בתוכנו רושם של שטחיות מה או מוגבלות. אך זו הייתה תמיד חשיבה לגופו של עניין, שביקשה להתגלגל

במעשים של ממש וחתרה לתכלית של ממש. רצינות עמוקה ויסודית הייתה טבועה בנפשו ובאורח חשיבתו. אופיו היה חדור הומניות אמיתית שהופרתה על-ידי מיטב המסורת של האינטליגנציה הרוסית העממית-המהפכנית. אך זרה הייתה לאופיו כל רכרוכיות סלחנית כלפי זולתו כאשר כלפי עצמו. ההומניות שלו הייתה משולבת שילוב מיוחד במינו בכוח רצונו האדיר. הוא האמין בכוח הרצון ובכוח רצונו של עצמו וידע אל נכון עד כמה הוא שליט בעצמו ובעצם גם בגורלו. זרמי עידוד שפעו מאישיותו לכל הנמצאים במחיצתו.

כפי שסיפרתי קודם, הייתי מחסידיו הקנאים של רעיון "אחדות העבודה" כנתינתו, והצעתו "הפשרנית" של טרומפלדור עוררה בי חששות ואולי גם חשד כלשהו. לא אחת התווכחנו (אנו, אנשי "אחדות העבודה" בתל-חי) עם טרומפלדור על הצעתו וניסינו לכבוש אותו לדעתנו. הוא נמנע במתכוון מהחרף את הוויכוח. סבור היה, כנראה, שאין הדבר תכליתי להחרף את חילוקי הדעות בקרב ציבור המגינים, ואף ניסה לשמרם מהתנגחות בין עקרונות מופשטים ולכוון את הדיונים בשטח זה לערוצים מעשיים. אך הוא החזיק בעמדתו, הגן עליה בתוקף – אם גם בשקט – ומתוך ביטחון רב שגישתו היא הריאליסטית, התכליתית והמבוגרת.

אין ספק שציפה כי לחצה הגובר של העלייה החלוצית – בעלת ההכרה אך הבלתי מפלגתית – יאלץ את המפלגות להגיע לכלל התפשרות. אי אפשר היה שלא להתרשם מכוח השכנוע שלו, מטוהר כוונותיו, מהמשקל המוסרי האדיר ומרגש האחריות הצפונים בנימוקיו הפשוטים-פשטניים.

חשדנו בו – זוכרני בבהירות – כי הושפע יותר מדי מהלך דעותיהם של יריביו, חברי "הפועל הצעיר", ואף על פי כן הושפענו מדבריו. וסוף המעשה הוכיח את צדקת גישתו. הן הוא שסייע במידה מרובה לעקור את התנועה מהפינה האטומה שלתוכה נתקעה, מסכסוך ללא מוצא, והיה בחשבון סופי מהדוחפים העיקריים להקמת הסתדרות העובדים הכללית. היא נוסדה אומנם רק בחנוכה תרפ"א – כשלושת רבעי שנה לאחר שנפל – אך במידה מסוימת ולא מעטה מכוח דחיפתו הוא.

וגם אלה מבינינו שסבורים היו כי אילו שהה טרומפלדור כל ימי המלחמה בארץ – הייתה אולי דעתו אחרת – גם הם נאלצו להודות שיוזמתו בשטח זה, למעשה, הייתה מבורכת ותכליתית. אני זוכר בבהירות שבוויכוח זה, כמו בוויכוחים אחרים שנטל בהם חלק בחפץ לב, וכן אפילו בשיחות אישיות היה נשאר בדרך טבעית מרחק מה בינו לבין שאר הנוכחים. לא היה בזה מן ה"דיסטנס" המלאכותי והמכוון, אך המרחק היה נוצר מאליו באורח טבעי.



התנועה הציונית

יגל למדינת ישראל

טרומפלדור לא הבין את הערבים. לא רק שלא שמע את לשונם, כי אם לא חדר לערמוניותם האכזרית ולדקות נכליהם. כל אלה היו זרים לאופיו הפשטני, הגיבורי-אבירי. מבחינת הכרתם האינטימית את האויבים-השכנים עלו עליו ותיקי "השומר" כמה מונים. לא אחת טעה חמורות בקלות אמונתו בדברי החלקות של הערבים, אם גם נטה להקשיב לעצת הוותיקים, ותמיד נכון היה לשקול דעתם והצעותיהם.

בדרך כלל לא היו היחסים בין טרומפלדור ואנשי "השומר" פשוטים, "חלקים". הוא והם היוו עולמות שונים. לא רק האקלימים הרוחניים שבהם גדלו וניסיון חייהם היו שונים כי – אולי – גם היו נבדלים בשורשי אופיים. הייתי אומר שעצם החומר שממנו קורצו, כביכול, היה שונה. אכן כל "צד" העריך את חשיבותו של הצד השני, אך התהום בין העולמות השונים לא נתמלאה, והמתיחות הייתה כמעט מתמדת ולרוב גם מוחשת. ואף על פי כן לא נתערעה סמכותו של טרומפלדור כמלוא הנימה, ומאידך לא היסס טרומפלדור, לאחר שנפצע פצע אנוש בהתקפת י"א באדר, למסור את הפיקוד לפנחס שניאורסון מתוך ביטחון גמור, שהלה ינהל את הקרב כראוי. בחירתו של טרומפלדור הייתה טבעית. ואכן לא טעה בבחירתו. פיקודו של שניאורסון אותו יום היה, לדעתי, ללא פגם.

כשבע ומעלה לאחר שהגעתי לתל-חי הוטלנו במבחן חמור, וראיתי את טרומפלדור במבחן זה. היה הדבר בלי שבט תר"פ.

האסטרטגיה של ההגנה ושל טרומפלדור הייתה להימנע עד קצה גבול האפשרות מנתק קשרינו עם הסביבה על-ידי פתיחת קרב אש גלוי. הכוונה הייתה לנצל כל דרך של משא-זמתן הוגן ואף כל טכסיס וכל הערמה כדי לדחות את הניתוק הגמור, אם אכן אין למונעו כליל. נכונים היינו, בלית ברירה, אף להניח לבאי-כוח ה"צבאות" (בעצם הכנופיות) הערביים לבקר בחדרינו ולהיווכח שאין בהם צרפתים. ואכן מקרים אלה, כשהמוני ערבים מזוינים היו נסבים על החצר, ואנו עומדים – כל אחד בעמדתו ורובהו בידו – היו מהחמורים ביותר. היה בכך מעין מאבק עצבים. הערבים חששו לפתוח אש – הם לא אצו להסתכן – וגם אנו נמנענו מכך. חילופי הדברים היו חריפים וידידותיים חליפות. בדור היה – ואף הודענו להם בדרות – שלא נתיר לרבים מהם לחדור פנימה, שלא נסגיר בידיהם בשום פנים את נשקנו, ואף לא נניף (כפי דרישתם החוזרת) את דגל השריף. (הן היה בזה משום התאבדות אילו עשינו מעשה שיש בו כדי לקומם נגדנו את השלטון הצרפתי). מחוץ לסייגים אלה, שהיו לנו בחינת "ייהרג ולא יעבור", נכונים היינו לכל ויתור שבצורה ואף ויתור שמן הצד החיצוני היה פוגע

קשה בכבודנו.

תל-חי כבר נתנסתה בכמה מבחנים מעין אלה, ועכשיו עמדנו בפני מבחן נוסף. הנה כיצד נתגלגלו הדברים, הפעם לפי סיפורו של שלמה לבקוביץ (לביא), שנכתב סמוך ליום המעשה (נדפס ב"קונטרס" כ"ח מי"ד אדר תר"פ).

"בבוקר יום החמישי (לי שבט תר"פ) התבצרו הצרפתים על ההרים ותקפו משם את הכפר חלצה. בני הכפר יצאו והסתתרו מאחורי הגבעות שלמטה מתל-חי, משם היו עונים ביריות רובים לתוקפיהם במכונות-ירייה ותותחים. המצב הזה נמשך איזה זמן, עד שהצרפתים החלו נסוגים אחור, והנתקפים היו לתוקפים. התנועה החלה מתרחקת מתל-חי ומתקרבת יותר לכפר-גלעדי. כל החבורות של הבדווים, שנתוספו על אנשי הכפר, היו עוברות – כפי שאמרתי – מאחורי הגבעות, ואל הבית של תל-חי לא קרבו.

"לפני הצהריים התפרצה אחת החבורות וניסתה להתקרב אל הבית. היא מנתה בערך 15 איש מזוינים. לאזרות מצידנו – לא להתקרב אל הבית – לא שעו והוסיפו להתקרב, וכשהזהרנום שנפתח לקראתם באש, התחילו הם לירות עלינו. על היריות האלה ענינו בשני "זלפים" (מטחי אש) חזקים, והם ברחו אל החורשה. הצרפתים התבצרו שוב בכפר-גלעדי, ומשם החלו תוקפים שנית את הערבים. אך הדבר לא אך הרבה. הם נסוגו גם מכפר-גלעדי.

"במשך זמן ההתקפה ישבו אנשי כפר-גלעדי בבית בתור ניטרלים, ואחרי שהצבא נסוג, הסתדרו שוב למשמרותיהם לכלי תת-לחי. אחרי הצהריים, בשעה הרביעית בערך, שבו הערבים עליו הניצחון. בשובם התקרבה חבורה גדולה אחת לכפר-גלעדי, אך אחרי האזרות מצד אנשי המקום, נשארה רחוקה ממנו. רק שני קצינים נכנסו לחפש אם לא נשארו צרפתים או שללם בפנים. מובן שלא מצאו כלום ועזבו את כפר-גלעדי.

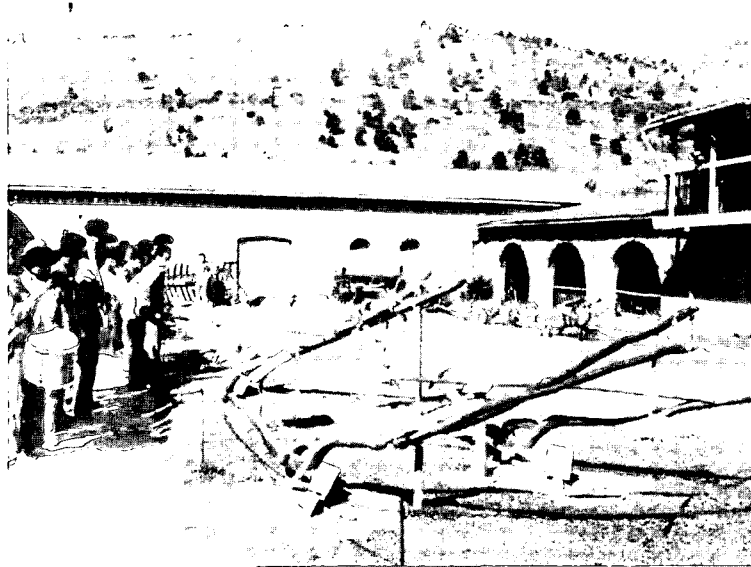
"אולם אחרת היה בתל-חי. לזו באה חבורה של 300 איש לערך. (בסך הכול היו הלוחמים הערבים כ-500 איש). אחרי הקריאה הראשונה מצד אנשי תל-חי נשארו עומדים, והאפנדי של חלצה הודיע שהוא נמצא ביניהם. לקראתו יצאו שניים מהחברים. הוא התחיל מתקרב לקראת היוצאים לקבלו, אחרי שלושה קצינים, ואחריהם התחילה נדחקת כל החבורה. לא הועילו כל צעקותינו ולא פקודותינו של האפנדי. הם הלכו והתקרבו. לירות לא יכולנו, כיוון שיצאנו אליהם לשלום ובטחנו באותו האפנדי שיעצור בעד, ועד שאנו מבקשים תחבולות לעצור, הקיפו הם את כל הבית.

"לא אבוא עתה לתאר את מצבנו, את הרגשת מצבנו ברגעים אלה שהיינו מוקפים מכל הצדדים אנשי שוד

אלה שדיברו לשלום. בכל חלונות הבית היו הם ניצבים. כל אחד מאיתנו עמד על משמרתו לבלי תיתם להתפרץ פנימה, והרגשת המצב הייתה קשה מאוד. הקצינים

שהזמנו פנימה ועוד איזה ערבים שהצליחו להתפרץ לתוך חדר-האוכל דיברו איתנו בגסות, וניסיונות ההרגעה של האפנדי לא השפיעו. עיקר טענתם היה זה שירינו על חבורה אחת מצבאם שעברה למלחמתה. 'בזה הרי עזרתם לאויב וירה יריתם ממכונות-ירייה שקיבלתם מאת האויב.' "עליהם עכשו לחפש אם אין אצלנו מכונות-ירייה, ובכלל אם לא התחבאו פה צרפתים. בפצצות ביד – ובהבעה של צדיה בפניהם – חיפשו הקצינים בכל החדרים. באיזה אופן שהוא הצלחנו לא לתת לנשארם להיכנס ליתר

אתמול לא פגו. רק אחר כך, ביום המבחן של י"א באדר, נוכחתי עד מה היו היסוסי בלתי מיוסדים, עד מה הייתה שליטתו



חצר תל-ח'. בזכות ההגנה על תל-ח' הוכלרו מקורות הירדן בתחום מדינת ישראל

החדרים. המחפשים לא מצאו, כמובן, כלום, ואחרי שעה בערך שהיינו מוקפים על-ידם עזבונו בשירה פראית וביריות באוויר."

היה זה לי עצמי יום מבחן קשה. עם כל הבנתי את "הקו האסטרטגי" – רתח דמי בקרבי. מדוע נתיר "להם" להגיע כה קרוב לפתחים? מדוע לא נפתח באש? האומנם תינתן הפקודה הדרושה בשעת ההכרח האחרונה? שאלות אלה לא נתנו מנוח. החשש שהערבים יערימו עלינו, וכי ניפול שבי בידיהם, כירסם והחריד.

במוצאי אותו יום – לאחר שנתפזרו הערבים – הייתי מדוכא עד מאוד, וסבורני שלא הייתי היחיד. למחרת בבוקר התיישבתי עם טרומפלדור על גבנון קטן דרום-מזרחה לחצר תל-ח'. לנגד עינינו דרומה השתרע כעל כף היד הכפר העוין חלצה. הסחתי לטרומפלדור בגילוי לב את הרהורי וחששותי ופניתי אליו בשאלה גלויה, אם היה נכון ביום האתמול לפקד את "פקודת האש", אילו היה בכך הכרח אחרון. טרומפלדור היה שקט. בקול רוגע ומעשי הסביר לי את ההכרח "להבליג" עד קצה גבול האפשרות, את אי ההיגיון שבפתיחת אש כל זמן שאפשר – בכל דרך שהיא – כדי "להרוויח זמן", מבלי שנוותר על קיום נקודותינו ועל נשק הגנתנו. בת הצחוק השקטה והבוטחת לא סרה מעל פניו. הוא הבין יפה לרוחי. "היה נא בטוח – אמר (או משהו מעין זה) – שאם יהיה הכרח, תינתן הפקודה הדרושה". אודה שדבריו לא שיכנעונו, והמשקע המר והספק המכרסם מיום

על עצמו שלמה, ומעשיו ופקודותיו מודרכים אך ורק על-ידי השיקול התכליתי והמפוכח. עצביו היו בריאים בתכלית, והוא שלט בהם שליטה ללא סייג. אותו יום גורלי לא היסס טרומפלדור – כמובן מאליו – לירות את הירייה הראשונה ולצועק את פקודת האש, כשניסו "הקצינים" – וכאמל אפנדי בראשם – לפרוק את האקדוח מדבורה דרכלר.

כשהגעתי לתל-ח' היה זה כבר לאחר חורבן חמארה. מטולה הייתה כמעט ריקה מאיכריה ומתושביה. לא נותרו בה אלא נמושות בודדים, שלא חשבו כלל על התגוננות, וגם לא היו מסוגלים לחשוב עליה. מה שנתר עדיין מרכוש המושבה מופקר היה לביזה ולשוד. מעטים מצעירי בניה וממיטיב מגיניה נצטרפו למגיני תל-ח' וכפר-גלעדי. טרומפלדור לא ידע מרגוע מרצונו העז לשוב ו"להשתלט" על מטולה. מדי פעם בפעם היה מעורר בעיה זו בשיחה ובאספות, אך כוחותינו היו דלים, דלים מדי. מספר המגינים בשתי הקבוצות – "המבצרים" – היה פחות מ-50, ואי אפשר היה להפריש כוח "לכיבושה" של מטולה, ובעיקר ל"חיל-מצב" להחזיק בה בקביעות. ואף זה: בתי המושבה מפוזרים היו על שטח נרחב, ודרוש היה כוח לא קטן לפי הערך כדי להחזיק בה.

מובן איפוא, שמייד לכשהגיעה תגבורת נוספת מהדרום, היה טרומפלדור בראש היחידה שהתארגנה



הצהרונות

יובל למדינת ישראל

המתואלים במערב, על רכסי ההרים דרך עדיסה, קדס (היא קדש-נפתלי) ונבי-יושע.

ימים מספר לאחר זאת באו אלינו כאמל אפנדי וקציניו – כשמונה רוכבים מזוינים גם בפצצות-יד – ונכנסו איתנו בשיחה. לפי התנהגותם הפעם הכרנו שלא ביקור רגיל הוא, וכי דבר להם אלינו. עמדנו מזוינים, איש איש על משמרו ומוכנים לכול. נוהג זה, שהיינו מקבלים אותם בסבר פנים יפות, אך בנשק ביד – בחינת כבדהו וחשדהו מופגן – היה מרגיז אותם מאוד. ואולם אחרת לא יכלו לנהוג, כי לא האמנו להם עוד.

השיחה נפתחה, כרגיל, בדברים רחוקים וטפלים ועברה אחר כך אל העיקר. שלחנו לקרוא ליגאל, אשר נמצא אותה שעה בכפר-גלעדי. בינתיים הודיע לנו אחד הקצינים, שהם ("המתמרדים") באו בקשר עם הממשלה האנגלית התומכת בהם, והיות וגם אנו ידידי האנגלים, אין לנו לפחוד כלל, והם יגנו עלינו. ענינו להם כי יחסינו איתם הם תמיד יחסי שלום, אך יש בסביבה אנשי הפקר המתנפלים עלינו (מהם שהרגו את סוסתו של יגאל) ומפניהם אנו מתגוננים. הם הציעו לנו להציב משמרות משלהם בשתי נקודותינו: תל-חי וכפר-גלעדי. ענינו בשליה, היות ואין לנו די מקום לשכנם, ובפני שודדים נוכל לעמוד בכוחותינו אנו.

אז דרשו מאיתנו להניף את דגל השריף, וגם לכך לא הסכמנו. על כל הדרישות האלה ויתרו. מלכתחילה, כנראה, נמנו וגמרו לוותר כדי להציג דרישה אולטימטיבית ואחרונה ביתר תוקף. בינתיים הגיע יגאל מכפר-גלעדי, שהחליט במתכוון לנקוט הפעם טון תקיף וחרף. הוא דרש שלרגל המקרים האחרונים יאסרו על אנשיהם להתקרב אל ביתנו יותר ממרחק מסוים, כי אין להכיר בימים אלה בין אוהב לאויב, ואנו סובלים מהתנפלויות תדירות. חוץ מזאת דרש שהדרך בין תל-חי וכפר-גלעדי תהיה פתוחה תמיד.

אחרי היסוסים הסכימו הם לכל אלה והציגו את דרישתם להודיע להם בסימנים את אשר נדע על הצרפתים. על דרישה זאת ענה יגאל, בפירוש ובתוקף, שזאת אין אנו יכולים לקבל עלינו, הואיל ובכל הסכסוך הזה שבין הערבים והצרפתים אנו נשארים ניטרליים. כאמל עמד בתוקף על דרישתו, וכשענה לו יגאל בחריפות וחזר כי דרישה זו לא נמלא, קם כאמל בחרי-אף, יצא מעל פנינו ועלה על סוסתו מבלי הגיד שלום, וחבריו עימו. לפני עזבו אותנו הפליט: "אנשיי יעברו במקום שירצו, הפטרול שלנו יעבור הלילה פה, ליד דלתות הבית". ובדברו הצביע בידו עד כמה קרוב לבית יעבור הפטרול הלילה. חשנו ברורות כי המצב מחמיר והולך והגברנו את השמירה בלילות הבאים. אבל לא בלילה ההוא ולא בלילות שלאחר כך ואף לא בימים הקרובים לא קרו כל

(ליתר דיוק – שאורגנה על-ידינו) לכיבוש מטולה. היחידה הקטנה פרצה למושבה עם חושך, התגברה על הערבים השודדים שניסו להתגונן בפותחם באש, והניסה אותם (וי' אדר תר"פ). לכשנתבססה היחידה במקום, מיהר טרומפלדור לחזור לבסיסו לתל-חי כשהוא מאושר מהצלחת הפעולה. חיוך טוב, חיוך של אושר, היה שרוי על פניו הגלויים והאמיצים. נגולה חרפת מטולה.

את שהותו בגליל העליון ראה טרומפלדור כל הימים כארעית וזמנית. הנה, הנה יוטב המצב, ומכל מקום תגיע תגבורת ניכרת, והוא יוכל להשחרר, יחזור לדרום, יתמסר שוב להחשת עלייתם של אנשי "החלוץ" הרוסי ולהכנת התנאים לקליטתם וימהר לחזור אל חבריו המצפים לו כשהם פזורים בדרכים ובשבילים ארצה. הידיעה עד כמה היו נתונים בתנאי קיום חמורים ובתנאים מדיניים סבוכים העיקה על מצפוננו. עוד טרם עלתו לתל-חי שיגר הוראה לאודסה לכנס ועידה כללית של "החלוץ" הרוסי בהשתתפותו. עתה היה נתון ונקלע בין חובתו החברית ואחריותו כלפי "בחוריו" ב"החלוץ" ותפקידו העיקרי ובין אי האפשרות לזנוח את הגליל העליון הנתון בסכנה. וכך עד יומו האחרון.

אף את שהייתו בגליל העליון ניסה "לנצל" ולשלב בחלומותיו על עתידו של "החלוץ" הרוסי: חקר ודרש על קרקעות להתיישבות בסביבה ותיכן תוכנית להתיישבות קבוצה של מאה איש מ"החלוץ הצבאי" הרוסי בגבול הצפון, אם גם עיקרי תוכניותיו-חלומותיו להתיישבות רבתי של "החלוץ" הרוסי היו קשורים ביישוב קרקעות החורן.

ז.

בימים האחרונים שלפני מאורע תל-חי הלכו היחסים עם "ידידנו" כאמל ואחות מרעיו הלוך והתחדד. הדבר התחיל, כמדומה, בהריגת סוסתו של יגאל בדרך לחלצה. וכך היה המעשה, לפי סיפורו של יגאל.

בא' אדר תר"פ רכב יגאל על סוסה מתל-חי לחלצה. בדרך, ליד גבול תל-חי, פגשה בו כנופיה, ולשאלתו "מה רצונם כאן", השיבו ביריות. כדור נתקע במצחה של סוסתו, שזקפה אותו רגע את ראשה ובכך הצילה את חייו. יגאל התחפה מאחורי גופת הסוסה המתה והתרה באנשי הכנופיה שלא יתקרבו פן יירה. נתברר שבין אנשי הכנופיה היה גם כאמל אל-חסיין, וכשהכיר את יגאל, הצטדק באומרו שחשבו למרגל צרפתי. אף נתן לו סוסה לחזור לתל-חי. עודני זוכר את יגאל נכנס לתל-חי במרוצה קלה על סוסה לא לו ומספר בדרך דיבורו הנחפוז ובהתרגשות מה את אשר עבר עליו. הסתכלתי בו ארוכות: הן זה עתה היה כפסע בינו לבין המוות. הוחלט כי להבא יימנע יגאל מעבור בדרך החולה ויעשה דרכו באיזור

מקרים בשתי נקודותינו.

יש ובערבים – ודווקא בערבים "מתוחים" – היה מופיע לפתע בפתח חדר-האוכל של תל-חי אלכסנדר זייד, כמגיח מתוך החשכה, מכורבל במעילו, כבד פה, רציני, מרוכז וחמור, כשרובהו האנגלי המכוון מאחורי כתפו, והוא מביא הודעה דחופה מכפר-גלעדי.

ח.

לבסוף בא עניין "כיבושה מחדש" של מטולה ונתעודדנו. באו חברים מן הדרום, ובהם הרופא ד"ר גרי ז"ל והחובשת סוניה מלמוד וכן אברהם הרצפלד. מצב הרוח היה אמיץ, טוב ואף עליז. בכל אחד משלושת יישובינו (תל-חי, כפר-גלעדי ומטולה) עלה מספר המגינים ל-25-30. חברי הקבוצות הגליליות שהיו איתנו התכוונו לשוב למקומותיהם – לעבודתם; העונה הייתה עונת העבודה הבעורת בשדות. בסביבה שרר שוב שקט יוצא מהכלל. חבריי לקבוצת כינרת ירדו גם הם דרומה, ואף אני התכוונתי לחזור בשל לחץ העבודה בבית, ורק מחמת סיבה כלשהי דחיתי שיבתי לימים מספר.

יום לפני ההתקפה המכרעת על תל-חי שהה טרומפלדור במטולה כדי להשלים את סידורי השמירה וההגנה במושבה, ובערב חזר לתל-חי. הדבר היחיד שהעכיר את רוחנו היה המצב של בטלה מאונס. הן רובנו היינו פועלים חקלאים ואנשי משקים. הוחלט לגשת למחרת היום לעבודה: לכרות בור זבל ולסקל בשדות הקרובים.

