



גיליון 479 | אלול התשע"ח | אוגוסט 2018



בגיליון הזה של "מערכות" ובגיליונות הבאים אחריו ייפרשו בפני הקוראים תוצרי המחקר המקדים שהובילה המעבדה התפיסתית בנוגע לתמרון היבשתי הרב-זרועי

בגיליון:

צבא עם מדינה גרעינית

מבצעי "רוטב" ו"דורבן"

פרשת האונייה "בת גלים"
בראי תורת המשחקים

הדרך האמריקנית לנצח את הטרור

על המערכה בצדר סיטי עיראק, 2008

מקרב צדר סיטי ניתן ללמוד רבות על לחימה נגד מתקוממים. העקרונות והכללים מתוך מדריך השדה של הגנרל פטראוס ללא ספק סייעו לכוחות, וראוי שיילמדו גם בצה"ל לקראת הלחימה נגד כוחות בלתי-סדורים בעתיד



דבר העורך

אופי המלחמות והשתנות מאפייני האויב בשנים האחרונות גרמו לתמורות בזירת הלחימה לבלי הכר. המלחמות נעשו אי-סימטריות, הלחימה נהפכה ללא סדורה, האויב הפך לנעלם והמושג הכרעה במשמעותו הקלסית אינו קיים עוד. עקב כך נדרש צה"ל לבצע התאמות לאתגרים שנוספו לו, ומתעוררות שאלות בנוגע לתפקידו המסורתי של התמרון היבשתי ולנחיצותו של כיבוש שטח.

במערכות האחרונות שעמן התמודד צה"ל התמקדו מאמצי האש העיקריים ביכולות מן האוויר, מן הים ובאמצעות אש מדויקת. הפעמים הבודדות שבהן נעשה תמרון יבשתי בשנים האחרונות היו במלחמת לבנון השנייה ובמבצע "צוק איתן", אך גם בשני העימותים האלה לא מוצה התמרון היבשתי עד תום ובצורה מיטבית.

במאמרו של אל"ם אבי דהן "האומץ לתמרון", שפורסם במערכות 470, טען המחבר כי לאי המיצוי של מרכיב התמרון במערכות האחרונות של צה"ל יש השלכות מקצועיות, מבצעיות, מנטליות ותרבותיות שישפיעו על המערכות הבאות שלו.

מסמך "אסטרטגיית צה"ל", שפורסם על-ידי הרמטכ"ל רא"ל גדי איזנקוט ב-2015, הדגיש את הצורך בשינוי נקודת האיוון בין הפעלת האש ובין הפעלת התמרון היבשתי. בגיליון הזה של "מערכות", ובגיליונות הבאים, ייפרשו בפני הקוראים תוצרי המחקר המקדים של המעבדה התפיסתית בצה"ל בנוגע לתמרון הרב-זרועי, ובפרט לתמרון היבשתי. אין מלחמה בתולדות ישראל שלא הוכרעה בזכות התמרון. גם כיום, ממרחק השנים ולמרות השתנות האויב - תמרון הוא הכלי היעיל, ולעיתים היחיד, שיכול להביא להכרעה במלחמה.

עדי לרנר

העורך הראשי

העורך: עדי לרנר

עורכת המשנה: מירב אברהמי כהן

חברת מערכת: אביטל רגב-שושני

רכז המערכת: רוי אשכנזי

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו גדעון דן ירושלים

ISSN 0464 2147

טלפון: 03-7607585 פקס: 03-6282913

דוא"ל המערכת: maarachot@gmail.com

כתובת למכתבים: ד"צ 02624 צה"ל

דמי מנוי לשנה: 60 ש"ח (כולל מע"מ)

מחלקת המנויים:

טלפון: 03-7607585

דוא"ל: maarachot@gmail.com

הודפס בדפוס אול דן הפקות

באמצעות משרד הביטחון

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם

האישית של הכותבים.

תגובות למאמרים יפורסמו בגיליון העוקב בלבד.

צילום השער: ויקיפדיה



צילום: לע"מ

04 | צבא עם מדינה גרעינית

רס"ן (מיל) ד"ר ניר רייכנטל, חוקר תפוצה גרעינית ושליטת פקיסטאן בנשק הגרעיני

צבא היבשה של פקיסטאן הוא המקרה היחיד בעולם של ארגון צבאי השולט באופן מוחלט בכל נגזרותיו של התחום הגרעיני. התנהלותו בהקשרי הגרעין עשויה להשפיע גם על המזרח התיכון, בעוד התקדמות איראנית לקראת פיתוח נשק גרעיני צפויה להציב את הצבא הפקיסטאני כשחקן מפתח

14 | הדרך האמריקנית לנצח את הטרור

על המערכה בצדר סיטי עיראק, 2008

רס"ן אריה, מפקד מגמת ההכשרות בחטיבת הקומנדו

מקרב צדר סיטי ניתן ללמוד רבות על לחימה נגד מתקוממים. העקרונות והכללים מתוך מדריך השדה של הגנרל פטראוס ללא ספק סייעו לכוחות הנלחמים, וראוי שיילמדו גם בצה"ל לקראת הלחימה נגד כוחות בלתי סדורים בעתיד

22 | התמרון היבשתי הרב־זרועי

בגיליון הזה של "מערכות" ובגיליונות הבאים אחריו ייפרשו בפני הקוראים תוצרי המחקר המקדים שהובילה המעבדה התפיסתית, בנוגע לתמרון היבשתי הרב־זרועי

אל"ם (מיל) יובל בזק, ראש צוות פיתוח תפיסת התמרון במעבדה התפיסתית, רמ"ט אוגדה 91

24 | בין הכרעה לניצחון בין תמרון לשחיקה

אל"ם (מיל) יובל בזק, ראש צוות פיתוח תפיסת התמרון במעבדה התפיסתית, רמ"ט אוגדה 91

החינויות של התמרון וההכרעה בלב המחשבה עליה מבוססת אסטרטגיית צה"ל, תובעות לתקף ולפרש מחדש את המושגים הללו כבסיס לשפה משותפת. שפה זו נדרשת לצורך בניית היכולות והפעלתן, בהתאמה למאפייני הסביבה ולהתפתחותו של שדה הקרב העתידי

32 | מה זה תמרון רב־זרועי?

סא"ל (מיל) ד"ר עדו הכט, מדריך אקדמי במכללה הבין־זרועית לפיקוד ומטה נדרש דיון בהקשר הייחודי שבו תידרש ישראל לממש תמרון רב־זרועי, וכתיבת תורה המציגה את אופן הפעולה האידיאלי של כוחותינו

34 | המשגת התמרון כחלק מהשפה הצבאית בצה"ל

רמ"ח התו"ל באמ"ץ

תופעת התמרון מבחינה בין רמות העימות השונות, היררכיית המבצעים, לחימה התקפית והגנתית, וצורות הלחימה השונות. בכלם אמת המידה היחידה היא כמה כוחות הושמדו לצד השני, וכמה הושמדו לכוחותינו

38 | מבצעי "רוטב" ו"דורבן"

הצנחת נשק וציוד בחימן 1964-1966

רס"ן לירן, רמ"ד במטה המבצעי, חיל האוויר

רס"ב אבי זוכנביא, קצין תיאום הדרכה פו"ם אלון

בשנות ה־60 היה חיל האוויר הישראלי בתהליך בניין כוח משמעותי. תרומה לכך תרמו מבצעי "רוטב" ו"דורבן", במהלכם בוצעו הצנחות של נשק וציוד בתימן. היו אלה מבצעים חסרי תקדים ששילבו יצירתיות, תעוזה ויכולות ביצוע גבוהות

46 | מהפצות העומק במלחמת ההתשה

לפרוץ מלחמת יום הכיפורים

יצחק שטיינגמן, היסטוריון המתמחה בענייני התיישבות וביטחון. לשעבר רמ"ד מחקר היסטורי בענף לתולדות חיל האוויר

בין החלטת ממשלת ישראל לבצע הפצות עומק במלחמת ההתשה, ובין החלטת ברית המועצות לשגר כוחות משלוח למצרים - יש קשר ישיר. הדבר הביא להחלטת מצרים לפתוח במלחמת יום הכיפורים

52 | אפקטיביות התמריצים והתגמולים בצה"ל

ותרומתה לאיכות המשאב האנושי

רס"ן ליעם רוט, רמ"ד תודעה באמ"ץ

צה"ל נדרש להשקיע במשאב האנושי, עלימנת שהקצינים המקצועיים והאיכותיים יישארו בצה"ל ולא יעזבו לשוק האזרחי ולמגזר העסקי

56 | פרשת האונייה "בת גלים"

בראי תורת המשחקים

ד"ר יובל ארבל, מרצה ואיש סגל, המכללה האקדמית נתניה

ד"ר עמיחי קרנר, כלכלן ומשפטן. מרצה ואיש סגל, המכללה האקדמית נתניה שלוחת אוניית המבחן "בת גלים" ב־1954 בניסיון לפרוץ את הסגר על תעלת סואץ, נחשב מענה אפקטיבי באמצעות תורת המשחקים

62 | סיורי תנ"ך בצה"ל - העמקת הזיקה לארץ

ושיפור היכולת המבצעית

סא"ל (מיל) ד"ר דוד שניאור, חוקר תנ"ך ומג"ד הגמ"ר מנשה לשעבר

סיורים ערכיים בעקבות המקרא עשויים להעלות משמעותית את מבצעיות היחידה הלוחמת, ולסייע לה בהגנת הגזרה ותושבי האזור

72 | הערות שוליים

מדורים

66 | לייצר בזירה

לוגיסטיקה דור 4.0

טכנולוגיה

רס"ן שי ונטורה, רמ"ד התורה האינטגרטיבית בחיל הלוגיסטיקה השיטה הלוגיסטית הדומיננטית בשדה הקרב המודרני היא "לדחוף לזירה". הוספת שיטה לוגיסטית חדשה, "לייצר בזירה", תאפשר שיפור מהותי ביעילות הלוגיסטית

68 | אש לא ידודות

רס"ן (מיל) קובי סגל עורך דין והסטוריון צבאי

הספר מהווה צעד ראשון בכיוון הנכון להבאת נושא הירי של כוחותינו על כוחותינו לתודעה. צעד שגם אם לא יצליח למגר את התופעה, יוכל לפחות לצמצם אותה

סיקורת

70 | חיל המודיעין

חלק א

לשון מלחמה

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



A nighttime photograph of a city, likely Jerusalem, viewed from a hillside. The city lights are visible in the distance, with a prominent illuminated building in the center. The foreground is a dark, vegetated hillside.

צבא עם מדינה גרעינית

צבא היבשה של פקיסטאן הוא המקרה היחיד בעולם של ארגון צבאי השולט באופן מוחלט בכל נגזרותיו של התחום הגרעיני. התנהלותו בהקשרי הגרעין עשויה להשפיע גם על המזרח התיכון, בעוד התקדמות איראנית לקראת פיתוח נשק גרעיני צפויה להציב את הצבא הפקיסטאני כשחקן מפתח



ורן (מיל) ז"ר ניר רייכטל, חוקר תפוצה גרעינית ושליטת פקיסטאן בנשק הגרעיני

איומים חמורים נוספים נוגעים לנגישות אפשרית של גורמים חסרי-אחריות לתוכניות הגרעיני, ובראשם ארגוני הטרור הרבים בפקיסטאן. אפשרות נוספת היא נגישות לגרעיני של גורמים בצוות המדעי בעלי השקפות רדיקליות ועוינות כלפי המערב. לא מדובר על תרחישים תיאורטיים: מדעני גרעיני בדימוס הציעו את מרכולתם בפגישה עם בן-לאדן, שבועות מעטים לפני אירועי 11 בספטמבר, ואחר מראשי תוכנית הגרעיני, עבד אליקדיר ח'אן, עסק בתפוצה גרעינית למדינות כמו איראן וצפון קוריאה.

החששות בעניין מידת השליטה הפקיסטאנית על הגרעיני גוברים גם נוכח חוסר היציבות מבית:

- ⊕ התגוששות אלימה בין קבוצות אתניות ודתיות שונות.
- ⊕ מצוקות כלכליות וחברתיות קשות.
- ⊕ שינויי אקלים (תהליכי מדבור, צמצום מי השתיה הזמינים) המאיימים על אוכלוסייה של יותר מ-200 מיליון תושבים הגדלה בקצב מהיר.

האם המצב הייחודי שהתפתח בפקיסטאן, של מערך שליטה צבאי על התחום הגרעיני, הוא מצב רצוי? האם צבא היבשה הוא ארגון אחראי שהתנהלותו השקולה מרחיקה את האפשרות של שימוש בנשק הגרעיני, או שמא הפיקוד הבכיר שלו כולל גורמי אסלאם קיצוני הרואים בגרעיני כלי רב עוצמה למימוש שאיפותיהם הרדיקליות נגד הודו ומדינות המערב? האם המאפיינים הצבאיים

בעידן שלאחר מלחמת העולם השנייה, היכולת הגרעינית נתפסת כ"נשק יום הדין" וכעוצמה הצבאית האולטימטיבית שמדינה יכולה להחזיק ברשותה. סוגיית הפיקוד והשליטה על הנשק הגרעיני וכיצד לתפעל מערכת אפקטיבית שתספק מענה לכך, היא הנושא הקריטי ביותר בעיסוק בתחום הגרעיני. זאת בעיקר בכל הנוגע לתהליך קבלת ההחלטות על מתקפה גרעינית; למניעת זליגה של חומרים וטכנולוגיות גרעיניות לירידיים בלתי-אחראיות (ובראשם ארגוני טרור); ולהיערכות לתרחיש של תקלה טכנית או כשל בטווחות במתקן גרעיני, כמו בכור גרעיני המיועד לייצור חשמל.

מדינות שהצלחה להשיג יכולת גרעינית צבאית הקימו מערך ארגוני שיישא באחריות הכוללת לתחום הגרעיני, וזאת עלימנת שיוכלו לעמוד בכובד המשימה, משימה בעלת השלכות לעצם שרירותה של המדינה. לפיכך, גם אם מדינות גרעיניות נבדלות בניסיון ההיסטורי ובתרבות הארגונית שלהן, מערכי הפיקוח של כולן מתאפיינים במעורבות גבוהה של הצמרת המדינית-פוליטית, לצד מאמץ משותף של כמה גופי ממשל בניהול ההיבטים השונים של התחום הגרעיני (טכנולוגי, צבאי, מדיני, מסחרי), וזאת באמצעות מנגנונים לתיאום הפעילות ביניהם (וועדות משותפות, פורומים לקבלת החלטות). במדינות שברשותן תוכניות גרעיני קיים גם גוף ממשלתי ייעודי (לרוב סוכנות לאנרגיה אטומית), האחראי על הקידום המדעי והטכנולוגי-הגרעיני.¹

לעומתן, פקיסטאן, המדינה המוסלמית הגרעינית היחידה בעולם, בחרה בנתיב שונה – צבא היבשה שלה הוא הגורם הדומיננטי האחראי על התחום הגרעיני ולא ההנהגה האזרחית. גם ביתר המדינות המחזיקות בנשק גרעיני, כמו ארצות-הברית, רוסיה וסין, צמרת הצבא משתתפת בתהליך קבלת ההחלטות בתחום הגרעיני, בדרגש על אחריות אמצעי הנשיאה והשיגור (מטוסי קרב, טילי קרקע-קרקע וצוללות). עם זאת, רק בפקיסטאן התחום הגרעיני נשלט באופן ריכוזי על-ידי צבא היבשה, לרבות בהיבטים האזרחיים שלו (מחקר מדעי, רכש והקמה של כורים גרעיניים לייצור חשמל). המצב הייחודי של מערך שליטה צבאי בפקיסטאן מעלה סימני שאלה אם הוא מגביר את יכולתה של פקיסטאן להחזיק בבטחה בנשק הגרעיני נוכח האיומים עליה. פקיסטאן שקועה בסכסוך פעיל וממושך עם הודו הגרעינית בנושא הריבונות על חבל קשמיר, וללא מנגנונים יעילים לבניית אמון הדדי שיאפשרו להפחית את הסיכון לעימות גרעיני (דוגמת "הטלפון האדום" ששירת את וושינגטון ומוסקבה בימי המלחמה הקרה). כך, כשלים בהבנה באשר לכוונות ההדריות, עלולים לדרדר את המדינות למשבר גרעיני. הדבר יכול לקרות גם כתוצאה מהתכתשות מקומית (כמו העימות הצבאי בגבול כחבל קשמיר ב-1999), או מפגיוע נגד יעד מרכזי בהודו (דוגמת המתקפה של ארגון טרור פקיסטאני על מומבאי בנובמבר 2008).

הצבא הוא הארגון הדומיננטי ביותר במדינת פקיסטאן, ועיקר משאביה תועלו להתפתחותו

של מערך השליטה הפקיסטאני אפשרו את הסיוע הגרעיני למשטרים מסוכנים בהובלת רשת התפוצה של ח'אן, או דווקא בזכותם נבלמו תרחישים גרועים אף יותר, כמו מכירת מתקני נפץ גרעיניים למדינות וארגוני טרור?
במאמר זה ייבחנו מאפייניו של מערך הפיקוח על הגרעיני, והאם אלה מסייעים או פוגעים ביכולתה של פקיסטאן ליישם מדיניות גרעינית שקולה ולהתמודד עם האיומים הגלומים מעצם היותה מדינה גרעינית.

מקורות העוצמה של הצבא

על-ימנת להבין מדוע צבא היבשה מחזיק בשליטה על תוכניות הגרעיני בפקיסטאן, ראשית יש להסביר כי הצבא הוא הארגון הדומיננטי ביותר במדינה, ועיקר משאביה תועלו להתפתחותו. צבא היבשה שלט ישירות במדינה ככמעט מחצית משנות קיומה (בפקיסטאן התרחשו שלוש הפיכות צבאיות, שהתבצעו כמעט ללא התנגדות פנימית. אלה הובילו לתקופות ארוכות של משטר צבאי: בשנים 1958–1971, 1977–1988 ו-1999–2007), ובתקופות של משטר אזרחי נחשב הצבא לממליך המלכים: כל מנהיג נבחר בפקיסטאן תלוי בצבא, לכל יורה



ישיבת פורום מטכ"ל של צבא היבשה, נובמבר 2017. מעגל ההשפעה הקרוב לרמטכ"ל יכריע לגבי הפעלת הנשק הגרעיני



חלוקתה המנהלית של פקיסטאן ושכנותיה. מזה עשורים, צבא היבשה מתמודד עם סביבה אסטרטגית אלימה ועוינת, ועם עומס אתגרים ומשברים מבית

תת-היבשת, במהלכם נהרגו מאות אלפים ונמלטו מיליונים לאחת משתי המדינות. בתוך חודשים מעטים מקבלת העצמאות, נגררה פקיסטאן לסכסוך מתמשך עם הודו על עתיד חבל קשמיר, לאחר שפקיסטאן ניסתה להשתלט בכוח על החבל.

במציאות שלעיל, היה הצבא הארגון המרכזי שהתנהל ביעילות, ובמהרה הפך לעמוד השרדה של המדינה החדשה. כמו כן בניגוד ליתר מוסדות המדינה, לרשות הצבא עמדו משאבים רבים כמו מחנות ובסיסי צבא ששימשו חלק ממערך ההגנה המערבי על הודו הבריטית (מול תוקפנות השבטים מאפגניסטאן ואיום ההתפשטות של רוסיה). לאחר כעשור בלבד לעצמאות פקיסטאן, תפס הצבא לראשונה את השלטון כשברקע הידרדרות ביציבות הפנימית וחלל מנהיגותי שנוטר בעקבות מות מייסד המדינה, מוחמד עלי ג'ינה, ורציחתו של ראש הממשלה הראשון, ליאקוואט עלי ח'אן.

מעמדו של הצבא מאפשר לו ליהנות מעדיפות בהקצאת משאבי המדינה. תקציב ההגנה השנתי מהווה את הנתח הגדול ביותר בתקציב המדינה. ב־2018 גדל התקציב ליותר מ־9 מיליארד דולר – כ־20 אחוזים מתקציב המדינה.² במקביל, הצבא חולש על אימפריה כלכלית שהכנסותיה מופנות לצורכי הצבא בלבד. המשרתים בצבא ובני משפחותיהם הנהנים מתנאי שירות (בתי חולים, בתי ספר) המנותקים מקשיי החיים האזרחיים, בעוד 40 אחוזים מתושבי פקיסטאן הם אנאלפביתים וכשליש משתכרים פחות מ־4 דולרים ליום.

ביחס הפוך למעמד הצבא, שמכונה "הממסד", ההנהגה האזרחית נותרה בעמדת נחיתות ובעלת מרחב פעולה מוגבל, כשהיא לעיתים קרובות ממודרת מהכרעות מרכזיות. משרדי הממשלה ורשויותיה מתאפיינים ברמה מקצועית נמוכה, בשחיתות ובריבוי מינויים פוליטיים. במהלך השנים נכשלה ההנהגה האזרחית בניסיונותיה להגביל את השפעת הצבא.

השליטה הצבאית בגרעין - המצב המועדף

צבא היבשה מתבלט כבעל היכולת הטובה ביותר להוביל את קבלת ההחלטות על המכלול הגרעיני, ולהיות אחראי על המערך המבצעי של הנשק הגרעיני.³ מאחורי הצלחת הצבא עומדים שמירה קפדנית

בהפיכה צבאית, וכן עליו להביא בחשבון את השפעתו של הצבא על המערכת הפוליטית כדבר נתון.

דוגמה לכך היא מערכת היחסים המורכבת של הצבא עם מי שהיה ראש הממשלה של פקיסטאן עד לאחרונה, נואז שריף, ונאלץ לפרוש ביולי 2017 על רקע האשמות בשחיתות. כהונתו הקודמות של שריף כראש ממשלה נקטעו על ידי הצבא: הכהונה הראשונה (1990–1993) הסתיימה תחת לחץ מצד הצבא, בעריכת בחירות מוקדמות; וכהונתו השנייה (1997–1999) נחתמה בהפיכה צבאית שהובילה לכליאתו של שריף ולבסוף גם לגירושו למספר שנים.

כוחו של צבא פקיסטאן נובע במידה רבה מתהליך ההקמה הטראומטי של המדינה. פקיסטאן נוסדה באוגוסט 1947, שבועות מעטים בלבד לאחר קבלת ההחלטה הבריטית על עזיבת תת-היבשת

בשל הדומיננטיות של צבא היבשה בתחומי הביטחון הלאומי, אגף המבצעים עוסק בנוסף בנושאים החורגים מהתחום הצבאי המובהק, לדוגמה עיצוב תפיסת הביטחון הלאומי והגדרת יעדי מדיניות החוץ של פקיסטאן

ההודית, וכללה אזורי ספר נחשלים (בנגל והמחוזות שבמערב תת-היבשת) שכאלף קילומטרים מפרידים ביניהם. בנוסף, בתקופה הקולוניאלית הבריטית, האחיזה באזורים אלה הייתה רופפת ביותר, והם נעדרו תשתיות משמעותיות או מערכות ממשל. העמים שנכללו בפקיסטאן היו שותפים לאמונה באסלאם, אך היו חסרי תחושת זהות לאומית ומנוכרים לאליטה שהיגרה ברובה מהודו, ואחזה במושכות השלטון של המדינה החדשה.

כמו כן תהליך החלוקה והקמת הודו ופקיסטאן, הובילו לעימותים בהיקף נרחב בין קהילות מוסלמיות ובין קהילות הינדיות בכל רחבי



ניסוי שיגור בטיל שיוט גרעיני, אפריל 2018

- ➊ מניעת חתרנות מצד המשטר האיראני ומשמרות המהפכה מול המיעוט השיעי בפקיסטאן (כ־20 אחוזים מהאוכלוסייה).
 - ➋ התמודדות עם גלי אלימות וטרור מבית.
- בזירה הבינלאומית הצבא עומד מול לחץ אמריקני להימנע מערעור היציבות באפגניסטאן ובקשמיר. במקביל הוא נדרש לתחזק את הברית עם סין בשל תמיכתה בסיוע ביטחוני-אסטרטגי. זאת בעוד רוסיה, המעצמה הנוספת בעלת ההשפעה באזור, מקורבת להודו ומנהלת חשבון היסטורי עם הצבא על תמיכתו בארה"ב במהלך המלחמה הקרה ובלחימה שהובילה לכישלון הסובייטי באפגניסטאן. כמו כן הצבא נדרש להתנהל בזוויות מול סעודיה – ידידתו בעלת

פקיסטאן אינה חושפת את הדוקטרינה הגרעינית שלה, שאמורה להגדיר את היעדים של היכולת הגרעינית ואת התרחישים שבהם תבוא לידי ביטוי

האמצעים, אך גם זאת הבוחשת בפוליטיקה הפקיסטאנית ומחזקת את הזרמים הרדיקליים, שמאמצים את פרשנותה האסלאמית השמרנית. לצד ההתמודדות עם עומס של משברים ואתגרים, הוכיח צבא היבשה את יכולתו לזהות הזדמנויות לשפר משמעותית את מצבה האסטרטגי של פקיסטאן. ראשי הצבא הכריעו על חבירה לארצות-הברית בשני צמתי החלטה קריטיים בתולדות פקיסטאן: בשנות ה־80 הם תמכו במאמצי הגרילה להתשת האימפריה הסובייטית שפלשה לאפגניסטאן, ובעקבות מתקפות הטרור של 11 בספטמבר 2001 הם שינו את מדיניותם וסייעו בסיום שלטונה של תנועת הטאלבאן, בעלת בריתם באפגניסטאן, שסיפקה הגנה להנהגת אליקאעדה. בתמורה לתמיכתה, הצליחה פקיסטאן לקדם את שאיפתה לאיזון אסטרטגי עם הודו, וזאת על בסיס הנכונות האמריקנית להשלים דה־פקטו עם היותה מדינה גרעינית, והעברת סיוע אמריקני בהיקף

על עקרונות הפיקוד ועבודת המטה שאותם אימץ מצבא הודו הבריטית, וההיכרות של הקצונה הבכירה שלו עם תהליכי החשיבה והארגון של צבאות מודרניים. רבים בקרב הקצונה הבכירה, לרבות הרמטכ"לים של זרועות הצבא, עברו הכשרות ואימונים במוסדות פיקוד ומטה במדינות המערב, כמו ארצות-הברית ובריטניה. בהקשר זה, לצבא גופי מטה ומרכזי חשיבה בעלי ראייה כוללת, שביכולתם לערוך תהליך יסודי ומעמיק של גיבוש אסטרטגיות ותרגומם למדיניות ולפעילות מבצעית. אגף המבצעים בצבא היבשה מהווה את האגף המרכזי במטכ"ל, המרכז את עבודת המטה שלו, ואת התכנון הצבאי:

- ➊ תוכניות אופרטיביות לניהול עימותים צבאיים.
 - ➋ היערכות לאומית כוללת לשעת חירום.
 - ➌ תוכניות רכש והצטיידות באמצעי לחימה.
- בשל הרומינגטיות של צבא היבשה בתחומי הביטחון הלאומי, אגף המבצעים עוסק בנוסף בנושאים החורגים מהתחום הצבאי המובהק, לדוגמה עיצוב תפיסת הביטחון הלאומי והגדרת יעדי מדיניות החוץ של פקיסטאן. זאת במעורבות אגף המודיעין בצבא היבשה וסוכנות המודיעין המרכזית, ה־ISI (Inter Services Intelligence),⁴ ומספר מצומצם של גופי מחקר הקשורים למערכת הביטחון. בתחום הגרעיני הקים הצבא מערך פיקוח ושליטה על תוכנית הגרעין הצבאית. במפקדת צבא היבשה פעל גוף מטה, ה־Combat CDD (Development Directorate), שסייע לפיקוד הבכיר בשקלול המרכיב הגרעיני בתהליכי קבלת ההחלטות. צבא היבשה התבלט ביכולתו לקבוע יעדים ולגבש תוכניות עבודה מתוך ראייה אסטרטגית. כך השלים ה־CDD בשנות ה־90 עבודת מטה לגבי סיום מדיניות העמימות הגרעינית. זו עמדה בבסיס קבלת ההחלטה בפקיסטאן להגיב במאי 1998 בעריכת ניסויים גרעיניים לאלה שערכה הודו. במקביל, גיבש ה־CDD את המתווה הרב־שנתי לקידום תוכניות הפיתוח של היכולת הגרעינית, ורחף לגיוון אמצעי הנשיאה של הנשק הגרעיני ולפיתוח טילי קרקע-קרקע. הצבא החליט על פיתוח תוכנית טילים שיכולים להיות מזוודים בראש קרב גרעיני, בתגובה להחלטת ארצות-הברית ב־1990 להטיל סנקציות על פקיסטאן ולחזור בה מההסכם לאספקת מטוסי תקיפה נוספים מדגם F-16, שהיו מתוכננים לשמש כאמצעי הנשיאה המרכזי של הנשק הגרעיני.
- בנוסף, יכולותיו הארגוניות של הצבא באו לידי ביטוי בהצלחתו להקים מערכים מבצעיים להפעלת הנשק הגרעיני. בצבא היבשה הוקם גיס נוסף המורכב מאגדים האחראים על שיגור טק"ק גרעיני. בחיל האוויר הועברו טייסות בעלות יכולת נשיאה של נשק גרעיני (הכוללות מטוסי קרב מדגמי F-16 ומיראז') תחת פיקוד אסטרטגי אווירי, ובצי הפקיסטאני נחנכה ב־2012 מפקדה חדשה בעלת ייעוד דומה (בשלב זה, טרם הסתיים הפיתוח של יכולת השיגור של נשק גרעיני מכלי שיט).
- גם בכל הנוגע ליכולת לנווט ולהכריע בעניינים אסטרטגיים, לצבא היבשה יתרונות בולטים. כמי ששלט במדינה תקופות ארוכות, לצבא ניסיון עשיר בניהול הביטחון הלאומי של פקיסטאן. במסגרת זו, צמרת צבא היבשה מתמודדת מזה עשורים עם סביבה אסטרטגית מורכבת, אלימה ועוינת:

- ➊ ניהול סכסוך מדמם על חבל קשמיר, בעמדת נחיתות מול איום הייחוס ההודי המתעצם.
- ➋ בלימת ההקרנות השליליות מכיוונה של אפגניסטאן האלימה והמעוררת.

עם זאת, צבא היבשה נותר הגורם הדומיננטי בקביעת המדיניות בנושאי הגרעין; בראש ה-SPD עומד גנרל מצבא היבשה, ובפועל ה-NCA ממעט להתכנס. לדוגמה, ה-NCA התכנס בדצמבר 2017, וזאת לאחר שהשיבה הקודמת שערך התקיימה כמעט שנתיים קודם לכן, בפברואר 2016. מאז הקמתו הרשמית של ה-NCA בפברואר 2000, הוא התכנס 23 פעמים בלבד.⁵

בנוסף, צבא פקיסטאן הפגין יכולת ארגון ופיתוח של מערך הגרעין נוכח האיום המתעצם מצד הודו. בהקשר זה, גופי המטה של הצבא זיהו כי ההרתעה הגרעינית תוכל לקצר את העימות הצבאי, ולמנוע את הכרעתה של פקיסטאן וכניעתה לתכתיבים ההודים במו"מ לסיום המערכה, אך היא אינה מבטלת את פגיעותה של פקיסטאן כמדינה החסרה עומק אסטרטגי. המוקדים החיוניים של פקיסטאן (הערבים הגדולות, תשתיות מרכזיות, בסיסי צבא), ומתקני הגרעין, ממוקמים בקרבת הגבול וחשופים למתקפה מצד הודו הנהנית מעליונות בעוצמה הצבאית. לפקיסטאן אין מענה צבאי קונבנציונאלי הולם לתרחיש של פלישה הודית המנצלת את יתרון ההפתעה, וזאת עוד לפני שפקיסטאן תצליח לקדם צעדי העירכות להפעלת הנשק הגרעיני.

לפיכך, אימץ הצבא תפיסה שגובשה בגוף המטה בתחום הגרעין (ה-SPD) – להמשיך בעמימות גרעינית כמרכיב מרכזי בהרתעה. פקיסטאן אינה חושפת את הדוקטרינה הגרעינית שלה, שאמורה להגדיר את היעדים של היכולת הגרעינית ואת התרחישים שבהם תבוא לידי ביטוי. בהקשר זה פקיסטאן, בניגוד להודו, מסרבת להתחייב לאישימוש ראשון בנשק גרעיני בעימות קונבנציונלי, ונמנעת מלהבהיר מה הם הקווים האדומים הקונקרטיים שחצייתם תוביל לשימוש בנשק גרעיני. כאמצעי עמימות נוסף, פקיסטאן מצהירה על יעדים שאפתניים לתוכניות הפיתוח הגרעיני שלה, שאותם היא מציגה כהרתעה גרעינית מקיפה. במהלך כינוס אקדמי באסלאם-אבאד בדצמבר 2017, אפשר ראש ה-SPD לשעבר, גנרל (בדימוס) ח'אלד קידוואאי, הצצה לאלמנטים המרכזיים הכלולים בתפיסה הגרעינית המעורכנת שמנחה את פיתוח תוכניות הגרעין של פקיסטאן:

1. יכולת פגיעה בכל הטריטוריות של הודו, לרבות איי ניקובר ואיי אנדמן שבמפרץ בנגל, (המרוחקים יותר מ-2,700 ק"מ מגבול פקיסטאן) בהן פקיסטאן חושדת שהודו תציב טילים גרעיניים.
2. ארסנל גרעיני נרחב דיו להבטיח מתקפה גרעינית, גם לאחר ניסיון מצד הודו להשמיד את יכולות הגרעין הפקיסטאניות.
3. הצטיידות במגוון יכולות גרעיניות שיאפשרו לבחור בין חלופות (מפגיעה במרכזים קריטיים בעורפה של הודו ועד שימוש טקטי בשדה הקרב), ולהתגבר על מערכות הגנה מפני טילים.⁶ מפיתוח נשק גרעיני טקטי באמצעות פגזי ארטילריה, ועד טילים לשיגור מצוללות שישמשו מכה גרעינית שנייה. עם זאת, ספק אם פקיסטאן אכן תשעבר את המשאבים העצומים הדרושים לפיתוח כלל אמצעי השיגור.

"הכפתור האדום" ברשות הצבא - מהן הסכנות

לצבא היבשה כישורים ארגוניים וניסיון בניווט ענייני הביטחון הלאומי ומדיניותה הגרעינית של פקיסטאן, והוא הפגין שיקול דעת וכובד ראש בשימוש בהרתעה הגרעינית. גישתו הוזהרה



רמטכ"ל צבא היבשה עומד במרכז בימת הכבוד, במצעד הצבאי ביום הלאומי של פקיסטאן במרס 2015. לימינו עומד ראש הממשלה; נשיא פקיסטאן ניצב שני משמאל

- של מיליארדים, השני רק לתמיכה בישראל ובמצרים.
- סגולותיו של צבא היבשה בנייהול עניינים אסטרטגיים באו לידי ביטוי גם בהפנמת האחריות המוטלת עליו בשליטה על הנשק הגרעיני. הצבא נמנע ממהלכים ומאיומים ראוותניים בהקשר הגרעיני ובהם:
 - ⊕ העלאת הכוונות הגרעינית, בדגש על שינוע מתקני הנפץ הגרעיניים מאתרי האחסון.
 - ⊕ זיווד גרעיני של מערכות טק"ק ומטוסי קרב.
 - ⊕ פרישתו בשטח של המערך המבצעי הגרעיני.
- וזאת גם בתקופות מתוחות עם הודו כמו בעימות בחבל קשמיר כאביב 1999 ("משבר קרגיל"), ונוכח ההיערכות הצבאית של הודו

התמודדות צבא היבשה עם כישלונותיו אינה מברשת טובות לגבי טיפולו בתחום הגרעין, שכן הצבא נמנע מתהליך סדור של הפקת לקחים מהתנהלותו

נגד פקיסטאן בעקבות מתקפות הטרור במומבאי בנובמבר 2008 ובפרלמנט ההודי בדצמבר 2001. צבא היבשה השכיל להפנים כי עריכת הניסויים הגרעיניים במאי 1998 וזניחת מדיניות העמימות הגרעינית יחשפו את פקיסטאן למסכת לחצים ולביקורת מצד ארצות-הברית ומדינות המערב, לגבי מידת השליטה על הנשק הגרעיני. הצבא נערך לכך וניצח על רפורמה ארגונית להרחבת מערך הפיקוח והשליטה, שתציג את פקיסטאן כמדינה גרעינית אחראית. במסגרת זו, הוקמה במפקדת המטות המשולבים החטיבה לתכנון אסטרטגי (SPD – Strategic Plans Division), שנקבעה כגוף המטה האחראי על כלל ההיבטים בתחום הגרעיני. בנוסף, הוקם פורום לאומי לקבלת החלטות בתחום הגרעיני, ה-NCA (National Command Authority), שכולל את צמרת הדרג המדיני ואת ראשי זרועות הצבא.



ראש החטיבה לתכנון אסטרטגי (SPD) לשעבר, חאלד קיזואי (במרכז, בחליפה), חונן ב' 2012 את מפקדת הכוח הגרעיני-ימי של הצי. הצבא ניצח על רפורמה ארגונית להרחבת מערך הפיקוח והשליטה שיציג את פקיסטאן כמדינה גרעינית אחראית

החלטתה הנמהרת לרכא בברוטליות את הבנגלים, עד כדי מעשים הגובלים ברצח עם, גררה מרי אלים ופעולות גרילה (על-פי ההערכות המקובלות, יחידות הצבא הפקיסטאני עמדו מאחורי הרג של מאות אלפים בתוך חודשים מעטים, לרבות טבח תושבים במספר כפרים, מעשי אונס המוניים ורצח שיטתי של חוגי האינטליגנציה. 10 מיליון תושבים נמלטו להודו השכנה וכ־30 מיליון הפכו לעקורים ואיבדו את בתיהם). העימות צבאי עם הודו בשל תמיכתה במהתרת הבנגלית (לרבות עריכת תקיפת פתע אווירית על בסיסי חיל האוויר של הודו – בהשראת מבצע "מוקד" שערכה ישראל בתחילת מלחמת ששת הימים), הובילה לכניעה ללא תנאי בתוך פחות משבועיים של כוחות הצבא בבנגל ולהתפרקות פקיסטאן.

משבר קרגיל ב־1999: הבנה לקויה של השינויים בסביבה האסטרטגית

ב־1999 קבוצת גנרלים בהובלת רמטכ"ל צבא היבשה, פרווז משארף, ניסתה לנצל יתרון צבאי טקטי לכדי הצלחה אסטרטגית, לצורך שיפור עמדת המיקוח של פקיסטאן על עתיד חבל קשמיר. עם זאת, הגנרלים נכשלו בהפגמת השינוי בכללי המשחק. הם לא זיהו שההרדה הבינלאומית לאחר הניסויים הגרעיניים של 1998 מפני מלחמה כוללת בתת-היבשת ההודית, תעמיד את פקיסטאן בכידוד מזהיר ותחת מכש לחצים להסגת כוחותיה, בהובלה משותפת של ארצות-הברית וסין. למרות שכמעט שלושה עשורים מפרידים בין הכישלונות שלעיל, רב הדמיון ביניהם. שני המשברים הם תוצאה של חשיבה קבוצתית מקובעת, תפיסות שגויות לגבי הסביבה האסטרטגית וסירוב לאפשר לעמדות ולדעות נוספות מחוץ לצבא היבשה להשפיע על תהליך קבלת ההחלטות והתכנון האופרטיבי. במשברים של 1971 ו־1999 נעשתה קבלת ההחלטות על-ידי קבוצה מצומצמת של קצינים בכירים, שפעלה על-בסיס תוכניות מבצעיות והנחות עבודה ארכאיות. זאת מבלי להפנים את השינויים המשמעותיים במציאות האסטרטגית האזורית והבינלאומית, ואף במערכת הפנים-פקיסטאנית.

זוכה להערכה מצד מומחים לנושא הגרעיני, המתייחסים לצבא פקיסטאן כאל גורם אחראי.

על פניו, מערך פיקוח צבאי על התחום הגרעיני הוא מצב עניינים רצוי. שליטה ריכוזית בידי גוף מקצועי והיררכי עדיפה על נגישות של מספר סוכנויות ליכולות הגרעיניות – המגבירה את הסיכון לתקלות בשל כשלי תיאום או כוונות מתחרות. בנוסף, ארגוני ממשל אזרחיים עלולים לסבול משחיתות וממינויים פוליטיים (וזהו אכן המצב בפקיסטאן). כשעל הכף עומדת האפשרות לאבר שליטה על היכולות הגרעיניות – שיגור בלתי מאושר של נשק גרעיני על-ידי גורמי אסלאם קיצוני או העברת חומרים ורכיבים לידי ארגוני טרור – השאיפה היא לצמצם סיכונים, וזאת ביחוד בשל מצבה הביטחוני של פקיסטאן וחוסר היציבות הפנימית שלה. לפיכך, שליטת הצבא על הנשק הגרעיני נראית כאפשרות המועדפת.

עם זאת, שליטת צבא היבשה על התחום הגרעיני מגלמת בתוכה סיכונים לא מבוטלים. השילוב של מעמדו הדומיננטי של הצבא ותהליך קבלת ההחלטות הריכוזי שלו עמד לא פעם בעוכריו, והצבא אף דרדר את פקיסטאן למשברים לאומיים. במשבר החמור ביותר ב־1971, הצמרת הצבאית בראשות מפקד צבא היבשה, הגנרל יחיא ח'אן, הובילה בהחלטותיה למלחמת אזרחים, לתבוסה צבאית להודו, להתפוררות המדינה ולעצמאות בנגלדש.

ב"משבר קרגיל" ב־1999, יזם הצבא מהלך לתפיסת שטחים שולטים

הסיוע הפקיסטאני לאיראן נמשך עד סוף שנות ה־90, וכלל גם העברת הידע הרגיש כיצד לפתח את מתקן הנפץ הגרעיני



בחבל קשמיר, שאחריהו הסתכנות בעימות גרעיני עם הודו, מאות חיילים פקיסטאנים הרוגים, בידוד בינלאומי ונסיגה משפילה ללא הישגים צבאיים ומדיניים.

משבר 1971: תפיסות שגויות מובילות לשרשרת החלטות הרות אסון

היחסים בין שני חלקי המדינה היו מורכבים מאז הקמתה. פקיסטאן בפועל נשלטת על-ידי הקבוצה האתנית הדומיננטית ביותר במערב פקיסטאן – הפנג'אבים. אלה הדירו את הבנגלים, שמתגוררים בחלקה המזרחי של תת-היבשת, ממוקדי הכוח במדינה. זאת למרות שהבנגלים היו רוב מוחץ במזרח פקיסטאן, והקבוצה האתנית הגדולה ביותר במדינה המאוחדת. המתחות עם מזרח פקיסטאן הגיעה לשיאה בבחירות הכלליות שנערכו ביוזמת הצבא ברצמבר 1970, עם ניצחונה של המפלגה הברדלנית הבנגלית בבחירות. קבוצת הגנרלים בהובלת השליט הצבאי, הרמטכ"ל יחיא ח'אן נכשלה בהבנת ההשלכות הרחבות של פעולותיה: יוזמתה לעריכת בחירות החריפה את המתחות האתנית, ואילצה את הצבא לפזר את הפרלמנט ולמנוע את העברת השלטון למיעוט הבנגלי הרחוי.

בעיקר בענייני מנהלה (דוגמת תיאום ביקורים של ראשי צבאות זרים ועריכת סדנאות והשתלמויות לזרועות הצבא) ולא בתכנון כולל של המשאבים שברשות הזרועות או בשיפור יכולת הפעולה המשולבת שלהם במהלך עימות צבאי.

יחסי צבא-ממשל: סיכול האפשרות לבקרה חיצונית

צבא היבשה בולם כל אפשרות להתפתחות מנגנוני איזון ובלימה שימנעו משברים בתחום הביטחון הלאומי, ופועל בשיטתיות להחלשת הפיקוח מצד הדרג המדיני. הצבא מתייחס לנבחרי הציבור כמי שאינם ראויים לשאת בניהול המדינה, ותפקידם מסתכם בהיותם חותמת גומי להחלטות שהתקבלו בפורום מטכ"ל, או שעריר לעזאזל במקרה של כישלון.

יחסו המבטל של הצבא כלפי ההנהגה האזרחית בא לידי ביטוי במספר רב של עימותים והשפלות של ראשי הממשלה, לרבות בשנים האחרונות. לדוגמה, ראש הממשלה שהיד ח'אן עבאסי, נכנע בנובמבר 2017 לאליומות מצד ארגוני אסלאם קיצוני, שהתעמתו עם המשטרה וחסמו במשך שבועות צירים מרכזיים בעיר הבירה, אסלאם-אבאד, וזאת לאחר שהצבא סירב לפעול. בכלל זה, הודח שר המשפטים, שוחררו המתפרעים שנעצרו ועל הממשלה הושת המימון של שיקום הנזקים. במקום לסייע לממשלה, "תיווך" הצבא



הצנטרופונות להעשרת אורניום שהועברו מפקיסטאן ללוב ואוחסנו בארצות הברית, בעקבות החלטת שליט לוב, מעמר קדאפי, לפרק את תוכנית הגרעין ב-2003. התפוצה הגרעינית מפקיסטאן שירתה את מטרותיו האסטרטגיות של הצבא

אי-הפקת לקחים וקפיאה על השמרים

התמודדות צבא היבשה עם כישלונותיו אינה מבשרת טובות לגבי טיפולו בתחום הגרעיני, שכן הצבא נמנע מתהליך סדור של הפקת לקחים מהתנהלותו. מסקנות ועדת החקירה הממלכתית שהוקמה בעקבות המשבר ב-1971 נגנזו ולא ניתן להם ביטוי פומבי. הרוח הראשון של הוועדה נותר חסוי עד היום, בעוד הרוח המשלים נחשף עליידי התקשורת ההודית כשלושה עשורים מאוחר יותר. אחד הכשלים המרכזיים עליהם הצביעה הוועדה בנוגע למשבר ב-1971, שבלט גם במהלך משבר קרגיל ב-1999, הוא התיאום הלקוי בין צבא היבשה ובין חיל האוויר והצי הפקיסטאני. הנתק היה חמור עד כדי כך שלמפקדת הצי הפקיסטאני נודע על פריצת העימות ב-1971 באמצעות שידורי הרדיו של הודו. כתוצאה מכך, הצי לא היה ערוך למנוע את המצור הימי ההודי על פקיסטאן, או להעביר אספקה לכוחות בחלק המזרחי. במשבר קרגיל ב-1999 מודר חיל האוויר מהתוכניות המבצעיות, וכוחות היבשה נותרו ללא כיסוי אווירי יעיל.

