

גיליון 419 • סיוון התשס"ח • יוני 2008

על טבע המלחמות  
אנטומיה של עימות מוגבל מתמשך  
טוב למות בעד ארצנו?  
לוקחים אחריות  
אסור לוותר על הטירונות  
פקודת המבצע והרעיון המרכזי  
המשטרה היא הכתובת, לא הצבא



← ספינות גדולות לפתרון בעיה גדולה





## האם תפיסת הביטחון היא נצחית?

אתגרי הביטחון שניצבו בפני מדינת ישראל עם הקמתה לפני כ-60 שנה הביאו לגיבושה של תפיסת ביטחון ייחודית שכללה בין היתר עקרונות יסוד, כגון החובה להשיג הכרעה מהירה בכל עימות, החובה להכות ראשונים ברגע שנוצר איום מיידי וברור והחובה להעביר את הלחימה לשטחו של האויב מהר ככל האפשר. מלחמת ששת הימים הייתה הביטוי המובהק ביותר למימושה של תפיסת הביטחון הישראלית.

לאחר מלחמת ששת הימים התרחקה מדיניות הביטחון של ישראל מתפיסת הביטחון המקורית שלה, ובמלחמת יום הכיפורים ולאחר מכן במלחמת לבנון הראשונה התקשה צה"ל לחזור על ההישגים שהיו לו ב-1967. אל"ם (מיל') יהודה וגמן טוען במאמרו ("מדוע צה"ל מתקשה להצליח?") כי יש קשר ישיר בין מידת הדבקות בתפיסת הביטחון המקורית של ישראל לבין רמת ביצועיו של צה"ל במלחמות. מאמרו מעורר סוגיה מרכזית: האם תפיסת ביטחון בכלל, וזו הישראלית בפרט, היא נצחית? הרי מדינות משתנות, וגם האיומים עליהן משתנים ללא הרף. האם לא משתמע מכך שאולי יש מקום לבחון מדי פעם את תפיסת הביטחון ולהנהיג בה שינויים בהתאם לצורך? הרי גם קונספציות ביטחוניות אחרות עלינו לבחון מפעם לפעם.

על רקע הדיון בתמורות שחלו בתפיסת הביטחון של ישראל יש לציין את מאמרו של רס"ן עופר ארליך ("על טבע המלחמות") המסביר כי בעוד דרך ניהול המלחמות משתנה כל הזמן בגלל התקדמות הטכנולוגיה, הרי טבע המלחמה יישאר נצחי שכן הוא נגזר מאופיו של האדם. לכן כל עוד בני אדם יילחמו אלה באלה ולא רובוטים, לא יחול שינוי בטבע המלחמות.

קריאה מועילה  
אפי מלצר  
העורך



16



## 16 אנטומיה של עימות מוגבל מתמשך

אל"ם גור ליש | ראש מחלקת תכנון המערכה בחיל האוויר

ניתוח של העימות המוגבל המתמשך בינינו לבין הפלסטינים מעלה מסקנה מפתיעה: במישור האסטרטגי העימות כמעט שאינו מושפע מהפעילות האופרטיבית השוטפת - אף שבה מושקע רוב המאמץ הצבאי. את המצב האסטרטגי ניתן לשנות רק ב"תקופת עיצוב" שבה מתנהלת לחימה שחורגת בעוצמתה מהמקובל בעימות המוגבל

## 20 טוב למות בעד ארצנו?

סא"ל (מיל') חנוך גוטליב | מנהל לחימה (מנל"ח) בחטיבת שריון

בחברה הישראלית קיימת גישה שלפיה אין שום ערך שראוי למות למענו. הגישה הזאת מחלחלת גם לצבא ומשפיעה על פעולתו. הבנת הייעוד הלאומי והזדהות עימו הן תנאי לנכונות להקרבה ומפתח לניצחון

## כתבות

4

## על טבע המלחמות

רס"ן עופר ארליך | תוה"ד - קמ"ב תו"ל אוויר

כל עוד בני אדם הם שילחמו אלה באלה - ולא, למשל, רובוטים - לא ישתנה טבע המלחמות, המושפע מגורמים אנושיים כמו פחד, אומץ, מצבי רוח, מנהיגות ושאר רוח. ואין זה משנה כלל אם בני האדם נלחמים אלה באלה באבנים ובמקלות או באמצעות נשק מודרני



10



## 10 מדוע צה"ל מתקשה להצליח?

אל"ם (מיל') יהודה וגמן | מדריך וחוקר צבאי

הפיחות המתמשך בביצועי צה"ל מאז 1967 נובע מכך שמלחמת ששת הימים הייתה המלחמה האחרונה שההכנות לקראתה והפעלת הכוח בה נגזרו ישירות מתפיסת הביטחון של ישראל

## מערכות • בית ההוצאה לאור של צה"ל • נוסד בתרצ"ט 1939

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך משנה: יואב תדמור

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

איורים: בוריס דיקרמן

בצוות המערכת: אביטל רגב-שושני, רות טרינצ'ר-סיוון

תמונות: מערכות, במחנה ודובר צה"ל

עוזרי הפקה: אופיר אבני, יהונתן מונרוב

הדעות והתפיסות המובאות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

ISSN 0464-2147

המחיר: 21 ש"ח (כולל מע"מ)

דמי מנוי לשנה:

חיילים ועובדי מערכת הביטחון: 50 ש"ח

אזרחים: 60 ש"ח

כתובת למכתבים: ת"ד 02432 צה"ל

טל, 03-5694344/5, פקס 03-5694343

maarachotp@gmail.com

מחלקת מנויים:

משרד הביטחון - ההוצאה לאור, דרך יעקב דורי

ת"ד 619 קריית-אונן, מיקוד: 55108

טלפונים: 03-7380739/7, פקס: 03-7380645

הודפס בדפוס מאיר

באמצעות משרד הביטחון - ההוצאה לאור

617





מדורים



### תגובה

#### פקודת המבצע והרעיון המרכזי

58

אל"ם יובל בזק | רמ"ח תו"ל, מפקדות, בטיחות והדרכה בתוה"ד  
 סא"ל בעז זלמנוביץ | רע"ן תו"ל בסיסי בתוה"ד

אין מקום לבלבול בין רעיון המפקד לרעיון המרכזי ולרעיון המבצעי, שכן שלושתם חד הם. על תוה"ד להגדיר מונח אחד לעניין הזה, להסבירו ולהטמיעו בשימוש באמצעות קורסי המפקדים - תגובה למאמרו של יהודה אלבק "עברית צה"לית שפה קשה" (מערכות 415)

28

### לוקחים אחריות

תא"ל יוסי היימן | רח"ט תכנון אסטרטגי באג"ת  
 כשאומרים למישהו שעליו "לקחת אחריות", משמעות הדבר בעברית המדוברת של היום שעליו להתפטר - לרוב בעקבות כישלון. אולם זוהי משמעות מאוד צרה של הביטוי "לקחת אחריות", ולמעשה יש לו הרבה יותר משמעויות. באלה דן המאמר הזה

46

#### אסור לוותר על הטיירונוס

רס"ן טל פלד | פסיכולוגית צבאית-ארגונית  
 בצה"ל ישנה כיום מגמה לשלב את הטיירונוס של החיילים תומכי הלחימה יחד עם ההכשרה המקצועית. צעד כזה יחסוך אומנם משאבים בטווח המיידי, אך בטווח הרחוק יהיה הצעד הזה משול לבניית בניין על יסודות רעועים



28

58



### ביקורת מוסר המלחמה - מוסר המלחמה מול המשפט ודיני המלחמה

38

אל"ם (מיל') ד"ר שמואל גורדון |  
 מומחה לביטחון לאומי ולמלחמה בטרור

אין זה מספיק לעמוד בדרישות דיני המלחמה כדי לעמוד במבחן המוסר.  
 המשפט הבין-לאומי יתקשה לסייע ללוחם כשיעמוד בפני בחירה מוסרית בשדה הקרב; עליו להקשיב לקול מצפונו

### המשטרה היא הכתובת, לא הצבא

60

ניצב-משנה (דמי') יעקב (ביקו) בירן | טייס מסוקים. השתחרר מחיל האוויר בדרגת אל"ם. המייסד והמפקד הראשון של היחידה האווירית במשטרת ישראל

בעת שגרה מטפלת המשטרה במצבי חירום בתוך גבולות המדינה. העברת הסמכות הזאת לפיקוד העורף במקרה של רעיית אדמה עתירת נפגעים לא תייעל את עבודות ההצלה כפי שטוען אל"ם חיליק סופר ("רעיית אדמה בישראל: האתגר והמענה", מערכות 418) אלא תגרום לתשלום "דמי לימוד" יקרים, שמשמעותם היא איבוד זמן יקר ונזקים לפרט ולמדינה



### טכנולוגיה



#### ספינות גדולות לפתרון בעיה גדולה

62

אלוף (מיל') ידידיה יערי | מנכ"ל רפא"ל. לשעבר מפקד חיל הים

ספינת קרב מודרנית צריכה כיום לשאת ציוד וחימוש רב - במיוחד אם רוצים להקנות לה יכולת להשתתף בקרב היבשה - ולכן היא צריכה להיות בנפח של כ-2,500 טון לפחות. וטועה מי שחושב שספינות גדולות יותר הן גם פגיעות יותר. ספינות אינן נפגעות משום שהן גדולות. הן נפגעות כשאין מתגוננות כראוי - אם משום שאין להן יכולת, ואם משום שאין מפעילות כנדרש את היכולות שיש

#### מהו CTO וכיצד הוא תורם להצלחה הטכנולוגית של צה"ל

52

סא"ל ד"ר דידי פרימור | ראש ענף מחקר ופיתוח ו-CTO ביחידה טכנולוגית בצה"ל

בעקבות הצלחותיהם של ה-CTOs בחברות היי-טק הוחלט להגדיר ולאייש את התפקיד הזה גם במערכים הטכנולוגיים של צה"ל. תפקידים המרכזי של ה-CTOs הוא לבנות את החזון הטכנולוגי של הארגון, דהיינו לגבש את תוכנית המחקר והפיתוח האסטרטגית שלו



38



**קרל פון קלאוזביץ** | "הכול במלחמה הוא פשוט, אבל הדבר הפשוט ביותר הוא קשה. כלל הקשיים מצטברים ומסתיימים בכך שהם מייצרים חיכוך שלא מתקבל על הדעת אלא למי שהיה במלחמה"

### **מבוא: ההבדל בין טבע המלחמה למאפייני המלחמה**

"מטרת כל אחד מהגורמים המעורבים בסכסוך היא לגרום לכך שפרשנותו למציאות תיחשב לאמת האחת והיחידה הקיימת לדרך שבה יש להבין ולפרש את המציאות... התהליכים האלה ותהליכים רבים אחרים הופכים את הפעולות הפיזיות של הצבא למשולבות בפעולות במישור התודעתי. אלה האחרונות נועדו להסביר, לפרש ולהגדיר לקהלי היעד את מטרות הפעולה הצבאית, את יעדיה ואף את תוצאותיה באופן המשקף את המדיניות ואת האינטרסים של יוזם הפעולה"<sup>2</sup>. הציטוט הזה מתוך מאמר במערכות הביא אותי לכתוב את המאמר הזה המנסה להסביר כי כדי לנצח במלחמה יש להביס את היריב, ולכן תפקידו של הצבא הוא להילחם ולא לעסוק בפרשנות על המלחמה.

מלחמת קדש, שהתנהלה בין המצרים לחיתים בשנת 1274 לפני הספירה, הייתה המלחמה המתועדת הראשונה, ומאז לא פסקו המלחמות על פני כדור הארץ. כבר בשנת 432 לפני הספירה הסביר המצביא וההיסטוריון האתונאי טוקידידס כי למלחמות הבלתי פוסקות יש מניעים עמוקים

**רס"ן עופר ארליך**  
תוה"ד - קמ"ב תו"ל אוויר



# על טבע המלחמות

כל עוד בני אדם הם שיילחמו אלה באלה - ולא, למשל, רובוטים - לא ישתנה טבע המלחמות, המושפע מגורמים אנושיים כמו פחד, אומץ, מצבי רוח, מנהיגות ושאר רוח. ואין זה משנה כלל אם בני האדם נלחמים אלה באלה באכנים ובמקלות או באמצעות נשק מודרני

ודאות, זרימה (Fluidity), חוסר סדר, מורכבות, הממד האנושי, אלימות וסכנה, כוחות פיזיים ומורליים ויכולת המחשבה.<sup>5</sup> בולטת העובדה שהמרכיבים האלה אינם כוללים טכנולוגיה, שטח או יחסי עוצמה, שכן אלה האחרונים משפיעים על דרך התנהלותה של המלחמה, דהיינו הם חלק ממאפייני המלחמה ולא חלק מטבע המלחמה. למרכיבים האלה הוספתי מרכיבים נוספים ממאמרו של גנרל אמריקני בשם ג'יימס דוביק<sup>6</sup> הקשורים לטבע המלחמה.

## המרכיבים של טבע המלחמה

- **הסיבות למלחמה נמצאות בלב האדם.** מההיסטוריה אנו למדים שעמים, שבטים, ערי מדינה, קרטלי פשע, ארגוני טרור, קבוצות דתיות וכו' יצאו למלחמה בשלב כלשהו. הסיבות למלחמות הן מגוונות מאוד וכוללות, בין היתר: שנאה, קנאה, יהירות, תשוקה (לכוח, לאהבה, ללשון וכו'), שאפתנות, הרצון לנקום, הרצון לעשות צדק. הסיבות האלה וסיבות רבות נוספות - חיוביות או שליליות - נמצאות עמוק בלבבות של כולנו מהיותנו בני אנוש. לכן פעולות הנעשות כדי לצמצם את תופעת המלחמה יוכלו לכל היותר להקטין את הסיכוי לפרוץ מלחמה אך לא לבטל כליל את התופעה הזאת השוכנת עמוק בתוכנו.
- **מלחמה היא התנגשות אלימה של רצונות** שבה נעשה שימוש בכלי נשק. לבעל הכוח הפיזי הרב יותר יש כמובן עדיפות. אולם אם לבעל הכוח הפיזי הרב יותר אין מוטיבציה לפעול, הוא יינגף בפני מי שחלש ממנו, אך יש לו רצון עז לנצח. כך, למשל, היה בווייטנאם, שבה הצד החלש - אך המצויד באורך רוח ובנחישות - הצליח להשיג את יעדיו.
- **הממד האנושי** הוא מרכיב מרכזי במלחמה, מכיוון שעיקרה של המלחמה הוא התנגשות בין רצונות מתנגדים. את המלחמה מעצב טבע האדם, ולכן היא מורכבת כמותו ומתאפיינת בחוסר עקביות ובמורוזיות. המלחמה היא מבחן למורל, לחוזק הפיזי ולעמידות. לכן היא מתאפיינת באינטגרציה של הכוחות הפיזיים, המורליים והמנטליים. חקר המלחמות יהיה לא מדויק או

החבויים בטבע האדם והם פחד, כבוד ואינטרסים.<sup>3</sup>

בקרב חלק גדול מהחוקרים העוסקים בחקר המלחמה, כולל קלאוזביץ, קיימת ההבנה כי יש שוני מהותי בין טבע המלחמה לבין מאפייני המלחמה. המונח הראשון עוסק בגורמים האנושיים המחוללים את המלחמה ומניעים אותה, ואילו המונח השני מתייחס לדרך שבה נלחמים. בעוד שטבע המלחמה אינו משתנה, מאפייני המלחמות משתנים תדיר בהתאם למוסכמות האנושיות ולהתפתחויות הטכנולוגיות. דרך הלחימה הרומאית אינה דומה ללחימה של נפוליאון או ללחימה בימינו, אך הגורמים המניעים את הלוחמים בשדה הקרב לא השתנו מאז ועד היום.

הדיון על טבעה של המלחמה מתנהל בשני מישורים: הראשון הוא המישור האקדמי, שבו מנסים החוקרים לברר תופעות הקשורות לאדם, למדינה ולחברה. השני הוא המישור הפרקטי של התכונות הצבא והפרט לקראת מעשי איבה. הבנת המישור הפרקטי משרתת את הצבאות בבואם לפתח תורות לחימה, לבנות את כוחותיהם ולקבוע תוכניות אימונים. את הגדרת המושג "מלחמה" המובאת להלן בחרתי לקחת ממדריך הלחימה של המרינס:

"מלחמה היא התנגשות אלימה של אינטרסים בין ובקרב קבוצות מאורגנות המתאפיינות בשימוש בכוח צבאי. באופן מסורתי היו הקבוצות האלה מבוססות על מדינות לאום, אבל הן יכולות לכלול גם קבוצות ללא מדינה - כמו קואליציות בין-לאומיות או חלקים בתוך או מחוץ למדינה קיימת - בעלות אינטרסים פוליטיים ויכולת לחולל אלימות מאורגנת בהיקף מספיק גדול כדי להוביל לתוצאות פוליטיות משמעותיות".<sup>4</sup>

מההגדרה הזאת עולה כי המלחמה היא בעיקר התנגשות בין אנשים. המרכיב האנושי הוא היסוד המשפיע ביותר על התנהלות המלחמה, והוא שיוצר את מורכבותה של תופעה המלחמה. לכן כל עוד המלחמה היא תופעה אנושית - טבעה של המלחמה לא ישתנה במרוצת השנים. מדריך השדה של המרינס קובע כי טבע המלחמה (Nature of War) כולל את המרכיבים הבאים: חיכוך, חוסר



אף שגוי, אם לא תהיה בו התייחסות להשפעות הסכנה, הפחד והתשישות על מי שנלחמים ברציפות ימים ארוכים. הרצון האנושי - מחוזק על-ידי מנהיגות שמניעה אותו - הוא הכוח של כל הפעולות במלחמה. שום פיתוח טכנולוגי או חישוב מדעי לא יצליחו לבטל את הממד האנושי במלחמה, וכל תורה שתתעלם מהממד האנושי ותביא בחשבון רק יחסי כוחות, בכוח אדם, בנשק ובציוד, תכשיל את מבצעה.

המשתנים המורליים - בהיותם פסיכולוגיים בעיקרם - הם פחות קבועים וברורים מהמשתנים הפיזיים. קשה לחוש אותם וקשה עוד יותר לכמת אותם. קשה למדוד נחישות לאומית או צבאית, מצפון לאומי או אישי, רגש, פחד, אומץ, מצב רוח, מנהיגות ושאר רוח.

המלחמה דורשת יכולת מנטלית גבוהה שתאפשר למתמודד בה לתפוס את המצב המסובך בשדה הקרב, לבצע הערכות יעילות, לקבל החלטות, לקבוע אסטרטגיות וטקטיקות, לחשוב כיצד להערים על היריב ולפתח תוכניות מתאימות. מחשבה רבה צריכה להיות מושקעת בדרך ניהול המלחמה, לדוגמה: כיצד לחבר בין מצב הסיום הנדרש לאמצעים להשיגו, כיצד ליצור אסטרטגיה ולהקצות משאבים לאסטרטגיה הזאת, כיצד ליצור קואליציות

## קשה למדוד נחישות לאומית או צבאית, מצפון לאומי או אישי, רגש, פחד, אומץ, מצב רוח, מנהיגות ושאר רוח

ובאיזה אופן להפעיל את הכוח וכו'. גם במישור הטקטי נדרשת חשיבה רבה, למשל: מתי לתקוף, איך להכריע את האויב, היכן להגן וכו'.

כדי להוציא לפועל פעולה מסכנת חיים במלחמה יש צורך להקנות לפרט מניע שהוא חזק יותר מתחושת הסכנה. מניע כזה הוא בראש ובראשונה הרגש. רגש עשוי לדרבן את הפרט להפגין אומץ, נאמנות והחלטיות, להיות מוכן להקרבה. גם הבושה מהחברים בצוות היא גורם מדרבן. מדובר בתכונות שהן חיוניות ביותר להשגת ניצחון במלחמה.

ניהול מלחמות מחייב שימוש במדע, אבל עם זאת ניהול המלחמות עצמו רחוק מאוד מלהיות מדע. אי-אפשר לנהל מלחמה כמו שניגשים לפתור בעיה בהנדסה. יתר על כן, ככל שהמלחמה נמשכת זמן רב יותר, כך עולה חשיבותם של המרכיבים הלא הנדסיים בניהולה. לא ניתן להתעלם מחשיבותם של יחסי הכוחות הצבאיים והכלכליים, אך עם זאת עדיין יש תוקף לאמירתו הידועה של של נפוליאון ולפיה "היחס בין הכוח הנפשי לכוח הפיזי צריך להיות 3 ל-1"<sup>7</sup>.

**חיכוך.** הוגה הדעות הפרוסי קלאוזביץ הגדיר כך את התופעה הזאת: "הכוח שהופך למסובך את כל מה שנראה פשוט". התנגשות של רצונות מנוגדים במלחמה יוצרת את החיכוך, והוא יכול להיות נפשי או פיזי. הוא יכול להיות חיצוני - כתוצאה מפעולות האויב, מתנאי השטח, ממוגז האוויר וממזל - אך הוא יכול לנבוע גם מפעולות עצמיות כגון חוסר ביעדים מוגדרים היטב, חוסר בתיאום, תוכניות לא ברורות או מורכבות מדי, מבנה ארגוני מורכב או יחסי פיקוד שאינם מוגדרים היטב. מכיוון שהחיכוך יכול לפעול לא רק במישור הפיזי אלא גם במישור הנפשי, עלינו להיות ערוכים להילחם בנוכחות חיכוך באמצעות נחישות והתמדה ולא לבחור בדרך של התעלמות. בו בזמן עלינו לנסות להעצים את החיכוך בצד היריב. את ההתמודדות בתנאים של חיכוך יש לתרגל באימונים, אפילו אם אלה אינם מצליחים לשקף את החיכוך הקיים במלחמה.

**חוסר ודאות** יכול בהחלט להיות מרכיב של החיכוך, אולם היותו כה מרכזי הופך אותו למרכיב נפרד העומד בפני עצמו. כל פעולות המלחמה מתרחשות ברמה כזאת או אחרת של אי-ודאות או - כפי שנהוג לומר - בתוך ערפל המלחמה. קלאוזביץ אמר כי "במלחמה שום דבר אינו ודאי"<sup>8</sup>. חוסר הודאות במלחמה יכול לבוא לידי ביטוי במידע שיש לנו על האויב, על הסביבה ואפילו על מיקום כוחות ידידותיים. על אף הניסיון לאסוף את כל המידע, על המפקד להבין כי הוא פועל בסביבה שבה אין בידי את כל המידע האפשרי. יש להביא בחשבון שגם מידע מדויק, שמגיע בזמן אמת ושיהיה הבסיס לקבלת החלטות סדורה, לא יביא את התוצאה הרצויה, משום שערפל המלחמה - הגם שיתכן כי יהיה דליל יותר באמצעות הפעלת אמצעי האיסוף - תמיד יגביל את המידע הרלוונטי לקבלת ההחלטות, בייחוד מכיוון שגם אצל האויב מתקבלות החלטות באותו הזמן. ערפל הקרב הוא תנאי קבוע שמשנתנה רק בעוצמתו, ולכן במקרה הטוב ביותר אנחנו יכולים להחליט על אפשרויות ועל הסתברויות. ההחלטות האלה מתקבלות על בסיס יכולתנו לבחון את המצב. הבחינה הזאת מתבססת על הידע הצבאי שרכשנו, ובהתאם להסתברויות שבחרנו אנחנו קובעים את קו הפעולה המתאים ביותר לנתונים שבידינו. אולם מכיוון שלא ניתן לבטל כליל את תופעת ערפל הקרב, נדרש המפקד לתת מענה לכך באמצעות תוכניות גמישות, פיתוח נהלים מבצעיים ועידוד היוזמה בקרב הכפופים לו (פיקוד משימה).

**זרימה.** כל חלק במלחמה משקף תוצאה זמנית של צירוף נסיבות, מצביב מכלול בעיות ומחייב פתרונות מקוריים. לא ניתן לראות בחלק זה או אחר יחידה העומדת בפני עצמה, מכיוון שכל חלק מושפע מאירועי העבר ומשפיע על אירועי העתיד. כך נוצר זרם מתמשך ומשתנה בעוצמתו של פעולות הגדושות בהזדמנויות לזמן קצר ובאירועים שלא נצפו. מכיוון שהמלחמה היא אירוע מתגלגל, מחייב ניהולה גמישות מחשבתית. ההצלחה מבוססת על היכולת להסתגל, לנסות להכין פעולות מראש, לשנות את האירועים לטובתנו ולהגיב במהירות לתנאים המשתנים בקביעות. את קצב האירועים מכתבים שני הצדדים, אולם כל צד מנסה להפנות את זרימת האירועים לטובתו.

**למלחמה היגיון משלה.** כל פעולה מביאה לתגובה, וזו מביאה לפעולת נגד. המחזוריות הזאת היא מאפיין נוסף של המלחמה. פעולה חכמה יכולה להביא לכך שתגובת היריב לא תצלח, וכך הוא יובס. הגיון המלחמה היוצר את המחזוריות של הפעולות יקשה מאוד על היכולת שלנו לנבא את תגובות היריב לפעולותינו. במילים אחרות: כל ניסיון לחזות את הגיונות המערכת היריבה (כפי שהיה נהוג לעשות בצה"ל בתהליכי הניתוח המערכתי) צפוי לכישלון מראש. התהליך המחזורי יכול להביא גם להקצנת האלימות וליצירת מצב חדש לא צפוי. כך, למשל, קרה בפרוץ אינתיפאדת אלאקצה באוקטובר 2000: תגובה ישראלית חריפה נגד ההפגנות ההמוניות הביאה להפסקת ההפגנות האלה ולאימוץ קו פעולה של פיגועי התאבדות. במקביל הלכה ונחלשה הרשות הפלסטינית, ואילו החמאס הלך והתחזק, עד שהגענו למציאות שבה אנו נמצאים כיום. התהליך הזה שעברנו בשנים האחרונות הוא ההוכחה לקושי לנבא את תוצאות הפעולות שלנו.

**חוסר סדר.** באווירה הזאת של חיכוך, של חוסר ודאות ושל זרימה אין זה מפליא שהמלחמה גולשת בהכרח לחוסר סדר. יש להיערך מראש למצב שבו במהלך הקרב ישתבשו התוכניות, מידע והנחיות לא יהיו ברורים ויובנו לא נכון, אמצעי התקשורת ישתבשו, וטעויות ואירועים לא צפויים יהיו חלק מהשגרה. אי-הסדר הטבעי הזה אינו רק קללה; הוא יכול להיות בסיס לניצול הזדמנויות. הצד שמוכן וערוך בצורה טובה יותר לנצל את האירועים לצרכיו משפר מאוד את סיכוייו לנצח. כל מפגש במלחמה מגדיל את חוסר הסדר, וכך נוצר מצב שמחייב לאלתר לאור המצב המתהווה, עד כי אובד כמעט כליל הקשר בין תוכנית הפעולה שלנו לבין התוכנית המקורית. מבחינה

לגבור עליו. מנהיגות חזקה, הנסמכת על כבוד ועל הערכה של הכפופים, יכולה לצמצם את הפחד. דרך נוספת להשגת המטרה הזאת היא לגבש את היחידה ולחזק את רוחה ואת ביטחונם העצמי של הפרטים שבתוכה.

### כיצד ליישם את טבע המלחמה במישור הפרקטי

- **מלחמה היא אלימות מאורגנת.** כניסה למלחמה או איום לפתוח במלחמה משמעותם שמישהו מתכוון לכפות על האחר לעשות משהו שהוא אינו מעוניין לעשותו. את הניצחון בעימות ישיג בדרך כלל מי שיש לו רצון חזק יותר, כוחותיו מקצועיים יותר, ויש לו נכונות להשקיע את כל מה שנדרש. אם לצד מסוים אין רצון להפעיל את כוחו בעוצמה הנדרשת לשם השגת מטרותיו, עליו להימנע מלהסתבך במלחמה, מכיוון שבלאו הכי הוא יפסיד בה ויזבזב לשווא חיי אדם ומשאבים. אולם לסיום מבצע ללא השגת יעדיו - בין אם בגלל חוסר רצון להילחם ובין אם בגלל מחסור במשאבים - יש מחיר כבד בתחומי החברה, הכלכלה והפוליטיקה.
- היקף הכוח המושקע במלחמה עומד ביחס ישר להישג שרוצים להשיג ולעוצמת האמוציות שהצליח היריב לעורר במעשיו. ככל שההישג חשוב יותר, כך יושקעו משאבים רבים יותר לשם השגתו, ותגדל הנכונות לשאת בקורבנות. לכן חשיבות הסד"כ והאמל"ח שמפעיל האויב היא רבה, אבל חשיבות רבה יותר יש לייחס לנכונות של האויב להקריב משאבים - אנושיים וחומריים - לאורך זמן.
- **המלחמה מתעדכנת; היא אינה מתחלפת.** בעוד שהדרך שבה מנוהלת המלחמה מתעדכנת באופן מתמיד, השיטות המיושנות של המלחמה אינן נעלמות. יכולת טכנולוגית גבוהה של צד אחד מביאה את הצד הנחות לנקוט אמצעים פרימיטיביים המבטלים בפועל את היתרון של היריב החזק יותר. למשל: לחימוש מדויק אין ערך רב מול מחבל מתאבד. דוגמה נוספת: לחמה תת-קרקעית מנטרלת את ציוד החווי המתקדם ביותר. הלחימה

היסטורית מרחב הקרב המודרני הוא פחות מסודר מאשר שדות הקרב בעבר, שהיו מאופיינים במבנים ליניאריים ובקווי חזית רצופים. הטווח והקטלניות של הנשק המודרני מחייבים פיזור הולך וגדל בין היחידות, אולם למרות התפתחותן של טכנולוגיות התקשורת מקשה הפיזור על השליטה בכוחות. לכן יש לצפות שהאירועים במלחמה לא יתרחשו בהתאם לתכנונים המוקדמים, כפי שלמד זאת חיל האוויר במהלך מלחמת יום הכיפורים כשניסה להוציא לפועל את תוכנית "דוגמן 5" לתקיפת הטק"א בחזית סוריה - פעולה שכשלה. הכלל הוא שאין לצפות להגיע למצב של שליטה חיובית ומדויקת על האירועים, ולכן פיקוד משימה הוא חיוני ביותר.

- **מורכבות.** מלחמה היא תופעה מורכבת. אומנם נוהג לומר שהמלחמה היא מאבק בין רצונות מנוגדים, אולם במציאות היריבים אינם בודדים והומוגניים ופועלים על בסיס מודיעין זהה. כל יריב הוא מערכת מורכבת הכוללת בתוכה מספר רב של פרטים. לכן פעולה צבאית אינה ביצוע מגובש של החלטה בודדת אחת על-ידי יישות אחת, אלא מדובר בפעולות רבות המבוצעות בו זמנית בכל הארגון - פעולות שהן פרי החלטותיהם של אנשים רבים. הניסיון להגיע לשליטה ריכוזית בלוחמת היבשה אינו תואם את טבעה המורכב והמבוזר של המלחמה.

- **אלימות וסכנה.** המלחמה היא אירוע מחריד, ולכן אין שום מקום לגישות הרואות בה מופע רומנטי. לחימה היא הפעלה מאורגנת של אלימות. באמצעות האלימות - או באמצעות האיום להפעילה - מנסה צד אחד לאלץ את הצד האחר לעשות כרצונו. מכיוון שהאלימות היא חלק מרכזי במלחמה, תוצאותיה המיידיות הן מרחץ דמים, הרס וכאב. לחימה היא אפוא פעילות מסוכנת. כשכן אדם נקלע למצב שבו נשקפת סכנה לחייו, הוא מגיב בדרך כלל בפחד. הפחד פוגע בכוח הרצון לפעול, ולכן הוא גורם מרכזי המשפיע על תוצאות המלחמה. זאת הסיבה שבגללה על המפקדים לבנות את האומץ של חייליהם להתגבר על הפחד שבקרבם. אומץ אינו היעדר פחד, אלא היכולת

התקדמות כוחות פיקוד הצפון לתוך "המובלעת" ברמת-הגולן במלחמת יום הכיפורים | מכיוון שהמלחמה היא אירוע מתגלגל, מחייב ניהולה גמישות מחשבתית





## ככל שהקהילה יותר רחוקה מניסיונה האחרון במלחמה, כך נוטה היא יותר לשכוח כי המלחמה היא אכזרית וחוזרת על עצמה. הטבע האנושי מנסה להדחיק אירועים נוראיים כגון אלה

האסימטרית היא פועל יוצא של טבע המלחמה, שבה כל צד מנסה לפעול בדרך הטובה ביותר בעבורו ולנצל את נקודות החולשה של יריבו. עם זאת היריבים לומדים זה מזה: מה שהצליח בתחילת המלחמה לא תמיד יצליח בהמשכה או במפגש שלאחר מכן בין הצדדים. דוגמה בולטת לכך היא המענה שגיבש צבא מצרים לעליונות שהפגין צה"ל במלחמת ששת הימים בלוחמת אוויר ובלוחמת שריון. את השריון של צה"ל ניטרלו המצרים במלחמת יום הכיפורים באמצעות חי"ר שצויד בטיילי נ"ט, ואת חיל האוויר - באמצעות פריסה נרחבת של טילי קרקע-אוויר, שהגנו על מרחב הלחימה המצומצם שאותו הגדירו המצרים.

- **מלחמה היא כלי בידי הפוליטיקה.** המושג "פוליטי" מתייחס לפעולות הגומלין שבין קהילות אנושיות, לא רק בין מדינות. קהילות - לעיתים מדינות לאום ולעיתים לא - נלחמות אלה באלה. יש המגדירים מלחמה כמובן מצומצם ביותר, ולכן מבחינתם כל פעולה אלימה שאינה מלחמה בין שתי מדינות היא משהו אחר שאינו מלחמה (Other than War). התיאור הזה יכול לשרת את מי שמנסה לבחון את רמות האלימות, אולם בהיבט הבסיסי ביותר מלחמה היא אלימות בין קהילות אנושיות, ולכן יש לראותה בהיבט הרחב ביותר.

המלחמה מייצגת את רצון הקהילה בהיבט הפוליטי הקלאסי של הנכונות להשתמש באלימות חמושה ומאורגנת כדי להשיג את מטרות הקהילה. לכן מטרות המלחמה מכוונות מצד אחד לפגוע בכוחות הלוחמים של האויב וברצונם להילחם ומצד אחר גם לפגוע ביכולות וברצון של כלל הקהילה שמולה נלחמים להמשיך במעשי האלימות. לכן במלחמה נדרש שילוב של לחימה לצד דיפלומטיה לשם הכרעת היריב.

- **המלחמה חבויה בפניות של הזיכרון המשותף.** ככל שהקהילה יותר רחוקה מניסיונה האחרון במלחמה, כך נוטה היא יותר לשכוח כי המלחמה היא אכזרית וחוזרת על עצמה. הטבע האנושי מנסה להדחיק אירועים נוראיים כגון אלה עד למצב של התעלמות מהמציאות, של הונאה עצמית ושל אובדן הזיכרון המשותף של כלל הקהילה. האינתיפאדה הראשונה שנשכחה עד לפרוץ זו השנייה היא דוגמה לכך. לאחר מלחמות עקובות מדם מתחדשת התקווה כי מחשבה רציונלית, ליברלית ומוסרית תביא לניצחון על הצד החשוך של הטבע האנושי הבא לידי ביטוי במלחמה. אולם התקווה והמשאלות מתנפצות אל מול העובדות. את הדוגמה הטובה ביותר לכך ניתן לראות בהתנגשות העובדות אל מול התקוות הליברליות בשנות ה-30 באירופה, כאשר חבר הלאומים<sup>9</sup> לא הצליח להשפיע על פעילותם של היטלר ושל מוסוליני. הניסיון להחביא את טבע המלחמה בפניה חשוכה מקים אותו לתחייה מחדש. למצביא הרומי פלוויוס וגטיוס רנטוס מיוחסת האמרה "si vis pacem, para bellum" (הרוצה בשלום ייכון למלחמה).<sup>10</sup>

- **למלחמה שתי צורות עיקריות: התשה והכרעה.** הראשונה נועדה להביא את היריב לשולחן הדיונים. מי שבוחר בדרך הזאת צריך שיהיו לו יותר אמצעים מאשר ליריב ורצון להשתמש בהם עד שהאויב יתעייף, אחרת האויב ינצח. התשה אינה דרך הפעולה המתאימה לנסות לנצח אויב שאינו חושב בדפוטים

של רווח ושל הפסד. צה"ל ניסה בתחילה לדכא את ההתקוממות הפלסטינית באמצעות "הוגעה" (שהיא מילה נרדפת להתשה) בהתאם לדוקטרינה שמתווה הספר "העימות המוגבל" - ובניגוד לתו"ל הבריטי שטוען כי התשה אינה דרך הפעולה המועדפת במאבק נגד התקוממות. מבצע "חומת מגן" מסמן את שינוי התפיסה הזאת בצה"ל והביא להצלחה במאבק נגד טרור המתאבדים מיהודה ושומרון.

מי שמעוניין להכתיב את תנאיו בסיום המלחמה, חייב להילחם מלחמת הכרעה. כדי להשיג את יעדיו הוא יידרש להפעיל משאבים בהיקף שיספיק להשגת יעדיו ולהשתמש בהם באופן ההחלטי ביותר כדי לשלול מהאויב כל אפשרות לפעולה. לכן היעד בלחימה מהסוג הזה הוא להבהיר לאויב - באמצעות פעולות פיזיות - כי לא נשארו לו אפשרויות אחרות חוץ מאשר כניעה.

הן מלחמות התשה והן מלחמות הכרעה יכולות להיות קצרות או ארוכות. בכל מצב מנסה כל מפקד לשתק את היריב ובמקרים מסוימים אף להשמיד אותו. מוות, הרג והתשה הם התוצאה של שימוש בכוח ובאלימות בכל צורה של מלחמה. היעדים ודרך הפעולה משפיעים על צורת המלחמה. יש לשים לב שהעימותים משלבים התשה והכרעה במספר כמעט אין-סופי של צירופים. ככל שהעימות נמשך זמן רב יותר, כך גדלה ההסתברות שהוא יעבור מצורה אחת לאחרת בהתאם לנסיבות, לאמצעים ולמצבו של האויב.

### על המלחמה הפוסט-מודרנית

**"העובדה שאירוע התרחש אינה הוכחה להתרחשותו במציאות". בודרילר<sup>11</sup>**

חצי שנה לאחר הלחימה בלבנון נכחתי בהרצאה של קצין בכיר בצבא שעסקה במלחמות הפוסט-מודרניות. ההרצאה הזאת הצטרפה לשני מאמרים שפורסמו בכתב העת "מערכות" שניסו להציג שינוי דרמטי בטבעה של המלחמה ולשלב בתופעה המורכבת הזאת את הרעיונות של ההוגים הפוסט-מודרניים. במאמרים האלה הופכת המלחמה להיות נרטיב, היא מכוונת לפעול על התודעה של המשקיפים משני הצדדים, והפרשנות הופכת להיות הדומיננטית. הגישה הזאת מסוכנת משום שהיא מתעלמת מתופעת המלחמה בשני הממדים שלה: טבע המלחמה ומאפייני המלחמה. אומנם ישנם כמה חוקרים המשתמשים במונח "המלחמה הפוסט-מודרנית", אך הם עושים זאת בהקשר של הדרך שבה מתנהלות המלחמות ולא בהקשר של השתנות טבע האדם, שהוא המרכיב הדומיננטי בטבע המלחמות.

מרבית ההוגים הפוסט-מודרניים לא עסקו במלחמה באופן ממוקד. אומנם הוגה פוסט-מודרני בשם בודרילר (Baudrillard) כתב לאחר מלחמת המפרץ הראשונה כי המלחמה הזאת כלל לא התרחשה חוץ מאשר מעל דפי העיתונים,<sup>12</sup> שכן השימוש הנרחב בחימוש מנגד גרם לכך שכמעט לא היו בה דו-קרבנות ומפגשים אנושיים, אך גם העמדה הפילוסופית הזאת לנושא המלחמה אינה חדשנית: כבר ב-1920 כתב אמן דני מודרני (לא פוסט-מודרני) ש"המלחמה הגדולה (מלחמת העולם הראשונה) הייתה מלחמת עיתונות. במציאות היא לא התרחשה... לכן אין להאמין לעיתונים... הקרב על המרנה, הנסיגה מרוסיה ושבתית הנשק - את כל אלה יצרה התקשורת. היא יצרה את המלחמה הגדולה".<sup>13</sup>

מאמריו של בודרילר עוררו התנגדות עזה בקרב הקהילה המדעית, שכן אם העובדות אינן עובדות, איך ניתן לקבל או לתקוף רעיון כלשהו? בספר מקיף על הפוסט-מודרניזם של אוניברסיטת קיימברידג' טוען המחבר כי "לכתוב על 'פוסט-מודרניות' בתחילתה של המאה ה-21 הוא עסק לא קל... המושג קנה לעצמו אחיזה בטוחה באופנה התרבותית, אבל משמעותו וערכו נראים מבחינות רבות מעורפלים יותר מאשר אי פעם".<sup>14</sup> חוסר האחיזה של התיאוריה הפוסט-מודרנית במציאות היום יומית הוא כל כך גדול, עד כי יש לפסול אותו לשימוש בעולם המושגים הצבאי.



כל מי שטוען שטבע המלחמה השתנה בעקבות השתכללותם של כלי הנשק נדרש להציג מהם השינויים הדרמטיים ששינו במקביל את האדם באופן כל כך משמעותי. יתרה מכך, עליו גם להראות שהשינוי הזה התחולל לא רק בקרבנו אלא גם בקרב אויבנו. הרי בהחלט ייתכן שאלה ממשיכים להחזיק בתפיסות הישנות לניהול המלחמות שאינן שונות מתפיסותיהם של בני האדם במשך אלפי שנים.

ארבע הוכחות הציג הקצין הבכיר לכך שהמלחמות הפכו להיות פוסט־מודרניות:

1. המעבר ממלחמות טוטליות לעימותים מוגבלים - בדרך כלל ממושכים - המותנים בליגיטימציה (מלחמות פוסט־הירואיות).
  2. המעבר מלחימה סימטרית ללחימה אסימטרית.
  3. המעבר מעימותים בשטחים פתוחים ללחימה בשטח בנוי רווי בתקשורת.
  4. המעבר מלחימה בין מדינות ללחימה בין מדינות לבין ישויות לא מדינתיות בעלות אופי רשתי.
- לטענתו, המרכיב הרביעי הוא הדומיננטי ביותר במלחמה הפוסט־מודרנית. אולם כל ארבע ההוכחות האלה אינן נוגעות לטבע המלחמה ואינם נסמכות על

## כל מי שמדברים על המלחמה הפוסט־מודרנית צריכים לתת מענה לשאלה הבסיסית ביותר: האם טבע המלחמות אכן השתנה? האם הטכנולוגיה שפותחה כדי לנצח במלחמות שינתה את טבע המלחמה?

דוגמאות היסטוריות. כך, לדוגמה, בין סיום מלחמת העולם השנייה ועד 1971 היו בעולם יותר מ־30 מלחמות בעצימות נמוכה וממושכות - כך שאין בכך דבר חדש. סוגיית האסימטריה אף היא אינה חדשה. דוגמאות לכך ניתן למצוא אפילו בתנ"ך (למשל לחימת גדעון במדיינים, מלחמת דוד בגוליית). דוגמה מודרנית יותר היא מלחמות הבורים בשלהי המאה ה־19 ובראשית המאה ה־20. גם לחימה בשטח בנוי התרחשה לפני "עידן המלחמות הפוסט־מודרנית" - למשל, בסטלינגרד ובברלין במלחמת העולם השנייה.

גם ההוכחה הרביעית אינה משכנעת במיוחד, שכן כל התקוממות של קבוצה כלשהי נגד הריבון היא מאבק בין ישויות מדינתיות ליישות לא מדינתיות. למותר לציין שהתקוממויות כאלה היו משחרר היסטוריה. המלחמות אכן משנות את אופיין בגלל סיבות רבות, כגון הגידול של האוכלוסיות והתקדמות הטכנולוגיה, אך אין קשר בין ההתפתחויות האלה לבין הרעיונות הפוסט־מודרניים.<sup>15</sup> מעל לכול, לפני שאנחנו מאמצים רעיונות פוסט־מודרניים ללחימה, עלינו לשאול את עצמנו אם גם שכנינו אימצו את הרעיונות האלה, שכן אנחנו לא יכולים פשוט לקום וללכת, כפי שיכולים, למשל, לעשות האמריקנים בעיראק ביום שבו יחליטו כי אין הם מעוניינים לשלם את המחיר. אנחנו - בניגוד להם - חייבים לנצח בכל מלחמה. מלחמת לבנון השנייה צריכה לשמש לנו תמרור אזהרה שעלינו להיזהר מאימוץ דפוסים חדשניים שאינם תואמים את אמנות המלחמה במובן הרחב ואת אופי העימותים באזור שבו אנו חיים.

### סיכום

כל מי שמדברים על המלחמה הפוסט־מודרנית ועל מלחמת המידע צריכים לתת מענה לשאלה הבסיסית ביותר: האם טבע המלחמות אכן השתנה? האם

הטכנולוגיה שפותחה כדי לנצח במלחמות שינתה את טבע המלחמה? לדוגמה, האם הקשת הארוכה, שקטלה את אבירי צרפת בקרבות קרסי ואז'נקור שינתה את טבע המלחמה או רק את מאפייני המלחמה? ומה בנוגע להמצאת המקלע, הטנק ואף הפצצה הגרעינית? האם אכן טבעה הבסיסי של המלחמה במאה ה־21 השתנה עד כדי כך ש"לוחמי ידע" - כפי שטענו בני הזוג אלווין והידי טופלר<sup>16</sup> - ינצחו בה עקב יכולתם לפרש לקהל היעד שלהם את הניצחון? הדרך שבה האדם מנהל מלחמות משתנה כל הזמן, הטכנולוגיות מסייעות לנו להילחם ומחוללות שינויים משמעותיים בדרך ניהול המלחמה, במבנים הארגוניים ובצורתה של המלחמה. האדם מתאים את מאבקו ומסתגל כדי להביא את נקודות החוזק שלו ולפגוע ביריב בנקודות החולשה שלו. תקופת האבירות, שבה היו חוקים לניהול מלחמות, הסתיימה מזמן, אך טבע המלחמה, המבוסס על הרצונות ועל האופי של בני האדם הנלחמים משני הצדדים היה וימשיך להיות המרכיב המרכזי ביותר במלחמה. לכן המלחמה אינה סיפור ואינה נרטיב שצריך לפרש אותה, מלחמה היא מציאות שהניצחון בה משמעותו שהצד המובס יבין - ללא פרשנויות כאלה ואחרות - שהוא הובס. אך צריך לזכור כי הניצחון הצבאי אינו עומד בפני עצמו, ותכליתו היא לשרת את היעדים המדיניים שהציבה הממשלה לצבא.<sup>17</sup>

### הערות

1. Carl von Clausewitz, *On War*, trans. and ed. Michael, Howard, 1984, Princeton University Press, Princeton, NJ, p. 119.
2. סער רווה, "תודעה והוויה - שני המרכיבים של השלם המבצעי", *מערכות* 409-410, דצמבר 2006.
3. המהדורה האלקטרונית של הספר במסגרת פרויקט גוטנברג: *History of the Peloponnesian War, 431 BC* Thucydides ריצ'רד קרולי (Richard Crawley), עמ' 23 <http://classics.mit.edu/Thucydides/pelopwar.html>
4. לקוח ממדריך השדה של חיל הנחתים האמריקני: *Warfighting* - MCDP1 Washington, 1997, p. 3.
5. שם, עמ' 5-19.
6. James M. Dubik, *Has Warfare Changed? Sorting Apples from Oranges*, An Institute of Land Warfare Publication, No. 02-3, Arlington, July 2002.
7. שם, עמ' 3.
8. David J. Lonsdale, *The Nature of War in the Information Age*, Frank Cass, London, 2004, p. 29.
9. הארגון שקדם לאו"ם של ימינו.
10. Flavius Vegetius Renatus כתב בספרו נושאים צבאיים (273 לספירה): "הרוצה בשלום ייכון למלחמה": מבוססת על המשפט הזה. ראו: <http://www.pvv.ntnu.no/~madsb/home/war/vegetius>
11. William Merrin, *Baudrillard and the Media: A Critical Introduction*, Polity Press, Cambridge, 2005, P. 81.
12. שם, עמ' 82.
13. שם, עמ' 81.
14. Stephen Mellville, *The Cambridge Companion to Postmodernism*, Connor Steven (ed.), Cambridge University Press, 2004, p. 82.
15. Rupert Smith, *The Utility of Force, The Art of War In the Modern World*, Penguin Books, London, 2005, p. 269.
16. אלווין והידי טופלר, *מלחמה ואנטי מלחמה*, תל־אביב, ספריית מעריב, 1994.
17. היבטים נוספים של הנושא זה ניתן למצוא בפרק "אבן יסוד האדם" בפרסום *אבני היסוד של העשייה הצבאית*, מסמך פנימי בצה"ל, יולי 2006.





**חיילי מילואים בתדרוך לקראת כיבוש מוצב ירדני במלחמת ששת הימים | אחד העקרונות המרכזיים של תפיסת הביטחון קובע כי כשנוצר איום מיידי וברור, הרי עקב היעדר עומק אסטרטגי חובה על צה"ל להכות ראשון**

### **מבוא**

במאמרו של תא"ל (מיל') דוביק תמרי שהופיע במערכות 415 (נובמבר 2007) חזר הכותב שוב על הטענה המוכרת הגורסת שהחוסר בידע מערכתית הוא אחד הגורמים המרכזיים לליקויים בתפקודו של צה"ל במלחמות מאז מלחמת ששת הימים.<sup>1</sup> הגיע הזמן לבחון עד כמה נכונה הטענה שחוסר בידע מערכתית הוא אכן הגורם העיקרי לכשלים במלחמות.

המאמר הזה מציג הסבר אחר - וייתכן שעמוק יותר - לבעיות שצצו במלחמות מאז הצלחה הגדולה ב-1967. טענתי כאן היא כי התרחקותו של צה"ל מחובתו לממש את כלליה של תפיסת הביטחון הישראלית - הן בבניין הכוח והן בכל עת שבה מתרחש איום ממשי על המדינה - היא הסיבה המרכזית לביצועיו הבעייתיים מאז מלחמת ששת הימים.

### **תפיסת הביטחון**

כלליה של תורת הביטחון נגזרים מנתונייה הגיאוגרפיים-אסטרטגיים הפיזיים של ישראל שהבולטים שבהם הם:

1. אוכלוסייה קטנה שמשמעה גם צבא קטן.
2. היעדר משאבי טבע.
3. כלכלה המוגבלת ביכולתה לספק את הצרכים של מלחמה ממושכת.

**אל"ם (מיל') יהודה וגמן**  
מדריך וחוקר צבאי



# מדוע צה"ל מתקשה להצליח?



## הפיחות המתמשך בביצועי צה"ל מאז 1967 נובע מכך שמלחמת ששת הימים הייתה המלחמה האחרונה שההכנות לקראתה והפעלת הכוח בה נגזרו ישירות מתפיסת הביטחון של ישראל

4. שטח קטן והיעדר מוחלט של עומק אסטרטגי.
  5. היעדר מכשולים טבעיים או הימצאותם של מכשולים חלקיים בלבד.
  6. היות המדינה מוקפת במדינות עוינות.
  7. מאחר שישראל היא מדינה קטנה מאוד ונוסף על כך היא גם קרובה למקורות אנרגיה חשובים של העולם ולנתיבי סחר בין-לאומיים, הרי כל מהלך צבאי משמעותי שהיא נוקטת חייב לקבל לגיטימציה של מעצמה ידידותית.
  8. הנתונים האלה הם קבועים מאז 1948. השטחים שנוספו לישראל ממערב לירדן וברמת הגולן ב-1967 אומנם מקילים על בעיית היעדר העומק, אך אין בהם כדי לבטל אותו, מכיוון שמדובר בתוספת עומק שהיא טקטית בעיקרה ולא אסטרטגית. מנגד, המציאות מלמדת שהצד האחר עוין את עצם קיומה של ישראל במרחב, שמשאביו וכושר הספיגה שלו עדיין גדולים מאוד ביחס לאלה של ישראל, שהוא נהנה מעומק אסטרטגי ומיכולת להציב איומים ביותר מחזית אחת במקביל. גם הסכמי השלום עם מצרים ועם ירדן לא הפחיתו מהאיומים האסטרטגי, שכן מהפכות או שינויים בממשלים של אותן המדינות עלולים להחזיר אותן במהירות אל מעגל האיומים. לפחות בכל הנוגע לצבא הערבי הגדול והמצויד ביותר - צבא מצרים - האויב באימונו של זה היה ונשאר צה"ל.
  9. כידוע, המענה שגיבשה מדינת ישראל כבר בתום מלחמת העצמאות לכלל האיומים הוא תפיסת הביטחון שלה. זו נשענת על המסקנות שהוסקו משקלול נקודות התורפה של ישראל המגבילות את יכולת המענה שלה לאיומי הצד האחר. ואלה הם עקרונותיה של התפיסה:
    1. קיצור משך המלחמה ככל הניתן עקב כושר ספיגה נמוך הן בתחום הנפגעים
- והן בתחום הכלכלי.
2. הכרעה מהירה של האויב בשטחו שלו כדי למנוע קרבות הכרעה בתוך ריכוזי האוכלוסייה בישראל.
  3. כשנוצר איום מיידי וברור, הרי עקב היעדר עומק אסטרטגי חובה על צה"ל להכות ראשון.
  4. על צה"ל להיות מוכן לתת מענה הולם כלפי איומים בשתי חזיתות לכל הפחות.
  5. על צה"ל לקיים מערך מודיעין מעולה, שתפקידו להתריע בעוד מועד על הכנות הצד האחר למלחמה ולאפשר את גיוס המילואים בזמן.
  6. החזקת צבא יבשה מאומן ומוכן, שרובו מילואים, שכן גודל האוכלוסייה וצורכי המשק אינם מאפשרים לקיים מענה סדיר קבוע כלפי כל האיומים.
  7. תפקיד הצבא הסדיר הוא לבלום ולשבש את מתקפת האויב. ההכרעה תושג באמצעות הכוח העיקרי - צבא המילואים.
  8. החזקת חיל אוויר וחיל ים שרוב משרתיים בסדיר כדי לאפשר מענה מיידי לאיומים בלתי צפויים.
  9. ריכוז המאמץ להכרעה יהיה בחזית אחת וקודם כול מול האויב העיקרי. רק לאחר מכן יועתק המאמץ לזירות אחרות. כל זה מתוך הבנה שמייטוט האויב העיקרי יביא להחלשת רצון הלחימה של האחרים וייתכן שאף ישכנע אותם להפסיק את הלחימה.
  10. פעולה צבאית מסיבית מוחייבת "אור זהוב" לפחות ממדינות המערב וקודם כול מארה"ב.
- לכאורה, נתנה תפיסת הביטחון מענה ברור לאיומיהם של הצבאות הערביים הסדירים, אך לא נתנה מענה הולם לאיום של כוחות בלתי סדירים הפועלים במתכונת של טרור וגרילה. אלא שבחינה מעמיקה יותר של התפיסה מלמדת כי כאשר הלוחמה הבלתי סדורה מגיעה למצב שבו היא יוצרת איום קיומי על ישראל, מספקים עקרונותיה מענה הולם גם למצב הזה. כך היה בעת שהטרור מרצועת עזה שיבש ואף שיתק לעיתים את החיים בדרום ישראל בשנות ה-50 - עד שמבצע "קדש" ב-1956 הביא להפסקתו עקב כיבוש הרצועה וחצי האי סיני. הכרעת צבא מצרים בשטח הרצועה ובסיני הביאה להפסקת תמיכתה של מצרים בטרור הפלסטיני. אותו מצב בדיק התרחש בשנת 2002, בעת שהטרור

התפיסה של פיקוד משימה מגלמת את ההנחה שלפיה כל מפקד הוא המתאים ביותר לבצע את מה שנדרש ברמה שלו, בתחומו ובאמצעות הכוח שעליו הוא מופקד



שיצא משטחי יהודה ושומרון הפך לאיום קיומי. כתוצאה מכך כבשה ישראל את כל שטח האויב, מה שאיפשר לצה"ל חופש פעולה במרחב עד לשיתוק הטרור שיצא ממנו.