הלילה עבר בשקט גמור. טרומפלדור ישב ליד השולחן בחדר-האוכל, ושאר החברים מסובים עימו, ורקם חלומות לעתיד לבוא (הוא חי תמיד בתקוות ובחלומות ואהב לשתף את חבריו בחלומותיו). אותה שעה עמדתי אני על המשמר, ורק קטעי דברים הגיעו לאוזניי: "החלוץ" – בחורים טובים – לעזאזל (הוא היה מבטא: ליז-זל) – חורן. הוא חלם על עלייה רבתי של "החלוץ" מרוסיה והליכתו ההתיישבות לחורן. "החברה" התלוצצה על חשבון ה"ליז-זל" שלו. הוא לא נפגע ולא התרעם. לבסוף התפזרו ושכבו לישון מתוך מצב רוח עליו ומרומם.

ט.

בבוקרו של יום המאורע, י"א באדר תר"פ – 1 במארס 1920 – שרר בסביבה שקט גמור. הבוקר בישר בואו של יום חורפי רב שמש. המים פסקו מזרום באמת המים ששטפה בתעלה במרחק מטרים ספורים מהקיר הצפוני של חדרי המגורים. שכנינו הפנו, כנראה, את המים לכיוון אחר בפותחם את התעלה בריחוק מה. לא הייתה זו הפעם הראשונה שעשו כן. חמישה חברים יצאו מזוינים לתקן את התעלה. הלכנו לאורך התעלה צפונה מזרחה מתל-

חי, מצאנו את הפירצה וסתמנו אותה. אחר כך עלינו לכפר-גלעדי כדי ליטול עימנו לתל-חי מצרכים וכלי מטבח. פגשנו שם בטרומפלדור ועוד חברים אחדים. התיישבנו אל השולחנות לסעוד ארוחת הבוקר. טרומפלדור דיבר על החלטתו להגיב בעיתונות על מאמרו של זאב זיבוטינסקי בעניין הגנת הגליל העליון (נדפס ב"הארץ"). עודנו סועדים – אגב שיחה והלצות – ופתאום נכנסה אחת החברות והודיעה שנשמעו ריאות מצד תל-חי.

יצאתי עם עוד חבר ורצנו לצד תל-חי. התנינו להודיע עלי-ידי ירייה באוויר אם אומנם קרה משהו. טרומפלדור נשאר, לפי שעה, יושב בבית. אולם ברגע זה הגיע חבר מתל-חי והודיע כי ערביי חלצה עולים עלינו. טרומפלדור יצא בריצה, ואחריו עוד חברים, וביניהם בנימין מונטר, שנזדמן אותה שעה ממטולה בדרכו לתל-חי. היינו כ-10 במספר. מרחוק ראינו שהמון ערבים מזוינים, רוכבים ורגלים, נסבו על חצר תל-חי. התפזרו בשרשרת ורצו דרומה, אל מול החצר, כשנשקנו נטוי. הספקנו להיכנס בריצה אל הבית ללא כל תקלה, אם כי הערבים, כאמור, כבר הקיפו אותנו. בבית מצאנו את האנשים, איש איש על מקומו, מזוינים ודרוכים לכול. באוויר הורגשה מתיחות. נערכנו גם אנו למקומותינו. עוד בטרם הגענו הספיקו החברים להכניס לחצר את העדר שרעה בקרבת מקום.

נפתח משא-ומתן עם מנהיגי הערבים, שדיברו בחוצפה ובחרי-אף. ניכר היה שהפעם באו בהחלטה מוקדמת. קצין אחד ניסה להידחק אל חדר-האוכל. לא הנחנו לו. הוא התרחק במקצת, אסף סביבו כנופיה מאנשיו והחליף איתם דברים בלחש. הם החליטו דבר, התפזרו ונסבו על הבית. בין כה וכה הגיע כאמל אל-חסיין, בידיו פצצות יד, וגם בחגורתו תחובות פצצות יד אחדות. אמר כי בסביבה נפוצים צרפתים, ויש כוונתו לבדוק אם אין צרפתים בבית פנימה. כן הוא תובע את מכונת-הירייה הנמצאת, לדבריו, בדינו.

כאמל דיבר עדיין כדבר איש לשלום, והנחנו לו להיכנס לחדר-האוכל. איתו יחד נדחקו עוד אחדים ממקורביו, מזוינים כהלכה, והתחילו לערוך חיפוש, כביכול. והנה נראו על הגבעה שלצד שמאל ארבעה מאנשי כפר-גלעדי ותל-חי, צופים לראות את המתרחש. הערבים החלו לגעוש, ובאומרם שאלה הם מרגלים צרפתים, כיוונו את רוביהם לעומתם. כאמל ומקורביו עצרום ופנו אל טרומפלדור (הם הכירו בו את המפקד) בדרישה לשלוח איש לכפר-גלעדי כדי להודיע שם לבל יהלכו בדרכים, כי בסביבה נמצאים צרפתים, והמהלכים בדרכים ייחדשו כמרגלים. כן דרש לקרוא לתל-חי את קלמן כהן (המוכתאר) שנמצא אותה שעה בכפר-גלעדי.

כמסופר, לא הייתה זו הפעם הראשונה שהמוני



המדינה

הגל למדינת ישראל

ערבים היו נסבים על הבית, ואנו התחמקנו בתחבולות שונות מהיכנס איתם בקרב גלוי. טרומפלדור קיווה, כנראה, גם הפעם להתחמק מההכרח לפתוח אש, קיבל הצעתו של כאמל והציע לי (הייתי בין דוברי ערבית) ללכת לכפר-גלעדי.

קיבלתי, כמובן, את הצעתו ללא היסוס ויצאתי את הבית, כשאני מזוין רובה ו"מאוזר" (ה"מאוזר" של אהרן שר ז"ל). אחריי וסביבי נגרו כ-50 ערבים מזוינים מכף רגל ועד ראש. בדרך הפליטו לעומתי דברי רעל, והרגשתי בחוש שהם זממו דבר מה נחרץ נגדנו. "מלוויי" איימו עליי בדרך, אך לא נגעו בי לרעה.

לפני העלייה לגבעה האחרונה שבדרך לכפר-גלעדי ירדו משם כ-10 רוכבים מזוינים, ואיתם המון רגלים. פגשוני ושאלוני לאן מועדות פניי. ביארתי. ציוו עליי לשוב. אמרתי לזקן הרוכבים וחזרתי ואמרתי, כי אני הולך בפקודת כאמל. אך הוא באחת: חזור. חזרתי, וסביבי כ-100 מזוינים. אחד הרוכבים ירד מסוסתו והלך לימיני, מתאנה אליי בארסיות וחורק שן. שאל למספר הרובים בכפר-גלעדי. המולת הקולות שעמדה סביבי סייעה לי לעשות עצמי כלא שומע. לפתע נתן אות, ובטרם הספקתי להוציא הגה, התנפלו עליי כ-10 ערבים והמסו ממני את רובי. ניסו לגזול גם את ה"מאוזר". התחלתי מוחה ומתנגד, וגם הרוכב שהלך לידי עיכב בידי המסתערים עליי, והמשכנו דרכנו חזרה לתל-חי, ועליי ה"מאוזר" בלבד. תבעתי בחזקה את הרובה הגזול, והוא ענה: נראה. ניגשנו עד בית תל-חי. ה"מלווה" שלי אסף את הקצינים. הראה עליי ואמר: זהו מרגל צרפתי. קראתי לכאמל ודרשתי ממנו להעיד כי הלכתי בשליחותו. העיד. תבעתי ממנו את רובי הגזול, והבטיח להשיבו לי אחר כך. בזאת תמה שליחותי לכפר-גלעדי.

אז חזר כאמל ונכנס אל הבית והתחיל שוב חיפוש, כביכול. האווירה נעשתה מחושמלת יותר ויותר, וחשנו בזאת ברורות. אך ההחלטה הנחרצת הייתה שלא לפתוח ביריות, עד שיגעו בנו או בנשקנו לרעה. כאמל וקציניו עלו "לערוך חיפוש" בחדר העליון. ברגע זה קרא לי אחד הקצינים החוצה והחל טוען אליי בחרון מדומה. הצביע על האבנים שהצבנו על החלונות להיות לנו לאשנבי ירייה והחל מגלגל אותן למטה אגב חירופים וגידופים. לא הספיק לסיים את דבריו, ומפנים הבית נשמע רעש חזק, קמה מהומה, ונשמעה ירייה. זו הייתה ירייתו הראשונה של טרומפלדור, כשניסו לפרוק את הנשק מעל דבורה דרכלר.

הערבים שנמצאו בחדר-האוכל החלו נמלטים מבוהלים החוצה, ואני כפפתי גופי ככל שיכולתי ואצתי בכיוון הפוך פנימה. הערבים שילחו בי כ-6-7 יריות, והקליעים נתקעו בקיר שמול הדלת. גושי טיח הגונים

נקרעו מהקיר וסימנו מקום הפגיעות. רק מקרה הוא, כמובן, שיצאתי שלם. אחרי הירייה הראשונה והפקודה לירות פתחנו באש חזקה, הברחנו את הערבים מן הבית ואילצנו אותם לבקש לעצמם מסתור מאחורי מחסות.

הערבים התרחקו מן הבית, ובהסתתרם מאחורי הסלעים, פתחו עלינו באש רצופה. האש מצידנו ומצידם התחזקה עד מאוד. קולו של טרומפלדור לא נשמע עוד. הקשר בין חלקי הבית היה כרוך בסכנה רבה, ולא ידענו בדיוק את אשר קרה לו, אך הבינונו שנפצע. פנחס שניאורסון קיבל על עצמו את הפיקוד, ושמענו את קולו הצלול והחזק: "חבריה, לשמור על הכדורים". הוראה זו קוימה, בדרך כלל, במשך היום. ואילו הערבים – התוקפים – ביזבוז תחמושתם ללא כל חשבון.

הקשר בין אגפי הבית הימני והשמאלי נפסק. לאחר זמן מה חדרתי לחדר-האוכל, שבו היה מקומי קבוע, וששימש חוליה מחברת בין אגפי הבית, אך האויבים שבחדר העלייה תקעו שני קני רובים דרך החלונות הצפוניים שלו מבעד לרעפי חדר-האוכל וירו על תוכו פנימה. לפתע קם רעש איוס, החדר נתמלא אבק, וטיח הקירות החל מתקלף ונופל: כאמל וחבריו הטילו שתי פצצות יד מחדר העלייה אל חדר-האוכל שבו נמצאו אני וחברי. נמלטנו לחדרים הסמוכים, אחד מאיתנו ימינה, והשני שמאלה, ובדרך מקרה נפטרנו בשריטות קלות בלבד.

המשא-ומתן עם כאמל וחבריו – חלקו דיבורים וחרפות וחלקו יריות – על עזיבת החצר נמשך כשעה ומחצה, ואנו טרם ידענו על ההרג שעוללו בחדר העליון בפצצות יד וביריות. רק לאחר שיצאו את הבית ואת החצר, התגנב אחד החברים למעלה, ושם ראה את תמונת האימים של ארבעה הרוגים ופצוע קשה (יצחק קנבסקי, הוא קנב). אחרי צאת כאמל וחבריו נתחדשו היריות ביתר עוז. הערבים ניסו פעמים מספר להסתער על הבית ועל החצר מצדדים שונים בקריאות פראיות "עליהום", ונסוגו מדי פעם בלחץ אשנו החזקה. הקשר עם המגינים שבאגפי החצר, באורווה ובדפת, הוקם מחדש, אך הורגש מחסור בכדורים. פרצנו את קיר המחסן שמתחת לחדר העלייה. כאן נמצא מלאי הגון של תחמושת. חילקנו את התחמושת למגינים, והיה בכך עידוד רב לכולנו. היריות נמשכו עד חושך.

מלמעלה – מחדר העלייה – שמענו את קנבסקי הפצוע גונח וקורא לעזרה. פרצנו חור גדול ברצפת החדר העליון והורדנוהו מבעד לפירצה. כן הקימונו מתרס ליד השער הדרומי, שנפרץ עלידי כאמל ואנשיו בהימלטם מן החצר.

עם חושך פסקו היריות, והשתרר שקט.

לרובם המכריע של מגיני תל-חי (ולי בתוכם) היה זה יום הקרב הראשון בחייהם – מכל מקום קרב בממדים אלה. הרעש היה גדול, ויש שמטחי יריות הרובים והד התפוצצות הפצצות החרישו אוזניים. אף על פי כן שררה בדרך כלל רוח טובה בקרב המגינים, ויש שאפילו היינו מחליפים הלצות – ביחוד לאחר שנפטרנו סוף-סוף מהאויב שבבית, וכאמל וקציניו עזבו את החצר, מבלי שידענו, כאמור, את אשר עוללו בחדר העליון.

רק הדאגה לפצועים, וביניהם לטרומפלדור, האנוש, הטרידה. העזרה הרפואית שהיה בידינו להגיש הייתה בלתי מספקת לחלוטין. בשעות הקרב חסרנו רופא. את תפקיד החובש מילא זאב כצלסון, באותם הימים חבר קבוצת כינרת. הכשרתו בהגשת עזרה ראשונה הייתה דלה, וציודו הרפואי עוד דל ממנה.

פנחס שניאורסון שלט בעצביו שליטה מוחלטת, ופיקודו היה יעיל עד מאוד. הפעם נתגלה במלוא כוחו. בין כל המגינים זוכר אני רק מקרה אחד שבו איבד אדם את עשתונותיו וחושיו, ומעשה שטן – דווקא חייל מהמשוחררים. עמדתו הייתה ליד הקיר הצפוני. הוא נפגע כנראה בהלם: נתיישב על הרצפה כשגבו אל הקיר ורגליו מפושקות, וכל ניסיונותינו לעוררו ולעודדו לא הועילו. הוא פילבל לעומתנו בעיניו הלטושות, פיו פעור לחצאין, מבע פניו שונה ולא קלט כנראה דבר. לאחר שנואשנו מהשיב את רוחו הנחנן לו. במידה שזיכרוני לא יטעני, אני הוא שירשתי את רובהו האנגלי ואת חגורת כדוריו, לאחר שרובי הגרמני החביב עליי נשדד, כמסופר, בדרך מכפר-גלעדי. מאז התחלתי משתמש אך ברובה אנגלי, ולימים, משנעשיתי רגיל בו, התחלתי מגלה בו כפעם בפעם את מעלותיו הגדולות.

הבחורים והבחורות ברובם המכריע גילו אומץ ויוזמה ונענו מתוך נכונות גמורה לכל פקודה ותביעה. כשהקרב היה בעיצומו, נתגלה מחסור במים בבית, והתחלנו סובלים (כרגיל בשעת קרב) מצמא. לא אשכח איך בעצם ברד היריות זחלה יהודית אדלר הצעירה החוצה, מבלי שנתבקשה לכך, אל בריכת הבטון הקטנה שמצפון (שדרכה זרמה אמת מים) והכניסה הביתה דלי מים. כל העוקבים אחרי מעשה הנערה עצרו את נשימתם. אך היא עשתה את שלה בנחת – כעשות מעשה רגיל – כשחיוך הנעורים והמשובה על פניה. היא חזרה הביתה בריאה ושלמה וספגה נזיפות חיבה מכל הבחורים.

יא.

אחזור להמשך הסיפור. עם ערב החל טרומפלדור תובע בכל תוקף ששלושה אנשים יפרצו לכפר-גלעדי ויהי מה, על מנת להבהיל את הרופא שמושבו היה במטולה. ייתכן

שקיווה כי הרופא יצליח עוד להציל את חייו. אין ספק שידע כי מצבו אנוש. שלושה חברים התנדבו מייד, לבשו כהים והחלו מזדיינים (כל חבר ברובה ובאקדח) ומתכוננים ליציאה. כשהתמהמהו קמעה, צעק טרומפלדור לעבר שניאורסון: "תגרש כבר את הבשיי-בוזקים לעזאזל". השלושה מיהרו לצאת. סוף-סוף הגיעה קבוצה ממגיני כפר-גלעדי ומטולה, וביניהם גם ד"ר גרי. הוא בדק מייד את טרומפלדור ונוכח שמצבו נואש. אף על פי כן זירז את העברתו והעברת קנבסקי הפצוע קשה ויתר הפצועים למטולה, כדי שיוכל לטפל בהם כראוי.

בינתיים הוחלט להיסוג מתל-חי ולהתרכז בכפר-גלעדי ובמטולה בלבד. הכוחות לא הספיקו להחזיק בשלוש נקודות נוכח התקפות מוסיפות והולכות. הוחלט להעלות באש את תל-חי, והוטל על קבוצת מגינים לבצע זאת.

הייתי בקבוצת האבטחה, שהוטל עליה ללוות ולאבטח את טרומפלדור הפצוע בדרכו לכפר-גלעדי. חברים נשאוהו על גבי מיטה מתקפלת. טרומפלדור היה שקט מאוד ובמלוא הכרתו, אם כי כבר חלוש. שאלתי את ד"ר גרי אם יש תקווה לחייו. הרופא המומחה והיקר הניע ראשו בהיסוס רב ובעצב עמוק. התחלנו עולים במדרון העולה מתל-חי לכפר-גלעדי. רחקתי מנושאי הפצועים לזמן מה מזרחה כדי לאבטח את השיירה העצובה המתנהלת בדומיית הלילה. כשחזרתי וקרבותי אל נושאי הפצוע, הודיעוני שטרומפלדור הוציא את נשמתו. החברים שהיו לידי מסרו לי כי דבריו האחרונים היו: "אין דבר. טוב למות בעד ארצנו".

אותו רגע לא זועזעתי, ולא ברור לי אם משום שהייתי נכון לכך וחיסנתי עצמי בהכרה, או מחמת ההתעוררות של סערת קרב ראשונה, אם בשל טמטום של עייפות שהשתלט עליי או מסיבות אחרות.

הגענו לכפר-גלעדי עייפים עד מוות, ושם, לא הרחק מהבית, צפונית-מזרחית ממנו, נכרו שני קברים – אחד לארבעת המגינים (יוסף טרומפלדור, בנימין מונטר ושני המתנדבים מאמריקה זאב שרף ויעקב טוקר) ואחד לשתי המגינות (דבורה דרכלר ושרה ציזיק). אני זוכר בבהירות את אברהם הרצפלד טורח בקבורה.

אותו לילה לא הוטל עליי כל תפקיד. אף כוחותיי אפסו. רבצתי אי שם, נתכרבלתי בשמיכה ואף כיסיתי בה את ראשי, ותרדמה עמוקה נפלה עליי לאחר היום הגדוש.

יב.

למחרת התעודדתי. טיפלנו בקדחתנות בביצור כפר-גלעדי, כי ציפינו שעה שעה להתחדשות ההתקפות. אך היום עבר, ולא קרה דבר. נראה כי גם אויבינו היו זקוקים



אך אני התקוממתי
ותבעתי בכל תוקף שידבר
עברית: "אדם היודע
עברית חייב לדבר בארץ
רק עברית".

עוד באותו לילה עזבו
חלק מאלה שהחליטו
לעזוב ויצאו למטולה
בדרכם לצידון. הם נטלו
על עצמם להוביל איתם
גם את הפצועים.

עשינו כלילה את כל
ההכנות להתגוננות
נמרצת. זוכרני שנשלחתי
בלילה בתוך משמר מזוין
ללוות את חברי כפר-גלעדי
שירדו למעיין רואחינה
כדי להצטייד במים ליום
מחר. החברות אפו לחם.
החברים הוסיפו לעסוק
בקדחתנות בניצור הבית
והעמדות שליד הבית.

עם בוקר נראו
סימנים מובהקים של
התקהלות עצומה במזרח.

על הרי הגולן הועלו משואות, שהזעיקו את הערבים לקרב.
זוכרני שמצב הרוח בקרב המגינים היה טוב. פה ושם
נשמעה גם שירה. מצב הכלכלה היה ברע, ולמגינים חולק
לחם תירס, כי קמח חיטה לא היה עוד בנמצא.

לפתע נשמעו מצד מזרח שני קולות נפץ חזקים,
שחלק מהחברים דימו כי הם יריות תותח. לא היה כל
סימן של בהלה, אך באווירה הורגש שהקף מתחילה נוטה
לצד התובעים נסיגה מיידית. בקרבת מקום לעמדותי
נערכה התייעצות בהולה של מפקדי המקום. הרוב נטה
לעזיבה מיידית, וביניהם המפקד גד ויגדורוב, איש
"השומר" המפוכח, הזהיר ושבע הניסיון.

המיעוט עוד התנגד. הייתי מצעירי המגינים, ואף
על פי כן העזתי וצירפתי את תביעתי הנמרצת לדורשים
להוסיף ולעמוד. בין נימוקי המתנגדים לעזיבה היה גם
הנימוק ההגייוני, שאפילו יוחלט על נסיגה, יש להחזיק,
מכל מקום, מעמד משך היום ולצאת את המקום רק עם
חושך; הן קרוב לוודאי שהמתנפלים יתקו בפנינו את
דרך הנסיגה, ומכל מקום יגלונו כשאנו עולים על ההרים
הקירחים מערבה בדרך אל ידידינו המתואלים. אך
החלטת הנסיגה כבר נחרצה. העמסנו עלינו כל הנשק
שיכולנו להעמיס, והשאר קילקלנו או פירקנו. לא הייתה



אנדרטת האר"ה השואה בתל-חי.
למרגלותיה נשבעו אמונים דורות
של לוחמי "השומר" וה"הגנה"

להפוגה לאחר הקזת הדם ההגונה שגרמנו להם.
בערב נתקיימה בכפר-גלעדי אסיפה סוערת למדי.
חלק מהאנשים נואש מאפשרות של עמידה ולא ראה
טעם בהתמודדות נוספת מול כוחות עדיפים פי כמה.
אחרי קרב תל-חי ונסיגתנו משם, ולאחר שמקרב הערבים
נפלו בקרב עשרות רבות ורבים נפצעו, ברור היה שיעלו
עלינו במלוא כוחותיהם, ואולי גם ישתמשו בתותחים
כדי להרעיש את עמדותינו. "וכיצד נוכל לעמוד נגד
תותחים?" הסתמכו על אימרתו של טרומפלדור שאמר
— כך מסרו — כי בפני תותחים ניאלץ להיסוג. אך חלק
הגון היה נגד עזיבה ובעד עמידה עד הסוף, ואני הייתי
בכל ליבי איתם. בשעת הדיון חשתי בחריפות בחסרונו
של טרומפלדור. סבורני שלא אני היחיד שהעליתי על
ליבי אותה שעה: אילו היה טרומפלדור איתנו בשעת הדיון
הזה. הרצפלד ניסה — כדרכו — לפשר, אך ללא הצלחה,
כמובן. ואין צריך לומר שנשאר עם הנשארים.

והנה אפיזודה קומית אופיינית מאותה אסיפה. אני
לא זכרתייה, אך סיפר לי אותה אחד המשתתפים — חייל
משוחרר מהגדוד האמריקאי. הלה דעתו הייתה שיש
להיסוג ופנה לאסיפה להסביר דעתו: כמה מאנשי
הגדודים, שלא הבינו עברית, תבעו מהמדבר לדבר אידיש.

כל אפשרות להציל משהו מהרכוש, וחששנו להעלות את הבית באש, מחשש שהערבים יראו בכך סימן נסיגה ויזדונו "לחתוך" לנו את דרכנו מערבה.

עזבנו איפוא את המקום, ירדנו לוואדי מערבה, התחלנו עולים ומטפסים במדרון הזקוף של הרי נפתלי. הייתה זו החלטתנו הנחרצת, למקרה התנגשות, למכור את חיינו ביוקר, ובשום פנים לא ליפול בשבי חיים; כל אחד הפריש מספר כדורים לעצמו כדי להתאבד, אם לא תהיה ברירה.

אך הנהגת המערכה מצד הערבים הייתה כה פרימיטיבית, שאפילו לא ניסו לנתק את דרך נסיגתנו. הגענו בשלום אל פסגת ההרים ומשם לעדיסה והלאה לטייבה – מקום ארמונו של כאמל בק (להבדיל מכאמל אפנדי), מנהיג המתואלים. כאן הסבירו לנו פנים והאכילנו לשובע לפי כל מנהגי הכנסת האורחים הערבית. ביתיים הגיעו גם החברים ממטולה, שהודענו להם על-ידי שליח על נסיגתנו.

עוד שמורות בליבי בבהירות שעות צפיית החרדה לבואם של חברינו אלה. כבר היינו מוכנים לצאת מזוינים לקראתם, כשראינו את שורת העורף המתארכת של אנשי מטולה משרכת דרכה אלינו בשביל ההררי המתפתל. עם הצטרפם אלינו שבה רוחנו.

בשבתנו אל הסעודה הפקדנו את הנשק בידי מארחינו, וזוכרנו עד מה לא הייתי שקט אם יוחזר לנו בשלמות. אך הוותיקים, אנשי "השומר", בטחו בידידותם של המתואלים, ואכן צדקו באמונם: לפני צאתנו לדרך הוחזר לנו נשקנו כולו.

הבק ומקורביו לא האמינו למראה עיניהם בראותם מה היה המחנה שהגן במשך חודשים על נקודות הצפון. השמועות הדמיוניות שפשטו בקרב הערבים הפריזו הרבה בכוחנו לעומת מה שהיה במציאות. רווחו אגדות על מאות לוחמים יהודים – מצוידים כדבעי – העומדים במערכה. והנה נוכחו מארחינו כי מנינו בסך הכול כ-90 איש ואשה וכמספר הזה רובים.