יתר על כן, רק בעת האחרונה הפגינה מפקדת צבא היבשה חוסר התמצאות, כשחשבה ב-2 במאי 2011 כי מסוקי חיל האוויר הם אלה שעברו בגובה נמוך מעל בסיסי הצבא באזור אבוט-אבאד, וזאת למרות שכלי הטיס שלו אינם פעילים בשגרה בשעות החשיכה. גם כתוצאה מכך התאפשרה החדירה למרחב האווירי, והשלמת המבצע האמריקני לחיסול מנהיג ארגון אלי-קאעדה, אסאמה בן-לאדן.⁷ בניסיון להתמודד עם כשלי התיאום בין זרועות הצבא, באמצע שנות ה-70 יום ראש הממשלה זולפיקאר עלי בהוטו רפורמה מקיפה בניהול מערכת הביטחון והקים מנגנוני תיאום. במסגרת זו, הוקמה מפקדת המטות המשולבים (JSHQ - Joint Staff Headquarters) ופורום הכולל את ראשי זרועות הצבא (JCSC - Joint Chief of Staff Committee), שבראשם הועמד יו"ר המטות המשולבים (CJCSC - Chairman of the Joint Chief of Staff Committee). עם זאת, המנגנונים לתיאום בין-זרועי לא פגעו בדומיננטיות של צבא היבשה. בפועל, יו"ר המטות המשולבים אינו מפקד על זרועות הצבא, ומפקדת המטות המשולבים עוסקת

צבא היבשה של פקיסטאן ימשיך להחזיק
בהשפעה רחבה על הביטחון והיציבות
בדרום אסיה ובמזרח התיכון

בינה ובין ראשי הארגונים הקיצוניים, והגנרל המופקד על שמירת הסדר נתפס בעדשת המצלמה מפזר שטרות כסף למוחים האלימים. בנוסף, ראש הממשלה הקודם, נואו שריף, דחק בצבא לחדול מתמיכתו בארגוני טרור הפועלים נגד הודו ואפגניסטאן מחשש להשלכות בזירה הבינלאומית, אך זעמו של הצבא על עצם חשיפת הפנייה הובילה להקמת ועדת חקירה, להדחת שר ההסברה ולניזיפה פומבית של דובר הצבא בראש הממשלה.

הצבא פועל בנוסף לשלול את היכולת של הגופים האזרחיים למלא תפקיד משמעותי בתחום הביטחון הלאומי, ולקרוא תיגר על מעמדו הדומיננטי. הקורבן הראשי הוא משרד החוץ שנדחק למעמד משני. צבא היבשה מרכז את הטיפול ביחסים עם מדינות מרכזיות (הודו, ארצות-הברית, אפגניסטאן, סין, סעודיה), והנציגויות הדיפלומטיות של פקיסטאן מקבלות הנחיות ישירות ממפקדת הצבא. מטכ"ל צבא היבשה נפגש עם מנהיגים זרים ויוצא לביקורים רשמיים שבהם דנים בסוגיות המרכזיות, וחשיבותם רבה יותר מהפגישות והביקורים שמקיימים הנשיא או ראש הממשלה. גם משרד ההגנה נשלט עליידי זרועות הצבא, ואין ביכולתו לפקח על פעילותם. המשרד מורכב משלושה אגפים

מרכזיים שכל אחד מהם מוקדש לטיפול בזרוע אחרת של הצבא (צבא היבשה, חיל האוויר והצי). בראש כל אגף עומד קצין בכיר בדימוס מהזרוע שהאגף עוסק בענייניה. גם מנכ"ל משרד ההגנה הוא לרוב גנרל בדימוס.

הליקויים במעורבות הממסד האזרחי בענייני הביטחון הלאומי באים לידי ביטוי גם בתחום הגרעין. הממסד האזרחי חסר ניסיון והיכרות מעמיקה עם התחום. הדרג המדיני תלוי לחלוטין בצבא בענייני הגרעין, השולט במידע ובממסד הגרעיני. ראש הממשלה ושרי הקבינט אינם יכולים לבקר במתקני הגרעין או להיפגש עם ראשי תוכנית הגרעין ללא אישור מהצבא, ואין גוף מטה אזרחי היכול לסייע להם בתהליך קבלת ההחלטות. הפורום הלאומי בנושאי הגרעין (ה-NCA), שהדרג המדיני עומד בראשו, משמש חותמת גומי לתוכניות שהצבא מעוניין לקדם. מצב העניינים הובלט כשהנשיא לשעבר, אצ'יף עלי זרדאר, אולץ להעביר תיקוני חקיקה השוללים את סמכויותיו בתחום הגרעין ואת עמידתו בראשות ה-NCA. זאת בעקבות התבטאותו הפומבית שהיתה לצנינים בעיני הצבא, בדבר תמיכתו באי-שימוש ראשון בנשק גרעיני, והחשיבות המוגבלת של הגרעין בחיזוק הביטחון הלאומי. בנוסף, פורום ה-NCA מיועד לקבל החלטה על שימוש בנשק גרעיני במצבי חירום, אך בפועל הצבא בעל יכולת להעלות כוננות ולשגר את הנשק הגרעיני, וזאת כמי שמחזיק במערך

משמעותית. עמדת הרמטכ"ל זוכה למשקל יתר, והגנרלים העוסקים בתחום הגרעין הם מקורביו. תהליך קבלת ההחלטות מאופיין בשמרנות מחשבתית של מי שעברו תהליכי אינדוקטרינציה דומים, וצפוי להתאפיין בתמימות דעים בין הגנרלים שיקבלו את ההכרעה הדרמטית.

החסרונות המרכזיים בשליטה הבלעדית של הצבא בתוכניות הגרעין, עמדו במידה רבה מאחורי הכשל החמור ביותר של תפוצה גרעינית במשך 15 שנים למשטרים מסוכנים. הדבקות ביעד הבלתי-אפשרי של הגעה לאיזון אסטרטגי עם הודו (שעוצמתה הצבאית כפולה מזו של פקיסטן וכלכלתה גדולה פי שמונה), הובילה את הצמרת הצבאית לגלות נכונות לתפוצה גרעינית. זאת כשאין אף גורם מחוץ לצבא היבשה המעורב בתהליך קבלת ההחלטות ויכול למנוע את מימוש המדיניות.

במסגרת זו, מוחמד ר'א אל-ח'אק ומירוזה אסלאם בג, שכינהו כרמטכ"לים בשנות ה-80, אפשרו לאיראן לקבל סיוע קריטי בפיתוח תוכנית העשרת אורניום בצנטריפוגות, וזאת מתוך רצון לרתום אותה למאבק מול הודו. אל-ח'אק התנהל בחשדנות מול המשטר האיראני, על רקע המתרחש הסונית-שיעית שהתגברה בעקבות המהפכה האסלאמית באיראן. פקיסטן, שרוב תושביה הם סונים, חששה מחתרנות איראנית בקרב המיעוט השיעי במדינה, והייתה מעוניינת לשמור על קשרים הדוקים עם סעודיה – יריבתה העיקרית של איראן.

אל-ח'אק היה נכון לספק לאיראן את הידע ואת הרכיבים לצורך הקמת מתקן קטן לצורכי למידה וניסויים בהעשרת אורניום, וזאת בתמורה לנכונות איראנית לאפשר לפקיסטן להשתמש בשטחה ובנמליה הימיים לשבירת מצור ימי מצד הודו, כפי שהטיל הצי ההודי בעימותים קודמים בין שתי המדינות.

הרמטכ"ל בג, שיעי באמונתו, שאף ליצירת גוש מוסלמי פקיסטאני-איראני שיוכל לאיזון האסטרטגי מול הודו, מתוך חזונו בדבר עליית מדינות האסלאם. זאת, על רקע הצלחת המערכה באפגניסטן נגד ברית המועצות, התפרקות הגוש הסובייטי והערכתו כי ארצות-הברית תסתבך בעימות ממושך עם עיראק במלחמת המפרץ הראשונה.

במסגרת זו, הנחה בג את עבד אליקדיר ח'אן, מראשי תוכנית הגרעין הפקיסטאנית, להרחיב את הסיוע הגרעיני לאיראן, על-מנת שתוכל להקים תוכנית להעשרת אורניום בצנטריפוגות. הסיוע הפקיסטאני לאיראן נמשך עד סוף שנות ה-90, וכלל גם העברת הידע הרגיש כיצד לפתח את מתקן הנפץ הגרעיני.

צפון קוריאה זכתה לסיוע דומה בשל הצורך הדוחק בשנות ה-90 להשיג מערכת טילים ארוכת-טווח, שתאפשר שיגור נשק גרעיני לאזורים מרכזיים בהודו. במקביל, בתמורה לנכונותו של משטר קדאפי בלוב לממן את תוכנית הגרעין הפקיסטאנית בשעתה הקשה (כשכלכלת פקיסטן סבלה מסנקציות אמריקניות בסוף שנות ה-90) הוענק לו סיוע מסיבי להקמת תוכנית להעשרת אורניום בהיקף המספיק להצטיידות בנשק גרעיני, לרבות הידע לפיתוח מתקן נפץ גרעיני.

הצבא פעל לטשטש את מעורבותו וטען שמדובר ביוזמה פרטית של עבד אליקדיר ח'אן, שקיבץ חברות וגורמי תווך מרחבי העולם לרשת תפוצה גרעינית. עם זאת, היקף הסיוע הגרעיני שהועבר מפקיסטן עצמה וטביעות האצבע במגעים של מספר רמטכ"לים וגנרלים אחרים, מצמצמים את הסבירות לכך.

צבא היבשה בולם כל אפשרות להתפתחות מנגנוני איזון ובלימה שימנעו משברים בתחום הביטחון הלאומי, ופועל בשיטתיות להחלשת הפיקוח מצד הדרג המדיני



השליטה על הכוחות הגרעיניים.

נטייה לחשיבה קבוצתית ודוגמטיות בקבלת ההחלטות בתחום הגרעיני

הרחיקה לשוליים והריכוזיות שבה נוקט הצבא, מותירים את גורלם של עשרות מיליונים בתת-היבשת ההודית בידי קבוצת גנרלים המחזיקה ב"כפתור האדום" הגרעיני. בצמרת צבא היבשה, הרמטכ"ל שואף שהכרעות גורליות יתקבלו בהסכמה רחבה, ובהקשר הגרעיני הוא צפוי לבקש את תמיכת המפקדים המעורבים בתחום:

- ➔ ראש ה-SPD.
- ➔ מפקד הגייס הכולל את אגדי הטילים הגרעיניים.
- ➔ קציני מטה בכירים (רמ"ט מפקדת הצבא, ראש אגף המבצעים, וראשי המודיעין).
- ➔ מפקדי גייסות מרכזיים.

עם זאת, התרבות הארגונית בצבא היבשה מצמצמת את האפשרות לפיה החלטת הרמטכ"ל לשגר נשק גרעיני תיתקל בהתנגדות



המתחם שבו שהה אסאמה בן לאדן (באדום) באבוט'אבאד שבפקיסטאן בסמוך למכללה לפיקוד ומטה של צבא פקיסטאן (PMA, מימין למעלה). לא ברור מה הייתה מידת הידיעה של הצבא והמודיעין הפקיסטאני

וטכנולוגית שרק מעמיקה, ובכסיסה הצטיידות הורו באמצעים מתקדמים, דוגמת מערכות גילוי ומעקב ומערכות הגנה מפני טילים. אלה צפויים לאתגר את אמינות ההרתעה הגרעינית של פקיסטאן, ואת שליטת הפיקוד הבכיר של הצבא על היכולת הגרעינית, לא כל שכן אם בתגובה להששותיו מהורו יאציל על המערך המבצעי את הסמכות להפעיל את הנשק הגרעיני במצבי חירום.

התנהלות הצבא הפקיסטאני בהקשרי הגרעין עשויה להשפיע גם על המורח התיכון. התקרמות איראנית לקראת פיתוח נשק גרעיני צפויה להציב את הצבא כשחקן מפתח סביב האפשרות למרוץ חימוש גרעיני באזור, בכל הנוגע לבקשות שכנראה יגיעו מהמדינות הסוניות לסייע להן לקדם תוכניות גרעין.

סעודיה, בעלת בריתה של פקיסטאן, מסתמנת כאחת המדינות הראשונות שצפויה לבקש את הסיוע. הצבא, שבעבר הציב את כוחותיו בממלכה כמשענת ליציבותה, יעמוד תחת לחצים לספק מענה גרעיני, אם יתבקש, בתמורה למימון הנדיב הסעודי, שעל פי הפרסומים בחו"ל כנראה הוענק לתכנית הגרעין הפקיסטנית. ייתכן שתעלה האפשרות להצבת אנדי טק"ק גרעיני בפיקוד הצבא הפקיסטאני (ברומה לפריסת הכוחות הגרעיניים האמריקניים בתקופת המלחמה הקרה במדינות מזרח אסיה ואירופה). מנגד, הצבא אינו מעוניין בשכנה איראנית עוינת, לא כל שכן אם תהפוך למדינה גרעינית, או להסתבך בסיוע גרעיני ולהרע עוד יותר את מעמדה של פקיסטאן בזירה הבינלאומית. נראה כי צבא היבשה של פקיסטאן ימשיך להחזיק בהשפעה רחבה על הביטחון והיציבות בדרום אסיה ובמזרח התיכון. כמו כן, הוא ימשיך להשפיע על תוצאותיו של כל מאמץ בין-לאומי לבלום את תפוצת הנשק הגרעיני.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

סיכום: צבא עם מדינה גרעינית - הרע במיעוטו

צבא היבשה של פקיסטאן הוא המקרה היחיד בעולם של ארגון צבאי השולט באופן מוחלט בכל נגזרותיו של התחום הגרעיני. נראה שהצבא פועל במלוא האחריות להגן על הנשק הגרעיני, המהווה מרכיב מרכזי בקיומו עליונותה הצבאית של הודו. קיים סיכון לשימוש בלתי-אחראי מצד גורמים בעלי השקפות אסלאמיות קיצוניות, אך האיום כנראה בעל סיכויי התממשות נמוכים נוכח מאמצי המניעה של הצבא, ונוכח המחויבות לאתוס שלו בכל שדרות הפיקוד.

האיום המשמעותי יותר נובע מהמחסור במשוב חיצוני שיצמצם את הסגירות המחשבתית של תהליך קבלת ההחלטות בהקשר הגרעיני, וממעגל ההשפעה המצומצם סביב עמדתו המכריעה של רמטכ"ל צבא היבשה. כשלים אלה עלולים להתברר כהרי אסון ביחס לכוונותיה של הודו והאיומים על תוכניות הגרעין, ולהוביל לקבלת החלטות פזיזה לגבי הכוננות של המערך המבצעי הגרעיני. לחלופין, הידע והטכנולוגיה הגרעינית שברשות פקיסטאן עלולים לשוב ולשמש בידי הצבא כמטבע עובר לטוחר, בשירות קידום יעדיו האסטרטגיים. תקופת המתהוות הנוכחית עם ארצות-הברית על רקע הברית המתהדקת עם הודו, וניגודי האינטרסים של פקיסטאן עם וושינגטון סביב עתיד אפגניסטאן, כנראה אינם מבשרים טובות גם בתחום הגרעיני. במפקדת הצבא גוברים החששות מכוונותיה של וושינגטון, בדגש על מזימותיה לגבי יכולות הגרעין שאליהם מתייחס הצבא כערוכה המרכזית לקיומה של פקיסטאן. אלה רק ידרבנו את מאמציו לפתח ארסנל גרעיני אפקטיבי שיהיה קשה לנטרלו, ובכלל זה יחתור להרחיב ולהסוות את היקפו האמיתי.

בחזית העיקרית מול הודו, צבא היבשה מתמודד עם נחיתות צבאית



הדרך האמריקנית לנצח את הטרור

על המערכה בצדר סיטי עיראק, 2008

מקרב צדר סיטי ניתן ללמוד רבות על לחימה נגד מתקוממים. העקרונות והכללים מתוך מדריך השדה של הגנרל פטראוס ללא ספק סייעו לכוחות הנלחמים, וראוי שיילמדו גם בצה"ל לקראת הלחימה נגד כוחות בלתי-סדורים בעתיד

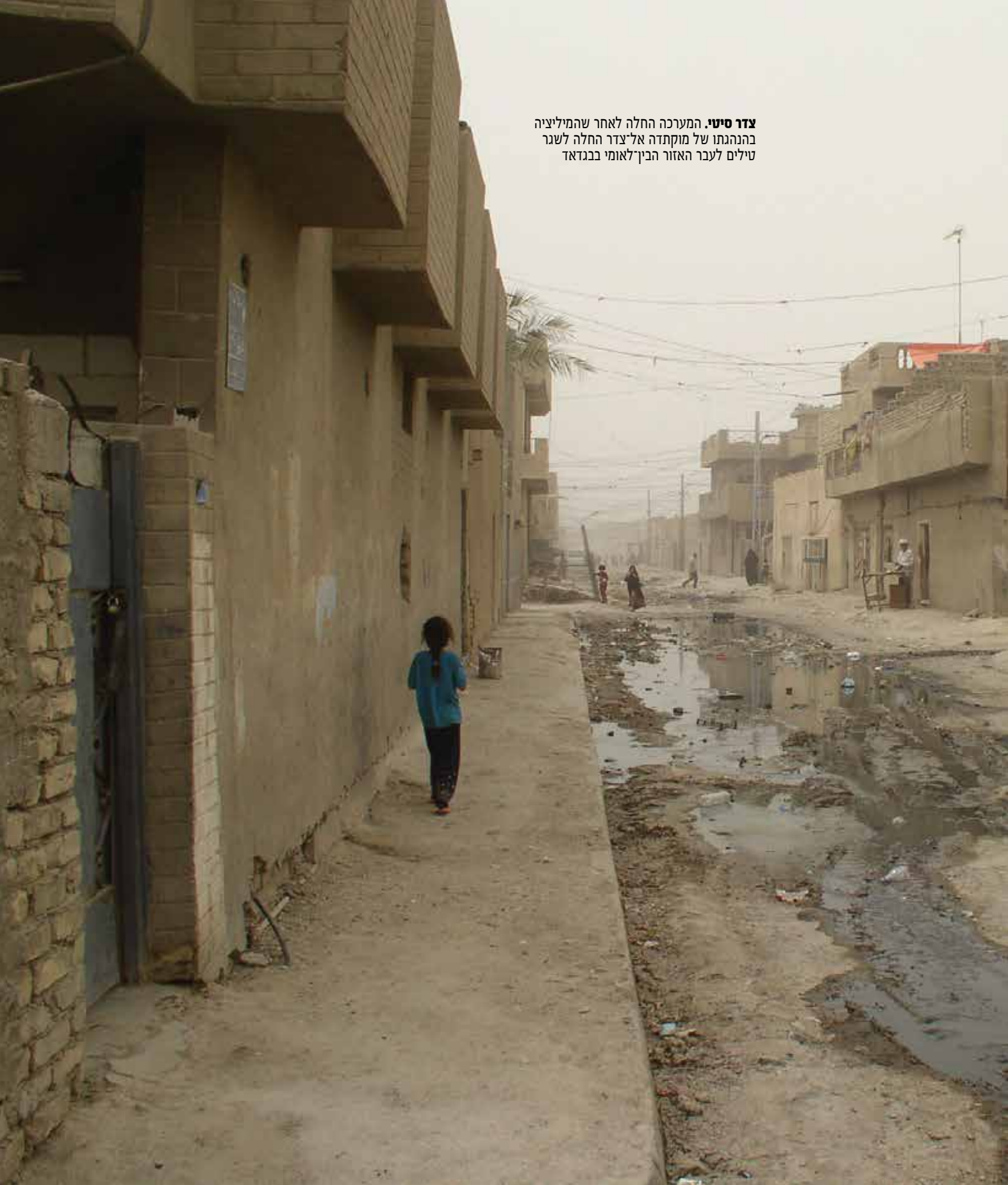


רס"ן אריה,
מפקד מגמת ההכשרות
בחטיבת הקומנדו

בשנת 2008, במהלך מבצע "חופש לעיראק", התקיימה מערכה של השלטון המרכזי החדש בעיראק והכוחות האמריקניים, נגד מיליציה שיעית בשם ג'יש אל-מהדי (צבא המשיח) במחוז צדר סיטי שבעיר הבירה בגדאד. צדר סיטי הוא אחד מתשעה מחוזות במטרופולין בגדאד שנבנה כתוצאה ממחסור בדיוור בעיר ב-1958, כעיר מחוז למבקשי עבודה שיעים. במחוז מתגוררים כשני מיליון תושבים – רובם המוחלט מן הזרם השיעי – בשטח של 35 קמ"ר. לשם ההשוואה: ברצועת עזה ישנם כשני מיליון תושבים בשטח שגודלו 365 קמ"ר! המערכה החלה לאחר שהמיליציה, בהנהגתו של מוקתדה אל-צדר, השתלטה על המחוז והחלה לשגר טילים ורקטות לעבר האזור הבין-לאומי בגדאד שכונה "האזור הירוק". על מנת להבין את הרקע למערכה בצדר סיטי, חשוב להכיר ארבע נקודות:

כשירות ומוכנות: הכוחות האמריקניים היו בכשירות טובה ללוחמת תמרון ואש, אך בכשירות נמוכה ללחימה נגד התקוממות עממית בתחילת המבצעים באפגניסטאן ובעיראק. למעשה, הלחימה האחרונה של הכוחות האמריקניים נגד

צדד סיטי. המערכה החלה לאחר שהמיליציה
בהנהגתו של מוקתדה אל־צדר החלה לשגר
טילים לעבר האזור הבין־לאומי בבגדאד



יוצאת אחת מן הכלל – צדר סיטי – שם המשיכה האלימות להכות ומיליציות אל-צדר חיזקה את אחיזתה במחוז. בדצמבר 2007 תפסה את גזרת האוגדה המרחבית דיוויזיית חיל הרגלים הרביעית האמריקנית וב-15 במרס 2008 תפסה את גזרת צדר סיטי צוות הקרב החטיבתי השלישי. כוחות החטיבה בשלב הראשון היו מצומצמים וכללו רק שני גדודים; צק"ג 68-1 וצק"ג 2-1. בנוסף פעלו כוחות עיראקיים במרחב החטיבה.⁷

פתיחה באש מתוזמנת של המיליציה על "האזור הירוק": 27-23 במרס 2008

ב-23 במרס 2008, שיגרה המיליציה של אל-צדר מטח מתוזמן אל עבר מטרות הממשל ב"אזור הירוק", ככל הנראה עלי-מנת להסיט את הלחימה המיועדת בבצרה נגד המיליציה, ולמשוך את תשומת לב הממשל והכוחות חזרה לבגדאד. הירי כלל רקטות 107 מ"מ, מרגמות 120 מ"מ וטילי כתף נגד מטוסים מסוג SA-7. בנוסף לירי, פשטו כוחות מיליציה על עמדות בידוק של הכוחות העיראקיים, שהגיבו בנסיגה המונית מריכוזי האוכלוסייה ונוצרה אנדרלמוסיה בקרב כוחותיהם. כוחות אמריקניים קטנים יצאו קדימה לצדר סיטי ונפגעו מטילים מדויקים ששוגרו לעברם. הם הגיבו באש ממסוקי אפאצ'י, אך בשלב זה עדיין לא ניתן אישור לתקוף את השכונות או לתקוף באש מסיבית. בתחילה לא הבינו הכוחות האמריקניים כי מדובר בתחילתה של לחימה משמעותית. גם בעבר ירו כוחות המיליציה

במקביל לקרבות החליט מפקד הדיוויזיה כי עליו להשקיע מאמץ לשיקום השכונות הדרומיות, כך שתושבי צדר סיטי ירצו חיים טובים יותר כמו אחיהם מעבר לחומה



טילים ורקטות ל"אזור הירוק" ופשטו על עמדות בידוק של הכוחות העיראקיים בעיר, ותמיד זה הסתכם בימי קרב ולא כתחילתו של קרב משמעותי. רק לאחר כמה ימים של לחימה אינטנסיבית התבהר כי פני האויב ללחימה.

תוך-כדי האירועים במרחב צדר סיטי, יצא ראש ממשלת עיראק ב-25 במרס למבצע של שבוע נגד המיליציה של אל-צדר בבצרה, והיכה אותה באופן קשה. עם זאת, היו נפגעים גם בצד הכוחות העיראקיים. ב-27 במרס מיקרו כוחות המיליציה השיעית את לחימתם בשני ישובים הסמוכים לצדר סיטי בשם שעב וחוסנייה בצפון הגזרה החטיבתית. בתגובה לכך, צוות הקרב הגדודי 68-1 שהיה אמון על אזור זה השתלט על האזורים בתקיפה ובשליטה מבצעית בדגש על מסגדים ראשיים, שימוש נרחב בצלפים והכנסת כוחות עיראקיים לטיהור המרחב. בכך למעשה סיכלו הכוחות את ניסיונות המיליציה השיעית להשיג הישג קרקעי בשטח. לאחר שישה ימי לחימה במרחב צדר סיטי ובצרה נכנע אל-צדר ללחץ שהפעילו עליו ממשלת עיראק והכוחות האמריקניים, ודרש הפסקת אש. אך המושל העיראקי לא סיים בזאת את המערכה, ולא הייתה הפסקת אש.

התקוממות עממית הייתה במלחמת וייטנאם, שהסתיימה ב-1975. ניסיון הלחימה באפגניסטאן, ובהמשך בעיראק, לימד את הכוחות האמריקניים שעליהם לגשת ללחימה באסטרטגיה שונה מהתורה שהתאימה לווייטנאם. הם כינו אסטרטגיה זו בשם "בניית אומה", כלומר להפוך את המדינה שכבשו לדמוקרטיה יציבה במזרח התיכון שבאמצעותה אפשר יהיה למגר את הטרור מן המרחב. הדרך לעשות זאת הייתה "כיבוש הלבבות והמוחות", במטרה לגרום לאוכלוסייה לרצות מדינה יציבה ללא עריצות שלטונית וללא הפרת זכויות אדם.²

שינוי מדיניות המערכה התרחשה לאחר שנים של לחימה קשה בעיראק. בהמשך ישיר לשינוי מדיניותה של ארצות-הברית מתחילת 2007, שכונתה "הדרך החדשה" או "הנחשול". תכלית המדיניות הייתה להוציא את הכוחות האמריקניים מעיראק, בעודם משאירים שלטון דמוקרטי, לגיטימי ועצמאי המסוגל לשלוט ולשמור על הסדר במדינה הפגועה.³

התפיסה המבצעית של הכוחות בשטח נכתבה מחדש ביוני 2006 עליידי מפקד הכוחות המזוינים בעיראק. האיש שהוציא לפועל את מדיניות "הנחשול" בעיראק, גנרל דיוויד פטראוס, כתב את מודריך השדה FM3-24 להתמודדות עם התקוממות עממית. המודריך נכתב לאור השינויים שהתחוללו בשדה הקרב, ומניסיונם של מפקדים רבים כגון שר ההגנה האמריקני בממשל טראמפ, וג'יימס מאטיס, שהיה מפקד דיוויזיית נחתים 1 בדרגת מייג'ור ג'נרל בקרבות הקשים בעיר פלוג'ה בשנת 2004.⁴ מאטיס גם סייע בכתיבה של המודריך.

מדובר בשלטון דמוקרטי חדש ולו ממשל שנבחר בהליך דמוקרטי, על בסיס הרוב השיעי במדינה ועם נציגים של המיעוט הבורזי והסוני. השלטון הנ"ל הגיע אחרי עשרות שנים של שלטון המיעוט הסוני: מפלגת הבעת' של צדאם חוסין. במערכה נגד המיליציה של אל-צדר נדרש הממשל החדש לפעול נגד הבסיס האתני השיעי שקרא תיגר על הלגיטימיות שלו. לקח זמן רב עד שראש ממשלת עיראק נורי אל-מאלכי קיבל החלטה לתקוף את המיליציה השיעית. ההחלטה לצאת להתקפה על צדר סיטי התקבלה עליידי הממשלה העיראקית, ולא עליידי צבא ארצות-הברית.⁵

חרף השוני בין צבא ארצות-הברית ובין צה"ל, ולמרות ההבדלים באופן הפעלת הכוח, יש קווי דמיון רבים בין השניים, וניתן ללמוד רבות על לחימת צה"ל נגד כוחות בלתי-סדורים בעתיד, בעיקר ברצועת עזה.

עיצוב המערכה:

ינואר 2007 - 23 במרס 2008

החל מינואר 2007 התמודדה חטיבת הצנחנים השנייה של הדיוויזיה המוטסת 82 עם פיגועי תופת. כתוצאה מכך אוגדת בגרד החלה לבודד שכונות בעייתיות בעזרת בניית חומות בגובה 12 פייט (3.65 מטר) ועל ידי הצבת אלמנטים בצורת T מבטון במשקל 9 טון. בנוסף, התקיימו מבצעי פשיטה למעצר בכירים במיליציה. במשך 15 חודשי שירותה בגזרה בנתה כ-50 ק"מ של חומות בטון כדי ליצור מרחבים בטוחים והביאה להפחתה של 70% מאירועי האלימות בבגדאד. זאת ועוד, ממשלת עיראק נטרלה בזמן זה את המיליציות הסוניות כגון אלי קאעדה, ובכך אפשרה את ריכוז המאמץ נגד המיליציה השיעית של אל-צדר.⁶ הנתונים המרשימים נכונים למרחב כולו, אך בכל זאת הייתה

לקרב להעביר כוחות מצק"ג 68-1 בחביבה. כוחות אלה היו בעלי פערי כשירות ומוכנות, וכן פער משמעותי במשמעת וברוח לחימה – בטח נגד מיליציה שיעית שהורכבה מבני עמם. הכוחות העיראקיים היו רגילים לקיים משימות ביטחון שוטף בדגש על מחסומי בידוק, ולא להיות כוח מתמרן במסגרות לחימה גדולות. למרות זאת, למפקדים האמריקנים היה חשוב להכניס את הכוחות העיראקיים ללחימה, מכיוון שמועד עזיבתם של הכוחות הלך והתקרב, ועליהם היה להעביר את השליטה לכוחות העיראקיים ולוודא כי הם מסוגלים לקיים משימות כאלה באופן עצמאי.

שתי חטיבות עיראקיות נכנסו ללחימה באמצעות הגדודים 1-2 ו-68-1 בשכונות הדרומיות, ומשימתן הייתה לכבוש את מרחב ציר הזהב ולשלוט בו. בראש הכוחות העיראקיים היו יחידות הנדסה אמריקניות שסייעו בבדיקת הצירים מפני מטעני צד, ויועצים אמריקנים הוצמדו למפקדי הכוחות. למרות החשש והמיזמנות הנמוכה בלחימה עמדו הכוחות העיראקיים במשימה.¹¹

בזמן שהכוחות המתמרנים בודדו את מרחב הפעולה וצמצמו את טווח הירי, הופעל מאמץ לעצירת הירי תלול המסלול לעבר האזור הירוק הבינלאומי. מאמץ זה כלל חיישנים שונים כמו: אמצעי תצפית, מכ"מים, כלי טייס מאוישים מרחוק, שלושה צמדי מסק"ר מסוג אפאצ'י, נשק מונחה מדויק ומטוסי קרב. החידוש במבצע זה לא היה באמצעים עצמם, אלא העובדה שכלל האמצעים הוקצו לרמת החטיבה באופן ישיר וללא התערבות של מפקדות בין גורמי האש לחטיבה. מטבע הדברים, דבר זה סייע לגמישות ולמהירות בסגירת מעגלי האש. ארכו כמה ימים עד שבחטיבה הבינו כיצד נכון להפעיל את כל מערכות האש בגזרה, מכיוון שלא היו תרגולות וטכניקות לעבודה בדרג זה. לדוגמה, בהתחלה היו יורים על כל חולייה שביצעה ירי, אך עם הזמן פיתחו טכניקה שבה עוקבים אחר החולייה עד שהגיעה למפקדה או למחסן התחמושת – שם השמידו אותה ואת שאר התשתיות או המחבלים שהיו איתם ובכך העצימו את האפקט.¹² המח"ט הורט קיבל בכל זמן נתון תמונות לוויין בשידור חי, תמונות מהכטמ"מים, תמונת מכ"מים ומשאבים נוספים. מטה החטיבה יכול היה לקבל מידע רב ולהוריד אותו לכוחות עד רמת הפלוגה, לאחר סינון ואינטגרציה של הנתונים. גורמי האש השמידו לרוב חוליות ירי, אך לעיתים סייעו לכוחות המתמרנים בהפצצת מבנים שהיוו מחסה לאויב, כמו צלפים.

משימות האש התחלקו בין רמת הדיוויזיה ובין רמת החטיבה. החטיבה התמקדה בחיסול חוליות הירי ופגיעה בלוחמי מיליציה, בזמן שהדיוויזיה תקפה מנהיגים חשובים בעלי חשיבות אסטרטגית לממשלה בעיראק, לדיוויזיה ולקורפוס הבינלאומי של עיראק. כתוצאה מכך הצליחו הכוחות לעצור את ירי רקטות ה-107 מ"מ מן המרחב של השכונות מדרום לציר הזהב.

במאמץ התמרן שלטו הכוחות על השכונות הדרומיות באמצעות הכוחות האמריקניים ועל ציר הזהב באמצעות הכוחות העיראקיים. בכך הרחיקו את חוליות השיגור של האויב מהוץ לטווח הרקטות המקסימלי כך שלא יפגע ב"אזור הירוק". בנוסף, המשיכו הכוחות האמריקניים לפגוע בחוליות ירי מצפון לציר הזהב שפעלו מתוך צדד סיטי בעזרת מודיעין, מעקב וסיוע, וכמובן בעזרת תקיפות אוויריות בדגש על כטמ"מים.

כמעבר ללחימה בעצימות גבוהה הכוחות עברו משימוש כרכבים קלים לרכבים קרביים משוריינים כמו בראדלי וטנקי אברמס,



מרחם קרב צדד סיטי. הוחלט לצאת לשלב שייקרא "חומת הזהב", שלמעשה יחסום פיזית את הסתננות האויב למרחב ויגביל את חופש התנועה שלו

מבצע הדיפת התוקף: 27 במרס - 14 באפריל 2008

מטרת המבצע שהוגדרה על-ידי ראש ממשלת עיראק, הייתה לעצור את הירי של אל-צדר אל עבר האזור הבינלאומי – "האזור הירוק" – ולהשיב את השליטה של ממשלת עיראק בצדד סיטי. בשל אירוע קודם שבו נהרגו שלושים איש כתוצאה מהפצצה אמריקנית, הגבילה הממשלה העיראקית את הכוחות האמריקנים ולא אפשרה להם לתמרן מצפון לציר הזהב (ציר אליקדס) ובכך למעשה האפשרות לכיבוש העיר לא הייתה רלוונטית.

הרעיון המבצעי שגיבשו הכוחות האמריקניים התבסס על ארבע עקרונות פעולה:

- ⊕ בידוד מרחב הפעולה מצפון.
- ⊕ כיבוש שתי השכונות הדרומיות במחוז טאוורה: אישבליה וחביבה.
- ⊕ נטרול יכולת האויב לשגר רקטות 107 מ"מ לעבר "האזור הירוק".
- ⊕ הכנסת כוחות עיראקיים לצדד סיטי על-מנת להחזיר לידיהם את השליטה על העיר.⁸

הלחימה של צק"ג 1-2 בעיר הייתה קשה, וכללה התנגדות מצד אויב ערוך ומוכן שהפעיל מטענים רבים, וירה מטולי אר פי ג'י לעבר הכוחות. אלה גרמו לפגיעה ולהשבתה של שישה נגמ"שי סטרייקר תוך שבוע. ניסיונות הכוחות המתמרנים להגיע לאתרי השיגור וכו להתנגדות משמעותית מצד המיליציה. אנשיו של אל-צדר נערכו להגנה על מתחמי השיגור בשיטת מארבים, וכאשר מחלקה אמריקנית התקרבה לאתר שיגור – היא נתקלה בכמות מחבלים בסדר גודל של פלוגה. הכוחות העירו כי האויב היה במוכנות גבוהה אך כשירות נמוכה, ויחד עם זאת התנגדותו הייתה קשוחה ממה שציפו.⁹ בשלב זה הבינה החטיבה כי היעדר הטנקים, שהושארו בכסיס עורפי בעיראק, מהווה פער משמעותי. בנוסף, כמות הכוחות למשימת התמרן היה חסר. לא ניתן לתקוף מרחב בסדר גודל של שתי השכונות הללו עם גדוד אחד בלבד (צק"ג 1-2). בעקבות ההתנגדות תגבר המח"ט קולונל ג'ון הורט את הכוחות ברכבי קרב ממוכנים כמו טנקי אברמס ונגמ"שי בראדלי, ומפקד הדיוויזיה מייג'ור ג'נרל ג'פרי האמונד תגבר את החטיבה בחמש פלוגות נוספות.¹⁰

בי 5 באפריל הגיע תורם של כוחות הביטחון העיראקיים להצטרף

שהושארו עד כה בבסיסים עורפיים.¹³

למרות ההצלחה בצד ההתקפי והגעה לקווי סיום, הצליחו כוחות המיליציה להסתגל דרך מערכי ההגנה בחסות נתיבים נסתרים בשטח הבנוי ולבצע התקפות על הכוחות המגנים – אמריקניים ועיראקיים כאחד. בעקבות התקפות אלו וההבנה כי לא ניתן לעצור את ההסתגלות הללו באמצעות תמרון בלבד, הבין המ"ט הורט כי שתי השכונות מדרום לציר הזהב הם שטח מפתח, וכי הגנה ומניעת יכולת האויב להגיע לשכונות אלו יביא למצב ההכרעה הנדרש לעמידה במשימה. לכן, הוחלט לצאת לשלב הבא במבצע שייקרא "חומת הזהב", שלמעשה יחסום פיזית את הסתגלות האויב למרחב ויגביל את חופש התנועה שלו.

בניית המכשול "חומת הזהב" על ציר הזהב: 15 באפריל - 20 במאי 2008

לאחר הערכת מצב הבינו כי לא ניתן למנוע את הסתגלותם של כוחות המיליציה מצדד סיטי לשכונות הדרומיות, ולכן החלו הכוחות האמריקניים לבודד את מרחב הפעולה (צדר סיטי) עם מכשול חוסם. השיטה הזאת בעצם הייתה העתק של שיטה שהצליחה טרם הקרב, על-ידי החטיבה הקודמת (BCT 2-82). מטרת החומות היתה לבודד שכונות בטוחות, ולמנוע מארגוני טרור וגרילה להיכנס אליהם. בתוך כך, סביב שתי השכונות הדרומיות כבר היו חומות במערב ובדרום טרם המבצע, ובזמן המבצע גם חטיבה מקבילה – BCT 4-10 – הציבה חומה ממזרח. בכך למעשה הושלמה בניית חומה סביב שתי השכונות מכל הכיוונים. צדר סיטי הייתה מוקפת חומות בפאה המזרחית, הדרומית (ציר הזהב) ורק בהמשך נוספה חומה בצד הצפון-מערבי.¹⁴

בשלב זה ריכזו הכוחות האמריקניים במבצע חמישה מאמצים:

מאמץ הנדסי. ב-15 באפריל החלו לבנות את החומה על ציר הזהב משלוש סיבות עיקריות:

1. ציר הזהב היה קצה טווח האש של הרקטות 107 מ"מ שירו כוחות מיליציה על "האזור הירוק".
2. הציר היה הגבול של התקדמות הכוחות האמריקניים, שהוגבלו טרם המבצע על-ידי ראש ממשלת עיראק.
3. לכוחות הקואליציה לא היו מספיק כוחות לאבטח את הציר, ולמנוע הסתגלות של לוחמי מיליציה דרך ציר הזהב למרחב השכונות הדרומיות.
4. ניתוק שוק ג'מיליה מאנשי המיליציה, דבר שפגע בהם מאוד כלכלית.

כוחות המיליציה הבינו כי סוגרים עליהם, ונלחמו מלחמת הכרעה על בניית החומה. המלחמה הפכה באחת למלכודת עבורם, והביאה למותם של מאות אם לא אלפי לוחמי מיליציה.

מאמץ ההחזקה. מאמץ ההגנה אפשר את עבודות ההנדסה בציר עלי-ידי כוחות חי"ר, טנקי אברמס, ונגמ"שי בראדלי, והחטיבה הובילה את מאמץ ההגנה באש תוך הפעלת כטמ"מים ומסוקי קרב. במהלך הקרב הפעילו הכוחות אש רבה במרחב החומה – הכמות הרבה ביותר שנורתה מאז כיבוש בגדאד ב-2003. המאמץ של בניית החומה הפך למוקד לחימה עבור כוחות המיליציה, שמיקדו את התקפותיהם לעבר המכשול במקום לחימה למטרות העצמת כוח הארגון ברמה המדינתית. כלומר הקרב האסטרטגי של המיליציה לצבירת עוצמה פוליטית וניסיונם לשלוט בעיראק, הפך לקרב טקטי של שרירות הארגון, עקב בניית החומה.¹⁵

מאמץ האבטחה. המאמץ התקיים באחריות המפקדה הממונה ברמת הדיוויזיה המרחבית של בגדאד, וכלל תקיפות לאור מודיעין ממוקד על יעדי מפתח ברגש על מנהיגים. בנוסף, הופעלו יחידות מיוחדות לפשיטות, למעצור, חיסול מנהיגים או למבצעי תודעה ולוחמה פסיכולוגית. הכוחות השתמשו ביחידות מסתערבים עיראקים לסימון מנהיגים בעומק. ב-6 במאי 2008 תקפו הכוחות האמריקניים בניין בו התקיים מפגש של מנהיגים בכירים מהמיליציה סמוך לבית חולים, תוך שימוש בנמ"ד. המטרה הושמדה ולא נגרם נזק לבית החולים. התקפה זו הייתה ככל הנראה הקש ששבר את גב הגמל, והביאה להכרעתו הסופית של הארגון ולדרישתו להפסקת אש ב-12 במאי.¹⁶ מאמץ פיתוח אזרחי של השכונות הדרומיות. במקביל לקרבות החליט מפקד הדיוויזיה כי עליו להשקיע מאמץ לשיקום השכונות הדרומיות (אישבליה וחביביה), כך שתושבי צדר סיטי ירצו חיים טובים יותר כמו אחיהם מעבר לחומה. הוא הבין כי מאמץ זה יסייע במובן הטקטי בקרב, בכך שהאוכלוסייה תשפיע על מנהיגי המיליציה לחדול את התקפותיהם.

הקרב האסטרטגי של המיליציה
לצבירת עוצמה פוליטית וניסיונם
לשלוט בעיראק, הפך לקרב טקטי של
שרידות הארגון, עקב בניית החומה

מאמץ התקפי. ב-20 במאי, בניגוד לדעתו של מפקד הדיוויזיה, ולמרות בקשתו של מנהיג המיליציה להפסקת האש ב-12 במאי, הורה ראש ממשלת עיראק לכוחותיו לצאת להתקפה על צדר סיטי, ולהשיג מחדש את השליטה העיראקית בעיר. יחידות מדיוויזיה 42 ו-44 העיראקיים השיגו שליטה מהירה על העיר.¹⁷

השיקום האינטנסיבי ומעבר הכוחות חזרה לחיימה נגד התקוממות: 20 במאי 2008 - ינואר 2009

שלב זה החל לקראת סיום בניית החומה ומצב ההכרעה על הארגון. לטובת המאמץ הקצה מפקד הדיוויזיה את חטיבת ההנדסה 926 של האוגדה, מומחית בשיקום ובהקמת תשתיות אזרחיות, אך מנגד אינה יחידה לוחמת. ברמה האסטרטגית מטרת השיקום הייתה לגרום לאוכלוסייה להבין כי עדיף להם לחיות תחת שלטון מוסדר של ממשלת עיראק, ולא חיי עוני וסבל תחת מיליציה אלי-צדר. בתוך כך ברמה הטקטית, סייע שיקום זה באיסוף מודיעין מתוך האוכלוסייה על יעדים צבאיים של המיליציה. הכוחות עברו בשלב זה ללחימה נגד התקוממות, שלמעשה הייתה לחימה בחתימה נמוכה יותר.

חטיבת ההנדסה 926 הובילה שני מאמצי שיקום:

שיקום מקור הפרנסה העיקרי של האזור – השוק המסחרי בג'מיליה בשכונות הדרומיות. הכוחות הצליחו תוך כמה חודשים לנקות את האזור ולשקם את העסקים בו. כבר בחודש יוני חזר השוק לתפקד

המדריך מחלק את המאבק נגד התקוממות באמצעות עקרונות היסטוריים של מאבק נגד התקוממות, ובציוויים עכשוויים למאבק נגד התקוממות. ציוויים אלה התווספו על-ידי המחברים, לאור לקחי המלחמות בעיראק ואפגניסטן עד כתיבת המדריך. כעת נבחן אם המבצע עמד בעקרונות ובציוויים שציוותה התורה האמריקנית על הכוחות.

העקרונות ההיסטוריים המופיעים במדריך

לגיטימיות היא המטרה העיקרית. שלטון לגיטימי הפועל בשם הציבור יפחית את השימוש בכוח ובפחד, וידאג לאינטרסים של הציבור. מפקדים ומטות הפועלים במדינה מארחת חייבים להבין היטב את ההיבטים של שלטון לגיטימי ואת רצון העם ותרבותו, גם אם זה מתנגש עם האידיאולוגיה האישית שלהם.

במבצע בצדר סיטי ניתן לראות כי שיקולים צבאיים לגיטימיים של צבא ארצות-הברית קיבלו עדיפות נמוכה ביחס למטרה העיקרית – לטפח את לגיטימיות המשטר:

- ⊕ ההחלטה לצאת למבצע הייתה בידי ראש ממשלת עיראק ולא בידי הכוחות האמריקניים.
- ⊕ ההגבלה על הכוחות האמריקנים להיכנס למעוז המיליציה בצדר סיטי הייתה נכונה, ובכך הוכנסו הכוחות העיראקיים על אף נחיתותם הצבאית ביחס לכוחות הברית.
- ⊕ הפיתוח המסיבי של השכונות הגביר את הלגיטימיות של השלטון המקומי בעיראק.²¹

על כן העיקרון יושם במלואו. אחדות המאמץ היא חיונית. תיאום בין הכוחות הצבאיים לכוחות המדינתיים והלא-ממשלתיים (כמו ארגונים בינלאומיים) כך שכולם יפעלו לאור המטרה המשותפת. במבצע זה ללא ספק יושם העיקרון, באמצעות שילוב המפקדות והארגונים הן בהפעלת הכוחות הצבאיים המשותפים לצבא ארצות-הברית ולעיראק, והן על ידי ארגונים ממשלתיים ולא ממשלתיים שהביאו לאחדות המאמץ.