## הפעלת הצבא על-פי תפיסת הביטחון

לתפיסת ביטחון שהיא נטולת כוח צבאי המסוגל לממשה בפועל אין כל ערך. ואכן עד למלחמת ששת הימים יושמה תפיסת הביטחון כלשונה הן בהכנת הכוח כדי שיהיה מסוגל לממשה והן בהפעלתו לשם מימושה. כך היה, כאמור, ב-1956, בעת שכוחות המילואים שגויסו לקראת מבצע "קדש" הביאו להכרעתו של צבא מצרים. ארבע שנים לאחר מכן, בפברואר 1960, הופתע המטכ"ל לגלות - בעקבות העברת התרעה על כך מארה"ב - כי צבא מצרים הניע לתוך חצי האי סיני 500 טנקים בתוספת כוחות אחרים, בלי שהמודיעין של צה"ל יתריע על כך. בעת שנחשפה ההיערכות הגדולה של המצרים היו לצה"ל רק 30 טנקים במרחב פיקוד הדרום. יצחק רבין, שהיה ראש אג"ם, אמר על כך למפקד חיל האוויר: "נתפסנו עם המכנסיים למטה. ב-24 השעות הבאות הכול תלוי בחיל האוויר". התגובה האוטומטית של המטכ"ל, שנגזרה מתפיסת הביטחון, הייתה הכרזה על מבצע "רותם", שכלל דרישה לגיוס מילואים מיידי והיערכות להגנה חפוזה - קודם על בסיס הכוחות הסדירים ואחר כך בסיוע כוחות המילואים שהוזעקו מבתיהם. שבועיים לאחר מכן נסוגו הכוחות המצריים, מה שאיפשר לשחרר את הכוחות מי לביתו ומי לאימוניו.<sup>2</sup>

המקרה שלאחר מכן היה מלחמת ששת הימים ב-1967, והוא היה היישום המלא האחרון של תפיסת הביטחון כלשונה. היישום הזה, לטענתי, היה הסיבה העיקרית להצלחה של ישראל באותה המלחמה. במילים אחרות: הסיבה להצלחה נעוצה בכך שההכנות למימוש התפיסה בשעת הצורך - בעיקר בניין הכוח באופן שהלם את תרחיש הייחוס שנגזר ממנה - כמו גם מימושה בפועל בשעת המבחן הם שיצרו לצה"ל את התנאים המיטיביים למה שהתרחש ביוני 1967.

ערב יום העצמאות ה-19, בשעות הערב של 14 במאי 1967, נמסר לרמטכ"ל

**נאצר (למטה משמאל), עמר (למטה מימין) וטייסייהם בכיר-גפגפה לפני מלחמת ששת הימים | ההערכה המחמירה בישראל הייתה שנאצר יצטרף למלחמה כוללת אם זו תפרוץ בין סוריה לישראל, אבל איש לא העלה את הסברה שמנהיג מצרים יהפוך למוביל המהלכים נגד ישראל**



רבין לראשונה על תזוזות הצבא המצרי לתוך סיני. החוקר עמי גלוסקא מציין כי "המהלך המצרי התקבל במטה הכללי של צה"ל בהפתעה מוחלטת. שום הערכה מודיעינית לא צפתה אותו". הימים היו ימי תקריות הגבול הגדולות מול סוריה, ומכיוון שאמ"ן העריך שנאצר לא יניח לסורים לסבך אותו במלחמה כוללת על אינטרסים סוריים מובהקים, התקבל המהלך המצרי בהפתעה מוחלטת. ההערכה המחמירה בישראל הייתה שנאצר יצטרף למלחמה כוללת אם זו תפרוץ בין סוריה לישראל, אבל איש לא העלה את הסברה שמנהיג מצרים יהפוך למוביל המהלכים נגד ישראל.

מכל מקום ולמרות ההפתעה - הרפלקס המותנה שהטביעה תפיסת הביטחון בקרב מקבלי החלטות למקרה שיתחולל מצב כזה הביא לכך שעוד בטרם היה ברור מהם מניעי האויב ומהן כוונותיו הרי כבר בשעה 09:00 בבוקר המחרת דיווח הרמטכ"ל לראש הממשלה על המתרחש בדרום ובמקביל הורה לצבא הסדיר להיערך להגנה במרחב פיקוד הדרום. משמע, הגורם שקבע את תגובת צה"ל לא היה כוונות האויב אלא האיום הפיזי שהוא יצר על ישראל בעצם ההנעה של כוחות גדולים לתוך חצי האי סיני.<sup>3</sup> מקבלי החלטות לא ביזבו זמן מיותר

## הן המהלכים שבוצעו טרם מלחמת ששת הימים והן המשכם בלחימה עצמה היו מימוש מזהיר של תפיסת הביטחון

בניסיון לפענח את כוונות האויב ולא עסקו במתן פרשנויות לסיבות שהביאו את נאצר "להשתגע" לפתע פתאום. הם עסקו באיום ואך ורק באיום ההולך ומצטבר מדרום על מדינתם.

למחרת, במוצאי יום העצמאות, 15 במאי 1967, התקיימו דיונים דחופים בביתו של ראש אמ"ן ובמטכ"ל. בדיונים האלה הציג הרמטכ"ל את עמדתו החד-משמעית, ולפיה יש לנהוג לאו דווקא על-פי הערכת כוונותיה של מצרים, שבעצם מהלכיה טרפה את כל קלפי ההערכה הקודמים של אמ"ן, אלא אך ורק לפי המשמעויות הצבאיות של ריכוז הכוחות בסיני.

ב-16 במאי כבר היו ערוכים מול גבול מצרים 230 טנקים של יחידות סדירות וכן כוחות נוספים. בשעה 19:00 באותו היום, 48 שעות מרגע שהתקבלה הידיעה הראשונה על תנועתן של יחידות מצריות, ועוד לפני שעיקר הכוח המצרי עבר לסיני, אישר ראש הממשלה לרמטכ"ל לגייס את חטיבת המילואים הראשונה. כמו כן - בהתאם לתכנון המוקדם למצב כזה - עברה מפקדת גיסות השריון באותו היום להיות מפקדת אוגדה 84, האוגדה הסדירה של צה"ל (אוגדת טל). בהמשך, עם התעצמות הכוח המצרי בסיני, הלך ותפח גם הכוח שגייס צה"ל מנגד, שהתבסס כמעט אך ורק על כוחות המילואים. הגיוס המיידי איפשר לכוחות המילואים זמן מספיק להתארגן, לתקן את התקלות הרבות מספור שהתגלו בצידו שהיה בימ"חיים ואף לסייר בגזרות הלחימה ולהתאמן.<sup>4</sup>

כמו המהלכים שבוצעו טרם המלחמה, כך גם המשכם בלחימה עצמה היו מימוש מזהיר של תפיסת הביטחון. מכת הפתיחה האווירית והמהממת על האויב הגדול יחד עם ריכוז המאמץ היבשתי נגדו והעברתה המיידית של הלחימה לשטח האויב הביאו את צה"ל להכרעה מהירה ולניצחונו הגדול ביותר. הניצחון המוחץ לימד שתפיסת הביטחון אינה מכוונת רק את הפעלת הכוח אלא - וזוהי נקודה חשובה יותר - מכוונת בעיקר את בניין הכוח לקראת מלחמה. כאשר בוני הכוח למלחמה מתכוונים אליה כך שיוכלו להשיג הכרעה מהירה בשטח האויב, הם חייבים לבנות כוחות מתמרנים אוויריים ויבשתיים. זה בדיוק מה שעשו הרמטכ"לים ושרי הביטחון של ישראל עד 1967.

**שר הביטחון אריאל שרון בתדריך לכתבים לקראת מלחמת לבנון הראשונה ב-1982 לא שיתף שר הביטחון את מפקדי הצבא במטרה המדינית של הפעולה הצבאית - השלטת ממשל אוהד לישראל בלבנון. כידוע, השלטת שלטון אוהד לישראל על כידוניו של צה"ל במדינה שכנה כלשהי אינה אחד מעקרונות היסוד של תפיסת הביטחון**



והן ברמה הטקטית.<sup>6</sup> לקראת מלחמת לבנון הראשונה ב-1982 לא שיתף שר הביטחון את מפקדי הצבא במטרה המדינית של הפעולה הצבאית - השלטת ממשל אוהד לישראל בלבנון.<sup>7</sup>

כידוע, השלטת שלטון אוהד לישראל על כידוניו של צה"ל במדינה שכנה כלשהי אינה אחד מעקרונות היסוד של תפיסת הביטחון. אין פלא שבמצב הבלתי האפשרי זה לא הצליח צה"ל להבין את המטרה הסופית שנדרשה ממנו, מה שהצמיח תחושות של כישלון ושל זילות חיי החיילים גם בקרב ציבור האזרחים. אותן תחושות ציבוריות מצטברות הן שהביאו בסופו של דבר לנסיגה הסופית והמבולבלת מלבנון בשנת 2000.

### **אינתיפאדה מילולית - המהות טובעת במילים**

באינתיפאדה הראשונה, שהחלה ב-1987, נקלע צה"ל לסבך של הוראות סותרות ולבלבול מכיוון הדרג המדיני. התוצאה הבלתי נמנעת של אי-ההכרעה המהירה הייתה השקיעה בביצת המלל, הספקות והלבטים המוסוריים שהביאה להתפתחות הרעיונות שגרסו - למרות שלל הדוגמאות ההפוכות כולל מצה"ל עצמו - כי "אין פתרון צבאי לטרור". מכאן צמחה המסקנה המתבקשת, גם בקרב בכירי צה"ל, של חתירה להסכם מדיני עם יצרני הטרור החתומים על הסכמי אוסלו: ערפאת ושותפיו. צבאו של "הראיס" הפך לקבלן המשנה של צה"ל לנושא של ביטחון אזרחי ישראל, ואילו צה"ל הסתפק בפעולות מוגבלות ו"מדודות" נגד אותו צבא עצמו. אותן פעולות נועדו לשכנע את הרשות הפלסטינית לבצע את משימותיה נגד הטרור כפי שהובנו בישראל לאור ההסכמים עימה.<sup>8</sup>

מעורבותם העמוקה של בכירי צה"ל ביצירת ההסכמים סיבכה אותם במחויבות אישית כלפיהם, מה שיצר השלכות חמורות על יכולתם לעבור למצב התודעה המתבקש כאשר נדרש מהם לספק בכוחות עצמם ביטחון לאזרחי מדינתם. מחלקת תוה"ד (תורה והדרכה) במטה הכללי של צה"ל עצמו היא שפירסמה באותה התקופה חוברת תורתית בשם "העימות המוגבל", שבה נכתב, בין השאר, כי "המכשול הראשון שעלינו לצלוח הוא להתגבר על תפיסות ומושגים שעליהם חונכנו, כדוגמת תפיסת התרעה, ההרתעה, וההכרעה ולהיפתח למובנים אחרים של מושגים אלה ואחרים. בלעדיו לא נוכל ליצור נגישות מנטלית לשפת היריב הזרה ולהבין את טבע העימות".<sup>9</sup>

מחיר הניצחון המזהיר ב-1967 היה תחושת השאנונות והביטחון העצמי המופרז שלאחריו שכבר נידונו באריכות. את המחיר העיקרי של אותה התחושה שילמה תפיסת הביטחון. מאז ועד היום הלכה ונדחקה התפיסה שהוכיחה עצמה עד 1967 מפני רעיונות הזויים, כל פעם מסוג אחר, שהמאפיין המרכזי שלהם הוא ההתעלמות מהגיונה הפשוט הנשען, כאמור, על נתוני היסוד הגיאוגרפי-אסטרטגיים הבלתי משתנים של מדינת ישראל.

ערב מלחמת יום הכיפורים היו הסימנים למלחמה קרובה רבים ומיידים יותר מאלה של 1967. אלא ששיקולים "הגיוניים" כמו "הם לא יעזו" וייתכן שגם הבחירות הקרובות לכנסת מנעו את גיוס המילואים המתבקש במצב כזה על-פי תפיסת הביטחון. החובה להנחית את המכה הראשונה - מהלך שהיה חיוני ביותר לאור ריכוזי הכוחות הגדולים של האויב הסמוכים לקווי המגע עם צה"ל - ובעיקר בקשותיו החוזרות של חיל האוויר להנחית מכה כזאת עוד לפני שנפתחה האש נדחו גם הן מסיבות של "מה יגידו הגויים".<sup>5</sup> כתוצאה מאי-גיוס המילואים בזמן ומאי-ביצועה של המכה המקדימה מול איום ברור ומייד של האויב - שתיים מאבני היסוד של תפיסת הביטחון - קיבלו מקבלי ההחלטות שיעור שאמור היה להיות מאלף בנוגע לתוצאות אי-מימושה של אותה התפיסה.

כפי שהיה צפוי במקרה כזה, קרבות ההגנה בגולן אכן התרחשו לא רחוק מריכוזי האוכלוסייה בגליל, ורק זריזותן ונחישותן של יחידות המילואים - שהיו מאוד מאומנות באותה התקופה - מנעו מהסורים לגלוש לכינרת במורד של צירי גשר בנות-יעקב, יהודייה, גמלא ובני-יהודה. תנאי הפתיחה הבלתי אפשריים הביאו על חיל האוויר, עיקר כוחו האסטרטגי של צה"ל, מהלומה קשה: החיל איבד 105 מטוסים מתוך כ-300 שהיו בשירותו, רובם בימי הלחימה הראשונים. מחיר ההתנערות מתפיסת הביטחון היה גם אובדנה של רוב אוגדה 252 הסדירה בסיני, שעסקה בעיקר בחילוץ אנשי המעוזים במקום בהגנה סדורה.

האירועים האלה לא התרחשו עקב "היכולת הנמוכה שהפגין הפיקוד", כפי שטוען תמרי במאמרו, אלא מכיוון שאותו הפיקוד, שרובו הצטיין רק שש שנים קודם לכן, נקלע, או קלע את עצמו במו ידיו, למצבים בלתי אפשריים. במילים אחרות: הסיבה ל"יכולת הנמוכה" שנחשפה במלחמת יום הכיפורים לא הייתה ירידה פתאומית בכישורי הפיקוד של המפקדים, שהתרחשה בשש השנים שעברו מאז 1967, אלא אי-מימושה של תפיסת הביטחון האסטרטגית - מה שהביא לכך שנמנעו מהם תנאי היסוד להצלחה בקרבות הן ברמה המערכתית





**חסימת רחובות באמצעות הכערת צמיגים וזריקת אבנים | באינתיפאדה הראשונה, שהחלה ב־1987, נקלע צה"ל לסכך של הוראות סותרות ולבלבול מכיוון הדרג המדיני**

תפיסת הביטחון. אין להתפלא אפוא שהתוצאה ניכרה היטב בביצועי צה"ל במלחמת לבנון השנייה.

### **סיכום - האומנם מתקיימת בריחה מאחריות?**

הבעיה המרכזית שממנה סובלת תפיסת הביטחון של ישראל אינה עקרונית אלא העובדה שממושם של אלה מחייב כושר מנהיגות, שלא רבים ניחנים בו. המענה לבעיה של לקיחת האחריות הנגזרת מתפיסת הביטחון היה התנתקות נמשכת מעקרונותיה במסווה של שיקולים "מחוכמים", שבטאו בעזרתה של לוליינות מילולית פורצת גבולות לכאורה, שהפכה לסימן ההיכר של הקצין הבכיר. הפער בין דימויי המציאות כפי שהוצגו לבין המציאות עצמה הוא שהביא את העובדות שעליהן נשענת תפיסת הביטחון לחבוט פעם אחר פעם במקבלי החלטות המדיניים והצבאיים, כל אחד בתורו שלו. מאז 1973 ועד לקיץ 2006 ואף בימינו אלה ממשיכים מקבלי החלטות לשגות פעם אחר פעם באי־מימושה של תפיסת הביטחון הפשוטה והברורה, שהמניע הערכי היסודי שלה נגזר מחובתה של המדינה להגן על אזרחיה באמצעות הגוף היחיד המסוגל לעשות זאת: צה"ל.

אל החוסר בידע מערכת, שלפי תמרי הוא הגורם המרכזי לחוסר ההצלחה, יש אכן להתייחס במלוא הרצינות, אלא שהעובדות מלמדות שהוא אינו מסביר במלואה את בעיית הביצועים הבלתי מספקים של המופקדים על ביטחון ישראל. ההסבר המלא נעוץ כאמור בכך שמלחמת ששת הימים הייתה המלחמה האחרונה שההכנות לקראתה והפעלת הכוח בה נגזרו מתפיסת הביטחון של ישראל.

אי־העמידה הכרונית בדרישותיה של תפיסת הביטחון היא זו המונעת מצה"ל פעם אחר פעם את תנאי היסוד הדרושים לו להצלחה. מכיוון שתנאי היסוד להצלחה אינם מתממשים, נגזר על הארגון בכל סוג של עימות לקרטע ולאחרת כדי לספק למדינה בקשיים הולכים ורבים ובמחיר של אובדן חיים ואמון ציבורי את מה שהוא אמור לספק לה: ביטחון. כאשר תנאי היסוד של ההצלחה אינם בנמצא, קשה מאוד להשיג אותה. זה בדיוק מה שמתרחש בעת הזו בעוטף עזה, וזה מה שהתרחש קודם לכן מול חזבאללה ועוד קודם לכן מול הטרור של ערפאת ואחורה עד למלחמת יום הכיפורים. אותה המלחמה סימנה את תחילת הדרך שסטתה

משמע, צה"ל עצמו היה זה שמיסד את התפיסה שגרסה כי אין יותר מקום - בכל סוג של מלחמה - לעקרונותיה של תפיסת הביטחון הקלאסית, שבמרכזם, כאמור, ההתרעה של אמ"ן, ההרתעה בעצם קיום הכוח הצבאי המוכן והמאומן וההכרעה המהירה באמצעות אותו הכוח - אם ההרתעה וההתרעה כשלו. באותו המקום נכתב גם כי "הצבא במלחמה מכריע, ואילו בעימות המוגבל הוא רק משפיע באופן מכריע". הדברים מבולבלים למדי, אך משתמעת מהם הסטת האחריות לביטחון מצה"ל אל גורמים אחרים.

התוצאה של כל אלה התבררה במתקפת הטרור שהחלה בספטמבר 2000 ופגשה מקבלי החלטות מבולבלים ומנותקים מתפיסת הביטחון הקלאסית. רק לאחר שנה ושבעה חודשים, שבהם נהרגו כ-700 ישראלים - רובם אזרחים - וכאשר נצברו יותר מ-130 הרוגים בחודש אחד - במרס 2002 - התעשתו מקבלי ההחלטות הישראליים. באופן לא מפתיע הביאה אותם אותה ההתעשתות לחזור ולפעול על-פי עקרונותיה של תפיסת הביטחון: צבא המילואים גויס, צה"ל העביר את היוזמה לידי, תקף והעביר את המלחמה לשטח האויב, עד שבתהליך נמשך הלך הטרור ודעך.

אלא שלקחי "חומת מגן", החיוביים באופן בולט בהקשר ליישום עקרונותיה של תפיסת הביטחון, לא נלמדו. ההיפך מכך התרחש: בראשית שנות האלפיים המשיך ואף הואץ תהליך ההתרחקות של צה"ל מתפיסת הביטחון - זו שהוא אמור לממש במעשיו. המייצג המובהק של ההתרחקות הזאת הוא ספרו של עופר שלח "המגש והכסף - מדוע דרושה מהפכה בצה"ל", שיצא לאור בשנת 2003 בברכתו של רמטכ"ל "חומת מגן", שאול מופז.<sup>10</sup> בין השאר, למד שלח מהרמטכ"ל ומבכירי המטכ"ל כי "התפיסה של העתקת המלחמה לשטח האויב פשטה את הרגל" וכן "בכל מתאר שהוא המרכיבים של עימות כזה הם חוסר המשמעות של הכיבוש הטריטוריאלי וחוסר יכולתו של צד כלשהו להכריע". מרואייניו הרבים של שלח, רובם קצינים בכירים בסדר ובמילואים, סייעו בידיו גם לקבוע באופן נחרץ כי "צבא עם הפועל באוגדות משוריינות אינו עונה על אף אחד" מהאיומים כלפי ישראל. הקביעות האלה, שביטאו התעלמות בוטה מכלליה של תפיסת הביטחון כולה, הביאו את צה"ל באופן טבעי שלא להתכונן כראוי למלחמה שבה הוא יידרש לממש את דרישותיה הבלתי משתנות של

יותר ויותר מהנתיב הברור והמוצלח שהתוותה תפיסת הביטחון הבסיסית. בחינת תקפותה של תפיסת הביטחון על-פי מצבה הגיאוגרפית-אסטרטגי המשתנה והעדכני של ישראל מתחייבת תמיד ובכל עת. אם אכן יימצא ויוכח כי חל שינוי מהותי באחד מהאיומים על ישראל או ביכולתה לנטרל אחד מהם, אזי ראוי לשנות חלק מרכיביה של תפיסת הביטחון. אלא שכל זמן שלא יוכח כי אכן התחולל אותו השינוי, חובה על מקבלי ההחלטות, אם הם חפצים להגן על ישראל ועל אזרחיה, לפעול לאורה של תפיסת הביטחון, על כל המשמעות הנגזרות מכך.

נראה שאחת הסיבות להתרחקות הנמשכת מהרצון לממש את תפיסת הביטחון כלשונה היא ידיעתם, במודע או שלא במודע, של מקבלי ההחלטות את המשמעות האישית של ההחלטות הנדרשות למימושה. הכרזה על מצב מלחמה או גיוס

## הבעיה המרכזית שממנה סובלת תפיסת הביטחון של ישראל אינה עקרונית אלא העובדה שמימושם של אלה מחייב כושר מנהיגות, שלא רבים ניחנים בו



מילואים הם מעשים רבי השלכות, כמו גם החלטה על מכה מקדימה ועל העתקת המלחמה לשטח האויב. אלה הן החלטות שהסיכון הפוליטי הטמון בהן בעבור מי שהחליט אותן הוא גדול ביותר. ההתרחקות בפועל מתפיסת הביטחון וממשמעויותיה המעשיות, הלאומיות והאישיות, איפשרה למקבלי ההחלטות להשתחרר, לכאורה, מעולם הכבד והמחייב מאוד של אלה. אותה הסרת עול, שעולם המושגים הפרוסט-מודרניים החלול ונטול העמדות הקל מאוד על ביצועה, היא זו שאיפשרה לצה"ל ליצור את "תפיסת הפעולה החדשה". בפועל לא איפשרה לו התפיסה החדשה הזאת לעמוד ולו בחלק קטן מדרישותיה של תפיסת הביטחון המסורתית. הפער הבלתי נסבל הזה בין שתי התפיסות היה ניגוד מוחלט למקרה של מלחמת ששת הימים, שבו הוכח צה"ל לפעולה לאורה של תפיסת הביטחון כלשונה. ההבדל בתוצאות מדבר בעד עצמו. האם מקבלי ההחלטות של ימינו, למודי ועדות החקירה והמאומים בקביעות על-ידי התקשורת הישראלית ההיסטורית, אכן נרתעים עקב כך, במודע או שלא במודע, מלדבוק בעקרונות הפשוטים והברורים של תפיסת הביטחון? האם כובד ההחלטות המשתמע ממנה מאיים עליהם עד כדי שהם מוכנים להתעלם ממה שמתחייב ממנה באותם המצבים שיש בהם איום מהותי על ישראל ועל אזרחיה? כך או כך - את המחיר של אי-הדבקות בעקרונותיה של תפיסת הביטחון משלמת ישראל כבר כמעט 40 שנה. המסקנות העולות מכך בנוגע להכנת הכוח, להפעלתו ולאיכות המנהיגות האמורה ליישם את תפיסת הביטחון הן ברורות.

### הערות

1. ראוי לציין כי במשך 12 שנה עמד תא"ל תמרי בראש המכון לחקר תורת המערכה, שתפקידו היה להנחיל לקצונה הבכירה ידע מערכתית. ב-2006 פירסם מבקר המדינה את תוצאות הביקורת שערך במל"ת (המכון לחקר תורת המערכה). בין היתר הוא התייחס לכך שמאז הוקם המכון ב-1993 הוא לא כתב שום מסמך המסכם את תורת המערכה. וכך כתב המבקר: "ראש המל"ת, תא"ל (מיל') דב תמרי, [מסר] למשרד מבקר המדינה ביוני 2006, בין השאר, כי הביקורת על אי-כתיבתה של ספרות תורתית נובעת מחוסר הבנה של התחום. [חוסר הבנה של המבקר - יו]. כמו כן מסר תמרי למבקר כי הידע המערכתי נמצא בתהליכי שינוי תמידיים, מה שמעורר את הבעיה של שמירת בסיס ידע יציב בארגון המשתנה כל הזמן... בתחום המערכתי לא ניתן לכתוב ספרות רק במובנה הת"ל או רק

- במובנה המדעי... אך יש ספר יסוד שכתב אחד החוקרים במל"ת הממשמש ספר חובה במכללות צבאיות רבות בחו"ל, אך לא בקורסים ובמכללות של צה"ל. [כך!] דו"ח מבקר המדינה 57 א', דצמבר 2006, עמ' 62. לפחות בעת בדיקת המבקר היה תמרי ראש המכון ולא "אחד החוקרים" כפי שהוא מעיד על עצמו במאמרו הנידון כאן.
2. עמי גלוסקא, **אשכול תן פקודה**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2004, עמ' 218.
  3. **שם**, עמ' 220.
  4. התקלות בימ"חים במלחמת ששת הימים היו חמורות יותר מאלה שהתגלו במלחמת יום הכיפורים ובוודאי שלאין שיעור יותר מאלה שנחשפו ב-2006. מתברר שיש יחס ישיר בין מידת ההצלחה במלחמה לבין מידת הטענות כלפי הימ"חים לאחריה.
  5. פענוח גיחת צילום שבוצעה יומיים לפני המלחמה וכיסתה מרחב של 30 ק"מ ממערב לתעלה הניבה את הדו"ח הבא: "מהממצאים ניתן להסיק בבירור כי הצבא המצרי בחזית התעלה נמצא בהיערכות חירום שדוגמתה לא איתרנו אף פעם בעבר". דו"ח פענוח, 5 אוקטובר 05:45 ראו: אורי בר-יוסף, הצופה שנדרס, זמורה ביתן, 2001, עמ' 297.
  6. רוב מפקדי החטיבות של צה"ל במלחמת יום הכיפורים היו מ"פים, מג"דים או קציני מטה בולטים ומוצלחים מאוד במלחמת ששת הימים. כך, למשל, המח"טים אורי אור, יוסי פלד, נרן שריג ונתק'ה ניר. זה האחרון היה מג"ד במלחמת ששת הימים והוביל מהלך נועז בקרב אום-כתף. חיים ארז, מהמח"טים הבולטים בפיקוד דרום במלחמת יום הכיפורים, היה במלחמת ששת הימים סמג"ד 79 בקרב צומת רפיח ובמהלכו שם תרם רבות להכרעת האויב בצומת. יאנוש בן-גל, שהיה מח"ט 7 במלחמת יום הכיפורים, היה במלחמת ששת הימים קצין אג"ם של חטיבה 200 שבפיקודו של ישכה שדמי. החטיבה חדרה במהלך מבריק דרך ואדי חרידין אל עומק המערך המצרי בצפון סיני וניתקה אותו מעורפו. דן שומרון, מח"ט 401 במלחמת יום הכיפורים, היה במלחמת ששת הימים מפקד פלוגת הנ"ט בחטיבה 35 והוביל את התקדמות הכוח שנע בציר החוף בואכה קנטרה. אמנון רשף, מח"ט 14 במלחמת יום הכיפורים, היה במלחמת ששת הימים קצין אג"ם בחטיבה 8 תחת אלברט מנדלר. מפקדי האוגדות של 1973 היו כולם מפקדים מצליחים במלחמת ששת הימים וגם לפנייה. מפקד אוגדה 252, אלברט מנדלר, היה ב-1967 מח"ט 8 שהוביל את ההבקעה רבת התנופה לרמת-הגולן. שרון היה ב-1967 מפקד אוגדה והצטיין בקרב המופת באום-כתף. בן, מפקד אוגדה 162 במלחמת יום הכיפורים, היה במלחמת ששת הימים סגן מפקד אוגדה 131 בפיקודו של אברהם יפה. בן, שהיה מ"פ מצטיין כבר ב-1948, היה זה שדחה והוביל ב-1967 לכיתור רובו של צבא מצרים במרכז סיני ואח"כ לדחייה לתעלה דרך מצרי הגידי והמיתלה. דן לנו, מפקד אוגדה 210 במלחמת יום הכיפורים, היה מג"ד מצליח ב-1948 ורמ"ט פיקוד צפון בכיבוש המהיר של רמת-הגולן ב-1967. מוסה פלד, שאוגדה 146 שבפיקודו ביצעה במלחמת יום הכיפורים התקפת נגד מהירה ומוצלחת מאוד נגד הסורים לאחר שכבשו את מרכז רמת-הגולן ואת דרומה, היה סגן מפקד אוגדה 36 שכבשה את צפון השומרון ב-1967.
  7. ראו אצל זאב שיף ואהוד יערי, **מלחמת שולל**, שוקן, 1984, עמ' 381.
  8. ראו את פקודת המבצע ל"חומת מגן" שהוציא פיקוד המרכז. בסעיף המשימה נכתב שם, בין השאר, כי היא נועדה "לגרום לשינוי אסטרטגי של הרש"פ לחתימה בטרור", מבצעים פקמ"ז, מסמך פנימי בצה"ל, 28 במרס 2002.
  9. תוה"ד, **העימות המוגבל**, 2000, מסמך פנימי בצה"ל, הערת שוליים בעמ' 61. במקורה הייתה החוברת הזאת נייר עבודה, שאמור היה לשמש מצע לדיון. אלא שבדרך לא ברורה היא הפכה למסמך המחייב את צה"ל.
  10. עפר שלח, המגש והכסף - מדוע דרושה מהפכה בצה"ל? כינרת זמורה ביתן, 2003. ראו את פרק המבוא לספר. העובדה שב-2003 היה שלח שליח נלהב של הרעיונות "המתקדמים" שפשו באותה עת בצה"ל לא מנעה ממנו ב-2007, בעקבות מלחמת לבנון השנייה, לפרסם - יחד עם כתב ערוץ 1 יואב לימור - את הספר שבוים בלבנון. בספר הוא מסביר שלח - באותה התלהבות כמו בספרו הקודם - מדוע כל הרעיונות "המתקדמים", אלה שהוצגו בספרו משנת 2003, הביאו את צה"ל לכשלים שנחשפו באותה המלחמה.





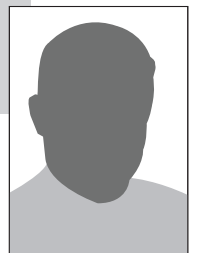
כוחות צה"ל בפעילות באיו"ש | בניגוד למלחמה כוללת, שבה מנסה כל צד להגיע להכרעה או לפחות לניצחון שמשמעותו סיום מצב המלחמה, הרי בעימות מוגבל יגיעו שני הצדדים בהכרח למצב של שיווי משקל כלשהו

# אנטומיה

## של עימות מוגבל מתמשך

ניתוח של העימות המוגבל המתמשך בינינו לבין הפלסטינים מעלה מסקנה מפתיעה: במישור האסטרטגי העימות כמעט שאינה מושפע מהפעילות האופרטיבית השוטפת - אף שבה מושקע רוב המאמץ הצבאי. את המצב האסטרטגי ניתן לשנות רק ב"תקופת עיצוב" שבה מתנהלת לחימה שחורגת בעוצמתה מהמקובל בעימות המוגבל

**אל"ם גור ליש**  
ראש מחלקת תכנון המערכה  
בחיל האוויר





## מבוא: תיאוריית שיווי המשקל

המאפיין הבולט ביותר של העימות המוגבל - בשונה ממלחמה כוללת - הוא ששני הצדדים רחוקים מלהשתמש בכל היכולות שברשותם. בעימות מוגבל מגבילים שני הצדדים את העוצמה ואת האינטנסיביות של פעולות הלחימה.

המשמעות של שימוש חלקי בכוח מתוך בחירה היא שלשני הצדדים עומדת האפשרות להסלים את הפעילות לרמות נוספות של כוח ושל אינטנסיביות.

בעוד שבמלחמה כוללת משתמש כל צד כמעט בכל האמצעים שברשותו, ולכן אם האמצעים האלה אינם מספיקים לאחד הצדדים בשדה הקרב, תהיה הכרעה, הרי שצד שלא מצליח להשיג את יעדיו בעימות מוגבל יכול לבחור להסלים את פעולותיו ולבטל בכוח את הישגי הצד האחר.

מכאן שבניגוד למלחמה כוללת, שבה מנסה כל צד להגיע להכרעה או לפחות לניצחון שמשמעותו סיום מצב המלחמה, הרי בעימות מוגבל יגיעו שני הצדדים בהכרח למצב של שיווי משקל כלשהו.

שיווי המשקל הזה יהיה נקודת האיזון של שני הצדדים בין המחיר שהם מוכנים לספוג מפעילות הצד האחר לבין המחיר שהם מוכנים לשלם תמורת קיום הפעילות שלהם.

המחיר שסופגים על פעילות הצד האחר יכול להיות בנפגעים, באובדן ציוד ונכסים, בפגיעה בכלכלה ובחוסן הלאומי ועוד.

המחיר שמשלם כל צד על פעילותו שלו יתבטא באובדן הלגיטימציה הבין-לאומית, בנפגעים בקרב הכוחות הלוחמים, בחוסר השקט שיווצר בעקבות החשש מהסלמה ועוד.

חשוב להבין ששני הצדדים יכולים שלא להיות מרוצים משיווי המשקל שנוצר, וסביר אפילו להניח ששניהם היו מעדיפים מצב אחר, אולם לשניהם כדאי שזה יהיה המצב להבדיל ממצב שיכול להידרדר בעקבות הסלמה. במילים אחרות: אף שהמצב אינו רצוי, הוא יכול להימשך זמן רב בגלל הסכנה שתהיה הידרדרות לתנאים גרועים יותר.

יותר מכך, עקב היות העימות מוגבל, הרי שלשני הצדדים יש מדרגות הסלמה שאותן הם יכולים להפעיל אם נראה להם שהצד האחר חורג ממצב שיווי המשקל המקובל. מצב העניינים הזה מחזק ומייצב את שיווי המשקל ובכך מסייע להנצחת המצב.

מערכת של שני יריבים שמתמודדים בעימות מוגבל היא דינמית, להבדיל ממצב של מלחמה קרה שהיא הרבה יותר סטטית. המלחמה הקרה בין ארה"ב לבריה"מ, למשל, התאפיינה בהרתעה הדדית וכתוצאה מכך נמנעו שני הצדדים מעימותים פיזיים ישירים ביניהם.

אפשר לדמות את העימות המוגבל לשני קפיצים שתומכים במשקולת ונמצאים בשיווי משקל שמתבטא במיקום מסוים וקבוע של המשקולת בין שני הקפיצים - על-פי יחסי הכוחות בין הקפיצים. במערכת דינמית המשקולת מתנדנדת מצד לצד סביב נקודת שיווי המשקל הסטטי, אולם בכל רגע ניתן למצוא את המשקולת במקום אחר. למתבונן חסר הסבלנות יכולה המערכת להיראות חסרת סדר ושיטה, אולם מי שמקדיש לצפייה בה מעט יותר זמן, יכול לזהות בקלות את נקודת שיווי המשקל ואת גודל התנדודות סביבה. מערכת הקפיצים גם מסייעת להבין את העובדה שהצלחה של קפיץ אחד לדחוף את המשקולת לכיוון האחר יוצרת כוח גדול יותר בקפיץ האחר, ובסופו של דבר הוא יחזיר את המשקולת לעבר נקודת שיווי המשקל.

בדומה למערכת הדינמית של הקפיצים, גם לעימות המוגבל יש תנדודות סביב מצב שיווי המשקל. התנדודות מתבטאות בסבבי הסלמה. לסבבים האלה יכולות להיות כמה סיבות:

- **נוק סביבתי.** ייתכן שפעולה שכוונה נגד מטרה "לגיטימית" תגרום לנוק

סביבתי גדול מדי - מה שיגרום לצד האחר להגיב בחומרה.

- **הצלחה מבצעית.** ייתכן שפעולה תצליח יתר על המידה, למשל ניסיון לפגוע בחוליה של שלושה חמושים יביא למותם של עשרה חמושים. אף שמדובר במטרה "לגיטימית", הרי המספר הרב של ההרוגים מבטא הסלמה, וזו תחייב את הצד האחר להגיב בצורה מוגברת.

- **פיתוח מבצעי.** ייתכן שאחד הצדדים השיג שיפור מבצעי (טקטי או באמצעי הלחימה) שמאפשר לו להגביר את יעילות הפעולה שלו ובכך לנסות לשנות את שיווי המשקל.

- **ניסיון לשנות את המצב -** דהיינו את נקודת שיווי המשקל כדי ליצור נקודת שיווי משקל חדשה שתהיה נוחה יותר בעבורו.

אולם ללא קשר לסיבה הראשונית שמחוללת את סבב ההסלמה, ומאחר שמדובר במערכת שבה יש שני צדדים פעילים, סביר להניח שהצד האחר יגיב באמצעות הגברת פעילותו, שאם לא כן ייווצר שיווי משקל חדש - במצב גרוע יותר מבחינתו. כך שבעקבות התגובה על הגברת הפעילות - ובהנחה שהאינטרסים של הצדדים לא השתנו - יחזור שיווי המשקל לקדמותו.

חשוב להבין שמבחינת היריבים לא מדובר במצב סטטי, אלא במצב דינמי. היריבים חייבים להגיב כל הזמן על פעולות הצד האחר. שני הצדדים (כמו כל כוח לוחם) בוחנים כל הזמן שיטות לשפר את היכולות המבצעיות שלהם הן מבחינה התקפית והן מבחינה הגנתית. הצד האחר חייב להגיב לשינויים, וחוזר חלילה. כלומר, אף שבהסתכלות חיצונית ניתן לטעון ששורר שיווי משקל דינמי, ואף שבהסתכלות חיצונית ממושכת ניתן לזהות בקלות את נקודת שיווי המשקל ואפילו את גודל התנדודות, הרי מבחינת השחקנים עצמם בהחלט מדובר במצב של לחימה דינמית שבו כל צד מגיב על צעדי הצד האחר, מנסה לשפר את יכולותיו ואת טכניקות הלחימה שלו ולהגיב על שיפורים של הצד האחר.

יכול אפוא שחקן, שרואה בעיקר את הדינמיות הרגעית ופחות את שיווי המשקל לאורך זמן, לחשוב שהוא יכול להשפיע על המצב הכללי של המערכת באמצעות הגברה מסוימת של הפעילות שלו. למסתכל מהצד ברור שאין כל טעם בניסיון כזה, שהרי ברור שהצד האחר יגיב על השינוי, ומאחר שמדובר בעימות מוגבל, ברור שיש לו יכולת להסלים - מה שיחייב את השחקן הראשון לשוב לרמת הפעילות הקודמת. כלל, אין חידוש בכך שכוח לוחם ברמה הטקטית ואפילו ברמה האופרטיבית מקיים מעגל שלם הכולל לחימה, לימוד, שיפור וחוזר חלילה בלי שהוא מודע לרמה המערכתית-האסטרטגית שבתוכה מתחולל העימות. מאחר שהפעילות הצבאית הטקטית מתקיימת כל הזמן, ומאחר שלא ייתכן מצב של חוסר פעולה או של חוסר תגובה על פעילות האויב, הרי שבלי קשר לשאלה אם בוצעה הערכת מצב אסטרטגית, תהיה פעילות מבצעית טקטית דינמית כל הזמן.

## השפעת שחקני המשנה על שיווי המשקל

האופן שבו תואר עד כה שיווי המשקל הדינמי היה פשטני מעט, שכן בפועל מתחוללים כל הזמן שינויים קטנים בנקודת שיווי המשקל. השינויים האלה קטנים יותר מהתנדודות בעוצמת העימות שבאות לידי ביטוי בסבב הסלמה, אבל בהחלט גורמים לנקודות שיווי המשקל להשתנות מעט. התנדודות האלה נגרמות מכך שפעמים רבות משתתפים בעימות יותר מאשר שני שחקנים. שחקני המשנה יכולים להיות בתוך העימות (כמו למשל הג'יהאד האסלאמי בעימות בין ישראל לחמאס בעזה) או מחוצה לו (כמו החזבאללה, שמסייע בעקיפין לארגוני הטרור בעזה).



**לוחמי גבעתי בסמטאות עזה | אם אין רצון של שני הצדדים לשנות את המצב (ייתכן שאחד מהם מרוצה מהימשכות העימות), תידרש פעולה אקטיבית של הצד המעוניין יותר ברגיעה כדי לנסות לשנות את חוקי המשחק**



לשחקני המשנה יש אינטרסים משלהם, וביכולתם להשפיע על עוצמת העימות. הבה נדמיין לעצמנו שמערכת הקפיצים שתוארה לעיל אינה סטטית, אלא מצויה בתוך מכונית נוסעת. שחקני המשנה משולים למהמורות שבדרך, שגורמות למכונית לקפץ ובכך גם משפיעות על תנועת הקפיצים. דרך אגב, תאונת דרכים יכולה בהחלט לשבור את מערכת הקפיצים - כפי שהתלקחות אזוטרית יכולה להשפיע בצורה קיצונית על העימות המוגבל. אולם התובנה העיקרית צריכה להיות שגם במצב יציב לכאורה, שבו שני השחקנים הראשיים מצויים בשיווי משקל דינמי, מתחוללים שינויים קטנים בהשפעתם של שחקני המשנה.

כפי שעולה מהניתוח שלעיל, כל עוד מופעלים הכוחות באופן מוגבל (דהיינו, הכוחות שעומדים לרשות שני הצדדים מופעלים באופן חלקי בלבד), יכולים שני הצדדים להסלים את פעולותיהם. כדי לשנות את חוקי המשחק הם צריכים להביא את הצד האחר לקצה יכולת ההסלמה שלו ולהמשיך בלחץ עליו מעבר לנקודה הזאת. את המטרה הזאת ניתן להשיג באמצעות פעולה מסיבית - שאותה ניתן לכנות בשם "סבב עיצוב" - שחורגת מרמת הפעילות של סבבי ההסלמה הרגילים.

פעולה כזאת אינה חייבת בהכרח להסתיים בהכרעה, שכן הצד האחר יכול להמשיך לפעול, אולם במשוואת הכוחות מצבו הולך ומחמיר בלי שיש לו יכולת להסלים את פעולותיו. במצב כזה ייתכן שמשיקולי כדאיות יעדיף הצד שהגיע לנקודת מיצוי הכוח שלו להסכים לחוקי משחק חדשים, גם אם הם פחות נוחים לו מאלה שהיו קיימים לפני סבב העיצוב. רק באמצעות הסכמה לחוקים החדשים - יודע אותו צד - הוא ימנע מעצמו מצב עוד יותר קשה (שלעיל, כאמור, הוא אינו יכול להגיב מעבר למה שכבר הגיב) ואפילו את הכרעתו.

התוצאה של סבב עיצוב מוצלח תהיה אפוא הסכמה ישירה או עקיפה על חוקי משחק חדשים. ייתכן, כאמור, גם מצב של הכרעה, שבו יגיע אחד הצדדים למצב של חוסר יכולת להמשיך להילחם. מצב כזה הוא כמובן מצוין לצד שניצח, אולם חשוב להבין שהוא אינו חיוני כדי לסיים את הלחימה בסבב העיצוב.

בהמשלה למערכת המכנית של שני הקפיצים והמשקולות: בפעולה של עיצוב אנחנו מנסים להביא את הקפיץ האחר אל מחוץ לתחום האלסטיות שלו באמצעות הפעלת כוח מעבר למה שהוא יכול לספוג. גם אם לא נשבור את הקפיץ, הרי שנשנה לתמיד את התכונות האלסטיות שלו - מה שיביא למצב של שיווי משקל חדש בסיום הפעולה. המשל המכני מקל על ההבנה שפעולת העיצוב צריכה לחרוג ממשוואת הכוחות שנהוגה בשיווי המשקל הדינמי של המערכת.

## גם במצב יציב לכאורה, שבו שני השחקנים הראשיים מצויים בשיווי משקל דינמי, מתחוללים שינויים קטנים בהשפעתם של שחקני המשנה



### כיצד ניתן לשנות את שיווי המשחק?

מאחר שטענו שלא ניתן לשנות את נקודת שיווי המשקל ("חוקי המשחק") במסגרת התנדודות הקטנות סביבה, נשאלת השאלה איך בכל זאת ניתן לשנות את חוקי המשחק. השאלה מתחדדת שכן מחד אנו עדים לשינויים בחוקי המשחק של העימותים המוגבלים שסביבנו, ומאידך זוהי אולי השאלה המרכזית של המגרש האסטרטגי.

חוקי המשחק יכולים להשתנות בשני מצבים:

- כאשר לשני הצדדים כדאי לשנות אותם משיקוליהם שלהם.
- כאשר אחד הצדדים פורץ את המסגרת של העימות המוגבל וכופה מצב חדש.

במצב הראשון אנו נתקלים כאשר שני הצדדים מגיעים לתשישות בעקבות העימות, ולשניהם כדאי לבצע הפוגה בפעילות. הסיבות המדויקות שבגללן רוצים שני הצדדים בהפוגה יכולות להיות שונות. למשל, ייתכן שצד אחד נזקק לזמן כדי להתחמש, ואילו הצד האחר זקוק לרגיעה כדי להפחית לחצים בדעת הקהל. בכל מקרה, המאפיין העיקרי של המצב הזה הוא ששני הצדדים צריכים להיות מעוניינים ברגיעה.

מאחר שבדרך כלל נדרשת הרגיעה מסיבות טקטיות ולא בגלל שינוי ביעדי העל של הצדדים, הרי שהיא תהיה מוגבלת בזמן, וסביר להניח שתתאפיין בחוסר יציבות. חוסר היציבות יהיה בולט עוד יותר אם הרגיעה שנוצרת אינה נובעת מחתימה על הסכם ברור להפסקת אש בין הצדדים (ואז גדל הסיכוי שתקריות מקומיות יחדשו את הלחימה).

אם אין רצון של שני הצדדים לשנות את המצב (ייתכן שאחד מהם מרוצה מהימשכות העימות), תידרש פעולה אקטיבית של הצד המעוניין יותר ברגיעה כדי לנסות לשנות את חוקי המשחק. טענתי היא ששינוי כזה מחייב יציאה ממסגרת העימות המוגבל.

ולאחריו, הרי שהירי אינו נפסק, ואפילו ניתן לזהות צפיפות הולכת וגדלה בסבבי ההסלמה. התבונה הזאת מחדדת את המסקנה שבמישור האסטרטגי העימות כמעט שאינו מושפע מהפעילות האופרטיבית השוטפת, אף שבה מושקע רוב המאמץ הצבאי.

### סיכום

עימות מוגבל מתמשך מאפשר לשני היריבים להגיע למצב יציב של שיווי משקל דינמי שבו חוקי משחק קבועים וכוללים סבבי הסלמה קטנים מדי פעם בפעם. העובדה שהעימות מוגבל מאפשרת לשני היריבים לקיים דיאלוג בכוח שמשמר את חוקי המשחק לאורך זמן. שיווי המשקל אומנם אינו אופטימלי לשני היריבים, אך הוא יכול להימשך שנים ארוכות עקב אי-הרצון המשותף להידרדר למציאות גרועה עוד יותר. מאחר שסבבי ההסלמה אינם יכולים לשנות את חוקי המשחק, אין משמעות יוצאת דופן לשיפור היכולת המבצעית לבצע אותם, ומכאן שלפעילות השוטפת אין כמעט השפעה אסטרטגית.

כדי לשנות את שיווי המשקל (את חוקי המשחק) יש צורך בפעולה גדולה שחורגת מהפעלת הכוח המוגבל. בפעולה כזאת - המכונה "סבב עיצוב" - מנסה אחד הצדדים לגרום לצד האחר להידחף אל מעבר לנקודת מיצוי הכוח שלו ולא לפי אותו להסכים לחוקי משחק חדשים. תהליך העיצוב לא חייב להגיע להכרעה של אחד הצדדים. חוקי המשחק החדשים ייפכו לנקודת שיווי המשקל החדשה, וסביבה יתקיימו שוב סבבי הסלמה. מטרתם של הסבבים האלה תהיה לשמר את שיווי המשקל החדש שנוצר.

ההחלטה המשמעותית ביותר מהבחינה האסטרטגית שעל כל צד להחליט אינה עוסקת אפוא בשאלה כיצד לבצע את סבבי ההסלמה, אלא בשאלות קשות הרבה יותר: מתי לצאת לפעולת העיצוב, והאם ישנה הנכונות לשלם את המחיר שהיא תגבה. בכל מקרה את עיקר האמצעים יש להשקיע בהכנת הכוח ובבניית לתקופת העיצוב ולא לפעילות השוטפת של סבבי ההסלמה ושל התקופות שביניהם.

**לוחמי גבעתי עוצרים חשודים במהלך פעילותם ברצועת עזה | עימות מוגבל מתמשך מאפשר לשני היריבים להגיע למצב יציב של שיווי משקל דינמי שבו חוקי משחק קבועים וכוללים סבבי הסלמה קטנים מדי פעם בפעם**



סביר בהחלט להניח שהצד שהפסיד ינסה להחזיר את המצב לחוקי המשחק ששררו לפני תקופת העיצוב, ולכן חשוב להגיב מייד על כל ניסיון כזה. ככל שההסכמה שהושגה על חוקי המשחק תיגזר במידה רבה יותר מתהליך של החלטה מושכלת של הצדדים ופחות ממצב של הכרעה ממשית, כך יגברו לדעתי הסיכויים לניסיון כזה של דרדור איטי של המצב לחוקי המשחק הקודמים.

אולם היכולת לעצב חוקים חדשים מעלה שאלה חשובה: אם קיים מרשם לעיצוב מחדש של חוקי המשחק, מדוע בכלל נוצר מלכתחילה שיווי המשקל הקודם? התשובה לכך נעוצה באי-היכולת ובאי-הרצון של הצדדים לנהל לאורך זמן לחימה בעצימות גבוהה. לכן תקופות של "הכלה" הן חלק בלתי נפרד מעימותים מוגבלים. לא היה זה נכון לראות בתקופת ההכלה טעות אסטרטגית של הצדדים (כפי שנטען לעיתים בביקורת על מדיניות ההכלה של צה"ל בלבנון לפני מלחמת לבנון השנייה). צריך להבין שכך הם פני הדברים, וההחלטה האסטרטגית החשובה צריכה להיות מתי ואיך לבצע את מהלך העיצוב. בכך צריך להשקיע את רוב האמצעים הן בבניין הכוח והן בהכנות המבצעיות.

### כללי המשחק ברצועת עזה

המצב ברצועת עזה ממחיש את הניתוח הכללי שהובא לעיל:

בעזה קיים בשנים האחרונות שיווי משקל, שלפיו יורה החמאס (או שוירים ארגונים מטעמו) בכל יום כמה קסאמים לעבר יישובי עוטף עזה, ובתגובה הורג צה"ל בכל יום כמה מחבלים (שמבצעים את הירי או שקשורים בהכנות לפיגועים). שיווי המשקל הזה נשמר שכן לחמאס יש רצון לשמור על רצף פעילות נגד ישראל בשל אמונתו בדרך הג'יהאד וההתנגדות, אך בה בעת אין לו שום רצון להחרף את פעילותו יתר על המידה ולגרור את צה"ל לכיבוש מחדש של הרצועה. צה"ל מפגין נחישות בפעולתו נגד המחבלים באמצעות שמירה על רצף של פעילות מבצעית, אולם אינו מעוניין לשמר נוכחות מסיבית בתוך הרצועה כפי שנדרש כדי למנוע לחלוטין את הירי. נוכחות מסיבית בתוך הרצועה תהיה כרוכה לא רק באבדות לצה"ל, אלא גם בחיכוך עם האוכלוסייה המקומית.