לאחר הארוחה הדשנה – לחמה באל-רוז (בשר באורז בשפע שמן ותבלין), כשמארחינו ומשרתיהם ונערי משרתיהם עומדים עלינו לשמשנו, הכול כדת וכדין – נחנו כמה שעות, ובחשכת הלילה פנינו אל רכסי הרי נפתלי דרומה. המתואלים השאלו לנו מספר פרדות משא עבור החלשים, הצידה והחפצים המעטים אשר איתנו. כל הלילה צעדנו בשביל שעל ראשי ההרים – איש-איש ורובהו על כתפו. הלילה היה מעונן וחשוך, וכפעם בפעם ירד עלינו גשם – גשם לילי וגלילי – ונרטבנו. הורגשה התפרקות, והשיירה נמתחה עד מאוד. הרובים ותרמילי התחמושת "חתכו" את הכתפיים. המשמעת רפתה. וכמו בכל שעת התפרקות החלו מתגלות המידות

המגונות שבבני-אדם. נתגלו בעלי מרפקים (ולאו דווקא מאנשי השורה) שהתפרצו לרכוב על הבהמות המעטות, אם כי היו חלשים מהם ועייפים מהם שהיו זקוקים יותר להינפש מההליכה המייגעת. מידת הנכונות לעזור לזולת רפתה.

עם בוקר הגענו אל מול מלאחה וירדנו מההר במורד התלול. חששנו להיתקל בצבא או במשטרה הבריטיים ולהחרמת נשקנו היקר. עטפנו איפוא את הנשק חבילות חבילות בשמיכות, וכך הובא בשלום לאיילת.

כשהגענו עיפיים לאיילת בבוקרו של י"ד אדר תר"פ, מצאנו שם קבוצת חברים מתכוננים לעלות לעזרה ואת המשלחת של הוועד הזמני וועד-הצירים מתכוננת לעלות "למעלה" "לבדוק את המצב" ואת צורכי ההתגוננות. אולם הם איחרו את המועד.

כשהגעתי מאיילת לראש-פינה, פגשתי שם את אליהו גולומב, כשהוא מתכוון לעלות לעזרתנו בראש קבוצת חברים-חיילים, המצוידת בשני "לואיסגנים" וכ-20 רובים ותחמושת. הוא קיווה להגיע לעזרתנו, אך גם הוא איחר את המועד. בראש-פינה בישרנו לו את הבשורה הרעה של הנסיגה מנקודות הצפון וסיפרנו על הקרבות שבהם עמדנו בימים האחרונים ועל נפילת טרומפלדור וחבריו. מי יודע, עלה אז על ליבי: אילו היו אליהו וחבריו מגיעים למועד עם הציוד שבידיהם, אולי לא היו הנקודות נעזבות.

ירדנו יחד (עם אליהו גולומב) בעגלה מראש-פינה לכינרת. הכביש עדיין לא היה מזופת. העגלה נידרדרה על כביש רעוע במשך שעות רבות. אליהו חקר ודרש לפרטי הקורות של יום תל-חי ועזיבתה. במידה שאני זוכר, הייתה השיחה ההיא כריתת הברית החברית בינינו.

לאחר שחזרתי מהצפון לכינרת, נהפך עלי ליבי, והייתי לאדם אחר: מעין תבלול שטטה, כביכול, מקודם את עיני הוסר. התחלתי רואה את מציאותנו בארץ ראייה חדשה: בהירה, חריפה חדה ואכזרית. מאז התחילה עבודתי הרצופה בהגנה.

אדר תשי"ב קבוצת כינרת

"צריכים אנו להרחיב את גבולי שמירתנו, להוציאה מארבעת קירות הבית על פני כל השדה מסביב...
"לא צבא כובש החי על חרבו דרוש לנו לשמירת עמדותינו עד תום הימים הרעים, כי אם מחנה עובדים, שידעו, אומנם, להחזיק גם בשלח...
"כעת בא צבא, מחר הוא הולך, רע ומר לנו כל זמן שאנו סומכים על כוחות אחרים...
"למצב הקשה והמסוכן של הגליל יש רק תשובה אחת: להגדיל תכף ומייד את היישוב בצפון בעבודה ובשמירה".

(מדברי אהרן שר בשנת תר"פ)



ההסתדרות הכללית של העובדים והעובדות בישראל

הגל למדינת ישראל

כשלי חשיבה באסטרטגיה

פרופי יחזקאל דרור

הוצאת כרמל

215

סיוון התשל"א, יוני 1971

ב-1971 – שנתיים לפני מלחמת יום הכיפורים – הזהיר יחזקאל דרור מפני כשלי חשיבה הנובעים מקונספציות שגויות. כאז כן היום חייב צה"ל לבחון כל הזמן את תקפות הקונספציות שלאורן הוא פועל

בהתאם לתיאוריה מכללא – תואמות את אמות המידה שלנו. כך, למשל, בשוקלנו תגובות שונות ליוזמה של יריב, בוחנים אנו (אם החלטתנו נוטה לרציונליות חלקית, לפחות) ביחס לכל אחת מן החלופות את תגובתו הצפויה של היריב. תגובה צפויה זו תיקבע על-ידינו על פי התיאוריה שלנו ביחס לדפוסי ההתנהגות של היריב – וזו תהא, ברוב המקרים, בלתי מפורשת בחלקיה החשובים, כלומר תהא תיאוריה מכללא.

ידע מדעי הוא תחליף עדיף לתיאוריה מכללא, והוא יכול וצריך לבחון תיאוריה מכללא נוכח עובדות המציאות ולקבוע במפורש את נכונותה: אך גם המדע אינו יכול להתגבר על תלותו הבסיסית של המוח האנושי בתיאוריות מכללא, לפחות ברמת המטא-תיאוריות (כלומר, ההנחות שהן יסוד למדע עצמו). על אחת כמה וכמה שחשיבה בלתי מדעית תלויה בתיאוריות מכללא, אשר תקפותן זוכה אך לעיתים רחוקות לבחינה כלשהי.

התקווה התמימה, כי תיאוריות מכללא תשתפרנה באורח אוטומטי בעזרת הניסיון, היא מוטעית מיסודה. תופעות פסיכולוגיות – כגון הנטייה לראות את יעדי הפעולה כתואמים את תוצאותיה בכל מקרה, וכן תופעות שבמציאות, כגון פרק הזמן הממושך החולף בין פעולה כלשהי לתוצאות הנובעות הימנה – מונעות לימוד מן

במונח "תיאוריה מכללא" (Tacit Theory) מתכוונים אנו להגדיר את הדעות ואת ההשקפות השונות, שלפיהן רואים אנו את העולם, מסבירים אנו את המאורעות וצופים אנו את העתיד. דעות והשקפות אלה הן בדרך כלל בלתי מודעות. ברוב המקרים מושפעות תיאוריות מכללא מחוויות אישיות, ואין הן הולמות את המציאות ואת הידע המדעי. חלק גדול מהטעויות בדבר תיאור המציאות, הסברה ותחזית עתידה נובע מחוסר התאמה בין תיאוריות המכללא לבין העובדות לאמיתן.

במונח "כשלי חשיבה" (Fallacies) מתכוונים אנו לדפוסי חשיבה בלתי נכונים, המעצבים את השקפותינו ואת מעשינו. כשלי חשיבה נובעים, בין השאר, מתיאוריות מכללא לא נכונות.

ביסודם של כל חשיבה, ניתוח ומעשה מונחות תיאוריות מכללא. תיאוריות מכללא כוללות תפיסות, הבנות, הנחות ומושגים בדבר המציאות – עבר, הווה, ועתיד. תיאוריות מכללא מספקות את המכניזם הבסיסי לתהליכים רוחניים ברמה גבוהה, כולל תהליכי חשיבה והחלטה. במודע, ובעיקר שלא במודע, אנו בודקים רעיונות שונים ובוחנים חלופות שונות לאור התיאוריות מכללא. לאחר מכן בוחרים אנו באותן חלופות אשר –

פרופסור למדע המדינה
ולמינהל ציבורי,
מילא תפקידים בכירים
בממשל הישראלי
בתחומי מדיניות וביטחון



את התיאוריות האסטרטגיות בעזרת היזון חוזר על סמך תוצאות. יתר על כן, חשיבה אסטרטגית עוסקת בהתנהגות האפשרית של יריבים, המתאמצים בדרך כלל להסוות את כוונותיהם ואת יכולתם, ועל כן קשה לצפות את התנהגותם. כתוצאה מכל אלה נוטה חשיבה אסטרטגית לטעויות חמורות במיוחד בתיאוריות מכללא. את השגיאות החמורות יותר בחשיבה האסטרטגית מכנים אנו בשם "כשלי חשיבה".

כשלי חשיבה בתחום האסטרטגי מצויים בכל המדינות במידה זו או אחרת. במיוחד רבה, למשל, בארצות הברית תלותה של החשיבה האסטרטגית בתיאוריות מכללא, וחמורה על כן הסכנה של כשלי חשיבה בתחום האסטרטגי. ארצות הברית פועלת ברמה אסטרטגית עולמית, לכן חיוניות תיאוריות מכללא על מנת לסנן את המציאות הרביגונית ורבת



הניסיון ומאפשרות לתיאוריות מכללא להמשיך ולהשפיע עלינו גם אם אינן נכונות, וגם כאשר הן רחוקות מהתאמה ממשית למציאות.

לא זו בלבד שתיאוריות מכללא הן בלתי נמנעות בשל סיבות פסיכולוגיות ותרבותיות ובשל עצם מהותן של השפה ושל החשיבה האנושית, הן אף ממלאות לעיתים תפקידים חיוביים ומספקות עיקרון לסידור משמעותי של אינסוף עובדות המציאות ("מערכות"). אך עצם התועלת וההכרח שבתיאוריות מכללא מגבירים את הסכנות הצפונות בתיאוריות מסוג זה שאינן נכונות. נוסף על כך, בבחירת העובדות ובעיבודן נוטה כל תיאוריה מכללא מוטעית להגדיל מעצמה את ממדי הטעות בהסבירה את כל העובדות הנוגדות אותה, ושאי אפשר להתעלם מהן, במושגים הנובעים ממנה עצמה.

חשיבה ותכנון אסטרטגיים נוטים במיוחד לתיאוריות מכללא מוטעות. בהיותם משוללים מסורת ודיסציפלינה מדעית, נוטים הם שלא לפרש את התיאוריות מכללא שעליהן הם מושתתים, פרט לאלה הניתנות לבדיקה על-ידי ניתוח מערכות – אשר גם הוא אינו נהוג ברוב המדינות, ושעד לפני זמן מועט לא התאימו שיטותיו לנושאים אסטרטגיים ברמה גבוהה. תוצאותיה של חשיבה אסטרטגית – גם כשהן מעצבות מדיניות הלכה למעשה – קשות לזיהוי ומתממשות לעיתים קרובות רק בעתיד הרחוק – כך שאין אפשרות לשפר

הפרטים ולעבדה לדימויים שאפשר להבינם ולטפל בהם – כל זאת על אף שאין אפשרות ממשית שתיאוריה מכללא כלשהי תתאים לכל מגוון הבעיות ברחבי העולם. חלוקת העבודה בתוך קהילת קובעי המדיניות בארצות הברית מסייעת בכך, אך אין די בעזרה זו, ולעיתים היא אף נורעת. מצב זה נובע, בין השאר, משתי סיבות:

- א. לכל המשתתפים בעיצוב המדיניות האסטרטגית האמריקנית תרבות משותפת אחת, ולכן משותפים להם יסודות רבים של אותה תיאוריה מכללא.
- ב. אם גם למרכיבים שונים של קהילת קובעי המדיניות תיאוריות מכללא שונות, נקבעת השפעתו של כל מרכיב על המדיניות הלכה למעשה על-ידי עוצמתם היחסית של המרכיבים השונים – שאין בינה לבין מידת ההתאמה של התיאוריה מכללא לצורכי הנושא כל מתאם חיובי וקשר סיבתי.

למדינה קטנה, הנמצאת ביחסי גומלין הדוקים עם מספר מצומצם יחסית של רב-פעילים בינלאומיים, אפשרות טובה יותר ללמוד את סביבתה הסגולית ולהגיע לתיאוריות מכללא תקפות יותר, אף כי, למעשה, לא תמיד כך פני הדברים. יתר על כן, לעומת יתרון אפשרי זה עלולה מדינה כזאת להיתקל בבעיות חמורות, כאשר יריב חדש ובלתי מוכר נכנס למאבק. רבה הסכנה כי תיאוריות



הצהרונות

יגל למדינת ישראל

מכללא, שפותחו בזירה מסוימת ואושרו על-ידי ניסיון מצומצם בה, לא תתאמנה עוד ליריבים החדשים, ויחול פיגור ניכר בהתאמתן לצרכים ולנסיבות המשתנים. הוא הדין כאשר מסיבות שונות משנה אחד היריבים במידה רבה את כללי הפעולה שלו, בצורה המפריכה תיאוריות מכללא שהיו נכונות בעבר.

מכל מקום, כיוון שעל רב-פעיל עולמי להכיר את כל המערכה העולמית, עליו להגיע להבנה רבה מן המקובל עתה בתחומי מדעי המדיניות, ולא כל שכן בתחומי הפוליטיקה המעשית.

לכן חמורה הבעיה במיוחד במדינה כארצות-הברית, אשר כל העולם נכלל בתחום טיפולה והזקוקה – לפיכך – לרמת שכלול ביחס לתיאוריות מכללא, העולה בהרבה על הדרוש ממדינות העוסקות בגזרה מצומצמת יותר. בעיית טיב התיאוריות מכללא, המשמשות יסוד לחשיבה ולהתנהגות האסטרטגית של ארצות-הברית, חשובה לכל המדינות הנמצאות ביחסי גומלין עם מעצמה זו, והתלויות בה ובמדיניות האסטרטגית שלה. בשל התלות של מדינת ישראל באסטרטגיה של ארצות-הברית בנושאים חשובים, חיוני לנו במיוחד להבין את כשלי החשיבה באסטרטגיה האמריקנית, כך שנוכל לחזות באורח יעיל יותר את הצפוי לנו ולתכנן את תוכניותינו בהתאם.

עומדת בעינה גם השאלה המעניינת, מהם הכשלים בחשיבה האסטרטגית הישראלית. שאלה זו חורגת בעיקרה מעבר לתחומו של מאמר זה. עם זאת מוזמן

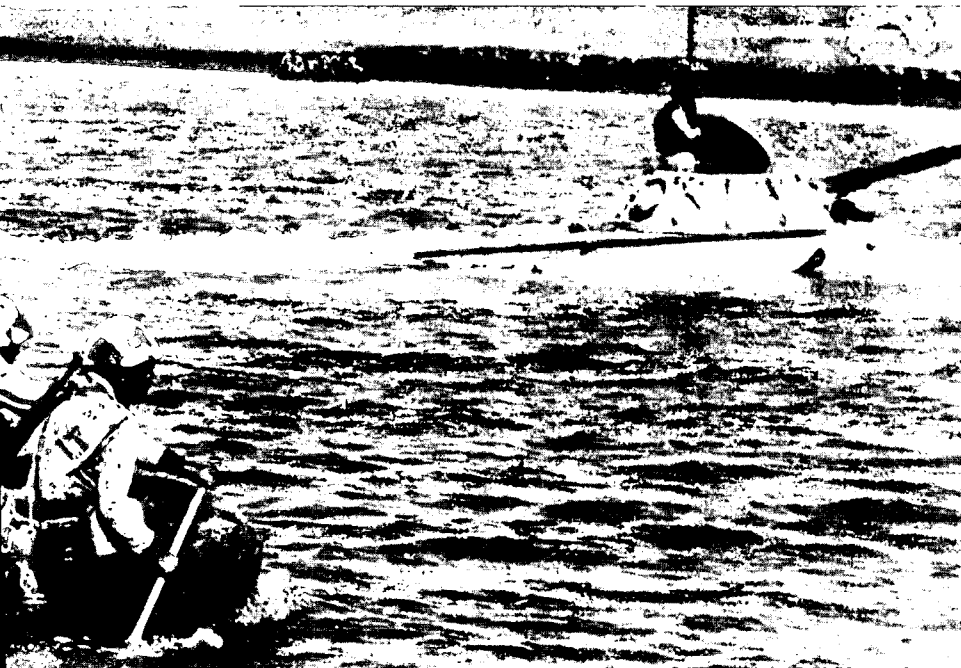
הקורא המעוניין לבחון בעצמו את הסוגיה. יש לפחות, לשקול את מידת הזהות בין כשלי החשיבה באסטרטגיה המערבית, שעליהם אעמוד במאמר זה, לבין תחומים דומים בחשיבה האסטרטגית הישראלית. אוסיף ואעיר, כי בעיית כשלי החשיבה במדינות הישראלית חמורה במיוחד באורח פוטנציאלי מן הסיבות כדלקמן: א. בשל ההכרעות

הגורליות העומדות בפני ישראל עלול הנזק, הנגרם על-ידי כשלי חשיבה, להיות חמור במיוחד. מאותה סיבה אסור לתלות את תיקונם של כשלי חשיבה בלימוד מתוך ניסיון בלבד, שכן המחיר עלול להיות יקר מדי. יש להקדיש מראש מאמצים עליונים למניעת שגיאות הנובעות מכשלי חשיבה.

ב. למעשה נעשית ישראל לרב-פעיל עולמי, בעיקר במובן הסביל, בכך שמצבנו תלוי בפעולותיהם של גורמים אחרים ברחבי העולם. תלותו של המתרחש במזרח התיכון במדיניות ארצות-הברית וברית-המועצות ותלות חלק חשוב מיכולת הפעולה החיצונית של ישראל ותשתיתה ביהדות התפוצות – אלה ממחישים היטב מצב זה. לפיכך זקוקה ישראל לתיאוריות מכללא החובקות עולם, בלי שנוכל להרשות לעצמנו להקדיש ללימוד המצב ולניתוחו משאבים המתקרבים לאלה של רב-פעילים עולמיים גדולים, כגון מעצמות-העל ואחדות מהמדינות הגדולות.

ג. מסיבות הכרוכות במאפייניה של מערכת קביעת המדיניות הישראלית עלולה ישראל להתקשות במיוחד בהתאמת תיאוריות מכללא, שהצליחו בעבר, לנסיבות חדשות ולתנאים ההולכים ומשתנים בקצב מזורז.

בטרם נסקור את כשלי החשיבה, המאפיינים את הדיון האסטרטגי במדינות המערב, ובמיוחד בארצות-



שחזור צליליחת התעלה על-ידי הצבא המצרי במלחמת יום הכיפורים. טראומת ההפתעה עדיין לא התפוגגה

הברית, מן הראוי לעמוד בקצרה על האפשרויות לצמצם כשלי חשיבה כאלה ולהתגבר עליהם. תנאי עיקרי הוא פיתוח המתודולוגיה המדעית בתכנון ובניתוח אסטרטגיים ושילובם במדעי המדיניות המתפתחים. מתודולוגיה מדעית, התורמת לפיתוח חשיבה, ניתוח ותכנון אסטרטגיים צריכה לכלול דפוסים המבטיחים יחס מודע ברור לגבי התיאוריות מכללא ואפשרות לבחון את התיאוריות הללו בעזרת מבחני תקפות שיטתיים. לשם כך ניתן להיעזר, בין השאר, בשיטות דלקמן:

1. מעקב שיטתי אחר תחזיות והמלצות אסטרטגיות, תוך השוואת תוצאות שנצפו ותוכננו מראש להתרחשויות שאירעו למעשה. למרות קשיים מתודולוגיים ניכרים, העומדים בפני דרך זו, מהווה ההשוואה בין היעד הצפוי, מחד גיסא, לתוצאות המושגות, מאידך גיסא, דרך חשובה לשיפור הניתוח והתכנון האסטרטגיים על-ידי הספק מה של היזון חוזר איכותי לפחות.
2. ריבוי גישות בניתוח ובתכנון אסטרטגיים על מנת להבטיח לפחות גיוון מה בתיאוריות מכללא ובכך להפחית את הסתברות התרחשותן של שגיאות חמורות, העוללות לנבוע מתיאוריה מכללא מסוימת כלשהי. ריבוי גישות זה אין משמעו רק ריבוי של יחידות ניתוח ותכנון אסטרטגיים, אלא גם שאיפה לגיוון הגישות על-ידי הזדקקות ליחידות כוללניות של ניתוח אסטרטגי, הבוחנות את התופעות מנקודת

מבט הרחוקה מחיי היום-יום. חשוב גם לנסות לגוון ולהרחיב את בסיסן של התיאוריות מכללא, שעליהן מושתת ניתוח אסטרטגי, על-ידי מאמץ להביא בחשבון גישות ושיקולים אסטרטגיים ממדינות ומתרבויות אחרות.

3. שיטות משוכללות יותר להסבר-תיאור תדמיתם וחיווי התנהגותם של רב-פעילים בינלאומיים כוללות, למשל:

א. יחידות תדמית טוטליות, הפועלות (וחיות) במשך זמן רב תוך חיקוי מלא ככל האפשר של כל תחומי החיים – תרבות, מידע, סגנון וכדומה – של היריבים העיקריים.

ב. ניצול אנשים הדבקים בתרבויות אחרות לשם הבנתן.

ג. עיבוד תקנוני התנהגות מפורשים ביחס ליריבים וניסוחם מחדש תוך היזון חוזר מתמיד בין התחזיות הנובעות מתקנוני ההתנהגות לבין המתרחש במציאות.

4. בחינת ניתוחים אסטרטגיים על-ידי עימותם עם אירועים שונים – היסטוריים, סינתטיים, היפותטיים-ריאליים והיפותטיים נוגדי-עובדות. על אירועי מבחן כאלה לזרוע אור על הנחות מכללא שביסודם של הניתוח ושל התכנון האסטרטגיים ולהביאן לרמת המודע. כך יכולים אירועים כאלה לאפשר בחינה מחדש מודעת של התיאוריות מכללא בעזרת כל הידע המצוי.

עד כאן אחדות מן השיטות לצמצום השפעתן המסוכנת של תיאוריות מכללא בלתי בדוקות על הדיון האסטרטגי. גם שימוש מלא בשיטות מעין אלה אינו מסלק במלואן את הסכנות בתיאוריות מכללא. הואיל וכיום גם המדינות המצטיינות במתודות מפותחות יחסית של ניתוח ושל תכנון אסטרטגיים ממעיטות עדיין להשתמש בשיטות מעין אלה – רבה וחמורה הסכנה הטמונה בכשלי חשיבה בתחום האסטרטגי, כאשר רוב כשלי החשיבה נובעים מתיאוריות מכללא לקויות.

הרשימה דלהלן של כשלי חשיבה בדיון אסטרטגי בעולם המערבי מבוססת על סקר התרשמתי של ספרות אסטרטגית, שפורסמה בעיקר בארצות-הברית ובאנגליה, ועל בדיקה התרשמית של הכרזות רשמיות של מדיניות ביטחון על-ידי אותן מדינות. לא כל כשלי החשיבה מופיעים בכל פרסום והכרזה, וישנם מחקרים רבים המתגברים על כשלי חשיבה רבים. אך רק מחקרים, ניתוחים והכרזות מועטים חופשיים ממרבית כשלי החשיבה. אחרים מצטיינים בטיב טיפולם בנושא זה או אחר, אך עובדה זו מגבירה לעיתים את הנטייה ליפול קורבן לכשלי חשיבה אחרים, אולי מכיוון שההתרכזות



מגזר הביטחון

יובל למדינת ישראל

העיקריים של הדיון האסטרטגי. בדומה לכשלי חשיבה אחרים מעוגן כשל חשיבה זה עמוק בדפוסים בסיסיים של המוח האנושי, דהיינו בנטייה הבלתי נמנעת להסתמך על סדירות העבר לשם הבנת ההווה וחיזוי העתיד. אומנם נכון שמבחינה מסוימת דומים מרבית אירועי העבר לאירועים אשר אירעו בעבר הרחוק יותר, אך למרות זאת מלאה ההיסטוריה וגדושה חוסר סדרתיות ואינה מהווה בשום פנים ואופן קו התפתחות ישיר בממד הזמן, אלא אם נביט עליה מתוך פרספקטיבה של תקופות זמן מעין



בגין, סאדאת ושמיר בכנסת. אי הצלחתו של המודיעין הישראלי לחזות את התפנית לשלום נחשבת אף היא לכישלון חמור

גיאולוגיות, שאין לה משמעות לגבי הניתוח האסטרטגי. אכן, מבט זהיר על ההיסטוריה משמש כשלעצמו הפרכה לכשל החשיבה, שלפיו העתיד לקרות ידמה בדרך כלל לקורה בהווה ולמה שאירע בעבר. והרי אי-המשכיות הן המהוות אחדים מן האתגרים האסטרטגיים העיקריים. לפיכך, כאשר מצויים אנו לטפל באפשרויות עתידיות הרות שואה בכוח, שומה עלינו לשפר את יכולת הדיון ולהגיע לכושר לתאר התפתחויות חסרות תקדים כדי להטביע חותם על מסגרות ההתייחסות שלנו. כשל חשיבה זה מלווה במחקרים אסטרטגיים רבים בכשל חשיבה הפוך, דהיינו ההנחה שהעתיד הקרוב יהיה שונה במידה ניכרת מן ההווה. כשל זה נפוץ עוד יותר באותן אסכולות של חקר היחסים הבינלאומיים, הצופות לתמורה פתאומית בהתנהגות האנושית והחברתית, שבעקבותיה יבואו שלום ואחוות עמים בעתיד הנראה לעין. באורח פרדוקסלי נוטים שני כשלי החשיבה האלה להופיע לעיתים יחדיו במחקר אחד, והתוצאה – שמגיעים לדימויי עתיד החוזים שינויים פתאומיים, אשר מהווים המשך או ביטוי של מושגים שהתפתחו בעבר.

ידוע לשמצה הדימוי של המטה הצבאי המתכונן למלחמה הקודמת. הנטייה לבסס דימוי זה עצמו על מה שאירע בצבאות אחדים לאחר מלחמת העולם הראשונה היא, כשלעצמה, המחשה של ההתייחסות לקורה עכשיו ולעתיד לקרות במושגים של מה שאירע בעבר. ייתכן כי התופעה אכן קיימת, אך אז יש לבחנה על-ידי מחקר ישיר או לבססה על תיאוריה איתנה של הארגון ולא על הבאת אסמכתאות מן ההיסטוריה.