גורמים מדיניים הם העיקריים. לרוב, בפעילות נגד התקוממות הפעולה הראשונית היא צבאית, כדי לאבטח את האוכלוסייה ולתפוס או להרוג את המתקוממים. ואולם חשוב שיעדים מדיניים יכוונו את גישת הצבא. כדי להביא התקוממות לידי סיום דרוש פתרון מדיני.²² עיקרון זה אינו שונה מכל פעולה צבאית אחרת, והוא דומה לאמירה המפורסמת של התאורטיקן קרל פון קלאוזוויץ' כי: "המלחמה אינה אלא המשך המדיניות באמצעים אחרים".²³ עם זאת, במציאות מורכבת שבה צבא פועל מתוך מדינה ובסמכותה, עליו להיות רגיש יותר לנושא זה כפי שנאמר בשני העקרונות הקודמים. בצדר סיטי אפשר לראות את רגישות הכוחות ביחס למטרות המבצע, הן של האמריקניים והן של העיראקיים. לדוגמה, משימת הכוחות היתה מצד אחד לעצור את הירי על "האזור הירוק", אך בנוסף להחזיר את השליטה בעיר לידי הממשלה – בעזרת הצבא העיראקי ולא האמריקני. כלומר הפעולה הצבאית משרתת הן את המטרות המדיניות של הממשל המקומי והן את מדיניות האמריקניים.²⁴

גופי המאבק נגד התקוממות חייבים להבין את הסביבה. הבנת הסביבה היא חיונית להבנת האיום והמודיעין. ללא הבנה של התרבות, המניעים והמתחים בין הקבוצות, לא ניתן יהיה להפיק את המודיעין שנאסף או ליישם פעולות בהתאם.²⁵ דוגמה לכך ניתן ללמוד מהגברת פעולות השיקום האינטנסיבי שהביא גם גיוס סוכנים מקרב האוכלוסייה



צדר סיטי. מדריך השדה מכווין לכך שבלחימה נגד התקוממות על הכוחות לשלב פעולות צבאיות ואזרחיות

ובאוגוסט הגיע לתפוקה מלאה.

חינוך והדרכה. האמריקנים פתחו כיתות למידה לניהול עסקים קטנים ובינוניים, ולימדו את המקומיים ניהול תשתיות אזרחיות. הם עשו זאת כיוון שהאמינו כי הדבר יביא ליציבות לאורך זמן. גם הממשלה העיראקית השקיעה מאמצים משמעותיים לשיקום העיר, והשקיעה 100 מיליון דולר מתקציב המדינה.

מנגד, הוציא אל-צדר פתווה (פסק הלכה) שקראה למשפתי הפעולה עם הקואליציה בוגדים. רבים מתושבי העיר אוימו על-ידי המיליציה, פן ישתפו פעולה עם האמריקנים ועם הממשלה העיראקית. חלקם אף הוצאו להורג. לאורך זמן הבין אל-צדר כי המציאות חזקה יותר והאנשים זקוקים לתמיכת הקואליציה, ולכן משך בחזרה את הפתווה. האחריות במרחב הועברה למשטרה העיראקית, מצב בו לא היו העיראקים מאז כיבוש עיראק והפלת משטרו של צדאם חוסין ב-2003. חששות רבים עלו לגבי תפקודם של השוטרים הן מצד האמריקנים והן מצד החיילים העיראקים. בסופו של דבר נשמר השקט היחסי, אך מטעני החבלה בדרכים המשיכו עוד זמן רב. הבחירות של ינואר 2009 עברו בשקט יחסי, למרות שהמפלגה של אל-צדר עדיין זכתה לתמיכה רבה במרחב.¹⁸

ניתוח הקרב לאור התו"ל האמריקני משנת 2006

בשנת 2006 נכתב מדריך שדה 24–3 של צבא ארצות-הברית על-ידי הגנרל דיוויד פטראוס יחד עם קצינים נוספים ובראשם הגנרל ג'יימס מאטיס. המדריך נכתב לאור ניסיונם של השניים בלחימה באפגניסטן ובעיקר בעיראק. למדריך זה חשיבות רבה בלחימה נגד התקוממות, מכיוון שצבא ארצות-הברית לא חידש את תורת הלחימה הזו מאז מלחמת וייטנאם. גורמים רבים השתנו מאז, ולכן היה עליהם לבצע התאמות.¹⁹

ככלל, מדריך השדה מכווין לכך שבלחימה נגד התקוממות על הכוחות לשלב פעולות צבאיות ואזרחיות. בנוסף, בטווח הארוך הצלחתו של המאבק נגד התקוממות תלויה בכך שהעם ייטול אחריות על ענייניו ויציית לשלטונות המדינה.²⁰ לאור זאת ניתן להבין מדוע נחרו הכוחות האמריקניים להתעקש להכניס ללחימה את הכוחות העיראקיים.

עשה שימוש ברמה נאותה של כוח. מצב בו יופעל כוח רב מדי יביא להגברת האיבה ולגיוס נוסף של מתקוממים. בנוסף, המפקדים צריכים לשקול את הפעלתם של יחידות הצבא והמשטרה של המדינה המארחת. לעיתים, כמו בצדר סיטי, משטר שישי במהותו נלחם במיליציה שיעית, ויש לכך השלכות רבות בדרך שבה לחימה זו נתפסת בעיני האוכלוסייה.

למד והסתגל. האויב משנה לעיתים את מטרותיו, ומוצא נקודות תורפה שונות אצל יריבו המדינתי או אצל הצבא המשחרר. החוכמה היא להשתנות במהירות על-ידי זיהוי התהליכים בזמן, הפקת לקחים ויישומם מהרמה האסטרטגית על-ידי שינוי חוקים או מדיניות, ועד לרמה הטקטית של טכניקות ותרגולות.³⁴

במבצע זה ראינו את המעבר של הכוחות בשלושה מצבים שונים:

1. מעבר מלחימה נמוכת עצימות ללחימה בעצימות גבוהה.³⁵
2. מעבר מהיר חזרה ללחימה נמוכת עצימות.
3. הכפפת גורמי אש ותצפית לרמות נמוכות של חטיבה ומטה, שבה נדרשו הכוחות לסגל טכניקות ותרגולות תוך זמן קצר ללא אימון מקדים.³⁶

האצול סמכות לרמות הנמוכות. בציווי זה מוזכר עיקרון פיקודי חשוב לכל לחימה של כוחות יבשה – פיקוד משימה. בפיקוד מסוג זה המפקד מאציל מסמכותו לכפופים, מסביר להם את כוונותיו (רוח המפקד), את תפיסתו המבצעית וכמובן מקצה להם משאבים נאותים לביצוע המשימה.³⁷

המשימה שהוטלה על החטיבה בצדר סיטי הייתה בשיטת פיקוד משימה, אך מנגד לא הוקצו המשאבים המתאימים לעמידה במשימה,

ולמודיעין טוב יותר. ללא הבנה של התרבות לא היו מצליחים בכך.²⁶ המודיעין מניע את המבצעים. מבצעים יעילים מעוצבים על-ידי מודיעין אמין, ספציפי, המגיע בזמן, שנאסף ומנותח ברמה הנמוכה ביותר האפשרית ומופץ בכל רחבי הכוח.²⁷ יישום עיקרון זה ללא ספק היה מנקודות החוזק של האמריקנים. הכוחות עשו שימוש אינטנסיבי בסוגים שונים של כטמ"מים, ופיתחו טכניקות ותרגולות לייעול האיסוף והשמדת חוליות הירי באפקטיביות גבוהה יותר. כמו כן הפעלת מסתערבים בתוך העיר שסימנו יעדי אויב, בדגש על מנהיגים, הביאו להרתעת הארגון ובסופו להכרעתו.²⁸ בנוסף, העובדה כי המפקדות הורידו אמצעים רבים לרמת החטיבה ומטה, אפשרו באופן יעיל יותר את סגירת מעגלי האש.²⁹

יש לבדוד את המתקוממים ממטרותם ומהמקורות המזינים אותם. ברור כי לא ניתן להרוג או לתפוס את כל המתקוממים ולעיתים ניסיון לעשות כן, יביא למעגל של נקמת דם. לכן, נכון יותר וקל יותר לנתק את תנועת ההתקוממות ממשאביה ולתת לה לגווע לבד. ניתן לעשות זאת על-ידי ניתוקם מגופים פוליטיים וחברתיים וכמובן מגורמים חומריים. בנוסף, ככל שגוברת הלגיטימיות של הממשל, כך האוכלוסייה המקומית תסייע יותר במאבק נגד המתקוממים.

האמריקנים והממשל העיראקי בודדו את הארגון ופיצלו אותו בשתי חזיתות במקביל, על-ידי התקפה בבצרה ובצדר סיטי. בנוסף, הצבת החומות לאורך הזמן הגבילה את תנועת המיליציה השיעית, ובמיוחד בחומה שמנעה את גישתם לשכונות הדרומיות ולשוק, שהיווה מקור עוצמה עבורם כמו גם שטח מפתח לירי על "האזור הירוק". פעולות אלה הביאו את הארגון לקרב טקטי על החומה, מנותק ממטרת העל שלו – להיות אלטרנטיבה שלטונית בעיראק.³⁰

ביטחון תחת שלטון החוק הוא הברכה. הכוחות נדרשים לעבוד תחת החוק הבינלאומי כדי לשמר את לגיטימיות הלחימה שלהם. החל מ-20 במאי, ניתן לראות בשלבי הלחימה כי הכוחות עברו במעבר חד למבצעי ייצוב וחזרה ללחימה בעצימות נמוכה. דבר זה סייע להכניס את כוחות המשטרה שהחלו להשליט את החוק והסדר במרחב, לאחר שנים רבות של הפקרות והיעדר משילות במרחב. לבסוף, הבחירות בינואר 2009 שעברו בשקט יחסי, סימנו תקופה חדשה באזור.³¹

גופי המאבק נגד התקוממות צריכים להיות מוכנים לפעולה ארוכת טווח. עיקרון זה מדבר על שני היבטים עיקריים: תמיכת האוכלוסייה בממשלה המקומית ובתפקידו של צבא ארצות-הברית בסיוע לכך; תמיכת דעת הקהל האמריקני בחיזיונות השהות הממושכת באזור.³² לא ניתן להפריד בין שני היבטים. לכן, פעולות הצבא האמריקני צריכות להיות מדורות, לא קיצוניות ובעיקר מוצלחות. נכון עשו הממשלה והכוחות האמריקניים שהתעקשו להכניס את הצבא העיראקי ללחימה.³³

הציוויים העכשוויים שהופיעו במדריך

נהל את המידע ואת הציפיות. יש מתח מובנה בין ניהול המידע בלחימה נגד התקוממות, ובין הציפיות של האוכלוסייה המקומית. על המפקדים להיות חכמים בניהול מערכה זו, כדי לא לייצר ציפיות יתר בחברה שיביאו לחוסר אמון בממשל או בצבא המשחרר. על המדינה והצבא להציג נתונים מעת לעת שיסבירו לאוכלוסייה, דרך הדובר הרשמי, את ההתקדמות של המאמצים ליציבות ולחיים טובים יותר למדינה. חשוב שהמסרים של הממשל והצבא יהיו אחידים וישדרו מאמץ משותף.

במבצע בצדר סיטי ניתן לראות כי שיקולים צבאיים לגיטימיים של צבא ארצות-הברית קיבלו עדיפות נמוכה ביחס למטרה העיקרית - לטפח את לגיטימיות המשטר



בעיקר בשלב הראשון. לאחר מכן נוספו לחטיבה כוחות נוספים – דבר שהביא לעמידה מלאה במשימה.³⁸

סייע למדינה המארחת. המטרה הסופית בלחימה נגד התקוממות היא לאפשר למדינה המארחת יכולת ומסוגלות לעמוד בזכות עצמה.³⁹ דבר זה בלט מאוד בלחימה במבצע זה, כאשר הגבילו את חופש הפעולה של האמריקנים בכניסתם לצדר סיטי עצמה ובהכנסתם של כוחות עיראקיים בלבד למרות כשירותם הירודה.⁴⁰ קשה למדוד את היעילות לאורך זמן, אך ניתן לומר כי בטווח הקצר למאמץ זה יש יעילות רבה.

תובנות מלימוד הקרב ומבט ללחימת צה"ל בעתיד

א. הקצאת כוחות אש לדרג החטיבה ואף לדרג הגדוד תאפשר לכוחות סגירת מעגלי אש מהירה יותר ויעילה יותר. עם זאת, יש לתרגל זאת בשגרה מכיוון שלחטיבה לקחו כמה ימים ללמוד תוך כדי הלחימה טכניקות ותרגולות שלא היו קיימות. צה"ל



נגמ"ש אמריקני M2 בראדלי בעיראק. במעבר ללחימה בעצימות גבוהה הכוחות עברו לרכבים קרביים משוריינים כמו בראדלי, שהושארו עד כה בבסיסים עורפיים

להסלמה. לקח לכוחות זמן רב לעבור למצב של לחימה כזו, מכיוון שהם השאירו את הכלים שלהם בבסיס עורפי. תוכנה זו ברורה לצה"ל, על אף שלעיתים מנסים להכניס כלים לא ממוגנים כמו סבלי חי"ר. צה"ל ללא ספק מתעצם בכלים משוריינים לכוחות החי"ר, שיסייעו לו בלחימה בשטח בנוי וצפוף הרווי במטענים.

ז. הקרב בצדר סיטי הביא לשיפור כשירות הכוחות העיראקיים, וסייע למטרת העל של האמריקנים – להשאיר מדינה בעלת צבא שמסוגל לשלוט במדינה באופן עצמאי. לפי עקרונות אלה, בלחימה הבאה בעזה נכון יהיה לחשוב על הכנסת כוחות של פלסטינים להילחם, אם נרצה שגורלם יהיה בידם. דבר זה יביא להגברת הלגיטימיות של המשטר. ניתן לראות דוגמה לפעולה מסוג זה באזור יהודה ושומרון, במקום שבו הכוחות הפלסטינים שולטים בו ויש שיתוף פעולה עם הכוחות של צה"ל. מובן שזהו מצב אידיאלי שיהיה קשה לממש.

סיכום

קרב מופת זה בצדר סיטי הוא קרב שממנו ניתן ללמוד רבות על לחימה נגד מתקוממים. האמריקנים הגיעו למלחמה זו ללא ניסיון וללא תורה צבאית עדכנית, ולכן התקשו מאוד להפעיל את מכונת המלחמה נגד כוחות מיליציה. רק לאחר כשלוש שנים שבמהלכן נפלו רבים בשני הצדדים, הוציאו האמריקנים מדריך שדה עדכני על-ידי מפקדי השטח בעיראק. הכוחות הפסיקו את הירי והעבירו את השליטה על צדר סיטי לידי העיראקים במינימום נפגעים, בהפעלת טכנולוגיית עילית ובהקמת מכשול שהביא את הארגון להיכנע.

העקרונות והכללים בתורה האמריקנית מתוך מדריך השדה של הגנרל פטראוס מ-2006 ללא ספק סייעו לכוחות, וראוי שילמדו גם כצה"ל לקראת הלחימה נגד כוחות בלתי-סדורים בעתיד. ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

נמצא בכיוון זה, אך עלינו לעשות מאמצים גדולים יותר להוריד את אמצעי האש המשמעותיים לדרגי השטח. "קרב בריבוע" (תקיפת מטרות ממרחק קצר) לדוגמה הוא כיוון נכון.

ב. בניית החומה בציר הוהב הביאה לאפקט שלא תוכנן מלכתחילה – מעבר מקרב אסטרטגי על הגמוניה ושליטה אזורית במדינה לקרב טקטי שבו הפסידו כוחות המיליציה בשל נחיתותם. במבצע בעזה לדוגמה, נכון למצוא נקודות תורפה שייאלצו את המאס לעסוק בעצמו ולא בעורף מדינת ישראל.

ג. המאמץ השיקומי מסייע בהיבטים מסוימים למאמץ הטקטי ולהרגעת האלימות, בכך שמציעים לאוכלוסייה חיים טובים יותר. דבר זה הביא בנוסף לתפוקות מודיעיניות שהאוכלוסייה נידבה, לאיבוד האחיזה של המיליציה באוכלוסייה שקודם לכן אפשרה לה מסתור ובסיס ליציאה לפעולות צבאיות. בלחימה של צה"ל עלינו לחשוב על הפעולות שישרתו את האזור שנים קדימה, ולא להסתפק במטרות מוגבלות בהיבטים הטקטיים כמו הפסקת ירי.

ד. שילוב נכון של טכנולוגיה כמו כטמ"מים שנחשבים להי"י טק, יחד עם בניית החומה שנחשבת לואר"טק, הביאו להכרעת הארגון.⁴¹ המכשול שנבנה היום בעזה רחוק מלהיות לואר"טק, וייתכן שפעולה זו תביא ללחץ המתאים על הארגון להכרעתו, או מנגד לפתח את היכולות העתידיות שלו.

ה. עדיף לרכו מאמץ במקום אחד עם סדר כוחות מתאים לאזור מיושב וצפוף מאשר להתפור. האוגדה המרחבית הגדילה את כמות הכוחות תוך כדי הקרב, ומיקדה את אזורי הפעולה לטובת הכוחות בשטח. עקרון ריכוז המאמץ הוא קריטי במבצעים מסוג זה. כדי להביא הישג משמעותי בתא שטח כמו עזה, על צה"ל לרכו כוחות גדולים בתא שטח קטן יחסית, עלימנת להביא להכרעת הכוח הלוחם.

ו. בלחימה עצימה נכנסים עם כלים ממוגנים. גם בזמן לחימה בעצימות נמוכה יש להשאיר את הכלים בהישג יד מירי





בגיליון הזה של "מערכות" ובגיליונות הבאים אחריו ייפרשו בפני הקוראים תוצרי המחקר המקדים שהובילה המעבדה התפיסתית, בנוגע לתמרון היבשתי הרב־זרועי

התמרון היבשתי

המבצעים ובזירת המלחמה, לאור התפתחות קשת האיומים, צורכי המענה של צה"ל ברמה המטכ"לית והיכולות הטכנולוגיות המתפתחות.

2. פירוט היכולות הנדרשות לפיתוח בצה"ל בהקשריו של התמרון, על כלל היבטיו הרביזרועיים.

3. בסיס לפיתוח תפיסות זרועיות. כחלק מפיתוח תפיסת התמרון היבשתי הרביזרועי, הובילה המעבדה התפיסתית תהליך של מחקר מקדים רחב היקף. תכליתו של שלב זה היא ביצירת מסד ידע תיאורטי-תורתי משותף לתפיסה, ובהגדרת שאלות הדיון לשלב פיתוח הידע.

בגיליונות הבאים ייפרש התהליך תוך התמקדות בארבע אבני דרך עיקריות: תמרון יבשתי רביזרועי מהו, התפתחות התמרון לאורך ההיסטוריה, התמרון: משפיעים, גישות ומגמות, ותמרון בראי שדה הקרב העתידי.

תהליך המחקר המקדים נועד לשמש יסוד ומורה דרך לתהליך פיתוח התפיסה. התוצרים המצורפים הם בבחינת חומר גולמי וראשוני, אך יחד עם זאת, ראינו חשיבות בהפצתם, מתוך רצון להרחיב ולהעמיק את השיח על הנושאים המרכזיים והמורכבים העומדים בבסיס העבודה. קריאה מועילה,

אל"ם (מיל') יובל בזק,

ראש צוות פיתוח תפיסת התמרון במעבדה התפיסתית, רמ"ט אוגדה 91

גישת התמרון התפתחה בשנותיו הראשונות של צה"ל כמענה לאיום הפלישה של צבאות סדירים. גישה זו התפתחה לאור רעיונות היסוד במחשבה הביטחונית הישראלית, שראו בהעברת המלחמה לשטח האויב מהר ככל הניתן והכרעתו בשטחו, ציווי ראשון במעלה. במשך שנים ארוכות עיצבה גישה זו את בניין הכוחות של צה"ל, ואת הפעלתם במלחמות ישראל.

עם השתנותה של מפת האיומים ושל הסביבה האסטרטגית, ולאחר שמרכז הכובד עבר ממלחמות נגר צבאות של מדינות לאום למלחמות נגד ארגונים הפועלים במאפייני טרור וגרילה, נדרש צה"ל לתהליך התאמה לנוכח האתגרים החדשים שעלו.



לקחי מלחמת לבנון השנייה, לקחי מבצע "צוק איתן" ובהמשך מסמך "אסטרטגיית צה"ל", שפורסם עליידי הרמטכ"ל, רא"ל גדי איזנקוט, הדגישו כי צה"ל נדרש לשנות את נקודת האיזון בין הפעלת האש ובין הפעלת התמרון היבשתי, לייצר סינרגיה טובה יותר ביניהם, ובכך להביא לידי ביטוי את תרומתו הנדרשת של התמרון לתוצאות המערכה. כל אלה העלו את הצורך בתפיסה מטכ"לית, שתהווה את המסד לפיתוחו של תמרון יבשתי רביזרועי, המשלב ומסנכרן בין המאמצים השונים המופעלים עליידי המפקדה הכללית, על-מנת להכריע את האויב בשטחו.

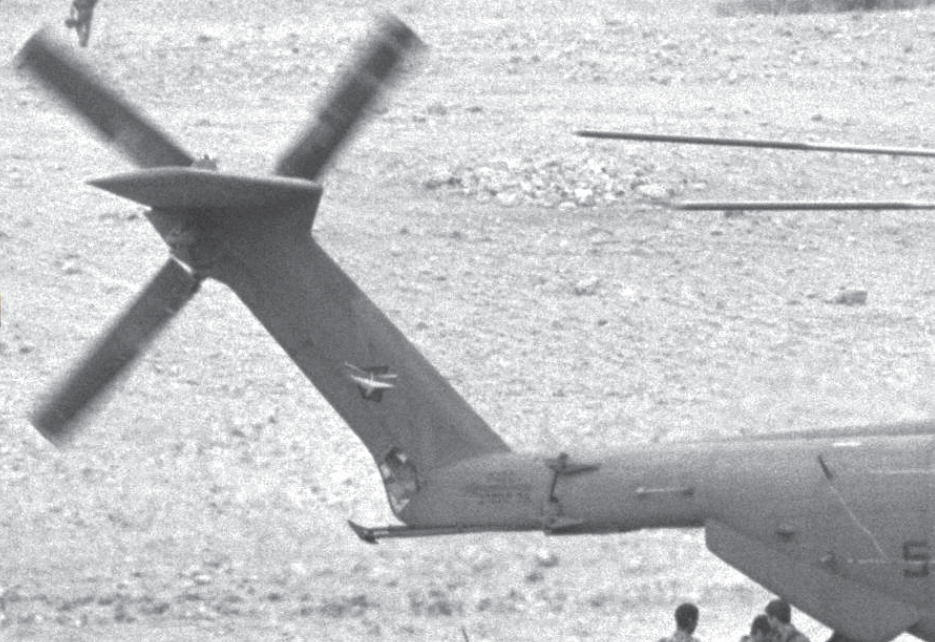
המעבדה התפיסתית מובילה את פיתוחה של תפיסה מטכ"לית בנושא התמרון הרביזרועי בצה"ל – תפיסת "יובלים" – ואלה מטרותיה: 1. מיקוד תכליתו של התמרון והישגיו הנדרשים בזירות

הרביזרועי

בין הכרעה לניצחון בין תמרון לשחיקה



החיוניות של התמרון וההכרעה בלב המחשבה עליה
מבוססת אסטרטגיית צה"ל, תובעות לתקף ולפרש
מחדש את המושגים הללו כבסיס לשפה משותפת. שפה
זו נדרשת לצורך בניית היכולות והפעלתן, בהתאמה
למאפייני הסביבה ולהתפתחותו של שדה הקרב העתידי





אל"ם (מיל) יובל בזק, ראש צוות פיתוח תפיסת התמרון במעבדה התפיסתית, רמ"ט אוגדה 91

פעולתה ואת בניין כוחה של המערכת הצבאית כולה. ברובך של הביטחון הלאומי אנו מבחינים בין שתי רמות איום:

- ⊖ **האיום השוטף.** בו מנסים אויבי מדינת ישראל להתיש את אוכלוסייתה באמצעות רצף של פעולות בעצימות נמוכה.
- ⊖ **האיום היסודי.** בו מתבצעת התקפה מרוכזת רבת עוצמה נגד מדינת ישראל ואזרחיה. מצב זה מאופיין בהתפרצותם של סכני לחימה בעצימות גבוהה מעת לעת.

מסמך "אסטרטגיית צה"ל" שפורסם עליידי הרמטכ"ל רא"ל גדי איזנקוט בינואר 2018, מנחה כי צה"ל יפעל לקידום יעדי הביטחון של מדינת ישראל באמצעות שתי גישות מענה – גישת המניעה וההשפעה וגישת ההכרעה.

גישת המניעה וההשפעה תיושם בעיקר לנוכח האיום השוטף ותכליתה למנוע הישגים מהאויב ולשלוט את יכולותיו, כדי להרחיק את המלחמה וליצור תנאים מיטביים לצה"ל אם יידרש לה.

לעומת זאת, גישת ההכרעה תיושם לנוכח איום יסודי ותכליתה לפעול לשינוי של המציאות הביטחונית אם תפרוץ מלחמה.

מסמך האסטרטגיה קובע כי: "צה"ל חותר להכרעה המתבטאת בחוסר יכולת או חוסר רצון של האויב לפעול נגדו ובחוסר יכולת להגן על עצמו" (זאת) כדי לחזק את ההרתעה ואת שינוי המצב האסטרטגי, שיבוא לידי ביטוי בפגיעה ביכולת ההתעצמות המחודשת של האויבים, ובתקופות רגיעה ארוכות אחרי העימות".³

בהמשכו, המסמך עושה שימוש במושג הכרעה בהקשריו הטקטיים: "מפקדי צה"ל ברמה הטקטית יפעלו להשיג הכרעה בכל משימה שיידרשו לה".⁴ כלומר הכרעת האויב, כציווי קבוע למפקדי צה"ל, בכל מגע עם האויב, בין אם במלחמה כוללת ובין אם במבצעים מוגבלים. מכיוון שההכרעה קשורה קשר הדוק לתמרון, ואף יותר מכך – היא תכליתו של התמרון.

עולה הצורך לבחון את המושגים "הכרעה" ו"תמרון" ואת אופן השימוש בהם בהיבטיהם האסטרטגיים, המערכתיים והטקטיים. הדיון ייעשה הן בהקשרים אוניברסליים, כלומר האופן בו משמשים מושגים אלה בתיאוריות של ביטחון ומלחמה, והן בהקשרים קונקרטיים, בתפיסת הביטחון והאסטרטגיה הצבאית של מדינת ישראל.

הכרעה וניצחון בתיאוריה

"באסטרטגיה, אין דבר כזה בניצחון"⁵

בחינה של המושגים "ניצחון" ו"הכרעה" תראה כי הם משמשים לעיתים כמילים נרדפות המבטאות משמעות דומה בעולם המלחמה, ולעיתים במשמעות שונה לתיאורם של מצבים מסוימים. מצביאים והוגים צבאיים רבים עשו בהחנה בין ניצחון והכרעה ברמה הטקטית, המערכתית, האסטרטגית ואף ברמת האסטרטגיה הירבתי.

מושגים ושפה מתפתחים ומשתנים יחד עם התופעות אותן הם מתארים. המונחים והמושגים מגדירים ומפרשים מציאות, וככל שזו משתנה, כפי שקורה תכופות בעולם המלחמה, נדרש לפתח את הפרשנות הניתנת בהקשר המציאות אליה אנחנו מתייחסים. סוגיית ההכרעה עולה תכופות לדיון בשנים האחרונות, החל בשאלה האם ניתן להשיג הכרעה ברפוס המלחמות אותן אנו מנהלים בעת הזו, ובהמשך – מהי הכרעה, כיצד משיגים אותה ואיך יודעים כי האויב אכן הוכרע. המילון למונחי צה"ל מגדיר הכרעה: "שבירת כוח ההתנגדות של האויב לפעול ביעילות נגדו, עליידי יצירת מצב שמתקיימים בו (להערכת המחליט) התנאים להשגת המשימה שנקבעה. מצב ההכרעה ניכר כרגיל בכך, שהאויב איבד את יכולתו לפעול נגדו ביעילות".¹

לתוך הדיון משתרבב מושג הניצחון, אותו מגדיר המילון למונחי צה"ל: "התגברות על האויב ויצירת מצב שבו המנצח במלחמה, במערכה או בקרב, השיג את מטרתו הצבאית במלואן או בעיקרון, במחיר שיכול לעמוד בו. השגת הניצחון היא התכלית הקבועה של כל חייל, בכל מצב".² הגם שבשיח הנוהג מופיע הניצחון לעיתים במשמעות דומה או זהה להכרעה, קיימת בין המושגים הבחנה מהותית אותה נדרש לחדד. בפשטות, ניצחון מוגדר דרך השגת התכלית של הקרב או המערכה – השגת המשימות והמטרות שנקבעו, ברמה הצבאית או המדינית. הכרעה היא שלב משמעותי בדרך לניצחון. היא הנקודה שבה הוחלט לאיזה כיוון מתפתח הקרב או המערכה. הנקודה בה אחר מן הצדדים הצליח ליצור יתרון כה מובהק, עד כי תבוסתו של היריב הפכה להיות בלתי נמנעת ונסללה הדרך לניצחון.

התמרון הוא מושג נוסף המצוי בשיח מתמשך, אם כי לא תמיד מוסכם. פעמים הוא מופיע כתנועת כוחות ואש, לעיתים כרעיון עמוק המבטא את עיקרון התחבולה 'המתמרת' את רעתו של האויב. יש המכנים אותו התמרון הקלאסי, המכוון לצורת תמרון דומיננטית שהתקיימה בעבר ואיננה רלוונטית עוד.

נדמה שדווקא בשני אלה – התמרון וההכרעה – מושגים שביטאו נאמנה את יסודות הדוקטרינה הצה"לית יותר מכל, דווקא בהם מתגלמת חוסר ההסכמה והיעדרה של הפרשנות המשותפת, באשר לתקפותם בשדות הקרב החדשים, או באשר לאופן בו נכון שיבואו לכלל ביטוי.

מעבר להיבטים הקשורים בפרשנות של המושגים הללו בהקשרם של העימותים הצבאיים, קיים קושי מובהק בשימוש הנעשה בהם כדי לתאר מציאות רצויה או כדי לנחש מציאות מתהווה ברמות השונות של המלחמה. קושי זה נובע מהעובדה שלמושגים אלה יש פרשנות מסוימת בהקשר הטקטי, ומשמעות שונה בהקשר המערכתי או האסטרטגי. יתרה מכך, פרשנויות אלה משתנות בין סוגים שונים של עימותים ובין תקופות שונות לאורך ההיסטוריה. אך אין מדובר בדיון תיאורטי בלבד אלא בצורך אמיתי בשפה ובהבנה משותפת של הרעיונות המובעים במסמכי היסוד של צה"ל, המנחים את דרך

מושג הניצחון, במילון למונחי צה"ל: "התגברות על האויב ויצירת מצב שבו המנצח במלחמה, במערכה או בקרב, השיג את מטרתו הצבאית במלואן או בעיקרון, במחיר שיכול לעמוד בו"





צנחנים בציר כונתילה - מתלה, 1956. ניתן להכריע את האויב תוך שימת דגש על שלילת יכולותיו - גישת שחיקה - וניתן לעשות זאת תוך מתן דגש על שלילת רצונו - גישת תמרון

המטרות הן מנוגדות, כלומר השגת המטרה של צד אחר היא כמעט בהכרח כישלון בהשגתה על-ידי הצד השני. אולם ככל שעולים ברמות המלחמה כך גדלה המורכבות, שעה שהרעיון של ניצחון נבחן בהקשרים רחבים הרבה יותר ולפעמים לא ניתן יהיה להעריכו, אלא במבחן ההיסטוריה. מלחמת וייטנאם לדוגמה, נתפסה כישלון בהקשר של מטרותיה הצבאיות ובאופן השגתן. עם זאת, בהקשר של המטרות הלאומיות לבלימת הקומוניזם, בהתאמה לדוקטרינת טרומן, ניכר כי מלחמת וייטנאם העבירה מסר ברור באשר לנחישות האמריקנית ובאשר למחירים שתידרש ברית-המועצות לשלם אם תמשיך להתפשט. מכאן, שלא מן הנמנע שמלחמת וייטנאם הייתה גורם משמעותי בבלימת הקומוניזם. פרופ' אבי קובר מביא פן נוסף של מורכבות, כאשר הוא טוען כי ניצחון משקף את הקשר בין שאיפות הצדדים ומטרותיהם לפני העימות ובין מה שהשיגו בפועל מבחינה צבאית או מדינית בסופו. כלומר אפשר כי כל צד יציב מטרות שונות ויוכל לטעון לניצחון, או שהפרשנות של כל צד למציאות שהתהוותה בסוף העימות תיחשב בעיניו כניצחון. יש גורם משמעותי נוסף המתבטא בהיעדר המתאם הישיר שבין הניצחון הצבאי להישג המדיני. אפשר לנצח קרבות ולהפסיד במלחמה, ואפשר גם להפסיד במלחמה ועדיין להגיע להישג מדיני משמעותי. מלחמת יום הכיפורים, לדוגמה, יכולה להוות כר נרחב לדיון בפרשנות המשתנה על פני השנים, הן בצד הישראלי והן בצד המצרי.

כדי לפשט בלי לחטוא לאמת המקצועית, אומר כי לרוב ניצחון והכרעה מופיעים כמשמעות דומה כאשר מדובר על רמת האסטרטגיה-רבתי, ובמשמעויות נבדלות כאשר מדובר על ההיבטים הצבאיים - המערכתי והטקטי.

בקרב הוגים צבאיים שונים מקובל לראות ניצחון צבאי בהשגת המטרות אותן הציב כל צד טרם העימות. הניצחון נמדד בהתאם למטרה של דרג מסוים: יש ניצחון בסכסוך כולו, יש ניצחון במלחמה מסוימת במסגרת הסכסוך, יש ניצחון במערכה מסוימת במסגרת המלחמה ויש ניצחון בקרב מסוים במסגרת המערכה. ברמה הטקטית זה פשוט יותר, מכיוון שהמטרות, כמו גם כלי המדידה, מצויים במישור הפיזיקלי. יותר מכך, ברוב המקרים

הכרעה מחייבת תקיפה של האויב באופן אקטיבי, כדי לפגוע ביכולותיו, יחד עם יצירת תחושה בתודעתו של איום הולך ומתגבר על המשך שרידותו



מבצעיים רבים, המובילים את התודעה למסקנה כי הכול אבוד, גם כאשר היכולות נותרו עדיין בכשירות גבוהה. המאפיין העיקרי של ההכרעה בגישה זו הוא שעוצמתו של האויב אינה באה לכלל ביטוי, כתוצאה מאובדן או משיבוש היכולת להפעילה, או כתוצר של אובדן הרצון לעשות כן. הכרה זו המעצבת את תודעתו של האויב, היא תוצר משולב ומצטבר של כישלונות בשדה הקרב, ערעור תפיסת היכולת להתאושש יחד עם תחושה של איום הולך ומתגבר, הניכר באובדן ובפגיעה בנכסים משמעותיים.

בכל גישה השגת הכרעה מחייבת תקיפה של האויב באופן אקטיבי, כדי לפגוע ביכולותיו, יחד עם יצירת תחושה של איום הולך ומתגבר על המשך שרירותו ומודעות למחירים הכבדים אותם הוא עוד צפוי לשלם. אך הכרעה איננה תלויה רק בקידום המטרות שלנו. היא תלויה לא פחות ביכולתנו לשלול הישגים מהאויב. לכן, להכרעה יש גם פן הגנתי הדורש למנוע, לסכל, או לבטל את הישגי האויב. ככל שתגבר תחושת האיום והמחירים הנגבים מהאויב מחד גיסא, יחד עם חוסר התועלת במאמציו לקדם את יעדיו מאידך גיסא, תלך ותתעצב בקרבו תודעה של חוסר תוחלת, שתקרר את הכרעתו.

מצב ההכרעה יושג לפיכך מתוך שילוב ומתוך איזון בתמהיל נכון, בהקשר לתנאים הספציפיים המתקיימים, בין מאמצים התקפים והגנתיים; בין מאמצים קינטיים (פיזיים) ובין תודעתיים; בין מאמצי התמרון והאש, והניצחונות של הכוחות בקרבות הטקטיים, ובין מהלכים של תמרון ואש ברובד המערכת. שאלת ההכרעה, לפיכך, איננה רק שאלה כמותית. היא סוגיה שדורשת הבנה עמוקה

על אף שנדמה כי עניינים אלה נתפסים לעיתים כטבעם של העימותים החרשים, ניכר כי הם העסיקו את הוגי המלחמה מקדמת דנא. קרל פון קלאוזוויץ טען שמכיוון שההישג המדיני מצוי מחוץ למגרש הצבאי, הניצחון מוגבל לרמה הצבאית בלבד. ההצלחה האסטרטגית-מדינית מאובחנת באמצעות אמת מידה שמחוץ לתחום הצבאי, היינו בתוצאות המדיניות, על-ידי השגת מצב מדיני משופר.⁷ הפילוסוף ניקולו מקיאוולי סייג ואמר, כי גם במקום שבו שופר מצבה של המדינה בעקבות המלחמה ואולי אף הושג שלום – אל לנו לצפות כי מצב זה יימשך לנצח. "לעולם אל תהא מדינה מאמינה שאפשר לה להכריע לכאן או לכאן, ובטחונה יהיה גמור כל הימים, אלא לעולם תהא סבורה שכל ההכרעות מפוקפקות".⁸

אם כן, ניצחון או הכרעה ברמת האסטרטגיה-היררכית הם עניין מדיני ולא צבאי. הם עומדים לשיפוט אל מול המטרות והשאיפות שהוצבו בתחילת העימות, וגם אל מול היכולת לקדם את האינטרסים הלאומיים ולשפר את המצב הביטחוני לאורך זמן. עם זאת, השגתם אינה מביטחה את ביטחונה של המדינה לנצח.

הכרעה וניצחון צבאיים

ברובד הנמוך יותר – המערכתי והטקטי – קיימת הבחנה ברורה יותר בין הכרעה לניצחון. המושג הכרעה צבאית, משמעותו היווצרות מצב בו האויב אינו מסוגל או אינו רוצה למנוע את השגת המטרה של המהלך המדיני, המלחמתי, המערכתי או הקרבי. את הכרעת האויב ניתן להשיג תוך שימת דגש לשלילת יכולותיו – גישת שחיקה, וניתן לעשות זאת תוך מתן דגש לשלילת רצונו – גישת תמרון. בשתי הגישות ההכרעה תושג בנקודה שבה יתחוויר לו כי מוטב לו להפסיק להילחם, משום שהמשך הלחימה יפגע בו יותר מאשר הפסקתה.⁹

מערכה המופעלת בגישת השחיקה שואפת להגיע לנקודה שבה קצב הייצור או השיקום של יכולות האויב נמוך מקצב השמדתן. זו הנקודה שממנה זמן ולחץ מתמשך יובילו לניצחון. השאלה שנוטרת היא: מתי ובאילו תנאים יגיע האויב להכרה שמצבו רק הולך ומחמיר וכי אין ביכולתו לשנות את התוצאה הצפויה בעימות.

באנתפאדה השנייה לרדגמה נפוץ הביטוי 'כיסוח הרשא', שביטא באופן הולם את רעיון השחיקה. מרגע שהצליחו בצה"ל להשית על תשתיות הטרור ביהודה ושומרון קצב מבצעים גבוה שהלך וכרסם ביכולותיהן, ומרגע שהשתתיות לא הצליחו לשקם יכולות אלה בקצב מספק – המערכה למעשה הוכרעה. מנקודה זו, היה זה עניין של זמן ולחץ מבצעי רציף ומתמשך, עד אשר הושג מצב הניצחון על הטרור – שניכר בהשגתה של מציאות ביטחונית משופרת למדינת ישראל. התודעה הפלסטינית באשר לחוסר התוחלת, התעצבה כתוצאה מהפגיעה ביכולות הטרור. כישלונות הולכים ורבים של ניסיונות התקפה (פיגוע) מחד גיסא, יחד עם אפקטיביות מבצעית גוברת של צה"ל מאידך גיסא, הובילו לאובדן האמונה של הציבור הפלסטינאי ולאחריו גם של פעילי הטרור, כי ניתן יהיה לנצח את ישראל באמצעות טרור.

לעומת זאת, בגישת התמרון המטרה העיקרית מן הרגע הראשון היא התודעה של האויב. גישה זו שואפת לערער את האויב על-ידי הפתעתו, ולאחר מכן להמשיך ולהפעיל עליו לחץ רצוף עד לנקודה בה יקרוס. ההכרעה תתרחש בנקודה בה נצליח להשית על מערכת הפו"ש של האויב קצב אירועים שהיא איננה מסוגלת לעמוד בו, הן ברמה הטקטית והן ברמה המערכתית. מצב זה מתבטא בחוסר יכולת לגבש תמונת מצב מעורכת, בטעויות הולכות וגוברות ובכישלונות

לרוב, ניצחון והכרעה מופיעים במשמעות דומה כאשר מדובר על רמת האסטרטגיה רבתי, ובמשמעויות נבדלות כאשר מדובר על ההיבטים הצבאיים - המערכתי והטקטי



באמנות המלחמה לצורך הפעלת הכוח, הנשען על בניין כוח תואם ומוכנות גבוהה.

ככל שיוודים לרמה הטקטית, ההכרעה קשורה, כאמור, קשר חזק יותר להיבטים הפיזיקליים, כגון: השמדה ושיבוש יכולת הפעולה של האויב (אנשים, אמצעים, תשתיות); כיבוש שטח; עליונות אווירית; עליונות בתווך האלקטרו-מגנטי ועוד. מכאן, שיכולת הלחימה והיכולת למצות את העוצמה הצבאית באופן מיטבי, הם המגדירים העיקריים של יכולת ההכרעה, ובלעדיהם לא ניתן להביא את האויב לנקודת השבירה שלו. מצד אחר, נקודת שבירה זו תתקרב ותתקצר ככל שמרכיב התחבולה, הלחץ המתגבר, היכולת לשבש את תמונת המצב ומערכת קבלת ההחלטות של האויב תפעל באופן אפקטיבי יותר. ככל שיצטברו יותר מערכים שמוכרעים בקרבות הטקטיים, כך תלך ותתעצב התודעה של קריסה מערכתית ויתקרב מצב ההכרעה במלחמה כולה.

בעוד שההכרעה הצבאית קשורה לנקודת השבירה של האויב, יהיה

מתוקות ולא בעד שום פרוסה מזינה של לחם בחמאה".¹⁰ הכרעה אסטרטגית של הסכסוך תושג לטענתו, רק כאשר בקיר הברזל לא נראה עוד אף סדק אחד.¹¹

בן-גוריון העריך כי נכונו לנו סבבי לחימה רבים וכי נידרש לנצח בכל אחד מהם, כדי להרחיק את פרוץ המלחמה הבאה ולאפשר בזמן ההפוגה את בניין הארץ והעם. הוא סבר כי אין לישראל יכולת לכבוש את בירות האויב או לשבור את הרצון של האוכלוסיות שלהן, אך יש ביכולתה להרוס את הצבאות שנלחמים מולה, "להוריד אותם על הברכיים" ובכך לחזק את ההרתעה בסיומו של כל סבב. דבר שלאורך זמן יביא לנטישת רעיון השמדתה של מדינת ישראל.

מתוך כך, ניתן לראות כי כבר בראשיתה של המדינה ואף לפני כן – מראשיתה של הציונות הפרגמטית, הייתה מטרת-על ברורה לטווח הארוך: ניצחון בסכסוך והגעה לשלום, או לפחות השלמה של מדינות ערב עם קיומה של מדינת ישראל. ניצחון זה יישען על היכולת להשיג הכרעה צבאית בכל אחד מן הסבבים, עד שיותש כוחו של האויב והוא יבין שבאמצעות אלימות לא יוכל להשיג את מטרותיו.

רעיון ההכרעה הצבאית הביע את הכנתו של בן-גוריון באשר לצורך להימנע ממלחמות התשה ארוכות, שישחקו את יכולת העמידה ויפגעו בבניין הארץ והעם. למעשה, מרכיב ההכרעה המהירה כוון לשתי תכליות ששירתו את מחשבתו הביטחונית של בן גוריון: קיצור המלחמות וחיוק כושר ההרתעה.

הדוקטרינה שהתפתחה בהתאם לרעיון ההכרעה גרסה כי אם הופתעה מדינת ישראל, יש לקיים שלב מגננה קצר שתכליתו להשיג איוון, בהתבסס על בלימת תנופת האויב וגיוס כוח המחץ. משהו הושג, יש לצאת למתקפה ולהעביר את המלחמה במהירות לתוך שטחו של האויב ולהביא להכרעתו. אם לא הופתעה מדינת ישראל – על זה"ל דלג על שלב המגננה ולצאת מיד למתקפה.

במסמך "תכנון מערך זה"ל – קווי מחשבה עיקריים" שנכתב ב-1953, הובהר כי הכרעה זו תושג על-ידי מתקפות שתכוונה לשלוש תכליות:

1. הכרעת כוחות האויב בשרה על-ידי ניתוקם, ריתוקם, והוצאתם מן המערכה.
2. תפיסת מרחב שיוודא את הגברת הביטחון הלאומי, יחד עם התאמה לצורכי ההתפתחות של המדינה.
3. איום ישיר על מרכזי החיים של מדינות האויב.¹²

בניתוח לאחור ניכרת הצלחת התפיסה לא רק משום שהובילה את מדינת ישראל למצב ביטחוני משופר ביחס לראשית ימיה, אלא גם ביכולתה לחזק את מעמדה של מדינת ישראל בזירה הבינלאומית (הברית עם צרפת ובהמשך עם ארצות-הברית) שהפכה לאפשרית רק בעקבות ניצחונותיה של מדינת ישראל והפיכתה, עקב כך, לשותפה בעלת ערך אסטרטגי עבור המעצמות, ובהאצת העלייה וקיבוץ הגלויות שהביאו לכך שלראשונה מזה 2000 שנה, מדינת ישראל היא מקום בו מתגוררים רוב יהודי העולם – שתי מטרות משמעותיות בתפיסת הביטחון של בן-גוריון.

גישות יסוד באסטרטגיית זה"ל

אסטרטגיית זה"ל העדכנית מינואר 2018 מתווה שתי גישות ברמה האסטרטגית: גישת המניעה וההשפעה וגישת ההכרעה. גישות אלה מקיימות קשר הדוק עם רעיונות היסוד של הביטחון הלאומי, ומחזירות ללב הבמה את הצורך לסיים כל עימות בהכרעה צבאית מהירה (ההתייחסות היא לעימותים בעצימות בינונית או גבוהה.



תוחמים בתנועה, 1973. למיצוי התמרון הטקטי נדרשת גישת פו"ש המבוססת על "פיקוד משימה"

הניצחון הצבאי קשור במידת השלמת המשימות והמטרות שיאפשרו את המצב המדיני-ביטחוני המשופר: בפגיעה והשמדת לוחמים או שבייתם, בהשמדת אמל"ח ואמצעי ייצור, בטיפול בתשתיות ועוד. מכאן, שניתן לומר באופן כוללני כי קווי הסיום מייצגים את הקווים האופרטיביים, שלהערכת המתכננים יובילו להכרעת האויב. מצב

גישת ההכרעה נועדה לטעת בקרב האויב את התחושה שסיכויו להשיג את מטרותיו הולכים ופוחתים, ואילו המחירים שהוא עלול לשלם הולכים ומאמירים

הסיום מייצג את המציאות האסטרטגית הרצויה בסוף הלחימה המהווה את מצב הניצחון – המצב שבו המדינאים מעריכים שיוכלו להפיק את ההישגים המדיניים שלשמם החליטו לצאת למלחמה.