אולם אחת לכמה שבועות (ולעיתים חודשים) אנחנו עדים לסבב הסלמה שבו מוגבר קצב הירי לעשרות קסאמים ביום (ובאחרונה גם ירי של רקטות גראד תקניות לאשקלון), וצה"ל מגביר את קצב התקיפות נגד מטרות מחבלים ולעיתים אף מוסיף תמרון קרקעי לתוך שטחים ברצועה. הפעולות האלה מביאות לעשרות הרוגים בקרב החמאס ולגידול במספר

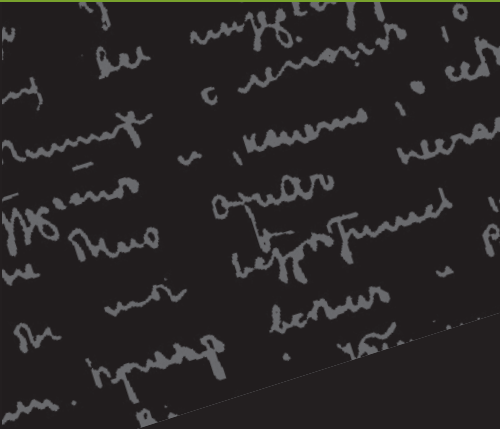
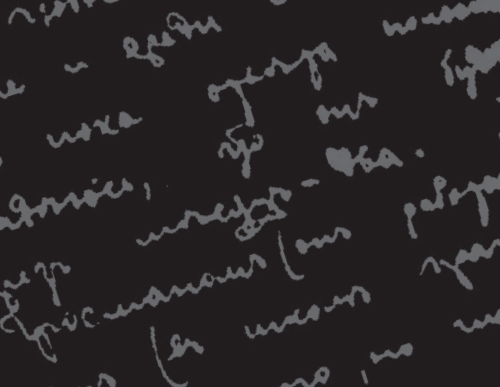
הנפגעים בקרב האוכלוסייה האזרחית.

סבב ההסלמה מסתיים תמיד לפני שהחמאס הגיע לנקודת המיצוי - כלומר כשהוא עדיין יכול להמשיך לשגר רקטות, אולם השיגורים מופחתים בעקבות יציאת כוחות צה"ל מהרצועה וצמצום מספר התקיפות מהאוויר.

אחרי שמסתיים הסבב ישנם בדרך כלל כמה ימי שקט - כנראה בשל רצון החמאס לרענן את לוחמיו ולחדש את מלאי הקסאמים - ואחריהם מתחדש הירי. ניתן להתרשם כי אף שלזירה נכנסו רקטות גראד תקניות, שמאפשרות ירי על אשקלון, הרי שמצב שיווי המשקל נשמר בגלל מערכת האיזונים שתוארה לעיל.

נוסף על כך אפשר להתרשם שלמרות שיפורים משמעותיים ביכולת של צה"ל לפגוע במחבלים במהלך ההכנות לירי





**יוסף טרומפלדור | תחושת הייעוד והנכונות להקרבה של החיילים ושל המפקדים הן בסיס הכוח האמיתי של הצבא ושל המדינה שאותה הם משרתים**

"אלה שמות הגיבורים אשר לדוד... הוא עדינו העצמי" (שמואל ב' כ"ג ח') "דוד... הוא עדינו העצמי... כשהיה יושב ועוסק בתורה - היה מעדן עצמו כתולעת, ובשעה שיוצא למלחמה - היה מקשה עצמו כעץ" (תלמוד בבלי מועד קטן, ט"ז)

**מבוא: על איתן נאווה ועל צ'רצ'יל**

חודשים ספורים אחרי מלחמת לבנון השנייה נערכה סדנה למפקדת החטיבה שבה אני משרת. באחד הערבים הופיע בפנינו מפקד גדוד שריון במילואים שסיפר על הגדוד שלו במלחמה. שני סיפורים משכו את תשומת ליבי: במהלך תנועה למשימות תצפית ושליטה באש על עיירה בלבנון נפגע אחד הטנקים, ונהרגו שני חיילים. הפלוגה כולה נחשפה לאובדן וקיבלה זאת בצורה



**סא"ל (מיל') חנוך גוטליב**  
מנהל לחימה (מנל"ח) בחטיבת שריון

# טוב למות בעד ארצנו?

## בחברה הישראלית קיימת גישה שלפיה אין שום ערך שראוי למות למענו. הגישה הזאת מחלחלת גם לצבא ומשפיעה על פעולתו. הכנת הייעוד הלאומי והזדהות עימו הן תנאי לנכונות להקרבה ומפתח לניצחון

מבפנים. עד שנפגע בראשו ונפל פנימה". על לחימתו האמיצה בקרב קיבל איתן נאוה את עיטור הגבורה. מהו הדבר שעושה את ההבדל בין הססנות ואפילו מורך לב לבין גבורה, הסתכנות ואפילו הקרבה? תחושת הייעוד והנכונות להקרבה של החיילים ושל המפקדים הן בסיס הכוח האמיתי של הצבא ושל המדינה שאותה הם משרתים. בימים העגומים ביותר של מלחמת העולם השנייה, כשבריטניה עמדה לבדה במערכה נגד גרמניה הנאצית שהייתה אז בשיא כוחה, גילם צ'רצ'יל באישיותו את עוז הרוח ואת הנחישות שנדרשו כדי להחזיק מעמד. הוא סירב לכל אפשרות של משא ומתן או של כניעה גם נוכח תנאים קשים ביותר. באותה שעה קשה החיו הנאומים שנשא צ'רצ'יל את התקווה בלב העם. נאומו הראשון לאחר שמונה לראש ממשלה, שאותו נשא בפני הפרלמנט ב־13 במאי 1940, הוא נאום ה"דם, יזע ודמעות" הידוע שבו הודיע לעם כי: "אין לי דבר להציע פרט לדם, עבודה קשה, דמעות וזיעה"<sup>1</sup>. באותו נאום קבע צ'רצ'יל את המטרה ואת מחירה: "אתם שואלים מה מטרתנו? אני יכול לענות במילה אחת: ניצחון. ניצחון בכל מחיר. ניצחון על אף כל האימה. ניצחון ככל שתהיה הדרך ארוכה וקשה..." הנכונות להילחם ולשאת במחיר הייתה מוטיב שחזר על עצמו שוב ושוב בנאומו של צ'רצ'יל גם בהמשך.

לאחר הפינוי מדנקירק עודד צ'רצ'יל את רוחם של החיילים ושל האזרחים בנאום שנשא בפרלמנט ב־4 ביוני 1940 ובו הצהיר: "נגן על האי שלנו בכל מחיר. נילחם בחופים, נילחם בנקודות הנחיתה, נילחם בשדות וברחובות, נילחם בגבעות. לעולם לא ניכנע"<sup>2</sup>.

עוז הרוח והעוצמה הזאת הם שאיפשרו לצ'רצ'יל ולעמו לשרוד את מתקפת ההפצצות על בריטניה בין אוגוסט 1940 למאי 1941. בפרק הזמן הזה הלמו בבריטניה - ובעיקר בחודשי אוגוסט וספטמבר - ביום ובלילה אלפי מפציצים גרמניים. ההפצצות זרעו הרס רב בערי בריטניה - ובמיוחד בלונדון - וקטלו כ־40 אלף אזרחים.<sup>3</sup> המוכנות המנטלית משפיעה באופן משמעותי על הביצוע

” תחושת הייעוד והנכונות להקרבה של החיילים ושל המפקדים הן בסיס הכוח האמיתי של הצבא ושל המדינה שאותה הם משרתים

קשה שמנעה ממנה את יכולת התפקוד. הפלוגה הוסגה לאחור, וכוח אחר תפס את מקומה. למחרת בבוקר קיבל אחד ממפקדי המחלקות פקודה לנוע למגן באזור שבו נהרגו החיילים יום קודם לכן. הייתה למ"מ דילמה - סיפר המג"ד - והוא התדיין ארוכות עם מפקדיו. רק לאחר כמה שעות הוא עלה לעמדה. עיקרה של הדילמה - כפי שהוסברה - הייתה האפשרות להיפגע מול הצורך האמיתי בביצוע המשימה. ואני שואל את עצמי: האם זו דילמה או סירוב להגיע למגע או שמא פחד משתק? האם שני הרוגים בגדוד (שכל אחד מהם הוא עולם ומלואו!) מאיינים את יכולת הגדוד להילחם?

כמה הדברים מנוגדים למסירות הנפש ולדבקות במשימה בכל מלחמות ישראל (וגם במלחמת לבנון השנייה). כשהייתי נער קראתי את ספר הצל"שים של מלחמת ששת הימים. היה שם סיפור על איתן נאוה ז"ל בקרב על גבעת התחמושת. אחר כך הפך הסיפור לשיר, וכולם זוכרים את מילותיו: "התנהל קרב עקשני, קטלני. הירדנים נלחמו בעקשנות. זה היה יעד מבוצר בצורה בלתי רגילה... באותו רגע נזרק רימון מבחוץ. בנס לא נפגענו. חששתי שהירדנים יזרקו רימונים נוספים. מישהו היה צריך לעלות למעלה ולהשיג. לא היה לי זמן לשאול מי מתנדב, שלחתי את איתן. איתן לא היסס לרגע, עלה למעלה והתחיל להפעיל את המקלעון. לפעמים היה עובר אותי, והייתי צריך לצעוק לו שישאר בקו שלי. ככה עברנו איזה 30 מטר. איתן היה מחפה מלמעלה, ואנחנו טיהרנו את הבונקרים

# האם שמירת החיים שלי עצמי או אפילו של משפחתי היא גורם תודעתי מספיק להוביל אנשים בקרב - גורם שיעורר אותם לקום ולהסתער מול אש האויב?



בהלכות מלכים ומלחמותיהם, שאסור לו לאדם שיירא עצמו במלחמה... ותימה: איך אפשר לו לרמב"ם שיעזור על האדם שלא יתיירא ליבו במלחמה? וכי אין אנו זוכרים אותו לילה שקודם הפריצה לחאן-ארנבה, כשקשרו לטנקים שלנו את האמצעים נגד מוקשים ואמר לנו המג"ד שהכוח שלנו יהיה חלוץ בפריצה, וידינו רעדו מעצמן, ושינינו נקשו בפינו זו לזו ואמרנו אחד לשני שספק הוא אם הצינה של הגולן היא המרעידה אותנו? וכי יכולנו שלא נתיירא...? אלא שאם נדקדק בלשון הזהב של הרמב"ם נראה שלא כתב לאסור, אלא שלא יירא האדם את עצמו בשעת המלחמה. שכן כתב שלא יתחיל לחשוב ולהרהר במלחמה ולהבהיל עצמו ולהסיח דעתו מן המלחמה, זה מה שאסרה תורה. ובזמן המלחמה ממש לא היסחנו דעתנו, ולא עלה על דעתנו דבר אחר, רק לאמץ את עינינו לראות את הטנקים שכנגדנו ולכוון עליהם.<sup>8</sup> כן, אכן יש פחד, ובוודאי למי שחווה קרב עיקש ואכזר. זה טבעי ומובן. מיקוד החשיבה במטרה ולא בי אני, האדם הפרטי, הוא הדרך.

המשורר אליעז כהן הלך רחוק באינטרפרטציה שלו לדברי הרמב"ם ובמשמעותם לאדם, ללוחם, לו עצמו. בליל הסדר תשס"ב (27 במרס 2002) אירע הטבח במלון פארק בנתניה. פחות מ-48 שעות אחר כך היה אליעז כהן בתוך טנק בדרך למערכה בשכם. "הצעה לנוסח חדש" כותב המשורר בהקדמה לשירו "ובשעת מלחמה".<sup>9</sup> "ומאחר שייכנס בקשרי המלחמה / יישען על מקווה ישראל ומושיעו / בעת צרה (כן יהי עימנו) / ויידע שעל ייחוד השם הוא עושה מלחמה וישים נפשו בכפו (ואף ינצרה) / ולא יירא ולא יפחד / ויחשוב באשתו ובבניו ובבתו / (הרחמן הוא יברך אותי ואת אפרת / ואת אחיה ואת אוריה ואת שקד ואת מרים) / שגם למענם הוא עושה חיל / וכשישוב בשלום אל חיק החיבוק הגדול / ישוב". אליעז משמר את הצייויים כולם, אך מוסיף את שמירת נפשו שלו (ואף ינצרה) ומהפך את איסור המחשבה במשפחתו ובקרוביו לצייוי שהרי גם למענם הוא עושה חיל.

דומני שלא בכדי דרש זאת הרמב"ם, שאם לא למען מטרה נשגבת כללית לאומית בעלת משמעויות היסטוריות אתה נלחם, ישוב וילחש לך קול פנימי שלא להילחם בכל עוז, שבאמת תרחיק נפשך מן הסכנה, ושבאמת אשתך רוצה



**הרמטכ"ל לשעבר רא"ל (מיל') משה (בוגי) יעלון | "להלך הרוח הפוסט ציוני נודעה השפעה רבה... על החלטות מכצעיות בהפעלת כוחו של צה"ל... ויכוח זה באשר לצדקת הדרך הוא ויכוח אזרחי בעיקרו, אך יש לו חשיבות מהותית מכחינת חילי צה"ל ומפקדיו המבקשים לדעת למען מה הם מחרפים את נפשם יום יום"**

אותך ולא צל"ש תלוי בחדר.<sup>10</sup>

האם שמירת החיים שלי עצמי או אפילו של משפחתי היא גורם תודעתי מספיק להוביל אנשים בקרב - גורם שיעורר אותם לקום ולהסתער מול אש האויב? או שמא כאשר אין מטרה חשובה מספיק למות למענה, אין גבורה? יש מקרים שהם אבן בוחן. מקרה כזה היה ב-23 בפברואר 1999 (י"ז באדר א' תשנ"ט), כשכוח של סיירת הצנחנים היה בדרכו למארב בקלעת ג'בור בלבנון. בעת שהמארב התמקם, נפתחה על הכוח אש מחבלים. בקרב נהרגו שלושה קצינים, ובהם מפקד הסיירת, רס"ן איתן בלחסן. לאחר זמן מה התפרסם שאחד הלוחמים לא קם להסתער. דברים רבים נאמרו ונכתבו על המקרה.<sup>11</sup> אחת התגובות הייתה מכתב שכתבה מיכל פונדק שגיא והתפרסם בעיתון הארץ (29.10.99). וכך היא כותבת: "גיבורה אמיתית - לאמא של עופר שרון: קראתי בהתרגשות כל מילה בכתבה על בנך, ואני חייבת להגיד לך שבשבילי את אחת מאותן אמהות שהצליחו בחינוך הבן

בשדה הקרב. המוכנות הזאת כוללת בתוכה שני מרכיבים בסיסיים: האחד הוא תחושת הייעוד המקנה משמעות: לשם מה אנו נלחמים. ככל שהייעוד יהיה נשגב יותר מחד ומוטמע באופן ברור והחלטי יותר בהלך המחשבה הציבורי ובחינוך מאידך, כך ייטב. המרכיב השני הוא הנכונות להקרבה.<sup>4</sup> המרכיב הזה קשור קשר הדוק לתחושת הייעוד, למשמעות ולמחיר שמוכנים העם והפרט לשלם כדי להשיגו.

שנים רבות חלם העם היהודי לחזור אל ארץ מולדתו. משקדם החלום הזה עור וגידים, החלו אויבינו מתנכלים לנו, ואנו היינו צריכים להילחם למימוש של החזון הזה. תחושת הייעוד והנכונות להקרבה היו חלק מהחינוך לאורך עשרות שנים. למשל בבית הספר במזכרת בתיה שרו לפני יותר ממאה שנים את ההמנון "היאספו גיבורי החיל / אל שדה קטל לגשת / הילחמו יומם וליל / ארץ מולדת לרשת / אף כי רבים מאוד צרינו / העומדים לנו מנגד / אל ייפול בנו רוחנו / מפחד בוגדי בגד".<sup>5</sup> האם עודנו מחנכים לארץ מולדת? האם עודנו מחנכים לגיבורי חיל?

## עושה מלחמה בכל ליבו ובכל נפשו

מהו המטען החינוכי המנטלי שמביא עימו האדם הלוחם לשדה הקרב? במה הוא מתרכז? מהן המחשבות המתרוצצות בראשו? מהו העוגן שעליו הוא נשען כשהוא נכנס לעין הסערה? הרמב"ם בהלכות מלכים ומלחמותיהם כותב: "ומאחר שייכנס בקשרי המלחמה, יישען על מקווה ישראל ומושיעו בעת צרה ויידע שעל ייחוד השם הוא עושה מלחמה, וישים נפשו בכפו ולא יירא ולא יפחד ולא יחשוב לא באשתו ולא בבניו, אלא ימחה זיכרונו מליבו ויפנה מכל דבר למלחמה, וכל המתחיל לחשוב ולהרהר במלחמה ומבהיל עצמו, עובר בלא תעשה, שנאמר אל יירך לבבכם אל תיראו ואל תיחפזו ואל תיערצו מפניהם, ולא עוד אלא שכל דמי ישראל תלויין בצווארו, ואם

לא ניצח ולא עשה מלחמה בכל ליבו ובכל נפשו, הרי זה כמי ששפך דמי הכול, שנאמר ולא יימס את לבב אחיו כלבבו".<sup>6</sup>

הרמב"ם יורד לנבכי נפשו של החייל הלוחם ומדגיש כי תעצמות הנפש הנדרשות להקרבה הן תוצאת ההפנמה של המטרה העליונה שלשמה הוא נלחם ושממנה נגזרים עוז הרוח והדבקות במשימה.

האם דברי הרמב"ם נכונים רק בבית המדרש? האם הם רלוונטיים כשאתה בא באמת אל שדה הקרב? האם אין פחד במלחמה?

הרב חיים סבתו, תלמיד ישיבת הסדר, היה תותחן טנק ברמת-הגולן במלחמת יום הכיפורים. בספרו תיאום כוונות<sup>7</sup> הוא מביא שיחה של שני לוחמים על אותם דברי הרמב"ם שהוזכרו לעיל: "אף אני אקשה עליו שתי קושיות: כשיצאנו ממחנה יפתח על הטנקים במוצאי יום הכיפורים וחצינו את גשר בנות יעקב, אמר לנו רוני, הנהג של הטנק: כשנפרד מהם ראש הישיבה, קרא להם מה שפסק הרמב"ם

גם כאשר ספג נפגעים, הייתה פעילות כוחותינו תלויה תוצאה. כאשר ספגנו נפגעים, הופסקה הפעילות כמעט לחלוטין, וכאשר הצלחנו, הוגברה הפעילות... מידת הסיכון שהיה צה"ל מוכן ליטול הייתה תלויה לא מעט בהלך הרוח הציבורי באותה תקופה.<sup>13</sup>

"אחת הבעיות הגדולות שניצבו בפני מפקדי השדה בלבנון הייתה ההתמודדות עם סוגיית המחיר. חינוך מפקדים ולוחמים לדבוק בערכי היסוד של הצבא בלחימה - כמו דבקות במשימה, פינוי נפגעים או מניעת נפילתו של ציוד לידי האויב - הוא משימה קשה בכל מערכה. כאשר על כף המאזניים מונחת סוגיית המחיר, הופכת המשימה לכמעט בלתי אפשרית. במלחמה בלבנון, על אף שמעולם לא נאמרו הדברים במפורש, חילחלה אט אט בקרב כל רמות הפיקוד ההבנה ששום דבר אינו שקול כנגד נפגעים. הלחץ הציבורי נגד השהייה בלבנון השפיע על הצבא וחילחל עד לדרגות הנמוכות ביותר, והתופעה של ויתור על ערכים בשל החשש מנפגעים העמיקה".<sup>14</sup>

"בוקר לא טוב, הרמטכ"ל" היא כותרת הפסקה האחרונה בספרו של צ'יקו תמיר המתארת את תחושותיו עקב האופן שבו נסוג צה"ל מלבנון בקיץ 2000. בסכמו את התקופה כותב תמיר: "נורמות הלחימה הן עמוד התווך שעליו נשען הצבא בעת מלחמה. בניגוד לבעיות מקצועיות וארגוניות, שאותן ניתן לתקן בקלות יחסית, קשה מאוד לתקן כרסום בנורמות הבסיסיות, ושמירתן דורשת התעקשות ללא פשרות. לצערי, במהלך הלחימה הממושכת באזור הביטחון חל כרסום בחלק מן הנורמות בצבא, בעיקר בשל החשש מנפגעים, והדבר בא לידי

שלהן. את והוא, שניכם אמיצים. את שנתת לו חיים ופקחת את עיניו כל הזמן, לימדת אותו שעל החיים שומרים, ובעיקר בארץ שילדיה ממשיכים להתחנך על מיתוסים אשר לדעתי מזמן מיותרים... האם הצטרפות למשפחת השכול זה המחיר שעדיין צריכים לשלם לחברה כדי להיות חלק ממנה? האם גבורה אמיתית מתקבלת בחברה הישראלית רק כשמשלמים בחיים? ברוריה, את אם אמיצה, עופר הוא אדם אמיץ, והוא חי".

זה או שאתה כל כולך בפנים, או שאתה ממש לא. כשאתה חושב שאין תכלית וייעוד למלחמה, ממילא אין משמעות למשימה, אין משמעות להקרבה, ואז תישאר "גיבור" חי מאחורי סלע.

### השפעת הלך הרוח על צה"ל ועל החברה הישראלית

כיווני השיח בהקשר לצדקת הדרך ולנכונות המטרה - מהי השפעתם על הצבא, על המדינה ועל העם הלוחם למען עצמאותו וחירותו? רב-אלוף (מיל') משה (בוגי) יעלון מתייחס לכך במאמרו "צה"ל והרוח הישראלית":<sup>12</sup> "להלך הרוח הפוסט ציוני נודעה השפעה רבה... על החלטות מבצעיות בהפעלת כוחו של צה"ל... ויכוח זה באשר לצדקת הדרך הוא ויכוח אזרחי בעיקרו, אך יש לו חשיבות מהותית מבחינת חיילי צה"ל ומפקדיו המבקשים לדעת למען מה הם מחרפים את נפשם יום יום".

להלך הרוח ולמשמעות הקיום הריבוני של מדינת ישראל, שהיא מדינתנו של העם היהודי, יש חשיבות מהותית לא רק לחייל הבודד אלא גם לצבא בכללו. תא"ל צ'יקו תמיר מתאר את המאבק המתמשך של צה"ל בחזבאללה בשנות ה-90. "בין הצדדים התנהל מאבק על השליטה בשטח שהיה תלוי בעיקר בכושר ההתמדה שלהם. בניגוד לחזבאללה, שהראה נחישות ארוכת שנים להמשיך לחדור לשטח

**משפחת דוברובין בטרם עלייתה לארץ ישראל | אלוף הכהן: "אם קיומה של מדינה אומר שכבר אי אפשר להיות דוברובין, מי צריך מדינה כזאת?"**



ביטוי בנסיגה וביתר שאת בשבועות הראשונים של העימות עם הפלסטינים<sup>15</sup>. ככה לא בונים חומה, וככה לא מנצחים בקרב ובמלחמה. בסרטו התיעודי "תמוז" על הפצצת הכור הגרעיני בעיראק מנסה הבמאי ניר טובי לבדוק מה גורם לאדם להתגייס למשימה שספק אם יחזור ממנה. יובל ריבלין בכתבתו "הזכות לחיות"<sup>16</sup> כותב על הסרט: "התמונה הקולקטיבית העולה ממכלול השיחות והזיכרונות היא של דור לוחמים מסור אשר האמין באמת ובתמים בחובתו להבטיח את ישיבתו של העם היהודי בארצו - גם במחיר חייו הפרטיים". בהמשך שואל ריבלין אם מדובר במסירות שאבד עליה כלח ומצטט שניים מהטייסיים הדוברים בסרט. "אנחנו היום חברה הדוניסטית ואופורטוניסטית" קובע במרירות בסרט אמיר נחומי, "וחברה כזאת לא תנצח חברה אידיאולוגית לעולם". מחרה מחזיק אחריו רעו לנשק זאביק רו: "אני מודאג כמו שלא הייתי לפני 20 שנה, כי אני רואה את הנחישות ואת האיבה, ואתה רואה אצל רבים אצלנו חוסר ביטחון".

חוסר הנכונות להקריב ולהסתכן למען מטרות לאומיות בא לידי ביטוי במישורים נוספים. לא מכבר נערך בבסיס חיל האוויר נבטים שבנגב יום עיון משותף לצבא ולחברה בנושא "צה"ל כמנוף לפיתוח הנגב". כתב ynet שאל את הדוברים, נציגי צה"ל, על עיר הבה"דים ועל הסיכון שיש בהקמתה באזור רמת חובב.

ענה לו אלוף גרשון הכהן, מפקד המכללות: "אני עם דוברובין! כשדוברובין בא לעמק החולה, הוא לא עשה שום סקרים, וגם כשמתו לו עשרה ילדים הוא לא

## אני מודאג כמו שלא הייתי לפני 20 שנה, כי אני רואה את הנחישות ואת האיבה אצל האויב, ואתה רואה אצל רבים אצלנו חוסר ביטחון

עזב. הוא המשיך להסתכן ולהיאחז במקום". הכתב העיר שזה היה לפני קום המדינה. הגיב אלוף הכהן: "אם קיומה של מדינה אומר שכבר אי אפשר להיות דוברובין, מי צריך מדינה כזאת?"<sup>17</sup>

בשני מאמרים שנכתבו לאחר מלחמת לבנון השנייה עולה השאלה מדוע לא בוצע תמרון קרקעי בשלב הראשון של המלחמה. בשני המאמרים נטען כי החשש מפני אובדן חיילים היה הגורם להססנות ולהחלטה לא לצאת למהלך קרקעי, ושניהם מציינים את העובדה כי בסופו של דבר גרמה ההססנות הזאת לנפגעים רבים יותר. במאמר שכתב תא"ל (מיל) דב תמרי הוא שואל מדוע נוהלה מערכה חד-ממדית אווירית במהותה ולא רב-ממדית - מהאוויר, מהקרקע ומהים. בתשובתו שתי השערות. השערה השנייה של תמרי היא: "החשש מאבדות בהתנגשות כוחות גדולים עם אנשי החיבאללה על פני מרחב גדול. עם זאת הניסיון של צה"ל מלמד שפעולות הססניות, חלקיות, מתמשכות על הקרקע כרוכות בהרבה יותר אבדות מאשר פעולה מסיבית ומהירה"<sup>18</sup>. גם במאמרו של אל"ם (מיל) גיורא סגל הדן בשאלה "איך מנצחים כוחות מהפכניים" הוא כותב: "הטעות הגדולה ביותר שניתן לעשות היא להיגרר למלחמת התשה ממושכת נגד הכוחות המהפכניים באמצעות אש מנגד מתוך רצון להימנע מנפגעים... האמת כי מי שנלחם בדרך הזאת כדי לנצח בלי לספוג אבדות גם לא משיג את הניצחון וגם משלם בסופו של דבר בנפגעים רבים יותר. מלחמת תמרון אכן עולה תמיד בנפגעים, אך אם מנהלים אותה כראוי, אפשר להשיג הכרעה במספר מינימלי של נפגעים"<sup>19</sup>.

בסוף ינואר 2008 התפרסם דו"ח ועדת וינוגרד על מלחמת לבנון השנייה. בדו"ח הזה ישנה התייחסות מפורשת למשקל הרב שניתן לחשש מפני נפגעים בעת התכנון והביצוע של מהלכי המלחמה. וכך נכתב בדו"ח: "נוסיף ונציין כי צה"ל התנהל במלחמה כמי שהחשש מנפגעים בקרב חייליו שימש מרכיב מרכזי

בהליכי התכנון ובשיקוליו המבצעיים. עם כל הרגישות שיש לייחס לחיי החיילים והצורך להביא גורם זה בין השיקולים המנחים, קשה לקבל את ההשפעה יוצאת הדופן שהייתה לשיקול זה על ההחלטות של המפקדים הבכירים (ושל מקבלי ההחלטות בדרג המדיני)"<sup>20</sup>.

אנו רואים אפוא שלאורך זמן הלך הרוח הלאומי ובעיקר הלך הרוח של המנהיגות משפיע על ההחלטות ברמה האסטרטגית. השחיקה בהבנת המשמעות של ריבונות העם היהודי בארץ-ישראל, השחיקה בהבנת משמעותה הרוחנית, ההיסטוריוסופית של מדינת ישראל במימוש החזון הלאומי שוחקים את הנכונות להקרבה ברמה הלאומית והאישית. מהו זה שכדאי להילחם ולמות בשבילו? מהו זה שכדאי בשבילו להוציא צבא למלחמה על כל נוראותיה? להגן על הבית!?

### הצד שכנגד - התפיסה הפלסטינית

חשוב להבין את תמונת הראי - את תמונת המצב אצל האויב: כיצד הוא מתייחס לייעוד ולהקרבה ולא פחות מכך מה הוא חושב על תחושת הייעוד וההקרבה אצלנו. לאחר הקרבות שניהל אש"ף עם צה"ל במהלך יולי 1981 נכתב בביטאון הצבאי של אש"ף "אלמערכה" המאמר "אמיתות המלחמה הפלסטינית-ישראלית, המלחמה השישית". בפרק "המלחמה השישית ותפיסת הביטחון הישראלית" מנתח המחבר את תחושת הייעוד וההקרבה בציבור הישראלי. בין היתר הוא כותב: "מטרת כל מלחמה, לאמיתו של דבר, איננה רק השמדת המכונה הצבאית של היריב, אלא במידה מסוימת הפכה מטרת המלחמה להיות חיסול מוראל הציבור, שיתוק הרצון להילחם ויצירת בקיעים בתשתית האסטרטגית של תפיסת הביטחון של היריב"<sup>21</sup>.

"...האויב נאלץ להודות במצב הנטישה הקולקטיבית המבוהלת... התופעה הזאת חשפה לא רק את חולשת המבנה הצבאי של היישובים הללו אלא גם את מידת חולשתו של הקשר שבין המתיישבים הציונים ובין האדמה הערבית הפלסטינית. החולשה הזאת נוסף על עוד גורמים היא אינדיקטור חשוב לעתיד שייכתן שיהיה עד למצב של נטישה קולקטיבית מבוהלת של המתיישבים הציונים בכל האזורים של פלסטין הכבושה"<sup>22</sup>.

במסמך אחר מנתח אש"ף את "הגורמים החיוביים שסייעו להצלחת המערכה"<sup>23</sup> ומונה תשעה גורמים: ההנהגה, הרצון להילחם, היכולת (האופרטיבית), היכולת לשאת אבדות, ההפתעה, השליטה ואחדות העמדה, ההסברה והגיוס הכללי. אצטט שניים מהגורמים האלה:

הרצון להילחם: "הרצון להילחם התגלה בבריור באופי עמנו ולוחמינו... הרצון הזה יצר אחדות אמיתית ומוראל גבוה שעלה מדי יום, הביא במבוכה את האויב ואיים על נחישותו. הרצון הזה התקיים למרות התארכות המלחמה, למרות אכזריותה".

היכולת לשאת באבדות: "מידת הנכונות של עמנו הפלסטיני והלבנוני ושל כוחותיהם המשותפים לשאת באבדות הוכחה באופן בלתי משתמע לשתי פנים. הנקודה הזאת כשלעצמה הייתה הגורם הראשון במעלה לתבוסות בשורות האויב".

### ימים של משמעות

בתום מלחמת ששת הימים, על הר הצופים, "במקום הקדום ומלא ההוד הנשקף אל בירת הנצח שלנו", נשא הרמטכ"ל יצחק רבין את נאומו לרגל קבלת תואר ד"ר לשם כבוד מטעם האוניברסיטה העברית. וכך אמר: "המלחמה היא עניין קשה ואכזרי בעיקרו, מלווה בהרבה דם ודמעות... הלוחמים בקווים הקדמיים ראו במו עיניהם לא רק את תפארת הניצחון, אלא גם את מחירו: חבריהם נפלו על ידם מתבוססים בדמם... הפלוגות שבקעו את הקווים והגיעו עד לסוף הדרך לאחר לחימה של שעות על שעות, כשהם חותרים הלאה והלאה ומימינם ומשמאלם נופלים חברים רבים והם הולכים הלאה קדימה - רק קדימה - פלוגות אלה נישאו



על גבי ערכים מוסריים, על גבי מאגרים רוחניים ולא על גבי הנשק והטכניקה הקרבית... 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".<sup>24</sup>

כמה שנים קודם לכן, בשנת תשי"ח, ראה אור בהוצאת מערכות הספר "שירת מלחמה וגבורה בישראל".<sup>25</sup> משרד הביטחון העניק באותה השנה את הספר למשפחות השכולות. וכך כתבו העורכים בהקדמה: "לא שואף קרבות הוא עמנו, לכיבושים לא יישא עיניו, ואין נפשו להשתררות - והוא הדבר שרצינו להבליט בפתחת הספר ממש, בה העמדנו זה לעומת זה את תרועת העיוז העתיקה בישראל, היא הקריאה למלחמה באויבי העם ומשנאיו, ואת חזון השלום על אחרית הימים... את הופעת הספר, שתוכו רצוף עוצמת גוף ועיוז נפש, כיוונו למועד הגדול בחיי ישראל היושב על אדמתו - לשנת העשור לקוממיות האומה, לשחרור הארץ ולתקומת המדינה. ואנו תפילה כי דורון-חג זה יתקבל ברצון ויהווה ציון לחידוש הגדול שהתחולל בדברי ימי עמנו אחרי אלפי שנות גלות ודיכאון - עמידת ישראל במערכתיו מתוך גאון וגבורה".<sup>26</sup>

הספר כולו עמוס במוטיבים של גבורה ושל הקרבה, של הבנה עמוקה של המחיר ושל המשמעות של היות עם בארצו. "שאו נס ציונה", קורא טשרניחובסקי, "אל תרפה ידינו עד נשימה אחרונה / כל עוד בעורקינו יש טיפה של דם / נריקה החרב כזקן כנער / מי זה הירא ורך הלבב? ... לחיים ולמות גאון יעקב עת קם".<sup>27</sup>

דוד שמעוני כותב "לא! את דמנו לא נפקיר! / קדוש הדם, / קדושים חיי אדם, / אבל גם את חיינו נקדש ונוקיר, / ויידע כל אורב מאחורי כל קיר / את דמנו לא נפקיר /... פה לא יכוננו בשבט על לחי / נשור אל המוות - ונחיי".<sup>28</sup>

### מהי משמעותם של החיים ושל המוות?

חיי אדם הם ערך מוקדש,<sup>29</sup> ולכן מאז ומתמיד הייתה התלבטות מהם הערכים שלמענם ראוי שבן אדם יחרוף את נפשו. טענה שהולכת ונשמעת יותר ויותר בדור האחרון היא שהחיים הם ערך עליון (ולא רק ערך מוקדש), ושאינן ערך עליון ממנו. לפיכך אין דבר אשר נכון למות למענו. לפי השיטה הזאת, השימוש בכוח צבאי והנכונות להקרבה למען ערכים לאומיים עומדים בניגוד גמור לקדושת החיים, שכן יש בהם זילות של חיי אדם והם מעקרים את משמעות החיים. האם המנהיג והמפקד המוציאים רבבות חיילים למלחמה שיש בה קורבנות, האם היוצאים למלחמה תוך סיכון חייהם, האם המסתערים ומחרפים נפשם למות, האם מזלזלים הם בערך חיי האדם? האם אינם אוהבי חיים הם?<sup>30</sup>

ע' הלל כותב בשירו "פקודת החיים": מי איש ורוח חיים נושבת בו / לא יקום לדבר את המוות?! / אומרה נא דברי בשער / אשר הגיתי במוות / אין מוות! / מתים ראיתי, אולם לא מוות / ראיתי בהם! / אשר לא מוות הוא שבמתים, / וכל שיש בהם הלא הוא / אין היותם! / אבל ראיתי דבר בחיים והוא מוות! / זו מחשבת הפחדים מפניו עצמו / והוא מוות נורא מכל מוות - / שהוא חי! / ושדמו עז! / ואלה אשר לא יפחדו מפניו - / המה לא ימותו! / ואפילו ייפלו חלל - / המה לא ימותו!<sup>31</sup>

על מסירות הנפש הטוטלית, ההופכת כל רגע עשייה לנצח, כותב המשורר ש' שלום: "טוב לחיות עם המוות בעיניים / טוב לדעת כל רגע אחרון / אנחנו בונים את ירושלים / כעולים לגרדום". ובשירו "תפילה למערכת" הוא כותב: "חזקנו הפעם ואמצנו ואל תתנו לבכות / אל תפארת בחורים ומחמל העלמות / אשר אמרנו המה יראו בנחמות - / ועתה הנה בלעתם האדמה הזאת / והיא תובעת עוד הפוך ליבנו לאבן, שלא יך ולא יירך / ... רנן לו וחנן לו ושנן לו היטב / על נצח מפעלנו שלא יכזב / ועל נר התמיד אשר יבהב / באופל כל לב... / צו ניצחון לצבאו הנאדר בגבורות".<sup>32</sup>

לאחר הקרב של גולני במלחמת ששת הימים בתל-פאחר ולאחר תחקיר מעמיק ושיחות רבות עם לוחמים כתב יעקב אורלנד בלדה מדהימה בשם "יום תל-פאחר", ובה סיפור עלילה ובידורי מחשבות, נגיעות היסטוריוסופיות והגיונות של עם ושל אדם. ב"שיר יקתה עמים" (לדעתי ראוי לקרוא וללמדו כולו במערכת החינוך ובקורסים בצה"ל) כותב אורלנד: "לא קורבן בני. לא טבח.

הועדות בני. / עימות פנים-אל-פנים עם הקיום, שהחיים צידו המואר והמוות הסתר פניו... / יהודי בעולם, כמו אדם בעולם, טבעו לדעת - חייב לדעת - מי הוא ומאין הוא במאורות, ואיפה הוא מאחו מקומו, ולאן צעדת פניו. / ... יהי בכ העוז להילחם, בני, ודע מה שתשיב לעצמך אם תשאל בנפש, ושנן היטב למען לא תשכח על מה אתה נלחם: על ארבעת אלפי שנה באדמה הזאת. על היותך דמך ומאודך... / על בית ראשון שהחריבוך עליה ועל בית שני / ועל עלבון נודותך עני-בשער... / הנה, כנגד כל אלה אתה נלחם, בני. בעבור אלה אתה נלחם... / יש לך זמן, בני, כי אתה הזמן, והנצח אינו טובע לעולם. / ... ואין עם יכול למות אם יש בו רוח, ומי כעמך ישראל רוח-נשרים גדולה ושרף מעופף / שחה בכל כתפיך בני ודחה שטפי עולם... / אתה לא תיסיפה".<sup>33</sup>

על היחס בין היחיד לכלל ישראל ועל משמעות המלחמה והחיבור אל הנצח אמר הרב צבי טאו בעת מלחמת של"ג: "כל יחיד הוא אבר אחד של הציבור... גילוי של העומק הכלל ישראלי שבקרבו... גילוי נשמתו זה הוא המכריע את כל ערכי החיים,

## על המפקדים בכל הרמות להשקיע מאמץ בחינוך, בבניית המסד הרוחני שעליו נשענים עם, צבא וחייל במערכה

### איור 1: שתי הגישות לחברה ולמדינה

ג'ישה א'	חברה מגויסת	אומה במדים	קולקטיביזם ממלכתי	ציונות	מדינה יהודית
←					
ג'ישה ב'	חברה לא מגויסת	אנטי מיליטריזם	אינדיווידואליזם ליברלי	חברה אזרחית	מדינת כל אזרחיה



**סנק מרכבה במלחמת לבנון השנייה | החשש מפני אוכדן חיילים היה הגורם להססנות ולהחלטה לא לצאת למהלך קרקעי. זאת אף שהניסיון של צה"ל למד שפעולות הססניות, חלקיות, מתמשכות על הקרקע כרוכות בהרבה יותר אבדות מאשר פעולה מסיבית ומהירה**

המרכזי). לטענתנו, שתי הזהויות האלה - הצבאית והאזרחית - נבנות זו מתוך שלילתה של זו, ושתייהן יחד, כל אחת בדרכה, גם מתוך שלילתה של הממלכתיות בגרסתה ההגמונית. אף שלטיעונו האחרון אינני מסכים, נוכל להסיק מדבריו ומדברי פלד ומתוך הסתכלות על שורשם של הדברים ומתוך הסתכלות על תוצאה ועל סיבתה כי יש כאן שתי גישות המוצגות באיור 1.

אם תשאלו אותי היכן אני עומד, תשובתי ברורה:<sup>40</sup> אני עם חלום דורות ואני עם "מדינה יהודית בארץ-ישראל היא מדינת ישראל". ומוזה נגזרות משמעויות בתפיסה ובמעשה, ליחיד ולציבור. האלטרנטיבה היא שרשרת ניפוץ, ואיתה לא מנצחים במלחמות.

### מה הלאה?

מה לעשות כדי לעמוד באתגר הזה של ייעוד ושל נכונות להקרבה? על המפקדים בכל הרמות להשקיע מאמץ בחינוך, בבניית המסד הרוחני שעליו נשענים עם, צבא וחייל במערכה. זה צריך להיעשות במערכת החינוך כולה, אך גם כאן צריך הצבא להיות חלוץ. אסור לו להתנחם או להתגונן בטענה שהצבא הוא בבואת הלך הרוח בחברה, אלא עליו להוביל שינוי ערכי-לאומי, לא להיכנע לשלטונות חיצוניים אלא לחזור אל היסוד, להוביל רטרו אל ערכי הליבה של הציונות, לבנות הכרה בצדקת ענייננו, האבה עמוקה למולדת ומשמעות לקיום העם היהודי בארצו הריבונית. מתוך כך הוא ייצור את המסירות ואת הנכונות להקרבה. לפעולה או לחוסר פעולה בתחומים האלה יש השפעה ישירה ומכרעת על היכולת

הוא המגביר את הכוחות, הוא המביא למסירות נפש... עד כדי כך שהתורה לא מתייחסת ל"וחי בהם" של היחיד, אלא של הציבור - והציבור לא מת, הציבור הוא נצחי".<sup>34</sup>

### שרשרת הניפוץ

השיח הציבורי והמנהיגותי מציב אתגר בפני המפקדים והחיילים. אסף שגיב במאמרו "שאלת קיטבג"<sup>35</sup> מצטט אחד משרי ממשלת ישראל שאמר: "כבר אין לנו קיטבגים עם מורשת של ז'בוטינסקי או ברל כצנלסון על הגב... אנחנו לא אומרים טוב למות בעד ארצנו, אלא טוב לחיות בעד ארצנו".<sup>36</sup> כאילו אין לנו כבר מלחמות, וכבר אין לנו צורך במורשת ובאידיאולוגיה, והנה אנחנו מפריטים את עצמנו לדעת.

בשיחה של חיים נגיד עם עדי אופיר ויואב פלד,<sup>37</sup> עורכי קובץ המאמרים "ישראל: חברה אזרחית או חברה מגויסת?" קושר פלד קשר ישיר בין חברה לא מגויסת, חברה אזרחית ומדינית כל אזרחיה. והוא מוסיף: "ישראל היא חברה העוברת תהליכים לקראת גלגולה לחברה אזרחית, כלומר חברה שאינה מגויסת עוד לפרויקט קולקטיבי לאומי כמו הפרויקט של ההתיישבות הציונית".<sup>38</sup>

הסוציולוג אורי בן-אליעזר במאמרו "החברה הצבאית והחברה האזרחית בישראל: גילויים של אנטי מיליטריזם וניאו מיליטריזם בעידן פוסט הגמוני"<sup>39</sup> מדבר על שתי תצורות שיח חדשות בישראל בעשורים האחרונים: הראשונה של אנטי מיליטריזם והאחרת של ניאו מיליטריזם (להחזיר לצבא את מעמדו

להשיג ניצחון במערכה, ולכן מחובתנו של הצבא לטפל בנושא הזה מתוך ראייה רחבה ועמוקה והסתכלות ארוכת טווח. בחברה רבת-תרבותית אנו צריכים למצוא, לכונן ולהבליט את הבסיס המשותף, את הרוח הנושאת את העם ואת לוחמיו לאורך זמן ונוטעת בהם את היכולת לשאת במחיר למען המטרה. יש לשלב אלמנטים של תודעה בהדרגה ובאימונים בצורה סדורה. יש לשלב אלמנטים של הבנת סביבת שדה הקרב כדי להקטין את העמימות ואת ההפתעה, כדי לחזק את הדבקות במשימה על אף הקושי ומחיר הפגיעה והאובדן. הצעדים האלה יהיו מכפיל כוח שלא נמצא בשום מערכת טכנולוגית חדשה או תפיסה מערכתית מחודשת.

"אם קשה היא הדרך ובוגדת, אם גם לא אחד ייפול חלל, עד עולם נאהב אותך מולדת, אנו לך בקרב ובעמל". ("שיר בוקר למולדת", נתן אלתרמן)

## מקורות

1. **ויקיפדיה, הערך וינסטון צ'רצ'יל**, הטקסט המלא מצוי, בין היתר, באתר: <http://www.winstonchurchill.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=388#Sweet>
2. <http://www.winstonchurchill.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=393>
3. ראו: ג'פרי בסט, **צ'רצ'יל - שיעור בגדולה**, עם עובד, 2004, עמ' 197
4. ראו את דברי יצחק שדה ב"שבילי גבורה": "היסוד שבגבורה אינו האומץ, אלא הנכונות להקרבה עצמית... לאומץ שבגבורה יכול להגיע גם האיש המפחד, אם חזקה בו נכונות ההקרבה... זוהי הצורה הנעלה ביותר של השירות. ביסודה היא אהבת הזולת". <http://www.mchp.gov.il/Site/Dormitory/Aministration/Resources/Holidays/hanuka+shvilei+gvura.htm>
5. מוצג במוזיאון מזכרת בתיה.
6. **משנה תורה, הלכות מלכים ומלחמות**, פרק ז הלכה ט"ו
7. חיים סבתו, **תיאום כוונות**, ידיעות ספרים, 1999
8. **שם**, עמ' 4-163
9. אליעז כהן ויאניד בלקלב, **שמע אד-ני**, הוצאת אבן חושן, 2004, עמ' 35
10. ראו את דברי הרב הראשי לצה"ל, תא"ל אביחי רונצקי, בראיון ערב יום הכיפורים לאתר nfc: "בצבא הישראלי צריך להתנתק מהמשפחה כשהולכים להילחם, ובצבאות של גויים היו מביאים כל יום את משפחת החייל כדי לעורר בו מוטיוציה ולומר לו: הנה, אם לא תילחם כמו שצריך, תראה מה יעשו למשפחה שלך. אצלנו זה הפך לגמרי - אתה לוחם על קיומו של העם" <http://www.nfc.co.il/ArticlePrintVersion.aspx?docId=24802&subjectID=3>
11. ראו את כתבתו של אביחי בקר בעיתון **הארץ** ב-7 באוקטובר 1999 ואת דברי תא"ל (היום אלוף) אלעזר שטרן, מפקדת קצין חינוך ונוער ראשי בכתב העת **דבר לשטח**, מספר 1, טבת תש"ס, ינואר 2000 "על הסתערות, על דמוקרטיה ועל מה שבינינו". ראו גם "הבחירה של ירון לונדון: עופר שרון", **ידיעות אחרונות**, ערב יום העצמאות, 9 במאי 2000
12. **תכלת**, גיליון 24, קיץ תשס"ו, 2006, עמ' 34
13. משה (ציקו) תמיר, **מלחמה ללא אות**, מערכות, 2005, עמ' 3-182
14. **שם**, עמ' 193
15. **שם**, עמ' 269-270
16. **מקור ראשון**, מוסף דיוקן, כ"ה בניסן תשס"ז, 13 באפריל, 2007
17. אלוף גרשון הכהן בהרצאה בפני מפקדי חטיבה 8 ב-1 בינואר 2008. ראו באתר ynet את כתבתו של תני גולדשטיין, "קצינים על עיר הבה"דים: גם לחלוצים היה קשה", 17 בדצמבר 2007 <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3483589,00.html>
18. דב תמרי, "האם צה"ל מסוגל להשתנות בעקבות מלחמת לבנון השנייה?" **מערכות** 415, נובמבר 2007, עמ' 38
19. גיורא סגל, "איך מנצחים כוחות מהכנייים", **מערכות** 415, נובמבר 2007, עמ' 44
20. **דו"ח וינוגרד**, פרק חמישי, סעיף 34, עמ' 252
21. ראובן אבי רן (עורך), **מלחמת לבנון - מסמכים ומקורות עדיניים**, כרך א',

מערכות, עמ' 129

22. **שם**, עמ' 134

23. **שם**, עמ' 138

24. נאום הר הצופים של רבין מובא במקורות רבים. ראו למשל: תמר ברוש, **נאום לכל עת**, האוניברסיטה הפתוחה, 1993, עמ' 60-65; תום שגב, 1967 - **הארץ שינתה את פניה**, כתר, 2005, עמ' 459-461

25. למה מפקדים וקציני מודיעין צריכים לקרוא שירה? ראו: חיים גורי, "השיר שלנו - על השתקפות האתוס הארץ-ישראלי בשירה העברית העממית", **המכון** 47, יוני 2007, הוצאת מכון ויצמן. בהרצאה הקצרה והמעניינת הוא מסיים: "שירה מלמדת על הלכי הרוח ועל העתיד להתרחש. איש רוח מצרי ידוע, ד"ר חוסיין פאזי, אמר לי בפגישתנו בקהיר בדצמבר 1977, שאילו היה המודיעין הישראלי קורא ברצינות את השירה הערבית והמצרית שנכתבה לאחר התבוסה במלחמת ששת הימים, הוא היה יודע שמלחמת יום הכיפורים בוא תבוא. לכן "כל קצין מודיעין טוב חייב לקרוא שירה". מה זה אומר עלינו בקוראנו את השירה של אתמול ואת השירה של היום?

26. על השימוש בכוח והמפנה לאחר אלפי שנות גלות ראו: פרופ' רותי ויס, "כישלונה המזוהר של הפוליטיקה היהודית בגלות", **תכלת** 10, חורף תשס"א, 2001 ובמיוחד עמ' 116. כן ראו בשירו של שאול טשרניחובסקי "חברי אי חרבי" המובא בתוך **שירת מלחמה וגבורה בישראל**, מערכות, תשי"ח, עמ' 133: "חבר אחות... כבר יבשה אזרועי! / עבדות ניצחת אין-אייל שמתני / דיכאה גם רוחי, שחוחי מאדם / עבד עבדים היות כבר הסכנתי, זנחה דרור נפשי, נשיתי כל טוב". כן ראו: אניטה שפירא, **חרב היונה - הציונות והכוח, 1881-1948**, עם עובד, תל-אביב, 1992

27. **שירת מלחמה וגבורה בישראל**, עמ' 135

28. **שם**, עמ' 168

29. ישעיהו גפני ואביעזר רביצקי (עורכים), **קדושת החיים וחירוץ הנפש**, מרכז זלמן שז"ר, ירושלים, תשנ"ג. הספר יצא לזכרו של סגן אמיר יקותיאל.

30. ראו גם את שירו של אצ"ג "היקר מן יקר" שבו הוא כותב על "היוצאים עם כלים למלחמת עמם / אוהבים חייהם פי כמה וכמה / ... ניזון לא מפת הוא, גדל לא מין, / אבל מזוי מעש בגלל ירושלים...". **כל כתבי אצ"ג**, כרך ז', מוסד ביאליק, עמ' 18

31. **שירת מלחמה וגבורה בישראל**, עמ' 397

32. **שם**, עמ' 245

33. יעקב אורלנד, **מבחר כתבים**, חלק ב', ירושלים, מוסד ביאליק, 1997, עמ' 306

34. יוסי חייקין (עורך), שיחות בעת מלחמה, מסמך פנימי של ישיבת מרכז הרב, עמ' 20, הספר נכתב לזכרו של סגן אוריה בר-שלום ה"ד שנהרג בעין וחלתא במלחמת שלום הגליל

35. **תכלת** 24, עמ' 19

36. לא זה המקום לדיון מורחב בדברי טרומפלדור "טוב למות בעד ארצנו", אך ראוי לציין שהמוטיב העליון הזה הוא כוח המניע החיילים רבים. ראו לדוגמה את דבריו האחרונים של סגן הנרי הריק המובאים בספרו של לוטננט-ג'נרל הרולד מור, **חיילים היינו וצעירים**, הוצאת המכון לחקר הטקטיקה והפעלת הכוח, 2005, עמ' 107

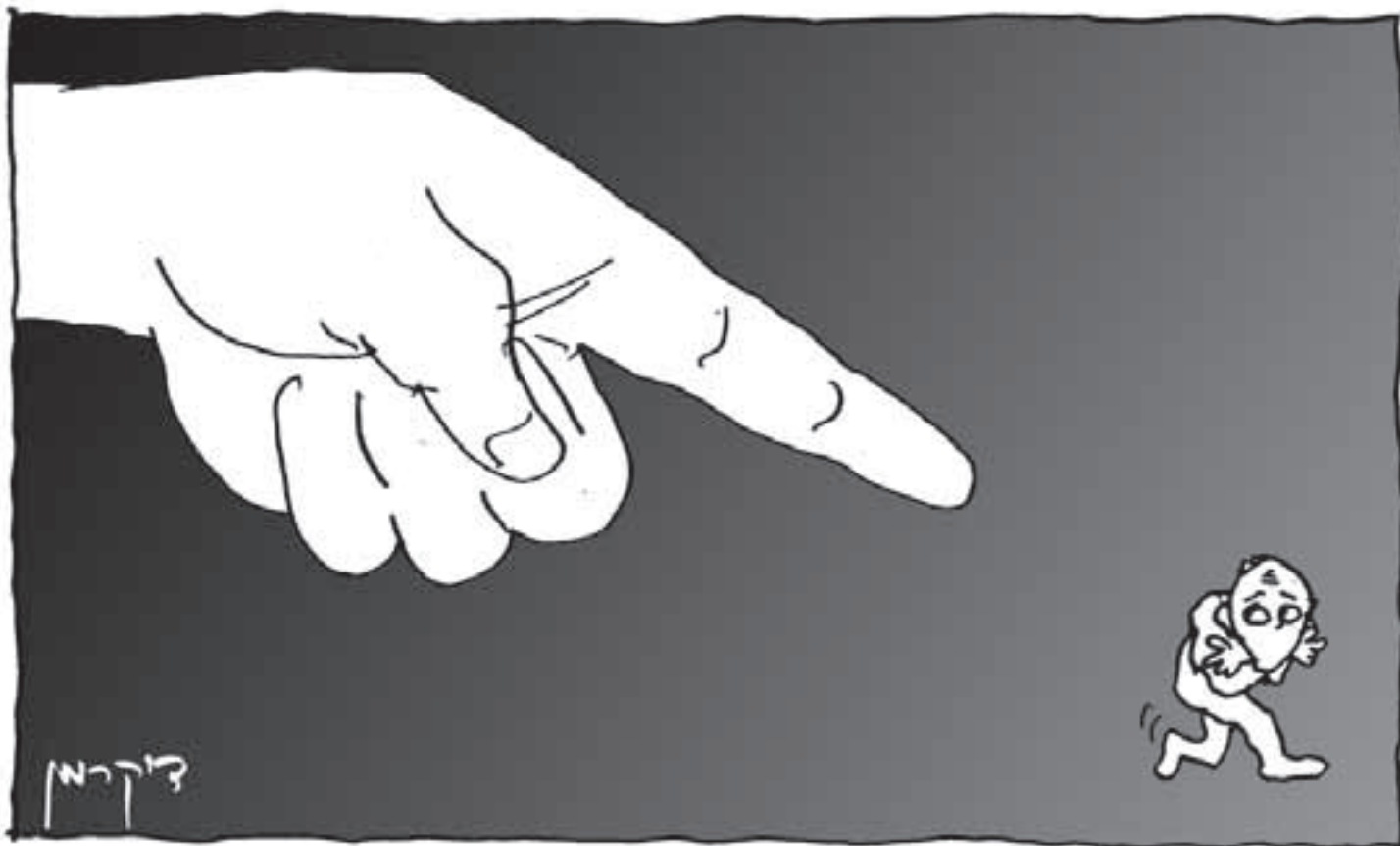
37. <http://www.ynet.co.il/Ext/Comp/ArticleLayout/CdaArticlePrintPreview/1,2506,L-1247968,00.html>

38. ראו בעניין הזה את ההתייחסות של ועדת וינוגרד בפרק החמישי, סעיף 35 ו', עמ' 254 על "החברה הישראלית ההטרורגנית, רוויית התקשורת, המעניקה עדיפות גוברת לשיקולים ולאינטרסים של הפרט, כולל הכלכליים, על השיקולים והצרכים של הקולקטיב הלאומי".