פחות מוכר ביטוי הנפוץ של כשל חשיבה זה בנייתוחים אסטרטגיים מודרניים. הייתה תקופה שבה טענו חוגים אסטרטגיים רבים, כי הם מכוונים לעתיד

בפיתוח רעיונות מבריקים אחדים מסיחה את הדעת מבדיקת התיאוריות מכללא שעליהן מתבסס הניתוח. בתחומים כמו הניתוח והתכנון האסטרטגיים אפשר תמיד לשער, כי חומר מסווג עדיף בטיבו על החומר המופיע בספרות הפתוחה ומתגבר על כשלי חשיבה. אך נדמה לי שזוהי השערת שווא. בארצות-הברית, לפחות, ניתוח אסטרטגי בסיסי מגיע במהירות רבה לספרות הפתוחה, אף כי לא תמיד לתפוצה רבים. כיוון שכשלי החשיבה שבהם נדון כאן עוסקים בנושאי יסוד וברעיונות בסיסיים, ואינם כרוכים בנתונים של הערכות מודיעין, בפעולותיהן של מערכות נשק ובתכנון מבצעי מפורט, אין יסוד להניח, כי הספרות המסווגת, העוסקת בנייתוח האסטרטגי בארצות המערב, עולה בטיבה בהרבה על הספרות הפתוחה בכל הנוגע להימנעות מכשלי החשיבה העיקריים.

רבים מכשלי החשיבה, כפי שיוצגו להלן, חופפים חלקית זה את זה, ולמטרות אחרות עשוי מיון שונה להיות עדיף.

אולם למטרותינו המוגבלות במאמר זה לא הפרטים הם העיקר. ענייננו בדמות הכללית של כשלי חשיבה בדיון האסטרטגי המערבי, ובמיוחד אלה אשר להם משמעות לישראל, שכן מסבירים הם חלקית, במישור או בעקיפין, את המדיניות האסטרטגית של מדינות המערב בכל הנוגע למזרח התיכון.

כשל חשיבה מס' 1: "היה" שווה

"ישנו" שווה "היה"

הבנת ההווה במונחי העבר וחיזוי העתיד במונחי ההווה והעבר – אלה מהווים יחד אחד מכשלי החשיבה

להבחין בין ההתנהגות הצפויה של פעיל או רב-פעיל כלשהו שאותו הם מדמים, מחד גיסא, והתנהגות שהם רואים כעדיפה לאותו פעיל או רב-פעיל, מאידך גיסא.



"רבוח", לפנינו
"משבר סומץ השל"ש" ...

במספר רב להפתיע של משחקים אסטרטגיים המשתתפים אף אינם מודעים להבחנה מרחיקת הלכת בין שתי עמדות אלה. גם כאשר מתבקשים המשתתפים במפורש להתנהג בצורה המדמה התנהגות מצאותית צפויה או להתנהג בצורה המביאה לתוצאות מועדפות – קיים ספק רב, היש להנחיות אלה משמעות תפעולית רבה למשתתפים.

תוצאותיהם של משחקי חיקוי אסטרטגיים רבים מצביעים בבירור על הקושי בו נתקלים המשתתפים בהבחנה בין "צריך" ל"היה", וחשיבותם של משחקים אסטרטגיים ככלי ניתוח אסטרטגי אף מוסיפה לתדירותו של כשל חשיבה זה. אין פירוש הדבר שקיימות אשליות רבות בדבר השפעתם של עקרונות מוסר על התנהגות בינלאומית בקרב קהל מנתחי האסטרטגיה במערב (אף כי אשליות כאלה נפוצות מאוד במערב בקבוצה הנרחבת יותר של אנשים המוסמכים בעיניהם שלהם לשפוט בעניינים אסטרטגיים ובינלאומיים). יש גם להביא בחשבון את האפקט המגשים עצמו, שהוא גם רצוי מבחינה מסוימת, של כשל החשיבה הנוכחי: הן ביחס לפעיל עצמו והן ביחס לאחרים משפיעות תצפיות לעיתים במידה רבה על ההתנהגות. כאשר דנים ביחסי גומלין בין

יותר מאשר אנשי צבא, במיוחד שהם עוסקים במאפיינים המיוחדים של התנגשות גרעינית, השונים באורח איכותי ממלחמה מקובלת. עצם המושג "מלחמה בלתי מקובלת" סימל נטיות אחדות בניתוחים אסטרטגיים לטפל בעתיד כמושגים השונים מן העבר, לפחות בחלקם. אולם בשנים האחרונות הפך עצם הרעיון של מלחמה בלתי מקובלת למקובל, ודיונים אסטרטגיים רבים והולכים נוטים לכשל חשיבה מספר 1. הנטייה לחזות אפשרויות אסטרטגיות עתידיות במושגי העבר ממחישה כשל חשיבה זה בפעולתו. "קוריאה שנייה", "וייטנאם אחרת", "מינכן נוספת", "משבר ברלין נוסח חדש", "משבר קובה נוסף", "משבר סואץ שלישי" – אלה הם מן המושגים המרכזיים המופיעים בניתוחים אסטרטגיים – בין במפורש ובין מכללא. לא פחות בולטת דלותה של הספרות האסטרטגית (ביוצאים מן הכלל אחדים) בדיון במה שמכונה בפי "אפשרויות נוגדות מקובלות", כגון "מדינות מטורפות" – דלות הנובעת, בחלקה לפחות, מכשל חשיבה מספר 1. איני רוצה להגזים בטיעוניי. כפי שהזכרתי, שינוי מוכר על-ידי מחקרים אסטרטגיים. אולם שינוי נתפס לעיתים קרובות כשולי באופיו, ולפיכך כדבר שאפשר ביסודו של דבר לטפל בו על-ידי הנחיות המתבססות על העבר. אפילו כאשר מצפים לשינוי מהיר, נראה שינוי זה כמתחולל לפי קווים הנחשבים ל"נורמליים" לאור ניסיון העבר. זוהי הנחה מוטעית בחלקה, במיוחד ביחס לנושאים אסטרטגיים, הנהפכים לעיתים לנושאים חשובים דווקא בשל העובדה שאין הם דומים לדימויי העבר, ולכן לא נחזו מראש. במיוחד בתקופה של שינוי מהיר במערכת הבינלאומית, המלווה שינוי מרחיק לכת בידע המדעי, עלולות השלכותיו של כשל חשיבה מסוג מספר 1 להטעות במידה חמורה בכל הנוגע לניתוח ולתכנון אסטרטגיים.

כשל חשיבה מס' 2: "רצוי" שווה

"עשוי" שווה "היה"

הנטייה לראות את אפשרויות העתיד ואת המציאות בעתיד כמתקרבות אל מה שהיינו חפצים כי תהינה היא תופעה אנושית אחרת, מוכרת ונפוצה, אף כי לא באורח אוניברסלי. כאן יתרחשו – כפי שכבר נאמר – ניתוח וחשיבה אסטרטגיים, הנוטים לעיתים לקפוץ לתוך הנחה הנוגדת את כשל החשיבה מספר 1, דהיינו שהעתיד הקרוב יהיה שונה מאוד מההווה ומהעבר הקרוב. המחשה מעניינת לכשל חשיבה זה בפעולה היא אי יכולתם של המשתתפים במשחקי דימוי אסטרטגיים



העדרבות

יגל למדינת ישראל

הבריות, הרי השפעתן של תחזיות הדדיות על ההתנהגות מוכחת יפה על-ידי מחקרים אמפיריים. גם כאשר מדובר ביחסים בינלאומיים החלים באמצעות יחסים ישירים או עקיפים בין בני-אדם, יש לצפות כי לתחזיות



אחדים, עדיין יש בארצות המערב נטייה לייחס לו מאפיינים הנתפסים כרצויים ביחס לממדים אחרים. למשל, לאחר שניתוח תועלת-עלות הפך לטכניקה מקובלת ביחס לנושאים אסטרטגיים בארצות-

הברית, התגברה מאוד הנטייה להסביר ולחזות את התנהגות היריבים כאילו צריכים הם – ולכן למעשה יעשו כן – להביא בחשבון ניתוחי תועלת-עלות בהחלטותיהם.

במיוחד קשה – בגלל כשל חשיבה זה – לחזות את התנהגותה של מדינה, כשיש באותה התנהגות יסודות ברורים של ניגוד לאינטרסים ארוכי הטווח של אותה מדינה, כגון – במקרה קיצוני – נטייה ל"איבוד לדעת לאומי", או, במקרים פחות קיצוניים, נכונות

לקורבנות רבים למען אידיאולוגיה או למען תפיסה קיצונית של "ייעוד ושליחות לאומית".

אסטרטגיות תהא השפעה רבה על ההתנהגות. לפיכך כשל החשיבה, שלפיו רצוי יהיה המצוי, עשוי לעיתים להשפיע באורח חיובי על המציאות ולקרב את המצוי אל הרצוי. יחד עם זאת הסכנה שבכשל החשיבה הנוכחי חמורה מאוד. במיוחד מוביל כשל חשיבה זה להתעלמות מן האפשרות של התנהגות מסוכנת ובלתי רצויה ביותר, שכן הכשל גורם להעלאת ההסתברות הסובייקטיבית של אותם אירועים הנראים כרצויים יותר. חשיבותן של הסתברויות סובייקטיביות כטכניקה של ניתוח אסטרטגי, וחשוב מזאת – כדרך חשיבה אנושית – אף מגבירה את הסכנות הצפונות בכשל חשיבה זה.

ישראל הינה המדינה היחידה בעולם אשר סיפקה מיגון כנגד התקפה כימית לכלל חושביה. עובדה זו עמדה במבחן מוצלח בהתקפות הטניקה מעריאק

כשל חשיבה מס' 3: התנגשות היא מסוגנת

הקורא על מלחמות ימי הביניים ייווכח לדעת עד כמה היה סגנון המאבק קבוע. לשווא יחפש אחר חדשנים שיחרגו מעבר לטקס המקובל של הלחימה באותה עת. ושיגו ניצחון מוחץ על-ידי המצאת דפוס לוחמה חדש. ואולם כל הבוחן את האירועים בהווה בעין קפדנית ואובייקטיבית, כל מה שהדבר קשה, יבחין כי גם כיום דפוסי המאבק הינם מסוגננים וקבועים.

דפוסי המאבק המסוגננים אינם חייבים בהכרח להיות תואמים לכללי המוסר המקובל. לעיתים נוטים לשכוח (אולי בשל נדירות התופעה) כי גם ברמה האסטרטגית ניתן לסטות מדפוסי המאבק המקובלים, כגון: התנקשות שיטתית במנהיגים, שינוי אנונימי של נשק גרעיני, הרעלת מזון ומים, שימוש נרחב בבני ערובה למטרות מדיניות וכיוצא באלה. אלה הן אך דוגמאות

כשל חשיבה מספר 2 אינו נתפס באורח שווה ביחס לכל ממדי התחזיות. למשל, אם מתייחסים אל ברית-המועצות כאל מעצמת-על תוקפנית מאוד, תהא נטייה לכלול תוקפנות בין ההתנהגויות הצפויות. דבר זה עשוי להיות בבחינת מס שפתיים יותר מאשר מאפיין תפעולי של תחזיות, כפי המומחש על-ידי מיעוט התחזיות הנכונות של האסטרטגיות הסובייטיות ביחס למצרים – גם בין המנתחים האסטרטגיים המחמירים ביותר ביחס לברית-המועצות בארצות המערב.

בנוסף לכך, גם כאשר מצפים שיריב מסוים יתנהג בצורה תוקפנית ובצורות בלתי רצויות אחרות בממדים



האינתיפאדה הפתיעה את המדינאים ואת כל גורמי מערכת הביטחון

ההסתברות של מימושה בפועל. אולם התעלמות ממנה מסוכנת עוד יותר. במיוחד אמורים הדברים במעצמות עולמיות או במדינות אשר יריבותיהן הן מדינות וקבוצות העלולות להשתמש בדפוסים מאבק חדשניים. להתייחס אל שאינו נעים לחשיבה כאל בלתי ראוי לחשיבה – זהו המשמעות המסוכנת של כשל חשיבה מספר 3. כשל חשיבה זה נפוץ יותר בין חובבנים ופחות בין אנשי מקצוע העוסקים בנייתוח אסטרטגי. דוגמא ממשית לבעיה זו בארצות-הברית היא הצורך להתייחס לסוגיית המלחמה הביוכימית לא כאל דבר רצוי, אלא כדבר שיש להביאו בחשבון כאפשרי, ולכן חובה להתכונן כראוי לקראתו. בארצות המערב לא זו בלבד שמתעלמים מהאפשרות שיריבים יתנהגו בניגוד לסגנון המקובל, אלא גם אין דנים בכדאיות לזיום מדי פעם פעולה הנוגדת סגנונות מקובלים – כמובן במסגרת מערכת ערכי המוסר הבסיסיים. דבקות במוסכמות מהווה איפוא גורם המפריע לחדשנות. זו אומנם מונעת מחד גיסא תופעות שליליות רבות, אך מאידך גיסא היא מונעת חידושים רצויים מאוד – למשל, אפשרויות לפירוז נשק ולצמצום נשק, החורגות מסגנונות הדיונים המקובלים באותם נושאים. המצב המסוכן ביותר הוא זה שבו יריב עשוי לאחוז בדפוסים מאבק נוגדי-סגנון מקובל, בו בזמן שהרבי-פעיל עצמו כבול בקשיחות סגנונית. כאשר ישלב אותו יריב יכולת פעולה חיצונית ממשית עם נטייה לחידוש בסגנונות המאבק, תוחמר הסכנה שבעתים. נראה כי הדיון האסטרטגי המערבי מתעלם בעיקרו מסכנות כאלה.

מעטות מני רבות של דפוסים מאבק אפשריים, החורגים מעבר לדפוסים מקובלים ומעבר למוסר מאבק מקובל והזוכים, על כן, לגינוי ולהזנחה. עם התפתחות הטכנולוגיה יילכו וירבו האפשרויות לדרכי מאבק נוגדי-מקובלות. בדרך כלל – ויש לברך על כך מבחינת הסדר הבינלאומי – אין נוקקים לדפוסים מאבק נוגדי-סגנון מקובל. אולם תהא זו התעלמות מן המציאות אם לא תובא בחשבון האפשרות שמישהו אחר עלול להשתמש בדפוסים מאבק נוגדי-סגנון מקובל, אם לא ייעשו הכנות לקראתה.

כשל החשיבה אינו בכך שמתייחסים לחלק מהסטיות האפשריות מדפוסים המאבק המקובלים כאל התנהגות בלתי אנושית הראויה לנאוי. כשל החשיבה טמון בהנחה – הקשורה במישרין לכשלי החשיבה מספר 1 ומספר 2, והמבוססת על הבנה מוטעית של ההיסטוריה – כי העובדה, שדפוסים התנהגות נוגדי-סגנון מקובל הם בדרך כלל מגוונים וממעטים להפעילם, מבטיחה שהתנהגות כזאת לא תיתכן במציאות זו או אחרת. בכך שאנו מתעלמים מלכתחילה, הלכה למעשה, מאפשרות התרחשותן של תופעות אלה במישור האסטרטגי, עלולים אנו לעמוד חסרי אונים כאשר פעיל או רבי-פעיל נוגדי-מקובלות, כגון "מדינה מטורפת" או גאון אסטרטגי, יפתיעונו בנוקטס דפוס התנהגות בלתי מקובל.

אומנם נכון הוא, כי בדיון בהתנהגות בלתי מקובלת טמונה סכנה בכך שעצם הסבת תשומת הלב לכדאיות התרחשותה של התנהגות כזו תורמת להעלאת מידת



המגזין "העיתון הירוק"

יובל למדינת ישראל

105

המודיעין ותהליך השלום

אליקים רובינשטיין

העיתון החדש

322

חשוון תשנ"ב, נובמבר 1991

המחבר, שהיה שותף למשא-ומתן לשלום עם מצרים, מתווה קווים למקומו הראוי של המודיעין בתהליך שלום

יום הכיפורים. עם זאת, דומני שהנחת העבודה של הקברניטים רואה את הכתובת המרכזית באמ"ן. כך קבע ראש-הממשלה יצחק רבין (בפורום ממשלתי ב-1975) כי המודיעין הצבאי נושא גם באחריות להערכת המצב הלאומית, תוך בקרה של גורמים נוספים. התפיסה הדומיננטית של המודיעין לאורך תולדות המדינה הייתה ההתרעה למלחמה, ואילו עניין השלום, לפחות עד ביקור סאדאת, דומה שהיה "אקדמי" יותר. יש לזכור גם כי תוצאות כשל בהתרעה למלחמה הן הרסניות; באשר לשלום, תיתכן סליחה.

זאת ועוד: ההתרעה בנושאי שלום במהותה, מטבע הדברים, היא בעלת אופי שונה – "רך" יותר ואולי גם מורכב יותר – כיוון שהידיעה מצויה בראשם ולכל היותר בשיחותיהם ובניירותיהם של מנהיגים ושל עוזריהם, בדעותיהם ובפסיכולוגיה שלהם, ב"קוד התפעולי" שלהם, שיש לפענחו (ולא כל שכן במשטרים הטוטליטריים שנגדם אנו ניצבים) – ואינה מתבטאת בתנועת כוחות ומערכות נשק, שאותן מצווה המודיעין לפרש נכונה בחזותו למלחמה. היא גם קשורה, במקרה שלנו, בבעייתיות פנימית במערכת: שהרי בעוד במלחמה הכול מאוחדים, בדרך כלל, הינה ביסודו של דבר יש דעות שונות, כולל חילוקי דעות רבים, באשר לתהליך השלום.

יש איפוא מקום רב להבחנה מתודולוגית מסוימת בין שני סוגי ההתרעה, אף שבעיניי עדיפה יותר התפיסה הכוללת.

כל מי שעלה בגורלו וזכה לפעול במעגלים הפנימיים של מדיניות החוץ והביטחון של ישראל, נושא עימו כבוד והערכה לקהילת המודיעין הישראלית. רוב אנשיה עוסקים, בדרך כלל לאורך עשרות שנים, בעבודה שלעיתים יש עימה סיכון פיזי – ותמיד יש עימה אחריות, מאמץ מפרך ואלמוניות בדור רווי תאוות תקשורת. איכות האיסוף והמחקר בקהילה הישראלית היא לעילא, ומי שזכה להכיר רבים מאנשיה, יודע כי נאמנות ומיומנות הידיים העושות במלאכה. לפיכך, גם אם התמונה שאנסה לשרטט כוללת כמה דברי ביקורת והצעות לשיפור, יהיו אלה בבחינת "נאמנים פצעי אוהב". הדברים מכוונים בחלקם לא רק לקהילת המודיעין, אלא גם לצרכניה, הקברניטים והדרגים שמתחתיים – אלה הזקוקים לשימוש במה שלמדו מתוך המידע וההערכה המודיעיניים ולספק לעיתים מידע שברשותם, ומכל מקום היוון חוזר. מטבע הדברים, עיקר תפקידו של המודיעין הוא בהתראה ובהתרעה על מלחמה, כאותו צופה, הנביא יחזקאל, שתיאור משימתו עומד לנגד עיניהם של רבים בקהילת המודיעין: "והצופה כי יראה את החרב באה ולא תקע בשופר, והעם לא נוהר, ותבוא חרב ותיקח מהם נפש, הוא בעונו נלקח, ודמו מייד הצופה אדרוש. ואתה, בן-אדם, צופה נתתיך לבית ישראל" (יחזקאל ל"ג 6-7). ההתרעה בפני מלחמה היא משימה קיומית. עד היום טרם נפתרה פורמלית חלוקת האחריות להערכה הלאומית, שהייתה נושא לדיון נרחב בעקבות מלחמת

ה'ועץ המשפטי לממשלה,
שופט מחוז;
'ועצו המדיני של שר החוץ
משה דיין בעת המו"מ על
הסכמי קמפ־ד"ויד,
מזכיר הממשלה



תרומת המודיעין לתהליך השלום:

הפוטנציאל

תרומת המודיעין לתהליך השלום יכול שתהא במישור האסטרטגי ויכול שתהא במישור האופרטיבי.

במישור האסטרטגי עניינה חיזוי התפתחויות אפשריות בתהליך השלום. ההבחנה כאן (שרצוי כי תהא מובנת מאליה) היא בין ניתוח תהליכים לבין חיזוי החלטות. המודיעין אומנם לא חזה את ביקור סאדאת, כי רעיון הביקור היה חבוי בראשו של אדם אחד, פחות או יותר; אך לקהילת המודיעין הישראלית גם לא הייתה הערכה של ממש כי פני מצרים לשלום, אף כי לכאורה היו כאלה שהגו רעיון זה. זו גם הייתה הערכתו של משה דיין, שזכיתי לעבוד במחיצתו באותה תקופה.

ההסבר להעדר חיזוי אומנם פשוט: ההחלטה הייתה במוחו של סאדאת; היא לא נדונה בשום מקום, ולא נחזתה גם במגעי דיין-תוהאמי, שעליהם קבל חלק מקהילת המודיעין – ובצדק מבחינתו – כי לא קיבל דיווח. בעוד שאין מקום לטרוניה על אי הערכת האפשרות לצעד דרמטי כפי שעשה סאדאת, השאלה היא האם לא היה מקום להעריך תהליך שבו שרויה מצרים. ואולי – כפי שציין עיתון אמריקני בהתייחסו לבעיות המודיעין נוכח תהליכי שלום בשונה ממגמות מלחמה: "אי-הוודאויות העצומות של השלום, לפחות מנקודת ראותו של מומחה המודיעין, הן הגיהנום האמיתי".

בישראל עשויות להתעורר שאלות – במבט לאחור – כלפי חיזוי התהליכים שהביאו לאינתיפאדה (ועלה גם שאלת האחריות לגביהם. היו במערכת ששאלו בתקופה שקדמה לאינתיפאדה, האם ידוע לנו – ולמי בתוכנו – כל שיש לדעת על החתרנות המדינית ביהודה, בשומרון ובעזה).

מודיעין צריך ויכול לעמוד על תהליכים, כפי שאכן הוא עושה בתחומים רבים לאורך שנים. בחוכמה שלאחר מעשה ניתן לטעון כי את ההערכה לפני מצרים לשלום ניתן היה לבסס, למשל, על היוואשותה מסיכוי לניצחון בשדה הקרב לאחר יום הכיפורים – שהחלה בהפתעה גמורה מבחינת ישראל והסתיימה כפי שהסתיימה; או על השיקולים הכלכליים, הקשורים בשיקום ערי התעלה, שחידוש המלחמה עלול לחסלן, וכיוצא באלה. אינני יודע אם לצד הקושי, הקשור בקבלת ההחלטה על-ידי סאדאת, פעלה אצלנו תסמונת "אחרי יום הכיפורים" – זו המלווה אותנו, כמדומה, מאז 1973 לגבי כל הערכה מודיעינית. דרך אגב, אני רואה יתרון בכך, שבעידן אשר חלף מאז לפחות יש בידי הקברניטים, הרואים את "חומר הגלם", גם היכולת לחוש את "קולו הפנימי" של המודיעין. דבר

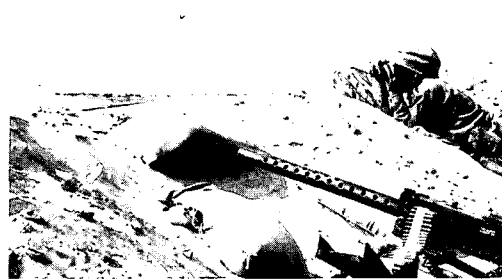
זה מאפשר "ניחוח" שיש בו כדי לעניין, והוא מוסיף צבע לתמונה – בתנאי שלא ייעלם היער מריבויים של עצים. במישור האופרטיבי, תרומת המודיעין יכולה שתהא



איסוף מודיעין גלוי
מעוזנים ערביים

בליווי של המשא-זמתן, הן לפניו והן במהלכו. אני זוכר ניירות מודיעין מצוינים ערב קמפ-דייוויד שהרשימוני מאוד; ואוכל בהחלט, כמי שעבד אז במחיצתו של שר

איסוף מודיעין חזותי
בקו הגבול



החוץ דיין, להצטרף לאזכורם החיובי מפי ראש-הממשלה לשעבר, מנחם בגין. ניירות טובים היו למעשה גם בכל התקופות האחרות. זאת הגם שלפחות פעם אחת זכורני קוצר רוח של קברניט כלפי ניירות מודיעין. הוא, כנראה, חשד – או חשש – שמא יש בהם ניסיון ישיר להשפיע על המדיניות.

במיוחד בשלבים החשובים של המשא-זמתן על חוזה השלום עם מצרים – בסתיו 1978 ובראשית 1979 – ניתן סיוע מודיעיני רצוף למשא-זמתן, שלדעתי היה בעל ערך רב ומועיל (עדיין יש לבדוק, אם אכן מוצה הפוטנציאל על-ידי הנושאים והנותנים). הסיבה הייתה אז, כי ראשי הנושאים והנותנים היו בעצמם קברניטים. נכון שגם בתקופות אחרות התקבל חומר; ואוכל לשבח (במיוחד לגבי השנים האחרונות) את סיועה של לשכת המזכיר הצבאי לראש-הממשלה בדמות חומר מאת



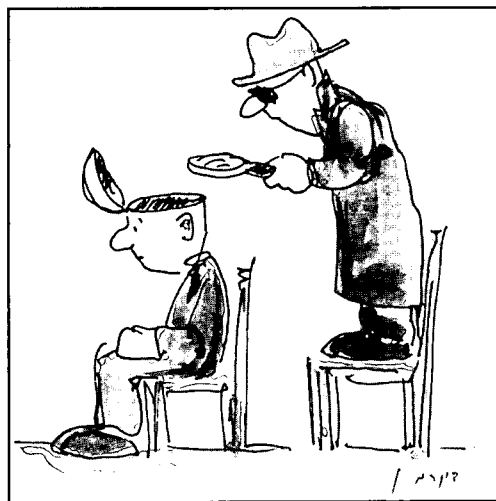
יובל למדינת ישראל

המודיעינית למלחמה היא מרכיב חיוני בה. חשוב לנסות למצוא דרך למצות ניצולו של חומר זה באורח מתאים, וזאת גם למניעת החלשתם של מעמדנו או של דימוינו על כל המשתמע בקשר להתנהגותו האפשרית של הצד האחר. בסופו של דבר, יש חשיבות לדימוי הדיפלומטי והתקשורתי של עוצמה – במלחמה ובשלום כאחת.