הכרעה ותמרון בתפיסת הביטחון של מדינת ישראל

כאשר פנה ראש ממשלת ישראל הראשון, דוד בן-גוריון, לעצב את תפיסת הביטחון של מדינת ישראל, הוא הבין כי במצב האיסימטריה הבסיסי המתקיים בין מדינת ישראל ובין אויביה, נוכל להיכשל רק פעם אחת – כישלון שיהיה סוף המפעל הציוני. עוד הבין בן-גוריון, כי נידרש לניצחונות רבים עד שיגיע האויב למסקנה כי אין דרך מעשית להשמיד את מדינת ישראל.

התפיסה של בן-גוריון התבססה על רעיון "קיר הברזל" אותו הגה זאב ז'בוטינסקי, ולפיו: "כל עוד יש לערבים אפילו זיק של תקווה להיפטר מאיתנו, הם לא ימכרו את תקוותם זו לא בעד אי אלו מילים

המענה לעימותים בעצימות נמוכה נכלל במסגרת גישת המניעה וההשפעה). בהמשך הן מבטאות את ההתאמות הנדרשות באשר למתווה הדוקטרינרי הנדרש בנסיבות של ימינו.

בעוד תכליתה של גישת המניעה וההשפעה היא לשמר את המצב האסטרטגי הקיים תוך סיכול איומים, הרתעת האויב והרחקת המלחמה, גישת ההכרעה מטרתה לשנות לטובה את המציאות האסטרטגית. על-פי גישה זו, הפעלת הכוח במלחמה נועדה ליצור תשתית למציאות ביטחונית משופרת, ובכלל זה חיזוק יכולת ההרתעה, פגיעה משמעותית ביכולות האויב ובפוטנציאל ההתעצמות שלו ומערכת הסכמים שתתמוך במציאות זו. זאת ועוד, גישת ההכרעה נועדה לטעת בקרב האויב את התחושה (כמו גם בקרבם של שחקנים אחרים) שסיכויי להשיג את מטרותיו בדרכים של אלימות הולכים ופוחתים, ואילו המחירים שהוא עלול לשלם הולכים ומאמירים.

תמרון ושחיקה - גישות להשגת הכרעה

כאשר יורדים מהרמה האסטרטגית לרמה המערכתית, אנחנו מוצאים כי הכרעה צבאית ניתנת להשגה בשתי גישות עיקריות: גישת התמרון וגישת השחיקה. אמנם בשתי הגישות מתקיים שילוב בין כוחות יבשתיים ובין כוחות מזרועות אחרות, ומתקיימים מהלכים קרקעיים בשילוב עם מהלכי אש, אלא שהן מובחנות זו מזו בתכלית ובאופן פעולתן.

בעוד גישת השחיקה פועלת על-מנת לשחוק את נכסיו של האויב באופן הדרגתי, עד שיגיע לנקודה בה יאבד את יכולותיו, גישת התמרון מבטאת פעילות השואפת לעקוף את מרכיבי העוצמה של האויב ולנצל את נקודות התורפה שלו.¹³

במודל התיאורטי ניתן לבצע הבחנה חדה בין גישה של תמרון לשחיקה, אלא שבפועל מתקיים לרוב שילוב בין הגישות, הן בעולם בניין הכוח והן בעולמות הפעלת הכוח. עם זאת, השאלה מהי הגישה המאפיינת את הכוח הצבאי, ובהמשך היכן מצויה נקודת האיזון עליה מצביעה האסטרטגיה, הן שאלות קריטיות לצורך אפיון התכונות, המאפיינים והיכולות המבצעיות של הכוחות המתמרנים.

ההיסטוריה מלמדת שגישה של תמרון נקטה לרוב על-ידי אויב נחות בעוצמה, במטרה לנטרל את יתרון העוצמה הטבעי של יריבו, ואילו כוחות להם יתרון במרכיב העוצמה הצבאית נקטו בדרך כלל יתר זהירות, תוך שהם נשענים על עוצמתם העודפת, כדי להגיע להכרעת יריבם.

אך לא רק יתרון העוצמה הוא חשוב, חשובים גם הרברים הבאים: משמעותה של הארכת המלחמה; הנסיבות הפנימיות והחיצוניות המתקיימות; אורך הנשימה ברמה הלאומית; טבעה של המנהיגות

הלאומית; איכות הפיקוד ועוד. כל אלה יש ביכולתם לקבוע מהי הגישה המובילה. כל גישה תגזור בניין כוח שונה שיותאם לצרכיה ולמאפייניה; להישגים הנדרשים ממנה; לתכונות המאפיינות אותה וליכולות שנדרש לפתח כדי ליישמה.

בטבלה מספר 1 מובאת השוואה בין שתי הגישות בכמה פרמטרים. אלה רק דוגמאות, ובפועל מתקיים בדרך כלל תמהיל ייחודי המבטא את נקודת האיזון ואת העדפותיו של הפיקוד העליון ביחס למציאות השוררת ולתנאים המתקיימים.

מסמך "אסטרטגיית צה"ל" מבטא היטב את הגישה אליה מכוון הרמטכ"ל. המסמך מרגיש כמה יסודות, המלמדים את העדפתו של הרמטכ"ל לגישת התמרון:

- ⊕ קיצור משך המלחמה – ציווי קבוע.
- ⊕ הפעלת עוצמה צבאית התקפית גבוהה ומהירה.
- ⊕ העברת המלחמה לשטחי האויב בהפתעה.
- ⊕ יכולת לפעול קרקעית בעומק במקביל לתמרון בחזית.
- ⊕ דגש על יוזמה ועל איכות החלטות המפקדים.

גישת תמרון - מתיאוריה למעשה

הציר המחבר בין הרעיונות העתידיים של גישת התמרון חייב לעצב כבר היום את היבטי בניין הכוח, בשלוש הרמות: האסטרטגית, המערכתית והטקטית



הגדרת הגישה חשובה מאוד, אך היא כשלעצמה אינה מספקת. היכולת להביא את גישת התמרון לידי ביטוי מבוססת על מטריצה, שבה הרעיונות והמאמצים מתואמים ומסונכרנים, הן בהיבטים האופקיים – בין הזרועות והמאמצים השונים, והן בהיבטים האנכיים – בין הרמות האסטרטגית, המערכתית והטקטית. הקוהרנטיות בין כלל מרכיבי המטריצה היא קריטית, כדי שכלל המרכיבים יאוגדו למכונה משומנת היטב, הפועלת בצורה יעילה.

את אותן רמות תיאום וסנכרון שנדרשות לצורך הפעלת הכוח, יש לבטא גם בבניין הכוח. מכאן, שהציר המחבר בין הרעיונות העתידיים

גישת השחיקה	גישת התמרון	
מיגון עוצמת אש אורך נשימה	ניידות גמישות יוזמה	מיקוד בניין הכוח
ניהול מחושב ומבוקר נטייה להימנעות מסיכונים	קצב מהיר נטיית סיכונים	מאפייני פעולה
פיקוד (ניהול) ריכוזי - דגש על בקרה והימנעות מיוזמות ומסיכונים	פיקוד משימה	מאפייני פיקוד

טבלה 1 - השוואה בין מאפיינים בגישת התמרון ובגישת השחיקה

אסטרטגיים אחרים, תדרוש יכולת פעולה שתאגף את מערכי האויב באמצעות התווך האווירי והימי. כמו כן יידרשו ניידות גבוהה וגמישות אופרטיבית רבה, לשמירת הרציפות וההמשכיות, לניצול הזדמנויות ועוד.

הרמה הטקטית

ברמה הטקטית – רמת ניהול הקרבות עצמם – מודגש ב"אסטרטגיית צה"ל" הצורך להגיע להכרעת האויב בכל מפגש עמו. כתוצאה מכך, עולות השאלות: מהי הכרעה? כיצד מודדים אותה? באיזו דרך אנחנו שואפים לעשות זאת? גם כאן התיאוריה מבחינה בין גישה ישירה, המפעילה לחץ פיזי הולך ומתגבר עד לנקודת השבירה באמצעות אש, כיבוש נכסים והרג חיילי אויב, ובין גישה עקיפה, השואפת להכריע את תודעת האויב עוד בטרם נשחקו נכסיו.

גישת התמרון, לפיכך, תשים דגש רב על תחבולה בבסיס פעולת הכוחות. המפתח, לפי גישה זו, מצוי ביכולת להפתיע את האויב יחד עם היכולת ליצור קצב מבצעים גבוה המבוסס על איכותן של מערכות המודיעין והפוז"ש, וכן על גמישות הכוחות. השילוב בין הפתעת האויב וערעורו ובין יצירת לחץ רציף, הולך ומתגבר, באמצעות קצב מבצעים גבוה, הוא זה שיקרב את נקודת השבירה של האויב.

למיצוי התמרון הטקטי נדרשת גישה פוז"ש המבוססת על "פיקוד משימה", גישה התובעת שדרת פיקוד איכותית בדרגים הוטרם, חינוך מפקדים בכל הרמות ליוזמה, לניצול הזדמנויות, לנטילת סיכונים ולמחשבה תחבולנית. בהקשרים הרבידועיים תחייב גישת התמרון ריכוז יכולות מכלל הממדים והסוגים (יבשה, אוויר, ים ומידע), והפקדתן של יכולות אלה בידיהם של מפקדי הכוחות המתמרנים, בעוצמה, במהירות ובקצב המאפיינים את התמרון היבשתי.

סיכום

"הבחנה האמיתית, הבלעדי לגבי תיאוריה צבאית הוא בשדה הקרב"¹⁴ תיאוריות צבאיות מתפתחות על ארני ניסיון העבר בשדות הקרב, משנות את צורתן בהקשר של תנאים קונקרטיים ונבחנות באופן יישומן בשדות הקרב העתידיים. הצורך להעמיק וללמוד את לקחי העבר, אך לעשות זאת תוך התאמה מושכלת לתנאים הייחודיים שיתקיימו בשדה הקרב העתידי, הם המאתגרים הקשים ביותר שעמדו בפניהם של מצביאים לכל אורך ההיסטוריה.

מערכת ההקשרים המורכבת שבין תיאוריה ומעשה, בין עבר, הווה ועתיד, ובין בניין הכוח להפעלתו, מחייבת את המנהיגות ואת הכוחות הצבאיים לבחון ולפרש מחדש את מערכת המושגים המשמשת אותם. בחינה של מלחמות העבר תוכיח כי מעולם לא הייתה מלחמה קלאסית, ואף לא תמרון קלאסי. מלחמות והאמצעים המשמשים בהן מעוצבים בידי התנאים והנסיבות השוררים. ככל שאלה משתנים, מתאימה המלחמה את פניה, את צורותיה ואת דרכיה לנסיבות הזמן. צה"ל, שהתרחק בעשורים האחרונים מן העקרונות ומן היסודות שהיוו את ליבה של המחשבה הצבאית הישראלית, נדרש לשוב ליסודות הדוקטרינריים, שבמרכזם התמרון וההכרעה. המרכזיות והחינוכיות של התמרון וההכרעה בלב המחשבה עליה מבוססת אסטרטגיית צה"ל, תובעות לתקף ולפרש מחדש את המושגים הללו בבסיס לשפה משותפת, הנדרשת לצורך בניית והפעלת היכולות, בהתאמה למאפייני הסביבה ולהתפתחותו של שדה הקרב העתידי. ההערות למאמר זה מופיעות בסוף הגיליון.



חימוש טנקים, 1973. אסטרטגיית צה"ל העדכנית מינואר 2018 מתווה שתי גישות ברמה האסטרטגית: גישה המניעה וההשפעה וגישה ההכרעה

של גישת התמרון חייב לעצב כבר היום את היבטי בניין הכוח, בשלש הרמות: האסטרטגית, המערכתית והטקטית. כל גישה מעוצבת, מתאפשרת ומופעלת באמצעות מאמצים משולבים, מתואמים ומסונכרנים, ברמות השונות. בהקשר זה, חשוב יהיה לבצע את ההבחנה הנדרשת בין הרמות השונות ואת מאמץ התמרון בזירות המבצעים השונות, יחד עם ההבחנה הנדרשת בין תפקידו של בונה הכוח לזה של מפעיל הכוח.

הרמה האסטרטגית

הרמה האסטרטגית תעסוק בעיקר ביצירת התנאים שיאפשרו ביטוי של גישת התמרון. היא תתמקד בתנאים הנדרשים עבור הכוחות כדי שיוכלו ליישם את גישת התמרון, לנטרל את איומי האויב ולהשיג הכרעה מהירה. בשנים האחרונות בצה"ל נשענו על גישת שחיקה מבוססת אש, שהובילה להפעלת התמרון בשלבים מאוחרים של המערכה ובמשורה – כך ניתן היה לאמן את הכוחות, לצייד אותם ואף לבצע החלפות בין סדיר למילואים, טרם הכנסתם לחימה. שינוי הגישה ידרוש לבחון מחדש חלק מהנחות היסוד ומהנחות העבודה. לדוגמה, התאמת מערכת הגיוס וניוד כוחות המילואים לזירות המבצעים, התאמת רמת הכשירות של הכוחות שתאפשר להם להיכנס לחימה באופן מידי, היבטים תודעתיים ועוד.

הרמה המערכתית

בעוד הרמה האסטרטגית עוסקת ביצירת העוצמה הצבאית ובגיוסה, בבחירת היעדים הצבאיים שלהערכתנו השגתם תשרת את התכלית המדינית, בבחירת זירות המבצעים בהן אפשר לממש יעדים צבאיים אלה ובהכנסת הכוחות לזירות המבצעים באופן מיטבי, הרמה המערכתית תעסוק בעיקר באופן בו מופעלת עוצמה זו בתוך זירות המבצעים. הפעלת העוצמה הצבאית תהיה מכוונת לשתי תכליות מרכזיות:

1. ניצול התמרון המערכתי כדי לפעול ישירות לקידום מטרות המלחמה.
2. יצירת התנאים המיטביים לניהול הקרבות הטקטיים ולהכרעתם. לדוגמה, פעולה בעומק לצורך איום על מרכזי השלטון ונכסים

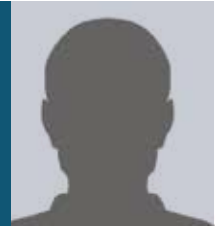


מה זה תמרון רבי־זרועי?

נדרש דיון בהקשר הייחודי שבו תידרש ישראל לממש תמרון רבי־זרועי, וכתיבת תורה המציגה את אופן הפעולה האידיאלי של כוחותינו



סא"ל (מיל) ד"ר עדו הכט, מדייק אקדמי במכללה הבינ־זרועית לפיקוד ומטה



מעיון בכמה מילונים אורחיים, בכמה מילונים וספרי תורה צבאית, ומשיחות עם אנשי צבא וחוקרים אקדמיים בתחום, מתברר שיש שימושים שונים למילה "תמרון":

1. צורה של תרגיל צבאי בו משתתפים כוחות הנעים בפועל בשטח.
2. תנועה של כלי לחימה בדרך או של יחידה צבאית, שמיועדת להעניק להם יתרון ביחס לאויב.

כאשר להגדרה השנייה, שהיא הרלוונטית לענייננו, המילונים וספרי התורה הצבאית מוסיפים עוד טענה, שאינה קיימת במילונים האורחיים: כדי שתוגדר תמרון, התנועה חייבת לכלול מרכיב של אש פעילה או נצורה. כלומר, תנועה ללא יכולת לייצר אש (למשל, של שיירת אספקה) אינה תמרון, גם אם היא מעניקה יתרון כלשהו ביחס לאויב. לעומת זאת, המילונים האורחיים מוסיפים שני שימושים שאינם מופיעים באף אחת מההגדרות הצבאיות הרשמיות:

1. התמרון הוא כל פעולה שמיועדת לאפשר למתמרן לממש את מטרותו באופן תחבולני.
2. תנועה של כלי לחימה בדרך או של יחידה צבאית, שמיועדת לחלץ אותם ממצב של סכנה; כלומר לא רק ליצור יתרון, אלא גם להיחלץ מחיסרון.

התמרון בהגות הצבאית - דרך פעולה תחבולנית

אמנם במילון הצבאי אין התייחסות לתחבולה בהגדרות התמרון, אך התחבולה נכנסה לשיח הצבאי באופן עקיף, במסגרת הדיון בזרוע היבשה ובזרוע הנחתים של ארצות־הברית על רעיון "גישת הלוחמה המתבססת על תמרון" (מכונה בקיצור: לוחמת תמרון). זאת כרעיון מנוגד ל"גישת הלוחמה המבוססת על שחיקה" (מכונה בקיצור: לוחמת שחיקה).¹

לוחמת שחיקה, מבוססת על התנגשות חזיתית באויב, המתמקדת בהשמדת כוחותיו העיקריים ללא התחכמויות.

טנק חוצה את תעלת סואץ במלחמת יום הכיפורים. גם מי שדוגל בשחיקה משתמש

לעומת זאת, לוחמת תמרון מבוססת על הפתעת האויב, ועל מיקוד העוצמה ההתקפית בנקודות התורפה במערך שלו. המטרה היא לגרום לאויב להיכנע או לסגת בלחימה מזערית עקב העמדתו במצב של חיסרון מובהק, בשל שיבוש הארגון וההיערכות הצבאית שלו. במסגרת הדיון על ההבחנה בין שתי גישות אלה, התנהל דיון־צד על עצם התוקף המקצועי של המושג "לוחמת תמרון", שכן, גם מי שדוגל בשחיקה משתמש בתמרון כדי לשפר את יכולתו להשמיד בייעילות רבה יותר. יתר על כן, רבו הטענות שהדוגלים בגישת לוחמת התמרון מעוותים את העובדות ההיסטוריות על־מנת לקדם את תפיסתם, מציגים הצלחות שלא היו או מגזימים באומדן מידת התרומה של לוחמת התמרון להצלחות במערכות שונות.²

התמרון בתורה שבעל־פה - לחימה של כוחות יבשה

יצוין שאף אחת מההגדרות הרשמיות אינה מכסה את אחד השימושים המקובלים היום, לפיו התמרון הוא פלישה של כוח לחימה יבשתי לשטח אויב. כלומר, על אף שעל־פי כל ההגדרות שהוזכרו לעיל,

כדי להגיע למטרה שלו, וגם תותח ארוך-טווח נע דרך השטח כדי לתפוס עמדה המעניקה לו את האפשרות לירות לעבר המטרה, אבל כאמור, היא השתרשה בתורה שבעל-פה.

נראה שההבחנה בין ההגדרות של התורה שבכתב ובין ההגדרות של התורה שבעל-פה נבדלת בדרג המתמון – רוב ההגדרות במילונים ובספרים התורתיים ממוקדים בתמרוני טקטיים; לעומת זאת, נראה שהשימוש המקובל בתורה שבעל-פה מתייחס לתמרוני בדרג ניהול המערכה או בדרג ניהול המלחמה (אסטרטגיה).

תמרון של אש

מושג נוסף שהומצא בעשורים האחרונים הוא "תמרון של אש". קיומו של מושג זה מוזכר במילון צה"ל מאמצע שנות ה-90, אבל לא ניתן לו פירוש שמאפשר להבחין בינו ובין יתר צורות התמרון. מתוך האופן בו נוהגים להשתמש במושג זה במאמרים ובדיונים בארץ ובעולם, משתמע שהכוונה לכך שכוח יבשתי מושג בכלי נשק ארוכי-טווח עומד במקום מסוים ומסיט את מוקד נפילת התחמושת שהוא יורה.

התמרון הרבי-זרועי

אם המושג "תמרון" מתייחס רק לכוחות יבשתיים מהדרג המסער, ותמרון של אש מתייחס רק לכוחות יבשתיים ארטילריים למיניהם, מה פירוש הרעיון של "תמרון רבי-זרועי"? נראה שהכוונה היא תמרון יבשתי המסתייע בכוחות מהזרועות האחרות. המינוח "רבי-זרועי" מתייחס לגורמים המבצעיים. בארצות-הברית טבעו בעת האחרונה מושג שונה: המערכה הרב-תווכית³. התווכים הם: יבשה, אוויר, ים, חלל, סב"ר והמשרעת האלקטרו-מגנטית. במקום להתמקד בזרוע המבצעת, מושג זה מתמקד בתווך בו מתבצעת הלחימה, ביכולת של כל זרוע לתרום ללחימה ובדרישה לשלב את הלחימה בכל תווך בפני עצמו ובכל התווכים יחד לעבר יעד אסטרטגי ומערכתי משותף.

התמרון כאמצעי למימוש מטרה

הן בהגדרות הכתובות והן באופן השימוש בתורה שבעל-פה, ברור שלתמרון אין תכלית עצמאית. כל תמרון הוא אמצעי למימוש תכלית אחרת: משיפור שרידות המתמון, עבוד בשיפור יכולתו לפגוע באויב וכלה ביצירת תנאים מבצעיים שמאפשרים השגת ניצחון בקרב מסוים, במערכה מסוימת או במלחמה המסוימת. המלחמה גם היא רק אמצעי למימוש תכלית נעלה יותר – השגת ניצחון בסכסוך שבין הקבוצות היריבות הנלחמות זו בזו. מכיוון שכך, תורת ניהול המלחמה היא תחום משנה בתורת המדינאות (הכוונה כאן למדינאות במובנה הרחב ביותר, ולא דווקא רק לניהול של הארגון האנושי המכונה מדינה).

מהגות למעשה

אחרי הריון ההגותי לגבי מהות התמרון הרבי-זרועי והאופן בו הוא משרת את המערכה והמלחמה, נדרש ריון של הֶקְשֶׁר הייחודי שבו תידרש ישראל לממש תמרון רבי-זרועי לפי המאפיינים הבאים: הזירות הצפויות, האויבים הצפויים, העימותים הצפויים וכוחותינו הצפויים. לבסוף, נדרשת כתיבת תורה המציגה את אופן הפעולה האידיאלי של כוחותינו אם יוחלט לבצע תמרון רבי-זרועי. ההערות למאמר זה מופיעות בסוף הגיליון.



בתמרון כדי לשפר את יכולתו להשמיד ביעילות רבה יותר. צילום: לע"מ

תמרון יכול להתרחש גם בשטחו של המתמון ולהיות הגנתי באופי (תמרוני היחלצות, התחמקות, משיכת האויב לשטח השמדה והתקפות נגד וכדומה), השימוש המקובל היום מתייחס רק לתמרוני התקפיים בשטח האויב.

בתורה שבעל-פה החדשה, הפעלת כוחות שאינם יבשתיים, כמו מטוסי קרב או מסוקי קרב, אינה נחשבת תמרון, גם אם היא תואמת את ההגדרות הרשמיות. ההבחנה ככל הנראה מבוססת על משך שהייה של הכוח בשטח בו נלחמים. רק הפעלת כוחות השוהים לאורך זמן בזירת לחימה נחשבת תמרון. כלי טיס רק "מבקרים" בשטח למשך דקות או שעות ספורות (לא בכדי המינוח המקובל באירופה ובארצות-הברית בשתי מלחמות העולם להתקפות מטוסים בשטח האויב היה "פשיטה אווירית") ולכן, בניגוד לתורה שבכתב, בתורה שבעל-פה, תנועתם לתוך השטח ובתוכו אינה נחשבת תמרון.

יתר על כן, מבין הכוחות המוגדרים ככוחות היבשה, רק אלה המתקרבים לאויב כדי לשלוט על שטח או לאחוז בו נחשבים ככוחות מתמרנים. סוגי כוח היורים לעבר האויב ככינון עקיף מרחוק אינם נחשבים לכוחות מתמרנים. ברור שחלוקה זו אינה מדויקת (גם מטוס מתמרון



המשגת התמרון כחלק מהשפה הצבאית בצה"ל

תופעת התמרון מבחינה בין רמות העימות השונות, היררכיית המבצעים, לחימה התקפית והגנתית, וצורות הלחימה השונות. בכולם אמת המידה היחידה היא כמה כוחות הושמדו לצד השני, וכמה הושמדו לכוחותינו



תרגיל לט"ב של חטיבת "גבעתי", נובמבר 2017. גישת התמרון עניינה ניצול נקודות התורפה המתמשכות או הקבועות אצל האויב, שפגיעה בהן צפויה להביא להכרעתו





מילולית-תורתית כללי. כלומר לשלוש זוויות הראייה שהובאו לעיל ל"תמרון" יש שימוש המועיל לדרג מסוים. בהקשר זה יש משמעות לשיח המתקיים ברמות החשיבה או צורות ההפעלה במדרג הפעלת העוצמה הצבאית עליידי כל דרג צבאי.

בתהליך בירור הירדע והמחקר המקדים לגיבוש תפיסת התמרון הרבי זרועי נדרשת המשגה ייחודית עבור תכלית העבודה. לכן, המשמעות שבחרנו לייצג באמצעות המשגה היא זו – פעילות מלחמתית התקפית בעיקרה של כוחות היבשה, במסגרת מאמץ בו כוחות היבשה הם הדומיננטיים ומסתייעים בשאר הכוחות והמערכים. תכליתה להביא להכרעה צבאית של האויב,⁴ למניעת ההישגים ממנו ולצורך קידום מטרות המלחמה.

ההמשגה שנבחרה מבטאת בירור שנעשה ביחס לירדע הקיים וביאור הצרכים והנושאים הנדרשים לצוות לצורך העבודה:

א. תמרון נושא משמעות קבועה של פעולות המבוצעות כחלק מקרב התקפה והגנה. בעוד שתכלית המשימה לעיל היא לעסוק בתמרון התקפי.

ב. תמרון יכול במהותו לכלול תנועה לוגיסטית או סיוע קרבי. אך בהמשגה זו אנו עוסקים ב"פעילות מלחמתית התקפית", המייצגת את מושא הפעולה ותכליתה – האויב.

ג. התמרון כפעולה המייצגת לחימה בשלושה ממדים (ובאופן פילוסופי גם את ממד המידע) – בעוד שתכלית העבודה לעיל לעסוק בתמרון של הכוחות היבשתיים ואלו הפועלים בסיוע או בשיתוף עימם – ביזרועית ובינארגונית.

ד. השפעת הפעלת כוחות מזרועות אחרות, שבמהותן יצירת תנאים או סיוע לחימת מאמץ התמרון בכלל, וכוחות היבשה המתמרנים בפרט (בין אם הסיוע הוא ישיר או עקיף לכוח יבשתי ובין אם הסיוע מתבטא בפעולות עצמאיות או משותפות כחלק ממאמץ התמרון).⁵

המילה "כוחות" מייצגת את הקשר הרביזרועי לתמרון של הכוחות היבשתיים. המילה "מערכים" מייצגת יכולות של המפקדה הכללית שנמצאות כאגפיה ואף בארגונים אחרים (לדוגמה, שב"כ, מוסד, משרדי ממשלה) הנדרשות לטובת המשימות של תמרון.

בין התמרון כפעולה לגישות התמרון והשחיקה כרעיון

התפתחות הרעיון (תחבולה) לאופן הכרעת האויב, שמקובל ליחסו לשתי גישות – "גישת התמרון" ו"גישת השחיקה", קיבל ביטוי וצורה של "קווים גיאוגרפיים" או צורות ממשיות של הפעלת כוח, משום שהממד בו התקיימו העימותים היה יבשתי בעיקרו. מכיוון שאנו עושים שימוש מרובה משמעויות במושג "תמרון" (ובהקשר הנדון גם

במוסכמות הכלל-עולמיות של תופעת המלחמה ובהיסטוריית הלחימה של צה"ל, נתפס התמרון כלחימתם של כוחותינו היבשתיים נגד כוחות היבשה של האויב. לחימה המתאפיינת בתנועה מכוונת של כוחות, המיוצגת בתבניות עיקריות שהן צורות הקרב, ובתבניות משניות שנגזרות מהן (איגוף, ריתוק ועוד).

תפיסה זו תאמה את עיקרי תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל, שהציבה את המדינות הגובלות בה כאויב, ואת התנועה למגע עם האויב או בקרבו וריכוז הלחימה בשטחו כהכרח הנובע מהתנאים הגיאופוליטיים של מדינת ישראל הצעירה.¹ תפיסה זאת נותרה על כנה כתפיסה הדומיננטית בדרג המדיני ובדרג הצבאי עד אחרי מלחמת לבנון הראשונה, למרות שצה"ל הפעיל את כוחותיו היבשתיים גם בתפיסות אחרות בשטחים המוחזקים מאז מלחמת ששת הימים, ובשטחי האויב בתקופות שבין מערכות ישראל.² בשנים שחלפו מאז מלחמת לבנון הראשונה הלכה ופחתה הפעלת כוחות היבשה בתפיסה ההיסטורית של התמרון, הן בהימנעות מהפעלה והן בצמצום היקף הפעלתו של התמרון. המאפיין העיקרי – תנועה מכוונת של הכוחות למגע עם האויב או בקרבו.³

מציאות זאת יצרה כמה זוויות ראייה לתמרון בתופעת המלחמה הישראלית, וחילקה אותן לפי דרגי הפעלת העוצמה הצבאית:

א. הדרג המדיני ומפקד הצבא המשיכו להשתמש בתמרון בשיח המדיני-צבאי כפלישת כוחות יבשה לשטח האויב.

ב. מפקד הצבא בשיח שלו עם המטה הכללי ועם המפקדות הראשיות ארגן את כלי ה"פתרון" לבעיה העיקרית שהאויב הציב לו, שכיום אנו מכנים אותם מאמצים. המאמצים הם שם לצירוף משימות של מפקדות ראשיות שונות לניהול אחור, אם המשימות דומות בהישג, בתוצאה ובשיטה (לדוגמה, "אש, תמרון", "מיוחדים" ועוד).

ג. אחד מהמאמצים הומשג כתמרון, ובו כוחות היבשה הם הדומיננטיים ומסתייעים בשאר הכוחות והמערכים בצבא למלא את משימותיהם. לאורך שלושת העשורים האחרונים, חל פחות במשימות אלה בתנועה המכוונת כמאפיין מגדיר, עד כדי היעדרותה – למשל במבצע "עמוד ענן". במערכות הממושכות של צה"ל לא נעשה שימוש במאמץ התמרון; אין תמרון בהגנת הגבולות ובמערכה להפחתת האיומים האפשריים בעתיד. הפעלת מאמץ התמרון היא שמכחינה בין המערכות המתמשכות למערכות הארעיות, שחלקן קיבלו את התואר "מערכות ישראל".

התמרון הרב זרועי ואופן המשגתו לעבודת המטה - גיבוש תפיסת "יובלים"

עבור עבודת המטה העוסקת בגיבוש תפיסת "יובלים" ייעשה שימוש במונח "תמרון" באחת מן המשמעויות שהובאו לעיל ולא כמונח

גישת התמרון עניינה ניצול נקודות התורפה המתמשכות או הקבועות אצל האויב, אשר פגיעה בהן צפויה להביא להכרעתו



הלא צפויים לאויב, שיבוש תוכניותיו והוצאתו מאיזון, בכדי להביא להכרעתו או לקיצור משך המבצע.

גישת השחיקה עניינה פיחות הדרגתי בעילותו של כוח צבאי, כתוצאה מאובדן אנשים ואובדן אמצעים חומריים עקב פגיעה פיזית בהם (כמותית-סטטיסטית). גישת השחיקה דוגלת בהסתמכות מרבית על שחיקת האויב, כדי להשיג את המשימות או להכריע את האויב. עליפי גישה זו, התמרון משני להשמדת מטרות ונועד להכשיר את הקרקע לצורך זה או לשמש אמצעי לניצול תוצאותיה. שחיקת האויב תושג בעדיפות עלידי פגיעה פיזית בכוחות, בציוד ובתשתית,

גישת השחיקה עניינה פיחות הדרגתי בעילותו של כוח צבאי, כתוצאה מאובדן אנשים ואובדן אמצעים חומריים



”שחיקה” פעם לתיאור פעולה ופעם לתיאור רעיון (צורת חשיבה), מן ההכרח להמשיגו כדי לסייע ביצירת הבחנה בין צורת החשיבה לצורת הפעולה של התמרון.

עליפי תורת המבצעים 2007⁶, גישת התמרון עניינה ניצול נקודות התורפה המתמשכות או הקבועות אצל האויב אשר פגיעה בהן צפויה להביא להכרעת האויב⁷. מכוחותינו נדרש לזהותן או ליצור אותן, וביחס אליהן לבנות את התוכניות להפעלת הכוח או את התוכניות לבניין העוצמה הצבאית הנחוצה לניצולן. לפי גישה זו דומיננטיות התמרון היא האמצעי העיקרי לביצוע משימה או להשגת ההכרעה, והיא במהותה התפיסה התחבולנית. כאמור, הרעיון בהפעלת כוח שכזו מרגיש את נטילת היוזמה והפעלת לחץ רצוף שאין האויב יכול לעמוד בו בפרקי הזמן ובמקומות

בפועל אין גישות התמרון והשחיקה מבטלות זו את זו; מי שנוקט תמרון צפוי לעשות שימוש בשחיקה כדרך פעולה המשרתת את התמרון או משלימה אותו



באמצעות אש מסיבית, אש מדויקת או באמצעות מעשי חבלה בעורף ושיתוק תשתיות. בבסיס גישה זו עומדת ההנחה כי יש סף ליכולת האויב לספוג, ופגיעה במטרות מעבר לסף זה תגרום לכניעתו.

בין תמרון לשחיקה

בפועל אין גישות התמרון והשחיקה מבטלות זו את זו; מי שנוקט תמרון צפוי לעשות שימוש בשחיקה כדרך פעולה המשרתת את התמרון או משלימה אותו. למשל, ניתן להכין את הקרקע לכוח המתמרון באמצעות שחיקה אווירית קודם לתחילת מהלך קרקעי. מי שנוקט שחיקה צפוי לבצע מהלכי תמרון כדי להכשיר את הקרקע להשמדת המטרות או כדי לנצל את תוצאותיה. התמרון מאפשר להשיג תוצאות שערבן רב בהרבה מערך המשאבים שהושקעו בהשגתן.

נהוג לייחד לכתובת התורה הצבאית בין יתר תפקידיה את ההמשגה, לצורך יצירה וכינונה של שפה משותפת. הוות הדעת המקצועית המובאת באופן תמציתי במאמר זה איננה ”תורה צבאית” שמכוננת ידע משותף תקני, אלא ”ראשית צירים” לתהליך פיתוח ידע הנדרש לצה”ל. זאת לצורך התוויית בסיס של שפה משותפת למערכת החשיבה, שעניינה האופן בו יידרש התמרון היבשתי לפעול בשדה הקרב הרבי זרועי תוך מיצוי כלל היכולות משאר ממדי הלחימה (אוויר, ים, מידע). תופעת התמרון (התחבולה) מבחינה בין רמות העימות השונות, היררכיות המבצעים, לחימה התקפית והגנתית וצורות הלחימה השונות. כאשר עוסקים בשחיקה אין הבדל בין תוקף למגן, בין קרב למערכה ובין טקטיקה לאסטרטגיה; ככולם אמת המידה היחידה היא כמה כוחות השמדת לצד השני וכמה הושמדו לך.

* סקירה זו מבוססת על חוות הדעת התורתית אותה הוציאה מחלקת התו”ל של אגף המבצעים לנושא התמרון הרבי-זרועי, כחלק מפיתוחה של תפיסה מטכ”לית שזוהו עניינה והעזרה למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגליון.



סנק שרמן בפעילות במדבר, 1967. דומיננטיות התמרון היא האמצעי העיקרי לביצוע משימה או להשגת ההכרעה



מבצעי "רוטב" ו"דורבן"

הצנחת נשק וציוד בתימן 1964-1966



בשנות ה־60 היה חיל האוויר הישראלי בתהליך בניין כוח משמעותי. תרומה לכך תרמו מבצעי "רוטב" ו"דורבן", במהלכם בוצעו הצנחות של נשק וציוד בתימן. היו אלה מבצעים חסרי תקדים ששילבו יצירתיות, תעוזה ויכולות ביצוע גבוהות




רס"ן ליון,
רמ"ד במטה המבצעי,
חיל האוויר




רס"ב אבי זוכנביה,
קצין תיאום הדרכה פו"ם אלון



תימן היא מדינה בעלת היסטוריה ארוכה של מלחמות אזרחים. בתחילת המאה ה־20 שלטה בתימן האימפריה העות'מאנית, כאשר האוכלוסייה בתימן הייתה בעיקרה שבטית וכללה שני זרמים אסלאמיים עיקריים: זיידים – זרם שיעי מתון; שאפעים – זרם סוני. בחלק הדרומי של תימן, בעיר עדן ובסביבתה, שלטו הבריטים שכבשו את האזור בשנת 1939. לאחר עזיבת העות'מאנים בסוף מלחמת העולם הראשונה שלטה בתימן שושלת זיידית, בראשות האימאם אחמד בן יחיא חמיד אל־דין. לאחר רציחתו של האימאם בשנת 1962 מונה בנו מוחמד אל־ברדר



טיסן אריה עוז בטייסת. הביצוע דרש אומץ ותעוזה

פעולה ממשי בין המדינות, תכיר תימן רשמית במדינת ישראל מיד עם סילוקו של צבא מצרים והחזרת השליטה על ארצו. עבד אל-רחמן, דודו של האימאם בדר ששימש גם כשליח, ניהל גם הוא פגישות בלונדון במטרה להניע את הבריטים לסייע למלוכנים. במגעיו שם פנה אל חבר הפרלמנט הבריטי, סיר פיצרוי מקלין ודרכו הודיע לישראל כי האימאם מוכן לקבל נשק מישראל. מקלין פנה אל נספח צה"ל באנגליה דן חירם וביקש ששלטונות ישראל יאותו להיפגש עם שני קולונלים בדימוס של הצבא הבריטי – ג'ים ג'ונסון ודיוויד סמילי – וישמעו מפייהם את פרטי בקשת הסיוע לכוחות המלוכנים בתימן. הטיפול בנושא הועבר בארץ לידי המוסד, וכי-20 בפברואר 1964 הגיעו הקצינים הבריטיים ארצה.

ג'ונסון טרח להסביר כי אין הם מייצגים את ממשלת בריטניה או את השירותים הבריטיים, אלא פועלים כארגון של מתנדבים מתוך שכנוע כי יהיה זה לטובת בריטניה אם תימן תישאר ממלכה ולא תיהפך לגרורה מצרית.

לדבריהם, רוב קווי האספקה לכוחות המלוכנים פעלו בצורה סבירה, להוציא אזור בעייתי אחד: כוחותיו של הנסיך עבדאללה בן חסן שלחמו כ-30 ק"מ מזרחית לצנעא, סבלו ממחסור חמור בנשק ובתחמושת. לדעתם, הדרך היחידה לשיפור המצב באזור צנעא הייתה הצנחת הציוד הדרוש במקום. היות ופעולת ההצנחה יכולה להתבצע רק מבסיס שמאפשר טיסה הלוך וחזור ללא חניית תדלוק, ועליידי צוות מאומן היטב – הרי שרק בישראל ניתן למצוא תנאים אלה, ורק חיל האוויר הישראלי מסוגל לבצע זאת.

קליטת מטוסי ה"ענק" והקמת טייסת 120

בסיום מלחמת סיני עמד סד"כ מטוסי חיל האוויר על 137 מטוסי קרב והפצצה ועוד עשרות מטוסי תובלה, מסוקים ומטוסי הדרכה. הסד"כ היה מגוון וכלל מטוסים בוכנתיים ומטוסי סילון, רובם צרפתיים. כמות הטייסים הייתה נמוכה – כ-300 טייסים כשירים למלחמה לכלל המטוסים. ב-1964 עמד מספר טייסי התובלה הכשירים על 71 בלבד. לאחר ההצנחה המבצעית במלחמת סיני התקיים ויכוח לגבי הצורך ביכולת זו ובתפקידי הצנחנים כלל: האם פעילות בעומק שטח האויב נדרשת לטובת הכרעה, או רק לטובת מבצעים מיוחדים? במטה הכללי התקיים דיון לגבי הצורך במטוסי תובלה לטובת הצנחה,

להיות יורש העצר, וכשבווע לאחר מכן בוצעה הפיכה צבאית עליידי קבוצה שהכריזה על הקמת הרפובליקה של תימן. "הרפובליקנים" נתמכו עליידי מצרים כבר בשלבים הראשונים של המלחמה ולכל אורכה, באמצעות כוחות צבא מצריים שכללו עשרות אלפי חיילים, מטוסים, משוריינים ותחמושת. מנגד, אלי-בר נמלט צפונה אל קבוצת שבטים שנקראה "המלוכנים" והחל להנהיג אותם.

הבריטים ששלטו בערן גם בשנים אלה נקטו צעד אנטי-רפובליקני, בעקבות רצונם להתנגד להשתלטות המצרית על תימן. בריטניה בחרה לקחת חלק באופן סמוי במלחמת האזרחים, ושלחה לתימן קבוצת אנשי צבא בדימוס, בשילוב עם המוסד הישראלי, שפעלו באופן חשאי לתמיכה במלוכנים.

תמיכה זו כללה בין היתר את מבצעי ההצנחה "רוטב" ו"דורבן" שבוצעו עליידי חיל האוויר הישראלי, ותרמו לטובת המאמץ המלחמתי של המלוכנים נשק, תחמושת וציוד. הטיסה הראשונה בוצעה ב-31 במרס 1964, והאחרונה ב-5 במאי 1966 – סך הכול 14 טיסות. המבצעים

בחיל האוויר ידעו על המבצע חמישה אנשים. מלבדם ידעו על המבצע הרמטכ"ל רא"ל יצחק רבין וראש הממשלה לוי אשכול

בוצעו באופן חשאי ושילבו יצירתיות, תעוזה ויכולות ביצוע גבוהות. הטיסות, שהיו ראשונות מסוגן בחיל האוויר, בוצעו בליל ירח מלא, באופן רציף, ללא עצירה לתדלוק ובהסתמכות על נתוני מפיז ומזג אוויר לא מדויקים.

במשך 40 שנים נשמר המבצע בסוד, עד שנת 2008 בו הותר לפרסום. מאמר זה ינסה לשלב בין הרקע ההיסטורי, הבנת הקשר הישראלי וחקר המבצעים עצמם.

הקשר הישראלי למלחמת האזרחים בתימן

ישראל בחנה מרחוק את מלחמת האזרחים בתימן כשבמקור צבא מצרים. עמדת צה"ל הייתה שככל שנאצר וצבאו יהיו מעורבים בלחימה בתימן – כך תרחק האפשרות של מצרים לפתוח במלחמה מול ישראל. ריתוקה של מצרים לתימן נחשב עליידי גורמים מדיניים בישראל כתורם לשבירת הקשר הבינ-ערבי, וכמסייע בבידוד מצרים בזירה.

בדצמבר 1963 נפגש בלונדון מנכ"ל משרד החוץ יעקב הרצוג עם יחיא אלי-ח'רסי, שר האוצר של אלי-בר. במהלך הפגישה הפנה אלי-ח'רסי בקשת סיוע בשם האימאם, כאשר ב-20 בדצמבר אף הגיע לביקור בישראל ונפגש עם אישים שונים, ביניהם שרת החוץ גולדה מאיר. בפגישות סוכם כי ישראל תסייע לתימן במישור המדיני וההסברתי, בכל מקום בו יש לישראל קשרים מדיניים.

כדי שהסיוע יתאפשר ויהיה יעיל, הוצע שהמלוכנים יפתחו נציגות רשמית בפריז וישראל תישא בהוצאות החזקתה למשך שישה חודשים. בתמורה לכך התחייב אלי-ח'רסי בשם האימאם כי אם ייווצר שיתוף

לחיל האוויר היה פקח העמסה שאחראי על תפעול תא המטען בכל שלבי המשימה. תא המטען של מטוסים אלה היה גדול ודרש התמקצעות רבה בחישוב אופן ההטענה והפריקה, פיקוח על ביצועם בפועל ותפעול תא המטען תוך כדי טיסה במשימות הצנחה. ב-1963 הוקמה בחיל האוויר טייסת 120 תחת פיקודו של רס"ן אריה עוז, עד אז טייס בטייסת 103 שלא ביצע עדיין תפקידי סגן מפקד טייסת. בתחילה הופקד עוז על גף 120 שכלל את 5 מטוסי ה"ענק" ועוד 2 מטוסי דקוטה שהועברו מטייסת 103. ביולי 1964 הפך הגף לטייסת 120 – הטייסת הבין-לאומית.⁵

פיתוח יכולות לקראת המבצע

לאחר שראש המוסד מאיר עמית קיבל את אישור ראש הממשלה לוי אשכול לשיתוף פעולה עם הבריטים, נקבעו סידורי הקשר עמם בלונדון. האחריות על ביצוע ההצנחות הוטלה על "קיסריה" – היחידה למבצעים מיוחדים, ואילו האחריות לקיום הקשר עם "הקמשונים"



האימאם מוחמד אל-בדר עם לוחמיו מקבוצת המלוכנים. אל-בדר נמלט צפונה אל קבוצת שבטים שנקראה "המלוכנים" והחל להנהיג אותם

לעומת מסוקי סער שיכולים להנחית את כוחות החי"ר בעורף.² לא התקבלה החלטה חריגה שמעית בנושא, וצה"ל המשיך להצטייד בשני סוגי כלי הטיס.

מערך התובלה הכבדה לאחר מלחמת סיני כלל טייסת אחת בלבד – טייסת 103 – שהוקמה ביולי 1948 בבסיס רמת-דוד. בסוף 1957 הסתיים שיקום מטוסי הטייסת שנשחקו במהלך מלחמת סיני, והטייסת חזרה לסדר"כ מטוסי המצומצם שכלל 3 מטוסי נורד ותיקים ועוד 8 מטוסי דקוטה. שאר מטוסי הדקוטה שהיו ברשות הטייסת במהלך מלחמת סיני היו שייכים לצרפתים והוחזרו לאחר המלחמה. למרות היעד שנקבע לרכש מטוסי התובלה, מגבלות תקציב מנעו את מימוש התוכנית.

נוסף על הצנחת כוחות, חיפשו בצה"ל פתרון לבעיית הטסת טנקים קלים לכוחות שהוצנחו בשטח, כדי לאפשר להם פתרון מידי של שריון לפני חבירת כוחות היבשה אליהם. התעשייה האווירית הציעה לצה"ל פתרון ברמות מטוסי בואינג YC-97,³ שלא היו מוצלחים במיוחד, והוגו מרום, טייס הניסוי הראשי של התעשייה האווירית, ניצל הזדמנות ורכש מחברת "פאן אמריקאן" 5 מטוסים מדגם אורחי אחר – בואינג B-377 סטרטוקרוזר. המטוסים היו משומשים ובמצב אחזקה גרוע. הפעולות העיקריות שהיו צריכות להתבצע בהם: יכולת המראה ממסלולים קצרים על-ידי רקטות; אפשרות היפוך להבי המרחף כדי לבלום טוב יותר את המטוס בנחיתה; התקנת דלתות הצנחה; והתקנת אפשרות לפתיחת הזנב כדי לאפשר הטענת טנקים קלים.