39. בתוך: מאג'ד אלחאג', א' בן אליעזר (עורכים), בשם הביטחון - **סוציולוגיה של שלום ומלחמה בישראל בעידן משתנה**, הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה, 2004

40. לא זה המקום להרחיב בסוגיית חופש הפרט וטיפוח האינדיבידואל מחד בד בבד עם תפיסה לאומית קולקטיביסטית עמוקה. רק רמז אפשר לתת מהציטוט על עדינו העצמי בראש המאמר.





# לוקחים אחריות

כשאומרים למישהו שעליו "לקחת אחריות", משמעות הדבר בעברית המדוברת של היום שעליו להתפטר - לרוב בעקבות כישלון. אולם זוהי משמעות מאוד צרה של הביטוי "לקחת אחריות", ולמעשה יש לו הרבה יותר משמעויות. באלה דן המאמר הזה

תא"ל יוסי היימן  
רח"ט תכנון אסטרטגי באג"ת



**מבוא**  
המאמר הזה עוסק בניסיון להבין לעומק ולהגדיר את המושג "לקיחת אחריות" בצה"ל. הנושא הזה נוגע בסוגיה בעלת חשיבות מרכזית לביטחונה הלאומי של מדינת ישראל. הנורמה של לקיחת אחריות היא אחד המרכיבים המשפיעים על אופן התנהלותו של הצבא ועל המסרים הערכיים המחלחלים בו כלפי מטה. נוסף על כך, האופן שבו לוקחים המצביאים אחריות משפיע על הדימוי של צה"ל ועל מידת האמון שרוחש לו הציבור בישראל. אמון הציבור במוסדות הלאומיים, ובתוכם צה"ל, הוא אחד מחמשת המרכיבים העיקריים המשפיעים על חוסנה של החברה בישראל.<sup>1</sup> מסקירת התחקירים על מלחמת לבנון השנייה נראה כי לקיחת האחריות היא סוגיית מפתח בתחום המנהיגות בצה"ל ואחת הבעיות המרכזיות של צה"ל כיום.

המושג "לקיחת אחריות" אינו מוגדר בספרות באופן חד-משמעי. זו עוסקת בעיקר באחריות הכללית של בעל תפקיד ובערך האחריות בצבא. נוסף על כך יש דיון נרחב בנורמה ובפרקטיקה להטיל אחריות על ממלא תפקיד. כמו כן מופיע בספרות המושג נשיאה באחריות (Accountability) בשירות הציבורי, וישנו דיון במשמעותו ובאחריותם של מקבלי החלטות נבחרים וממונים כלפי הציבור, כלפי הכפיפים להם, כלפי הממונים עליהם וכלפי העמיתים שלהם. עם זאת הדיון התיאורטי אינו עוסק בנורמה המחייבת את ממלא התפקיד - במקרה שלנו המפקד בצבא - לקחת אחריות.

מהי אחריות? על-פי מילון ובסטר יש למילה שש משמעויות. הראשונה, מצב (או עובדה) שבו אתה אחראי. השנייה, היותך אחראי לתוצאה מסוימת שאותה

חוללו מעשיך. למשל, הבלגן הזה הוא באחריותך (אתה גרמת לו). השלישי, נטל המחויבות של האדם האחראי. הרביעי, מושא האחריות. לדוגמה, הילד הוא באחריות הוריו. החמישי, ההכרה בחובות - בעיקר כספיים. השישי, האחריות של האדם לדברים שהוא עצמאי להחליט בהם. למשל, אדם שעוזב מקום עבודה ומקים מרצונו מפעל חדש עושה זאת באחריותו.<sup>2</sup>

על-פי המילון למונחים של צבא ארצות-הברית, למילה אחריות יש שתי משמעויות המבטאות את התוכן של אחריות הקצין. הראשונה - המחויבות להוביל ולמלא משימה בהצלחה באמצעות הפעלת הסמכויות והכלים הנגזרים מהן. השנייה - המחויבות לשמירה ראויה ולהשגחה על רכוש או על ממון שהופקדו בידי הקצין כדי שיהיה נאמן לאחזקתם או לפיקוח עליהם.<sup>3</sup>

על-פי תורת צה"ל, אחריות היא חובה מוסרית, חוקית ומקצועית המוטלת על ממלא התפקיד כדי שיעשה את המוטל עליו במסגרת תפקידו. עצם הנשיאה במשרה מסוימת היא היוצרת את האחריות הקבועה למימוש התפקידים הייעודיים לאותה המשרה או התפקיד כפי שמפורט בפקודות הכלליות או בהגדרת התפקיד מטעם מטיל התפקיד. כל זאת גם אם לא הוטלו על ממלא התפקיד במפורש משימות מוגדרות. אחריות של כל נושא תפקיד חלה על עצם מעשה או מחדל וגם על התוצאות, הרבות תולדות והשלכות, של כל מעשה או מחדל.<sup>4</sup>

המקור של המילים העבריות "אחראי" ו"אחריות" אינו ברור (אם כי ידוע שהוא קדום). אסא כשר מצייני<sup>5</sup> שבמילים האנגליות המקבילות יש היבט מעניין שאינו ניכר במילים העבריות. להיות Responsible פירושו להיות מסוגל לענות תשובות לשאלות. מפקד נדרש להיות הכתובת לכל שאלה על התוצאות שהשיגה יחידתו, על הנורמות השולטות ביחידתו ועל התנהגות חייליו. כמו כן עליו להיות נכון תמיד להסביר כיצד הוא השתמש בכוח שניתן לו והאם עשה זאת בצורה מושכלת.

במאמר הזה אבחן ואגדיר מהי לקיחת אחריות ואת מיקומה בהיררכיית המושגים. אעשה זאת באמצעות מקורות משני סוגים: הראשון, תיאוריות בנושאי מנהיגות, אתיקה צבאית ומשפט; והשני, טקסטים של מדינאים ושל מצביאים ישראלים מרכזיים שבהם אנסה למצוא קווים משותפים בסוגיה של לקיחת אחריות. לאחר מכן אנסה להמשיג את המונח "לקיחת אחריות".

## אחריות אישית ואחריות מיניסטרטאלית

ראוי להבחין בין האחריות הישירה לבין האחריות הכוללת (המיניסטרטאלית). אחריות ישירה היא אחריות בלתי אמצעית ואישית של ממלא התפקיד למחדל מסוים, משום שהחלטותיו ופקודותיו היו הסיבה הישירה לכך שהמעשה שצריך היה להיעשות לא נעשה, אף שלפי הגדרת תפקידו הוא אמור היה לבצעו או לפקח על ביצועו בעצמו, באופן אישי, ואין סיבה מספקת לאי-העשייה שלו.<sup>6</sup>

אחריות כוללת היא אחריותו של ממלא תפקיד למעשה שנעשה בתחומי אחריותו או על-ידי הכפופים למשמעתו, אך לפי הגדרת תפקידו אין הוא אמור לדעת או להשפיע באופן ישיר על המתרחש אלא לתפקד בדרג גבוה יותר. זוהי אחריותו של כל ממלא תפקיד לכל הנעשה ביחידה שעליה הוא מופקד ושאיננו בתחום אחריותו הישירה. אף שכל מפקד כפוף לדרג הפיקוד שמעליו (והרמטכ"ל כפוף להוראות הדרג המדיני), הרי שהכפיפות הזאת אינה פוטרת את בעל התפקיד מאחריות למעשיו ומאחריותו המוסרית.<sup>7,8</sup>

האבחנה בין אחריות אישית ישירה לבין אחריות מיניסטרטאלית היא חדה, אולם ההחלטה אם במקרה מסוים קיימת אחריות אישית או כוללת אינה תמיד ברורה. וכבר עמד על כך דו"ח ועדת החקירה לעניין ויסות מניות הבנקים (דו"ח בייסקי). הוועדה מציינת שהאחריות האישית נובעת ממעשה או ממחדל של השר עצמו. האחריות המיניסטרטאלית נובעת ממעשה או ממחדל לא של השר באופן אישי, אלא של פקידים הכפופים לו, ואילו השר לא היה שותף להם, לא ידע ואף לא היה אמור לדעת על אותו מעשה או מחדל. לטענת הוועדה, החלוקה הזאת אינה

ברורה וחד-משמעית. "יש המקרבים את סוגי האחריות בגורסם שאף התנהגות פגומה בתוך משרד מתרחשת במקום שהשר הסביר, תוך ניהול משרדו באופן תקין, היה באופן אישי מגלה את הליקוי, כי אז מדובר באחריות אישית".<sup>9</sup> את הטיעון הזה מעלה ועדת זיילר בהתייחסה למפכ"ל המשטרה, רב-ניצב משה קראדי, בפרק המסקנות וההמלצות האישיות. הדוגמה הזאת חשובה לענייננו בשל ההיקש שעושה הוועדה בנושא האחריות האישית והמיניסטרטאלית של מפכ"ל המשטרה בנוגע לאחריותו בעת ששימש מפקד מחוז הדרום - תפקיד הדומה במובנים רבים לתפקיד של אלוף פיקוד בצבא. קראדי טען בפני הוועדה שהוא אינו נושא באחריות - לא ישירה וגם לא מיניסטרטאלית - לאירועים שעליהם הצביעה הוועדה.<sup>10</sup> לטענתו, הוא מפקד, ולא היה זה מתפקידו לרדת מכס הפיקוד לשדה הפעולה ולבחון את הנעשה שם.<sup>11</sup> הוועדה דחתה את הגישה הזאת וטענה כי בשלוש הפרשיות הנידונות, שאירעו במחוז הדרום של המשטרה בתקופה שבה היה קראדי מפקד המחוז, עשו גורמים הכפופים לו פעילות בלתי תקינה, והוא נושא בשל כך באחריות אישית ולא דווקא מיניסטרטאלית, משום שלא דאג לארגון נאות של סדרי העבודה כך שהמידע יגיע לטיפולו ולהכרעתו של הדרג שבסמכותו לפעול.

דוגמה חיובית שבה מפקד בצה"ל לקח אחריות במקום שבו הוא היה אחראי רק באופן כולל לאירוע ולא באופן אישי היא התפטרותו של מפקד בסיס חיל האוויר בנבטים. אל"ם ארז פיקד על הבסיס שבו חיילים ונגדים ניצלו מינית קטינה במשך תקופה ממושכת. אף שדו"ח הביניים של מצ"ח קבע במפורש שלא נמצאו בחקירת האירוע בעיות כלשהן הקושרות אותו לאירועים, החליט אל"ם ארז לסיים את תפקידו מוקדם



## אחריות היא חובה מוסרית, חוקית ומקצועית המוטלת על ממלא תפקיד לעשות את המוטל עליו במסגרת תפקידו

מהמתוכנן. אל"ם ארז טען שהיה לו חשוב להישאר בתפקיד עד אשר תתבהר תמונת החקירה ושהוא ראה בעזיבה לפני בירור העובדות לאשורן משום בריחה מחובה ומאחריות. אולם לאחר שממצאי החקירה הצביעו ללא צל של ספק כי אין במקרה אשמה וגם לא אחריות ישירה, ולאחר שהתברר בחקירה שעשה במסגרת תפקידו מעל ומעבר כדי למנוע אירועים כאלה, הוא חש שהגיעה העת להעביר את הפיקוד על הבסיס.

אל"ם ארז טען שהדוגמה האישית הייתה תמיד ערך מוביל בעבורו, ושהוא חש חובה מוסרית, מקצועית ופיקודית לעשות את הצעד החרג הזה ובכך להבהיר את חומרתו של האירוע בעיניו ואת הנורמה שעל פיה הוא חונך.<sup>12</sup> במילים אחרות: הוא רצה להדגיש את העובדה שבמקרים חמורים גם אחריות מיניסטרטאלית מחייבת לקיחת אחריות.

### מהי אחריות בצה"ל?

כפי שכבר ציינתי במבוא, על-פי תורת צה"ל,<sup>13</sup> אחריות היא חובה מוסרית, חוקית ומקצועית המוטלת על ממלא תפקיד לעשות את המוטל עליו במסגרת תפקידו. ישנם שני מקורות כלליים לאחריות בצבא: הראשון, החוק והפקודות, והשני, הנורמה הצבאית-מקצועית הבסיסית של החובה. זו כוללת בתוכה מחויבות לאומית ומוסרית מיוחדת שמקורה בחשיבות התפקיד הצבאי לקיום הלאומי. אחריות היא אחד מ-11 הערכים המופיעים במסמך "רוח צה"ל". הערך אחריות משמעותו ש"חייל יראה עצמו שותף פעיל בהגנה על ביטחון המדינה ואזרחיה ויבצע את תפקידו באופן החלטי ונמרץ ובמסגרת סמכותו. אחריות חיילי צה"ל היא השותפות המעשית שלהם ונכונותם למצות את יכולתם המרבית בהגנה על





## כל תפקיד או משימה הניתנים לגוף או ליחידה מסוימים מוטלים בראש ובראשונה על המפקד של אותו הגוף או של אותה היחידה, וביצועם - בין היתר באמצעות הפגנת יוזמה - הוא באחריותו

המדינה וריבונותה ועל חיי האזרחים ושלומם במסגרת הסמכויות הנתונות להם בצה"ל בביצוע מלא ונחרץ של תפקידיהם תוך גילוי מתמיד של מעורבות, יוזמה ושקידה ובנכונות מובהקת לקחת חלק בכל תוצאה".<sup>14</sup>

להגדרת המקצועיות הצבאית, הכוללת בתוכה גם את המושג אחריות, נודעת חשיבות רבה בצבאות של ימינו. היא

מגדירה את מחויבותם של אנשי הצבא, את החובות ואת הזכויות המוטלות עליהם. החוקר אביהו רונן<sup>15</sup> הדן בנושא הזה מרחיב את תפיסתו של הסוציולוג הצבאי סמואל הנטינגטון (1955) הטוען שהמקצוע הצבאי מבוסס על שלושה רכיבים: מומחיות, אחריות ואיגודיות. על-פי רונן, מרכיב האחריות משמעותו שאיש המקצוע הוא מומחה מעשי העובד בהקשר חברתי ואחראי לתת לחברה את השירות הדרוש לה. לדוגמה, אחריות הרופא לספק שירותים רפואיים ואחריות השוטר לספק סדר וביטחון. לטענתו, בשפה העברית יש נטייה לראות במומחה איש מקצוע ולהתעלם ממרכיב האחריות. אולם איש צבא אינו רק מקצוען בהפעלת המערכות הצבאיות, אלא הוא בראש ובראשונה מחויב להגן על ביטחון החברה.

בתמורה מקבל איש הצבא הכרה חברתית ותגמול חומרי. לכן, לטענתו, האחריות ולא המומחיות היא הרכיב הבסיסי של המקצוע. הוא טוען שהחלק של האחריות בהקשר למקצוע מסמן את הממד האתי-מוסרי שלו. אדם המשתייך למקצוע הצבאי משרת עניין חברתי כללי. הוא אינו מומחה רק בתחום הביטחון, אלא גם נושא באחריות כלפי החברה בתחום מומחיותו. מכאן שהאחריות היא הרכיב הבסיסי של המקצוע.

מקצוע נבדל מעיסוק בכך שלא עוסקים בו רק בשל התגמול הכספי אלא רואים בו שירות לאידיאל עליון. למשל, האידיאל של הרופא הוא להציל חיי אדם. האידיאל של קצין בצה"ל הוא להגן על המדינה ועל תושביה. לאחריות של איש הצבא יש היבטים ייחודיים הן בשל המונופול שהוא מקבל מהמדינה על הפעלת אלימות והן בשל העובדה שהלקוח שלו הוא המדינה כולה. איש הצבא משרת מטרה חברתית: לשמור על ביטחונם של אזרחי המדינה. הגישה הזאת של רונן היא נכונה שכן היא מדגישה את מרכיב האחריות. אולם היא מתעלמת מהעובדה שהתחום המקצועי הוא רכיב בסיסי שאינו נופל בחשיבותו ממרכיב האחריות.

### מה בין אחריות הנדרשת מחייל לאחריות הנדרשת ממפקד ומקצין?

כל חייל בצה"ל מצווה לפעול על-פי ערך האחריות. אולם האחריות המוטלת על המפקד רחבה בהרבה. כל תפקיד או משימה הניתנים לגוף או ליחידה מסוימים מוטלים בראש ובראשונה על המפקד של אותו הגוף או של אותה היחידה, וביצועם - בין היתר באמצעות הפגנת יוזמה - הוא באחריותו.<sup>16</sup> לחייל יש בדרך כלל רק אחריות סיבתית ישירה למעשיו. לעומתו, אחריותו של המפקד כוללת נוסף על כך גם סוגי אחריות נוספים. אחד הסוגים האלה הוא אחריות הפקודה - עצם מתן הפקודה לחיילים לבצע פעולה כלשהי. סוג אחריות נוסף הוא האחריות הפיקודית - הנובעת מאחריות המפקד במסגרת תפקידו. לעיתים ישנה גם האחריות הנוהלית הנובעת מאחריותו של המפקד לכתיבת נהלים כגון תרגולות קרב וכו'.<sup>17</sup> על פי סטטמן,<sup>18</sup> גם בתחום המוסר נדרשת מהמפקדים אחריות גבוהה יותר מאשר מחייליהם. הקצין, מעצם סמכותו ואחריותו למשימה

ולחיי חייליו ומעצם חינוכו והכשרתו העדיפים על אלה של חייליו, מחויב ברמת מוסר גבוהה יותר מהם.

האחריות הגדולה והרחבה יותר הנדרשת מקצין בהשוואה לזו הנדרשת מחייל מודגשת במסמך "סגולות הקצין" שגובש בבית הספר לקצינים.<sup>19</sup> במסמך הזה נדרשת מהקצין "היכולת להפגין עצמאות ולנהוג באחריות". במילים אחרות: הקצין נדרש לפעול באופן עצמאי לאור המטרה או במסגרת תפקידו הקבוע ולממש את אחריותו, שהיא החובה האתית-המקצועית המוטלת עליו לעשות כמיטב יכולתו תוך נכונות לקחת אחריות אישית, ליטול סמכות נוספת ולהסביר את שיקוליו.

האם מפקד בצה"ל יכול שלא לנקוט יוזמה ולא להרחיב את אחריותו כדי שלא להגדיל את סיכויי להיכשל? על-פי תורת צה"ל,<sup>20</sup> נקיטת יוזמה במימוש כל אחריות או בביצוע כל מטרה, תוך נכונות ליטול בעת הצורך סמכות נוספת ולתת על כך דין וחשבון, אינה רשות אלא חובה קבועה. מפקד שאינו דבק במשימה לאור המטרה ואינו מגלה יוזמה הוא מפקד שאינו מממש את אחריותו.

הדרישה לאחריות המוטלת על הקצין רחבה בהרבה מהדרישה המוטלת על החייל, ובאופן ברור היא מתרחבת ככל שעולים בדרגות, עד לשיא ברמת המצביא. וכבר עמד על כך פרידריך הגדול<sup>21</sup> במאה ה-18 שטען כי אין די בגייסות מעולים, שכן גנרל לא מוכשר עלול להכשיל אף את הצבא החזק ביותר.<sup>22</sup> לכן החליט פרידריך לכתוב ספר על הסגולות הנדרשות מהגנרלים, ובו הביא לידי ביטוי את מסקנותיו מהמלחמות שניהל. הוא שלח את הספר אישית לכל אחד מהגנרלים ששירתו בצבא פרוסיה באותה התקופה.

תכונות האחריות בצבא שונה מתכונות האחריות בגופים אזרחיים. שם, בגופים האזרחיים, נחלקת האחריות בין גורמים רבים (המנכ"ל, החברים במועצת המנהלים ובהם היו"ר). בצבא רק אדם אחד אחראי לכל הנעשה ברמה שלו - המפקד. בצבא האחריות אינה נחלקת ואינה ניתנת להעברה, לצמצום או לחלוקה, אלא בדרך של צמצום התפקיד והעברת חלק ממנו לאחר בהוראת מי שהוסמכו לכך.<sup>23</sup> גורם פיקודי מוסמך רשאי לצמצם תפקידים ואחריות של כפופים לו לפי שיקול דעתו, אולם הוא אינו רשאי לצמצם את אחריותו שלו.<sup>24</sup>

### הטלת אחריות

הטלת אחריות על מנהיג צבאי בפועל יכולה להיות בהיבטים שונים: פיקודיים, משפטיים וציבוריים.

#### הטלת אחריות בהיבט הפיקודי

האחריות הפיקודית מוטלת על הקצין ברגע שהוא מתמנה לתפקידו. נוסף על כך לאחר כל פעולה תוטל על הקצין אחריות בהיבט הפיקודי, בין אם הצליח במשימה ובין אם נכשל בה. במקרה של הצלחה תתורגם הטלת האחריות ללמידה חיובית ולחזוק גאוות היחידה. במקרה של אי-הצלחה הנובע מתפקוד לקוי של הקצין עשוי בכיר בדרגה לנקוט נגדו צעדים פיקודיים, אם יתברר שהוא אחראי לכישלון או למחדל כלשהם. צעדים כאלה אינם מחייבים את קיומו של הליך שיפוטי. עם זאת, הפעלתם מחייבת שיקול דעת מנהלי ומחייבת פרודורה המפורטת בפקודות הצבא.<sup>25</sup>

#### הטלת אחריות בהיבט המשפטי

הטלת אחריות משפטית מתרחשת כאשר מתקבלת החלטה לדון בדין משמעת או פלילי - או בוועדת חקירה ממלכתית - באחריותו של מפקד לכישלון. ועדת חקירה מוקמת מכוחו של חוק ועדות חקירה תשכ"ט-1968, והיא גוף שמקימה הרשות המבצעת לצורך בירור העובדות ולקביעת המלצות בנוגע לדרכי הפעולה בעתיד.

במהלך השנים צברו ועדות החקירה הממלכתיות מעמד ציבורי מרכזי. הן משמשות אמצעי חשוב לבדיקת אופן הפעולה של רשויות השלטון עצמן

ושל נושאי משרות ציבוריות, ולהמלצותיהן בנוגע לאחריות אישית ובנוגע לשינויים מבניים נודעת השפעה ניכרת. למעשה דומות ועדות החקירה הממלכתיות הרבה יותר לערכאות שיפוטיות מאשר לוועדות בדיקה וביורר פנימיות שמקימה הרשות המבצעת.

### הטלת אחריות בהיבט הציבורי

המחאה הציבורית התובעת ממנהיגים לקחת אחריות באה לידי ביטוי בדרכים הבאות: קריאה להקמתה של ועדת חקירה ממלכתית, הפגנות של קבוצות, הפגנות המוניות, מכתבים של הורים שכולים לגורמים שונים, שיח ציבורי בכלי התקשורת ועוד. כל אלה מביאים לידי ביטוי את דעת הקהל. למחאה ציבורית - במיוחד במשטרים דמוקרטיים - עשויה להיות השפעה ניכרת על הפוליטיקאים ועל המנהיגים. לכן קורה לא פעם שגורמים אינטרסנטיים מנסים לעורר את דעת הקהל כדי לקדם את ענייניהם.

על-פי מודריק, התודעה הציבורית תובעת בכל עת שמתרחש אירוע חריג בתחומי מסגרת צבאית את פירעונו של שטר האחריות הפיקודית. לביסוס טענתו הוא מצטט פסק דין של בית הדין הצבאי שקובע: "משנפל דבר חמור כל כך בצה"ל, לא ייתכן שיעמידו לדין רק את האנשים מהדרג הנמוך שבסולם, ואילו האיש שבראש הסולם יישאר עומד מחוץ".<sup>26</sup> לטענתו, רמת הציפיות מהמפקדים גבוהה ביותר, וכמוה גם מידת האמון הניתנת בהם. תחומי העיסוק של מפקדי הצבא נוגעים לחלק הארי של תושבי מדינת ישראל, ולכן כגודל הציפייה כך מידת האכזבה מכל כישלון.

### לקיחת אחריות - נשיאה בתוצאות הפעולה

עניינה של לקיחת האחריות אינה רק בנכונות לשאת בתוצאות הפעולה. בשיח הציבורי בישראל התקבעה - בטעות - הגישה שלפיה לקיחת אחריות משמעה הצורך של המפקד להתפטר בעקבות אירוע שהסתיים בכישלון. אולם בפרק הזה אעסוק אך ורק בנכונות לשאת בתוצאות הפעולה, ואילו בשאר מרכיביה של לקיחת האחריות אעסוק בפרק הדיון וההמשגה.

על-פי רונן, מעטים הם המפקדים המוכנים לקחת על עצמם אחריות מלאה למעשיהם. רונן מביא דוגמה חריגה: התפטרותו של מפקד סיירת מטכ"ל עמוס בן-אברהם ב-1992 לאחר התייבשות שניים מחייליו במסע ניווטם. לעומתו הוא מציין את אי-התפטרותם של מפקדים בחיל האוויר לאחר אסון המסוקים מעל שאר-ישוב ב-1997. מאחר שאי-התפטרות היא דרך הפעולה המקובלת של מפקדים במקרה של כישלון, צריכה מערכת הפיקוד או מערכת המשפט הצבאי במקרים רבים מדי לאלצם להתפטר במקום שיעשו כן ביוזמתם.<sup>27</sup> מובן שמפקד המחליט לשאת באחריות לתוצאותיה של פעולה כושלת ולהתפטר אינו עושה זאת בדרך כלל כדי להשיג אינטרס כלשהו אלא מתפיסה מוסרית ברמה גבוהה.

דוגמה נוספת לאיש צבא שלקח אחריות והציע את התפטרותו בעקבות תקלה היא של עמוס ידלין. בהיותו מפקד טייסת F-15 בדרגת סגן-אלוף יצא ידלין עם מטוס נוסף למשימה מחוץ לגבולות המדינה. בסיום המשימה החליטו ידלין ובן זוגו לתרגל קרב אוויר. ידלין שכח להעביר את מפקדי המטוס למצב אימונים ובמהלך האימון "נעל" על בן זוגו ולחץ על כפתור השיגור של הטיל. לתדהמתו של ידלין שוגר טיל אוויר-אוויר ופגע בחברו.

כתוצאה מפגיעת הטיל פרצה אש במנוע הימני של המטוס. הטייס כיבה את המנוע הפגוע, ביצע פעולת חירום ובנס הצליח לנחות בשלום. בעקבות האירוע כתב ידלין ביוזמתו מכתב למפקד חיל האוויר, אלוף אביהו בן-נרן, ובו לקח אחריות וביקש לסיים את תפקידו.<sup>28</sup> מפקד חיל האוויר אכן שיחררו מהפיקוד על הטייסת.

למרות כל הנאמר בתחום האחריות ולקיחת האחריות, המפקד אינו אחראי באופן מוחלט לכל האירועים המתרחשים ביחידתו, ולא בכל מקרה של כישלון עליו לקחת אחריות ולהתפטר.<sup>29</sup> גם במקרה של לקיחת אחריות אין זה אומר שעליו להתפטר תמיד מתפקידו. אילו כך היה הדבר, היו נפגעות הן הנכונות של המשרתים להתנדב לפיקוד והן איכות הפיקוד. יתר על כן, הצבא עלול היה להפוך לאוסף של טוראים ושל "ראשים קטנים", שמפקדיו מיוחדים ונמנעים מכל יוזמה.

מודריק טוען שמפקד בכיר איננו יכול לבזבז את זמנו על טיפול בעניינים שאינם דורשים את ניסיונו. לכן מבחינת התועלת החברתית עדיף שתוסר ממפקד בכיר אחריותו לנושאים שאינם זקוקים לזיקתו הישירה. משמעות הדבר פרדוקסלית, אולם אין מנוס אלא לקבוע שככל שעולה דרגת המפקד, כך יורדת מידת אחריותו המשפטית.<sup>30</sup>

על הצורך להגן על הגנרלים עמד כבר במאה ה-18 המלך פרידריך הגדול. לטענתו, המצביאים ראויים ליחס של חסד יותר ממה שמקובל לחשוב. נימוקו: הרי העולם דן אותם בלי לשמוע את טיעוניהם, והעיתונות המודפסת מעמידה אותם למשפטו ולגזר דינו המחמיר של הציבור. בין אלפי האנשים המגנים אותם ייתכן שאין אפילו אחד המסוגל לפקד על פלוגה. לסיכום מציין פרידריך שאין הוא מבקש ללמד סגוריה על גנרלים העושים שגיאות, כי אלה ראויים לביקורת, אך יש לבקר אותם מתוך ראייה מקצועית.<sup>31</sup>

דוגמה חשובה ללקיחת אחריות אישית במקום שבו לא נתבעה ואף לא נראתה





## אם המצביאים ברמות הגבוהות לא יפעלו ביושרה, לא יודו בטעויות שעשו ולא ייקחו אחריות על מעשיהם, ובמילים אחרות לא ישימו את טובת הארגון לפני טובתם האישית, תפנים הקצונה הצעירה את המסרים הסמויים האלה

מתבקשת מופיעה במאמר המנתח את תפסותיהם של מפקדי בה"ד 1 בנוגע למנהיגות ולהכשרת המפקדים.<sup>32</sup> יצחק חופי, ששימש מפקד הבה"ד בשנים 1962-1960, מספר על מקרה שבו התייבש צוער למוות במהלך אימון. בעקבות האירוע התקיימה חקירת מצ"ח, והגיעו בה רק אל מפקד המחלקה, אל המדריך הראשי ואל קצין הספורט. חופי התקשר לפרקליט פיקוד מרכז ואמר לו: "את המסע הזה אני אישרתי בשטח וכן את היציאה. בדקתי את הסידורים ואת ההכנות, ואם משהו לא בסדר במקרה הזה, אז זה אני". בעקבות כך התקיים לחופי משפט מקדים כדי להחליט אם יש מקום להעמידו לדין. חופי מספר שעבר תקופה לא קלה. בסופו של דבר הוחלט שלא להעמידו לדין. חופי ראה באירוע ביסוס הכרחי לערך האחריות ולמתן תמיכה למפקד מהממונה עליו באמצעות אירוע של "הקרבה עצמית" פיקודית.

החשיבות שמייחס הצבא ללקיחת אחריות נובעת מכך שיש לה קשר ישיר לשתיים מהתכונות הנמצאות בליבת הארגון, הקובעות באופן מובהק את אופן התנהלותו ואת איכותו. התכונה הראשונה היא היכולת ללמוד ולהשתפר באופן מתמשך. מדובר בערך ובתפיסת עולם בכל רמות הארגון, מרמת המסגרת הקטנה ביותר ועד לרמת הצבא כולו. התכונה השנייה היא הצורך להנחיל ערכים ונורמות בצה"ל באופן שיאפשר לו לפעול כמצופה מארגון מקצועי וברמה מוסרית ונורמטיבית גבוהה.

### הקשר בין לקיחת אחריות ללמידה

קיים כמובן קשר ישיר בין לקיחת אחריות לבין למידה ושיפור הארגון. אחת מסגולות הקצין<sup>33</sup> היא "חתיירה ללמידה ולשיפור מתמיד". משמעותה שהקצין נדרש לשפר את ביצועיו האישיים ואת ביצועי יחידתו על בסיס אירועי ההווה והעבר ולאורך זמן. שיפור כזה משיגים באמצעות קיום מעגלי למידה, ובמרכזם תחקירי ביצועים על בסיס איתור שגיאות ותקלות מחד גיסא והצלחות מאידך גיסא. ללא הצבת השגיאות והטעויות שהמפקד עשה במרכז התחקיר אף אחד מהכפופים למפקד לא יחשוף את שגיאותיו שלו. ללא חשיפה כזאת אין סיכוי ללמוד ולשפר את המערכת שעליה מופקד הקצין.

### הקשר בין לקיחת אחריות להנחלת ערכים ונורמות בצה"ל

אחת מסגולות הקצין היא יושרה. משמעותה שהקצין נדרש לפעול מתוך נאמנות לעקרונות הבאים להבטיח את השגת הייעוד של המערכת לפני שהוא רואה את טובתו האישית. עליו לעשות זאת בתכונן, בביצוע, בלימוד, בתחקיר, בפתוחות לקבלת ביקורת ובטיפול בפקודים ללא משוא פנים.<sup>34</sup> ככל שעולים במדרג הדרגות בארגון הצבאי, כך גדלה השפעתן של הלמידה ושל הנחלת הערכים והנורמות בארגון. אם המצביאים ברמות הגבוהות לא יפעלו ביושרה, לא יודו בטעויות שעשו ולא ייקחו אחריות על מעשיהם, ובמילים אחרות לא ישימו את טובת הארגון לפני טובתם האישית, תפנים הקצונה הצעירה את המסרים הסמויים האלה. הדבר ישפיע לרעה על הנחלת הנורמות והערכים ברמות הזוטרות, והצבא כולו ישקע לבינוניות. הדבר יביא לכך שקצינים זוטרים לא ירצו לקשור את עתידם בצה"ל ולחתום לשירות קבע. נוסף על כך, חיילים לא ירצו

לצאת לקורס קצינים ולהיות קצינים בצה"ל. במציאות הביטחונית של ישראל על צה"ל לפתח בתוכו מצוינות מקצועית ונורמטיבית. זכות קיומה של מדינת ישראל תלויה ביכולותיו של צה"ל יותר מאשר ביכולותיו כל ארגון אחר במדינת ישראל. תקלה ביחידה צבאית עלולה לא רק לעלות בחיי אדם אלא אף לסכן את ביטחון המדינה.<sup>35</sup> מהסיבה הזאת מקבל צה"ל מהחברה הישראלית כלים שיאפשרו לו להצטיין: את מיטב האנשים ואת מרב המשאבים. העובדה שצה"ל הוא צבא העם של מדינה דמוקרטית היא שמאפשרת לו לקבל את מיטב הכוחות שבחברה הישראלית. מדובר בתשתית מצוינת שממנה אמורה לצמוח קצונה יצירתית, יוזמת, נוטלת אחריות, שמרבה לאמץ חידושים ולתחבל תחבולות בלחימה.<sup>36</sup>

### עקרונות האחריות לפי מדינאים ומצביאים ישראלים

בפרק הזה אביא ממשנתם של מדינאים ושל מצביאים ישראלים בולטים שעסקו בנושא האחריות של מנהיגים. לעיתים הם עסקו בכך באופן תיאורטי ולפעמים הם התייחסו לאירועים ספציפיים בצה"ל שבהם נדרשו מפקדים לקחת אחריות. בסיום אציג מעין "עשרת הדיברות" לאחריות המפקדים על סמך משנתם של המנהיגים ושל המצביאים.

#### דוד בן-גוריון

בן-גוריון ראה בכוח המוסרי את המפתח לאיכותו של צה"ל וייחס את ניצחונו של צה"ל על צבאות ערב במלחמת השחרור בראש ובראשונה ליתרונו המוסרי. על-פי השקפתו, היתרון המוסרי תרם לצה"ל הרבה יותר מאשר שאר מרכיבי הכוח: ציוד, אימונים וכו'.<sup>37</sup> בן-גוריון ראה במפקד גם מורה ומחנך המעצב את דמותו הרוחנית של החייל.<sup>38</sup> הוא טען כי המפקדים בצה"ל חייבים להיות "לא חכמי מעשה בלבד כי אם אנשי מופת".<sup>39</sup> על אחריות המפקד אמר בן-גוריון: "על המפקד מוטלת אחריות עליונה, אחריות כפולה, אחריות לביטחון המדינה ואחריות לחיי חייליו וכבודם... רק מפקד המסוגל בעצם הווייתו, בדמותו המוסרית המעוררת אמון, כבוד והערצה להערות בקרב כל חייל שלו את המקורות הגנוזים של מסירות וגבורה - רק מפקד כזה יצליח לתעודתו".<sup>40</sup> וכן כתב: "המפקדים - החל ממפקד כיתה וגמור במפקדי חילות ולאופי מפקדות - יישאו במלוא האחריות לאימונם, משמעתם, חינוכם, רווחתם של פקודיהם, וכל מפקד ייתן את הדין על כל מקרה של חוסר משמעת וחוסר יעילות של פקודיו".<sup>41</sup>

בן-גוריון ראה בקציני צה"ל אנשים הנדרשים להיות אנשי מופת בחברה. הוא ראה בקצונה בצה"ל תפקיד בעל זכות גדולה, אך גם בעל אחריות כבדה - תפקיד קשה ומחייב - ולכן סבר שרק הטובים יוכלו לשרוד בו ברמה הנדרשת לצה"ל. בן-גוריון ראה את הקשר בין האחריות ליוזמה הנדרשת מהמפקד עקב אי-הוודאות בשדה הקרב וטען שהמפקד נדרש לקחת אחריות נוספת מעבר להנחיה ולפקודה שקיבל. משמעת, סדר וארגון היו בעיניו מרכיבים חשובים של המושג "אחריות המפקד" בצה"ל. בעיני בן-גוריון, זהו האוויר לנשימה שצה"ל זקוק לו.

בלמידה ראה בן-גוריון את הנושא המשמעותי ביותר שנמצא בתחום אחריותו של המפקד וטען שראיית הנולד המתבססת על הלמידה צריכה להיעשות בעיניים פקוחות, בצניעות, ללא לזלזול באויב ותוך ביקורת עצמית חמורה, נוקבת ואכזרית.

#### חיים לסקוב

לסקוב עסק רבות בתחום המנהיגות. בראשית דרכו הצבאית הוא היה מפקד בהגנה לאחר מכן, ב-1941, הוא התגייס לצבא בריטניה ומילא בו תפקידי קצונה. כשפרצה מלחמת העצמאות הוא היה המפקד הראשון של קורס קצינים (בית הספר לקצינים של צה"ל, בה"ד 1, נקרא על שמו), ולאחר מכן שימש מפקד גדוד ומפקד חטיבה בצה"ל. הוא היה ממקימי מערך ההדרכה בצה"ל ופיקד בשנות



ה-50 על חיל השריון ועל חיל האוויר (אף שמעולם לא היה טייס). הוא מונה לרמטכ"ל החמישי של צה"ל ב-1958 ושימש בתפקיד עד 1960. לאחר שחרורו שימש לסקוב מנכ"ל רשות הנמלים וב-1972 התמנה לנציב קבילות החיילים הראשון של צה"ל - תפקיד שבו שימש במשך כעשור.<sup>42</sup> כלל המאמרים וההרצאות שנשא בנושאי מנהיגות ורכזו בספר "מנהיגות צבאית", המשמש עד היום אחד המקורות העיקריים לתפיסת המנהיגות בצה"ל. מגוון התפקידים שביצע לסקוב בצה"ל והעובדה שלאחר שחרורו מצא לנכון להקים את המערך של נציב קבילות החיילים, להתמסר לתפקיד ולעמוד בראשו במשך עשר שנים מקנים חשיבות מיוחדת לתפיסתו בנוגע למנהיגות וללקיחת האחריות.

מרכיב מרכזי בתפיסתו של לסקוב את המנהיגות הצבאית הוא אומץ הלב האזרחי. לטענתו, מנהיג צבאי נדרש גם לאומץ לב אזרחי, השונה מאומץ הלב הנדרש בקרב. פירושו, בין השאר: ללמוד משגיאות של עצמו ושל אחרים בעוד המבט מופנה אל העתיד, להפגין תום לב לטובת הכלל ונאמנות לעקרונות בלי להתפתות לשאפתנות פוליטית ולהתמסר ללא סטייה ופשרות לאינטרס של הכלל.<sup>43</sup> לטענתו, אומץ לב אזרחי נבחן רק כאשר לא נעים ולא נוח לנהוג לפיו. מפקד שלא יהיה לו אומץ לב אזרחי, תהיה אחריותו האישית לוקה בחסר. מבחני אומץ הלב האזרחי כוללים את יכולת המפקד לבזר סמכויות למרות חששותיו שפקודיו יטעו ושהטעויות ייזקפו לחובתו, שכן הוא אחראי להן. על המפקד להיות מוכן להסביר - גם כאשר הדבר כואב - כל תקלה שהוא אחראי לה.

לסקוב יצא נגד קצינים החולים במחלת "העיקר לא להסתבך", קצינים שאינם יוזמים ואינם מקבלים החלטות קשות כאשר אלה מתבקשות, קצינים שפועלים רק כדי לקדם את עצמם ולבסס את עתידם. לטענתו, קצינים כאלה הם חוליה חלשה ומסוכנת, והמערכת צריכה להחליף אותם באחרים. לסקוב קובע כי יכולת המפקד לשאת באחריות חשובה לא פחות מכושרו לפתור בעיות, ולדעתו יש לטפח את שתי היכולות האלה באותה המידה ולא לחסוך בשבט הביקורת מאלה ש"אינם מסתבכים", אינם מביעים דעה, מטילים תמיד אחריות כלפי מטה ומעבירים בעיות להחלטה למעלה. את המפקדים האלה, שהם חסרי אומץ לב אזרחי - קובע לסקוב - אסור להעלות בדרגה או לשבח בתפקידים משמעותיים.<sup>44</sup> על האחריות כותב לסקוב<sup>45</sup> שהיא אחת מתכונות

היסוד של המפקד בצה"ל. הוא מדגיש שזהו נושא רחב שלא קל להגדירו ולהתאימו למסגרת מדויקת. לדבריו, רצונו של המפקד הממונה והרצון של המפקד שכפוף לו הם שני אזורים אחריות שאין גבול ברור ביניהם. ואלה הן הדרישות שדורש לסקוב ממפקד בתחום האחריות:

1. למפקד חייבת להיות הנכונות לקבל אחריות מרצון ולא להתחמק ממנה. המפקד נדרש לקבל החלטות שבתחום אחריותו ולהסתכן בטעות בלי לגשש ולברר את דעת מפקדו הממונה כדי שיוכל להסיר מעליו אחריות.
2. המסקנה העולה מכך היא שאסור למפקד להסתתר מאחורי הגב של הדרג הממונה בכל עניין שאיננו קל ופופולרי.
3. החטא האולטימטיבי בעיני לסקוב הוא הנטייה של מפקדים מסוימים לחפש בכל דבר את השעיר לעזאזל ברמות שמתחתיו ולא לקחת אחריות בעצמו.

ב-1 באפריל 1959, בעת שלסקוב היה רמטכ"ל, הוחלט בצה"ל לערוך לראשונה תרגיל גיוס פומבי של יחידות מילואים. ראש אג"ם ברמטכ"ל, אלוף מאיר זורע (זרו), היה אחראי לתרגיל. ראש אמ"ן, אלוף יהושפט הרכבי, הנחה את זורע לפרסם בכלי התקשורת את דבר קיומו של התרגיל ואת הסיבות לקיומו כדי שלא לעורר בהלת מלחמה בישראל ובשכנותיה. ההוראה הזאת לא הוצאה אל הפועל, וכאשר החלו להתפרסם ברדיו סיסמאות הגיוס, פשטה בהלה בישראל, ומדינות ערב החלו לגייס מילואים. בעולם היו משוכנעים שעומדת לפרוץ מלחמה, ולא כל כך הבינו מדוע. חלפו כמה שעות עד שהצמרת המדינית הצליחה להרגיע את המצב ולהסביר כי מדובר בתקלה חמורה.<sup>46</sup>

ראש הממשלה בן-גוריון נפגע מכך שדווקא בצה"ל, המסודר והמאורגן יותר מכל ארגון אחר במדינה, יכול להתרחש אירוע כזה. לסקוב היה מתוסכל מכך שהתקלה אירעה בארגון שהוא אחראי לו. בן-גוריון ביקש להקים ועדת חקירה בנושא. זרו התנגד לכך ובפגישתו עם בן-גוריון לקח את מלוא האחריות לתקלה ודרש מבן-גוריון להעניש אותו על-פי הבנתו. אולם בן-גוריון עמד על כך שתוקם הוועדה לבידור התקלה. לאחר שזו הגישה את מסקנותיה זימן אליו בן-גוריון את לסקוב ואמר לו שבעיניו זרו הוא האחראי העיקרי לתקלה, והרכבי שותף לה, משום ששניהם לא מילאו את חובתם הרמטכ"ל. כמו כן הורה בן-גוריון לרמטכ"ל לדרוש משני האלופים להגיש את התפטרותם עוד באותו היום.

לסקוב ניסה - לשווא - לשכנע את בן-גוריון להסתפק בניזיפה. שני האלופים סירבו להתפטר וטענו ששר הביטחון אינו רשאי לתת פקודה כזאת. אולם בן-גוריון עמד על דעתו, והשניים נאלצו להתפטר מתפקדיהם. בן-גוריון טען שהשניים לא ביצעו הנחיה מפורשת של הרמטכ"ל וכתוצאה מכך עוררו בהלה בציבור ופגעו באמון העם בצה"ל.

לסקוב שקל אף הוא בשלב מסוים להתפטר, אולם בלחצו של זרו החליט שלא לעשות זאת.<sup>47</sup> בכל מקרה הוא ציית להוראתו של שר הביטחון לפטר את זרו, אך מיהר למנותו לאלוף פיקוד הצפון. מכאן שלקיחת אחריות אין משמעותה בעיני לסקוב שלא ניתן להטיל



**הרמטכ"ל לשעבר רא"ל חיים לסקוב**  
**לסקוב יצא נגד קצינים החולים במחלת "העיקר לא להסתבך", קצינים שאינם יוזמים ואינם מקבלים החלטות קשות כאשר אלה מתבקשות, קצינים שפועלים רק כדי לקדם את עצמם ולבסס את עתידם. לטענתו, קצינים כאלה הם חוליה חלשה ומסוכנת, והמערכת צריכה להחליף אותם באחרים**

על זרו תפקידי פיקוד משמעותיים או שזהו סוף הקריירה הצבאית שלו. מקרה אחר, שממנו ניתן ללמוד על גישתו של לסקוב בנושא האחריות, היה כאשר בן-גוריון אישר לשמעון פרס, סגנו במשרד הביטחון, להיפגש בנפרד עם אלופי המטה הכללי ללא נוכחותו של הרמטכ"ל לסקוב. לאחר דין ודברים בנושא, ולאחר שבן-גוריון לא חזר בו, הגיש לו לסקוב מכתב התפטרות שבו כתב כי הפגישה הנפרדת פוגעת בסמכותו וכתוצאה מכך באחריות שהוא נושא בה, שכן הדבר יעמיד את אלופי המטה הכללי בפני דילמה של לויאליות.<sup>48</sup>

**יורם יאיר (יה) <sup>49</sup>**

יאיר שימש בתפקידי פיקוד שונים בחטיבת הצנחנים. במלחמת ששת הימים הוביל את הכוח שפרץ למתחמי רפיח, ובמלחמת יום הכיפורים פיקד על גדוד 50. במלחמת שלום הגליל פיקד על חטיבת הצנחנים. במלחמה הזאת השתתפה



החטיפה בפעולת איגוף יוצאת דופן - הנחיתה בשפך נהר האוּלִי.<sup>50</sup> על מהלכי החטיפה במלחמה כתב יאיר את הספר "אתי מלבנון". לאחר מכן פיקד על אוגדת הגליל. בהיותו אלוף שימש יאיר, בין השאר, ראש אגף כוח אדם של צה"ל. בתפקידו זה הוביל יאיר יחד עם פרופסור אסא כשר את כתיבת הקוד האתי של צה"ל. ליאיר תפיסה מגובשת ומקורית בנושא המנהיגות ואחריות המנהיגים. בין שאר תפקידיו בצה"ל שימש יאיר מפקד בית הספר לקצינים.

על-פי יאיר, בכל רמה של ניהול או של פיקוד מוגדרת האחריות בתוך התפקיד. בעצם קבלת התפקיד מטילים על הקצין את האחריות. במקביל חייבת הסמכות להינתן עם האחריות כדי שניתן יהיה לממש אותה. זהו דבר שבמדינת ישראל לא תמיד מקפידים עליו.

על-פי יאיר, במושג לקיחת אחריות יש שתי רמות. האחת, המובהקת והברורה: המפקד אחראי לכל מה שנכלל בהגדרת הסמכויות שלו. ואם הדברים השתבשו - הוא לוקח אחריות. הרמה השנייה - הגבוהה יותר - של לקיחת אחריות אינה מצויה במסגרת המוגדרת והברורה של תפקיד המפקד או של סמכותו. מדובר באחריות שהמפקד לוקח על עצמו מעבר לתפקידו הפורמלי כדי לפתור בעיות מסוימות - בעיקר בעיתות משבר דוגמת לחימה.<sup>51</sup> המנהיג נדרש אפוא שלא להסתגר בתחומי האחריות והסמכות שהוגדרו לו, אלא להרחיב, לפרוץ, לקחת אחריות ולפתור את מה שמעבר לגדר הפורמלית - מעבר לסמכויות, לפקודות ולהנחיות שניתנו לו.

אשר לרמה הראשונה של פעולה במרחב האחריות והסמכות - כאשר מדובר בתפקידים בכירים, גורס יאיר, תחומי הניהול הם מאוד רחבים, ולעולם לא ניתן להקיף את כולם. המפקד מגדיר לעצמו במה הוא עוסק ישירות ועל מה הוא לוקח אחריות באופן אישי. הוא מביא לדוגמה את גבי אשכנזי שבהיותו אלוף פיקוד הצפון החליט לעסוק בנושא החיילים שמצבם הכלכלי בבית גרוע. אשכנזי העלה את הסוגיה הזאת במטה הכללי והגיע להישגים משמעותיים. הנושא בהחלט היה בתחום אחריותו, אבל העובדה היא שאלוף אשכנזי החליט לעסוק בכך, ואילו אלופים אחרים לא עסקו בזה.

לטענת יאיר, הדיון האמיתי על כישלון מתרחש כאשר מישהו הרחיב את סמכותו מעבר לגבולותיה (הרמה השנייה) - אולי על חשבון מישהו אחר שהנושא היה באחריותו ולא פעל. במקרה כזה על המפקד שחרג מסמכותו להיות מוכן לתת את הדין. המפקד שחרג בידעין כי חשב והאמין שהוא יכול להצליח ולהשפיע צריך להיות נכון שישפטו אותו על שיקול הדעת שהפעיל.

יאיר אומר כי הכשל הגדול של מלחמת לבנון השנייה היה ברמה השנייה של לקיחת אחריות - מעבר לגבולות הסמכות. לדבריו, כאשר הוא תיחקר את הקרבות של אוגדת 91 במלחמה, הוא ניסה לעמוד על הגורמים לכישלונה, והמסקנה שאליה הגיע הייתה שהכשל העיקרי של מפקדי החטיבות ושל מפקד האוגדה היה בתחום של לקיחת האחריות ברמה השנייה. לטענת יאיר, ההתנהגות הזאת לא איפיינה רק את אוגדת 91 אלא הייתה עקבית בכל היחידות ובכל הקרבות שתיחקר. לכן, לדבריו, בפעולה נכונה לאורך כל היחידות והרמות ניתן לתקן זאת.

יאיר מדגיש כי מ"רוח צה"ל" עולה בבירור שבזמן מלחמה חייב כל חייל - ובוודאי שחייב כל מפקד ובמיוחד מפקד בכיר - לראות את עצמו כאילו גורל המערכה כולה מונח על כתפיו, ואין מישהו מעליו או מתחתיו שיכול לעשות המלאכה במקומו. ובלשון "רוח צה"ל": "ואם הוא מאמין שהניצחון בסכנה, הוא חייב לקחת את האחריות, לקבל החלטות ולפעול, גם אם זה חורג מסמכותו ומהמסגרת המוגדרת לו, ולהיות מוכן לתת את הדין לאחר מכן".

### משה (בוגי) יעלון

יעלון היה הרמטכ"ל ה-17 של צה"ל. מבין הרמטכ"לים האחרונים בחרתי בו למחקר הזה בשל אישיותו המיוחדת. רבים מאלה שעבדו איתו ראו בו אישיות בעלת נורמות מוסריות גבוהות מאוד. נוסף על כך ליעלון ישנה תפיסה ברורה ומגובשת בנושא של לקיחת אחריות בצה"ל - תפיסה המתוארת במאמר שכתב



**מפקד חטיבת הצנחנים, אל"ם יורם יאיר, בתדרוך במלחמת לבנון הראשונה | יאיר מדגיש כי מ"רוח צה"ל" עולה בבירור שבזמן מלחמה חייב כל חייל - ובוודאי שחייב כל מפקד ובמיוחד מפקד בכיר - לראות את עצמו כאילו גורל המערכה כולה מונח על כתפיו, ואין מישהו מעליו או מתחתיו שיכול לעשות המלאכה במקומו**

בנושא המנהיגות<sup>52</sup> ובראיון שנתן לי לקראת כתיבתו של המאמר הזה.<sup>53</sup> בעיני יעלון לקיחת אחריות צריכה להיות הנורמה של כל קצין.<sup>54</sup> אבל לקיחת האחריות אינה נוגעת - לדעתו - רק למציאות שנוצרת בעקבות פעולה מוצלחת או כושלת. לדעתו האחריות באה לידי ביטוי הרבה לפני כן, בהחלטה לנקוט יוזמה וכן במהלך הפעולה.

כאשר קצין מתמנה לתפקיד, נותנים לו סמכות. השאלה היא מה הוא עושה בה. ובלשונו: "עד איפה הקצין לוקח את העשייה שלו ואת הגדרת הגבולות במסגרת הסמכות שניתנה לו. כלומר, התוכן שיוצק הקצין בעשייה שלו הוא בעצם לקיחת האחריות".<sup>55</sup> אם כך רואה הקצין את חובתו במימוש האחריות בעת קבלת תפקיד וכן לפני פעולה ובמהלכה, כי אז גם לקיחת האחריות לאחר הפעולה - בין אם הצליחה ובין אם נכשלה - תהיה בעיניו מובנת מאליה.