להלן דוגמה להתמקדות בקברניטים, תוך העדר תרומה מספקת למשא-זומתן עצמו: זכורני, כי בימי ההתדיינות על האוטונומיה ב-1981-1982 התרשמתי כי מטעמים פנימיים – אם של הדרג



איסוף מודיעין מעבר לקו הגבול



מודיעין כוונות

המדייני ואם של מערכת הביטחון – לא הוכנסו למערכת המשא-זומתן במלוא הצורך אנשי תיאום הפעולה ביהודה, בשומרון ובעזה ואנשי הממשל הצבאי/המינהל האזרחי. חשבתי כי הייתה בכך טעות: לא היו בתוכנו, במשלחת ישראל, אנשים עם תחושת שטח מספיקה לגבי הנעשה בין ערביי יהודה, שומרון ועזה. ידענו קצת יותר מן המצרים – שידיעתם באותם ימים על הנעשה ביהודה, בשומרון ובעזה הייתה מועטת – אך לא די. אפשר היה להתגבר על כך, לו נקבע מיסוד ליתר ליווי מחקר-מודיעיני שיטתי באותו משא-זומתן.

כאן עלי לציין, כי דבריי מתייחסים לשלב השני של השיחות. נמסר לי, כי בשלב הראשון, ב-1979-1980 – שאליו הצטרפתי במאוחר – היה יותר ליווי. אומנם במועדים שונים היו תדרכים מודיעיניים לוועדת השרים, אך אלה היו, דומני, על בסיס מזדמן. ובאשר לדרג

קהילת המודיעין הנוגע לתהליך השלום. מבחינה זו נודעת חשיבות רבה ל"כימיה" בין ראשי קהילה זו לקברניטי המדינה. ושוב, הואיל ומדובר בסמיכות לקברניט, הוקל הדבר. אך היו תקופות רבות (בשנותיי כיועץ משפטי של משרד החוץ וכציר בושינגטון), שבהן, לדעתי, נוהלו תהליכי משא-זומתן חשובים ללא סיוע מודיעיני אופרטיבי מספיק.

זיקת המודיעין המדיני לקברניטים

ואכן, נטייתו של המודיעין בתחום המדייני היא לפעול בעיקר בזיקה לקברניטי המדינה. בדרך כלל זו רשימה מצומצמת: ראש-הממשלה, שר הביטחון ושר החוץ. לרשימה זו אפשר להוסיף את ממלא מקום ראש-הממשלה – כמו בממשלת האחדות הלאומית. הסיבות לכך ברורות: הדגשת מעמדם של מקבלי ההחלטות, התקווה כי התמקדות בגרעין קטן של אנשים תמונע הדלפות – ואולי גם הרצון להתקרב לקברניטים.

בעיניי יש בכך במידה מסוימת משגה ואף בזבוז של משאבים אנושיים. לעבודתם הנהדרת של מאות אנשי קהילת המודיעין יש לעיתים צרכים מעטים מדי, הרבה פחות מן הפוטנציאל. אינני סבור, חלילה, כי יש להפסיק לפעול בדגש מיוחד מול הקברניטים הנושאים באחריות, אך יש שכבה שנייה של דרג נושא ונותן, הניצב בעבודתו מול הצדדים האחרים למשא-זומתן. קהילת המודיעין מפיקה חומר מעולה; מדוע לא יימסר יותר גם לדרג המתדיינים?

אני ער לקשיים: בראש ובראשונה חסיון המקורות. המוח האנושי, מכל מקום, אינו נטול השראה מספקת כדי לפתור בעיה זו – וזאת במיוחד אם זוכרים, כי שימוש נכון בחומר עשוי להיות חיוני גם למשימה העיקרית של מערכת הביטחון – ההכנה למלחמה, שההתרעה

העבודה, זכורני כי במשרד החוץ הובא אליי יום אחד ב-1982 צרור חומר מודיעיני מטעם המרכז למחקר של המשרד, שכלל ניירות, אשר היו יכולים להועיל ביותר במשא-זמתן, עצמו, אילו הגיעו בזמן אמיתי, ולא – כפי שאירע – חודשים אחדים אחרי התקבלם. זכורני כי הבעתי מורת-רוח עמוקה בעניין הזה. אין לי ספק ששר החוץ קיבל את הניירות במועד; אך שר החוץ לא השתתף יומיומית במשא-זמתן, ואם כן לא מוצתה כל תועלתו של החומר. מאידך גיסא, באותם קטעים, שבהם שותפו אנשי קהילת המודיעין, שמעתי כי הם עצמם רוו מכך תועלת בעבודתם שלהם, אך הם היו אז בבחינת מתרשמים ולומדים יותר מאשר חלק מובנה של צוות המשא-זמתן.

דוגמא אחרת היא המוכנות בזמן להתפתחויות דיפלומטיות בזירה הבינלאומית, שבה ביכולתנו גם לפעול ואידך זיל גמור.

פרופילים של הצד האחר

בעת שיחות קמפ-דייוויד ושיחות חוזה שלום עם מצרים בווינגטון ב-1978 התהלכו האמריקנים עם אוגדנים עבים. כמה מאיתנו טענו בלהט, שכלולים בהם פרופילים של חברי משלחת ישראל לשיחות, והיו בתוכנו שהיו מוכנים לתת הרבה כדי לדעת מה נכתב עליהם עצמם.

היו גם אצלנו מקרים שבהם קיבלו הנושאים והנותנים פרופיל של חלק מהנושאים והנותנים האחרים – במיוחד בצד הערבי – אך רבים יותר המקרים (במובן

האוטונומיה, בלבנון ועוד), שבהם לא נתקבלו פרופילים כאלה. הייתי אומר בבטחה, שאילו היו בידינו, יכולה הייתה להיות לכך תרומה. זאת כדי להנחיל תחושה מורכבת וכוללת של הנפשות הפועלות כנגד חד-ממדיות וסטריאוטיפיות.

יחד עם זאת פרופיל של אדם לא תמיד יוצר תפיסה נכונה. כשנתמנה ג'ורג' שולץ לכהונת מזכיר המדינה של ארה"ב (בקיץ 1982), הייתה בקהילה הישראלית, ככל הזכור לי, דאגה. זו הייתה מבוססת בראש ובראשונה על כך ששולץ היה עד אז במשך שנים אחדות נשיא חברת "בכטל" – קונצרן ענקי שעבד בארצות ערב. זכורני כיצד נראתה בעינינו חריגה הערת שבח לשולץ מפיו של הנרי קיסטינגר, שעבד איתו בקבינט הנשיא ניקסון. לשמחתנו,

כידוע, התפתחו הדברים – לאחר תקופה קצרה יחסית של לימוד הדדי – באורח חיובי, ובתחומים רבים הוא הרווה אותנו נחת.



גנרל גמאסי, ראש אג"ם בצבא מצרים ואלוף אהרון יריב, ראש אמ"ן לשעבר, בשיחות הקילומטר

ה-101



מחלקת המודיעין

יובל למדינת ישראל

109

אי-שיתוף המודיעין בחומר

לעיתים, כאמור, נשמעת בפי אנשי מודיעין טענה מוצדקת, ולפיה אין מעדכנים אותם בכל תמונות המשא-זמתן והמנגעים בדרג הקברניטים. אלוף (מילי) שלמה גזית העלה זאת במסגרת ההסברים לאי חיזויו של המהלך המפתיע של סאדאת בביקורו בארץ בנובמבר 1977 – מהלך אשר פילדמרשל גמאסי, שר המלחמה המצרי דאז, התעלם ממנו בזיכרונו. ולא בכדי, שהרי יש בכך בעייתיות פנימית למצרים.

כמובן, לא רק סאדאת החליט החלטות, שהיו בראשו בלבד או כמעט כך. דוגמא אחרת בהקשר זה: בראשית

קל. הפתרון לכך, כנראה, הוא – למרבה הצער – בלתי פורמלי: יצירת מערכת יחסים בין אנשי המודיעין לבין הדרג המדיני ודרג הנושאים והנותנים. מערכת זו תהיה מבוססת על הדדיות ותאפשר זרימת מידע לא פורמלי מתוך אמון אישי, היזון חוזר לקהילת המודיעין ומשאלות לחומר חיוני. מערכת גומלין כזאת נוצרה עד כה באורח משביע רצון רק לעיתים רחוקות וספורדית.

אגב, טעויות בשימוש אופרטיבי במידע עלולות לגרום לעיתים לתוצאות בלתי צפויות. שאלתי אחד מראשי המערכת האמריקנית ביוני 1986, מי יחליף את אנטולי דוברינין, שכינה כשגריר בארה"ב 24 שנים. נאמר לי שמדברים על יולי וורונצוב, שהיה בשעתו ציר בריה"מ בבושינגטון, ובאמצע שנות ה-80 כיהן כשגריר בפאריז. שבתי לשגרירות ושלחתי ארצה מברק, כי יולי וורונצוב, שגריר בריה"מ בפאריז,

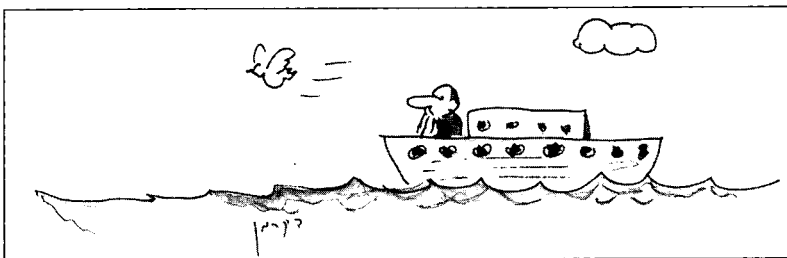
עשוי – לפי מקור פלוני – להתמנות שגריר בבושינגטון. במשרד החוץ בירושלים היה מי שאת המילה "יולי" הבין במקום שמו הפרטי של האיש כחודש יולי – ושיגר לשגרירות בפאריז מברק,

ולפיו ב"יולי" יתמנה וורונצוב. הואיל ושרויים היינו ביוני, מיהר שגרירנו בפאריז לקבוע פגישה עם השגריר הסובייטי, וזו התקיימה וגם דלפה דליפה רבתי. ראו מה מסוגלת אות אחת לשנות.

תרומת שירות החוץ למודיעין ויחסים בתוך המערכת

אני מאמין גדול בחובתם של אנשי שירות החוץ, לרבות הנושאים והנותנים בתהליכי משא-ומתן שונים, לתרום את חלקם לתמונת המודיעין מתוך מגעיהם – הן במידע והן באפיון הנפשות הפועלות והאווירה. כשלעצמי, גם השתדלתי לעשות כן במשך השנים. זכורני מאמץ מיוחד בעת המשא-ומתן עם לבנון, אף כי בו השתתפו גם אנשי קהילת המודיעין גופא: מדי ערב היינו מוציאים במשרד החוץ חוברת שכללה לא רק חומר על ההתדיינות עצמה, אלא גם דיווחים על שיחות צד ועל התרשמויות אישיות. בטוחני שהייתה בכך תועלת, גם אם גורל ההסכם עצמו לא היה טוב (אגב, הוא הועיל מאוד ביחסים בינינו לבין ארה"ב). נכון שלא הכול במערכת הדיפלומטית מודעים לכך תמיד, אך הוא הדין גם לקהילת המודיעין. והדבר

יוני 1985 ביקר בכיר מן המערכת הישראלית בבושינגטון, ונפגשנו עם מקבילו האמריקני במחלקת המדינה. השיחה נסבה על השינויים בברייה"מ לאחר עליית מיכאיל גורבצ'וב לשלטון זמן מה לפני כן, ועלתה השאלה האם תעבור הכוס גם על שר החוץ הוותיק, אנדריי גרומיקו. הדעה הכללית הייתה, כי לפחות בשנה הקרובה, הראשונה לשלטון גורבצ'וב, לא ימהר זה האחרון להחליף את גרומיקו, מכיוון שיהיה זקוק לידע שלו במדיניות חוץ. לא עברו 24 שעות, ובחדשות הבוקר שמענו, כי גרומיקו הוחלף, וגורבצ'וב מינה את אדוארד שווארדנזה לכהונת שר החוץ. הדבר הוכיח את חולשת המידע – אפילו של מדינה כארה"ב, שהשקיעה מאמצי ענק במודיעין על בריה"מ – בנסיבות שבהן, כנראה, ההחלטות מתקבלות אצל אדם אחד או שניים.



כאן המקום לומר, כי בכל הנוגע לחיזוי התהליכים בברייה"מ ובאירופה המזרחית בכלל יש בשנים האחרונות תחושה של כישלון מערכות המודיעין – במיוחד זו של ארה"ב. התחושה גוברת, כאשר מדברים על אודות הדרמה וההלם של השנה האחרונה באותו חלק תבל. השבועון **ניוזוויק**, שעסק בכך בימים האלה, מתאר הסברים שונים לאי-ההצלחה של קהילת המודיעין האמריקנית בתחום הזה: חלקם מתמקדים בתלות רבה מדי במודיעין אלקטרוני על פני המודיעין האנושי, ובעל המאמר קובע, כי "לוויינים אינם יכולים לצלם את מוחו של מנהיג סובייטי".

נשוב לענייננו: מהי הסיבה לכך, שלעיתים אין הקברניטים משתפים את המודיעין בחומר מדיני? הסיבה נובעת – אומנם מזווית שונה – מרקע דומה לזה שבגיניו אין הוא מוכן לשתף אותם לעיתים בחומר שלו: חשש הדליפה. במקרה של המודיעין, הסיבה היא השמירה על חסיון המקורות; במקרה של הקברניטים, הסיבה העיקרית היא החשש לניגוח פוליטי. המודיעין עצמו, כמובן, אינו חשוד בכך; אך לגבי תפוצת החומר – במיוחד בממשלת אחדות, שיש בה בעיות של סתירות טבועות במבנה – לא חסרו רגישויות.

נכון שהעיקרון הפורמלי צריך, לכאורה, להיות בסיס "הצורך לדעת", אך תרגומו המוסדר לשפת המעשה אינו

קשור גם במכלול היחסים בין הקהילה הדיפלומטית לבין אנשי המודיעין.

הקהילה הדיפלומטית רואה עצמה כבעלת התמחות "מדינית", "הסברתית", "כלכלית". רק חלק מחבריה מודעים לצורך לספק מודיעין העומד לרשותם במגעייהם עם מדינת כהונתם. אלה העושים כך, ויש כאלה האמונים על דיווח מפורט, תורמים לדעתי תרומה חשובה.

לעיתים ישנם חילוקי דעות, המגיעים לניגוד אינטרסים, בין קהילת המודיעין, הרוצה לשמור על מידור, לבין הצרכן, המעוניין בניצול החומר. מצבים אלה ראויים – ולדעתי ניתנים – לתיקון.

בכלל, חסרה במדינת ישראל – מטעמים הקשורים במורכבותה של המערכת הפוליטית, ביחסים בתוך הדרגים המדיניים וגם בין הביורוקרטיות השונות – גישה מקיפה וכוללת (בלעז: קומפרהנסיבית) ביחסי חוץ וביטחון. לא זה המקום לעיסוק מעמיק בפורומים, שבהם מתקבלות החלטות בעניינים האלה; אסתפק באזכורם: הפורומים הפורמליים בדרג המדיני, כמו הממשלה וועדת השרים לענייני ביטחון, והלא פורמליים ביסודם (כמו מה שהיה קרוי "פורום ראשי-הממשלה" ואחר כך "פורום הארבעה") וסוגים אחרים של התייעצות.

אולם גם בדרגים המקצועיים – למעט במקרים מסוימים של זרימה לא פורמלית, המבוססת על יחסים אישיים – אין הסדר להתייעצויות בבעיות כמו תהליך השלום, יחסי ישראל-ארה"ב ועוד. שוב: הטעמים הם זהים, ובולטים ביניהם החשש מהדלפות ומ"מלחמות היהודים" – לרבות בתוך קהילת המודיעין גופא, וראוי היה לעשות לתיקון מעוות זה. זכורני תקופות אחדות, שהיה בתוכנו מי שהציע לכוון "פורום ארצות-הברית", ובו כל אנשי המערכת הממשלתית הנוגעים בדבר לשם חילופי דעות והערכות מזוויות ראייה שונות. מבנה המערכת – פוליטית, תפקודית ואישית – מנע זאת.

הערכת תהליכים

קיים אומנם קושי – בתנאים הקיימים בשנים אלה במדינת ישראל – להעברתה ולהנחלתה של הערכת מודיעין אסטרטגית, ככל שמדובר בתהליכים הנוגעים למגמות שלום. דבר זה בולט במיוחד בסיטואציות של ממשלת אחדות לאומית. אין צורך להכביר מילים כדי להסביר זאת. חרף זהירותו המופלגת של המודיעין בהתנסחותיו – יתרוכזים בתחום רגיש זה בקבינט דלפו לא אחת, לעיתים בצורה מעוותת, והיוו גורם לניגוחים פוליטיים פנימיים, בדרך כלל בשאלות הנוגעות לאש"ף. דברים כאלה אירעו במידה פחותה כשהמסרים לא

הובאו בדיונים, אלא נשארו בניירות, אך גם משם דומני שהיו דליפות. אף-על-פי-כן מצווה המודיעין להמשיך בדרכו; עליו לעשות זאת תוך כדי מאמץ להביא בחשבון את הבעייתיות – אבל מדובר אך ורק בזו הקשורה למסגרות שבהן נמסרת ההערכה, וכמובן לא באשר לתוכן של הערכה זו.

אפשרויות שיפור

אילו התבקשתי להמליץ על שיפורים נחוצים בתחום המודיעין למנהלי משאומתן, הייתי מתמקד באלה:

בתחום הרקע – קידום מאמץ שיטתי לספק לנושאים ולנותנים כל רקע רלוונטי. כשמדובר במשאומתן דיפלומטי, אין להתבייש ולהסתייג לפי הצורך באנשים שמחוץ לקהילת המודיעין – כמו אנשי שירות החוץ ומשרד-ראש הממשלה, וכמובן (ולפי הצורך) באישים מן הקהילה האקדמית ועוד.

נוסף על כך, בנסיבות משמעותיות – כמו בחלקים מתהליך השלום – יש לחשוב על צוות משימה מיוחד לליוויים, שיורכב מאנשי מקצוע ממגוון רב של תחומים, כולל משרד החוץ, שיינתן תמיכה במידע ובהערכה. אני ער לכך שיש קשיים בעניין הזה, אך עשויה להיות בכך תועלת רבה. נכון שאין "קבלנות" להצלחה; במשאומתן עם לבנון, על אף הייצוג הענף של כל הגורמים, דומני שאיכשהו לא נענתה כהלכה השאלה המרכזית: העמדה הסורית כלפי ההסכם. קיום צוות כזה יכול, מכל מקום, לסייע לכך שיישאלו השאלות הנכונות, ובכך יגדל הסיכוי לתשובות טובות ולהיוון חוזר.

מילות המפתח הן: דיאלוג, פתיחות מבוקרת ומאמץ הדדי להסתייעות. לטובת העניין, כמו בתחומים אחרים, הכרח להתגבר על "מלחמות יהודים" ועל הרגלי עבודה. הדבר אפשרי, בעיניי, בלי לפגוע ברגישויות המוצדקות של כל קהילת מודיעין.

משורר התהילים אמר: "רבת שכנה לה נפשי עם שונא שלום; אני שלום וכי אדבר המה למלחמה" (תהילים ק"כ, 7-6). במידה רבה זה עדיין מצבה של ישראל, המחייב אותנו להיערכות קבע מודיעינית, דיפלומטית וצבאית. לפנינו אתגרים רבים של משאומתן עם שכנינו. הבה תהיה תרומת המודיעין הישראלי, העשיר כל-כך בידע ובכושר ניתוח והערכה, משולבת שילוב אמת בהם. אני מקווה שהנושאים והנותנים העתידיים יידעו לבקש ולקבל את שיתוף הפעולה, וקהילת המודיעין תשיב להם מלוא חופניים, כפי שהיא מסוגלת בלא ספק.



משרד החוץ

יובל למדינת ישראל

הרהורים על תורת הביטחון הלאומי

אלוף פרופי יהושפט הרכבי

העיתון "הארץ"

271-270

תשרי התש"ם, אוקטובר 1979

הרומאית רחבת הידיים בחלוקה לשלוש תקופות – למן הקמת האימפריה ועד לשקיעתה.

מדוע "הזנחה" מדיניות הביטחון?

יכולים אנו לנסות להעלות מספר הסברים מדוע נטתה המחשבה האסטרטגית לעסוק במלחמה יותר מאשר במדיניות הביטחון.

בעבר, ובייחוד במאות האחרונות, היו המלחמות שכיחות למדי, והכניסה למלחמה נראתה כעניין מקובל, כמעט "חלק" ונורמלי. אין תימה איפוא, כי המלחמה משכה אליה את תשומת הלב. כיום הטבעי רעיון ההרתעה את חותמו על המחשבה הביטחונית הכללית, אף שמכורתו היא האסטרטגיה הגרעינית. ההרתעה הייתה ידועה כפעילות אנושית מאז ומעולם, אך אף פעם לא הייתה המילה "הרתעה" שגורה בפי הבריות כבימינו. הרתיעו בעבר, ואולם בכתבים הצבאיים, שבהם מתוארת ההרתעה ככוונה או כתוצאה, היא איננה מפורשת בשמה. הנה כי כן נגיעת המלחמה קיבלה בימינו חשיבות ראשונה במעלה והפכה לעניין מרכזי למדיניות ביטחון לענות בו. המלחמות במאות ה-17 וה-18 באירופה נערכו בשולי החברות. דוקטרינת ניהול המלחמה נגעה למתי מעט. מחשבת קלאוזביץ ממוקדת במצביא, והוא ממעט לטפל אפילו בפרשה חשובה כמו מטה. המטה אצלו נבלע במפקד, בעוד שכיום, דומה, ששכיחה תופעה הפוכה, או לפחות אורבת הסכנה שהמפקד יבלע על-ידי מטהו. כל

לתורת הביטחון הלאומי לא הוקצה בעבר מקום מרכזי בכלל המחשבה האסטרטגית, כפי שמוקצה לה כיום. האסטרטגיה נחשבה לאמנות המצביא, והחיבורים התיאורטיים שעסקו בה נטו להתמקד בניהול המלחמה, ועוד יותר מכך בניהול הקרב, כלומר הטקטיקה ולא האסטרטגיה הייתה נושאם התיאורטי הראשי. אפילו חיבורו הקלסי של קלאוזביץ, שנתעלה מעל לרמה הטקטית לרמה האסטרטגית, עוסק במלחמה עצמה ולא בתורת ביטחון לאומי. גם כיום מעטים המחקרים העוסקים בסוגיות הפיתוח של תורת ביטחון לאומי או בעיצוב קונספציה ביטחונית. מצויות מספר מונוגרפיות על מדיניות הביטחון של מספר ארצות, אשר ניתן להפיק מהן לקח תיאורטי כללי. למיטב ידיעתי, מצוי מחקר משווה אחד כאסופת מאמרים על מדיניות ביטחון של מספר ארצות לצורכי השוואה. מחקרים מכלילים בנושא זה עודם נדירים.

ברי שמאז ומעולם הייתה למדינות מדיניות ביטחון, אלא שלרוב לא טרחו לסכמה כתורה, ורק ממעשיהן ומהבטאויות מקוטעות ניתן לחשוף את תפיסותיהם של ראשי המדינות בעבר. ניתן איפוא להבחין בין מדיניות ביטחון מנוסחת כקובץ הלכות ביטחונית לבין מדיניות ביטחון לטנטית, הצפונה בהתנהגותם של צבאות ושל מדינות. דוגמה למלאכת החשיפה של מדיניות ביטחון היא ספרו של אדוארד לוטוואק על "האסטרטגיה רבתי של האימפריה הרומית", שהוא שחזור התפיסות הביטחונית הרומאיות בשאלת ההגנה על האימפריה

1921-1994

ראש אמ"ן בשנים 1955-1959,

מזרחן ובר"סמכא בנושא

הסכסוך הישראלי-ערבי



עניין המלחמה והביטחון נותר במאוד, עד שחדל להיות מאורע צבאי גרידא, וההכנות למלחמה מקיפות את המדינה כולה. נוצר צורך, שלא היה דומה לו בעבר, למפגש ולתיאום בין הביטחון לשאר הפונקציות הממלכתיות, עד כדי הפקעת הביטחון ממשד הביטחון. כינון "מועצה לביטחון לאומי" במשרד נשיא ארצות-הברית מסמל את המרכזיות ואת הכוללות של הבעיה הביטחונית. במצב כזה תפקיד הדוקטרינה הביטחונית הוא להוות מוקד מחשבתי לגורמים השונים הקשורים בביטחון. הדוקטרינה היא עניין חברתי, ומכאן ה"אינדוקטרינציה" הביטחונית כאמצעי של חברות (סוציאליזציה).