ב-1962 הגיעו לארץ מטוסי הסטרטוקרוזר, שנקראו בפי אנשי חיל האוויר ה"ענק", ונקלטו בטייסת 103 בתל נוף. המטוסים ששימשו לתובלת נוסעים היו בעלי 2 קומות ו-4 מנועי בוכנה פרופלור. עד לרכישת מטוס זה לא היו ברשות חיל האוויר מטוסי תובלה בעלי יכולת נשיאת משקל רב וטווח טיסה ארוך כפי שהיו למטוסים אלו. יכולת זו נוצלה כבר בשנה הראשונה לקיום גף 120 בבסיס לוד, שביצע טיסות מטען לצרפת ובהמשך גם לאפריקה המזרחית. בין היעדים היו: אתיופיה, אוגנדה, טנזניה וג'בוטי.⁴ טיסות אלה אפשרו את צבירת הניסיון של אנשי צוות האוויר בטיסות ארוכות-טווח בפרט ובשעות טיסה על המטוס החדש בכלל. צוות המטוס כלל שני טייסים, נווט, מכונן (מהנדס הטיסה) ואלחוטן.

תפקידים אלה נוצעו על-ידי אנשי הטייסת ומיקומם במטוס היה בקוקפיט. תפקיד נוסף שנדרש לראשונה עם הגעת מטוסי ה"ענק"

הטיסה האחרונה התבצעה בליל 5 במאי 1966, וסיכמה שנתיים של מבצעי "רוטב" ו"דורבן" בהם בוצעו 14 גיחות הצנחה בתימן

(קבוצת המתנדבים הבריטים שפעלו בתימן לצד המלוכנים) הוטלה על "תבל" – היחידה לקשרי חוץ של המוסד.

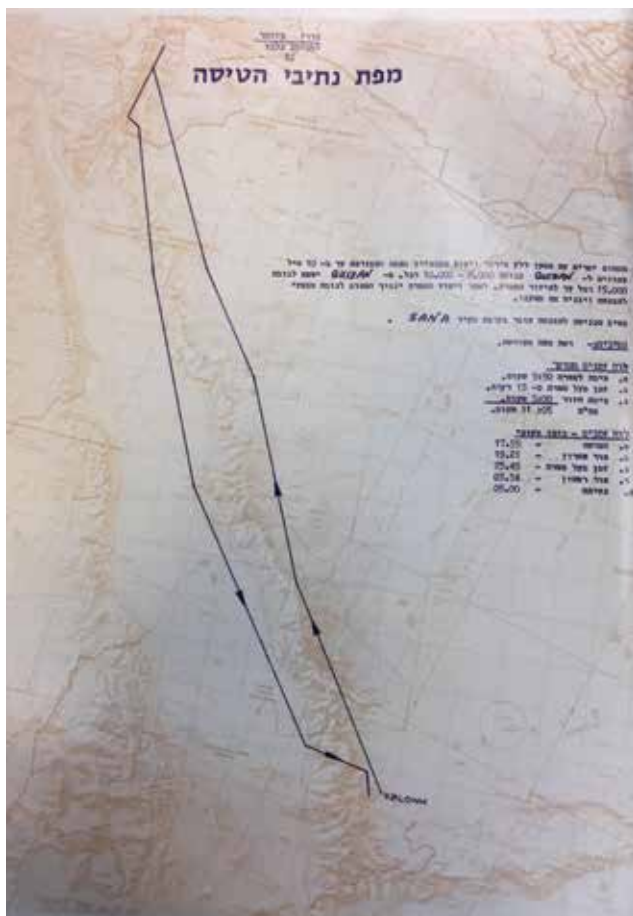
מנקודה זו ואילך הוכנס חיל האוויר אל סוד העניינים כשותף פעיל בדיונים ובקבלת החלטות. לאיש הקשר בין מפקדת חיל האוויר ובין המוסד נקבע סא"ל זאב לירון, שהיה רע"ן מודיעין בחיל האוויר, ובריון עם היחידה לקשרי חוץ של חיל האוויר וחיל המודיעין סוכם עקרונית כי תבוצע הצנחה אחת באמצעות מטוס ה"ענק".

מפקד חיל האוויר דאז, האלוף עוז ויצמן, אישר את הרעיון והיה מעוניין ביישומו, אך הציב שני תנאים בסיסיים לאור הקשיים הצפויים בביצוע:

א. נציג הקבוצה האנגלית, "הקמשונים", יתלווה לצוות הישראלי בטיסה.

ב. איש קשר ישראלי ימצא עם הכוחות המלוכנים ו"הקמשונים" בשטח ההצנחה בתימן ויפקח על ההכנות, על הסידורים ועל הביטחון.

מהר מאוד התברר שאין כל בעיה במילוי התנאי הראשון. טוני בויל, טיס קרב לשעבר בחיל האוויר המלכותי הבריטי (ובנו של מפקד חיל האוויר הבריטי דאז) ושלישו לשעבר של מושל ערן צ'רלס ג'ונסטון, הגיע ארצה בראשית מרס 1964 ונקבע כזה שילווה את הצוות הישראלי. באשר לתנאי השני, התברר שאי אפשר למלאו. על כן דרש מפקד חיל האוויר שנציג אנגלי מהימן ומוסמך יפקח על כל פעולה מתימן. בינתיים ביצע סא"ל לירון קורס מזורז במוסד כדי ללמוד כיצד לפעול בחשאי בארץ עוינת, ולאחר שטס בנהרות ברויה דרך אירופה לאדים



מפת נתיבי הטיסה. כל טיסה נמשכה כ־11.5 שעות: 6 שעות ארכה הדרך אל היעד, 15 דקות שהייה מעל ליעד ו־5 שעות הדרך הביתה

320, מרחק 40 ק"מ. הצוות טס לנקודה והמתין לזיקוק שנורה עלי ידי הצוות הבריטי. במבצעים השני עד האחרון צויד המטוס במכשיר SARAH - search and rescue and homing (מכשיר קשר קרקעי הנועד לחילוץ הניתן לאיכון על־ידי מכשיר המותקן במטוס שאפשר את זיהוי החוליה הקרקעית מטווח רב, נוסף על הזיהוי על ידי זיקוק). בשלב זהווי הזיקוק בוצעה הנמכה, והמטען הוטל על ה־T שסומן במדורות. בסיום ההצנחה פנה המטוס לנתיב החזרה שתוכנן בקו ארצה.

"לכאורה הייתה זו טיסה שגרתית", סיפר קברניט המטוס אריה עוז. "הקמנו קשר עם החבר'ה על הקרקע כשעתיים-שלוש לפני ההגעה ליעד, ופעם בשעה הגיעו אלינו עם ערכון מוגז האוויר. שחרור הצויד התבצע בתגובה 600 רגל. [...] הביצוע דרש אומץ ותעוזה. בחושך, במהירות 130 קשר, מטוס מיושן וכבד. [...] הטיסה נמשכה 14 וחצי שעות. הצנחת הצויד נעשתה כשהמטוס התייצב בשיפוע - תוך ניצול חוק הגרביטציה. כל מי שהיה במטוס ולא עבר אותו זמן בתא הטייס - נחלץ לדחיפת המטען החוצה"⁸.

טיסות ההמשך - מבצעי "רוטב"

לאחר הביצוע המוצלח של ההצנחה הראשונה, נתבקשה ישראל על־ידי בויל לבצע הצנחות נוספות של משלוחי נשק. ההחלטה לבצע הצנחות

אבכה ומשם לעדן - הגיע למפקדת המלוכנים. באזור זה שהה כחודש, ובחן את האפשרות להצניח בו צויד. בין הפעולות שביצע היו לימוד המקומיים כיצד לסמן את מקום ההצנחה למטוס הישראלי. מאחר ולא הייתה תאורה באזור, לימד לירון את המקומיים כיצד לסמן את T ההצנחה - סימן מוסכם לזיהוי נקודת ההצנחה. צורת T על הקרקע סומנה לרוב על־ידי פנסים, במקרה זה מאחר שלא היו פנסים בוצע הסימון על־ידי גזוניקים (מכלים קטנים בהן מובערת אש).⁶

לאחר כחודש יצא לירון חזרה ארצה, וכבר בשדה התעופה פגש את ראש המוסד ודיווח לו כי ניתן לבצע את ההצנחות בתימן. ראש המוסד טלפן מטלפון ציבורי בנמל התעופה לויצמן, ולאחר שיחה קצרה העביר את הטלפון ללירון. בשיחה זו הוחלט על ביצוע ההצנחה.⁷

תכנון הטיסה וביצועה

עם העלאת הרעיון והצגתו בחיל האוויר, בלטו מספר בעיות:

- הטיסה מישראל לתימן ובחזרה היא טיסה ארוכת טווח, ורובה מעל ששחי אויב.
- קיימת סכנה ממשית בגילוי המטוס הישראלי ויירוטו על־ידי מטוסי אויב, בדרך אל היעד או בחזרה ממנו.
- עלו הששות בביצוע ההצנחה בשטח אויב ללא חוליה ישראלית מקשרת על הקרקע.
- אי הוודאות באשר למידת יכולתם של הכוחות העוינים לגלות מראש את מועד ההצנחה ואת מיקומה, וכושרם לשבש את המבצע.

כמענה מסוים לתכנון מקרים ותגובות שעלולים להתרחש בטיסה כמו בעיות טכניות, חוסר בדלק או אייכולת לביצוע ההצנחה, נקבעו על־ידי מטה חיל האוויר שני שדות תעופה למקרה חירום - בישופטו שבאתיופיה וג'בוטי - שדות תעופה המוכרים לחיל האוויר ושבביצע בהם נחיתות בעבר. בנוסף הוגדר כי במידה שלא תתבצע ההצנחה ביעד - יושלכו המטענים לים טרם הנחיתה בשדות החירום.

בחיל האוויר ידעו על המבצע המישה אנשים: מפקד חיל האוויר אלוף עוזר ויצמן, רע"ן אוויר סא"ל יאק נבו, רע"ן מודיעין סא"ל זאב לירון, מפקד טייסת 120 רס"ן אריה עוז ונווט ראשי בטייסת בשם משה ברטוב. מלבדם ידעו על המבצע הרמטכ"ל רא"ל יצחק רבין וראש הממשלה לוי אשכול.

מחנה תל נוף נקבע כבסיס היציאה למטוס. קביעה זו נתקבלה משום שבתל נוף ישבה יחירת העמסה של הצנחנים, וכדי למנוע סקרנות ושאלות מיותרות בבח"א 27. הכוונה הייתה ליצור רושם כאילו מדובר בפעולה שגרתית לחלוטין, וכ־31 במרס כונסו אנשי הצוות של טיסה 4x-fpz בחדר התדריכים לקבלת אינפורמציה על המבצע העומד בפניהם.

טיסה ראשונה: 31 במרס 1964

צוות ביצוע המשימה שעלה למטוס היה גדול, וכלל אנשים מיחידות שונות:

- ⊕ אנשי טייסת 120 - שני קברניטים וטייס משנה, שני נווטים, שני מכוננים.
- ⊕ איש טכני של התעשייה האווירית.
- ⊕ שבעה צנחנים משגרים מיחידת ההעמסה.

הנקודה המיועדת סומנה במפה על־פי הנתונים שהגיעו מהצוות הבריטי, והינצ נמדד על־ידי כיוון וטווח מהעיר צנעא - אוימוט

שם המבצע	תאריך	טייס ראשי	טייס משני
רוטב 1	31 במרס 1964	אריה עוז	יעקב רומן+צבי ברקאי
רוטב 2	26 במאי 1964	אריה עוז	עודד בנימיני+ צבי ברקאי
רוטב 3	25 בספטמבר 1964	אריה עוז	יעקב רומן
רוטב 4	25 באוקטובר 1964	אריה עוז	עודד בנימיני
רוטב 5	21 בינואר 1965	עודד בנימיני	יעקב רומן
רוטב 6	22 בינואר 1965	אריה עוז	צבי ברקאי
רוטב 7	11 בפברואר 1965	עודד בנימיני	יעקב רומן
רוטב 8	19 במאי 1965	אריה עוז	צבי ברקאי
רוטב 9	11 ביוני 1965	עודד בנימיני	יעקב רומן
דורבן 1	12 ביולי 1965	אריה עוז	יעקב רומן
דורבן 2	11 באוגוסט 1965	יעקב רומן	צבי ברקאי
דורבן 3	9 במרס 1966	אריה עוז	יצחק בירן
דורבן 4	10 במרס 1966	יעקב רומן	צבי ברקאי
דורבן 5	5 במאי 1966	אריה עוז	אברהם תירוש
הנוטים שהשתתפו במבצעים: משה ברטוב, עופר זאב, עמי איילון, ישעיהו חרסית ולברם שמואל			
האלחוטאים שהשתתפו במבצעים: יעקובי יצחק, אברהם יאיר ועידו סגל			
המנדטי הטיס שהשתתפו במבצעים: עודד מגן, דב הראל וקיני בנימין -מכונאי מהתעשייה האווירית			

* סיכום הניחות במבצעים "רוטב" ו"דורבן"

הובערו המדורות, ולאחר כמה דקות נשמע קולו של המטוס המתקרב מכיוון מערב. המטוס התקרב, ערך סיבוב רחב והצניח את ארגוני המטען בזה אחר זה בשטח המיועד. "באלוהים, אנו כל כך חזקים שלא רק שנכבוש את צנעא, אלא נכבוש גם את ערד", ציין אחד השייח'ים שנכחו במקום.

מיוני 1964 ועד סוף השנה בוצעו הצנחות נוספות של נשק, בהידוק שיתוף הפעולה עם ה"קמשונים" ובמאמץ להרחבת מעגל השותפים התימנים.

בצר תכנון ההצנחה השלישית, הוחלט במוסד לנסות ולהתחיל לגבות את פירות שיתוף הפעולה, ולהרחיב את המגעים הישירים עם התימנים, ובמיוחד ליצור קשר עם שר החוץ המלוכני אחמד אל-שאמי. הקשר נוצר במהרה, והוא הרגיש את הצורך החיוני בהמשך אספקת הנשק, לה הייתה השפעה חשובה על המורל במחנה המלוכנים.

מבצע ההצנחה השלישי התבצע בהצלחה בלילה שבין ה-25 ל-26 בספטמבר 1964, והצלחתם של המבצעים שבוצעו עד כה יצרה שגרה של פעולה.

לקראת ההצנחה הרביעית שבוצעה ב-25 לאוקטובר 1964 ועברה ללא תקלות, הוחלט לוותר על הכנת ג'יבוי כשדה תעופה אלטרנטיבי בשעת חירום, ולהסתפק בשדה התעופה בכישופטו שלידי אדיס אבבה. בינואר 1965 בוצעו שתי הצנחות נוספות ללא תקלות ובהצלחה.

מאמצים מדיניים והמשך הפעילות הצבאית

במקביל לסיוע הצבאי שניתן למלוכנים בתימן, לא פסקה ממשלת ישראל לשאוף ולנסות להשיג מגעים ישירים עם התימנים. טוני בויל מסר בארץ, בהקשר זה, כי מלך סעודיה, פיצל, אמנם ידע על הסיוע של ישראל למלוכנים, אולם לא היה מוכן להודות בכך. פיצל

במבצע היה צורך בקשר עין של הטייסים עם הקרקע ברוב שלבי הטיסה לצורך ניווט וביצוע ההצנחה

נוספות התקבלה, והמאמץ כולו זכה לשם רשמי – "מבצע רוטב". בדיון מסכם שהתקיים אצל ראש המוסד הוחלט לטפל לקראת ההצנחה השנייה בתקינות של מכשירי הקשר, ולוודא שבעיית הביטחון של המבצע כולו תטופל בצורה מחמירה יותר תוך צמצום מספר שותפי הסוד. טוני בויל ביקש כי ההצנחה השנייה תבוצע סמוך למפקדתו של האימאם אל-בדר – שטח על ראש הר עם מורדות תלולים לכל הצדדים. רוחבו של השטח במקומות אחדים לא עלה על 100 מטרים, אך האימאם, שנעלב לדבריו מכך שההצנחה הראשונה לא בוצעה בשטח מפקדתו, דרש כי ההצנחה השנייה תבוצע במקום המבוקש. ההצנחה במקום כזה יכולה הייתה להיות מוסכרת רק מטעמי יוקרה של האימאם, כיוון שהמשמעות הייתה שלפחות 50% מן הציוד שיוצנח יאבד. משלא הצליח בויל לשכנע את האימאם – סוכם שלקראת ההצנחה, בהיוודע מועדה, יזמין האימאם שייח'ים ונכבדים מכל הסביבה כדי שיחזו כמו עיניהם בפלא ההצנחה.

ההצנחה נקבעה ללילה שבין ה-26 ל-27 במאי 1964. בשעה 21:00



מטוס סטרטוקרוזר של חיל האוויר מצניח מטען למלונכים בתימן. הצלחתם של המבצעים שבוצעו עד כה יצרה שגרה של פעולה

אירוע נוסף בתחום מזג האוויר התרחש בסוף הטיסה הראשונה במהלך טיסת החזור. התקבל דיווח על ערפל ועננות נמוכה בכיסוי מלא של השמיים מעל תל-נוף, ולאחר שהגיע מעל בסיס תל-נוף נשאר דלק ל-15 דקות טיסה נוספות. עזר ויצמן שישב בתא השליטה הנחה את הקברניט אריה עוז להצניח את כל אנשי הצוות מעל פלמחים, ולכוון את המטוס להתרסקות ביים. כ-5 דקות לפני סיום הדלק דיווח ממגדל הפיקוח סגן מפקד טייסת א', רס"ן עודד בנימיני, על התבהרות של תחילת מסלול 27 בתל נוף. הקברניט הכווין את המטוס לנחיתה, הצליחו ברגע האחרון להנחית את המטוס וכאשר חנו – כבו 2 מתוך 4 המנועים כתוצאה מסיום הדלק.

התוכנית להפצת שדות תעופה בתימן

לאחר הצלחת המבצעים הראשונים הצייע בויל כי ישראל תפציץ את שדות התעופה בצנעא או בחוריירה. הרעיון היצירתי התקבל עליידי עזר ויצמן, שהנחה להתחיל בתוכניות לביצוע ההפצצה.¹² במבצע "רוטב 6" סטה אריה עוז ממסלול הטיסה, ועבר בגובה נמוך מעל המסלול בצנעא כדי לבחון את האפשרות להפצצה תוך כדי מדידת זמן טיסה לטובת חישובי הטלת התחמושת. הסטייה מן הנתב עוררה שאלות בקרב אנשי הצוות, וכדי להתחמק ענה אריה כי הוא מנסה להתמודד עם מזג אוויר.¹³ במטה חיל האוויר החלו בהכנת תוכנית בניין כוח מזורזת שתאפשר את הטלת התחמושת מהמטוס.

כאמור, מפקדת חיל האוויר סמכה ידיה על ביצוע ההפצצה, ואף ערכה הכנות וברקה אלטרנטיבות. ואולם המוסד המליץ בפני הדרג המדיני על ביטול הנושא, מחשש מן ההשלכות הפוליטיות החמורות שעלולות להתעורר לו הייתה מתגלה המעורבות הישראלית בעניין. ההצנחה השביעית בוצעה ב-11 בפברואר 1965. משיקולי ביטחון הוחלט שלא לבצע במשך חודש מרס הצנחות באזור הדרומי של תימן. ההצנחה באזור הצפוני, בקרבת מטהו של האימאם, הייתה מותנית בכך שניציגי "קמשונים" יגיעו לשם בזמן.

ההצנחה הבאה תוכננה להתבצע באזור אל-ג'וף – לשם אמור היה להגיע איש הקשר האנגלי במטרה להקים מרכז קשר ליד מפקדתו של ראש הממשלה התימני.

ההצנחה השמינית שנדרחה בשל סיבות טכניות, בוצעה כלילה שבין 19 ל-20 במאי באזור חאולן. גם לטיסה זו נלווה בויל,

טען שאם ייוודע ברבים דבר הסיוע הישראלי למלונכים – יפסיק את תמיכתו בהם באופן מוחלט, ולו גם במחיר התמוטטות המאבק המלונכי כולו.

המחווה היחידה של אל-ברד הסתכמה במכתב שהעביר לשלטונות בישראל: "התקשרו נא עם הידידים ומסרו להם את ברכתנו והערכתנו, ואת תקוותינו שהסיוע יהודש בזמן המתאים. מסרו להם שאנו זקוקים לשני רובים מהסוג הראשון עם טלסקופ בתוספת 4000 כדורים, תודה".

במקביל, לפני כל ביצוע משימה חדשה, נערכו דיוני הפקת לקחים בהם עמדו בדקדקנות על כל המגבלות והסכנות.

בעקבות חמשת מבצעי "רוטב" הראשונים המסקנות שנתקבלו היו:

- הנציג באזור ההצנחה החליט על שינוי הסימון בלי להודיע על כך מראש, דבר שאסור כי יחזור על עצמו.
- ההגור המתאים יישאר במטוס באורח קבע.
- במטוס ייצאו 20 מפות של תימן, ועליהן תסומן תנועת כוחות האויב.

ד. רצועות שקי המצנח יקוצרו כדי שלא יתפסו בדלת ההצנחה, ויותקו ככל מרכיב.

ה. תותקן מערכת SARAH קבועה במטוס.

בטיסות הבאות כבר הותקן במטוס מכשיר ssb בנוסף על ה-SARAH, והותקנו גלגלות להצנחה.

תנאי מזג האוויר במהלך המבצעים

נתיב הטיסה הארוך עבר באזורים בעלי אקלים שונה, ועל כן בעלי תופעות מזג אוויר שונות. חלקן היו קשות לחיזוי באותן שנים בכלל, ובאזור ההצנחה בתימן בפרט. כדי לשמור על סודיות המבצע נאסר על המתכננים להשתמש ביחידת החיזוי של מטה חיל האוויר. "ביקרתי במרכז החיזוי בבית דגן, ומשם התחלתי להוציא נתוני מזג אוויר באזור המטרה", סיפר משה בר טוב. "מכיוון שלא היה הרבה חומר בעברית עברתי על חומר באנגלית, בצרפתית ואפילו השתמשתי במעט הלדינו שידעתי, כדי לקרוא חומר בספרדית".¹⁰ רוב הטיסות בוצעו במצב בו תחזית מזג האוויר שסופקה למבצע אפשרה את ביצוע המשימה ללא הגבלות, אולם בשתי טיסות נתקלו הצוותים במזג אוויר ששינו את התכנון באופן שסיכן את המבצע. חשוב להדגיש כי במבצע כזה היה צורך בקשר עין של הטייסים עם הקרקע ברוב שלבי הטיסה לצורך גיווט וביצוע ההצנחה, כשבמקביל נדרש הצוות להימנע מכניסת המטוס לעננות מפותחת שתגרום נזק למטוס.

באחת הטיסות בה קברניט המטוס היה סגן מפקד טייסת ב', רס"ן יעקב רומן, נתקל הצוות בשלב הטיסה חזרה לארץ בעננות מפותחת שדרשה מהם לסטות מהנתב המתוכנן ולהתקרב למצרים. ככל הנראה מצב מזג האוויר לא אפשר למצרים להגיב. לאחר מכן ניסה הצוות לעקוף את העננות המפותחת, ולאחר שלא הצליח טס דרך העננים בגובה בטוח. המטוס היטלטל מאוד, ולקח זמן רב עד היציאה מהעננות המפותחת.¹¹ נוסף על הסכנה שבהתקרבות למצרים וסכנת הטיסה בעננות מפותחת, גרמה הסטייה מהנתב למחסור בדלק שסיכן את ההגעה הבטוחה לנחיתה בארץ. בטיסות אלה חושב הדלק באופן מדויק כדי לאפשר העמסה של מטען רב, ובכל מקרה דובר בטווח רחוק מאוד, הקרוב לקצה טווח הטיסה של המטוס. בסופו של דבר הצליח הצוות להגיע בבטחה לנחיתה בתל-נוף.

וכקודמותיה גם הצנחה זו התבצעה ללא תקלות. בלילה שבין 11 ל-12 ביוני 1965 בוצעה ההצנחה התשיעית, גם היא באזור אל-ג'וף.

מבצעי "דורבן"

החל מההצנחה העשירית הוסב שמם של מבצעי ההצנחה בתימן מ"רוטב" ל"דורבן".

טיסות "דורבן" התקיימו בעיקרון כמו טיסות "רוטב": מטוס "ענק" נשא מטען במשקל של כ-5,400 ק"ג. המטוס המריא עם מטען דלק מרבי וטס בגובה 8,000–10,000 רגל עד קיזאן. מקיזאן טיפס לגובה 15,000 רגל עד לאזור המטרה, ולאחר זיהוי המטרה – הנמיך לגובה מבצעי ההצנחה והצניח את המטען.

כל טיסה נמשכה כ-11.5 שעות: 6 שעות ארכה הדרך אל היעד, 15 דקות שהייה מעל ליעד ו-5 שעות הדרך הביתה. המטוס היה ממריא מישראל בשעות אחר הצהריים, מגיע אל המטרה בסביבות חצות ושב לישראל לפנות בוקר.

הצנחת הציוד נעשתה כשהמטוס התייצב בשיפוע - תוך ניצול חוק הגרביטציה. כל מי שהיה במטוס ולא עבד באותו זמן בתא הטייס, נחלץ לדחיפת המטען החוצה



ההצנחה הראשונה תחת השם "דורבן" בוצעה בלילה שבין ה-12 ל-13 ביולי 1965. גם הפעם הוצנח הציוד באזור אל-ג'וף, וללא תקלות. בלילה שבין ה-11 ל-12 באוגוסט בוצע הצנחה נוספת באזור האולן. למרות שהיו תקלות קשר חמורות עם התחנה בשטח ותחנת המעבר ננאקוב-ביהאן, בוצעה ההצנחה ללא דופי.

התפתחות האירועים בתימן

בזמן שהפעילות הצבאית נמשכת, נעשו ניסיונות ליישב את הסכסוך בין הרפובליקנים למלוכנים בתימן, ולהביא לסיום המלחמה. בראשית אוגוסט 1965 התכנסה בטאיף שבסעודיה ועידה של נציגי הרפובליקנים ונציגי המלוכנים, ובסוף אוגוסט הושג "הסכם ג'דה", בין המלך הסעודי פיצל ובין נשיא מצרים גמאל עבד אל-נאצר, בנושא תימן; העם התימני יקבע את המשטר שייראה לו, במשאל עם שיערך לא יאוחר מ-23 בנובמבר 1966, והזמן שעד לתאריך זה ייחשב לתקופת מעבר. כמו כן סוכם כי ב-23 בנובמבר 1965 תתכנס בחרד שבסעודיה ועידה בת 50 משתתפים, נציגי הכוחות והזרמים של העם התימני, כדי לקבוע את צורת השלטון בתקופת המעבר ולהרכיב ממשלת מעבר לתקופה שעד משאל העם. סעודיה התחייבה להפסיק מיד את כל פעולות הסיוע הצבאי מכל הסוגים, ואת השימוש בשטחים סעודיים לפעולות נגד תימן. ב-23 בנובמבר נפתחה ועידת חרד, אך כעבור 3 שבועות נפסקה ללא תוצאות.

מטרתו של נאצר הייתה להרוויח זמן במגמה להתיש את המלוכנים ולהביא להתפוררותם. "הסכם ג'דה" שיפר את מעמדו, ואפשר לו להציג את הנוכחות המצרית בתימן כמכוונת נגד נוכחותם של

הבריטים בעדן ובפדרציה של דרום-ערב. מנהיגי המלוכנים היו ברעה שעליהם לחדש את הקרבות בהקדם, פן יאבדו את ההודמנות.

אלי-שאמי החליט לחדש מידית, בלי להמתין לאישור הסעודים, את ההצנחה בתימן, ושוב הועלתה ההצעה לארגן הפצצה "אלמונית" על שדה התעופה בצנעא ועל נמל חודיידה.

ב-27 בינואר 1966 הגיע טוני בויל לישראל, ובידו הערכת מצב על המתרחש בתימן. הוא העלה שתי בקשות: הראשונה, הצנחת ציוד ונשק באזור האולן בסביבות 10 במרס. השנייה, בדיקה מחודשת של ההצעה להפציץ את שדה התעופה בצנעא. הבקשה לחדש את ההצנחות אושרה. באשר להפצצת שדה התעופה – חיל האוויר טען כי הדבר בר ביצוע והיה מוכן אף לבצעו, אך ההפצצה נדחתה מאותן סיבות שנדחתה בעבר – הסיכונים הפוליטיים למדינת ישראל.

בהמשך לבקשת ה"קמשונים" אושרו שתי הצנחות רצופות באזור האולן. בלילה שבין ה-9 ל-10 במרס הייתה ההצנחה ה-12 במספר, ולמחרת – ההצנחה ה-13. שתי ההצנחות בוצעו בהצלחה מלאה.

באפריל 1966 העביר המוסד למודיעין חיל האוויר מידע, לפיו המצרים יודעים שההצנחות מבוצעות על-ידי מטוס ישראלי, ומתכוונים ליירט אותו על ידי מסק"רים.¹⁴ מידע זה, יחד עם שינויים שחלו בדרישות הבריטיים, הביאו להחלטת המטה הכללי של צה"ל על הפסקת המבצעים ועל אישור טיסה אחת נוספת בלבד. הטיסה האחרונה התבצעה בליל 5 במאי 1966, וסיכמה שנתיים של מבצעי "רוטב" ו"דורבן" בהם בוצעו 14 גיחות הצנחה בתימן.

סיכום

בפברואר 1968 ניצחו סופית תומכי הרפובליקה את המלוכנים, שנשארו פעילים עוד שנתיים תמימות. הסכסוך שפרץ עם מותו של האימאם יחיא שקע ולבסוף הסתיים, ואף הבריטים נסוגו מאזור עדן. כוחות שבטיים מקומיים שהתפלגו זה מזה לאורך המלחמה, יצרו מציאות בה לא ניתן היה להחזיק במדינה תימנית אחת, ולכן הוקמו שתי מדינות עליהן הסכימה הליגה הערבית – צפון תימן ודרום תימן. השתיים נלחמו זו בזו שוב ב-1972 וב-1979, ורק לאחר ניסיונות איחוד ותיווך כושלים שנמשכו עוד למעלה מעשור, אוחדו שתי המדינות לכדי אחת ב-1990. תקופת השקט היחסי הסתיימה ב"אביב הערבי" ב-2011, ומאז שוב שקעה המדינה במלחמה פנימית בין כוחות זיידים שנתפסים שוב כקיצוניים, ובין כוחות מדיניים שנתפסים מתונים ונעזרים באינטרסים של מעצמות אזוריות.

מבצעי "רוטב" ו"דורבן" היו מבצעים חסרי תקדים ששילבו יצירתיות, תעוזה ויכולות ביצוע גבוהות. הם נשמרו בסוד לאורך 40 שנה וגם חשיפתם ב-2008 לא יצרה פרוסום מספק למבצעים בסדר גודל כזה. בשנות ה-60 היה חיל האוויר בתהליך בניין כוח משמעותי בכל המערכים וביניהם מערך התובלה הכבדה שגדל בטייסת נוספת שקלטה את מטוסי ה"ענק". קליטת המטוסים המהירה ופיתוח יכולות ההצנחה בזמן כה קצר ראויים לציון והערכה רבה למבצעי אותם המבצעים.

ההנהגה הישראלית ידעה ליהנות פוטנציאל כאשר זה בא לפתחה ולמצות ממנו את המרב. למדינת ישראל הצעירה היו נוכחות והשפעה אזוריים, יש שיגידו שלא חזרו על עצמם מאז אותה התקופה. ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.





**מהפצות העומק
במלחמת ההתשה
לפרוץ מלחמת
יום הכיפורים**

טיל קרקע-אוויר SA-2. ההתמודדות מול הצבא הסובייטי,
שהפעיל מערכות חדשות, העמידה את הצמרת הביטחונית של
ישראל מול מציאות חדשה. צילום: באדיבות רענן וייס

**בין החלטת ממשלת ישראל לבצע
הפצצות עומק במלחמת ההתשה,
ובין החלטת ברית המועצות לשגר
כוחות משלוח למצרים - יש קשר
ישיר. הדבר הביא להחלטת מצרים
לפתוח במלחמת יום הכיפורים**



יצחק שטייגמן, היסטוריון המתמחה בענייני התיישבות וביטחון. לשעבר רמ"ד מחקר היסטורי בענף לתולדות חיל האוויר

קודם לכן, את עידן המטוסים האמריקניים בחיל האוויר הישראלי.⁵ בשלושת החודשים בין התאריכים 7 בינואר עד 13 באפריל 1970, נערכו 20 מבצעים להפצצת עומק, תחת הכינוי "פריחה", שכללו 80 גיחות של מטוסי פנטום, 8 גיחות מטוסי סקיהוק ועוד כ-50 גיחות סקיהוק ומיראז' להסחה, לממסר ולהגנה אווירית. במהלך המבצעים הותקפו מטרות צבאיות בעורפה של מצרים, ובהן:

- ➔ מפקדות.
- ➔ מחנות צבא.
- ➔ מחסני ציוד.
- ➔ מפעלים.
- ➔ מערכות מכ"ם.
- ➔ סוללות טילי קרקע-אוויר.

כמחצית מן ההפצצות התרחשו במרחב קהיר. האחרות בדלתא, במפרץ סואץ ובמצרים עילית (אזור מנקבר). ההפצצות נערכו בקצב של 1-2 מבצעים בשבוע, כמעט ללא התנגדות מצד המצרים, כאשר חיל האוויר פועל חופשי בשמי מצרים, וכל מטוס נשא עימו בממוצע ארבעה טון פצצות.

בפקודות המבצע נאמר: "חיל האוויר ימשיך ויתקוף יעדים צבאיים עורפיים במצרים, וייוזם מפגשים וקרבות אוויר". ואכן, בשני מקרים התפתחו קרבות אוויר עם מטוסים מצריים שניסו לסכל את התקיפות. במבצע פריחה 8 ב-8 פברואר 1970, במהלך יציאה מתקיפת מחסני הציוד בחלואן וממפקדת הקומנדו באנשאס שבמרחב קהיר, התקרבו אל מטוסי חיל האוויר הישראלי רביעיית מטוסים מצריים מסוג מיג

באוגוסט 2018 ימלאו 48 שנים לחתימת הסכם הפסקת האש בין מצרים וישראל, שהביא לסיימה של מלחמת ההתשה. באמצעות הפעלת חיל האוויר במבצעים עמוק בעורפה של מצרים, ביקשה ישראל להניע את מצרים להפסקת אש, כדי לצמצם את מספר הנפגעים לאורך התעלה. המצרים החליטו להמשיך במערכה הצבאית והפעם באמצעות ברית-המועצות, שנטלה על עצמה את הגנת שמי מצרים. מול מעצמת-יעל שהפעילה מערכות משובלות וחדישות כמו טק"א SA-3 ומערכות נ"מ משופרות, לא היה לישראל מענה. התשובה נמצאה לפי שעה בהפסקת אש שתאפשר להיערך לקראת המערכה הבאה.

הכרזה על "חרב אל-אסתנזאף"

ב-8 במרס 1969 הכריז נשיא מצרים, גמאל עבד אל-נאצר, על מלחמה שנועדה להתיש את ישראל – חרב אל-אסתנזאף (מלחמת הקזת הרם) ולהביאה לנסיגה מתעלת סואץ. הכנסת חיל האוויר למערכה ב-20 יולי 1969 כ"ארטילריה מעופפת" אמנם צמצמה את מספר הנפגעים לאורך התעלה, אך לא היה בה די.¹ נדרשה פעילות עוצמתית, נועזת ומשמעותית יותר. הפיתרון המיוחל היה בהפצצת מטרות בעורפה של מצרים מתחילת ינואר 1970.

להחלטת הממשלה לבצע הפצצות עומק הייתה משמעות צבאית, משמעות מדינית ומשמעות אסטרטגית, והיא התקבלה אחרי דיונים ממושכים בוועדת שרים לענייני ביטחון. החשש היה מתגובותיהן האפשריות של ברית-המועצות ועמדת ארצות-הברית לגביהן:

- ➔ עוזר ויצמן, שזה לא כבר הצטרף לממשלת האחרות הלאומית כנציג הליכוד, תמך בהתלהבות בהרחבת הפעילות האווירית כדי לשנות את אופייה של המלחמה.²
 - ➔ השגריר הישראלי בארצות-הברית, יצחק רבין, ייחס חשיבות רבה להפצצות, שלדבריו משרתות גם את ארצות-הברית ונותנות לה יתרון במגעייהם מול ברית-המועצות.³
 - ➔ שר הביטחון משה דיין לא הסתיר את חששותיו מפעולות אלה, וטען שישראל לא מסוגלת להתמודד לברה מול מעצמת-יעל. עם זאת, הוא לא שלל אותן ואף העלה אפשרות לתקוף מטרות כלכליות.
 - ➔ הרמטכ"ל חיים בר-לב תמך בהפצצות, שנועדו לסכל מבצע מצרי גדול לצליחת התעלה.
 - ➔ גולדה מאיר, שרק חודשים ספורים קודם לכן החליפה את לוי אשכול בתפקיד ראש הממשלה, תמכה אף היא בתקיפות כשהיא נסמכת בעיקר על עמדת אמ"ן, שהעריך בסבירות נמוכה התערבות סובייטית צבאית במצרים.⁴
- באותה שעה היה חיל האוויר בתהליך של קליטת מטוסי הפנטום F-4E ("קורנס") לשורותיו – "מטוס הקרב המוצלח ביותר של המאה ה-20" – והם פתחו, ביחד עם מטוסי הסקיהוק A-4 שהגיעו שנה

בסוף ינואר 1970 התבססה במצרים החטיבה האווירית הסובייטית הראשונה. ברית-המועצות לקחה על עצמה, בשיתוף עם המצרים, את התכנון, הביצוע והפיקוח על הקמת מערכת ההגנה האווירית החדשה



21, באזור מוגן מטילים ובקרבת שדות התעופה המצריים. מערכת הבקרה הפנתה לעברם זוג מטוסי פנטום שהיה במשימות פטרול בסיני. בהמשך הוזנקה מרפידים גם רביעיית מטוסי מיראז' (בשל תקלה המריאו 3 בלבד). בקרבות אוויר שהתפתחו הופלו 2 מטוסי מיג 21 מצריים.

במבצע פריחה 11 ב-26 פברואר, במהלך יציאה מתקיפת סוללת טילים ברוחמים שבצפון הדלתא, הופנתה לעבר כוחותינו רביעיית מטוסי מיג 21 מצריים. זוג פנטום שהיה במשימת חיפוי והגנה הופנה נגד אלה. לזירה הגיעו בינתיים עוד 4 רביעיות של מיג 21. הבקרה מסיני מיהרה, והכניסה לזירה רביעיית מטוסי מיראז' שהייתה במשימת חיפוי באוויר. קרבות אוויר המוניים התפתחו בין 20 מטוסי מיג מצריים ל-5 מטוסים ישראליים, שבמהלכם הפילו טייסי המיראז' הישראליים 3 מטוסים מצריים. סך הכל הופלו 97 מטוסים מצריים בקרבות אוויר במהלך מלחמת ההתשה, לעומת 5 מטוסים ישראליים.⁶



מטוס פנטום בשירות חיל האוויר. ב־18 יולי 1970 נערך חיל האוויר למבצע נוסף להשמדת מערך הטילים בין אסמאעיליה לתעלת סואץ, במה שכונה מבצע "אתגר". צילום: באדיבות רענן וייס



צוותי האוויר בהסבה על הפנטום בארצות הברית 1969. יושבים מימין: יורם אגמון, יצחק פייר, מנחם עיינו, אביהו בן נון, אייל אחיקר, שמואל חץ, רמי הרפז, דוד יאיר, שאול לוי, אהוד חנקין. בשורה ראשונה: המדריכים האמריקנים. צילום: באדיבות יורם אגמון

הסובייטים כחומת מגן מול חיל האוויר הישראלי

הפצצות העומק הכניסו את הציבור המצרי לאווירת מלחמה, המחישו לשלטון המצרי את נחת זרועה של ישראל ואת המחיר הכבד שהם ישלמו אם ימשיכו במלחמה לאורך התעלה. מבחינתו של נשיא מצרים ההפצצות הגדישו את הסאה, והעמידו אותו חסר אונים בהתמודדות מול חיל האוויר הישראלי.⁷ בזיכרונותיו טען שר המלחמה המצרי מוחמד פזוי שהפצצות העומק אף איימו על אמון העם בהנהגתו של נאצר.⁸

בצר לו ערך נאצר ב־22 ינואר 1970 ביקור סודי במוסקבה, אליו הצטרפו אנשי סודו פזוי ועורך עיתון אל־אהראם, מוחמד חסנין היכל. בפני מנהיגי הקרמלין הוא שטח ללא כחל וסרק את המציאות הקשה אליה נקלעה מצרים, בהיעדר יכולת להגן עליה מול חיל האוויר הישראלי העושה בעומקה של מצרים כרצונו. הוא תבע להעמיד לרשותו אמצעי הגנה מתקדמים, לרבות סוללות SA-3 עם יועצים ומפעילים רוסיים; מטוסי מיג 21 מתקדמים וכן מטוסי הפצצה ארוכי טווח, שיאפשרו לו לתקוף מטרות בעורף הישראלי.

נאצר למעשה ביקש מהסובייטים שישמשו חומת מגן מול חיל האוויר הישראלי. בקשותיו היו חסרות תקדים בהיקפן. מאז מלחמת העולם השנייה נמנעה ברית־המועצות מהתערבות בסכסוכים מחוץ לברית ורשה. עם זאת, האיום הסמוי שאם לא ייענה בחיוב הוא יתפטר מתפקידו ויעביר את השלטון לנשיא פרו־אמריקני, עשה כנראה את שלו. ברית־המועצות לא הייתה מסוגלת להישאר אדישה למצוקה של בעל בריתה נאצר, שהפך זה מכבר את מצרים ל"מושבה סובייטית" והעמיד לרשותם נמלים ושרות תעופה למעקב אחרי הצי השישי האמריקני בים התיכון. בנסיבות אלה נעתרה ברית־המועצות לרוב בקשותיו של נאצר, תוך לקיחת סיכון של תגובה אמריקנית לא רצויה מבחינתה.⁹

רכבת אווירית למצרים

כוח המשלוח למצרים, שהיה רחב בהיקפו, קיבל את הכינוי "קווקז" וכלל בתוכו:

- ➊ דיוויזיית ההגנה האווירית מס' 8 ובה 18 גרודי SA-3 המחולקים ל־3 חטיבות (בכל גרוד 4 סוללות, מחלקת תותחי ZSU-23, ויחידות טילי כתף SA-7), שהוצאו ממערך ההגנה האווירית של

מוסקבה על אנשיה, ציודה ומכשיריה.

➋ 3 טייסות עם 95 מטוסי מיג 21 משופרים, טייסים וצוותי קרקע מלאים.

➌ 4 מכשירי מכ"ם מתקדמים מסוג P-15.

➍ 16 אוניות משא סובייטיות לקחו חלק בהעברת כוחותיה של דיוויזיה 8 לנמלי מצרים.

מטוסי מיג 21 פורקו לחלקים, הועמסו על מטוסי תובלה ונשלחו אף הם למצרים. מטוסי התובלה הסובייטים הגיעו למצרים בתדירות גבוהה, לעיתים בקצב של 3-5 מטוסים ליום.

ניכר היה שהם מבקשים לסיים את המבצע במהירות. עם סוללות הטילים והציוד הרב, הגיעו מאות יועצים ומפעילים רוסיים. בסוף ינואר 1970 התבססה במצרים החטיבה האווירית הסובייטית הראשונה, כאשר ברית־המועצות לקחה על עצמה, בשיתוף עם המצרים, את התכנון, הביצוע והפיקוח על הקמת מערכת ההגנה האווירית החדשה.¹⁰

בישיבת מטכ"ל ב־16 פברואר דיווח ראש אמ"ן, אהרון יריב, על רכבת אווירית למצרים הנמשכת מחדש ינואר, והעלה את הסברה שמדובר בהשלמת חלפים למערכת ההגנה האווירית המצרית, שנפגעה כתוצאה מהפצצת מחסני הציוד שלהם. כוונותיה האמיתיות של המעורבות הסובייטית ומגמותיה טרם נודעו.¹¹

בצילום אווירי ב־16 במרס התגלו 16 מחפורות בצורת T לסוללות SA-3 באלכסנדריה, בקהיר ובאסואן, בליווי עשרות יועצים סובייטים. היה זה אישור למידע שהלך וזרם לאמ"ן מתחילת החודש. לוויינים אמריקניים גילו כבר בסוף חודש ינואר מחפורות חדשות במצרים בסימן T שהיו שונות מהמחפורות המוכרות עד כה. הם לא

הדבר משתקף מפרוטוקול של דיון מטכ"ל מ-6 ביולי, בהשתתפות שר הביטחון. ראש אמ"ן הסביר שמדובר במהלך יזום ומתוכנן לפרטי על-ידי הרוסים. לדבריו דובר בפריסה של 12 גדודים (בכל גדוד 4 סוללות) משתי חטיבות דיוויזיית ההגנה האווירית ה-8 המוצבת במצרים, הכוללות סוללות SA-2 משופרות, סוללות SA-3, טילי כתף ותותחי נ"מ מכווני מכ"ם, תוך הקפדה רוסית על תפעול מדויק של מכ"מי הסוללות ויכולת שיגור גדולה של טילים בעת ובעונה אחת. לדבריו מדובר ב"מערך אסטרטגי ממדרגה ראשונה", שבאמצעותו הם מבקשים להתקדם מזרחה לקרבת התעלה ולבטל את העליונות האווירית של חיל האוויר.

שר הביטחון דיין סבר שהמהלך הסובייטי הוא תולדה של הקיפאון במהלך המדיני, והביע סברה שיתכן שיש תיאום בין האמריקנים לרוסים: "הרוסים מכינים צעד צבאי והאמריקנים צעד מדיני". הוא לא סבר שמדובר בצעד מידי המערער את מעמדה הצבאי והמדיני של ישראל, ובהיעדר אמצעים מתאימים לא תמך בפעולה צבאית מיידית וכוללת להשמדת המערך. בהזדמנות זו העלה דיין אפשרות לנסיגת צה"ל מהתעלה, והתבססות בקו חדש מזרחה לו. מפקד חיל האוויר מוטי הוד נתן תמונת מצב קודרת. לדבריו לחיל האוויר חסר מידע ברבר מהותן של סוללות הטילים החדשות: "התנאים בהם משוגרים הטילים שונים מכפי ששוגרו אי פעם. [...] בשבוע זה אנחנו מרגישים לראשונה לחוצים. [...] אנחנו לא יכולים לשבור את המערך הזה בלי לשלם מחיר יקר".