לטענת יעלון, התרבות של אי-לקיחת אחריות חדרה בשנות ה-90 גם לפעילות המבצעית כתוצאה מכך שהאוגדות והחטיבות החלו לתבוע מהמג"דים ומהמ"פים

יושר פנימי.

9. כאשר הקצונה הבכירה אינה לוקחת אחריות, הדבר גורם לכך שלקצונה במערכת מחלחל מסר הרסני: דאג לעתידך האישי יותר מאשר לעתידו של צה"ל. מציאות כזאת פוגעת בעוצמתו של צה"ל.
10. לקיחת אחריות במקרה של תקלה - גם אם היא חמורה - אינה חייבת להסתיים בהכרח בהתפטרות או בסיום הקריירה הצבאית של הקצין.

### לקיחת אחריות בצה"ל - דיון והמשגה

בפרק הזה אציג את תפיסתי בנוגע ללקיחת אחריות בצה"ל - תפיסה שגיבשתי על בסיס הלמידה בשני הפרקים הראשונים. לסיום הפרק אציע הגדרה למושג "לקיחת אחריות".

ערך האחריות, שממנו נגזרת הנורמה של לקיחת אחריות, מחייב כל חייל וקצין בצה"ל. זהו ערך הנכלל באתיקה הצבאית שצה"ל אימץ לעצמו. לערך הזה יש שלושה מרכיבים המשלימים זה את זה. המרכיב הראשון - המחויבות הבסיסית הנובעת מהשייכות לארגון. החייל, מרגע גיוסו ומעצם תפקידו בצה"ל, מחויב (אחראי) מקצועית ומוסרית לשותפות פעילה בהגנה על ביטחון המדינה ועל ביטחון אזרחיה, גם אם יצטרך לסכן את חייו לשם כך. המרכיב השני - המחויבות התפקודית הנובעת ממקצועו. במסגרת האחריות הזאת על החייל לבצע את תפקידו על-פי הסמכות המוקנית לו ועל-פי תפקידו (לוחם, נהג, מכונאי, מפקד כיתה, קצין וכו') באופן יוזם, החלטתי ונמרץ. המרכיב השלישי - המחויבות לתוצאה הנובעת מעשייתו. לאחר כל פעולה נדרש החייל להיות נכון להשתתף בהפקת לקחים מהאירוע שבו השתתף.

המחויבות המקצועית והמוסרית הזאת היא מצפן המכוון את התנהגותו ואת פעולותיו של החייל בזמן שהוא בצבא ואף בחופשה. לדוגמה, חייל הנמצא בחופשת שבת ישקול את האופן שבו הוא מבלה ביום שישי גם על-פי ערך האחריות. אם הוא משמש בתפקיד הדורש ממנו להיות בכוננות של קריאה חזרה לצבא (למשל לוחם), הוא לא ייקלע לסיטואציה שתשבש את זמניו (למשל, הוא לא ישתה לשוכרה במסיבה). לעומתו חברו החייל שאינו נמצא בכוננות כלל (למשל פקיד המשרת בקריה), אינו מחויב על-פי ערך האחריות להיות זמין כל העת (אם כי ייתכן שהוא מחויב לשמור על פכחות בפרהסייה מטעם ערך אחר - "יציגיות").

לקיחת אחריות היא נורמה הנגזרת מערך האחריות. לפיכך לקיחת אחריות היא כלל יסוד מעשי ומצפן כללי להתנהגות ולפעולה. לקיחת אחריות היא החלטה מחייבת שעניינה האופן שבו מממשים החייל או הקצין באופן מעשי את ערך האחריות.<sup>56</sup> לקיחת אחריות עניינה תמיד בהקשר נתון: החייל או הקצין נדרשים לקחת אחריות על-פי ההקשר או הסיטואציה שאליהם הם נקלעו. לכן הכללים האלה יהיו נתונים תמיד לפירוש על-פי התפקיד, הדרגה והמצב הייחודי. לקיחת אחריות היא אחת הנורמות החשובות ביותר הנדרשות מחיילים ומקצינים בצה"ל. משמעותה היא שעל החייל או הקצין לקחת אחריות בתחום שהם מופקדים עליו על-פי סמכותם באופן הרחב, היוזם, המקצועי והאפקטיבי ביותר. בנוגע לקצין, ובעיקר קצין בכיר, לקיחת אחריות משמעותה העברת תחומי אחריות מהאחריות הכוללת אל האחריות האישית. ההעברה הזאת צריכה להיעשות בתחומים שהוא סבור כי אם יעסוק בהם באופן ישיר, הוא יממש את סמכותו ואת אחריותו באופן היעיל ביותר לביצוע המשימות המוטלות עליו. לפיכך לקיחת אחריות היא מרכיב חשוב הן בסגולות הנדרשות מקצין והן באתיקה הצבאית של צה"ל.

לקיחת אחריות היא נורמה המחייבת כל חייל, אך היא מקבלת חשיבות ומשמעות רחבות בהרבה - ולעיתים אף שונות - אצל הקצין. הנורמה הזאת מביאה לידי ביטוי יוזמה, למידה והנחלת ערכים בצבא הנמצאים בליבו של תפקיד הקצין בצה"ל. לכן בלקיחת אחריות בא לידי ביטוי בצורה המשמעותית ביותר ההבדל בין האחריות הנדרשת מחייל לזו הנדרשת מקצין. המחויבות היא הן במסגרת

שיבקשו אישור מראש לכל פעולה. יעלון מדגיש כי כאשר הוא היה מפקד אוגדה, הוא לקח סיכונים - אף שבחלק מהמקרים גם היו כישלונות - אולם להבנתו אסור היה לו לצמצם את סמכויות המפקדים הכפופים לו. לדבריו, אילו בהיותו מפקד אוגדה הוא היה דורש לאשר מראש כל פעולת מעצר, הוא היה הופך לצוואר בקבוק, מביא לצמצום בהיקף הפעילות ופוגע ביעילות של סיכול הטרור. לכן הוא איפשר למפקדי החטיבות שתחתיו להמשיך לאשר מעצרים - תוך חניכה ובקרה מתאימות. יעלון המשיך במדיניות הזאת גם לאחר שאירעה תקלה קשה בפעולה של יחידת דובדבן בג'נין ולמרות לחצים של מפקדיו להחמיר את רמת האישורים. כתוצאה ממדיניותו של יעלון יכולה הייתה האוגדה שלו לבצע 50 מבצעים מיוחדים בשבוע. לדבריו, אילו היה נאלץ לאשר כל מבצע ומבצע, הייתה האוגדה שלו מצליחה להוציא אל הפועל לכל היותר חמישה מבצעים בשבוע. יעלון מחדד את ההבדל בין סמכות לאחריות. סמכות, לדבריו, ניתנת למפקד עם תפקידו. אחריות - הוא אומר - על המפקד לקחת. לדבריו המפקד הוא שמגדיר את תחום היוזמה ואת הגבולות של לקיחת האחריות. כלומר, הסמכות הניתנת למפקד עם קבלת התפקיד מגדירה את מינימום האחריות שעל המפקד לקחת. אולם לעיתים נדרש המפקד להרחיב את האחריות הזאת מעבר לסמכות שהוטלה עליו.

יעלון מדגיש שיש להעדיף את ההליך הפיקודי על פני ההליך המשפטי או הציבורי. ההליך הזה בא לידי ביטוי בתחקיר הפיקודי ובמעשה הפיקודי. מדובר בשני מרכיבים חשובים בתפיסת הפיקוד בצה"ל. לטענת יעלון, אם אירוע לא נעשה בזדון, ואין בו היבט פלילי - וזהו הרוב המכריע של המקרים באירועים מבצעיים - אז המעשה הפיקודי הוא הנכון, גם אם הוא כרוך בסופו של התהליך בהדחה או בפיטורים. בכל מקרה מדובר בהליך שעדיף על פני משפט צבאי. יתר על כן, מפקד שדן בכישלון במסגרת הליך פיקודי צריך לבחון את האירוע באופן מאוד דקדקני וענייני ולהיות מסוגל להיכנס לתוך הנעליים והעיניים של הקצין שאת תפקידו הוא בוחן ולהבין את תמונת העולם שעל פיה הוא פעל.

### עשרת הדיברות לאחריות

ניתן לזהות נקודות משותפות בתפיסותיהם של המדינאים ושל המצביאים הישראליים שסקרתי בפרק הזה ולנסח מעין עשרת הדיברות לנושא האחריות בצה"ל:

1. האחריות הנדרשת מקציני צה"ל מחייבת אותם שיהיו אנשי מופת ובעלי מוסר גבוה במיוחד בתחום היושרה.
2. תפקיד קצונה בצה"ל הוא זכות גדולה, אך גם כרוכה בו אחריות כבדה.
3. לקיחת אחריות היא חובתו של המפקד מבחינה מקצועית ומוסרית.
4. לקיחת אחריות מבטאת את הציווי שעל המפקד להרחיב את גבולות האחריות במסגרת הסמכות שהוטלה עליו.
5. הקצין נדרש להרחיב את גבולות הסמכות והאחריות, ומהדרישה הזאת נובע הקשר הישיר בין לקיחת אחריות לחובה הנגזרת ממנה לנקוט יוזמה.
6. כדי לממש את לקיחת האחריות נדרש הקצין לא רק לנקוט יוזמה אלא גם לבזר סמכויות לפקודים שתחתיו ולהיות מוכן לגבות אותם ולקחת אחריות על טעויותיהם. עליו לעשות זאת גם אם לקיחת האחריות הזאת היא קשה וכואבת.
7. לקיחת אחריות משמעותה שהקצין לא ינסה להתחבא מאחורי אחריותו של המפקד שמעליו ולא יעביר את האחריות לתקלות על המפקדים הכפופים לו.
8. הרצון לייעל את התפקוד של היחידה ואת הלמידה של המערכת הוא הסיבה המרכזית שבגללה על הקצין לקחת אחריות. תכליתה של הלמידה היא לשפר את המערכת, והיא צריכה להיעשות תוך ביקורת נוקבת ומתוך



התפעול השוטף של היחידה והן במצבים של לחץ ושל מציאות משתנה, כגון במצבי קרב.

הנורמה הזאת מבטאת את המחויבות הפעילה של הקצין לקחת ולמצות את אחריותו. הלקיחה מעידה על הצורך בפעולה אקטיבית ומתמשכת. הקצין נדרש לעשות ככל יכולתו, לנקוט יוזמה וליצוק תוכן מרחיב לעשייתו במסגרת גבולות הסמכות שניתנו לו ובמקרים מסוימים אף מעבר לגבולות האלה. זאת כדי להפיק את המרב מהיחידה או מהגוף שעליהם מופקד הקצין ולקדם אותם ככל שניתן. ערך האחריות מחייב לבצע כל פעולה בצורה אחראית. הנורמה של לקיחת האחריות מחייבת את הפעולה האקטיבית - הלקיחה, החיפוש, ההתנדבות, ההליכה בראש וכו'. לדוגמה, על-פי המסורת היהודית בסיפור יציאת מצרים, בעת שהמצרים רדפו אחרי בני ישראל, קפץ נחשון בן עמינדב לתוך ים סוף וגרם לבקיעתו. כך עברו בני ישראל בים שהפך לזמן קצר ליבשה. במעשה זה חיפש נחשון בן עמינדב כיצד לסייע, להתנדב, וללכת בראש. הוא לקח אחריות ובכך מימש את ערך האחריות. אילולא הוא היה עושה זאת, איש לא היה אומר שהוא לא נהג באחריות.

לקיחת אחריות מתייחסת לכל מרחב האחריות של הקצין - לפני פעולה, במהלכה ואחריה. ללקיחת אחריות יש משמעות חשובה במיוחד עם כניסת קצין לתפקיד חדש. אז הוא מגדיר גם את גבולות העשייה באופן ראשוני וגם את הכיוונים ואת הנושאים שהוא מתכוון להדגיש בתפקידו.

ללקיחת אחריות יש שלושה מרכיבים:

- המרכיב הראשון הוא יעילות העשייה של היחידה ומניעת כישלונה לפני הפעולה ובמהלכה. את המטרה הזאת משיג הקצין בכך שהוא יוזם ויוצק תוכן מרחיב בעשייתו.
- המרכיב השני הוא למידה אחרי הפעולה - בין אם הצליחה ובין אם נכשלה. למידה נכונה משמעותה לשפר את איכות העשייה של היחידה (ואף של יחידות אחרות במידת האפשר) ולמנוע ממנה ככל שניתן לבצע שגיאות בעתיד. הדרך לעשות זאת היא לימוד נכון של ההישגים ושל הכישלונות שהיו ליחידה בעבר ובהווה. במקרים רבים תשמש הלמידה הזאת גם יחידות כפופות או מקבילות ואפילו יחידות שאין עימן שום קשר. לקיחת אחריות מחייבת את הקצין להרחיב את הלמידה גם ליחידות אחרות - אם הוא סבור שיש מה ללמוד מהפעולה שבה מדובר. לדוגמה, מפקד גדוד מבצע תחקיר ולמידה אחרי מבצע שהצליח או שנכשל. הקצין לוקח אחריות, מקיים

בגדוד תהליך למידה יעיל, מיישם את הלקחים הספציפיים ביחידתו, אך גם דואג שבגדודים האחרים של החטיבה ואולי אף ביחידות נוספות ילמדו את הלקחים העקרוניים - אם יש מה ללמוד מהם. כלומר, אופן לקיחת האחריות של הקצין בהקשר של למידה יכול להשתרע החל מקצין שאינו מקיים למידה כלל, דרך קצין שלוקח אחריות רק ללמידה של יחידתו שלו וכלה בקצין שלוקח אחריות באופן הרחב ביותר: ללמידה ביחידתו וביחידות אחרות.

- המרכיב השלישי הוא לקיחת אחריות בהקשר של הנחלת ערכים ונורמות בצבא. האופן שבו הקצינים לוקחים אחריות הן בביצוע (המרכיב הראשון) והן בלמידה (המרכיב השני) משדר לקצינים ולחיילים בצבא על-פי אלו ערכים ונורמות פועלים היחידה והצבא באופן מעשי ולא רק באופן תיאורטי. לדוגמה, אם הקצין - מפקד הפעולה - לא יקיים תחקיר מעמיק ומקיף, לא יציג גם את הטעויות שעשה במסגרת הלמידה ולא ייקח אחריות על מעשיו (אלה שהצליחו ואלה שנכשלו), ובמילים אחרות: לא ישים את טובת הצבא לפני טובתו האישית, הכפופים לו יפנימו את המסרים הסמויים האלה. הדבר ישפיע לרעה על הנחלת הנורמות והערכים הן ביחידתו והן ביחידות אחרות. נוסף על כך, המערכת הצבאית והאזרחית תובעת מהקצינים לקחת אחריות גם

על הצלחה (בהקשר של גאווה ושל מורשת), אך גם על כישלון. לדוגמה, פעולה שהיו בה הרוגים בשל שגיאות או תקלות, המערכת מצפה כי מי שאחראי לכך ייקח אחריות. הדבר משדר שהקצינים מבצעים תהליך למידה אמיתי ולא מתחמקים מאחריות. לקיחת אחריות על כישלון אין משמעותה שהקצין נדרש בהכרח להתפטר מתפקידו, אם כי במקרים מסוימים הדבר בהחלט נדרש.

## במקום סיכום: הצעה להמשגת הנורמה של לקיחת אחריות

הקצין נדרש לצקת תוכן רחב לאחריותו מתוך יוזמה מקצועית כדי להוציא אל הפועל את הפעילות האפקטיבית ביותר בשלבי התכנון, הביצוע והלמידה. הקצין יעשה זאת, בין השאר, באמצעות העברת תחומי אחריות מהאחריות הכוללת אל האחריות האישית שלו. הוא יעשה זאת במסגרת הסמכות שניתנה לו ולעיתים אף מעבר לה כדי לשרת את המטרות הנתונות. מילוי הנורמה הזאת הוא חובה מקצועית-אתית המוטלת על הקצין במסגרת תפקידו. תכליתה היא הגברת היעילות, למידה, שיפור והנחלת ערכים ונורמות ביחידה שעליה מופקד הקצין ובצה"ל כולו. לקיחת אחריות מגבירה את האמון הפנימי והחיצוני בקצונה של צה"ל.

ללקיחת אחריות של מצביאים יש משקל מיוחד ביכולתם של צה"ל ושל מדינת ישראל להתקדם, להשתכלל ולשמור על יתרונם היחסי המשמעותי מול ארגונים חתרניים, צבאות, ומדינות העימות במרחב.

## אפילוג

לחימה - במיוחד במסגרת מלחמה - היא עת מבחן לכל ארגון צבאי. במלחמה נחשפות נורמות התנהגות וסגולות המנהיגות שנסתרות מהעין הציבורית בעיתות שגרה, גם אם יש בהן פעילות רבה של ביטחון שוטף. מלחמת לבנון השנייה חשפה בפנינו תמונת מצב של נורמת לקיחת האחריות בדרגי פיקוד שונים בצה"ל, ולאמיתות של דבר התמונה אינה משמחת. אלון (מיל") יורם יאיר (יהיה), שתיחקר את הקרבות של אוגדה 91, טוען שהכשל העיקרי היה בהימנעות מלקחת אחריות - במובן של הימנעות מפקדים מלהרחיב את גבולות הסמכות שלהם במקומות

# הקצין נדרש לצקת תוכן רחב לאחריותו מתוך יוזמה מקצועית כדי להוציא אל הפועל את הפעילות האפקטיבית ביותר בשלבי התכנון, הביצוע והלמידה

שבהם הרחבה כזאת הייתה יכולה להוביל להצלחה משמעותית בשדה הקרב. הוא מביא דוגמה ממג"ד שראה יום-יום כיצד נורות קטיושות מאתר שהיה מרוחק 200 מטר ממנו, אך הוא לא התקדם ותקף אותו כי הייתה הוראה שלא נכנסים ל"שמורות טבע", אף שהיה ברור לו שזו הבעיה העיקרית במלחמה הזאת ושהוא יכול לעשות מעשה שישיפע מהותית על המצב.

דוגמה אחרת הוא מביא מתחום האחריות של קציני מטה. הוא שואל מדוע הקצינים המופקדים על הארטילריה לא הקימו קול מחאה על דרך השימוש בתחמושת הארטילרית, שמשמעותה הייתה חיסול המלאים של צה"ל ללא הצדקה מבצעית.

דוגמה נוספת היא של קציני לוגיסטיקה שידעו שהכוח שהם אמורים לשרת סובל ממחסור במזון, אבל הם לא עשו דבר בתירוץ ש"לא פתחו להם ציר" - במקום ליוזם עם קציני המטה האחרים כיצד לפתוח את הציר. הבעיה חריפה עוד יותר משום שלא זו בלבד שהקצינים האלה לא לקחו אחריות ולא יזמו פעולה, אלא בדיעבד, בעת התחקירים, לא הרגישו כלל, לדבריו, שמעלו בתפקידם. בעיות מהסוג הזה הוא מצא בכל הדרגים - מהחטיבה ועד למטה הכללי.

בהיבט של לקיחת אחריות לאחר מעשה מציגה המלחמה לכאורה נורמה גבוהה

17. אסא כשר, **שם**, 107-127
18. דניאל סטטמן אצל רונן אביהו, **צבא ואתיקה**, עמ' 16
19. יוסי היימן, "סגולות הקצין בצה"ל", **מערכות**, 389, 2003 עמ' 6
20. **אחריות וסמכות בצבא**, עמ' 5
21. פרידריך הגדול (פרידריך השני), מלך פרוסיה בשנים 1740-1786. כתב ספרי הגות על המלחמה.
22. פרידריך הגדול, **הוראות למצביאים**, מערכות, 1979, עמ' 45
23. חיים לסקוב, **מנהיגות צבאית**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1985, עמ' 11
24. הפרקליט הצבאי הראשי, **על האחריות הפלילית ואחריות מפקדים - היבטים משפטיים**, מסמך פנימי בצה"ל, 1997, עמ' 6
25. **שם**, עמ' 37
26. עודד מודריק, **שפיטה צבאית**, מערכות, 1993, עמ' 249
27. רונן אביהו בתוך גונן זוכאי, עמ' 250
28. ויקיפדיה, הערך עמוס ידלין <http://he.wikipedia.org/wiki>
29. **צבא ואתיקה**, עמ' 214
30. **עודד מודריק**, עמ' 271
31. **פרידריך הגדול**, עמ' 97
32. לפיד ונן צבי בתוך מיכה פופר ואביהו רונן, **על המנהיגות**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 1989, עמ' 141
33. יוסי היימן, "סגולות הקצין בצה"ל", **מערכות**, 389, מאי 2003, עמ' 6
34. **שם**
35. **חיים לסקוב**, עמ' 11
36. **יוסי היימן**, עמ' 5
37. דוד בן-גוריון, **צבא וביטחון**, צה"ל, תל-אביב, 1955, עמ' 44
38. **שם**, עמ' 61
39. **שם**, עמ' 93
40. **שם**, עמ' 111
41. **שם**, עמ' 139
42. מרדכי נאור, **לסקוב - לוחם, אדם, חבר**, ההוצאה לאור - משרד הביטחון, תל-אביב, 1989, עמ' 9-10
43. **שם**, עמ' 21
44. **שם**, עמ' 23-9
45. **שם**, עמ' 35
46. האירוע זכה לכינוי "ליל הברווזים".
47. **מרדכי נאור**, עמ' 285
48. **שם**, עמ' 292
49. **ריאיון שנערך עם אלוף (מיל') יורם יאיר (יה) במכללה לביטחון לאומי**, 17 במאי 2007
50. סוג של תמרון הכרעה לעומק מרחב הלחימה.
51. על-פי יאיר הדבר נכון גם בנוגע למנהיגים אזרחיים במצבי משבר כלכליים, חברתיים וביטחוניים.
52. משה (בוגי) יעלון, "מנהיגות מזוינת ראייתו של מפקד בכיר", בתוך גונן זוכאי, (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה**, תל-אביב, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2001, עמ' 149-162
53. **ריאיון שנערך עם רב-אלוף (מיל') משה (בוגי) יעלון** במכון שלם בירושלים ב-10 באפריל 2007
54. הדבר נכון לטענתו גם בנוגע לעובדים בשירות הציבורי - אם כי במשמעויות ובעוצמות אחרות.
55. **ריאיון עם רב-אלוף משה (בוגי) יעלון**
56. חלק, כי קיימות נורמות נוספות הנגזרות מערך האחריות כגון הטלת אחריות. לקיחת אחריות אינה מכסה את כל מרחב האחריות.

יחסית של הקצונה הבכירה: כמה קצינים בכירים התפטרו מתפקידיהם סמוך לסיום המלחמה או לאחר סיום התחקירים ביחידותיהם. אולם יש מקום לתהות אם התפטרות הקצינים, לפחות כפי שבאה לידי ביטוי בתקשורת, לא הייתה אלא תוצאה של לחץ ציבורי, מה גם שהיא לוותה במקצת המקרים במחאה של המתפטרים נגד בעלי תפקידים בכירים מהם שלדעתם היו צריכים לשאת באחריות ולא עשו כן.

בדרג הצבאי הבכיר ביותר - דרג הרמטכ"ל - מציגה היציאה למלחמה דגם של מילוי האחריות והסמכות. הרמטכ"ל, שחשב כי אין זה נכון שמדינת ישראל תמשיך במדיניות ההבלגה, המליץ לדרג המדיני על מהלכים צבאיים נמרצים והוציא אותם לפועל. גם בתחום של לקיחת האחריות על תוצאות מעשיו מציבה התנהגות הרמטכ"ל נורמה גבוהה. הרמטכ"ל דן חלוץ הודיע מיד אחרי המלחמה כי הוא נושא באחריות לתוצאותיה וכי על-פי הבנתו האחריות שבה הוא נושא בהיותו מפקד הצבא מכתובה שהוא יהיה זה אשר יוביל את תהליך התחקור והתיקון. בהתאם לכך ניהל את מהלך התחקירים ובהצגו את ממצאיהם לא הסתיר את כשלי המטכ"ל ואת הכשלים האישיים שלו. בניגוד לעמדתו הראשונית בתום התחקירים להמשיך בתפקידו, בחר הרמטכ"ל כשבועיים לאחר מכן לא להמשיך בתפקידו ולהתפטר. לא ברור אם עשה זאת במסגרת ראייה כוללת של אחריותו לאירועים או משום שחש שקציני צה"ל אינם נותנים בו עוד אמון וסבר שלטובת הצבא נכון יותר שיסיים את תפקידו. בין אם כך ובין אם כן, הרי בצד הביקורת הקשה שמתחה ועדת וינוגרד על דרך קבלת ההחלטות ברמה העליונה של הצבא ועל טיבן יש לציין שדן חלוץ הציב רף גבוה של נורמת האחריות גם בעת המלחמה וגם בהתמודדות עם תוצאותיה.

כמו כל החינוך לערכים - גם ללקיחת אחריות אין מחנכים במילים אלא במעשים. זהו האתגר העומד כיום בפני מפקדי צה"ל בכל הרמות: ליצור את האווירה התרבותית והתפקודית שתעודד לקיחת אחריות לקראת הפעולה ובמהלכה, ואז כנראה יהיה פחות צורך בהתמודדות עם האחריות לכשלים ולמחדלים.

## הערות

1. גבריאל בן-דור, (2006), **תקציר הרצאה בכנס הרצליה ה-6**, 2006, <http://www.herzliyaconference.org>
2. **Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary**
3. **Department of Defense, Dictionary of Military and Associated Terms**, Joint Pub 1-02, 1998, p. 383
4. **אחריות וסמכות בצבא**, הוראת מטכ"ל 1-100, 1999, עמ' 7-4
5. אסא כשר, **אתיקה צבאית**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 1996, עמ' 126
6. **אחריות וסמכות בצבא**, עמ' 8-9
7. המושג אחריות מוסרית יובהר בסעיף הבא.
8. אביהו רונן, **צבא ואתיקה**, הוצאת קצין חינוך ראשי, צה"ל, 1996, עמ' 16
9. משה בייסקי, **ועדת חקירה ממלכתית לבדיקת ויסות מניות הבנקים**, 1986, עמ' 233
10. מינוי ניצב-משנה יורם לוי למפקד ימ"ר דרום, "פרשת הסוללות" וסילוק תיק ההפעלה מימ"ר דרום.
11. ורדי זיילר, **ועדת בדיקה לבחינת מערכת אכיפת החוק בפרשת פרינאן והשוטר צחי בן אור ז"ל**, 2007, עמ' 7-152
12. **מפקד בסיס בחיל האוויר פורש מתפקידו**, 15 ביוני 2006, [www.ynet.co.il/home/0,7340,L-4269-141-344-200606-1,00.html](http://www.ynet.co.il/home/0,7340,L-4269-141-344-200606-1,00.html)
13. **אחריות וסמכות בצבא**, עמ' 7-4
14. אסא כשר, **שם**, עמ' 231
15. אביהו רונן, "אתיקה צבאית - מושגי יסוד", בתוך גונן זוכאי, (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה**, תל-אביב, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2001, עמ' 237
16. **אחריות וסמכות בצבא**, עמ' 5

המאמר מבוסס על עבודת גמר שנכתבה במסגרת המכללה לביטחון לאומי





**חיילי צה"ל במלחמת לבנון השנייה |**  
שני ממדים ייחודיים בהוויה הצבאית  
מחדדים את הצורך בתורת מוסר  
בעלת משמעות יישומית בעבור חברה  
צבאית לוחמת. הממד הראשון הוא  
העובדה שאחת ממשימותיהם של  
הלוחמים היא להרוג בני אדם. הממד  
השני הוא שמפקדים שולחים אנשים  
למשימות שבהן הם  
עלולים להיהרג

### מבוא

שני ממדים ייחודיים בהוויה הצבאית מחדדים את הצורך בתורת מוסר בעלת משמעות יישומית בעבור חברה צבאית לוחמת. הממד הראשון הוא העובדה שאחת ממשימותיהם של הלוחמים היא להרוג בני אדם: לא רק רשות להרוג אלא אף קבלת פקודה להרוג. בכך שונה חברה צבאית לוחמת כמעט מכל חברה אחרת. הממד השני הוא שמפקדים שולחים אנשים למשימות שבהן הם עלולים להיהרג. שני הממדים האלה אינם מאפיינים את כל החברה הצבאית אלא רק חלק קטן שלה ההולך ומצטמצם.

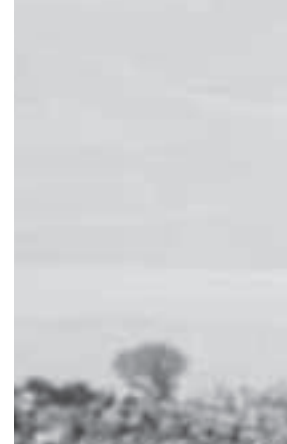
שאלות מוסריות קשות עולות מאופי המלחמה המודרנית ובמיוחד מהמלחמה נגד הטרור והגריילה. השאלות שעולות הן בכל הממדים: הממד האידיאולוגי, ממד החוק הבין-לאומי וממד דיני המלחמה. כמו כן עולות שאלות הנוגעות למידת ההתאמה בין החוקים לבין עקרונות המוסר. על הפרק עומדות סוגיות כבדות משקל כגון פקודות לא חוקיות, אחריות המפקדים וסף הציות. המשפטיים, הדרג המדיני והמטה הכללי הם שקובעים את המסגרת הקונספטואלית, התיאורטית והמעשית להתמודדות עם אתגרי היום-יום של המפקדים בשטח, של הלוחמים ושל השומרים במחסומים. המאמר הזה

**אל"ם (מיל')  
ד"ר שמואל גורדון**  
מומחה לביטחון לאומי  
ולמלחמה בטרור



# ביקורת מוסר המלחמה

## מוסר המלחמה מול המשפט ודיני המלחמה



**אין זה מספיק לעמוד בדרישות דיני המלחמה כדי לעמוד במבחן המוסר. המשפט הבין-לאומי יתקשה לסייע ללוחם כשיעמוד בפני בחירה מוסרית בשדה הקרב; עליו להקשיב לקול מצפונו**

לקשר הצר שבין הוראה וביצועה. המושגים והמונחים מביעים מגוון רחב של התייחסויות, כגון העדפה, בחירה, החלטה, הערכה, ביקורת, שכנוע, אזהרה, עידוד, הרתעה ועוד. כמו מרבית הגישות המערביות המודרניות, גם הגישה הזאת מחברת במידה רבה בין מוסר לתועלת.<sup>6</sup> אחד הראשונים שביקש למצוא מענה לסוגיות מעשיות לפי הגישה הזאת היה ג'ון רולס אשר ניסה להתאים את ההנחות של קאנט לסביבה המודרנית.<sup>7</sup> גישתו היא מעין מבוא לגישה המאמצת את דיני המלחמה ושקובעת שהם הגורם הדומיננטי באתיקה הצבאית.

הוגה דעות מודרני אחר אשר זכה להשפעה רבה הוא מיכאל וולצר - בעיקר משום שמשנתו היא פרקטית ועכשווית ואינה רק פילוסופיה מופשטת: "השיטה המתאימה לתורת המוסר המעשית היא באופיה שיטה של ניתוח אירועים. כיוון שאני עוסק בשיפוטיות ובצדוקים ממשיים, בכוונתי להסתייע באירועים".<sup>8</sup> בישראל - עקב הנסיבות - הולך ומתלהט הדיון בשאלות של מוסר המלחמה. צה"ל, שהחל להיות ער להלכי הרוח המנשבים בקרב האוכלוסייה, ובכלל זה בקרב המתגייסים, גיבש את ערכי התרבות והמוסר שלו במסמך שנקרא "רוח צה"ל" ושאמור להיות מצפן בסוגיות של מוסר המלחמה.<sup>9</sup> זהו מסמך חשוב, מנוסח היטב, אך אינו שלם. כמו כן יצא לאור ספר שמתמקד בערכים של התרבות הצבאית ובמשמעותם המיוחדת לקבוצות המפקדים והלוחמים.<sup>10</sup> השאיפה לנהל חיים מוסריים ניצבת כיום מול אתגרים חדשים. עד להתעצמות הטרור ורווח ההנחה שכללי מוסר דומים מגבילים באותה המידה את האויבים משני צידי המתרס. כך היה הדבר בדרך כלל במלחמות בין מדינות. על בסיס

מתמקד בסוגיות המרכזיות ובהן המשפט ודיני המלחמה מול הצו המוסרי, מבחן התהליך, אחריות המטה המבצעי, המחויבות הדיאלקטית, המשמעת הביקורתית ואחריותו של האינטלקטואל המעצב.

מוקד השיח בעת הזאת הוא מוסר המלחמה ולא דווקא המשפט הבין-לאומי ודיני המלחמה. התכונות של המלחמה המודרנית מדגישות עד כמה מוגבל ונוקשה הוא המענה שמעניקים אתיקה שמתמקדת בחוקים והמשפט הבין-לאומי לסביבה גמישה שמשנתה במהירות. יתר על כן, גישה שהיא ממוקדת חוקים, העוסקת בעיקר ב"לא תעשה", מגדירה רק את המינימום הנדרש מהלוחם ומהמפקד.<sup>1</sup>

ועדת וינוגרד, שהיו חברים בה משפטנים מכובדים, חיוותה את דעתה כי "דיני המלחמה אינם מתאימים למלחמה בטרור הפועל מאזורים מאוכלסים. המשפט הבין-לאומי בסוגיה הזאת אינו ברור וחד-משמעי, ודיני המלחמה מוגבלים ביכולתם לכוון החלטות מוסריות בזמן מבצע. על-פי הדינים האלה פעולה צבאית אמורה להיות מידתית, וצריך להישמר יחס סביר בין הנזק הנגרם לאזרחים מן הפעולה לבין היתרון הצבאי הצפוי ממנה. ישנם מקרים רבים שבהם יש לשקלל את היתרון הצבאי לעומת החשש לפגיעה באזרחים לא מעורבים".<sup>2</sup>

האם יש ללוחם כלים לקבוע "מידתיות" ו"יחס סביר"? האם יש לו זמן ומידע כדי "לשקלל" בעודו נמצא במרכזו של כאוס, כשכדורים שורקים סביב, הפקודות אינן ברורות, ישנה משימה שצריך למלא, וצריך להגן על החברים לצוות? רבים כתבו על מוסר ועל מוסר המלחמה. במשנה (במסכת סנהדרין) נקבע העיקרון המוסרי "הבא להורגך השכם להורגו". לפי עמנואל קאנט, מבחן הכוונה הוא האמצעי העיקרי המאפשר לנו לקבוע מה מוסרי.<sup>3</sup> לפי גישה ידועה אחרת, הגישה התועלתנית, שמוזהה בעיקר עם ג'ון סטיוארט מיל, מבחן התוצאה הוא הקובע, שכן המוסר והערכים המגלמים אותו הם אמצעים לקידום ולמימוש תכלית מסוימת, ולכן הם נמדדים בתועלת שבהם.

בתחילת המאה ה-20 נעשתה אבחנה בין סוגיות מוסריות נורמטיביות לבין סוגיות מטה-אתיות הדנות בתפקיד של מושגים מוסריים ובלוגיקה של השיח המוסרי. הראשון שהצביע על החלוקה לשתי רמות דיון באתיקה היה ג'ורג' אדוארד מור.<sup>4</sup> לפי גישתו של הפילוסוף ריצ'רד הר, המייצג הבולט של הגישה הערכית המנחה, מבחנם של עקרונות המוסר של בן אדם הוא במעשיו.<sup>5</sup> אבל הטענה הזאת מוטלת בספק משום שהשיח המוסרי אינו מגביל את עצמו





## צה"ל, שהחל להיות ער להלכי רוח המנשבים בקרב האוכלוסייה, ובכלל זה בקרב המתגייסים, גיבש את ערכי התרבות והמוסר שלו במסמך שנקרא "רוח צה"ל" ושומר להיות מצפן בסוגיות של מוסר המלחמה

ההנחה הזאת התקבלה אמנת ז'נווה והתפתח המשפט הבינ-לאומי. אולם הטורף העולמי הפך את מסכת הערכים המקובלת על פיה. לא רק שהוא מתעלם ממנה, הוא מנצל אותה לצרכיו והורס ערך אחרי ערך. יד ביד עימו מאיימת על ערכי המוסר תפיסת עולם פונדמנטליסטית פנאטית. בניגוד לעבר, עלינו לבדוק את ערכי המוסר שלנו מול חברות, ארגונים ובודדים החיים בציוויליזציה, בתרבות, בעולם מוסרי המנוגדים לשלנו, המנוגדים לחברות המודרניות ולתפיסת העולם הליברלית-הומנית.

### משפט וחוק מול מוסר המלחמה

הקביעה ש"הכול שפטי" החלישה אמות מידה ערכיות. היריב הגדול של תפיסת האחריות המוסרית הוא התפיסה המקבעת את העליונות חסרת הפשרות של בית המשפט. כאשר המבחן של כל מעשה הוא בבית הדין, אין טעם ואין השפעה לשיפוט ערכי. מבחן בית הדין הוא הוכחת האשמה. לכן עלול לעיתים בית המשפט להפוך לבית מחסה לעבריינים ולפעולות לא מוסריות. יתרה מזאת, הפרקליטות אינה מגישה כתבי אישום לבית המשפט כאשר אין די הוכחות - אפילו כאשר הפגם המוסרי זועק לשמיים. מורמים מעם יצאו ויוצאים בעור שיניהם ואומרים תודה ליועץ המשפטי, לאחר שלא נמצאו "הוכחות מספיקות" לאשמתם.

מבחן מוסרי, לעומת זאת, הוא ברמה שונה. פגיעה במוסר אינה זקוקה לספרי חוקים עבי כרס ולמסכת ראיות נפתלת. אמות מידה מוסריות הן ערכים אוניברסליים וערכים ייחודיים לחברה שבה חי האדם. במקרה שלנו מדובר בערכים יהודיים הומניים ובערכים של החברה הישראלית המתקדמת. לפיכך יכול אדם לעבור את מבחן בית המשפט, אך להיכשל במבחן המוסרי.

וישנו שוני נוסף: שמירת החוק היא פסיבית; חיים מוסריים הם אקטיביים. רוב החוקים מגדירים מה אסור לאדם לעשות. מספיק שיקפא על שמריו, ישלם מיסים, לא יעבור על חוקי המדינה, על תקנות העירייה ועל שלטי האזהרה בכבישים כדי שיהיה זכאי בעיני המשפט. מעשיו החיוביים אינם מעלים ואינם מורידים בעיני החוק. ערכי המוסר, לעומת זאת, כוללים הרבה מצוות עשה, כמו חבישת חייל אויב פצוע בשדה הקרב ומתן יחס נאות לאוכלוסייה כבושה. לחימה היא עשייה מתמדת. לכן אין זה מספיק לעמוד בדרישות של דיני המלחמה כדי לעמוד במבחן המוסר בעת לחימה. המשפט יתקשה לסייע ללוחם כשיעמוד בפני בחירה מוסרית בשדה הקרב.

### דגל שחור מתנופף

צה"ל בהגדרותיו מסתפק בהיבט החוקי בלבד. הוא דורש מחייליו ציות ללא תנאי ומגדיר את המושג "ציות" במילון המושגים שלו כך: "החובה למלא כל פקודה או הוראה ככתבה, כלשונו וכרוחה ואפילו היא לא חוקית. חובה זו נובעת מן החוק ומשבועת צה"ל".<sup>11</sup> לקרוא ולא להאמין. האם על החייל למלא פקודה כאשר ברור לו שאינה חוקית? לפי מילון צה"ל התשובה לשאלה הזאת היא חיובית: עליו לבצע את הפקודה ככתבה וכלשונו, ללא שיקול דעת, ללא ביקורת. רק פקודה שאינה חוקית בעליל אסור למלא. זוהי אמירה פרדוקסלית שיש לתת עליה את הדעת: בעליל פירושו בפירוש, בבירור. אם כך, כשהחייל מבין

שהפקודה אינה חוקית, משמעות הדבר שהיא אינה חוקית בפירוש או בעליל, ואסור לו לבצע אותה. כדי לרפף עוד יותר את סוגיית הסירוב מוסרי המשפטן כאילו נחה עליו השראה פואטית שמדובר בפקודה ש"דגל שחור מונף מעליה". הגדרות כאלה משאירות את החייל פעור פה ומבולבל. הנחה לפעולה הוא אינו מוצא בהן, אך המשפטן יצא ידי חובתו.

ראו לאן הובילה אותנו הקביעה שרק הוראה שאינה חוקית בעליל אסור למלא: מדי פעם נחשפת התעללות באוכלוסייה הפלסטינית: הרס בתים ופגיעה באזרחים ובהם ילדים. דוגמה נוספת: במלחמת לבנון השנייה נהרגו כ-500 אזרחים לבנונים שלא היו מעורבים בלחימה, ואין פוצה פה ומצפצף, אין מבקר ואין בודק.

הצבא הוא ראי החברה הדמוקרטית שממנה הוא צומח ושעל שלומה וביטחונה הוא מופקד. המשמעת הצבאית חייבת לשנות את פניה. הוראות יש לבדוק, יש לבקר. ציות עיוור צריך לפנות את מקומו למשמעת ביקורתית. הביטוי הנעלה של ביקורת מוסרית יהיה שינוי מהפכני של הגישה לציות: במקום הקביעה שאסור לבצע רק פקודות לא חוקיות בעליל, יש לקבוע כי מותר לבצע רק פקודות חוקיות בעליל. כדי לפשט את השינוי יש לאמץ אמירה הרווחת במקומותינו בהקשרים אחרים: "אם יש ספק, אז אין ספק". כלומר, אם יש ספק בנוגע לחוקיותה ולמוסריותה של ההוראה - אין ספק שאסור לבצע אותה.

### מבחן התהליך ואחריות המטה המבצעי

האומנם הכוונה של המפקד והתוצאה של פעולת הלוחם הן מבחני המוסר היחידים? הרי בין שני המבחנים האלה נמצא מבחן התהליך. הכוונה היא לתכנון הפעולה: איזו מטרה תוקפים, באיזה נתיב מגיעים אליה וחוזרים ממנה, באיזו שיטת פעולה בוחרים, באיזה חימוש עושים שימוש, וישנן עוד החלטות רבות נוספות בעלות השפעה מכרעת שיש לקבל. מפקד ברמות הגבוהות מוגבל ביכולתו לבדוק לפרטי פרטים את התוכנית שמציע לו המתכנן. הלוחם גם הוא תלוי במתכנן שבוחר בעבורו את המטרה, את החימוש ואת שיטת הפעולה. כידוע, התוצאה תלויה בפרטים הקטנים. יכולתו לחרוג מהתכנון נמוכה, והוא אינו מסוגל להבחין בין כוונת המפקד לבין התכנון המפורט, בין שיקולים מבצעיים לשיקולים מוסריים, שכן כל אלה מועברים אליו כמקשה אחת בפקודת המבצע.

המתכנן וקצין המודיעין הם שבדקים שהשטח נקי מאזרחים. דוגמה ידועה היא הסיכול הממוקד של רב המחבלים שחאדה בעזה, שבמהלכה נהרגו אזרחים לא מעורבים מכיוון שנעשו שגיאות בתהליך התכנון - שגיאות שהלוחמים לא יכלו לבקר אותן. אם כך, תהליך התכנון משפיע על הכוונת ועל התוצאות גם יחד ולעיתים אף קובע אותן. למתכנן יש אפוא חלק נכבד ולעיתים מכריע באחריות המוסרית, כפי שיש לו אחריות מבצעית. אחריות המתכנן אינה פחותה מאחריות המפקד והלוחמים. אם כך, יש שלוש אמות מידה למוסר הלחימה: מבחן הכוונה, מבחן התהליך ומבחן התוצאה.

התכנון כולל את תפקידי המטה המבצעי - החל בצ"ח (הכוונת האיסוף המודיעיני) וכלה בגיבוש פרטי הביצוע כגון: בחירת המטרות, התכנון המבצעי, חקר הביצועים, בחירת אמצעי הלחימה, בחירת המיקום של המחסומים וקביעת מועדי העוצר. מבחינה ארגונית כולל התכנון את גופי התכנון המבצעי וכן את גופי המחקר והערכת המודיעיני.

פקודת מבצע מורכבת משני אלמנטים עיקריים: הראשון - הכוונה ומטרת המבצע שאותם קובע המפקד; השני - פרטי הפקודה. את הפרטים האלה מגבשים וכותבים המתכננים וקציני המודיעין. לכן יש למטה המבצעי אחריות רבה הן להחלטה והן לתוצאה.

ישנה זהות בין אחריות מבצעית לאחריות מוסרית. תהליך התכנון המבצעי כולל גם סוגיות מוסריות. החלטות פרטניות לכאורה נקבעות במטה המבצעי





**רמטכ"ל האינתיפאדה הראשונה, רא"ל דן שומרון, בסיוור בקסבה של שכם עם זאב ליבנה, מפקד האוגדה, ועם מג"ד הצנחנים ששהה באותה עת בגזרה | דן שומרון דרש מהחיילים ומהמפקדים "תקיפות והחלטיות כצד שליטה עצמית, איפוק ורגישות" וביטא בדבריו את הדילמה ואת הבנתו שמוסר אינו מערכת חוקים, אלא יש בו מידה של יחסיות**

לפני החלטת הדרג העליון על מבצע ועל שיטת הביצוע, אך גם אחרי ההחלטה - בהתאם לשינויים בנסיבות. לכן כפי שלמתכנן יש אחריות מבצעית, כך יש לו אחריות מוסרית על פרטי התוכנית המבצעית. ישנם רק מעט קברניטים ומפקדים, וגם הלוחמים המבצעים אינם רבים, ולכן קל יחסית לקבוע את אחריותם. לעומת זאת המתכננים הם רבים, וקשה לקבוע מי מהם הוא האחראי. כאשר אחריות מתחלקת בין אנשים רבים, היא עלולה לאבד משמעות.

כמעט כל מפקד נושא בכפל תפקידים: הוא מתכנן כלפי הדרג שמעליו, אך הוא גם מפקד על כוחותיו לפני המבצע, במשך המבצע ולאחריו. ככל שהפעילות פחות נוגעת ללחימה נטו ועוסקת יותר בתפקידי שיטור ומניעה, כך פוחתת מעורבות המפקד, ועולה אחריות המטה המבצעי. דוגמה להחלטות שבאחריותו של מטה מבצעי: היכן למקם את המחסומים ואת גדרות ההפרדה? כמה מחסומים להציב? כמה חיילים להציב בכל מחסום? איזו גישה לנקוט כלפי האוכלוסייה האזרחית? מדובר בשאלות שיש להן משמעות מוסרית מהותית בהקשר של הטיפול באוכלוסייה. שם נמצא הלוח של הפגיעה במוסר המלחמה. החלטות רבות הקשורות לאוכלוסייה נקבעות על-ידי המטה המבצעי ולא בהכרח על-ידי המפקדים. שיקולים בתכנון שאינם קשורים למוסר עלולים להשפיע מאוד על התוצאות

בממד המוסרי. דוגמה אופיינית היא רמת הסיכון המתוכננת במבצע מסוים והשפעתה על התוצאות בממד המוסרי. כך קרה למשל בתקרית זייתון במאי 2004: כוח נשלח להשמיד בתי מלאכה לייצור אמל"ח, ובמהלך הפעולה עלה נגמ"ש על מטען, ונהרגו החיילים שהיו בו. כדי לחלץ את הגופות נכנס כוח גדול של צה"ל לשכונה. בפעולה נהרגו הן מחבלים והן אזרחים. יומיים מאוחר יותר קרה מקרה דומה על ציר פילדלפי: נגמ"ש עמוס חומר נפץ נפגע מטיל אר"פי-ג'י, ומההתפוצצות האדירה נהרגו כל אנשי הצוות שהיו בו. שוב נשלח כוח גדול כדי לחלץ את הגופות, ובמהלך הלחימה נהרסו עשרות בתים, פונו מאות בני אדם, ונהרגו כמה אזרחים שלא היו מעורבים בלחימה. הפעולות האלה לא תוכננו מלכתחילה. תכנון טוב יותר היה מונע את שני האירועים שבהם נהרגו חיילינו, ולא הייתה מתרחשת התגובה האלימה כלפי האוכלוסייה שאינה מעורבת. שיקולי המתכנן בנוגע לרמת הסיכון לכוחותינו לא היו קשורים כלל למוסר, אך קבעו סיכוי גבוה לפגיעה

באזרחים שאינם מעורבים.

מערך המודיעין והתכנון המבצעי אמורים להעלות ולמיין מטרות ראויות ולתכנן את תקיפתן במסגרת תפקידם בהקשר המבצעי ללא הוראה מלמעלה. האם הם מסתפקים בקריטריונים טכנו-טקטיים כמו חשיבות המטרה, היכולת להשמידה וסיכויי ההישרדות של כוחותינו או מביאים בחשבון גם שיקולים ברמה המוסרית? דוגמה: תכנון ההפגזה בכפר קנא בלבנון במבצע ענבי זעם - הפגזה שבה נהרגו עשרות אזרחים - היא משל לגודל האחריות המוטלת על המטה המבצעי, אם אכן הייתה טעות בשיקול דעתו. מה היה תהליך התכנון שהביא לתכנון התקיפה הזאת? מדוע הרשו קציני התכנון שתוכנית כזאת תעבור את סף דלתו של הדרג הצבאי הבכיר? מדוע לא בחרו במטרות בטוחות יותר? הרי התותחן הלוחם הפגז לפי נ"צ

בלבד. זוהי דוגמה לעצמאות הנדרשת ממטה מבצעי.

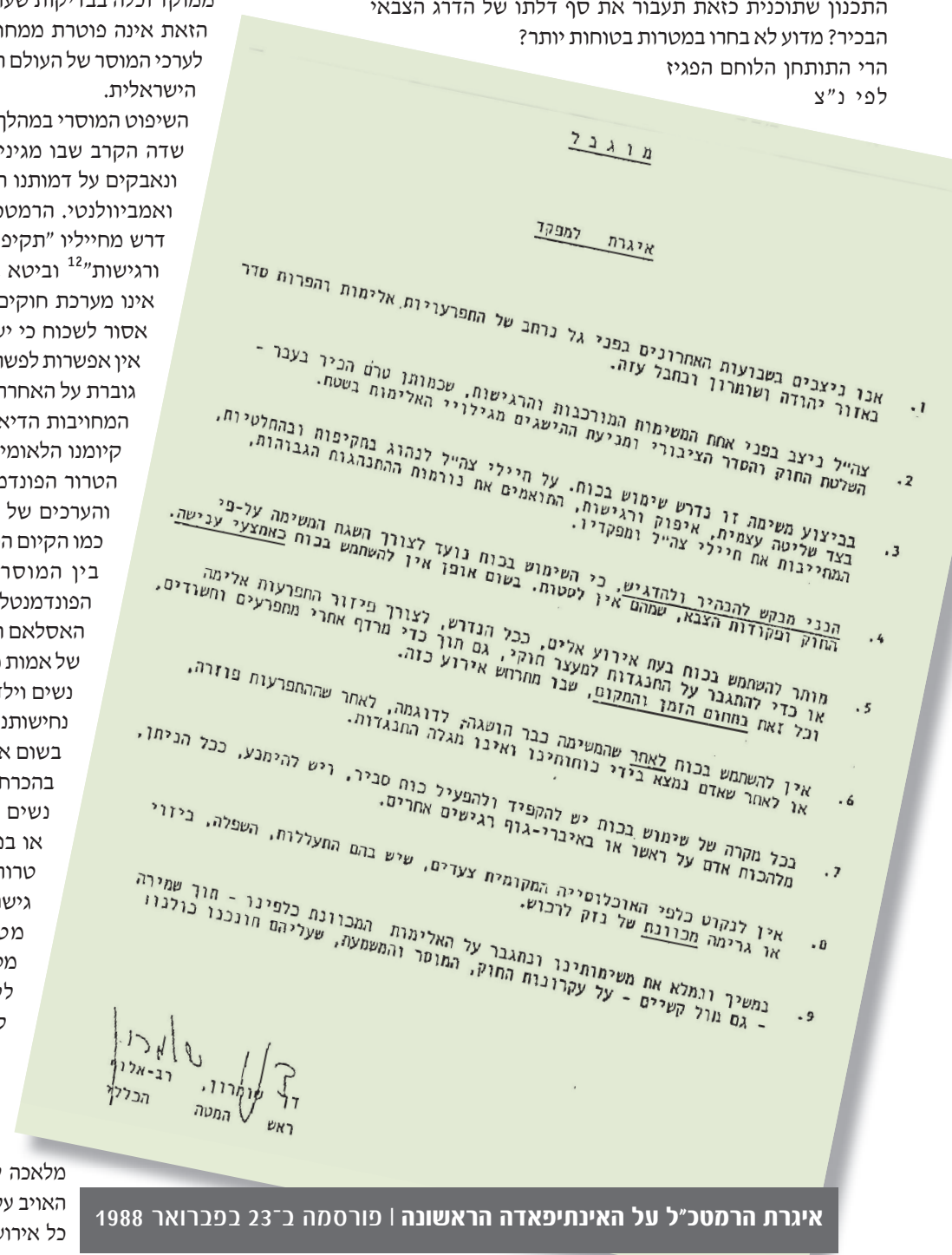
### מחויבות דיאלקטית

מלחמה מתאפיינת ביחסיות בלתי אפשרית (כך, למשל, הרג אדם הוא פעם מעשה מוצדק וחיובי ובנסיבות אחרות פשע מלחמה), ולכן יש להציף לשיח המוסרי מושג חיוני נוסף לעיצוב אמות מידה מוסריות בזמן לחימה: מחויבות. המוסר בקרב טומן בחובו מתח דיאלקטי בין המחויבות לחיי אזרחינו לבין הרצון להימנע מפגיעה באזרחי האויב. המחויבות להגן על חיי אזרחינו היא מטרת העל שאמורה להנחות כל מבצע צבאי - החל מסיכול ממוקד וכלה בבדיקות שעורכים החיילים במחסומים. אך המחויבות הזאת אינה פוטרת ממחויבות נוספת - לאזרחי האויב - בהתאם לערכי המוסר של העולם החופשי, של התרבות היהודית ושל החברה הישראלית.

השיפוט המוסרי במהלך לחימה נושא בחובו דילמה חסרת פתרון. שדה הקרב שבו מגינים הלוחמים על חיי אזרחינו מחד גיסא ונאבקים על דמותנו המוסרית מאידך גיסא הוא עמום, מסובך ואמביוולנטי. הרמטכ"ל באינתיפאדה הראשונה, דן שומרון, דרש מחייליו "תקיפות והחלטיות בצד שליטה עצמית, איפוק ורגישות"<sup>12</sup> וביטא בדבריו את הדילמה ואת הבנתו שמוסר אינו מערכת חוקים, אלא יש בו מידה של יחסיות. עם זאת אסור לשכוח כי ישנם מקרים קיצוניים לכאן ולכאן, שבהם אין אפשרות לפשרה, שבהם אין ברירה, שבהם מחויבות אחת גוברת על האחרת למרות התוצאה הכואבת.