הגדרת דוקטרינה ביטחונית

מהי דוקטרינת הביטחון? קראו לה בשמות שונים, שאומנם יש ביניהם גוני מובן: תורת ביטחון, דוקטרינה אסטרטגית או צבאית, אסטרטגיה רבתי, קונספציה ביטחונית או אסטרטגית וכדומה. ההבדל במונחים אלה הוא במידת הצמצום או ההרחבה מעקרונות לתורה מעובדת יותר וכן במידת הדגש על הרמות: הרמה הצבאית או זו של כלל המדינה.

אחד ממשותפי הקובץ "מדיניות הגנה משווה" שהוזכר לעיל הגדיר: "דוקטרינה צבאית... היא גוף של תיאוריה שמתארת את הסביבה שבה יצטרכו הכוחות המזוינים לפעול וקובעת את השיטות ואת הנסיבות של הפעלתם. תפקידה הראשי הוא להביא למידה מרבית של יעילות של היכולת הצבאית של המדינה כסיוע להשגת יעדיה הלאומיים". זו הגדרה צרה, שכן היא מכוונת להיבט הצבאי גרידא.

הגדרתו של קייסינג'ר עולה מן הרמה הצבאית לרמה האסטרטגית, ומשום כך כוללת גם את קביעת היעדים. הוא הגדיר: "דוקטרינה אסטרטגית... תפקידה להגדיר את הסכנות הנשקפות וכיצד לטפל בהן, להציג יעדים בני השגה וכיצד להשיגם. היא צריכה להציע דרך פעולה לנסיבות שמוגדרות כרגילות ("Ordinary"). התאמתה תיבחן בהתרחשות בפועל של מאורעות רגילים ובמידה שבה הכוחות שהוכנו להתמודד עימם אכן יספיקו".

קייסינג'ר, שאצלו הצורך בניסוח דוקטרינה כזו הוא עיקרון ראשון באני המאמין הביטחוני שלו, הדגיש את ההכרח לסכמה ואת הנוק בהעדרה. הוא ציין: "בהעדר דוקטרינה, כאשר החברה פועלת פרגמטית, בפתרה בעיות כפי שהן עולות מעצמן, כפי שאומרים, אזי כל מאורע נעשה סוגיה לעצמה. אנרגיה רבה מבזבזת כדי להחליט היכן אנו מצויים, יותר מאשר לאן אנו הולכים. כל מאורע ממודר, ודנים בו המומחים תחת מועקת

הקשיים המיוחדים לו, בלי שים לב לזיקתו למאורעות האחרים". כלומר, הדוקטרינה היא שנותנת אחידות וליכוד לבעיות העומדות בפני המדינה, אוריינטציה וכיוון כללי, ואילו בהעדרה נעשית כל בעיה לפרשה, אוטונומית לעצמה,



והתוצאה היא התרוצצות ואובדן דרך. קייסינג'ר מוסיף: "דוקטרינה אסטרטגית ביטחונית מוטעית עלולה להביא לאסון. דוקטרינה ביטחונית קשוחה מדי תגזול אנרגיה רבה במאמץ לפשר בין מה שאירע למה שקיוו שיארע". ראוי לשים לב שניסוח דוקטרינות ביטחון קיבל לאחרונה תכופות צורה של ניסוח חד ועקרונות בצורת סיסמא: בארצות-הברית – "תגמול מסיבי", "תגמול גמיש", "המעבר מ"שוויון" (parity) לקרוי "מספיקות" (adequacy) בימי הנשיא ניקסון, Mutual Assured Destruction (MAD) – היכולת להרס הדדי בין ארצות-הברית לברית-המועצות כסיסמא השלטת כיום. "כל האזימוטים" – אצל הצרפתים. "הגנה קדומנית" – בנאט"ו. לאמרה של מאו טסה טונג "הנשק הגרעיני הוא נמר של נייר" הייתה בלי ספק משמעות דוקטרינרית. מאו טסה טונג ניסח דוקטרינות, רובן ברמה הטקטית, בצורת חרוזי שירה. גם בישראל נוסחו דוקטרינות שזכו לכינוי מרוכז: "העברת המלחמה לשטח האויב", "צבא מיליציוני", "נטילת יוזמה בתחילת מלחמה", "אין אפשרות לפתור את בעייתנו על-ידי מלחמה" וכדומה. הניסוח בצורת סיסמא אינו גורע מתוקף הדוקטרינות. הוא מקל על תפוצתן.

מ' מעצב דוקטרינת ביטחון?

דוקטרינה ביטחונית אין "מתכננים", אלא היא קודמת לתכנון ומהווה לו בסיס. לא עבודת מטה מוליכה לדוקטרינה, אלא הדוקטרינה היא שמנחה את עבודת המטה. לכן הקברניטים (נשיא בארה"ב, ראש-ממשלה ושרים בכירים בארצות אחרות) הם שצריכים לעצבה כמיצוי הבנתם ההיסטורית וחזונם. פעולת התכנון לאחר מכן יכולה לבוא לצורך בחינתה, לחדד את תפיסותיה, למצות ממנה פירוט. אולם בעיקרו של דבר מגיעים אליה בדרך דוקטיבית ולא אינדוקטיבית. לא מטיפול בנתוני יום-יום אפשר לדלות דוקטרינה. סיכום דוקטרינה דורש הכרעה, והיא איננה "מתבקשת" כעניין המובן מאליה.

מחשבת קלאוזביץ
ממוקדת במצביא, והוא
תמעט לטפל אפילו
בנושא חשוב כמו מטה



יובל למדינת ישראל



הנרי קיסינג'ר, שר החוץ
האמריקני לשעבר:
"אנרגיה רבה מבוזבזת
כדי להחליט היכן אנו
מצויים, יותר מאשר לאן
אנו הולכים"

ו"תפקוד" מופתיים, כשהכול פועלים כאיש אחד, אך הם מבצעים מדיניות של שטות ותפלות. טיב המדיניות הוא צריך להיות בראש מעיינם של קברניטים.

טיב המנגינה שתנגן תזמורת איננו מותנה רק בתיאום המובטח על-ידי המנצח, אלא יותר מכך בטיב היצירה שמנגנים. בוודאי שעלולות לקרות תקלות בתיאום, אך קרוב לוודאי שהן תתגלנה, ויימצא להן תיקון. הצורך בתיאום עולה בהעדר הנהגה. "באין חזון יפרע עם" — כשאין כיוון כללי, שהוא ממשי ולא רק מילולי, כל אחד ירוץ לעברו, ואז באמת תיווצר בעיית תיאום. מנהיגות עלולה לוותר על תפקידה כמקור הדוקטרינה ולהעביר את עיזובה למטה ולצוות עוזרים, ובצורה זו תהפוך לגרורתם. כיוון שגורמים כפופים אלה אינם עצמאיים, ניסוחם את הדוקטרינה יהיה מסויג בסייגים כאמצעי להגנה עצמית. במקום להאיר, הדוקטרינה תעמעם; במקום לכלול הכרעות משמעותיות, תישאר ברמת ה"כביכול מתבקש" אולם גם הבנלי.

אין היא רק בעלת תוכן חיובי — מה נשאף לעשותו — אלא גם כוללת משמעות שלילית כסייגים לעצמנו: מהם גבולות כוחנו, ממה נדיר עצמנו וממה עלינו להיזהר. דווקא בגין תוכנה השלילי עיצובה כואב, שכן היא גם מקצצת כנפיים, ולכן קביעתה יכולה להיעשות רק ברמה הגבוהה ביותר במדינה.

עיצוב דוקטרינת ביטחון לאומי הוא תפקיד ראשי לקברניטים. ממנה תוקרן השראתם לכל המערכת הצבאית והמדינית, ובה, יותר מכל דבר אחר, תתבטא מנהיגותם. חלילה לקברניטים לראות את עיקר תפקידם ב"תיאום". תיאום יודאו הכפופים להם, או יותר מכך, התיאום יבוא ממתן הכיוון, מן ההשראה. בגלל השתלטות יתרה של חשיבה מנהלית בחיינו יש נטייה לשים גם את הדרג העליון בסד ביורוקרטי ולהפוך מנהיגים לפקידים ולקציני מטה. זו טעות שאומנם פעמים היא נוחה לקברניטים עצמם כדרך לפטור עצמם מחובתם הראשית. אכן אפשר לתאר מצב שבו ישררו בכל המערכת "תיאום"

אין גם לצפות שאינטלקטואלים יעצבו דוקטרינה לאומית. כוחם של הללו בפיתוח "תיאוריות", ובשטח הצבאי יוכלו לחקור כיצד מצב טכנולוגי מסוים של אמצעי לחימה משפיע על הלחימה. כך, לדוגמה, יכלו אקדמאים אמריקניים להעלות תרומה חשובה לתיאוריה האסטרטגית הגרעינית – כיצד משפיע הנשק הגרעיני על מכלול המלחמה, ובייחוד בתורת ההרתעה. אולם האסטרטגים האקדמאיים האמריקניים לא הצליחו לגשר על פני הפער שבלט, ועודו בולט במערב, בין תיאוריה של אסטרטגיה גרעינית לתרגומה למדיניות בדוקטרינה. לאינטלקטואלים יתרון מסוים בחשיבה מופשטת בקטיגוריות כלליות, אולם אין להם באותה מידה יתרון בחשיבה על בעיות אסטרטגיות קונקרטיות או בפתרון בעיות מדיניות דוחקות. גם עליהם לא יוכלו קברניטים לגלגל את מלאכת עיצוב תורת הביטחון הלאומי.

על מנת שתוכל למלא את התפקידים המוטלים צריכה הדוקטרינה הביטחונית להיות ממשית. היא אינה מליצה כחזון ריק, אלא היא ניסוח מתוחכם, הנותן כיוון ממשי לחשיבה ולמעשה.

לא יפלא איפוא, שלא קל כל עיקר לעצבה. נעיין בכמה מן הקשיים המונחים לפתחה.

הקושי במחשבה קונקרטית על נסיבות המלחמה

אחד מקשיי עיצוב הדוקטרינה נעוץ בנטייה להירתע ממחשבה קונקרטית על המלחמה הבאה ועל אתגריה הצבאיים והמדיניים. ווגיטיוס הרומאי כתב במאה הרביעית: "בזמן השלום נראית המלחמה נושא רחוק מדי משיהיה ראוי לשיקולי". הקושי חמור מכך. קיימת רתיעה בקרב בני-אדם מלשקע עצמם בחשיבה מוחשית על המלחמה ועל פרטי תוצאותיה. ועל כן הם עלולים לנטות לסכם את הנושא בצורה שטחית היוצאת ידי חובה, ובייחוד להתעלם מאותן בעיות שהמלחמה עלולה להוליד, ושקשה ולא נוח לחשוב עליהן בכלל ולפתור אותן בפרט. הפרופסור המנוח ברנד ברודי, מגדולי המחשבה האסטרטגית של זמננו, ניסח זאת במילים הבאות: "לא דומה כל עיקר תחזית אינטלקטואלית לגבי הסתברות מלחמה להטלת עצמך בצורה רבת דמיון ורצינות לנסיבותיה".

ראיית מלחמה כאפשרות מופשטת עלולה להביא לכך שההכנות לקראתה תהיינה כלליות, כלכל צרה שלא תבוא, מבלי להגות בצורה מפורטת בנסיבות קונקרטיות צבאיות ומדיניות שעלולות להיווצר. בנסיבות המלחמה הבאה עלולים להיט לא במבט ישר אלא במבט חמקני

אלכסוני. מולטקה, לאחר שלמד את לקח כישלון המרנה, אמר: "ראוי היה לנו בשנים האחרונות להסתכל למאורע המלחמה הממשמשת ובאה במבט ישיר ולהכין עצמנו, לו גם דיפלומטית". מבט חמקני הוא מבט חלקי, שאינו מקיף את הנסיבות ומתמקד בציפייה שיקרה הרצוי ותיווצרנה נסיבות נוחות.

דומה שגם ישראל נתנסתה בבעיה זו ב-1973. ישראל התכוננה למנוע הישגים גדולים מן הערבים, אם יפתחו במלחמה, ואף הייתה בטוחה בכוחה לעשות זאת. בהתאם לכך התייחסה לעניין ההתרעה כעניין לא מכריע, ואף לא נזדרזה לגייס, גם כאשר היה ברור שמלחמה כבר בשער. לא הובן, וכנראה מחוסר מחשבה קונקרטית מראש על נסיבות המלחמה, שאפילו הישגים ערביים קטנים ישנו את פני המפה המדינית, וכי מה יש למנוע הוא הישגים קטנים ולא הישגים גדולים, שאליהם בכלל לא כיוונו, שכן שער החליפין בין הישג טקטי ערבי להישג אסטרטגי מדיני הוא נוח לערבים, בהשוואה לשער שרווח בשאלה זו אצלנו. ההפתעה העיקרית שבאה על ישראל הייתה בערך המדיני של ההישג הערבי הקטן.

מחשבה קונקרטית בעניין המלחמה כדי לקבוע תורה ביטחונית חייבת להקיף את נסיבות המלחמה, בעיות מדיניות שעלולות להיווצר, בעיות כלכליות ושאלות ההצטיידות והתחרות להתגוששות עם היריב לאחריה. בעיות הצורך למדינה, ובייחוד קטנה, בתמיכה מדינית כלכלית לשם חידוש המלאי שלה מהוות אילוץ מדיני עיקרי, שכן עליה להיות ערה לאפשרות שתחלש תמיכה זו אם תנקוט מדיניות שאינה רצויה לגורם שממנו היא מקבלת תמיכה זו. תמיכה מדינית שנפסקה לא קל כל עיקר להבטיח את חידושה.

השוני בין התכנון הצבאי לעיצוב דוקטרינה

קושי אחר בהבנת טיב הדוקטרינה ועיצובה עלול לרווח בין אנשי צבא. שכן הם עלולים לגזור גזרה שווה לעיצוב דוקטרינה מהפעילות של מבצע צבאי, שאותה הם מכירים. אכן יש דמיון בין שתי פעילויות אלה. אך יותר מכך יש שוני.

סוד ההצלחה במבצע הצבאי, למדו אנשי הצבא, הוא פעמים רבות בנועות. תוצאות גדולות בקרבות הושגו על-ידי פעולה נועזת, שהייתה בה הסתכנות זמנית, כחשיפת אגף או קטע מהחזית או ריכוז כוחות הכרוך בהחלשת המערך במקומות אחרים. המפקד אינו יכול ללכת בכול "על בטוח". גדולתו בכך שהוא יודע להמר, מסתכן, "לוקח ציאנס", כחותם על המחאה שאין לה



המכון למחקר ביטחוני

יובל למדינת ישראל

גירוי שידחוף את היריב לפעולות שתהיינה לרועץ, או מה תהיה תגובת גורמים שלישיים. ברמה הטקטית יש לכן לנקוט קיצוניות ללא שיעור והגבלה.

אחת מתרומותיו הגדולות של קלאוזביץ היא הבחנתו באותו מכניזם במלחמה, הדוחף לקיצוניות, כלומר, שישנה בין שני הצדדים תחרות בדרסטיות, הכופה עליהם קיצוניות כתופעה המכונה על ידי ר' ארון: "הדיאלקטיקה של האנטגוניזם". קלאוזביץ נוכח, שאם כי הדבר נכון תיאורטית, הרי מן הבחינה המעשית היו המלחמות באירופה מוגבלות, למרות המכניזם שהיה צריך להביאן לקיצוניות. לכן חשב, לפי תזכיר שהשאיר משנת 1827, לעשות רוויזיה של כל תורתו כדי לתת למלחמה המוגבלת מקום נכבד ועצמאי.

אכן הקיצוניות היא ברמה הטקטית ולא ברמה האסטרטגית, שבה צריך לחשב חישובים מרחיקי ראות לגבי מצבים שיווצרו בעתיד, להביא בחשבון תגובת גורמים שלישיים ולהימנע

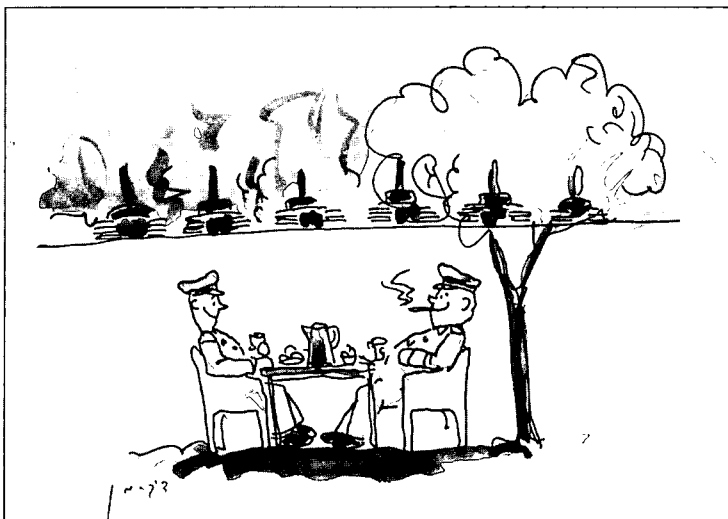
מלהגדיש את הסאה. אין זה כלל נכון שבני-אדם נוקטים אמצעים קיצוניים ביותר, והדבר שמגבילים הוא היכולת. גם הכוונה וגם היכולת עלולים להיות מושפעים מגירויים הבאים מבחוץ.

הבנת הנסיבות ההיסטוריות

הקושי העיקרי בעיצוב תורת ביטחון תקפה הוא הבנת המציאות הצבאית והמדינית שבה נתונה אותה מדינה ותנאיה. מאו טסה-טונג, מגדולי ההוגים הצבאיים במאה הנוכחית, הרבה לכתוב על שאלה זו של המציאות והבנתה כתנאי להצלחה באסטרטגיה. ואכן כתביו הם דוגמא ומופת לניסוח של דוקטרינה אסטרטגית, שהובילה לניצחון מפואר. אנו שקועים בהיסטוריה, אך הבנתנו את אופי התקופה ותנאיה מוגבלת באופקינו ובכשרון החדירה שלנו, ורק ההיסטוריונים בעתיד יוכלו לשפוט כיצד הבנו אנו את המצב. המתודולוגיה כיצד להגיע להבנה מציאותית שקולה אינה מתעלה על עצות חוכמה, שאפילו הן חשובות, הן אינן יותר מבנליות, ואין בהן פתרון. הן כוללות: ביקורתיות עצמית, התגברות על משפטים קדומים, ראייה שקולה ומאוזנת, סיכום גורמים כסדרם, ניסיון לתת לגורמים ערכים הסתברותיים ולימוד

כיסוי, אלא שבמקרה זה הסכנה שתוגש לגוביינא היא קצרה בזמן.

משהושגה המטרה, בטלים הסיכונים כלא היו. התוצאות מושגות במהירות. "זבנג וגמרנו" הוא מצוות עשה ברמה הטקטית. הניצחון הטקטי הוא סופי ברמתו. מרחב ההתאוששות ברמה הטקטית מצומצם או בכלל



לא קיים. את הנעשה כמעט שאין להשיב במסגרת הקרב שנסתיים. ניצחון בכל קרב הוא סופי לגבי אותו קרב, מה שאין כן לגבי מהלכה של המלחמה. זהו ההבדל הגדול בין הרמה הטקטית לרמה האסטרטגית. ברמה האסטרטגית מרחב ההתאוששות גדול, והפסד או הישג טקטי יכולים להיות זמניים בלבד.

מדיניות ביטחון איננה יכולה להיות בנויה על הימור. ברמה האסטרטגית שוררת רציפות, לא סופיות. ברמת תורת הביטחון אין לחתום על המחאה חסרת כיסוי. מרחבי הזמן יביאו לכך שמדיניות שלא היה לה כיסוי תתגלה, ואפילו יעברו שנים, הנזק יהיה בריבית דריבית, כפי שנתברר לאיטליה, שנקטה בזמן מוסוליני מדיניות ביטחונית מעל ומעבר ליכולתה, וסופה היה פורענות לאומית.

בתפקידיהם של דרגי הפיקוד הצבאי יש דמיון ורציפות, ואילו משאנו עוברים לרמת הדוקטרינה הלאומית, יש קפיצה איכותית. ברמה הטקטית יכולה לעיתים התעוזה להיות נשכרת, ואילו ברמת הדוקטרינה יש צורך ביותר מכך. יש צורך בכשרון לאבחן את הגבול העמום בין האפשרי לנבצר. ברמה הטקטית ההישג המיידי הוא העיקר, וכל טכסיס שישייע לניצחון – כדאי. אין כאן חישוב שמא תגדיש את הסאה, ופעולתך תהיה

נכון של לקח ההיסטוריה (עצה שעליה חוזר לידל הארט, אולם כיצד?) או עצה אחרת שאותה שינן לידל הארט: ההיזרה מצדקנות עצמית המכה את בעליה בסנוריים. ה"ריאליה" שאותה יש להעריך איננה מצטמצמת במתונים כמותיים של יחסי כוחות ומשאבים, אפילו ישוקללו על-ידי הערכות איכותיות, אלא היא צריכה לחבוק את מכלול הגורמים שמשפיעים על מצב האומה במלחמה ובשלום, כולל הנסיבות הבינלאומיות. בעבר הרחוק נטו סכסוכים להיות מערכת סגורה, שבה שני הצדדים התמודדו זה עם זה ללא השפעה מחוץ למערכת. כאשר יוון ופרס נלחמו, כמעט שלא היו צריכות להביא בחשבון את יחסם של גורמים אחרים במערכת הבינלאומית, שלא הייתה אז קיימת. גורמים שלישיים היו חשובים במקרי מלחמות בתולדות אירופה בגין האפשרות של הצטרפותם לאחד הצדדים הלוחמים, והברייתות המשתנות לפרקים הטביעו חותמן על מהלך ההיסטוריה. התמורה הגדולה שחלה בעולם היא היווצרותה של מערכת בינלאומית ושל דעת קהל בינלאומית, המשפיעות על התנהגות מדינות ועל החלטות המדינאים. המערכת הבינלאומית, אפילו איננה עניין מוחשי כמדינה, מקבלת אופי של הווייה לעצמה ועלולה להטות את הכף ולחרוץ את הגורל להצלחה או לכישלון. היא יוצרת בעולם כעין שדה מגנטי חזק, שמשפיע על קלות ההתקדמות בכיוון אחד ומקשה על התקדמות בהפוכו.

הגזמה והנמכה בשיעור העוצמה

העצמית

הערכה נכונה של הנסיבות ההיסטוריות דורשת הימנעות משתי סכנות שתקוטבנה להלן: האחת – הנהגת מדיניות ביטחון המגוימה בכוח העצמי ובחופש הפעולה ואף הרחקת לכת בקביעת יעדים שניתן להשיגם. זו מדיניות הרהב. השנייה – לגרוע מהיכולת העצמית ולהנמיך משיעור הקומה וכך להחמיץ הזדמנות להשיג הישגים. זו מדיניות המורד. מובן שהחוכמה המדינית והצבאית היא להלך בדרך בינונית, שאיננה רהב ואף לא מורד, אלא מציאותיות.

מדיניות הרהב עשויה להיתמך על-ידי אידיאולוגיה, שתקיפות ונחישות ההחלטה בתחום הבינלאומי נשכרות ממנה, ולהיבנות מגאווה לאומית. היא יכולה לקסום לקצונה מתוך שהיא מערבת בין התחום הטקטי, שבו התקיפות יפה, לתחום האסטרטגי והמדיני, שבו תקיפות איננה מספיקה. זו גם גישה מלבבת באופטימיות שיש בה. אכן אופטימיזם הוא ברכה בתחום הצבאי. לידל הארט היטיב להסביר זאת: "אין פעילות שבה אופטימיות כה נדרשת למען ההצלחה כמו בעניין הצבאי, שכן הוא עוסק בבלתי ידוע ואף במוות". אבל הוא מוסיף מייד: "השוליים שמפרידים בין אופטימיות לאיוולת עיוורת הם צרים. לכן אין לתמוה שחיילים הגדישו את סאת האופטימיות ונעשו קורבנות אמונתם... ביטחון מוטעה

לכאורה יכולות המעצמות להרשות לעצמן להקל ראש בהשפעת המערכת הבינלאומית, שכן עוצמת כל אחת מהן גדולה. אך הן אינן נוהגות כך, והן מקדישות מאמצים רבים להצדיק את התנהגותן בעיני דעת קהל זו.

מעניין להיווכח שהצורך להביא בחשבון את הגורמים מחוץ לעימות הישיר ואת "אהדתם" הובן יפה על-ידי קלאוזבץ, ואפילו לגבי שיקולים צרים יותר במהלך המלחמה. בסכמו את השיקולים שמדינה צריכה להביא בחשבון לקראת מלחמה הוא מציין: "ולבסוף עלינו להעריך את האהדות המדיניות של מדינות אחרות ואת השפעת המלחמה עליהן" (ספר ח', פרק ד'). לא כל שכן שהמערכת הבינלאומית היא גורם חשוב לגבי מדינות קטנות, שתלותן במדינות הגדולות גדלה דווקא בתקופה האחרונה, שכן סיוען של הגדולות לקטנות בענייני חימוש נעשה מכריע. פעם היה הנשק ייצור עצמי, לדוגמה היוונים, הפרסים, הרומאים, היהודים, הביזנטים, הערבים, הממלוכים והעות'מאנים, כולם יצרו את אמצעי הלחימה של עצמם. ואילו כיום מרבית העולם איננו מייצר את מערכות הנשק העיקריות. כך עוצמת המדינות הקטנות היא בחזקת "עוצמה שאולה" ותלויה ברצון



הצהרונות

יובל למדינת ישראל

117

מונח ביסוד מרבית הכישלונות שרשמה ההיסטוריה הצבאית."