חיל האוויר ניהל במלחמת ההתשה מערכה לשמירת העליונות האווירית בשמי מצרים בכלל ולאורך התעלה בפרט. בכל הקשור לאוויר-אוויר הצלחתו הייתה מוחלטת



הוא ביקש שההייה בתקיפות, שתאפשר לחיל האוויר ללמוד את המערך החדש ולקבל אמצעים מתאימים לפתרון המיוחל. הרמטכ"ל, חיים בר לב, שלל בתוקף את האפשרויות שהעלה דיין לסגת לקו שני. הוא היה בדעה שקו המים הוא הנוח ביותר לצה"ל, וצריך להמשיך ולהחזיק בו. "נטישת קו המים יתפתח לנסיגה כוללת כך שבסופו של דבר נמצא את עצמנו על הקו הירוק". הוא לא המעיט בחומרתו של מערך הטילים החדש, אך למרות הסיכונים והאבדות, סבר שצריך להמשיך ולתקוף את הסוללות הקרמיות כדי לעכב את תנועתם מזרחה.¹⁹

למרות התהיות וההתלבטויות, ב-18 יולי 1970 נערך חיל האוויר למבצע נוסף להשמדת מערך הטילים בין אסמאעיליה לתעלת סואץ, כמה שכונה מבצע "אתגר". מניסיון התקיפה הכושל של 30 ביוני, שונתה שיטת התקיפה ואומצה השיטה האמריקנית – הטלת פצצות מגובה רב ועם מארזים ללוחמה אלקטרונית ("פורים") לשיבוש סוללות הטילים, שהגיעו לאחרונה לחיל האוויר ביחד עם מומחים אמריקנים. פרופיל התקיפה הותאם למארזי היל"א, והמבצע היה גדול – בהשתתפות 20 מטוסי פנטום.²⁰ במהלך התקיפה שוגרו לעבר

סברו שמדובר בהכנות לקליטת סוללות SA-3, ואף לא מצאו לנכון להעביר את המידע לישראל.¹²

עקב הערכה ש"נוצר שינוי מהותי במצב", התכנס המטכ"ל לשיבה ב-23 במרס 1970. ראש אמ"ן תיאר את התהליך שהתרחש: "הסובייטים ביצעו מהלך הונאה מבריק, בעוד הם מנהלים תמרונים מדיניים העבירו סוללות טילים על מפעיליהם למצרים מבלי שהמבצע הלוגיסטי ייודע לסוכנויות הביון של ארצות הברית ושל ישראל". מפקד חיל האוויר, אלוף מוטי הוד, הביע דאגה רבה מהקמת מערך סוללות טילים לאורך התעלה: "זה ממש בנפשונו, חזרנו למצב של 1969 שהארטילריה המצרית פועלת באופן חופשי ומטוסינו לא יכולים לתת מכת נגד".¹³ באמ"ן הצטבר מידע רב על ההכנות למשלוח כוחות למצרים, ועל עבודות עפר מקיפות של מחפורות עבור סוללות טילי קרקע אוויר לא מוכרות. עם זאת, ההפתעה מההתערבות הסובייטית המסיבית במצרים הייתה עבורם, כמו עבור האמריקנים, הפתעה מוחלטת, וספק אם הממשלה הייתה מחליטה לבצע את הפצצות העומק לו הייתה ערה למידע זה בזמן.¹⁴

מתוך רצון שלא להתחכם עם הכוחות הסובייטיים, החליטה הממשלה בחודש מרס לצמצם את היקף הפצצות העומק ולהימנע מתקיפות במרחב של 20 ק"מ מקהיר. כאשר הגיעו בחודש אפריל ידיעות על פעילות מבצעית של טייסי מיג 21 סובייטיים בהגנה על שמי מצרים, החליטה הממשלה להפסיק לחלוטין את הפצצות העומק. ההנחה שהסובייטים מתכוונים רק בהגנה אווירית על אתריה האסטרטגים של מצרים – קהיר, אלכסנדריה ואסואן, התבררה כעבור ימים שגויה.¹⁵

מחודש מאי ואילך אותרו באמצעות פטרולים אוויריים וגיוחות צילום, מאמצים סובייטיים-מצריים לבניית עשרות מחפורות לסוללות טילים, בשני ריכוזים: האחד לאורך הציר קהיר-אסמאעיליה והשני לאורך הציר קהיר-סואץ. מדובר היה במאמץ סובייטי גדול, מהיר ואגרסיבי, בשיטת "המערך המתגלגל", ליצור קו שני של מערך טילים בתחום של 30 ק"מ מזרחית לתעלה.¹⁶ במטכ"ל ובחיל האוויר נדלקו נורות אדומות, וגבר החשש מאיבוד העליונות האווירית לאורך התעלה שהיה תנאי לפעילות אווירית בשמי מצרים. השמדת מערך הטילים ההולך ונבנה לפני זחילתו הסופית לתעלה, הפך למשימה ראשונה במעלה.

ב-30 יוני תקפו שישה זוגות מטוסי פנטום, בשני שלבים, את מערך הטילים הצפופים בין אבר-סואר לסואץ. לעברם שוגרו טילים רבים. שני מטוסי פנטום נפגעו מסוללות SA-3, וצוותיהם נאלצו לנטוש.¹⁷ רמי הרפז, אייל אחיקר ויצחק פיר נפלו בשבי. דוד יאיר חולץ מעומק שטח האויב.

התוצאות היו חלקיות: שתי סוללות הושמדו וסוללה אחת נפגעה. האבדות בצוותי האוויר היו קשות וכואבות, אך התקיפות נמשכו. ב-5 ביולי, במבצע מורכב ומשולב שכלל 60 גיחות תקיפה נגד מטרות שונות לאורך התעלה, שולבה תקיפה של סוללות טילים בפאיר מערב, בהשתתפות ארבעה זוגות של מטוסי פנטום. מטוס אחד נפגע ביציאה מן התקיפה. הצוות של עמוס זמיר ועמוס לויטוב נפל בשבי. בדיעבד התברר, שחלק מן הסוללות שהותקפו היו דמה. מבצע התקיפה לא הוכתר כהצלחה.¹⁸

מבצע "אתגר"

ההתמודדות מול הצבא הסובייטי, שהפעיל מערכות חדשות ולא מוכרות כמו סוללות טילי קרקע אוויר SA-3, העמידה את הצמרת הביטחונית של ישראל מול מציאות חדשה, לא מוכרת ומייסרת.

טילים, בשעה שזוג שני תוקף את המטרה ולאחר מכן הם מתחלפים ביניהם. במהלך התקיפה שוגרו לעבר המטוסים טילים רבים, שפגעו במטוסו של הטייס יגאל שוחט שנפצע קשה ונפל בשבי. הנווט משה גולדווסר נפצע ומת במהלך השבי. מטוס נוסף נפגע אף הוא.²² עבור המצרים, הפלת חמישה מטוסי פנטום ישראלים בהתמודדות מול מערכי סוללות קרקע אוויר, בין 30 יולי-3 אוגוסט 1970, הייתה אירוע מכונן, כהגדרתם זו הייתה "הולדתה המחודשת של ההגנה האווירית", אותה נהגו לציין מדי שנה בשבוע הראשון ביולי.²³

הפסקת האש - כישלון או הקלה?

הפסקת האש ב-7-8 אוגוסט 1970, התקבלה בחיל האוויר ברגשות מעורבים. מצד אחד תחושה של כישלון במשימה להשמדת סוללות הטילים, ומן הצד האחר תחושה של הקלה ביריעת חוסר התוחלת והמחיר הכבד שיירשע עקב המשך הלחימה נגד המערך המצרי-סובייטי.²⁴

מפקד חיל האוויר ביחד עם רוב מפקדי הבסיסים והטייסות תמכו בהפסקת האש, ביריעה שחיל האוויר זקוק לזמן כדי לעבור שידור מערכות. כמו כן עליו להצטייד באמצעי לחימה חדשים, לפתח תורת לחימה התואמת את האיומים החדשים ולשלב אמצעים חדשים בלוחמה האלקטרונית. בנוסף עליו היה להכשיר צוותי אוויר חדשים, ולהתכונן למערכה להשגת עליונות אווירית מעל שדה המערכה העתידי.²⁵

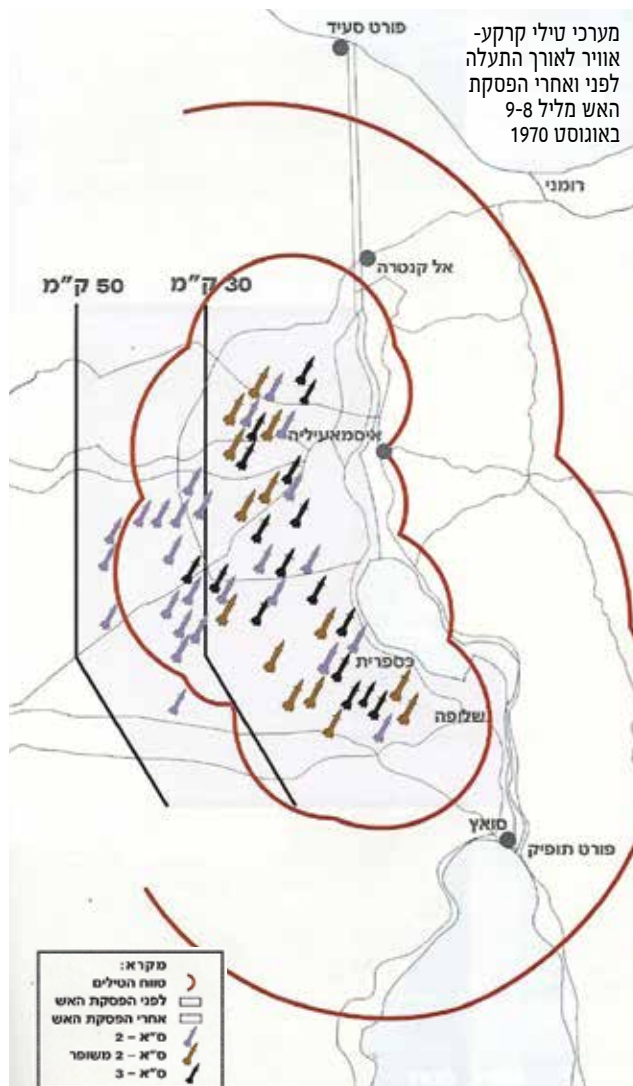
בניגוד לחיל האוויר שיצא בתחושת כישלון ממלחמת ההתשה, עבור המצרים הייתה זו תחושה של הקלה על שמצאה את הדרך להתמודד עם חיל האוויר הישראלי, באמצעות העליונות האווירית שהשיגו לאורך התעלה.²⁶

נמצא קשר ישיר בין החלטת ממשלת ישראל לבצע הפצצות עומק במלחמת ההתשה, להחלטת ברית-המועצות לשגר כוחות משלוח למצרים ולקחת את האחריות להגנתה האווירית, ולהחלטת מצרים לפתוח במלחמת יום הכיפורים.

חיל האוויר ניהל במלחמת ההתשה מערכה לשמירת העליונות האווירית בשמי מצרים בכלל ולאורך התעלה בפרט. בכל הקשור לאוויר-אוויר הצלחתו הייתה מוחלטת. זו הגיעה לשיאה במערכה היוזמה ב-30 יולי 1970 שבה הופלו 5 מטוסי מיג 21 סובייטים. בנושא טילי קרקע-אוויר הוא התקשה להתמודד מול הסוללות החדשות מסוג SA-3 שהציבו והפעילו הסובייטים. בהפסקת האש איבד חיל האוויר סופית את העליונות האווירית לאורך התעלה. לאחר מלחמת ההתשה נמשכה בישראל האופוריה של מלחמת ששת הימים, מלווה בשביעות רצון מכישלוננו של נאצר לסלק את צה"ל ממעוזי התעלה. בהתבסס על הדימוי העוצמתי של חיל האוויר הישראלי בעיני המצרים, פיתח אמ"ן קונספציה שכל עוד למצרים יכולת אווירית לבצע הפצצות עומק בעורפה של ישראל, היא תימנע מלפתוח במערכה נוספת נגד ישראל. מלחמת יום הכיפורים שפרצה 3 שנים מאוחר יותר ב-6 באוקטובר 1973, טרפה את כל הקלפים.²⁷ חיל האוויר נכנס למלחמה בתנאים נחותים וללא השגת עליונות אווירית, שהגבילה את יכולתו להשתתף בלוחמת היבשה. נמצא אפוא קשר ישיר בין סוף מלחמת ההתשה לפתיחת מלחמת יום הכיפורים.

* מתוך הפרק הראשון בספר על חיל האוויר במלחמת יום הכיפורים, הנמצא בתהליכי כתיבה

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



המטוסים עשרות טילים שפגעו במטוסו של מפקד טייסת 201, סא"ל שמואל חץ, וזה יצא מכלל שליטה. הנווט רס"ן מנחם עיני הצליח לצאת מהמטוס, צנח ונפל בשבי. חץ, שלא הספיק לנטוש, נהרג. מטוס נוסף של מפקד טייסת 69, סא"ל אביהו בן נון עם הנווט רס"ן שאול לוי, נפגע באופן קשה, אך צוות המטוס הצליח לנחות בנחיתת חירום בשדה התעופה רפידים.²¹

במבצע "אתגר" הושמדו 6 מתוך 7 סוללות טילים. מתוכן, כך התברר בדיעבד, היו 3 סוללות רמה. ניתן לשער את התסכול בחיל האוויר כשהתברר ש"פורי הקסם" אינם יעילים נגד סוללות SA-3, ושיטת התקיפה הגבוהה גרמה לאבדות.

מעוררים מההצלחה החלקית בהשמדת הטילים, נערך ב-3 אוגוסט מבצע נוסף להשמדת מערך המחפורות והטילים במרחב שבין אביר סואר ואסמאעיליה - מבצע "שיער 265". המבצע התרחש בשני שלבים, ובו 24 גיחות תקיפה של מטוסי פנטום ו-16 גיחות מטוסי סקיהוק. הפעם נבחרה "שיטת הציידים", שאמורה הייתה להתמודד עם מארבי הטילים שהציבו הרוסים במקומות לא מזהים. זוג תוכנן לפטרל ממזרח למטרה, בהמתנה ובתצפית כדי להתריע ולמשוך



אפקטיביות התמריצים והתגמולים בצה"ל ותרומתה לאיכות המשאב האנושי

צה"ל נדרש להשקיע במשאב האנושי, על-מנת
שהקצינים המקצועיים והאיכותיים יישארו בצה"ל
ולא יעזבו לשוק האזרחי ולמגזר העסקי

צה"ל מיישם את תיאוריית VIE (תיאוריית הציפיות), שלפיה האדם צריך להאמין בעצמו ולהיות מסוגל לבצע את ההתנהגות הנדרשת. לפי התיאוריה קיימות שתי הנעות – הנעה חיצונית והנעה פנימית: **הנעה חיצונית.** כדי להניע אנשים להתנהג בדרך כלשהי, יש לתת להם תגמולים. להתנהגות יש תועלת מעצם יכולתה להוביל לתגמולים, ועל התגמולים להיות בעלי ערך בעיני האדם אותו מנסים להניע. תנאי נוסף שחייב להתקיים על-מנת שהאדם יונע בכיוון כלשהו, הוא שהאדם יאמין שהוא מסוגל לבצע את אותה התנהגות שעליה מציעים את התגמול.

הנעה פנימית. לצד המוטיבציה לפעול על-מנת להשיג תגמולים חיצוניים או כדי להימנע מעונשים, קיימים גם גורמים פנימיים המניעים אדם להתנהג. ערכים שהאדם גדל עליהם בבית הוריו או שקיבל במקום עבודתו; חזון ויעדים שהאדם הגדיר לעצמו; הגשמה עצמית – קידום מקצועי ולאוו דווקא העלאה בשכר; סיפוק אישי במקום עבודתו.

בשנים האחרונות מתרחשת בריחה החוצה מצה"ל של קצינים מקצועיים בתחומים שונים ושל אנשים המוגדרים "מוחות", למגזר העסקי ולשוק האזרחי. הסיבה: הם מתוגמלים בהתאם לשעות העבודה ולפרויקטים שהם מפתחים. לעומת זאת, התגמולים המוענקים במערכת הצבאית אינם מספקים את אנשי הקבע.

בנוסף, הנחה משרד האוצר את משרד הביטחון ואת צה"ל לבחון את עצמם ולנסות להתייעל מבחינה תקציבית. ראש הממשלה, בנימין נתניהו, הקים את ועדת לוקר שבחנה את הנושא, אך משרד הביטחון וצה"ל לא קיבלו את מסקנות הוועדה. הרמטכ"ל, רא"ל גדי איזנקוט, אישר את תר"ש "גדעון", אך התוכנית טרם הוכיחה את עצמה ועדיין לא ברור אם היא תצליח לגרום להישארותם של הקצינים המקצועיים ושל המוחות בצה"ל.

איכות המשאב האנושי

שנים רבות עוסקים בשאלה מהי הגישה הנכונה בניהול משאבי אנוש. האם יש נוסחה נכונה שתצליח לאחד את רצונות העובד ואת רצונות הארגון? גישת ה"טיילוריות" – הניהול המדעי – שפותחה בסוף המאה



בשנים האחרונות מתרחשים בעולם העבודה תהליכים גדולים ומורכבים של ניהול כוח אדם, בהם תגמול נכון ודאגה לפיתוח אישי, על-מנת לגרום לעובד הפשוט והבכיר כאחד להישאר במקום העבודה ולמצות את עצמו במקום עבודתו. המערכת הצבאית עוברת אף היא שינויים ארגוניים משמעותיים בשנים האחרונות, בעוד תר"ש "גדעון" ו"אסטרטגיית צה"ל" נותנות לצה"ל מצפן חדש לבניין הכוח ולהפעלת הכוח. התוכנית הן מעין חוזה בין צה"ל והמערכת הצבאית למשרתיו ולציבור בישראל.

במסגרת תר"ש "גדעון" הוחלט לשים דגש על המשאב האנושי – האדם במרכז העשייה: החל ממסלול השירות הסדיר, עבור בעולם הנגדים, הקצינים בקבע הראשוני וכלה באנשי הקבע הוותיקים. תוכניות התייעלות נקבעו ובעקבותיהן נערכו צמצומים בכוח האדם, והאתגר המרכזי היה שימור כוח אדם איכותי במערכת.

המאמר יציג את מהות התהליכים בעולם, בארץ ובמיוחד במערכת הצבאית דרך התמריצים והתגמולים, יעסוק בבעיית המוטיבציה העולה וידון בשאלה כיצד מקום העבודה וצה"ל נדרשים לפתח רעיונות על-מנת לשמר את המרכיב האנושי והאיכותי אצלם.

הנעה חיצונית והנעה פנימית

ארגונים רבים רואים כיום חשיבות רבה במתן הטבות לעובדים על-מנת לנסות ולצמצם את הקונפליקט בין העבודה ובין המשפחה. בין היתר, נדרשים ארגונים ליצור תגמולים ותמריצים באמצעות מגוון רחב של פעילויות ותהליכים בתחום ניהול משאבי האנוש, על-מנת ליצור סביבת עבודה תומכת ונוחה לעובד.¹



מצטייני הנשיא ביום העצמאות ה-66. התגמול מגיע בדרך כלל בקבלת תעודת הוקרה במעמד מפקד בכיר. צילום: חיים צה, לע"מ

הארגוני ובעתיד הארגון, ורואה בו את התעסוקתו.
3. תמריצים. פרגון מניע אנשים. הציפייה היא שהפרגון יבוא לידי ביטוי בביטויי הערכה שונים, במלל ובתגמול, שבעיני העובד יהיה תגמול יוצר מוטיבציה.⁵

בעבר סברו כי תגמולים חיצוניים עשויים לקלקל את המוטיבציה של העובד. על-פי עיקרון זה לא רצוי לתגמל עובדים בתגמולים חומריים גבוהים, מפני שעובדים אלה לא יכולים לשאת לאורך זמן את הפער שיווצר בתפיסתם בין תגמול חיצוני גבוה לבין עבודתם דלת התוכן והסיפוק.

מה שהפתיע את חוקרי המוטיבציה הפנימית היה שתגמולים חיצוניים עוררו מוטיבציה פנימית בעבודה וחזקו אותה, דבר שהבטא בנטילת אחריות ובתחושה של שליטה אישית. מכל מקום, בחיי היום-יום חשוב במיוחד השימוש בכלים להגברת המוטיבציה הפנימית דווקא במצבי תחרות, או במצבים שבהם יש מגבלות אחרות והארגון לא נותן תגמולים חיצוניים די הצורך, כמו העלאת שכר.

במקרים אלה חיוק הרכיבים המשפיעים על מוטיבציה פנימית עשוי לרכך את תסכולם של העובדים הנובע מתחושת העלבון על שכרם הנמוך, ואף להחלישו.⁶

שימור מוחות במקום העבודה - תוכניות בצה"ל

בשנים האחרונות מתרחשת תופעה של נדירת עובדים ממקום למקום בשל השכר והאתגר האישי, ובר בכך מקומה של מחויבות העובד

ה-19, הניחה כי ניתן להגיע ליעילות מרבית בארגון על-ידי צמצום התכנון המערכתי שבאחריותו של העובד. כמו כן באמצעות יצירת מערכת תגמול כספית מדויקת, המבוססת על חלוקת המטלות השונות ופישוטן.

מנגד, גישת יחסי האנוש טוענת למידה של חוסר אנושיות בגישת ה"טיילוריות", שכן יעילות נובעת מגורמים נוספים. האדם אינו יצור כלכלי אלא יצור חברתי, ועל כן סביבת העבודה הלא-פורמלית משמעותית ביותר. כל עובד הוא אינדיווידואל, ויש להתאים בין הצרכים האינדיווידואליים של כל אחד מהם וכך ליצור סינרגיה בין הארגון ובין העובדים בו.³

המילה "מוטיבציה" חוזרת כמעט בכל שיח בסיסי בתחומים רבים ומגוונים. ההבנה כי המשאב האנושי יקר ביותר ודורש התייחסות מעמיקה ועקבית, מבהירה מדוע תחום משאבי האנוש צמח והתפתח בעולם המודרני. מוטיבציה מוגדרת כגורמים שמניעים את האדם לעבר מטרה מסוימת. ככל שהמוטיבציה גבוהה יותר כך ישקיע האדם מאמץ רב יותר להשגת המטרה.⁴

מוטיבציה בעבודה יכולה להיות כתוצאה מכמה מניעים:

1. רצונו של העובד לצבור ידע וניסיון. האדם אינו צופה את עתידו במקום העבודה הנוכחי שלו, אבל רואה בו שלב הכרחי בדרך לפיתוח הקריירה שלו שתתגשם בארגון ובתפקידים בכירים יותר.
2. העובד אוהב את מקום העבודה. האדם נהנה מתנאי העסקה נאותים, אוהב את התרבות הארגונית, מאמין בחזון



קורס נגדים. חלה הבנה שיש חוסר בהישארות באוכלוסיית הקבע הראשוני והנגדים, ולכן תגמלו אותם בצורה משמעותית

בהמשך לכך נעשו כמה מהלכים חיוניים לשימור המרכיב האיכותי, והוקצו משאבים ייעודיים משמעותיים, לדוגמה הסכם שכר לנגדים ואף לקבע הראשוני.

להלן עיקרי התובנות מניתוח המסמכים:

א. צה"ל מבין שעל-מנת להשאיר את האנשים האיכותיים הוא נדרש לתגמל אותם בצורה טובה. בעקבות זאת נכתבה "התוכנית לשמירת המרכיב האיכותי" של אכ"א. הנושא בא לידי ביטוי ביתר שאת גם בתוכנית תר"ש "גרעון".

ב. צה"ל פיתח את "מודל המרכיב האיכותי" על-מנת לשמר אצלו את האנשים האיכותיים ולא את הבינוניים, כפי שהיה לפני כמה עשורים.

ג. בשנים האחרונות חלה הבנה שיש חוסר בהישארות באוכלוסיית הקבע הראשוני והנגדים, ולכן תגמלו אותם בצורה משמעותית. עם זאת, הצבא נדרש לשמר את התגמול הזה על-מנת להשאיר שכבות אלה לאורך זמן.

ד. צה"ל נדרש לבצע תחקיר על מימוש תר"ש "גרעון" על-מנת לבחון בשלב זה את התפוקות מהתוכנית, ובין השאר לערוך ראיונות אישיים.

הראיונות האישיים נערכו עם קצינים בצה"ל, מחילות ומתפקידים שונים בחלוקת לקטגוריות הבאות: תמריצים ותגמולים, מוטיבציה ושימור ה"מוחות" בצה"ל.

עיקרי התובנות מהתמריצים ומהתגמולים:

1. יש קצינים שרואים בשירות בצה"ל ביטחון תעסוקתי, במיוחד בחתימה על תוכנית שירות המקנה להם את התמריצים והתגמולים.
2. יש קצינים המרגישים שאין הלימה בין כמות שעות הפעילות וההשקעה בעבודה לבין התמריצים והתגמולים.
3. קיים מתח מובנה בקרב אנשי קבע רבים – בין שירות מתוך שליחות לבין שירות מתגמול. לעומת זאת, יש המאמינים בצדקת הדרך ונשארים בקבע גם בלי תמריצים ותגמולים.

עיקרי התובנות מנושא המוטיבציה:

1. התחושה הכללית שעלתה היא שבצה"ל מזלזלים באנשי הקבע, ושהם נחשבים בעיניו משאב זול.
2. השליחות והאבת המולדת שהיו בעבר פתוח.
3. באחד הראיונות עלתה הצעה מעניינת של "דלת פתוחה" – לאפשר

למקום העבודה ירד. הרבר מקשה מאוד על מנהלים להשאיר את עובדיהם במקום עבודתם.

כדי לשמר עובדים, על המנהל לעשות כמה דברים:

1. ליצור עבודה תומכת, אופק מקצועי ויותר שעות פנאי לעובד.
 2. לתת מענקי התמדה.
 3. לאפשר תקופת התנסות בתפקיד המיועד, ולאחריה מסלול התפתחות.
 4. למקסם את התאמת המועמד לאופי הארגון.
 5. ליצור התאמה של המועמד ליחידה הארגונית שאליה הוא מיועד.
 6. להתאים את המועמד למנהל הישיר.⁷
- החוקרים מישל רנארד ורובין סנלגר מציעים חמישה מושגים חיוניים הקשורים לעבודה:

➔ **עבודה משמעותית.** כשהעובד מזדהה עם מקום העבודה והמשימות המוטלות עליו.

➔ **עבודה גמישה.** מאפשרת חירות לעובד להיות עצמאי.

צה"ל מבין שעל-מנת להשאיר את האנשים האיכותיים הוא נדרש לתגמל אותם בצורה טובה. בעקבות זאת נכתבה "התוכנית לשמירת המרכיב האיכותי" של אכ"א



➔ **עבודה מאתגרת.** פיתוח אישי לעובד.

➔ **עבודה מגוונת.** אין רוטינה קבועה ובכל פעם עושים את הדברים אחרת.

➔ **עבודה מהנה.** כשיש עניין בעבודה והעובדים מרוצים ממה שעושים.⁸

התוכנית לשמירת המרכיב האיכותי ותר"ש "גדעון" כרציונל לתגמולים

על-מנת להבין את הרציונל המוביל את התמריצים והתגמולים, בניית המוטיבציה ושימור ה"מוחות" בצה"ל, נותחו שני מסמכים ונערך ניתוח איכותני באמצעות ראיונות עם אנשי קבע מקצועיים מתחומים טכנולוגיים שונים ומגוונים: מהנדסי מחשבים, אנשי מבצעים, מודיעין וסייבר, רופאים ומנהלי מערכות מידע.

המסמך הראשון שנבחן הוא "התוכנית לשמירת המרכיב האיכותי". תוכנית זו החלה בשנת 1999 באכ"א, ככלי לשימור כוח אדם איכותי בשירות קבע. המסמך השני הוא "תר"ש 'גדעון' – תוכנית רכי שנתית לייעול, למיצוי ולהתחדשותם של המשאבים בצה"ל, שנקבעה ופורסמה על-ידי לשכת הרמטכ"ל ביולי 2015 לחמש השנים הבאות.

אחד המרכיבים המשמעותיים ביותר בתר"ש "גדעון" הוא כוח האדם. במסגרת התר"ש קוצצו עשרות אלפי תקני קבע, והשינויים הרבים יצרו בקרב אנשי הקבע שנותרו תחושה של אי-נוחות. הרבר מחייב למידה והבנה עמוקה של ההשפעות שיהיו לכך על המוטיבציה להמשך שירותם, ואף על חתימה לקבע נוסף בעתיד.

- לאנשי הקבע לצאת לטעום מהאזרחות, ואז לחזור עם הערכה רבה יותר לצה"ל ואף להביא אליו רעיונות חדשים ומרעננים.
- עיקרי התובנות משימור ה"מורחות" בצה"ל:**
1. אין אינטרס להישאר בצה"ל, משום שבאזרחות משתכרים בין פי שניים או פי שלושה מהמשכורת בצה"ל.
 2. כאשר קצין מבין שהוא לא בציר פיקודי, הוא מעוניין להשתחרר ולא לנסות את עולם המטה.
 3. אנשי הקבע מחפשים אתגרים אישיים ואף מחפשים בחוץ את "האתגר החדש והאחר". צה"ל נדרש למצוא את התפקידים המעניינים עבור אנשי הקבע ולכלול בהם אתגרים חדשים.
 4. צה"ל נדרש להכיר במגבלות הסביבתיות (העולם האזרחי) שבהן הוא נמצא, על-מנת להשאיר את הקצינים האיכותיים ואת בעלי המקצועות הייחודיים.
 5. צה"ל נדרש לפתח ולבנות לכל קצין תוכנית אישית לפחות לחמש שנים קדימה, על-מנת לגרום לו להישאר. כיום כל קצין חותם שנה קדימה, וכך אין לו ביטחון תעסוקתי.

שימור העובד במקום עבודתו - פערים בצה"ל

בארגונים המעסיקים "עובדי ידע" ניתן לראות עלייה ניכרת במוטיבציה של העובד, כאשר התגמולים והתמריצים באים לידי ביטוי בבחירת עובד לפרויקט מסוים, במתן מילה טובה על-ידי המנהל, בהתעניינות מצד המנהל ברגשות, בתחושות, בחוויות ובקשיים של העובד.

עובדים בארגונים בשוק האזרחי הביעו הערכה והשקיעו את מרצם בארגונים שבהם ניתנו הטבות מסוג של הסדרי תעסוקה גמישים, של שעות עבודה גמישות, של התקדמות ורכישת ידע ושל הכשרה מתקדמת יותר על-ידי לימודים וקורסי העשרה שונים וכדומה. ניכר כי גם כאשר התגמול או התמריץ לא היה כספי מובהק, היה בו כדי ליצור נאמנות של העובד למקום העבודה ולמנהלים האחראים, וכן

תגמולים חיצוניים עוררו מוטיבציה פנימית בעבודה וחיזקו אותה, דבר שהתבטא בנטילת אחריות ובתחושה של שליטה אישית

מוטיבציה גבוהה לעבוד שעות רבות יותר ובשעות לא שגרתיות. החוקרים רנארד וסנלגר הציגו במאמרם חמישה מושגים חיוביים הקשורים לעבודה. מהממצאים עולה כי יש פער בפיתוח האישי, בתוכנית האישית וכן ביכולת לאתגר את העובד בעבודה ואף להזדהות עם ההישארות בקבע בצה"ל. אמנם כל שנתיים עד שלוש שנים המערכת הצבאית מנסה לגוון ולהחליף תפקידים על-מנת שלא לשחוק את אנשי הקבע באותו התפקיד, אך נדרש לעשות זאת בצורה מושכלת ואישית, כדי שהתחושות של אנשי הקבע יהיו טובות יותר.

בנוסף, בנושא השכר יש למערכת הצבאית חיסרון מול השוק האזרחי. בצה"ל לא ניתן להעניק למישהו העלאה בשכר או תגמול רק לחודש מסוים בעקבות הישגים משמעותיים ואפילו פורצי דרך של הפרויקט שלו. התגמול בדרך כלל הוא תעודת הוקרה במעמד מפקד בכיר.

המלצות

- א. מודל "דלת פתוחה". יש לאפשר לאנשי הקבע לצאת לעבודה בעולם האזרחי, ולחזור עם רעיונות חדשים ומרעננים לצה"ל.
- ב. פיתוח ובניית תוכנית אישית. יש לפתח ולבנות לכל קצין תוכנית אישית לחמש שנים קדימה לפחות.
- ג. חזרה לערכים. יש לחזור לערכים ולשליחות, כדי להחזיר את האמון של אנשי הקבע בארגון.
- ד. פיתוח קבע ראשוני. לתופעה של חוסר בקבע ראשוני (שבע שנים ראשונות בקבע), ניתנה תשובה במסגרת תר"ש "גרעון" בדמות מענק ייחודי. בזמן הקצר שעבר עדיין אין שיפור במצב, אך ייתכן שיהיה שיפור בחלוף זמן.
- ה. יש לחשוב על אוכלוסיית הקבע הראשוני ועל תגמול הולם גם בטווח הארוך, כולל תוכניות שירות מפורטות בדגש על לימודי תואר ראשון.
- ו. קבוצת מפקדים מומחים. יש לכנס קבוצת מפקדים בכירים שמשרתים וכאלה שהשתחררו בשנים האחרונות, ולעשות חשיבה נוספת על תר"ש "גרעון".
- ז. המשאב האנושי. תהליך שהחל לאחריה בצה"ל מנסה לבנות את "צה"ל 2030" בהיבטי אמל"ח, רכש וטכנולוגיה. יש לבחון גם את המשאב האנושי.
- ח. תגמולים ותמריצים. יש לבחון לעומק את התגמולים והתמריצים במערכת הצבאית, ולשאול האם ניתן לעשות יותר ממה שנעשה כיום.
- ט. פיתוח מנגנון שימור הכוח. יש לפתח מנגנון "שימור מוחות" בצה"ל, כדי שלא להתפטר על בינוניות ועל מי שהמערכת אינה מעוניינת בו.

סיכום

צה"ל הוא ארגון היררכי גדול בעל קשת רחבה ביותר של תפקידים, שבהם כל אחד יכול להימצא בהתאם להכשרתו ולכישוריו המקצועיים והאישיים. כארגון, צה"ל מהווה מקור מרכזי של כוח אדם, ומכאן מובן שהעיסוק במשאב האנושי מהותי ונמצא על סדר היום.

מתוך קריאה בתר"ש "גרעון" ובאסטרטגיית צה"ל, ניתן להבין כי הערך העליון בארגון הוא "האדם במרכז העשייה". למרות זאת, בשנים האחרונות הוא מאבד את הקצינים האיכותיים שבו לשוק האזרחי מחד גיסא, ולא מבצע התאמות נדרשות כדי לזכות בהם מאידך גיסא. נכון יהיה לבנות תיק פיתוח אישי שילווה את הקצין לאורך כל שירותו, לרבות אופק שירות, תמריצים, תגמולים, קורסים ועוד תחומים להתפתחותו האישית של הקצין.

באתגרים (מבצעיים, טכנולוגי, אמל"ח, משאבים) העומדים בפני צה"ל בתקופה הקרובה הוא נערך עם תוכניות מסודרות של בניין והפעלת הכוח. צה"ל נדרש בתקופה הקרובה להשקיע במשאב האנושי, על-מנת שהקצינים המקצועיים והאיכותיים יישארו בצה"ל ולא יעזבו לשוק האזרחי ולמגזר העסקי.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



שליחת אוניית המבחן "בת גלים" ב־1954 בניסיון לפרוץ את הסגר על תעלת סואץ, נחשב מענה אפקטיבי באמצעות תורת המשחקים



ד"ר עמיהו קונו, כלכלן ומשפטן. מרצה ואיש סגל, המכללה האקדמית נתניה



ד"ר יובל ארבל, כלכלן. מרצה ואיש סגל, המכללה האקדמית נתניה

וזאת לאור ההוצאות הכבדות והסיכונים העצומים שפרויקט מסוג זה לא יושלם.⁴ מצד אחד היא יצרה פיתוח מואץ של תשתית מודרנית, הכוללת נמלים, ערים, ורשת כבישים המקשרת בין אזור תעלת סואץ לבין אזורים אחרים במצרים, וכן סיפקה עבודה לכוח העבודה המצרי שבנה את התעלה. מצד אחר, שיטת הזיכיונות מנעה ממצרים תועלת כלשהי מהתשתית שנוצרה, מכיוון שהתעלה הייתה צריכה לשרת את האינטרסים הפיננסיים והאסטרטגיים של החברות שהקימו את התעלה, ולא את הכלכלה המקומית. לכן השיטה יצרה קונפליקט מובנה בין מדינות אירופה לבין מצרים.⁵

בעיית הסדרת חופש השיט לכל המדינות הפכה לבעיה משמעותית בעקבות המלחמה בין האימפריה העות'מאנית לרוסיה בשנים 1878-1877. במהלך המלחמה הודיעה האימפריה העות'מאנית על סגירת התעלה לשיט חופשי של אוניות רוסיות. מאמציו של דה לספס נשאו פרי, ובעקבות טיוטה שהוגשה על-ידי בריטניה למעצמות אירופה הגדולות בשנת 1885, נחתמה ב־29 באוקטובר 1888 אמנת קושטא.⁶

באמנה נקבעו ארבעה עקרונות:

1. חופש שיט מלא לספינות סוחר בכל עת, הן בעתות שלום והן בזמני מלחמה.
 2. חופש מעבר לספינות מלחמה בכל עת, תחת המגבלות של חובת מעבר בתעלה במהירות ואיסור על פריקת צבא ומטענים.
 3. התעלה היא שטח ניטרלי.
 4. מתן סמכות למצרים להבטיח את ההגנה והשמירה על הסדר הציבורי תוך קיום חופש המעבר בתעלה.
- האמנה נכנסה לתוקף מלא החל מ־1904, וזאת עקב הסתייגות בריטניה ורדישה שלא לצמצם את חופש הפעולה של ממשלת בריטניה בתקופת הכיבוש של מצרים. הסתייגות בריטניה בוטלה לאחר שצרפת ניאותה להכיר בכיבוש הבריטי של מצרים, וזאת

לאחר הקמת המדינה, מינה ראש הממשלה דוד בן-גוריון את משה שרת לשר החוץ של ישראל. בינואר 1954 התמנה שרת לראש ממשלת ישראל ושימש בתפקיד עד לנובמבר 1955. עם חזרתו של בן-גוריון לראשות הממשלה מונה שרת שוב לתפקיד שר החוץ, עד להדחתו ביוני 1956, ערב מלחמת סיני, והחלפתו בגולדה מאיר. במשך שנים רבות ייצג שרת את הגישה המתונה והליברלית בקרב מפלגת הפועלים. הוא קידם ביחד עם יוסף שפרינצק, חיים ארלוזורוב ודוד רמז, מדיניות של תגובות מרוסנות.¹

מאמר זה מודגים את אחת הפעולות המוצלחות שנעשו ביוזמת שרת ובתמיכתו – הניסיון לפרוץ את הסגר על תעלת סואץ באמצעות שליחת אוניית המבחן "בת גלים" ב־1954. ניתוח הפעולה בכלים של תורת המשחקים מראה כי האלטרנטיבה שנבחרה על-ידי שרת הייתה הטובה ביותר מבין שלוש האלטרנטיבות האפשריות בתגובה להסגר על תעלת סואץ. זוהי אלטרנטיבה המהווה פעולת נגד יעילה לאסטרטגיית הסחיטה שהפעילו המצרים.

תעלת סואץ והקונפליקט המובנה שבהקמתה

תעלת סואץ נחפרה במקור ביוזמתו, בניהולו ובפיקוחו, של המהנדס הצרפתי פרדיננד דה לספס, סגן הקונסול הצרפתי במצרים, במחצית השנייה של המאה ה־19. היא נחנכה ב־1869.² דה לספס קיבל זיכיון בלעדי להפעלת התעלה למשך תקופה של 99 שנים, וסעיף 14 לכתב הזיכיון קבע כי התעלה תהיה פתוחה תמיד לשיט של אוניות סוחר תמורת תשלום. בנוסף, דה לספס התחייב שלא להפלוג בין מדינות בתעריפי השיט.³

שיטת הזיכיונות, שהופעלה על-ידי המדינות האירופאיות, הייתה חיונית כדי לתת ליוזמים תמריץ לכיצוע עבודות הפירת התעלה,

פרשת האונייה "בת גלים"

האונייה "בת גלים" עם לכידתה במצרים.
המצרים החרימו את האונייה ומטענה, ואנשי
צוותה הושמו במעצר. צילום: לע"מ



בראי תורת המשחקים

משטר שביתת הנשק הישראלית-מצרית.

יש לראות בהתערבות המצרית בספינות שיעדן הוא ישראל התערבות בלתי-מוצדקת, המנוגדת לזכות למסחר חופשי בין מדינות.⁹

ההחלטה קראה למצרים להפסיק את ההגבלות על מעבר אוניות מסחריות וסחורות המיועדות לישראל דרך תעלת סואץ, מעבר למה שנדרש להבטחת ביטחון השיט בתעלה עצמה ומה שנדרש לפיקוח בין-לאומי. שמונה חברות מועצת הביטחון הצביעו בעד ההחלטה, שלוש חברות נמנעו: ברית-המועצות, הודו, וסין. מומחים למשפט בין-לאומי פומבי דירגו את ההחלטה הזאת בראש ההחלטות שהתקבלו אי פעם באו"ם לזכותה של ישראל.¹⁰

ניסיונות מצריים להתנער מאמנת קושטא

ב-23 ביולי 1952 התחוללה במצרים מהפכת הקצינים החופשיים, שהביאה להדחת המלך פארוק. בעקבות ההפיכה עלה לשלטון גנרל מוחמד נגיב. בשנת 1954 הדיח גמאל עבד אל-נאצר את מוחמד נגיב מתפקידו, והפך להיות השליט בפועל של מצרים. למרות החלטת האו"ם מ-1 בספטמבר 1951, שינויים שלטוניים אלה לא הביאו לשינוי המדיניות המצרית בתעלת סואץ.

בינואר 1954 הגישה ישראל תלונה נוספת למועצת הביטחון של האו"ם. בתגובה לתלונה העלתה מצרים את הטענות כי מועצת הביטחון איננה מוסמכת לדון בסכסוך בין ישראל למצרים. זאת מכיוון שמדובר בפרשנות של אמנת קושטא משנת 1888, שבה נקבעה פרוצדורה ליישוב סכסוכים באמצעות ועדה שחברים בה נציגי המדינות החתומות על האמנה.

בפועל, למרות שמצרים הודתה בקיומה ובתוקפה של אמנת קושטא, היא ניסתה להצדיק את צעדי ההסגר שננקטו נגד מדינת ישראל גם לאחר חתימת הסכם שביתת הנשק ב-1949, באמצעות ארבעה נימוקים משפטיים:

1. ישראל אינה מהווה צד לאמנת קושטא, ולכן היא אינה יכולה להסתמך על עיקרון חופש המעבר בתעלת סואץ.
2. מצב המלחמה בין ישראל למצרים מקנה למצרים את הזכות למנוע מישראל חופש מעבר בתעלת סואץ.
3. סעיף 10 לאמנה מסמיך את מצרים לנקוט אמצעים להגנתה ולשמירה על הסדר הציבורי. המצרים פירשו זאת כסעיף המקנה להם זכות הגנה עצמית על-ידי הטלת הסגר על אוניות של מדינת אויב.
4. סעיף 9 לאמנת קושטא מסמיך את מצרים לנקוט אמצעים להגנת התעלה. נציג מצרים במועצת הביטחון הביע חשש לניסיון פגיעה בתעלה עצמה מצד אוניות ישראליות, באמצעות הטבעת האונייה

בפועל, על אף שמצרים הודתה בקיומה ובתוקפה של אמנת קושטא, היא ניסתה להצדיק את צעדי ההסגר שננקטו נגד מדינת ישראל גם לאחר חתימת הסכם שביתת הנשק ב-1949

בתמורה למתן יד חופשית לפעולתה של צרפת במרוקו. לאחר כניסת האמנה לתוקף מלא, ההוראות של האמנה נשמרו גם בשנים של מלחמת העולם הראשונה, וזאת למעט שני חריגים: ניסיונם של הכוחות העות'מאניים במדבר סיני לשבש מעבר אוניות של "מדינות ההסכמה", ונקיטת פרקטיקה של תפיסת אוניות חשודות ומטענים אסורים על-ידי בריטניה, לאחר מעבר האוניות בתעלת סואץ והתרחקות למרחק של שלושה מייל מן התעלה – גבול תחולת אמנת קושטא. בימי מלחמת העולם השנייה הושעה חופש המעבר לעיתים עקב הפצצות מן האוויר, וב-1942 עיבדו הבריטים תוכנית לחסימת התעלה, כאשר הגיעו כוחותיו של הגנרל הגרמני ארווין רומל לאל-עלמיין.⁷

ההסגר המצרי על תעלת סואץ ותגובת מועצת הביטחון

החל מדצמבר 1947 הטילה מצרים הסגר שמנע העברת סחורות דרך תעלת סואץ באמצעות כלי שיט בבעלות ישראלית. ההסגר הורחב במהלך מלחמת העצמאות גם על אוניות תובלה נושאות דגל זר, שהובילו מטענים שיכלו לסייע למאמץ המלחמתי של ישראל, כמו נפט ועל סחורות מיוצאות מישראל.

לאחר מלחמת העצמאות נחתמו בפברואר 1949 הסכמי רודוס בין ישראל לשכנותיה (בהם נקבע רשמית גם הקו הירוק, עד למלחמת ששת הימים). למרות ההסכמים, החליט בפברואר 1950 המלך פארוק, שליט מצרים, לחדש בפועל את ההסגר. פארוק פרסם צו שהורה על הליך של ביצוע חיפויים במטוסים ובאוניות לתפיסת מטענים אסורים המיועדים לישראל. הרשימה של הסחורות שיש להחרים כללה בפועל את כל המוצרים, כמו כן הקימה מצרים בית דין למלקוח ימי, כדי לדון בתביעות הכרוכות בסחורות המוחרמות. לבסוף נערכה רשימה שחורה של סחורות מאוניות שנחשדו בהובלת מטענים לישראל. הנחת היסוד של המצרים הייתה כי אוניות הנכללות ברשימה השחורה מובילות את מטענן לישראל.⁸

בתגובה פעלה ישראל פעולה דיפלומטית נמרצת, וביצעה ניסיונות חוזרים ונשנים להעמיד את מדיניות ההסגר במבחן. בשלב הראשון הגישה ישראל תלונות לוועדת הנשק הישראלית-מצרית. בשלב השני, ולאחר התעלמות המצרים מהחלטות הוועדה שצידדו בטענות ישראל, והחרפת ההסגר על תעלת סואץ, הגישה ישראל תלונה למועצת הביטחון של האו"ם. הטענות המשפטיות עליו הסתמכה ישראל היה כי עם חתימת הסכם רודוס בפברואר 1949 הסתיים מצב המלחמה עם מצרים. לפיכך, המשך ההסגר המצרי עומד בניגוד לרוח ההסכם, והוא אף מהווה הפרה של ההסכם, כמו גם הפרה של החוק הבין-לאומי.

שגריר ישראל באו"ם, אבא אבן, ציין כי יש שתי אפשרויות:

1. המצרים ירגיעו את הפרקטיקה של ההתערבות בהעברת סחורות שיעדן הוא ישראל דרך תעלת סואץ.
2. הדין יועבר לסמכות גבוהה יותר, כמו מועצת הביטחון של האו"ם או בית הדין הבין-לאומי.