המחויבות הדיאלקטית הזאת היא אחד התנאים להמשך קיומנו הלאומי. אוי לנו אם נאמץ את ערכיה של תרבות הטרור הפונדמנטליסטי הנלחם בנו. התרבות היהודית והערכים של החברה הישראלית הם נדבכים קיומיים כמו הקיום הפיזי של העם ושל המדינה. הניגוד המהותי בין המוסר הליברלי-מודרני לבין מוסר הטרור הפונדמנטליסטי, בין התרבות ההומניסטית לתרבות האסלאם הקיצוני, הוא אבן נגף אמתית בפני אימוץ של אמות מידה מוסריות. בעיני ארגוני הטרור זקנים, נשים וילדים הם מטרות לגיטימיות כדי לערער את נחישותנו להתקיים במדינה הזאת. הטרור אינו בורר בשום אמצעי ובשום דרך. אלה ההורגים בנו אינם בהכרח גברים בשנות ה-20 וה-30. הם שולחים נשים וילדים קדימה מצוידים במטעני חבלה או בנשק והופכים אותם למגינים אנושיים על טרוריסטים בכירים, מכיוון שהם מבינים את גישתנו המוסרית. האם נערה צעירה שנושאת מטען מתחת לשמלתה פחות מסוכנת מטרוריסט בן 30 עם רובה ביד?

ללוחמים יש מחויבות לחיים ומחויבות לערכים. לרוב אין ניגוד מהותי בין שתי אלה, אך האחריות למציאה הנכונה ביניהן בשעת קרב לפעמים קשה מנשוא, ואין לה מענה מראש, לפני הפעולה. אלה המחליטים החלטה גורפת לכאן או לכאן עושים לעצמם מלאכה קלה. המבחן הוא יום-יומי. בכל מפגש עם האויב עלולים הלוחמים להימצא בקו האש המוסרי. כל אירוע שונה מרעהו, וכך גם החלטה המוסרית.



איגרת הרמטכ"ל על האינתיפאדה הראשונה | פורסמה כ-23 בפברואר 1988

אדם אמיץ אינו זה הנוטש את המערכה, זורק את נשקו והופך לסרבן, אלא זה הנאבק על צדקתו כאשר הוא נתקל בעוול.

## משמעת ביקורתית

המשמעת המסורתית כוללת שתי פעולות: ציות ואכיפה, שהם חלק מיחסי פקוד-מפקד. המשמעת הצבאית היא חזקה ונוקשה יותר מזו הנדרשת בחברה האזרחית ובארגונים אזרחיים. מאז ומתמיד נומק הדבר בכך שהלוחם עלול להסתכן באובדן היקר לו ביותר - חייו - לשם ביצוע המשימה, ולפיכך המשמעת הצבאית חייבת להיות חזקה כדי להתגבר על הרצון העז של כל חייל לשמור על חייו. אומר אלוף (מיל') ישראל טל: "משמעות המשמעת היא אפוא הציות ללא תנאי, שכן ברגע שאני מציית לפקודה הנראית לי הגיונית, ואני מבין אותה ומסכים לה, אין עוד צורך במשמעת".<sup>13</sup>

הציות ללא תנאי לא נותר על הנייר בלבד. סיפורו של אסף יגורי, מג"ד שריון במלחמת יום הכיפורים, על הקרב בשמונה באוקטובר מדבר בעד עצמו:

"צפינו בשפעת השריון, הארטילריה והחי"ר המצריים. הבנו שלא מדובר בהתקפות פתע, אלא נערכת כאן מסה מול מסה. זה הזמן לעשות הערכת מצב מחודשת של יחסי הכוחות, לצבור כוח ולקבל סיוע אווירי וארטילרי. אלא שבמפתיע ניתנה פקודה 'לשטוף את השטח', להעביר טנקים על גבי הגשרים של המצרים ולחבור לכוחותינו. לא האמנתי... לא הבנו את הפקודה. היא הייתה יותר מתמוהה... כשעשינו לעצמנו הערכת מצב חפוזה, הבנו שאין הגיון וטעם בפקודה שניתנה. ניסינו לערער עליה בדרכים המקובלות, עד שירדה עלינו הפקודה הנחרצת: 'בצע, בצע, סוף!'... עם כל חוסר הטעם, ההיגיון וההצדקה שבביצועה, ידענו שלא ניקח על עצמנו את השיקול והאפשרות שלא לבצע את הפקודה".<sup>14</sup>

סופו של הקרב ידוע. הגדוד נשחק לחלוטין, המג"ד נפל בשבי, המשימה לא הושגה, "מצעד האיוולת" הגיע גם לצה"ל.

לעומת הגישה השמרנית הזאת למושג "משמעת" קיימת גישה שונה - המשמעת הביקורתית. משמעותה היא כי זכותו של לוחם המקבל הוראה לבדוק ולבקר אותה, להציע שינויים כאשר הדבר אפשרי ולעשות שינויים בעצמו כאשר הנסיבות אינן מאפשרות התייעצות. עד עתה התייחסה המשמעת הזאת לממד המבצעי, אך יש ליישם אותה לממד המוסרי. אין זו רק זכות אלא זו חובה לבקר ולתקן את ההוראות כאשר הן עלולות לפגוע במוסר המלחמה או בהיגיון המבצעי.<sup>15</sup>

סון טסו הנחה כי "אם ברור לך שהקרב יביא לניצחון, חייב אתה להילחם, אפילו אסר זאת עליך השולט. אם ברור לך שהקרב לא יביא לניצחון, אסור לך להילחם, אפילו ציווה זאת עליך השולט".<sup>16</sup> ומחזיק אחריו משה דיין כאשר אסף שמחוני, אלוף פיקוד דרום במבצע סיני ב-1956 המרה את פיו ויצא לקרב מוקדם מהמתוכנן: "עם כל התרעומת שהייתה בליבי על הפרת המשמעת, מוטב להיאבק בסוסים אבירים כאשר הבעיה היא כיצד לבלומם מאשר לדחוק ולהאיץ בשוורים המסרבים לזו".<sup>17</sup>

טייס שתקף בלבנון מספר: "כשיצאנו מהיעף, הבחנו באש נ"מ שנורתה לעברנו. ביקשנו בקשר רשות לתקוף את מקור הירי וקיבלנו אישור. ירדנו לעבר המטרה

# למפקדים ישנה אחריות שאין שנייה לה לבחון את פקודותיהם לפני שהם מורידים אותן לתותחן שאמור "להצית את הפתיל", לטייס שאמור ללחוץ על הכפתור שמשחרר את הפצצות, לחייל שאמור לשגר את הטייל

וראינו שתותח הנ"מ ממוקם בבניין בית ספר, יעד רגיש מחוץ לתחום. עמדה בפנינו דילמה לא קלה. המדיניות המפורשת היא כי אם נ"מ יורה, תוקפים אותו חזרה. זה היה מצב מאוד מתסכל. בהחלטה רציונלית החלטנו לא לתקוף. אני חושב שפעלנו נכון בכך ש'הגדלנו את הראש'. אין שום סיבה או כוונה שאוכלוסייה אזרחית תיפגע".<sup>18</sup>

מניין לוקח הטייס את הזכות להחליט בניגוד להוראות שקיבל? מי ישמור עליו מהוראות שגויות, מכללים מעורפלים ומפני דיני מלחמה שאינם נותנים מענה בעת לחימה? הוא יודע להתגונן בעצמו מטילי אויב המכוונים אליו, אך מי יגן על גבו החשוף מפני חיצים של בית הדין? אתגר המוסר בסביבה החדשה מעודדים התפתחות חיובית בצבא שנובעת מהמשמעת הביקורתית. לפיה זכותו של הלוחם להחליט ולפעול כאשר דילמה מוסרית ניצבת בפניו. מפקדיו יכבדו את החלטותיו בקרב, אלא אם כן יש בהן עבירה פלילית. אין זו רק זכותו להחליט אלא חובתו. אביהו בן-נון, מפקד חיל האוויר בעבר, מסביר את מידת החופש של המשמעת הביקורתית: "אתה רשאי לשנות את השיטה כדי לבצע את המשימה. ואתה רשאי לשנות את המשימה אם נראה לך שהשינוי מחויב כדי להגיע לכוונה. אחרי כן תוצרך להסביר את השינוי".<sup>19</sup> ביקורת המשמעת היא ביטוי שיא לחשיבה ביקורתית ולתרבות המבקרת את עצמה.<sup>20</sup>

שתי שאלות עשויות להישאל: הראשונה, היכן הגבול בין אי-ביצוע הוראה לא מוסרית לבין סרבנות? התשובה לכך היא שסרבן הוא אדם שעושה הכללה ואיננו מוכן להילחם או לשרת בצבא. לעומתו, החייל המוסרי יוצא לכל מבצע ואינו מציית באופן נקודתי כשהפקודה אינה עומדת במבחן המוסר. כך הוא פועל לפי הנחיות היסוד של צה"ל.

השאלה השנייה היא האם מפקד או חייל שאינם מבצעים פקודה עלולים לשאת במחיר החלטתם? הביטוי "צל"ש או טר"ש" נכון לכל החלטה מבצעית - כולל החלטה מוסרית. כל החלטה תיבדק, ואם תימצא נגועה בפלילים או בהיעדר אומץ לב, תזכה לתגובה הנאותה. אולם החלטה שמניעה מוסריים אינה עילה לעיון משפטי כלשהו. ניסוח מדויק של המענה הפיקודי לסוגיות האלה כתב מפקד חיל האוויר בעבר בני פלד:

"אינני עומד לשחרר אתכם מהאחריות שבידכם, המורכבת למעשה מהוראות ברורות ומיוזמה אישית. אם בהתאם לנסיבות יורה המוביל



**מפקד חיל האוויר לשעבר אביהו בן-נון | "אתה רשאי לשנות את השיטה כדי לבצע את המשימה. ואתה רשאי לשנות את המשימה אם נראה לך שהשינוי מחויב כדי להגיע לכוונה. אחרי כן תוצרך להסביר את השינוי"**



**חיילים בסירובות | כל עוד נבדוק מדי יום האם מאבקה של ישראל צודק וחיוני, כל עוד הגישה המוסרית תהיה נר לרגלינו - נוכל לבנות תשתית ערכית להתמודדות עם אתגרים הנובעים ממוסר הלוחם**

אין לבצע, אלא גם פקודה חסרת היגיון מבצעי ופקודה שאינה עומדת באמות המידה המוסריות. על בעל הסמכות מוטלת האחריות לאיכותה של ההוראה. עליו לבקר את הוראתו בטרם ניתנה, עליו לבחון אם היא המתאימה ביותר להשגת המשימה שהוטלה עליו ואם היא עומדת בכל מבחני המוסר.

למפקדים ישנה אחריות שאין שנייה לה לבחון את פקודותיהם לפני שהם מורידים אותן לתותחן שאמור "להצית את הפתיל", לטייס שאמור ללחוץ על הכפתור שמשחרר את הפצצות, לחייל שאמור לשגר את הטיל.

מפעילי הנשק יודעים לאן הם מכוונים, הם מודעים עד אימה במי עלול לפגוע ראש הנפץ וחוששים מתמונות הטלוויזיה שבעקבותיהן לא יוכלו לישון לילה אחרי לילה. הם מאמינים במפקדיהם ושואפים לבצע את משימותיהם, אך יבדקו בשבע עיניים פקודות שסימן שאלה מרחף מעל ההיגיון המוסרי שלהן.

המסמך "רוח צה"ל" אמור להוות מצפן בסוגיות של מוסר המלחמה. זהו מסמך חשוב, אך אינו שלם, ויש לעדכנו בדחיפות. עקב קוצר היריעה אסתפק רק בהשגה עקרונית אחת: מנהיגות היא אחד הערכים החשובים של צה"ל והיא באה לידי ביטוי במושג "אחריי", שלפיו תמיד הולכים המפקדים בראש חייליהם, מובילים את המבצעים וקובעים את נורמות הלחימה. מנהיגות היא הגלעין של התרבות המבצעית של צה"ל. בתוכה מקופלים אומץ לב, שיקול דעת, תבונה מקצועית והיכולת להוביל לוחמים, לפקד עליהם ולהחזירם בשלום. משום מה הערך הזה אינו מופיע כלל ב"רוח צה"ל".

אחרת מהפקודה שקיבל - על כך אין עומדים לדין. היוזמה חייבת להיות פועל יוצא מהעובדה שנוצרה בשטח. רק במקרים נדירים, יוצאי דופן, אומר: 'עשה או מות'. ככלל אני משאיר לכל מוביל בשטח לאחר שאמרו לו: למפגש [עם מטוסי אויב] - לא ללכת, אם מסיבות כלשהן החליט. אולם אני שומר לעצמי [לשולט] את הזכות לערוך בדיקה מדוע חזר הביתה, אשקול לפי הראיות שבידי ואחליט אם ימשיך להיות מוביל. איני יכול לתת לכם ספר חוקים בעניין זה, אך זכרו: מצפים מכם למלא את ההוראה. אך לשיקול דעתכם נתון אם אכן תמלאו אותה. לא אעמיד אף אחד לדין על אי-ביצוע משימה. זאת מערכת היחסים הראויה שתהיה בנושא חופש ההחלטה של המוביל. לעומת חופש בחירה זה, יש פקודות שלגביהן אני קובע ייהרג ולא יערער. וזאת במקרה שאי-ביצוע משימה עלול לגרום לשואה. לסיכום: השאלה מה מרחב ההחלטה של המוביל כלל אינה שאלה. בידו כל מרחב ההחלטה".<sup>21</sup>

המערכת הערכית הזאת שעיצב וניסח אלוף בני פלד ביממה הראשונה של מלחמת יום הכיפורים, שהתייחסה להחלטות מבצעיות, מתאימה לאופי ההתייחסות שיש לאמץ כיום גם להחלטות מוסריות - בהסתייגות של עבירה פלילית או של מורכ לב. אין יתרון משמעותי למוביל אווירי בהשוואה למפקד צוות במלחמה נגד טרור וגרילה.

המשמעת המוסרית עוסקת בעיקר בחובתו של מקבל הפקודה לציית, לבצע את האמור בפקודה ללא עוררין, גם ללא קבלת הסבר על השיקולים לפקודה ועל פרטיה. המשמעת הביקורתית מתחילה בנותן ההוראה. עצם העובדה שהוראה ניתנת על-ידי בעל סמכות אינה הופכת אותה לראויה לביצוע. משמעת ביקורתית פירושה שלא רק פקודה לא חוקית

## תפקיד האינטלקטואלים

קיים מתח מסוים בין אנשי המעשה לבין אנשי הרוח. עולם התוכן של אנשי המעשה הוא למצוא פתרונות מעשיים ומיידיים לבעיות דחופות וחמורות תוך כדי דחיית הטיפול בסוגיות עקרוניות וארוכות טווח עקב מצוקת זמן וקשב. לעומתם האינטלקטואלים מקדישים את רוב זמנם לרמות מופשטות יותר המנותקות בחלקן מהמציאות הטורדנית. למרות זאת אין אינטלקטואל המנותק מסביבתו ומההקשר החברתי והפוליטי שבו הוא חי ושמןו צמח. השאלה אינה עצם היותו חלק מהחברה שבה הוא חי אלא מידת מעורבותו בחייה ובמהלכיה. מיכאל וולצר טוען כי "המציאות המוסרית של המלחמה אינה נקבעת לפי הפעילות של החיילים אלא לפי דרך החשיבה האנושית. משמע שחלק ממנה נקבע לפי פעולתם של הוגי הדעות".<sup>22</sup>

החברה זקוקה להוגי דעות, לחוקרים, לאמנים ולמחנכים שייטלו על עצמם מחויבות לרעיונות ולאדיאות, אך גם לביטחון החברה והפרט. המחויבות של איש הרוח אינה נובעת בהכרח מתביעה חיצונית אלא ממחויבות אישית, מהכרה בנחיצות של מעורבותו ושל תרומתו לאתגרים החיוניים ביותר של החברה שבה הוא חי. דווקא בקרב האינטלקטואלים שאפשר לכנותם "מעצבים" ישנה אופטימיות בנוגע ליכולתם להשפיע ובנוגע למידת השפעתם. איינשטט טוען כי גורמים שונים "בחברה המודרנית הגבירו את השפעתם על תפיסת הסדר החברתי, התרבותי והפוליטי. תקשורת ההמונים גם היא מחזקת את השפעת האינטלקטואלים ומשנה את האיזון ביניהם לבין הפוליטיקאים בעיצוב עמדות [הציבור]".<sup>23</sup>

עם זאת חובה להזהיר שהחופש וחוסר האחריות של האינטלקטואלים לתוצאות עלולים להוביל לתהליכים שליליים. ישעיהו ברלין, אחד האינטלקטואלים הבולטים של המאה ה-20, קורא "לנהוג זהירות, לבדוק בשבע עיניים קודם שאתה בוחר עמדה מוסרית ומדינית ומתחייב למערכת עקרונות מוסר מוגדרת מאוד שתנחה את המחשבה והמעשה במחיר אישי שגדל והולך בלי הרף".<sup>24</sup>

## סיכום

חובתנו - גם עקב ההיסטוריה שלנו - להדגיש את הפן המוסרי של הלחימה בסביבה רבת ניגודים, דינמית וזרועת מוקשים. כל עוד נבדוק מדי יום האם מאבקה של ישראל צודק וחיוני, כל עוד הגישה המוסרית תהיה נר לרגלנו - נוכל לבנות תשתית ערכית להתמודדות עם אתגרים הנובעים ממסור הלוחם. הגישה המוצגת כאן, אשר מדגישה את הזכות ואת החובה לבחירה חופשית בדילמות מוסריות, כבר מצאה ביטוי במשנתו המאוחרת של קאנט בספרו "ביקורת כוח השיפוט".<sup>25</sup>

הסופר וטייס הקרב סנט-אכזיפרי מבשר את הופעת המשמעת הביקורתית כבר לפני יותר מ-60 שנים: "ביקש הנסיך הקטן: הנני רוצה לראות בשקיעת החמה. אם על המלך טוב, יצווה נא כי תשקע. שאל המלך: 'לו ציוויתי על אחד מאלופיי לדאות כפרפר מפרח לפרח, לחבר מחזה תוגה או להפוך לעוף הים, ואילו נמנע אותו אלוף ממלא אחר פקודתי - במי משנינו היה האשם, באלוף או בי?' 'בך' השיב הנסיך הקטן בתוקף. 'נכון', השיב המלך. 'יש לדרוש מכל אדם רק את שידו משגת. רק על יסודות התבונה תיכון מנהיגות. רשאי אני לדרוש משמעת משום שפקודותיי הגיוניות".<sup>26</sup>

מחויבותו העליונה של הלוחם כאשר הוא נדרש להחלטה מוסרית היא להאזין לקול התבונה, לקול המצפון. חותם את ביקורת המוסר במלחמה משה לנדוי, נשיא בית המשפט העליון, בקביעתו ש"חובתו של כל לוחם לבחון לפי קול מצפונו את הפקודות הניתנות לו".<sup>27</sup> אכן, המצפון הוא המצפן לקביעת החלטות מוסריות בעת קרב.

## הערות

1. Reed R. Bonadonna, "Above and Beyond: Marines and Virtue Ethics", *Marine Corps Gazette*, January 1994; It was also published in Robert Lewis Taylor, William E. Rosenbach, (Eds), *Military Leadership In Pursuit of Excellence*, Boulder Col, Westview Press, 3rd ed. pp. 176-180
2. ועדת וינוגרד, *מלחמת לבנון השנייה - דו"ח סופי*, כרך א', ינואר 2008, עמ' 487, 481-2
3. עמנואל קאנט, *ביקורת התבונה הטהורה*, ירושלים, מוסד ביאליק, 1966. המקור נכתב ב-1776
4. George Edward Moore, *Principia Ethica*, Cambridge, Cambridge University Press, 1903
5. Richard Mervyn Hare, *Language and Morals*, Oxford, Clarendon Press, 1952
6. ג'פרי ג' וורנוק, *הפילוסופיה המוסרית בת זמננו*, ירושלים, מגנס והאוניברסיטה העברית, 1999. יצא לאור לראשונה באנגלית ב-1967, עמ' 98
7. John Rawls, *A Theory of Justice*, Cambridge, Harvard University Press, 1973
8. מיכאל וולצר, *מלחמות צודקות ולא צודקות*, תל-אביב, עם עובד, 1984, עמ' 7. המקור באנגלית נכתב ב-1977
9. רווח צה"ל, ערכים וכללי יסוד, נספח אצל אביהו רוני, (עורך), *צבא ואתיקה*, תל-אביב, קצין חינוך וגדנ"ע ראשי, 1996, עמ' 309-303
10. שמואל גורדון, *מנהיגות אווירית: תרבות מבצעית מודרנית*, תל-אביב, משרד הביטחון, 2003
11. *המילון למונחי צה"ל*, צה"ל, מטכ"ל-10-1, 1998, עמ' 527
12. דן שומרון, "אגרת למפקד", 1988. מצוטט אצל אורן אמיר "הרמטכ"ל המתון: דרש איפוק באינתיפאדה והבלגה מול עיראק", *הארץ*, 27 בפברואר 2008, מהדורת אינטרנט
13. שיחה עם אלוף ישראל טל: "המשמעת הצבאית - חיוניותו של הציות", *סקירה חודשית*, תל-אביב, מטכ"ל, קצין חינוך ראשי, 30 בנובמבר 1988, עמ' 33
14. אסף יגורי, *לחיות איתם, כולם שלי*, ירושלים, עידנים, 1979, עמ' 72-73
15. ראו העמקה בסוגיה הזאת אצל שמואל גורדון, *שם*, עמ' 63-80
16. סון טסו, *חוכמת המלחמה*, תל-אביב, מערכות, 1950, עמ' 60
17. משה דיין, *אבני דרך*, ירושלים, עידנים, מהדורת ידיעות אחרונות, 1976, עמ' 278
18. רועי צהר, "אש הנ"מ נורתה לעברנו מתוך בית הספר המקומי", *ביטאון חיל האוויר* מס' 92 (1993), אוגוסט 1993, עמ' 9
19. אביהו בן-נון, "רשאי המוביל לשנות את המשמיה - אם מצריכה זאת הכוונה", *מחשבות באוויר* 23, חיל האוויר, 1997, עמ' 36. הרצאה שניתנה ביום עיון בבית הספר ללוחמה אווירית של חיל האוויר ב-17 במאי 1991
20. נתן רוטנשטריך, *זמן ומשמעות: על קיום האדם ומידותיו*, תל-אביב, ספריית הפועלים, 1974, עמ' 193
21. בני פלד, "מרחב ההחלטה של המוביל", *מחשבות באוויר* 23, חיל האוויר, 1997, עמ' 32. מדובר בהרצאה שניתנה ב-1973
22. *מיכאל וולצר*, עמ' 10
23. Shmuel N. Eisenstadt, "Intellectuals and Traditions", Shmuel N. Eisenstadt & S. R. Graubard (Eds), *Intellectuals and Traditions*, New York, Humanities Press, 1973, p. 17
24. ישעיהו ברלין, *הוגים רוסיים*, תל-אביב, עם עובד, 1983, עמ' 149-150. הודפס לראשונה ב-1948
25. עמנואל קאנט, *ביקורת כוח השיפוט*, ירושלים, מוסד ביאליק, נכתב ב-1790
26. אנטואן דה סנט אכזיפרי, *הנסיך הקטן*, תל-אביב, עם עובד, 1999, עמ' 8-37. יצא לאור לראשונה בצרפת ב-1946
27. משה לנדוי, *עופר נגד פצ"ר*, 1958, עמ' 279-283, פ"ע מד 163





## בטירונות | הטירונות היא אכן יסוד הכרחית בבניית הזהות החיילית של הפרט

### מבוא

14 ביולי 2006. יומיים לאחר פרוץ המלחמה. השעה 4 אחרי הצהריים. זוהי שעת החלפת הסמב"צים (סמלי המבצעים) באוגדה. בימי שגרה הם מתפקדים במשמרות - שלוש משמרות ביום, כל משמרת בת שמונה שעות. יש צורך לפתוח חמ"לים נוספים בשל מצב החירום. קצין המבצעים מגיע לחמ"ל ומודיע לסמב"צים: היום כולכם נשארים לעשות עוד משמרת ולאייש חמ"לים נוספים. כולם מסתכלים בו ספק בפליאה, ספק בהלם. והתגובה: בכי תוך מלמול "מה לנו ולמה שקורה, אנחנו סמב"צים, ויש לנו מסגרת עבודה קבועה..."

הסיפור זה, הלקוח ממקרה אמת שאירע במלחמת לבנון האחרונה, יכול להעיד על האופן שבו החיילים רואים את עצמם: בעיניהם הם אנשי מקצוע בעלי כללי עבודה מוסדרים ולא אנשי צבא המשרתים בצה"ל ושיעודם המרכזי הוא לתפקד בשעת חירום.

המאמר עוסק בטירונות הכלל צה"לית. בשנים האחרונות עלו שאלות בנוגע לאופי הטירונות הבסיסית, לאורכה, למידת נחיצותה ולתוצרים שלה. לצד הצעות לבטל את הטירונות הזאת כליל ישנן גם הצעות לשלבה בקורס המקצועי של

### רס"ן טל פלד

פסיכולוגית צבאית-ארגונית



# אסור לוותר על הטירונות



בצה"ל ישנה כיום מגמה לשלב את הטירונות של החיילים תומכי הלחימה יחד עם ההכשרה המקצועית. צעד כזה יחסוך אומנם משאבים בטווח המידי, אך בטווח הרחוק יהיה הצעד הזה משול לבניית בניין על יסודות רעועים

טובת הכלל, ליברליות מול היררכיה וכו'. בתהליך המעבר מאזרחות לחיילות נאלץ הפרט להיפרד מעולמו הישן - משפחה, חברים, עיסוקים, תפקידים - ונדרש להתאים את עצמו לעולם אחר, בעל נורמות וסטנדרטים השונים במהותם מאלה שבחיים האזרחיים. הטירונות היא תקופה של שינוי לא רק לפרט אלא גם למשפחתו. זו חווה פרידה, ומופר הסטטוס קוו שהיה קיים בה. בתקופה הזאת מנסים להנחיל לטירון נורמות, ערכים ומיומנויות בסיסיות הדרושים לו במהלך שירותו הצבאי, ובכך מניחים את התשתית הראשונית ליצירת הבנה של "מה זה להיות חייל" במערכת הצבאית. זוהי תקופה קריטית לחייל ולארגון. החוויות שהחייל צובר משפיעות על התנהגותו בהמשך שירותו הצבאי ועל שאיפתו להמשיך להיות חלק מהארגון הצבאי. כמו כן נקבע בפרק הזמן הזה אילו משאבים תידרש המערכת הצבאית להפנות לטיפול בחייל במהלך שירותו הצבאי.

## המעבר לצבא

בספרות המקצועית נחשב הצבא לארגון בעל מאפיינים טוטליטריים<sup>1</sup> יש לציין כי מחקרים על קצינים ועל אנשי קבע מבליטים את קווי הדמיון בין הצבא לבין ארגונים אזרחיים, אך מחקרים על חיי החוגרים מתמקדים בהבלטת האפיונים הייחודיים לצבא. בכל אופן, סוג הארגון ומשימותיו חשובים כשאנו מנסים לברר את מהות המעבר של הפרט בין סביבה אחת לסביבה אחרת ואת מהות הניסיון להקנות לו דרכי פעולה המתאימות לצרכים ולאופי של המערכת החדשה. הצבא וארגונים מסוגו פועלים בסביבות מבוקרות ויש להם כמה מאפיינים מרכזיים:

- כלל הפעולות של הסביבה מכוונות למטרה אחת שהיא ייעוד הארגון.
- הפרט משמש אמצעי להשגתן של מטרות הארגון.
- יש הפרדה - גם אם לא מלאה - בין המינים. כך, למשל, ישנם מקצועות שאליהם אין לנשים גישה.
- הארגון נוטה להיות בעל השקפת עולם שמרנית ולתמוך בסדר החברתי הקיים.
- התרבות הארגונית מבוססת על היררכיה ועל צייתנות.
- ישנה נטייה לסטנדרטיזציה ולאחידות באמצעות שלילת האפשרות להחזיק

החייל או להשאיר את המצב הנוכחי על כנו, דהיינו שהטירונות תוסיף להיות הכשרה נפרדת שאינה תלויה במקצועו העתידי של החייל וביחידה שבה הוא אמור להשתבץ בהמשך שירותו.

הטענה הראשונה והמרכזית שלי במאמר הזה היא שהטירונות היא אבן יסוד הכרחית בבניית הזהות החיילית של הפרט. הזהות החיילית היא הבסיס שעליו צריכה להיבנות הזהות המקצועית, ולא להיפך.

המגמות בחברה בכלל ובצה"ל בפרט מקשות כיום ליצור זהות חיילית. אם תהפוך הטירונות לחלק אינהרנטי מההכשרה המקצועית, ייווצר אצל החיילים תומכי הלחימה עיוות תודעתי בנוגע לייעודם ולמוכנותם למצבי חירום. יתרה מכך, הדגש המרבי על הזהות המקצועית בא כיום על חשבון ערך השירות ועלול למנוע את הישארותם של אנשים טובים במערכת לאורך זמן.

הטענה השנייה היא שמטרת הטירונות היא לחבר את החיילים לערך השירות ולערכים שעליהם מושתתת הארגון הצבאי כדי לגרום להם בהמשך השירות להיות מחויבים לצבא ולבצע היטב את תפקידיהם.

הטענה השלישית היא שעל מנת לקיים טירונות בצורה אפקטיבית כך שתשיג את מטרותיה יש לשמור על שישה כללי יסוד מרכזיים שיפורטו בהמשך. במאמר הזה אניח הנחות יסוד הנוגעות למהות הטירונות ולמטרותיה. אסקור את המעבר מהאזרחות לצבא ותוך כדי כך אדגיש את האפיונים המיוחדים של המערכת הצבאית המשמשים בסיס ליצירת הזהות החיילית. אדבר על הסביבה שבה מצויה הטירונות ועל השלכותיה ולבסוף, כאמור, אציע שישה כללי יסוד לקיום טירונות כלל-צה"לית.

המאמר מבוסס על ידע תיאורטי, על ניסיון שרכשתי תוך כדי עבודתי - פסיכולוגית צבאית במערך מגל האמון על הכשרת טירונים - וכן על מחקרים ועל דו"חות שנכתבו בתוך הארגון ומחוצה לו.

## מהות הטירונות

הטירונות היא שלב מעבר בין האזרחות למערכת הצבאית ומשמשת שער הכניסה לצה"ל. הטירון מתנסה בחיי צבא ומתחיל לגבש את עמדותיו כלפי הארגון הצבאי ובנוגע לאופן התנהלותו. מיקומה של הטירונות רגיש, ולכן מותקנים אליה מתחים רבים: הצבא מול החברה והתקשורת, הפרט מול הקבוצה, האינדיבידואליות מול



בחפצים ובנכסים אישיים.

- לפרט ישנה רק קבוצת ייחוס אחת - צוות או מחלקה - ומהבחינה החברתית הוא הופך להיות חד-ממדי בהשתייכותו.

המאפיינים האלה יוצרים את הייחוד של הארגון הצבאי ומשמשים בסיס לדיון בנוגע למעבר המורכב מהאזרחות לחיילות. על-פי ישראשוילי עיקר הקושי במעבר מופיע בשלב הראשוני של החיילות, כלומר הטירונות, ולא משנה מהן הסיבות שבגללן מצטרף היחיד לצבא. הפרט נקלע למערכת ששואפת להפוך אותו לחייל במהירות המרבית, ולכן המעבר מחיי חופש לחיי צבא הוא מעין הלם תרבותי.<sup>2</sup>

את תפקודו של הפרט בעקבות המשבר שפוקד אותו עם המעבר לארגון הצבאי נהוג להציג באמצעות עקומת U: בתחילה ישנה ירידה דרסטית ולאחר זמן קצר ישנה עלייה דרמטית בתפקוד של הפרט הן מבחינה אובייקטיבית והן מבחינה סובייקטיבית. יחד עם זאת השונות בין האנשים יוצרת שינוי בעומק וברוחב של ה-U. ישנם משתנים אישיים הקשורים למבנה הפסיכולוגי של הפרט וכוללים את רמת המוטיווציה והאינטליגנציה שלו, את דימויו העצמי ואת דרכי ההתמודדות שלו. ישנם גם משתנים חברתיים ותרבותיים הכוללים את מערכת הנורמות והערכים, וישנם משתני מצב הקשורים למאפיינים של הארגון, ציפיותיו מהפרט ורמת הלחץ הפיזי והפסיכולוגי שהוא מפעיל על הפרטים.

המעבר לצבא הוא מורכב וכתוצאה מכך בסוציאליזציה משמעותית של הפרט לערכים ולנורמות של הארגון הצבאי ומאידך ברה-סוציאליזציה של התנהגויות ושל ערכים קודמים שהיו הבסיס להתנהגותו באזרחות.

תהליך הפרידה מההתנהגויות ומההרגלים הקודמים מועצם בגלל הדחק הפסיכולוגי הנובע מחוסר השליטה ומאי-הוודאות בנוגע למה שעלול להתרחש בטירונות. הילמר מצטט קטע המתאר גיוס חייל בעת מלחמת העולם הראשונה, אך הקטע הזה רלוונטי גם היום: "התהליך הזה [של הגיוס] קשה לתיאור. כל כך הרבה עובר על בן אדם בזמן קצר כל כך, עד שתגובותיו הופכות להיות מבולבלות, והוא אינו מסוגל לעקוב אחרי הנסיבות המשתנות. בקצרה, האדם מקבל מספר סידורי, הבגדים האזרחיים מסולקים, החייל מוצב בתוך מחלקה המסומנת במספר או במילה, שהיא בסך הכול פריט מתוך יחידה גדולה יותר, אחר כך הוא מוצב בתוך חדר או אוהל עם אנשים בלתי מוכרים, מקבל מיטה וכל מה שצריך לתקופת האימון על-פי רשימה מפורטת וחותרת על כל הפריטים שהם בדרך כלל בעלי ערך מועט".<sup>3</sup>

החייל נדרש לוותר על המראה הייחודי שלו (בגדים, תכשיטים, תספורת וכו') ובעצם נאלץ להיפרד מכל סממני הסטטוס שרכש עד כה ושאר פריטים המגדירים את זהותו, במיוחד על רקע גיל ההתבגרות.

בדו"ח תצפית שנעשה ב-1976 בבה"ד 4 נמצא כי הטירונים - ברובם - הרבו לדבר על הישגיהם בעבר ועל כישרונותיהם המקצועיים כדי לנסות להחזיק בזהותם הנפרדת והייחודית.<sup>4</sup>

התיאורים האלה ואחרים מדגישים את המספר הרב של הדרישות המופנות כלפי הפרט, בלי שהוא יכול לראות באופן ברור מהו התגמול שבו יזכה אם יעמוד בדרישות האלה. עם זאת הטירון רואה בטירונות משימה שבה הוא חייב לעמוד כדי לזכות בהכרת החברה בכך שהוא חייל. נוסף על כך "הטירונות הפכה להיות חלק בלתי נפרד מחיינו ומתרבותנו, כי לכל אחד מאיתנו יש מישו עששה שעושה או שיעשה טירונות זאת".<sup>5</sup>

השאלה הנשאלת היא מדוע המעבר לצבא הוא כל כך דרמטי. לכאורה, כל ארגון אמור לבנות לעצמו מערכת של סטנדרטים ושל נורמות שיתאימו להשגת ייעודו. אולם הצבא אינו ארגון ככל הארגונים. הוא ארגון שתפקידו להגן על ביטחונה ועל ריבונותה של מדינת ישראל בכוח הזרוע. כדי להשיג את היעד הזה נדרשים המשרתים להרוג ואף להקריב את חייהם - מה שמנוגד לאינטסינקטים ולנטיות האישיות של הפרט. הארגון מפתח מסגרת נוקשה הכוללת מבנים, מנגנונים וכללי פעולה כמו היררכיה ומשמעות וערכים כמו חתירה לניצחון

ורעות עד כדי חירוף הנפש כדי להכשיר את היחידות ואת הפרטים כדי שיהיו מוכנים למצב מלחמה.

## האפיונים המשמשים בסיס ליצירת הזהות החיילית

המעבר למערכת הצבאית הוא למעשה כפול - מנערוות לבגרות ומאזרחות לחיילות. האזרח נדרש ללמוד את כללי הפעולה של המערכת, את הנורמות שלה, את שפתה, את ערכיה ואת דפוסי הפעולה שלה המכוונים כולם להשגת מטרתיה ומשימותיה. כמו כן נדרש האזרח לפתח עצמאות תפקודית ויכולת להתמודד עם סיטואציות חדשות הכרוכות במעבר למערכת הצבאית. ישנם חמישה אפיונים משמעותיים במעבר הזה המשמשים בסיס ליצירת הזהות החיילית.

### יחסי סמכות

הטירון מצוי במערכת היררכית. מפקדו מעורב באופן טוטלי כמעט בכל היבט של חייו: לא רק ההיבט המקצועי כי אם גם ההיבט האישי. הטירון תלוי במפקדו מבחינה תפקודית, רגשית ומנטלית. יחד עם זאת הקשר בין המפקד לפקוד מאופיין בדיסטנס ובריחוק רגשי. הניתוק מהסביבה המוכרת, אי-הוודאות והבלבול בנוגע למה שמותר ומה שאסור ומערכת החוקים והעונשים בטירונות מעצימים את תחושת התלות של הטירון במפקדו.

המפקדים בטירונות מייצגים את הצבא בעיני הטירון לטוב ולרע, והאופן שבו מתנהלים המפקדים בונה אצל הטירון את השקפתו בנוגע למהות המערכת הצבאית ובנוגע לדמותו של המפקד בצבא. בטירונות קיימת הפרדה מוחלטת בין הסגל לטירונים - דבר שיוצר את הנטייה של הטירונים לראות את מפקדיהם על-פי סטריאוטיפים צרים. "הטירון לרוב רואה את הסגל כרע, רודני, משפיל, והסגל רואה את הטירון כחסר מיומנויות, נחות ומתמרמר. כן, כל אחד מהם רואה עצמו על-פי סטריאוטיפים: הסגל רואה עצמו כעליון, צודק, והטירון רואה עצמו כנחות, חלש ואשם".<sup>6</sup>

הטירון צריך ללמוד מהי סמכות צבאית לעומת סמכות אזרחית, כיצד הוא מתפקד מול סמכות לסוגיה השונים, ואילו סוגי דיאלוג הוא יכול לנהל עימה.

### שייכות לקבוצה

בטירונות שייך הטירון לקבוצת אחת שהיא קבוצת ההתייחסות שלו בכל ממדי החיים. הקבוצה הופכת להיות דומיננטית בהוויה המקצועית והחברתית. חד-הממדיות בהשתייכות לקבוצה אחת יחד עם הלחצים המופעלים בטירונות משפיעים בצורה דרמטית על תחושת הרווחה (well being) של הפרט ועל מיקומו בקבוצה: "במחלקה שלנו היה 'שעיר' (שעיר לעזאזל) אחד בולט מאוד. כינויו היה 'סיימון', ובחירתו לשעיר לעזאזל לא הייתה מקרית כלל. הבחור 'סבל' מזוג אוזניים גדולות ומפנים מצחיקות ואף נתפס כמתנהל בכבדות. בכל הזדמנות 'ירדו' כולם על סיימון וניסו לסדר אותו ולנצל אותו. המקרים של הניצול הלכו ורבו עד סוף הטירונות".<sup>7</sup>

היבט נוסף קשור לחוסר הפרטיות של הפרט. כמעט אי-אפשר להיות לבד בטירונות, ולעיתים אפילו בשירותים אין מחיצות. הפרט מצוי בקבוצה שהוא לא בחר להיות חלק ממנה - בדרך כלל קבוצה הטרורגנית. הפרט פועל בתוך קונפליקט בין שני וקטורים: מצד אחד הלחץ והחרדה דוחפים להצטרף לקבוצה, ומצד אחר קיים הצורך לשמור על הזהות האישית ועל המרחב הפרטי.

הטירון צריך להבין שהשתלבות בקבוצה היא צורך תפקודי וחברתי. הוא נדרש להבין את התלות ההדדית בין הפרט לקבוצה הנובעת ממטרות ומיעדים משותפים. כמו כן הוא נדרש לתפקד בקבוצות שונות - פורמליות וא-פורמליות - ועליו להפגין ערכים של התחשבות בצורכי הזולת, קשב, סובלנות, כבוד ורעות. אין משימה של מה בכך - במיוחד לאור העובדה שהוא לא בחר בחברי הקבוצה.



## התמודדות עם קשיים

עם כניסתו של הטירון למערכת הוא נדרש להתמודד עם קשיים שונים. הקשיים במישור הפסיכולוגי הם הצורך להתנהל מול סמכות, היעדר זמן אישי, ניתוק מהסביבה המוכרת ואי-ודאות. הקשיים במישור הפיזי הם: הצורך לעמוד בזמנים, השינה באוהלים, האוכל שהוא אינו מורגל לו, הצורך להסתפק במה שיש, האימונים וביצוע משימות. הקשיים במישור הקוגניטיבי הם החובה ללמוד תכנים תיאורטיים ולרכוש מיומנויות חדשות. הקשיים במישור החברתי הם ההכרח לסגל דפוסי התנהגות המבוססים על רעות, על תלות הדדית, על כבוד ועל קבלת השונה.

הטירון צריך לרכוש איתנות פיזית ומנטלית וכן יכולות לתפקד באופן עצמאי כדי שיעליל להתמודד בצורה אפקטיבית ובונה עם המשימות המורכבות הרבות הניצבות בפניו במישורים השונים.

## היעדר זמן אישי

הטירון אינו אדון על הזמן. מפקדיו והמערכת מכתבים מה הוא יעשה כמעט בכל רגע ורגע. במילים אחרות: הפרט כפוף ללוח הזמנים של המסגרת. לרצונותיו ולצרכיו האישיים אין השפעה על ניהול הזמן. זהו מאפיין משמעותי במעבר לארגון הצבאי. "גם כשאני חייב ללכת לשירותים, אני צריך לבקש רשות. ויותר מכך, כדאי שזה יקרה לי בזמן מתאים ולא באמצע פעילות של הכיתה", הוא התבטאות נפוצה ששומעים מפי טירונים רבים. ואם לא די בכך, הפרט חווה בטירונות עמימות: מצד אחד מצפים ממנו להיות ממושמע ולהסכים לכך שכל דקה מזמנו תהיה מנוהלת מלמעלה, ומצד אחר מדגישים באוזניו שמצפים ממנו לפתח אחריות ויוזמה.

## שפה

במעבר לארגון חדש בכלל ולארגון טוטלי בפרט יש צורך להסתגל למערכת חדשה של חוקים ושל קודים וללמוד שפה חדשה. המערכת הצבאית משופעת בשלל קיצורים כמו לו"ז ופז"ם, כוללת נורמות חדשות שאינן קיימות באזרחות (כגון מסדר בוקר), ומתקיימים בה קודים גלויים וסמויים כגון: למי מדברים, מתי מדברים, כיצד מתבטאים וכו'. בקיצור, לצבא חוקי משחק משלו, והטירון נדרש להכיר אותם ולהבין מה נדרש ממנו בתוך ההיררכיה הפיקודית כדי שיוכל לתפקד בסביבה החדשה.

## סביבת הטירונות והשלכותיה

מטרת העל של הטירונות היא להקנות לטירונים זהות חיילית בסיסית ולהכין אותם לשירות מיטבי בצה"ל. מדובר בתהליך שבו החבר החדש בארגון לומד להכיר את הערכים, את המיומנויות ואת ההתנהגויות המצופים ממנו וכן את הידע החברתי הדרוש לו כדי להפוך לחבר מלא בארגון ולהשתלב בו כך שיוכל למלא תפקידים שונים.

אולם הצבא והטירונות מצויים כיום בסביבה חברתית וארגונית שחלק מההתהליכים בה מקשים על תהליך הסוציאליזציה ועל יצירת הזהות החיילית. החברה הישראלית של היום היא חברה מערבית ליברלית המדגישה ומבליטה את הערכים של האינדיבידואל על פני ערכי המדינה והחברה. כתוצאה מכך גולשת כיום החברה לתחומי הצבא ומתערבת באופי השירות ובטירונות. הצבא חשוף לביקורת ולתקשורת, נמדד במדדים של עלות-תועלת ואינו זוכה למעמד ייחודי כבעבר. ערכי הצבא לא תמיד עולים בקנה אחד עם ערכי החברה, הסמכות של המפקדים נחלשה בהיבט של המשמעת, ולעומת זאת גדלה אחריותם לטיפול בפרט. תהליכים כמו מעורבות הורים, סרבנות, אי-גיוס והשתמטות הם חלק מהתופעות שמצביעות על השינוי במעמדו של הצבא בחברה.

כיום נפוץ יותר השיח הליברלי שבו המדינה קיימת בשביל הפרט, ואילו הצבא יונק משורשי השיח הרפובליקני, שבו הפרט קיים בשביל המדינה. כל אלה

מייצרים מתחים וקשיים בסיגול של חלק מהאזרחים לנורמות ולערכים של המערכת הצבאית.

נוסף על כך, במערכת הצבאית חלים שינויים. קיצוצים בצבא בכלל וקיצור זמן השירות בפרט מכרסמים בזמן המוקצה לטירונות. תהליך מרכזי הוא הטב"ס - טירונות בסמכות. התהליך הזה החל לפני כחמש שנים. בבסיסו נמצא הרציונל לצמצם את הנשירה בטירונות באמצעות הגברתה של תחושת השייכות החילית וצמצום המעברים של החייל בתחילת שירותו. המטרה היא להקטין את העמימות ואת תחושת אי-הוודאות של החייל ולהביאו להסתגלות מהירה למערכת הצבאית. התהליך הואץ בעקבות התפיסה שהוביל ראש אמ"ש, המדברת על כך שהכשרת היסוד צריכה להיות לבנה אחת, כלומר הטירונות צריכה להיות משולבת בקורס המקצועי, ללא אבחנה בין שניהם. יתר על כן, התוכנית להקים את עיר הבה"דים בנגב העלתה שאלות בנוגע למשמעות הטירונות הכלל-צה"לית, האפקטיביות שלה ותנאי היסוד שבהם אמורה הטירונות להתקיים.

לדעתי, הן התהליכים החברתיים והן התהליכים הפנים-ארגוניים יוצרים מצב שבו הפרט וצרכיו נמצאים במרכז. הצבא מנסה להתאים את עצמו לקודים הקיימים בחברה ובמובן מסוים שומט את הקרקע מיכולתו לתפקד בצורה אפקטיבית כפי שמצפים מארגון לוחם. כאשר הדגש הוא על הפרט, מציבים במרכז את ערך ההגשמה העצמית - על חשבון תחושת ההזדהות עם הארגון ועם הקבוצה. כידוע, חוסר הזדהות עם הקבוצה בפרט ועם הארגון בכלל הוא פרמטר המנבא בצורה משמעותית את יכולתו או את אי-יכולתו של הפרט להילחם "עד חירוף הנפש" כפי שמצופה ומוגדר ברוח צה"ל, שהיא המצפן הערכי של כל חייל. האיתנות והחוסן הנפשי של החייל נבנים כשהפרט מחויב למטרות הצבא ולערכיו ולא כאשר הפרט מחויב לעצמו ולמטרותיו האישיות. במחקרים נמצא כי האדם יבצע את תפקידו טוב יותר כאשר הוא מחובר לערכים ולחזון של הארגון שבו הוא מתפקד.

כאשר בהכשרת החייל מושם דגש רק על ההיבט המקצועי ומוותרים על לו ההיבט

**בטירונות | הטירון צריך לרכוש איתנות פיזית ומנטלית וכן יכולות לתפקד באופן עצמאי כדי שיעליל להתמודד בצורה אפקטיבית ובונה עם המשימות המורכבות הרבות הניצבות בפניו במישורים השונים**



# פירמידת הזהות החיילית



- **הטירונות היא תשתית ראשונית שעליה מתבססות יתר הזיקות.**
- **פגיעה בזיקה הבסיסית תערער את תודעת החיילות לכל אורך השירות.**
- **המשרת נותר תמיד חייל, ואילו המקצוע והיחידה יכולים להשתנות.**

הערכי, דהיינו על ההזדהות עם מטרות הצבא ועם ערכיו, נוצר מעין פיצול במבנה הרגשי שלו הגורם לו לשאול אם הוא מחויב לעצמו או למערכת. השירות בצה"ל צריך להישען קודם כול על התשתית של הירתמות להגנת המדינה ושל ערך השירות למען הכלל. המקצועיות באה רק לאחר מכן. את החייל יש לחבר קודם כול לתכנים קולקטיביים לאומיים ולצבא ורק לבסוף למקצוע. סדר העדיפויות הזה חשוב עוד יותר כשמדובר באוכלוסייה של תומכי לחימה, שבהכללה ניתן לומר שהמוטיווציה שלה ונכונותה לשרת נמוכות יותר. התאמה של הצבא לקודים החברתיים הרווחים גורמת ליצירת תהליך שבו הוא הופך לצבא מקצועי ולא לצבא העם, ונשאלת השאלה אם זוהי המגמה הרצויה בחברה או שמא זהו תהליך שאין אנו מתכוונים אליו. יתר על כן, אנשים טובים עלולים שלא להישאר במערכת ששמה את הדגש על מקצועיותם ולא על ערך השירות. הסיבה: המוטיווציה השתייך לארגון והרצון להפגין כלפיו מחויבות ארוכת טווח נובעים בראש ובראשונה מההכרה בערך השירות.

השירות במערכת הצבאית צריך להתבסס על שתי כנפיים: מחד הזהות עם השירות ומחויבות למערכת ומאידך הגשמה עצמית של הפרט. התהליכים המסתמנים כיום דוחקים לפינה את המהות הבסיסית של המחויבות לצבא. נשאלת אפוא השאלה אם כדאי להשקיע משאבים ומאמצים ארגוניים כדי לקיים טירונות שמטרתה הבסיסית נדחקה. אם רוצים לקיים טירונות אפקטיבית, דהיינו ליצור לטירונים זהות חיילית בהתאם לרוח צה"ל, יש לשמור על שישה כללי יסוד. רוח צה"ל היא תעודת הזהות של הארגון, וראוי שערכיו יעמדו ביסוד הפעולות של כל חייל וחיילת בשירות הסדיר ובשירות המילואים.

## שישה כללי יסוד לטירונות אפקטיבית

### 1. סגל מומחה

מדריכי הטירונים צריכים להיות מומחים ליצירת זהות חיילית. לשם כך הם צריכים לרכוש ידע בתחומים הבאים: תהליכי ההסתגלות לצבא, מאפייני הארגון הצבאי ויסודות המעבר מהאזרחות לארגון הצבאי. נוסף על כך הם צריכים להבין מהי דמותו של החייל שרוצים לעצב בצבא ומהו תפקידו המעשי והסמלי של סגל הטירונות בתהליך הסוציאליזציה. לבסוף צריך להיות להם ידע מקצועי, למשל בתחומי הרובאות, העזרה הראשונה, האב"ך וכדומה.

### 2. תקופה נפרדת לטירונות

את התכנים של הטירונות לא ניתן לשלב בקורס מקצועי. האבחנה בין פרק הטירונות לפרק ההכשרה המקצועית היא קריטית. לכל אחד מהפרקים (טירונות לעומת קורס מקצועי) מטרות שונות בתכלית, ומהן נגזרים יחסים שונים בין המפקדים לפקודים וכללי פעולה שונים. הטירונות אינה אוסף של תכנים שצריך ללמד ושלאפשר לשלבם בתוכני הקורס המקצועי, כפי שהתפיסה של "לבנה אחת" רומזת, אלא הטירונות היא תהליך שחלקו פסיכולוגי (אף שלא תמיד ניתן למדוד אותו במלואו) ואשר נועד בראש ובראשונה להבהיר לטירון מהי המשמעות של להיות חייל בצבא ההגנה לישראל. יתרה מכך, כדי לייצר זהות חיילית יש צורך להפריד בין שלב הטירונות לשלב ההכשרה המקצועית ולא לערבב מין בשאינו מינו. בסוף הטירונות מתקיים טקס השבעה שמטרתו להבהיר לחייל את העובדה שהוא בראש ובראשונה חייל ורק לאחר מכן איש מקצוע. ההנחה היא שחייל הוא תמיד חייל, ואילו בשיוכו המקצועי או היחידתי יכולים לחול שינויים במשך הזמן.

### 3. פרק זמן מינימלי לטירונות

ממחקרים שונים עולה שהטירונות צריכה להימשך לכל הפחות חודש, שכן כל תהליך דורש תקופת הבשלה. בורן,<sup>8</sup> שחקר את תהליכי ההסתגלות לצבא, הגיע למסקנה כי בטירונות של ארבעה שבועות יש חשיבות רבה לכל שבוע:

בשבוע הראשון נמצא הטיירון בהלם סביבתי. הוא נמצא בסביבה שזרה לו לחלוטין ושאותה אין הוא לא יכול לשנות כרצונו. בעבור הרבה טירונים זוהי תקופה של

חרדה שעולה על כל מה שהכירו בעבר. בורן כותב שלחרדה הזאת יש ביטוי בהרכב הכימי של שתן הטירונים. מחקר שנעשה הוכיח שמבחינה כימית היה דמיון רב בין השתן של הטירונים לשתן של חולים בסכיזופרניה. תחושת הלחץ החזקה ביותר מורגשת בימים הראשונים של הטירונות: הטירונים מפגינים אז אפתייה ובלבול ונוטים להתחמק מעימות ישיר עם הסביבה. יש מערכת חוקים חדשה, דרישות רבות ואי-ודאות בנוגע למה שאמור לקרות.

בשבוע השני מתחיל הטיירון להתוודע לסביבה הפיזית, הגיאוגרפית והאנושית. בסוף השבוע הזה מתחילה למעשה הטירונות, כי אז ישנה ירידה משמעותית ברמת החרדה. עם זאת ישנה עלייה בתחושת הכעס, שכן הפרט מבין שלצבא יש זכות לעשות בו ככל שיחפוץ - גם במישורים אינטימיים כמו ההופעה החיצונית.

בשבוע השלישי, בערך, מתחילה ההזדהות עם הקבוצה. הטיירון מבין יותר את המצופה ממנו ואת מערכת הכללים, והוא מתחיל לקבל קרדיט על תפקידים שהוא למד לבצע, למשל ציונים על מטווחים. כתוצאה מכך נבנה הדימוי העצמי שלו מחדש.