ידה, ואילו לאחרונה הייתה מוכנה להנמיך בתביעותיה ולוותר על סיני. יכולים אנו לראות זאת בצורה אחרת המוליכה אומנם לאותה מסקנה. פעם טענה ישראל, שהשלום אינו שווה מחיר ויתור על שרם א-שייח, ואילו כיום עלה בעיניה מחירו עד כדי נכונות לוותר על טריטוריה זו למענו.

נסיגה איננה סימן של מדיניות מורך, אלא יכולה להיות גילוי של מציאותיות כשנוכחים שאין ברירה וחפצים להימנע מלהתנגש בכוחות עודפים. דומה ששיקול כזה של מציאותיות עמד בהחלטתו של בן-גוריון לסגת ב-1956. שום מדינה ושום מדינאי לא יודו מראש שהם נוקטים מדיניות של הגזמה בתביעות מעבר לכוחם. הם עלולים לפנות לדרך זו מתוך האמונה האידיאולוגית בצורך בתקיפות בתחום הבינלאומי. אולם הדברים בזירה הבינלאומית אינם נחתכים על-ידי תקיפות של צד, שכן מולו תתייצב תקיפות של יריבו. לכן התחום הבינלאומי הוא תחום המאופייני על-ידי תסכול הדדי. שום מדינה – ותהא זו מעצמה שכוחה גדול – אינה מממשת את כל מאווייה בעולם, וכל המדינות דוחקות זו את רגליה של זו ומגבילות זו את זו. חסידי תורת "התקיפות" אינם ערים לתכונה עיקרית זו של החיים הבינלאומיים, או יותר נכון, עומדים על כך במאוחר. לרוב הסדר העולמי הנוצר איננו מספק שום מדינה, אלא הוא מה שנסבל על-ידי כולן. אין זה גם נכון שתקיפות תמיד נשכרות. גדולי חסידי התקיפות כנפוליאון והיטלר הורישו פורענות והרס לעמיהם.

צורה מיוחדת של ניפוח דרישה היא על-ידי הדגשתה כצורך חיוני, שבלעדיו תתחולל פורענות. אכן זו דרך טובה לשכנע את העם לתמוך בתפיסה התובעת מילוי דרישה זו. כך טיעונו של היטלר, שאזורים באירופה המזרחית הם מרחב מחיה, שבלעדיו גרמניה לא תתקיים, בוודאי שיכנע את הגרמנים להילחם בעבור דרישה זו. אך תמיכה עממית בדרישה לאומית אולי חשובה מבחינת חוסן לאומי, אך אין בה די כדי לעשות את הדרישה לבת מימוש. התביעה למרחב מחיה לא נתקיימה, ואזי נתברר שאפשר לגרמניה גם בלעדיה. הדרישה למה שאין לממשו משום גודל הכוחות שמתייצבים נגדו – מקומית ועולמית – סופה שתהיה לרועץ.

ייתכן שיש מקום לטענה שנוק הטעות בשתי מגמות המדיניות – זו של הניפוח וזו של הגריעה – איננו שקול. נזק המדיניות השנייה קטן יותר: החמצת הזדמנות לשיפור המצב ולהתעצמות מדינית. ואילו נזקה של המדיניות הראשונה הוא כפשיטת רגל לאומית, שכן משאבים ומאמצים יושקעו בקו מדיניות זו, עד שיתברר שהיו לשווא. טענת-נגד שאפשר להעלות נגד הבחנה זו היא שגם החמצת הזדמנות עלולה להיות חמורה, אם



התביעה למרחב מחיה לא נתקיימה, ואזי נתברר שאפשר לגרמניה גם בלעדיה. הדרישה למה שאין לממשו, משום גודל הכוחות שמתייצבים נגדו – מקומית ועולמית – סופה שתהיה לרועץ

מדיניות המורך היא יותר עניין של הלך רוח מאשר של אידיאולוגיה. פיתוח אידיאולוגיה בתחרות בין המדינות, שמוטב להשיג פחות מאשר ניתן, הוא מעשה אבסורדי, ואיש לא ינקוט דרך זו, ובוודאי שלא במדינה כישראל, שהצורך לחזק את יסוד קיומה למול האוימים המוטחים כלפיה הוא כה בולט. אף על פי כן, אפשר להעלות על הדעת שמתוך אי הבנת המציאות ההיסטורית והאפשרויות שהיא מציגה או אי הבנת האפשרויות שמדיניות מתוחכמת יכולה להוליד, יגרעו אנשים מכוחם ומיכולתם. בכך חטאה של גישה זו.

אפשר לנסות לבחון אלו נסיבות היסטוריות עלולות לדחוף לנקוט את המדיניות הראשונה של ניפוח היכולת ואלו את השנייה – של גריעה ממנה. (זו גישת "הסוציולוגיה של הידיעה"). דומה, שניצחון גדול שאירע מעבר לציפיות עלול להביא אנשים להכרה שבעבר הייתה תשומת ליבם למגבלות כוחם מוטעית, וכי הניצחון מוכיח כי הם יכולים להרשות לעצמם להגדיל את תביעותיהם ואף ליכות במילויין. ייתכן שההיסטוריונים בעתיד יעריכו כך את השפעת מלחמת ששת הימים, אשר ישראל בעצמה נוכחה כבר שהגזימה בתביעות כתוצאה ממלחמה זו, שכן נאלצה לרוע מכמה מהן. פעם הניחה שתביעתה – אם לא את כל סיני לפחות את חלקו – היא בתחום הישג



יתברר שההזנחה תביא לבכייה לדורות. דומה שיש הבדל בדרך שבה אפשר להיווכח בטעות בשתי מגמות מדיניות אלה. לרוב קשה להוכיח שהייתה הזדמנות שהוחמצה, שהרי כדי להוכיח זאת לא די להציג שהיה חזון תובעני, אלא צריך להוכיח ברורות שהחזון לא היה בחינת פנטזיה. לכן הוכחת חסרונה של מדיניות הגורעת מן היכולת דחוקה. ואילו הוכחת הטעות של מדיניות הניפוח נעשית מאליה על ידי התהליך ההיסטורי המביא להתמוטטותה ומפריך אותה. תהליך ההפרכה קל יותר, אלא שפעמים מחייב המתנה ארוכה.

למדיניות ביטחון יש מבחן רחוק

בעניינים רבים יש מעין מכניזם של היזון חוזר, המאותת על אי התאמת צעדים מסוימים וטיבם, וכך משמש כמנגנון אזעקה להודיע אם נעשה משהו שאינו כשורה. האירוניה האנושית היא שדווקא בעניינים גדולים,

ופעמים גורלים כמדיניות ביטחון, אין מנגנון כזה של תגובה מיידי. מדינה יכולה לדבוק שנים ארוכות בתפיסה מדינית ואסטרטגית מוטעית, מבלי שתהא מודעת לטעות, ולא תהינה ראיות ברורות שאכן המדיניות מוטעית. בבוא יום פקודה תיווכח לפתע המדינה שהיא עומדת בפני שוקת שבורה, ולפתע יתגלה לה עד כמה נסמכו אמונותיה וציפיותיה על בלימה. ייתכן שאז הנזק כבר לא יוכל לתקון. דוקטרינות ביטחון שעוצבו שנים רבות לפני מלחמת העולם השנייה נתבררו כמוטעות רק משפרצה המלחמה.

אומה, שטעוה בענייני ביטחון לאומי נתבררה לה אל פניה, חייבת בחשבון נפש לאומי נוקב: לבחון כיצד טענה ואלו הנחות היו מונחות ביסוד טעותה כדי

להשתחרר ממורשתה, וכך למנוע טעויות דומות בעתיד. התכונה הזאת של ראיות מושהות לגבי טיב המדיניות מקשה על הוויכוח ועל הדיון המדיני, שכן נבצר להוכיח בצורה חותכת שאכן מדיניות זו או אחרת היא מתאימה או לא. פעמים, כשמתבררת טעותה של מדיניות, מעצביה כבר אינם בתפקיד, או אפילו בחיים, ואין הם נותנים את הדין על כי הטעו את העם. העם והמדינה הם הסובלים.

כל הדברים האלה באים להצביע עד כמה קשה היא מלאכת עיצובה של מדיניות ביטחון, עד כמה קל לטעות בה. שולי הטעות המותרת צרים לגבי מדינה קטנה, ולכן דווקא עליה מוטל להקדיש מחשבה רצינית, דיון וויכוח בפרשה כה מכריעה.



הצהרונות

הגנת ישראל לקראת המאה ה-21

שר הביטחון יצחק מרדכי

במלאת יובל למדינה מתווה שר הביטחון יצחק מרדכי את השיקולים המנחים לעיצוב תפיסת הביטחון של ישראל תוך בחינת מקורות העוצמה שלה, האילוצים המשפיעים על הביטחון הלאומי ומערכת האיומים והסיכויים שישפיעו על דמות המזרח התיכון בפתח המאה הבאה

מאמר זה מתפרסם
במקביל בכתב-העת
HARVARD
INTERNATIONAL
REVIEW

את משאביה האינטלקטואליים והביטחוניים לעיצוב סביבה אזורית יציבה. הסיבות להצלחתה של ישראל טמונות ביגיעתם, בהתמדתם וברוחם של כל אחד מאזרחיה. אולם בראייה כוללת ניתן לייחס את עוצמתה של המדינה לגורמים הבאים:

- **נחישותם של הישראלים לנהל את חייהם כאומה חופשית על אדמת אבותיהם.** הלקחים, העשנים עדיין, של שואת יהודי אירופה – כמו גם הניסיונות הערביים למנוע ולהחליש את אחיות העם היהודי במולדתו – תרמו דווקא ליצירת תחושה של צדק, לעקשנות ולתחבולה בקרב עם שהיה מפוזר על פני ארבע כנפות תבל. במובן ידוע החישה ההתנגדות לקיומה של מדינת ישראל את גיבושה של "רוח יחידה" ושל תחושת אחדות בקרב העם בישראל.

- **קיומה של חברה דמוקרטית, פלורליסטית וחופשית, המעודדת יצירתיות ויזמות והמטפחת בקרב אזרחיה תחושה של שייכות ושל חירות הפרט.** זוהי גם חברה, אשר בבת אחת התפכחה להבין את הסכנה שמסוגלים פורעי חוק, הבאים מקרבה ממש, להציב לרקמתה החברתית ולמנהיגותה הנבחרת.

- **עוצמה פוליטית וצבאית.** ישראל נהנית מדימוי של הרתעה, מגיבוי אמריקני חזק, מקהילה מבוססת של מחקר ופיתוח ומתעשיות הגנה מקומיות מתקדמות ביותר. צבאה ניחן במכפילי כוח בתחומים קריטיים כגון מודיעין, חיל אוויר, שליטה ובקרה. ישראל משתבחת באיכותה הגבוהה של מנהיגותה האזרחית

מבט מקיף על 50 שנות עצמאות וריבונות ישראלית מגלה הישגים חסרי תקדים, אך גם אתגרים יוצאי דופן. בתולדות העולם אין עוד מקרה דומה לתחייה המדינית המגולמת במדינת ישראל. אכן, החיזיון של אומה עתיקה, השבה למולדתה העתיקה אחרי שני אלפי שנות גלות כה סמוך לרצח העם הנורא ביותר בהיסטוריה האנושית, הינו סיפור הראוי לתיאור יסודי מכפי שפורמט זה מאפשר. בהקשר זה מעניינת במיוחד, כמובן, היא עלילת הצלחתה של מדינה צעירה לעבור מהגנה על עצמאותה השבירה לבניית כוח מגן בעל מוניטין בינלאומיים כה מרשימים.

מאמר זה מציג משיכות מכחול רחבות של מי אשר בכל חייו הבורגים כחייל הגשים בתפקידיו את אמונתו, כי במקרה המיוחד של ישראל השליחות הכרוכה בשימור ביטחונה הפיזי מתעלה על כל צורך אחר, וכי צו קיומה הפיזי של ישראל – כאשר היא נתונה בסכנה – גובר על צורכי איכות קיומה של המדינה.

נוכח ההיסטוריה המוכרת של רדיפות העם היהודי לדורותיו נקל להבין מדוע מייחסים בישראל חשיבות כה מכרעת לציווי הביטחון. עם זאת, סקירת ניסיונה הייחודי של ישראל בבניין-עם בנסיבות של אתגרים ביטחוניים בלתי פוסקים אינה יכולה להצטמצם לדיון בהיבטים צבאיים בלבד של דילמות הביטחון הלאומי הישראלי. לפיכך אנסה בעמודים הבאים לדון בדברים מפרספקטיבה רחבה יותר.

יכולותיה ההגנתיות של ישראל

לאחר חמישה עשורים של קיום עצמאי ישראל של היום הינה מדינה חזקה, משגשגת, בטוחה בעצמה ומוכנה לגייס

לוחם ומפקד בצנחנים,
אלוף שלושת הפיקודים,
שר הביטחון מ-1996





את גבולה הארוך ביותר. ישראל נכנסה לתהליך משא-ומתן מתמשך ורציני עם הפלשתינים וכבר חתמה עימם על שורה של הסכמים פורצי דרך. היא פיתחה קשרים ביטחוניים הדוקים עם תורכיה – מדינה מוסלמית בעלת חשיבות אסטרטגית מרכזית במזרח התיכון. ישראל גם נהנית ממודעות ערבית למחויבות האמריקנית הקבועה לביטחונה ומהכרה נרחבת בלגיטימיות של דאגותיה הביטחוניות. יתר על כן, מדינות רבות במזרח התיכון שותפות להערכתה של ישראל לגבי הסכנה הנשקפת ליציבות באזור מהאיסלאם הפוליטי הרדיקלי. המגבלות הבינלאומיות שהוטלו על מדינות רדיקליות – עיראק ולוב – כל זמן שיישמרו בתוקף, תורמות אף הן לביטחונה של ישראל.

אסימטריות שמולן מתמודדת

ישראל

לצד מגמות חיוביות אלה סובלת ישראל משורה של אסימטריות מבניות, שימשיכו להציב לה אתגרים ביטחוניים ארוכי טווח. אלה כוללות את היסודות הבאים:

- ישראל קטנה בשטח. היא ענייה במשאבים טבעיים, לרבות מים, ותלויה במקורות אנרגיה חיצוניים להנעת כלכלתה.
- אף שהיא מקיימת יחסים של שלום עם שכנותיה מדרום ומזרח, ישראל עדיין מבודדת מבחינה גיאוגרפית. היא נעדרת עומק אסטרטגי. תלותה בכוחות מילואים עודדה בעבר – והיא עלולה עדיין לעודד – מתקפת פתע נגדה.
- אוכלוסיית ישראל והתשתית התעשייתית-מסחרית שלה מרוכזות ברצועה צפופה לאורך החוף. לפגיעות זו יש להוסיף את רגישותו הרבה של הציבור הישראלי לאבדות, כולל בצה"ל.
- ישראל ניצבת מול קולקטיב גדול של מדינות מוסלמיות, שכמה מהן מסרבות עדיין להכיר בלגיטימיות עצמאותה של מדינה יהודית במרחבן. אחדות – כמו איראן ולוב – מצדדות בגלוי בשימוש בכוח כאמצעי לחסל את ישראל אחת ולתמיד.
- בישראל חברה שקופה, עיתונות חקרנית ומוסדות

מעלים את
לווי"ן האופקי
לאיסוף מודיעין



משרד הביטחון והגנה

יובל למדינת ישראל

121

והצבאית, ברמה גבוהה של סולידריות ושל ליכוד המפעמים בקרבה מול איומים חיצוניים, ברקורד מוכח של ניצחון במלחמות ובהכרה בעליונותה הביטחונית מצד גורמים אזוריים.

● **חוסן כלכלי וטכנולוגי.** כלכלת ישראל חזקה יותר מכלכלותיהן של כל המדינות השכנות לה. ערכו של

ישראל משתבחת באיכותה הגבוהה של מנהיגותה האזרחית והצבאית, ברמה גבוהה של סולידריות ושל ליכוד המפעמים בקרבה מול איומים חיצוניים

התוצר הלאומי, המופק על-ידי 6 מיליון ישראלים, עולה על זה המיוצר על-ידי 85 מיליון ערבים, השוכנים במדינות הגובלות בישראל. כלכלת ישראל צומחת במהירות. היא עתירת הון וידע ונעה בבטחה לעבר התמחות בענפי הטכנולוגיה הגבוהה. אמת, כלכלת ישראל דורשת עדיין התאמות ושינויים מבניים. היא גם תלויה עדיין בסיוע ביטחוני וכלכלי אמריקני, אשר בלעדיו לא הייתה מסוגלת לרשום צמיחה כה מרשימה. יחד עם זאת אין להכחיש כי ישראל נעה במסלול הנכון לקראת הפיכתה למדינה בעלת משק מודרני מהמעלה הראשונה.

● **הקשר בינלאומי חיובי.** היותה של ישראל מדינה דמוקרטית שייך אותה מאז כינונה למחנה המערבי של מדינות העולם. התמוטטותו של הגוש המזרחי ופירוקה של ברית-הנחילו מפלה לכל אלה שהטילו את ייבם על תמיכתה ועל גיבויה של מעצמת העל הסובייטית. הם גם סימלו ניצחון לכל מי שקשר את עתידו, את ערכיו ואת ביטחונו עם המערב. בעת שאחרים נאלצו – לא תמיד בהצלחה – לבצע התאמות מדיניות מכאיבות למציאות הבינלאומית החדשה, הצליחה ישראל לשפר את יחסיה גם עם מי שתמכו ביריביה מקרב הגוש המזרחי ומחוצה לו.

● **סביבה אזורית משופרת.** ישראל זכתה להכרה מצד מספר גדל של מדינות ערביות והצליחה להביא למעגל השלום והדו-קיום שותפים ערביים חדשים. היא כרתה הסכמי שלום פורמליים עם מצרים – לפניים אויבתה הראשית – ועם ירדן, שעמיה היא חולקת

פתוחים. הציבור הישראלי סקרן ודברן ואינו נרתע מלחשוף את חולשותיה של המדינה שבה הוא חי – גם בפני המשטרים הסגורים והאוטוריטריים השולטים במרבית מדינות האיזור. יתר על כן, בניגוד למצופה מרבים ממתנגדיה – מישראל מצפים להפגין נורמות של התנהגות נאורה, גם כאשר על הכף מונחים מצבים מסכני חיים.

● ישראל אינה מאיימת על שום מדינה במזרח התיכון. בעבר הציעה לחתום על ערבויות פורמליות, לא כל שכן לכוון צעדים בנוי אמון, שאמורים היו להמחיש פעם נוספת את כוונותיה הבלתי תוקפניות כלפי שכניה. למרות זאת מתייחסות כמה מדינות באיזור ליכולותיה ההגנתיות של ישראל כאל איום על ביטחון ועל האינטרסים שלהן. תגובתן לאיום שהן מבחינות מצד ישראל מסבכת עוד יותר את הדילמות הביטחוניות שעמן צריכה ישאל להתמודד.

● הזדקקותן של מדינות רבות בעולם לנפט מהמזרח התיכון ממלאת עדיין תפקיד מזיק בעיצוב היבטים במדיניותן הנוגעים לישראל.

● ולבסוף, התמשכותו של הסכסוך הישראלי-ערבי יצרה עייפות והתרחקות במדינות רבות בעולם, שאלמלא כן היו יכולות לתרום להקלה בתחושת המשבר האופפת תדיר את אזורנו.

איומים אזוריים פוטנציאליים

בהינתן המגמות הסותרות שתוארו לעיל, הרי הערכה זהירה של האתגרים הביטחוניים העתידיים, העשויים לשרור במזרח התיכון, אינה יכולה לשלול את התפתחותם של סיכונים חדשים או מחודשים לישראל. ישראל אומנם מהווה חלק בלתי נפרד מהמציאות הפוליטית-צבאית במזרח התיכון – ולפיכך תמשיך מדיניותה למלא תפקיד מרכזי בעיצובה של מדיניות זו – עם זאת מתכנני המדיניות בישראל אינם יכולים להתעלם מהאפשרות כי מגמות שליליות באיזור תוכלנה להתפתח גם ללא כל קשר למעשיה או למחדליה של ישראל.

אין שום פן דטרמיניסטי בצורה שבה יתפתחו תהליכים במזרח התיכון, ובהחלט ייתכן כי רדיפת השלום וניצול רווחיו יתפכו להיות מרכיבים עיקריים בעיצוב נוף מזרח תיכוני שפוי ורגוע יותר. אף-על-פי-כן, אבחנה ארוכת טווח, המבוססת על יכולות צבאיות – קיימות או חזויות – חייבת להתייחס גם לתסריטים פחות אופטימיים כדלקמן:

● **מלחמה קונוונציונלית יזומה על-ידי גורמים ערביים** מתוך מטרה להשיג בכוח את מה שלא יכלו או לא רצו להשיג ליד שולחן המשא-ומתן. הסלמה בלתי רצויה או טעות בחישוב מצד גורמים עוינים לישראל עלולות להידרדר לאותה תוצאה.

● **מאמצים מרוכזים מצד מדינות ערביות ואיראן לפצות את עצמן על חולשותיהן ולנצל נקודות תורפה של ישראל.** המגמה קיימת כבר כיום. המשאבים המוקדשים לרכישת מערכות נשק איכותיות – בעיקר מערכות שיגור ארוכות טווח – הינם, כמובן, מביטוייה הבולטים של מגמה זו.

● **פיתוח של יכולות עצמיות בתחומים הבלתי קונוונציונליים.** כמה מדינות ערביות כבר השתמשו בנשק כימי במזרח התיכון. לפחות במקרה אחד – במלחמת עיראק-איראן – היה השימוש בנשק כימי אחד הגורמים המכריעים בהבאת משבר אזורי ממושך זה לידי סיום. מספר מדינות חשובות באיזור מקיימות תוכניות לפיתוח ולייצור של נשק ביולוגי, וקיימות עדויות, שלפיהן אחדים מאויביה המושבעים של ישראל נמצאו או נמצאים בנתיב גרעיני-צבאי. בהקשר זה מטרידה ואירונית היא העובדה כי מדינות לא מעטות באיזור רואות בהצטרפות להסכמים בינלאומיים, האוסרים על פיתוח, על ייצור ועל החזקה של נשק להשמדה המונית, אמצעי לרכישת דימוי של מכובדות. לפיכך הן מתייחסות להסכמים כאלה כאל מכשיר המקל, יותר מאשר מכביד, על תוכניותיהן הבלתי קונוונציונליות. בכל מקרה, החיבור שבין נשק לא קונוונציונלי ואמצעי שיגור לטווח ארוך עלול לסכן את עצם קיומה של ישראל, כאשר הוא מצוי בידי מדינה עוינת. סכנה קיומית נוספת טמונה באפשרות שנשק לא קונוונציונלי יגיע לידי טרוריסטים.

● **סכסוך בעצמות נמוכה** – החל ממלחמת גרילה (בלבנון) ופעולות טרור וכלה בהפעלה יזומה של עימותים קטני היקף אך מרובי נפגעים לקידום דרישות פוליטיות. פרדוקסלית עשויה התקדמות בתהליך השלום להגביר דווקא את המוטיבציה של קבוצות הנתמכות בידי איראן, כמו חמאס או חיזבאללה, לערער בכוח כל הישג או סיכוי להישג של דו-קיום בשלום. בהקשר זה תיוודע חשיבות מיוחדת למדיניות שתאמץ ולפעולות שתנקוט הרשות הפלשתינית כדי לדכא כל ביטוי של טרור. הניסיון מלמד, שכל היסוס בסוגיה קריטית זו מסכן את

המשך ההתקדמות בתהליך השלום כמו גם הישגים שכבר נרשמו במהלכו.

● **סכנות מצד משטרים איסלאמיים רדיקליים.** כאן מדובר לא רק באיומים ישירים על ישראל מצד קבוצות טרור הנעזרות או מקבלות השראה מאיראן או ממדינות אחרות, אלא גם באיומים עקיפים מצד גורמים רדיקליים המכוונים לערער את יציבותם של משטרים ערביים פרו-מערביים, שהוכיחו במעשה את עניינם בדוקיום עם ישראל.

הערכה זהירה של האתגרים הביטחוניים העתידיים, העשויים לשרור במזרח התיכון, אינה יכולה לשלול התפתחותם של סיכונים חדשים או מחודשים לישראל

● **רציפות במדיניותם של משטרים מתחלפים.** מנהיגים ערביים רבים נמצאים בסוף העשור השישי לחייהם, וברור כי במוקדם או במאוחר יפרשו מכס השלטון. בכמה מדינות ערביות – לא בכולן – העדרם של נהלים מסודרים לחילופי שלטון עשוי להפוך את הכורח שבחילופין למאבק פנימי משבש יציבות. חשוב מכך, מנהיגים אוטוריטריים חדשים עשויים לבחור שלא לכבד מחויבויות שניתנו על-ידי קודמיהם לישראל. מהפכים בנסיבות הפוליטיות הפנימיות של מדינות ערביות עלולים איפוא להניב מהפכים גם ביחסן של מדינות אלה לישראל.