ב-1 בספטמבר 1951, לאחר כחודשיים של דיונים, קיבלה מועצת הביטחון של האו"ם את החלטה 95, המאמצת את עמדת ישראל וקובעת בין היתר שלושה עקרונות:

- ➔ קיומו של חופש מעבר בתעלת סואץ לכל האומות.
- ➔ יש סתירה בין טענות המצרים בדבר הפעלת זכויות צד לוחם ובין



ביקור רשמי של נציג המחשלה באוניית חיל הים בתחילת שנות ה-50 המוקדמות. "חתימה לקראת שלום תוך נכונות למלחמה"

שליחת האונייה לתעלת סואץ הייתה בגדר פשרה עם עמדתו של פנחס לבון, שגרס כי יש לשלוח את אוניית המבחן למצרי טיראן (החל משנת 1953 ניסו המצרים למנוע מעבר של אוניות דרך מצרי טיראן במטרה להקשות על פיתוח נמל אילת).¹⁵

אסטרטגיה ותורת המשחקים

תורת המשחקים עוסקת בניתוח אסטרטגי של מצבים שבהם מעורבים גורמים שונים (בני אדם, מפלגות, מדינות) השואפים למטרות שונות וקיימים ביניהם יחסי גומלין. לכן השם התיאורי המתאים יותר הוא "תיאוריית החלטות אינטראקטיבית".

אסטרטגיה טהורה מוגדרת כתוכנית המשחק השלמה של השחקן, בהתחשב במה שהוא רואה במהלך המשחק וביחס למהלכי המשחק של שחקנים אחרים, ולהיתכנות של תרחישים במהלך המשחק. בהינתן האסטרטגיות של כל אחד מהשחקנים, חוקי המשחק קובעים תוצאה ייחודית של המשחק ותגמול לכל אחד מהשחקנים.¹⁶ רעיון היסוד של תורת המשחקים הוא לשים את עצמך בנעלי הצד השני, ובעקבות זאת לתת לצד השני תמריצים חיוביים או שליליים כדי

וּסְתִימָת הַתְּעֵלָה או עליידי הנחת מוקשים בתעלה.¹¹

רוב מוחלט במועצת הביטחון רחה את העמדה המצרית על סעיפיה השונים וקיבל את עמדת ישראל, אך הפעם בניגוד להחלטה מועצת הביטחון בשנת 1951, החליטה ברית-המועצות להטיל וטו על טיוטת ההחלטה.¹²

לנוכח הווטו שהוטל עליידי ברית-המועצות, התעוררה מחלוקת בדבר דרכי הפעולה של ישראל. הרמטכ"ל משה דיין ושר הביטחון פנחס לבון, שהתמנו לתפקידיהם לפני פרישתו של בן-גוריון מהממשלה,¹³ טענו כי יש לראות את חופש המעבר בתעלה כקו אדום – עילה למלחמה, ודיין הציע מבצע צבאי לפריצת ההסגר על תעלת סואץ. שרת היה מודע היטב לכך ששר הביטחון והרמטכ"ל, ומאחורי הקלעים בן-גוריון, מהרהרים בייזום מלחמה.¹⁴ כאלטרנטיבה להצעה זאת, הציע שרת לשלוח אוניית מבחן – במטרה לבחון את מצרים, דבר שעלול להביך את מצרים במישור הבין-לאומי אם לא תאפשר לאונייה לעבור.

ב-28 בספטמבר 1954 נשלחה האונייה "בת גלים" מנמל מאסאווה באתיופיה (כיום נחשב הנמל חלק מאריתריאה) לעבר תעלת סואץ.

שאלת המפתח בתורת המשחקים היא מה מניע אדם לקבל החלטות. התשובה היא שאדם רציונלי רוצה לקדם את המטרות שלו עד כמה שאפשר, וזאת בהינתן המידע שנתון בידו. יש לציין, כי המידע שיש בידי כל אחד מהמשתתפים נוצר על-ידי משתתפים אחרים במשחק, באמצעות מערכת איתותים שהם מעבירים זה לזה.

איך יוצרים תמריצים להשגת שלום? האם ויתורים יקדמו את המטרה של השגת שלום? הדוגמה המוכרת לתוצאה של ויתורים היא הסכמי מינכן 1938. במסגרת ההסכם בריטניה אפשרה לאדולף היטלר לספח את חבל הסודטים בצ'כוסלובקיה לגרמניה. בתמורה התחייב היטלר לא להעלות תביעות טריטוריאליות נוספות.¹⁸ צ'מברליין התקבל כגיבור בבריטניה, ובנאומו בבית הנבחרים הוא אמר: "הבאתי שלום בזמננו", ומלבד חבר הפרלמנט וינסטון צ'רצ'יל, זכה למחיאות כפיים סוערות מן הקהל.¹⁹

בניתוח בדעך – צ'מברליין, ולא היטלר, הביא את המלחמה, מכיוון ששלח איתות ברור להיטלר: "תדרוש עוד ואנחנו נמשיך להתקפל". כראיה לכך, כאשר נודע להיטלר כי בריטניה הכריזה עליו מלחמה להתקפל, גם כאשר היטלר פלש לפולין, אבל בית הנבחרים כפה עליו להכריז מלחמה על גרמניה – או שיאולץ להתפטר.²⁰

דוגמה נוספת נוגעת לפירוק נשק גרעיני. בנאום פרס הנובל של פרופ' תומס שלינג, הוא דיבר על התקופה המדהימה של 60 השנים לאחר מלחמת העולם השנייה, במהלכה לא נעשה כלל שימוש בנשק גרעיני. הסיבה לכך היא דווקא קיומו של הנשק הגרעיני.²¹

גם ההקשר הישראלי לא נפקד. לאחר רצח עבדאללה מלך ירדן ב־20 ביולי 1951, עמדתו של משה שרת הייתה שהסיכוי להשיג שלום בין ישראל לירדן הוא נמוך, אלא אם כן יתממש התסריט הבלתי־סביר שלפיו הבריטים יחליטו להשתלט על הממלכה בגלוי. לכן קבע שרת כי מדיניות ישראל צריכה להיות: "החזרה לקראת שלום תוך נכונות למלחמה". עם זאת, הציע שרת כי: "יש להתחשב בכל שלב ושלב בהשפעת הפעולות שאנו נוקטים כלפי הערבים על מעמדנו בעיני המעצמות, ועל סיכוינו לקבל את עזרתן".²²

דילמת האסיר, פרדוקס הסחטן וההקשר המצרי

נהוג לסווג משחקים שבהם אין ניגוד אינטרסים מוחלט לשתים קבוצות. הקבוצה הראשונה ידועה בשם "משחקים שיתופיים". במשחקים אלה התחייבויות שכל צד מקבל על עצמו – הסכמות, הבטחות ואיומים – מחייבות וניתנות לאכיפה מלאה. הקבוצה השנייה ידועה בשם "משחקים לא שיתופיים". במשחקים אלה התחייבויות השחקנים אינן ניתנות לאכיפה, גם אם קיימת אפשרות לתקשורת בין השחקנים לפני המשחק.²³

אחד המשחקים המוכרים בהקשר של תורת המשחקים ידוע בשם "דילמת האסיר". ניתן לתאר את המשחק באמצעות הטבלה הבאה של התגמולים, הניתנים לכל אחד משני השחקנים:

	מצרים	חמדן	ידידותי
ישראל	0,4	3,3	4,0
	1,1		

מהצד הישראלי היו כמה אפשרויות לתגובה לסגר: המשך המשחק הקיים, הצגת המצב כעילה למלחמה ומשלוח אוניית המבחן שתעבור בתעלת סואץ

לפי תנאי המשחק, הצד הימני של כל משבצת מייצג את התגמול הניתן לשחקן 1 (מצרים) באלפי דולרים, והצד השמאלי של כל משבצת בטבלה מייצגת את התגמול לשחקן 2 (ישראל) באלפי דולרים.²⁴ התוצאה הטובה ביותר לשני השחקנים היא להיות "ידידותיים" זה כלפי זה, כך שכל אחד מהם יזכה ב־3,000 דולרים. בהקשר הנוכחי מדובר במצב של הסכם בין ישראל למצרים על חופש המעבר בתעלת סואץ, ממנו שני הצדדים מרוויחים. מצרים מרוויחה מהקטנת הוצאות הכרוכות בחיפוש על האוניות, וישראל חוסכת בעלויות הובלה של סחורות.

הבעיה היא, שהסדר כזה איננו ניתן לאכיפה על שני הצדדים. מערכת התמריצים במשחק היא כזאת שלכל צד יש תמריץ לערוק ולבחור באפשרות החמדנות, מתוך תקווה שאם השחקן האחר יבחר בכל זאת באפשרות הידידותית – הרי השחקן שיבחר באפשרות החמדנות ירוויח 4,000 דולרים. בהקשר המצרי, אפשרות כזאת היא אפשרות שמומשה בשלב מאוחר יותר – הלאמת תעלת סואץ. המטרה של הלאמה כזאת היא השתלטות והגדלת מקורות ההכנסה מהתעלה.²⁵ אם כל מדינות העולם מתנהגות אל מצרים באופן ידידותי ומשלימות עם ההלאמה – מצרים אכן מגדילה את רווחיה, אך אם המשחק חוזר על עצמו מספר אינסופי של פעמים – בסופו של דבר השחקן השני "יעניש" את השחקן הראשון על-ידי בחירה באפשרות החמדנות, וכל אחד מהשחקנים יקבל 1,000 דולרים בלבד במקום 3,000 דולרים שיכול היה לקבל.

מנקודת מבטה של ישראל, האפשרות שהייתה מביאה לה תשואה מידית של 4,000 דולרים היא האפשרות של פתיחת מלחמה יזומה כנגד מצרים. בדעך, אכן בסופו של דבר התגובה של ישראל, בריטניה וצרפת הייתה תגובה מלחמתית – מלחמת סיני. הבעיה היא כי הפעולה המלחמתית הניעה את המעצמות העולמיות ובראשן ארצות־הברית, להפעיל לחצים כבדים על ראש ממשלת ישראל לסגת מסיני. חוסר היענות לדרושה האמריקנית הייתה עלולה להסתיים בבידודה של ישראל, ובהטלת סנקציות שישאל לא הייתה יכולה לעמוד בהן.²⁶

דרך נוספת לניתוח אסטרטגי היא באמצעות פרדוקס הסחטן. ניתן להדגים את הפרדוקס באמצעות משחק מתורת המשחקים שנקרא משחק האולטימטום: ראובן ושמעון מתבקשים לחלק ביניהם סכום של 1,000 שקלים. אם הם יצליחו להגיע להסכם ביניהם על חלוקת הסכום – יקבל כל אחד מהם את הסכום בהתאם למה שהוסכם ביניהם. אם הם לא יצליחו להגיע להסכם – שני הצדדים יצאו בידים ריקות. במסגרת המשחק מציע שמעון הפשרון והרציונלי לחלק את הסכום שווה בשווה, כך שראובן יקבל 500 שקלים ושמעון יקבל 500 שקלים. ראובן לא מוכן לקבל את ההצעה הרציונלית של שמעון.

צריכה לאותת לצד האחר שכונותיה רציניות, וזאת באמצעות פעולות צבאיות. דיין אכן הציע תוכנית מבצעית לפריצת ההסגר הימי באילת בישיבת הממשלה, וכששרת שאל אותו האם הוא מבין שמדובר בהכרות מלחמה על מצרים השיב דיין בחיוב.³⁰ החיסרון של מדיניות כזאת היה הסיכוי שישראל תסתבך בהרפתקה ולא תשיג את מטרתה, ובמקביל מעמדה הבינלאומי יתערער.

משלוח אוניית מבחן שתעבור בתעלת סואץ. לאפשרות זו היו יתרונות גדולים, וזאת מפני שמצד אחד החוק הבינלאומי ועיקרון חופש השיט עומד לצידה של מדינת ישראל, ומצד שני אין כאן הסתבכות בהרפתקה צבאית. לכן, גם אם האונייה תיעצר, ישראל תוכל לקצור דיבידנדים במישור הדיפלומטי מבלי שתואשם על-ידי הקהילה הבינלאומית בתוקפנות. במהלך 1954 ניהלה מצרים משאומתן עם בריטניה על פינוי כוחותיה של בריטניה מתעלת סואץ.³¹ בי-30 באוגוסט 1954 נערך דיון בכנסת, ובמסגרת הדיון מתח שרת ביקורת חריפה על ההסכם העומד להיחתם בין בריטניה למצרים. לפי טיוטת ההסכם המתגבש, תעביר בריטניה למצרים את השליטה בתעלת סואץ, וזאת מבלי לתבוע ממנה לבטל את הסגר על תעלת סואץ. המשמעות הייתה שמעצמות המערב מפקירות את ישראל לנפשה.³²

האפשרות הזאת של שליחת אוניית מבחן נבחרה בתמיכת משה שרת ובהסכמתו. חשוב לציין כי ההחלטה לשלוח את אוניית המבחן לא נחשבה פעולה מלחמתית, אלא מימוש זכות לגיטימית שהוכרה על-ידי החלטת מועצת הביטחון משנת 1951. עיתוי המסע נקבע להיות ערב חתימת ההסכם לפינוי הבסיסים הבריטיים מתעלת סואץ, ונדרחה עד לאחר פגישתו של השגריר באו"ם, אבא אבן, עם מזכיר המדינה האמריקני ג'ון פוסטר דאלאס. בי-28 בספטמבר 1954 נשלחה האונייה "בת גלים" מנמל מאסאווה באתיופיה לעבר תעלת סואץ. המצרים החרימו את האונייה ומטענה, ואנשי צוותה הושמו במעצר.

כמתוכנן, עיכוב האונייה ומעצר אנשי צוותה יצר לחץ של דעת הקהל העולמית והעמיד במבוכה את ממשלת מצרים. ראייה לכך אנו מוצאים בחילופי השרדים בין נאצר לשרת באמצעות הציר היהודי מטעם מפלגת הלייבור בפרלמנט הבריטי, מוריס אורבך. נאצר הצהיר על כוונתו לשחרר את צוות האונייה ומטענה בנפרד, ועל נכונותו להתיר מעבר של מטענים בתעלה למעט דלק.³³ ראייה נוספת להצלחת הפעולה היא יישום מדיניות חוזרת ונשנית של שליחת אוניות מבחן דרך תעלת סואץ לאחר מלחמת סיני.³⁴

סיכום

במאמר זה הבאנו דוגמה לאחת הפעולות המוצלחות שנעשו ביוזמת ראש הממשלה משה שרת ובתמיכתו – הפעולה הראשונה של ניסיון לפרוץ את הסגר על תעלת סואץ באמצעות משלוח אוניית המבחן "בת גלים". האפשרות שנבחרה על-ידי שרת הייתה הטובה ביותר מבין שלוש האפשרויות. האלטרנטיבה האחרת שהוצעה על-ידי דיין ולבון – שפירושה המעשי הוא פתיחת מלחמה כנגד מצרים כאזור מצרי טיראן – ספק אם הייתה נחשבת לפעולה של הגנה עצמית בעיני מועצת הביטחון לפי סעיף 51 למגילת האו"ם. לעומת זאת, זכותה הלגיטימית של ישראל לפי כללי אמנת קושטא לעבור בתעלת סואץ ללא הפרעות הוכרה על-ידי החלטת מועצת הביטחון בי-1951, ולכן שליחת אוניית מבחן נחשב מימוש זכות לגיטימית של ישראל, ובעיקר מענה אפקטיבי לאיום המצרי.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



מפת מסעה של האונייה מאתיופיה למצרים. החל מדצמבר 1947 הטילה מצרים הסגר, שמנע העברת סחורות דרך תעלת סואץ באמצעות כלי שיט בבעלות ישראלית

הוא דורש לעצמו 900 שקלים מתוך הסכום, ומכריז שלא יתפשר על דרישתו. הפרדוקס הוא שכדי שלשמעון הרצינולי יהיה סיכוי לממש את מטרתו ולהשיג 500 שקלים – הוא צריך לפעול ולשכנע את הצד האחר, ובראש ובראשונה את עצמו, כי הוא לא יוותר על העיקרון של חלוקה צודקת. אחרת ייאלץ להיכנע ולהיוותר רק עם 100 שקלים.²⁷

מניתוח רפואי התנהגותם של שליטי מצרים בזמן מלחמת העצמאות, המלך פארוק, ושל שליטי מצרים לאחר מהפכת הקצינים החופשיים, מוחמד נגיב וגמאל עבד אל-נאצר, עולה כי הסגר שהוטל על תעלת סואץ היה דוגמה מובהקת לניהול פרדוקס הסחטן. בדומה להתנהגותו של היטלר ערב מלחמת העולם השנייה, שניסה לכבוש עוד ועוד שטחים, שליטי מצרים לא היססו לזלזל בחוק הבינלאומי, ולהפך הסכמים שנחתמו תוך המתנה לתגובתו של הצד השני. האירועים סכבו בכמה מעגלים, ששניים מהם רלוונטיים לניתוח שלפנינו. המעגל החיצוני הוא המעגל של המעצמות, שניהלו מבחינתן מדיניות חוץ, והמעגל הפנימי הוא המעגל של יחסי ישראל-מצרים.²⁸

בשנים שלאחר הסכמי שביתת הנשק ברודוס, כללי המשחק שנוצרו כללו הטלת סגר על תעלת סואץ, תלונות ישראליות חוזרות ונשנות לוועדת שביתת הנשק ולמועצת הביטחון והצדקה מלאה של ישראל בפורומים בינלאומיים מצד אחד, אבל איינקיטה של צעדים מעשיים נגד מצרים מצד אחר, וחוזר חלילה. יתרה מכך, הווטו שהטילה ברית המועצות על החלטת מועצת הביטחון, מטעמים של ניסיונות להחליש את האחיזה המערבית במזרח-התיכון, סיפקה למצרים תמריץ ואיתות להמשיך במדיניות של הטלת הסגר.

בנוגע לצד הישראלי היו כמה אפשרויות לתגובה: המשך המשחק הקיים, הצגת המצב כעילה למלחמה או משלוח אוניית המבחן שתעבור בתעלת סואץ.

המשך המשחק הקיים. אפשרות זו לא אפשרית, מכיוון שבאותן השנים מדינת ישראל הייתה מדינה ענייה במשאבים, ונסמכה על ייבוא.²⁹ המשך המשחק הקיים עלול היה להוות תמריץ למצרים להרחיב את הסגר על ישראל.

הצגת המצב כעילה למלחמה. הצגת עמדה לפיה מבחינת ישראל ההסגר על תעלת סואץ הוא קו אדום. כאמור, כדי שיהיה סיכוי למדינת ישראל לממש את מטרתה ולהסיר את ההסגר, היא הייתה





סיורי תנ"ך בצה"ל העמקת הזיקה לארץ ושיפור

מפקדים במהלך סיור תנ"ך. "אין דרך טובה לחוש את הקשר לארץ ישראל, מאשר להלך בה לאורכה ולרוחבה". באדיבות מדרשת "בשבילנו"



סיורים ערכיים
בעקבות המקרא
עשויים להעלות
משמעותית את
מבצעיות היחידה
הלוחמת, ולסייע
לה בהגנת הגזרה
ותושבי האזור

היכולת המבצעית

סא"ל (מיל) ד"ר דוד שניאור,
חוקר תנ"ך ומגיד הגמ"ר מנשה לשעבר



עודד אבישר כתב כי המושג "סיירת" שבו כונו יחידות מיוחדות, התפתח מיכולת הסיור המקצועית והמבצעית ברחבי הארץ (ולעיתים, גם מחוצה לה), שנבעה מתוך השייכות לארץ – "ההילה שהייתה קשורה לדמות הסייר נבעה לא רק ממקצועיותו או מחשיבותו הצבאית, אלא גם משום שהוא סימן בעקיפין את שורשיותו של היהודי החדש: בעל ביטחון עצמי במרחב בלתי ידוע כגון מדבר או שטח אויב, בעל מיומנויות פיזיות ואומץ לנוע בחשכה כשועל מנוסה ובעל-בית יליד הארץ המכיר את הרי הארץ ונקיקיה, ואשר שייכותו למקום אינה מוטלת בספק".⁵

מסעות וטיולים בארץ ישראל בעבר

ארץ ישראל הייתה מאז ומתמיד יעד מועדף לסיורים בעקבות התנ"ך והמקומות הקדושים לדתות השונות. עם המטיילים היהודים המוכרים יש למנות את בנימין מטורלה, שמסעו לארץ היה בשנת 1170, ואשתורי הפרחי ששהה בארץ ישראל בשנים 1315–1321. כמו כן קיימים יומני מסע של מוסלמים ושל צליינים.⁶ אחד הפסוקים המתאר את חשיבות ההליכה בארץ לקוח מברכי הקב"ה לאברהם, לאחר היפרדותו מלוט: "וְהָאָמֵר אֶל אַבְרָם אַחֲרֵי הַפָּרֶד לֹט מֵעָמוֹ, שָׂא נָא עֵינֶיךָ וּרְאֵה מִן הַמָּקוֹם אֲשֶׁר אָתָּה שָׂם, צְפֹנָה וְנִגְבָּה וְקִדְמָה וְיָמָה. כִּי אֵת כָּל הָאָרֶץ אֲשֶׁר אָתָּה רֹאֶה, לְךָ אֶתְנַנֶּה וְלְיִרְעָה עַד עוֹלָם" (בראשית, י"ג: 14–15).

האופן שבו ההבטחה תהפוך להיות מעשית יהיה בעזרת ההליכה בכל חלקי הארץ, לאורכה ולרוחבה, כפי שנאמר בהמשך: "קוּם הַתְּהַלֵּךְ בְּאָרֶץ לְאֶרְצָהּ וּלְרִחְבָּהּ כִּי לְךָ אֶתְנַנֶּה" (בראשית, י"ג: 16). הביטוי של ההליכה בארץ שנאמר לאברהם, שעשוי להישמע כמו המלצה לטיול ברחבי הארץ, מלמד שיש לכך בסיס בתעודות משפטיות מן העולם העתיק, ומשמעותו חזקה על הקרקע.⁷

סוגיית חשיבות טיפוח הכרת הארץ בצה"ל - תיאוריה ומעשה

בתיאור תפיסתו החינוכית של צה"ל המופיע באתר חיל החינוך, מובאים דבריו של ההיסטוריון זאב וילנאי. הוא התבטא בנושא ערכו הרב של הטיול בארץ, כחלק מטיפוח הקשר בין הארץ ובין בנייה: "יש



סיוור בתל זותן. תצפית על הגזרה מנקודה לא שגרתית זו עשויה להגביר את המודעות הטופוגרפית בגזרה, כהשלמת התמונה הכוללת. באדיבות הינו סאקר

על-פי פקודת צבא הגנה לישראל, התש"ח–1948 סעיף 3, חיילי צה"ל מצהירים שהם נשבעים לשמור אמונים למדינת ישראל, לחוקיה ולשלטונותיה המוסמכים. בטקס ההשבעה מקבלים החיילים נשק (ביחידות קרביות) וספר תנ"ך (בני דתות אחרות מקבלים ספר אחר על-פי דתם).

להעמדת ספר התנ"ך והנשק במרכז הטקס יש חשיבות בעיצוב ערכי הלחימה, ובהתאמה יש חשיבות למסמך "רוח צה"ל" שבו תוארו מקורותיו: מסורת צה"ל ומורשת הלחימה שלו, מסורת העם היהודי לדורותיו ועוד. ההוראה על חלוקת התנ"ך והשבעה לצה"ל ניתנה על ידי ראש הממשלה הראשון, דוד בן-גוריון, כהמשך לטקס ההשבעה שהיה מקובל בארגון ה"הגנה" בו קיבלו המתגייסים אקדה וספר תנ"ך. במאמר זה אבקש להראות שלתנ"ך יש תפקיד משמעותי בעיצוב הויקה שבין החייל לבין הארץ שעליה הוא מגן, כפי שאמר דוד בן-גוריון בוועדת פיל באוגוסט 1936: "זכותנו ביחס לארץ-ישראל נובעת לא מהמנדט והצהרת-בלפור. היא קודמת לאלה. [...] התנ"ך הוא המנדט שלנו. [...] זכותנו ההיסטורית קיימת מראשית היות העם היהודי, והצהרת בלפור והמנדט באו לשם הכרת הזכות הזאת ואישורה".

היחס לתנ"ך בצה"ל - אז והיום

אין הסכמה גורפת לגבי הצורך בחלוקת התנ"ך בטקס זה.¹ פרופ' יולי תמיר הציעה לחלק בטקס זה את מגילת העצמאות במקום את התנ"ך: "זהו הטקסט המכונן של מדינת ישראל. זה הטקסט שכולם יכולים להזדהות איתו וראוי שבטקס כזה, שהוא טקס הצהרת אמונים למדינה, יתקבל הטקסט המכונן של המדינה והוא מגילת העצמאות. [...] הדתיים רוצים להצטרף ולא להישבע, החילונים לא מרגישים נוח עם קבלת טקסט דתי בטקס אזרחי. העולים החדשים לא מרגישים נוח כי הם צריכים להזדהות דתית עם דבר שלא נוח מבחינתם והרבה פעמים מביך אותם. הערבים והדרוזים מרגישים לא נוח משום שהם מקבלים טקסט דתי והצהרה היא הצהרה למדינה, והמתח רק גובר בעקבות חלוקת הטקסטים הדתיים".²

ד"ר שמחה גולדין השווה בין היחס שהיה לתנ"ך בעבר בצה"ל, ובין השינוי שניכר בשנים האחרונות: "הדיון הוא מי ראוי להיות ברף הקרבי: המכון לרמקורטיה או האלוף שנלחם. טקסט בלי אלוקים – זה הסטאליניסט שמסתתר בינינו. [...] מישהו מציב חומה אדירה ומונע מהשפה הזאת להיות שפה של כולם. [...] כשהייתי ילד, נוער חילוני הלך עם התנ"ך".³

החיבור לתנ"ך לא חייב להיות נחלת חובשי הכיפות, כפי שתיאר זאת "הידיד", אורד וינגייט: "אני ציוני בכל לבי. מרגיש אני את עצמי בעל חוב לכם. הרבה עיינתי בספר התנ"ך, ספר הספרים לעולמי עד, יצירתו הנשגבת של עם ישראל, תעודה עולמית לחיינו בארץ זו. בזכות אלה אתם קיימים עד היום. [...] האנושות תהיה לה זכות קיום, אם היא תחיה על היסודות המוסריים של הספר הזה".⁴

ערכיים שמקורם במקרא, עשויים לפתור חלק מהבעיות המבצעיות והערכיות שהוזכרו לעיל, ולהביא לתוצאות הרצויות הבאות:

- ④ הכרת צירים נוספים וכיפות שולטות – חלק נכבד מאתרים מקראיים היו על תילים גבוהים באופן יחסי. תצפית על הגזרה מנקודה לא שגרתית זו עשויה להגביר את המודעות הטופוגרפית בגזרה, כהשלמת התמונה הכוללת.
- ④ שבירת שגרה בעזרת סיורים במקומות לא צפויים ובשעות לא קבועות. סיורים מתבצעים בהתאמה ללוח היחידה, ולכן הדבר עשוי להיות בימים שונים בשבוע (ולא רק כיום חינוך בימי א') ובשעות משתנות, דבר ששובר שגרה עבור חיילי היחידה ובעיקר עבור תצפיות אויב.
- ④ יציאה מהעמדות, מהצירים המרכזיים ומהרכבים הממוגנים, והליכה מאובטחת ברגל, משדרת ביטחון. כפי שתיאר וינגייט את ההבדל שבין מארב נע למארב נייח בנושא ההגנה על צינור הנפט והקמת מוצבי חוץ, מעבר לגדרות יישובי הספר.¹¹
- ④ חיזוק רוחו של החייל המכיר בשייכות של אזור זה כחלק ממדינת ישראל. בחלק גדול מהמקרים, השירות הצבאי חושף את החיילים לאזורים שמעולם לא היו בהם כאזרחים.
- ④ גיבוש ולכידות היחידה בעזרת הכרת הסיפורים המקראיים ודיונים ערכיים ומנהיגותיים. למידה מן המקרא והשלכת הסיפורים על

הלומדים את הארץ עליידי עיון בספרים ויש העושים זאת עליידי לימודים בבתי מדרש ובאוניברסיטאות. אחרים מביעים את אהבתם או געגועיהם לארץ ישראל ברברי תפילה או פיוט. אך אני לא מאמין בכל אלה: אני מאמין, שאין דרך טובה לחוש את הקשר לארץ ישראל, מאשר להלך בה לאורכה ולרוחבה.⁸

הוספת הערך "אהבת המולדת" או "אהבת הארץ" למסמך "רוח צה"ל", היא נושא שנוי במחלוקת. פרופ' אסא כשר סיכם את הדיון בעניין זה מנקודת מבטו, וצידד בטענה שאין לכלול ערך זה במסמך: "העיסוק בערכיו של ארגון ממלכתי חיוני ומקצועי חייב להיעשות במלוא האחריות ובמתכונת מקצועית, העומדת על הבנה נכוחה ועל נימוקים בעלי תוקף. בחינה מדוקדקת של הרעיון להוסיף למסמך 'רוח צה"ל': ערכים וכללי יסוד' ערך שכותרתו 'אהבת הארץ' פוסלת את הרעיון מעיקרו".⁹

לדברי כשר, המוטיבציה לבצע פעולות צבאיות הכרוכות בסכנת חיים, מושתתת בראש ובראשונה על לכידות היחידה וההזדהות של החייל עם חבריו ומפקדיו ליחידה. מנגד, הוא מביא דוגמה היוצאת מכלל זה, של לוחמים בקיבוץ נגבה במלחמת העצמאות שהגנו על הקיבוץ מפני הצבא המצרי: "הלוחם על גדר ביתו אינו זקוק לחינוך כלשהו ל'אהבת הארץ' כדי לחרף נפשו בהגנה על ביתו".¹⁰

השפעתו של הסיור המקראי על כשירות מבצעית באופן מידי

מניסיוני בהדרכת חיילים נתקלתי בבעיה המתרחשת לא אחת בפעילות בט"ש: חוסר ההיכרות של החיילים עם השטח שבו הם משרתים, הן מבחינה מבצעית והן מבחינת החיבור האישי שלהם לאזור. גם כאשר מפקדי היחידה וחייליה בקיאים מבחינה מבצעית בצירים מרכזיים ומשניים בגזרתם, הם עשויים "לדלג" על כיפות שולטות אשר מרוחקות מצירי התנועה הראשיים. כמו כן הכניסה לכפרים פלסטיניים מתבצעת לרוב רק על-פי צורך מבצעי מקומי, ולמעשה כוחות הבט"ש "קופאים" בעמדותיהם, ונוסעים ברכבים ממוגנים בצירי התנועה המרכזיים בלבד. כך הם עלולים ליצור שגרת חיים שכל תצפית אויב עשויה להכיר.

סיורים בתילים מקראיים כדוגמת תל דותן והכרת שמות כפרים



חיילי צה"ל במהלך סיור תנ"ך. המושג "סיירת" בו כונו יחידות מיוחדות, התפתח מיכולת הסיור המקצועית והמבצעית ברחבי הארץ. באדיבות מדרשת "בשבילנו"

אחת הדרכים המעשיות ליישום ערכי המורשת ואהבת הארץ בתנ"ך היא סיורים באתרים מקראיים בגזרת הבט"ש לחיילים המשרתים שם

מצבי לחימה כיום: האם יש למנהיג סמכויות מעבר לחוק כמו בסיפור אחאב וכרם נבות כדוגמה לסמכויות המנהיג וחוקיותן; המדדים לבחירת לוחמים ליחידה מובחרת בהנהגתו של השופט גדעון; מלחמת שאול ובניו בגלבוץ כדוגמה לרדיקות במטרה; מלחמת ברק ודבורה נגד סיסרא כדוגמה לתחבולה ולהפתעה. קריאת הסיפורים בזירת ההתרחשות מחברת את החיילים למורשתם ולאמצעים באופן בלתי-אמצעי.

סיכום

העמדת התנ"ך והנשק במרכז טקס ההשבעה מהווה אבן דרך חשובה בעיצוב ערכי הלחימה, ובהתאמה למסמך "רוח צה"ל" שבו תוארו מקורותיו. מאמר זה מראה כי במהלך ההיסטוריה של צה"ל, ייחסו מפקדי הצבא לספר התנ"ך תפקיד משמעותי בעיצוב הזיקה שבין החייל לבין הארץ. אחת הדרכים המעשיות ליישום ערכי המורשת ואהבת הארץ בתנ"ך היא בסיורים באתרים מקראיים בגזרת הבט"ש לחיילים המשרתים שם. סיורים ערכיים, היסטוריים וגיאוגרפיים בעקבות המקרא, עשויים להעלות במידה רבה את מבצעיות היחידה הלוחמת, ולסייע לעמוד במשימותיה להגנת הגזרה ותושבי האזור. ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



לייצר בזירה

לוגיסטיקה דור 4.0

השיטה הלוגיסטית הדומיננטית בשדה הקרב המודרני היא "לדחוף לזירה". הוספת שיטה לוגיסטית חדשה, "לייצר בזירה", תאפשר שיפור מהותי ביעילות הלוגיסטית



טכנולוגיה



ד"ר **ורי שיי** ונטורה, רמ"ד התורה האינטגרטיבית בחיל הלוגיסטיקה

לכוחות בחזית, יצירת זנב לוגיסטי גדול של כלי שינוע ובאופן מובהק תלות של הכוח הלוחם בזמינות יחידות הסיוע המנהלת¹. משמעויות השינוע, התפתחות האיומים, מגבלות התנועה ובעיית השרידות של הכוחות הלוגיסטיים, מעלה שוב בשנים האחרונות את האפשרות העתיקה ביותר, המלווה צבאות עוד מימי קדם – "למצוא בזירה". יתרונה של שיטה זו הוא הקטנת הזנב הלוגיסטי של הכוחות, תוך ניצול משאבים ומתקנים הקיימים בזירת הלחימה, כמו: מים, מזון, דלק ואמצעים אחרים. עם זאת, שימוש בשיטה זו הביא בעבר למקרים רבים של מעשי ביוה ואלימות מצד צבאות כלפי תושבים מקומיים. כמו כן היא תלויה במודיעין. בשל כך, שיטה זו תפעל לאור אילוץ בלבד וכגורם משלים לשיטת האחרות².

כאמור, רובו ככולו של הכוח הלוגיסטי בלחימה מתבסס על שינוע מלאים, מן העורף אל החזית וחוזר הלילה. מבט אל העתיד ואל הטכנולוגיה המתפתחת, עשוי לכוון אותנו אל שיטה לוגיסטית רביעית – "לייצר בזירה". דוגמה שיכולה להמחיש בצורה טובה את השיטה היא זו של הרשויות המקומיות ופינוי האשפה. בעבר, הגוף היחיד בכל רשות מקומית שלא היה רווחי אלא רק גורר עלויות, היה אגף הניקיון או שיפור פני העיר. המהפכה בתחום התרחשה בישראל במקביל למהפכת המחזור, וכיום מכניס אגף זה רווחים ממכירת אשפה. יתר על כן, מכירת האשפה הממוחזרת צמצמה את הצורך בפינוי פסולת כללית. במילים אחרות, מציאת הפתרון הטכנולוגי של ייצור

האחרונה – "למצוא בזירה". במשך השנים פותחו שיטות הספקה מגוונות לנשיאת המלאים לכמה ימי לחימה, אותם נדרשו הכוחות "לקחת אל הזירה", בהתאם למגבלות הנשיאה, המשקל ונפח האחסון. לדוגמה, הצבא הרומאי התבסס על שלושה ימי לחימה, ובצה"ל אנו מתבססים על רמות מלאי ליומיים עד שלושה ימים. בפרק זמן זה, יש למסגרת הטקטית עצמאות ואורך נשימה לביצוע משימה רצופה, ללא תלות בכוחות לוגיסטיים אחרים².

שלוש דרכים בסיסיות להספקת כוחות ומימוש הלוגיסטיקה בלחימה: "לקחת אל הזירה", "לדחוף אל הזירה" והשיטה האחרונה – "למצוא בזירה"

השיטה המתקדמת ביותר בימינו היא "לדחוף אל הזירה". פריצת הדרך בשיטה זו הייתה בימי המהפכה התעשייתית עם המצאת הקיטור והרכבת. המשכה בפיתוח משאיות רב הינע, ועד למטוסים עם טייס וללא טייס בימינו. שיטה זו היא שיטת ההספקה הנפוצה בצבאות העולם, והיום אין כוח צבאי המתקיים ללא רכיפת אמצעים לזירה³. עם זאת, המשמעויות של שיטה זו בשדה הקרב הן הכרח בשימור ציר רצוף ומאובטח בין העורף

בחזית מעשה המלחמה מציגה שלוש דרכים להספקת כוחות ולמימוש הלוגיסטיקה בלחימה: "לקחת אל הזירה", "לדחוף אל הזירה" והשיטה העתיקה ביותר "למצוא בזירה". מבט אל העתיד והטכנולוגיה המתפתחת, עשוי לקדם שיטה לוגיסטית רביעית – "לייצר בזירה", זו תאפשר יעילות גדולה יותר לצד צמצום הזנב הלוגיסטי.

שלוש שיטות, ועוד אחת בדרך

בהיסטוריה הצבאית אירעו שתי התפתחויות משמעותיות שהביאו לשינויים מקבילים בצרכים הלוגיסטיים. הראשונה, המצאת אבק השריפה והתפתחות אמצעי הלחימה הביאו לעליית משקלה של התחמושת בשדה הקרב (תרת"מ שמע). החשיבות הגדולה, המשקל והנפח, חייבו הגדלה מתאימה של האמצעים לאחסונה, לשינועה ולהובלתה. התפתחות שנייה הייתה המצאת מנוע הקיטור והופעתם של כלי לחימה ממוכנים, בכך הפך הדלק על סוגיו להכרחי לתמרון. אלה גרמו לכך שתחמושת ודלק הפכו תנאי לשימור הרציפות וההמשכיות בלחימה¹.

נוסף על שני התחומים האלה, שדות הקרב, הנוכחיים והעתידיים, מושפעים מריבוי פריטי זיווד, חלפים שונים, ציוד רפואי מתקדם ואביזרים נלווים המשפיעים באופן ישיר על גודל, היקף וזמינות ההספקה עבור הכוחות הלוחמים. מכך נובע כי בפני צבאות עומדות שלוש דרכים בסיסיות להספקת כוחות ומימוש הלוגיסטיקה בלחימה: "לקחת אל הזירה", "לדחוף אל הזירה" והשיטה

קטנה" – מערכת לייצור ביוגז מפסולת ביתית. כך ניתן לייצר אנרגיה באמצעות פסולת, שכידוע לכולנו לא חסרה בשדה הקרב ובמרחב הלחימה. שאריות מזון, קרטונים, אריזות עץ ואריזות פלסטיק קיימים בשפע בשדה הקרב, ועשויים להפוך בעתיד למקור אנרגיה.

סיכום

על אף שהשיטה הדומיננטית בשדה הקרב המודרני היא "לדחוף לזירה" ושתי השיטות האחרות הן על תקן משלימות, נדרש לצמצם את הזנב הלוגיסטי הארוך, המסורבל והאיטי יחסית. אדמירל אקלס הגדיר את התהליך השילי של התנפחות לא מבוקרת של הכוחות הלוגיסטיים בשם "כדור שלג לוגיסטי", והוא תיאר אותו כאחד מהגורמים המרכזיים לכשלים מערכתיים במלחמה.⁸ הוספת שיטה לוגיסטית רביעית – "לייצר בזירה" – תאפשר במעלה הדרך צמצום הזנב הלוגיסטי, ובנוסף שיפור היעילות הלוגיסטית. השלמת המענה הלוגיסטי על בסיס ייצור בשטח של פריטי ציוד, של אנרגיה וחשמל, של דלק וכל תחום נוסף, תשפר את זמינות הלוגיסטיקה עבור הכוחות הלוחמים ותגדיל את הגמישות הלוגיסטית והמבצעית. נוסף על כך, בדרך עקיפה היא תאפשר יעילות גדולה יותר במעשה המלחמה, ואף תשמור על שרידות הכוחות הלוגיסטיים. ההערות למאמר הן מתפרסמות בסוף הגיליון.



ייצור גז באמצעות פסולת רטובה. אריזות עץ ואריזות פלסטיק קיימות בשפע בשדה הקרב. ועשויות להפוך בעתיד למקור אנרגיה

והחליות צוידו בתאים סולאריים להספקת חשמל, ומאו החלו בר כבד לפתח מערכות שמיועדות לשימוש באמצעי זה, בקנה מידה ביתי ומסחרי. קיימות שיטות שונות לייצור חשמל באמצעות אנרגיית השמש. השתיים הנפוצות ביותר והבשלות ביותר ליישום הן המרה ישירה של אנרגיית השמש לאנרגיה חשמלית, וניצול חום השמש לייצור קיטור.⁹ הצבת פאנל סולרי או תא PV עליגבי רכב או רק"ם, תאפשר ייצור חשמל עבור מערכות שו"ב במפקדות, או הטענת סוללות ומארוזי אנרגיה אחרים לכווח הלוחם. אנרגיה מפסולת. דרך אחרונה ומתקדמת טכנולוגית פחות, מאפשרת קבלת מוצרי גז ומוצרי דלק לסוגיהם דרך ייצור אנרגיה על בסיס פסולת. דוגמה לכך כבר פועלת בתצורה ביתית בהודו, תחת השם "מפלצת ירוקה

חוזר מפסולת, אפשרה לגוף שאינו רווחי כלל להפוך לגוף מייצר. בהמשך לכך, פיתוחים טכנולוגיים עשויים לאפשר מצב שבו בשדה הקרב העתידי יוכל המערך הלוגיסטי, בדרג הטקטי וברג המערכת, "לייצר בזירה" פריטי ציוד, אנרגיה ותזקיקים, עבור הכוחות הלוחמים.

לייצר בזירה - דוגמאות בשטח

שלוש דוגמאות לייצור בזירה נמצאות כבר על המדף: מדפסות תלת-ממד, ייצור אנרגיה סולארית וייצור אנרגיה מפסולת. מדפסות תלת-ממדיות. כבר בשנות ה-80 הופיעו מדפסות תלת-ממד הראשונות, אך עם הזמן הלכה והתפתחה הטכנולוגיה וכיום ניתן להדפיס מוצרים של ממש. לחברת "בואינג" יש כבר חלקים להרכבת מטוס בהדפסה תלת ממדית; נאס"א מבצעת ניסויים עם חלקים מודפסים וכך גם בתחומי הרפואה. הטכנולוגיה במדפסות האלה מתקיימת באמצעות קוד; מכאן שניתן להוריד דגמים שהוכנו זה מכבר ופשוט להדפיס אותם באופן נגיש ונוח.⁶ כעת, נשאר רק לדמיין את המצב שבו יהיה ניתן לייצר, בדקות או שעות – חלקי חילוף קטנים במדפסת מתכת, ציוד רפואי בסיסי במדפסת טקסטיל או פריטים אחרים במדפסת פלסטיק. אנרגיה סולארית. השימוש באנרגיה סולארית החל כבר בתוכניות החלל של ארצות-הברית וברית-המועצות לשעבר. לוויינים



הדפסת חלקי חילוף במדפסת תלת-ממדית. כיום ניתן להדפיס מוצרים של ממש

אש לא ידידותית



סיקורת ספרים

רס"ן (מיל) קובי סגל,
עורך דין
והסטריון צבאי



הספר מהווה צעד ראשון בכיוון הנכון להבאת נושא הירי של כוחותינו על כוחותינו לתודעה. צעד שגם אם לא יצליח למגר את התופעה, יוכל לפחות לצמצם אותה

לפחות להסתירה ככל הניתן. לעומת זאת, עמידור מאמין כי דווקא חשיפת מלוא היקפה של התופעה בצה"ל ובצבאות זרים, ובעקבות כך ניתוח סיבותיה והבנתן, יוכלו להביא להפחתה באירועים מסוג זה.

אחת מן המסקנות הראשוניות במחקר היא הימצאות פער גדול בין אירועי הירי הרדי צדדי שהתרחשו בפועל ובין אלה שעליהם דווח. איש מבין הנשאלים במחקר אותו ערך המחקר בדרג מפקדי פלוגות וגדודים לא סבר כי מדובר במספר זהה.

5% מנשאלים השיבו כי האירועים ללא הנפגעים מועטים יותר מהאירועים עם נפגעים, 24% סברו כי מדובר במספר כפול, למעלה ממחצית הנשאלים (54%) סברו כי מספר האירועים ללא נפגעים גדול פי שלושה מאלה עם נפגעים, ו-17% סברו כי מדובר במספר גדול פי ארבעה.

בעולם הערכים של כל צבאות העולם, אירוע של "ירי כוחותינו על כוחותינו" נחשב מבוכה שעדיף להתעלם ממנה

הנתון הזה מלמד כי יוזמתו של אל"ם עמידור הייתה בהחלט במקומה. הירי הרדי צדדי מצליח במקרים רבים לחמוק מתחת למכ"ם הליכי הפיקוח והבקרה, לפחות בכל הנוגע למקרים שבהם הירי לא גרם לנפגעים. התקרמות מהירה של טכנולוגיה בשדה הקרב לא רק שלא מביאה לצמצום ממדי התופעה, אלא במקרים רבים מחמירה אותה. הקטלניות העולה של כלי הנשק

יש ביטויים המכילים סתירה פנימית בלתי ניתנת לפתרון כמו "רצח על רקע רומנטי". הסתירה בין שני חלקיו של הביטוי, והנסיבות המקלות הלא מוצדקות שנוצרות מעצם השימוש בו, הביאו לכך שייעלם מעולם המושגים.

"אש ידידותית" – ביטוי שמשמעו ירי של כוחותינו על כוחותינו, הוא ביטוי נוסף מן הסוג הזה. אין דבר ידידותי בפגז חלול או נפיץ של טנק המתפוצץ בתוך חדר מלא בלוחמים, גם אם אותו פגז נורה עליידי תותחן "מרכבה" שלא הבין כי המטרה אותה סימן בצלב העל, איננה מטרה אדומה של אויב אלא מטרה כחולה. אש לעולם לא תהיה ידידותית. כל פגז שנורה, כל כדור שיוצא מן הקנה וכל טיל המשוגר ממסוק – תמיד יהיו מכוונים להרוג.

בצה"ל יש לתופעה שמות רבים: ירי כוחותינו על כוחותינו, ירי דו"צ (דו-צדדי), ירי הרדי, אש כוחותינו, ירי מאש כוחותינו ואפילו ירבע"ם (ירי בין עמיתים). בצבאות נאט"ו ובבריטניה מכונה התופעה בדרך כלל "כחול על כחול". בניגוד מוחלט לשפע הלשוני המגדיר את התופעה, היקף הדיווחים עליה והיצירות המבקשות לנתח את התופעה ואת ההתמודדות עמה דלים ביותר. אל"ם (מיל) בועז עמידור בחר לכתוב על התופעה, המותירה מדי מלחמה את חותמה המרמם ברשימת הנפגעים בספרו **חדל אש, צה"ל**, **צה"ל: ירי כוחותינו על כוחותינו – הכאב הבלתי נמנע של ה"אש הידידותית"**.