בשבוע הרביעי הטיירון פנוי ללמוד בצורה משמעותית יותר, להבין את הארגון ולרכוש מיומנויות. לכך נוספת תחושת אופוריה הנובעת מכך שהטירונות עומדת להסתיים וכי הוסר החשש מפני כישלון. בכך נסללת הדרך להמשך שירותו של הטיירון.

### 4. מקום מיוחד לטירונות

הסביבה שבה שוהים הטירונים היא עוד אמצעי ארגוני המסייע ליצור את הזהות החיילית. את הטירונים יש להכשיר בסביבת פעולה המותאמת לתהליך ולמטרות, דהיינו בסביבת פעולה הומוגנית, שבה כל הפעילויות של הארגון קשורות לטירונות ושבה "מדברים טירונות", כלומר כל הסגל חושב במושגים של טירונות. סביבה כזאת מאיצה את התהליכים הרצויים. דומה הדבר לבישול

בסיר לחץ לעומת ביטול בסיר רגיל: בסיר לחץ התבטל מוכן מהר יותר. בבסיס הדרכה שאינו בסיס טירונים ייעודי הטיירות היא בבחינת נטע זר ומשתלבת פחות עם ההווה, עם התרבות ועם סוג הלמידה המצויים בבסיס הטיירות.

### 5. מספר חניכים קטן לכל מדריך

בטיירות יש לשאוף למצב שבו לכל מדריך יש לכל היותר 15 חניכים. כאמור, הגיוס לצבא הוא מעבר משמעותי לפרט. מדובר בתהליך רגיש מאוד. הלחצים המופעלים על הפרט, אי-הוודאות והרצון של המערכת לסגל את הטיירות מהר ככל האפשר למערכת הצבאית מצריכים תשומת לב רבה מהמפקדים והדרכה צמודה.

### 6. הקפדה על התכנים

כדי ליצור זהות חיילית מתבססת הטיירות על שלושה צירים מרכזיים: ציר התודעה הלאומית, ציר השגרה וציר הרובאות. התכנים - כמו עזרה ראשונה, לוחמת אב"ך וכו' - מאפשרים לטיירות להבין מהו תפקידו בעת אירוע ואף מה מצפים ממנו, בתוקף היותו חייל, באירועים לא צבאיים כגון רעידת אדמה. הציפייה הזאת נובעת מכך שהסביבה רואה בחייל אוטוריטה בתחום ההגנה על האזרח. הירי בנשק נועד לא רק להקנות לחייל מיומנות חיונית כדי שיוכל להגן על עצמו ועל סביבתו, אלא הוא גם נועד לגרום לו לפתח תודעה של חייל.

אך מתברר שהאירועים המשמעותיים ביותר בטיירות הם הטקסים. בראיונות עומק שנערכו עם חיילות באוקטובר 2007, בימים האחרונים של קורס מקצועי

בה"ד 6 (מש"קיות ניהול מלא, מש"קיות לוגיסטיקה) נמצא כי התכנים שהשפיעו על תודעת החיילות היו אלה שיש בהם השפעה רגשית, שמייצגים לאומיות ויוצרים חוויה של משמעות רחבה, כמו טקס השבעה לצבא, שכלל הנפת הדגל, שירת ההמנון, הצגת סמלים ושיעורים על ייעוד הצבא. כמו כן התברר ששילוב ההורים בטקס השבעה העצים את התחושות, עורר גאווה והגביר את הרצון להשתייך לארגון.<sup>9</sup>

### דיון וממצאים נוספים

השאלה המהותית שאני רוצה להעלות באמצעות המאמר הזה היא אילו חיילים שואפת המערכת לייצר ביחידות המוגדרות "תומכות לחימה". הטענה המרכזית שהצגתי היא שחייל הוא בראש ובראשונה חייל - בלי שום קשר לתפקיד שהוא ממלא. כדי לאפשר לצבא להיות מערכת הומוגנית המכוונת להשגת מטרותיה ולגרום ליחידות ולפרטים לתפקד במצבי חירום נדרשת סוציאליזציה אחידה של כל החיילים לערכים, לנורמות ולסודות הבסיסיים של צה"ל ושל מטרותיו. במהלך תחקירים שנערכו בעקבות מלחמת לבנון האחרונה התברר כי התרחשו מקרים היכולים להעיד שלחיילים הייתה זהות מקצועית חזקה יותר מהזהות החיילית. בתודעתם הייתה חסרה הבנה עמוקה בנוגע למשמעות של להיות חייל בצבא ההגנה לישראל - משמעות שהתחדדה נוכח מצב המלחמה. סיפורים כאלה ואחרים ממחישים כי הטבעת הזהות החיילית הולכת ונחלשת לעומת הזהות המקצועית. אחד התהליכים המרכזיים בצבא המאפשר את התפתחות המגמה הזאת הוא מדיניות ה"לבנה האחת", כלומר שילוב הטיירות עם הקורס המקצועי. אולם הנחות היסוד העומדות בבסיס המדיניות הזאת עומדות בניגוד גמור לעקרונות ולהבנות הבסיסיות של מהות הטיירות.

מראיונות עם חניכות בה"ד 11 שעשו את הקורס המשולב (טיירות + הכשרה מקצועית) עולה כי הן הבינו שמטרת הקורס היא להכשירן לתפקידיהן ולא להופכן לחיילות. עוד התברר שהן לא ידעו מיהו הסמכות שלהן - המפקד או המדריך המקצועי - מהו סוג השיח שלהם עם מפקדיהם, מהו המרחק הפיקודי הנדרש ומהם הכללים שעליהם מושתת הקורס: כללים של טיירות או של קורס מקצועי. יתר על כן, מדריכי הטיירות תפקדו כמו מרצי חוץ, והיה בכך כדי

להעביר מסר לא מילולי לחניכות שהחיילות היא שולית לעומת המקצועיות.<sup>10</sup> בדיקה שנעשתה בארבעה צבאות - של ארה"ב, של קנדה, של בריטניה ושל רוסיה - העלתה כי בארבעתם נהוגה טיירות (basic training) נבדלת. נראה אפוא שגם בצבאות האלה הגיעו למסקנה שחייל הוא קודם כול חייל, ולפני הכשרתו המקצועית הוא צריך להיכנס לתפקיד החיילות. הרעיון הזה דומה לתפיסה שהציג מפקד בה"ד 1 לשעבר, אל"ם (היום אלוף) אלעזר שטרן, שטבע את האמרה "קצין הוא קצין הוא קצין", כלומר לקצין צריכה להיות זהות "קצינית" שקודמת לזהות המקצועית (קצין חי"ר, קצין שריון, קצין הנדסה וכו').

יתר על כן, התברר שהטיירות בארבעת הצבאות שהוזכרו לעיל היא משותפת הן לחיילים תומכי הלחימה והן לחיילים שבמסלול הלחימה. הטיירות המשותפת נמשכת בין שישה לתשעה שבועות, והחיילים במסלול הלחימה ממשיכים עוד כארבעה שבועות. נוסף על כך התברר שבארה"ב ובבריטניה ישנה טיירות נפרדת לכל זרוע.<sup>11</sup> את הרעיון הזה ניתן לאמץ גם בצה"ל. כמו כן מומלץ שכלל החיילים תומכי הלחימה יעברו טיירות תחת אותה קורת גג

כדי לבסס תודעה קולקטיבית ותפיסה זהה. חשוב להדגיש גם את ההיבט הכלכלי. שילוב הטיירות בהכשרה המקצועית וצמצומה לעשרות אלפי חיילים המיועדים להיות תומכי לחימה יניב חיסכון רב, מה גם שהתפוקות של הטיירות אינן ניתנות למדידה, ואילו התשומות הן גדולות ומכבדות. חלק מתוצרי הטיירות אינם מדידים ואינם מוחשיים (לעומת קורס מקצועי), והשפעתם

אינה ניכרת בטווח הקרוב. לכן רב הפיתוי ללחוץ על הדק הקיצוצים. לדעתי זו תהיה טעות חמורה. הטיירות היא הלבנה הראשונה ואבן היסוד ההכרחית בבניית הזהות של החייל. חייל שטיירותו בוצעה באופן משולב בהכשרה המקצועית יהיה משולב במידה רבה לבית שנבנה על יסודות רעועים.

## ה ת ה ל י כ י ם ה מסתמנים כיום דוחקים לפינה את המהות הבסיסית של המחיבות לצבא

### הערות

1. ראו למשל: ארווינג גופמן, **ארגונים, מאפיינים, מבנים, תהליכים**, אוניברסיטת חיפה, 1969
2. משה ישראשווילי, **הסתגלות לצבא - סקירת ספרות**, ממד"ה, מסמך פנימי של צה"ל, 1978
3. N.A. Hilmar, "Transition from Civilian to Military Life", In C.H. Coates and Pellegrin, R.J., **Military Sociology**, The Social Science Press, 1965, pp. 287-301
4. **דו"ח תצפית על טיירות בה"ד 4**, מסמך פנימי בצה"ל, 1976
5. J.H. Farris, "Socialization into the All Volunteer Force", in N.L. Goldman & D.R. Segal, **The Social Psychology of Military Service**, 1976, pp.13-24
6. **דו"ח תצפית על טיירות בה"ד 4**
7. שם
8. ישראשווילי, **הסתגלות לצבא**
9. טל פלד ולימור שני, **קבוצות מיקוד עם חניכים בקורס בה"ד 6**, דו"ח פנימי בצה"ל, 2007
10. תמר אמיר וטל פלד, **ראיונות אישיים עם חניכי קורס מאבחנות בה"ד 11**, מסמך פנימי בצה"ל, 2007
11. תמר אמיר וטל פלד, **אבחון אפקטיביות הטיירות**, מסמך פנימי בצה"ל, 2007

ברצוני להודות לסא"ל לימור שני, לרס"ן גדי מזרחי, לסרן תמר אמיר ולקרוליה איצקוביץ על הסיוע בהגיית הרעיונות והתובנות





בעקבות הצלחותיהם של ה-CTOs  
בחברות היי-טק הוחלט להגדיר  
ולאייש את התפקיד הזה גם במערכים  
הטכנולוגיים של צה"ל. תפקידם  
המרכזי של ה-CTOs הוא לבנות את  
החזון הטכנולוגי של הארגון, דהיינו  
לגבש את תוכנית המחקר והפיתוח  
האסטרטגית שלו

#### מבוא

תפקיד ה-CTO (Chief Technology Officer) הוא חדש יחסית במערכים הטכנולוגיים של צה"ל. היעדר היסטוריה של נושאי תפקיד כזה בצה"ל וכן הגיוון העצום בתפקיד גורמים במקרים רבים לאי-הבנת תפקידו של ה-CTO ולא-הבנת חשיבותו. חוסר ההבנה נובע גם מעצם השימוש בשם הלועזי ומהקושי למצוא לו תרגום הולם לעברית.

בתעשייה האזרחית הונהג תפקיד ה-CTO בחברות רבות שחיפשו אנשי מקצוע, שמצד אחד מבינים היטב בטכנולוגיה ומצד אחר מזהים כיוונים אסטרטגיים

טילי אוויר-קרקע רוסיים מונחים מדגם 3M80  
MOSKIT (הטיל הגדול יותר) ומדגם 3M55  
YAKHONT (הטילים הקטנים יותר שעל מטוס  
הסוחוי 33) | לכל גוף שעוסק  
בטכנולוגיה כדאי להעסיק CTO

#### סאל ד"ר דידי פרימור

ראש ענף מחקר ופיתוח ו-CTO  
ביחידה טכנולוגית בצה"ל.  
בוגר פו"ם "אפק"



# מהו CTO וכיצד הוא תורם להצלחה הטכנולוגית של צה"ל



## תפקידי ה-CTO

תפקידי ה-CTO הם מגוונים ושונים מחברה לחברה. כדי להמחיש את מגוון התפקידים האפשרי תוצג החלוקה שהציע רוג'ר סמית<sup>2</sup> לחמש הקטגוריות של ה-CTO:

- 1. הגאון הטכני.** כאשר החברה או הארגון נמצאים בשלבים הראשונים להיווצרותם, ה-CTO הוא במקרים רבים גאון טכני. תפקידו הוא לחבר קונספטים ומוצרים חדשים לכדי דבר חדש או לממש טכנולוגיה חדשה ורעיונות חדשים המגיעים, למשל, מהאקדמיה. את ה-CTO מניע הרצון ליצור דבר חדש. הוא בעל חזון מצד אחד וידע לנצל הזדמנויות מצד אחר. הוא מבין היטב את צורכי החברה (במקרים רבים הוא ממקימי החברה) וידע להפוך את החזון למציאות.
- 2. האדמיניסטרטור.** כאשר החברה נמצאת בשלב של התייצבות או של צמיחה יש צורך בבעל תפקיד שמבין בנושאים הטכניים מצד אחד ובהיבטים הכלכליים מצד אחר. ה-CTO אחראי על רכישת אמצעים ושירותים טכנולוגיים מחברות שונות כדי למקסם את הניצול של משאבי החברה ואת רווחיה. כמו כן הוא מבצע את ההתאמה בין הצרכים של החברה לבין המפרט הטכני המבוקש והמוצרים שהחברה רוכשת. ג'פרי פאונד, ה-CTO של מעבדות המחקר בחיל האוויר האמריקני, הוא דוגמה לאדמיניסטרטור. פאונד היה מעורב במשא ומתן עם מיקרוסופט, ובאמצעותו חסך בסופו של דבר לחיל האוויר האמריקני כעשרה מיליון דולר. במשא ומתן הזה השתמש פאונד בידע הטכני שהיה ברשותו כדי לקנות רישיונות לתוכנות שהיו חיוניות למעבדה ולוותר על תוכנות שאינן נדרשות.<sup>3</sup>
- 3. המנהל הטכני.** כאשר החברה גדולה במידה מספקת וברשותה מחלקת מחקר ופיתוח, תפקיד ה-CTO הוא לדאוג שהמחקר והפיתוח שנעשים בארגון תורמים ישירות להכנסות החברה ולמעמדה מול החברות המתחרות. ה-CTO אחראי לגשר על הפער שבין האסטרטגיה העסקית של החברה לבין מאמצי המחקר והפיתוח ומתמקד בהכוונת המחקר והפיתוח ליצירת מוצרים רווחיים. ה-CTO חייב לדעת להפריד בין רעיונות בעלי פוטנציאל

שעתידיים להיות רווחיים לחברה. חברות רבות מינו CTOs, האחראים לזיהוי טכנולוגיות חדשות ולהערכת הפוטנציאל שלהן להפוך למוצרים ולשירותים שיוסיפו ערך לחברה.

כאשר נשאל נת'ן מירוולד, ה-CTO הקודם של מיקרוסופט, מה זה CTO, הוא השיב:

"אינני יודע. כאשר ביל גייטס ואנוכי שוחחנו על כך שאכנס לתפקיד, ניסינו לחשוב על דוגמאות טובות ל-CTO מוצלח. אחרי חמש דקות החלטנו שחייבות להיות כמה דוגמאות כאלה, אך לא הצלחנו לדלות שמות קונקרטיים. הסיבה לכך הייתה שהרבה אנשים שהיו למעשה CTOs מוצלחים לא הוגדרו כך, ולפחות כמה מהאנשים שעל-פי הגדרת תפקידיהם היו CTOs לא היו מאוד מוצלחים. תפקידי במיקרוסופט הוא לחשוב על הטכנולוגיה בעתיד. אם אתה רוצה עתיד גדול, אתה חייב לחשוב על כך בהווה, מכיוון שכשהעתיד מגיע, אין לך זמן לעסוק בזה".<sup>1</sup>

המאמר הזה יסקור את תפקידי האפשריים של ה-CTO בהתאם לאופי הארגון שאליו הוא משתייך, יתאר את תפקידי העיקריים של ה-CTO המשותף לגוף טכנולוגי בצה"ל וידגיש את תרומתו הייחודית להצלחת הארגון.

## צמיחת תפקיד ה-CTO

תפקיד ה-CTO הוא חדש יחסית וצמח בשנות ה-80 של המאה הקודמת מתוך התפקיד של מנהל המחקר והפיתוח (R&D Director). באותה התקופה החלה הטכנולוגיה להיות מרכיב דומיננטי במוצריהן ובשירותיהן של חברות רבות, וההנהלות הבכירות חיפשו מנהל שיוכל להבין את הטכנולוגיה ולייעץ כיצד ניתן ליישמה למען החברה.

תפקיד ה-CTO צבר פופולריות רבה בשנות ה-90, עם צמיחתן של חברות רבות שמוצריהן והשירותים שהן מספקות מבוססים על טכנולוגיה. בחברות האלה מילא ה-CTO תפקיד חשוב בהכוונתן ובעיצובן של החברה. בצה"ל החל להופיע תפקיד ה-CTO בעשור האחרון בעקבות ההשפעה המתמדת שיש לתעשייה על הניהול הטכנולוגי בצה"ל. מגוון החברות שבהן קיים התפקיד הזה הוא רחב מאוד וכולל חברות מחשבים וחברות המבוססות על מידע (IT), מכוני מחקר, חברות ענק כגון סימנס וג'נרל אלקטריק, חברות המספקות שירותים כגון פדרל אקספרס וחברות ממשלתיות כגון הסי-איי-אי ומכון המחקר של חיל האוויר האמריקני. מכיוון שלכל חברה מודל עסקי משלה, מבנה פנימי שונה ותרבות שונה, הרי גם תפקיד ה-CTO שונה מחברה לחברה והותאם לכל חברה באופן ייחודי כדי לתת מענה מיטבי לצרכיה.

**תפקיד ה-CTO שונה מחברה לחברה והותאם לכל חברה באופן ייחודי כדי לתת מענה מיטבי לצרכיה**



# האופי השונה של המערכים הטכנולוגיים בצה"ל מחייב התאמה ספציפית של מודל ה-CTO לכל ארגון וארגון

ממשי לחברה לבין רעיונות שהם מרגשים ומאתגרים, אך חסרי פוטנציאל להפוך למוצרים מובילים. בעוד מנהל המחקר והפיתוח מתמקד בעשייה היומיומית ובקידום מאמצי המחקר, ה-CTO מתאם בין הרעיונות שעולים מגופי המחקר והפיתוח לבין האסטרטגיה העסקית של החברה ויכולותיה לפרוץ לשוקים חדשים או למכור מוצרים חדשים. ה-CTO בקטגוריה הזאת חייב להיות חוקר מוביל בעל ראייה רחבה וחזון מצד אחד ובעל יכולת ארגון וגישה בין-אישית מצד אחר.

4. **חבר הנהלה.** חברות גדולות (כגון GE Healthcare ו-IBM), שהן בעלות מרכיב טכנולוגי דומיננטי, משלבות את ה-CTO בהנהלה, שם יש לו תרומה מרכזית לתהליכי ההתחדשות והשיפור בחברה. ה-CTO בחברות האלה הוא חלק מהצוות שבונה את האסטרטגיה העסקית, וזו משפיעה על כיווני המחקר והפיתוח. ה-CTO במקרה הזה הוא איש עסקים המודד חדשנות, מחקר ופיתוח על-פי התרומה שהם יכולים לתת לתזרים המזומנים של החברה ועל-פי היתרון העסקי שהם עשויים להקנות בעתיד מול חברות מתחרות. בעוד הרקע של ה-CTO יכול להיות מחקר ופיתוח, המיקוד שלו צריך להיות שונה לגמרי: הכוונת החברה וניהולה.

5. **אחראי לתמיכה הטכנולוגית.** בחברות המתרכזות במתן שירותים מתמקד ה-CTO בחוויית המשתמש ובממשק בין המשתמש (הצרכן) לבין החברה. במקרה הזה ה-CTO בדרך כלל אינו מכוון את פיתוח הטכנולוגיה, אלא בוחר במוצרים המתאימים ביותר לצורכי החברה ומשלב אותם בהיצע שלה. במילים אחרות: ה-CTO במקרה הזה מתעניין פחות בטכנולוגיות אלא יותר במוצרים, בלקוחות ובמיצוב התחרותי של החברה בשוק.

ישנן חברות שהחליטו שאין הן זקוקות לשירותי ה-CTO. החברות האלה מתאפיינות בדרך כלל ביציבות רבה בשוק, במגע מועט עם טכנולוגיה ובהכנסת שינויים טכנולוגיים רק לאחר שהוכח במקומות אחרים שהם פועלים היטב. אף שה-CTO אינו הכרחי לכל החברות, ישנן חברות רבות שיכולות ליהנות מתרומתו. בחברות שלהן מרכיב טכנולוגי משמעותי יכול ה-CTO להיות דמות דומיננטית שתורמת לביצוע קפיצות מדרגה בשילוב בין הטכנולוגיה לבין צורכי החברה. קפיצות המדרגה האלה הן מנוף לצמיחה ולהצלחת החברה.

## תפקיד ה-CTO בצה"ל

צה"ל הוא ארגון מגוון מאוד, בעל מערכים טכנולוגיים רבים השונים זה מזה. ניתן לחלק באופן גס את המערכים הטכנולוגיים של צה"ל לארבע קבוצות מרכזיות העוסקות בעיקר בתחומים הבאים:

1. קליטת מערכות טכנולוגיות ותחזוקתן.
2. אפיון ורכש של מערכות טכנולוגיות מן המדף כמות שהן או עם התאמות קלות.
3. אפיון מערכות טכנולוגיות חדשות וליווי פיתוחן בתעשייה.
4. אפיון, מחקר ופיתוח עצמי של מערכות טכנולוגיות.

האופי השונה של המערכים הטכנולוגיים בצה"ל מחייב התאמה ספציפית של מודל ה-CTO לכל ארגון וארגון. באופן כללי, תפקידי ה-CTO של המערכים הטכנולוגיים בקבוצה אחת על-פי החלוקה לעיל שונים מהותית מהתפקידים בקבוצה אחרת. במאמר הזה תובא סקירה של תפקידי ה-CTO במערכים הטכנולוגיים העוסקים באפיון, במחקר ובפיתוח עצמי של מערכות טכנולוגיות

(קבוצה 4). הקבוצה הזאת כוללת חלק ניכר מהמערכים הטכנולוגיים של חיל המודיעין, את המערך הטכנולוגי של אגף התקשוב, יחידות מסוימות בחיל האוויר ועוד. כדי להבהיר את תפקיד ה-CTO בקבוצה הזאת של המערכים הטכנולוגיים יש לבחון את המאפיינים של המערכים הנ"ל ואת הפערים שעליהם עשוי לגשר ה-CTO.

## מאפייני המערכים הטכנולוגיים בצה"ל המבצעים מחקר ופיתוח עצמיים

למערכים הטכנולוגיים המבצעים מחקר ופיתוח עצמיים בצה"ל ישנם בדרך כלל המאפיינים הבאים:

1. כוח אדם מובחר ובעל מוטיבציה מצד אחד, אך חסר ניסיון מצד אחר.
2. רב-גוניות בעשייה הדורשת אנשי מקצוע מגוונים: מהנדסים לסוגיהם, מדענים, מתכנתים וכו'.
3. אנשי המערכים הטכנולוגיים מעלים דרישות רבות לפיתוח מערכות. היקף הדרישות עולה בהרבה על היקף המשאבים העומד לרשותם.
4. בפני אנשי המערכים הטכנולוגיים עומדים אתגרים מורכבים הדורשים ידע רב בתחום הטכנולוגיה, ניסיון ויצירתיות.
5. אנשי המערכים הטכנולוגיים נדרשים לתת מענה מיידי לאתגרים בתחום הטכנולוגיה ובמקביל הם נדרשים לפתח מערכות תשתית לטווח הארוך.
6. רבות מהמערכות שהם מפתחים הן מסווגות.
7. לאנשי המערכים הטכנולוגיים יש נגישות קלה יחסית לידע חיצוני באמצעות אנשי מילואים ובאמצעות קשרים עם התעשייה ועם האקדמיה.

## האתגרים המרכזיים של המערכים הטכנולוגיים בצה"ל

לאור מאפייניהם של המערכים הטכנולוגיים שתוארו לעיל עומדים בפני מפקדי המערכים האלה אתגרים רבים. להלן רשימה של כמה מהם:

1. גישור על הפערים הנובעים מחוסר ניסיונו של כוח האדם. חוסר הניסיון מקשה על פיתוח איכותי הנותן מענה לצרכים מבצעיים.
2. קביעת סדרי עדיפויות בתחומי המחקר והפיתוח הטכנולוגיים כדי שניתן יהיה לתת את מרב הפתרונות הטובים ביותר לדרישות המבצעיות.
3. מתן פתרונות טכנולוגיים לבעיות הדחופות ללא הזנחת המחקר והפיתוח של התשתיות ושל המערכות לטווח הארוך.
4. ביצוע חלק מהמחקר ומהפיתוח במיקור חוץ (תעשייה, אקדמיה) - מה שמחייב למצוא דרכים כיצד לשמר את הידע הפנימי וכיצד לשמור על סיווג המערכות ועל הגמישות כשרוצים להכניס שינויים ושיפורים.
5. השגת ידע טכנולוגי חיוני ממקורות ידע שהם חיצוניים למערך, כגון התעשייה, האקדמיה, גופים מקבילים, קשרי חוץ וכו'.
6. גישור על פערים טכנולוגיים הנובעים מהמבנה הארגוני של המערך הטכנולוגי.

## חלקו של ה-CTO בהתמודדות עם אתגרי המערכים הטכנולוגיים בצה"ל

ה-CTO יכול לעזור בהתמודדות עם חלק ניכר מהאתגרים שתוארו לעיל:

- **גישור על הפערים הנובעים מחוסר ניסיונו של כוח האדם.** ה-CTO הוא בדרך כלל איש מחקר ופיתוח שעבר שצבר ידע וניסיון רב. ה-CTO הוא במקרים רבים מוקד ידע שמכיר חלק מהתחומים בעצמו ובעל קשרים רבים שעוזרים לגשר על חוסר הניסיון של אנשי הפיתוח. ה-CTO יכול לזווג כנסים מקצועיים והכשרות כדי להעלות את רמת המקצועיות ביחידתו. עצם היותו טכנולוג מוביל מצד אחד וחבר הנהלה מצד אחר מסייע לגשר על חוסר ניסיון טכנולוגי העלול לבוא לידי ביטוי בקרב חברי ההנהלה.
- **קביעת סדרי עדיפויות בתחומי המחקר והפיתוח הטכנולוגיים.** ה-CTO,

בהיותו חלק מהנהלת הארגון, מכיר את הצרכים המבצעיים השוטפים, את אתגרי המחר, ער לאילוצים הארגוניים וחשוף לחזון המפקד ולכיוונים שהוא מתווה. ה-CTO, בהיותו טכנולוג מוביל, מסייע לקבוע את סדרי העדיפויות בתחום המאמצים הטכנולוגיים בארגון. לשם כך הוא מפעיל את ראייתו הרחבה המביאה בחשבון הן את הבנתו מהם צורכי הארגון, הן את כוונת ההנהלה והן את הטכנולוגיות הקיימות. ה-CTO הוא הגורם הטכנולוגי הבכיר השותף באופן מלא להחלטות האסטרטגיות בארגון הכוללות נושאים טכנולוגיים שונים כגון קביעת המסלולים המרכזיים של מאמצי המחקר והפיתוח.

- **מתן פתרונות טכנולוגיים לבעיות הדחופות ללא הזנחת המחקר והפיתוח של התשתיות ושל המערכות לטווח הארוך.** המערכים הטכנולוגיים של צה"ל עוסקים מדי יום באתגרים חשובים ודחופים. רבים מהאתגרים דורשים מענה טכנולוגי בטווח הקצר (בתוך חודשים ספורים) והבינוני (עד כשנה). ללא גורם טכנולוגי שכל תפקידו הוא להסתכל על אתגרי המחר ולהיות אחראי על ההנבטות הטכנולוגיות החדשות עלול המערך בקלות יחסית להישאב כל כולו לעיסוק בפיתוח השוטף ולזנוח את הפיתוח ואת המחקר בתחום התשתיות. תפקיד ה-CTO הוא לעסוק באתגרי העתיד, ליזום מחקר ופיתוח לטווח הארוך ולעקוב אחר ההתפתחות הטכנולוגית בתעשייה ובאקדמיה. כדי שה-CTO יוכל להתמקד בעתיד, עליו להיות מעורב באופן מינימלי בעשייה הטכנולוגית השוטפת. עם זאת, עליו להיות מודע לעשייה הזאת ולצרכים המבצעיים כדי להיות רלוונטי.
- **ניצול משאבים חיצוניים.** המחסור התמידי במשאבים המלווה את המערכים הטכנולוגיים מחייב ניצול מושכל של משאבים חיצוניים. אלה כוללים אנשי מילואים, אנשי תעשייה ואקדמיה, את המנהל למחקר ולפיתוח של אמצעי לחימה ושל תשתית טכנולוגית במשרד הביטחון (מפא"ת) וארגונים עמיתים בארץ ובחו"ל. ניצול המשאבים יכול להתבצע באמצעות מיקור חוץ - ביצוע חלק מפעולות המחקר והפיתוח באמצעות גורם חיצוני - או

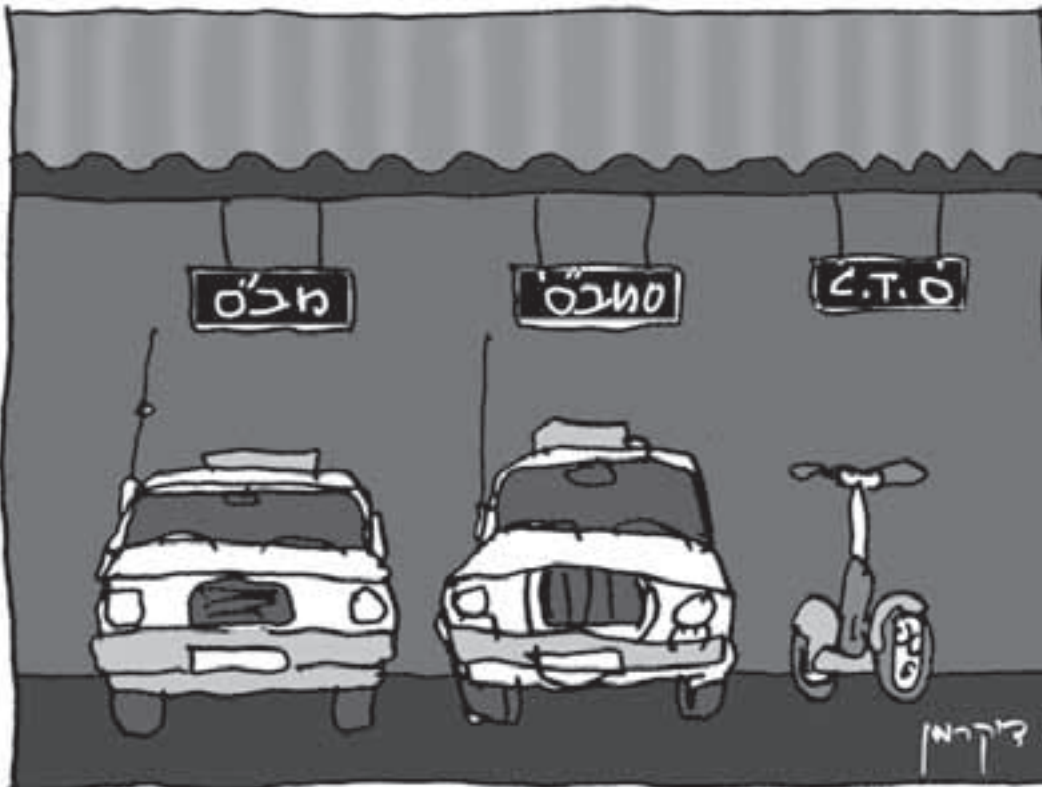
באמצעות פנייה לגורם חיצוני כדי שיעשיר את הידע וייתן סיוע בפיתוח ובמחקר הפנימיים. ל-CTO יש במקרים רבים רקע אקדמי רחב, והוא בעל קשרים במוסדות האקדמיים השונים. הקשרים האלה עשויים לסייע כדי לרתום את האקדמיה הן למחקר חיצוני והן להשתתפות במאמצי הפיתוח הפנימיים. CTO המופקד על כיווני הפיתוח והמחקר העתידיים של המערך עשוי להיות הגורם המתאים ביותר לניהול הקשרים עם גורמי החוץ. במילים אחרות: עליו לרכז את התחום של ניצול המשאבים החיצוניים ולהיות אחראי לייזום פרויקטים חדשים מול התעשייה ומול מפא"ת. בנושאים של מחקר ושל פיתוח ארוכי טווח יש ערך גדול לשותפות אסטרטגית בין המערך לבין ארגונים עמיתים בארץ ובחו"ל. במקרים רבים עשויים הקשרים האלה להביא

לקפיצת מדרגה במתן הפתרונות הטכנולוגיים. ה-CTO יכול אפוא לסייע למפקדי המערכים לפתור חלק ניכר מהאתגרים המהותיים העומדים בפניהם. הניסיון הרב של ה-CTO יחד עם ראייה רחוקה טווח ואסטרטגיה ארגונית עשויים לגשר על פערים הנובעים מחוסר הניסיון בארגון, להוליד את רעיונות המחר ולהוביל את המערך להישגים טכנולוגיים משמעותיים.

### אתגרים במימוש תפקיד ה-CTO

התמודדות מוצלחת עם האתגרים הגדולים העומדים בפני ה-CTO תלויה במידה רבה בתמיכת הארגון ובתרבותו הארגונית. כדי שהשפעה של ה-CTO תהיה ממשית, עליו להיות בעל כוח בארגון ובעל יכולת השפעה. מכיוון שבדרך כלל לא ה-CTO מממש את רעיונותיו, ולעיתים הרעיונות שלו מתנגשים במאמצים הנעשים בגופים המבצעים, המעבר מרעיון מוצלח למימושו אינו טריוויאלי. שיתוף פעולה בין ה-CTO לגופי המחקר והפיתוח בארגון הוא קריטי, ושני הצדדים צריכים להגיע להרגשה של Win-Win Situation. כדי להבטיח את האפקטיביות של עבודת ה-CTO יש להבטיח את הדברים הבאים:

1. תמיכה חזקה של ראש הארגון בעבודת ה-CTO. את התמיכה הזאת ניתן להביע - בין היתר - באמצעות מתן הנחיה להפעיל את המו"פ על-פי הכיוונים שהתווה ה-CTO.
2. הקצאת משאבים מתאימים ל-CTO שיסייעו לו לבצע את משימותיו. המשאבים יכולים לכלול תקציבי מחקר ופיתוח בתחום התשתיות, משאבי כוח אדם לגופים המממשים ויכולת השפעה על קידום אנשי מחקר ופיתוח בארגון.
3. ביצוע כמה פעילויות מוכוונות הצלחה (בעלות סיכון נמוך) כדי לבנות את האמון בין ה-CTO לבין הגופים המממשים וליצור רצון לשיתוף פעולה בין שני הצדדים.





- תחומי המחקר ופיתוח התשתיות".<sup>4</sup> תפקידי ה-CTO במרכז הם:
- גיבוש אסטרטגיה טכנולוגית.** על ה-CTO לגבש אסטרטגיה למחקר ולפיתוח במרכז כדי ליצור קפיצת מדרגה טכנולוגית להבאת מודיעין איכותי. עליו לכוון את המחקר ואת הפיתוח לאור המגמות הטכנולוגיות והמודיעיניות ולחלק את מאמצי הפיתוח בין פיתוח בתעשייה לבין פיתוח עצמי כדי להביא לניצול מרבי של המשאבים במרכז.
  - הובלת המחקר לטווח הבינוני והארוך.** על ה-CTO לכוון את המחקר ולנהל באופן מטריציוני מול הענפים תוך ראיית כיווני העשייה של המרכז. עליו להוביל מחקר פנימי הכולל בדיקת נושאים חדשים ותחומים חדשניים מצד אחד ולהשפיע על כיווני המחקר באקדמיה מצד אחר.
  - צייד טכנולוגיות.** ל-CTO צריכה להיות היכרות מעמיקה עם טכנולוגיות בתעשייה, באקדמיה, בארגונים עמיתים ובמפא"ת ועליו לנהל את קשרי החוץ. כמו כן עליו להבין את הטכנולוגיות ולנצלן להשגת קפיצות מדרגה חדשות.
  - קידום תשתיות טכנולוגיות.** ה-CTO אחראי ליצירת תשתית טכנולוגית המאפשרת פיתוח מהיר המביא לפרויקטים איכותיים העונים על הצרכים השונים.
  - ה-CTO מעצב תהליכים במרכז** במסגרת היותו חבר במפקדת המרכז. במהלך 2007 הוביל ה-CTO במרכז הטכנולוגי של יחידת האיסוף המרכזית פעילויות חדשניות רבות שכללו יזום והובלה של כמה פרויקטים בתחומי המחקר בשיתוף עם האקדמיה והובלת צוות שכלל נציגים מכל אגפי המרכז. הצוות הזה בנה את תוכנית המו"פ האסטרטגית של המרכז ואת תוכנית העבודה למחקר לקראת 2008. הפעולות האלה, שלא התקיימו בעבר או שהתקיימו בצורה מצומצמת מאוד, עשויות להוליד את קפיצת המדרגה הבאה. באמצעות ההסתכלות קדימה תוך ראיית החזון מצד אחד ותכנון המחקר באופן מתודולוגי מצד אחר מכון ה-CTO את הארגון למחוזות חדשים ויוצר את המנוף הטכנולוגי המאפשר למערך לעמוד במשימותי הטכנולוגיות המודיעיניות.

4. על ה-CTO לשמור על מגע רציף עם הפעילות השוטפת של הארגון ועם בעיותיו היומיומיות כדי לא להיות מנותק (או להיחשב למנותק) מבעיות האמיתיות של הארגון. הכרת הבעיות השוטפות מביאה להתווייתם של כיווני מחקר ופיתוח אפקטיביים יותר ומאפשרת שיח ענייני יותר עם גופי הפיתוח והמחקר.

### ה-CTO ביחידת לוט"ם של אגף התקשוב

יחידת לוט"ם באגף התקשוב מונה אלפי חיילים ואחראית לפיתוח מערכות שליטה ובקרה מבצעיות, מערכות לשילוביות בין-זרועית, מערכות מידע תומכות לחימה וציוד תקשורת. היחידה מתחזקת את מרכזי המידע של צה"ל ואת ליבת הרשת של צה"ל ואחראית לפיתוח ציוד תקשורת לסוגיו לצה"ל. בין היתר היא עוסקת בצפנים, בביטחון מידע ובמחשבים.

ענף ה-CTO ביחידת לוט"ם הוקם בתחילת 2004 וכולל שני מדורים מרכזיים: מדור טכנולוגיות תקשורת ומדור טכנולוגיות מידע. ענף ה-CTO אחראי על כיווני המו"פ העיקריים של היחידה ומכוון את המו"פ באמצעות מעורבות אינטנסיבית בתוכניות העבודה של המחלקות השונות. ענף ה-CTO אחראי לפעילויות מו"פ שאינן מוגדרות "צרכים מבצעיים" ביחידות השונות ומופקד על כ-2% מתקציב הפיתוח הכולל של יחידת לוט"ם. ה-CTO יחד עם מפקדת לוט"ם מחליט כיצד לחלק את הכספים האלה למחלקות הפיתוח השונות. ה-CTO מתכנן את תוכנית המו"פ הכללית של היחידה ומתאם אותה עם הנהלת לוט"ם ועם גורמים רבים נוספים כגון מפא"ת. ה-CTO בוחן ומבקר את תוכניות המו"פ לפחות אחת לרבעון ואחראי לחקר טכנולוגיות חדשות בתוך הענף ומחוצה לו.

ה-CTO אחראי לקשרי החוץ הטכנולוגיים של היחידה ומרכז את העבודה מול האקדמיה, מול מפא"ת ומול התעשיות שונות. כמו כן הוא מייצג את היחידה בקונסורציומים עם גופים אחרים ומשתתף בכנסים בארץ ובעולם. ה-CTO הוא חלק ממטה לוט"ם, שותף להחלטות האסטרטגיות שמתקבלות בארגון ומשמש יועץ טכנולוגי למפקד לוט"ם.

מתוקף היותו יועץ מוטל לעיתים על ה-CTO לשמש בורר בנושאים טכנולוגיים

### דוגמאות לתפקידי ה-CTO בצה"ל

הצורך ב-CTO גבר בעשר השנים האחרונות, וכמה מערכים טכנולוגיים בצה"ל בחרו להגדיר ולאייש תפקיד של CTO במערך. כדי להמחיש עד כמה הפך ה-CTO למנוף להצלחת הארגון, יתואר תפקיד ה-CTO בשני מערכים טכנולוגיים בצה"ל: ה-CTO במרכז הטכנולוגי של יחידת האיסוף המרכזית של חיל המודיעין וה-CTO של יחידת לוט"ם באגף התקשוב.

### ה-CTO במרכז הטכנולוגי של יחידת האיסוף המרכזית של חיל המודיעין

המרכז הטכנולוגי של יחידת האיסוף המרכזית של חיל המודיעין הוא אחד משלושת המרכזים הטכנולוגיים ביחידה ועוסק במתן פתרונות טכנולוגיים לבעיות שונות בתחום המודיעין. המרכז עוסק הן בפיתוח והן באחזקה של מערכות מורכבות המשלבות רכיבי חומרה מתקדמים, רכיבי תוכנה ואלגוריתמים. הפיתוח במרכז הוא ברובו עצמי, אם כי ישנם כמה פרויקטים גדולים המפותחים בתעשייה. את הרעיון לשלב CTO הגה מפקד המרכז, אלוף-משנה יאיר, בתחילת 2006, והתפקיד אויש בסוף 2006. להלן קטע מתוך המסמך שמגדיר את תפקיד ה-CTO:

"ה-CTO הוא האסטרטג הטכנולוגי של המרכז ואחראי להכוונת העשייה הטכנולוגית של המרכז בעתיד. במסגרת עבודתו יצביע ה-CTO על כיווני עשייה חדשים ועל הזדמנויות לקפיצת מדרגה בעשיית המרכז. ה-CTO הוא הפונקציה העיקרית שאחראית על ראייה טכנולוגית ארוכת טווח, ובהיותו כזה יוביל את



כאשר מתגלעים חילוקי דעות בין המחלקות השונות. ה-CTO משמש חונך של מוקדי הידע ביחידה ומרכז את כל עבודת מטה הנדרשת בנוגע לקידום. נוסף על כך גם אחראי ה-CTO לספרות הטכנולוגית, הוא מארגן ימי עיון וכנסים טכנולוגיים ובאופן כללי הוא מרכיב מרכזי בפיתוח הידע הטכנולוגי בארגון ובהתמקצעות של אנשיו בתחום הטכנולוגיה.

עם כינונו של ענף ה-CTO בלוט"ם נוצר לראשונה גורם שמתווה את הכיוון הטכנולוגי של כמה גופים עצמאיים. הוא הפך לציר המרכזי בתחומי הפיתוח והמחקר - ציר הנותן כיוון משותף לכל המחלקות שעד 2004 התנהלו באופן עצמאי לגמרי והיו בעלות אג'נדות טכנולוגיות נפרדות. בעקבות הקמתו של ענף ה-CTO החלו כל המחלקות האלה לשתף פעולה ולפעול על-פי מצפן משותף. הישג משמעותי נוסף של ה-CTO הוא ריכוז פעילות התקינה בתחום התקשוב יחד עם גופים נוספים בצה"ל ובניית ארכיטקטורת התקשוב אשר מכוונת את מגמות התכנון הרב-שנתי (תר"ש) ואת מגמות המחקר והפיתוח במחלקות. ארכיטקטורת התקשוב יצרה מסגרת רציונלית רב-שכבתית המחלקת את משימות התקשוב השונות לאבני בניין מרכזיות. האבנים האלה מפותחות במחלקות השונות ומשולבות ליצירת המוצר התקשובי השלם. הארכיטקטורה היא כלי מרכזי שמביא לסינרגיה בין המחלקות השונות בלוט"ם.

### קווים לדמות ה-CTO בצה"ל

תפקידיו השונים של ה-CTO, הנגזרים מהצרכים השונים של הארגונים שבהם הוא עובד, מחייבים שיהיה לו מגוון רחב של תכונות. במילים אחרות: ל-CTOs פנים רבות, וניתן למצוא CTOs שונים: החל מ-CTOs שהם מקצוענים ומוקדי ידע בתחום הטכנולוגיה, אך חסרי כישורים ניהוליים דומיננטיים, וכלה ב-CTOs שממלאים תפקידים בעלי אופי ניהולי יותר, כגון יועצים לענייני טכנולוגיה למנהלים העומדים בראש הארגון.

ניתן לומר כי רוב ה-CTOs נדרשים לידע טכנולוגי רב מצד אחד וליכולת הובלה בתחום הטכנולוגיה מצד אחר. הווה אומר, הם זקוקים לשילוב של מקצוענות בתחום הטכנולוגיה ולכושר ניהול. סמית<sup>5</sup> מתאר ארבעה כישורים שרצוי שיהיו ל-CTO:

1. **טכנולוגיה.** ה-CTO צריך שיהיה לו עבר של מוביל טכנולוגי. עליו להיות בקיא בטכנולוגיות המשמשות חלקים חשובים בארגון.
  2. **אסטרטגיה.** ה-CTO, בהיותו חלק מהצוות הבכיר בארגון, צריך להיות מסוגל להשתנות מבעל פוזיציה של מומחה טכני לזו של אסטרטג עסקי.
  3. **מחשבה עסקית.** ה-CTO חייב לבחור את הטכנולוגיות המתאימות לצמיחתו של הארגון ולרווחיותו. הוא צריך לחשוב על המשמעות העסקית של הטכנולוגיה ולא לראות בה נושא בפני עצמו.
  4. **יכולות בין-אישיות.** ה-CTO, שהוא חלק מהנהלת הארגון וטכנולוג מוביל, צריך לדעת לתקשר באופן יעיל עם אנשים בעלי רקע שונה ולהוביל תהליכים הקשורים לאנשים רבים מדיסציפלינות שונות.
- רצוי של-CTO ביחידות הטכנולוגיות של צה"ל יהיו תכונות נוספות המייחדות אותו מה-CTOs בתעשייה האזרחית. ללא יכולות פיקוד, מסירות ואידיאולוגיה יקשה על ה-CTO להוביל את המערך להישגים טכנולוגיים משמעותיים. קיום היכולות האלה לצד מקצוענות טכנולוגית, מחשבה עסקית ויכולות בין-אישיות יוצר דמות דומיננטית ומשפיעה התורמת לצמיחת המערך.

### סיכום

ה-CTO הוא תפקיד חדש יחסית במערכים הטכנולוגיים בצה"ל. התרומה הגדולה שהוא הביא לחברות האזרחיות, בעיקר בתחומי ההיי-טק, שיכנעה את מפקדי המערכים הטכנולוגיים בצה"ל לייסד תפקידי CTO בארגונים שלהם. אולם

השונות הרבה בין המערכים הטכנולוגיים מכתבה סוגים שונים של CTOs בעלי אחריות שונה וכישורים שונים. למערכים הטכנולוגיים בצה"ל, שבהם נעשים מחקר ופיתוח פנימיים, אתגרים רבים הכוללים דרישות מבצעיות משתנות, מרוץ מול הטכנולוגיה שמתפתחת בעולם ועיסוק יומיומי בנושאים דחופים וחשובים. ה-CTO במערכים האלה מכוון את הטכנולוגיה על-פי הכיוונים האסטרטגיים, מנחה ומבקר את גופי המחקר והפיתוח ויוזם פרויקטים חדשניים בתחומי המחקר והפיתוח.

ל-CTO תפקיד חשוב בגיבושה של תוכנית המחקר והפיתוח האסטרטגית של הארגון. התוכנית הזאת מאפשרת ליצור מצפן טכנולוגי לארגון המביא להכוונת המחקר והפיתוח במחלקות ובענפים השונים ויוצר במקרים רבים סינרגיה ביניהם. המצפן הטכנולוגי משמש גם כלי למפקד שמסייע להעריך את המאמצים הטכנולוגיים במערך ולהגיע להחלטות אסטרטגיות הקשורות להתפתחות הארגון ולהשקעותיו בכיוונים חדשים בעתיד. ה-CTO הוא הגורם הבכיר שחושב בעיקר על המחקר והפיתוח בעתיד, ובעידן של עשייה דחופה יומיומית מצביע על החשוב ועל כיווני ההשקעה

הנכונים. ה-CTO מוודא שמתנהלים מאמצי מחקר ופיתוח המקדמים את הארגון ודואג לקשרים עם מפא"ת, עם התעשייה ועם האקדמיה, שבהם יש לראות משאבים נוספים למימוש יעדי הארגון. האחריות לכיווני המחקר והפיתוח, לגיבוש התוכנית האסטרטגית ולחזון הטכנולוגי והיכולת להשפיע על מאמצי המחקר והפיתוח בהווה מקנות ל-CTO השפעה גדולה על כיווני

העשייה של הארגון בעתיד. היכולת הזאת, אם היא מנוצלת נכון, עשויה להביא לקפיצות מדרגה במערכים הטכנולוגיים ולשמש מנוף להצלחתם.

בעוד ראשי הענפים וראשי המחלקות שקועים רוב זמנם בבוח של העשייה היומיומית השוטפת, עומד ה-CTO מבחוץ, מבין את מאמצי הענפים והמחלקות ומשתמש בראייה המערכתית כדי לבנות חזון טכנולוגי וראייה לעתיד. וכך, באמצעות חשיבה על המחר ועם השפעה דומיננטית על ההווה, משמש ה-CTO מנוף להצלחת הארגון.

## בעוד ראשי הענפים וראשי המחלקות שקועים רוב זמנם בבוח של העשייה היומיומית השוטפת, עומד ה-CTO מבחוץ, מבין את מאמצי הענפים והמחלקות ומשתמש בראייה המערכתית כדי לבנות חזון טכנולוגי וראייה לעתיד



### הערות

1. John Brockman, "Nathan Myhrvold: The Chef", Digerati .1 web site, (not dated), [http://www.edge.org/digerati/myhrvold/myhrvold\\_p1.html](http://www.edge.org/digerati/myhrvold/myhrvold_p1.html)
2. Roger Smith, "Maximizing the CTO's Contribution to Innovation and Growth", <http://www.ctonet.org/documents/MaximumCTO.pdf>
3. J. Jones, "Air force CTO flies high with IT strategy", **IT world online**, 2000
4. מסמך הגדרת התפקיד במערך הטכנולוגי של יחידת האיסוף המרכזית, מסמך פנימי בצה"ל
5. Roger Smith, "The Chief Technology Officer: Strategic Responsibilities and Relationships", **Research Technology Management**, July-August 2003

המאמר מבוסס על עבודה שנכתבה במסגרת פרו"ם "אפק"

# פקודת המבצע והרעיון המרכזי



המורכבות של שדה הקרב ושל העיסוק הצבאי מחייבת הכשרה מקצועית צבאית שמטרתה יצירת שדרת מפקדים הבקיאיה בתחומי העשייה הצבאיים ומדברת בשפה מקצועית משותפת וברורה לכול



מאמרו של סא"ל אלבק,<sup>1</sup> הוא חשוב, מאתגר ומעציב. חשיבותו נובעת מכך שהוא דן בתשתית הפעילות של המפקד ושל המטה - פקודת המבצע. האתגר מקורו בכך שאמירותיו ושאלותיו של סא"ל אלבק מחייבות תשובות נבונות ומכך שהן מחייבות אותנו - אנשי התו"ל והמדריכים בקורסים להכשרות המפקדים - לבחון את התוצרים שכתבו גורמי התורה ואת הדרכים להטמעתם בעשייה הצבאית. העצב נובע מכך שלמרות ההשקעה הרבה, כפי שכותב מחבר המאמר, בהטמעת התו"ל ובניסיון ליצור שפה משותפת באמצעות ההכשרות, הקורסים והאימונים השונים, לא מתבטא הדבר באופן שבו מנוסחים הדברים בפרקטיקה של העשייה הצבאית - הלחימה - ובפקודות המבצע כפי שהן נכתבות. הבעיה במקרה הזה אינה בכתוב בספרי תורת הלחימה אלא בהבנתו. ההבנה הזאת אינה תלויה רק בנמען אלא גם - ואולי בעיקר - באופן שבו נלמד ומוטמע הכתוב בספרים אצל קציני צה"ל. בכל אופן אנו חשים צורך להגיב בבמה הזאת על חלק מהדברים במאמר כדי להדגיש את הסוגיות העיקריות המופיעות בו ואת דעתנו עליהן.

אלבק מציע לנסח הגדרות חדשות "או לחדד את ההגדרות של מושגי התו"ל העוסקים בפקודת המבצע". הוא צודק במקצת מטענותיו, אך רוב ההגדרות שהוא מציע אינן חדשות במקרה הטוב ושגויות במקרה הפחות טוב. ישנן הגדרות רבות, אך נביא לדוגמה את הגדרת המשימה. על-פי אלבק ישנן שתי משימות: "המשימה

אין מקום לבלבול בין רעיון המפקד לרעיון המרכזי ולרעיון המבצעי, שכן שלושתם חד הם. על תוה"ד להגדיר מונח אחד לעניין הזה, להסבירו ולהטמיעו בשימוש באמצעות קורסי המפקדים - תגובה למאמרו של יהודה אלבק "עברית צה"לית שפה קשה", מערכות 415, נובמבר 2007

**אל"ם יובל בזק**  
רמ"ח תו"ל, מפקדות,  
בטיחות והדרכה בתוה"ד



**סא"ל בעז זלמנוביץ**  
רע"ן תו"ל בסיסי בתוה"ד



הוא מסביר את המהות ואת הייעוד של כל פסקה ושל כל סעיף בפקודת המבצע ומי צריך לכתוב אותם וכיצד. כפי שמצביע על כך גם אלבק, יש לעשות כפי שמורה הספר. אם כן, רעיון המפקד הוא הרעיון המרכזי, הוא הרעיון המבצעי. עלינו, דהיינו על תוה"ד, להגדיר מונח אחד לעניין הזה, להסבירו ולהטמיעו בשימוש באמצעות קורסי המפקדים. כתיבת סעיף נפרד לרעיון המבצעי בפקודת המבצע גורמת לבלבול ולסרבול ומקשה על המפקדים כפי שניתן לראות במאמרו של אלבק, ולכן יש לבטלו ולהוציאו מהוראות ומהפורמטים לכתיבת פקודת מבצע שאינם לפי קביעת תוה"ד וזאת מהטעמים שפורטו וכפי שנובע מעקרון אחדות הפו"ש.<sup>14</sup> עבודה על-פי התו"ל, הכשרה מתאימה ותרגולים רבים של כתיבת פקודות והבנתן, כמו בכל תחומי הצבא, יביאו לשיפור הנדרש וליכולת להפיק את המרב והחיוני מפקודות המבצע ומשאר תחומי העשייה של הצבא.