'חס' צבא-חברה

לשינויים החיצוניים, שהשפיעו על אופיין של הדילמות הביטחוניות של ישראל, נלוו תמורות חברתיות פנימיות, שהוסיפו ממד נוסף של בעייתיות לדילמות אלה. מימיו הראשונים היה צבא ההגנה לישראל צבא אזרחים מובהק, שנוקק לכוחות מילואים כדי להגיע לפריסה מלאה בזמן חירום. מסיבה זו קל היה לשינויים בנורמות החברתיות, שהתפתחו בסביבה האזרחית, לחלחל לממסד הצבאי ולהשפיע על מוסכמות צבאיות בו. הרגלים מתירניים בסקטור האזרחי יכולים, לעיתים, להתנגש בצורכי הסדר והמשמעת הצבאיים. עם זאת, הסתגלות

לציוויי השינוי עשויה להניב ערך מוסף רב גם לממסד צבאי. היא יכולה לרענן חשיבה ומנהיגים המובנים בו, ובמקרה הספציפי של ישראל: היא יכולה – לפחות בצבא – להקהות מעוקצו של החיכוך הפוליטי המתמיד, המאפיין את החברה האזרחית בארץ. מראשיתו שירת הגיוס לצה"ל מטרות לאומיות רחבות יותר. בחברה של כור היתוך היה הצבא כלי חשוב לחינוך ולגיבוש חברתיים. ניתן גם לומר כי בגיל שבו עומדים אזרחים ישראלים על דעתם ותובעים – בצדק – לממש ולהרחיב את זכויותיהם, מדגיש השירות הצבאי – במידה לא פחותה של צדק – את חובותיהם. גברים ונשים, לידי הארץ ועולים, חקלאים ועירוניים, עשירים ועניים הורגלו משחר ילדותם לצפות כי עליהם להקדיש כמה משנות חייהם להגנת מולדתם. אכן, להוציא חריגים, שעליהם הוסכם עם יסוד המדינה והצבא, ערך אחריות הפרט לכלל, כפי שהוא מגולם בשירות הצבאי, הפך בישראל למוסכמה חברתית מקובלת על הכל.

אף-על-פי-כן, בהשוואה לנורמות ששררו במדינה במלחמת הקוממיות, ניתן לקבוע כי היחסים בין הצבא לחברה הישראלית עברו תמורות עמוקות. קשה לאמוד במדויק את משקלן של תמורות אלה, אולם לא ניתן להתעלם מהשפעתן על הציפיות ועל היחסים הביטחוניים שהתפתחו במדינה. בהקשר זה ראויים לתשומת לב השינויים הבאים:

- הדגש המסורתי, שלו זכה הטיפול בטובת הכלל, זוכה לאיזון הולך וגובר בהכרה ובהגנה נמרצת על זכויות הפרט.
- חל גידול ניכר במעורבותה של החברה – ולעיתים אפילו בהתערבותה – בענייני ביטחון. בתי-משפט, בית-המחוקקים, הורים, פוליטיקאים ומעל לכל התקשורת פוקחים כיום עין בוחנת על עניינים, שבעבר נחשבו כחורים מטווח טיפולו של הממסד האזרחי.
- הדילמות וההיבטים הביטחוניים של כל הסכם צבאי, שעמד למשא-ומתן או אפילו שנידון בין ישראל לשותף ערבי, הטילו את כוחות הביטחון של ישראל באורח בלתי נמנע לפולמוס פנימי, שחצה את האומה לשני מחנות. לעיתים קרובות מדי הניב מצב עניינים זה תוצאות בלתי נוחות ללובשי המדים. על אף שפעל תמיד רק תחת הנחיותיו של הדרג המדיני הנבחר בישראל, ועל אף מאמציו להישאר בלתי תלוי, לא תמיד הצליח הדרג הצבאי להתחמק מהאשמות כי

טי"ל ה"חץ" כ"ירוט טק"ה



הביטחוניות הלגיטימיות של כל הצדדים. בו בזמן, אופיה השביר של הפוליטיקה האזורית יחייב את ישראל לאמץ מדיניות הגנה זהירה אפילו בנסיבות של הסכמי שלום רחבים יותר במזרח התיכון.

- מצב של שלום מקיף בכל רחבי המזרח התיכון ישנה מחשיבותם הביטחונית היחסית של שטחים. למרות זאת, גם כאשר ביום מן הימים נגיע למצב של שלום כולל באזור, יחייבו אילוצי הגיאוגרפיה ונתוני פריסת האוכלוסייה בישראל, כי ישראל תסתמך לביטחונה גם על שטחים שיוותרו בשליטתה.

- כדי להגן על השלום, להרתיע מפני הפרות ולהתמודד עם מפריס תזדקק ישראל גם בעתיד לתשתית ביטחונית מתקדמת. גם בעתיד יחלשו מדינות ערב על אוכלוסייה, על שטח ועל צבאות גדולים לאין ערוך מאלה שבידי ישראל. לפיכך תצטרך ישראל להשקיע רבות כדי לקיים יתרון צבאי איכותי בחזית הטכנולוגיה כדי להרתיע וכדי להתמודד עם כל קואליציה פוטנציאלית של מפרי שלום. גם בנסיבות של רגיעה במזרח התיכון תצטרך ישראל לפעול על-פי האימרה הלטינית: "הרוצה בשלום, ייכון למלחמה". יתר על כן, בניסיונה לשמר יתרון איכותי עלולה ישראל להיתקל בהתנגדות גוברת מצד שחקנים אזוריים ומצד ספקי נשק זרים. ניתן איפוא להניח, כי גם בטווח הרחוק – ולפחות עד שתייצב השלום הכולל – עשוי מחיר השמירה על השלום להכביד כמעט כמו מחיר ההתכוננות למלחמה. על אף זאת מותר גם להניח כי רוב הישראלים יבינו כי מחיר השלום, גבוה ככל שיהיה, לעולם יהיה עדיף על כל אלטרנטיבה של עימות צבאי.

- הסדרי בקרת נשק מעשיים, שאחדים מהם כבר הוכיחו את עצמם בהסכמים עם כמה מדינות ערביות, יוכלו לספק תמיכה חשובה לכל הסכם שלום עתידי. עם זאת, כדי שיאריכו ימים, חשוב כי במזרח התיכון תשרור תרבות של שקיפות, של ציות ושל אימות, שתודא כי הסדרים מוסכמים להגבלת פריסה של כוחות ולצמצום אמצעי לחימה יכובדו על-ידי כל מי שחתם עליהם. המקרה של עיראק מוכיח כי על המזרח התיכון, ככלל, לעבור כברת דרך ארוכה עד שיהיה מסוגל להגשים ולקיים נורמה זו.

מה הלאה: מסקנות ותקוות

מסלול התפתחותה של אומה עובר, בתפיסתי, דרך שלושה

הוא נוטה לצד זה או אחר של המפה הפוליטית בארץ. למרות כל זאת הצליח צה"ל להישאר במידה רבה מחוץ לתחומי הוויכוח הפוליטי בישראל. במבט לאחור אפשר, לדעתי, לקבוע כי אחד ההישגים החשובים של הדמוקרטיה בישראל היה כי למרות המקום המרכזי שהוא תופס בחיי האומה הצליח צה"ל להישאר גוף אפוליטי ולהיות כשמורה מוכרת ובלתי מעוררת של הקונסנזוס הלאומי במדינה.

- בחלקים – קטנים אומנם – של החברה בישראל כירסמו העייפות והתסכול ממה שנתפס כאופיו הבלתי פתיר של הסכסוך עם הערבים בתמריץ לשרת בצבא. עם זאת, חיזקה אבחנה זו ממש את תחושת השליחות וההתנדבות המפעמת בקרב גורמים אחרים בחברה הישראלית.

התוצאה הסופית של שינויים אלה הייתה כי ניהול ביטחונה של ישראל הפך למשימה מורכבת ועדינה יותר. ההתמודדות והתחרות מול דרישות פוליטיות וחברתיות מאלצות כיום את ראשי מערכת הביטחון לפתח שיטות חדשות לשימור רמה נאותה של ביטחון במשאבים תקציביים הולכים ופוחתים. פיקוח ציבורי צמוד יותר מחייב אותם לפעול בזהירות רבה יותר בבואם להחליט ולהוציא לפועל תוכניות ביטחוניות אלו או אחרות. לכל אלה נוסף הפולמוס הפנימי והסכסוך עם הפלשתינים, המאלצים את מקבלי ההחלטות בארץ לנהוג בריסון גובר בכל הכרוך בהפעלת כוח בנסיבות דו-משמעיות. עם זאת אני בטוח כי בעיתות חירום, מול איומים ברורים לכל, ישילו כל הישראלים – חיילים ואזרחים במדים כאחד – את חילוקי הדעות ביניהם ויתגייסו כאיש אחד להגנת ארצם.

שיקולי ביטחון עתידיים

מבט קדימה על נכסיה ועל צרכיה הביטחוניים של ישראל מלמד כי בכל התפתחות עתידית יהיה צורך להביא בחשבון את הפרמטרים הביטחוניים הבאים:

- יעד השגת השלום של ישראל עם כל יריביה במזרח התיכון ימשיך לשקף את הבנתה כי השלום היה ויישאר אמצעי מרכזי ביותר להבטחת ביטחונה. כל ממשלה ישראלית הכירה בכך, שכל תחליף לשלום הינו, בהכרח, זמני, בלתי יציב ויקר יותר.

- הסדרים ביטחוניים יציבים יצטרכו להתחשב בדאגות

שלבם: חזון ותקומה, עצמאות, ומנוחה ונחלה. ישראלים רבים חשים כי לאחר 50 שנות עצמאות מותר להם להאמין כי בדורנו אכן התגשמו חלומנו ותפילותינו של העם היהודי לדורותיו, וכי עתה אכן החיינו והגיענו לשלב השלישי.

מסקנתי שלי מסויגת יותר. על אף שאני משוכנע כי אנו נעים לכיוון השלב האחרון, אני מאמין כי אנו נאבקים עדיין לייצב את השלב השני של עצמאותנו. בפיסקאות קודמות התייחסתי לגורמים העשויים להשפיע על הכיוון ועל הקצב הנחוץ להשגת המטרה הנכספת של שלום, רגיעה וביטחון לישראל. גורמים אלה כוללים את מתכונת יחסינו עם הפלשתינים ועם הסורים, כמו גם, כמובן, את אופי יחסינו עם מצרים ועם ירדן; את איכות יחסינו עם ארה"ב; את סכנת הטרור; את קיומם של איומים ארוכי טווח ואת יציבותם של משטרים ערביים רודפי שלום. פסיפס השלום הבטוח לא יוכל להיות שלם כל עוד אחד ממרכיבים אלה אינו משובץ כראוי בתמונה הכוללת.

כדי לשמר ביטחון – אפילו בתנאים של שלום מקיף, לא כל שכן בתסריט של שלום חלקי – תזדקק ישראל לעשות כל מה שבכוחה כדי

לחזק את התמריצים לשלום, לבנות כוח מגן, אך לעשות בו שימוש רק בנסיבות הכרחיות ביותר, ולעמוד על שימור אלמנטים קריטיים ביציבותה הביטחונית הכוללת.

כדי להגן על השלום, להרתיע מפני הפרות ולהתמודד עם מפריים תזדקק ישראל גם בעתיד לתשתית ביטחונית מתקדמת

אלמנטים אלה מתחילים בצורך לטפח דימוי בלתי מעורער של הרתעה אסטרטגית לסיכול איומים קיומיים; עוברים דרך טיפוח תשתית מקומית של תעשייה מדעית וביטחונית מתקדמת ומסתיימים בצורך לשמר יתרון צבאי איכותי. מרכיבי ההכרחיים של יתרון זה נפרסים, בין היתר, על פני שימור עליונות ביכולת ההרתעה המוקדמת, מודיעין, חיל אוויר ומערכות של נשק מגד ויכולת מרתיעה בהגנה נגד טילים ונגד נשק כימי וביולוגי. בבסיסם של כל אלה יעמוד גם להבא הכורח לקיים שותפות איתנה והדוקה של ישראל עם ארצות-הברית. בנותני דרור למחשבותיי על ביטחונה של ישראל 50

שנה קדימה אני מצייר בדמיוני ישראל המצויה בשלום עם כל אויביה לשעבר, בלב איזור הנשלט עלידי משטרים דמוקרטיים, המחויבים בדיווח, באחריות ובשקיפות לבוחריהם. ישראל, שביטחונה מעוגן גם בהסדרים



שר הביטחון יצחק מרדכי בפגישה עם נשיא מצרים חוסני מובארכ בראשית חודש יוני 1998 בקהיר

אזוריים, חופשייה לנהל את ענייניה כשהיא משוחררת מעולם הכבד של מעשי טרור, של פחד ממלחמה, של שנאה ושל אבדות.

בעיני רוחי אני רואה מדינה המפנה לשימוש אזרחי את האנרגיה ואת המומחיות שהיא מקדישה כיום למחקר ולפיתוח צבאיים; מדינה אשר שיעור תקציבה הצבאי בתוצר הלאומי שווה לזה של כל מדינה בלתי מאוימת בעולם; מדינה הממשיכה לחלוק ערכים, אינטרסים וקשר מיוחד עם ארה"ב. בטווח של יובל שנים מעכשיו, ואף פחות מכך, אני מייחל למציאות שבה מפקחים ממשלת ישראל ושר הביטחון שלה על צבא קטן יותר, המורכב מחיילים סדירים ומחיילי מילואים, המקדישים לשירות הצבא חלק זעום בלבד מן הזמן שהם נאלצים להקדיש היום לאותה מטרה. אני חולם על צבא הגנה לישראל, המבצע תרגילים משותפים עם צבאות ערביים והמעורב במשימות של שמירת שלום באזורי משבר מחוץ למזרח התיכון. בקיצור, אני חוזה ישראל, אשר כל מי שמתגורר במזרח התיכון מתייחס לקיומה לא כאל נתון נסבל, אלא כאל גורם חיוני לביטחונו ולשגשוגו של כל האיזור כולו. אני מאמין כי עוצמתה, סבלנותה ונכונותה של מדינת ישראל להסתכן אפילו בפשרות מכאיבות עם יריביה כדי להגיע לשלום עימם יאפשרו לה יום אחד להפוך חזון זה למציאות.



הצהרונות

יובל למדינת ישראל

125

בכוח רוחו של צה"ל

רא"ל יצחק רבין

מאמר מאת

325

סיוון התשנ"ב, יוני 1992

נאומו של יצחק רבין, רמטכ"ל מלחמת ששת הימים, על הר הצופים בירושלים בקבלו תואר דוקטור לשם כבוד מטעם האוניברסיטה העברית ב־29 ביולי 1967

אלא שרואה אני בכבוד זה, שהינכם חולקים באמצעותי לחבריי אנשי הצבא, הכרה עמוקה שלכם בייחודו של צה"ל, שאינו אלא ביטוי לייחודו של עם ישראל כולו.

מוסכם ומקובל בעולם, שצה"ל שונה מצבאות רבים אחרים. אף על פי שמשימתו הראשונה במעלה היא המשימה הצבאית והביטחונית, הוא נוטל על עצמו שורה ארוכה של משימות, המכוונות לענייני שלום; לא לחורבן, כי אם לבניין ולהאדרת כוחה התרבותי והמוסרי של האומה.

מפעלנו החינוכי ידוע לשבח ואף זכה להוקרת האומה כולה, בהעניקה לצה"ל את פרס ישראל לחינוך בשנת תשכ"ו. הנח"ל, המשלב את עבודת הצבא עם עבודת האדמה, מורות הספר, הנרתמות למפעלי פיתוח חברתי, וכיוצא באלה, הם רק מספר דוגמאות לייחודו של צה"ל בתחום זה.

אולם היום באה האוניברסיטה ומעניקה לנו תואר של כבוד כאות הכרה ביתרוננו הרוחני והמוסרי של צה"ל דווקא בלחימה

ביראת כבוד עומד אני לפניכם, מורי הדור, כאן, במקום הקדום ומלא ההוד הנשקף אל בירת הנצח שלנו, וצופה אל פני במותיהן של קדמוניות עמנו.

ביחד עם אנשים דגולים אחרים, שבוודאי ראויים הם לכך מאוד, מבקשים אתם לחלוק לי את הכבוד הגדול בהעניקכם לי את התואר דוקטור לפילוסופיה. הרשו לי לומר לכם את אשר עם ליבי:

רואה אני את עצמי כאן כנציגם של אלפי המפקדים ורבבות החיילים שהביאו למדינה את הנצחון במלחמת ששת הימים, כנציגו של צה"ל כולו.

יכולה השאלה להישאל: מה ראתה האוניברסיטה להעניק דוקטור של כבוד לפילוסופיה דווקא לחייל, כאות הוקרה על פעולותיו במלחמה?

מה לאנשי צבא ולעולמה של האקדמיה, המסמלת את חיי התרבות? מה לאלו העוסקים לפי מקצועם באלימות ולערכי הרוח?

1995-1922

רמטכ"ל

1968-1964

ראש־הממשלה

1977-1974

1995-1992

נרצח ב־4 בנובמבר 1995



נמלצות כאלו, אך ההתגלות של השעה הזאת
בהר הבית גדולה מהרגלי הלשון, שהרי היא
הבליטה אמת עמוקה זו כברק.
זאת ועוד. צהלת ניצחון אחזה בעם כולו.
אף-על-פי-כן נתקלים אנו יותר ויותר בתופעה

עצמה, שהרי הגענו למעמד זה כתוצאה מן
המערכה הכבדה, שאף כי נכפתה עלינו, יצאנו
ממנה בניצחון, שהפך כבר היום לפלא.
המלחמה היא עניין קשה ואכזרי בעיקרו,
מלווה בהרבה דם ודמעות, אך דווקא

במלחמה הזו שעברה
עלינו באו לידי ביטוי
גילויים מופלאים
ונדירים של אומץ לב
וגבורה בצידם של
גילויים אנושיים של
אחוה ורעות ואפילו
של שאר רוח.

מי שלא ראה אנשי
צוותו של טנק,
הממשיכים בתקיפה
ובהסתערות כאשר
מפקדם הרוג ורכבם
פגוע קשה, חבלנים
שסיכנו חייהם למלט
חברם הפצוע בשדה
מוקשים, מי שלא ראה



מוזרה בקרב עדת הלוחמים עצמם. אין הם
יכולים לשמוח בלב שלם, ויותר מקב של עצב
ותדהמה נמסכים בחגיגתם, ויש אפילו
שאינם חוגגים כלל. הלוחמים בקווים הקד-
מיים ראו במו עיניהם לא רק את תפארת
הניצחון, אלא גם את מחירו: חבריהם נפלו
על ידם מתבוססים בדמם. ויודע אני שהמחיר
הנורא ששילם האויב נגע אף הוא עמוק
בליבם של רבים מהם. ייתכן שהעם היהודי
מעולם לא חונך ולא הורגל לחוש את שמחת
הכיבוש והמנצח, ולכן הדבר מתקבל ברגשות
מעורבים.

במלחמת ששת הימים היו גילויי גבורה
הרבה מעבר להסתערות החד-פעמית הנועזת,
המתפרצת ללא הרבה חשבונות.
במקומות רבים מאוד התחוללו קרבות
ארוכים ונואשים: ברפיח, באל-עריש, באום-

את הדאגה ותזוזית המאמץ, שמגלה חיל
האוויר כולו כדי לחלץ טייס שצנח בשטח
אויב – אינו יודע מהי מסירות של חבר לחבר.
העם כולו עמד נפעם, ורבים אף בכו
לשמע הבשורה על כיבוש העיר העתיקה.
הנוער הצברי, קל וחומר החיילים, אינם
נוטים לסנטימנטליות ומתביישים לגלותה
ברבים. אולם מאמץ הלחימה, החרדות
שקדמו לה, תחושת הישועה והנגיעה שנגעו
הלוחמים היישר לתוך לב-ליבה של
ההיסטוריה היהודית הבקיעו את קליפת
הבושה והנוקשות ועוררו מעיינות של רגש
והתגלות רוחנית. הצנחנים שכבשו את הכותל
עמדו נשענים עליו ובכו. וסמלית, זוהי תופעה
נדירה, שספק אם יש רבות כמותה בתולדות
העמים.

אין מרבים בצה"ל לדבר בנוסחאות



המיתון הירוק

יובל למדינת ישראל

127

כתף, בירושלים, ברמת הגולן. במקומות אלו וברבים אחרים התגלה הלוחם של צה"ל בגבורת רוח ואומץ שבהתמדה, שאין איש שלא יעמוד משתאה מול התופעה האנושית המדהימה והמרהיבה הזו.

מרבית לדבר אנו על מעטים מול רבים. במלחמה זו, אולי לראשונה מאז פלישת צבאות ערב באביב תש"ח ובמלחמות נגבה ודגניה, עמדו יחידות צה"ל בכל הגזרות מעטים מול רבים. ומשמעותו שקבוצות קטנות יחסית של לוחמים נקלעו לעיתים לתוך ים של ביצורים ערוכים ועמוקים, מסובבים מאות ואלפי חיילי אויב, כשעליהם לחתור ולהבקיע שעות רבות בתוך ים סכנות זה, גם לאחר שתנופת ההסתערות הראשונה, התנופה המלהיבה נמוגה, ונשאר רק ההכרח להאמין בכוחנו ובלית ברירה שלפנינו ובייעודה של המלחמה, ולהערות את כל משאבי הכוח הרוחני כדי להמשיך וללחום עד סוף המסילה.

כך הבקיעו ופרצו השריונים בכל הגזרות, כך לחמו הצנחנים ברפיח ובירושלים, כך פינו אנשי חיל ההנדסה שדות מוקשים עמוקים תחת אש האויב.

הפלוגות שבקעו את הקווים והגיעו לסוף הדרך לאחר לחימה של שעות על שעות, כשהם חותרים הלאה והלאה, ומימינם ומשמאלם נופלים חברים רבים, והם הולכים הלאה קדימה – רק קדימה! – הפלוגות האלה נישאו על גבי ערכים מוסריים, על גבי מאגרים רוחניים, לא על גבי הנשק או הטכניקה הקרבית.

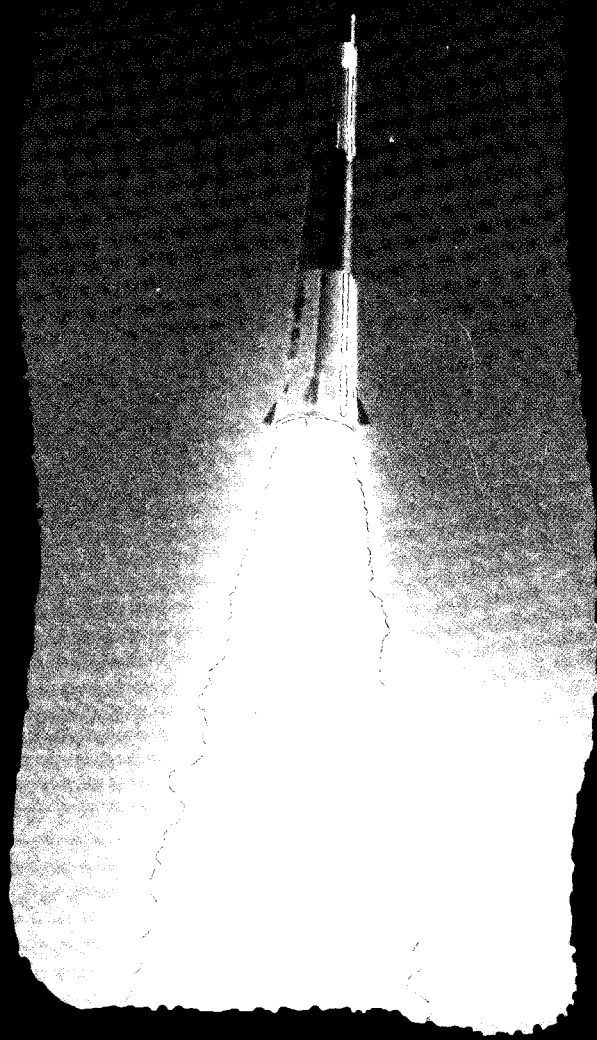
תמיד תבענו את הטובים ביותר לשורותיו של צה"ל. כשאמרנו "הטובים לטיס" – וזה ביטוי שהפך למושג – לא התכוונו רק לבחינה הטכנית ולכשרון הכפיים. התכוונו לכך, שעל מנת שיהיו טייסינו מסוגלים להביס את כל חילות האויב של ארבע מדינות תוך שעות ספורות, חייבים להיות להם

ערכים של טוב מוסרי, ערכים של טוב אנושי. הטייסים שפגעו במטוסי האויב במידה כה רבה של דייקנות, עד שאין איש בעולם מבין איך זה קרה ומחפשים לדבר פירושים טכנולוגיים בתחומי הנשק הסודי, השריונאים שעמדו והיכו באויב, אף כאשר איכות ציודם נחותה הייתה, הלוחמים בזרועות האחרות של צה"ל, שיכלו לאויב בכל מקום על אף עדיפותו וביצוריו – כל אלו לא גילו רק אומץ קרב וקור רוח, אלא אמונה עזה בצדקתם, ידיעה שרק היחלצותם האישית על הגדולה שבסכנות תביא לארצם ולמשפחתם את הניצחון, שאם הוא לא יושג, פירוש הדבר כליה.

זאת ועוד. בכל הגזרות בלטו בעדיפותם המפקדים של צה"ל בכל הדרגים על פני מפקדי האויב. התושייה, התבונה, הנכונות, כושר האלתור, הדאגה לחייל ובעיקר ההליכה קדימה לפני פקודיהם – כל אלה אינם טכניקה או עניינים של חומר. אין להם הסבר סביר, אלא במונחים של הכרה עמוקה במוסריותה של מלחמתם.

גילויים אלה ראשיתם ברוח וסופם ברוח. התעלותם של לוחמינו לא בזכות הברזל באה, אלא בזכות התודעה של שליחות עליונה, של הכרה בצדקת ענייננו, של אהבה עמוקה למולדת ושל הכרת התפקיד הקשה שהוטל עליהם: להבטיח קיום האומה במולדתה, לקיים – ואפילו יהיה זה במחיר חייהם – זכותו של עם ישראל לחיות חיוו במדינתנו – חופשי, עצמאי, בשלום ובשלווה. צבא זה, שעמדה לי הזכות לעמוד בראשו בעת המלחמה הזו, מהעם בא ואל העם חוזר – עם המתעלה בשעת דחק, ואשר יכול לכל אויב בזכות רמתו המוסרית, הרוחנית והנפשית בעת מבחן.

כמייצגו של צה"ל, בשם החיילים כולם, אני מקבל בגאווה את הוקרתכם.



ISSN 0464-2147