ירי דו"צ והפער בדיווח עליו

בעולם הערכים של כל צבאות העולם, אירוע של "ירי כוחותינו על כוחותינו" נחשב מבוכה שעדיף להתעלם ממנה או



בועז עמידור

חדל אש, צה"ל, צה"ל
ירי כוחותינו על כוחותינו -
הכאב הבלתי נמנע של
ה"אש הידידותית"

מערכות ומוזן, בן שמן

2017

359 עמודים

ידועים יותר וידועים פחות:

❶ לוחמים אוסטריים שנקטלו מתותחי ספינות הצי הבריטי במערכת גליפולי ב-1915.

❷ הרג הדרי של חיילים אוסטרים ב-1778 במהלך המלחמה עם טורקיה.

❸ כפר צרפתי באזור וורדן שבו הושמד גדוד שלם בארטיילריה "ידידותית", רק משום שהמסר אותו העביר מפקדו עם הרץ ששלח לעורף לא הובן כהלכה.

לאחר התיאור עובר המחבר לניתוח הכלים המאפשרים בפועל בירור של העובדות כפי שקרו. הוא מבדיל בין התחקיר הפיקודי שמטרתו מציאת הכשלים ותיקונם, ובין חקירת מצ"ח שתכליתה מציאת אשמים והענשתם. בנוסף, הוא מבחין בזהירות בין התחקיר המקומי של היחידה הפגועה, המיועד בדרך כלל לצרכים פנים יחידתיים, ובין זה של מבק"א (מחלקת בטיחות ובקרת איכות) שמתמקדת בתופעה במישור הכלל צה"לי ולא דווקא במקרה מסוים.

המחבר מאמין, במידה רבה של צדק, כי לימוד התובנות שהופקו משנות מחקר ארוכות על-ידי מבק"א, הארוזות כיום במעטפת וירטואלית נגישה שאיננה מצריכה יותר מחמש שעות למידה, יהפוך את מפקד הפלוגה למודע הרבה יותר: לזהירות הנדרשת ולהפעלה מקצועית של כוחותיו שתמנע נפגעים מאירועי דו"צ. מתברר כי ממלחמה למלחמה הולכת יכולת זו ומשתפרת – בשלוש השנים שעברו ממלחמת לבנון השנייה למבצע "עופרת יצוקה" הופקו לקחים רבים. כך לדוגמה במבצע "עופרת יצוקה" הגיע שיעור הנפגעים מאש דו"צ צדדית ל-30% מכלל האבדות. שנים רצופות של הסברה ומחקר הביאו לכך שבמבצע "צוק איתן" שאירע כמה שנים אחרי, למרות הלחימה בשטח בנוי וצפוף, היו הפגיעות מסוג זה נמוכות בהרבה.

הסיבה לכך היא מודעות הולכת וגוברת, תחקור התופעה והסקת מסקנות. את כל שלושת הרכיבים מספקת יצירתו של עמידרור ובנדיבות רבה.

הספר כולו נכתב בגובה העיניים, ללא יומרות וללא אקדמיזציה מיותרת – במובן המנותק משפת המעשה. הספר מהווה צעד ראשון וגדול בכיוון הנכון להבאת הנושא לתודעה. צעד שגם אם לא יצליח למגר את התופעה, יוכל לפחות לצמצם אותה.



לוחמים בשטח. הכותב מבדיל בין התחקיר הפיקודי שמטרתו מציאת הכשלים ותיקונם, ובין חקירת מצ"ח שתכליתה מציאת אשמים והענשתם. צילום: דו"ץ

מוטעה. לצורך תיאור התופעה משתמש המחבר במסגרות נפרדות המופיעות במהלך התיאור הרציף, ובהן ניתוח סדור של אירועים כאלה: הרקע, המלחמה, השנה, הכוחות המעורבים ומספר הנפגעים. השילוב שבין תיאוריה ומעשה הופך את הקריאה לרציפה ולמרתקת לא רק למפקדים או לחוקרי היסטוריה צבאית, אלא לקורא הסקרן באשר הוא.

ההבדל בין תחקיר לחקירה

לצד הדוגמאות שנאספו ממסגרות מקומיות ומן הניסיון המבצעי של צבאות אחרים דוגמת הצבא האמריקני בעיראק, מפורטות בהרחבה דוגמאות מן ההיסטוריה הצבאית – מימי התנ"ך ועד ימינו. הדוגמאות הן ממקרים

לימוד התובנות שהופקו משנות מחקר ארוכות על-ידי מבק"א, יהפוך את מפקד הפלוגה למודע הרבה יותר

המדויקים גורמת לעלייה במקרי הפגיעה, ועם מספר גדול יותר של נפגעים.

הספר איננו רק ספר הרכבה למפקדי פלוגות או למפקדי גדודים שאמורים להיות צרכניו העיקריים, אלא יצירה אישית-מקצועית. זהו ספר "נטול רשימות תיוג מחייבות או מתכון מוחלט לביצוע" כדברי הכותב, אך בה בעת רחב יריעה ושופע תובנות. את כולן אסף המחבר מניסיונו האישי כמפקד (נתקל לראשונה בתופעה כבר ב-1990) במעלה כל סולם הפיקוד עד לתפקיד מח"ט חטיבת מילואים, והשכלתו האקדמית הרחבה. כדי להיות ממוקד ככל הניתן, נטרל מיד בפתח הספר תופעות דומות, שאינן נחשבות "ירי כוחותינו על כוחותינו". בפרק "גבולות הגזרה של הריון בספר זה" מותיר הכותב נושאים רבים הקרובים באופיים אך לא במהותם לירי הדו-צדדי. מחוץ לגזרה הוא מותיר את תאונות האימונים, תאונות מבצעיות (ירי בשוגג) ותקיפת כוחות קרקע מן האוויר – בין אם ממסוקי קרב ובין אם ממטוסי תקיפה.

לאחר ציון החריגים, מופיעה הגדרת ה"גיבור" (או אולי הקורבן) של הספר: חייל החי"ר שנפגע מאש כוחותינו כתוצאה מזיהוי

חיל המודיעין

חלק א

גון מן השטים שנים־אנשים מרגלים חרש לאמר לכו ראו את־הארץ ואת־יריחו וילכו" (יהושע, ב: 1).

במקרא מרגלים רבים וביניהם אחיו של יוסף, שחשד בהם על ריגול זה והם הכחישו, משה ששלח מרגלים יותר מפעם אחת, יהושע ששלח גם הוא, בני שבט דן ששלחו מרגלים לחפש עוד מקום לשבת בו, דוד נהג לשלוח מרגלים ואף אבשלום עשה זאת.

במקרא מופיע פעם אחת פועל נוסף משורש רג"ל, גם הוא בהקשר צבאי: "ואנכי תרגלתי לאפרים קחם על־זרועתי ולא ידעו כי רפאתים" (יהושע, י"א: 3). רש"י מפרש מלשון ריגול: "שלחתי לפנים מנהיג המרגלים בנחת". אבן עזרא לעומתו מפרש מלשון הליכה: "הרגלתי ללכת על רגליו כאשר יורגל הנער שיוקח על זרועותיו וזהו כדרך רפואה לחזק הנער עד שיוכל ללכת".

מכאן ועד לתרגיל בצבא הדרך קצרה. "מרגל" היא אחת המילים המעטות בעברית ששימרה את משמעותה הבסיסית לאורך כל התקופות והייתה בשימוש בכל שלב, למעט אובדן הגוון של רכילות והוצאת שם רע. נראה שגם כיום למילה "מרגל" יש הקשר פחות חיובי מ"סוכן חשאי"; כך פלוני הוא סוכן בריטי ואלמוני מרגל רוסי.

סוכן

המילה נמצאת במקרא פעמים רבות גם בצורת פועל וגם בצורת שם עצם. השורש הזה נפוץ גם הוא בכמה משמעויות מאטימולוגיות שונות. במשמעויות של סכנה ושל מסכן לא נעסוק כאן אלא רק במשמעות של משרת. השורש של הסוכן שלנו הוא השורש סכ"ן הנמצא בכמה שפות שמיות, כגון באכדית sakanu במשמעות של לדאוג ל- ובפניקית במשמעות של ראש עירייה או ראש מחוז. במשמעות זו המילה נמצאת בלוחות אל עמרנא שנשלחו מכנען וכתבו אותם סופרים כנענים באמצע האלף השני לפני הספירה. במקרא השורש נמצא בעיקר בצורת פועל ומעט מאוד בצורת

במאמר את המילים: מרגל, ריגול, סוכן, תצפית, סיור, צילום אוויר וצלף, אך לא מופיעות המילים מודיעין, ביון, חרש, חשאי.

מרגל

השורש רג"ל הוא מורכב יותר במקורות משנראה במבט ראשון. לפועל "לרגל" יש רובדי משמעות נוספים, בראש וראשונה משמעות של הליכה או ריגול לשם הוצאת שם רע למקום או לאנשים. כפי שאומר יוסף לאחיו: "שלחו מכם אָהד ויִקַּח אֶת־אָחִיכֶם וְאֶת־מִסְרֵי הַבְּרִיָּה וְיִבְחֲנוּ דְבַרְיֶכֶם הָאֵמֶת אִתְּכֶם וְאִם לֹא הִי פְרָעָה כִּי מְרַגְלִים אַתֶּם" (בראשית, מ"ב: 18). מתוך הפסוק עולה כי מרגלים אינם דוברי אמת. גם בספר תהילים ניתנת הגדרה חרימשמעות: "הוֹלֵךְ תָּמִים



סמל חיל המודיעין

ויפעל צָרַק וְדָבַר אֵמֶת בְּלִבּוֹ. לֹא־יִדְגַל עַל־לְשֹׁנוֹ לֹא־עֲשֶׂה לְרַעְיוֹ הַרְפָּה וְחֶרֶף לֹא־יִנְשָׂא עַל־קִרְבּוֹ" (תהילים, ט"ו: 2-3).

רש"י כהרגלו נותן הגדרה ברורה לפועל בפירושו לצירוף "לא תלך רכיל": "אני אומר על שם שכל משלחי מדנים ומספרי לשון הרע הולכים בבתי רעיהם לרגל מה יראו רע או מה ישמעו רע לספר בשוק, נקראים הולכי רכיל" (ויקרא, י"ט: 18). מכאן נובע כי המרגלים הם הולכי רכיל ולא דוברי אמת. המשמעות השנייה היא המשמעות המוכרת היום, של אנשי ביון: "וַיִּשְׁלַח יְהוֹשֻׁעַ־בֶּן־



לשון מלחמה

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



העברית ענייה מאוד במונחי מודיעין. מן המילים הבודדות בנושא הן מרגל ומרגל חרש. מהסיבה הזאת ועקב עבודת המודיעין הנעשית במחשכים, מונחי המודיעין נקבעו מאוחר מאוד, ברובם אחרי הקמת צה"ל.

מונחי חיל המודיעין בימי ההגנה

העיסוק במודיעין ובביון נעדר מרשימות המונחים העבריים, מוזאב ז'בוטינסקי ועד אורד וינגייט. רשימות מפורטות בנושא ראו אור לראשונה במערכות 16-17, במדור רחב בשם "עיני הצבא ואוזניו". המאמר הראשון – "לתכונותיו של קצין החקר" – תורגם ונכתב על־ידי ההיסטוריון והתיאורטיקן הבריטי, באזיל לידל הארט¹. במבט ראשון נדמה כי "חקר" הוא מלשון "חקירות" או "מחקר", אולם בהערת שוליים הסביר לנו המתרגם: "הגרסה העברית המקובלת למונח האנגלי Intelligence (במונח הצבאי) היא 'שירות ידיעות', אך בשל נוחות שבסגנון מופיע כאן גם הביטוי 'חקר' או 'עבודת חקר' אשר אינו בא לקבוע מושג חדש".

הבחירה במילה "חקר" מוזרה למדי, שכן משתמעת ממנה המשמעות של קצין חקר, קצין חקירות או קצין מחקר, אך לא קצין מודיעין כפי שהתכוון הכותב. אם כן, ב-1943 המילה מודיעין טרם נכנסה לשימוש צבאי והמילה "ידיעות" מילאה מקום זה. שירות ידיעות פירושו שירות מודיעין בכל המאמרים שבגיליון המדובר. לעומת זאת, המילה "הערכה" בהקשר המודיעיני כבר נמצאת במאמרו של י' בר². אנו מוצאים

נחום סוקולוב הקביל את המילה סוכן ל"ממונה ראשי": "הפקיד עליהם סוכן או ממונה ראשי"⁴, אך את הקישור לריגול אין מוצאים בתקופה זו. צירופים אחרים צצו, למשל אצל חיים נחמן ביאליק בסיפורו "המליץ, הצפירה וצבע הנייר" משנת 1912 שם מוצאים "סוכן נוסע".

חֶרֶשׁ

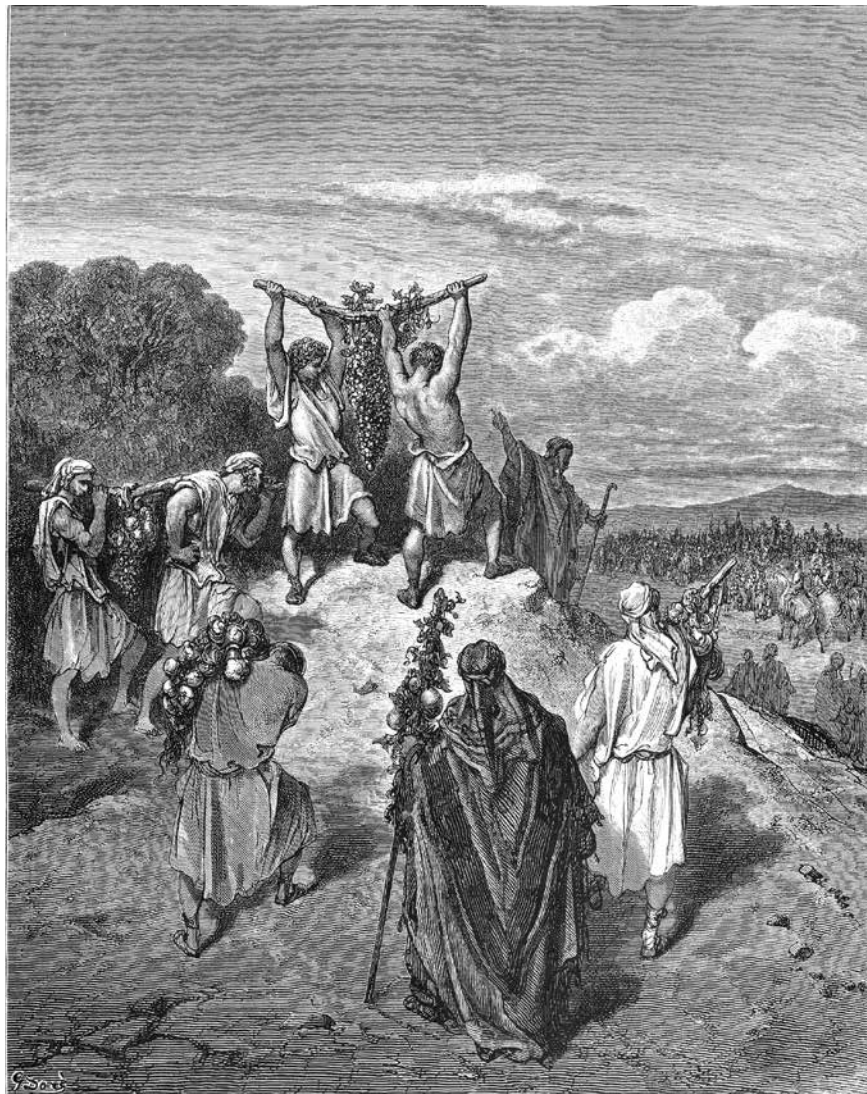
המילה חרש נמצאת במקרא פעם אחת ויחידה, בספר יהושע: "וַיִּשְׁלַח יְהוֹשֻׁעַ בְּנוֹ מִן־הַשָּׂטִיִּים שְׁנַיִם־אֲנָשִׁים מֵרְגָלִים, חֶרֶשׁ" (יהושע, ב: 1). רבים מן הפרשנים התקשו במילה זו ולכן לא טיפלו בה, ואולי היו שראו אותה מובנת מאליה. מעניין שדווקא המדרשים נתנו פירוש המתיישר עם הפירוש המדעי: חרישי, שקט, שלא שומעים. כך גם המילונים המדעיים משייכים לשורש חר"ש את הפועל להחריש, כלומר לשותק, ושם העצם חֶרֶשׁ, מי שאינו שומע. המילה איננה כלל בלשון חז"ל ולא בתקופה

המילה סוכן איננה בלשון חז"ל והיא נמצאת מעט מאוד בפיוט. מי שהחדירו אותה לעברית היו סופרי ההשכלה והסופרים הקלאסיים

שלאחריה. היא הוחזרה בתקופת ההשכלה בידי סופריה ונפוצה אצל הסופרים של תחילת המאה העשרים.

חֶשְׂאִי

המילה הזו איננה כלל במקרא והיא נמצאת לראשונה בלשון חז"ל, במשנה. רמב"ם מפרש: "הוא הסוד וההסתור".⁵ רש"י מפרש "שבחשאי" – "כשהיה לברד", ובמקום אחר "נוגע בחשאי" – כדי שלא ישמעו העומדים סביב. כדי להבין את המילה היטב עלינו להבחין בין "חשאי" או "בחשאי" המשמשות תואר הפועל ובין חֶשְׂאִי שהוא שם תואר. בכל המקורות מלשון חז"ל עד סופרי ההשכלה משמשת תמיד הצורה הראשונה. רק סופרי ההשכלה החלו להשתמש גם בשם התואר שממנו קיבלנו מאוחר יותר "סוכן חֶשְׂאִי". ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



שנים עשר המרגלים. איור: גוסטב דורה

"מרגל" היא אחת המילים המעטות בעברית ששימרה את משמעותה הבסיסית לאורך כל התקופות

של ראשית המאה ה-20. על כמה המשמעות הייתה חרשה בעבור רבים תעיד העובדה שהכותבים הרגישו לעתים צורך לתרגם בסוגריים: "האיש הוא סוכן (קאמיסינר) לגדולי סוחרי ארצנו".³ המחבר מתרגם את המילה בסוגריים לידיש למשמעות של נציב, כלומר מנהל.

שם עצם – פעם אחת בצורת זכר ופעמיים בנקבה. בזכר: "פֶּה אָמַר אֲרֹנִי יְהוֹה צְבָאוֹת לֵךְ בָּא אֶל הַסֶּכֶן הַזֶּה עַל שְׂכָנָא אֲשֶׁר עַל הַבַּיִת" (ישעיה כ"ב: 15). רוב הפרשנים מפרשים "ממונה על בית המלך" או על אוצרות המלך ומכאן הם גוזרים "ערי מסכנות" – שבהן אוצרות המלך. בנקבה: "וְהַנְּעֻרָה יָפָה עַד מְאֹד וְתִהְיֶה לְמֶלֶךְ סֶכֶןַת וְתִשְׁרָתְהוּ וְהַמֶּלֶךְ לֹא יִדְעָה" (מלכים א, א: 4). לכן כנראה רש"י מפרש את שתי הצורות בשני המינים: "בעל הנאות". במילונים המדעיים שתי הצורות מפורשות משרת, נותן שירותים.

המילה סוכן איננה בלשון חז"ל והיא נמצאת מעט מאוד בפיוט. מי שהחדירו אותה לעברית היו סופרי ההשכלה והסופרים הקלאסיים



הערות למאמר: צבא עם מדינה גרעינית

1. FM 3-24, **CONTERINSURGENCY**, Department of the Army, June 2006.
 2. תצפית, 2010, עמ' 10-11.
 3. ג'ונסון, מרקל ושאנון, 2013, עמ' 89-96, xx, xiv, 64.
 4. שם, עמ' 56-57.
 5. ר' לאונרד, מודריך קצר לקלאוזוביץ "על המלחמה", עמ' 65.
 6. ג'ונסון, מרקל ושאנון, 2013, עמ' 64.
 7. תצפית, 2010, עמ' 57.
 8. ג'ונסון, מרקל ושאנון, 2013, עמ' 89.
 9. תצפית, 2010, עמ' 58.
 10. ג'ונסון, מרקל ושאנון, 2013, עמ' 76-80; שטהל, 12 באוקטובר 2008.
 11. ג'ונסון, מרקל ושאנון, 2013, עמ' 48-49.
 12. ג'ונסון, מרקל ושאנון, 2011, עמ' 15-61.
 13. ג'ונסון, מרקל ושאנון, 2013, עמ' 94-96.
 14. תצפית, 2010, עמ' 60-61.
 15. ג'ונסון, מרקל ושאנון, 2013, עמ' 64.
 16. תצפית, 2010, עמ' 61-64.
 17. ג'ונסון, מרקל ושאנון, 2013, עמ' 61.
 18. שם, עמ' 53-54.
 19. תצפית, 2010, עמ' 64-65.
 20. ג'ונסון, מרקל ושאנון, 2013, עמ' 61.
 21. תצפית, 2010, עמ' 65.
 22. ג'ונסון, מרקל ושאנון, 2013, עמ' 64.
 23. שטהל, 12 באוקטובר 2008.
1. Nir Reichenal, "The role of Pakistan's military in the control system over nuclear programmes", doctoral thesis, 2012, pp.162-228. <https://doi.org/10.17863/CAM.6930>.
 1. Kamran Yousaf, "Defence budget up by around 20%", **The Express Tribune**, 28 April 2018.
 1. Feroz Hassan Khan, **Eating Grass: The Making of the Pakistani Bomb**, Palo Alto, CA: Stanford University Press, 2012.
 1. Hein Kiessling, **Faith, Unity, Discipline: The Inter-Services Intelligence of Pakistan**, London: Hurst Publishers, 2016.
 1. Baqir Sajjad Syed, "Pakistan to retain full spectrum deterrence policy", **Dawn**, 22 December 2017.
 1. The Newspapers Staff Reporter, "Rare Light Shown on Full Spectrum Deterrence Policy", **Dawn**, 7 December 2017.
 1. **Al Jazeera**, "document: Pakistans Bin Laden Dossier", **Aljazeera**, 8 July 2013.

הערות למאמר: הדרך האמריקנית לנצח את הטרור

1. דיוויד י'. ג'ונסון, מ'. וויד מרקל, בריאן שאנון, קרב צדר סיטי 2008, תאגיד RAND, 2013, עמ' 26.
 1. https://georgewbush-whitehouse.archives.gov/infocus/iraq/iraq_strategy_nov2005.html.
 2. <https://georgewbush-whitehouse.archives.gov/news/releases/2007/01/20070110-3.html>.
 3. FM 3-24, **CONTERINSURGENCY**, Department of the Army, June 2006
 4. 3-24, **מבצעים נגד התקוממות**, פברואר 2010.
 4. ג'ונסון, מרקל ושאנון, 2013, עמ' xiv.
 5. שם, עמ' 8-16.
 6. **Institute for the Study of War, ISF Operations in Sadr City**, April 2008.
 7. ג'ונסון, מרקל ושאנון, 2013, עמ' 39-43, 46, 48.
 8. דיוויד י'. ג'ונסון, מ'. וויד מרקל, בריאן שאנון, קרב צדר סיטי 2008, תאגיד RAND, 2011, עמ' 8.
 9. ג'ונסון, מרקל ושאנון, 2013, עמ' 58-61.
 10. שם, עמ' 64-68.
 11. שם, עמ' 52-53.
 12. שם, עמ' 57, 69.
 13. שם, עמ' 76, 86.
 14. שם, עמ' 71, 75.
 15. שם, עמ' 76-80; ליסה שטהל, "הקרב בצדר סיטי", 60 דקות, 12 באוקטובר 2008.
 16. ג'ונסון, מרקל ושאנון, 2013, עמ' 80-81.
 17. שם, עמ' 86-96.
- ### הערות למאמר: בין הכרעה לניצחון בין תמרון לשחיקה
1. אג"ם תה"ד, המילון למונחי צה"ל, 1998, עמ' 136.
 2. שם, עמ' 424.
 3. "אסטרטגיית צה"ל", ינואר 2018, עמ' 16.
 4. שם, עמ' 22.
 5. Carl Von Clausewitz, **On War**, First Princeton Paperback printing, 1989, p. 363. כוונתו של קלאוזוביץ שתוצג בהמשך היא כי ההצלחה האסטרטגית-מדינית מאובחנת באמצעות אמת מידה שמחוץ לתחום הצבאי, היינו - בתוצאות המדיניות, עליידי השגת מצב מדיני משופר.
 6. אבי קובר, יום עיון משותף למרכז לחקר הביטחון הלאומי ולמכללה לביטחון לאומי בנושא בין "הכרעה לניצחון", 23 בינואר 2001.
 7. יהושפט הרקבי, מלחמה ואסטרטגיה, הוצאת "מערכות", תל-אביב, 2003, עמ' 593.
 8. שם, עמ' 596.
 9. שאול מופז, **כנס בין הכרעה לניצחון**, יום עיון משותף למרכז לחקר הביטחון הלאומי ולמב"ל, 28 בינואר 2001, עמ' 127.
 10. זאב ז'בוטינסקי, ראסוויט, 4 בנובמבר 1923, על קיר הברזל, באתר מכון זאב ז'בוטינסקי, פסקה ד'.
 11. שם.
 12. ד"ר זאב אלרון, לקראת הסיבוב השני, התמורות בצה"ל והשינוי שלא היה בתפיסת הביטחון 1952-1955, משרד הביטחון, תל-אביב, 2015, עמ' 403.

13. אדוארד לוטוואק, אסטרטגיה של מלחמה ושלום, הוצאת "מערכות", תל-אביב, 2001, עמ' 31.
14. יהודה ואלך, תורות צבאיות-התפתחותן במאות ה-19 וה-20, "מערכות", תל-אביב, 1977, עמ' 9.

הערות למאמר: מה זה תמרון רביזרועי?

1. William S. Lind, *Maneuver Warfare Handbook*, Westview Press Inc., 1985; Robert R. Leonhard, *The Art of Maneuver: Maneuver-Warfare Theory and Air-Land Battle*, Presidio Press, 1991.
1. Dwight Raymond, "Firepower, Maneuver and the Operational Level of War", School of Advanced Military Studies, US Army Command and General Staff College, 1992; Daniel P. Bolger, "Maneuver Warfare Reconsidered", *Maneuver Warfare – An Anthology*, Richard D. Hooker, Jr. (Ed), Presidio Press, 1993.
2. Robert B. Brown & David G. Perkins, "Multi-Domain Battle: Tonight, Tomorrow, and the Future Fight", *War on the Rocks*, 18 August 2017. יצוין שהדיון בנושא הזה החל ב-2016 וטרם הסתיים, ולכן טרם גובשה הגרסה הסופית של תורה רשמית.

הערות למאמר: המשגת התמרון כחלק מהשפה הצבאית בצה"ל

1. שטח קטן המאפשר לבתר את מאמצי ההגנה ואת הקווים הפנימיים של תנועת כוחותינו בתורפות בולטות.
2. מלחמת ההתשה היא ביטוי מובהק לתפיסה אחרת, ולכן עברו שנים רבות עד שהייתה מוכרת כאחת ממערכות ישראל.
3. כוחות צה"ל היבשתיים ממשיכים לתפוס את התמרון כתנועה המכוונת נוכח פני אויב הנערכת כדי להשיג יתרון על כוחות האויב או כדי לצמצם את יתרונו, ומפרשים את התנועה לפי צורת הקרב.
4. "אסטרטגיית צה"ל", 2018, עמ' 10 סעיף 5: "בכל המצבים נדרש צה"ל לנצח, כלומר להשיג את היעדים ששיג לו הדרג המדיני, ולהשיג הכרעה בכל מפגש עם האויב". כאן ברור שמפקד הצבא רוצה ברמת הטקטיקה רק הכרעה, וברמת החשיבה והעשייה האחרות יש גישות משתנות, וגיוון ביעדים.
5. התמרון אינו חיוני להכרעה ברמת הטקטיקה, שכן אש יכולה להשמיד מטרה או כוח, אנו טוענים שהתמרון חיוני להשגת כל יעד ברמות שמעל הטקטיקה, ובפרט להשגת הכרעה ברמות אלה.
6. מאמץ התמרון כמבוטא באסטרטגיית צה"ל באופן תפיסתי בלבד ועיקרו תיאור האופן הפעלת איגודי כוחות רביזרועיים ולעיתים אף בייזרועיים תחת הגיון אחד שיש לו מפקד, משאבים נתונים ומשימה אחת.
7. במקביל לגיבוש תפיסת התמרון הרב זרועי נעשית עבודת מטה לעדכון תורת המבצעים לרבות המשגת בגישות להפעלת הכוח ובתוך כך "הרעיונות" ו"הצורות". לכן, המונחים וההמשגה המובאים כאן מקורם בתורת המבצעים 2007 שעודנה בתוקף ובהחלטה מודעת לא העמקנו את העיסוק בנושא הגישות אלא רק כיצירת תבחין בשימוש השונה במונח "תמרון".

8. גישת התמרון – אחת מארבע גישות להפעלת כוח צבאי לשם כפייה או אכיפה. בגישת התמרון הדישג הנדרש מוגדר ביחס המתקצר שבין היצירה וניצול נקודות התורפה של האויב לבין הכרעתו או רצונו בסיום המבצע. ניהול המבצעים והפעלת המאמצים מאופיינים בתנופה ובקצב גבוהים וברציפות. הדגש בלחימה זו מושם על נטילת היוזמה ועל הפעלת לחץ רצוף שאין האויב יכול לעמ' בו בפרקי הזמן ובמקומות הבלתי צפויים לאויב. גישת התמרון מנוגדת לגישת השחיקה: תוצא מבריל אחד של גישה זו מגישת השחיקה הוא שיבוש תוכניותיו של האויב והוצאתו מאיזון, כדי להביא להכרעתו או לקצר את משך המבצע. (המילון למונחי תורה, תוה"ד).

הערות למאמר: מבצעי "רוטב" ו"דרבן"

1. מאיר אמיתי וזאב לכיש, עשור לא שקט, תל אביב, 1995, עמ' 436–437, 443.
2. שם, עמ' 34.
3. שם, עמ' 78.
4. ספר היובל, טייסת ענקי המדבר, עמ' 15.
5. שם.
6. מ' רונן, תהומות ושחקים, תל אביב, 2013, עמ' 180–183.
7. שם, עמ' 184.
8. ראיון עם סא"ל (מיל') אריה עוז, רמת השרון, נובמבר 2015.
9. חוברת סיכום מעורבות חיל האוויר בתימן, מרס 1980, עמ' 36.
10. אריה עוז, שמוע ישראל – תשרי חשוון כסלו, אופיר ביכורים, יהוד – מונסון, עמ' 128.
11. ראיון טלפוני עם יעקב רומן, 27 במרס 2018.
12. חוברת סיכום מעורבות חיל האוויר בתימן.
13. יעל בר וליאור אסטליין, "המרכיב הסודי של הרוטב", ביטאון חיל האוויר 180 (אפריל 2008).
14. חוברת סיכום מעורבות חיל האוויר בתימן.

הערות למאמר: מהפצות העומק במלחמת ההתשה לפרוץ מלחמת יום הכיפורים

1. דן שיפטן, התשה: האסטרטגיה המדינית של מצרים הנאצרת בעקבות מלחמת 1967, מערכות, תל-אביב, 1989, עמ' 195–196.
2. עוז ויצמן, לך שמזים לך ארץ, ספריית מעריב, תל-אביב, 1975, עמ' 309.
3. יצחק רבין, פנקס שירות, הוצאת מעריב, תל-אביב, 1979, עמ' 261; רבין מברקים לארץ 1970.1.25, 5.2.1970, ארכיון המדינה (א"מ), א-54510.
4. ישיבות ועדת השרים לענייני ביטחון מהתאריכים: 14 בדצמבר 1969; 25 בדצמבר 1969; 1 בינואר 1970; 6 בינואר 1970.
5. עודד מרום, ידעתי שתבוא – על מסירות עוז ומופת, עמותת חיל האוויר, 2013, עמ' 158–160.
6. מבצעי הפריחה: פקורות מבצע ותחקירים, ארכיון צה"ל: מבצע פריחה 1 1971\894-576; מבצע פריחה 2 1971\894-589; מבצע פריחה 3 1971\894-597; מבצע פריחה 5 1971\894-618; מבצע פריחה 6 1971\894-632; מבצע פריחה 7 1971\894-646; מבצע פריחה 9665 1971\894-; מבצע פריחה 12 1971\894-718; מבצע פריחה 15 1972\842-2; מבצע פריחה 18 1972\842-116; מבצע

- Michelle Renard and Robin J. Snelgar, "Measuring positive, psychological rewards: The validation of the intrinsic Work rewards Scale". *Journal of psychology in Africa* (July 2016), pp. 209-215.
3. פריחה 19/1972-842/1117 מבצע פריחה 20/1972-842\1119; דני שלום, רוח רפאים מעל קהיר - חיל האוויר הישראלי במלחמת ההתשה - ברך ב, פרסומי תעופה וחלל, 2007, עמ' 611-727.
4. בריחיים, 2002.
5. שם.
6. שם.
7. הרס גייפמן, "6 שיטות מוכחות לשימור עובדים בארגון", HRus, 31 באוקטובר 2016.
8. Renard and Snelgar, 2016.

הערות למאמר: פרשת האונייה "בת גלים" בראי תורת המשחקים

- Gabriel Sheffer, "The Sharett Legacy", *Israel Studies* 3(20) (September 2015), pp. 6-7.
1. Ferdinand Marie Lesseps, *vicomte de. Columbia Electronic Encyclopedia, 6th Edition*, 2016, p. 1.
2. איתן ברק, "המאבק שנשכח: ישראל, מצרים וחופש השיט בתעלת סואץ 1957-1967", *עיונים בתקומת ישראל* 11, תשס"א (2001), עמ' 82.
3. המונחים המתאימים בכלכלה לפירמות העוסקות במוצרי תשתית מסוג זה הם "מונופולים טבעיים" ו"יתרונות לגודל". ראו לדוגמה: ד"ר יוסי מעלם, תורת המחירים: תחרות לא משוכללת ושינוי משקל כללי, אקדמון, בית ההוצאה של האוניברסיטה העברית, 2001, עמ' 83-85, וכן; Arthur O'Sullivan, *Urban Economics*, Eight Edition, 2012. McGraw Hill Companies, pp. 10-11, 417-419.
4. Caroline Piquet, "The Suez Company's Concession, 1854-1956: Creating Modern Infrastructure, and Local Economic Development", *Enterprise & Society* 5(1), (March 2004), pp. 107-127.
5. לנוסח המלא של אמנת קושטא ראו: <http://loveman.sdsu.edu/docs/1888ConstantinopleConventionon.pdf>.
6. רות לפידות, "חופש המעבר בתעלת סואץ", *הפרקליט כ"ד* (תשכ"ח), עמ' 30-28.
7. Leo Gross, "Passage through the Suez Canal of Israel-Bound Cargo and Israel Ships", *The American Journal of International Law* 51(3), (July 1957) pp. 533, 538-539.
8. UN Security Council, Resolution 95, September 1, 1951.
9. Yoram Dinstein, "The United Nations and the Arab-Israeli Conflict", in: John N. Moore (editor), *The Arab-Israeli Conflict: Readings and Documents*, Princeton, NJ, 1977, p. 579.
10. לפידות, (תשכ"ח), עמ' 29, 34-38.
11. UN Security Council Veto List. Available at: <http://research.un.org/en/docs/sc/quick>.
12. גבריאיל (גבי) שפר, משה שרת: ביוגרפיה פוליטית. כרמל, תשע"ו (2015), עמ' 568.
13. פריחה 19/1972-842/1117 מבצע פריחה 20/1972-842\1119; דני שלום, רוח רפאים מעל קהיר - חיל האוויר הישראלי במלחמת ההתשה - ברך ב, פרסומי תעופה וחלל, 2007, עמ' 611-727.
7. מוצטפא כהבא, הרב אליאסתנוואף: מלחמת ההתשה בראי המקורות המצריים, הוצאת יד טבנקין, מכון ישראל גלילי לחקר מדיניות ההתיישבות, הביטחון והחוק, 1955, עמ' 103-104.
8. זיכרונותיו של מוחמד פאוזי מצוטטים ב: שיפטן, 1989, עמ' 250.
9. שיפטן, 1989, עמ' 253-258; Mohamed Heikel, *The road to Ramadan*, Ballantine Books, London, 1975, pp. 83-93.
10. דימה אדמסקי, מבצע קוקוק: ההתערבות הסובייטית וההפתעה הישראלית במלחמת ההתשה, מערכות, תל-אביב, 2006, עמ' 45-41; ויטן אריאל, מעורבות והתערבות סובייטית במצרים 1972-1967: ההיבט הצבאי, אג"מ מה"ד - היסטוריה, 1990, עמ' 30-32.
11. ישיבת המטה הכללי, 16 בפברואר 1970, אוסף פרטי.
12. אדמסקי, 2006, עמ' 132.
13. דברי אהרון יריב ומוטי הוד בפרוטוקול ישיבת המטה הכללי, 23.3.70, אוסף פרטי.
14. אדמסקי, 2006, עמ' 143-148; אפרים לפיד, לוחמי הסתר, המודיעין הישראלי - מבט מבפנים, ידיעות ספרים, תל-אביב, 2017, עמ' 285-287.
15. הודעת הממשלה במברק לרביזן, כדי שיעבירה לידיעת נשיא ארה"ב, 28.4.1970, א"מ א-5\7412.
16. אהוד יונאי, עליונות אווירית - סיפורו של חיל האוויר הישראלי, כתר, תל-אביב, 1995, עמ' 221.
17. על המבצע לחילוץ של דוד יאיר: מרום, 2013, עמ' 181.
18. שלום, 2007, עמ' 863-877, 925-926; יונאי, 1995, עמ' 221-231.
19. פרוטוקול מדיון מטכ"ל, 6 ביולי 1970, ארכיון צה"ל 10\2013-10.
20. גיורא פורמן, א"א - היה או לא היה, מכון פישר, 2008, עמ' 509-506.
21. אביהו בן נון, "מול הטילים", בתוך: מירב הלפרין ואהרון לפידות, חליפת לחץ, ההוצאה לאור משרד הביטחון, 2000, עמ' 101-105.
22. שלום, 2007, עמ' 1081-1105; פורמן, 2008, עמ' 517-520.
23. כהבא, 1955, עמ' 124.
24. עמוס עמיר, *אש בשמים*, ליאור שרף, תל-אביב, 2000, עמ' 227; רפי הר לב בריאיון בביטאון חיל האוויר 1, 123 באוקטובר 1980.
25. דברי מוטי הוד אצל יונאי, 2007, עמ' 237.
26. סעד אלדין פריק אל-שאולי, *הצייתת התעלה*, מערכות, תל-אביב, 1987, עמ' 17-18. כהבא, 1955, עמ' 139.
27. יואב גלבר, *התשה: המלחמה שנשכחה*, דביר, תל-אביב, 2017, עמ' 650-651; דני אשר, *לשבור את הקונספציה*, מערכות, תל-אביב, 2003, עמ' 89.

הערות למאמר: אפקטיביות התמריצים והתגמולים בצה"ל ותרומתה לאיכות המשאב האנושי

1. ורד פטרר-אלון, יצחק הרפז, שי צפריר ואילן משולם, "הטבות לעובדים והסדרתי תעסוקה גמישים - הפער בין הרצוי למצוי", *אקוויטיב* (מאי-יוני 2009), עמ' 22-29.
2. אביעד בריחיים, *התנהגות ארגונית*, כרך א', יחידה 4, האוניברסיטה הפתוחה, 2002, עמ' 191-245.

14. שם, עמ' 575.
15. ברק, (2001), עמ' 85.
16. Robert J. Aumann, "Game theory", in: **The New Palgrave Dictionary of Economics**, Eds. Steven N. Durlauf and Lawrence E. Blume, Palgrave (Eds.) Macmillan, 2008.
17. Ibid, p. 7.
18. וינסטון צ'רצ'יל, מלחמת העולם השנייה, כרך ראשון: חשרת הסופה, עם הספר, תל-אביב, 1959.
19. סטיוארט כהן, היסטוריה דיפלומטית של המאה ה-20: כרך ג', הוצאת האוניברסיטה הפתוחה, תשנ"ח, 1998, עמ' 21, 30-31.
20. ישראל אומן (חתן פרס נובל בכלכלה לשנת 2005) – מדיניות ותורת המשחקים. הרצאה שניתנה בטכניון, הזמינה בקישורית הבאה: <https://www.youtube.com/watch?v=gLeBYUZIJwE>.
21. Thomas Schelling, **An Astonishing Sixty Years: The Legacy of Hiroshima**, Prize Lecture, 8 December 2005.
22. שפר, 2015, עמ' 511.
23. John C. Harsanyi, "A General Theory of Rational Behavior in Game Situations", **Econometrica** 34 (July 1966) p. 616.
24. Ibid, pp. 18-19.
25. טל לוי, "היום לפני 53 שנה: נאצר מכריז על הלאמת תעלת סואץ", **הארץ**, 2 בספטמבר 2011.
26. Yaakov Sharett, "Moshe Sharett—Right or Wrong?" **Israel Studies** 3(20) (September 2015) pp. 158-159.
27. Arie L. Hillman, **Public Policy and Public Finance**, Cambridge University Press, 2003, pp. 378-379.
28. מוטי לוי, "מסע הספינה 'בת גלים'", עבודה סמינריונית במסגרת הסמינריון: "מדינת ישראל מיקרו-היסטוריה" בהנחיית פרופ' ג'ודי באומל, אוניברסיטת בראילון, המחלקה לתולדות ישראל, 2005.
29. Ben-Zion Zilberfarb, "From Boom to Bust: The Israeli Economy 1990-2003", **Israel Affairs** 12(2) (April 2006), pp. 221-233.
30. שפר, 2015, עמ' 575.
31. Philip Mattar (Editor), Charles E. Butterworth (Ed.), Neil Caplan (Ed.), Michael R. Fischbach (Ed.), Eric Hooglund (Ed.), Laurie King-Irani (Ed.) and John Ruedy (Ed.), **Anglo-Egyptian Treaty, Encyclopedia of the Modern Middle East and North Africa**, New York, N.Y. : Macmillan Reference, 1954.
32. לוי, 2005.
33. שפר, 2015, עמ' 598-599.
34. ברק, 2001, עמ' 97.

3. דיון באתוס המלחמה של צה"ל, המכון הישראלי לרמוקרטיה, 20 באוקטובר 2014.
4. אברהם עקביה, **אורד וינגייט: חייו ופועלו**, מערכות, תל-אביב, 1993, עמ' 73.
5. עודד אבישר, "טוב לטייל בעד ארצנו: התפתחויות במיתוס הטיוול בראי החינוך הלאומי-ציוני", בתוך: ישראלית רובינשטיין (עורכת), **עלי עשור ועלי נבל**, אוסף מאמרים ויחידות לימוד במלאת עשור למרכז הארצי להשתלמויות עו"ה במקצועות היהדות, הרוח והחברה בבית יציב. באר-שבע, תשס"ה, עמ' 93.
6. יהושע פראוור, תולדות היהודים בממלכת הצלבנים, יד יצחק בן צבי, ירושלים, 2000, עמ' 178.
7. גילי ואזנה, **כל גבולות ארץ**, מוסד ביאליק, ירושלים, 2007, עמ' 89-90.
8. זאב וילנאי, **ואהבת לארצך כמוך**, כרטא, ירושלים, 1975.
9. פרופסור אסא כשר, "רוח צה"ל ואהבת הארץ", **מערכות** 382 (פברואר 2002).
10. שם.
11. עקביה, 1993, עמ' 71.

הערות למאמר: "לייצר בזירה"

1. משה קרס, הלוגיסטיקה במערכה, מערכות, תל-אביב, 2002.
2. שם.
3. אייל זיו, חנן טל וחיים שניידרמן, הלוגיסטיקה בעימות המוגבל (הא-סימטרי), מוסד ביאליק, ירושלים, 2009.
4. Kenneth N. Brown, **Strategic – The Logistics Strategy link**, National Defense University Press, 1987.
5. Ibid.
6. יעל אלגתן, "להרפיס חללית", **דבר ראשון**, 4 באפריל 2017.
7. שלומי לוי, "ייצור השמל באמצעות אנרגיה סולארית – סקירה טכנולוגית", **מגזין חברת החשמל** (אוגוסט 2010).
8. Henry E. Eccles, **Logistics In The National Defense**, Greenwood Press Publishing, 1981.

הערות למאמר: חיל המודיעין

1. קפטן לירל הרט, "עיני הצבא ואזניו: לתכונותיו של קצין החקר", **מערכות** 16-17 (יולי 1943).
2. י. בר, "שרות הידיעות במלחמה הסדירה והזעירה", **מערכות** 16-17 (יולי 1943).
3. אברהם בר גוטלוב, זיכרונות מימי נעוריי, חלק שני, 1886.
4. נחום סיקולוב, שנאת עולם לעם עולם, 1882.
5. פירוש המשנה, שקלים ה', ו'.

22. שפר, 2015, עמ' 511.
23. John C. Harsanyi, "A General Theory of Rational Behavior in Game Situations", **Econometrica** 34 (July 1966) p. 616.
24. Ibid, pp. 18-19.
25. טל לוי, "היום לפני 53 שנה: נאצר מכריז על הלאמת תעלת סואץ", **הארץ**, 2 בספטמבר 2011.
26. Yaakov Sharett, "Moshe Sharett—Right or Wrong?" **Israel Studies** 3(20) (September 2015) pp. 158-159.
27. Arie L. Hillman, **Public Policy and Public Finance**, Cambridge University Press, 2003, pp. 378-379.
28. מוטי לוי, "מסע הספינה 'בת גלים'", עבודה סמינריונית במסגרת הסמינריון: "מדינת ישראל מיקרו-היסטוריה" בהנחיית פרופ' ג'ודי באומל, אוניברסיטת בראילון, המחלקה לתולדות ישראל, 2005.
29. Ben-Zion Zilberfarb, "From Boom to Bust: The Israeli Economy 1990-2003", **Israel Affairs** 12(2) (April 2006), pp. 221-233.
30. שפר, 2015, עמ' 575.
31. Philip Mattar (Editor), Charles E. Butterworth (Ed.), Neil Caplan (Ed.), Michael R. Fischbach (Ed.), Eric Hooglund (Ed.), Laurie King-Irani (Ed.) and John Ruedy (Ed.), **Anglo-Egyptian Treaty, Encyclopedia of the Modern Middle East and North Africa**, New York, N.Y. : Macmillan Reference, 1954.
32. לוי, 2005.
33. שפר, 2015, עמ' 598-599.
34. ברק, 2001, עמ' 97.

הערות למאמר: סיורי תנ"ך בצה"ל העמקת הזיקה לארץ ושיפור היכולת המבצעית

1. יואב זיתון, "קצין חינוך ראשי: בלי רבנים בהשבעת טירונים", **ynet**, 12 במרס 2015.
2. פרוטוקול ועדת החינוך של הכנסת, 10 ביוני 2003.

ראו אור בהוצאת
מערכות



יחד, ורק יחד, ננצח!
חטיבת "גבעתי"
במבצע "צוק איתן"



קובי סגל

יואב גלבר



לחימת גדוד
890
במלחמת
יום הכיפורים



02624 .צ.ד

ISSN 0464-2147