### הערות

1. יהודה אלבק, "עברית צה"לית שפה קשה", **מערכות** 415, נובמבר 2007, עמ' 60-63.
2. **שם**, עמ' 63.
3. אג"ם תוה"ד, **תורת הלחימה - עבודת המפקד והמטה**, 1993, מסמך פנימי בצה"ל, עמ' 66.
4. **אלבק**, עמ' 63.
5. **מילון למונחי צה"ל**, 1998, מסמך פנימי בצה"ל, עמ' 588.
6. **שם**.
7. מפקדת זרוע היבשה, **פנקס עזר למפקדת חטיבה בלחימה**, פברואר 2007 (טיוטה), מסמך פנימי בצה"ל, עמ' 17.
8. מפקדת זרוע היבשה, **פנקס עזר למפקד**, דצמבר 2004, מסמך פנימי בצה"ל, עמ' 89, 93.
9. **אלבק**, עמ' 61.
10. **FM 5-0 Army Planning and Orders**. Production, 2005.
11. **תורת הלחימה - עבודת המפקד והמטה**, עמ' 67, מסמך פנימי בצה"ל.
12. **פנקס עזר למפקד**, עמ' 96.
13. הכשרה: חלק מאימונו של חייל שבו הוא רוכש ידע, הבנה ומיומנות החסרים לו וההכרחיים למילוי נאות של כל המטלות הצפויות לו.
14. עקרון אחדות הפו"ש קובע שאחידות המושגים (המונחים ומשמעותם הבסיסית), העקרונות, התהליכים הבסיסיים והפורמטים העיקריים היא תנאי לעיצוב יעיל של תוצרי החשיבה וההחלטה ולהבטחת השפעתם הנדרשת בכל הדרגים על אף השוני בנסיונות, בתפיסות ובביטוי הקונקרטי של המושגים. ראו: אמ"ץ-תוה"ד, תורה בסיסית מטכ"לית - פיקוד ושליטה, אוקטובר 2006, מסמך פנימי בצה"ל, עמ' 17-18.

המוטלת ומשימת היחידה".<sup>2</sup> לא ברור כיצד מתבצעת ההפרדה שמציע מחבר המאמר בין המשימה שהטיל המפקד הממונה על מפקד היחידה לבין המשימה שהטיל המפקד על יחידתו. ישנו בלבול רב בהבחנה הזאת. קריאה נכונה של התורה נותנת את ההסבר הנכון:

"סעיף 'המשימה' ינוסח אישית על-ידי המפקד על-פי מה שמיצה ולמד מסעיף 'שיטה - כוחות ומשימות' ושיטה כללי' בפקמ"ב הרמה הממונה ולאור סעיפי 'מטרה', 'משימה' ו'ידיעות' שם".<sup>3</sup> כלומר, קיימת רק משימה אחת בו-זמנית. זהו עניין תפיסתי וממשי-פיזי, שכן אחרת לא ניתן לחשוב ולפעול. לכן את המשימה חייב לנסח המפקד באופן אישי - והוא בלבד - ואסור שהיא תהיה מועתקת ללא מחשבה מפקדת הרמה הממונה על-ידי אחד מאנשי המטה. טעות דומה קיימת בהגדרות שאלבק מציע לסעיף "מטרה" ולסעיפים אחרים בפקודת המבצע.

הרעיון המרכזי ואופן הבעתו בפקודת המבצע הם העניין החשוב בתוך מאמרו של אלבק. אלבק כותב שהרעיון המרכזי "מגדיר את התחבולה הנמצאת ביסוד השיטה".<sup>4</sup> גם במקרה הזה אלבק טועה קצת אך מטעה יותר, אולם כאן הסיבה היא השוני הקיים בין הגדרות תוה"ד - המחייבות על-פי הפ"ע 1.105 את כלל צה"ל - כפי שהן מופיעות בעקד תורת הלחימה: עבודת המפקד והמטה, לבין הוראת זרוע היבשה המורה כיצד לכתוב את פקודת המבצע וכפי שהדבר נלמד בקורסי המפקדים השונים בצה"ל.

וכך מגדירה תורת צה"ל את הרעיון המרכזי (שנקרא באנגלית commander's concept או commander's concept):

"כינוי לרעיון שהוא העיקר והיסוד של כל דרך פעולה אפשרית או דרך הפעולה הנבחרת (דפ"ן) שהוגים לשם מילוי משימה מבצעית. הרעיון המבצעי מגדיר במושגים כלליים ובצורה ברורה ותמציתית את המאמץ העיקרי, את המאמץ (או המאמצים) המשני, את חלוקת הכוחות ביניהם ואת יעדי הביניים הנדרשים העיקריים, אם ישנם. הרעיון המרכזי הוא התגלמות התחבולה".<sup>5</sup>

הרעיון המרכזי הוא כינוי אחר לרעיון המבצעי, שכן האם בפקודת המבצע ישנם רעיונות שאינם מבצעיים? כינוי נוסף הוא "רעיון המפקד".<sup>6</sup> השימוש בהם הוא חלופי, אך כנראה מבלבל. על-פי מסמכי זרוע היבשה, הכינוי "רעיון מבצעי" ניתן ל"התגלמות התחבולה בהפעלת הכוח" ובעצם "מה צריך לקרות או מה התנאים המבצעיים" שצריכים להיווצר כדי שתוכנית המפקד תצליח.<sup>7</sup> כך גם מוצגים השיקולים העיקריים לרעיון המבצעי.<sup>8</sup> אולם בחינה של ההגדרות מצביעה על כך שהם אותם השיקולים שמביא המפקד בתהליך הערכת המצב שלו ובבחירתו בדרך הפעולה הנבחרת (דפ"ן) - זו המתורגמת בפקודת המבצע לסעיף שיטה כללי. כלומר, בניגוד לדברי אלבק, סעיף הרעיון המרכזי לא הופרד מסעיף שיטה כללי, ולא ניתן להפרידם. בצבא ארה"ב ישנו כיום שימוש בפקודת המבצע בסעיף הרעיון המרכזי של המבצעיים (concept of operations),<sup>10</sup> אולם הוא החליף את סעיף השיטה כללי ואינו נוסף עליו.

הרעיון המרכזי, כאמור, מתואר בפקודת המבצע באמצעות סעיף שיטה כללי.<sup>11</sup> באמצעות שימוש נכון וכתיבה רוטה של פסקת השיטה נדרש המפקד להבהיר לעצמו ולפקודיו את אופן מימוש המשימה ואת התחבולה המגולמים ברעיון המרכזי שנבחר. סעיף הפסקה מאפשרים לו לעשות זאת ללא הבהרה נוספת, כביכול, באמצעות סעיף נפרד ומנותק של הרעיון המבצעי.<sup>12</sup> - עניין היוצר סיבוך נוסף של תיאור התוכנית ושל מה שנדרש מהמפקד ומהכפופים לו.

המאמר מצביע על בעיה רחבה יותר בצה"ל מאשר אופן הכתיבה של פקודת מבצע, שכן הפורמט של הפקמ"ב או של פק"לים אחרים - טובים ככל שיהיו - אינו תחליף להכשרה.<sup>13</sup> המורכבות של שדה הקרב ושל העיסוק הצבאי מחייבת הכשרה מקצועית צבאית שמטרתה יצירת שדרת מפקדים הבקיה בתחומי העשייה הצבאיים ומדברת בשפה מקצועית משותפת וברורה לכול. הפיכת התיאוריה והכתוב בתורה הצבאית לטכניקות, לתרגולות ולנהלים בכל הדרגים - כולל בדרג הנמוך - היא ללא ספק דבר מורכב הדורש הכשרה והטמעה באמצעות אימונים רבים, ולא די בקריאת הגדרות שטחיות ובפורמטים.

לסיכום: דבריו של אלבק, כפי שהופיעו במאמר, חשובים וראוי היה שייכתבו ויופיעו, שכן הם מבטאים תופעות שהתגלו במלחמת לבנון השנייה. בעקבות המלחמה קיבלה הכשרת הקצונה בצה"ל תנופה רבה: נקבעה הכשרה אחידה בתכניה לכלל הקצינים בהתאם לדרג; מתקיימים קורסים שלא היו לפני המלחמה, דוגמת קורס פו"ם כללי וקורס מתקדם לדרג הבכיר, חודשו קורסי המח"טים ומפקדי האוגדות ועוד. עבודה רבה עושים גורמי התורה וההדרכה בצבא כדי להסדיר את עקרונות הפיקוד והשליטה - ובמיוחד את אחידותם - בדרגים השונים וכדי להשלים את ספרות התו"ל החסרה. ספרי התו"ל של צה"ל נכתבים על בסיס עקרונות צבאיים אוניברסליים ועל בסיס ידע שנלמד במלחמות העולם ועל בשרו של צה"ל. הם נועדו לתרום לעשייה הצבאית ולא לשיבושה. הספר "עבודת המפקד והמטה" מכיל בתוכו את תהליך התכנון ואת הפורמטים המחייבים ומפרט בהרחבה את פקודת המבצע. הספר שימושי, בהיר ומכיל דוגמות לרוב.



חיילי פיקוד העורף בתרגיל חילוץ והצלה | פיקוד העורף רכש ניסיון רב, אשר לא יסולא בפז וכנראה אין שני לו בעולם, בטיפול באתרים מוכים, אך הניהול הכולל באותם האתרים תמיד נותר בידי הגורמים המקומיים

אל"ם חיליק סופר, רמ"ח אוכלוסייה בפיקוד העורף, שואל במאמרו "רעידת אדמה בישראל: האתגר והמענה" (מערכות 418) אם מדינת ישראל ערוכה לרעידת אדמה בעוצמה של 7.5 בסולם ריכטר, שהמוקד שלה יהיה באזור בית-שאן ("תרחיש הייחוס").

בסיכום המאמר ממליץ הכותב על הפתרון האופטימלי: "שפיקוד העורף יקבל אחריות לאיגוד כל גופי החירום" וכי "צה"ל יקבל אחריות לניהול האירוע ברמה הלאומית".

שאלתי היא היכן עובר קו פרשת המים, שמעברו האחד יש להטיל על המשטרה את הטיפול במצב החירום ומעברו האחר יש להטילו על צה"ל. האם

**ניצב־משנה (דימ') יעקב (ביקו) בירן**  
 טייס מסוקים. השתחרר מחיל האוויר בדרגת אל"ם. המייסד והמפקד הראשון של היחידה האווירית במשטרת ישראל



# המשטרה היא הכתובת, לא הצבא



**בעת שגרה מטפלת המשטרה במצבי חירום בתוך גבולות המדינה. העברת הסמכות הזאת לפיקוד העורף במקרה של רעידת אדמה עתירת נפגעים לא תיעל את עבודות ההצלה כפי שטוען אל"ם חיליק סופר ("רעידת אדמה בישראל: האתגר והמענה", מערכות 418) אלא תגרום לתשלום "דמי לימוד" יקרים, שמשמעותם היא איבוד זמן יקר ונזקים לפרט ולמדינה**

פיקוד העורף תרמו מניסיונם וממיומנותם). על-פי תרשים 2 המצורף למאמר, רמת המוכנות של גופי החירום - על-פי הערכה עצמית של הגופים האלה - נעה בין 2.9 ל-3.22 בסולם של 1-5. אין לי כלים לבדוק את רמת המוכנות של כל גוף, אולם מניסיוני - אשר לא לווה בבדיקות אמפיריות - עקב אכילס של כלל גופי החירום הוא התיאום ביניהם. די אם נציין את העובדה שכל אחד מגופי החירום כפוף למשרד ממשלתי אחר.

לכן לדעתי - בניגוד לדעתו של אל"ם חיליק סופר - יש לרכז את כל גופי החירום במדינה תחת קורת גג אחת: המשרד לביטחון פנים. לשם כך יש להגדיר מחדש את סמכויותיו של המשרד הזה. את הרפורמה הזאת ניתן לעשות בשני שלבים:

- בשלב הראשון יש לרכז את כל גופי החירום (100, 101 ו-102) תחת מוקד שליטה ארצי אחד ותחת משרד ממשלתי אחד.
- בשלב השני יש לאגד את כל הרשויות המקומיות באותו מוקד, שכן יש חשיבות לידע המרוכז ברשויות, בעיקר במנהל ההנדסה של כל רשות ורשות. במקביל יש לבחון - באמצעות גורם חיצוני - את המוכנות של כל גוף לטפל באירועים בהיקף החורג מאירועי שגרה ולבחון דרכים לגבות אזורים פגועים באמצעות תגבור ממחוזות סמוכים וגם באמצעות גיוס מילואים.

לסיכום, מערכות שלא עובדות יחדיו ברגיעה ובשגרה באירועים "קטנים" לא ישכילו לעבוד בתיאום בעת חירום. סביר מאוד להניח שמערכות הכפופות למשרדי ממשלה שונים לא יפעלו בהרמוניה מלאה, וחמור מכך, האזרחים לא יידעו כיצד לפנות אליהן.

עוצמת הרעש היא קו פרשת המים? או אולי מיקומו של מוקד הרעש? או מספר הנפגעים? ומה בנוגע לאסון רב נפגעים שלא כתוצאה מרעידת אדמה, האם גם הטיפול בו יוצא מידי המשטרה ויטופל תחת קורת גג אחרת?

לדברי ד"ר שמואל מרקו מהחוג לגיאופיזיקה ולמדעים פלנטריים באוניברסיטת תל-אביב, יש עדויות היסטוריות לכך שבשנת 1034 נפגעה עכו קשה מצונאמי. הנמל, מספרים, התייבש, ומפלט המים בו ירד למשך שעה. לאחר מכן עלה מהים גל אדיר שפגע בעיר. הצונאמי שהתחולל בעקבות רעידת אדמה בים פגע גם ביפו, באלכסנדריה ובחופי סוריה ולבנון.

יש עדויות לכך שבשנת 1500 לפני הספירה התפרץ הר געש בסנטוריני בים האגאי וחולל צונאמי ענקי שזרע הרס נרחב במזרח הים התיכון. בין היתר הוא הכרית את התרבות המינואית בכרתים.<sup>1</sup> גם רעידת האדמה בינואר 1546 המוזכרת במאמר חוללה צונאמי, אף שמוקד הרעש היה בבקעת הירדן. התקבלו עדויות שונות על גלי גאות ששטפו את ערי החוף של הלבנט. ביפו, כך סופר, נסוג הים "מרחק יום הליכה", ומי שלא נפגע מקריסת הבניינים נשטף בגלי הים שחזרו לחוף.

האם אסונות כאלה - אם יחזרו על עצמם - ייכללו בקטגוריה של רעידת אדמה בעוצמה של 7.5 בסולם ריכטר והיו באחריותו של פיקוד העורף, או שבאירועים כאלה יטפלו גורמי החירום המופקדים על אסונות "רגילים" של ימי שגרה?

לדעתי, הפקדת הטיפול באסון לאומי על גורם חדש, שאינו מופקד על הטיפול באסונות ביום-יום, כרוכה ב"דמי לימוד" ובזמן הפנמה, שמשמעותם היא איבוד זמן יקר ונזקים לפרט ולמדינה. מתן מענה מידי, מתן הנחיות ראשוניות והכלת האירוע הם דברים שיש לבצע מייד ורק באמצעות גוף זמין ומיומן הפרוס בשטח באופן שגרתי.

אף שקיימת החלטת ממשלה אחרת, הרי לדעתי חייב פיקוד העורף לעבור לרשות אזרחית בשל העיקרון שעל הצבא לטפל באירועים מהגבול והחוצה, ואילו ביטחון הפנים - על כל היבטיו - צריך להיות מופקד בידי המשרד לביטחון פנים. במילים אחרות: מי שנותן שירותי חירום בעיתות רגיעה ימשיך לתת אותם בכל אירוע, בכל היקף, ברגיעה ובלחיצה, ואילו גורמים אחרים או נוספים יעניקו תמיכה על-פי הצורך.

אני מטיל ספק בקביעתו של אל"ם חיליק סופר כי "פיקוד העורף רכש ניסיון מבצעי בניהול מבצעי חילוץ והצלה באזורים שונים בעולם". פיקוד העורף רכש ניסיון רב, אשר לא יסולא בפז וכנראה אין שני לו בעולם, בטיפול באתרים מוכים, אך הניהול הכולל באותם האתרים תמיד נותר בידי הגורמים המקומיים (גם אם אנשי

## הערה

1. תמרה טראובמן, "אחד מ-15 אסונות הטבע הקשים ביותר בהיסטוריה", הארץ, 31 בדצמבר 2004



אח"י אילת | הלקחים מאסון אילת - כך מקובל לחשוב - היו המעבר לספינות הטילים הקטנות וניצחונן המכריע בים במלחמת יום הכיפורים

## מבוא

הכרוניקה של בניין סד"כ השטח של חיל הים לאורך עשרות שנים רצופה תפניות קונספטואליות דרמטיות למדי המשויכות בדרך כלל - לא תמיד בצדק - לחילופי תפיסות בעקבות חילופי מפקדים. פריגטות בשנות ה-50, סטי"לים בשנות ה-60 וה-70, פנייה הרפתקנית להידרופויל ("ה"זיונית") לאחר מלחמת יום הכיפורים, חזרה חדה לקורבטות סער 5 בשנות ה-80 וה-90, וכעת התלבטות בין קורבטה גדולה של 2,600-3,000 טון לבין מה שבעיני רבים הוא רעיון עוועים מוחלט - ספינה רב-תכליתית בגודל של עד כ-15 אלף טון.

מעט מדי ידוע על ההיגיון שמאחורי רעיון הספינה הרב-תכליתית. חיל הים מעולם לא הפעיל ספינה בגודל כזה, והקונספט עצמו הוא שילוב של אלמנטים שאינו קיים עדיין בשום צי בעולם. אף שבציים רבים ספינות כאלה - ואף גדולות

## אלוף (מיל) ידידיה יערי

מנכ"ל רפא"ל.  
לשעבר מפקד חיל הים



# ספינות גדולות לפתרון בעיה גדולה

ספינת קרב מודרנית צריכה כיום לשאת ציוד וחימוש רב - במיוחד אם רוצים להקנות לה יכולת להשתתף בקרב היבשה - ולכן היא צריכה להיות בנפח של כ-2,500 טון לפחות. וטועה מי שחושב שספינות גדולות יותר הן גם פגיעות יותר. ספינות אינן נפגעות משום שהן גדולות. הן נפגעות כשאינן מתגוננות כראוי - אם משום שאין להן יכולת, ואם משום שאינן מפעילות כנדרש את היכולות שיש

של חליפת הלחימה הנדרשת - ורק אחר כך בתכנון הגוף שנצטרך כדי להשיטה. שנית, שהחל מנקודה מסוימת, לגודלו של גוף הספינה עצמו השפעה קטנה משחושבים על עלות מחזור החיים שלה. אותו מבדוק שמספין כלי של 2,500 טון מספין גם ספינה של 15 אלף טון, וההבדל בימי ההספנה, בשעות העבודה לטיפול גוף וצבע וכו' זניח יחסית להשקעות האחרות.

אם מניחים שהגדרנו חליפת לחימה נתונה ואת הספקים שיתבקשו לכך, והשאלה היא איזה גוף נדרש לה ומי יתכנן ויבנה אותו, הרי שנפנה באופן טבעי למי שמתמחה בתכנון ובבנייה של כלי שיט צבאיים. וכאן צפויה לנו ההפתעה הראשונה: אם אין לספק תכנון מוכן לגוף המיוצר כבר בעבור לקוחות אחרים - גוף שיכול לענות פחות או יותר על דרישותינו - המחיר יהיה גבוה להדהים.

הסיבות לכך הן קודם כול כלכליות: הספק חייב להעמיס את הוצאותיו הקבועות, ולכן אם אין לו לקוחות נוספים לתכנון הספציפי שדרשנו, שעליהם ניתן יהיה להשית חלק מההעמסה, המחיר יהיה גבוה ביותר. זוהי עובדת חיים ראשונה בבניין אוניות בכלל ואוניות מלחמה בפרט. בדרך כלל לפני הגוף הרביעי - פחות או יותר - המחיר ללקוח אינו כלכלי.

לעומת זאת, אילו היינו פונים לשוק האזרחי, שבו מיוצרים גופים של כלי שיט בתכנון אחיד ובסדרות

בהרבה - משרתות באופן קבוע, הרי בחיל שעוצב על כלים קטנים וזריזים לאגן המזרחי של הים התיכון ובצבא שעדיין חושב שצי מלחמה ישראלי הוא הוצאה מיותרת עצם הרעיון מעורר פלצות.

ובכל זאת, למען מי שמוכנים להקדיש לרעיון חצי שעה של בחינה בלתי משוחדת ראוי לפרוס בקצרה את תמצית ההיגיון - הכלכלי והמבצעי - שמאחורי רעיון הריכוז של יכולות הלחימה הימיות במספר מצומצם של כלים גדולים במקום במספר גדול בהרבה של כלים קטנים. בחינה בלתי משוחדת היא בעיניי מתן משקל מאוזן ורציונלי לטראומות העבר ולנהלים ולקונוונציות של ההווה. פירושה גם הסתכלות עניינית ונטולת אמוציות בעובדות ובמשמעויותיהן. את הרכילויות מומלץ להשאיר לרכלנים.

## ניתוח העלויות

יש טעם להתחיל דווקא בעלויות, משום שבנקודה הזאת מצויה כנראה הטעות האופטית העיקרית. כאשר מנתחים את עלות מחזור החיים השלם (רכש, אחזקה, שדרוגים) של כלי שיט צבאי, מתברר שעלות הרכש והאחזקה של גוף הספינה ושל מערכות ההנעה שלה היא החלק הקטן יותר בהוצאה. אף שגופים של ספינות מלחמה יקרים בהרבה מגופים של כלי שיט אזרחיים, מחולל ההוצאה העיקרי הוא הרכש, האחזקה ועלויות השדרוג של חליפת מערכות הלחימה: המכ"מים, הטילים, הסונארים, מערכות ה"א וכו'.

החלוקה התיאורטית הזאת בין גוף הספינה לבין מערכות הלחימה שלה מפשטת מאוד את הדיון ומשקפת היטב את הדילמה הבסיסית ואת חלופותיה. אלה הם שני קבועי ההשקעה המרכזיים המרכיבים את מחירה של ספינת מלחמה, והיחס ביניהם הוא שקובע את עלות מחזור חייה בשירות. כמו המחיר, גם השונות הגדולה יותר נובעת בדרך כלל מחליפות הלחימה ולא מהגופים. תמהיל מערכות הלחימה של פריגטת נ"מ, לדוגמה, יהיה שונה מאוד מזה של פריגטת נצ"ל, אך למעט כמה התאמות ייעודיות - משככי רעש, מקבעי סונאר בשדרית הספינה וכו' - לשתי הספינות יהיה גוף זהה כמעט.

מה שחשוב להבין אם כן הוא, ראשית, שחליפת הלחימה היא שקובעת את ערכה המבצעי ואת מחירה הכלכלי של הספינה. הגוף רק משיט אותה. לכן הלוגיקה של בניין כלי שיט מלחמתי מתחילה בהגדרתה

הים וביציבות הנדרשת, את משגרי ההגנה הקשה ואת התשתיות הנדרשות למסוק - בתוספת הדלק הדרוש בעבור טווחי פעולה סבירים - מחייב כבר גוף של 1,500 טון פחות או יותר.

כשמוסיפים לכך את החימוש ההתקפי, כלומר את מערכות טילי התקיפה ים-ים הקיימות, את הטורפדו, את התותחים שיאפשרו לספינה להשתתף בקרב היבשה ואת יתר מערכות העזר של הספינה, כבר גדל הדחי מעבר לתחום ה-2,000 טון. אם נעבור למערך משגרים אנכי מרכזי (VLS), שהוא כיום אלמנט מפתח ביכולתן של ספינות להיות בסיס אש רלוונטי להשתתפות בעומק המערכה ביבשה, תגדל הספינה בהכרח אל מעבר לתחום ה-2,500 טון.

במילים אחרות, אפילו אם נצליח בתכנון יצירתית במיוחד לחסוך 200-300 טון - לא רק שלא ניתן יותר, למרבה הצער, לחזור לאחור בזמן, לסטי"ל הקטן והזריז של מלחמת יום הכיפורים, אלא שאפילו ספינות הסער 5 כבר קטנות מדי. ולכן אין מנוס מהמעבר לכלים גדולים יותר מאלה שהפעלנו בארבעת העשורים האחרונים - אם אנחנו רוצים כלים שיוכלו לשרת אותנו באופן אפקטיבי בארבעת העשורים הבאים.

### טראומות העבר ומוסכמות ההווה

מאפיין מוזר באבולוציה של קונספטים מבצעיים הוא האופן שבו אירועים טראומטיים בעבר מכוננים ומקבעים את תפיסות ההווה. הטראומות של חיל הים, לענייננו, הן טיבוע אח"י אילת באוקטובר 1967 והפגיעה באח"י חנית ביולי 2006. הלקחים מאסון אילת - כך מקובל לחשוב - היו המעבר לספינות הטילים הקטנות וניצחון המכריע בים במלחמת יום הכיפורים. הלקחים מאירוע החנית עדיין שנויים במחלוקת.

אחד הטיעונים העקשניים והמופרכים ביותר שנולדו באופן הזה הוא שגודלה של הספינה הוא נקודת התורפה שלה, שכלי גדול וכבד פגיע יותר מכלי קטן וזריז, ושמלחמת יום הכיפורים היא ההוכחה הניצחת לכך. הטענה הזאת מושמעת גם בהקשר של הפגיעה באח"י חנית - אם כי לא באופן נחרץ כל כך. הטיעון כולו מבוסס בעצם על ההנחה שאמצעי הל"א להגנת הספינה אפקטיביים יותר ככל שהמטרה קטנה יותר, והעובדה היא ששום סטי"ל ישראלי לא נפגע במלחמת יום הכיפורים.

הטענות האלה, שהיו נכונות אולי ב-1973, אין להן היום שום בסיס ממשי. הטכנולוגיה והמגוון של ראשי הביות - מכ"מים ואלקטרו־אופטיים - הביאו היום למצב שבו אי אפשר להסתמך עוד על יכולתנו להטעות את הטיל התוקף או למסך את ספינתנו באמצעי ל"א. וכפי שכבר נאמר, מתחייבת מערכת

של עשרות, אפשר היה לקנות גוף ספינה גדול בהרבה בערך בחמישית (!) מהמחיר שנידרש לשלם בעבור אונייה הנבנית רק לנו. למשל, הגוף ומערכות ההנעה - ללא מערכות הלחימה - של ה-Littoral Combat Ship (LCS), הנבנית בעבור הצי של ארה"ב, ואשר חיל הים שלנו רואה בה את הדור הבא של כלי השיט שלו, גודלו כ-2,800 טון, והוא אמור היה לעלות 220 מיליון דולר (ומחירו היום כבר הרבה מעבר לרף ה-300 מיליון דולר). לעומת זאת גוף של ספינה אזרחית בגודל של 15 אלף טון אפשר לקנות היום תמורת 60-70 מיליון דולר. מה קונים 250 (פחות או יותר) המיליונים הנוספים? הם קונים גוף שתוכנן למהירויות גבוהות מאוד ומערכות הנעה משולבות - טורבינות גז ודיזלים - שיספקו מספיק כוחות סוס לשתי משאבות הנעה (Water Jets) במקום המדחפים המסורתיים. מדובר בגוף ובחבילת הנעה שיכולים להביא את הספינה למהירויות של עד 50 קשר. זוהי ללא ספק ספינה חלומית.

השאלות הן איזה שימוש ניתן לעשות בביצועים המופלאים האלה בזירה שלנו, והאם יש שימוש אפקטיבי יותר לאותם 250 מיליון דולר. כדי לבדוק זאת צריך לחזור לצידה האחר של המשוואה ולבחון מה אנחנו דורשים מחליפת הלחימה. כפי שנאמר, היא שקובעת את ערכה המבצעי והכלכלי של הספינה.

### חליפת הלחימה

המרכיב הראשון והמרכזי של חליפת לחימה מודרנית הוא המכ"ם הרב-תכליתי. בטכנולוגיית המכ"מים המסורתית משתמשים במודול שידור/קליטה אחד ובאנטנה מסתובבת. מדובר במעין זרקור אלקטרוני בעל אלומה צרה מאוד, המאיר תוך כדי סריקה מעגלית כל פעם פלח דק של המעגל ויוצר בכל סיבוב שלו תמונה היקפית. הטכנולוגיה הזאת מוגבלת בהסתברויות הגילוי שלה, אך בעיקר היא מחייבת להתאים מכ"מים נפרדים: מכ"ם שיבנה את תמונת השטח, מכ"ם שיבנה את תמונת האוויר ומכ"ם שיכוון את החימוש (מכ"מי בקרת אש). זו הסיבה ל"יער האנטנות" שעדיין רואים כיום על רוב אוניות המלחמה.

הטכנולוגיה החדשה של המכ"מים - (FPA) Fix Phased Array - מבוססת על שלוש או על ארבע אנטנות קבועות בהיקף, שכל אחת מהן מכילה עשרות עד מאות מודולי קליטה ושידור נפרדים הממותגים באופן אלקטרוני. במקום סריקה של קרן אחת מסתובבת מקבלים למעשה הארה קבועה של כל המעגל. מכ"מים כאלה יכולים לכסות טווחים גדולים בהרבה ומסוגלים לבצע כמה משימות בו זמנית. ספינה בעלת מכ"ם כזה מסוגלת להציג תמונת שטח ותמונת אוויר מלאות ברדיוס של יותר מ-200 מיילים ימיים (370 ק"מ).

נוכח יכולות כאלה צריך שמערכות התקיפה וההגנה של הספינה יוכלו למצות את הטווחים של מוטת הגילוי. לשם כך אנו נדרשים לא רק לטילים ארוכי טווח אלא קודם כול ליכולת לסווג ולהיות מאות מטרות רחוקות וקרובות שהמכ"ם הרב-תכליתי מגלה. חלק מסוים מזה (קטן יחסית) ניתן לבצע באמצעות מערכות הלוחמה האלקטרונית, אך לצורך בנייתה של תמונה שלמה ואמינה - ובוודאי שלצורך "הפללה" של מטרת אויב - נזדקק ברוב המקרים לזיהוי פוזיטיבי, קרי לאימות ויזואלי.

במילים אחרות: נזדקק לתמונה אלקטרו־אופטית של המטרה. אף שכבר קיימות טכנולוגיות ליצירת תמונה סינתטית באמצעות מכ"ם (SAR) Synthetic Aperture Radar, הרי התמונה שמתקבלת עדיין רחוקה מלספק זיהוי במידת הוודאות הנדרשת. משמעות הדבר: נזדקק לסנסור תצפית מחוץ לספינה - על מטוס סיור או על מסוק או מל"ט - שיאפשר לנו לדעת בטווחים שמעבר לאופק אם מטרת מכ"ם ספציפית היא אוניית סוחר, ספינת דיג או סטי"ל אויב.

המרכיב השני, אם כן, הוא היכולת להפעיל משאבים מחוץ לספינה. זו הסיבה שרבות מספינות המלחמה נושאות כיום לפחות מסוק אחד וכוללות משטח נחיתה והאנגר בירכתיים. כניסת המל"טים הימיים לשירות תחליף כנראה את הפלטפורמה המאווישת היקרה - על מגבלותיה השונות - אך עדיין תחייב משטחי נחיתה, שיגור ואחזקה.

האלמנט הכבד השלישי הוא החימוש. לא אנתח כאן את הסיבות למעבר ל"הגנה קשה", קרי למערכות טילים נגד-טילים, ואסתפק בקביעה שספינה אינה יכולה לשרוד בלעדיהן. אולם משמעות המערכות האלה היא העמסת משקל רב נוסף על הסיפון העליון או הארכת הספינה כדי למקמן בסיפונים התחתונים, בחרטום או בירכתיים.

המחיר במשקל ובנפח של שלושת האלמנטים האלה לבדם, כלומר, גודלו של גוף הציפה שיוכל לשאת את משקלו של מכ"ם רב-תכליתי בגובה הנדרש מעל פני

## מאפיין מוזר באבולוציה של קונספטים מבצעיים הוא האופן שבו אירועים טראומטיים בעבר מכוננים ומקבעים את תפיסות ההווה



להבחין בין מוסכמה לבין מציאות. למהירות ההפלה של הסטי"לים ב-1973 היה צורך מבצעי ייחודי: צריך היה לחצות מהר ככל האפשר את ה"חגורה", קרי לסגור את המרחק לאויב לתחום ה-20 ק"מ, שהיה טווח טילי הגבריאל הישראליים באותו הזמן, תחת איום טילי הסטיקס הרוסיים שטווחם היה יותר מכפול. כך נולדה תפיסת ההסתערות של חיל הים.

הצורך הזה במהירות כדי לצמצם בתוך זמן קצר ככל האפשר את המרחק לאויב, שנהנה מיתרון בטווח הטילים שלו, כבר לא קיים. ירי הטילים מתנהל היום בטווחים שמעבר לאופק, והמהירות אינה קשורה יותר להסתערות אלא לזמני מעבר להיערכות זירתית. וכשההיערכות היא הסוגיה המרכזית, הרי ככל שהכלי קטן יותר, יכולתו לנצל את מהירותו העדיפה דווקא מוגבלת יותר. הסיבות לכך: מצב הים משפיע עליו במידה רבה יותר, וכמויות הדלק המוגבלות שהוא יכול לשאת מגדילות את התלות שלו בתדלוקים תכופים. למעשה בהיבט הזה יש לכלי קטן רק חסרונות.

"הגנה קשה" לירוט פיזי של האיום המתקרב, בלי קשר לגודל הספינה. אדרבא, ספינה גדולה יותר יכולה לשאת יותר מיירטים ולהגן על עצמה טוב יותר.

למעשה, ברכישה של מטרות ביים ובניעילה עליהן אין זה משנה לטילים המודרניים אם מדובר בכלי שיט של 100 טון או בכלי שיט של 20 אלף טון. העובדה היא שכחודש אחרי שטילי סטיקס הטביעו את אח"י אילת, הטביע טיל סטיקס מצרי את ספינת הדיג אורית שהייתה בנפח של כ-100 טון. (לשם השוואה, ספינות שרבורג, שהיו הסטי"לים הקטנים ביותר

של חיל הים, היו בנפח של 240 טון).

יותר מזה, אם כבר נפגענו, הגודל לא רק שאינו נקודת תורפה, אלא בדיוק ההיפך מכך. ספינה גדולה יותר משמרת כושר ציפה טוב



**אח"י חנית | בעובדה שאח"י חנית הצליחה להפליג בכוחות עצמה חזרה לנמל חיפה לאחר שספגה פגיעה ישירה של טיל יש לראות נס משמייים**

יותר, מאפשרת בקרת נזקים אפקטיבית יותר, וסיכוייה לשרוד ולהיות כשירה להמשך הלחימה טובים יותר.

נניח לרגע בצד את העובדה שאח"י חנית הצליחה להפליג בכוחות עצמה חזרה לנמל חיפה לאחר שספגה פגיעה ישירה של טיל. יש לראות בכך נס משמייים, ולא ניתן לגזור מכך את יתרונה על פני ספינת סער 4.5 לדוגמה, אילו הייתה סופגת פגיעה דומה. בכל מקרה ההיסטוריה מלמדת שספינות טילים שספגו פגיעות ישירות של טילים טבעו, ואילו ספינות גדולות יותר הצליחו לא פעם לשרוד פגיעות כאלה. במלחמת יום הכיפורים טובעו 11 סטי"לים מצריים וסוריים מפגיעת טילי גבריאל. מדובר בטיל שראש הנפץ שלו שוקל 70 ק"ג בלבד. לעומת זאת שתי משחתות - שפילד הבריטית במלחמת פוקלנד וסטארק האמריקנית במפרץ הפרסי - שרדו כל אחת פגיעה ישירה של טיל אקסוסט, שראש הנפץ שלו כבד וחזק יותר מפי שניים מאשר ראש הנפץ של הגבריאל. ויש לזכור שנדרשו לפחות שתי פגיעות ישירות של טילי סטיקס, בעלי ראש נפץ של חצי טון, כדי להטביע את אח"י אילת.

במילים אחרות: המוסכמה שהשתרשה אצלנו לאחר טיבוע אח"י אילת והניצחון במלחמת יום הכיפורים, ושרבים וטובים מאמינים בה עד היום, ולפיה ספינה גדולה יותר היא פגיעה יותר - אין לה בעצם על מה לסמוך. זהו הלקח הלא נכון מהטראומה. ספינות אינן נפגעות משום שהן גדולות. הן נפגעות כשאינן מתגוננות כראוי - אם משום שאין להן יכולת, ואם משום שאינן מפעילות כנדרש את היכולות שיש. לגודל כשלעצמו אין שום קשר לכך.

עניין נוסף הוא סוגיית המהירות, וגם בה חשוב

אולם מהי המשמעות, בעצם, של מעבר מזירה לזירה - נאמר בין סוריה למצרים - כשתמונת המכ"ם שלנו מכסה רדיוסים של 200 מייל, טווחי הטילים מתקרבים ל-100 מייל, ואת התמונה של כל האגן המזרחי של הים התיכון, פחות או יותר, אפשר לקבל אם מתייצבים באמצע הדרך בין חיפה לרודוס? עד כמה חשוב בכלל במציאות כזאת הבדל המהירות בין, נאמר, 28-30 קשר (52-55 קמ"ש) מהירות רציפה של כלי שיט צבאי לבין 22-24 קשר (41-44 קמ"ש) של ספינת סוחר מודרנית?

### מאזן העלות והתועלת

כשהנתונים האלה מול עינינו ניתן להתבונן בסוגיה מזווית שונה. יכולות כאלה של חליפת הלחימה - ובמיוחד מוטת הגילוי של המכ"ם הרב-תכליתי - לא משפיעות רק על כושרה של ספינה בודדת להשיג שליטה ביים, הן משפיעות בעצם על הנחות היסוד של מבנה הכוח כולו. אם ניתן להציב על ספינה אחת מכ"ם הנותן תמונה של כמעט כל האגן המזרחי של הים התיכון וכן משגר VLS, נאמר של 32 טילים, הרי שכלי כזה יוכל לצאת לים עם פוטנציאל התקפי השווה, פחות או יותר, לפוטנציאל ההתקפי של פלגת סטי"לים שלמה של היום.

זהו יחס של 4:1 בתפוקה ההתקפית, ומשמעותו היא שספינה בודדת הופכת בעצם לכוח משימה. אין כאן שום דבר מהפכני או מוגזם. משחתת מדגם Arleigh Burke של הצי האמריקני מהדגם האחרון מצוידת ב-96 טילים ובשני משגרי VLS בעלי 48 תאים כל אחד. אלה ספינות רב-תכליתיות של 9,000 טון, בעלות מכ"ם רב-תכליתי מרכזי אחד המאפשר להן למלא כל משימת שטח ימית - מיירות טילים בליסטיים, דרך שיגור טילי טומהוק לעומק היבשה ועד משימות נ"מ ולוחמת ים-ים. נוסף על כך הן

גם בניויות ללוחמה נגד צוללות.

אך מחירה של כל ספינה כזאת הוא יותר ממיליארד דולר - גם לאחר שכבר נבנו קרוב ל-60 ספינות כאלה. זהו חסם כלכלי לא רק בעבור ציים של מדינות קטנות ובינוניות, אלא גם בעבור הצי של ארה"ב, ולכן הוא התחיל לחפש חלופות זולות יותר דוגמת ה-LCS. את העיקרון של מכ"ם FPA ושל משגר VLS ניתן ליישם גם על כלים קטנים וזולים יותר, וכמה ציים כבר הולכים לכיוון הזה.

היתרון הגדול של ההליכה בנתיב הזה הוא קודם כול שימור היכולות הכוללות של הצי באמצעות מספר קטן יותר של ספינות. זהו תהליך הכרחי כיוון שהתחכום ובעיקר העלות של חליפות הלחימה גדלים כל הזמן. וכיוון שחליפת הלחימה היא מרכיב העלות הכבד ביותר, הרי אם ניתן להפיק מספינה בודדת ומחליפת לחימה אחת פוטנציאל התקפי השווה למה שנקבל ממכמה כלים - שבכל אחד מהם יש להתקין חליפת לחימה נפרדת - השיקול הכלכלי מכריע.

ניתן לטעון שמספר קטן מדי של ספינות פוגע בגמישות המבצעית, אך ספק אם המחיר הזה הוא אכן משמעותי. בוודאי שאין הוא משמעותי בזירה קטנה כשלנו, שבה טווחי ההעסקה אינם מחייבים הפלגה ארוכה כדי להגיע למגע. אך גם בזירות פעולה רחוקות יותר אין מדובר במחיר כבד מדי. הסיבה: ככל שיכולות הכלי טובות יותר במוטת הגילוי והשליטה והוא עצמאי יותר ביכולותי ההתקפיות, כך הוא מייצר ספינות נוספות בכוח.

זהו ההיגיון הבסיסי של הספינה הרב-תכליתית. במקום להשקיע, לדוגמה, ב-12 חליפות לחימה על 12 גופים קטנים, משקיעים בארבע חליפות לחימה על ארבע ספינות גדולות. ביחס של 4:1 בתפוקה התקפית - גם כשמביאים בחשבון את מחזורי האחזקה התקופתיים, כאשר בכל רגע נתון ספינה רב-תכליתית אחת נמצאת בסבב אחזקה - עדיין נקבל פוטנציאל זמין נטו השווה למה שנקבל בחלופת הכלים הקטנים ברוטו. (שהרי גם אותם צריך לתחזק).

יתרה מזו, עלות מחזור החיים של הצי אמורה לקטון, לא לגדול, כשצריך לרכוש ולתחזק רק ארבע חליפות לחימה במקום 12. מערך האחזקה פשוט ואחיד יותר, אורך סבבי השדרוג של הסד"כ קצר יותר,

ועומקם ועדכניותם של מערכי החלפים ניתנים לשמירה ולניהול טובים יותר. ואין זה עניין של מה בכך. ככל שמספר הכלים גדול יותר, גדלה השונות בחליפות הלחימה. כיוון שסבב השדרוג על כלל הסד"כ הלוחם ארוך יותר, יש יותר דורות וגרסאות של חליפת הלחימה בכל רגע נתון בפעילות מבצעית - ויש לקיים מלאי חלפים זמין ועדכני העונה בו-זמנית לדרישות הישן והחדש. זה מורכב יותר, בעיית יותר ויקר יותר. פוטנציאל ההתייעלות הגדול ביותר של ציים מודרניים מצוי בתחום הזה. ככל שהשונות הטכנית קטנה יותר, קטנה ההוצאה לקיום, ועולה הכשירות. באופן כזה, דרך אגב, גם קטן הסיכוי שקציני אלקטרוניקה ייאלצו להדמים מערכות קריטיות בכל רגע שנראה להם שזה ניתן מבצעית, כיוון שהרכיבים המתכלים של המערכות האלה חסרים במלאי. ועיין ערך אח"י חנית.

## על רעיונות עוועים

התפיסה של ספינה רב-תכליתית אינה אפוא רעיון עוועים. יש בקונספט הזה היגיון מבצעי, ולא פחות חשוב - גם היגיון כלכלי. הדור החדש של ספינות המלחמה מטמיע כבר את ההיגיון המבצעי - בין אם בגרסה הקבועה נוסח ה-Arleigh Burke, ובין אם בתפיסה המודולרית של ה-LCS. כך או כך, ההיגיון הבסיסי שבריכוז היכולות במספר קטן יותר של פלטפורמות הוא נכון והכרחי.

ניתן להסב גוף אזרחי קיים בסדר גודל של 10-15 אלף טון, בעלות של 80-120 מיליון דולר לנשיאת כל חליפת לחימה שנבחר ולחתוך בכך חצי לפחות מעלות גוף הספינה. אפשר לעשות זאת גם על גוף קטן יותר, אם רוצים. ניתן לקבל היום גופים של מעבורות מהירות, לדוגמה, שביצועיהן בתחום הטווח והמהירות שווים לאלה של כלי שיט צבאיים.

ואפשר בהחלט גם לרכוש גרסה ישראלית של ה-LCS. זו תהיה ספינה רב-תכליתית מעולה בהרבה מאוד פרמטרים. הספינה תעלה יותר, אבל נוכל לקבל את הביטחון שבחבירה לניסיון, ליכולת הטכנית ולספיקת הביצוע של הצי הגדול והחזק בעולם. זהו שיקול כבד משקל, ללא ספק. אך יהיה לכך גם חיסרון, והוא קשור לאילוצים שהם כולם פרי "המצב הישראלי".

אם יש רעיון עוועים בתפיסת הביטחון שלנו, שהוא באמת בלתי מתקבל על הדעת, זוהי ההנחה שאפשר

לבסס את כל כושר ההרתעה של ישראל ואת כל הפוטנציאל ההתקפי שמעבר לקו המגע המיידית רק על חיל האוויר, שהרוב המוחלט של בסיסיו ממוקם במלכן צר שאורכו קצת יותר מ-250 ק"מ. טוב ככל שיהיה, הוא חשוף באופן חריף מדי לכמויות הדמיוניות של טק"ק ושל רק"ק שנצברו בחזית הצפונית. כל מה שנדרש מהיריב כדי לשבש ממשית את יכולתו להמריא ולנחות הוא להבטיח שבכל כמה דקות ייפול טיל בשטח הבסיס. בכמויות הנוכחיות ועם השיפור הבלתי נמנע בדיוק אפשר לשמר לחץ כזה לאורך הרבה מאוד זמן.

ויהיה זה לגיטימי בהחלט לשאול אם מי שמבסס את כושר ההרתעה שלו על נקודת פתיחה כזאת מייצר הרתעה או משדר הזמנה להימור על מכת פתע.

הסיבה העיקרית לגודלה של הספינה הרב-תכליתית שהוצעה למטה הכללי בקיץ 2004 נבפח של כ-15 אלף טון הייתה יכולתה לשאת הרבה מסוקים וכוחות אמפיביים. חשבנו אז (הח"מ ומפקד זרוע היבשה) שיכולת כזאת חיונית הן למתארי הים התיכון והן למשימות מיוחדות בזירות אחרות.

אחד ממאפייני הפיחות (הכפוי בחלקו) שחווינו ביכולותיו של צבא היבשה במלחמת לבנון השנייה קשור גם לאי-הניצול של הממד האמפיבי - ממד שהיה הסיבה המרכזית לכך שהגענו לכביש ביירות-דמשק בחמישה ימים במלחמת לבנון הראשונה.

אולם היום, לאחר הסיבוב השני בלבנון, כשהשפעתו של אפקט האש-מנגד ברורה לנו, צריך לנסח מחדש את העדיפויות. ראשית, כמובן, וללא קשר, נדרש מאמץ לאומי לפיתוח מערכת הגנה רב-שכבתית להגנה אקטיבית על כלל המעטפת הקרקעית - לא רק על בסיסי חיל האוויר. אולם אסור להסתפק בכך.

ספינה רב-תכליתית צריכה קודם כול להיות בסיס אש חלופי לחימוש מדויק, ארוך טווח שימש גיבוי למצבים שבהם הספיקה המבצעית של חיל האוויר משתבשת. ויכולות להיות לכך גם סיבות פרוזאיות לחלוטין. למשל, בשלב הזה עדיין לא ברור כיצד תושפע הפעילות של מטוסינו מידי טילי היירוט של מערכות ההגנה הרב-שכבתית שישוגרו אוטומטית לעבר כל טיל אויב נכנס.

לכן חייבים לפרוס מערך יכולות משמעותי לגיבוי מחוץ למעטפת הקרקעית של מדינת ישראל - מערך שיידע לפגוע בעומק שטחו של היריב באותה האפקטיביות שידוע לעשות זאת חיל האוויר. החימוש לכך קיים, אך את הספינות שיוכלו למלא את המשימה מעומק המרחב הימי צריך עדיין להביא, והדרישה הזאת מחייבת ספינה שתוכל לשאת הרבה מאוד טילים.

בשלב הזה עולים בדרך כלל טיעון-הנגד ואיתו כל מטען הטראומות של העבר הרחוק והקרוב: מה בעצם

הדמיה של LCS | אין מנוס מהמעבר לכלים גדולים יותר מאלה שהפעלנו בארבעת העשורים האחרונים - אם אנחנו רוצים כלים שיוכלו לשרת אותנו באופן אפקטיבי בארבעת העשורים הבאים



כפי שפתחנו, אין טעם לעסוק כאן ברכילות: מי החליט מה, מתי ולמה. אין גם כוונה לטעון שנדבר גיבוי ימי לבדו יאזן מחדש את יחסי הכוחות. יש הרבה מה לעשות גם בצבא היבשה, וחלק לא מבוטל של מהלך הביזור והפיזור של היכולת ארוכת טווח, הניידת, צריך יהיה למקם ביבשה. אולם זה עניין לניתוח אחר. מה שחשוב להבין הוא שספינה רב-תכליתית אינה הזיה פרועה של אדמירלים אקסצנטריים. היא נכס לחימה אופרטיבי מתבקש מהמעלה הראשונה במציאות המתפתחת בזירה, ויש לה יתרונות מבצעיים וכלכליים מובהקים. היא אומנם תפנית קונספטואלית חדה, פעם נוספת אם רוצים, באופי הכוח הימי שלנו, אך לפחות זוהי תפנית שמבקשת להעמיד תשובה רלוונטית לתפנית מדאיגה בהרבה המתרחשת מולנו אצל היריב. יש לנו היום מקורות מימון - מט"ח סיוע - שיכולים להרים את המשימה וחלון הזדמנויות. יש גם טעם לנתח תמהיל אפשרי של שני טיפוסים של ספינה רב-תכליתית בעלי חליפת לחימה אחידה, אך דגשי אש ורב-זרועיות שונים. את משימות הבט"ש יודע חיל הים לבצע באמצעות כלים פשוטים וזולים, ובעתיד הקרוב הוא יידע לעשות זאת גם באמצעים בלתי מאוישים. אולם למשימות חיל הים המסורתיות, הדורשות השגת שליטה בים, תידרש תשובה מבצעית מלאה. האם ספינה רב-תכליתית מספקת תשובה גם למשימות האלה? אם נבנה אותה מראש גם לכך, אז התשובה היא כן, בהחלט. וכך נקבל חיל ים שיוכל למלא את כלל המשימות באמצעות פחות כלים.

הבשורה הגדולה כאן? הרי ניתן באותה קלות לפגוע גם בספינות. ראו אח"י אילת וראו אח"י חנית... אמת ויציב, אפשר לפגוע גם בספינה מאוד משוכללת כשהיא במשימה של הטלת סגר ימי גלוי או בסיור להפגנת נוכחות, שבהם היא אמורה להיראות - אם מסיבה זו או אחרת היא אינה בכוננות, ואם היא משייטת קרוב כל כך לחוף, שמצלמת וידאו פשוטה יכולה לתעד את הפגיעה בה. לא בסוג כזה של פעילות מדובר כאן. ספינה שמשימתה להישאר חשאית וקשה לאיתור, גם תוך כדי שיגור חימוש, תדע לעשות זאת היטב. חיל הים פועל כך עשרות שנים בלי שאיש מבחין בו. יש אכן איום של טילי ים-ים וחוף-ים, אולם הספינות נבנו כך שיוכלו להתמודד עם האיום הזה. יתרה מזו, רמתו של האיום בים בשנים הקרובות נמוכה בסדר גודל יחסית לאיום הנ"מ המודרני שמולו צריך חיל האוויר להתמודד. האם מישוה מעלה על דעתו לטעון כי מכיוון שבטוריה, לדוגמה, יוצב מערך הנ"מ החדש או שצריך להפסיק להצטייד ברק"ם JSF או במטוסי F-16I? ביותר של הרוסים, אין טעם להצטייד במטוסי כיוון שהנ"ט המתקדם של היריב יכול לפגוע בו?

### סיכום

לאבולוציה של מבנה הכוח הצבאי בסכסוך הישראלי-ערבי יש היגיון ייחודי. היא מושפעת במידה מכרעת מה-טראומות ומהלקחים שחוו והפיקו הצדדים מסדרת סבבי הלחימה שעברנו כאן ב-60 השנים האחרונות. הכלי המרכזי שפיתחה התפיסה ההתקפית שלנו להעברת הלחימה לשטח האויב, חיל האוויר, הוא לאורך שנים מרכיב הכוח המשמעותי ביותר במרחב הגיאואסטרטגי האזורי, ועליונותו הבלתי מעורערת היא מרכיב ההרתעה העיקרי במאזן הכוחות. במסגרת הלקחים שהפיק מכך לבסוף היריב, הנכס הזה מאז היום לראשונה שלא דרך התמודדות באוויר אלא באמצעות מאסה של אש-מנגד שתנסה לשבש את פעילותו על הקרקע. הצלחה של מהלך כזה תשנה מהותית את מאזן הכוחות הן בעימות קונקרטי והן במאזן הכולל. יש מספיק אינדיקציות שהצלחה כזאת אינה בלתי אפשרית, ומשמעות העניין חמורה מתמיד. לכן הכרחי ליצור מערכת גיבוי רבת עוצמה שתהיה בלתי מושפעת מטק"ק ומרק"ק. הדרך הפשוטה יותר לעשות זאת היא לפעול ממרחב שנמצא מחוץ למעטפת הקרקעית של מדינת ישראל. שני המרחבים שבאים בחשבון הם, כמובן, החלל והים. וכיוון שהיכולת בחלל רחוקה עדיין מרחק רב ממה שנדרש כאן, נשאר למעשה רק הים. זה מתבקש מהנתונים הגיאוגרפיים הייחודיים של מדינת ישראל, זה מובן מאליו לאנשי מקצוע זרים, ובכל זאת נחשב להזוי ולמיותר בעיניהם של ראשי קהילת הביטחון שלנו. בעבור רובם הים הוא לכל היותר ממד שבו צריך להיערך להגנה על החופים ולהבטיח שיט חיוני. יש הרבה יותר מאשר קוריוז היסטורי בעובדה שלמעשה מיום הקמתו כל ההחלטות המרכזיות על סד"כ חיל הים נכפו על-ידי הדרג המדיני, בניגוד לעמדת הצבא.

ספר חדש מבית "מערכות"



# התרעה במבחן

יגאל שפי

פרשת רותם ותפיסת הביטחון  
של ישראל 1957-1960

זוכה הפרס  
ע"ש שרי ישראל ריוזון  
לחקר המודיעין לשנת 2007  
בחסות המכון  
לחקרי בטחון לאומי



ISSN 0464-2147